مفاهيم الإدارة والأعمال في عالم اليوم

أصبحت الإدارة مفتاحا للتقدم سواء على مستوى المنظمات أو الدول، ونستطيع أن نقول ليس هناك دول ومنظمات متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة.

8 January 2024 | الكاتب: **د. محمد العامري** | المشاهدات: 6,272



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 بإنجازاتهم التي صارت تدرس في المعاهد والكليات التي تتخصص في إدارة الأعمال بل إن بعضهم سميت باسمه معاهد عالية مرموقة مثل الـ 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

التزامًا بمعايير الأداء والإنجاز العالي الأمر الذي انعكس إيجابيًا في ترسيخ قيم وتقاليد حب العمل واحترام الوقت والإنسان وتنمية التفكير الحر والممارسة الخلاقة والمسئولة.

خريطة القراءة

الإدارة المفهوم والوظائف

المدير المستويات والأدوار والمهارات

منظمة الأعمال الأنواع والنظام المفتوح والأداء

المجتمعات المتطورة إداريًا

تحديات الأعمال المعاصرة

أولاً: الإدارة Management

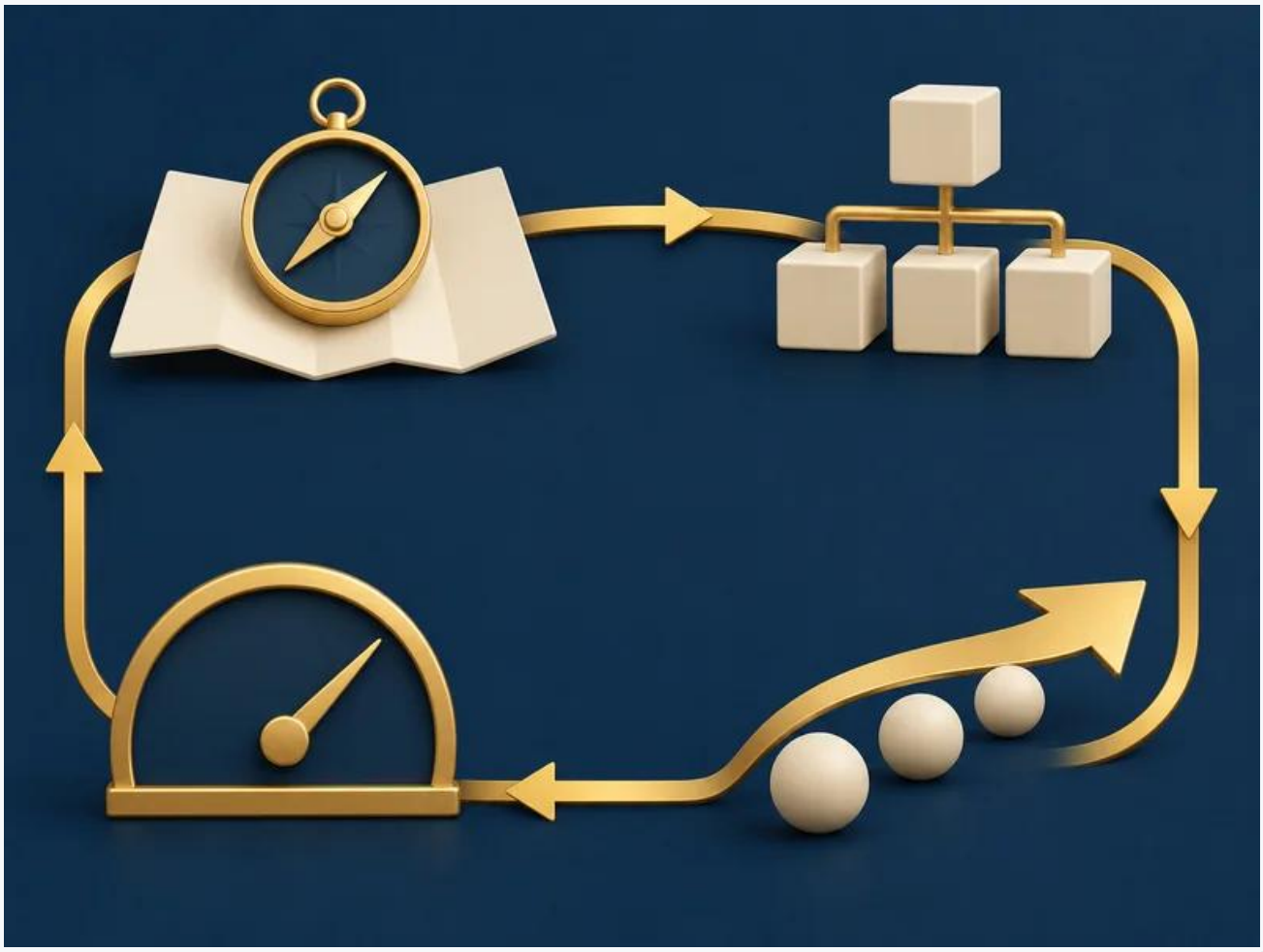
مفهوم الإدارة

إن المهمة الأساسية للإدارة هو جعل المنظمة بمختلف مكوناتها منجزة لأداءأصبحت الإدارة مفتاحا للتقدم سواء على مستوى الشركات أو الدول وازدهرت دراستها في المعاهد والجامعات بشكل غير مسبوق لأي علم آخر وترددت كثيرًا المقولة التي تنص على أن ليس هناك دول متقدمة وأخرى متأخرة بل توجد إدارات متقدمة وأخرى متخلفة. إن النجاح الذي عالمي 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 حددت مسبقًا ويرى آخرون أن الإدارة هي تحقيق الأهداف المنظمية 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 مسبقًا.

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 أيضًا بالعمليات الإدارية (وظائف المدير).

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 مسبقًا.

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

- التخطيط planning

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 المسئولة 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.

التخطيط planning عملية تحديد الأهداف والأفعال والموارد اللازمة 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 والتقسيمات الإدارية الضرورية من أقسام وشعب لإنجاز الأعمال بشكل فاعل. بواسطة العملية التنظيمية يستطيع المدراء نقل الخطط إلى فعل حقيقي وتنفيذي من خلال الوظائف والأفراد ودعمهم بالتكنولوجيا والموارد اللازمة. وعادة ما نجد في مكاتب المدراء مخططا 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 organizing

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.

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

■ - الرقابة Controlling

تعني الرقابة متابعة وقياس الأداء المتحقق أو نتائج الأعمال ومقارنة ذلك بالأهداف المخططة مسبقًا 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.

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

ثانيًا: المدير Manager

من هو المدير؟

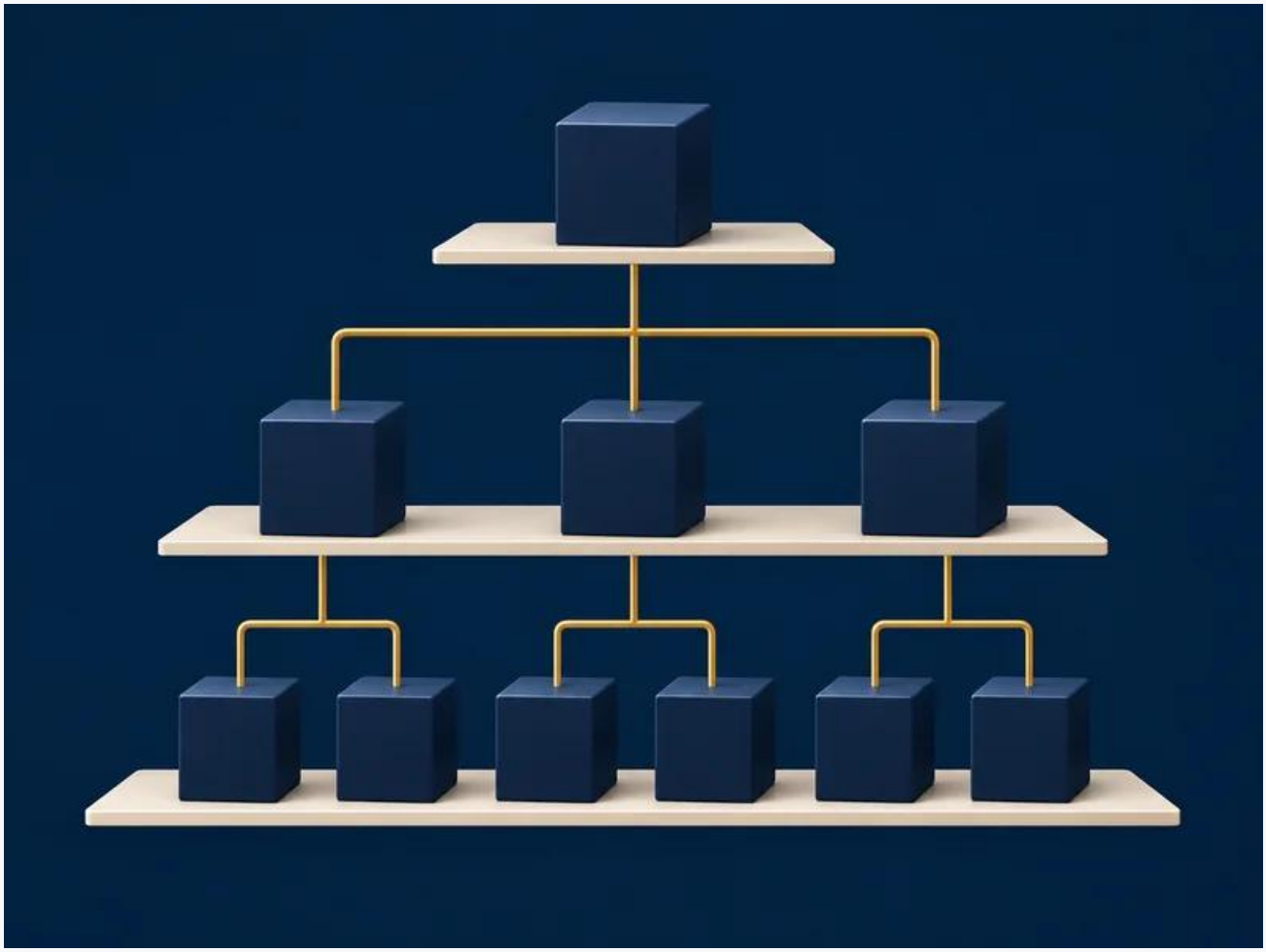
إن مفهوم المدير يغطي مسميات عديدة متنوعة نجدها في جميع المنظمات فهم يعملون في وظائف متنوعة وبمسميات كثيرة: رئيس مدير عام، قائد فريق، مدير مشروع، عميد كلية، رئيس قسم، مدير إدارة وغيرها. إن هؤلاء المدراء يعملون بشكل مباشر مع أفراد آخرين مرتبطين بهم ويقدمون دعما وإسنادا لهؤلاء المرؤوسين في مختلف وظائفهم. والمدراء هم أناس عاملون في المنظمات على اختلاف أنواعها ويقدمون دعما ومساعدة للمرؤوسين لغرض أفضل نتائج أداء ممكنة من خلال وجودهم على رأس وحدة تنظيمية تجعلهم مسؤولين عن مجموعة من الأفراد وأعمالهم أي أنهم مسئولون 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 حاليًا ويديرون رؤوس الأموال البشرية والتي أصبحت أثمن رأس مال حيث تستند إليها النجاحات التي يمكن أن تتحقق في المنظمات.

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

مستويات المدراء

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



● - مدراء الإدارية العليا

(Managers in to 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 مسئولون عن الأداء الشامل للمنظمة أو الأجزاء الرئيسية والأساسية منها. إن هؤلاء المدراء يعيرون أهمية كبيرة جدًّا للبيئة الخارجية ويبحثون عن الفرص التي تؤدي إلى تطوير المنظمة من خلال تحديد الأهداف المنظمية ورسم الاستراتيجيات ومراقبة ودراسة البيئة الخارجية واتخاذ القرارات التي تؤثر في المنظمة بأكملها وعلى المدى البعيد.

مديرين الإدارة العليا Senior Managers هم من يقود أداء المنظمة الشامل أو الأجزاء الأساسية منها.

- مدراء الإدارة الوسطى Middle Managers

هؤلاء المدراء مسئولون 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 مديرين 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.

المدراء في الإدارة الوسطى Middle Managers المدراء المسئولون عن قيادة الأقسام والإدارات الرئيسية في المنظمة.

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

- مدراء الإدارة الإشرافية Supervisors

إن أول وظيفة إدارية تشرف إشرافا مباشرا 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 وخصوصًا 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 مشرفا وفي البنوك أيضًا فإن رئيس قسم التدقيق أو مسئول 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 ويشرفون مباشرة على مرؤوسين لا يمارسون الإدارة.

هذا المستوى وخصوصًا 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 مشرفا وفي البنوك أيضًا فإن رئيس التدقيق أو مسئول 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 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

وهم المدراء المسئولون 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 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).

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

● - الكوادر الإدارية Staff Managers

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

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

- مدراء الوظائف الرئيسية Functional Managers

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

📖 مدراء الوظائف الرئيسية Functional Managers مدراء مسئولون عن أنشطة ضمن مجال محدد مثل الإنتاج أو التسويق.

👤 - المدراء العامون General Managers

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

📖 المدير العام General Managers هو المدير المسئول عن وحدة فيها عدة وظائف مثل مدير المصنع أو غيره.

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 استنادا 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 أفرادًا 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 إيجابا بالآخرين ويوجههم نحو الأهداف الموضوعة وأخيرًا 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 وأخيرًا 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 دورًا فاعلًا في معالجة المشاكل والاضطرابات في مختلف المواقف واتخاذ إجراءات التصحيح اللازمة إذا تطلب الأمر. كذلك هناك دور موزع الموارد Resource Allocator وفيه يلعب المدير دورًا مهما من خلال تخصيص الموارد التي غالبًا ما تتسم بالندرة على الأنشطة المختلفة وحسب طبيعة أهدافها. وأخيرًا فإن المدير يلعب دور المفاوض Negociator مع الأطراف المختلفة.

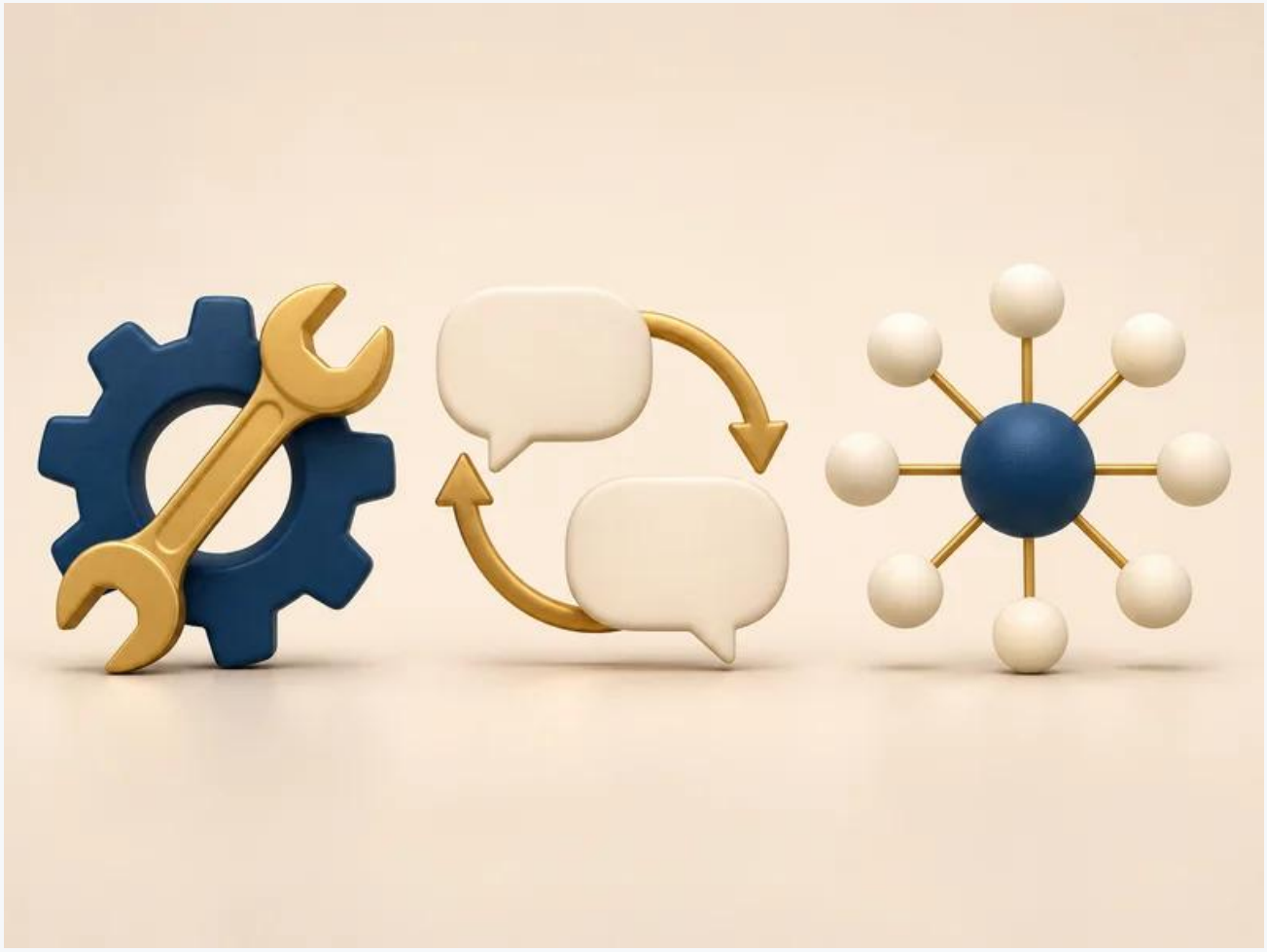
ويلخص الجدول التالي هذه المجاميع من الأدوار المختلفة.

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

مهارات المدير Manager Skills

إن الأدوار المشار إليها أعلاه تتطلب مهارات متنوعة يجب أن تتوفر في شخص المدير خاصة وأن عالم اليوم مليء بالمفاجآت والتغييرات 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:

> 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 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 جدًّا 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

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.

المهارات الإنسانية Human Skills القدرات على العمل بشكل جيد في المنظمة والتعامل مع الآخرين.
الذكاء العاطفي Emotional Intelligence إدارة النفس والعلاقات مع الآخرين بكفاءة عالية.

3- المهارات الإدراكية Conceptual Skills

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، 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 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:

📖 الكفاءة الإدارية Managerial Competency حزمة المهارات والقابليات التي تساهم في أداء عالي في الوظيفة الإدارية.

🚩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 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 الغموض 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 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 والخلاق القادر على التفسير الناضج للمعلومات.

6- المهنية Professionalism

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

ثالثًا: 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 ككيان اجتماعي تحدد الأدوار والمهام والعلاقات بحيث يستطيع كل فرد أو مجموعة أو وحدة إدارية العمل مع الآخرين لإيجاز أهدافها التي هي جزء من الأهداف الشاملة لكيان الاجتماعي. إن هذا الوصف للمنظمة يجعل من هذا الكيان الاجتماعي المفتوح مختلفًا في إطار العديد من الخصائص مثل الحجم وطبيعة العمل الذي تمارسه وعائدية أو ملكية هذا الكيان وخصائص أخرى غيرها.

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

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.

> منظمات الأعمال Business Organizations منظمات فردية أو جماعية خاصة تمارس نشاطا اقتصاديًا مفيدًا للمجتمع بهدف تحقيق ربح.

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 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 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

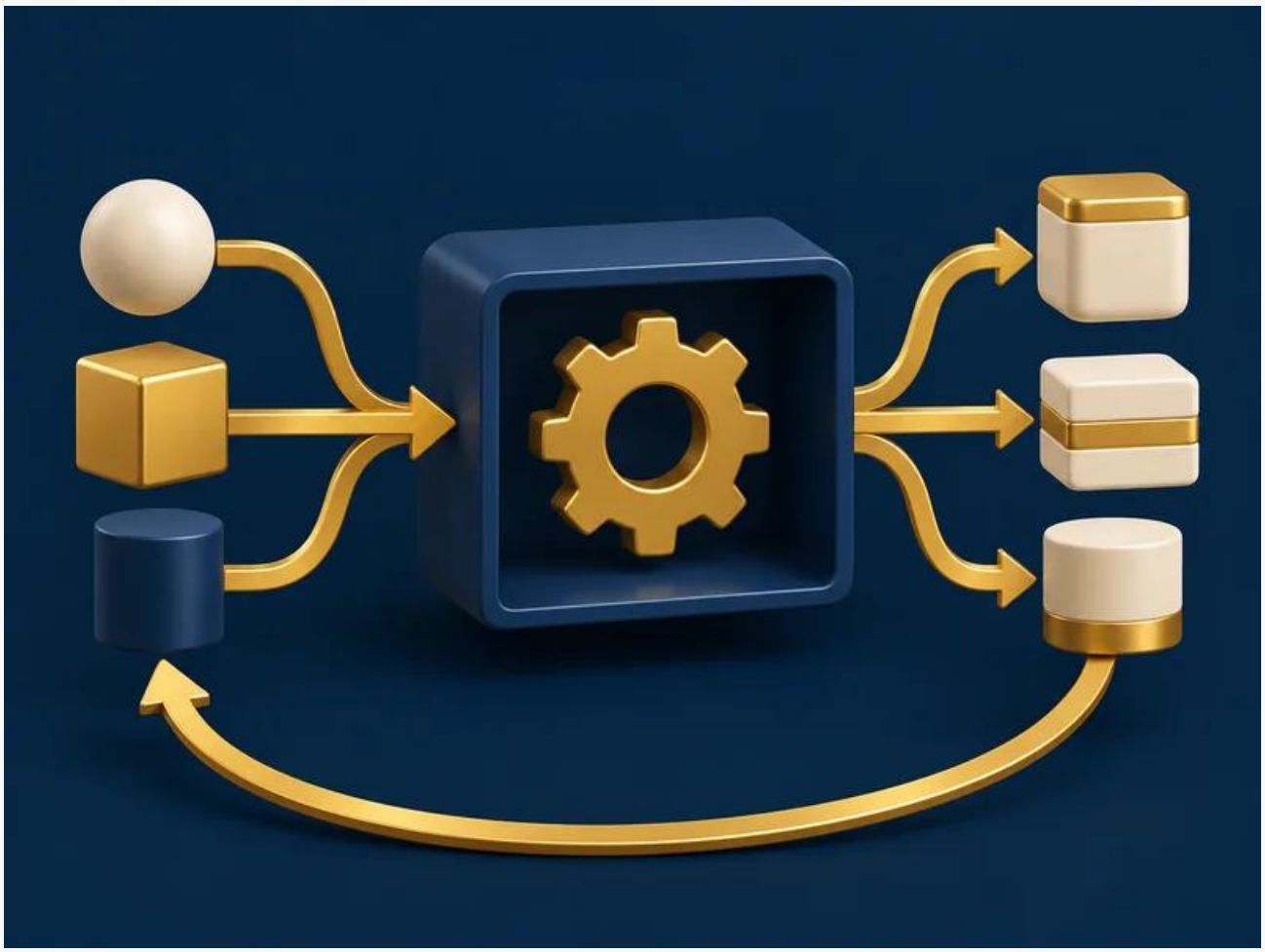
تهدف هذه المنظمات إلى خدمة مجموعة من الأفراد في مجال معين حيث تتحمل هذه الفئة مسئولية

إنشائها وإدارتها مثل ذلك جمعيات التسويق الزراعي وغيرها.

المنظمة كنظام مفتوح 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 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.



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

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

1- الفاعلية Effectiveness

وهي قياس لمدى تحقيق الأهداف المحددة وهي تركز على المخرجات.

> الفاعلية Effectiveness مقياس لمدى إنجاز الأهداف

2- الكفاءة Efficiency

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

> الكفاءة Efficiency مقياس 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 المثلى هي التي ترتبط بتحقيق الأهداف في ظل استغلال جديد للموارد كما في الشكل التالي.



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 العرفي والتأثير الشامل للعولمة والتسارع في تطور التكنولوجيا والتنوع الشديد في مكان العمل والاهتمام والحساسية العالية بجوانب المسئولية 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 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 المتطورة.

6- تطلعات جديدة لقوى العمل.

7- الاهتمام والموازنة بين حياة الأفراد وعملهم.

8- التركيز على السرعة في الإنجاز.

رابعًا: خصائص المجتمعات المتطورة إداريًا

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 التنويع في المنتجات والخدمات وكذلك من حيث نوعية هذه المنتجات والخدمات. لكن العالم الغربي واليابان بشكل خاص سجلا تطورًا هائلًا ومتصاعدا 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 ولمعرفية بين الدول الصناعية المتقدمة وباقي دول العالم وإن هذه الفجوة أكثر اتساعًا بالنسبة للدول النامية فإن الأمر يتطلب حث الخطى وبذل مزيد من الجهود من قبل هذه الأخيرة لغرض اللحاق بركب التقدم.
وسنجمل هنا أهم الخصائص المرتبطة بتطور المجتمعات إداريًا والتي تنعكس إيجابيًا 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 إداريًا تحرص على أن يتعلم أبناؤها 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 كثيرًا 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 أساسي 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 انفتاحًا وأقل جمودا وأيدولوجية فهي تبحث عن ما هو مفيد وليس التقيد بأطر سياسية وقوالب جامدة، فهي تركز دائمًا على أن الغد أفضل من اليوم وأنه سيكون مختلفًا وواعدا. وعلى العكس فإن المجتمعات النامية لديها الحنين الدائم للماضي بدون فرز لسيئات وحسنات هذا الماضي.

4- الاستقرار السياسي والنموذج الديمقراطي: وهذا ينعكس إيجابيًا على الأعمال حيث تدخل هذه الممارسات مجالس الإدارة وتؤثر على المدراء في مستوياتهم المختلفة. إن الإدارة السليمة تشجع المرؤوسين 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 عمليًا 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 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 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 تطورًا. 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 مسئولية الفشل أو التلكؤ في إنجاز الأعمال والتبرير العلمي للأمور وعدم اللجوء إلى تفسيرها بنظرية المؤامرة وتحميل الغير مسئولية عدم النجاح في المجالات المختلفة.

لقد امتلكت المجتمعات المتقدمة الكثير من الشجاعة في قول الحق والصدق والتفسير الموضوعي للإشكالات والأحداث حتى أصبحت ظاهرة محاسبة المسئولين 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 قائمًا 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 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.

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



رأس المال المعرفي Intellectual Capital هو مجموع القوى 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 ممكنا 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 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 توزيعها 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 إيجادب خلايا أو وحدات لما يسمى بالتنبؤ التكنولوجي Technological Forecasting وكذلك الاهتمام المتزايد بتكنولوجيا المعلومات Information Technology ومكوناتها التي غيرت من طبيعة العمل في المكاتب خصوصًا.

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

4- التنوع Diversity

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 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 تثار مشاكل وقضايا من نوع التمييز Discrimination بين العاملين بسبب انتماء بعضهم إلى أقليات عرقية أو دينية أو غيرها. كذلك تبرز أحيانًا إشكالية الحكم السلبي المسبق prejudice على أفراد معينين مثل النساء أو الأقليات أو غيرها. وأحيانًا 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 وحاكمية 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 الحاكمية 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.

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.
الحاكمية الشاملة Corporate GoYernance القواعد التي تحكم العلاقات بين مختلف أطراف أصحاب المصالح.

6- تخطيط المسار الوظيفي Careers Devlopment

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 وتوفر فرص عمل في

منظمات أخرى. إن منظمات الأعمال تتحدث اليوم عن ما يسمى "حافظة مهارات" العامل Portfolio of Skills التي تعطي بشكل آني أولوية للمخزون المعرفي من المهارات للعاملين لديها عند ترقيتهم أو زيادة مرتباتهم.

> 📖 الأخلاقيات Ethice مجموعة 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 تحديًا جديدًا في العالم فهناك مثلًا المجموعة الأوروبية ومنظمة الأوبك ومنظمة الأسيان أو النافتا أو غيرها.

وتفرض هذه التكتلات معايير وشروط لحركة المواد والأفراد إليها، كذلك فإن منظمات مثل المعايير والمقاييس الدولية International Standardization Organization تفرض حزما 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 أموالًا 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 تحديًا كبيرًا 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.

المرجع:

العامري، صالح مهدي محسن، وطاهر محسن منصور الغالبي، (2011م)، (كتاب : الإدارة والأعمال)،

الصادر عن دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الثالثة، ص 27