

## Social responsibility and management ethics in business organizations

Dr. Ibrahim Al Souleiman, Dr. Habib Al Souleiman, Dr. Zanna Al Suleimane

### المسؤولية الاجتماعية وأخلاقيات الإدارة في منظمات الأعمال "سوبرا نموذجا"

تعتبر المسؤولية الاجتماعية بمفهومها الواسع ذات أهمية بالغة بالنسبة للمجتمع، والتي جاءت بسبب النقد الكبير الذي وجه إلي المؤسسات ورجال الأعمال، حيث يسعى الكثير من رجال الأعمال إن لم نقل كلهم إلى السعي وراء جمع الأرباح دون المراعاة للكثير من المشاكل التي يعاني منها المجتمع، ومع ترسيخ وانتشار مفهوم المسؤولية الاجتماعية، أصبح من الصعب على الشركات التغاضي عن دورها التنموي وإحساسها بالمسؤولية الاجتماعية داخل المجتمع، وأهمية هذه المشاركة الاجتماعية لا تكمن فقط في الشعور بالمسؤولية وإنما أصبح أمرا ضروريا لكسب تعاطف المجتمع واحترامه وبالتالي النجاح والإقبال من الجماهير. فقد أشار البنك الدولي إلى أن مفهوم المسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال على أنها "التزام أصحاب النشاطات التجارية بالمساهمة في التنمية المستدامة من خلال العمل مع موظفيهم وعائلاتهم والمجتمع المحلي لتحسين مستوى معيشة الناس بأسلوب يخدم التجارة و يخدم التنمية في آن واحد". بالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية تعتمد على المبادرات الحسنة من رجال الأعمال دون وجود إجراءات ملزمة قانونيا". ولذلك فإن المسؤولية الاجتماعية تتحقق من خلال الإقناع و التعليم.

**هذا؛ وتعود أسباب الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية إلي بعدين هما:**

- أ- البعد الكلي: يمثل المتغيرات الكلية ونذكر منها ما يلي:
- الكوارث: أو ما يسميه البعض ثمن تجاهل التبعات والتي منها ظاهرة الاحتباس الحراري.

- **ضغوط المجتمع المدني والحكومية والدولية:** وتبرز من خلال التشريعات الداعية لحماية المستهلك والبيئة والعمل والأمن والدور الإيجابي للمنظمات في تحقيق حقوق الإنسان.

- **الثورة التكنولوجية:** حيث ساهم التطور التكنولوجي أو الثورة التكنولوجية في مجالات تقنية عديدة وحركات التشغيل و توفير البيئة المناسبة للاهتمام بجودة المنتجات والعمليات وتنمية مهارات العاملين.

ب- **البعد الجزئي:** بمعنى المتغيرات الخاصة بالمؤسسة في حد ذاتها ومنها ما يلي:  
- **تغير هدف المؤسسة:** إن هدف الربح لم يعد كافيا حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة لمطالب المجتمع والحفاظ على بقائها وبالتالي تحول هدفها إلى السعي لإشباع الحاجات الاجتماعية.

- **تغير دور الإدارة:** لم تعد الإدارة (إدارة المؤسسة) مسؤولة عن تحقيق رغبات ومصالح فئة واحدة فقط وهم الملاك وحملة الأسهم، بل أصبحت مسؤولة عن تحقيق التوازن المستمر بين مصالح العديد من الفئات ذوي العلاقة مثل العملاء والرأي العام والنقابات والممولين.

**وإذا** كان الأمر يمثل بالنسبة للعالم المتقدم حالة طبيعية؛ خاصة لدولة مثل سويسرا وذلك لنضج المنشآت وإداراتها فإنه يمثل مشكلة كبيرة في دول العالم النامية. حيث تتجه تلك الدول نحو ما يسمى بالانتمط الاقتصادي في المسؤولية الاجتماعية، حيث يمثل منشآت القطاع الخاص التي لا هم له سوى مزيد من تحقيق الأرباح حتى لو كان على حساب مصلحة باقي الأطراف مما يثير إشكالية بينها. لذلك يمكن النظر إلى النموذج الثاني والمسمى بالنموذج الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمنظمات باعتباره يمثل ردة فعل من قبل الدولة وهي المسيطر الرئيسي في العالم الثالث، حيث قدمت منشآت على أنها خلايا اجتماعية تهدف تقديم مزيد من الخدمات إلى المجتمع حتى لو كان ذلك على حساب أدائها الاقتصادي وتحملها خسائر بررت بكونها تمثل متطلبات اجتماعية حتى لو كانت تمثل ضعفا في الأداء أو أنها تخفي فسادا إداريا مستشريا.

وفي ضوء هذا النموذج يظهر أن هناك تقارباً في وجهات النظر ظهر من خلال النموذج الثالث المتوازن والمسمى بالنموذج الاقتصادي/الاجتماعي باعتباره ممثلاً لحالة أكثر واقعية بشأن الأداء على المستويين الاقتصادي والاجتماعي.

**إن الكيفية** التي تستجيب بها منظمة الأعمال حول المسؤولية الاجتماعية تعرف عادة بالاستجابة الاجتماعية للمؤسسة أو المشروع. في الحقيقة تتفاوت هذه الاستجابة من منظمة إلى أخرى تبعاً لعدد من العوامل، إلا أنه يمكن تحديدها في أربعة مداخل أساسية، هي:

- **الإدارة الخائفة:** ترفض مثل هذه الإدارة التزام منظماتها بالمسؤولية تجاه المجتمع كما تنهض بأعمال غير أخلاقية ويرفضها المجتمع.
- **الإدارة المكثفة:** تلتزم إدارتها بالحد الأدنى والذي تفرضه القوانين ولا أكثر.
- **الإدارة المعاونة:** تلتزم هذه الإدارة بما تطلبه القوانين، وتزيد على ذلك عندما يطلب منها بعض المساهمات الإضافية.
- **الإدارة الفاعلة:** هذه الإدارة تنظر إلى المنظمة بأنها مواطن صالح في مجتمعها وتلبي كافة المتطلبات تجاه المجتمع دون انتظار توجيهات من أحد.

### **مزايا إدارة الجودة الشاملة في قطاع السياحة**

**أصبحت** السياحة من معايير الحضارة ودعائم الاقتصاد وضرورة ملحة للإنسانية، لما لها من سمات إيجابية لمنفعة الإنسان، لاسيما وإن مشكلة تلوث الأوساط الأربعة (التربة والماء والهواء والمجال السمعي)، وكذلك الإرهاق العضلي النفسي لدى الإنسان في كثير من الدول مهدت الطريق إلى إرساء قواعد السياحة، وتقديم خدمات ذات جودة عالية، وقد عرفت المنظمة الأوروبية إدارة الجودة الشاملة في القطاع السياحي بأنها: "العملية الإدارية التي تضمن رضا ومطابقة المنتج والخدمة السياحية مع متطلبات وتوقعات الزبائن (الضيوف) بالسعر المقبول".

**لذا؛** ينبغي أن تقدم الخدمة في الوقت المناسب مصحوبة بقناعة الزبائن،  
فأساس إدارة الجودة الشاملة هو التحسين المستمر والتوجه بالضيف، بغرض إرضاء  
الضيف.

**من هنا** يمكن أن نحدد عدد من المزايا التي يمكن أن تحققها إدارة الجودة  
الشاملة في قطاع السياحة، وهي تتمثل في:

- 1- **التطور والتحسين في مجال الخدمة:** فأصبحت المنظمات السياحية تقدم خدمات  
أكثر من أي وقت مضى، كما أن نمو المنظمات السياحية المتصلة  
بالخدمات، مازال مستمراً في التوسع نتيجة لتبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة.
- 2- **تحقيق الميزة التنافسية:** حيث توفر فلسفة إدارة الجودة الشاملة تحقيق التميز  
لمؤسسات القطاع السياحي، وفي ضوء ذلك تبحث كل منظمة سياحية تحقيق  
ميزة خاصة بها في السوق.
- 3- **الإسهام في جذب السائح:** من الملاحظ في قطاع السياحة أن هناك بعض  
السائحين يفضلون بعض الخدمات ويتجنبون البعض الآخر، فالمنتجات  
السياحية ذات الجودة العالية والسعر المعقول هي المفضلة، كما أن السائح  
يرغب في أن تتم معاملته بصورة جيدة نظير المنفعة المادية التي يقدمها  
للمنشأة السياحية، فإدارة الجودة الشاملة تحت المنظمات السياحية على  
ضرورة احترام السائح بل ومشاركته في تحسين جودة العمل .
- 4- **تحقيق رضا السائح:** هدف أي منظمة سياحية هو تحقيق رضا  
السائح، فالمنظمات وجدت أصلاً لأجل تلبية احتياجات السياح من  
خلال تقديمها للمنتجات السياحية التي تلبى رغباتهم وتُشبع  
احتياجاتهم. فالجودة هنا هي العامل الأساس في اختيار السائح لتلك  
الخدمة عن غيرها، لذا فمن الأمور الواجب أن تؤخذ بعين الاعتبار  
هو كيفية حكم السائح على الخدمة السياحية الجيدة من الرديئة،  
لذلك يجب ترسيخ مبدأ هام، ألا وهو أن السائح هو العنصر الأساس

والأكثر أهمية في أي منظمة تعمل في قطاع السياحة ,هذا من شأنه يسهم في تحقيق رضا للسائح عن مستوى الخدمات التي قدمت له .

**5- توجيه المنظمات السياحية للعمل وفق إستراتيجية في السوق:** حيث يسهم تبني المنظمات للإستراتيجية في تحسين جودة الخدمات المقدمة ،هذا التحسين يتطلب تحويل الصلاحيات اللازمة لأجل القيام بالعملية وإرضاء الزبون،وهذا لن يتحقق إلا بالعمل وفق خطة إستراتيجية تتفق مع مستوى الجودة المرغوب للمنتج السياحي، وبالسعر الذي يناسب قدرات السائح المستهدف،هذه الإستراتيجية يجب أن تتصف بالمرونة والقابلية للتكيف مع التغيرات في رغبات وأذواق متلقي الخدمة السياحية أو مع التقلبات المتوقعة بالأسعار .

**6- التوسع في مستوى الخدمات السياحية:** فتوسيع المنتجات السياحية المقدمة للسائح يجب أن لا تكون على حساب تنافسية الأسعار،فتوسيع وتنويع مستوى الخدمات السياحية المقدمة للسائح يمكن أن تحقق عدة فوائد منها: أنها تقدم للضيف مساحة اختيار أكبر تقو به المنافسة في سوق السياحة،كما أنها تسهم في تحقيق التعديلات اللازمة في حال حدوث تغير في أذواق السوق السياحي المستهدف.

**7- تحقيق التوازن في التركيز على العملاء الداخليين والخارجيين:**  
إدارة الجودة الشاملة تركّز على كل من العميل الداخلي Internal Customer والعميل الخارجي External Customer إذ يُعدّ العملاء الخارجيين هم من يستلمون مخرجات النظام المؤسسي (الخدمات)، وهم السياح. أما العملاء الداخليين في النظام السياحي فهم: المدراء والموظفين والعمال في المنظمة السياحية ممن يقومون بترجمة احتياجات العملاء الخارجيين إلى خصائص للخدمات

المقدمة. وبدون توجه المنظمات نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة ستحدث حالة من الإخلال في هذا التوازن حيث ستغلب مصلحة عملاء المؤسسة الخارجيين على حساب عملاء المؤسسة الداخليين وربما العكس، هذا الإخلال من شأنه أن يسبب العديد من المشكلات والأزمات للمؤسسة بما يعوق تقدمها وقدرتها على تحقيق أهدافها. في ضوء هذه المزايا التي يمكن تحقيقها في ضوء تبني المنظمات السياحية فلسفة إدارة الجودة الشاملة، فإنه بلا شك ستحقق المنظمات العاملة في هذا المجال طفرة في النمو كبيرة وتحقيق الأهداف، والتي من شأنها أن تنعش قطاع السياحة بكافة مؤسساته بما يعود بالنفع في تقوية اقتصاد البلدان.

### **آثار الفساد الإداري على التنمية الاقتصادية وسبل مواجهته**

- استكمالاً لمقالنا السابق حول سيكولوجية الفساد الإداري، نجد أن للفساد الإداري بصورة عامة مجموعة من الآثار السلبية من أهمها:
- ❖ الفقر المدقع وتراجع العدالة الاجتماعية وانعدام التكافؤ الاجتماعي والاقتصادي وتدني المستوى المعيشي لطبقات كثيرة في المجتمع نتيجة تركيز الثروات والسلطات في أيدي فئة الأقلية التي تملك المال والسلطة على حساب فئة الأكثرية وهم عامة الشعب.
  - ❖ كما تظهر آثار الفساد بشكل واضح في فقدان الثقة في النظام الاجتماعي السياسي، وبالتالي فقدان شعور المواطن والانتماء القائم على علاقة تعاقدية بين الفرد والدولة.
  - ❖ ضياع أموال الدولة التي يمكن استغلالها في إقامة المشاريع التي تخدم المواطنين بسبب سرقتها أو تبذيرها على مصالح شخصية، وما لذلك من آثار سلبية جداً على الفئات المهمشة.
  - ❖ كذلك يؤدي الفساد الإداري لهجرة العقول والكفاءات التي تفقد الأمل في الحصول على موقع يتلاءم مع قدراتها، مما يدفعها للبحث عن فرص عمل ونجاح في الخارج، وهذا له تأثير على اقتصاد وتنمية المجتمعات عموماً.

❖ كما يؤثر الفساد في خلخلة القيم الأخلاقية والى الإحباط وانتشار اللامبالاة والسلبية بين أفراد المجتمع، وبرز التعصب والتطرف في الآراء وانتشار الجريمة كرد فعل لانهايار القيم وعدم تكافؤ الفرص، والشعور بالظلم لدى الغالبية مما يؤدي إلى الاحتقان الاجتماعي وانتشار الحقد بين شرائح المجتمع.

❖ كما يؤدي الفساد إلى عدم المهنية وفقدان قيمة العمل والتقبل النفسي لفكرة التفريط في معايير أداء الواجب الوظيفي والرقابي وتراجع الاهتمام بالحقوق العام.

❖ كما يقود الفساد إلى العديد من النتائج السلبية على التنمية الاقتصادية منها:

- الهدر الكبير للموارد بسبب تداخل المصالح الشخصية بالمشاريع التنموية العامة، والكلفة المادية الكبيرة للفساد على الخزينة العامة كنتيجة لهدر الإيرادات العامة .

- الفشل في جذب الاستثمارات الخارجية ،مع هروب رؤوس الأموال المحلية لفقدان الثقة في الأنظمة.

- الفشل في الحصول على المساعدات الأجنبية، كنتيجة لسوء سمعة النظام السياسي الحاكم .

- هجرة الكفاءات الاقتصادية نظرا لغياب التقدير وظهور الفساد والرشوة والمحسوبية في إشغال المناصب والتي غالبا ما يصاحبها قرارات غير واعية غير مدروسة تفنقر للصحة مما تزيد الأوضاع سوءا في النواح الاقتصادية .

❖ كما يترك الفساد آثاراً سلبية على النظام السياسي بالدولة سواء من حيث شرعيته أو استقراره أو سمعته حيث :

- يؤثر على مدى تمتع النظام بالديمقراطية وقدرته على احترام حقوق المواطنين الأساسية وفي مقدمتها الحق في المساواة وتكافؤ الفرص، كما يحد من شفافية النظام وانفتاحه.

- اتخاذ القرارات حتى المصيرية منها طبقا لمصالح شخصية ودون مراعاة للمصالح العامة للدولة أو للمواطنين.

- يقود إلى الصراعات الكبيرة إذا ما تعارضت المصالح بين مجموعات مختلفة من القيادات .

- يؤدي إلى خلق جو من النفاق السياسي كنتيجة لشراء الولاء السياسي .

- يؤدي إلى ضعف المؤسسات العامة ومؤسسات المجتمع المدني ويعزز دور المؤسسات ذات الصبغة الدينية المتطرفة.

- سوء سمعة النظام السياسي ومن ثم تدهور علاقاته الخارجية خاصة مع الدول التي يمكن أن تقدم الدعم المادي له، وبشكل يجعل هذه الدول تضع شروطاً قد تمس بسيادة الدولة لمنح مساعداتها كما هو الحال في بلدان العالم الثالث.

- ضعف المشاركة السياسية نتيجة لغياب الثقة بالمؤسسات العامة وأجهزة الرقابة والمساءلة في الدولة .

لذا فتعقد ظاهرة الفساد الإداري وإمكانية تغلغلها في كافة جوانب الحياة ونتيجة لآثارها السلبية على كافة مفاصل الحياة، فقد وضعت عدة آليات لمكافحة هذه الظاهرة، ومن أهمها:

1- **المحاسبة:** هي خضوع الأشخاص الذين يتولون المناصب العامة للمساءلة القانونية والإدارية والأخلاقية عن نتائج أعمالهم.

2- **المساءلة:** هي واجب المسؤولين عن الوظائف العامة، سواء كانوا منتخبيين أو معينين، تقديم تقارير دورية عن نتائج أعمالهم ومدى نجاحهم في تنفيذها، وحق المواطنين في الحصول على المعلومات اللازمة عن أعمال الإدارات العامة (أعمال النواب والوزراء والموظفين العموميين) حتى يتم التأكد من أن عمل هؤلاء يتفق مع القيم الديمقراطية.

3- **الشفافية:** هي وضوح ما تقوم به المؤسسة ووضوح علاقتها مع الموظفين (المنتفعين من الخدمة أو ممولائها) وعلنية الإجراءات والغايات والأهداف، وهو ما ينطبق على أعمال الحكومة كما ينطبق على أعمال المؤسسات الأخرى غير الحكومية.



4-النزاهة:هي منظومة القيم المتعلقة بالصدق والأمانة والإخلاص والمهنية في العمل، وبالرغم من التقارب بين مفهومي الشفافية والنزاهة إلا أن الثاني يتصل بقيم أخلاقية معنوية بينما يتصل الأول بنظم وإجراءات عملية .

آليات مكافحة السابقة تشكل عناصر أساسية في إستراتيجية مكافحة الفساد الإداري وتمثل الإستراتيجية كافة الإجراءات التي تتخذ في المنظمة بهدف إحراز أداء أعلى، كذلك وتعتبر الإستراتيجية نشاطا مستمرا يأخذ بنظر الاعتبار القيم الإدارية والبيئية. لذلك فإن اغلب مؤسسات مكافحة الفساد الإداري تضع إستراتيجية معينة لمكافحة حالات الفساد الموجود وتبنى هذه الإستراتيجية على الشمولية والتكامل لمكافحة هذه الظاهرة.فأي إستراتيجية لمحاربة الفساد تتطلب استخدام وسائل أساسية يجب أن تدعمها الإدارة، مثل :

■ تبني نظام ديمقراطي يقوم على مبدأ فصل السلطات، وسيادة القانون، من خلال خضوع الجميع للقانون واحترامه والمساواة أمامه وتنفيذ أحكامه من جميع الأطراف، نظام يقوم على الشفافية والمساءلة .

■ بناء جهاز قضائي مستقل وقوي ونزيه،وتحريره من كل المؤثرات التي يمكن أن تضعف عمله،والالتزام من قبل السلطة التنفيذية على احترام أحكامه .

■ تفعيل القوانين المتعلقة بمكافحة الفساد على جميع المستويات،كقانون الإفصاح عن الذمة المالية لذوي المناصب العليا، وقانون حرية الوصول إلى المعلومات،وتشديد الأحكام المتعلقة بمكافحة الرشوة والمحسوبية واستغلال الوظيفة العامة في قانون العقوبات.

■ تطوير دور الرقابة والمساءلة للهيئات التشريعية من خلال الأدوات البرلمانية المختلفة في هذا المجال مثل الأسئلة الموجهة للوزراء وطرح المواضيع للنقاش العلني، وإجراءات التحقيق والاستجواب وطرح الثقة بالحكومة .

### سلوك الولاء التنظيمي

الولاء الوظيفي الحقيقي في المؤسسات كان ثمرة جهود مضمّنة دأبت عليها الإدارات المختلفة لتحقيقه في سلوك العاملين ولا شك في أنها قد صرفت الكثير من الجهود

والأموال لغرض تحقيقه في أنفس العاملين من أجل الغاية الكبرى وهي أهداف المؤسسة أو المنظمة وانتشارها بالشكل المطلوب .

إن الولاء الحقيقي الذي يتحقق في العاملين على نطاق كل المستويات الإدارية أو القيادية في المنظمة ينتج عنه حصول المنظمة على قدرات وظيفية قادرة على الاستمرار بالعمل وتتميته وتطويره رغم كل الظروف التي قد تمر بالمنظمة ، وهذا الولاء يقاس بمدى التضحية بالمكاسب المتحصلة وقابلية الصبر على بعض الأزمات التي تمر بها المنظمة ؛ إضافة إلى الشيء المهم من هذا كله وهو مدى مقاومة المغريات والعروض التي تقدمها المنظمات المنافسة لغرض استقطاب القدرات الوظيفية والمهارات إليها من بقية المنظمات للاستفادة من خبراتها المتراكمة في إدارة وتنفيذ الأعمال .

إن هذا الولاء الذي يصل إلى هذه الدرجة من الرقي لا يمكن للمنظمة أن تحققه بسهولة فهو قد نتج بسبب جهود جبارة ونكاه إداري متميز ساعد على الحصول على هذا المستوى من ولاء العاملين ، وأول ذلك هو الاعتماد على الكفاءات منهم ، فالأحرى بالمنظمة الاهتمام بأصحاب الكفاءة والمهارة والإبداع ورعاية قدراتهم وتمييزها وبالتالي فإن الحصيلة الحاصلة من ولاءهم للمنظمة سيكون كرد فعل ذو امتداد مستقبلي قادر على الصمود ومقاومة رياح المغريات التنافسية التي تعرضها المنظمات الأخرى .

إن بناء وتأسيس المنظمة على أساس الولاء قبل الكفاءة لا يمكن أن يكون ذا مغزى خصوصاً في عالم اقتصادي متقلب ومنافس ، فما فائدة الولاء وحده فيما لو كانت قدرة العاملين محدودة وليس بينهم من يمتلك قابلية الإبداع وتكوين الخطط الداعمة لمسيرة الإنتاج .

فأصحاب العقول الإدارية النيرة قادرين على أن يصنعوا الولاء في نفس كل العاملين معهم ، فمن خلال خطط إدارية إستراتيجية للموارد البشرية وتمييزها والمحافظة على أسس التحفيز والمكافأة المادية والمعنوية لها يمكن للإدارة أن تصنع في العاملين ولاء يؤدي أغراضاً متعددة في آن واحد ليحقق أهداف المنظمة ويعزز قدراتها التنافسية وتطورها ونموها بالنسق الصحيح ، ويدفع بالعاملين على بذل الجهود بمستويات تصاعديّة من الكفاءة والمهارة والإبداع .

فليس بصعب على أية منظمة الاهتمام بعاملها وتلبية رغباتهم بما يعزز قدرتهم الوظيفية ، وهذه الرغبات لا تتعدى المعقول مما تتطلبه سبل الاحترام والتقدير في العمل إضافة إلى متطلبات الحياة المعيشية والميل نحو تحقيق معيشة الرفاهة أو حتى مستوى الكفاف المعقول لعائلة العامل أو الموظف؛ إضافة إلى إفساح المجال للعاملين لتطوير قابليتهم ومكاسبهم الثقافية من خلال الدعم التدريبي والتعليم المستمر ، فما دامت المنظمة تحقق أرباحاً عالية ومادام العاملون يقدمون كل قدراتهم العقلية والبدنية بما يخدم نجاح وتحقيق أهداف منظماتهم فلم لا يحصلون على التحفيز المناسب وبما يقوي من عود ولأنهم لمنظماتهم ، ويؤكد ديمومة واستمرارية نجاح المنظمة في عملها وإنتاجها ؟  
من أهم المجالات التي يمكن للمنظمة استثمارها في طاقاتها البشرية لتعزيز حالة الولاء هي :

- ❖ تحقيق العدالة الوظيفية بين العاملين في حصولهم على الترقيات ضمن نظام متكامل لا يحتوي على ثغرات ليستفيد منها بعضهم على حساب الآخرين .
- ❖ تعزيز التعويضات غير المباشرة : وهي عبارة عن عدد من الخدمات والضمانات التي تساعد الموظف في حياته الوظيفية والمعيشية وتحقق له نوع من الراحة والاطمئنان على مستقبل عمله مع هذه المنظمة ، حيث سيشعر الموظف أن منظمته تسعى إلى إرضاءه لأنه جزء مهم من بناءها وليس مجرد عدد معين فيها، ومن أهم هذه التعويضات: الراتب التقاعدي- برامج التأمين الصحي والاجتماعي والتأمين ضد الحوادث وغيرها- مكافآت المقترحات البناءة التي أسهمت في تحسن الأداء والإنتاج - مشاريع الإسكان للموظفين - برامج القروض بدون فوائد - خدمات المواصلات للمنظمة .
- ❖ التزام المنظمة بتطوير القدرات الذهنية للعاملين من خلال حرصها عليهم قبل أنفسهم ، على اكتسابهم الدرجات العلمية العالية .
- ❖ حرص المنظمة على تطبيق خطط التدريب والتطوير لمهارات العاملين ليحقق شقين أحدهما زيادة مهارة العاملين ، والشق الآخر هو تطوير المستوى الثقافي لهم في المجتمع ، فهم يمثلون المنظمة التي يعملون فيها .

- ❖ التعامل الإيجابي لإدارة المنظمة مع العاملين فيها ، من ناحية التمسك بهم ، ومنحهم حقوقهم الكاملة ومساعدتهم في المحن والظروف الصعبة.
- ❖ الاهتمام بتحقيق الرضا الوظيفي للعاملين ورفع مستوى الامتيازات الوظيفية المقدمة للعاملين.

لذا؛ تسعى المنظمة بتوطيد أواصر الولاء في نفوس العاملين معها بواسطة برامج مدروسة ومخططة، لأنها عندما تفقد الولاء عند العاملين فإنها ستفقد أموراً عديدة منها على سبيل المثال :

- ستفقد الكفاءة التي لا يمكن تعويضها بسهولة والتي استغرقت سنين للحصول على مستواها الحالي .

- خسارة في بعض عناصر الميزة التنافسية التي كان يضيفها الموظف السابق إلى المنظمة ومدى الفائدة التي سيضيفها إلى المنظمة الجديدة إضافة إلى العديد من الأفكار التطويرية للعمل من التي كان يستخدمها في المنظمة السابقة.
- ستفقد أموال كثيرة صرفت على التدريب والتأهيل للعاملين السابقين بكافة مستوياتهم .
  - سيزيد حجم الإنفاق اللازم لتعويض الكفاءات المهاجرة من المنظمة .
  - طول الوقت الذي سيحتاجه العاملون الجدد لكي يتقنوا العمل الجديد في المنظمة.
  - عدم استقرار الخطط والبرامج التطويرية للمنظمة .

**فلو أن المنظمة حسبت ذلك لكان أجدر فيها أن تضع دراسة مفادها ماذا لو فقدت الموظف الكفاء؟؟** وتقوم بحسبتها هذه بشكل حسابات جدوى حقيقية اقتصادية وإدارية ؟  
وعندها ستراجع المنظمة قراراتها لعدة مرات قبل أن تقبل استقالة أحدهم .

### **الصراع التنظيمي "أنواعه وتأثيراته على أداء العاملين"**

**يحتل موضوع الصراع أهمية خاصة لدى الباحثين في مجالات الإدارة وعلم النفس وعلم الاجتماع وكذلك الممارسين للإدارة بمختلف المنظمات ، ويرجع السبب في ذلك آلي الدور الهام الذي يلعبه الصراع في التأثير على سلوك وأداء العاملين ، ذلك انه إذا نظرنا إلي أي منظمة نجد أنه ينشأ لدى العاملين، والوحدات والأقسام والإدارات الفرعية المختلفة المكونة للمنظمة تباين في الطرق التي ينظرون بها إلي أعمالهم، والأعمال التي تقوم بها الجماعات الأخرى، وحينما يحدث التفاعل بين هذه**

الجماعات المختلفة من خلال الأعمال المبحثة، فان هذه التفاعل قد يسفر عن تعاون Cooperation، في موقف ما ، قد يسفر عن منافسة Competition في موقف ثان، أو تعارض في موقف ثالث والذي غالبا ما يؤدي إلي حدوث ما يعرف بالصراع Conflict الذي يولد الضغوط، وبالتالي حدوث فشل أو انخفاض في الأداء الفردي من ناحية ، والأداء الجماعي من ناحية أخرى .

على ذلك فان الصراع يعتبر من أهم المشكلات السلوكية التي يواجهها المديرين في ممارستهم لأعمالهم المبحثة وخاصة بعد أن تغيرت كثيرا نظرة المديرين للصراع والكيفية التي يعالجون بها الصراع خلال الخمسين سنة الماضية ، فقد كان الاتجاه التقليدي القديم ينظر للصراع على أساس انه وضع ينبغي تجنبه ، وضع ينشأ عن الصراع والخلافات الشخصية أو فشل في القيادة والذي يمكن معالجته بالتدخل المباشر أو الفصل بين الأطراف المتصارعة، أما الاتجاه المعاصر فينظر للصراع على أساس أنه نتيجة حتمية للتفاعل التنظيمي، وينشأ في الأصل عن التعقيدات الموجودة داخل المنظمات ومن الممكن أن تساعد معالجته ( إدارة ) الصراع في إحداث تغيير إيجابي في المنظمة. فالصراع يحدث في المواقف التنظيمية التي تتطلب أداء أنشطة غير متوافقة ، كما انه يحدث في المواقف التي يمكن أن تؤدي تصرف أحد العاملين فيها إلي الأضرار بالأنشطة الوظيفية لبعض العاملين، أو التداخل معها، أو مقاومتها، أو تعارضها، بما يؤدي إلي انخفاض كفاءة الأنشطة .

هذا؛ وتنقسم الصراعات التي توجد في المنظمة إلي ثلاثة أنواع رئيسية كما يلي :

### 1- الصراع داخل الفرد *Intrapersonal Conflict* .

الصراعات داخل الفرد نفسه عديدة ومتنوعة، ويمكن تقسيم مسببات الصراع إلي ثلاثة أنواع هي: الإحباط نتيجة لوجود حاجز أو عائق مادي أو نفسي يعوق الفرد من تحقيق الهدف الذي يصبو إليه، تعارض الأهداف فقد يقابل الفرد عدة أهداف ، ولكنه يلاحظ أن بعض هذه الأهداف تتعارض مع بعضها البعض، وأخيرا تضارب

الأدوار كأن يطلب من الموظف أعمالاً تتعارض مع قيمه أو آرائه أو رغباته أو تتعارض مع قيم وآراء ورغبات الآخرين .

## **2- الصراع بين الأفراد *Interpersonal Conflict***

الصراع بين الأفراد أو الصراع الشخصي هو عبارة عن صراع بين فرد وآخر أو بين فرد ومجموعة من الأفراد، ومن أمثلة هذا النوع من الصراع بين المدير ومروؤسيه، أو بين المدير التنفيذي والمدير الاستشاري، أو بين العامل والإدارة ، أو بين عامل وعامل آخر، ويظهر هذا النوع من الصراع بسبب تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض .

## **3- الصراع بين الجماعات: *Conflict between groups***

من الأمثلة على هذا النوع أن الرئيس أو المدير يرغب في إنتاج أعلى ويرغب المرؤوسين في اهتمام أكبر، المديرين يقترحون التغيير والمرؤوسين يقاومون هذا التغيير، كتيب اللوائح يصف القواعد والاستشاريون يؤكدون أنها لا تصلح .

بصفة عامة الصراع التنظيمي يحدث بين وحدتين تنظيميتين أو أكثر . فيحدث الصراع عندما تحاول إحدى الإدارات تحقيق أهدافها كمصالحها الخاصة على حساب الإدارات الأخرى ، كأن تحاول إدارة التسويق مثلاً تحقيق مصالحها على حساب إدارة الإنتاج والإدارة المالية . فعندئذ سيحدث الصراع بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى. وإذا ما حدث الصراع التنظيمي فقد يحدث في أحد اتجاهين هما :

### **❖ الصراع الأفقي : *Horizontal Conflict***

يحدث هذا الصراع بين وحدتين أو إدارتين في نفس المستوى التنظيمي بسبب عدم مقابلة إدارة ما لاحتياجات ومتطلبات الإدارات الأخرى ، مثال : الصراع بين إدارة المبيعات وإدارة البحوث والتطوير حول تطوير المنتجات الجديدة .

### **❖ الصراع الرأسي : *Vertical Conflict***

يحدث هذا الصراع بين المستويات التنظيمية المختلفة، مثال: الصراع بين مدير عام المنظمة ومديري المنظمة الفرعيين، أو الصراع بين مدير المنظمة والإدارة المالية .. الخ .

لذا فغفوة مديري المنظمات عن إدارة الصراع يمكن أن يعصف بسمعة وكيان المنظمة وهذا ما سنكتبه في مقال آخر .

د. إبراهيم ال سليمان ، د. حبيب ال سليمان

IJSER