

محاضرات الفصل الثالث مدخل لإدارة الأعمال

المحور الخامس: إدارة التغيير في المنظمات وإدارة الجودة

أولاً: إدارة التغيير

1- مفهوم التغيير:

- ❖ غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه.
- ❖ يعرف التغيير بأنه عملية التحول من الواقع الحالي للفرد او المنظمة إلى واقع آخر منشود مرغوب الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف معينة.
- ❖ عرف Frensh التغيير بأنه جهد ونشاط طويل المدى يهدف الى تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتحديث ذاتها من خلال ادارة مشتركة متعاونة وفعالة لبيئة التنظيم تشدد على العمل الجماعي الشامل.
- ❖ عرف Bennis التغيير بأنه الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تثقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق.

2- مفهوم التغيير التنظيمي:

- ❖ التغيير التنظيمي هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين، وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ بيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- ❖ التغيير التنظيمي هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة، أي في هيكلها التنظيمي بهدف تعديل اوضاع تنظيمية قائمة، واستحداث أوضاع تنظيمية جديدة.
- ❖ هو تعديل أساسي في بعض أجزاء المنظمة أو جميعها.

3- مفهوم إدارة التغيير

- ❖ عرف Recardo إدارة التغيير بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية.
- ❖ يرى Tushman أن إدارة التغيير تتضمن الانتقال بالمنشأة من وضعها الحالي إلى وضع آخر 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.

❖ ادارة التغيير هي تلك العملية التي يتم فيها تحويل منظمة قائمة من وضع الى آخر من أجل زيادة فعاليتها .

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

❖ ادارة التغيير عملية يقوم بها القادة الاداريون ضمن خطة محكمة لفترة معينة يتم تنفيذها بدقة وتنسيق مدروس، للوصول الى الاهداف المنشودة للتغيير، من خلال التوظيف العلمي السليم للموارد البشرية والامكانيات المادية والفنية المتاحة بالمنظمات.

4- 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.

5- خصائص التغيير

1. التغيير امر حتمي لا مفر منه.
2. التغيير حركة تفاعلية حيث تقفز المنظمات من وضع حالي نحو وضع مستهدف.
3. التغيير عملية مستمرة بتخطيط او بدونه.
4. التغيير عملية شاملة لكل المنظمة، فالتغيير الجزئي يؤثر على كامل اجزاء المنظمة

6- حتمية التغيير

تفرض التغييرات السريعة التي يشهدها العالم في شتى مجالات الحياة على الافراد والمنظمات ضرورة مواكبة التغيير والاستعداد الدائم له، ومن اهم أسباب اهتمام المنظمات بالتغيير ما يلي:

1. ثورة المعرفة والمعلومات: التي تفرض على المنظمات استمرارية البحث والتدريب والتركيز على تنمية مهارات التعلم الذاتي والمستمر، مثلا 50 % من التقنيات تصبح قديمة كل 18 شهرا.
2. ثورة الاقتصاد: والتي تتجلى في تحول الاقتصاد نحو قطاع الخدمات، وزيادة الارتباط والمنافسة بين اقتصاديات الدول المختلفة.
3. الثورة التكنولوجية: التطور السريع في هندسة الحاسوب وصناعة البرمجيات.
4. ثورة العولمة: التي أدت إلى زوال الحواجز الزمنية والمكانية وحولت العالم الى قرية صغيرة تتأثر بسرعة بكل التحولات الثقافية والسياسية والاقتصادية والإعلامية.
5. الثورة البيئية: المتمثلة في زيادة اهتمام المجتمع العالمي بقضايا البيئة، ودور المتنامي لمنظمات حماية البيئة في الحد من التلوث والحفاظ على الحياة المائية والبرية.

7- أهمية التغيير

1. أهمية التغيير للموظفين: الإبداع، التطوير، الثقة بالنفس، تحقيق الأهداف.
2. أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: جودة السلع و الخدمات، أسعار اقل، إشباع اكبر.
3. أهمية التغيير بالنسبة للمنظمات: تحقيق الأهداف بالفاعلية وبكفاءة، خدمة العملاء، جودة الأداء، تحقيق أهداف أصحاب المصلحة.

8- خصائص إدارة التغيير

- 1- الإستهدافية: التغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائيا و ارتجاليا، بل يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية معلومة وموافق عليها ومقبولة من قوى التغيير.
- 2- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، وأن يتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.
- 3- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات القوى المختلفة لعملية التغيير.
- 4- الفعالية: يتعين ان تكون إدارة التغيير فعالة، اي أن تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.
- 5- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسبيل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

- 6- الشرعية: يجب ان يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في ان واحد.
- 7- الإصلاح: أي يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المنظمة.
- 8- الرشادة: يجب ان يخضع قرار التغيير لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول ان تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد المتوقع.
- 9- القدرة على التطوير والابتكار: يتعين على التغيير أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو مستخدم حاليا، فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- 10- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير لا تتفاعل مع الأحداث فقط، ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها.

9- 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.

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 اوسط انواع التغيير في المنظمات، حيث يتم وصف الوضع الجديد بأنه تحسين وتطوير للوضع القديم، اذ لا يشمل الحلول التي تتطلب تغييرا عميقا في المنظمة.
- ❖ يقوم التغيير التطويري على فرضيتين هما:

1. لدى الافراد في المنظمة القدرة على التقدم والتطوير.

2. يتطور الافراد عندما يتم تحفيزهم وتدريبهم بشكل مناسب.

❖ يهدف التغيير التطويري الى مسايرة الظروف المحيطة، او تحسين عمليات التشغيل.

❖ يتطلب هذا التغيير وضع خطة يتم تنفيذها حسب جدول زمني وميزانية محددة

من خلال المشاركة في المعلومات حول اسباب زيادة الاداء في المنظمة.

يجب على المدير تحفيز الموظفين على المشاركة وإبداء الرأي وطرح الأفكار.

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 أو خدمات جديدة.

● أنواع التغيير الأخرى

1- التغيير حسب التخطيط

● التغيير المخطط: هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

● التغيير غير المخطط أو العشوائي: هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

2- التغيير حسب الشمولية

*التغيير الشامل: هو التغيير الذي يشمل كافة او معظم الجوانب والمجالات.

* التغيير الجزئي: هو ذلك التغيير الذي يقتصر على جانب واحد، ومشكلته انه قد يوجد حالة من عدم التوازن في المنظمة، مما يقلل من فاعلية التغيير، مثلا تغيير الآلات أو الأجهزة يتطلب تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين.

• 3- التغيير حسب مصدر القوة الدافعة

❖ التغيير الداخلي: أي التغيير الذي يحدث داخل المنظمة لأسباب داخلية مثل انخفاض الإنتاجية أو قلة التفاعل مع البيئة التنافسية، مما يؤدي إلى إحداث تغيير جذري على مستوى الأهداف أو العمليات.

❖ التغيير الخارجي: هو التغيير الذي يحدث في عوامل البيئة الخارجية للمنظمة ثم ينتقل إلى داخل المنظمة

• 4- التغيير حسب الحالة

❖ التغيير المادي والتكنولوجي: مرتبط بالتغيير الهيكلي والتكنولوجي كالألات والتجهيزات.

❖ التغيير المعنوي: مرتبط بالبيئة الاجتماعية والإنسانية بالمنظمة.

• 5- التغيير حسب مستويات التغيير

❖ التغيير على مستوى المنظمة.

❖ التغيير على مستوى أسلوب العمل.

❖ التغيير على مستوى العلاقات الشخصية.

❖ التغيير على مستوى التفاعل بين الموظف والوظيفة.

• 6- التغيير حسب السرعة

❖ التغيير السريع.

❖ التغيير التدريجي.

10- مجالات التغيير

أ- المجال التكنولوجي

❖ يتضمن هذا المجال من التغيير كل ما يتعلق بالمعدات والألات والحوسبة الإلكترونية. لأن المنظمات تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية للربط بين الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية أو الجغرافية.

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

ب- المجال التنظيمي

❖ ينصب على العلاقات الوظيفية والبناء الهيكلي للمنظمة وأقسامها.

❖ يتضمن تقسيم الاعمال وتوزيع المهام وتحديد المسؤوليات.

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

د- مجال طرق العمل

يتضمن هذا المجال:

❖ تغيير اساليب العمل وطرق ادائه، والواجبات الوظيفية من الناحية الكمية، او من الناحية النوعية او كليهما.

❖ طرح اعمال وأنشطة جديدة او دمج بعضها وإلغائها.

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

11- مراحل عملية التغيير

• المرحلة الاولى: تشخيص مشكلات المنظمة

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

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

❖ يجب على الدراسة التشخيصية ان تتعرف على تلك المحاور لاكتشاف فرص التطوير ومواجهة التغييرات وإحداث التغيير المطلوب.

• المرحلة الثانية: تحديد الحاجة الى التغيير

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

✓ وجود حالة الصراع بين الوحدات التنظيمية.

✓ تقديم المنافسين لمنتجات ذات اقبال واسع في السوق.

✓ وجود فجوة بين الاداء الفعلي والاداء المرغوب.

❖ ضمن هذه المرحلة يتم التعرف على مصادر التغيير المرتبطة بالبيئة الداخلية او بالبيئة الخارجية.

• المرحلة الثالثة: تخطيط جهود التغيير

❖ يتم خلا هذه المرحلة وضع اهداف وخطط التغيير المطلوب تحقيقه.

❖ يجب ان تتوفر في اهداف التغيير الشروط التالية :

✓ ان تكون دقيقة ومحددة ومكتوبة وقابلة للمرجعة.

✓ ان تكون قابلة للتحقيق وفي حدود التكاليف والإمكانات المتاحة.

✓ ان تكون قابلة للقياس كميا ونوعيا.

✓ ان تكون مرتبطة بفترة زمنية محددة.

• المرحلة الرابعة: تنظيم خطة التغيير وتحديد معوقاتها

❖ خلال هذه المرحلة يتم:

✓ تنظيم الموارد المادية والبشرية والتكنولوجية المتاحة.

✓ تحديد بداية ونهاية التغيير ومدته.

✓ تحديد طبيعة مقاومة التغيير، حيث يتم تحديد المعوقات التنظيمية والمعوقات الفردية التي تحول دون اتمام عملية التغيير.

✓ تحديد استراتيجيات وطرق التعامل مع مقاومة التغيير.

• المرحلة الخامسة: تنفيذ ومتابعة خطة التغيير

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

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

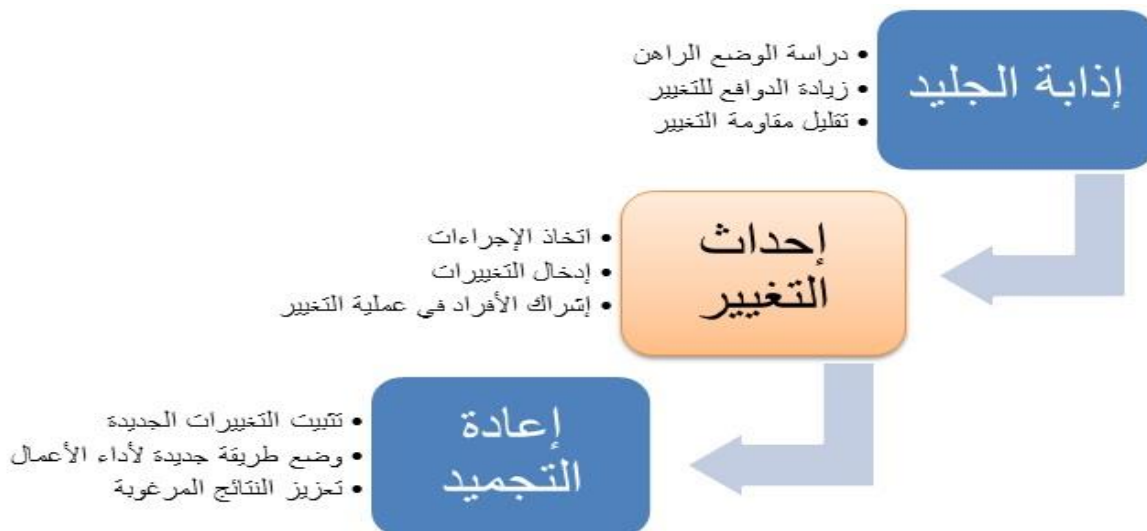
❖ يتم متابعة مدى فعالية تنفيذ استراتيجية التغيير حسب الجدول الزمني المحدد.

11- نماذج إدارة التغيير

- عملية ادارة التغيير عمليّة معقدة تسعى إلى تحسّين بيئة العمل داخل المنظمة، ولا بد أن تخضع لمراحل معينة من أجل إنجاحها وسنعرض بعض النماذج المشهورة التي تقدم صورا مختلفة لمراحل ادارة التغيير.

• نموذج لوين LOWIN

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



12-مقاومة التغيير

- مفهوم مقاومة التغيير
- تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.
- أسباب مقاومة التغيير
- التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
- عدم وضوح اهداف التغيير.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- عدم مشاركة الافراد في التغيير.
- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
- ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
- السرعة الشديدة في التغيير.
- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

- أسباب أخرى لمقاومة التغيير
- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة: التغيير يتطلب تغييرا في المناهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
- توقع الخسارة: غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر.
- التخوفات الاقتصادية: هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
- القلق الاجتماعي: التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
- الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد ينجم عنه تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.
- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير
- فرض التغيير على الافراد والجماعات: اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم.
- التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
- تشكيل رأي جماعي ضد التغيير: حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.

13-أساليب التغلب على مقاومة التغيير

1- المشاركة

وذلك بتشجيع من يتزعم المقاومة للتغيير واشراكه في تصميم وتنفيذ برامج التغيير.

2- المفاوضات:

وهي طرق اكثر رسمية لاقامة حوار وخلق تعاون فاجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابة والادارة يمكن ان يساهم في دعم مشاريع التغيير.

3- الاتصالات:

ان اقناع العاملين بشكل مستمر ان التغيير هو سنة الحياة بالاضافة الى الاتصالات الفاعلة التي تربط بين العاملين والادارة

وسرعة ايصال المعلومات اليهم تؤدي الى دعم مشاريع التغيير.

4- دعم الادارة العليا

الدعم المقدم من الادارة العليا للتغيير يكون بمثابة رسالة الى كافة العاملين بأن التغيير مهم ومطلوب للمنظمة.

5- المناورة واعادة الترتيب:

التأثير على الأفراد المقاومين للتغيير عن طريق المناورة واعادة ترتيب مفردات مشروع التغيير لغرض جعله اكثر جاذبية واحتمالا للقبول حتى ولو اقتضى الامر القيام ببعض التعديلات لاغراض الاقناع فقط.

6- الإكراه والقصر:

يشتمل هذا الخيار على التهديد او استخدام القوة ضد مقاومة التغيير واجبار مقاومي التغيير على قبوله كواقع حال.

ثانيا: إدارة الجودة

1-تعريف الجودة

- الجودة هي أداء العمل حتى يتطابق مع المعايير التي يتوقعها العملاء.
- الجودة هي مطابقة وتلبية احتياجات الزبائن من اول مرة وفي كل مرة.
- الجودة هي عمل الشئ الصحيح صحيحا من أول وهلة والتطوير المستمر مع تحقيق ارضاء العملاء دائما.
- جملة من السمات والخصائص للمنتج او الخدمة التي تجعله قادرا على الوفاء باحتياجات معينة.

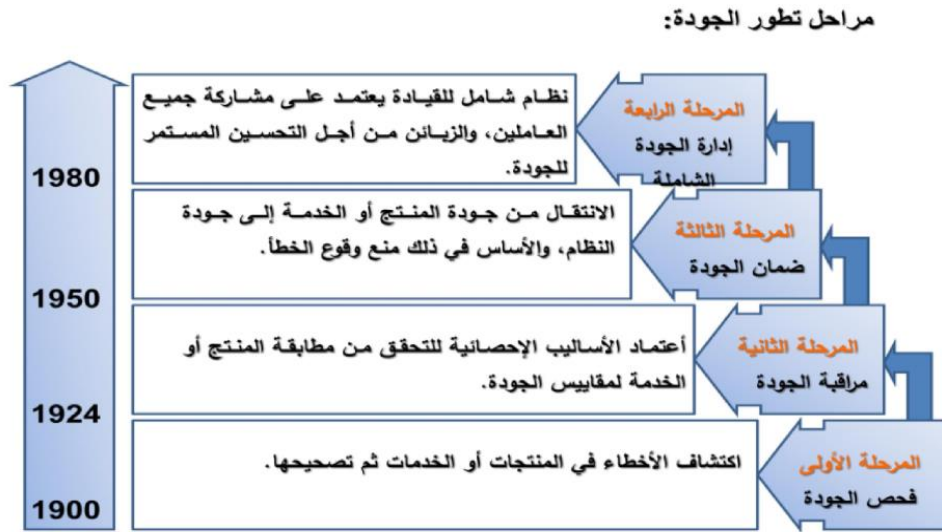
2- تعريف إدارة الجودة الشاملة

- مدخل او طريقة لاداء العمل وتوسعي الى زيادة قدرة المنظمات على المنافسة من خلال التحسين المستمر لجودة البضائع والخدمات والعمليات والاشخاص القائمين عليها وبيئات عملها..
- هي مدخل شمولي لتحسين الاداء والفعالية والوضع التنافسي لاداء منظمة بصفة مستمرة وذلك من خلال تخطيط وتنظيم وتحسين كل الانشطة وعبر اشراك كل العاملين في كافة المستويات الادارية في تحقيق الجودة.
- فلسفة ادارية للمؤسسة تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق اهداف المشروع معا.
- تكريس المنظمة لكافة جهودها ومواردها للوصول الى مستوى عالي من الاداء وخدمة المستهلك ليس بما يحقق الرضا له بل بتقديم اكثر ما يتوقع وبما يحقق تحسينا مستمرا في نوعية المنتجات.

3- فوائد ادارة الجودة الشاملة

- تقليل تكاليف الإنتاج والحد من الأخطاء والهدر الناتج عن تكرار الأعمال واستهلاك الموارد.
- كسب رضا العملاء وولائهم لمنتجات وخدمات المنظمة.
- تحسين سمعة المنظمة وصورتها داخل وخارج المنظمة.
- زيادة الأرباح ورضا الشركاء والمساهمين بنتائج المنظمة.
- تقوية انتماء وولاء العاملين وتحفيزهم ومشاركتهم في نجاح المنظمة.
- تحسين كفاءة وفعالية الأداء للأفراد والإدارات والعمليات داخل المنظمة.

4- مراحل تطور الجودة



5- الإيزو وإدارة الجودة الشاملة:

- يعرف الإيزو بأنه المنظمة العالمية للتقييس، التي تأسست سنة 1946 عقب الحرب العالمية الثانية، في سويسرا ومقرها مدينة جنيف.
- إن مواصفات الأيزو (ISO 9000) عبارة عن "سلسلة تحدد وتصف العناصر الرئيسية المطلوب توفرها في نظام الجودة وإدارتها، الذي يتعين أن تصممه وتتبناه إدارة المنظمة للتأكد من أن منتجاتها تتوافق أو تفوق حاجات أو رغبات وتوقعات المستهلكين.

6- أبعاد الجودة

أولاً: أبعاد جودة السلعة:

- 1- مستوى الأداء: ويتضمن صفات التشغيل الأولية التي تهم الزبائن مثلاً بالنسبة للسيارة (السرعة، المكايح، الاقتصاد في الوقود).
 - 2- سمات أو صفات السلعة: القيام بعملية تكملة الصفات الوظيفية الأساسية التي يمكن أن تؤديها السلعة.
 - 3- الاعتمادية والموثوقية: يشير إلى احتمال فشل السلعة أو توقفها تماماً في الفترة المحددة. (السيارة هل تشتغل دائماً في الصباح البارد، هل تستخدم إطارات السيارة لفترة طويلة).
 - 4- درجة المطابقة: تشير إلى درجة تصميم السلعة أو صفات التشغيل التي تتطابق المعايير الموضوعية.
 - 5- المتانة: قياس كمية الاستعمال التي سيحصل عليها الزبون من السلعة قبل أن تفشل أو تتعطل.
 - 6- القابلية للخدمة: تشير إلى أعداد السلعة للعمل والسهولة في التصليح.
 - 7- المظهر الخارجي وجمال السلعة: مظهر السلعة، ملمسها، الأصوات، الذوق أو الرائحة.
 - 8- إمكانية إدراك الجودة: يمكن الحكم على العديد من السلع من خلال الأسماء المميزة لها أي الماركة أو العلامة التجارية الخاصة بكل سلعة.
- ثانياً: أبعاد جودة الخدمة:

- 1- الاعتمادية: الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة الموعودة بشكل دقيق يعتمد عليه.
- 2- الاستجابة: القدرة على تلبية الاحتياجات الجديدة أو الطارئة للزبائن من خلال المرونة في إجراءات ووسائل تقديم الخدمة.
- 3- الجدارة: تعكس مستوى الجدارة التي يتمتع بها القائمون على تقديم الخدمة من حيث المهارات والقدرات والمعارف التي تمكنهم من أداء مهامهم بشكل أمثل.
- 4- الوصول إلى الخدمة: يتضمن كل ما من شأنه يسهل الحصول على الخدمة مثل ملاءمة ساعات العمل، توافر عدد كاف من منافذ الخدمة، ملاءمة موقع المنظمة.
- 5- المصدقية: مدى الالتزام بالمواعيد التي تقدمها الإدارة للزبائن فيما يخص الخدمات المقدمة وتحسيناتها مما يترتب عليه ثقة متبادلة.
- 6- الأمان: ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المنظمة من الشك أو المخاطرة.

- 7- الاتصال: وجود قنوات اتصال واضحة واجراءات لنقل المعلومات من الزبائن الى الادارة حول الاقتراحات أو الاعتراضات المقدمة لاجراء التعديلات المطلوبة.
- 8- درجة فهم مقدم الخدمة للمستخدم: وتعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات الزبون، كما تتضمن توفر الاهتمام الشخصي بالزبون ومحاولة التعرف عليه.
- 9- الاشياء الملموسة (الملموسات): غالبا ما يتم تقييم جودة الخدمة من طرف الزبون في ضوء مظهر التسهيلات المادية (المعدات والاجهزة والافراد ووسائل الاتصال التابعة لمقدم الخدمة.
- 10- اللباقة: ان يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأداب وأن يتسم بالمعاملة الودية مع الزبائن.

المحور السادس: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية

أولاً: أخلاقيات الأعمال

1- مفهوم أخلاقيات الأعمال:

- تعريف الأخلاق:
- الأخلاق مجموعة القيم والمعايير التي يعتمدها أفراد المجتمع في التمييز بين ما هو جيد وما هو سيئ بين ما هو صواب وما هو خاطئ.
- الأخلاق مجموعة المبادئ والقيم التي تحكم سلوك الفرد فيما يتعلق بما هو صواب أو خطأ.
- لقد اعترض بعض الباحثين على استخدام مصطلح أخلاقيات الأعمال بالقول أنها لا تعني شيئاً لأن أخلاقيات منظمات الأعمال تعتمد بالأساس على تصرفات أعضاء الهيئة الادارية للشركة ، حيث يقول (روبرت أوستن ، r.w.austin) إن الأعمال الصحيحة والخاطئة يقوم بها الأفراد وليس الشخصيات الاعتبارية التي يخلقها القانون، فالشركة لا يمكن أن تكون فاسدة وإنما هي توظف أفراد فاسدين وهم الذين يقومون بإدارة الشركة ضد قواعد المجتمع. استخدم مصطلح أخلاقيات الأعمال من الاعتقاد بأن البيئة الداخلية لمنظمات الأعمال تتأثر ببيئة الأعمال السائدة.
- بعض المصطلحات ذات العلاقة بأخلاقيات الأعمال:
- قواعد وأداب المهنة: مجموعة القواعد التي يجب الالتزام بها من قبل الممارسين المرخصين وفي حالة عدم الالتزام بها يمكن أن تكون سبباً في حرمانه من ممارسة المهنة.
- السلوك الأخلاقي: وهو السلوك الصائب والخيار السليم الملتزم بالمبادئ الأخلاقية وهو عكس السلوك اللاأخلاقي الذي لا يخضع للمبادئ الأخلاقية الصحيحة.
- المشكلة الأخلاقية: هو الموقف الذي يرتبط بخيارات سلوكية ينجم عنها عواقب سلبية يصعب معها التمييز بين ما هو صحيح أو خطأ.
- الأخلاقيات الإدارية: هي المعايير الأخلاقية التي توجه سلوك المدراء في العمل.
- المدونة الأخلاقية: صيغة مكتوبة بشكل رسمي تتضمن القيم والمعايير الأخلاقية التي توجه المنظمة في أعمالها وتصرفاتها. فهي بمثابة دساتير يمكن العودة إليها في حالة حصول تجاوزات غير مشروعة أو غير أخلاقية.

2- أسباب ارتكاب الأفراد لما هو غير أخلاقي

- الكسب الشخصي والأنانية: الكسب الشخصي مشروع ولكن ما هو غير مشروع هو أن يوضع الكسب الشخصي والأنانية في مقدمة الاهتمامات وبأية وسيلة أو طريقة حتى وإن كانت تتجاوز القواعد والمعايير الأخلاقية في السلوك وتؤدي الآخرين وتكون على حسابهم.
- الضغوط التنافسية: المنافسة الشديدة تأتي بضغوطها وتفرض وسائلها القاسية التي تتجاوز في شدتها وقسوتها في بعض الأحيان قدرة الأفراد على ضبط هذه الوسائل بطريقة مشروعة.
- أهداف الأعمال مقابل القيم الشخصية: إن الأعمال وفي سعيها إلى تحقيق الربح وخلق الثروة عادة ما تجعل معاييرها المادية في مواجهة قيم المديرين والعاملين الآخرين إلى الحد الذي يضع المديرين أمام خيار إما تكييف قيمهم الأخلاقية أو الخروج من العمل
- التعارض بين الثقافات: الكثير من المشكلات الأخلاقية يمكن أن يثار في الشركات التي تعمل في مجتمعات متعددة جراء التعارضات الثقافية حيث أن بعض معايير السلوك الأخلاقي قد تختلف من ثقافة إلى أخرى مما يجعل الشركات التي تعمل فروعها في ظل ثقافات متعددة تواجه معضلات أخلاقية جراء هذه التعارضات.

3- مداخل تفسير الأخلاق

- المدخل النفعي: السلوك الأخلاقي هو الذي ينجم عنه أكبر فائدة لأكبر عدد من الناس (تسريح 30% من اليد العاملة بسبب ظروف السوق للاحتفاظ بالباقي 70%).
- مدخل الفردية: السلوك الأخلاقي يستند إلى المنفعة الشخصية الذاتية على المدى الطويل (يتخذ المدراء القرارات التي تحقق المصالح الشخصية أولاً آخذين بعين الاعتبار مصالح الأطراف الأخرى ثانياً).
- مدخل الحقوق: السلوك الأخلاقي هو السلوك الذي يحترم ويحافظ على الحقوق الأساسية للإنسان (الحرية، الحياة، المعاملة الإنسانية وفق القانون، وحق الخصوصية وحرية التعبير والصحة والأمان).
- مدخل العدالة: المدخل الذي يستند إلى معاملة الناس بنزاهة وحيادية اعتماداً على قواعد قانونية فمعيار الحكم هنا على القرار الإداري هو مقدار عدالته ومساواته بين الجميع.

4- أهم الإشكالات الأخلاقية التي يواجهها المدير

- 1- تضارب المصالح: عندما تتعارض وتختلف مصلحة الفرد في موقف معين عن مصلحة المنظمة (قبول هدايا، الرشاوي مقابل اتخاذ قرارات لصالح من دفع هذه الهدايا أو الرشاوي).

2- ثقة الزبون: تسريب معلومات ذات علاقة بالزبائن ونشاطاتهم إلى أطراف أخرى (تريب بعض العاملين في المصارف معلومات عن الزبائن الى جهات وشركات أخرى).

3- التمييز: عندما تحجب الترقية أو التعيين في وظيفة معينة عن مرشح لها بسبب عرقه أو جنسه أو دينه أو لأي خصائص ليس لها علاقة بالكفاءة.

4- التجاوز: مجمل التصرفات التي تسبب عدم الشعور بالراحة في مكان العمل المتعلقة بالتجاوز بألفاظ مخجلة أو تعبيرات شفوية أو تصرفات تخدش الحياء.

5- موارد المنظمة: اساءة استخدام الموارد المادية والمالية وتسخيرها لأغراض شخصية مثل اساءة استخدام الانترنت والهواتف والتجهيزات الاخرى المكتبية والسيارات..

6- الاتصالات: نقل المعلومات بين الأطراف بطريقة تؤدي إلى الحاق الضرر بالمنظمة ويعد الكذب والمبالغة وبث الاشاعات من أكبر المشاكل في مجال الاتصالات.

ثانيا: المسؤولية الاجتماعية

1- مفهوم المسؤولية الاجتماعية

- تعريف مفوضية الاتحاد الأوروبي: المسؤولية الاجتماعية مفهوم حيث تقرر فيه الشركات طوعا المساهمة في تحقيق مجتمع أفضل وبيئة أنظف وهو الذي يمكن من خلاله تحقيق الاندماج في الاهتمامات الاجتماعية والبيئية في عملياتها التجارية وتفاعلها مع أصحاب المصلحة على أساس طوعي.

- Caroll: المسؤولية الاجتماعية دمج التوقعات الاقتصادية والقانونية والأخلاقية التي يتوقعها المجتمع تجاه المنظمات في فترة معينة من الزمن.

- المسؤولية الاجتماعية مجموعة من الواجبات أو التصرفات التي تقوم بها المنظمة من خلال قراراتها بزيادة رفاهية المجتمع والعناية بمصالحه اضافة الى مصالحها الخاصة.

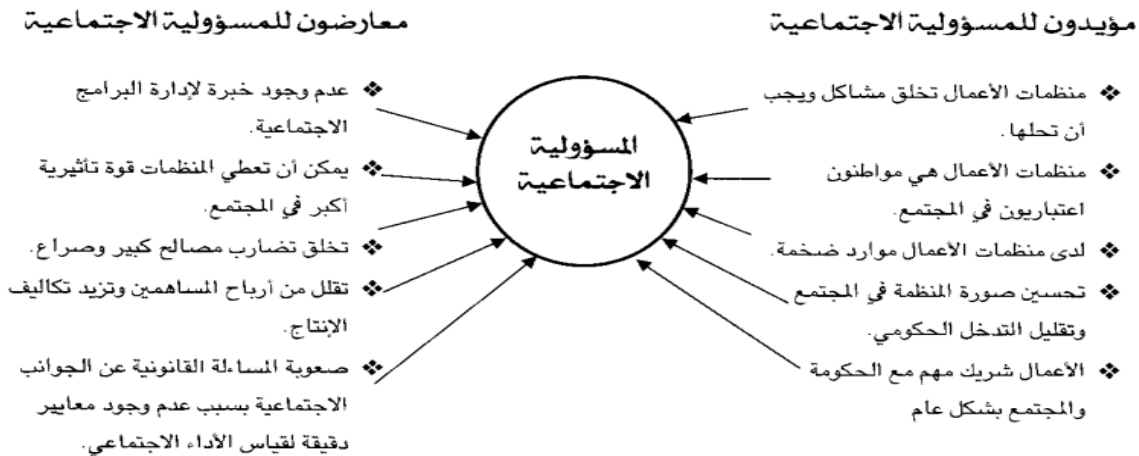
3- وجهات النظر حول المسؤولية الاجتماعية

- الاتجاه الأول: يمثل المفكرون الكلاسيكيون بزعامة ملتون فريدمان الذي يركز على أن الوظيفة الأساسية للأعمال هي جعل الأعمال مربحة وتعظيم الربح والعوائد وعدم الصرف على أي أنشطة اجتماعية لأنها تؤدي إلى هدر أرباح المساهمين. بالإضافة إلى أن المدراء ليس لديهم خبرة بإدارة البرامج الاجتماعية.

الاتجاه الثاني: يرى أن منظمات الأعمال يجب أن تتبنى دورا اجتماعيا واسعا وأن تنفق بسخاء على الأنشطة الاجتماعية ورفاهية المجتمع ولعل أبرز المدافعين عن هذه الفكرة العالم الاقتصادي الأمريكي باول سامويلسون ففي إطار هذا المنظور فإن منظمات الأعمال يجب أن تراعي بشكل واسع مصالح جميع

الأطراف وألا ينحصر دورها على مراعاة تحقيق الأرباح والعوائد للمساهمين ، فمنظمات الأعمال يجب أن تحل مشاكل تسببت فيها مثل التلوث واستنزاف الموارد وأن تتصرف كمواطن اعتباري صالح.

- القيام بالدور الاجتماعي يساعد على تحسين صورة الأعمال في المجتمع ويجنب الأعمال التدخل الحكومي.



شكل (5- 3): المؤيدون والمعارضون لتبني المسؤولية الاجتماعية

3- مجالات المسؤولية الاجتماعية

1- أصحاب المصالح:- هم المستفيدون أو المتأثرون من سلوك المنظمة ولهم حصة أو فائدة في أدائها أو وجودها (العاملون، الزبائن ، الموردون ، المالكون، المساهمون، الحكومة، جماعات الضغط).

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> ❖ تحقيق أكبر الأرباح. ❖ تعظيم قيمة السهم. ❖ زيادة قيمة المنظمة. ❖ رسم صورة محترمة للمنظمة في المجتمع. ❖ سلامة الموقف القانوني والأخلاقي. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ المالكون
<ul style="list-style-type: none"> ❖ أجور ومرتببات مجزية. ❖ فرص ترقية متاحة وجيدة. ❖ تدريب وتطوير مستمر. ❖ ظروف عمل صحية مناسبة. ❖ عدالة وظيفية. ❖ مشاركة بالقرارات. ❖ خدمات وامتيازات أخرى. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ العاملون
<ul style="list-style-type: none"> ❖ منتجات بأسعار مناسبة ونوعية جيدة. ❖ إعلان صادق وأمين. ❖ منتجات أمينة عند الاستعمال. ❖ متاحة وميسورية للحصول على المنتج أو الخدمة. ❖ التزام بمعالجة الأضرار إذا ما حدثت. ❖ إعادة تدوير بعض الأرباح لصالح فئات من الزبائن. ❖ التزام أخلاقي بعدم خرق قواعد العمل أو السوق. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ الزبائن
<ul style="list-style-type: none"> ❖ ربط الأداء البيئي برسالة المنظمة. ❖ تقليل المخاطر البيئية. ❖ وجود مدونات أخلاقية خاصة بالبيئة. ❖ إشراك ممثلي البيئة في مجلس الإدارة. ❖ مكافآت وحوافز للعاملين المتميزين بالأنشطة البيئية. ❖ جهود تقليل استهلاك الطاقة وسياسات واضحة بشأن استخدام المواد. ❖ ترشيد استخدام المياه. ❖ معالجة المخلفات. ❖ حماية التنوع البيئي. 	<ul style="list-style-type: none"> ❖ البيئة

المؤشرات	فئة أصحاب المصالح
<ul style="list-style-type: none"> ❖ دعم البنى التحتية. ❖ احترام العادات والتقاليد وعدم خرق القواعد العامة والسلوك. ❖ محاربة الفساد الإداري والرشوة. ❖ دعم مؤسسات المجتمع المدني. ❖ دعم الأنشطة الاجتماعية. ❖ دعم المراكز العلمية ومؤسسات التعليم. 	❖ المجتمع المحلي
<ul style="list-style-type: none"> ❖ الالتزام بالتشريعات والقوانين الصادرة من الحكومة. ❖ تسديد الالتزامات الضريبية والرسوم بصدق. ❖ تعزيز سمعة الدولة والحكومة في التعامل الخارجي. ❖ احترام مبدأ تكافؤ الفرص بالتوظيف. ❖ احترام الحقوق المدنية للجميع دون تمييز. ❖ تعزيز جهود الدولة الصحية وخصوصاً ما يتعلق بالأمراض المتوطنة. 	❖ الحكومة
<ul style="list-style-type: none"> ❖ استمرار التعامل العادل. ❖ أسعار عادلة ومقبولة للمواد المجهزة. ❖ تطوير استخدام المواد المجهزة. ❖ تسديد الالتزامات والصدق بالتعامل. ❖ تدريب المجهزين على مختلف أساليب تطوير العمل. 	❖ الموردون
<ul style="list-style-type: none"> ❖ منافسة عادلة ونزيهة وعدم الاضرار بمصالح الآخرين. ❖ عدم سحب العاملين من الآخرين بطرق غير نزيهة. 	❖ المنافسون
<ul style="list-style-type: none"> ❖ عدم التعصب ونشر روح التسامح نحو الأقليات. ❖ المساواة في التوظيف والعدالة في الوصول للمناصب العليا. ❖ تجهيزات للمعوقين. ❖ دعم الجمعيات التي تساعد المعوقين على الاندماج في المجتمع. ❖ احترام حقوق وخصوصية المرأة. ❖ فرص الترقية العادلة. ❖ تشجيع التفكير العلمي عند الشباب ونشر ثقافة التسامح. ❖ الاهتمام بكبار السن والمتقاعدين. ❖ الحفاظ على الطفولة واحترام حقوق الأطفال. 	❖ الأقليات وذوي الاحتياجات الخاصة

2- البيئة الطبيعية: لا توجد منظمة أعمال اليوم إلا وينجم عن عملها مخلفات تضر البيئة وتؤدي إلى تأثيرات سلبية على الحياة النباتية والحيوانية.

ويمكن لمنظمات الأعمال أخذ العناصر التالية:

يجب على الأفراد العاملون في المنظمة أن يكونوا واعين بأهمية العمل في بيئة صحية والموازنة بين حياتهم العائلية والعمل.

- المجتمعات المحلية يجب أن يسود فيها الوعي بأن أداء المنظمات سيكون أفضل عندما يعمل في مجتمعات تقدر الصحة والنظافة.

- البيئة الطبيعية: كلما عاملت المنظمة البيئة الطبيعية باحترام كلما كان ربحها أكثر.

- المدى البعيد: يجب أن يكون الاهتمام بالبيئة الطبيعية وحمايتها هدفا بعيدا المدى ومستمرًا.

- السمعة الحسنة: ان سمعة منظمة الأعمال الحسنة في مجال حماية البيئة وصيانتها له مردودات مستقبلية بل هو استثمار مستقبلي.

- رفاهية المجتمع: يجب على منظمات الأعمال أن تعمل على ترقية الرفاه الاجتماعي بشكل عام من خلال المساهمة في الأنشطة الخيرية وأعمال الاحسان ودعم الأنشطة الثقافية والفنية تساهم في رفع ذوق المجتمع وعدم خرق مبادئ حقوق الانسان .

4- استراتيجيات التعامل مع المسؤولية الاجتماعية

- استراتيجية الممانعة: تجنب الانفاق على الأنشطة الاجتماعية والتركيز على الأولويات الاقتصادية (تعظيم الربح).

- الاستراتيجية الدفاعية: القيام بالحد الأدنى القانوني المفروض من الدور الاجتماعي لحماية المنظمة من الانتقادات.

- استراتيجية التكيف: قبول دور اجتماعي ومحاولة الوفاء بالحوانب الاقتصادية والقانونية والأخلاقية، حيث يكون لها دور اجتماعي واضح من خلال التفاعل مع الأعراف والقيم وتوقعات المجتمع.

- استراتيجية المبادرة: تبني دور اجتماعي واسع جدا بحيث تؤخذ مصلحة المجتمع وتطلعاته في كل قرارات المنظمة.

المحور السابع: إدارة المعرفة

1- مفهوم المعرفة

لقد تعددت وتنوعت تعريفات إدارة المعرفة، فليس هناك تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين والمختصين في مجال إدارة المعرفة، وفي ما يلي وقبل التطرق إلى الإدارة المعرفة نستعرض بعض المفاهيم الخاصة بالمعرفة:

- تعرف المعرفة بأنها "حصيلة استخدام البيانات والمعلومات والتجربة التي يتم الحصول عليها عن طريق التعلم والممارسة، وهي التي تمكن من يملكها من التجاوب مع المستجدات التي تواجهه وتجعله أكثر قدرة على الوصول إلى حلول أفضل للمشاكل التي تقع في مجال معرفته".
- وقصد دراكر (Drucker) بالمعرفة القدرة على ترجمة المعلومات إلى أداء لتحقيق مهمة محددة أو إيجاد شيء محدد، وهذه القدرة لا تكون إلا عند البشر ذوي العقول والمهارات الفكرية.

ويجب أن نفرق بين المعرفة وبعض المصطلحات الأخرى كالبيانات والمعلومات، الذكاء والحكمة.

- البيانات (Data): هي أرقام أو نصوص أو أصوات أو رموز أو كلمات أو حقائق بسيطة أو متفرقة لم يجر تفسيرها، ويمكن تخزينها ومعالجتها بالحاسب الآلي، وهي مصدر للمعلومات والمعرفة.

- المعلومات (Informamtion): مجموعة من البيانات المعالجة ذات معنى جمعت مع بعض لتصبح مهمة يمكن الاستفادة منها.

- الذكاء (Intelligence): عبارة عن قدرات ذهنية استنتاجية واستدلالية تكتسب من خلال المعرفة والخبرة، فخصائص الذكاء ترتبط بالقدرة على الاستقراء والاستنباط والقياس، أي أن الذكاء يعني القدرة على اكتساب وتطبيق المعرفة والقدرة على تحسين العمل واتخاذ القرارات بناء على المعرفة.

- الحكمة (wisdom): السلوك الذكي للفرد المبني على المعرفة ملتزما بالقيم.

2- أهمية المعرفة

تبرز أهمية المعرفة لمنظمات الأعمال ليس في المعرفة ذاتها، وإنما فيما تشكله من إضافة قيمة لها أولاً، وفي الدور الذي تؤديه في تحول المنظمة إلى الاقتصاد الجديد المعتمد على المعرفة، والذي بات يعرف باقتصاد المعرفة، ويمكن أن نحدد أهمية المعرفة بالنقاط التالية:

- أسهمت المعرفة في مرونة المنظمات من خلال دفعها لاعتماد أشكال للتنسيق والتصميم والهيكل تكون أكثر مرونة.

- أتاحت المعرفة المجال للمنظمة للتركيز على الأقسام الأكثر إبداعا، وحفزت الإبداع والابتكار المتواصل لأفرادها وجماعتها.

- كما أسهمت المعرفة في تحويل المنظمات إلى مجتمعات معرفية تحدث التغيير الجذري في المنظمة لتتكيف مع التغيير المتسارع في بيئة الأعمال، ولتواجه التعقيد المتزايد فيها.

- أصبحت المعرفة أساسا لخلق القيمة والميزة التنافسية.

- كما يمكن أن تبرز أهمية المعرفة من خلال الزيادة المستمرة والاستثمارات ذات الصلة المباشرة بالمعرفة، والتي ينجم عنها تكوين رأس مال معرفي، تمثله الأصول غير المادية وغير الملموسة وما ينجم عنه من زيادة في نتائج المعرفة والعلم.

- المعرفة مصدر قوة هائل يدفع إلى التقدم وإلى الارتقاء، وهي مصدر تهديد قوي وفرض نفوذ وهيمنة يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل.

3- أنواع المعرفة

سنعتمد على التصنيف الذي صنف المعرفة إلى صنفين أساسيين وهما معرفة صريحة ومعرفة ضمنية.

- المعرفة الضمنية:

تتعلق المعرفة الضمنية بالمهارات والتي هي في الحقيقة توجد بداخل عقل وقلب كل فرد والتي ليس من السهل نقلها أو تحويلها للآخرين، وقد تكون تلك المعرفة فنية أو إدراكية، فهي إذن موجودة في العقل ويمكن اكتسابها من خلال تراكم خبرات سابقة، وغالبا ما تكون ذات طابع شخصي مما يجعل الحصول عليها صعبا على الرغم من قيمتها العالية كونها مختزنة في عقل صاحب المعرفة.

وهناك من يرى أن المعرفة الضمنية هي المعرفة المتصلة التي لا يمكن فصلها عن مصادرها، لذلك لا يمكن تدوينها أو توثيقها وإنما يمكن استنباطها ونقلها أو الاشتراك بها من خلال أنشطة الجمعيات والعلاقات المتداخلة، وتدخل ضمنها المعرفة التكنولوجية التي تعبر عن الخبرة والمهارة في العمل.

- المعرفة الصريحة:

المعرفة الصريحة تتعلق بالمعلومات الموجودة والمختزنة في أرشيف المنظمة، ومنها الكتيبات المتعلقة بالسياسات، الإجراءات والمستندات، وفي الغالب يمكن لأفراد المنظمة الوصول إليها واستخدامها، ويمكن تقاسمها مع جميع الموظفين من خلال الندوات والكتب واللقاءات.

4- تعريف إدارة المعرفة

- تعرف إدارة المعرفة بأنها "مجموع عمليات خلق، تشارك واستعمال المعارف من طرف المنظمات حتى تصبح أكثر فعالية أكثر قربا من عملائها.
- إدارة المعرفة تعبر عن فن خلق القيمة عن طريق الأصول غير الملموسة للمنظمة.

كما ينظر إلى إدارة المعرفة بأنها "العمل من اجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال، وهي تتطلب تشبيكا وربطاً لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية والتفكير الجماعي.

5- أهمية إدارة المعرفة

تكتسب إدارة المعرفة أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وأن الهدف الأساسي لإدارة المعرفة هو توفير المعرفة للمنظمة بشكل دائم، وترجمتها إلى سلوك عملي يخدم أهداف المنظمة لتحقيق الأهداف والفعالية.

وتتلخص فوائد إدارة المعرفة في النقاط التالية:

- تحسين عملية اتخاذ القرارات، بحيث تصبح هذه القرارات تتخذ بشكل أسرع من قبل المستويات الإدارية الدنيا، وباستخدام موارد بشرية أقل وبشكل أفضل مما لو اتخذت من قبل المستويات الإدارية العليا.
- يصبح المستخدمون أكثر قدرة على المعرفة فيما يتعلق بوظائف عملهم وبالوظائف الأخرى المجاورة من وظائفهم.
- يصبح المستخدمون أكثر وعياً بما يحدث في موقع العمل وفي المنظمة، وبالتالي فإنهم يفهمون ما يحدث بشكل أفضل.
- تحسين الإبداع داخل المنظمة، خاصة وأن الإبداع هو الاستجابة الرئيسية للمنافسة الآخذة بالازدياد.
- تساعد في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، حيث أنها تمكن أعضاء المنظمة من التعامل مع العديد من القضايا خاصة الجديدة؛ إذ تزودهم بالقدرة اللازمة على اتخاذ القرارات بكفاءة وتشكل لدى الموظفين رؤية مستقبلية.

5- عمليات إدارة المعرفة

أولاً: تشخيص المعرفة :

يُعد تشخيص المعرفة من الأمور المهمة في أي برنامج لإدارة المعرفة ، وعلى ضوء هذا التشخيص يتم وضع سياسات وبرامج العمليات الأخرى لأن من نتائج عملية التشخيص معرفة ما نوع المعرفة المتوافرة ومن خلال مقارنتها بما هو مطلوب يمكن تحديد الفجوة.

الهدف منها هو اكتشاف معرفة المنظمة، وتحديد الاشخاص الحاملين لها، ومواقعهم كذلك تحدد مكان هذه المعرفة في القواعد.

ثانياً: توليد المعرفة :

عمليات توليد المعرفة وتشمل العمليات التي تعني:-

- يشير إلى الحصول على المعرفة الكامنة في اذهان وعقول المبدعين.

- يشير إلى الحصول على المعرفة عن طريق الشراء المباشر أو عن طريق عقود الاستخدام والتوظيف.

يشير إلى توليد معرفة جديدة غير مكتشفة وغير مستنسخة.

ثالثاً: خزن المعرفة

خزن المعرفة تعني تلك العمليات التي تشمل:- الاحتفاظ. الإدامة ، البحث ، الوصول.، الاسترجاع ، لتخزين.

وتشير إلى أهمية الذاكرة التنظيمية ، فالمنظمات تواجه خطراً كبيراً نتيجة لفقدانها للكثير من المعرفة التي يحملها الأفراد الذين يغادرونها لسبب أو لآخر، وبات خزن المعرفة والاحتفاظ بها مهماً جداً لاسيما للمنظمات التي تعاني من معدلات عالية لدوران العمل والتي تعتمد على التوظيف والاستخدام بصيغة العقود المؤقتة والاستشارية لان هؤلاء يأخذون معرفتهم الضمنية غير الموثقة معهم، اما الموثقة فتبقى مخزونة في قواعدها.

رابعاً: مشاركة المعرفة:

عملية تبادل المعارف بين الأفراد داخل المنظمة ، أي أنه نشاط تفاعلي مزدوج ويتم باستخدام عدة أساليب كالاتصال المباشر او استخدام الانترنت ووسائل الاتصال المختلفة.

خامساً: تطبيق المعرفة:

أي تجسيد المعرف على أرض الواقع ، فجميع العمليات السابقة لا تحقق شيئاً ما لم تسخر المعرفة بشكل كامل في التطبيق، ان الهدف والغاية من ادارة المعرفة هو تطبيق المعرفة المتاحة للمنظمة.

المحور الثامن : إدارة الأعمال الدولية

1- مفاهيم في إدارة الأعمال الدولية

1- إدارة الأعمال الدولية: يقصد إدارة منظمات الأعمال التي لديها مصالح في أكثر من بلد واحد.

2- منظمات الأعمال المحلية: وهي منظمات الأعمال التي تعمل وتحصل على جميع مواردها وتبيع منتجاتها في بلد واحد فقط.

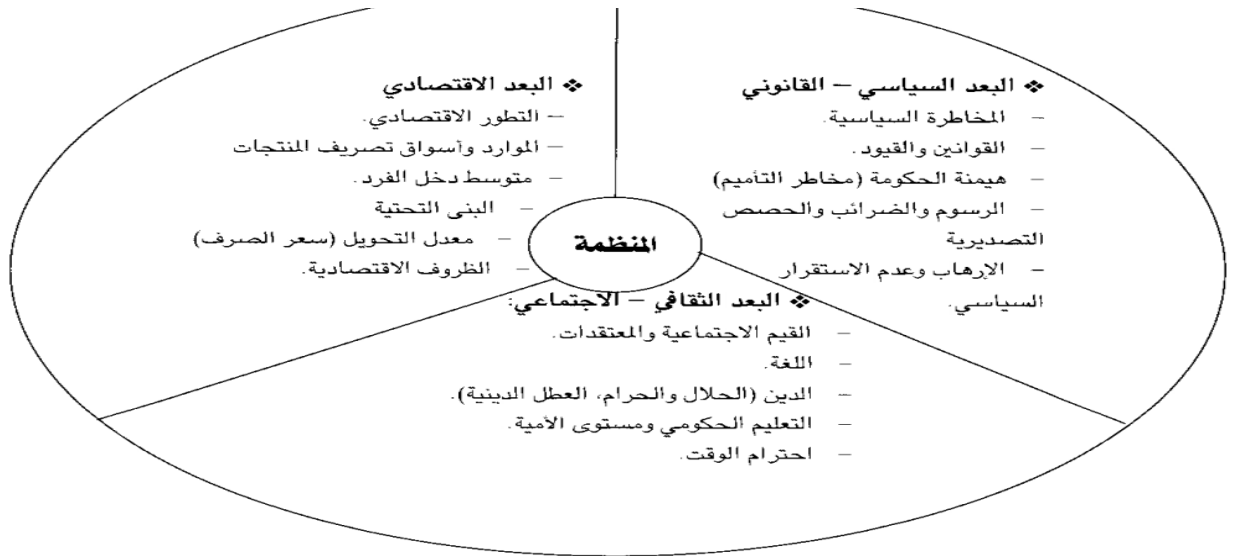
3- منظمات الأعمال الدولية: المنظمات التي تعمل وتقيم أساسا في دولة واحدة ولكنها تتزود بجزء معتبر من مواردها أو تحصل على جزء معتبر من عوائدها أو الاثنین معا من دول أخرى.

4- منظمات الأعمال متعددة الجنسيات: هي تلك المنظمات التي لديها عمليات إنتاج وتسويق دولية واسعة في أكثر من بلد حيث تقام مرافق الإنتاج ودوائر التسويق في كل منها.

5- منظمة الأعمال العالمية: هي منظمات الأعمال العابرة للحدود ولا ترتبط بأي بلد أو جنسية.

2- أبعاد بيئة إدارة الأعمال الدولية

تواجه المنظمات في بيئة الأعمال الدولية تحديات غير التي كانت في البيئة المحلية ، يمكن تلخيصها في الشكل التالي:



شكل (2 - 5): أبعاد بيئة الأعمال الدولية الأساسية

2- استراتيجيات الدخول إلى الأعمال الدولية

- التزود العالمي: حيث تزود منظمات الأعمال بالمواد الأولية ومستلزمات الإنتاج ومتطلبات الخدمات من مختلف أنحاء العالم وتستفيد منظمات الأعمال من خلال هذا الأسلوب من التقسيم العالمي للعمل، حيث يمكنها أن تحصل على منتجات أو قطع و مواد أولية منخفضة الكلفة وجودة عالية لأن المزود متخصص في هذه المواد.
- التصدير: بيع المنتجات المحلية في أسواق أجنبية.
- الاستراد: شراء منتجات أجنبية وبيعها والاستفادة منها في الأسواق المحلية.
- الترخيص: اتفاقية تدفع بموجبها شركة ما حقوق إنتاج وبيع منتجات شركة أخرى.
- الامتياز: رسم يدفع لاستخدام الاسم التجاري وطرق العمل لشركة أخرى.
- المشاريع المشتركة: مشاريع تقام في دول أخرى بمشاركة شركاء محليين بنسب متفق عليها.
- الفروع المستقلة للشركات: فروع لشركات أجنبية في دول معينة مملوكة بالكامل للشركة الأم ومستقلة تماما في عملها.

3- مزايا الدخول إلى الأعمال الدولية

- 1- إمكانية الاستفادة من تقنيات الإنتاج المتطورة وخاصة بالنسبة للدول النامية من خلال إنشاء المشروعات الاستثمارية ما بين الشركاء الوطنيين والأجانب، وهذا يسهل إمكانية انتقال التكنولوجيا وتوطينها في البلدان النامية.
- 2- الاستفادة من المهارات والخبرات الإدارية نتيجة للتعاون مع الشركاء الأجانب في أعمال الإنتاج والتجارة والتمويل وغير ذلك.
- 3- توفير إمكانية إنشاء فروع صناعية وتسويقية في العديد من دول العالم التي تكون فيها العمالة رخيصة وتكلفة المواد الأولية غير مرتفعة
- 4- إتاحة الفرصة لمنتجاتي ومسويقي الدول النامية لدخول الأسواق الخارجية الجديدة من خلال إبرام الصفقات التعاقدية التي تسمح للمسوق الأجنبي ببيع منتجات بعض الشركات الوطنية في الأسواق الخارجية.

انتهى بالتوفيق