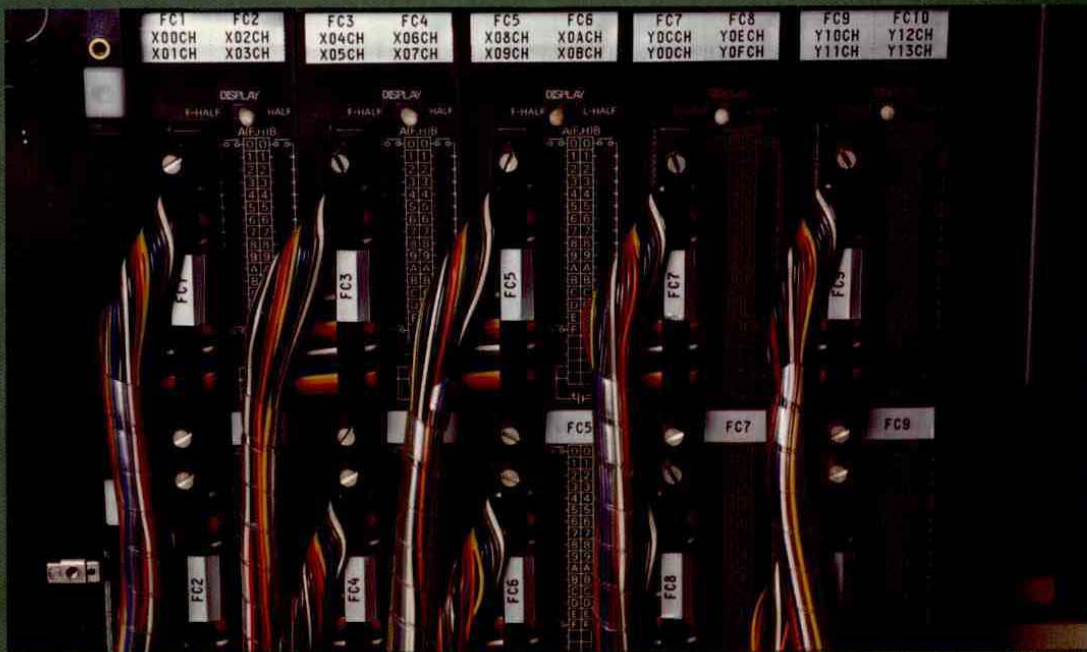


الإدارة

والأعمال



MANAGEMENT and Business

الدكتور

طاهر محسن منصور الغالبي

جامعة الزيتونة الأردنية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الدكتور

صالح مهدي محسن العامري

جامعة البترا
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة الأعمال

مكتبتنا العربية
WWW.ALMKTABAH.NET

2008
الطبعة الثانية

الإدارة والأعمال

الدكتور

طاهر محسن منصور الغالبي

جامعة الزيتونة الأردنية
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية
قسم إدارة الأعمال

الدكتور

صالح مهدي محسن العامري

جامعة البتراء
كلية العلوم الإدارية والمالية
قسم إدارة الأعمال

مكتبتنا العربية

www.almaktabah.net

الطبعة الثانية

2008

رقم الابداع لدى دائرة المكتبة الوطنية : (2006/11/2993)

العامري ، صالح مهدي

الإدارة والأعمال / صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي .

- عمان ، دار وائل 2006

(723)

ر.إ. : (2006/11/2993)

الوصفات: إدارة الأعمال

* تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

رقم التصنيف العشري / ديوي : 658

(ردمك) ISBN 9957-11-675-4

* الإدارة والأعمال

* الدكتور صالح مهدي محسن العامري - الدكتور طاهر محسن منصور الغالبي

* الطبعة الأولى 2007

* الطبعة الثانية 2008

* جميع الحقوق محفوظة للناشر



دار وائل للنشر والتوزيع

* الأردن - عمان - شارع الجمعية العلمية الملكية - مبنى الجامعة الاردنية الاستثماري رقم (2) الطابق الثاني

هاتف : 00962-6-5338410 - فاكس : 00962-6-5331661 - ص. ب (1615 - الجبيهة)

* الأردن - عمان - وسط البلد - مجمع الفحيص التجاري - هاتف: 00962-6-4627627

www.darwael.com

E-Mail: Wael@Darwael.Com

جميع الحقوق محفوظة، لا يسمح بإعادة إصدار هذا الكتاب أو تخزينه في نطاق استعادة المعلومات أو نقله أو

إستنساخه بأي شكل من الأشكال دون إذن خطي مسبق من الناشر.

All rights reserved. No Part of this book may be reproduced, or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without the prior permission in writing of the publisher.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَلِلَّهِ غَيْبُ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضِ وَإِلَيْهِ يُرْجَعُ الْأَمْرُ كُلُّهُ ﴾

﴿ فَأَعْبُدْهُ وَتَوَكَّلْ عَلَيْهِ ۚ وَمَا رَبُّكَ بِغَفِلٍ عَمَّا تَعْمَلُونَ ﴾

صدق الله العلي العظيم

سورة هود (123)

الإهداء

إلى عائلتي

وإلى كل المهتمين بالإدارة وتطويرها

مقدمة

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على سيد المرسلين سيدنا محمد وآله الطيبين وأصحابه المنتجبين ..وبعد،،

فانه من دواعي سرورنا ان نكتب هذه السطور كمقدمة للطبعة الثانية من كتابنا "الإدارة والأعمال" بعد ان نفذت طبعته الأولى خلال فترة قياسية لا تتجاوز بضعة شهور. وهذا ان دل على شيء فانما يدل على القبول العالي لهذا النص الأكاديمي من قبل الأساتذة الأفاضل والطلبة الأعزاء والمديرين والجهات الأكاديمية وشركات الأعمال حيث وصلتنا الكثير من رسائل الإشادة والاقتراحات التي يبذلون فيها إعجابهم واهتمامهم مع تقديمهم بعض الملاحظات القيمة التي أخذناها بنظر الاعتبار في هذه الطبعة الجديدة، فلهم منا خالص الشكر والتقدير.

لقد تم إجراء التعديلات التالية في هذا الطبعة :

- 1- تم تجاوز وتصحيح الأخطاء المطبعية التي وردت في بعض صفحات الطبعة الأولى.
 - 2- تم تعديل بعض الأشكال التي لم تظهر بصورتها الكاملة في الطبعة الأولى.
 - 3- إضافة ملحق للفصل العاشر (اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات) يتضمن موضوعاً مهماً وهو دور النماذج الكمية في اتخاذ القرارات، حيث جرى استعراض مفهوم وأهمية وأنواع النماذج ومجالات تطبيقها في إدارة الأعمال مع أمثلة كمية على تطبيق بعضها في اتخاذ القرارات ليضاف إلى ما وردت الطبعة السابقة من معلومات تخص هذا الموضوع .
 - 4- إضافة فصل جديد هو الفصل السابع عشر خاص بالمنظمات والأشكال القانونية لها حيث يعطي منظوراً متكاملاً حول المنظمات وأنواعها وأهميتها للمجتمع والعوامل المؤثرة في اختيار الشكل القانوني للأعمال والبدائل المتاحة كأشكال قانونية يمكن ان تعتمد عليها منظمات الأعمال.
- نأمل ان يكون النص المنهجي في طبعته الجديدة اكثر تكاملاً وغنى وقدرة على تلبية متطلبات الجهات المعنية من طلبة وأساتذة ومديرين في مختلف الكليات والمعاهد وشركات الأعمال، وختاماً لا بد من تكرار الشكر والتقدير لزملائنا الأساتذة الأعزاء وابنائنا الطلبة لدورهم في نجاح هذا الكتاب سائلين المولى جلّت قدرته أن يوفقنا وأياهم لمزيد من الجهد الخير الهادف لخدمة بلداننا العربية والله ولي التوفيق.

المؤلفان

عمان 2008

تمهيد

نقدم كتابنا هذا للتعريف بالإدارة والأعمال هذا الموضوع الذي يعتبر مفتاحاً لتقدم الأمم والشعوب في عالم اليوم. والكتاب صمم لكي يكون نصاً منهجياً شاملاً ومركزاً وحاوياً لكل المفاهيم الأساسية في هذا الحقل المعرفي. لقد حاولنا أن نحكي النصوص العالمية المعروفة والمتداولة في جامعات العالم الرصينة وبعض جامعاتنا. نعتقد أن المكتبة العربية تعاني من نقص في النصوص المنهجية المتكاملة والمركزة رغم وجود بعض النصوص الجيدة المختصرة. لذلك وجدنا من المناسب القيام بمهمة نأمل أن نكون قد نجحنا فيها وهي تقديم نص يكون مرشداً عاماً ودليلاً لطلاب كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية بكافة تخصصاتها باعتبار أن هذه الشريحة هي المعنية مباشرة بهذا النوع من الموضوعات والذي نأمل كذلك أن يكون مرجعاً لهم في امتحانات الكفاءة الجامعية والتي كان التركيز فيها منصباً على مواضيع حديثة تخلو منها أغلب المراجع العربية وهي تمثل أساسيات اختصاص إدارة الأعمال والتخصصات ذات العلاقة. كذلك لقد وضعنا نصب أعيننا إثارة الرغبة والتحدي لدى الأساتذة الكرام والطلبة الأعداء بطرح كم من المعلومات والمعارف يتماشى مع التطور في عالم الأعمال اليوم. ولو لاحظنا النصوص المنهجية في جامعات بعض دول العالم القريبة منا ومنها الجامعات الهندية والباكستانية والكورية فإننا نجدها نصوصاً ضخمة تحوي كمّاً كبيراً من المعلومات، وقد ضربنا المثل بهذه الجامعات لأنها تنتمي إلى دول لها تجارب علمية متميزة ولنا علاقات علمية واقتصادية واسعة معها. كذلك يمكن أن يستفيد من الكتاب طلاب كليات المجتمع ومعاهد الإدارة والمدراء في الشركات المختلفة خصوصاً وأن الكثير منهم يحمل مؤهلاً في تخصص آخر غير الإدارة ولكنه يشغل منصباً إدارياً مهماً. وفي نفس السياق، فإن الطلاب في الدراسات العليا من تخصصات أخرى على وجه الخصوص يستطيعون من خلاله تجسير الفجوة المعرفية في موضوع الإدارة والأعمال. وفي تقديرنا فإن العالم المتطور اليوم يحتاج جميع الشرائح فيه على اختلاف مستوياتهم وأعمارهم إلى ثقافة في الإدارة والأعمال والاقتصاد لأن هذه الأمور لها دور في حياة الناس وأن طبيعة المجتمعات أصبحت مرتبطة بالأعمال والتطور المستمر فضلاً عن كونهم مستهلكين للسلع والخدمات بشكل كبير لذا فهم يحتاجون وظائف الإدارة في تعاملاتهم اليومية وتخطيط حياتهم في ظل تغيرات هائلة يشهدها العالم باستمرار.

ولغرض إنجاز الكتاب بصيغة حديثة ولكون المعرفة الواسعة والمعمقة في هذه المواضيع معرفة عامة متداولة في جميع النصوص العالمية المعروفة فقد وجدنا من المناسب اعتماد اثني عشر نصاً منهجياً أساسياً من العالمية الحديثة كمصدر رئيسي لإعداد الكتاب ووجدنا أن المفردات المنهجية في هذه المصادر الاثني عشر متشابهة بحدود كبيرة جداً^(*). كذلك ارتأينا الإشارة إلى مجموعة من المراجع الإضافية باللغتين العربية والإنجليزية في نهاية كل باب من أبواب الكتاب الستة والتي تم الاستفادة منها في إعداد الكتاب.

(*) قائمة بهذه المصادر الاثني عشر في نهاية التمهيد.

لقد تم تقسيم الكتاب إلى ستة أبواب تشتمل على اثنان وعشرين فصلاً.

وتم تخصيص الباب الأول لمعالجة مواضيع تتعلق بمفاهيم الإدارة والأعمال والتطور التاريخي للإدارة وكذلك أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية. أما الباب الثاني فقد كرس لمعالجة مواضيع البيئة وثقافة المنظمة والتنوع والأعمال في ظل العولمة وأفردنا فصلاً للريادة والإبداع والأعمال الصغيرة، والباب الثالث تناول مواضيع التخطيط وتحقيق الأهداف والرقابة والإدارة الاستراتيجية واتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات فيها. وبالنسبة للباب الرابع فهو يحتوي على قضايا التنظيم الأساسية وتصميم المنظمات وكذلك التغيير والتطور في منظمات الأعمال. ويأتي الباب الخامس ليستعرض مواضيع القيادة والتحفيز وبناء فرق العمل والاتصالات في منظمات الأعمال. وأخيراً فإن الباب السادس يحتوي على وظائف المنظمة الرئيسية من عمليات وإنتاج وتسويق وإدارة للموارد البشرية والمالية والمحاسبية وبعض الوظائف الأخرى.

لقد ألقينا بكل فصل مجموعة من الأسئلة مقسمة إلى ثلاثة مجاميع، تخص الأولى المعارف العامة حيث أن الإجابة عليها تعكس المقدرة على الفهم والاستيعاب لمحتويات الفصل. أما المجموعة الثانية فهي أسئلة تشجع على التفكير خارج حدود النص وتدفع باتجاه إثارة تساؤلات إبداعية لكون الإجابة ليست قطعية وتختلف باختلاف القدرات التحليلية والربط والاستنتاج وتخيل المواقف المختلفة، وهنا ركزنا على إثارة أسئلة صحيحة وليس المطالبة بإجابة قاطعة. أما المجموعة الثالثة والخاصة بأسئلة الخيارات المتعددة فإنها تحتاج إلى دقة في الإجابة وعناية كبيرة باستيعاب المفاهيم المتشابهة أحياناً.

ختاماً، نود أن نشكر كل منتسبي دار وائل للنشر وبالأخص السيد وائل أبو غربية لجهوده المتميزة في إخراج النصوص المنهجية المتميزة، كذلك الشكر موصول لزملائنا التدريسيين وأبنائنا الطلبة الذين أغنوا تجربتنا في تدريس مساقات متنوعة في إدارة الأعمال لأكثر من خمسة عشر سنة. وأخيراً، لا ننسى أن نقدم شكرنا الجزيل لعائلتي اللتين تحملتا الكثير من أجل إعداد هذا الكتاب. نسأل الله أن يكون هذا العمل مفيداً وخالصاً لوجهه الكريم ومن الله التوفيق.

المؤلفان

عمان/الأردن

Salihalam@yahoo.com
GalTaher9999@yahoo.com

مقترح تدريس المادة

أولاً: في حالة تدريس المادة بمقررین (إدارة 1 وإدارة 2) ننصح بأن يكون الترتيب كالاتي:

• مقرر إدارة 1:

1. الفصل الأول: مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم.
2. الفصل الثاني: الإدارة بين الماضي والحاضر.
3. الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات.
4. الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع.
5. الفصل السابع: تخطيط وصياغة الأهداف.
6. الفصل الثامن: الرقابة.
7. الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات.
8. الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم.
9. الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة.
10. الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل.
11. الفصل السادس عشر: الاتصالات.

• مقرر إدارة 2:

1. الفصل الخامس: إدارة الأعمال في ظل العولمة.
2. الفصل السادس: الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة.
3. الفصل التاسع: الإدارة الاستراتيجية.
4. الفصل الثاني عشر: تصميم المنظمات.
5. الفصل الثالث عشر: التغيير والتطور في المنظمات.
6. الفصل السابع عشر: المنظمات وأشكالها القانونية.
7. الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات.
8. الفصل التاسع عشر: التسويق.
9. الفصل العشرون: إدارة الموارد البشرية.
10. الفصل الحادي والعشرون: الإدارة المالية والمحاسبية.
11. الفصل الثاني والعشرون: وظائف منظمة أخرى.

ثانياً: في حالة تدريس المادة في فصل دراسي واحد بشكل مبادئ الإدارة أو مدخل إلى الإدارة فإننا

ننصح بدراسة الفصول التالية ولكن بعضها تفصيلياً والأخرى باختصار.

1. الفصل الأول: مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم (بالتفصيل)
2. الفصل الثاني: الإدارة بين الماضي والحاضر (بالتفصيل)
3. الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات (باختصار)
4. الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة، التنوع (باختصار)
5. الفصل السابع : التخطيط وصياغة الأهداف (بالتفصيل)
6. الفصل الثامن: الرقابة (بالتفصيل)
7. الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات (باختصار)
8. الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم (بالتفصيل)
9. الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة (بالتفصيل)
10. الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل (باختصار)
11. الفصل السادس عشر: الاتصالات (باختصار)
12. الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات (باختصار)
13. الفصل التاسع عشر: التسويق (باختصار)
14. الفصل العشرون: إدارة الموارد البشرية (باختصار)
15. الفصل الحادي والعشرون: الإدارة المالية والمحاسبية (باختصار)
16. الفصل الثاني والعشرون: وظائف منظمية أخرى (باختصار)

المصادر الاثنى عشر الرئيسية المعتمدة في إعداد الكتاب

1. Certo, Samuel C., "Modern Management", 9th Edition, Prentice-Hall, New Jersey, 2003.
2. Daft, Richard L., "The New Era of Management", Thomson, Ohio, 2006.
3. Griffin, Ricky W., "Management", 8th Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 2006.
4. Griffin, Ricky W. and Ronald J. Ebert, "Business" 8th Edition, Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2006.
5. Ferrell, O. C. and Geofrg Hirt, "Business: A Changing World", Mc Graw-Hill, New York, 2003.
6. Kinicki, Angelo and Brian K. Williams, "Management: A Practical Introduction", McGraw-Hill, Boston, 2006.
7. Kreitner, Robert, "Management", 8th Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 2004.
8. Nickels, William G. et. Al., "Understanding Business", 6th Edition, McGraw-Hill/Irwin, Boston, 2002.
9. Shermerhorn, John S., "Management", 8th Edition, Wiley & Sons, New York, 2005.
10. Robbins, Stephen P., "Business Today", Harcourt Inc., Florida, 2001.
11. Robbins, Stephen P. and David A. Decenzo, "Fundamentals of Management", Pearson Prentice-Hall, New Jersey, 2004.
12. William, Pride M. et al., "Business", 8th Edition, Houghton Mifflin Co., Boston, 2005.

المحتوى العام للكتاب

الباب الأول: مدخل إلى الإدارة

- الفصل الأول : مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم 25 - 50
الفصل الثاني : الإدارة بين الماضي والحاضر 51 - 77
الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعي للمنظمات 79 - 109

الباب الثاني: بيئة الإدارة والأعمال

- الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع 115 - 143
الفصل الخامس: إدارة الأعمال في ظل العولمة 145 - 167
الفصل السادس: الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة 169 - 194

الباب الثالث: التخطيط واتخاذ القرار

- الفصل السابع: التخطيط وصياغة الأهداف 199 - 223
الفصل الثامن: الرقابة 225 - 256
الفصل التاسع: الإدارة الاستراتيجية 257 - 293
الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات 295 - 322
ملحق الفصل العاشر: النموذج الكمي ودوره في اتخاذ القرارات 323 - 350

الباب الرابع: التنظيم

- الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم 357 - 391
الفصل الثاني عشر: تصميم المنظمات 393 - 417
الفصل الثالث عشر: التغيير والتطور في المنظمات 419 - 448

الباب الخامس: القيادة

- الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة 453 - 486
الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل 487 - 518
الفصل السادس عشر: الاتصالات 519 - 549

الباب السادس: وظائف المنظمة

- الفصل السابع عشر: المنظمات وأشكالها القانونية 555 - 581
الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات 583 - 616
الفصل التاسع عشر: التسويق 617 - 647
الفصل العشرون: إدارة الموارد البشرية 649 - 671
الفصل الحادي والعشرون: الإدارة المالية والمحاسبية 673 - 697
الفصل الثاني والعشرون: وظائف منظمة أخرى 699 - 722

المحتوى التفصيلي للكتاب

الباب الأول: مدخل إلى الإدارة

25	الفصل الأول : مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم
28	أولاً: الإدارة.....
31	ثانياً: المدير.....
38	ثالثاً: منظمة الأعمال.....
42	رابعاً: خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً
44	خامساً: التحديات المعاصرة في عالم اليوم
51	الفصل الثاني : الإدارة بين الماضي والحاضر.....
55	أولاً: المدرسة الكلاسيكية
60	ثانياً: المدرسة السلوكية
65	ثالثاً: المدرسة الكمية
66	رابعاً: المدارس الحديثة.....
69	خامساً: الاتجاهات المعاصرة والمستقبلية.....
79	الفصل الثالث: أخلاقيات الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمنظمات
82	أولاً: أخلاقيات الأعمال.....
92	ثانياً: المسؤولية الاجتماعية.....

الباب الثاني: بيئة الإدارة والأعمال

115	الفصل الرابع: البيئة، ثقافة المنظمة والتنوع.....
118	أولاً: البيئة الخارجية والداخلية.....
124	ثانياً: المنظمة الملتزمة بخدمة الزبائن
126	ثالثاً: المنظمة الملتزمة بالجودة.....
128	رابعاً: ثقافة المنظمة
133	خامساً: التنوع
145	الفصل الخامس: إدارة الأعمال في ظل العولة.....
148	أولاً: العولة والأعمال الدولية.....
150	ثانياً: أبعاد بيئة الأعمال الدولية.....

158	ثالثاً: أنماط الأعمال الدولية
159	رابعاً: الإشكالات الأخلاقية في الأعمال الدولية
161	خامساً: الممارسات الإدارية في ظل ثقافات الدول المختلفة
169	الفصل السادس: الريادة والإبداع والأعمال الصغيرة
172	أولاً: الريادة والرواد
175	ثانياً: الأعمال الصغيرة
180	ثالثاً: الريادة والأعمال الصغيرة وآليات إقامة العمل الصغير
184	رابعاً: التحديات التي تواجه الأعمال الصغيرة

الباب الثالث: التخطيط واتخاذ القرار

199	الفصل السابع: التخطيط وصياغة الأهداف
202	أولاً: التخطيط، كيف ولماذا يخطط المدير؟
208	ثانياً: الأهداف المنظمة
215	ثالثاً: أنواع الخطط
219	رابعاً: أدوات وأساليب التخطيط
225	الفصل الثامن: الرقابة
228	أولاً: الرقابة، طبيعتها وغايتها ومراحلها
232	ثانياً: أنواع الرقابة
237	ثالثاً: الأدوات الرقابية
247	رابعاً: نظام الرقابة الفعال
257	الفصل التاسع: الإدارة الاستراتيجية
260	أولاً: طبيعة الإدارة الاستراتيجية
266	ثانياً: صياغة الاستراتيجية
285	ثالثاً: تنفيذ الاستراتيجية
288	رابعاً: رقابة وتقييم الاستراتيجية
295	الفصل العاشر: اتخاذ القرارات ودور تكنولوجيا المعلومات
298	أولاً: تأثير تكنولوجيا المعلومات على مكان العمل والعملية الإدارية
301	ثانياً: مفهوم القرار وأنواعه
308	ثالثاً: ظروف اتخاذ القرار ونماذج
314	رابعاً: المشاركة في صنع القرار ودور المعرفة

ملحق الفصل العاشر: النموذج الكمي ودوره في اتخاذ القرارات	323
م10. 1. مفهوم النموذج	325
م10. 2. شروط صحة النموذج	326
م10. 3. مزايا وفوائد النموذج	326
م10. 4. مدى فاعلية النموذج	327
م10. 5. مجالات تطبيق النماذج الكمية في قرارات منظمات الأعمال	328
م10. 6. أهم أنواع النماذج الكمية	330
م10. 7. أمثلة على بعض النماذج الكمية	333

الباب الرابع: التنظيم

الفصل الحادي عشر: أساسيات التنظيم	357
أولاً: التنظيم كوظيفة إدارية	360
ثانياً: أنواع الهياكل التنظيمية	369
ثالثاً: قضايا مهمة في التنظيم	379
الفصل الثاني عشر: تصميم المنظمات	393
أولاً: تصميم المنظمة وفعاليتها	396
ثانياً: أثر العوامل الموقفية على التصميم	404
ثالثاً: التكامل بين الأنظمة الفرعية للتصميم	409
الفصل الثالث عشر: التغيير والتطور في المنظمات	419
أولاً: طبيعة وقوى التغيير التنظيمي	422
ثانياً: أنواع التغيير التنظيمي	426
ثالثاً: مقاومة التغيير	431
رابعاً: التطوير والإبداع التنظيمي	437

الباب الخامس: القيادة

الفصل الرابع عشر: أساسيات القيادة	453
أولاً: طبيعة القيادة	456
ثانياً: النظريات التقليدية في القيادة	464

466	ثالثاً: النظريات السلوكية في القيادة
469	رابعاً: النظريات الموقفية في القيادة
477	خامساً: الاتجاهات الحديثة في القيادة
487	الفصل الخامس عشر: التحفيز وبناء فرق العمل
490	أولاً: أساسيات ومفهوم التحفيز
493	ثانياً: نظريات التحفيز
503	ثالثاً: التحفيز من خلال تصميم الوظيفة والمكافآت
509	رابعاً: التحفيز من خلال المشاركة
512	خامساً: فرق العمل
519	الفصل السادس عشر: الاتصالات
522	أولاً: الاتصالات وعمل المدير
526	ثانياً: أنواع وشبكات الاتصال
535	ثالثاً: عقبات الاتصال ووسائل التغلب عليها
541	رابعاً: التفاوض

الباب السادس: وظائف المنظمة

555	الفصل السابع عشر: المنظمات وأشكالها القانونية
558	أولاً: المنظمات وأنواعها وأهميتها للمجتمع
563	ثانياً: ماهية الشكل القانوني والعوامل المؤثرة فيه
567	ثالثاً: بدائل الأشكال القانونية
583	الفصل الثامن عشر: إدارة الإنتاج والعمليات
586	أولاً: مفهوم إدارة الإنتاج والعمليات وأهميتها
592	ثانياً: تخطيط الإنتاج
602	ثالثاً: رقابة وجدولة العمليات
610	رابعاً: قضايا أخرى في إدارة الإنتاج والعمليات
617	الفصل التاسع عشر: التسويق
620	أولاً: مفاهيم أساسية في التسويق
625	ثانياً: المنتج
633	ثالثاً: التسعير

639	رابعاً: التوزيع والترويج
649	الفصل العشرون : إدارة الموارد البشرية
652	أولاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية
656	ثانياً: الاستقطاب والاختيار
660	ثالثاً: التدريب والتطوير وتقييم الأداء
664	رابعاً: المكافآت وعلاقات العمل
673	الفصل الحادي العشرون: الإدارة المالية والمحاسبية
676	أولاً: المفاهيم المحاسبية والكشوفات المالية
684	ثانياً: التحليل المالي
689	ثالثاً: التخطيط المالي ومصادر التمويل
699	الفصل الثاني والعشرون: وظائف منتظمة أخرى
702	أولاً: العلاقات العامة
706	ثانياً: الموارد المعلوماتية والمعرفية
713	ثالثاً: البحث والتطوير والإبداع

الباب الأول

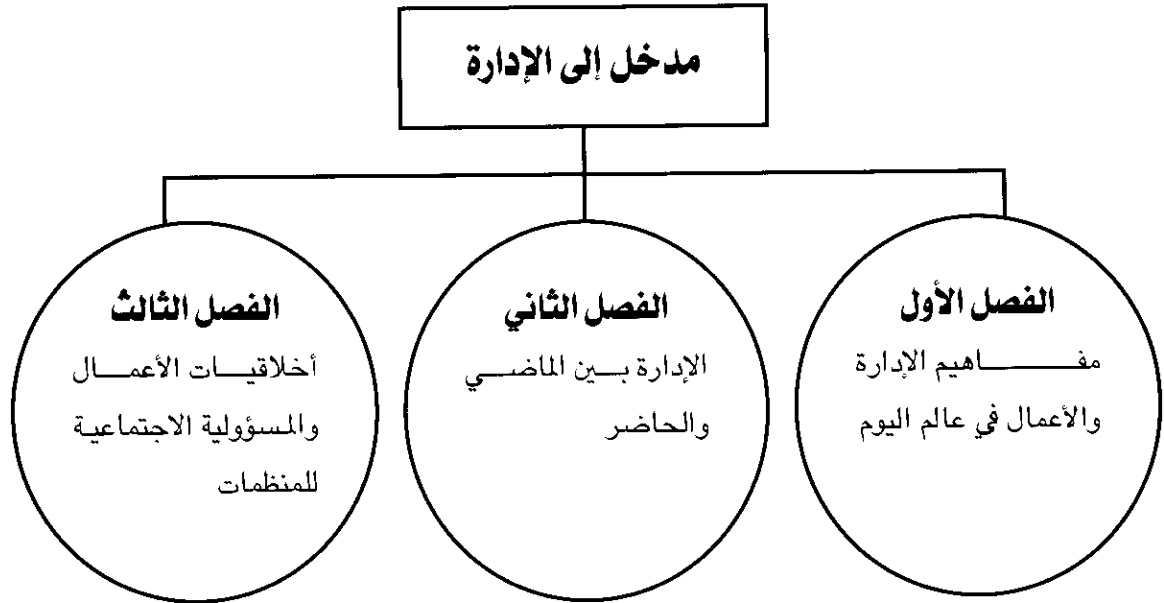
"مدخل إلى الإدارة"

الباب الأول

"مدخل إلى الإدارة"

مقدمة

إن أهمية الإدارة للأعمال والمجتمع تتزايد باستمرار كلما ازداد التطور التكنولوجي وتطور الحياة بشكل عام. فالمدراء اليوم والوظائف الإدارية يشكون عصب الحياة بسبب سرعة التغيرات والحاجة الماسة لاتخاذ القرارات الواعية والسريعة. ولغرض الاستجابة لهذه التحديات يجب على المدراء فهم وظائفهم أولاً وفهم المجتمع ومتطلباته والتنوع الحاصل فيه. لذلك فإن هذا الباب يمثل مدخلاً لدراسة الإدارة وفهم معناها ومعنى المنظمات والتحديات التي تواجهها وكذلك دراسة تاريخ الإدارة وتطورها وأهم مدارسها العلمية وأشهر نظرياتها وارتأينا مناقشة الجوانب الأخلاقية والمسؤولية الاجتماعية لمنظمات الأعمال باعتبارها ضرورة من ضرورات العمل في بيئة الأعمال المعاصرة.



الفصل الأول

مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم

الفصل الأول

مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم

بعد دراستك لهذا الفصل تستطيع الإجابة على الأسئلة التالية:

1. ما معنى مصطلح "الإدارة"؟
2. من هو المدير وما هي أدواره ومهاراته؟
3. ماذا نقصد بالمنظمة وما هي أنواع المنظمات؟
4. ما هي أهم خصائص المجتمعات التي تزدهر فيها الإدارة والأعمال؟
5. ما هي أهم التحديات التي تواجه الأعمال في عالم اليوم؟

مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم

التحديات المعاصرة في عالم اليوم	خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً	منظمة الأعمال	المدير	الإدارة
❖ ازدياد دور المعرفة ❖ العولمة ❖ التطور التكنولوجي ❖ الأخلاقيات ❖ وحاكمية الشركات ❖ التكتلات الاقتصادية ❖ البحث والتطوير	❖ احترام الوقت ❖ الانفتاح ❖ ثقافة المجتمع ❖ الاستقرار السياسي ❖ القيم الدينية ❖ المنافسة العادلة ❖ احترام المرأة ❖ التفسير الموضوعي للأمور ❖ تكافؤ الفرص ❖ تميز العلاقات بين الأعمال والجامعات	❖ مفهوم المنظمة وأنواعها ❖ المنظمة كنظام مفتوح ❖ الأداء المنظمي ❖ تغيير طبيعة عمل المنظمات	❖ من هو المدير؟ ❖ مستويات المدراء ❖ أنواع المدراء ❖ أدوار المدير ❖ مهارات المدير ❖ سمات المدير الناجح	❖ مفهوم الإدارة ❖ وظائف الإدارة: - التخطيط - التنظيم - القيادة - الرقابة

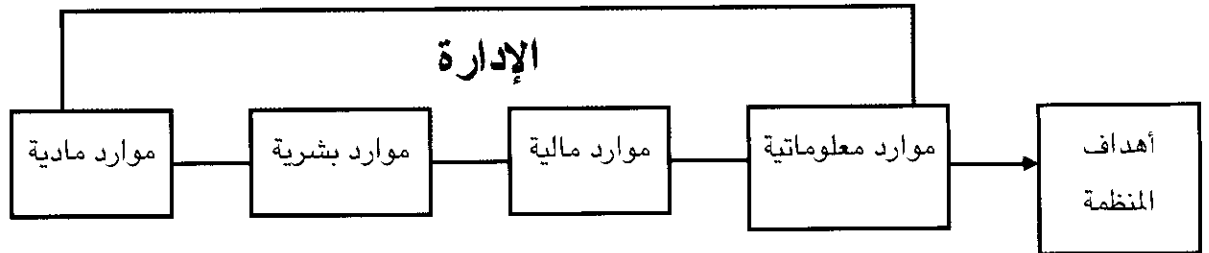
مقدمة الفصل الأول:

أصبحت الإدارة مفتاحاً للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر وترددت كثيراً المقولة التي تنص على أن ليس هناك دول متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة. إن النجاح الذي تحققه شركات معروفة كثيرة يعود بالدرجة الأساس إلى وجود إدارات قديرة ومتفهمة لطبيعة عملها وللبيئة العالمية والمحلية. لقد عرف الكثير من المدراء اللامعين بإنجازاتهم التي صارت تدرس في المعاهد والكليات التي تتخصص في إدارة الأعمال بل إن بعضهم سميت باسمه معاهد عالمية مرموقة مثل 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 ترسيخ قيم وتقاليده حب العمل واحترام الوقت والإنسان وتنمية التفكير الحر والممارسة الخلاقة والمسؤولية.

أولاً: الإدارة Management

❖ مفهوم الإدارة

إن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداء عالي من خلال استخدام أفضل للموارد البشرية والمادية. لقد تطور مفهوم الإدارة بشكل كبير شأنه شأن جميع نواحي الحياة وتم تطوير العديد من التعريفات من قبل باحثين وكتاب في علم الإدارة في ضوء مداخل متعددة، فمنهم من يرى أن الإدارة تمثل مجمل العمليات المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة التي تهدف إلى تحقيق أهداف محددة مسبقاً. ويرى آخرون أن الإدارة هي تحقيق الأهداف التنظيمية بطريقة فاعلة وكفوءة من خلال عمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة لموارد هذه المنظمة. وذهب البعض إلى أن الإدارة هي فن إنجاز الأعمال بواسطة الآخرين. وخلاصة القول فإن الإدارة عمليات فكرية تنعكس في الواقع العملي للمنظمات بشكل ممارسات في مجال التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل هذه الموارد إلى سلع أو خدمات تنتج بشكل فاعل وكفؤ محققة الأهداف التي تم صياغتها مسبقاً.



شكل (1-1): تنسيق الموارد للوصول إلى الأهداف

❖ وظائف الإدارة

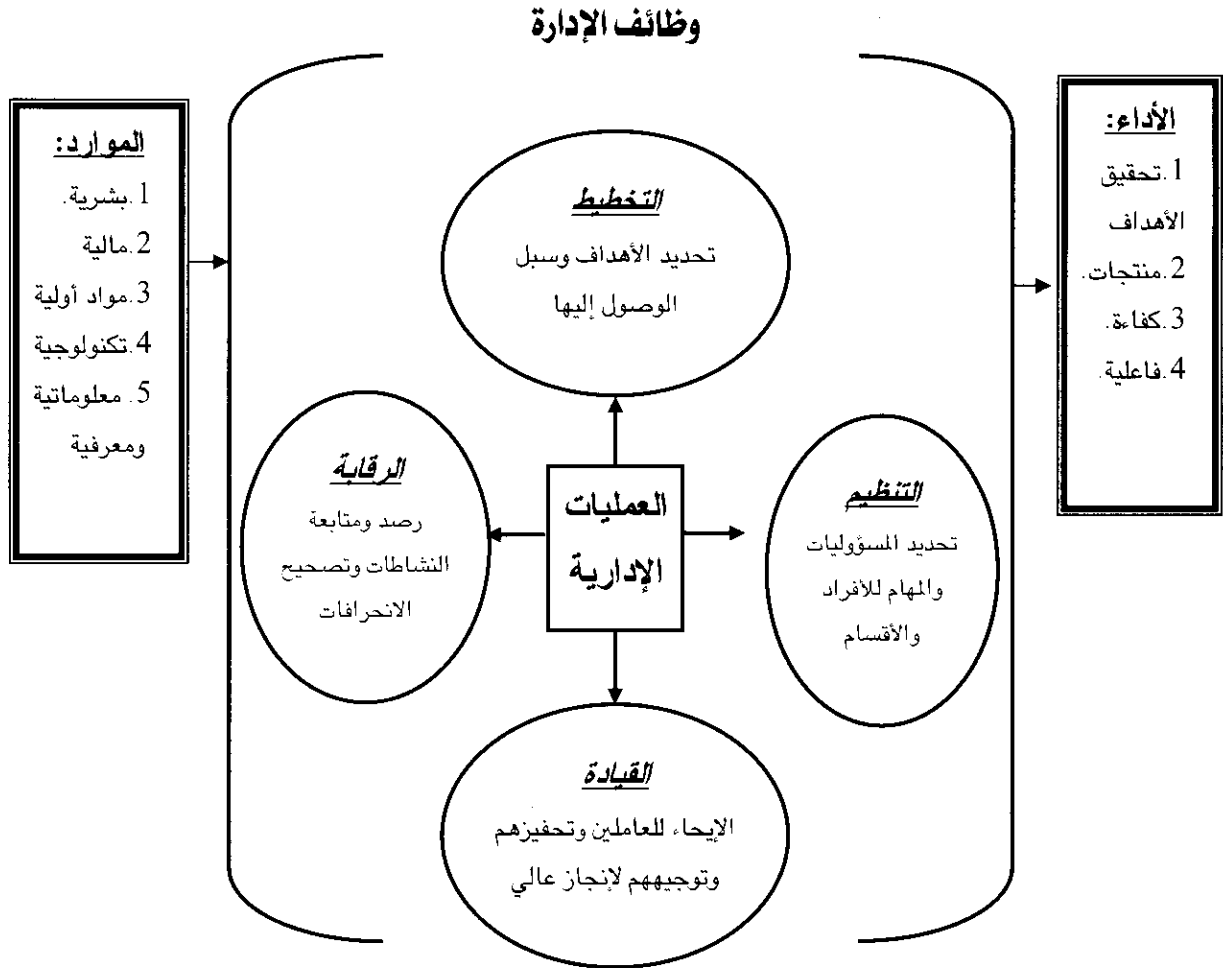
❖ الإدارة Management

عمليات فكرية تنعكس في
الواقع العملي للمنظمات بشكل
ممارسات في مجال التخطيط
والتنظيم والقيادة والرقابة
للموارد البشرية والمادية
والمعلوماتية وتؤدي إلى تحويل
هذه الموارد إلى سلع أو خدمات
تنتج بشكل فاعل وكفوء محققة
الأهداف التي تم صياغتها
مسبقاً.

إن أهم عنصرين وردا في تعريف الإدارة هما:

1. الوظائف الأربعة للإدارة.
2. تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة.

يتطلب الأمر من المدراء قدرات وقابليات للقيام بعملهم بشكل صحيح
واتخاذ قرارات تنفذ للوصول إلى الأهداف ويتم هذا من خلال الممارسة الإدارية
وعناصرها المرتبطة بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة المسماة أيضاً بالعمليات
الإدارية (وظائف المدير) والتي يمكن أن توضح بالشكل التالي:



شكل (2- 1): وظائف الإدارة

ولمزيد من التوضيح يمكن استعراض كل وظيفة على انفراد وبشكل موجز وكالاتي:

ـ التخطيط Planning

❖ التخطيط Planning

عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة لإنجازها.

يعرف التخطيط بأنه العملية التي من خلالها يتم تحديد أهداف المنظمة والموارد الضرورية والأفعال المؤدية إلى تحقيقها، ومن خلال التخطيط فإن المدير يحدد ويصف النتائج ولماذا يجب أن تتحقق هذه النتائج. إن العملية التخطيطية في المنظمات وخاصة الكبيرة منها ليست بالعملية السهلة وقد تحتاج إلى وجود هيئات تخطيطية Planning Staff لمساعدة الإدارة العليا في تحديد توجه المنظمة وتطورها المستقبلي. وفي العديد من الحالات فإن عدم كفاءة التخطيط Poor Planning ينعكس بنتائج سلبية مدمرة للمنظمة، خاصة إذا لم تستطع الجهات المسؤولة عن التخطيط إدراك واستقراء البيئة ومؤشراتها بشكل صحيح أو عدم معرفة 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.

ـ التنظيم Organizing

❖ التنظيم Organizing

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

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 التقسيمات 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 بالتكنولوجيا والموارد اللازمة. وعادة ما نجد في مكاتب المدراء مخططاً يسمى "الخارطة التنظيمية" Organization Chart تحدد فيها الوحدات الإدارية وارتباطاتها ببعضها.

ـ القيادة Organizing

❖ القيادة Leadership

التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف.

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 يبني المدراء التزام عالي ومشترك تجاه رؤية محددة للمنظمة وتشجيع الأنشطة الداعمة للأهداف.

الرقابة Controlling

❖ الرقابة Controlling

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

تعني الرقابة متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة 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 ترصين عمليات الرقابة سواء كانت أثناء الإنجاز أو قبله أو بعده.

ثانياً: المدير Manager

❖ المدير Manager

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

❖ 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 الرؤوسين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعماً ومساعدة للرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسؤولون عن فريق العمل وتنفيذه 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 ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.

❖ مستويات المدراء

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

- مدراء الإدارة العليا

❖ مديري الإدارة العليا

Senior Managers

هم من يقود أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها.

Managers in the Top Management (Senior Managers)

يمثل هؤلاء المستوى الأعلى من الإدارة ويكونون بمثابة الرأس من الجسد وعنوان الوظيفة المعروف لهم "CEO" Chief Executive Officer ويمكن أن نترجمها 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 يعيرون أهمية كبيرة جداً للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمة ورسم الاستراتيجيات ومراقبة ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

- مدراء الإدارة الوسطى Middle Managers

❖ المدراء في الإدارة الوسطى

Middle Managers

المدراء المسؤولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة.

هؤلاء المدراء مسؤولون عن تنفيذ الاستراتيجيات المرسومة من قبل الإدارة العليا ويشغلون مناصب رئاسة الأقسام الكبيرة أو الإدارات الرئيسية، مثال 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 العقدين الماضيين حيث ظهر مفهوم المنظمة الرشيقة Lean Organization وتم تقليص عدد مديري الإدارة الوسطى ولكن أهميتهم ازدادت بشكل كبير حيث أصبح التركيز على أن تكون وظيفة المدير في الإدارة الوسطى موجهة نحو بناء وقيادة فرق العمل الكبيرة Team Building and Leading وإدارة المشاريع حيث اكتسب مسمى Project Manager أهمية خاصة في المنظمات الكبيرة والتي صارت تنجز أعمالها من خلال إدارة المشاريع وتطوير الخطط التكتيكية Tactical Plans والتي هي عبارة عن تجزئة للخطط الاستراتيجية الرئيسية لغرض تنفيذها.

❖ مدير المشروع

Project Manager

المدير المسؤول عن تنسيق مشروع عمل مؤقت مع مهام محددة بتاريخ انتهاء معين.

- مدراء الإدارة الإشرافية Supervisors

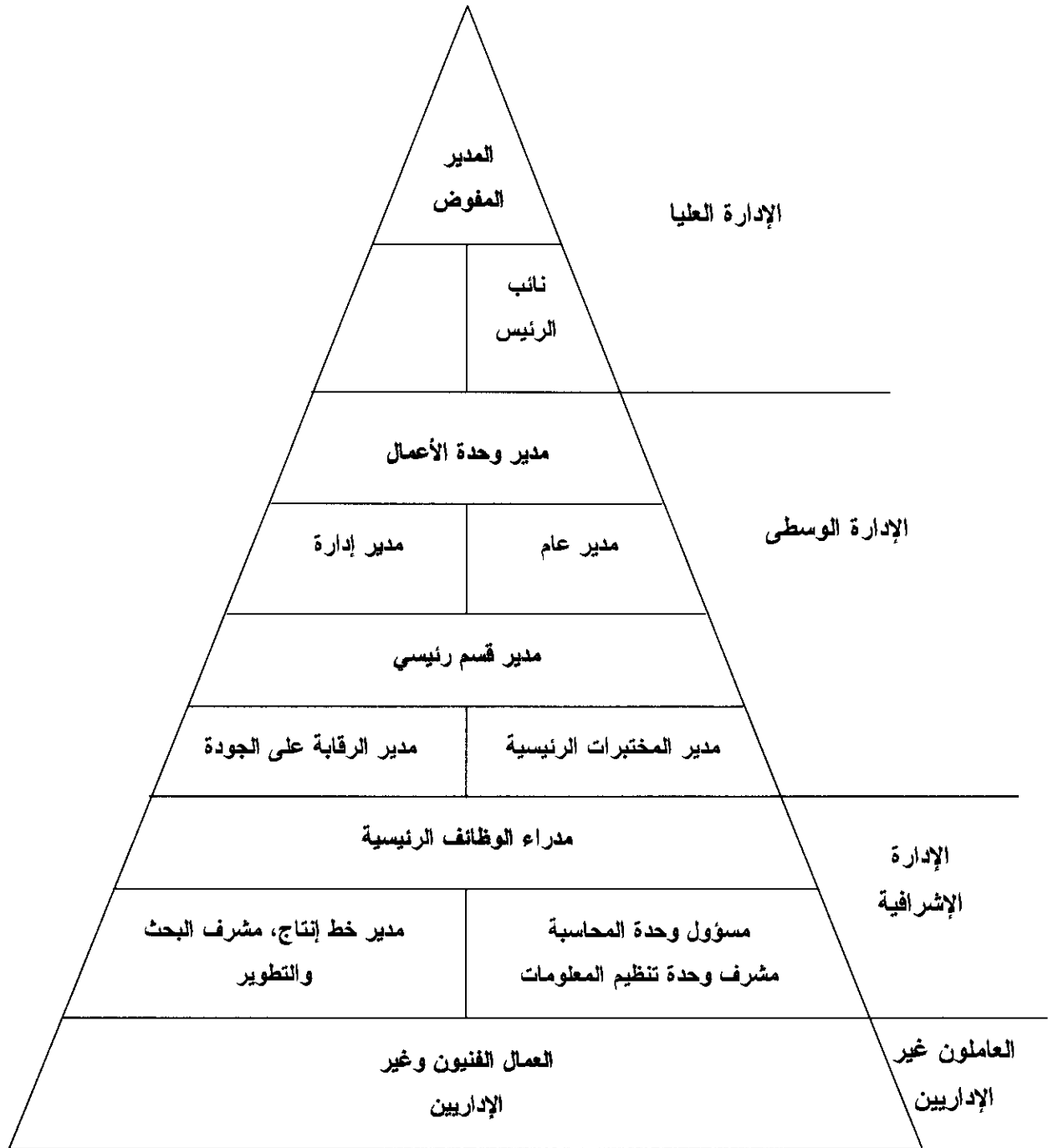
❖ المشرفون أو قادة الفرق

Supervisors الصغيرة

هم مدراء مرتبطون بالإدارة الوسطى من حيث تقديم التقارير لها ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة.

إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافاً مباشراً على عمل مرؤوسين لا يمارسون الإدارة تسمى الإدارة الدنيا أو الإشرافية ومهمتها قيادة الفرق الصغيرة كما يطلق على شاغلي هذه الوظيفة "المشرف" أو "الملاحظ" 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 الاقراض هم مدراء إشرافيين مباشرين من هذا النوع. ولتوضيح المستويات الثلاثة السابقة يمكن الاستعانة بالمخطط الآتي:



شكل (3 - 1) : المستويات الإدارية

❖ 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 الرأسي لتوضيح الفرق بين المدراء. أما في هذه الفقرة فإننا سنلجأ على إلقاء نظرة أفقية على وظائف المدراء، حيث يمكن تصنيف المدراء وفق هذه النظرة الأفقية Horizontal إلى:

- مدراء الخطوط Line Managers

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

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 المسؤولية المباشرة على العمل سواء بالإنتاج 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 الرأسية Vertical).

- الكوادر الإدارية Staff Managers

❖ الكوادر الإدارية
Staff Managers
مدراء يستخدمون خبرة فنية تخصصية لدعم العاملين في خط الإنتاج.

وهؤلاء هم مديرين لديهم خبرة فنية تخصصية يستخدمونها لتقديم الدعم والإسناد للعاملين في خط الإنتاج فمثلاً مدير الموارد البشرية أو مسؤول الوحدة المالية في سوق مركزي لديهم مسؤوليات كادر إداري تقدم الدعم للعاملين.

- مدراء الوظائف الرئيسية Functional Managers

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

عادة ما توجد هذه الوظائف في منظمات الأعمال خصوصاً الصناعية وهم مديرين 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.

- المدراء العامون General Managers

❖ المدير العام
General Manager
هو المدير المسؤول عن وحدة فيها عدة وظائف مثل مدير المصنع أو غيره.

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

❖ أدوار المدير 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 ثلاث مجموعات رئيسية استناداً إلى التصنيف الشائع الذي قدمه Henry Mintzberg والذي وضع فيه الأدوار كما يلي:

1. الأدوار التفاعلية Interpersonal Roles

وتغطي في مجملها طبيعة التفاعل مع الآخرين سواء كانوا أفراداً أو مجموعات أو منظمات أخرى، لذلك فإن المدير يمكن أن يلعب دور ممثل المنظمة الرئيسي مع الأطراف الأخرى Figurehead أو القائد Leader الذي يفترض أن يؤثر إيجاباً بالآخرين ويوجههم نحو الأهداف الموضوعية 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 للآخرين. 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 وأخيراً دور الناطق الرسمي باسم المنظمة Spokes Person.

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 الاضطرابات أو الإشكالات Disturbance Handler والذي يمارس من خلاله المدير دوراً فاعلاً في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر. كذلك هناك دور موزع الموارد Resource Allocator وفيه يلعب المدير دوراً مهماً 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 الشكل التالي هذه المجموع من الأدوار المختلفة.

الأدوار القرارية كيف يستخدم المدراء المعلومات في صنع القرارات؟ • الريادي (الرائد). • معالج الاضطرابات والمشاكل. • موزع الموارد. • المفاوض.	الأدوار المعلوماتية كيف يتبادل المدير المعلومات ويعالجها؟ • الراصد. • المرسل. • الناطق الرسمي باسم المنظمة.	الأدوار التفاعلية كيف يتعامل المدير مع الآخرين: • ممثل المنظمة. • القائد. • حلقة الوصل.
--	--	--

شكل (4-1) : أدوار المدير

❖ مهارات المدير Manager Skills

❖ المهارة Skill

القدرة على تحويل المعرفة إلى أفعال ذات أداء متميز.

❖ التعلم مدى الحياة

Long Life Learning

التعلم المستمر من واقع الخبرة اليومية.

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 يتقنها هي:

1. المهارات الفنية Technical Skills

❖ المهارات الفنية

Technical Skills

هي القدرات لاستخدام المعرفة والخبرة لأداء مهام محددة.

وتتمثل بالقدرات والقابليات 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 توسعت وازدادت غنى من خلال تكنولوجيا المعلومات والاستخدام الواسع للحاسوب. ومن المعلوم أن هذه المهارات مهمة جداً في بداية الحياة الوظيفية في المستويات الإدارية الدنيا.

2. المهارات الإنسانية Human Skills

❖ المهارات الإنسانية

Human Skill

القدرات على العمل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الآخرين.

تتجسد هذه المهارات في العمل مع الآخرين بشكل جيد ومتفاعل ومتعاون وتظهر 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 والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

❖ الذكاء العاطفي

Emotional Intelligence

إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

3. المهارات الإدراكية Conceptual Skills

❖ المهارات الإدراكية

Conceptual Skills

القدرة على التفكير المجرد وبشكل تحليلي وناقد لحل المشاكل المعقدة.

إن المدير الجيد هو الذي يرى المواقف من جميع جوانبها بشكل شمولي ولديه القدرة على حل المشاكل لصالح الجميع أي أنه خبير في فن إيجاد الحلول الملائمة والمناسبة، فضلاً 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.

ويمكن أن نوضح هذه المهارات الثلاث ومدى حاجة كل مستوى إداري إليها بالشكل التالي:

الإدارة الوسطى

إدراكية	إنسانية	فنية
---------	---------	------

الإدارة العليا

إدراكية	إنسانية	فنية
---------	---------	------

الإدارة الدنيا (الإشرافية)

إدراكية	إنسانية	فنية
---------	---------	------

شكل (5- 1) مهارات المدير

❖ **سمات المدير الناجح**

Successful Manager Characteristics

❖ الكفاءة الإدارية

Managerial Competency

حزمة المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية.

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

1. الاتصال Communication

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 الاجماع 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 الغموض في بعض المواقف كذلك تحمل المسؤولية 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 العولة وإدارة المشروع والفعل الاستراتيجي المستقبلي المتميز.

5. التفكير الناقد المتفتح Critical Thinking

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

6. المهنية Professionalism

تعني الاحترافية وإدامة الانطباع الإيجابي لدى الرؤوسين 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

❖ المنظمة

Organization

كيان من أفراد يعملون في إطار تقسيم واضح للعمل للوصول إلى أهداف معينة وتتسم بالاستمرار.

Organization Concept and Types

نقصد بالمنظمة بشكل عام تجمع لأفراد يعملون مع بعضهم في إطار تقسيم واضح للعمل لإنجاز أهداف محددة ويتخذ طابع الاستمرارية. وفي المنظمة ككيان

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 للكيان 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.

❖ منظمات الأعمال

Business Organizations

منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطاً اقتصادياً مفيداً للمجتمع بهدف تحقيق ربح.

وأهم أنواع المنظمات هو منظمات الأعمال Business Organizations والتي تعرف بأنها كيانات أوجدتها المبادرات الفردية والجماعية الخاصة (وليس الحكومة) لغرض ممارسة نشاط اقتصادي (زراعي، صناعي، تجاري، خدماتي) مفيد 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 والأساليب لتحقيق ميزات تنافسية وأداء مالي عالي.

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

1. المنظمات الحكومية Public Organizations

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

2. المؤسسات الحكومية Public Enterprises

وهذه منظمات متنوعة بعضها ينتج ويقدم سلع وخدمات لكي لا تكون محتكرة من قبل القطاع الخاص مثل خدمات المياه والكهرباء والموانئ والمطارات والسكك الحديدية. 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 أو غيرها.

3. المنظمات الدولية International Organizations

وهذه 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

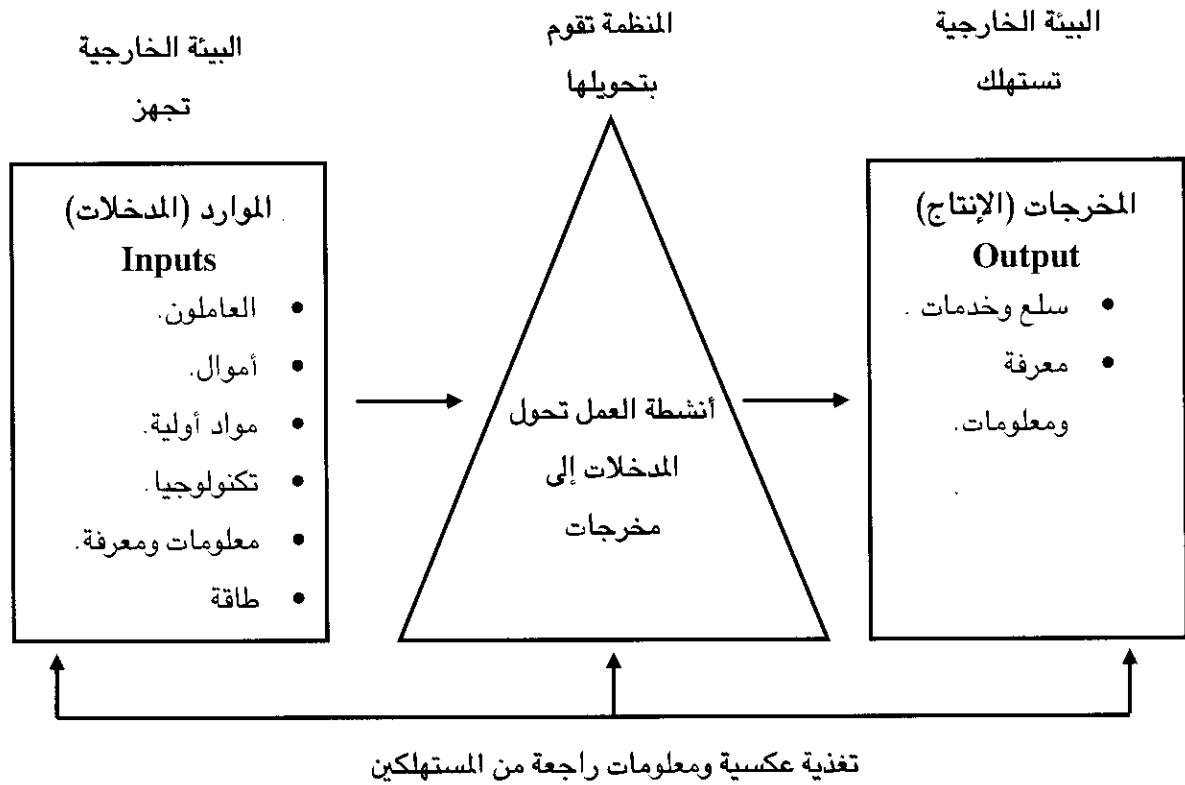
❖ النظام المفتوح

Open System

كيان يتكون من عدة أجزاء تتفاعل مع بعضها ليحصل الموارد (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات) مفيدة للمجتمع.

Organization as an Open System

إن منظمات الأعمال ككيانات تتكون 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 انه يأخذ كل احتياجاته من البيئة ويقوم بتحويلها إلى سلع وخدمات مفيدة ويعيدها إلى هذه البيئة كما يوضح الشكل التالي:



شكل (6-1) المنظمة كنظام مفتوح

❖ الأداء التنظيمي 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 جداً في إطار معادلة استمرار المنظمة كما أن قدرة عمليات المنظمة

على إضافة قيمة تتجاوز بكثير تكاليف استخدامها للموارد كمدخلات يعطي المنظمة أداءً متميزاً وإنتاجية عالية. إن أداء المنظمة بشكل عام يمكن أن يقاس بثلاثة مؤشرات مهمة تتناولها جميع أدبيات إدارة الأعمال وهي:

1. الفاعلية Effectiveness

♦ الفاعلية

Effectiveness

مقياس لدى إنجاز الأهداف.

وهي قياس لدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات.

2. الكفاءة Efficiency

♦ الكفاءة

Efficiency

مقياس لحسن استغلال الموارد.

وهي مقياس لحسن استغلال الموارد التي ترتبط بأهداف محددة وتركز

الكفاءة على المدخلات.

3. الإنتاجية Productivity

♦ الإنتاجية

Productivity

العلاقة بين كمية ونوع الأداء

واستغلال الموارد.

عبارة عن العلاقة بين كمية ونوع الأداء واستغلال الموارد بعبارة أخرى هي

حاصل قسمة قيمة المخرجات على قيمة المدخلات.

يمكن للمنظمة أن تكون فاعلة ولكنها غير كفوءة 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 المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جديد للموارد كما في الشكل التالي.

إنجاز الأهداف	عالي	فاعل لكن غير كفوء: تنجز الأهداف والموارد تهدر.	فاعل وكفوء: الأهداف تنجز والموارد تستغل بشكل جيد. (إنتاجية عالية)
	واطيئ	لا فاعل ولا كفوء: أهداف لا تحقق والموارد تهدر.	كفوء وغير فاعل: تستغل الموارد جيداً ولكن لا تحقق الأهداف.
		ضعيف	جيد
		استخدام الموارد	

شكل (7- 1) العلاقة بين استخدام الموارد وتحقيق الأهداف

❖ تغيير طبيعة عمل المنظمة في عالم اليوم

إن نجاح منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة يتطلب منها أن تعي طبيعة التغيرات العميقة والجذرية التي ظهرت في عالم الأعمال اليوم حيث الأهمية الكبيرة لرأس المال المعرفي 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 مجمل هذه التغيرات تطلبت من منظمات الأعمال أن تكون منظمات مرنة ومعرفية تستطيع تقبل التغيرات وتجسيدها في واقع أنشطتها بشكل صحيح. ولعل أهم الاتجاهات الحديثة التي أجبرت المنظمات على التغيير في أساليب إدارتها وعملها:

1. الاعتقاد بأهمية رأس المال الفكري والمعرفي.
2. تغيير مفهوم إصدار الأمر والرقابة على العمل.
3. التركيز على بناء فرق العمل.
4. بروز دور التكنولوجيا بشكل كبير في منظمات الأعمال.
5. شبكات الاتصال المتطورة.
6. تطلعات جديدة لقوى العمل.
7. الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.
8. التركيز على السرعة في الإنجاز.

رابعاً: خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً

يرتبط ظهور الأعمال الحديثة بمدى 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 حجوم الإنتاج أو التنوع في المنتجات والخدمات وكذلك من حيث نوعية هذه المنتجات والخدمات. لكن العالم الغربي واليابان بشكل خاص سجلا تطوراً هائلاً ومتصاعداً 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 والمعرفية بين الدول الصناعية المتقدمة وباقي دول العالم وإن هذه الفجوة أكثر اتساعاً بالنسبة للدول النامية لذلك فإن الأمر يتطلب حث الخطى وبذل مزيد من الجهود من قبل هذه الأخيرة لغرض اللحاق بركب التقدم. وسنجد هنا أهم الخصائص المرتبطة بتطور المجتمعات إدارياً والتي تنعكس 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 كفوء وفعال. إن المجتمعات

المتقدمة إدارياً تحرص على أن يتعلم أبنائها منذ صغرهم أهمية الوقت واستغلاله بشكل أمثل من خلال تعويدهم على استخدام المفكرة (الأجندة) وتخطيط 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 مطلباً 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 وخير مثال على ذلك هو التجربة اليابانية في الإدارة واقتباس دول العالم المختلفة الكثير من الدروس منها.

(3) ثقافة المجتمع المتجددة المتسامحة: إن ثقافة مجتمعات الأعمال المزدهرة أكثر انفتاحاً وأقل جموداً وأيدولوجية فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد بأطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائماً 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 الرؤوسين على إبداء آرائهم وتقديم مقترحاتهم والمشاركة الفاعلة في اتخاذ القرارات.

(5) تجسيد مبادئ القيم الدينية في العمل: إن الأديان على اختلافها سواء كانت سماوية أم وضعية فإنها تدعو إلى فضائل عديدة ونبذ رذائل محددة، فجميع الأديان تدعو للصدق والأمانة والإخلاص في العمل والتسامح ومحبة الآخرين والتعايش معهم بسلام وكذلك تركز 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 تدعو إلى فسخ 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 المتطورة 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 تطوراً. كذلك الأمر مع الأطفال والأحداث وما يرتبط بذلك من تشريعات تهدف إلى حمايتهم وعدم استغلالهم في أعمال لا تتناسب مع أعمارهم.

(8) التفسير الموضوعي للأمور وعدم تحميل الغير مسؤولية الفشل أو التلكؤ في إنجاز الأعمال والتبرير 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 متطورة عكس ما هو عليه الحال في المجتمعات المتأخرة.

(9) تكافؤ الفرص والعدالة الاجتماعية: تحرص المجتمعات المتطورة 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 السياسي أو القبلي أو العشائري وبذلك فإن المجتمع والأعمال أصبحت محرومة من الكثير من الطاقات المبدعة.

(10) العلاقة المتميزة بين منظمات الأعمال ومراكز البحوث 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 تجسد علاقات جيدة مع مراكز البحوث والجامعات وبالمقابل لا نجد هذه الحالة في مجتمعات الدول النامية أو التي لا تزال فيها الإدارة متخلفة.

خامساً: التحديات المعاصرة في عالم اليوم

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 فرصاً عظيمة يمكن للإدارة الواعية أن تقتنصها وتستفيد 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 ومعارفهم المكتنزة في عقولهم. وظهر حقل جديد في عالم

♦ رأس المال المعرفي
Intellectual Capital

هو مجموع القوى العقلية والفكرية أو المعرفة التي يتم تقاسمها بين العاملين في المنظمة.

الإدارة يطلق عليه اسم "إدارة المعرفة" Knowledge Management بموجبه تركز إدارة المنظمة على التعامل مع المعرفة الضمنية والصريحة بما يعزز الموقع التنافسي في السوق.

2. العولمة Globalization

❖ العولمة
Globalization
تداخل وتقارب عالمي بفعل تطور الاتصالات والمواصلات 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 بآليات متطورة قادرة على مجاراة منظمات الأعمال الحديثة في دول العالم الأخرى.

3. التطور التكنولوجي Technological Development

❖ التنبؤ التكنولوجي
Technological Forecasting
تقدير أو تخمين مستوى التطور الذي سيحصل في تكنولوجيا معينة مثل تكنولوجيا صناعة البتروكيماويات.
تمثل التكنولوجيا ظاهرة وسمة 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 ابتداء من تصنيع السلع والخدمات وانتهاء بتوزيعها ووصولها إلى المستهلك. لقد أصبحت السرعة والدقة والتعقيد والمرونة التي تبدو في الظاهر متناقضة حاضرة جميعها في منظمات الأعمال المعاصرة. لذلك ازدادت متابعة التطورات التكنولوجية في منظمات الأعمال من خلال إيجاد خلايا أو وحدات لما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting وكذلك الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات Information Technology ومكوناتها التي غيرت من طبيعة العمل في المكاتب خصوصاً.

4. التنوع Diversity

❖ التنوع في قوة العمل
Workforce Diversity
هو الاختلاف الموجود بين العاملين القائم على أساس الجنس أو العرق أو الدين أو العمر أو غيره.
إن اتساع الأعمال وانتشارها الجغرافي أوجد ظاهرة تنوع قوى العمل في منظمات الأعمال كما أن ضخامة حجوم الشركات جعلت أعداد العاملين في تزايد وتنوع مستمر. إن هؤلاء العاملين 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

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

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

في تحقيق أهدافها. وعادة ما تثار مشاكل وقضايا من نوع التمييز Discrimination بين العاملين بسبب انتماء 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 أمام فئات معينة لمنعها من الوصول إلى المناصب العليا في الإدارة حيث تسمى هذه الظاهرة Glass ceiling Effect (السقف الزجاجي).

5. أخلاقيات الأعمال وحاكمة الشركات

Ethics and Corporate Governance

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

❖ الحاكمة الشاملة
Corporate Governance
 القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح.

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 الحاكمة 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 لمصالحها ويجسد هذا الأمر بشكل كبير مجلس الإدارة في الشركات المساهمة.

6. تخطيط المسار الوظيفي Careers Development

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

أصبح تخطيط المسار الوظيفي من المسائل الحرجة والتي يكثر فيها الجدل في منظمات الأعمال خاصة وأنها ترتبط بكثير من المهارات الجديدة التي يجب توفرها في الأفراد العاملين وكذلك رغبة هؤلاء العاملين بالحصول على مزايا إضافية بمرور الزمن وزيادة مهاراتهم وتوفير فرص عمل في منظمات أخرى. إن منظمات الأعمال تتحدث اليوم عن ما يسمى "حافضة مهارات" العامل Portfolio of Skills التي تعطي بشكل أني أولوية للمخزون المعرفي من المهارات للعاملين لديها عند ترقيةهم أو زيادة مرتباتهم.

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 الاسيان أو النافتا أو غيرها.

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

8. البحث والتطوير والإبداع

Research and Development and Innovation

تخصص 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 يضغطان على المنظمات التي لا يكون بمقدورها القيام بالبحث المستمر أو تحقيق إبداع جديد.

أسئلة الفصل الأول

❖ أسئلة عامة:

1. ما المقصود بالإدارة؟ ولماذا تعتبر ضرورية في المجتمعات المعاصرة؟
2. من هم المدراء؟ وماذا يعملون؟
3. ما هي أهم المهارات التي يجب أن يتقنها المدير؟
4. ماذا يقصد بالإدارة العليا؟
5. لماذا تختلف الإدارة الوسطى عن الإدارتين العليا والإشرافية؟
6. كيف يتم قياس أداء المنظمات؟
7. ما معنى المنظمة؟ وما هي أهم أنواع المنظمات؟
8. لماذا تختلف المجتمعات المتطورة إدارياً عن غيرها من المجتمعات؟
9. ما هي أهم التحديات التي تواجهها منظمات الأعمال في عالم اليوم؟
10. ماذا يقصد بالنظام المفتوح؟

❖❖ أسئلة الرأي والتفكير

1. كيف كانت فكرتك الأولى عن الإدارة قبل قراءتك لهذا الفصل؟
2. هل تعتقد أن الإدارة والمدراء أكثر أهمية من غيرهم من المتخصصين في المجالات الأخرى؟ ولماذا؟
3. في تقديرك، لماذا يفضل بعض الناس وظائف معينة دون غيرها في الإدارة؟
4. هل تعتقد أن ما ورد في فقرة خصائص المجتمعات المتطورة إدارياً صحيح بشكل مطلق؟ هل لديك إضافات أخرى عليها؟ وهل ترى أن البعض منها أكثر أهمية وله أولوية على غيره في بيئة الدول النامية؟
5. برأيك ما هو أهم تحدي يواجه الأعمال في بيئتك التي تعيش فيها ولماذا؟

❖❖❖ أسئلة الخيارات المتعددة

1. إن الوظائف الإدارية التي يمارسها المدير هي: التخطيط، والقيادة والرقابة، و:
A. المحاسبة B. الإبداع C. التنظيم D. الاختراع

2. من منظور التصنيف الهرمي لمستويات المدراء فإنه يمكن تصنيفهم إلى:
 - A. خبراء وغير خبراء
 - B. مدراء خطوط ومدراء كادر
 - C. مستوى إدارة عليا ومتوسطة وإشرافية
 - D. مدراء إنتاج ومدراء تسويق
3. عندما يصف المدير للعاملين الأهداف ومديات تحقيقها فإنه يمارس وظيفة:
 - A. التخطيط
 - B. الرقابة
 - C. الإشراف
 - D. التنظيم
4. يعتبر مدير الحسابات في صحيفة يومية :
 - A. مدير خط
 - B. كادر
 - C. مدير عام
 - D. مدير مفوض
5. إن رئيس قسم علمي في جامعة معينة يعتبر:
 - A. كادر
 - B. مدير عام
 - C. مدير مفوض
 - D. مدير خط
6. يحتاج المدراء في الإدارة الدنيا والإشرافية إلى المهارات التالية أكثر من غيرها:
 - A. الإنسانية
 - B. المفاهيمية والإدراكية
 - C. مهارات اتخاذ القرار
 - D. مهارات فنية
7. يكرس المدراء في الإدارة العليا أغلب وقتهم لوظيفة:
 - A. الرقابة
 - B. القيادة
 - C. التخطيط
 - D. التنظيم
8. إن القدرة على التعامل مع الآخرين والتعاون معهم يحتاج إلى تطوير مهارات:
 - A. إدراكية
 - B. فنية
 - C. إنسانية
 - D. إشرافية
9. عندما يقرر أحد المدراء تحديد راتب أقل للموظفات العاملات بحجة كثرة الإجازات فإنه يمارس:
 - A. التمييز
 - B. الحكم المسبق
 - C. القيادة
 - D. السقف الزجاجي
10. إن مجموعة الضوابط والمعايير التي تفرز ما هو صحيح وما هو خاطئ في سلوك العاملين هي:
 - A. تنوع في قوة العمل
 - B. الحاكمة الشاملة
 - C. الأخلاقيات
 - D. العولة
11. إن التأثير في الآخرين وتحفيزهم ومخاطبة قواهم الكامنة لإنجاز الأهداف هو:
 - A. القيادة
 - B. الرقابة
 - C. الإدارة العليا
 - D. المهارات الإنسانية
12. أي من الخصائص الآتية لا يمثل سمة من سمات منظمات الأعمال:
 - A. تأسيسها من قبل الحكومة
 - B. تهدف للربح
 - C. تمارس نشاط اقتصادي
 - D. تنتج سلع وخدمات مفيدة