

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة مولاي الطاهر - سعيدة -

كلية الحقوق والعلوم السياسية

قسم العلوم السياسية



مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في العلوم السياسية ل م د

تخصص: إدارة عامة

# الإدارة وتحديات العولمة

إشراف الأستاذة:

زبيري رمضان

إعداد الطالبتان:

فلاح مختارية

بوسماحة الخالدية

اللجنة المناقشة

-  
-  
-

السنة الدراسية: 2012 - 2013



# تشكرات

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمة كرمه العظيم بتسليكننا وتنوير

طريق العلم وإعانتنا على انجاز هذا البحث، فنسأله سبحانه أن يوفقنا

إلى العلم الصالح الذي يرضيه، أنه على ما يشاء قدير وبالإجابة جدير.

كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل\* زبيري رمضان\*

الذي تابع معناه هذا البحث طيلة السنة، وأفادنا كثيرا بتوجيهاته وملاحظاته

القيمة ونصائحه المفيدة، فكان خير موجه وخير ناصح لنا

كما نتقدم بالشكر إلى جميع أساتذة كلية الحقوق والعلوم

السياسية وبالخص قسم العلوم السياسية بسعيدة LMD

مخطارية \*\*\* خالدية

# الأهداء

الصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد صلى الله عليه وسلم احمد الله الذي  
وفقني ومنحني القوة لإنهاء دراستي وإتمام مذكرة التخرج.

اهدي ثمرة جهدي إلى:

أول كلمة غردت بها شفتاي في صباي وأغلى إنسان في الوجود أمي الغالية \*سعدية\*

أطال في عمرها

إلى سندي في الحياة إلى أغلى واعز الناس على قلبي أبي الغالي \*حمو\* أطال الله في عمره

إلى من قاسموني دفي العائلة إلى إخوة في الأعداء: \*عبد القادر-لحسن-أمباركة-\*

وأخص الشكر الجزيل أختي الكبرى \*خيرة\* والى زوجة أخي الغالية \*مختارية\*

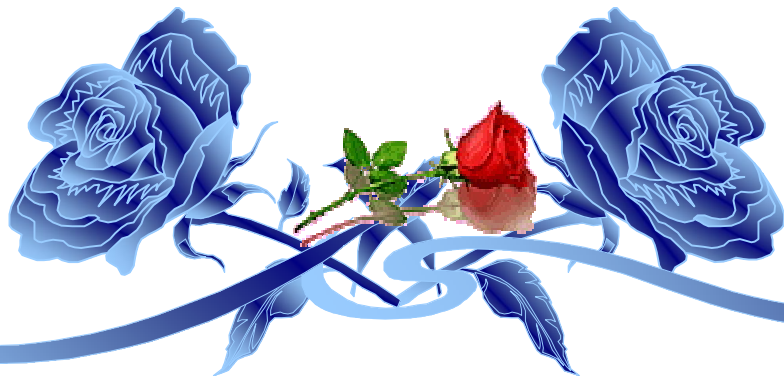
والى أبناء أخواتي وأعمامي الأعداء \*أية\* ريتاج \*خليدة\* يسرا \*نجمة\* شيماء \*

إلى التي عرفت بجوارها معنى الصدق وصحبتها عرفت معنى الإخوة \*هوارية\*

تحية خاصة إلى الأخ والأخت اللذان قام بطبع هذه المذكرة \*رشيدة\* وسيد احمد\*

إلى أغلى الصديقات \*خديجة\* فاطمة \*صليحة\*

## خالدية



# الإهداء

الصلاة والسلام على اشرف خلق الله محمد عليه أفضل صلاة وأزكى تسليم  
والحمد لله الذي وفقني ومنحني القوة لإتمام دراستي وإنهاء مذكرة تخرجي

\*\*اهدي ثمرة جهدي إلى:

من قال سبحانه وتعالى فيهما ﴿ولا تقل لهما أف ولا تنهرهما﴾

- إلى والدي الكريمين

- إلى أول الكلمة غردت بها شفتاي إلى رمز المحبة والعطاء إلى أمي الغالية

\*خيرة\* أطال الله في عمرها

- إلى سندي في الدنيا من زرع في قلبي الشجاعة والذي بغيابه أظلمت دنياي

إلى من انتظر ثمرة جهدي بفارغ الصبر أبي الغالي رحمه الله واسكنه فسيح جنانه

- إلى من زحموني بطن أمي وقاسموني دفتي العائلة الإخوة \*الطيب - علي -

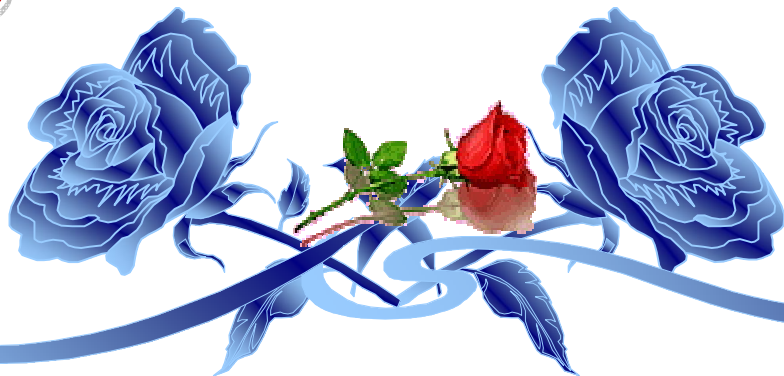
الخمسي - رشيد - لحضر - عبد الكريم\* وأخواتي \*حدة - فتحية - خيرة - نصيرة -

نوال\*

إلى من عرفت معهم معنى الصداقة والوفاء إلى نجاة، سارة، ستي، مختار.

إلى من شاركتنا هذا العمل الأخت أم الجيلالي جزاها الله عنا كل خير

إلى جميع أساتذة وطلبة قسم العلوم السيامختارية



## خطة البحث

### مقدمة عامة

#### ✚ الفصل الأول: الإطار المفاهيمي عام

\* مقدمة الفصل الأول

#### ❖ المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعولمة

☞ المطلب الأول : نشأة العولمة

☞ المطلب الثاني: مفهوم العولمة

☞ المطلب الثالث: صور العولمة

☞ المطلب الرابع: مؤسسات العولمة

#### ❖ المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة

☞ المطلب الأول: مفهوم الإدارة

☞ المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة (تطور النظرية التاريخية)

☞ المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة

☞ المطلب الرابع: وظائف الإدارة

\* خاتمة الفصل الأول

#### ✚ الفصل الثاني: انعكاسات العولمة على الإدارة.

\* مقدمة الفصل الثاني:

## ❖ المبحث الأول: تحديات الإدارة في ظل العولمة.

☞ المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

☞ المطلب الثاني: المنافسة الشرسة المحلية والعالمية.

☞ المطلب الثالث: مواصفات الإيزو

☞ المطلب الرابع: ظهور خصائص جديدة للسوق العالمية.

## ❖ المبحث الثاني: أساليب الإدارة الجديدة في ظل العولمة.

☞ المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية

☞ المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة

☞ المطلب الثالث: إدارة المعرفة

☞ المطلب الرابع: الإدارة الرشيدة والتسيير العمومي الجديد

\* خاتمة الفصل الثاني

✚ خاتمة عامة







## المقدمة:

نقد أصبحت العولمة القضية الرئيسة التي تغطي على العديد من الكتابات والمناقشات الخاصة بالإدارة العامة، وذلك من حيث الضغوط التي تشكلها على فكرة وعمل الإدارة بوصفها الظاهرة التي تشكل النظام العالمي في الوقت الحالي حيث تؤثر في جميع الميادين الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

إن هذا التأثير جعل العالم يعيش مرحلة جديدة من مراحل التطور رافقتها إنجازات عظيمة وإخفاقات هائلة ومشاكل مستعصية في العديد من المجالات، فمن ناحية حققت البشرية إنجازات جبارة في التقدم العلمي والتكنولوجي و ثورة المعلومات والاتصالات ومن ناحية أخرى ظهر ما يسمى بعولمة رأس المال التي ترمي إلى استغلال كل تلك الانجازات لمصلحتها وزيادة أرباحها، وحرمان البشرية منها من خلال هيمنة الرأسمال على العالم وإقامة التكتلات الاقتصادية العملاقة وتزايد نشاط الشركات متعددة الجنسيات التي تبتلع حصة هائلة من دخل البلدان الفقيرة.

إن العالم اليوم يعيش حالة من التغيير الديناميكي في كل مجالات وميادين الحياة والعلوم ووسائل الإنتاج فقد تطورت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات تطورا متسارعا وكبيرا أحدث انفجارا معرفيا جعل قوة المعلومات مرتبطة بالزمن وبآليات وسرعة تبادلها في صنع القرار والرأي مما يتطلب نظرة جديدة للعلوم وطرائف التعليم ومنهجياته وآلية توزيع الجهد الإنساني البشري وكذلك بطبيعة علوم وخيرات الإدارة العلمية الحديثة للشركات والمؤسسات التي ارتبطت بتكنولوجيا المعلومات والاتصالات فهي لم تعد اليوم قادرة على التحكم بسوق محددة ضمن قيود معينة، خاصة وأن تقنية الاتصالات ومؤثراتها الإعلانية جعلت من الاقتصاد المحلي عالميا ومن الاقتصاد العالمي اقتصادا محليا.

- وفي ظل هذه المتغيرات واتفاقيات التجارة الدولية (GATT) لم يعد هناك بديل عن التطوير الإداري السريع للانتقال نحو تطبيق مفاهيم الإدارة العلمية الحديثة التي يمكنها تحقيق الاندماج الفعلي بين العلوم الاجتماعية والاقتصادية والتقنية بما فيها تكنولوجيا المعلومات.

### أهداف البحث:

يسعى هذا البحث إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

1/ بيان أهمية وأخطار تحريات العولمة وانعكاساتها على الأداء الإداري.

2/ بيان مدى شمولية وخطورة ظاهرة العولمة على الإدارة.

3/ استنتاج مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي يمكن للإدارة من خلالها

التصدي لتحديات هذه الظاهرة.

4/ بيان انعكاسات ظاهرة العولمة على الإدارة.

### مشكلة البحث:

تعتبر العولمة ظاهرة اقتصادية واجتماعية متناقضة، فهي من ناحية تحمل بذور التطور والتقدم التكنولوجي ولمعلوماتي ومن ناحية أخرى تحمل معها نتائج سلبية تؤدي إلى تهميش الدول التي لا تستطيع مواجهتها بالوسائل العلمية الصحيحة، لاسيما أن هذه المرحلة تتسر بظهور بيئة تنافسية قاسية، فالمنافسة اليوم أصبحت على مستوى عالمي، كما ظهرت تطورات تكنولوجية وتقنية المعلومات وثورة الاتصالات التي شكلت مجموعة تحديات أمام الإدارة، الأمر الذي فرض على الإدارة تغيير استراتيجياتها ووسائلها لتصدي الظاهرة العولمة وهنا تبرز إشكالية البحث في مجال التعرف على ما المقصود بظاهرة العولمة؟ وما هي التحديات التي فرضتها على الإدارة؟

## فرضيات البحث:

1- توجد علاقة طردية بين كفاءة الأداء الإداري وبين التطور التكنولوجي

الحاصل

2- العالم اليوم سوق منافسة بالنسبة للشركات الكبرى.

3- نجاح إدارة أي مؤسسة يتعلق بمدى مواكبتها للمستجدات الحاصلة.

## منهج البحث:

اعتمدنا على المنهج الوصفي لأهم ما ورد في كل الكتب والمراجع والدوريات المتعلقة بكافة أدبيات البحث.

- وأخيرا سنحاول من خلال دراستنا الإجابة على كل التساؤلات اعتمادا على بعض المعطيات أمليين إيضاح بعض المفاهيم والإجابة على الإشكالية المطروحة، نتبع الخطة التالية التي رسمناها على الشكل التالي: نتعرض في الفصل الأول إلى الإحاطة بمفهوم العولمة والإدارة الذي يتضمن في المبحث الأول الإطار المفاهيمي للعولمة وفي المبحث الثاني الإطار المفاهيمي للإدارة أما الفصل الثاني نتناول فيه انعكاسات العولمة على الإدارة والذي يتضمن بدوره مبحثين، المبحث الأول تحديات الإدارة في ظل العولمة أما المبحث الثاني نتطرق فيه إلى أهم الأساليب الإدارية الجديدة في ظل العولمة.

# الفصل الأول



## مقدمة الفصل الأول:

العولمة ظاهرة العصر سوقت العالم كله، فهي نظام اقتصادي سياسي واجتماعي وبيئي تشمل مرافق الحياة كلها وهي ولادة طبيعية خرجت من رحم نظام الرأسمالي وبسطة نفوذها على مؤيديها ومعرضيها في دول العالم جميعها بما فيها الدول التي خلقتها، أما الإدارة فهي نشاط إنساني فعال، الغرض منه تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية وهي أكثر تأثراً بيئتها الداخلية والخارجية المتمثلة أساساً في التغيرات الجوهرية التي فرضتها العولمة.

وسنتناول في هذا الفصل تحت عنوان إطار المفاهيمي عام، مبحثين أولهما الإطار المفاهيمي للعولمة والثاني الإطار المفاهيمي للإدارة.

## المبحث الأول : الإطار المفاهيمي للعولمة

## المطلب الأول : نشأة العولمة

اختلفت أقوال الباحثين حول بداية ظهور العولمة كحقيقة حياتية وواقع اقتصادي وثقافي وسياسي، وإذا ما كانت العولمة ظاهرة حياتية قديمة أم جديدة وهل كانت موجودة في فترات وأحقاب زمنية قبل العصر الحديث أم ارتبطت ولادتها بالتطورات العلمية والتكنولوجية الراهنة أم أنها صورة لحالة ما بعد الحداثة ويرجع الاختلاف حول وقت ظهور العولمة إلى كثرة التعريفات المختلفة للعولمة فإذا كان القصد منها هو تحول الدول والشعوب المختلفة في العالم إلى شيء واحد وإدماج العالم في وحدة واحدة فهذا المعنى قديم قدم التاريخ عندما كانت تنصدر حضارة ما لغيرها من الحضارات و تقود العالم<sup>(1)</sup>.

حيث ظهرت العولمة أولاً كمصطلح في مجال التجارة والمال والاقتصاد، ثم أخذ يجري الحديث عنها بوصفها نظاماً أو نسقاً أو حالة ذات أبعاد متعددة، تتجاوز دائرة الاقتصاد، فتشمل إلى جانب ذلك المبادلات والاتصال والسياسة والفكر والتربية والاجتماع والإيديولوجيات ويرجع هانس بيتر مارتين وهارالد شومان البداية الحقيقية للعولمة إلى 1995، حيث وجه الرئيس السوفياتي السابق غوربا تشوف الدعوة إلى خمسمائة قائد من قادة العالم في مجال السياسة و المال والاقتصاد في فندق فيومونت سان فرانسيسكو لكي يبنوا معالم الطريق إلى القرن الحادي والعشرين<sup>(2)</sup>.

وقد مرت العولمة خلال نشأتها بخمسة مراحل كما يلي:

<sup>1</sup> - علاء زهير الرواشدة، العولمة والمجتمع ، ب ط ، عمان : دار الحامد ، 2007 ، ص 117 .  
<sup>2</sup> - مداح بلقيس عائشة، غوث فاطمة، أثر العولمة على الحقوق السياسية ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس تخصص علاقات دولية ، جامعة مولاي الطاهر ، سعيدة، 2008-2009 .

أ - المرحلة الجينية:

استمرت في أوروبا منذ بواكير القرن الخامس عشر حتى منتصف القرن الثامن عشر، وأهم ما شهدته هذه المرحلة نمو التجمعات القومية، كما تعمقت الأفكار الخاصة بالفرد والإنسانية .

ب- مرحلة النشوء :

استمرت في أوروبا أساسا في منتصف القرن الثامن عشر حتى عام (1870) حيث حدث تحول حاد في فكرة الدولة المتجانسة الوحدة.

ج- مرحلة الانطلاق:

حيث شهدت هذه المرحلة منافسات كونية مثل الألعاب الأولمبية و جوائز نوبل وتم تطبيق فكرة الزمن العالمي ووقعت في هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى وأنشئت عصبة الأمم .

د - مرحلة الصراع من أجل الهيمنة:

واستمرت هذه المرحلة من العشرينيات حتى منتصف الستينات وبدأت الخلافات والحروب الفكرية حول المصطلحات الناشئة الخاصة بظاهرة العولمة والتي بدأت في مرحلة الانطلاق، وكذلك بروز دور الأمم المتحدة والصراعات الكونية وإلقاء القنبلة الذرية على اليابان. (1)

<sup>1</sup>- زراقة زهرة ، حاجي وهيبية ، انعكاسات العولمة على حقوق الإنسان ، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في الحقوق ، سنة 2010-2011 .



**هـ - مرحلة عدم اليقين:**

وبدأت منذ الستينيات وأدت إلى اتجاهات وأزمات في التسعينات وشهدت المرحلة نهاية الحرب الباردة وشيوع الأسلحة الذرية.

وزادت إلى حد كبير المؤسسات الكونية والحركات العالمية وتواجد المجتمعات الإنسانية اليوم مشكلة تعدد السلالات داخل المجتمع نفسه و ظهرت حركة الحقوق المدنية، وأصبح النظام المدني أكثر تعقيدا، و زاد الاهتمام بتدعيم الإعلام الكوني<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - المرجع نفسه .

## المطلب الثاني: مفهوم العولمة <sup>٣</sup>

فيما يلي سيتم التعرض لكل من التعريف اللغوي والاصطلاحي للعولمة .

### أولا : التعريف اللغوي للعولمة

**العولمة:** ثلاثي مزيد، نسبة إلى العالم - بفتح العين - أي الكون وهذه الكلمة بهذه الصيغة الصرفية لم ترد في كلام العرب والحاجة المعاصرة قد فرضت استعمالها، وهي تدل على تحويل الشيء إلى وضعية أخرى، ومعناها وضع الشيء على مستوى العالم وأصبحت الكلمة متداولة على ألسنة الكتاب والمفكرين في إتحاد الوطن العربي.

وهناك من يرى أن العولمة مشتقة من الفعل عولم 00000 على صيغة فوعل واستخدام هذا الاشتقاق يحث أن الفعل يحتاج لوجود فاعل يفعله، أي أن العولمة تحتاج لمن يعممها على العالم .

ومن خلال هذا التعريف يمكننا أن نقول بأن العولمة إذا صدرت من بلد أو جماعة فإنها تعني تعميم نمط من الأنماط التي تخص ذلك البلد أو تلك الجماعة، وجعله يشمل الجميع أي العالم كله <sup>(1)</sup>.

### ثانيا : التعريف الاصطلاحي

مصطلح حديث مترجم من الكلمة الإنجليزية GLOBAL ومعناه عالمي أو دولي وغالبا ما تكون مرتبطة بمصطلح القرية بمعنى القرية الكونية أو العالمية وردت عدة مصطلحات مرادفة للعولمة ومنها:

<sup>1</sup>- زرافة زهرة ، حاجي وهيبه، مرجع سبق ذكره.

- الكونية والشمولية والأمركة والخصخصة وغيرها من التسميات ولكن في البداية يجب تعريف العولمة التي اختلف حول مفهومها كل الكتاب في هذا المجال.

فمنهم من عرف العولمة على وضع الشيء على مستوى عالمي أو تعميم الخاص الوطني ليصبح عالمي أو هي مسعى لإزالة الحدود والموانع ما بين الدول للسماح بحرية التبادل بين الأفكار والأموال والسلع دون قيود تفرضها السيادة الوطنية والخصوصية القومية<sup>(1)</sup>.

أما المفهوم الدقيق للعولمة فيعني هيمنة نمط الإنتاج الرأسمالي وانتشاره في الصميم مضافا إلى انتشاره في الظاهرة أيضا وبعبارة واضحة يعني هيمنة النمط الرأسمالي الأمريكي .

وفيما يلي سيتم تناول بعض التعاريف :

- حيث يعرفها مارتن ألبرو: " تلك العملية المتشابكة التي يتفاعل فيها البشر في ظل مجتمع واحد" العولمة تعني كل العمليات التي تتعاون فيها شعوب العالم في مجتمع عالمي واحد، مجتمع كوني.

- أما أنتوني جيتير فيرى أنها: " عملية لحام لمجتمعات العالم كي تتصهر في بوتقة واحدة مهما تباعدت بينها المسافات يتشارك فيها كل البشر في الرؤى والخيرات والتحديات

و يعرفها مالكوم واترز". "العولمة تعني كل المستجدات والتطورات التي تسعى بقصد أو من دون قصد إلى دمج سكان العالم في مجتمع عالمي واحد" .

وعن دكتور مصطفى محمود فيقول: " العولمة مصطلح بدأ لينتهي بتفريغ الوطن من وطنيته وقوميته وانتمائه الديني والاجتماعي والسياسي، بحيث لا يبقى منه إلا خادم للقوى الكبرى<sup>(2)</sup> .

<sup>1</sup>- نعيم إبراهيم الظاهر، إدارة العولمة وأنواعها ، ط 1 ، إربد عالم الكتب الحديث ، 2009 ، ص 17 .

أما الدكتور إسماعيل صبري عبد الله فيفضل أن يستخدم العولمة الكونية بقوله أنها التداخل الواضح لأمر الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية و الثقافية و سلوك دون اعتداء يذكر الحدود السياسية للدول ذات السيادة و انتماء للوطن محدد و دون حاجة إلى إجراءات حكومية<sup>(1)</sup>.

---

<sup>2</sup> - مداح بلقيس عائشة، غوث فاطيمة مرجع سبق ذكره.

## المطلب الثالث: صور العولمة

1- العولمة الثقافية :

يتفق أغلب الباحثين على أن العولمة الثقافية ما هي إلا عملية تعميم الثقافة الأمريكية على العالم ويحاول بعض الكتاب الأمريكيين الإيحاء إلى أن هناك عوامل سلبية في ثقافات البلدان الأخرى وما يؤدي إلى سيطرة الثقافة الأمريكية على هذه الثقافات 'هذه الصفات السلبية وهي:

أنها ثقافات النخبة أو الصفوة وهي ثقافات مكبلة بالقيود و ذات توجهات دينية إضافة إلى أنها تستخدم لغة لا تفهمها إلا فئة قليلة من الصفوة أو من رجال الدين، ومن ثم فهي لا تلبى إحتياجات الإنسان المعاصر الذي يبحث عنها في الثقافات الوافدة إليه أو الغازية لمجتمعه.

ويعرف عبد الإله بلقزيز ثقافة العولمة بأنها "فعل اغتصابي ثقافي وعدواني رمزي على سائر الثقافات إنها رديف الاختراق الذي يجري بالعنف - المسلح بالثقافة فيهدد سيادة الثقافة في سائر المجتمعات التي تبلغها عملية العولمة"<sup>(1)</sup>.

وهناك رأي آخر يرى بأن العولمة الثقافية ما هي إلا توحيد التقييم حول المرأة والأسرة وحول الرغبة والحاجة وأنماط الاستهلاك في الذوق والمأكل والملبس إنها توحيد طريقة التفكير والنظر إلى الذات وإلى الآخر وإلى القيم وإلى كل ما يعبر عنه السلوك<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup>- أحمد ثابت و آخرون ، العولمة و تداعياتها على الوطن العربي، ط 1، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، 2003، ص 17- 23.  
<sup>2</sup>- نعيم إبراهيم الطاهر، المرجع السابق ، ص 30 .

## المظاهر الإعلامية:

إن من أهم مظاهر العولمة الظاهرة الإعلامية فهي التي جعلت العالم يشبه ناحية صغيرة في مدينة كبيرة مع النمو المضطر لوسائل الاتصال تأخذ العولمة أشكالها المتعددة وتتمو في هذا الشأن تقنية الاتصالات وصناعة الثقافة أو ما يسمى بالبنية التحتية للإعلام الشامل وتتضمن هذه البنية التي تخترق جميع مجالات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ثلاث قطاعات رئيسية المواصلات ووسائل الإعلام والحسابات الإلكترونية .

وتشير إحصاءات أجريت في عام 1997 في إيطاليا إلى أنه يوجد اليوم في العالم 127 مليار من أجهزة .

ويجمع معظم الباحثين على أن البعد التقني هو الدافع للأبعاد الأخرى، الاقتصادية والسياسية والثقافية في ظاهرة العولمة فقد ساهم التطور التقني منذ اختراع العجلة إلى اختراع الإنترنت في هذه الظاهرة بل أنه وبطرق مختلفة تلعب التقنية دورا مهما في عملية العولمة وهي ضرورية لهذه العملية .

ومن أهم أدوات البعد التقني:

أ - إنترنت و عالم الكمبيوتر .

ب- تقنية الاتصال الحديثة.

ج- الصورة المرئية وسرعة ومباشرة انتقال الأخبار والمعلومات.

د- تقنية الاتصال الحديثة، بين الأمم مثل أحداث جورجيا في شهر نوفمبر 2003 حيث شاهد العالم أحداث تلبيسي أولا بأول على شاشات المحطات الفضائية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - حسن عبد الله العابد ، أثر العولمة في الانتفاضة العربية ، ط 1 ، لبنان ، دار النهضة العربية ، سنة 2004 ، ص 45 .

## المظاهر الاقتصادية:

يقول ألفت توفلر في عالم التقنيات الحديثة من جهة الإنتاج من المستحيل تقريبا القول، أي بلد هو منشئ سيارة أو حاسوب ذلك أن أجزاءه وبرنامجه المعلوماتي يأتي من مصادر عديدة مختلفة و القطاعات الأكثر حيوية في الاقتصاد الجديد ليست وطنية وإنما دون الوطنية، فوق الوطنية أو عابرة للأوطان ولعل أهم ما يميز العولمة الاقتصادية عن غيرها أنها تتحكم في المال فالمال هو عصب العولمة فكيفما نتحدث عن الاقتصاد فإن المال هو المقصود فالعولمة تصب بثلاث اتجاهات رئيسية.

1- تحول اقتصاديات الحديثة إلى منظورة مندمجة تلتقي داخلها حركية توسيع مبادلات السلع والتكنولوجيات والخدمات ورؤوس الأموال وأدوات التواصل عبر شبكات مرتبطة ببعضها البعض .

2- انتشار الخصوصيات الثقافية و أنماط الاستهلاك الخصوصية.

3- يرى THOMP SON 1992 أن العلاقات الاقتصادية مرت ثلاث مراحل:

1 ( اقتصاديات دولية.

2 ( اقتصاديات حول العالم WORD -WID وفئة توجه نحو التعددية في التجارة.

3 ( اقتصاديات عالمية فيها توسع أكبر من التعددية التجارية والاستثمارية.

فالعولمة تعني سيطرة رأس المال العالمي وتولم وسائل الإنتاج وإدارته وهذا ما ذهب إليه (د.دوقان عبيدات 2000) وهو أن العولمة هي حرية الاقتصاد وانتقال الأموال والسلع والخدمات بين دول العالم دون قيد.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - حسن عبد الله العابد ، المرجع نفسه، ص 46 .



ويرى الدكتور يحيى زلوم بأن هناك مؤسسات قائمة لخدمة العولمة وتعمل لها وتشرف على تحول الاقتصاد في العالم إلى اقتصاد العولمة من خلال المؤسسات العاملة على هذا الأمر

### العولمة السياسية:

هي تقليص فاعلية الدولة أو تقليل دورها واعتبار الشركات المعتمدة الجنسيات والمنظمات العالمية شريكا للدولة في صنع قراراتها السياسية وهذا يعني أن مبدأ السيادة أخذ بالتآكل نتيجة علاقات الدول فيما بينها في مختلف مجالات الحياة و تصبح حرية الدولة بحسب مشيئتها ناقصة . لذا فالعولمة السياسية تعني نقل سلطة الدولة واختصاصاتها إلى مؤسسات عالمية تتولى تسيير العالم وتوجيهه وهي بذلك تحل محل الدولة وتهيمن عليها وهي تعني أيضا "الدعوة إلى اعتماد الديمقراطية والليبرالية السياسية وحقوق الإنسان والحريات الفردية وهي إعلان لنهاية الحدود ولتكامل حقل الجغرافية السياسية" ويتوقع الإيطالي ريكاردو تيريلو أن السلطة في المستقبل " في أيدي مجموعة متعددة من رجال الأعمال الدوليين وحكومات همها الأول تعزيز القوة التنافسية لتلك المشاريع والمؤسسات العالمية المستوطنة في مدنها على الرغم من كل الآراء والتنظيرات فإن الولايات المتحدة وتحت غطاء العولمة السياسية انتهجت سياسة متأثرة بعنصرين أساسيين هما بريطانيا وألمانيا فهي تأثرت بريطانيا من ناحية سيطرتها على البحار والجو والفضاء واستعمال هذه السيطرة لخلق توازنات إقليمية في اتحاد العالم ومنع أي قرة من النمو دون أن تدخل هي مباشرة في صراعات عسكرية<sup>(1)</sup>، والعنصر الآخر الذي شكل سياستها هو تأثرها بسمارك 871 الذي تقوم سياسته على إقامة ألمانيا علاقات مع جميع القوى الكبرى في أوربا باستثناء فرنسا لذا جعلت أمريكا نفسها مركز العلاقات السياسية والدبلوماسية والأمنية والاقتصادية والثقافية من خلال إقامة علاقات مع أغلب دول العالم.

1- أحمد ثابت و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28 .

### المطلب الرابع: مؤسسات العولمة

اتفاقيات الجات 1947 ومنظمة التجارة العالمية .

#### اتفاقيات الجات 1947:

في عام 1947 عقد مؤتمر دولي في جنيف واقتبس المؤتمر اسم اتفاقيته من الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة للأمم المتحدة في هافانا عام 1947 فأجرى عليها التعديلات وأطلق عليها اسم اتفاقية الجات لتمييزها عن اتفاقية الأمم المتحدة حيث أصبحت الاتفاقية تنسجم والتوجيهات الغربية الرأسمالية وبذلك استطاعت الدول الغربية عزل الدول الاشتراكية عن النظام الاقتصادي الدولي وتم عقد هذه الاتفاقية خارج حدود الأمم المتحدة على الرغم من أن أصول الاتفاقية مقتبسة من وثائق الأمم المتحدة<sup>(1)</sup>.

مبادئ اتفاقية الجات 1947: قد تبلور العمل التجاري العالمي المدار عن طريق اتفاقية الجات GAAT عن مبادئ مهمة منها :

**(1) مبدأ المعاملة الوطنية:** ويعني أن تتم معاملة كل دولة لسلع دولة الأخرى معاملة السلع الوطنية فيما يتعلق بالضرائب المحلية أو الأنظمة المعمول بها وتحصل الدولة على كل المزايا الممنوحة من بلد آخر لبلدان الأخرى تلقائياً حتى ولو لم يكن البلد طرفاً في اتفاقية محددة .

**(2) مبدأ حظر القيود الكمية:** المقصود أن يتم امتناع الدول المشاركة كلها في اتفاقية الجات في استخدام القيد الكمي (تحديد الواردات بكمية معينة) في أساليب التعامل التجاري مع الدول الأخرى وليس لدول سوى استخدام الرسوم الجمركية كآلية لحماية الصناعة المحلية .

<sup>1</sup> - سهيل حسين الفتلاوي ، مرجع سبق ذكره ، ص 45 .

(3) مبدأ تخفيض الرسوم الجمركية: المقصود أن تتعاون الدول الأعضاء في الاتفاقية بخفض رسومها الجمركية أمام الواردات الأجنبية تحفيزاً للتجارة العالمية وتقليل العوائق السعرية عليها.

(4) التعهد بتجنب سياسة الإغراق: والمقصود أن تحاول الدول الأعضاء الامتناع عن دعم السلع المصدرة دعماً مالياً ومباشراً من أجل ترسيخ قيم التنافس الحر بين الشركات والمنشآت التجارية بدون التدخل الحكومي.<sup>(1)</sup>

وتضمنت اتفاقية الجات 1947 التزامات الدول الأعضاء بتطبيق القواعد الآتية:

- ✓ تعد التعريفات الجمركية الوسيلة الوحيدة لحماية تقييد الواردات من الدول الأخرى كقاعدة عامة وعدم اللجوء إلى القيود غير التعريفية التي تفرض على بعض الدول.
- ✓ التعهد بأن استخدام التعريفات أو غير ذلك من القيود بطريقة غير تمييزية .
- ✓ العمل على تحديد التجارة الدولية .
- ✓ الالتزام بتعميم المعاملة الممنوحة للدول الأعضاء طبقاً لقاعدة الدولة الأكثر رعاية.
- ✓ الامتناع عن سياسة الإغراق .
- ✓ الامتناع عن دعم الصادرات .

وما يمكن ملاحظة عن الجات أنها وضعت للتقليل من أهمية المجلس الاقتصادي والاجتماعي التابع للأمم المتحدة و الحد من خطورته وأن هذه الاتفاقية جاءت كرد فعل ضد الإتحاد السوفياتي والمجموعة الاشتراكية التي حاولت بناء الجدار الحديدي لمنع تدخل الدول الرأسمالية في اقتصادياتها.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص 48 .

منظمة التجارة العالمية:

إذا كانت الجات هي النواة الأولى للعولمة فإن هذه النواة لم تلق المحيط الذي تبرز فيه وتعمل على المستوى العالمي بحيث لم تجد طريقها لتطبيق العملي بالشكل الذي رسمته الاتفاقية.

أنشأت منظمة التجارة العالمية بموجب اتفاقية مراكش الخاصة بإنشاء منظمة التجارة العالمية لعام 1994 بعد عقد مؤتمرات عديدة بين الدول ومن أبرز هذه المؤتمرات جولة لأورغواي 1993 وجولة مراكش عام 1994 وأجريت مناقشات طويلة بين الدول وشكلت لجنة لصياغتها من قبل خبراء وتمت الموافقة على عرض المشروع للتصويت عليه.

**دورها:**

تسوية النزاعات بين الدول الأعضاء الخاصة بتطبيق اتفاقية منظمة التجارة العالمية  
احتدام المنافسة الكاملة في قطاعات التجارة العالمية  
وضع حد لعهود الفوضى في العلاقات التجارية بين دول العالم والبدء بعهد جديد اساسه  
المبادئ وسيادة القانون

تحقيق التعاون الكبير مع صندوق النقد الدولي والبنك الدولي والوكالات التابعة لها<sup>(1)</sup>

**صندوق النقد الدولي:** هو إحدى المؤسستين المنبثقتين عن مؤتمر بريتون وودز 1944

وبعد ظهور هذا الصندوق ثم الانتقال من مرحلة السياسات النقدية للدول ذات السيادة إلى  
مرحلة النظام النقدي الدولي واستقراره.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه ، ص 60 .

وظائفه وأهدافه:

- 1- تقديم المعونات الفنية من خلال إرسال بعض الخيارات لبعض الدول .
  - 2- تبني سياسات تدريب متطور من خلال إنشاء معهد للتدريب مايو 1945 يقدم خدمات في التحليل المالي والسياسات النقدية .
  - 3- تحقيق التنسيق بين نشاط الصندوق والبنك الدوليين لخدمة الاقتصاد العالمي .
  - 4- يعتبر هذا الصندوق عبارة عن رصيد من العملات تقدمه الدول الأعضاء كافة بحسب الحصة المحددة لها بنسبة 1/4 ذهب و الباقي بعملتها الخاصة وبمقدار ذلك تحدد التزامات كل دولة فإذا أصاب إحدى الدول الأعضاء اختلال طارئ في مدفوعاتها الدولية استطاعت أن تحصل على العملات المطلوبة من الصندوق في مقابل الدفع بعملتها الخاصة أو بالذهب أو الدولار الأمريكي الذهبي الذي يزن 189 غراما .
- البنك الدولي: هو إحدى المؤسستين المنبثقة عن مؤتمر بريتون وودز 1944 ويدرجه البعض ضمن ما يعرف بمؤسسات تمويل التنمية العالمية والتي يندرج ضمنها أيضا بنك التسويات المالية و هيئة التمويل الدولية و مؤسسة التنمية الدولية .
- تأسست مجموعات البنك الدولي في عام 1945 بمركزها الرئيسي في **واشنطن دي سي** أما الدول الأعضاء في البنك فهي نفسها التي تتمتع بعضوية صندوق النقد الدولي وتنقسم إلى فئتين الأولى: الدول المؤسسة والثانية الدول غير المؤسسة وكان عدد الدول الأعضاء في البنك قد بلغ 68 دولة حتى 12/31 1956 من ذلك الحين توالى طلبات عضوية بنك حتى أنه في 12/31 1992 بلغ عدد أعضائه 172 ثم زاد العدد 177 دولة في ديسمبر 1993. (1)

وظائفه و أهدافه:

<sup>1</sup> - زبيري رمضان، العولمة (والبنى الوظيفية الجديدة للدولة) الطبعة الأولى، عمان، مركز الكتاب الأكاديمي، 2013، ص 58 .

1/ حل مشكلة التعميم في الدول التي دمرتها الحرب العالمية الثانية .

2/ حل مشكلة تنمية اقتصاديات الدول المختلفة .

3/ منح القروض في المشروعات التي تحقق غرضها .

4/ تقديم المعونة الفنية للدول .

5/ تشجيع الاستثمار الخاص في الدول الأعضاء بتوجيه جزء من موارد البنك لهذا الغرض.

6/ تسوية الخلافات المالية بين الدول الأعضاء<sup>(1)</sup>.

**الشركات متعددة الجنسيات:** يقصد بالشركات متعددة الجنسيات الشركات المسجلة في العديد من الدول وتحمل جنسية هذه الدول بغض النظر عن جنسية المساهمين فيها وهي شركات خاصة ذات إمكانيات مالية كبيرة وتعامل كشركات وطنية في الدول المسجلة فيها ويطلق عليها أيضا الشركات المتعددة الجنسية وتقدم هذه الشركات أداة للتسيير ومهارة جديدة في التحكم التكنولوجي وإيجاد منفذ للتغلغل في الأسواق العالمية ولكن يمكن أن تعتمد بالمقابل على الأسواق المحلية لذا فهي تستفيد من وفرة اليد العاملة الرخيصة في سوق العمل<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> - إيهاب جلال ، الإدارة و التجارة الإلكترونية ، ب ط ( الإسكندرية ، المكتب العربي الحديث ) ، 2011 ، ص 108 .  
<sup>2</sup> - سهيل حسين الفتلاوي ، المرجع السابق ، ص 109 .

## المبحث الثاني : الإطار المفاهيمي للإدارة

إن وجود الإدارة حتمي في كل التجمعات البشرية التي تمتلك إمكانيات مادية وفنية وطبيعية تساعدها على تحقيق أهدافها وتنفيذ واجباتها فهي بشكل عام الركيزة الأساسية لكل عمل مبني على أسس علمية بل لا بد من وجود جهاز إداري فعال يعتمد إلى تقديم الخدمات في أفضل وقت وأقل تكلفة ممكنة .

👉 **المطلب الأول: مفهوم الإدارة**

1/ تعرفها موسوعة العلوم الاجتماعية على أنها العملية التي يمكن بواسطتها تنفيذ غرض معين و الإشراف عليه كذلك هي الناتج المشترك لأنواع و درجات مختلفة من الجهد الإنساني الذي يبذل في هذه العملية و مرة أخرى فإن تجمع هؤلاء الأشخاص الذين يبذلون معا هذا الجهد في أي منشأة يعرف بإدارة المنشأة .

2/ مفهوم الإدارة بمعنى Management قد يعني عدة أشياء :

أ: متخذ و القرارات الإدارية على مستوى المنظمة أو الوحدة التنظيمية داخل المنظمة.

ب: النشاطات التي يقوم بها المدير مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

ج : الوحدة التنظيمية سواء كانت منظمة أعمال أو منظمة عامة .

د: علم إدارة الأعمال كمجال للمعرفة و البحث العلمي.

هـ : عملية تجميع الموارد والإمكانات النادرة معا. (1)

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصرفي، مبادئ التنظيم و الإدارة، الطبعة الأولى، عمان، دار المناهج للنشر و التوزيع، 2006، ص 13 .



3/ مفهوم الإدارة بمعنى Administration يختلف عن السابق من حيث مضامينه و أبعاده حيث يعني مفاهيم أخرى مختلفة منها:

أ: نشاط المستويات العليا في الإدارة التي تصنع الأهداف العامة وترسم السياسات الرئيسية.

ب: إدارة الوحدات الحكومية مثل أجهزة الخدمة المدنية .

ج: نشاط الاحتفاظ بالسجلات وإعداد و ترتيب المعلومات .

د: نشاطات تطبيق القواعد والإجراءات والسياسات التي تم وضعها بواسطة جهات ومستويات أخرى .

هـ: الحكومة المناط بها السلطة في المجتمع الواجبات المناط بها المسؤول في أي من النشاطات أو الأجهزة المختلفة السابقة<sup>(1)</sup>.

ذ: هنري فايول " HENRI FAYOL " يعرف الإدارة فيقول "معنى أن تديرهم أن تتنبأ وتخطط و تنظم وتصدر الأوامر وتنسق وتراقب: وهنا يسرد فايول وظائف الإدارة (التنبؤ- التخطيط- التنظيم) القيادة والتنسيق والرقابة على أنها تعني الإدارة.

و: فريدريك تيلور " Frédéric Taylor " فيعرف الإدارة على أنها أن تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من أن الأفراد يؤدون بأحسن وأرخص طريقة ممكنة .

إذن يرى تيلور أن الإدارة هي معرفة ما هو المطلوب عمله من الأفراد والتأكد من أنهم يؤدون واجباتهم بأحسن وأرخص طريقة<sup>(2)</sup>.

<sup>1</sup> -، مرجع نفسه، ص 13 - 14 .

<sup>2</sup> - بشير علاق ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، 2008 ، ص 17 ، 18 .



## المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة (تطور النظرية التاريخية) ✎

تتابعت النظرية التاريخية منذ مئة عام على الأقل حيث كان المدير هو الرئيس والمسؤول الحازم على كافة شؤون وشجون إدارته وكانت الإدارة مبسطة ومعتمدة على التدرج الهرمي، ومرت هذه النظريات من النظرية العلمية حتى الإدارة الحديثة في عصرنا هذا.

### 1/ نظرية الإدارة الكلاسيكية la théorie classique: وتعتبر أقدم النظريات والأكثر

شيوعا وتضمنت هذه النظريات ثلاثة تصنيفات .

\* الإدارة العلمية: وأبرز روادها **فريدريك تايلور** تركز هذه الإدارة على الدراسة العلمية بطرق العمل التي تعتمد على الحقائق والثوابت وليس أساس التخمين والحدس أو ما شابه، في سنة 1911 أصدر تايلور كتابا بعنوان مبادئ الإدارة العلمية *The principe plesof scientifique Management* أوضح فيه أن هدف الإدارة هو ضمان الرفاهية لصاحب العمل مقرونا بالرفاهية للعامل ولقد قدم تايلور للإدارة أربعة مبادئ علمية لمساعدتهما في أداء مسؤولياتها إتجاه هذا الهدف وهي:

1) تقسيم العمل على أساس برنامج تفصيلي لتوظيف الوظائف ويتم فيه وصف كامل لكل وظيفة ويتضمن هذا الوصف قواعد وإجراءات الحركة للأداء والوظيفة والتصرفات وتحديد الظروف الملائمة للأداء.

2) اختيار الأفراد العاملين بطريقة علمية وتعتمد على مدى توافد القدرة الملائمة للأداء السليم في الوظيفة من ناحية والرغبة للقيام بمتطلبات الوظيفة من ناحية أخرى.

3) التدريب السليم للعاملين لأداء متطلبات وظائفهم ودفع الأجر المناسب الذي يتضمن تعاونهم مع الإدارة. (1)

<sup>1</sup> - بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

4) مساعدة العاملين على الأداء عن طريق التخطيط المناسب لأعمالهم وقد نشر تايلور أول كتاب في موضوع الإدارة عام 1911 مبادئ الإدارة العلمية وذكر فيها وظائف جديدة للمديرين هي:

➤ إحلال الطرق العلمية محل الطرق ابتدائية أو القواعد التقديرية وتنظيم العمل.

➤ الإدارة الإدارية: لقد ركزت هذه الإدارة على أداء المديرين وليس على الأفراد في ممارستهم للوظائف الإدارية ومن أبرز رواد هذه الإدارة هنري فايول ركز المهندس الفرنسي في كتابه الإدارة الصناعية والعامة على الوظائف الرئيسية للإدارة بعد أن صنف دراستها ووزعها إلى عدة وظائف، التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة ولقد أطلق فايول مبادئه الإدارية الرابعة عشر الشهيرة والتي أعتبر تطبيقها معيار المديرين الناجحين ليس في المؤسسات التجارية فحسب وإنما في المؤسسات العامة والدينية والاجتماعية وهي على الشكل التالي:

1/ تقسيم العمل: أي التخصيص في تنظيم و تنفيذ الأعمال.

2/ السلطة تعني حق المديرين بإصدار الأوامر لإنجاز النشاطات.

3/ الانضباط يستلزم احترام أفراد المؤسسة للقواعد و العقود التي تسيير المؤسسة.

4/ وحدة الأمر أو القيادة تعني تلقي الأفراد للأوامر من رئيس واحد دون سواه.

5/ وحدة التوجيه: ويدل هذا المبدأ على إيجاد رئاسة واحدة وخطة واحدة لكل مجموعة من الأنشطة ذات الهدف الواحد. (1)

6/ الخضوع للمصلحة العامة: وهذا يتطلب التعاون والتضحية وتنمية روح العمل الجماعي ووحدة العمل الإدارية والتنظيمية

<sup>1</sup> - بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

7/ مكافأة الأفراد: تعويض الأفراد ومكافأتهم بشكل عادل يوفر رضا العمال وأصحاب العمل ويناسب مستوى المعيشة والسوق ووضع المؤسسة .

8/ المركزية: ويقصد بها تمركز السلطة والقرار بالإدارة الأعلى هرميا بما يحقق مصلحة المؤسسة.

9/ سلسلة تدرج السلطة: أي تسلسل السلطات والرتب الوظيفية من الأعلى إلى الأسفل في السلم الهرمي وعدم خروج الأفراد عن هذا الخط في تنفيذ وتحقيق الاتصال الإداري.

10/ الترتيب والنظام ويستند هذا المبدأ إلى تقسيم الموارد إلى قسمين موارد بشرية وموارد مادية.

11/ المساواة: يؤكد هذا المبدأ جذب وتحضير الأفراد العاملين والإخلاص والتفاني في العمل عن طريق العدل والمساواة في التصرف معهم .

12/ الاستقرار الوظيفي: هو المبدأ الذي يفسر المرونة مع الموظفين والعمال كونهم بحاجة إلى بعض الوقت للتكيف مع الوظيفة وشروط العمل

13/ المبادرة الشخصية والابتكار: ويسمح هذا المبدأ للمديرين بدفع موظفيهم للمبادرة في التعبير وتقديم المقترحات والإبداع في الخطط وابتكار أفكار ولتطوير العمل

14/ شعور الانتماء للمؤسسة وروح التعاون: ويبرز هذا المبدأ كفاءة للمديرين في تشجيع العاملين و تنمية ارتباطهم و انتمائهم للمؤسسة وثقافتها وإدراك العمل كفريق<sup>(1)</sup>.

2/ النظرية البيروقراطية: يعتبر العالم الاجتماعي الألماني ماكس فيبر MAX WEBBER هذه انظرية حيث كان يسعى إلى البحث عن نظام يتميز بالعدالة والكفاءة

<sup>1</sup> - بشير علاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 43 .

تطمح إليه كل من المؤسسات و الأفراد العاملين وهكذا وجده " قيير " في البيروقراطية المثالية.

La Bureaucratie Idéale ومن أبرز مبادئ البيروقراطية الإدارية التي أتى بها ماكس فيبر على أساس مفهوم البيروقراطية المثالية هي :

- تقسيم العمل: بناء على هذا المبدأ تقسيم الوظائف إلى أجزاء ونشاطات وعمليات بطريقة تنظيمية وتخصيصية تسهل على الأفراد القيام بعملهم ولهذا ما يضاعف الكفاءة الإنتاجية عن طريق استخدام الخبرة التدريب.

- القوانين والقواعد والإجراءات: وهذه العناصر جميعها تشكل نظاما أو دستورا ثابت للعمل لا يتأثر بتغير المديرين سوى بأساليب التطبيق المعتمدة إنما تساعد هذه القوانين والقواعد والإجراءات على التحكم بالسلوك الأفراد والمجموعات الوظيفية تضبط عملهم نحو تحقيق الأهداف بعيدا عن الغايات الشخصية للمديرين.

- اللاشخصية الوظيفية: يتطلب لهذا المبدأ تطبيق القواعد والإجراءات والقوانين الرسمية على جميع الأفراد من دون تمييز واستثناء.

- التسلسل الهرمي الواضح : يعني ذلك التدرج الهرمي للسلطات والمسؤوليات ما يضمن متابعة الأعمال وتواصلها في كافة مستويات المؤسسة و بين أفرادها.

- التقدم والتطوير المهني: يستند لهذا المبدأ إلى تقييم واختبار الأفراد على أساس الجدارة والفعالية والكفاءة بهدف تطويرهم وتقديمهم وبالتالي واستخدام ذلك في عملية ترقيتهم في السلم الهرمي<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - موسى خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 31.

المدرسة السلوكية :

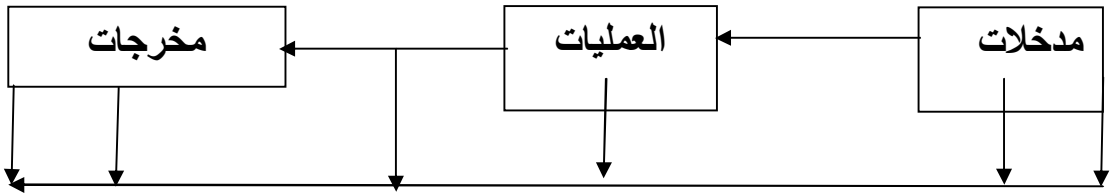
ركزت هذه المدرسة على الجانب السلوكي في المنظمة ولم تغفل الإنتاجية لذا وجب عليها توظيف نظريات علم النفس لفروعه المختلفة علم النفس الاجتماعي والصناعي والتجاري والتنظيمي وتوظيف نظريات علم الاجتماع وعلم الإنسان ويندرج تحت المدرسة السلوكية الكثير من نظريات التحفيز والدفاعية ونظريات القيادة كونها تتعلق بالسلوك الإنساني في المنظمات.

وتعتبر نظرية X و Y للعالم ماغريغور المقدمة الحقيقة لظهور المدرسة السلوكية التي أثرت على الإدارة بكم وفير من الأدبيات الإدارية التي تتعلق بالسلوك البشري في المنظمات ولا عجب أن نعرف بأن الكثير من علماء النفس وعلماء الاجتماع قد دخلوا الميدان الإداري من خلال المدرسة السلوكية بحيث قد فتحت هذه النظرية الطريق أمام علماء الإدارة للتركيز على التنظيم غير الرسمي ونظم الاتصال ومشاركة العاملين من اتخاذ القرارات ودافعية الأفراد وديناميكية الجماعة والقيادة. ويعاب على هذه المدرسة في أنها لا تشكل نظرية إدارية متكاملة بل ظهرت في كنفها نظريات إدارية مختلفة و لا ربما متضاربة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - موسى خليل ، مرجع سبق ذكره ، ص 32.

نظرية النظم:

هي نظرية حيوية تعتبر بأن جسم الكائن الحي يتكون في مجموعة من الأنظمة جزئية التي تتجزأ إلى أنظمة فرعية أصغر وهكذا حتى نصل إلى أصغر جزء في جسم الكائن الحي وهو الخلية و بتطبيق هذه النظرية على المنشأ لا تصبح نظاما كليا يتكون من أنظمة فرعية في مستويات مختلفة حتى نصل إلى أصغر نظام فيها كالعامل مثلا ومن خصائص النظام وجود هدف متفتح على بيئته الخارجية.



من خصائص النظام الأخرى الحدود المميزة التي تميزه وتبرر ملامحه الشخصية وتعطيه استقلالية عن غيره من الأنظمة الجزئية الأخرى ومن خصائص الأنظمة الجزئية أنها تقع في مستويات هرمية وبذلك يكون التكامل والتعامل بينها أفقيا وعموديا كما نظام الاتصالات في المنظمة ومن الضروري للنظام المقترح أن يكون قادر على التكيف مع بيئته الخارجية وإلا فإنه سيضمحل وينتهي والأنظمة المغلقة التي تكون حدود لها غير منفذة للبيئة الخارجية تنتهي وتموت بسرعة واهمية هذه النظرية هو تزويد الإدارة بألية فعالة لتشخيص المشاكل بسرعة من خلال المسح المتداخل الشمولي لبيئة المنظمة من أجل معرفة أسبابها<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - محمود أحمد فياض و آخرون ، مبادئ الإدارة ، الطبعة الأولى ، عمان ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، 2010 ، ص 56 ، 57 .



النظرية الظرفية أو الموقفية: ظهرت في نهاية الستينات من القرن 20 لتؤكد أهميته المتغيرات البيئية على منشآت الأعمال وتعد النظرية الظرفية من أكثر النظريات واقعية إذ ألقت الضوء على تعقد السلوك الانساني في تفاعله مع البيئة كما أقت الضوء على التحولات المفاجئة للسلوك البشري والتي ترتبط بعوامل الزمان والمكان مما يبرر بشكل منطقي عدم وجود نظرية إدارية موجودة و متفق عليها.

### الإدارة بالأهداف:

وضع فكرتها عالم الإدارة المشهور Péter –drucker في أوائل الخمسينات من القرن 20 ولاقت رواجاً كبيراً لم تشهده معظم النظريات الإدارية الأخرى وتعتبر الإدارة بالأهداف أسلوباً متميزاً في التحفيز العاملين لأنها تعزز مشاركتهم في صنع القرار كما يساعد هذا الأسلوب على تعزيز الثقة والفهم المتبادل بين الرئيس والمرؤوس من جهة وبين المرؤوسين أنفسهم. من جهة أخرى ويتطلب تطبيق الإدارة بالأهداف قراراً بذلك من الإدارة العليا وتهيئة إمكانيات النجاح من حيث نشر ثقافة المشاركة وتوفير الظروف المادية والمالية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - محمود أحمد فياض ، المرجع السابق ، ص 60 ، 61 .

## المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة

إن أهمية الإدارة في نشاط الأعمال لا خلاف حولها فهي تتبع من المحاور التالية:

1/ إن الإدارة عبارة عن نظام متطور لتبسيط إجراءات العمل وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية لخلق وتكوين طاقات متجددة.

2/ إن الإدارة هي محور النشاطات والأوامر ومحور دفع الأفراد لاستقبال القرارات وتنفيذها وهي تحاول جاهدة إيجاد الحلول للمشاكل والمعوقات مهما بلغت من الصعوبة وتعقيد.

3/ إن الإدارة هي عين المشروع الداخلية والخارجية وهي التي تمد المشروع بالخلق و الإبداع و التصوير البناء لمتطلبات المجتمع ومشاكله.

4/ إن الإدارة الملتزمة بالأصول والمبادئ والمسارات الواضحة والساعية لتحقيق الأهداف النبيلة هي الحافز الأساسي للجهود الإنسانية.

5/ إن الإدارة تخلق قيادات واعية وملتزم تمثل المحرك الأساسي للتطور الاقتصادي والاجتماعي.

6/ إن الإدارة تعتبر معيارا أو مؤشرا لرقى الأمم و تقدمها فالارتباط بين تطور الإدارة بين مستويات الرقى والتقدم هو ارتباط قوي لا يتجزأ.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصرفي ، مرجع سبق ذكره ، ص 21 .

أهداف الإدارة:

إن الإدارة باختلاف مجالاتها تسعى لتحقيق أهدافها المسطرة ويمكن تلخيص تلك الأهداف فيما يلي:

1/ تنمية القدرات والكفاءات البشرية التي تعمل على تنفيذ الخطط المرسومة من أجل تحقيق أهداف المشروع على اختلاف أنواعها.

2/ استخدام عوامل الإنتاج المادية والبشرية وتنسيقها بأحسن طرق ممكنة بحيث تؤدي إلى أكبر إنتاج ممكن و بأقل تكاليف ممكنة.

3/ الارتقاء بمستويات المعيشة للأفراد العاملين في المشروع بشكل خاص وتحقيق الرفاهية للمجتمع بشكل عام<sup>(1)</sup>.

---

<sup>1</sup> - محمد عبد الفتاح الصرفي ، مرجع نفسه، المكان نفسه .

### المطلب الرابع: وظائف الإدارة

وظائف الإدارة هي المهام الموكلة إلى أي مدير ليتمكن من تحقيق الأهداف المطلوبة منه ولا بد أن يكون التصنيف هنا عاما بمعنى أننا لا نتحدث عن جزئيات المهمة وإنما نتحدث عن مهمة يقوم بها المدير أي كان موقعه .

#### 1/ التخطيط:

يعد التخطيط الوظيفة الإدارية الأساسية التي تسبق أي عملية إدارية حيث أنه يمثل عملية فكرية التي ترسم مسبقا الطريق الذي سوف يسلكه المسؤولون عند اتخاذهم للقرارات المختلفة .

- هنري فايول: يعرف التخطيط على أنه اتخاذ القرار لما سيتم مستقبلا وكيف سيتم ووقت إتمامه ومن سيقوم به فالتخطيط هو خطوات عمل محدودة ومركبة وفق دراسة علمية سليمة مبنية على حقائق وتقديرات مدروسة .

#### أهمية التخطيط ودوافعه:

- 1/ يؤدي إلى وضع أهداف واضحة ومحددة .
- 2/ يحدد مراحل العمل والخطوات الواجب إتباعها لتحقيق الأهداف.
- 3/ يهتم بتوفير الإمكانيات المختلفة المطلوبة وسبل الحصول عليها .
- 4/ يحقق الرقابة عند التنفيذ ويسهل متابعة ومعالجة المشكلات.
- 5/ عملية فكرية تتبع المنهج العلمي دراسة المشكلات وحلها. (1)

<sup>1</sup> - محمود أحمد فياض ، المرجع السابق ، ص 106 .

مراحل التخطيط:

- وضع الأهداف و تحيدها.
- وضع الفروض التخطيطية.
- وضع البيانات والمعلومات اللازمة لعملية التخطيط.
- تحديد البدائل وتقييمها.
- اختيار الخطة المقترحة.
- إقرار الخطة والموافقة عليها.
- تنفيذ الخطة و متابعتها<sup>(1)</sup>.

2/ التنظيم:

كلمة organisation مشتقة من أصل لاتيني وتعني أداة يتم بواسطتها إنجاز العمل وتستعمل هذه الكلمة في الأدب الإداري المنشور للدلالة على معنيين لها:

- التنظيم اسم معنوي مثل مكتبة أو مركز معلومات .
- التنظيم هو عملية تصميم الهيكل التنظيمي الذي يشكل مخرجات عملية التنظيم ويطلق على أنه عملية تحديد الأعمال التي يراد أدائها وتجميعها والتقسيمات الإدارية اللازمة والعلاقات وأنماط الاتصال وتوزيع المسؤوليات والواجبات وتفويض الصلاحيات اللازمة لأداء الأعمال بغرض تحقيق الأهداف .

<sup>1</sup> - محمود أحمد فياض و آخرون ، مرجع نفسه، المكان نفسه .

أنواع التنظيم:

التنظيم الرسمي: يعرف التنظيم الرسمي بأنه التجميع الواعي والمقصود الأنشطة والعلاقات بينهما بغرض تحديدها هدف سبق تحديده.

التنظيم الغير الرسمي: هو تنظيم أو مجموعة تنظيمات تتكون وتتمو داخل التنظيمات الرسمي بشكل عفوي أو بديهي وليس بشكل مقصود وواعي كما في التنظيمات الرسمية<sup>(1)</sup>.

3/ التوجيه والتنسيق:

بمجرد الانتهاء من صياغة خطط المنظمة وبناء هيكلها التنظيمي تكون الخطوة التالية في العملية الإدارية هي التوجيه أي توجيه العاملين باتجاه تحقيق الأهداف التنظيمية في هذه الوظيفة الإدارية يكون من واجب المدير تحقيق أهداف المنظمة من خلال إرشاد المرؤوسين وتحفيزهم ويشار إلى التوجيه على انه التحفيز أو الإدارة أو الإرشاد لهذه الأسباب يعتبر الوظيفة الأكثر أهمية في المستوى الإداري الأدنى لأنه ببساطة مكان تركيز معظم العاملين في المنظمة.

مفهوم التنسيق:

يعرف التنسيق بأنه الترتيب المنظم والمتناغم للجهود البشرية من أجل المحافظة على توحيدها في مسارها نحو تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة بالإضافة إلى طبيعته في توفير الارتباط الوثيق والتآلف بين قدراتها الفنية والمالية في الزمان والمكان بحث تحقق التوازن المطلوب الدائم فيما بينها على ضوء الخطط الموضوعة لذلك.

<sup>1</sup> - فيصل فخري مراد : الإدارة ، عمان ، مجدلاوي للنشر و التوزيع ، 1982 ، ص 114 .

أهداف التنسيق:

- أ- السير المتناسق و التوافق بين مختلف الفعاليات والوظائف.
- ب- الإحاطة الدقيقة و الكاملة بالمهام الوظيفية.
- ج- ملائمة برنامج العمل مع الظروف و البيئة المحيطة به.

مبادئ التنسيق الإداري:

- أ- الشمولية والانتساع بكافة وظائف وأنشطة وفعاليات كافة العاملين داخل في المنظمة و خارجها.
- ب- استمرارية التنسيق لمواكبة كافة مراحل العملية الإدارية، فضلا عن مرونته وقابليته لمواجهة الظروف والمتغيرات .
- ج- حصر مهمة التنسيق بالقيادات والمديرين في مختلف المستويات التنظيمية.
- د- التناسب والانسجام بين بساطة التنسيق و كفاءة نجاحة .
- هـ - الاعتماد على العناصر البشرية الكفاء ذات الفعالية الاتصالية جماعيا وفرديا والمتميزة بروح التعاون و التحفيز<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - موسى خليل، المرجع السابق، ص 112.

## 4/ مفهوم الرقابة وأهميتها:

الرقابة هي نشاط منتظم تهدف من خلالها الإدارة إلى جعل الخطط والأنشطة تتسجم مع التوقعات والمعايير المستهدفة، وإذا ما كان الأمر كذلك فإن العملية الرقابية عبارة عن عمليات مستمرة لقياس الأداء واتخاذ الإجراءات الكفيلة لضمان النتائج المرغوبة.

إن وجود الأنشطة الرقابية ضرورية لمعرفة مواطن الخلل والضعف في الأداء، وكذلك قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها بكفاءة تتعدد أغراض الرقابة وأهميتها في منظمات الأعمال ويمكن أن نجمل أهميتها كالآتي:

- 1- تساعد المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، خاصة وأن البيئة قد أصبحت معقدة ومضطربة.
- 2- تساهم في تقليل تراكم الأخطاء وتزايدها، فالأخطاء الكبيرة عادة ما تبدأ صغيرة وبسيطة فإذا لم تعالج في حينها قد تتراكم وتؤدي إلى مواقف حرجة للمنظمة.
- 3- تزيد من قدرة المنظمة على مواكبة التعقيد التنظيمي .
- 4- يساهم النظام الرقابي في خفض التكاليف، حيث أن فعالية هذا النظام ترتبط بقدرته على جعل التكاليف بحدودها الدنيى، من خلال ضبط عمليات الإنتاج ووضع معايير دقيقة للأداء ونسب النلف والمحافظة على نوعيات<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - ظاهر محسن منصور الغالي و آخرون ، الإدارة الإستراتيجية " منظور منهجي متكامل "، الطبعة الثانية، عمان، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2009 ، ص 465 .



## خاتمة الفصل الأول:

أخذت العولمة حيزا لا بأس به من اهتمام البلدان في جميع الميادين السياسية الاقتصادية، الثقافية وحتى الإدارية، فهي ليست نتاج الوقت الراهن وإن كانت قد ازدهرت وبنيت فيه بل مرت بمراحل خلال تطورها حتى أصبحت كما هي عليه الآن، وتتخذ العولمة عدة صور منها الإعلامية والثقافية والتكنولوجية والسياسية واقتصادية كما أن لها مؤسسات تسمى بقوة العولمة متمثلة في اتفاقية الجات والمؤسسات المالية والشركات متعددة الجنسيات والمسؤولة عن تنفيذها

\* الإدارة هي نشاط إنساني فعال الهدف منه تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفاعلية وقد مرت هي الأخيرة بمراحل بدأ بالمدرسة التقليدية وما نتج عنها من نظريات إلى غاية المدارس الحديثة مرورا بالمدرسة السلوكية وكل هذه المدارس أبرز جانب من جوانب الإدارة وللاإدارة أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسات على اختلاف أنواعها من خلال تنفيذ وظائفها المحصورة في التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة.

# الفصل الثاني



### مقدمة الفصل الثاني:

إن العولمة أيا كان مفهومنا عنها وسواء نظرنا على أنها الخير كله أو الشر كله، فإنها حقيقة واقعة تعيشها المنظمة على اختلاف أنواعها وتتأثر بها بلاد العالم كلها فقد أحدثت تغيرات في واقع المنظمات والمناخ المحيط بها لا يمكن لأحد تجاهلها.

وعليه تطرقنا ضمن هذا الفصل إلى انعكاسات العولمة على الإدارة الذي يتضمن

مبحثين الأول تحت عنوان مظاهر العولمة ودور الإدارة.

والثاني تحت عنوان أساليب إدارية جديدة في ظل العولمة.

## المبحث الأول: تحديات الإدارة في ظل العولمة.

## المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.

لقد غيرت التكنولوجيا المتقدمة من طريقة أداء الأعمال في المنظمات ففي أعمال التصنيع والإنتاج والتصميم والتوزيع أصبحت التكنولوجيا عنصرا أساسيا وهاما في جميع العمليات السابقة حيث استطاعت أن توفر الكثير على أصحاب الأعمال والإنتاج وغيرها من أمور التصنيع والإنتاج واستطاعت أن تستخدم في عمليات التصميم الدقيق للمنتج وطبقا للمواصفات العالمية، هذا بالإضافة إلى ما وفرته التكنولوجيا من الجهد والوقت اللازمين للاتصال بالعملاء بالنسبة لعمليات التوزيع، فأصبح الاتصال مباشرة بالموزعين والمستخدمين في ثوان معدودة، وكمرحلة من مراحل التطور التكنولوجي السريع أصبحت الحاسبات الآلية في كل مكان، فوق المكاتب وورش المصانع، وفي المنازل والشركات والبنوك، وزادت سرعتها وقوتها وإمكانياتها وانخفضت أحجامها وأسعارها وساعدت كثيرا في ربط الشرق بالغرب والشمال بالجنوب بشبكة اتصالات قوية وسريعة بدون جهد يذكر وبتكاليف زهيرة كما مكنت تلك التكنولوجيا من خلق فرص عمل غير عادية، فمثلا نجد الانترنت نشر في بقاع العالم بحيث أصبح من الممكن استخدام الصداقة الإلكترونية والتجارة الإلكترونية والتعليم عن بعد وغيرها من فوائد استخدام الانترنت، إن النظم المعتمدة على الكمبيوتر يمكن استخدامها لتفعيل المهارات اللازمة للعمل وذلك عن طريق استدعاء المعلومات بسرعة عالية وإعداد التقارير الفورية اللازمة لمتابعة الأعمال، ومن التطور في تكنولوجيا المعلومات تطورت أيضا تكنولوجيا الاتصالات فأصبح من الممكن الآن أن يعمل الموظفون من داخل منازلهم دون الحاجة إلى الذهاب إلى مكان العمل، فيستطيعون الاتصال بزملائهم في العمل من خلال المحادثة الفورية عن طريق الكمبيوتر، البريد الإلكتروني، ويقومون بالتحليل وإرسال الخطابات وبذلك أصبح من السهل العمل بالمشاركة عن بعد دون ضرورة للذهاب للعمل.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - إيهاب جلال، مرجع سبق ذكره، ص 73

### المطلب الثاني: المنافسة الشرسة المحلية والعالمية.

لقد أصبحت مؤسسة القرن 21 في سوق تنافسي حاد وقرر كثير من المنافسين أن تكون استراتيجيات هجومية وهي وعلى سبيل المثال التوسع الجغرافي والتغلغل السوقي وفتح الأسواق وتحدي المنافسة حيث انتهى الزمن الذي كانت فيه المنظمات تتبنى إستراتيجية دفاعية.

إن اشتداد المنافسة العالمية والمحلية قد جعل هامش الربح قليلا وأصبح من الضروري تبني إستراتيجيات تحسين الربحية للبقاء في دنيا الأعمال كبديل للاندماج، حيث أن التغيرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الشركات أن تنافس غيرها بقوة وفي نفس الوقت تنمو معها في تكتلات عالمية من أجل زيادة قوتها والحصول على أسواق أكبر وهذه التحالفات والتكتلات عندما تتكون سوف تزيد الأرباح كما أن الأرباح أصبحت تتحقق من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التي يطلبها المستهلك وأصبح النجاح يتوقف ليس على أساس تحريك الموارد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرص العمل والتنظيم المربح واختيار الشركة لموقعها في السوق الذي يظهر قوتها وامتيازها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 84

### المطلب الثالث: مواصفات الأيزو

\* مواصفات الأيزو 9000 مفهومه وخصائصه:

#### معنى مصطلح الأيزو:

يرمز مصطلح إيزو (ISO) لأسهم المنظمة الدولية للتقييس أو المواصفات فكلمة

إيزو مكونة من الأحرف التالية:

I- وتعني دولي

O- وتعني منظمة

S- وتعني نقيس

والأيزو: هي منظمة عالمية متخصصة في المواصفات القياسية، وهي عبارة عن

اتحاد عالمي يضم هيئات التقييس الوطنية في مختلف دول العالم، تأسست سنة 1947 عقب

الحرب العالمية الثانية بعد لقاء ضم 25 دولة ومقرها جنيف.

تقدم منظمة الأيزو (ISO) بتطوير المواصفات في جميع المجالات باستثناء

المواصفات التقنية المتعلقة بالصناعات الكهربائية والإلكترونية والميكانيكية، أما معنى

مواصفات الدولية، فهي وثيقة معدة بالإجماع ومعتزف بها من طرف هيئة معروفة، تقدم

للاستخدامات المشتركة والمتكررة قواعد إرشادية أو خصائص النشاطات أو نتائجها

لضمان مستوى أمثل من النظام في مجال معين<sup>(1)</sup>.

#### خصائص مواصفات الأيزو 9000:

- أنها مبنية على التراكم المعرفي لإدارة الجودة.
- أنها تمثل قاسما مشتركا للجودة المقبولة عالميا
- أنها تحدد المبادئ الأساسية التي تضمن القيام بعمل عقلاني.
- توفر ضمان لوجود قاعدة متينة للممارسات الجيدة.

<sup>1</sup> - لعللي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة إيزو 9000، ط1، عمان: دار الرياءة للنشر والتوزيع، 2010، ص 102-103

إن الميزة الرئيسية للإيزو 9000 كونها اتفاقاً عالمياً وطريقة مثلى لتأسيس أنظمة جودة معول عليها.<sup>(1)</sup>

## 1- أهمية الإيزو للمؤسسة والعمال والعملاء:

### 1-1 جودة بالنسبة للمؤسسة:

- جودة المنتجات والتقليل من الفضلات.
- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهارها بمظهر من يضع الجودة في قمة اهتماماتها.
- إمكان دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO9000
- زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف.
- رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفأ
- بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.

### 1-2 بالنسبة للعمال:

- إعطاء العاملين شعوراً بالثقة والفخر وبالنفس بسبب وجود شهادة تؤكد أن غفي المؤسسة نظاماً للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين.
- تقدير رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص 115

## 3-1 بالنسبة للعميل:

- ☞ الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأنه المؤسسة تقوم بتزويد بمنتجات تستجيب للخصائص المطلوبة.
- ☞ تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة.
- ☞ العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للإيزو 9000، دار غريب 1995، ص 18



### المطلب الرابع: ظهور خصائص جديدة للسوق العالمية.

لقد اتسمت السوق العالمية في ظل العولمة بمجموعة من الصفات والسمات والتغيرات والتي تعد بحد ذاتها تحديات جبارة أمام المؤسسات والشركات، فالسوق العالمية تتسم اليوم بما يلي:

**1/ الاتجاه نحو حرية التجارة الدولية وحرية انتقال رؤوس الأموال: إن حرية التجارة الخارجية جاءت لتحقيق تعظيم الأرباح الخاصة لاسيما الأرباح الناتجة عن الاحتكارات أو شبه الاحتكارات، وهذا الأمر لمصلحة النظام الاقتصادي في المراكز الرأسمالية المهيمنة، لأنه يؤدي إلى فتح الأسواق أمام صادراتها من سلع وخدمات، الأمر الذي يحمي اقتصادها من الركود والكساد، بينما الدول النامية في ظل حرية التجارة الخارجية وانتقال رؤوس الأموال تعد في وضع حرج وصعب في إدارة شؤونها المالية وضبط سعر الفائدة وقيمة عملتها، وذلك نتيجة تحرير الأسواق وتعاضم كتلة رأس المال على الصعيد العالمي لاسيما بعد اتفاقية الجات (GATT)**

### 2/ بروز منظمات العولمة ومؤسساتها وتأثيرها على السوق العالمية:

تتمثل منظمات العولمة ومؤسساتها بمنظمة التجارة العالمية وصندوق النقد الدولي والبنك الدولي لإعادة الإنشاء والتعمير والشركات العابرة للقارات، حيث ظهرت وتبلورت في ظل نظام الاقتصادي المعاصر وتطور الرأسمالية الكبير على النطاق الدولي.

### 3/ زيادة الاهتمام بالقدرة التنافسية العالمية: إن مسألة القدرة التنافسية تمت مع

نمو الخشية من تأثيرات العولمة، واستمرار هذه القدرة التنافسية مرتبطة وبشكل كبير باقتصاديات المراكز وما نجم عنها من قلق من زيادة التمايز بين دول المراكز والأطراف.<sup>(1)</sup>

4/ زيادة التبعية المتبادلة والتكامل بين كبرى الاقتصاديات في العالم: وذلك منذ نهاية الحرب العالمية الثانية، رغم محدودية هذه العملية ، قد اسهم في الإعلان وتأكيد القدرة التنافسية بالنسبة لمختلف الدول والبلدان مما زاد في حرصها على هذا الجانب في توجيهاتها الاقتصادية.

وتجدر الإشارة أن متغيرات السوق العالمية وسماتها الجديدة في ظل العولمة لها انعكاسات بالنسبة للدول النامية، فتطبيق مبدأ حرية التجارة الخارجية يؤدي إلى مزايا استفادت منها إدارات الدول النامية نتيجة الانفتاح الذي يرافق هذه الحركة والاستفادة من منجزات الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات وفرص الاستثمار وانتقال رؤوس الأموال إلا أنه يؤدي في الوقت نفسه لنتائج سلبية تعد عقبات أمام الإدارة في الدول النامية أهمها:

1\* بطالة عالية وذلك لصعوبة تكيف العمال مع التكنولوجيا المستوردة من جهة واحتياجاتهم لوقت إضافي للتدريب وصعوبة انتقال القوى العاملة ضمن الدولة الواحدة من عمل لأخر .

2\* سلع الدول النامية لا تستطيع المنافسة في الأسواق الخارجية مقارنة مع السلع الأجنبية التي تصدرها الدول الصناعية المتقدمة، فأبي سلعة في وقتنا الراهن لا تستطيع دخول السوق إن لم تحمل ميزة تنافسية تميزها عن غيرها من السلع.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

## المبحث الثاني: أساليب الإدارة الجديدة في ظل العولمة.

## المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية

## ماهية الإدارة الإلكترونية وتعريفها:

إن فكرة الإدارة الإلكترونية تتعدى بكثير مفهوم المكنية الخاصة بإدارات العمل داخل المؤسسة، إلى مفهوم التكامل البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة والمتعددة واستخدام تلك البيانات والمعلومات في توجيه سياسة وإجراءات عمل المؤسسة نحو تحقيق أهدافها وتوفير المرونة اللازمة للاستجابة للمتغيرات المتلاحقة سواء الداخلية أو الخارجية وتشمل الإدارة الإلكترونية جميع مكونات الإدارة من تخطيط وتنفيذ ومتابعة وتقييم وتحفيز إلا أنها تتميز بقدرتها على تكيف المعرفة بصورة مستمرة وتوظيفها من أجل تحقيق الأهداف.<sup>(1)</sup>

فقد عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها "الجهود الإدارية التي تتضمن المعلومات وتقديم الخدمات للمواطنين وقطاع الأعمال بسرعة عالية منخفضة عبر أجهزة الحاسوب وشبكات الانترنت مع ضمان سرية أمن المعرفة المتناقلة.

الإدارة الإلكترونية هي أداة العمليات بين مجموعة من الشركاء من خلال استخدام تقنية معلومات متقدمة من أجل زيادة كفاءة وفعالية الأداء.<sup>(2)</sup>

## أهداف ومكاسب الإدارة الإلكترونية:

(1). إدارة ومتابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة وكأنها وحدة مركزية  
 (2). تركيز نقطة اتخاذ القرار في نقاط العمل الخاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.

(3). تجميع البيانات مع مصادرها الأصلية بصورة موحدة.

(4). تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

<sup>1</sup> - محمد حسين الوادي وآخر، المعرفة والإدارة الإلكترونية وتطبيقاتها المعاصرة، الطبعة الأولى، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع، 2001، ص 290

<sup>2</sup> - حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية - المفاهيم - الخصائص، الطبعة 01، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011.

(5). تقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.

(6). توظيف تكنولوجيا المعلومات من أجل دعم وبناء ثقافة مؤسسة إيجابية لدى

كافة العاملين.

(7). التعليم المستمر وبناء المعرفة

(8). زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد.<sup>(1)</sup>

**أهميتها:**

**بالنسبة للقطاع الخاص:**

يمكن استعراض بعض الدوافع التي حفزت القطاع الخاص لنيل أسبقية الوصول

إلى أسلوب الإدارة الإلكترونية من خلال النقاط التالية:

أ\* وجدت الجهات الإدارية لدى الشركات والمنظمات نفسها أمام خيار الإدارة

الإلكترونية التي تسهم في فتح أسواق جديدة محليا وعالميا.

ب\* يظهر أيضا مدى حاجة الإدارات التقليدية إلى تعميم تطبيقات التقنية على

إدارتها من خلال ما تحقق للمؤسسات التي تدار بأساليب إلكترونية.

ج\* تسهم الإدارة الإلكترونية في زيادة القدرة التنافسية لدى الشركاء أو المؤسسات

من خلال وقوفها الدائم على احتياجات الأسواق ومعرفة رغبات المستهلكين وإشباعها،

مما يضع الشركة على مضمار المنافسة.<sup>(2)</sup>

**أهميته بالنسبة للقطاع العام:**

أ. تردي مستوى خدمات كثيرة من تلك الإدارات وتعقيدها إلى الدرجة التي

تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها، وجعلها أكثر سلاسة ومرنة، وتسهيل تقديمها

للمواطنين.

<sup>1</sup> - محمود حسين الوادي، مرجع سبق ذكره، ص 291

<sup>2</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 62

- ب. حرس الجهات الحكومية على تنمية كوادرها الوطنية، وتهيئتها بعلم التقنية الحديثة للاعتماد عليها في إدارة برامج التنمية وخططها المستقبلية التي ينبغي أن تقف على قدم المساواة مع خطط التنمية وبرامجها في دول العالم.
- ج. تحتاج الإدارات الحكومية إلى خوض تجربة الإدارة الإلكترونية لزيادة قدرة المشروعات الصغيرة على المشاركة في حركة التجارة العالمية.
- تختصر الإدارة الإلكترونية وقت تنفيذ المعاملات الإدارية المختلفة، وتسهل الاتصال بين إدارات الأجهزة الحكومية ومنظماتها.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - حسين محمد الحسن، مرجع سبق ذكره.

### المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة.

#### 1\* مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

إن مفهوم إدارة النوعية الشاملة كغيره من المفاهيم التي تتباين بشأنه المفاهيم والأفكار وفقاً لزاوية النظر إليه من قبل الباحث أو ذلك ويتضح بأنه إدارة الجودة الشاملة تعتبر مهمة أساسية لكل الأفراد العاملين في المنظمة، غداً أنها تعني الإسهام الفعال للنظام الإداري والتنظيمي بكافة عناصره في تحقيق الكفاءة الاستثمارية للموارد المتاحة من مادة أولية ومعدات ومكائن وقوى بشرية ومعلوماتية ومالية... الخ وهناك بعض التعاريف التي أظهرت تصور لمفهوم TQM.

تعريف منظمة الجودة البريطانية لـ TQM على أنها " الفلسفة الإدارية التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع"، هذا التعريف يركز على الكفاءة والفعالية داخل المشروع.

وعرفها جون أوكلان على أنها: "الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل"، أما هوفر وزملاءه على أنها: "فلسفة إدارية مصممة لجعل المنظمة أكثر سرعة ومرونة في إنشاء نظام هيكلية متين توجه من خلال جهود كافة العاملين لكسب العملاء عن طريق سبل المشاركة الجماعية في التخطيط والتنفيذ للأداء التشغيلي"<sup>(1)</sup>

#### 2\* خصائص إدارة الجودة

يمكن تحديد أهم الخصائص الرئيسية لإدارة الجودة الشاملة والتي تتمثل فيما يلي:

- 1- أنها فلسفة إدارية تقتضي التزام الجميع بالجودة.
- 2- أنها فلسفة إدارية تهدف إلى تحقيق مستويات عالية من الجودة.
- 3- أنها فلسفة إدارية تؤكد على أداء العمل بشكل صحيح من المرة الأولى وفي كل الأوقات.

<sup>1</sup> - خليل كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2000، ص 70

- 4- أنها فلسفة إدارية تركز على إشباع حاجات الزبون الحالية والمستقبلية.
- 5- أنها تقوم على المشاركة الفاعلة للجميع في العملية الإنتاجية وفي اتخاذ القرارات.
- 6- أنها فلسفة لا تركز على الجودة النهائية للمنتج فقط، وإنما ترى بأن الجودة يجب مراعاتها منذ تحديد احتياجات الزبون مروراً بتعميم المنتج وحتى تسليمه له (الزبون).
- 7- أنها فلسفة لا تعتمد على تحقيق النجاح في الأجل القصير وإنما هي إستراتيجية طويلة المدى للنمو والنجاح.

### 3\* مبادئها:

لقد اختلف رواد الجودة في تحديد عدد هذه المبادئ ونذكر هذه المبادئ كآآتي:

- 1/ ضرورة وجود أهداف محددة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة.
- 2/ عدم الاعتماد على الملاحظة المباشرة فقط، بل الاعتماد على الجوانب الرقمية
- 3/ إنهاء الاعتماد على فلسفة أقل الأسعار في تنفيذ الأعمال.
- 4/ البحث عن المشاكل وحلها.
- 5/ تدريب وتشجيع الأفراد وضرورة تبني الطرق الحديثة للتدريب في الموقع
- 6/ الابتعاد عن أساليب التخويف لإيجاد مناخ عمل فعال.<sup>(1)</sup>

### علاقة نظام الإيزو بإدارة الجودة الشاملة:

لقد حدث خلط كبير بين مفهوم إدارة الجودة الشاملة ومعايير نظام الإيزو 9000، واعتقد البعض أنهما يعنيان نفس الشيء، بل نسمع في بعض الأحيان من يتحدث عن الإيزو، كأنه يصف ويقصد به إدارة الجودة الشاملة على الرغم من تباعد المسافة بينهما، والجدول (02) يوضح سمات وخصائص المفهومين:

<sup>1</sup> - لعللي بوكميش، المرجع السابق، ص 68 - 78

الجدول: الاختلافات بين نظام الإيزو وإدارة الجودة الشاملة<sup>(1)</sup>:

معايير الإيزو 9000	إدارة الجودة الشاملة TQM
- ليس ضروريا أن تكون موجهة بالعملاء	- التركيز المطلق على العميل
- قد لا تمثل جزءا متكاملا من الإستراتيجية	- تمثيل المحرر الأساسي لإستراتيجية المؤسسة
- موجهة بالإجراءات التشغيلية للنظام الفتي	- موجهة بفلسفة ومفاهيم وأدوات وأساليب شاملة.
- التحسين والتطوير المستمر غير وارد	- تمثل رحلة بلا نهاية، فالتحسن والتطوير المستمر أحد المحاور الأساسية في الفلسفة.
فالمعايير محددة بإجراءات وطرق عمل	- تشمل جميع الإدارات والأقسام والوحدات والمستويات التنظيمية.
- يمكن تطبيقها على أقسام أو إدارات محددة وليس بالضرورة على مستوى المؤسسة ككل.	- يتولى مسؤوليتها كل فرد في المؤسسة وليس إدارة أو قسم محدد
- يتولى مسؤوليتها قسم أو إدارة مراقبة الجودة	- تحتاج إلى تغيير شامل في المفاهيم والنظم ومراحل التشغيل.
- قد لا تتطلب إجراءات تعديلات جوهرية في الأوضاع الحالية.	- التأكيد على مشاركة وحماس العاملين.
- مشاركة العاملين ليس ضروريا.	

<sup>1</sup> - علي السلمي، المرجع السابق، ص 18



## المطلب الثالث: إدارة المعرفة

## أولاً: مفهوم المعرفة.

المعرفة هي معلومات تمت معالجتها وهي خلاصة تجميع وترتيب المعلومات بشأن موضوع معين في مرحلة معينة، وهي أكثر قيمة وبها يتم اتخاذ القرار. ويعرفها Harris، المعرفة بأنها من فن المعلومات والبيئة والخبرة ويقصد بالبيئة بأنها الإطار الذي يستخدمه الشخص في النظر إلى الحياة والذي يمكن أن يتضمن تأثيرات مثل القيم الاجتماعية، الدين، ... الخ وتتمثل التجربة بالمعرفة السابقة المكتسبة.

## ثانياً: مفهوم إدارة المعرفة.

إن إدارة المعرفة ما هي إلا عملية تساعد الشركات في تعريف واختيار وتنظيم وبحث ونقل المعلومات المهمة والخبرات والتي هي من ذاكرة الشركة والتي عادة ما تكون موجودة في الشركة بطريقة غير منظمة.

إن هيكلية المعرفة تؤدي إلى العديد من النقاط منها:

- حل المشكلة بشكل فعال.
- التعليم الديناميكي والحركي.
- التخطيط الإستراتيجي.
- اتخاذ القرارات. (1)

## مبررات استخدام إدارة المعرفة:

تتعدد مبررات استخدام إدارة المعرفة والتي تتمثل فيما يلي:

1- الطبيعة الحركية التي توصف بها بيئة الأعمال اليوم / فظهور الأسواق العالمية من جهة والتقدم التكنولوجي في عمليات الإنتاج والتغير في طبيعة العلاقات مع المجهزين والمستهلكين.

<sup>1</sup> - علاء فرحان طالب، وأخر، إدارة المعرفة (إدارة معرفة الزبون)، طبعة الأولى: عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009، ص 65.

2- العولمة وما عكسته من تأثيرات على اقتصاديات العالم، والبنى المؤسسية والأساليب الإدارية والأطر التنظيمية والقانونية لمنظمات الأعمال حيث أن الاقتصاد العالمي وبحكم هذا التغيير أصبح كينونة متصلة الحلقات من خلال التجارة بالسلع والخدمات والموارد البشرية والأفكار.

- ظهور الرقمية المعتمد على الاتصالات والترابط مما أدى إلى ظهور<sup>(1)</sup>

### أهمية إدارة المعرفة:

فإدارة المعرفة تؤدي أهمية كبيرة للمنظمات كافة، أولاً: تأتي أهميتها من كونها أحد المكونات الجوهرية لنجاح المنظمات وضمان بقائها من خلال قدرتها على المساهمة في صيانة وتطوير رؤية طويلة الأمد تعبر من خلالها المنظمة أين ترغب في الذهاب مستقبلاً؟ وما مستوى المنافسة؟ وهذا السبب الأساسي الذي منح العديد من المنظمات العالمية إلى زيادة إنفاقها على إدارة المعرفة من 02 مليون عام 1992 إلى 12 مليون عام 2003.

ثانياً: إنا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها القوة البيئية عالية التأثير لذا تبرز أهمية إدارة المعرفة من كونها المكافئ الأكثر حيابة للقيمة والأكثر فاعلية للميزة التنافسية المستعملة وذلك لأسباب الآتية:

- 1- زيادة حدة المنافسة بالأسواق وسرعة ازدياد الابتكارات والاكتشافات الجديدة أدى إلى وجود ما يسمى حديثاً بإدارة المعرفة.
- 2- تعقيدات السلع والخدمات تتطلب المزيد من المعرفة بالزبون والسوق
- 3- إدارة المعرفة تحافظ على الزبائن ذوي الولاء.
- 4- إدارة المعرفة تنشئ الأسواق.
- 5- إدارة المعرفة تجذب الزبائن الجدد.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - خضير مصباح إسماعيل طيبي، إدارة المعرفة، طبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع، 2010، ص 28

<sup>2</sup> - أحمد الخطيب و(أخر)، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: عالم الكتب الحديث، ص 11

### المطلب الرابع: الإدارة الرشيدة والتسيير العمومي الجديد

#### 1. تعريف الإدارة الرشيدة:

إن مصطلح الإدارة الرشيدة مصطلح اقتصادي حديث يتضمن عددا من التعاريف غير المحددة كونه يتداخل في العديد من الجوانب الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية وقد عرف البنك الدولي الإدارة الرشيدة بأنها الأسلوب الذي تمارس به السلطة إدارة مصادر الدولة الاقتصادية (الموارد المالية) من أجل التنمية.

منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية عرفت على أنها القواعد التي تتحكم بأعمال المنشآت وطرق إدارتها ويحدد هيكلها توزيع الحقوق والمسؤوليات بين الأطراف المختلفة فيها وهم (مجلس الإدارة) المديرين والمساهمون.

عرفها الدكتور منصور الأعور (أستاذ محاضر في جامعة حمدان بن محمد الإلكترونية على أنها: تتمثل في تسيير شؤون المؤسسة على أساس راسخ من النزاهة من خلال الالتزام بالشرعية وتحقيق العدالة وتمكين الآخرين والمساءلة والفاعلية لتجسيد الرسالة والأهداف المؤسسة في إطار من الشفافية الكاملة.

تتركز الإدارة الرشيدة على عدة محاور منها الشفافية فيما يتعلق بنظام المعلومات وإطلاع المستفيدين على تفاصيل المعاملات وطرق اتخاذ القرارات من قبل مجالس الإدارة والأسباب الموجبة لذلك والفائدة المتوخاة من تلك القرارات والنتائج المترتبة عليها وتبيان المواقف المالية من خلال إطلاع المساهمين عليها توخيا لتوسيع دائرة المشاركة والرقابة ودعم عملية تصويب الأخطاء بما يفضي إلى تحسين النتائج في القرارات المستقبلية كذلك تعد عملية مكافحة الفساد المالي والإداري محورا هاما وأساسيا في الإدارة الرشيدة للشركات كونها تمثل تهديدا خطيرا لعملية التنمية والإصلاح الاقتصادي.<sup>(1)</sup>

تعريف شامل للإدارة الرشيدة: يقصد بالإدارة الرشيدة أو الحوكمة القواعد والنظم والإجراءات التي تحقق وتؤمن أفضل حماية وتوازن بين مصالح مديري الشركة والمساهمين فيها وأصحاب المصالح المرتبطة بها وتطبق هذه القواعد في المقام الأول على الشركات المساهمة المقيدة في الأسواق وكذلك على المؤسسات المالية التي تتخذ شكل شركات مساهمة.<sup>(1)</sup>

### أهمية الإدارة الرشيدة:

#### بالنسبة للشركات:

1/- تمكن من رفع الكفاءة الاقتصادية من خلال وضع أسس للعلاقة بين المدير بالشركة ومجالس الإدارة والمساهمين.

2/- تعمل على وضع الإطار التنظيمي الذي يمكن من خلاله تحديد أهداف الشركة وسبل تحقيقها من خلال توفير الحوافز المناسبة

3/- تؤدي إلى الانفتاح على أسواق المال العالمية وجذب الاستثمارات لتمويل المشاريع

4/- تحظى الشركات التي تطبق قواعد الإدارة الرشيدة بزيادة الثقة المستثمرين لأن تلك القواعد تضمن حماية حقوقهم.

5/- تعتبر هذه المبادئ بمثابة الخريطة التوضيحية التي يجب أن تتبعها كل الجهات الرقابية على سوق رأس المال وأعضاء مجلس إدارة الشركات والإدارة التنفيذية لها.

#### بالنسبة للمساهمين:

1/- تساعد على ضمان حقوق كافة المساهمين مثل حق التصويت حتى المشاركة في القرارات الخاصة بأي تغييرات جوهرية قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل.

2/- الإفصاح الكامل عن أداء الشركة والوضع المالي والقرارات المتخذة من قبل الإدارة العليا يساعد المساهمين على تحديد المخاطر المترتبة على الاستثمارات في هذه الشركة.<sup>(1)</sup>

## 2. التسيير العمومي الجديد:

### مفهوم التسيير العمومي:

ظهر التسيير العمومي الجديد على غرار بروز النموذج التقليدي للإدارة العامة للإجابة على التساؤل الذي أثير من قبل السياسيين والإداريين حول ما الذي من شأنه أن يجعل الحكومة أكثر كفاءة وفعالية، إذن التسيير العمومي الجديد NPM New Public Management جاء لاختزال مجموعة من المبادئ الإداريين التي طفت أجدت إصلاح في معظم بلدان منظمة التعاون والتنمية (OECD) في أواخر السبعينات وعلى حد تعبير بوليت Pollitt وهو يحسر معظم التغيرات الهيكلية والتنظيمية والإدارية التي تشهدها الخدمات العامة فهو وعاء فكر الإداري أو إنمام فكر إيديولوجي أساسه أفكار متولدة عن القطاع الخاص والتي تهدف إلى إصلاح القطاع العام.<sup>(2)</sup>

### مبادئ التسيير العمومي الجديد:

أ- التسييرية: يعتقد هذا الاتجاه أن الإدارة القطاع الخاص بمبادئه وممارسة (مثل إدارة الأداء، خدمة العملاء، إدارة العقود مرونة تحديد وتقدير الأجور...) يمكن تطبيقها على المؤسسات والوكالات العامة وسيوفر هذا لهذه المبادئ والممارسات حلولاً وإجابات لكثير من مشاكل فعالية التنظيمات العامة وأن التحول من المنظمات البيروقراطية يؤدي إلى تغيير في بنية ورقيم المسيرين "المديرين" في المؤسسات العامة والتي من شأنها حكم الابتكار نوعية الخدمة، الشفافية، الإبداع والتكيف والعمل الجماعي في الخدمة العامة.

<sup>1</sup> - المرجع نفسه.

<sup>2</sup> - مقارنة التسيير العمومي الجديد كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد 01، 2011-2012، ص 116

**ب- نظرية الاختيار العام:** ظهرت نهاية الستينات من القرن الماضي خاصة مع أعمال مدرسة فرجينيا وتعرف بأسماء مختلفة، نظرية الاختيار الاجتماعي، نظرية الاختيار (العقلاني، اقتصاديات السياسة وهي تعبر عن أفكار الليبراليين الجدد وهي ترى أن المنظمات العامة غير فعالة بسبب مجموعة الضغوط السياسية والبيروقراطية، ذلك لأن السياسيين والإداريين الذين يتخذون القرارات العامة يفضلون مصلحتهم الخاصة أولاً كما ترى أن هناك تضاد بين الدولة والسوق الذي يمثل الآلية الفاعلة في توزيع الموارد وعليه يرون بتقليص دور الحكومة (الدولة في النشاط الاقتصادي، وأقرت هذه النظرية بأن دور الحكومة يجب أن يتوفر على الحد الأدنى من التسيط والمرونة والتمكين والمبادرة والتنظيم، كما تدعوا إلى إدخال الحد الأدنى من آليات السوق في المنظمات البيروقراطية والتي يمكن من خلالها تحسين كفاءتها.

**ج- نظرية الوكالة:** وتستند هذه النظرية الاقتصادية لمدرسة شيكاغو، هذه النظرية تعرف باسم نظرية الوكيل الرئيسي وتفيد هذه النظرية أن المنظمة يمكن النظر إليها على أنها مجموعة علاقات بين المالك والمسير والذي تفوض له صلاحيات تسمح له بالتعامل مع العملاء والزبائن بصفة المالك وفي حالة تطبيق هذه النظرية على المنظمات العمومية قد يساعدها على إعادة تنظيمها من خلال تحقيق عنصرين<sup>(1)</sup>:

1\* التحديد الدقيق لصلاحيات المسيرين في صورة عون تنفيذي للسياسات العامة والإبقاء الهيئة السياسة في إطار دورها لتصميم وتصور ومعالجة السياسات العامة ما يسمح بأدق قياس النتائج ولوظيفة الرقابة على مستوى الأداء في المنظمات.

2\* إن النجاح في تحقيق العنصر السابق يضمن شفافية ويفرض بالضرورة الرفع من كفاءة وفاعلية أداء المسيرين كما يسمح بالتحديد الدقيق للتكاليف.

**د- تحليل تكلفة الصفقات:** تمثل هذه النظرية أحد التيارات المسيطرة في النظريات الحديثة في اقتصاد المؤسسة وتبوء أفكارها إلى أعمال Coase 1937 ويرجع

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 117-118

Coase مشروعية لجوء المنظمات في بعض الحالات إلى عقد صفقات داخلية دون اللجوء إلى ميكانزمات السوق باللجوء إلى عملية مقارنة تكاليف إجرائها ويمكن تلخيص هذه النظرية في كون اللجوء إلى آلية السوق تبقى هي أداة الضبط الأولى والمرجعية غير أن هذا لا يمنع من أن أكثر من الحالات والتي تعود إلى تعقد الحياة الاجتماعية والاقتصادية تلجأ فيها المنظمات إلى عقد صفقاتها إذ في هذه الحالة تبدو أكثر ارتفاعاً مما لو أن منظمة لجأت إلى أشكال أخرى فالتبادل الأكثر أداء هو التبادل الذي ينطوي على تكاليف أقل.

### 3. عناصر التسيير العمومي الجديد وتطبيقاتها ضمن السياق العالمي:

في مقالة لكريستوف هود بعنوان التسيير العمومي الجديد لجميع الفصول وقد وصف هود NPM كعقيدة تتضمن 07 عناصر متكاملة هي: التسيير المحترف في القطاع العام، نظم واضحة لتحديد معايير الأداء وأخرى لقياسه، تركيز أكبر على الرقابة الخارجية، التحول إلى تقسيم وحدات القطاع العام، التحول إلى منافسة أكبر في القطاع العام، التشديد على الانضباط والتقشف في استخدام الموارد.

نستخلص أن عملية رفع الكفاءة وفاعلية المنظمات العامة لا يمكن تحقيقها في ظل صيغة الإحلال أو ضمن أطروحات خارجية تختلف عن خصوصية البلدان النامية وهذا مبرر لاختلاف في عملية استخدام وتطبيق NPM حتى في العالم المتقدم نفسه يتماشى مع الحاجات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية لكل بلد.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - المرجع نفسه، ص ص 118-121

## خاتمة الفصل الثاني:

ونستخلص مما سبق أن عال الإدارة أصبح يموج بالعديد من الأفكار والتوجهات الجديدة بدرجة غير مسبوقة وقد تفاعلت العديد من العوامل والمسببات في خلق هذه الحالة التي كانت تمثل تحدياً بالنسبة للإدارة يأتي في مقدمتها التطور الهائل في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات وطبيعة السوق العالمية التي تحولت من العمليات العادية الملموسة إلى معاملات افتراضية والتي فرضت المنافسة الشرسة المحلية والعالمية كل هذه العوامل أفرزت أساليب وطرق جديدة للإدارة أهمها إدارة الجودة الشاملة والإدارة الإلكترونية وإدارة المعرفة إضافة إلى الإدارة الرشيدة والتسيير العمومي الجديد، الناتجة عن مواجهة الإدارة لذلك التحديات.



الأختامه



## الخاتمة:

العولمة إذن هي سلاح ذو حدين فمن ناحية إن ما توفره يعد فرصا يجب انتهازها، فهي تعمل بذور التقدم والرقي المتمثلة في منجزات الثورة التكنولوجية وثورة المعلومات وظهور الحواسيب والانترنت يهدف خدمة البشرية ومن جهة ثانية تهدد الشعوب والدول بآثارها السلبية المتمثلة في تهديد الثقافات المحلية وتشويهها عن طريق وسائل الإعلام منافسة السلع الأجنبية والخصخصة وما ينتج عنها من بطالة وفقر إضافة تفشي ظاهرة الفساد الإداري والمضاربات، وهذا يفرض على الدول أن تتسلح بالقدرة الكافية لتصدي لكل آثار العولمة والاستفادة من إيجابياتها ما أمكن وإلا فستكون الدولة مجرد تابعة اقتصادية وسياسية وثقافية للغرب وفي الحالتين يجب أن يكون العالم بأسره مستعدا لقبول أفكار جديدة ومجرد قبول هذه الأفكار يعني بحد ذاته وضع قيود على الحرية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية كذا قمنا بإجراء هذا البحث محاولين بيان التحديات التي تواجه الإدارة في ظل العولمة والأساليب الإدارية الناجمة عنها.

## نتائج البحث:

نستخلص أن العولمة هي ظاهرة شاملة لجميع ميادين الحياة السياسية والاقتصادية والثقافية وحتى الإدارية.

فرضت العولمة مجموعة من التحديات على الإدارة كثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمنافسة الشرسة المحلية والعالمية إضافة إلى ما أتت به المنظمة العالمية للمواصفات الإيزو (ISO) ونتج عن هذه التحديات ما يلي:

1/ التحول من العمليات اليدوية إلى العمليات الإلكترونية التقنية الرقمية (الإدارة الإلكترونية)

2/ التحول من العمليات الهياكل التنظيمية الهرمية المبنية على التخصص وتقسيم العمل (النظام البيروقراطي) إلى نظام مفتوح وسريع.

3/ التحولات في نوعية العناصر البشرية ومتطلباتها وخصائصها المعرفية مع التركيز على الجودة والنوعية (إدارة الجودة الشاملة)

4/ تقليص الفجوة بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال أي الاستفادة من آليات القطاع الخاص وتطبيقها في القطاع العام (التسيير العمومي الجديد)



## قائمة المراجع

### I المراجع باللغة العربية :

- (1) احمد ثابت وأخر، العولمة وتداعياتها على الوطن العربي، الطبعة الأولى، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية 2003.
- (2) إيهاب جلال، تجارة الالكترونية، مصر: المكتب العربي الحديث، 2011.
- (3) أحمد الخطيب وأخر، إدارة المعرفة ونظم المعلومات، الطبعة الأولى، عمان: عالم الكتب الحديث.
- (4) بشير علاق، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2008.
- (5) حسين عبد الله العابد، أثر العولمة في الانتفاضة العربية، الطبعة الأولى، لبنان: دار النهضة العربية، 2004.
- (6) حسين محمد الحسن، إدارة الالكترونية المفاهيم والخصائص، الطبعة الأولى، دار الوراق للنشر والتوزيع، 2011.
- (7) خضير مصباح إسماعيل طيطي، إدارة المعرفة الطبعة الأولى، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع 2010
- (8) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2010.
- (9) زبير رمضان، العولمة (البنى الوظيفية الجديدة للدولة) الطبعة الأولى، عمان: مركز الكتاب الأكاديمي: 2013.

- (10) سهيل الحسين الفتلاوي، العولمة وأثارها في الوطن العربي الطبعة الأولى، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2009.
- (11) طاهر محسن منصور الغالي وآخر، الإدارة الإستراتيجية، (منظور منهجي متكامل) الطبعة الثانية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009.
- (12) علاء فرحان طالب وآخر، إدارة المعرفة ( معرفة الزبون) الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع، 2009.
- (13) علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة متطلبات الايزو 9000 ، دار غريب 1995.
- (14) علاء زهير الراوشدة، العولمة والمجتمع، ب، ط، عمان: دار الحامد 2007.
- (15) فيصل فخري مراد، الإدارة، عمان: مجدلاوي للنشر والتوزيع 1982.
- (16) لعلي بوكميش، إدارة الجودة الشاملة ايزو 9000، ط01، عمان: دار الراية للنشر والتوزيع، 2010
- (17) محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، الطبعة الأولى، عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع 2006.
- (18) محمود احمد فياض وآخر، مبادئ الإدارة الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع 2010.
- (19) موسى خليل، الإدارة المعاصرة، (المبادئ والوظائف والممارسة)، الطبعة الثانية، بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدارسات والنشر والتوزيع 2011.
- (20) محمود الحسين الوادي وآخر، المعرفة والإدارة الالكترونية وتطبيقاتها المعاصرة الطبعة الأولى، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع 2001.

21) نعيم إبراهيم الطاهر، إدارة العولمة وأنواعها الطبعة الأولى، اربد: عالم الكتب الحديث 2009.

## (II) المذكرات

1) مداح بلقيس عائشة، غوث فاطمة، اثر العولمة على الحقوق السياسية، مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس، تخصص علاقات دولية، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2009/2008.

2) زراقة زهرة، حاجي وهيبة، انعكاسات العولمة على حقوق الإنسان مذكرة التخرج لنيل شهادة الليسانس في الحقوق، جامعة مولاي طاهر، سعيدة، 2011/2010.

## (III) المجلات

1- مجلة الأداء المؤسسات الجزائرية، التسيير العمومي الجديد، كآلية لتدعيم وتعزيز تنافسية وكفاءة المنظمات الحكومية، العدد 2012/2011/01

## (IV) المواقع الالكترونية :

التحديات التكنولوجية والتقنية للعولمة على الإدارة:

-[http //krwetatnt.net](http://krwetatnt.net)

- الإدارة الرشيدة

-[http /ism-ty/Arabic /controt/Governance/payer/ Governance Form ASPX](http://ism-ty/Arabic /controt/Governance/payer/ Governance Form ASPX).

# الفهرس





## الفهرس

أ	مقدمة عامة
	الفصل الأول: الإطار المفاهيمي عام
1	مقدمة الفصل الأول
2	المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للعولمة
2	المطلب الأول : نشأة العولمة
5	المطلب الثاني: مفهوم العولمة
8	المطلب الثالث: صور العولمة
12	المطلب الرابع: مؤسسات العولمة
17	المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للإدارة
17	المطلب الأول: مفهوم الإدارة
20	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة (تطور النظرية التاريخية)
27	المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة
29	المطلب الرابع: وظائف الإدارة
34	خاتمة الفصل الأول
	الفصل الثاني: انعكاسات العولمة على الإدارة.
35	مقدمة الفصل الثاني
36	المبحث الأول: تحديات الإدارة في ظل العولمة.
36	المطلب الأول: تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
37	المطلب الثاني: المنافسة الشرسة المحلية والعالمية.
38	المطلب الثالث: مواصفات الإيزو
41	المطلب الرابع: ظهور خصائص جديدة للسوق العالمية.
43	المبحث الثاني: أساليب الإدارة الجديدة في ظل العولمة.
43	المطلب الأول: الإدارة الإلكترونية
46	المطلب الثاني: إدارة الجودة الشاملة
49	المطلب الثالث: إدارة المعرفة

51	المطلب الرابع: الإدارة الرشيدة والتسيير العمومي الجديد
56	خاتمة الفصل الثاني.
57	خاتمة عامة
59	قائمة المراجع
62	الفهرس

## دعاء الختام

( رَبَّنَا لَا تُؤَاخِذْنَا إِنْ نَسِينَا أَوْ أَخْطَأْنَا رَبَّنَا  
وَلَا تَحْمِلْ عَلَيْنَا إِصْرًا كَمَا حَمَلْتَهُ عَلَى الَّذِينَ  
مِنْ قَبْلِنَا رَبَّنَا وَلَا تُحَمِّلْنَا مَا لَا طَاقَةَ لَنَا بِهِ  
وَاعْفُ عَنَّا وَارْحَمْنَا أَنْتَ مَوْلَانَا  
فَاَنْصُرْنَا عَلَى الْقَوْمِ الْكَافِرِينَ )

"البقرة: 286"

" اللهم إنا نعوذ بك من قلب لا يخشع،  
ومن دعاء لا يُسمع، ومن علم لا ينفذ، يا ذا  
الجلال والإكرام "

