

الفصل العاشر

التحويل الإستراتيجي لكليات الإدارة والقيادات الإدارية للقرن 21

10 - 1 العولمة وكليات الإدارة.

10 - 2 كليات الإدارة وطبقة الإدارة الجديدة.

10 - 3 النموذج المقترح لإدارة التطوير التدريجي.

الفصل العاشر

التحويل الإستراتيجي لكليات الإدارة والقيادات الإدارية للقرن 21

شهد الربع الأخير من القرن العشرين تحولات عديدة ومتنوعة في كليات الإدارة وإدارة الأعمال في العالم من حيث العدد والنوع والحجم ودرجة التأثير والتأثر بالمتغيرات العالمية والإقليمية والمحلية . والمقررات وأساليب تكنولوجيا التعليم وتقييم الجامعات والاعتراف وغيرها . وكان السبق في خدمة التحولات واضحاً في كليات الإدارة بأمريكا واليابان وبعض الجامعات الأوروبية والعربية.

وأخذت بعض كليات الإدارة بعض نماذج العولمة وتسويق برامجها خارج حدودها الإقليمية ، ولم تكن كليات الإدارة و إدارة الأعمال العربية استثناءً من ذلك حيث شهدت الاقتصادات العربية ما يلي :

- 1- تطوير بعض برامج الكليات الحالية.
 - 2 - فتح فروع للجامعات الأجنبية بالدول العربية مثل تجربة مصر والأردن و لبنان .
 - 3 - وإنشاء كليات إدارة الأعمال في الجامعات الجديدة الأجنبية مثال تجارب الأردن والإمارات العربية المتحدة.
 - 4 - وفتح مكاتب للتعليم عن بعد من الجامعات الدولية في بعض الدول العربية.
 - 5 - كما أنشئت كليات إدارة أعمال جديدة خاصة في العديد من الدول العربية.
- في هذا الفصل استعراض لنموذج مقترح للتحويل الإستراتيجي لكليات الإدارة العربية بما يتناسب مع العولمة والمتطلبات العربية المحلية والإقليمية بغرض:
- (أ) تشغيل كليات الإدارة بالجودة الشاملة.
 - (ب) إعداد كوادر وقيادات إدارية تناسب متطلبات القرن الحادي والعشرين وتحسين

القدرات الثقافية لخريجي كليات الإدارة بما يتناسب مع احتياجات المستقبل .
وأصبحت هناك حاجة لتحويل تلك الكليات في الاقتصادات العربية بغرض إعادة
الهيكلية والتطوير لتحسين الفعالية التعليمية والكفاءة التشغيلية والإنتاجية الكلية لتلك
الكليات حتى يتم تنميط المخرجات وتجديد مركزها التنافسي باعتبار أن كليات
الإدارة عبارة عن منظومة وسيطة لإعداد قيادات المستقبل في المنظمات . ويشمل
هذا الفصل العناصر التالية:

- 1- استعراض لفكرة نموذج ديناميكي للتحويل الإستراتيجي لكليات الإدارة العربية
للتحاكي مع الضغوط والقيود والتهديدات والفرص والحاجات.
- 2 - شرح مكونات النموذج من ثوابت ومتغيرات .
- 3 - تحديد لأنواع الآليات الخاصة بالتحويل الإستراتيجي لكليات الإدارة .
- 4 - قياس لأهم الإجراءات اللازمة للتحويل التدريجي اللازم لنجاح النموذج في
تحقيق أهداف إعادة الهيكلة والبرمجة لضمان القدرة على البقاء والنمو
والاستقرار وحماية الطلاب وإرضاء الأساتذة وتوفير الانتماء والولاء والريادة
وخدمة البيئة المحيطة باعتبار أن التعليم والتدريب الإداري يعتبر وسيط
استراتيجي لتطوير الاقتصادات والتنمية المتواصلة العربية .

10 - 1 العولمة وكليات الإدارة.

1- التحولات الإستراتيجية المعاصرة (CST) Current Strategic Transformations :

لقد شهد الربع الأخير من القرن العشرين مجموعات من التحولات الهامة في
العالم كان ولا يزال لها إنعكاسات أساسية على طبقة الإدارة وهياكل الاقتصادات
والشركات بالمنطقة العربية . ومن أهم تلك التحولات : العولمة - التكتلات الاقتصادية
- التحالفات الإستراتيجية - ثورة الاتصالات - تكنولوجيا المعلومات - التقدم
التكنولوجي والعلمي في الهندسة الوراثية والهندسة الطبية والليزر والطب والصناعات
والصيدلة وغيرها - كما حدثت تحولات في هياكل المنظمات الدولية المشرفة على
الاقتصاد العالمي . البنك الدولي وصندوق النقد الدولي ومنظمة التجارة العالمية.

وأدى كل ذلك إلى توسيع نطاق بيئة الأعمال وتحويلها من الإقليمية إلى العالمية حيث بدأت التدفقات العالمية للاستثمارات والعمالة والموارد والسلع والمعلومات والثقافة تتحرك عبر حدود الدول بحثاً عن أكبر عائد وأقل مخاطر.

وأصبحت الشركات عابرة القارات والمنظمات الدولية بأشكالها ونماذجها المختلفة قادرة على التحول للعولمة بسرعة وبسهولة عن الشركات العربية ذات التوجه المحلي أو الإقليمي التي لا زالت تحاول البحث عن آليات جديدة للتكيف والاستعداد للتعامل مع الهياكل والكيانات الجديدة في أطر المنافسة والتحدي .

كما بدأ الصراع حول النموذج الأفضل يظهر بوضوح بين طبقة الإدارة ذات التوجه بالعولمة وبين طبقة الإدارة كفريق ذات التوجه الإقليمي أو المحلي المحدود. هنا فقط تظهر أهمية تجديد الشركات وتطوير الإدارة والبحث عن أدوات جديدة للتعامل مع التحولات الإستراتيجية المعاصرة.

وبدأت كليات إدارة الأعمال تتساءل عن فعالية البرامج التعليمية والبحوث والتدريب لإعداد جيل من القيادات التي تناسب حاجات المجتمع الجديدة . ومن ثم ظهرت تساؤلات حول كيفية إعادة هندسة كليات الإدارة لتتواءم مع حاجات الطلب في أسواق العمل الجديدة.

أولاً: التحديات الدولية أمام المجتمع العربي والدولي:

سوف يواجه المجتمع العالمي بمشكلات خاصة حول كيفية إدارة المشكلات ذات الطبيعة العالمية. لأن ذلك سوف يحتاج إلى ثقافة جديدة ورؤية سياسية جديدة. ومنظمات جديدة بسبب العولمة ، فالديناميكية الجديدة في المجتمع العالمي سوف تفرز العديد من التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

ويقال أن الثورة الجديدة أي ثورة المعلومات ومجتمع المعرفة (بعد ما أطلق عليه بالثورة الصناعية) هي ثورة الاقتصاد العالمي بما فيه من تحيات الاتصالات والمعلوماتية وتحرير الحدود للتجارة العالمية.

ويرى البعض من العلماء أنه من الضرورة التفرقة بين حاجات المجتمع الدولي

وحاجات المجتمع العالمي^(*) الذي تلعب فيه المنظمات غير الحكومية والشركات عبارة القارات دوراً أساسياً في المنظومة العالمية. ومن المتوقع أن يسير هذا المجتمع العالمي نحو مرحلة أعلى من مراحل التنمية يتم فيها الإجابة على تساؤلات حول السلم والعدالة في توزيع الاستثمارات والثروات بين الدول الغنية والدول الفقيرة.

إذن سوف يكون المجتمع العالمي أكثر تعقيداً مما يدعو طبقة الإدارة والقيادات في كل دولة أن تتعلم كيف تدير منظمات العالم الملئ بالتحديات والأزمات ولقد دعى ذلك إلى دعوة الأمم المتحدة التي يزيد عمرها على 50 عاماً إلى أن تلعب دوراً جديداً في المجتمع العالمي، نظراً لأن العولمة تشمل المخاطر واحتمالات سوء توظيف الموارد العالمية، ويتم ذلك من خلال مجموعة القوانين الدولية التي تحاول الأمم المتحدة وضعها موضع التطبيق. وتؤكد اليونسكو على أن الفروق الثقافية والعلمية سوف تكون أهم مشكلات القرن الحادي والعشرين.

ويرى البعض أن من أهم تحديات العولمة في القرن القادم مما يطلقون عليه المخاطر العالمية ومجتمع المخاطر بالإضافة إلى مخاطر المجتمع الصناعي، فهم يتحدثون عن مجتمع مخاطر العالم التي يجب أن تعالج من منظور متكامل يحدد:

(أ) الموضوعية في تشخيص الأزمات والمشكلات العالمية.

(ب) إدراك الأزمات العالمية وفق ظروف كل دولة أو منظمة.

(ج) يجب بناء تحالفات إستراتيجية لمواجهة المخاطر بروح التعاون.

(د) تحديد انعكاسات العولمة على مستقبل الفرد والجماعات والشركات. إذن يجب أن تفرق المجتمعات بين مخاطر العولمة ومخاطر الفرد الناتجة عن العولمة .

ويعرف مجتمع المخاطر بأنه العمليات الاجتماعية التي تؤثر على مخاطر الغالبية من الأفراد الذين يعيشون في وقت ما ضمن أجيال منطقتين أو أكثر- ويمكن أن نفرق بين الأنواع التالية من المخاطر العالمية:

(*) Charles Bopkonga Botombele, Globalization In Action Faced with the international-challenges, Law & State, Vol 53/54. 1996.

- * التشوهات البيئية وأثرها على الصحة .
- * التشوهات البيئية وأثرها على الفقر.
- * أثر أسلحة الدمار الشامل على التنمية.
- * أثر الفشل التنموي على اللحاق بالتقدم.

التشوهات البيئية والمناخ العالمي:

أي أن هناك تشوهات عالمية مرتبطة بالثروة في الدول الصناعية بسبب الإنتاج الصناعي وأسلوب الحياة ممثلاً في تأثير استخدام أجهزة التكييف والثلاجات على طبقة الأوزون بجانب تأثير الزراعات بالصوبات الخضراء و التلوث الجو بثاني أكسيد الكربون بنسبة 50٪ بجانب تأثيرها على البيئة بالعناصر الكيماوية CFCs بنسبة 22٪ وبالميثان بنسبة 13٪ ومن المتوقع أن تؤثر الصوبات عام 2050 على درجات الحرارة في الجو بمعدل من 1.5 - 4.5 درجة وهذا كله سببه الدول الصناعية التي تعتبر مسئولة عن فقد الموارد نظراً للدور السلبي التي تلعبه في تحطيم طبقة الأوزون وتشوية المناخ العالمي.

الفقر والتشوهات البيئية :

هناك أيضاً علاقات بين قضية الفقر والدول الفقيرة في العالم وبين التشوهات البيئية بسبب العولمة مثال ذلك الفقر الناتج عن الفيضانات والتصحر، فهناك 17 مليون فدان تفقد سنوياً بسبب التصحر والفيضانات وكانت تقدر بحوالي 11 مليون فدان في الثمانينات ولم تلت مشكلة التنوع البيولوجي أي انتباه لها بغض النظر عن بعض التقدم الذي حدث في بعض الدول. والخلاصة هي تدهور البيئة العالمية والقضاء على خصوبة التربة مثال ذلك تشوه 15٪ من إجمالي الأراضي غير الثلجية خلال الأربعين سنة الماضية.

أسلحة الدمار الشامل وتشوهات البيئة:

تؤدي الأسلحة الذرية والبيولوجية والكيماوية (ABC) إلى تخریب البيئة العالمية علماً بأن تلك الأسلحة من إنتاج الدول الصناعية الكبرى ، هذا بجانب ما بدأت بعض الدول النامية إنتاجه من تلك الأسلحة مؤخراً . فالعولمة وسياسة القطب الواحد بعد

تدهور الإتحاد السوفيتي قد حقق انتشاراً لأسلحة الدمار الشامل - وفيما يلي عرض
 لأهم المؤشرات الخاصة بتواجد تلك الأسلحة في بعض الدول عام 2003.

أثر الدمار الشامل المتاحة لدى بعض الدول (ديسمبر عام 2003)

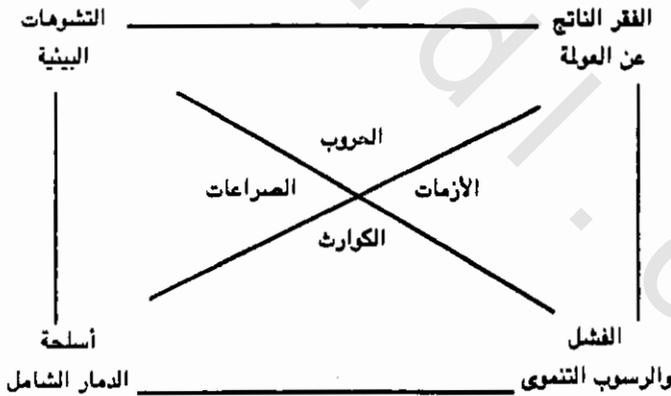
وسائل التحميل		أنواع أسلحة الدمار الشامل			المرحلة	
الطائرات	الصواريخ	كيميائية	بيولوجية	نوية		
✓		✓			أبحاث/تشغيل	الجزائر
✓					أبحاث/تشغيل	إثيوبيا
✓	✓		✓	✓	أبحاث/تشغيل	ليبيا
✓	✓	✓	✓		أبحاث/تشغيل	جنوب أفريقيا
✓	✓		✓	✓	أبحاث/تشغيل	مصر
✓	✓	✓	✓	✓	أبحاث/تشغيل	إيران
✓	✓			✓	أبحاث/تشغيل	إسرائيل
✓	✓	✓			أبحاث/تشغيل	اليمن
✓	✓				أبحاث/تشغيل	السعودية
✓	✓	✓			أبحاث/تشغيل	السودان
✓	✓	✓	✓	✓	أبحاث/تشغيل	سوريا
✓	✓	✓	✓		أبحاث/تشغيل	الأرجنتين
✓			✓		أبحاث/تشغيل	البرازيل
✓					أبحاث/تشغيل	شيلي
✓		✓			أبحاث/تشغيل	كوبا
✓	✓	✓		✓	أبحاث/تشغيل	أفغانستان
✓	✓	✓		✓	أبحاث/تشغيل	الصين
✓	✓	✓	✓	✓	أبحاث/تشغيل	الهند باكستان
✓	✓	✓	✓	✓	أبحاث/تشغيل	كوريا الشمالية
✓	✓			✓	أبحاث/تشغيل	كوريا الجنوبية
✓			✓	✓	أبحاث/تشغيل	تايوان
✓		✓			أبحاث/تشغيل	تايلاند
✓		✓			أبحاث/تشغيل	فيتنام

أثر الفشل التنموي على معدل اللحاق بالتقدم:

ومن المعروف أن الفقر يطيح بالبيئة بسبب صعوبة التقدم الاقتصادي والاجتماعي . ومن أهم أسباب الفقر ارتفاع معدل النمو الصافي في السكان سنوياً وخاصة في الدول النامية . وينتج عن ذلك الاتجاه المتزايد نحو الهجرة عبر حدود الدولة. ويقال أن كلا المشكلتين يؤدي إلى مخاطر عالمية ، وتقدر الزيادة في الأراضي المستصلحة اللازمة لمواجهة الزيادة السنوية في سكان العالم بحوالي 4.5 ألف مليون فدان من الأرض أي حوالي 35% من مساحة الأرض اليابسة من الكرة الأرضية ، وتذكر الدول الصناعية الكبرى أن الدول النامية مسؤولة عن حوالي 1.2 مليون لاجئ إلى أمريكا وأوروبا ، ويوجد حوالي 3.7 مليون لاجئ في إيران و 3.2 مليون لاجئ في باكستان و 2 مليون لاجئ في سوريا بسبب غزو العراق.

وتوضح العلاقات بين تلك المخاطر العالمية في المربع التالي:

ويعكس حجم المخاطر العالمية ومجتمع المخاطر الذي يحدد السلوك السياسي وكيفية التصدي المؤسسي للمخاطر والنواتج لصعوبة السيطرة عليها.



تخلف المنظمات عن علاج أزمات العولمة :

- 1 - ضرورة التحالف الإستراتيجي للقضاء على أزمات العولمة مثال ذلك دعوة السيد / رئيس الجمهورية لعقد مؤتمر دولي للقضاء على الإرهاب وأسلحة الدمار الشامل.

- 2 - ضرورة اقتراح نموذج مؤسسي للتعامل مع أزمات العولمة.
- 3 - توفر منظمات قوية للتعامل مع أزمات العولمة.
- 4 - تبني استراتيجيات التعاون (المكسب - المكسب) للتعامل مع أزمات الخصخصة.
- 5 - قياس المكاسب الناتجة عن التعاون في مواجهة مخاطر الدولة.
- 6 - التصدي للالتزامات المتكررة التي تحدث بصفة مستمرة خلال فترات متقطعة
مثال أزمة أسواق المال والبورصات العالمية.
- 7 - حسم المنازعات والصراعات بين الشمال والجنوب.
- 8 - ربط قضايا البيئة ببرامج التطوير والإصلاح الاقتصادي.
- 9 - علاج مشكلات الهجرة واللاجئين .
- 10 - قبول التنوع الثقافي ضمن منظومة العولمة.

مواجهة الدول النامية للعولمة :

يقال أن الدول النامية سوف تستفيد من العولمة أكثر من استفادة الدول الصناعية بسبب الميزة النسبية في انخفاض أجور العمالة ، أي أن العولمة سوف تعطي الدول النامية فرصاً للتقدم الاقتصادي والحقاق بقطار التنمية في العالم .
ويقول البعض هنا أن العولمة سوف تقسم العمل في العالم على أسس تنافسية فتحرك عوامل الإنتاج عبر حدود الدول بحثاً عن أعلى عائد وأقل مخاطر.
وبالتحديد يجب الإجابة على التساؤلات التالية:

- س1 : هل سوف تزداد الفجوة بين الدول الصناعية والدول الأخذة في النمو بسبب الاتجاه نحو المزيد من العولمة ؟
- س2 : كيف تندمج الدول النامية في استراتيجيات العولمة التي تمارسها الشركات عابرة القارات - وفي أي نوع من تلك الإستراتيجيات؟
- س3 : ما هي الدول النامية الأكثر استفادة من العولمة ؟
- س4 : هل الشركات المصرية والعربية قادرة على الاستفادة من العولمة في المدى القصير وفي المدى البعيد؟

من الواضح أن التحالفات الإستراتيجية في التكنولوجيات تتم بين الشركات بالدول الصناعية بمعدل أكثر من توفرها مع الشركات من الدول النامية - ويتم ذلك في بعض القطاعات والأنشطة بدرجة أكبر من غيرها مثال:

(أ) تزداد التحالفات في صناعات الغزل والنسيج بين دول العالم وبالأخص مع أمريكا اللاتينية وأوروبا الشرقية وآسيا بدرجة أكبر من غيرها مثل مصر وتونس والمغرب وسوريا. فيصل مثلاً نصيب مصر بين أسواق منظمة التنمية والتعاون بالنسبة للمنسوجات خلال الثمانينات فقط 0.4% في حين أن نصيب الصين عشرة أمثال ذلك.

(ب) أما التحالفات في صناعات السيارات فلا زالت أعلى بين الدول الصناعية وبعضها البعض عن مستوى التحالفات بين الدول الصناعية والدول النامية.

وبالتحديد تضم التحديات الدولية للمجتمع العالمي جميع المواقف الجديدة الحالية والمتوقعة التي سوف تواجه المدير العربي سواء كانت تلك التحديات سياسية - عسكرية - اقتصادية - ثقافية - اجتماعية - سلوكية - أو كلها مجتمعة . وتحتاج تلك التحديات ضرورة إعادة هندسة المنظمات والمجتمع وبناء جديد للمديرين لمواجهة الضغوط والمنافسة.

ثانياً انعكاسات التحولات على المنظمات العربية :

يؤدي التحول السياسي والاقتصادي والثقافي والتكنولوجي العالمي إلى خلق :

(١) مجموعات من الفرص.

التحديات	الفرص
1- ضرورة تجديد وتحويل المنظومة التسويقية إلى نمط التسويق العالمي.	1- فتح آفاق التصدير في الأسواق العالمية.
2- الحفاظ على مناخ استثمار جاذب وهادف.	2- فرض جذب الاستثمارات العالمية.
3- إعداد العمالة لاستقبال التكنولوجيا الوافدة.	3- إمكانية توفير التكنولوجيات الجديدة.
4- شريطة التدريب المكثف ورفع مستوى المهارة.	4- فرص توظيف العمالة العربية.
5- أهمية الأيزو والتنميط والأوتوماتيكية.	5- فرص تحقيق الإنتاج كبير الحجم.
6- تحديد استراتيجيات التنافسية.	6- الدخول في منافسات عالمية.

التحديات	الفرص
7 - التفاوض الفعال للتعاقد على التحالفات الاستراتيجية.	7 - الاستفادة من الشركات عابرة القارات.
8 - تجديد المنظمات .	8 - الاستعداد للقرن الحادي والعشرين.
9 - تحويل المدير المحلي ليصبح مديراً عالمياً.	9 - التعامل مع منظومة الأعمال العالمية.
10 - إدخال تكنولوجيا المعلومات ليصبح مديراً عالمياً.	10 - تجديد منظومات الأعمال.
11 - شريطة تطبيق إدارة الجودة وحماية المستهلك.	11 - النمو والتوسع .
12 - الاستثمار في البحوث والتطوير.	12 - الابتكار والتجديد.

التحولات الاقتصادية:

البنك الدولي - صندوق النقد الدولي - منظمة التجارة العالمية - الأمم المتحدة - الشركات عابرة القارات - المنظمات غير الحكومية - الخصخصة - الاستثمارات العالمية - التحالفات الاقتصادية.

التحولات الإجتماعية:

الثقافات والتنوع الثقافي - الفضائيات - الفقر - القيم والاتجاهات عابرة القارات الإعلام العالمي.

التحولات التكنولوجية:

تكنولوجيا الاتصالات - تكنولوجيا المعلومات - شبكات الكمبيوتر والإنترنت - الهندسة الوراثية - الليزر - الالكترونيات.

التحولات السياسية:

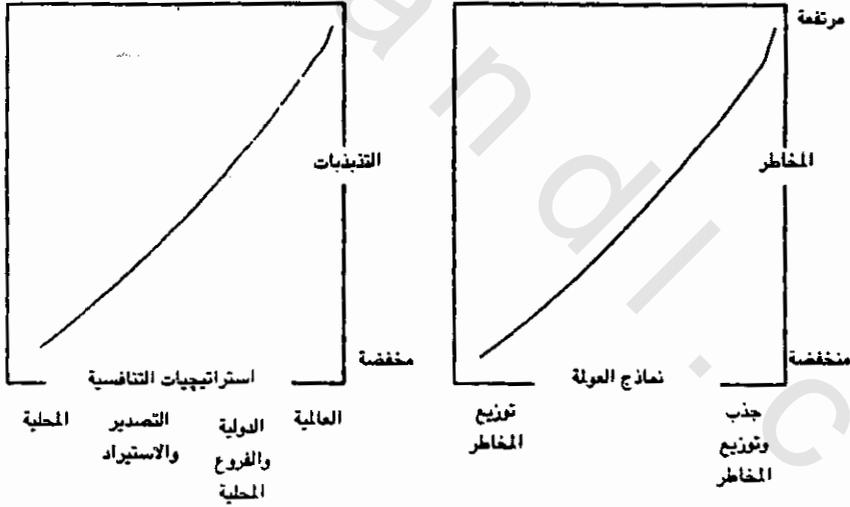
التكتلات - التحالفات - الصراعات - الحروب - الفروق العرقية - الحدود الإقليمية - الأسلحة الجديدة.

التحولات البيئية :

طبقة الأوزون - ثاني أكسيد الكربون - زراعات الصوبات الخضراء - تلوث التربة والمياه و الجو والضجيج والثقافة - التصحر - الفيضانات.

تخفيض مخاطر العولمة:

أصبحت العولمة المفتاح السحري لعدد كبير من الشركات التي تري أن بقائها ونموها يعتمد على قدرتها في تحقيق مركز تنافسي متميز على المستوى العالمي. ويتطلب ذلك ضرورة قيام الشركات الراغبة في العولمة بتنمية وتطبيق المحافظة على هياكل فعالة ومنظومات قوية لتشغيل الموارد بنجاح على الساحة العالمية. ويتوقف كل ذلك على حجم ونوع المخاطر البيئية العالمية ودرجة تأثيرها علي الهياكل والمنظومات والقدرة على إعادة هيكلتها لتواكب العولمة. ومن المعروف أن استراتيجيات العولمة أكثر ثقلياً وتذبذباً من أي استراتيجيات أخرى على المستوى الدولي أو المحلي أو الإقليمي . فالشركة العالمية وفروعها ذات بيئات تخفف من حدة تلك التذبذبات العالمية. ونوضح ذلك في الشكل التالي:



ومن أهم الإستراتيجيات المقترحة لمواجهة التحديات والتقلبات الناتجة عن العولمة ما يلي :

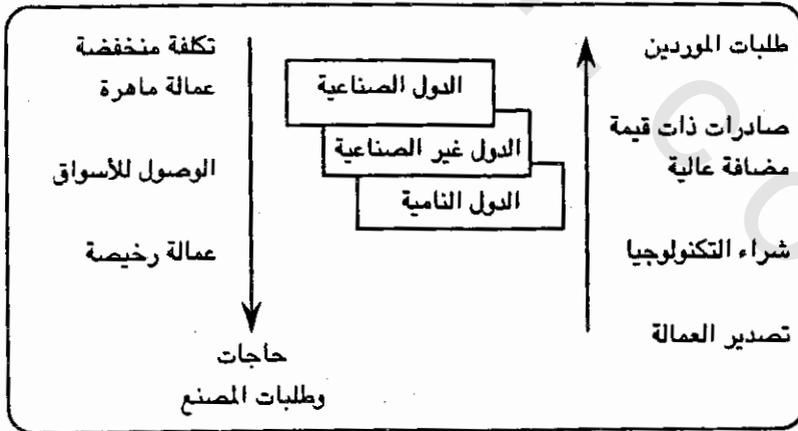
(١) إستراتيجية الأسعار المنخفضة والجودة العالمية لمواجهة الشركات العالمية (ماليزيا - الكاريبيان - المكسيك - تايلاند).

(ب) تطبيق سياسات صناعية قوية (سنغافورة - تايلاند).

(ج) إستراتيجية خلق طلبات على السلع والخدمات في البيئات العالمية مثال ذلك.

الطلب		القوى البيئية العالمية
المحلي	العالمي	
<ul style="list-style-type: none"> • العمالة • أثر العمالة • أنماط التجارة 	<ul style="list-style-type: none"> • العمالة الوافدة • الحصول على التكنولوجيا • الصادرات 	السياسة
<ul style="list-style-type: none"> • التدريب على العمل • إعادة الهيكلة • الإنتاجية 	<ul style="list-style-type: none"> • استخدام العمل • أسعار الصرف • السياسات الصناعية 	القضايا الاقتصادية
<ul style="list-style-type: none"> • الرقابة 	<ul style="list-style-type: none"> • الحرية 	المطالب الاجتماعية
<ul style="list-style-type: none"> • التصنيع الجديد • علوم المواد 	<ul style="list-style-type: none"> • الوصول للأسواق 	الاستعداد للتكنولوجيا
<ul style="list-style-type: none"> • التشتت • المواصفات 	<ul style="list-style-type: none"> • التمرکز و السيطرة 	الأبعاد التنافسية

وأوضح هنا أثر التصنيع العالمي في تغيير العلاقات الاقتصادية:



وتؤكد خبرات الشركات العالمية إلى أن هناك مجموعة من ردود الفعل تجاه العولمة تختلف باختلاف المجموعات السلعية ونوع النشاط وهي تشير إلى:

- (أ) سوف تظل الفروق واضحة في المعايير الصناعية .
- (ب) سوف يستمر المشترون في الأسواق المحلية يفضلون التمييز السلعي المحلي.
- (ج) صعوبة إدارة المنظمات العالمية.
- (د) توجد تحديات باختلاف الثقافات والاتصالات بين الدول في حالة العولمة.
- (هـ) قد توجد منافسة أحياناً بين الشركة العالمية الأم وبعض الفروع.
- (و) تزداد التكتلات التجارية مثال تكتل أغني 22 دولة في العالم باستثناء اليابان ، والتكتل داخل آسيا وأستراليا وتايلاند.

لذلك ظهرت بدائل للعولمة وهي الاتحادات الإقليمية. ولكن تواجه الاتجاهات نحو بناء اتحادات وتحالفات اقتصادية إقليمية ما يلي:

- (أ) اختلافات ظروف الأسواق المحلية في دول أي منطقة ترغب في بناء تحالف تجاري استراتيجي .
- (ب) عدم فهم الشركات العالمية لأهم عناصر القوة والضعف في فروعها في بلاد التحالفات المنشودة.
- (ج) يجب الاستعداد لتحويل المديرين والمنظمات من المحلية إلى الإقليمية العالمية.
- (د) يجب الاستعداد لبناء استراتيجيات إقليمية وضمانات للتنفيذ.
- (و) التأكيد على دور الفروع للشركات العالمية في القيام بدور إيجابي في التحالفات الإقليمية . ويتطلب كل ذلك إختيار إستراتيجية طويلة المدى تعتمد على المسوحات الميدانية وتحليل العناصر الحرجة الحساسة وتحديد أسلوب التنمية وبرنامج للتطبيق الإقليمي.

العولمة والشركات العربية:

ترى العديد من الشركات العربية أن العولمة سوف تزيد من الاعتماد على السوق الدولية وهذا خطراً وليس ميزة - في حين ترى شركات عربية أخرى أن

إستراتيجية التنمية العربية يجب أن تقوم على زيادة الاندماج في الاقتصاد العالمي ولكن في تحالفات وتكامل إقليمي. ويؤكد البعض أن هذا التحالف سوف لا يحقق نتائج كبيرة مثل تلك الممكنة تحت مظلة منظمة التجارة العالمية. وعموماً ترى قيادات الاقتصاديات العربية ضرورة:

- (أ) تعزيز برنامج للسوق الواحدة.
 - (ب) استقرار الشراكة مع التحالفات.
 - (ج) التعاون في الدعوة إلى سياسات مالية ونقدية مستقرة.
 - (د) مراعاة الظروف الخاصة لبعض السلع في بعض الدول العربية.
 - (هـ) التوجه نحو اقتصاد السوق.
 - (و) الاهتمام بالأنشطة الهامة لعصر ما بعد الصناعة والثروة الصناعية وهي:
صناعة الكمبيوتر - الإلكترونيات الاستهلاكية - الاتصالات - المعلومات.
 - (م) بناء قوى العولمة والإقليمية وهي الأسواق المفتوحة - التدفق الحر للموارد - زيادة المنافسة .
 - (ن) الاستعداد للتجارة الإلكترونية وتحرك الأموال إلكترونياً في ظل إزالة القيود الاقتصادية والتوجه نحو العولمة .
- ويحتاج كل ذلك إلى بيئة صحية تتمتع بالشفافية ومناخ الاستثمار الجاذب وتجديد الهياكل التنظيمية.
- وتعكس كل تلك المخاطر والازمات المتوقعة أهمية تطوير برامج كليات الإدارة ودراسة تلك المشكلات والتدريب على معالجتها بالأساليب والنماذج الحديثة وبالتحديد يمكن أخذ تلك المتغيرات عند دراسة وتحليل:
- 1- الإدارة الإستراتيجية.
 - 2- التنافسية والتحديات.
 - 3- التخطيط الاستراتيجي.
 - 4- سياسات واستراتيجيات الأعمال.

5 - التحليل البيئي للشركات .

6 - إدارة الأعمال العالمية.

ثالثاً: الراضون للعولمة في الدول العربية:

ويرى الراضون للعولمة أنها سوف تقضي على هوية الدولة وشخصية الشركات وتقلل من الانتماء للمنظمات العربية والولاء للسلع والخدمات المنتجة محلياً . وبالتحديد يسجل هؤلاء ما يلي:

(أ) توقع العديد من الأزمات التجارية والمالية والتكنولوجية والثقافية والصحية والسياسية.

(ب) تزايد معدلات الفقر حيث يعيش 60% من سكان العالم بأقل من دولار يومياً كما أن أكثر من 100 دولة قد تراجع مستوى المعيشة بها خلال التسعينات.

(ج) انتشار الأمراض السارية بسبب العولمة مثل الإيدز والسل و مخاطر حرب الجراثيم والميكروبات والبكتريا العنقودية.

(د) تدهور أسعار عملات الدول النامية بالمقارنة بعملات الدول الغنية - فالعولمة سوف تخفض أسعار الصرف بمعدلات أعلى (مثل الجنيه المصري الآن).

(هـ) القضاء على الصناعات والزراعات المحلية بسبب انخفاض أسعار الواردات من الدول الصناعية الغنية.

(و) انتشار البطالة في الدول النامية بسبب نقص الاستثمار الاجنبي المباشر حيث تذهب أغلبية الاستثمارات العالمية إلى أمريكا والاتحاد الأوروبي وكندا.

وعموماً يمكن القول أن انخفاض الإنتاجية وتدهور المنظمات وتدني مستويات مهارة العاملين وقصر نظر الإدارة في بعض الدول يقلل من القيمة المضافة والمشاركة في الناتج المحلي الإجمالي. ويترتب على ذلك نقص القدرة التنافسية في ظل العولمة.

لذلك يجب على كليات الإدارة تدريس آليات التعامل مع العولمة وعلاج مخاطرها - فليس هناك أي سبب للتراجع أو عدم التعامل مع التحولات العالمية الجديدة ونلخص ذلك فيما يلي:

الرافضون للعولمة يعترفون أن

التحديات الاقتصادية تشمل	التحديات الصحية والاجتماعية
الفقر	تسويق النموذج الأجنبي لحقوق الإنسان
البطالة	الأمراض السارية
الحروب التجارية	الزواج من أجنبي
الإغراق	تزايد العمالة الأجنبية
الإفلاس	الهجرة
العجز التجارى	اللاجئون
العجز المالى	التحديات الإدارية
المنافسة الشرسة	سوء الإدارة
الخطر التكنولوجى	قيادات الواسطة
التحديات الثقافية	المركزية
اللغة	غياب تداول السلطة
القيم والعادات	التحديات التنظيمية
الهوية الاجتماعية	منظمات مريضة
الانتماء	علاقات تنظيمية غير محددة
الاتجاهات	عدم الإنتماء
السلوكيات	غياب الشفافية
التحديات البيئية	عدم الاستعداد للعولمة
التلوث الصناعى	تدهور الموارد البشرية
التحديات السياسية	التحديات التشريعية
التحالفات	تخلف القوانين عن مواكبة عصر السرعة
التكتلات السياسية	والمعلومات والاتصالات
الصراعات الإقليمية	
عدم العدالة الدولية	

رابعا : المدافعون عن العولمة :

يرى المدافعون عن العولمة أنها سوف توفر:

- 1 - فرصة الاستفادة من تحرير التجارة وفتح الأسواق .
- 2 - الدخول في الأسواق العالمية .
- 3 - تجديد المنظمات بعد الإصلاحات الاقتصادية .
- 4 - تدريب المديرين على مواجهة المنافسة العالمية.

- 5 - العولمة أمر لا بد منه وشر لا ضرر منه (وجهة نظر البعض).
- 6 - العولمة تجلب التكنولوجيا العالية والاستثمارات الطائفة.
- 7 - العولمة إطار جديد لإرضاء المستهلك وخدمة العملاء .
- 8 - العولمة فرصة لتشغيل العاملين بأطر وعلاقات جديدة.
- 9 - العولمة توفر الاحتياجات من السلع ذات الجودة العالية والأسعار التنافسية.
- 10 - العولمة تقسيم الأسواق حسب آليات السوق الحر والطلب والعرض.
- 11 - العولمة فرصة لنشر الثقافة الوطنية وشرح حقيقة الإسلام للعالم.
- 12 - دافع قوى للتكامل الاقتصادي العربي.
- 13 - تعمل على الإقليمية كخطوة للعولمة.
- 14 - تشجع على تجديد منظومة التعليم والتدريب وتنمية الموارد البشرية.

ولكن يشترط المدافعون عن العولمة ضرورة :

- (أ) إعادة هندسة المجتمع بعد تجهيز الاقتصاد الوطني.
 - (ب) إعادة تجديد المنظمات وتطويرها استعداداً للتنافسية.
 - (ج) بناء فرق إدارية ابتكارية جديدة لمواجهة المنافسة.
 - (د) تجديد منظومة الموارد البشرية.
- ويتطلب ذلك ضرورة إعادة هندسة عملية التعليم بكليات الإدارة وتعديل المقررات الدراسية لتأخذ تلك القوى في الحسبان. وضرورة تخطيط التعليم الإداري لجميع طلاب الجامعات بما يتناسب والمجتمع الجديد.

10 - 2 كليات الإدارة وآليات عولمة طبقة الإدارة الجديدة.

لقد تحولت الشركات العربية والأسواق والمعاملات من المحلية إلى العالمية من خلال المشاركات والفروع وعقود الإدارة والفرانشايز والأشكال الدولية في البترول والبنوك والتأمين والبتروكيماويات والتصدير والاستيراد والإعلام والبت والتليفزيوني وغيرها. ولكن لم تبدأ بعد كليات إدارة الأعمال العربية بالتحول الإستراتيجي الذي يناسب تلك التحولات. سوف نطرح هنا متطلبات التطوير ودوافع عولمة طبقة المديرين العرب .

خامساً: المدير العالمي:

وتحتاج العولمة إلى التعرف على آليات الإدارة الدولية وفهم الطبيعة الجديدة للشركة العالمية والتقويم الثقافي للموارد البشرية متعددة الجنسية ، كما تحتاج إلى إعادة هندسة الوظائف التنظيمية والعمل على تحويل المنظمات من الطابع المحلي إلى الهيكل العالمي عابر القارات. وأخيراً محاولة فهم أساليب الإدارة الأخرى في مناطق العالم المختلفة . وبالتحديد تحتاج الإدارة عبر العالم إلى الاهتمام بالتدفقات الراجعة للمعلومات والسلع والخدمات والأموال والتكنولوجيا والثقافات والأفكار وغيرها.

المستوي المحلي للإدارة - المستوى الدولي للإدارة - المستوى متعدد الجنسية للإدارة - المستوى العالمي للإدارة



وتؤثر مدخلات الدول على المناخ المحيط بالمدير العالمي. وتوضح ذلك في

بعض العلاقات التالية:

1- تنوع الحدود الإقليمية :

وهي تؤثر على المنظومة السياسية وإدراك مفهوم القوة الوطنية والإنفاق العسكري. كما تؤثر أيضاً على المنظومة القانونية التي تحدد الضرائب والعقود وحقوق التملك وكلها تشكل نوع المنظمات.

2 - الظروف الاقتصادية في البيئة العالمية :

وهي تحدد المنظومات النقدية والمالية والاقتصادية التي ترسم سياسات الرقابة على النقد وأسعار الصرف ودور المؤسسات المالية من بنوك وشركات استثمار وتأمين.

3 - إختلاف القيم:

وهي تعكس أيضاً شكل المنظومات الاقتصادية والسياسة والظروف الاجتماعية والرؤية للبدائل الأجنبية ومن ثم تحدد قيمة الوقت وكفاءة الأسواق ومشاكل التدريب.

4 - الاختلاف في توقيت بداية المجتمع الصناعي ومجتمع المعرفة والمعلومات: وهي تؤثر في نوع المجتمع (زراعي - صحرابي) ودرجة التحضر والدوافع ودرجة قبول التضخم كتكلفة مؤقتة للتحويل تجاه التصنيع والتنمية كما تؤثر على فرص بناء مجتمع المعلومات.

5 - الاختلاف في المواقع والمسافات الجغرافية:

وهي تحدد درجة التوجه نحو الإقليمية والعولمة، كما تقيس فرص التقليد و تبني نموذج خارجي للتنمية ، كما ترتبط باختيار آليات الاتصالات والنقل بالوسائل المتعددة .

6 - الاختلافات الديموجرافية:

وهي ترتبط بالظروف الزمنية وأحجام الأسواق ومستويات المخزون والرقابة على الابتكارات وتشجيع المنافسة وكيفية مواجهة المشكلات. وتحدد تلك العوامل مجتمعة نوع أسلوب العولمة والاندماج في منظومة الاقتصاد العالمي.

تصنيع المدير العالمي :

ويجب إعداد المدير العالمي بالمهارات السلوكية والمعلوماتية وفنون التشغيل المناسبة حتى يكون لاعباً ماهراً في حلبة السوق العالمي.

ويجب اختيار المدير العالمي وفق معايير تتناسب مع المسئوليات والأهداف المطلوب تحقيقها ، ويتطلب ذلك ضرورة :

(أ) فهم البيئات ومتطلباتها من قيسم ولغة واتجاهات وعادات المجتمع وأنماط الاستهلاك.

(ب) فهم الحاجات التي تدفع الناس للعمل في الدول المضيفة.

ويجب إذن تدريس مقررات في :

- 1- الإدارة العالمية.
- 2 - النظم الإدارية المقارنة .
- 3 - الإدارة في الدول الصناعية.
- 4 - الإدارة في الدول النامية.
- 5 - مباريات الأعمال والتنافسية.
- 6 - الإدارة في الدول المتقدمة .

ومن الضروري إجراء الدارسات والحالات الإدارية والتنبؤات التي تفسر الاختلافات في الأنماط الإدارية وصنع القرار.

ويحتاج المدير العالمي إلى المهارات التالية:

- 1- التحول للعولمة عن طريق فرق ابتكارية.
- 2 - تطوير آليات التفكير عن طريق أدوار محددة في سلسلة لا نهائية.
- 3 - التنافسية الشروط التعاقدية لحسم مبارياته التنافس.
- 4 - تحديد الأدوار ونطاق كل دور في حدود البيئات المحيطة مع الثقافات المتعددة.
- 5 - التكيف والتأقلم الفرق التعاونية والمحاكاة.
- 6 - حلقات الجودة وروح الفريق قياس المخاطر مسبقاً .
- 7 - تعديل الأدوار مع تغير الاستعداد للمستقبل.
- المخاطر وعدم التأكد.
- 8 - التعلم أساس التخطيط البقاء والتوسع والانتشار والريادة.
- الإستراتيجي العالمي.
- 9 - التكامل فبالعالم وحدة واحدة خلقها الله عز وجل.
- 10 - الإيمان للإنتاج والتنافس الشريف بعيداً عن المحرمات والصراع - فأنشروا رسالة الإيمان.

والمطلوب الآن من كليات الإدارة:

- 1- التركيز على أنماط التفكير الإبداعي والابتكاري.
- 2 - الاهتمام بـ Think Locally and Act Globally.
- 3 - إدخال المتغيرات العالمية ضمن برامج التأليف والتدريس.
- 4 - تدريب الطلاب على حل المشكلات العالمية التي تطرح الواقع والنموذج الامثل والتنبؤات في ظل السيناريوهات البديلة.

سادساً: مستقبل المدير العربي بين العولمة والمحلية والإقليمية:

وبعيداً عن الاختلافات الفكرية حول قبول أو رفض العولمة- ما هو إذن مستقبل المدير العربي في ظل التحولات السريعة وبناء اقتصاد عالمي وسوق عالمي مترابط ومتنامي ومتشابك بالمعلومات عبر تكنولوجيا الاتصالات ويتمتع بالتنافسية والترشيديّة؟

(أ) برامج تحويل المديرين:

المدير العربي العالمي قائد يلعب دور البطل ويقود الشركة كمسهل ومساند، ذو رؤية ووعي، يوفر الاحتياجات ويتحرك تجاه الأهداف ، يشخص المشكلات ويغير في أنماط العاملين عن طريق التدريب المستمر والإصلاحات المستمرة وتماسك المنظمة . يبني الوعي والشعور بحتمية مواجهة المنافسة العالية ، يقوم بتمكين العاملين للعمل تجاه الطموحات والأهداف ويخلق مناخ مساند للإنتاجية والإبداع.

(ب) أدوات التنافسية في القرن الحادي والعشرين:

تحسين المنتجات والخدمات - الإحلال - تحسين المركز التنافسي - تجديد المنظمة من الداخل - البحوث والتطوير - المنافسة الإدارية - المنافسة المالية - إدارة الجودة الشاملة - الأيزو - إرضاء العاملين - حماية وخدمة العملاء - الابتكار والتجديد - تعظيم الصادرات - تعظيم ثقافة المنظمة للتوجيه نحو العولمة.

(ج) التحول السلوكي للمدير العالمي :

تغير في الخريطة العقلية - التعامل مع الاقتصاد العالمي - دور جديدة للحكومات - أنماط استهلاك عالمية - ثقافة العالمية - إستراتيجية التفوق التنظيمي - التعلم من التطوير .

ويدعو كل ذلك إلى :

- * تحويل كليات الإدارة لنموذج تنافسي .
- * التركيز على المهارات السلوكية.
- * تعديل المقررات العلمية .
- * الاهتمام بالذكاء السلوكي.

- * تجديد الكتب الدراسية .
- * إدخال التقنيات الحديثة .
- * تكوين بنك حالات عملية .
- * تعليم الفتيات أصول الإدارة.
- * تعليم الطالب الجامعي في كل كليات علوم الإدارة.
- * الاهتمام بالمشروعات العملاقة والمشروعات صغيرة الحجم.
- * الدعوة للتحالفات الإستراتيجية كما يلي:

سابعاً: دور التحالفات الإستراتيجية في مواجهة التحديات:

تدعو طبيعة مراحل النمو الاقتصادي العربي ومؤسساتها إلى ضرورة بناء كيانات وتحالفات بين الشركات العربية باستخدام التكامل الأفقي والرأسي لتوفير منظمات قوية تدخل السوق العالمي. ويتطلب ذلك التحول تجاه التوجهات الإستراتيجية التالية:

نماذج مواجهة التنافسية والعولمة

التوجهات	الفتترات	الفتترات
التخطيط طويل الأجل	النمو	1965-1945
استراتيجية الشركة	التنوع	1975-1065
الإدارة الاستراتيجية	إعادة تخصيص الموارد إدارة الاضطرابات	1990-1975
إدارة التحويل	رسالة الشركة	2005-1990
بحوث المستقبل	إدارة التقنية	
	إعادة الهندسة	
	التحالفات الاستراتيجية	
	بحوث التخطيط الاستراتيجي	2015-1995

أى أنه لا يستطيع المدير العربي التحول إلى مدير عالمي بدون التأكيد على ممارسة التقنيات المطروحة. فلا يجوز إدارة شركة عالمية مثلاً عن طريق مدير محلي. وأوضح ذلك في المصفوفة التالية:

مصفوفة برنامج تحويل المدير العربي إلى مدير عالمي

العودة الدائرة إلى الماضي	فلسفة التحويل المبرمج	← واسع
إعادة الهندسة	التحسينات المستمرة في المنظمة العالمية	← محدود
سريع	بطيء	
السرعة في التحويل		

أي أنه يجب تحديد معدلات السرعة في إجراءات التحويل المخطط التي يجب أن تتم تدريجياً لا ثورياً.

كما يجب تحديد الآليات المناسبة في كل موقف من المواقف الأربعة المذكورة ، أي الإدارة التنافسية والمنافسة الإدارية - القيادة الديمقراطية - حالات الذات - أنماط التفكير - أساليب الإبداع - التجديد والابتكار - التطوير التنظيمي - العولمة - الإدارة العالمية - الثقافات - المناخ التنظيمي - دوافع التغيير - إعادة الهيكلة - إعادة الهندسة - إدارة الجودة الشاملة (الأيزو - التحسينات المستمرة - نماذج التطويرية).

كليات الإدارة وآليات عولمة طبقة الإدارة العربية

Colleges of Management & Globalization of Arabian Management G.A.M

إذا كانت الدول العربية قد نجحت في إدارة التحول الاقتصادي من التخطيط المركزي إلى آليات السوق ، واستطاعت أن تتغلب على مشكلات عجز الموازنة العامة وعجز الميزان التجاري وجذب الاستثمار الأجنبي المباشر والشركات متعددة الجنسيات. فإنها لا زالت في حاجة إلى طبقة إدارة ذات توجه عالمي حتى تقف أمام التنافسية الدولية . والجدير بالذكر أن المشكلة في إدارة الاقتصاد العربي لم تصبح مشكلة تمويل واستثمار أو شراء التكنولوجيا أو الحواسيب الإلكترونية بقدر ما أصبحت مشكلة غياب فريق من المديرين والقيادات الاقتصادية التي تدير سفينة

الاقتصاد إلى بر الأمان برؤى عالمية . ومبادرة كليات الإدارة العربية للتعليم والتدريب المعاصر الذي يحقق ذلك.

1 - دوافع عالمية الإدارة المعاصرة:

أدت تكنولوجيا الاتصالات السلكية واللاسلكية واللوجستيات والحواسيب الإلكترونية إلى سرعة صنع القرارات وربط الأسواق والمنافسة مما تطلب ترشيد الإدارة وطبقة المديرين ، ولقد أدى التدفق المعلوماتي السريع إلى تكشف حقيقة مباريات وصراعات السبق نحو الأسواق ومواجهة المنافسة الدولية . ومع التحرير الاقتصادي والتجاري وإنشاء منظمة التجارة العالمية والدعوة إلى إلغاء القيود الكمية والجمركية ، بدأت تظهر المنافسة بدون دعم مع ضمانات لتجنب مخاطر الإغراق . وأصبحت التدفقات السلعية والخدمية والبشرية والمعلوماتية والاستثمارية تخترق حدود الدول . ونظراً لأن تجارب منظمات التمويل الدولية قد أكدت أن المديونية الدولية لا تحقق التنمية الحقيقية للدول النامية مما دعى إلى قيام البنك الدولي وصندوق النقد الدولي بدعوة الدول إلى بيع القطاع العام والتوجه نحو تخصيصه ، لذلك ظهرت الحاجة إلى مديرين جدد لإدارة المنظمات المحولة إلى القطاع الخاص.

كما دعت التكتلات الاقتصادية مثال النافتا والآبيك والاسيان والاتحاد الأوروبي إلى تحول في رؤية أفاق المديرين لزيادة القدرة على التعامل مع تلك التوجهات الدولية الجديدة. فالإدارة العربية المعاصرة اليوم في حاجة إلى العالمية للأسباب الآتية:

- 1 - زيادة القدرة على مواجهة المنافسة الدولية.
- 2 - الاستفادة من الفرص التسويقية الدولية.
- 3 - تجنب المخاطر والأزمات الدولية.
- 4 - التوظيف الأمثل للموارد الوطنية .
- 5 - الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات ونقاط التجارة الدولية.
- 6 - تشغيل الطاقات الإنتاجية العاطلة.
- 7 - إدارة الاستثمارات الأجنبية المباشرة .
- 8 - إدارة التكنولوجيا المستوردة.

- 9 - زيادة القدرة على التفاوض وحسم المنازعات.
 - 10 - تحسين المركز التنافسي وإدارة التغيير.
 - 11 - تطوير مهارات التفاوض التجاري والاستثماري .
 - 12 - ضمان عائد مناسب من العلاقات الاقتصادية مع التكتلات المختلفة.
- وباختصار أدت عالمية الاستثمار (البنك الدولي) وعالمية التمويل (صندوق النقد الدولي) وعالمية التجارة (منظمة التجارة العالمية) إلى ضرورة تدويل وعالمية الإدارة والمديرين . كما أن هناك مجموعة من الأنشطة الاقتصادية التي يجب أن تدار بأساليب عالمية مثل السياحة والنقل الجوي والبحري والبري والآثار والسياسة الدولية والصادرات والتصدير والعمالة بالخارج والمؤتمرات وغيرها.
- لذلك كله يجب التوصل إلى :

الخلاصات والاستنتاجات:

نخلص من هذا المبحث بأن التحول للعولمة يسير بسرعة (بسبب انتشار المنظمات [الشركات] ذات الطابع العالمي والدولي والتي اكتسب خبرات طويلة بعد الحرب العالمية الثانية) حتى الآن ، وأن العولمة تدخل في جميع الأنشطة الإنتاجية والخدمية ، ولقد ساعدت تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتحرير التجارة على توسيع نطاق بيئة الأعمال و خلفت مناخات للتنافس تتطلب.

- (أ) إعادة هيكلة الشركات. (ب) تحديد المنظمات .
- (ج) تطوير المنتجات. (د) تحويل المديرين إلى مديرين عالميين.
- (هـ) اختيار أدوات جديدة للتنافسية والنمو والاستقرار والابتكار والانتشار.

ويؤكد هذا الكتاب على أن المنظمات العربية تحتاج إلى تجديد شامل وتحالفات إستراتيجية وإعادة ترتيب لمواجهة التنافسية ، كما تحتاج طبقة الإدارة العربية إلى فلسفات ورؤى واستراتيجيات جديدة تناسب الفكر العالمي المعاصر، ولا يمكن أن ينجح ذلك دون تطبيق أطر جديدة لتطوير الموارد البشرية والحفاظ على البيئة النظيفة وإرضاء المستهلك.

إننا في الدول العربية نملك كل شيء ولا نملك شيء نملك الموارد 10٪ من مساحة

العالم ، 5٪ من سكان العالم ولدينا الموارد الطبيعية والموقع الاستراتيجي ولا يبقى سوى منظمات قوية تنافسية وإدارة عالمية متطورة تعمل بالفكر والتفكير الذي يحمي الأرض العربية وتتصرف بتنافسية وواقعية فعالة. هذا هو الدور المستقبلي لكليات لمنظمات التنمية الإدارية.

2- الإدارة العالمية وكليات الإدارة:

Global Management & Colleges of Management

اقصد بالإدارة العالمية GM منظومة الإدارة ذات التوجه العالمي لعقد صفقات عالمية في بيئة عالمية دائمة التغيير. وتشمل منظومة الإدارة العالمية GMS المكونات التالية التي تمثل دعوة لكليات الإدارة العربية للتحويل المخطط السريع إليها:

وظائف المدير العالمي	الأعمال الاقتصادية العالمية	المرشدات العالمية	السلوكيات العالمية
1. التخطيط الاستراتيجي	الاستثمار الأجنبي المباشر	قاعدة البيانات العالمية	المناخ التنظيمي
2. تفعيل الهياكل التنظيمية الموقفية	محفظة الاستثمارات	نظام المعلومات العالمية	البيئة الدولية
3. إدارة الموارد البشرية متعددة الجنسية	التمويل الدولي	نقاط التجارة العالمية	العلاقات الدولية
4. تطبيق الرقابة المانعة	الإنتاج الدولي	القرارات العالمية	العلاقات العامة
5. الاتصالات المتوازنة	دراسة السوق العالمي	التجديد والابتكار	الحاجات الإنسانية
6. الاستراتيجيات	السياحة والآثار	إدارة الجودة الشاملة	حلقات الجودة
7. تقييم الأداء والنتائج	التصدير	الصيانة	الحوافز والجودة
8. المتابعة المستمرة	التكنولوجيا	الإحلال	الاتصالات التنظيمية
9. إعادة التخطيط	الاستيراد	الاعتمادية	القيادة العالمية
10. سيناريوهات النمو	الثقافة	تخفيض المخاطر	المنظمات الدولية
	التسويق الدولي	التنافسية الدولية	التفاوض الدولي

وظائف المدير العالمي	الأعمال الاقتصادية العالمية	المرشدات العالمية	السلوكيات العالمية
11. الصفقات المتكافئة	اللوجستيات	المراسي والغايات	حل المشكلات
12. الالتزام	إدارة الموارد البشرية	والأهداف	الدولية
13. قياس المرأة	الأجور متعددة العملات		
التنظيمية			
14. قياس المرأة	المزايا العينية		
الإدارية			
15. المحاسبة الدولية	أسواق المال العالمية		
	مناطق التجارة الحرة		
	النقل الدولي		

البيئة العالمية للإدارة وأثرها على الإدارة العالمية

الاقتصاد العالمي	السياسة الدولية	التكنولوجيا العالمية	الأسواق العالمية
1. منظمة التجارة العالمية WTO	1. الصراعات العالمية	1. الموارد الطبيعية	1. الوفرة والندرة
2. صندوق النقد الدولي	2. التكتلات السياسية	2. المعرفة الفنية	2. العرض والطلب
3. البنك الدولي	3. المنظمات الدولية	3. التجارب العالمية	3. اللوجستيات
4. منظمات الأمم المتحدة	4. المنظمات غير الحكومية	4. مؤسسات العلوم والتكنولوجيا	4. التنافسية
5. أسواق المال الدولية	5. الاتجاهات الدولية	5. الاستثمارات في العلوم والتكنولوجيا	5. الإغراق
6. البورصات العالمية	6. الجماعات الضاغطة	6. الاستثمارات في العلوم والتكنولوجيا	6. الدعم
7. البورصات السلعية الإقليمية والعالمية	7. الإعلام العالمي	7. عدد العاملين	7. المواصفات العالمية
8. السلع الاستراتيجية	8. الخلافات العرقية	8. عدد الاختراعات	8. الجودة والأسعار
9. حرب المياه	9. القيم والمعتقدات	9. حقوق الملكية الفكرية	9. التصدير والإستيراد

الأسواق العالمية	التكنولوجيا العالمية	السياسة الدولية	الاقتصاد العالمي
10. اتفاقيات التجارة	10. الاتفاقيات التكنولوجية	10. الدين	10. البترول والطاقة
11. القيود الجمركية والكمية	11. تشريعات التكنولوجيا	11. العادات والتقاليد	11. التكتلات الاقتصادية
12. تحرير التجارة في السلع	12. جسم المنازعات	12. السلوك السياسي	12. مناطق التجارة الحرة
13. تحرير التجارة في الخدمات	13. التخلص من النفايات الدولية	13. المحاكم الدولية	13. الاتفاقيات متعددة الأطراف
14. نقاط التجارة	14. البيئة العالمية	14. التفاوض	14. الكوارث الاقتصادية
15. الاتصالات التجارية	15. الكوارث	15. تغيير النظم السياسية	15. الزمن الاقتصادي العالمي
16. تحول الطلب العالمي		16. تغير الحكومات	16. الشركات عابرة القارات
17. زيادة الطلب			
18. المزايا المكتسبة			
19. المزايا النسبية			

أي أنه من الضروري الاهتمام بالتخصصات الجديدة في كليات إدارة الأعمال مثل إدارة الأعمال الدولية والتحليل البيئي وإدارة الاستراتيجيات وإدارة التنافسية وإدارة الجودة الشاملة وتكنولوجيا التعبئة والتغليف والإدارة المقارنة والتسويق العالمي والإدارة العالمية.

ويمكن التعرف في ضوء ذلك على وظائف وسلوكيات ومعلومات المدير العالمي على النحو التالي:

3 - المدير العالمي: The Global Manager

وتؤدي عالمية الإدارة إلى ضرورة تحول أساليب الإدارة من المحلية إلى الإقليمية والدولية ثم العالمية. والمدير العالمي هو الذي يطبق منظومات وفنون الإدارة العالمية من خلال:

- 1- الثقافة الإدارية العالمية Global Culture
 - 2 - التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning
 - 3 - الإدارة الإستراتيجية Strategic Management
 - 4 - إدارة الجودة الشاملة Total Quality Management
 - 5 - الاستفادة من الأسواق العالمية Global Markets
 - 6 - التعامل مع البورصات العالمية.
 - 7 - توظيف الاستثمارات الأجنبية المباشرة وغير المباشرة.
 - 8 - تشغيل العمالة متعددة الجنسية .
 - 9 - تطويع التكنولوجيا العالمية.
 - 10 - الالتزام بالموصفات الدولية.
 - 11 - الإنتاج بالشروط العالمية.
 - 12 - اقتناص الفرص التسويقية العالمية .
 - 13 - التغلب على القيود والمحددات العالمية .
 - 14 - مرونة وسرعة التعامل مع البيئة العالمية .
 - 15 - سرعة تعديل السياسات والاستراتيجيات وفق ديناميات البيئة العالمية .
- وفيما يلي استعراض دقيق لمفهوم التنافسية الإدارية وعلاقتها بالعالمية .

4- علاقة العالمية بالمنافسة الإدارية : G & MC

لا يمكن مواجهة المنافسة العالمية بدون اعتبار المنافسة الإدارية أحد مقومات المشروعات عالمية النشاط . لذلك نقترح على المنظمات العربية ضرورة تطوير القدرة التنافسية وتنشيط المنافسة الإدارية من خلال فريق من المديرين العالميين . وأقصد بالمنافسة الإدارية Managerial Competition التفوق الإداري الذي يحقق الأهداف الاستراتيجية خلال فترة زمنية محدودة(*) وتشمل المنافسة الإدارية العناصر التالية :

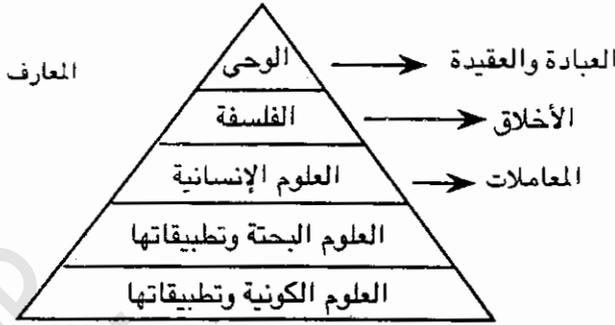
* فريد النجار "إدارة الأعمال والمنظمات الاقتصادية في ظل عالمية التجارة" - القاهرة - بيت الإدارة ص.ص. 16-18 .

- (أ) المزايا النسبية .
 - (ب) المزايا التنافسية .
 - (ج) عبقرية المكان باعتبار أن مصر قلب العالم - ولم تستفيد من الموقع الاستراتيجي حتى الآن .
 - (د) عبقرية الزمان والثقافة المصرية .
 - (هـ) الاستمرار في الابتكار والتجديد والتطوير .
 - (و) التميز والتفوق الصناعي والزراعي والتعليمي والصحي .
 - (ز) طبقة المديرين الفعالين العالميين .
 - (ح) الإدارة بالالتزام .
- وتحتاج المنافسة الإدارية إلى تحسين الهياكل التنظيمية وشبكات الاتصالات وقواعد البيانات ومنظومات المعلومات الحديثة .

5- مقومات المنافسة الإدارية :

- وتقوم المنافسة الإدارية على عدد من المقومات نحدد منها :
- (أ) تطبيق خطة استراتيجية لتحاكي المستقبل نابعة من الداخل لمواجهة الخارج .
 - (ب) تعبئة مثالية للموارد الحالية والمستقبلية .
 - (ج) إدارة مثالية للوقت .
 - (د) إنتاجية مرتفعة .
 - (هـ) ثقافة إدارية راقية تركز على التجارب الناجحة وتجارب الانحرافات وال فشل .
 - (و) قيم وطنية واضحة .
 - (ز) يعتبر الاحتراف الإداري ضروري للمنافسة الإدارية .
- ∴ المنافسة الإدارية = دالة (اللياقة الصحية ، اللياقة العقلية ، اللياقة البدنية ، اللياقة السلوكية ، اللياقة الفنية ، اللياقة العالمية) .

كما تعتمد المنافسة الإدارية على هرم المعرفة الإنسانية التالي :



كليات الإدارة وهرم المعرفة الإنسانية العالمية

6- شروح نجاح المشروعات العربية العالمية :

وتحتاج المشروعات العربية المطلوب عالميتها إلى توفر عدد من الشروط حتى تحقق أهدافها (الصادرات - الطيران - السياحة - التأمين - البنوك - التعليم - الدبلوماسية - التدفقات البشرية - الصحة - القروض الدولية وغيرها) .

1 - دراسة الأسواق العالمية والبورصات لقياس الطلب والعرض والمنافسة والمواصفات والضمانات .

2 - اختيار الشريك المناسب في الصفقات .

3 - تحديد الأسلوب المناسب في الصفقات المشتركة .

4 - تحليل المناخ العالمي للاستثمار .

5 - تحديد مدى الحاجة إلى شريك أجنبي وقياس عائد المشاركة وأفضل صيغ للاستثمار .

6 - تحديد القيود والمعوقات والمحددات العالمية .

7 - تصميم المنتجات والخدمات العالمية .

8 - بناء استراتيجيات عالمية للسيطرة على الفرص عن طريق ربط المنتجات والخدمات الوطنية بالقيود العالمية واستثمار المزايا النسبية (الموارد) المكتسبة (التقدم الإداري والفني والتسويقي والإنتاجي) .

7- مناهج وآليات العولمة الإدارية :

كيف إذن نحقق إدارة عالمية ومدير عالمي ومنظمة عالمية ؟ وما هي أفضل المناهج والأساليب والآليات الممكنة لهذا التحول العظيم لطبقة المديرين والمنظمات العربية ؟ هل تترك الصدفة والتجربة والخطأ ؟ أم أن هناك قنوات شرعية فعالة لهذا التحول الاستراتيجي ؟

يجب في البداية أن نؤكد على أن الإدارة العربية كانت ذات توجه عالمي منذ الأزل . فالقرآن الكريم رسالة عالمية للبشرية والدين الإسلامي دين عالمي للبشرية جمعاء . وتم فتح الأسواق منذ بدء الإسلام كرسالة اقتصادية منذ أربعة عشر قرناً . ولعل انفتاح العالم العربي على العالم الخارجي أعطى للعرب سبق التكيف مع القوى الدولية، إن مكة المكرمة مركز الكرة الأرضية جغرافياً وحضارياً وفكرياً . وإن العرب أمة وسط بين العالم . كما أن مشاركة الثقافة الإسلامية (العربية) في الثقافة العالمية شيء واضح تشهد به المجلدات والمراجع العالمية . وسوف نطرح بعض الأفكار الأساسية للتحويل الاستراتيجي لطبقة الإدارة المصرية والعربية للعالمية في :

- 1 - دراسة التجارب العالمية - بنك الحالات العملية العالمية .
 - 2 - تطوير منظومة التعليم الإداري - تجاه عالمية المعرفة .
 - 3 - تطوير مراكز التدريب - عالمية المهارات الإدارية .
 - 4 - تأصيل القيم والثقافة العربية والمصرية - أساس العالمية الناجحة .
 - 5 - قوائم السلع الصناعية المرشحة للعالمية .
 - 6 - قوائم الخدمات المرشحة للعالمية (كالسياحة والفندقة والدبلوماسية) .
 - 7 - قوائم السلع الزراعية المقترحة للعالمية .
 - 8 - الاتفاق على أساليب ونماذج ومنظومات المهن الإدارية العالمية .
- ويمكن في ضوء ذلك يمكن اقتراح المناهج والآليات التالية التي تساعد على تطبيق عالمية الإدارة والمديرين :

(١) بنك الموارد الإدارية العربية ذات الخبرة العالمية Arab Management Resource

Bank: يجب الاستفادة من المديرين العرب في المنظمات والشركات الدولية

العربية المهينة للعالمية للقرن الحادي والعشرين وخاصة من منهم من ذوي الخبرة في الاتحاد الأوروبي وأمريكا وكندا وأستراليا ودول الخليج العربي .

(ب) إدخال برامج التعليم الإداري العالمي في الجامعات العربية : يجب تقديم برنامج في الإدارة العالمية Global Management بالجامعات المصرية لتدريب جيل من المديرين يناسب احتياجات عالمية التجارة والمال والاستثمار . وهو ما تفعله الجامعات في الاتحاد الأوروبي الآن - بعد ما قدمته الجامعات في أمريكا وكندا وأستراليا من قبل.

(ج) إنشاء قاعدة بيانات الاقتصاد العالمي والبورصات السلفية : ويتم ذلك من خلال نقاط التجارة الدولية Trade Points وشبكات المعلومات وتطوير تكنولوجيا الاتصالات الدولية ومراكز تدعيم القرارات لخدمة طبقة المديرين ذوي التوجه العالمي .

(د) بناء جسر من التكنولوجيات والتقدم الفني العالمي : وذلك لقياس الفجوة التكنولوجية وتقدير كيفية بناء برامج التقدم الفني لخدمة مشروعات البحوث والتطوير بالشركات ووحدات الإنتاج .

(هـ) القضاء على البيروقراطيات والقيود الحكومية أمام الانطلاق : وتحتاج العالمية إلى دور حكومي فعال في القضاء على القيود والموانع أمام الانطلاق تجاه العالمية . إننا لا زلنا نعاني من سيطرة الرؤية الضيقة المحلية على العديد من المشروعات ذات العالمية الطابع ، حاولنا هنا استطلاع أهم المسارات التي تؤدي إلى العالمية مع الحفاظ على التراث والثقافة الوطنية (العالمية والأصالة) .

هذه تحولات هامة يجب أن تدرج ضمن المخططات الاستراتيجية لتجديد كليات الإدارة العربية شريطة :

- 1 - تدريس مواد الإدارة في جميع مراحل التعليم قبل الجامعي والجامعي والعالي في كل التخصصات .
- 2 - إعادة بناء كود أخلاقي للمهن الإدارية Code of Ethics .
- 3 - الاهتمام بالإعداد السلوكي للطفل العربي .

- 4 - التركيز على الإنتاج والبحوث والتطوير والتسويق .
- 5 - من الضروري أن تعكس الكليات الواقع التطبيقي لكيفية إدارة الأعمال والممارسات الإدارية .

وفيما يلي النموذج المقترح للتطوير التدريجي :

10 - 3 تجاه نموذج ديناميكي للتحويل الاستراتيجي لكليات الإدارة لاستشراف القرن الحادي والعشرين .

• المقدمة

نخلص من العرض السابق أن الربع الأخير من القرن العشرين قد شهد تحولات هائلة في الاقتصاديات العربية والمنظومات الإدارية من حيث الكم والكيف . وأكدت التجارب الواقعية في الوطن العربي أنه لازالت منظومة التعليم والصحة والتنمية الاجتماعية والسلوكية أكثر أهمية وضماناً للبقاء قبل فعالية المنظومة الاقتصادية والعمالية والتي تنوعت وتغيرت في الوطن العربي من حيث درجة التفاعل والتلاحم في الاقتصاد العالمي بكل ما فيه من مزايا ومخاطر وتحديات ، ومن أهم المؤشرات المحددة لهوية كليات الإدارة في الوطن العربي الآن :

- 1 - البقاء على الشكل التقليدي بكليات التجارة في بعض الدول ما عدا دول الخليج العربي .
- 2 - توسع وانتشار كليات الإدارة الأمريكية الشكل في دول عربية أخرى .
- 3 - السماح للعديد من كليات الإدارة الأجنبية للعمل في الوطن العربي وخاصة الأمريكية والبريطانية والهولندية والاسترالية باعتبارها آليات ذات طموحات اقتصادية وتجارية بالدرجة الأولى أكثر من اهتمامها بقضية التعليم والتطوير .
- 4 - انتشار التعليم عن بعد واستخدام الإنترنت ومنح الشهادات بالمراسلة .
- 5 - لجوء العديد من العرب لمكاتب الجامعات الخاصة بالخارج للحصول على شهادات جامعية عليا سواء من أوروبا الشرقية أو أمريكا الشمالية .
- 6 - إنشاء فروع للجامعات الأجنبية بالخارج في بعض الدول العربية وخاصة في الأردن ولبنان ومصر ودولة الإمارات العربية المتحدة والبحرين .

7 - تتجه بعض الدول العربية الآن إلى فتح فروع أو إنشاء جامعات جديدة مثل الجامعة البريطانية والجامعة الألمانية والفرنسية في مصر .

وتظهر هنا فقط خطورة تأثير تلك الجماعات المتنوعة الاهداف والغايات على الهوية العربية من حيث الثقافة والدين والاتجاهات والإدراك والرؤى المستقبلية لأجيال المستقبل . إن الأبعاد التربوية والسلوكية للتعليم المتعدد الثقافة والهوية ليحتاج حقاً إلى إعادة تحويل استراتيجي بغرض التعامل مع القرن الحادي والعشرين بالأصالة العربية .

5 - ومن الضرورة أن تعكس الكليات الواقع التطبيقي لكيفية إدارة الأعمال والممارسات الإدارية .

وفيما يلي النموذج المقترح للتطوير التدريجي :

• فكرة نموذج للتحويل الاستراتيجي لكليات الإدارة :

يتضح من المقدمة السابقة أن كليات الإدارة في الوطن العربي ذات دلالة وأهمية في المجتمع ويجب أن تسعى إلى الريادة والفعالية لتحقيق أهداف المستقبل وحماية الاقتصاديات العربية وتوفير قيادات فعالة وفاعلة لمستقبل أكثر إشراقاً .

(أ) دوافع التحويل الاستراتيجي :

- 1 - تعظيم تشغيل الموارد .
- 2 - التكامل والتنسيق بين كليات الإدارة في الوطن العربي .
- 3 - الربط بين التعليم الإداري والثقافة العربية .
- 4 - تحقيق التوافق بين معطيات الاقتصاد والبيئة العربية والعلوم الاقتصادية والتجارية والإدارية بكليات الإدارة بالوطن العربي .
- 5 - التأكيد على أهمية الهوية العربية في الفكر والفلسفة .
- 6 - تعليم نماذج وتجارب النجاح العربية داخل قاعات التحصيل بكليات الإدارة .
- 7 - نقل التجارب العربية الناجحة للكليات الأجنبية المناظرة .

- 8 - بناء آليات قوية في إعداد قيادات الغد في الوطن العربي .
- 9 - تحويل التعليم من المظهرية في التعليم التجاري/ الإداري إلى الإكثار من الموضوعية والواقعية في التفكير المنظم العقلاني المنطقي .
- 10 - المشاركة في برامج التحديث والتنوير مع بقية منظومات المجتمع العربي .

(ب) فكرة النموذج المقترح :

- 1 - يمكن نقل التكنولوجيا والمعامل والحواسب من الخارج - في حين لا يمكن نقل أدوات التفكير والسلوكيات الوافدة .
- 2 - ضرورة التأكيد على أهمية تعظيم دور الثقافة العربية والتاريخ العربي والجغرافيا الاقتصادية العربية في التحويل .
- 3 - يجب الاهتمام باللغة العربية والقيم العربية عند تحويل كليات التجارة/ الإدارة بنشر تجارب النجاح والحالات العملية الناجحة والفاشلة في برامج التعليم في مرحلتي البكالوريوس والدراسات العليا .
- 4 - أخذ البيئة العربية في الحسبان عند تدريس العلوم التجارية والإدارية في كليات الإدارة .
- 5 - توفير الربط المنطقي بين فروع المعرفة بالتعليم الثانوي والتخصصات في كليات الإدارة للاستفادة من وحدة المعرفة والتسلسل المنطقي للعلوم والمعارف .
- 6 - ضمانات المرونة في المقررات الدراسية والأبحاث التعليمية بعيداً عن البيروقراطيات الإدارية أو التحيز الضيق لبعض التخصصات داخل الكليات .
- 7 - إدراج المتغيرات التجارية والاقتصادية والمالية والتكنولوجية المحلية ضمن المقررات الدراسية بكليات الإدارة .
- 8 - تشجيع التعليم التفاعلي الحواري والمجموعاتي بكليات الإدارة .
- 9 - إدخال أساليب البحث العلمي والمنهجية الفكرية وربط الأسباب بالنتائج في مراحل التعليم المختلفة بكليات الإدارة .

10 - تطوير الممارسات الإدارية والتنظيمية في المجتمع لتتوافق مع البرامج التعليمية والبحثية بكلية الإدارة .

(ج) خصائص النموذج المقترح :

الواقعية - البيئية - القبول - الوطنية - المثالية - السهولة - التفاعل مع الأحداث العالمية والمحلية - المرونة والتكيف / العائد - التدرج المرحلي .

شكل يوضح مجالات التحويل الاستراتيجي لكلية الإدارة

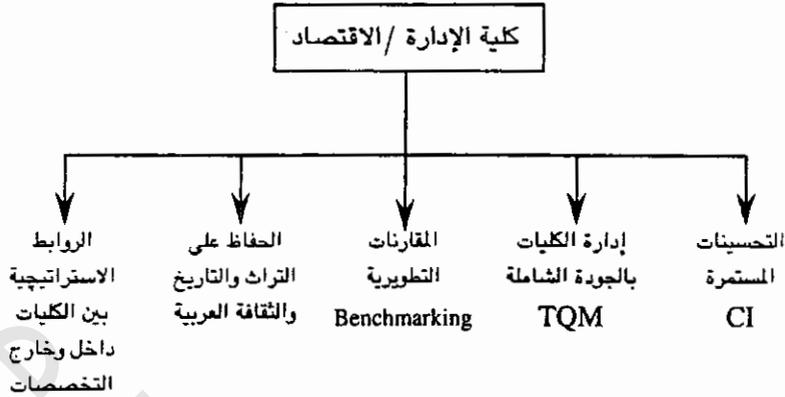


3 - تفعيل نموذج التحويل الاستراتيجي :

- ويمكن تطبيق نموذج التحويل الاستراتيجي لكليات الإدارة/التجارية للقرن الحادي والعشرين من خلال مجموعة من الخطوات التفعيلية نجملها فيما يلي :
- 1 - الاتفاق على نموذج مثالي للتحويل Benchmark-Ideal Model Be: من حيث المصادر - المدخلات - التحويل - المخرجات - الاستخدامات والمراقبات والتفاعل البيئية لكل كلية وكل الكليات في الدول وبين الدول العربية .
 - 2 - تحديد فترة الانتقال Transition Period لتغيير المناهج والكتب وإعداد واستكمال أعضاء هيئة التدريس والمعامل والحواسب وتدريب الإداريين .
 - 3 - الاتفاق على فلسفة التعليم الإداري/التجاري من حيث الرؤى المستقبلية والاتجاهات العملية والرغبة في الاستعداد للتنافسية .
 - 4 - تحديد الغايات والأهداف والمرامي في ضوء حاجات أسواق العمل .
 - 5 - الاتفاق على مجموعة من معايير الحكم على كفاءة وشرعية كليات الإدارة/التجارة .
 - 6 - إنشاء اتحاد لكليات الإدارة العربية ينبثق منه لجان للتقييم والمراجعة والترشيد والإرشاد (AMCA) Arabian Management Colleges Associattiss .
 - 7 - التحسينات المستمرة للتنافسية والبقاء على منهج تفعيل النموذج C.I .
 - 8 - الاهتمام بحماية الطلاب والعاملين والبيئة وقيادات الكلية وسيلة للتنافسية والتطوير .
- ويمكن إذن وضع برامج عمل لكل عنصر من العناصر السابقة على النحو التالي :

4 - آليات التحويل الاستراتيجي لكليات الإدارة :

- 1 - البعد عن الصراعات التنظيمية والخلافات الجانبية والشكليات .
- 2 - الالتزام بميثاق التحويل القائم على التحسينات المستمرة والنموذج المثالي والنموذج والمعايير التطويرية لضمان المشاركة والانتماء .
- 3 - التحويل الاستراتيجي يقوم على التدرج المرحلي Multistage .
- 4 - الاهتمام بالتغيير العضوي بعيداً عن الإلزام دون قناعة أن لمجرد مسايرة العصر .
- 5 - التدريب السلوكي لفرق العاملين بالكليات .



- 6 - التحول الإلكتروني للشئون الطلابية والإدارية والمالية والبيئة للكلية (نظم معلومات التعليم الإداري) Digitization .
- 7 - استخدامات تكنولوجيا التعليم الإداري بالحواسب الإلكترونية والبرمجيات وورش العمل والمكتبات والأبحاث e.commerce .
- 8 - تغيير المناهج والكتب الجامعية وأساليب الامتحانات والتقييم .
- 9 - تطوير أساليب ترقية الأساتذة .
- 10 - مساءلة وعقاب سرقة الأبحاث والكتب الجامعية (حقوق الملكية الفكرية) .
- 11 - تطبيق أساليب حقوق الملكية الفكرية في التأليف والبحث العلمي في العلوم الإدارية .
- 12 - حصر المدارس الفكرية العلمية في الفروع المختلفة بالعالم ووضعها كأطر دراسية في كليات الإدارة العربية .
- 13 - عقد مؤتمر سنوي يضم كليات الإدارة مع تأسيس جمعية عربية لكليات الإدارة للتعرف على الفرص والتهديدات والمخاطر والبدائل .
- 14 - التعاون مع أكاديميات الإدارة العربية لضمان تفعيل النموذج التحويلي .
- 15 - نشر الثقافة العربية في جميع التخصصات ومحاولة توحيدها بالدول العربية .

الثقافة السلوكية

الذكاء السلوكي

الثقافة المالية

الثقافة الاقتصادية

التطوير التنظيمي وإدارة التغيير
ثقافة إدارة الموارد البشرية .

الثقافة التسويقية
الثقافة الإنتاجية

16 - الاهتمام بالإدارة الاحترافية المهنية Professional Management .

وفيما يلي أوضح كيف تستطيع كليات الإدارة العربية الوقوف أمام المنافسة مع بقية كليات الإدارة في العالم عن طريق مقارنة الآليات في كل من التجارب التالية
مثال ذلك :

- | | |
|----------------|---------------|
| 1 - اليابانية | 2 - الألمانية |
| 3 - البريطانية | 4 - الفرنسية |
| 5 - الأمريكية | 6 - الكندية |
| 7 - الاسترالية | 8 - الإيطالية |

إن الفجوة العالمية بين كليات الإدارة الأجنبية قد انحصرت في أمور محدودة ولكن زادت الفجوة بين التعليم الإداري العالمي والتعليم الإدارية العربي خلال الربع قرن الأخير :

5 - أدوات التنافسية والبقاء لكليات الإدارة العربية أمام العالمية :

1 - الاتفاق على تطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظومة كلية الإدارة .

المصادر البديلة :

- هيئة التدريس
- التكنولوجيا التعليم
- مشاركات رجال الأعمال والمستثمرين
- الطلاب والطالبات
- الثقافات
- الكتاب الجامعي
- الموارد المالية
- الدعم الحكومي
- المباني والمكتبة والمعامل

المدخلات الفعلية

- 1 - أعداد الطلاب .
- 2 - الكتب والمراجع .
- 3 - المكتبة .
- 4 - المعامل .

- 5 - الأساتذة .
6 - أساليب التعليم والتثقيف .
7 - أماكن التحصيل العلمي .
8 - محاكيات الأعمال .

عمليات التحويل :

- 1 - المحاضرات العامة .
2 - طرق البحث .
3 - كتابة التقارير .
4 - التعليم الجماعي والفرق الابتكارية .
5 - لعب الأدوار .
6 - الثقافة الإدارية العربية .
7 - التعليم الذاتي .
8 - الزيارات الميدانية .
9 - المحاضرات التذكارية .
10 - الحالات التدريبية .

المخرجات :

- 1 - الإنجازات وقياس التحصيل العلمي .
2 - الأبحاث .
3 - الامتحانات والنتائج .
4 - الخريجين .
5 - التكاليف .
6 - الإيرادات .
7 - المخاطر والسلبيات .
8 - المخزون .

الاستخدامات :

- 1 - المؤلفات .
2 - الوظائف الجديدة .
3 - الأبحاث الجديدة .
4 - الاختراعات الحديثة .
5 - الدراسات العليا .
6 - توفير حاجات سوق العمل .
7 - إرضاء الطلاب وأولياء الأمور .
8 - إرضاء العاملين .
9 - خدمة المجتمع .
10 - النمو التوسع .
11 - البقاء .

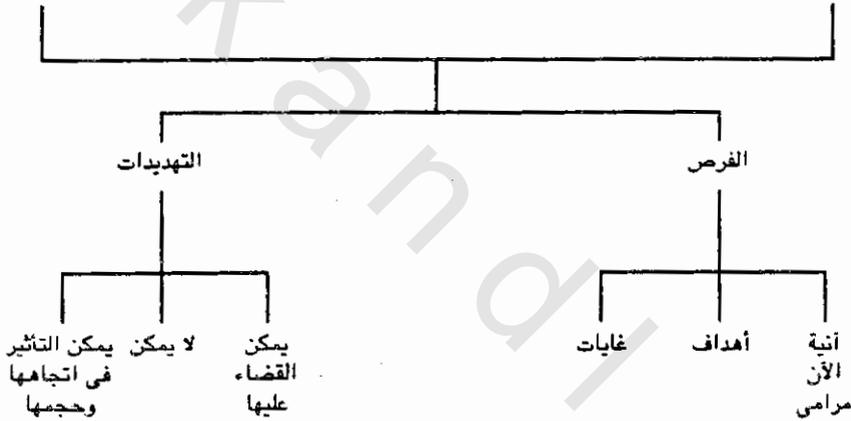
المراقبات والتغذية المرتدة :

- 1 - الفاقد .
2 - التالف .

- 3 - الأعتال .
 4 - السلبيات .
 5 - الرقابات المانعة .
 6 - الرقابات التصحيحية .
 7 - تعديل البرامج .
 8 - تحسين أساليب التقويم .
 9 - تجديد الوظائف .
 10 - عدم تجديد الوظائف .
 11 - إنهاء الخدمة .
 12 - إعادة التدريب التحويلي .

البيئات المحيطة :

الاقتصادية المحلية والعالمية - السكانية وقوة العمل - السياسية والاجتماعية - الثقافية - التكنولوجية - الجغرافية - التاريخية - المالية - التسويقية - المعلوماتية - الحكومية - وغيرها .



يجب إذن تحليل القوة والتهديدات البيئية المحيطة بكليات الإدارة العربية مثال :

- 1 - رؤية كليات الإدارة العربية بالنسبة لانخفاض أسعار البترول .
- 2 - مقترحات كليات الإدارة العربية تجاه البحث عن السلم والسلام والامان الاجتماعي .
- 3 - دور كليات الإدارة العربية في إحلال المواطن العربي محل الأجانب في أسواق العمل .
- 4 - كيفية إحلال المنتجات والخدمات العربية محل الواردات .
- 5 - زيادة الناتج المحلي الإجمالي العربي ومستويات المعيشة .

6 - مؤشرات القياس في النموذج التحويلي لكليات الإدارة العربية :

ويجب الاتفاق على مجموعة من مؤشرات القياس في النموذج الديناميكي لتحويل كليات الإدارة للقرن القادم . وفيما يلي بعض تلك المؤشرات :

1 - المؤشرات الكلية :

$$\frac{\text{الأهداف المحققة سنوياً}}{\text{الأهداف المخططة للسنة}} = \text{الفعالية التنظيمية للكلية}$$

$$= \frac{\text{الأهداف المحققة + الدعم الحكومي والخاص}}{\text{الأهداف المخططة بعد التعديل}}$$

كفاءة كلية الإدارة = لكل عنصر من عناصر المدخلات :

الأساتذة ، الكتب ، الطلاب ، المعامل

$$\frac{\text{الفعالية + الانتماء}}{\text{الكفاءة + الالتزام}} = \text{إنتاجية كلية التجارة/الإدارة}$$

2 - المؤشرات النوعية لكلية الإدارة : مثال :

- نسبة الطلاب/أستاذ .
- نسب النجاح في المواد المختلفة .
- درجة قبول المراجع الجامعية .
- عدد الأبحاث والتقارير والنتائج العملية المنشورة .
- درجة مشاركة الكلية في أسواق العمل .
- دور الكلية في خدمة المجتمع .

3 - المؤشرات المتخصصة :

- التكلفة/المكاسب .
- هيكل التكاليف .
- هيكل الإيرادات .
- إنتاجية عناصر العمل .
- الرقم القياسي للخريجين .
- القيمة المضافة للكلية .

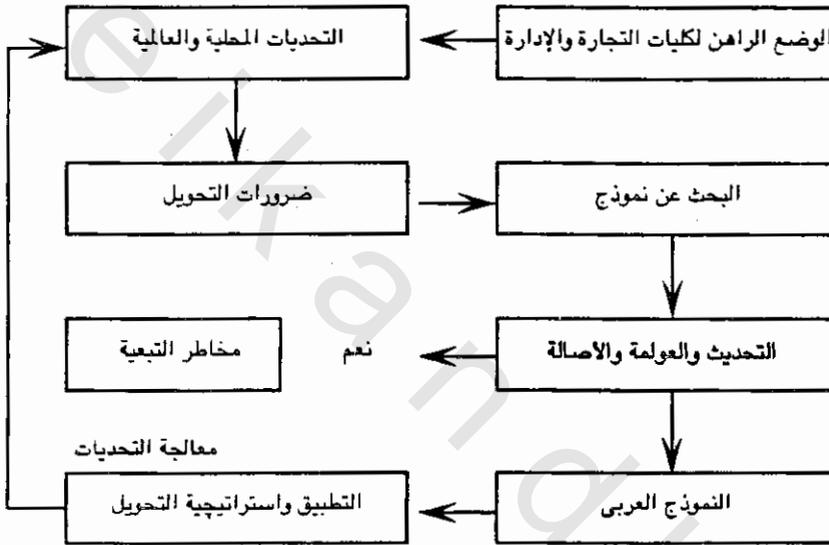
- درجة رضا الطلاب (الرضا التعليمي) .
 - درجة رضا العاملين (الرضا الوظيفي) .
 - معدل دورات العمل (الأساتذة ، الموظفين) .
 - معدل البقاء .
 - معدل الانسحاب .
 - / الأستاذة : أساتذة مساعدين : مدرسين .
 - ترتيب الكلية ضمن سلك الكليات المتميزة .
 - حجم الإنتاج العلمي للأساتذة .
 - درجة المشاركة في حل مشاكل المجتمع .
 - درجة المشاركة في المؤتمرات العلمية .
 - درجة جودة الخدمة التعليمية .
- وأخيراً يمكن مناقشة ما يلي :

- 1 - التكلفة* .
- 2 - العائد .
- 3 - الوقت .
- 4 - المساحة .
- 5 - العدد .
- 6 - الجودة .
- 7 - الكفاءة .
- 8 - الفعالية .
- 9 - الإنتاجية .
- 10 - الربحية .
- 11 - المرونة .
- 12 - النمو .
- 13 - رضا الطلاب .
- 14 - رضا العاملين .
- 15 - رضا الأساتذة .
- 16 - الجودة الشاملة .
- 17 - المعايير .
- 18 - التكيف مع التحولات المحلية .
- 19 - درجة التكيف مع التحولات العالمية .
- 20 - درجة الإبداع والابتكار .

* راجع كتاب المؤلف "إعداد دراسة الجدوى للجامعة الأوروبية والتكنولوجية في مصر" (2004) .

الخلاصات :

ناقشنا دوافع التحويل وضروراته - وكيف أن منظومة التعليم الجامعي الإداري في الوطن العربي في حاجة إلى التطوير والتحديث ليس من منظور التقليد والنقل ولكن من منطلق إشباع الحاجات والطموحات والمستقبلات - ونلخص هذا في الشكل التالي :



فيجب إذن أن ندرج منظومة الثقافة واللغة والدين ضمن برامج التعليم الإداري المسئولة عن إعداد قيادات المستقبل .

وبالتحديد تحتاج العمولة إلى قيادات إدارية عربية ذات إنجازات عالية . ويحتاج ذلك إلى تعليم إداري متميز . ويؤدي توفير طبقة من القيادات الإدارية الفعالة إلى تحسين المزايا التنافسية للأمة العربية والتي بدورها تستطيع تحقيق مكاسب من العمولة