

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



ملخص البحوث في مقياس تسيير المؤسسة

المقياس: تسيير المؤسسة
القسم: علوم التسيير
المستوى: الثانية علوم التسيير

إعداد الدكتور:
تي أحمد

السنة الجامعية: 2022/2021

الفهرس

اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
التسيير الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
التخطيط الاستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية
الإتصال في المؤسسة الاقتصادية
الإدارة بالحوافز في المؤسسة الاقتصادية
القيادة الاستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية
إدارة التغيير والتطوير في المؤسسة الاقتصادية
إدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية
أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية

البحث 01: اتخاذ القرارات (Decision Making).

تمهيد:

يواجه المدراء يوميا العديد من المشكلات والحالات التي تحتاج إلى اتخاذ قرار لحل تلك المشكلات وبما أن التخطيط يعتمد أساسا على اتخاذ القرارات إذن لابد للمدير من التعرف على الخطوات التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات وقبل أن تخوض في هذه الخطوات لا بد من التعرف على مفهوم اتخاذ القرار فاتخاذ القرار هو اختيار البديل الأمثل من بين عدة بدائل بمعنى انه لو كان هناك بديل واحد للحل فلا داعي لاتخاذ قرار في ذلك .

1. مفهوم عملية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرار في المنظمة هو من اختصاص الإدارة العليا والقيادة، وهذه العملية تختلف باختلاف وتنوع الأساليب الإدارية، والمدارس الإدارية المطبقة في المنظمات (فمثلا الإدارة بالأهداف تنظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها عملية مشاركة بين الأفراد العاملين والإدارة العليا.

تعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

اتخاذ القرار هو: عملية المفاضلة والتقييم الدقيق لمجموعة من البدائل في ظل ظروف وتوقعات معينة، واختيار أفضلها للوصول إلى حل مشكلة قائمة أو اتخاذ هدف محدد. بما يعني التكيف الفاعل للمنظمة مع بيئتها الداخلية والخارجية.

*- مفهوم القرار وصنع القرار:

القرار هو سلوك، تصرف واعي من بين عدة بدائل، إنه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلها، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار، وتنفيذ هذا القرار ومتابعته، ويقول الكاتب " هاريسون " أن القرار مرحلة في عملية مستمرة لتقييم البدائل من أجل انجاز هدف معين، أما عملية صنع القرار فتتكون من سلسلة خطوات متتابعة بتشخيص المشكلة وتنتهي بتقييم فاعلية البديل الذي تم اختياره.

وتتضح أهمية اتخاذ القرارات بالنسبة للمؤسسة من خلال دوره في:

- تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية؛
- التفاعل الديناميكي بين مختلف الأطراف الفاعلة في النسق التنظيمي الداخلية منها والخارجية مثل: المدراء، المستشارين، العملاء، الموردون، العاملين... الخ؛
- تجميع ومعالجة مختلف المعلومات المتعلقة بالمؤسسة ونشاطها باستخدام وسائل علمية وتكنولوجية متعددة؛
- تقييم أداء القادة والمديرين والإداريين في القيام بمختلف الأنشطة والمهام المطلوب انجازها؛
- تجسيد الأهداف وتنفيذ السياسات والاستراتيجيات العامة بصورة علمية وموضوعية.

2. أسس اتخاذ القرار:

- المعلومات: وهي البيانات الموجودة والمتوفرة من اجل اتخاذ القرار والتي على ضوءها تتوقع النتائج المستهدفة؛
- قواعد القرار: وهي الطرق والأساليب التي توضح لمتخذ القرار الطريقة التي يجب أن يأخذ بها وذلك وفقا للظروف المحيطة؛

- المخاطرة: بمعنى اخذ القرار دون الاعتماد على معلومات ودون التأكد من أن النتائج أكيدة بمعنى من الممكن أن ينجح أو يفشل؛

- مساعدة القرار: وهذا يعني استخدام بعض الوسائل في اتخاذ القرار مثل الأدوات الرياضية والالكترونية.

3. الاعتبارات الواجب توفرها في عملية اتخاذ القرار:

- 1- ضرورة توافر المرونة الذهنية التي تكفل الإلمام بالعناصر الأولية والعاطفية والرشيده، بمعنى أن يكون تفكير متخذ القرار منطقيا، وخاليا من الشك والتناقض، ودقيقا وواضحا ومفهوما؛
- 2- أن يكون القرار عمليا وقابلا للتطبيق حتى يسهم في تحقيق الهدف؛
- 3- إقناع المجموعة بسلامة وحيوية القرار، حيث يتطلب ذلك شرح القرار وتهيئة المرؤوسين لقبوله؛
- 4- تقدير ودراسة العوامل والظروف البيئية المحيطة قبل اتخاذ واختيار القرار؛
- 5- إن عملية اخذ القرار تتطلب وقتا كافيا لكي يتم تحديد المشكلة بالدقة الكافية وتحليلها؛
- 6- المتابعة للقرار وما يتبعه من سلسلة من الأعمال.

4. تصنيف القرارات:

تصنف القرارات الإدارية إلى نوعين رئيسيين: قرارات مبرمجة و غير مبرمجة، وهناك من يضيف قرارات أخرى.

1.4. الصنف الأول: قرارات مبرمجة وقرارات غير مبرمجة:

فالقرار المبرمج هوروتيني، متكرر، يعالج ويتناول مشكلات وحالات ومواقف تنظيمية متكررة روتينية حيث يمكن وضع إجراء محدد لصنع القرارات بشأنها. أما القرار غير المبرمج فهو غير محدد ويتعلق بمشكلات، حالات، مواقف متجددة وليست متكررة وغير روتينية، ولا يوجد إجراء معد مسبقا لمعالجة الموقف أو المشكلة وذلك لكونها معقدة أو مهمة جدا.

إن أي مدير يواجه مشكلات ومواقف عديدة متنوعة معظمها من النوع الروتيني المتكرر، ولكن المدير يواجه أيضا أحيانا مواقف ومشكلات تتطلب قرارات غير مبرمجة، قرارات إبداعية فريدة.

الجدول رقم (01): مقارنة بين القرارات المبرمجة والقرارات الغير المبرمجة.

أنواع القرارات		
قرارات غير مبرمجة	قرارات مبرمجة	
جديدة، غير منظمة، درجة عدم التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة.	متكررة، روتينية، درجة التأكد عالية فيما يتعلق بعلاقات السبب/النتيجة.	نوع المشكلة
الحاجة للإبداع، الحدس والتسامح مع الغموض، حل المشكلات إبداعيا.	الاعتماد على السياسات والقواعد، والإجراء محدد.	الإجراء
غير واضحة بشكل دقيق	واضحة	طبيعة المهمة
قليلة إلى حد كبير	متوفرة إلى حد كبير	المعلومات
محدودة	متعدد	عدد البدائل
الإدارة العليا في الغالب	الإدارة التنفيذية والوسطى في الغالب	المستوى الإداري
كبيرة جدا	محدودة جدا	درجة المخاطرة

2.4. الصنف الثاني: قرارات استباقية وقرارات ردة الفعل:

فالقرار الاستباقي هو قرار يتم صنعه تحسبا، توقعاً لتغير خارجي أو ظروف أخرى، وذلك تفادياً ومنعاً لحدوث أو تطور المشكلات. أما قرار رد الفعل فيتم صنعه استجابة (رد فعل) لتغيرات خارجية.

3.4. الصنف الثالث: القرارات الإستراتيجية والقرارات التكتيكية والتشغيلية:

1- القرارات الإستراتيجية: هي القرارات التي تعنى بكيان التنظيم ومستقبله وعلاقاته بالبيئة المحيطة. ولها آثار وأبعاد كبيرة على المؤسسة وعلاقاتها المتبادلة مثل: الأهداف العامة، الوضع التنافسي، الإستراتيجيات، خيارات السوق... الخ. وأهم ما يميز هذه القرارات أنها: - تتصف بدرجة عالية من المركزية، حيث يتم اتخاذها في قمة الهرم التنظيمي بواسطة الإدارة العليا؛

- تتميز بالثبات النسبي وتغطي فترة طويلة الأجل؛

- تستهدف استغلال الفرص أو تجنب التهديدات؛

- تتطلب موارد معتبرة وحجماً كبيراً من المعلومات؛

- تؤخذ في ظل ظروف المخاطرة الشديدة وعدم التأكد.

تتمثل القرارات الإستراتيجية في القرارات الغير المبرمجة، ووضع الأهداف والخطط طويلة الأجل، وتعالج مشكلات جديدة وغامضة وغير مألوفة والمعلومات المتوافرة قليلة وتحتاج إلى اجتهاد وتفكير إبداعي، تقوم به الإدارة العليا.

2- القرارات التكتيكية: هي القرارات المتعلقة بإعداد الخطط والموازنات واستخدام الموارد المالية البشرية والمادية بهدف تنفيذ القرارات الإستراتيجية، مثل: تخصيص الموارد، تقرير الموازنات، تقسيم المهام والوظائف، تحديد مسار

العلاقات بين العاملين، توزيع السلطة، تنظيم العمل... الخ. ويتصف هذا النوع من القرارات بما يلي:

- لا مركزية نسبية وتفويض السلطة، تؤخذ في مستوى الإدارة الوسطى (الوظائف، الوحدات)؛

- تتميز بالتغير وتغطي فترة زمنية متوسطة؛

- تتعلق بتعزيز نقاط القوة ومعالجة مكامن الضعف.

- تسود هذه القرارات ظروف تتسم بالمخاطرة أو التأكد النسبي.

3- القرارات التشغيلية: تتعلق هذه القرارات غالباً بالعمليات التشغيلية اليومية، وتكون في شكل إجراءات وقواعد

عمل تخص الوظائف أو مراكز العمل الفردية، مثل: تشكيل فرق العمل، برامج العمل، جدولة الإنتاج، مراقبة الجودة، إعداد الطلبات، مراقبة المخزون... الخ. وتتميز هذه القرارات بما يلي:

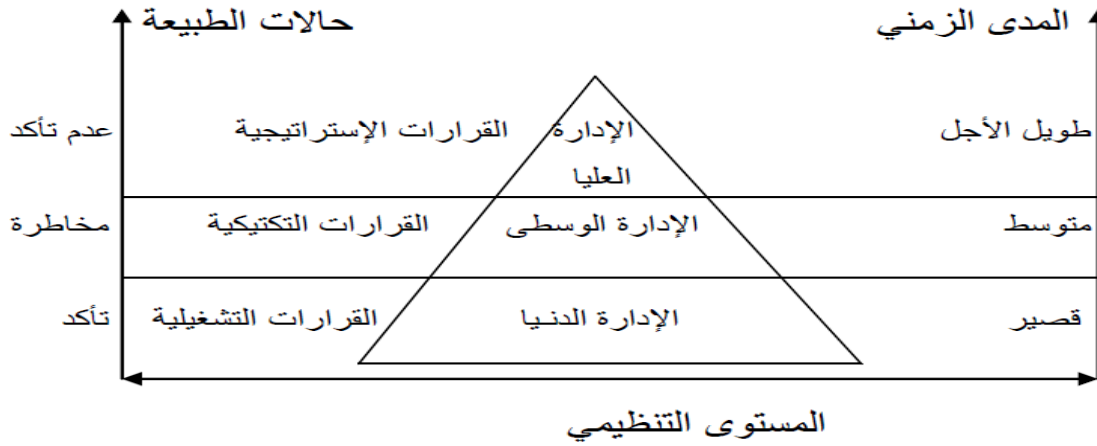
- تعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة التنفيذية أو المباشرة في مستوى الإدارة الدنيا؛

- هذه القرارات قصيرة المدى كونها تتعلق بأسلوب العمل الروتيني وتكرر باستمرار؛

- لا تحتاج لمزيد من الجهود أو البحث أو الإبداع من قبل متخذيها؛

- يتم اتخاذها في ظل الخبرات السابقة وبطريقة فورية.

الشكل رقم (01): القرارات والمستوى التنظيمي



5. ظروف صنع القرار:

تتفاوت الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات من حيث درجة التأكد، ويمكن تصنيف هذه الظروف من حيث درجة التأكد إلى ثلاثة أنواع:

1- ظروف التأكد: في هذه الحالة تكون البدائل المتوافرة لحل المشكلة ومردود وتكلفة كل منها معروفا ومعلوماً، وليس هنالك أي مجال لعنصر أو عامل الحظ أن يتدخل بين البديل وردوده.

2- ظروف المخاطرة: يتم صنع القرار في ظروف المخاطرة حينما تكون البدائل المتوافرة معلومة ومعروفة وكذلك احتمالات حدوثها والفوائد (التكاليف) المحتملة لكل بديل، وهذا النوع من أكثر الأنواع شيوعاً، فالبديل معروفة ولكن النتائج مشكوك فيها والمعلومات قليلة.

3- ظروف عدم التأكد: ففي هذه الحالة يكون لكل بديل أكثر من نتيجة متوقعة مع الصعوبة في معرفة احتمالات النتائج، حيث نسبة عدم التأكد عالية والمعلومات شحيحة.

6. نظريات اتخاذ القرار:

لقد تعاقب العديد من العلماء والمفكرين عبر عدة فترات زمنية على وضع أسس وتحاليل ونظريات للقرار، ومع تقدم التفكير العلمي تقاربت هذه النظريات وظهرت أفكار جديدة أقرب إلى الواقع، ونوجزها في ثلاثة اتجاهات:

6-1- الاتجاه الراشد (الاتجاه الكلاسيكي):

بالنسبة لهذا الاتجاه متخذ القرار رجل اقتصادي راشداً من جميع النواحي، وهي أول نظرية ظهرت للوجود تعنى بالقرار، فهي ترى الرجل الاقتصادي يبحث عن الفائدة القصوى، ومبدئياً فالمشكلة محددة تحديداً جيداً، ومتخذ القرار ملم بكل المعلومات والبيانات وعلى النتائج المتوقعة من تنفيذ القرار وللرجل الاقتصادي الوقت الكافي لتحليل المشكلة من جميع نواحيها (التي تظل دون تغيير تنتظر الحل).

هذا الاتجاه انتفت أسباب وجوده ولم يعد صالحاً فلا الرجل الاقتصادي راشداً بمعنى الكلمة ولا الظروف المحيطة بالمشكلة تضل حبيسة إلى أن يصدر الرجل الراشد قراراً لحلها ولا يوجد إنسان دون إحساس وشعور وشخصية تمنع من اتخاذ قرار راشداً.

6-2- نظرية "هربرت ألكسندر سيمون"

تجلت نظرية "سيمون" في اتخاذ القرارات لأول مرة وفي شكل كامل في كتابه "السلوك الإداري"، وجه سيمون خلالها انتقادات لمن سبقوه من كتاب وباحثين، واعتبر أنهم انطلقوا من المثالية في كل شيء، بينما نظرهو إلى

الإدارة بمنظور عقلاني تتحكم فيه قواعد متعلقة ومرتبطة بالمحيط، فهو ينظر إلى المسير بأنه يملك تصرفاً عقلانياً ومنطقياً ولكنه محدود من طرف المحيط، فالعقلانية أحياناً مقننة ومشروطة بتحقيق غايات وأهداف يسعى إليها متخذ القرار من خلال تأديته لمجموعة من الأدوار والأفعال قد تصطدم مع سبب من الأسباب، حيث تبرز قيم وأهداف شخصية تؤثر على الموقف وعلى معلومات الموجودة في المحيط، فهو ينظر إلى السلوك الإداري بأنه نظام مفتوح متفاعل مع البيئة يؤثر ويتأثر بالظروف.

إن القرار ضروري أن يرتبط وينسجم مع السياسة و الخطوط العامة للإدارة كما أنه ضروري أن يتسم بالمعرفة والعقلانية التي تمكنه من طرح البدائل أو ما يسعى عقلانية القرار المناسبة.

6-3- الاتجاه الاحتمالي (الكمي الرياضي):

لقد برزت مؤخراً أهمية استخدام الأساليب العملية والتحليل الكمي في الإدارة كأداة فعالة لاتخاذ القرارات في المجال الإداري، وذلك نتيجة لتوسع حجم المنظمات وزيادة المنافسة بينها.

يركز انصار هذا الاتجاه (النظرية) على الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات المثلى، ويستخدم في ذلك أساليب ونماذج كثيرة ومتنوعة مأخوذة من عدة مجالات أهمها: الرياضيات، بحوث العمليات، الاحصاء والاحتمالات، المحاسبة الادارية، نظم المعلومات.

ووفقاً لطبيعة المشكلة المطروحة قد يلجأ الى استخدام أسلوب أو نموذج واحد، كما قد يستخدم مزيجاً من هذه الأدوات.

7. الخطوات الأساسية لعملية صنع القرارات:

تمر عملية اتخاذ القرارات بعده خطوات من أهمها ما يلي:

1- تشخيص المشكلة: أي لا بد من التعرف على هذه المشكلة وتحديد الظروف المحيطة بالمسألة، فمثلاً المدير قد يقوم بعملية مقارنة بين الإنجاز الحقيقي والخطة المرسومة، فإن وجد انحراف فإن ذلك يدل على وجود مشكل ما يجب العمل على تصحيح تلك الانحرافات.

2- جمع المعلومات والبيانات المرتبطة بالمسألة وتحليلها: في هذه المرحلة يتم جمع جميع البيانات والمعلومات التي قد تساهم في تفهم جوانب المشكلة وأبعادها وفي نفس الوقت تساهم في حلها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب. ولا تقتصر عملية جمع البيانات والمعلومات على مرحلة من المراحل بل تتم في جميع مراحل تحليل وحل المشكلات.

3- البحث عن الحلول البديلة: بعد أن التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها يبدأ متخذ القرار بالبحث عن الطرق المختلفة التي يمكن استخدامها لحل تلك المشكلة وذلك باستعراض كافة الطرق والوسائل التي من خلالها يمكنه القضاء على تلك المشكلة ولذلك لا بد أن يكون المدير واسع الأفق وان يتمتع بالقدرة على الإبداع والابتكار.

4- تحليل الحلول البديلة: بعد أن يقوم متخذ القرار بالتعرف على الحلول البديلة لابد عليه من القيام بعمل مقارنة بين هذه الحلول، بمعنى معرفة الفروق بين هذه الحلول ولذلك لابد من أن يقوم بجمع كافة البيانات والمعلومات عن كل بديل من البدائل حتى يستطيع اختيار البديل الذي يحقق له أفضل النتائج من خلال معرفة مزايا ومساوي كل بديل من البدائل.

4- اختيار البديل الأمثل: نتيجة لعملية تحليل البدائل المتاحة والتعرف على مزايا وعيوب كل بديل من البدائل يقوم المدير باختيار البديل الذي يحقق له أفضل النتائج وأقل التكاليف (الخسائر) ويعتمد المدير في ذلك على خبرته وقدرته على الاختيار .

5- المتابعة والتنفيذ: بعد اختيار البديل الأمثل فإن عملية اتخاذ القرار لم تنته لأنه لا بد من معرفة مدى تأثير هذا القرار ومقدرته على تحقيق الهدف الذي اتخذ القرار من أجله كذلك لا بد من تبليغ القرار إلى جميع من لهم علاقة به وخاصة من سيقومون بالتنفيذ ولا يمكن أن نقول بأن القرار سليم وفعال قبل أن يطبق ونراه على أرض الواقع وتتعرف على النتائج التي تحققت من ورائه.

البحث 3: التسيير (الإدارة) الاستراتيجي

1. تعريف الإدارة الاستراتيجية :

تصدى العديد من الكتاب والباحثين لتعريف الإدارة الاستراتيجية، حيث يعرفها Ansoff، وهو أحد رواد الفكر الإداري بأنها : " تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها ، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها " .

أما Strickland & Thompson فقد عرفا الإدارة الاستراتيجية بأنها : " رسم الاتجاه المستقبلي للمنظمة وبيان غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي المناسب لتحقيق ذلك في ضوء العوامل والمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية ، ثم تنفيذ الإستراتيجية ومتابعتها وتقييمها " .

أما كوين Quinn فقد عرف الإستراتيجية بأنها : " الأ نموذج أو الخطة التي تتكامل فيها الأهداف الرئيسية والسياسات والإجراءات ، ومتابعة أنشطتها للتأكد من تحقيق الترابط التام " .

2. مهام الإدارة الاستراتيجية :

من التعاريف السابقة نجد أن الإدارة الاستراتيجية تنطوي على تسع مهام رئيسية هي :

- أ- صياغة رسالة المنظمة بعبارات عامة تعكس غرضها الرئيسي وفلسفتها وأهدافها .
- ب- تنمية صورة المنظمة والتي تظهر ظروفها وقدراتها ومواردها الداخلية .
- ج - تقييم البيئة الخارجية للمنظمة بما تتضمنه من قوى ومتغيرات تسود بيئتها العامة أو تلك التي تسود بيئتها التنافسية .
- د - تحليل البدائل الاستراتيجية من خلال محاولة إحداث التوافق بين مواردها والظروف السائدة في البيئة الخارجية .
- هـ - تحديد أكثر البدائل جاذبية في ضوء رسالة المنظمة ومواردها وظروفها البيئية .
- و - إختيار مجموعة من الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة التي يمكن ان تساعد في تحقيق أكثر الفرص جاذبية .
- ز - تحديد الأهداف السنوية والإستراتيجيات قصيرة الأجل والتي تتسق مع الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات العامة .
- ح - تنفيذ الخيارات الاستراتيجية من خلال تخصيص الموارد، مع مراعاة الأبعاد الخاصة بالمهام ، الأفراد، الهياكل التنظيمية، التكنولوجيا ، وأنظمة التحفيز .
- ط-تقييم مدى نجاح العملية الإستراتيجية والإستفادة من المعلومات المرتدة في زيادة فعالية القرارات الإستراتيجية المستقبلية.

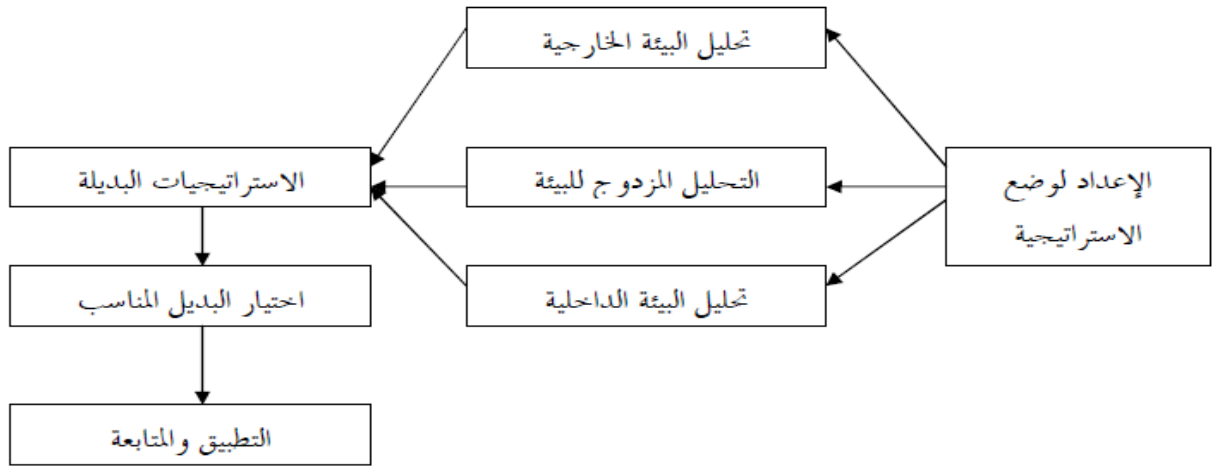
3. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

- ولكي نقتنع المنظمات الحكومية أكثر بضرورة ممارسة الإدارة الإستراتيجية، سنوضح الفوائد المتحققة لها من ممارستها:
- 1- تتغير الظروف المحيطة بالمنظمات بسرعة فائقة ويعتبر أسلوب الإدارة الإستراتيجية هو الأسلوب الوحيد الذي يمكن المنظمات من توقع المشكلات والفرص المستقبلية.
 - 2- تتفوق المنظمات التي تمارس الإدارة الإستراتيجية في أدائها عن المنظمات التي لا تمارسها، وذلك للفوائد التي تجنيها من خلال تطبيقها لهذا المفهوم والتي من أهمها:
 - توفر الإدارة الاستراتيجية أهداف واتجاهات واضحة عن مستقبل المنظمة لجميع العاملين بها.
 - المساعدة في تخصيص الموارد على أوجه الاستخدامات المتعددة للأنشطة المختلفة في المنظمة.
 - المساهمة في إعداد وهيئة القيادات العليا وتنمية مهاراتهم القيادية من خلال المشاركة في أنشطة الإدارة الإستراتيجية.
 - مساعدة المديرين على التحول إلى الأداء المبادر وليس الأداء بردود الأفعال.

4. خطوات بناء الإستراتيجية :

يقصد ببناء الاستراتيجية إعداد خطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتحديات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف، وتشتمل عملية صياغة الاستراتيجية على: تحديد رسالة المنظمة، تحديد الغايات والأهداف، دراسة البيئة الداخلية، دراسة البيئة الخارجية، ثم تحديد البدائل الاستراتيجية، واختيار البديل المناسب ثم التنفيذ والرقابة ، ويمكن توضيح ذلك بالشكل التالي:

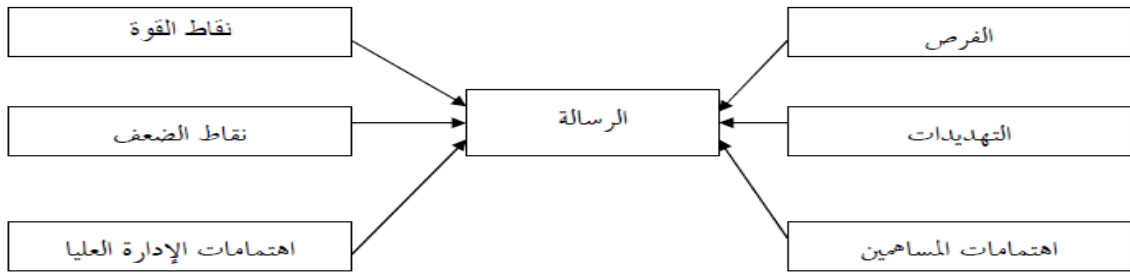
شكل رقم (01) خطوات بناء الإستراتيجية



وتمر عملية صياغة الإستراتيجية بالمراحل التالية:

- 1.4 تحديد رسالة المنظمة: رسالة المنظمة هي إعداد وصف عام ومختصر يوضح للجهات ذات العلاقة بمنظمة الأعمال لماذا وجدت منظمة الأعمال؟ والفئات التي تخدمها وفلسفة وقيم العمل التي تلتزم بها، وما يميزها عن غيرها في تقديم خدماتها وتعظيم خدمات الأطراف المعنية للمحافظة على مكانتها الاجتماعية في البيئة التي تعمل فيها.
- كما يمكن تعريف رسالة المؤسسة بأنها: تلك الخصائص الفريدة في المؤسسة، والتي تميزها عن غيرها من المؤسسات، وهي صياغة لفظية تعكس التوجه الأساسي للمؤسسة سواء كانت مكتوبة أو لفظية.
- وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في إعداد الرسالة وهي موضحة في الشكل التالي:

شكل رقم (02): مجموعة العوامل المؤثرة في إعداد الرسالة.



2.4. تحديد الغايات والأهداف : يشير مفهوم الغايات إلى النتائج النهائية للمؤسسة، والتي ترتبط بتحديد الغرض الذي يميزها عن غيرها من المؤسسات المماثلة.

كما أنها تعد بمثابة أهداف عامة وشاملة تعكس ما ترمي المؤسسة إلى تحقيقه في المدى البعيد ويتم وصفها عادة بصورة محددة، كتعظيم الربح، النمو، التوسع، المسؤولية الاجتماعية، لذلك فهي ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالإستراتيجية، ويجب أن يتم تحديدها تبعاً لذلك من طرف الإدارة العليا.

كما يشير مفهوم الأهداف إلى النتائج المطلوب تحقيقها، وهي تمثل حالة مستقبلية مرغوبة تحاول المؤسسة تحقيقها، ولكي تكون الأهداف ذات معنى يجب أن تتميز بالدقة والقابلية للقياس، التوجه للأمر الأساسية، الاتساق بالتحدي والواقعية، تحديد الفترة الزمنية.

3.4. تحليل وتوصيف عناصر البيئة : إن تحليل كل من البيئة الداخلية والخارجية يلعب دوراً هاماً في عملية التخطيط الاستراتيجي، وذلك من خلال التعرف على نقاط القوة والضعف داخل المنظمة بعد تشخيص الوظيفة المالية والإنتاجية والتسويقية، ووظيفة الموارد البشرية بالإضافة إلى وظيفة البحث والتطوير، وكذلك فرص وتهديدات البيئة التي تؤثر على نشاط وحياة المنظمة وذلك بتقييم ودراسة عوامل البيئة العامة وعوامل البيئة الخاصة لمنظمة الأعمال، والتي نحن بصدد دراستها.

4.4. التحليل الشئائي: قد تلجأ بعض المؤسسات إلى تحليل البيئة المحيطة بها للتعرف على الفرص المتاحة والتهديدات التي تقف أمامها، وإلى تحليل نقاط القوة والضعف، وتبقي الخطوة الأساسية وهي كيفية دمج تقييم البيئة الخارجية بتقييم الأداء الداخلي لرسم التحرك الاستراتيجي.

5.4. اختيار البديل الاستراتيجي المناسب: بعد تفرغ المؤسسة من وضع البدائل الإستراتيجية المناسبة على المستويات المختلفة، تبدأ عملية تقييمها بعدما تم اتخاذها انطلاقاً من الفرص والتهديدات التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية مع الأخذ بعين الاعتبار نقاط القوة والضعف الداخلية التي تم اكتشافها في البيئة الخارجية، ليتم بعد ذلك اختيار أفضل هذه البدائل، ومن ثم وضعه موضع التنفيذ وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الإستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة.

6.4. تنفيذ الإستراتيجية : يقصد بتنفيذ الإستراتيجية وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ، من خلال وضع السياسات والبرامج والميزانيات والإجراءات، وتعد مرحلة التنفيذ من أكثر المراحل صعوبة إذ تشمل على بيئة المناخ التنظيمي، تخصيص الموارد، بناء الهيكل التنظيم المناسب، إعداد القوى البشرية وتنمية القيادات الإدارية. وعملية التنفيذ تتمحور حول ثلاثة أبعاد:

- البعد الأول : من يقوم بعملية التنفيذ ؟

- البعد الثاني : ما الذي يجب عمله ؟

- البعد الثالث : كيف سينفذ البديل الاستراتيجي ؟

-البعد الرابع: ما محددات التنفيذ الاستراتيجي؟.

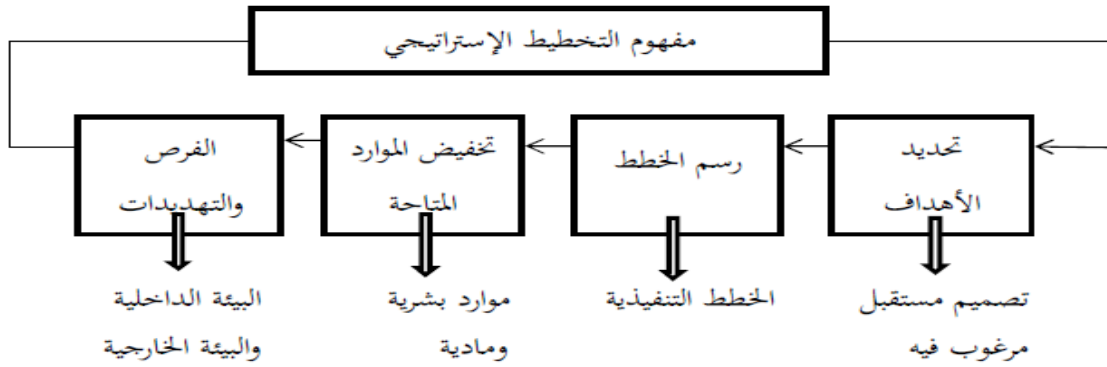
البحث 04: التخطيط الإستراتيجي

1. تعريف التخطيط الإستراتيجي:

يعرف بأنه: هو العملية الخاصة بتشكيل وتنفيذ القرارات المتعلقة بمستقبل المنظمة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ضرورية لكل المؤسسات لأنه يساعدها على التكيف مع المتغيرات البيئية. التخطيط الاستراتيجي فهو عبارة عن التصميم والتبصر برسالة الشركة وبأهدافها وبمسارها الرئيسي وتحديد العمليات والأنشطة والأعمال اللازمة لتحقيق ذلك.

هو: الجهد المنظم لصناعة القرارات المصيرية والذي يصيغ هوية المنظمة ويبرز وجودها، وهو مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي صممت لتساعد القادة والمدبرين والمخططين أن يفكروا أو يتصرفوا بشكل إستراتيجي.

الشكل: التخطيط الاستراتيجي



2. أهمية التخطيط الإستراتيجي: تكمن أهمية التخطيط الإستراتيجي للمنظمة في النقاط التالية :

- وضوح الرؤية وتحديد الأهداف بالنسبة لإدارة المنظمة؛
- الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانات؛ - التنبؤ بالمستقبل عن طريق دراسة العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية؛ - الترابط المنطقي للقرارات، حيث أن بلورة الأهداف ووضوحها يؤدي إلى الترابط بين القرارات، وكذلك الترابط بين الأهداف الكلية والأساسية للمنظمة؛ - تقويم الأداء والرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية؛
- يساعد التخطيط الإستراتيجي على تنسيق الجهود البشرية بحيث تصب جميع الأهداف الفرعية نحو الهدف الرئيسي للمنظمة، وبذلك تتضافر الجهود وتتوحد في سبيل تحقيق الأهداف؛ -تحقيق التكامل والتنسيق بين أجزاء المنظمة.

3. أهداف التخطيط الإستراتيجي: يسعى التخطيط الإستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها :

- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والبيئة؛
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل؛ وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة؛

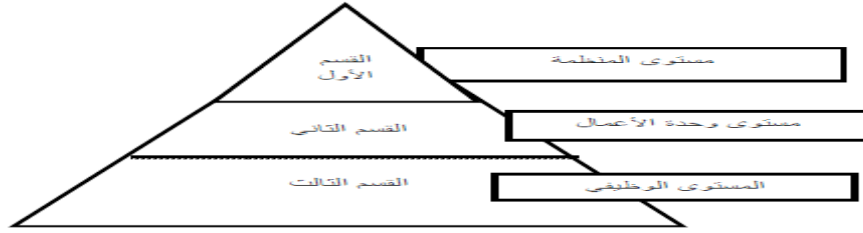
-تزايد النمو وتعظيم الفائدة؛ والاهتمام بالممارسات المستمرة؛ والرقابة على العمليات الجارية؛

- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة؛ وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل؛ ومراجعة التقدم والتطور، وحل المشكلات؛

- وضع القضايا الاستراتيجية في محور إهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات، والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية؛ - توفير التحليلات الموقفية، والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها؛ - تصميم خريطة توضح الإتجاه الذي تسيير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة

4. أنواع التخطيط الاستراتيجي

- 1- التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة؛
- 2- التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجي؛
- 3- التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي؛



5. مراحل التخطيط الاستراتيجي.

نستطيع القول بأن التخطيط الاستراتيجي يتم وفقا لتسلسل معين أو وفق نموذج معين، كما يظهر في شكل (1) حيث يتم وضع رسالة وتعريف الفرص والتهديدات الخارجية وتحديد نقاط القوة والضعف الداخلية ووضع أهداف طويلة الأجل والتوصل إلى الاستراتيجيات البديلة، وأخيرا يتم اختيار الاستراتيجيات التي يتم تنفيذها ومتابعتها.

أولاً: تحديد الرؤية الاستراتيجية، الرسالة والأهداف:

1- **الرؤية الاستراتيجية:** هي تحديد المسار الرئيسي الذي تتبناه المنظمة لتحقيق رسالتها وأهدافها على المدى الطويل والقصير في ضوء ظروف بيئتها العامة، وكذلك الظروف المنافسة وتحليل قواها الذاتية.

2- **تعريف رسالة المنظمة:** هي سبب وجود المنظمة واستمرارها والأساس الذي يحدد أعمالها مستندا إلى القيم الإدارية السائدة والموجهة للسلوك واتخاذ القرارات الكفيلة بتحقيق أهداف المؤسسة.

3- **الاهداف:** تمثل الأهداف تلك الأهداف المتوسطة، والتي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها الفلسفية إلى مصطلحات محددة وملموسة ويمكن قياسها، فالذي يفرق بين الرسالة والهدف كون أن الأولى فلسفية وغير محددة ولا يمكن قياسها قياسا مباشرا، أما الأهداف فهي محددة، وملموسة، ويمكن التأكد من تحقيقها وقياس مدى النجاح في الوصول إليها، فالأهداف إذا ما هي إلا خطوات محددة على طريق تحقيق الرسالة الخاصة بالمنظمة.

ثانياً: التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية

تتم عملية التحليل الاستراتيجي للقوى البيئية المحيطة بالمنظمة ذلك لأهمية تأثيره على أهداف المنظمة وأنشطتها.

1- **التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية:** يتم التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية من خلال تحليل بيئتها العامة (المحيط الغير المباشر) والبيئة الخاصة (المحيط المباشر).

أ- تحليل البيئة العامة: تحليل عناصرها.

ب- تحليل البيئة الخاصة: إن التأثير متبادل بين الطرفين المنظمة والعوامل المحيطة:

- التهديدات بدخول منافسين جدد - المنافسة بين الشركات القائمة التهديد بمنتجات أو خدمات بديلة

- قوة المشتريين على المساومة: يؤثر المشترون على الصناعة من خلال قدر على جودة أعلى أو المزيد من الخدمات والتنافس مع بعضهم البعض.

- قوة الموردين على المساومة: يؤثر الموردين على الصناعة من خلال قدرتهم على رفع الأسعار أو تخفيض جودة السلع أو الخدمات المشتراة،

2- التحليل الإستراتيجي للبيئة الداخلية: إن المتغيرات الحاكمة لمضامين وأطر البيئة الداخلية إنما تتمثل في تحديد كل من الهيكل التنظيمي والموارد وكذلك الثقافة التنظيمية، وأن تقييم جوانب القوة والضعف في هذه المتغيرات.

- الثقافة التنظيمية: وهي كذلك مجموعة من المعتقدات والتوقعات والقيم السائدة بين أعضاء المنظمة وتنتقل من جيل إلى جيل. ثالثا: تحديد البدائل الإستراتيجية والاختيار الإستراتيجي:

يهتم التخطيط الإستراتيجي بإعداد الخطط الأساسية التي تتم من قبل الإدارة حيث يتم تجميع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل ثم الإختيار بين البدائل المتاحة وتقويمها:

1- تحديد البدائل الإستراتيجية: بعد دراسة وتحليل البيئة الخارجية والداخلية الخاصة بالمنظمة، يتم تحديد البدائل الإستراتيجية (الذهاب إلى: استراتيجية النمو، أو الاستقرار، أو التقلص) المتاحة أمام المنظمة، والتي تعبر عن الوسائل المتوفرة للمنظمة والتي عن طريقها تأمل في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على المستويات المختلفة.

2- الإختيار الإستراتيجي: هو قرار إختيار بديل من بين البدائل الإستراتيجية الذي يمثل أفضل رسالة المنظمة وأهدافها الإستراتيجية ويتضمن القرار التركيز على بعض بدائل مختارة، والقيام بتقويم تلك البدائل وفقا لمجموعة من الأدوات التي تساعد في إعتداد البديل الإستراتيجي الأكثر ملائمة.

رابعا : التنفيذ والتقييم.

البحث 05: مهارات الاتصال

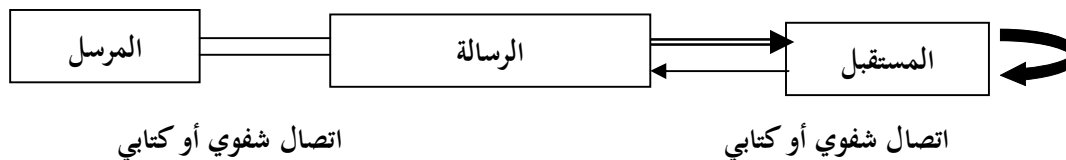
أولاً: الاتصال

1. مفهوم الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه " عبارة عن تبادل المعلومات والأفكار بين شخصين أو أكثر، فالمكونات الأساسية لهذا التعريف هي: حدوث التبادل وأن يتم بين شخصين ولكي يحدث التبادل يجب أن يستجيب مستقبل أو متلقي المعلومات بطريقة ما ".
الاتصال هو: عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة، تنقل من خلال وسيلة الاتصال إلى الطرف الأخرى".

يتضح من التعاريف السابقة أن الاتصال عملية ديناميكية ذات اتجاهين الإرسال والاستقبال، وهذه العملية تتضمن العناصر التالية: المرسل - المستقبل - الرسالة - الرمز - القناة، و الشكل التالي يوضح عملية الاتصال:

الشكل رقم (01): عملية الاتصال



2. أهمية عملية الاتصال:

إن هدف عملية الاتصال هو إحداث تأثير على النشاطات المختلفة وذلك لخدمة مصلحة المؤسسة، وعملية الاتصال ضرورية في المؤسسة لأجل تزويد العاملين بالمعلومات الضرورية للقيام بأعمالهم، ومن أجل تطوير وتحسين المواقف والاتجاهات للأفراد، وبشكل يكفل التنسيق والإنجاز والرضى عن الأعمال، وكذلك تحقيق الحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين. بالإضافة إلى أن الاتصال يسهل انسياب هذه المعلومات والنتائج التي تسفر عن معالجتها.

3. أنواع الاتصال: هناك عدة أصناف، حيث نجد:

3-1- الاتصال الرسمي: في أي منظمة لا بد أن يكون هناك اتصالات رسمية والتي تحدد عند وضع الهيكل التنظيمي لتوضيح كيفية الربط بين الوحدات الإدارية المختلفة التي يتضمنها الهيكل، فالالاتصال الرسمي يساهم في تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر إلى المرؤوسين مع التعرف على وجهات نظرهم من خلال المعلومات المرتدة بالإضافة على دراسة المشاكل والقيم الداخلية والخارجية للعمل وأهميتها للأفراد العاملين. والاتصالات الرسمية تكون عبارة عن:

أ- اتصال رأسي: نجد فيه:

- الاتصال النازل: من أعلى إلى أسفل وتكون الرسائل على شكل تعليمات وإرشادات خاصة بإنجاز العمل والخطط والسياسات وحلول المشاكل.

- الاتصال الصاعد: من أسفل إلى أعلى حيث يقوم المرؤوس بإبلاغ رئيسه مدى تقدم العمل أو المشكلات التي قد تواجه تنفيذ العمل ومتطلبات إنجاز العمل أو مقترحات معينة.

ب- الاتصالات الأفقية: تكون بين الزملاء في نفس المركز مثلاً بين رؤساء الأقسام ويهدف إلى توفير وتبادل المعلومات الخاصة بمتطلبات التنسيق وتحقيق التعاون والتكامل بين الأنشطة.

ج- الاتصالات القطرية: وتتم بين إحدى الإدارات مع مرؤوس إدارة أخرى.

3-2- الاتصال غير الرسمي: وهو الذي تستخدمه جماعات التنظيمات غير الرسمية في المنشأة ويكون موجوداً دائماً طالما أن هناك جماعة من الأفراد تعمل مع بعضها البعض ولها مصالحها واهتماماتها الخاصة، وأمام هذه الحقيقة فإن المدير العلمي يستخدمه كجزء من مسالك الاتصال المنتظمة كلما أمكنه ذلك.

ثانياً: التواصل**1. مفهوم التواصل:**

يشير مفهوم التواصل إلى عملية التفاعل والاتصال بين طرفين، أو أكثر ضمن عوامل ومؤثرات عديدة، وتتضمن القدرة على شرح الأفكار، وتقديمها للطرف الآخر بشكل واضح، ومفهوم، مع مراعاة الاختلاف، والتباين بين الأفراد، أو الأطراف الأخرى، كما يشير مفهوم التواصل إلى عملية نقل الأفكار، والمعلومات، والمشاعر، والأحاسيس للآخرين، فهي عملية تبادل للأفكار، ويشير مفهوم التواصل بحسب معجم وبستر إلى أنه عملية يتم من خلالها تبادل المعلومات بين الأشخاص، وذلك من خلال الرموز، أو العلامات، أو السلوكيات.

2. أهمية مهارات التواصل:

- تعتبر مهارات الاتصال أساس العملية التعليمية وعمليات البحث.

- تعد إحدى الأدوات التي تساعد على التنسيق ما بين الأعمال الإدارية والنشاطات،

- تلعب مهارات الاتصال دوراً مهماً في التحفيز على الإخلاص في العمل وزيادة روح الالتزام لدى الأشخاص العاملين.
- تساعد هذه المهارات على تنظيم الوقت ورفع الكفاءة فيما يتعلق في سريان المعلومات.
- تساعد على إدارة الأعمال التنموية وتطويرها بشكل فعال.
- تُعد إحدى الوسائل التي تساعد على تحقيق الأهداف.
- تساعد على التخطيط الذهني للمعلومات.
- تساعد على تبادل المعلومات، والآراء، والأفكار، والآراء بين الناس.

3. مهارات التواصل:

هناك بعض المهارات التي يجب أن تتوفر في المرسل والمستقبل لإتمام عملية الاتصال بشكل فعال، ومن أهمها:

- **مهارة التحدث والقدرة على الكلام:** فالمعلومات التي يتم إرسالها خلال عملية الاتصال تحتاج إلى الكلمات لإيصالها، ولذلك يجب أن يكون المرسل قادراً على التكلم بوضوح، كما يجب على المستقبل أن يختار الوقت المناسب للتحدث أو الصمت.
- **المهارات الكتابية:** حيث يمكن أن تتم عملية الاتصال عن طريق الكتابة، وذلك بأن يكتب المرسل المعلومات ويرسلها إلى المستقبل.
- **مهارة القراءة:** يجب أن يكون المستقبل قادراً على القراءة، حتى يستطيع استقبال المعلومات من المرسل.
- **المهارات التعبيرية:** هي المهارات المتعلقة بتعبير الوجه أثناء نقل المعلومات، والأفكار إلى الآخرين، وهي مهارات تساعد على إيصال المعلومات التي لا نستطيع إيصالها بالكلام وحسب.
- **مهارات الاستماع والإنصات:** تتضمن حسن الاستماع لكلام الطرف الآخر، دون مقاطعته، حتى يتمكن من إيصال ما يريد به بشكل كامل، وتجنّب حصول اللبس في الفهم بسبب مقاطعة حديثه، وفيما يلي بعض النصائح الضرورية من أجل التواصل الفعال مع الآخرين:
- تكوين انطباع جيد عند الطرف الآخر، فهو أساس لعملية التواصل الفعال.
- التعبير عن الأفكار بشكل دقيق، والاستشهاد بالأدلة، والبراهين.
- استخدام لغة الجسد بشكل جيد. تجنّب سرعة الانفعال، ومحاولة التحكم، وضبط النفس.

البحث 6: الإدارة بالحوافز في المؤسسة الاقتصادية

1. مفهوم التحفيز:

التحفيز ممارسة إدارية للمسير بهدف التأثير على العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم مستعدين لتقديم أفضل ما عندهم من أداء ومجهود لتحقيق أهداف المنظمة.

الحوافز عوامل خارجية ومؤثرات تشجع الفرد وتحفزه لأداء أفضل، وتدفعه إلى القيام بمختلف الأنشطة التي بدورها تؤدي لإشباع حاجاته ورغباته.

2. أهمية التحفيز:

- الاعتراف بقيمة ما ينجزه الفرد وإشباع حاجته للتفكير:

- أداة للتغذية المرتدة: يسعى معظم الأفراد إلى الوقوف على نتائج أفعالهم ورد فعل الغير تجاهها استجابة لرغبتهم في معرفة المعلومات والبيانات عن أدائهم، وإشباعاً لغرائزهم في حب الاستطلاع.
- الدعم المالي: يمثل أهمية كبيرة لمعظم الأفراد فالتعويض المالي يحتل مكانة كبيرة في جو العمل حتى يتمكن الأفراد من إشباع حاجاتهم المادية.
- تحمل المسؤولية: يعد تحمل المسؤولية من العوامل البارزة ذات الأثر الكبير في إنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف، فالالتزام عنصر جوهري من عناصر تكوين الشخصية، والأفراد يبحثون عن المكانة الاجتماعية والدور الفعال والإحساس بالفخر وكلها متغيرات لا تبدو واضحة دون تحمل المسؤولية.

3. أنواع الحوافز:

هناك عدة أنواع للتحفيز وعدة تصنيفات وهذه الأنواع تعتمد على معايير .

3-1- تقسيم الحوافز حسب طبيعتها: وفقاً لهذا المعيار نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية وهي:

أ- الحوافز المادية: تعتبر من أكثر الحوافز استعمالاً وشيوعاً، وذلك لقدرتها على إشباع عدد من الحاجات الأولية أو الدوافع الأساسية لدى الفرد، ومن أمثلة هذه الحوافز نذكر:

- المكافآت والزيادات الدورية؛ - المشاركة في الأرباح؛ - تأقلم الحوافز المادية مع بيئة العمل كربط الأجر بالإنتاج.

ب- الحوافز المعنوية: وتعتبر الحوافز المعنوية (غير المادية) مكملّة ومرافقة للحوافز المادية فيكون استخدامها لتحقيق مستوى أفضل من الأداء، ومن أمثلة هذه الحوافز ما يلي: - ضمان العمل واستقراره؛ - التقدم الوظيفي؛ - المشاركة في اتخاذ القرارات؛ - العمل الجماعي والعلاقات الاجتماعية؛ - المركز والمكانة.

3-2- تقسيم الحوافز حسب أثرها: تبعاً لهذا المعيار هناك الحوافز الإيجابية والحوافز السلبية:

أ- الحوافز الإيجابية: تمثل الحوافز التي تجذب الأفراد العاملين نحو إنجاز عمل معين تستهدفه المنظمة، وتتمثل في الحوافز المادية والمعنوية المختلفة، فالحوافز الإيجابية تشجع الأفراد العاملين على إحداث السلوك المرغوب فيه من طرف المنظمة التي تحدد السلوك الإيجابي والحوافز المادية أو المعنوية المستعمل لتحقيقه.

ب- الحوافز السلبية: وهي حوافز ردعية تجنب للأخطاء وتكرارها وبالتالي خوفاً من العقوبة ونتائجها، وتعتبر هذه الحوافز هادفة وتوجيهية أكثر منها عدائية وإجباطية وفيما هذه الحوافز:

- التنبيه الشفهي أو الخطي؛ - الإنذار الشفهي أو الخطي؛

- حسم الراتب أو التعويضات جزئياً أو كلياً؛ - وقف الترقية أو تجميدها مؤقتاً؛

- إنزال الرتبة أو سحب الصلاحيات جزئياً أو كلياً؛ - الإبعاد الجغرافي؛

- وقف المكافآت النقدية مؤقتاً؛ - الانصراف أو التسريح المؤقت أو النهائي.

3-3- تقسيم الحوافز من حيث المستخدمين منها: وتقسّم الحوافز حسب هذا المعيار إلى حوافز فردية، جماعية.

أ- الحوافز الفردية: هي حوافز موجهة لكل فرد على حدى، فهي مرتبطة بالأداء الفردي، وقد تدفع الأفراد للتنافس من أجل الحصول عليها.

ب - الحوافز الجماعية: وهي حوافز تهدف إلى تشجيع روح الفريق وتعزيز التعاون بين العاملين، بحيث يحرص كل واحد منهم على أن يتعارض عمله مع زملائه، لأن ذلك يحدث ضرراً بالأهداف الرئيسية للعمل.

4. نظام الحوافز الفعال:

يمتاز نظام الحوافز الفعال بخصائص وسمات، ومن بين هذه الخصائص نذكر منها:

- القابلية للقياس: يجب أن تترجم السلوكيات والتصرفات والإنجاز الذي سيتم تحفيزه في شكل يمكن تقديره وقياس أبعاده؛
- إمكانية التطبيق: ويشير هذا إلى تحري الواقعية والموضوعية عند تحديد معايير الحوافز بلا مبالغة في تقدير الكميات أو الأوقات أو الأرقام؛
- الوضوح والبساطة: لا بد من وضوح نظام الحوافز وإمكانية فهمه واستيعاب أسلوبه، والاستفادة منه وذلك من حيث إجراءات تطبيقه وحسابه؛
- التحفيز: يجب أن يتسم بإثارة الأفراد وحثهم على العمل والتأثير على دوافعهم لزيادة إقبالهم على تعديل السلوك وتدقيق الأداء المنشود؛
- المشاركة: يفضل أن يشارك العاملين في وضع نظام الحوافز الذي سيطبق عليهم بما يؤدي لتشبيتهم وتحمسهم، وزيادة اقتناعهم به والدفاع عنه؛
- تحديد معدلات الأداء: يعتمد نظام الحوافز بصورة جوهرية على وجود معدلات محددة وواضحة وموضوعية للأداء، ويجب أن يشعر الأفراد بأن جهوداتهم تؤدي للحصول على الحوافز من خلال تحقيقهم لتلك المعدلات؛
- القبول: يتسم النظام الفعال بقبوله من جانب الأفراد المستفيدين منه، وإلا فقد أهميته وتأثيره لتحقيق أهدافه المنشودة؛
- الملائمة: تفقد الحوافز أهميتها إذا حصل جميع العاملين على نفس المقدار منها، إذ يجب أن تعتمد في مداخلها وطرقها على مراعاة الاختلافات في المستويات الإدارية والأعمار السنوية والحاجات الإنسانية والكميات والأرقام والجودة وغيرها من معايير تحديد مقدار الحوافز؛
- المرونة: يجب أن يتسم بالاستقرار والانتظام، إلا أن ذلك لا ينفي إمكانية تطويره أو تعديل بعض معاييرها إذا استدعى الأمر ذلك؛
- الجدوى التنظيمية: يجب أن يكون للنظام منفعة للمنظمة على شكل زيادة إيراداتها وأرباحها أو نتائج أعمالها ويتم ذلك بمقارنة النتائج قبل وبعد النظام؛
- التوقيت المناسب: تتعلق فعالية تقديم الحوافز بالتوقيت، فالثواب الذي يتبع السلوك بسرعة أفضل من ذلك الذي يتم بعد فترة طويلة من حدوث الفعل والتصرف.

البحث 7: القيادة الاستراتيجية

1. مفهوم القيادة الاستراتيجية:

عرف (Mahdi, & Almsafir) القيادة الاستراتيجية بأنها: القدرة على استنباط المستقبل والتفكير الاستراتيجي، والحفاظ على المرونة، وبدء التغيير بهدف خلق مزايا تنافسية لمنظمات الأعمال في المستقبل".

هي: القدرة على توقع المستقبل وتصوّره، والحفاظ على المرونة، وتحفيز الآخرين نحو إحداث التغيير الاستراتيجي اللازم.

القيادة الإستراتيجية: هي القيادة التي تعتمد على التحليل والتخطيط الإستراتيجي بالاستناد إلى منطق التفكير الإستراتيجي، وتتميز بوضوح الرؤية المستقبلية المبنية على استشراف المستقبل وتسعى لتحقيق الفاعلية والكفاءة في المنظمة المستندة إلى العلاقة بين الأهداف والفرص المتاحة، ودعم الابتكار والإبداع للوصول إلى تحقيق الأهداف لوضع المنظمة في الصدارة.

2. أهمية القيادة الاستراتيجية:

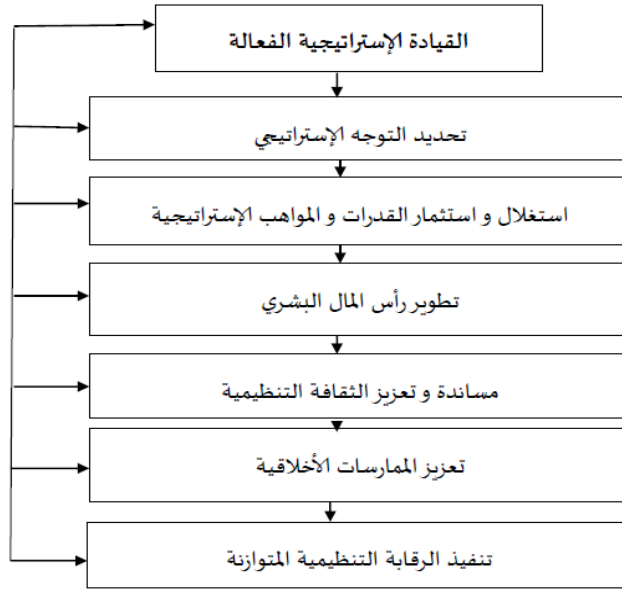
جوانب أهمية القيادة الاستراتيجية في منظمات الأعمال كما يأتي:

- كفاءة القيادة الاستراتيجية في إحداث تغييرات جوهرية في العديد من جوانب منظمات الأعمال، مثل العمليات والمنتجات والخدمات، وهو ما يؤثر بالإيجاب في نجاح منظمة العمل؛
- القيادة الاستراتيجية حاسمة، وتلتزم بدعم فريق العمل وأنشطة منظمة الأعمال، وهو ما يخلق قيمة لجميع المساهمين.

3. أبعاد القيادة الاستراتيجية:

تم تناول أبعاد القيادة الاستراتيجية من قبل العديد من الكتاب، ومن أشهر النماذج نموذج (Ireland & Hoskisson) ويتضمن هذا النموذج: تحديد التوجه الاستراتيجي، استغلال والحفاظة على الكفاءات أو الجدارات الجوهرية، تطوير رأس المال البشري، الحفاظة على فعالية ثقافة المؤسسة، تعزيز الممارسات الاخلاقية، ووضع الضوابط الاستراتيجية:

الشكل: أبعاد القيادة الاستراتيجية



4. أنماط القيادة الاستراتيجية:

يعرف النمط القيادي بأنه شكل من أشكال التوافق السلوكي الموقفى، ويشير إلى الطريقة التي يتفاعل بها المدير مع مرؤوسيه، كما يعرف بأنه الطريقة التي يستخدمها القائد في التصرف بالصلاحيات المتاحة له لقيادة الآخرين. يؤثر نمط القيادة الاستراتيجية في إنتاجية عناصر منظمات الأعمال، وقد صنف أنماط القيادة الاستراتيجية إلى:

- أ- القيادة الاستراتيجية التحويلية: تُمثّل القيادة الإستراتيجية التحويلية أكثر أنماط القيادة فاعلية في مجال الأعمال، وتُقر بأنّ النجاح ينبع من الإيمان بقدرّة القيادة والعاملين بمنظمات الأعمال على إحداث التغيير. وتشجع التابعين على تجاوز التوقعات، ورفع منظمات الأعمال إلى ما هو أعلى من اهتماماتها الذاتية.

القادة التحويليون هم القادة الذين يلهمون المؤسسين ويتسامون عن مصالحهم الذاتية لصالح أهداف المنظمة، وهم قادرون على التأثير الجوهري والكبير على مرؤوسيههم ويهتمون بالقضايا والأمور المتعلقة بالحاجة إلى التطوير للمرؤوسين ويغيرون إدراكهم للقضايا والمشكلات من خلال النظر للأمور والمشكلات نظرة جديدة، وهم قادرون على إلهام واستثارة الأفراد وحفزهم لبذل جهداً مضاعفاً لتحقيق أهداف المنظمة (أداء يفوق التوقعات).

ب- القيادة الاستراتيجية الإبداعية: أشار Galpin, & Whittington إلى أن القيادة الاستراتيجية الإبداعية تتكون من أربعة أبعاد، هي: السمات الشخصية، وسمات التفكير، والقدرة على تحفيز وبت الدافعية في التابعين، والتأثير في أفكار الآخرين.

ج- القيادة الاستراتيجية المشاركة: يركز على مشاركة العاملين في المنظمة في صنع مستقبل المنظمة، مع الاعتماد على مجهوداتهم وتصوراتهم ومهاراتهم ورؤيتهم لأساليب تطوير الأداء ومواجهة المشكلات. والمشاركة في اتخاذ القرار، وهي تناسب البيئات المستقرة والمتغيرة.

د- القيادة التبادلية: يعرّف (Avolio and Yammarino) القيادة التبادلية بأنها سلوك قيادي يركز فيه المدير على توضيح أهداف العمل الذي يقوم به المرؤوس وكيفية أداء هذا العمل والمكافآت التي سيحصل عليها عند تحقيق هذه الأهداف بنجاح أو العقوبات التي سيحصل عليها إن أهمل أو أخل بالأداء المطلوب منه، أي أنها علاقة مستندة أساساً على وجود سلسلة من المنافع القيمة المتبادلة بين طرفي العلاقة - القائد والأفراد.

5. ممارسات القائد الاستراتيجي:

- **تطوير وإيصال الرؤية (تحديد تصور استراتيجي):** على القائد تطوير رؤية وإيصالها إلى أعضاء المنظمة وهذا يسمح بصياغة وتنفيذ الاستراتيجيات لتحقيق الرؤيا ويعد هذا أمر مهم لتوجيه المنظمة نحو النمو، تطوير أنواع المنتجات/الخدمات، التركيز على السوق، وتحقيق الغايات المرغوبة.

- **بناء الكفاءات المحورية الديناميكية:** وتمثل الكفاءات المحورية أهم القدرات لأداء المهام بشكل أفضل وتقديم مساهمة في الميزة التنافسية للمنظمة، بينما يقصد بالكفاءات المحورية الديناميكية استمرارية تطوير وتجديد المنظمة للكفاءات بحيث تصبح هي القائدة أو المتفوقة في هذه القدرات، كما يقصد بها تطوير كفاءات جديدة لتحل محل الكفاءات الموجودة بغرض الحفاظ على الميزة التنافسية و/أو بناء ميزة جديدة.

- **الاهتمام برأس المال البشري وتفعيله:** ويقصد بما أنه على القائد الاستراتيجي أن يجذب ويحافظ على أفضل مواهب الموظفين المتوفرة والاستمرار في تطوير مهارات وقدرات الموظف (من خلال التدريب، مكافأة المهارات المتطورة واستغلال المواهب بأحسن الطرق).

- **الاستثمار في تطوير تكنولوجيات جديدة:** إن القائد الاستراتيجي الفعّال يتخذ الإجراءات الضرورية لإبقاء المنظمة متفوقة في تبني التكنولوجيات الجديدة أو تطويرها داخلياً، كما يجب عليه أن يستغل التكنولوجيا لتأكيد فعالية العمل في المنظمة.

- **الاعتماد على استراتيجيات قيمة:** إن الاعتماد على استراتيجيات جيدة يفرض على القائد الاستراتيجي استغلال فرص الأسواق العالمية الجديدة، الاعتماد على استراتيجيات تعاونية مناسبة، وقبل ذلك يجب إتباع استراتيجية التميز في التكلفة.

- **بناء ثقافة تنظيمية فعّالة والحفاظ عليها:** يعد من أولويات عمل القائد الاستراتيجي التركيز على القيم المحورية للابتكار، التعلم وتأمين رأس المال البشري وممارسات فريق العمل.

- تطوير وتطبيق رقابة متوازنة: وفيها نوعان رقابة مالية ورقابة استراتيجية، فنظم الرقابة المالية تساعد المنظمة على إدارة رأسمالها المالي والتحكم في ممارسات، كما أن القائد الاستراتيجي الفعال يؤسس رقابة استراتيجية تسهل المرونة وتشجع السلوكيات الابتكارية لمساعدة المنظمة على الحفاظ أو تحقيق ميزة تنافسية.

- الالتزام بالممارسات الأخلاقية: يلعب القائد الاستراتيجي دور مهم في بناء ممارسات أخلاقية داخل المنظمة بحيث يركز على الصدق، الثقة، والنزاهة في عملية اتخاذ القرارات وفي تطبيقها، فهذه القيم لا بد أن ترسخ لدى المدراء والموظفين في كل المنظمة.

6. من هو القائد الاستراتيجي؟ وما هي خصائصه؟

القادة الإستراتيجيون هم الذين يتولون عملية التحسين المستمر المتواصل لجميع الوظائف المحورية الخدمانية لتحسين الخدمات المقدمة للمستفيدين، ويصيغون رؤية واستراتيجيات عملية وهيكلية سياسة العمل، ولذلك يدرّبون الآخرين على مواجهة الصعوبات التي تتعلق بحل المشكلات اليومية النابعة من العمل، ويحملون على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج، من خلال تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الأثر طويل الأجل، وإدخال تعديلات على الهيكل التنظيمي للمنظمة بما يناسب طبيعة عملها الحالي والمستقبلي، ودعم خطط الاتصال بين أجزاءها بهدف زيادة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.

ومن خصائص القادة الإستراتيجيون ما يلي وبعض الخصائص المشتركة بينهم:

- يجب أن تكون له رؤية واضحة لما يريد أن يفعله؛
- مشاركة الآخرين في صياغة الرؤية والأهداف المستقبلية للمنظمة بالتواصل وطرح الخيارات الإستراتيجية التي يتم إجراؤها؛
- نفاذ البصيرة: من خلال استخدام الإلهام إلى جانب ثلاثي الذكاء العاطفي، والثقة بالنفس، والوعي الذاتي والتقمص الوجداني في حسن توجيه المرؤوسين وتغيير اتجاههم لتحقيق أهداف المنظمة؛
- القدرة على المخاطرة والمجازفة المحسوبة وامتلاك روح المبادرة؛
- التجاوب والتفاعل الايجابي مع البيئة الخارجية؛
- الرؤية الناقدة للأفكار والقدرة على توظيفها والبناء عليها.

البحث 07: إدارة التغيير والتطوير التنظيمي

أولاً: التغيير التنظيمي :

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي : هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين ، واحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية .

التغيير التنظيمي: هو احداث تعديلات في اهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة ، واستحداث اوضاع تنظيمية جديدة .

2- مفهوم إدارة التغيير :

- يرى Tushman ان ادارة التغيير تتضمن : الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي الى وضع اخر مرغوب فيه خلال فترة انتقالية.

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

- عرف بنيس bennis ادارة التغيير بأنها: عملية تستهدف تغيير الافكار والاتجاهات والقيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتتعاضد مع التحديات التي تفرضها التغييرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية.

3- اهداف التغيير :

1. زيادة قدرة المنظمة على البقاء والنمو والتكيف مع البيئة المحيطة .
2. زيادة درجة التعاون بين وظائف المنظمة من أجل إنجاز الأهداف.
3. مساعدة الأفراد على تشخيص مشكلاتهم وتحفيزهم لأحداث التغيير المطلوب.
4. تشجيع الأفراد على تحقيق الأهداف التنظيمية والرضى الوظيفي.
5. الكشف عن الصراع وإدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
6. بناء جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد والمجموعات في المنظمة.
7. تمكين المديرين من أتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدل الإدارة التقليدية .
8. تزويد المنظمة بالمعلومات المساعدة على حل المشاكل التي تواجهها.

4- الاسباب الخاصة للتغيير والمؤثرة على تنافسية منظمات الاعمال من أهمها :

1. عدم الرضا عن الوضع الحالي للمنظمة والشعور بأن التغيير حقيقة لا بد منها.
2. الطموح بالوصول الى وضع افضل يحقق اهداف المنظمة والأفراد العاملين فيها.
3. تحسين جودة المنتجات او الخدمات بما يتوافق مع المعايير العالمية، والعمل على ابتكار منتجات جديدة.
4. العمل على تحقيق مزيد من الرضا للعملاء والعمل على تقليل شكاوهم.
5. الوصول الى شريحة كبيرة من العملاء وتلبية احتياجاتهم.
6. الوصول الى الاسواق العالمية وتخطي الحدود.
7. زيادة قيمة المنظمة في السوق.
8. مواكبة التقدم التكنولوجي واستعمال اساليب جديدة في الاداء والإنتاج.

5- انواع التغيير الرئيسية :

1. التغيير الاستراتيجي :

- يرتبط هذا التغيير بالقضايا الاستراتيجية للمنظمة، ويعرف بالرؤية الاستراتيجية التي تشمل رسالة وأهداف وفلسفة المنظمة تجاه النمو والجودة والابتكار، وأيضا قيم العاملين واحتياجات المستفيدين .
- يحدث التغيير الاستراتيجي ضمن عوامل البيئة الخارجية والموارد الداخلية للمنظمة، والإمكانات والثقافة والأنظمة السائدة .
- يتطلب تنفيذ للتغيير الاستراتيجي تحليلا لكل العوامل الداخلية والخارجية بالمنظمة .
- اشار كل Nadler Kotter & الى اهمية ربط ادارة التغيير بالرؤية والأهداف والقضايا الاستراتيجية للمنظمة.

2. التغيير الوظيفي:

- يرتبط التغيير الوظيفي بالأنظمة الجديدة والإجراءات وبناء المنظمة والتقنيات المؤثرة على تنظيم العمل داخل الاقسام، والتي تؤثر بشكل كبير على الافراد.

- يجب على القادة والجهات الادارية والأفراد ان يكونوا على دراية جيدة بالطرق والأساليب الفنية والإدارية التي يتغير بها الافراد.

3. التغيير التطويري: هو ايسر انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.

4. التغيير التحويلي:

- يعد من اعقد انواع التغيير، ويحدث عندما يدرك المدراء ان هناك مشكلة يجب معالجتها او فرصة يجب اغتنامها. - يندرج ضمن هذا النوع ما يلي :

1. اعداد وتوظيف تقنيات وحاسبات تتطلب تغيير رئيسي في سلوك الافراد.

2. عملية التنظيم وإعادة الهيكلة في المنظمة.

3. تقديم منتجات او خدمات جديدة.

5- نموذج لوين LOWIN في إدارة التغيير :

حسب لوين فإن التغيير المخطط والواعي ي يتضمن المراحل التالية :

1 . مرحلة اذابة الجليد : يتم زعزعة وإلغاء القيم والعادات والسلوكيات الحالية للأفراد بما يسمح بإيجاد شعور بالحاجة لشيء جديد، وبالتالي ايجاد الدافعية والدافعية لدى الفرد للتغيير وتعلم اتجاهات وسلوكيات جديدة.

2 . مرحلة ادارة التغيير: في هذه المرحلة يتعلم الفرد افكار وأساليب ومهارات جديدة بحيث يسلك سلوكا جديدا او يؤدي عمله بطرق جديدة ، مما يعني تعديل فعلي في الواجبات او الاداء والتقنيات او الهيكل التنظيمي.

يحذر لوين من التسرع في هذه المرحلة مما يؤدي الى الفشل بسبب عدم شعور الاطراف بالحاجة الى التغيير وبالتالي يكون رد فعلهم مقاومة للتغيير.

3. مرحلي الاستقرار وإعادة التجميد: يتم دمج ما تعلمه الفرد من قيم وسلوكيات ومهارات في الممارسات الفعلية، كما تهدف هذه المرحلة الى تثبيت التغيير واستقراره.

ثانيا: التطوير التنظيمي

1- تعريف التطوير التنظيمي: من التعاريف التي تناولت التطوير التنظيمي بنوع من التفصيل نجد:

- تعريف براون و هارفي: " التطوير التنظيمي هو مختلف الجهود المخططة و المداخل المبرمجة للتغيير و التي تشمل المنظمة بكاملها أو أجزاء كبيرة نسبيا منها، بهدف زيادة فاعلية التنظيم وتطوير القدرات الكامنة لجميع أعضاءه من الأفراد، فهو عملية تشمل سلسلة من أنشطة تدخلات علم السلوك المخططة و التي تنفذ بالتعاون مع أعضاء المنظمة لمساعدتهم في إيجاد طرق تحسين العمل لتحقيق أهداف المنظمة و الأفراد العاملين بها".

التطوير التنظيمي نشاط يهدف إلى إحداث تغييرات في بعض أو جميع العناصر التي تتكون منها المنظمة من أجل مواجهة بعض التغييرات والأحداث المؤثرة فيها و التي تحدث بداخلها أو خارجها وذلك من اجل تحسين قدرتها على حل المشكلات وتطوير نفسها والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، ويتم هذا الأمر عن طريق إدخال التغيير المناسب في المجال المادي أو البشري أو الاثنين مع بما يتماشى ويتوافق مع التغير البيئي الحادث.

وقد فرّق بين التغيّر التنظيمي والتغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي	التغير التنظيمي
فهو تغير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.	هو ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات، وتحدث دون تخطيط مسبق فالتغير هو عملية تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المنظمة أو بعملياتها أو بمخرجاتها.

2- أهمية التطوير التنظيمي:

إن حدوث التطوير في المنظمات يشكل أمراً طبيعياً وضرورياً حيث يعتبر في ظل الظروف البيئية الراهنة أهم العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها وذلك لضمان أداء منظمي فعال وناجح. تنبع أهمية التطوير التنظيمي من كون العصر الذي نعيش فيه هو عصر التغيرات والتطورات المستمرة والسريعة ليس على مستوى البيئة العامة "الخارجية" فحسب وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة وفي شتى نواحيها، لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية لأن هدفه وموضوعه إنما يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها و بالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً وفي غيابه تصبح جهازاً إدارياً جامداً و بالتالي ستضطر في زمن معين إلى التغيير الإجباري وغير المرغوب.

3- مداخل التطوير التنظيمي:

من المداخل التي يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي نجد ما يلي:

3-1- مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل): حسب هذا المدخل فإن التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة ينصرف إلى ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي، ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، وينحصر المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير والتطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات.

يشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات وأساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية:

- تطوير مواقع الخدمات: وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها ونظافتها وتأثيرها وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة (الاعتناء بالدعائم المادية) بما يسهم في تيسير مهمة عمال المنظمة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.
- تبسيط الإجراءات: ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل والتي لا تنتقص من قيمة المنجز النهائي في شيء مع الحد من العوامل التي تعوق تدفق العمل أو تؤدبي إلى تعطيله.
- تصميم النماذج: يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية استبدالها بالنماذج وإدماج بياناتها مع بعضها للحد من مجهودات القيد فيها والنقل منها وكذلك يستهدف الحد من تداول الأوراق المكتبية بما يكفل تيسير تدفق العمل وانسيابه وتبسيط اجراءته.
- تصميم مكان العمل: يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة

• تحسين طرق العمل: ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري و الفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشاكل العمل.

2-3- المدخل السلوكي (التطوير في المنظمة): يعتبر التطوير في المنظمة بمثابة استجابة لدواعي التغيير وانه يعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات و القيم و المواقف و في التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية و أحوال السوق و التحديات المحيطة.

يشير مصطلح التطوير في المنظمة إلى مختلف المداخل السلوكية المستخدمة لتوجيه المنظمات نحو درجة أكبر من الاتصال المفتوح و الصادق بين الأفراد و المجموعات حيث يقوم التطوير في المنظمة على افتراض أساسي وهو أنه من الممكن تحقيق أهداف المنظمة في ذات الوقت الذي يتم فيه تعزيز القيم الإنسانية داخل المنظمة وأن الأفراد يرغبون في التطور و الإسهام في تحقيق الهدف إذا ما أعطوا الفرصة لذلك.

2-3-1-3/ المدخل الابتكاري (الخروج من المربع): يقرر علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه و ثقافته و عاداته و قيمه و معتقداته و منطقته الذي يؤمن به... الخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع و تصرف بعيدا عن أضلاعه فإنه يصل حتما إلى أساليب مبتكرة و غير تقليدية، حيث يمكن تشبيه هذا الوضع بما حدث من خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعا (ماديا)، حيث فجيء العالم بأن هؤلاء الرواد يمشون في الفضاء أي يتصرفون بأسلوب غير مسبق.

البحث 08: إدارة المعرفة

أولاً: مفهوم المعرفة :

يرى (1996) Darling أن المعرفة عبارة عن موجودات غير منظورة للمنظمة وتشمل الخبرة الواسعة والأسلوب المتميز للإدارة و الثقافة المتراكمة للمنظمة.

يمكن القول أن المعرفة هي مجموعة من الخبرات و المهارات و الحقائق و المعتقدات و القيم و المفاهيم و البيانات و المعلومات التي تم تنظيمها و معالجتها سواء كانت هذه المعرفة ظاهرة أو كامنة، وهي قابلة للاستخدام في حل المشكلات التي تواجه المنظمة من خلال صياغة الخطط و تنفيذها و رعايتها.

ثانياً: أنواع المعرفة Kinds of Knowledge :

ووفقاً لما يرى الباحث (Allen) فإن هناك نوعين رئيسيين للمعرفة هما:

1- المعرفة الظاهرية Explicit Knowledge: يقصد بها المعرفة التي يمكن تقاسمها مع الآخرين، وتتعلق هذه المعرفة بالبيانات و المعلومات الظاهرية التي يمكن الحصول عليها و تخزينها في ملفات و سجلات المنظمة، وكذلك الموجودة و المخزنة في ملفات و سجلات المنظمة والتي تتعلق بسياسات المنظمة و إجراءاتها و برامجها و موازنتها و مستنداتها، وأسس و معايير التقويم و التشغيل و الاتصال و مختلف العمليات الوظيفية وغيرها.

2- المعرفة الضمنية Implicit Knowledge: هي التي تتعلق بما يكمن في نفس الفرد من معرفة فنية و معرفة ادراكية و معرفة سلوكية، والتي لا يسهل تقاسمها مع الآخرين أو نقلها إليهم بسهولة. ومن هنا يمكن القول أن هناك أفراداً متميزين يمتلكون معرفة ضمنية في عقولهم، و تستطيع المنظمة أن تزيد من فاعليتها و أن تعزز ميزتها

التنافسية إذا استطاعت أن تضم أيا من هؤلاء الأفراد إلى طاقمها عندما تكون المعرفة الضمنية لهؤلاء الأفراد تتعلق بطبيعة أعمال المنظمة.

ثالثاً: مفهوم إدارة المعرفة

يشير Wenig الى أن إدارة المعرفة تتضمن مجموعة من الأنشطة التي تركز على كسب المعرفة التنظيمية من خبراتها الخاصة ومن خبرات الآخرين، وتتضمن التطبيق الحكيم للمعرفة من أجل تحقيق رسالة المنظمة، وهذه الأنشطة يجري تنفيذها من خلال التكامل بين التكنولوجيا والهيكل التنظيمي والاستراتيجيات المنظمة المدعومة بالمعرفة الحالية وإنتاج معرفة جديدة. والعنصر الحرج في إدارة المعرفة هو تحقيق الدعم للمنظم المعرفة (فيما يتعلق بالتنظيم والعنصر البشري والحوسبة وغيرها) من أجل اكتساب المعرفة وتخزينها واستخدامها في عمليات التعلم وحل المشكلات وصناعة واتخاذ القرارات وغيرها.

ويوجد من يعرفها: "عملية إدارة الخبرات العلمية والمعلوماتية للمنظمة، والحفاظ عليها والاستفادة منها في خلق ميزة تنافسية، وتحقيق رضا الزبون من خلال رفع مستوى كفاءة الأداء وزيادة مستوى الابتكار والإبداع.

رابعاً: أهمية إدارة المعرفة

- تعزز قدرة المؤسسة للإحتفاظ بالأداء المؤسسي المعتمد على الخبرة والمهارة والتفكير وتحسينه؛
- تعد إدارة المعرفة أداة المؤسسات الفاعلة لاستثمار رأسمالها الفكري من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة للأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة؛
- تعد أداة تحفيز للمؤسسات لتشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية لخلق معرفة جيدة؛
- تسهم في تحفيز المؤسسات لتجديد ذاتها ومواجهة التغيرات البيئية غير المستقرة؛
- توفير الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمؤسسات عبر مساهمتها في تمكين المؤسسة من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة؛
- تدعم الجهود للاستفادة من جميع الموجودات الملموسة وغير الملموسة بتوفير إطار عمل لتعزيز المعرفة التنظيمية.

خامساً: عمليات ادارة المعرفة

إن عمليات ادارة المعرفة تعمل بشكل تتابعي وتتكامل فيما بينها، إذ تعتمد كل عملية على الأخرى وتتكامل معها وتدعمها، وقد ورد في الأدب النظري مجموعة من العمليات لإدارة المعرفة، وهذه العمليات هي:

1. عملية تشخيص المعرفة: يعد التشخيص من الأمور المهمة في برنامج إدارة المعرفة، وفي ضوء التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى. إن عملية التشخيص أمر حتمي لأن الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة وتحديد الأشخاص الحاملين لها ومواقعهم، كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد. وتعدّ عملية التشخيص من أهم التحديات التي تواجه منظمات الأعمال، ونجاح مشروع ادارة المعرفة يتوقف على دقة التشخيص، وتستخدم في عملية التشخيص آليات الاكتشاف وآليات البحث والوصول. وتعدّ عملية تشخيص المعرفة مفتاحاً لأي برنامج لإدارة المعرفة، وعملية جوهرية رئيسة تساهم مساهمة مباشرة في إطلاق وتحديد شكل العمليات الأخرى وعمقها.

2. عملية تخطيط المعرفة: تتعلق برسم الخطط المختلفة ذات الإرتباط بإدارة المعرفة، ودعم أهداف إدارة المعرفة والأنشطة الفردية والمنظمية، والسعي الى توفير القدرات والإمكانات اللازمة لسير الأعمال بكفاءة وفاعلية، وتوفير الطواقم الخبيرة المتخصصة، وتحديد التسهيلات التكنولوجية اللازمة. ويشير Teece الى أن اعتماد أي مدخل في

- ادارة المعرفة يتطلب تحديد أهداف واستراتيجية ادارة المعرفة، وتنفيذ استراتيجية ادارة المعرفة، واختيار مؤشرات ادارة المعرفة، وقياس وتقويم مستوى ادارة المعرفة في ضوء المؤشرات المقررة.
3. عملية نشر المعرفة: عرفت الجمعية الأمريكية لعلم المعلومات نشر المعرفة بتعريفها الواسع بأنها تشمل العمليات الضرورية لإيصال المعلومات إلى مستخدميها، ومصطلح نشر المعرفة هو مرادف لمصطلح نقل المعرفة إن عملية نقل المعرفة هي الخطوة الأولى في عملية التشارك في المعرفة، وتعني عملية نقل المعرفة إيصال المعرفة المناسبة إلى الشخص المناسب في الوقت المناسب وضمن الشكل المناسب وبالتكلفة المناسبة.
4. عملية توليد واكتساب المعرفة: إن توليد المعرفة يتعلق بالعمليات التي تركز على أسر، وشراء، وابتكار، واكتشاف، وامتصاص واكتساب والإستحواذ على المعرفة. يمكن توليد المعرفة من خلال عدد من العمليات التي تمتد بين تحدي الإبداع وبين البحث الجاد، كما أن الأفراد فقط هم الذين يولدون المعرفة ولا تستطيع المنظمة توليد المعرفة بدون الأفراد. وتركز عملية توليد المعرفة المنظمة على توسيع المعرفة التي يتم توليدها على يد الأفراد ومن ثم بلورتها على مستوى الجماعة من خلال الحوار، والمحادثة، والتشارك في الخبرة أو مجتمع الممارسة.
5. عملية تخزين المعرفة: تشير عملية تخزين المعرفة إلى أهمية الذاكرة التنظيمية، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والإحتفاظ بها مهما جدا لا سيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل، والتي تعتمد على التوظيف والإستخدام بصيغة العقود المؤقتة والإستشارية لتوليد المعرفة فيها، لأن هؤلاء الأشخاص يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم عندما يتركون المنظمة، أما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها. ويتم خزن المعرفة من خلال أنواع متعددة من وحدات الخزن.
6. عملية تنظيم المعرفة: يقصد بعملية تنظيم المعرفة تلك العمليات التي تهدف إلى تصنيف المعرفة، وفهرسة أو تبويب المعرفة ورسم المعرفة. وتتسلم المنظمات يومياً كميات كبيرة جداً من البيانات والمعلومات تحتاج إلى تجميعها وتصنيفها وتفسيرها ونشرها بفاعلية، وهذه البيانات والمعلومات تأتي بأشكال متنوعة، ويجب التقاطها ودعم هذه العملية بإجراءات راسخة من التحقيق والتحرير والإصدار، ويجب تنظيم البيانات والمعلومات المختارة في مجموعات مرتبة تسمى بخرائط المعرفة والتي تساعد في تصنيف البيانات والمعلومات.
7. عملية توزيع المعرفة: ان توزيع المعرفة يشير إلى ضمان وصول المعرفة الملائمة للشخص الباحث عنها في الوقت الملائم، ووصولها إلى أكبر عدد ممكن من الأشخاص العاملين في المنظمة.
8. عملية تطبيق المعرفة: ان تطبيق المعرفة يعبر عن تحويل المعرفة إلى عمليات تنفيذية، ويجب توجيه المساهمة المعرفية مباشرة نحو تحسين الأداء المنظمي في حالات صنع القرار والأداء الوظيفي، إذ أنه من الطبيعي أن تكون عملية تطبيق المعرفة مستندة إلى المعرفة المتاحة.
9. عملية استرجاع المعرفة: يشير استرجاع المعرفة إلى تلك العمليات التي تهدف إلى البحث والوصول إلى المعرفة بكل يسر وسهولة وبأقصر وقت بقصد استعادتها وتطبيقها في حل مشكلات العمل واستخدامها في تغيير أو تحسين عمليات الأعمال إن مدى الإستفادة من المعرفة الذي هو جوهر إدارة المعرفة يرتكز على القدرة على استرجاع ما هو معروف وما جرى تعلمه ووضعه في القواعد المعرفية.
- وتتحقق عملية الإسترجاع عبر اساليب مختلفة مثل استخدام الذكاء الصناعي والتحليل الإحصائي.
10. تقاسم وتشارك المعرفة: يشير تقاسم وتشارك المعرفة إلى تلك العملية التي يجري من خلالها توصيل كل من المعرفة الضمنية والمعرفة الصريحة إلى الآخرين عن طريق الإتصالات. ويعني تقاسم وتشارك المعرفة التحويل

الفعال للمعرفة، أي أن باستطاعة مستلم المعرفة أن يفهمها بشكل كاف ويصبح قادرا على القيام بالفعل بموجبها، والمشاركة بالمعرفة من الممكن أن تأخذ مكانها من خلال الأفراد والمجموعات على حد سواء والوحدات الإدارية داخل المنظمات.

سادسا: متطلبات إدارة المعرفة

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد من توفر المقومات والمتطلبات التالية:

- أ- استخدام منهجية البحث العلمي والتفكير الجماعي كأساس في التخطيط واتخاذ القرارات.
- ب- العمل على تنمية التراكم والرصيد المعرفي من مختلف المصادر.
- ت- الاستخدام الواعي والذكي للمعرفة المتاحة في تحديد الأهداف والغايات وتخطيط البرامج والتوجهات المستقبلية، وتصميم الأنشطة وتحديد التقنيات المناسبة.
- ج- أن تتحدد مواقع العاملين في هيكل السلطة بالمنظمة بقدر ما يتمتعون به من معرفة، وأن تتناسب صلاحياتهم مع أهمية وندرة تخصصاتهم المعرفية وزيادة الاهتمام بالأنشطة ذات القيمة المضافة.
- ح- ربط مكافآت العاملين والحوافز والتقييم بقدر ما يتمتعون به ويمارسونه من طاقات معرفية.
- خ- تسهيل انسياب المعرفة وتدفعها في المنظمة وتحقيق التوازن المعرفي.
- د- زيادة إمكانيات وفرص إنتاج وتنمية المعرفة داخليا، وتسهيل تبادل وتداول المعرفة بين مستويات المنظمة المختلفة وإزالة الحواجز التقليدية التي تمنع من التعامل بشفافية مع أشكال المعرفة المختلفة.
- ذ- الحرص على نشر المعرفة المتاحة في المنظمة بما لا يضر بمصالحها وتسهيل التعامل فيها مع المستفيدين عبر وسائل الاتصال وشبكات الانترنت.
- ر- العمل على استثمار المعرفة في ذاتها باعتبارها مصدراً متميزاً للقيمة المضافة للمنظمة.

سابعا: أدوات إدارة المعرفة:

نستطيع القول أن العنصر البشري من أهم الأدوات الرئيسية في إدارة المعرفة حيث يعتبر المولد الأساسي للمعرفة من خلال العمليات العقلية، وما تحويه من معارف وخبرات ونشاطات تحليلية وتركيبية وتنبؤية، والتي تعدّ المولد الحقيقي للمعرفة التي تحفظ وتنقل عبر أجهزة الحاسوب والأنظمة الخبيرة، كما أن الإنسان هو الذي يستخدم المعرفة ويستفيد منها.

وعليه فإن من أدوات إدارة المعرفة نجد:

- أ- العقل البشري: يمثل الركيزة الأساسية في إنتاج المعرفة، وهم الأفراد أو ما يسمونهم بأفراد المعرفة، وهم الأشخاص القادرين على توليد وإنتاج المعرفة وتطبيقها، من خلال القيام بالنشاطات العقلية واستخدام الوسائل التقنية المساعدة، المؤدية جميعها إلى المعرفة.
- ب- تقنية (تكنولوجيا) المعلومات: تلعب دوراً أساسياً ومحورياً في برامج إدارة المعرفة، من خلال قدرتها على تسريع عملية إنتاج ونقل المعرفة وتساعد أيضا في جمع وتنظيم معرفة الجماعات لجعل المعرفة متوفرة على أساس المنظمة ويمكن القول أن هناك مكونين لإدارة المعرفة الأول مكون جميع أنشطة المنظمة التي يجب أن تنعكس على الاستراتيجية العامة والسياسات والممارسات اليومية في المنظمة. والثاني مكون الممتلكات الفكرية الصريحة والضمنية، وهذه هي التي تعمل على توليد المعرفة وتحديدها.

البحث 09: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية

يُعد مفهوم أخلاقيات الأعمال من المفاهيم القديمة والتي حث عليها الدين الإسلامي الحنيف، كما يسهم التاريخ والتقاليد والأعراف والثقافة القومية والوطنية والتكوين القبلي والعائلي وظهور الجماعات المرجعية، والقادة والأحزاب السياسية ووسائل الإعلام وتطورها والخبرة العلمية والعملية للمجتمع، في تشكيل أخلاقيات الأعمال في أي مجتمع من المجتمعات.

أولاً: أخلاقيات الأعمال

1. مفهوم أخلاقيات الأعمال:

يقصد بمصطلح الأخلاق Ethics مجموعة المبادئ والمعايير والقيم التي تحكم سلوك الفرد أو المجموعة في ما يخص الصواب أو الخطأ وكذلك الجيد أو السيئ في المواقف المختلفة. والأخلاقيات تعزز المبادئ التي توجه سلوك الفرد في خياراته المختلفة. وفي الحياة العملية يمثل السلوك الأخلاقي Ethical Dilemma عندما تكون تصرفات الأفراد أو المنظمة مضرة أو نافعة للآخرين.

عرفها Weiss على أنها تحديد ما هو الصحيح و الخطأ و الجيد و السيئ والضار والنافع في كل ما يتعلق بالقرارات والأعمال في معاملات و أنشطة المؤسسة.

الأخلاقيات الإدارية Managerial Ethics فإنها تشير إلى معايير السلوك التي تقود المدراء وتوجههم في عملهم. وهكذا فالأخلاقيات تؤثر على عمل المدراء بطرق مختلفة يمكن أن نشير إلى ثلاث مجالات أساسية منها وكالاتي:
أ- كيف تعامل المنظمة العاملين فيها في ما يتعلق بالتعاقد معهم أو تسريحهم من العمل وكذلك الرواتب والأجور وظروف العمل واحترام خصوصية العاملين:

ب- كيف يعامل العاملون أو الموظفون المنظمة: حيث تبرز هنا الكثير من الإشكالات المتعلقة بما يعرف صراع المصالح (أو تضارب المصالح) وكذلك النزاهة والثقة وحماية أسرار العمل. فمثلاً يمكن أن يوجد موقف فيه صراع أو تضارب مصالح بين الفرد العامل والمنظمة عندما يتم قبول هدية من مجهز المواد الأولية للمنظمة من قبل الشخص المسئول عن استلام هذه المواد. كذلك فإن إفشاء أسرار المنظمة والعمل أو استخدام موجوداتها بشكل يخدم المصالح الشخصية يعتبر عملاً لا أخلاقياً وغير نزيه.

ج- كيف تتعامل المنظمة والعاملين فيها مع الأطراف الأخرى: هنا يتجسد السلوك الأخلاقي بالتعامل مع أطراف كثيرة يأتي في مقدمتهم المستهلكون والمنافسون والمجهزون والوسطاء والنقابات العمالية وغيرها. إن التعامل مع هذه الجهات قد يتضمن بعض الغموض الأخلاقي في إطار الإعلان والترويج والإفصاح المالي والمفاوضات والمساومات الجماعية بين المنظمة ونقابات العمال.

مما سبق فإن اخلاق الاعمال هي عبارة عن كيفية تطبيق وتنفيذ القيم و المبادئ و المعايير الأخلاقية سواء من طرف الموظفين وكذلك المدراء أي أصحاب المصلحة أثناء القيام بأنشطة المؤسسة و التي تسمح بتحقيق أهداف ومبادئ جميع الأطراف.

2. أهمية أخلاقيات الأعمال:

- يوجد هناك علاقة ايجابية بين الإلتزام الأخلاقي و العوائد الإقتصادية و المالية التي تحققها المؤسسات و هذا يحقق على المدى البعيد؛

- ان اهمال منظمات الأعمال لتطبيق المبادئ الأخلاقية والصفات الحميدة يضعها في مواجهة العديد من الشكاوي القضائية وبالتالي دفع تكاليف اضافية لانها تركز فقط على تعظيم ارباحها مهما كانت السبل لتحقيق ذلك مما سينعكس سلبا على صورتها لدى مختلف أصحاب المصالح؛
- يعتبر الإلتزام بالسلوك الأخلاقي أداة فعالة لتعظيم العوائد المالية؛
- يعمل السلوك الأخلاقي على تطوير سمعة منظمة الأعمال بيئيا سواء كان ذلك محليا ام اقليميا مما يسهل عملية تصدير منتجاتها الى أسواق أخرى؛
- تساعد المدونات الأخلاقية الأفراد على التعامل الصحيح في مختلف المواقف كما تساهم على نشر ثقافة تنظيمية تشجع على الإهتمام بابعاد الأخلاقيات لمختلف الأفعال، القرارات والمواقف؛
- ان السلوك الأخلاقي يعتبر أحد الأدوات التي تساهم في الرفع من الأداء الاقتصادي؛
- ان الإلتزام الأخلاقي يمثل وسيلة ابداع وابتكار سلع وخدمات ذات جودة تلي حاجات الأفراد.

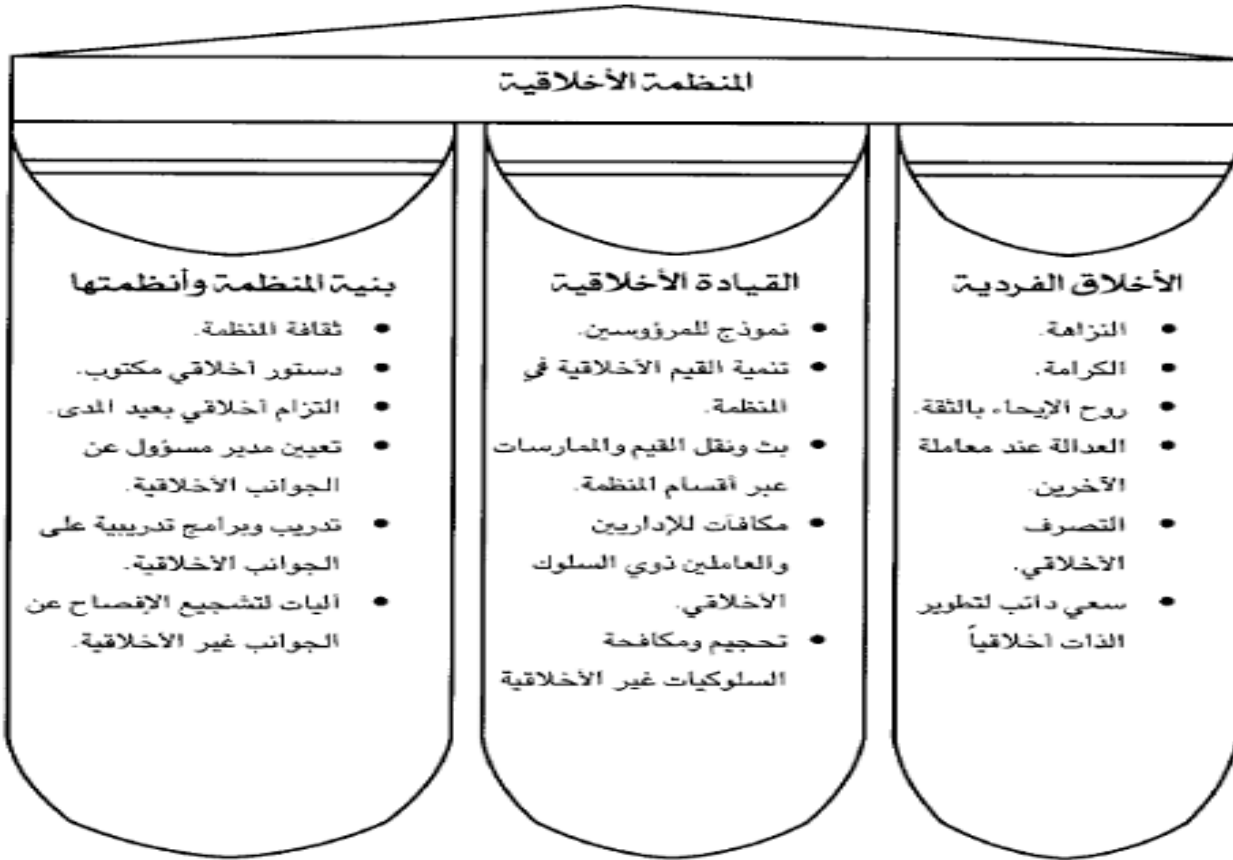
3. مبادئ أخلاقيات الأعمال:

- الإنسانية: وهي تقوم على أن الحياة ثمينة؛
- الاستقلالية: أي أنه على الفرد أن يفكر أن يكون مسؤولا؛
- العدالة: تقاسم مزايا ونقائص الممارسات المهنية؛
- الاستفادة: أي ضرورة التصرف والحركة لفائدة المجتمع.

4. العوامل المؤثرة في السلوك الأخلاقي:

- يتطلب من المنظمات الاهتمام بالبناء الأخلاقي السليم خاصة وأن الفرد يستمد سلوكه الأخلاقي متأثراً بثلاثة عناصر أساسية مهمة وهي الشخص بذاته والمنظمة التي يعمل فيها والبيئة الخارجية.
- الفرد The person: يتأثر السلوك الأخلاقي للفرد بمجموعة من العوامل ترتبط بتكوينه العائلي والشخصي، فالقيم الدينية والمعايير الشخصية والحاجات الفردية وتأثير العائلة والمتطلبات المالية وغيرها تدفع الأفراد إلى نوع أو آخر من السلوك. إن القيم الأخلاقية التي تعطي الأولوية للنزاهة والعدالة والكرامة والاستقامة واحترام النفس توفر دعائم للمديرين تسندهم في عملية اتخاذ القرار وتجعله أكثر صوابا حتى لو كانت الظروف المحيطة غير واضحة أو غامضة والضغوطات كبيرة.
- المنظمة The Organization: إن للمنظمة تأثيراً مهماً في أخلاقيات مكان العمل من خلال الهيكل التنظيمي الموجود وخطوط السلطة وكذلك قواعد العمل والإجراءات وأنظمة الحوافز وغيرها.
- كذلك فإن المجاميع والتنظيمات غير الرسمية الموجودة لها أثر في سلوكيات الأفراد.
- الثقافة التنظيمية Organizational Culture: والتي تعني مجموعة القيم والأعراف المشتركة التي تتحكم بالتفاعلات بين أعضاء المنظمة بعضهم مع بعض ومع الجهات الأخرى خارج المنظمة -هي مؤثر كبير وفاعل في السلوك سواء كان أخلاقيا أو غير أخلاقي من خلال اعتماد الفرد العامل أو الإداري على هذه الأعراف والقيم ومدى تأكيدها على الإلتزام أو عدم الإلتزام بسلوكيات معينة.
- البيئة The Environment: تعمل منظمات الأعمال في بيئة تنافسية تتأثر بقوانين الحكومة وتشريعاتها وكذلك بالقيم والأعراف الاجتماعية السائدة. فالقوانين تلزم المنظمات بسلوكيات معينة وتضع معايير لتصرفاتها وبحدود معينة، في حين أن التشريعات تساعد الحكومة في التحكم بسلوك المنظمات وجعله متماشيا مع المعايير المقبولة. والشكل التالي يوضح هذه الأفكار.

وبشكل عام فإن منظمة الأعمال إذا ما أرادت أن تكون منظمات أخلاقية ومسئولة اجتماعياً فإن ثلاثة ركائز أساسية لابد أن يجري بناؤها وتقويتها وهي الأفراد والقيادة وبنية المنظمة وأنظمتها كما في الشكل التالي:



شكل (٣ - ٣): ركائز السلوك الأخلاقي في المنظمة

ثانياً: المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال:

ان منظمات الأعمال تعمل في بيئة واسعة تتشابك فيها العلاقات مع عناصر المجتمع المختلفة تؤثر وتتأثر بها. إن المجتمعات اليوم تتطلع إلى الحصول على مزيد من المساهمات الاجتماعية التي تقدمها منظمات الأعمال أو أصحاب رؤوس الأموال للشرائح الاجتماعية المختلفة. ويأمل المجتمع والحكومة أن تسهم هذه المنظمات بحماية البيئة والحد من التلوث البيئي والعمل على زيادة المساحات الخضراء.

1. مفهوم المسؤولية الاجتماعية:

يشير مفهوم المسؤولية الاجتماعية إلى واجب إدارات المنظمات بالقيام باتخاذ قرارات أو التصرف بطريقة تساهم بزيادة رفاهية المجتمع ومصالحه إضافة إلى مصالح المنظمات، لقد تصاعدت الدعوات إلى أن تتبنى منظمات الأعمال وأصحاب رأس المال المسؤولية بالصرف على الأنشطة الاجتماعية المختلفة بعد أن ازداد توجيه النقد إليها بتكديس الأرباح وعدم مراعاة المجتمع الذي تعمل فيه.

المسؤولية الاجتماعية هي إلتزام منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه.

أيضا هي إلتزاماً على منظمة الأعمال تجاه المجتمع الذي تعمل فيه وذلك عن طريق المساهمة في مجموعة كبيرة من الأنشطة الاجتماعية مثل محاربة الفقر وتحسين الخدمات الصحية ومكافحة التلوث وإيجاد فرص عمل وحل مشكلة الإسكان والمواصلات وغيرها.

المسؤولية الاجتماعية هي مجموعة الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه إضافة لمصالحها الخاصة.

2. أهمية المسؤولية الاجتماعية :

- تحسين نوعية الحياة في المجتمع سواء من ناحية البنية التحتية أو الناحية الثقافية
- زيادة الترابط و التكافل الاجتماعي بين مختلف شرائح المجتمع مع توليد شعور عالي بالإنتماء من قبل الاطراف ذات العلاقة

- تحقيق الإستقرار الإجتماعي نتيجة لتوفر نوع من العدالة الإجتماعية وسيادة مبدأ تكافؤ الفرص .
- إزدياد الوعي بأهمية الإندماج التام بين منظمات المجتمع المختلفة ومختلف الفئات ذات المصلحة.
5- تحسين التنمية السياسية إنطلاقاً من زيادة التثقيف بالوعي الإجتماعي على مستوى الأفراد والمجموعات والمنظمات .

- استفادة الدولة من إدراك منظمات الأعمال لدورها الإجتماعي، حيث أن هذا سيؤدي إلى تخفيف الأعباء التي تتحملها الدولة في سبيل أداء مهماتها وخدماتها الصحية والتعليمية والإجتماعية الأخرى.
بالإضافة إلى أن عوائد الدول ستكون أفضل. بسبب وعي المنظمات بأهمية المساهمة العادلة والصحيحة في تحمل التكاليف الإجتماعية المختلفة ورفد الدولة بمستحققاتها من الضرائب والرسوم والمساهمة في القضاء على البطالة والتطور التكنولوجي وغيرها من المجالات .

3. عناصر المسؤولية الاجتماعية (الأنماط / الأبعاد/المكونات)

يتكون المحتوى الشامل للمسؤولية الاجتماعية حسب الباحث كارول (Archie Carroll) من أربعة مكونات او عناصر جوهرية هي: الإقتصادي والأخلاقي والقانوني والخيري. وكما موضحة ادناه :

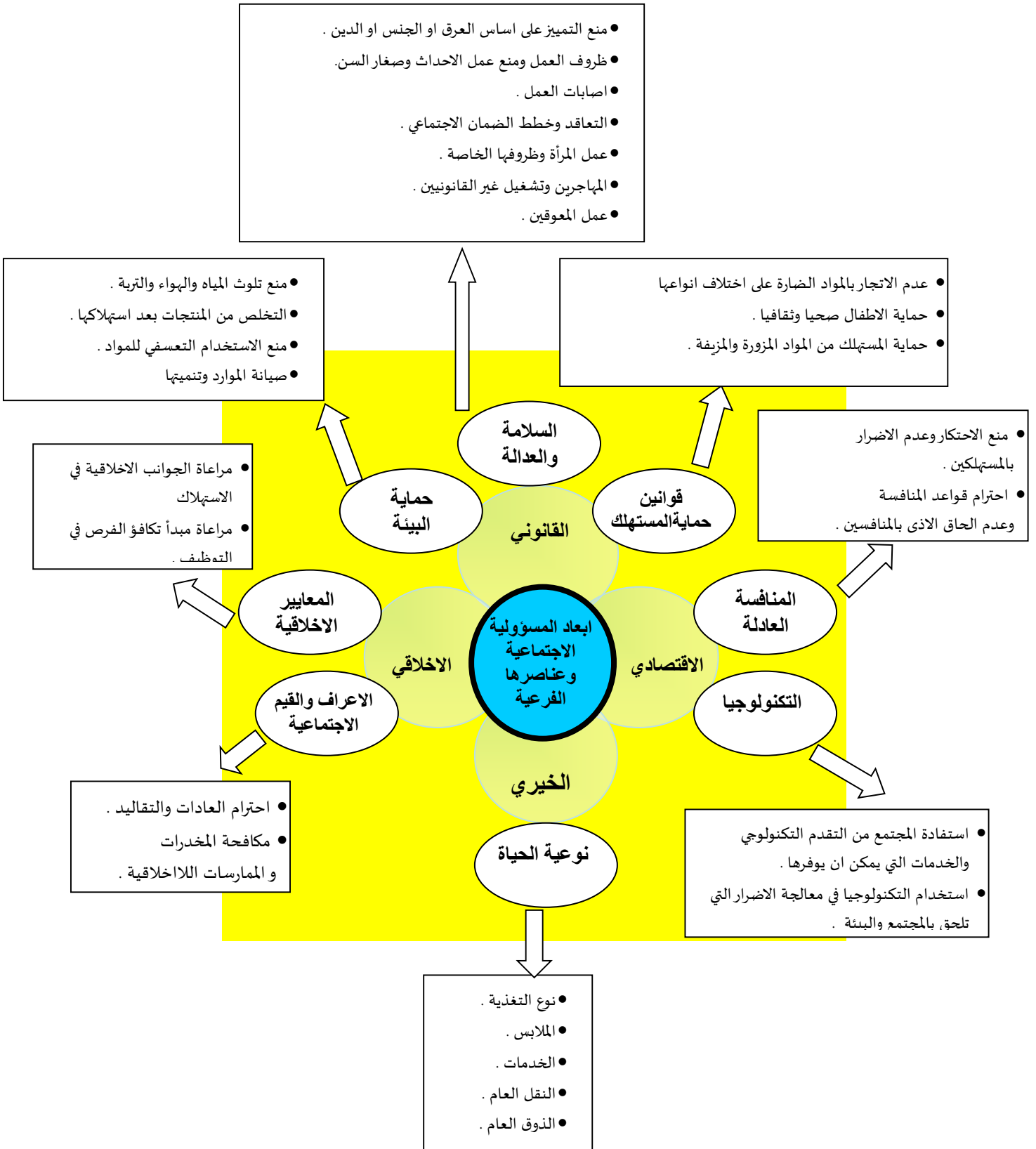
- **المسؤولية الاقتصادية Economic responsibility** : وتمثل مسؤوليات اساسية يجب ان تضطلع بها منظمات الاعمال، حيث انتاج السلع والخدمات ذات القيمة للمجتمع بكلف معقولة ونوعيات جيدة، وفي اطار هذه المسؤوليات تحقق المنظمة العوائد والارباح الكافية بتعويض مختلفة مساهمات اصحاب رأس المال والعاملين وغيرهم.

- **المسؤولية القانونية Legal Responsibility** : وهذه مسؤوليات عادة ما تحددها الحكومات بقوانين وانظمة وتعليمات يجب ان لا تخرقها منظمات الاعمال وان تحترمها، وفي حالة عكس ذلك، فأنها تقع في اشكالية قانونية. وفي اطار هذه المسؤوليات يمكن الاشارة الى اتاحة فرص العمل بصورة متكافئة للجميع دون تغيير بسبب الجنس او القومية او غيرها.

- **المسؤولية الاخلاقية Ethical Responsibility**: يفترض في ادارة منظمات الاعمال ان تستوعب الجوانب القيمية والاخلاقية والسلوكية والمعتقدات في المجتمعات التي تعمل فيها. وفي حقيقة الامر، فأن هذه الجوانب لم تؤطر بعد بقوانين ملزمة لكن احترامها يعتبر امرا ضروريا لزيادة سمعة المنظمة في المجتمع وقبولها. فعلى المنظمة ان تكون ملتزمة بعمل ما هو صحيح وعادل ونزيه.

- **المسؤولية الخيرية Philanthropic Responsibility** : وهي مبادرات طوعية غير ملزمة للمنظمة تبادر فيها بشكل انساني وتطوعي من قبيل برامج تدريب لا ترتبط بالعمل بشكل مباشر لعموم المجتمع او الفئات الخاصة به ككبار السن او الشباب وغيرها . ولا تتوخى ادارة منظمات الاعمال من هذه البرامج ارتباطها المباشر بزيادة الارباح او الحصص السوقية او غيرها .

ويوضح الشكل التالي المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسة والفرعية.
الشكل رقم 02: المكونات الأربعة للمسؤولية الاجتماعية وعناصرها الرئيسة والفرعية.



إن فهم هذه العناصر الأربعة للمسؤولية الاجتماعية التي قدمها Carroll يتطلب إيجاد علاقة وثيقة بين متطلبات النجاح في العمل ومتطلبات تلبية حاجات المجتمع وخاصة في إطار العناصر الاقتصادية والقانونية حيث تمثل هذه

العناصر مطالب أساسية للمجتمع من المفترض تلبيتها من قبل منظمات الأعمال. في حين يتوقع المجتمع من منظمات الأعمال أن تلعب دوراً أكبر فيما يخص العنصر الأخلاقي والخيري، علماً بأن هذا الأخير يمثل في حقيقته رغبات مشروعة للمجتمع من المفترض أن تتبناه منظمات الأعمال. وقد وضع هذا النموذج هذه العناصر بشكل هرمي متسلسل لتوضيح طبيعة الترابط بين هذه العناصر من جانب ومن جانب آخر فإن إستناد أي بعد على بُعد آخر يمثل حالة واقعية، وكما هو موضح بالشكل التالي:

الشكل رقم 03: نموذج كارول Carroll للمسؤولية الإجتماعية



4. أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية:

إن الأخلاقيات في السلوك العام للأفراد في المنظمة تعمل على دعم المسؤولية الاجتماعية، وتمثل الأساس لتطور مفاهيم جديدة لأخلاقيات الإدارة التي تطورت بدورها فيما بعد، فالمسؤولية الاجتماعية التي تتمثل ببعد رسمي ضمن القانون من جانب يكون لها بعد آخر أخلاقي من جانب آخر، يتمثل في الالتزام بالمبادرات الاجتماعية الطوعية التي تعبر عن النزعات الأخلاقية أكثر من الامتثال لقانون مفروض. واستناداً إلى ما تقدم يمكن اقتراح عدد من أبعاد المسؤولية الاجتماعية تجاه الأفراد العاملين بالمنظمة وفي إطار أخلاقيات العمل:

- 1- تقوم المنظمة بتوفير الخدمات للعاملين كالنقل والإطعام والإسكان والخدمات الصحية.
- 2- العمل على اعتماد سياسة معينة في إدارة المنظمة لمشاركة العاملين في أرباح المنظمة، واعتماد سياسة إدارية تسمح للأفراد العاملين من المشاركة في عمليات صنع القرار؛
- 3- منح مكافآت وحوافز للأفراد العاملين وفق مبدأ كفاءة وجدارة العاملين، وان تعمل المنظمة على تكريم وتحفيز الأفراد العاملين المتفوقين والمبدعين في العمل، إضافة إلى الاهتمام بتعويضات العاملين مقابل إصابات للعمل أو الأمراض المهنية في المنظمات الصناعية؛
- 4- إعداد وتنفيذ برامج توعية للأفراد العاملين تتضمن المعايير المهمة المعتمدة على المستوى الاجتماعي والبيئي والأمان في العمل، واعتماد برامج أو سياسة معينة لإيجاد فرص لانجاز أعمال صغيرة للأفراد العاملين، وإعداد سياسة تمنع الأفراد العاملين من تسريبهم للمعلومات المهمة أو السرية الخاصة بأعمال المنظمة خاصة الأفراد العاملين في مجال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات؛

- 5- العمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وبث روح التعاون والدافع والحافز بينهم والحفاظ عليهم ومنع تسريحهم لتقليل البطالة والحد من مشكلات الغياب ودوران العمل وحوادث العمل، وإتاحة فرصة لتشغيل الشباب خاصة أولئك المتخرجين من المدارس المحلية والعمل على رفع قدراتهم ومساهماتهم في المجتمع، إضافة إلى إتاحة الفرص المتساوية للأفراد العاملين بشأن تعيين المعوقين وتدريبهم ومنحهم فرص التقدم في المنظمة؛
- 6- محاولة المنظمة لوضع إجراءات معينة للحد من استخدام الأفراد العاملين لموارد المنظمة المختلفة واستخداماتها لأغراض شخصية، واعتماد برنامج أو نموذج للسلوك الأخلاقي لمعالجة ممارسات العاملين ذات العلاقة بالاعتبارات الشخصية كالنزاهة والتحيز والمحاباة، كذلك التزام المنظمة بتطبيق القوانين والتعليمات الخاصة بالعمل وتنفيذها بعدالة على الأفراد العاملين وإقناعهم بذلك من خلال تفسير وتوضيح القوانين والتعليمات كونها تحقق مصالحهم؛
- 7- متابعة الأفراد العاملين فيما يتعلق بكل ممارسات حول عقد اتفاقيات غير مشروعة أو غير واضحة بالنسبة للمنظمة، والمحافظة على حقوق الأفراد العاملين في المنظمة باعتبارهم جزء من المجتمع، كذلك متابعة كل ما يتعلق بالممارسات المالية غير المشروعة التي تتم من قبل الأفراد العاملين، والالتزام بانجاز وتكامل الأعمال في المنظمة خاصة فيما يتعلق باستخدام الأفراد كبار السن والنساء والأطفال ومحاولة عدم تركهم للعمل.
- يمكن القول أن هناك علاقة متداخلة بين المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات العمل إذ أن أولوية الكفاءة في تعظيم موارد المنظمة من تقديم خدمة أفضل.