



أصبحت الإِدارة مفتاحاً للتقدم سواءً على مستوى المنظمات أو الدول، ونستطيع أن نقول ليس هناك دول ومنظمات متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إِدارات متقدمة وأخرى متخلفة.

4305 الكاتب : د. محمد العاشرى عدد المشاهدات : January 8, 2024



# مفاهيم الادارة والأعمال في عالم اليوم

جميع الحقوق محفوظة  
[www.mohammedaameri.com](http://www.mohammedaameri.com)

## مقدمة

ما تحققه شركات معروفة كثيرة يعود بعد توفيق الله بالدرجة الأساس إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة العالمية والمحلية. لقد عرف الكثير من المدراء اللامعين إنجازاتهم التي صارت تدرس في المعاهد والكليات التي تتخصص في إدارة الأعمال بل إن بعضهم سميت باسمه معاهد عالية مرموقة مثل La Sloan School of Management وغيرها. إن هؤلاء المدراء ركزوا على خصائص ضرورية لنجاح الأعمال وازدهارها مثل� احترام الوقت وبناء فرق العمل وتحفيز العاملين وجعلهم أكثر التزاماً بمعايير الأداء والإنجاز العالي الأمر الذي انعكس إيجابياً في ترسیخ قيم وتقالييد حب العمل واحترام الوقت والإنسان وتنمية التفكير الحر والمعارضة الخلاقة والمسئولة.

إن المهمة الأساسية للإٰدراة هو جعل المنظمة ب مختلف مكوناتها منجزة لأداءً أصبحت الإٰدراة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر وترددت كثيراً المقوله التي تنص على أن ليس هناك دول متقدمة وأخرى متاخرة بل توجد إٰدراة متقدمة وأخرى متخلفة. إن النجاح الذي عالمي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. لقد تطور مفهوم الإٰدراة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإٰدراة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإٰدراة تمثل مجلـع العمليات المرتبطة بالتنظيم والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف حددت مسبقاً ويرى آخرون أن الإٰدراة هي تحقيق الأهداف المنظمية بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد هذه المنظمة. وذهب البعض إلى أن الإٰدراة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين. وخلاصة القول فإن الإٰدراة عمليات فكرية تتعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمعلوماتية و تؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.

### وظائف الإٰدراة

إن أهم عناصرin وردـا في تعريف الإٰدراة هـما:

1- الوظائف الأربعـة للإٰدراة.

2- تحقيق أهدافـة المنظـمة بـفاعـلـة وكـفاءـة

يتطلب الأمر من المـدراء قـدرـات وـقـابـليـات لـلـقـيـام بـعـمـلـهـم بشـكـلـ صـحـيـحـ وـاتـخـادـ قـرـارـاتـ تـنـفـذـ لـلـوـصـولـ إـلـىـ الأـهـدـافـ وـيـتـمـ هـذـاـ مـنـ خـلـالـ المـعـارـسـةـ إـلـاـدـرـيـةـ وـعـنـاصـرـهـاـ المـرـتـبـطـةـ بـالـتـخـطـيـطـ وـالـتـنـظـيمـ وـالـقـيـادـةـ وـالـرـقـابـةـ المـسـمـاـةـ أـيـضاـ بـالـعـمـلـيـاتـ إـلـاـدـرـيـةـ (ـوـظـائـفـ المـديـرـ).

### الإٰدراة Management

عمليات فـكرـيـةـ تـنـعـكـسـ فـيـ الـوـاقـعـ الـعـمـلـيـ لـلـمـنـظـمـاتـ بـشـكـلـ مـعـارـسـاتـ فـيـ مـجـالـ التـخـطـيـطـ وـالـتـنـظـيمـ وـالـقـيـادـةـ وـالـرـقـابـةـ لـلـمـوـارـدـ الـبـشـرـيـةـ وـالـمـادـيـةـ وـالـمـعـلـوـمـاتـيـةـ وـ تـؤـدـيـ إـلـىـ تـحـوـيلـ هـذـهـ المـوـارـدـ إـلـىـ سـلـعـ أوـ خـدـمـاتـ تـنـتـجـ بـشـكـلـ فـاعـلـ وـكـفـوـءـ مـحـقـقـةـ الـأـهـدـافـ التـيـ تـمـ صـيـاغـتـهـاـ مـسـبـقاـ.

ولـمـزيدـ مـنـ التـوـضـيـحـ يـمـكـنـ اـسـتـعـارـضـ كـلـ وـظـيـفـةـ عـلـىـ انـفـرـادـ وـبـشـكـلـ مـوجـزـ وـكـالـآـتـيـ:

#### - التـخطـيـطـ planning

يـعـرـفـ التـخطـيـطـ بـأـنـهـ الـعـمـلـيـةـ التـيـ مـنـ خـلـالـهـ يـتـمـ تـحـدـيدـ أـهـدـافـ الـمـنـظـمـةـ وـالـمـوـارـدـ الـضـرـوـرـيـةـ وـالـأـفـعـالـ الـمـؤـدـيـةـ إـلـىـ تـحـقـيقـهـاـ،ـ وـمـنـ خـلـالـ التـخطـيـطـ فـيـ الـمـدـيـرـ يـحـدـدـ وـيـصـفـ النـتـائـجـ وـلـمـاـذـاـ يـجـبـ أـنـ تـتـحـقـقـ هـذـهـ النـتـائـجـ.ـ إـنـ الـعـمـلـيـةـ التـخـطـيـطـيـةـ فـيـ الـمـنـظـمـاتـ وـخـاـصـةـ الـكـبـيـرـةـ مـنـهـاـ لـيـسـتـ بـالـعـمـلـيـةـ السـهـلـةـ وـقـدـ تـحـتـاجـ إـلـىـ وـجـودـ هـيـنـاتـ تـخـطـيـطـيـةـ planning staff لـمـسـاعـدـةـ إـلـاـدـرـيـةـ الـعـلـيـاـ فـيـ تـحـدـيدـ تـوـجـهـ الـمـنـظـمـةـ وـتـطـوـرـهـاـ الـمـسـتـقـبـلـيـ.ـ وـفـيـ الـعـدـيدـ مـنـ الـحـالـاتـ فـيـنـ عـدـمـ كـفـاعـلـةـ التـخـطـيـطـ planning وـمـوـرـ poor يـنـعـكـسـ بـنـتـائـجـ سـلـبـيـةـ مـدـمـرـةـ لـلـمـنـظـمـةـ.ـ خـاصـةـ إـذـاـ لـمـ تـسـتـطـعـ الـجـهـاتـ الـمـسـئـولـةـ عـنـ التـخـطـيـطـ إـدـراكـ وـاـسـتـقـرـاءـ الـبـيـئةـ وـمـؤـشـرـاتـهـاـ بـشـكـلـ صـحـيـحـ أـوـ عـدـمـ مـعـرـفـةـ

إمكانات المنظمة وعناصر قوتها للاستفادة منها في تحديد الأهداف، فعلى سبيل المثال إن عدم قدرة الإدارة في فهم واستقراء اتجاهات السوق ونمو السكان وتطور الطلب يجعلها غير قادرة على وضع خطط عقلانية وواقعية.

### التخطيط planning عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد الضرورية لإنجازها.

#### - التنظيم organizing

هي العملية التالية للتخطيط والمؤدية إلى فشله أو نجاحه خاصة وهي ترتبط بتنفيذ فعال للخطط الموضوعة. ويمكن أن نعرف التنظيم بأنه العملية المرتبطة بتأشير المهام وتخصيص الموارد وتنسيق أنشطة العمل وتحديد والتقييمات الإدارية الضرورية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. بواسطة العملية التنظيمية يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذه من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتقنيات والموارد الضرورية. وعادة ما نجد في مكاتب المدراء مخططًا يسمى "الخارطة التنظيمية" Organization Chart تحدد فيها الوحدات الإدارية وارتباطها ببعضها.

#### التنظيم organizing عملية تخصيص المهام والموارد وإقامة الدوائر والأقسام والتنسيق بينها لإنجاز فعال.

#### - القيادة Leadership

إن القيادة تتجسد بالتأثير في الأفراد وتحفيزهم لإنجاز عمل يؤدي إلى تحقيق هدف مشترك وعام للمنظمة. إن القدرة على الإيحاء والتأثير في الآخرين سمة من سمات القادة وإن كل مدير يجب أن تكون لديه مهارات قيادية ليستطيع تحريك الطاقات الكامنة لدى مرؤوسيه وبالتالي إنجاز أعمالهم بشكل أفضل. ومن خلال القيادة يعني المدراء التزام عالي ومشترك تجاه رؤية محددة للمنظمة وتشجيع الأنشطة الداعمة للأهداف.

#### القيادة Leadership التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف.

#### - الرقابة Controlling

تعني الرقابة متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنته ذلك بالأهداف المخطط لها مسبقاً ومن ثم تحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا تطلب الأمر ذلك. من خلال العملية الرقابية يحافظ المديرون على وجود صلة مستمرة بالأعمال الجاري تنفيذها لجمع المعلومات الواردة بالتقارير واستخدامها في عمليات التغيير أو التصحيح عندما يتطلب الأمر ذلك. وفي عالم اليوم ساهمت تكنولوجيا المعلومات بشكل خاص في ترسيخ عمليات الرقابة سواء كانت أثناء الإنجاز أو قبله أو بعده.

#### الرقابة Controlling قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط وتحديد الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية.

## من هو المدير؟

إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة وغيرها. إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعماً وإسناداً لهؤلاء المرؤوسيين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساعدة للمرؤوسيين لفرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسؤولون عن فريق العمل وتنفيذ الخطط المؤدية لتحقيق أهداف المنظمة.

إن عمل المدير في المجتمعات والمنظمات المعاصرة أصبح من الأهمية بمكان حتى أنه يمكننا القول أنه لا توجد وظيفة أكثر حيوية للمجتمع وتطوره من وظيفة المدير، خاصة وأن المدراء ينسقون حالياً ويدبرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.

**المدير Manager** الشخص المسؤول عن أعمال آخرين يتواجدون في الوحدة التنظيمية التي يرأسها ويقدم لهم الدعم والإسناد.

## مستويات المدراء

إن تضخم وكبر حجم المنظمات خلق عناوين وسميات ومستويات عديدة في هياكلها التنظيمية، وبالتالي أصبح هناك مستويات إدارية مختلفة يمكن أن نشير لها بشكل عام وكالاتي:

### - مدراء الإدارية العليا

(Managers in to the Top Management) (Senior Managers) يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة ويكونون بمثابة الرأس من الجسد وعنوان الوظيفة المعروفة لهم "CEO" ويمكن أن تترجمها إلى مدير مفوض أو مدير تنفيذي أعلى، وفي إطار هذا العنوان الكبير يمكن أن نجد الرئيس "President" أو نائب الرئيس "Vice President" أو المدير العام "General Manager" وهم مسؤولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية والأساسية منها. إن هؤلاء المدراء يعبرون أهمية كبيرة جدًا للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظيمية ورسم الاستراتيجيات ومراقبة ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

مديري الإدارية العليا (Senior Managers) هم من يقودون أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها.

### - مدراء الإدارة الوسطى Middle Managers

هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارية العليا ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثل ذلك عمداء الكليات في الجامعات أو رئيس قسم الجراحة في المستشفى أو رؤساء أقسام كبيرة في الشركات الصناعية مثل مدير الرقابة على الجودة أو مدير مختبرات البحث أو غيرها. إن وظيفة الإدارة الوسطى قد تغيرت بشكل كبير خلال العقود الماضيين حيث ظهر مفهوم

المنظمة الرشيقه Lean Organization وتم تقليل عدد مدربين الادارة الوسطى ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الادارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة Project Manager Team Building and Leading وإدارة المشاريع حيث اكتسب مسمى Project Manager في المنظمات الكبيرة والتي صارت تنجذب أعمالها من خلال إدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية Tactical Plans والتي هي عبارة عن تجزئة للخطط الاستراتيجية الرئيسية لغرض تنفيذها.

المدراء في الادارة الوسطى Middle Managers المدراء المسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة.

مدير المشروع project Manager المدير المسؤول عن تنسيق مشروع عمل مؤقت مع مهام محددة بتاريخ انتهاء معين.

#### - مدراء الادارة الإشرافية Supervisors

إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافاً مباشراً على عمل مرؤوسين لا يمارسون الادارة تسمى الادارة الدنيا أو الإشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة كما يطلق على شاغلي هذه الوظيفة "المشرف" أو "المحظ" في بعض الدول. إن أغلب المدراء في هذا المستوى وخصوصاً في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل. وفي منظمات أخرى مثل الجامعات يمكن أن يكون رئيس القسم العلمي مشرفاً وفي البنوك أيضاً فإن رئيس قسم التدقيق أو مسؤول شعبة الإقراض هم مدراء إشرافيين مباشرين من هذا النوع.

المشرفون أو قادة الفرق الصغيرة Supervisors هم مدراء مرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها ويشررون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الادارة.

هذا المستوى وخصوصاً في المنظمات الصناعية هم من قدامى العاملين الفنيين الذين أمضوا فترة زمنية طويلة في مجال العمل. وفي منظمات أخرى مثل الجامعات يمكن أن يكون رئيس القسم العلمي مشرفاً وفي البنوك أيضاً فإن رئيس التدقيق أو مسؤول شعبة الإقراض هم مدراء إشرافيين مباشرين من هذا النوع.

#### أنواع المدراء Types of Managers

إن المستويات الإدارية التي سبق وأن تحدثنا عنها في الفقرة السابقة تمثل نظرة رأسية لوظيفة المدير حيث اعتمدنا التدرج الهرمي الرأسى للتوضيح الفرق بين المدراء. أما في هذه الفقرة فإننا سنل JACK على إلقاء نظرة أفقية على وظائف المدراء، حيث يمكن تصنيف المدراء وفق هذه النظرة الأفقية Horizontal إلى:

#### - مدراء الخطوط

وهم المدراء المسؤولون عن إنتاج السلع والخدمات الأساسية بشكل مباشر في المنظمات ومن أمثلة هؤلاء المدراء: الرئيس، مدير التوزيع، مشرف قسم في سوق مركزي كبير للتوزيع. وتجمع هؤلاء خاصية المسئولية المباشرة على العمل سواء بإنتاج الصناعي أو تقديم الخدمة. إذن فهم يرتبطون بشكل أو بآخر مباشرة بتقديم أو إنتاج السلعة أو الخدمة رغم أنهم في مستويات إدارية مختلفة (من الناحية الرئيسية vertical).

## مدراء الخطوط *Line Managers* مدراء مساهمون مباشرة بإنتاج السلعة أو الخدمة التي تقدمها المنظمة.

### - الكوادر الإدارية *Staff Managers*

وهوؤلاء هم مدیرین لديهم خبرة فنية تخصصية يستخدمونها لتقديم الدعم والإسناد للعاملین في خط الإنتاج فمثلاً مدیر الموارد البشرية أو مسؤول الوحدة المالية في سوق مركزي لديهم مسؤوليات کادر إداري تقدم الدعم للعاملین.

### الكوادر الإدارية *Staff Managers* مدراء يستخدمون خبرة فنية تخصصية لدعم العاملین في خط الإنتاج.

### - مدراء الوظائف الرئيسية *Functional Managers*

عادة ما توجد هذه الوظائف في منظمات الأعمال خصوصاً الصناعية وهم مدیرین مسؤولون عن مجال محدد من الأنشطة مثل التسويق والإنتاج والمالية والموارد البشرية والبحث والتطوير وغيرها. إنهم يستخدمون الخبرة والمهارة المتخصصة لإنجاز أعمال ضرورية تقدم دعماً للتوجه الكلي للمنظمة.

### مدراء الوظائف الرئيسية *Functional Managers* مدراء مسؤولون عن أنشطة ضمن مجال محدد مثل الإنتاج أو التسويق.

### - المدراء العاملون *General Managers*

هم مسؤولون عن وحدات عديدة أو وظائف مختلفة تغطي أنشطة متباعدة أو أقسام عديدة مثل مدیر مصنع حيث يكون مسؤولاً عن أكثر من وظيفة مثل الشراء والتخزين والإنتاج والتسويق وغيرها.

### المدیر العام *General Managers* هو المدیر المسئول عن وحدة فيها عدة وظائف مثل مدیر المصنع أو غيره.

## أدوار المدیر *Manager Roles*

رغم تباين أنشطة المدراء وأدوارهم من حيث التركيز على البعض منهم أو العمق في الممارسة إلا أنه يمكن أن نضع هذه الأدوار في ثلاثة مجموعات رئيسية استناداً إلى التصنيف الشائع الذي قدمه Henry Mintzberg والذي وضع فيه الأدوار كما يلي:

### 1- الأدوار التفاعلية *Interpersonal Roles*

وتفصي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المدیر يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف الأخرى *Leader* أو القائد الذي يفترض أن يؤثر إيجاباً بالآخرين ويوجههم نحو الأهداف الموضوعة وأخيراً فإنه حلقة وصل *Liaison* مع مختلف الأطراف.

### 2- الأدوار المعلوماتية *Informational Roles*

وتلخص هذه الأدوار طبيعة التبادل المعلوماتي بكافة أشكاله من خلال العمليات المرتبطة بالبيانات

والمعلومات التي يحصل عليها المدير أو يقدمها لآخرين. وتضم هذه الأدوار مجموعة الأدوار المرتبطة بالرصد Monitor أي استلام المعلومات من مصادرها المختلفة ومتابعة التقارير وغيرها من وسائل الاتصال. كذلك هناك دور المرسال Disseminator الذي يقوم بإرسال المعلومات إلى الجهات الأخرى داخل وخارج المنظمة Spokes Person. وأخيراً دور الناطق الرسمي باسم المنظمة

### 3- الأدوار القرارية Decisional Roles

وتتمثل هذه الأدوار بقدرة المدير على استخدام المعلومات في عمليات صنع القرار داخل المنظمة. وتضم مجموعة من الأدوار مثل الدور الريادي Entrepreneur والذي يجسد قدرة المدير على المبادرة والإبداع وتطوير الأفكار الجديدة. ثم هناك دور معالج الأضطرابات أو الإشكالات Disturbance Handler والذي يمارس من خلاله المدير دوراً فاعلاً في معالجة المشاكل والأضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيح الازمة إذا تطلب الأمر. كذلك هناك دور موزع الموارد Resource Allocator وفيه يلعب المدير دوراً مهما من خلال تخصيص الموارد التي غالباً ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها. وأخيراً فإن المدير يلعب دور المفاوض Negotiator مع الأطراف المختلفة. ويلخص الجدول التالي هذه المجاميع من الأدوار المختلفة.

الأدوار القرارية	الأدوار المعلوماتية	الأدوار التفاعلية
<p>كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الريادي (الرأي)</li> <li>* معالج الأضطرابات والمشاكل.</li> <li>* موزع الموارد.</li> <li>* المفاوض.</li> </ul>	<p>كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها؟</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* الراسد.</li> <li>* المرسال.</li> <li>* الناطق الرسمي باسم المنظمة.</li> </ul>	<p>كيف يتعامل المدير مع الآخرين:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* ممثل المنظمة.</li> <li>* القائد.</li> <li>* حلقة الوصل.</li> </ul>

### مهارات المدير Manager Skills

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير خاصة وأن عالم اليوم مليء بالمفاجآت والتغيرات السريعة إلى درجة أن الدراسات الحديثة تركز على صفة استثنائية يجب أن يتحلى بها المدير وهي التعلم مدى الحياة Long Life Learning ويمكن أن تعرف المهارة Skill على أنها القدرة أو القابلية على ترجمة المعرفة إلى أفعال ينتج عنها أداء متميز: إن أهم المهارات المطلوب من المدير أن يتلقنها هي:

المهارة Skill القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.  
التعلم مدى الحياة Long Life Learning التعلم المستمر من واقع الخبرة اليومية.

### 1- المهارات الفنية Technical Skills

وتتمثل بالقدرات وال Abilities على استخدام معرفة تخصصية لأداء مهام محددة مثل القدرات المحاسبية

والتسويقية والهندسية وغيرها ويحصل المدير على هذه المهارات خلال الدراسة وكذلك التدريب أثناء الوظيفة ويلاحظ أن هذه المهارات في الاقتصاد المعاصر قد توسيع وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب. ومن المعلوم أن هذه المهارات مهمة جدًا في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا.

المهارات الفنية *Technical Skills* هي القدرات لاستخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.

## 2- المهارات الإنسانية *Human Skills*

تنجس هذه المهارات في العمل مع الآخرين بشكل جيد وتفاعل وتعاون وظهور في مكان العمل من خلال روح التعاون والثقة والحماس للعمل مع الآخرين والتفاعل الإيجابي من خلال العلاقات الطيبة معهم. إن المدير يجب أن يتحلى بدرجة عالية من الوعي الذاتي بقدراته على التواصل والشعور بالآخرين وهذه تسمى الذكاء العاطفي *Emotional Intelligence* أي إدارة النفس وال العلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

المهارات الإنسانية *Human Skills* القدرات على العمل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الآخرين.

الذكاء العاطفي *Emotional Intelligence* إدارة النفس وال العلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

## 3- المهارات الإدراكية *Conceptual Skills*

إن المدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شامل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع أي أنه خبير في فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة. فضلًا عن هذا يجب أن يكون للمدير قدرة على التفكير الناقد والتحليل بحيث يستطيع أن يشكل الصورة الكلية لعمل المنظمة من خلال تكامل مكوناتها وأجزائها المختلفة. وهذه المهارات تحتاجها المستويات العليا من الإدارة أكثر من غيرها.

المهارات الإدراكية *Conceptual Skills* القدرة على التفكير المجرد وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة.

## سمات المدير الناجح *Successful Manager Characteristics*

ليس من السهل أن يكون المدير ناجحًا في عالم الأعمال اليوم بمجرد الحصول على شهادة أو خبرة من واقع ممارسة محددة. إن النجاح في الإدارة يتطلب توفر ما يسمى الكفاءة الإدارية *Managerial Competency* وهذه تمثل حزمة من المهارات والقدرات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية وأهم أبعاد هذه الكفاءة الإدارية ما يلي:

الكفاءة الإدارية *Managerial Competency* حزمة المهارات والقدرات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية.

وهي إمكانية تقاسم الأفكار والرؤى مع الآخرين والشعور الحقيقي والصحيح والواضح من خلال العبارات المكتوبة أو التعبير الشفهي وهذه ترتبط اليوم باستخدام صحيح للتكنولوجيا واستلام وإرسال معلومات والبيانات لمختلف الجهات.

## 2- فريق العمل Teamwork

أي العمل بشكل فاعل وكفؤ كعضو في فريق وقائد للفريق نفسه ويندرج في إطار ذلك المساهمة في فريق العمل وقيادته وإدارة الصراع والتفاوض وبناء الإجماع والاتفاق بين أعضاء الفريق.

## 3- إدارة الذات Self Management

تقييم الذات وتقويم السلوك ووضع معايير للأداء والالتزامات ويدخل في إطار ذلك السلوك الأخلاقي القويم والشخصية المرنة المتسامحة وعدم إهمال جوانب الفموض في بعض المواقف كذلك تحمل المسئولية عن الأداء وعدم التهرب منها.

## 4- القيادة Leadership

التأثير بالآخرين ودعمهم لإنجاز المهام المعقدة أو غير الواضحة كذلك الوعي بالتنوع في قوة العمل وفهم آثار العولمة وإدارة المشروع والفعل الاستراتيجي المستقبلي المتميّز.

## 5- التفكير الناقد المفتوح Critical Thinking

تجمیع وتحليل المعلومات لتقديم حلول مبدعة للمشاكل المختلفة. تشمل هذه الصفة على فهم المواقف بصورتها الشمولية ومن ثم تجمیع معلومات وحل المشكلة كذلك التفكير المبدع والخلق القادر على التفسير الناضج للمعلومات.

## 6- المهنية Professionalism

تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى المرؤوسيين وبناء الثقة واستمرارية التطور المهني والوظيفي من خلال الحضور الشخصي المستمر وتقديم المبادرات الفردية وإدارة المسار الوظيفي Carrier Management.

## ثالثاً: منظمة الأعمال Business Organization

### مفهوم المنظمة وأنواعها Organization Concept and Types

تقصد بالمنظمة بشكل عام تجمع لأفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة ويتخذ طابع الاستمرارية. وفي المنظمة كيان اجتماعي تحدد الأدوار والمهام والعلاقات بحيث يستطيع كل فرد أو مجموعة أو وحدة إدارية العمل مع الآخرين لإنجاز أهدافها التي هي جزء من الأهداف الشاملة لكيان الاجتماعي. إن هذا الوصف للمنظمة يجعل من هذا الكيان الاجتماعي المفتوح مختلفاً في إطار العديد من الخصائص مثل الحجم وطبيعة العمل الذي تمارسه وعائدية أو ملكية هذا الكيان وخصائص أخرى غيرها.

المنظمة Organization هي كيان من أفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف معينة وتنسق بالاستمرار.

وأهم أنواع المنظمات هو منظمات الأعمال Business Organizations والتي تعرف بأنها كيانات أوجدهتها المبادرات الفردية والجماعية الخاصة (وليس الحكومة) لغرض ممارسة نشاط اقتصادي (زراعي، صناعي، تجاري،

خدماتي) مفيدة للمجتمع وتهدف إلى تحقيق الأرباح. وفي عالم اليوم فإن الغرض الأساسي لهذه المنظمات كما تعلنه هو تقديم منتجات بنوعية جيدة وإرضاء المستهلكين من خلال استخدام الموارد بشتى الطرق وأساليب لتحقيق ميزات تنافسية وأداء مالي عالي.

المنظمهات الأعمالي Business Organizations منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطاً اقتصادياً مفيدة للمجتمع بهدف تحقيق ربح.

وهناك أنواع أخرى من المنظمات يمكن أن تشير إليها في أدناه:

#### 1- المنظمات الحكومية Public Organizations

وهي منظمات تنشأها الدولة من مواردها وتقدم من خلالها الخدمات السيادية بالدرجة الأساس مثل خدمات الدفاع والأمن وإصدار الوثائق الثبوتية وغيرها.

#### 2- المؤسسات الحكومية Public Enterprises

وهي منظمات متنوعة بعضها ينتج ويقدم سلع وخدمات لكي لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص مثل خدمات المياه والكهرباء والموانئ والمطارات والسكك الحديد. وهناك مؤسسات أخرى مثل الجمعيات الاستهلاكية الحكومية المدنية والعسكرية والتي تخدم شرائح موظفي الدولة من مدنيين وعسكريين. كذلك بعض المؤسسات المنتجة لسلع مهمة مثل مشتقات النفط وغيرها.

#### 3- المنظمات الدولية International Organizations

وهي على أنواع عديدة تتواجد على أراضي دولة أخرى مثل السفارات والمنظمات الدولية مثل منظمة الأمم المتحدة والجامعة العربية ومنظمة اليونسكو واليونسيف وغيرها.

#### 4- منظمات مجتمع مدني غير هادفة للربح Non-Profit Organizations

هذا النمط من المنظمات هو نوع خاص لا يهدف للربح بل تقديم خدمات جماهيرية متنوعة ومن أمثلة هذه المنظمات الأحزاب السياسية وجمعيات حماية المستهلك وحماية البيئة وأطباء بلا حدود ومنظمة الشفافية الدولية والجمعيات العلمية ودور العبادة وغيرها.

#### 5- التعاونيات Cooperative Organizations

تهدف هذه المنظمات إلى خدمة مجموعة من الأفراد في مجال معين حيث تتحمل هذه الفئة مسؤولية إنشائها وإدارتها مثل ذلك جمعيات التسويق الزراعي وغيرها.

### المنظمة كنظام مفتوح Organization as an Open System

إن منظمات الأعمال ككيانات تكون من أجزاء عديدة ولكنها تتفاعل مع بعضها لكي تنتج سلع أو خدمات. إن هذه الكيانات تمثل ما يسمى بالنظام المفتوح Open System الذي يتعامل باستمرار مع البيئة التي يعمل فيها حيث أنه يأخذ كل احتياجاته من البيئة ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات مفيدة ويعيدها إلى هذه البيئة.

النظام المفتوح Open System كيان يتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها ليحول الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) إلى سلع وخدمات مفيدة للمجتمع.

## الأداء المنظمي Organizational Performance

لكي تستمر المنظمة يجب أن تؤدي أعمالها بشكل جيد وأن تستخدم الموارد بشكل فعال لخدمة المستهلكين. إن مفهوم خلق القيمة Value Creation مهم جدًا في إطار معادلة استمرار المنظمة كما أن قدرة عمليات المنظمة على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطي المنظمة أداءً متميzaً وإنتجيةً عاليةً.

إن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تناولها جميع أدبيات إدارة الأعمال وهي:

### 1- الفاعلية Effectiveness

وهي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات.

### الفاعلية Effectiveness مقاييس لمدى إنجاز الأهداف

### 2- الكفاءة Efficiency

وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وتركز الكفاءة على المدخلات.

### الكفاءة Efficiency مقاييس لحسن استغلال الموارد

### 3- الإنتاجية Productivity

عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى هي حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.

### الإنتاجية Productivity العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد

يمكن للمنظمة أن تكون فاعلة ولكنها غير كفؤة حيث أن استخدام الموارد بدون ترشيد ولا عقلانية يمكن أن يحقق الأهداف (الفاعلية) ولكن هذا التبذير وعدم الاستغلال الأمثل للموارد يدل على عدم الكفاءة وقد يحصل العكس في بعض المنظمات بمعنى رغم الاستخدام الجيد للموارد فإن الأهداف لا تتحقق بالشكل المطلوب. إن الحالة المثلثة هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جديد للموارد كما في الشكل التالي.

## تغير طبيعة عمل المنظمة في عالم اليوم

إن نجاح منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة يتطلب منها أن تعي طبيعة التغيرات العميقه والجذرية التي ظهرت في عالم الأعمال اليوم حيث الأهمية الكبيرة لرأس المال العرفي والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطور التكنولوجيا والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية بجوانب المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية للأعمال والاهتمام المتزايد بتطور المسار المهني للعاملين. إن محمل هذه التغيرات تطلب من منظمات الأعمال أن تكون منظمات مرنّة ومعرفية تستطيع تقبل التغيرات وتجسيدها في واقع

أنشطتها بشكل صحيح.

- ولعل أهم الاتجاهات الحديثة التي أجريت المنظمات على التغيير في أساليب إدارتها وعملها:
- 1- الاعتقاد بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.
  - 2- تغير مفهوم إصدار الأمر والرقابة على العمل.
  - 3- التركيز على بناء فرق العمل.
  - 4- بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في منظمات الأعمال.
  - 5- شبكات الاتصال المتطرفة.
  - 6- تطلعات جديدة لقوى العمل.
  - 7- الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
  - 8- التركيز على السرعة في الإنجاز.

### رابعاً: خصائص المجتمعات المتطرفة إدارياً

يرتبط ظهور الأعمال الحديثة بمعنى ازدهار واستقرار المجتمعات الإنسانية، فمنذ الثورة الصناعية وما رافقها من استخدام للمخترعات والآلات الميكانيكية ولغاية فترة الكساد الاقتصادي العظيم في أمريكا كانت منظمات الأعمال تتطور بوتائر تصاعدية سواء من حيث حجم الإنتاج أو التنويع في المنتجات والخدمات وكذلك من حيث نوعية هذه المنتجات والخدمات. لكن العالم الغربي واليابان بشكل خاص سجل تطويراً هائلاً ومتقدعاً بعد النصف الثاني من القرن العشرين وتسارعت وتعاظمت التطورات في نهاية القرن العشرين في ظل تأثير تكنولوجيا المعلومات والانتقال إلى الاقتصاد المعرفي وانعكاسات العولمة والإنترنت على الأعمال بشكل خاص ويمكن أن نلاحظ ازدياد الفجوة الاقتصادية وللمعرفية بين الدول الصناعية المتقدمة وبقية دول العالم وإن هذه الفجوة أكثر اتساعاً بالنسبة للدول النامية فإن الأمر يتطلب حتى الخطى وبذل مزيد من الجهد قبل هذه الأخيرة لفرض اللحاق بركب التقدم. وسنجمل هنا أهم الخصائص المرتبطة بتطور المجتمعات إدارياً والتي تعكس إيجابياً على الأعمال فيها.

1- احترام الوقت والالتزام به: إن الوقت هو ثروة نادرة لا يمكن تخزينها ولا يفترض أن تبدد، فقياس إنتاجية العاملين في المنظمات مرتبط باستخدام الموارد ومن ضمنها الوقت بشكل كفؤ وفعال. إن المجتمعات المتقدمة إدارياً تحرص على أن يتعلم أبناؤها منذ صغرهم أهمية الوقت واستغلاله بشكل أمثل من خلال تعويذهم على استخدام المفكرة (الأجندة) وتنظيم الوقت حيث يرفعون شعار Time is Money وإن مثل هذه الممارسات لا يتم التركيز عليها كثيراً في الدول النامية.

2- الانفتاح وقبول الجديد واحترام الآخر: إن هذه الخاصية ذات دلالة إيجابية كبيرة في ميدان الأعمال حيث أن المرونة الفكرية وقبول التغيير الإيجابي سمة من السمات المعاصرة وتمثل متطلب أساسياً من متطلبات العمل في عصر الاقتصاد الرقمي. إن احترام الآخرين وقبول أفكارهم الإيجابية والاستفادة من تجاربهم يساعد على إثراء الممارسات الإدارية المحلية في الأعمال وغير مثال على ذلك هو التجربة اليابانية في الإدارة واقتباس دول العالم المختلفة الكثير من الدروس منها.

3- ثقافة المجتمع المتتجدة المتسامحة: إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جموداً وأيديولوجية فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد بأطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائمًا على أن الغد أفضل من اليوم وأنه سيكون مختلفاً وواعداً. وعلى العكس فإن المجتمعات النامية لديها الحنين الدائم

للماضي بدون فرز لسيئات وحسنات هذا الماضي.

4- الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي: وهذا ينعكس إيجابياً على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة. إن الإدارة السليمة تشجع المروءوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترناتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

5- تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل: إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أم وضعية فإنها تدعوا إلى فضائل عديدة ونبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعوا للصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك ترتكز على الربح المشروع الحلال. لكن نلاحظ أن درجة الاقتراب والابتعاد في تطبيق هذه القيم عملياً تختلف بين المجتمعات المتقدمة والمجتمعات النامية، حيث يكثر الحديث عن هذه الجوانب في المجتمعات النامية دون أن تنقل إلى الممارسة العملية في حين نجد أن المجتمعات التي تطورت فيها الإدارة على درجة عالية من التطبيق العملي لهذه القيم.

6- المنافسة العادلة والمشروعة في ميدان الأعمال: إن الحرية الاقتصادية في أبسط مبادئها تدعوا إلى فسح المجال أمام الجميع لإبداء قدراتهم وقابلياتهم في العمل والإنتاج، لذا تتعدد الشركات أو الأفراد الذين ينتجون نفس السلعة أو الخدمة وهنا يجب أن تسود المنافسة الشريفة بينهم ولا يجوز أن يلحق أي منهم الضرر بالآخر في السوق.

7-�احترام المرأة في مكان العمل ورعاية الطفولة وحماية الأحداث: تمثل المرأة نصف المجتمع ولها دورها الكبير في مجالات الحياة المختلفة لذلك أوجدت المجتمعات المتقدمة آليات تتفق وقيمها دمجت من خلالها المرأة في مجالات العمل المختلفة واحترمت خصوصيتها في منظمات الأعمال على اختلاف أشكالها. إن هذا الأمر لا يزال موضع نقاش واختلاف في المجتمعات الأقل تطويراً. كذلك الأمر مع الأطفال والأحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات تهدف إلى حمايتهم وعدم استغلالهم في أعمال لا تناسب مع أعمارهم.

8- التفسير الموضوعي للأمور وعدم تحويل الغير مسؤولة الفشل أو التلاؤ في إنجاز الأعمال والتبير العلمي للأمور وعدم اللجوء إلى تفسيرها بنظرية المؤامرة وتحميل الغير مسؤولية عدم النجاح في المجالات المختلفة.

لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق والصدق والتفسير الموضوعي للإشكالات والأحداث حتى أصبحت ظاهرة محاسبة المسؤولين والجهات الحكومية حالة متطرفة عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

9- تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية: تحرص المجتمعات المتقدمة على فتح الفرص المتساوية أمام الجميع للدخول للوظائف القيادية والإدارية العليا سواء في القطاع العام أو الخاص في حين لا تزال الدول النامية تراوح مكانها في جعل التوظيف قائماً على أساس الوجاهة الاجتماعية أو الانتماء أو القبلي أو العشائري وبذلك فإن المجتمع والأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

10- العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال ومراكز البحث والجامعات: ويرتبط هذا الأمر بكون منظمات الأعمال مهتمة بشكل خاص بالاستثمار برأس المال البشري حيث يعتبر المورد البشري هو الأساس في خلق الميزات التنافسية لهذه الأعمال لذلك نجدها تجسّد علاقات جيدة مع مراكز البحث والجامعات وبالمقابل لا نجد هذه الحالة في المجتمعات الدول النامية أو التي لا تزال فيها الإدارة متخلفة.

إن العمل في البيئة المعاصرة وتحقيق النجاح في منظمات الأعمال ليس بالأمر السهل بل يحتاج إلى فهم جيد لطبيعة التحديات التي تواجهها هذه الأعمال وكيفية خلق فرص للنمو والتطور والازدهار التي يمكن أن توجد في إطار هذه التحديات ذاتها. إن التحديات التي نشير إليها لا تعني صعوبات ومشاكل واستحالة تحقيق الأهداف في ظلها، بل إنها تحمل في طياتها فرضاً عظيمة يمكن للإدارة الوعية أن تقتنصها و تستفيد منها. ولعل أهم هذه التحديات ما يلي:

#### 1- ازدياد دور المعرفة وتحول الاقتصاد إلى اقتصاد معرفي

لعل مصطلح رأس المال المعرفي Intellectual Capital الذي يتم تداوله اليوم يوضح أن التركيز في قياس قيمة الشركة أو العمل لا يعتمد على الأصول والممتلكات المادية الملموسة بل على ما تمتلكه الشركة من رأس مال فكري تجسده قدرة العاملين ومهاراتهم وعما فهم المكتنزة في عقولهم. وظهر حقل جديد في عالم الإدارة يطلق عليه اسم "إدارة المعرفة" Knowledge Management بموجبه تركز إدارة المنظمة على التعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة بما يعزز الموضع التنافسي في السوق.

رأس المال المعرفي Intellectual Capital هو مجموعقوى العقلية والفكرية أو المعرفة التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة.

#### 2- العولمة Globalization

لقد أصبح العالم اليوم قرية صغيرة بفعل تطور وسائل الاتصال والمواصلات وصار بالإمكان نقل الأموال وحركة الأشخاص وتبادل الأفكار بشكل سريع بين مختلف القارات والدول. إن هذا الأمر ولد منافسة شديدة وأصبح غير ممكناً حماية الصناعة التقليدية بالوسائل التشريعية بل يتطلب الأمر أن تعمل هذه الصناعة الوطنية آليات متطورة قادرة على مجاراة منظمات الأعمال الحديثة في دول العالم الأخرى.

العولمة Globalization تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات من خلال حركة الموارد المادية والبشرية والمنتجات بين دول العالم المختلفة مع زيادة المنافسة.

#### 3- التطور التكنولوجي Technological Development

تمثل التكنولوجيا ظاهرة وسعة من سمات الاقتصاد المعاصر حيث ولدت تحديات بفعل نقل المنافسة من الإطار التقليدي في الأسواق إلى فضاء افتراضي رحب (الإنترنت) Virtual Space. فقد تغيرت كل آليات العمل ابتداءً من تصنيع السلع والخدمات وانتهاءً توزيعها ووصولها إلى المستهلك. لقد أصبحت السرعة والدقة والتعقيد والمرنة التي تبدو في الظاهر متناقضة حاضرة جميعها في منظمات الأعمال المعاصرة. لذلك ازدادت متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الأعمال من خلال إيجادب خلايا أو وحدات لها يسمى بالتنبؤ التكنولوجي Technological forecasting وكذلك الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات Information Technology ومكوناتها التي غيرت من طبيعة العمل في المكاتب خصوصاً.

التنبؤ التكنولوجي Technological forecasting تقدير أو تخمين مستوى التطور الذي سيحصل في تكنولوجيا معينة مثل تكنولوجيا صناعة البتروكيماويات.

إن اتساع الأعمال وانتشارها الجغرافي أوجد ظاهرة تنوع قوى العمل في منظمات الأعمال كما أن ضخامة حجم الشركات جعلت أعداد العاملين في تزايد وتنوع مستمر. إن هؤلاء يمثلون شرائح المجتمع المختلفة من ناحية الجنس والعمر والعرق والدين والثقافة وغيرها. وهنا يجب أن تكون الإدارة ماهرة في التعامل مع هذا التنوع في القوة العاملة بحيث تجعل منه ميزة إيجابية تساعدها في تحقيق أهدافها. وعادة ما تشار مشاكل وقضايا من نوع التمييز *Discrimination* بين العاملين بسبب انتفاء بعضهم إلى أقليات عرقية أو دينية أو غيرها. كذلك تبرز أحياناً إشكالية الحكم السلبي المسبق *prejudice* على أفراد معينين مثل النساء أو الأقليات أو غيرها. وأحياناً تبرز مشكلة وضع الحواجز أما فئات معينة لمنعها من الوصول إلى المناصب العليا في الإدارة حيث تسمى هذه الظاهرة *Glass ceiling Effect* (السقف الزجاجي).

**التنوع في قوة العمل Workforce Diversity** هو الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو غيره.

**التمييز Discrimination** حرمان شرائح معينة من العاملين كالنساء والأقليات من الحصول على المزايا الكاملة التي تقدم لأعضاء المنظمة.

#### 5- أخلاقيات الأعمال وحوكمة الشركات Ethics and Corporate Governance

أصبح موضوع الأخلاقيات في ميادين الأعمال والإدارة العامة من المواضيع الحساسة التي تطرق بشكل مستمر وتمثل تحدي للإدارة التي يفترض أن تتعامل معه بوعي ووضوح خاصة وأنه يمثل معايير للحكم على ما هو صحيح أو خاطئ في سلوكيات العاملين تجاه مختلف الأطراف.

أما الحوكمة الشاملة *Corporate Governance* فهي عبارة عن القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف الأطراف من أصحاب المصالح في المنظمة وخارجها. وعادة ما يفترض أن تكون الإدارة ممثلة لجميع هذه الأطراف وراعية لصالحها ويسعد هذا الأمر بشكل كبير مجلس الإدارة في الشركات المساهمة.

**الحكم السلبي المسبق Prejudice** هو إصدار حكم سلبي وعدم تقبل شرائح معينة في المنظمة مثل النساء والأقليات.

**السقف الزجاجي الحاجز Glass Ceiling Effect** حاجز غير مرئي يحد من تقدم المسار الوظيفي للمرأة أو الأقليات في منظمة معينة.

**الحوكمة الشاملة Corporate Governance** القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح.

#### 6- تخطيط المسار الوظيفي Careers Development

أصبح تخطيط المسار الوظيفي من المسائل الحرجية والتي يكثر فيها الجدل في منظمات الأعمال خاصة وأنها ترتبط بكثير من المهارات الجديدة التي يجب توفيرها في الأفراد العاملين وكذلك رغبة هؤلاء العاملين بالحصول على مزايا إضافية بمرور الزمن وزيادة مهاراتهم وتتوفر فرص عمل في منظمات أخرى. إن منظمات الأعمال تتحدث اليوم عن ما يسمى "حافظة مهارات" *Portfolio of Skills* العامل التي تعطي بشكل آمن أولوية

للمخزون المعرفي من المهارات للعاملين لديها عند ترقيتهم أو زيادة مرتباتهم.

الأخلاقيات Ethics مجموعه الضوابط والمعايير التي تفرز بين ما هو صحيح وما هو خطأ في السلوك.

## 7- التكتلات الاقتصادية العالمية والمعايير الدولية المفروضة على الأعمال

لقد ظهرت الكثير من التجمعات بين الدول التي شكلت منظمات اقتصادية تخدم مصالحها ومصالح الشركات التابعة لها وهذا ولد تحدياً جديداً في العالم فهناك مثلاً المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الأسيان أو النافتا أو غيرها.

وفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها، كذلك فإن منظمات مثل المعايير والمقاييس الدولية International Standardization Organization تفرض حزماً من المعايير والتعليمات الخاصة بالسلع والخدمات مثل ISO 14000 وغيرها. كذلك الأمر مع منظمة الشفافية العالمية التي تكافح الفساد بكافة أنواعه (IT0) International Transparency Organization

## 8- البحث والتطوير والإبداع Research and Development and Innovation

تختص منظمات الأعمال والدول أموالاً طائلة لدعم أنشطة البحث والتطوير وحفز الإبداع فيها، حيث أنها تمثل الوسائل الرئيسية لدخول أسواق جديدة أو البقاء في الأسواق الحالية. إن هذه الحالة تمثل تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال في الدول النامية بالذات، فالحرية الاقتصادية من ناحية وطلب السوق والمستهلكين المتزايد لأنواع من السلع والخدمات الجديدة يضطرطن على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

## المراجع

العامري، صالح مهدي محسن، وظاهر محسن منصور الغالبي، (كتاب : الإدارة والأعمال)، الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، ص 27