الفصل الأول

١. تقانات المعلومات والاتصالات ومدلولاتها الإدارية.
٢. تدويل التجارة العالمية وتحريرها.
٣. التنافس الهجومي في الأسواق المحلية والدولية.
٤. إعادة الهيكلة والتركيز على الموارد البشرية.
٥. البيئة غير المستقرة لمنظمات الأعمال الدولية.

obeikan.com

obeikan.com

التطورات العالمية وتحديث الفكر الإداري

حدثت وتحدث في عالم اليوم تحولات كبيرة وواسعة تتصف بالعمق والجذرية أحياناً والفجائية أحياناً أخرى كانهيار الاتحاد السوفيتي وانحسار جدار برلين وانتشار منظومة النظام العالمي الجديد وانتقال الكثير من دول العالم الاشتراكية أو ذات التوجه الاشتراكي إلى تطبيق سياسات الخصخصة والتحول إلى نظام السوق الاشتراكي كما هو الحال في الصين، أو إلى نظام السوق الحر السائد في غالبية أرجاء المعمورة. وبدأت منظمة التجارة العالمية تأخذ أبعادها (رغم معارضة شعوب العديد من البلدان لسياساتها) على طريق تحرير التجارة الدولية واتساع نطاق المنافسة في الأسواق المحلية والإقليمية والدولية، إلى جانب سيطرة ثورة التقانات والمعلومات ومخرجاتها، وحصول العديد من الاندماجات فيما بين المؤسسات المالية والمصرفية والصناعية وغيرها على مستوى عالمي. ناهيك عن مسألة التكتلات الإقليمية بأبعادها الاقتصادية والتجارية والتقانية المختلفة، والتي بدأت بتوحيد سياستها في إطار علاقاتها وتعاملاتها مع مختلف دول العالم، وأصبحت تبرم اتفاقات شراكة مع العديد من الدول بشكل إفرادي.

أولاً. المعلومات والاتصالات ومدلولاتها الإدارية:

أن حصول الطفرة أو الثورة في عالم التكنولوجية المعاصرة قد غير إلى حد كبير من طرائق وأساليب وأدوات الأعمال الإنتاجية منها والإدارية، حيث تم الاعتماد بشكل واسع على الإنسان الآلي في عالم الإنتاج والصناعة والتصميم، وأصبحت المصانع ذات حجوم قليلة لكن بطاقات إنتاجية عالية قادرة على إنتاج تشكيلات سلعية متنوعة في زمن قياسي نسبياً. كما وحل الحاسب الآلي بديلاً للإنسان في عملية إعداد الرسوم والتصاميم الهندسية والفنية لتحقيق وفورات كبيرة في التكاليف المادية والبشرية واختصار الزمن بشكل ملحوظ، مع توفير التكنولوجية الإلكترونية والحواسيب الشخصية والشبكية في عملية توزيع وتصريف السلع والخدمات بشكل مباشر من خلال الاتصال الفوري بين المنتجين والمستهلكين والوسطاء والوكلاء، ليتم بذلك اختصار زمن تنفيذ العمليات التبادلية أو التسويقية وتكاليفها. كما أصبح من الممكن الاتصال وتنفيذ عمليات البيع فيما بين المنتج والمستهلك دون الحاجة إلى حلقات تجارية إضافية.

أما شبكة المصارف العالمية الواسعة، وبفضل استخدام مخرجات التقانة المعاصرة، فقد أصبحت قادرة على إتمام التعاملات المالية من تحويل واستثمار على مساحة الكرة الأرضية خلال دقائق أو حتى ثوان معدودات. ومن المناسب الإشارة هنا إلى صعوبة تعامل المنظمات الإنتاجية والخدمية مع مخرجات الثورة التكنولوجية المتسارعة بفضل ظهور أجيال كثيرة، وخلال فترة زمنية قصيرة، مما يحتم استمرارية التغيير والتطوير، بالإضافة إلى الحاجة الدائمة لتدريب العناصر البشرية على المستجدات التقانية وتحمل تكاليف شرائها واستخداماتها المرتفعة.

أ - الثورة التكنولوجية وعصر المعلومات:

إن الانتشار الواسع أفقياً وشاقولياً في استخدام الحواسيب الشخصية والمنظومات الشبكية الحاسوبية على مستوى الأفراد والمنظمات الإنتاجية والخدمية مكّن الأفراد من سهولة الاتصال وتبادل المعلومات في إطار المنظمة الواحدة أو حتى على مستوى دولي. ويتطور هذا النشاط باستمرار عبر تقنيات محمولة جديدة قادرة على تحقيق الاتصال المتبادل الفوري بالصوت والصورة وحتى بالحركة من خلال الهواتف والفاكسات المحمولة في أي زمان ومكان.

لقد ساعد التطور المتسارع في تقنية المعلومات المؤسسات والشركات على توسيع دائرة نشاطاتها وعلاقاتها الداخلية والخارجية وأصبحت تعتمد على منظمات خارج حدود بلادها في تصميم وتنفيذ العديد من البرامج والتصاميم الخاصة بها، كالتعاون القائم بين العديد من المؤسسات الأمريكية والأوروبية، ومراكز شبكات ومنظومات الحواسيب الإلكترونية في الهند والكثير من بلدان العالم التي استطاعت تطوير قدراتها الذاتية في مجال البرمجيات وصناعتها.

أن هذا التطور التقاني- العلمي السريع ساهم في خلق فرص جديدة للعمل بشكل غير اعتيادي وفرض إعادة هيكلة الأعمال والوظائف في غالبية المنظمات والمؤسسات الإنتاجية أو الخدمية وخاصة في مجالات التجارة والصيرفة الإلكترونية والتعليم بواسطة الجامعات الإفتراضية ومنظوماتها المختلفة وغير ذلك. إن منظومة الإنترنيت Internet سيطرت تقريبا على مجمل النشاطات الخاصة بتبادل ونقل المعلومات، وتتوسع من خلالها دائرة التجارة الإلكترونية التي مكنت الشركات من الاعتماد على إنجازات الغير في تصريف أعمالها

وتـأمين احتياجاتهـا وتـسويق منتجاتهـا وتحـصيل مـستحقاتها الماليـة خـلال زمـن قياسـي وبتكلفـة قليلـة. أن هـذا النـوع مـن النـشاطات قـد وفـر للـشركات الـصناعية فرصـاً بديلـة لتوظيف أموالها التي كانت تحتفظ بها على شكل مخزون سواء للمواد الأولية (أو نصف المصنعة) أو بالنسبة للإنتاج الجاهز الذي أصبح يصنَّع في الوقت الحاضر بناء على طلبيات وتعاقـدات مـسبقة. كـل هـذا سـاعد الـشركات علـى الاحتفـاظ بأرصـدتها علـى أجهـزة الحاسوب الخاصة بها في الوقت الذي تتوضع مخازن مواردها ومنتجاتها في أماكن كثيرة متباعدة تستطيع أن تحركها خلال ثوان.

في ذات الوقت فإن التقانات المعاصرة في مجال الحاسبات الإلكترونية ومنظوماتها قد تطلبت تغييراً جوهرياً في هيكل الوظائف والمهارات المطلوبة للعمل من خلال إعادة تأهيل مستمرة للعناصر البشرية لتصبح قادرة على استدعاء المعلومات والبيانات المطلوبة والتي تساعدها في صياغة القرارات الإدارية والفنية الصحيحة لمعالجة كافة المشكلات والمعوقات التي تعترضها.

كما أن الأجهزة المختصة في إدارة المنظمات المركزية تصبح قادرة على إجراء أعمال الرقابة على تنفيذ البرامج والخطط في كافة مفاصل العمل، وذلك من خلال الدخول على شبكة الحاسب المركزية والاطلاع على سير العمل ومدى التقيد بالمعايير المطلوبة أثناء التنفيذ. والفنيون والإداريون أنفسهم يمكن أن يقوموا بأعمال الرقابة الذاتية- التلقائية من خلال المعلومات والبيانات التي يستخدمونها ويقدمونها للسلطات الأعلى حول مجريات التنفيذ ومستويات الأداء.

ب - تقانات الاتصالات:

الثورة التكنولوجية في ميدان الاتصالات أحدثت مفاهيم جديدة في علاقات المدراء بمرؤوسيهم وعلاقات الموظفين مع جغرافية أعمالهم، حيث أصبح الموظف في أي موقع من مواقع العمل مسؤول عن تنفيذ المهمة الموكلة إليه في بعدها الوظيفي الزمان بمعزل عن البعد المكاني (هذا بالنسبة للأعمال التي يمكن أن تنفذ عبر منظومة الاتصالات الداخلية والخارجية) إذ صار بالإمكان العمل في المنزل أو في مراكز متخصصة بالاتصالات تمكن العاملين من تحقيق التواصل فيما بينهم من خلال وسائط الاتصال المتقدمة كالبريد الالكتروني والهواتف النقالة. إن هذا التطور أعطى العاملين الحرية في تنفيذ أعمالهم

(شريطة أن يتم الإنجاز في المواعيد المحددة) دون الحاجة إلى الأساليب الرقابية التقليدية التي سادت خلال فترة زمنية طويلة والتي كانت تؤثر بشكل سلبي على نفسية الإنسان ودرجة الأداء عنده نظراً لإحساسه الدائم بان كافة حركاته مرصودة تحت المجهر. إن الأسلوب الجديد في حرية التحرك وتنفيذ الأعمال وفر الكثير من الوقت والجهد والتكلفة من خلال الانتقال الدائم من وإلى أماكن العمل. وأصبح بالإمكان للمدراء المركزيين والإقليميين والخارجيين أن يتحاوروا ويناقشوا العديد من المسائل المرتبطة بالتصاميم الفنية والهندسية، وبأوضاع الأسواق وتطوراتها، وبحركة المنافسة وغير ذلك من خلال شبكة الكمبيوتر.

غيَّر التطور العلمي ـ التقاني العديد من المفاهيم التي سادت بشكل تقليدي خلال زمن طويل كاعتبار عناصر العمل والأرض ورأس المال العناصر الرئيسية في العملية الإنتاجية، ولقد تم لاحقاً إضافة عنصر رابع وهو عنصر الإدارة والتنظيم كأحد العناصر الهامة من عوامل الإنتاج، أما الآن فقد أصبح العقل البشرى ومخرجاته التقانية والعلمية من أغلى واهم العناصر في العملية الإنتاجية، على اعتبار أن المؤسسات الإنتاجية والخدمية على حد سواء تقوم بتخصيص اعتمادات مالية كبيرة تصل إلى حدود ٥٪ في بعض الحالات من إجمالي حجم العمل لأغراض التطوير والبحث العلمي الذي يخلق معارف جديدة وابتكارات حديثة تساهم في حل المشكلات التي تعوق حركة التطور الاقتصادي والاجتماعي وتساهم في رفع مستوى العائدية الاقتصادية للاستثمارات والتوظيفات المالية، مما ينعكس إيجاباً على الأوضاع المعيشية للعاملين والمجتمع. ومن هنا أصبحت تقاس ثروات الأمم بقدر ما تمتلك من معرفة علمية وإنجازات تقنية تساهم مخرجاتها في الارتقاء بمستوى الحياة. ولقد انعكس هذا الاتجاه على برامج وخطط المنظمات الاقتصادية وخاصة الإنتاجية منها والتي بدأت تركز اهتماماتها على تطوير كفاءة عناصرها البشرية من خلال التدريب والتأهيل المتواصلين داخل وخارج المنظمة، بالإضافة إلى إقامة علاقات مع مؤسسات ومراكز البحث العلمي المتطورة بهدف توسيع قاعدتها العلمية والمعرفية في ميدان اهتماماتها مما ينعكس في نهاية المطاف على تخفيض تكاليف إنتاج سلعها وخدماتها وتحسين نوعيتها وزيادة قدرتها التنافسية في الأسواق المحلية والدولية بما يضمن لها البقاء والاستمرار في حلبة الصراع فيما بين الشركات المتماثلة على الأسواق والأرباح والمواد وقبل كل شيء على امتلاك المهارات والقدرات والإمكانات المعرفية التي تمكنها من العمل بكفاءة وفاعلية كبيرتين.

ثانياً. التجارة العالمية وتحريرها:

إن التجارة قديمة قدم التاريخ لكنها أخذت تتزايد بين الدول في القرن العشرين بشكل عام وخلال العقود القليلة الماضية بشكل خاص نظراً لتطور وسائل النقل والمواصلات والاتصالات وتقدم وسائل وأساليب الخدمات التجارية من خلال شبكة واسعة من المصارف الدولية وشركات التأمين وإعادة التأمين التي تسهل إبرام وتنفيذ عمليات التبادل التجاري فيما بين الدول، حيث أزداد حجم التجارة الدولية ليصل عام ١٩٩٧ إلى /٦,٣/ ترليون دولار، وترافق ذلك مع تزايد حجم الاستثمار الأجنبي المباشر من /٢١١/ بليون دولار عام ١٩٧٧ إلى /٣,٢/ ترليون دولار عام ١٩٩٧ وظهرت الشركات العابرة للقارات وتحققت الاندماجات الكبيرة في عالم الصناعة والتجارة والمال.

من أهم المعالم التي ساهمت إلى حد كبير في تحرير وتدويل التجارة خلال السنين الماضية هي الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية (الجات) التي تشكلت في عام ١٩٤٧ بغرض تحرير التجارة من القيود الجمركية وغير الجمركية التي تحد من نموها. وقد عقدت الجات منذ تاريخ إنشائها حتى الآن ثماني جولات تفاوضية من أجل تحرير التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية، ناقشت الجولة الثامنة في الأورجواي مجالات جديدة ومتنوعة لتوسيع حرية التجارة، وتم الاتفاق في عام ١٩٩٣ على إحداث كيان تنظيمي جديد مشتق عن اتفاقية الجات هو منظمة التجارة العالمية (W.T.O) والتي بدأ نشاطها الفعلي اعتبارا من بداية عام ١٩٩٥، حيث تم بموجب هذه الجولة إخضاع السلع التي سبق واستثنيت، وهى السلع الزراعية والمنسوجات والملابس، من أحكام اتفاقية الجات لفترة عشر سنوات انتقالية، كما تم توقيع اتفاقية خاصة بتجارة الخدمات التي تغطى جميع أنشطة الخدمات القابلة للتجارة الدولية باستثناء الخدمات التي تقدمها الحكومة في إطار ممارستها لسلطتها شريطة أن لا تكون مقدمة على أساس تجارى. تم تعريف الخدمات التجارية بأنها التي تغطى خدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية، خدمات النقل، خدمات السياحة، الخدمات المهنية، خدمة المقاولات، الخدمات المالية وتشتمل على جميع أشكال وأنواع التأمين وإعادة التأمين والخدمات المصرفية وأعمال الأسواق المالية.

تأسيساً على ما تقدم فإن المنظمات الاقتصادية المعاصرة لا تستطيع أن تعمل في إطار محيطها المحلى والإقليمي فقط بل يجب أن تسعى للتوجه نحو العالمية، وإلا فإنها ستخرج من ساحة النشاط بسبب التراجع أو الإفلاس نظراً لعدم مراعاتها ظروف وشروط العمل في

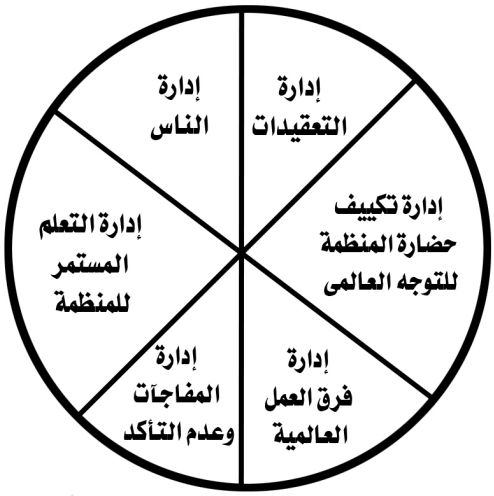
بيئة دولية مفتوحة. لذلك فإن منظمات الأعمال العامة منها والخاصة ستجد نفسها مدفوعة للتوجه **نحو العالمية في ممارسة أدوارها الإنتاجية والتمويلية والتسويقية، وهذا التوجه الجديد يرجع لعدة أسباب أهمها:**

- وجود فوائض كبيرة من السيولة النقدية تملك حرية الانتقال عبر الحدود الإقليمية إلى البيئة الاستثمارية المناسبة والواعدة من حيث العوائد الاقتصادية المتوقع الحصول عليها.
- التوسع في استخدام التقانات المعاصرة في أعمال الإنتاج والتسويق الذي يقود إلى تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاج وتحسين فرص المنافسة.
- التطور الكبير في تقانات الاتصالات التي قربت المسافات وسمحت بنقل البيانات والمعلومات في زمن قصير جداً عن الأوضاع الاقتصادية والمالية والظروف التنافسية للشركات والمنظمات المماثلة في البلدان والأسواق المستهدفة. وهذا يمكن الشركات من اتخاذ قراراتها بشكل سليم استناداً إلى قاعدة صحيحة من البيانات والمعلومات.
- وجود فوائض إنتاجية كبيرة في العديد من البلدان تبحث عن أسواق جديدة لتصريف منتجات منظماتها فيها. بالإضافة إلى أن الأسواق أصبحت بحاجة لاستقبال إنتاج شركات لها ماركات تجارية عالمية استطاعت أن تتعرف إلى خصائصها ومزاياها عن طريق وسائط الاتصال والمعلوماتية.
- بروز ظاهرة التكتلات الاقتصادية الإقليمية، والشراكات الثنائية مع بعض هذه التكتلات، وانتشار المناطق الحرة.

ويشير الدكتور سيد الهوارى إلى أن التوجه العالمي لمنظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين يفرض على منظمات الأعمال التعامل مع مجموعة من العناصر الجديدة التي لم يسبق التعامل معها مثل (الشكل رقم ١):

١. إدارة التنافس.
٢. إدارة التعقيدات.
٣. تكيف حضارة المنظمة مع التوجه العالمي.
٤. إدارة فرق العمل العالمية بفاعلية.
٥. إدارة المفاجآت وحالات عدم التأكد.
٦. الإدارة الذاتية للتعلم المستمر على مستوى المنظمة.[1]

(١) د. سيد الهوارى: الإدارة – الأصول والإدارة العلمية للقرن ٢١.. مكتبة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٢، ص ١٤



شكل رقم / ١/
عناصر إدارة التوجه العالمى لمنظمات القرن الـ ٢١

أن طبيعة الأسواق العالمية قد اختلفت بشكل جذري بفضل التطورات الهائلة في عالم المعلومات والاتصالات لدرجة أن منظمات الأعمال أصبحت تعرض منتجاتها وتسوقها من خلال مواقعها على شبكة تراسل المعطيات وتستقبل طلبات الشحن والدفع دون وجود مكان محدد للتعامل. كما وظهرت في العقد الأخير ما يسمى بالمنظمات الافتراضية التي ليس لها أي وجود مادي تقوم بالأعمال التجارية والتعليمية وغيرها. كما انتشرت أنواع جديدة من المنظمات التي تبيع المنتجات دون أن يكون لديها أي مخزون منها.

ثالثاً. التنافس الهجومي في الأسواق المحلية والدولية:

نتيجة لحرية التجارة وانفتاح الأسواق فقد أصبحت الشركات الكبيرة منها والصغيرة تمارس مختلف أشكال المنافسة في سبيل الدفاع عن مصالحها في أسواقها الداخلية أو في الأسواق الخارجية، حيث أن أوار التنافس أصبح يشكل خطراً حقيقياً على المنظمات التي لا تستطيع التفاعل بشكل إيجابي مع معطيات الأسواق لتتكيف مع متطلباتها من ناحية جودة المنتج وسعره وتوزيعه وخدماته اللاحقة وغير ذلك. لهذا فإن السياسات التسويقية التقليدية التي سادت خلال فترة طويلة من الزمن لم تعد مناسبة في القرن الحادي والعشرين، حيث تقوم الشركات العملاقة بتنفيذ استراتيجيات جديدة تقوم على الهجوم من خلال إتباع أحد أو بعض الأساليب التالية :

١. زيادة المساحات الجغرافية التي تغطي المنظمة احتياجاتها من السلع والخدمات على الصعيدين المحلى والدولي. كأن تغطي الشركة كامل المحافظات في بلد ما بدلاً من الاكتفاء بعدد محدود منها.

٢. استخدام أسلوب الدخول الهادئ والتدريجي إلى الأسواق من خلال طرح منتجات محددة في أسواق جديدة بمواصفات جيدة مع تقديم خدمات نوعية لتضع لنفسها موطئ قدم في هذه الأسواق يمكن تعزيزها وزيادة حجم التغطية السوقية لاحقاً.

٣. السعي لافتتاح أسواق جديدة خارج حدود البلد بطريقة مدروسة وباستخدام أساليب تسويقية جاذبة للمستهلكين من خلال طرح أنواع جديدة وأصناف متميزة من المنتجات في هذه الأسواق تضاهى مثيلاتها المعروضة من قبل منظمات إنتاجية أخرى وطنية كانت أم أجنبية.

٤. العمل على قيادة السوق من خلال اعتماد سياسات تسعيرية تنافسية ليس بمقدور الآخرين تجاوزها ، أو عن طريق تعزيز خدمات ما بعد البيع بشكل ملحوظ. لكن قيادة السوق تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية كبيرة وإلى التضحية في مرحلة من المراحل بالأرباح،أو حتى تحمل بعض الخسائر مؤقتاً إلى حين تستطيع المنظمة من رسم السياسات الإنتاجية والتسعيرية والتوزيعية التي سيقتدي بها الآخرون من المنافسين.

٥. مواجهة المنافسين وتحديهم داخلياً وخارجياً باعتماد مختلف الأساليب التي تمكن من استقطاب المستهلكين والعملاء عبر استخدام الأدوات التسويقية والمالية المناسبة.

أن استمرار اعتماد المنظمات على السياسات الدفاعية في الإنتاج والتسويق أو حتى على الطريقة التقليدية في الدخول البطيء والتدريجي إلى الأسواق قد يقود إلى حدوث أزمة أو حتى كارثة بالنسبة للمنظمة يمكن أن تخرجها بصورة نهائية من حلبة الصراع، إذا لم تستطع أن تتكيف بشكل سريع مع متطلبات السوق المعاصرة. لكن بعض المنظمات الإنتاجية قد ترتضى لنفسها اعتماد سياسة مرحلية دفاعية قوامها التبعية والاستقرار، أوقد تلجأ إلى تخفيض تكاليف منتجاتها وأسعار بيعها للحفاظ على زبائنها التقليديين.

بشكل عام، إن المنافسة الهجومية الشرسة في الأسواق ربما تقود في حالات كثيرة إلى تراجع الأسعار وتقليص الأرباح، حيث أن المتتبع لحركة سوق النفط العالمية في السنوات الأخيرة يلاحظ أن اشتداد المنافسة بين المنتجين وظهور منافسين جدد في الأسواق العالمية كروسيا مثلا ، قد ساهم إلى حد كبير في تخفيض أو ثبات أسعار البترول رغم وجود بعض

الأزمات في العديد من الدول المنتجة ورغم تزايد الطلب والحاجة لهذا المنتج الاستراتيجي. وقد تكون هناك أسبابٌ أخرى كثيرة يمكن أن تؤدى إلى انخفاض هامش ربح المنظمات مثل : تزايد عدد المنظمات الإنتاجية والتجارية، ظهور منافسين جدد في الأسواق، القبول بنسبة متواضعة من العوائد والأرباح، ظهور تقانات متقدمة عالية التكلفة. لكن الشركات الدولية العملاقة بدأت منذ عقد من الزمن بعملية الاندماج في سبيل خلق قدرات إنتاجية وإدارية ومالية كبيرة جداً تستخدمها كسلاح في مواجهة المنافسين من جهة والتحكم في الأسواق وحركاتها من جهة ثانية، لكن أحد الباحثين المعاصرين يتنبأ بظهور حقائق جديدة هي التالية:[1]

١. الأسواق العالمية ستشبع بعد قليل.
٢. المزايا التكنولوجية سيكون عمرها قصير.
٣. الخدمة ستكون ذات أهمية محورية.
٤. كيفية استخدام التكنولوجية ستكون أساساً في المواقف النسبية للشركات.
٥. متوسط نمو الدخل القابل للإنفاق سيقل.
٦. زيادة معدل النمور الأسيوية.
٧. زيادة توحد أوروبا والتكتل الأوروبي.
٨. أهمية الاستفادة من الأصول العقلية.

من الصعوبة الاتفاق مع جميع هذه الأفكار المطروحة من قبل Jeremy Hop and Tomy Hope من مدرسة الإدارة في جامعة هارفارد في مطبوعاتهما الصادرة عام ١٩٩٧، لأن الأسواق العالمية لن تتشبع بعد قليل، حيث أن التطور التاريخي أظهر أن الحاجات البشرية في حالة تزايد مستمر وليست مستقرة سواء كان الأمر على صعيد الحاجات الشخصية والمنزلية أم على صعيد الحاجات الإنتاجية والخدمية. أما بالنسبة لقصر عمر المزايا التكنولوجية فهذا أمر طبيعي في عالم اليوم نظراً للتقدم في مجالات البحوث العلمية التي تقدم مخرجات جديدة تخلق بدائل جديدة لخدمة المنظمات والأفراد والمجتمعات.

كما أشرت سابقاً فإن التحالفات والتكتلات والاندماجات ستقود في نهاية المطاف إلى تجاوز مسألة الأرباح الهامشية أو المتناقصة للمنظمات الاقتصادية، وسيعود عصر

---

(١) د. سيد الهوراى: نفس المصدر السابق ص ١٧ –١٨،

obeikan.com

الاحتكارات والتروستات والكارتلات بقالب جديد أشد ضراوة وأكثر جشعاً في تحقيق المزيد من الأرباح والدليل على ذلك سياسات الولايات المتحدة الأمريكية الأخيرة في مجالي النفط والسلاح الهادفة إلى الاستيلاء على معظم منابع النفط في العالم للتحكم بإنتاجها وأسعارها وتسويقها وجعلها أداة للتحكم في الاقتصاد العالمي وخاصة فيما يتعلق بدول الاتحاد الأوربي والصين واليابان. وكذا الأمر بالنسبة لاحتكارات صناعة الأسلحة الأمريكية التي تؤجج النزاعات والحروب كالوضع في كل من أفغانستان والعراق في سبيل تحقيق المزيد من الأرباح. أما بالنسبة للمنظمات الإنتاجية والخدمية فقد أصبحت تعتمد أساليب جديدة تمكنها من زيادة أرباحها من خلال استخدام اقتصاد المعرفة والسرعة في تقديم الخدمات والاهتمام أكثر بحاجات المستهلك.

رابعاً. إعادة الهيكلة والتركيز على الموارد البشرية:

تكرست مفاهيم كثيرة ولفترة طويلة على أن الشركات والمنظمات الكبيرة هي ذات الحجم الأمثل لأنها تحقق وفورات مادية كبيرة في مجالات الإنتاج والتوزيع وتأمين المستلزمات الصناعية المختلفة، لكن في الوقت الحاضر ظهرت اتجاهات جديدة تؤكد أهمية المنظمات متوسطة وصغيرة الحجم، ومفاهيم لم تكن معروفة سابقاً كالهندسة (إعادة هندسة العمليات) وإعادة هيكلة المنظمات في ضوء التطورات التقانية الكبيرة وظهور الحاجة إلى أقسام ووظائف جديدة، وأصبحت إنتاجية العامل في تزايد مستمر نظراً لتعاظم الطاقات الإنتاجية وتخفيض حجوم العمالة بفعل التقدم التكنولوجي.

من المفارقات الواضحة أنه مع ظهور الميل نحو المنظمات الصغيرة والمتوسطة فقد بدأت تظهر حمى الاندماجات فيما بين المؤسسات المالية والصناعية العملاقة في كافة دول العالم المتقدم، وحتى في العديد من الدول النامية، كحركة اندماج المصارف وشركات صناعة السيارات في أوروبا وأمريكا الشمالية واليابان، من أجل التغلب على بعض المشكلات المتعلقة بتدني الأرباح أو ضعف التمويل، لكن الهدف غير المنظور وغير المعلن يكمن في تعظيم السيطرة وتفعيل الاحتكار في الأسواق الدولية. في ذات الوقت يمكن التأكيد على أن هذا النشاط الاندماجي ليس سمة من سمات النظام الاقتصادي العالمي الجديد، حيث حكمت المحاكم الأمريكية بضرورة تقسيم شركة مايكروسوفت لصناعة البرمجيات لصاحبها بيل غيتس لكسر احتكار هذا النوع من الصناعات في السوق الأمريكية.

وهذا يؤكد عدم الثبات حيال المفاهيم والأفكار السائدة في المجتمعات الرأسمالية

لتعزيز مبدأ الإدارة الموقفية التي تعالج كل حالة بمفردها بمعزل عن محيطها الخارجي.

أما على صعيد الموارد البشرية فإن المنظمات الدولية للأعمال أصبحت توليها أهمية خاصة لجهة التعليم والتدريب والتأهيل، أو لجهة تفضيل العمل في إطار الفريق المتكامل، أو لجهة اعتبار أن الموارد البشرية هي الثروة الأعظم والأهم بالمقارنة مع بقية عناصر الإنتاج الأخرى، أو لجهة إعطاء الأفراد الحرية المطلوبة التي تمكنهم من أداء مهامهم بالشكل المطلوب بغض النظر عن لوائح وأنظمة وقوانين العمل وأوقات الدوام وغير ذلك. كما واهتمت منظمات الأعمال بإطلاق حرية الإبداع والابتكار على الصعيد الفردي والمؤسسي، وبالمزيد من الاستثمارات في القوى البشرية لأنها وحدها التي تملك الخبرة والمعرفة التي تعتبر رأس المال الأول للمنظمة التي تركز كثيراً على ما يسمى باقتصاد المعرفة الذي يحقق في حال استخدامه بشكل صحيح أفضل النتائج من حيث المردود والعقائدية الاقتصادية. وربما في المستقبل غير البعيد سيتغير شكل العمل الوظيفي التقليدي ذي الطبيعة الدائمة ليتحول إلى شكل عقد مؤقت فيما بين المنظمة والعامل لإنجاز عمل ما خلال فترة محدودة لقاء أجور متفق عليها، ويتغير نتيجة لذلك العقد الاجتماعي الذي يهتم بالمرتبات العالية وبالاستمرار والاستقرار الوظيفي والترقية المهنية المتسلسلة ليحل محله العمل من خلال الاتفاق بين الأطراف بحيث ينفذ العمل في المنزل أو المكتب الخاص أو في بعض المراكز التخصصية. وبدأ اهتمام المنظمات نحو إدارة النزاعات في إطار العمل بشكل عقلاني ورشيد من أجل خلق بيئة وشروط عمل تنافسية في إطار فريق متكامل لتحقيق أهداف مشتركة عبر التوجيه الذاتي وليس القسري.

خامساً. البيئة غير المستقرة لمنظمات الأعمال الدولية:

اتصفت بيئة عمل المنظمات الاقتصادية الدولية خلال فترة زمنية طويلة بالثبات والاستقرار النسبيين، حيث كان بالإمكان رسم الاستراتيجيات وإعداد الخطط والبرامج الطويلة والمتوسطة والقصيرة في مجالات الإنتاج والتمويل والتسويق والقوى البشرية وغيرها. أما الظروف الراهنة فقد أصبحت تتصف بالتغير السريع والفجائي في بعض الأحيان وبالتغير التدريجي في أحيان أخرى نظراً للتغيرات الكبيرة التي تحصل في مجالات التكاليف والأسعار المنافسة الداخلية والخارجية، أسعار الصرف والفائدة والعوائد والتدفقات النقدية وغير ذلك، مما جعل منظمات الأعمال تعمل في بيئة تكون نسب المخاطرة فيها عالية.

من أهم المخاطر التي تواجه منظمات الأعمال الدولية في عالم اليوم نذكر:

أ- مخاطر ائتمانية وتمويلية تتصل بعدم رغبة أو قدرة المتعاقدين على الوفاء بالالتزامات المالية المترتبة عليهم لأسباب قد تكون لها أبعاد خارجية مثل التبادلات التي تحصل في الأوضاع الاقتصادية كانخفاض عائدات الصادرات الاستراتيجية بشكل مفاجئ مثلا، وأخرى داخلية نتيجة ضعف السياسات الإدارية وعدم قدرة الإدارات الميدانية على التحكم بشكل مدروس بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

ب- التقلبات الكبيرة في أسعار صرف العملة الوطنية التي تحصل نظراً لأسباب سياسية أو اقتصادية أو عسكرية خارجية وداخلية، كالأزمة التي حصلت في العديد من دول جنوب شرق آسيا في النصف الثاني من تسعينات القرن الماضي والتي أدت إلى تراجع كبير في أسعار صرف عملات هذه البلدان وفى قيم صادراتها الخارجية. أو الأزمة السياسية والاقتصادية في العراق التي قادت إلى تراجع سعر الدينار العراقي مقابل العملات الأخرى بما يزيد عن ١٠٠٠٪.

ج- التقلبات المفاجئة في أسعار الطاقة وسياسات تسعير السلع والخدمات التي تقود إلى ارتفاع قيم الاحتياجات الفعلية من هذه المواد بشكل كبير تفوق قدرة المنظمة على الوفاء بالتزاماتها أو تلبية احتياجاتها الفعلية من هذه المواد بما يتوافق وبرامجها وخططها الإنتاجية والتمويلية، كأزمة أسعار النفط مثلاً في أعقاب الحرب العربية الإسرائيلية عام ١٩٧٣ وانخفاض أسعار النفط الكبير في نهاية التسعينات من القرن الماضي وغير ذلك. لكن تبين بأن المتضرر الكبير من هذه التقلبات في أسعار الطاقة والسلع والخدمات هو مجموعة البلدان النامية بشكل عام، حيث استطاعت دائما الدول المتقدمة وشركاتها الدولية أن تتجاوز هذه المسائل عن طريق خلق توازنات جديدة ما بين أسعار المواد الأولية المستوردة وأسعار السلع والخدمات الجاهزة المصدرة. ناهيك عن مسألة التداخلات السياسية لفرض سياسات سعريه مناسبة للدول المتقدمة كالضغط على كل أو بعض أعضاء منظمة الأوبيك لزيادة الإنتاج وتخفيض الأسعار.

د- المخاطر المفتعلة من قبل السماسرة والمضاربين في أسواق الأوراق المالية مما يؤدى إلى حدوث تغيرات واسعة في قيم الأصول (محفظة الأوراق المالية) كالأزمة التي افتعلها المضارب الأمريكي المعروف جورج ساروس في أسواق الأوراق المالية في دول النمور

الأسيوية مما أدى إلى تدني قيم هذه الأسهم إلى أدنى درجة وإلى حدوث أزمة اقتصادية ومالية بقصد إضعاف القدرة التنافسية للمنظمات الأسيوية في الأسواق العالمية.

ه- مخاطر مرتبطة بالعوامل البيئية بالنسبة لمنظمات الأعمال ذات الطبيعة الزراعية التي قد تواجه حالات الجفاف لسنوات طويلة.

و- مخاطر ذات طبيعة إدارية نظراً لعدم قدرة إدارات منظمات الأعمال في بعض الأحيان على رسم سياسات مرنة تستطيع من خلالها التكيف مع كافة التطورات والتغيرات التي تواجهها في الأسواق الداخلية والخارجية، وبالتالي يحول ذلك دون القدرة على تحليل وتشخيص القدرات والإمكانات الذاتية واستخدامها بشكل فعال لتجاوز كافة الصعوبات الاعتراضية بكفاءة عالية.

تأسيسا على ما تقدم فإن منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين لا يمكن أن تقاد أو تدار بالأساليب والطرائق والأدوات التقليدية ووفق المبادئ الإدارية السابقة التي تعلمناها وعلمناها والتي أصبحت تشكل رصيداً معرفياً يجب تطويره والتعامل معه من منظور شمولي متكامل يفكر في المستقبل ولا يعود إلى الماضي، من خلال إجراء تنبؤات علمية تمكنه من إعداد استراتيجيات وسياسات شديدة المرونة وقادرة على الاستجابة لكافة التطورات العلمية والتقانية المحتملة والعمل على التكيف معها بما يحقق المصلحة العليا لمنظمة الأعمال والمجتمع في آن معا.

ولابد أن شكل العديد من المنظمات سيتغير، لا بل فقد بدأ وتغير فعلاً في العديد من المجالات، فلم تعد الجامعة المعاصرة مثل جامعة الأمس من حيث الانتظام في الدوام وتلقى المحاضرات والاستماع إلى الاستشارات والاستعارة من المكتبات وتأدية الامتحانات وغير ذلك، حيث أصبح بمقدور الطالب والباحث على حد سواء أن يتابع دراساته ويجرى بحوثه من خلال تواصله مع شبكة الإنترنيت عبر حاسوبه المنزلي مع كافة مصادر المعلومات داخل البلد وخارجه، داخل نطاق الجامعة وخارجها. وبهذا فقد أصبح الزمان والمكان منفصلين عن بعضهما البعض.

كما أن شريحة واسعة من المبرمجين والمصممين والماليين ورجال الأعمال والسياحة وفئات إنتاجية أخرى كثيرة يمكن لها أن تمارس نشاطاتها بكفاءة عالية وبإنتاجية غير مسبوقة من خلال استخداماتها لتقانات الاتصال كالتلفون والفاكس والبريد الالكتروني

في منازلها أو مكاتبها دون الحاجة إلى التواجد في مقر عمل الشركة. وقد أصبحت المعادلة السائدة الآن بالنسبة لمنظمات الأعمال في بدايات القرن الحادي والعشرين كما يقدمها الدكتور سيد الهوارى على الشكل التالي ($\frac{1}{2}$ × ٢×٣)، أي حجم الشركة بعمالتها سوف ينخفض إلى النصف، أما الأجور المدفوعة ستكون ضعف الأجور السابقة، لكن الإنتاجية ستصل إلى ثلاثة أضعاف الإنتاجية السابقة.

إن المتتبع يستطيع أن يكتشف الآن العديد من منظمات الأعمال على مستوى عالمي تمارس نشاطاتها بكفاءة ومردودية عالية من خلال توزيع الأدوار والأعمال على الفنيين والعمال والموردين والوكلاء ومختلف الاختصاصين ذوى الصلة بنشاط الشركة دون أن يكون هناك أدنى اتصال فيما بين هذه الحلقات البشرية إلا عن طريق المركز الرئيسي للمنظمة. وغنى عن التعريف الوفر في التكاليف والنفقات في إنجاز الأعمال بهذه الطريقة.

أي أن منظمات الأعمال في العديد من مجالات الحياة أصبحت على شكل مكان معنوي غير محسوس ذات طبيعة افتراضية (اعتبارية) كما هو الحال بالنسبة لمشروع الجامعة الافتراضية الجديد الذي أنشئ في سورية في العام ٢٠٠٢ لتوفير إمكانية الدراسة للراغبين في الكثير من الاختصاصات والحصول على المؤهلات العلمية من أرقى الجامعات العالمية، وذلك عبر اتفاقيات وشروط محددة فيما بين الجامعة الافتراضية ومقرها دمشق والعديد من الجامعات العالمية التي توفر كافة البرامج والمناهج الدراسية والاستشارات العلمية عبر شبكة الإنترنيت للطلبة والدارسين والباحثين المسجلين في هذه الجامعة.

أن منظمات الأعمال في القرن الحادي والعشرين ستكون على حد تعبير Charles Handy منظمات لا تتدهور ولكن فيها قدرتها الذاتية على التعلم، ولنا أن نتوقع أن نتائج منظمات القرن الـ ٢١ غير معروفة مثلما يحدث في زواج نتائجه غير معروفة، إن هذه المنظمات لا يمكن السيطرة عليها تماماً : فالعاملون فيها والمتعاملون معها هم الذين يحددون طبيعتها وطبيعة توزيع السلطة فيها، فهي منظمات مرنة، هيكلها مرن،ولدى الناس فيها قدرات غير عادية على الابتكار والإبداع، وتعتمد على الثقة أكثر من اعتمادها على الرقابة الهيراركية.[1]

---

(١) لمزيد الاطلاع يمكن العودة إلى كتاب الدكتور سيد الهوارى: منظمة القرن الـ ٢١، جامعة عين شمس، القاهرة، ١٩٩٩.