الجزء الثانى

دور المؤسسات فى ظل العولمة

تأليف

الاستاذ / عز الدين حسنين

obeikan.com

مقدمة الجزء الإدارى

راينا فيما سبق تطور دور الدولة فى ظل العولمة ، وما هى الادوار المختلفة للدولة فى ظل هذا المتغير الهام والظروف الإقتصادية للدول النامية ومصر . اما الأن فسنتعرض إلى موضوع دور المؤسسات فى ظل العولمة ، ونعنى بالمؤسسات كل الشركات والهيئات والبنوك العاملة فى الدولة ، وسوف نقسم الدراسة فى هذا الجزء إلى اربعة فصول ، حيث نتناول فى الفصل الأول مظاهر العولمة ودور الإدارة ، ثم نناقش فى الفصل الثانى إدارة الأعمال الدولية ، ثم فى الفصل الثالث نتناول عولمة إدارة الأعمال ، واخيرا فى الفصل الرابع نبحث فى التنمية العربية وكيفية مواجهتها للتحديات العالمية الجديدة .

وفيما يلى سنقوم بالشرح والتحليل لهذه الموضوعات كما يلى :-

obeikan.com

الفصل الأول : مظاهر العولمة .. ودور الإدارة

١- مقدمه .
٢- مظاهر العولمة .
- ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .
- المنافسة الشرسة المحلية والعالمية .
- طبيعة السوق العالمية .
- تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه إلى العولمة (الجات) .
- ازدياد حركة التجارة والإستثمار بين دول العالم .
- ازدياد حركة الإندماجات الإقليمية والعالمية
- معايير الجودة العالمية (الايزو – ISO) .
- التجارة الالكترونية .
٣- الآثار الايجابية والسلبية للعولمة من منظور إدارة الأعمال .
٤- تعظيم الاستفادة من العولمة .

obeikan.com

١- مقدمه

لقد انهار الإتحاد السوفيتى وتوحدت المانيا بشطريها الغربى والشرقى وظهر نظام عالمى جديد سيطرت فيه إقتصاديات السوق وظهر مصطلح العولمة وإنتشرت الخصخصة فى معظم دول العالم وبدأت موجة كبيرة من تحرير التجارة العالمية وتفعيل الجات من خلال منظمة التجارة العالمية (WTO) واشتدت المنافسة بين المؤسسات وحدثت تكتلات وإندماجات بين شركات محلية وشركات دولية النشاط ، كما حدثت إندماجات فى مجال البنوك ايضا كما سنرى فى هذا الفصل ، وسيطرت تكنولوجيا المعلومات، ولم تعد مؤسسات القرن العشرين صالحة للقرن الحادى العشرين لقد أصبح من الضرورى لمؤسسة القرن الحادى والعشرين أن تكون مؤسسة دولية تتجه نحو العالمية لا تكتفى بالعمل فى السوق المحلى فقط بل تتجه إلى السوق العالمى وتستخدم التطور التكنولوجى الهائل والسريع والمتدفق، فقد غيرت التكنولوجيا من طريقة اداء الأعمال تغييرا جوهريا سواء فى تصميم المنتج أو تصنيعه أو توزيعه أو تمويله، وإنتشرت التجارة الالكترونية وأصبح من السهل تسويق السلع والخدمات، وتم انجاز الأعمال من خلال هذا التطور التكنولوجى الهائل .

ايضا لم يتغير نمط المنافسة بين المؤسسات، فسيطرت استراتيجيات الهجوم بدلا من استراتيجيات الدفاع وأصبح على المؤسسات أن تتوسع جغرافيا وتتغلغل فى السوق المحلى والعالمى وتخفض من اسعارها وتنتج بجودة عالية بمعايير الجودة الشاملة .

كذلك انتهى ذلك العصر الذى كان ينظر فيه للموظفين على انهم تكاليف وعبء فأصبح الإهتمام بالعنصر البشرى من الدواعى الضرورية لمواكبة التغيرات العظيمة الحادثة من حولنا، كذلك انتهى الزمن الذى كان فيه العاملون يهتمون بأمان الوظيفة والإستقرار فقط بل أصبح التطلع الأن للعمل فى منظـــمات أعلى ومؤسسات أقوى، لقد أصبح العالم مضطربا ومليئا" بالفرص والإثارة ، وكما يقال دائما من لا يتقدم يتقادم ، تجدد أو تبدد (INNOVATE OR EVABORATE) ، لذلك لابد من التكيف والتناغم مع التغيرات الجديدة والا ستحدث الكارثة وسيغرقنا الطوفان ونصبح لاشىء فى عصر سيطرت عليه الديناصورات الضخمة التى ستلتهم الصغير والضعيف .

فالعولمة إنفتاح على العالم، وهى شلال متدفق من المعلومات الثقافية والإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية، وهى عالم تلاشت فيه الحدود الجغرافية والسياسية، فامامنا رؤوس أموال تتحرك متدفقة من الشمال للجنوب ومن الشرق للغرب والعكس، وعمالة متدفقة تبحث عن مجالات عمل جديدة، ومعلومات تتدفق بغير عائق وثقافات تتداخل وأسواق تندمج وتتقارب، فالعولمة من منظور الإدارة هى عولمة النشاط المالى والإنتاجى والتسويقى والتكنولوجى والمعلوماتى وعولمة الأسواق سواء للسلع أو للخدمات وعولمة العمالة وغير ذلك من مظاهر العولمة .

من الصعب اليوم أن تفتح الجرائد بدون أن تقرأ عن أحدث إتجاه إقتصادى حاليا وهو العولمة ، ماذا يعنى بالضبط هذا المصطلح ؟

كيف يسهم علم الإدارة والإقتصاد فى فهم هذا الموضوع ؟

إن العولمة مصطلح أصبح متداول وشائع وأصبح يستخدم للاشارة إلى الزيادة فى التكامل الإقتصادى بين الدول ، هذا التكامل نراه اليوم فى شكل دراماتيكى للنمو الهائل فى تدفق السلع والخدمات ورأس المال بين الحدود الدولية .

ومن **أهم عناصر العولمة هو الزيادة الهائلة فى حصة الإنتاج المحلى وتخصيصه للتصدير خصوصا مع إستمرار الإنخفاض الهائل فى تكلفة المواصلات والإتصالات ومع الإنخفاض فى التعريفات والقيود الدولية على التجارة ، فالمنتجون المحليون ينافسون الأن بقوة مع المنتجين من**

مختلف انحاء العالم فى الأسعار واتخاذ القرارات الإدارية الناجحة ، وثانى أهم عنصر من عناصر العولمة هو زيادة التكامل فى السوق المالى ، هذا التكامل الذى يظهر فى زيادة نسبة التقدم السريعة فى الإقراض والإقتراض بين مختلف دول العالم ، والسبب الرئيسى فى هذا التكامل ناتج عن إزالة القيود على تدفق رؤوس الأموال بين الدول والإنخفاض فى تكلفة رأس المال والتطور والابتكار الهائل فى مجال السياسات المالية واستحداث اساليب جديدة وأدوات مالية متطورة .(١)

إن زيادة المشاركة فى التجارة الدولية أصبح مصحوبا بالزيادة فى التخصص فى عمليات الإنتاج نفسها .

فعلى سبيل المثال سنجد فى إنتاج العرائس باربى الأمريكية الشهيرة ، أن البلاستيك والشعر كانا يأتوا من اليابان وتايوان ولكن الأن أصبحوا يأتوا من اندونيسيا وماليزيا والصين بسبب إنخفاض السعر فى هذه الدول ، ونماذج العرائس نفسها تأتى من أمريكا اما الملابس المستخدمة فى تزيين تلك العرائس فتأتى من الصين ، حيث تقدم الصين العمالة والقطن المستخدمين فى صناعة هذه العرائس ، هذه العروسة تتكلف ١٠ $ منها ٥٣ سنت تغطى تكاليف العمالة فى الصين ، ٦٥ سنت تغطى الخامات الاجنبية ، ١ دولار تغطى أرباح هونج كونج والنقل والباقى يكون للربح ومن مصاريف النقل والتسويق فى الولايات المتحدة الأمريكية .

ومثل هذه العملية الإنتاجية فى إنتاج عرائس باربى الأمريكية سنجد نفس الشىء يحدث فى عمليات إنتاجـــية بالولايات المتحدة الأمريكية وكثير من الدول الصناعية الكبرى .

هذا التكامل المالى ينشأ نتيجة ان بعض الدول التى تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لتمويل مشروعاتها وهناك دول لديها فائض فى رأس المال ناتج عن زيادة الادخار بها وتقوم الدول الأولى بالإقتراض من الدول التى لديها فائض فى رأس المال .

ومن امثلة الدول المقرضة فى العقد الاخير هى اليابان .

ومن المدهش أن أمريكا أصبحت من أكبر الدول المقترضة وذلك بسبب إنخفاض عائد الإستثمار والادخار لديها هذا من ناحية ، ومن ناحية اخرى بسبب التقدم الهائل فى صناعات الكمبيوتر والإتصالات والصناعات الإقتصادية الكبرى والتى تحتاج لرؤوس أموال ضخمة لتمويلها .

هذا التكامل فى النواحى المالية والسلعية يخدم التجارة الدولية فى شكل إنخفاض فى الاسعار وزيادة فى التطور والابتكار وزيادة فى النمو الإقتصادى ولكن كل هذه الفوائد العظيمة الناتجة عن هذا التكامل مصحوبة ببعض الجوانب السلبية منها :-

١- إرتفاع البطالة .
٢- إنخفاض الأرباح المحلية نتيجة إنخفاض اسعار سلع وخدمات المنتج الاجنبى واحلاله محل المحلى .

ولكن التعزية الوحيدة هى أن المستهلك يجد نفسه امام معرض دولى للسلع والخدمات باسعار مخفضة وجودة عالمية ولكن انصار الحماية دائما يصرخون انه لابد من حماية صناعاتنا المحلية بإستخدام الوسائل المعروفة لذلك مثل التعريفات ونظام الحصص وفرضها على التجارة الدولية .

وكذلك من سلبيات العولمة الهامة هو أن التكامل المالى احيانا يقود أو يحدث أزمات مالية فى بعض الدول ، ففى أواخر ١٩٩٠ حدثت المشكلة المالية فى تايدلاند والمكسيك وروسيا والتى إنتشرت فى سوق السندات والاسهم والأوراق المالية فى مختلف انحاء العالم .

وارتفعت العـــدوى من مشكلة بسيطة كنتيجة للارتباط الوثيق بين أسواق العالم ، هذا بخـــلاف الأزمة المالية التى حدثت فى دول جنوب شرق آسيا وذلك فى صـــيف عام ١٩٩٧ .

إن المستثمرون الأمريكيون يحبون وضع أموالهم فى تايلاند رغبة فى العائدات الاعلى ولكن بمجرد أن يلمحوا أى مشاكل داخل البلد حتى يقومون بسحب أموالهم فجأة من هذه الدولة وهذا ما يحدث الازمة المالية وهذه الدولة والدول تحاول أن تدعم وتقوى موقفها المالى بإستخدام اسعارالفائدة والأدوات المالية المختلفة لمواجهة هذه الازمة وهذه المضاربة الضخمة ولكن دون جدوى .

اذن **فالعولمة** انجبت العديد من القضايا التى تهم صانعى السياسات الإقتصادية ، هل الفائدة من التـــجارة الدولية تعادل التكاليف المحلية فى شكل تمزق اجتماعى وسوء توزيع للدخول ؟
هل تستطيع الدول حماية المستثمرين من نقل أموالهم من وإلى البلد المحلى وما قد يسببه ذلك من تهديدات قاتله للسوق المحلى ؟

هل التكامل الدولى يقود إلى عدم المساواة بين الدول بعضها وبعض ؟

هل المؤسسات الدولية ستكون بمثابة المقترض الاخير للدول التى تحتاج للاقتراض ؟ كل هذه التســـاؤلات تشغل بال المفـــكرين الإقتصادين فى محاولة منهم لفهم التعامل مع العولمة .(٢)

obeikan.com

٢- مظاهر العولمة

ومن الملاحظ أن التغيرات العالمية والمحلية لا تاتى فرادى بل أصبحت تاتى فى شكل موجات تصادمية على حد تعبير كارل البرخت .وسوف نختار من هذه المتغيرات والمستجدات العالمية ما يلى :-

- **ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات .**
- **المنافسة الشرسة المحلية والعالمية .**
- **طبيعة السوق العالمية .**
- **تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه إلى العولمة (الجات) .**
- **ازدياد حركة التجارة والإستثمار بين دول العالم .**
- **ازدياد حركة الإندماجات الإقليمية والعالمية**
- **معايير الجودة العالمية (الايزو – ISO) .**
- **التجارة الالكترونية .**

وفيما يلى سنقوم بنتاول كل من هذه المتغيرات والمستجدات بالشرح والتفصيل :-

ثورة تكنولوجيا المعلومات والإتصالات

لقد غيرت التكنولوجيا المتقدمة من طريقة اداء الأعمال فى منظمات الأعمال ففى عمليات التصنيع والإنتاج والتصميم والتوزيع أصبحت التكنولوجيا عنصرا أساسيا وهاما فى جميع العمليات السابقة، واستطاعات أن توفر الكثير على اصحاب الأعمال من تكلفة الإنتاج والفاقد وغيرها من امور التصنيع والإنتاج، واستطاعت أن تستخدم فى عمليات التصميم الدقيق للمنتج وطبقا للمواصفات العالمية .

هذا بالاضافة إلى ما وفرته التكنولوجيا من الجهد والوقت اللازمين للإتصال بالعملاء بالنسبه لعمليات التوزيع، فأصبح الإتصال مباشرة بالموزعين والمستخدمين فى ثوان معدودة .

وكمرحلة من مراحل التطور التكنولوجى السريع أصبحت الحاسبات الالية فى كل مكان ، فوق المكاتب وورش المصانع وفى المنازل والشركات والبنوك ، وزادت سرعتها وقوتها وامكانياتها وانخفضت احجامها واسعارها وساعدت كثيرا فى ربط الشرق بالغرب والشمال بالجنوب بشبكة إتصالات قوية وسريعة بدون جهد يذكر وبتكاليف زهيدة .

كما مكنت تلك التكنولوجيا من خلق فرص عمل غير عادية، فمثلا نجد الانترنت ينتشر فى كل بقاع العالم بحيث أصبح من الممكن إستخدام الصيرفة الالكترونية والتجارة الالكترونية والتعليم عن بعد وغيرها من فوائد إستخدام الانترنت .

إن النظم المعتمدة على الكمبيوتر يمكن إستخدامها لتفعيل المهارات اللازمة للعمل وذلك عن طريق استدعاء المعلومات بسرعة عالية واعداد التقارير الفورية اللازمة لاتخاذ القرارات والرقابة على الاداء من خلال تقديمها للأدوات والمعلومات اللازمة لمتابعة الأعمال .

ومن التطور فى تكنولوجيا المعلومات تطورت ايضا تكنولوجيا الإتصالات فأصبح من الممكن الأن أن يعمل الموظفون من داخل منازلهم دون الحاجة إلى الذهاب إلى مكان العمل، فيستطيعون الإتصال بزملائهم فى العمل من خلال المحادثة الفورية عن طريق الكمبيوتر والبريد الالكترونى

ويقومون بالتحليل وارسال الخطابات ، وبذلك أصبح من السهل العمل بالمشاركة عن بعد دون ضرورة للذهاب إلى العمل .

المنافسة الشرسة المحلية والعالمية

لقد أصبحت مؤسسة القرن الـــ ٢١ فى سوق تنافسى حاد وقرر كثير من المنافسين أن تكون استراتيجياتهم هجومية AGGRESSIVE ، والاستراتيجية الهجومية هى استراتيجية قوية واسلحتها قوية وفيما يلى بعض الاستراتيجيات الهجومية على سبيل المثال لا الحصر :-
التوسع الجغرافى – التغلغل السوقى – فتح أسواق جديدة – قيادة السوق – تحدى المنافسين . لقد انتهى أو كاد ينتهى الزمن الذى كانت فيه المنظمات تتبنى استراتيجية دفاعية أو استراتيجية النمو الحذر (النمو مع التأنى) ، ومن يتبنى تلك الاستراتيجيات يتبناها مرحليا لالتقاط الانفاس والا كان مصيره أن يكون هامشيا .

وفيما يلى بعض تلك الاستراتيجيات :-

الاستراتيجية الدفاعية : (التبعية فى السوق – الإستقرار) .
النمو مع التأنى : (خفض التكلفة) .

ان اشتداد المنافسة العالمية والمحلية قد جعل هامش الربح قليلا ، وأصبح من الضرورى تبنى استراتيجيات تحسين الربحية للبقاء فى دنيا الأعمال كبديل للإندماج .

ويتنبأ احد الباحثين بالحقائق الجديدة التالية :-

١- الأسواق العالمية ستتشبع بعد قليل .
٢- المزايا التكنولوجية سيكون عمرها قصيرا" .
٣- الخدمة ستكون ذات أهمية محورية .
٤- متوسط نمو الدخل القابل للانفاق سيقل .
٥- زيادة معدل نمو النمور الاسيوية .
٦- زيادة توحد أوربا والتكتل الأوربى .
٧- أهمية الاستفادة من الأصول العملية .

إن التغيرات العالمية المعاصرة فرضت على كثير من الشركات أن تنافس غيرها بقوة وفى نفس الوقت تنمو معها فى تكتلات عالمية من اجل زيادة قوتها والحصول على أسواق أكبر .
هذه التحالفات والتكتلات عندما تتكون سوف تزيد الأرباح ، كما أن الأرباح أصبحت تتحقق من خلال الخدمة والسرعة والابتكار والانتباه للتفاصيل التى يطلبها المستهلك، وأصبح النجاح يتوقف ليس على أساس تحريك الموارد بل على أساس الرؤية والرسالة وفرص العمل والتنظيم المربح واختيار الشركة لموقعها فى السوق الذى يظهر قوتها وامتيازها .

طبيعة السوق العالمية

يتسم السوق العالمى بتدفق الأموال والمعلومات بشكل سريع وعالمى فالمنظمات من مختلف دول العالم أصبحت تبيع وتشترى فى كل منطقة يمكن أن يظهر بها فرصة للتجارة، ويقوم المحترفون بعملهم وبجوارهم حاسب آلى يربط بين كل دول العالم شرقا وغربا وشمالا وجنوبا ، فيقوم المحترفون فى المنظمات بعرض خدماتهم وسلعهم على الانترنت ويستقبلون الطلبات ويقومون بشحنها الى الطالب دون أن يكون هناك مكان محدد للتعاقد والتعامل وظهر ما يسمى بالمنظمة الإعتبارية VIRTUAL ORGANIZATION حيث لا يوجد وجود مادى للمنظمة .

لقد أصبح من الممكن مثلا أن تأخذ شركة أو مؤسسة موقعا" على الانترنت وتستعرض سلعها وبضائعها أو خدماتها دون أن يتوافر لديها مخزون أو خدمة لتقديمها ولكنها تستطيع أن توفره فى ثوان معدودة للمشترين فى وقت سريع من خلال الإتصال الفورى المباشر عبر الانترنت (الشبكة السحرية) .

فطبيعة السوق العالمية ومظاهرها المتمثلة فى منظمة التجارة العالمية تتطور تطورا هائلا وسريعا يفرض على المؤسسات والشركات أن تتوجه عالميا إذا ارادت زيادة الأرباح والإستمرار فى دنيا الأعمال ، فالعولمة ومظاهرها نعيشها ان ابينا وان قبلنا فهى امر محتوم لابد من الذوبان بداخله وليس مواجهته ، ولعل أهم الاسباب التى تدعو الشركات إلى الإندماج فى العولمة هو التطور التكنولوجى الهائل الذى يسعى إلى تخفيض التكاليف وتحسين المنتج وتوزيعه بشكل أوسع وأكبر ، وتدفق الأموال بصورة كبيرة وعظيمة بين الدول بعضها البعض ، وإمكانية خلق أسواق كبيرة فى دول متعددة وخلق انماط استهلاكية على مستوى العالم، كذلك ثورة الإتصالات والمعلومات التى تسمح بنقل المعلومات والإتصالات بسرعة الضوء .

تحرير التجارة العالمية وضرورة التوجه إلى العولمة (الجات)

ايضا" تعتبر إتفاقية الجات من أهم التحديات التى تواجه الإدارة فى الوقت الحالى وفى المستقبل بإعتبارها من المحددات لمستقبل التجارة الدولية من حيث قيامها بتغيير خريطة التجارة العالمية و تأثيرها على إقتصاديات الدول سواء كان هذا التأثير ايجابيا" كتأثيرها على الدول المتقدمه أو سلبيا" كتأثيرها على الدول الناميه .

و سوف نتناول إتفاقية الجات من خلال مناقشة النقاط التاليه :-

١- نشأة الجات .
٢- مبادئ الجات .
٣- أهداف الجات .
٤- آثار الجات (السلبيه و الأيجابيه) على الإقتصاد المصرى .

وسوف نقوم بشرح موجز لكل من النقاط السابقة كالاتى :-

١- نشأة الجات : GATT :

كان لفترة الكساد العالمى فى بدايه الثلاثينات و كذلك خلال الحرب العالمية الثانيه أكبر الأثر فى التفكير فى إيجاد طرق لتحرير التجارة الدولية من العقبات و المشاكل التى تقف امامها و ايضا" تكوين نظام للتجارة الحره بين الدول .

لذلك تم التوقيع على إتفاقيه سميت بالإتفاقيه العـــامه للتعـــريفات و التجارة ويطلق عليهـــا General Agreement on Tariffs And Trade وهـــى ما تعـــرف بالجـــات GATT .

وكان هناك ثمانية جولات للجات كان أخرها هى جولة اورجواى ، وقد تم التوقيع عليها فى عام ١٩٩٤ ، ثم بدأت منظمة التجارة العالمية فى تطبيق إتفاقيات الجات وتنفيذها والاشراف عليها وذلك بدءا من أول يناير من عام ١٩٩٥ ، وسيتم التعرض بالتفصيل لهذه المنظمة فى الفصل الثانى من هذا الجزء .

٢- مبادىء الجـــات :

تهدف الجات إلى خلق كيان جديد للتجارة الدولية يساعد على الأستغلال الأمثل للموارد المتاحه مما يؤدى إلى رفع مستوى المعيشه و زيادة الإنتاج و تشجيع التجارة و إزالة العقبات التى تقف فى طريق التجارة الدولية و ذلك من خلال النقاط التاليه :-

أ- مبدأ عدم التمييز (الدولة الأولى بالرعاية) :

وينطوي هذا المبدأ على عدم تمييز الدول الأعضاء أو منح رعاية خاصة لاحدى الدول على حساب الدول الاخرى ، حيث يدعو هذا المبدأ إلى المساواة بين كل الاعضاء فى الجات فى ظروف المنافسة بالأسواق الدولية ولكن هناك استثناءات منحت للدول النامية مثل :-

- الترتيبات الحمائية للصناعات المحلية فى الدول النامية حتى تقوى على الصمود والمنافسة العالمية.
- العلاقات التفضيلية التى تربط بين الدول الصناعية المتقدمة مثل انجلترا وفرنسا وايطاليا وبعض الدول النامية التى كانت قديما مستعمرات لها .
- الترتيبات المتعلقة بعمل تكتلات إقتصادية وتشجيعها على تحرير التجارة العالمية .

ب- مبدأ المفاوضات التجارية :

وهو ما تعتبره منظمة التجارة العالمية الإطار الشرعى والقانونى لعمل مفاوضات لتنفيذ الاحكام او تسوية الخلافات .

جـــ - مبدأ المعاملة التجارية التفضيلية :

وتتضمن منح الدول النامية علاقات تجارية تفضيلية مع الدول الصناعية الكبرى بهدف دعم الدول النامية فى التنمية الإقتصادية وزيادة حصيلتها من العملات الاجنبية .

د- مبدأ التبادلية :

ويقضى بضرورة تحرير التجارة الدولية من القيود أو تخفيضها فى إطار تبادلى بمعنى أن تتم الإتفاقات بين الدول الاعضاء داخل الجات على مزايا لتخفيف الأعباء أو القيود الجمركية وبصورة تبادلية حتى تتعادل الفوائد التى تحصل عليها كل دولة يستثنى من ذلك حماية الصناعات الوطنية فى الدول النامية حتى تستطيع المنافسة .

هـ - مبدأ الشفافية :

وهو الاعتماد على التعريفة الجمركية وليس على القيود الكمية حيث يمكن بسهولة تحديد حجم الحماية والدعم الممنوح للمنتج المحلى ويستثنى من ذلك حالة الدول التى تعانى من عجز فى ميزان المدفوعات .

٣- أهداف الجات :

١- تخفيض الحواجز الجمركية من اجل تنشيط التجارة الدولية .
٢- اتخاذ المفاوضات كوسيلة لحل المشكلات المتعلقة بالتجارة الدولية .

ومنهما يستطيع العالم تحقيق الأهداف التالية :-

- رفع مستوى معيشة الأفراد فى الدول الاعضاء .
- رفع مستوى الدخل القومى الحقيقى .
- تشجيع حركة رؤوس الأموال المستثمرة .
- تنشيط الطلب الفعال .
- الوصول لمرحلة التوظيف الكامل للموارد المتاحة .

٤- آثار الجات (الأيجابيه والسلبيه) على الإقتصاد المصرى :

و تتعلق آثار الجات بجانبين هما : **الإتفاقيات ، أداء الميزان التجارى .**

الجانب الأول : الإتفاقيات (٣)

الإتفاقيـــــة	الآثار السلبيـــة	الآثار الأيجابيــة
الزراعـــه	١- زيادة تكلفة وارداتنا من المواد الغذائيه فى المستقبل . ٢- الغاء نظام الدعم على السلع الغذائيه . ٣- تعويض الدوله فى شكل منح و قروض ميسره لإستيراد المواد الغذائية .	١- التوسع فى إنتاج المحاصيل بعد إزالة الدعم مثل القمح والحبوب الزيتيه . ٢- إستصلاح أراضى جديده لزيادة التوسع الأفقى . ٣- زيادة القدره التنافسيه على تصدير السلع الزراعيه مثل القطن و الخضر و الأرز و الفاكهه .
المنسوجات (و تمنح فتره إنتقاليه لمدة عشر سنوات لألغاء كافة القيود على المنسوجات مثل : كافة المنتجات).	١- زيادة الأعباء المالية بالنسبه للمصانع الصغيره من اجل إحداث التطوير اللازم بها ٢- القصور الحالى بالإدارة تجاه المواصفات القياسيه المطلوبه عالميا"	١- تطوير الصناعات النسيجية . ٢- تقديم التسهيلات للمصدرين . ٣- الأرتقاء بمستوى الجوده و مطابقة المواصفات القياسيه العالمية (ISO) . ٤- ضرورة إنشاء جهاز لمكافحة الأغراق و الدعم بما يتناسب مع الألتزامات الدولية .
الملكيه الفكريه	١- إرتفاع تكاليف الإنتاج	١- دعم سوق الكتاب و الأفلام و شرائط الكاسيت . ٢- حماية حق المؤلف . ٣- ضمان حقوق أصحاب الفكر و براءات الأختراع .

الخدمات	١- عدم القدره على منافسة الشركات السياحيه و شركات التأمين الأجنبيه. ٢- زيادة رأس المال الأجنبى يخفض من قيمة و سعر صرف الجنيه بالنسبه للعملات الأجنبيه الأخرى. ٣- تأثر البنوك المحلية . ٤- تأثر شركات الطيران الوطنيه و جميع الشركات فى المجالات التى سوف يدخلها رأس المال الأجنبى و التكنولوجيا الحديثه .	١- زيادة الإستثمار السياحى و شركات التأمين متعددة الجنسيات . ٢- تطوير البورصه و تشجيع دخول رأس المال الأجنبى بها تشجيع افتتاح فروع جديده للبنوك العالمية بمصر . ٣- تشجيع رؤوس الأموال الأجنبيه على الإستثمار فى مجال الطيران و الطرق و الكهرباء و البناء و النقل ..الخ .

وبناء على ذلك فان تحرير التجارة طبقا" للجات سيؤدى إلى تعرض قطاعات الإنتاج المحلية (سلع، خدمات) إلى المنافسه العالمية مما يتطلب ضرورة إصلاح هيكل الحمايه بما لا يتعارض مع الميزه النسبيه لبعض قطاعات النشاط الإقتصادى و بما يتوافق مع التخصيص الأمثل للموارد .

الجانب الثانى : الآثار المتوقعه على اداء الميزان التجارى (٤)

أولا" : الصادرات	مدى تأثرها بتنفيذ الجات
- **البترول** و منتجاته بنسبة ٤٥%	زيادة الحصيله و تحسن فى الصادرات
- المنسوجات القطنيه و الملابس الجاهزه بنسبة ٣٧% من إجمالى الصادرات عام ١٩٨٩.	تنخفض الصادرات للدول المتقدمه فقط و لكنها ستزداد للدول الناميه الأخرى مما يعوض الفرق بل ستنتعش ايضا" .
- **الصادرات الزراعيه مثل :** القطن الخام و البطاطس و البرتقال و الأرز و البصل المجفف بنسبة ٦%	ستزداد خصوصا" لدول الإتحاد الأوروبى لألغاء الدعم هناك مما سيزيد من سعرها و حدوث انتعاش.
- **الصادرات من السلع المصنعه :** مثل : الأثاث الخشبى و الأحذيه و السلع الهندسيه و الكيماويه و الألمونيوم	نتيجه لوجود الميزه النسبيه للسلع المصريه مقارنة بالسلع البديله الأجنبيه ستزداد الصادرات و تظهر صناعات جديده

ثانيا" : الواردات	مدى تأثرها بإتفاقية الجات
- **المواد الخام** الزراعيه و السلع الغذائيه من أصل زراعى تزيد عن ٣٥%	إرتفاع اسعار هذه الواردات لألغاء الدعم سيؤدى لزيادة الرقعه الزراعيه
- من السلع الوسيطه نحو ٤٠.٧%	الصادرات ستزداد نتيجة تخفيض التعريفه الجمركيه و سيكون سعر المنتج النهائى أقل من الأجنبى و بالتالى سيزداد الإنتاج و يحل محل الواردات بشرط الجوده .
- الواردات من السلع الإستثماريه نحو ١٢.٦%	ستتوقف فى النهايه على مستوى الكفاءه و الجوده للصناعات الوسيطه

ثالثا" : الخدمات	مدى تأثرها بإتفاقية الجات
- رسوم قناة السويس	من المتوقع زيادة الحصيله و ذلك للأنتعاش التجارى العالمى .
- الخدمات المصرفيه والمالية	سيزداد انتعاش السوق المصرفى
- ايرادات الخدمات الملاحيه	من المتوقع عدم حدوث أى تغييرات
- الخدمات المهنيه و الأستشاريه	تلك الخدمات تتمتع بميزه نسبيه وهى التكلفه المنخفضه و الجوده العاليه الخروج للأسواق الخرجيه.
- تحويلات العاملين بالخارج	ستزداد نتيجة فتح أسواق عماله جديده

ولعـــلاج الآثارالسلبيه نجد أن الدوله تسعى جاهده لزيادة الرقعه الزراعيه بجنوب الـــوادى (**مشروع توشكى**) و تعمير سيناء و اعطاء تسهيلات للمستثمرين منها :-

الأعفاءات الضريبيه، منح الأراضى مجانا" فى جنوب مصر، اعفاءات المناطق الحره .

بالإضافه إلى تشجيع اقامة مناطق حره مشتركه مع دول شرق اسيا و الدول العربيه و تشجيع الدول العربيه لتكوين السوق العربيه المشتركه .

ازدياد حركة التجارة والإستثمار بين دول العالم

لقد زادت الصادرات عبر العالم حتى أصبحت تمثل ٣٥ % من إجمالى الناتج القومى العالمى WORLD WIDE GROSS NATIONAL PRODUCT (W.W.GN.P) بعد أن كانت تمثل ١٢ % فقط فى عام ١٩٦٢ .

كما ازدادت الإستثمارات المباشرة خارج نطاق الحدود الإقليمية فمثلا اقامت الصين شركات فى الولايات المتحدة الأمريكية واشترت العديد من المصانع حتى تخلق أسواقا فى أمريكا ونفس الشىء فعلته فى أوربا واستطاع الصينيون أن يستفيدوا من وجود مصانع وإستثمارات مباشرة فى دولة المضيف لأن ذلك سوف يوفر عليهم الكثير مثل تجنب القيود التى قد تضعها تلك الدول على صادرتها اليها، مع احتواء المشاعر السلبية لابناء البلد المضيفة الذى يرحبون بالصناعة فى بلادهم، بالاضافة إلى خفض المصاريف الخاصة بالنقل والشحن والتأمين وغيرها من المصروفات المتعلقة بنقل البضائع من البلد المصدر إلى البلد المستورد، وكذلك من الممكن إحداث نوع من التزاوج أو التحالف بين شركات صينية واخرى امريكية أو أوربية وذلك لتعزيز القدرة التنافسية للشركات المتحالفة ازاء منافساتها الاخريات، وبنفس الاسلوب قامت تحالفات بين الشركات اليابانية والأمريكية مثل تحالف مازدا مع فورد فى صناعة السيارات، وتويوتا مع كريزلر فى صناعة السيارات ايضا وتحالف فينولتا مع كوداك فى صناعة اجهزة ومستلزمات التصوير، كما أن إنفتاح الأسواق المالية على مصراعيها شجع دول العالم خاصة فى أوربا الغربية والولايات المتحدة الأمريكية إلى الغاء سقوف اسعار الفائدة وسمح هذا لكثير من البنوك أن تجذب مستثمرين اجانب أكثر وأكثر وقدمت لهم اسعار فائدة اعلى وفى نفس الوقت لم تعد هناك تقريبا قيود لإنشاء بنوك اجنبية وفروع لها فى دول العالم المختلفة وهكذا أصبحت النظم المالية أكثر إنفتاحا، وبالطبع ادت زيادة حركة النشاط التجارى بين دول العالم إلى التمهيد لظهور مصطلح العولمة GLOBALIZATION وأصبحت من مظاهر العولمة الرئيسية .

ازدياد حركة الإندماجات الإقليمية والعالمية

مع بداية قيام أوربا الموحدة ظهرت فى أوربا حركة تحرير واسعة للخدمات المصرفية فبدأت موجة عارمة من الإندماجات بين المنظمات فى معظم بلاد العالم لتعزيز مراكزها المالية والتنافسية وشملت حركة الإندماجات كبرى دول العالم مثل أمريكا واليابان وبعض الدول الأوربية وذلك لمواجهة المنافسة الشرسة من ناحية وللتغلب على المشاكل الداخلية لديها من ناحية اخرى والمتعلقة بتدنى الربحية وضعف المستويات الإدارية والمالية بها .

وعلى سبيل المثال فمنذ ما يقرب من العامين أو أكثر حدث إندماج بين شركة " أمريكا أون لاين " كبرى الشركات الأمريكية لخدمات الانترنت وشركة " تايم وارنر " فى مجال الإعلام والمنتجات الترفيهية . وتقدر القيمة السوقية لرأس المال المتداول للشركة الجديدة بنحو ٣٥٠ مليار دولار وهو ما يعادل إجمالى الناتج المحلى للهند التى تأتى فى المرتبة رقم ١٥ بين دول العالم .(٥)

كما اعلنت كبرى شركات البترول العالمية فى نوفمبر عام ١٩٩٨ وهما شركة اكسون و شركة موبيل إندماجهما بقيمة تتجاوز ٨٠ مليار دولار، وتكونت الشركة الجديدة باسم " اكسون موبيل كورب " ويبلغ رأس المال المتداول للشركة الجديدة نحو ٢٤٠ مليار دولار .

وفى نفس التاريخ السابق تم الإندماج الكبير بين عملاقى صناعة السيارات فى العالم وهما دايملر بنز الالمانية والمنتجة لسيارات مرسيدس وشركة كرايسلر الأمريكية، وقد بلغت قيمة هذا الإندماج ٧٥ مليار دولار وأصبحت باسم " دايملر كرايسلر .ايه جى " .

وقد شهدت السنوات الاخيرة منذ منتصف التسعينات موجه من الإندماجات الكبرى فى الولايات المتحدة الأمريكية وأوربا وابرزها فى القطاع المصرفى مثلا (٦) :-

١- إندماج " بنك أوف أمريكا " مع " تشيز بنك " فى " بنك أمريكا " الجديد والذى ياتى فى المرتبة الثانية بعد " سيتى جروب " من حيث الأرباح .

٢- **كما يجرى الأن دمج بنك " بانكرز ترست " الأمريكى مع أكبر البنوك الالمانية " ديوتش بنك " فى إطار إندماج مصرفى كبير " عابر للقارات " .**

تتعدد عمليات الإندماج من إندماج افقى وإندماج رأسى ، فصفقة الإندماج بين CITY CORPORATION (وهى من أكبر المؤسسات المالية فى الولايات المتحدة الأمريكية) وبين شركة TRAVELERS (من أكبر مؤسسات النقل والسياحة) ، يجعل هذا النوع من الإندماج بين النشاطين فى شركة جديدة عملاقة من الصعب منافستها، وما يقال عن تحقيق مزيد من المنافسة فى ظل إقتصاد السوق الحر من جراء تكوين هذه الإندماجات غير صحيح حيث تدفع هذه الإندماجات العملاقة إلى تكوين احتكارات كبيرة .(٧)

وتقدر قيمة عمليات الإندماج بين المؤسسات المالية خلال الفترة من عام ١٩٩٥ وحتى عام ١٩٩٧ فى العالم ٦٠٠ مليار دولار .(٨)

لقد شهد عام ١٩٩٧ تنامى حجم عمليات الإندماج العالمية اذ تشهد التقديرات إلى أن هذه الصفقات قد تجاوزت ٩٠٠ مليار دولار، منها ٤٠٠ مليار دولار فى أوربا وحدها . ويعتبر القطاع المالى والمصرفى أهم القطاعات التى شهدت حركة الانخراط فى عمليات الإندماج والتى ينظر اليها كجزء من عمليات هيلكة القطاع المذكور .(٩)

ففى أوربا على سبيل المثال ادت الإندماجات إلى أن انخفض عدد البنوك فى فرنسا مثلا من ٨٠١ بنكا فى عام ١٩٩٠ إلى ٦٢٦ بنك فى عام ١٩٩٤ .

وفى أمريكا انخفض عدد البنوك من ١٣.٤ الف بنك فى منتصف السبعينات إلى ١٢.٧ الف بنك فى عام ١٩٨٠ ثم إلى نحو ١١ الف بنك فى منتصف ١٩٩٥ والتى من أهمها إندماج كل من CHASEMANHATTAN و CHEMICAL BANK CHASE MANHATTAN .

هذا وتتميز الإندماجات فى الولايات المتحدة الأمريكية خلال النصف الأول من عام ١٩٩٨ بحدوث طفرة كبيرة فى قيمتها حيث أن إجمالى أصول البنوك التى اعلنت عن إندماجها خلال هذه الفترة بلغت قيمتها ما يقرب من ٢٤٠ بليون دولار وهو ما يزيد عن قيمة أصول حالات اية إندماجات حدثت خلال أى سنة كاملة اخرى والتى لم تتجاوز فى افضل سنة سابقة عن ٦٠ بليون دولار ولم يعد الإندماج فى الازمنة الاخيرة يقتصر على معالجة مشكلات قائمة .(١٠)

المزايا التى تتحقق من جراء عمليات إندماج الشركات والمؤسسات (١١) :-

١- تحقيق إقتصاديات الحجم الكبير ECONOMY OF SCALE من جراء خفض تكاليف الإنتاج .
٢- تخفيض درجة المخاطر عن طريق تنويع الأوعية الإستثمارية .

٣- تحقيق درجة أكبر من فرص السيطرة على السوق عن طريق تقليل درجة وفرص المنافسة .
٤- اتاحة الفرصة للشركة الدامجة لشراء أصول بتكلفة تقل عن قيمتها السوقية .
٥- تحسين الكفاءة الإدارية للشركات المندمجة عن طريق تغيير إدارتها .

معايير الجودة العالمية (الايزو – ISO)

- الجوده الشامله و شروط التأهل للأيزو ٩٠٠٠ :

تعتبر من أهم التحديات التى تواجه الإدارة فى الوقت الحالى وفى المستقبل، و لذلك سوف نهتم بتوضيح مفهومها، مبادىء 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 .

- مفهوم الجوده الشامله Total Quality(TQ) :

تتعدد التعاريف الخاصه بمفهوم الجوده الشامله، ومنها التعاريف الآتيه (١٢) :-

يعرف **جوزيف آرجابلونسكى** إدارة الجوده الشامله بأنها " شكل تعاونى لأداء الأعمال أو لأنجازها يعتمد على القرارات المشتركه لكل من الإدارة و العاملين بهدف تحسين الجوده و زيادة الإنتاجيه بصفه مستمره من خلال فرق العمل "

كما يعرفها **جون مارس** بأنها " اسلوب جديد تماما" للتمعن فى المبادىء والقيم الخاصه بالإدارة و التى يمكن أن تقدم حلولا" للمشاكل السياسية و الإجتماعية و الإقتصادية و التكنولوجيه التى ستواجه العالم خلال الالف عام المقبله " .

كما يعرفها **بدين مانسر و نيكولاس آر** على انها " عبارة عن فلسفة و مجموعه من المبادىء الأرشاديه و الممارسات العلميه التى تمثل الأساس للتحسين المستمر للمنظمة .

ومما سبق يتضح أن مدخل إدارة الجوده الشامله من المداخل الحديثه التى تهتم بها الإدارة فى سبيل تحقيق مستوى أعلى من التحسين المستمر للسلع و الخدمـــات التى تقدمها .

- مبادىء إدارة الجوده الشامله Total Quality Management (TQM) :

إدارة الجودة الشامله ترتكز على العديد من المبادىء أهمها :-

١) **CUSTOMER CENTERED** : التركيز على العملاء سواء الذين يتعاملون مع المنظمة فى شراء منتجاتها من سلع و خدمات أو من يعملون بداخلها و يتوقف على ادائهم مستوى الجوده المطلوب .

٢) **KEY RESULT** : التركيز على النتائج و العمليات معا" فالنتائج المعيبه هى دليل على عدم الجوده فى العمليات ذاتها و بالتالى لابد من معالجة أى صعوبات تطرأ و تعترض تحسين نوعية المنتجات أو الخدمات .

٣) **PREVENTIVE ACTION :** الوقايه من الأخطاء قبل وقوعها و هذا يتطلب إستخدام معايير مقبوله لقياس الجوده فى المنتجات و الخدمات أثناء عملية الإنتاج بدلا" من إستخدام مثل هذه المعايير بعد وقوع الأخطاء .

٤) **PARTICIPATIVE PRINCIPLE :** اتخاذ القرارات استنادا" إلى الحقائق بمعنى أن يتم إشتراك جميع العاملين بالمنظمة فى تفهم العمل و مشكلاته و كافة المعلومات التى تتخذ على أساسها القرارات و هو ما يعنى ضرورة الاعتماد على جهاز كفء للمعلومات.

الشواهد التى تدل على عدم الجوده :-

- إنخفاض جودة المنتجات .
- زيادة الوقت المقرر للعمليات .
- زيادة عدد شكاوى العملاء .
- زيادة معدلات دوران العاملين .

- مراحل تطبيق الجوده الشامله :

تنقسم هذه المرحله إلى ما يلى :-

١- مرحله الأعداد :

و منها تتحدد الأهداف و المصطلحات التى يجب أن يتم الأجماع عليها .

٢- مرحله التخطيط :

ومنها يتم وضع الخطط التفصيليه و التصديق عليها و توفير الموارد اللازمه .

٣- مرحله التقديم و التقويم :

و تشتمل على التقويم الذاتى، التقويم التنظيمى، المسح الشامل .

٤- مرحله التنفيذ :

و فيها يتم أختيار المنفذين و تدريبهم .

٥- مرحله تبادل و نشر الخبرات :

وفيها يتم إستثمار الخبرات و النجاحات التى تحققت و تدعى جميع و حدات المنظمة و العاملين بها للمشاركه فى عملية التحسين و أقناعهم بالمزايا التى تعود عليهم من هذه المشاركة .

- مكونات المواصفه الدولية :

نظرا" لأهمية المواصفات الدولية للجوده و على ضوء حجم التجارة الدولية ظهرت الحاجه لوضع اسس موحده لمواصفات الجوده العالمية تكون مقبوله من الدول .

و تشمل مكونات المواصفه الدولية السلسله الآتيه :-

١- المواصفه ISO ٩٠٠٤ : وهى مواصفة ارشادية تستخدم لأرشاد جميع المنظمات لبناء نظام لإدارة الجوده و تحديد الجوانب الفنيه و الإدارية المؤثره فى جودة المنتج فى كل مراحل الإنتاج و على كل منظمة أن تختار ما يتفق مع طبيعة نشاطها و اعداد دليل الجوده الخاص بها و الذى يتضمن مستوى الجوده المطلوب

٢- **المواصفه ISO ٩٠٠٣** : تهتم بتأكيد الجوده بالفحص و الإختبار للمنتج النهائى و توضيح امكانات المورد لأجراء عمليات التفتيش و الإختبار على المنتج النهائى بصوره تمكنه من اكتشاف الوحدات غير المطابقه للمواصفات المتفق عليها .

٣- **المواصفه ISO ٩٠٠٢** : الخاصة بمراحل الإنتاج والاعداد وتطبق هذه المواصفه عندما يكون المورد ملزما" أمام العميل بتأكيد متطلبات الجوده أثناء مراحل الأعداد و الإنتاج، و هذا بالأضافه إلى فحص و اختيار المنتج النهائى المحدد بالمواصفه ISO ٩٠٠٣ .

٤- **المواصفه ISO ٩٠٠١** : وهذه تعتبر نموذجا" متكاملا" لتنفيذ متطلبات الجوده الشامله للمنظمة، فبالأضافه للمتطلبات المذكوره فى المواصفه ٩٠٠٢ نجد أنها تشتمل على قيم و قواعد التركيبات فى الصيانه .

ويتم اختيار نماذج الأيزو وفقا" لما يتلائم مع حجم المنظمة و الأنشطه و الأحتياجات المطلوبه منها، و هذا يعنى أنه قد تضاف أو تحذف أحيانا " بعض الجزئيات من النموذج الذى يتم أختياره ليناسب كافة أحتياجات المنظمة على أن يراعى عند اجراء هذا التعديل الإتفاق بين طرفى التعاقد و ينص عليه فى العقد المبرم بينهما.

٥- **مواصفات الجوده الشامله ISO ٩٠٠٠** : وهى شهاده دولية تؤكد قدرة المورد على تنفيذ مواصفات الجوده المتفق عليها من الجميع، و يشمل هذا الجزء من النظام الفلسفه الأساسيه لنظام الجوده و خصائصه و أنواعه و الخطوط العريضه لكيفية اختيار النظام الذى يتناسب و طبيعة المنظمة و الأساليب اللازمه للتنفيذ كما يشرح كيفية اعداد و تقديم العقود من الأطراف المختلفه . و يعتمد نظام التقييم فى نظام (ISO ٩٠٠٠) على المواصفات المحدده للمنتج أو الخدمه .

- خطوات حصول المنظمات على شهادة الجوده الشامله (TQ) :

وتشمل هذه الخطوات ما يلى :-

١- الإتصال بأحد الجهات المرخص لها عالميا" بالمراجعه و التقييم .
٢- تقييم نظام الجوده لدى المنظمة و مراجعته بشكل شامل مقارنة بالمتطلبات فى ISO ٩٠٠١ ، ISO ٩٠٠٣ .
٣- تحديد خطوات التصحيح اللازمه لمطابقة . ISO ٩٠٠٠.
٤- تحـــديد المساعدات المطلوبه من جانب جهة التقييم أو الجهه الأستشاريه المخصصه .
٥- إصدار برنامج تأكيد الجوده .
٦- تجهيز دليل الجوده الخاص بالمنظمة .
٧- تقييم مبدئى من ممثلى الجهه المرخص لها عالميا" بالتقييم لمراجعة و تحليل دليل الجوده.
٨- التقييم النهائى لنظام الجوده و إصدار شهاده الجوده فى حالة المطابقه .

- عناصر الجوده الشامله كأبعاد لفلسفه إدارية جديده (١٣) :-

تعتبر تلك العناصر بمثابة مجموعه من التحديات الهامه التى تواجهه الإدارة و تلزمها بتبنى فلسفه جديده :-

١- قبول التغيير كحقيقه و التعامل الفعال مع المتغيرات .
٢- الأقتناع بأهمية المناخ المحيط بالإدارة و تحديد كيفية التعامل معه .
٣- الأعتراف بآليات السوق .
٤- إستيعاب التكنولوجيا الجديده و المتجدده .
٥- الإستخدام الأمثل لتكنولوجيا المعلومات واستحداث التنظيمات والاساليب الإدارية التى تتوافق معها .
٦- قبول المنافسه كواقع يعتمد فى مواجهته على التميز .
٧- الإهتمام بالإستثمار الأمثل للموارد و الطاقات المتاحه .
٨- الإهتمام بالوقت كمورد رئيسى .
٩- النظر إلى العالم كوحده متكامله يجب التعامل معه خروجا" من المحلية و الإقليمية .
١٠- الإهتمام بالتكامل مع الأخرين من خلال العمل على تكوين تحالفات .
١١- الإهتمام بالعميل و إعتباره أساسا" فى الأختيارات الإدارية .
١٢- الأخذ بمفاهيم العمل الجماعى .
١٣- الإهتمام بالتعامل فى المستقبل استنادا" إلى التخطيط الأستيراتيجى .
١٤- إعادة تشكيل الهياكل و التنظيمات و الأساليب .
١٥- الأيمان و الإهتمام بالعنصر البشرى كقوه أساسيه فى انجاح الإدارة .

التجارة الالكترونية ELECTRONIC COMMERCE

بعد طول غياب وتشتت بين وسائل الإتصال والحاسبات الالية التقت معا فى واد" للمعرفة والتكنولوجيا وولدت الانترنت تلك الشبكة المعلوماتية السحرية التى استطاعت أن تنقل المعلومات بالصوت والصورة وبشكل مكتوب فى ثوان معدودة من اقصى الارض إلى أى بقعة فى العالم ، وسمحت لاهل الارض بالتعرف على بعضهم البعض وكل فى مكانه ، فتستطيع من مكانك أن تدخل إلى منازل العالم أجمع وتتحدث إلى أفراده وتختلط بثقافاته ، بل تعدى الأمر ذلك حيث تستطيع أن تدخل إلى المكتبات العالمية وتقلب بين صفحات الكتب وتقرأ وتتصفح ما تريد وقت ما تريد ، وتستطيع ايضا من خلال اية مؤسسة أو شركة أن تشترى وتبيع ما تريد وتدفع أو تستلم المبلغ بمجرد انهاء التعاقد ودون الحاجة لمصاريف التأمين والنقل والشحن فكلها ستكون مخفضة ناهيك عن تخفيض الوقت فى التعاقد مع وسيط الذى يقوم بدوره بالإتصال بشركات متعددة للوصول إلى ما تريد من جودة أو مواصفات ، فكل شىء متاح امامك من خلال تلك الشبكة السحرية وفى ثوان معدودة تستطيع انجاز مهمتك . وبذلك تحولت أسواق الدول إلى سوق عالمية واحدة (BORDERLESS) .

والتجارة الالكترونية هى تجارة تقوم على شبكة المعلومات الدولية (الانترنت) فتقوم أى شركة بإنشاء موقع لها وعنوان وتقوم من خلال هذا الموقع بعرض منتجاتها واسعارها ومنافذ توزيعها والتسهيلات المقترنة بالبيع للعملاء .

فعلى سبيل المثال تضع الشركات الصناعية والخدمية تشكيلة منتجاتها وعروضها المتكاملة وتضع البنوك خدماتها المصرفية وبرامجها الإقراضية وعمليات تلقى الودائع .

فالتجارة الالكترونية تجارة فى أسواق بلا حدود جغرافية أو زمنية وهى تجارة متاحة على مدار ٢٤ ساعة فى اليوم توفر الوقت والجهد والتكلفة وتفتح أسواقا جديدة لم تكن معروفة من قبل خاصة بالنسبة للشركات حديثة العهد بالأسواق .

التجارة الالكترونية ودورها فى تطوير صادرات مؤسسات الدول النامية :

مما لا شك فيه أن إنتشار التجارة الالكترونية ارتبط ظهورها وإستخدامها بكل من :-
- الانترنت بإعتباره وسيلة العرض ، ووسيلة الشراء .
- بطاقات الدفع بإعتبارها وسيلة الدفع .

لذا كان من الضرورى أن يكون التطور فى كل منهما ، ويلاحظ أن التجارة الالكترونية هى اسهل أنواع التجارة وأحدثها ، ولابد لمؤسسات الدول النامية أن تقوم بتطوير نفسها حتى تستطيع إستخدام التجارة الالكترونية فى عرض منتجاتها على الشبكة الدولية ، وبالتالى تزيد من صادراتها ومبيعاتها بصورة كبيرة مثلها فى ذلك مثل المؤسسات الكبرى .

٣- الآثار الايجابية والسلبية للعولمة من منظور إدارة الأعمال

أبينا أم شئنا فان العولمة اتية علينا لا محالة، فالعالم من حولنا تغير كما تغيرت البيئات الثقافية والإقتصادية والإجتماعية والمعلوماتية وانقلبت الدنيا رأسا على عقب وتحول العالم من حدود جغرافية وسياسية إلى عالم بلا حدود، عالم متداخل ولن تستطيع دولة قومية أن تقف وتصمد امام التيار المنحدر من اعلى كالشلال الجارف من المعلومات والتقنية وإنتشار الثقافات والحضارات المختلفة بين ابناء البسيطة، فكل ما على الدولة القومية هو إحداث التغيير إذا تطلب الأمر تغييرا" فى إتجاهات وافكار ابنائها إذا تعارضت مع التوجه العالمى الجديد بما لا يمس النواحى الدينية والمعتقدات والعادات الراسخة ، فالذى نقصده هو التوجه نحو عالمية الثقافة والمعلومة والتكنولوجيا والتطور والتقنية الهائلة ونحو إقتصاديات متحررة بلا قيود، فالبعض يرى أن العولمة شر لابد من تفاديه والاخر يرى أن العولمة لها ايجابيات ولابد من اغتنام الفرص فنحن مازلنا فى بداية الطريق ونحتاج للكثير حتى نصل لما وصل اليه اهل الشمال (١٤) من تقدم وتطور على اختلاف المستويات .

- ان ما نريده فى ظل العولمة ان نوجه إقتصادنا وشركاتنا لتتوائم مع التطورات الهائلة الحادثة من حولنا واذا نظرنا إلى المشاكل التى تواجه شركاتنا سنجدها فى المحورين الرئيسين التاليين (١٥) :-

١- اسفرت المتغيرات التكنولوجية المتسارعة عن تواضع دور المادة الخام وتعاظم دور المعرفة، وظهرت منتجات يعتمد إنتاجها على ما فى رؤوس البشر من معرفة أكثر بكثير من الاعتماد على المواد الخام ، فتمثلت هذه المنتجات كسلع – فى السلع الذكية مثل الهاتف الذكى والسيارة الذكية والحاسب الذكى والقنبلة الذكية والصاروخ الذكى والطائرة الذكية ... ومن امثلتها فى الخدمات بطاقة الإئتمان الذكية وبرامج الحاسب الذكية، هيأ ذلك الشركات التى تقوم على المعرفة (بما لديها من العاملين والمديرين العارفين) حصصا سوقية أوسع وربحية اعلى ومخصصات أكبر للبحوث والتطوير وسبقا سوقيا ، ومن ثم قدرات تنافسية وتقنية أعلى .

٢- تحت مظلة العولمة تتزايد التحديات التى تواجهها شركاتنا وهذه أهم المؤشرات :-

١/٢ ظهرت وتعاظمت إتجاهات الشركات فى العالم نحو التحالفات الاستراتيجية محليا وعبر القارات لاسيما الإندماجات التى افرزت وعززت شركات أكبر واقدر تنافسيا .

٢/٢ ظهر تحدى التكتلات الإقليمية التى كونت أسواقا مشتركة تنساب فيها التجارة البينية فى السلع والخدمات وتتحرك رؤوس الأموال والعمالة فيها بحرية ومرونة مما يهيء لشركاتها سوقا أوسع ومزايا تفضيلية وعندما تتزايد التجارة البينية بين هذه الدول تقل صادرتنا اليها بالتبعية بدرجة أو باخرى . ومن انشط هذه التكتلات هى الإتحاد الأوربى الذى يتألف من ١٥ دولة ومن المتوقع أن يصل إلى ٣٠ عندما يكتمل انضمام دول أوربا الشرقية فى الاجل القريب، والرابطة الأوربية للتجارة (الافتا) التى تشكل منطقة تجارة حرة بين كل من السويد والنرويج وفنلندا وايسلندا وسويسرا وليختشتاين وغيرها من التحالفات والتكتلات التى سنتحدث عنها بالتفصيل فى الفصل الثانى .
٣/٢ ناهيك عن الغزو الكاسح للشركات متعددة وعابرة القارات لأسواق الدول النامية وعدم قدرة شركاتنا بقاعدتها الرأسمالية والمعلوماتية والإدارية الضعيفة ان تقاوم تلك الشركات .
٤/٢ بالاضافة إلى إتفاقية الجات التى تستهدف الدول الصناعية المتقدمة من خلالها أن تحرر التجارة العالمية من قيود وجمارك وحصص وأن يتم هندسة الأسواق العالمية بما يساعد على نفاذ وسيطرة شركاتها عليها وبالطبع سيعتبر هذا تحديا لشركاتنا التى تتصف بالتواضع فى الطرح التسويقى لمنتجاتها بشكل عام من حيث الجودة والتغليف والسعر والترويج والتوزيع وخدمة العملاء .
٥/٢ هناك ايضا ما سيفرض الالتزام بإتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية من إرتفاع فاتورة التكنولوجيا المستوردة فاذا ما ابتكر أو اخترع شخص أو شركة شيئا ما وحصل بموجبه على براءة اختراع على المستوى العالمى سيتمتع بحماية مقررة من منظمة التجارة العالمية بحيث يمتنع على غيره أن يستفيد من هذا الابتكار والاختراع الا بعد فترة تصل لخمسين عاما والبديل أن يشترى التكنولوجيا من صاحبها الذى لن يبيعها الا بالسعر الذى يحدده (وبالطبع فان هذا السعر يكون مرتفعا جدا) .

ومن الطرح السابق للتحديات التى تواجه شركاتنا نصل إلى السؤال التالى : ماذا ستفعل شركاتنا – فهل ستستمر على ما هى عليه من تواضع نسبى للقدرات التسويقية وقدرات الابتكار والتطوير، لاشك أن إستمرار الإدارة التقليدية وما يترتب عليها من تواضع استراتيجيات وسياسات واساليب التسويق والتنافس بالجودة والوقت والتكلفة والسعر سيقف حجر عثرة دون إستمرار ونمو منظماتنا .

ويرى د / سيد أحمد مصطفى فى كتابه " المدير وتحديات العولمة ... إدارة جديدة " لعالم جديد أن للعولمة تكلفة وعائدا ونحن نرى على غرار التكلفة والعائد أن لها ايجابيات وسلبيات كالتالى :-

<u>فمن سلبيات العولمة وتأثيرها على شركاتنا ما يلى :-</u>

١- التأثير على الحصص السوقية لشركاتنا فى سوقها المحلى وكذا فى الأسواق الخارجية
٢- التأثير السلبى على شركاتنا طالما افتقرت لأساسيات القدرة التنافسية والتى تتركز فى مهارات الإدارة وتنمية رأس المال الفكرى وإدارة الحروب التنافسية ولاشك أن هذا يحد من قدرتها على

الإستمرار والتوسع وخلق فرص عمل جديدة ويعوق المعالجة الدؤوبة للبطالة وهذا بدوره يقلل من إمكانية زيادة الدخل القومى .

٣- تناقص الصادرات برغم أن زيادتها هو الامل المنشود وضرورى لإقتصادياتنا واحد مقومات نجاح شركاتنا، هذا مع تزايد الواردات وما تفرزه من اختلال الميزان التجارى والتأثير السلبى على قيمة العملة الوطنية .

٤- إتجاه الدول المتقدمة لتبنى سياسات حمائية تحمى بها منتجاتها فتعرقل صادراتنا سواء كانت هذه السياسات مستترة أو شبه مستترة أو علنية . ناهيك عن رفض صادرتنا لاسباب غير تجارية بدعوى اننا نشغل الاطفال فى الصناعة والزراعة أو بدعوى أن شركاتنا لا تتبع سياسات صديقة للبيئة وما إلى ذلك .

٥- إرتفاع سعر نقل التكنولوجيا .

٦- مع تزايد حدة عولمة الأسواق وحرية إنتقال العمالة قد يفقد بعض العاملين الوطنيين وظائفهم أو ياتى المستثمر الاجنبى بعمالته **أو إذا جاءت عمالة اسيوية مستعدة لقبول اجور أقل مما تقبله العمالة الوطنية**، وبفعل التقدم المتسارع فى تكنولوجيا المعلومات وصناعة الالكترونيات واجهزتها سيستفيد ذو المهارات من إتساع أسواق العمل العالمية امامهم وبغض النظر عن جنسياتهم . أى أن تهديدات العولمة تأتى من المنافسة المتزايدة ومن المتغيرات التكنولوجية المتسارعة بشكل خاص فهل لدينا من ذوى المهارات فى تكنولوجيا المعلومات ما يمكننا من مجابهة هذه التحديات ؟

ايجابيات العولمة :

١- فتح أسواق جديدة امام صادراتنا وفقا لتوجه إتفاقية الجات نحو التحرير التدريجى للتجارة العالمية فى السلع والخدمات وبالتالى يمكن تحقيق حصص سوقية أوسع لشركاتنا فى الأسواق العالمية تخدم أهداف التصدير .

٢- استقطاب المزيد من الإستثمارات الاجنبية المباشرة وغير المباشرة التى تساهم فى توفير فرص عمل وزيادة الطلب على مستلزمات الإنتاج المحلية وتعزيز التنمية المستدامة .

٣- الاستفادة من الجات عن طريق الاحتكام إلى منظمة التجارة العالمية (WTO) عندما يعمد اجنبى لبيع منتجاته فى أسواقنا بأقل من الاسعار السائدة بهدف الاضرار بالمنافسين المحليين (سياسة الاغراق) .

٤- إنشاء تحالفات بين شركات وبنوك لتعظيم القدرة التنافسية وتوسيع القاعدة الرأسمالية لهذه الشركات .

٥- تهيئة المناخ الإستثمارى والسياسى والإقتصادى لمتطلبات العولمة .

٦- زيادة الوعى المصرفى والمعلوماتى لدى مديرى الشركات فى ظل العولمة.

٧- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة والمتطورة بإستمرار .

٤- تعظيم الاستفادة من العولمة

يتم تعظيم الاستفادة من العولمة من خلال المستويات التالية :-

أولا : على مستوى الشركات

لابد وأن تحدث ثورة تحديث وتعديل فى شركاتنا المعاصرة لتتناسب مع المتغيرات الجديدة فى النواحى المالية والإدارية والتسويقية .... الخ ومن النواحى الادراية ما يلى :-

١- تبنى فكرة المدير القائد صاحب الرؤية المستقبلية والقدرة على تحليل واستشراف المستقبل

٢- ان تتبنى شركاتنا مداخل الإدارة الحديثة مثل إدارة الجودة الشاملة والتخطيط الاستراتيجى والميزة التنافسية والإهتمام بالابتكار وبرامج البحوث والتطوير وتحليل مستمر للمستجدات السوقية .

٣- القدرة على تحليل المنافسة وإستخدام اساليب التحليل الحديثة مثل (SWOT) ANALYSIS لمعرفة نقاط القوة والضعف فى البيئة الداخلية والتهديدات والفرص المتاحة فى البيئة الخارجية .

٤- تعزيز القدرات العقلية الحالية وتدريبها المستمر لتتواكب مع المتغيرات الحالية ويمكن إحداث تزواج بين القدرات العقلية الحالية مع القدرات العقلية فى الدول المتقدمة من خلال اعداد كوادر إدارية على مستوى عال من الكفاءة والقدرة على التعامل مع المنافسة الداخلية والخارجية ونظم الاداء التسويقى المختلفة وتصميم المنتجات .

٥- التحول إلى استراتيجيات الهجوم والتغلغل فى الأسواق .

٦- القدرة على إحداث التغيير المستمر إذا دعت الحاجة لذلك وتحقيق ذلك بعمل خطط الطوارىء والخطط البديلة التى تتناسب مع كافة المستجدات الحديثة وخاصة مع التقدم التقنى والمعلوماتى الهائل .

٧- إستخدام أدوات التصميم المستمر للاداء والانشطة والملاحظة الميدانية للاداء التسويقى والإنتاجى ومدى فعالية الإدارة وكفاءتها فى إستخدام أقل الموادر المتاحة .

٨- الإهتمام بالتفوق والامتياز بتبنى استيراتيجية الميزة التنافسية فى أن تتبنى الشركة توجهات إدارية يجعلها متميزة عن غيرها من الشركات الاخرى مثل اداء المهام فى التوقيتات المناسبة، الاقتراب أكثر من العملاء للتعرف على ارائهم وردود افعالهم تجاه منتجات وخدمات الشركة وذلك بعمل استقصاء يبين مدى التغيير فى حاجاتهم واذواقهم، وتشجيع روح الاستقلالية والمبادأة والقدرة على اتخاذ القرارات بين العاملين والعاملات، وللمنظمة الاحتفاظ بهيكل إدارى بسيط ومرن، وتكون إدارة العمل منظمة بفرق عمل TEAMWORK مدارة ذاتيا لا مركزية .

ثانيا : على المستوى القومى

فى ضوء مظاهر العولمة وحرية إنتقال رؤوس الأموال عبر العالم يتطلب الأمر تصميم وتطوير السياسات المالية والنقدية لدعم الانشطة الإستثمارية سواء كانت صناعية أو زراعية أو خدمية أو تعليمية أو ثقافية وصحية .... الخ .

- إنشاء قاعدة بيانات توفر المعلومات والبيانات التى يحتاج اليها المستثمر المحلى والاجنبى بسرعة وكفاءة عالية .

- تصميم وتطوير نظم التعليم لتواكب التطور السريع فى تكنولوجيا المعلومات وإستخدام الحاسب الالى وتعليم اللغات الاجنبية .

- إنشاء معاهد وجامعات متخصصة فى أعمال دولية تحتاج لها سوق العمل الدولية حيث ان أهم ما يحتاج اليه المستثمر فى البلد المضيف هو توافر عمالة ماهرة تستطيع أن تتعامل مع التغيرات التكنولوجية وأن تكون قادرة على تشغيل نظم عمل متطورة، لذلك كان لزاما على الدولة أن تطور نظمها التعليمية وتهىء الجيل الجديد لمقابلة عصر العولمة بحلوه ومره .

– العمل على تطوير البنية الأساسية من طرق وكبارى وانفاق ووسائل مواصلات خاصة السكك الحديدية والتى تساعد فى نقل الأفراد أو المواد خام وزيادة كفاءتها والخدمة المتولدة عنها ووسائل الإتصالات وتكنولوجيا المعلومات .
– إحداث تنسيق وتكامل وتعاون بين مختلف المؤسسات والهيئات الحكومية لتنظيم السياسات الصناعية والزراعية والخدمية فى منظومة متكاملة تحت مظلة العولمة وما تشكله من تحديات امام هذه الاجهزة التى تحتاج لتطوير هى الاخرى من حيث الفكر والرؤية والهدف ونظم العمل ووضع اللوائح الميسرة للإستثمار وإزالة العراقيل المثبطة للمستثمرين وفتح الباب على مصراعيه للافكار الجديدة الهامة .
– تدريب كوادر إدارية وتسويقية على مستوى عال تستطيع أن تغزو بمنتجات الوطن قلب أسواق العالم ويمكن للدولة أن تتبنى إنشاء معاهد متخصصة فى هذا المجال .
– على الدولة ايضا أن تساعد الشركات المصدرة وتدعمها بشكل أو باخر سواء من خلال تخفيض الرسوم الخاصة بالتصدير أو فى تقديم المساعدة التسويقية بإنشاء معارض دولية فى دول الجوار ومساهمة السفارات والقنصليات الوطنية فى مختلف دول العالم من خلال الملحقين التجاريين والإقتصاديين فى عمليات التسويق والتعريف بالمنتجات الوطنية وابراز المزايا التنافسية .
– إنشاء مواقع على شبكة الانترنت لشركاتنا ومنظماتنا القائمة بالتصدير .

ثالثا : على المستوى الإقليمى

لابد أن تعمل الدول النامية بالدخول فى تكتلات إقليمية تمكن مؤسساتها من اتاحة اسواقا اكثر وفرصا تصديرية اكثر ، وعلى صعيد المنطقة العربية ، فنحن فى حاجة ماسة لإنشاء السوق العربية المشتركة لتعزيز التجارة البينية العربية وتيسير إنتقال رؤوس الأموال والعمالة وعناصر الإنتاج بين الدول العربية وإزالة كافة القيود السياسية والإقتصادية والإجتماعية وإحداث التقارب بين الثقافات العربية المغتربة ، وأن تعذر ذلك فى الوقت الحالى فعلينا إيجاد البديل بإحداث تكتلات صغيرة بين المؤسسات المالية والنقدية والصناعية بين دول الوطن العربى لتكون نواة وقاعدة اطلاق أسواق أو تكتل عربى موحد رغم انف الجميع .

هوامش ومراجع الفصل الأول

(١) Dr. Samuelson & Norohaus , Economics , Mc Graw-Hill , Boston , New York , Seven Edition , pp . ٣٢-٣٣ .

(٢) DR . SAMUELSON & NOROHAUS , ECONOMICS , ME GRAW - HILL , BOSTON , NEW YORK , SEVEN TEENTH EDITION , PP.٣٢-٣٣ .

(٣) د. نبيل حشاد ، الجات و مستقبل الإقتصاد العالمى و العربى، دار النهضه العربيه : القاهره ، ص ١١٩ : نقلا" عن بنك مصر :" النشره الإقتصادية " السنه السادسه والثلاثون : العدد الثانى، ١٩٩٣ .

(٤) المرجع السابق ، ص : ص ١٢٣ .

(٥) سجينى دولرمانى، مقالة بعنوان " إندماج القرن بين الانترنت وعالم الترفيه : زواج المصالح بين العمالقة " جريدة الأهرام، ٢٠٠٠/١/١٧، ص ٦ .

(٦) د / محمود عبد الفضيل، مصر والعالم على اعتاب الفية جديدة، القاهره، دار الشروق، مكتبة الاسرة، ٢٠٠١، ص ١٣٦ .

(٧) المرجع السابق .

(٨) المرجع السابق ، ص : ١٣٩ .

(٩) تقرير مناخ الإستثمار فى الدول العربية ١٩٩٧، كتاب الأهرام الإقتصادى، العدد ١٢٥، ١٩٩٨/٦/١، ص ٢٦ .

(١٠) د / سيد هوارى .

(١١) تقرير مناخ الإستثمار فى الدول العربية ١٩٩٧، مرجع سابق ذكره .

(١٢) عبد الرحمن توفيق وآخرون ،إدارة الجوده الكليه (TQM) ،دليل الإدارة للتدريب و التنميه ،مركز الخبرات المهنيه : القاهره ،١٩٩٥-١٩٩٦، ص ٥٢١ .

(١٣) د. على السلمى، إدارة الجوده الشامله و متطلبات التأهل للأيزو ٩٠٠٠، دار الغريب للطباعه و النشر و التوزيع، غير مبين .

(١٤) اهل الشمال، نقصد به هنا الدول المتقدمة .

(١٥) د/ أحمد سيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة : إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، ٢٠٠١، القاهره .

obeikan.com