

مقدمة

جيمس ج. شيرو James J. Schiro

يتمتع كل رئيس جديد لدى تسلّمه مقاليد الحكم بنصيب وافر من المشورة فيما يتعلق بالسياسة العامة للدولة، في حين لا يحظى بالمشورة الكافية في المسائل المتعلقة بالإدارة. هذا، بالرغم من أن قضية الإدارة management تعتبر من أهم مسؤوليات الرئيس، ونحن هنا نتكلم عن إدارة الحكومة الفيدرالية التي تشمل مليوني موظف يعملون في دوائر ومكاتب عديدة ويمثلون الجهاز التنفيذي للحكومة. إن إدارة الشركات أو المؤسسات الكبيرة ليست بالأمر الهين، وتتطلب من كبار المدراء التنفيذيين CEO المعنيين قدراً من الجهد. إذ أن واجبات المدير في يومنا هذا أصبحت تشمل وضع أسس للعمل والتواصل مع الموظفين وإنشاء تحالفات تحت ضغط الظروف والأوضاع المتغيرة بالإضافة إلى الاختيار الصائب للموظفين الذين يؤمنون بنفس الثوابت التي تؤمن بها الشركة. وأخيراً استثمار مما يمكن أن تقدمه التكنولوجيا في مجال الإدارة.

ينطلق الكتاب من الفرضية البسيطة التي تقول بأن التحديات والصعوبات التي تواجه إدارة الشركات لا تختلف كثيراً عن التحديات التي تعترض الإدارات الحكومية. ويعتقد المدراء التنفيذيون الذين شاركوا بمقالاتهم في إخراج الكتاب، أن الخبرة التي اكتسبوها من خلال تجاربهم وممارساتهم العملية في إدارة مؤسسات كبيرة، يمكن الاستفادة منها في قطاعات ومؤسسات أخرى وعلى رأسها المؤسسات الحكومية والمؤسسات الأخرى غير التجارية التي لا تسعى وراء الربح . nonprofit organization

ثمة جانب آخر للكتاب، وهو قناعة المؤلفين بأن "الإدارة" في القرن والحادي والعشرين ستشهد تغيراً ملحوظاً في الأسس التقليدية التي كانت ولا تزال تعتمدها. كان المدراء حتى أمد قريب يتبعون نهجاً معيناً لا يحدون عنه ويتصورون أن موظفيهم سيقون مع الشركة مدى الحياة. بيد أن هذا التوجه لم يعد له ما يبرره في البيئة الحالية للعمل التجاري. المطلوب من المدراء الآن أن يتحلّوا بقدر كبير من المرونة لتغيير مساراتهم حسبما تقتضيه الظروف. استعرض في مذكرتي كيف عدّلت شركة Price Water House Coopers من خططها مرتين خلال العامين الماضيين وذلك استجابة لتغير بيئة العمل، وبصفتي المدير التنفيذي لهذه الشركة أستطيع القول بأننا لم نعد نفترض بأن موظفينا سيقون معنا إلى أن يتقاعدوا، لهذا يتعين علينا بذل ما بوسعنا لاستقطاب موظفين جدد والمحافظة على موظفينا الحاليين في جو تزداد فيه حدّة المنافسة.

عندما خطرت لنا فكرة تأليف الكتاب، قمنا بمراسلة عدد من المدراء في مختلف أنحاء البلاد ويعملون في شتى الحقول، وسألناهم إذا كانوا يرغبون في المشاركة وتركنا لهم حرية اختيار تلك القضايا الإدارية التي ينبغي على أي رئيس منتخب للولايات المتحدة أن يعنى بها. والواقع أننا دهشنا حين اكتشفنا إجماع المشاركين بوجه عام على أن القضايا الأساسية فيما يتعلق بمسؤوليات المدير التنفيذي تتلخص في النقاط التالية:

1. تكوين رؤية منسجمة مع الظروف التي يفرضها الواقع.
2. اتباع منهج إدارة متجدد
3. اختيار الموظفين والمحافظة عليهم وتنمية قدراتهم
4. تسخير التكنولوجيا لتحسين الأداء الداخلي وتوفير الخدمات للزبائن.

وقد شارك أكثر من عشرين فرداً من كبار المدراء التنفيذيين في هذا المشروع معتمدين على ما اكتسبوه من خبرة وحنكة في إدارة منظمات كبيرة. ولاشك بأن الأمثلة الحية بالإضافة إلى النصح والإرشاد الذي يقدمونه سيعود بالفائدة على العاملين في القطاعين العام والخاص، ونأمل أن يعود أيضاً بالفائدة على الرئيس الجديد والكوادر التي يُعيّنها.

رئيس البلاد ودوره الطليعي في الإدارة المدنية

من المعلوم أن رئيس الولايات المتحدة يتمتع بصفتين:

أولاً القائد الأعلى للجيش والقوات المسلحة. وثانياً رئيس السلطة التنفيذية، ولكن الملاحظ أن الإعلام وعامة الشعب يركزون على صفته الأولى وينسون صفته الثانية. إن أفراد الشعب في عالمنا الحالي باتوا يتوقعون خدمة ممتازة تفي بحاجاتهم، سواء كانت هذه الخدمة في مؤسسة تجارية أو حكومية، يقوم الأمريكيون بالعديد من الأعمال اليومية الروتينية. فهم يقومون بشراء حاجياتهم من المخازن مباشرة أو عن طريق الهاتف أو الأنترنت. وقد يقومون أيضاً بالحجز لدى المطاعم أو الفنادق أو وكالات الطيران، ويتعاملون مع البنوك إما عن طريق الآليات التي تستخدمها البنوك (ATM) أو عبر الهاتف أو الكمبيوتر. وقد يحتاجون لمراجعة الدوائر الحكومية المختصة لعدة أسباب منها صرف استحقاقات الضمان الصحي أو الاجتماعي. إلى آخر ما هنالك من المراجعات. كل ذلك جعل المواطن يتوقع تلبية حاجاته بسرعة وبشكل لائق، سواء كان يتعامل مع دوائر الدولة أو مؤسسات القطاع الخاص. إن التحدي الذي يواجهه الرئيس القادم هو جعل أجهزة الدول تقدم للمواطن الخدمات المطلوبة وأن تقدمها على أحسن وجه.

علاوة على ماتقدم، يقع على عاتق الرئيس والحكومة الفيدرالية عدة مسؤوليات تتراوح من صيانة الأمن القومي إلى المحافظة على البيئة. ناهيك عن مسؤوليات الحكومة في رعاية البحث والتطوير في شتى المجالات. نذكر على سبيل المثال، قطاع الصحة، قطاع النقل، قطاع الزراعة. من الواضح أن ما

تقوم به الحكومة في هذه المجالات لا يمكن أن يتم إلا عبر موظفيها الذين يعملون في مختلف المنظمات الحكومية. ووجهة نظر المدراء الذين شاركوا بمقالاتهم في هذا الكتاب هي أن التحديات التي تواجهها الإدارة في القطاع العام هي نفس التحديات التي تواجه الإدارة في القطاع الخاص.

أفكار وطروحات جديدة

عندما تتوغل في قراءة المذكرات الواردة في الكتاب، ستجد العديد من الأفكار المفيدة التي يطرحها كاتبوا المقالات (المذكرات). وفي اعتقادنا أن مدراء المؤسسات في كافة القطاعات يمكن أن يستفيدوا من تجارب هؤلاء المدراء المبرزين. إليك بعض الأفكار التي يطرحها بعضهم:

- يناقش جيمس كيلي James P. Kelly في مقالته فكرة ما يسمى بـ «ميثاق المنظمة» Charters for organizations الذي يجب أن يشير بوضوح إلى قيم المنظمة بالإضافة إلى الغاية والمهام الاستراتيجية التي تتبناها المنظمة.
- يبحث جوزيف نويباور Joseph Neubauer مؤسسات ودوائر الدولة على تشكيل لجان تعن باختيار وتوظيف العناصر التي تتمتع بالمؤهلات والمواهب الإدارية.
- يضيف إدوارد لودفيك Edward J. Ludwig كيف ينظم جلسات استماع بحيث يقوم موظفوه بالاتصال به (هاتفياً)

والتباحث معه في كيفية معالجة بعض القضايا الصعبة التي تواجههم خلال تعاملهم مع الزبائن.

- يصف آرثر بلانك Arthur Blank كيف يقوم برفقة جميع أعضاء مجلس الإدارة بزيارة عدد من مخازن بيع التجزئة المتعاونة معهم مرة كل ثلاثة أشهر للاجتماع بالعاملين فيها وللإستماع إلى اقتراحاتهم وتقييمهم للعمل الجاري.

الإدارة في ظل ظروف متغيرة-رؤيا جديدة

من الملاحظ أن اندماج الشركات فيما بينها merger أصبح ظاهرة شائعة هذه الأيام، وهذه الظاهرة تعكس الظروف المتغيرة في كافة القطاعات، كما أن التقلبات في الوضع الاقتصادي ومتطلبات السوق تستدعي:

- (1) رؤيا تستجيب لهذه المتغيرات وتعبئ الموظفين لمواجهةها.
- (2) تطوير الإدارة والنظم الإدارية وإلغاء الإدارة القديمة التي لم تعد تتوافق مع المعطيات الجديدة.

وحول وضع منهجية واضحة الأهداف، يصف جيمس كيللي مدير مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة UPS كيف وضعت شركته ميثاق عمل يوفق بين ثوابت الشركة والقرارات اليومية التي يتخذها آلاف المدراء العاملين في مكاتب الشركة. والأهم من هذا وذاك ، أن وثيقة كهذه تحدد مسار العمل في مواجهة القوى المنافسة.

يشير ليونارد شيفر Leonard Schaeffer مدير مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة Well Point Health Networks Inc. في مقاله إلى أن وضع منهجية واضحة الأهداف من أهم الجوانب القيادية التي يجب أن يعنى بها رئيس البلاد، ويحث الرئيس القادم على امتلاك رؤيا واضحة للمستقبل وتعميم هذه الرؤيا على رجال إدارته ومن ثم على عامة الشعب والعالم ككل.

يقول إدوارد لودفيك رئيس شركة Becton Dickinson & Co. ومديرها التنفيذي: «إن البقاء على اتصال دائم مع الموظفين أمر في غاية الأهمية»، ويؤكد على ذلك بقوله أن قنوات الاتصال يجب أن تبقى مفتوحة دائماً وأبداً لهذا يوجه لودفيك مذكرات إلى موظفيه بشكل منتظم كي يطلعهم على قرارات الشركة وما تتخذه من قرارات يولد لديهم شعوراً بالانتماء إلى الشركة وبأنهم شركاء في ملكيتها.

إن أغلب المدراء المشاركين في هذا الكتاب يشيرون إلى ضرورة تقييم وإعادة تقييم طبيعة الخدمات والمهام التي تؤديها المؤسسة. ولهذا الجانب أهمية قصوى في الإدارات الحكومية حيث تنوع المهام وتتراكم مع مرور السنين، الأمر الذي قد يستدعي إصلاحات داخلية وربما إعادة النظر بالهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا لا يعني بالضرورة أن كل شيء يجب أن يتغير.

يذكر ساي شتيرنبرغ Sy Sternberg في مقاله وبصفته مدير مجلس الإدارة ورئيس شركة New York Life Insurance يذكر

كيف استطاع أن يطور نظام عمل شركته دون المساس ببنية الشركة وتوجهاتها.

بيد أن إحداث تغييرات في أساليب الإدارة من الأمور التي لا مفر منها أحياناً. وكي تكون التغييرات مجدية يجب أن تكون صائبة من حيث المبدأ والتطبيق. إذ غالباً ما يؤدي سوء التطبيق إلى نتائج عكسية. ينصح وليام جونسون **William Johnson** في مذكرته أن أية تغييرات يجب أن تنمو بسرعة أن تطال كافة أنشطة المؤسسة، ويضيف: «إن أي مسؤول إداري يحتل مركزاً قيادياً، عليه أن يتصرف بسرعة ويحدث التغييرات التي تملئها الظروف المستجدة. وهنا لا بد من الإشارة إلى أن إجراء تغييرات صغيرة هنا وهناك قد لا ينعف إذا لم تكن هذه التغييرات عامة بالقدر الكافي. إن المبادرة الجريئة في إحداث تغييرات شاملة هي الكفيلة بالسير بالمؤسسة قدماً».

بيد أنه لا ينبغي الاستخفاف بصعوبة إحداث التغييرات المرغوبة في منظمة ما. يؤكد وليام زولارس **William D. Zollars** على أن تغيير النظام الإداري لشركة من أصعب الأمور التي تضطر الشركة أحياناً للقيام بها. ويشبه ذلك إلى محاولة تغيير الحامض النووي DNA للشركة، ثم ينتهي إلى القول أن عملية التغيير هذه لا يمكن أن تتم في شهر أو شهرين وإنما تستغرق مدة طويلة من العمل الدؤوب.

بالرغم من صعوبة التغيير، ثمة إجراءات أولية يمكن أن تسهل العملية. يصف إدوارد بليشميدت **Edward Blechschmidt**

مدير مجلس إدارة شركة Gentiva Health Services العوامل الأساسية التي مكّنت الشركة من تحسين إدارتها. ويكتب بليشمدمت عن هذا الموضوع قائلاً: «إن الإدارة السليمة التي تطور نفسها بنفسها ستكون قادرة على مواجهة التحديات بزخم أكبر، وإعادة توزيع مواردها وتبني نظام أكثر فعالية من السابق».

بعد الشروع بإحداث التغييرات المطلوبة ينبغي أن لا يفوت المدير التنفيذي مراقبة البيئة الخارجية كي يتسنى له التجاوب بسرعة مع الظروف المستجدة. يتحدث إريك كون Eric Kuhn رئيس ومدير تنفيذي لشركة Varcity Group Inc عن العوامل التي يسرت لمنظّمته التجاوب مع متطلبات السوق واحتياجات الزبائن، يقول كون: «من المهم أن تتصرف المنظمة بسرعة في التصدي لما تمليه الظروف الخارجية وذلك في إطار رؤيا استراتيجية». ويضيف: «أن تحركنا السريع والحاسم في مواجهة الظروف المستجدة توجهه خطة استراتيجية شاملة».

الدور القيادي للمدير

كانت مفاجأة سارة بالنسبة لي عندما وجدت بأن المشاركين في الكتاب يشاطرونني الرأي بأن من أهم واجبات المدير التنفيذي ممارسة دوره القيادي في إدارة المؤسسة ويشمل هذا الدور اختيار وإعداد كوادر المنظمة والمحافظة عليهم. ويقول J.W.Marriott مدير مجلس إدارة شركة Mariott International في هذا الشأن: «إن إيجاد الفرد المناسب الذي

يلبي متطلبات منظمنا كان ولا يزال أمراً شاقاً ولاسيما في الوقت الراهن».

وقد أجمع عدد من المدراء على أن الإدارة الحكومية يجب أن تولي هذا الأمر عناية خاصة. ويقول Sidney Taurel مدير مجلس الإدارة والمدير التنفيذي لشركة Eli Lilly & Co. في مذكرته إلى الرئيس المنتخب: «لاشك بأن التكامل مع الإداريين (تحت إمرتك) من القضايا الشائكة المحفوفة بالمتاعب. ولكن إذا أردت أن تكون قائداً بحق ومديراً ناجحاً، عليك أن تسعى أولاً لإصلاح الأنظمة الإدارية المعمول بها وبالتالي تلك الأنظمة والعادات المتأصلة في الدوائر الحكومية».

تحدث بعض المدراء المشاركين عن الجانب الأخلاقي للإدارة، ومن جملتهم Joseph Sargent المدير الإداري لشركة التأمين Guardian Life الذين استعرض تاريخ شركته التي مضى على تأسيسها 140 سنة، وكيف استطاعت الشركة عبر تاريخها الطويل أن تبني مؤسسة تقوم على أهمية الإفلات في التعامل مع الناس والتصرف الصائب والحقيقة أن هذا التوجه مطلوب في العمل التجاري والإدارة المدينة على حد سواء.

من ناحية أخرى يتحدث Arthur M. Blank في مذكرته عن أهمية اختيار الأشخاص الأكفاء لشغل مناصب رفيعة، شريطة أن يؤمنوا بالقيم التي تؤمن بها. ويقول بهذا الصدد: «أن إيجاد الأفراد المناسبين لشغل المناصب الحساسة يتطلب

اجتذاب أولئك العناصر التي تعتنق المبادئ والقيم الأساسية التي تتخذ على ضوءها قراراتك الحاسمة.

يصف Charles M. Brewer مؤسس شركة Mind Spring Enterprises تلك المبادئ والأسس بقوله: «عندما شرعت بإنشاء شركة في ربيع عام 1933، لم يكن مستقبل الشركة واضحاً أمامي، ولكنه كانت لدي فكرة واضحة وراسخة عن كيفية التعامل مع بعضنا البعض داخل الشركة ومع الزبائن». كما يشدد Brewer على أهمية استخدام نظم systems وتحليل اقتصادي قياسي Econometric Analysis في إطار المبادئ الأساسية للشركة.

يتفق المشاركون على أهمية العنصر البشري (الموظفين) الذي يعتمد عليه كبار المدراء. ويقول J.W. Marriott في هذا الشأن: «في مطلق الأحوال يتوقف نجاحنا إلى حد بعيد على العنصر البشري المكون من العاملين في الشركة». ويضيف Marriott بأنه لا يزال يتذكر قول والده: «إذا اعتنيت بموظفيك فسيعتنون بدورهم بزبائنك». ويتطرق بعد ذلك إلى عرض البرنامج الذي أقرته شركة Marriott لضمان بيئة عمل مريحة لكافة موظفيه.

بالإضافة إلى أهمية العناية بالموظفين ثمة جانب آخر ينبغي التنبيه إليه وهو السلوك الشخصي للموظفين. ويقول Fred Hassan الرئيس والمدير التنفيذي لشركة Pharmacia Corporation: إن سلوك الموظفين وتصرفهم بوجه عام من الصعب التحكم به على النحو الذي تتوخاه، لأن مدراء الأقسام يحرصون على مناطق نفوذهم، بمعنى أنهم لا يستسيغون تدخل

أطراف أخرى في إدارة ما يعتبرونه ضمن صلاحياتهم. لذا عمدت الشركة إلى تشجيع ومكافأة مدراء الأقسام الذين يتعاونون وينسقون مع زملائهم. وقد اختارت الشركة خمسة أنماط من السلوك الوظيفي، ومن جملة هذه الأنماط: المشاركة في الإدارة والاستماع للآخرين والاستفادة من خبرتهم. ويقول Hassan أن المشاركة في الإدارة لعبت دوراً إيجابياً في تسريع قدرة الشركة على طرح عقاير جديدة في السوق والحصول بسرعة على الترخيص اللازم من الجهات المعنية.

نتعرض الآن لمسألة اختيار الموظف القدير الذي يتمتع بالموهب المناسبة. يذكر Joseph Neubauer في مقالته بأنه بصفته مدير مجلس إدارة شركة ARAMARK يشارك شخصياً في اختيار الخمسة والسبعين موظفاً على رأس الهرم الوظيفي في شركته. وهذه التجربة قادت إلى نتيجة مفادها أن المدير التنفيذي يجب أن يساهم شخصياً في مقابلة المرشحين، والتركيز على توظيف أفراد من خلفيات متنوعة، وتجنب تعيين أشخاص لمجرد إرضاء أطراف خارجية ولاعتبارات سياسية.

من ناحية أخرى يشدد Sol Trujillo المدير السابق لإدارة US West على أهمية التنوع البشري للموظفين ويقول في هذا الصدد: «إن الأقليات باتت الآن تشكل 30٪ من سكان الولايات المتحدة وهذه النسبة آخذة في الازدياد، وهذا الجانب يمكن للشركة أو المؤسسة استثماره لصالحها لاسيما في جو تتراحم فيه المنظمات لاستقطاب العمال المؤهلين وتلبية حاجات هذه الأقليات.

يعلق عدد من المدراء كلٌّ من وجهة نظره على أهمية تنمية قدرات الموظفين. وتعتبر شركة Eli Lilly أن تنمية قدرات الموظفين تأتي في طليعة مهام الشركة. ويذهب المدير التنفيذي لهذه الشركة إلى القول: «نبدل جهوداً حثيثة لتعزيز قدرات موظفينا وتنمية مهاراتهم كي to grows their value to the co».

أما Archie W. Dunham رئيس شركة Conoco Inc. فيعرض في مقاله برنامجاً تبنته الشركة يهدف إلى تدريب كوادر يشغل مناصب قيادية في المستقبل. ويعتقد Dunham بأن أحد سمات المؤسسة الناجحة في المستقبل سيكون القدر الذي تستثمره المؤسسة في تنمية وتأهيل الأفراد العاملين فيها. ويقول Dunham في هذا الشأن: «إن اجتذاب وتوظيف الأفراد الذين يتمتعون بكفاءة عالية وتمهيد الطريق أمامهم لاستغلال طاقاتهم، بات ضرورة ملحة في كل من القطاعين الصناعي والحكومي (الإدارة المدنية)».

الاستعانة بالتكنولوجيا

يصر المشاركون على أهمية استخدام التكنولوجيا في تسيير أعمال المؤسسة وتوظيفها في خدمة الزبائن. ويقول Sol Trujillo في هذا الشأن: «لقد بدأ عصر المعلومات يلقي بظلاله بحيث أصبحت الفرص متاحة لأجهزة الدولة والقطاع التجاري لرفع مستوى الإنتاجية Productivity إلى حد لم يسبق له مثيل».

من هذا المنطلق يصف Earnest Deaverport كيف

استفادت الشركة التي يرأس مجلس إدارتها، من استخدام تكنولوجيا المعلومات في إدارة وتصريف منتجاتها. والجدير بالذكر أن الشركة Eastman Chemical Company تصنع مواد البناء. وإذا كانت شركة كيماويات تقليدية تستطيع تسخير تكنولوجيا المعلومات لخدمة أغراضها، فما بالك بالأجهزة الإدارية للدولة التي يمكنها الاستفادة من هذه التكنولوجيا إلى حد بعيد، على حد قول Deavenport.

بيد أن تسخير التكنولوجيا في إدارة المؤسسات يتطلب استثمار الأموال. يشير William Zollars من شركة Yellow Corp. إلى قاعدة يطبقها في تحديث الأنظمة المعلوماتية التي تستخدمها شركته. والقاعدة هذه تقوم على إنفاق دولارين في استثمار أنظمة جديدة مقابل كل دولار يُنفق على تحديث الأنظمة الحالية (Legacy System) أي الأنظمة التي تستخدمها الشركة منذ سنوات، ويضيف Zollars قائلاً: «نسعى أيضاً إلى تجنب البرامج والمشاريع التي يستغرق إنجازها أكثر من ثلاث سنوات لكي نواكب التطور المتسارع للتقنيات في قطاع عملنا».

بقي أن نشير إلى ظاهرة الانترنت والقضايا التي تطرحها لاشك بأن الرئيس القادم كائناً من كان، عليه أن يواجه انتشار ظاهرة استخدام شبكة الانترنت وتداعياتها. في هذا الشأن تقول Esther Dyson مديرة مجلس إدارة شركة Dventure Holdings: «ينبغي التصدي بتأن وحذر لهذه الظاهرة وتجنب وضع قيود كثيرة، وأي تشريع في هذا الشأن يجب أن لا يطال المحتوى

(دع للوالدين مراقبة أطفالهم)، بل يكتفي بالتركيز على حمايتها وتدعيمها.

التجارة الإلكترونية E-Commerce وإمكانياتها

يعلق عدد من المشاركين على الإمكانيات الهائلة للتجارة الإلكترونية، ومن جملتهم Sol Trujilio الذي يشير إلى ذلك بقوله: «أصبحت التجارة الإلكترونية عنصراً لا بد من استخدامه في الاقتصاد الجديد، إذ بات واضحاً أن تصريف السلع والخدمات (إلكترونياً) يرفع الإنتاجية ويخفف من النفقات الإدارية في آن واحد». وينصح Trujilio المؤسسات التي قررت الانتقال إلى التجارة الإلكترونية، أن تبدأ بهيئة البنى التحتية وبتعيين الأشخاص المناسبين لهذا الغرض».

يتناول Lora Nyberg في مذكرته أثر شبكات الاتصالات والمعلومات التي امتدت لتشمل العالم بأسره الأمر الذي أدى إزالة الحواجز الزمنية والجغرافية بين الأفراد والمؤسسات. ويذهب Nyberg إلى أن الأوان قد آن لجميع المؤسسات بما فيها المؤسسات الحكومية، للتحرك في اتجاه تلبية الطلبات المتزايدة للزبائن.

ومن الموضوعات الهامة التي عرض لها عدد من المدراء المشاركين، كان تسخير التكنولوجيات المتوفرة في تحسين أداء الموظفين وإدارة العمليات التي تجري ضمن المؤسسة. ويشرح Earnest Deavenport في مقالته الوسائل الجديدة التي اعتمدها

شركته في تعاملها مع الشركات الأخرى ويقول في هذا الشأن: «من الأهمية بمكان أن يقوم الموردون الذين نتعامل معهم بتزويدنا بالسلع والخدمات في الأوقات المحددة وبأبسط السبل». ويضيف قائلاً: «لقد أتاحت لنا تكنولوجيا الشبكات الاتصال المباشر مع الشركات الموردة عن طريق شبكة Web، والاطلاع على كتالوجات هذه الشركات ومن ثم توجيه طلبات شراء من خلال مواقع الشركات المعنية على الشبكة، بيد أن James J. Forese رئيس شركة Ikon ومديرها التنفيذي ينه إلى استثمار آخر ما توصلت إليه تكنولوجيا الاتصالات سيكون ذو جدوى محدودة إذا لم يرافقه التعديلات المناسبة في روتين عمل المؤسسة. ويوصي Forese في هذه الحالة بإعادة النظر وتبديل أو إلغاء بعض الإجراءات الداخلية التي درجت الشركة على اتخاذها والتي لم يعد لها مبرر في ضوء التقنيات الجديدة. لذا ينصح Forese بإجراء فحص شامل لتسلسل العمليات وتدقيقها بغية اكتشاف تلك الإجراءات التي يمكن تجاوزها». ويشدد Forese على أن تحديث أنظمة الشركة System Upgrade يجب أن يكون عاماً كي يكون مجدياً من حيث المردود.

التحدي الذي ينتظرنا

من المعروف أن الأمريكيين منفتحين على التغيير وينظرون دوماً بتفاؤل إلى المستقبل. ويبدو أن السنوات الأربع القادمة تحمل في طياتها تغييرات جذرية في الإدارات الحكومية

والمؤسسات الاقتصادية على حد سواء. ومن المتوقع أن يكون العقد الأول من القرن الجديد حقبة مثيرة للكوارث العاملة في ميدان الإدارة في كافة القطاعات - العامة أو الخاصة.

إننا نقف اليوم على عتبة القرن الحادي والعشرين حيث سنستقبل رئيساً جديداً للبلاد وكذلك إدارة جديدة. إننا نؤمن بأن الولايات المتحدة قادرة على النهوض وتجديد طاقاتها، وشاركنا في ذلك الإيمان الأفراد الذين أسهموا بخبراتهم وأفكارهم ونصائحهم التي تضمنتها مذكراتهم.

أمل أن يكون الكتاب مفيداً للإداريين في كل مكان، ولا نستثني في ذلك الرئيس والإدارة الأميركية التي يقع على عاتقها أعباء الإدارة بكل ثقلها. وهنا لابد من الإشارة إلى أن مدراء اليوم يملكون من الأدوات والمقومات من تكنولوجية وغيرها مايمكنهم من النهوض بأعباء الإدارة الحديثة. لقد شاهدنا من مواقعنا كمدرء تنفيذيين التغييرات الجذرية في أسلوب الإدارة المتصلة بالقطاع الخاص. ويمكننا القول بأنه ربما حان الوقت لإحداث تغييرات مماثلة في إدارات القطاع العام، وصفوة القول أن الفرصة متاحة أمام الرئيس الجديد للاستفادة من تجارب القطاع الخاص والعديد من مؤسسات القطاع العام والمؤسسات الخدمية، وذلك في سبيل بناء إدارة حكومية فاعلة في عصرنا الحالي - عصر الاتصالات.