

مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية

دورية دولية علمية محكمة و مفهرسة

ر.د.م.ك ISSN 0827-2253

رقم الإيداع القانوني: 2011-65

العدد 03 / جوان 2011

المراسلات و الاستفسارات:

تبعث جميع المراسلات إلى الأستاذ الدكتور كمال رزيق

مدير مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية

مخبر التنمية الاقتصادية و البشرية في الجزائر

جامعة سعد دحلب البليدة الجزائر

dehalg.revue@yahoo.fr

تاريخ الطبع 2012

اللجنة العلمية :

- أ.د كمال رزيق جامعة البليدة الجزائر
أ.د سويسي عبد الوهاب جامعة البليدة الجزائر
أ.د خالص صافي صالح جامعة البليدة الجزائر
أ.د صخري عمر جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د علي عبد الله جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د الطيب ياسين جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د قدي عبد المجيد جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د بن حمودة محبوب جامعة الجزائر 3 الجزائر
أ.د فريد كورتل جامعة سكيكدة الجزائر
أ.د صالح صالح جامعة سطيف الجزائر
أ.د بوجلال محمد جامعة المسيلة الجزائر
أ.د هواري معراج جامعة غارداية الجزائر
أ.د عبد القادر بن عزوز جامعة الجزائر 2 الجزائر
أ.د زكان احمد م.و.ع.للتخطيط و الإحصاء الجزائر
أ.د زايري بلقاسم جامعة وهران الجزائر
أ.د مقلاتي صحراوي جامعة باتنة الجزائر
أ.د الطيب داودي جامعة بسكرة الجزائر
أ.د بلعزوز بن علي جامعة الشلف الجزائر
أ.د راتول محمد جامعة الشلف الجزائر
أ.د عبد الرزاق بن حبيب جامعة تلمسان الجزائر
أ.د عبيرات مقدم جامعة الاغواط الجزائر
أ.د رمضان الشراح جامعة الكويت الكويت
أ.د عبد الحفيظ بلعربي جامعة العين للعلوم و التكنولوجيا الامارات العربية
أ.د. غالب عوض الرفاعي - جامعة العين للعلوم والتكنولوجيا، الإمارات العربية
أ.د سامر مظهر قنطقجي سوريا
أ.د طارق الحاج جامعة النجاح فلسطين
د.زغدار احمد جامعة المدية الجزائر
د. منصورى الزين جامعة البليدة الجزائر
د.عمورة جمال جامعة البليدة الجزائر
د.علاش احمد جامعة البليدة الجزائر
د.غزالي عمر جامعة البليدة الجزائر
د.جليد نور الدين خميس مليانة الجزائر
د.مخلوفي عبد السلام جامعة بشار الجزائر
د.حاكمي بوحفص جامعة وهران الجزائر
د.عبد الكريم احمد قندوز جامعة الملك فيصل السعودية
د.علي الشايح جامعة القصيم السعودية
د.سميرة صندوقة معهد الموجز للتعليم و التدريب السعودية
د.حيدر احمد عباس جامعة دمشق سوريا
د.محمد القاضي جامعة الزيتونة الأردن
د.حسن توفيق جامعة الزرقاء الأردن

مدير المجلة :

أ.د كمال رزيق

رئيس التحرير :

أ.رحمون بوعلام

هيئة التحرير :

أ.د كمال رزيق

د.منصوري الزين

د.عمورة جمال

د. للوشي محمد

د. مراكشي محمد ملين

د. عامر بشير

أ. قاسي ياسين

قواعد النشر بالمجلة :

تنشر مجلة الاقتصاد و التنمية البشرية ، الأبحاث و الدراسات العلمية غير المنشورة من قبل أو قدمت للنشر بمجلات أخرى أو مملتيقات ، في جميع تخصصات العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير (إدارة الأعمال) ، و باللغات الثلاث : العربية ، الفرنسية و الانجليزية ، و التي تهتم بالدراسات التطبيقية و الإحصائية ، و دراسة الحالة فقط، وفق الشروط التالية :

- يرسل المقال فقط الكترونيا إلى مدير المجلة، في حدود 15 صفحة من صفحات المجلة.
- يكتب المقال باستخدام Microsoft Word ، وبخط Simplified Arabic للعربية ، و Times New Roman للفرنسية و الانجليزية، و بحجم خط 12، و بمسافة بين الأسطر 2.0، و العناوين و العناوين الفرعية تكتب بـ Gras.
- تتضمن الورقة الأولى ، العنوان الكامل للمقال، اسم الباحث و رتبته العلمية و المؤسسة الجامعية التابع لها ، العنوان الالكتروني، و ملخصين للموضوع في حدود 80 كلمة أو 05 اسطر ، احدهما بلغة المقال و الثاني بإحدى اللغتين الاخرتين، على أن يكون إجباريا احد الملخصين باللغة العربية.
- يتم الإشارة إلى المصادر العلمية في متن المقال و في النهاية، وفق الأصول العلمية.
- ترقم الجداول و الأشكال حسب ورودها في متن المقال.
- تخضع كافة المقالات المرسلة إلى المجلة للتقييم العلمي الموضوعي، و يبلغ الباحث بنتيجة التقييم، أو التعديلات التي تطلب منه، و لا يمكن للباحث الطعن في نتائج التقييم.
- لا ترد المقالات المرسلة إلى المجلة سواء قبلت للنشر أو لم تقبل.
- تصبح المقالات المنشورة ملكا للمجلة، فلا يجوز إعادة نشرها في مجلة أخرى أو استعمالها في أي ملتقي.
- المقالات المنشورة في هذه المجلة لا تعبر إلا عن آراء أصحابها.
- يحق لهيئة التحرير إجراء بعض التعديلات الشكلية على المقال المقدم متى لزم الأمر دون المساس بالموضوع.

فهرس العدد

- 7 داودي الطيب، محبوب
مراد. إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال.
- 27 محمد ملين مراكشي المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات
- 45 منصورى الزين آليات دعم و مساندة المشروعات الريادية و المبدعة لتحقيق التنمية
- 69 جمال حلاوة واقع الحوكمة في جامعة القدس
- 101 محمود علي شجراوى،
رائد سليمان الفقير دور الرقابة الداخلية بتحسين الاداء الوظيفي والتغيير بالهيكل التنظيمي
- 117 ناصر شارفي دور الابتكارات المالية في رفع من أداء البنوك و المؤسسات المالية
- 129 أحمد طرطار،
سارة حليمي الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال
- 153 عمورة جمال،
شريفى أحمد دور وأهمية الإبداع المحاسبي والمالي في عملية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية و المالية
- 169 فلاح محمد،
عامر بشير أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي
- 189 كمال رزىق،
عبد السلام عقون مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية
- 205 عبد الرزاق قاسم
الشحادة، عبدالناصر
أحمد، مها ذياب عيوش تطبيقات ذكاء الأعمال وتحقيق المفهوم التكاملى لجودة النظام المحاسبي

الكلمة الافتتاحية

تتميز الأسواق الحالية بكثرة المنافسين في شتى مجالات النشاط الاقتصادي و تعدد المنتجين وازدياد عددهم باستمرار ، و تعدد الشركات النشطة في ذات المجال ، ما يجعل المؤسسات ملزمة بالحفاظ على مكانتها السوقية كحد أدنى ، يتنافى ذلك مع التمسك بالأسلوب التقليدي في الإنتاج والتعريف بالمنتج ، لذلك ينبغي اعتماد الإبداع كوسيلة للظهور بشكل جديد ومتجدد في السوق ، ويجب أن يأخذ الإبداع كل مناحي نشاط المؤسسة من إنتاج وتسويق وبناء استراتيجيات خلاقة ، يؤدي ذلك إلى حركية مستمرة في نشاط المؤسسة تسمح لها بالصمود في وجه منافسيها .

obeyikan.com

إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال.

الدكتور/ داودي الطيب

الأستاذ/ محبوب مراد.

جامعة محمد خيضر - بسكرة -

الملخص:

تتميز المرحلة الحالية بانتشار كبير وواسع للمعارف في مختلف مجالات الحياة، خاصة مع بروز تكنولوجيا المعلومات والاتصال وما توفره من إمكانيات في مجال التسجيل والتخزين والاسترجاع ما جعل المؤسسات تدرك أهميتها في تحصيل المعرفة، إلا أن الاستفادة من هذه التقنية المتطورة، لا يعد أمراً قابلاً للتطبيق بمجرد توفر الرغبة في استخدامها بل لا بد من خطوة تسبق هذه المرحلة تتمثل في إدارة التغيير وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المقال.

مقدمة:

تبنت المؤسسات في المرحلة الحالية مبدأ الاهتمام بالموارد البشري كأحد المؤثرات التي تعطي ميزة تنافسية، خاصة مع التحول من الاقتصاد الصناعي إلى اقتصاد المعرفة، فالمعرفة التي يمتلكها فرد ما ومدى استعداده لإشراك الآخرين فيها هي أساس خلق القيمة المضافة، مما يلقي على الإدارة عبء الالتزام بتوفير البيانات والمعلومات لرأس مالها البشري في الوقت المحدد وبأقل تكلفة من أجل تحويلها إلى حلول وأفكار ابتكاريه تساعد على تحقيق الريادة والتميز مقارنة مع المنافسين، ويعد استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال مهما في تفعيل هذه العملية نظراً لقدرتها الفائقة على جمع المعلومات ومعالجتها والاحتفاظ بها، ونشرها بأعلى مستوى من السرعة والدقة بدون تعب ولا ملل، يقول الكاتب الإداري frank kalsh « سيستشعر الناس قدرات التكنولوجيا الحديثة وهم

يدركون تماما أن الكمبيوترات صغيرة الحجم والمرتبطة بإدارة المعلومات فائقة السرعة سيكون لها تأثير عميق على أساليب عملنا ورغم ذلك مازال الفهم قاصرا على إدراك الكيفية التي سينجلي بها ذلك التأثير»

انطلاقا من هذه المقولة تظهر لنا أهمية إحداث التغيير من أجل إستباق تلك التأثيرات والاستفادة من إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال، ولكي يكون التغيير مفيدا وناجحا لابد من أن ينشأ الاقتناع به، وأن تكون وسائله وإمكانياته متوفرة بما يضمن تفادي أي ردة فعل سلبية إتجاه الجهود المبذولة.

مشكلة الدراسة: تتمثل إشكالية هذه الدراسة في تحديد مراحل التغيير التي يجب إتباعها في عملية إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال الى المؤسسة بحيث يتم مراعاة مختلف الجوانب التي يمكن أن تتأثر بهذه التكنولوجيا الحديثة سواء كانت مادية أو معنوية وذلك بهدف تكييفها مع متطلبات العمل الجديدة وتنفيذ التغييرات بشكل يمنع حدوث أي عمليات مقاومة ويساعد على نجاح عملية التغيير والمحافظة على نتائجها.

أولا/ مفهوم التغيير، مجالاته، وأهم أسباب مقاومته.

1- مفهوم التغيير:

أ-المفهوم اللغوي للتغيير: حسب المعجم الوسيط: «غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ما كان عليه، ويقال غيرت دابتي وغيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان، وغير فلان عن بغيره أي حط عنه رحله وأصلح من شأنه»⁽¹⁾

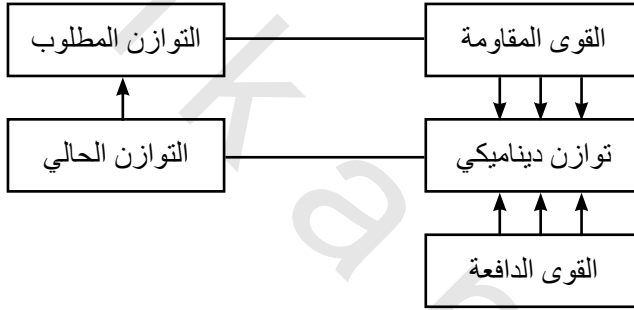
ب- المفهوم الإصطلاحي للتغيير: حسب أحمد ماهر التغيير هو «خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتمادا على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها»⁽²⁾.

كما وصف التغيير بأن «محاولة لاستيعاب الأحداث واستشارة المتغيرات البيئية لتتوافق مع أهداف وإمكانيات الإدارة بغرض تطوير المركز التنافسي الحالي وتحقيق أسبقية على المنافسين.»

في حين يركز الأستاذ عطوي مصطفى في تعريفه على أهم المجالات التي يمكن أن يطالها التغيير «التغيير عملية تشمل سلوكيات الأفراد وهياكل التنظيم والتكنولوجيا المستخدمة ونظم الأداء وتقييمها، وذلك بغرض التفاعل والتكيف مع البيئة المحيطة»⁽³⁾.

أما كيرت ليفن (KURT LEVIN) فيوضح أن إحداث التغيير في المنظمات لا يخلو من الصعوبات فيعرف التغيير بأنه « عبارة عن تحرك مؤثر في عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة أو مقاومة»⁽⁴⁾، ومن أجل توضيح وجهة نظره يقدم الشكل التالي :

شكل رقم (01) نموذج ليفن لقوى التغيير في المؤسسة.



المصدر : نيجل كنج، نيل أندروسن، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004، ص 259 .

حسب ليفن المنظمة من خلال هذا الشكل عبارة عن نظام في حالة ثبات (توازن) يخضع لنوعين من القوى المتعارضة، فمن ناحية توجد قوى دافعة - ضغوط - من أجل التغيير، وتضم على سبيل المثال : انتشار تقنية حديثة الاهتمام بالبيئة وحقوق الإنسان، ظهور تشريعات حكومية جديدة، ويقابل هذه القوى الدافعة قوى مقاومة من أبرزها ثقافة المنظمة والمناخ السائد فيها، وحيث أن كل مجموعة من القوى يمكن أن تلغي الأخرى فإن عملية التغيير يمكن اعتبارها تحركاً مؤثراً في الوضع التوازني اتجاه وضع مرغوب أو مستهدف.

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول أن التغيير ما هو إلا ظاهرة طبيعية تستهدف أمرين أساسيين هما :

1- إيجاد حالة من التكيف بين أوضاع وأساليب إدارة التنظيم مع تغيرات وأوضاع البيئة المحيطة به.

2- استحداث أساليب إدارية جديدة تحققاً سبقاً للتنظيم على غيره من التنظيمات وتوفر له ميزة نسبية تمكنه من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر.

2- مجالات التغيير:

أ- التغيير الإستراتيجي: عندما تعدل المنظمة استراتيجياتها أو تتبنى إستراتيجية جديدة تكون قد دخلت في مجال التغيير الإستراتيجي (4) كأن تتحول من إستراتيجية النمو إلى إستراتيجية التراجع (كما تفعل شركة IBM حالياً)، أو قد تعمل على استبعاد إحدى الوحدات الإستراتيجية أو تضيف أخرى، وبالمثل قد تغير المنظمة واحدة أو أكثر من استراتيجياتها الوظيفية الخاصة بالتسويق أو الإنتاج أو التمويل أو الموارد البشرية .

ب- التغيير الهيكلي (البنائي): تعتبر التغييرات الهيكلية من أكثر مجالات التغيير التنظيمي شيوعاً، ويتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمؤسسة وهيكل الإدارات الفرعية وما يتبعها من إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف وإعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة والمسؤولية(5)، وعادة ما ينجر عن هذه العملية استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، ما يترتب عنه تعديلات في حجم العمال وسياسات العمل وطريقة توزيع الموارد.

ج- التغيير الفني: يأخذ التغيير الفني أشكالاً منها: استخدام آلات متطورة بغرض زيادة الإنتاج وخفض التكلفة وتحسين جودة المنتج أو تغيير في تصميم العمل كإضافة مرحلة جديدة أو استبعاد مرحلة أخرى، كما قد يشمل هذا النوع من التغيير طرق نقل المعلومات وكيفية معالجتها.

د- التغيير الإنساني : يشمل ناحيتين هما⁽⁶⁾ :

• التغيير المادي للأفراد: بزيادة حجمهم أو الاستغناء عن بعضهم أو إحلالهم بأفراد آخرين.

- التغيير النوعي للأفراد: وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم.
- مقاومة التغيير: يتوقف إحداث التغيير بالدرجة الأولى على قبول أفراد التنظيم له وتعاونهم على إتاحة الفرصة لإنجاحه باعتبار الإنسان هو العنصر الرئيسي الموجه لأي نشاط داخل المنظمة، إلا أن البعض قد يعمل على مقاومة التغيير حيث يفضل الإبقاء على الوضع الراهن مهما كلفه الأمر، ويمكننا أن نستدل بقصة قصيرة عاشها رجل الأعمال (بوب تريد ور)، حدث أن قرر السيد (بوب تريد ور) استثمار أمواله في شراء مجموعة من الماكينات الحديثة التي تعمل على فك وتراكيب صواميل الإطارات ألياً، في حين كان الميكانيكيون الثلاثة لديه يقومون بتركيبها يدوياً قبل شراء الماكينات، الغريب في الأمر أنه بعد شهر كانت الآلات الثلاثة قد تعطلت عن العمل، حيث سقطت إحداها عن الرافعة وأخرى تحركت عجلة إحدى الماكينات عليها، أما الثالثة فقد تم نسيانها في صندوق سيارة أحد الزبائن⁽⁷⁾.

في هذا المثال الذي قدمناه عن السيد (بوب تريد ور) قام مستخدموه بمقاومة استخدام الماكينات الجديدة لأنها مع كل ما تحمله من حسنات كانت تصر ضجيجاً عالياً حرم العاملين عليها من الاستمتاع بالحديث الذي اعتادوا عليه أثناء تبديلهم للإطارات، لذلك راو وجوب التخلص منها، ولعل هذا المثال يجعلنا نتساءل عن أسباب مقاومة التغيير، والتي من أهمها⁽⁸⁾ :

1- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة، وذلك لأن التغيير يتطلب تعديلاً في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2- توقع الخسارة، غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر، لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على مكانة العديد من الأفراد داخل التنظيم.

3- يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغييراً في معدلات الدخل مثل إلغاء ساعات العمل الإضافي، أو تغيير نظم التأمينات الاجتماعية والصحية.

4- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلّم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذٍ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحوّلت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصوّر والانطباع.

5- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل، كأن يتم نقل الموظفين من أماكن عملهم إلى أماكن أخرى لا تتوفر لهم فيها نفس التسهيلات أو سيترتب عنها مصروفات إضافية أو تضطربهم إلى ترك مساكنهم والابتعاد عن أسرهم .

ثانياً: تكنولوجيا المعلومات والاتصال (المفهوم والتأثير)

1- مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال..

نجد مصطلح تكنولوجيا المعلومات والاتصال (TIC) ويعني جميع أنواع التكنولوجيا المستخدمة في تشغيل، ونقل وتخزين المعلومات في شكل إلكتروني، مثل الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال وشبكات الربط وأجهزة الفاكس وغيرها من المعدات التي تستخدم في الاتصالات.⁽⁹⁾ وهناك مصطلح آخر هو تكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة (NTIC) حيث يستخدم هذا المصطلح للدلالة أكثر على طبيعة هذه التكنولوجيا المتجددة والمتطورة، ما نلاحظه في التعريف التالي: تكنولوجيا المعلومات والاتصال هي استعمال التكنولوجيا الحديثة للقيام بالتقاط ومعالجة، وتخزين واسترجاع، وإيصال المعلومات سواء في شكل معطيات رقمية، نص، صوت أو صورة⁽¹⁰⁾ كما عرفت بأنها: «مجموعة من الأفراد والبيانات والإجراءات، والمكونات المادية والبرمجيات التي تعمل سوياً من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة⁽¹¹⁾ حيث يشير هذا التعريف إلى أهمية العنصر البشري إدارة وتشغيل هذه التكنولوجيا.

انطلاقاً من هذه التعاريف يمكن القول أن مفهوم تكنولوجيا المعلومات والاتصال يستند إلى مجموعة من العناصر هي:

أ- الحاسوب: وهو جهاز إلكتروني مكون من مجموعة آلات تعمل معاً، مصمم لمعالجة وتشغيل البيانات بسرعة ودقة، ويقوم هذا الجهاز بقبول البيانات وتخزينها آلياً، ثم يجري عليها العمليات الحسابية والمنطقية، وفقاً لتوجيهات مجموعة تفصيلية وتعليمات تسمى برامج، وهذه البرامج معدة ومخزنة مسبقاً، ويقوم الحاسب بأداء مثل هذه

العمليات على البيانات الرقمية والأبجدية أو عليها معاً⁽¹²⁾

ب- تكنولوجيا الاتصال: تتمثل في التقنيات الحديثة (أقمار صناعية، فاكس، هاتف، شبكات... إلخ)، مهمتها نقل المعلومات وتبادلها وإذاعتها والإعلام بها، بغرض التأثير في سلوك الأفراد والجماعات، وتوجيههم وجهة معينة.⁽¹³⁾

ج- البرمجيات: هي عبارة عن جميع التعليمات الخاصة بمعالجة المعلومات.

د- الأفراد : ويمكن تصنيفهم إلى⁽¹⁴⁾:

- المتخصصين : من محلي ومصممي النظام، المبرمجين، مختصو تشغيل الأجهزة وصيانتها وهؤلاء يطلق عليهم برأس المال الفكري في النظام.
- مديرو النظام: وهم الموظفون المستخدمون لأنظمة المعلومات من محاسنين، مدراء ورجال البيع... إلخ.

2- تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على جوانب المؤسسة.

1-2 مهارات العاملين: قامت إدارة العمل الأمريكية بدراسة سمحت لها بتحديد سبع مهارات أساسية ينبغي للعامل أن تتوفر فيه للنجاح في عصر المعرفة والمعلومات هذه المهارات هي على النحو التالي:⁽¹⁵⁾

- **التفكير الناقد:** حيث يجب على الأفراد العاملين أن يكونوا قادرين على تعريف المشكلات واستخدام الأدوات المتاحة في البحث والتحليل ووضع الحلول وتطبيقها، وتقييم النتائج .
- **الإبداع:** إن الحل - والذي يكاد يكون الوحيد - للبقاء في وقتنا الحالي هو الإبداع، ففي عصر المعرفة والمعلومات يجب أن تساعدنا مهارتنا على إنتاج منتجات جديدة، وخلق طرق جديدة للاتصال وتناقل الأفكار حتى نتمكن من العيش في رفاهية.
- **التعاون:** إن العمل الجماعي هو السبيل الوحيد لحل المشكلات المعقدة وستكون مهارات العمل الجماعي هي العامل الفيصل للعمل في المعلومات، وعليه فإن النموذج المعتمد اليوم في إدارة القوى العاملة هو تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه أن يبدي ملاحظاته واقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً، ويحتاج ذلك إلى⁽¹⁶⁾:

- فهم طريقة تلقي الأعضاء الآخرين للمعلومات وكيفية اكتسابهم للمعرفة القدرة على بناء العلاقات والاحتفاظ بها

- إدراك كل عضو أن دوره ليس مرهونا بمعرفة كل شيء ولكن القيام بكل ما يمكن لمساندة غيره.

- العمل من خلال شبكة معلومات لخلق القيمة من دون اللجوء إلى الأوراق والمستندات والإمضاءات.

• فهم التدخلات الثقافية: أصبحت الإدارة اليوم تعمل في عالم لا يعترف بالحدود الجغرافية والمكانية، فالتنوع البشري أصبح يمثل أحد أهم خصائص التنظيمات الحالية.

• لذا سيحتاج الأفراد العاملون لعبور حاجز الاختلاف الثقافي والمعرفي والاختلاف السياسي، وذلك بغرض التأقلم مع مهارات ومعتقدات ونماذج عقلية متنوعة.

• الاتصال: سيحتاج المشتغلون بالمعرفة إلى إتقان الاتصالات الفعالة في العديد من المجالات لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة على قدر المستطاع، حيث سيضطرون للاختيار ما بين تقارير، كتب، انترنيت، إنترانت، بريد عادي، بريد إلكتروني... الخ.

• استخدام الكمبيوتر: سيحتاج كل فرد في عصر المعرفة والمعلومات ليس فقط إلى تخطي الجهل الكمبيوترية، وإنما الانطلاق والتعرف على المستويات العالية من الطلاقة الرقمية، مع القدرة على استخدام الأدوات المعتمدة على استعمال الكمبيوتر في إنجاز المهام وتحقيق النجاح.

• المستقبل الوظيفي وتعلم الاعتماد على النفس: أصبح على العمال الاعتماد على أنفسهم في إكتساب المهارات المطلوبة، وذلك للنجاح في الحياة العملية، وتحقيق الأمن الوظيفي، فالتكنولوجيا الحديثة سمحت بالتعلم والتطوير المستمر طوال الحياة، ولعل ما يثير الاهتمام هنا هو إلغاء الكثير من المنظمات لأسلوب التعيين الدائم حيث جعلت كل فرد يتحمل مسؤولية مساره الوظيفي، فالمنظمة تلحقه بوظيفة ذات راتب مناسب وتقوم بتدريبه على أعلى مستوى بشرط أن يترك العمل إذا لم تعد هناك حاجة إلى وظيفته، ومن خلال ما تلقاه من تدريب يمكنه الحصول على وظيفة أخرى بسهولة⁽¹⁷⁾ وبالتالي فإن التعلم من المهدي إلى اللحد لم يعد شعارا بل توجهها أساسي تفرضه مطالب الحياة في مجتمع المعرفة والمعلومات.

2--2 خدمة الزبائن: يعتبر التسويق الوظيفية الأكثر زبونية بالمقارنة مع وظائف المؤسسة الأخرى، وفي ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال ظهر ما يسمى بالتسويق الإلكتروني والذي يعد تطبيقاً حقيقياً لفكرة العولمة حيث لا يتقيد الزبائن بحواجز المكان ولا الزمان، ويعتمد التسويق الإلكتروني على إمكانيات شبكة الإنترنت وجعلها سوقاً لاتصال الشركات بعملائها بشكل أكثر كفاءة، ومن بين إيجابيات هذه الشبكة بالنسبة للزبائن نجد⁽¹⁸⁾:

- **توفير الوقت والجهد:** تفتح الأسواق على الإنترنت بشكل دائم (طيلة اليوم ودون أي عطل)، ولا يحتاج الزبائن للسفر أو الانتظار في طابور لشراء منتج معين، بل يكفي النقر على المنتج، وإدخال بعض المعلومات عن البطاقة الائتمانية.
- **حرية الاختيار:** توفر الإنترنت فرصة لزيارة مختلف أنواع المحلات بالإضافة إلى تزويد الزبائن بالمعلومات الكاملة عن المنتجات، حول مواصفاتها وأسعارها وصيانتها ومقارنتها بغيرها من السلع المتاحة، وإمكانية تجربة البعض منها مثل برامج الكمبيوتر والألعاب.
- **خفض الأسعار:** يوجد على الإنترنت العديد من المؤسسات التي تبيع السلع بأسعار منخفضة مقارنة بالمتاجر التقليدية. وذلك لأن التسوق على الإنترنت يوفر الكثير من التكاليف المنفقة في التسوق العادي، مما يصب في مصلحة الزبائن.
- **نيل رضا المستخدم:** توفر الإنترنت اتصالات تفاعلية مباشرة، مما يتيح للمؤسسات الموجودة في السوق الإلكتروني الاستفادة من هذه المميزات للإجابة على استفسارات الزبائن بسرعة، مما يوفر خدمات أفضل للزبائن وينال رضاهم.
- **ومن جهة أخرى لم يعد الهاتف النقال أو المحمول مجرد ابتكار تكنولوجي جديد في مجال الاتصالات، بل أصبح وسيلة مهمة في تسويق منتجات الشركات، سواء أكانت صغيرة أم كبيرة، عن طريق إرسال كلمات مختصرة عن منتجاتها للعملاء على هواتفهم المحمولة، ويرجع الإقبال على تسويق المنتجات عبر المحمول إلى أن هذه الوسيلة لديها درجة كبيرة من التفاعل مع متلقي الرسائل التسويقية، مثله في ذلك مثل شبكة الإنترنت، إلا أنه يتميز عنها في إمكانية الوصول إلى العميل المستهدف في أي مكان وأي زمان.**⁽¹⁹⁾

2--3 تخفيض مصاريف المؤسسات: تعد عملية إعداد وصيانة مواقع التجارة على الويب أكثر اقتصادية من بناء أسواق التجزئة أو صيانة المكاتب، ولا تحتاج المؤسسات إلى الإنفاق الكبير على الأمور الترويجية، أو تركيب تجهيزات باهظة الثمن تستخدم في خدمة الزبائن، ولا تبدو هناك حاجة في المؤسسة لاستخدام عدد كبير من الموظفين للقيام بعمليات الجرد والأعمال الإدارية، إذ توجد قاعدة بيانات على الانترنت تحتفظ بتاريخ عمليات البيع في المؤسسة وأسماء الزبائن، ويتيح ذلك لشخص بمفرده استرجاع المعلومات الموجودة في قاعدة البيانات لتفحص عملية البيع بسهولة وحتى تكاليف المخزون تنخفض، فالاحتفاظ بكميات قليلة من المخزون يؤدي إلى تقليل المخاطر المرتبطة به، وتقليل تكلفة الاحتفاظ به أيضا⁽²⁰⁾

2-4 تطوير المنتج⁽²¹⁾: اكتشفت المؤسسات أن تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن استخدامها لتطوير منتجات جديدة، كما يمكن استخدامها لتطوير خطوط الإنتاج وعمليات الإنتاج، وبالفعل طورت الكثير من المؤسسات منتجات جديدة تتضمن داخلها عناصر وتجهيزات معلوماتية أو برمجيات حاسوبية من أجل زيادة مبيعاتها من خلال التحسين التدريجي المستمر واستثمار الخبرات والبحوث المختلفة المنشورة على شبكات الانترنت.

2--5 أسلوب القيادة: يمكن أن نلمس تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عنصر القيادة من خلال الجوانب التالية⁽²²⁾:

- **حس الوقت:** فالقائد في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال هو قائد سريع الحركة والمبادرة، يتجاوز دوره إجراءات العمل التعاقبي إلى إجراءات العمل التزامني وتخطي الاستجابة المحكومة بالفاصل بين معلومات الأدنى وقرارات الأعلى إلى التفاعل الآتي مع من يشاركون في تبادل المعلومات، ومثل هذه الفورية لا يخضع لها القائد التقليدي الذي اعتاد أن يجد فسحة زمنية لتهيئة وجمع المعلومات واخذ الآراء، خاصة وأنه ليس هناك من ينتظر على الطرف الآخر يحتاج إلى توجيه محسوب بالدقائق والثواني، مما يجعل هذا الأخير بحاجة إلى تطوير إتجاهات وقواعد تساعد على تحقيق الاستجابة السريعة.
- **حس التكنولوجيا:** فالتغيير التكنولوجي في مجال الانترنت (أجهزة، شبكات، برمجيات، تطبيقات) جعل القائد مطالباً بامتلاك قدرة على تحسس أبعاد هذا التطور والعمل على توظيف مزاياه لتكون جزءاً من الميزة التنافسية.

امتلاك رؤية: إن الكثير من المرؤوسين سيعملون مع الانترنت والانترنت وفق نمط العمل عن بعد القائم على الحاسوب وهؤلاء لن تربطهم البنية الواحدة دائما ولا رابطة الإشراف اليومي المباشر وإنما القيادة ذات الرؤية التي تحرص على تطبيق خطة عمل يمكن من خلالها إيجاد تسهيلات ومنافع للعاملين بحيث تعزز ولائهم للمؤسسة وتجعلهم أكثر إقبالا على المساهمة بمعارفهم وخبراتهم .

• **التنافسية:** بسبب زيادة عدد المنافسين ونظرا لان العمل على الانترنت متاح للجميع وفي ظل بروز التجسس الصناعي كأداة للمنافسة، وقد دعمته في ذلك التكنولوجيا المتطورة، برزت الضرورة لوجود قائد تنافسي يمكنه الوصول إلى السوق في أسرع وقت ممكن، وله القدرة على التقليد الابتكاري كما يسميه دراكر أو ما يسميه توم ليترز السطو الخلاق بتحسين ما يأتي به المنافسون.

2--6 تأثير تكنولوجيا المعلومات على إدارة المعرفة.

إدارة المعرفة هي التجميع المنظم للمعلومات من مصادر داخل المنظمة وخارجه وتحليلها وتفسيرها واستنتاج مؤشرات ودلالات تستخدم في توجيه وإثراء العمليات من أجل تحسين الأداء والارتقاء به إلى أعلى مستويات من الانجاز، كما عرفت بأنها الجهد المنظم الواعي والموجه من قبل المنظمة إلى التقاط وجمع وتصنيف وتنظيم وخرن كافة أنواع المعرفة وجعلها جاهزة للتداول والمشاركة بين أفراد وأقسام ووحدات هذه المنظمة بما يرفع مستوى كفاءة اتخاذ القرار والأداء التنظيمي⁽²³⁾ وقد اهتم الباحثون بتقصي مجالات استفادة إدارة المعرفة من تطبيقات نظم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والتي يمكن الوقوف عليها كالتالي:

• **سرعة جمع المعلومات:** سمحت تكنولوجيا المعلومات باتصال المؤسسة أو المنظمة مع المتعاملين معها في اقصر وقت ممكن والحصول على المعلومة في الوقت المناسب وبالقدر الكافي الذي يمهّد لاتخاذ القرار الحكيم الذي يخدم الغاية المستهدفة، ويعتبر الاقتراع والاستفتاء الالكتروني والإبحار عبر محركات البحث المختلفة من بين أهم الأدوات المستخدمة في هذا المجال.

• **معالجة المعلومات والبيانات:** إن معالجة البيانات لكي تصبح معلومات ذات فائدة يمكن الاعتماد عليها في صياغة الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف المنشودة يتطلب القيام بسلسلة من الإجراءات والعمليات على بيانات محددة تتعلق بالموضوع المراد

التعرف عليه من اجل التوصل إلى نتائج محددة⁽²⁴⁾ ويعتبر الحاسوب أداة فعالة في انجاز هذه المهمة نظرا لاتصافه بـ :

- تسجيل وحفظ كم هائل من البيانات .
- الحفاظ على البيانات من الضياع.
- منع الازدواجية في تسجيل البيانات مع سهولة الفرز والتصنيف.
- سرعة ودقة وجودة الأداء.

أما معالجة المعلومات فهي مصطلح عام للتعبير عن فعاليات الحاسوب التي تحول أي نوع من المعلومات إلى نوع آخر تسهل الاستفادة منه أو قد يتم تنظيم البيانات والمعلومات في شكل مختلف ما يساعد على إنشاء معلومات جديدة⁽²⁵⁾

• **خزن المعرفة:** بعد الحصول على المعرفة من الخبراء والمصادر الموثوقة يتم تمثيلها في قواعد بيانات مستقلة بالنسبة لكل مجال معرفي، ومما ساعد على ذلك هو أن التصغير أصبح السمة المميزة للأجهزة والعتاد، حيث لم يعد هناك مجال للمقارنة بين سعة الفيديو أو الشريط السمعي وبين سعة أقراص الليزر أو الأقراص المدمجة التي تتسع لما يزيد عن عشرة آلاف صفحة في القرص الواحد، فضلا عن تكنولوجيا ضغط البيانات لتقليل السعات الكبيرة للملفات غير النصية (صورة، صوت) دون أن يؤثر ذلك على معالم الصورة وتركيبها أو الصوت ومستوياته.

• **مشاركة ونشر المعرفة:** أتاحت شبكة الانترنت وبروتوكولاتها العديد من أدوات الاتصال والتفاعل وتوظيف الكثير منها في مجال نقل المعلومات والمعارف، حيث يسمح البريد الالكتروني بتوفير إمكانيات الاتصال مع المجتمعات الافتراضية والاستفادة من خبرات أفرادها المتخصصين، وتبادل الآراء معهم وطلب المساعدة وتقديم النصح والإرشاد كما سمحت المؤتمرات التفاعلية بإتاحة الفرصة للمحادثة والتفاعل بين المحرر والمتلقين أو بين المتلقين وبعضهم في الوقت الحقيقي، مما يوفر قدرا أكبر من المرونة في الاتصال وإعطاء الجميع فرصة المشاركة في تحصيل المعرفة وإبداء الملاحظات.

هذا بالإضافة إلى دور الشبكة الداخلية الخاصة (الانترانت) في تبادل المعرفة ونشرها، وهي شبكة خاصة بالمؤسسة أو المنظمة أو الهيئة تعتمد على شبكة الانترنت وبنيتها الأساسية في الاتصال بين أعضائها دون غيرهم وتمكينهم من المشاركة في الأعمال المرتبطة

بالبينات والمعلومات والوثائق وتتبع سير الأنشطة المختلفة، وعادة ما يحمى هذا النوع من الشبكات بما يسمى حائط الصد الذي يمثل الدعم الأمني لتأمين البيانات والاتصالات وعدم السماح لمستخدمي الانترنت بالدخول إليها⁽²⁶⁾.

ومن جهة أخرى يعتبر التعليم الالكتروني من بين أهم تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي يمكن استخدامها بالاعتماد على شبكة الانترنت أو الانترنت في زيادة مهارات العاملين وتلقيهم العديد من المعارف من خلال مؤتمرات الفيديو وحلقات النقاش التفاعلية وتزويدهم بالكتب الالكترونية.

3- إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال .

إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود في اقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وقل جهد من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية اللازمة لاستخدام الموارد المتاحة⁽²⁷⁾.

كما عرفت بأنها محاولة من طرف القائد لربط الأنشطة البشرية والمادية ضمن خطة عمل مدروسة، تحتوي على الإجراءات الإدارية التي تهيمن على ذلك التغيير وتستثمر فرصه وتتجنب تهديداته

وفي ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال يمكن أن نعتبر إدارة التغيير بأنها خطة إستراتيجية تتضمن إطار متكاملًا ومتربطًا لتعميم استخدام تقنيات الاتصال المختلفة وشبكة المعلومات والحاسب الآلي من خلال تحفيز وتأهيل الأفراد العاملين وتوفير المتطلبات المادية اللازمة لتنفيذ هذه العملية والسهر على إنجاحها بأعلى درجة من الكفاءة والفعالية.

وتنطوي إدارة التغيير في ظل تكنولوجيا المعلومات والاتصال على عدة مراحل تتمثل حسب هذه الدراسة في:

3--1 اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير: من الأهمية أن تتم جهود التغيير بالاستعانة بخبرات فنية وتنظيمية على مستوى عال من الكفاءة، من بينها خبراء من داخل المؤسسة، أو من خارجها أو من خلال مزيج من الخبراء الداخليين والخارجيين معًا، ثم يتم تحديد العلاقة بينهم وبين إدارة المنظمة بشكل يؤمن الثقة والتعاون والتحديد الواضح للأدوار.

3-2 إختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير: يمكن أن يأخذ التغيير أحد البدائل التالية:

- التغيير الشامل: أو ما يدعى بإعادة النظر الكاملة في الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة، ويستهدف تحقيق النتائج المطلوبة بالتعامل مع جميع المجالات والعناصر المطلوب تغييرها في آن واحد.

- التغيير المرحلي: ويتضمن تقسيم المجالات والتغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة على عدة مراحل وبعد نجاح المرحلة الأولى يتم الانتقال إلى المراحل التالية لها.

- التغيير التدريجي: ويتم البدء هنا بإحداث تغييرات بسيطة، وبعد إقناع والتزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات، يتم التوسع في عملية التغيير.

3-3- وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير : يجب أن يتم وضع موازنة تقديرية لعملية التغيير من خلال تحديد التكاليف المطلوبة لهذه العملية، كمتطلبات إجراء البحوث وجمع المعلومات وشراء المعدات الجديدة، وتحفيز للأفراد لزيادة تعاونهم لإنجاح عملية التغيير، كما يجب أن تتضمن عملية التغيير ميزانيتين منفصلتين، الميزانية الأولى تعتبر ميزانية عملية تتضمن الأموال اللازمة للسير العادي للأعمال الجارية، أما الموازنة الثانية التي يضعها قادة التغيير فهي توجه لمواجهة المستقبل.

وبهذا الخصوص ينبغي القيام بما يلي:

- توفير الدعم المالي المطلوب لإدخال تكنولوجيا المعلومات بمعرفة متطلبات كل جهة إدارية .
- قيام بتحليل المالي اللازم تجاه استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحقيق اقتصاديات تشغيلها .
- اعتماد دراسات الجدوى المالية والاقتصادية اللازمة قبل إدخال تكنولوجيا المعلومات لتأكيد فوائدها.

3-4 تنفيذ عملية التغيير: (28)

تمر عملية التنفيذ عموماً بثلاث مراحل أساسية سنحاول إسقاطها على استخدام تكنولوجيا المعلومات كما يلي:

أ- **إذابة الجليد:** في هذه المرحلة يتم العمل على التخلص من الاتجاهات والقيم والممارسات والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل التنظيم والعمل على خلق دوافع جديدة لديهم وتقوية الشعور بضرورة استبدال الأنماط السلوكية السائدة بأخرى جديدة، ففي مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال قد يؤدي استخدام الكمبيوتر إلى مزيد من القلق والتوتر لدى بعض العاملين نتيجة عدم القدرة على التعامل مع الكمبيوتر والخوف من الفشل وفقدان المكانة أو الإحلال الوظيفي، لذلك ينبغي أن تعمل الإدارة هنا على:

- القيام بحملة إعلامية وتحسيسية حول مزايا إدخال تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المؤسسة إذ يجب إعلام الموظفين بالقيمة المضافة التي يمكن أن يولدها مشروع إدخال هذه التكنولوجيا من خلال تحسين أدائهم وزيادة فعالية عملهم وإقناعهم بأن هذا التغيير لن يؤثر على مناصب شغلهم ولا على حرية أدائهم للعمل.

- إشراك الموظفين في مشروع إدخال التكنولوجيا عن طريق السماح لهم بالتعبير عن آرائهم واقتراحاتهم والاستماع إلى حاجاتهم ورغباتهم، ثم ترجمتها إلى لغة المنطق والتكنولوجيا من خلال إنشاء شبكة الإنترنت وتحويل الإجراءات الإدارية التقليدية إلى إجراءات رقمية.

ب- **التغيير:** التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجيدة لأداء الأعمال من خلال ما تقدمه الإدارة لهم، كما يتم العمل على إجراء تغيير وتعديل في الواجبات والمهام وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حالياً.

تعميم الحاسب الآلي على كافة عمليات ومعاملات المنظمة: وذلك من خلال استخدامه في عملية التخطيط والرقابة وتنظيم المواعيد واتخاذ القرارات، مع الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- إدخال التطبيقات الإلكترونية بطريقة متدرجة، ابتداء من عملية التعرف على جهاز الحاسوب ومكوناته إلى استخدام التطبيقات الأكثر تعقيداً.
- توفير البرامج التدريبية لتنمية قدرات الأفراد فيما يتعلق بالتفكير والابتكار والإبداع والتحكم في أصول وتطبيقات الحاسب الآلي.
- مساعدة الموظفين على تجنب المشكلات الخاصة باستخدام تقنية المعلومات.

• بالنسبة للموظفين الذين لم يتمكنوا من التأقلم مع عملية استخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات، يجب محاولة تحقيق التناسب بين مهامهم المحددة ودرجة استيعابهم لهذه التكنولوجيا حتى لا يكون هناك ضغط سائد في جو العمل

تعديل الهيكل التنظيمي: إن الإدارة التي كانت تركز على هرمية المعلومات، (مدير لديه معلومات أكثر كثافة وثراء مقابل عاملين لا يملكون إلا القدر اليسير منها إلا ما تعلق باختصاص العمل) أصبحت غير مبررة من الناحية العملية، فمع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال التي تجعل قواعد ومستودعات البيانات متاحة للجميع أصبح المدير المركزي يفقد أهم مبررات البقاء على قمة الهرم واحتكار اتخاذ القرار، لذلك وجب على المؤسسات التي تسعى إلى تنفيذ مشروع تكنولوجيا المعلومات والاتصال تغيير هيكلها التنظيمية لصالح⁽²⁹⁾:

• إلغاء التقسيم التقليدي بين المدير (الذي يتخذ القرار) والعامل (الذي ينفذ والاستشاري (الذي يقدم النصيحة)، فمهني المعرفة الذي يعمل على الحاسوب لصالح المنظمة هو الذي يساهم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار ويقدم النصيحة للإدارة أو للمورد أو للزبون وهو الذي ينفذ الصفقة (سواء كانت عقد طلبية أو عملية بيع أو عملية شراء)

• إعادة بناء الأدوار والوظائف بما يحول الإدارة التي كانت صانعة القرار إلى إدارة استشارية تساعد على إزالة العقبات وتنفيذية تعمل على معالجة المشكلات من أجل تفرغ عمال المعلومة والمعرفة لانجاز الأنشطة المضيفة والأنشطة المنشئة للقيمة.

• العمل على نشر روح الفريق وتدعيم روح المعاونة والمساندة بدلا من روح الصراع والمنافسة والتي قد تؤثر سلبا على سير المعلومة والاستفادة منها، حيث يتطلب العمل المبدئي للحاسبات التركيز البالغ وانعزال الفرد لساعات طويلة أمام الكمبيوتر وبالتالي نقص فرص التفاعل مع الزملاء .

الارتباط بشبكة الانترنت: بالإضافة إلى توفير الشروط التقنية المتعلقة بالاستفادة من الشبكة الدولية للمعلومات (خط هاتفي، موديم، أجهزة حاسوب، اسم الدخول، كلمة السر)، ينبغي على المؤسسة إدارة موقع لها تتوفر فيه كل عناصر النجاح، حيث لا يمكن التعامل مع الموقع بوصفه مجرد ملصق ملون أو صورة كبيرة ذات ارتباط تشعبي فائق وإنما كهوية للمؤسسة ورسالتها وتمثيل فعال لإستراتيجيتها بطريقة قادرة على مجاراة

المنافسين وتوفير أكبر قدر من المعلومات للمتصفح أو الزبون حول نشاط المؤسسة وقواعد بياناتها وأسعار منتجاتها وطرق الدفع وغير ذلك من الأمور المهمة التي تساعد المتلقي على اتخاذ قرار الشراء.

ومن جهة أخرى يجب حيازة بريد الكتروني يتم من خلاله تبادل الرسائل متضمنة البيانات الخاصة بالمؤسسة والأفراد والتي تخزن في الحاسبات الخاصة بهم أو في كل حاسبات شبكة الانترنت وفق اتفاقات وتعاقبات بحيث لا يمكن الوصول إليها إلا بتصريح من صاحب هذه البيانات.

ج- إعادة التجميد : تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير وإستقراره عن طريق مساعدة الأفراد في العمل على دمج الأفكار والأنماط السلوكية التي تم تعلمها في الممارسات الفعلية، وعلى الإدارة هنا تشجيع الأفراد على تعزيز السلوكيات الإيجابية اتجاه تكنولوجيا المعلومات والاتصال حتى يستمروا في مواصلة هذا السلوك برغبة ورضا، وذلك من خلال:

- السعي لتأمين ثقافة تنظيمية تعتمد على دور وأهمية المعلومات في أهمية اتخاذ القرارات على كافة الأصعدة الإستراتيجية والتشغيلية والتكتيكية.
- جعل البراعة والتميز في استخدام التقنية جزءا من تقويم الموظف.
- حث العاملين على التعرف على كل ما هو حديث في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- بعد إدخال هذه التكنولوجيا وربط كل أجهزة الكمبيوتر للمؤسسة عن طريق شبكة الانترنت، يجب أن تكون الشروط الموضوعية لاستخدام تطبيقاتها تتصف بالمرونة، حتى يتمكن كل موظف من استخدامها بسهولة والتدرب عليها واكتساب الخبرة اللازمة، فيتولد الإحساس لدى الموظف بأن المؤسسة تثق به.

3-5 المتابعة والتقييم: تشمل هذه المرحلة رصد وتحليل النتائج، والمعوقات المرتبطة بتنفيذ أعمال التغيير والتعامل معها بالشكل الذي يضمن نجاح إستراتيجية التغيير.

خاتمة:

إن المنظمات الحديثة لن تتطور وترتقي إلا بنظم معلومات متقدمة تعتمد على قواعد متكاملة للبيانات مما يتطلب ضرورة استيعابها لتكنولوجيا المعلومات والاتصال واستخدامها بشكل امثل في إدارة المعرفة، فالمجتمعات اليوم قد انقسمت إلى صفتين، صف يعرف وصف لا يعرف وليس من يملك ولا يملك وبالتالي أصبح محور التقدم هو المعرفة والتقدم العلمي، وظهرت الحاجة إلى إدارة التغيير لمواكبة هذه المستجدات، وقد حاولت هذه الدراسة توضيح ذلك من خلال إبراز أهمية تكنولوجيا المعلومات والاتصال في توفير البيانات والمعلومات الدقيقة ومعالجتها وجعلها في متناول متخذ القرار في الوقت المناسب، فضلا عن دورها في تعريف الأفراد بما يدور حولهم وإمدادهم بصورة مستمرة بالتطورات التي تحيط بهم، كما تم التركيز على كيفية إدارة التغيير من أجل إدخال هذه التكنولوجيا الحديثة على المنظمة بتوفير المتطلبات المادية وتحديث تقنيات ومناهج الإدارة، وتدريب الأفراد على استخدامها.

ومن بين التوصيات التي تقدمها هذه الدراسة:

- تعاون المؤسسة مع مراكز البحث العلمي من اجل بناء قاعدة معلومات تستفيد منها وقت الحاجة.
- إقناع الأفراد بضرورة استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وبال فوائد المتأتية منها .
- إقامة دورات تدريبية للرفع من قدرة العاملين على التحكم في تقنيات تكنولوجيا المعلومات والاتصال.
- تشجيع البحث والتطوير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال وربطه بالحوافز الملائمة.
- وضع الكوادر المؤهلة في أماكنها للاستفادة منها.
- العمل على مواكبة التطبيقات الحديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصال الحديثة بما يتماشى ومتطلبات تحقيق الأسبقية على المنافسين.

المراجع:

- (1) إبراهيم مصطفى، المعجم الوسيط، دار الدعوة، اسطنبول، 1989، ص 668
- (2) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 2000، 432.
- (3) علي الحمادي، التغيير الذكي، دار بن حزم للنشر، بيروت، لبنان، 1999، 24.
- (4) علي شريف الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 328.
- (5) Jean brilnan, les meilleurs pratiques, de management au cœur de la (performance, 2000, p363
- (6) علي السلمي، تطور الفكر الإداري، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ص 207.
- (7) جيمس روبنسون، التغيير- أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج- مركز الخبرات المهنية والإدارة، القاهرة، مصر، ص 207
- (8) يوسف مسعداوي، كمال رزيق، إدارة التغيير في المؤسسات بالتركيز علي مؤسسات الاتصال، الملتقى الوطني حول إدارة التغيير في المؤسسات الاقتصادية، جامعة عنابة، الجزائر، نوفمبر 2004.
- (9) معالي فهمي حيزر، نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 253.

Roger carter, **Information technology**, MADE simple books, without place, London, 1991, P 08.(١٠)

Szymanski,R.A.,Szymanshi ,D.M.(١٩٩٥) "**Computers &Information System**.hall p580(١١)

- (12) نادية جبر عبد الله وعثمان حسين عثمان، «التقنية الحديثة والتنمية البشرية الانتقائية»، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد 31 أكتوبر 2003، ص 273 .
- (13) غريب عبد السميع، الاتصال والعلاقات العامة في المجتمع المعاصر، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2006، ص 12.
- (14) سناء عبد الكريم الخناق، دور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في عمليات إدارة المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركييزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات)، بسكرة، نوفمبر 2005، ص 245.
- (15) كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب نشر، توزيع، طباعة، القاهرة، مصر، 2002، ص 145-146

(16) اتحاد الخبراء الدوليين، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، إيتراك للطباعة والنشر، القاهرة، 2004، ص 69

(17) اتحاد الخبراء الدوليين، مرجع سابق ص 07

(18) إبراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 67، 68.

(19) منتجك على المحمول على الموقع: <http://www.brooonzyah.net/vb/t3595.htm>

(20) إبراهيم بختي، مرجع سابق ص 113 .

(21) علاوي عبد الفتاح وآخرون، تكنولوجيا المعلومات والاتصال مدخل إستراتيجي في اقتصاد المعرفة، الملتقى الدولي الثالث حول تسيير المؤسسات (المعرفة الركيزة الجديدة والتحدي التنافسي للمؤسسات والاقتصاديات)، مرجع سابق ص 313

(22) نجم عبود، الإدارة الالكترونية، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 261-265.

(23) عبد الستار حسن يوسف إدارة المعرفة من أجل البقاء والنمو، مؤتمر إدارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة الأردن 28-29 نيسان 2004، ص 5 استراتيجي

(24) عثمان يوسف، تكنولوجيا التسويق، دار المناهج، الأردن ص 175.

(25) عمار عبد الوهاب، علم المعلومات، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 18

(26) محمد عبد الحميد، الاتصال على شبكة الانترنت، علم الكتب، الأردن، 2007، ص 12

(27). الشيخ الداوي، نحو تسيير استراتيجي فعال بالكفاءة لقطاع الإسمنت بالجزائر (جامعة الجزائر، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، 1999)، ص 4.

(28) موسى اللوزي « التنمية الادارية» دار وائل- الأردن- 2000 ص 74

(29) نجم عبود، مرجع سابق ص 123

المعوقات التنظيمية للإبداع في المنظمات

محمد لمين مراكشي

جامعة سعد دحلب بالبيدة

تهدف هذه المدخلة إلى محاولة التعرف على العوامل المؤثرة سلبا على الإبداع في المنظمات العامة ، وقد تمثلت مشكلة الدراسة في أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة ، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع بسبب وجود العديد من العوامل التي تقف عائقا أمام إظهار الأفراد لقدراتهم الإبداعية وتوظيفها في خدمة المنظمات التي يعملون بها ، وذلك باعتبار أن المنهج الإبداعي أحد المدخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات. ولذلك فقد وضع الباحث تساؤلا رئيسا عن ماهية العوامل المؤثرة سلبا على الإبداع في المنظمات العامة.

The intervention aims at attempting to recognize the factors that negatively affect the innovation in the public organizations. The problem of the study is that there are many problems from which the public organizations suffer, the most important among which is the non- existence of the climate suitable for the innovation because of many factors which hinder the individuals from showing their innovative capabilities and investing them in the service of the organizations in which they work, as the innovative methodology is one of the main important entries for problem solution.

So the researcher presented a main question about what the factors are that negatively affect the innovation in the public organizations .

مفهوم الإبداع :

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية ، وربما يعتقد البعض أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ذلك ولا يتعداه إلى غيره ، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضا اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية ، وان لم يكن بنفس العدد أو التأثير ، بالرغم من أن هذا الميدان فسيح واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء

كثيرة ، فمثلا إذا استطاع مدير تخفيض تكاليف الإنتاج لسلعة معينة في المؤسسة التي يديرها فان ذلك يعتبر إبداعا ، وكذلك إذا استطاع مشرف أن يتوصل إلى طريقة أو أسلوب يقرب فيه بين مرؤوسيه ويجعلهم يعملون بروح جماعية تعاونية نحو تحقيق هدف مشترك ، فهذا يعتبر أيضا إبداعا ، وكذلك إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فان ذلك يعتبر إبداعا ، إذا ما هو الإبداع ؟ وكيف يمكن تعريفه ؟

الإبداع لغة : كما جاء في لسان العرب ((من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه))¹ ، وجاء في المعجم الوسيط : ((بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق ، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم ، والابتداعية : نزعة في جميع فروع الفن تعرف بالعودة إلى الطبيعة وإيثار الحس والعاطفة على العقل والمنطق وتتميز بالخروج عن أساليب القدماء باستحداث أساليب جديدة))²

أما في العلوم الاجتماعية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع او معظم الباحثين في هذا المجال ، وفي هذا يقول الكسندر روشكا (AI-Rosca) في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص ((إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة ، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع ، ولهذا يبدو من الصعب أن نتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه ، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد ، بينما نجد تعريفا يركز على بعد آخر))³ .

ولم يقف الاختلاف بين المهتمين بموضوع الإبداع عند مجرد تعريف هذا المفهوم بل ظهرت الاختلافات فيما بينهم فيما يتعلق بالتمييز والعلاقة بين مفهوم الإبداع ومفاهيم أخرى كالابتكار أو ما يطلق عليه أحيانا الاختراع أو التجديد والذكاء والموهبة ، لذلك لابد من الإشارة إلى انه سوف يستخدم الإبداع والابتكار في هذه المداخلة كمصطلحين مترادفين وذلك للتداخل بين هذين المفهومين وعدم وجود فروق جوهرية بينهما ، وارتباطهما ببعضهما البعض.

ولذلك سيتم عرض بعض التعاريف التي أوردها الباحثون للإبداع ومن ثم محاولة الخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به أو تبني احد هذه التعاريف ليتم على ضوئه مناقشة وتفسير القضايا المتعلقة بموضوع هذه المداخلة

• **سعد الدين إبراهيم** عرف الإبداع بأنه ((استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة))⁴

• ويعرفه **حبيب أيوب** بأنه ((القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولا أو منتجات أو خدمات أو طرق وأساليب عمل مفيدة ، مع الإشارة إلى أن الابتكار الإداري لابد وان يبنى على تمييز الفرد في رؤيته للمشكلات وحلها ، وعلى قدراته العقلية وطلاقته الفكرية ومعارفه التي يمكن تنميتها وتطويرها بوجود المناخ المناسب والقيادة القدوة وعلاقات العمل المتفاعلة التي تنمي القدرة في الوصول إلى الأفكار والحلول الجديدة بطريقة مبتكرة))⁵

• ويعرف الإبداع في المنظمة من قبل **محسن المخامرة و أميمة الدهان** بأنه ((تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة))⁶

ومما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وان كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لا تخرج عن الإطار اللغوي له، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة .

مراحل عملية الإبداع :

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية،، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولا لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التي حددها والاس (Wallas) للعملية الإبداعية والتي يرى عبد الستار إبراهيم بأنها أثبتت فائدتها العملية في وصف البيانات المتجمعة من مصادر مختلفة عن عملية الإبداع وبزوغ الأفكار⁷.

• **مرحلة الاستعداد:** وتعتبر هذه المرحلة البذرة الأساسية للإبداع وفيها يتفتح المبدع على البدايات الأولى لعمله ، وتأتي تلك البدايات في الغالب بشكل مفاجئ وغامض ، وفي هذه المرحلة يتجه المبدع إلى تنمية تلك البذرة الأولى بالقراءة ، وتدوين الملاحظات وإدارة الحوار والمناقشات وإلقاء الأسئلة وجمع الشواهد وتسجيلها ، ويرتهن نجاح

هذه المرحلة بوجود تلك القدرات قوية وحية لدى المفكر ، بحيث يستطيع الفكر أن يكون الخامات الضرورية التي تساعد على الانتقال الناجح إلى المرحلة الثانية ، فعملية التهيؤ يجب أن تأخذ لديه شكلا منظما فقراءته وملاحظاته وإدارته للحوار وإلقاؤه للأسئلة ، كل ذلك يجب أن لا يتم بشكل عشوائي متخبط ، وكذلك يجب أن تكون لديه القدرة على تحرير نفسه وفكره من الأفكار الثابتة ، وإلا فان القراءات قد تتحول إلى عائق خطر نحو الانطلاق والتحرر ، فسيطرة الخبرات السابقة الناتجة من القراءات على أفكار الباحث قد تكون من اشد المخاطر على العمل الإبداعي في هذه المرحلة ، حيث يأتي عملة متأثرا بتلك الخبرات فيقع في التكرار الذي يبعده عن الأصالة في عمله⁸.

- **مرحلة الكمون:** ويطلق عليها البعض لفظ الاحتضان أو البروغ أو التفريخ ، وهي مرحلة تعقب عدة محاولات يائسة للتوصل إلى حل خارق للمشكلة بعد التفكير في كل الاحتمالات الممكنة ، وفي هذه المرحلة قد يلجأ الشخص إلى عدة أساليب لتحويل انتباهه عن المشكلة كأن يتمشى أو يذهب للسباحة أو النوم أو يعتمد الانشغال بموضوع آخر ، وتشير خبرات الأشخاص المبدعين إلى أن إنجازاتهم الخارقة تحدث بصور أكثر جاهزية خلال الأوقات التي يتركز فيها وعيهم حول موضوع آخر أو على الأقل وهم بعيدون عن مراجعة الحلول غير المقنعة أو غير المقبولة لديهم والتي توصلوا إليها ابتداء وكاد الإحباط يغمرهم⁹.

- **مرحلة الإلهام:** هي تلك اللحظة التي يتفتق فيها التفكير فجأة عن حل أو بوادير حل للمشكلة التي طالما شغلت حيزا كبيرا من النشاط العقلي خلال مرحلتي التهيؤ والاختمار ، وأثناء الانتقال من مستوى الوعي الكامل بجميع حيثيات المشكلة إلى مستوى اللاشعور أو ما قبل الشعور الذي تتم فيه معالجة البيانات والمعلومات في أعقاب مرحلة التهيؤ والاختمار ، إن الإشراق هو الخبرة التي تنتهي بحل اللغز المحير والشعور بالرضا والارتياح بعد معاناة ذهنية قد تطول أو تقصر لأنه لا يمكن التنبؤ بها أو استعجالها.⁰¹

- **مرحلة التحقيق :** وبانتهاء مرحلة الإلهام تدخل العملية الإبداعية طورها النهائي والذي يتمثل في مرحلة التحقيق والتي تتضمن المادة الخام الناتجة من المرحلة السابقة ، حيث يقوم المبدع في هذه المرحلة بتحويل تلك المادة الخام إلى أشكال متكاملة ونهائية من خلال إخضاعها للتحقيق والفحص والتطوير وتقديم الأدلة

على أنها متفردة وأصيلة وغير مسبوقة ، وقد يستغرق العمل الإبداعي من مرحلة الإشراف إلى مرحلة التحقيق الفعلي عدة سنوات ، فقد ظل نيوتن (Newton) إحدى وعشرين سنة يفكر في نظريته في الجاذبية ويحكمها قبل أن ينشر قوانينه¹¹ ، وفي هذه المرحلة تتبدى أهمية كثير من خصائص الشخصية والعوامل العقلية ، فالقدرة الذكائية، والقدرة على تغيير الاتجاه العقلي والمرونة ، والقدرة على التقويم والحكم والاستنتاج ، ومواصلة النشاط العقلي كلها تتضافر معا في نسق منتظم من أجل أن يصل العمل الإبداعي إلى النتائج الذي يكون فيه مقبولا ويمكن نشره.

وأخيرا لابد من الإشارة إلى أنه ليس بالضرورة أن يمر كل عمل إبداعي بهذه المراحل على الترتيب ، فمن الممكن أن تتقدم إحدى هذه المراحل على الأخرى كما انه قد يوجد تداخل بين هذه المراحل.

خصائص الإبداع:

يسعى الباحثون إلى التعرف على خصائص الإبداع الجيد من أجل الخروج بمزيد من المساهمات حول ظاهرة الإبداع، والتحقق من ملامتها وفعاليتها لدعم وتنمية ورعاية الإبداع في العديد من الأنشطة والمجالات سواء على مستوى المنظمات أو الجماعات أو الأفراد . وعلى الرغم من أن الإبداع يمثل حقيقة الوجود الحضاري الإنساني وقاعدة حركته وارتقائه منذ أن خلقه الله على هذه الأرض ألا أن بحث ظاهرة الإبداع والتبصر فيها للوقوف على ما هيبتها الحقيقية جاء متأخرا إلى حد كبير مما أبقاها ظاهرة غير محددة بالشكل الكافي، وما يساعدنا على توضيح هذه الظاهرة وإبرازها بالشكل المناسب هو سرد خصائصها فيما يلي :

حدد ” دركر“ (Drucker) خمس خصائص للإبداع هي :

- الإبداع يبدأ دائما بالتحليل النظامي للفرص التي يتيحها التغيير، وبالتفكير في استغلال هذه الفرص وتحويلها الى إمكانات إبداعية .
- الإبداع جهد متصل بالإدراك الحسي والتصورات والصيغة الجديدة، لذلك يستوجب قدرات متميزة في الملاحظة وفي الاستماع وفي البحث .
- لكي تكون الإبداعات ذات نتيجة فعالة لابد أن تكون موجهة لإشباع احتياجات أو رغبات معينة كما يجب أن تكون هذه النتيجة سهلة مثل أن يقال عن إبداع جديد « هذا أمر بديهي».

- الإبداعات الفعالة تبدأ دائما صغيرة ثم يتطور الأمر مرحليا وفقا لنتائج التجريب والتقويم .
- أن المحصلة الإبداعية الفعالة تتطلع إلى موقع الصدارة والتميز والقيادة

أنواع الإبداع

لقد حدد تايلور TAYLOR خمسة أنواع من الإبداع هي (21) :

- الإبداع التعبيري:، هو الطريقة التلقائية التي يتميز بها شخص معين في عمل شئ ما أو مزاوله مهنة أو ممارسة فن من الفنون .
- الإبداع الفني:يمثل الناحية الجمالية التي تضاف إلى السلع والخدمات مثل مظهر السلعة والوظائف التي تؤديها والحاجات التي تشبعها .
- الاختراع:هو استحداث شئ جديد لأول مره غير أن عناصره والأجزاء التي يتكون منها موجودة من قبل ولكن تم إدخال تعديل عليها يجعلها تأخذ شكلا جديدا وتؤدي مهمة مميزه .
- الإبداع المركب: يمثل تجميع غير عادي بين الأشياء مثل أن يتم أخذ أفكار مختلفة وتوضع في نموذج واحد للوصول إلى معلومة جديدة .
- الاستحداث: استخدام شئ موجود فعلا ولكنه يطبق في مجال جديد أي انه يتم فهم المبادئ والأسس التي وضعها السابقون وإعادة تطويرها والبناء عليها.
- ويصنف بعض الكتاب الإبداع إلى نوعين : إبداع إداري، وإبداع فني .
- الإبداع الإداري: ويضم البناء التنظيمي والقواعد والأدوات والإجراءات وإعادة تصميم العمل إلى جانب النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم للوصول إلى الأهداف المنشودة .
- الإبداع الفني :يشمل تطوير منتجات أو خدمات جديدة، أو تغيير التقنيات التي تستخدمها المنظمة .

دور المنظمات في تنمية وتشجيع الإبداع لدى العاملين :

تستطيع المنظمة أن تلعب دورا كبيرا في تنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين، وذلك لأن الإبداع شئ يمكن للتدريب والتطوير أن ينشأه ويصقله ويوجهه الوجهة الملائمة ولعل أهم ما يمكن للمنظمة ان تفعله في هذا المجال هو تهيئة المجال المناسب للأفكار الجديدة، وأن يكون المديرين والرؤساء قدوة للعاملين في التفكير المتجدد وتشجيع التنافس بين المرؤوسين هذا بالإضافة إلى توفير الأساليب التدريبية للعاملين من قبل المنظمة¹³.

ولأهمية المبدعين من العاملين بالمنظمات سواء على مستوى المديرين أو الموظفين ودورهم الكبير في قيام المنظمات بتحقيق أهدافها بأيسر الطرق وأقل التكاليف، فقد أسهم العديد من علماء النفس والاجتماع والعديد من الباحثين والمبدعين والمفكرين بجملة من العوامل التي تشجع وتطور القدرة الإبداعية لدى الفرد لاسيما وأن الإبداع يرتبط أساسا بالسمات والخصائص والأنماط السلوكية والموروثة والعديد منها يتم إكتسابه من خلال البيئة الاجتماعية ومؤثراتها المختلفة .

وهناك عدة عوامل تساعد على تشجيع الإبداع وهي⁽¹⁴⁾ :

- تحسين المناخ العام بالمنظمة وجعله أكثر انفتاحا وتبادلا للخبرات وتقبلا للرأي والرأي الآخر.
- تشجيع الأداء الإبداعي، ودعم المبدعين، وتبني أفكارهم ودراساتها بشكل جاد حتى لو بدت غريبة لأول وهلة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع .
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكليفه بأعمال تمثل تحديات لفكره وقدراته لكي تتركز فيه روح الابداع والتطوير وتحدي المجهول دون مبالغة أو تفريط .
- استخدام مثيرات اجتماعية تساعد على خلق مناخ اجتماعي ملائم وعلاقات ايجابية غير رسمية تساهم في دعم وتطوير علاقات العمل وتسمح بالإبداع الحر البعيد عن القوالب الرسمية الجامدة .
- مساندة المسؤولين للأفكار الإبداعية وتقبلهم ودعمهم لها .
- بث الثقة بالنفس وبأن كل إنسان قادر على الإبداع طالما توافرت له عوامل الإبداع ومناخه المناسب .

- رفع شعار أن التجديد والإبداع ليس مجرد وسيلة ولكنه يعتبر هدفا تسعى إليه المنظمات والأفراد على حد سواء .
- العمل على إنشاء ما يسمى ببنك الأفكار على أن تتولى الإشراف عليه جهة مركزية عليا تقوم بتشجيع الأفكار الجديدة وتبني المواهب الإبداعية في كل مجال .
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية، التي تسهم في إثارة الفكر وخلق روح الإبداع وتقديم أفكار جديدة عند دراسة القرارات في مختلف مراحلها، ومن بين تلك الأساليب أسلوب العصف الذهني .
- التعامل مع الأخطاء على أنها فرص للتعليم والتدريب والتطوير .
- تشجيع ودعم سبل الاتصال القائمة بين المبدعين أنفسهم في العمل .
- مشاركة المدير العاملين في البرامج الإبداعية بالعمل .
- تشجيع التنافس بين العاملين في إبراز واقتراح الأفكار والآراء الجديدة المتعلقة بالعمل، وإعطاء الأفراد المبدعين المكافأة المجزية سواء المالية منها أو المعنوية .
- تطبيق نظام مقنن ومحدد للحوافز يقدم المكافأة المجزية لأصحاب الأفكار الجديدة، على أن يكون هذا الجزء حافزا سريعا ومتناسبا مع الفكرة وفائدتها وعائدها.
- وبالإضافة إلى العوامل السابقة والتي تعتبر عوامل داخلية بالمنظمات تعمل على تنمية وتشجيع الإبداع للأفراد وللمنظمات، فأن هناك من الباحثين من يرى أنه توجد عوامل أخرى خارجية لها تأثير على تكوين الفرد الإبداعي . ومن هذه العوامل الأسرة، التي يعيش فيها الفرد منذ ولادته وحتى يشب ويشق طريقه في الحياة، فالقيم والعادات والتقاليد التي تميز سلوكه وتصرفاته وأفعاله مع الغير تشكل عناصر شخصية فأما أن يكون الشخص مبدعا أو تقليديا، سويا أو منحرفا، طموحا أو استسلاميا . يضاف إلى ذلك النظام التعليمي، حيث أن للتعليم دورا مؤثرا على حياة الفرد فيما يتلقاه الفرد خلال العملية التعليمية من معلومات وما يقيمه من علاقات تعد ذات أثر في تكوين شخصية الفرد العملية، فالنظام التعليمي التقليدي الذي لا يتيح الحوار والنقاش وتبادل الآراء ينتج شخصية تقليدية لاتجرؤ على النقاش أو الإبداع والعكس صحيح . وكذلك وسائل الإعلام المقروءة أو المسموعة لها دورها المهم في خلق بيئة إبداعية قادرة على الإبداع في المجتمع الذي تعمل في خدمته، فالإعلام الذي يتيح للفرد تلقي

المعلومات من عدة مصادر أمامه فرصة للتحليل والاستنتاج من هذه المعلومات مما يساعد على تنمية قدراته الفكرية والإبداعية . وأخيرا فإن المجتمع الذي يعيش فيه الفرد قد يساعد على إيجاد شخصيات إبداعية من خلال غرس القيم والتقاليد المشجعة على التفكير وطرح الآراء والأفكار بكل حرية، وقد يكون مثبطا وعائقا لبروز أفراد مبدعين ومطورين

المعوقات التنظيمية للإبداع

لا يوجد اتفاق بين المنظرين حول عدد ومسميات هذه المعوقات وان كان هناك تكامل فيما بينهم في هذا الجانب حيث يغطي كل باحث منهم جوانب النقص لدى الباحث الآخر فيما يتعلق بهذه المعوقات وسنكتفي بالتركيز على تسعة معوقات التي سيتم بحثها بالتفصيل كما يلي:

• **القيادة:** يعتبر نمط القيادة واحداً من أهم المتغيرات التنظيمية المؤثرة على إبداع العاملين في المنظمات، وينبع ذلك في الأساس من أثر القائد أو الرئيس على القدرات الإبداعية لمروؤوسيه . فالقادة يؤثرون في سلوكيات مروؤوسيه من خلال السلطات الرسمية الممنوحة لهم، فلديهم سلطة الثواب والعقاب، كما أنهم بحكم مناصبهم الرسمية واحتكاكهم المتواصل بمروؤوسيهم يحددون أدوار هؤلاء المرؤوسين وشكل سلوكياتهم وإنجازهم للأعمال. وهناك شبه إجماع بين الباحثين والمتخصصين في مجال الإبداع الإداري على أهمية تأثير القيادة بجميع مستوياتها على الإبداع الإداري سواء كانت القيادة العليا أم القيادة ضمن جماعات وفرق عمل⁵¹. و من بين العوائق المتأتية عن نمط القيادة في المنظمة وتؤدي الى فشل التنظيمات في تنمية التفكير الإبداعي ما يلي:

• **قلة المعرفة وضعف المهارات القيادية :** هيمنة القادة الإداريين المبتكرين للمعرفة والمهارات القيادية اللازمة على معظم المنظمات المعاصرة في مجتمعاتنا نتيجة الترقية بالأقدمية في منظمات القطاع العام، الأمر الذي أدى إلى تحريف قيمة التنافس الوظيفي وتحولها من حالة تنافسية تؤدي إلى تفجير الطاقات الإبداعية إلى حالة تعيق الميول الإبداعية وتحبطها لأن بروز المبدعين والأكفاء سيكشف عن القيادات غير الجديرة وعن مواطن ضعفها وعجزها وقد يهدد مصالحها واستقرارها الوظيفي⁽¹⁶⁾ .

- **عدم الثقة بالنفس :** عدم ثقة بعض القادة بأنفسهم الأمر الذي يجعلهم يحرصون على إبقاء الأمور مركزية بأيديهم بحيث يحتكرون حق اتخاذ القرارات بأيديهم ولا يعطون الفرصة لأي نوع من المشاركة من قبل العاملين خوفا من لفت أنظار القيادات العليا لقدراتهم، وما يسببه ذلك من تهديد لهم⁽¹⁷⁾ .
- **الصراع حول السلطة :** الصراعات حول السلطة والتي تتأثر بالمزيد من طاقة أفراد المنظمة، وتحبط الاندفاع نحو المبادرة والتجديد وتشمل هذه الصراعات، الصراع بين القادة والأفراد، والصراعات التي تحدث بين القادة أنفسهم .
- **عدم ثقة الرئيس بالمرؤوس :** ميل الرؤساء إلى التردد في إعطاء مرؤوسيهام مسؤوليات للقيام بأعمال جديدة لتعويدهم على مواجهة المشكلات والتغلب عليها، أو خوف بعض الرؤساء من عدم قدرة مرؤوسيهام على القيام بهذه الأعمال الأمر الذي يوقعهم في حرج مع رؤسائهم المباشرين.
- **مقاومة التغيير :** محاربة بعض القيادات الإدارية للتجديد والتغيير خوفا من آثار سلبية تعود عليهم نتيجة هذا التجديد.
- **الحوافز:** تعد الحوافز بنوعها المادي والمعنوي وتقسيماتها وفروعها المختلفة، إحدى الوسائل التي تدعم ظهور واستمرار الإبداع الإداري في المنظمات، فإذا كان الموظف يمتلك الكفاءة التي تتمثل في القدرات المهارية والفكرية عن طريق التعليم والتدريب والخبرة العملية والاستعداد الشخصي، فإن الذي يدفع الرغبة لديه في العمل بشكل مبدع هو الحافز ولذلك فمن المهم التعرف على حاجات الأفراد ومحاولة استثارتها ودفعها من خلال الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية .ومن أهم المعوقات التي تعترض عملية الإبداع الإداري في مجال الحوافز بشقيها المادي والمعنوي، ما يأتي :
- **عدم تهيئة الظروف الملائمة لخلق الجو المشجع على الإبداع:** فالكثير من المنظمات تعاني من مشاكل في مقدار ونوعية الحوافز التي تقدمها للعاملين، إلى جانب افتقارها لوضوح الأهداف وغموضها في بعض التنظيمات، الأمر الذي يعيق الأفراد من تقديم حلول جديدة لم يألّفها زملاء خوفا من السخرية والاستخفاف وبما يؤدي إلى إعاقة الإبداع وتبديد الأمل في الإضافة والتجديد والابتكار⁽¹⁸⁾ .
- **وضع نظام موحد للحوافز:** وهذا الأمر يؤدي إلى أن تفقد الحوافز الهدف الأساسي منها فالهدف من الحوافز إلا يشعر الفرد أنه تساوى مع غيره رغم أن جهده وطبيعته عمله أصعب .

• إطلاق الحوافز بدون أي ضوابط يؤدي إلى ردود فعل عكسية: حيث أن عدم وجود معايير واضحة لكل فرد داخل التنظيم يميز بين الفرد المبدع والمجتهد، وغيره من الأفراد يؤدي إلى الإحباط لديهم .

• استخدام العقاب أسلوباً للتحفيز: لأن أسلوب العقاب يدفع الأفراد إلى التوقف عن الإبداع والابتكار خوفاً من العقوبة ويقتل فيهم روح المبادأة والإبداع.

الأنظمة وإجراءات العمل: نظم العمل وإجراءاته هي مجموعة القرارات والأوامر والتعليمات الدائمة التي تنظم كيفية تنفيذ المهام المختلفة التي تقع على عاتق المنظمة . فعلى سبيل المثال فإن نظم العمل وإجراءاته تبين كيفية تسليم وتسليم المعاملات وكيفية مراجعتها وبحثها وإنائها كما تبين التسلسل الوظيفي وكيفية انتقال المعاملات بين أقسام المنظمة وإداراتها المختلفة وتبين بدء الدوام وانتهائه والإجازات الأسبوعية، وشؤون الموظفين والعاملين، والتعامل مع المراجعين كما تبين السلسلة أو الحلقات، أو المراحل التي تمر بها المعاملات وكيفية مراجعة المنظمة من قبل الجمهور وغير ذلك من الإجراءات والأنظمة التي تبين كيفية سير العمل بصورة سلسة تساعد المنظمة على تنفيذ مهامها. وتوجد مجموعة من العوائق ذات العلاقة بالأنظمة وإجراءات العمل والتي تقف أمام إبداع الموظفين نتيجة لأسلوب الأنظمة والإجراءات المتبعة داخل التنظيم ومن أهمها ما يلي :

• جمود اللوائح والأنظمة وتعارضها مع قدرات الشخص المبدع والتشدد الكبير في السير بموجبها.

• هيمنة الناحية القانونية على كثير من التنظيمات بما يعني أنها أهم محدد لتقويم كفاءة الموظفين وانتظامهم بغض النظر عن قدراتهم وفعاليتهم الإبداعية فالقانون هنا يبرز كمسطرة للسلوك الأمر الذي يحول المناخ التنظيمي إلى روتين قاتل للإبداع ومحبط للشخصية المبدعة.

• العمل في ظل أنظمة إدارية لا تتواءم مع متطلبات الإدارة الحديثة، بل وعدم العمل على تغيير هذه الأنظمة للمخاوف التي قد تعود على القائمين من جراء ذلك التغيير.

• عدم الاعتماد على الأساليب العلمية الحديثة في العمل، فعدم قدرة القائمين على المنظمة على استيعاب المفاهيم العلمية يجعلها تبقى على الأساليب المألوفة لديها وتمسك بها، لذلك فإن الأفكار الإبداعية الجديدة تحارب وتخفق لكي تظل هذه الأساليب التقليدية القائمة على الاجتهادات الشخصية والتجربة والخطأ.

• ادعاء بعض التنظيمات الإدارية أنها تمارس الإدارة بأسلوب اللامركزية و تنص على ذلك في الأنظمة واللوائح ولكن الممارسة الفعلية تثبت تركيز السلطة الإدارية بأيدي القيادات في كل مستوى إداري الأمر الذي يؤدي إلى إضعاف الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإضعاف الكفاءات الإدارية واحتمال حدوث الصراع بين المستويات الإدارية المختلفة خصوصا عند عدم تحقيق النتائج المرجوة.

الإتصالات و المعلومات: لسياسة الاتصالات عنصر هام جدا في تنمية قدرات القوى العاملة في المنظمة وفي إطلاق ما لديهم من قدرات كامنة ومن أهم أسباب فقدان العاملين لرغبتهم في العمل هو غياب قنوات الاتصال التي تسمح بنقل المعلومات والبيانات التي تثير المناقشة في جوانب التنظيم . كما أن عدم توافر مجموعة من المعايير تتمثل في كمية المعلومات ونوعيتها وعدم إرسالها وقت حدوثها أو وقت الحاجة إليها، فان تلك المعلومات تفقد أهميتها وتفقد دورها في تنمية الفكر الإبداعي . وتهيئة المناخ المناسب لظهور الأفكار الجديدة يقتضي نشر مبادئ الثقة والتعاون بين أفراد التنظيم لزيادة فعالية الاتصالات والمعلومات والثقة المتبادلة بين الأفراد عامل أساسي لتنمية الاتصال المفتوح الذي يساعد بدوره على تدفق المعلومات وحل المشكلات كما أن تهيئة المناخ المناسب لظهور الأفكار الجديدة يتطلب أن يتم تبادل المعلومات بشكل صحيح بعيدا عن الاستغلال أو المناورة للتوصل إلى حلول إبداعية للمشكلات. والهدف الرئيسي للاتصالات والمعلومات في تنمية سمات وقدرات المبدعين هو الفهم المشترك للمعلومات المتبادلة وللوصول إلى هذه النتيجة يجب أن تصمم بشكل يتناسب مع طبيعة أفراد التنظيم . ونظام الاتصالات المحفز على الإبداع يقوم على توفير البيانات الضرورية لانجاز المهام والأنشطة وعدم حجب أي جزء من المعلومات اللازمة والأخذ في الحسبان التغذية الراجعة لأنها ضرورية جدا في مجال الإبداع الإداري، فالمعرفة الكاملة لما يجري داخل المنظمة وتصحيح الانحرافات يقوم على جودة التغذية الراجعة

المركزية: تعني المركزية الإدارية تجميع كافة السلطات وحق اتخاذ القرارات في المراكز القيادية العليا، حيث لا تستطيع المستويات الإدارية الدنيا اتخاذ أي قرار دون الرجوع إلى المركز الإداري الأعلى⁹¹، فالمركزية تعني إمساك الصلاحيات والسلطات في يد واحدة أو أيد محدودة وعدم التفويض للمستويات الأخرى لتشارك في عملية صنع القرارات، والمركزية عكس تفويض الصلاحيات والذي يعني تفويض قدر كبير من الصلاحيات للمستويات الإدارية الأقل لكي تنطلق في أعمالها دون عوائق من الإدارة العليا . وبذلك تعمل المركزية

على الحد من القدرة على الإبداع لأن العامل يعرف أن مصدر القرارات الوحيد هو القائد الأعلى، وعلى العكس من ذلك فلو وجد تفويض سليم للصلاحيات يتيح للعاملين مجالاً للاجتهاد واقتراح الحلول بدلا من الاعتماد على المدير أو القائد فإن ذلك يعتبر مصدرا من مصادر الدعم المعنوي لهم، إذ يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم ويجعلهم يجتهدون في طرح الأفكار الجديدة المبتكرة التي من شأنها تحسين طرق العمل والارتقاء به. ومما يؤكد على أن المركزية تعوق الإبداع ما يترتب عليها من آثار سلبية والتي يتركها هذا النمط الإداري في القيادة على أعمال المنظمات من شعور العاملين بالإحباط، وعدم الثقة وبالتالي تدني نسبة الأداء في العمل، وإضعاف المنظمة، وعدم تحقيقها لأهدافها. أما تفويض الصلاحيات فله نتائج إيجابية على العملية الإبداعية منها: عدم تعطيل الطاقات الكامنة للكفاءات الموجودة بالمنظمة في اتخاذها للقرارات الصائبة في الوقت المناسب، بجانب إيجاد صف ثاني من المديرين القادرين على اخذ المبادرة وتحمل المسؤولية مما يخفض من الأعباء الملقاة على عاتق أصحاب مركز القرارات والتي قد تشغلهم عما هو أعظم وأكبر ضمن مسؤولياتهم⁽²⁰⁾.

الإمكانات المادية والبشرية :

تعد سيطرة النظرة التقليدية للربح لدى المنظمات المختلفة، والتي أساسها الاعتقاد بأن أفضل طريق ومدخل لمزيد من الربح هو تقليل التكاليف. هذه النظرة القاصرة تحول دون تخصيص المنظمات ميزانيات ذات قيمة لأغراض البحث العلمي ورعاية المبدعين، لأن ذلك من وجهة نظرهم سوف يزيد من التكاليف والنفقات ويقلل من مستوى الربحية. ومما يساعد على وجود هذه النظرة القاصرة الضيقة لدى الكثير من المنظمات خاصة في بلادنا العربية، استمرار الجهل بالعلاقة بين البحث العلمي والإبداع وشروط زيادة الإنتاجية كما ونوعا.¹² كما أن عدم اهتمام المنظمات باستقطاب الكفاءات المتميزة في مجال عملها والاستفادة من خبراتهم وتجاربهم وعلمهم، قد يرجع في المقام الأول إلى عدم رغبة أو قدرة هذه المنظمات على دفع أجور هذه الفئة والتي غالبا ما تكون مرتفعة نظرا للقيمة الكبيرة التي يمثلونها وللدور الذي يقومون به في تطوير المنظمات من خلال الأفكار الجديدة المبدعة التي يقدمونها ويقومون على تنفيذها. كذلك قد يوجد بداخل المنظمات كفاءات بشرية على مستوى عال ولكن لا تتاح لهم الفرصة لتقديم آرائهم وأفكارهم، إضافة إلى إهمال المنظمات في تطوير المرؤوسين لديها من خلال عدم تنظيم

دورات تدريبية لهم أو وضع وتنفيذ برامج لتطوير مستواهم وإكسابهم مهارات وقدرات جديدة فهذه العوامل مجتمعة بلا شك تمثل عوائق تنظيمية في سبيل الإبداع .

ضغوط العمل: تمثل ضغوط العمل تجربة أو خبرة ذاتية للفرد تحدث نتيجة لعوامل في الفرد نفسه أو في البيئة التي يعمل بها، حيث يترتب على هذه العوامل حدوث آثار أو نتائج جسمية أو نفسية أو سلوكية على الفرد تؤثر بدورها على آدائه للعمل مما يستلزم معالجة هذه الآثار بطريقة سليمة . فالضغوط هي عبارة عن ردود فعل الإنسان إزاء المؤثرات المادية والنفسية المحيطة به، وتتمثل ردود فعل الإنسان إزاء هذه المؤثرات بالخوف والاضطراب والارتجاج وزيادة ضغط الدم، والارتباك والشحوب والسرхан، وغياب الذاكرة، وغير ذلك من ردود الفعل الجسدية والنفسية التي توحى بأن الفرد غير مرتاح للموقف الذي يوجد به . وتنقسم ضغوط العمل إلى ضغوط إيجابية، وهي الضغوط التي ينجح الفرد في التكيف الإيجابي معها، وتحويلها إلى حافز يستنفذ جهده وطاقته الإبداعية وتؤدي إلى حالة من الحماس والفرح . فالضغوط في بعض الأحيان قد تؤدي إلى استثارة الأفراد ورفع معنوياتهم والقضاء على أي تكاسل أو تخاذل يحدثه روتين العمل اليومي ويشترط في هذا النوع من الضغوط أن يكون ضمن الحدود التي يستوجبها العمل وأن يراعى قدرة العاملين وتحملهم بحيث لا يحدث لديهم إرهاقا يؤثر على ارتباطهم الذاتي بقيمة العمل وقدرتهم على الابتكار والإبداع ، أو ضغوط سلبية، وهي الضغوط التي تؤثر بشكل سلبي على كل من متخذ القرار والعاملين به مما يولد عددا من المشكلات الإدارية والنفسية من أهمها : إنعدام الرغبة في العمل وكبت جميع دوافع الإبداع، وإتباع الأسلوب الروتيني في العمل والكف عن أي مبادرة فردية جديدة بالإضافة إلى الشعور بالإحباط والعدوانية وتعمل هذه الضغوط السلبية على خفض الروح المعنوية للعاملين وخلق شعور لديهم بالقلق والضعف مما يؤثر سلبيا على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو من ناحية كفاءة أدائه في عمله، وقدرته على تطوير ذاته والإبداع في عمله .

إنعدام روح العمل الجماعي: مع أن الإبداع في أساسه عملية فردية غير أن ذلك لا يتعارض مع محاولات الأفراد العمل بشكل جماعي، فمن خلال العمل الجماعي يمكن للأفراد في المنظمات أن يقدموا مقترحات وطرق جديدة لتحسين العمل، حيث تلعب العوامل الجماعية دورا مهما في تسهيل أو إعاقة عملية الإبداع، بل يمكن القول بأن الإبداع الجماعي في داخل المنظمة قد يكون له تأثير أقوى من الإبداع الفردي ونجاحه إذا كان أعضاء الجماعة يمثلون قوة مشتركة سواء كانت هذه القوة مستمدة من مراكزهم

الوظيفية أو تخصصاتهم أو المعلومات التي يمتلكونها في إطار العمل. وقدرة الجماعة كفريق على اتخاذ قرارات تتسم بدرجة عالية من المخاطرة كقرارات تبني وتنفيذ وتطبيق الأفكار الجديدة المبدعة تفوق قدرة أي من الأفراد في الجماعة على اتخاذ نفس القرارات، ويرجع ذلك إلى أن العمل الجماعي يساهم عادة في تقليل مستوى المخاطرة الذي يمكن أن يتحمله الفرد، مقارنة بذلك الذي يمكن أن يواجهه إذا كان يعمل بمفرده أو بعيدا عن مفهوم العمل الجماعي، كما أن العمل الجماعي أيضا يجعل من المسؤولية عن النتائج مسؤولية جماعية أكثر منها مركزة في شخص واحد، ويساعد ذلك بدوره على التشجيع لتحمل المخاطرة كما يزيد من مقدرة الأفراد في الجماعة على مواجهتها والعمل الجماعي يساهم عادة في عملية التنسيق بين الأعمال والأفراد، ولذا فاق أصبح تكوين مناخ تنظيمي جيد يتقبل الأفكار الجديدة والإبداع بين العاملين مرتبطا في جانب أساسي منه بالتشجيع على العمل الجماعي وتنمية روح الجماعة في العمل .

العلاقات في العمل :لقد أكد بعض الباحثين والكتاب على أهمية دور العلاقة بين مجموعات العمل على توليد الأفكار الجديدة وتحفيزها . فتماسك الأفراد ضمن مجموعات العمل يؤثر في قدرة الإداري على تقديم الأفكار المبتكرة كما أن الأفراد من خلال تفاعلهم اليومي في مجال العمل يقومون بتحديد أدوار كل منهم في المجموعة التي ينتمون إليها، وقد يؤدي هذا التحديد أما إلى إيجاد علاقات تبادل منخفضة بين أفراد المجموعة حيث لا يشعر الفرد بانسجامه مع بقية أفرادها وبالتالي فان علاقات الثقة والاحترام والتعاون الموجودة بينهم تكون ضعيفة، أوقد يؤدي هذا التحديد إلى وجود علاقات تبادل مرتفعه بين أفراد المجموعة تتغير بالثقة المتبادلة والمحبة والاحترام والتعاون بين الفرد وزملائه، مما يؤدي إلى زيادة التفاعل بين الأفراد وزيادة فرصة تبادل الأدوار والأفكار والملاحظات والمعلومات وردود الأفعال وبالتالي قد يؤثر في قدرة الأفراد في ابتكار الأفكار الجديدة . أيضا هناك تأكيد على أهمية العمل الجماعي ودور علاقات التفاهم والتعاون السائدة بين أفراد مجموعة العمل في تطوير ونمو قدراتهم الإبداعية من أجل الارتقاء بأداء المنظمة وتحقيق الفعالية للوصول إلى الأهداف النهائية . وتؤكد النظرية السلوكية على الأثر المباشر والواضح لنمط أو نوع العلاقات السائدة داخل العمل بين أفراد جماعة العمل على مستوى الإبداع، حيث أن مفهوم بناء فريق العمل من أهم المفاهيم لتنمية المنظمة من خلال توفير المناخ المناسب لتوجيه طاقات العاملين تجاه حل المشكلات بشكل إبداعي، وتعظيم استخدام إمكانياتهم وقدراتهم . وقد أثبتت بعض

الدراسات أن نسبة الغياب وترك العمل بين أعضاء الجماعة المتماسكة منخفض، والسبب في ذلك هو انخفاض نسبة التوتر في محيط العمل بين أعضاء الجماعات المتماسكة فالنزاعات والرغبات الفردية التي قد تؤثر سلبيا على العمل تذوب ويحل مكانها السلوك الجماعي، فالعمل الجماعي يزيد من ثقة الأفراد، ويولد لديهم الرغبة والشجاعة لاتخاذ قرارات جريئة تدفع للتجديد والإبداع، وعلى العكس من ذلك، فأن الصراع بين العاملين يؤدي إلى تفتيت جهودهم، وتخفيض درجة التعاون فيما بينهم وتقليل روح الجماعة، مما يؤثر سلبيا على عملية الإبداع ويقف حائلا ومعوقا رئيسيا في وجهها . ولذا فان وجود علاقات جيدة بين أفراد العمل يعد مؤشرا صادقا على صحة المناخ التنظيمي وايجابيته، ويقصد بتلك العلاقات الجيدة، العلاقات القائمة على الود والصدقة والتي يسودها الاحترام المتبادل والثقة المتبادلة والتعاون المشترك، إلى جانب الدعم والتشجيع المتبادل والاهتمام بالمشكلات التي قد تواجه الأفراد في بيئة العمل، ومحاولة حلها بأساليب بناءة وموضوعية ومبدعة .

الخلاصة :

إن التفكير الإبداعي يعتبر هدفا في حد ذاته، كما أنه يعتبر وسيلة لتحقيق هدف أسمى، وهو إثراء العمل وزيادة الإنتاجية وتحسين المناخ العام بالمنظمة من خلال الكشف عن الطاقات الكامنة ومنح حرية التفكير للجميع، غير أنه في كثير من الأحيان يواجه المبدع مجموعة من المعوقات التي تحول دون انطلاقه وتهبط من روحه المعنوية وتعيده إلى التقوقع والرضا بالأمر الواقع والبحث عن الحلول السهلة البسيطة المضمونة النتائج والتي لا تدخله في تعقيدات إدارية ومشاكل مع الآخرين . ووجود معوقات للإبداع في المنظمات المختلفة يضع على عاتق الإدارة العليا والقيادات الإدارية مسؤولية كبيرة في العمل على تهيئة الظروف الإيجابية للمناخ الإبداعي داخل المنظمات الإدارية، سواء كانت هذه المنظمات صناعية أو تجارية أو أمنية . ويؤكد ذلك الباحثين في أنه بدون التفكير الإبداعي الخلاق ستتخلف تلك المنظمات عن تحقيق أهدافها وطموحات العاملين بها والمتعاملين معها، مما يجعل هذه المنظمات عاجزة عن الاستفادة من قدرات أبنائها، فالمشكلة ليست بالدرجة الأولى في عدم توافر القدرات الفكرية والعقلية القادرة على الإبداع والتغيير ولكن المشكلة تكمن في بروز بعض المعوقات بسبب أنظمة ادارية أو أنظمة اجتماعية حالت دون توفير المناخ الإبداعي المناسب.

المراجع :

- إبراهيم أنيس وآخرون ، المعجم الوسيط ، الجزء الأول ، ط2 ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 1972.
- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت ، 1990.
- حسن ابشر الطيب ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، عدد 59 ، 1988.
- عبد الستار إبراهيم ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع ، وكالة المطبوعات ، الكويت ، دون سنة.
- عبدالوهاب علي محمد، القدرات الابداعية للعاملين، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الادارة العامة، عدد25، مارس 1980.
- فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، 1998.
- فضل الله فضل الله، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري، المجلة العربية للإدارة، العدد3 سنة 1986
- الكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان ابوفخر ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، سنة 1989.
- محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية ، دراسات عمان ، الجامعة الأردنية ، العدد2، 1988.
- ناديا حبيب أيوب ، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، عدد01، 2000.
- جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، دار صادر للطباعة والنشر، بيروت ، 1990، ص 6 0.
- إبراهيم أنيس وآخرون ، المعجم الوسيط ، الجزء الأول ، ط2 ، مجمع اللغة العربية ، القاهرة ، 1972م ، ص 43.
- الكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة غسان ابوفخر ، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة، الكويت ، سنة 1989، ص ص 18-19

حسن ابشر الطيب ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، عدد 59 ، 1988، ص10 .

ناديا حبيب أيوب ، العوامل المؤثرة على السلوك الابتكاري لدى المديرين في قطاع البنوك التجارية السعودية ، مجلة الإدارة العامة ، معهد الإدارة العامة ، عدد 01، 2000، ص50.

محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية ، دراسات عمان ، الجامعة الأردنية ، العدد 2، 1988، ص153 .
عبد الستار إبراهيم ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع ، وكالة المطبوعات، الكويت، دون سنة، ص50.

فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة ، 1998، ص ص 107-108
المرجع السابق ، ص109.

عبد الستار إبراهيم، مرجع سابق، ص ص 54-55
الصيرفي محمد عبدالفتاح ، الادارة الرائدة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص14.

عبدالوهاب علي محمد، القدرات الإبداعية للعاملين، أهميتها وعناصرها وسبل تنميتها، مجلة الادارة العامة، عدد 25، مارس 1980، ص46.
فضل الله، فضل الله ، المقومات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في العالم العربي وأثرها في توجهات الابداع الاداري، المجلة العربية للإدارة، العدد 3 سنة 1986، ص103.

عساف عبدالمعطي، مقومات الابداع الاداري في المنظمات المعاصرة، مجلة الاداري، عدد 62، سبتمبر 1995، ص49.

القريوتي، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي : دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، د دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان ، 2000، ص183
النمر سعود محمد، الابداع الاداري، دراسة سلوكية، مجلة المدير العربي، عدد 117، 1992، ص106.

عقيلي، عمرو وصفي ، الادارة أصول وأسس ومفاهيم، دار أهران للنشر والتوزيع ، الاردن، 1997، ص346.

آليات دعم و مساندة المشروعات الريادية و المبدعة

لتحقيق التنمية

حالة الجزائر-

منصوري الزين
جامعة البليدة

مقدمة:

تعاني المشروعات الذاتية في الوطن العربي من عراقيل متعددة و تصرفات محبطة للعزائم و القدرات و الطاقات، و التي توهن في مجملها قوى التنمية. فمعظم قضايا الأعمال الإقليمية تحكمها المحسوبية والاستبداد والأناية والمحاباة، كما أن الحكومات غالباً ما تمارس الأسلوب ذاته إضافة إلى الأعباء التي تضيفها بالتأجيلات البيروقراطية والرسوم المتضخمة.

ومع أن هناك ادعاءً دائماً بدعم الشباب وتشجيع طموحهم من خلال منابر المؤتمرات والجوائز الإبداعية، إلا أنه لا يوجد في الواقع دعم مؤسسي حقيقي لهذه الفئة. الأمر ذاته ينطبق على فئة الجامعيين الذين يحملون مؤهلات عالية ولكن لم يُعطوا فرصاً حقيقية للنهضة والإبداع، غير أن المعرفة تنقصهم حول كيفية البدء بمشاريع إبداعية أو أنهم متخوفون من مخاطر هذا المجال.

كل هذه الحقائق انعكست و بشكل مقلق على واقع المشروعات الذاتية في الوطن العربي .

فقد بيت مختلف التقارير (تقارير التنمية الإنسانية العربية و المؤشر العالمي لريادية الأعمال ، و تقارير بعض المؤسسات) هذه الحقائق، حيث نشرت مؤخراً مؤسسة ليجاتوم ، وهي إحدى المراكز البحثية الفكرية المعنية بقياس أسس الثروة والرفاهية، نتائج تقرير الازدهار لعام 2009 م بتصنيفات مخيبة للآمال. ويشير التقرير بأن «للابتكار وقيادة المشاريع الريادية ارتباطاً جذرياً بالأساسيات الاقتصادية أكثر من أي عامل آخر في المجتمع».

وبالرغم من ذلك، فإنه من بين 104 دول مصنفة في التقرير الذي تحكمه 9 معايير للازدهار، هناك دولة عربية واحدة فقط (الإمارات العربية المتحدة) صُنفت ضمن قائمة

أفضل 50 دولة، ودولة واحدة فقط بأكثرية مسلمة، وهي ماليزيا، جاءت ضمن قائمة أفضل 40 دولة.

أما في الولايات المتحدة الأمريكية ، نجد الواقع عكس ذلك، إذ تكاد تكون هناك إدارة متخصصة للأعمال الصغيرة لكل حيٍّ في كل مدينة رئيسة؛ حيث تقدّم خدماتها للأقليات إضافة للغالبية العظمى.

هذه الإدارات تقدم القروض والإرشاد التخطيطي (small business administration). ولكن أينما وُجدت مؤسسات من هذا النوع في المنطقة العربية، فتكون إما مكتفية أو بعيدة المنال عن المواطن العادي. ومع ذلك هناك بصيص من الأمل تجلّى في السنوات الأولى لهذا القرن من خلال جهود معظم الدول العربية و على اختلاف درجات نموها باهتمامها وعنايتها الخاصة بالمشروعات الذاتية و خاصة الريادية منها، و ذلك بتهيئة ظروف الإقلاع و الاستثمار، و تذليل الصعوبات و العراقيل التي من شأنها الحد من تطورها، و اتخاذ إجراءات لتشجيع و تطوير هذا النوع من المؤسسات.

و غيرها من الدول العربية ، حاولت الجزائر هي الأخرى منذ نهاية القرن الماضي، و تحت ضغط التحولات الاقتصادية العالمية و ما صاحبها من تطبيق لبرامج التصحيح الهيكلي ، إلى جانب الصعوبات التي واجهت القطاع العمومي و التي أدت بمعظم مؤسساته إلى أقصى درجات التدهور، بإعطاء مجالا أوسعاً لدعم تنمية و ترقية المشروعات الذاتية و خاصة الريادية ، و تجلّى ذلك من خلال الإجراءات القانونية و التنظيمية التي اتخذت لفائدة هذا النوع من المؤسسات ، و أتاحت بعض الأساليب و الوسائل المميزة التي أثبتت نجاعتها في مساندة و دعم و تطوير هذا النوع من المشروعات، كإنشاء وزارة مكلفة بهذا القطاع ، و إنشاء حاضنات الأعمال و مشاتل المؤسسات و المناولة الصناعية و الحداثق العلمية و الامتياز التجاري (الفرنشايز) ... و التي يمكن التعرف على مميزاتها و دورها الفعال في رعاية و مساندة المشروعات الذاتية الريادية التي لها وقع كبير في التنمية.

لتحليل و إثراء هذا الموضوع ارتأينا طرح الإشكالية التالية :

ما هي الأساليب و الوسائل التي سخرتها الجزائر لمساندة و دعم و تطوير المشروعات الذاتية لخدمة التنمية ؟

هذا التساؤل الجوهرى يقودنا إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية التالية:

ما هو جوهر هذه الجهود، و هل هي كافية ؟

هل كان وقع هذه الجهود ايجابى على واقع هذه النوع من المشروعات ؟

كيف يمكن أن ننمي أكثر هذا النوع من المشروعات لخدمة التنمية ؟

و للإجابة على هذه التساؤلات ، و بغية بلوغ الهدف المتوخى من البحث تم توزيع الموضوع على النقاط الرئيسية التالية :

أولاً : المشروعات الذاتية و المبادرات - المفهوم و الأهمية-

ثانياً : آليات دعم و مساندة المشروعات الذاتية و المبادرات عالمياً

ثالثاً : واقع الاهتمام بالمشروعات الذاتية و المبادرات في الجزائر و الوطن العربي

الخاتمة و تتضمن النتائج و التوصيات.

أولاً : المشروعات الريادية و المبادرات - المفهوم و الأهمية-

1-1 المفهوم :

لقد استخدم مصطلح (Entrepreneurship) لأكثر من 200 عام إلا أنه يكتنفه الغموض بعض الشيء، حيث أن كلمة المبادرات الفردية والأعمال الريادية مشتقة من كلمات فرنسية وتعني (بين- وتأخذ)، لذلك فإن المبادر أو الريادي يأخذ مكاناً بين المزودين والعملاء أو المنتجين والعملاء، وفي نفس الوقت يأخذ المخاطر لتحقيق النجاح. بيتر دريكر عام 1985 عرف المبادر أو الريادي بأنه الشخص الذي يستطيع أن ينقل المصادر الاقتصادية من إنتاجية منخفضة إلى إنتاجية عالية وجيفري تيمنز 1994 عرف المبادر الفردي أو الريادي بأنه العمل الإنساني المبدع الذي يبني عملاً متميزاً من لاشيء، وتعتبر عملية الريادة اقتناصاً للفرص بغض النظر عن المصادر المتاحة أو نقص هذه المصادر¹.

وخلال تاريخ تطور الفكر الاقتصادي، ثمة علماء اقتصاديون قلائل من حاولوا تعريف دور رجال الأعمال المبدعين في النمو الاقتصادي، وربما الأكثر تأثيراً هو العالم الاقتصادي جوزيف شومبيتر Joseph Schompeter الذي وصف رجال الأعمال المبدعين بوكلاء

للتدمير الإبداعي "Creative destruction" حيث أنه ومن وجهة نظره هؤلاء الرجال المبدعين يقومون بتعطيل وضع التوازن بالنسبة للعرض والطلب في الأسواق عن طريق طرح منتجات ابتكارية جديدة يحصدون من ورائها أرباح كبيرة ويحتكرون الأسواق لفترة من الزمن ولو بصفة مؤقتة ولهذا فإن الاقتصاديون غالباً ما يربطون بين الأعمال الإبداعية والقدرة على حسن استغلال وتطبيق التكنولوجيا الحديثة.

1-2 أهمية المشروعات الريادية و المبادرات

ينتج عن الروح الإبداعية والمبادرات الفردية حسن استغلال الفرص المتاحة مما يدعم المنافسة في الأسواق، وزيادة القدرة على التكامل ويعزز من فرص الأمن الاقتصادي وحماية النسيج الاجتماعي...

لذلك فقد ازدهرت المبادرات الفردية والأعمال الريادية في أماكن عديدة من العالم ، ففي الولايات المتحدة الأمريكية، على سبيل المثال، يحاول سنوياً 4% من مجتمع البالغين أن يبدأ عملاً جديداً، بالرغم من أن معظم هؤلاء قد يكون لديهم عملاً كاملاً أو جزئياً ولكنهم يمتلكهم مشاعر حب الريادة و المبادرة. وتشير الإحصائيات أن شخصاً من بين اثنين في الولايات المتحدة قد حاول أن يبدأ عملاً جديداً في وقت معين من حياته.

و قد كان تأسيس الأعمال الريادية من أهم الأسباب المسؤولة عن النمو الاقتصادي في الدول المتقدمة خلال السنوات الأخيرة ، إذ تشير بعض الدراسات إلى أن المبادرات الفردية و الأعمال الريادية تمثل نسبة 96% من عدد المصدرين في الولايات المتحدة الأمريكية و قيمة 30 % من إجمالي الصادرات ، كما ساهمت هذه المشروعات الريادية في خلق عدد كبير من فرص العمل في الاقتصاد الأمريكي تجاوزت 15 مليون فرصة عمل في مجال الخدمات عام 1992² . و بذلك يعتبر هذا القطاع ثاني أكبر قطاع توظيفي في الولايات المتحدة. و ينشط قطاع المشروعات الريادية في الولايات المتحدة ، و يبلغ معدل تأسيس المشروعات الصغيرة 43200 سنوياً.

كما أصبح قطاع المؤسسات الصغيرة يشكل في بريطانيا ما نسبته 27% من إجمالي قوة العمل. أما في الصين فيمثل قطاع الأعمال الصغيرة والأعمال الريادية أكثر من 50% من الدخل القومي للصين، وتعتمد بلاد كثيرة مثل سنغافورة وماليزيا وإندونيسيا وغيرها، اعتماداً كبيراً في اقتصادها الوطني على مثل هذا النوع من المشروعات التي تخص الأعمال الريادية.

ثانياً : آليات دعم و مساندة المشروعات الريادية و المبادرات عالمياً

تتضمن آليات الدعم و المساندة ، إلى جانب النصوص التشريعية والقواعد المتضمنة في السياسة الاقتصادية وقوانين المالية، مجموعة من المؤسسات المقامة لهذا الغرض التي أثبتت نجاعتها في مساندة و دعم و تطوير المشروعات الريادية و المبادرات بما يضمن لها النجاح و الاستمرار في التوسع و التطوير. وسوف نشير فيما يلي إلى خمسة أنظمة رئيسية معتمدة في كثير من الدول وهي : حاضنات الأعمال ، الحداثق العلمية (الحاضنات التكنولوجية) ، مشاتل و مراكز التسهيل للمؤسسات ، نظام المناولة أو المقاوله من الباطن ، الامتياز التجاري (الفرانشايز)، و التي يمكن التعرف عن مميزاتها و دورها الفعال في مساندة و دعم هذه المشروعات.

1-2 حاضنات الأعمال (نظام المحاضن)

حاضنات الأعمال يمكن تعريفها على أنها منظومة عمل متكاملة توفر كل السبل ، من مكان مجهز مناسب به كل الإمكانيات المطلوبة لبدء المشروع، و شبكة من الارتباطات و لاتصالات بمجتمع الأعمال و الصناعة، و تدار هذه المنظومة عن طريق إدارة محدودة متخصصة توفر جميع أنواع الدعم و المساندة اللازمين لزيادة نسب نجاح المشروعات الملتهقة بها، و التغلب على المشاكل التي تؤدي إلى فشلها و عجزها عن الوفاء بالتزاماتها .

ومنذ بداية أعوام الثمانينيات، حيث البداية الفعلية لإقامة الحاضنات في الولايات المتحدة الأمريكية، لم تتوقف منظومة الحاضنات عن التطور، حتى أصبحت اليوم تمثل صناعة قائمة بذاتها يطلق عليها البعض «صناعة الحاضنات». وإذا نظرنا إلى تطور الحاضنات كصناعة في العالم، نذكر أن هناك حالياً حوالي 3500 حاضنة أعمال تعمل في مختلف دول العالم، منها حوالي 1000 حاضنة في الولايات المتحدة الأمريكية فقط، وانتشار حوالي حوالي حوالي 1700 حاضنة في 150 دولة من دول العالم النامي، تمتلك منها الصين 465 حاضنة، وكل من كوريا الجنوبية والبرازيل حوالي 200 حاضنة لكل منهما، بينما تمتلك الدول العربية عدداً من الحاضنات نذكر منها : مصر 10، البحرين واحدة، المغرب 2، تونس واحدة، الجزائر 10 (2003) ⁽³⁾.

* أهمية حاضنات الأعمال

تعمل الحاضنات على خلق صور ذهنية للنجاح أمام رواد الأعمال الشباب، حيث أن الأداء والممارسات التي توفرها إدارة الحاضنة تعتبر عاملاً جوهرياً في تنمية هذه المشروعات الجديدة، بالدرجة التي جعلت بعض الخبراء في الولايات المتحدة الأمريكية يطلقون على الحاضنات مسمى «معهد إعداد الشركات».

و قد أوضح أحد التقارير الحديثة التي أجراها قطاع الأعمال والمقاولات بالاتحاد الأوروبي أن تجربة الستة عشر دولة أوروبية في الحاضنات منذ نشأت برامج الحاضنات فيها (منذ أكثر من خمسة عشر عاماً)، قد أفرزت نتائج جيدة حيث أن 90% من جميع الشركات التي تمت إقامتها داخل الحاضنات الأوروبية ما زالت تعمل بنجاح بعد مضي أكثر من ثلاثة أعوام على إقامتها⁽⁴⁾.

لذلك تكمن أهمية حاضنات الأعمال فيما يلي⁽⁵⁾ :

- 1- توفر الحاضنات أماكن ومساحات متنوعة ومجهزه لإقامة مشروعات متخصصة أو غير متخصصة (تكنولوجيا المعلومات، هندسة حيوية، الخ).
 - 2- توفر الحاضنات برامج متخصصة لتمويل المشروعات الجديدة، من خلال شركات رأس المال المخاطر، أو برامج تمويل حكومية، أو شبكة من رجال الأعمال و المستثمرين.
 - 3- توفر الحاضنات جميع أنواع الدعم، من دعم فني وإداري وتسويقي للمشروعات المشتركة بها.
 - 4- تدار هذه الحاضنات عن طريق إدارة مركزية متخصصة في إدارة المشروعات الصغيرة والمتوسطة.
 - 5- تقوم الحاضنة والمستشارين المعاونين على متابعة وتقييم المشروعات المشتركة بشكل مستمر.
 - 6- يتم اختيار المشروعات الملتحقة طبقاً لمعايير شخصية وفنية، وبأسلوب علمي يعتمد على «دراسة جدوى» و«خطة مشروع».
 - 7- تشترك الحاضنات التكنولوجية في خاصية ارتباطها بمؤسسات علمية وجامعات و مراكز بحوث.
- بعض الحاضنات توفر المعدات والأجهزة الخاصة بالحاسب الآلي والتجهيزات المكتبية.

أما الخدمات التي تقدمها حاضنات الأعمال فهي تخص جميع أنواع الخدمات التي تتطلبها إقامة وتنمية مشروع صغير أو متوسط، والتي تشمل :

- الخدمات الإدارية، (إقامة الشركات، الخدمات المحاسبية، إعداد الفواتير، تأجير المعدات... إلخ)،
- خدمات السكرتارية، (معالجة النصوص ، تصوير مستندات ، واجبات موظف الاستقبال ، حفظ الملفات ، الفاكس، الإنترنت، استقبال وتنظيم المراسلات والمكالمات التليفونية... إلخ)،
- الخدمات المتخصصة، (استشارات تطوير المنتجات ، التعبئة والتغليف ، التسعيرة وإدارة المنتج ، خدمات تسويقية... إلخ)؛
- الخدمات التمويلية، (المساعدة في الحصول على التمويل من خلال شركات تمويل أو البرامج الحكومية لتمويل المشروعات الصغيرة... إلخ)؛
- الخدمات العامة، (الأمن، أماكن تدريب، الحاسب الآلي، المكتبة... إلخ)؛
- المتابعة والخدمات الشخصية، (تقديم النصح والمعونة السريعة والمباشرة... إلخ)؛

2-2 الحدائق العلمية (الحاضنات التكنولوجية)

تُعرف الحديقة العلمية Science Park. «على أنها واحة للتعاون بين الإمكانيات المعرفية لمنسوبي الجامعات وطلبتها من جهة وبين المتطلبات المعرفية العملية التي تحتاجها المؤسسات الصناعية والشركات التجارية والهيئات الخدمية الأخرى. وعلى ذلك، فإن «الحديقة العلمية» تحتوي عادة على مواقع لشركات ومؤسسات صناعية وتجارية مُختلفة تتعاون مع كليات الجامعة وأقسامها من خلال منسوبيها وطلبتها لتطوير معطيات هذه المؤسسات والشركات وفتح آفاق جديدة للعمل والاستثمار المعرفي المُشترك. وبين ما تحتويه الحدائق العلمية بالإضافة إلى ما سبق ما يُعرف «بحاضنات التكنولوجيا Technology Incubators» « وهي أماكن مُخصصة لمؤسسات معرفية في طور الإنشاء تستند إلى معارف جديدة قدمتها بحوث جامعية، وتأخذ طريقها إلى السوق كمنتجات أو خدمات جديدة ومُتميزة. وتستطيع مثل هذه المؤسسات الانطلاق بعد فترة «الحضانة» الأولى إلى العمل على نطاق واسع، مع المحافظة على العلاقة مع الحديقة العلمية للجامعة لتجديد معارفها واكتساب القدرة على المنافسة المعرفية المُستمرة.

كما تتميز الحاضنات التكنولوجية بوجود وحدات الدعم العلمي والتكنولوجي، والتي تقام بالتعاون مع الجامعات ومراكز الأبحاث، وتهدف إلى الاستفادة من الأبحاث العلمية والابتكارات التكنولوجية، وتحويلها إلى مشروعات ناجحة من خلال الاعتماد على البنية الأساسية لهذه الجامعات، من معامل وورش وأجهزة بحوث، بالإضافة إلى أعضاء هيئة التدريس والباحثين والعاملين، كالخبراء في مجالاتهم. وتهدف الحاضنات التكنولوجية أساساً إلى تسويق العلم والتكنولوجيا من خلال التعاقدات والاتفاقات التي تتم بين مجتمع المال والأعمال وتطبيقات البحث العلمي، فهي إذن تركز على الشراكة والتعاون كاستراتيجية للتنمية الاقتصادية⁽⁶⁾.

ما سبق كان حقائق عن الجامعات ومنظومة حدائق العلوم المُقتترنة بها. وهذه الحقائق هي منطلق إمكانات التنمية التي تستطيع جامعات المناطق توظيفها للإسهام في تنمية مناطقها. فإذا أُقيمت جامعات المناطق مُقتترنة بحدائق للعلوم، فإنها تستطيع ليس فقط تأهيل الطلبة، بل تعزيز إمكاناتهم وخبراتهم، وتستطيع جذب الشركات والمؤسسات الكبيرة منها والصغيرة للتعاون معها والاستثمار في مناطقها. والمتوقع أن يتركز وجود هذه الشركات والمؤسسات بشكل أساسي في المجالات التي تُميز منطقة عن منطقة أخرى. ويُضاف إلى ذلك أن «حاضنات التكنولوجية» في حدائق العلوم، هي وليدة العطاء البحثي، تستطيع أن تُسهّم في تخريج مؤسسات عمل جديدة تستطيع الاستفادة من خريجي الجامعات وتوظيفهم وتقديم مُنتجات أو خدمات مفيدة قابلة للتسويق وجلب الأرباح.

لعل ما سبق قد ألقى بعض الضوء على المقومات الرئيسة للأثر التنموي لجامعات المناطق. والبارز هنا أن هذه المقومات تستند بصورة رئيسة إلى حدائق العلوم في الجامعات التي تجمع شمل المعرفة الأكاديمية مع المعرفة التطبيقية.

و حتى تستطيع الحاضنات التكنولوجية دعم مجهودات المجتمع في إقامة تنمية تكنولوجية حقيقية، وتنشيط البحث العلمي من خلال رعاية التعاون بين أصحاب الأفكار الإبداعية والباحثين والأكاديميين من جهة، ومجتمع الاستثمار والجهات التمويلية من جهة أخرى. فإن هذه الشراكة الجديدة تعتمد جوهرياً على⁽⁷⁾:

- سياسات وطنية واضحة لدعم وتنمية التكنولوجيا،
- قطاع اقتصادي خاص نشيط ومتطور،

- برامج موجهة لتنمية الإبداع والابتكار،
- أبحاث أكاديمية واختراعات ذات جدوى اقتصادية وقابلية للتطبيق.

2-3 نظام المشاتل و مراكز التسهيل و الدعم للمؤسسات

مشاتل المؤسسات هي عبارة عن هياكل استقبال مؤقتة موجهة للمنشئين تهدف إلى دعم وتيسير ظروف الانطلاق، وذلك من خلال توفير محلات للإيواء، بما تنطوي عليه من الخدمات الضرورية كوسائل الاتصال وغيرها، ولمدة محدودة (مثلا في فرنسا 23 شهرا كحد أقصى)، وتقديم خدمات متخصصة (حسب اختصاص المشتلة)، كالإعلام الآلي والتكوين ، وكذا تقديم الاستشارات في المجالات المحاسبية والقانونية والضريبية والتجارية وغيرها، والقيام بعملية التنشيط، كعقد ندوات ومحاضرات....

و مشاتل المؤسسات من الممكن أن تأخذ ثلاث أشكال : المحضنة ، ورشات ربط ، و نزل المؤسسات - فالحاضنة (Incubateur) هي التي تعد المؤسسة في مرحلة الانطلاق قبل أن تنظم إلى مشتلة (pépinière) ومع ذلك هناك من الدول (مثلا فرنسا) من اعتمد على المشاتل وأناط لها دور الحاضن أيضا.

- ورشات الربط: وهي هيكل دعم يتكفل بأصحاب المشروعات في قطاع الصناعة الصغيرة والمهن الحرفية.

- نزل المؤسسات : و يتكفل بأصحاب المشاريع المنتمين إلى ميدان البحث .

أما مراكز التسهيل والدعم للمؤسسات فهي هيئات استقبال وتوجيه ومرافقة لحاملي المشاريع ومنشئي المؤسسات و المقاولين، كما تعتبر أيضا قاطرة لتنمية روح المؤسسة إذ أنها تجمع بين كل من رجال الأعمال، المستثمرين والمقاولين والإدارات المركزية والمحلية ومراكز البحث و كذا مكاتب الدراسات والاستشارة و مؤسسات التكوين وكل الأقطاب الصناعية و التكنولوجية والمالية. ولئن كانت مراكز التسهيل و الدعم عادة ما تكون ذات طابع عام، وهو تقديم الدعم لكافة المشروعات الناشئة، إلا أن كثيرا من الدول اعتمدت مراكز دعم متخصصة، ومنها مراكز التجديد على وجه الخصوص ويقتصر دور هذه الأخيرة في دعم المشروعات المجددة أو بالأحرى تلك المشروعات تكون المعرفة رأس مالها الرئيسي.

2-4 نظام المناولة (المقاولة من الباطن)

نشاط المناولة الصناعية، يتسع في دول العالم المتقدم ويغطي نسبة كبيرة من إنتاجها الصناعي، تزيد عن 15 في المائة بدول الاتحاد الأوروبي، و35 في المائة في أميركا، و56 في المائة في اليابان، فالدول المتقدمة رأت في المناولة وسيلة فعالة لتكثيف النسيج الصناعي، من خلال بروز المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لها مساهمة كبيرة في تقوية هيكل الاقتصاد في اليابان مثلا توجد ستة ملايين مؤسسة صغيرة ومتوسطة، و في فرنسا هناك مليونين وستمائة ألف (2.600.000) مؤسسة حسب إحصاءات في أواخر سنة 2003، و نفس هذه الإحصاءات تشير إلى ما بين 70% و 80% من هذه المؤسسات هي عبارة عن مؤسسات مناولة. فقد كان للمناولة دور مهم في تمكين الصناعات الصغيرة والمتوسطة من الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لديها، والتصرف الدقيق والمحكم في وسائل إنتاجها، وتنمية وتنظيم النشاط الإنتاجي في الوحدات الصناعية ورفع قدرتها الإنتاجية والتنافسية وزيادة مساهمتها في الناتج المحلي الإجمالي، وكذا رفع مستوى الرفاهية الاجتماعية من خلال تخفيض نسبة البطالة وزيادة فرص التشغيل، وبالتالي تحقيق تنمية اقتصادية تسمح بالاندماج شيئا فشيئا في الاقتصاد العالمي.

وكل هذه الحقائق سوف نكتشفها من خلال التطرق إلى التعريف بالمناولة الصناعية، ودوافعها وأهدافها وأشكالها

*- تعريف المناولة الصناعية:

لا يوجد إجماع حول تعريف موحد للمناولة الصناعية، إلا أنه يمكن إعطاؤها تعريف شامل تتمحور فيه اغلب التعاريف المعطاة في هذا الصدد. و هي جميع العلاقات التعاونية التكاملية التي تنشأ بين مؤسستين أو أكثر خلال مراحل العملية الإنتاجية، بموجبها تقوم منشأة مقدمة للأعمال بتكليف منشأة أو أكثر (تسمى منفذة للأعمال أو مناولة أو مجهزة) متخصصة لانجاز مرحلة أو أكثر من عمليات الإنتاج طبقا لعقد محدد مسبقا و ملزم للطرفين⁸.

و بعبارة أخرى فإنه يصطلح بمفهوم المناولة على جميع عمليات الإنتاج أو الخدمات الصناعية التي تنجز و فق معايير وخصائص فنية محددة من طرف المقاولات الزبونة المسماة بالأمرة بالأعمال. والمقاولات التي تنجز هذه الأعمال تسمى "مناولة" و المعايير التقنية هي ملك للمقاولات الزبونة، وحتى إذا كان المناول قد ساهم في دراسة

المنتوج فان الأمر بالأعمال هو صاحب الملكية الصناعية، فإذا هو قانونياً يعتبر مسؤولاً عن أي خلل في التصور. في حين أن المناول يتحمل مسؤولية أي خلل في الإنتاج⁽⁹⁾.

* تطور المناولة الصناعية عبر العقود الأخيرة

تطورت المناولة الصناعية عبر العقود الأخيرة و ذلك على النحو التالي⁽¹⁰⁾:

ألتسينات	المنافسة مبنية على الثمن والكم المقاولات الكبرى كانت مدمجة
ألسبعينات	انفجار الطلب مع ظهور المناولة الحجمية و معارض متخصصة و اللجوء إلى المناولة الصناعية ينحصر في تجاوز فترات يفوق الإنتاج فيها الطاقات الإنتاجية للمصنع
ألثمانينات	المنافسة مبنية على الثمن و الجودة و المواصفات أصبحت سوق المناولة معقدة أكثر فأكثر البحث والتنمية - الاستثمار في المعدات المتطورة - اعتماد الجودة...وبالتالي بروز المناولة التخصصية
ألتسعينات	بداية اعتماد المناهج اليابانية في التدبير الصناعي إعادة تنظيم العلاقات الصناعية و ظهور مختلف مستويات المناولة : فأصبح الأمر بالأعمال يلجأ إلى المناول الصناعي في حالات مختلفة منها: 1.عدم التوفر على التقنيات والكفاءات الضرورية. 2.عدم القدرة على الإنجاز بكلفة معقولة 3.الافتناع بان اللجوء إلى المتعاقد الصناعي هو الحل الأمثل
أواخر ألتسعينات	المناولة التخصصية أصبحت هي القاعدة العامة و على المناولين أن يعتمدوا و وظائف كانت من تخصصات المقاولات الكبرى : البحث والتنمية - الإستثمار - التكوين للإعلاميات - ضمان الجودة..
	تقليص قائمة المزودين و المناولين
	ارتفاع الحاجيات إلى الكفاءات و الموارد المالية
	ضرورة الاستمرارية والثقة في العلاقات مع المناولين: المناول الصناعي أصبح هو الشريك المزود بالأجزاء و المكونات والخدمات التي تدمج في المنتج النهائي

أما خلال القرن الجاري 21 فإن المناولة الصناعية تتجه إلى⁽¹¹⁾ :

متطلبات الأمرين بالأعمال	متطلبات المناولين
مقاربة التكلفة الشمولية الحصول على مزيد من المعلومات اعتبار أكثر لمجهود التنمية والخدمات المقدمة قواعد المنافسة شفافه وسليمة مع البلدان « low cost » مزيد من الحوار و الاستماع	مقاولات مناولة منظمة، من أجل تصنيع المنتجات تنافسية على الصعيد العالمي ووعي بضرورة خفض الأثمان شفافية أكثر في الأثمان علاقات شراكة على المدى البعيد مزيد من الجهود لتنمية الجودة أخذ المبادرة ومزيد من الخدمات تفتح عالمي

كما أنه خلال هذا القرن 21 نجد أن المقاولات الصغرى والمتوسطة تبحث عن حلول ناجحة من خلال

أربعة ركائز للتصرف و هي :

إقامة وحدات إنتاجية خارج الحدود و ذلك :

• لخفض تكلفة الإنتاج

• لفتح أسواق جديدة

تحسين آليات الإنتاج و ذلك :

• للإجابة على الطلبات المعقدة للآمرين بالأعمال

• لربح تنافسية إضافية

شراكة في الإبداع مع الآمرين بالأعمال من أجل :

• فرض الوجود كشريك أساسي

• للاستفادة من العمل الجماعي

التحالفات و ذلك :

• لتنمية التعاون والتكامل

• لحسن توزيع العمل

*** دوافع و أهداف المناولة الصناعية :**

تغطي المناولة نسبا مهمة من الإنتاج الصناعي في البلدان الصناعية، حيث تزيد عن 15 بالمائة في الاتحاد الأوروبي و35 بالمائة في الولايات المتحدة الأمريكية و56 بالمائة في اليابان²¹.

و تتعدد الدوافع المحفزة على الاهتمام بهذا النوع من المشروعات ، و تنبع هذه الدوافع أساسا من الأدوار التي تحدثها في العديد من مجالات التنمية³¹ :

• فهي مصدرا مهما للاستخدام و لتوفير فرص العمل،

• لزيادة التراكم الرأسمالي، و تعبئة المدخرات القومية،

- المساهمة كصناعات فرعية و مغذية للمشروعات الكبيرة،
- تلبية جزء من السوق المحلي خاصة من السلع التي يمكن إنتاجها بشكل اقتصادي وفيما يخص أهداف المناولة الصناعية فهي تتمثل في الآتي ⁴¹:
- تنمية التخصص و تقسيم العمل ،
- توسيع قاعدة النسيج الصناعي،
- تعزيز التشابك و التكامل الصناعي،
- تحقيق الاستخدام الأمثل للطاقات الانتاجية،
- تشجيع التنمية الجهوية.

2- 5 الامتياز التجاري (الفرانشيز)

تعريف الامتياز التجاري: كلمة « فرانشيز» هي كلمة فرنسية الأصل مشتقة من فعل affranchir و تعني أن تكون حرا free of servitude. و تجاريا فإن الامتياز التجاري هو صيغة للتعامل التجاري بين طرفين:

الأول : مانح الامتياز و هو الطرف الذي يعير اسمه التجاري و علامته التجارية و نظام العمل الخاص به إلى :

الثاني : ممنوح الامتياز franchisee و هو الطرف المستفيد و الذي يدفع رسوم الامتياز franchise fees إضافة إلى نسبة مئوية من إجمالي مبيعاته Royalty مقابل حصوله على حق استخدام اسم و شعار و نظام عمل مانح الامتياز في منطقة محددة و لفترة محددة هي فترة العقد بين الطرفين.

و قانونيا ، الامتياز التجاري هو عقد الذي يمنح بمقتضاه الطرف الأول (مانح الامتياز) حق استخدام حقوق الملكية الفكرية (الاسم التجاري ، العلامة التجارية ، براءة الاختراع)، بالإضافة إلى المعرفة الفنية لإنتاج السلع و توزيع المنتجات و تقديم الخدمات إلى الطرف الثاني (ممنوح الامتياز) لتمكينه من بدء النشاط التجاري و أداء العمل في منطقة الامتياز و خلال فترة محددة.

* أهمية الامتياز التجاري بالنسبة للمشروعات الريادية و المبادرات

يعتبر نظام الفرائشيز استنساخ للمشاريع الناجحة و تطبيقاتها بنفس الأسلوب التي نجحت به ، كما أن عامل الاسم التجاري الناجح له تأثير كبير لجذب المستهلك للمشروع و التعامل معه.

- من وجهة نظر مانح الامتياز فإن فوائد تطبيق إدارة نظم الامتياز التجاري تتمثل في توسيع قاعدة نشاطه و مضاعفة وحدات البيع بأقل الاستثمارات الممكنة مع أقل مخاطرة.
- من وجهة نظر الحاصل على الامتياز فإن فوائد تطبيق إدارة نظم الامتياز التجاري تتمثل في مشاركة مانح الامتياز القوة الاقتصادية و التسويقية و الطموح لتحقيق أرباح أكثر من بدء العمل بشكل مستقل.
- و هناك أربعة أبعاد لفوائد تطبيق إدارة نظم الامتياز التجاري لممنوح الامتياز و وهي⁽⁵¹⁾: فوائد إستراتيجية ، فوائد مالية ، فوائد تسويقية ، فوائد تشغيلية و إدارية.

1- الفوائد الإستراتيجية و تتمثل في :

- حجم مخاطرة استثمارية أقل،
- فرصة التركيز على المتغيرات السوقية المحلية،
- حجم منافسة أقل نسبياً،
- توفر برامج بحث السوق،
- الفرصة للتطوير المستمر للمنتجات و الخدمات،
- الانضمام إلى شبكة ممنوحي الامتياز من رجال الأعمال.

2- الفوائد المالية و تتمثل في :

- استثمار أقل بسبب تفادي عنصر التجربة و الخطأ،
- الاستفادة من القوة الشرائية لمانح الامتياز،
- مصروفات تسويقية و تشغيلية مدروسة بعناية،

- فرصة أكبر لزيادة الأرباح و العائد على الاستثمار.

3- الفوائد التسويقية و تتمثل في :

- اسم تجاري أكثر انتشارا و مصداقية ،
- منتجات و خدمات محل ثقة الجمهور،
- خطط تسويقية مجربة و معتمدة،
- إمكانية إنفاق رسوم التسويق و الترويج داخل منطقة الامتياز،
- الضخ المستمر للأفكار الجديدة للمنتجات و الخدمات و طرق ترويجها.

4- الفوائد التشغيلية و الإدارية و تتمثل في :

- إمكانية التشغيل بهيكل تنظيمي صغير نوعا ما،
- توفر برامج مراقبة الجودة،
- توفر برامج تدريب معدة مسبقا،
- ارتفاع مستوى جودة المنتجات و الخدمات،
- استمرارية الجودة و توحيد مستوياتها،
- فرصة وافرة في التحسن المستمر في الأداء.

ثالثا : واقع الاهتمام بالمشروعات الريادية و المبادرات في الجزائر و

الوطن العربي

تعاين المشروعات الذاتية في الوطن العربي من عراقيل متعددة و تصرفات محبطة للعزائم و القدرات و الطاقات، و التي توهن في مجملها قوى التنمية. إلا أنه خلال السنوات الأولى لهذا القرن تكاثفت جهود معظم الدول العربية و على اختلاف درجات فوها باهتمامها و عنايتها الخاصة بالمشروعات الذاتية و خاصة الريادية منها، و ذلك بتهيئة ظروف الإقلاع و الاستمرار، و تذليل الصعوبات و العراقيل التي من شأنها الحد من تطورها، و اتخاذ إجراءات لتشجيع و تطوير هذا النوع من المؤسسات.

لقد أدركت البلدان العربية أهمية المشروعات الريادية و المبادرات و دورها في التنمية

، لذلك قامت بتفعيل عمل المشروعات الريادية و المبادرات وتعزيز أدائها لتكون محرراً للعبة الاقتصادية في ظل الانكماش الاقتصادي الذي تواجهه المؤسسات الضخمة التي تعمل حالياً على إعادة رسم إستراتيجيتها وهيكله خطط عملها بما يتلاءم مع الظروف والتحديات العالمية للأزمة المالية، إذ بد واضحاً أن دور المشروعات الريادية و المبادرات مهم في هذه المرحلة كون حجم تمويل هذه المشاريع لا يتطلب موارد كثيرة وهي تعمل في نطاق مصغر ومن السهل السيطرة عليها وتوقع نتائجها، لذلك قامت العديد من الدول العربية بمبادرات كبيرة لدعم و مساندة المشروعات الريادية و المبادرات مثل مدينة انترنيت في دبي، القرية الذكية في مصر ووادي السلكون في الأردن ...

كما تم إنشاء العديد من المؤسسات و الهيئات لدعم و مساندة المشروعات الريادية مثل المركز العربي الإقليمي لتنمية و تدريب أصحاب الأعمال والاستثمار (الآرسيت) ، صندوق التنمية و التشغيل ريادة بالأردن ، مؤسسة الشارقة لدعم المؤسسات الريادية ، الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر و مثيلاتها في العديد من الدول العربية، بالإضافة إلى آليات دعم و مساندة أخرى منها إنشاء بورصات المناولة و الشراكة ، حاضنات الأعمال، الحداثق العلمية أو الحاضنات التكنولوجية ، مشاتل و مراكز التسهيل ، المناولة الصناعية ، و الامتياز التجاري ...

3-1 الإطار التنظيمي لدعم و مساندة المشروعات الخاصة في الجزائر

لعبت الجزائر خلال السنوات الأخيرة دوراً رائداً في ترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بعد جعلها تحت وصاية وزارة تهتم بتأهيلها وتدعيمها من عدة نواحي، كما أنشأت بعد سنة 1994 عدة هيئات عامة لتقديم المشورة الاقتصادية والفنية والمساعدات المالية لصالح المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، نشير إليها في هذا التسلسل.

- إنشاء الوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب بمقتضى المرسوم التنفيذي 96-296 المؤرخ في 8 سبتمبر 1996 ،
- إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير الاستثمار (ANDI) بموجب الأمر الرئاسي 01-03 المؤرخ في 20 أوت 2001،
- إنشاء مشاتل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لاستقبال واحتضان ومرافقة المشاريع الجديدة عن طريق تقديم الخدمات العامة المختلفة في 25 فيفري 2003،
- إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-188

بتاريخ 22 أبريل 2003 لتكثيف نسيج المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و دمجها في الأسواق العالمية،

• إنشاء المجلس الوطني الاستشاري لترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 25 فبراير 2003 لترقية الحوار وجمع المعلومات الاقتصادية من مختلف الجمعيات المهنية ومنظمات أرباب العمل ومن جميع الفئات الوسيطة التي تسمح بإعداد سياسات واستراتيجيات لتطوير هذا القطاع،

• إنشاء الوكالة الوطنية لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في 03 ماي 2005 لتجسيد سياسة التعاون و الشراكة،

إضافةً إلى هيئات أخرى تعمل من قريب أو بعيد على دعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة كالوكالة الوطنية للعقار الصناعي (ANFI) والمجلس الوطني للاستثمار (CNI) وغرف التجارة والصناعة (CCI) ومراكز تسهيل المؤسسات الصغيرة.

2-3 الإطار المالي لدعم و مساندة المشروعات الخاصة في الجزائر

نتيجة للدور السلبي للبنوك مع تمتعها بسيولة كافية فإنه تم إنشاء صناديق ضمان القروض التالية:

• صندوق ضمان قروض المؤسسات الصغيرة والمتوسطة (FGAR) في 11 نوفمبر 2002 كأول أداة مالية ساهمت بسد فراغ كبير في إشكالية الضمانات الضرورية للقروض البنكية، وقد تطورت وظيفته - اليوم - في ظل آلية جديدة في إطار (FGAR/MEDA). صندوق ضمان قروض استثمارات المؤسسات الصغيرة و المتوسطة (CGCI) في 19 أبريل 2004 حيث بدأ نشاطه الفعلي في بداية 2006.

• إضافة إلى بعض الصناديق الثانوية المساهمة في خدمة أصحاب المشاريع، كصندوق تدعيم التصدير (FPE)، الصندوق الوطني للتنمية الفلاحية (FNRDA)، صندوق ضمان الاستقرار للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة (CGCIPME)، الصندوق الوطني لترقية نشاطات الصناعة التقليدية (FNPAAT)، الصندوق الوطني لدعم تشغيل الشباب (FNSEJ)، صندوق الكفالة المشتركة لضمان أخطار القروض (FCMGR)، صندوق البحث العلمي والتطوير التكنولوجي (FRSDT)، الصندوق الوطني للتأمين على البطالة (CNAC) ...

- وكانت آخر التصريحات أن البنوك العمومية ستقوم بإنشاء فروع على شكل شركات ذات رأسمال استثماري وشركات متخصصة في الإيجار المالي لفائدة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، وذلك في إطار برنامج جديد يمتد ما بين 2009 و2014 ويهدف إلى إنشاء 200 ألف مؤسسة...

3-3 آليات الدعم و المساندة في الجزائر

* المناولة الصناعية في الجزائر

- لقد انطلقت تجربة المناولة في الجزائر مطلع تسعينيات القرن الماضي، بدعم من «برنامج الأمم المتحدة للتنمية». وتم إنشاء أول بورصة للمناولة بتمويل من «منظمة الأمم المتحدة للتنمية الصناعية»، ثم إنشاء ثلاث بورصات في شرق وغرب وجنوب البلاد ظلت تشتغل بفضل انخراط 600 مؤسسة صغيرة بها. كما تم إنشاء المجلس الوطني المكلف بترقية المناولة الذي يسعى لتكثيف نسيج المشروعات الصغيرة و المتوسطة و دمجها في الأسواق العالمية، و ترقية عمليات الشراكة مع كبار أرباب العمل و تنسيق نشاطات بورصات المناولة و الشراكة فيما بينها و تنمية قدرات المشروعات الصغيرة في ميدان المناولة.

كما تعمل الجزائر على ربط البورصات الجزائرية للمناولة مع نظيراتها في تونس والمغرب، و الاتفاق على ميثاق للمناولة بين الدول العربية يحدد مفاهيم المناولة وآليات التعاون.

ذلك أنه بالنسبة لبلداننا العربية تعتبر المناولة وسيلة للتنمية الصناعية من خلال⁽⁶¹⁾ :

- نقل ونشر التكنولوجيا
- خلق نسيج صناعي صلب ومتكامل
- كما تعتبر أداة لخلق مناخ ملائم لاستقطاب الاستثمارات الخارجية والتحفيز على الاستثمارات المحلية و ذلك من خلال :
- دعم الاستثمار في التكنولوجيا الإنتاجية
- لاستثمار في مراكز التكوين المتخصص
- دعم المقاولات للاستثمار في الجودة ونظم التسيير الحديثة

- إحداء مراكز تقنية متخصصة
- تشجيع الشراكة الصناعية ونقل التكنولوجيا وتكوين شبكات المقاولات

*مشارتل و مراكز التسهيل للمؤسسات في الجزائر

قررت الحكومة الجزائرية في سنة 2003 إنشاء 14 مشتلة منها 10 محاضن و 4 ورشات ربط و ذلك بموجب المرسوم التنفيذي رقم 03-78 الصادر بتاريخ 25 فيفري 2003 و تتوخى المشاتل الأهداف الآتية (المادة 03 من المرسوم 03-78):

- تطوير التآزر مع المحيط المؤسسي،
 - المشاركة في الحركة الاقتصادية في مكان تواجدها،
 - تشجيع بروز المشاريع المبتكرة،
 - تقديم الدعم لمنشئي المؤسسات الجدد،
 - ضمان ديمومة المؤسسات المرافقة،
 - تشجيع المؤسسات على تنظيم أفضل،
 - العمل على أن تصبح على المدى المتوسط، عاملا استراتيجيا في التطور الاقتصادي في مكان تواجدها.
- و في إطار الأهداف المحددة أعلاه تتكلف المشاتل بما يلي (المادة 04 من المرسوم 03-78) :

- استقبال و احتضان و مرافقة المؤسسات الحديثة النشأة لمدة معينة و كذا أصحاب المشاريع،
- تسيير و إيجار المحلات،
- تقديم الخدمات ،
- تقديم إرشادات خاصة.

- أما عن وظائف ومهام مراكز التسهيل فهي عديدة نذكر منها (المادة 04 من المرسوم التنفيذي رقم 03-79):

- دراسة الملفات والإشراف على متابعتها وتجسيد اهتمام أصحاب المشاريع وتجاوز العراقيل أثناء مرحلة التأسيس
- مرافقة أصحاب المشاريع في ميداني التكوين والتسيير ونشر المعلومات المتعلقة بفرص الاستثمار
- دعم تطوير القدرات التنافسية ونشر التكنولوجيا الجديدة وتقديم الاستشارات في مجال تسيير الموارد البشرية والتسويق و التكنولوجيا والابتكار و مدير مركز التسهيل مجلس توجيه ومراقبة ويسيره مدير.
- وتسمح هذه المراكز بتوجيه المؤسسات نحو اندماج اكبر في الاقتصاد الوطني و العالمي وذلك عن طريق توفير دراسات إستراتيجية حول الأسواق المحلية والدولية .
وتهتم مراكز التسهيل بنوعين من المستثمرين:

* الصنف الأول : يكون فيه المستثمر صاحب فكرة ولا يملك رأس المال أي «الإنشاء من العدم» أو يملك رأس المال ويحتاج إلى توجيه ومرافقة في ميدان النشاط الذي يقوم به .
* الصنف الثاني : يكون فيه المستثمر مالك لمؤسسة ويبحث عن معرفة أو إرشادات في التكنولوجيات الجديدة أو كيفية تطوير وسائل الإنتاج أو المنتج عن طريق تدعيم مادي على شكل اتفاقيات مع مراكز البحث والمخابر.

3-4 نتائج و انعكاسات هذه الجهود على التنمية في الجزائر

كان من نتائج هذه الجهود أن بلغ عدد المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الخاصة نهاية سنة 2008 حوالي 321387 مؤسسة بمعدل نمو يعادل 9.34% مقارنة بالسنة السابقة، وكانت بعض مؤشرات التنمية التي ساهمت بها المشروعات خارج قطاع المحروقات كما يلي⁷¹:

- ساهمت في الناتج الداخلي الخام بنسبة 80.80 % سنة 2007 ،
- ساهمت في تكوين القيمة المضافة بـ: 86.43% سنة 2007،
- في سنة 2008 ارتفعت قيمة الواردات إلى 39 مليار دولار بنسبة تطور تعادل 41.71% مقارنة مع نتائج السنة السابقة، أما الصادرات فقد قدرت بـ: 78.3 مليار دولار أمريكي بزيادة تقدر بـ: 30.04% مقارنة بسنة 2007،

- تمّ توفير مناصب الشغل بمعدل 8.2% ما بين 2006 و2007.
- تمّ تحقيق معدلات نمو وصلت في سنة 2007 إلى ما بين 8% و9%.
- عرف معدل الإنتاج نموا مطردا قدر بحوالي 11% سنة 2007 مقارنة مع سنة 2003.

الخاتمة و تتضمن النتائج و التوصيات:

إن الدول العربية في مجموعها ملزمة بتبني سياسات فاعلة لدعم و مساندة هذه المشروعات لما لها من دور في تحسين الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و يكون ذلك من خلال إيجاد و بعث آليات و متطلبات لتحويل الأفكار إلى مشروعات منتجة، و مناقشة أسس و أساليب نقل التقنية و تعزيز مفاهيم المجتمع المعرفي، و بحث خصائص و متطلبات نجاح حاضنات الأعمال، و الحدائق العلمية و دور و مسؤوليات الجامعات و مؤسسات المجتمع في دعم الابتكار و زيادة الأعمال، و البحث في كيفية بناء و تفعيل منظومة وطنية متكاملة تنظم جهود اكتشاف و تبني العناصر الريادية من رواد و رائدات الأعمال، و تمكينها من تحمل مهام و أعباء التنمية في المستقبل.

- إن عملية التنمية التكنولوجية في الوطن العربي لا تتم إلا من خلال توليد و تنمية و احتضان التكنولوجيات الجديدة محلياً عن طريق مراكز البحث و التطوير التكنولوجي الوطني و الحاضنات التكنولوجية. إن هذا الموضوع يتطلب وجود العديد من العوامل و الظروف الاقتصادية و الاجتماعية التي تساعد على تنمية روح الإبداع و الرغبة في إحداث تنمية تكنولوجية حقيقية للمجتمع، و التي تعمل الحاضنات بوجه عام على تنميتها، مع وضع سياسات لإعطاء المزيد من الاهتمام للبحوث و التطوير و توظيفهما في قطاع المشروعات الذاتية، و كذلك دعم جميع أشكال الابتكار و التطوير.

- إن الاهتمام بنشاط «المناولة الصناعية» على المستوى العربي، يشكل ركيزة أساسية في دفع و تنمية قطاع المشروعات الريادية و المبادرات في العالم العربي، لأن التقدم في هذا الجانب و الرغبة بدخول منافسة محلية و دولية مع الآخرين، لن تتحقق إلا إذا تم الارتقاء بمستوى الصناعات و المنتجات العربية لتكون على قدر من القوة و التنافسية مع مثيلاتها في الدول المتقدمة. و المناولة الصناعية تشكل واحدة من أنجح الاستراتيجيات في تنمية الصناعة، لأن الكثير من بلدان العامل قامت من هذا المنطلق بتأسيس بورصات أو مراكز للمناولة و الشراكة الصناعية، و استفادت من مزاياها المتعددة من حيث توفر بنوكا

للمعلومات بها و قواعد معلومات للمنتجات والمؤسسات، كما تساهم في تنظيم معارض للمناولة الصناعية تلعب دوراً في الترويج للمنتجات وعقد الصفقات، وجذب الاستثمار والشركات لتطوير المؤسسات الصناعية القائمة ورفع قدرتها التنافسية، والدول العربية هي بحاجة إلى الاستفادة من تلك التجارب الناجحة.

- إن عملية النهوض بالمشروعات الريادية و المبادرات في الدول العربية تمر حتماً من خلال إيجاد بيئة أو وسط ملائم يكفل الدعم التمويلى ، و الإداري و التنظيمي لها ، وذلك بتشجيع البنوك لتقديم القروض لهذه المشروعات، و وضع أطر منظمة بهدف تشجيع إنشاء المزيد من صناديق الاستثمار وإدخال رؤوس الأموال في صناديق التمويل، و إزالة كل الاختلالات و المعوقات على جميع المستويات ، لاسيما على مستوى التنظيم و التسيير و التجهيز و التهيئة.

قائمة المراجع و الهوامش

- 1 - عبد الهادي العتيبي ، العلوم و التكنولوجيا في العالم العربي، على الموقع / <http://www.arabschool.org.sy>
- 2 - عبد الهادي العتيبي ، العلوم و التكنولوجيا في العالم العربي، مرجع سابق-
- 3 - عاطف الشبراوي ابراهيم ، حاضنات الأعمال مفاهيم مبدئية و تجارب عالمية ، على الموقع / <http://www.isesco.org.ma>
- 4 - عاطف الشبراوي ابراهيم ، نفس المرجع السابق .
- 5 - عاطف الشبراوي ابراهيم ، نفس المرجع السابق .
- 6 - مقال في جريدة البلاد السعودية بتاريخ 2009/12/31 تحت عنوان: حدائق تكنولوجياية و منتزهات للأبحاث لدعم الباحثين ، على الموقع <http://www.albiladdaily.com>
- 7 - طلعت بن ظافر، الدليل في المناولة الصناعية ، المنظمة العربية للتنمية الصناعية ، الطبعة الأولى، 2000 ، ص10.
- 8 - نور الدين بويعقوب، المناولة الصناعية- التجربة المغربية، ورقة بحث في المؤتمر والمعرض العربي الأول للمناولة الصناعية، ص2 الجزائر 12-15/09/2006.

- 10 - نور الدين بويعقوب ، نفس المرجع السابق.ص3
- 11 - نور الدين بويعقوب ، نفس المرجع السابق . ص3
- 12 - تصريح السيد مصطفى بن بادة ، وزير المؤسسات الصغيرة و المتوسطة و الصناعة التقليدية الجزائري ، بمناسبة انعقاد المؤتمر الأول للمناولة الصناعية والمعرض المصاحب له ، الجزائر ، 12-15/09/2006
- 13 - سعاد نائف برنوطي، إدارة الأعمال الصغيرة (أبعاد للريادة) ، دار وائل ، عمان ، 2005، ص59
- 14 - طلعت بن نافر ، الدليل العربي في المناولة الصناعية، مرجع سابق ، ص14
- 15 - مقدمة في إدارة نظم الامتياز التجاري و أثر ذلك في تطور الشركات العربية على الموقع : <http://www.makcci.com>
- 16 - نور الدين بويعقوب ، نفس المرجع السابق . ص5
- 17 - هوارى خيثر ، تأهيل المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، على الموقع / <http://www.diwanalarab.com>

واقع الحوكمة في جامعة القدس

د. جمال حلاوة

د. نجامة القدس

معهد التنمية المستدامة

دائرة العلوم التنموية

الفصل الأول

المقدمة

عرّفت الحوكمة على أنها مجموعة من القوانين والنظم والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعالة لتحقيق خطط وأهداف الشركة أو المؤسسة. وبذلك فإنها تعني النظام أي وجود نظم، تحكم العلاقات بين الأطراف الأساسية التي تؤثر في الأداء، كما تشمل مقومات تقوية المؤسسة على المدى البعيد وتحديد المسئول والمسؤولية». (شبكة الإعلام العربية) وتعتبر الجامعات من المؤسسات الرئيسية والحساسة والتي يجب أن تكون السبابة في تطبيق متطلبات الحوكمة حيث أنها وجدت للبناء والتنمية وتخريج طلبة في القانون والحكم الرشيد، وتنشئة أجيال صالحة، ومنذ نشوء الجامعات في الضفة الغربية فترة السبعينات من القرن الماضي، بدأت تظهر بعض ملامح النشاط والحيوية في الاقتصاد الفلسطيني حيث أن الجامعات لها علاقاتها التبادلية مع المجتمع.

وتساهم الجامعات في معظم دول العالم في التنمية من مختلف جوانبها، الاجتماعية والاقتصادية والإدارية والسياسية والصحية وغيرها، وهي جزء هام وحيوي من المجتمع العام، كما أن لها علاقاتها التبادلية مع هذا المجتمع (النجار، 1990). ويجتهد القائمون على الجامعات في صياغة رسالة الجامعة التعليمية، التي تحدد لاحقاً الأهداف العليا للجامعة، ومهما اختلفت صيغ هذه الرسائل إلا أنها تجمع بشكل أو بآخر على أن أسمى أهداف الجامعات تتركز في هدفين أساسيين الأول: تعليم جيد يتمثل بالدفع بأفواج الخريجين المؤهلين لمل الشواغر في المؤسسات المختلفة للدولة بما يتناسب واحتياجاتها، أي أن

يكون هناك توافق بين متطلبات المجتمع ونوعية الخريجين، والهدف الثاني: يعبر عن خدمة المجتمع من خلال التفاعل بين الجامعة والمجتمع وإسهام الجامعة في حل القضايا بأنواعها المختلفة على الأصعدة من خلال الأبحاث وورش العمل الصناعية، التعليمية، الاجتماعية، الزراعية، وغيرها (سرحان وطه، 2004). وبما أن الجامعات شريان رئيس لا غنى عنه في بناء المجتمع، وتوعيته، وتعليمه ليرقى إلى أعلى مستويات العلم والحضارة، لأجيال الحاضر والمستقبل.

جاءت فكرة هذا البحث للتعرّف على أحد العناصر المهمة والداعمة في بناء المجتمع ومواكبة الجامعات من حيث التطوير والتنمية، وهو بعنوان واقع الحوكمة في جامعة القدس.

وأما بالنسبة لجامعة القدس فهي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية، والتربوية، والمجتمعية لأهم شريحة في المجتمع وهم فئة الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنباً إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية (إدارة شؤون الموظفين، 2010). بالإضافة إلى الموارد المادية والمعنوية التي لها دورها في تقدم وازدهار الجامعة، كما تعتبر جامعة القدس ثاني أكبر جامعة من حيث عدد الطلاب، بعد جامعة النجاح الوطنية في نابلس (تقرير وزارة التعليم العالي، 2010).

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التحقق من إستخدام أساليب الحوكمة الجامعية في جامعة القدس، والذي بلغ عدد طلابها (14000) طالب (عمادة القبول والتسجيل، 2010) وموظفيها وبلغ عددهم (1117) موظف (شؤون الموظفين، 2010) وذلك للوصول في الجامعة إلى مستوى عال يصل إلى الجامعات المتحضرة التي تعتبر (الحوكمة) من أولوياتها، كما تعتبرها جزءاً من الجودة وهي ما تصبو إليه مخرجات التعليم العالي. وأوضحت هذه الدراسة الميدانية من خلال النتائج التي توصل إليها الباحثان، أن المجتمع الفلسطيني مجتمع عشائري منذ الخليقة، ويعتبر صغير الحجم إذا ما قورن بدول العالم، وأن (الحوكمة) في جامعة القدس موجودة ولكن ليس بالمستوى المطلوب، وفق معايير الحوكمة (عالمياً)، إذ أنها تميل إلى التعامل في حل المشاكل إلى القيم والاتجاهات، أكثر

من تطبيق متطلبات الحوكمة ومعاييرها، فعادة ما تأخذ في العادات والتقاليد في حل المشاكل، وهناك الاتجاهات (الأحزاب)، التي تلعب الدور الكبير في الجمع بين وجهات النظر وحل المشاكل وخاصة إذا كانت المشكلة بين طرفين من نفس الحزب، بالإضافة إلى أن معظم القرارات تكون ارتجالية، رغم وجود كتاب صادر عن شؤون الموظفين يختص في أنظمة وقوانين الجامعة (ألا وهي الحوكمة)، إلا أن طابع العشوائية يسيطر أكثر من استخدام نظم الحوكمة، سواء كان على مستوى الطلبة أو على مستوى الموظفين، كما أظهرت النتائج أن معظم الموظفين في الجامعة لا يعودون إلى الكتاب الخاص بالأنظمة والقوانين، أو يجهلون ما فيه من نصوص، أو لا يعلمون بوجوده بين أيديهم، كما أن هنالك بعض البنود في هذا الكتاب غامضة أو تفسر بطريقة غير مفهومة، كما أظهرت النتائج أن ضعف الموارد المالية كان له الأثر الكبير في عدم القدرة على تطبيق الأنظمة والقوانين، وبناءً على النتائج أوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى التطبيق اللازم لمعايير ومتطلبات أنظمة الحوكمة (الحكم الرشيد)، مثل الحكم السليم والعدل في حل المشاكل بين الطلبة، وفض نزاعات الطلبة إذا كانت مع بعضهم البعض، أو مع الموظفين بشكل عام أو الموظفين مع بعضهم البعض، أو مع الإدارة العليا، دون تحيز أو تمييز، كما أوصت الدراسة بضرورة إيجاد مصادر دعم مادية ووضع حد للوصوليين، وتكوين لجان سرية لحماية الجامعة، بالإضافة إلى الحكم على مستوى الأكاديميين، وطريقة التعامل معهم وأسلوب الترقيات والتعيينات وكيفية الحكم على كفاءة الموظفين وفق معايير وأسس موضوعية: مثل حقوق العاملين، الأمن الوظيفي، الرواتب والمحافظة على كرامة المدرسين من خلال رواتب ينص عليها قانون التعليم العالي (حسب الكادر) وتتناسب مع المستوى المعيشي والحكم الرشيد في الرضا الوظيفي وكيفية نظام الأتعاب وطرق احتساب التعويضات، ودفعها حسب القانون والعدالة في تطبيق نظام الإجازات، والشفافية، المساءلة، والنزاهة، وتوضيح خطوط السلطة والمسؤولية وطرق الاتصال واتخاذ القرارات والنشر، وحرية الكلمة، واستخدام نظام الحوافز والمكافآت والثواب والعقاب، للطلبة والموظفين.

ABSTRACT

This study aimed to verify the use of methods of governance undergraduate at the University of Jerusalem, which reached the number of students (14000) students (Admissions and Registration, 2010), staff and numbered (1117) Officer (Personnel, 2010) in order to access the university to the high level up to the universities that are considered civilized (governance) of the priorities, is also considered part of the quality is the aspiration of the output of higher education. The study of the field through the results reached by the researchers, that Palestinian society is a tribal society since the creation, and is small when compared to countries of the world, and (governance) at the University of Jerusalem there but not at the level required, in accordance with standards of governance (global), as they tend to deal in solving the problems to the values and trends, more than one application governance requirements and standards, usually take the customs and traditions in solving problems, and there are trends (the parties), which plays a major role in bringing together the views and solve problems, especially if the problem is between both sides of the same party, in addition to that most decisions are ad hoc, despite the existence of a book by the personnel specializing in the laws and regulations of the university (not a corporate governance), but that the nature of tribal control over the use of systems of governance, whether at the level of students or at the level of staff, results also showed that most of the staff at the university do not return to the book of regulations and laws, or do not know what the texts, or do not know his presence in their hands, and there are some items in this book are vague, or interpreted in a manner not understood, as shown by results that the weakness of financial resources had a significant impact in the inability to apply the laws and regulations, and building on the study recommended the need to raise the level of application required for the standards and requirements of systems of governance (good governance), such as good governance and equitable solution of problems among students, and resolution of conflicts students if they with each other, or with the staff in general or staff with each other, or with senior management, without bias or discrimination, the study also recommended the need to find sources of support material and put an end to Ousoliyn, and composition of the committees secret to protect the university, as well as governance at the level of academics, and how to deal with them and method of promotions and appointments and how to judge the efficiency of staff in accordance with standards and objective grounds: such as the rights of workers, job security, salaries and maintain the dignity of teachers through the salary provided by the Higher Education Act (as staff) and commensurate with the level of living and good governance in job satisfaction and how system of fees and ways of calculating compensation, and paid according to law and justice in the application of the leaves, transparency, accountability, integrity, and to clarify lines of authority, responsibility and methods of communication and decision-making and publishing, and freedom of speech, and the use of the system of incentives and rewards and reward and punishment, for students and staff.

مشكلة الدراسة

بما أن موضوع الحوكمة الجامعية يصب في استخدام الشفافية، النزاهة، والمشاركة والوضوح وتطبيق الأنظمة والقوانين، والمساءلة، لتطوير وبناء المجتمعات، وإحداث تغييرات إيجابية في الدولة التي أسست هذه الجامعات. وهذه هي أكبر وأعقد المشاكل في الجامعات الفلسطينية التي حاولت الدراسة الإجابة عليها من خلال التساؤلات التالية:

- هل ضعف الأنظمة والقوانين المستخدمة في جامعة القدس وعدم وضوحها هو سبب رئيس في عدم تطبيق نظم وأساليب الحوكمة؟
- هل سبب هذا الضعف هو قلة الخبرة إذا ما قورنت بالجامعات المحلية والعالمية الأخرى من حيث فترة التأسيس؟
- هل العيب في تطبيق الحوكمة من المسؤولين؟ أم من ثقافة المجتمع؟
- هل المشكلة في قلة الموارد المالية؟ ما يضاعف توفير عناصر أخرى تساعد في تطبيق معايير الحوكمة.
- هل العيب في تطبيق الحوكمة وجود الوصوليين والمتسلقين؟
- هل اللامبالاة والمحسوبية، سبب ضعف تطبيق أنظمة وأساليب الحوكمة؟
- هل توجد ضغوطات داخلية وخارجية، تحد من تطبيق أساليب وأنظمة الحوكمة؟
- هل العادات والتقاليد لها دور في عدم تطبيق الحوكمة؟

أهمية الدراسة

تنطلق أهمية مفهوم الحوكمة من توفر عدة عناصر واعتبارات يجب الأخذ بها، أهمها الشفافية النزاهة والمساءلة، المشاركة والوضوح، تحقيق الأهداف، وكذلك استقرار المؤسسة، من خلال العدالة والحماية، والأسس والمعايير، ومراقبة السلوكيات وكافة التصرفات، يرى الباحثان أن أهمية البحث تنبع من أهمية التعرف على مدى تطبيق أنظمة ومعايير الحوكمة في جامعة القدس كونها مؤسسة أكاديمية وعريقة، بالإضافة إلى المحافظة على مستواها وسمعتها بين الجامعات.

أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى تقصي واقع الحوكمة في جامعة القدس، ومدى تطبيقها، وذلك من خلال التأكد من تطبيق الحوكمة بكل متطلباتها ومعاييرها، وهل الوضع الاقتصادي والبيئة والعادات والتقاليد، والاتجاهات، والمخرجات التعليمية، وسلوك الموظفين والطلبة، والسياسة، يتأثرون من عدم تطبيق الحوكمة.

فرضيات الدراسة

1. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الجنس.
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير العمر.
3. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الدرجة الوظيفية.
4. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير المؤهل العلمي.
5. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الخبرة.
6. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير طبيعة العمل.
7. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في تقديرات عينة الدراسة نحو الأنظمة والقوانين والوضوح والشفافية (الحوكمة) المعمول بها في جامعة القدس لمتغير الظروف المحيطة.

مبررات الدراسة

1. من المعروف أن المؤسسات التعليمية منبر المجتمعات، ومنبع العلم، من هنا يجب أن تكون الأنظمة والقوانين من البنود الأولى والمتطلبات الرئيسية، والمطبقة بوضوح وشفافية في أي مؤسسة أكاديمية بصفة خاصة، والمؤسسات الناجحة بصفة عامة، فهذا يعني العدالة والمساءلة، والنزاهة، والوضوح، وارتياح الموظفين والطلبة والمجتمع ذات العلاقة.
2. أن هذا الموضوع يطرق لأول مرة في الجامعات الفلسطينية على حد علم الباحثان.

محددات الدراسة

1. من المفروض أن يكون البحث شامل لجميع الجامعات في الضفة الغربية، وقطاع غزة كجامعات فلسطينية ولدت في ظل الاحتلال، إلا أن هنالك استحالة لوصول الباحثان إلى قطاع غزة.
2. تزدّد بعض المستقصى منهم على الإجابة بوضوح، خوفاً على لقمة العيش، وحرصاً على الوظيفة.

الفصل الثاني

الإطار النظري

أدبيات الدراسة

الحوكمة الصالحة هي كتلة متكاملة تخلق التوازن داخل العمل الذي يسبب فقدانه خللاً كبيراً في الجامعة، مثلاً يشارك في الحوكمة المدبرون، الأساتذة، الطلاب، البيئة من الجيران (عازوي، 2009)، كما أن للحوكمة ثلاث قواعد اساسية يجب أن تسير عليها أي مؤسسة وتطبقها بالتفصيل وبإحكام كي تحصل على شهادة الحوكمة، وهذه القواعد هي: قاعدة الشفافية والمقصود بها تصميم وتطبيق النظم والآليات والسياسات والتشريعات وغير ذلك من الأدوات التي تكفل حق المواطن، والقاعدة الثانية هي: قاعدة المساءلة، وهي تمكين المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن

يؤدي ذلك الى تعطيل العمل أو الإساءة الى الغير، والقاعدة الثالثة هي: قاعدة المشاركة، أي إتاحة الفرصة للمواطنين أو الأفراد والجمعيات الأهلية للمشاركة في صنع السياسات ووضع قواعد للعمل في مختلف مجالات الحياة وبخاصة الأعمال الحكومية (خليل والعشماوي، 2008). كما تزايد الإهتمام في الآونة الأخيرة من جانب الباحثين في العلوم الإجتماعية بموضوع الحوكمة (governance) ونشير هنا إلى أن هناك أكثر من ترجمة لهذا المصطلح حيث يعرفه البعض على أنه حاكمية، حوكمة، حكمانية، إدارة شؤون الحكم، إدارة شؤون الدولة والمجتمع، ويقوم على المفهوم كما عرضه البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة على ثلاثة دعائم:

1. الدعامة الإقتصادية: تتضمن عمليات صنع القرار التي تؤثر على أنشطة الدولة الإقتصادية وعلاقتها بالإقتصاديات الأخرى.

2. الدعامة السياسية: وتتضمن عمليات صنع القرارات المتعلقة بصناعة وتكوين السياسات العامة.

3. الدعامة الإدارية: تتضمن النظام الخاص بتنفيذ السياسات، ويهتم بالإدارة الجيدة للدولة والمجتمع، بالإضافة إلى التركيز على إدارة الأعمال (السيد، 2006).

كما عرّفت الحوكمة بأنها حالة، وعملية، واتجاه، وتيار، كما أنها في الوقت ذاته مزيج من هذا وذلك، عامل صحة وحيوية، كما أنها نظام مناعة وحماية وتفعيل، نظام يحكم الحركة، ويضبط الإتجاه، ويحمي ويؤمن سلامة كافة التصرفات، ونزاهة السلوكيات داخل المؤسسات، ويصنع من أجلها سياج أمان، وحاجز حماية فعال وواضح (الخصيري، 2005). وعرّفت الحوكمة بأنها قواعد اللعبة السياسية، بتحديد القواعد الرئيسية لها والتنظيم مجال العمل السياسي، أي أنه بذلك يكون التكلّم عن الدولة والمجتمع والمشاكل بينهم وعدم الفصل بحيث يعمل المجتمع والدولة معاً من خلال الأنظمة والقوانين.

كما يعرفها البعض بأنها ممارسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاته المختلفة، كما يعود الفضل بظاهرة الحوكمة سواء في اقتصاد الدول المتقدمة أو النامية، إلى التشريعات والقوانين، والأنظمة البالية، وجمهور المتعاملين والتوسع العالمي في التجارة والمشاكل المالية والإدارية التي تتعلق بها، والفساد والرشوة وضعف الرقابة وعدم الإعتراف من البعض بأخلاقيات المهنة بالإضافة إلى عدم وضوح السلطة والمسؤولية في الكثير من المؤسسات والابتعاد عن الشفافية (حلاوة، صالح، 2009).

ويعتبر ضعف الحوكمة في البلدان التي تزود بالطاقة والموارد الطبيعية الأخرى يمكنه أن يعقد أمن هذه الإمدادات بعدة طرق منها: الفساد وسوء الإدارة، وعدم الإستقرار السياسي، ووجود النزاعات، مما يؤدي إلى الفساد في الموارد المالية والطبيعية، واستغلال الجهات المنتفعة، وعدم استقرار البلاد، ووجود المكاسب غير الشرعية، وغيرها مما يحتم في النهاية انهيار دولة بحالها وليست مؤسسة فقط، ثم تبدأ الإستغاثة وطلب المعونات من الطرف المنهار بكل الوسائل.

من هنا تنبع أهمية الحوكمة في الحاجة الى نظام وقائي يدافع عن السلامة ويعمل على تحقيق المصدقية، حيث ظهرت الحوكمة نتيجة بعض الأحداث و انهيار الشركات المالية التي حدثت في جنوب شرق آسيا وشرق أوروبا وأمريكا، فمذ عام 1997، ومع انفجار الأزمة المالية الآسيوية أخذ العالم ينظر نظرة جديدة إلى حوكمة الشركات. والأزمة المالية المشار إليها، يمكن وصفها بأنها كانت أزمة ثقة في المؤسسات والتشريعات التي تنظم نشاط الأعمال والعلاقات فيما بين منشآت الأعمال والحكومة. وقد كانت المشاكل العديدة التي برزت إلى المقدمة أثناء الأزمة تتضمن عمليات ومعاملات الموظفين الداخليين والأقارب والأصدقاء بين منشآت الأعمال وبين الحكومة، وحصول الشركات على مبالغ هائلة من الديون قصيرة الأجل، في نفس الوقت الذي حرصت فيه على عدم معرفة المساهمين بهذه الأمور، وإخفاء هذه الديون من خلال طرق ونظم محاسبية «مبتكرة»، وما إلى ذلك. كما أن الأحداث الأخيرة ابتداء بفضيحة شركة إنرون Enron وما تلا ذلك من سلسلة اكتشافات تلاعب الشركات في قوائمها المالية، أظهر بوضوح أهمية حوكمة الشركات حتى في الدول التي كان من المعتاد اعتبارها أسواقا مالية "قريبة من الكمال".

وقد اكتسبت حوكمة الشركات أهمية أكبر بالنسبة للديمقراطيات الناشئة نظراً لضعف النظام القانوني الذي لا يمكن معه إجراء تنفيذ العقود وحل المنازعات بطريقة فعالة. كما أن ضعف نوعية المعلومات تؤدي إلى منع الإشراف والرقابة، وتعمل على انتشار الفساد وانعدام الثقة. ويؤدي إتباع المبادئ السليمة لحوكمة الشركات إلى خلق الإحتياجات اللازمة ضد الفساد وسوء الإدارة، مع تشجيع الشفافية في الحياة الإقتصادية، ومكافحة مقاومة المؤسسات للإصلاح (يوسف، 2007).

تعريف مفهوم الحكامة

يعتبر مصطلح الحكامة من أهم المصطلحات التي تم تداولها في الحقل التنموي منذ نهاية الثمانينات، حيث تم استعماله لأول مرة من طرف البنك الدولي في 1989 الذي أعتبر

الحكامة أنها: «أسلوب ممارسة السلطة في تدبير الموارد الاقتصادية والاجتماعية للبلاد من أجل التنمية». وقد جاء استعمال البنك الدولي آنذاك لمفهوم الحكامة في إطار تأكيده على أن أزمة التنمية في إفريقيا هي أزمة حكمة بالدرجة الأولى: بسبب فساد النظم السياسية وضعف التسيير والتخطيط. ويعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي بأنها «نسق جديد من العلاقات والمساطر والمؤسسات التي تتمفصل بها مصالح المجموعات والأفراد، وتمارس الحقوق والواجبات.

وفي تصريح لمجلس وزراء خارجية السوق الأوروبية المشتركة مؤرخ ب 28 نوفمبر 1991 جاء فيه «يلح المجلس على أهمية الحكم الجيد، وفي حين يبقى من حق الدول ذات السيادة إقامة بنيتها الإدارية وترتيباتها الدستورية، فإن تنمية عادلة لا يمكن إنجازها فعلاً وبشكل دائم إلا بالانضمام إلى مجموعة من المبادئ العامة للحكم: سياسات رشيدة اقتصاديا واجتماعيا، شفافية حكومية، وقابلة للمحاسبة المالية، إنشاء محيط ملائم للسوق بقصد التنمية، تدابير لمحاربة الرشوة، احترام القانون وحقوق الإنسان، حرية الصحافة والتعبير، وهذه المبادئ ستكون أساسية في علاقات التعاون الجديدة» (الندوي، 2009).

الإدارة على المكشوف

انتشرت المعرفة الإدارية وتقاربت العلوم مع بعضها البعض، ونشأت العديد من المصطلحات وما يزال الوضع في إدارات الدول النامية يشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تضارب أو تعارض بين عمل الإداريين القياديين، والإداريين التنفيذيين، وهذا الوضع جعل من الصعب وجود مجال للمنافسة في عصر العولمة، والتحديات الإدارية، فظهر هناك من يطالب بالشفافية وكأنها مصباح علاء الدين السحري الذي سيحل كل المشاكل، ويذيب كل المعوقات الإدارية، وينشط من عملها، فظهر هناك مصطلح سمي (الإدارة على المكشوف). (الملكاوي، 2010).

فهل هناك فرق بين الشفافية والإدارة على المكشوف؟

الشفافية: مصطلح كثر تداوله في الجوانب السياسية والجوانب الاجتماعية، وهي مرتبطة مع تطور الديمقراطية في الدول الغربية في فترة السبعينات الذي شهد ميدان تقويم الاحتياجات والمطالبة بمراعاة الكفاءة والفاعلية (صوا، حماد، 2000).

أما الإدارة على المكشوف من ناحية إدارية: يقصد بها مشاركة العاملين في الشركة أو الهيئة في المعلومات المالية، والأرقام المتعلقة بالربح والخسارة، والحدود الدنيا لهذه الأرقام، وتطوير نظام فعال لتمكين الموظفين من استخدام هذه المعلومات، ليطوروا أدائهم أو أداء شركاتهم والوصول إلى المستوى المقبول، ثم إلى مستويات أعلى من الربحية والرضا والمشاركة الفعالة (أوليفر، 2004). وهناك من يعرف الإدارة على المكشوف أو الإدارة بالرؤية، وهي الإدارة التي يتم فيها الإهتمام بالوسائل والأهداف بشكل شمولي، بحيث تنتقل رؤية المؤسسة إلى عقل وضمير ووجدان القائمين لرسالتها على اختلاف مستوياتهم التنفيذية، والإدارية، وفي هذه الحالة لا تقسم الأهداف الاستراتيجية ولكن تقسم أدوات الوصول إلى هذه الأهداف، وهي تنمية وتطوير الثروات البشرية بشكل حقيقي (بارج، وكيفن، 2004).

محددات الحوكمة

هناك إتفاق على أن التطبيق الجيد لحوكمة الشركات من عدمه يتوقف على مدى توافر ومستوى جودة مجموعتين من المحددات: المحددات الخارجية وتلك الداخلية ونعرض فيما يلي لهاتين المجموعتين من المحددات بشيء من التفصيل كما يلي:

المحددات الخارجية:

تشير إلى المناخ العام للإستثمار في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال: القوانين المنظمة للنشاط الاقتصادي (مثل قوانين سوق المال والشركات وتنظيم المنافسة ومنع الممارسات الاحتكارية والإفلاس)، وكفاءة القطاع المالي (البنوك وسوق المال) في توفير التمويل اللازم للمشروعات، ودرجة تنافسية أسواق السلع وعناصر الإنتاج، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية (هيئة سوق المال والبورصة) في إحكام الرقابة على الشركات، وذلك فضلا عن بعض المؤسسات ذاتية التنظيم التي تضمن عمل الأسواق بكفاءة (ومنها على سبيل المثال الجمعيات المهنية التي تضع ميثاق شرف للعاملين في السوق، مثل المراجعين والمحاسبين والمحامين والشركات العاملة في سوق الأوراق المالية وغيرها)، بالإضافة إلى المؤسسات الخاصة للمهن الحرة مثل مكاتب المحاماة والمراجعة والتصنيف الائتماني والإستشارات المالية والإستثمارية. وترجع أهمية المحددات الخارجية إلى أن وجودها يضمن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسن إدارة الشركة، والتي تقلل من التعارض بين العائد الإجتماعي والعائد الخاص.

المحددات الداخلية:

تشير إلى القواعد والأسس التي تحدد كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل الشركة بين الجمعية العامة ومجلس الإدارة والمديرين التنفيذيين، والتي يؤدي توافرها من ناحية وتطبيقها من ناحية أخرى إلى تقليل التعارض بين مصالح هذه الأطراف الثلاثة. نظام الحوكمة في مؤسسات التعليم العالي

أوصت معظم نتائج الدراسات المقارنة التي قام بها كل من البنك الدولي، ومنظمة اليونسكو وسلطات التعليم الوطنية لتقييم تجارب الدول النامية في مجال التعليم العالي في عصر العلم والمعرفة إبان الألفية الثالثة، بضرورة الأخذ بعدد من التوجهات والسياسات الإصلاحية لتحقيق أهداف تطوير الأداء في ظل تراجع التمويل الحكومي وتنامي الطلب المجتمعي على التعليم العالي.

وتتلخص هذه السياسات في ضرورة تشجيع التنوع في نظم التعليم العالي وبرامجه بما في ذلك التوجه نحو التوسع في إنشاء مؤسسات تعليم خاصة تتكامل مع منظومة التعليم العام.

ووضع نظم متطورة لتحفيز مؤسسات التعليم الحكومية على تنويع مصادر تمويلها من خلال مساهمة الطلاب في بعض الرسوم الدراسية، وإنشاء برامج أكاديمية مشتركة مع القطاع الخاص المحلي والجامعات الأجنبية، والبحث في إنشاء وحدات خدمية لتوفير دخل إضافي، وربط تخصيص التمويل الحكومي بمعدلات الأداء، وفي نفس الوقت إعادة صياغة الدور الحكومي في دعم نظم التعليم العالي وبرامجه، في ظل معطيات الوضع الراهن والتغيرات المتوقعة في مناخ التعليم العالي، مع ضرورة تطوير الأطر المؤسسية والأكاديمية بالجامعات للتفاعل مع آليات تدويل التعليم العالي وعوامة أنشطته بالإضافة إلى وضع حزمة متكاملة من السياسات توجه أساسا لإعطاء أولوية لمعياري جودة خدمات التعليم العالي وعدالة توزيعها على شرائح المجتمع.

وقد اتفقت الدراسات التحليلية لأوضاع التعليم العالي على أن تنويع النظم والمؤسسات التعليمية أصبح واحدا من الضرورات التي ستسمح للدول النامية بالخروج من مأزق تزايد الطلب الاجتماعي على خدمات التعليم العالي في ظل محدودية الموارد المالية والبشرية، والرغبة في إيجاد صيغة ملائمة تتناسب مع المتغيرات الحديثة في أسواق العمل من حيث مستويات المهارة والكفاءة المهنية والتنوع في القدرات. ومن هنا يتعين

على سلطات التعليم الوطنية تشجيع التوسع في إنشاء مؤسسات التعليم غير الجامعية من ناحية، ودعم الجامعات الخاصة والأهلية من ناحية أخرى. بيد أن اختيار التوليفة المثلى للجامعات العامة والخاصة ومؤسسات التعليم غير الجامعي وهو أمر يعتمد بشكل أساسي على الخصائص المميزة لنظم التعليم العالي بالدولة المعنية، وعلى معدلات التنمية الإقتصادية والإجتماعية السائدة بها، فضلا عن حجم الموارد المالية العامة المتاحة.

كما أكدت معظم الدراسات سابقا أيضا على ضرورة ارتباط استراتيجيات تنويع نظم التعليم العالي بسياسات مكاملة، تهدف إلى إحداث تنوع في مصادر تمويل البرامج الدراسية والأنشطة الأكاديمية بمؤسسات التعليم الحكومي، بغية الإرتقاء بمعدلات الأداء الجامعي (يوسف، 2009).

حوكمة الجامعات

ظهر مفهوم حوكمة الجامعات في الآونة الأخيرة ليعبر عن الأزمة الحقيقية التي تمر بها مؤسسة الجامعة والحلول المقترحة لها، تلك الأزمة التي تتمثل في أن هناك إدارات جامعية وضعتها السلطة التنفيذية فوق الطلاب وأعضاء هيئة التدريس، لتكون مهمتها اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون هؤلاء، دون أن يكون لأي منهم (الطلاب، أعضاء هيئة التدريس) حق مناقشة هذه القرارات أو الاعتراض عليها. وهو ما يعزز استمرار ثقافة العزوف عن المشاركة في الحياة العامة سواء داخل الجامعة أو خارجها، كما يضعف تطور الجامعة بوصفها المؤسسة الأكاديمية المفترض فيها أن تعيد صياغة التوجهات الثقافية والعرفية والعلمية للمجتمع، نظراً لوضع القرار في يد طرف واحد من أطراف المؤسسة الجامعية، ووضع باقي الأطراف من الطلاب وأعضاء هيئة التدريس في وضع المتلقي لهذه القرارات والملتزم بتنفيذها دون مناقشة، فعلى سبيل المثال تؤخذ القرارات المتعلقة بالمنهج التعليمية دون أن يكون للطلاب حق المشاركة في صياغة خطط هذه المناهج والهدف منها، وكذلك الإتحادات والأسر الطلابية باعتبارها كيانات الهدف منها تدريب الطلاب على المشاركة في الحياة العامة وتعزيز قيم الديمقراطية واحترام الآخرين، فوفقا لتصريحات وزير التعليم العالي في مصر أن إقبال الطلاب على انتخابات إتحاد الطلاب عام 2008 لم تتجاوز 7%، والسبب في هذا العزوف هو عدم تعبير هذه الكيانات عن الطلاب بشكل حقيقي، بل إنها تحولت إلى أداة لقمع الحريات الطلابية، أيضا صندوق التكافل الإجتماعي المنصوص عليه في المواد من 116 الى 121 من اللائحة التنفيذية بقانون تنظيم

الجامعات الذي يهدف إلى حل كل المشكلات التي تعوق الطلاب عن ممارسة العملية التعليمية لا يتشكل بالانتخاب بل بالتعيين ولا يتضمن مجلس إدارته تمثيل للطلاب على الرغم من أنه خاص بالطلاب فضلاً عن غياب الشفافية في مراقبة ميزانية هذه الصناديق و عدم وجود آلية للحصول على المعلومات المتعلقة بإيرادات وأوجه إنفاق أموالها، وغيرها الكثير من الأمثلة التي تدل على الطريقة الاستبدادية التي تدار بها بالمؤسسة الجامعية في مصر واستبعاد الإدارة للأطراف الأخرى -الطلاب بوجه خاص- من عملية اتخاذ القرار إنطلاقاً من نظرة خاطئة إلى طبيعة الطلاب بوصفهم مجموعات من المراهقين غير القادرين على تحمل المسؤولية وأخيراً غياب الشفافية وآليات محاسبة الإدارة على قراراتها. وتهدف فكرة الحوكمة إلى وضع كافة الأطراف أمام مسؤولياتهم، وما يعيننا في هذا المقام هم الطلاب في علاقتهم بالإدارة وبأعضاء هيئة التدريس، فالطلاب هم أصحاب المصلحة الحقيقيين، لأن الجامعات بنيت من أجل تقديم الخدمة التعليمية لهم وإعدادهم على المستوى الفكري والمعرفي للمستقبل، وهم من يتأثر بشكل مباشر بكل القرارات التي تصدرها الإدارات الجامعية أو المجلس الأعلى للجامعات أو وزارة التعليم العالي، وفي ذات الوقت نجد هذه القرارات تصدر بمعزل عنهم وعليهم الإلتزام بها وتنفيذها دون أن يكونوا قد شاركوا في مناقشتها أو في تحديد مساراتها، وهذا الوضع يحتاج إلى تصحيح بحيث يكون للطلاب الحق في المشاركة في إدارة شؤونهم الخاصة وجزءاً من عملية صناعة القرار داخل المؤسسة الجامعية، مما يعزز ثقتهم في أنفسهم و يدرّبهم على تحمل المسؤولية، ويزرع فيهم روح المشاركة الإيجابية في الحياة العامة وقيمة الحرية، وهذا هو مضمون عملية حوكمة الجامعات، و لكن توجد عدة معضلات تحول دون تطبيق هذا المفهوم، هذه المعضلات تحتاج إلى حلول حتى يلقي مفهوم حوكمة الجامعات مساره التطبيقي الصحيح.

ومن معوقات تطبيق مفهوم حوكمة الجامعات، الثقافة السائدة في المجتمع، المناخ السياسي العام، التشريعات الجامعية، طريقة إدارة الجامعة، غياب أعضاء هيئة التدريس عن الحياة الجامعية (عزت، 2009).

جامعة القدس

جامعة القدس هي إحدى المؤسسات الأكاديمية الرائدة في فلسطين، التي تقدم الخدمات التعليمية لأهم شريحة في المجتمع وهم الشباب، وتسعى إلى تحقيق أهدافها

بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية، من خلال الموارد البشرية والكوادر المؤهلة، والتي تتكون من نخبة من الأكاديميين المتميزين، وكادر إداري من ذوي الخبرة والدراية يعملون جنبا إلى جنب من أجل إنجاح المسيرة التعليمية.

وتمنح جامعة القدس ثلاث درجات علمية في البكالوريوس، والدبلوم العالي، والماجستير. كما تقدم خدمات مختلفة للمجتمع الفلسطيني من خلال المراكز والمعاهد التابعة لها. وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها وخططها الأكاديمية للمحافظة على المستوى التعليمي، والأكاديمي، ورفع جودته، وتوفر الجامعة للطلبة المرافق الخدماتية، والبرامج اللامنهجية المتنوعة من ثقافية، وفنية وحوارية.

وعلى صعيد الدراسات العليا، تتميز جامعة القدس ببرامج دراسات عليا ترتبط باحتياجات الوطن الآنية التنموية المستقبلية، وتنفرد بين الجامعات الفلسطينية في بعض التخصصات. وتمنح برامج الدراسات العليا في الجامعة درجتي الدبلوم العالي والماجستير التي وصل عددها إلى أكثر من (42) تخصصا و(31) مسارا في الكليات الصحية والعلمية والإنسانية. لتكون جامعة القدس أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية من حيث: موقعها، وتميز أداؤها، وندرة تخصصاتها وتنوعها.

نشأة جامعة القدس

إنضمت جامعة القدس إلى عضوية إتحاد الجامعات العربية عام 1984 بعد توحيد أربع كليات جامعية كانت تعمل في مدينة القدس وضواحيها وهي: كلية الدعوة وأصول الدين، الكلية العربية للمهن الطبية، كلية العلوم والتكنولوجيا، وكلية الآداب.

كما توالى الجهود تباعا لضم وإنشاء كليات ومراكز جديدة وفريدة من نوعها في فلسطين، حيث تم تأسيس كل من: كلية الحقوق، كلية الهندسة، كلية الطب، كلية القرآن والدراسات الإسلامية كلية الصحة العامة، كلية طب الأسنان، كلية الصيدلة، وكلية العلوم الإقتصادية والإدارية. ولتوفير الجهد والمال وتوفير عناء السفر إلى الخارج بهدف الدراسات العليا، أنشأت الجامعة مراكز ومعاهد لهذه الغاية في عدة حقول وتخصصات، مثل مركز البحوث الإسلامية، والمعهد العالي للآثار الإسلامية، إضافة إلى مركز الدراسات الإقليمية، ومعهد العلوم اللغوية والصوتية ومعهد الإدارة والإقتصاد، وكذلك برنامج التكنولوجيا التطبيقية والصناعية، وبرنامج التنمية المستدامة، وبرامج في الصحة والبيئة

وتخصصات العلوم الاخرى لتصبح بذلك جامعة القدس إحدى أهم وأكبر المؤسسات الفلسطينية، تتكاتف فيها الجهود وتتوحد طاقات أبناء الشعب الفلسطيني لبناء الدولة الفلسطينية المستقلة، والحفاظ على مقومات وجودها وضمان قوتها في عاصمتها القدس الشريف. وتمنح جامعة القدس مختلف الدرجات العلمية من البكالوريوس والدبلوم العالي والماجستير في ثلاثة عشر كلية وتسعة معاهد، منتشرة في مواقع أساسية عدة، في مدينة القدس وضواحيها إلى جانب مواقع أخرى في مدينة رام الله و البيرة.

وتضم الجامعة برامج جديدة وحديثة هي الأولى من نوعها في فلسطين، فغدت الصرح العلمي الأول والوحيد الذي يقدم هذا العدد والتنوع من الدرجات العلمية في مختلف التخصصات العلمية والأدبية لدرجات البكالوريوس، الدبلوم العالي والماجستير. ويزداد عدد الطلبة الذين يلتحقون بالجامعة في كل عام وينالون قسطا وافرا من الرعاية المتميزة، تقدمها لهم نخبة من الأساتذة والموظفين المتخصصين، كما تؤمن لهم كافة الخدمات التي تقدمها الجامعات العالمية، إضافة إلى تقديم منح خاصة للطلبة وفقا لحالاتهم الإجتماعية، وتعمل الجامعة باستمرار على تطوير برامجها الأكاديمية وخططها وخدماتها للمحافظة على المستوى التعليمي والأكاديمي المتميز منها، وسعيا لإعداد أجيال أمينة في تحمل مسؤولياتها، ومخلصة في تسخير معارفها لخدمة المجتمع ورفعته ببيان الوطن (الحلبي، 2009).

الموقع الجغرافي لجامعة القدس

تحتل جامعة القدس مواقع مختلفة في مدينة القدس وضواحيها:

1. الحرم الرئيس في أبو ديس تبلغ مساحته (200 دونم)، ويضم معظم كليات الجامعة، وبعض المراكز والمتاحف والمعاهد، وقد تم إيقاف هذه الأراضي لصالح الجامعة والمعهد العربي.
2. الحرم الجامعي في الشيخ جراح يضم كلية هند الحسيني للبنات ويلتصق البناء بدار الطفل العربي وتعود ملكيته إلى دار الطفل، وتقوم الجامعة باستخدام الحيز وإدارته والإشراف عليه.
3. حرم الجامعة في بيت حنينا ويضم فرع كلية العلوم الإقتصادية والإدارية وكذلك رئاسة الجامعة وإدارة المكتبات ومعهد الطفل، ويقع على أرض تمتلكها جمعية بيت حنينا الخيرية إلى جانب مدرسة تديرها بلدية القدس.

4. حرم الجامعة في البلدة القديمة ويضم عدة مراكز تابعة للجامعة منها مركز دراسات القدس ومركز العمل المجتمعي ومركز لتعليم الحاسوب.

5. حرم الجامعة في البيرة وهي عمارة تعود ملكيتها لبلدية البيرة وتشمل تلفزيون القدس التربوي والمعهد العالي للآثار ومعهد الإعلام العصري وأبنية أخرى مستأجرة فيها مع معهد الدراسات الإقليمية ومركز التقييم المعياري الدولي ومركز السرطاوي لدراسات السلام ومركز التنمية في الرعاية الصحية الأولية وغيره (تقرير جامعة القدس، 2009).

الهيكلية الإدارية لجامعة القدس

تشرف على شؤون الجامعة الإدارية والأكاديمية الهيئات التالية:

أولاً: مجلس أمناء الجامعة ويتأهه رئيس مجلس الأمناء الذي يتولى تمثيل الجامعة أمام جميع الجهات الخارجية والداخلية الرسمية، وتضم عضويته جميع أعضاء مجلس الأمناء وهو صاحب السلطة العليا في الجامعة الذي يتولى الإشراف على جميع أمور الجامعة.

ثانياً: مجلس الجامعة ويتأهه رئيس الجامعة وتضم عضويته كل من نواب ومساعدى الرئيس وعمداء الكليات المختلفة وممثلين عن كل نقابة العاملين ومجلس الطلبة وتعود مرجعيته حسب النظام الأساسي لمجلس أمناء الجامعة.

ثالثاً: المجلس الأكاديمي ويتأهه نائب الرئيس للشؤون الأكاديمية ويضم في عضويته عمداء الكليات المختلفة، إضافة إلى كل من عميد الدراسات العليا وعميد البحث العلمي ورؤساء دائرتي القبول والتسجيل وعميد شؤون الطلبة وممثلين عن مجالس الكليات، وتعود مرجعيته لمجلس الجامعة.

رابعاً: مجالس الكليات والدراسات العليا التي يتأهه كل منها العميد المعني وتشرف على إدارة الشؤون الأكاديمية في مجالات اختصاصها وتعود مرجعيتها إلى المجلس الأكاديمي.

خامساً: مجالس الأقسام والدوائر في الكليات ويتأهه رئيس القسم أو الدائرة التي تتكون أعضاء الهيئة التدريسية وتعود مرجعيتها إلى مجالس الكليات.

سادساً: مجلس المراكز والمعاهد ويتأهه أحد أعضاء الهيئة التدريسية بكلية العلوم، ويضم في عضويته كافة مدراء المراكز والمعاهد للإشراف على النشاطات اللامنهجية وبرامج التنمية المجتمعية.

سابعاً: هيئة المجمع الصحي وهي لجنة تضم عمداء مجمع الكليات الصحية والمسؤولين في التنمية والتطوير الصحي ويتناوب على رئاستها كل عامين أحد عمداء هذه الكليات.

ثامناً: مجلس البحث العلمي ويترأسه عميد البحث العلمي ويتكون من أعضاء هيئة تدريس باحثين وممثلين عن مجالس الكليات ويعنى بتطوير البحث العلمي في الجامعة.

تاسعاً: لجنة الترقية يتم تعيينها من قبل رئيس الجامعة من أعضاء في الهيئة التدريسية من حملة رتبة الأستاذية لمتابعة طلبات الترقية والتنسيب بترقية أعضاء الهيئة التدريسية التي ترفع إلى مجلس الأمناء لإقرارها.

عاشراً: الشؤون المالية والإدارية الذي يقوم على الإشراف على الشؤون المالية والإدارية في الجامعة ومجلس المدراء التنفيذيين برئاسة نائب الرئيس للشؤون المالية والإدارية، وعلى دائرة شؤون الموظفين، والدائرة المالية التي تشمل المشتريات والمستودعات والمحاسبة والمنح والمشاريع، وأيضا دائرة الشؤون الإدارية والخدمات العامة.

حادي عشر: قامت الجامعة في العام 2001 باستحداث هيئة جديدة اسمها «هيئة مجالس الجامعة» يتم تعيين أمينها العام وأعضاء أمانتها من أكاديميين تولوا مناصب إدارية سابقا، وتتكون عضويتها من كافة أعضاء المجالس والهيئات في الجامعة الأكاديمية منها والإدارية وتجتمع بالعادة مرتين كل عام على مدار يومين وذلك للتباحث في الأمور الإستراتيجية والسياسة العامة للجامعة. ويشرف على تنفيذ سياسات الجامعة ويتولى مسؤوليتها رئيس الجامعة الذي يقدم التقارير الفصلية لمجلس الأمناء، كما يقدم التوصيات المختلفة حسب النظام للمجلس لإقرارها (تقرير جامعة القدس، 2009).

إدارة شؤون الموظفين

تعتبر إدارة شؤون الموظفين إدارة اختصاصية، وهي تعنى بكافة الأمور التي تتعلق بشؤون العاملين في الجامعة من بداية تعيينهم بالعمل إلى حين إنهاء خدماتهم، وهذه الحقيقة لا تعني إلغاء الدور الذي تمارسه الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة بالإهتمام بشؤون العاملين لديها، إذ أن كافة الإدارات العاملة الأخرى في الجامعة تعنى بشؤون العاملين لديها من خلال التركيز على أهمية وقدرة الموظفين على الإسهام بالأنشطة الإنتاجية، واستثمار طاقتهم بالكفاءة والفاعلية الممكنة و هذا يؤكد على حقيقة التلاؤم

و التوافق بين مختلف الإدارات من أجل تطوير الإستخدام الأمثل للطاقات الإنسانية العاملة لديها. ولذا فإن دائرة شؤون الموظفين عبارة عن وظيفة أساسية من وظائف الجامعة وتتمتع بالسلطة التنفيذية في إصدار القرارات للأفراد العاملين ضمن العمل الإداري في إطار الإدارات الأخرى بناء على توصيات هذه الإدارات وبالتنسيق معها.

الموظف الإداري

الموظف الإداري هو كل شخص يعين بقرار من المرجع المختص في وظيفة مدرجة في جدول تشكيلات ووظائف الجامعة الإدارية في الدوائر الإدارية والأكاديمية، وهو الذي يقوم بالأعمال الإدارية سواء في دائرة إدارية أو دائرة أكاديمية، ويخضع لقانون العمل الفلسطيني رقم (7) لعام 2000، من حيث الراتب الشهري المنصوص عليه في الكادر الموحد المقر من وزارة التربية والتعليم العالي، والإجازات السنوية والمرضية وغيرها كما هي المذكورة في نظام الموظفين الإداريين من أنظمة وتعليمات الجامعة (2004).

دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات التي هدفت إلى قياس العلاقة بين الحوكمة مع العديد من الأطراف الأخرى، ومن هذه الدراسات:

- دراسة (غرابة، 2010) بعنوان مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، نوقشت في جامعة النجاح الوطنية في نابلس، هدفت هذه الدراسة النوعية الوصفية إلى التعرف على مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة وبعد الإطلاع على نتائج التحليل الإحصائي توصل الباحث إلى عدة نتائج منها لا يوجد تطبيق لمتطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المحاسبي، وضعف في تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الأداء المالي، والإداري وتمت التوصيات بناءً على النتائج وكان من أهمها العمل على زيادة الوعي بأهمية مبدأ الإفصاح والشفافية في الشركة، وضرورة دراسة أسباب ضعف تطبيق متطلبات الإفصاح والشفافية في الشركة. دراسة (الخواجة، 2004) هدفت إلى تحليل مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، وقد أكد البحث على النقاط الآتية لدعم مبادئ حوكمة الشركات:

1. أهمية زيادة الوعي بالأهمية المتزايدة لحوكمة الشركات، سواء بالنسبة للمديرين أو أعضاء مجلس الإدارة أو حملة الأسهم أو باقي أصحاب المصالح للتعرف على مبررات تطبيقها.
2. التأكيد على ممارسة المساهمين لحقوقهم وعلى المعاملة المتساوية للمساهمين.
3. توسيع هيكل الملكية بالشركات وزيادة عدد الشركات المقيدة بالبورصة.
4. الإسراع بإصدار قانون للشركات الجديد نظرا لأهميته في التقريب في المعاملة بين شركات الأشخاص وشركات الأموال.
5. خلق كوادرات إدارية جديدة.
6. تدريب وبناء أجهزة الإشراف والرقابة على نحو يمكن من متابعة التزام الشركات بالقواعد اللازمة للإدارة الجيدة لها.
7. تطوير مهنة المحاسبة والمراجعة بما يواكب أسس وقوانين المحاسبة الدولية.
8. الإفصاح عن المعلومات المالية وغير المالية.

وتعتبر هذه الدراسة ذات أهمية لمعرفة ضرورة الشفافية والرقابة والإدارة في التطور والتقدم والمحافظة على المصالح والعمل على التوسع في المجال الداخلي الخارجي عن طريق جذب مستثمرين جدد عن طريق كسب الثقة.

- دراسة (Robies and Salameh, 2006) بعنوان العلاقة بين الحوكمة والأداء المالي في قطاع الإنشاءات.

هدفت هذه الدراسة لقياس أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للمشروعات الإنشائية في لبنان لعينة من (100) شركة إنشائية من أحجام مختلفة، لإختبار فيما إذا كان التداخل في ممارسة الحوكمة المؤسسية بين جميع الأطراف داخل الشركة يقود إلى أداء مالي أفضل للمشروعات الإنشائية، وقد خلصت الدراسة إلى أن عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين ومجلس الإدارة يترجم أداءً ماليًا أفضل للشركة.

وتعتبر هذه الدراسة من الدراسات التطبيقية القليلة في العالم العربي التي تناولت أثر ممارسة الحوكمة على الأداء المالي للشركات، مؤكدة على أهمية عدم التداخل في الأدوار بين المديرين التنفيذيين وأعضاء مجلس الإدارة.

• دراسة (Institutional shareholder Services, 2005) بعنوان حوكمة أفضل أرباح أعلى و مخاطر أقل.

بعد اختبار (77) عاملا من عوامل الحوكمة و (16) مقياسا من مقياس الأداء المالي ضمن أربع مجموعات (المخاطرة، الربحية، القيمة السوقية، التقييم)، قام فريق المؤسسة بتحليل العلاقة بين كل من عوامل الحوكمة مقابل كل مقياس من مقياس الأداء، مستخدمين بيانات للسنوات المالية (2004-2007)، وباستخدام اختبار T لتحديد العلاقة بين مستوى الحوكمة بواسطة (Governance Index) والأداء المالي لعينة من (5200) شركة أمريكية. وبعد إجراء العديد من الإختبارات خلصت الدراسة إلى:

1. الشركة ذات الحوكمة الأفضل أقل مخاطرة، وذلك لانخفاض تباين أسعار سهمها وإنخفاض احتمالات إفلاسها.
2. الشركات ذات الحوكمة الأفضل أكثر ربحية وعائدا على الإستثمار.
3. الشركات ذات الحوكمة الأفضل أعلى في القيمة السوقية إلى الدفترية وسعر السهم إلى عائده.

وقد امتازت الدراسة بتناولها عدداً كبيراً من مقياس الأداء و (5200) شركة لقياس العلاقة بين الممارسة السليمة للحوكمة، وهو ما لم تعده كثير من الدراسات التطبيقية في مجال الحوكمة.

الفصل الثالث

المنهجية وجمع المعلومات وتحليل البيانات

استخدم الباحثان المنهج الوصفي لأنه يناسب هذا النوع من الدراسة، وبالتالي تم جمع المعلومات وتحليل البيانات من خلال توزيع (120) إستبانة، بنسبة (12%) من مجتمع الدراسة تقريباً منها (60) وزعت على أعضاء الهيئة الإدارية و(60) وزعت على أعضاء الهيئة التدريسية، تم استرجاع (100) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي بعد تعديل بسيط ممكن تلاشيه، وبذلك تكون النسبة (10%) من مجتمع الدراسة، وهو (1117) موظف، وهذه تعتبر نسبة مقبولة تفي لمتطلبات البحث العلمي. ثم أخذت المنهجية محور خاص بالمقابلات الشخصية مع بعض أعضاء الهيئتين الأكاديمية والإدارية العليا. وتم تحليل ما جاء فيها وإضافتها إلى النتائج والتوصيات.

الصدق والثبات

من خلال تحليل جميع فقرات الإستبانة بواسطة Reliability analyze تبين أن نسبة الثبات في هذا البحث بلغت 0.84، وتم التأكد من صدق الأداة المستخدمة بعد أن تم تحكيمها من قبل الدكتور علي صالح و الدكتور إبراهيم صليبي، والدكتور عمر الصليبي. وتم تحليل النتائج الكمية للدراسة باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك بإيجاد المتوسطات الحسابية، والانحراف المعياري للبيانات، حيث تم اعتماد تقدير درجة الفقرات والمجالات من خلال المتوسطات الحسابية. وجاءت سمات عينة الدراسة كما يلي:

يظهر الجدول (رقم 1) عدد الموظفين لحملة الدرجة العلمية، كماً ونوعاً ومن التحليل الإحصائي تبين أن عدد الذكور (56) وما نسبته (54%) ممن عمرة فوق (40) يقرون بأن الجامعة تطبق أنظمة الحوكمة معظمهم من حملة الدكتوراه (41) وكانت موافق، فيما بلغ عدد الذين يقولون لا تطبق (20%) وهم بنسبة عالية (20%) أيضاً من حملة الدكتوراه غير موافق، والباقي ونسبته محايد (26%) من حملة البكالوريوس والماجستير والدبلوم، أما بالنسبة للإناث وعددهم (44) فقد بلغت ما نسبته (63%) يقرون بأن الجامعة تطبق متطلبات الحوكمة، وهن من الهيئة التدريسية (15%) موافق، ومن الهيئة الإدارية (28%) غير موافق، والباقي من مختلف الدرجات العلمية. أما بند تطبيق

الحكومة يعمل على استقطاب الطلبة المميزين فقد حاز على نسبة قليلة فقد كانت إجابة الذكور (62%) غير موافق، والإناث (58%) غير موافق، أما الباقي فهم من المحايد، وبند تعتبر المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحكومة بالشكل الصحيح فكانت النسبة من الذكور غير موافق (44%) وما نسبته (12%) غير موافق بشدة، والباقي محايد أما الإناث فقد بلغت (21%) غير موافق، فيما بلغت ما نسبته (28%) غير موافق، والباقي محايد، أما عن البند تحل المشاكل بشفافية فقد كان من النسب العليا (56%) من الذكور موافق بشدة، و(12%) غير موافق والباقي محايد، أما الإناث فقد كانت ما نسبته (51%) موافق بشدة، و(14%) غير موافق، و(14%) منهن غير موافق بشدة، والباقي محايد. والارتجالية في حل المشاكل فقد بلغت ما نسبته (48%) من الذكور غير موافق، وما نسبته (16%) غير موافق بشدة، أما عن الإناث فقد كانت (46%) غير موافق بشدة، و(17%) غير موافق، فيما حصل بند لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة على ما نسبته (49%) غير موافق، و(30%) موافق بشدة من الذكور والباقي محايد، أما عن الإناث فقد بلغ ما نسبته (34%) موافق وما نسبته (22%) غير موافق والباقي محايد.

جدول رقم (1)

المؤهل العلمي

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	دبلوم	2	2.0	2.0	2.0
	بكالوريوس	22	22.0	22.0	24.0
	ماجستير	30	30.0	30.0	54.0
	دكتوراة	46	46.0	46.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

في الجدول رقم (2) والذي يظهر فترة الخدمة داخل الجامعة فقد حصل البند يسمح بإبداء الرأي داخل الجامعة على ما نسبته (42%) ممن لهم خدمة طويلة في الجامعة على موافق جداً، و (11%) موافق، وما نسبته (32%) محايد، و (15%) غير موافق بشدة، فيما بند يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحكومة فقد حصل على ما نسبته (39%) موافق وهم من الموظفين القدامى ممن تزيد خدمتهم عن (15) سنة، وما نسبته (36%) محايد، فيما كان الباقي غير موافق، وبند ضعف الموارد المالية يؤثر سلباً على تطبيق الحكومة (الأنظمة والقوانين) (46%) فقد كانت أيضاً من الموظفين القدامى

والتي تزيد مدة خدمتهم عن (15) سنة، فيما بلغت نسبة المحايدين (23%) والباقي غير موافق. فيما بلغن النسبة في بند تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين، فقد حصلت على نسبة (48%) غير موافق و(21%) محايد، (31%) غير موافق بشدة، أما عن التناقضات في إجابات المفحوصين فتظهر في بند تطبيق الأنظمة والقوانين يقلل من الأزمات فقد ظهر بشكل ملحوظ عند المتوسط الحسابي والبالغ (2.36) وانحراف معياري (2)، بالإضافة إلى بند يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى ارتقاء اسم الجامعة فقد حصلت على متوسط حسابي قدرة (2.24) وانحراف معياري (2)، وبند تطبيق متطلبات الحوكمة يؤدي إلى رفع معنويات جميع الأفراد فقد حصل على متوسط حسابي قدره (2.22) وانحراف معياري (2). ما دل على أن هنالك بعض الاستبيانات تم تعبئتها دون اكتراث أو تركيز.

جدول رقم (2)

فترة العمل داخل الجامعة

		التكرار	النسبة المئوية	القيمة المئوية	النسبة الكلية
القيمة	أقل من 5 سنوات	48	48.0	48.0	48.0
	من 5-10 سنوات	32	32.0	32.0	80.0
	من 10-16 سنة	4	4.0	4.0	84.0
	من 16-20 سنة	6	6.0	6.0	90.0
	21 سنة فأكثر	10	10.0	10.0	100.0
	Total	100	100.0	100.0	

يظهر الجدول رقم (3) أدناه المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات المبحوثين عن كل مجال من مجالات الإستبانة وعن المجال الكلي.

جدول رقم (3)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
3.0	2.9	الأنظمة و القوانين المطبقة في جامعة القدس واضحة.	1
3.0	3.26	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الموظفين دون تمييز.	2
3.0	3.24	تطبق الأنظمة و القوانين على جميع الطلبة دون تمييز.	3
3.0	3.34	تحل المشاكل في الجامعة بشفافية.	4
3.0	2.7	يعتبر ضعف القوانين و الأنظمة المستخدمة سبب في عدم تطبيق الحوكمة.	5
2.0	2.4	يعتبر عدم وجود شفافية في المعلومات التي يتم تقديمها من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	6
2.0	2.1	يعتبر وجود التمييز من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	7
2.0	2.04	يعتبر وجود المحسوبية من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح.	8
3.0	2.78	تعتبر قلة الخبرة إحدى أسباب ضعف الحوكمة.	9
4.0	3.8	يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة.	10
3.0	2.64	يؤثر المسؤولون القائمون على الجامعة في تطبيق متطلبات الحوكمة.	11
3.0	3.22	ضعف الموارد المالية يؤثر سلبا على تطبيق الأنظمة و القوانين.	12
2.0	3.34	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود الوصوليين.	13
2.0	2.36	تتأثر الأنظمة و القوانين في تطبيقها من وجود المتسلقين.	14
2.0	2.14	هنالك نوع من اللامبالاة في تطبيق الأنظمة و القوانين.	15

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	الترتيب
2.0	2.46	يؤدي تطبيق الأنظمة و القوانين إلى حفظ حقوق الجميع.	16
2.0	2.36	يقلل تطبيق الأنظمة و القوانين من الأزمات.	17
2.0	2.24	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة إلى إرتقاء إسم الجامعة.	18
2.0	2.22	يؤدي تطبيق متطلبات الحوكمة الى رفع معنويات جميع الأفراد.	19
2.0	2.26	العمل على تطبيق متطلبات الحوكمة أساس رئيسي لتطوير الجامعة.	20
2.0	2.02	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين.	21
2.0	2.06	تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين.	22
2.0	2.36	تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلبي في تطبيق متطلبات الحوكمة.	23
3.0	3.08	الإرتجالية في حل المشاكل هي المسيطرة في الجامعة .	24
2.5	2.64	العادات و التقاليد تحد من تطبيق متطلبات الحوكمة.	25
3.0	3.36	تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع.	26
3.0	3.32	الأنظمة و القوانين التي تطبق في الجامعة كاملة.	27
3.0	3.14	تسعى الجامعة باستمرار لتطوير الأنظمة و القوانين حسب متطلبات العصر.	28
3.0	3.18	لا يوجد فصل تعسفي في الجامعة لأنها تطبق الأنظمة و القوانين بعدالة.	29
3.0	3.08	يستطيع الموظف المطالبة بحقوقه في أي وقت لأنه مدعوم بأنظمة و قوانين عادلة.	30
3.0	3.08	يسمح بإبداء الرأي في أي موضوع لأن الجامعة تتعامل بشفافية.	31
2.56	2.75	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول أعلاه أن أعلى نسبة استجابة من قبل افراد العينة كانت للفقرة «يعتبر الإحتلال من العوائق التي تعيق استخدام الحوكمة» بمتوسط حسابي (3.8)، وانحراف معياري وقدره (4) يليها الفقرة «تستخدم الجامعة مقولة النظام فوق الجميع» بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري قدره (3) يليها الفقرتين تحل المشاكل في الجامعة بشفافية» و « تتأثر الأنظمة والقوانين في تطبيقها من وجودالوصوليين» بمتوسط حسابي(3.34).

بينما كانت اقل فقرة استجابة من قبل أفراد العينة هي للفقرة « تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب موظفين مميزين» بمتوسط حسابي (2.02) يليها فقرة « يعتبر وجود المحسوبة من أهم أسباب عدم تطبيق الحوكمة بشكل صحيح» بمتوسط حسابي (2.04) يليها فقرة تطبيق متطلبات الحوكمة يعمل على استقطاب طلبة مميزين» بمتوسط حسابي (2.06). وبند تلعب الأحزاب المسيطرة دور سلبي في تطبيق متطلبات الحوكمة فقد حصلت على متوسط حسابي قدره (2.36) وانحراف معياري (2) والعادات والتقاليد فقد بلغ متوسطها الحسابي (2.64) وانحراف معياري (2.5).

ومن بعض ما جاء في المقابلات الشخصية، أقرت نسبة عالية من المستقصى منهم بأن الأنظمة والقوانين المطبقة في جامعة القدس تسير حسب البنود الموجودة في الكتاب الذي يصدر عن إدارة الجامعة وخاص بأنظمتها، وفي نفس الوقت أقرت نفس المجموعة بأن العادات والتقاليد والعشائرية والمحسوبة لا تزال تسيطر على الكثير من المواقف وتعطل من تنفيذ اتخاذ القرارات بالطرق القانونية، حيث قال أحدهم نحن نعيش في مجتمع فلسطيني صغير الحجم، وكل مواطن له عائلته أو عشيرته، هذا ابن فلان وهذا يعمل في الجهاز الفلاني، ما أثر بشكل أو بآخر على ضعف تطبيق الأنظمة والقوانين بالمستوى المطلوب. ولا ننسى أن موقع الجامعة لا يخضع لسيطرة السلطة الفلسطينية، لكي نقرر ما إذا كنا بعد ذلك الاستعانة بتطبيق الأنظمة والقوانين تحت حماية السلطة أو حتى معرفتها. فكثير من المخالفات التي تقع تحتاج إلى تطبيق قانون الجامعة بحماية الدولة مثل القتل والضرب والمنازعات، وهذه المسائل ليس بمقدور إدارة الجامعة حلها بشكل جذري بدون توفير حماية من السلطة. ووضع لجان مختصة، وأجهزة مراقبة، كي نستطيع أن نكون كبقية الجامعات الفلسطينية المحلية على الأقل، على سبيل المثال فصل الطلبة الذين لا يدفعون رسوم جامعية وهي من أعقد المشاكل التي نواجهها، حيث تزداد نسبة الفقر في بلادنا يوماً بعد يوم، والاحتلال يضع بصماته أول بأول لذلك أتساءل: (هل

يستطيع أي مسئول أن يتجرأ بأن يرفع صوته ويمنع طالب من الدراسة). علماً بأن القانون واضح، ولكن ظروفنا كشعب محتل ومعاناته معروفة للجميع، فهنا لا ينقصنا سوى الطبل والزمر من الطلبة المفصولين، وتسييط الضوء علينا من الصحافة والإعلام، لذلك يكمن الحل في البحث وبعزم لإيجاد مصادر دعم مالية، فيما أقر آخرون من المستقصى منهم بأن بعض القوانين نعجز عن تطبيقها في ظل الظروف السياسية التي نعيشها لدعم الجامعة، وبعد ذلك تفصل الطالب الذي يخالف تعليمات الجامعة في المسائل الإدارية ومخالفته للقوانين المعلن عنها رسمي في كتاب أنظمة الجامعة بعد أن توفر حماية للجامعة. أما فيما يتعلق بتطبيق الأنظمة والقوانين على الموظفين من ناحية الترقيات فهذه عادلة ومعروفة ولها معايير واضحة وبالنسبة للرواتب فهي على كادر وزارة التعليم العالي مع بعض الملاحظات ربما لموظفين مميزين ولا نستطيع إنكار دخول بعض المحسوبية ، وأجاب البعض أن الأمن الوظيفي متوفر دون شك إلا فيما يخالف الأنظمة والقوانين بشكل واضح.

وإذا ما حاولنا عمل مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية نلاحظ أنها تلتقي عند الكثير من النقاط المشتركة وجميعها تنادي بضرورة التركيز على تطبيق متطلبات الحوكمة، وتطبيق كل ما جاء فيها من شفافية ومساءلة ونزاهة على الجميع دون تمييز. بالإضافة إلى استخدام بعض المعايير الخاصة بتطبيق الأنظمة والقوانين لكل مؤسسة حسب قوانينها، مع بعض المفارقات أن هذه الدراسة والخاصة في جامعة القدس تتميز بأن الجامعة لا تعيش تحت حماية قانون السلطة الوطنية الفلسطينية بشكل قاطع إذا ما قورنت بالجامعات المحلية الفلسطينية، والجامعات العالمية، حسب حد علم الباحثان فلها ظروفها والتي تتعايش معها قدر الإمكان في تطبيق الأنظمة والقوانين، وفيما يخص العشائرية والمحسوبية وغيرها.

النتائج

بعد جمع البيانات وتحليلها إحصائياً تم التوصل إلى النتائج التالية:

1. أن جامعة القدس هي الجامعة الوحيدة في العالم التي تعيش بدون سلطة أو حماية قانونية بسبب موقعها وعدم سيطرة السلطة الفلسطينية عليها كباقي الجامعات الفلسطينية.

2. أن للاحتلال الإسرائيلي أثر واضح و كبير على عدم تطبيق الحوكمة بالشكل المطلوب وذلك من خلال عمليات التنسيق التي تتم عند محاولة استدعاء رجال السلطة لفرض القانون أو حماية ممتلكات الجامعة وطلابها وموظفيها.
3. إن إدارة الجامعة تحاول أن تعمل على تطبيق النظام بين الطلاب دون تمييز وذلك بشفافية دون اللجوء الى الغموض.
4. مع أن الجامعة ومن خلال ما جاء في التحليل، تحاول وتعمل على تطبيق النظام في كثير من المواقع، فإن هناك من يؤثرون على ذلك من الوصوليين وعددهم لا بأس به وظهر ذلك من خلال المتوسط الحسابي وقدره (3.34).
5. يوجد محسوبة بشكل ملحوظ، وهذا سبب العشوائية وهي من سمات الشعب الفلسطيني .
6. حسب النتائج والتحليل لا تؤثر العشوائية على تطبيق الحوكمة، ما دل على أن هنالك تناقض في إجابات المبحوثين.
7. تطبيق الأنظمة والقوانين بوضوح وشفافية دون تمييز في مواقف لا تتدخل فيها العشوائية موجود ولكن بشكل محدود.
8. المحسوبة والازدواجية في التعامل، سواء كان على مستوى الموظفين، أو على مستوى الطلبة ظهرت من خلال التحليل والمقابلات الشخصية.
9. أن القيم السلبية مثل العادات والتقاليد البالية التي تعود عليها مجتمعنا الفلسطيني هي جذور المشاكل في تطبيق أنظمة الحوكمة، وصعوبة اتخاذ القرارات.
10. ضعف الموارد المالية أثر بشكل واضح على صعوبة تطبيق الأنظمة والقوانين، بالإضافة إلى الفقر، والأوضاع السياسية التي يعيشها شعبنا الفلسطيني.

التوصيات

1. ضرورة توفير الحماية القانونية بشكل مستمر بدون معوقات التنسيق والاستدعاء.
2. ضرورة إصدار أنظمة وقوانين واضحة، وصارمة قابلة للتطبيق، خاصة فيما يتعلق بالشفافية والمساءلة والنزاهة.
3. مراجعة أنظمة ومفاهيم الحوكمة ومدى تطبيقها، ونتائجها، سنوياً من أجل تعديل البنود البالية والتي عفا عليها الزمن ووضع أنظمة تتماشى مع وضع الجامعة

- ومتطلبات الطلبة والموظفين بوضوح.
4. تكوين لجان مختصة للمراقبة والفحص المستمر لتحديد مدى تطبيق الأنظمة والقوانين.
 5. تكوين مجموعات حماية تدخل سريع غير معروفة للمجتمع الداخلي والخارجي يكون هدفها مصلحة الجامعة وليس التجسس على المجتمع المستهدف.
 6. وضع أنظمة مراقبة مثل الكاميرات الخفية وما شابه.
 7. الأخذ بعين الاعتبار تجارب وأنظمة وقوانين جامعات أخرى مماثلة وناجحة، بحيث تكون مقارنة لبيئتنا ونستطيع تطبيقها على أرض الواقع، ومنسجمة مع احتياجاتنا.
 8. محاولات الدعم المادي للجامعة يجب أن تتوسع على مستويات داخلية وخارجية وبالتنسيق مع السلطة الوطنية الفلسطينية، وعلاقات الجامعة والموظفين إن أمكن.
 9. عمل برامج توعية للمجتمع المحيط، وداخل الطلبة من خلال المحاضرات، عن محاسن النظام والأمن، وتوضيح أضرار العادات والتقاليد البالية والتي تُضر بالمسيرة التعليمية للجامعة.
 10. التحقق من أكثر من طرف، وبعده طرق عن موضوع أو شكوى معينة قبل تطبيق أنظمة ومتطلبات الحوكمة وخاصة عند تطبيق العقوبات.
 11. وضع حد للوصوليين، والمحسوبية، من خلال القانون فوق الجميع.

المراجع

1. إبراهيم الخلوف الملكاوي، 2010 «الإدارة على المكشوف» جريدة الرأي، الأردن.
2. الخواجه، 2004، مفهوم حوكمة الشركات والمبادئ التي تقوم عليها والشروط اللازمة لحوكمة الشركات، بحث غير منشور.
3. النجار، محمد حسن إبراهيم، 1990 «الحوكمة في الشركات المساهمة». مؤتمر حوكمة الشركات وأبعادها المحاسبية والإدارية والاقتصادية، الإسكندرية.
4. السيد إسماعيل محمد، 2006 «الإدارة التراكمية والحوكمة». المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
5. تقرير إدارة شؤون الموظفين، 2010 ، جامعة القدس، أبوديس.
6. بارج وآخرون، 2004 «العمل بروح الامتثال في الممارسة الإدارية». (ترجمة محمد الأصبعي)، معهد الإدارة العامة، الإدارة على المكشوف.
7. تقرير وزارة التعليم العالي، الجامعات الفلسطينية، 2010.
8. جمال حلاوة، علي صالح، 2009 «مدخل إلى علم التنمية». مكتبة الشروق، رام الله، الضفة الغربية، عمان، الأردن.
9. خليل، والعشماوي، 2008 «الحوكمة المؤسسية» مكتبة الحرية للنشر والتوزيع القاهرة، جمهورية مصر العربية.
10. صوا، وحماد، 2000 «تقويم البرامج والسياسات الاجتماعية والأسس النظرية والمنهجية». الرياض، معهد الإدارة العامة.
11. عزت احمد، 2009 «مفهوم حوكمة الجامعات والغرض منها وسبل تطبيقها». عمان، الأردن.
12. عازوري، نعمة، 2009، مؤتمر الحوكمة الأكاديمية، جامعة الروح القدس في الكسليك (لبنان).
13. عمادة القبول والتسجيل، 2010 «كتاب الأنظمة والقوانين». جامعة القدس، أبوديس.
14. غسان سرحان، ومحمد طه، 2004 «سياسات الدراسات العليا» بحث قدم

لمؤتمر في جامعة عدن، جامعة عدن.

15. صالح محمد غرابة، 2010، مدى تطبيق مبدأ الإفصاح والشفافية من مبادئ حوكمة الشركات في شركة بئر المدور المساهمة المحدودة، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، الضفة الغربية.
16. محسن الخضيري، 2005 "حوكمة الشركات" القاهرة، مجموعة النيل العربية.
17. محمد الندوي، 2009 «رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية» وجدة - المغرب.
18. نادية الحلبي، 2009، «دور الحوافز في رفع كفاءة الأداء الوظيفي من وجهة نظر الموظفين الإداريين في جامعة القدس» جامعة القدس، رسالة ماجستير: ص56-60.
19. يوسف محمد، 2007، «محددات الحوكمة ومعاييرها». القاهرة.
20. شبكة الإعلام العربي، www.moheet.com

المراجع الاجنبية:-

21. Institutional Shareholders Services (2000). *An Overview of the ISS CGQ methodology changes*. New York. ISS.
22. Robeiz, S. and Salameh, Z. (2006). Relationship Between Governance Structure and Financial Performance in Construction. *Journal Management in Engineering*, 22, 20-26.

دور الرقابة الداخلية بتحسين الاداء الوظيفي والتغيير بالهيكل التنظيمي دراسة عملية

الاستاذ محمود علي شجراوي ود. رائد سليمان الفقير

جامعة البلقاء التطبيقية \ المملكة الاردنية الهاشمية

المقدمة :

تعتبر ادارة الرقابة الداخلية من المديریات التي دخلت حديثا ف التنظيم الاداري للمؤسسات والشركات بشكل عام واتخذت عدة مسميات منها التدقيق الداخلي او التفتيش المالي والاداري او الرقابة المالية والادارية ومهما اختلف الاسم او الصفة من مديريةية او قسم او مكتب الاانة بجميع الاحوال كان تتبع راس الهرم الاداري ومرتبطة مباشرة, وتوجهة الية التقارير الدورية مباشرة , الامر الذي اعطى دائرة الرقابة الداخلية اهمية كبيرة , وخاصة انها الدرع الواقئ للمؤسسة ومدخل للتدقيق الخارجي وفق ما اشارت الية الاصدارات المهنية الامريكية وقد بينت انه يجب على المدقق الخارجي ان يبدى راية عن نظام الرقابة الداخلية المحاسبية . (AICPA, SAS NO 30(1980

وقد كان للجنة Treadway دور كبير في الاشارة الى اهمية الرقابة الداخلية وقد اوصت هذه اللجنة عام 1987 بضرورة ان تتضمن التقارير السنوية تقارير الادارة عن فعالية الرقابة الداخلية (عبد الفتاح الصحن . الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة الدار الجامعية ص 26)

من خلال هذه العلاقة بين الرقابة الداخلية والتدقيق الخارجي اعتمدت عدة مفاهيم في التدقيق والمراجعة الخارجية كمفاهيم للرقابة الداخلية ومنها ما جاء بتوصيات لجنة مسئولية المراجع (Conciution & Recommendations of the Commission on Auditors Responsibilities) كماقترح لتحسين فعالية مراجع الحسابات المستقل في اكتشاف الاخطاء الاحتفاظ بنزعة الشك المهني لدية وان يحمى نفسه من التورط في

علاقات خاصة مع افراد ادارة العميل (عبد الفتاح الصحن ص 24) ان تبني هذا المفهوم لدى العاملين بادارات الرقابة الداخلية اضعف مهارات الاتصال لديهم وخلق اجواء لا تتسم بالودية بينهم وبين العاملين بالادارات الاخرى الامر الذي يركز عليه البحث من خلال الدراسة والتجربة العملية التطبيقية في احد المؤسسات التعليمية الكبرى في الخليج العربي بحيث قامت الدراسة على تغير اسلوب التعامل مع العاملين في الادارات المالية وغيرها من الادارات التنفيذية المختلفة وكذلك تفهم الادارة العليا بضرورة تغير الهيكل التنظيمي للموسسة بحيث اصبحت ادارة الرقابة الداخلية مرتبطة بنفس المستوى الاداري المرتبط بة الادارات الاخرى , وكانت قبل ذلك مرتبطة برئيس المؤسسة مباشرة .

تقوم الدراسة على بيان الفروقات بالتواصل بين المراقبة الخارجية والداخلية واساليب تحسين الاداء للرقابة الداخلية للوصول الى الهدف الذي تسعى الادارة العليا لتحقيقه من خلال دائرة الرقابة الداخلية بغض النظر عن سلوكيات وقواعد الرقابة الخارجية بحيث قد تلجا المؤسسة الى مفاهيم تخدم اهدافها وفقا للمعطيات الثقافية والاجتماعية التي تحيط بالمؤسسة .

ادبيات البحث :

لقد تعرضت مباحث الرقابة الداخلية الى كثير من الدراسات والمؤلفات والاصدارات واخذت هذه الدراسات منحى عدة بالبحث من حيث المعايير والمبادئ والسلوك المهني و التطبيق والالتزام ومدى توافق القوانين مع هذه المعايير ولكن الدراسات بالغالب لم تتعرض الى الجانب الاخر من عملية الرقابة الداخلية وهو المتطلبات المهنية واساليب الاتصال بالادارات التنفيذية الاخرى .

اهداف البحث :

عرض التجربة العملية التي قام بها الباحث من خلال الممارسة العملية للرقابة الداخلية من خلال

ابراز مدى فعالية مهارات الاتصال بتحسين الاداء في اقسام الرقابة الداخلية .

ان لكل مؤسسة معطيات و ظروف خاصة بها ثقافية واجتماعية لا يمكن التجاوز عنها وهذه الخصوصية تفرض هيكل تنظيمي مناسب يتماشى مع الظروف والمعطيات وان يكون خلاقاً .

ان تحقيق الاهداف قد يتطلب درجة من الشفافية ووضوح الرويا لدى العاملين
بادارة الرقابة الداخلية عند تعاملهم والادارات الاخرى

ظاهرة البحث :

ان كثيرا من الاهتمام اتجة بقصد او بدون قصد الى ادارات الرقابة الداخلية كحامي ومدافع عن حقوق وممتلكات المؤسسة وكدرع لمحاربة الفساد والتصدي له . ورغم ذلك فان حالات الفساد الاكثر اثرا وحجما بالموسسات الكبيرة او الصغيرة يتم اكتشافها في كثير من الاحيان من قبل الافراد لاتتعلق طبيعة عملهم بادارة الرقابة او المالية او من قبل الفاسدين انفسهم (لوقوع خلافات بينهم او الهروب وترك رسالة توضح حجم الفساد الذي كان يمارسة) او من قبل دوائر خارج نطاق دائرة الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية .

ان الوصول الى اهداف المؤسسة بحاجة الى تعاون الجميع وان تتسم الرقابة الداخلية بمهارات الاتصال التي توصلها الى تحقيق الغاية والهدف من وجودها وذلك بالوصول مع الادارات الاخرى الى تفاهمات اداء العمل في اطار القانون والتعليمات الادارية و بشفافية تضمن للجميع اجواء العمل الايجابية .

أساليب الدراسة والبحث :

للوصول الى جوهر التعاون بين الادارات المختلفة وادارة الرقابة الداخلية اعتمد الباحث على عدة دراسات منها :

- اثر الثقافة المالية في سلوك العاملين بالادارات ذات العلاقة
- اثر التنظيم الاداري والسلم الوظيفي في نوع الاداء .
- اثر المؤهلات العلمية والمهارات الوظيفية في طبيعة الاداء .
- اثر الصفات الاجتماعية والتكوين العام بالعلاقات داخل المجتمع الوظيفي .

محددات البحث :

ان البحث يناقش الاداء الوظيفي من ناحية الطبيعة الانسانية والعلاقات الاجتماعية وما يتسم به المجتمع العربي من سمات قبلية وعشائرية تخلق درجة من الحساسية عند بحث اي موضوع يتعلق بحسن او سوء الاداء والامانة والاخلاق والفساد والرشوة في اي

مؤسسة رسمية كانت ام خاصة ولهذا فان الاستبيانات حول الاداء والفساد كانت من الصعوبة بمكان حتى ولو كانت سرية ودون ذكر للاسماء او الصفات مما حدى الباحث الى اسلوب الملاحظات ودراسة النتائج الفعلية الامر الذي تطلب عدة سنوات للوصول الى نتيجة البحث

منهجية البحث :

- المهام والواجبات المكلف بها ادارة الرقابة الداخلية .
- القوانين والانظمة الادارية والمالية بالمؤسسة .
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة .
- معايير الرقابة الداخلية الدولية .

الاطار النظري للبحث :

اولا : الهيكل التنظيمي والرقابة الداخلية .

يمثل الهيكل التنظيمي جزءاً هاماً في البيئة الرقابة من حيث التخطيط والتنفيذ والرقابة ولهذا فمن الضروري قراءة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وموقع دائرة الرقابة الداخلية ودرجة الارتباط بالادارة العليا والادارات الاخرى ومدى تاثر بيئة الرقابة بالسلطات ومسؤوليات الافراد .

ثانيا : تعريف الرقابة الداخلية :

في عام 1991 اصدر مجمع المدققين الداخليين تعريف للرقابة الداخلية بانها الوظيفة التقييمية التي يتم تشكيلها داخل المنشأة لفحص وتقييم أنشطة المؤسسة كخدمة للمؤسسة .

وفي عام 1999 اصدر معهد المدققين الداخليين تعريف هو ان الرقابة الداخلية نشاط استشاري مستقل وتأكيد موضوعي بغرض زيادة عائد وتحسين عمليات المؤسسة وتساعد المؤسسة بتحقيق اهدافها من خلال طريقة منهجية منظمة لتقييم وتحسين فعالية عمليات ادارة المخاطر والرقابة والسيطرة .

من هذا التعريف يتضح ان الرقابة الداخلية قد اشير الية على انة استشاري مستقل يكلف به طرف خارجي مستقل عن ادارة المؤسسة (محمد حسني التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية احد الاتجاهات الحديثة في المراجعة -مجلة البحوث التجارية عدد يناير 2000 ص 222) اما فيما يتعلق بموضوع البحث فسيتم اخذ هذه الدراسة على اساس ان دائرة الرقابة الداخلية جزء من الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

ثالثا : الانشطة الرقابية

تشتمل أنشطة الرقابة على الاجراءات والسياسات والقواعد التي توفر تأكيدا مناسب من انة قد تم تحقيق اهداف الرقابة الداخلية وانه قد تم اتخاذ الاجراءات اللازمة لمواجهة المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة (عبد الفتاح الصحن ص 41) وان الرقابة يجب ان تركز على الالتزام بتقييم الاداء في جميع المستويات الادارية من خلال المقارنة بين الخطط والواقع الفعلي .
وعليه يجب على الرقابة الداخلية ان تسعى لتحقيق الاهداف الاساسية لنظام الرقابة وهي :

- التحقق من فعالية التشغيل
- التحقق من امكانية الاعتماد على القوانين المالية
- التحقق من الالتزام بالقوانين والانظمة المعول بها .

رابعا : موضوعية الرقابة الداخلية :

ان موضوعية الرقابة مرتبط بالاستقلالية والحياد الاداري وهذا امر بعيد عن الواقع حتى لو كان مدير دائرة الرقابة مرتبط مباشر بلجنة الرقابة او اعلى سلطة ادارية . اما الاستقلال الفكري فهو مرتبط بسلوك المدقق المهني وخبراته ومدى الجدية بالاداء لعملة بحيث تكون لديه القدرة على استبعاد الاثار الشخصية واعتمادا على الادلة الموضوعية والاثبات وصحة العمليات التي يقوم بمراجعتها .

الخطوات الواجبة لموضوعية التدقيق :

- ابتعاد العاملين بادارة الرقابة الداخلية عن تادية عمليات تنفيذية داخل نطاق الادارات الاخرى .

- تحديد اختصاصات المراقبين بدائرة الرقابة الداخلية بما يتناسب وعمليات التدقيق دون تحيز وفقا لخبرة المدقق وموهلاته العلمية والعملية .
- تبادل مهام التدقيق لدى الادارات الاخرى بين مدققي دائر الرقابة الداخلية بما بينهم من وقت لآخر .
- على مدير الدائرة او نائبة متابعة اعمال المدققين بصورة يومية واستلام التقارير ومتابعتها .
- عدم تكليف اشخاص من خارج دائرة الرقابة الداخلية او الادارات اخرى باعمال التدقيق ما لم تكن هذه الاعمال ضمن لجان تشرف عليها دائرة الرقابة بصورة مباشرة . (د رافت علي رضوان - معايير واجراءات المراجعة - جامعة المنوفية 1999 ص 247)
- التاكيد على ان وظيفة التدقيق الداخلي استشارية وليست تنفيذية ولهذا فليس للمدقق سلطة مباشرة على الاشخاص الذين يراجع اعمالهم (د. ثناء علي القباني المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الاليكتروني الدار الجامعية ص 93)

خامسا : الصفات الشخصية للمدقق الداخلي :

العناصر المشتركة بين المدقق الداخلي و المدقق الخارجي :

- المؤهل العلمي المناسب والشهادات المهنية المناسبة .
- الخبرات العملية في مجال العمل المحاسبي والمالي والاداري .
- الاطلاع على ما هو حديث في مجال المهنة و الانظمة المحوسبة والمشاركة بالدورات والتدريب العملي المستمر (Moeller'Robent &With.N"Brink's modern internal auditing "Wiley &sons.1999).

صفات وسمات خاصة بالمدقق الداخلي :

- ان المدقق الداخلي جزء من النظام الوظيفي للمؤسسة
- ان سلوك وطبيعة العلاقات للمدقق الداخلي والموظفين علاقة تعاونية مستمرة ويومية داخل المؤسسة.(رافت رضوان مرجع سابق ص 431)
- ان المدقق الداخلي عين الادارة العليا لمتابعة القوانين والانظمة والتعليمات الادارية ومدى الالتزام بها من قبل الادارات الاخرى .(د. عبد الوهاب نصر علي .الرقابة والمراجعة " جامعة الاسكندرية " كلية التجارة 2002)

اجراءات العمل الميداني :

ان خلق جوء من الثقة المتبادلة من خلال العمل الجماعي اساس لنجاح هذا العمل وحيث ان التدقيق الداخلي عمل جماعي داخل المؤسسة الواحدة وبصورة مستمرة يعتمد على تعاون الاطراف مجتمعة للوصول الى تحقيق الهدف المنشود بحيث يكون للجميع الوعي الكامل لصلاحياتة وصلاحيات الاخرين ومسئولياته ومسؤوليات الاخرين والتزاماته والتزامات الاخرين . بحيث يكون التعامل وفق اسس التفاهم والتقدير التي تؤدى الى العمل الناجح والمنظم والحصول على اقصى درجة من التعاون ضمن اطار القانون والانظمة . (يورك برس الاتصال الفعال ” برنامج التطوير الذاتي ” ترجمة مكتبة لبنان 2002)

اولا : المفاهيم الواجب على المدقق تجاوزها :

ان مهارة المدقق وحسن اساليب الاتصال عنده تساعد على تفهم وتجاوز بعض المفاهيم الخاطئة التي قد يتعرض لها بصورة مباشرة او غير مباشرة عند ممارسة عملية التدقيق الميداني في الدوائر الاخرى بالمؤسسة وهذه الملاحظات المذكورة ادناة قد تم تدوينها من خلال مشاهدات ولقاءات مع عدد من الموظفين في الادارات التنفيذية قبل البدء باجراءات التغيير والتي استمرت لاكثر من سنتين .

نظرة وشعورالموظف بانه يقوم بالعمل واتخاذ الاجراءات الادارية والمالية ويتجاوز معوقات التنفيذ ويتحمل المشاق من اجل صالح المؤسسة ويعرض نفسه للمسؤولية والمسألة احيانا في حين ان المدقق لا يتعرض لضغوط تنفيذ العمل ولا لمسؤولية التأخير وياتي بعد ذلك ليطلب العمل كاملا بغض النظر عن ظروف وملاسات التنفيذ .

شعور كثير من الادارات التنفيذية ان الرقابة الداخلية عمل رفاهي ليس ذا اهمية حسب تصورهم وقد يكون هذا الاعتقاد سائد حتى عند بعض الادارات العليا . وان عمليات الانتاج والبيع والتحصيل العنصر الاساس بالمؤسسة وادارتها تشكل العنصر الالهام والمنتج .

اعتقاد الموظف بان المدقق الداخلي مخبر يتصيد الاخطاء والملاحظات السلبيه فقط والتي تتسبب له بحرمان من الترقية او العلاوة .

قد يفسر الموظف طلب المدقق الحصول على الادلة والوثائق (وهذا من طبيعة عملة) قد يفسر على انة تحقيق بوليسي مريب او ان يفهم الاستفسار عن المستندات والوثائق على انة تقصير بعمل الموظف .

ان الادارات التنفيذية تقوم على الاداء المادى الفعلي في الانتاج او ايصال الخدمات بصورة سليمة في الوقت المناسب وان بعض الوثائق التكميلية شكلية وليست بضرورة العمل نفسة من وجهة نظرهم ويمكن اتمام تلك الاجراءات لاحقا في حين يرى المدقق ان تنفيذ القوانين والانظمة بجميع جوانبها الاجرائية والمستندية واجبة بصورة شاملة .

ثانيا : واجبات المدقق الداخلي بالعمل الميداني :

ان حداثة الرقابة الداخلية في المؤسسات والشركات وان الممارسات الفعلية لادوائر الرقابة الداخلية مهمشة الى حد ما وتكون صورية في بعض الوزارات والمؤسسات ولم تثبت وجودها على ارض الواقع , ان ما اوجد هذا الوضع لدى الادارات التنفيذية ثقافة تتسم بعدم المبالاة والتجاهل لسلوكيات المدقق وخاصة اذا علمنا ان كثيرا من المدققين يبدون بطرح المشاكل والانتقادات بأسلوب قد يولد شعوراً بعدم الارتياح ولهذا على المدقق الداخلي بذل الجهود المتوصلة لمواجهة هذه المشاعر السلبية و يجب علي المدقق ان يعد للعمل اعدادا جيدا وان يتطلع رئيس فريق العمل او مدير دائرة الرقابة الداخلية توضيح النقاط التالية قبل البدء بالاجراءات الميدانية:

التاكيد على المدقق باهمية الوقت لدى الدوائر الاخرى وعلية توضيح توقيت البدء ومراحل العمل والنهائية وتحديد نطاق العمل ومتطلباته قبل التوجه الى الدائرة المعنية .

تحديد السبب الذي يجعل المهمة المحددة لة ضرورية وعلية معرفة تفاصيل مراحل العمل ومهام الفريق اذا قام بمهمة التدقيق اكثر من مدقق .

على مدير دائرة الرقابة الداخلية ان يحدد اجتماع مع مدير كل دائرة معنية بمهام التدقيق للاتفاق على الجدول الزمني لمراحل العمل الاعتيادية الشهرية منها او السنوية وعلى المدقق التوجه مباشرة الى مدير او رئيس الدائرة قبل البدء باجراءات التدقيق لكل مرحلة جديدة وفقا للخطة المتفق عليها والمعدة سابقا .

على المدقق عدم مناقشة نتائج التدقيق او طبيعة الصواب او الخطاء مع اي كان اثناء عملية التدقيق وعدم اثاره الشعور العام لدى العاملين بطرح اسئلة واستفسارات قد يسئ فهمها او قد تفسر على انة اتهام او تقصير من قبل الاخرين , ويكتفي بجمع

ملاحظات والمويدات والوثائق وعرضها على مدير الرقابة ومناقشة ذلك داخل دائرة الرقابة الداخلية .

ثالثا : واجبات المدقق الداخلي تجاة الاخرين قبل المباشرة باجراءات التدقيق اول مرة :

شرح عدم التعارض بين عمل الموظف ومهام المدقق في تنفيذ الاجراءات والقوانين وتنظيم المستندات الادارية والمالية وان التوافق بينهما هدف مشترك .

تفهم المدقق للاعمال التنفيذية للاقسام والمديريات حيث ان المسؤوليات بالاقسام تبدأ بالاستلام وتنتهي بالتسليم لقسم اخر. فهي عملية تتابعية بين الادارات والاقسام المختلفة في حين ان وظيفة المدقق متابعة خط سير المستندات والمواد من دائرة او قسم الى دائرة او قسم اخر ومتابعة الاصول قبل شرائها وعتد استلامها واستخدامها وحتى بعد ان تصبح غير صالحة للاستعمال .

شرح المرجعية الاساسية لعمل الرقابة الداخلية بالقوانين والتعليمات الواجب تنفيذها والاجراءات الادارية , وان الاعمال الكتابية الكثيرة قد تكون عائق للعمل . فعلية تجنب طلب ذلك قدر الامكان .

خلق الشعور لدى الاخرين بان المدققين بالرقابة الداخلية موظفين لدى المؤسسة وباتجاه موازي مع الاخرين وليس معاكسا لهم وان التعاون مع الجميع يساعد على تحقيق اهداف المؤسسة من حيث العائد الاقتصادي والاجتماعي الافضل وفقا لسياسات المؤسسة .

رابعا : نظرة المدقق الداخلي للاخطاء :

- على المدقق الداخلي الابتعاد قدر الامكان باستباق الاحكام قبل التحقق من طبيعة الخطاء او اسبابه وذلك بحصرها في :
- اخطاء بشرية كالسهو والاهمال .
- اخطاء تنفيذية نتيجة الجهل وعدم المعرفة بالقوانين والانظمة والتعليمات او التفسير والفهم الخاطى للتعليمات والقوانين .
- الاستهتار والتهاون بتنفيذ القوانين نتيجة ضغوط وظيفية , او خارجية يخش الموظف مواجهتها او ان يطمع في تحقيق مكاسب وظيفية او اجتماعية او مالية .

- الاخطاء البشرية : على المدقق ان يكون له الحس العام حول هذه الاخطاء وتحديد الاسباب دون الحاجة الى جرح مشاعر الاخرين وذلك بدراسة .
- السلوك الادارى للموظف ودرجة التزامه : لوحظ ان كثرة تاخرالموظف بالحضورالى العمل صباحا والغياب المتكررعوامل اساسية في تاخير اداءة للمهام الموكله اليه بصورة عامة وعرضة لاطء السهو بنسبة عالية .
- حجم الاعمال والمعاملات الموكف بها الموظف : ان كثرة الاعمال المكلف بها الموظف تنوعها كانت احد الاسباب لوقوع اخطاء السهو ولكن بصورة اقل من سابقتها .
- العوامل النفسية والاجتماعية وضغوط العمل على الموظف : ان العوامل النفسية والاجتماعية حالات طارئة على الموظف وتشكل نسبة متذبذبة لحالة سهو او اهمال الموظف .
- تأثير عوامل سهو سابقة على الاخطاء اللاحقة : وهي حالة امتداد الخطاء ليطال اجراءات اخره لاحقة نتيجة عدم اكتشافه في الوقت المناسب .
- اخطاء الجهل وعدم المعرفة : ان عدم معرفة الموظف بالقوانين والتعليمات وخاصة الدول الحديثة العهد بالادارة والانظمة الادارية والتي تعتمد على القوة البشرية الوطنية المحلية حديثي التخرج من المدارس المهنية اوالجامعات ,وهذه تشكل نسبة عالية من اعداد الموظفين بالدوائر وتصل في بعض المجالات المالية الى 70%) كالمستودعات والمخازن (.
- ان اخطاء هذا النوع من الموظفين بحاجة الى معالجة تتعدى التصحيح والتعديل بحث تصل الى التوصية بدراسة الاسباب والتخلص من اصل المشكلة والخلل الحقيقي لتجاوز هذه الاخطاء مستقبلا .
- ولهذا كان على دائرة الرقابة الداخلية تحليل افرادي لشاغلي هذه الوظائف ومعرفة المهارات التي يملكونها ومعرفة الجوانب التي تحتاج الى تطوير لديهم بما يتناسب والعمل المؤكل لهم .

اطء التهاون والتساهل :

ان التعمد بتجاهل القوانين والانظمة سوا نتيجة الضغوط او لتحقيق منافع مادية او اجتماعية من اكثر مراحل عمل المدقق تعقيدا حيث ان الضغوط في تجاوز القوانين

والتعليمات تكون من قبل الادارة العليا للموظف في احيانا كثيرة اوقد يقوم الموظف من تلقاء نفسة بتجاوز القوانين ارضاء للادارة العليا او لتحقيق عائد مادي له . وهذا يعد اذا ما تم توثيقة وحصرة بينة لجريمة جزائية يعاقب عليها امام المحاكم سواء تحقق للموظف المنفعة من المخالفات او لم يتحقق .

خامسا : دور دائرة الرقابة الداخلية في معالجة الاخطاء :

اخطاء السهو :

- الاطلاع على الهيكل التنظيمي والمهام الوظيفية للدوائر المعنية .
- معرفة الخبرات والموهلات للمراكز القيادية والتنفيذية بالاقسام والدوائر .
- معرفة المهام والواجبات للوظائف التنفيذية الدنيا .
- تقدير حجم المهام والاعمال الموكلة للموظف ومكان وساعات العمل وطبيعة الوظيفة
- مناقشة الادارات الاخرى وتصوراتها في تجاوز هذا النوع من الاخطاء ودراسة الاسباب قبل ايقاع العقوبة على الموظف المتسبب بالخطاء .
- طرح التصورات العلمية والتنظيمية السليمة لاداء المهمات المختلفة من خلال التقارير الدورية او التقرير الخاصة .
- المشاركة في وضع الحلول والتصورات للهيكل التنظيمي وتقسيم العمل وتحديد المهام والواجبات مع الدوائر الاخرى .

اخطاء الجهل بالقوانين او سوء الفهم والتفسير الخاطئ .

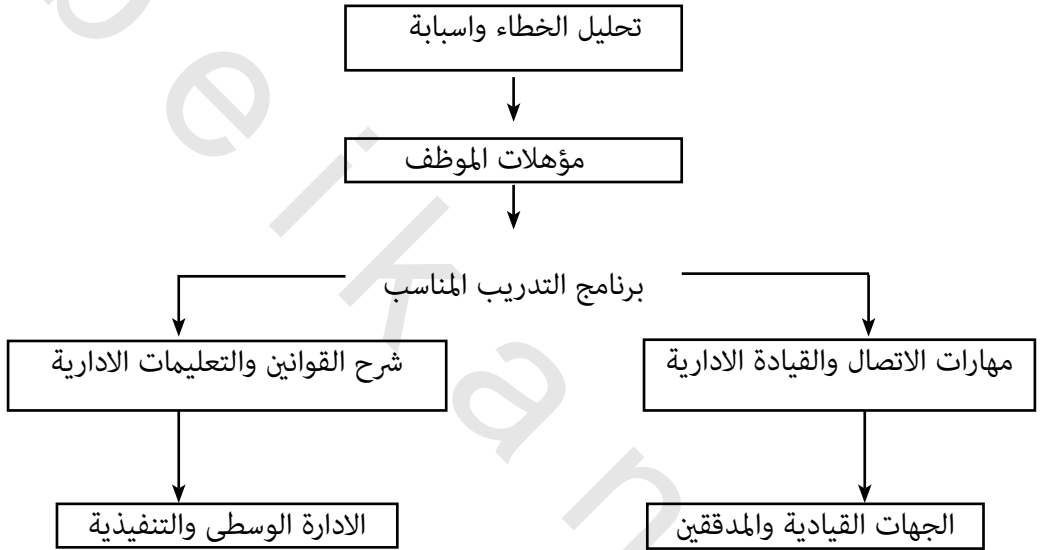
ان التحاق الكثير من الخريجين الجدد في الادارات الوطنية ضمن سياسة حددها قرار سيادي من قبل الدولة باحلال العامل الوطني مكان العامل الوافد او الاجنبي دفع الكثيرين الى شغل وظائف تفوق خبراتهم ومؤهلاتهم وعلى الرغم من حجم الانفاق الكبير على الكثير من الدورات وورشات العمل التي عقدت لتاهيل هؤلاء الموظفين بالخارج الا ان اعدادا كثيرة منهم لم ياتي بفائدة تتوافق وحجم الانفاق وبرامج تلك الدورات والورشات والسبب الرئسي لفشل تلك البرامج تنوع وشمولية الدورات وعدم توافرها مع الواقع العملي لطبيعة الدولة ولهذا كان لازما على دائرة الرقابة الداخلية العمل على اعداد برنامج شامل يهدف الى التقليل قدر الامكان من تكرار هذه الاخطاء وتم التركيز على النقاط التالية :

1 - ان توسيع دائرة المعرفة المتخصصة بحوثيات العمل والشفافية لدى الموظفين يقلل من حالات الفساد .

2 - ان كثرة الاستفسارات والمناقشات والاستيضاح يقلل من الوقوع بالاطءاء .

3 - الطلب من الموظفين الرد على الاستيضاحات بطريقة عرض المشكلة والسبابها وافضل الحلول لها من وجهة نظر الجهات التنفيذية .

من خلال الدراسة اعلاآ تم اعتماد البرنامج التاهيلي على اساس التحليل التالي :



دراسة المؤهلات العلمية والدورات التدريبية السابقة للموظفين وعلاقتها بالعمل المؤكل الية والموقع الاداري للموظف من حيث الاشراف والتنفيذ .

طرح برامج تدريبية خاصة بالاجراءات التنفيذية وتفسير القوانين والانظمة بالتعاون مع الدائرة القانونية ودائرة التطوير الاداري .

التوصية باعداد دورات في مهارات الاتصال والقيادة الادارية وبمشاركة اعضاء من دائرة الرقابة الداخلية في هذه الدورات سوًا باعدادها او الاشراف عليها او الحضور ضمن المشاركين الاخرين من الدوائر الاخرى .

عمل برامج خاصة وورشات عمل قصيرة لمدة يوم او جزء من اليوم وفقا لمتطلبات العمل لكل دائرة بحث تنحصر المناقشات بمهام الدائرة المعنية فقط وسبل تحسين الاداء لكلا الطرفين المدقق والموظف .

مشاركة المدققين والموظفين في دائرة الرقابة الموظفي في الدوائر الاخرى بلقاءات اجتماعية خارج نطاق العمل الرسمي بصورة دورية كالحلقات او الاحتفالات او اية مناسبة اجتماعية اخرى .

وضع البرامج التدريبية موضع التنفيذ والملاحظة الفورية من قبل مدراء الادارات وروساء الاقسام , حيث يظهرالتنفيذ الفعلي الثغرات في إجراءات العمل, أو ان تكون العملية بحاجة الى تنسيق مسبق مع دوائر واقسام اخرى .

سادسا : عملية تصميم الدورات التدريبية الخاصة ببرنامج التاهيل والاعداد للموظفين :

- تحديد الأهداف المرجوة من البرنامج على ضوء الاحتياجات التدريبية .
- تحديد المحتوى للبرنامج والمواد التدريبية والتسلسل الزمني المنطقي لتدريب .
- تحديد اسلوب التدريب بما يتناسب مؤهلات واعمار المشاركين .
- تحديد مدة البرنامج الذي يحقق التوازن بين مواضيع الدورة والمدة الزمنية .
- تحديد مدرين مؤهلين داخليا او خارجيا بما يتناسب والبرنامج .
- تحديد جدول زمني مناسب بالابتعاد عن فترات ضغط العمل كبداية ونهاية السنة او المواسم الخاصة .

ان دائرة الرقابة الداخلية في طرحها للمشكلة والمشاركة في ايجاد الحلول المناسبة لها . وعدم الجوء الى الاجراءات الجزائية فقط أعطي شعور لدى الموظفين الاخرين باهمية العمل الجماعي والتعاون على حل وتذليل العقبات والمسببات التي تعيق العمل السليم للوصول الى تحقيق الاهداف الشاملة للمؤسسة وتمت متابعة البرنامج لاکثر من 3 سنوات من حيث الدراسة والتعديل والتنفيذ وفق خطط سنوية او شهرية امتازت بالمرونة واعتماد المراحل بحيث خلقت لدى المشاركين حافز على الاستمرارية .

سابعا : النتائج العملية لبرنامج التغيير :

اعتمدت المؤسسة هيكل تنظيمي جديد بعد 4 سنوات من بدء البرنامج واصبحت فية ادارة الرقابة الداخلية ضمن الادارات التنفيذية الاخرى وفي نفس المستوي الاداري بعد ان اخذت الاجراءات القانونية مساراتها الاعتيادية واعتمادا من الجهات الرسمية

اعتماد دورات تدريبية مستمرة مشتركة يشرف عليها دائرة الرقابة والادارة المعنية ويشارك بها مستويات مختلفة من الموظفين

اعادة جدول المهام لكثير من الدوائر وتوزيع المهام لدوائر جديدة ودمج دوائر اخرى وذلك باصدار لائحة تنفيذية جديدة كان لدائرة الرقابة الداخلية مشاركة في انجازها .

انخفاض معدل الاستيضاحات من 120 - 150 شهريا في بدائة البرنامج ليصل بعد اربعة سنوات الى 30 - 40 استيضاح شهريا .

انخفاض المخالفات من 20 - 25 مخالفة شهريا الى 4 - 6 مخالفات شهرية

تحقيق وفورات وصلت الى 10 % من حجم الانفاق عنها في السنوات الاولى للبرنامج وذلك بضبط النفقات وباستخدام الامثل للمواد والمعدات وتقليل نسبة الضياع والتالف (من 138 مليون دولار سنويا الى 124 مليون) .

زيادة حجم العمل بالمؤسسة والتوسع بالاداء والخدمات بنسبة تزيد عن 50 % وذلك بافتتاح اقسام جديدة ودوائر خدمية اخرى .

زيادة حجم العمل في دائرة الرقابة الداخلية وارتفاع عدد المدققين من 4 في بدائة البرنامج الى ان وصل 7 مدققين بعد 5 سنوات بحث اصبحت من ضمن مهام الرقابة قبل الصرف اضافة الى تدقيق الانجاز المتحقق ضمن الخطط الشهرية والسنوية .

المراجع العربية :

1. أ.د. عبد الفتاح الصحن واخرون , الرقابة والمراجعة الداخلية الحديثة, الدار الجامعية 2006
2. د. ثناء علي القباني المراجعة الداخلية في ظل التشغيل الاليكتروني الدار الجامعية
3. د. . عبد الوهاب نصر علي .الرقابة والمراجعة « جامعة الاسكندرية » كلية التجارة 2002
4. د. محمد حسني التعاقد الخارجي بالمراجعة الداخلية احد الاتجاهات الحديثة في المراجعة -مجلة البحوث التجارية عدد يناير2000
5. د رافت علي رضوان - معايير واجراءات المراجعة -جامعة المنوفية 1999
6. د. ابراهيم عثمان « التاهيل العلمي والعملي للمراجع الداخلي » الاسكندرية 1994
7. د. سمير محمد « الغش المالي وحتمة تطوير اساليب المراجعة والرقابة الداخلية مجلة التجارة 1988
8. مرسوم سلطاني رقم 86\ 9 قانون جامعة السلطان قابوس
9. مرسوم سلطاني رقم 87\ 19 باعتماد الهيكل التنظيمي لجامعة السلطان قابوس
10. منشور مالي رقم 4\ 90 لائحة المخازن الحكومية

المراجع الاجنبية :

- 1) American Institute of Certified Puplic Accounting (AICPA) SAS NO. 30 1980
- 2)Information Systems Audit &Control Association (ISACA),Standers of Information Systems Control Professional Copyright 2004,
- 3) Romney, Marshal B,&Steinhart, Paul John .Accounting Information Systems P> Hall 2006 .

obeyikan.com

دور الابتكارات المالية في رفع من أداء البنوك و المؤسسات المالية

الأستاذ: ناصر شارفي

جامعة سعد دحلب

البليدة

1 مقدمة و نظرة عامة

تعددت المصطلحات المتداولة لتعريف الإبداع و منها على سبيل المثال أن ترى ما لا يراه الآخرون، أن ترى المألوف بطريقة غير مألوفة، القدرة على حل المشاكل بأساليب جديدة

تنظيم الأفكار و ظهورها في بناء جديد انطلاقا من عناصر موجودة.

بالرغم من التعريفات السابقة فإنها اتفقت و انتهت إلى أبرز شروط العمل الإبداعي و هما التجديد والحدثة، أي أن تكون الفكرة و الوسيلة جديدة و غير مسبوقة حتى و إن انطلقت أو تجمعت من أفكار أو وسائل أو أعمال أو مواد موجودة فعلا، فالعبرة في وصف لإبداع هو نتيجة العمل أو الفكرة المقدمة لها في مكوناتها التي قامت عليها فحسب، و يعمل السلوك الإنساني على تغير ناتج المواد المستخدمة و يتصف هذا التغير بالجدية و الأصالة و القيمة و الفائدة الاجتماعية.

1-1 مفهوم الإبداع

ينسب المفهوم الحديث للإبداع للاقتصادي النمساوي جوزيف شمبيتر بداية من سنة 1912 و الذي يعتبر المنظر الأول للإبداع، حيث سمي السيورة التي تتحكم في تحريك مجتمعنا بالتدمير الابتكار، بمعنى أن المنظمات الأعمال المبتكرة تقدم منتجات جديدة أو أحسن تكنولوجيا تتداول في الاقتصاد لكن ذلك يؤدي إلى تدمير منظمات الأعمال غير المتحركة و الساكنة -المنظمات غير الساعية نحو التغيير و التجديد -على أساس رؤية واسعة للإبداع .

الإبداع لغة هو بدع الشيء اختراعه و الإبداع عند الفلاسفة هو إيجاد شيء من العدم كما يعرف الإبداع في اللغة كما جاء في لسان العرب من بدع الشيء و هو النشأة وجاء في معجم الوسيط بدعه بدعا أي أنشأه و عرفه القاموس العصري الحديث بأنه إيجاد أو التكوين أو الابتكار.

أما التعريف الموضوعي فقد اختلف المفكرون حول تحديد ماهية الإبداع حيث لا يوجد اتفاق واضح م محدد لأسباب تتعلق بتعدد الظاهرة نفسها أو بتعدد اتجاهات المفكرين حيث ينظر كل واحد منهم من زاوية توافق تخصصه و منهم من ينظر إليه على أنه منتج و منه من ينظر على أنه عملية و منه من ينظر إليه على أساس السمات والخصائص التي تميز المبدعين و فما يلي بعض التعاريف المقدمة

- القدرة على تكوين و إنشاء شيء جديد أو دمج الآراء القديمة أو الجديدة في صورة جديدة أو كل شيء جديد ملموس أو غير ملموس
- الوحدة المتكاملة لمجموعة العوامل الذاتية و الموضوعية و التي تقود إلى تحقيق إنتاج جديد و أصيل ذو قيمة من الفرد و الجماعة و الإبداع بمعناه الواسع يعني إيجاد الحلول الجديدة للأفكار و المشكلات و المناهج
- استحداث فكرة أو نظرية أو افتراض علمي جديد أو اختراع جديد أو أسلوب جديد لإدارة منظمة
- تلك العملية التي يمكن من خلالها خلق و قبول و تطبيق أفكار جديدة تساهم في إحداث نقلة على مستوى المنظمة
- الإتيان بفكرة أو مجموعة أفكار جديدة و غير مألوفا عند الغير تشكل تحسنا و تطورا على النمط الموجود.

و بناء على ذلك فإن الإبداع هو العملية التي يترتب عليها إيجاد أو إستحداث أو خلق أو ظهور أو الإتيان بحيث يترتب عليه إحداث نوع من التغير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة بما يعود بالمنفعة الشاملة للمنظمة و العاملين فيها و البيئة التي تعود فيها

1-2 مفهوم الابتكار

لقد اختلط مفهوم الإبداع بمجموعة مصطلحات أخرى كالاكتشاف، الاختراع، و الابتكار، و يمكن القول أن الابتكار هو عملية تصور و تنفيذ لطريقة جديدة لتحقيق نتيجة أو أداء عمل و يمكن أن يشمل الابتكار إدخال عناصر جديدة أو مزيجا جديدا من العناصر الموجودة أو تغيرا مهما في أسلوب عمل تقليدي أو عدولا عنه و هو يشير إلى منتجات جديدة و نهج و عمليات جديدة و هناك نوعان من الابتكار :

ابتكار الموهبة و هو يعتمد على قدرات خاصة تظهر ثمراتها على شكل أعمال عظيمة ابتكار تحقيق الذات و الذي يعبر على قدرة التعبير عن الأفكار دون خوف من سخرية الآخرين و بصورة مستمرة و يكاد أن يكون هذا النوع من الابتكار مرادفا للصحة نفسية السليمة حيث يصبح صفة مميزة للإنسان

و يعرف الابتكار الإداري بأنه عمليات اتخاذ القرارات الرسمية و تطوير العقلية البشرية و تطوير الهيكل التنظيمي بحيث يؤثر كل ذلك في التصرفات التي ترتبط بالنواحي الفعلية أو التفكير الإبتكاري ففي مجال التفكير الإبداعي تبرز قدرات القائد على تصور النتائج البعيدة و القريبة و ابتكارا لحلول بالقائد المبدع لا يعتمد على الحول التقليدية بل لديه الجرأة على المخاطرة في تبني أفكار و حلول جديدة تختلف عن التفكير النمطي و الأسلوب التقليدي .

إن تطبيق مفاهيم إدارة الإبتكار والإبداع بالنسبة للجان العمل أو المؤسسات الإداريّة والحكوميّة على اختلاف أنواعها وتحت أيّ إطار كانت أو في أيّ بلد من البلدان عملت، لابدّ وأن يترافق مع عمليات التنمية والإصلاح الإداري بهدف إحداث تغيير نوعي وجذري في الوسائل والأساليب الإدارية بحيث نتجاوز العادات أو التقاليد التي تعرقل التنمية الإيجابية.. ومن أولى هذه العادات: الفردية ووضوح جميع السلطات في أيدي أفراد الإدارة العليا.. والتي تخنق فرص المشاركة والإحساس بالإنتماء الروحي للمؤسّسات وجماعات العمل، وتكبّت الأصوات الحرة والقدرات الإبداعية.

إنّ الاتجاه الصحيح للمنظمات الرائدة يجب أن يكون على أساس منهجي وعلمي يتخذ من العلوم الجديدة وتكنولوجيا المعلومات ومن إختمار التجارب وتوسّع الأفكار وإرتقاء الأهداف والطموحات والقدرات البشريّة الهائلة أسساً إستراتيجية للوصول إلى وضع أفضل في البقاء والتطور والاستمرار، وهذا ما يتطلّب دائماً توفير عناصر الإبتكار والإبداع..

وعناصر الابتكار الأساسية هي:

- التخطيط الإستراتيجي..
- التفكير الإستراتيجي..
- وبناء ثقافة الأفراد والمؤسسة وفق معايير إنسانية رفيعة.

1-3 مبادئ الإبداع

تلجأ المنظمات إلى تحقيق الإبداع و تتحمل المخاطر المرافقة لذلك ،إن هذا السؤال يدفعنا للبحث في المبادئ الأساسية الواجب مراعاتها في مجال الابتكار والإبداع حتى تكون مؤسساتنا نامية و أسالينا مبدعة ، وهذه المبادئ عبارة عن النقاط التالية:

فسح المجال لأية فكرة أن تولد وتنمو وتكبر ما دامت في الاتجاه الصحيح.ويعتبر آخر: لا تقتلوا أية فكرة، بل أعطوها المجال، وامنحوها الرعاية والعناية، لتبقى في الاتجاه الصحيح وفي خدمة الصالح العام.

فالابتكار يعرف بأنه أفكار تتصف بأنها جديدة و مفيدة و متصلة بحل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعرفية من المعرفة في أشكال فريدة قائم على الإبداع لا تقليد الآخرين.. لذلك يجب أن يعطى الأفراد حرية كبيرة ليبدعوا، ولكن يجب أن تتركز هذه الحرية في المجالات الرئيسية للعمل وتصبّ في الأهداف الأهم.

- إن الأفراد مصدر قوتنا، والاعتناء بتنميتهم ورعايتهم يجعلنا الأكبر والأفضل والأكثر ابتكاراً وربحاً، ولتكن المكافأة على أساس الجدارة واللياقة..

- احترم الأفراد وشجعهم وميهم بإتاحة الفرص لهم للمشاركة في القرار وتحقيق النجاحات للمؤسسة.

فإن ذلك كفيلاً بأن يبذلوا قصارى جهدهم لفعل الأشياء على الوجه الأكمل، وهل المؤسسة إلا مجموعة جهود أبنائها وتضافرهم؟.

- التخلي عن الروتين.. واللامركزية في التعامل تنمي القدرة الإبداعية، وهي تساوي ثبات القدم في سبيل التقدم والنجاح..

- حوّلوا العمل إلى شيء ممتع لا وظيفة فحسب. ويكون كذلك إذا حوّلنا النشاط إلى مسؤولية، والمسؤولية إلى طموح وهم..

- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.. وهذا لا يتحقق إلا إذا شعر الفرد بأنه يتكامل في عمله، وأنّ العمل ليس وظيفة فقط، بل يبني نفسه وشخصيته أيضاً، فإنّ هذا الشعور الحقيقي يدفعه لتفجير الطاقة الإبداعية الكامنة بداخله، وتوظيفها في خدمة الأهداف.. فإنّ كل فرد هو مبدع بالقوة في ذاته.. وعلى المدير أن يكتشف مفاتيح التحفيز والتحرك لكي يصنع من أفرادهِ مبدعين بالفعل ومن مؤسسته كتلة خلاقة..

- التطلّع إلى الأعلى دائماً من شأنه أن يحرك حوافز الأفراد إلى العمل وبذل المزيد لأنّ الشعور بالرضا بالموجود يعود معكوساً على الجميع ويرجع بالمؤسسة إلى الوقوف على ما أنجز وهو بذاته تراجع وخسارة، وبمرور الزمن فشل..

إذن لنسح إلى تحقيق الأهداف الأبعد باستمرار وكلّما تحقق هدف ننظر إلى الهدف الأبعد.. حتى نضمن مسيرة فاعلة وحيّة ومستمرة ومتكاملة..

ليس الإبداع أن نكون نسخة ثانية أو مكررة في البلد.. بل الإبداع أن تكون النسخة الرائدة والفريدة.. لذلك ينبغي ملاحظة تجارب الآخرين وتقويمها أيضاً وأخذ الجيد وترك الرديء لتكون أعمالنا مجموعة من الإيجابيات..

فالمؤسسات وفق الإستراتيجية الابتكارية إما أن تكون قائدة أو تابعة أو نسخة مكررة، والقيادة مهمة صعبة وعسيرة ينبغي بذل المستحيل من أجل الوصول إليها، وإلا سنكون من التابعين أو المكررين.. وليس هذا بالشيء الكثير..

- لا ينبغي ترك الفكرة الجيدة التي تفتقد إلى آليات التنفيذ، بل نضعها في البال، وبين آونة وأخرى نعرضها للمناقشة، فكثير من الأفكار الجديدة تتولد مع مرور الزمن، والمناقشة المتكررة ربّما تعطينا مقدرة على تنفيذها، فرّبما لم تصل المناقشة الأولى والثانية إلى تمام نضجها فتكتمل في المحاولات الأخرى.

- يجب إعطاء التعلّم عن طريق العمل أهمية بالغة لأنه الطريق الأفضل لتطوير الكفاءات وتوسيع النشاطات ودمج الأفراد بالمهام والوظائف..

- إنّ الميل والنزعة الطبيعية في الأفراد وخصوصاً أصحاب القرار، هو الجنوح إلى البقاء على ما كان، لأنّ العديد منهم يرتاح لأكثر العادات والروتينات القديمة التي جرت عليها الأعمال وصارت مألوفاً لأن التغيير بحاجة إلى همّة عالية ونفس جديد.. خصوصاً وأنّ الجديد مخيف لأنّه مجهول المصير.. والإبتكار بطبيعته حذر وفيه الكثير من التحدي والشجاعة لذلك فإنّ المهم جداً أن يعتقد الأفراد أن أعمالهم الإبداعية ستعود بمنافع

أكثر لهم وللمؤسسة.. كما أنها ستجعلهم في محط الرعاية الأكثر والإحترام الأكبر.. وهذا أمر يتطلب المزيد من الخوض والمحاورة والنقاش حتى يصبح جزء الإعتقادات والمبادئ.. ويتكرس هذا إذا اعتقد الأفراد ببساطة أن المؤسسة تستقبل المبدعين والأعمال الإبداعية برحابة صدر وتدعمها نفسياً واجتماعياً ومالياً ومادياً.

2- الابتكارات المالية

تعتبر الابتكارات المالية أساسية للوصول على معدل مرتفع و متوازن للنمو الاقتصادي و هذا لتطوير القطاع المالي في الدول ذات اقتصاديات ناشئة الأسواق، من بين ركائز النظام المالي و المنظمات هي الابتكارات المالية.

إن الابتكارات المالية تعتبر شريان الحياة بالنسبة لرأسمال الفعال و التي تعمل على تفعيل الأسواق الناشئة.

الابتكارات المالية على أنها عقد خلق و تعميم الأدوات المالية الجديدة و كذلك تكنولوجيايات جديدة مالية، و قد تطرقت المؤسسات و المنظمات إلى الابتكارات المالية و نشير هنا أن التطورات التكنولوجية سهلت الوصول إلى المعلومات كما أن تطور التجارة و وسائل الدفع و ظهور أدوات و خدمات مالية جديدة ساهمت في خلق أشكال جديدة للمنظمات و كذلك أسواق مالية جديدة .

و يمكن تصنيف الابتكارات المالية على أساس المنتجات الجديدة و خدمات الجديدة نذكر منها :

- تداول الأوراق المالية عن طريق الإنترنت
- الحفظ الإلكتروني للأوراق المالية
- أما بالنسبة للمنظمات الجديدة نذكر على وجه الخصوص :
- البنوك الإلكترونية
- التبادل الإلكتروني للأوراق المالية

و تعمل هذه المنظمات على الحد من تكاليف العمليات و المخاطر التي تنطوي عليها و يهدف الابتكار المالي إلى تقديم خدمات جديدة قروض ، توظيفات المالية، الأوراق المالية، الحقوق، الأسهم، المشتقات المالية ، إدارة المخاطر ،عمليات الصرف و التي يعرضها

النظام المالي بأقل تكلفة و متاحة للعملاء و تحقق الجودة و هي فرضية للنمو المستدام على المدى الطويل للاقتصاديات الناشئة، و تعرض الابتكارات المالية للأطراف المشاركة في السوق طرق جديدة للربح ، إلا أن السلطة النقدية تقيد من العمليات أطراف المشاركة في السوق من بنوك تجارية، المؤسسات المالية، مؤسسات الادخار صناديق الادخار، الكثير من الأدوات المالية تعرض في السوق و هذا ما يطلق عليها بالابتكارات المالية و التي تساعد المشاركين في الأسواق على التقليل من المخاطر و تعظيم الربح .

العوامل المحددة للابتكارات المالية

تتوقف زيادة وتيرة الابتكارات المالية في اقتصاديات الناشئة من خلال العوامل التالية :

1-2 قدرة السوق

هذه الحجة ناد بها Schumpeter و الذي طالب بوجود سوق فعال و الذي يسمح للمنظمات من تحقيق عائد كافي من خلال الابتكار و هذا لأسباب التالية :

المصلحة العامة الكامنة /مشكلة التطفل المتعلقة بالأفكار الجديدة

مشاكل الحصول على التمويل الاستثمار الكبير و غير المؤكد في البحث و التطوير و هو مطلوب من أجل ابتكار ناجح

2-2 حجم المؤسسة

هذا العامل عرف من قبل Schumpeter، حجم المؤسسة الكبير يسمح للمؤسسة بتسويق أكبر للمنتجات المبتكرة و الذي يسمح باسترجاع عوائد من خلال الاستثمار في الابتكارات، و بالمقابل فإن الحجم الكبير أساسي للسماح للمؤسسة بالاستقلال و قيام شبكة توزيع كبيرة و التي هي أساسية لإنتاج الابتكارات المالية ،و أخيرا زيادة حجم المؤسسة يسمح بالاستيعاب مجموعة واسعة من الأنشطة و المنتجات و التي قد تسمح للمنظمة الحصول على فوائد عرضية غير متوقعة من البحث و التطوير .

3-2 التطور التكنولوجي

على مدى العقود القليلة الماضية كانت هناك تحسينات تكنولوجية هائلة مست رقائق الكمبيوتر أجهزة البرمجيات كل هذا يبدو مؤثرا في الابتكار المالي، تطوير التكنولوجيا الجديدة يمكن أن تحفز الابتكار المالي من خلال خفض تكلفة تقديم الخدمات المالية

الجديدة و هذا باستخدام أجهزة الكمبيوتر الاتصالات السلكية و لا السلكية،و قد سمح التطور التكنولوجي للقطاع المالي بإدخال نظم جديدة للإتصال و النقل السريع لتدفق المعلومات .

4-2 التغيرات في البيئة التنظيمية

العلاقة بين الابتكارات و التنظيم هي من أكثر المواضيع التي نوقشت و من الواقع أن كل واحد يتفاعل مع الآخر و لكن هذه الآثار غير واضحة و التي قد تنتج فعلا. تعتبر الخدمات المالية في أي نظام مصرفي أحد أحجار الزاوية في نظام المالي و هي الطاقة الحيوية التي تغذي أسواق رأسمال، و هي تعمل على تنشيط الأسواق المالية و سوق القروض بل إلى جذب المستثمرين جدد، إلا أن هذه الخدمات و الابتكارات المالية تصطم في الكثير من المناسبات بقيود قانونية التي تفرضها البنوك المركزية و كذلك نظام الرقابة المعمول به من قبل السلطات و المنظمات الدولية .

5-2 التغيرات الملحوظة في أوضاع السوق المالية

يتحكم السوق بشكل جذري و هذا على أساس ان المؤسسات تقدم منتجات جديدة لأنها مربحة و بمعنى آخر فإن الزبون يطلب منتجات جديدة منافسة من حيث السعر والجودة و هما عناصر مهمة في الميزة التنافسية في البنوك

إن الهيكل القائم في الصناعة المصرفية و درجة تركيز المنافسة في القطاع البنكي و الربحية و مدى تطور أنواع مختلفة من الأدوات المالية المتاحة و اختيار محفظة و قوى السوق و القوانين كلها عوامل تؤثر على الابتكارات المالية، و أثرت على البيئة المالية الدولية و المحلية أضف على ذلك ضعف التنبؤ بالتضخم و أسعار الفائدة و أسعار الصرف و ارتفاع العجز و أثره على سعر الفائدة و الأسواق المالية و خاصة أسعار الصرف العائمة لقد ساعدت العديد من الابتكارات المالية على توفير حماية ضد التغيرات في المحيط المالي و خاصة منها أسعار الفائدة

على صعيد الشركات عامل آخر يؤثر على الابتكارات المالية و هو الطلب على الخدمات المالية و القدرة على استخدام المنتجات المبتكرة، كما أن للكفاءة المهنية و المالية و إدارة و تخصص في تقديم المنتجات الجديدة تأثير على هذه الابتكارات

إن الابتكارات المالية يمكن أن تدعم سوق العمليات المصرفية إذ وفرت تخفيض في تكلفة رأسمال و الخدمات المالية و بالمقابل دون الزيادة في الخطر المصرفي،

و يمكن قياس ذلك من خلال عامل خفض الأسعار و انخفاض تكلفة الأموال و خفض من الخطر و سهولة الوصول إلى رؤوس الأموال و توفير السيولة ، و تسمح الابتكارات المالية بدوران الأموال بكفاءة و تحكم في المخاطر ، كما يجب على الابتكارات المالية تحسين إدارة المخاطر المالية و الائتمانية و توزيع المخاطر الائتمانية و تحسين نسب السيولة و التنويع المحفظة المالية بشكل أمثل.

و قد لوحظ في العديد من الأسواق المالية الناشئة سواء على المستوى الاقتصادي الجزئي أو الكلي الفوائد الاقتصادية و الاجتماعية المالية الناتجة عن الإبتكار المالي و هذا الصدد تجدر الإشارة للنقاط التالية :

على المستوى الاقتصادي الجزئي تطوير المنتجات المالية يسمح بتحسين القدرة على ممارسة الوساطة المالية و القدرة على إدارة المخاطر و هذا بدوره يسمح بالتخصيص الأمثل للموارد و خاصة منها رأسمال

على مستوى الاقتصاد الكلي فإن الابتكارات المالية تسمح بتوسيع قائمة الأصول المتاحة للمدخرين و المقرضين ، عن طريق المفهوم الاقتصادي مما يشجع الادخار و الاقتراض ، إلا أن إدخال أدوات جديدة تسهل تكوين رأسمال بل و وربما الأهم من ذلك يساعد على تحسين جودته كما أن الابتكارات المالية الجديدة تسمح بتوفير تنافسية فيما يخص سعر الفائدة.

دائما على مستوى الاقتصاد الكلي فإنه يمكن من اندماج الأسواق رؤوس الأموال و حرية حركة هذه الأموال و بالتالي تصبح حركة هذه الأموال سهلة بالنسبة لاقتصاديات الدول المتقدمة من شأنها أن تستخدم لتمويل أكبر قدر ممكن من الأصول الاستثمارية في الاقتصاد مع معدل نمو مرتفع و هذا يسمح بتشجيع النمو الاقتصادي إما من خلال تحسين كفاءة الاستثمار أو من خلال تبني الدول و الحكومات و بنوك سياسة سليمة

الابتكارات المالية تمكننا من جعل الاقتصاد الحقيقي أكثر كفاءة و ذلك من خلال تقديم خدمات مالية جديدة و تخفض أسعارها، و كذلك توفير منتجات مالية ذات جودة عالية و تشجع الادخار و الاستثمار و الأرباح و تخفيض المخاطر المتعلقة بالإئتمان و الإستثمار ، أما الحوافز المالية التي يمكن أن توفرها الابتكارات المالية هي :

- تجنب التنظيمات و توفير الضرائب و الرسوم
- خفض تكاليف المعاملات و رفع من سيولة السوق
- تخفيض تكاليف الإدارة التنفيذية و المساهمين و الدائنين
- تقليل التفاوت بين المساهمين الذين يملكون أغلبية الأسهم و المساهمون ذوي الأقلية
- زيادة تقاسم الخطر المصرفي بين المنتجات الجديدة و القديمة أي تقاسم المخاطر و أموال الوساطة بكفاءة و أقل تكلفة بين الزبائن

3- الخلاصة

في الواقع فإن الدافع الرئيسي للابتكارات المالية منبثق من التنظيمات القانونية و القانون الضريبي بشكل خاص، بيد يمكن التساؤل في ضوء الفضاخ الجديدة و التي عرفتھا الأنظمة المصرفية في السنوات الأخيرة و خاصة الأزمة المالية لسنة 2008

ناتجة أساسا عن سوء استخدام العمل بالمنتجات المالية القديمة و التي أصبحت لا تتماشى مع التطورات الحديثة سواء في التجارة الدولية أو التقدم التكنولوجي، كما يمكن أن يكون الهدف من وراء الابتكارات المالية التحايل على القيود التنظيمية، كما أكد هذا Silber من خلال خلق عمليات مالية معقدة يصعب على الهيئات الرقابية الكشف عن أثرها و تتبع خطواتها، مما يسمح لبعض المؤسسات القيام بعمليات تبيض الأموال عن طريق تقنيات مالية معقدة، كما أن المنافسة الشرسة بين البنوك خاصة فيما يتعلق بالمنتجات الجديدة بغية الجذب الكثير من العملاء، مع ذلك فإن في العقد الأخير عرفت الأنظمة المصرفية تراجع و لا سيما البنوك التجارية التي أصبحت عاجزة عن إقتراح أسعار فائدة جذابة على الودائع.

قائمة المراجع :

- 1-Karl Polanyi, *La Grande transformation*, Paris : Gallimard, 1983
- 2-Richard A. Brealey et Stewart C. Myers, *Principles of Corporate Finance*, Boston : McGraw Hill, 2003
- 3-André-Jean Arnaud, « Du droit des marchés financiers », *in* André-Jean Arnaud, *Entre modernité et mondialisation*, Paris : LGDJ, 2004
- 4-Edward J. Kane, « Interaction of Financial and Regulatory Innovation », *American Economic Review*, vol. 78, n° 2, 1988
- 5-Frederic S. Mishkin, *The Economics of Money, Banking and Financial Markets*, New York: Harper Collins, 1995
- Susan Strange, « The Structure of Finance in the World System », *in* 6-Roger Tooze et Christopher May (Dir.), *Authority and Markets: Susan Stranger's Writings on International Political Economy*, Basingstoke: Palgrave, 2002
- James C. Van Horne, "Of Financial Innovations and Excesses", *The 7-Journal of Finance*, vol. 40, n° 3, juillet 1985
- W. Scott Frame et Lawrence J. White, "Empirical Studies of Financial 8-Innovation: Lots of Talk, Little Action?" *Journal of Economic Literature*, vol. 42, n° 1, mars 2004
- 9-Susan Strange, "Finance, Information and Power", *in* Roger Tooze et Christopher May (Dir.), *Authority and Markets: Susan Stranger's Writings on International Political Economy*, Basingstoke : Palgrave, 2002

10-William L. Silber, "The Process of Financial Innovation", *The American Economic Review*, vol. 73, n° 2, 1983

11-Helen A. Garten, *US Financial Regulation and the Level Playing Field*, Basingstoke : Palgrave, 2001

12-William L. Silber, "The Process of Financial Innovation", *The American Economic Review*, vol. 73, n° 2, 1983

الإبداع عند <http://www.ktaby.com/book-onebook-3120.html> إسلام رفعت،

المؤسسات،

الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال

أحمد طرطار

سارة حليمي

جامعة الشيخ العربي التبسي-تبسة-

ملخص

لقد أعطى التطور المهول الذي واكب المنظومة المعرفية والعلمية، مجازاة؟ لإفرازات العولمة وإشعاعاتها اللا متناهية، وهجا خاصا لرجال الأعمال وأرباب المنظمات، ودفعهم أيما دفع لاقتناص فرص الانتشار، بشكل يسمح لمنظماتهم بخلق ميز تنافسية عالية الاستقطاب، ويمكنهم من أدوات متعددة وآليات كثيرة لاكتساح الأسواق واستحداث منافذ توزيع لا حصر لها.

لقد انبرت هذه المنظمات جميعا باتجاه الإبداع التكنولوجي، بما يمثله من تفرد، وما يكفله من مزايا، بل وما يتوجه من جهد دؤوب متواصل، في سياق العمل الجماعي التنظيمي المنتظم داخل كيانات منظمات الأعمال، أو ضمن اتحاداتها القطاعية والمهنية، أو حتى في سياق معرفي عام.

ويعد الاقتصاد المعرفي بمثابة الوعاء الحاضن للإبداع التكنولوجي، فهو المولد الرئيسي له، وهو العاكس لتجلياته وآثاره الساطعة.

Résumé

Le formidable développement qui a accompagné le système des connaissances et du savoir correspondant aux avatars de la mondialisation aux contours interminables a offert aux organisations patronales et aux hommes d'affaires des opportunités d'extension de manière à se frayer le chemin d'une forte polarisation concurrentielle. Le but étant de se procurer les moyens et mécanismes de gagner une part de marché conséquente et .d'élargir le champ des débouchés

Ces organisations ont toutes misé sur les innovations technologiques avec leur avantage et leur exigence en termes d'effort inlassable et incessant, dans le cadre de travail d'équipe organisé au sein des entreprises, ou au sein des entités sectorielles, professionnelles, ou même dans le contexte .des connaissances d'une manière générale

L'économie de la connaissance représente un incubateur pour l'innovation technologique, son générateur principal, et un onduleur de .son rayonnement

المقدمة

يشهد العالم اليوم تغيرات و تطورات مستمرة أدت إلى بروز قوى مؤثرة أعادت تشكيل منظومة الاقتصاد و استدعت تغيرا أساسيا في الاستراتيجيات التنظيمية للمنظمات، و تتمثل أهم هذه القوى في تزايد وتيرة العولمة و الانفتاح على الأسواق العالمية و تزايد استخدام تكنولوجيا المعلومات، كل هذه العوامل شكلت الدافع الرئيسي لنشوء اقتصاد جديد قائم على المعرفة، هذه الأخيرة التي تزايدت منتجاتها و قيمتها المضافة بدرجة كبيرة.

ففي خضم كل هذه الظروف اتجهت جل منظمات الأعمال إلى البحث عن أدوات وآليات تدعم بها مكانتها التنافسية، وهو ما يفرض عليها التخلي عن الأساليب التقليدية وانتهاج التطبيقات الحديثة في مقدمتها نشاط الإبداع التكنولوجي، هذا الأخير الذي يعتبر أداة هامة تعتمد عليها المنظمات للتعامل مع التطورات البيئية الجديدة خاصة مع بروز نوع جديد من المنافسة يقوم على « المنافسة بالإبداع » قوامه تقديم كل ما هو جديد من شأنه دعم تفوق و تميز المنظمة في ظل اقتصاد جديد مبني على الرصيد المعرفي المتجدد.

انطلاقا مما سبق تبرز معالم إشكالية هذه المداخلة التي تدور حول مدى اعتبار الاقتصاد المعرفي كآلية لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال ؟

و للإجابة على هذه الإشكالية تم التركيز على النقاط الموالية:

أولا : مدخل نظري إلى الاقتصاد المعرفي؛

ثانيا: الإطار النظري حول الإبداع التكنولوجي؛

ثالثا : مقومات الاقتصاد المعرفي لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال؛
رابعا : أدوات الاقتصاد المعرفي لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال؛
خامسا : آليات الاقتصاد المعرفي لتفعيل عملية الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال.

أولا : مدخل نظري إلى الاقتصاد المعرفي

برزت أهمية اقتصاد المعرفة و تزايدت من خلال الدور الواضح الذي تؤديه المعرفة في تحديد طبيعة الاقتصاد و نشاطه ، و في تحديد الوسائل و الأساليب و التقنيات المستخدمة في هذه النشاطات ، و في ما تنتجه و ما تلبيه من احتياجات ، و توفره من خدمات ، ضمن هذا الإطار سيتم التطرق إلى أهم الأسس النظرية لهذا الاقتصاد من خلال ماهيته ، عناصره ومستلزماته .

ماهية الاقتصاد المعرفي

لقد وردت العديد من الآراء التي تناولت اقتصاد المعرفة ، و هذا راجع للأهمية التي يحظى بها و مدى تأثيره على منظمات الأعمال في ظل التطورات و التغيرات الراهنة و سيتم التطرق إلى مفهوم هذا الاقتصاد ، خصائصه و أهميته .

1-1 مفهوم اقتصاد المعرفة

تعددت تعاريف اقتصاد المعرفة من اقتصادي إلى آخر ، إلا انه لابد من التطرق إلى تعريف المعرفة و أنواعها ، قبل التعرض إلى مفهوم اقتصاد المعرفة .

1-1-1 مفهوم المعرفة

هناك عدة تعاريف للمعرفة ، يتمثل أهمها في :

التعريف الأول : تعرف المعرفة على أنها: « مزيج من الخبرات، المهارات، القدرات، والمعلومات السياقية المتراكمة لدى العاملين و المنظمة»⁽¹⁾.

التعريف الثاني : المعرفة هي تلك الأفكار أو المفاهيم التي تصل إليها المنظمة و التي تستخدم لاتخاذ سلوك فعال نحو تحقيق أهدافها»².

يمكن التمييز بين نوعين من المعرفة :

معرفة ضمنية موجودة داخل عقول الأفراد و المكتسبة من تراكم المهارات و الخبرات السابقة، و معرفة صريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة و المخزنة في أرشيف المنظمة والتي يمكن الوصول إليها⁽³⁾.

تعريف اقتصاد المعرفة

يحظى اقتصاد المعرفة بتعاريف كثيرة ، أهمها :

التعريف الأول : اقتصاد المعرفة هو عبارة عن :« الاقتصاد الذي يدور حول الحصول على المعرفة ، و استخدامها، و توظيفها، و إبداعها و ابتكارها، بهدف تحسين نوعية الحياة بمجالاتها كافة ، من اجل الاستفادة من التطبيقات التكنولوجية المتطورة ، و استخدام العقل البشري ك رأس للمال المعرفي ، لإحداث مجموعة من التغييرات الإستراتيجية في طبيعة المحيط الاقتصادي»⁽⁴⁾.

التعريف الثاني : الاقتصاد المعرفي يمثل التحليل الاقتصادي لكل العمليات الجارية في الاقتصاد التي تقود إلى الاكتشاف و التطوير للمعارف والتكنولوجيا الجديدة⁽⁵⁾.

التعريف الثالث : الاقتصاد المعرفي هو ذلك الاقتصاد الذي ينشئ الثروة من خلال عمليات و خدمات المعرفة (الإنشاء ، التحسين ، التعلم و التطبيق و استخدام المعرفة بأشكالها) في القطاعات المختلفة بالاعتماد على الأصول البشرية غير الملموسة وفق خصائص و قواعد جديدة⁽⁶⁾.

يتضح مما سبق أن اقتصاد المعرفة هو ذلك الاقتصاد الذي يقوم على فهم جديد لدور المعرفة من حيث توظيفها ، استخدامها ، إبداعها و ابتكارها ، بالاعتماد على رأس المال البشري بهدف تحسين نوعية الحياة في كافة المجالات .

خصائص اقتصاد المعرفة

هناك مجموعة من الخصائص التي يتميز بها الاقتصاد المعرفي ، يتمثل أهمها في⁽⁷⁾ :

الاقتصاد المعرفي يعتمد بصورة أساسية على الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها رأسمال فكري و معرفي ، يستخدم بشكل واسع البحوث و الدراسات التطبيقية التي يقوم بها خبراء ذو كفاءات مؤهلة؛

يتمتع اقتصاد المعرفة بمرونة و قدرة فائقة على التكيف مع المتغيرات و المستجدات في كافة المجالات و الميادين لاسيما الاقتصادية منها ؛

يملك اقتصاد المعرفة القدرة الفائقة على التجديد و التطوير و التواصل الكامل مع غيره من الاقتصاديات التي أصبحت تتوق إلى الاندماج فيه ، حتى انه أصبح من الصعب فصله عنها ؛

يملك اقتصاد المعرفة القدرة على الابتكار و الإبداع ، و إيجاد و توليد منتجات فكرية معرفية جديدة لم تكن تعرفها الأسواق من قبل ، كما يساعد على خلق و إيجاد غير المسبوق الأكثر إشباعا للمستهلك و الموزع و المتعامل معه ؛

اعتماد التعلم و التدريب المستمرين، و إعادة التدريب أو ما يعرف بإعادة التأهيل و التأهيل المستمر الذي يضمن للعاملين مستويات عالية من التدريب لمواكبة التطورات التي تحدث في ميادين المعرفة؛

يتسم اقتصاد المعرفة بأنه اقتصاد وفرة أكثر من كونه اقتصاد ندرة ، فعلى عكس اغلب الموارد التي تنصب جراء الاستهلاك ، تزداد المعرفة في الواقع بالممارسة ، و الاستخدام و تنتشر بالمشاركة .

أهمية اقتصاد المعرفة :

تبرز أهمية اقتصاد المعرفة انطلاقات من الدور الذي تؤديه و ما تفرزه من نتائج تساهم في تحقيق الكثير من المزايا ، و يتمثل أهمية هذا الاقتصاد في النقاط الموالية⁽⁸⁾ :

المعرفة العلمية و العملية بالذات ، و التي يتضمنها اقتصاد المعرفة تعتبر هي الأساس المهم حاليا لتوليد الثروة ، و زيادتها ، و تراكمها ؛

المساهمة في تحسين أداء المنظمات، و رفع إنتاجيتها، و تخفيض كلفة الإنتاج و تحسين نوعيته من خلال استخدام الوسائل و الأساليب التقنية المتقدمة التي يتضمنها اقتصاد المعرفة ، و ما يتاح في إطاره من أجهزة و معدات الكترونية ، و برمجيات ، و تكنولوجيات مستحدثة و متطورة ؛

زيادة الأهمية النسبية لإنتاج المعرفي المباشر و غير المباشر ، و بالذات الإنتاج غير الملموس مقارنة مع الإنتاج المادي الملموس ؛

زيادة الأهمية النسبية للاستثمار في المعرفة ، و بالتالي زيادة الاهتمام بالرأسمال المعرفي خاصة في منظمات الأعمال ، و الذي هو استثمار و تكوين لرأس مال غير ملموس ، و هذا ناجم عن الأثر المباشر لاقتصاد المعرفة و تقنياته ؛

يساهم اقتصاد المعرفة في إحداث التجديد و الإبداع و التطور لنشاطات منظمات الأعمال، الأمر الذي يؤدي إلى توسعها و نموها بدرجة كبيرة، و بالتالي يتيح استمرار و بقاء هذه المنظمات و دعم مكانتها التنافسية .

عناصر و مستلزمات الاقتصاد المعرفي

للاقتصاد المعرفي عدة عناصر و مستلزمات تدعمه و تثبت وجوده كإقتصاد قوي ضمن تصنيف الاقتصاديات المتقدمة .

عناصر الاقتصاد المعرفي

يرتكز الاقتصاد المعرفي على جملة من العناصر يتمثل أهمها في⁽⁹⁾:

- بنية تحتية مجتمعية داعمة تتمثل بالكوادر البشرية المدربة ذات المستوى العالي من التأهيل التي بمقتضى وجودها تعتبر بمثابة الدعامة القوية للاقتصاد المعرفي ؛
 - مجتمع متعلم، و هذا يستوجب التركيز على مستوى التعليم و العمل على تدعيم التأهيل و التعليم المستمر ، و إقامة المراكز و العاهد المؤهلة للنهوض بمستوى الكوادر الموجودة و زيادة الخبرة لدى الطلبة المتخرجين من اجل ضمان جيل من العاملين من ذوي الخبرات العالية التي تنهض بالاقتصاد في ظل التغيرات التكنولوجية المتلاحقة ؛
 - عمال و صناع المعرفة لديهم القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة بكل تفاصيلها أي الربط بين البنية المجتمعية الداعمة و المجتمع المتعلم للحصول على أفضل نتيجة ممكنة من العمال المهرة من ذوي الإمكانيات و القدرات الهائلة ؛
 - وجود خدمة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال و خصوصا الانترنت التي تتيح المجال من خلال الخدمات التي تقدمها للعاملين من سرعة الحصول على المعلومات و كمها الهائل الذي يمكن أن توفره ؛
 - منظومة البحث و التطوير و العلم و تكنولوجيا الإبداع و الابتكار فاعلة، هذه المنظومة التي ترتقي بالاقتصاد من خلال ما تقدمه من معطيات علمية تحتل دور الريادة في رفع المستوى الاقتصادي و المعرفي في آن واحد لمنظمات الأعمال .
- مستلزمات اقتصاد المعرفة

- لكي يستمر عطاء الاقتصاد الجديد و يستمر بالنهوض هناك مجموعة من المستلزمات التي يجب توافرها و أبرزها⁽¹⁰⁾:
- من أول المستلزمات التي لها أهمية كبيرة هي إعادة هيكلة الإنفاق العام و ترشيده وإجراء زيادة حاسمة في الإنفاق المخصص لتعزيز المعرفة، فمن خلال هذا الإنفاق يمكن إقامة المراكز الخاصة بالبحث و التطوير و رفع مستوى الإنتاج للمنظمات وجعله يواهي المواصفات العالمية ، إضافة إلى أن الربط بين الجامعات و مراكز البحث يؤدي إلى نتائج مثمرة مع الارتقاء بالمستوى العلمي و البحثي للطلبة و تخريج أجيال ذات مهارات و قدرات على استيعاب التغيرات الحديثة في مجمل الاقتصاد ؛
- العمل على خلق و تطوير رأس المال البشري بنوعية عالية، و على الدول خلق المناخ المناسب للمعرفة، فالمعرفة اليوم أصبحت أهم عناصر الإنتاج؛
- إدراك المستثمرين و منظمات الأعمال أهمية اقتصاد المعرفة ، و الملاحظ أن منظمات الأعمال العالمية الكبرى تساهم في تمويل جزء من تعليم العاملين لديها، و رفع مستوى تدريبهم و كفاءتهم ، و تخصص جزءا مهما من استثماراتها للبحث العلمي و الإبداع التكنولوجي .

ثانيا:الإطار النظري حول الإبداع التكنولوجي

لقد تزايد الاهتمام بنشاط الإبداع التكنولوجي والبحث، ومدى فعاليته في التأثير على منظمات الأعمال و رفع قدرتها التنافسية في ظل اقتصاد جديد يقوم بدرجة أساسية على التكنولوجيا والمعرفة العلمية، انطلاقا من ذلك سيتم التطرق إلى أسس نظرية حول نشاط الإبداع التكنولوجي من خلال ماهيته، سيرورته و إستراتيجيته.

1 - ماهية الإبداع التكنولوجي

تعددت مفاهيم الإبداع التكنولوجي ، ويرجع هذا التعدد للأهمية الكبيرة التي يحظى بها من طرف منظمات الأعمال ، وسيتم توضيح ذلك من خلال تعريفه، خصائصه، وأهميته.

1-1 تعريف الإبداع التكنولوجي

هناك تعاريف عدة للإبداع التكنولوجي، منها :

التعريف الأول :

« الإبداع التكنولوجي هو تطبيق تديلات في التكنولوجيا أو توليفات التكنولوجيا التي تؤدي إلى تغيرات في المنتج، في أساليب الإنتاج، وفي التنظيم»⁽¹¹⁾.

التعريف الثاني :

« الإبداع التكنولوجي هو فكرة جديدة أو سلوك جديد من قبل إدارة المنظمة أو السوق أو المحيط الذي تعمل فيه، فالإبداع التكنولوجي هو التمسك بالأفكار الإبداعية المتوصل إليها وتحويلها إلى سلعة أو خدمة نافعة، أو طريقة عمل مفيدة»⁽¹²⁾.

التعريف الثالث :

« الإبداع التكنولوجي هو إنتاج سلعة جديدة باعتماد طريقة عمل جديدة وإدخال هيكلية إنتاج جديدة، فتح سوق جديدة، والحصول على مورد جديد»⁽¹³⁾.

يتضح من خلال التعاريف السابقة أن الإبداع التكنولوجي هو تجسيد الأفكار والمعارف التكنولوجية الجديدة المستخلصة من عملية البحث والتطوير على مختلف الجوانب المرتبطة بالمنظمة ، وذلك من ناحية المنتجات، الأساليب والتقنيات الإنتاجية، وحتى الأسواق.

2-1 خصائص الإبداع التكنولوجي

يتميز الإبداع التكنولوجي بمجموعة خصائص تميزه عن باقي الأنشطة، من أبرزها⁽¹⁴⁾:

الإبداع التكنولوجي هو تطبيق معارف تكنولوجية فنية جديدة معترف بها، معنى هذا أن كل جديد يقوم على معلومات غير دقيقة يؤدي إلى نتائج غير فعالة، رغم جاذبيتها من حيث الجمال أو غير ذلك لا يعتبر تجديدا تكنولوجيا؛

الإبداع التكنولوجي هو محصلة عملية البحث والتطوير أي أن المعارف الجديدة المتحصل عليها هي نتيجة هذه العملية؛

الإبداع التكنولوجي هو التكامل الوظيفي بين الهندسة الإنتاجية الجديدة، السوق، المنتج، المورد، والتسويق؛

الإبداع التكنولوجي عملية تتسم بالاستمرارية في جوانب كثيرة : الإنتاج، التنظيم، المنتجات، المعلومات، التقنيات؛

الإبداع التكنولوجي هو تجسيد الأفكار المتوصل إليها من عملية البحث والتطوير ميدانيا على أرض الواقع.

3-1 أهمية الإبداع التكنولوجي

لم ينتبه مسيري منظمات الأعمال لأهمية الإبداع التكنولوجي إلا خلال العشرية الأخيرة، بعدها تقبلوا ضرورة الإبداع لأهميته، هذا التغيير راجع لسببين⁽¹⁵⁾:

- السبب الأول: ازدهار اقتصاديات الدول التي دعمت الإبداع التكنولوجي مقارنة بالدول التي وقفت عائق في وجه الإبداع ؛

- السبب الثاني: المنظمات التي تنفق كثيرا على البحث والتطوير تتحصل على نتائج مالية جيدة.

تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي من خلال⁽¹⁶⁾:

الإبداع التكنولوجي يعتبر أن التنافس على امتلاك التكنولوجيا أكثر تطورا أسبق من التنافس على إنتاج منتجات ذات جودة عالية وتسليمها في آجال قياسية، ذلك أن التنافس الأول هو السبيل لتحقيق التنافس الثاني بل إنه لم يعد هناك مجال للحديث عن قدرة تنافسية بتكنولوجيا بالية؛

الإبداع التكنولوجي يرمي إلى دعم القدرة الفنية للمنظمة بصورة مستمرة وبالتالي ضمان وضعها الحالي؛

تبرز أهمية الإبداع التكنولوجي من خلال خفض التكاليف وزيادة أرباح المنظمة عن طريق تصريف منتجاتها الجديدة؛

يلعب الإبداع التكنولوجي أهمية في تنمية الرأسمال البشري من خلال تأهيله وتدريبه على المعارف التكنولوجية وعمليات البحث والتطوير.

2 - عملية الإبداع التكنولوجي

الإبداع التكنولوجي نشاط تقوم به المنظمة لغرض التحسين والتطوير على مختلف المستويات، وكأي نشاط آخر فإنه يتأثر بمجموعة من العوامل، تسعى كل منظمة إلى تطبيقه وفق مراحل معينة.

1-2 العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي

هناك جملة من العوامل تؤثر على نشاط الإبداع التكنولوجي ، تتمثل في :

1-1-2 العوامل الشخصية

تؤثر العوامل الشخصية على الإبداع التكنولوجي عن طريق مجموعة من الصفات والخصائص التي يتصف بها الأفراد المجددين، حيث أن هناك عوامل وراثية وهي تعبر عن الخصائص والصفات التي تولد مع الفرد كالذكاء والاستعدادات الفطرية، وعوامل مكتسبة يكتسبها الفرد من تجارب الحياة والتعلم والممارسة العملية كالميل إلى المغامرة والمثابرة، كل هذه الصفات لها تأثير على مستوى قدرات ومهارات الأفراد على الإبداع ، حيث أن هذه الخصائص تحدد حجم المعارف والمعلومات التي يمتلكها الأفراد، والقدرة على استعمالها وتوظيفها في إنتاج منتجات جديدة¹⁷.

2-1-2 العوامل البيئية والتنظيمية

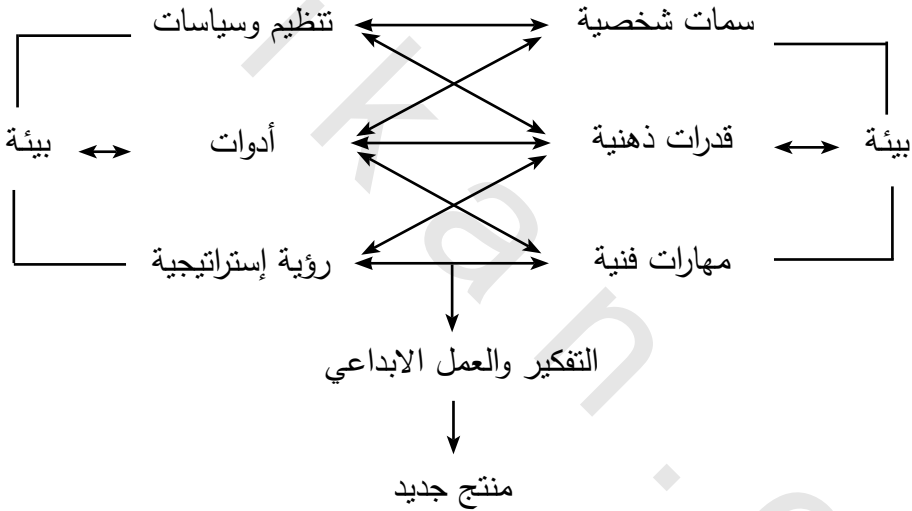
تتمثل في مختلف العوامل التي تحيط بالأفراد، والتي لها تأثير على قدرتهم الإبداعية، كالعوامل الفيزيائية والاجتماعية، وأيضا السياسات والقوانين التي لها علاقة بهذا الشأن كقوانين حقوق الملكية، والبيئة التنظيمية للإبداع، كذلك الثقافة والتقاليد والتعاليم التي تميز مجتمع ما عن باقي المجتمعات الأخرى، كل هذه العوامل تضع الأفراد ضمن سياق ثقافي متميز يؤدي إلى التأثير على طريقة تفكيرهم ومن ثم استجابتهم للتغيرات والمواقف المحيطة بهم، وبالتالي لابد على الأفراد أن يتصفوا بالمرونة والقدرة على التكيف مع كل هذه العوامل¹⁸.

إضافة إلى ذلك تمثل المنظمة إطارا تنظيميا بالغ التأثير على النشاط الإبداعي للأفراد، وذلك من خلال خلق بيئة عمل ومناخ تنظيمي ملائم يشجع على الإبداع التكنولوجي، ويبرز ذلك من خلال إستراتيجية المنظمة التي تعتبر الإبداع التكنولوجي أحد أبعاد أدائها الاستراتيجي في السوق، كذلك أسلوب قيادة المنظمة الذي يعمل على

تحفيز الأفراد على التغيير والإبداع سواء كان ذلك على مستوى الهياكل والسياسات (إبداع تنظيمي) أو على مستوى المنتجات (إبداع فني) وأساليب العمل في السوق (إبداع تسويقي)، كما أن عمل الأفراد داخل فريق وتبادل المعلومات والمعرفة من خلال الاتصالات داخل المنظمة يؤثر تأثيراً فعالاً على الإبداع التكنولوجي⁽¹⁹⁾.

يصور الشكل أدناه التفاعل الحاصل بين مختلف العوامل الشخصية والبيئية والتنظيمية التي يمكن أن تؤثر على نشاط الإبداع التكنولوجي وتستطيع التحكم فيه، إذ يؤدي التفاعل بين مكونات البيئة المحيطة من السياسات والنظم والقدرات ومهارات شخصية والرصيد الفكري والمعرفي لدى الفرد في توليد منتجات جديدة⁽²⁰⁾.

الشكل 10: يمثل العوامل المؤثرة في الإبداع التكنولوجي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص: 171.

2-2 مراحل عملية الإبداع التكنولوجي

أصبح الإبداع التكنولوجي ضرورة حتمية تسعى كل منظمة أعمال إلى تحقيقه، يتم وفق ثلاث مراحل، يمكن تلخيصها في ما يلي:

2-2-1 توليد الأفكار

في هذه المرحلة يتم توليد أفكار الإبداع التكنولوجي، من خلال الاهتمام بتطوير ثقافة المنظمة، وتشجيع انتقال المعلومات الجديدة بين الأفراد عبر الاتصالات، مما يؤدي إلى سهولة حصول المنظمة على هذه المعلومات بطرق وأساليب مختلفة كأراء الزبائن والممولين والموردين، أو عن طريق البحث عن التكنولوجيات الصناعية الجديدة، ومن ثم اختيار الأفكار الجديدة المناسبة والممكن تطبيقها من طرف الأفراد والمعدات وآلات الإنتاج وكذا قدرة المنظمة المالية⁽²¹⁾.

2-2-2 من الفكرة إلى المشروع

يتم تحويل الأفكار الجديدة إلى مشروع وذلك من خلال وضع مخطط تطبيقي، يتضمن نوع الإبداع المستخدم وحدود تطبيقه، ونوع وسائل العمل أي نوع الآلات والمعدات، والتكنولوجيا الحديثة المستخدمة، مع دراسة مناسبة لكل هذه الظروف مع احتياجات الزبائن المستهدفين.

إضافة إلى ذلك تقوم المنظمة بتحديد تكاليف مشروع الإبداع التكنولوجي من تكاليف البحث والتطوير، وكذا التكاليف المتعلقة بانطلاق المشروع سواء من الناحية الصناعية أو التجارية، ووضع دراسة تتعلق بتوقع المبيعات والتطورات المتعلقة بالسوق ورد فعل المنافسين لنتائج مشروع الإبداع التكنولوجي، أي مواكبة التغيرات الجديدة الحاصلة في محيط المنظمة والتي يمكن إدخالها في أي لحظة⁽²²⁾.

2-2-3 تنفيذ المشروع

تتألف هذه المرحلة من مجموعة خطوات تقوم بها المنظمة، حيث تبدأ هذه الأخيرة، بإنتاج منتج تجريبي يسمح لها من التأكد من جاهزية وسائل الإنتاج الجديدة (آلات ومعدات) والمواد الأولية ومدى كفاءة اليد العاملة المتخصصة في تطبيق التكنولوجيا الجديدة، هذا المنتج التجريبي يسمح للمنظمة بتحليل آراء وردة فعل الزبائن والموردين والموزعين.

بعدها تنتقل المنظمة إلى الإنتاج الفعلي، حيث لابد أن تتصف عملية التصنيع بالمرونة والقابلية، أي أنه يمكن إضافة أي تعديلات جديدة في أي لحظة أثناء الإنتاج، بعد اكتمال عملية التصنيع يصبح المنتج جاهز للدخول إلى السوق⁽²³⁾.

3 - المنظور الاستراتيجي للإبداع التكنولوجي

اختلاف الظروف والعوامل المؤثرة في نشاط منظمات الأعمال وتباين إمكانيات وموارد هذه الأخيرة، أدى إلى وضع نماذج عديدة لمجموعة من استراتيجيات الإبداع التكنولوجي.

3-1 مفهوم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

شغل مفهوم الإستراتيجية حيزا واسعا وذلك لما يمثله من أهمية للمنظمات نتيجة لكثرة التغيرات في البيئة الخارجية وتنوعها إضافة إلى زيادة المنافسة، وإجمالا الإستراتيجية هي الطريق الصحيح الذي يؤدي إلى بلوغ الأهداف مع مراعاة الفرص والتهديدات والتغيرات البيئية، وكذا الموارد المتاحة، وبذلك فإن الإستراتيجية تعتبر الموجه العام لأنشطة ومهام المنظمة، وكما أن للمنظمة استراتيجيات لأنشطتها الوظيفية المختلفة كالسويق والإنتاج والمالية والبحث والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تمارسها، فإنه يفترض أن تكون لها إستراتيجية للإبداع تتمكن من خلالها من مواجهة التحديات في البيئة الخارجية المتمثلة في اشتداد المنافسة بين المنظمات وندرة الموارد سواء منها المادية مثل المواد الأولية أو البشرية متمثلة بالاختصاصين والمهنيين ذوي المهارات العالية، فضلا عن التغيرات العلمية والتكنولوجية الأخرى⁽²⁴⁾.

بناء على كل ما سبق يمكن تحديد مفهوم إستراتيجية الإبداع التكنولوجي أنه الاتجاه العام المستقبلي في ابداع المنتج أو ابداع العملية الإنتاجية والذي يتم تحديد بما يتلاءم مع ما تتمتع به المنظمة من إمكانيات وموارد بالشكل الذي يحقق أهدافها المتمثلة في البقاء والنمو.

3-2 أشكال إستراتيجية الإبداع التكنولوجي

هناك ثلاثة أنواع لإستراتيجية الإبداع التكنولوجي تتمثل في⁽²⁵⁾:

3-2-1 إستراتيجية الإبداع التكنولوجي الهجومية

تستعمل المنظمة هذه الإستراتيجية بهدف تحقيق الريادة في السوق عن طريق تكثيف البحث والتطوير، واستعمال مختلف التقنيات الممكنة لأجل تطوير المنتجات والعمليات الإنتاجية، وهذا بالاعتماد على الإبداعات الجذرية خصوصا، هذه الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة تتطلب إمكانيات وقدرات هامة وكذلك متطلبات تكنولوجيا حديثة.

3-2-2- إستراتيجية الإبداع التكنولوجي الدفاعية

لا تهدف المنظمة من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق مركز الريادة، بل تبحث عن التقليل من المخاطر التي تواجهها من ناحية الإبداع، وذلك بتتبع ودراسة خطوات المنافسين في السوق لتجنب الأخطاء التي ارتكبوها، تتطلب هذه الإستراتيجية قدرة ضئيلة في مجال البحث الأساسي، إلا أنها تستلزم قدرة تطويرية وهندسية كبيرة لوسائل الإنتاج وهذا للمحافظة على موقعها في السوق والصمود أمام المنافسة القوية.

3-2-3 إستراتيجية الإبداع التكنولوجي التقليدية

تستهدف المنظمة هنا استدراك التأخر التكنولوجي الكبير عن طريق المتابعة الدائمة والنشطة للسوق، ويبرز هذا الاختيار عن طريق محاولة خلق أو تطوير منتج جديد انطلاقاً من منتج قديم، حيث يتم إدخال تعديلات وإضافات جديدة على هذا الأخير، هذه الإستراتيجية لا تستلزم جهود كبيرة في البحث والتطوير إلا أنها تحتاج إلى مستوى عالي من هندسة الإنتاج.

يتضح مما سبق أن الإبداع التكنولوجي نشاط يرمي إلى إدخال تغيرات على المنتجات، الخدمات والسوق باعتماد أساليب وتقنيات إنتاج جديدة، من أهم مميزاته الجودة والحدثة، تؤثر فيه عوامل شخصية وبيئية وتنظيمية تعمل على خلق ظروف مناسبة لعملية الإبداع التكنولوجي التي تمر بثلاث مراحل متلازمة، هذه الأخيرة تعمل على رسم إستراتيجية تجديد مناسبة تختلف من منظمة إلى أخرى، وهذا بهدف تعزيز تنافسيتها واستمرارها.

ثالثاً : مقومات الاقتصاد المعرفي لتفعيل الإبداع التكنولوجي في

منظمات الأعمال

يعتبر اقتصاد المعرفة من النظم الاقتصادية التي تمثل فيها المعرفة الكيفية و النوعية عنصر الإنتاج الأساسي و القوة الرئيسية الدافعة لتكوين الثروة، و يمتلك هذا الاقتصاد جملة من المقومات التي تعمل على تفعيل نشاط الإبداع التكنولوجي في المنظمات يتمثل أهمها في :

البحث و التطوير⁽²⁶⁾

لقد وضعت العولمة الاقتصادية منظمات الأعمال أمام تحديات تنافسية لا يمكن مواجهتها إلا بعمل إبداعي و تجديدي مستمر ، و الملاحظ أن حدة هذه المنافسة تزداد يوما بعد يوم ، و هو ما يعنى ضرورة استعداد هذه المنظمات للتنافس في هذا الفضاء الجديد قبل زوالها ، و هذا لن يتم إلا من خلال نشاط البحث و التطوير ، هذا الأخير الذي يهدف إلى إضافة معرفة أو تقنية جديدة في مجال الإنتاج و العمليات و الإدارة ، و يميز عادة بين نوعين من البحث ؛ بحث أساسي و بحث تطبيقي ، أما التطوير فهو استخدام لنتائج البحث الأساسي منه و التطبيقي من اجل إدخال تحسينات سواء في المنتجات أو في العمليات الإنتاجية و الإدارية ، حيث أن مخرجات البحث و التطوير هي مدخلات عملية الإبداع التكنولوجي ، هذه الأخيرة التي ترمي إلى دعم القدرة التنافسية للمنظمات في ظل الاقتصاد المعاصر المبني على المعرفة و التنافسية ، و بالتالي أصبح نشاط البحث و التطوير القطب الاستراتيجي الرئيسي في مخطط التنمية سواء على المستوى الكلي أو الجزئي ، ذلك أن المنافسة أصبحت معرفية بالدرجة الأولى ، فالتحكم في التكاليف و جودة المنتجات يتوقف على درجة التحكم في المعرفة العلمية و المهارات الفنية المبنية على ذلك، هذه المهارات ما هي سوى نتاج الكفاءات التي يتوفر عليها هذا الاقتصاد ومدى قدرته على توليد التكنولوجيا أو تطويع التكنولوجيا المحولة .

فالقيمة المضافة في منظمات الأعمال ، تكون من خلال تطوير منتجات معرفية ، و هو المفتاح الرئيسي لاقتصاد المعرفة ، و لذلك نجد التوجه هو التحول من الاعتماد على خطوط الإنتاج فقط إلى الاعتماد على تطوير المنتج و إنتاجه ، و هو ما يعنى أيضا التحول من المناطق الصناعية إلى حدائق العلم و التكنولوجيا التي تعلم تطوير المنتجات الجديدة و إنتاج المعرفة.

إدارة المعرفة⁽²⁷⁾

تلعب إدارة المعرفة دورا كبيرا و أهمية واضحة في التأثير على أداء و فاعلية أنشطة المنظمات خاصة في ظل اقتصاد جديد يعرف باقتصاد المعرفة، و إدارة هذا المورد - المعرفة- هو عبارة عن تجميع و تحديد المعارف بكفاءة، و إدارة قاعدة المعلومات و تطبيقها بفاعلية في المنظمة بما يضمن لها تحقيق التميز و التفوق على المنافسين حيث

أن رأس مال المنظمة أضحى اليوم هو المورد المعرفي الذي تلتقطه من بيئتها الداخلية و الخارجية و التي تقوم بعملية تحويلها عن طريق عملية الإبداع التكنولوجي إذ تعتبر المعرفة بأشكالها (الضمنية و الصريحة) هي العنصر الأساسي لهذه العملية ، هذه الأخيرة التي تكون قادرة على خلق الاختراعات القابلة للتسويق و تحسين طرق العمل ، و كذا تقليل التكاليف و تحسين المنتج مع استعمال تكنولوجيا جديدة ، فبالتالي عملية الإبداع التكنولوجي تستلزم بالضرورة تجسيد للمعارف الجديدة انطلاقا من الكفاءات البشرية المؤهلة ذات الخبرة ، كذلك تسعى إدارة المعرفة إلى خلق و تطوير منظومة من القيم في المنظمة تضم بدرجة أساسية الرأسمال المعرفي مع التركيز على الجودة و الإنتاج المتميز، إضافة إلى استثمار الطاقات و توظيف التكنولوجيا أحسن توظيف بغية مواكبة متطلبات التغيرات السريعة .

ضمن هذا الإطار و في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح المفتاح الرئيسي للقدرة التنافسية و تحقيق العوائد العالية للمنظمة هو كيف تستطيع هذه الأخيرة تطبيق عملية الإبداع التكنولوجي ، هذه الأخيرة التي يساهم في تعزيزها أربعة استراتيجيات لإدارة المعرفة تساهم في توليد و نشر المعرفة ، أولها إستراتيجية الرفع التي تؤكد على نشر المعرفة بين مجالات المنظمة، و إستراتيجية التخصص التي تؤكد على تحول المعرفة الجديدة إلى أقسام المنظمة، و إستراتيجية الفحص و التي تؤكد على إبداع المعرفة الجديدة، وأخيرا إستراتيجية التوسع التي تؤكد على تجسيد المعارف الجديدة على مستوى العمليات ،المنتج من خلال عملية الإبداع التكنولوجي .

(28) تكنولوجيا المعلومات والاتصال

في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعرفة تعتبر تكنولوجيا المعلومات و الاتصال بكل إبعادها و قدراتها من المقومات الإستراتيجية التي تعمل على نقل و نشر المعرفة و توليدها في منظمات الأعمال نظرا لما تقدمه من مزايا في جمع و معالجة و إيصال المعلومات و البيانات و المعارف إلى الأفراد داخل المنظمة و خارجها عن طريق الشبكات المعلوماتية و ما تحويه من وسائل متطورة و متجددة ، و هذا في وقت قياسي و بتكلفة اقل و في أي مكان و زمان، الأمر الذي يساهم في تطبيق عملية الإبداع التكنولوجي بمرونة و بسرعة في المنظمة ، حيث انه لا بد من استجابة تكنولوجيا المعلومات و الاتصال مع احتياجات المنظمة من اجل تسهيل الوصول إلى بنية و مضامين المحتويات التكنولوجية فضلا عن ذلك تعمل تكنولوجيا المعلومات و الاتصال على تكامل التكنولوجيات و المعارف

الجديدة والمستحدثة مع النظم المتوفرة انطلاقاً من عملية الإبداع التكنولوجي ، إضافة إلى ذلك تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دوراً هاماً في عمليات التحويل المعرفي والتي تصنف إلى أربعة أصناف تأخذ في مجملها منحى تحويل المعارف الضمنية و الصريحة إلى معارف جديدة تطبق من خلال عملية الإبداع التكنولوجي على مستوى المنتجات أو العمليات ، و هذا بهدف تعزيز بقاء و استمرار المنظمة ، إذ يشير الصنف الأول إلى المعرفة المشتركة و هي العملية التي يتم من خلالها خلق معرفة ضمنية توليفية عن طريق تبادل الخبرات و الأفكار و المهارات الفنية بين أفراد المنظمة ، و الصنف الثاني الذي يشير إلى المعرفة الخارجية المجسدة أي تجسيد المعرفة الضمنية و تحويلها إلى معرفة صريحة و ذلك من خلال عملية الاتصال التي تستخدم الحوار و التفكير الجماعي بين الأفراد ، في حين يشير الصنف الثالث إلى المعرفة التركيبية و التي تؤكد على التوصل إلى المعارف الصريحة الجديدة ، أما الصنف الرابع فهو صنف المعرفة الداخلية أو المدمجة و التي تتم عن طريق عملية التعلم ، و بالتالي تحولات المعارف الضمنية و الصريحة و تفاعلات الأفراد مع الأصناف المعرفية هي التي تشكل جوهر عملية الإبداع التكنولوجي في المنظمة .

انطلاقاً مما سبق يتضح أن مقومات اقتصاد المعرفة تعمل على تفعيل نشاط الإبداع التكنولوجي في المنظمات من خلال نشاط البحث و التطوير باعتباره النشاط المخطط له لإضافة معارف و تقنيات جديدة على مستوى كافة مجالات المنظمة ككل ، هذه المعارف الجديدة تعمل إدارة المعرفة على تطبيقها بفاعلية و كفاءة ضمن المنظمة ، انطلاقاً من تكنولوجيا المعلومات و الاتصال كل هذا من أجل تعزيز بقاء و استمرار المنظمة .

رابعاً : أدوات الاقتصاد المعرفي لتفعيل الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال

يعتمد الاقتصاد المعرفي على جملة من الأدوات تساهم في تفعيل عملية الإبداع التكنولوجي في المنظمة يتمثل أهمها في :

التعليم و التدريب :

يمثل كل من التعليم و التدريب احد الأدوات الإستراتيجية الهامة لاقتصاد المعرفة التي تعمل على تفعيل عملية الإبداع التكنولوجي في المنظمة بالاعتماد على المورد البشري باعتباره يؤدي الدور الإيجابي في توفير القدرات المعرفية و العلمية المساهمة في توليد

التقنيات المستحدثة و استخدامها بشكل كفو يحقق توسع نشاطات المنظمة ، و بما أن التعليم يمثل شكل من أشكال تكوين رأس المال البشري من جهة ، و استثمار في المعرفة من اجل تكوين رأس مال معرفي من جهة أخرى ، فهو بذلك يساهم بدرجة كبيرة في توليد المعرفة و استخدام ما تفرزه من تقنيات متقدمة في ظل اقتصاد المعرفة ، و هو الأمر الذي يفرض الارتفاع بنوعية الموارد البشرية و بالذات الاختصاصيين و التقنيين و المؤهلين من النوعيات الأكثر ذكاء و خبرة ، و الأكثر قدرة على الإبداع و التجديد و التطوير ،

و بالتالي يمثل التعليم الأساس الضروري لأي منظمة من حيث تحسين أداء العاملين و زيادة قدراتهم بما يتناسب و تطبيق عملية الإبداع التكنولوجي ، و بهذا تؤدي درجة تعليم العاملين إلى زيادة تخزين المعارف و الخبرات و تطويرها بما يحقق بقاء و استمرار المنظمة⁽²⁹⁾.

أما بالنسبة للتدريب فيرتبط بشكل اكبر بمجالات أعمال المنظمة، باعتباره نوعا من التعليم الذي يتم من خلاله تعلم أداء الأعمال، إلا انه يمكن التمييز بين التدريب والتعليم رغم الترابط الموجود بينهما ، حيث أن التدريب يركز على الجوانب العملية بشكل اكبر ، في حين يركز التعليم على الجوانب النظرية ، و عملية التدريب تتم قبل العمل و أثناءه من خلال مراكز و منظمات التدريب التي تقوم بتأهيل و إعداد العاملين و تنمية مهاراتهم و قدراتهم المعرفية بما يتناسب و تطبيق عملية الإبداع التكنولوجي وما يقدم من خلالها من تقنيات و أفكار و معارف جديدة التي يتضمنها الاقتصاد الجديد ، ففي ظل هذا الأخير تبقى عملية التدريب قاصرة عن تحقيق أهدافها بشكل كامل ، اذا لم يتوفر عنصر المتابعة الذاتية للعاملين والتي لا بد أن ترافقهم على مدى تطبيق عمليات الإبداع و التطوير في ظل التطور المتسارع و المستمر في الوسائل و الأساليب التي تتضمنها التقنيات المتقدمة لاقتصاد المعرفة و التي تتسع محتوياتها و تمتد لتستخدم في كافة مجالات و أنشطة المنظمة ، بالتالي فالتعليم و التدريب بمختلف أشكاله و بتوفير متطلباته و مستلزماته ، و توفير الحافز الذي يشجع على تحسين أداء العامل و زيادة إنتاجية ، و كذا تطوير معارفه من خلال عملية الإبداع التكنولوجي ، هذه الأخيرة التي تساهم في تعزيز و بقاء و نمو المنظمة⁽³⁰⁾.

التطوير التنظيمي :

تتسم بيئة اليوم بالديناميكية و التغيير المستمر في مختلف المجالات ، و تتأثر منظمات الأعمال باعتبارها نظاما بهذه التغيرات الأمر الذي يحتم عليها التكيف والتوازن

مع هذه البيئة إذا أرادت البقاء و الاستمرار في ظل اقتصاد جديد مبنى على تفعيل دور توليد المعرفة و نشرها ، و هي عملية ليست بالسهلة حيث يتطلب ذلك من المنظمة عمليات تطوير تنظيمي تسعى من خلالها إلى مواكبة المعارف الجديدة و الأفكار المتطورة المتوصل لها لتطبيق عملية الإبداع التكنولوجي، و تبرز عمليات التطوير التنظيمي انطلاقا من عملية تأهيل العاملين و تطوير مهاراتهم و قدراتهم بما يتماشى و أهداف المعارف الجديدة المتوصل لها من عملية الإبداع التكنولوجي و كذا تحسين عملية الاتصال بين الأفراد والمنظمة، و هذا بتطبيق هذه الأخيرة للمفاهيم الجديدة على مختلف مستوياتها من إدارة المعرفة ، تكنولوجيا المعلومات ، و إعادة الهندسة إلى غير ذلك ، كل هذا يعمل على تقنية توليد المعارف و نشرها و توظيفها ، فضلا عن تطوير وسائل و آليات و نظم الإنتاج المبنية على المعرفة و التي تتسم بالسرعة و المرونة و وفرة الإنتاج و ارتفاع الجودة ، الأمر الذي يتيح للمنظمة تنويع منتجاتها بما يضمن بقائها و استمرارها ، بالتالي عملية التطوير التنظيمي في المنظمة تعمل على استيعاب المعارف و التقنيات الجديدة المساعدة لتفعيل عملية الإبداع التكنولوجي سواء كان ذلك من خلال عمليات إعادة الهيكلة أو إعادة الهندسة للعمليات بما يحقق توافق الواقع التنظيمي مع متطلبات الاقتصاد المعرفي⁽³¹⁾.

المناخ التنظيمي المحفز لإبداع التكنولوجيا في المنظمة :

يقصد بالمناخ التنظيمي المحفز لعملية الإبداع التكنولوجي البيئة المحيطة بالمنظمة و التي تعمل على تنشيط المعارف و الأفكار الجديدة من جهة، و خلق الجو المناسب للإبداع و التجديد و التطوير من جهة أخرى، حيث تلعب كل هذه العوامل دور أساسي في التأثير على أداء المنظمة و فعاليتها خاصة في ظل اقتصاد مبنى على عملية توليد المعرفة و تحويلها و نشرها، و تتوقف هذه العملية على توفير مناخ تنظيمي مناسب و داعم لعملية الإبداع التكنولوجي ، و هذا لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال ثقافة تنظيمية مساندة لتوليد و نقل المعرفة و تقاسمها بين مختلف مستويات المنظمة ، و تمثل رؤية المنظمة احد المكونات الهامة للثقافة التنظيمية حيث تعمل على إعطاء دفع لتفعيل عملية الإبداع التكنولوجي ، فضلا عن ذلك فان نظام القيم يحدد أنماط المعرفة المطلوبة و المرتبطة بالأهداف التي تسعى المنظمة إلى تجسيدها ، و تمثل الثقة و الشفافية أهم القيم التي تدعم التدفق الفعال للمعرفة داخل المنظمة⁽³²⁾.

يؤثر كذلك الهيكل التنظيمي بصورة مباشرة على عملية توليد و نقل المعرفة و نشرها حيث أن الهيكل التنظيمي الهرمي القائم على أسس بيروقراطية يتسم بعدم المرونة في توليد و نقل المعارف و تقاسمها و التشارك فيها وهذا يعد عائقا لعمليات المنظمة، على العكس من ذلك فإن الهيكل التنظيمي المرن الذي يتسم بالبعد عن الإطار الهرمي الساكن يعمل على تشجيع التعاون و التشارك في المعرفة داخل المنظمة ، فضلا عن ذلك فإن القيادة التنظيمية في المنظمة تلعب دورا بالغا في عملية توليد و نقل المعارف الجديدة التي تساهم في تفعيل عملية الإبداع التكنولوجي ، فالقائد هو النموذج الذي يسير على منواله عاملي المنظمة و هو المسئول عن بنائها و استمرارها ، حيث يقع عليه عبء تصميم استراتيجيات توليد و تحويل و نقل المعرفة و نشرها في المنظمة ، و كذا تحديد الدور المنوط بكل عامل ، و من ثم يتعين عليه أن يكون مبدعا و مبتكرا في إيجاد طرق و أساليب جديدة من شأنها زيادة و تطوير قاعدة المعرفة لدى المنظمة بما يضمن تعزيز قدراتها التنافسية⁽³³⁾.

انطلاقا مما سبق يمكن القول أن نجاح المنظمة في ظل الاقتصاد الجديد المبني على المعارف و تفعيلها من خلال عملية الإبداع التكنولوجي يكون انطلاقا من جملة أدوات تشير إلى أهمية التعليم و التدريب للعاملين في المنظمة بما يتماشى و أهداف هذه المعارف الجديدة ، هذه الأخيرة التي تساهم في عمليات التطوير التنظيمي التي تمس مختلف مجالات المنظمة من خلال استحداث الهياكل التنظيمية ، و تعديل منظومة قيم الثقافة التنظيمية القائمة على توليد و تحويل المعرفة الجديدة و بالتالي تهيئة المناخ و البيئة المناسبة لتفعيل عملية الإبداع التكنولوجي في منظمات الأعمال .

خامسا : آليات الاقتصاد المعرفي لتفعيل عملية الإبداع التكنولوجي في

منظمات الأعمال

يعمل الاقتصاد المعرفي وفق آليات إستراتيجية تعمل على تفعيل المعارف و المعلومات الجديدة في منظمات الأعمال من خلال عملية الإبداع التكنولوجي يتمثل أهمها في :

الذكاء الاصطناعي :

يمثل الذكاء الاصطناعي احد أهم آليات الاقتصاد الجديد المبني على المعارف و توليدها و نشرها ، حيث يتم تفعيل عملية الإبداع التكنولوجي من خلال هذه المعارف ، و يعرف الذكاء الاصطناعي على انه الطرق و الأساليب الجديدة و المستحدثة التي تعمل على

برمجة الأنظمة الالكترونية و الحاسوبية التي من شأنها أن تستخدم لتطوير أنظمة تحاكي عناصر ذكاء العامل في المنظمة ، و بالتالي فعملية الذكاء الاصطناعي هي عبارة عن نمذجة القدرات و المعارف الذهنية للأفراد لكي تقوم بها الآلات و الحواسيب الالكترونية المناسبة لعمليات المنظمة ، أي كافة ما يتم بموجبه إنتاج و تجهيز و نقل و تخزين و توزيع المعارف و المعلومات بالشكل الذي يتناسب مع تطبيق عملية الإبداع التكنولوجي ، و تلخص ابرز سمات الذكاء الاصطناعي في الاستخدام الكثيف للمعارف و المعلومات بدرجة كبيرة و التي يعبر عنها بأسلوب التمثيل الرمزي ، و كذا الاستخدام المكثف لعمليات البحث و التطوير في شتى مجالات المنظمة مع التركيز على الموارد البشرية و المادية المؤهلة لذلك فضلا عن تحسينه للمستوى المعرفي لمسئولي المنظمة من خلال تقديمه حلول للعديد من المشاكل التي يسعى إلى حلها بواسطة القدرات الذهنية و المعرفية للمورد البشري ، بالتالي فان برامج الذكاء الاصطناعي تمتلك القدرة الكبيرة لبناء قاعدة معرفية متميزة تساهم في تفعيل عملية الإبداع التكنولوجي في المنظمة بما يتماشى و أهداف بقائها واستمرارها⁽³⁴⁾.

الأنظمة الخبيرة :

تتنمى النظم الخبيرة لما يعرف بالنظم المبنية على المعرفة و التي تمثل إضافة جديدة للنظم المبنية على الالكترونيات و التكنولوجيات الآلية المتطورة فقد تم تصنيفها ضمن نظم الدعم التنظيمي باعتبار أنها تدعم أكثر من مستوى تنظيمي ، إضافة إلى ذلك فقد تطور استخدامها من خلال إيجاد برامج يتم بموجبها تخزين الخبرات و المعارف المتراكمة في قاعدة المعرفة من اجل التوصل إلى استنتاجات و بدائل مقترحة لمعالجة المشاكل من خلال عملية الإبداع التكنولوجي بذلك فان الأنظمة الخبيرة تقوم على اكتساب المعارف والخبرات المتجددة و المتطورة و المتراكمة و تحسينها من خلال عملية الإبداع التكنولوجي كل هذا من اجل توفير قاعدة معرفية تتماشى و تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية و كفاءة⁽³⁵⁾.

يتضح مما سبق أن الاقتصاد المعرفي يعتمد على آليتين لتفعيل عملية الإبداع التكنولوجي في المنظمة ، تبدأ بآلية الذكاء الاصطناعي و ما يحويه من أساليب و طرق جديدة لتوليد المعارف و تحويلها ، و كذا النظم الخبيرة يتم من خلالها تخزين المعارف و الخبرات المتراكمة على مختلف مستويات المنظمة، كل هذا يساهم في بناء قاعدة معرفية جديدة يتم تفعيلها من خلال عملية الإبداع التكنولوجي التي تضمن تعزيز مكانة المنظمة التنافسية .

قائمة الهوامش و المراجع

1. نجم عبود نجم ، إدارة المعرفة - المفاهيم و الاستراتيجيات و العمليات - ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2005 ، ص : 26 .
2. ياسر الصاوي ، إدارة المعرفة و تكنولوجيا المعلومات ، دار السحاب للنشر و التوزيع ، الكويت ، 2007 ، ص : 17 .
3. نفس المرجع ، ص : 18 .
4. هاشم الشمري ، ناديا اليثي ، الاقتصاد المعرفي ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 ، ص : 14 .
5. ربحي مصطفى عليان ، إدارة المعرفة ، دار صفاء للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2008 ، ص : 377 .
6. نفس المرجع .
7. هاشم الشمري ، ناديا اليثي ، مرجع سابق ، ص ص : 22 ، 23 .
8. فليح حسن خلف ، اقتصاد المعرفة ، عالم الكتب الحديث للنشر ، الطبعة الأولى ، عمان ، 2007 ، ص ص : 22 ، 26 .
9. هاشم الشمري ، ناديا اليثي ، مرجع سابق ، ص : 27 .
10. خليل حسن الزركاني ، الاقتصاد المعرفي و التعليم الالكتروني ركيذتان في كفاءة العنصر البشري ، نقلا عن الموقع الالكتروني : www.publication.Ksu.edu.sa ، تاريخ الاطلاع : 15 / 03 / 2011 .
11. فليح حسن خلف ، اقتصاديات الأعمال ، عالم الكتاب الحديث للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2009 ، ص : 404 .
12. Peter drucker, innovation and entrepreneurship, Amacom edition ,usa,2004,P:30.
13. Luis Suarez- Villa, Technocapitalism-acritical perspective on technological innovation and corporatism-, Temple University press Philadelphia,usa,2009,P: 35.
14. مدحت أبو النصر، تنمية القدرات الابتكارية لدى الأفراد والمنظمة، مجموعة النيل العربية، مصر، 2002، ص: 115.
15. رحيم حسين، المؤسسة الاقتصادية وتحديات المحيط التكنولوجي : تشخيص

- واستراتيجيات، الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الاقتصادي الجديد، جامعة الأغواط، 22/23/2003، ص: 63.
16. نفس المرجع.
17. نوري منير ، قلش عبد الله، دور الإبداع والابتكار في تعزيز تنافسية المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي حول المقابلة والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، 13/14/2007، ص: 323.
18. نجم عبود نجم، إدارة الابتكار - المفاهيم والخصائص والتجارب الحديثة-، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الأدرن، 2003، ص ص: 139 ، 141.
19. نفس المرجع.
20. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية - مدخل لتحقيق الميزة التنافسية - ، الدار الجامعية، إسكندرية، 2004، ص: 170.
21. Angelo Bonomi et George HAOUR, L'innovation Technologique et sa promotion dans l'entreprise, Edition DALLOZ, Paris, 1999, P: 45.
22. Tayeb louafa et Francis-luc perret, créativité et innovation -l'intelligence collective au service management de projet-,edition presses polytechniques et universitaires romandes, Espagne, 2008, p:303.
23. Idem ,P :304 .
24. بلحمدي سيد علي وخالفي خالد، الإبداع التكنولوجي كأداة لدعم تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة المعاصرة، الملتقى الدولي حول المقابلة والإبداع في الدول النامية، جامعة خميس مليانة، 13/14 نوفمبر 2007، ص: 350.
25. Jean clause lehmanu, les enjeux économiques et sociaux de la recherche et de l'innovation, le séminaire international du : les entreprises, acteurs de la recherche et de l'innovation, Paris, 2930/ Août 2005, P: 14.
26. زويد الزهرة ، اثر البحث و التطوير على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مجمع صيدال - ، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، جامعة عنابة ، 2006 ، ص ص : 15 ، 16 .
27. نجمة عباس ، دورة إدارة المعرفة و انعكاساتها على الإبداع في منظمات الأعمال المعاصرة ، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية ، العدد 23 ، جامعة باتنة ، 2010 ،

- ص ص : 77 ، 78 .
28. حسن عجلان حسن ، استراتيجيات الإدارة المعرفية في منظمات الأعمال ، دار إثراء للنشر ، الطبعة الأولى ، الأردن ، 2008 ، ص ص : 57 ، 59 .
29. جمال يوسف بدير، اتجاهات حديثة في إدارة المعرفة و المعلومات، دار كنوز المعرفة للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 85.
30. فليح حسن ، مرجع سابق(اقتصاد المعرفة) ، ص ص : 112 ، 113 .
31. نجمة عباس، مرجع سابق، ص: 79.
32. نفس المرجع ، ص :80.
33. علاء محمد سيد قنديل، القيادة الإدارية و إدارة الابتكار، دار الفكر للنشر، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص ص: 132، 134.
34. طارق طه ، التنظيم - النظرية ، الهياكل ، التطبيقات - ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، 2007 ، ص ص : 551 ، 553 .
35. نفس المرجع، : ص : 564 .

دور وأهمية الإبداع المحاسبي والمالي في عملية الإفصاح عن المعلومات المحاسبية و المالية

د. عمورة جمال، أستاذ محاضر (أ)

د. شريف أحمد، أستاذ محاضر (ب)

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة.

ملخص:

يكتسي موضوع الإبداع المحاسبي أو كما يسميه البعض بالمحاسبة الإبداعية أو الخلاقة (comptabilité créative) أهمية بالغة في الوقت الراهن بسبب التطور التكنولوجي للمعلومات والاتصالات التي تهر به مختلف المنظمات أو المؤسسات الاقتصادية مهما كان شكلها ونشاطها وحجمها، وكذا انفتاحها على الأسواق العالمية، فضلا عن بروز الكثير من المشاكل والصعوبات التي تواجه هذه المؤسسات والتي تحتاج إلى حلول غير تقليدية أو غير روتينية ينبغي على المسير أو الإداري أو المحاسب إيجادها، ومن هنا أصبح من الضروري على المحاسب أو المسير المالي أو المراقب المالي مواكبة هذه المستجدات وإيجاد حلول إبداعية لمواجهة هذه المشاكل ومساعدة المؤسسة على اتخاذ القرارات الملائمة من خلالها.

Résumé

La comptabilité créative ou la créativité comptable occupe une place importante a l'heur actuel, a cause de développement technologique de l'information et de la communication qui touche la majorité des organisations ou entreprises économiques, quelques soit leurs activités, leurs types, leurs tailles et son degré d'ouverture sur les marchés mondiaux. Ainsi que l'apparition d'énormes problèmes et difficultés qui confrontent ces entreprises, qui nécessite des solutions pragmatiques non traditionnelles devant trouvées par le gestionnaire, le comptable, ou l'analyste financier. et ce dans le but d'inculquer l'entreprise par une

culture de solutions créatives pour confronter ces problèmes et aide l'entreprise à la rationalisation à la prise de décision. Ce sujet d'actualité qui porte sur la créativité m'a incité à choisir un thème sous le titre : le rôle et l'importance de la créativité comptable et financière dans la .communication des informations comptables et financières

مقدمة:

لقد نشأت المحاسبة وتطورت فروعها بتفاعل عوامل اقتصادية واجتماعية وقانونية، أدت إلى ظهور الحاجة إلى خدمات المحاسب المتخصص في تقديم المعلومات، التي تساعد على معرفة نتائج نشاط المؤسسة خلال فترة معينة، وتوضح مركزها المالي في تاريخ معين، وتساعد الإدارة في ترشيد عملية اتخاذ القرارات، والمهتم بمجال المحاسبة يمكن أن يلمس التطور الحاصل في مجال المحاسبة عبر مراحل وحقب زمنية رئيسة ثلاث وهي:

- أولاً: الحقبة الأولى : وتمتد منذ القدم حتى نهاية القرن الخامس عشر (15) بعد ظهور كتاب الإيطالي باشيولو (Paciolo) الذي يتحدث فيه عن القيد المزدوج.
- ثانياً: الحقبة الثانية : وتمتد منذ بداية القرن السادس عشر إلى منتصف القرن الثامن عشر تاريخ الثورة الصناعية في أوروبا.
- ثالثاً: الحقبة الثالثة : وتمتد من القرن الثامن عشر حتى عصرنا الحاضر. إذ انفتحت المحاسبة على كل من النظرية الحديثة للقياس والنظرية الحديثة للمعلومات، وقد تركت هاتان النظريتان آثار جوهرية على وظيفة المحاسبة وذلك بتحويلها من مجرد نظام لمسك الدفاتر إلى نظام للمعلومات الاقتصادية. فضلاً عن ذلك يضيف (مطر وآخرون) في عصرنا الحاضر، أصبحت الأساليب الرياضية والأحصائية وتطبيقاتها العملية في مجالات القياس المحاسبي، موضوعاً رئيساً قلما يخلو منه مؤلف أو دورية محاسبية، كما أن هذا الاتجاه لدى المحاسبين سيزداد في المستقبل طالما استمر سعيهم نحو ترشيد أساليب القياس التي يستخدمونها وذلك بقصد توفير مزيد من الموضوعية للبيانات المحاسبية. ومن المؤشرات الواضحة على توطد العلاقة بين المحاسبة والرياضيات خلال هذه المرحلة تزايد عدد البحوث والدراسات المقدمة من قبل المحاسبين حول الأصول العلمية والرياضية للقياس المحاسبي، ولعل أول

خطوة على هذا الطريق كان مؤلف (Mattessich) الذي تعرض فيه بالبحث لعملية القياس المحاسبية بمنهج رياضي مما يجعله مع مؤلف (Ijiri) في هذا المجال مرجعين لا غنى عنهما بالنسبة لأي باحث في مجالات القياس المحاسبي. كما لا يخفى على المختصين أن المحاسبة هي مثل غيرها من العلوم الأخرى قد تطورت عبر تاريخها من الزاويتين النظرية والعملية إلا أن المؤرخين والباحثين على حد سواء يجمعون على أنها أي المحاسبة كانت بطيئة في تطوير بنائها النظري، ويربط الباحثون نشأة الفلسفة الحديثة للمحاسبة بدراسة (Patton) عام 1922 والتي شملت كثيراً من المبادئ والفروض المحاسبية المتعارف عليها الآن. ويرى بعضهم بأن نظرية المحاسبة قد نشأت في بداية الستينات. ومهما كان الأمر فإن فلسفة المحاسبة تركز في البحث عن الحقيقة المتأتية عن طريق العلم وقد عرّف العلم بأنه ذلك النشاط الذي يحصل به على قدر كبير من المعرفة عن حقائق الطبيعة والسيطرة عليها. وقد نظر إلى العلم من حيث التفكير والبحث كونه أسلوب البحث الذي يتخذ من العلم منهجاً لدراسة الظواهر التي تقع في مجال بحثه.

ولعل مناهج دراسة النظرية المحاسبية المتمثلة بالمنهج الرياضي، المنهج الاستنتاجي (الاستنباطي)، المنهج الاستقرائي، المنهج العلمي، والمنهج العملي جعلت انفتاح المحاسبة كعلم على فروع المعرفة الأخرى العامل الأهم في تطوير نظريتها للوصول إلى ما يعرف بالنظرية المحاسبية الحديثة (Modern Accounting Theory) فضلاً عما يجمع الباحثون على أن المحاسبة تأثرت بمجموعة من النظريات منها أربع نظريات رئيسة هي نظرية القرار، نظرية القياس، نظرية المعلومات، نظرية الاتصال.

لما كانت المحاسبة تمثل عملية تلخيص البيانات المالية المستخرجة من السجلات المحاسبية للشركة والمبلغة بصيغة تقارير سنوية تفيد أطراف مختلفة من داخل وخارج المنظمة. وفضلاً عما تم ذكره آنفاً إذ لاحظنا كيف أن المحاسبة قد تحولت عبر الحقب الزمنية من مجرد عمليات تسجيل بالدفاتر إلى محاسبة تخدم أطراف عدة وتوصل المعلومات لهم، يضاف إلى ذلك إتباع المناهج والأساليب العلمية المتطورة وتنوع فروع المحاسبة، ذلك إن دل على شيء فإنما يدل على إن هناك إبداعاً متواصلًا في تطور المحاسبة لتصل إلى ما وصلت إليه الآن. وعليه فإن الإبداع في المجال المحاسبي يركز في كيفية جعل البيانات المالية عبر إجراء معالجات تتصف بالإبداع الفكري باستخدام المهارات التقنية كمخرجات تتمثل بالتقارير المالية بقصد توصيل المعلومات المالية إلى الجهات المستفيدة

لتحقيق أهدافها ومنها اتخاذ قرارات، طرح أسهم، اقتراض، التخطيط للضريبة الخ.
من خلال ما سبق يمكننا إبراز إشكالية ورقتنا البحثية فيما يلي:

كيف يمكن للمحاسب أو المسؤول المحاسبي أن يساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وتقديم إفصاحات ملائمة يمكن لمستعملها الاستفادة منها وهذا من خلال إيجاد حلول محاسبية إبداعية؟

أو بصيغة أخرى كيف يمكن للمحاسب أن يبدع في مهمته ويقدم حلولاً مجدية وموضوعية يمكن على أساسها اتخاذ قرارات صائبة، جنباً إلى جنب مع الإبداعات في المهام والوظائف الأخرى (الإدارة، الإنتاج، التسويق، الاتصال.... إلخ)؟.

وللإجابة على هذه الإشكالية إرتائنا أن نقسم هذه الورقة البحثية إلى مجموعة من العناصر نلخصها فيما يلي:

- 1 - مفهوم الإبداع.
- 2 - مفهوم الإبداع التنظيمي.
- 3 - مفهوم الإبداع المحاسبي.
- 4 - مجالات الإبداع المحاسبي.
- 5 - خطوات الإبداع المحاسبي والمالي.
- 6 - عوامل تحقيق الإبداع المحاسبي.
- 7 - مقومات ومعوقات الإبداع المحاسبي.
- 8 - مظاهر المحاسبة الإبداعية وأثرها على القوائم المالية (الإفصاح).

1 - مفهوم الإبداع: (بشكل عام) يعرف الإبداع لغويا إنشاء الشيء أو بدعه، أو الإيجاد أو التكوين أو الابتكار.(1)

2 - مفهوم الإبداع التنظيمي: هو الإتيان بشيء جديد ومفيد، قد تكون فكرة أو خدمة أو سلعة أو عملية أو نشاط يتم داخل المؤسسة (المنظمة)، من خلال التصرف المميز الذي يمارسه الفرد كتبني التغيير وتشجيع الابتكار واستخدام طرق أو أساليب حديثة في مجال العمل والرغبة في التجريب والمناظرة وعدم الانصياع للأوامر التي تحد من تفكيره وقدرة التكيف والمرونة والمساهمة في حل المشاكل وكثرة الاتصالات.(2)

ولقد عرف J.A.schumpeter الإبداع على أنه النتيجة الناجمة عن إنشاء طريقة أو أسلوب جديد في الإنتاج، وكذلك التغيير في جميع مكونات المنتج أو كيفية تصميمه، وحددت خمسة أشكال للإبداع وهي : (3)

إنتاج منتج جديد.

إدخال طريقة جديدة في الإنتاج أو التسويق أو المحاسبة.

استعمال مصدر جديد للمواد الأولية.

فتح واقتحام أسواق جديدة.

إيجاد تنظيم جديد للصناعة.

يجب الإشارة أن هناك إبداع مادي ويقصد به الإبداع التقني أو التكنولوجي ويتعلق أساسا بالإنتاج أو تطوير منتجات أو أساليب فنية للإنتاج، وإبداع غير مادي (معنوي) ويقصد به الإبداع التنظيمي والإداري ويتعلق بتغيير إجراءات وأساليب التسيير والإدارة،

1 لابد من التفرقة بين الابتكار والإبداع: فالأول يتعلق بإنتاج جديد لا يتصف بالجمال بدرجة كبيرة كما هو الحال في مجال العلوم المختلفة، ففي هذه المجالات لا يهتم المبتكرون بالجمال بقدر فائدة المنتج، بينما الإبداع يشترط أن يتصف هذا الجديد بالجمال كما هو الحال في الفنون التشكيلية مثلا. ويوضح (Peter Cook) أن الإبداع (créativité) هو التفكير بأفكار غير مأوفة وتشمل الأفكار ، الأفراد والتمويل، ويعتبر مدخلات للعمليات الإبداعية في حين أن الابتكار (Innovation) هو التطبيق الناجح للأفكار الإبداعية، وتشمل الإبداع ، النمو والعائد من الاستثمار، وتعتبر مخرجات للعملية الإبداعية.

2 عجيلة محمد، دور الإبداع المحاسبي والمحاسبين في التسيير واتخاذ القرار، دراسة ميدانية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير مناقشة)، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009، ص (178).

3بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص (2).

وهذا كله يرمي إلى تحقيق ميزة تنافسية في المؤسسة و المنظمة.

3 - مفهوم الإبداع المحاسبي:

إن المعنى الظاهري لمصطلح محاسبة الإبداع يبدو من الوهلة الأولى أنه نوع جديد من أنواع المحاسبة، إلا أنه ظهر بشكل أساسي من قبل المهنيين والمحللين الماليين في الأسواق المالية ليشير إلى أن المحاسبة تتضمن إبداعا في التحايل والتلاعب وتضليل المستثمرين ومستعملي المعلومات المحاسبية والمالية، وبالتالي لا يوجد في حقيقة الأمر تأصيل وتنظير علمي لهذا النوع من المحاسبة، لأنه ظهر أساسا من خارج الوسط الأكاديمي للمحاسبة.

فأعتبر العديد من المهنيين والممارسين والمحللين الماليين أن السوق والمستثمر مخدوعات بالأرقام المحاسبية، إذ تتعرض هذه الأرقام لما يشبه بعملية الطهي (Cooking) للدفاتر المحاسبية تلبى رغبات أطراف معينة بالدرجة الأولى.

وعليه ومما تقدم نحاول أن نقدم جملة من التعاريف لمفهوم الإبداع المحاسبي أو المحاسبة الإبداعية.

التعريف الأول : يتمثل الإبداع المحاسبي في تقديم المعلومات المحاسبية في شكل معلومات ذات جودة عالية، يمكن للمستخدمين من حسن استخدامها ويجعل المستخدمين يبحثون دائما عنها ويرغبون في الحصول عليها مما يضيف على زيادة قيمة هذه المعلومات.(1)

التعريف الثاني : يتمثل الإبداع المحاسبي في التجديد والتطوير في طرق توفير المعلومات لاتخاذ القرارات، كما يتمثل في العناصر التي يشملها النظام المحاسبي كالموارد البشرية (المحاسبين) عن طريق اختيارها وتدريبها ورفع كفاءتها، كما يتضمن الإبداع المحاسبي جانب الموارد المادية كالتجهيزات الآلية والبرمجة المالية والمحاسبية اللازمة للأداء المحاسبي المتطور.(2)

التعريف الثالث : ويقصد بالمحاسبة الخلاقة (كما يعرفها العديد من المحللين والاقتصاديين) وهي إتباع بعض الحيل والأساليب المحاسبية لجعل الشركة المساهمة تبدو بشكل وصورة أفضل من الواقع، سواء كان ذلك من حيث قوة مركزها المالي و/أو حجم

1 محمود رمضان محمد، الإبداع المحاسبي، ملتقى أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في قرارات الإدارة وتنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005.

2 عجيلة محمد ، مرجع سبق ذكرهن ص (182).

أرباحها الصافية و/أو وضعها التنافسي والمالي والتشغيلي.(1)

التعريف الرابع : تعرف المحاسبة الإبداعية أنها عملية التلاعب بالأرقام المحاسبية من خلال الأخذ بمزايا الغموض في القواعد واختيار ممارسات الإفصاح والقياس من بين هذه القواعد لتغيير القوائم المالية مما هي عليه لتصبح بالصورة التي يرغبها معدو هذه القوائم.(2)

التعريف الخامس : يعرف الإبداع المحاسبي على أنه استخدام أساليب أو طرق أو إجراءات أو مفاهيم أو معايير أو نظريات جديدة غير مألوفة يمكن استخدامها لتفسير أو تحليل أو حل مشكلة محاسبية تواجه الإدارة، حيث يتمتع المحاسب المبدع بقدرات مميزة.(3)

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن مفهوم المحاسبة الإبداعية يمكن النظر إليه من زاويتين: الأولى إيجابية وتتمثل في إيجاد حلول وإجراءات محاسبية غير مألوفة تساعد على اتخاذ القرارات، كما يمكنها أن توفر معلومات محاسبية ذات جودة عالية مفيدة ومجدية لمستعملها، وتعمل على التجديد والتطوير في الطرق والإجراءات المحاسبية. أما الثانية فهي سلبية وتتمثل في إتباع الحيل وأساليب التغليف والتلاعب بالأرقام من أجل إظهار وضعية معينة تخدم مصالح أطراف معينة أو إخفاء حقائق معينة.

ويربط الكثير من الباحثين ظهور المحاسبة الإبداعية بمواجهة الشركات صعوبات خلال الأزمات التي عرفتها فترة الثمانينات من القرن الماضي، فنتج هنالك ضغط كبير على المحاسبين والماليين والمدققين لتضخيم الأرباح وتوضيح الوضعية المالية للمؤسسة بصورة أفضل.

ومنه يتضح أن المحاسبة الإبداعية هي عملية أو ممارسة يستطيع المحاسبون استخدام معرفتهم بالقواعد والإجراءات المحاسبية لمعالجة الأرقام المسجلة في حسابات المؤسسة أو التلاعب بها قصد تحقيق أهداف معينة.

1 لؤي بديع بطاينة، الإبداعية (Créative Accounting) في القوائم المالية، 16 مايو 2010.

[http:// www.main.omandaily.om](http://www.main.omandaily.om)

2 عجيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص (185).

3 محمود رمضان، مرجع سبق ذكره.

وانطلاقا مما سبق يمكن القول أن الإبداع المحاسبي هو القدرة على إيجاد أشياء جديدة قد تكون أفكارا أو حلولاً أو منتجات أو خدمات أو طرق أو أساليب عمل مفيدة من خلال استخدام المحاسب لمهاراته وخبرته الشخصية الإبداعية في استنباط أساليب محاسبية جديدة أو توصله إلى حلول محاسبية تواجه التنظيم المحاسبي بالاعتماد على التحليل المنهجي المنطقي الهادف.

4 - مجالات الإبداع المحاسبي: يأخذ الإبداع بشكل عام مجالات عدة، فقد يكون إبداعا إداريا، جذريا، مخططا، جوهريا، تنظيميا، فرديا، جماعيا، داخليا أو خارجيا، غير أن مجالات الإبداع المحاسبي يمكن ذكرها على سبيل المثال في المجالات الآتية: (1)

- نظام المعلومات المحاسبي.
- المفاهيم، التعاريف، الفروض، الأسس والقواعد والمعايير المختلفة للمحاسبة.
- القياس المحاسبي (التقييم).
- أساليب التسجيل أو التقييد وعرض البيانات المحاسبية والقوائم المالية.
- طرق توزيع أو تحميل المصاريف المختلفة.
- أساليب إعداد وعرض التقارير.
- أساليب التحليل المالي.
- تطوير البرامج الآلية المحاسبية.

5 - خطوات الإبداع المحاسبي والمالي: تمر عملية الإبداع المحاسبي والمالي عبر مراحل أو خطوات نوجزها فيما يلي: (2)

- استشعار المشكلات المالية والمحاسبية والنقائص والتغيرات في المعرفة والعناصر المفقدة وعدم التناسق.
- تحديد الصعوبات وإبراز طبيعتها.
- البحث عن الحلول المالية والمحاسبية وإجراء التخمينات أو الافتراضات عن النقائص والعيوب.

1 نفس المرجع السابق.

2 نفس المرجع السابق.

- اختبار الفرضيات وإعادة اختبارها.
- صياغة النتائج وإيصالها.
- 6 - عوامل تحقيق الإبداع المحاسبي: من أهم العوامل المساعدة على تحقيق الإبداع في المجال المحاسبي ما يلي:(1)
- عوامل الطلاقة الفكرية والترابطية : وتتضمن نسبة توليد كمية من الأفكار (الطلاقة الفكرية)، وإكمال الأفكار وإعطاء التماثل أو التناقض (الطلاقة الترابطية أو التكاملية).
- عوامل المرونة : أي المرونة في تفكير الأفراد بكل عفوية وتلقائية ومدى قدرة الفرد على إحداث التغييرات المناسبة.
- عوامل التوسيع : حيث تقيس قدرات الفرد على التوسع في الموضوع وبنائه.
- عوامل الكم والكيف: أي قدرة الفرد على إنتاج عدد من الأفكار الجيدة ذات النوعية أو ما يعرف بالعصف الذهني.
- عوامل التفكير الجماعي والفردي : استعمال الطريقتين معا لتحقيق الإبداع.
- عوامل التمييز (الإدراك) والذاكرة : المحاسب المبدع هو ذلك الذي يتمتع بالقدرة على اكتشاف وإدراك و تمييز المعلومات وأشكالها المختلفة وكذلك القدرة على تثبيت المعلومات وحفظها.
- بالإضافة إلى العوامل المركزة على الجوانب الفكرية هناك عوامل أخرى معززة للإبداع المحاسبي من الناحية العملية والتنظيمية نوجزها فيما يلي:(2)
- صياغة الأنظمة والتعليمات بطريقة تساعد على الإبداع والتطوير، كاستخدام طريقة أو سياسة محاسبية في تسجيل أو تسعير المخزون أو حساب الإهلاك أو التدهور...إلخ.
- الاهتمام بإيصال الخبرات التكنولوجية والاستشارات المستحدثة من خلال التدريب والتكوين المستمر والمتواصل للعاملين في المجال المحاسبي.
- زيادة الإتصال الفعال بين العاملين داخل المؤسسة أو المنظمة.

1 عجيلة محمد، مرجع سبق ذكره، ص (186-187)

2 د. بوتو، الإبداع موقعه ودوره في المحاسبة، الكلية التقنية الإدارية ، البصرة، العراق، 2010.

<http://mtechnib.alafdal.net>

- التشجيع على حضور الندوات و الجلسات العلمية للإطلاع على الجديد في المجال المحاسبي، بالإضافة إلى الزيارات الميدانية للإطلاع على ما هو جديد قصد تطوير الأفكار.
- منح صلاحيات وتفويضها للأقسام أو الوحدات داخل المؤسسة مما يشجعها على الإبداع.

• التعامل مع جميع الأفكار ولاسيما الجذرية منها.

• قبول التغيير والتحسين المستمر (Keisen) وتشجيعه.

وإلى جانب كل العوامل التي ذكرناها والتي تساعد على تحقيق الإبداع وتطويره هناك من الباحثين من يقسم هذه العوامل إلى ثلاثة أصناف:

أ / عوامل تتعلق بالفرد بحد ذاته : وهي

• التعود على التفكير.

• النقد الذاتي.

• تنمية الشخص لمهارات الاستفسار والملاحظة والتحليل التي يمتلكها.

• ترك المجال للغير لاختبار ما تم التوصل إليه من نتائج.

• تغيير الإطار أو الزاوية التي يرى من خلالها الأمور إذا تطلب الأمر ذلك.

ب/ عوامل تتعلق بالمؤسسة (المنظمة):

• تحسين المناخ العام بالمؤسسة وجعله أكثر انفتاح وتبادل للأفكار والخبرات وتقبلا للآخر.

• تشجيع الإبداع ودعم المبدعين وتبني أفكارهم ودراستها بشكل جدي.

• تشجيع المحاسب على السؤال.

• ضرورة الربط بين التعليم النظري والعملي.

• وضع هيكل تنظيمي يشجع على حرية التفكير وديمقراطية العمل وروح التعاون والمشاركة والنقد البناء وتشجيع التفكير الإستراتيجي.

• الاعتراف بالفروقات الفردية.

- التخلص من الإجراءات الروتينية المعقدة التي تحول دون انطلاق الأفكار والإبداع.
- وضع الكفاءات المناسبة في المهمات المناسبة.
- بث الثقة بالنفس بين العاملين، على أن كل إنسان قادر على تقديم أفكار مبدعة.
- تشجيع استخدام الأساليب العلمية والعملية التي تساهم في إثارة الفكرة.
- ابتكار أساليب جديدة للتحفيز.

ج/ عوامل تتعلق بالبيئة الداخلية والخارجية (المحيط):

- الأسرة.
- التعليم.
- وسائل الإعلام.
- العادات والتقاليد.

7 - مقومات ومعوقات الإبداع المحاسبي: الإبداع كفاءة واستعداد يكتسبه الإنسان من خلال تركيز منظم لقدراته الذهنية وخياله وتجاربه ومعلوماته، وهو ميزة من ميزات التفوق في ميادين الحياة، وأصبح الإبداع المادة الأساسية في عمليات التغيير والتطوير، فله مقوماته ومعوقاته نقف عند بعضها فيما يلي:

أ / مقومات الإبداع: تتمثل مقومات الإبداع فيما يلي:

- ميول الأشخاص المبدعون إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن.
- التفاني في العمل والقدرة على تقديم الأفكار.
- التلقائية والمرونة بتبادل الرأي والمشاركة والنقد الذاتي.
- التحرر من النزعات التقليدية والتصورات الشائعة والابتعاد عن المألوف في التفكير والتعبير.
- وضوح الرؤيا والقدرة على تفهم المشاكل.
- أما بخصوص مقومات الإبداع المالي والمحاسبي نلخصها فيما يلي:
- العقلية المحاسبية والمالية المتسائلة والخلاقة.

- قدرة المحاسب على التحليل والتجميع.
- قدرة المحاسب على التخيل والحدس.
- تمتع المحاسب بالشجاعة والثقة بالنفس.
- اعتماد المحاسب على التعليمات المبنية على الحقائق العلمية وليس التعليمات المستمدة من المراكز الإدارية.
- الجرأة في إبداء الرأي والمقترحات.

ب/ معوقات الإبداع المحاسبي: يعترض الإبداع المحاسبي جملة من المعوقات نوجزها

فيما يلي:

- مقاومة الجهات الإدارية وعدم رغبتها في التغيير.
 - الالتزام الحرفي بالنصوص والقوانين والتعليمات والإجراءات.
 - سوء المناخ التنظيمي، سوء انسياب المعومات.
 - عدم وجود قيادة إدارية في المستوى المطلوب.
 - ضعف التشجيع والتحفيز.
 - انعدام روح الفريق.
- 8 - مظاهر المحاسبة الإبداعية وأثرها على القوائم المالية (الإفصاح):

- فيما يلي بعض المظاهر التي يتم فيها استخدام المحاسبة الإبداعية (الخلاقة) واثر كل منها على القوائم المالية:(1)
- عدم إظهار الحسابات المستحقة والمعدومة مما يؤدي إلى تضخيم الأرباح والموجودات المتداولة وتضخيم حقوق الملكية والموجودات المتداولة.
- اعتماد تقديرات الإدارة للمخزون والبضائع وعدم تحقق مدقق الحسابات القانوني منها مما يؤدي إلى تضخيم الإرباح والموجودات المتداولة.
- تضمين المبيعات عقود بيع غير مؤكدة مما يؤدي إلى تضخيم المبيعات والأرباح.
- تسجيل جزء من المبيعات في الفترة اللاحقة و/أو الماضية مما يؤدي إلى التأثير على النتائج والأرباح.

1 لؤي بديع بطاينة، مرجع سبق ذكره.

- عدم استبعاد مبيعات ما بين الشركات التابعة والشقيقة مما يؤدي إلى تضخيم المبيعات. إعادة التقييم للموجودات الثابتة مما يؤدي إلى تضخيم الموجودات وحقوق المساهمين. تصنيف الشركات التابعة والخاسرة منها كاستثمار وعدم دمج حساباتها مع الشركة الأم مما يؤدي إلى إظهار جزء من الخسائر بنسبة الاستثمار المسجل.
- زيادة توزيعات أرباح الشركات التابعة إلى الشركة الأم مما يؤدي إلى تضخيم أرباح الاستثمارات.
- تحويل الأعمال الخاسرة إلى شركة تابعة مما يؤدي إلى إظهار جزء من الخسائر بنسبة الاستثمار المسجل في دفاتها المحاسبية.
- تسجيل بعض الإيرادات و/أو المصاريف غير العادية في الاحتياطات الخاصة وليس في قائمة الدخل مما يؤدي إلى التأثير إيجاباً أو سلباً على الأرباح.
- تخفيض المخزون بشكل غير عادي في نهاية الفترة مما يؤدي إلى تحسين معدلات الدوران للمخزون.
- تسريع تحصيل المدينين وتأخير دفع الدائنين في نهاية الفترة مما يؤدي إلى تحسين معدلات الدوران للمدينين والدائنين.
- تأخير عمليات الشراء وتسريع إصدار الفواتير في نهاية الفترة مما يؤدي إلى تحسين معدلات الدوران للمدينين والدائنين وتحسين النتائج النهائية وبالتالي صافي الأرباح المحققة.
- إن تلك الممارسات غير الأخلاقية وقد تكون غير قانونية في غالبية الدول هي تحت مجهر ومراقبة الهيئات والسلطات الرقابية المالية والتنظيمية في جميع الدول ولكن يبقى الأمر هو حتمية وجود مراقبة ورقابة وممارسة ذاتية وأخلاقية من قبل الإدارات التنفيذية والإدارات المالية ومراقبي الحسابات والمدققين الداخليين أنفسهم لتلك المؤسسات.

خلاصة:

إن قيام عدد كبير من الشركات إما بالتحفظ عن الإعلان عن المعلومات بسبب كونها معلومات جوهرية تمس وتؤثر على أداء الشركة وقدرتها على المنافسة وخاصة أمام منافسيها التجاريين في حال الإعلان عنها و/أو محاولة إعادة صياغة تلك المعلومات المالية والتشغيلية والإدارية بطرق ووسائل متعددة (قانونية وغير قانونية) يمكن تسميتها بالمحاسبة الإبداعية (Creative Accounting) أو (الخلاقة) وهي عبارة عن القيام بممارسة الانتقائية في استخدام السياسات والإجراءات المحاسبية والإفصاح اللازم بهدف التأثير على القوائم المالية إيجاباً و/أو سلباً، لأنه ليس بالضرورة أن تقوم الشركات بإخفاء المعلومات السلبية فقط ولكن من الممكن أن تقوم بتأجيل الإعلان عن المعلومات الإيجابية وتقديمها بطرق وأساليب وأشكال غير دقيقة وواضحة للمساهمين والمستثمرين كما جرى لدى العديد من الشركات العالمية الكبرى مؤخراً، مما أثر في أداء أسهم تلك الشركات في الأسواق المالية العالمية. هذا وتلجأ الشركات عادة إلى المحاسبة الإبداعية أو ما يسمى بالمحاسبة الخلاقة عندما تسوء أوضاعها المالية والتشغيلية ولا ترغب إدارتها التنفيذية (ومجلس الإدارة أيضاً في العديد من الحالات) في الاعتراف بالواقع، بحيث تستمر بالإنجازات المزعومة بدلاً من الملامة على التراجع وسوء التصرف.

وكانت الأزمة المالية الأخيرة والحالية والمستمرة في أمريكا والعالم توفر أرضاً خصبة للمحاسبة الخلاقة، لحفظ ماء وجه الإدارة، و/أو تحسين سعر السهم، و/أو تبرير الحصول على مكافأة كبيرة وغير مستحقة للرؤساء والمديرين التنفيذيين وبالتالي لمجالس الإدارات. أما المحاسبة الخلاقة الآن فبدأت بالتوسع والتقدم والإبداع من خلال التنوع فمثلاً من الممكن أن تكون هناك ديون معدومة لا يتم أخذ مخصصات كافية، ومن الممكن أن يكون هناك المبالغة في تقييم المخزون في نهاية الفترة المحاسبية لأغراض زيادة أرباح الأرباح. ومن الممكن أيضاً أن يكون هناك إخفاء وطمس (دائم أو مؤقت) لبعض النفقات غير الواضحة والمعلومة تحت باب نفقات متفرقة و/أو أخرى.

في الحقيقة المحاسبة الإبداعية أو الخلاقة هي إخفاء حقيقي للأرقام بالأرقام نفسها، وهي عكس تام ونقيض الشفافية والإفصاح والأمانة التي من المفترض أن تكون لدى الإدارة التنفيذية لأية شركة.

ومؤخراً أصبح مفهوم المحاسبة الإبداعية محل التركيز والاهتمام من قبل المحاسبين القانونيين والمدققين الداخليين وهيئات الرقابة المالية والإشرافية سواء أكانت الهيئات العامة لأسواق المال والأسواق المالية نفسها من خلال فرق المتابعة والتدقيق والتفتيش لديها بشكل كبير جدا خلال السنوات العشر الأخيرة وخاصة بعد أحداث انهيار شركة البترول الأمريكية الكبرى (انرون Enron) وغيرها من الشركات العالمية الأخرى وتحميل المسؤولية القانونية والمالية والمحاسبية لشركة تدقيق الحسابات العالمية شركة (آرثر أندرسون) كونها الشركة المسؤولة عن تدقيق حسابات الشركة الأمريكية وكانت جزءا رئيسيا من مسؤولية انهيار الشركة واتهامها بالتلاعب بالبيانات المحاسبية للشركة مستغلة بعض المعالجات والسياسات المحاسبية التي تظهر البيانات المحاسبية بغير شكلها الحقيقي والصحيح.

والملاحظ أنه خلال السنوات الأخيرة وعند قيام عدد لا بأس به من الشركات والتي قامت بطرح أسهمها للاكتتاب العام بالقيام بالعديد من الإجراءات والخطط والبرامج والممارسات والتي بدورها يمكن أن تُعد من قبيل الممارسات غير صحيحة والتي تم التعبير عنها من خلال المحاسبة الإبداعية سواء أكانت من تجميل الميزانيات وتعديل وتضخيم لقوائم الأرباح وبالتالي التأثير على التقييم الحقيقي لسعر الطرح وبالتالي لأسعار أسهم تلك الشركات ما بعد الطرح العام.

إن ما نشاهده الآن ومؤخراً من أزمة مالية واقتصادية عاصفة على الاقتصاديات العالمية والإقليمية وشملت دولاً وشركات ومؤسسات كبرى ستؤدي إلى تعديل وتغيير وإزالة العديد من المعايير المحاسبية الدولية والمتعارف عليها وسوف تؤدي إلى وضع أسس حوكمة جديدة للشركات بدلاً من المعايير الحالية والتي يجب أن تعتمد المعايير الجديدة على السلوك والإطار الأخلاقي في المعالجات المحاسبية، كما جاء في حديث العديد من المسؤولين الماليين والحكوميين في كبرى الشركات والمؤسسات الحكومية والخاصة لدى العديد من الدول.

المراجع:

1. الشيرازي عباس، نظرية المحاسبة، دار السلاسل، الكويت، 1990.
2. محمد عطية مطر وآخرون، نظرية المحاسبة واقتصاد المعلومات، دار حنين للنشر، الأردن، 1996.
3. القاضي حسين، نظرية المحاسبة، مطبعة الداودي، دمشق، 1988.
4. حنان محمد رضوان، نظرية المحاسبة، منشورات جامعة حلب، 1987.
5. ضيف خيرت، مذكرات في تطور الفكر المحاسبي، دار النهضة العربية، بيروت، 1982.
6. عبد الله خالد أمين وآخرون، أصول المحاسبة، مركز الكتب الأردني، عمان، 1990.
7. بوتو، الإبداع موقعه ودوره في المحاسبة، الكلية التقنية الإدارية، البصرة، العراق، 2010.
<http://mtechnib.alafdal.net>
8. عجيلة محمد، دور الإبداع المحاسبي والمحاسبين في التسيير وإتخاذ القرار، دراسة ميدانية حالة الجزائر، أطروحة دكتوراه (غير مناقشة)، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، 2009.
9. بن نذير نصر الدين، الإبداع التكنولوجي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002.
10. محمود رمضان محمد، الإبداع المحاسبي، ملتقى أدوار المحاسبين ومراقبي الحسابات في قرارات الإدارة وتنمية الموارد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، مصر، 2005.
11. لؤي بديع بطاينة، الإبداعية (Créative Accounting) في القوائم المالية، Sun, 16 مايو 2010. <http://www.main.omandaily.om>
12. منتدى المحاسبين العرب، التكييف والإبداع في إتخاذ القرارات، <http://www.acc4arab.com>.

أثر إدارة المعرفة على الإبداع التنظيمي

د.فلاح محمد،

أ.عامر بشير،

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ،

جامعة سعد دحلب البليدة

ملخص :

تهدف هذه الدراسة الى ابراز تأثير ادارة المعرفة على الابداع التنظيمي ، فالتغيرات المتسارعة في البيئة الإقتصادية في ميدان العلم و التكنولوجيا ، وظاهرة العولمة وتحديثها، وطلبات الزبائن المتغيرة والعمل في أسواق غير مستقرة، إلى جانب المنافسة الشديدة المتزايدة من منتوجات وخدمات في السوق أوجب على المنظمات المعاصرة أن تحسن أدائها لغرض التنافس ، وهذا ما جعل الإبداع في المنتج من المفاهيم الأساسية في عالم اليوم.

إن عملية الإبداع لا يمكن أن تتم بالشيء المرغوب فيه الذي يحقق غاية المؤسسة وهو النمو والإستقرار و إكتساب حصة في السوق. إذا ما إستثمرت في مواردها البشرية وخاصة منها الموهوبين وذوي المهارات والخبرات، لأن الإبداع لا يمكن أن يتحقق إلا من طرف هذه الشريحة .

إن التكلم عن الإستثمار في الموارد البشرية يعني وجود رأس مال فكري في المنظمة في المستقبل ما يجعله يواكب تغيرات عالم اليوم، يصنع بها هندسة أو مخطط لمواجهةها دون المساس أو إلحاق ضرر بالمنظمة، فكلما إرتفع رأس المال الفكري في المنظمة كلما زادت المردودية الإقتصادية في المنظمة مع إنخفاض في المخاطر.

وكل هذا يتحقق إلا بإنتاج المعارف ونشرها إلى جميع المهتمين وفق قنوات تضمن وصول هذه المعارف بأسرع وقت ممكن وببسر وبصفة آمنة، وهذا ما يعرف بإدارة المعرفة .

Résumé

L'objectif de cette étude est d'élucider l'impact de management du savoir sur l'innovation organisationnelle

L'accélération des changements dans l'environnement économique induit par le domaine de la science et de la technologie, le phénomène de la mondialisation et ses défis, ainsi que la demande forte variable des clients et le fonctionnement des marchés instables à côté d'une concurrence intense et croissante des biens et des services dans le marché exigent l'amélioration de la performance des organisations contemporaines aux fins de la concurrence, ce qui a fait de l'innovation du producteur l'une des principales notions dans le monde actuel

L'innovation ne peut être accomplie par une chose voulue afin de réaliser les objectifs de l'entreprise qui sont la croissance, la stabilité et l'acquisition d'une part du marché sauf celle investie dans ses ressources humaines et particulièrement les doués et les compétents car l'innovation ne peut être réalisée que par cette tranche d'individus

En parlant d'investissement dans les ressources humaines, cela implique l'existence d'un capital humain dans l'organisation permettant son adaptation avec les changements actuels, par l'élaboration d'un plan d'action pour en faire face sans porter préjudice à l'organisation. L'accroissement du capital humain dans l'organisation provoque l'accroissement de la rentabilité économique avec la diminution des risques

Ceci ne peut être obtenu que par la production du savoir et sa publication aux différents usagers par des canaux garantissant sa transmission d'une façon rapide et saine, chose qui peut être défini par la terminologie : management du savoir

تمهيد :

لعل ما يميز القرن الحادي والعشرين هو ظهور قوة المعرفة، وان من يُحسن توظيفها وتطويعها يمتلك القوة، وبناء على ذلك أصبحت تنمية الموارد البشرية عاملاً مهماً في تعزيز القدرات الانتاجية والتنافسية للمنظمات والمجتمعات، وعليه تم موضوع استقطابها وتوظيفها والمحافظة عليها وتدريبها وتحفيزها أمراً في غاية الأهمية، مما أدت الأولوية التي يحتلها الرأسمال البشري في الاقتصاد المعرفي الى صراع عالمي حول الموهوبين، تماماً كما كانت الشعوب في الماضي تتصارع حول الارض كأحد أصول الانتاج. وبناءاً على ان الادارة تستهدف الافادة المثلى من مواردها البشرية (مديرين) فان تشجيعهم ودفعتهم للاجتهد من خلال تهيئة المناخ المناسب ينمي الابتكار و الإبداع وينشطه.

اما على المستوى المؤسسي فان المعرفة بفعل التغيرات العميقة أصبحت أكثر أهمية بشكل غير مسبوق بما يجعلها القدرة الجوهرية الأكثر أهمية ومصدراً للميزة التنافسية المستدامة، وهذا ما يمثل الدلالة لاستراتيجية ادارة المعرفة.

و من العرض السابق يتضح أن هناك العديد من المشكلات التي تعاني منها المنظمات العامة ، ومن أبرزها عدم توفر المناخ الملائم للإبداع وان لم تتم الإشارة إليه بصورة مباشرة ، وحيث أن المنهج الإبداعي يعتبر احد المدخل المهمة والرئيسة لحل المشكلات ، فان التعرف على العوامل المعيقة للإبداع يمثل احد الخطوات المهمة في علاج بعض المشكلات التي تواجه المنظمات العامة وبالتالي النهوض بمستوى أدائها ، لتكون أكثر قدرة على المنافسة ، خاصة في ظل الاتجاه إلى التحول التدريجي نحو العالمية .وعليه و من خلال ما تقدم يمكن طرح الشكالية التالية :كيف يمكن ان تاتر ادارة المعرفة في الإبداع التنظيمي ؟ و لاجابة على هذه الاشكالية قمنا بدراسة النقاط التالية :

I - ماهية ادارة المعرفة

تعد إدارة المعرفة من احدث المفاهيم الإدارية والتي نمت الأدبيات المتعلقة بها كمّاً ونوعاً. وقد شهدت السنوات الماضية اهتماماً متزايداً من جانب قطاع الأعمال لتبني مفهوم إدارة المعرفة

و قبل التطرق الى مفهوم ادارة المعرفة لا بد من اعطاء فكرة حول مفهوم المعرفة التي تتمثل في حصيلة الامتزاج الخفي بين المعلومة والخبرة والمدركات الحسية والقدرة على الحكم

كما يعرفها نانوكا على أنها «الإيمان المحقق الذي يزيد من قدرة الوحدة أو الكيان على العمل الفعال». وبهذا التعريف يكون التركيز على العمل أو الأداء الفعال وليس على اكتشاف الحقيقة. وهذا ما يحصل في الغالب، حيث إننا نهتم بماذا يمكن أن تعمله المعرفة وليس بتعريف المعرفة ذاتها. فنحن نستخدم كلمة المعرفة لتعني بأننا نمتلك بعض المعلومات وبذلك نكون قادرين على التعبير عنها. ومع ذلك فهناك حالات نمتلك فيها المعلومات ولكن لا نعبر عنها».

كما لا بد لنا من أن نُميز بين «المعرفة» و «المعلومات». فعلى الرغم من عدم وضوح الحدود الفاصلة بين المصطلحين، إلا أنهما ليسا وجهين لعملة واحدة. فالمعلومات هي ما ينتج من معالجة البيانات التي تتوالد في البيئة و هي تزيد مستوى المعرفة لمن يحصل عليها. وهذا يعني أن المعرفة هي أعلى شأنًا من المعلومات. فنحن نسعى للحصول على المعلومات لكي نعرف (أو نزيد معارفنا).

: مفهوم ادارة المعرفة

1.1.1. تعريفها:

لإدارة المعرفة عدد كبير من التعاريف التي نحاول من خلالها أن نحدد معالمها بدقة : حيث عرفت على أنها «إدارة توفير المعلومات وإتاحتها لجميع العاملين في المنظمة و المستفيدين من خارجها»(1).

كما عرفت بأنها « تشير إلى الإستراتيجيات و التراكمات التي تعظم من الموارد الفكرية و المعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفاة تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة، بهدف تعظيم قيمة المنظمة من خلال تحسين الكفاءة الفردية و التعاون في عمل زيادة الإبتكار وإتخاذ القرار.(2)

ويرى نجم عبود نجم «أن إدارة المعرفة هي العملية المنهجية لتوجيه رصيد المعرفة وتحقيق رافعتها في المنظمة بطريقة كفأة لا تستطيع المنظمات الأخرى تقليدها لتكون المصدر الرئيسي للربح.(3)

أما مطيران المطيران فعرفتها على أنها «إيجاد الطرق للإبداع وأسرها معرفة المؤسسة للحصول عليها للاستفادة منها والمشاركة بها ونقلها إلى الموظفين الذين في حاجة إليها لأداء أعمالهم بفعالية وبكفاءة، وباستخدام الإمكانيات الحديثة وتكنولوجيا المعلومات بأكثر قدر ممكن.(4)

و يلاحظ من خلال ما سبق انه لا يوجد تعريف متفق عليه لمفهوم ادارة المعرفة. كما يلاحظ ان غالبية التعاريف السابقة تركز على العمليات الاساسية لادارة المعرفة من حيث التوليد و التشارك و التعلم. و بناء على ذلك فانه يمكن تعريف ادارة المعرفة بانها عملية تحليل و تركيب و تقييم و تنفيذ التغيرات المتعلقة بالمعرفة لتحقيق الاهداف الموضوعية بشكل نظمي مقصود و هادف. وهي عملية ادارة المعرفة المنظمة من اجل ايجاد قيمة للاعمال و توليد الميزة التنافسية.

و عليه يتبين لنا ان مفهوم إدارة المعرفة يتضمن : تعريف و تحليل موارد المعرفة المتوفرة و المطلوبة والعمليات المتعلقة بهذه الموارد و التخطيط و السيطرة على الأفعال الخاصة بتطوير الموارد و العمليات، و بما يسهم في تحقيق أهداف المنظمة. و موارد المعرفة في هذا السياق هي المعرفة التي تمتلكها المنظمة أو التي تحتاج إلى امتلاكها و المتعلقة بالمنتجات و السوق و التكنولوجيات و المنظمات بحيث تسهم في زيادة الأرباح أو توفير قيمة مضافة للخدمات و المنتجات.

و لا تتعلق إدارة المعرفة بإدارة هذه الموارد فقط، بل تتعدى ذلك إلى إدارة العمليات الخاصة بهذه الموارد. و هذه العمليات تتضمن:

- تطوير المعرفة.
- الحفاظ على المعرفة.
- استخدام المعرفة.
- تقاسم المعرفة.

2.1.1. نشأة إدارة المعرفة.

تعتبر إدارة المعرفة قديمة و جديدة في الوقت نفسه. فقد درج الفلاسفة على الكتابة في هذا الموضوع منذ آلاف السنين. و لكن الإهتمام بعلاقة المعرفة بهيكلية أماكن العمل هي جديدة نسبياً. و من المؤكد أن الكثير قد كتب عن هذه العلاقة، و لكن معظمه كان خلال السنوات القلائل الماضية، و منذ مطلع التسعينيات من القرن المنصرم. في عام 1980م، وفي المؤتمر الأمريكي الأول للذكاء الاصطناعي، أشار أدوارد فراينبوم Edward Freignebaum إلى عبارته الشهيرة ”المعرفة قوة Knowledge is Power“ و منذ ذلك الوقت ولد حقل معرفي جديد أطلق عليه ”هندسة المعرفة Knowledge Engineer-

“ing” ومع ولادته استحدثت سيرة وظيفية جديدة هي مهندس المعرفة. وفي عام 1997م ظهر حقل جديد آخر، نتيجة لإدراك أهمية المعرفة في عصر المعلومات وهو “إدارة المعرفة Knowledge Management” وقد تبع هذا التطور تغيير في عناوين الدوريات المتعلقة بالموضوع من بينها، كمثال، تغيير عنوان مجلة تغيير وإعادة هندسة إدارة الأعمال إلى إدارة ومعالجة المعرفة. (5)

وفي النصف الأخير من التسعينيات أصبح موضوع إدارة المعرفة من المواضيع الساخنة والأكثر ديناميكية في الإنتاج الفكري في الإدارة.

3.1.1. أهمية ادارة المعرفة:

يمكن إجمال أهمية ادارة المعرفة في النقاط الآتية: (6)

- تعد ادارة المعرفة فرصة كبيرة للمنظمات لتخفيض التكاليف و رفع موجوداتها الداخلية لتوليد الإيرادات الجديدة.
- تعد عملية نظامية تكاملية لتنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- تعزز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظمي المعتمد على الخبرة و المعرفة، و تحسينه.
- تتيح إدارة المعرفة للمنظمة تحديد المعرفة المطلوبة، و توثيق المتوافر منها و تطويرها و المشاركة بها و تطبيقها و تقييمها.
- تعد إدارة المعرفة أداة المنظمات الفاعلة لاستثمار رأس مالها الفكري، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة و ممكنة.
- تعد أداة تحفيز للمنظمات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعرفة و الفجوات في توقعاتهم.
- توفر الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع و خدمات جديدة.

4.1.1. أهداف إدارة المعرفة

- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية .
- زيادة العائد المالي عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفعالية أكبر .

- تفعيل المعرفة ورأس المال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات
- التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة.
- المساهمة في المناقشات الخاصة بالسياسات الحكومية والاجراءات المتعلقة بإدارة وتطوير البنية التحتية لمجتمع المعرفة.
- التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الاعمال العرب بحيث تستخدمون بشكل اكبر مبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة باعمال إدارة المعرفة.
- دراسة الاوضاع الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والانظمة ذات العلاقة في البلدان العربية التي تؤثر على فاعلية مبادرات إدارة المعرفة.
- العمل على تنمية العوامل الاجتماعية والثقافية التي يشجع الافراد على المشاركة في المعرفة ضمن المنطقة.
- العمل على زيادة عدد الاشخاص الذين يمكنهم الوصول الى الحاسبات الالية والانترنت والتقنيات.
- تطوير اسس ومعايير تاهيل عربية لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين المختصين في إدارة المعرفة.

2.1. مجالات إدارة المعرفة وضرورة الانتقال إليها

ان التحول الجديد في بيئة الأعمال الذي يفرض على المنظمات التميز بقدرات جديدة تتلخص في بعد النظر والتفوق في الأداء والإبداع والقدرة على التكيف ، بدلا من الأسلوب التقليدي الذي كان يركز على الفعالية بشكل أساسي .

1.2.1. مبررات التحول إلى إدارة المعرفة

تتمثل مبررات التحول الى إدارة المعرفة في النقاط التالية :

- التطور المطرد في التقنية وما ينتج عنه من تغير في المفاهيم وتأثير في التكلفة.
- التطور المستمر والمتوقع للمفاهيم والنتائج عن تطور الخدمات وما سيتبعه من تطور احتياجات جديدة.

- الحاجة إلى ما يربط كل تلك المعارف والمعلومات والخبرات بما يمكن من تطوير وتنمية المنشأة ككيان تفاعلي.
- تضاعف حجم المعلومات التي تتولد في أي مجال.
- إمكانية الحصول على كميات مهولة من المعلومات في ظرف أجزاء من الثانية.
- إزدياد صعوبة الإستفادة من تلك المعلومات .
- كما لخصت مبررات التحول إلى إدارة المعرفة في النقاط التالية: (7)
- تعاظم دور المعرفة في النجاح المنظمي، لكونها فرصة كبيرة لتخفيض التكلفة و رفع موجودات المنظمة لتوليد الإيرادات الجديدة.
- العولمة التي جعلت المجتمعات العالمية الآن على تماس مباشر بوسائل سهلة قليلة التكلفة كالفصائيات والانترنت و التي أسهمت في تسهيل خلق و تبادل التقارير القياسية و توفير نظم الاتصال عن بعد، وتوفير بنى تحتية أخرى للاتصالات.
- إدراك أسواق المال العالمية، أن المعلوماتية و المعرفة (التي تمثل أهم موجودات رأس المال الفكري في المنظمات) هي مصدر الميزة التنافسية، و هي أهم من المصادر التقليدية، مثل الأرض و رأس المال والعمل.
- اتساع المجالات التي نجحت إدارة المعرفة في معالجتها، سيما في مجال التنافس و الإبداع و التجديد والتنوع.

2.2.1. مجالات إدارة المعرفة :

- يمكن القول بشكل أكثر تفصيلا أن إدارة المعرفة تركز على عدد من المجالات الهامة منها: (8)
- مسح و تطوير الموارد الفكرية و المعرفية التي تمتلكها المنظمة و تعزيز هذه الموارد و حمايتها.
 - تعزيز توليد المعرفة و الإبداع لدى كل فرد.
 - تحديد المعرفة و الخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل و تنظيمها و إتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع.

تغيير و إعادة هيكلة المشروع من أجل استخدام المعرفة بشكل أكثر فاعلية و اغتنام الفرص لاستغلال موجودات المعرفة و القليل من فجوات المعرفة و اختناقاتها وتنظيم محتوى معرفة القيمة المضافة بالمنتجات و الخدمات.

حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المنظمة و مراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المنظمة من المعرفة, و من أن المعرفة الضمنية غير أخذة بالتلاشي و الضمور, و انه لا يتم إفشاء هذه المعرفة إلى المنافسين.

II- الإبداع التنظيمي :

الإبداع في جوهره تغيير، والتغيير مطلب حيوي للكثير من المنظمات، وفي ظل بيئة متسارعة الأحداث وكثيرة التغيير تبرز حاجة المنظمة للإبداع لتستطيع أن تقدم ما هو جديد ولتتمكّن من الاستمرار والبقاء في ظل هذه البيئات الديناميكية، والإبداع لا يمكن المنظمة من الاستمرار فحسب ولكنه يمكنها أيضا من المنافسة وتقديم ما هو جديد وبالتالي النمو والازدهار.

وتظهر أهمية الإبداع للمنظمات من خلال التحولات والتغيرات نحو الاقتصاد الحر القائم على الوفاء بتوقعات المستقبل، كما أن قلة الموارد وكثرة الاحتياجات وتنوع حاجات الأفراد تفرض استخدام أسلوب إبداعي للوفاء بهذه الاحتياجات.

وللإبداع دور في توفير حلول للنزاعات والتي بدأت بالانتشار، بالإضافة إلى أن الإبداع يمكن المدير من حسن استخدام الموارد البشرية والمادية والمعنوية.

مفهوم الإبداع :

قد ينصرف الذهن عندما يتم التحدث عن الإبداع إلى أن الإبداع أو الابتكار يقتصر على ما يخترعه العلماء والباحثون في مجال العلوم الطبيعية والهندسة الكيميائية، غير أن الواقع يشير إلى أن هناك أيضا اختراعات في ميدان العلوم الاجتماعية والإنسانية، وان لم يكن بنفس العدد أو التأثير، بالرغم من أن هذا الميدان فسيح واسع يمكن أن تبتكر فيه أشياء كثيرة، فمثلا إذا استطاع قائد إداري التوصل إلى حل مناسب لمشكلة قائمة وتنفيذ هذا الحل بشكل سليم يؤدي إلى وضع أفضل فان ذلك يعتبر إبداعا، إذا ما هو الإبداع ؟ وكيف يمكن تعريفه ؟

1.1.2. تعريفه :

الإبداع لغة : كما جاء في لسان العرب ((من بدع وبدع الشيء أو ابتدعه تعني أنشأه وبدأه)) (9)، وجاء في المعجم الوسيط : ((بدعه بدعا أي أنشأه على غير مثال سابق، والإبداع عند الفلاسفة إيجاد الشيء من العدم .

إذا نخلص مما سبق إلى أن الإبداع لغة يعني : اختراع الشيء أو إنشاؤه على غير مثال سابق ، واستحداث أساليب جديدة بدل الأساليب القديمة أو المتعارف عليها ، فهو خروج عن المألوف ونقيض للتقليد والمحاكاة .

أما في العلوم الاجتماعية فيمكن القول بأنه من الصعب الوصول إلى تعريف محدد يقبل به جميع او معظم الباحثين في هذا المجال ، وفي هذا يقول الكسندر روشكا (Al-Rosca) في مؤلفه عن الإبداع العام والخاص ((إن الإبداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة ، وقد سارت الأبحاث في مجال الإبداع على جبهة عريضة من التشعب والتنوع ، ولهذا يبدو من الصعب أن نتظر إيجاد تعريف محدد ومتفق عليه ، فقد نجد تعريفا يركز على بعد محدد ، بينما نجد تعريفا يركز على بعد آخر)) (10)

و لذلك سيتم عرض بعض التعاريف التي أوردها الباحثون للإبداع ومن ثم محاولة الخروج بتعريف يمكن الاسترشاد به أو تبني احد هذه التعاريف:

سعد الدين إبراهيم عرف الإبداع بأنه ((استجابة مستحدثة وأكثر جدوى وفعالية لمنبه قائم في البيئة الاجتماعية أو الطبيعية ، ويتجلى في هذه الاستجابة التعبير عن النفس بتلقائية تخلو من الاتباعية للمعايير السائدة في مجال معين ، والتغلب على ضغوط الامتثال والمحاكاة))(11)

ويعرفه روشكا (Rosca) بأنه ((تقديم منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة أو التجديد في عملية إنتاج وتوزيع هذه السلعة أو الخدمة))(12)

و مما سبق يتضح أن تعاريف الإبداع وان كانت متعددة الوجوه ومختلفة المحاور إلا أنها لاتخرج عن الإطار اللغوي له ، وهو الوصول إلى شيء جديد سواء كانت فكرة أو منتج أو خدمة .

لذلك ولكون موضوع هذا البحث يركز على الإبداع داخل المنظمة أو ما يسمى بالإبداع التنظيمي ، فسوف يتم تبني التعريف الآتي :

الإبداع هو : العملية التي يترتب عليها ظهور فكرة أو ممارسة أو منتج أو خدمة جديدة يمكن تبنيها من قبل العاملين في المنظمة أو فرضها عليهم من قبل أصحاب القرار ، بحيث يترتب عليها إحداث نوع من التغيير في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة .))

و بالنظر إلى هذا التعريف يمكن أن نلاحظ أربعة جوانب أساسية يتضمنها وهي :
أنه يمكن النظر إلى الإبداع باعتباره عملية تتم من قبل المنظمة سواء كانت على مستوى الفرد أو الجماعة .

أن هذه العملية تقود إلى منتج قد يكون فكرة أو سلوكاً أو خدمة بشرط أن يتصف بالجدة .

أن هذا المنتج يمكن تبنيه من قبل العاملين أو فرضه عليهم من قبل أصحاب القرار .
أن هذا المنتج يجب أن يترتب عليه نوع من التغيير سواء في بيئة أو عمليات أو مخرجات المنظمة وإلا فلا يمكن اعتباره إبداعاً ذا نفع بالنسبة للمنظمة .

القدرات الإبداعية

يشير العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإبداع إلى أن هناك عوامل أساسية مستقلة للقدرة الإبداعية ، بدونها لا يمكن التحدث عن وجود إبداع ، ومن ابرز الباحثين في هذا المجال جيليفورد (Guilford) الذي حدد ثمان قدرات أساسية يرى أنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الحساسية للمشكلات ، إعادة التنظيم أو إعادة التحديد ، الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، قدرات تحليلية وتأليفية ، مدى التركيب في البناء التصوري ، التقييم ، وذكر أن من بين هذه القدرات الإبداعية أربع قدرات ذات وضوح بارز وهي : الطلاقة ، المرونة ، الاصالة ، الحساسية للمشكلات (13)

و مما سبق يلاحظ أن هناك اتفاق على أربع قدرات من مجموع القدرات التي يشير إليها الباحثين ، والتي يرون إنها تقف وراء التفكير الإبداعي وهي : الطلاقة ، والمرونة ، والحساسية للمشكلات ، والاصالة ، لذلك سيتم عرض هذه القدرات بشيء من التفصيل على النحو التالي :

الطلاقة : وتعني ((القدرة على إنتاج عدد كبير من البدائل أو المتراذفات أو الأفكار أو الاستعمالات عند الاستجابة لمثير معين ، والسرعة في توليدها ، وهي في جوهرها عملية تذكر واستدعاء اختيارية لمعلومات او خبرات أو مفاهيم سبق تعلمها) (14)

المرونة : ويقصد بها تنوع أو اختلاف الأفكار التي يأتي بها الفرد المبدع وقدرته على تغيير أو تحويل مسار تفكيره أو وجهة نظره تبعاً لمتطلبات الموقف ، فهي عكس الجمود أو التصلب الذهني والذي يعني تبني أممات ذهنية محددة سلفاً وغير قابلة للتغيير حسب ما تستدعي الحاجة.(15)

الحساسية للمشكلات : ويعرفها جيلفورد (Guilford) ((بقدره الشخص على رؤية المشكلات في أشياء أو أدوات أو نظم اجتماعية قد لا يراها الآخرون فيها ، أو التفكير في تحسينات يمكن إدخالها على هذه النظم أو هذه الأشياء ، وذلك على افتراض أن إدخال تحسين معين يعني ضمناً الإحساس بمشكلة ما)) (16)، فالشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد ، فهو يعي الأخطاء ونواحي القصور والنقص ويحس بالمشكلات أحساساً مرهفاً ، وهذه هي البداية الضرورية للابتكار.

الإصالة : ويقصد بها التجديد أو الانفراد بالأفكار ، فالشخص المبدع ذو تفكير أصيل أي أنه يبتعد عن المألوف أو الشائع ، فهو لا يكرر أفكار الآخرين ، فتكون الأفكار التي ينتجها جديدة إذا ما حكمنا عليها في ضوء الأفكار التي تبرز عند الأشخاص الآخرين ، و هي من أهم العوامل المكونة للقدره على التفكير الإبتكاري .

مراحل عملية الإبداع

لا يوجد اتفاق تام بين الباحثين على مراحل العملية الإبداعية ، ، غير أن ذلك لا يمنع من عرض أكثر المحاولات شهرة وقبولاً لدى جمهور المفكرين والمتمثل في المراحل الأربعة التالية :

مرحلة الأعداد: ويحصل فيها الفرد على المعرفة والمهارات ومكونات الخبرة التي تمكنه من وضع المشكلة أمامه والإحساس بها.

مرحلة الاختبار: والاحتضان وهي مرحلة تتميز بالجهد الشديد الذي يبذله المبدع في سبيل حل المشكلة.

مرحلة الإشراف: وهي مرحلة تتضمن انبثاق ومضة الإبداع، أي اللحظة التي تولد فيها الفكرة الجديدة التي تؤدي إلى حل المشكلة.

مرحلة التحقق: وتضمن الاختبار التجريبي للفكرة المبتكرة.

3.2. عوائق الإبداع

يعتبر موضوع عوائق الإبداع من الموضوعات التي نالت اهتمام الكتاب والباحثين ، حيث حاول العديد منهم تحديد العقبات التي تقف عائقاً أمام الإبداع أو التفكير الإبداعي ، فقد حددها زهير منصور في كتابه (مقدمة في منهج الإبداع) في ستة معوقات وذلك على النحو الآتي(17) : عادات التفكير - العزلة - الألفة- النظرة الجزئية غير الشمولية - غياب الحرية - التركيز على النتائج دون الأصول ، أما جروان فقد أوجزها في مجموعتين : (18)

المجموعة الأولى : العقبات الشخصية وتتمثل في الآتي :

- ضعف الثقة بالنفس .
- الميل للمجاراة .
- الحماس المفرط.
- التفكير النمطي .
- عدم الحساسية للمشكلات أو الشعور بالعجز .
- التسرع .
- نقل العادة .

أما المجموعة الثانية فتشتمل على العقبات الظرفية وتتمثل في الآتي :

- مقاومة التغيير .
 - عدم التوازن بين الجد والفكاهة .
 - عدم التوازن بين التنافس والتعاون.
- أما علي محمد عبد الوهاب فقد صنفها في أربع فئات وذلك كالآتي : (19)

- المعوقات الادارية ،
- المعوقات الاجتماعية والثقافية ،
- المعوقات التنظيمية ،
- المعوقات النفسية أو العاطفية

• استراتيجيات الإبداع:

هناك العديد من استراتيجيات الإبداع التي يمكن أن تتبناها المنظمة. ويقصد باستراتيجيات الإبداع السياسات التي تصمم للترويج للعملية الإبداعية وإيجاد المناخ الإبداعي داخل المنظمة الذي يساعد على تجاوز العقبات ومن هذه الاستراتيجيات:

1 التطوير التنظيمي: وهو عبارة عن مجموعة من الأساليب أو الطرق المستوحاة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تصمم لتزيد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير وزيادة فاعليتها. ومن الأمثلة على هذه الطرق جمع البيانات، تشخيص المنظمة، تدريب الحساسية، وتطوير الفريق، واستخدام وكلاء التغيير وهي بشكل عام موجهة نحو المحددات السلوكية كقيم الأفراد والعلاقات بين الأفراد. وهناك تركيز كبير ليس فقط على إزالة معوقات التغيير، ولكن أيضا على تسهيل التغيير كعملية مستمرة. أن التطوير التنظيمي بتركيزه على الأفراد والعلاقات والتغيير يعتبر إستراتيجية ملائمة لترويج الإبداع التنظيمي، فهو يساعد على تدريب أفراد المنظمة على تقبل الإبداع كمعيار تنظيمي أساسي، وعلى ترويج صفات تنظيمية تساعد على الإبداع. ويجب أن يرسخ التطوير التنظيمي في المنظمة لضمان الالتزام المستمر والقدرة على تقبل وترويج الإبداع. ويكمن أن يستخدم التطوير التنظيمي لزيادة الوعي بالاهتمام والمصالح لصياغة أهداف عامة شاملة.

2 التخصص الوظيفي: وهو قيام المنظمة بتصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة. فلتررويج الإبداع التنظيمي تصمم وحدات تنظيمية ذات بيئة تشغيلية ملائمة للمراحل المختلفة من العملية الإبداعية، مثل إنشاء وحدات البحث والتطوير أو جماعات التخطيط. ويمكن أن تكون هذه الإستراتيجية هي الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى إلى إيجاد أعمال إبداعية تغطي مساحات تنظيمية صغيرة نسبيا ولا تكون جذرية. ويعتبر التخصص الوظيفي الإستراتيجية الأكثر شيوعا من بين استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

3 الدورية: ويقصد بها القدرة على استخدام أشكال تنظيمية غير ثابتة أو متغيرة. ومن الأمثلة على هذه الإستراتيجية استخدام نموذج المصفوفة الذي يتم وفقا له تجميع مجموعة من المختصين والعاملين لتنفيذ مشروع معين وإنشاء بناء تنظيمي مؤقت يحل عن الانتهاء من المشروع ومن ثم تحري الأفراد للعمل في مشاريع أخرى.

III- إدارة المعرفة و الإبداع التنظيمي:

حاول العديد من الكتاب و الباحثين إبراز اثر المعرفة و إدارتها في مستويات الإبداع التنظيمي. ووضعت مسارات متعددة لتشخيص هذا الأثر, او لتسبيب العلاقة بين المتغيرين. و لكن لازال هذا الموضوع بحاجة إلى أعناء, و ليس هناك دراسات كثيرة تناولته بالبحث, ليس لان موضوع الابتداع حديث, و لكن لحدثة موضوع إدارة المعرفة رغم أن جذورها قديمة, و في هذا المجال يمكن تشخيص الإسهامات التي قدمها الباحثين على النحو المؤشر في أدناه.

فلقد حدد Koteliniko, القوى الأساسية التي تحرك الاقتصاد الآن و هي(20):

المعرفة: عنصر استراتيجي يعتمد لاتخاذ القرار و انجاز أعمال المنظمة الضرورية, وإضافة قيمة لها, و إلى جانب التعلم المستمر تحقق عناصر نجاح حاسمة في توليد قيمة للمستفيد, و هذا يوجب على المنظمات خلقها أو إيجادها أو الحصول عليها قبل غيرها من اجل الميزة التنافسية.

التغير الناتج عن تأثير التكنولوجيا المعلوماتية و تكنولوجيا الاتصالات.

العولمة التي صارت اكبر بانفتاح الأسواق و عالميتها, و بشكل انعكس على(البحث والتطوير, التكنولوجيا, الإنتاج, التمويل, الأعمال).

و هذه القوى حولت المنظمات إلى الاقتصاد المبني على المعرفة الجديدة, و بشكل ولد الحاجة إلى الإبداع لترجمة المعرفة إلى(سلع, خدمات, عمليات) جديدة أو مطورة تحققها المنظمة قبل منافسيها لتحقيق ميزة تنافسية.

وعلى وفق(العنزي و نعمة), فان المعرفة المدونة في السجلات و التقارير الأرشيفية, والتي تدخل في الحاسوب تمثل مصدرا للإبداع الذي تتاجر به المنظمات(21).

و يشير(Drucker) أن المنظمات ينبغي أن تسعى لزيادة إنتاجية عملها المعرفي, فهذا تحدي كبير في القرن الحالي, كونه مصدر للميزة التنافسية, و مجسد لقدرة الموارد البشرية في القرن الـ(21), فهي قد أصبحت قوى عاملة تبدع و تبتكر الآلات الجديدة, و الأساليب المتميزة, كما تجدد كل ما هو قديم.(22) كما ان المنظمات في القرن الحالي أصبحت تخلق المعرفة الجديدة و تنشرها باستمرار.

و يحدد(Allee)، العلاقة بين(KM) و الإبداع المنظمي في أن القدرات المعرفية الجوهرية للمنظمات تحولت إلى عمليات أتاح للمنظمات إبداع منتجات جديدة بسرعة كبيرة، أو تعديل(تطوير) المنتجات الحالية بسرعة أيضا، إلى جانب سرعتها في تقديمها إلى السوق قبل منافسيها(23).

و لتحقيق النجاح في الإبداعات المتولدة عن المعرفة، لابد من إدارة للإبداع تتضمن تحليل دقيق للأنواع المختلفة من المعرفة، التي تدخل في إبداع المنتج أو الخدمة المتحققة عن توظيف تلك المعرفة، فضلا عن تحديد احتياجات السوق، ثم تقديم الإبداعات التي تلبى تلك الاحتياجات.

كما و بررت(Alberto) العلاقة بين(KM) في تعزيز الإبداع و أهميتهما في نجاح تنافسية المنظمات، فضلا عن اثر هذه العلاقة في صياغة استراتيجيات المنافسة، لان تطوير المعرفة مرتبطة بخصائص الأفراد و تطويرهم، و هذا ما يدعم إبداعية المنظمة ثم قدراتها التنافسية . فالمنظمات اليابانية تختلف في أنظمتها المعرفية مقارنة بالمنظمات الأمريكية التقليدية، كما أنها تغير معلوماتها بشكل مستمر،(المعلومات الخاصة بزبائنها و مجهزها و المنظمات التي تتعامل معها)، وهذا ما يجعلها تطور منتجاتها و عملياتها بشكل اكبر مما تقوم به المنظمات الأمريكية.

إن المنظمات المعاصرة توظف المعرفة التي تحقق لها منافع مالية، و تلزم أفرادها تعلم المعرفة التي تخلف الميزة، و التي تكون هادفة ، و بما يؤمن خلق قاعدة منظمة ملتزمة بالإبداع، و قائمة على الالتزام بفلسفة المعرفة الموجهة نحو خلق الميزة التنافسية. فالمنظمة الناجحة هي التي تستثمر ما تعرفه، و تنقل معرفتها عبر قنوات المنظمة، و تستخدمها في تجديد المنظمة، و بما يجعلها قادرة على الوثوب في الساحة التنافسية، و التكيف مع التغيرات البيئية من خلال إستغلال مبدعيها (العمال المعرفيون) في صنع إبداعات و إبتكارات جديدة لم تكن من قبل أو إعطاء تحسينات جوهرية على المنتج أو الخدمة الحالية لتكون في الأخير المنظمة سباقة في إعطاء آخر صرخة لهذا المنتج أو الخدمة.

في ضوء ما تقدم يتضح لنا العلاقة الوثيقة بين الإبداع و الموجودات المعرفية المنظمة، كما أصبح واضحا أن القدرة على إدارة الفكر الإنساني هي مهارة تنفيذية حاسمة عززت من أهمية المعرفة بالنسبة للمنظمات، كما أوجبت عليها صقل و تهذيب هذه المعرفة وتحديثها باستمرار، و بما يؤمن توظيفها لتعزيز مستويات الإبداع المنظمي

الخاتمة :

- بناءا على التحليل و الدراسة التي قمنا بها فقد أمكن التوصل إلى النتائج الآتية :
- أظهرت الدراسة انه لا يمكن الاستغناء عن ادارة المعرفة في المنظمات المعاصرة لان اقتصاد اليوم هو اقتصاد المعرفة
- اصبحت ادارة المعرفة من فروع المنظمة مثلها مثل ادارة الانتاج ، و ادارة التسويق
- أظهرت الدراسة أن عدم توافر المعلومات اللازمة للأفراد يشكل احد العوامل المعيقة للإبداع في المنظمات
- اصبح الانتقال الى ادارة المعرفة حتمية فرضتها البيئة الخارجية المملوءة بالمنافسة
- لقد اصبح الابداع التنظيمي هدفا تسعى المنظمات الوصول اليه ، عكس في الماضي اين كان محصورا على المنظمات الكبرى و الرائدة
- ان توفر ادارة المعرفة في المنظمة بالشكل الازم يمثل المناخ الملائم و حجر الاساس لوجود ابداع تنظيمي قوي و مستمر
- هناك ارتباط طردي و تكاملي بين مستوى ادارة المعرفة و مستوى الابداع التنظيمي

المراجع:

1. ياسر الصاوي، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، الجامعة العربية المفتوحة ، الكويت، ط1، سنة 2007، ص20.
2. أ.د عبد الستار العلي، وآخرون، مدخل إلى إدارة المعرفة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، سنة 2006، ص26.
3. د. نجم عبود نجم، إدارة المعرفة المفاهيم و الإستراتيجيات و العمليات، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، سنة 2005، ص 97.
4. مطيران، المطيران. إدارة المعرفة. [على الخط]. [2006/08/22]. متاح على : <http://www.arabhrm.com/modules/news/article.php?storyid=36>
5. رزوقي، نعيمة حسن جبر. رؤية مستقبلية لدور اختصاصي المعلومات في إدارة المعرفة. إدارة المعلومات في البيئة الرقمية: المعارف والكفاءات والجودة. وقائع المؤتمر الثالث عشر للإتحاد العربي للمكتبات والمعلومات (بيروت 29 أكتوبر، 1 نوفمبر 2002). تونس المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم. 2003. ص.278.
6. د. محمد عواد أحمد الزيادات، إتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، سنة 2008، ص60.
7. محمد عواد الزيادات ، ص.
8. نفس المرجع السابق.
9. جمال الدين محمد بن مكرم بن منظور ، لسان العرب ، مج 8 ، بيروت : دار صادر للطباعة والنشر ، سنة 1990م ، ص 6 0.
10. الكسندر روشكا ، الإبداع العام والخاص ، ترجمة د غسان ابوفخر ، الكويت : المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - سلسلة عالم المعرفة ، ع 144 ، سنة 1989م ، ص 18-19 .
11. حسن ابشر الطيب ، محاور لتنمية التجارب الإبداعية في استراتيجيات الإصلاح والتطوير الإداري، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، السنة 28 ، ع 59 ، (سبتمبر 1988م) ، ص100.
12. محسن مخامرة واميمة الدهان ، العوامل المؤثرة على الإبداع في الشركات المساهمة الأردنية ، دراسات عمان ، الجامعة الأردنية ، مج 15، ع 2، سنة 1988م ، ص 153 .

13. مصطفى سويف ، دراسات نفسية في الإبداع والتلقي ، (القاهرة : الدار المصرية اللبنانية ، سنة 2000 ، ص ص 60-61 .
14. عبد الستار إبراهيم ، آفاق جديدة في دراسة الإبداع ، (الكويت : وكالة المطبوعات ، د0ت) ، 20- 30 0
15. عبد الرحمن احمد هيجان ، كيف نوظف التدريب من أجل تنمية الإبداع في المنظمات ، المجلة العربية للدراسات الأمنية والتدريب ، الرياض - أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، مج 10 ، ع 20 ، سنة 1416هـ ، ص 98 .
16. ممدوح عبد المنعم الكناني ، الأسس النفسية للابتكار وأساليب تنميته ، الكويت : مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع ، سنة 1990م ، ص ص 18-19 .
17. زهير منصور ، مقدمة في منهج الإبداع ، (الكويت : دار ذات السلاسل للطباعة والنشر ، سنة 1405 هـ ، ص 97 - 101 .
18. فتحي عبد الرحمن جروان ، الموهبة والتفوق والإبداع ، (العين - الإمارات العربية المتحدة : دار الكتاب الجامعي ، سنة 1998م ، ص 100 - 105 .
19. علي محمد عبد الوهاب ، القدرات الإبداعية للعاملين ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض - معهد الإدارة العامة ، ع 25 ، سنة 1980م ، ص 42 .
20. د. محمد عواد أحمد الزيادات ، مرجع سابق، ص 377.
21. نفس المرجع السابق، ص 377.
22. نفس المرجع السابق، ص 379.
23. نفس المرجع السابق، ص 379.

obeyikan.com

مكانة التغيير التنظيمي في تحقيق الميزة التنافسية

أ.د كمال رزيق،

جامعة البليدة

أ. عبد السلام عقون

المركز الجامعي لعين تموشنت

مقدمة

إن التغيرات السريعة التي حدثت نهاية القرن العشرين، خلقت ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية لكي تتواءم مع هذه التغيرات في السلع والخدمات التي تنتجها، وفي الطريقة المستخدمة في إنتاج وتوزيع المنتجات والخدمات، وفي الوظائف المطلوبة، وفي أنواع المهارات اللازمة للقيام بهذه الوظائف.

إذ لم يعد هناك مجال للخوف من التغيير أو النظر إليه على أنه يهدد الاستقرار، فهو الشيء الثابت الوحيد، خاصة وأن الحاجة له باتت سمة من سمات هذا العصر الذي نعيشه، فقد أصبح تحديا حقيقيا لا يمكن لأية مؤسسة أن تتجاهله، فهي ملزمة بمواكبة تحدياته من أجل استمرارها، وبقائها، وتطويرها، وبالتالي وصولها إلى تحقيق ميزة تنافسية.

وعليه تكون إشكالية مداخلتنا على الشكل التالي: كيف يمكن للتغيير التنظيمي أن يساهم في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة في ظل المنافسة الكبيرة في السوق؟

يمكن الإجابة عن هذه الإشكالية من خلال المحاور التالية:

- المحور الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي
- المحور الثاني: التخطيط للتغيير التنظيمي ومراحل
- المحور الثالث: شروط التغيير في خصائص المؤسسة
- نتائج الدراسة

المحور الأول: مدخل إلى التغيير التنظيمي

أولا - ماهية التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير والتطوير سمة أساسية للمؤسسات الناجحة، ذلك أن البيئة التي فيها التنظيم تتغير، ويشمل التغيير العاملين وجماعات العمل والتنظيم.

1 - مفهوم التغيير التنظيمي:

والتغيير والتطوير التنظيمي هو ذلك التغيير المخطط بغرض تحسين فعالية المؤسسة، وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجهها، ويمكن تعريفه بأنه : «خطة طويلة المدى، لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل، وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، اعتمادا على مجهود تعاووني بين الإداريين، مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة.»

2 - أسباب التغيير والتطوير التنظيمي :

هناك عدة أسباب داخلية وخارجية تجعل من التغيير التنظيمي حتمية لا بد منها، نذكر من بينها:

أ- التغييرات الخارجية: وهي التغييرات التي يعرفها محيط المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها، ومن أهم هذه التغييرات:

- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية نتيجة الإصلاحات المرتبطة بعملية التحول إلى اقتصاد السوق؛
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية بتطور الأجيال وتطلعات الشباب؛
- زيادة حدة المنافسة الخارجية، والتي تهدد كيان ومكانة المؤسسات الجزائرية في السوق؛
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية)، والتهديد بتقادم السلع وخدمات المؤسسة.

ب- التغييرات الداخلية: هي تلك التغييرات التي تأتي من داخل المؤسسة، ويمكن في ظروف معينة أن تتحكم فيها المؤسسة، وأهمها:

- تغييرات في الآلات والمنتجات، وخطوط الإنتاج، وفي أساليب وإجراءات ومعايير العمل؛
- تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل؛
- تغييرات في أساليب الإدارة وما يرتبط بها من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة.

3 - أهداف التغيير التنظيمي:

- وبناء على الأسباب والتغييرات الدافعة للتغيير والتطوير التنظيمي، تتحدد أهدافه في:
- الفحص المستمر لوضعية المؤسسة والفرص المحيطة بها؛
- تطوير أساليب المؤسسة في علاج المشاكل التي تواجهها؛
- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين الأفراد بالمؤسسة؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه، وبناء مناخ محايي للتطوير؛
- زيادة قدرة المؤسسة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها.

ثانيا - تنظيم التغيير وإدارته:

للقيام بتغيير تنظيمي ناجح ويحقق النتائج المرجوة منه، يجب احترام بعض المبادئ والإجراءات.

1 - إدارة التغيير:

تقوم المؤسسة بنفسها بالتطوير، أو تعتمد على مستشار خارجي يحرك هذا التطوير والتغيير، وداخل كل بديل من هذين تتعدد الاحتمالات والطرق، وهناك بديل ثالث وهو الاعتماد على البديلين في نفس الوقت.

كما أن هناك أطراف أخرى مؤثرة في التطوير والتغيير التنظيمي، ومنها الهيئات المشرفة على بعض القطاعات الاقتصادية لتطويرها كالوزارات، نقابات العمال، جمعيات أرباب العمل، جمعيات حماية المستهلك...

2 - سلطة التغيير:

للإدارة العليا سلطة التغيير داخل المؤسسة، عبر ثلاث بدائل وهي:

- أن تتأثر الإدارة العليا وحدها بسلطة التغيير؛
- أن تقوم الإدارة العليا بإشراك باقي المستويات التنظيمية في التغيير؛
- أن تقوم الإدارة العليا بتفويض هذه السلطة لمستويات أدنى.

والشكل التالي يبين مقدار مشاركة العاملين في اتخاذ قرارات التغيير والتنظيمي، حسب مستوياتهم

الجدول 01: العلاقة بين طرق التغيير وبين فعاليتها باستخدام مجموعة من المعايير.

معايير التقييم القائم بالتغيير	الرضا	السرعة	نتائج مباشرة	طويل المدى	المقاومة	الالتزام	الإبداع
الإدارة العليا	منخفض متوسط	مرتفع	محتمل	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط	منخفض
المشاركة	مرتفع	منخفض	متوسط	مرتفع	منخفض متوسط	مرتفع	متوسط
التفويض	منخفض متوسط	منخفض متوسط	مرتفع	منخفض	متوسط مرتفع	منخفض متوسط	منخفض متوسط

المصدر : أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية 2000، ص 443.

من الشكل نرى بأن التغيير الذي تنفرد به الإدارة العليا له مزاياه وعيوبه، فقد يؤدي إلى رضا منخفض نسبياً إلا أنه فعال من حيث سرعة التغيير وإحداث نتائج مباشرة، لكن أقل فعالية في المدى الطويل، وقد يؤدي إلى مقاومة من قبلهم وعدم التزامهم به، أو إلى انخفاض دافعيتهم لأي تجديد أو إبداع. أما طريقة التفويض في التغيير فتشابه من حيث فعاليتها مع طريقة التغيير بواسطة الإدارة العليا، إلا من بعض الاختلافات البسيطة.

لكن الشيء الملاحظ هو أن التغيير بالمشاركة يؤدي إلى أفضل النتائج، حيث يؤدي إلى رضا العاملين المشاركين، وإلى نتائج قوية، وإلى مقاومة منخفضة والتزام عالي، وإلى إبداع عالي من قبل المشاركين في التغيير، إلا أن الشيء الوحيد المفتقد هو في سرعة التغيير، حيث هناك بطء فيه وفي النتائج المباشرة.

ثالثا- مداخل التغيير التنظيمي:

هناك أربعة مداخل هامة في التعامل مع العناصر المعنية بالتغيير، وهي: التكنولوجيا، الأفراد، المهام، الهيكل.

1 - مدخل التكنولوجيا:

منذ بداية القرن العشرين تمكن تايلور من التغيير في شكل الأعمال، بهدف زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة المنظمة في ضوء مبادئه العلمية، وقد عمدت المنظمات إلى استخدام مثل هذه التقنيات للسيطرة على أعمال المنظمة كافة، وعدم الاقتصار على جانب واحد من النشاط، باعتماد شاشات العرض التلفزيوني في مواقع العمل مثلاً، ويعتبر الإبداع التكنولوجي أهم عامل في هذا المدخل.

2 - مدخل الهيكل التنظيمي:

يمكن تطوير وتحسين مستويات الأداء التنظيمي، عن طريق إعادة بناء الهيكل التنظيمي للمنظمة لإحداث التغيير والتجديد في منظمات الأعمال للأسباب التالية:

- إن ضغط المنافسة على ربحية المنظمة يولد الحاجة إلى وجود هيكل تنظيمي سليم.
- إن توسيع حصة المنظمة في السوق عموماً أو الحفاظ على الحصة المالية يستدعي تغيير بعض تشكيلاتها التنظيمية لنشر نشاطها في ذلك السوق.
- الاندماج والاتحاد بين المنظمات يدفعان إلى إعادة تركيب هيكل المنظمات المعنية.
- يفرض التطور التكنولوجي ترتيبات تنظيمية، للسيطرة على الإمكانيات والقدرات لتطوير الأداء.

3 - مدخل المهام:

يحصل التغيير في المهام عند حدوث أي تغيير في عمل أو نشاط ما، نتيجة استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة تنظيم، فتغير بعض الأعمال بهدف رفع مستوى نوعية العمل أو زيادة الإنتاجية يعني الحاجة إلى الإغناء الوظيفي.

4 - مدخل الأفراد:

إن المداخل السابقة تسعى جميعها إلى تطوير الأداء التنظيمي، من خلال تغير طرق وأساليب العمل استناداً إلى زيادة إنتاجية العاملين عند تطوير بيئة العمل، أما مدخل

الأفراد فيهدف إلى تغيير سلوكية الأفراد بشكل غير مباشر إذا ما جرى تغيير مهاراتهم واتجاههم وإدراكهم وتوقعاتهم، لأنها تدفع وتشجع العاملين للبحث عن هياكل ومهام وتكنولوجيا مناسبة لتحقيق الغايات المنشودة.

المحور الثاني: التخطيط للتغيير التنظيمي ومراحله

قبل بدء القائمين بتنفيذ عمليات التغيير والتطوير، يتطلب منهم القيام بعمليات التخطيط للتغيير، والتي هي وصف لما يجب إنجازه في عملية التغيير، ووصف للطريقة والأسلوب المستخدم في ذلك.

أولاً- التخطيط للتغيير التنظيمي:

يتم التخطيط للتغيير من خلال الخطوات التالية:

1 - تمحيص التغيير في البيئة: تتعرض البيئة الخارجية للمنظمة للتغيير والتطور المستمرين، ويتم التمحيص فيها من خلال دراسة معدلات هذا التغيير والتطور، والعوامل ذات العلاقة والتأثير في مستويات التغيير والتطور في الجانب التنافسي والتكنولوجي والسياسي والاقتصادي والاجتماعي.

2 - تحديد فجوة الأداء: أي الفرق بين طموح وتطلع المنظمة لما تريد تحقيقه، وبين ما تنجزه فعلاً.

3 - تشخيص المشكلات التنظيمية: لتحديد طبيعة وحجم المشاكل المحتملة قبل وقوع التغيير المطلوب.

4 - التحقق من مصادر مقاومة التغيير: وتشخيص أسبابها إن وجدت، وأهمها:

- الخوف من عدم القدرة على تطوير المهارات والسلوكيات المطلوبة للتجديد.
- التمسك بالآراء القديمة، ورفض كل ما هو جديد بحيث يتعارض مع معدلات التغيير.
- تضارب المصالح، تباين الرغبات، سوء الفهم في استيعاب المواقف، ندرة المواد.
- وتعتمد قدرة المدير على تحديد مصادر مقاومة التغيير على خبرته وتجاربه.

5 - أساليب التعامل مع مقاومة التغيير:

تعتبر حالة صحية إذا شجعت إدارة المنظمة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب العاملون في المنظمة دور المنظم لضمان أعمال إدارتها في التخطيط لتنفيذ التغيير، ويمكن تقليل أسباب مقاومة التغيير من خلال:

- المشاركة: تشجيع الأفراد على التقدم بأرائهم؛
 - الاتصال: بإزالة عدم التأكد عند توفر المعلومات؛
 - التسيير: باعتراف المديرين بأن مقاومة التغيير شيء طبيعي؛
 - ترويج التغيير.
- 6 - وضع أهداف أنشطة التغيير: عبر تحديد وصياغة أهداف التغيير، وقبل الشروع به إذا ما أريد له النجاح والفائدة للمنظمة.
- 7 - البحث عن مداخل التغيير: بالبحث عن عملية تساعد في إحداث التغيير التنظيمي، والتي يمكن بلوغها من خلال تنقيح وتعديل بعض العناصر المكونة للمنظمة.
- 8 - تنفيذ خطة التغيير: بوضع خطة التغيير موضع التنفيذ خلال المدة الزمنية المحددة واعتماد أسلوب تحفيزي سليم لمكافحة وتكريم السلوكيات المتجانسة، مع إحداث وتعزيز التغيير التنظيمي المقصود.
- 9 - متابعة تنفيذ عملية التغيير: للتأكد من أن الجهود التنفيذية جاءت متناغمة مع ما تم التخطيط له لمعالجة الانحرافات، بالاستعانة بمعايير قياس الرضا عن التغيير وتحديد الإنتاجية، وقبول المنتج الجديد وما ستكون عليه حصة المنظمة في السوق، وحجم التطوير بعد التغيير.

ثانيا- كيفية التغيير ومراحله:

يقوم المشتركون في وضع نظام للتغيير، بإعداد جدول أو خطة زمنية تحدد الخطوات والمراحل التفصيلية لعملية التطوير والتغيير بشكل زمني، حيث يكون ذلك مرشد للتنفيذ وملزم للمنفذين بإتباعه.

1 - عناصر التغيير:

ينصب التغيير والتطوير على ثلاث عناصر أساسية وهامة هي:

أ - الأفراد: من منطلق أن التوافق بين الأفراد وإدارة المؤسسة يرتبط بالأداء الجيد للأفراد، وعدم التوافق يتسبب في التغيير. وهذا التغيير يضم : تغييرات عامة بالإضافة إلى تغييرات خاصة بالمؤسسة، تحدث في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المؤسسة.

ب- **جماعات العمل:** وتأخذ صور معينة كالأقسام، الإدارات، المصالح...، فهي تعتبر حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين إدارة المؤسسة من ناحية أخرى، كما تتبع أهميتها كون أن الجماعة تعتبر الرابطة ما بين أجزاء التنظيم، وهي المصدر الأساسي لتنمية المهارات.

ج - **التنظيم:** أو هياكل التنظيم والعمل والإجراءات، فباعتبار التنظيم هيكل للعلاقات والسلطات وهيكل للاتصال والمعلومات، وهيكل لوظائف وعمليات الإدارة. والتغيير التنظيمي يمس مكوناته بالشكل الذي يرتب ضرورة إحداث توازن بين المكونات، الأمر الذي يؤدي إلى تغييرات مستمرة فيها؟.

ومن الأشياء التي تتغير في التنظيم نجد :

- الأنشطة ومهام العمل والوظائف، ويتمثل في تحليل وتصميم العمل، ووضع المقررات الوظيفية؛
- الأقسام والإدارات، بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام، كما يظهر في تعديل وإعادة تصميم هياكل التنظيم.

2 - مراحل التغيير: يمكن تحديد مراحل التطوير التنظيمي حسب كيرت ليفين kurt levin كالتالي:

أ- **الإذابة:** وتمثل محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام...، لضرورة الحاجة إلى التغيير، ويتم ذلك بتهيئة الأفراد والمديرين وتوعيتهم بوجود مشاكل في العمل تحتاج إلى تغيير وحل؛

ب- **التغيير:** وتعني التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية، وعلى السلوك الفردي والجماعي في المؤسسة.

ج - **التجميد:** بعد التوصل إلى النتائج يكون من اللازم تجميد ما تم التوصل إليه، أي حماية وصيانة التغير الذي تم التوصل إليه، أي التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها.

ثالثا - إستراتيجية التغيير في الاقتصاد الجزائري:

للحديث عن إستراتيجية إدارة التغيير التي اعتمدها الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية، بعد سلسلة الإخفاقات المسجلة سابقا، نستعرض أهم ثلاث استراتيجيات خاصة بإدارة التغيير، وهي:

1 - إستراتيجية الإخضاع:

وتطبق بثلاث طرق، من القمة إلى القاعدة، ومن القاعدة إلى القمة أو بتوزيع المسؤوليات والتكثيقات لتطبيق الاستراتيجيات باعتماد المراسيم والقوانين، وهذه الإستراتيجية سريعة التطبيق وغير مكلفة.

2 - إستراتيجية العلوم والمعارف: وهي إستراتيجية عملية وعقلانية، فهي مقياسية؛

3 - إستراتيجية معيدة للتربية: فهي تعتمد على تطوير المعارف والتكوين (التكوين وإعادة التكوين...).

وفي واقع الاقتصاد الجزائري نلاحظ بأن التغيير في المؤسسات العمومية الاقتصادية بدأ باقتراح لمشروع جديد من القمة، يخضع المؤسسات بفعل المراسيم والقوانين الجديدة، حيث اعتمدت الدولة (المالك) إستراتيجية للتغيير بالتأثير في المحيط القانوني والاقتصادي للمؤسسات العمومية، أي من خلال إستراتيجية الإخضاع، وهذا يعني اقتراب فلسفي في التغيير ينطلق من المحيط إلى الفرد.

وهذا التوجه لم يراعي الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير، مما أدى لظهور مقاومة تغيير من طرف الأفراد داخل المؤسسات العمومية، وهي باقية ما لم تأثر في ثقافتهم التسييرية والتقليدية بإستراتيجيات مكلمة للإخضاع، وهي العقلانية والمعيدة للتربية، وبالتالي لم يتغير شيء وبقيت المؤسسات العمومية على حالتها.

وإذا كان أي تغيير مهماً كان شكله يواجه بمقاومة، فإن إستراتيجية الخوصصة للدخول إلى اقتصاد السوق بالجزائر لا تستثنى من هذه القاعدة، ومصادر هذه المقاومة أساساً تتمثل في: أ- النقابات العمالية: فمن الصعوبة تقبل النقابات لفكرة التخلص من العمالة الفائضة أو الغير مؤهلة، ففي نظرهم من واجب الدولة التكفل بتشغيل الجميع ولو لم تكن في حاجة إليهم؛

ب- مسيري المؤسسات العمومية: والمجموعات السياسية والبيروقراطيون، والذين سيتم القضاء على سلطاتهم ومناصبهم الخاصة جراء التغيير، فمن الصعوبة تقبل مسيري المؤسسات إلغاء التدييمات والمساعدات المالية من الدولة، والتي ستهدد كياناتهم، بحكم العلاقات الشخصية التي تربطهم مع مسؤولين حكوميين، بل يتعدى ذلك إلى إمكانية تشكيل جماعات ضغط مختلفة لها وزن معتبر في اتخاذ القرارات، لتصبح هذه المعارضة ضغوط سياسية تؤثر على متخذي القرار.

لذا على المسير العمومي التأمل جيدا في جوهر التغيير التنظيمي، وتكييف نفسه وفق المسار الجديد الذي اختاره المالك (الدولة) للمؤسسة، وتخصيص موازنة لتحقيق هذا التغيير التنظيمي، واستكمال ذلك بنموذج حديث للتسيير بدل النموذج الكلاسيكي، لإخراج المؤسسة من أزمته والحفاظ على بقاءها واستمرارها.

المحور الثالث: شروط التغيير في خصائص المؤسسة

تحاول المؤسسة العمومية الاقتصادية مواكبة تكييف نفسها مع البيئة المحيطة، والوضع الجديد، وتعكف على تغيير هياكلها وأعضائها وعملياتها التنظيمية بغية الوصول إلى توازن مع الواقع الاقتصادي والبقاء والاستمرار، ويتطلب ذلك شروط تتعلق بخصائص المؤسسات.

أولا- أهداف التغيير في خصائص المؤسسة:

تعتبر خصائص المؤسسة على الصفات التي يمكن بها التعرف على مكانة وحالة المؤسسة، ونقاط قوتها وضعفها، والتي تميزت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية. ويقتضي التغيير في خصائص المؤسسة:

- الفصل بين السلطة السياسية والاقتصادية، وترك القرار الاقتصادي لأصحابه.
- وجود مناخ داخل المؤسسة يسوده الحماية والمساواة لكافة أعضائه.
- مطالبة المسؤولين في القطاع العمومي لهامش مناورة كاف لإمكانية إظهار مواهبهم وخبراتهم، وتخفيف القيود المفروضة من السلطة الوصية والمتحكمة في قدراتهم الإبداعية.

لذا فإن هدف التغيير في خصائص المؤسسة يتمثل في:

- تحقيق التوازن بين المؤسسة وهيكلها؛
- تطوير سلوكيات الأفراد العاملين فيها.

ثانيا - الخصائص المرتبطة بالتغيير:

هناك العديد من الخصائص التي يجب أن يشملها التغيير، وسنحاول التعرض لأهمها.

1 - خاصية العصرية الإدارية :

أي السعي إلى التغيير في المفاهيم الإدارية، والثقافة التسييرية تماشيا والفكر الإداري المعاصر. حيث تتميز الإدارة المعاصرة بالعديد من الخصائص، أهمها:

- لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه، فهي إدارة التغيير (التغيير المخطط)؛
- تستخدم المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق المناخ المناسب، وتطويرها باستمرار؛
- تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتماماتها، ونظرتها للأمر والمشاكل؛
- الاتجاه نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة، مع تكريس العمل الجماعي؛
- تقوم على منطق واضح هو أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) كيان حي يتطور ويتعلم أي أنه يتفاعل مع المحيط؛
- تبني فكر القيادة بالمعنى الشامل، وتقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين، واعتبار الجميع شركاء في النجاح؛
- تؤمن بأهمية الانقضاء على الفرص واستثمار الوقت، باعتباره موردا أساسيا ينبغي الاستفادة منه؛
- تميل إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة، وعلى تقليص البيروقراطية، وترى أن العبرة بالنتائج والاستفادة من الأخطاء وأخذها في الاعتبار لاحقا؛
- تركز على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها أساليب رئيسية لتكوين القدرات؛ التوجه نحو العالمية؛
- تبني موقف محابي للمشروع الصغير، باعتباره وسيلة مناسبة للتكنولوجيات الجديدة.

2 - خاصية الهيكل المرنة والمتطورة:

- إن الهيكل الكلاسيكي ومنه التنظيم التقليدي لا يلائمان المؤسسة الاقتصادية العصرية، فاتصافه بالجمود والبيروقراطية لا يساعد على مواجهة أوضاع جديدة سريعة التطور وظروف اقتصاد السوق، لذا لابد من تحديد هيكل تنظيمي واضح ومعبر عن العلاقات بين الأقسام والوظائف، ويتصف بالمرونة ليأخذ بالتغييرات المرتبطة بالمحيط.
- فإذا كانت المنظمات البيروقراطية تتميز بوجود هيكل ميكانيكي، فإن المؤسسات الاقتصادية في المحيط الجديد في حاجة إلى هيكل عضوي يساهم أكثر في تشجيع العاملين والمدراء على العمل سوية كفريق عمل.
- وليكون الهيكل مفيد وفعال لابد من توطيد العلاقات بين مختلف الأقسام، الوظائف، المستخدمين، ومستويات المسؤولية، كما يستلزم تقوية وإقامة العلاقات مع أطراف المحيط الخارجي، خاصة المستهلكين أو الزبائن، الموردين، المؤسسات المالية، مراكز المعرفة.

3 - خاصية المنافسة والتقرب من المستهلك:

كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية محمية من عامل المنافسة، عن طريق قواعد وقوانين حكومية، مما جعلها في موضع احتكار بالنسبة للقطاعات الأخرى، من خلال القضاء على المنافسة الداخلية والخارجية، وبتحول المنافسة إلى العالمية، فإن تحضير المؤسسة لمواجهة المنافسة الدولية، يتمثل في تأهيلها وتأهيل محيطها الذي لا يزال متأثراً بعبء التسيير وجمود الهياكل.

أ- أهمية المنافسة: تعبر المنافسة عن القدرة على تقديم المنتج الذي يكفل السيطرة على أكبر مساحة في السوق، ولها نوعان:

- منافسة تقليدية تنبني على تخفيض التكلفة بالنسبة للمنتج، وتخفيض السعر بالنسبة للبائع؛
- منافسة حديثة تنبني على النوعية، مع استخدام تقنيات متطورة أو مهارات اليد العاملة.

وبما أن وجود المؤسسات يرتبط بوجود المستهلك الفعلي والمتوقع، من هنا تصبح المنافسة هي المحدد لمركز أي مشروع في السوق، ولكن لتمييز المشروع عن المنافسين لابد أن تكون له ميزة تنافسية، مؤشرها الحقيقي رضا المستهلك، حيث يحصل على السلعة أو الخدمة التي تحقق رغباته.

والهدف هو الحصول على حصة في السوق أو زيادتها، خاصة بعد تخفيف القيود الجمركية على السلع الأجنبية ذات الجودة والنوعية العالية، وأصبحت منافساً قوياً للسلع الوطنية.

ب - أهمية التسويق : نجد الكثير من المؤسسات العمومية لا تعنى بوظيفة التسويق، وستواجه مشاكل كبيرة إن بقيت على حالها قد تعرضها للخسارة والإفلاس، خصوصاً إذا كانت إستراتيجيات التسويق وسياساته المختلفة تبدأ أو تنتهي بالمستهلك، وبدون ذلك يصعب تحقيق أهداف النمو والربحية والقيادة التنافسية والتكنولوجية بالسوق.

والاهتمام بالمبادئ التسويقية، أي السلعة والسعر والدعاية والسوق، يدل على سعي المؤسسة إلى التأثير على السوق باكتساحه، والمستهلك من خلال تلبية حاجاته ورغباته، ويتعين عليها طرح عدة تساؤلات، بهدف إجراء دراسات أو بحوث تسويقية، لمعرفة

احتياجات ورغبات المستهلك كماً ونوعاً باعتباره ملك السوق، وكذا معرفة جودة ونوعية السلع المطلوبة، لإنتاج ما يمكن بيعه عوض ما ينتج، ثم تعتمد خطة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار لهذه المتطلبات واعتماد إستراتيجية تسويق ملائمة.

4 - خاصة ترقية الجودة والنوعية:

تعتبر الجودة مقياس للتقدم والتميز والازدهار، ومفهومها ليس حديث، ولكن الجديد هو اعتبارها سمة رئيسية، وهي ليست هدفاً وإنما وسيلة للتميز والتفوق والنجاح في كسب العملاء والتغلب على المنافسين.

وتمثل الجودة مجموع الصفات والخصائص للسلعة أو الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق رغبات معلنة أو مفترضة، تجعل المستهلك إما يرغب المزيد أو يمتنع عن ذلك.

ومن هنا فإن المؤسسات العمومية الجزائرية يجب أن تتوجه نحو إنتاج سلع وتقديم خدمات بمواصفات عالية وذات جودة عالية، ونوعية مطلوبة ومرغوبة من طرف المستهلك داخلياً وحتى خارجياً، وهو ما سنحاول إبرازه أكثر من خلال أسلوب إدارة الجودة الشاملة، كأسلوب حديث يبرز هذه الخاصية، ضمن المبحث الأخير من هذا البحث.

5 - خاصة اللجوء إلى تكنولوجيا المعلومات:

تتمثل تكنولوجيا المعلومات في كل الوسائل التقنية والآلية الحديثة المرتبطة بالمعلومات، وبالرغم من وجود وسائل الإعلام الآلي في المؤسسات الاقتصادية العمومية، إلا أنه نادراً ما يتم تشغيلها لفائدة المؤسسة، مع تأخر وصول المعلومات إلى مركز اتخاذ القرارات. فيتطلب إذن إعادة النظر في الأجهزة الخاصة بالاتصال والمعلومات، إن كانت موجودة ومحاوله بناء نظام خاص بالمعلومات والتنشيط، يستجيب لمتطلبات المرحلة الحالية المتميزة بالمنافسة في مختلف مجالات المعاملات الاقتصادية، ويتم ذلك عبر:

- إنشاء بنوك للمعطيات التكنولوجية المتوفرة، ووضع وسائل لنقلها ونشرها، وربطها بالشبكات الدولية؛
- أن تلعب الجامعات ومراكز التكوين دور أكبر لنشر تكنولوجيات جديدة، وتكييف التكنولوجيات الموجودة؛

- القيام بشراكة في المجال التقني وكذا في الصيانة والتصدير.
- وفي هذا الإطار كان سعي الدولة الجزائرية لتطوير قطاع التكنولوجيا المتطورة، كما برز في خطاب رئيس الجمهورية لإطارات الأمة بتاريخ 2001/04/26.

6 - خاصية الإبداع التكنولوجي:

يشكل الإبداع التكنولوجي المصدر الأساسي للقدرة التنافسية، وهو يمثل كل جديد أو كل تحسين في المنتجات وأساليب الصنع الذي يحصل بمجهود فردي أو جماعي، والذي يثبت نجاحه من الناحية الفنية أو التكنولوجية، وكذا فعاليته من الناحية الاقتصادية. فالمؤسسات تتنافس اليوم فيما بينها بالجودة والسعر في نفس الوقت، وهما عنصران ينتجان على مستوى التحكم في التكنولوجيا في مختلف أشكالها، مما يجعل من اختيار أو تغيير التكنولوجيا عنصر مهم في حياة المؤسسة، ويجعل من الضروري على المؤسسات استعمال تكنولوجيا متناسبة مع المستوى التقني والعلمي للاقتصاد الجزائري، وتسمح بإنتاج سلع بمواصفات تشجع على دخول البيئة التنافسية الخارجية، ودعم الصادرات الوطنية.

نتائج الدراسة:

إن تغير المحيط التنافسي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، يؤثر بشكل كبير على القدرة التنافسية لها، ذلك أن المحيط الداخلي للمؤسسة يمكن التحكم فيه نوعا ما، أما المحيط الخارجي يكون خارج سيطرة المؤسسة وهو ما يجعله يؤثر على تنافسية المؤسسة؛

تعمل المؤسسات في بيئة ديناميكية تتسم بالتغيير المستمر في عناصرها، وهو ما يتطلب منها القيام بتحليل بيئتها بشكل مستمر لرصد الفرص واستغلالها، وتجنب التهديدات أو العمل على مجابقتها والتكيف معها؛

إن المؤسسة الاقتصادية التي تمتلك قدرة تنافسية تكون قادرة على خلق التميز في منتجاتها وجودة الخدمات المقدمة لزبائنها على حساب المنافسين الآخرين، مما يعني ضمان نجاحها المستمر شريطة أن تكون يقظة؛

يجب على المؤسسة لمسايرة التغيير العمل الجاد على أن يكون في صالحها، وذلك بحشد الموارد المتنوعة، وترشيد نقاط القوة وتحسين تسييرها، بتبني أحد مداخله وبأسلوب

حديث، وهذا للوصول من خلاله إلى تحقيق قدرة تنافسية والعمل على تحسينها؛ إن نجاح المؤسسة في المستقبل سوف يكون بإيجاد الطريقة المناسبة لتطوير واستخدام الكفاءات البشرية بها، ودمج الموظفين وتكبيفهم مع التغيرات الداخلية بالمؤسسة، وذلك من خلال نشر المعرفة والمعلومات المدعمة للتغيير من أجل تحسين قدرتها التنافسية.

إن إتباع إستراتيجية جيدة لتسيير الكفاءات البشرية باستخدام مختلف الطرق والوسائل لتطوير وتخطيط استقطاب الكفاءات البشرية، ومن ثم الاختيار الكفاء للأفراد والكفاءات لشغل الوظائف التي تتوافق مع خصائصهم، يساهم في بناء وتطوير القدرة التنافسية للمؤسسة.

إن أهمية امتلاك كفاءات بشرية بالمؤسسة والسعي إلى تطويرها يحقق عدة فوائد نذكر منها: بناء ودعم شهرة وسمعة المؤسسة من خلال تقديم منتجات جديدة، بجودة عالية، وبأسعار مقبولة، خلق علاقات جديدة مع الأفراد العاملين والإدارة، زيادة الإنتاجية، خلق الولاء للمؤسسة، تقليل التكاليف، تعرف الأفراد على السياسات والإجراءات المتبعة بالمؤسسة، وهو ما يؤدي إلى تحسين القدرة التنافسية لها.

قائمة المراجع:

1. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
2. علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو، دار غريب للطباعة والنشر، 1995.
3. محمد علي شهيّب، إستراتيجيات وسياسات الأعمال، مطابع روز اليوسف، ط2، القاهرة، 1978.
4. المجلس الوطني الاقتصادي والاجتماعي، مشروع تقرير من أجل سياسة لتطوير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جوان 2002.

Règles de Publication dans la revue

La revue d'économie et de développement humain publie les travaux de recherches, les études scientifiques non publiées auparavant, et n'étant pas en cours de publication dans d'autres revues ou d'autres colloques scientifiques, et ce, dans toutes les spécialités des sciences économiques, commerciales et de sciences de gestion (Management), et dans les langues suivantes : Arabe, Français et Anglais , et s'intéressant aux études pratiques et statistiques, et les études de cas, sous réserves de réunir les conditions ci après :

- L'article doit être transmis par internet au directeur de la revue, dans la limite des quinze pages suivant la pagination de la revue.
- L'article doit être écrit en utilisant le langage de Microsoft Word, et avec une police de Simplified Arabic pour la langue arabe, et Times New Roman pour la langue française et Anglaises, taille 12 et interligne 2.0. Les titres et les sous titres doivent être écrits en gras.
- La première page doit contenir le titre de l'article, le nom du chercheur, son rang scientifique et son organisme universitaire de rattachement, son site électronique, et deux résumé dans la limite de 80 mots ou 05 lignes, le premier résumé doit être écrit dans la même langue de l'article et le deuxième dans l'une des deux autres langues restantes, avec obligation que l'un des deux résumés soit en langue arabe.
- Les références bibliographiques doivent être mentionnées dans le texte et à la fin de l'article, conformément aux normes scientifiques.
- Les tableaux et les figures doivent être numérotées dans l'ordre de leur apparition dans l'article.
- Tout article transmis à la revue est soumis à une évaluation scientifique objective, et son auteur sera avisé du résultat de cette évaluation et des corrections éventuelles y afférentes qu'il est tenu d'apporter. Aucun recours n'est tolérer.
- Les articles transmis à la revue ne sont pas retournés à leur titulaire, même en cas de refus de publication.
- Les articles publiés deviennent la propriété de la revue, et ne doivent en aucune manière être republiés dans une autre revue ou d'autres colloques.
- Les opinions émises dans les articles publiés dans la revue n'engagent que la responsabilité de leurs auteurs.
- Le comité de rédaction peut apporter certaines modifications formelles dans l'article présenté chaque fois que la nécessité l'oblige, sans toucher au fond de l'article.

Directeur de publication

Professeur Kamel Rezig

Rédacteur en chef

M. Rahmoun Boualem

Comité de rédaction

Pr Kamel rezig
Dr. Mansouri Zine
Dr. Ammoura Djamel
Dr. Lellouchi Mohamed
Dr. Mérakchi Med Amine
Dr. Ameer Bachir
M. Kaci Yassine

Comité Scientifique :

Pr Kamel Rezig Université de Blida- Algérie
Pr Souici Abdelouaheb Université de Blida- Algérie
Pr Khaled Safi Saleh Université de Blida- Algérie
Pr Sakhri Omar Université Alger 3- Algérie
Pr Ali Abdellah Université Alger 3 -Algérie
Pr Taib yassine Université Alger 3- Algérie
Pr Keddi Abdelmadjid Université Alger 3- Algérie
Pr Benhamouda Mahboub Université Alger 3- Algérie
Pr Farid Kourtel Université de Skikda- Algérie
Pr Saleh Salhi Université de Sétif- Algérie
Pr Boudjellal Mohamed Université de Msila- Algérie
Pr Haouari Maaradj Université de Ghardaia- Algérie
Pr Abdelkader Benazouz Université Alger 2- Algérie
Pr Zekan Ahmed INPS- Algérie
Pr Zairi Belkacem Université d'Oran- Algérie
Pr Meklati Sahraoui Université de Batna- Algérie
Pr Taib Daoudi Université de Biskra- Algérie
Pr Benazouz Benali Université de Chleff- Algérie
Pr Ratoul Mohamed Université de Chleff- Algérie
Pr Abderrezak Benhabib Université de Tlemcen- Algérie
Pr Abirat Mokadem Université de Laghouat- Algérie
Pr Ramdan Echerrah Université de Koweït- Koweït
Pr Abdelhafid Belarbi Université El Ain-Les Emirats A.U
Pr Samer Madhar Kentakdji- Syrie
Pr Tarek El Hadj Université Ennadjah- Palestine
Dr. Zaghdar Ahmed Université de Médéa- Algérie
Dr. Mansouri Zine Université de Blida- Algérie
Dr. Ammoura Djamel Université de Blida- Algérie
Dr. Allache Ahmed Université de Blida- Algérie
Dr. Ghezazi Omar Université de Blida- Algérie
Dr. Djelid Nouredine Université Khemis miliana- Algérie
Dr. Makhoulfi Abdesselem Université de Bechar- Algérie
Dr. Hakmi Bouhafis Université d'Oran- Algérie
Dr. Abdelkarim Ahmed Guendouz Université du roi
Faïçal- Arabie Saoudite
Dr. Ali Echaia Université de Kassim- Arabie Saoudite
Dr. Samira Sandouga Institut Moudjez d'Apprentissage et
de formation- Arabie Saoudite
Dr. Haider Ahmed Abbas Université de Damas- Syrie
Dr. Mohamed El kadhi Université Zaitouna- Jordanie
Dr. Hassan Taoufik Université Ezzerkaa- Jordanie

REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

Correspondances et informations

Toutes les correspondances doivent être transmises au

Professeur Kamel Rezig

Directeur de la Revue d'Economie et de Développement Humain

Laboratoire de Développement Economique et Humain en

Algérie

Université Saad Dahlab Blida – Algérie

dehalg.revue@yahoo.fr

Université Saad Dahlab Blida
Laboratoire Développement Economique et Humain en Algérie



REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

Dépôt légal :65-2011
ISSN : 0827-2253

N° 03 Juin 2011



Université Saad Dahlab Blida



Laboratoire Développement Economique et Humain en Algérie

REVUE D'ECONOMIE ET DE DEVELOPPEMENT HUMAIN

Périodique International Scientifique indexé

N° 03 Juin 2011

ر.د.م.ك ISSN 2253-0827

رقم الإيداع القانوني: 65-2011



دامر التل للطباعة