

الفصل الثالث : عولمة إدارة الأعمال

وفيما يلي سنقوم بتقسيم هذا الفصل إلى الموضوعات الآتية :-

- مقدمه .
- المدير العالمى .
- عولمة المدير فى الدول النامية .
- عولمة الإدارة المصرية .
- مزايا النظام العالمى الجديد بالنسبة الدول النامية .
- العولمة وتأثيرها على الوحدات الإقتصادية الحكومية .
- دور الإدارة فى مواجهة التحديات العالمية الجديدة .

وسنقوم بتناول كل موضوع بالشرح والتحليل كما يلى :-

مع تطور الفكر الإداري المعاصر تطورت معه أساليب إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد ، ولكن قبل الخوض في صلب هذا الموضوع علينا أن نعرف أن إدارة الأفراد تختلف عن إدارة الموارد البشرية ، ففي ظل مفهوم إدارة الأفراد نجد أن الأفراد عبارة عن تابعين للمنظمة حتى ولو تم الإهتمام بهم من وجهة نظر المنظمة ، أما في ظل مفهوم إدارة الموارد البشرية فالأفراد مهمين في حد ذاتهم .. حيث أن الإهتمام بالفرد يكون ككيان مستقل وليس ككيان تابع . وإدارة الأفراد أو إدارة العنصر البشري أصبحت تمثل محور إهتمام المؤسسات في القرن الـ ٢١ خاصة وأن مفهوم " العنصر البشري هو المورد الحقيقي للمؤسسة " قد ساد وأصبح شعارا لذي المؤسسات وأصبح المدير الجيد هو مدير أفراد جيد وأصبح تخطيط القوي العاملة يسير جنباً إلى جنب مع التخطيط الطويل الأجل " وأصبحت إدارة الأفراد هي التي يجب أن تمثل الإهتمام الأول والرئيسي للإدارة التنفيذية .

ويلاحظ أن العديد من الدراسات الغربية قد أثبتت أن الموظفين يستخدمون أقل من ٥٠% من طاقاتهم الكامنة في المنظمات التي يعملون بها ، وأن هذا ناتج بسبب لا يرجع إلى الموظف نفسه بقدر ما يرجع إلى أسلوب الإدارة العليا في التعامل مع موظفيها وايضا بسبب ضعف في دوافع الأفراد للعمل وبالتالي في اسهاماتهم والتزاماتهم فيه . فكل ما تستطيع الإدارة عمله هو توفير الظروف اللازمة والمناسبة لكل فرد لكي يعطي احسن ما عنده، وايضا على الإدارة أن توفر الظروف اللازمة لاستخراج الطاقات الكامنة في موظفيها من التزام ذاتي وابتكار وابداع حتى تصل اسهامات الأفراد في العمل إلى ١٠٠% من طاقاتهم الكامنة الابداعية ، فالإستخدام الأمثل للأفراد يحقق إنتاجية عالية من الأفراد ، ان الله سبحانه وتعالى كرم الانسان في الخلق والفكر ، وعلي من يستخدم هذا العنصر أن يوفر له حياة كريمة تناسب إمكانياته ورغباته ، فالإهتمام بجودة العمل يجب أن تكون الشغل الشاغل لأي إدارة تعترف بكل من الانسان وقيمه وهناك عدة معايير لقياس درجة جودة حياة العمل .

وإذ كان هناك تغيير في النظر إلى أهمية العنصر البشري فهناك ايضا تغيير على مستوى منظمات القرن الحادى والعشرين ، فمنظمة القرن العشرين تختلف عن منظمة القرن الواحد والعشرين ، فالأخيرة منظمة قوية تمتاز بقاعدة رأسمالية قوية وقوة بشرية ماهرة سواء كانوا على مستوى القيادات أو من باقى المسؤولين والعاملين .. فالقيادة على جميع المستويات اقوياء لهم رؤية VISION قوية شجاعة ويحبون التغيير الشامل وليس التغيير الجزئى قليل الفعالية .. انهم يضعون استراتيجيات قوية أو هجومية أساسها السيطرة والإنتشار والتميز التنافسى ورضا العملاء .

إن في منظمة القرن الواحد والعشرون لابد من توافر قيادة لها رؤية وتؤمن برسالة المنظمة ، فالرؤية والرسالة لا تتم في فراغ من وجود قائد وليس مجرد مدير يعمل على اقناع الناس من حوله بالرؤية والرسالة حتى يستطيع الجميع إحداث التغيير وهو ليس مجرد مدير يحافظ على الاحوال القائمة ولكن قائد للتغيير ، للتغيير الشامل لذلك فنحن نقول انه قائد تحويلى " TRANSFERMENTAL LEADER " وليس مجرد قائد تقليدى فى الاحوال العادية ، وهنا نقف وقفة بين الفرق بين المدير والقائد ، ولتوضيح ذلك نسأل هذا السؤال ، هل انت قائد أوركسترا ؟ الان تبدأ السيمفونية ، العازفون يضبطون آلاتهم تصدر عنها نغمات نشاز ، حتى هنا فى قاعة الأوبرا ، الكل بانتظار - المدير / القائد - قائد الأوركسترا - المايسترو . عندما يأخذ مكانه ويضرب بعصاه ضربات ثلاثة ، ينبت العازفون وعندما ترتفع عصاه تنطلق الموسيقى ، ويشير لكل

عازف عندما يحين دوره فى الاداء ، لتخرج موسيقى متناغمة جميلة ولها معنى ، فما هو الفارق هنا بين المايسترو والعازف ؟ لماذا يصبح احدهم قائدا للأوركسترا ويبقى الاخرون عازفون ؟ لماذا يسعى بعض الاشخاص إلى المناصب الإدارية ، بينما يعزف عنها البعض الاخر ؟ (١)

فالقيادة LEADERSHIP هي القدرة على التأثير فى الأفراد وتحفيزهم للعمل فى إتجاه تحقيق أهداف المنشأة ، فالقائد هو الشخص الذى لديه القدرة على التأثير فى الأفراد وقيادتهم نحو تحقيق أهداف المنشأة ، فالقائد هو الشخص الذى يستطيع تحديد أهداف المنشأة المستقبلية ويحدد المسار الذى ينبغى على المنشأة أن تسلكه حتى الوصول لتحقيقها ، وهو الشخص ذو الرؤية VISION الذى يرى من منظور أكبر واعم واشمل .

إن المدير MANAGER هو الشخص المسئول عن إدارة وتنظيم وتنسيق الأفراد والانشطة المختلفة داخل إطار الهيكل الإدارى ، فهو الشخص المنفذ لسياسة الإدارة العليا وعليه تحقيق أهداف المنشأة العليا وتتم مساءلته فى حالة عدم قدرته على تحقيق هذه الأهداف .

وحاول كوتر (KOTTER) وضع فروق بين القيادة والإدارة وقسم المقارنة إلى اربعة عناصر

-:

- ١- نقط الإهتمام .
- ٢- تنمية الشبكة البشرية اللازمة .
- ٣- التنفيذ .
- ٤- المخرجات .

وفيما يلى ملخص لتلك المقارنة :

الموضوع	الإدارة	القيادة
نقط الإهتمام	١- التخطيط والموازنات : وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية لتحقيق النتائج المطلوبة ، وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ ذلك	١- تحديد الإتجاه : تنمية رؤية مستقبلية ، وغالبا ما يكون المستقبل البعيد ووضع الاستراتيجيات المطلوبة لانجاز تلك الرؤية .
تنمية الشبكة البشرية اللازمة	٢- تنظيم وتهيئة القوى البشرية : وضع هيكل تنظيمى لتنفيذ المهام ووضع الاشخاص فى مناصبهم وتحديد المستويات وتفويض السلطات من اجل تنفيذ الأعمال الموجودة فى الخطة مع وضع السياسات والاجراءات لتوحيد الأفراد وبناء نظام لمتابعة التنفيذ .	٢- توجيه الأفراد : الإتصال بالاشخاص من خلال الكلمة والفعل لكل أولئك المطلوب تعاونهم من اجل التأثير على خلق روح الفريق بين المجموعات وبين أفراد أى مجموعة وتحقيق

التحالف بين تلك المجموعات لفهم الرؤية والاستراتيجيات وقبول أهميتها .		
٣- التحفيز والالهام : تزويد الناس بالقوة من أجل التغلب على المعوقات السياسية والبيروقراطية والموارد المالية والمادية المتعلقة بالتغيير من خلال اشباع حاجاتهم الانسانية الاساسية والتي غالبا ما لا تكون مشبعة .	٣- الرقابة وحل المشكلات : متابعة تنفيذ النتائج بشكل تفصيلي وتحديد الانحرافات من أجل تصحيح الاخطاء .	التنفيذ
٤- تحقيق تغييرات : احيانا تغييرات جوهرية ومقيدة مثل سلع أو خدمات جديدة يريدتها المستهلك ، علاقات طيبة مع المتعاملين لتجعل الشركة قادرة بشكل أكبر على المنافسة	٤- انه يحقق قدرا من النظام : وإمكانية التنبؤ والاتساق اللازم لتحقيق النتائج التي يتوقعها اصحاب الأموال والمتعاملين .	المخرجات

إن قادة منظمات القرن الـ ٢١ يصرون على أن تكون الرؤية مشتركة بين جميع المسؤولين والعاملين ، وليس مجرد رؤية خاصة بهم ، وحبهم للتغيير يجعلهم يصرون على وضع نظم تشغيل سريعة ومنضبطة من خلال إعادة الهندسة ، وهم ينظرون للتنظيم على انه نظام منسق إداريا لضمان تدفق العمل .

فالهيكल التنظيمي مفرطح ومدمج بمعنى أن مستوياته الإدارية والرئاسية والاشرفية قليلة ، وهو مرن لمواجهة التغيرات فى البيئة الخارجية ، والطاقات البشرية يتم اختيارها وتدريبها بعناية ، حيث يتم الإهتمام بالمهارة كما يتم تحفيزها ماديا ومعنويا بنظم الإدارة . ويتضح أن قيادات القرن الـ ٢١ على جميع المستويات لهم دور رئيسى ، فمن المعروف أن السمكة تفسد من رأسها .

وفيما يلى خصائص منظمة القرن الحادى والعشرون :-

- ١- ان القادة على جميع المستويات يحبون التغيير .
- ٢- للقادة رؤية واحدة ورسالة مشتركة .
- ٣- إتباع الاستراتيجية الهجومية (محورها التمييز التنافسى ورضا العملاء التام) .

- ٤- التركيز على قيم وقناعات الانجاز .
- ٥- الاعتماد على نظم تشغيل سريعة ومنضبطة (إعادة الهندسة) .
- ٦- وجود هيكل تنظيمي مدمج ومرن وصلاحيات قرب التنفيذ .
- ٧- وجود موارد بشرية ماهرة ومحفزة للانجاز .

وإذا نظرنا نظرة اجمالية إلى حركة العالم كلة في هذا العصر، فسندجها حركة هدفها تشكيل أسواق جديدة وافساح الطريق امام حرية التجارة ورفع العوائق امام حركة السلع وخفض الرسوم الجمركية ، وهذه الحركة قد قهرت دولاً كثيرة لم تنتبه اليها ولم تأخذ استعدادها الكامل لها .

فعلى سبيل المثال قامت كوريا الجنوبية بتغيير شامل في سياستها وقيادتها لمواجهة هذا الموقف الجديد الذى ينتظر أن يكون قطار يكتسح امامة كل شيء ، اما نحن دول الجنوب ماذا فعلنا :-

- نحن ابناء ردود الافعال ، ولا فعل عندنا ولا خيال ولا رؤية ، وبالتالي فلا عمل ولا قدرة على سبق الحوادث و التعامل معها قبل أن تقع وحساب آثارها السيئة ، فلماذا لا نفعل شيئاً ... ربما لأننا ابناء ردود الفعل لا نتحرك إلا كرد فعل على الأحداث التى تقع ، و هناك حكمة تقول " إن التخطيط هو البحث عن خلاص لمأزق الغد ولكننا غرقى في امواج اليوم " .

- ان التغييرات تكتسح عالمنا وهى تغيرات بدأت بإنهيار الإتحاد السوفيتى وسور برلين وتوحيد شطرى المانيا ... اين موقفنا على ابواب القرن الـ ٢١ .

- ان القرن الحادى و العشرين سيكون شديد الوطأه على الكسالى و العاجزين وان الدنيا تتقدم بقفزات سريعة بعد أن كانت تمشى بخطى حثيثة ، ماذا سنفعل حين نكتشف أن العالم المتقدم يركب صاروخاً ونحن نركب حنطوراً يغنى السائق فيه و تفرقع فيه اقدام الخيل .

مما سبق يتضح ونحن فى عالم سريع التغير والتطور فى كافة المجالات وجوب الإتجاه إلى ما يسمى بالتحالفات الاستراتيجية كسبيل للمنافسة والإستمرار فى السوق العالمى ، وللاستمرار فى هذا الحديث عن التحالفات الاستراتيجية يجب تعريفها ، حيث أن التحالف الاستراتيجى هو إندماج بين شركتين أو مؤسستين أو أكثر نحو تكوين علاقة تبادلية فى بيئة تتسم بالمنافسة الشديدة وذلك للاستفادة من الامكانيات المتاحة لكل منهما سواء كانت بشرية أو مالية أو تسويقية أو مصنعية ... الخ ، وذلك لمواجهة تحديات قائمة أو محتملة يصعب على كيان واحد مقاومته .

وما يجعلنا ن فكر جدياً لتطبيق مثل هذه التحالفات ما يلى :

- ١- ظهور العولمة والى شملت مجالات عديدة تكنولوجية ومالية وإنتاجية وتسويقية ومعلوماتية ... الخ ، حيث سنتلاشى الحدود الجغرافية والسياسية وتسقط الحواجز التجارية بين الأسواق بعد العمل بإتفاقية الجات ، وسيجد المديرون انفسهم فى هذا العالم الجديد مطالبين بالتعامل مع جميع الجنسيات وجميع الأسواق على اختلاف الثقافات والحضارات وإتساع حركة رؤوس الأموال والأفراد .
- ٢- التحالف والتكتل يودى لإقتصاديات الحجم الكبير وتوسيع قاعدة رأس المال .. لمواجهة شركة أكبر وسوق أكبر وإنتاج يتم تسويقه على مستوى عالمى ، والتحالف ايضا يودى لتناقص تكلفة نقل التكنولوجيا أو تطويرها لان الشركة المتحالفة مع شركة أكثر تطوراً فى مجال تكنولوجيا المعلومات وتكنولوجيا الإنتاج سيكون تكلفة إنتاجها أقل وبالتالي سيتاح لها فرص تسويقية عالمية تنافسية .
- ٣- التحالف قد يكون لتوفير قوى عاملة مدربة ومؤهلة عالمياً لتحسين الإنتاجية وتعزيز القدرة التنافسية بدلا من استقطاب وتدريب عمالة جديدة قد تكلف الكثير ، فالتحالف قد يودى لتقليل تلك التكاليف والاستفادة من الخبرات المتنوعة فى الشركات .

٤- لذلك نجد أن الشركات تسعى الان لاستراتيجية التحالف والإندماج بدلا من استراتيجيات التنافس المنهك الذي أصبح لا يجدى فى هذا العصر الجديد فى وسط المتغيرات العالمية الجديدة التى أصبحت كالوحش الجائع الذى يبتلع من لا يستطيع الدفاع عن نفسه .

وفيما يلى اشكال التحالفات الاستراتيجية :

- **التحالف المالى** : وهو إتجاه شركة ما للمساهمة فى رأس مال شركة اخرى أو أكثر . وهذا ما فعلته شركة فورد عندما تملكت حصة نسبتها ٢٥ % فى شركة مازدا ، وايضا شركة جنرال موتورز التى لها ٣٩ % من اسهم شركة ايسوزو ، وغير ذلك من التحالفات المالية التى افرزت لنا سيارات عالمية يتم تسويقها على مستوى العالم تحت اشراف وإنتاج الشركات المنتجة المتحالفة ، حيث تستفيد هذه الشركات من التسويق فى أسواق كلا الشركتين معا فيتعاضم الإنتاج والتسويق فى نفس الوقت

- **التحالف التسويقي** : فى هذا النوع من التحالف تتفق شركة س على سبيل المثال مع شركة اخرى ص على أن تعتمد الشركة س على شبكة توزيع الشركة ص ، حيث تستفيد الشركة س من أسواق الشركة ص فى عملية التوزيع لمنتجاتها وقد يحدث العكس ايضا باستفادة الشركة ص من أسواق الشركة س وذلك يتم حسب الإتفاق الذى يتم بين الشركتين ايهما تستفيد من أسواق الاخرى . والامثلة على ذلك كثير ، فما حدث من تحالف فورد مع مازدا ليتضمن إتفاقيهما تسويق سيارات فورد فى اليابان بواسطة مازدا وسيارات مازدا فى أوروبا بواسطة فورد .

- **التعاقد السلعي من الباطن** : وهنا يتم الإتفاق بين شركتين س ، ص بحيث تقوم الشركة س بتوريد مكونات سلعية تحتاجها الشركة ص ، وتقوم ص بتكوين منتج تام الصنع وتقوم ببيعه وتسويقه بعلامة الشركة التى اشترت المكونات . وقد تزايدت فى الفترة الاخيرة من القرن العشرين نسبة التجارة العالمية فى المكونات السلعية أكثر من نمو التجارة فى السلع تامة الصنع . ومن امثلة ذلك أن أصبحت شركات امريكية ويابانية تعهد لشركات فى الصين أو سنغافورة مثلا بإنتاج اجزاء أو حتى سلع تامة الصنع بمواصفات مماثلة لمنتجاتها مع بيعها تحت علامة المتعاقد الأصيلى (الأمريكى أو اليابانى) والذى يستفيد من رخص العمالة فى البلد المورد المتعاقد من الباطن أو من التسويق فى سوق هذا البلد أو الأسواق المجاورة له تحت علامة الشركات الأمريكية واليابانية .

- **المشروع المشترك JOINT-VENTURE** : وتتمثل فى مشاركة بين شركتين أو أكثر غالبا ما يكون احدهم محليا والآخر اجنبيا فى تكوين شركة مستقلة لتنفيذ نشاط محدد فى فترة محددة .

- **التحالف التكنولوجي** : ويتضمن هذا التحالف تطويرا مشتركا بين شركتين أو أكثر لتكنولوجيا العمليات أو لتصميم المنتج . فهذا التحالف يتيح تبادلا للخبرات فضلا عن تكوين فرق مشتركة من مهندس التصميم والتطوير ، وحيث ترى الشركات الفرعية أن التحالف الغنى يجب أن يهيبء نافذة واسعة على قدرات فنية لدى الشريك ، يجب تعلمها فيه والبناء عليها ، وتجدر الإشارة إلى أن التحالف الاستراتيجي يمثل احد أهم صيغ التحالف الاستراتيجي وأكثرهما لدى احدى كبريات الشركات الأمريكية وهى شركة جنرال اليكتريك على سبيل المثال .

تعد استراتيجيات التحالف أكثر فاعلية وأقل تكلفة من برامج التطوير المحلية ومن عمليات الشراء أو الدمج ، فعلى سبيل المثال انفقت شركة جنرال موتورز خمسة بلايين من الدولارات فى عام ١٩٨٥ لتشتري شركة HI GHES AIR – CRAFT حتى تستخدم تكنولوجياتها المتقدمة فى مجال الفضاء .

ولم يعد كافيا فى عالم الأعمال سريع التغير أن يكون لديك منتج منافس ، بل يجب أن تكون شركتك تنافسية ، فالتحالفات سبيل لتعزيز القدرة التنافسية فى مجال الممارسات الإدارية والتطوير التكنولوجى للمنتج وللعمليات وكذا فى التسويق ، فالتحالفات الاستراتيجية تهىء فرصا للتعلم من تجارب الشركاء المتحالف معهم ولاكتساب مهارات جديدة منهم .

كيفية الدخول فى تحالف استراتيجى :-

ليس من السهل بمجرد تبنى الشركة فكرة التحالف الاستراتيجى أن تدخل مباشرة فى تحالف مع شركة منافسة لها فى السوق وينتهى الأمر عند ذلك ، ولكن هناك خطوات يجب أن تتبع مسبقا وتخطيها استراتيجيا على مستوى الإدارة الاعلى لتحديد خطوات الدخول فى تحالف مع شريك وفقا لما يلى :-

- ١- تحليل الشركة القائمة من النواحي المالية والتسويقية والإنتاجية والتكنولوجية والبشرية
- ٢- تحديد كافة نقاط القوة والضعف وأوجه القصور الموجودة فى الشركة .
- ٣- تحديد الشركات التى تريد الشركة أن تتحالف معها .
- ٤- تحليل الشركات المراد التحالف مع احداها ماليا وتسويقيا وإنتاجيا وتكنولوجيا وبشريا
- ٥- تحديد معايير اختيار الشريك المتحالف ماليا وتكنولوجيا وبشريا وتسويقيا .
- ٦- اجراء تحليل لعناصر القدرة التنافسية التى تتمتع بها الشركة كاحد المؤثرات لاختيار الحليف الذى يتكامل مع الشركة ويدعمها ويقويها ولا يكررها .
- ٧- تهيئة الشركة لجذب الحليف المستهدف وقد يكون ذلك من خلال إعادة هيكلة الشركة ماليا أو إنتاجيا أو تسويقيا أو دخول سوق جديدة أو أكثر .
- ٨- تحديد طريقة المفاوضات وتكتيكاته كمدخل للإتفاق بما يهدف فى النهاية لتعظيم العوائد الايجابية للتحالف .
- ٩- اجراء عملية التحالف واتخاذ الاجراءات اللازمة لإدارة هذه التحالف من حيث تحديد هيكل الإدارة والعلاقات التكاملية والتبادلية مع الحليف .
- ١٠- اجراء التعقيم المستمر لعمليات الإدارة وعمليات التشغيل بعد التحالف .

مما لاشك فيه أن التحالف ليس بين شركات ضعيفة واخرى قوية ولكن التحالف ايضا يكون بين شركات قوية لإحداث تكامل إنتاجى أو تسويقى أو هيكلى أو مالى وهناك تجارب عديدة لتحالفات بين شركات عالمية كبرى ابرزت نجاحات هائلة فى مجال التصنيع والتسويق . ومن امثلة هذه التحالفات هى تجربة شركة فورد فى صناعة السيارات وهى صناعة ناضجة ، والثانية تجربة (موتورولا) فى صناعة اشباه الموصلات ، وهى صناعة حديثة التطور لكن سريعة النمو ومع هذا اتفقت التجربتان فى تحقيق هدف أساسى وهو السعى لزيادة القدرة التنافسية فى سوق ينتجه بسرعة نحو العولمة .

المدير العالمى (٢)

نظرية صائد الاسماك THE FISHERMAN THEORY تعقد مقارنة بين اخلاقيات وسمات رجل الأعمال الدولى أو المدير الدولى وصائد الاسماك ... فلنعرف معا هذه المقارنة وما تنطوى عليها من معانى هائلة تفيد فى صياغة المفهوم العالمى للمدير .

المقصود بصائد الاسماك ليس هذا الرجل المغلوب على امره الذى يذهب فى الصباح الباكر ليجلس على الشاطئ ممسكا بسنارته وينتظر لساعات طويلة حتى ينعم عليه القدر بسمكه صغيرة تداعبه ، انما المقصود هنا بصائد الاسماك هو ذلك الرجل المحارب المغوار المقدم الذى يمتطى سهوة قاربة السريع المجهز لهذا الغرض ويقترح به احوال البحار ومخاطرها بحثا عن الاسماك الشرسة الكبيرة الحجم والتي يصل حجمها فى بعض الاحيان اضعاف حجم الانسان ، فما هى الصفات المشتركة بين رجل الأعمال الدولى وصائد الاسماك المحترف ؟

صيد الاسماك كهواية أو حتى كاحتراف مثل قطاع الأعمال يعود على صاحبه بالعديد من المنافع ... ويجب الا نفكر فقط فى البطون أو الأرباح ، فاكل الاسماك هو بلا شك به من فوائد ومنافع الصيد ، كذلك تحقيق الأرباح ، لكن هناك العديد من الفوائد والمنافع الاخرى . فمن سمات رجل الأعمال الدولى الناجح وايضا صائد الاسماك المحترف التأمل العميق .. فالصيد يستغرق من الانسان الساعات الطويلة مما يتيح له فرصة للتأمل فى الطبيعة من حوله ، وهى عادة ما تكون من اجمل ما يمكن لانها تمثل البحار والشواطئ والجبال والشعب المرجانية ... فمن خلال التأمل العميق يصل رجل الأعمال الناجح إلى مراتب ودرجات عالية من التأمل والتركيز تساعده على تحقيق بعض النتائج والافكار التى قد لا تخطر على بال احد وهو ما يطلق عليه ، CREATIVE , INVENTIVE THINKING , INNOVATIVE أو القدرة على التفكير والابتكار المتطور ونأتى بفضيلة اخرى من فوائد الصيد وهى الصبر ، وهى فضيلة نادرة الوجود فى هذا الزمان . فالصيد يعلم الصبر والمقصود بالصبر هنا هو الصبر الايجابى الهادف وليس الصبر السلبي .

فالصبر الايجابى الذى يجب أن يتمتع به رجل الأعمال الدولى معناه الا يكل ولا يمل من طول البحث عن فرض الأعمال والاستثمار المختلفة والجديدة وهذا يجعل الانسان دائما فى موقف احسن من اقرانه ومنافسيه لان سمة العصر أصبحت القلق والتسرع .. اما من تحلى بالصبر وقوة البصيرة وطول النظر كانت له الغلبة فى النهاية .

ايضا من سمات الصياد الماهر انه يعتمد على نفسه ويعتمد على الأدوات والمعدات المتاحة له فى الحصول على افضل النتائج وله مقوله " انه يمكن دائما استعمال أكثر الطرق والوسائل البدائية فى الحصول على افضل النتائج ، كذلك رجل الأعمال الماهر عليه أن يستخدم كافة الأدوات المتاحة لديه للحصول على النتائج المرجوه وليس هناك مانع أن يستخدم الوسائل والمعدات الحديثة أن توفرت لكن عندما تشح الوسائل يضطر الانسان الذكى للابتكار والاعتماد على الذات من اجل مواصلة المسيرة . هناك ايضا سمة مشتركة الا وهى التصرف بالفطرة أو الاعتماد على الحاسة السادسة أو قوة الحس وذلك عند تقييم الامور أو تحليل المواقف أو عند صعوبة اتخاذ القرار ، وكلاهما قلما يخطئ فى هذا المضمار .. ومن الامور الهامة ايضا القدرة على الغوص والخوض فى اعماق الامور . وعدم اخذ أى امر بسطحية وقد يفقد رجل الأعمال الصنفقة أو يفقد الصائد الفريسة ان هو لم يحكم التخطيط والتحضير لاحتوائها .

ومن المفارقات الهامة التي يمكن أن يتعلمها رجل الأعمال من صائد الاسماك هي أن الحظ يلعب دوره في كل شيء ببراعة ... وفيما يختص بهذا الموضوع هناك حكمتان يجب أن نضعها عين الإعتبار :-

الأولى : ان صادف الانسان الحظ عليه الا يخذله أو يتوقف عن ركوب موجة الحظ أو يكتفى بقدر منه بل يجب على الانسان حين ذلك أن يركب موجة الحظ ويدفعها بقوة حتى النهاية ، فقد لا يعاود الحظ كرتة قبل مدة طويلة ... ومن المؤكد أن الحظ ان حضر فلا بد له أن يستمر حتى يكمل دورته .
الثانية : هي عدم معاندة الحظ ، فالحظ لا يعاند ... فان شعر رجل الأعمال أن اليوم ليس يومه فليعاود الكرة في يوم اخر ... فقد انصرف الحظ عن جانبه هذا اليوم ...

اما إذا استمر الحظ في عناده فيجب على الانسان إذا أن يغير السبل والوسائل أو يحاول قلب الامور على الوجه الاخر وان يستخدم وسائل غير تقليدية ... فمع عنف التغيير قد يتغير الحظ احيانا ، فالحظ مثله مثل الرجل العنيد قد يمكنك احيانا من التغلب عليه ان اخذته على صيد غرة باستعمال وسيلة لا تخطر له على بال .

هناك ايضا فضيلة القدرة على فهم النفوس البشرية واستقراء ما يدور بداخل رؤوس المحيطين بالانسان ... وهذه الفضيلة تساعد رجل الأعمال في التعامل مع الناس من مختلف الثقافات والاجناس .

كذلك فان من سمات رجل الأعمال ايضا تعدد الثقافات والقدرة على التحدث بعدة لغات وبعد النظر وقوة الإدراك PERCEPTION .

من التحليل السابق لرجل الأعمال الدولي والصائد المحترف كانت نظرية THE FISHERMAN THEORY يتعين الارتباط الوثيق بين السمات المطلوبة في رجل الأعمال الناجح وصائد الاسماك المحترف .

عولمة المدير في الدول النامية

مما لا شك فيه أن هناك متطلبات نحتاجها في مدير المستقبل ، فعلى محور تعزيز تنافسية المدير يمكن تحديد المتطلبات الرئيسية للمدير الذي نحتاجه بالاضافة لما سبق وتحدثنا عنه فنحن في حاجة إلى السمات (٣) الأساسية التالية ايضا :-

- ١- التوجه بالسوق والتركيز على العميل كنقطة بداية أساسية .
- ٢- التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية VISION اللازمة لادرة استيراتيحية فاعلة
- ٣- الإدارة بالمبادأة بدلا من الإدارة برد الفعل .
- ٤- الرؤية الشمولية أو رؤية الطائر ، تلك التي تساعد على الربط بين المتغيرات البيئة الداخلية والخارجية ، وايضا بين نقاط القوة والضعف في منظمته والفرص والتهديدات وربطها في علاقات تكاملية هادفة ضمن تخطيط استيراتيحي فاعل .
- ٥- الرؤية الاقتصادية الهادفة للتغيير والتحسين المستمر وتنفيذ برامج التغيير ، ان فرصة أى منظمة للنجاح في بيئة الأعمال متسارعة التغيير تتوقف على قدرة مديريها على التغيير كلما ظهرت الحاجة اليه
- ٦- التعامل الكفاء مع تكنولوجيا المعلومات وما تتيحه بمصادرها المختلفة من معلومات فيصنف ويحلل وينتقى ويكامل ويربط فيستنتج .

- ٧- تفهم وتبنى مداخل إدارية معاصرة لتعزيز تنافسية المنظمة مثل إدارة الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات والهدم الخلاق CREATIVE DESTRUCTION .
- ٨- الإدارة بطرق العمل المحفزة وليس باللجان التقليدية .
- ٩- الإدارة بالمبادأة والتفكير الابتكاري بدلا من الإدارة باللوائح .
- ١٠- الإدارة بالمخاطرة المحسوبة بدلا من ايثار السلامة .
- ١١- القدرة على الاحساس بالمرءوسين والتمكين الفاعل لهم ضمن فرق عمل ذاتية الإدارة مع اشراكهم فى المعلومات .
- ١٢- تبنى مدخل التحسين المستمر بدلا من قول (ليس فى الامكان ابداع مما كان) .
- ١٣- استثمار الوقت والجهد فى تدريب ونصح ورعاية ودعم العاملين .
- ١٤- التوجه بالسوق العالمية بدلا من الاقتصار على السوق المحلية . ، والتفكير عالميا يجب الإهتمام إلى جانب تعميم منتجات ترضى توقعات مشتركة للسوق العالمية وتوقعات العملاء بكل سوق محلية مستهدفة على حدة .
- ١٥- إدارة المنافسة داخل المنظمة وخارجها ، داخلها باشغال المنافسة الايجابية بين العاملين أفراد وفرق عمل على الابتكار والجودة حتى وان استدعى الأمر إثارة محسوبة للصراع وكذا إدارة المنافسة خارج المنظمة بالسوق من خلال تحديد الفجوة التنافسية وتحديد سبل عبورها بتعزيز القدرة التنافسية .
- ١٦- اكتساب قدرات المدير العالمى GLOBAL MANAGER من حيث اجادة لغة اجنبية على الأقل والتكيف مع بيئات أعمال ومتطلبات أسواق مختلفة كعملاء وموردين متنافسين ومتحالفين شركاء .
- ١٧- القدرة على فهم واحترام معتقدات وقيم وإتجاهات تنشئها ثقافات مختلفة وتفهم ضوابط ومعايير حكومية مختلفة من سوق لآخر .
- ١٨- اكتساب مهارات التعلم من المقارنة والاقتداء بنماذج ليس فقط محلية وانما على نطاق عالمي .
- ١٩- التحلى بإرادة التغيير قبل إدارة التغيير .

- التحديات التى يتعامل معها المدير فى ظل العولمة

سوف يتعامل المدير ويتفاعل مع مديرين وعاملين من جنسيات مختلفة متعددة وثقافات متعددة وأسواق متنوعة تتزايد فيها حدة المنافسة ، وايضا اسعار منافسة ، فهل سيتعامل بأسلوب موحد مع هذه الاختلافات ؟ بالطبع هذا غير ممكن بل يتطلب الأمر فهما لها واحساسا بها واعدادا للتعامل مع ابعاد متعددة للعولمة ، فهناك تحديات بخصوص الإنتاج والتكاليف ، وتحديات ثقافية لتعدد جنسيات العاملين واخرى تسويقية .

١- التحدى الأول :

ويتمثل في انه من المعروف أن أى مؤسسة فى العالم تهتم بأربع موارد رئيسيه حتى تستطيع أن تحقق أهدافها ، وهذه الموارد هى :-

١- المواد الخام ٢- الموارد البشريه ٣- الموارد الماليه ٤- المعلومات .
ويلاحظ هنا أن التحدى الذى يقابل المدير فى ظل العولمة هو كيفية أن يصل إلى مزيج خاص يجمع بين هذه الموارد فى شكل متوافق ومتناسب ويمكن من خلاله إستمرار عملية الإنتاج بأقل قدر من التكاليف . وفيما يلي شرح بسيط لهذه الموارد :-

- المواد الخام Material resources :

هى الموارد المحسوسه و المرئيه التى تدخل فى عملية الإنتاج نفسها ، أى التى تستخدم لإنتاج منتج نهائى صالح للإستخدام للمستهلكين . والمواد الخام متنوعه فعلى سبيل المثال شركة IBM تستخدم الحديد و الزجاج و فيبرجلاس لى تنتج السيارات من خلال الات ومعدات معقده الصنع تقوم بصناعة و تجميع هذه المواد الخام و تكوين منتج متمثل فى صورة سياره صالحه للإستخدام .
مثال آخر بالنسبه للجامعات و المدارس ، فالمواد الخام فى هذه الحالة عباره عن الكتب و قاعات المحاضرات و مكاتب الدرس و الكمبيوترات ، فكلها عباره عن مواد خام تستخدم لغرض التعليم ، وكذلك المستشفيات : فالمواد الخام بالنسبه لها عباره عن سراير المرضى وغرفة العمليات و أدوات التشخيص ، كلها مواد خام تستخدم فى العنايه الطبيه

- الموارد البشريه human resources :

سنجد أن أهم مورد من موارد المنشأه على الإطلاق هو الموارد البشريه فما زال هناك منشآت تؤمن بأن العنصر البشرى هو أساس العمل وأهم أصول المنشأه .

- الموارد الماليه Financial resources :

وهى الأموال التى تستخدمها المنشأه لمقابله التزاماتها تجاه الموردين و الدائنين ، والانفاق على سير العمليات الإنتاجية بدءا من شراء المواد الخام وصولا للمنتج النهائى .

- المعلومات Information resources :

وهى المعلومات عن العالم الخارجى المحيط بالمنشأه و تشمل معلومات عن الإقتصاد الداخلى و علاقاته بالإقتصاد الخارجى (الدولى) - القوانين المنظمه لعمليات التجارة و الإقتصاد - سوق المستهلكين - التكنولوجيا الحديثه - السياسه الدوليه والمتغيرات والأحداث المؤثره على سياسه الداخليه للدوله - الثقافه المحليه و علاقاتها بالثقافات الدوليه المحيطه ... الخ ، هذه المعلومات تتغير بسرعه شديده لذلك يتعين على المنشأه أن تتعرف على هذه المعلومات و مقدار تغيرها المستمر و تأثيرها على المنشاه . والمنشأه التى تتجاهل هذه المعلومات و تغيرها السريع ستكون كسلحفاه تسير بأقصى سرعه لها فى طريق سريع للسيارات ففى عالم اليوم ليس هناك مكان لمن يصم اذنيه أو يغمض عينيه عن هم حوله . أيضا" على المنشأه أن تتعرف على أحوال المنشآت من حولها و كذلك

المنشآت العالمية وتأخذ بأسباب النجاح بالنسبة للمنشآت الناجحة و تتفادى الوقوع فى أسباب الفشل للمنشآت الأخرى .

٢- تحدى تعدد جنسيات العاملين : (٤)

سيتعامل المدير مع نسب متزايدة من العاملين متعددى الجنسيات والخلفيات العرقية والثقافية ، ولا ننسى أن كثيرا من المديرين فى الخليج العربى يتعاملون فعلا مع عاملين من جنسيات متعددة وسيكون هذا حال معظم المديرين العرب مع تنامى ظاهرة العولمة ، وسنجد أن دواعى قدوم أو إستخدام العاملين أو المديرين الأجانب أهمها تنامى افتتاح العديد من فروع منظمات اجنبية وعالمية متعددة الجنسيات بالدول العربية سواء كان ذلك فى شكل مصانع أو منافذ توزيع سيصل بها مديرون وعاملون من جنسيات متعددة ، وتزايد عدد المشروعات المشتركة فى الدول العربية ، حيث يتكون المشروع المشترك من تكامل موارد مالية ومادية وفنية وبشرية يقدمها طرفان أو أكثر ، وقد يصاحب ذلك أن يعين الطرف الاجنبى فى المشروع الجديد عاملين من جنسية أو جنسيات اخرى تتمتع بمهارات إدارية أو فنية مناسبة .

- مزايا تنوع جنسيات وثقافات العاملين :

إن تنوع جنسيات وثقافات وقيم وإتجاهات العاملين يمكن أن يهيبء فرصا مفيدة فى عدة حالات ، مثل تكوين فرق متكاملة من حيث تنوع الخبرات والأفراد والثقافات وان يكون ذلك مفيدا فى مجالات مثل الابتكار وتوليد الافكار الجديدة والحصول على حلول مقبولة للمشكلات ، لكن يبقى التحدى امام المدير مثلا فى كيفية إدارة التنوع فى قوة العمل (WORKING DIVERSITY) بطريقة تكفل إدراك صور التميز والاسهامات الفردية ، وتطوير احساس مشترك برؤية وكيان المنظمة ، ناهيك عن تحديات اخرى وفقا لخصائصه الذاتية ، بل وفقا لخصائص المجموعة أو الجنسية التى ينتهى اليها ، وتجنب التميز مع أو ضد فرد أو جنسية أو عرق معين ، فضلا عن تكوين مزيج منسجم من العاملين يهيم فى تهيئة مصادر لافكار ابتكارية واداء كفاء .

وقد عمدت منظمات كثيرة على المستوى العالمى لمعالجة ظاهرة العولمة وما تفرزه من تحدى وتنوع جنسيات العاملين فصممت ونفذت أو وفرت مدير بها لبرامج تدريبية للتعامل مع تنوع ثقافات العاملين ، واستخدمت سلسلة افلام تدريبية فى هذا الصدد ، استهدفت اثاره حساسية وإدراك المديرين ازاء مشكلة قومية العاملين ، وتقديم امثلة لسوء الفهم الناتج عن ذلك ، هذا مع اقتراحات لكيفية الافادة من تنوع خلفيات العاملين وحثهم على الانسجام والفهم والتعاون المشترك ، ويغضى البرنامج التدريبى الاختلافات فى العرق والجنس والجنسية والسن وكذا القدرات العقلية والجسمية ، ويهدف لتشجيع العاملين على التكيف مع حواجز اللغة والثقافة .

ومما لا شك فيه أن هناك اختلافات وفروق فردية ناشئة عن اختلاف الثقافات ، فالبيئة التى ينشأ فيها الفرد تؤثر على سلوكه فى العمل وقدرات عولمة أسواق العمل ، حيث اتبحت الفرص مؤخرا لإنتقال العمالة من دولة لاخرى ، ادت إلى إدراك متزايد للفروق الفردية الراجعة لاختلاف لغات وثقافات العاملين .

أ- اختلاف اللغة :

اللغة مؤثرة جدا من حيث القدرة على الإتصال الفعال ومن المشكلات التي يواجهها المديرون الأمريكيون مثلا ، قصور قدراتهم فى الإتصال باللغة اليابانية عن نظرائهم اليابانيين كذلك برغم الأهمية الواحدة للسوق الروسية والتجارة مع روسيا فان قليلا من المديرين على مستوى العالم يهتمون بدراسة اللغة الروسية .

ب- اختلاف العادات وانماط السلوك : (٥)

حتى مع إستخدام نفس اللغة بين من ينتمون لعدة جنسيات كاللغة العربية فى الدول العربية ، واللغة الانجليزية فى كل من بريطانيا وبعض مستعمراتها السابقة والولايات المتحدة الأمريكية ، سينتقى هناك قيم وعادات وانماط السلوك المتعددة والمختلفة ، وهذا يؤثر فى تشكيل القيم التنظيمية الإدارية فى الشركات فتختلف أهداف الشركات ، وإتجاهات ومواقف العاملين تجاه العمل ، والرغبة فى تحمل المخاطر كما تختلف توقعات العملاء من منظمة جغرافية لآخرى على مستوى العالم .

كذلك تختلف قيم وطموحات المديرين ، فهل يتساوى المديرين اليابانيين والمكسيكيون مثلا فى أهمية دور المنظمة فى حماية البيئة ؟ غالبا لا ، كذلك تجد موظفين وموظفات من دول الشرق الاقصى والشرق الأوسط يعملون بوظائف البيع فى أوروبا والولايات المتحدة الأمريكية ، وتجد كثيرا من مواطنى اسيا مثل الفلبين والهنود وغيرهم يمارسون هذه الوظائف بالدول العربية الخليجية ، وعندما يتعامل مدير متجر نشأ فى دولة خليجية عربية مع المنتمين لمثل هذه الجنسيات يتعين أن يكون حساسا للفروق الثقافية .

فقد ينظر موظف بيع فلبينى لمدير المتجر بدهشة ويعتبره متخليا عن مسؤوليته أن سألته المدير عن رأيه فى حل لمشكلة مع عميل .

وهناك فارق ثقافى اخر فى سلوك العمل يظهر من الأمريكيين والكنديين والاسيويين لتجنب ذلك ، ويساعد هذا الفارق الثقافى فى توضيح سبب الابتسام الدائم للاسيويين حتى عندما يختلفون مع زميل أو رئيس بشأن احدى قضايا العمل ، ويظهر هذا الفارق بشكل كبير فى الشركات التى توظف عاملين أو عاملات من جنسيات مختلفة لا سيما فى الشركات متعددة الجنسيات .
والمبدأ فى معالجة الفروق الثقافية هو أن نكون حساسين لهذه الفروق وان نوليها إهتمامنا عندما نتعامل مع أفراد ينتمون لجنسيات مختلفة وثقافات متنوعة .

فروق ثقافية يتعين مراعاتها :-

مع تنامى ظاهرة العولمة ، ومن أحد جوانبها عولمة سوق العمل ، فانه تجدر الإشارة إلى وجود تصرفات تثير مشكلات ثقافية يتعين تجنبها فمثلا إذا عمل أحد ما فى دولة عربية أو دول اخرى ، فانه لابد أن يراعى بعض التصرفات ، وفيما يلى أهم هذه التصرفات التى يتعين تجنبها :-
١- الإصرار على ابرام صفقة بسرعة ففى بعض الدول يفضل أن يكون بناء علاقة اجتماعية سابقا على ابرام الصفقة .

- ٢- ان تقول لهندي انك تفضل الا تأكل بيديك أن كان هو لا يستخدم أدوات المائدة عند الاكل ، فهو يتوقع أن يحذو ضيفه حذوه .
- ٣- اساءة تفسير عبارة سنأخذ هذا بالإعتبار على انها " ربما " عندما يقولون سنأخذ هذا بالإعتبار " .
- ٤- تقديم هدايا بسيطة للصينيين عند ممارسة الصفقات ، فالصينيون يتضايقون من هذه الهدايا .
- ٥- عدم تقديم هدايا بسيطة لياباني عند ابرام صفقة ، فاليابانيون يتضايقون ان لم يتلقوا هذه الهدايا .
- ٦- ان تبدو قلقا وغير راضى عندما يأتى شخص متأخرا عن موعد أو اجتماع فى بلد لا يكون للوقت فيه قيمة (مثل معظم الدول النامية) .
- ٧- الضغط على طالب عمل أو موظف اسبوى ليعرض بنفسه انجازاته المهنية أو الوظيفية ، فهذا يشعره بالخجل والارتباك ، انهم يفضلون أن تتحدث سجلاتهم عنهم .
- ٨- ان تحيى فرنسا سواء كان عميلا أو فى أى تعامل اخر للمرة الأولى فى دولة تتحدث الفرنسية قائلا " سعيد برؤيتك " انه يفضل أن تقول " سعيد بمقابلتك " .
- ٩- ان تبلل بلسانك طابع أو طوابع فى الهند ، فالهنديون يرون فى ذلك سلوك مستفز أو مزعج .

٣- تحديات تسويقية : (٦)

أدت ثورة الإتصالات وسهولة السفر أن يصبح المستهلكون عبر العالم أكثر قربا وتشابها فى حاجاتهم ورغباتهم ، الأمر الذى هيا للمسوقين أن ينمطوا منتجاتهم عبر العالم ، فمثلا شركة كوكاكولا التى أصبحت علاماتها التجارية عالمية ومنتجها عالميا بالفعل ، ليس هذا فقط بل ظهرت منتجات كثيرة يمكن تنميطها وتسويقها عالميا بالفعل ، فى معظم مدن العالم اليوم ستجد مطعما لـ " ماكدونالدز " أو " بيتزاهايت " وسترى اناسا يرتدون سراويل جينز ماركة " ليفى " أو " كالفين كلاين " ويقودون سيارات مثل " فولكس فاجن " و "تويوتا " و " هوندا " ويلتقطون صورا بكاميرات " كوداك " ويشاهدون ارسال محطات التلفزيون الفضائية من عدة مراكز ارسال عالمية على اجهزتهم التلفزيونية مثل " سونى " و " باناسونيك " و " جروندنج "

وبالرغم من ذلك فهناك معوقات ازاء تنميط المنتجات على المستوى العالمى فبعض المنتجات يتعين تكيف تسويقها مع ظروف محلية وليست عالمية ، فهناك معوقات تكنولوجية مثل اختلاف نظم الكهرباء التى تشغل على أساسها الات واجهزة كبيرة واختلاف متطلبات التعبئة والتغليف ، وهناك معوقات ثقافية مثل الالوان التى يكون لها معان ومدلولات مختلفة من ثقافة لآخرى .

وبرغم تنامى عولمة النشاط فهناك معوقات تعترض ذلك واهمها أن فروق المهارات الفنية المتميزة فى شركاتهم ودولهم قد يجدون أن اساليبهم وإتجاهاتهم ليست فاعلة خارج حدودهم ومثال ذلك أن بعض الدراسات تشير إلى أن ٢٥ % من الشركات الأمريكية تفشل فى تحقيق أهدافها خارج حدودها .

لذلك على المديرين العرب أن يفكروا تفكيرا عالميا ويسلكوا محليا ، يفكرون عالميا فيصممون منتجات عامة ترضى عنها توقعات مشتركة للعملاء فى السوق العالمية أو منتجات يسهل تطويرها لتتوافق مع هذه التوقعات ، ويتصرفون محليا فيؤسسون استراتيجياتهم التسويقية على معرفة وافية

بسلوك العملاء و رغبتهم بما يناسب كل سوق جغرافية محددة ومستهدفة وحيث تختلف توقعات العملاء من سوق لآخرى .

عولمة الإدارة المصرية

إذا كانت مصر قد نجحت بالفعل في إدارة التحول الإقتصادي من التخطيط المركزي إلى آليات السوق واستطاعت أن تتغلب على مشكلات عديدة في الإقتصاد المصرى مثل مشكلة عجز الموازنة وعجز الميزان التجارى وجذب الإستثمار الاجنبى المباشر والشركات عابرة القارات ومتعددة الجنسيات ، فانها ما زالت فى حاجة إلى إدارة ذات توجه عالمى حتى تقف امام التنافسية الدولية ، وجدير بالذكر أن المشكلة فى إدارة الإقتصاد المصرى لم تصبح مشكلة تمويل أو إستثمار أو شراء تكنولوجيا أو حواسيب الكترونية بقدر ما أصبحت مشكلة غياب فريق من المديرين والقيادات الإقتصادية التى تدير سفينة الإقتصاد إلى بر الامان برؤى عالمية .

والسؤال الذى يطرح نفسه الان ما هى الدوافع التى تدعو إلى التحرك نحو عولمة الإدارة ، مما لاشك فيه أن ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات السلكية واللاسلكية والحواسب الالكترونية ادت إلى سرعة صنع القرارات وربط الأسواق ببعضها واشتداد المنافسة واهمية عنصر الوقت ، ومع التحرر الإقتصادى وإنشاء منظمة التجارة العالمية بدأت تظهر على الساحة الدولية منافسة شرسة بدون دعم مع ضمانات لتجنب مخاطر الاغراق ، وأصبحت تدفقات السلع والخدمات والمعلومات والإستثمارات تخترق حدود الدول ، ونظرا لان تجارب المنظمات الدولية الخاصة بالتمويل اكدت أن المديونية الدولية لا تحقق التنمية الحقيقية للدول النامية مما دعى إلى قيام البنك الدولى وصندوق النقد الدولى بدعوة الدول إلى إنتهاج سياسة الخصخصة وبيع القطاع العام مما اظهر الحاجة إلى مديرين جدد لإدارة المنظمات المحولة إلى القطاع الخاص .

كذلك ظهور التكتلات الدولية مثل النافتا والأوبك والاسيان والإتحاد الأوروبى دعت إلى تحول فى رؤية افاق المديرين لزيادة القدرة على التعامل مع هذه التوجهات الدولية الجديدة ، فالإدارة اليوم فى حاجة إلى العالمية للأسباب التالية :-

زيادة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية ، الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية ، تجنب المخاطر والأزمات الدولية ، التوظيف الامثل للموارد الوطنية ، تشغيل الطاقات العاطلة ، إدارة الإستثمارات الاجنبية المباشرة ، إدارة التكنولوجيا المستوردة ، زيادة القدرة على التفاوض الفعال ، تحسين المركز التنافسى وإدارة التغيير .

ولا مندوحة أن عالمية الإستثمار (البنك الدولى) وعالمية التمويل (صندوق النقد الدولى) وعالمية التجارة (منظمة التجارة العالمية) كلها دعت لضرورة تدويل وعالمية الإدارة والمديرين واذا تحدثنا عن الإدارة العالمية global management سنجد انها منظومة إدارية ذات توجه عالمى لعقد صفقات عالمية فى بيئة عالمية دائمة التغيير .(٧)

مزايا النظام العالمى الجديد بالنسبة للدول النامية :

مما لاشك فيه أن الدول العربية لا تختلف عن الدول النامية لانهما يشتركان فى خصائصهما باستثناء توافر عنصر رأس المال فى بعض الدول العربية وهى الدول الخليجية ، ولاشك أن الجانب

الإقتصادي هو أكثر الجوانب أهمية التي ينبغي أن نلقى عليها الضوء لمكاسب الدول النامية والدول العربية في ظل النظام العالمي الجديد .

وحيث يتضح لنا أن هذه المطالب قد بدأ الدعوة إليها منذ عام ١٩٧٣ أى في ظل النظام العالمي القديم ، ففي سبتمبر عام ١٩٧٣ عقد في مدينة الجزائر مؤتمر القمة الرابع لمجموعة عدم الانحياز المعروفة باسم مجموعة الـ ٧٧ وكان من بين قرارات ذلك المؤتمر هو العمل على إقامة نظام دولي جديد أكثر عدالة واقدر على تحقيق التقدم لمجموع البشرية وصيانة السلام العالمي ... وفي ابريل عام ١٩٧٤ عقدت الجمعية العامة للأمم المتحدة دورة خاصة (الدورة السادسة) وانتهت بإصدار قرارين في أول مايو عام ١٩٧٤ الأول هو القرار ٢٢٠١ وينص على اعلان إنشاء نظام دولي جديد وقد طرح الإعلان بعض المبادئ الهامة التي يجب أن يقوم عليها النظام الإقتصادي الدولي الجديد ، الثاني فهو القرار ٢٢٠٢ وينص على " برنامج عمل لإقامة نظام عالمي دولي جديد واستمر الحوار بين الشمال والجنوب منذ ذلك الوقت حتى بدأ الحديث في السنوات الاخيرة عن النظام العالمي الجديد دون الإتفاق بشكل نهائي على دعائم وركائز وتوجهات النظام العالمي الجديد من الناحية الإقتصادية ، بل أكثر من ذلك حيث أصبحت الفجوة بين دول الشمال الغنية ودول الجنوب الفقيرة أكثر إتساعا ، بل وأصبحت دول الشمال بمثابة مجلس إدارة للإقتصاد العالمي .

وعلى أساس ما تقدم يجب على النظام العالمي الجديد أن يجعل البيئة الإقتصادية العالمية أكثر عدلا واشد بيانا وأقوى تأثيرا للتنمية في افرق اجزاء العالم ، وفي تقديرنا أن الامم المتحدة بصفتها الهيئة الدولية المنظمة لشئون العالم يجب أن تعطي دورا مركزيا في توحيد العالم نحو الهدف الذي يعبر الشرط الأساسي لضمان السلام والامن الحقيقيين في العالم .

العولمة وتأثيرها على الوحدات الإقتصادية الحكومية (٨)

إن ما تتضمنه العولمة من تخفيف أو تبيد للحوجز الجغرافية والسياسية والإقتصادية امام إنتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات يهيم المنظمات الحكومية اينما كانت فهي متأثرة بهذه المتغيرات ويتعين أن تكون مؤثرة فيها ، فالمنظمات أو الإدارة الحكومية معنية أساسا بالقضايا التالية :-

- ١- تهيئة كافة المحفزات لجذب رؤوس الأموال للإستثمار ، لخلق فرص عمل جديدة وانعاش الإقتصاد ، لاسيما وقد أصبح هذا سباقا تنافسيا عالميا ، وحيث يتعين تطوير جودة الخدمات الحكومية متضمنة تطوير مشروعات البنية الأساسية .
- ٢- العمل على إعادة صياغة التشريعات ونظم وسياسات واجراءات في مجالات مثل السفر والعمل والجنسية والنقل والإتصالات ... الخ ، للتوافق مع الواقع الجديد والمستجد
- ٣- تؤثر العولمة في بعدها الخاص بالتكتلات الإقليمية على التوجهات الحكومية في الدول النامية غير المنظمة لتكتلات ، من حيث سعى هذه الدول لتكوين تكتلات أو لحماية نفسها من تحديات تشكلها التكتلات القائمة .

وخلاصة القول أن التحدي لظاهرة العولمة في ظل الوحدات الحكومية يتمثل في :-

- ١- مدى استعداد المديرين العرب للتزود بمهارات النفاذ للأسواق العالمية .

٢- مدى استعداد مديرينا لإدراك والتكيف مع ثقافات وقيم وإتجاهات نابغة من تعدد الجنسيات والاعراق .

٣- مدى قدرة مديرينا على تكوين رؤى استيراتيحية عالمية تأخذ في الإعتبار اختلافات اجتماعية وثقافية وإقتصادية وسياسية وتشريعية .

٤- مدى استعداد وقدرة مديرينا على التخلي عن قوالب الإدارة التقليدية ، واستبدالها بتوجهات إدارية معاصرة تضم التخطيط الاستيراتيحي والابتكار والتسويق العالمي والتمكن من مهارات التفاوض مع مديرين ينتمون لثقافات متعددة ، كذلك التحلى بالإدارة المبادئة (PRO - ACTION) بدلا من الإدارة برد الفعل (REACTIVE) .

٥- مدى قدرة مديرينا على تحليل المنافسة وتصميم استيراتيحيات تنافسية فى كل من السوق المحلى والأسواق العالمية المستهدفة بما يساعد على النفاذ الرشيق لهذه الأسواق .

٦- تتمثل أهم ابعاد التحدى فى غياب سوق عربية مشتركة تهىء فرصا لتجارة بينية كبيرة ومفيدة للشركات والإقتصاديات العربية ، على غرار تلك التى تهيات للدول الاعضاء بالتكتلات الإقليمية .

إذا فالعولمة تمثل تحديا بلا شك ، تلك ابعاده ولكنها تمثل ايضا فرصة يتعين اقتناصها ، فهى فرصة الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات وإنتتاح الأسواق العالمية ، ولان ما لا يدرك كله لا يترك كله ، فيمكن تحويل التحدى إلى فرصة من خلال مدخل متاح لمديرينا ، الا وهو اكتساب أو تعزيز خصائص المدير العالمي التى سبق وتحدثنا عنها .

دور الإدارة فى مواجهة التحديات العالمية (٩)

الإدارة هى ذلك العضو فى المؤسسة المسئول عن تحقيق النتائج التى وجدت من اجلها تلك المؤسسة سواء كانت المؤسسة شركة أو مستشفى أو جامعة أو مصلحة أو وزارة ... الخ ، فاذا لم تتحقق النتائج التى وجدت من اجلها المؤسسة فما كان هناك ضرورة لوجود المؤسسة أو لإدارة تلك المؤسسة فلا يمكن تصور وجود إدارة بدون مؤسسة أو وجود مؤسسة بدون إدارة ، فهل يمكن تصور وجود مركب بدون ربان أو ربان بدون مركب ، فلا بد من تواجد الاثنان معا ، فالإدارة مسئولة وتكليف مسئوليتها تحقيق النتائج ، فالإدارة ملزمة امام المجتمع بتحقيق أساسيات مثل اختيار أصلح العناصر الواجب إستخدامها لتحقيق تلك النتائج وعمل الترتيبات اللازمة لإستخدام تلك العناصر افضل إستخدام و ضمان الإستمرارية بحيث يحدث توازن بين متطلبات الاجل القصير والاجل الطويل .

وعلى ذلك فالإدارة ملتزمة امام المجتمع بعدة التزامات أساسية فى تحقيقها للنتائج :

- أولا : التزام باختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة (الفعالية) EFFECTIVENESS .
- ثانيا : التزام بإستخدام العناصر التى تقرر إستخدامها احسن إستخدام (الكفاءة) EFFICIENCY .
- ثالثا : التزام بالاخلاقيات وتحقيق انسانية الانسان . ETHICS .
- رابعا : التزام بتحقيق توازن بين متطلبات الاجل القصير : SHORT - RUN والاجل الطويل : LONG - RUN .

إن الإدارة عليها أن تقوم باختيار أفضل العناصر البشرية لتحقيق النتائج المطلوبة منها مراعية في ذلك الامكانيات المختلفة والمتنوعة للعناصر البشرية ووضع العناصر البشرية في مكانها الصحيح الذي يستطيع أن يبدع فيه ويضيف فيه جديد .

كذلك عليها أن تستخدم العنصر البشرى بكفاءة بأسلوب علمى عالمى تستطيع من خلالها استخراج المدفون فى العقول البشرية والطاقات الغير ظاهرة فيها وتستخدمها الإستخدام الامثل فى توقيت ومكان مناسبين ، فيجب على الإدارة الا تنتظر للانسان بإعتباره آلة يمكن ضبطها عند سرعة معينة وتركها تعمل أو على أساس أن الانسان عنصر يباع ويشترى أو ترس فى آلة كبيرة يدور إذا دارت ويتوقف إذا توقفت ، أن المطلوب هنا أن ينظر إلى الانسان على انه انسان له قوة ذاتية قادرة على الانطلاق إذا اتاحت له الفرصة والظروف وهذه مسئولية الإدارة

إن الاشباع النفسى والمعنوى لحاجات الانسان الأساسية بإعتبارها العنصر الأقوى من الناحية العلمية والإنتاجية وسواء كان هذا الانسان وزيرا أو ساعيا لدى مكتب الوزير أو حتى غفير فى الوزارة يجب أن يكون محور إهتمام الإدارة فاذا لم يشعر الانسان برضا فى عمله الذى يقضى فيه الوقت أكثر مما يقضى فى منزله فلن يكون ايجابيا فى عمله وسيفقد الرغبة فى الإستمرار بل احيانا سيفقد الرغبة فى الحياة ، وليس معنى ذلك أن تهتم الإدارة بعنصرها البشرى دون الإهتمام بمتطلبات العمل ولكن يجب أن يحدث توازن خاص بين متطلبات الانسان كإنسان ومتطلبات العمل كتكنولوجيا للعمل .

إن الإدارة يجب أن يتوافر فيها البعد الاخلاقى والمقصود هنا بالبعد الاخلاقى هو مراعاة السلوكيات والتصرفات والنتائج الحالية ومتطلبات المستقبل أو بمعنى اخر الربط بين متطلبات الاجل القصير ومتطلبات الاجل الطويل وبمعنى أوضح أن الإدارة التى تهتم بتحقيق نتائج عالية مبهرة على حساب نتائج مستقبلية هى إدارة فاشلة ومثال على ذلك أن المدير الذى يحقق نتائج مبهرة فى مؤسسة لانه موجود بها فاذا ما تركها فانه يتركها حطاما ليس فقط سينا ولكن غير اخلاقى ويضر بمجتمع المستقبل ، فمدير الشركة الذى يحقق إنتاجية عالية الآن بصرف النظر عن إنتاجية الغد هو مدير فاشل وغير اخلاقى مثل مدير شركة زراعية يحقق إنتاجية عالية بصرف النظر عما يحدثه للارض فى الغد فهو مدير غير اخلاقى .

فمهمة الإدارة هى تحقيق الفعالية بتحقيق افضل النتائج ، تحقيق الكفاءة بإستخدام افضل العناصر افضل إستخدام ومراعاة البعد الانسانى والبعد الزمنى بموازنة متطلبات الحاضر والمستقبل .

الإدارة ايضا مهنة تتطلب مهارات معينة مثل المهارة الفنية ، المهارة الانسانية ، المهارة الفكرية وسنجد أن المزيج من هذه المهارات سوف تختلف باختلاف المستوى الإدارى للمدير والذى سنوضحه فيما يلى :-

- مهارات فكرية إدارة عليا .
- مهارات انسانية إدارة وسطى .
- مهارات فنية إدارة اشرافية .

ومن اجل أن يكون المدير فعال فان نسبة المهارة الفنية تقل كلما ارتفع الشخص لمستوى إدارى اعلى و تزيد المهارة الفكرية .

وفيما يلي سوف نقسم هذا الجزء إلى القسمين التاليين :-

القسم الأول : التحديات العالمية التي تواجه الإدارة (الحاليه و المستقبليه)

يعيش العالم اليوم فتره تتسم بالتقدم و النمو السريع و المتلاحق في كافة ظروف ومكونات البيئه التي تعمل المنظمة في ظلها ، مما يحدث تغييرا " ملموسا" في تلك الظروف و المكونات الأمر الذي يفرض على الإدارة معرفة كيفية مسايرتها و توافقها معها حتى لا تتعرض للفشل و الخروج من مجال الأعمال ، و تكمن الصعوبه التي تواجهها الإدارة في انها لا تتعامل فقط مع تغيرات محلية و قومية فقط لكنها تتعامل مع تغيرات إقليمية ودولية ايضا تفرض عليها الكثير من التحديات التي يجب مواجهتها ، و من أهم تلك التحديات ما نناقشه فيما يلي :-

أولا : التقدم التكنولوجي المتلاحق .

ثانيا : الإبداع و الابتكار .

ثالثا : الجوده الشامله و شروط التأهل للأيزو ٩٠٠٠ .

رابعا : إتفاقيه الجات من خلال منظمة التجارة العالمية .

وسوف نتناول بالشرح تلك النقاط التالية :-

أولا : التقدم التكنولوجي المتلاحق : وهي ثورة المعلومات والاتصالات والابتكارات والاختراعات وهي أمور تسيير بسرعة مكوك فضاء للخروج من الجاذبية الارضية الامر الذي يجعل الإدارة تتعامل مع ظروف غير متوقعة ترتفع معها معدلات عدم التأكد ومن ثم درجة المخاطره مما يفرض على الإدارة ضرورة التكيف معها ، فالمدير يجد نفسه خارج عن اطار المجتمع التكنولوجي اذا ظل ساكنا كسلحفاة في مسكنها .

ثانيا : الإبداع و الابتكار : التي تفرضها طبيعة المشكله التي تواجه الإدارة ، فقد أصبح الإبداع و الابتكار من التحديات التي تواجهها الإدارة لتذليل المعوقات و تطوير طرق أداء الأعمال و أدواتها من خلال الأحساس بالمشكلات و إقتناص الفرص للحصول على الأفكار الجديده و المتطوره لعلها ، والا فما فائدة العنصر البشري ، فلا يمكن تصور إنسان غير مفكر او لديه القدرة على التخيل ولو بنسب متفاوتة بين البشر تختلف باختلاف حجم الثقافة والمعرفة والخبرة .

ثالثا : الجوده الشامله و شروط التأهل للأيزو ٩٠٠٠ : و تعتبر من أهم التحديات التي تواجه الإدارة في الوقت المعاصر والمستقبلي ، و لذلك سوف نخصص لها مزيدا" من الشرح للوفاء بمتطلبات التوضيح كما يلي :-

مفهومها ، مبادئ إدارة الجوده الشامله ، مراحل تطبيق إدارة الجوده الشامله ، مكونات المواصفه الدولية ، خطوات حصول المنظمة على شهادة الجوده الشامله ، عناصر الجوده الشامله كأبعاد لفلسفة إدارية جديده .

أما مفهوم الجوده الشامله (TQ) Total Quality ، فقد سبق الحديث عنها في الفصل الأول من هذا الجزء .

رابعا : إتفاقيه الجات من خلال منظمة التجارة العالمية : سبق الحديث عنها في الفصل الأول من هذا الجزء .

القسم الثانى : دور الإدارة فى مواجهة التحديات العالمية (الحالية و المستقبلية)

من خلال مناقشتنا السابقة للتحديات التى تواجه الإدارة ، نستطيع أن نتبين أن خلاصة تلك التحديات تنحصر فى إحداث تغيرات كلية أو جزئية ، شكلية أو نوعية فى المناخ المحيط الذى تمارس الإدارة نشاطها من خلاله .

لذلك يجب على الإدارة لكى تنجح فى التعامل الصحيح مع هذه المتغيرات أن تعتبرها تحدياً لنجاحها و دافعاً لأبراز قدرتها و امكاناتها الخلاقه و بالتالى تستعد لمواجهةها من خلال مراعاة كيفية التوافق معها و الأستفاده من جوانبها الأيجابية و معرفة الأدوات اللازمه لذلك .

وإدارة القادره على مواجهة التحديات هى التى تؤمن بالحقائق الآتية : (١٠)

- ١- الجانب الأساسى هو زيادة قدرة الفرد على التكيف مع كل جديد و مستحدث لتحقيق التفاعل بين الفرد و بيئة العمل بمتغيراتها الجديده .
- ٢- ان الأفراد يخشون التغيير و يقاومونه ومن ثم يجب معرفة الأسباب الحقيقيه لذلك و العمل على القضاء عليها ومن أهم تلك الأسباب :-
 - التعود على الأوضاع الحالية و الأرتياح لها .
 - الخوف من الشئ المجهول .
 - العادات الراسخه .
 - مستوى الإدراك المحدود .
 - المصالح المكتسبه .
- ٣- ضرورة اشراك العاملين المتوقع تأثرهم بالتغيير فى عملية صنع قرار التغيير و اتخاذه
- ٤- التحدى الحقيقى الذى يواجه المدير يكمن فى :
 - موقفه تجاه المرؤوسين المتأثرين بالتغيير (يمثل التحدى الأكبر) .
 - موقفه هو ذاته تجاه التغيير .
- ٥- التغيير قد يكون شاملاً أو جزئياً و يعتبر التغيير الجزئى الأخطر حيث يوجد نوعاً من عدم التوازن بمنطقة العمل .
- ٦- التعامل مع التغيير فى الإطار الزمنى المناسب لنوعيته سواء كان سريعاً أو بطيئاً .
- ٧- الحرص على مواكبة التغيير سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات ، حيث أن التغيير و الإبداع وجهان للإدارة الفعاله .

ولكى تستطيع الإدارة تحقيق الرياده فى مواجهة التحديات عليها إتباع الآتى : (١١)

- إحداث التطوير المستمر فى كافة العمليات و الأنشطة من خلال الألتزام طويل الأجل .

- تبني مفهوم الأداء السليم من أول مره (مفهوم عدم الخطأ) .
- التدريب الفعال من أجل العمل على توضيح علاقات " العميل ، المورد " .
- الإهتمام بتأكيد خبرات و مهارات الأفراد بإعادة التدريب .
- الإستناد إلى أساليب فعالة عند التدريب و إعادة التدريب .
- التكلفة الكليه تكون المعيار الأساسي عند الشراء و ليس السعر الأقل .
- النظر للمنظمة فى ضوء مفهوم النظم (الترابط بين أجزاء المنظمة) .
- إتخاذ القرارات فى ضوء المعلومات المتكامله .

ومن أهم الواجبات الأخرى التى يجب على الإدارة أدائها لمواجهة التحديات العالمية ما يأتى : (١٢)

- ضرورة توجيه دراستها فى إتجاهات و مجالات عمل جديده .
- تطبيق خطط و سياسات مستحدثه و متنوعه .
- إحداث تغييرات فى مراكز الأشراف وفى توزيع الأعمال و الأنشطة على الأفراد
- إحداث تغييرات فى السلوك الإدارى .
- الإستفادة من دروس و تجارب الدول المتقدمة .
- المشاركة فى إعادة النظر فى طرق و اساليب التعليم .
- الإحتفاظ بالمهارات و الخبرات النادرة و مواجهة تعرضها لضغوط الهجرة .

خلاصة هذا المبحث أن هناك تحديات عالمية تواجه الإدارة سواء فى الوقت الراهن أو فى المستقبل حيث يكون لتلك التحديات انعكاساتها على مكونات المناخ المحيط بالمنظمة ومن امثلة تلك التحديات : التقدم التكني المتلاحق ، الأبداع أو الأبتكار ، الجوده الشامله ، وشروط التأهل للأيزو ٩٠٠٠ ، إتفاقيه الجات من خلال منظمة التجارة العالمية .

هذه التحديات تفرض على الإدارة ضرورة التعامل معها بموضوعيه من أجل تحقيق النجاح و البقاء و الإستمرار .

هوامش ومراجع الفصل الثالث

- (١) جون ماينر ، اربع شخصيات إدارية وخمس طرق للنجاح .
- (٢) عمرو حامد ، إدارة الأعمال الدولية ، القاهرة ، المكتبة الاكاديمية ، ١٩٩٩ .
- (٣) د/ أحمد سيد مصطفى ، المدير وتحديات العولمة : إدارة جديدة لعالم جديد ، الطبعة الأولى ، ٢٠٠١ .
- (٤) د / أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ، رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٠)
- (٥) نفس المرجع السابق .
- (٦) نفس المرجع السابق .
- (٧) أ . د فريد النجار ، استاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال بجامعة الزقازيق بينها ، المؤتمر السنوى الثانى ، القيادات الإدارية فى القرن الواحد والعشرين ، ديسمبر ١٩٩٥ .
- (٨) د / أحمد سيد مصطفى ، تحديات العولمة والتخطيط الاستراتيجي ... رؤية مدير القرن الحادى والعشرين ، الطبعة الثالثة ، ٢٠٠٠ .
- (٩) د / سيد الهوارى .
- (١٠) د/ نبيل الحسينى النجار ، الإدارة : أصولها و إتجاهاتها المعاصرة ، الشركة العربية للنشر و التوزيع : القاهرة ، غير مبين ، ص ١٧١ .
- (١١) د/ على السلمي ، إدارة الجوده الشامله و متطلبات التأهل للأيزو ٩٠٠٠ ، ص ٣١ .
- (١٢) المرجع السابق .