

أ.د. علي السلمي

الإدارة عصر العولمة والمعرفة



العنوان: الإدارة في عصر العولمة والمعرفة

المؤلف: أ.د. علي السلمي

إشراف عام: نجلاء قاسم

الناشر



15 ش يوسف الجندي ميدان باب اللوق

أمام مول البستان وسط البلد

تليفون: 01271919100 - 24517300

email: samanasher@yahoo.com

التوزيع

المجموعة الدولية

للنشر والتوزيع

80 ش طومان باي - الزيتون - القاهرة

تليفون: 01099998240 - 24518068

email: aldawleah_group1@yahoo.com

تصميم الغلاف: إيمان صلاح

إخراج داخلي: معتز حسنين

جميع حقوق الطبع والنشر محفوظة

يحظر طبع أو نشر أو تصوير أو تخزين أي جزء من هذا الكتاب بأية وسيلة إلكترونية أو ميكانيكية أو بالتصوير أو خلاف ذلك إلا بإذن كتابي من الناشر فقط.

الترقيم الدولي: 978-977-6451-85-8

رقم الإيداع: 2014 / 17008

الطبعة الأولى: أكتوبر 2014

الإهداء

إلى ذكرى رائد الفكر الإداري العربي
الحديث..

أستاذي ومعلمي..

المرحوم الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف
بمناسبة مرور ثمانية وثلاثون عاماً على وفاته.

أ.د. علي السلمي



التعريف بأستاذي رائد الإدارة العربية المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف

تخرج من كلية التجارة بجامعة الإسكندرية عام 1947، ثم حصل على الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، وكان ذلك في عام 1953، وفور تخرجه عاد إلى مصر وبدأ تدريس علوم الإدارة الحديثة في كليته بالإسكندرية، وكنت ضمن أول دفعة تتلمذت على أيدي أستاذنا العظيم.

كان الدكتور أحمد فؤاد شريف نمطا متميزا. كان صاحب فكر ورؤية عصرية للإدارة. وكان ثائرا متحفزا للتغيير والتطوير. كان مختلفا في أسلوبه كأستاذ يحاضر طلابه وينقل إليهم خبراته وخلاصة ما حققه من علم في واحدة من كبريات الجامعات في العالم.

كان الأستاذ الدكتور فؤاد شريف مصرياً حتى النخاع يذوب في حب مصر ويشقى لمشكلاتها ويسعد بإنجازاتها، كان رائداً بكل معنى الريادة.

كان رائداً حين أصر على إنشاء أول شعبة متخصصة لإدارة الأعمال في الجامعات المصرية بكلية التجارة جامعة الإسكندرية.

كان رائداً حين درس أول مقرر في الجامعات المصرية في «العلاقات الإنسانية» عارضا أهم الإنجازات والتطورات الفكرية في عصره في مجال التعامل مع المورد البشري في منظمات الأعمال .

كان رائداً حين تولى وهو أستاذ الإدارة تدريس مادة متخصصة في علم الاقتصاد - وهى مادة اقتصاديات النقود - وتمكن من عرضها بمنطق واقتدار لم يتحققا لكثير غيره من المتخصصين.

ثم انتقل للتدريس بكلية التجارة بجامعة القاهرة وكان رحمه الله مصدر التجديد والتطوير في دراسة الإدارة بالكلية الأكبر في مصر.

كان رائدًا حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إقامة وترسيخ نظام التخطيط الاقتصادي في مصر من خلال عمله في «لجنة التخطيط القومي» التي أخرجت لمصر أول خطة خمسية في تاريخها عام 1954.

كان رائدًا حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في إرساء القواعد الصحيحة لإدارة القطاع العام الناشئ في مصر آنذاك [1957] بمشاركته الفاعلة في إقامة وتسيير «المؤسسة الاقتصادية» التي كانت أول مبادرة صحيحة في تنسيق وتوجيه الشركات التي ألت ملكيتها للدولة كلياً أو جزئياً نتيجة لقرارات التمهيد بعد العدوان الثلاثي وكانت نمطاً رائداً في التوجيه والمتابعة دون التدخل في التنفيذ، واحتفظت الشركات في تلك الفترة باستقلالها وحرية حركتها تماماً كما كانت من قبل.

كان رائدًا حين أسهم بفكره وعلمه وجهده في دفع جهود التنمية القومية في مصر وإيجاز أهمية «الإدارة» كعامل رئيسي في تلك التنمية، وكان ذلك من خلال مساهماته في أعمال مجلس الإنتاج القومي والهيئة العامة لمشروعات السنوات الخمس.

كان رائدًا حين شارك في تحويل إدارة التعبئة والإحصاء [الآن الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء] إلى كيان علمي يباشر التعامل مع الإحصاءات والمعلومات بمنطق يغير تماماً ما كان معروفاً من قبل، وذلك بمزجه بفكر الإدارة ومنطق العلم الإداري الحديث.

كان رائدًا حين سعى - ونجح في مسعاه - لإقامة أول معهد لتدريب أفراد الإدارة العليا - وهو معهد الإدارة العليا - والذي نشأ في إطار المؤسسة الاقتصادية في عام 1957، ثم تحول بعد ذلك إلى «المعهد القومي للإدارة العليا» الذي كان منارة للفكر الإداري المتجدد وأخرج لمصر مئات من رجال الإدارة

المتميزين شغلوا مواقع قيادية في شركات ومؤسسات وهيئات القطاع العام ، ولا يزال الكثيرون منهم حتى الآن ي مواقع الصدارة ، ولا تزال جماعتهم «جماعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا [جماعة الإدارة العليا] الآن التي تقيم مؤتمرها السنوي منذ ما يزيد عن أربعين عام سنة.

كان رائدًا حين أطلق تعبير « التنمية الإدارية » كأسلوب علمي وعمل مخطط في تطوير وتحديث الإدارة من خلال تطوير الأفراد القائمين عليها.

عين د. أحمد فؤاد شريف وزيراً للدولة لشئون مجلس الوزراء والمتابعة والرقابة والتنمية الإدارية ، وكان رائدًا حين أدخل منهجية «الإدارة بالأهداف» لأول مرة في وحقت نتائج باهرة في تطوير نظم الإدارة في القطاع العام.

توفي إلى رحمة الله في 6 أغسطس عام 1976 أثناء توليه منصبه الوزاري.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

«بالإدارة العلمية تبني وتنهض الدول...
وبالإدارة المصرية عالية الكفاءة يعاد بناء
الوطن».

حكمة كان يرددّها أستاذي دكتور فؤاد
شريف في العام 1953 ..

إن الأمة التي لا تأكل مما تزرع ولا تلبس
مما تصنع أمة محكوم عليها بالتبعية والفناء.
الزعيم مصطفى كامل باشا.

Success is not final, failure is not fatal: it is
the courage to continue that counts.

Winston Churchill

المحتويات

الإهداء	3
التعريف بأستاذي رائد الإدارة العربية المغفور له الأستاذ الدكتور أحمد فؤاد شريف ..	5
الفصل الأول: الإطار الفكري للإدارة في عصر المعرفة والعولمة	13
الفصل الثاني: مفاهيم العولمة	25
الفصل الثالث: المنظمات الداعمة للعولمة	59
الفصل الرابع: اقتصاد المعرفة	69
الفصل الخامس: تأثير العولمة على الفكر الإداري المعاصر	93
الفصل السادس: التوجهات الإستراتيجية للإدارة العولمية	135
الفصل السابع: إدارة التنافسية في عصر العولمة	191
الفصل الثامن: إدارة التغيير في عصر المعرفة	217
الفصل التاسع: رأس المال الفكري محور الإدارة العولمية	231
الفصل العاشر: مفاهيم ونماذج إدارة التميز	249
الفصل الحادي عشر: الشركات عبر الوطنية	285
الفصل الثاني عشر: تقنيات إدارية جديدة في عصر العولمة والمعرفة	297
الفصل الثالث عشر: الفكر الإداري في الألفية الثالثة	357
الفصل الرابع عشر: خارطة الطريق لتطبيق الإدارة الجديدة في المنظمات المصرية ..	377
الفصل الخامس عشر: آفاق تطوير الإدارة المصرية في عصر العولمة والمعرفة	389
المراجع	429

الفصل الأول

الإطار الفكري للإدارة في عصر المعرفة والعولمة

مقدمة

تعمل المنظمات على اختلاف أنشطتها في مناخ متغير، وتتعامل مع العديد من العوامل ذات التأثير على قدراتها لتحقيق أهدافها. ويحتاج المدير العصري إلى «إطار فكري» واضح يسترشد به في تسيير منظمته واختيار سبل وبدائل التعامل مع ما يحيط بها وما يعتمل بداخلها من قوى وعوامل إيجابية وسلبية. وتأتي ظاهرة «العولمة» Globalization وظاهرة «المعرفة» Knowledge لتضعا الملامح الرئيسة لمناخ الأعمال الجديد الذي تجد المنظمات المعاصرة نفسها محاطة به ومضطرة إلى التعامل معه.

تاريخ العولمة

العولمة هي العملية التي من خلالها تصبح الدول متكاملة على نحو متزايد. هذا يحدث في المقام الأول بسبب التقدم في التكنولوجيا التي مكنت الناس والسلع والأموال والبيانات والأفكار من الانتشار والتنقل بين دول العالم بشكل أسرع بكثير من ذي قبل؛ وقد نتج عن الحد من الحواجز التجارية والاقتصادية إلى زيادات كبيرة في التجارة بين البلدان. في السنوات الأخيرة، أصبحت العولمة موضوعا ساخنا، أن ارتبطت مع الاتجاهات مثل ما يلي:

- صعود وتوسع الشركات المتعددة الجنسيات مع المصالح التجارية والموظفين في عدد من البلدان، بما في ذلك ماكدونالدز وكوكا كولا، تويوتا، سوني، آي بي إم، يونيليفر، نايكي وشركة شل.
- ظهور الأسواق المالية العالمية في مراكز مثل نيويورك ولندن وفرانكفورت وهونغ كونغ، وتوفير الشركات في جميع أنحاء العالم مع سهولة الحصول على التمويل.
- مستويات أعلى من الهجرة، وتغيير العرقية والهويات الثقافية وتكوين مجتمعات من جماعات دينية من عدة بلدان وما يؤدي إليه ذلك من إنشاء مجتمعات متعددة الثقافات.
- تآكل الحواجز التجارية بين مجموعات من الدول، مما أدى إلى ظهور التكتلات التجارية القوية، مع أسماء مثل نافتا (اتفاقية التجارة الحرة لأمريكا الشمالية)، والأوروبية الاتحاد والآسيان (رابطة دول جنوب شرق آسيا).

العولمة.. حقيقة أم خيال؟

في كتاب للكاتبين Boyett & Boyett⁽¹⁾ يعرضان فيه آراء مفكري الإدارة في عصر المعرفة، وفي فصل خاص بالعولمة بدأ الكاتبان باستعراض قضية التعريف وكيف تختلط الآراء وتتناقض في ماهية العولمة وأبعادها، وانتهيا إلى أنه برغم الاختلافات الشديدة في تعريف العولمة، إلا أن الدلائل على وجودها لا تحتمل الاختلاف. وقدم الكاتبان مجموعة من الأدلة للتأكيد على وجهة نظرهما بأن القضية موضع الخلاف موجودة فعلا على أرض الواقع وكانت البداية في أواخر القرن العشرين:

(1) Joseph Boyett & Jimmie Boyett, The Guru Guide – The Best Ideas of the Top Management Thinkers, John Wiley & Sons, Inc. N.Y., 1998

- في عام 1999 أنفقت أكبر الشركات العالمية مبلغ 440 بليون دولار أمريكي لتوسيع حجم عملياتها الخارجية [في السوق العالمي].
 - في نفس العام 1999 بلغ حجم رؤوس الأموال المتحركة حول العالم مبلغ 1.5 تريليون دولار أمريكي يومياً.
 - تزايدت الصادرات العالمية من السلع والخدمات خلال الفترة 1998 - 2005 لتبلغ نسبة 28 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي على مستوى العالم.
 - في عام 1996 بلغت الاستثمارات الأمريكية في العالم 320 بليون دولار مقابل 16 بليون دولار قبل 10 سنوات.
- والآن ما هو الموقف بعد ما يقرب من خمسة عشرة عاماً على تلك الأرقام التي أوردها الكاتبان ليدللا على وجود العولمة؟ تدل الحالة العامة للعالم اليوم أن العولمة تعمل على توسيع فجوة توزيع الدخل بين دول العالم، ففي المتوسط يحصل أغنى 2.7 مليون أمريكي على دخل يعادل مجموع ما يحصل عليه أفقر 100 مليون أمريكي. كما تعمل العولمة لصالح كبار المديرين المحترفين الذين يتربعون على عروش الشركات العملاقة «عبر الوطنية» Transnational ويحصلون على رواتب ومكافآت تصل إلى عشرات ومئات الملايين من الدولارات سنوياً فضلاً عن الأسهم التي يحصلون عليها، ففي المتوسط يحصل المدير الأمريكي على دخل يعادل 419 مثل راتب العامل الصناعي العادي.

نمو الاستثمار الأجنبي المباشر دليل على العولمة!

نما الاستثمار الأجنبي المباشر [FDI] في الفترة بين 1970 - 1998 مرتين أسرع من نمو التجارة الدولية، وزاد عدد الشركات «عبر الوطنية» من 7000 إلى 50000 شركة، كما بلغت الاستثمارات الأمريكية الخارجية في عام 1996 ثلاثة أمثال ما كانت عليه في 1982.

ولكن لاستكمال تعقيد الأمور، نرى وجهة نظر أخرى تخفف من الشعور بخطورة حجم العولمة يعبر عنها الكاتبان Micklethwait & Adrian Wooldridge John⁽¹⁾ بأنه رغم حركة رأس المال بين دول العالم بسهولة نسبية إلا أن أسواق العمل لا تزال إلى حد كبير في النطاق الوطني، كما أن كثيرًا من الأسواق حتى في الدول الكبيرة لا تزال تعكس الصبغة الوطنية، ففي الاتحاد الأوروبي لا تزال التجارة بين الدول الأعضاء في الاتحاد أكثر ست مرات من حجم التجارة مع العالم الخارجي.

الآثار الثقافية للعولمة

ويدلل الكاتبان على وجود العولمة بدليل وضوح آثارها الثقافية في مختلف دول العالم، وحسب تعبيرهما...

"There is the danger of missing the woods for the trees. Globalization is not just about things such as the ratio of exports to gross domestic product. It has to do with the nonchalant way in which people under thirty make international calls, the reaction of General Motors workers in Flint, Michigan when Chrysler was bought by Daimler Benz"⁽²⁾

عناصر الإطار الفكري للإدارة المعاصرة

يتسم العصر الحالي بحركة دائبة لمتغيرات وتحولات جذرية مست كافة قطاعات النظام الاقتصادي في دول العالم جميعها، كما طالت جوانب الحياة المجتمعية على تعددها في كل المجتمعات المعاصرة. وتمثل الطفرات العلمية

(1) 2 John Micklethwait and Adrian Woolridge., A Future Perfect: The Challenge and Hidden Promise of Globalization(New York: Crown Business Books, 2000), Pp. xix-xx.

(2) Ibid.

والتقنية الهائلة وغير المسبوقة أهم المتغيرات الفاعلة في العصر الحالي، وتأتي في مقدمتها تقنيات الاتصالات والمعلومات.

وقد صاحب الطفرات التقنية الهائلة ظروف وأحداث سياسية واقتصادية عالمية أسهمت في تركيز القوة والتفوق الاقتصادي والسياسي والعسكري والتقني في دولة واحدة هي الولايات المتحدة الأمريكية، ومن هنا كانت بداية عصر «القطب الواحد» Uni-Polar وذلك نتيجة انهيار الاتحاد السوفيتي القديم. وتنازع الولايات المتحدة الأمريكية في العصر الحالي قوى إقليمية تحاول أن تنافسها في الأسواق العالمية وتشاركها السيطرة على الاقتصاد العالمي ومن ثم السياسة والثقافة، وتأتي اليابان والاتحاد الأوروبي في مقدمة تلك القوى [ناهيك عن منافسة دول آسيا اليابان والصين والهند التي حققت طفرات اقتصادية وتقنية هائلة].

وقد نشأ عن تلك المتغيرات والتحولات تداعي الصروح والهيكل الفكرية والتقنيات الإدارية التقليدية التي ساهمت في نجاح مؤسسات الأعمال في مختلف دول العالم في عصر ما قبل العولمة، وبدأت إرهابات منهجية إدارية جديدة في البزوغ تتبنى مفاهيم عصر العولمة وتحولها إلى أساليب ونظم عمل متطورة.

التأثير المتبادل بين الإدارة والعولمة

تتميز علاقة «الإدارة» في مؤسسات العالم المتقدم بظاهرة «العولمة» بالتفاعل Interaction، فكما أثرت ظروف وتوجهات «العولمة» في فكر وتقنيات وممارسات «الإدارة» في كثير من دول العالم وشركاته العملاقة، فإن «الإدارة» أيضًا ساعدت في بلورة وتشكيل مفاهيم «العولمة» وتوظيفها لخدمة أهدافها وسياساتها التوسعية القائمة على «المنافسة الشرسة» و«التطوير المستمر والشامل».

وقد أسهمت التطورات في تقنيات الاتصالات والمعلومات في ترجمة مفهوم «العولمة» إلى واقع يعيشه العالم المعاصر حيث قصّرت المسافات وقلصت تأثير

الزمن وتحويل الجميع إلى منطق 24×7 [أي العمل 24 ساعة 7 أيام في الأسبوع]
فالكل يعمل ويتواصل على مدار الساعة.

واستثمرت «الإدارة» هذا الواقع الجديد ووجهت جل اهتمامها واستثماراتها إلى إبداع وتطوير منتجات سلعية وخدمات جديدة ومتجددة، وابتدعت أنماطاً للتنظيم والإدارة والتسويق وتنمية علاقاتها مع العملاء والموردين والمتعاملين تنطلق جميعها من منطق «العولمة» المتمثل في المفاهيم العولمية التالية:

- في أي وقت Any time
- في أي مكان Any place
- حسب الطلب Customized
- الجودة الشاملة Total Quality.

التأثيرات غير الإدارية للعولمة

لم تقتصر آثار «العولمة» على تطوير دور «الإدارة» ومفاهيمها وتقنياتها في المنظمات الحديثة، بل امتدت لتسهم في إعادة هيكلة الموارد البشرية وتطوير شرائح جديدة من نوعيات بشرية متميزة اتسمت بالمعرفة والخبرة والمهارة التقنية والفكرية العالية Knowledge Workers.

كذلك مس التغيير طوائف المستهلكين على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في معظم دول العالم، فقد اتسعت أمامهم آفاق المعرفة بما في السوق من سلع وخدمات، وتدفقت عليهم المنتجات الأعلى جودة والأقل تكلفة نتيجة لطفرات وإمكانيات التقنية الجديدة وتفوق الموارد البشرية من أصحاب المعرفة، كما تحسنت دخول أغلبهم نتيجة معدلات النمو الاقتصادي الأعلى في الدول التي استوعبت واستثمرت الفرص التقنية الجديدة. وقد أصبح في متناول أغلب المستهلكين الشراء من أي مكان في العالم عن طريق الإنترنت حيث شاعت نظم وأساليب التجارة

الإلكترونية سواء مع المستهلكين [B2C] Business to Customer أو فيما بين المؤسسات [B2B] Business to Business.

وفي ضوء الطرح السابق، يتبلور الإطار الفكري للإدارة والعولمة في ركائز محورية ثلاثة:

1. التغيير والتحول في النظم السياسية والاقتصادية والأوضاع الاجتماعية والثقافية والتقنية عالمياً وإقليمياً وتفاعلاتها وتأثيراتها والتي اتخذت شكل ظاهرة عولمية Global أصبحت في ذاتها مصدراً لتغيرات وتحولات جديدة.

2. التحولات في نظام الأعمال Business System وتغير قواعد وممارسات الأعمال عالمياً ومحلياً في كل دول العالم، وما أدى إليه ذلك من تأثيرات مباشرة وغير مباشرة على الشركات ومنظمات الأعمال بشكل عام.

3. «النموذج» الإداري الجديد الناشئ عن تحديات «العولمة» وضرورة مواكبة التغيرات في نظم الأعمال ومواجهة المتغيرات والتعامل معها.

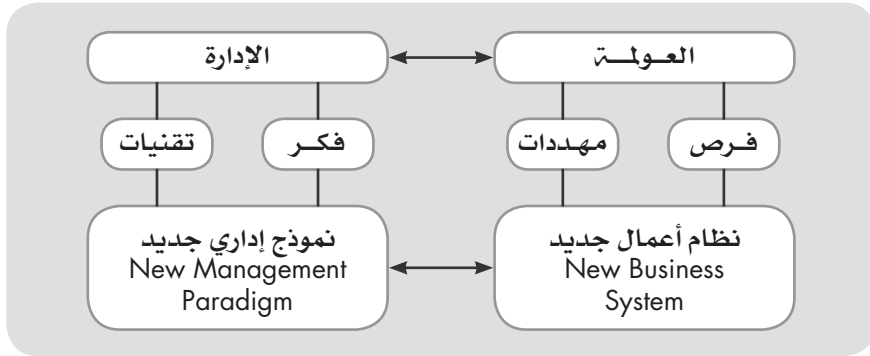
في ضوء ذلك الإطار الفكري الجديد، فإن تطوير وتنمية الإدارة المصرية يتطلب من المفكرين وعلماء الإدارة والممارسين في مختلف المنظمات بذل الجهد لتحقيق ما يلي:

1. تبين الأفكار والمداخل المختلفة لظاهرة «العولمة» وتحليل العوامل والمسببات التي أنشأتها وساعدت على ازدهارها، وبيان رموزها الأساسية، وتتبع آثارها الإيجابية والسلبية في عمل المنظمات وفعالية قياداتها الإدارية في الواقع المصري والتحقق من مدى تأثير تلك الآثار على فعالية الإدارة المصرية.

2. مناقشة أفكار الإدارة المعاصرة وتوجهاتها ونماذجها الصاعدة والناشئة عن حركة المتغيرات و«العولمة»، واقتراح الأساليب المناسبة لتطبيقها في الإدارة المصرية.

3. بيان كيف تستفيد الإدارة في منظمات الأعمال المصرية من معطيات الفكر الإداري الجديد وتقنياته للتعامل مع الظروف والتحديات التي أنشأتها «العولمة».

ويصور الشكل التالي رقم 1 النموذج الذي يعبر عن العلاقة المستهدفة بين الإدارة والعولمة في الواقع المصري:



شكل رقم (1) العلاقة المستهدفة بين الإدارة المصرية والعولمة

يوضح الشكل رقم 1 مجموعة مهمة من المفاهيم الإدارية المتطورة لا بد من أن يدركها المسؤولون عن الإدارة في المنظمات المصرية:

1. أن العولمة هي جزئياً نتاج لحركة الإدارة المعاصرة في العالم المتقدم واستجابة لتطلعاتها لمزيد من الأسواق لتصريف المنتجات المتدفقة بفعل التقنية وأساليب الإنتاج الجديدة، ومن ثم تحقيق مزيد من الأرباح تكافئ أصحاب رؤوس الأموال المتحكمين في توجهات وسياسات الدول الكبرى.
2. إن العولمة ذاتها قد أثرت في توجهات الإدارة المعاصرة في العالم المتقدم وفتحت لها آفاق أكثر رحابة للانطلاق في حماية القوى السياسية والتقنية والعسكرية للدول الكبرى قائدة مسيرة العولمة.
3. إن العولمة والإدارة ظاهرتان متفاعلتان وليس يجدي النظر إلى أيهما منفصلة عن الأخرى.

الإدارة وعصر المعرفة

يعتبر الاقتصاد المستند إلى المعرفة Knowledge - Based Economy الانطلاقة المعاصرة في إدارة الاقتصادات الوطنية الهادفة إلى تحقيق مستويات غير عادية من النمو الاقتصادي والتميز في المنافسة العالمية.

ويستند «اقتصاد المعرفة» إلى تعظيم القدرة المجتمعية في مجالات الابتكار والتنمية التقنية وتطوير تقنيات وطنية «داخلية» Indigenous وتصميم وابتكار منتجات جديدة باستمرار لغزو الأسواق، ومن ثم يسهم في إحداث نمو اقتصادي يعتمد على الموارد الداخلية للوطن وقدراته الذاتية Endogenously-Driven Growth.

من ناحية أخرى، فإن «اقتصاد المعرفة» يسهم في تحويل الاقتصاد الوطني من النمط الاقتصادي التقليدي المعتمد على تحويل المدخلات Input-Driven إلى نمط متطور واستراتيجيات نمو قائم على تعظيم الإنتاجية Productivity Driven.

ويتطلب التحول إلى نظام اقتصادي مستند إلى المعرفة تطوير نظم التعليم وبناء الموارد البشرية، تطوير نظم وإمكانيات البحث العلمي والتطوير التقني (S&T)، تطوير نظم وإمكانيات البحث والتطوير في قطاعات الإنتاج المختلفة Research and Development (R&D).

من هنا تتضح العلاقة بين مفهومي «العولمة» و«اقتصاد المعرفة» باعتبار أنهما يشتركان في وضع لبنات ومقومات بناء نظام اقتصادي تكون المعرفة Knowledge هي المورد الأساس فيه كما يتسم بالقدرة على الابتكار والتنافس والتعايش مع القوى المتفاعلة في الأسواق العالمية، ومن ثم الخروج من أسر الاقتصاد المحلي التقليدي.

ماذا يضيف إليك هذا الكتاب؟

نعد بأن يحصل قارئ الكتاب على الفوائد التالية:

1. الحصول على جرعة معلوماتية متميزة توضح المعالم الدقيقة لظاهرتي «العولمة» و«المعرفة» وعناصرهما الرئيسة وأدواتهما الفاعلة ومنظمتها المهمة بتطويرها ونشرهما في العالم [WTO على سبيل المثال بالنسبة للعولمة⁽¹⁾] والمنظمة العالمية للملكية الفكرية⁽²⁾ فيما يخص «المعرفة»، وعرض نماذج لتأثيرات كل من الظاهرتين على الفكر والأداء الإداري.
2. التعرف على إطار متكامل لنموذج «الإدارة المعاصرة» الذي يعبر عن المستوى الفكري الحديث ونتيجة مساهمات العديد من أصحاب الفكر الإداري المتميز من الأكاديميين والممارسين.
3. رصد لأهم الكتابات والمساهمات الفكرية المعاصرة التي ساهمت في إعادة تشكيل وعي الإداريين وتوجهاتهم في مختلف دول العالم المعاصر.
4. تقديم نماذج «إدارة التميز» Excellence Management التي تمثل المنطق العملي والموقف الإيجابي من الإدارة الناهية للتعامل مع تحديات «العولمة» وتفعيل مفاهيم إدارة «المعرفة».

(1) منظمة التجارة العالمية (WTO)، هي منظمة عالمية مقرها مدينة جنيف في سويسرا، مهمتها الأساسية هي ضمان انسياب التجارة بأكبر قدر من السلاسة واليسر والحرية وهي المنظمة العالمية الوحيدة المختصة بالقوانين الدولية المعنية بالتجارة ما بين الدول. تضم منظمة التجارة العالمية 159 دولة عضو. إضافة إلى 25 دولة مراقب.

(2) المنظمة العالمية للملكية الفكرية أو ويبو (WIPO)، منظمة دولية تابعة للأمم المتحدة، تعمل من أجل حماية الحقوق الملكية الفردية للأفراد. ظهرت في سنة 1967 وتأسست سنة 1974. انطلقت بعد انعقاد مؤتمر باريس للملكية الصناعية في 1833 بفرن ومؤتمر حماية المصنفات الأدبية والفنية، الموقع في سنة 1886. مهمتها فرض الاحترام للخصوصية الفكرية في العالم بأسره، إضافة إلى حماية حقوق الفرد الملكية (صور، أغاني، فنون...). تستمد الويبو نحو 85 بالمائة من ميزانيتها السنوية من أنشطة التسجيل والنشر الدولية المنتفع بها على نطاق واسع. ويتأتى الجزء الباقي من اشتراكات الدول الأعضاء فيها. وتبلغ ميزانية الويبو السنوية ما يناهز 200 مليون فرنك سويسري.

5. المساعدة في تطوير مفاهيم القيادات الإدارية العليا في منظمات الأعمال المصرية عن «العولمة» و«المعرفة» وانعكاساتها على أعمالهم ومسئولياتهم في ظلها.
6. طرح مفهوم «التعامل مع العولمة» بديلاً عن مفهوم «تحديات العولمة» وذلك بغرض بيان القدرة النسبية للإدارة إذا أرادت وحاولت السيطرة على حركة «العولمة» والاستفادة مما يتيح من فرص، وتجنب أو تحييد سلبياتها وما يصدر عنها من تهديد.
7. المساهمة في بناء «نموذج فكري جديد» New Paradigm تتحقق به نقلة فكرية Paradigm Shift تجعل القيادات الإدارية العليا أقدر على مواجهة وتوظيف «العولمة» و«المعرفة» لخدمة أهدافها.
8. طرح مجموعة من التقنيات الإدارية الجديدة تتوافق مع النموذج الفكري المواكب للعولمة، بما يتيح للإدارة القدرة على الحركة والفعل من أجل استثمار المناخ العولمي الجديد.

قضايا عن «العولمة» تحتاج مزيداً من المناقشة

- تثير حركة «العولمة» الكثير من التساؤلات التي تبحث عن أجوبة، ومنها ما يلي:
1. هل هناك تعريف واحد محل اتفاق لما يسمى العولمة، أم أنه يمكن توصيفها من زوايا متعددة وتعريفها بمعان مختلفة؟
 2. هل يمكن النظر إلى العولمة على أنها حدث مفاجئ لم يكن متوقعًا، وطفرة استثنائية غير مبررة؟ أم أنها كما يراها بعض المفكرين تطور طبيعي في تاريخ العالم الحديث كان لا بد لها أن تتحقق؟
 3. هل تستطيع الإدارة في منظمات الأعمال أن تتابع حركة العولمة وترصد تطوراتها وتتوقع تأثيراتها، أم أن آليات ووسائل الرصد والتحليل والتوقع غير متاحة؟

4. بينما يرى البعض ممن تأثروا بالعولمة أنها شر يجب التخلص منه ومواجهته بكل السبل للتخلص من آثاره، يميل آخرون إلى اعتبار العولمة مجموعة من الأحداث والتطورات منها الإيجابية ومنها السلبية، وأن الإدارة مطالبة بالتعامل معها وليس الهروب منها. فكيف يكون ذلك؟

5. في ظل ظروف العولمة حيث تختفي الفواصل والحواجز بين الدول والمجتمعات تنطلق الشركات الكبرى التي يطلق عليها «الديناميات» تتسابق من أجل الاستحواذ على أسواق وموارد الدول النامية والساعية إلى التنمية. وتواجه الشركات الوطنية في تلك الدول منافسة شرسة لا تستطيع مواجهتها دفاعاً عن مكانها في السوق الوطنية. فهل مصير تلك الشركات الوطنية إلى زوال؟ أم أن هناك أساليب وإستراتيجيات تستطيع الالتجاء إليها للدفاع عن نفسها والبقاء في حلبة الصراع؟

6. هل من الممكن في عصر العولمة وتأثيراتها أن تنعزل بعض الدول [أو بعض الشركات أو المنظمات] وتحاول أن تحمي نفسها من تأثيرات ما يجري في العالم حولها؟ أي هل يمكن التمسك بالمحلية Localization في مواجهة العولمة Globalization مما نتج عنه ما ينادي به البعض من مزج الاثنين وإنتاج حالة جديدة يسمونها Glocalization؟

مفاهيم العولمة

مقدمة

يعالج هذا الفصل قضية «العولمة» التي شغلت -ولا تزال- العالم بما يجعلنا نعتبرها واحدة من القضايا المصيرية غير المسبوقة بما تثيره من جدل واسع بين المؤيدين والمعارضين. ففي رأي أنصار العولمة هي تطور تاريخي لا مناص عنه وهي النظام العالمي الأخير الذي يعد بمستقبل زاهر وحياة كلها رفاهية وسعادة لكافة الشعوب التي تلتزم منهجها، بينما يرى معارضوها أنها تهديد مباشر يدمر الاقتصاديات والثقافات الوطنية ويلغي السيادة الوطنية لدول وشعوب العالم النامي ويعظم من سيطرة الاحتكارات العالمية والدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب، وأنها تفرض الاستعمار الأمريكي الجديد على شعوب العالم بعد أن انفردت الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة العالم عقب انهيار نظام القطبين بانحيار الاتحاد السوفيتي القديم.

وأيًا كان الموقف من العولمة، فإنها أصبحت حقيقة واقعة يجب التعامل معها للاستفادة مما تتيحه من فرص والتحوط ضد المخاطر والتهديدات الناشئة عنها. إن النظام العالمي المعاصر بتجلياته الاقتصادية والسياسية والتقنية والعسكرية والثقافية يشهد صراعًا مكشوفًا أحيانًا ومكبوتًا أحيانًا أخرى بين قوى تتصارع على السيطرة على ثروات العالم ومقدرات الشعوب من خلال استخدام تكنولوجياتها المتقدمة ووسائل تأثيرها الإعلامية والسياسية والثقافية.

ورغم اختلاف مداخل دراسة العولمة من المنظور السياسي أو الاقتصادي أو الثقافي، فإن المنظور الإداري هو الذي يحتل أهمية خاصة في تحليلنا لهذه الظاهرة. وهدفنا أن نتبين كيف أثرت العولمة على فكر وتقنيات الإدارة، وكيف أسهمت في تطوير نماذج فكرية إدارية جديدة تتبنى مفاهيم نشأت في ظل العولمة وتحل محل مفاهيم وفلسفات إدارية سادت لفترات طويلة سابقة.

مظاهر العولمة

قبل أن نحاول التعرف على مفاهيم العولمة ومدلولاتها، نعرض لبعض أهم المظاهر التي شاعت في السنوات الأخيرة واعتبرها الناس دليلاً على وجود ذلك الشيء الذي يختلفون في تعريفه. من تلك المظاهر ما يلي:

1. انفتاح الأسواق العالمية وسيادة مبدأ حرية التجارة الدولية.
2. تصاعد دور وتأثير الشركات العولمية «عبر الوطنية» Transnational Corporations.
3. شيوع أنماط استهلاكية متقاربة في دول العالم المختلفة بتأثير الثقافة الأمريكية وشركاتها العولمية The McDonalds Generation.
4. انفتاح السماوات أمام القنوات الفضائية من مختلف دول العالم وقدرتها على النفاذ إلى كافة بلاد العالم في ذات الوقت.
5. انتشار ونمو شبكة الإنترنت وظهور مئات شركات Dot.com العاملة في مجالات التجارة والأعمال الإلكترونية عبر الشبكة العالمية.
6. حرية الحركة أمام الأفراد وسهولة انتقال الأموال والمبادلات التجارية وأعمال الخدمات عبر الفضائيات والشبكة العالمية ووسائل الاتصال فائقة السرعة والقدرة.
7. انتشار «ثقافة الكابوي» The Cowboy Culture في بلدان العالم واختراقها نظم المجتمعات وتقاليدها وثقافتها الوطنية.

8. سيطرة اللغة الإنجليزية [لغة الإنترنت] باعتبارها لغة الأعمال الأساسية في العالم [حتى الفرنسيين ضعفوا أمامها ودخلت اللغة الفرنسية كلمات إنجليزية كثيرة لا يملك الفرنسيون سوى استخدامهما مثل The Net, The Web, Dot. Co].

9. حركة الاندماجات الكبرى بين الشركات الأمريكية والأوروبية والآسيوية لتكوين كيانات عملاقة تستطيع السيطرة على الأسواق العالمية [لقد طالت هذه الحركة كثير من المؤسسات العربية في السنوات الأخيرة].

10. حركة التحالفات الاستراتيجية الكبرى بين الشركات والمؤسسات من دول مختلفة [ومن ذات الجنسية] لتكوين قدرات تنافسية عملاقة، أو لمواجهة متطلبات الاستثمار الهائلة في مشروعات التطوير التقني .

11. ظهور منظمات عالمية ترعى أفكار «العولمة» وتكرس ممارستها وفي مقدمتها «منظمة التجارة العالمية» WTO و«ملتقى دافوس» والتي تسعى لتكريس ونشر أفكار ونظم «العولمة» في مختلف بلاد العالم.

المفاهيم الأساسية للعولمة

اختلفت الآراء ولا تزال في توضيح ماهية العولمة، فمن قائل أنها ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديد، ومن يراها ظاهرة سياسية ونظام الاستعمار الجديد، والبعض يراها أنها ظاهرة ثقافية لنشر «ثقافة أمريكا»، وهناك من يراها مفهوماً حضارياً يؤكد وحدة العالم وتقارب شعوبه، وثمة من يراها تطوراً تاريخياً نتيجة صراع الأنظمة السياسية والاقتصادية وتراكم سلبياتها، وأخيراً هناك من يعتبرها ظاهرة تقنية نشأت ونمت بفضل طفرة تقنية الاتصالات والمعلومات الحديثة. ومن أجل التعرف على هذه الاختلافات الفكرية نعرض هنا بعض هذه الآراء:

آراء السيد يسين⁽¹⁾

يعتبر السيد يسين من أكثر المفكرين العرب الذين تناولوا العولمة بالدراسة والتحليل. وفي كتابه «العولمة والطريق الثالث» يوضح أنه لتعريف العولمة بطريقة شاملة لا بد من التعرض إلى ثلاث عمليات مهمة:

- العملية الأولى تتعلق بانتشار المعلومات وإتاحتها للجميع في المجتمع المعاصر.
 - العملية الثانية تتصل «بتذويب» الحدود بين الدول والمجتمعات.
 - العملية الثالثة تؤدي إلى زيادة التشابه بين الجماعات والمجتمعات والمؤسسات.
- وهو يرى أن هذه العمليات تصف عمليات العولمة والتي قد تفيد البعض وتضر بالبعض الآخر.

ويشير السيد يسين إلى تفسير عمرو محي الدين لنشأة النظام الاقتصادي الدولي الجديد والذي نبتت في أحضانه العولمة، ويبين السمات التي يحددها محي الدين لذلك النظام الجديد بالتركيز على انهيار نظام بريتون وودز [1971 - 1973] بإعلان الولايات المتحدة الأمريكية وقف تحويل الدولار إلى ذهب في العام 1971، وعولمة الأنشطة الإنتاجية والمالية واندماج أسواق المال، وتغير مراكز القوى العالمية، وأخيراً تغير هيكل الاقتصاد العالمي وسياسات التنمية.⁽²⁾

العولمة ليست مفاجئة

يؤكد السيد يسين أن العولمة ليست ظاهرة مفاجئة بل تعود نشأتها تاريخياً إلى بدايات القرن الخامس عشر وحتى منتصف القرن الثامن عشر حيث نمت في تلك الفترة المجتمعات القومية في أوروبا وتعمقت الأفكار الخاصة بالفرد

(1) السيد يسين، العولمة والطريق الثالث، ميريت للنشر والمعلومات، القاهرة، 1999.

(2) المرجع السابق، ص 21.

وبالإنسانية. واستمرت مراحل نمو العولمة في أوروبا حتى عام 1870 حيث تبلورت مفاهيم العلاقات الدولية وزادت الاتفاقات الدولية ونشأت مؤسسات تختص بتنظيم العلاقات والاتصالات بين الدول. ثم انطلقت العولمة في الفترة من عام 1870 وحتى عشرينيات القرن الماضي واتسمت بنمو أفكار ومفاهيم تروج لمفهوم «الكونية». ثم يتبع السيد يسين تلك المراحل حتى تصل إلى العصر الحالي حين تم إدماج العالم الثالث في المجتمع الكوني، وتساعد الوعي الكوني، وانتهى النظام الثنائي القومية.

ويرى السيد يسين أن للعولمة تجلياتها الاقتصادية والسياسية والثقافية والاتصالية، ويخص بالذكر ما ينشأ عن التجليات الاقتصادية للعولمة من أزمة «الدولة القومية وتأثير العولمة على مفهوم فكرة السيادة الوطنية»⁽¹⁾. كما يرصد إشكاليات العولمة ويراهما متبلورة في العلاقة بين الثقافة الكونية والخصوصية الثقافية ومدى حرية الدولة أن تنأى بنفسها عن حلبة النظام العالمي، كما يرصد الاتجاه الرافض للعولمة ويحدد مراميه. وفي مناقشته لقضية العرب والعولمة نراه يرصد آراء الرافضين للعولمة من منظور تهديداتها للهوية العربية وأنها ستحول الدول العربية شأن غيرها من الدول الأقل نمواً إلى تابعين وعبيد لدول الشمال الغنية، كما يوضح آراء المحبذين للتعامل بإيجابية مع العولمة وضرورة الانخراط في تيارها مع المحافظة على الهوية العربية.

العولمة ومفهوم «الطريق الثالث»

يتمهي السيد يسين إلى تبني مفهوم «الطريق الثالث» وهو ما يبلور وجهة نظره فيما أسماه «الاتجاه التوفيقي» الذي يحاول فيه أن يجمع الأضداد ويجد طريقاً وسطاً بين الرأسمالية الطاغية والاشتراكية التقليدية، أو بشكل عام بين مؤيدي العولمة والرافضين لها. ويرسم السيد يسين ملامح «النموذج التوفيقي العالمي» من خلال السمات الست التالية:

(1) السيد يسين، مرجع سابق، ص 29.

1. التسامح الثقافي المبني على مبدأ النسبية الثقافية في مواجهة العنصرية والمركزية الأوروبية.
2. النسبية الفكرية بعد أن تنتصر على الاطلاقة الأيديولوجية.
3. إطلاق الطاقات الخلاقة للإنسان في سياقات ديموقراطية على كافة المستويات.
4. العودة إلى إحياء الجمعيات المحلية، وتقليص مركزية الدولة.
5. إحياء المجتمع المدني في مواجهة الدولة التي غزت المجال العام.
6. التوازن بين القيم المادية والقيم الروحية والإنسانية.

رأي حازم الببلاوي⁽¹⁾

على عكس السيد يسين الذي أرخ للعولمة وأرجعها إلى بدايات القرن الخامس عشر، نرى حازم الببلاوي يقرر «فنحن الآن نعيش عصر العولمة، الذي وفد علينا فجأة بعد انهيار الاتحاد السوفيتي والكتلة الاشتراكية في نهاية الثمانينات وبداية التسعينات»⁽²⁾، لكنه يوضح بعد ذلك «أن العولمة ليست وافداً جديداً بقدر ما هي تفاعل بين عناصر قديمة لها جذور راسخة من ناحية، وعناصر جديدة تبحث لها عن أرضية مناسبة من ناحية أخرى، وهو تفاعل مستمر وذو أبعاد متعددة، وهكذا، فإن ما يطلق عليه اسم العولمة هو ظاهرة مركبة وملتبسة يختلط فيها الحديد بالقديم». ويعتقد الببلاوي أن العولمة ليست نظرية ولا حزمة متكاملة بقدر ما هي وصف للحظة التاريخية الحالية.

وبصفة عامة، فقد شاعت المفاهيم التالية عن العولمة:

- (1) حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر - من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة - عالم المعرفة، العدد 257، مايو 2000، ص 232
- (2) حازم الببلاوي، مرجع سابق، ص 234.

1. **العولمة ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديد:** يركز الكثيرون على الجوانب الاقتصادية في العولمة ويعبرون عنها بأنها الصورة الأوضح للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وتستند هذه الصورة إلى عمليات تحرير التجارة الدولية، انطلاق الشركات العالمية و«عبر الوطنية»، حركة الاندماجات الكبرى بين الشركات العملاقة وتركيز القوى الاحتكارية. كما تركز هذه الصورة للعولمة تدفق حركة الأموال والاستثمارات بين أنحاء العالم، وحرية التعامل في المجالات المالية وأسواق المال العالمية بلا قيود [نسبيًا]. كذلك تبدو في هذه الصورة الأرباح الهائلة التي تحققها الشركات العولمية واتساع نطاق الأسواق وشدة المنافسة بين الشركات والتكتلات الدولية.

2. **العولمة ظاهرة سياسية وشكل الاستعمار الجديد:** يربط الكثيرون بين العولمة وبين الهيمنة الأمريكية على العالم المعاصر ويرونهما وجهين لنفس العملة. وتبدو في هذه الصورة محاولات صبغ الدول المختلفة في العالم الثالث بصيغة الديمقراطية الغربية خاصة الأمريكية واتجاه الولايات المتحدة لفرض نظامها السياسي وتوجهاتها الفكرية على مختلف دول العالم، كما تساوي تلك الصورة بين العولمة وبين أنشطة وفعاليات إدارة المخابرات المركزية الأمريكية CIA. ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة هي ظاهرة سياسية مخبرانية بدأت مع بدايات حرب الخليج الثانية في 1990، ويعتبرون ضرب العراق ومحاصرتها حتى الآن نتيجة للعولمة. من أجل هذا تشور المظاهرات في مختلف دول العالم مع كل اجتماع للهيئات الدولية ذات الصلة بالعولمة.

3. **العولمة تظاهرة ثقافية لنشر ثقافة أمريكا:** وفق هذه الرؤية، فإن العولمة هي الكوكاكولا، الهامبرجر، وأفلام السينما ومسلسلات التلفزيون الواردة من أمريكا. وتركز هذه الصورة على الدور السالب للعولمة في مسخ الهوية الوطنية للدول المختلفة وفتح الطريق أمام الغزو الثقافي الأمريكي. ويغلب على هذه الصورة التأثير بظاهرة انتشار نمط الاستهلاك الأمريكي بين

شعوب العالم المختلفة، وسيادة المنتجات الأمريكية في أسواق العالم وانتشار ثقافة العنف، الجريمة، الجنس، الإلحاد وغيرها من القيم الهابطة التي تروجها الثقافة الأمريكية بدعوى التحرر والتنوير.

ومما يدعم اقتناع الكثيرين بهذه الصورة للعوالم ما يشاهدونه من انتشار النمط الأمريكي في التنظيم المجتمعي، وزيادة الاهتمام بالمنظمات غير الحكومية NGO's، والاهتمام المتزايد بما يسمى منظمات المجتمع المدني في مواجهة التنظيمات الحكومية والرسمية بشكل عام، وتدفع المعونات المالية والمساندة التنظيمية من الولايات المتحدة الأمريكية لتلك المنظمات في دول العالم خاصة في العالم العربي والدول النامية بشكل عام⁽¹⁾.

4. **العولمة ظاهرة حضارية:** من جانب آخر، يرى البعض العولمة من منظور إيجابي كونها ظاهرة حضارية تحقق الانفتاح بين الدول والشعوب، وتعمل على الارتفاع بمستويات الحياة ومعدلات التقدم والنمو للشعوب الأقل تطوراً بمساندة الدول المتقدمة اقتصادياً. ووفق هذا المنظور، فإن العولمة تمثل صيغة جديدة للتعاون الدولي يتحقق من خلالها التقريب بين مستويات المعيشة وأنماط الحياة الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، بما يقلل الفوارق بين الدول والشعوب، ويساعد على محاربة الفقر والتخلف في أجزاء العالم الأقل تقدماً. وحسب آراء المشايخين لتلك النظرة الإيجابية فإن هدف العولمة هو تنمية ثقافة عالمية تيسر التعامل والتفاعل بين مختلف شعوب العالم.

5. **العولمة تطور تاريخي:** يمكن النظر إلى العولمة باعتبار أنها هي الحقبة التاريخية الطبيعية بعد حقبة الرأسمالية. وتبدو العولمة وفق هذه الصورة كونها مرحلة تاريخية تأتي بعد اكتمال المراحل السابقة في التنظيم الاقتصادي العالمي واستنفاد أغراضها حيث في البدء كانت مرحلة الرعي، ثم الزراعة،

(1) تعتبر قضية التمويل الأجنبي لمنظمات حقوقية مصرية والتي كشف عنها النقاب في العام 2012 واتهم فيها مصريون وأجانب منهم أمريكيون وتمت موافقة المجلس الأعلى للقوات المسلحة برئاسة المشير حسين طنطاوي على سفر المتهمين غير المصريين على طائرة أمريكية خاصة.

ثم الصناعة، والآن مرحلة العولمة المناسبة مع ثورة التقنية والمعلومات والمعرفة. وإذا اتفقنا مع هذا المفهوم، فإن العولمة لن تكون هي المحطة النهائية للتاريخ كما يتصور فوكوياما حين تحدث عن «نهاية التاريخ وخاتم البشر»⁽¹⁾ حيث رأى أنه منذ بداية القرن التاسع عشر قد انتشرت الديمقراطية وأصبحت نظام الحكم الأكثر قبولاً في العالم وانهارت النظم الديكتاتورية في المقابل. ويجادل فوكوياما حسب ما كان هيجل يقول أن التاريخ عبارة عن صراع بين طبقتي الأسياد والعبيد، وأنه مع طول الصراع سيأتي وقت تصل فيه الطبقتان إلى تفاهم لا يتم إلا في ظل الديمقراطية والتي ستكون هي الإطار القائم على نظام الرأسمالية.

6. **العولمة ظاهرة تقنية:** يميل المتأثرون بالثورة التقنية في العالم الحديث إلى الربط بينها وبين العولمة باعتبارهما وجهان لنفس العملة. ويرى أصحاب هذه الرؤية أن العولمة هي شبكة الإنترنت، وهي البريد الإلكتروني، والهاتف الجوال، والقنوات الفضائية التي غزت العالم، وهي الحاسب الآلي، والإنسان الآلي Robot، والأقمار الاصطناعية وغيرها من منتجات التقنية الحديثة التي تعتبر رموز العولمة وأدواتها الرئيسة في نفس الوقت.

توجهات عصر العولمة

يأتي في مقدمة توجهات عصر «العولمة» التوجه نحو **المعلوماتية** حيث يقول السيد يسين نقلاً عن سمير أمين «يمثل قطاع المعلوماتية ما لا يقل حالياً عن نسبة 8 إلى 10 ٪ من إجمالي الدخل العالمي»⁽²⁾. وبالتالي فإن الصناعة القائمة في عصر العولمة هي صناعة المعلومات وتساعد التوجه نحو سيطرة المعلوماتية على قطاعات الاقتصاد ومجالات الحياة المجتمعية. وبتأثير المعلوماتية ينمو التوجه

(1) Francis Fukuyama, The End of History and the Last Man, The Free Press, 1992

(2) السيد يسين، المعلوماتية وحضارة العولمة: رؤية نقدية عربية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001، ص 11.

نحو التوسع في إنتاج السلع المعلوماتية والمنتجات الذكية التي تدخل المعلومات باعتبارها عنصراً رئيسياً فيها، في الوقت الذي يقل فيه الاهتمام في الدول المتقدمة اقتصادياً بإنتاج السلع والمنتجات التقليدية ذات المحتوى المعلوماتي الضئيل والقيمة المضافة المنخفضة والتي تنقلها إلى الدول النامية مستفيدة من وفرة ورخص الأيدي العاملة غير الماهرة بها.

كما يبدو واضحاً توجه آخر هو التركيز على **التشاركية Partnership** ونمو الدعاوى للأخذ بنظم الحكم [والإدارة] الديمقراطية القائمة على التسيير الذاتي Self-Governance.

ويمثل التوجه نحو تحليل البنيات المجتمعية وتحويلها إلى «مجتمعات محلية متعددة المراكز، ومتكاملة بطريقة طوعية»⁽¹⁾ أحد الملامح المهمة لحركة العولمة.

ويتكامل مع التوجهات السابقة التوجه نحو **التشابكية Networking** حيث تترابط المنظمات والجماعات والأفراد من خلال تقنيات الاتصالات والمعلومات فائقة القدرة.

من جانب آخر، تتميز حركة العولمة بالتوجه نحو تنمية وتدعيم **التفاعلية Interactivity** في نظم العمل والاتصال وغيرها من تقنيات التعليم والتدريب والمعاملات عبر الشبكة العالمية [www] The World Wide Web الأمر الذي ساعد على نمو التوجه للتوسع في أنماط المنظمات **الافتراضية أو التخيلية Virtual Organizations** والتي اشتهر منها شركات الـ Dot.Com التي تتعامل في كل شيء تقريباً على الشبكة العالمية.

ويأتي على قمة توجهات العولمة التقادم السريع للتقنيات ومنتجاتها من السلع والآليات التي يستخدمها الناس في العمل وفي ضروب الحياة المختلفة.

(1) المرجع السابق، ص 12 .

آليات العولمة

تأتي في مقدمة تلك الآليات «تقنيات الاتصالات والمعلومات» التي تنمو بسرعة خارقة وغير مسبوقة في التاريخ البشري، والتي وفق ما يقول السيد يسين⁽¹⁾ «أحدثت انقلاباً في عالم الثروة والقوة على مستوى العالم، وداخل كل بلد على حده». وقد ساعد في تدعيم آثار ومساهمات تقنيات الاتصالات والمعلومات في نشر «العولمة»، ظهور «التقنية الرقمية» Digital Technology التي حققت تحويل النصوص والصور والصوت إلى علامات رقمية يسهل نقلها عبر الحواسيب الآلية، بما يجعل عملية النقل فائقة الجودة والسرعة، مع إمكانية تعدد مصادر الإرسال عبر شبكة واحدة. كذلك كان ظهور ونمو طرق المعلومات السريعة The Information Highway إضافة مهمة ساعدت على تيسير التعامل من بعد في كل شيء، وحقق إمكانية تقديم خدمات التعليم والعلاج والتدريب والاستشارات وغيرها من مصادرها في البلاد والشركات العالمية المتقدمة إلى مختلف دول العالم، وحقق بالتالي مقولة كل شيء من بعد Distance Everything.

وقد كان للشركات «عبر الوطنية» العملاقة دور مهم في توفير آليات ساعدت على تنفيذ توجهات العولمة وجعلها أمراً واقعاً من خلال قدراتها الهائلة على تجميع الأموال والعناصر البشرية والتقنية والإدارية لغزو أسواق العالم بمنتجاتها الوفيرة والتميزة، ومن ثم فرض أفكارها وتوجهاتها الثقافية والسياسية.

وثمة آلية لعبت دوراً أساساً في تفعيل مفاهيم العولمة، تلك كانت اتفاقات تحرير التجارة الدولية متعددة الأطراف والتي ترعى تنفيذها منظمة التجارة العالمية WTO وما تمثله من إمكانيات لفرض توجهات «العولمة» وما تملكه من وسائل وصلاحيات تسمح لها بالتدخل في سياسات التجارة الخارجية للدول أعضاء المنظمة.

(1) السيد يسين، مرجع سابق، ص 27.

أهم المدافعين عن العولمة

تلك الاختلافات في الآراء تدل على مدى خطورة وأهمية التوصل إلى رأي محدد بشأن مفهوم وأبعاد العولمة حتى يصبح التعامل معها مؤسسًا على أرضية فكرية صلبة. وقد تحيز كثيرون للعولمة وأيدوها على طول الخط، ومنهم توماس فريدمان الذي نعرض هنا لأفكاره كنموذج للتأييد المتحيز للفكرة ومصدرها الثقافي الأمريكي. فقد أصدر فريدمان في العام 1999 كتابًا أسماه «السيارة ليكساس وشجرة الزيتون محاولة لفهم العولمة»⁽¹⁾ لكي يروج لمفهوم العولمة من خلال التأكيد على عدد من المفاهيم الأساسية عبرت عنها فصول الكتاب الثمانية عشر ومؤداها أن العالم عمره في تاريخ صدور الكتاب [1999] مجرد عشر سنوات هي الفترة التي انقضت منذ انهيار سور برلين في 1989، وما تتميز به الحقبة 1989-1999 وحتى وقت صدور الكتاب، بالترابط الشديد بين أجزاء العالم وظهور السوق العالمية الواحدة، وتزايد أعداد الأفراد والبلدان المشاركين في هذه الحركة العولمية. وهو يرى أنه خلال تلك الحقبة فإن العولمة «أصبحت هي النظام الدولي المسيطر في نهاية القرن العشرين وحلت محل نظام الحرب الباردة وأنها الآن تشكل السياسات الداخلية والعلاقات الدولية للجميع»⁽²⁾.

ويبين فريدمان أن الحقبة التي كانت سائدة حتى ظهور كتابه تختلف نوعيًا بتفوق تقنيات المعلومات وسيادة تقنيات الاتصالات وغيرها من الإبداعات التقنية. ويؤكد هذا المفهوم كيف أن العولمة في رأيه أصبحت هي النظام الدولي المسيطر والتي حلت محل نظام الحرب الباردة، وأنها أصبحت تشكل السياسات الداخلية والعلاقات الدولية للجميع. ويضيف فريدمان أن العولمة باعتبارها النظام الدولي الجديد لها صفاتها المميزة، فهي عملية ديناميكية مستمرة، وهي تتحرك بتأثير فكرة دافعة أساسية هي رأسمالية السوق الحرة القائمة على المنافسة

(1) Thomas L. Friedman, The Lexus and the Olive Tree- Understanding Globalization, HarperColins, 1999.

(2) توماس ل. فريدمان، مرجع سابق، ص 17.

وحرية التجارة. وبذلك فإن العولمة ليست فقط فورة اقتصادية مؤقتة، ولكنها نظام عالمي أكيد سيكون لها تأثيرها في صياغة حياة البشر بنفس القوة التي أثرت بها الحرب الباردة في حياة العالم على امتداد خمسين عاما مضت.

ويضيف فريدمان، أن للعولمة ثقافتها الخاصة المستندة إلى الثقافة الأمريكية ومن ثم فإن الأمركة Americanization هي الوجه الآخر للعولمة. كما أن للعولمة تقنياتها الخاصة التي تبلور في تقنيات الحاسب الآلي والمعلوماتية والاتصالات الفضائية وتتجسد جميعها في شبكة الإنترنت. إن التكامل هو المنظور الذي يحدد العولمة بعكس النظام السابق للحرب الباردة وكان منظوره هو الانقسام، والسرعة هي السمة المميزة لعصر العولمة، وبالتالي يصبح الخوف السائد في عصر العولمة هو الخوف من التغيير السريع. وهو يستخدم مثال السيارة ليكساس كرمز التقدم والتقنية والانفتاح والحركة المواكبة لتطلعات ومتطلبات المستقبل، بينما يرى شجرة الزيتون عنواناً للتخلف والتمسك بالقديم والتقليدي. ومن يريد التعامل في عصر العولمة عليه أن يأخذ بمفاهيم السيارة ليكساس وما تعبر عنه وينبذ مفاهيم شجرة الزيتون.

ويعتقد فريدمان أن العولمة قد أفرزت مرض «نقص المناعة ضد شرائح الكمبيوتر» [Microchip Immune Deficiency Syndrome (MIDS)] الذي يصيب المنظمات والدول أو نظم الحكم التي لا تواكب حركة المتغيرات ولا تحاول أن تستفيد من الواقع الجديد الذي أوجدته العولمة.

ويرى فريدمان أن العولمة قد نسفت كل البدائل الأيديولوجية الرئيسة لرأسمالية السوق الحرة. إن رأسمالية السوق الحرة هي النظام العالمي الجديد والأكفأ، ولا مكان فيه لأفكار الشيوعية أو الاشتراكية وغيرها التي سقطت وانهارت مع سقوط سور برلين. ويروج فريدمان أن السمات الرئيسة لنظام الاقتصاد العالمي هي قيادة القطاع الخاص لحركة الاقتصاد، والاحتفاظ بمعدل منخفض للتضخم، وثبيت الأسعار، وتقليص بيروقراطية الدولة، والاحتفاظ

بميزانية الدولة في حالة توازن [تخفيض عجز الموازنة]، وإلغاء التعريفات الجمركية أو خفضها على السلع المستوردة، وإزالة القيود على الاستثمارات الأجنبية، والتخلص من نظام الحصص والاحتكارات المحلية، وخصخصة الصناعات والخدمات المملوكة للدولة.

ويطرح فريدمان مفهوم القطيع الإلكتروني Electronic herd باعتباره المحرك الحقيقي للاقتصاد في عصر العولمة، ولن تستطيع الدول أن تحقق الازدهار في عالم اليوم ما لم تلتحم بهذا القطيع. ويضم القطيع الإلكتروني مجموعتين، الأولى هم «الماشية قصيرة القرون» وهم كل من يشارك في عمليات بيع وشراء الأسهم والسندات والعملات في أنحاء العالم. والمجموعة الثانية هم «الماشية طويلة القرون» وهي الشركات متعددة الجنسيات. وتأتي صفة القطيع رمزاً لحرية وسرعة الحركة التي يتمتع بها أعضاء هاتين المجموعتين، وفي رأيه أن أمريكا هي الدولة النموذج بالنسبة للعولمة حيث تتحقق فيها كل شروط وإبداعات العولمة.

محاور رئيسية في أفكار صاحب السيارة ليكساس وشجرة الزيتون

يعتبر فريدمان من أشد أنصار ومروجي فكر العولمة وهو المدافع الأكبر عنها على الطريقة الأمريكية، وتبدو في أفكاره محاور رئيسية؛ المحور الأول هو أن العولمة عملية ديناميكية مستمرة تنطوي على ذلك التكامل الصارم في الأسواق وفي الدول الأمم وفي التقنية إلى درجة لم تحدث من قبل وبطريقة تمكن الأفراد والشركات والدول الأمم Nation States من التجول حول العالم والوصول إلى مسافات أبعد وبصورة أسرع وأعمق وأرخص من أي وقت مضى

وثمة محور ثان أن «الفكرة الدافعة وراء العولمة هي رأسمالية السوق الحرة». ويركز المحور الثالث على أن للعولمة هيكل القوة الخاص بها والذي يقوم على ثلاثة توازنات متداخلة فيما بينها:

التوازن الأول، يتمثل في التوازن التقليدي بين الدول الأمم، **التوازن الثاني**، هو التوازن بين الدول الأمم والأسواق العالمية، **التوازن الثالث**، هو التوازن بين الأفراد والدول الأمم⁽¹⁾:

أبعاد العولمة كما يراها فريدمان

تصبح آراء فريدمان أكثر وضوحاً حين نتأمل تحليله لأبعاد العولمة ومراميها وكما لخصها Boyett & Boyett في كتابهما المشار إليه على النحو التالي⁽²⁾:

1. التكامل Integration هو السمة الحقيقية للعولمة كما تعبر عنه شبكة الإنترنت حيث لا يوجد مسئول محدد عنها، بل الجميع يتعاملون عبرها دون قيود.
2. الانفتاح الاقتصادي عنصر أكيد في العولمة حيث ستعمل كل الدول على فتح اقتصاداتها، واتباع سياسات رفع القيود Deregulation والخصخصة Privatization من أجل أن تصبح الاقتصادات الوطنية أكثر قدرة على المنافسة وأقدر على جذب الاستثمارات الأجنبية.
3. تسود العولمة أفكار مهيمنة تنبع من فكر الاقتصاد الحر الرأسمالي، كما تنتشر الثقافة الأمريكية.
4. تزيد حركة الناس وهجرتهم من المناطق الريفية والمعتمدة على الزراعة إلى المناطق الحضرية وأنماط الحياة العصرية المتأثرة بالاتجاهات العالمية في الملبس والأكل والترفيه.
5. السؤال الأساس الذي يتردد في عصر العولمة على كل لسان هو إلى أي مدى يتربط الناس مع بعضهم، كما يتساءلون عن مدى سرعة الاتصال بالإنترنت.

(1) المرجع السابق، ص 30 - 38

(2) Boyett, J.H., and Boyett, J.T., opcit., pp.239-241.

6. تسود العولمة تقنيات مهمة في مقدمتها الحوسبة Computerization، تقنية التصغير Miniaturization، التقنية الرقمية Digitization، وتقنيات الاتصالات وشبكة الإنترنت.
7. تعتبر السرعة في التجارة والانتقال والاتصالات والابتكارات المقياس الأساس لحركة العولمة.
8. ستكون الدول الأمم Nation-States والأسواق المالية العالمية، والأفراد ذوي السيطرة هم التكوينات الأساسية في نظام العولمة.

محركات العولمة Drivers of Globalization

وفق آراء فريدمان، فإن العولمة لم تنشأ من فراغ، ولكنها تطورت بفعل مجموعة من العوامل كانت هي المحركات التي دفعت العالم نحو الأخذ بمفاهيمها وآلياتها. وهو يرى أن ثمة محركات أساسية ثلاث عملت على انهيار الأسوار بين دول العالم وفتحت الأبواب أمام العولمة. تلك المحركات هي ثورة الاتصالات، وانفجار حركة الاستثمار في العالم، وتدفق المعلومات والمعرفة وانسيابها. وتتلور هذه التغيرات فيما يسميه فريدمان الديمقراطية الثلاث:

1. ديمقراطية التقنية The Democratization of Technology التي سمحت لملايين البشر على اختلاف مستوياتهم أن يمتلكوا ويستخدموا وسائل الاتصالات الحديثة، ما أدى إلى إمكانية الاتصال في الوقت الحقيقي، وعولمة الإنتاج والانتشار الجغرافي لعمليات خلق الثروة.
2. ديمقراطية التمويل The Democratization of Finance حيث تعدد الجهات المصدرة للسندات والأسهم وغيرها من وسائل جذب المدخرات التي يقبل الجميع على شراءها من كل أنحاء العالم ومن كل الفئات. لقد أصبح التمويل عالميًا وديمقراطيًا في رأي فريدمان.

3. ديمقراطية المعلومات The Democratization of Information حيث
تتاح المعلومات آنياً لكل الناس في كل وقت وفي كل مكان نتيجة الشبكات
الفضائية وشبكة الإنترنت ووسائل الاتصالات الحديثة عالية الكفاءة
وقليلة التكلفة بحيث أصبحت في مقدور الكافة.

مناقشة أفكار فريدمان

تلك الآراء المؤيدة بقوة للعولمة والتي يروج لها فريدمان لا يمكن قبولها على
علائها، بل تحتل الكثير من النقد. وتأتي معارضتنا لأفكار فريدمان للأسباب
التالية:

1. أنه يتحيز لنمط الحياة الأمريكية ونظامها الاقتصادي والسياسي وكأنه خال
من العيوب والسلبيات، ويتجاهل كل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية
والسياسية التي تنخر في المجتمع الأمريكي.

2. أنه يتجاهل السيطرة التي تتحقق للاحتكارات الكبرى في العالم والآثار
المدمرة لمحاولاتها استنزاف ثروات الشعوب بترويج أنماط الاستهلاك غير
المتناسبة مع القدرات الاقتصادية لأبناء الدول النامية والفقيرة وخلق حالة
خطيرة من الاعتماد على الأجنبي في كل أمور حياتهم.

3. انحيازه إلى إسرائيل وهجومه على الفلسطينيين واللبنانيين واعتباره جهادهم
من أجل الأرض والذي يرمز له بشجرة الزيتون نوعاً من التخلف لا يقارن
بالتميز والتقدم الذي يعرضه اليابانيون مثلاً باتجاههم لصناعة السيارة
ليكساس بتقنيات عالية ومتفوقة، فهو يقول «لقد خرج نصف العالم من
الحرب الباردة عازماً فيما يبدو على بناء سيارة ليكساس أفضل، وكرس
نفسه لتحديث وتبسيط وخصخصة اقتصاداته حتى يتسنى له الازدهار في
نظام العولمة. والنصف الآخر من العالم بل نصف بلد واحد أحياناً أو نصف
شخص واحد أحياناً أخرى ما زال محاصراً في الصراع على من يملك شجرة

الزيتون هذه أو تلك»⁽¹⁾. إن الرجل يساوي بين صنع السيارة ليكساس وبين التحديث والتطوير واستيعاب وتفعيل التقنيات الحديثة، وبشكل عام يرى أن هؤلاء هم أصحاب العولمة وأصحاب الفكر المتميز الجديرين بالاحترام. بينما يرى الرجل أن سعي العرب للحصول على حقهم المسلوب ونضالهم من أجل استعادة الأرض والحرية والكرامة هو نوع من التخلف وهو يقول في ذلك «إن تسلط أشجار الزيتون التي نمتلكها على أفكارنا يؤدي بنا إلى اختلاق هويات وروابط ومجتمعات قائمة على إبعاد الآخرين... الصراعات... حول من له حق ملكية أشجار الزيتون هذه أو تلك شديدة الشراسة تحديداً لأنها تدور حول من الذي سيكون ملازماً لدياره ومتشبهاً بالعالم المحلي ومن الذي لن يكون كذلك»⁽²⁾.

4. دعوته إلى «التأمرك» باعتبارها الحل الوحيد للشعوب لكي تدخل عصر العولمة برغم كل المعاناة التي تعانيها شعوب كثيرة نتيجة السياسة الأمريكية والمعايير المزدوجة التي تتبعها فهي تفرض العقوبات على الشعب العراقي وتحاصره منذ 1990 لغزوه الكويت لأيام معدودة، وقد تركزت الحرب الأمريكية على العراق على تدمير الجيش العراقي وتفتيت الوطن الواحد إلى شمال كردي وجنوب شيعي ووسط سني، مع إشعال نيران الفتنة والكرامية بين الطوائف الثلاثة في جو من الإرهاب والقتل والتدمير المستمر.⁽³⁾ بينما تترك إسرائيل تعربد في المنطقة وتمارس أبشع أشكال القتل والتدمير لشعب فلسطين دون أن تحرك ساكناً بل وبتواطؤ ومساندة منها.

5. ملاحظاته السلبية وغير المبررة حين زار القاهرة لتقديم كتابه «السيارة ليكساس وشجرة الزيتون» برغم الحفاوة التي استقبل بها، وما جاء في

(1) توماس فريدمان، مرجع سابق، ص 60.

(2) المرجع السابق، ص 60.

(3) وهذا ما تدبره الولايات المتحدة الأمريكية صاحبة «العولمة» لمصر الآن.

رسالته الشهيرة إلى الرئيس الأمريكي السابق كلينتون والتي نشرها في جريدة نيويورك تايمز يستعدي فيها الرئيس الأمريكي على مصر ورئيسها.

مواصفات دولة العولمة حسب آراء فريدمان

لعل صورة ما يطرحه فريدمان عن العولمة تكتمل حين نتأمل مواصفات الدولة المثالية لاستيعاب العولمة⁽¹⁾ [هل تحب أن تكون بلدك هكذا؟] فهي دولة تتحمل أن ترى فيها شاب عقد شعره على نمط «ذيل الحصان» أو فتاة تضع قرطاً في أنفها ويمكن أن يكون أي منهما العبقرى الذي يبتكر ويخترع ما يعجز عنه الآخرون. وهي الدولة التي أتمت عمليات تسريح العمالة الزائدة Downsized، والخصخصة، والترابط مع الاقتصاد العالمى واستكملت إجراءات تحرير التجارة والخدمات، وأنهت عمليات إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة وكل العمليات اللازمة حتى تتمتع بمزايا ديمقراطية التقنية وديمقراطية التمويل وديمقراطية المعلومات [أي تكون قد نفذت وصفة البنك الدولي وصندوق النقد الدولي لما يسمى برامج الإصلاح الهيكلي]. وهي الدولة التي تحاكي قطاع الأعمال الخاص وتطبق نظاماً ضريبياً يسمح للمستثمر الناجح بالاحتفاظ بالجانب الأكبر من أرباحه ليصبح أكثر ثراء.

إن دولة العولمة حسب رؤية فريدمان هي الدولة التي تحافظ على مساحات فضاء واسعة في البيئة ومناطق خضراء ومدن صغيرة يستجم فيها أصحاب المعرفة وخبراء العولمة، كما أنها تتحمل حرية تدفق المعلومات حتى من مروجي أفلام الجنس والعنصرين، وهي الدولة التي تتفق فيها الشركات العولمية عابرة الأممية [عبر الوطنية] والمشروعات الصغيرة التي لا تزال في بداياتها في التفكير وفق مفاهيم العولمة، وهي الدولة التي برعت فعلاً في كافة مجالات الأنشطة ذات المحتوى المعرفي.

(1) Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett, Op.cit., p.261 [Adapted from Thomas L. Friedman, Op.cit, pp.367-368].

وجهات نظر مخالفة

نحن نتساءل هل نقبل آراء فريدمان وغيره من المدافعين عن العولمة أم نرفضها؟ الإجابة العاقلة أن نقبل الصحيح والمنطقي منها ونرفض غير المبرر وغير المقبول، وأن تكون لنا رؤيتنا الخاصة نحو العولمة وكيف نتعامل معها. ومن أجل مزيد من توضيح الصورة دعونا نتجول في بعض الكتابات التي تعبر عن وجهة النظر المعارضة للعولمة.

استفحال قوة الشركات عابرة الأهمية [عبر الأهمية]

من الطريف أن أعداء العولمة يحاربونها باستخدام أهم أدواتها وهي شبكة الإنترنت، ففي أحد المواقع واسمه The Corporate Planet كتب Karliner⁽¹⁾ يصف الشركات عبر الوطنية Transnational والتي تعمل في أكثر من دولة واحدة في نفس الوقت بأنها أصبحت كيانات اقتصادية وسياسية على درجة عالية من القوة ويضرب الأمثلة التالية، مع ملاحظة أن المعلومات التالية تعود إلى عام 1997 وفي نهاية هذا الفصل سنورد معلومات توضح حالة العولمة في 2014!

1. تزيد إيرادات شركة جنرال موتورز وشركة فورد مجتمعيتين عن الناتج المحلي الإجمالي لجميع دول أفريقيا تحت الصحراء Sub-Saharan Africa.
2. تصل إجمالي قيمة المبيعات لأكثر 6 شركات تجارية في اليابان⁽²⁾ إلى ما يعادل الناتج المحلي الإجمالي لجميع دول أمريكا الجنوبية.
3. يصل دخل أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يعادل 60 ٪ من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية.
4. تمتلك الشركات عبر الوطنية براءات الاختراع لـ 90 ٪ من التقنيات والمنتجات في العالم.

(1) Joshua Karliner, The Corporate Planet: Ecology and Politics In the Age of Globalization (Sierra Club Books, 1997.

(2) Mitsubishi, Mitsui, ITOCHU, Sumitomo, Marubeni, and Nissho Iwai.

5. تصل نسبة مشاركة الشركات عبر الوطنية في التجارة الدولية إلى 70 ٪ منها 30 ٪ تتم بين وحدات مملوكة لذات الشركة.

6. زاد عدد الشركات عبر الوطنية من 7000 في عام 1970 إلى 50000 في عام 1995، ويتنمي أكثر من نصف عدد هذه الشركات إلى خمس دول فقط هي فرنسا، ألمانيا، هولندا، اليابان والولايات المتحدة الأمريكية. وتتركز القوة في 300 شركة فقط تسيطر على 25 ٪ من قيمة الأصول المنتجة في العالم.

7. تسيطر الشركات عبر الوطنية على صناعات النفط ومشتقاته، وتتحكم في مشروعات بناء محطات القوى والطاقة على اختلاف أنواعها في العالم، وتستخرج أغلب المعادن من أراضي العالم، وتنتج وتبيع أكبر نسبة من السيارات والطائرات ووسائل الاتصالات الفضائية والحاسبات الإلكترونية والإلكترونيات المنزلية والكيماويات ومنتجات التقنية الحيوية. وبشكل عام فتلك الشركات العولمية تسيطر على الإنتاج العالمي من السلع والخدمات خاصة المتطور تقنيًا منها.

8. تمارس الشركات عبر الوطنية نفوذًا سياسيًا هائلًا على الدول التي تنتمي إليها يمكنها من تسخير طاقات الدول المضيفة لخدمة أغراض تلك الشركات، ومن الأمثلة على ذلك أن كل ما دار في جولة المفاوضات في أوروغواي حول اتفاقية تحرير التجارة وما نشأ عنها من قيام منظمة التجارة العالمية واتفاقيات تحرير التجارة في الخدمات والأموال، إنما تمت بتأثير ولحساب تلك الشركات العملاقة.

9. على الرغم من أنه لا يمكن إنكار التقدم التقني والعلمي الذي استفادت منه كثير من دول العالم وتمارس الآن حياة أفضل نتيجة تلك التطورات التي كانت وراءها الشركات العملاقة عبر الوطنية، ومع ذلك فإن 20 ٪ من سكان العالم الثالث يعانون من الجوع، و 25 ٪ منهم يفتقرون إلى الخدمات

الأساسية وأهمها مياه الشرب النقية، بينما ثلث هؤلاء السكان يعيشون في فقر مدقع يصعب وصفه. إن الفجوة بين الأغنياء والفقراء تزداد اتساعاً وتضاعفت على مستوى العالم فيما بين 1960 - 1991 بالنظر إلى أن مزايا وفوائد وأرباح الشركات العالمية الكبرى تذهب إلى حفنة قليلة من الصفوة. إن الدول الصناعية الكبرى السبع [الولايات المتحدة الأمريكية، اليابان، بريطانيا، فرنسا، ألمانيا، إيطاليا، وكندا قبل انضمام روسيا إلى هذه المجموعة لتصبح مجموعة الثمانية الكبار G8] والتي يعيش فيها أقل من 12 ٪ من سكان العالم تستهلك 43 ٪ من إنتاج العالم من الوقود النفطي، 64 ٪ من استهلاك العالم من الورق، حوالي 60 ٪ من إنتاج الألومنيوم والنحاس والرصاص والنيكل والقصدير في العالم.

مزيد من نقد سلبيات الشركات عابرة الأممية

لا شك أن استفحال أخطار الشركات عبر الوطنية يمثل أحد أهم الأسلحة التي يشهرها معارضو العولمة باعتبارها النظام الذي هيأ لتلك الشركات الانتشار والسيطرة وسخر الحكومات والقوى السياسية في الدول الكبرى في خدمة أغراضها. وفي دراسة أعدها باحثان في «معهد دراسات السياسة» في واشنطن⁽¹⁾ رصدوا فيها مجموعة مقالات نشرت في صحيفة «الجارديان» الأسترالية تابعت قصة الشركات عبر الوطنية TNC's بينا فيها أن قائمة أكبر 100 اقتصاد في العالم تضم 49 دولة و 51 شركة عبر وطنية، وأن قيمة إجمالي مبيعات أكبر 200 شركة في العالم تزيد عن 25 ٪ من إجمالي النشاط الاقتصادي العالمي، وتزيد قيمة تلك المبيعات عن إجمالي الناتج المحلي لـ 182 دولة، ومع ذلك فإن هذه الشركات العملاقة لا تساعد على فتح أبواب العمل ولا تستخدم في مجموع عملياتها على مستوى العالم إلا 19 مليون شخص تقريباً أي أقل من 3 ٪ من عدد سكان العالم. وأوضحت الدراسة أن تلك الشركات العملاقة تمارس ضغوطها وتأثيرها على

(1) Sarah Anderson and John Cavanagh, Top 200- The rise of Global Corporate Power, (Washington, D.C., Institute of Policy Studies).

حكومات الدول الكبرى التي تنتمي إليها وكذا المنظمات الدولية المساندة لها لكي تفرض برامج محددة للإصلاح الهيكلي Structural Adjustment Programs على دول العالم الثالث والدول الساعية إلى النمو كشرط للحصول على مساعدات دولية. وتضم تلك البرامج العديد من الإجراءات التي تصب جميعها في خانة فتح الأبواب أمام تدفقات رؤوس الأموال الأجنبية وتمكين الاحتكارات الكبرى في العالم من السيطرة على اقتصاديات تلك الدول وإخضاعها للتبعية الاقتصادية للدول الكبرى وفقدان سيطرة الحكومات الوطنية على شئونها الاقتصادية، كل ذلك باسم العولمة.

الوصفة العولمية لنهضة الدول النامية

تركز الوصفة العولمية لتنمية الدول النامية على مجموعة شهيرة من الإجراءات التي تعود شهرتها لما تسببه عادة من قلاقل وفورات شعبية ضدها:

1. تحرير التجارة الدولية برفع كافة القيود وأشكال الحماية.
2. تحرير فرص الاستثمار الأجنبي وتقديم الحوافز الضريبية وغيرها من الإغراءات.
3. تحرير الخدمات والأنشطة المصرفية والمالية والسماح للمؤسسات الأجنبية بمزاولة النشاط.
4. تحرير الإدارة في القطاع العام وخصخصة المشروعات المملوكة للدولة.
5. تشجيع القطاع الخاص وتوفير الضمانات وأشكال المساندة وفتح الأبواب أمام مبادرات القطاع الخاص في كافة المجالات.
6. تقليص الإنفاق الاستثماري الحكومي والحد من المشروعات التي تتولاها الدولة حتى في مجالات المرافق والخدمات الأساسية وطرحها للقطاع الخاص [بنظام BOT مثلاً].

7. تغيير النظام الضريبي لمنح حوافز ضريبية للمشروعات الاستثمارية وفرض أنواع من الضرائب تطل بالأساس أصحاب الدخل المحدودة مثل ضريبة المبيعات.
8. كف يد الدولة عن التوسع في تشغيل الباحثين عن عمل وتحرير سوق العمل وترك عمليات التوظيف لعوامل العرض والطلب.
9. تشجيع المنافسة وسن القوانين المقيدة للاحتكارات.
10. إطلاق حرية أسواق الصرف الأجنبي والالتجاء عادة إلى تخفيض قيمة العملة الوطنية بالنسبة للدولار الأمريكي والعملات الأجنبية القابلة للتحويل.
11. رفع مقابل تأدية الخدمات الحكومية للمواطنين كالتعليم والصحة والاتصالات وغيرها تحت شعار «استرداد النفقة» Cost Recovery.

الدور الخطر لاتفاقية حقوق الملكية الفكرية

تشير مقالات صحيفة الجارديان الأسترالية المشار إليها إلى قضية مهمة تثير مخاوف الدول النامية وتؤثر على مستقبل كثير من الصناعات فيها، وهي اتفاقية [التربس] المتعلقة بحقوق الملكية الفكرية المرتبطة باتفاقية تحرير التجارة Trade Related Intellectual Property Rights [TRIPs] حيث تجبر تلك الاتفاقية كافة الحكومات الموقعة على اتفاقيات الـ GATT ومنظمة التجارة العالمية أن تصدر قوانين وطنية لحماية حقوق الملكية الفكرية وهي حقوق المعرفة في مجالات الابتكارات والاختراعات والتقنيات والعمليات الإنتاجية والمنتجات. وترى كاتبة المقالات أن اتفاقية TRIPs هدفها حماية المزايا الاحتكارية للشركات الكبرى مالكة حقوق المعرفة، وتورد كاتبة المقال نقلاً عن تقرير⁽¹⁾ «نهضة العالم الثالث» Resurgence Third World أن إطار اتفاقية التريبس تم إعداده بمعرفة

(1) Vanda Shiva, Third World Resurgence, Malaysia, No. 63, November 1995, pp. 16-17

تجمع يضم 13 شركة أمريكية كبرى هي شركات بريستول مايرز، دوبونت، جنرال إلكتريك، جنرال موتورز، هيولت باكارد، اب م، جونسون وجونسون، ميرك مونسانتو، فايزر، روكويل ووارنر. كما يضم التحالف من أجل تمرير اتفاقية التريبس اتحاد المنظمات الاقتصادية الياباني Keidanren ومنظمة تمثل رجال الأعمال والصناعة في أوروبا.

خلاصة القول أن وجهة النظر المعارضة للعولمة تربط بينها وبين اتفاقيات منظمة التجارة العالمية والاتفاقيات التابعة لها، كما يؤكد المعارضون على السلبيات الناشئة عن العولمة والتي تتسبب فيها الشركات العالمية العملاقة الباحثة عن الأرباح والقوة والنفوذ على حساب شعوب العالم الثالث بل وأيضاً فئات لا بأس بها من مواطنيها أنفسهم خاصة الطبقة العاملة.

دعوة إلى المحلية في مواجهة العولمة

يقدم الكاتب كولين هاينز⁽¹⁾ دعوة مناهضة للعولمة بالعودة إلى مفهوم «المحلية» Localization بعد أن يستعرض سلبيات العولمة وأضرارها، فهو يقترح إطاراً جديداً يركز على المفاهيم التالية:

1. حماية الاقتصادات الوطنية والإقليمية ضد الواردات الأجنبية من السلع والخدمات والتي يمكن إنتاجها محلياً.
2. وضع قواعد تربط بين توطين الصناعة محلياً وبين البيع أساساً للسوق المحلي.
3. تركيز حركة الأموال في النطاق المحلي لإعادة بناء اقتصادات المجتمعات المحلية.
4. تطوير سياسات لحفز المنافسة بين وحدات الإنتاج المحلية من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.

(1) Colin Hines, Localization – A Global Manifesto, (London, EARTHSCAN Publications), 2000, Pp. 3-26.

5. استخدام الضرائب لتمويل برنامج النهضة المحلية وكذلك ترشيد استخدام الموارد للمحافظة على البيئة.

6. تنمية المشاركة الديمقراطية في أمور الاقتصاد الوطني والسياسة الداخلية.

7. إعادة توجيه التجارة ونظم المساعدات للمساعدة على إعادة بناء الاقتصاد الوطني [المحلي] وليس من أجل تحسين القدرة التنافسية دوليًا.

ويقدم هاينز أفكاره على أنها تحويل لمسار الحركة إلى المحلية بدلاً من العولمة «localization is a process which reverses the trend of globalization by discriminating in favour of the local»⁽¹⁾، ويقصد بالمحلية «الدولة الأمة» أو جزء منها، وفي بعض الأحيان قد تكون تجمعاً إقليمياً لمجموعة من الدول الأمم. وهو يعتقد في جدوى التركيز على المستوى المحلي وإعطاء الفرصة لقوى الإنتاج الوطنية أن تنمو بالتوسع فيما هي أقدر على إنتاجه من سلع وخدمات بدلاً من استيرادها، الأمر الذي يساعد على تحسين الدخول وتحقيق ترابط المجتمع وتحسين أوضاعه بشكل عام. وهو يرى أن يتم استثمار كل التقنيات والوسائل الحديثة الداعمة للعولمة في مشروع التحول نحو المحلية. ويرى هاينز أن هذا التحول الجذري والذي يهدد مصالح الشركات عابرة الأممية ومؤسسات التمويل الدولية لا يمكن تحقيقه في دولة واحدة منفردة، ولكن ينبغي أن يبدأ في مجموعتين قويتين نسبياً بما يهيئ لهما القدرة على مواجهة القوى الكبرى.

العولمة... الإيجابيات والسلبيات

كما اختلفت الآراء في تعريف العولمة كذلك اختلف الناس حولها، فمن قائل إنها شر أصاب العالم وأنزل به الخراب خاصة فيما أصاب الدول الفقيرة والنامية من مصاعب نتيجة هجمة الشركات عابرة الأممية والدول الكبرى التي تساندها.

(1) Ibid., p. 27

ومن يرى في العولمة خير وفرص أتاحت لإنسان العصر الحديث إمكانيات حياتية وامتع ثقافية لم يكن يحلم بها من قبل.

الإيجابيات

تركز إيجابيات العولمة كما يراها أنصارها⁽¹⁾ في فتح الأسواق أمام منظمات الأعمال للتنافس بتحسين الجودة وتخفيض التكلفة، والإسراع إلى الأسواق Competing On Time⁽²⁾ مما يعود بالفوائد على المستهلكين. وقد حقق هذا التنافس في الوصول إلى أسواق العالم المختلفة أن أتاحت منتجات الغرب المتقدم لجميع شعوب العالم على اختلاف مستوياتهم الاقتصادية ومن ثم المساهمة في تحقيق التنمية الشاملة والعدالة الاجتماعية. كذلك يرى مؤيدو العولمة أنها ساهمت في فتح الفرص لملايين العاملين ذوي المعرفة للعمل في صناعات المعلومات والخدمات والمشروعات العولمية، في الوقت ذاته ساهمت العولمة في تحسين مستويات المهارة والخبرة للعاملين في مختلف المجالات نتيجة تحسن تقنيات التعليم والتدريب وإتاحتها للجميع بتكلفة آخذة في الانخفاض. وكان للتطورات في تقنيات الاتصالات والمعلومات التي صاحبت عصر العولمة تأثيراتها في نشر العلم والثقافة بين مختلف شعوب العالم وإتاحة فرص التمتع بالفنون والآداب للجميع.

وحيث اهتمت الدول الصناعية الكبرى بالتركيز على الصناعات ذات المحتوى المعرفي والتي تحقق قيمة مضافة عالية، فقد انتقلت الصناعات ومجالات الإنتاج التقليدية إلى دول العالم الثالث وتحققت درجات ملحوظة من تطوير المنتجات وتحسين تقنيات الإنتاج من خلال مشاركة الشركات العولمية من مختلف الجنسيات، وبالتالي تكون العولمة قد ساهمت بشكل مباشر في تحقيق التنمية

(1) فريدمان، توماس، السيارة ليكساس وشجرة الزيتون، محاولة لفهم العولمة، ترجمة ليلي زيدان، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة، 1999.

(2) Hamel, G & Prahalad, C.K., Competing For The Future, Harvard Business School Press, 1994.

الاقتصادية لتلك الدول الفقيرة على أسس الاقتصاد الرأسمالي واقتصاديات السوق التي ثبت تفوقها⁽¹⁾.

من جانب آخر، كانت العولمة عاملاً مهماً في حفز الإدارة في مواقع العمل المختلفة على تطوير أساليبها وتحسين قدراتها لتستطيع مسايرة المتغيرات واللاحق بركب العولمة السريع، كما كانت العولمة وسيلة مهمة لنقل خبرات ومفاهيم وتقنيات الإدارة المتقدمة من الدول الغربية إلى المنظمات في مختلف أنحاء العالم مما ساعد على وضوح معايير العمل والتقييم وشيوع تطبيقها بين الممارسين لمختلف المهن والأنشطة بما حقق رفع الكفاءة وتحسين الأداء.

وعلى الجانب السياسي، يرى مؤيدو العولمة أنها حققت نمواً سريعاً في نشر الديمقراطية من خلال وفرة المعلومات وما تتيحه وسائل الاتصالات الحديثة من شفافية تجبر على اتباع النظام الديمقراطي وتحرير وسائل الإعلام وتشجيع نهضة الصحافة الحرة. كما ساهمت العولمة في تضيق الفرص على الفساد حيث يتمتع الناس في ظروف «العولمة» بوفرة البدائل ومن ثم لا يكونون مضطرين للتعامل من خلال أساليب الرشوة وغيرها من صور الفساد واستغلال النفوذ التي تشيع في المجتمعات المغلقة فيما قبل ثورة «العولمة».

السلبيات

أدت العولمة في رأي معارضيها والمهاجمين لها إلى كوارث أصابت المجتمعات خاصة في الدول النامية والفقيرة، وحتى الطبقات الفقيرة والمتوسطة في الدول الغربية المتقدمة اقتصادياً أصابها الكثير من الضرر. ويرى المعارضون أن الفوائد والمغانم الناشئة عن العولمة قد تركزت كلها في صالح الأغنياء والأقوياء من الدول والمؤسسات العولمية العملاقة التي تملك القدرة على استثمار وتوظيف الفرص التي تتيحها ظروف العولمة الجديدة. وقد أدى هذا التركيز إلى تأكيد سيطرة

(1) Fukuyama, F., The End Of History And The Last Man, New York, 1992.

الدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب الفقيرة والدول النامية، وظهور نمط للاستعمار الجديد يستند إلى القوة الاقتصادية والتفوق التقني والبراعة التسويقية كان نتيجته أن فقد ملايين العمال أعمالهم وتحولهم إلى فقراء معدمين نتيجة لعمليات إعادة الهيكلة Restructuring وتصغير الحجم Downsizing التي تلجأ إليها الشركات العولمية العملاقة لتحسين اقتصادياتها وتأكيد قدراتها التنافسية، وكذلك نتيجة التوسع في استخدام التقنيات الحديثة.

ومن أهم مساوئ العولمة في رأي معارضيها تغوّل الاحتكارات العالمية وسيطرتها على أسواق الدول النامية واستنزاف دخولها بترويج السلع الاستهلاكية والخدمات الترفيهية وغيرها من منتجات العالم الغربي التي تبهر أنظار المستهلكين الفقراء المحرومين في تلك الدول الصغيرة، وتؤسس لديهم عادات وأنماط استهلاكية مناقضة لأهداف تنمية بلادهم اقتصاديًا.

تلك الآثار السالبة اتضحت في تضاؤل فرص الشركات الوطنية في كثير من الدول النامية والصغيرة على الوقوف في وجه الشركات عبر الوطنية التي تستند إلى الاحتكارات العالمية، واضطرار ملاك كثير من تلك الشركات الوطنية للرضوخ أمام إغراءات المال وبيعها للشركات العملاقة. ونتيجة انتشار ثقافة العولمة، وهي الثقافة الأمريكية في الأساس، تحول العالم إلى مجموعة من المجتمعات الاستهلاكية بالدرجة الأولى يدمن أفرادها وجماعاتها قيم الاستهلاك السريع والرغبة في التقليد والتمثل بإيشاهدونه في عروض السينما والتلفزيون الأمريكية [The Fast Food Phenomenon]، في الوقت ذاته تجدد الدول الفقيرة والنامية صعوبة في ملاحقة لتطورات التقنية الرهيبة، الأمر الذي يفرض عليهم التعامل مع تقنيات وأساليب تقادمت نتيجة تخطيط المنتجين الكبار لإنتاج تقنيات أحدث وإجبارهم على شراءها Planned Obsolescence.

ويضيف المعارضون أن العولمة قد عملت على تجميع هوية المجتمعات [العربية مثلاً] نتيجة انتشار ثقافات الدول الغنية وفرض قيمها وأنماطها الاجتماعية على بلاد العالم النامي، كما تعرضت خصوصية الناس وحقوقهم المدنية الأساسية إلى الاختراق من خلال سهولة ارتكاب جرائم التزوير والسرقة عبر الفضائيات، وسهولة النفاذ إلى قواعد البيانات الشخصية وملفات العملاء بالبنوك وغيرها من المؤسسات. والنتيجة العامة لما أحدثته العولمة كما يرى المعارضون هي تهميش وضع الأغلبية الساحقة من أبناء الدول الفقيرة والنامية الذين لا يستطيعون تحمل تكلفة اقتناء الحاسبات الآلية وغيرها من أدوات المجتمع المعلوماتي [العالمي] واستبعادهم من دائرة المستفيدين من مزايا العولمة، فضلاً عن استمرار إفقارهم نتيجة فقدان فرص العمل ومصادر الدخل.

خلاصة

كانت تلك جولة في بعض الكتابات المعاصرة عن قضية العولمة أردنا منها تبين المواقف المختلفة من أجل أن نساعد في اختيار الطريق الأنسب لنا، ولعلنا في ختام هذه الجولة نأخذ بمقولة داني رودريك⁽¹⁾ «إن العولمة لا تحدث في فراغ، فهي ليست إلا جزءاً من توجه أوسع يمكن أن نسميه «إعمال قوى السوق Marketization» وليس تقليص حجم الحكومات، وإعادة النظر في النظم والأعراف المجتمعية، وتخفيض الالتزامات الاجتماعية إلاّ العمليات المحلية المتممة لعملية تضفير الاقتصادات القومية معاً. وما كانت العولمة لتحرز مثل هذا التقدم لو لم تكن هذه العمليات المحلية تفعل فعلها. والتحدي الأوسع القادم في القرن الواحد والعشرين هو التوصل إلى توازن جديد بين السوق والمجتمع، توازن قادر على مواصلة إطلاق الطاقات الخلاقة للمبادرات الفردية لإنشاء المشروعات وتنميتها، دون أن نضعف الأسس الاجتماعية للتضامن».

(1) داني رودريك، المعقول وغير المعقول في الجدل الدائر حول العولمة، الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - بدولة الكويت، العدد 85 [97 / 11]، ص 105، ترجمة سعد زهران.

وكلمتنا للإدارة في مصر والدول العربية أنه لا مناص من قبول التحدي والعمل السريع المنظم لإعادة تنظيم الصفوف وترتيب الآليات المناسبة لمعركة المصير.

قضايا لمزيد من المناقشة

1. هل يمكن الاستناد إلى صورة الدولة العولمية التي قدمها توماس فريدمان لتصور الشركة العولمية؟ كيف يمكن أن تستوعب منظمات الأعمال العربية الديمقراطية الثلاث التي أوضحها فريدمان؟ وما هي التغييرات والمقومات التنظيمية والقيادية اللازمة لنشر تلك الديمقراطية الثلاث وتفعيلها؟
2. كيف يمكن لمنظمات الأعمال المصرية والعربية الاستئناس بما تفعله الشركات عبر الوطنية للحصول على مركز قوي في أسواقها الوطنية؟ وكيف تتمكن من الدخول في الأسواق العالمية؟
3. كيف يكون تعاملنا مع العالم الخارجي إذا رفضنا معايير وأنماط تعاملاته المتأثرة بالعولمة؟
4. من اللازم للقيادات الإدارية العليا في منظمات الأعمال المصرية والعربية أن تتخذ موقفاً من المفاهيم المختلفة للعولمة، وكيف يمكن أن تتغير الإستراتيجيات الإدارية والأنماط القيادية مع كل رؤية من الرؤى المختلفة للعولمة؟
5. هل يتصور أن تستمر حركة العولمة في نفس الاتجاهات وبذات القوة التي تشاهدها الآن؟ وهل يمكن لحركة «نحو المحلية ثانية» Back to localization أن تغير مسار العولمة؟ وما الوضع المتوقع للشركات عبر الوطنية حال انتشار النعمة المحلية مرة أخرى؟

العولمة الآن.. 2014

للتعرف على حالة العولمة الآن [2014] نعرض لمقال مهم نشر في عدد مارس 2014 من مجلة Real Truth للكاتب Robert R. Farrell عن «مستقبل العولمة»⁽¹⁾ جاء فيها:

إلى أين يأخذ التكامل المتزايد بين دول العالم تلك الدول؟ هل سوف تؤدي العولمة في نهاية المطاف إلى «النظام العالمي الجديد»؟

هل لاحظت أن دول العالم أصبحت مترابطة على نحو متزايد؟ للتفكير في الأمر، في السوبر ماركت يمكنك شراء المنتجات من جميع أنحاء الأرض، والبرتقال من جنوب أفريقيا، وزيت الزيتون من اليونان، والنبذ من إيطاليا. يمكنك شراء الملابس المصنوعة في إندونيسيا وسري لانكا، أو ماليزيا. في المساء يجري تشغيل أجهزة التلفاز الآسيوية الصنع، إذ كل يوم تستخدم في تنقلاتك السيارات اليابانية والكورية الجنوبية فضلاً عن السيارات الأمريكية أو الألمانية الصنع. أو حين تتصل بخدمة العملاء لمناقشة فاتورة الهاتف الخاص بك قد يكون من يتحدث إليك في الهند.

حين تتصفح الإنترنت على جهاز الكمبيوتر الخاص بك، يمكنك أن تبقي الآن مع الأخبار في أي مكان في العالم 24 ساعة في اليوم 7 أيام في الأسبوع. إن الجفاف في البراري الأمريكية والكندية يؤثر على سعر الخبز في بلدك. والاضطرابات السياسية في ساحل العاج تؤثر على سعر الشوكولاته. وسوء الأحوال الجوية في البرازيل يؤثر على سعر القهوة. وأعمال الإرهاب ضد الولايات المتحدة تؤثر على أسواق الأسهم نيويورك. والخلافات السياسية بين الدول الرئيسية المنتجة للنفط وعملائها تؤدي إلى زيادة سعر الغاز.

منذ النصف الأخير من القرن 20، أصبح المجتمع الدولي أكثر ترابطاً في المسائل الاقتصادية والثقافية والبيئية من أي وقت مضى. يبدو أن العالم سرعان

(1) Robert R. Farrell, Real Truth, March 2014, vol.12, No. 111

ما أصبح جماعة واحدة، وأصبح العالم يوصف بأنه «القرية العالمية»، وهذا ما يراه البعض جيداً، والبعض الآخر ليس على يقين من ذلك.

ثم هناك أولئك الذين يعتقدون التكامل هو الخطوة الأولى نحو «النظام العالمي الجديد» الذي سيحل محل الدول القومية ذات السيادة لصالح كتل تجارية كبيرة تحكمها حكومة عالمية عظمى.

العولمة اليوم

جلبت نهاية الحرب العالمية تجمد الحياة للعولمة. منذ عام 1950، ازداد حجم التجارة العالمية بنحو 20 مرة بين 320 مليار دولار لـ 6800 \$ (USD)، وبين عامي 1980 و2000، كان تدفق الاستثمار الأجنبي ارتفع ما يقرب من عشرين ضعفاً من 57 مليار دولار لنحو 1.3 تريليون دولار. هذه الزيادة في التجارة والاستثمار الأجنبي يسمح للمستهلكين في جميع أنحاء العالم للتمتع بمجموعة أوسع من المنتجات.

وفي السنوات التي تلت أثناء الحرب العالمية الثانية، كانت السمة المميزة للعولمة بنية الصناعية والأعمال التجارية الدولية التي تبنتها الشركات المتعددة الجنسيات، كما تبنت العديد من الحكومات أنظمة اقتصاد السوق الحرة، وخفض الحواجز أمام التفاوض في التجارة وإقامة اتفاقات دولية لتعزيز التجارة في السلع والخدمات والاستثمار.

ونتيجة للانفجار في التجارة والتكنولوجيا، أصبح المعدل الحالي للعولمة لم يسبق له مثيل. صرح الكاتب والصحافي توماس فريدمان أن العولمة اليوم هي فريدة من نوعها لأن ما تم انجازه مرة واحدة فقط من قبل الشركات ويتم تنفيذه حالياً من قبل الأفراد، والسماح لهم للوصول في جميع أنحاء العالم «أبعد وأسرع وأرخص، وأكثر عمقاً».

في أيامنا هذه، تستعين العديد من الشركات بمصادر خارجية لعمليات التصنيع الخاصة بهم في الدول النامية. على سبيل المثال، شركات الملابس

الأمريكية والأوروبية توظف العمال في اندونيسيا لإنتاج منتجاتها ليتم بيعها في الوطن. شركات التكنولوجيا توظف المبرمجين في الهند لكتابة التعليمات البرمجية، وتوجد مراكز الاتصال لشركات الاتصالات في الهند للتعامل مع خدمة العملاء.

مستقبل العولمة

ماذا يحمل المستقبل؟ ماذا سيكون وضع العالم نتيجة ازدياد الترابط والتداخل بين دول العالم؟ إن الإجابة عن هذا السؤال يحسمها شعوب العالم الذين يعانون من آثار العولمة السالبة والآخرين في مناطق أخرى من نفس هذا العالم يتمتعون بالازدهار والتقدم الاقتصادي والتقني والمجتمعي الذي حققته العولمة في بلادهم!

الفصل الثالث

المنظمات الداعمة للعولمة

مقدمة

ارتبطت فكرة العولمة بعدد من المنظمات الدولية قامت على رعاية الفكرة ونشرها ودعمها وتوفير الآليات اللازمة لتأكيد أهدافها. وتعتبر منظمة التجارة العالمية WTO في مقدمة تلك المنظمات الداعمة للعولمة. وقد أنشأت المنظمة في العام 1995 لتحل محل نظام الجات The Gatt System وذلك في أعقاب توقيع اتفاقية مراكش التي قننت ما انتهت إليه دورة أوروغواي 1986 - 1994 وتعتبر المنظمة الإطار المؤسسي الوحيد لإدارة نظام الحقوق والالتزامات وفق اتفاقات التجارة متعددة الأطراف في السلع والخدمات، وحماية حقوق الملكية الفكرية، وفض المنازعات المتعلقة بحقوق والتزامات أعضاءها.

وتنص اتفاقية المنظمة على أنها تهدف إلى رفع مستوى المعيشة لمواطني الدول الأعضاء، وتحقيق التوظيف الكامل للاقتصاد الوطني لكل دولة عضو، وتشجيع النمو المستمر في الدخل الحقيقي والطلب الفعال للدول الأعضاء.

وقد تصاعدت الاعتراضات الموجهة إلى WTO باعتبارها تكريس للاستعمار الجديد الذي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية، كما توجه إليها الاتهامات بكونها ترعى مصالح الدول الكبرى وتهدر مصالح الدول الفقيرة والطبقات العاملة حتى في الدول المتقدمة.

بطاقة تعريف بمنظمة التجارة العالمية

Location: Geneva, Switzerland

Established: 1 January 1995

Created by: Uruguay Round negotiations (1986-94)

Membership: 151 countries on 27 July 2007

Budget: 182 million Swiss francs for 2007

Secretariat staff: 625

Head: Pascal Lamy (Director-General)

Functions:

- Administering WTO trade agreements
- Forum for trade negotiations
- Handling trade disputes
- Monitoring national trade policies
- Technical assistance and training for developing countries
- Cooperation with other international organizations

غاية منظمة التجارة العالمية

غاية المنظمة تحقيق التزام الدول الأعضاء بتنفيذ التنازلات Concessions التي قدموها لتخفيض الموانع الجمركية وغير الجمركية أثناء جولة أورجواي، وتمتعهم بالتنازلات التي قدمها الآخرون في المقابل.

الفروق الأساسية بين WTO وGATT

تمثل اتفاقيات الجات GATT مجموعة من القواعد المنظمة للتجارة دون وجود هيكل مؤسسي، وكانت لها صفة وقتية، بينما WTO مؤسسة دائمة ولها هيكل دائم وسكرتارية خاصة. وفي الوقت الذي اقتصر فيه تطبيق GATT على تجارة السلع فإن اتفاقية WTO تنطبق على تجارة السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية المرتبطة بالتجارة. وبينما تنصرف اتفاقيات GATT إلى بعض مجموعات من الدول وليس الجميع، فإن WTO اتفاقية متعددة الأطراف يلتزم بها جميع الموقعين عليها.

أهداف ومجالات اختصاص ووظائف WTO

تباشر منظمة التجارة العالمية الاختصاصات التالية:

1. تنظيم التجارة في السلع.
2. تنظيم التجارة في الخدمات.
3. حماية حقوق الملكية الفكرية.
4. حل المنازعات.

كما تحدت أهداف المنظمة فيما يلي:

1. رفع مستوى المعيشة لمواطني الدول الأعضاء.
2. تحقيق التوظيف الكامل للاقتصاد الوطني لكل عضو.
3. تشجيع النمو المستمر في الدخل الحقيقي والطلب الفعال للدول الأعضاء.
4. التوسع في إنتاج وتجارة السلع والخدمات.
5. تحقيق التنمية المستدامة وحماية البيئة.
6. مراعاة مستويات النمو في الدول الأعضاء.

من جانب آخر، تباشر المنظمة الوظائف الرئيسة التالية:

1. تنفيذ وإدارة وتفعيل الاتفاقيات الموقعة بين الدول الأعضاء.
2. توفير آلية للتفاوض Forum For Negotiations.
3. حل المنازعات بين الدول الأعضاء.
4. مراجعة سياسات التجارة للدول الأعضاء.
5. ضمان التناسق في وضع السياسات الاقتصادية العالمية بالتعاون مع صندوق النقد والبنك الدوليين.

المبادئ الرئيسية لمنظمة التجارة العالمية

تعمل المنظمة على ضمان وصول التجارة الدولية إلى الأسواق بدون عوائق حسب المبادئ الرئيسية التالية:

1. وسيلة الحماية الوحيدة للصناعة المحلية في أي دولة من أعضاء المنظمة هي الرسوم الجمركية الثابتة والممكن التعرف عليها Predictable & Stable.
2. تخزيم الرسوم الجمركية بمعنى تقييدها فلا تزيد عن حد أقصى.
3. تحريم القيود الكمية على الواردات.
4. التخفيض المتواصل في الحماية.
5. إمكان فرض قيود على الواردات وقتية لأسباب طارئة.
6. إمكان إعادة التفاوض على الرسوم الجمركية بحسب ظروف الدول.

آليات منظمة التجارة العالمية

تستخدم منظمة التجارة العالمية آليات رئيسية لأداء وظائفها وتحقيق أهدافها، وهي:

1. **تخفيض الرسوم الجمركية**، وهي الآلية الرئيسية حيث خفضت الدول المتقدمة الرسوم على وارداتها من السلع بنسبة 40٪ في المتوسط، بينما بلغ متوسط خفض الرسوم على واردات الدول النامية 37٪. وقد قدمت بعض الدول النامية مثل الهند وكوريا وسنغافورة تخفيضات في الرسوم الجمركية على وارداتها مع عدم وضع سقف ملزم للتخفيضات. ويتم تنفيذ تخفيضات الرسوم الجمركية على 5 تخفيضات متساوية ابتداء من يناير 1995. كما يتم تخزيم الرسوم الجمركية في تجارة المنتجات الزراعية، وتحويل القيود غير الجمركية إلى جمركية.

2. **إزالة القيود الكمية**، حيث تم توقيع اتفاقيتين تقرر بمقتضاها إزالة القيود الكمية على الواردات من السلع الصناعية. وقد نصت اتفاقية المنسوجات

والملابس على الإلغاء التدريجي للقيود المتمثلة في فرض حصص للواردات وفق ترتيبات الألياف المتعددة قبل أول يناير 2005. ويجوز وفق اتفاقية Safeguards أن تفرض الدول الأعضاء قيودًا على وارداتها من سلع معينة إذا ترتب على زيادة الواردات إضرار فعلي أو محتمل بالصناعة الوطنية، على أن يتم إلغاء تلك القيود بعد 8 سنوات من فرضها أو بحلول عام 1999 أيهما يأتي أخيرًا.

3. **حل المنازعات**، حيث يغطي النظام المتكامل لفض المنازعات أمور التجارة في السلع والخدمات وحقوق الملكية الفكرية. ويتم بمقتضى هذا النظام حل المنازعات عن طريق التشاور بين الأطراف المتنازعة أولاً، فإن لم يتم التوصل إلى اتفاق، تشكل لجنة من 3 خبراء مستقلين لإعداد رأيها في الموضوع خلال مدة محددة تمامًا. وفي حالة رفض تقرير الخبراء يشترط أن يكون بالإجماع.

4. **إمكانية زيادة الرسوم الجمركية**، على الواردات من دولة معينة إذا ارتفع مستوى كفاءة وإنتاجية العمليات الإنتاجية بها مما قد يهدد الصناعة الوطنية في الدولة المستوردة. ويمثل زيادة الرسوم في هذه الحالة عنصر تهديد للدول النامية التي تفرض هذه الزيادات في مواجهتها فتحرم بذلك من الاستفادة بما يتحقق لها من تطور إنتاجي.

إجراءات زيادة فرص التجارة

تضمنت اتفاقيات منظمة التجارة العالمية عددًا من الإجراءات تهدف إلى زيادة فرص التجارة تمنح بمقتضاها الدول المتقدمة للدول النامية معاملة جمركية تفضيلية لتيسير دخول صادراتها [أي صادرات الدول النامية] إلى أسواقها، كما تسمح للدول النامية أن تدخل في اتفاقيات إقليمية أو عالمية فيما بينها للتخفيض أو الإلغاء المشترك للرسوم. كما تتضمن تلك الإجراءات تقديم المساعدة إلى الدول النامية لتطوير قدراتها التقنية وتيسير استفادتها من قنوات التوزيع ومصادر المعلومات لزيادة قدرتها على الدخول في سوق الخدمات العالمي.

إجراءات حماية مصالح الدول النامية

تتضمن اتفاقية منظمة التجارة العالمية الإجراءات التالية لحماية مصالح الدول النامية [أي الأقل تقدماً اقتصادياً]:

1. التآني في تطبيق قواعد مكافحة الإغراق ومحاولة تطبيق أساليب إيجابية للعلاج قبل فرض الرسوم الجمركية لمقاومة الإغراق.
2. منع تطبيق إجراءات التقييد الطارئة ضد الواردات من الدول النامية إذا لم تتجاوز 3٪ من أجمالي واردات الدولة المتقدمة المعنية.
3. زيادة مدة تنفيذ التزامات الدول النامية بخفض الرسوم في اتفاقية الزراعة إلى 10 سنوات بدلاً من 6 سنوات في حالة الدول المتقدمة.
4. تأجيل تنفيذ اتفاقية حماية الملكية الفكرية TRIPS لمدة 5 سنوات من تاريخ دخولها حيز التطبيق بالمقابل لسنة واحدة فقط في حالة الدول المتقدمة.
5. السماح بفرض قيود على التجارة الخارجية للدولة التي تعاني من خلل في ميزان المدفوعات وذلك بهدف إصلاح هذا الخلل، مع تفضيل أسلوب فرض رسوم جمركية إضافية وليس فرض قيود كمية.
6. إعفاء الدعم الاستثماري للزراعة ودعم المدخلات الزراعية والدعم المقدم للمزارعين الفقراء من شرط التخفيض.
7. خفض دعم الصادرات وكميات الصادرات المستفيدة من الدعم إلى 34٪ و 14٪ على التوالي بدلاً من 36٪ و 31٪ المفروضة على الدول المتقدمة.
8. عدم اعتبار توفير المواد الغذائية بأسعار مدعومة للفقراء من قبيل الدعم المقرر خفضه.

اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات

تعتبر اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات GATS من الاتفاقيات المهمة الملحقمة باتفاقية المنظمة حيث تتميز الخدمات بكونها غير قابلة للنقل أو التخزين، ومن ثم

تكون التجارة فيها بانتقال المنتج أو المستهلك، كما يبدو فيها الدور المهم للتقنيات والاستثمار الأجنبي. . . وحيث تخضع التجارة في الخدمات لأشكال من التقييد الحكومي والتنظيم [خلاف السلع التي تفرض عليها رسوم جمركية]، فإن الهدف من الاتفاقية هو تحرير تجارة الخدمات من القيود الحكومية وتنمية تلك التجارة مع ضمان شفافية القيود والقواعد.

الحرب ضد منظمة التجارة العالمية

تشتد الاعتراضات الموجهة إلى WTO باعتبارها تكريس للاستعمار الجديد الذي تقوده الولايات المتحدة الأمريكية تحت مسمى «النظام العالمي الجديد» وتتركز الاتهامات ضد WTO في كونها بالأساس ترعى مصالح الدول الكبرى وعلى رأسها الولايات المتحدة الأمريكية وتهدر مصالح الدول الفقيرة والطبقات العاملة حتى في الدول المتقدمة.

دور البنك الدولي WB وصندوق النقد الدولي IMF

جاء إنشاء البنك الدولي وصندوق النقد الدولي في محاولة لإعادة تنظيم وترتيب النظام الاقتصادي العالمي بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وذلك وفق اتفاقية بريتون وودز Bretton Woods، ومع ظهور حركة العولمة أصبحنا من أهم الأدوات المساعدة والداعمة لسعي الشركات عبر الوطنية للسيطرة على اقتصادات العالم. ويستخدم البنك والصندوق الدوليين أدواتهما في فرض إجراءات لإعادة الهيكلة الاقتصادية في الدول النامية والفقيرة المحتاجة إلى مساعدتهما وذلك لتهيئة السبل أمام برامج الخصخصة وتنمية دور القطاع الخاص وتحرير التجارة الدولية ورفع القيود والموانع المقيدة للاستيراد ودخول رؤوس الأموال الأجنبية في مختلف قطاعات الاقتصاد الوطني. وأصبح من المعتاد أن يقدم خبراء البنك والصندوق وصفات محددة للإصلاح الاقتصادي في الدول الراغبة في الاقتراض من أو الحصول على مساندة مالية تقود دائماً إلى ترويج أفكار العولمة وتصب في صالح الشركات عبر الوطنية.

ومن أهم عناصر وصفة الإصلاح الهيكلي (SAP) Structural Adjustment Program تحرير قطاعات الاقتصاد الوطني الحيوية مثل الاتصالات والبنوك والتأمين، وتنفيذ عمليات خصخصة شركات القطاع العام، تخفيض قيمة العملة الوطنية، خفض اعتمادات دعم السلع والخدمات لشرائح المجتمع من محدودي الدخل، تخفيض الضرائب على الشركات، التوسع في تصدير الموارد الطبيعية كالنفط والغاز الطبيعي، وإزالة العوائق من طريق رأس المال الأجنبي أو ما يطلق عليه «تنقية مناخ الاستثمار».

مصر ومنظمة التجارة العالمية⁽¹⁾

بدأت مصر مبكرًا المشاركة في مجال إجراءات تنظيم العلاقات التجارية العالمية، حيث كانت ممثلة في مؤتمر صياغة ميثاق هافانا الخاص بإنشاء منظمة عالمية للتجارة عام 1947، كما شاركت في مؤتمر الجات عام 1993، وخلال مفاوضات الفصل الرابع للتجارة والتنمية في عامي 1964 و1965 تم إقرار المبدأ الذي نادى به مصر لمعاملة الدول النامية وفق مبدأ الدولة الأولى بالرعاية، وقد برز الدور المصري عند اختيار مؤتمر الدوحة لمصر ضمن مجموعة الدول المكلفة بصياغة البيان الختامي للمؤتمر، وكذلك في اليابان عام 2003.

شاركت مصر في جولة أوروغواي على المستوى الرسمي منذ بدء الجولة في مدينة «بونتادل إست» في سبتمبر 1986، وكذلك في المؤتمر الذي عُقد في مونتريال عام 1988، أما على المستوى الوزاري فقد شاركت في اجتماعات عدة، إضافة إلى مشاركتها في كافة الاجتماعات الرسمية وغير الرسمية فيما يتعلق بموضوعات التفاوض وتنسيق المواقف بين وفود كافة الدول النامية المشاركة في المفاوضات. ومن أهم المجالات التي ساهمت فيها مصر بفاعلية موضوع السلع الغذائية والزراعية، إلى جانب ذلك نجح المفاوض المصري في تحقيق إنجازات كبيرة في مجال قواعد النفاذ على الأسواق وتنمية الصادرات، وخاصة المنسوجات، وتجارة الخدمات.

(1) نقلاً عن موقع الهيئة العامة للاستعلامات المصرية بتاريخ 2 إبريل 2014.

وفي إطار عضويتها في منظمة التجارة العالمية، تعهدت مصر بتنفيذ مجموعة من الالتزامات هي كالآتي:

1. **في مجال اتفاق النفاذ إلى الأسواق؛ السلع الصناعية:** التزمت مصر بتثبيت الرسوم الجمركية على بعض بنود الملابس والمنسوجات، وتخفيضها خلال فترة 10 سنوات بدأت من يناير 1995، وذلك خلال أربعة مراحل تم خلالها التدرج في تخفيض الرسوم الجمركية على السلع الصناعية الأخرى بتعريفة جمركية تتراوح بين 50-100 %.

السلع الزراعية؛ التزمت مصر بتثبيت الرسوم الجمركية على بعض واردتها من السلع الزراعية خلال فترة 10 سنوات بنسب متفاوتة وفقاً لأهمية السلع وحفاظاً على حماية المنتجات المحلية، كما التزمت بإلغاء الدعم المباشر للمنتجات الزراعية في زيادة هذا الدعم إلى 10 % من قيمة السلعة الزراعية.

2. **في مجال اتفاق الخدمات؛** أجرت مجموعة من المفاوضات الثنائية مع الدول المتقدمة بحيث تضمن عدم تحرير قطاع الخدمات المصري وفتح الأسواق أمام الخدمات الأجنبية إلا بعد التأكد من قدرة قطاع الخدمات المصري. كما طالبت بضرورة قيام الدول الأخرى بالالتزام بفتح أسواقها أمام الخدمات المصرية، وقد قدمت الالتزامات التالية في قطاع الخدمات:

(أ) في مجال الخدمات المالية: تم الالتزام بالسماح بإنشاء بنوك مشتركة، مع التزام الشريك الأجنبي بتدريب العاملين فيها، كذلك السماح بإنشاء فروع للبنوك الأجنبية وفقاً للشروط التي يحددها قانون البنوك، وأيضاً السماح بإنشاء شركات تأمين أو إعادة تأمين سواء كانت أجنبية أو مشتركة.

(ب) في مجال خدمات النقل البحري: تحدت الالتزامات في مجالين هما صناعة تكسير السفن وإصلاح الحاويات، غير أنها قامت بتعديل التزاماتها بعد ذلك حيث تم السماح بإنشاء شركات مشتركة لتملك

السفن ونقل الركاب والبضائع على ألا يزيد رأس المال الأجنبي عن 49 ٪. ل تتمتع بالمزايا التي تحصل عليها السفن المصرية. كذلك السماح بإنشاء شركات مشتركة للقيام بأعمال التطهير وعميق الموانئ على ألا يزيد رأس المال الأجنبي عن 75 ٪. وأن تكون العمالة المصرية 25 ٪.

(ج) في مجال الخدمات السياحية: التزمت بإنشاء الفنادق والمطاعم الأجنبية حسب احتياجات السوق المصري، وكذلك تنظيم المؤتمرات السياحية وأي خدمات سياحية أخرى.

(د) في مجال خدمات الإنشاءات الهندسية: تم الالتزام في هذا المجال بإنشاء شركات مشتركة على ألا يقل رأس المال المصري عن 51 ٪ في مجال المشروعات الكبرى، وبشرط ألا تزيد العمالة الأجنبية عن 10 ٪ من إجمالي عدد العاملين بالشركة مهما تعددت فروعها.

الفصل الرابع

اقتصاد المعرفة

مقدمة

نحن نعيش عصرًا جديدًا يتميز بوفرة المعلومات وتقنيات التعامل معها وتحويلها إلى شكل أعلى وأرقى هي «المعرفة» Knowledge ومن ثم تكون المعرفة أساس لإنتاج منتجات ذات قيمة مضافة أعلى في جميع مجالات الحياة الحديثة.

وقد زاد الإنتاج المعرفي في العالم وتراكمت حصيلته في صور متعددة بما أثر على تركيب المجتمعات الحديثة وزاد اعتمادها على التقنيات المؤدية إلى إنتاج المعرفة، كما اتجهت نظم الإنتاج الحديثة إلى التركيز على الصناعات ومجالات الإنتاج «كثيفة المحتوى المعرفي» Knowledge – Based.

مفهوم اقتصاد المعرفة Knowledge Economy

تصل المجتمعات الساعية إلى تطوير نظم الاقتصاد فيها إلى نظام «اقتصاد المعرفة» حينما يصبح إنتاج واستخدام المعرفة هو أساس النمو الاقتصادي وخلق الثروة وذلك بالإضافة إلى عوامل الإنتاج التقليدية من العمل، رأس المال، المواد الأولية والتنظيم Entrepreneurship التي ستظل مهمة ولكن تصبح المعرفة هي القوة الدافعة المحورية في النمو وإنتاج القيم Value Creation وأساس

بناء القدرات التنافسية للاقتصاد الوطني ومواجهة تحديات التطور التقني والابتكارات المستمرة والمنتجات الجديدة التي تنهمر في الأسواق العالمية.

ورغم أهمية تقنيات الاتصالات والمعلومات [ICT] في بناء نظم «اقتصاد المعرفة»، إلا أن الأساس المحوري في تلك النظم هو رأس المال البشري Human Capital القادر على الابتكار والاختراع وتوليد الأفكار واستخدام التقنيات العالية High Technologies وتطوير وممارسة نظم إدارية متفوقة.

ويقصد باقتصاد المعرفة أن تكون المعرفة Knowledge هي المحرك الرئيس للنمو الاقتصادي. وتعتمد اقتصادات المعرفة على توافر تقنيات الاتصالات والمعلومات واستخدام الابتكار والرقمنة. وعلى العكس من الاقتصاد المبني على الإنتاج، حيث تلعب المعرفة دوراً أقل، وحيث يكون النمو مدفوعاً بعوامل الإنتاج التقليدية، فإن الموارد البشرية المؤهلة وذات المهارات العالية، أو رأس المال البشري، هي أكثر الأصول قيمة في الاقتصاد الجديد، المبني على المعرفة، ففيه ترتفع المساهمة النسبية للصناعات المبنية على المعرفة أو تمكينها، وتتمثل في الغالب في الصناعات ذات التقنية المتوسطة والرفيعة، مثل الخدمات المالية وخدمات الأعمال.

ومع تطور الاقتصاد الوطني إلى «اقتصاد المعرفة»، ستصبح الصناعات كثيفة الاستخدام للمعلومات knowledge-intensive، وسيكون أساس الإنتاج هو «الأنشطة المعرفية -based knowledge»، وستكون الصناعات الرائدة هي تلك القائمة على التقنيات العالية والتي ستكون المصدر الأساس لخلق فرص العمل. وبالإضافة إلى كونها أهم عوامل الإنتاج في نظم «اقتصاد المعرفة» وأعلىها تكلفة، فإن المعلومات ذاتها تصبح واحدة من أهم السلع المتداولة في الأسواق.

خصائص اقتصاد المعرفة

للاقتصاد المبني على المعرفة خصائص مميزة أهمها:

1. الابتكار، نظام فعال وقدرات علمية وتقنية عالية الكفاءة قادرة على مواكبة ثورة المعرفة المتنامية واستيعابها وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.
2. التعليم، وهو العنصر الأساس في بناء وتنمية الموارد البشرية الفاعلة في مجالات تحسين الإنتاجية وزيادة التنافسية للاقتصاد الوطني.
3. البنية المعلوماتية التحتية، المؤسسة على تقنية الاتصالات والمعلومات والتي تسهل نشر وتجهيز المعلومات والمعارف وتكييفها مع الاحتياجات المحلية.
4. نظم الحوافز الاقتصادية، والأطر القانونية والسياسية التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والنمو، وتشمل السياسات التي تهدف إلى جعل تقنية الاتصالات والمعلومات أكثر إتاحة ويسر، وتخفيض التعريفات الجمركية على منتجات تقنية وزيادة القدرة التنافسية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

القوى الدافعة والمحركة لاقتصاد المعرفة

1. العولمة Globalization .
2. ثورة المعلومات Information Revolution.
3. انتشار شبكات الحاسبات الآلية Computer Networking التي استطاعت الربط بين تقنيات الاتصالات والمعلومات.
4. تحرير السياسات وتلاشى الحدود بين البلدان، الأمر الذي أفسح المجال أمام كل أنواع الاستثمار الأجنبي المباشر والترتيبات الرأسمالية المختلفة.
5. التغير التقني السريع وانخفاض تكاليف النقل والاتصالات.
6. المنافسة المتزايدة Competition.

وقد جاء التعريف التالي للمعرفة وخصائص «اقتصاد المعرفة» في خطة ماليزيا لتطوير اقتصادها إلى نظام مبني على المعرفة⁽¹⁾:

1. المعرفة هي معلومات يفسرها ويستخدمها متخذوا القرارات للوصول إلى أهداف محددة وهي بذلك تعتبر نوعاً من النفع العام Public Good ولا تكلف نفقات إضافية حين يتم نشرها واستخدامها بواسطة الآخرين ولا يستطيع من أنتج المعرفة إقصاء الآخرين ومنعهم من استخدامها.
2. تقسم المعرفة عادة إلى قسمين؛ القسم الأول المعرفة عن التقنية Knowledge about Technology، والقسم الثاني المعرفة الكامنة Tacit Knowledge المكتسبة من الخبرة والتي هي مصدر أساس للمزايا التنافسية.
3. وللاقتصاد المبني على المعرفة خصائص مميزة هي كما يلي:

1. 3. تعتبر المهارات التقنية والمعرفية أهم الموارد التي يعتمد عليها الاقتصاد المبني على المعرفة.

2. 3. تكون تقنية الاتصالات والمعلومات هي ركائز الاقتصاد المبني على المعرفة التي تمكن من الوصول إلى الشبكة الأساسية لاكتساب ونشر المعرفة على شبكة الانترنت ولا سيما في تطوير أنشطة جديدة.

3. 3. يتمتع اقتصاد المعرفة بوفرة المعلومات وتمثل النوع الوحيد من الموارد غير القابلة للفناء بالاستخدام وتعكس نتائج التقدم التقني والابتكار بعكس نظم الاقتصاد المعتمدة على موارد تقليدية تفنى بمجرد استخدامها.

4. 3. اقتصاد المعرفة متحرر من قيود المكان بفضل التطورات والإنجازات والابتكارات التقنية التي أتاحت النفاذ إلى مصادر الموارد والأسواق

(1) Source: DEVELOPING MALAYSIA INTO A KNOWLEDGE-BASED ECONOMY, MALAYSIA THIRD OUTLINE PERSPECTIVE PLAN (OPP3), GOVERNEMENT OF MALAYSIA, p. 121.

في جميع أنحاء العالم مع خلق أسواق ومؤسسات اقتصادية «تخيلية» Virtual مع زيادة الحركة وسهولة انتقال الأموال أو العمال.

3.5. تحقق نظم اقتصاد المعرفة استثمار للقوى العاملة عالية التأهيل، حيث يتيح اقتصاد المعرفة مستويات أفضل من المواطنين نتيجة الانفاق الكبير للحكومات على التعليم والتنمية. فالعمال الأعلى تأهيلاً وتدريباً يسهمون في تطوير الإنتاج المعرفي بأفكارهم ومهاراتهم واستخدامهم لأحدث التقنيات.

3.6. يتمتع الناس في نظم الاقتصاد المبني على المعرفة بمستويات أعلى من الدخل والثروة حيث أن الاستثمارات في تلك النظم تحقق معدلات أعلى نسبياً من العائد، ومن ثم ثروات أكبر للجميع.

3.7. يكون المجتمع العالمي المفتوح Open cosmopolitan society مغريباً لاستقطاب المواهب العولمية Global Talent حيث أن المعرفة والتقنية العالمية يكونا في متناول القوى العاملة الوطنية بما يحقق استيعابهم لممارسات الأعمال الأفضل Best Business Practices ومن ثم الوصول بمنظمات الأعمال الوطنية إلى المستويات العالمية.

3.8. تتميز نظم الاقتصاد المبني على المعرفة بالاتصال والتشابك مع مراكز المعرفة العالمية. وبالنظر إلى التدفق المعلوماتي بدون تكلفة، تصبح عمليات التواصل والتشابك مع المجتمع العالمي وتبادل الخبرات التقنية ونقل التقنية كلها سهلة وميسرة كل ذلك باستخدام بنية معلومة تحية يعتمد عليها Reliable Infrastructure.

3.9. في نظم الاقتصاد المعرفي تتحول الهياكل التنظيمية في المنظمات من النمط الهرمي التقليدي الذي تنساب فيه السلطة من أعلى إلى أسفل Top-Down Hierarchical Organizational Structures وتصبح هياكل مفلطحة Flatter Shared-Structures وتسود فيها

فرق العمل ذاتية الإدارة Semi-Autonomous Teams. وتستفيد تلك الفرق من إبداعات تقنية الاتصالات والمعلومات في تيسير التفاعل بينهم وإنتاج الأفكار وإتخاذ القرارات.

وخلاصة ما يميز نظم الاقتصاد المبني على المعرفة زيادة أهمية «المعرفة» باعتبارها عامل الإنتاج الأساس Basic Factor of Production وما ينشأ عن ذلك من تأثيرها على هيكل المهارات والخبرات الإنتاجية وتساعد حركة الإختراع والابتكار.

ويترتب على محورية دور المعرفة في تلك النظم الاقتصادية المتطورة زيادة هائلة في «تكوين المعرفة» Codification Of Knowledge وذلك جنباً إلى جنب مع انتشار الشبكات والتوسع في التقنية الرقمية Networks and Digitalisation مما يؤدي إلى تحويل تلك المعارف إلى سلع Commodification.

الأعمدة الأربعة للاقتصاد المستند إلى المعرفة⁽¹⁾ The Four Pillars of KE

حدد البنك الدولي أعمدة أربعة يقوم عليها اقتصاد المعرفة Knowledge Economy [KE] هي التالية:

1. **التعليم والتدريب Educatin & Training**: إن القوى العاملة المتعلمة والمدرّبة مطلوبة لخلق وتبادل واستخدام المعرفة.
2. **البنية المعلوماتية التحتية Information Infrastructure**: إن البنية المعلوماتية التحتية والتي تشمل من أول أجهزة الراديو إلى شبكة المعلومات العالمية Internet هي تقنيات مطلوبة لتيسير الاتصالات الفعالة وتقل ومعالجة المعلومات.
3. **الحوافز الاقتصادية والنظام المؤسسي Economic Incentive & Institutional Regime**: إن البيئة التنظيمية والاقتصادية التي تتيح حرية تدفق المعلومات وتدعم

(1) Source: The World Bank: <http://go.worldbank.org/5WOSIRFA70>

الاستثمار في تقنية الاتصالات والمعلومات وتشجع روح المبادرة هي محور الاقتصاد القائم على المعرفة.

4. **نظم الابتكار Innovation Systems**: لا بد من وجود شبكة من مراكز البحوث والجامعات والمعاهد والجماعات المجتمعية حيث أنها البيئة التنظيمية والاقتصادية التي تتيح حرية تدفق المعلومات، تدعم الاستثمار في تقنية الاتصالات والمعلومات وتنمية الرصيد المعرفي واستيعابها وتطويرها للاحتياجات المحلية والمساعدة في خلق معرفة جديدة.

الغايات المرجوة من بناء نظام للاقتصاد المعرفي

تستهدف الدول غايات أساسية من بناء نظم للاقتصاد المستند إلى المعرفة والاستثمار في تعظيم وسائل انتاج المعرفة وتوظيفها في الأنشطة الاقتصادية، وفي مقدمتها الغايات التالية:

1. تحقيق نمو اقتصادي سريع ومستدام Sustainable Rapid Economic Growth.
 2. بناء مركز تنافسي مستمر ومستدام Competitiveness.
 3. تحقيق توزيع عادل للنمو الاقتصادي والمجتمعي بين مناطق الوطن.
 4. تحقيق مستويات متقدمة من الإدارة في المنظمات الحكومية ومؤسسات الإنتاج العامة والخاصة.
 5. تطوير أساليب الأداء باستثمار الطاقات والموارد المعرفية والقدرات التقنية المتولدة من تراكم وتزايد الرصيد المعرفي للوطن.
- ومن أجل تحقيق تلك الغايات تعمل الدول جاهدة لتحسين معدلات توفر المقومات الأساسية والميسرة للتحويل إلى الاقتصاد المعرفي. أهم تلك المؤشرات كما جاءت في خطة ماليزيا لبناء نظام للاقتصاد المستند إلى معرفة الأمور الأساسية التالية:

1. بناء رأس المال البشري Building Human Capital

إن رأس المال البشري هو مفتاح النمو في نظم الاقتصاد المعرفي والمحدد للمركز التنافسي للاقتصاد الوطني. ومن ثم تصبح نظم التعليم والتدريب المتطورة والمواكبة لاحتياجات ومتطلبات إعداد الموارد البشرية المدربة وذات القدرات التقنية والمعلوماتية هي من أهم عوامل تفعيل القدرة المجتمعية على الدخول بكفاءة وتميز في عصر اقتصاد المعرفة.

إن النجاح في بناء نظام للاقتصاد المعرفي يتطلب إعادة هيكلة شاملة لمجمل المنظومة التعليمية في الوطن بما يتضمن التطوير الجذري للمناهج والمقررات وأساليب التعليم والوسائل التعليمية المستندة إلى تقنيات الاتصالات والمعلومات وأساليب التقويم، مع تطوير نظم الإدارة التعليمية على كافة المستويات، ومحاولة الوصول إلى المستوى العالمي الذي يسمح لمؤسسات التعليم الوطنية بالحصول على الاعتماد بحسب المعايير العالمية.

وسيكون تطوير نظم التدريب والتعليم المهني Vocational and technical موجهًا لبناء وتنمية المهارات Skills المتوافقة مع متطلبات عصر الاقتصاد المعرفي.

2. تكثيف جهود وطاقات العلم والتقنية والبحث والتطوير

Intensifying S&T and R&D

إن المحرك الأساسي لنظم اقتصاد المعرفة هو مزيد من جهود وأنشطة البحث العلمي والاهتمام بالعلوم المختلفة وتنمية قدرات البحث والتطوير في مؤسسات الإنتاج الوطنية. ويتحقق هذا الهدف بزيادة أعداد العاملين في تلك المجالات المحورية ورفع قدراتهم وكفاءتهم للوصول إلى مستويات الجدارة العالمية. وتهتم الدول الساعية إلى تطوير اقتصادها إلى اقتصاد معرفي بزيادة نسبة المخصص للإنفاق على العلم والتقنية إلى نسب عالية من الدخل القومي، وزيادة الاستثمار في نظم التدريب والاعتماد للمنظمات العاملة في البحث العلمي والتطوير التقني Accreditation فضلاً عن نظم ضمان الجودة Quality Assurance وتطوير

وتحديث الهياكل التنظيمية والمعدات والأجهزة ونظم وأساليب الإدارة العلمية في مؤسسات البحث العلمي والتطوير التقني، ثم تشكيل منظومات متناسقة ومتكاملة من بينها.

ويعتبر التوسع في تأسيس جامعات البحوث Research Universities من أهم مكونات المنظومة الوطنية للعلم والتقنية.

أسس إعادة هيكلة للمنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية

تبلور الأسس التالية الركائز التي ينبغي أن تنهض عليها المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية حتى تتحقق لها القدرات والفعالية للمساهمة الإيجابية في التنمية الوطنية الشاملة وتكون عنصراً فاعلاً في بناء نظام الاقتصاد المعرفي:

- الانطلاق من توجه منظومي Systemic في تصميم هيكل المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية وتحديد مكوناتها وترتيب أوضاعها بحيث تتأكد فيها خصائص الشمول والتوازن والتكامل، وتتضمن في بناءها Built-in مقومات وآليات التشابك Networking والتكامل Integration.
- الالتزام بالمنظور الوطني الشامل في إدارة وتفعيل المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية وبناء آلية تنظيمية للإشراف والتنسيق بين كافة مكونات المنظومة على اختلاف الجهات التابعة لها وضمان توجيهها جميعاً نحو الأهداف الاستراتيجية للتنمية الوطنية الشاملة من دون الإخلال بالتمايز والتخصص والاستقلال العلمي لكل منها.
- التأكيد على البعد الاستراتيجي في أنشطة المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية وإيجاد آليات للتخطيط الاستراتيجي والمتابعة وتقويم الأداء وفق معايير موضوعية بما يحقق غايات وأهداف التنمية الوطنية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.

- إيجاد آلية لتصميم الاستراتيجيات والسياسات الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية والتأكد من استيعابها في الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج والمشروعات البحثية والتقنية في المراكز والمعاهد والهيئات أعضاء المنظومة .
- استثمار الطاقات البحثية والقدرات التقنية المتاحة في مختلف الوزارات والمنظمات والهيئات الحكومية والجامعات والمراكز والمعاهد البحثية والتقنية المتخصصة ومنظمات الإنتاج والخدمات في القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني.
- اعتبار مكوّنات المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية من المراكز والمعاهد والهيئات هي وحدات استراتيجية مستقلة ومتميزة Strategic Units وتأكيد استقلالها العلمي والإداري والمالي وتمكين الإدارة المسؤولة في كل منها Empower لاتخاذ القرارات ومحاسبتها على النتائج والإنجازات.
- تأكيد فرص التمايز والتنوع في الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأساليب الإدارة وقواعدها في مراكز ومعاهد البحث العلمي والتنمية التقنية بما يتوافق وأهداف كل منها ومجالات نشاطها وطبيعة الظروف المحيطة بها.
- إيجاد آليات للتنسيق والترابط بين مكوّنات المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية وتنمية فرص العمل المشترك بينها في مشروعات بحثية وتقنية متعددة التخصصات.
- تأكيد التنمية المتكاملة والمستمرة لأعضاء المراكز والمعاهد والهيئات البحثية والتقنية من العلماء والباحثين، وتوفير الفرص والإمكانيات والموارد المادية والمعلوماتية والتقنية لتحقيق تواصلهم مع مصادر العلم والمعرفة والتطورات التقنية في العالم.

- بناء آليات للتواصل بين وحدات المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية وبين قطاعات الإنتاج والخدمات وشرائح المجتمع الراغبة في الاستفادة من خبراتها وإنجازاتها البحثية والتقنية.
- تطبيق نظام للاعتماد وضمان الجودة Accreditation & Quality Assurance وإعمال قواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة في كافة التنظيمات ونظم العمل والمشاريع البحثية والتقنية في وحدات المنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية.
- تنمية ودعم القدرات الإبداعية وتشجيع التوجهات للابتكار والاختراع والتميز بين العلماء والباحثين وإدارة نظم فعالة لتقدير الإنجازات العلمية والبحثية والتقنية.

3. تسريع تنمية وتطوير البنية المعلوماتية التحتية Information Infrastructure

يقصد بالبنية المعلوماتية التحتية شبكات الاتصالات والوسائط المتعددة Multimedia التي تضمن للاقتصاد الوطني سرعة الوصول إلى المعلومات والتدفق السريع والمتوالي لكل أشكال المعلومات اللازمة لمختلف قطاعات الاقتصاد الوطني وذلك من جميع المصادر الوطنية والخارجية من جميع أنحاء العالم. ويعتبر تطوير وتحديث وسائل الاتصال مع شبكة الانترنت ومن خلالها مواقع التواصل الاجتماعي من أهم الإضافات التي تضمن الانتقال السريع إلى نظام للاقتصاد المعرفي مع استكمال باقي المكونات البشرية والمادية والعلمية.

وسوف يتطلب تفعيل البنية المعلوماتية التحتية بناء نظام تشريعي متكامل يتناسب مع عصر الاقتصاد المعرفي ويسر التعامل عبر آلياته والتي تتضمن أنشطة إلكترونية بالأساس مثل التجارة الإلكترونية e-commerce، والحكومة الإلكترونية e-government، والتمويل عبر الوسائط الآلية e-finance، ونظم التعليم الإلكتروني e-education. وتلك التشريعات تضم قوانين التوقيع الإلكتروني وحقوق الملكية الفكرية وضمان خصوصية وأمن المعلومات

والمعاملات الإلكترونية. كذلك يعتبر تطوير وتحديث النظام المالي للدولة أمراً ضرورياً ليتسق مع متطلبات التعاملات الإلكترونية.

4. زيادة المكون المعلوماتي في السلع والخدمات

Raising the Knowledge-content

إن قطاعات الإنتاج والخدمات جميعها سوف تتحول إلى مجالات كثيفة المعلوماتية knowledge intensive، ومن ثم يصبح زيادة المكون المعلوماتي في السلع والخدمات هو من أهم سمات عصر الاقتصاد المعرفي بمعنى زيادة استخدام المعرفة المتجددة والمتراكمة في عمليات الإنتاج والتسويق وجميع الأنشطة الواقعة على سلسلة القيمة Value Chain. مثال تلك المكونات المعرفية أبحاث التسويق، دراسات الجدوى الاقتصادية والهندسية، نظم الإنتاج الآلي، استخدام الإنسان الآلي Robots، نظم التحكم والرقابة الآلية، وكذلك استخدام نتائج البحوث العلمية لزيادة الإنتاج الزراعي.

مؤشر الاقتصاد المعرفي Knowledge Economy Index

لقد طور البنك الدولي مؤشراً يقيس مستوى الدولة بالنسبة لاستيفائها شروط ومتطلبات بناء نظام للاقتصاد المعرفي. ويتكون المؤشر من 12 عنصراً على النحو التالي:

Table 1 Mapping the four pillars of the knowledge economy to the KAM basic scorecard

<i>Pillar</i>	<i>Indicator</i>
Economic and institutional regime	• Tariff and non-tariff barriers • Regulatory quality • Rule of law
Education and skill of population	• Adult literacy rate • Gross secondary enrollment rate • Gross tertiary enrollment rate
Information infrastructure	• Telephones per 1,000 people • Computers per 1,000 people • Internet users per 1,000 people
Innovation system	• Royalty payments and receipts, US\$ per person • Technical journal articles per million people • Patents granted to nationals by the U.S. Patent and Trademark Office per million people

Source: THE WORLD BANK, Knowledge for development program, Measuring knowledge in the world's economies, page 4.

مصر على مؤشر الاقتصاد المعرفي

كانت مصر في مؤشر اقتصاد المعرفة عام 2012 في المركز 97 من بين 145 دولة، وكانت الدول العربية التي سبقت مصر في ذلك العام هي البحرين [43]، عمان [47]، السعودية [50]، قطر [54]، الأردن [75]، تونس [80]، الجزائر [96]، وجاءت سوريا تالية لمصر في المركز [112]، اليمن [122]، والسودان [138]. وكانت السويد في المرتبة الأولى في عام 2012.

ويبين الجدول التالي تفاصيل موقف مصر بالنسبة للمتغيرات الداخلة في تكوين المؤشر:

Variable	Egypt, Arab Rep. (Group: All)	
	actual	Normalized
Tariff & Nontariff Barriers, 2011	25.00	0.93
Regulatory Quality, 2009	0.41	5.87
Rule of Law, 2009	0.06	5.63
Royalty Payments and receipts(US\$/pop.) 2009	2.35	5.38
S&E Journal Articles / Mil. People, 2007	22.88	5.66
Patents Granted by USPTO / Mil. People, avg 2005-2009	0.04	4.21
Average Years of Schooling, 2010	5.06	2.20
Gross Secondary Enrollment rate, 2009	76.51	5.97
Gross Tertiary Enrollment rate, 2009	20.17	5.73
Total Telephones per 1000 People, 2009	40.00	3.66
Computers per 1000 People, 2008	0.00	3.49
Internet Users per 1000 People, 2009	0.00	7.45

قد تمت معالجة المؤشرات الفعلية [Actual] بتحويلها إلى رقم يتراوح بين 0 و 10 وكانت النتيجة أن المؤشر العام للاقتصاد المعرفي لمصر كان 3.78 من 10 بينما كان مؤشر السويد في نفس العام 9.43.

إعلان تونس لبناء اقتصاد المعرفة

انعقد في تونس [1-3 ديسمبر 2009] مؤتمر دولي بعنوان «بناء اقتصادات المعرفة لخلق الوظائف، وزيادة التنافسية، والتنمية المتوازنة» وذلك بالتعاون بين المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة [ISESCO] والحكومة التونسية والبنك الدولي وصدر عن المؤتمر [إعلان تونس] الذي أكد دعم إحداث برنامج خصوصي في بناء اقتصاد المعرفة تشرف عليه منظمة الإيسيسكو وتموله الدول الأعضاء من أجل تعميق التعاون والتكامل بين الدول العربية والإسلامية للأخذ بأسباب التطور والنماء.

وأشاد الإعلان بتجربة تونس وإنجازاتها الرائدة في مجال بناء اقتصاديات المعرفة وتحقيق التنمية المتوازنة والمستدامة داعيًا إلى مراجعة الاستراتيجيات التنموية للدول العربية والإسلامية من أجل الاستفادة من سياسات التغيير ومشاريع الابتكار وخطط التجديد المرتبطة بالانتقال نحو اقتصاد المعرفة وذلك من خلال تقديم الدعم الفني وإعداد المواد المرجعية وتوفير المشورة لهذه الدول. ودعا إعلان تونس إلى عقد مؤتمر قمة حول اقتصاد المعرفة تشارك فيه الدول العربية والإسلامية ويحضره عدد آخر من الدول والمنظمات الرائدة في مجال اقتصاد المعرفة وذلك لاتخاذ القرارات اللازمة واعتماد الخطط الكفيلة بضمان الانتقال إلى اقتصاد المعرفة.

وأوصى إعلان تونس بالعمل على تبادل أفضل للممارسات واستخلاص الدروس والعبر من التجارب الناجحة في مجال اقتصاد المعرفة والتي تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة إلى الدول الراغبة في إطلاق مبادرات منظمة من أجل الانتقال إلى اقتصاد المعرفة مؤكداً أهمية الالتزام باقتصاد المعرفة من أجل ترسيخ الإرادة القوية وإبراز الرؤية الجريئة وتعزيز الركائز الأربع لاقتصاد المعرفة / البيئة المشجعة لعالم الأعمال والابتكار والتربية وثقافات المعلومات والاتصال والإطار الاقتصادي والمؤسسي.

كما أكد على اعتماد سياسة إدماجية للموارد والثروات الطبيعية المتوفرة في الدول العربية والإسلامية في مسارات الانتقال من اقتصاد الموارد إلى اقتصاد المعرفة من خلال إعداد بنية أساسية متكاملة ومهيئة لاحتضان اقتصاد معرفي قوى علاوة على العمل على تأسيس شبكة تنسيقية من الخبراء والمتخصصين والمسؤولين الفنيين لتبادل الخبرات والتجارب والمتابعة الجهود الوطنية وتشجيع المبادرات الإقليمية والتعريف بالتوجهات الدولية في مجال اقتصاد المعرفة والمشاركة عند الحاجة في تصميم وتنفيذ وتقويم الأنشطة والمشاريع ذات الصلة. ودعا اعلان تونس أيضًا إلى تنظيم زيارات دراسية وتشاورية بين الدول العربية والإسلامية لوضع خرائط طريق خاصة بهذه الدول من أجل مساعدة اقتصادياتها على تحقيق النقلة المرجوة إلى اقتصاد المعرفة وضرورة الوعي بأهمية البحث العلمي والتجديد التكنولوجي في إرساء اقتصاديات المعرفة في الدول العربية والإسلامية والرفع من نسبة النفقات المخصصة للبحث والتطوير وتعزيز الشراكة في هذا الشأن بين القطاع العام والقطاع الخاص ومزيد العناية بإعداد الكفاءات والمهارات القادرة على الإضافة والإفادة.

وأبرز إعلان تونس أهمية وضع الآليات المناسبة لتعزيز التعاون والشراكة وتفعيل دور مؤسسات القطاع الخاص وهيئات المجتمع المدني وتنسيق مساهمات المنظمات الإقليمية والدولية المختصة وذلك وفق رؤية فعالة ومنسجمة ومندمجة تستجيب للأولويات الملحة وتأخذ في الاعتبار الخصوصيات في المجتمعات المعنية.

خارطة الطريق نحو إقامة نظام لاقتصاد المعرفة في مصر

إن التحول لنظام عصري لاقتصاد المعرفة يواكب التطور العالمي ويستطيع التنافس مع الاقتصادات الحديثة المستندة إلى المعرفة وتقنيات الاتصالات والمعلومات يعتبر أحد أهم التحديات التي تواجه الاقتصاد الوطني في مصر وغيرها من الدول الساعية إلى النمو المستدام وتكوين قدرات تنافسية تواجه بها

مصادر المنافسة من اقتصادات الدول الأكثر نموًا وتقدمًا. وهذا التحدي يطلب إعداد خطة وطنية للتحويل إلى اقتصاد معرفي تتعامل مع المطالب الرئيسة لتأسيس هذا النمط الاقتصادي الجديد.

مكونات الخطة الوطنية للتحويل إلى الاقتصاد المعرفي

1. التعريف المجتمعي بمفهوم ودلالة «اقتصاد المعرفة»:

- شرح مفهوم «اقتصاد المعرفة» Knowledge- Based Economy باعتباره السبيل إلى تحقيق مستويات غير عادية من النمو الاقتصادي والتميز في المنافسة العالمية.
- توضيح أن «اقتصاد المعرفة» يتطلب تعظيم القدرة المجتمعية في مجالات الابتكار والتنمية التقنية وتطوير تقنيات وطنية «داخلية» Indigenously وتصميم وابتكار منتجات جديدة باستمرار لغزو الأسواق.
- تأكيد أهمية «اقتصاد المعرفة» في إحداث نمو اقتصادي يعتمد على الموارد الداخلية للوطن وقدراته الذاتية Endogenously-Driven Growth.
- تأكيد دور «اقتصاد المعرفة» في تحويل الاقتصاد الوطني من النمط الاقتصادي التقليدي المعتمد على تحويل المدخلات Input-Driven إلى نمط متطور واستراتيجيات نمو قائم على تعظيم الإنتاجية Productivity Driven.
- التعريف بالتقدم الذي حققته مختلف دول العالم المتقدم والدول الصاعدة في تطوير اقتصاداتها باستخدام مفاهيم وأساليب «اقتصاد المعرفة».
- التعريف بأهمية تطبيق مفاهيم «اقتصاد المعرفة» وضرورة تطوير وتحديث أساليب التخطيط الاقتصادي في الدولة، ونظم ومعايير إعداد ومراقبة تنفيذ الموازنة العامة للدولة، ونظم وآليات الضرائب والحسابات

الحكومية ونظم الاستيراد والتصدير وغيرها من معاملات الدولة مع قطاعات الأعمال والقطاع الخارجي طبقاً لمتطلبات «اقتصاد المعرفة».

2. تطوير التعليم والتدريب الفني [بناء وتنمية رأس المال الشرى] :

- إعداد استراتيجية وطنية للتعليم تكون أساساً لتطوير منظومة التعليم وفقاً لأهداف التنمية الوطنية الشاملة، والمعايير العالمية.
- وضع استراتيجية لإدماج العلوم الحديثة في صلب مناهج التعليم بكافة المراحل ضمان التحديث المستمر لمواكبة للتطور العلمي في العالم .
- وضع استراتيجية وطنية لتعميق استخدام تقنية الاتصالات والمعلومات كنصر أساس في بناء المناهج والمقررات في جميع مراحل التعليم وجميع التخصصات العلمية.
- وضع استراتيجية وطنية لتعميق نظم وأليات البحث العلمي في الجامعات والتخطيط لإنشاء جامعات بحثية.
- التخطيط لمواكبة التطورات العلمية والتقنية في أساليب التعليم وتقنياته.
- تطوير سياسات ونظم ومناهج ومؤسسات التعليم الأساسي.
- تطوير سياسات ونظم ومناهج ومؤسسات التعليم قبل الجامعي.
- تطوير سياسات ونظم ومناهج ومؤسسات التعليم الجامعي.
- تطوير سياسات ونظم ومناهج ومؤسسات التعليم في الدراسات العليا.
- تطوير أنماط الإدارة التعليمية على كل المستويات وتحريرها من المركزية والبيروقراطية.
- تطوير سياسات ونظم ومناهج ومؤسسات التدريب الفني وربطه بمواقع الإنتاج.

- تطوير نمط الاستثمار في التعليم والوصول بنسبة المخصص للتعليم في الموازنة العامة للدولة إلى المعدلات العالمية.

3. استكمال وتحديث البنية المعلوماتية الوطنية:

- مراجعة موقف مصر في تقنية الاتصالات والمعلومات وفق المؤشرات العالمية.
- مراجعة القوانين والسياسات والنظم الحاكمة لاستخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات.
- تحديث القوانين والسياسات والنظم الحاكمة لاستخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وفق المعايير العالمية.
- مراجعة وتقييم مدى استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في أنشطة التعليم والتدريب والبحث العلمي، والعمل على إزالة معوقات الاستخدام الأمثل في تلك المجالات العلمية.
- مراجعة وتقييم مدى استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في الأنشطة الاقتصادية ومجالات الإنتاج والخدمات وفي أنشطة التجارة الخارجية، والعمل على إزالة معوقات الاستخدام الأمثل في تلك المجالات.
- مراجعة وتقييم مدى استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في المجالات المالية والمصرفية بالقياس للمعدلات العالمية.
- مراجعة وتقييم مدى استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات في أنشطة الدولة بمختلف مؤسساتها، ومدى تحقيق نظام «الحكومة الإلكترونية» والعمل على إزالة معوقات الاستخدام الأمثل في تلك المجالات.

- مراجعة مدى تطور صناعة الحاسبات الإلكترونية وحالة الصناعة الوطنية وقدرتها على مواكبة التطور العلمي والتقني [شاملة أنشطة الاستيراد والتجميع].

4. تقييم وتطوير مؤسسات البحث العلمي والتنمية التقنية:

- مراجعة وتقييم نظم وسياسات ومؤسسات ومدى التمويل المتاح للبحث العلمي والتنمية التقنية ومدى توافقها مع متطلبات «اقتصاد المعرفة».
- التخطيط الاستراتيجي لأنشطة البحث العلمي والتنمية التقنية وتفعيل التنمية العلمية والتقنية المتكاملة في المجتمع.
- بلورة دور بارز للمنظومة الوطنية للبحث العلمي والتنمية التقنية في بناء وتنفيذ استراتيجيات وخطط التنمية الوطنية الشاملة وتأكيد اعتماد الدولة للبحث العلمي أساساً في بحث المشكلات الوطنية واتخاذ القرارات الإنشائية، وتقديم الرأي والخبرة العلمية والتقنية للدولة في كل ما يعرض لها من قضايا.
- تنشيط استخدامات البحث العلمي والتنمية التقنية لدفع عمليات ومشروعات التنمية الوطنية الشاملة، وربط اهتمامات العلماء والباحثين والخبراء التقنيين بالمشكلات المجتمعية وحفزهم على التصدي لها بالبحث العلمي والتنمية التقنية المتناسبين مع ظروف المجتمع وإمكاناته.
- إيجاد آلية منظمة ومستمرة لتبادل الأفكار والآراء بين العلماء والباحثين في مختلف التخصصات ومجالات البحث العلمي والتنمية التقنية، والتعريف بالإنجازات التي يحققونها وتشجيع تطبيقاتها في ميادين الإنتاج والخدمات والتنمية المجتمعية.
- نشر الوعي الوطني والتفهم العام لدور البحث العلمي والتنمية التقنية في تحقيق التنمية الوطنية الشاملة وتحسين ظروف الحياة وأساليبها ورفع

المستوى العام للرفاهة الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع، وخلق مناخ عام يحابي العلم والتقنية ويؤكد ضرورة الاستعانة بهما في تحليل المشكلات وإيجاد الحلول البديلة لها وتصميم معايير الاحتكام للمفاضلة والاختيار من بينها.

- تنمية القدرات الإبداعية الابتكارية بين العلماء والباحثين والمختصين التكنولوجيين وتيسير فرص الإبداع لهم.
- زيادة القدرة الذاتية للمجتمع في ميادين العلم والتقنية، وتنمية مساهمات العلماء والباحثين الوطنيين في حقول البحث العلمي والتنمية التقنية في المحافل والمنظمات الدولية.
- إيجاد الآليات وتوفير المقومات والمتطلبات لضمان مواكبة حركة البحث العلمي والتنمية التقنية في المجتمع للتقدم العلمي والبحثي والتقني العالمي، وتفعيل آليات ومعايير لتأكيد تواصل مؤسسات البحث العلمي والتنمية التقنية الوطنية مع مصادر المعرفة المتطورة في كل أنحاء العالم.
- تطوير نظم وآليات لتنشيط حركة النشر العلمي وإتاحة المعلومات الكاملة عن الإنجازات العلمية والتقنية الوطنية، وتيسير وصول الإصدارات العلمية بكافة صورها المطبوعة والإلكترونية إلى كافة المهتمين على المستوى الوطني والإقليمي والعالمي،
- تنشيط المشروعات البحثية والتقنية المشتركة بين التخصصات العلمية المختلفة Multi-disciplinary studies لتحقيق قدرات أعلى في تحليل المشكلات من جوانبها الاقتصادية والاجتماعية والتنمية والوصول إلى حلول متكاملة وإنجازات علمية وتقنية قادرة على حسم المشكلات وتحقيق أهداف التنمية الوطنية الشاملة.
- تحقيق الترابط والتشابك والتكامل بين عناصر المنظومة من مراكز ومعاهد وهيئات بحثية وعلمية في الوزارات والجامعات ومؤسسات الإنتاج

والخدمات في القطاعين العام والخاص ومؤسسات المجتمع المدني، وتنسيق طاقاتها جميعاً في إطار شبكة علمية وبحثية مترابطة Network.

- تخطيط وتفعيل استراتيجيات لتنمية الموارد البشرية من العلماء والباحثين وتوفير مقومات التأهيل والتدريب والتنمية المستمرة لهم، وفتح آفاق وفرص التواصل بينهم وبين مصادر العلم والتطور التقني في جميع أنحاء العالم.

- تطوير النظم والآليات والمعايير لتأكيد وضمان الجودة في مراكز ومعاهد وهيئات البحث العلمي والتنمية التقنية، وتفعيل نظام متكامل لاعتماد Accreditation المؤسسات والبرامج والأنشطة البحثية والتقنية.

- تطوير وتفعيل النظم والآليات لتقدير التميز Excellence والإبداع Innovation وإدارة برامج الجوائز بمختلف مستوياتها وفق معايير وأسس موضوعية.

- تطوير وتحديث نظم الإدارة في مراكز ومعاهد وهيئات البحث العلمي والتنمية التقنية وتخطيط برامج وطنية لإعداد وتأهيل وتنمية وتطوير قدرات ومعارف القيادات الإدارية فيها وتوفير المساندة ومصادر الاستشارة والمعرفة الإدارية المتجددة للمسؤولين عن تلك المؤسسات.

- تطوير نظم وآليات ومصادر التمويل المتجددة لدعم القدرات المالية لمراكز ومعاهد وهيئات البحث العلمي والتنمية التقنية وتوفير التمويل اللازم للمشروعات البحثية والتقنية ذات الأهمية الوطنية، وكذا تمويل مشروعات العلماء والباحثين الموهوبين والمنتظمين في برامج التفرغ البحثي والمسابقات البحثية الوطنية،

- تطوير وتفعيل نظم لتحقيق الترابط بين مصادر المعرفة والخبرة العلمية والقدرات البحثية والتقنية بالمراكز والمعاهد والهيئات البحثية وبين مؤسسات الإنتاج والخدمات بالمجتمع، وتطوير نظم وآليات لتسويق

الإنجازات البحثية والتقنية وتيسير الاستفادة منها في تطوير القدرات الإنتاجية وحل مشكلات التنمية في المجتمع،

- توفير المشورة العلمية للحكومة ومؤسسات الدولة المختلفة فيما يعرض لها من مشكلات وتحديات تحتاج إلى الرأي العلمي والمساندة التقنية.

5. زيادة المكوّن المعلوماتي في قطاعات الإنتاج والخدمات؛

- رصد مستوى التدفق المعلوماتي لقطاعات الإنتاج والخدمات بالمقارنة للمعدلات العالمية.
- دراسة وتطوير التشريعات المنظمة لحرية إنتاج وتداول المعلومات.
- دراسة مواقف ومستوى فاعلية مراكز إنتاج وتنظيم ونظم تداول المعلومات.
- تطوير قدرة مؤسسات الإنتاج والخدمات في الحصول على المعلومات اللازمة لعملياتها.

6. التخطيط لتحسين مركز مصر على مؤشر البنك الدولي لاقتصاد المعرفة؛

- تحسين الأنظمة المؤسسية والاقتصادية المحفزة التي تعزز الاستخدام الفعال للمعرفة الموجودة والجديدة وتهيئ البيئة المناسبة لازدهار ريادة الأعمال، وذلك بتطوير الأنظمة الضريبية وجودة الأنظمة وتطبيق القانون.
- حفز وتبني آليات تنمية الابتكار والتقنية وضمان وجود أنظمة ابتكارية تتكون من مؤسسات اقتصادية ومراكز بحث وتطوير وجامعات ومراكز تدريب، والتركيز على مردود الابتكار، وعدد براءات الاختراع، وعدد الأبحاث المنشورة.
- التركيز على التعليم والتدريب وبناء المواطن ليكون مهياً لاستخدام المعلومة ونشرها وإيجادها، ويستطيع التكيف مع الاحتياجات المحلية

والاتصال بمخزون المعرفة العالمي، وذلك بالتركيز أن يكون متوسط سنوات الدراسة، ومدى الالتحاق بالتعليم العام والعالي مواكباً للمعدلات العالمية.

- تنمية وتطوير البنية التحتية لتقنية المعلومات والاتصالات لتسهيل الاتصال الفعال ونشر ومعالجة المعلومات، وتقييم أنظمة الاتصالات والمعلومات ومدى انتشار الحاسبات الآلية واستخدام الإنترنت.

المسؤولية عن تفعيل الخطة الوطنية للتحويل إلى «اقتصاد المعرفة»:

يقترح إنشاء «الهيئة الوطنية لتنمية اقتصاد المعرفة» هيئة جديدة منبثقة عن «المجلس الوطني للتعليم والبحث العلمي» لتكون الآلية الرئيسية في وضع الاستراتيجيات والسياسات والنظم المؤدية إلى بناء نظام لاقتصاد المعرفة وتنسيق فعاليات كل الجهات المتصلة بهذه الغاية وفقاً لخارطة الطريق، وهي أساساً الجهات التالية:

- وزارات التعليم، التعليم العالي، البحث العلمي، القوى العاملة والتدريب المهني.
- أكاديمية البحث العلمي.
- المجلس الأعلى للجامعات، المجلس الأعلى للجامعات الخاصة، المجلس الأعلى للتدريب.
- الجامعات المصرية [كليات الاقتصاد التجارة، إدارة الأعمال، الهندسة].
- الأحزاب والقوى السياسية.
- وسائل الإعلام المتخصصة.
- الجمعيات العلمية. [جمعية المهندسين الميكانيكيين].
- النقابات المهنية.

تأثير العولمة على الفكر الإداري المعاصر

التحديات التي تثيرها العولمة للإدارة المعاصرة

تواجه الإدارة المعاصرة ومنها الإدارة العربية والمصرية تحديات خطيرة تهدد ليس فقط قدرتها على تحقيق الأهداف المنوطة بها، بل وأيضاً تواجدها وبقائها ذاته. وتتخذ تلك التحديات شكل المتناقضات Paradoxes التي تبدو مستحيلة التطبيق في آن واحد، فإما تأخذ الإدارة بأحدها أو الآخر Either / Or، بينما الأكثر فائدة أن تجمع بين تلك المتناقضات. وأهم تلك التحديات ما يلي:

1. ضرورة التنسيق بين اهتمامات الوقت الحاضر ومواجهة تحديات اليوم مع العناية بالتحويلات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها.
2. حتمية تخطيط النمو والتوسع في حجم الأعمال ونطاق السوق، في نفس الوقت التركيز على مجالات النشاط وأنواع العملاء وتشكيلات المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى.
3. أهمية تنمية الموارد البشرية ورفع طاقاتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد، في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة.

4. ضرورة مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشري وتكلفة الإبداع، ومحاولة تحسين الإنتاجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة، وفي نفس الوقت خفض التكاليف النسبية *Getting More For Less*.

5. ضرورة التركيز على الإنجاز *Achievements* واعتبار النتائج أهم معايير الحكم على كفاءة العمل، وفي نفس الوقت العناية بإدارة العمليات *Management Process*.

6. الحرص على حشد الموارد وتكثيف الجهود والتركيز في مجالات النشاط المختارة لتحقيق أثر ملموس وفي الوقت نفسه مراعاة اعتبارات التكلفة والعائد *Cost-Benefit*.

7. أهمية تنمية الأسواق المحلية والاستثمار بنسب متزايدة فيها، في نفس الوقت الوصول إلى السوق العالمي ومحاولة إيجاد موقع فيها.

8. أهمية التوفيق والتنسيق بين المحلية والعملية، وذلك بأخذ مفاهيم العولمة في الاعتبار حين العمل في السوق المحلي، وكذا الاستئناس بالقيم والخصائص المحلية حين التعامل في السوق العولمي أو ما شاع التعبير عنه بكلمة مركبة هي *Glocalization [Think Global, Act Local - Think Local, Act Global]*.

وبشكل أكثر تحديداً تواجه الإدارة خاصة في الدول الأقل نمواً تحديات بل وتهديدات مصدرها المنافسة الشرسة التي تأتيها من كل مكان، وضرورة العمل المستمر على تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط، وتنويع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء ويحقق للمنظمة مواكبة المنافسة إن لم يكن التفوق عليها كما يثير التعامل مع النوعيات الجديدة من العاملين ذوي المهارات والمعرفة العالية مشكلات من نوع جديد يضع الإدارة في مواجهة مستمرة مع ضرورات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة بتمكينهم *Empowering* ومنحهم الصلاحيات المتناسبة مع خبراتهم ومسئولياتهم من جانب، واستمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور يشكل علام حيث تقع عليها المسؤولية النهائية عن الإنجاز وتحقيق الأهداف.

وثمة تساؤلات مهمة، هي كيف تواجه الإدارة تلك التحديات المتناقضة وغيرها التي تتصاعد يومياً؟ وهل تصلح أفكار وتقنيات الإدارة التي جربتها في السابق أن تكون وسيلتها للتعامل مع تلك التحديات المستجدة؟ وهل إذا توفرت للإدارة مفاهيم وتقنيات جديدة تناسب الحال الآن، فهل يمكنها أن تستمر في المواجهة بذات التقنيات دون تعديل أو تحديث؟.

الإجابة عن تلك التساؤلات يحسمها قول بيتر دركر⁽¹⁾ إن الإدارة في حقيقتها هي «إدارة التغيير» وأن المدير إذ يتعامل مع الحاضر وتحدياته فإن ذلك يمثل وجه واحد من عمله، أما الوجه الآخر فهو التعامل في المستقبل، ومن ثم ففي كل وقت يستثمر المدير ما في جعبته من أفكار وتقنيات لمواجهة تحديات الحاضر، ولكنه يجهز أفكار وتقنيات مغايرة يستعد بها لمواجهة تحديات المستقبل، وعليه دائماً أن يوازن بين هديفي التغيير والاستمرار. ولعل الموازنة بين ضرورة التغيير ومواكبة المتغيرات وبين المحافظة على الاستقرار التنظيمي وصيانة ما تحقق من إنجازات هو التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة المعاصرة.

إن ثمن التغيير والتطوير المستمر مرتفع، ولكن التضحية بالفرص التي تنشأ من المتغيرات والتمسك بالقديم ثمنها أعلى بكثير. وقد قدم بلانشارد⁽²⁾ فكرة مماثلة لما طرحه دركر من حيث السير قدماً في اتجاهي التغيير والاستمرار بالتوازي، وأطلق عليها «مهمة ممكنة» Mission Possible وذلك في إشارة معاكسة للمسلسل التلفزيوني الشهير «مهمة مستحيلة»، وتلخص أفكار بلانشارد في أن حجم ومعدل المتغيرات وسرعتها في العصر الحالي قد بلغ ذرى عالية تجعل الإدارة في موقف تضطر فيه إلى المفاضلة بين تصحيح أوضاعها

(1) Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999, p.90.

(2) Ken Blanchard And Terry Waghorn., Mission Possible – Becoming A World-Class Organization While There's Still Time, N.Y. : McGraw-Hill, 1997.

الحالية وعلاج ما ينشأ من مشكلات اليوم وبين الاستعداد للمستقبل والتفكير في التطوير والتحديث الواجب الأخذ به لمواجهة المتغيرات التي لم تحدث بعد. ولكن بلانشارد يقول أن هذه المفاضلة غير ممكنة وغير عملية، فالإدارة لا تملك رفاهية التضحية باليوم من أجل الغد، كما أنها لا تستطيع أن تغامر بدخول المستقبل بدون إعداد. لذا يجب أن يكون في كل منظمة فرقان، تختص الأولى بمعالجة مشكلات الحاضر وتطويعه ليتوافق مع المعطيات المتجددة الناشئة عن المتغيرات التي يتم رصدها أولاً بأول، بينما تتوجه الفرقة الثانية للعناية بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى لإعادة صياغة أو إعادة اختراع المنظمة وفق رؤية جديدة ومتطورة. وفي نفس الوقت تخضع الفرقتين لإشراف قيادة إدارية أعلى كي يتحقق الترابط والتواصل بينهما ولتفادي التضارب أو التناقض الذي قد يقع حال تباعدت كل منهما عن الأخرى ولم تتعرف على ما تقوم به أو تهتم به من قضايا. ومن ثم يمكن للإدارة العليا أن تشغل بالتنسيق بين معطيات الحاضر والاهتمام برؤى المستقبل في الوقت نفسه.

وتأتي أفكار بلانشارد ترديداً لفكرة التحسين والتطوير المستمر وفق الرؤية اليابانية والتي يطلق عليها Kaizen⁽¹⁾ وترى أن يشغل جميع العاملين في المنظمة بأعمال التطوير المستمر، حيث يقع في نطاق مسئولية الإدارة العليا التطوير للمستقبل Improvement، بينما تهتم المستويات الإدارية الأخرى بالتحسين والصيانة اليومية Maintenance. كذلك تتشابه أفكار بلانشارد في هذا الصدد مع فكر⁽²⁾ Imparto & Harari في كتابهما «القفز من المنحنى».

(1) Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill Publishing Co, ., N.Y.: 1986.

(2) Nicholas Imparto and Oren Harari, Jumping the Curve, San Francisco: Jossey – Bass, 1995.

كيفية تعاملت الإدارة مع تأثيرات العولمة

تسعى الإدارة إلى تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها وذلك بالعمل على تحقيق أعلى درجة ممكنة من التوافق والتقارب بين السياسات والاستراتيجيات والخطط التي تعتمدها وما يتوفر لها من موارد بشرية ومادية وتقنية من جانب، وبين طبيعة المناخ المحيط بالمنظمة محلياً وخارجياً من جانب آخر.

وكما تتأثر المنظمات ويختلف مستوى الأداء بها صعوداً وهبوطاً نتيجة ما يطرأ على عناصرها الذاتية ومكونات مناخها الداخلي من تغيرات، فإن المنظمات أيضاً تتأثر وبدرجة أعلى وأسرع بما يجري في المناخ المحيط بها من متغيرات سلبية كانت أو إيجابية.

ومن ثم، فإن ما تحققه المنظمات من إنجازات إنما هو محصلة للتفاعل بين عناصرها ومقوماتها الذاتية وبين عناصر المناخ الخارجي وما يعتمل فيه من قوى ومتغيرات.

بهذا المنطق فإن العولمة في شكلها الأساس وبغض النظر عن اختلاف الرؤى والمفاهيم هي تغيير أساس في المناخ المحيط بمنظمات الأعمال وعامل مؤثر في مفاهيم وأساليب عمل الإدارة بها، وبالتالي يتوقع أن يكون لها تأثيرات واضحة على الإدارة تتفاوت بحسب درجة التعرض لعوامل العولمة وآلياتها.

طبيعة التغيير في المناخ المحيط بالإدارة

تتعدد أشكال ومصادر المتغيرات التي تجري في المناخ المحيط بالإدارة، فمنها متغيرات تنشأ من أسباب وتحولات اقتصادية، ومنها المتغيرات السياسية أو التقنية أو الثقافية والاجتماعية. وقد اجتمعت في ظاهرة العولمة جميع تلك الأشكال والمصادر من المتغيرات كما رأينا. فالعولمة هي نتاج ومحصلة للعديد من العوامل المتصارعة والمتفاعلة اقتصادياً وسياسياً وتقنياً واجتماعياً وثقافياً. وبذلك يعتبر عالم ما بعد العولمة مختلفاً تماماً عما سبقه فكرياً وتقنياً وحضارياً وإنسانياً.

والنتيجة العامة لتلك المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط بالإدارة، أنها تمثل مهددات Threats يمكن أن تطيح بكل ما أنجزته الإدارة من نتائج وتدمر كل ما تملكه المنظمات من موارد. وفي ذات الوقت تنشأ في ظروف العولمة - وما شاكلها من فترات تحول وتغيير شامل - فرص Opportunities يمكن للإدارة استثمارها لتحقيق إنجازات هائلة بقدر نجاحها في استكشاف تلك الفرص واكتساب المفاهيم وتدبير الآليات والتقنيات المناسبة للتعامل معها.

وأخذًا في الاعتبار هذه الحقيقة عن طبيعة العولمة باعتبارها عامل تغيير في المناخ المحيط بالإدارة، يمكن أن نتقبل فكرة أن مواجهة التغير والتقلب في الأوضاع المحيطة بالمنظمة يعتبر من طبيعة عمل الإدارة.

طبيعة التغيير في المناخ الداخلي للإدارة

كذلك تختلف أوضاع وإمكانات وقدرات منظمات الأعمال الذاتية وما يتوفر لها من موارد ومصادر القوة Strengths، وما تخضع له من ضغوط وقيود ونقاط ضعف Weaknesses نابعة من ظروفها الداخلية. ومن ثم، فإن هذه التحولات الداخلية تزيد أو تقلل من قدرة الإدارة على التعامل الإيجابي مع المناخ المحيط بالمنظمة.

المتغيرات الخارجية وتأثيرها على المنظومة الإدارية

يختلف تأثير المتغيرات الخارجية على أداء المنظمات وكفاءة الإدارة وذلك بحسب اختلاف مصادرها، وقوتها، واستمرارها. فالمتغيرات في المناخ المحيط قد تكون محلية المصدر أي ناشئة بفعل عوامل وقوى محلية في الوطن ذاته، وقد تكون مصادرها من خارج الوطن إقليميًا أو دوليًا. كما أن المتغيرات في المناخ المحيط قد تكون منطلقاتها لأغراض اقتصادية أو سياسية أو نتيجة تطورات علمية واكتشافات تقنية. وقد تختلف المتغيرات الخارجية في شدتها ومدى استمرارها في التأثير. ففي بعض الأحيان تنشأ متغيرات اقتصادية أو سياسية شديدة ولكنها تكون بهدف التعامل مع أوضاع مؤقتة لا تلبث أن تزول وتعود أوضاع المناخ

المحيط لسابق عهدها. وقد تستمر المتغيرات لفترات أطول، وقد يتكرر ظهورها لمرات متعددة. وقد تنحصر تأثيرات بعض المتغيرات في قطاعات معينة من منظومة الأعمال الوطنية، كما قد تنتشر لتشمل كافة قطاعات الاقتصاد الوطني ويصبح مناخ الأعمال كله في المجتمع متأثرًا بها.

العولمة باعتبارها تغييرًا جوهريًا وشاملاً في المناخ المحيط بالإدارة

وفق ما قدمناه من توصيف للعولمة ومفاهيمها ومظاهرها وتوجهاتها، فإنها في الحقيقة إعصار هائل ضرب المناخ المحيط بالإدارة على المستويات المحلية Local والإقليمية Regional والدولية International والعالمية Global محدثًا تأثيرات متلاحقة ومتسارعة شملت كافة أبعاد وعناصر نظم الأعمال في دول العالم كلها، وأدى إلى إحداث حالات من الارتباك والخلل في المنظمات وتوجهاتها وآلياتها وسياساتها، ومن ثم نتائجها. ويمكن رصد أهم التأثيرات التي أصابت منظمات الأعمال نتيجة لإعصار العولمة على النحو التالي:

1. تغير الظروف والأوضاع المحلية التي كانت تعمل بها المنظمات والتي سبق لها إعداد خطط وبرامج وتوجهات مناسبة للتعامل معها.
2. تغير المعلومات والمعايير التي كانت الإدارة تبني قراراتها واختياراتها الإدارية في ضوءها، ومن ثم صعوبة أو استحالة الاستمرار في رسم السياسات واتخاذ القرارات وفق تلك المعلومات والمعايير القديمة.
3. تغير توقعات وتطلعات العملاء واختلاف المعايير التي يستعملونها للحكم على كفاءة وقيمة ما تقدمه لهم المنظمات من منتجات وخدمات.
4. تغير قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق واختلاف الأسس والمعايير التي يجري التعامل على أساسها مع الموردين والموزعين ومختلف الأطراف في السوق.

5. تغير دور الدولة ومؤسساتها وابتداع قواعد ومعايير جديدة في تنظيم العلاقات الاقتصادية وتحديد أدوار مختلف اللاعبين من القطاع العام والقطاع الخاص، وبزوغ أفكار جديدة مثل الخصخصة واللامركزية والبعد عن تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي.

6. تغير أنماط العلاقات الدولية في المجالات السياسية والاقتصادية وحالات التبادل الثقافي والتعاون العلمي والتقني.

7. بزوغ عصر جديد ينمو فيه دور المنظمات الدولية القائمة على تنظيم العلاقات الاقتصادية والتقنية والثقافية وحتى السياسية والعسكرية بين دول العالم، وبداية سيطرة بعض تلك المنظمات على السوق العالمي وتدخلها في قرارات الدول وسياساتها، والاتجاه إلى إضعاف مفهوم وآليات السيادة الوطنية.

انعكاسات العولمة على الإدارة في منظمات الأعمال:

كان للعولمة تأثيرات مدوية على إدارة منظمات الأعمال تركزت في المجالات المحورية التالية:

المجال الأول، التغير الشامل في المنظومة الفكرية للإدارة والانتقال إلى منظومة فكرية جديدة تتناسب وظروف العولمة A New Management paradigm، فقد أدت العولمة إلى إسقاط المفاهيم والقيم والأسس التي اعتادت الإدارة التعامل وفقاً لها في نطاقها المحلي، ونشأة مجموعة جديدة من تلك المفاهيم والقيم والأسس تتناسب مع التعاملات الجديدة على المستوى العالمي.

المجال الثاني، انهيار وتصدع الضمانات التي كانت تحتمي بها الإدارة حين كانت تعمل في النطاق المحلي [داخل الوطن]، واقتقاد مفهوم الثبات أو الاستقرار النسبي الذي كانت الإدارة تعتمد عليه في ضبط حركة الأمور حين كانت تعمل في النطاق المحلي أو حتى حين كانت تتعامل في أسواق خارجية ولكنها تحصل على دعم من الدولة لتمكينها من المنافسة، وأصبحت الحركة والتغير والتقلب والاعتماد على الذات هي الحقائق الجديدة التي يجب على الإدارة استيعابها.

المجال الثالث، اختلاف مفهوم الحيز أو المكان Place ليمتد فيشمل العالم بأسره، ومن ثم يصبح السوق هو كل العالم وليس فقط السوق المحلية التي كانت تستشعر فيه الإدارة الأمان أو تتمتع فيه بمركز احتكاري أو متميز لضعف المنافسة، ومن ثم انهيار مفهوم الانعزالية أو الاستقلالية والتباعد عن الآخرين اكتفاء بما يتاح لمنظمة الأعمال من إمكانيات في محيطها المحلي وظهور أفكار الترابط والتحالف والاشتراك في شبكات الأعمال لتمكين المنظمات من اكتساب قدرات تنافسية أعلى لا تتاح لها منفردة. كذلك اختلف مفهوم الزمن Time ليشمل الأزمنة الثلاث الماضي والحاضر والمستقبل حيث تتيح تقنيات الاتصالات والمعلومات ربط تلك الأزمنة وتحقيق التواصل بين أجزاء العالم المختلفة على مدار الساعة 24x7.

المجال الرابع، اختلاف مفهوم التنظيم من كونه كيان ثابت وهيكل مستقر يضم أجزاء متخصصة وعلاقات منتظمة مرسومة بدقة، ليحل محله مفهوم التنظيم باعتباره كيان حركي [ديناميكي] يتعلم من خبراته Learning ويتكيف مع الظروف والمتغيرات، ويضم مجموعات وفرق متشابكة في شبكات متعددة ومتغيرة. والتأكيد على العلاقة الديناميكية بين التنظيم والمناخ المحيط، وضرورات استشكاف عوامل المناخ الخارجي وتأثيراتها في عمل الإدارة وفي تشكيل المنظمات، بما يجعلها عنصراً أساسياً في كيان المنظمات الحديثة وليست إطاراً خارجياً تعمل داخله.

المجال الخامس، اختلفت تقنيات وأساليب عمل الإدارة اختلافاً جذرياً. فقد تحولت من العمل التقليدي القائم على فكرة التتابع Sequential إلى العمل المتزامن Concurrent فالإدارة تعمل الآن فيما يسمى الوقت الحقيقي Real Time في محاولة مستمرة للوصول إلى الأسواق وتلبية رغبات العملاء في الوقت الصحيح. ومعنى ذلك أن الإدارة تعمل على تخفيض وقت الانتظار Waiting Time إلى الحد الأدنى بكل ما لذلك من تأثير مباشر على سرعة اتخاذ القرارات وتحسين معدلات الاستجابة لتطورات السوق وتعظيم العائد

الاقتصادي والقيمة المضافة المتحققة من أنشطة المنظمات. وقد ساعدت التطورات السريعة والمتصاعدة في تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطبيقات الحاسب الآلي في مختلف مجالات النشاط الإداري في تحقيق هذه التطورات المهمة في أساليب عمل الإدارة.

المجال السادس، يتمثل في تغير نظرة الإدارة إلى مؤشرات الأداء وتقييم الإنجازات، فلم تعد الأرباح وتحسن المراكز المالية هي المعيار الأهم في تقييم كفاءة الإدارة، ولكن بدأت الإدارة في تطبيق معايير متعددة وعلى محاور عدة لقياس الأداء وتقييم النتائج مع التطور السريع في فكرة «بطاقة الأداء المتوازنة» التي ابتكرها Kaplan & Norton⁽¹⁾.

السمات المميزة لمنظمات الأعمال العولمية

إن النتيجة المباشرة لتأثيرات العولمة على الإدارة أن تظهر على الساحة منظمات متطورة تخالف في طبيعتها منظمات الأعمال التقليدية. وتبدو أهم سمات منظمة الأعمال العولمية في كونها تتحول من التنظيم الهرمي الجامد إلى تنظيم مرن يميل إلى التفلطح نتيجة اختصار المستويات التنظيمية وتفعيل اللامركزية والتمكين للموارد البشرية من ذوي المعرفة. وتركز المنظمة العولمية اهتماماتها على الأنشطة ذات المحتوى المعرفي عالية القيمة المضافة Knowledge-Based Activities وتعتمد إلى إسناد الأنشطة غير المعرفية إلى الغير Outsourcing. كما تتجه المنظمة العولمية إلى التعامل في أسواق العالم المختلفة بحسب أفضلية كل منها لأهدافها، فهي تنشئ مصانعها في الدول النامية كثيفة الأيدي العاملة للاستفادة من انخفاض الأجور بها، وتستورد الخامات لحسابها من مختلف المصادر، وتخلق شبكات التوزيع في مناطق العالم المختلفة لضمان الوصول بمنتجاتها إلى كافة الأسواق. وهي تستعين في ذلك بالطبع بتقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة وتباشر

(1) Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.

الجانِب الأكبر من عملياتها عبر شبكة الإنترنت E-Business. وتعتمد منظمة الأعمال العولمية إلى استخدام تقنيات غير تقليدية في التسويق والتوزيع المباشر متخطية القنوات التقليدية ومن دون اللجوء إلى الوسطاء.

وتعتمد منظمة الأعمال العولمية إلى اتباع إستراتيجيات تقوم على تفعيل قدراتها المحورية Core Competencies وتحويلها إلى مزايا تنافسية Competitive Advantages تسمح لها بالتفوق على المنافسين. كما تجد المنظمة العولمية في التحالفات الإستراتيجية Strategic Alliances وسيلة مهمة لتعزيز قدراتها الهجومية لاقتناص الفرص في الأسواق أو لتدعيم قدراتها الدفاعية لمواجهة هجمات المنافسين والدفاع عن مكتسباتها في الأسواق العالمية. وتحصل منظمة الأعمال في مقابل هذه السمات المتطورة على وفورات في التكلفة ناشئة من اتساع حجم ومجال الأنشطة وفرصاً أفضل للسيطرة على الأسواق.

كيف تتحول منظمة الأعمال إلى العولمية؟

إن التعامل الإيجابي لمنظمات الأعمال مع تحديات العولمة لا يكون إلا بالسعي لاكتساب السمات والقدرات المميزة للمنظمة العولمية Global Organization. ويتطلب ذلك إعادة تصميم الهياكل التنظيمية والأنشطة والأساليب والمنتجات والموارد المستخدمة على أساس التوجه العولمي. كما تلجأ الإدارة إلى اتباع منهج الإدارة الاستراتيجية لتحليل المناخ العولمي المحيط ورصد المتغيرات والكشف عن الفرص، وتحليل المناخ الداخلي لتعميق الاستفادة بالموارد والإمكانات والتعامل مع القيود والمعوقات.

من جانب آخر، يزيد اعتماد الإدارة على منهجية البحث والتطوير R&D لاستيعاب التقنيات الحديثة وتطبيقها في مختلف مجالات النشاط، والاستثمار المكثف لتوظيف نتائج البحوث والتطوير التقني في التوصل إلى منتجات وأساليب عمل تتوافق ومتطلبات العولمة وتسمح بسبق المنافسين والتفوق عليهم.

إن منظمات الأعمال الساعية إلى التحول إلى العولمة تعتبر السوق المستهدف نقطة الانطلاق نحو العولمة، وتعتمد إلى التركيز على إحداث التوافق بين مواردها وأنشطتها وقدراتها من ناحية وبين ظروف وخصائص السوق المستهدف من ناحية أخرى. وتعتبر المنظمة الساعية إلى العولمة أن التعامل في السوق العالمي ليس مجرد إضافة إلى الأعمال المعتادة التي تبشرها في السوق المحلي، إنما هو توجه مختلف تمامًا يستلزم تنظيمًا أصيلاً مصمم خصيصاً ليتفق ومعطيات العولمة وتحدياتها، ولا يعتمد على أشكال الدعم والحماية التقليدية في السوق الوطنية.

عناصر استراتيجية التحول إلى العولمة

تعتمد المنظمات الراغبة في التحول إلى العولمة إستراتيجية واضحة تحدد العناصر الأساسية التالية التي تعبر عن توجه واضح للإدارة في الالتزام بكل ما يتطلبه الوصول إلى تحقيق العولمة من تدبير موارد وأداء أنشطة وتحمل أعباء ومخاطر:

- الغاية الأساسية للمنظمة Mission،
- الرؤية المستقبلية للمنظمة Vision،
- العملاء والأسواق المستهدفة، الفرص التسويقية المطلوب استثمارها،
- المنافسون المطلوب مواجهتهم والتميز عليهم،
- مكونات ومواصفات الطرح التسويقي الذي تتقدم به المنظمة للسوق العالمي.

ملامح منظومة الفكر الإداري الجديدة

لقد نشأت منظومة فكرية جديدة تعبر عن الإدارة المعاصرة وذلك نتيجة التغيرات والتحولات التي شهدتها العالم خلال العقد الأخير ومنذ انهيار الاتحاد السوفييتي القديم والتي اتفق على تسميتها بمرحلة العولمة. وتعكس هذه المنظومة الإدارية الجديدة آثار التطور العلمي والتقني والذي نشأت عنه تقنيات

الاتصالات والمعلومات والتقنيات الرقمية وغيرها من التقنيات التي أحدثت ثورات هائلة في مجالات الإنتاج والخدمات المختلفة، وغيرت من أنماط الحياة وتوجهات البشر في كل أنحاء العالم.

كما تبدو في هذه المنظومة الفكرية الجديدة تداعيات العولمة المتمثلة في سيطرة النظام الرأسمالي ومفاهيمه الأساسية على حركة الاقتصاد العالمي، وانعكاساتها الثقافية والاجتماعية والسياسية وما نتج عنها من اشتداد حركة التنافس على الأسواق بين الشركات العملاقة متعددة الجنسيات أو عبر الوطنية.

لقد كان تطوير الفكر الإداري أمراً محتتماً في مواجهة تلك التغيرات الجذرية، إذ لم يكن مفيداً ولا ممكناً أن تواصل المنظمات أعمالها بتطبيق ذات المفاهيم والتقنيات الإدارية التي نشأت وتوافقت مع الظروف القديمة قبل تلك التحولات غير المسبوقة والتي شملت تطورات تقنية هائلة فضلاً عن التحولات السياسية والاقتصادية والثقافية والتي ساهمت جميعها في إفراز حالة مجتمعية مختلفة سادت كل دول العالم وبدرجات وإن كانت متباينة إلا أنها تتسارع نحو التقارب والتوحد.

النتيجة التي لا يختلف عليها اثنان أنه قد حدثت تغييرات جذرية طالت مختلف عناصر المجتمع في دول العالم وأصابته تأثيراتها نظام الأعمال ومنظوماته في العالم كله. وكانت الإدارة عبر السنوات التي شهدت ظاهرة العولمة وتداعياتها تحاول اللحاق بهذه التغيرات والتحولات، وأصبحت مهمتها في العصر الحالي أكثر تعقيداً.

ويسود مجتمع الإدارة المعاصر الاقتناع بأن أفكار وتقنيات الإدارة السابقة لم تعد تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل، وتبينت الإدارة في منظمات الأعمال وغيرها من منظمات الإنتاج والخدمات أهمية تنمية منظومة متكاملة من الأفكار الإدارية الجديدة A New Paradigm تضم مفاهيم وآليات متطورة وتستخدم مداخل غير تقليدية.

وبدأت الإدارة تمارس أعمالها في منظمات الأعمال المعاصرة بمنطقة مختلف يستثمر الفكر الإداري الجديد وتحقق بالتالي نتائج وإنجازات غير مسبقة تتضح من دراسة قائمة الشركات الـ 500 الأفضل عولميا والتي تنشرها مجلة Fortune حيث جاء ترتيب العشر شركات الأولى عالميا في 2013 على النحو التالي:

Rank	Company	Country	Industry	Revenue in USD
1	Royal Dutch Shell	Netherlands United Kingdom	Petroleum	billion \$481.7
2	Walmart	United States	Retail	billion \$469.2
3	ExxonMobil	United States	Petroleum	billion \$449.9
4	Sinopec	China	Petroleum	billion \$428.2
5	China National Petroleum Corporation	China	Petroleum	billion \$408.6
6	BP	United Kingdom	Petroleum	billion \$388.3
7	State Grid Corporation of China	China	Power	billion \$298.4
8	Toyota	Japan	Automobiles	billion \$265.7
9	Volkswagen	Germany	Automobiles	billion \$247.6
10	Total	France	Petroleum	billion \$234.3

ويبين الجدول السابق الشركات العشر الأولى عن عام 2013 والذي يوضح الطفرة الكبيرة للشركات الصينية التي غزت الأسواق العالمية وانضمت بجداره إلى مجموعة الشركات الأكبر في العالم، إذ تظهر على قائمة الشركات العشرة العالمية ثلاث شركات صينية بمعدلات تقارب المعدلات التي حققتها الشركات الأوروبية والأميركية.

وتؤكد تلك القائمة ونتائج تقييم الشركات الأولى في العالم أن تلك الشركات نجحت في تطوير منظومة فكرية جديدة للإدارة المعاصرة تعكس اهتمام الإدارة بالعنصر البشري المتميز الذي حدد بيتر دركر أهم سماته وهي العلم والخبرة

واستخدام الفكر والطاقة الذهنية وجمع كل الصفات في تعبير شاع في أدبيات الإدارة وهو «عمال المعرفة» Knowledge Workers. كذلك تعظم اعتماد الإدارة واستخدامها لتقنية الاتصالات والمعلومات في جميع مجالات النشاط الإداري والإنتاجي.

كما يوضح الجدول حقيقة مؤسفة، أنه ليس بين الشركات الأكبر في العالم شركة واحدة مصرية، بينما ظهرت في قوائم Fortune للعام 2013 الشركة السعودية Sabic في الترتيب 201 من 500، وكذلك ظهرت في نفس قائمة عام 2013 الشركة الماليزية «بتروناس» في المركز 75.

تلك الشركات لم تصل إلى المراتب الأولى عولمياً إلا لأنها نجحت في التوافق مع ظروف العولمة واستثمار ما يصبغها من فرص مستفيدة من مفاهيم وتقنيات إدارية متطورة.

وتتبلور ملامح الفكر الإداري الجديد في انتباه الإدارة لحركة المتغيرات اعتماداً على بداياتها الأولى والمؤشرات التي تعبر عن توجهات الحركة المستقبلية، أي أن الإدارة المعاصرة لا تنتظر حدوث التغيير كاملاً ثم تبدأ التعامل معه، ولكنها تستبق الأحداث وتتوقع التغيرات في ضوء مؤشرات واستنتاجات توفرها نظم وتقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة، كما تهتم بتنمية أساليب وتقنيات متطورة لتنفيذ عمليات الرصد والمتابعة اليقظة لعناصر المناخ المحيط.

إن الفكر الإداري الجديد يحفز الإدارة أن تكون دائماً في موقف الاستعداد والتنبه للقفز على الفرص واستثمارها أو التحوط من المشكلات والمهددات وتجنبها. ومن ثم تعمل الإدارة المعاصرة على إعادة صياغة التوجهات الإستراتيجية والخطط والبرامج التنفيذية في ضوء تطورات المناخ وحركة المتغيرات الفعلية أو المتوقعة، كما تهتم بتحقيق التوافق والتوازن بين المناخ المحيط المتطور والمتغير، وبين هياكلها التنظيمية وأساليبها في إدارة النشاط وتقنيات الإنتاج والخدمات والإدارة جميعاً.

إن مظهرًا محوريًا في المنظومة الجديدة للفكر الإداري هي ضرورة استثمار القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية ذات الكفاءة والمعرفة في صياغة أساليب وبرامج التعامل مع المتغيرات. ويتشكل الفكر الإداري المعاصر من مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تمثل إطارًا فكريًا هي نتاج مشترك للممارسين من المديرين ومفكري الإدارة، وهي تحمل التطوير والتغيير.

المفاهيم الأساسية في الفكر الإداري المعاصر

كان تطور منظومة الفكر الإداري الجديدة نتيجة مراجعة كثير من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي ظهرت وانتشرت بسرعة خلال العقود الأخيرة من القرن الماضي من دون أن تثبت جدواها، ومنها مثلاً:

- «إعادة هندسة العمليات» Reengineering Business Processes.
 - «البرمجة اللغوية العصبية» [NLP] Neural Linguistic Programming.
 - الذكاء الوجداني [EI] Emotional Intelligence.
- وغير ذلك من التقنيات التي اتخذ بعضها شكل «الفورة» أو الموضة» Fad أو ما يسميه الأمريكيون «الحلول السريعة» Quick Fix.

وقد تطورت مجموعة من المفاهيم الإدارية الجديدة المتوافقة مع منطق العولمة ومنها:

1. إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط واعتباره عنصراً أساساً في البناء الإستراتيجي للمنظمة ينبغي على الإدارة التعامل معه والتعرف المستمر على أوضاعه والتخطيط لاستثمار ما ينشأ به من فرص وتجنب ما يتراكم فيه من مخاطر ومهددات. إن الإدارة المعاصرة تتميز بدرجة واضحة من الانفتاح العقلي وقبول الحقيقة الأساسية أن هناك لاعبين آخرين في الساحة، وأن الإدارة في الحقيقة هي مباراة Game يتحقق الفوز فيها لمن يفهم قواعد اللعبة ويحوّل هيكل الموارد البشرية المتاحة إلى مجموعات من القادة والمبادرين

الذين يجيدون اللعب الجماعي ويقدرّون في ذات الوقت المسؤولية الواقعة على كل منهم.

2. إدراك أهمية السوق بالمعنى الواسع للكلمة، فالسوق لا يعني فقط مجموعة العملاء في المحيط المحلي للمنظمة، ولكنه يشير إلى الطلب المتوقع في جميع المواقع بالعالم التي يمكن أن تتعامل فيها المنظمة، ويضم السوق الطلب الحالي وعوامل صنع وتطوير وتنمية الطلب في المستقبل. كما يضم السوق المنافسين والموردين وعناصر الدولة القائمة على تنظيم وضبط السوق ومعاملات المنظمات المختلفة. وتعتبر إدارة التسويق في معناها الذي يتبناه نموذج إدارة القرن 21 هي في الأساس «صنع السوق وخلق الطلب، وتكوين التحالفات الإستراتيجية مع المتعاملين وحتى المنافسين، من أجل إقامة وتنمية علاقات وطيدة وفعالة ومستمرة ونامية مع العملاء».

3. تكثيف وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وإدماجها في تصميم العمليات والأنشطة على كافة المستويات. إن إدارة القرن 21 تستوعب تقنيات الاتصالات والمعلومات وتصمم هياكلها التنظيمية على ضوء تدفق حركة المعلومات فيما بين قطاعات ومستويات التنظيم، ولا تعتبر تلك التقنيات عنصراً مضافاً Add on بل هي عنصر عضوي مندمج في التنظيم وجزء أساس منه. ويتكامل مع هذا التطور استيعاب الإدارة المعاصرة للتقنية والتعامل معها من منطلق إداري يقوم على تحديد الأهداف الإستراتيجية للمنظمة واستكشاف التقنيات المناسبة القادرة على مساعدتها في تحقيق أهدافها، ثم التخطيط الإستراتيجي لاقتناء تلك التقنيات وإعداد المنظمة لاستيعابها وتوظيفها بكفاءة وفعالية، ثم العمل المستمر من أجل تطوير التقنية وتنسيق توازنها مع مختلف العناصر التنظيمية والهياكل البشرية في المنظمة لتكوين نسيج متماسك ومتناغم يسمح بالحصول على أقصى عائد من الاستثمار في التقنيات ويقلل إلى الحد الأدنى المشكلات الناجمة عن عدم

التوازن التنظيمي حال إدماج تقنيات جديدة من دون دراسة مدى تناسبها مع باقي عناصر المنظمة.

4. التركيز على حشد الموارد للمساعدة في مواجهة المنافسة غير المسبوقة وسرعة التغيير في أوضاع السوق وتطلعات العملاء. وتتجه الإدارة المعاصرة إلى تركيز وحشد الطاقات والإمكانات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصى تأثير ممكن في الأسواق ولتحقيق التميز والتفوق المستمرين على المنافسين. ويعضد هذا التوجه تعميق تطبيقات إدارة الجودة الشاملة كي تغطي كافة مجالات ومستويات النشاط بالمنظمة المعاصرة، ثم السعي الحثيث للانطلاق إلى مستويات أعلى من الجودة تتمثل فيما يمكن أن يسمى «الجودة التامة» والتي يعبر عنها بنظام Six Sigma وفيه لا تتعدى احتمالات الخطأ أكثر من 3.4 مفردة في كل مليون محاولة.

5. استثمار الانفتاح بين الأسواق نتيجة لضغوط منظمة التجارة العالمية وما تهدف إليه من تحرير التجارة الدولية، ومن ثم تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية التحرر من قيود المكان والتواجد الجغرافي في مكان محصور، وتنطلق لتبشر عملياتها في كل مكان مستفيدة في ذات الوقت من إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وشبكة الإنترنت وما تتيحه لها من قدرات غير مسبوقة في التواصل والتعامل والتفاعل مع مصادر الطلب على منتجاتها وخدماتها في أي وكل مكان، وفي أي وكل وقت، والتحرر من مفاهيم الإدارة التقليدية التي نشأت في إطار منطق السكون والتراكم، والاتجاه إلى تغليب منطق الحركة والديناميكية وامتلاك خصائص الإحساس بعدم التوازن ومن ثم العمل على استعادة التوازن حال الإحساس بفقدانه، وهي ما يعبر عنه علماء النظم بخاصية Homeostasis.

6. التركيز على اقتصاديات الوقت والمجال أكثر من اقتصاديات الحجم مما يمثل علامة فارقة في مفاهيم الإدارة المعاصرة، فهي تهتم بكفاءة استخدام الوقت

ودقة اختيار مجال النشاط أكثر على خلاف ما كانت تبديه الإدارة التقليدية من اهتمام بتكبير حجم النشاط. وقد أثبتت كثير من منظمات الأعمال التي نشأت في إطار شبكة الإنترنت وتعاملت بتقنيات العمل من بعد ونظم التجارة والأعمال الإلكترونية أن الحجم الكبير للمنظمة ليس ضرورة ولا شرطاً للنجاح في الأعمال. بل إن نطاق أو مجال العمل يصبح الآن أكثر أهمية وإذا أحسن اختياره يحقق نتائج باهرة حتى مع صغر حجم المنظمة ذاتها. وقد تصاعد إدراك الإدارة أن الوقت مورد حيوي تعمل على استثماره وتوظيفه في خدمة أغراضها، وتسعى إلى تقليص أو منع الوقت المهدر في الانتظار وتحويله إلى طاقة إنتاجية، وهي بذلك تهدف إلى أداء الأعمال في الوقت الحقيقي. وإذ تصيف الإدارة إلى اهتمامها بعنصر الوقت استثمارها وتوظيفها لتقنيات الاتصالات والمعلومات نراها وقد انطلقت إلى مرحلة الأداء الآني وهو ما يعبر عنه بمنطقة Zero-time حيث تكون الاستجابة آنية للطلب أيًا كان مصدره.

7. التركيز على الأنشطة والعمليات ذات المكوّن المعرفي العالي Knowledge-based activities، وهي الأنشطة والعمليات التي تنتج قيمة مضافة أعلى High value added. وتنصرف إدارة القرن 21 بذلك عن أنواع الأنشطة والعمليات الأقل إنتاجاً للقيمة المضافة وتعهد بها إلى جهات أخرى تقوم بأدائها لحساب المنظمة Outsourcing.

8. العناية الفائقة بالإنسان وتعميق دراسة وفهم محددات السلوك التنظيمي، والعمل على تكوين نسيج متكامل من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تسعى من خلالها إلى توظيف نظريات ومفاهيم التنظيم في إدارة أداء الموارد البشرية، سعياً للوصول إلى «التنظيم عالي الأداء» High Performance Organization[HPO].

9. ويتيح هذا التوجه الإيجابي للإدارة استثمار المورد البشري وتنمية العمل الجماعي وتفعيل فرق العمل المتكاملة وتمكينها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكولة إليها والمحاسبة على النتائج. إن إدارة القرن 21 تستثمر كل التقنيات والمفاهيم الصاعدة والتي تركز على القدرات الذهنية والطاقات المعرفية للأفراد حين يتجمعون في فرق متجانسة متناغمة، الأمر الذي يحقق لهم طاقات على الإبداع والابتكار والإنجاز تفوق كثيرًا ما يتمتع به مجموع الأفراد من قدرات ومهارات. ويتركز اهتمام الإدارة الجديدة بالجانب الفكري والطاقات المعرفية للأفراد ومن ثم تسعى إلى تعظيم استفادتها من رأس المال الفكري Intellectual Capital المتاح لها.

10. توظيف العلاقات مع الأطراف ذات الأهمية للمنظمة وتعمل على تنميتها باعتبارها الأسلوب الأمثل لاستيعاب هؤلاء الأطراف وإدماجهم في هيكل الموارد المتاحة لها. من ذلك أن إدارة القرن 21 تعمل على توطيد وترسيخ وتنمية علاقات المنظمة وتأكيد استمرارها مع العملاء ولذلك نشأت «إدارة علاقات العملاء» Customer Relationship Management. كما تهتم بذات القدر بإدارة العلاقات مع عناصر سلسلة التوريد باستثمار مفاهيم وتقنيات الفرع الجديد من علوم الإدارة وهو Supply Chain Management.

11. وبنفس المنطق تعمد الإدارة الجديدة إلى ترسيخ علاقاتها بالأطراف ذات التأثير ومصادر الدعم والمساندة من خلال إقامة «التحالفات الإستراتيجية» Strategic Alliances وهي نمط مهم من العلاقات التي توظفها إدارة القرن 21 لخدمة أهدافها. وينطبق نفس المنطق على اهتمام الإدارة المعاصرة بتنمية العلاقات القائمة على الفهم والاحترام المتبادل بينها وبين الأفراد والجماعات من العاملين بالمنظمة الحديثة. إن منطق التنظيم الجديد يتبنى مفهوم إدماج العاملين والإدارة في فريق متكامل غير متصارع أو متنازع،

وتوزيع المهام والأعباء بينهم وتمكينهم من الأداء Empower على أساس المشاركة الإيجابية Positive Participation والمساءلة Accountability والمحاسبة على أساس النتائج Management By Results.

ويمكن أن نلاحظ تطوراً مهماً في مستوى التحليل الذي يعكسه الفكر الإداري المعاصر [فكر القرن 21]، فبعد أن كانت الإدارة التقليدية في الماضي تركز على مستوى المنظمة Micro Level يقوى في الوقت الحالي اهتمام بتدريس الإدارة ومشكلاتها على المستوى فوق المؤسسي عند مستوى الدولة، الأمة أو العالم. ومن هنا نجد توجهاً أوضح في الفكر الإداري المعاصر لمعالجة المشكلات الإدارية من منظور كلي Macro Level، ونجد كتابات مهمة تتناول قضايا إدارة التنمية من المنظور الوطني وحتى على مستوى القارات كما نرى في المبادرة الجديدة للشراكة من أجل تنمية أفريقيا المعروفة باسم NEPAD والتي تهتم برفع كفاءة الدول الأفريقية وتعظيم قدراتها التنافسية وتأكيد تواجدها في الاقتصاد العالمي، من خلال مشروعات جادة للتنمية تحاول استثمار الموارد الوطنية في كل دولة بأعلى كفاءة ممكنة، كما تركز مفاهيم إدارية مهمة مثل «الحكومة» Governance ومقارنة النظراء Peer Comparison والتقييم الشامل Integrated Performance Evaluation، للحكم على ما يحدث من تقدم في كل دولة بالقياس إلى الأهداف والمعايير التي تتبناها المبادرة⁽¹⁾.

كذلك يبدو في عالم الفكر الإداري المعاصر مساهمات جادة وواعدة لتطوير مفاهيم وتقنيات إدارية متميزة من خارج الولايات المتحدة الأمريكية التي سادت عالم الإدارة لسنوات طويلة وكانت المنبع الذي يغترف منه كل دارسي الإدارة في العالم كله، الأمر الذي جعل رئيس الوزراء السوفييتي نيكيتا خروشوف يصرح في منتصف الستينيات من القرن الماضي أنه لو أعطي الاتحاد السوفييتي أفكار ومفاهيم الإدارة الأمريكية وأضيف إلى التوجه السياسي والاجتماعي للنظام

(1) لمزيد من المعلومات حول هذه المبادرة الجديدة راجع موقعها على شبكة الإنترنت. www.nepad.org

السوفيتي لتحقيق له السيادة على العالم وهزم الولايات المتحدة الأمريكية على كل الأصعدة. نحن نرى الآن إنتاجاً فكرياً متميزاً ومتطوراً في مجالات الإدارة المختلفة يصدر في أوروبا وخاصة في المملكة المتحدة وهولندا والسويد. كما نرى إنتاجاً متميزاً يصدر من جامعات استراليا ومعاهدها الإدارية، ومن الهند واليابان تأتي مساهمات فكرية مهمة، كما توجد حركة آخذة في النمو لتطوير نموذج إداري عربي⁽¹⁾.

فلسفة الإدارة الجديدة

نتيجة للتطورات المشار إليها في الفكر الإداري المعاصر فقد ظهرت على الساحة العديد من النماذج والتقنيات الإدارية التي تحقق تلك الأفكار والمفاهيم على أرض الواقع، كما تؤكد لدى الكثيرين الاقتناع بأن الإدارة هي عصب الحياة، وأن أي تقدم في أي مجال من مجالات الحياة إنما يعتمد بالدرجة الأولى على قدرة الإدارة وكفاءتها وليس على وفرة الموارد أو الإمكانيات. ويصدق ذلك على كافة الأعمال والمجالات سواء على المستوى الفردي أو العائلي أو المؤسسي أو الوطني. وقد تبلورت تلك القناعة في تطوير فلسفة للإدارة الجديدة تتضمن تصوراً محدداً لمجموعة الأهداف الاستراتيجية والمبادئ الهادية لعمل المدير في أي موقع ومجال للنشاط لتكون أساساً ينطلق منه في العمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتوقعات أصحاب المصلحة فيها Stakeholders. وتستند هذه الفلسفة الإدارية إلى رؤية واضحة للتحويلات الجذرية المحلية والإقليمية والعالمية التي وقعت خاصة خلال عقود النصف الثاني من القرن الماضي، والتي لا تزال مستمرة وسوف تتواصل باستمرار وإن كانت في مجالات مختلفة وبمعدلات متباينة، ومن ثم بتأثيرات غير التي وقعت في الماضي. تلك التحويلات والمتغيرات أوجدت - ولا تزال وستظل - مجموعة من الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتقنية تختلف تماماً عما كان سائداً فيما قبلها، كما أن

(1) David Weir, Management in The Arab World: A Fourth Paradigm, Paper submitted to EURAM CONFERENCE, 2001.

تلك التحولات تجعل الدخول إلى المراحل التاريخية القادمة عملية تحتاج إلى كثير من المراجعة والتطوير في مجمل عناصر المنظومة التي يشرف عليها المدير بما يتناسب والمعطيات الجديدة والمتسارعة التغير.

وتستند هذه الفلسفة الإدارية إلى إدراك واع بطبيعة الدور الخطير الذي تلعبه الإدارة في نمو الأمم وتقدم الشعوب، والآمال المعقودة على منظومة الإدارة في جميع المواقع والمستويات لقيادة حركة التغير وإعادة البناء التنظيمي وتهيئة المنظمات للتعامل بكفاءة وفعالية مع الظروف والمتغيرات المتطورة باستمرار، كما تدرك أن السمة الرئيسة للعصر الذي نعيشه، والتي يجب أن يتهيأ لها ويتعامل معها كل مدير، هي التطورات التقنية بالغة التأثير والسرعة وسيادة تقنيات الاتصالات والحاسبات الإلكترونية والمعلومات، وبزوغ عصر المعرفة والتأكيد على اندماج العلم والتقنية في النسيج الذاتي لكافة المنظومات المجتمعية. كذلك تدرك هذه الفلسفة الإدارية ما يتميز به العصر الجديد من الانفتاح والتداخل بين المنظمات والدول والمجتمعات بتأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات سريعة التطور، وما يتحقق من فرص ومخاطر التركيز المتصاعد على قضايا تحرير التجارة الدولية نتيجة لاتفاقيات الجات وقيام منظمة التجارة العالمية، وحالة «العولمة» التي تكرست عبر السنوات القليلة الماضية وتتداعى فيها الحواجز بين الدول والمجتمعات، وتتصاغر فيها تأثيرات البعد الزماني والمكاني، ويتحول العالم فيها إلى «قرية صغيرة واحدة».

إن فلسفة الإدارة الجديدة تؤمن أن التفاعل الإيجابي والتعامل المباشر مع متطلبات عصر المعرفة والتقنية العالية والعولمة هو التحدي الرئيس والمعلم البارز أمام كل من يتولى مسؤولية العمل الإداري في أي موقع وعند أي مستوى. وترى هذه الفلسفة الإدارية أن اقتحام المشكلات بفكر جديد والتماس الحلول لها بالاعتماد على نتائج البحث العلمي وتطبيقات التطوير التقني هي الآلية الأهم لمدير عصر المعرفة، فلم يعد هناك مجال للتجربة والخطأ، كما لا يتسع الوقت للتردد أو الاعتماد على الخبرات الذاتية المنفردة أو المغلقة للمدير، بل عليه

أن يأخذ بأسباب العلم ويطلب معونة المختصين، ويقوم هو بتنسيق الأفكار والحلول ويدمجها في إطار إستراتيجي متكامل يأخذ بعين الاعتبار الظروف الذاتية للمنظمة وطبيعة الفرص والمعوقات في المناخ المحيط.

الأهداف الإستراتيجية للإدارة العولمية

تنبع الأهداف الإستراتيجية التالية للإدارة من استشراف المستقبل والتعرف على معطيات عصر المعرفة والعولمة والثورات التقنية:

- **الهدف الأول:** إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق مع متطلبات المهام الموكولة إليه ومعطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة، وتوفير قدراته الذاتية على الحركة ومواكبة المتغيرات والتحول بحسب متطلبات الأداء والمتغيرات المحيطة.

- **الهدف الثاني:** تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملًا ومتوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراته ومرتكزاً إلى تقنياته، وتوفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد البشرية وتمكينهم من الأداء والمشاركة بالرأي وصنع القرارات، بما يجعلهم قادرين وراغبين في المشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل خطط وبرامج المنظمة وتحقيق أهدافها.

- **الهدف الثالث:** تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة واعتماد البحث العلمي المنظم والتطوير التقني سبيلًا لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار والبقاء Survival وذلك من خلال التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية المتاحة للمنظمة، أو من خارجها، بما يتناسق مع احتياجات العمل على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

- **الهدف الرابع:** تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية، وتنمية علاقاتها مع العناصر الخارجية ذات

التأثير، وضمان فعالية وإيجابية تلك العمليات والعلاقات وتوظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

- **الهدف الخامس:** خلق ثقافة تنظيمية محابية للتقدم والتغيير الهادف، وتنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصرها، وإدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الكاملة والابتكار والإبداع في نسيج المنظمة ونظمها بما يساعدها على استثمار المعرفة والتقنيات الحديثة والمتطورة في تنمية قدراتها وتأكيد تفوقها وتميزها في مجالات نشاطها.
- **الهدف السادس:** تأصيل قيم العمل من أجل الصالح العام وتأكيد أهمية الشفافية والمصارحة في كافة شئون المنظمة وبين جميع عناصرها.
- **الهدف السابع:** الالتحام بالعملاء وأصحاب المصلحة والتأكيد على ضرورة تحقيق المنافع المتوازنة لهم جميعاً من دون الانحصر في نطاق يخدم البعض منهم ويهمل مصالح الآخرين.

مبادئ الإدارة العولمية:

تؤمن الفلسفة الإدارية العولمية بأنه لكي ينجح المدير في تحقيق الأهداف الإستراتيجية الميمنة، وغيرها من أهداف تفصيلية تنبع من خصوصية كل منظمة، فإنه في حاجة دائمة لقواعد وأسس «مبادئ» يهتدي بها في تسيير الأمور والمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات والحكم على النتائج والإنجازات. ويستمد المدير هذه المبادئ من مصادر متعددة أهمها العقيدة الدينية والقيم الأخلاقية المستمدة منها. كما يكتسب المدير جانباً مهماً من تلك المبادئ من قيم المجتمع وتقاليدته والأعراف السائدة فيه. وقد تبلورت في هذه الفلسفة الإدارية مجموعة المبادئ التالية:

1. الإدارة قيادة وريادة، وهي تكليف وليست تشريف، وأن المدير راع ومسئول عن رعيته، ومن ثم يجب عليه أن ينطلق في كافة أعماله مهتدياً بهذا المبدأ وواضعاً مسؤوليته عن كل ما حوله نصب عينيه.

2. العمل على تطوير الإدارة وأساليبها مطلب أساس متجدد لا يقتصر فقط على مواقف الأزمات والمصاعب، وإنما يجب أن تهيم له السبل وتدبر له الإمكانيات باعتباره من صميم واجبات المدير. وبالتالي يجب على المدير إدماج آليات التجديد والتحديث في هيكل التنظيم وسياسات العمل ومتطلبات الأداء لتواكب التطورات العلمية والتقنية والمعرفية المستمرة والمتصاعدة.
3. أهمية الملائمة المستمرة والتنسيق الدائم بين توجهات الإدارة ونظم العمل وآلياته، وبين متطلبات أصحاب المصلحة Stakeholders وتطورات المناخ المحيط.
4. أهمية التنوع Diversity في مجالات النشاط التي تمارسها المنظمة، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة باستثمار إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات.
5. تأكيد مفاهيم اللامركزية والتمكين وتنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية والسعي لتوفير مقومات استقلاليتها وتميزها بشخصية متفردة تعكس إمكاناتها واستجابتها لاحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المتصلة بها، ومحاسبتها على أساس النتائج المتحققة.
6. أهمية تصميم مجموعة من السياسات المتكاملة التي ترشد الأداء وتكون مرجعاً لمتخذي القرارات ضمناً للتناسق والتناغم والارتباط بأهداف المنظمة وإستراتيجياتها وتجنباً لانفراط عقدها نتيجة القرارات المتضاربة أو المتناقضة في غيبة مثل تلك السياسات.
7. اعتبار العملية Process أساس التنظيم باعتبارها تضم مجموعة أنشطة ووظائف متكاملة تحقق نتيجة ملموسة يمكن قياسها. وبالتالي تجنب اتخاذ «الوظيفة» أو «النشاط» أساساً لبناء الهيكل التنظيمي.

8. مجالس الإدارة واللجان ومجموعات العمل كلها كيانات مسئولة عن تحقيق أهداف محددة والمساعدة في تأكيد وجود المنظمة واستمرارها وفعاليتها. ومن ثم يجب المشاركة بكل جدية وفعالية في أنشطة تلك التكوينات الإدارية المهمة وتجنب تحويلها إلى أشكال جمالية وإهدار مساهماتها وما يتوفر لها من خبرات.

9. تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضائها من إداريين وتقنيين وعمال على مختلف المستويات، وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالرأي في المسائل والقضايا الإدارية والتقنية والمالية وكل ما يمس أوضاعهم أو يتطلب الاستعانة بخبراتهم.

10. تأكيد البعد الاقتصادي في كافة فعاليات الإدارة والحرص على دراسة جدوى الأنشطة وترشيد التكاليف وتنمية مصادر الإيرادات من أجل تحقيق معدلات متناسبة من الأرباح ومن ثم المنافع لكل أصحاب المصلحة.

11. التأكيد على تكامل وتزواج التخصصات وتنمية شبكات العمل المتداخلة، وإلغاء الانعزالية القائمة على النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الإدارات والمهن المختلفة داخل المنظمة.

12. أهمية الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته وملاحقة التطورات التقنية والإدارية وغيرها من منتجات العلم والتقنية ودراسة جدواها للمنظمة.

13. أهمية الاختيار الموضوعي للموارد البشرية وإعمال نظام متكامل لإدارة الأداء يحقق الاستفادة القصوى بإمكانياتهم وخبراتهم، مع تعويضهم التعويض العادل والمكافئ لجهودهم ومساهماتهم في تحقيق أهداف المنظمة.

14. ضرورة تطبيق نظم التقويم المستمر للأداء لجميع العاملين، وتأكيد ارتباط تقدمهم الوظيفي بنتائج التقويم.

15. أهمية التأكيد على توفر شروط الجودة الكاملة في كل ما تقوم به المنظمة من أعمال وحث كافة العاملين على التمسك بمعنى الجودة الحقيقي وهو الإتقان.

نموذج الإدارة الحديثة في عصر العولمة والمعرفة

أنتجت تقنيات الاتصالات والمعلومات وتطبيقاتها المتطورة والمتجددة خلال السنوات القليلة الماضية واقعاً إدارياً مختلفاً تماماً تبدو أهم مظاهره في سقوط الكثير من المفاهيم Concepts والمنظومات الفكرية Paradigms التي كانت تعتمد عليها الممارسة الإدارية وبدرجات ملحوظة من النجاح في العصر السابق على عصر المعرفة والمعلومات والاتصالات، وتحققت بذلك نقلة فكرية نوعية Paradigm Shift مما جعل الممارسة الإدارية المعاصرة تكاد تكون منقطعة الصلة بما كان عليه الفكر والأداء الإداري منذ سنوات قليلة مضت.

وتعتبر النقلة الهائلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات المستندة إلى تقنية الحاسب الآلي والإلكترونيات هي الأساس في إحداث هذا التغيير الذي شمل محاور البناء الإداري من مفاهيم وفلسفة الإدارة والنماذج والأسس الفكرية المستندة إليها، والهياكل التنظيمية وأنماط العلاقات وآليات العمل الإداري، وعلاقات المنظمات بالمناخ المحيط وطبيعة التفاعل بينهما، وكذلك هيكل الموارد البشرية العاملة في الحقول الإدارية وخصائصها وأدوارها الجديدة.

ويتمثل الفكر الإداري المعاصر في مجموعة جديدة من الأفكار والمفاهيم تشكل إطاراً فكرياً متكاملًا Integrated Paradigm مما لا يستقيم معه الأخذ ببعضها دون البعض الآخر. وتلك المنظومة الفكرية ليست ثابتة أو نهائية، بل هي في حالة مستمرة من التطور والتغير، كما أنها ليست جميعاً مؤكدة الفائدة والتميز، فبعض الأفكار الإدارية الجديدة تتميز بإيجابيات واضحة بينما يعاني بعضها الآخر من سلبيات، وهي قد تصلح لبعض المواقع بدرجات أكبر من غيرها حيث لا تتوفر مقومات التطبيق لكافة المنظمات بنفس الدرجة.

وبغض النظر عن الجدوى الذاتية لبعض تلك المفاهيم الإدارية، إلا أنها في مجملها تشكل إطاراً فكرياً متناسقاً يتلاءم مع أوضاع نظم الأعمال الجديدة القائمة وبدرجة غير مسبوقة على الاستخدام المكثف لتقنيات الاتصالات والمعلومات

وتطبيقاتها التي شملت كافة مجالات العمل، مما لا يستقيم معه إعمال مفاهيم ونماذج إدارية لا تتماشى مع تلك التقنيات. وهدفنا فيما يلي عرض بعض أهم مفاهيم الإدارة الجديدة التي ترسخت بتأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات:

1. استيعاب تقنيات المعلومات:

تحتل تقنيات المعلومات موقعاً مهماً في الفكر الإداري المعاصر الذي أدرك قدرتها على التغلغل في كافة أشكال ومجالات العمل التنظيمي، فهي بالنسبة للإدارة المعاصرة تمثل طاقة أو [مصدر للحركة] كما كانت الآلة البخارية في عصر الثورة الصناعية. وتأكيذاً لهذا التطور الفكري للإدارة فقد تطورت منهجية «الإدارة بالمعلومات» التي تتمثل فيما يلي:

- التعامل مع المعلومات باعتبارها أحد أهم المدخلات [أي الموارد] للمنظمة الحديثة، وهي عنصر أساسي في جميع الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومحرك أساسي لعملياتها Processes، وأحد أبرز المخرجات التي تحقق لها عوائد اقتصادية [واجتماعية وسياسية] هائلة، لذلك يصبح تصميم وتشغيل نظم المعلومات الإدارية المتكاملة ركيزة إستراتيجية للإدارة تساعدها على مواجهة المناخ المتقلب واستثمار وتفعيل الطاقات المتاحة لتحقيق وتنمية قدرات تنافسية عالية.
- استخدام تدفقات المعلومات أساساً لبناء الهياكل التنظيمية وتنسيق علاقات العمل في المنظمات المعاصرة بدلاً عن التخصص الوظيفي كما كان الحال في المنظمات التقليدية.
- استخدام آليات وأدوات معلوماتية واتصالية مبتكرة تزيد ارتباط العاملين واتصالهم ببعض وكذا تحقق تواصلهم مع العملاء والموردين وغيرهم من أصحاب المصلحة Stakeholders.
- تطبيق أساليب في العمليات التنظيمية المختلفة تستثمر إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات في تقليص أثر اختلاف الوقت وتباعد

المسافات، وتحقيق مزيداً من الترابط بين أجزاء المنظمة، وبينها وبين عملاءها والمتعاملين معها [الموردين مثلاً]، وتنمية وتنشيط ذاكرة المنظمة وقدراتها المعرفية.

- تطوير أنماط جديدة من الهياكل التنظيمية المفلطحة ذات العدد الأقل من المستويات التنظيمية Flat Structures بالاعتماد على تدفق المعلومات عبر العمليات المختلفة كأساس لتصميم الهيكل المستند إلى المعلومات Information-Based. كما تتسم تلك الأنماط التنظيمية الجديدة بالحركة Mobility والانفتاح والاعتماد على الشبكات التي تربط فرق العمل، وتتمتع بمميزات الآنية Instantaneous في التعرف على المعلومات ومتابعة الأداء وتقييم الإنجازات لحظياً Online وفي الوقت الحقيقي Real Time.

- تطوير أعمال التخطيط والرقابة والتنسيق واتخاذ القرارات باستثمار تدفقات المعلومات والترابط بين عناصر المنظمة، والتحول بدرجات كبيرة إلى نماذج اللامركزية وتفويض السلطة وتوزيع عملية اتخاذ القرارات، وكذا تطبيقات نماذج إدارة موارد المشروع Enterprise Resources Planning Systems [ERP].

- تخفيض حجم الجهاز الإداري باختصار كثير من الوظائف التقليدية وتخفيض أعداد العاملين حيث تندمج تلك الوظائف والمعاملات من خلال قواعد المعلومات المشتركة وآليات الاتصال وتبادل المعلومات الحديثة، ويمس هذا التقليل بالأساس فئة الإدارة الوسطى اعتماداً على إمكانيات التواصل المباشر بين المنفذين والقيادات الإشرافية دون واسطة بفضل تقنيات الاتصالات والمعلومات والتي تحقق أيضاً توسيع وتنويع وتنشيط قنوات الاتصال، وابتكار أساليب جديدة في الاتصالات الإدارية تتخلص من قيود الوقت والزمان والمكان.

- الالتجاء إلى أساليب البيع والتسويق بالتعامل المباشر مع العملاء والتخلص من الوسطاء Disintermediation وكذا التعامل مع الموردين وإدارة سلسلة التوريد Supply Chain على أساس الترابط المعلوماتي .
- إنشاء علاقات إلكترونية بين أجزاء المنظمة المختصة بالإنتاج وتلك المختصة بالتسويق بما يسمح بتحقيق مستوى المخزون الصفري Zero Inventory وتفعيل الترابط المؤسسي وتفادي إهدار الوقت والموارد والطاقات الإدارية الناشئة من تكرار العمليات وتضارب القرارات نتيجة غياب أو تأخير المعلومات في بعض أجزاء المنظمة بما يتم في أجزائها الأخرى.
- تطبيق نظم الهندسة الموازية Concurrent Engineering في أنشطة التصميم والإنتاج وإدارة المشروعات واستثمار طاقات التفكير وتبادل الآراء والخبرات في الوقت الحقيقي دون انتظار بما يؤدي إلى الإسراع بتطوير المخرجات ودفعها إلى الأسواق.

2. استيعاب التقنية الجديدة والمتجددة:

يتبنى الفكر الإداري المعاصر «إدارة التقنية» Technology Management باعتبارها تقنية العصر، حيث تتعدد صور التقنية الجديدة ذات التأثير في عمليات الإنتاج والتوزيع وغيرها من أنشطة المنظمات، كما تتسارع عمليات التطوير والتجديد التقني ذاتها بفضل الاستثمارات المتزايدة التي تضخها الإدارة المعاصرة في عمليات البحوث والتطوير Research and Development، الأمر الذي يجعل «إدارة التقنية» في مقدمة اهتمامات الإدارة المعاصرة وتتمثل في شكل منظومة متكاملة لتخطيط وتوظيف وصيانة وتجديد وتطوير التقنية وما يرتبط بها من معلومات وبرمجيات ومتطلبات مادية وقدرات ومهارات بشرية.

ويستوعب الفكر الإداري المعاصر تأثيرات التقنية الجديدة في عمل المنظمات والإدارة ويستثمرها في خلق تيارات مستمرة ومتدفقة من المنتجات الجديدة،

وابتكار خامات ومواد جديدة مصنعة عالية الجودة رخيصة الثمن وفيرة العرض. كذلك يتبنى الفكر الإداري المعاصر الدور المهم للتقنيات الجديدة والمتجددة في ابتكار وتطوير وسائل وآليات ونظم للإنتاج تتسم بالسرعة والمرونة ووفرة الإنتاج وارتفاع الجودة، مما يتيح فرصًا وإمكانيات غير مسبوقة في تنويع الإنتاج وتطوير خطوط المنتجات وإدخال التنويعات اللانهائية في مواصفات السلع والخدمات التي تتقدم بها للسوق في أوقات قياسية وأسعار منخفضة يتوالى انخفاضها مع الارتفاع المتواصل في كفاءة وإنتاجية نظم الإنتاج الجديدة.

ويستهدف فكر «إدارة التقنية» الاختيار الواعي للتقنيات المناسبة وتشكيل الحزمة التقنية المتناسقة واستخدامها وتوظيفها بكفاءة ومرونة بما يحقق أعلى قيمة مضافة. وتتبنى منظومة الفكر الإداري المعاصرة أفكار دافيز⁽¹⁾ عن الخصائص الأساسية للتقنية في كونها تسمح بالإنتاج في أي وقت، وأي مكان، وتخفيض الاعتماد على الخامات الطبيعية، والاستجابة لطلبات الخاصة للعملاء مع التمتع بمزايا ووفورات الإنتاج الكبير في ذات الوقت

Any time, Any place. No matter, and Mass customization.

والمعنى أن الإدارة الجديدة تتعامل بمنطق التقنية الحديثة المتحررة من قيود الزمان والمكان وتباعد المسافات، وقيود نظم الإنتاج التقليدية، وشروط منتجي الخامات الطبيعية والتحكم في أسعارها وشروط بيعها.

وبذلك يؤكد الفكر الإداري المعاصر أن «إدارة التقنية» تتعدى مجرد شراء أو نقل التقنية، بل هي تتضمن عمليات مهمة ومكملة هي «تطبيع التقنية» أي تحقيق التوافق بينها وبين باقي عناصر المنظومة الإنتاجية، «تطوير التقنية» أي التجديد والإضافة والتنمية بالتحسين والرفع، و«تعميق التقنية» أي استخدام كافة إمكانيات وقدرات التقنية المتاحة إلى الحد الأقصى وتجنب بقاء أجزاء منها معطلة، ثم «تخليق التقنية» أي إنتاج تقنية جديدة تمامًا بالابتكار والاختراع.

(1) Stanley, M. Davis, Future Perfect, Addison Wesley, 1987.

كذلك يؤكد هذا الفكر الإداري المتجدد الأهمية القصوى للعناية بالموارد البشري وتوفير الفرص لإطلاق طاقاته الفكرية وقدراته الذهنية للابتكار والتطوير والاستخدام الأكفأ للتقنية والمحافظة على توازن تشكيلة المنتجات والعمليات والتقنيات. إن الاختيار الكفء للموارد البشرية في مجالات الإنتاج وتوفير التدريب المستمر والتمكين المناسب مع المسؤوليات المسندة إليها والنتائج المستهدفة من وراء استخدامها هي الضمانات الأساسية لتحقيق أهداف «إدارة التقنية» وتطبيق مفاهيمها وأساليبها.

3. التحول إلى التسويق والمعاملات الإلكترونية؛

ينطلق الفكر الإداري المعاصر من الحقيقة الأساسية أن نشأة المنظمات واستمرارها ونموها وكذلك اضمحلالها وانهارها وفنائها إنما تتحدد جميعاً بفعل قوى السوق، فالإدارة الجديدة تبدأ من السوق وتنتهي بالسوق، ومن ثم يكون الهدف الرئيسي للإدارة أن تؤمن لنفسها مركزاً تنافسياً في السوق من خلال تقديم منتجات أو خدمات للعملاء ترضي رغباتهم وتتفوق على ما يطرحة المنافسون. كذلك تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل في منظمة الأعمال الجديدة.

ولقد ساعدت تقنيات الاتصالات والمعلومات على التطور السريع في إمكانيات التعامل المباشر بين المنظمة وعملاءها، وبينها وبين المتعاملين معها من موردين وموزعين ووكلاء وغيرهم من عناصر سلسلة التوريد. وأصبح النمط الأكثر انتشاراً هو التعامل الإلكتروني عبر شبكة الإنترنت وكذا من خلال شبكات الإنترنت ومختلف وسائل التشبيك Networking التي تربط المنظمة بحلفائها وأعضاء حلقات التوريد الخاصة بها. إن التحول نحو نظم الأعمال الإلكترونية E-Business هو الأخطر من بين التوجهات الجديدة للإدارة بتأثير تقنيات الاتصالات والمعلومات. وقد ترتب على انتشار نماذج وأنماط التعامل الإلكتروني نشأة منظمات تخيلية Virtual Organizations لا توجد في الواقع

سوى على شبكة الإنترنت وإن كانت تحقق مستويات هائلة من التعاملات التجارية على المستويات المحلية والدولية.

وقد نما في السنوات الأخيرة التوجه نحو إحلال النظم الآلية في التعامل محل العمل البشري التقليدي وخاصة في مجالات إنتاج الخدمات التعليمية والتدريبية والعلاجية والترفيهية وغيرها حيث أصبح التعامل عبر الإنترنت هو الوسيلة الأكفأ والأرخص والأسرع - خاصة مع تقدم وسائل تأمين المعاملات .Security

وقد كان لهذا التحول نحو التعامل الإلكتروني آثاره الواضحة على هياكل المنظمات وتكوين الموارد البشرية بها وتطور تشكيل أصولها Assets حيث تزيد الآن أهمية الأصول الفكرية غير الملموسة Intangibles عن الأصول المادية الملموسة Tangibles في تكوين استثمارات المنظمات المعاصرة ومن ثم في تحديد قيمتها السوقية Market Value.

4. تعميق وتطوير مفاهيم المنافسة:

كان لتقنية المعلومات والاتصالات تأثيرها الواضح في تطوير مفهوم المنافسة وأساليب معالجة الإدارة لقضاياها حيث يصبح في مقدورها الآن التعامل بإيجابية مع القوى التنافسية من خلال الرصد المستمر والواعي لمصادرها الحالية والمحتملة، والإعداد الحاسم والشامل لمواجهةها. كما تدرك الإدارة الآن صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة نتيجة التغيرات الهائلة التي أصابت الأسواق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق وانهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وتحقق الأنية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أنحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية الإنترنت، وكذلك نتيجة اختفاء أو تضائل أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة. فتقنية المعلومات والاتصالات إذ تساعد المنظمة على تطوير قدراتها التنافسية، فهي تؤدي نفس الوظيفة للمنافسين،

ومن ثم فإن إدارة المنافسة تصبح الوسيلة الرئيسية للتعامل في الأسواق المتغيرة والمتقلبة باستمرار .

5. حشد واستثمار كل الطاقات:

تتيح تقنيات الاتصالات والمعلومات للمنظمات المعاصرة إمكانيات مهمة لحشد وتنسيق مختلف الموارد المتاحة لها بدرجة أكبر من الدقة والآنية، الأمر الذي يحقق التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية والمعلوماتية ويؤدي إلى مستويات أفضل من الأداء والإنجازات المتميزة. كما يتحقق من هذا التفاعل والتكامل تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية. وتساعد تقنيات الاتصالات والمعلومات في تيسير الرصد المستمر لحالات الموارد والطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة ومدى استخدامها، الأمر الذي يساعد في التخطيط لتجميعها وتنسيقها بما يحقق أقصى قدر من الإنجاز والمنافسة باستخدام جميع قدرات ومميزات المنظمة التنافسية Competition On Total Competencies.

وبفضل ما تتيحه تقنيات الاتصالات والمعلومات من إمكانيات يمكن للمنظمة - خاصة العاملة في أسواق متباعدة ومناطق جغرافية متنوعة - حشد مواردها البشرية والمعلوماتية والرصيد المعرفي المتراكم لديها في مختلف فروعها حتى وإن انتشرت في مختلف بلاد العالم.

6. إدارة الوقت باعتباره مورد رئيسي:

يلعب الوقت Time دورًا جديدًا ومؤثرًا في منظومة الفكر الإداري الجديد حيث تركز تقنيات الاتصالات والمعلومات نظم وأساليب العمل التي تتعامل في الوقت الحقيقي ومن ثم تقلل إلى حد بعيد تبديد الوقت وهو أغلى الموارد وأعلىها تكلفة حيث ينضب ولا يتجدد أبدًا عكس أغلب الموارد التي تتعامل معها الإدارة. وبذلك فقد تغير مفهوم «إدارة الوقت» إلى مفهوم الإدارة المستندة إلى الوقت Time-Based Management حيث لم تعد مهمتها مجرد جدولة العمل في أوقات معينة وتوزيع الوقت بين الاهتمامات المختلفة للمدير، بل

أصبحت الاستثمار المخطط للوقت بأبعاده الثلاثة - الماضي والحاضر والمستقبل - بأعلى كفاءة ممكنة وفي مجالات التوظيف التي تحقق أعلى قيمة مضافة وتخلق المنافع والقيم Values. وبذلك يكون منطق الإدارة المعاصرة هو العمل في الوقت On Time بمعنى حين يكون الأداء مطلوباً وليس قبل أو بعد ذلك Just In Time and Not Just in Case.

النموذج التطبيقي للإدارة المستندة إلى الوقت

باعتبار الوقت هو المحرك الأساسي للنشاط تم تطوير تقنيات واستحداث أنماط في الأداء وتهيئة الموارد البشرية وحتى العملاء والمتعاملين مع المنظمات للتوافق مع الفرص التي يتيحها الوقت للإدارة، من ذلك الأمثلة التالية:

- اتباع نظم العمل على مدار الساعة في كثير من المواقع الإنتاجية ومراكز تقديم الخدمات للعملاء 24x7.
- اتباع نظم العمل المتزامن Concurrent حيث تتم أنشطة متعددة في نفس الوقت والتنسيق بينها من خلال تبادل المعلومات آنياً باستثمار تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة، أي نبذ التتابع في الأداء Sequential والتحول إلى نظم الأداء ذات العمليات المتوازية Parallel بمعنى أن تتم أعمال وأنشطة مختلفة ومتكاملة في نفس الوقت. ويضيف إلى أهمية الأخذ بأسلوب التزامن ما طرأ من متغيرات جعلت المنافسة على الوقت Competition On Time وضرورة السبق في الوصول إلى الأسواق بالجديد من منتجات البحوث والتطوير. ويحقق التزامن في العمليات تفوقاً ملحوظاً في بتخفيض الوقت المستغرق في العمليات ومنع فترات الانتظار أو الحد منها..
- تطوير تقنيات التخطيط بأسلوب السيناريوهات التي تتعامل مع الزمن وترصد المتغيرات الفعلية لتوفيق أنشطة المنظمة حسب السيناريو الأكثر احتمالاً.

- تطوير نظم وآليات تخطيط موارد المشروع التي تربط كافة محاور العمل في المنظمة في قاعدة معلومات مركزية مشتركة بحيث يتم تعديل جميع المحاور آنياً مع كل تطور في أي منها.
- تطوير التنظيمات الهيكلية وأسس توزيع الصلاحيات واتخاذ القرارات لتقصير الفجوة الزمنية بين اتخاذ القرار وتنفيذه من ناحية، وكذا تقريب الوقت إلى أقرب حد ممكن بين تلقي طلب العميل والاستجابة له.
- تطوير النظم والعمليات المساعدة على الوصول إلى مستوى الزمن الصفري من خلال :
 1. توفير السلع والخدمات ذات القيمة للعملاء فور طلبهم لها وبما يحقق لهم المنافع المستهدفة فوراً Instant Value Alignment .
 2. التعلم الفوري والاستفادة الفورية بالمعلومات والخبرات التي تتحقق للمنظمة وأفرادها وتلك التي تحدث في المناخ المحيط Instant Learning .
 3. التكيف والتوافق الفوري مع المتغيرات وتعديل مواقف الإدارة وهيكلية المنظمة بسرعة Instant Adaptation .
 4. التنفيذ الفوري لما يتم تخطيطه من عمليات وإجراءات تهدف لتحقيق رغبات العملاء وتطبيق استراتيجيات المنظمة Instant Execution .
 5. الإدماج الفوري للموردين وشركاء سلسلة التوريد Supply Chain Partners في عمليات المنظمة وربطهم بأهدافها واستراتيجياتها.

7. استثمار رأس المال الفكري؛

بينت إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات وما تتيحه للمنظمات من فرص حجم التحدي الذي يواجه الإدارة المعاصرة في سعيها لاستثمار تلك الطاقات المعلوماتية والاتصالية من أجل تعظيم فرص تحقيق أهداف وغايات المنظمة. وقد تبينت الإدارة أن المورد البشري هو سبيلها لتحقيق تلك الغاية باعتباره في الأساس قدرة عقلية وإمكانيات فكرية ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات لا بد من استثماره وتوظيفه بشكل إيجابي في إدارة المعلومات أو الإدارة بالمعلومات».

ونتيجة الاهتمام المتزايد باستغلال وتوظيف التقنيات الجديدة في تنمية القدرات التنافسية للمنظمات، كان لا بد للإدارة من إعادة صياغة علاقاتها بالمورد البشري، ومن ثم تم الكشف عن مفاهيم جديدة تناسب وعصر المعلومات والاتصالات ومنها «رأس المال الفكري» Intellectual Capital و«رأس المال البشري» Human Capital و«عمال المعرفة» Knowledge Workers و«إدارة المواهب» Talent Management وكلها تركز على القيمة الخاصة بفكر البشر وقدراتهم الذهنية وإمكانياتهم في التعامل مع المشكلات واتخاذ القرارات، ومن ثم يصبح تفعيل نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار من أسس الإدارة الحديثة. وتحقيقاً للاستثمار الأحسن للطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للمورد البشري تبنت الإدارة المعاصرة منهجية جديدة تقوم على المفاهيم التالية:

- المورد البشري قادر على وراغب في المشاركة الفاعلة لحل مشكلات العمل وتطويره وتحمل مسؤولياته، مما يرتب أهمية فتح مجالات المشاركة وقنوات الاتصال لاستثمار تلك الطاقات.
- أهمية تكامل عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية لمنظمة الأعمال ومتطلبات تطويرها

- أهمية التزام جميع عمليات إدارة الموارد البشرية بقواعد ومعايير إدارة الجودة الشاملة.
- ضرورة تصميم استراتيجية لإعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية وإدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- ضرورة تطبيق مفاهيم وأساليب «إدارة الأداء» Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.
- أهمية وجدوى الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء.
- أفضلية تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها.

8. التركيز في المجالات ذات القيمة المضافة الأعلى؛

تتجه الإدارة المعاصرة إلى التركيز على الأنشطة ذات القيمة المضافة الأعلى وذلك لترشيد استثمار مواردها بما يعود عليها بأعلى العوائد، وتلجأ الإدارة إلى التخلص من الأنشطة الأقل في القيمة المضافة وتعهد بها إلى منظمات أخرى Outsourcing. وتتركز الأنشطة الأعلى قيمة مضافة في الأنشطة المعرفية ذات المحتوى الفكري Knowledge-Based ومن أمثلتها ما يلي:

- أعمال البحوث والدراسات وإعداد النظم والبرمجيات.
- أنشطة التطوير التقني بتطبيق آليات البحث والتطوير R&D.
- أعمال التسويق والترويج والمبيعات وعلاقات العملاء.
- أنشطة الاستشارات المالية، القانونية، الإدارية.
- أعمال التخطيط الاستراتيجي، المتابعة وتقييم الأداء.

- أعمال التصميم، ضبط الجودة، وتطوير المنتجات.

ويلاحظ أن ما يساعد المنظمة في التخلص من الأنشطة الأقل قيمة مضافة هو توفر تقنيات الاتصالات والمعلومات التي تجعلها على صلة مباشرة بالجهات التي يتم إسناد تلك الأنشطة إليها، ومن ثم يتحقق لها السيطرة عليها وكأنها لا تزال تباشرها بذاتها. ومن الأمثلة الشائعة الآن اتجاه كثير من المنظمات إلى التخلص من عمليات إدخال البيانات Data Entry وإسنادها إلى مؤسسات متخصصة حتى في بلاد خارجية - الهند على سبيل المثال -، بينما تتلقى ناتج العمل عبر البريد الإلكتروني.

9. الاتجاه نحو اللامركزية:

يميل الفكر الإداري المعاصر إلى تبني نمط الإدارة اللامركزية للأسباب التالية:

- مواجهة متطلبات انتشار منظمات الأعمال في مختلف الأسواق لمواكبة المنافسة واستثمار الفرص الناشئة عن العولمة واتساع الأسواق.
- مقابلة متطلبات التنوع في مجالات النشاط لاستثمار الموارد المتاحة وإرضاء العملاء وتقديم تشكيلات متنوعة من المنتجات والخدمات وأيضاً مواجهة المنافسين.
- حتمية توفير المرونة في اتخاذ القرار وسرعة الاستجابة إلى طلبات العملاء والتعامل مع شكاواهم، وتلك جميعاً من المتطلبات الأساسية للنجاح في المنافسة السوقية.
- استثمار ما تتيحه التطورات في تقنيات الاتصالات والمعلومات من إمكانيات لا محدودة لنقل وتبادل المعلومات وتحقيق التواصل المستمر بين عناصر المنظمات في جميع أنحاء العالم وبشكل آني.
- الاستفادة من طاقات وخبرات الهياكل البشرية من ذوي المعرفة، حيث لا يعود هناك مبرر لاتباع النمط المركزي في الإدارة الذي يحصر كافة الصلاحيات وعمليات اتخاذ القرار في قمة التنظيم.

- التوجه نحو تطبيق عمليات إعادة الهندسة وما يترتب عليها من تخفيض أعداد العاملين تأثير في دعم الاتجاه نحو اللامركزية.

الأنماط التنظيمية الجديدة المحابية للامركزية

تبلور الاتجاه نحو اللامركزية في أنماط تنظيمية جديدة منها:

- تقسيم المنظمة إلى عدد من الوحدات شبه المستقلة يطلق عليها «وحدات الأعمال الاستراتيجية» [Strategic Business Units (SBU)] تخصص كل منها بقطاع أو مجال من العمل ويكون للإدارة القائمة عليها حرية الحركة وحق اتخاذ القرار.
- التوسع في تكوين «فرق العمل ذاتية الإدارة» Self-Managed Teams والتي تتمتع بسلطات واسعة في إنجاز ما يعهد إليها به من مهام.
- انتشار مفهوم «التمكين» Empowerment ليدل على نمط تنظيمي يوفر للفرد القائم بالعمل مجال واسع من الصلاحية وحرية التصرف واتخاذ القرارات المناسبة لإنجاز المهام التي يختص بها، وتكون المحاسبة والمساءلة في جميع تلك الأنماط على أساس النتائج Management by Results .
- تخفيض عدد المستويات التنظيمية وتوسيع نطاق الإشراف والرقابة اعتماداً على الكفاءة الأعلى للعاملين ذوي المعرفة، والقدرات القيادية الأفضل للقادة الإداريين الجدد الذين يديرون بمنطق التوجيه من بعد والمحاسبة على النتائج.
- تصميم الهياكل التنظيمية المرنة Flexible والخفيفة Lean والرشيقة Agile والتي تتكيف مع تغير الظروف Adaptable، وفي جميع الأحوال يكون الهيكل التنظيمي أكثر تفلطحاً [نتيجة توسيع نطاق الصلاحية واللامركزية].

الفصل السادس

الاهتمامات والتوجهات الإستراتيجية للإدارة العولمية

مقدمة

نقدم في هذا الفصل عرضاً سريعاً للاهتمامات الإدارية الإستراتيجية التي تركز عليها الإدارة العولمية. وتعكس هذه الاهتمامات إدراك الإدارة العولمية معنى الظروف المحيطة التي أوجدتها حركة العولمة، وضرورات التعامل معها بإيجابية. وتنطلق اهتمامات الإدارة العولمية من سعي دائم وحرص أكيد على التميز والتفوق في مواجهة كافة الظروف والتحديات والضغوط التنافسية وتزايد توقعات العملاء ومختلف الأطراف من أصحاب المصالح ذوي العلاقة.

وتعتمد الإدارة العولمية على مبدأ مهم هو أن التميز والنجاح في استثمار الفرص ومواجهة المهددات لا يتحقق بالتمني أو بالتقليد، وإنما يتحقق بالتخطيط والإعداد وبذل الجهد وتحمل المشاق في سبيل التخلص من مفاهيم وموروثات إدارية لم تعد تواكب العصر، واستيعاب وتطبيق مفاهيم عصرية تنبع من طبيعة التحولات والأوضاع السائدة وتناسب مستقبل نظام الأعمال.

من جانب آخر، فإن هيكلية الإدارة الجديدة في عصر العولمة لا تقوم على منطق المدير الفرد أو «القائد» الإداري الملهم، بل هي تقوم على تكريس العمل الجماعي والمشاركة الكاملة من جميع أعضاء المنظمة في تحقيق أهداف المنظمة وضمان تواجدها واستمرارها ومحافظةها على ممرزها التنافسي. إن القائد الإداري الملهم مهما بلغت خبراته وقدراته الإدارية لا يستطيع بجهد وفكره المنفرد أن يحقق

النقلة الموضوعية في الفكر والتقنيات والهياكل والممارسات التي تتطلبها الإدارة في عصر العولمة بكل تعقيداتها، وإنما لا بد له من استقطاب تعاون ومساندة الهيكل البشري بالمنظمة واستنفار طاقاتهم الذهنية وقدراتهم الإبداعية، كما عليه استثمار العلاقات مع العملاء والمتعاملين مع المنظمة وإشراكهم في معركة العمل من أجل البقاء والاستمرار بنجاح وتميز.

وتمثل مجموعة الاهتمامات التي نعرضها في هذا الفصل اختيار من بين العديد مما يهتم به المديرون في المنظمات العولمية، وسيكون لكل منهم اختياراته الخاصة وفق أوضاع المنظمة التي يعمل بها وتقديره لإمكاناتها ورؤيته للواقع المحيط.

ومن المفهوم أن هذه الاهتمامات لا يتم الالتفات إليها بأسلوب تنابعي Sequential بل يجري مباشرتها بشكل متواز Concurrent حيث تتداخل وتتشابك العوامل والمتغيرات المتصلة بتلك الاهتمامات بحيث يصعب الفصل بينها والتعامل مع كل منها على انفراد.

مجال الاهتمام الأول - الفهم الواعي لدور الإدارة

تبدي الإدارة العولمية اهتماماً كبيراً بتوضيح ماهية دور الإدارة والمهام المتوقعة منها في ظل ظروف عدم التأكد والمتغيرات المستمرة وتعقد العوامل والقوى ذات التأثير على أداء وفرص المنظمات في البقاء. وتهتم الإدارة العولمية بتوضيح تلك المفاهيم ليس فقط لأعضاء فريق الإدارة العليا ولكن لجميع العاملين في المنظمة سعيًا لتكوين ثقافة تنظيمية متناغمة، وحشدًا لجهود وطاقات العاملين ذوي المعرفة. وتتمثل المفاهيم الإدارية المطلوب تعميقها فيما يلي:

1. أن نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها في تحسين مركزها التنافسي ليس فقط مسؤولية القيادة العليا، ولكنها مسؤولية مشتركة بين جميع القيادات على كافة المستويات التنظيمية.

2. أهمية مشاركة كافة أعضاء المنظمة في تجلية الرؤية المستقبلية والرسالة الإستراتيجية للمنظمة التي تعبر عن غاياتها وتبرر وجودها والنتائج الأساسية التي تسعى لتحقيقها.
3. أن الإدارة العليا وبمشاركة القيادات على مختلف المستويات مهمة ومسئولة عن تصميم وتفعيل إستراتيجيات وسياسات واضحة مبنية على الدراسة الواعية والإحاطة المتجددة بظروف السوق وتوقعات العملاء وإمكانيات المنظمة ومواردها.
4. لا يكفي التخطيط استناداً إلى معلومات تم الحصول عليها، ولكن من المهم الرصد الصحيح والتقويم الموضوعي للأوضاع والظروف المحيطة بالمنظمة، والموارد المتاحة لها والنظم المعمول بها، لضمان توافق توجهات المنظمة واختياراتها مع الفرص القابلة للاستثمار في السوق وما يتوفر لها من قدرات وموارد.
5. إن الإدارة العليا وفريق الإدارة التنفيذية مسئول عن تنمية علاقات المنظمة بكافة الأطراف ذوي العلاقة والاستثمار الإيجابي لتلك القطاعات وتوظيفها لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.
6. تلعب الإدارة العليا والقيادات التنفيذية دوراً مهماً في التصميم السليم والإدارة الفعالة للعمليات Processes بالمنظمة في قطاعات ومستويات النشاط المختلفة، وتعميق الاعتماد على منهجية إدارة العمليات Process Management لتأكيد التوافق والتناسق والتفاعل البناء بين أنشطة المنظمة، وضمان قدرتها على تحقيق توقعات العملاء الخارجيين والداخلين المستفيدين المرتبطين بها.
7. من المهام المحورية في المنظمات المعاصرة أن تهتم الإدارة العليا بالتوظيف الصحيح للمعلومات وبناء النظم الكفيلة بإنتاجها ومعالجتها وتدوالها

وتحديثها بما يسهم في دعم ومساندة اتخاذ القرارات على كافة المستويات وفي جميع الأغراض.

8. تتزايد فرص المنظمة في البقاء والنمو والاستمرار بالتركيز على تحقيق النتائج المتوازنة لكافة أصحاب المصلحة Stakeholders وضمان العدالة في توزيعها حسب المساهمات التي يقدمها الأطراف المشاركين في عمليات المنظمة.

9. إن استثمار فرص التعلم والتطوير التنظيمي والاستفادة من الخبرات والتجارب واجب رئيسي على الإدارة العليا تأكيده بما يمنع تكرار الأخطاء والسلبيات ويسهم في بناء ودعم ثقافة تنظيمية منفتحة Transparent تركز الإبداع والابتكار وتحايي التنافس الفعال من أجل التميز.

مجال الاهتمام الثاني - الفهم المتجدد للمناخ المحيط

تعيش المنظمات في إطار مناخ يحيط بها ويمدها بالموارد ويفرض عليها القيود، كما يستقبل مخرجاتها من سلع وخدمات وأفكار وتقنيات. ويمثل الفهم الصحيح والمتجدد للمناخ المحيط واحداً من أهم اهتمامات الإدارة في المنظمات العولمية حيث انتهت الأفكار السابقة التي كانت تنصب في اتجاه قدرة المنظمات على الاكتفاء بإمكانياتها الذاتية والانعزال عن المناخ المحيط، ونشأت أفكار جديدة تؤكد على ضرورة تعايش المنظمات مع هذا المناخ الخارجي والتفاعل معه بإيجابية لضمان استمرارها والاستفادة مما به من فرص ومزايا، وكذا التحوط لما يثور به من متغيرات ومهددات ومخاطر قد تؤدي بالمنظمة إلى الانهيار.

إن الاهتمام بدراسة وفهم المناخ المحيط يتيح لإدارة المنظمة الكشف المبكر عن الفرص التي يمكن للمنظمة استثمارها للوصول إلى قطاعات أرحب من السوق وتحقيق تفوق على المنافسين، وكذلك التعرف المبكر عن مصادر الخطر والتهديد التي يمكن أن تمس المنظمة وتوقعها عن تحقيق أهدافها، أو تهدد وجودها في ذاته،

وإطلاق طاقات البحث عن بدائل للتعامل معها والتغلب عليها أو تحييد آثارها وتخفيفها إلى أدنى حد ممكن.

من جانب آخر، تتمكن الإدارة من مباشرة عملية التخطيط الاستراتيجي في ضوء التوقعات المحتملة للمتغيرات في المناخ وما يمكن أن تفضي إليه من تحولات اقتصادية أو تقنية وغيرها ذات التأثير على عمليات المنظمة في المستقبل، وكل ذلك يحفز الإدارة على البحث في إمكانيات وموارد المنظمة والتعرف على درجة الاستفادة منها والعمل على رفع كفاءة استخدامها وإعادة صياغة نظم وقواعد التعامل معها لتعظيم إنتاجيتها بالنظر إلى الفرص القائمة في المناخ أو المحتمل تواجدها، وبالنظر إلى ما يفعله المنافسون. كما تكون الإدارة أكثر تحفزاً وإقداماً على الدراسة المستمرة والدقيقة لما تقدمه للمناخ من مخرجات [سلع أو خدمات] وأساليبها في توصيلها لفئات المستفيدين منها، ومدى الكفاءة في مقابلة طلبات وتوقعات هؤلاء المستفيدين، ومدى قدرتها على سبق المنافسين في هذا المجال.

ويمثل التعرف على ظروف المناخ المحيط مصدرًا لتوفير المعلومات المتجددة التي تتيح للإدارة مباشرة التقويم الذاتي Self-assessment للعمليات سواء على المستوى المؤسسي أو لقطاعات أو مستويات معينة داخل المنظمة وذلك بإجراء المقارنات مع المنافسين وغيرهم من المنظمات التي تصنف على أنها في مرتبة التميز Best-practice، كذلك توفير أسس متجددة لتقويم منتجات المنظمة والنتائج التي تحققها لمختلف أصحاب العلاقة بالقياس إلى المستويات المعلن عنها في أوساط المنافسين وغيرهم من الجهات المعنية برصد المراكز التنافسية والنتائج المالية للمنظمات المختلفة، وحركة أسعار الأسهم في الأسواق والتي تدل على ثقة المتعاملين في المنظمة ذاتها وتقويمهم لقوتها التنافسية واحتمالات نجاحها ونموها في المستقبل.

مجال الاهتمام الثالث- الإحاطة التامة بظروف المنظمة الذاتية

المنظمة هي البوتقة التي تنصهر فيها مجموعات الموارد المادية والبشرية والتقنية والمعلوماتية التي تغذي العمليات وتفرز المنتجات من سلع وخدمات وتنتج عنها في النهاية الأرباح والفوائد المختلفة لأصحاب المصلحة. ومن أهم ما تهتم به الإدارة التأكد من سلامة تكوين المنظمة وتوافق عناصرها وتوازن أجزائها وتواصل تاريخها للاستفادة من الخبرات والتجارب. ومن ثم يصبح من المهم إيجاد نظام بالمنظمة للكشف الدوري والتقييم المستمر لكفاءة تكوينها الذاتي وتناسق ما بها من عناصر وأجزاء وسلامة وإيجابية استخدام مواردها وتوظيفها فيما ينتج أعلى قيمة مضافة ممكنة.

إن غاية الإحاطة بظروف المنظمة هي أن تتعرف الإدارة - عن قرب وباستمرار - على أوضاعها الذاتية وتحيط بما يجري فيها من أنشطة وما يستهلك من موارد وما يتحقق من نتائج. إن هذا الاهتمام ترجمة لمبدأ «اعرف نفسك» الذي يجب أن يبدأ به أي كائن مهمة تطوير ذاته وتحسين فرص استفادته مما يحيط به من أوضاع.

وكما هو شأن نظام دراسة وفهم ومتابعة أوضاع المناخ الخارجي، يتبلور نظام دراسة ومتابعة وتقويم عناصر المناخ الداخلي للمنظمة في كونه في الأساس نظام للمعلومات Information System يتم تشغيله على التوازي Simultaneously مع كافة نظم العمل الأخرى بالمنظمة لإنتاج تدفق من المعلومات تصف كل عناصرها وتهيئ القدرة على قياس كفاءتها وتقويم إنجازاتها بالقياس إلى الخطط والبرامج والمعدلات المحددة، وكذلك بالقياس إلى نتائج التعرف على ممارسات الآخرين في المنظمات المماثلة أو المنافسة.

1. رصد الموارد:

وتتبلور اهتمامات الإدارة في هذا المجال برصد وتدقيق ما يتاح للمنظمة من الموارد البشرية من حيث الأعداد والتخصصات ومستويات الأداء، والتعرف

على ما يلحق الهيكل البشري من تغييرات وما يتمتع به من قدرات وطاقات ذهنية ومعارف ومهارات ومدى توظيفها في الأعمال المناسبة.

وتمثل الموارد المادية مجالاً مهماً لاهتمام الإدارة العليا، لإدراك كل ما يتاح للمنظمة من تجهيزات آلية ومعدات ومبانٍ ووسائل نقل وغيرها من الأصول الإنتاجية. والهدف دائماً من وراء رصد تلك الأصول هو تبين مدى استثمارها بما يحقق عوائد تبرر استمرار تملك المنظمة لها. وتكشف تجارب كثير من المنظمات أن هذا العنصر يمثل واحداً من أكبر مصادر هدر الأموال وتبديد الموارد حيث تتراكم كثير من تلك الأصول وهي معطلة وتفقد قيمتها نتيجة التقادم وعدم الصيانة.

وبنفس المنطق تهتم الإدارة العليا بمتابعة الموارد المالية، وتشمل رؤوس الأموال والنقدية المتاحة بالبنوك ومستحقات المنظمة لدى عملائها وغير ذلك من أموال قابلة للاستخدام في العمليات. ومحل اهتمام الإدارة هو تحريك هذه الأموال وتثميرها في مجالات نشاط المنظمة الرئيسة، كما تسعى في أحيان كثيرة إلى تكوين محفظة استثمارية متنوعة تفادياً لمخاطر التركيز وتقلبات الأسعار المفاجئة وغير ذلك من مخاطر.

وتحتل التقنيات في المنظمات المعاصرة أهمية كبرى، مما يجعل الإدارة العليا تولي اهتماماً فائقاً بحصرها والتأكد من استخدامها وصيانتها بانتظام حتى تنتج الفوائد المستهدفة، كما يكون الرصد أيضاً بهدف تقويمها وتحديثها.

وتتفوق المنظمات العولمية بمدى استخدامها للموارد المعلوماتية، وتهتم ببناء النظم الكفيلة بتنظيم ما يتراكم من معلومات تنتج أثناء تنفيذ عمليات المنظمة، وكذا ما تتحصل عليه من معلومات خارجية. وهدف الإدارة هو الكشف عن تلك الثروة المعرفية وتبين مدى توظيفها في اتخاذ القرارات وتوجيه العمليات وتطويرها من جانب، ومدى تنظيمها وتحديثها من جانب آخر.

وحيث لا تعمل المنظمات في فراغ أو في عزلة عن غيرها من منظمات ومؤسسات المجتمع، تبدي الإدارة في المنظمات العولمية اهتماماً ملحوظاً بالعلاقات والروابط مع هيئات المناخ المحيط، وتشمل علاقات المنظمة بكافة الأطراف المتعاملين معها في المناخ المحيط من المنظمات المماثلة، الموردين، الموزعين، الوكلاء والممثلين التجاريين، المصارف وهيئات التمويل، والجهات الحكومية المختلفة وغيرها من مؤسسات ذات أهمية لعمليات المنظمة. والقصد أن تبين الإدارة من وراء هذا الحصر مدى اهتمامها بتكوين تلك العلاقات ودرجة الاستفادة منها في تيسير أعمال المنظمة وتحقيق أهدافها، واحتمالات تطويرها لتتحول إلى أنواع من التحالف الإستراتيجي.

وكذلك تهتم الإدارة بالتعرف على مصادر الخبرة والمعرفة المتخصصة وتبين الجهات التي يمكن أن تستمد منها معلومات وتقنيات وتجد لديها حلولاً علمية وتقنية لما قد تواجهه من مشكلات، كما تستكشف مدى متانة العلاقات مع تلك المصادر وكيفية تنميتها وتوثيقها لتحقيق مصالح ومنافع مشتركة.

2. رصد العمليات؛

تهتم إدارة المنظمة العولمية بالتعرف على ما يجري بها من العمليات سواء المحورية أو المساندة لتبين قدراتها Process Capability أي إمكانية أن تحقق مواصفات المنتجات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين]، ومن ثم التعرف على مجالات التحسين والتطوير في تلك العمليات. وقد يكون ناتج الرصد والتقويم هو إلغاء أو دمج العمليات بتأثير منهجية إعادة الهندسة Process Reengineering.

3. رصد المخرجات؛

ويهدف رصد المخرجات إلى التعرف على مدى اكتمال تشكيلة المنتجات من السلع والخدمات الموجهة للسوق ونتائج العمليات الموجهة للاستخدام الذاتي بواسطة العملاء الداخليين بالمنظمة وتوافقها مع متطلبات العملاء

[الخارجيين والداخليين بحسب الأحوال]، ومدى اقتناع العملاء ورضاهم عما تقدمه لهم المنظمة من مخرجات. وبالتالي تتحدد مداخل ومجالات التطوير والتحسين في تشكيلة المخرجات. إن غاية أي منظمة إنتاج مخرجات في شكل السلع أو الخدمات التي يرغبها السوق ويوافق عليها العملاء ويقبلون عليها. لذا يصبح من المحتم أن تتعرف الإدارة العولمية على مدى توافق منتجاتها مع متطلبات الأسواق العالمية المختلفة والمتنوعة، واتخاذ التدابير اللازمة لتوفير مخرجاتها مع طبيعة وخصائص كل سوق، في نفس الوقت الذي تحاول فيه طرح منتجات عالمية يقبل عليها المستهلكون في جميع الأسواق بغض النظر عما بينهم من اختلافات [نموذج البيسي كولا، الكوكا كولا، النسكافيه...].

مجال الاهتمام الرابع - استكمال البناء الإستراتيجي

في ضوء نتائج دراسة المناخ المحيط والتعرف على الأوضاع الذاتية للمنظمة تكون الإدارة في موقف أفضل يسمح لها بالشروع في تكوين توجهاتها الإستراتيجية [أو تعديلها وتطويرها]. ويقصد بالبناء الإستراتيجي تلك المجموعة من القرارات والاختيارات الحاسمة التي تشكل توجه المنظمة ومسيرتها المستقبلية، وتحكم اختياراتها في كافة ما يعرض لها من أمور. ويضم البناء الإستراتيجي العناصر الرئيسة التالية:

1. رسالة المنظمة Mission:

وهي الغاية أو الغايات الكبرى التي قامت المنظمة من أجل تحقيقها، والأثر المهم الذي تسعى إلى تأكيده في مجتمع الأعمال والبيئة المحيطة بصفة عامة. مثال ذلك حينما أنشأ طلع حرب بنك مصر كانت الرسالة واضحة وعميقة «تصير الاقتصاد المصري وتخليصه من السيطرة الأجنبية». ومن أسف أن كثيراً من منظماتنا لا تولي هذه الناحية الاهتمام الجدير بها، بل هناك من يردد أن تلك أمور أكاديمية لا تفيد واقع العمل الإداري في المنظمات وهو قول ينم عن غياب الإدراك بأهمية التوجهات الإستراتيجية في قيادة المنظمات وتوجيه عملياتها وتصويب علاقاتها

بالمناخ المحيط. ويصير صياغة رسالة المنظمة انطلاقاً من معرفة عميقة بالأسباب الداعية إلى إنشاءها والنتائج الأساسية التي يبتغيها مؤسسوها. ولعله من المفيد الاطلاع على نماذج من الرسائل التي تعمل بعض المنظمات الشهيرة على تحقيقها وتحرص على إعلانها للكافة سواء من العاملين بها أو المتعاملين معها. إن رسالة المنظمة هي توضيح لشخصيتها وهويتها وتعريف بتوجهاتها، فضلاً عن كونها أساس بناء إستراتيجياتها وسياساتها وخططها وبرامج عملها. ويستطيع مديرنا الذكي مراجعة رسائل تلك المنظمات بزيارة مواقعها على شبكة الإنترنت ومنها مثلاً نقلنا النماذج التالية لرسالة بعض الشركات المعروفة:

Federal Express

«FedEx is committed to our People-Service-Profit Philosophy. We will produce outstanding financial returns by providing totally reliable, competitively superior, global, air-ground transportation of high-priority goods and documents that require rapid, time-certain delivery.»

Saturn

«Our mission is to earn the loyalty of Saturn owners and grow our family by developing and marketing U.S.-manufactured vehicles that are world leaders in quality, cost, and customer enthusiasm through the integration of people, technology, and business systems.»

Westin Hotels and Resorts Mission:

«In order to realize our Vision, our Mission must be to exceed the expectations of our customers, whom we define as guests, partners, and fellow employees.

We will accomplish this by committing to our shared values and by achieving the highest levels of customer satisfaction, with extraordinary emphasis on the creation of value. In this way we will ensure that our profit, quality and growth goals are met.»

2. الرؤية Vision:

ويقصد بها الصورة التي تريد المنظمة أن تحققها لنفسها في المستقبل. أي هي المركز المستقبلي المستهدف للمنظمة في نطاق السوق أو الصناعة أو مجتمع الأعمال بشكل عام. انظر مثلاً كيف ترى مجموعة فنادق Westin نفسها:

«Year after year, Westin and its people will be regarded as the best and most sought after hotel and resort management group in North America.»

وتمثل الرؤية عنصراً مهماً في البناء الإستراتيجي للمنظمة إذ تكون بمثابة الضوء المرشد الذي تتجه إليه المنظمة بأمل الوصول إلى النتائج المستهدفة. ومن ثم تكون الرؤية [بالتكامل مع الرسالة] أساس المفاضلة والاختيار بين الأهداف ومجالات النشاط وبدائل المنتجات والأسواق وغيرها مما يعرض للمنظمة من أمور تحتاج إلى الموازنة بينها واختيار الأفضل لها.

3. الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives:

وتعبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تمس المنظمة كلها وتشترك في تحقيقها أغلب أو كل قطاعاتها ومستوياتها. وليس المعنى أن تتحدد تلك الأهداف في صيغة الشعارات التي ترددها كثير من دوائر الإدارة في منظماتنا من نوع «تنمية الصادرات»، «تطوير الإنتاج»، «رفع كفاءة العاملين» وغيرها من العبارات المرسلة التي يصعب الاعتماد عليها كأساس لعمل يؤدي إلى تميز المنظمة. ولكن القصد أن تتحدد الأهداف الإستراتيجية في صورة كمية قابلة

للقياس، فضلاً عن كونها محددة الأجل والنطاق الجغرافي. ومن مثل تلك الأهداف الإستراتيجية أن تسعى المنظمة إلى تنمية صادراتها إلى أسواق محددة مستهدفة شرائح بعينها من المستهلكين وتحقيق نسب محددة من اختراق السوق Market Penetration بما يؤدي إلى تحقيق أرقام مستهدفة من الصادرات تعود على المنظمة بمعدلات ربح محسوبة. الأمر كله يقع إذن في دائرة التحديد الكمي الذي يجعل للأهداف الإستراتيجية معنى واضح في أذهان العاملين، وتكون الإدارة على بينة من مدى تحققها بإعمال أدوات القياس وآليات المتابعة والتقييم.

وتعتبر الأهداف الإستراتيجية عن النتائج العامة التي تريد المنظمة تحقيقها ويأتي في مقدمتها بالنسبة لمنظمات الأعمال :

1. الأرباح معبر عنها عادة في صورة رقمية كنسبة من الإيرادات،
 2. العائد على الاستثمار ويعبر عنه كنسبة من إجمالي الاستثمارات الموظفة في المنظمة Return on Investment [ROI]، أو نسبة من رأس المال Return on Capital [ROC] أو نسبة من رأس المال المملوك لأصحاب المنظمة Return on Equity [ROE]، أو نسبة من قيمة الأصول Return on Assets [ROA] وهكذا،
 3. نمو المنظمة Growth ويقاس عادة بزيادة المبيعات بمعدلات متعالية، أو زيادة حصة المنظمة في السوق، أو نمو معدلات الأرباح وزيادة القيمة السوقية لأسهم المنظمة، وفي النهاية ارتفاع القيمة السوقية للمنظمة ككل .
- وبشكل عام، فإن الأهداف الإستراتيجية للمنظمة تتصل عادة بإنتاج القيم والمنافع لأصحاب المصلحة الأساسيين فيها وهم أصحاب رأس المال، العملاء، والعاملين. وتتعاون جميع قطاعات المنظمة ومستوياتها التنظيمية في تحقيق تلك الأهداف، كما تنعكس آثارها عليها جميعاً.

مجال الاهتمام الخامس - إقامة نظام للتخطيط الإستراتيجي

Strategic Planning

يمثل التخطيط الإستراتيجي اللبنة الأساسية في البناء الإستراتيجي للمنظمة، وهو آلية ترجمة الرؤية المستقبلية إلى نتائج قابلة للقياس Measurable Results، وتفعيل وتحقيق الأهداف الإستراتيجية ورسالة المنظمة. ويتبلور نظام التخطيط الإستراتيجي في إنتاج مجموعة الخطط Plans التي تستهدف نقل المنظمة من موقفها الحالي إلى الموقف المستهدف بحسب طبيعة الظروف الخارجية والأهداف الإستراتيجية التي تم تحديدها.

ويمثل التخطيط الإستراتيجي محوراً رئيساً في منظومة الفكر الإداري المعاصر باعتباره مدخلاً إدارياً شاملاً لتحقيق طفرات إستراتيجية في أداء المنظمة Strategic Breakthrough من خلال التفعيل المنظم لطاقات المنظمة لتحقيق إنجازات إستراتيجية طبقاً للأولويات التي تحددها الإدارة .

وانطلاقاً من البناء الإستراتيجي للمنظمة [الرسالة، الرؤية، الأهداف والتوجهات الإستراتيجية، السياسات المعايير]، يتخذ التخطيط الإستراتيجي شكل عملية متكاملة ومستمرة تتضمن خطوات رئيسة تشمل:

1. تحليل المتغيرات في المناخ المحيط، والكشف عن الفرص والمهددات سواء الظاهرة فعلاً أو المحتملة. وكذلك تحليل المناخ الداخلي للمنظمة ورصد الموارد والقدرات والطاقات المتاحة ومدى استثمارها، وبيان القيود والمعلوقات ونقاط الضعف وتأثيراتها على الأداء.

2. اختيار الأولويات الحيوية Vital وهي تمثل الفجوات بين مستوى الأداء والإنجاز المستهدف في مختلف قطاعات المنظمة وبين مستوى الأداء والإنجاز الفعلي.

3. تصميم خطة متكاملة تستهدف توظيف الموارد المتاحة لتحقيق إنجازات محددة أخذًا في الاعتبار الظروف الخارجية والداخلية التي تعمل المنظمة في إطارها.

4. تنفيذ الخطة، وذلك بتحديد المسؤوليات عن جوانب التنفيذ المختلفة، وإسناد المهام للقائمين بالتنفيذ، وتوفير الموارد والصلاحيات المناسبة ليتمكنوا من تنفيذ المهام المسندة إليهم.

5. المتابعة الفعالة والنشطة للتنفيذ، بهدف قياس مستويات الأداء الفعلي ومدى اتفاقها مع المعايير والأهداف المحددة في الخطة، والكشف عن احتمالات الانحراف وقصور الإنجازات، والكشف عن أي متغيرات تكون قد تمت بعد اعتماد الخطة وتبين آثارها على احتمالات تحقق الخطة المعتمدة.

6. تقويم النتائج والإنجازات، والغرض الحكم على ما تحقق فعلاً من قيم Values وآثار Outcomes ومقارنتها بما كان مستهدفاً.

7. تطوير الخطط والبرامج في ضوء نتائج المتابعة والتقييم للعمل على مواكبة المتغيرات وتلافي أسباب القصور في الأداء واستثمار وتفعيل أسباب القوة والتميز.

وتتبلور غايات نظام التخطيط الاستراتيجي في المنظمات المعاصرة في ترجمة الرؤية المستقبلية Vision إلى نتائج قابلة للقياس Measurable Result، وتوجيه وقيادة الموارد المتاحة للمنشأة لإغلاق الفجوات الاستراتيجية Strategic Gaps.

مجال الاهتمام السادس - إقامة نظام لتقويم الأداء المؤسسي

Corporate Performance Evaluation

يستكمل البناء الاستراتيجي للمنظمات العولمية بإقامة نظام حركي وفعال لتقويم الأداء الشامل يوفر للإدارة معلومات سريعة ومستمرة ومتجددة عن

مستويات ومعدلات الأداء الفعلي في جميع عمليات المنظمة واتجاهات التطور المتوقعة ومدى توافقه مع أهداف الخطة الإستراتيجية.

لقد نشأ الاهتمام بتطوير نموذج أشمل لتقويم أداء المنظمات نتيجة القصور في نظم التقويم الشائعة بسبب اعتمادها على تقييم النتائج المالية للمؤسسات باعتبارها مجال التقييم الوحيد، وإهدار جوانب أخرى مهمة في أداء المنظمات، فضلاً عن أن الانحصار في تقييم النتائج المالية عن فترات ماضية لا يعكس بالضرورة الظروف الحاضرة أو التطورات المستقبلية، بالإضافة إلى التأخير في الكشف عن مشكلات الأداء ومن ثم افتقاد القدرة على منع الأخطاء والمشكلات قبل وقوعها. إن نظام تقييم الأداء المؤسسي باعتماد فقط على النتائج المالية لا يوفر المعلومات اللازمة للإدارة عن جوانب الأداء المتعددة في التوقيت السليم بما يسمح لها باتخاذ القرارات الضرورية لعلاج أزمات ومشكلات الأداء ومنع تكرارها.

وقد تأكد عدم كفاية تقييم النتائج المالية للحكم على كفاءة الأداء المؤسسي بعد ما أوضحت ظروف العولمة وعصر المعرفة أهمية الأصول غير الملموسة للمنظمات والتي تزيد أهميتها الآن عن الأصول المادية الملموسة فضلاً عن عدم وجود معايير لقياسها ضمن النظم المحاسبية والمالية التقليدية. وفي ضوء تلك الاعتبارات اتجه الفكر الإداري المعاصر لتطوير نظم لتقويم الأداء تراعي المتطلبات التالية:

1. أهمية الرصد والتقويم الفعال للنتائج التي تحققها المنظمة ومدى توازنها من وجهة نظر أصحاب المصلحة Stakeholders.
2. الرصد والتحليل والتقويم الفعال لمدى تكامل وتناسق عمليات المنظمة وقدرتها على إنتاج السلع والخدمات التي ترضي العملاء [الخارجيين والداخليين] وتستجيب لمتطلباتهم.
3. الرصد والتقويم الفعال لأساليب استخدام الموارد المتاحة للمنظمة وكفاءة الإدارة في توظيفها بما يحقق الغايات والأهداف المرجوة.

4. الرصد والتقييم المستمر لكفاءة المنظمة في بناء واستثمار العلاقات مع أطراف المناخ المحيط ممن تعتمد المنظمة على مساندتهم في تحقيق أهدافها.

5. تقويم ما تقوم به المنظمة من أنشطة البحوث والتطوير ومدى الاستفادة من نتائجها، ودرجة انفتاح المنظمة للتعلم من خبرات وتجارب الآخرين وقدرتها على تهيئة ثقافة تنظيمية محابية للتعلم واستثمار مصادر المعرفة الداخلية والخارجية.

إن هدف الإدارة المعاصرة الرئيسي أن تحقق الربط والتوافق بين أوضاع وظروف ومتطلبات المناخ الخارجي وبين إمكانيات وفعاليات المنظمة وما يجري في مناخها الداخلي. ولا يمكن تحقيق هذه الغاية دون التعرف المتواصل على ما يتحقق من أداء وإنجازات ومدى التوافق بين ما يجري داخل المنظمة من عمليات وبين المتغيرات الخارجية. لذا كان من الضروري أن يكون نظام التقييم المؤسسي الشامل قادرًا على إنتاج مؤشرات تدل على اتجاهات الأداء وتطوراته المستقبلية يمكن مقارنتها بأهداف الأداء المخططة ومستوياته المحققة لمتطلبات المناخ الخارجي [السوق، العملاء، المنافسين...]، وبالتالي تستطيع الإدارة إعادة توجيه الأداء حال وضوح اتجاهه للانحراف عن المسار الصحيح. وبذلك يكون نظام التقييم أقرب إلى عملية المتابعة والتصحيح المستمر لمسار الأداء منه إلى فكرة الرقابة والفحص بعد انتهاء الأداء.

وقد تطورت في السنوات الأخيرة تقنيات تعتمد عليها الإدارة الآن لتقييم الأداء المؤسسي تربط بين الاعتبارات التخطيطية ومنطق الإدارة الإستراتيجية ومتطلبات تقييم أداء المؤسسة على محاور متعددة Multidimensional من أهمها «بطاقة تقييم الأداء المتوازنة» التي ابتكرها⁽¹⁾ Kaplan and Norton في مقال نشر بمجلة Harvard Business Review في العام 1992 وقد أثار المقال اهتمامًا واسعًا وتطورت الفكرة لتصبح أحد أهم تقنيات الإدارة المعاصرة.

(1) Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Balanced Scorecard, Boston, Massachusetts: 1996.

ويقدم هذا النموذج تقويماً لأداء المنظمة يتلافى أوجه القصور في نظم التقويم التقليدية السابق بيانها حيث يتميز بالارتباط باستراتيجية المنظمة، حيث تتم ترجمة رسالة المنظمة واستراتيجيتها إلى أهداف ومقاييس في أربع مجموعات تشكل أساس عملية التقويم، وبالتالي يتحقق التوازن بين النتائج المستهدفة ومحركات الأداء للوصول إلى تلك النتائج:

1. التقويم من وجهة نظر العملاء الخارجيين The Customers Perspective
ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- كيف يرى العملاء المنظمة ومدى رضائهم عن خدماتها لهم؟ .
- هل نجحت المنظمة في مواجهة المنافسين؟ .
- هل يتوقع استمرار المنافسين في السوق مع المنظمة؟ .

2. التقويم المالي The Financial Perspective ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- هل حققت المنظمة المنافع والنتائج التي ترضي أصحاب المال؟
- موقف المنظمة في سوق المال؟

3. تقويم العمليات Internal Business Processes Perspective ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- ما هي مصادر القوة والضعف في العمليات الداخلية بالمنظمة؟
- ما هي مجالات التحسين والتطوير في العمليات؟
- كيف يتم ترشيد التكاليف؟
- ما هي العمليات المحورية Core Competencies ومدى قدرتها على الوفاء بمتطلبات العملاء وميزاتها التنافسية؟ .

4. تقويم التعلم والنمو Learning and Growth Perspective ويهتم هذا البعد بتقويم الأمور التالية:

- كيف يمكن زيادة القيمة المضافة؟

- هل لدى عناصر المنظمة القدرة على الابتكار؟
- كيف يتم بناء وتنمية الميزة التنافسية؟
- هل لدى عناصر المنظمة القدرة على التعلم؟

وقد حدث تطور جديد في طرح هذه التقنية وذلك بتأكيد الروابط بين فكرة «بطاقة تقييم الأداء المتوازنة» وبين البناء الإستراتيجي للمنظمات حيث يؤكد Kaplan و Norton في كتاب آخر⁽¹⁾ أن بطاقة تقييم الأداء المتوازنة هي الأداة المثلى لمساعدة الإدارة في تحقيق أهم هدفين لها وهما التوفيق Alignment بين عناصر المنظمة وتنسيق جهودها في اتجاه الأهداف الإستراتيجية، والتركيز Focus على عناصر الأداء المحققة للأهداف الإستراتيجية والمتوافقة مع متطلبات المناخ الخارجي، ومن ثم تحولت «البطاقة» من مجرد أداة لتقويم الأداء المؤسسي متعدد الأبعاد إلى أداة للإدارة الإستراتيجية حققت بموجبها منظمات كثيرة نتائج باهرة نتيجة تطبيق المبادئ الأساسية التالية:

1. تحويل إستراتيجية المنظمة إلى إجراءات تنفيذية.
2. توفيق عناصر المنظمة مع متطلبات الإستراتيجية.
3. إدماج الإستراتيجية في اهتمامات كل فرد بالمنظمة.
4. تحويل بناء الإستراتيجية إلى عملية مستمرة.
5. استثمار القيادة الإدارية في تحريك عوامل التغيير.

ولقد تعددت استخدامات بطاقة تقييم الأداء المتوازنة في مجالات الاختصاص المختلفة مثل إدارة الموارد البشرية HR Balanced Scorecard، كما شاع استخدامها في الإدارة الحكومية في الولايات المتحدة الأمريكية لرصد ومتابعة أنشطة وبرامج الإدارة الأمريكية.

(1) Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization, Boston, Massachusetts: 2001.

مجال الاهتمام السابع - المراجعة المستمرة وإعادة الهيكلة

في ظروف العولمة والمتغيرات المتسارعة، تصبح مراجعة هيكليّة المنظمة وتبين مدى توافقها مع الظروف المستجدة من مجالات الاهتمام المحورية للإدارة التي تجد نفسها في كثير من الأحيان مطالبة بإدخال تعديلات هيكليّة في بناء المنظمة وعناصرها بحيث تنهياً فرص أفضل لدعم عناصر التميز وإطلاق مجالات الحركة الواسعة أمامها لإنتاج آثارها الإيجابية المستهدفة.

وتمثل إعادة الهيكلة نموذجاً متكاملًا من الفكر الإداري الهادف إلى إعادة صياغة أوضاع المنظمة بما يتفق والظروف السائدة أم المتغيرات المشاهدة، كما تجري إعادة الهيكلة في كثير من الأحيان لإعداد المنظمة لاستقبال متغيرات أو أوضاع مستقبلية متوقعة.

وتشمل عملية إعادة الهيكلة مراجعة كاملة وشاملة لكافة عناصر المنظمة ومقارنتها بالمستويات والمعايير الأفضل واتخاذ قرار بشأن التعديلات الواجبة لتوصيلها إلى المستويات المستهدفة. ويلاحظ أن إعادة الهيكلة هي في حقيقتها إعادة تصميم لعناصر المنظمة وفق المعايير الإدارية الأفضل أو ترسماً لخطى المنظمات التي حققت نجاحاً ملحوظاً Best of Class.

وتنطلق عملية إعادة الهيكلة من نتائج التحليل الدقيق والإحاطة الشاملة لأوضاع ومتغيرات المناخ الخارجي المحيط بالمنظمة، ونتائج التحليل والتقييم الذاتي لأوضاع وإمكانيات وقدرات ونتائج أداء المنظمة ذاتها. وفي ضوء ما يسفر عنه تحليل المناخ من مؤشرات تتوجه لعملية إعادة الهيكلة لإجراء التغيرات المناسبة في كل عناصر المنظمة ذات العلاقة بتلك المؤشرات. وتتضمن إعادة الهيكلة عادة مراجعة التوجهات الإستراتيجية، الموقف التسويقي، البناء التنظيمي، الهيكل الإنتاجي، الهيكل التقني، الهيكل البشري، الهيكل المالي والنظم الإدارية.

إن المحصلة النهائية لعملية إعادة الهيكلة بالمعنى المتقدم هي تهيئة المنظمة للانطلاق في اتجاه تحقيق «إدارة التميز» وذلك بتخليصها من معوقات الأداء

وعلاج ما تعانيه من أوجه قصور في هياكلها البشرية والمادية والتنظيمية، وإكسابها قدرات أعلى في تشغيل الموارد المتاحة لها، وتحرير قدرات العاملين وحفزهم على استثمار طاقاتهم الفكرية وتوظيف خبراتهم في أداء أفضل يحقق للمنظمة قدرات تنافسية أكبر.

مجال الاهتمام الثامن - تأكيد التوجه بالسوق

تنبع أهمية التوجه بالسوق من الحقيقة البسيطة أن السوق هو الحكم الأول والأخير على كفاءة المنظمة، وأن استمرارها في النشاط وتحقيقها لغاياتها وأهداف أصحاب المصلحة فيها تتوقف جميعاً على قبول السوق لما تنتجه من سلع وخدمات وتفضيله إياها عن منتجات المنافسين. ومن ثم تتطلب عملية التحول إلى «إدارة التميز» تطوير مفاهيم الإدارة وتأكيد توجهها بالسوق في كل ما تقوم به من أعمال وما تتخذه من قرارات.

ويتبلور معنى التوجه بالسوق في أن كافة تصرفات وقرارات الإدارة تبدأ من السوق وذلك بالتعرف على احتياجات العملاء المستهدفين وتفهم ظروف وأوضاع السوق وما يجري فيه من أنشطة المنافسين وغيرهم من أطراف لهم تأثير على فرص المنظمة في الوصول إلى العملاء. وبالتالي يجب التعرف بشكل مستمر ومتنظم على رغبات العملاء وآرائهم فيما تطرحه المنظمة من منتجات. كذلك تنتهي أنشطة وقرارات الإدارة بالسوق من خلال التعرف على مدى تقبل العملاء لما تقدمه لهم المنظمة من سلع أو خدمات، ومدى تميزها عما يقدمه المنافسون. ويؤكد التوجه بالسوق أن الهدف الأساس للإدارة هو تأمين مركز تنافسي متقدم والمحافظة على ولاء العملاء واستمرار تعاملهم معها، وكذا اكتساب شرائح جديدة ومواقع متقدمة في السوق من خلال التركيز على تنمية القدرات المحورية Core Competencies لتطوير منتجات وخدمات ترضي العملاء وتحقق رغباتهم وتطلعاتهم المتغيرة وتتفوق على المنافسين.

وفي هذا التوجه الإداري تمثل معايير الطلب والعرض وقوى المنافسة وظروف السوق، المؤشرات الأساسية للتخطيط وبناء برامج العمل التي تعتمد عليها الإدارة لتحقيق غايات المنظمة. وبذلك يكون التخلي عن ممارسات وتجارب الماضي وابتكار أساليب ومداخل جديدة للوصول إلى السوق المستهدف هي الأساس في قدرة المنظمات على مواجهة تحديات الأوضاع الحالية في السوق والاستعداد لتطوراته المستقبلية.

ويبين التوجه بالسوق أنه لا يكفي العمل على تحسين موقف المنظمة في الأسواق الحالية، وإنما ينبغي العمل على اقتحام أسواق جديدة غير معروفة حالياً، كما أنه لا يكفي وجود خطط وبرامج تسويق جزئية، ولكن المطلوب تنمية استراتيجية شاملة لتحقيق التفوق والسيطرة على الأسواق المستقبلية تستثمر القدرات الإبداعية والابتكارية المتاحة لمنظمة لإعادة صياغة وتنويع وتطوير منتجاتها وخدماتها وإستراتيجياتها للوصول إلى السوق المستهدف. ومن الواضح أن تحقيق التفوق التسويقي يعتمد على تفعيل الميزات التنافسية للمنظمة للبحث عن [أو خلق] السوق المستهدفة التي قد لا تكن موجودة، أي أن مسؤولية المنظمة أن تكتشف وتخلق السوق الذي يناسبها. مستندة في ذلك إلى طاقات البحث العلمي والتطوير التقني المتميز، وذلك أجدى في نهاية الأمر من الاكتفاء بالتصار على اقتسام السوق الحالية مع الآخرين.

مجال الاهتمام التاسع - بناء نظام إدارة العلاقات مع العملاء

يتكامل مع المهام السابقة توجه الإدارة المعاصرة لبناء وتنمية علاقات مستمرة وفعالة مع عملائها تقوم بمقتضاها كافة أجزاء المنظمة بتنسيق أعمالها وفعاليتها من أجل تحسين خدماتها للعملاء وكسب رضائهم واستمرار علاقتهم بالمنظمة. وقد تطورت في السنوات الأخيرة مجموعة مفاهيم وآليات تشكل وظيفة إدارية جديدة هي «إدارة علاقات العملاء» Customer Relationship Management [CRM] والتي تعتمد إلى حد

كبير على تقنيات الاتصالات والمعلومات لضمان التواصل والتفاعل المستمر بين المنظمة وعملائها.

ولا تتوقف اهتمامات «إدارة علاقات العملاء» عند الممارسات التقليدية من نوع الاستجابة إلى شكاوى العملاء أو تحقيق رضاهم عن طريق حل ما قد يواجهونه من مشكلات في استخدام المنتجات التي ابتاعوها من المنظمة مثل عملية رد المشتريات أو صيانة وإصلاح السلع إذا أصابها عطب، بل تتجاوز هذا المفهوم التقليدي لتصبح إستراتيجية كاملة تتعاون كل أطراف المنظمة في تنفيذها. وقد عرف بعض الكتاب هذه المهمة الجديدة على النحو التالي:⁽¹⁾

“[It] is a business strategy the outcomes of which optimize profitability, revenue and customer satisfaction by organizing around customer segments, fostering customer-satisfying behaviors and implementing customer-centric processes. CRM technologies should enable greater customer insight, increased customer access, more effective customer interactions, and integration throughout all customer channels and back-office enterprise functions.”

وتستطيع المنظمة الساعية إلى تطبيق مفاهيم وتقنيات «إدارة علاقات العملاء» تحقيق غايتها إذا استكملت المقومات التالية:

1. تكوين رؤية Vision خاصة لتنمية العلاقات مع العملاء وإدماجها في الرؤية العامة للمنظمة، بمعنى أن تصبح إقامة وتنمية وإدارة العلاقات مع العملاء جزءاً لا يتجزأ من رؤية المنظمة وفلسفتها العامة.

(1) Stanley A. Brown & Moosha Gulycz, Performance Driven CRM, Wiley, 2002, p. xv.

2. ترجمة الرؤية إلى إستراتيجية تتكامل مع إستراتيجيات التسويق بالمنظمة لتحديد المداخل والآليات الأفضل التي تتبعها المنظمة في الوصول إلى عملائها والتواصل معهم وإدماجهم في نسيج تنظيمها وإشراكهم في عملياتها.

3. تحويل إستراتيجية إدارة العلاقات مع العملاء إلى مجموعة من البرامج والإجراءات التنفيذية، ووضع الآليات المناسبة لمتابعتها وتقويم فعاليتها.

4. التركيز على مجموعة الأنشطة ذات التأثير الأكبر في تحقيق رؤية المنظمة في علاقاتها بعملائها وتوفير الموارد اللازمة لتنمية تلك الأنشطة واستمرارها.

وقد استثمرت كثير من المنظمات تقنيات الاتصالات والمعلومات الحديثة في بناء آليات الاتصال المستمر بالعملاء عبر شبكة الإنترنت، وقدمت كبرى شركات البرمجيات برامج تحقق هذا الغرض ومنها مثلاً شركة SAP التي تقدم ما يسمى CRM Portal أو بوابة إدارة العلاقات مع العملاء.

مجال الاهتمام العاشر - بناء نظام إعداد وتنمية الموارد البشرية

إن تفعيل الفكر الإداري الحديث يتوقف في الأساس على كفاءة وفعالية الموارد البشرية بالمنظمة على مختلف المستويات. ويصبح تكوين وتفعيل وتنمية قوة العمل البشرية هو أحد المتطلبات الجوهرية في مشروع التحول نحو المنظمة العولمية المتوافقة مع ظروف وتحديات العولمة. ويتطلب بناء نظام متكامل لتنمية الموارد البشرية الاهتمام بأمرين في نفس الوقت:

الأمر الأول - معالجة أوجه القصور في نظام وممارسات إدارة الموارد البشرية وأمثلتها ما يلي:

1. انفصال إدارة الموارد البشرية وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي في المنظمة.

2. تدني الموقع التنظيمي للوحدات المسؤولة عن إدارة الموارد البشرية والانخفاض النسبي للمستوى الإداري لشاغلي وظائفها .
3. غياب سياسات الموارد البشرية الواضحة المدروسة في مسائل الاختيار، شغل الوظائف، الترقية، الحوافز، تنمية مشاركة الأفراد في حل المشكلات واتخاذ القرارات، تنمية العمل الجماعي والنظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجرد مجموعة من الإجراءات التنفيذية تطبيقاً لقوانين العمل ولوائح شئون العاملين .
4. افتقار النظم المتكاملة لتحقيق الترابط والتجانس بين المهام والأنشطة المتصلة بتنمية الموارد البشرية، وانحصار نظم [لوائح] شئون الموارد البشرية في الأمور القانونية والتنفيذية المتعلقة بالشئون الوظيفية الروتينية دون التعمق في مسائل التخطيط والتطوير والتحديث لرفع كفاءة الأداء واستثمار الطاقات الإبداعية للعاملين .
5. افتقار الرؤية المستقبلية للاحتياجات من الموارد البشرية وهيكل الخبرات والمهارات اللازم توافرها لمواجهة متطلبات التحديث والتطوير التقني في مجالات الأعمال المختلفة.
6. تخلف نظم معلومات الموارد البشرية وعدم الاستفادة الكاملة بالتقنيات الحديثة في تكوين قواعد معلومات متجددة لخصائص العاملين .
7. إهمال عمليات الاستقطاب والاختيار وحصرها في إعلانات الصحف وأساليب انتقاء غير علمية .
8. عدم العناية بإعداد أو تطبيق البنية الإدارية السليمة التي تبنى عليها ممارسات إدارة الموارد البشرية وأهمها الهياكل التنظيمية المخططة بعناية والمتوافقة مع تطورات النظم الإنتاجية والتقنية، وبطاقات وصف الوظائف التي توضح مهام الفرد والخبرات والخصائص الضرورية للأداء المتميز لتلك المهام، ونظم تقييم الوظائف التي تحدد الأهمية النسبية لكل وظيفة وقيمتها

المالية متمثلة في الأجر، ونظم قياس وتقييم الأداء التي تتابع الأداء الفردي وتقدر جوانب الضعف والقوة فيه.

9. عدم العناية الكافية بتخطيط وتطوير عملية تنمية الموارد البشرية حيث تنحصر في أعمال التدريب التلقيني، وإهدار نظم التدريب أثناء العمل وتركها للمشرفين يمارسونها دون منهجية معتمدة أو دليل عمل أو إعداد وتهيئة لقدراتهم في هذا المجال، وإهمال أشكال هامة من تنمية القدرات والمهارات مثل تدوير العمل Job Rotation، الابتعاث إلى منظمات صناعية متطورة، التكليف بمهام جديدة تحت إشراف خبراء متخصصين، تكوين فرق عمل متكاملة من أصحاب مهارات متعددة، والاقتصار في أعمال التدريب على الأساليب التقليدية وعدم الاستفادة بتقنيات التدريب الحديثة باستخدام الحاسب الآلي والوسائط المتعددة

الأمر الثاني - إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية من خلال الاهتمام بالقضايا التالية:

1. تعميق وتكثيف اهتمام القيادات الإدارية العليا في المنظمة بقضايا تنمية الموارد البشرية ورفع المستوى التنظيمي والإداري للمسؤولين عنها .
2. إعداد إستراتيجية الموارد البشرية وإدماجها في الإستراتيجية العامة للمنظمة بحيث تحدد التوجهات الرئيسة في استقطاب وتكوين وتنمية العناصر البشرية الأفضل وفق طبيعة العمل واحتياجاته.
3. ترجمة إستراتيجية الموارد البشرية إلى سياسات واضحة ترشد عمليات تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية، الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، إدارة الأداء، تنمية الموارد البشرية وتعويضهم وصيانة مهاراتهم وتنميتها.
4. تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية متناسبة مع متطلبات الأداء وتقنياته وتطورات المتوقعة، ومراجعة وتقويم هيكل الموارد البشرية الموجود بالمنظمة وفحص مدى كفاءة نظم وآليات إدارة الموارد

البشرية في تكوين الهيكل الصحيح والمناسب لاحتياجات المنظمة، وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة .

5. تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدرّبة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الأداء ومستويات الجودة المطلوبة .

6. مقارنة نظم وآليات التعامل مع الموارد البشرية السائدة في المنظمة مع ممارسات المنظمات المماثلة أو المنافسة والمشهود لها بالتفوق والتميز في استقطاب العناصر البشرية المتفوقة.

7. إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وتعميق استخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات لتحسين كفاءتها وتحقيق التواصل الفعال طول الوقت بينها وبين الأفراد والجماعات العاملين بالمنظمة، وإدماج مفهوم وآليات إدارة الجودة الشاملة في جميع فعاليات إدارة الموارد البشرية.

8. تطبيق مفاهيم وأساليب إدارة الأداء Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم والمحاسبة على النتائج والإنجاز.

9. أهمية الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية واستثماره في تطوير الأداء .

إن المدخل المقترح لبناء وتنمية نظم التعامل مع الموارد البشرية يتبنى مفهومًا إيجابيًا يهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري بإطلاق الطاقات البشرية وزيادة ما تنتجه من القيمة المضافة بالنسبة للتكلفة المستثمرة فيها، ومن ثم فهذا المدخل يركز على تكوين المعارف والمهارات، بناء نظم أداء عالية الكفاءة وبالتالي تخفيض التكلفة النسبية للمورد البشري من خلال زيادة كفاءته.

مجال الاهتمام الحادي عشر - إعادة تصميم وتطوير حزمة التقنيات

تمثل التقنية أحد أهم محددات الكفاءة والتميز في المنظمات المعاصرة شريطة أن تكون مناسبة لاحتياجاتها ومتوافقة مع مجمل عناصرها ومعطياتها. فليس القصد أن تستخدم المنظمة التقنيات الأحدث بغض النظر عن جدواها وإمكانات تفعيلها في ظروف المنظمة الخاصة. لهذا تهتم الإدارة المعاصرة بمراجعة ما لديها من تقنيات ومدى استثمارها والعائد المتحقق منها، وكذا أهمية أو ضرورة التعديل والتطوير والتحديث في حزمة التقنيات المستخدمة في مختلف عمليات المنظمة. ويصبح المضمون الحقيقي لمهمة إعادة تصميم وتطوير الحزمة التقنية هو بالأساس تطبيق لمفاهيم وآليات فرع جديد ونام في الفكر الإداري المعاصر هو «إدارة التقنية» Technology Management والتي تطورت نتيجة الطفرات التقنية الهائلة التي تشهدها المنظمات المعاصرة وتحيط بها من كل جانب محققة لها إمكانيات ومميزات لم تكن متاحة أبداً من قبل.

وتهتم إدارة التقنية بتخطيط برامج أساسية في توجيه استخدامات التقنية إلى ما يحقق أعلى قيمة مضافة والإشراف على تنفيذها، ثم متابعة وتقييم نتائج تلك البرامج وموالاتها بالتحديث والتطوير بحسب تطور التقنيات ومعطيات ظروف المناخ المحيط والمنظمة ذاتها. إن الاستثمار في التقنية قرار تحفه مخاطر كثيرة ليس أقلها صعوبة تقدير العائد الاقتصادي من استخدام التقنية الجديدة، تعديل كافة مقومات وعناصر المنظمة للتوافق مع معطياتها، سرعة انتشار التقنية الحديثة بين المنافسين الأمر الذي قد يضيع على المنظمة المزايا المستهدفة من الاستثمار فيها، وكذلك سرعة معدل التغيير في التقنية وظهور أجيال جديدة من التقنية تجعل ما تملكه المنظمة متقادمًا Obsolete وأقل كفاءة في مواجهة المنافسين الذين يحصلون على الأجيال الأحدث. وبالنظر إلى خطورة وأهمية التعامل مع موضوع التقنية بهدف اختيار أنسبها وتعميق استخدامها وتحقيق العوائد الاقتصادية والإنتاجية والتسويقية المستهدفة منها، كان من الضروري ابتكار أساليب وآليات متطورة

تحقق للإدارة السيطرة على هذا الجانب المهم والمؤثر في مدى نجاحها في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية.

ولا يقتصر الاهتمام بإدارة وتخطيط التقنية على المستخدم المباشر للتقنية مثل إدارات التصميم والإنتاج والعمليات وغيرها من الإدارات ذات الطبيعة الفنية، بل يمتد الاهتمام بها ليشمل في الأساس الإدارة العليا المسؤولة عن تحقيق الأرباح في نهاية الأمر من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والبحث المستمر عن كل ما يحقق لها التفوق والتميز على المنافسين في السوق.

عمليات إدارة التقنية:

تشمل إدارة التقنية مجموعة من الأنشطة المتكاملة تستهدف رصد التقنيات المتاحة في مجال أنشطة المنظمة والتقنيات الصاعدة Emerging ومتابعة سوق التقنية في العالم سواء في مجال النشاط الأساس للمنظمة أو المجالات المكملية والمغذية ثم اختيار التقنيات المناسبة من بين آلاف البدائل المتاحة. كما تختص باختيار أسلوب اقتناء التقنية المرغوبة ومدى الاستثمار المناسب ومصدر تمويله، والمفاضلة بين الأفراد باقتناء التقنية أم مشاركة الآخرين وتوزيع الأخطار والأعباء المالية بينهم.

وتأتي مهمة رئيسة للقائمين على إدارة التقنية وهي التخطيط لاستيعاب التقنيات التي تم الحصول عليها وإدماجها في نسيج التنظيم الإنتاجي والإداري والبشري بالمنظمة، وضمان توظيف إمكانيات التقنية وتفعيل تطبيقها في عمليات المنظمة، مع توفير متطلبات صيانة التقنية والمحافظة على إمكانياتها ومقومات استخدامها بكفاءة.

وفي قمة عمليات إدارة التقنية تبدو عملية تطوير وتحديث التقنيات بالتوافق مع التطورات والتحولات التي تصيب قطاعات وتنظيمات المنظمة ونظم العمل بها، والتطور العلمي والتقني في مجال الصناعة المعنية والصناعات المتصلة، والتحولات في الأسواق.

وتكتمل دائرة عمليات إدارة لابتقنية بتقييم الأداء التقني وتقويم آثاره من فوائد إنتاجية وتسويقية واقتصادية.

إن النتيجة الأساسية التي يمكن استنتاجها أن «إدارة التقنية» هي العمود الفقري في عمليات التطوير والتحديث الإنتاجي. وإذا كان كثير من البحث والجهد ينصرف إلى التفكير في قضايا التطوير التقني من زاوية دراسة مشكلات «نقل التقنية» Technology Transfer، فإن جهداً أكبر لا بد منه في مجال تقنين نظم وأساليب «إدارة التقنية» حيث لا فائدة ترجى من نقل تقنية متقدمة ثم العجز عن توفيقها في منصة متكاملة ومتراطة مع منصات المنتجات والعمليات في المنظمات المستوردة لها. إن كثيراً من حالات نقل التقنية تماثل عمليات استزراع الأعضاء في جسم الإنسان والتي لا بد من توفير كل الشروط الضرورية واللازمة لتحقيق التوافق بين العضو المزروع وجسم المريض لضمان استمراره وإلا سوف يرفضه الجسم ويلفظه. إن إدارة التقنية هي الوظيفة الرئيسة في ظني التي يجب على الإدارة المصرية المعاصرة أن تهتم بها وتوليها عنايتها حتى تستطيع بناء وتنمية قدرات تنافسية تواجه بها تحديات المنافسة الأجنبية المستندة إلى قواعد تقنية متفوقة.

مجال الاهتمام الثاني عشر- بناء نظام إعداد وتنمية القيادات الإدارية

تلعب القيادات الإدارية الفعالة الدور الأهم في توجيه عمليات المنظمات وتفعيل إستراتيجياتها، لذا ركزت منظومة الفكر الإداري الجديدة على أهمية إعداد وتنمية القيادات الإدارية واعتبارها مهمة مستمرة ومتكررة طالما كانت المنظمة باقية. والجدير بالذكر أن المقصود بالقيادات الإدارية هنا هم كل الأفراد القادرين على إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز. أي أنهم ليسوا بالضرورة من شاغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حل مشكلات العمل وحسم

الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم. وبهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوماً أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان حين الحديث عن القادة باعتبارهم «المديرين والرؤساء». والمعنى أيضاً أن يتوفر للمنظمة عدد وافر من أصحاب القدرات القيادية في مواقع العمل المختلفة ومستوياته المتعددة يباشرون تأثيرهم القيادي في تحويل خطط وبرامج وأهداف المنظمة وغاياتها إلى واقع مشهود وملموس.

ويتم تصميم وتنفيذ خطة الإعداد والتنمية للقيادات المرشحة على عدة محاور تشمل:

الإعداد المعرفي:

ويعنى بتزويد القادة المحتملين بالمعارف والاتجاهات اللازمة لمباشرة التأثير القيادي، حيث تسعى المنظمات عادة إلى تكوين القادة فيها بحيث تتنوع معارفهم وتتسع آفاق تفكيرهم وقدراتهم الفكرية من خلال تزويدهم بالمعارف والمعلومات المتصلة بطبيعة العمل القيادي بشكل عام، وذات الاتصال بطبيعة عمل المنظمة وغاياتها الإستراتيجية وظروفها الذاتية بشكل خاص. وتضم عملية الإعداد المحاور التالية:

1. محور المعرفة السياسية، ويهتم بتزويد الأفراد بالمعلومات الأساسية حول النظم السياسية المحلية والعالمية، وتمكينهم من الإحاطة بالظروف العامة في المجتمع وفهم حركة المتغيرات ودلالاتها بالنسبة للمنظمة.
2. محور المعرفة الإدارية، ويرمي إلى تزويد القادة المحتملين بالمفاهيم والتقنيات الإدارية الأساسية وتعريفهم بأدوات التحليل وأسس اتخاذ القرارات ومضامين الوظائف الإدارية الرئيسة من تخطيط ومتابعة وتقويم الأداء. كما يتم في هذا المحور تزويدهم بالمعلومات الأساسية عن السلوك التنظيمي

وأدوات التعامل مع الأفراد وجماعات العمل وقواعد التوجيه الإيجابي والحسم الإداري من أجل تحقيق الغايات والأهداف المخططة.

3. محور المعرفة الاقتصادية، ويحاط القادة في هذا المحور بالمعلومات الأساسية عن النظم الاقتصادية وقوى العرض والطلب وتأثيرات السوق وحركة المنافسة في فرص المنظمة، كما يتم تزويدهم بمفاهيم أساسية عن الاستثمار ومقارنة النفقة والعائد والجدوى الاقتصادية للمشروعات والمعاني المختلفة للتكلفة وأنواعها ومستوياتها في مجالات الأعمال
Cost Concepts and Cost Behavior.

4. محور المعرفة الثقافية، بهدف تثقيف القادة المحتملين وتوسيع آفاق معارفهم وتنشيط قدراتهم الذهنية من خلال تذوق الأعمال الأدبية والفنية، وإدراك قيمة الجمال ومفاهيم التنسيق والترتيب الفكري وما تؤدي إليه من قدرات أفضل في أداء الأعمال تحقق مستويات أعلى من الإتقان والجودة.

5. محور المعرفة التقنية، ويركز هذا المحور على الجوانب التقنية المتخصصة في عمل القادة المحتملين وتعميق فهمهم لتأثيرات التقنية ومتطلباتها، وزيادة حساسيتهم للتعامل مع التقنيات الجديدة.

التدريب المهاري:

ويقصد إلى صقل المهارات القيادية وإتاحة الفرص للقادة المحتملين أن يباشروا في الواقع تجربة قدراتهم القيادية، إذ لا يكفي توفر المعرفة على اختلاف مجالاتها لنجاح القيادات الإدارية في التأثير على الآخرين، ولكن يجب أيضًا أن يكون لديهم المهارات والقدرات اللازمة لمباشرة أعمالهم بمستوى من الإتقان والجودة والفعالية يجعلهم نماذج تحتذى Role Models. ولذا يكون التدريب على تكوين وصقل المهارات والقدرات القيادية والتي تتركز في مهارات ثلاث رئيسية:

1. **المهارة الفكرية Conceptual Skill**، وهي القدرة على تصور المشكلات وجمع خيوطها، وترتيب العلاقات بين العوامل والمتغيرات، ورصد المشكلات التي تواجه العمل، والقدرة على التحليل والوصول إلى العلاقات بين الأسباب والنتائج.

2. **المهارة الإنسانية Human Skill**، وهي القدرة على التعامل مع الأنواع المختلفة من البشر وفهم مشكلاتهم وإدراك دوافعهم واستخدام النمط القيادي المناسب في كل حالة. وتمثل المهارة الإنسانية العنصر الحاسم في فعالية القيادة الإدارية حيث لا يتصور نجاح القائد دون قبول العاملين له وإقبالهم على التعامل معه والافتناع بقيادته.

3. **المهارة الفنية Technical Skill**، وهي فهم طبيعة العمل المتخصص الذي يباشره القائد والعاملين معه، ومعرفة الأسس العلمية والتقنية له، مما يمكن القائد من مساعدة ومساندة العاملين معه في حل ما قد يواجههم من مشكلات فنية، كما أنه يدرك جوانب العمل المختلفة ومتطلباتها الآلية والمادية ويعمل على توفيرها في التوقيت الصحيح، الأمر الذي ييسر للعاملين معه تحقيق أهداف الأداء المنوطة بهم.

التمكين Empowerment

ويقصد به تحويل القادة المحتملين بالصلاحيات وتحميلهم مسئوليات تحقيق نتائج مستهدفة، وإطلاق حرية الحركة والتصرف لهم في علاقاتهم بالقائمين على أداء الأعمال المؤدية إلى تلك النتائج.

مجال الاهتمام الثالث عشر - بناء وتنمية وتفعيل شبكة العلاقات والتحالقات

تركز منظومة الفكر الإداري المعاصر على أهمية بناء وتنمية واستثمار علاقات المنظمة بكافة الأطراف في المناخ المحيط الذين تتعامل معهم وتستفيد من خدماتهم وإمكاناتهم. وهدف هذه العلاقات أن تحصل المنظمة على نتائج ما

يتمتع به هؤلاء الأطراف من إمكانيات وقدرات توفر عليها ضرورة امتلاك قدرات مشابهة، كما تستطيع المنظمة أن تعوض ما لديها من قصور في الإمكانيات والموارد بما يملكه أطراف العلاقات.

وتتضم قائمة الأطراف ذوي العلاقة الموردين الذين يوفرّون للمنظمة ما تحتاجه من سلع وخامات ومعدات وغيرها من مستلزمات مباشرة الأنشطة وتنفيذ العمليات التي تقوم بها، ومقدمي الخدمات الذين يقدمون للمنظمة خدمات النقل، الصيانة، الاتصالات، الاستشارات على اختلاف مجالاتها، البحوث والدراسات، تدقيق ومراقبة الحسابات، الخدمات القانونية وغيرها من خدمات لازمة لأداء أنشطة المنظمة وتجدد من الأفضل والأجدي الحصول عليها من مصادر خارجية متخصصة، والمصارف ومؤسسات التمويل الذين تعتمد عليهم المنظمات في الحصول على التمويل اللازم سواء في شكل قروض وتسهيلات ائتمانية أو مساهمات في رأس المال، وفي كثير من الأحيان تلجأ المنظمة إلى مثل تلك المؤسسات المالية لمساعدتها في الحصول على أموال جديدة من مشاركين أو مساهمين جدد، ومراكز البحث العلمي والتطوير التقني والتي تمد المنظمة بالمساعدة العلمية والتقنية لحل ما قد يواجهها من مشكلات أو لتطوير منتجاتها وتحسين مستويات الأداء ورفع الإنتاجية وتحقيق مزايا تنافسية تنعكس على موقعها في السوق.

وتهتم المنظمات المعاصرة بتطوير علاقاتها بالمؤسسات والهيئات الحكومية والتي تتعامل معها المنظمة في مناسبات عديدة وتحصل منها على التراخيص اللازمة لمباشرة النشاط، كما تخضع لرقابة الكثير منها في مراحل مختلفة من عملياتها. ومن الأهداف التي تسعى المنظمات المعاصرة لتوثيق علاقاتها بها الهيئات والمنظمات المهنية كالنقابات والاتحادات التي تمثل فئات العاملين وترعى مصالحهم، والجمعيات ومؤسسات المجتمع المدني والتنظيمات غير الحكومية NGO's حيث تهتم كثير من المنظمات بالارتباط بتلك المؤسسات والتنظيمات

لكي تحقق من وراءها خدمات للمجتمع، ومن ثم تحصل على التقدير الاجتماعي المناسب الذي ينعكس على موقفها التسويقي.

ويأتي المنافسون الحاليون والمحتملون في مقدمة الأطراف التي تهتم المنظمة في أحيان كثيرة ضرورة التحالف والتعاون معهم لتكوين تجمع أقدر على مواجهة المتغيرات أو التصدي لهجمة من منافسين أقوى، أو لحشد القوى والموارد للقيام بأعمال ابتكاريه وتطويرية لا يستطيعها أي منهم منفردًا وتعود عليهم جميعًا بالمنفعة إذ تؤدي إلى توسيع نطاق السوق وخلق فرص تسويقية أكبر يشارك فيها الجميع.

وفي جميع تلك الحالات السابقة وغيرها مما يعرض للمنظمات، تكون المهمة الأساسية هي إقامة نظام يكفل أن تأتي هذه العلاقات محققة لأغراضها، وذلك بتطوير إستراتيجيات لإدارة التحالفات والعلاقات تعتمد على رؤية واضحة لأهمية بناء وتنمية العلاقات كجزء من الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتحديد للأهداف الإستراتيجية التي تبتغيها المنظمة من وراء بناء وتنمية واستثمار علاقاتها وتحالفاتها مع الأطراف المعنيين، وتحديد قواعد المفاضلة والاختيار بين الأطراف المحتمل إقامة علاقات أو تحالفات معهم. وتراعي الإدارة في المنظمات المعنية توضيح متطلبات إدارة العلاقات والأعباء التي تفرضها على المنظمة مقابل الفوائد المتوقعة منها، وبناء آليات عملية لرصد تطور العلاقات وتحليل نتائجها بالنسبة للمنظمة أولاً بأول، وبيان مدى تحقيقها للأهداف المرجوة منها، ثم مراجعة وتقويم العلاقات القائمة في ضوء نتائج الرصد والتحليل، واتخاذ إجراءات إعادة هندستها [بالتطوير، التوسع، ضم أطراف جدد، إنهاء العلاقة].

مجال الاهتمام الرابع عشر - إعداد وتشغيل نظم الاتصالات والمعلومات

تستهدف الإدارة المعاصرة غايات مهمة من وراء تطوير وتفعيل شبكات الاتصالات ونظم المعلومات الشاملة، من أجل تحقيق الربط الآني Online بين جميع قطاعات المنظمة ومواقع العمل بها مهما تباعدت المسافات واختلفت

نظم التوقيت، وتوفير التنسيق والتفاعل الآني في كافة مسائل التخطيط واتخاذ القرارات وتوجيه الموارد نحو أفضل الاستخدامات وذلك يؤدي إلى تحقيق الاستجابة الفورية Instantaneous لطلبات العملاء وتحولات السوق، أي التحول للعمل في الوقت الحقيقي Real Time وتجنب فترات التأخير وطول الانتظار وتعطل العمليات. من جانب آخر، تسهم نظم الاتصالات والمعلومات في التحرر من قيود المكان والزمان حيث تستطيع المنظمة تقديم منتجاتها [السلع والخدمات] إلى كل من يطلبها أيًا كان موقعه وذلك من خلال التجارة الإلكترونية وإنجاز المعاملات عبر شبكة الإنترنت فضلاً عن تمكين المنظمة من التواصل والتشابك Networking مع الموردين وتطبيق سياسة الشراء والإنتاج في الوقت Just-in-time مما يخفض الاستثمارات المجمدة في المخزون السلعي الكبير من الخامات ومستلزمات الإنتاج، كما يجعل البيع مباشرة إلى الموزعين ومنافذ التوزيع ويخفض أو يلغي الاحتياج إلى احتفاظ المنظمة بمخزون من السلع التامة. كذلك تساعد تقنيات الاتصالات والمعلومات في تطوير كافة نظم العمل في مختلف قطاعات المنظمة والتحول بالتالي إلى المنظمة الإلكترونية E- Organization التي تتحرر من قيود المعاملات الورقية وقيود المكان وتنطلق في عملياتها عبر الإنترنت والإنترنت محققة مستويات أعلى من الإنتاجية والقيمة المضافة والربحية.

ولقد تطورت نظم الاتصالات والمعلومات ويوجد في التطبيق الآن برامج للحاسب الآلي تحقق التنسيق الفعال والآني بين مختلف عمليات المنظمة وتتيح للإدارة رؤية كاملة لمواقف العمليات المختلفة ونتائجها وتأثيراتها على باقي العمليات. من هذه البرامج «تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning [ERP]»، ومن أشهر تطبيقات هذا البرنامج ما أنتجته شركة SAP الألمانية والذي يمكن الإطلاع على مواصفاته بزيارة موقع الشركة على الإنترنت www.sap.com.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة واعتمادها غير المسبوق بالاتصالات والمعلومات باعتبارهما شرأين الحياة للمنظمة المعاصرة يصب في تدعيم قدراتها التنافسية

وتتميزها على المنافسين في تقديم المنتجات والخدمات المتطورة إلى العملاء في وقت أسرع وبشروط أيسر ومن خلال منافذ وقنوات أقرب ما تكون للعميل. والمهم في هذا الموضوع أن تعميق استخدام شبكات الاتصالات ونظم المعلومات المستندة إلى تقنيات الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال الإلكترونية ليس هدفاً في ذاته، بل هو وسيلة نحو توفير المقومات التي تسمح للإدارة - حال استثمارها بكفاءة - من استيفاء شرط مهم من شروط مواكبة عصر العولمة وتحدياته وهو «الإدارة بالحقائق والمعلومات»، وكذا تدعيم فرص مشاركة العاملين في حل المشكلات واقتراح الحلول واتخاذ القرارات.

كذلك يحقق تعميق شبكات الاتصالات ونظم المعلومات تدعيم التوجهات التالية للإدارة المعاصرة:

1. **التوجه للمستقبل**، إذ توفر شبكات الاتصالات ونظم المعلومات إمكانيات رصد المتغيرات وتوقع التحولات في ظروف الأعمال، ومن ثم يجري التخطيط والاستعداد للتعامل في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقة في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.
2. **التوجه للتكامل**، حيث تتيح شبكات الاتصالات ونظم المعلومات لإمكانيات هائلة لتنمية علاقات الشباك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.
3. **التوجه للتطوير المستمر**، ويتحقق ذلك بفضل المعلومات المتدفقة من مختلف قطاعات المنظمة ومن العملاء والمتعاملين، والرصد المستمر لحركة المتغيرات في الأسواق وتطورات العلم والتقنية، مما يتيح للإدارة فرصاً متجددة للتحسين والتطوير في المنتجات والآليات والهيكل والموارد

والتقنيات على كافة المستويات للارتفاع إلى مستوى تطلعات العملاء ومواكبة حركة السوق والتفوق على المنافسين..

4. **التوجه التقني**، حيث تندمج تقنيات الاتصالات والمعلومات كعنصر رئيسي في البناء الإداري للمنظمة، وتباشر التأثير والتفاعل مع جميع عناصرها.

مجال الاهتمام الخامس عشر - بناء وتفعيل مقومات التطوير المستمر

تفرض ظروف العولمة ومتغيراتها أن تتوفر للمنظمة إمكانيات التطوير المستمر في العمليات والمنتجات ونظم العمل بها وآليات التعامل مع العملاء وأطراف المناخ الخارجي. ولا يأتي التطوير المستمر من فراغ، بل ينبع من المصادر الجوهرية التالية:

1. التوجهات الإستراتيجية للمنظمة متمثلة في رسالتها ورؤيتها المستقبلية والأهداف الإستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها والتي تستوعب التطوير والتحديث باعتبارهما من المقومات الأساسية للمنظمة.

2. البناء التنظيمي المرن الذي يتيح الفرص لأفراد وجماعات العمل بالمنظمة للإبداع في الأداء وابتكار وسائل جديدة ومنتجات متطورة لإرضاء رغبات العملاء، ويحفز العاملين ويكافئهم على المبادرة والابتكار.

3. ثقافة المنظمة التي تحابي الإبداع والابتكار وتشجع قيم التطوير والتحديث وقبول التغيير والمبادرة إلى التعامل مع المتغيرات وتحمل المخاطر في سبيل تحقيق مستويات الأداء الأعلى.

4. أنماط القيادة الإدارية التي تحفز العاملين على التقدم باقتراحاتهم ومبتكراتهم وتكافئهم على الجيد منها وتضعه موضع التطبيق.

5. توجهات الإدارة العليا وقبولها لمفهوم تمكين العاملين ومنحهم حرية الحركة واتخاذ القرارات وتشكيل أنماط الأداء بحسب متطلبات الموقف، مما يحفزهم على إعمال الفكر وإطلاق طاقاتهم الذهنية.

وتحقق منظومة الفكر الإداري المعاصر مقومات مهمة للتطوير المستمر تتمثل في نظم فعالة للمعلومات ترصد المتغيرات في الأسواق، وتطورات التقنية ومستحدثات العلم، وممارسات المنافسين واتجاهاتهم للتطوير والابتكار، فضلاً عن رغبات العملاء وآرائهم وتقييمهم لمستوى خدمات المنظمة والشكاوى التي تصدر منهم بحق المنظمة أو منتجاتها أو العاملين بها. كما تعمل المنظمات المعاصرة على تطوير نظام فعال ومتطور لإدارة الموارد البشرية يستطيع التمييز والكشف عن العناصر البشرية المؤهلين لممارسة الابتكار والتجديد والتطوير بما يتوفر لهم من القدرات الفكرية والذهنية والمهارات والخبرات التقنية والعلمية، فضلاً عن نظم للحوافز تشجع الأفراد والجماعات على التفكير والاقتراح والابتكار وتجعل لهم نصيب فيما يتحقق من إنجازات تقنية وعلمية وما يترتب عليها من أرباح وعوائد اقتصادية ومالية. ويتحقق التطوير المستمر حين تتوفر قدرات مالية وإنتاجية تسمح بمباشرة أعمال البحوث والتطوير R&D وفق توجهات إستراتيجية وخطط وبرامج مدروسة تخرج بها من نطاق العمل العفوي أو العشوائي إلى مجال الابتكار المنظم.

التوجهات الإستراتيجية للإدارة العولمية

يعتبر المدخل الاستراتيجي من أهم مظاهر التحول في الفكر الإداري بتأثير عوامل «العولمة» و«المعرفة»، وأصبحت «الإدارة العولمية» Global Management تعبيراً شائعاً في أدبيات الإدارة الحديثة، كما أصبحت التوجهات الاستراتيجية للإدارة العولمية محل اهتمام الباحثين في مجالات «الإدارة العولمية» باعتبارها الاهتمامات الرئيسة التي تركز عليها الإدارة في المنظمات العولمية والتي تشكل القوى الأساسية المؤثرة على فعاليتها ومعاييرها في المفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات. وتتمحور تلك التوجهات في مجموعة مهمة تدور كلها في فلك بعضها البعض وتتكامل فيما بينها لتشكل فلسفة وبناء فكري شامل وجديد A Comprehensive and New Paradigm.

وتتضمن التوجهات الرئيسة للإدارة العولمية ما يلي:

- التوجه الاستراتيجي.
- التوجه التسويقي.
- التوجه المعلوماتي.
- التوجه للتطوير المستمر.
- التوجه الإنساني.
- التوجه للجودة الكاملة.
- التوجه التقني.
- التوجه للإنجاز.
- التوجه المعرفي.

وتشمل تلك التوجهات الجديدة كافة أنشطة الإدارة المعاصرة وتعكس نفسها في مختلف القرارات والاختيارات الاستراتيجية للإدارة، وتعمل الإدارة على نشرها بين أفراد المنظمة على اختلاف مستوياتهم وتخصصاتهم بحيث تنشأ «ثقافة تنظيمية» Organizational Culture تتوافق مع تلك التوجهات وتحقق لها الأرضية المناسبة للتحقق على أرض الواقع. كما تتداخل تلك التوجهات فيما بينها لتشكيل تنوعات متمازجة بحيث يتضح أثر كل توجه في باقي التوجهات الأخرى، من ذلك مثلاً نجد التوجه التسويقي يعكس نفسه في بناء الاستراتيجيات وتنمية نظم وقواعد المعلومات، كما يبدو واضحاً في رسم سياسات وبرامج التحول من منظمة محلية Local إلى منظمة عولمية Global. وتأخذ الإدارة بالمفهوم التسويقي حين اختيار التقنيات المناسبة للوصول إلى العملاء وإرضاء رغباتهم، وتعمل باستمرار على التطوير والتحديث من منظور ما يحقق التفوق على المنافسة وإرضاء السوق. وفي جميع الأحوال فإن بناء وتنمية أطر معرفية في المنظمات المعاصرة إنما ينطلق من منظور المفهوم التسويقي.

التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي أحد أبرز التطبيقات للتوجه الاستراتيجي في الإدارة العولمية باعتباره الدعامه الأساسية في نجاح المنظمات المعاصرة. ولا تستطيع الإدارة أن تتقدم في برامجها ومشاريعها في مختلف مجالات العمل من دون وجود خطة واضحة ومدروسة، تراعي الظروف الخارجية المحيطة بها وإمكانياتها المتاحة، كما لا تتمكن من تقديم خدمات مميزة للمجتمع في غياب خطة عمل واضحة.

ويعتبر وجود نظام للتخطيط الاستراتيجي أحد العناصر الأساسية في بناء القدرة المؤسسية لأي منظمة والتي تعتبر ركناً هاماً في توفير مقومات القدرة التنافسية وتحقيق التميز في الأسواق.

وبذلك يعتبر التخطيط الاستراتيجي ركناً ضرورياً من أركان الإدارة العولمية، لذا لا بد من وجود نظام يوضح المقصود منه وأهدافه وإجراءاته والضوابط الواجب مراعاتها في إعداد الخطط الاستراتيجية ومعايير تقييم الإنجازات المتحققة من تنفيذها.

أهمية التخطيط الاستراتيجي

يمثل التخطيط الاستراتيجي منهجية إدارية مهمة تتكون من عدة عمليات يتم من خلالها تحديد العناصر الرئيسية التالية:

1. مراجعة وتحديث عناصر البناء الاستراتيجي للمنظمة والذي يضم:

1.1. الرؤية.

1.2. الرسالة.

1.3. الغايات الرئيسية.

1.4. الأهداف الاستراتيجية.

1.5. الاستراتيجيات العامة.

1.6. الاستراتيجيات المتخصصة.

1.7. السياسات المتخصصة.

2. استيضاح أغراض المنظمة، ومجالات النشاط الرئيسية الواجب عليها القيام بها.

3. مراجعة التوجهات الاستراتيجية للمنظمة التي تتوجه الإدارة إلى التركيز عليها في فترة الخطة.

4. مراجعة الاستراتيجيات العامة للمنظمة والسياسات التفصيلية لمجالات النشاط المختلفة والتأكد من تناسبها مع الظروف والمعطيات القائمة والمتوقعة.

5. استشراف المستقبل ومحاولة تكوين رؤية واضحة عن المتغيرات المتوقعة ومدى تأثيراتها على أنشطة المنظمة وفرص نجاحها في تحقيق أهدافها.

6. مراجعة الموقف الحالي للمنظمة وما حققت من إنجازات وما تتعرض له من مهددات، وما يتاح لها من فرص في ظروف المجتمع واحتياجاته المتغيرة، وفي ضوء حركة الاقتصاد الوطني والإقليمي والدولي ذات العلاقة.

أهداف التخطيط الاستراتيجي

التخطيط الاستراتيجي عملية إدارية رئيسية تسعى المنظمة من وراءها إلى تحقيق أهداف رئيسية هي:

1. تنسيق عمليات مختلف وحدات المنظمة وجمعها في إطار متكامل يتجنب التكرار في الأنشطة أو التضارب فيما بينها، ويحقق التناغم والكفاءة في استثمار الفرص السانحة للمنظمة والاستفادة القصوى من كافة الإمكانيات والموارد المتاحة.

2. أخذ مختلف وجهات النظر والخبرات المتخصصة في الاعتبار وضمان تكامل ووضوح الرؤية قبل اتخاذ القرارات.

3. التزام الإدارة وجميع أعضاء المنظمة بالأهداف والنتائج التي تم الاتفاق عليها وتكثيف جهودهم باعتبارهم مسئولون جميعاً عن تحقيقها.
4. إتاحة الفرص لمناقشة كافة البدائل الممكنة في تخطيط عمليات المنظمة ومشروعاتها واكتشاف الأفضل من بينها، ومن ثم تكون احتمالات النجاح أعلى، وتتجنب المنظمة مخاطر التجربة والخطأ التي قد تنشأ حين تتم الأنشطة وتتخذ القرارات في معزل عن الدراسة المتكاملة التي تأخذ كافة العوامل والمتغيرات في الاعتبار وتعمل على فحص وتقييم جميع البدائل الممكنة ذات الجدوى واختيار الأفضل من بينها.
5. تأكيد النظرة المستقبلية وعدم انحصار المنظمة ووحداتها في اهتمامات اللحظة الحاضرة فقط، وحفز المسئولين على رصد الفرص واستكشاف المهددات المتوقعة ذات التأثير على عمليات المنظمة، والتعامل الإيجابي مع تلك الفرص والمهددات من خلال وضع الخطط الاستراتيجية المناسبة.
6. ترجمة الرؤية والأهداف المستقبلية إلى أفعال ونتائج من خلال اختيار أنسب أساليب الأداء ورصد الموارد اللازمة والتأكد من توفيرها، والمتابعة الجادة لتقدم الأداء وتقييم الإنجازات، ومن ثم القدرة على التدخل في التوقيت المناسب لتصحيح مسار الأداء وضمان توافقه مع الأهداف المخططة.
7. تحقيق أعلى درجة من المعرفة لأفراد المنظمة بما تسعى إليه من أهداف وما تتخذه من سياسات، وإتاحة الفرص لهم للمشاركة بالرأي في وضع الخطط والبرامج التفصيلية لمجالات عملهم في ضوء معرفتهم بالخطة الاستراتيجية للمنظمة.

العوامل المتفاعلة في منظومة التخطيط الاستراتيجي بالمنظمات الحديثة

1. وضوح الرؤية المستقبلية للمنظمة في ضوء دراسة واستطلاع أوضاع السوق والتطورات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتقنية العامة.

2. التكامل بين الأهداف والسياسات وأساليب العمل في إطار «الخطة الاستراتيجية».
3. التناسق بين الخطط التنفيذية لوحدات المنظمة في إطار أهداف وتوجهات الخطة الاستراتيجية.
4. التوجه بالأهداف Management by Objectives. والعمل على توضيح النتائج المستهدفة.
5. رصد البدائل المتاحة للمنظمة في ضوء التحليل المستمر لبيئة العمل الداخلية والخارجية، وحصر القرص والمخاطر المحيطة.
6. الترابط بين الأداء والمعطيات التي تسود المجتمع للاستفادة من الفرص والإمكانيات المتاحة وتجنب المخاطر والمهددات أو تقليل آثارها السلبية أو تخييدها.
7. حفز العاملين على الأداء الذي يترجم أهداف الخطة الاستراتيجية وبناء نظام لإدارة الأداء Performance Management يتضمن تحديد إجراءات تخطيط الأداء لكل فرد في المنظمة ومتابعة وتقييمه بالقياس إلى الأهداف المخططة.

المسئولية عن إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة

من الضروري لنجاح أسلوب «التخطيط الاستراتيجي» في المنظمات الحديثة وجود جهة مسئولة عن إعداد الخطط ومتابعة تنفيذها وتقييم النتائج المتحققة. وفي العادة تكون تلك الجهة في شكل «إدارة للتخطيط الإستراتيجي» تابعة مباشرة لرئاسة المنظمة تتولى المهام التالية:

1. تكون «إدارة التخطيط الإستراتيجي» هي الجهة المختصة والمسئولة عن تنسيق عمليات إعداد الخطط الاستراتيجية ومتابعة تطبيق نظام التخطيط الاستراتيجي بواسطة كافة مكونات المنظمة وتقديم المساندة الفنية لها

ومساعدتها في التغلب على ما يواجهها من صعوبات في إعداد الخطط الاستراتيجية الخاصة بكل منها.

2. تتولى «إدارة التخطيط الاستراتيجي» القيام بكافة الدراسات والبحوث لجمع المعلومات وتنظيم ورش العمل لإجراء تحليل المناخ الخارجي والداخلي، وتوفير المعلومات الناتجة عن تلك الدراسات للوحدات المختلفة بالمنظمة لمساعدتها في إعداد خططها الاستراتيجية.

3. تكون جميع تقسيمات المنظمة مشاركة في عملية التخطيط الاستراتيجي وعليها التعاون الكامل مع «إدارة التخطيط الاستراتيجي» وإمدادها بكافة المعلومات اللازمة لإعداد الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة ومتابعة تنفيذها. وعلى الجميع المشاركة في الاجتماعات التي يدعو إليها المسئول عن «إدارة التخطيط الاستراتيجي» لمناقشة عناصر الخطة ومتطلبات إعدادها.

4. يتم تشكيل «فريق التخطيط الاستراتيجي» Strategic Planning Team هو المسئول عن التخطيط لعملية إعداد الخطة الاستراتيجية ومساندة «إدارة التخطيط الاستراتيجي» في إنجاز الخطة والبرامج الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومتابعة تعاون إدارات المنظمة المختلفة في توفير المعلومات وإعداد الخطط والبرامج التفصيلية الخاصة بكل منها. ويكون «فريق التخطيط الاستراتيجي» هو المختص بإبداء الرأي واقتراح التعديلات اللازمة في منهجية ومراحل وتوقيت عمليات التخطيط الاستراتيجي في ضوء المتغيرات الخارجية والداخلية.

5. وتتلور مهام «فريق التخطيط الاستراتيجي» فيما يلي:

5.1. اقتراح المنهجية والأساليب التخطيطية المناسبة لوضع الخطة الاستراتيجية العامة وخطط وحدات المنظمة المختلفة.

5.2. شرح وتوضيح عملية التخطيط الاستراتيجي وإجراءات إعداد الخطة لكافة وحدات المنظمة المعنية، وتوفير المساندة في إعداد الخطط الخاصة بكل وحدة.

5.3. اقتراح برنامج زمني لمراحل وإجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية العامة وخطط وحدات المنظمة المختلفة، ومتابعة تنفيذ البرنامج بعد اعتماده من الإدارة العليا.

1.1. دراسة وتحليل المتغيرات الخارجية [المحلية، الإقليمية، والدولية] ذات العلاقة بأعمال المنظمة واستخلاص المعلومات المفيدة لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة وخطط وحدات المنظمة المختلفة.

1.2. دراسة وتحليل الأوضاع الذاتية للمنظمة ورصد مصادر القوة والضعف فيها وتقدير انعكاساتها على الأداء وفرص تحقيق أهدافها، واستخلاص المعلومات المفيدة لأغراض إعداد الخطة الاستراتيجية للمنظمة وخطط وحدات المنظمة المختلفة.

5.4. في ضوء الدراسات السابقة، يتم اقتراح الإطار العام لخطة المنظمة الاستراتيجية تمهيداً لعرضه على الإدارة العليا لمناقشته وإقراره.

5.5. إبلاغ وحدات المنظمة المختلفة بالإطار العام للخطة الاستراتيجية وطلب أن تبدأ كل وحدة في إعداد خطتها الاستراتيجية في ضوء ذلك الإطار العام.

5.6. مناقشة الخطط الاستراتيجية وحدات المنظمة المختلفة وتنسيقها في الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة.

5.7. إعداد البرامج التنفيذية للخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة، ومساندة وحدات المنظمة المختلفة في وضع الخطط والبرامج التفصيلية لكل منها.

5.8. متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية لكل من وحدات المنظمة والخطة الاستراتيجية العامة، وإعداد تقارير دورية بتقييم الأداء والإنجازات بالقياس إلى الأهداف المخططة.

مسئولية تنفيذ الخطط الاستراتيجية

1. تكون جميع وحدات المنظمة مسئولة عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية العامة من خلال تنفيذها للخطط الاستراتيجية والبرامج التنفيذية لكل منها.
2. تكون «إدارة التخطيط الإستراتيجي» مسئولة عن متابعة تنفيذ الخطط الاستراتيجية وضمان تعاون كافة وحدات المنظمة المختلفة في تنفيذ ما يخصها من الخطة. ويهتم المكتب برصد مؤشرات الانحراف عن الأهداف ومستويات الإنجاز المستهدفة، وتقديم الآراء والمقترحات إلى «فريق التخطيط الاستراتيجي» لتعديل الخطط أو تطوير ظروف الأداء ومقوماته لتأكيد فرص التنفيذ الكامل للخطط الاستراتيجية.
3. يكون رئيس كل وحدة من المنظمة المختلفة مسئولاً عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية لوحدة وموافاة «إدارة التخطيط الإستراتيجي» بتقارير المتابعة المعتمدة في المواعيد المقررة.
4. يتطلب الوفاء بالمسئولية عن تنفيذ الخطة الاستراتيجية أن تتأكد كل وحدات المنظمة المختلفة من الأمور التالية:
 - 4.1. وضوح الرؤية والرسالة التي تبنى الخطة الاستراتيجية على أساسها، والاطمئنان إلى أن جميع العاملين بالوحدة على علم بتلك المعلومات المهمة.
 - 4.2. وضوح الأهداف التي تتضمنها الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية للوحدة ومستويات الإنجاز المستهدفة لفترة الخطة.
 - 4.3. وضوح العلاقة بين خطط وحدات المنظمة المختلفة، وتفهم ضرورات التعاون والتكامل بينها جميعاً.
 - 4.4. التأكد من توفر المقومات المعلوماتية والمادية والبشرية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية والبرامج التنفيذية للوحدة.

5. الاتصال المستمر ب «إدارة التخطيط الإستراتيجي» لطرح أي مشكلات تعترض التنفيذ أو إبداء الآراء والمقترحات الكفيلة بضمان التنفيذ الكامل للخطط والبرامج.

اجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية على مستوى المنظمة

تتبلور إجراءات إعداد الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة فيما يلي:

1. تحليل الفرص والمهددات ونقاط القوة والضعف SWOT.

الفرض من هذا الإجراء:

1. دراسة المناخ المحيط بالمنظمة والتعرف على المتغيرات الاقتصادية، السياسية، التقنية، والاجتماعية ذات التأثير على عملياتها، سواء كانت تلك المتغيرات في دائرة المجتمع الوطني أو في الدائرة الإقليمية أو الدولية.

2. رصد الفرص التي يمكن أن تحقق للمنظمة منافع ونتائج إيجابية حال استثمارها.

3. رصد المهددات أو المخاطر التي ينبغي على المنظمة الاحتياط منها والعمل على تجنبها حتى لا تفسد عليها عملياتها أو تصيبها بأضرار وخسائر حال الفشل في توقيها.

4. يتم رصد المتغيرات الخارجية ذات التأثير على عمليات المنظمة وبيان مدى حيويتها على النحو التالي:

رصد الفرص والمهددات (1)

أهمية التأثير			مصادر المعلومات ومدى الاعتماد على دقتها	فرص	مهددات	المتغيرات
عالي	متوسط	منخفض				

(1) هذا الجدول والجدول التالية قصد بها التمثيل ويكون تصوير الجداول في الحالات الفعلية على حسب نتائج التحليل في كل حالة.

5. يتم تحليل الفرص وبيان إمكانيات استثمارها وجدواها بالنسبة للمنظمة وتسجل نتائج التحليل على النحو التالي:

الفرص الرئيسية

رقم	الفرص	الاحتمال	الجدوى	مجالات استثمارها

6. يتم تحليل المهددات أو المخاطر وبيان تأثيراتها السالبة المحتملة وتسجل نتائج التحليل على النحو التالي:

المهددات الرئيسية

رقم	المهددات	الاحتمال	الأضرار المتوقعة	مجالات التأثير في الجامعة

7. تحليل الأوضاع الداخلية بالمنظمة والتعرف على مستويات الأداء والقدرات والموارد المتاحة، والمتغيرات والتعديلات الهيكلية وتبديل المسؤولين والقيادات وما استجد من تقنيات.

رصد الأوضاع الداخلية في المنظمة

رصد الأوضاع الداخلية	قوة	ضعف	مصادر المعلومات ومدى الاعتماد على دقتها	أهمية التأثير		
				ع	م	ب

8. رصد مواطن القوة من حيث الموارد والإمكانيات البشرية والمادية والتقنية والمالية والمعلوماتية والنظم ومدى الاستفادة منها.

9. مواطن القوة الرئيسية

رقم	مواطن القوة	تأثيراتها الإيجابية

10. رصد نقاط الضعف من حيث الموارد والإمكانات البشرية والمادية والتقنية والمالية والمعلوماتية والنظم، أو ما تعانيه المنظمة من قيود Constraints مالية، لائحية، تنظيمية، قانونية ومدى تأثيرها على عملياتها.

مواطن الضعف الرئيسية

رقم	مواطن الضعف	تأثيراتها السلبية

11. يتم تحديد الجهات المعاونة [أي التي يتوقع أن تكون مصدر معاونة للمنظمة] والجهات المعوّقة [أي التي يتوقع أن تكون عامل تعويق للمنظمة]، ويصير رصد تلك الجهات على النحو التالي:

الجهات ذات التأثير	مساندة	معوّقة	استراتيجيات التعامل معها

2. مناقشة نتائج تحليل SWOT واختيار الاستراتيجية العامة للمنظمة.

يتولى «فريق التخطيط الاستراتيجي» مناقشة نتائج تحليل الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف SWOT وذلك على النحو التالي:

أولاً: الفرص:

1. بحث أفضل الوسائل للتعامل مع كل فرصة وتحديد مجالات استثمارها والعوائد المتوقعة منها.
2. ترتيب الفرص المتاحة من حيث أهميتها النسبية واحتمالات تحقيقها ومدى العوائد المتوقعة منها.
3. تحديد أنسب البدائل لاستثمار كل فرصة وترجمتها في شكل مشروعات قابلة للتنفيذ.
4. تحديد الموارد والقدرات المتاحة للجامعة والتي يمكن استخدامها لاستثمار الفرص.
5. ترجمة الفرص المهيأة للاستثمار ومقترحات تفعيلها.

ثانيًا: المهددات:

1. بحث المهددات المتوقعة وترتيبها من حيث درجة الخطورة واحتمالات التحقق وتأثيراتها السالبة.
2. اختيار البديل الأفضل للتعامل مع كل مصدر للخطر أو التهديد ومتطلبات تنفيذه.
3. تحديد الموارد والقدرات المتاحة للجامعة والتي يمكن استخدامها للتعامل مع المهددات.
4. تسجيل المهددات المحتملة ووسائل ومتطلبات التعامل معها.
3. تحديد / مراجعة رسالة ورؤية المنظمة.

- 3.1 التأكد من وجود الرسالة Mission والرؤية Vision اللتان تمثلان معالم التوجيه الاستراتيجي للمنظمة، والتي تتم عملية التخطيط الاستراتيجي استرشادًا بهما.
- 3.2 إعادة صياغة الرؤية والرسالة بما يتوافق مع المعطيات المستجدة وما قد يصدر عن الإدارة العليا من توجهات استراتيجية جديدة.
- 3.3 إبلاغ كافة وحدات المنظمة المختلفة بما قد يكون أدخل على الرؤية و/أو الرسالة من تطوير.
4. تحديد / مراجعة القيم الأساسية **Values**.

- 4.1 يقصد بالقيم الاعتبارات الأخلاقية والمعايير الأكاديمية والالتزامات القانونية التي تتمسك بها المنظمة في جميع تعاملاتها، والتي تمثل واحدًا من أهم مصادر تميزها وأسس نجاحها في تحقيق أهدافها.
- 4.2 يتم تحديد القيم وصياغتها من خلال جلسات عمل ومناقشات بين «مكتب الإدارة الاستراتيجية» ومختلف وحدات المنظمة، وتعرض المقترحات على «فريق التخطيط الاستراتيجي» لمناقشتها.

4.3 تعرض القيم المقترحة على الإدارة العليا المنظمة لمناقشتها وإقرارها.

4.4 يتم تسجيل تلك القيم ووسائل التحقق من الالتزام بها.

5. تحديد الغايات والأهداف الاستراتيجية.

1. يتم تحديد الغايات Goals وهي الإنجاز الأكبر الذي تستهدفه المنظمة ويمثل تحقق الرسالة والرؤية في نطاق الفترة التخطيطية والتي تعبر عن محصلة الجهد الكلي للمنظمة وجميع وحداتها.

2. يتم تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة Strategic Objectives، وهي النتائج الكبرى التي تعبر عن رؤية المنظمة ورسالتها في مجالات النشاط المختلفة، أي هي تعبر عن مجموع الإنجازات الكبرى المتوقعة من كل وحدة من وحدات المنظمة. وتمثل الأهداف الاستراتيجية نقاط الجذب المحددة التي تتجه إليها كافة أنشطة المنظمة وفعاليتها، وتوظف من أجلها جميع الموارد والطاقات المتاحة لها.

3. تحديد الأهداف التفصيلية لكل وحدة والواجب تحقيقها على مدى فترة الخطة الاستراتيجية، ويكون تحقيقها مؤشراً لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، ومن ثم تحقيق غاية المنظمة ككل.

4. تحديد المدى الزمني للأهداف الاستراتيجية وتقسيمها إلى:

4.1 أهداف قصيرة المدى [من سنة إلى ثلاث سنوات].

4.2 أهداف متوسطة المدى [من ثلاث إلى خمس سنوات].

4.3 أهداف بعيدة المدى [أكثر من خمس سنوات].

وتلتزم الإدارة بالمعايير التالية في تحديد الأهداف الاستراتيجية التي توصف بأنها SMART.

• محددة Specific

• قابلة للقياس Measurable

• قابلة للتحقيق Achievable

• واقعية Realistic

• محددة التوقيت Timely

5. يتولى «فريق التخطيط الاستراتيجي» بناء مصفوفة الأهداف الاستراتيجية ومستويات الإنجاز المطلوبة ومقاييسها .

6. كما يتولى «فريق التخطيط الاستراتيجي» تحديد المقاييس التي سيتم استخدامها لقياس درجة تحقيق الإنجازات المستهدفة .

ويقصد بالمقاييس ما يلي:

6.1 مؤشرات كمية Quantitative تدل على ما تحقق تنفيذه نتيجة الأنشطة التي تمت في مجال كل هدف.

6.2 تتضمن المؤشرات الكمية ما يدل على الوقت المستغرق في الأداء، تكلفة الأداء، العائد على الاستثمار، أعداد المستفيدين من الأداء، معدلات النمو في النشاط، نسبة ما تم تنفيذه إلى إجمالي الأداء المخطط.

6.3 تكون مقاييس تحقيق الأهداف معلنة وواضحة للقائمين بالتنفيذ في جميع مجالات النشاط بالمنظمة.

7. صياغة الاستراتيجيات الرئيسية **Major Strategie**.

7.1 الاستراتيجية هي تحديد للأسلوب أو الطريقة التي سوف تتبعها المنظمة لضمان تحقيق الأهداف التي تم تحديدها.

7.2 يتولى «فريق التخطيط الاستراتيجي» مناقشة الاستراتيجيات البديلة والتي تنبع أفكارها من تأمل نتائج تحليل الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف SWOT.

7.3 وتهدف الاستراتيجيات إلى ضمان:

• البناء على مواطن القوة وتفعيلها.

- التخفيف من مواطن الضعف أو إلغائها.
- استثمار الفرص المتاحة.
- تجنب المهددات المحتملة أو تحييدها.

8. يستخدم «فريق التخطيط الاستراتيجي» المنهجية التالية للتوصل إلى الاستراتيجيات المناسبة للمنظمة:

- 8.1 مراجعة قوائم الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف وتحديد تلك الأكثر احتمالاً وتأثيراً سواء سلباً أو إيجاباً.
- 8.2 مناقشة إمكانيات الربط والتلاؤم فيما بين مواطن الفرص والمهددات ومواطن القوة والضعف.

9. العمل على إيجاد أعلى درجة ممكنة من التلاؤم بين القدرات الصافية للمنظمة [مواطن القوة بعد استبعاد مواطن الضعف] وعناصر المناخ المحيط وما به من فرص ومهددات.

10. يتم تسجيل نتائج التحليل والمناقشة السابقة على النحو التالي:

الفرص ومواطن القوة

رقم	الفرص + مواطن القوة	الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل مواطن القوة في استثمار الفرص	الإدارة المختصة

11. يتوصل «فريق التخطيط الاستراتيجي» إلى أفكار الربط والتلاؤم المبينة في الجدول السابق من خلال الإجابة عن مثل الأسئلة التالية:

- هل لدينا القدرات المناسبة لاستثمار الفرص الرئيسية التي تم رصدها؟
- ما هي نقاط القوة الأفضل التي تصلح لاستثمار كل من تلك الفرص؟

- هل هناك فرص أخرى لم يتم رصدها يمكن استثمارها بالاستفادة من القدرات المتاحة للمنظمة ؟

12. يصير تكرار نفس العملية وتوجيه أسئلة مماثلة تتعلق بمواطن الضعف وتأثيراتها المحتملة على احتمالات استثمار الفرص المتاحة. ويتم التعبير عنة نتيجة التحليل على النحو التالي:

الفرص ومواطن الضعف

رقم	الفرص + مواطن الضعف	الاستراتيجيات المقترحة لتخفيف تأثير مواطن الضعف في استثمار الفرص	الإدارة المختصة

13. يتم تكرار العملية ذاتها بالنسبة للعلاقة المحتملة بين المهددات ومواطن القوة، والمهددات ومواطن القوة، وترجم نتائج التحليل على النحو التالي:

المهددات ومواطن القوة

رقم	المهددات + مواطن القوة	الاستراتيجيات المقترحة لتفعيل مواطن القوة في مواجهة المهددات	الإدارة المختصة

المهددات ومواطن الضعف

رقم	المهددات + مواطن الضعف	الاستراتيجيات المقترحة لتخفيف تأثير مواطن الضعف في مواجهة المهددات	الإدارة المختصة

4. تجميع الاستراتيجيات الرئيسية:

يتولى «مكتب الإدارة الاستراتيجية» رصد الاستراتيجيات المقترحة والمناسبة لتحقيق الأهداف على النحو التالي:

رقم	الأهداف الاستراتيجية	الاستراتيجيات المناسبة لتحقيق الأهداف	الإدارة المختصة بالتنفيذ

5. تحديد التعديلات والموارد الإضافية اللازمة:

يناقش «فريق التخطيط الاستراتيجي» التعديلات التنظيمية والبشرية والتقنية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجيات المختارة على النحو التالي:

مواطن القوة / الضعف	التعديلات اللازمة للتعامل معها	الموارد الإضافية اللازمة	الإدارة / المسئول المختص بالتنفيذ

6. إصدار وثيقة الخطة الاستراتيجية للمنظمة:

تعد «إدارة التخطيط الاستراتيجي» وثيقة الخطة الاستراتيجية العامة للمنظمة شاملة العناصر السابقة جميعها، وتعرض على «فريق التخطيط الاستراتيجي» لمناقشتها وإقرارها تمهيداً للعرض على الإدارة العليا لاعتمادها. وبتمام تلك الإجراءات تكون دورة التخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة على الشكل التالي:



الفصل السابع

إدارة التنافسية في عصر العولمة

مقدمة

تسود العالم الآن مجموعة من التوجهات الأساسية والملامح المميزة التي أسهمت في تكوين ما يمكن أن نطلق عليه «نظام الأعمال الجديد» New Business System، والذي تمثل «التنافسية» Competitiveness السمة الأكثر وضوحاً فيه فهي تشكل الإطار العام الذي تتم في نطاقه كافة العمليات والأنشطة التي تمارسها منظمات الأعمال في عالم اليوم.

السمات المميزة للتنافسية في نظام الأعمال الجديد

تتخذ «التنافسية» في نظام الأعمال الجديد أبعاداً مختلفة تميزها عن المفهوم التقليدي للمنافسة، وتوضح خطورتها وصعوبة توفير متطلباتها. ويبين بعض الكتاب أن التنافسية الجديدة هي العمل على خلق الفرص الجديدة والسيطرة عليها واختراق مجال تنافسي جديد .

"Competition for the future is competition to create and dominate emerging opportunities – to stake out new competitive space".

ومن ثم فليست التنافسية الجديدة مجرد محاولة التفوق على السلع أو العمليات التي يمارسها المنافسون، أو مجرد احتلال موقع في السوق وزحزحة المنافسون

عنه، أو الحصول على شريحة من السوق كانت تابعة للمنافسين، أو الوصول إلى حصة سوقية Market share أكبر من المنافسين، ليست التنافسية الجديدة مجرد هذه الأشكال التقليدية، ولكنها إيجاد وتنمية الفرص الجديدة من خلال تكوين رؤية مبتكرة للمستقبل وما يمكن أن يكون به من مجالات للعمل، واكتشاف السبل للوصول إلى تلك الفرص واستثمار تلك المجالات من قبل المنافسين. إن التنافسية الجديدة ليست الصراع على شريحة من السوق الحالي، بل هي تنمية وتطوير سوق جديد أكبر وأفضل والسبق إلى استثماره.

مبادئ التنافسية الجديدة

يستند مفهوم «التنافسية» الجديدة على المبادئ التالية:

1. أن المستقبل ليس امتدادا للماضي، وأن الخبرات والنجاحات السابقة ليس من الضروري أن تتكرر في المستقبل. [ومن ثم فإن التنافسية الجديدة هي محاولة لصنع وتشكيل المستقبل وليس مجرد الانتظار للبحث عن مكان للمنظمة فيه].
2. التنافسية الحقيقية هي على الفرص Opportunities أي على السوق الذي لم يحدث بعد، وليست على حصة في السوق الحالية، وهدف التنافسية الجديدة تعظيم حصة منظمة الأعمال في تلك السوق المنتظرة [الفرص المستقبلية] باستثمار الكفاءات والقدرات التنافسية للمنظمة.
3. تتخذ التنافسية الجديدة شكل المواجهة الشاملة Total Confrontation بين منظمة وأخرى [التنافسية بين الشركات]، أو فيما بين مجموعات المنظمات [التنافسية بين التكتلات والتحالفات]، أو بين صناعة وأخرى. فالتنافسية الجديدة لا تنحصر في مواجهة سلعة بأخرى [أو الخدمة]، ولكنها تمتد لتشمل كل إمكانيات وقدرات الشركة المنتجة للسلعة [أو الخدمة] لتواجه بها كل إمكانيات وقدرات الشركة [الشركات] المنتجة للسلعة المنافسة.

4. تعتمد التنافسية الجديدة على التنسيق والترابط بين أجزاء المنظمة لتكوين كتلة متكاملة من الموارد والإمكانيات والقدرات التي يتم توظيفها جميعا لتحقيق قدرة تنافسية أعلى في مواجهة الموارد والإمكانيات والقدرات التي يحشدها المنافسون.
5. تحفز التنافسية الجديدة عملية إبداع قدرات متطورة للمنظمة لسد الفجوة في مجموعة القدرات الكلية لمواجهة القدرة التنافسية للمنافسين.
6. تحتاج التنافسية الجديدة ليس فقط لعامل السرعة وضغط الوقت Time Compression لضمان الوصول إلى العميل قبل المنافسين، ولكنها تحتاج أيضا إلى استثمار الوقت الطويل بمثابرة وصبر لتكوين القدرات الجديدة New Competencies التي يستغرق ابتكارها وتطويرها ووضعها موضع التطبيق فترات طويلة نسبيا. فالتنافسية الجديدة تفرض النفس الطويل والمثابرة Perseverance من أجل إحداث تأثير عميق Impact لتعظيم حصة المنظمة في الفرص المستقبلية.
7. تحدث التنافسية الجديدة في مجالات غير منضبطة ولا محددة تحديداً واضحاً Unstructured نتيجة لعدم اكتمال الشروط والقواعد، وعدم وضوح الأطراف الفاعلة في الموقف [مثال صناعة المعلومات والتطورات المتلاحقة في شبكة الإنترنت واستخداماتها المختلفة، فالمجال كله لم يستقر بعد وهو أخذ في التشكل]، وذلك بعكس التنافسية القديمة التي تحدث في ميادين ومجالات محددة اتضحت معالمها واستقرت شروط وقواعد التعامل فيها [قارن مثلاً التنافسية في صناعة السينما بحالة التنافسية بين شركات الاتصالات وصناعة الحاسبات الآلية وتقنية المعلومات]. ومن ثم تصبح التنافسية الجديدة في ذاتها عاملاً أساساً للمساعدة في توضيح وتحديد أبعاد وشروط وقواعد التعامل في استثمار الفرص [الأسواق] الجديدة والآخذة في التشكل والتطور.

مراحل تكوّن التنافسية

تمر التنافسية الجديدة بمراحل متعددة وتكون بمثابة عملية إضافية وتراكم في القيمة التنافسية للمنظمة تستغرق وقتاً وتتطلب تخطيطاً ومتابعة ومثابرة، وليست مجرد خطوة واحدة [ضربة سريعة أو صفقة واحدة] وتشكل التنافسية الجديدة عبر المراحل التالية:

1. فهم وإدراك طبيعة التنافسية الجديدة واختلافها عن نمط التنافسية التقليدية [مرحلة دراسة وتفهم الظروف الجديدة وتأثيراتها].
2. تكوين رؤية مستقبلية وتصور واضح للفرص الجديدة التي يمكن توفرها أو المساهمة في خلقها في المستقبل [مرحلة التخطيط الاستراتيجي].
3. تحريك وإثارة عوامل التغيير والتطوير في المنظمة على كافة المستويات لاكتساب القدرات الجديدة الأساسية Core Competencies اللازمة لاستثمار الفرص المستقبلية.
4. صياغة عناصر إستراتيجية متكاملة لتوجيه فعاليات وقدرات المنظمة لتحقيق أهداف التفوق والتميز على المنافسين واستثمار الفرص المتاحة بأعلى كفاءة تحقق للعملاء - وأصحاب المصالح - أعلى قيم ممكنة.

التنافسية في الواقع المعاصر

التنافسية الآن هي أحد عناصر النظام العالمي التي ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية. وهي تأتي من كل مكان - من مصادر متعددة ومنافسين غير متوقعين فضلاً عن المنافسين التقليديين - ولا حماية منها إلا بالرصد المستمر لمصادرها الحالية والمحتملة، والإعداد الاستراتيجي للتعامل معها. بالتفوق والتميز والسعي المستمر للتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء. وعلى مستوى المنظمة، فإن التنافسية تعني القدرة على توفير المنتجات والخدمات بنفس الكفاءة والفعالية - أو أعلى - من المنافسين. وهذا يعني القدرة

على النجاح المستمر في الأسواق الدولية من دون حماية أو دعم من الدولة. وتشير التنافسية بصفة عامة إلى الميزات التي يتم تحقيقها بسبب الإنتاجية المتفوقة Superior Productivity. وتقاس التنافسية في حالة المنظمات بمستوى الربحية ونسبة الصادرات من إجمالي الإنتاج، وحصة المنظمة في الأسواق الإقليمية والدولية.

وينطبق مفهوم التنافسية ليس فقط في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات التي يتم تداولها في الأسواق، بل أيضًا في مجال المنظمات الحكومية ومؤسسات المجتمع المدني وغيرها من المنظمات التي لا يجري تداول في الأسواق على منتجاتها أو خدماتها. وفي هذه الحالة تعني التنافسية القدرة على تقديم ذات الخدمات بجودة أعلى أو تكلفة أقل من أحسن المنظمات المشهود لها بالتفوق في هذه المجالات.

وتنطبق مفاهيم التنافسية ذاتها بنفس المعاني على حالة الدولة، وهي تشير إلى قدرة الاقتصاد الوطني على إنتاج السلع والخدمات بجودة أعلى وتكلفة أقل تسمح بمواجهة المنافسين الخارجيين في السوق المحلية، وكذا اختراق الأسواق الخارجية بكفاءة من دون التمتع بأي شكل من أشكال الحماية أو الدعم الحكوميين. وتقاس تنافسية الدولة بمستوى ما يحصل عليه مواطنوها من مستويات المعيشة. وفي كثير من الحالات يتأثر مستوى معيشة المواطنين في الدولة بمعدل الإنتاجية وكفاءة استخدام موارد المجتمع، وتعتبر إنتاجية العامل أو إنتاجية رأس المال من المؤشرات الدالة على هذا المستوى. ويمكن المحافظة على مستوى المعيشة العالي من خلال مواصلة التحسين في مستوى الإنتاجية سواء في قطاعات الإنتاج القائمة أو بالدخول في مجالات إنتاج جديدة تتميز بارتفاع مستويات الإنتاجية بها لتمتعها بتقنيات عالية ومتطورة. وتلعب تنافسية المنظمات دورًا مهمًا في تحديد تنافسية الاقتصاد الوطني، ومن ثم فكل تحسين في القدرات التنافسية للمنظمات في الدولة هو سبيل مهم لتحسين تنافسية الدولة ذاتها وانتقالها إلى مستوى أعلى على مقياس التنافسية العالمية.

في أهمية مفهوم التنافسية

إن أداء الاقتصاد الوطني ومعدلات نموه وما يتحقق عن ذلك من مستويات للرفاهة الاقتصادية والاجتماعية للمواطنين تعتمد كلها اعتماداً مباشراً بمستوى الإنتاجية والقدرات التنافسية لمؤسسات الإنتاج في الوطن. إن التنافسية تمثل أحد أهم دعائم الاقتصاد الوطني في استثمار الفرص ومواجهة التحديات التي نشأت مع ظروف العولمة والانفتاح الاقتصادي العلمي وحركة تحرير التجارة الدولية. لقد نمت التجارة العالمية وتدفق الاستثمارات الأجنبية إلى مختلف بلدان العالم في السنوات الأخيرة بمعدلات غير مسبوقه، وتتوقف قدرة الوطن على جذب نصيب وافر من تلك الاستثمارات والحصول على حصة مؤثرة في التجارة العالمية بقدر ما تتوفر لمؤسساته الإنتاجية من تنافسية أساسها الإنتاجية.

إن اكتساب وتنمية القدرات التنافسية لمؤسسات الإنتاج في الاقتصاديات الصغيرة وفي الدول النامية تعوضها عن ضيق الأسواق المحلية، تسمح لها بقدرة معقولة لصد هجمات التنافسية الأجنبية الآتية من الخارج، كم تفتح لها آفاق التعامل في السوق العالمية.

تأثير العولمة والاندماج في الاقتصاد العالمي الجديد

لقد انخرطت مصر وغيرها من الدول العربية والنامية - مثلها في ذلك مثال 193 دولة أخرى في العالم المعاصر - في الاقتصاد العالمي الجديد، والتزمت بما تفرضه اتفاقيات الجات ومنظمة التجارة العالمية WTO والاتفاقيات المصاحبة لها، ثم اشتبكت - شأنها شأن دول أخرى كثيرة - مع الاتحاد الأوروبي في اتفاقية للشراكة تقضي بإنشاء منطقة تجارة حرة بحلول العام 2010، كما أصبحت مصر عضواً فاعلاً في تكتلات إقليمية منها الكوميسا، مجموعة ال-15، وارتضت مصر ما أطلق عليه بروتوكول «المناطق الصناعية المؤهلة QIZ» مع إسرائيل والولايات المتحدة الأمريكية. وكل هذه الأوضاع المستجدة إنما تؤكد أن مصر - وغيرها من دول العالم - أصبحت طرفاً في سوق عالمية مفتوحة، وأن ما تواجهه

هو أخطار التنافسية التي تتصاعد من الشركات العولمية والأوروبية وغيرها المستفيدة من إجراءات تحرير التجارة الخارجية وإزالة الموانع الجمركية وغير الجمركية، ومن ثم تنفتح السوق المصرية - أو السوق الوطنية في أي دولة أخرى في العالم - أمام منتجات تلك الشركات الأكثر تأهيلاً والأعلى قدرة، في نفس الوقت الذي يفترض فيه أن أسواق العالم قد انفتحت بذات القدر أمام المنتجات المصرية أو العربية ومنتجات أي دولة هي طرف في هذه العلاقات الدولية الجديدة. ويفرض السؤال التالي نفسه، كيف تستطيع الإدارة المصرية والإدارة في جميع الدول التي تعيش ذات الظروف وتواجه نفس التحديات صد هجمات التنافسية الوافدة، وفي نفس الوقت النفاذ إلى الأسواق الخارجية والحصول على مركز تنافسي متميز؟ كيف تواجه الإدارة بشكل عام وعلى مستوى العالم المعاصر التحديات المتصاعدة التالية:

1. مشاكل ومتطلبات التنسيق بين اهتمامات الوقت الحاضر ومواجهة تحديات اليوم، وفي نفس الوقت ضرورة العناية بالتحويلات المستقبلية المتوقعة والاستعداد لها، بل والتخطيط لصنع المستقبل بما يتوافق وأهداف الإدارة [المنظمة].

2. تخطيط النمو والتوسع في حجم الأعمال ونطاق السوق، في نفس الوقت التركيز على مجالات النشاط وأنواع العملاء وتشكيلات المنتجات والخدمات ذات القيمة المضافة الأعلى Higher Value-Added.

3. تنمية الموارد البشرية ورفع طاقاتها الإنتاجية وتحسين مهارات وقدرات العامل الفرد وحفره للإبداع والتميز على أقرانه، في ذات الوقت الذي يجب فيه تنمية فرق العمل المتجانسة ذاتية الإدارة وتشجيع العمل الجماعي وروح الفريق التي تنحسر فيها ضخامة الشعور بـ «أنا» وترتفع بدلاً عنها مشاعر «نحن».

4. مواجهة طفرات التكاليف الناشئة عن ارتفاع نفقات الجهد البشري وتكلفة الإبداع، ومحاولة تحسين الإنتاجية لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة وفي نفس الوقت خفض التكاليف النسبية *Getting More For Less*.

5. التركيز على الإنجاز *Achievement* واعتبار النتائج أهم معايير الحكم على كفاءة العمل *Results-based-management*، وفي نفس الوقت أهمية التركيز على تناسق الأنشطة وتكامل العمليات المؤدية إلى النتائج *Process-based- Management*.

6. الحرص على حشد الموارد *Consolidation of Resources* وتكثيف الجهود والتركيز *Focus* في مجالات النشاط المختارة لتحقيق أثر ملموس *Impact*، وفي ذات الوقت محاولة خلق الفرص الضخمة *Mega Opportunities* التي تفترض الانتشار والتعامل على نطاق السوق العالمي المتسع والمنفتح.

7. أهمية تنمية الأسواق المحلية والاستثمار بنسب متزايدة فيها، في نفس الوقت الوصول إلى السوق العالمي ومحاولة إيجاد موقع فيها.

8. أهمية التوفيق والتنسيق بين المحلية والعولمية، وذلك بأخذ مفاهيم العولمة في الاعتبار حين العمل في السوق المحلي *Think Global, Act Local*، وكذا الاستئناس بالقيم والخصائص المحلية حين التعامل عولمياً *Think Local, Act Global*.

وبشكل أكثر تحديداً تواجه الإدارة خاصة في الدول الأقل نمواً تحديات بل وتهديدات تأتيها من كل مكان، ومن ثم تواجه بضرورة العمل المستمر على تحسين وتطوير الأداء في جميع مجالات النشاط، وتنويع المنتجات وتطويرها بما يرضي العملاء ويحقق للمنظمة قدرة أعلى على التميز والتفوق.

وثمة تساؤلات مهمة، هي كيف تواجه الإدارة تلك التحديات وغيرها التي تتصاعد يومياً؟ وهل تصلح أفكار وتقنيات الإدارة التي جربتها في السابق أن تكون وسيلتها للتعامل مع تلك التحديات المستجدة؟ وهل إذا توفرت للإدارة مفاهيم وتقنيات جديدة تناسب الحال الآن، فهل يمكنها أن تستمر في المواجهة

بذات التقنيات دون تبديل أو تحديث؟. وتبدو في الأفق إجابة رئيسية عن تلك التساؤلات: إن المهمة الرئيسة للإدارة المعاصرة هي بناء إستراتيجية تنافسية تحقق للمنظمة ميزة [ميزات] تمكنها من الوصول إلى السوق المستهدف المحلي والعالمي بكفاءة تتفوق بها على المنافسين الحاليين، وتعوق دخول المنافسين المحتملين.

التنافسية حالة مستمرة في المنظمات المعاصرة

لقد تبلور في السنوات الأخيرة مفهوم جديد للإدارة المعاصرة يراها عملية تنافس مستمرة، إذ الإدارة المعاصرة في حالة تنافس دائمة، ليس فقط من أجل الحصول على حصة في الأسواق التي تتعامل معها لتصريف منتجاتها، ولكن وبنفس الدرجة من الأهمية إن لم يكن أكثر فهي تنافس من أجل الحصول على الموارد اللازمة لتشغيل عملياتها. فالإدارة في سعي دائم للحصول على الموارد المالية من مصادر التمويل المختلفة سواء من المساهمين وأصحاب حقوق الملكية أو من المقرضين ومؤسسات التمويل المتخصصة أو بالالتجاء إلى سوق رأس المال وإصدار أسهم أو سندات وغيرها من أدوات تجميع الأموال. وهي في كل هذا تتنافس مع منظمات أخرى تسعى هي الأخرى للحصول على الأموال اللازمة لها وقد تكون من ذات المصادر، ومن ثم يتنافس الجميع بعرض شروط أفضل ويتحملون في مقابل ذلك أعباء أكثر وتكلفة أعلى للحصول على رأس المال اللازم.

كذلك تواجه المنظمات المعاصرة مشكلات وتحديات مهمة تنبعث من ضرورة البحث عن العناصر المتميزة من الموارد البشرية ذوي المهارات والمعرفة العالية والتنافس مع المنظمات الأخرى لاستقطابهم للعمل بالمنظمة، ثم إدارة عمليات التعامل معهم. إن الإدارة المعاصرة تواجه مشكلات من نوع جديد تضع الإدارة في مواجهة مستمرة مع ضرورات التوظيف الفعال لتلك الموارد البشرية المتميزة بتمكينهم Empowering ومنحهم الصلاحيات المناسبة مع خبراتهم

ومسئولياتهم، والمحافظة عليهم من التسرب إلى منظمات منافسة، مع استمرار سيطرة الإدارة في نهاية الأمر على الأمور بشكل عام حيث تقع عليها المسؤولية النهائية عن الإنجاز وتحقيق الأهداف.

كما تمثل التطورات التقنية المتلاحقة مصدراً مهماً آخر من مصادر الخطر والتهديد، إذ يتسارع المنافسون لاستيعابها وتوظيفها في تطوير منتجاتهم وعملياتهم والتميز وكسب الأسواق، الأمر الذي يضع الإدارة المعاصرة في حالة تأهب دائم واستنفار متصل لمتابعة تلك التطورات التقنية والمبادرات التنافسية والتصدي لها بشكل إيجابي يحفظ لها تفوقها النسبي.

التنافسية سبيل البقاء

تعترف الإدارة المعاصرة بأهمية التنافسية باعتبارها أحد أهم عناصر نظام الأعمال الجديد التي ينبغي عليها قبولها والتعامل معها بإيجابية، كما تؤمن الإدارة المعاصرة بضرورة وحمية الرصد المستمر لمصادر التنافسية الحالية والمحتملة، والإعداد للتعامل معها وذلك نتيجة إدراكها أن التنافسية في عصر العولمة تأتي من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء. وتمثل «التنافسية» في العصر الحالي تحدياً متزايد الخطورة لا يقتصر أثره على المؤسسات والمنظمات في قطاعات الأعمال فحسب، وإنما يمتد تأثيره ليهدد المنظمات والإدارات الحكومية بل والمنظمات الإقليمية والدول ذاتها.

إن السؤال الرئيسي هو كيف تواجه الإدارة المعاصرة وعلى وجه خاص الإدارة العربية هذا التحدي نظراً لكونها تدخل سباق التنافس العالمي من نقطة ضعف مبدئية. ومما يزيد في صعوبة اللعبة التنافسية الجديدة تلك التغيرات الهائلة التي أصابت السوق ونظام الأعمال الدولي حيث انفتحت الأسواق وانهارت الحواجز بينها وتحولت إلى أسواق إلكترونية تسيطر عليها التقنية المتقدمة وتحقق الآنية في المعاملات والوصول الكامل إلى كل أنحاء العالم طالما كان مرتبطاً بالشبكة العالمية

الإنترنت، وكذلك اختفت أو تضاءلت إلى حد بعيد أشكال الحماية الحكومية التي ارتاحت لها المنظمات في كثير من دول العالم لفترات طويلة ونمى الاتجاه نحو تكوين التحالفات بين الشركات والمنافسين.

الميزات التنافسية الدائمة Sustainable Competitive Advantages

تعتمد الإدارة المعاصرة في تكوين إستراتيجياتها التنافسية على تنمية وتوظيف ميزاتها التنافسية وهي مجموعة القدرات والمهارات والتقنيات والموارد والمزايا التي تستطيع الإدارة تنسيقها واستثمارها لتحقيق أمرين، إنتاج قيم ومنافع أكبر للعميل Customer Value والاختلاف عن المنافسين Differentiation.

إن التحدي الأساس للإدارة المعاصرة هو كيف تنمي قدراتها المحورية من أجل بناء الميزات التنافسية الدائمة. وتدرك الإدارة الآن أكثر من أي وقت مضى، أن بناء الإستراتيجية التنافسية هو الأسلوب الذي يجب اعتماده في اقتحام الأسواق وتقديم ميزات ومنافع أعلى للعملاء تجعلهم ينصرفون عن المنافسين، ويحقق للمنظمة السبق والسيطرة في السوق. وتبدو مظاهر الميزة التنافسية في الجودة الأعلى للمنتجات والخدمات، والوقت الأمثل للإنتاج وتوصيل المنتجات أو الخدمات للعملاء، والعناية الأفضل بالعميل، والمرونة في النظم، والعلاقات الأكفأ بالموردين، والتكلفة الأقل. وتتكامل القدرات التنافسية للمنظمة وتتلور في قدرات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية، تسويقية، أو تمويلية. ولكن تبقى الميزة التنافسية الأهم هي الطاقات والقدرات البشرية المتميزة التي تنجح الإدارة في تكوينها وتوظيفها لأغراض التفوق التنافسي.

القدرة التنافسية... نظام متكامل:

إن الحديث عن بناء القدرة [الميزة] التنافسية لمنظمة الأعمال يتجاوز النظر إلى المظاهر المنفردة أو المنعزلة لبعض ما قد تتميز به المنظمة من قدرة. ولكن الأهم هو النظر إلى مجموع ما تتمتع به المنظمة من قدرات، أي «القدرات الكلية»

Total Competencies والتي تشكل منها «القدرة التنافسية» في معناها الشامل على النحو التالي:

1. نظم الاتصالات والمعلومات الفعالة، ورصيد المعرفة المتاحة عن عناصر نظام الأعمال ومتغيرات السوق... ينتج عنها قدرات معلوماتية.
 2. التنظيم الشبكي المرن المبني على أساس معلوماتي والمنفتح على البيئة... ينتج عنها قدرات قدرات تنظيمية.
 3. الطاقات الإنتاجية والنظم والإمكانيات البحثية والتطويرية القادرة على إنتاج سلع وخدمات متميزة... ينتج عنها قدرات إنتاجية.
 4. الموارد المادية والمالية المناسبة... ينتج عنها قدرات تمويلية.
 5. أساليب وإمكانيات الاتصال بالسوق، والوصول إلى العملاء لتحقيق تدفق السلع والخدمات إليهم بحسب متطلباتهم ووفقا لتوقعاتهم... ينتج عنها قدرات تسويقية.
 6. الموارد البشرية المدربة والمتحمسة، والطاقات الذهنية المبدعة، والراغبة في المشاركة... ينتج عنها قدرات بشرية.
 7. القيادات المتفوقة ذات الرؤية والالتزام بالابتكار والتطوير والمرونة... ينتج عنها قدرات قيادية.
- ومن مجموع هذه القدرات المحورية تنتج قدرة تنافسية تحقق التميز على المنافسين وتخلق قيمة تنافسية أعلى.

آليات بناء الميزة التنافسية

تسعى الإدارة إلى بناء وتنمية ميزاتها التنافسية باستخدام إستراتيجيات تحقق لها التفوق النسبي في التكاليف، وذلك بالسيطرة على التكاليف وتخفيضها مع عدم المساس بالجودة. أو تعتمد الإدارة إستراتيجيات تحقق لها التميز والاختلاف عن المنافسين وذلك بتميز منتجاتها وخدماتها في كل أبعادها تصميمياً وإنتاجاً

وتسويقاً واستخداماً، مع الالتزام بالجودة الشاملة. كما قد تعتمد الإدارة إلى اختيار إستراتيجية التركيز Focus، وذلك بأن تحصر جهودها في التعامل مع شريحة محددة في السوق، أو في نوعية محددة من المنتجات، أو في مجال معين من الصناعات والتقنيات. وتعتمد الإدارة المعاصرة ثلاثة مداخل أحدها أو جميعها في بناء ميزاتها التنافسية:

- **المدخل الأول:** بناء وتحسين القدرة التنافسية بتحسين الموارد المستخدمة كما ونوعاً وتعظيم عائدها Resource Leverage من خلال: التراكم، المزج، الحفظ، الاستعادة، والتركيز.
- **المدخل الثاني:** تحسين القدرات التنافسية بتطوير نظم إدارة العمليات Process Management ومنها: إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، استخدام تقنيات إدارة الجودة الشاملة، والتطوير المستمر Kaizen.
- **المدخل الثالث:** تحسين القدرة التنافسية بالتعامل المباشر مع المنافسين في البيئة التنافسية، وأمثلة ذلك: إضعاف المنافسين [حرب سعرية، سحب كبار العملاء...]. استقطاب المنافسين [التحالف - الاستيعاب] الالتحام بالموردين [اعتبارهم شريك دائم] تغيير طبيعة التنافسية [تعديل الصناعة].

العناصر المحورية في تفعيل القدرة التنافسية

تعتمد الإدارة المعاصرة على عناصر مهمة في تفعيل القدرات التنافسية المتاحة لها، وتأتي في مقدمة تلك العناصر التقنيات المتقدمة، تقنيات الاتصالات والمعلومات، تقنيات الأعمال الإلكترونية E-Business، نظم تخطيط موارد المشروع ERP، الموارد البشرية الفعالة، والقيادة الإدارية الإستراتيجية.

مؤشرات توفر الميزات التنافسية

يمكن التعرف على مدى توفر ميزات تنافسية لمنظمة ما من خلال التعرف على المؤشرات التالية:

- توفر نظم وآليات معلوماتية، تنظيمية، إنتاجية ومالية تتيح فرصاً أفضل للأداء المؤسسي المتميز.
- توافر إمكانيات البحث والتطوير R&D.
- توفر مصادر المعلومات عن السوق والعملاء والمنافسون.
- استيعاب التطورات التقنية الحديثة.
- تناسب تنظيم منظمة الأعمال مع متطلبات التعامل في السوق العالمي.
- وضوح اعتبارات السوق العالمي كأساس في فكر وعمل وقرارات الإدارة.

التنافسية والتغيير

لقد تبينت الإدارة المعاصرة أن التنافسية في حقيقتها هي القدرة على التغيير والتوائم مع الظروف المتغيرة، بل واستباق المتغيرات الخارجية واصطناع الآليات والمنتجات والنظم التي تهيئ للمنظمة فرصاً أفضل من غيرها، بمعنى أن تكون لها فرص أفضل في السباق التنافسي المستمر. ويحسم دركر هذه القضية بقوله إن الإدارة في حقيقتها هي «إدارة التغيير»، وأن المدير إذ يتعامل مع الحاضر وتحدياته فإن ذلك يمثل أحد وجهي العملة، أما الوجه الآخر فهو التعامل في المستقبل، ومن ثم ففي كل وقت يستثمر المدير ما في جعبته من أفكار وتقنيات لمواجهة تحديات الحاضر، ولكنه يجهز أفكاراً وتقنيات مغايرة يستعد بها لمواجهة تحديات المستقبل، فهو إذن في حالة تنافس مستمر سواء مع الغير أو مع نفسه، وعليه دائماً أن يوازن بين هدف في كسب السباق التنافسي [التغيير] أو الاستمرار [لا تغيير]

بكل ما يحمله من مخاطر فقدان المركز التنافسي Change vs. Continuity، وفي ذلك يقول دركر⁽¹⁾.

"Change and continuity are thus poles rather than opposites. The more an institution is organized to be a change leader, the more it will need to establish continuity internally and externally, the more it will need to balance rapid change and continuity".

ولعل الموازنة بين ضرورة التغيير ومواكبة المتغيرات [أي التنافس]، وبين المحافظة على الاستقرار التنظيمي وصيانة ما تحقق من إنجازات هو التحدي الأكبر الذي يواجه الإدارة المعاصرة. إن ثمن التغيير والتطوير المستمر مرتفع ولكن العائد المحتمل كبير، بينما التمسك بالقديم [أي تجنب التغيير والتنافسية] والتضحية بالفرص التي تنشأ من عمليات التغيير ثمنها أعلى بكثير. وقد قدم بلانشارد⁽²⁾ فكرة مماثلة لما طرحه دركر من حيث السير قدماً في اتجاهي التغيير والاستمرار بالتوازي، وأطلق عليها تعبير «مهمة ممكنة» Mission Possible وذلك في إشارة معاكسة للسلسلة التليفزيونية «مهمة مستحيلة» Mission Impossible، وتتلخص أفكار بلانشارد في أن حجم ومعدل المتغيرات وسرعتها في العصر الحالي قد بلغ ذرى عالية تجعل الإدارة في موقف تضطر فيه إلى المفاضلة بين تصحيح أوضاعها الحالية وعلاج ما ينشأ من مشكلات اليوم، وبين الاستعداد للمستقبل والتفكير في التطوير والتحديث الواجب الأخذ به لمواجهة المتغيرات التي لم تحدث بعد. ويقول بلانشارد وتتفق معه في ذلك أن هذه المفاضلة غير ممكنة وغير عملية، فالإدارة لا تملك رفاهية التضحية باليوم من أجل الغد، كما أنها لا تستطيع أن تغامر بدخول المستقبل بدون

(1) Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business, 1999, p. 90.

(2) Ken Blanchard and Terry Waghorn., Mission Possible – Becoming A World-Class Organization While There's Still Time, N.Y. : McGraw-Hill, 1997.

إعداد. لذا يطرح رؤيته في أن يكون في كل منظمة فريقان، يختص الأول بمعالجة مشكلات الحاضر وتطويره ليتوافق مع المعطيات المتجددة الناشئة عن المتغيرات التي يتم رصدتها أولاً بأول، بينما يتوجه الفريق الثاني للعناية بالمستقبل والتفكير الاستراتيجي بعيد المدى لإعادة صياغة أو إعادة اختراع المنظمة وفق رؤية جديدة ومتطورة. ولكي يتحقق الترابط والتواصل بين الفريقين وتجنب التضارب أو التناقض بينهما، يوضع الفريقان تحت قيادة واحدة تنشغل بالتنسيق بين معطيات الحاضر ورؤى المستقبل. وتأتي أفكار بلانشارد ترديداً لفكرة التحسين والتطوير المستمر وفق الرؤية اليابانية والتي يطلق عليها Kaizen⁽¹⁾ وترى أن ينشغل جميع العاملين في المنظمة بأعمال التطوير المستمر، حيث يقع في نطاق مسؤولية الإدارة العليا التطوير للمستقبل Improvement، بينما تهتم المستويات الإدارية الأخرى بالتحسين والصيانة اليومية Maintenance. كذلك تتشابه أفكار بلانشارد في هذا الصدد مع فكر Harari Imperato & في كتابهما «القفز من المنحنى»⁽²⁾.

إدارة التنافسية

إن أوضاع نظام الأعمال الجديد بما تتسم به من ضخامة وتعدد الفرص في السوق العالمي، وتوفر المعلومات عن السوق ومتغيراته، وسهولة الاتصالات وتبادل المعلومات أدت إلى تعدد البدائل أمام متخذي القرارات وتحول السوق في الواقع إلى سوق يسيطر عليها المشترون وبذلك تصبح التنافسية هي الوسيلة الوحيدة للتعامل في السوق وذلك باستثمار الميزات التنافسية التي تتمتع بها المنظمة، وهي تلك المهارات والخصائص المميزة للمنظمة والتي تنشأ من طاقات وخصائص أو قدرات محورية Core Competencies تتوفر للمنظمة وتمكنها

(1) Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success, McGraw-Hill Publishing Co, N.Y.: 1986

(2) Imperato, N. & Harari, O., Jumping the Curve- Innovation and strategic choice in an age of transition, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1994.

من إنتاج قيم ومنافع للعملاء تزيد عما يقدمه المنافسون وتؤكد تميزها واختلافها عن هؤلاء المنافسين.

إن خلق القيم Value Creation هو السر في نجاح المنظمات وتمكنها من التفوق في التنافسية. والجديد في الأمر أن عملية خلق القيم لا تنحصر فقط فيما تملكه المنظمة من قدرات محورية وطاقات فكرية، بل تعتمد أيضًا على تفاعل العملاء ومشاركتهم مما يحقق حالة من المشاركة Co-Creation of Value⁽¹⁾ في خلق القيم ترضي العملاء وتحقق للمنظمة السبق.

لقد تطور مفهوم «إدارة التنافسية» Competition Management للتأكيد على مجموعة مهمة من الأنشطة تتم من خلالها رسم إستراتيجية تنافسية متكاملة تتضمن اختيار المجال التنافسي المناسب، تحديد المنافسين موضع الاعتبار، اختيار أدوات التنافسية وتوقيت البرامج التنافسية وتدبير الآليات اللازمة لتنفيذها. وبذلك تصبح إدارة التنافسية هي الأساس تطبيق لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة متضمنًا تحديد المستوى المستهدف من التنافسية، وقياس المستوى الفعلي للتنافسية، بما يساعد على تحديد حجم الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن مستوى القدرة التنافسية المأمول واختيار سبل معالجتها.

وتنجح المنظمات الحديثة في تكوين وتنمية قدراتها التنافسية نتيجة الاستثمار الكفاء للموارد المتاحة والأنشطة الإدارية والفنية للمنظمة بالتعامل مع المدخلات، العمليات والمخرجات في المنظمة مستهدفة دائمًا الحصول على أعلى قيمة مضافة من هذه العناصر بما يمكنها من طرح تسويقي أفضل من المنافسين.

(1) Parahalad, C.K., and Ramaswamy, Venkat, The Future of Competition, Co-Creating Unique Value with Customers, Harvard Business School Press, Boston-Mass., 2004.

إن إدارة التنافسية عملية إدارية متكاملة تستخدم كافة مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة، وخاصة الإدارة الإستراتيجية، تتبلور في منظومة متناغمة تضم العناصر التالية:

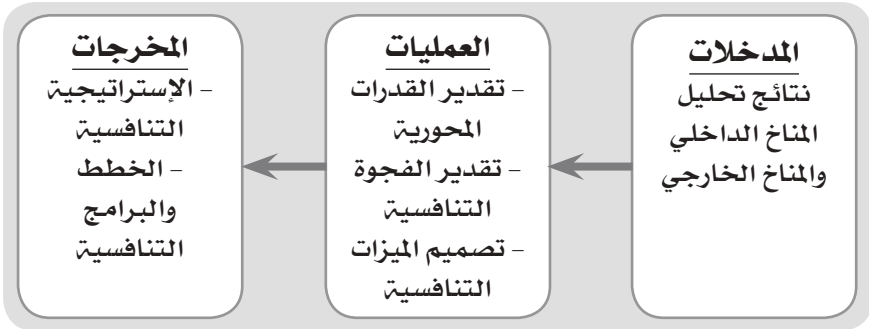
1. **الأهداف التنافسية المطلوب تحقيقها**، بالقياس إلى ما يحققه المنافسون وما تتيحه الظروف المحيطة من فرص وإمكانيات، وما تتمتع به المنظمة من موارد وطاقات وقدرات محورية.
2. **السياسات التنافسية**، ويقصد بها القواعد والمعايير والتوجهات الأساسية التي تسترشد بها الإدارة في اتخاذ قراراتها التنافسية في مواجهة المنافسين والمتغيرات المناخية المستمرة.
3. **الإستراتيجية التنافسية**، وهي الإطار العام الذي يرسم الطريق للانتقال من المركز التنافسي القائم للمنظمة إلى المركز التنافسي المستهدف، أو هي مجموعة القرارات الإستراتيجية لتخصيص الموارد والطاقات لسد الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن المركز التنافسي الذي تستهدفه.
4. **معايير وآليات التقييم**، التي تعتمد الإدارة لقياس تقدمها نحو تحقيق أهدافها التنافسية والحكم على كفاءة وفعالية عملياتها وسياساتها وأدواتها التنافسية.

نظام إدارة التنافسية

تستخدم الإدارة المعاصرة مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في توجيه النشاط التنافسي للمنظمة، ويتضمن ذلك:

1. تحليل المناخ التنافسي للمنظمة ومركزها في السوق، [تحديد الفرص والمخاطر].
2. تحليل المناخ الداخلي ورصد نقاط القوة والضعف، والموارد والقيود الفعالة].
3. تقييم الفرص والمهددات نتيجة تحليل المناخ الخارجي.
4. تقييم القدرات المحورية والميزات التنافسية المحتملة نتيجة تحليل المناخ الداخلي.
5. بناء إستراتيجية استثمار الفرص وتجنب المخاطر باستثمار الموارد المتاحة ومعالجة أو تحييد القيود التي تحكمها و/ أو تنمية موارد جديدة.

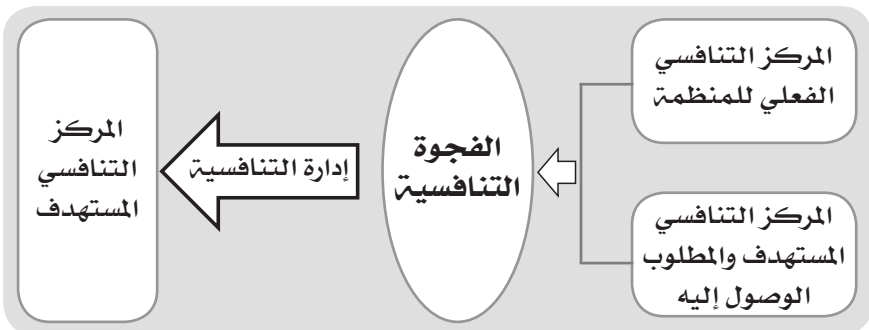
ويصور الشكل التالي رقم 2 نظام إدارة التنافسية:



من الشكل السابق يتضح أن الإستراتيجيات التنافسية محصلة لعمليات إدارية تعتمد على ما متاح للإدارة من معلومات من داخل وخارج المنظمة.

مفهوم الفجوة التنافسية

يعبر مفهوم الفجوة التنافسية عن الفرق بين المركز التنافسي الفعلي للمنظمة وبين المركز التنافسي المستهدف. كما يمكن التعبير عنها بأنها الفرق بين المركز التنافسي للمنظمة وبين المركز التنافسي لأقرب المنافسين المباشرين للمنظمة. ويصور النموذج التالي أسلوب «قياس الفجوة التنافسية» وهي الفارق السلبي [في غير صالح المنظمة] بين ما حققته من قدرة تنافسية وبين ما يحققه المنافسين أو ما كانت تستهدفه هي كما يتضح من الشكل التالي رقم 3:



إن الأساس في إدارة التنافسية هو التعامل مع الفجوة التنافسية التي تفصل المنظمة عن المستوى التنافسي الذي تستهدفه. وسوف تتأثر الإدارة في تقديرها اختيارها لأسلوب التعامل مع الفجوة التنافسية بمجموعة المتغيرات التالية:

1. الأهمية النسبية للسوق الذي يجري فيه المنافسة بالنسبة للمنظمة، واحتمالات نموه.
2. احتمالات التطوير التقني وتأثيراتها على الإنتاجية والتكلفة.
3. احتمالات تطور الصناعة وظهور مجالات نشاط جديدة بها.
4. احتمالات تطوير المنتجات وظهور نماذج جديدة منها، أو استخدامات جديدة لذات المنتجات.

التنافسية... مباراة:

يقدم الكاتبان كريس وتارا برادي Chris & Tara Brady⁽¹⁾ مفهومًا مثيرًا ينظر إلى التنافسية باعتبارها مباراة Game يمارسها اللاعبون وفق قواعد يتحقق الفوز لمن يتقنها. ويشير الكاتبان إلى أن البشر بطبيعتهم يحبون لعب المباريات، ويكون العامل الأساس المرجح للفوز هو كيفية اتخاذ اللاعبين القرارات أثناء اللعب. ويؤدي قبول هذه الفكرة البسيطة إلى نتائج مهمة بالنسبة لإدارة التنافسية على مستوى المنظمات بل والدول والتجمعات الإقليمية تغير كثيرًا من المفاهيم التقليدية التي اعتمدتها الإدارة لفترات طويلة سابقة:

1. أن الفوز في المباراة التنافسية لا يرتبط بحجم الموارد المتاحة للمتنافسين بقدر ما يتحدد بكفاءة استخدام تلك الموارد وتوظيفها في المجال الأفضل والتوقيت السليم، والدليل على ذلك أن تفوق الولايات المتحدة الأمريكية العسكري وضخامة مواردها البشرية والعسكرية والاقتصادية كل ذلك لم يحقق لها الفوز في مباراة فيتنام، ولا استطاعت ضخامة الموارد الأمريكية

(1) Chris Brady and Tara Brady, Rules of the Game – Business : a Player's Guide, London : Financial Times – Prentice Hall, 2000.

بالقياس إلى تلك العراقية أن تقضي على المقاومة ويستتب لها الأمر في العراق، وبنفس الدرجة لم تتمكن الآلة العسكرية الإسرائيلية المدعومة بالقوة الأمريكية والدعم شبه العالمي أن تقضي على حزب الله في لبنان أو تسترجع الجنديين الأسيرين لديه. وفي مجال الأعمال نرى كيف أن الاقتصاد الأمريكي بكل جبروته لا يستطيع وقف الزحف الآسيوي الياباني ثم الصيني - على الأسواق الأمريكية، ولا يستطيع وقف الغزو الصيني لأسواق العالم التي كانت تتمتع المنتجات الأمريكية فيها بمراكز تنافسية متقدمة.

2. لا يتوقف الفوز في مباريات التنافس في مجالات الأعمال على مهارة وكفاءة وخبرة لاعب وحيد [المدير الأعلى] مهما كانت قدراته وخبراته، ولكن الفوز سيكون رهناً بتجميع قدرات وخبرات ومهارات ومعارف فريق اللاعبين [أو فرق اللاعبين] على مختلف المستويات. إن إدارة التنافسية هي لعبة جماعية - مثل كرة القدم وليست لعبة فردية كالتنس مثلاً - وبالتالي يكون عمل الإدارة في المنظمات هو نفسه دور مدرب فريق الكرة الذي يضع إستراتيجيات اللعب ويخطط لكل مباراة في ضوء رؤيته لقدرات ومهارات لاعبيه، وتقديره لقدرات ومهارات لاعبي الفريق المنافس وخبرات مدربه، وطبيعة الجماهير في الملعب الذي ستم به المباراة. كل ذلك فضلاً عن تقديره للأحوال الجوية والمتغيرات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية التي قد تسبق المباراة أو تواكبها ويكون لها تأثيرها على جو المباراة وأداء لاعبيه واللاعبين في الفريق المنافس.

3. لا يتحقق الفوز في المباريات التنافسية بفعل الحظ أو المصادفة وإن كانت تلك الظروف الخارجية مفيدة في بعض الأحيان ومساندة لجهود الإدارة، ولكن يتحقق الفوز نتيجة التخطيط والإعداد والتصميم على بلوغ الأهداف والنتائج المحددة، وتوقع ردود الأفعال من المنافس وترتيب أساليب التعامل معها لإفراغها من مضامينها وتأكيد سيطرة وتأثير تصرفات وتحركات فريق المتنافسين من المنظمة.

4. من المهم جدًا لنجاح المتنافس أن يعلم طبيعة المباراة التي يخوضها ويدرك أبعادها وقواعدها. إن كثيرًا من الفشل يصيب منظمات ضخمة وإدارات توفرت لها المساندات التقنية والعلمية، وذلك لسبب بسيط أنها كانت تلعب مباراة مختلفة بقواعد غير متناسبة مع المباراة الحقيقية في أرض الملعب.

5. ولعل النقطة السابقة تفسر التدهور الشديد الذي أصاب شركة IBM في الثمانينات حين لم تعي حقيقة المباراة في سوق الحاسبات الآلية في ذلك الوقت، فقد استمرت تلعب المباراة باعتبار أن المطروح هو الحاسبات الضخمة للاستخدامات المعقدة Big frames، بينما كانت المباراة في أرض الملاعب هي لعبة الحاسبات الشخصية Personal Computers. كما قد تفسر هذه النقطة أسباب انهيار كثير من شركات الاتصالات الناشئة التي ظهرت فجأة في أواخر التسعينيات على شبكة الإنترنت Start-Ups IT أو ما أطلق عليه شركات Dot.com فقد أخطأت تلك الشركات واستمرت تلعب ذات المباراة رغم تغير طبيعة الملعب واللاعبين والمباراة ذاتها.

6. عند تفسير الفوز أو الخسارة في مباريات التنافسية في مجالات الأعمال وغيرها لا بد من الرجوع إلى قواعد موحدة للعبة، حيث تختلف النتائج وتفسيراتها باختلاف قواعد الاحتكام. ولعلنا نأخذ مثالاً مؤلماً لنا بعض الشيء إذ فسر الناصريون نتيجة المباراة مع إسرائيل عام 1967 «بأننا خسرنا معركة ولم نخسر الحرب» ولذا أطلقوا عليها اسم «النكسة»، بينما أطلقت إسرائيل صيحات الانتصار في «حرب الأيام الستة» أو «الساعات الستة» في قول آخر. وسر الاختلاف أن أصحاب مفهوم النكسة احتكموا إلى قواعد للعبة تختلف عن القواعد التي احتكم إليها أصحاب مفهوم الحرب الخاطفة.

7. كما يمكن تفسير جانب كبير من سلوك الإدارة في لعب مبارياتها التنافسية بأنها لا تكتفي بما تكون حققته من أرباح، ولكنها وبقدر قد يكون أكبر، تسعى إلى تعويض خسائرها، وكلما كانت الخسائر أكبر كلما كانت اللعبة

التنافسية أقرب إلى نفس المدير وأحب إليه من المباريات السهلة ذات العائد المضمون أو شبه المضمون.

8. كما يميل الناس في إدارة التنافسية إلى تصور المباريات حسب إدراكهم Perception وليس حسب طبيعتها الحقيقية مما يجعلهم يتوهمون الفوز بينما هم خاسرون أو يجعلهم يتصرفون بمنطق الخاسر بينما الواقع أنهم فائزون.⁽¹⁾ ويقدم الكاتبان Brady نموذجًا عبرا عنه بكلمة MORES وهي اختصار لكلمات Motivation, Others, Rules, Environment, Skills، ويهدف النموذج إلى تفسير كيف يمكن كسب المباريات التنافسية. والمعنى أن الفوز في التنافس يقتضي أن يكون للاعب دوافع للفوز Motivation، وأن يعرف المنافسين الآخرين Others ويتعرف على نواياهم وخططهم وأساليبهم في اللعب [أي في التنافس]، وأن يدرك اللاعبون قواعد اللعبة ويحددون استخدامها Rules، مع متابعة الموقف أو المناخ وإدراك متغيراته ومعانيها Environment، ثم أخيرًا أن يتوفر للاعبين المهارات المناسبة لطبيعة المباراة والظروف التي تتم فيها Skills.

من جانب آخر، تتمثل المهارات الأساسية في اللاعب القادر على الفوز في المعرفة Knowing والقيادة أو ريادة الآخرين Coaching وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التنافسية Exploiting. ويضيف الكاتبان تصنيفًا مفيدًا لأنواع المباريات التنافسية بحسب ما تهدف إليه وما تنتهي إليه فعلاً وذلك على النحو التالي:

1. مباريات النجاح والفخر The Glory Game وهي التي تنتهي بتحقيق الأهداف المرغوبة بيسر وسهولة.

2. مباريات التوسع والنمو The Expansion Game وهي التي تحقق للاعبين فرص النمو والتوسع فيما تحقق لهم من نتائج، بمعنى النجاح مستمر.

(1) Chris Bady And Tara Bady, Op.Cit., p. 6

3. المباريات القذرة The Dirty Game ويتحقق فيها الفوز بالخدعة والاحتيال واستخدام أساليب غير مشروعة من جانب اللاعب الأكثر شراسة.
4. المباراة الأزمة The Crisis Game وهي التي يكون اللاعب الرئيسي فيها في موقف الأزمة نتيجة الفشل في قراءة المتغيرات وعدم الإدراك السليم للعوامل المؤثرة في الموقف. ولا بد للخروج من مباراة الأزمة أن يتم الاعتراف بالأزمة وقراءة المتغيرات بشكل سليم.
5. المباراة الجدلية The Litigation Game حيث يكون أساس المباراة هو الجدل والمجادلة.
6. مباراة الاستحواذ على قيمة ما The Brand Game [أسمها الكاتبان مباراة العلامة التجارية Brand إشارة إلى المثال الذي قدماه]، وفيها يحاول اللاعب الرئيسي الاستحواذ على شيء ذي قيمة لدى طرف آخر.

الخلاصة

إن التنافسية هي محصلة تفاعل كل عوامل القوة والضعف في المنظمة، أي أنها ترجمة لنتائج تفاعل الموارد والإمكانات المتاحة للمنظمة، والقيود والمعوقات التي تعمل في ظلها، في نفس الوقت هي انعكاس لقدرة المنظمة على تبين واكتشاف الفرص المتاحة لها في المناخ المحيط وما يوجد فيه من مخاطر ومهددات قائمة أو محتملة. ومن ثم، لا تنشأ القدرة التنافسية لمنظمة ما بتأثير عامل محدد أو آخر مثل القدرات المالية أو التقنيات التي تمتلكها المنظمة، كما أنها لا تتأثر سلباً نتيجة فعل إحدى نقاط الضعف أو المهددات الخارجية.

إن التنافسية هي نتيجة نهائية لتفاعل أو قل لتصادم كل تلك المتغيرات الإيجابية والسلبية، الداخلية والخارجية، الحاصلة فعلاً والمحتملة. وبالتالي، فإن إدارة التنافسية هي المهمة الحقيقية لفريق الإدارة العليا في المنظمة، وهي عملية مستمرة ومتصلة تشكل من حلقات متشابكة من السياسات والقرارات ومؤشرات

المتابعة والتقويم، وتبذلور دائماً في مجموعة قدرات يؤدي توظيفها الصحيح إلى إنتاج منافع وقيم Benefits and Values للعملاء وغيرهم من أصحاب المصالح Stakeholders تفوق ما كان يمكن لهم الحصول عليه من منافس آخر. وبذلك تتضح أيضاً حقيقة أن التنافسية لا تعمل فقط في اتجاه علاقات المنظمة بالعملاء Customers، ولكنها تؤثر في علاقاتها بكل أصحاب المصالح. إن نمو القدرة التنافسية للمنظمة يعني في التحليل الأخير قدرتها على تحقيق نتائج أفضل لكل من يتصل بها أو يتعامل معها يزيد عما يستطيعون الحصول عليه حال تعاملهم مع منظمات أخرى.

الفصل الثامن

إدارة التغيير في عصر المعرفة

مقدمة

يقول الحق تبارك وتعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ۗ وَإِذَا أَرَادَ اللَّهُ بِقَوْمٍ سُوءًا فَلَا مَرَدَّ لَهُ ۚ وَمَا لَهُمْ مِنْ دُونِهِ مِنْ وَالٍ﴾ [الرعد: 11] ويستفاد من هذه الآية الكريمة أن التغيير فرض على كل إنسان والمعنى أن يكون تغييراً للأفضل والأحسن بما يرضي الله عز وجل ويجعله يسبغ فضله على الناس ويغير من أحوالهم بفضله وكرمه.

وبذلك تصبح قضية التغيير في المقام الأول قضية فكرية تقوم على إدراك دواعيه والاعتناع بضرورته وأخذه مأخذ الجد. والتغيير بذلك نتاج الفكر والذي يستمد طاقته من المعرفة ونتاج العلم والبحث والدراسة.

وهدفنا في هذا الفصل أن نوضح قضية الترابط والتأثير المتبادل بين مفهومي التغيير والمعرفة وتقديم تحليل لقضايا «إدارة التغيير» من زاوية الاستفادة بالطاقات المعرفية الجديدة والمتجددة، وإبراز مسؤولية الإدارة عن «إدارة المعرفة» بهدف تيسير وتفعيل التغيير. ونحن نرى أن «التغيير» و«المعرفة» وجهان لنفس العملة كونها من أهم عناصر الفكر الإداري المعاصر وأخطر محركات مبادرات التطوير والتحديث في المنظمات المتفوقة إدارياً. وتبني نظرنا إلى قضية التغيير المستند إلى المعرفة على الأفكار التالية:

1. أن الإطار الفكري التقليدي في عملية إدارة التغيير والذي يبنني على فكرة انتظار التغيير ومحاولة التكيف مع أبعاده وتأثيراته لم يعد صالحاً لمواجهة ظروف مناخ الأعمال المعاصر وما يتسم به من حركة دائبة وتغير متصاعد على كافة الجبهات، ومن ثم هناك حاجة إلى تطوير إطار فكري جديد لإدارة التغيير يتوافق ومعطيات العصر الحديث الذي تسيطر عليه تقنيات الاتصالات والمعلومات وتبلور جميعها في مستويات متعالية ومتجددة من «المعرفة» Knowledge.
2. أن توضيح القوى والمتغيرات المحركة لدواعي التغيير في المنظمات المعاصرة واستشراف حركتها ومؤشراتها المبكرة يصبح أهم متطلبات الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير باستثمار الرصيد المعرفي المتراكم والمتجدد وتقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة.
3. يصبح من المهم التعرف على ملامح مجتمع المعرفة ذات التأثير في إعادة صياغة مفاهيم التغيير وإدارة التغيير.

مواقف الإدارة من التعامل مع محركات التغيير

تباين مداخل الإدارة في التعامل مع محركات التغيير [أو دواعي التغيير] على النحو التالي:

1. التعامل مع محركات التغيير بمنطق «رد الفعل» Reactive .
2. الاستجابة الظاهرية لمتطلبات التغيير من دون التعامل مع لب الموضوع Superficial .
3. الاستجابة الوقتية للمتغيرات من دون تأصيلها في تغييرات مستمرة Temporal Change .
4. المبادرة للكشف عن محركات التغيير والتعامل معها بمنطق «الفعل» Proactive .

وسوف تختلف النتائج العائدة إلى المنظمات في كل من تلك المداخل، ويتصور أن أفضلها هو مدخل المبادرة بالكشف عن محركات التغيير واستباقها بالاستعداد للتعامل معها وتطبيق إستراتيجية هجومية في محاولة استثمار ما قد ينشأ عن المتغيرات من مزايا وفرص إيجابية، وتجنب أو الالتفاف حول المخاطر والمهددات التي قد تثيرها تلك المتغيرات أو محاولة تحييد آثارها. ولكن الالتجاء إلى ذلك المدخل الإيجابي يثير قضية مدى معرفة الإدارة باتجاهات التغيير ومؤثراته المبكرة، وكذا مدى المعرفة المتوفرة لديها عن أساليب التعامل مع تلك المتغيرات المحتملة وأسس ومعايير المفاضلة بينها.

إدارة التغيير من منظور عصر المعرفة والعولمة

يتسم عصر المعرفة الذي نعيشه الآن بصفات وخصائص مميزة تجعله مناخاً أفضل للعمل الإداري المتميز القائم على الرصد المستمر للظواهر والتحليل الموضوعي للمؤشرات، ومن ثم القدرة الأفضل على استثمار الفرص وتجنب المهددات. وتتبلور خصائص عصر المعرفة فيما يلي:

1. تسارع إنتاج وتداول وتراكم المعرفة الإنسانية بما يتيح فرصاً أفضل وغير مسبوقة لفهم ما يجري ويحيط بالإنسان،
2. تعدد المصادر التي تنبع منها المعرفة وتداخلها وتكاملها من مصادر ذاتية بالمنظمات ومن مصادر خارجية في المناخ المحيط،
3. تعدد أنواع المعرفة من مصادرها الداخلية والخارجية وتطورها وتجدها مما يحمل الإدارة على ضرورة البحث عنها وتنظيمها في إطار متكامل يتوافق والأهداف والإستراتيجيات الكبرى للمنظمات، كما تستمد منه الإدارة مؤشرات وتوجهات تعينها في تطوير تلك الأهداف والإستراتيجيات ذاتها،
4. تعكس المعرفة المتاحة ما يجري في المناخ المحيط من تطورات على كافة الأصعدة العلمية والتقنية والاقتصادية والثقافية وغيرها من مجالات الفكر الإنساني وحصيلة التجارب والممارسات الاجتماعية، ومن ثم تكون الإدارة

في موقف أفضل تستطيع منه أن تتبين بدرجة عالية من الدقة الأوضاع المحيطة ومؤشرات التحولات المحتملة وتأثيراتها المتوقعة على أوضاع المنظمات وقدراتها على تحقيق غاياتها.

5. أن «إدارة التغيير» في الحقيقة هي «إدارة المعرفة» بمعنى التجميع المنظم للمعرفة من مصادرها المختلفة، وتخليق المعرفة الجديدة وتكوين أطر فكرية متجددة توجه عمل الإدارة وترشدّها إلى مواطن الحركة والمتغيرات المحتملة، ومن ثم تسهم في التخطيط والإعداد للتعامل معها بمنطق «التغيير المخطط» Planned, Proactive Change.

أسئلة مهمة للتعرف على ماهية التغيير

تقوم إدارة التغيير على منطق التساؤل والبحث عن إجابات لأسئلة مهمة تجد الإدارة نفسها في حاجة مستمرة وملحة للتعامل معها، تتعلق بقضايا التغيير والتطوير والتعامل مع المشكلات الحالية والمحتملة، والإعداد لمستقبل المنظمات وإمكانيات استمرارها، وسبل تحسين كفاءتها وتجويد النتائج التي تحققها.

ولعل الأسئلة التالية توضح أنواع الموضوعات التي تثير اهتمام الإدارة، والتي وجدت الإدارة في الحقيقة للإجابة عنها وتفعيل ما تسفر عنه الإجابات في عمل تنفيذي محدد يقود إلى النتائج المستهدفة:

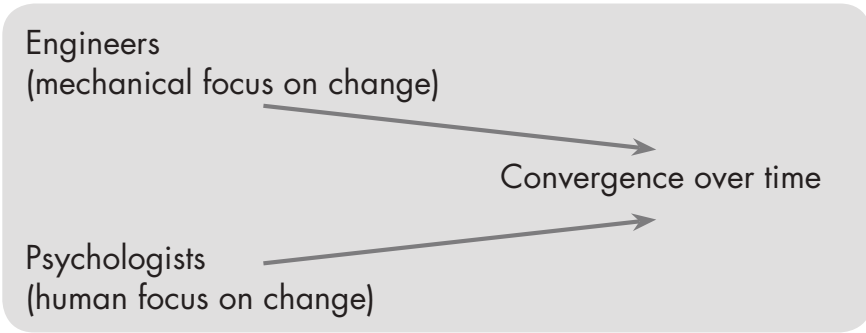
1. كيف يحدث التغيير حقيقة؟
2. لماذا تفشل مبادرات التغيير في كثير من الأحيان؟
3. هل يمكن تنفيذ برامج وخطط للتغيير واسع النطاق التي تشمل المنظمة بكاملها، أم أن فرص نجاح التغيير المحدود أكبر؟
4. كيف يمكن أن تتعامل مبادرات التغيير مع العوامل المتعددة والمتداخلة الداعية للتغيير في أغلب المواقف بالمنظمات المعاصرة؟

5. هل يستطيع قادة المنظمات الاهتمام في نفس الوقت بمطالب التغيير قصيرة الأجل سريعة التأثير وتلك المتصلة بتغييرات جذرية طويلة المدى؟
6. ما هي أهم الضمانات التي يمكن أن تعتمد عليها الإدارة لتفعيل وإنجاح مبادرات التغيير؟ وما هي أهم مواطن الضعف والخلل التي تسبب فشل تلك المبادرات؟
7. ما تأثير الثقافة التنظيمية في تسريع أو عرقلة مبادرات التغيير؟
8. هل تقتصر مسؤوليات «إدارة التغيير» على القادة وكبار المسؤولين في المنظمات فقط؟
9. هل يمكن [أو يجب] أن يساهم العاملون على مختلف المستويات التنظيمية في عمليات «إدارة التغيير»، وبأي أسلوب تتحقق تلك المساهمات؟
10. هل هناك فارق بين المدخل الهندسي والمدخل السلوكي في إدارة التغيير؟
11. ما هي المعايير الأكثر دقة في الحكم على كفاءة وفعالية مبادرات التغيير؟
12. ما هي أهم المهارات التي يحتاجها المدير في إدارة التغيير؟
13. ما هي أهم الموارد ومصادر الدعم التي يمكن للمدير الرجوع إليها وتفعيلها من أجل إنجاح مبادرات التغيير؟
14. هل التغيير إجراء وحيد One Action أم عملية متصلة Continuous Process؟
15. هل يمكن نقل تجارب التغيير الناجحة في منظمة ما إلى منظمات أخرى؟
16. هل هناك طريقة وحيدة مضمونة النجاح في إحداث التغيير؟

المدخل الهندسي والمدخل السلوكي في التغيير

إن الأسئلة السابقة وعشرات غيرها توضح عمق وتعقد مشكلة «إدارة التغيير» إن لم تستند إلى رصيد معرفي شامل ومتجدد يرشد الإدارة في تخطيط وإعداد مبادرات التغيير بكفاءة. ومن ثم فإن المدخل الهندسي التقليدي في إدارة

التغيير والمرتكز بالأساس على تحليل العمليات والأنشطة وإعادة هندستها Reengineering لا يكفي في مواجهة المصادر المتعددة والمتداخلة للتغيير ومحركاته Change Drivers، بل يكون الأفضل البحث عن إطار كلي Holistic يتعامل مع مجمل العوامل والمحركات المثيرة للتغيير ويوضح الطريق لتوجيه مبادرات التغيير المخطط من جانب الإدارة بما يعد باحتمالات نجاح أكبر. وفي الحقيقة أن المدخل الهندسي في التغيير إذا تكامل مع المدخل السلوكي الذي يتعامل مع البعد الإنساني في مواقف التغيير سينتج عنهما مدخلاً معرفياً أفضل في إدارة التغيير، كما يعبر الشكل التالي عن هذا التلاقي المهم بين المدخلين:



متطلبات ومقومات إدارة التغيير

إن نجاح وفعالية مبادرات إدارة التغيير يتوقفان على مدى توفر المقومات التالية:

1. المعرفة بأهداف المنظمة وغاياتها وتوجهاتها الإستراتيجية،
2. المعرفة بالرصيد المتوافر من موارد المنظمة ومقوماتها المادية والبشرية والتقنية ومدى استغلالها،
3. المعرفة بعمليات المنظمة والأنشطة الجارية بها وكفاءة تلك العمليات،
4. المعرفة بالظروف والأوضاع الخارجية المحيطة بالمنظمة في مجالات ودوائر المناخ الخارجي المتعددة،

5. المعرفة بكل ما يجري أو يحتمل من متغيرات وتحولات في الظروف والأوضاع الداخلية للمنظمة والظروف والأوضاع لخارجية المحيطة بها،
6. المعرفة بآليات وتقنيات تحليل المعلومات واستنتاج المؤشرات والدلالات، واختيار بدائل الفعل للتعامل مع المتغيرات أو محركات التغيير.
7. المعرفة بأسس وتقنيات ومتطلبات اتخاذ القرارات وتنفيذ مبادرات التغيير. ومن ثم نرى أن «إدارة التغيير» في حقيقة الأمر قد أصبحت مرحلة مهمة من مراحل «إدارة المعرفة»، وأن الانطلاق في محاولات وبرامج التغيير من دون الاستفادة من حصيلة ونتائج «إدارة المعرفة» يصبح محاولات عشوائية لا يتوقع منها عائد إيجابي إلا بمحض الصدفة وهذا منطوق لا يعول عليه ولا تقبله المفاهيم الإدارية المعاصرة.

غايات إدارة التغيير

وفي سبيل مزيد من تمحيص مضمون «إدارة التغيير» ومتطلباتها المعرفية من أجل البحث عن الصلة الوثيقة بينها وبين «إدارة المعرفة»، دعونا نتأمل الغايات المحورية التي تسعى إليها «إدارة التغيير»:

1. تمكين قيادات المنظمات المعاصرة من التعامل الإيجابي مع محركات التغيير والمبادرة بالفعل من دون انتظار أن يدهمهم التغيير ويفرض عليهم.
2. تطوير منهجية عملية لإدارة عمليات التغيير تأخذ في الاعتبار مجمل العوامل والمؤثرات الفاعلة في الموقف [محركات التغيير].
3. إدماج مفاهيم وتقنيات «إدارة التغيير» في نسيج الفكر الإداري ومهام المديرين في المنظمات المعاصرة،
4. تمكين المديرين من تنمية وتطوير نماذج متميزة لإدارة التغيير توافق أوضاع منظماتهم وأهدافها وإمكانياتها.

5. تأكيد التوجه الإيجابي في التعامل مع محركات التغيير بمنطق يقوم على ثلاثية مهمة:

حلل - فكر - غير ANALYZE - THINK - CHANGE

6. توضيح خطورة منطق التغيير التقليدي القائم على انتظار حدوث المتغيرات ثم استشعار آثارها، ومن ثم يفكر المدير في نوع التغيير المطلوب:

انظر - استشعر - غير SEE-FEEL-CHANGE

إن الغايات المنطقية لإدارة التغيير هي في الحقيقة تعبير عن المنطق الأساس في إدارة المعرفة القائم على استشعار حاجات الإدارة والمنظمة إلى التعرف والفهم والاستزادة من المعلومات الناتجة من العلوم والدراسات والتجارب المقننة، وتجميع تلك المعارف من مصادرها المختلفة وتنسيقها في إطار معرفي متكامل، وسد الفجوات فيه بمزيد من الجهد لاستخراج المعرفة الكامنة Tacit Knowledge والسعي لتخليق معرفة جديدة Knowledge Creation من أجل استكمال المستوى المعرفي والاعتماد عليه لدعم حركة التغيير Change Support System.

السمات المحورية لإدارة التغيير في عصر المعرفة

إن الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير المستندة إلى المعرفة يتبلور في المفاهيم المحورية التالية:

1. إدارة التغيير ركن مهم في منهجية الإدارة المعاصرة يتم تفعيله بطريقة فورية ومتناسقة مع حركة المتغيرات وتدفق المعلومات.

2. التغيير حقيقة ثابتة في نظام الأعمال المعاصر [وفي نظام الحياة عمومًا] ينبغي أخذه في الاعتبار بصفة دائمة وليس على أنه استثناء أو عرض قد لا يتكرر.

3. تتوقف فعالية التغيير على وضوح الرؤية الإستراتيجية للمنظمة وكفاءة القيادة الإدارية في سرعة تحليل المواقف واستكشاف بؤادر ومؤشرات الحركة الداعية إلى التغيير.
4. إن عملية التغيير هي في حقيقة الأمر نوع من التعديل لسلوك طوائف مختلفة من الناس سواء من العاملين بالمنظمة أو من المتعاملين معها.
5. إن المبادرة بالفعل Proactive والمرونة التنظيمية أساسان محوريان في تهيئة فرص نجاح التغيير.
6. ينبغي تنسيق مبادرات التغيير كجزء من البناء الإستراتيجي للمنظمة، وليس باعتباره إجراءً منفصلاً عنه.
7. تطوير وتفعيل مجموعة من المقاييس Measurements للتعرف على حالات التغيير وآثاره وتقويم نتائجه أساس مهم في «إدارة التغيير».
8. تعدد بدائل التغيير وإستراتيجيته في أي موقف معين، لذا يكون «التفكير الإستراتيجي» هو المنهجية المناسبة في «إدارة التغيير».
9. تعتمد خطة التغيير الفعالة على عناصر سلوكية تعلق بتمكين العاملين للمساهمة في «إدارة التغيير»، والقيادة القادرة على الاتصال والتواصل وتنمية الاتصالات بين كافة المشاركين في خطة التغيير.
10. يتخذ الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير شكل نظام مفتوح Open System.

المدخل المعرفي في إدارة التغيير

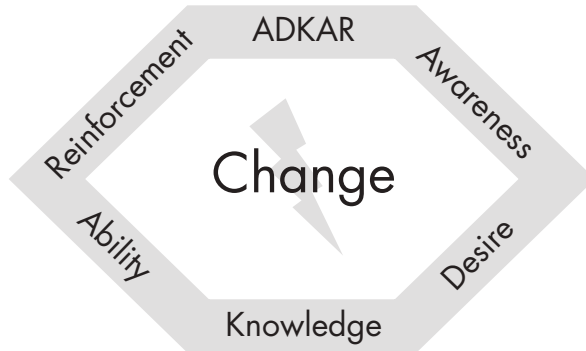
حيث أوضحنا أن الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير يتخذ شكل النظام المفتوح ومن ثم فهو يشابه في ذلك مع الإطار الفكري لإدارة المعرفة ذاتها باعتبارها أيضاً تتخذ شكل النظام المفتوح، ومن ثم يتميز المدخل المعرفي في إدارة التغيير بكل خصائص ومميزات النظم المفتوحة والتي تبلور فيما يلي:

1. استيراد الطاقة [المدخلات] من المناخ الخارجي Negative entropy لتشغيله وضمان استمراره وبقائه.
 2. تشغيل المدخلات وتحويلها إلى مخرجات Transforming inputs into outputs.
 3. تصدير المخرجات إلى المناخ الخارجي Exporting outputs to the external environment.
 4. الميل إلى التوازن Homeostasis والتحكم في أوضاعه Self-regulation ليبقى في حالة متوازنة Steady state.
 5. يكون للنظام هيكل Structure يمارس من خلاله وظائفه Functions في حالات التكامل Integration والتنوع Differentiation بحسب الأوضاع.
 6. يعمل النظام المفتوح على التوافق Adaptation مع المناخ الخارجي وما يحدث به من متغيرات.
 7. ينمو النظام المفتوح ويصبح قادرًا في ذاته على صنع التغيير.
- وبذلك تصبح إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة عبارة عن سلسلة من العمليات المستمرة تحقق التواصل بين المنظمة وبين المناخ المحيط تستمد منه المعلومات والمدخلات المعرفية المتنوعة وتعمل على تحويلها إلى مفاهيم وأفكار وتوجهات ونظم وحلول وبدائل لمواجهة الفرص واستثمارها وتجنب المخاطر وتحديد آثارها أي لصنع التغيير ثم توالي إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة عملياتها بتكوين رصيد معرفي متجدد بخطط التغيير ومتطلباته ونتائج التنفيذ وما تحقق من نجاح أو فشل، لتعيد مرة أخرى تقويم المواقف واتخاذ القرارات المناسبة في توجيه مسيرة التغيير. وفي جميع الأحوال تنقل المنظمة خبراتها إلى المناخ المحيط أي تصدر إليه المعرفة التنظيمية .

وحيث تستشعر إدارة التغيير نقصًا في مستوى المعرفة فإنها تعاني من اختلال التوازن، ومن ثم تسعى إلى استعادته بالبحث عن مصادر جديدة للحصول على

المعرفة الناقصة أو تخليقها مجددًا بالطاقات والموارد الذاتية أو بالاستعانة بخبرات من المناخ المحيط.

ويعبر النموذج التالي المعروف باسم نموذج ADKAR⁽¹⁾ عن هذا الإطار الفكري الجديد لإدارة التغيير المستندة إلى المعرفة:



1. استشعار الحاجة إلى التغيير Awareness
2. الرغبة في المشاركة ودعم مبادرات التغيير Desire
3. معرفة كيف يتم التغيير ومتطلباته ومقوماته Knowledge
4. القدرة على توظيف المعرفة لإحداث التغيير Ability
5. دعم آثار التغيير Reinforcement

الأساس المعرفي لإدارة التغيير

تختص عمليات إدارة المعرفة برصد التحول من حالة تحدث فيها المتغيرات في تدرج يمكن توقعه وعلى خط مستقيم، إلى حالة من التغيرات المتقطعة شديدة التأثير على المستوى العولمي. وبذلك تساعد إدارة المعرفة المنظمات في بناء استراتيجيات تتشكل حسب الظروف ولا تسير على وتيرة واحدة، وذلك للمحافظة على الكفاءة التنظيمية، وذلك من خلال تعلم الجديد ونبد القديم

(1) Jerry M Hlatt, ADKAR: A Model for change in businee,government and our society, 2006 Prosci Rereach.

Unlearning . كما تساعد «إدارة المعرفة» المنظمات على التجديد المستمر للمقدرات والتوجهات التنظيمية Organizational Schema تحسباً للفرص والمهددات المحتملة مستقبلاً.

عمليات إدارة المعرفة من أجل التغيير

تتخذ إدارة المعرفة شكل سلسلة من العمليات المترابطة والمتكاملة تبدأ بالبحث عن المعرفة الداخلية والخارجية. بغرض التعرف على الفرص والمهددات الخارجية، والموارد والمعوقات الداخلية، مروراً بمحاولة الكشف عن المعرفة الكامنة، والحصول على المعرفة المعلنة بغرض توظيفها في تحليل المواقف وإنتاج الأفكار والحلول البديلة [سيناريوهات التغيير]. ثم تتم عمليات مزج وتطوير وتحويل وتنمية الرصيد المعرفي عن محركات التغيير ومداخله وآثاره والخبرات المستفادة من تجارب المنظمة وغيرها من المنظمات لتكوين معرفة تنظيمية حول «إدارة التغيير»، وأخيراً تجري عمليات نشر وتبادل وتشجيع استخدام المعرفة في تخطيط وتنفيذ مشروعات التغيير.

العوامل المؤثرة في تكوين المعرفة

تشارك مجموعة من العوامل في عمليات تكوين المعرفة وتحديثها، وتتصل تلك العوامل بدرجة واضحة بظروف العولمة وما يسودها من احتمالات التغيير المتسارعة وغلبة حالات عدم التأكد.

كذلك فإن درجة تمسك أعضاء المجتمع [المنظمات] بالمعرفة السائدة ومدى رغبتهم أو قابليتهم في التخلي عن المعرفة السائدة [الرصيد المعرفي القديم، أي القدرة على التغيير] هي من العوامل المؤثرة في تكوين وتجديد المعرفة. ويكون من عوامل تكوين المعرفة أيضاً مدى القدرة على الوصول إلى مصادر المعرفة الخارجية . واستيعاب المعرفة المتجددة فيها، وكذلك القدرة على إطلاق المعرفة الداخلية وتفعيلها.

مقومات إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة

هناك مجموعة من المقومات الأساسية لا بد من توفرها حتى تتم عمليات إدارة المعرفة بكفاءة وتحصل المنظمات على الرصيد المعرفي المتجدد الذي يوضح لها الفرص والمهددات في المناخ الخارجي المحيط بها وتبين عناصر القوة والضعف في بناءها الداخلي. وتتلور تلك المقومات فيما يلي:

1. أهداف واضحة وقابلة للقياس.
2. مؤشرات واضحة للأداء المستقبلي .
3. بنية اتصالية ومعلوماتية ونظام فعالة تربط المنظمة بالمناخ المحيط.
4. نظام فعال للمعلومات ودعم اتخاذ القرارات.
5. فريق إداري مؤهل ومتحمس وقادر على المخاطرة واتخاذ القرارات المحسوبة.
6. نظام حركي ومستمر وفعال للقياس المرجعي لمعرفة ما يفعله الآخرون.
7. نظام فعال وصريح لتقويم الأداء والمراجعة الذاتي.

ونلاحظ أن تلك المقومات ما هي إلا عناصر البناء الإستراتيجي للمنظمة، أي أن إدارة التغيير المستندة إلى المعرفة هي في الحقيقة تطبيق لمنهجية الإدارة الإستراتيجية واستثمار لآلياتها.

الموارد المعرفية الداعمة للتغيير

تستثمر إدارة المعرفة الكثير من الموارد المعرفية المتوفرة للمنظمات من أجل دعم عمليات التغيير ومواكبة المتغيرات الحاصلة في المناخ المحيط بتأثيرات العولمة. ومن أهم تلك الموارد المعرفية خبرات ومعارف ومهارات الأفراد العاملين بالمنظمة على مختلف المستويات، توجّهات وخبرات القادة في مواقع المنظمة المختلفة، حصيلة الفكر الإنساني من نتائج العلوم والبحوث والدراسات التقنية. وتعمل الإدارة في المنظمات المعاصرة على تنمية تلك الموارد المعرفية بتفعيل نظم تحفز وتحمس العاملين المتميزين الذي يتمتعون بالرغبة في المعرفة ولديهم تشوق للبحث والاستكشاف، وتقدم لهم المحفزات المادية والمعنوية لتشجيع المبدعين والمبتكرين منهم على إنتاج المعرفة الجديدة.

الفصل التاسع

رأس المال الفكري محور الإدارة العولمية

مقدمة

قبل سنوات قليلة كان الاهتمام بشئون الموارد البشرية في معظم المنظمات ينحصر في عدد قليل من المتخصصين يعملون في تقسيم تنظيمي يطلق عليه قسم أو إدارة الأفراد أو الموارد البشرية ويختصون بكافة المسائل الإجرائية المتصلة باستقطاب الأفراد وتنفيذ سياسات المنظمة في أمور المفاضلة والاختيار بين المتقدمين لشغل الوظائف، ثم إنهاء إجراءات التعيين وإسناد العمل لمن يقع عليهم الاختيار.

وكانت مهام إدارة الموارد البشرية تشمل متابعة الشئون الوظيفية للعاملين من حيث احتساب الرواتب، ضبط الوقت والحضور والانصراف، وتطبيق اللوائح في شأن المخالفات التي قد تصدر منهم، وتنفيذ إجراءات الإجازات على اختلاف أنواعها، ومباشرة مسائل الرعاية الطبية والاجتماعية، وتنفيذ نظم تقييم الأداء، وأعمال التدريب والتنمية التي يشير بها المديرون المختصون، ثم متابعة إجراءات إنهاء الخدمة في نهاية التعاقد أو بلوغ سن التقاعد حسب الأحوال. وكانت أهم مساهمات إدارة الموارد البشرية هي الاستجابة إلى طلبات الإدارات المختصة بالإنتاج والخدمات الرئيسة في المنظمة، وتوفير احتياجاتها من الموارد البشرية.

ولم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المناسب مع دورها في المنظمة حيث كانت الظروف المحيطة في أغلب الأحيان تتسم

بالاستقرار، ولم يكن الحصول على الموارد البشرية المطلوبة يمثل مشكلة، كما أن تواضع مستويات المهارات المطلوبة في العاملين لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها. وقد سادت مثل هذه الظروف في كثير من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة معظم حقبة الستينيات والسبعينيات من القرن الماضي. في تلك الفترة كانت أهم المشكلات التي تعنى بها الإدارة العليا في منظمات الأعمال هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة تحقيقاً لمستويات أعلى من الإنتاجية. ومع تنامي السوق لم تكن حتى عمليات التسويق تثير اهتمام الإدارة العليا التي كان همها الأول هو الإنتاج. ويلاحظ أن الكثير من فرق الإدارة العليا في المنظمات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى.

وبالنسبة للمنظمات الحكومية في كثير من دول العالم، فقد كانت تسير وفق نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات، واستكمال النماذج والمستندات، ويخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء المهام المسندة إليهم لا تترك لهم مساحة تذكر للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد والتعليمات الصادرة إليهم. وبذلك لم تكن الإدارة العليا في تلك المنظمات الحكومية معنية هي الأخرى بقضايا إدارة الموارد البشرية وأحالتها بالكامل إلى مستويات تالية من الموظفين المتخصصين في أمور تطبيق القوانين والنظم المتصلة بشئون الأفراد.

تطورات مهمة أثرت على النظرة إلى المورد البشري

ولكن تلك الظروف لم تدم على ذلك النحو، فقد أصاب العالم كله حالات من التغيير المستمر والمتواصل والعنيف حيث شهد العالم - ولا يزال - عددًا من المتغيرات الأساسية التي مست مختلف جوانب الحياة المعاصرة، وطالت كافة المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في الدول على اختلاف درجاتها

في التقدم والنمو. كذلك كان - ولا يزال - لتلك المتغيرات تأثيرها على هيكل القيم ونسق العلاقات المجتمعية في عالم اليوم إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش الآن «عالم جديد» يختلف كل الاختلاف عن سابقه والذي ساد عبر القرون السابقة وحتى بدايات الثمانينات من هذا القرن. وقد طال تأثير تلك المتغيرات النظرة إلى المورد البشري ومرتكزات إدارة الموارد البشرية وممارساتها، مما كان له انعكاس واضح على هيكلية الموارد البشرية وقدراتها جميعاً.

وتبلور أهم تلك المتغيرات في ثورات علمية تسهم في تحرير الطاقات البشرية واستثمار مصادر الطبيعة وتكوين القدرات الأعلى لاستغلال الثروات الكامنة إلى أبعد مدى يمكن للعقل الإنساني تصوره، وما ترتب عليها من طفرات وإنجازات تقنية غير مسبوقة تمكن الإنسان من زيادة الإنتاج وتحسين الكفاءة والفعالية في مختلف العمليات الإنتاجية، وتحقق له قدرات غير محدودة لابتكار وتطوير أساليب إنتاجية متفوقة من حيث الكم والكيف. وكانت ثورة الاتصالات في قمة التقنيات الجديدة التي تحقق الربط والتواصل بين أجزاء العالم وتكرس فعلياً مفهوم أن العالم قرية صغيرة، وقد صاحبها طفرات هائلة في تقنيات الحاسبات الآلية وتراكبات متوالية في القدرة الحسابية وحجم الذاكرة وسرعة العمليات التي تؤديها الحاسبات الآلية من الأجيال الحالية والتي تتفوق بمراحل شاسعة على أحلام وتوقعات أكثر المتفائلين بقدرات الحاسبات منذ سنوات قليلة فقط، فضلاً عن السهولة الفائقة والتيسير المتواصل في أساليب التعامل مع الحاسبات واستخدامها لغير المتخصصين، وتطوير البرمجيات لفتح آفاق الاستخدام غير المحدود الذي لا يتطلب خبرة سابقة من جانب المستخدم العادي. إضافة إلى كل هذا فإن الانخفاض المتواصل في أسعار الحاسبات يجعلها باستمرار في متناول أعداد غفيرة من المستخدمين في مختلف مجالات الحياة. وبفضل تكامل واندماج تقنيات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات أصبحت تقنية الاتصالات والمعلومات ICT تشكل التقنية الأفعل والأخطر في عصرنا الجديد بكل ما تعنيه

من إمكانيات وآفاق لا محدودة وآثار عميقة في إعادة تشكيل المنظمات ونظم العمل وعلاقات البشر وتفاعلهم مع الآلة في مواقع الإنتاج والخدمات المعاصرة. وقد انتقلت آثار التطور العلمي والتقني إلى حقل التعليم في دو العالم المتقدم مما أدى إلى ارتفاع مستوى التقنية التعليمية وتحسن كفاءة ونوعية مخرجات المنظومة التعليمية مما يشكل مهارات بشرية لذوي المعرفة المتخصصين في فروع العلم والتقنية الجديدة والمتجددة والذين يمثلون أحد أهم مصادر القدرة التنافسية للمنظمات المعاصرة.

وقد سبق أن أوحنا ما أحدثته العولمة من آثار على نظام الأعمال العالمي الأمر الذي خلق احتياجاً متزايداً لنوعية جديدة من الموارد البشرية تفهم الثقافات المختلفة وتستوعب المتغيرات المحلية وتلك التي في الأسواق الخارجية التي بدأت المنظمات تتجه إليها بقوة، فضلاً عن إجادة اللغات الأجنبية والقدرة على العمل في مناخ مختلف ومتغير بحسب الموقع الذي يعهد إليها بالعمل فيه. كما اشتد الطلب على نوعيات جديدة ومتميزة من المختصين في مجالات البيع والتسويق والترويج لمواجهة التصاعد في الهجمات التنافسية ومن أجل المحافظة على العلاقات مع العملاء وصيانتها.

النموذج الجديد لإدارة الموارد البشرية

كانت نتيجة لتلك التحولات أن بدأ الاهتمام بالموارد البشرية يتزايد في المنظمات المعاصرة حيث تبينت الإدارة دورها المهم والخلق في تحقيق أهداف المنظمات. من جانب آخر، فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الاستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف محددة - ومتعاضمة - باستخدام الموارد البشرية والمادية والتقنية. ومن ثم بدأ التزاوج - وهو أمر منطقي - بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الاستراتيجية.

لقد تغيرت نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبدأ التحول نحو اعتبارهم المصدر الأساس للقدرة التنافسية وأكثر الأصول

أهمية وخطورة في المنظمة. وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وتشمل تلك التحولات الفكرية ما يلي:

1. تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة استراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة وتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها، وأنها عبارة عن نظام System متكامل ومتربط يتضمن مجموعة من العمليات [الأنشطة] Processes المتصلة والمتداخلة والمتربطة، وليست إجراءات مستقلة ومنقطعة الصلة. وهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى [مثلاً استثمار نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية].

2. أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشري متمثلاً في القيمة المضافة التي يحققها المورد البشري بالنسبة إلى تكلفته. ويتوقف نجاح هذه الإستراتيجية على مدى توازنها واتساقها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط الأخرى بالمنظمة من تسويق وإنتاج وتمويل وتطوير، ومن ثم تصبح جزءاً عضوياً في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

3. إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات والممارسات الإدارية في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتمشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشري باعتباره شريك من جانب آخر.

4. الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء Performance Management وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.
5. الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق والتمويل.
6. إدماج أفكار وتقنيات إدارة التنوع Diversity Management في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة.
7. الانتشار في عمليات البحث والاستقطاب إلى سوق العمل العالمي وعدم الانحصار في السوق المحلي بحثاً عن أفضل العناصر وأكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة بغض النظر عن اعتبارات الجنسية والمواطنة التقليدية.
8. اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية [مثل نفقات التدريب والتنمية، ونفقات تطوير النظم، ونفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية] على أنها نفقات استثمارية تدر عائداً على الاستثمار وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.
9. إدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في إدارة الموارد البشرية والتحول نحو نظم تعتمد تلك التقنيات Web-Based HRM و E-HRM. وهي ما يعبر عنها بإدارة الموارد البشرية الإلكترونية.
10. تبني مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة TQM في عمليات إدارة الموارد البشرية، واعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم.

11. نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسئولاً عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشئون الموارد البشرية.

لقد أضحى واضحاً أن نجاح إدارة الموارد البشرية في المساهمة بفعالية في تحقيق أهداف المنظمات إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المنظمة، وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنًا وفعالاً.

المورد البشري .. مصدر القدرات التنافسية للمنظمات

تعتبر الموارد البشرية - ممثلةً في العاملين بالمنظمة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات - هي الدعامه الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة لتحقيق غاياتها وأهدافها. إن العاملين هم مصدر الفكر والتطوير، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة. وتبنى هذه الرؤية الجديدة للمورد البشري على إدراك أن الإنسان هو الأساس طاقة ذهنية يعمل برغبة في الإنجاز ويحتاج إلى نمط متحرر من القيادة، وبدع حين يعمل ضمن فريق متجانس. وبالتالي يصبح إطلاق الطاقات البشرية هو المدخل الذي تتبعه إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية لتعزيز القيمة المضافة من الأداء البشري بالنسبة لتكلفته، ويتم ذلك بالدرجة الأولى من خلال:

1. تحليل هيكل الموارد البشرية المتاحة للمنظمة وتقييم طاقاته ومهارته قياساً إلى متطلبات الأداء وظروفه.
2. تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف [مهارات، اتجاهات، طاقات ذهنية]، وبين الهيكل المتاح والبحث عن مداخل لسد هذه الفجوة.
3. تخطيط الأداء البشري وتوجيهه هيكل المهارات والقدرات بالتوافق مع متطلبات العمل حالياً ومستقبلاً.

4. تخطيط أساليب وآليات ومحفزات تعظيم العائد من الاستثمار البشري.
5. توفير العمل الجماعي والمشاركة الإيجابية لعناصر المورد البشري في حل مشاكل المنظمة وتطوير أوضاعها.

إن اهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائماً بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد، وبين التكلفة والعائد في التعامل مع الأفراد. وتنطلق الإدارة الحديثة [الإستراتيجية] في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات وقدرات ذهنية تفوق كثيراً ما يتم استغلاله أو الاستفادة به فعلاً في مواقع العمل المختلفة، وأن الاستفادة القصوى من تلك القوة الذهنية هي المصدر الحقيقي لتمييز المنظمات وقدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية. ولذلك نجد أن المحور الأساس في فكر الإدارة الإستراتيجية هو خلق واستثمار القدرة التنافسية. ومؤدى ذلك أنه لا بد من توفر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والإنجاز، والتقويم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل الإنساني وهي أساس النجاح في المنظمات وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمنظمة. وتعتبر تلك العمليات البشرية من منظور الفكر الإداري المعاصر هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه المنظمات من موارد [طاقات محتملة] إلى قدرات تنافسية [طاقات مستغلة فعلاً]. والحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن هذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لا بد من التخطيط والإعداد والتوجيه والتنمية المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع استراتيجيات المنظمة. وقد تكاملت مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الإيجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من النموذج الفكري الجديد للإدارة

المواكب لحركة المتغيرات وظروف عالم العولمة والتنافسية. ويوضح الجدول التالي الفروق بين المدخل التقليدي والمدخل الحديث لإدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
• اهتمت بالبناء المادي للإنسان وقواه العضلية وقدراته الجسدية، ومن ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير واتخاذ القرارات.	• تهتم بعقل الإنسان وقدراته الذهنية وإمكانياته في التفكير والابتكار والمشاركة في حل المشاكل وتحمل المسؤوليات.
• ركزت على الجوانب المادية والظروف المحيطة بالعمل في العمل Job Context، واهتمت بقضايا الأجور والخوافز المالية، وتحسين البيئة المادية للعمل.	• تهتم بالجوانب المعنوية والفكرية في العمل وبمحتوى العمل Job Content، والبحث عما يشحذ القدرات الذهنية للفرد، ولذا تهتم بالخوافز المعنوية وتمكين الإنسان ومنحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات.
• اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية Motor Skills يستخدمها في أداء العمل.	• التنمية البشرية أساساً هي تنمية إبداعية وإطلاق لطاقات التفكير والابتكار عند الإنسان، وتنمية العمل الجماعي وشحذ روح الفريق Teamwork.

مفهوم رأس المال الفكري Intellectual Capital

كان من أهم نتائج ثورة العلم والتقنية وحركة المتغيرات العولمية أن بدأت ظاهرة مختلفة في منظمات الأعمال والمنظمات عامة هي ارتفاع الأهمية النسبية للأصول غير المادية أو ما يطلق عليه الأصول غير الملموسة [المعنوية] Intangibles إذ أصبحت تمثل النسب الأكبر في أصول الشركات والمنظمات. وبالتحليل البسيط يتضح أن تلك الأصول غير الملموسة هي المعرفة المتراكمة في عقول الموارد البشرية والنتيجة عن الممارسة الفعلية للعمل، والتوجيه والمساندة من القادة والمشرفين، وتبادل الأفكار والخبرات مع الزملاء في فرق العمل، ومتابعة المنافسين، والتعرض لمطالب العملاء، وكذا نتيجة التدريب وجهود

التنمية والتطوير التي تستثمر فيها المنظمات مبالغ طائلة. إن هذه المعرفة المتزايدة هي الثروة الحقيقية للمنظمات بل وللدول، وهي بالتالي ما يطلق عليه «رأس المال الفكري»، وهي أيضًا محصلة عمليات التعلم المستمرة في المنظمات التي تحولت إلى «منظمات متعلمة» Organizations Learning⁽¹⁾.

وكما يقول ستewart⁽²⁾ فإن رأس المال الفكري يتمثل في المعرفة، المعلومات، حقوق الملكية الفكرية، والخبرات التي يمكن توظيفها لإنتاج الثروة. وكما يوصف أيضًا بأنه «القوة الذهنية» للمنظمات Brain Power التي تتمتع بها بعض المنظمات ومن ثم تحقق لها مصادر التفوق والربح والثروة. من أجل هذا أصبحت المنافسة الحقيقية بين المنظمات بل وبين الدول هي في محاولة بناء وتنمية رأس المال الفكري بكل الوسائل الممكنة، وحتى بمحاولة السطو على العناصر الفكرية المتميزة من المنافسين أو المنظمات والدول الأخرى.⁽³⁾ ويعتبر العاملون في المنظمات من ذوي المعرفة والخبرة هم المصدر الرئيسي لرأس المال الفكري، ومن ثم يتضاعف الاهتمام بتطوير نظم وتقنيات إدارة الموارد البشرية من أجل التعامل الإيجابي مع هذه الموارد النادرة ذات القيمة.

وفي العالم المعاصر أصبحت المنظمات أشد استيعابًا واستخدامًا للمعرفة نتيجة سرعة المتغيرات وتعاضل الفرص الناشئة عنها من ناحية، وتزايد المنافسة وضغوط العملاء من ناحية أخرى. لذا نجد المنظمات المعاصرة وقد أصبحت أكثر اعتمادًا على المعلومات والمعرفة من أجل البحث عن الجديد من المنتجات

(1) Peter M. Singe, The Fifth Discipline- The Art & Science of The Learning Organization-,New York: Currency Doubleday,1990.

(2) Thomas A. Stewart, Intellectual Capital- The New Wealth Of Organizations -,London: Nicholas Brealy Publishing,1998.

(3) نتيجة للنقص الشديد الذي كانت تعانيه ألمانيا في العاملين أصحاب المعرفة والخبرة في مجالات البرمجة للحاسبات وتقنيات المعلومات والاتصالات، فقد استحدثت نظامًا يسمح للأجانب الذين يستقدمون لشغل تلك الوظائف بالحصول على بطاقة خضراء تتيح لهم الإقامة لمدة ثلاث سنوات قابلة للتديد إلى خمس سنوات. وقد استفادت الهند من هذه الفرصة وتم استقدام 10,000 هندي يعتبرون المقدمة لعدد يتوقع أن يصل إلى 75,000 خلال سنة واحدة.

والخدمات والأساليب التي تستخدمها للوصول الأكفأ والأسرع إلى العملاء وسبق المنافسين.

وتتمثل استخدامات المعرفة في المنظمة المعاصرة في عمليات البحوث والدراسات في المجالات التسويقية، الإنتاجية والإدارية. كما تبدو الحاجة للمعرفة واضحة في تصميم المنتجات والخدمات، وتطوير النظم والتقنيات، وأعمال التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات ومتابعة الأداء وتقييم النتائج والإنجازات. في جميع تلك الحالات يكون الأساس دائماً هو الخبرة والمعرفة والقدرات الذهنية التي يتمتع بها المديرون والخبراء في المنظمة ومن تستعين بهم من المستشارين والمتخصصين من خارجها. إن مشكلة واحدة تتعرض لها معظم المنظمات المعاصرة مثل التعامل في أسواق المال ومتابعة حركة أسعار الأسهم والأوراق المالية والعملات في الأسواق المالية من أجل إدارة محفظة الاستثمارات للمنظمة، توضح أهمية استخدام المعرفة وتوظيف القدرات الذهنية للموارد البشرية التماساً للحلول الصحيحة.

إن المعرفة لم تعد فقط أداة في عمليات بناء وتنمية القدرات التنافسية للمنظمات، بل أصبحت أيضاً عنصراً من عناصر المنافسة. ومثال ذلك أن المعرفة متمثلة في تقنيات الاتصالات والمعلومات هي التي أتاحت لشركة ناشئة في مجال توزيع الكتب وهي Amazon.com أن تنافس أعتى وأقدم دور النشر العالمية وتتفوق عليها، ذلك أنها تنافس بالمعرفة. وبالتالي فإن المعلومات على الحاسبات الآلية قد حلت محل تلال الكتب التي كانت - وما تزال - تملأ مستودعات وأرفف دور بيع الكتب التقليدية وتمثل مخزوناً تتجمد فيه أموالاً طائلة وتتكلف نفقات هائلة للمحافظة عليها من أخطار السرقة والحريق وغيرها وتنفق الأيام في جرده وحصره. وبشكل عام فإن المنظمات الأكثر اعتماداً على المعرفة بدأت في التحول نحو امتلاك المزيد من الأصول غير الملموسة [أي راس المال الفكري] والتخلص من أعباء امتلاك الأصول الملموسة. ففي تلك المنظمات المتعلمة ذات المعرفة تقل

الاحتياجات إلى المباني، والتجهيزات المكتبية، والمساحات الشاسعة ومعدات النقل ومستلزمات التخزين، وتحول كل تلك الأصول إلى أرقام ومعلومات ومعرفة تحتزن في الحاسبات الآلية وعلى شبكات الإنترنت والإنترنت.

ويصاحب الحديث عن رأس المال الفكري مفهوم «رأس المال البشري» Human Capital ويقصد به قيمة Value الموارد البشرية المتاحة للمنظمة محسوبة بقدر ما أنفق فيها من تعليم وتدريب ورعاية اجتماعية وثقافية وفرص للتعلم الذاتي على وقت المنظمة. وعلى سبيل المثال يمكن تقدير قيمة رأس المال البشري الذي تتمتع به إحدى الجامعات الحكومية في أي دولة عربية بحساب كل ما أنفق على عضو هيئة التدريس عبر سنوات إعداده حتى يحصل على درجة الدكتوراه، ثم قيمة ما يحصل عليه من رواتب ومكافآت وغيرها من أشكال الرعاية مثل الأجازات مدفوعة الأجر وهكذا. وبحسبة بسيطة يمكن تقدير قيمة عضو هيئة التدريس الذي ابتعثته الدولة للدراسة في الخارج بما لا يقل عن مليون دولار، ومن ثم تتحدد قيمة الموارد البشرية حسب ما أنفق فيها وبدرجة ندرتها. ويقدم ستيوارت المنظومة التالية التي تصف الأبعاد المختلفة لتركيبه الموارد البشرية، ومن ثم قيمة رأس المال البشري الذي تمثله⁽¹⁾



بالنظر إلى المنظومة السابقة يمكن بسهولة الحكم على قيمة رأس المال البشري، وتصور أسلوب الإدارة في التعامل مع كل حالة من حالاته الأربع:

1. وتعتبر الخلية رقم [1] عن مورد بشري يصعب استبداله أي به حالة من الندرة، ولكنه في ذات الوقت منخفض القيمة المضافة. وفي هذه الحالة تكون

(1) Thomas A. Stewart, Op.Cit.,P.90.

قيمة رأس المال البشري منخفضة نسبيًا ولكن بسبب صعوبة الإحلال تعمل الإدارة على تحسين الأداء ورفع القيمة المضافة من خلال التدريب والتنمية المستمرة.

2. إن أفضل وأعلى رأس مال بشري في المنظومة السابقة هو في الخلية رقم [2] فهو مورد بشري نادر ويصعب الحصول على بديل له في حالة فقدته، كما أنه عالي الإنتاجية يحقق قيمة مضافة عالية. ومثل هذا المورد البشري يعبر عن رأس مال بشري مرتفع القيمة لا بد أن تحافظ المنظمة عليه وتعمل على إحاطته بسياسات قوي من الرعاية والحفز وإطلاق الفرص له للإبداع والإنتاج والاستزادة من القيمة المضافة التي يحققها. هنا يكمن رأس مال المنظمة الحقيقي. إنهم الأفراد الذين يتمتعون بالمهارة والخبرة والكفاءة، وينتجون السلع والخدمات التي يرغبها العملاء ويقبلون عليها.

3. أما المورد البشري في الخلية رقم [3] فهو أقلها قيمة ويدل على راس مال بشري منخفض، إذ يصف موارد بشرية متوفرة يسهل إحلال محلها واستبدالها في حالة خروجها من المنظمة، وفي نفس الوقت فأفراد هذا المورد البشري ينتجون قيمة مضافة منخفضة، وفي مثل هذه الحالة لا تهتم الإدارة بالاستثمار في تدريب وتنمية هذا المورد البشري، وتعهد بأموره إلى قسم أو وحدة تنظيمية تباشر اختصاصات إدارة الأفراد التقليدية.

4. والحالة الأخيرة التي تعبر عنها الخلية رقم [4] هي حالة وسط إذ تدل على مورد بشري يسهل استبداله نتيجة لوفرتة في سوق العمل أو قصر الوقت اللازم لإعداده وتميأته للعمل، ولكن في نفس الوقت يحقق هذا المورد قيمة مضافة مرتفعة. وفي هذه الحالة تعمل الإدارة على الاحتفاظ بهذا المورد البشري تفاديًا لتكلفة الإحلال وفي نفس الوقت لاستثمار قدرته على إنتاج القيمة المضافة المرتفعة.

قضايا إستراتيجية في التعامل مع المورد البشري

تبدو الآن أهمية مجموعة قضايا تثير اهتمام الإدارة في المنظمات المعاصرة وتطرح نفسها بقوة كتحديات لا بد للإدارة العربية من مواجهتها والتعامل معها من أجل حفظ وتنمية وتوظيف الثروة الأهم في الوطن العربي وهي موارده البشرية. وتتلور تلك القضايا الإستراتيجية في تطوير إستراتيجيات متكاملة لإدارة الموارد البشرية وإدماجها في صلب البناء الإستراتيجي للمنظمة، والتأكيد المستمر على التوافق والتناغم بين سياسات وممارسات ومستويات أداء الموارد البشرية وبين غايات وأهداف المنظمة وخططها المحورية في جميع مجالات النشاط.

كذلك لا بد من تطوير نظم متقدمة وفعالة لقياس تأثير الموارد البشرية في أداء المنظمة واحتساب القيمة المضافة المتحققة من جهود العاملين وكفاءتهم في الأداء. كما يجب أن تهتم الإدارة العربية بالسعي لتكوين المنظمة عالية الأداء التي تعتمد على كفاءة ومبادرة المورد البشري وقدرته على الابتكار والإبداع وتوظيف المعرفة المتراكمة في حل مشكلات المنظمة وتطوير فعاليتها، وتوظيف تقنية الاتصالات والمعلومات في تفعيل قدرات المورد البشري وتحقيق التواصل المستمر بين عناصره وبينهم وبين إدارة المنظمة وتقسيماتها، واستثمار الطاقات الإبداعية التي تتيحها تلك التقنيات في توظيف أفكار ومبتكرات الموارد البشرية لإنتاج سلع وخدمات متجددة لها قيمة سوقية عالية وتضيف إلى القدرة التنافسية للمنظمة والقيمة المضافة المتحققة بها.

إدارة المواهب والحرب بين الشركات العولمية Talent Management

يسود عالم الأعمال في عصر العولمة والتقنية العالية اهتمام غير مسبوق بالموارد البشرية باعتبارها المصدر الأساس للكفاءة والفعالية المؤدية إلى أداء متميز لكافة الأعمال والمهام في جميع مجالات نشاط المنظمة. كما تعتبر الموارد البشرية الفعالة الأساس في بناء القدرات التنافسية التي تتيح للمنظمات التواجد في الأسواق وتنمية مراكزها التنافسية وضمان البقاء والنمو المتواصل في مواجهة المتغيرات

والتحديات التي تصاحب حركة الأسواق وضغوط المنافسين وتطلعات العملاء والمتعاملين. وتعتبر الإدارة المعاصرة أن بناء هيكل متميز من الموارد البشرية ذوي القدرات المعرفية Knowledge Workers والطاقات الفكرية Intellectuals هو الأساس في بناء منظمة متميزة نتيجة استثمار ما يتمتع به أفرادها من مهارات وطاقات فكرية ومعرفية تترجم إلى إبداعات وابتكارات في مختلف مجالات النشاط.

وقد تبنت الإدارة العولمية مفهوم «إدارة المواهب» Talent Management باعتباره السبيل الأهم في إدارة وتنمية المورد البشري وتجهيزه لممارسة المهام المكلف بها بما يحقق أعلى قيمة مضافة ممكنة. ومن ثم فقد اتجهت المنظمات المعاصرة إلى تطوير نظم إدارة الموارد البشرية لتصبح نظماً لإدارة المواهب Talent Management Systems للبحث عن أصحاب المواهب أو الأفراد الموهوبين Talented سواء من داخل المنظمة أو خارجها، واستقطاب هؤلاء الموهوبين واختيار الأفضل منهم، ثم إعدادهم لمباشرة الوظائف والمهام المناسبة مع قدراتهم، وتوظيف طاقاتهم الفكرية والمعرفية لتحقيق أهداف المنظمة. كما تهتم إدارة المواهب بالمحافظة على الأفراد الموهوبين Retention وتنمية مواهبهم باستمرار وإعداد خطط للإحلال Succession Plans تؤهلهم لشغل مواقع القيادة في المنظمة.

وقد اهتمت الإدارة العولمية بإنشاء أقسام خاصة في إدارة الموارد البشرية للتعامل في قضايا إدارة المواهب بدءاً من تديد مفهوم «المواهب» وبيان عناصره الأساسية ومتطلبات تفعيلها، وتصميم نظام إدارة المواهب بالمنظمة وتوفير المقومات التنظيمية والتقنية اللازمة لإنجاحه. وقد تطورت تقنيات مهمة في مجال «إدارة المواهب» بالشركات عبر الوطنية وانتقلت منها إلى الشركات والمنظمات الكبرى في مختلف ميادين النشاط الإنساني توضح كيفية بناء إستراتيجيات متكاملة لإدارة المواهب تشمل اكتشاف الموهوبين ضمن الهيكل الحالي للموارد البشرية بالمنظمة Cultivating Existing Talent وإعداد

برامج ومتطلبات رعايتهم وتنمية مواهبهم وتوظيفها في خدمة أهداف المنظمة، والبحث عن مصادر الموهوبين من خارج المنظمة والسعي إلى استقطابهم Recruiting New Talent، وتخطيط وإدارة الأداء Performance Management، لاستثمار طاقات وإبداعات الموهوبين من أفراد المنظمة، وتصميم برامج حفز وتشجيع المواهب للمحافظة على الموهوبين ومنع تسربهم خارج المنظمة Talent Retention، ثم تخطيط برامج الإحلال Succession Plans لضمان الإنتاج المتواصل لأصحاب المواهب وإعدادهم لشغل المواقع القيادية بالمنظمة، وتطوير برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية لتحقيق الترابط بين «التعلم» و«الأداء» Linking Learning and Performance لضمان أعلى عائد ممكن على الاستثمار في التدريب والتنمية.

وتهتم الإدارة العولمية بتطوير إدارة الموارد البشرية وتعزيز دورها في اكتشاف وتنمية أصحاب المواهب في المنظمة. كما تواجه الإدارة العولمية دأئماً قضية المفاضلة بين إعداد وصقل وتنمية المواهب من داخل المنظمة وبين البحث عن الموهوبين من خارجها، ولكل من الرأيين مؤيدين ومعارضين. وتهتم كثير من الجامعات ومراكز الأبحاث بدراسة تأثير «إدارة المواهب» في تحسين الأداء ورفع إنتاجية الموارد البشرية وزيادة القيمة المضافة وتحسين العائد على الاستثمار في بناء وتطوير أفراد المنظمة. كما تعاني كثير من المنظمات العولمية من مشكلات التقادم والتآكل في المواهب المتاحة لها Talent Attrition وتعمل على تطوير سياسات وبرامج لمواجهةتها.

ومن أبرز القضايا المتعلقة بقضية أصحاب المواهب بالنسبة للإدارة العولمية هي الحرب الدائرة في أسواق العمل العالمية بين الشركات عبر الوطنية وغيرها من الشركات والمنظمات الكبرى بحثاً عن أصحاب المواهب وسعيًا إلى استقطابهم وحرمان المنافسين من الحصول عليهم. وقد ساعدت تقنيات الاتصالات والمعلومات وعمليات البحث والاستقطاب عبر شبكة الإنترنت في تصاعد حدة هذه الحرب، كما أتاحت لأصحاب المواهب فرصاً متزايدة للحصول على فرص

توظف أفضل ويسرت لهم حرية الحركة والتنقل بين جهات الاستخدام التي تعرض عليهم رواتب ومميزات أفضل.

وفي هذا الإطار فإن القضية لم تعد مجرد توجيه سلوك العاملين، بل السعي لتنمية سلوك محدد يتسم بالموهبة والابتكار والتحفز بما يساعد التنظيم على التميز والدخول في مرحلة ما بعد «عمال المعرفة»، فحسب رأي⁽¹⁾ Chowdhury فإن أصحاب المواهب يتميزون على أصحاب المعرفة على النحو التالي:

المقارنة	أصحاب المعرفة	أصحاب المواهب
Talents make and break the rules; knowledge workers conserve the rules.	يميلون إلى المحافظة على القواعد والسياسات فهي ضمن رصيدهم المعرفي الذي يحرصون عليه.	• يبتكرون النظم والسياسات والقواعد، ويستطيعون تحويلها وتغييرها والخروج عليها.
Talents create; knowledge workers implement.	• يطبقون وينفذون ما يصل إليهم من المبتكرين.	• يبدعون وابتكرون الأفكار والنظم والمنتجات ويحددون فيها.
Talents initiate change; knowledge workers support change.	• ينحسرون في مساندة التغيير.	• ينجحون في صنع التغيير وإثارته.
Talents innovate; knowledge workers learn.	• يتعلمون ما تم اختراعه.	• يخترعون..
Talents direct; knowledge workers act.	• يؤدون ما يسند إليهم من أعمال	• قادرون على القيادة والتوجيه.
Talents inspire and lift people; knowledge workers receive information.	• يتابعون الآخرين	• يثيرون حماس الآخرين.

(1) Subir Chowdhury, Organization 21C, NJ, Financial Times- Prentice Hall, 2003, pp. 1-16.

الفصل العاشر

مفاهيم ونماذج إدارة التميز Business Excellence Models

مقدمة

تعاني كثير من المنظمات من مشكلات ومعوقات داخلية تقلل من قدراتها على مواجهة المنافسة والارتفاع إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء. ومن أبرز مظاهر تلك المشكلات والمعوقات، ضعف التناسق بين أهداف وقيم المنظمة وبين مستويات أداء وسلوك العاملين ووضوح التناقض بين توقعات الإدارة وبين أهداف العاملين، توزع المسؤوليات وتشتها بين مستويات وأفراد الإدارة، وضعف نظم وآليات المحاسبة والمساءلة عن نتائج الأداء.

وثمة مشكلة مهمة تعاني منها المنظمات التقليدية وهي ضعف التوجه التسويقي وافتقاد النظم والآليات المساعدة على ملاحظة المتغيرات في الأسواق وبطء الاستجابة لتلك المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص أو تجنب ما تسببه من مهددات، كما تفتقد منظمات كثيرة الآليات الموجهة لخدمة وإرضاء العملاء.

ومن المشكلات المهمة التي تواجهها منظمات كثيرة عدم وضوح أسس ومعايير الإدارة في تخطيط الأداء وتوجيه سلوك العاملين، واختلاط الرؤى الشخصية للمديرين بالحقائق والمعلومات الفعلية، وتتصل تلك المشكلات باعتماد أنماط ومعايير تقليدية في التنظيم وبناء الهياكل التنظيمية على أساس

المجموعات الوظيفية المتباعدة وليس على أساس العمليات المترابطة المنتجة للقيم في المنظمات.

وعلى الجانب التخطيطي تنحصر كثير من المنظمات في مشكلات الحاضر والتعامل مع متطلبات الفترة القصيرة دون اعتبار كاف لمتطلبات الإعداد للمستقبل. ضعف الوعي بالقدرات المحورية ومصادر القوة التنافسية للمنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين وإدارة التميز في خدمة العملاء.

وتتعدد في منظمات كثيرة صور إهدار الموارد وخاصة الموارد غير المتجددة وأهمها الوقت، واستنزاف وقت أطول في العمليات بما يقلل من فرص الوصول إلى الأسواق في توقيت مناسب، والاستخدام الشكلي والهامشي للتقنيات الجديدة وأهمها تقنيات الاتصالات والمعلومات والحاسبات الآلية، والاكتفاء بالجانب المظهري المتمثل في اقتناء تلك التقنيات دون بذل الجهد الكافي لاستيعابها وتفعيلها.

تلك المشكلات وغيرها كان لها تأثير واضح في فشل كثير من المنظمات وانهارها، كما تسببت في ضعف وارتباك منظمات أخرى وعدم قدرتها على المنافسة. ومع تزايد الضغوط الناشئة عن حركة المتغيرات في السنوات الماضية من تطورات تقنية وتحولات اقتصادية وسياسية واجتماعية غيرت أوضاع كثير من المجتمعات والدول، وتأثير التوجه نحو العولمة وحركة تحرير التجارة الدولية وتنامي قوة الشركات عبر الوطنية Transnational، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

وقد نشأ مفهوم «إدارة التميز» للتعبير عن الحاجة إلى مدخل شامل يجمع عناصر ومقومات بناء المنظمات على أسس متفوقة تحقق لها قدرات متعالية في

مواجهة المتغيرات والأوضاع الخارجية المحيطة بها من ناحية، كما تكفل لها تحقيق الترابط والتناسق الكامل بين عناصرها ومكوناتها الذاتية واستثمار قدراتها المحورية Core Competencies والتفوق بذلك في الأسواق وتحقيق الفوائد والمنافع لأصحاب المصلحة Stakeholders من مالكي المنظمة وعاملين بها ومتعاملين معها والمجتمع بأسره.

الإطار الفكري لإدارة التميز

يستند مفهوم «إدارة التميز» إلى إطار فكري واضح يعتمد التكامل والترابط ويلتزم منطق التفكير المنظومي Systemic Thinking الذي يرى المنظمة على أنها منظومة متكاملة تتفاعل عناصرها وتتشابك آلياتها ومن ثم تكون مخرجاتها محصلة لقدراتها المجتمعة. ومن ثم فإن «إدارة التميز» هي القدرة على توفيق وتنسيق عناصر المنظمة وتشغيلها في تكامل وترابط لتحقيق أعلى معدلات الفاعلية، والوصول بذلك إلى مستوى المخرجات الذي يحقق رغبات ومنافع وتوقعات أصحاب المصلحة المرتبطين بالمنظمة.⁽¹⁾

ويتضمن الإطار الفكري لمفهوم «إدارة التميز» العناصر التالية:

1. تقوم المنظمات من أجل تحقيق غايات وأهداف، ومن ثم فإن الخطوة الأولى في بناء منظمة تتحقق فيها «إدارة التميز» ينبغي أن تكون التحديد الدقيق والواضح للغايات والأهداف المرجوة واعتمادها كأساس للتخطيط والتوجيه في كافة مجالات النشاط بالمنظمة، وكذا اعتبارها المقاييس الأهم للتعرف على مستويات الإنجاز وتقويم النتائج.
2. تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي وسياسي واقتصادي متغير ومتطور، كما تتفاعل عوامل الثقافة والتطورات العلمية والتقنية في إعادة صياغة المجتمعات وتطوير توجهاتها ونظمها ومنظومات القيم بها

(1) John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance-, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.

Value systems. وتستمد المنظمات مواردها من المناخ المحيط، كما تصدر إليه مخرجاتها وتلتزم في عملياتها بالقواعد والقيم المتعارف عليها فيه. أي أن الترابط والتفاعل والتعايش الإيجابي بين المنظمة والمناخ المحيط هو دعامة وركيزة في بناء منظمة تتحقق فيها «إدارة التميز».

3. تلعب القيادة الإدارية دورًا محوريًا مؤثرًا في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية. وبذلك تصبح القيادة الإدارية الاستراتيجية ذات القدرات المعرفية المتطورة من أهم مقومات وآليات «إدارة التميز».

4. تبلور مسئوليات «إدارة التميز» في دراسة وتفهم المناخ المحيط والكشف عما به من فرص ومهددات، وتهيئة العناصر والمقومات الذاتية بالمنظمة لاستثمار تلك الفرص والتعامل مع المهددات. ولا يتحقق هذا الأداء الإداري المتفوق بمحض الصدفة أو باتباع منهجيات تعتمد العفوية والاستناد إلى الخبرة الذاتية للقيادة، وإنما تتطلب اعتماد منهجية إدارية متفوقة هي «الإدارة الاستراتيجية» Strategic Management التي تربط تلك العناصر الخارجية والداخلية ذات التأثير في أداء المنظمة وتقدم الإطار الفعال للتنسيق بين مختلف عناصر الأداء من أجل استثمار الفرص وتجنب المهددات، ومن ثم تحقيق «إدارة التميز».

5. يتحقق للمنظمة القدرة على إنجاز أهدافها وغاياتها من خلال تنظيم استخدام ما يتوفر لها من موارد وتنسيقها في عمليات Processes مترابطة ومتشابكة تتصل بداياتها بنهاياتها ويمكن تخطيطها وتوقيتها ورقابتها للتأكد من صلاحيتها والاطمئنان إلى التزامها بمواصفات الجودة في كل ما يجري بها. ويحقق الأخذ بمنطق «إدارة العمليات» Process Management تفوقًا واضحًا في نمط الإدارة وإنجازاتها عن الإدارة التقليدية التي كانت تركز التقسيمات التنظيمية والمجموعات الوظيفية المنفصلة والمتباعدة. إن

«إدارة التميز» تتحقق بفعل تكريس الترابط والتشابك في عمليات المنظمة ومن ثم حسن استثمار الموارد وربط المدخلات بالمخرجات وفق أسس واضحة وقابلة للقياس.

6. ليست الجودة مجرد مواصفات قياسية للمنتجات والخدمات التي تنتجها المنظمة، ولكنها فلسفة شاملة لكل ما يجري بالمنظمة من فعاليات، وصفة أساسية تصنف بها كافة المدخلات والعمليات والمخرجات في المنظمة. إن «إدارة التميز» تتحقق حين يعم الالتزام بالجودة بمعنى أداء العمل وفق المواصفات وبالمستوى الذي يرضي العميل أو المستفيد سواء كان من عملاء المنظمة الخارجيين [الزبائن] External Customers أو من العاملين بها Internal Customers، وبذلك تصبح الجودة الشاملة Total Quality سمة رئيسية في إدارة المنظمة.

7. تعتمد إدارة التميز على المعلومات والحقائق التي تصف كل ما يجري داخل المنظمة وخارجها، والتعامل الواعي مع تلك المعلومات والحقائق لاستخراج المؤشرات الدالة على تقدم الأداء في مختلف مجالات النشاط، وتوقع المشكلات والتنبؤ بالفرص والمهددات. ويعتبر بناء وتفعيل نظم المعلومات الإدارية الشاملة أساس في تنمية فرص التميز.

8. تتخذ الإدارة قراراتها في ضوء معطيات الظروف الذاتية للمنظمة ورؤيتها وفهمها للظروف والمتغيرات الخارجية. وتحاول الإدارة دائماً تقويم إنجازاتها والحكم على كفاءة العمل ومستويات الإنتاجية بالقياس إلى المعايير المحددة في خطط وبرامج الأداء والأهداف والنتائج المخططة، كما تعتمد على مقارنة إنجازاتها ومستويات الأداء والفعالية بها مع غيرها من المنظمات المتفوقة والتميزة، وتسعى إلى الوصول إلى مستوى الممارسة الأكثر تفوقاً Best Practices من خلال اتباع منهجية القياس المرجعي Benchmarking.

9. على العكس من الإدارة التقليدية، فإن «إدارة التميز» تسعى للتطوير والتحسين بصفة مستمرة وليس فقط عند مواجهة بعض المشكلات أو العقبات. ويعتبر التطوير المستمر Continuous Improvement من مقومات «إدارة التميز» إذ يتيح للمنظمة أن تكون دائماً في موقف أفضل من المنافسين، وأن يكون لها السبق في تطوير المنتجات والخدمات ونظم الأداء بما يكفل لها التفوق في الوصول الأسرع إلى الأسواق وتوفير منافع ومميزات للعملاء لا يجاريها المنافسون.

10. إن الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق غايات وأهداف المنظمات هم الموارد البشرية من العاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers الذين يتم اختيارهم بعناية فائقة، وتوفر لهم الإدارة فرص التنمية المستمرة والتدريب الهادف إلى زيادة مهاراتهم، وتستثمر قدراتهم الفكرية والمعرفية في تطوير الأداء وتمكنهم دائماً Empower من السيطرة على مقدرات العمل وحرية الحركة والمشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات. إن «إدارة التميز» هي في الأساس إدارة متميزة للموارد البشرية.

11. تسعى «إدارة التميز» إلى تحقيق عوائد ومنافع متوازنة Balanced لمختلف أصحاب المصلحة ذوي العلاقة بالمنظمة. فأصحاب رأس المال يريدون عائداً مناسباً يعادل المخاطر والتضحيات التي تحملوها برصد أموالهم للاستثمار في المنظمة، والعاملون يرغبون في تعويض جهودهم بما يكافئ مساهماتهم في إنتاج الأرباح، والعملاء يسعون إلى الحصول على منتجات وخدمات أفضل وبجودة أعلى بتكلفة أقل ووفق الشروط والتوقعات التي يفضلونها. كذلك يكون للمتعاملين مع المنظمة من موردين وموزعين وغيرهم من أطراف المجتمع مصالح ينبغي أن تحافظ «إدارة التميز» على تحقيقها.

12. تعمل «إدارة التميز» على بناء وتنمية العلاقات Relationships مع مختلف الطوائف والأطراف الذين تربط بهم المنظمة. ويكون من سمات التميز

القدرة على استثمار وتوظيف تلك العلاقات في سبيل تعظيم فرص المنظمة للوصول إلى غاياتها وأهدافها.

13. القياس Measurement أساس تفوق «إدارة التميز» التي تعمل وفق مبدأ «ما لا يمكن قياسه لا يمكن إدارته والسيطرة عليه». ويتطلب إعمال مبدأ القياس ضرورة التعبير الكمي Quantitative عن العناصر والآليات والعلاقات الداخلة في الأداء.

إن هذه السمات والأسس الفكرية متكامل لتمثل منظومة متشابكة هي الأساس في بناء وتنمية مقومات «إدارة التميز» في المنظمات المعاصرة، والتي تخضع للقياس والتقييم من جانب إدارة المنظمة ذاتها Self-assessment، كما تقوم بعض المنظمات الراعية لنماذج وجوائز الجودة وتميز الأداء بقياس تلك المقومات ومدى تكاملها وتطبيقها الفعلي حين تتقدم المنظمة الراغبة في الحصول على تلك الجوائز.⁽¹⁾

مفاتيح إدارة التميز

تتمثل مفاتيح «إدارة التميز» في مجموعة التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء وتنمية ثقافة تنظيمية محابية لفرص التميز والتفوق. وتعتبر تلك التوجهات الإدارية عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف والآليات والأدوات للأداء الذي يلتزم بمواصفات ومتطلبات الجودة الشاملة والمتوافق مع رغبات وتوقعات العملاء، وهي في حقيقتها تعبير عن فلسفة إدارية جديدة تستهدف استثمار أعلى ما يتاح للمنظمة من موارد وتوظيفها بما يخدم العملاء المستهدفين ويحقق رضاهم عن منتجات وخدمات المنظمة ويوثق ارتباطهم بها، كما تحقق ارتباط المنظمة بعلاقات وثيقة وفعالة مع كافة الأطراف ممن يقدمون خدماتهم لها أو يحصلون على منافع منها. وتوضح هذه المجموعة من المفاتيح أن

(1) EFQM and The Malcolm Baldrige Organization are examples.

الوصول إلى «إدارة التميز» ليس أمرًا يسيرًا يتحقق بالتمني، ولكنه عمل شاق وجهد متواصل من جانب أفراد المنظمة جميعاً وعلى كافة المستويات.

وتتضمن قائمة مفاتيح «إدارة التميز» تنمية وحفز الابتكار، تنمية وتفعيل التوجه لإرضاء العملاء، الالتزام بمفاهيم ومتطلبات الإدارة المالية السليمة، الالتزام بأخلاقيات وقيم العمل الإيجابية، تنمية وتوظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين، تيسير وتفعيل فرص التعلم التنظيمي، تنمية آليات التفكير المنظومي والالتزام منهجية علمية في بحث المشكلات واتخاذ القرارات، التوجه بالنتائج، التركيز على العملاء، الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة، إدماج المنظمة في المناخ المحيط وتنمية الإحساس بالمسؤولية الاجتماعية لدى العاملين.

المتطلبات الرئيسة لإدارة التميز

يتضح من المعلومات السابقة أن تحقيق «إدارة التميز» يتطلب توافر المقومات التالية:

1. بناء استراتيجي متكامل يعبر عن التوجهات الرئيسة للمنظمة ونظرتها المستقبلية يتضمن رسالة المنظمة Mission والتي تعبر عن النتائج الكبرى التي تسعى إلى تحقيقها والتي تدل على مبرر وجودها، الرؤية المستقبلية للمنظمة وتصورات الإدارة عن موقعها المستقبلي على خريطة الصناعة ومركزها التنافسي وطبيعة الخدمات والمنتجات التي تبرز في توفيرها وتميزها عن المنافسين، الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives التي تعمل الإدارة على تحقيقها وتتخذها أساساً في تخطيط عملياتها وتحديد الموارد والمدخلات المختلفة التي تحتاجها، آلية إعداد الخطط الإستراتيجية ومتابعتها وقياس عوائدها وتقويم الإنجازات المتحققة عنها.
2. منظومة متكاملة من السياسات التي تحكم وتنظم عمل المنظمة وترشد القائمين بمسؤوليات الأداء إلى قواعد وأسس اتخاذ القرارات.

3. هياكل تنظيمية مرنة ومتناسبة مع متطلبات الأداء وقابلة للتعديل والتكيف مع المتغيرات الداخلية والخارجية. وتتخذ «إدارة التميز» التنظيم على أساس العمليات Process-based، كما تأخذ في الاعتبار تدفق المعلومات وتشابك علاقات العمل عند تشكيل أو تعديل الهياكل التنظيمية. وتتصف هياكل «إدارة التميز» بدرجة أعلى من اللامركزية نتيجة اعتمادها على تمكين العاملين وتحويلهم الصلاحيات كل في مجال عمله فضلاً عن عمق استخدامها لتقنيات الاتصالات والمعلومات.
4. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة يحدد آليات تحليل العمليات Process Analysis وأسس تحديد مواصفات وشروط الجودة ومعدلات السماح فيها وآليات رقابة وضبط الجودة ومداخل تصحيح انحرافات الجودة. نظام معلومات متكامل يضم آليات لرصد المعلومات المطلوبة وتحديد مصادرها ووسائل تجميعها وقواعد معالجتها وتداولها وتحديثها وحفظها واسترجاعها، فضلاً عن قواعد وآليات توظيفها لدعم اتخاذ القرار.
5. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية يبين القواعد والآليات لتخطيط واستقطاب وتكوين الموارد البشرية وتنميتها وتوجيه أداءها. كما يتضمن قواعد وآليات تقويم الأداء وأسس تعويض العاملين وفق نتائج الأداء.
6. نظام لإدارة الأداء يتضمن قواعد وآليات تحديد الأعمال والوظائف المطلوبة لتنفيذ عمليات المنظمة، وأسس تخطيط الأداء المستهدف وتحديد معدلاته ومستوياته، وقواعد توجيه ومتابعة الأداء وتقويم النتائج والإنجازات.
7. نظام متكامل لتقييم الأداء الفردي وأداء مجموعات وفرق العمل ووحدات الأعمال الإستراتيجية والأداء المؤسسي بغرض تقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف ومعايير الأداء المقررة.
8. قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير وتوفير مقومات التنفيذ السليم للخطط والبرامج تؤكد فرص المنظمة في تحقيق «إدارة التميز».

سمات منهجية إدارة التميز

تتصف منهجية «إدارة التميز» بأن العميل هو نقطة البداية في تفكير الإدارة حيث تنطلق في تحديد النتائج المستهدفة من تحليل رغبات واهتمامات العملاء، وهو نقطة النهاية أيضا حيث يكون مدى رضاه عن المنظمة وخدماتها هو الفيصل في الحكم على تميز الإدارة. وفي هذه المنهجية فإن رغبات العملاء وتطلعاتهم المحرك الأساس لجهود وتوجهات الإدارة في تخطيط عمليات المنظمة. ويكون تقويم العملاء لمستوى جودة وتميز منتجات وخدمات المنظمة هو المعيار الأهم للحكم على كفاءة الإدارة، وبذلك تصبح المحافظة على العلاقات مع العملاء وتنميتها هدف استراتيجي للمنظمة تعمل كل ما في وسعها لتحقيقه.

وتتضح في منهجية إدارة التميز أهمية التركيز على الأنشطة المعرفية Knowledge-Based ذات القيمة المضافة الأعلى والتخلص من الأنشطة الأقل عائد وذلك بإسنادها إلى جهات خارجية متخصصة تقوم بها لحساب المنظمة بكفاءة أعلى وتكلفة أقل Outsourcing.

وفي الأساس تستند نماذج «إدارة التميز» في أصولها الفكرية على مفاهيم إدارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق نتائج جيدة، كما تعتمد منطق التقويم الذاتي Self-assessment حيث تقوم إدارة المنظمة بمراجعة أوضاعها بصفة مستمرة دون انتظار عمليات التقويم الخارجي وتكشف عن أوجه الضعف وتأثيراتها على الأداء والنتائج المتحققة وكذا مصادر القوة ومدى استثمارها والإفادة منها في بناء وتنمية القدرات المحورية والقوة التنافسية للمنظمات.

وباعتبارها منهجية تتوافق مع فكر التنافسية في عصر العولمة، فإن إدارة التميز تصلح للتطبيق في جميع المنظمات طالما توفرت مقوماتها وبغض النظر عن اختلافها في الأحجام أو طبيعة النشاط أو كونها منظمات حكومية أو شركات خاصة.

القدرات المحورية أساس للتميز

ينشأ اهتمام الإدارة بتنمية القدرات المحورية للمنظمة كوسيلة لتحقيق «إدارة التميز» من إدراكها أن أي منظمة لا تستطيع التميز والإبداع في كل مجالات العمل حيث لا يتوفر لها كل القدرات [المهارات] اللازمة، لذلك تسعى «إدارة التميز» إلى الكشف عن القدرات المحورية [الكامنة] التي تميز المنظمة عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم. ويدعم هذا الاهتمام بتنمية قدرات المنظمة المحورية اهتمامها بالتفوق في إنتاج السلع والخدمات حيث يصعب تحقيق هذا التفوق حال غياب القدرات المحورية.

وتتخذ القدرات المحورية شكل طاقات وإمكانات يمكن حال استغلالها أن يتحقق للمنظمة التفوق والسبق، وهي تعبر في أغلب الأحيان عن طاقات وإمكانات أساسها الفكر الإنساني والمعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم.

النموذج الأوروبي لإدارة التميز

يعتبر النموذج الأوروبي للتميز The European Excellence Model والذي أنشأ في العام 1988 من أبرز نماذج إدارة التميز، ويقوم النموذج على قاعدة من فكر الجودة الشاملة حيث نبع من فعاليات الاتحاد الأوروبي لإدارة الجودة [EFQM] The European Foundation for Quality Management ويتربط مع الجائزة الأوروبية للجودة التي يديرها الاتحاد The European Quality Award.

وتتلور فلسفة النموذج الأوروبي في أن التميز في الأداء، خدمة العملاء، تحقيق المنافع لأصحاب المصلحة من العاملين وغيرهم والمجتمع بأسره إنما يتحقق من خلال القيادة التي تقوم بصياغة وتوجيه السياسات والإستراتيجيات والموارد البشرية وتستثمر العلاقات وتدير العمليات المختلفة بالمنظمة.

«Excellence results with respect to Performance, Customers, People and Society are achieved through Leadership driving Policy and Strategy, People, Partnerships and Resources and Processes»⁽¹⁾

ويعرف النموذج الأوروبي «التميز» بأنه «الممارسة الباهرة في إدارة المنظمة وتحقيق النتائج Excellence is defined as outstanding practice in managing the organization and achieving results»، ومن ثم تستطيع المنظمة الوصول إلى مرتبة إدارة التميز إن هي التزمت أفكار وأنماط الإدارة القائمة على الأسس التالية:

1. **التركيز على النتائج المستهدفة Results Orientation** لجماعات أصحاب المصالح المختلفين ذوي العلاقة بالمنظمة وفيهم العاملين، العملاء، الموردين، والمجتمع في مجموعه، فضلاً عن أصحاب رأس المال. تلتزم «إدارة التميز» بتحقيق منافع متوازنة لمختلف أصحاب المصلحة وهذا هو في الأساس المعيار الأهم في الحكم على تميز الإدارة من عدمه.
2. **التركيز على العملاء Customer Focus** حيث العميل هو في النهاية الحكم الأخير على تميز الإدارة بحسب ما يحصل عليه من خدمات ومنافع وشروط الحصول عليها بالمقارنة بتوقعاته وتفضيلاته من ناحية وما يمكنه الحصول عليه من المنافسين من ناحية أخرى. ويجب على «إدارة التميز» تنمية علاقات التعامل مع العملاء والاحتفاظ بولائهم للمنظمة ومنتجاتها وتحسين مركزها التنافسي في السوق من خلال التركيز على خدمة العملاء.
3. **القيادة الفعالة والأهداف الواضحة Leadership and Constancy of Purpose** من أهم محددات الأداء التنظيمي، وبحسب فعالية القادة وأنماط سلوكهم تتحقق الظروف المناسبة لتمييز أداء عناصر المنظمة المختلفة.

(1) EFQM, Introducing Excellence, www.efqm.org

4. الإدارة بالعمليات والحقائق Management by Processes and Facts

حيث تكون المنظمة أعلى كفاءة وفعالية إذا تم تشكيل أنشطتها في شكل عمليات مترابطة Processes Inter-related تجري إدارتها وتوجيهها إلى الغايات المخططة وفق معلومات صحيحة ومتجددة.

5. تنمية وتمكين الأفراد People Development and Involvement حتى

تنطلق طاقاتهم الإبداعية وقدراتهم الفكرية وخبراتهم ومعارفهم فيما يعود على المنظمة بأفضل النتائج. إن البشر هم أثمن ما تملكه المنظمات، وعقول البشر وأفكارهم هم رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية، ومن ثم تتحقق فرص «إدارة التميز» إذا نجحت الإدارة في خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين وتنمية قيم ومفاهيم مشتركة بينهم قائمة على الثقة وتكامل الأهداف.

6. التعلم والابتكار والتطوير شرط مهم لتحقيق «إدارة التميز»

Learning, Innovation and Improvement حيث يتم استثمار خبرات المنظمة ومعارف العاملين فيها ونتائج العلم ومستحدثات التقنية في تطوير العمليات وتجديد المنتجات والخدمات وتفادي العيوب والأخطاء ومنع تكرارها والارتفاع إلى مستويات متعالية باستمرار من الإنتاجية والفعالية.

7. تنمية علاقات الشراكة والتحالف Partnership Development

حيث تتوفر للمنظمة فرص أفضل للعمل بكفاءة حين تستثمر علاقات التعاون والتكامل مع جميع شركاء العمل. ويقصد بشركاء العمل كل من تتعامل معهم المنظمة وتحصل منهم على منافع ويقدمون لها الخدمات. إن هذه العلاقات البناءة ينبغي أن تقوم على مبدأ تبادل المصالح أو أن تكون كل الأطراف رابحة Win-Win Relationship.

8. إدراك المسؤولية الاجتماعية للمنظمة Public Responsibility واحترام

قواعد ونظم المجتمع من شروط نجاحها في المدى الطويل.

وتتبلور فلسفة النموذج في أن العمليات التي تتم بالمنظمة على اختلاف مجالاتها هي الوسيلة التي تستثمرها الإدارة لإطلاق طاقات وإمكانيات العاملين بها من أجل تحقيق النتائج والإنجازات المستهدفة. كما أن تطوير وتحسين العمليات في ذاتها إنما يتوقف على درجة مشاركة وفعالية العاملين أنفسهم في التطوير.

ويتحدد المنطق العام للنموذج الأوروبي في أن النتائج التي تحققها المنظمة على اختلاف المتفاعلين منها وهم العاملون بها، والعملاء، والمجتمع بشكل عام، إنما تتحدد نتيجة كفاءة القيادة التي تضع الاستراتيجيات والسياسات وتوجه العاملين وتنسق مختلف الموارد المتاحة للمنظمة، كما تعمل على تكوين واستثمار العلاقات مع الأطراف الخارجيين ذوي المنفعة للمنظمة، وتصوغ كل ذلك في عمليات تم تصميمها بكفاءة تنتهي إلى تحقيق نتائج الأداء الرئيسة. ويرتب النموذج معايير «التميز» في مجموعتين هما مجموعة «الممكنات» Enablers و«النتائج» Results:

الممكنات	الوزن النسبي	النتائج	الوزن النسبي
1. القيادة	10 %	6. نتائج للناس	9 %
2. الناس	9 %	7. نتائج للعملاء	20 %
3. السياسات الإستراتيجية	8 %	8. نتائج للمجتمع	6 %
4. العلاقات والموارد	9 %	9. نتائج الأداء الرئيسة	15 %
5. العمليات	14 %		
	50 %		50 %

حيث «الممكنات» هي العوامل التي تمكن المنظمة من تحقيق النتائج فهي الموارد والوسائل والآليات التي تتحقق من خلالها «النتائج». وقد حدد النموذج قيمة لكل عنصر تعكس أهميته النسبية في تحقيق التميز مع إمكانية تعديل تلك القيم بحسب ظروف كل منظمة وطبيعة عملياتها كما في الجدول السابق.

وتستخدم النسب المشار إليها في حالة تقدم منظمة للحصول على جائزة الجودة. من جانب آخر، فإن سمة أساسية للنموذج هي إمكانية استخدامه بواسطة إدارة كل منظمة لإجراء تقييم ذاتي Self-assessment باستخدام المعايير وآليات التقييم التي يتضمنها النموذج دون حاجة لاستقدام جهات خارجية للتقييم. وفي هذه الحالة يسمح النموذج بالمرونة في توزيع النسب حسب ما تراه كل منظمة مناسب لها.

وسوف نناقش فيما يلي عناصر النموذج وما تتضمنه من عناصر فرعية وأسلوب تقييمها فيما يلي:

الممكنات Enablers

وتتضمن القيادة، الموارد البشرية [العاملين]، السياسات والاستراتيجيات، العلاقات والموارد، والعمليات. وتعتبر تلك العناصر عما تحتاجه المنظمة لتحقيق الغايات والأهداف التي قامت من أجلها. ويتم تقييم عناصر الممكنات على أساس بعدين مهمين:

- درجة التميز في مدخل الإدارة

The degree of excellence of the approach

- درجة تطبيق المدخل

The degree of deployment of the approach

1. القيادة

يشير عنصر القيادة إلى أسلوب قادة المنظمة في تنمية وتيسير الأداء لتحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية وأهدافها على المدى البعيد. ويؤكد هذا العنصر على أهمية سلوك القادة باعتبارهم المثل التي يحتذيها العاملون ويتبعونها. ويتم تقييم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- مدى اهتمام القادة ببلورة وتوضيح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية ومنظومة القيم الأساسية بها، ودرجة توافقها مع قيم «إدارة التميز».
- مدى اهتمام القادة بالتأكد من أن نظم الإدارة في المنظمة قد تم تصميمها بعناية وأنها تطبق بجدية وتخضع للمراجعة والتطوير باستمرار.
- مدى تفاعل القادة بجدية مع العملاء، الموردين وغيرهم من شركاء المنظمة ومثلي المجتمع.
- أسلوب القادة في دفع وتشجيع ومساندة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم

2. السياسات والاستراتيجية:

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تحقيق رسالتها ورؤيتها المستقبلية من خلال إستراتيجية واضحة تضع أصحاب المصلحة واحتياجاتهم في الاعتبار، ومدى توفر السياسات والخطط محددة الأهداف التي تترجم تلك الإستراتيجيات إلى واقع عملي. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- أن تكون الإستراتيجية والسياسات مستندة إلى الاحتياجات الحالية والمستقبلية لأصحاب المصلحة وتوقعاتهم من المنظمة.
- أن تكون الإستراتيجية والسياسات قد أعدت بناء على معلومات مستمدة من مقاييس الأداء الفعلية، والبحوث والدراسات وغيرها من أنشطة التفكير والتعلم والابتكار.
- أن يتم تصميم الإستراتيجية ومراجعتها وتحديثها بصفة مستمرة.
- أن يتم تفعيل الإستراتيجية والسياسات من خلال مجموعة مخططة من العمليات.
- أن يتم نشر وتنفيذ الإستراتيجية والسياسات.

3. الناس «الموارد البشرية»:

يشير عنصر الناس إلى أسلوب المنظمة في إدارة شؤون الموارد البشرية وتنمية مهاراتهم وإطلاق طاقاتهم المعرفية وإمكاناتهم سواء كأفراد أو أعضاء في مجموعات عمل أو على مستوى المنظمة. ويهتم هذا العنصر بمدى قدرة المنظمة على تخطيط أنشطة إدارة شؤون الموارد البشرية بما يكفل مساندة ودعم إستراتيجيتها وسياساتها وتوجهاتها نحو رفع كفاءة العمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- يتم تخطيط وإدارة وتطوير نظم شؤون الموارد البشرية بأسلوب موضوعي.
- يتم تحديد مستويات المعرفة والقدرة عند الأفراد، كما تتم تنميتها والمحافظة عليها.
- يتم إشراك وتمكين الأفراد في أنشطة وفعاليات المنظمة.
- يجري الاتصال والتحاور بين الأفراد وبين المنظمة.
- يتم مكافأة الأفراد وتقدير جهودهم، والعناية بهم.

4. العلاقات والموارد:

يتضمن هذا العنصر التساؤلات حول أسلوب المنظمة في تخطيط وإدارة علاقاتها الخارجية ومواردها الذاتية بما يمكنها من مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات التي تم تحديدها، وكذا الإدارة الفعالة للعمليات. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- هل تتم إدارة واعية لعلاقات المنظمة الخارجية؟
- هل تتم إدارة واعية للموارد المالية للمنظمة؟
- هل تتم إدارة واعية للمباني، والتجهيزات والمواد المختلفة المستخدمة؟
- هل تتم إدارة التقنية المستخدمة؟

- هل تتم إدارة المعلومات والمعرفة بالمنظمة بأسلوب مخطط ومنظم؟

5. العمليات:

يتناول هذا العنصر كيف يتم تصميم وإدارة العمليات بالمنظمة وإجراءات تحسينها من أجل مساندة ودعم الإستراتيجية والسياسات، وإنتاج القيم والمنافع للعملاء وغيرهم من أصحاب المصلحة وإشباع رغباتهم. ويتم تقويم هذا العنصر حسب المعايير التالية:

- هل يتم تصميم وإدارة العمليات بطريقة نظامية؟
- هل يتم تحسين العمليات حسب الحاجة، باستخدام الابتكار والإبداع لتحقيق المنافع للعملاء وأصحاب المصلحة؟
- هل يتم تصميم السلع والخدمات وتطويرها بناء على حاجات العملاء وتوقعاتهم؟
- هل يتم إنتاج السلع والخدمات وتوصيلها للعملاء وتوفير خدمات الصيانة اللازمة لها؟
- هل تتم إدارة وتنمية العلاقات مع العملاء؟

النتائج

تعبّر النتائج عما حققته - وتحققه - المنظمة من إنجازات ومعدلات التطور فيها، وتضم العناصر التالية:

1. نتائج للناس People Results
 2. نتائج للعملاء Customer Results
 3. نتائج للمجتمع Society Results
 4. نتائج الأداء الرئيسة Key Performance Results
- وتتصف مجموعات النتائج التي تستهدفها إدارة التميز بما يلي:

- تعتبر أساسا للتخطيط والتوجيه وتحديد وتجميع الموارد.
 - تشمل كافة أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.
 - تحقق أهداف مخططة وتحاول أن تتفوق عليها.
 - تعكس اتجاهات إيجابية تسير في تصاعد مستمر.
 - تتفوق على ما يحققه المنافسون.
 - تشمل مجمل عناصر النشاط في المنظمة أي لا تقتصر على جانب واحد.
 - تعكس أبعاد الوقت، التكلفة، الجودة، الكمية.
 - تعتبر أساس متابعة وتقييم إنجازات المنظمة.
- ومن المهم عند تقويم عناصر النتائج التأكد من تصميم المقاييس التي سوف تستخدم في الدلالة على مستوى الأداء في المنظمة، وأهمية شمول تلك المقاييس لكافة مجالات النشاط بالمنظمة بغرض التعرف على مستويات الأداء الفعلية ومقارنته بالأهداف المخططة، وكذلك مقارنة نتائج الأداء بما تحققه المنظمات الأخرى ذات العلاقة. وتبلغ المقارنات ذروتها بمقارنة أداء المنظمة ونتائجها بمستوى الأداء الأحسن في المنظمات المتميزة في مجال نشاط المنظمة Best in Class.

كيف تتم عملية التقويم الذاتي ؟

عملية التقويم الذاتي من أهم الأدوات الإدارية التي تسرّها نماذج إدارة التميز إذ توفر للإدارة فرصة مفيدة للتعرف على كل جوانب المنظمة وتبين كيفية الأداء في مجالات النشاط المختلفة ومدى استثمار الطاقات والإمكانات المتاحة. ومن ثم تتمكن الإدارة من تحليل مصادر التفوق أو القصور في العمليات وتقويم النتائج المتحققة، وبالتالي تستطيع الإدارة الكشف عن مواطن الضعف وأسباب المشكلات وتحديد مصادرّها وتأثيراتها الحالية والمستقبلية. كما تتمكن الإدارة من رصد مصادر القوة في المنظمة وتبين مدى الاستفادة منها وتفعيلها لتحقيق إدارة التميز المنشودة .

وتتم عملية التقييم الذاتي باستخدام الأدوات التي تضمها نماذج «إدارة التميز» كما هي أو بعد تطويرها لتناسب مع طبيعة المنظمة وظروف العمل بها. وتتخذ الإجراءات التالية عادة لتنفيذ عملية التقييم الذاتي:

1. تحديد أهداف التقييم والمزايا المتوقعة وإدماج عملية التقييم في برامج عمل الإدارات المختصة [القصد أنها ليست عمليات عفوية تتم بدون غرض أو هدف].

2. تهيئة المنظمة لفكرة التقييم وبيان أهدافها ومتطلباتها وإزالة مخاوف العاملين وأفراد الإدارة منها، إذ يعتقد الكثيرون أن التقييم هو عملية رقابية [تفتيش] للبحث عن الأخطاء ومعاقبة المخطئين .

3. اختيار مجالات التقييم بمعنى هل سيشمل المنظمة على اتساعها أم يتم التركيز على قطاعات معينة من التنظيم أو مجالات نشاط محددة أو عمليات بذاتها، وذلك في ضوء الأهداف المرجوة من التقييم والفوائد المستهدفة منه.

4. اختيار [تصميم أو تعديل] آلية التقييم. ونقصد بذلك أن تقرر الإدارة أي وسائل التقييم سوف تتبع، على سبيل المثال يمكن استخدام نماذج التقييم المرفقة بالنموذج الأوروبي للتميز أو النماذج التي تستخدمها منظمة جائزة بالدرج Baldrige في الولايات المتحدة⁽¹⁾، أم أن الإدارة تفضل تصميم نماذجها الخاصة التي تتفق وطبيعة أعمالها واهتماماتها.⁽²⁾

5. تشكيل فريق العمل المكلف بتنفيذ عملية التقييم ويضم عناصر من مختلف قطاعات المنظمة يتم تدريبهم على إجراءات التقييم ومتطلباته.

6. جمع المعلومات من قطاعات المنظمة المختلفة باستخدام نماذج التقييم بطرق مختلفة منها استيفاء نماذج التقييم بمعرفة أعضاء فريق التقييم، أو إجراء

(1) www.baldrige.org

(2) توجد جهات متخصصة في إعداد برامج ونماذج التقييم منها مثلاً Cambridge Strategy Publications التي تنشر مجموعة آليات للتقييم تحت مسمى CambridgeAudits.

مناقشات وجلسات استماع مع المسؤولين في مواقع العمل المختلفة للحصول منهم على المعلومات اللازمة عن حركة الأداء الفعلية ومعوقاتها إن وجدت، أو باختيار عينات من العاملين من قطاعات العمل المختلفة وعقد ورش عمل معهم للتعرف منهم على واقع العمل ومشكلاته وتحدياته، ثم يتولى أعضاء فريق التقييم استيفاء النماذج بعد ذلك.

7. تحليل المعلومات ومقارنتها بالمعايير المتفق عليها والكشف عن مدى اتفاق حركة ومعدلات الأداء الفعلي مع المستويات المعيارية المستهدفة، وتحديد الفجوات وهذا ما يسمى «بتحليل الفجوة» Gap Analysis.

8. محاولة البحث عن أسباب فجوات الأداء وتتبع مصادرها سواء داخل المنظمة أو خارجها.

9. تعيين مجالات الإصلاح والتطوير الضرورية لتلافي أسباب الفجوات والارتفاع إلى مستويات الأداء المعيارية.

وتعرض تقارير التقييم على المستويات الإدارية المختصة لمناقشتها واتخاذ القرارات المناسبة لوضع توصيات التطوير في التطبيق.

نموذج جائزة Baldrige

يتشابه النموذج الأمريكي لجائزة Baldrige للجودة مع نظيره الأوروبي في المنطق العام والمدخل والعناصر الأساسية للتقييم. ويحظى هذا النموذج باحترام كبير في الولايات المتحدة الأمريكية حيث يقوم الرئيس الأمريكي بتقديم الجائزة سنوياً للمنظمة التي تفوز بها بعد عملية تقييم تفصيلية. وحسب النظام المعلن للجائزة، فإن الهدف من النموذج هو ترويج وتدعيم المفاهيم المتصلة بعناصر ومكونات تميز الأداء في المنظمات وتنمية قدراتها التنافسية، ونقل تجارب وخبرات المنظمات التي تنجح في تحقيق مستويات التميز إلى غيرها من المنظمات الساعية إلى تحسين الأداء والوصول إلى مراتب أعلى في طريق التميز.

ويمثل النموذج الأمريكي أداة مهمة تستفيد بها المنظمات في إجراء عمليات التقويم الذاتي Self-assessment بالاستناد إلى مجموعة المعايير والأدوات ونظم القياس التي يحتويها النموذج، كما أنه يتميز بوجود ثلاث مجموعات من المعايير تتعلق واحدة منها بتقويم نشاط منظمات الأعمال Business والثانية تخاطب المنظمات التعليمية Education والثالثة تناسب المنظمات العاملة في المجال الصحي Health.

المفاهيم والقيم المحورية Core Values and Concepts

يستند النموذج الأمريكي إلى مجموعة مفاهيم رئيسية تعبر عن قيم التميز والفعالية وتنبع بالدرجة الأولى من فكر «إدارة الجودة الشاملة»، وهي كما يلي:

1. الاهتمام بالجودة انطلاقاً من رغبات العملاء Customer-driven quality.
2. أهمية وحيوية القيادة كعنصر مؤثر وفاعل في تحقيق تميز الأداء.
3. ضرورة التعلم التنظيمي والتطوير المستمر لعناصر ومقومات الأداء.
4. تقدير الأهمية الكبرى للعنصر البشري الفعال وما يمثله من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك طاقات المنظمة وتحقيق أهدافها.
5. أهمية الاستجابة السريعة لاحتياجات العملاء والتحويلات في الأوضاع المحيطة بالمنظمة.
6. التركيز على أهمية تصميم الجودة في مجالات النشاط المختلفة بما يحقق منع الأخطاء.
7. تعميق التوجه الإستراتيجي ووضوح رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية واتخاذها أساساً في تخطيط العمليات.
8. تنمية أساليب الإدارة المستندة إلى المعلومات والحقائق، وتنمية نظم المعلومات ودعم اتخاذ القرارات.

9. أهمية العناية بتنمية علاقات المنظمة مع مختلف الأطراف الخارجية المتعاملة معها، وكذا مع العاملين بها، والسعي لاستثمار تلك العلاقات والتحالفات فيما يحقق لها أهدافها ويجنبها عثرات ومشكلات قد يتسبب فيها بعض تلط الأطراف حال تباعد المنظمة عنهم وانعزالها عن التفاعل الإيجابي معهم.

10. إدراك أهمية الدور الاجتماعي للمنظمة ومسئوليتها نحو المجتمع الذي تتواجد فيه، وضرورة أن تقدم له خدمات ومساهمة في حل مشكلاته بما يعبر عن تقديرها لما تلقاه يوفره لها من مساندة وفرص للنشاط والنمو.

وتتمحور تلك المفاهيم والقيم حول القيادة ذات الرؤية، التميز المستمد من رغبات العملاء، التعلم الشخصي والتنظيمي، تقدير العاملين والشركاء، الرشاقة التنظيمية، التركيز على المستقبل، الإدارة بهدف الإبداع والابتكار، استثمار الحقائق في الإدارة، استشعار المسؤولية العامة والمواطنة، التركيز على النتائج وخلق القيمة، انتهاج مدخل النظم في التفكير والإدارة.

هيكل نموذج Baldrige

يحتوي النموذج الأمريكي على إطار يضم سبعة عناصر هي أساس تقويم المنظمات من أجل تحديد مستوى تميز الأداء بها، وهي على النحو التالي:

1. القيادة.
2. التخطيط الاستراتيجي.
3. التركيز على العملاء والسوق.
4. المعلومات والتحليل.
5. التركيز على الموارد البشرية.
6. إدارة العمليات.
7. نتائج الأعمال.

النموذج الياباني لإدارة التميز «نموذج Deming»

ارتبط اسم ويليام ديمينج W.Edwards Deming بحركة الجودة في اليابان منذ الأربعينيات من القرن الماضي، وتقوم مؤسسة ديمينج بمنح جائزة باسمه للأفراد والهيئات التي تحقق إنجازات مهمة في مجال رقابة الجودة. ويلاحظ في هذا الصدد أن الجائزة كانت تقدم في السابق لليابانيين فقط، ثم بدأت شركات غير يابانية تبدي اهتماماً بالجائزة وتتقدم للفوز بها، وقد حصلت شركات أمريكية على هذه الجائزة منها مثلاً شركة Lucent Technologies .

تقوم الجائزة على أساس نموذج يركز فقط على العمليات Processes المؤدية إلى الجودة الشاملة دون النظر إلى النتائج المترتبة عليها.

وتحدد المعايير التي يتم قياس المنظمات على أساسها لنيل الجائزة فيما يلي:

1. السياسات، وتشمل كل ما يتصل بشرح السياسات التي تتبعها المنظمة، والعمليات المستخدمة في وضعها، ومدى وجود أهداف طويلة وقصيرة المدى، وقضايا القيادة.
2. التنظيم والتنمية، ويتعرض هذا المعيار للتنظيم العام للمنظمة وأسس توزيع السلطة، مدى استخدام فرق العمل، الهيكل التنظيمي وتوزيع الاختصاصات بين التقسيمات التنظيمية المختلفة، وطبيعة العلاقات مع الأطراف الخارجية.
3. المعلومات، ويتناول هذا المعيار مدى استخدام المعلومات في المنظمة، وطرق استقبال وتداول المعلومات من مصادرها الخارجية والداخلية، طرق تنظيم المعلومات وتحديثها.
4. التحليل، يشير هذا المعيار إلى أسلوب تحليل المشكلات التي تواجه الجودة في المنظمة، وأسس ترتيب المشكلات من حيث أولوية التعامل معها، والخطط التي تضعها المنظمة لعلاجها ومدى الاعتماد على التقنية والمعلومات في هذا المجال.

5. التخطيط للمستقبل، ويتناول هذا المعيار ما تقوم به المنظمة من خطط لتحسين الجودة في المستقبل، مع بيان الموقف الحالي للجودة والأهداف المرجوة التي تسعى الخطط لتحقيقها، ومدى الالتزام بتنفيذ تلك الخطط.
 6. التعليم والتدريب، يتعلق هذا المعيار بتوضيح أنشطة التدريب الموجهة للعاملين ذوي العلاقة بالجودة، والخطط المستقبلية للتدريب والتعليم في مسائل الجودة.
 7. تأكيد الجودة، ويتصل هذا المعيار بتفاصيل عملية تأكيد الجودة بدءاً من تصميم السلعة، التفتيش أثناء الإنتاج، أنشطة المناولة والتسهيلات المادية في مكان العمل Logistices، معايير رضا العملاء، والأمور المتصلة بالبيئة والمحافظة عليها.
 8. آثار الجودة، ويعرض هذا المعيار النتائج التي تحققت للمنظمة نتيجة أعمال نظم الجودة، سواء كانت نتائج ملموسة أو غير ملموسة، وكيف أثرت تلك النتائج على أعمال المنظمة.
 9. الترميز [التقييس]، Standardization يتناول هذا العنصر المعايير Standards المستخدمة في نظم الجودة وكيفية تطبيقها وأساليب تحديثها.
 10. الرقابة، يعرض هذا العنصر الأساليب المختلفة التي تتبعها المنظمة للتأكد من جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها لعملائها.
- ومن الملاحظ أن الجهة المتقدمة للحصول على الجائزة تعد تقريراً يحتوي على المعلومات المتعلقة بالعناصر السابقة، وتتولى لجنة الجائزة فحصه فإذا وافقت عليه تذهب لجنة لزيارة مواقع الشركة وإجراء فحص على الطبيعة، ثم تعلن النتيجة على التلفزيون وتمنح الجائزة في احتفال صاخب.

خلاصة

عرضنا في هذا الفصل لمفاهيم إدارة التميز التي تمثل صيحة واسعة الانتشار في عالم الإدارة المعاصر، وتبين لنا المنطق الأساس الذي تقوم عليه نماذجها المختلفة والذي يتمثل في أفكار محورية مهمة نؤكد فيها يلي:

1. لا بديل للمنظمات المعاصرة عن بذل الجهد واستثمار كل الموارد المتاحة لها من أجل التفوق في صراع التنافسية الشديد ولمواجهة ظروف نظام الأعمال المتجددة والمتغيرة باستمرار.

2. يتحقق مستوى التميز المنشود حين تتوفر للمنظمة رؤية واضحة لما تريد تحقيقه، وإستراتيجيات وسياسات مدروسة تحاول أن تصل إلى أفضل الطرق لتحقيق الرؤية والأهداف والغايات التي تنشدها المنظمة.

3. تتكامل مجموعة العناصر المؤيدة إلى إدارة التميز ولا تنفصل عن بعضها، كما لا يغني ودود بعضها عن غياب البعض الآخر. إن النظرة المنظومية القائمة على التكامل والتفاعل هي أساس إدارة التميز.

4. الغرض من تحقيق إدارة التميز هو في الأساس توفير أفضل مستوى من الخدمة والرعاية لعملاء المنظمة وتنمية علاقاتهم وارتباطهم بها.

5. تركز إدارة التميز فكر التسويق والتوجه بالسوق حتى في التعاملات داخل المنظمة ذاتها وفيما بين أجزاءها والعاملين فيها بعضهم مع بعض.

6. تعتمد إدارة التميز على القيادة ذات الرؤية، والموارد البشرية ذات المعرفة، والعلاقات الفعالة مع عناصر المناخ المحيط.

7. تلتزم إدارة التميز مفاهيم وتوجهات إدارة الجودة الشاملة والمنطق الأساس الذي بنيت عليه فلسفة الجودة.

8. تركز إدارة التميز المرونة والحركية وسرعة استجابة المنظمة للتغيرات والتحديات، والقدرة على إدراك الفرص في الأسواق والسعي لاستثمارها بتفعيل ما تملكه المنظمة من قدرات محورية.

نموذج عربي لجوائز التميز الإداري

أسس الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم، نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي، «جائزة محمد بن راشد آل مكتوم للإدارة العربية»، لتكون جائزة دورية تمنح على المستوى المؤسسي «العام والخاص»، وعلى مستوى الأفراد وفرق العمل بالعالم العربي⁽¹⁾.

تهدف الجائزة إلى تشجيع تطبيق أفضل الممارسات الإدارية والمبادرات الإبداعية في المؤسسات العربية وتنمية وتطوير دورها في خدمة عملائها وتنمية مواردها وتحسين خدماتها وتفعيل مبادراتها، وتحفيز وتكريم الطاقات العربية المتميزة.

فئات الجائزة

تتوزع الجوائز على فئات عدة يتم تحديثها بشكل منتظم للتمكن من قياس مستويات أداء الإدارات في العالم العربي، ولا تقتصر فئات الجوائز على المنظمات والمؤسسات، بل تتعداها لتشمل الأفراد العاملين فيها، وتشمل الجائزة الفئات التالية ولكنها لا تقتصر عليها، لما يطرأ عليها من تحديث وتطوير مستمرين:

1. المؤسسة العربية المتميزة: وتتضمن هذه الفئة أية مؤسسة عربية غير حكومية تعمل في الوطن العربي، ومن المسميات التي تندرج ضمن هذه الفئة (على سبيل المثال) شركة، جامعة، مركز، أمانة، ديوان، نادٍ، مصلحة، مكتب، منتدى، مجمع أو مؤسسة، وما شابه.

(1) كانت الجائزة مشابهة للنموذج الأوروبي للتميز، وقد أعلن في الخامس من مارس 2014 عن توقيع اتفاق بين المسؤولين عن الجائزة ومجموعة طلال أبو غزالة لتطوير نظام الجائزة، ويمكن الرجوع للموقع الجديد للجائزة للحصول على مزيد من المعلومات www.arabmanagementaward.com

2. المؤسسة الحكومية العربية المتميزة: وتتضمن هذه الفئة أية جهة حكومية عربية على تنوع مسمياتها واختلاف مهامها، ومن المسميات التي تندرج ضمن هذه الفئة (على سبيل المثال) وزارة، دائرة، هيئة، ديوان، إدارة، جامعة، مصلحة أو أمانة، وما شابه.
3. التجربة الإدارية العربية المتميزة: وتتضمن هذه الفئة أية تجربة أو مشروع أو نظام إداري حديث طبقه القطاع الحكومي أو الخاص، وكان له تأثير إيجابي في تحسين خدمات المتعاملين أو في المجتمع أو في عمليات التنمية بجميع مجالاتها.
4. الشخصية الإدارية العربية المتميزة: وتتضمن هذه الفئة اختيار شخصية عربية معروفة بتميزها وعطائها وإنجازاتها في المجال الإداري والمؤسسي، وستتم عملية الاختيار بناءً على ما قدمته وتقدمه هذه الشخصية من خدمات وإنجازات.
5. المرأة الإدارية العربية المتميزة: وتتضمن هذه الفئة اختيار امرأة عربية معروفة بتميزها وعطائها وإنجازاتها في المجال الإداري والمؤسسي، وستتم عملية الاختيار بناءً على ما قدمته وتقدمه هذه المرأة من خدمات وإنجازات.
6. الموظف العربي المتميز: وتتضمن هذه الفئة اختيار موظفة عربية/ موظف عربي يعمل في القطاع الحكومي أو الخاص بناءً على إنجازاته المتميزة في مجال العمل.

نموذج مصري لمنظمة متميزة⁽¹⁾

تعتبر مستشفى سرطان الأطفال بالقاهرة [57357] نموذجاً على التميز وفقاً للمعايير الدولية.

قصة إنشاء المستشفى

في مكان ما ينعم الأطفال ببهجة الحياة... في مكان آخر يصارعون للبقاء على قيد الحياة... في النهاية كلهم أطفالنا « قول مأثور. بلغ عدد الأطفال

(1) snaga@57357.com نقلاً عن موقع مستشفى سرطان الأطفال.

والشباب من الميلاد وحتى 19 سنة في عام 2005، 32.273.433 نسمة أي حوالي 43 ٪ من إجمالي تعداد سكان القطر المصري. ووفقاً لتقرير SEER التابع للحكومة الأمريكية، في أمريكا الشمالية فإن كل 150 طفلاً من مليون طفل تحت سن 20 سنة يصابون بمرض السرطان كل عام.

ووفقاً لتقرير آخر صادر من منظمة الصحة العالمية، يتم تشخيص حوالي 160.000 ألف طفل في العالم مصابون بمرض السرطان كل عام يموت منهم 90.000 طفل سنوياً بنسبة 80 ٪ في البلاد النامية .

جاء أيضاً في تقرير الـ SEER الأمريكي أن النسبة العامة للإصابة بالسرطان عند الأطفال قبل سن 20 سنة هي 1 إلى 300 ويعنى هذا أن عدد الأطفال المعرضين للإصابة بالسرطان في مصر سنوياً يبلغ 8400 طفل. 50 ٪ من هؤلاء الأطفال مقدر لهم أن يموتوا وذلك لعدم توافر سبل الرعاية الصحية الأساسية وطرق العلاج الحديثة.

في وقتنا هذا، استطاع الغرب أن يحققوا نسب شفاء تتراوح ما بين 80 ٪ و 85 ٪ من خلال إقامة مستشفيات ومراكز بحوث على أحدث طراز، وتوفير أحدث طرق العلاج والعناية الصحية من خلال فريق متخصص في تقديم هذا النوع من العناية الصحية الخاصة بسرطان الأطفال. ولذلك فإن مصر ومنطقة الشرق الأوسط وقارة أفريقيا في أمس الحاجة إلى مركز متفوق ورائد متخصص في سرطان الأطفال نستطيع من خلاله تحقيق هذه النسب العالية في الشفاء.

منذ بداية مرحلة ما قبل التصميم، حاز هذا المشروع على اهتمام ومساندة المصريين من مختلف دروب الحياة الذين لم يبخلوا بآلهم ووقتهم للمساهمة في رفع المعاناة عن الأطفال المرضى بالسرطان في مجتمعنا.

أنشئ مستشفى سرطان الأطفال على غرار مستشفى الأبحاث الأمريكي سان جود في ممفيس تينيسى بالولايات المتحدة الأمريكية «www.St.jude.org» وحصل مستشفى 57357 على التمويل اللازم لبنائه من خلال تبرعات المصريين

والعرب والأجانب ويعتمد المستشفى إلى حد كبير على استمرارية هذه التبرعات والمساعدات المالية والعينية المختلفة في مرحلتى الانشاء والتشغيل .

الرؤية والأهداف

تضع أي مؤسسة قوية وحسنة السمعة خطط طوارئ لكي تكون قادرة على مواجهة المواقف الاستثنائية. لكننا لم نكن لنتوقع حتى في أشد أحلامنا جموحاً أن لحظة ستأتي نتعامل فيها مع وليد انتفاضة أو ثورة تمحو المعالم المألوفة والأحوال المتأصلة بعمق في المجتمع. ومع ذلك، يفخر مستشفى سرطان الأطفال مصر بأنه مؤسسة تعليم تتميز بالمرونة وسرعة الاستجابة والسعي الدؤوب نحو التفوق. وبالنسبة لكل تحدٍ جديد يواجهنا، فإننا نتوقف لتحليل المواقف واستخلاص العبر والنتائج. ونحن إذ نقوم بذلك، نعيد تحديد اختياراتنا الإستراتيجية ورؤيتنا، ونعدل من مسار عملنا من أجل الاستجابة لمتطلبات ذلك التحديد الجديد.

وقد كان شغلنا الشاغل، بالضبط، في الأسابيع التي أعقبت الثورة هو الإجابة على الأسئلة التي ستحدد اختياراتنا الإستراتيجية في ضوء التطورات الجديدة وذلك من خلال إعادة النظر في الرؤية والهدف اللذين أعددنا أنفسنا لتحقيقهما. وأثناء قيامنا بهذا، لا نعدل أبداً جوهر الهدف الذي نتعهد بالوفاء به، وهو معالجة الأطفال المصابين بالسرطان دون مقابل ودون أي تمييز، وإنما نحول اهتمامنا لينصب على الاختيارات الإستراتيجية في تلك اللحظة، وفي نفس الوقت نختار رفع المعايير التي نقيّم أداءنا على أساسها. وفي هذا الصدد، أقدم إليكم الصياغة الجديدة لرؤيتنا وهدفنا وكذا المكونات الأساسية لخطة عملنا الإستراتيجية خلال الفترة المقبلة.

رؤية مستشفى سرطان الأطفال 57357

نتقدم في صفوف من حقق الله على أيديهم معدلات شفاء مرتفعة من سرطان الأطفال، بأن نقدم مستوى راقٍ من الرعاية وأن نكون المثل الحي للعمل الخيري الذي يلهم الآخرين.

هدف مستشفى سرطان الأطفال 57357

الشفاء: اليد الممدودة بالشفاء بإذن الله للجميع دون مقابل، وإن لم يأذن به الله، نكون سبباً في تلطيف الحياة.

الرعاية: حنوًا على أطفالنا وحبًا لعملنا، نقدم رعاية فائقة الجودة مع الاهتمام بالأسرة، على يدي عاملينا المتفانين المدربين تدريباً يعكس مقتضيات الجودة المدفوعين بالحب لإتقان عملهم. ونحن نهتم بالعاملين لدينا لأنهم قلب ما نقوم به من أعمال إنسانية.

مؤسسة العلم والتعلم: نجعل من العلم منهاج حياة بأن نبني خطوات أعمالنا على الممارسات التي تقوم على الدليل بالتحسين المستمر لما نحصله من علم والتدريب وتبادل المعرفة مع الآخرين.

البحث: البحث هو منهجيتنا، وبتدعيم الإبداع والابتكار والعمل الجماعي نجعل البحث مكوناً أساسياً في كل ما نقوم به من أعمال.

التحدي: لأننا مؤسسة سمتها سرعة الاستجابة والمرونة والديناميكية، فنحن عماد التغيير وجوهره، نهض للوقوف أمام كل التحديات بشجاعة أدبية، ونطبق أفضل ممارسات التكنولوجيا والعلم والإدارة العصرية في كل ما نقوم به من أعمال.

المجتمع: نهتم بمجتمعنا بتصدر مسيرة التعريف بالسرطان والوقاية منه وحماية البيئة.

لقد كان لرياح الأمل والتفاؤل والوعد بمستقبل أفضل، التي أتت بها الثورة إلى جانب الجراءة التي يطالب بها شباب هذه الأرض بحقوقه تأثير علينا جميعاً، ومن ثم كان النص الجديد لرؤيتنا هو:

«نتقدم في صفوف من حقق الله على يديهم معدلات شفاء مرتفعة من سرطان الأطفال، بأن نقدم مستوى راقٍ من الرعاية وأن نكون المثل الحي للعمل الخيري الذي يلهم الآخرين».

وكما يطالب شباب هذه الأرض بحياة كريمة لكل مواطن مصري، فإن اهتمام مستشفى سرطان الأطفال مصر كان ولا يزال هو معالجة كل طفل مصاب بالسرطان، والوصول إلى أقصى عدد ممكن من الأطفال لتوفير الرعاية عالية الجودة لهم كان ولا يزال واحدًا من اختياراتنا الإستراتيجية. ومن ثم، فإننا في طريقنا إلى افتتاح فرعنا الجديد في مدينة طنطا وتوسيع منشأتنا الحالية بإضافة 60 سريرًا إليها.

وإضافة إلى ما تقدم، وكما يحلم شباب هذه الأرض وحكامؤها بمصر قوية وعزيزة ومتطورة بين الأمم التي أدركت منذ زمن بعيد أن هذا لا يتأتى إلا بالسعي نحو المعرفة العلمية والبحث، يفخر مستشفى سرطان الأطفال مصر بأن يعلن أن السعي إلى البحث هو أحد اختياراته الإستراتيجية الأساسية وسيظل كذلك من أجل تحسين نتائج علاج المرضى وتحقيق معدلات علاج وشفاء، بإذن الله، أكثر تقدمًا. ولقد تشرف مستشفى سرطان الأطفال مصر طوال سنوات عمله بزيارة علماء مصريين أمريكيين بارزين مثل د/ مصطفى السيد، ود/ فاروق الباز. ولقد اقر أولئك العلماء جميعًا باعتماد المستشفى على السعي نحو المعرفة العلمية والبحث والممارسات المبنية على الدليل العلمي وأثنوا على منحه ذلك. فلقد وجدوا في مستشفى سرطان الأطفال مصر ترديدًا لتوصياتهم المتنوعة ببناء مصر قوية، وعرضوا تعاونهم مع المستشفى من أجل تقدمه وخلق مستقبل أفضل للأطفال المصريين المصابين بالسرطان.

وأخيرًا، فمن الباعث على الارتياح أن ندرك أنه مع هبوب رياح التغيير على الأرض حاملة معها أفكارًا جديدة تتعلق بالمساواة والعدالة والحرية وعدم

التميز والسعي نحو المعرفة والتفوق، كان مستشفى سرطان الأطفال مصر منذ بدء عمله رائدًا في ترسيخ تلك الأفكار بحذاويرها في عمق جوهر هدفه النبيل.

القيم الجوهرية للمستشفى

ذا المستشفى باعتباره مستشفى لسرطان الاطفال ونحن كأفراد ملتزمين بخدمة الاطفال واسرهم لدينا القيم التالية :

- الحب والاحترام لجميع الاطفال ونحن ندرك ان الاطفال هم افراد يستحقون نفس الحب والاحترام الذى نتوقعه لأنفسنا خاصة فى مواجهة كارثة المرض.
- النزاهة وبناء علاقتنا على اساس من الثقة والاحترام بعضنا لبعض.
- المساءلة نحن مستشفى 57357 مسئولون امام جميع الافراد والجهات التى تتعامل مع المستشفى من المرضى والاسر والزملاء والمتبرعين والحكومة والهيئات التعليمية.
- الاحتراف سلوكنا واتصالنا وتفاعلنا مع الاخرين يركز على اعلى المعايير المهنية وقواعد السلوك الاساسية.
- العمل الجماعى والشراكة التعاون بكفاءة وفاعلية.
- التعطش إلى المعرفة نحن نسعى باستمرار إلى توسيع المعرفة لتطوير القدرات الشخصية والمهنية.
- العقل الباحث سوف نلاحظ ما لم تشاهده اعين اخرى ونطبق المبادئ المرتكزة على أدلة.
- الإبداع ان نكون مبدعين فى كل ما نقوم به وان نقدر الإبداع فى الاخرين.
- التغيير نحن نقدر الايجابى للتحسين بالنسبة للمنظمة والأفراد.

- التنوع مواهب ورآء الجميع تؤخذ فى الاعتبار كقيمة اساسية للارتقاء بالمستشفى .
- المسؤولية الاجتماعية نحن على دراية بمسئوليتنا تجاه مجتمعنا المحلى والمجتمع الدولى لكى نكون مركزا رياديا .
- حب التفوق لنكون الافضل فى كل ما نقوله ونفعله .

مبادئ المستشفى

- تبنى مستشفى سرطان الاطفال مصر 57357 قائمة مبادئ تحدد التزاماته تجاه مرضاه والعاملين لديه وتجاه المجتمع المحيط به ومنها :
- الالتزام برؤية المستشفى بعيدة المدى والعمل على تحقيق الاهداف التى يسعى اليها وذلك من خلال مختلف مجالات اعمالنا وانشطتنا .
 - الالتزام بالتحلى بالأمانة والنزاهة فى جميع مجالات العمل وذلك عن طريق التمسك بالمثل العليا والمبادئ فى تعاملاتنا .
 - الالتزام بتوفير الرعاية الصحية والنفسية لجميع اطفالنا بغض النظر عن الاصل او المعتقدات الدينية او الحالة المادية والاجتماعية .
 - الالتزام بتزويد المريض وعائلته بجميع المعلومات المتعلقة بالاثار الايجابية والسلبية لطرق العلاج المختلفة حتى يتسنى لهم اتخاذ القرارات السليمة .
 - مساندة الاهل فى اتخاذ القرار المتعلق بالعلاج وسيتم احترام آراء وقرارات العائلات والمرضى بالنسبة إلى نوعية العلاج الذين يفضلون اتباعه .
 - العمل على حل المشكلات بين المرضى والعاملين فى المستشفى ان وجدت استنادا إلى الاساليب المتبعة والمنصوص عليها فى النظم الادارية .

- توفير جو عمل على مستوى لائق من الراحة والامن بالنسبة للعاملين وعدم اضطهادهم او التفرقة بينهم من حيث السن والجنس او المعتقدات الدينية .
- اتباع الأسس المحلية المتفق عليها والمحددة بالنسبة للتعويضات او العقوبات او المزايا للعاملين .
- الالتزام بتعليمات الشئون القانونية للمستشفى للحفاظ على سرية المعلومات المتعلقة بالمرضى وبالمستشفى لتفادى اضرار نشر هذه المعلومات بصورة غير لائقة .
- الالتزام باتباع اللوائح القانونية والادارية المتعلقة بالمستشفيات فى مصر .
- التزام العاملين بتوفير مستويات الرعاية الصحية الاساسية المتفق عليها من خلال تطبيق اللوائح والقوانين الخاصة بالمستشفى نفسه .
- التزام العاملين ببرنامج مكافحة العدوى للارتقاء بالمستوى الطبى العام.
- التزام اعضاء مجلس الادارة والعاملين بالمستشفى وعملاء المستشفى بالكشف أو الافصاح عن المواقف التى تحتمل امكانية وجود تضارب مصالح لحماية المستشفى ولضمان اتخاذ القرارات السليمة واتباعنا لمبدأ عدم الانحياز.
- الحق فى انهاء فترة اقامة المريض بالمستشفى فى حالة عدم اتباعه لتعليمات الفريق الطبى المعالج او الالتزام بنظام وقواعد المستشفى .
- الاعتراف بالجميل والامتنان لجميع المتبرعين وان يلتزم المستشفى والعاملون به بالتوظيف الامثل والاكفاً لهذه الاموال .

جوائز

مستشفى 57357 يتسلم جائزة منظمة الصحة العالمية لأكثر مشروع صحي تأثيراً في العالم.

في إحتفالية كبيرة أقيمت في المقر الأوروبي للأمم المتحدة بجنيف سلم معالي حميد القطامي وزير الصحة بدولة الإمارات، جائزة منظمة الصحة العالمية الممنوحة من «مؤسسة الإمارات للصحة»... لمؤسسة مستشفى سرطان الأطفال - مصر 57357 لعام 2008.

الجدير بالذكر أن سمو الشيخة فاطمة بنت مبارك - أم الإمارات - تدعم باستمرار نشاط مؤسسة أورام الأطفال وكان لعطائها السخي أكبر الأثر في تقديم الخدمة للأطفال المرضى على أعلى مستوى. سبق أن فاز بالجائزة السيدة هيلاري كليتون عام 1998، كما فاز بها «مؤسسة بيل وميليندا جيتس» عام 2007.

الفصل الحادي عشر

الشركات عبر الوطنية

The Transnational Corporations

مقدمة

لعبت الشركات العالمية الكبرى دورًا مهمًا في تأكيد توجهات العولمة ونشر مفاهيمها وآلياتها في العالم كله منذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي حين انهار جدار برلين وتفكك الاتحاد السوفيتي ووضح انتصار فكر الرأسمالية وغزوها لدول أوروبا الشرقية والتي تحررت كلها من سيطرة الاتحاد السوفيتي واتجهت لبناء نظم ديمقراطية على النمط الغربي [الأمريكي]. وقد ارتبطت شركات عالمية كبرى عبر التاريخ بكونها من أدوات الاستعمار الغربي سواء قبل عصر العولمة أو بعده. فخلال سنوات 1700 تشكلت شركة مساهمة سميت «شركة شرق الهند البريطانية British East India company بمرسوم من الملكة إليزابيث ملكة إنجلترا. وكان الغرض الرئيسي للشركة تحقيق أرباح لمساهميها باستغلال الموارد الطبيعية الوفيرة والسيطرة على الأسواق الواسعة في الهند. وقد عمدت الشركة إلى تطبيق سياسة «فرق تسد» لإحكام سيطرتها على مناطق كاملة من شبه القارة الهندية، وإزكاء العداوة بين المسلمين والهندوس واستثمار الخلافات بين الحكام المحليين في مناطق الهند المختلفة. وفي سنة 1830 وما حوّلها استولت الحكومة البريطانية على شرق الهند الشرقية وفرضت بريطانيا نفوذها على الهند وتدخلت لتغيير القيم والعادات الوطنية وعمدت إلى إنشاء المدارس والبعثات التبشيرية لنشر المسيحية.

ومع ظهور وانتشار فكر العولمة ووضوح تأثيراتها على مختلف مجالات الحياة المعاصرة، بدأ تعبير «الاستعمار الجديد» New Imperialism في التداول حيث أصبح الشعار الذي يستخدمه جميع المناهضين للعولمة للتدليل على المضمون الاستعماري لما تحاول تحقيقه من خلال أنشطة وتحركات الشركات العولمية الكبرى [الشركات عبر الوطنية] The Transnational Corporations والتي تعرف بكونها تلك الشركات التي تسيطر على أصول وشركات خارج موطنها الأصلي وذلك بامتلاك نسبة من رؤوس أموال تلك الشركات ليس بالضرورة أن تكون 100 ٪ بل يكفي أن تمتلك 10 ٪ أو أكثر من الأسهم العادية في شركة مساعدة لتملك حقوق تصويت تمكنها من السيطرة على الإدارة.

ماهية الشركات عبر الوطنية

الشركة عبر الوطنية TNC هي شركة تمتلك أو تسيطر على أصول تدر إيراد في أكثر من دولة واحدة، تنتج سلعة أو خدمات خارج البلد الأصلي الذي تنتمي إليه، أو تشارك في عمليات إنتاج دولية وتقوم بالاستثمار الأجنبي المباشر [FDI] Foreign Direct Investment. وقد أطلقت تسميات مختلفة على هذا النوع من الشركات منها «الشركات متعددة الجنسية Multinational». والشركات عبر الوطنية هي في الأساس شركات أعمال تنتشر عملياتها في دولتين على الأقل، ومثالها شركة نستله Nestlé السويسرية التي تتواجد 91 ٪ من إجمالي أصولها، و 98 ٪ من مبيعاتها، و 97 ٪ من هيكل الموارد البشرية بها في دول أخرى خارج سويسرا.

وعلى الرغم من أن الشركات عبر الوطنية وجدت قبل القرن العشرين مثال شركات East India Company, the Hudson's Bay Company, and the Virginia Company of London، إلا أن تلك الشركات لم تصبح قوى رئيسة في الاقتصاد العالمي سوى منذ الستينيات من القرن الماضي. وكانت الشركات عبر الوطنية الأوروبية المنشأة هي السائدة حتى 1930 حين ظهرت

الشركات عبر الوطنية الأمريكية، ومنذ العام 1960 وحتى الآن بدأ عصر جديد لنمو الشركات عبر الوطنية حيث زادت الاستثمارات الأجنبية المباشرة إلى أكثر من الضعف مرة كل عشر سنوات وحتى الآن. وقد كان لتطور تقنيات الاتصالات والمعلومات في السنوات الأخيرة من القرن العشرين تأثيراً مهماً في نمو الشركات عبر الوطنية وانتشار تأثيرها في الاقتصاد العالمي.

الشركات عبر الوطنية في الفترة 1955 - 1990 (1)

عند منتصف الخمسينيات من القرن الماضي كانت موجة قضايا منع الاحتكار Antitrust الموجهة ضد الشركات الأمريكية ذات الاستثمار الأجنبي المباشر قد هدأت . من جانب آخر، كانت أوروبا الغربية قد استعادت قدراتها بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية وتم إنشاء السوق الأوروبية المشتركة في 1957. ورغم أن بريطانيا لم تكن قد دعت للاشتراك في السوق الأوروبية المشتركة، إلا أنها بدأت التحول نحو نظام حرية تحويل الجنيه الاسترليني. وفي نفس الوقت كانت اليابان تستعيد قوتها الاقتصادية، ونتيجة لتدفق الإنفاق الأمريكي في الحرب الكورية تراكت فوائض دولارية ساعدت في نهضة اليابان الاقتصادية وانطلاقها كقوة اقتصادية عالمية أصبحت بعد 25 عامًا من تلك الانطلاقة موضع حسد القوى الاقتصادية التقليدية وفي مقدمتها الولايات المتحدة الأمريكية.

وبعد وفاة الزعيم السوفييتي ستالين في عام 1953 وانتهاء الحرب الكورية في ذات العام، بدأت مرحلة تراخي في الحرب الباردة بين المعسكرين الشرقي والغربي بتأثير مبادرة القائد السوفييتي الجديد نيكيتا خروشيوف مما أدى إلى عقد مؤتمر جنيف في عام 1957 بينه وبين الرئيس الأمريكي إيزنهاور وإطلاق ما عبر عنه بـ «روح جنيف» Spirit of Geneva.. وكمحصلة لتلك التطورات السياسية ونتيجة لما تحقق من نمو اقتصادي، بدأت الشركات الأمريكية الأكبر معاودة النظر في البحث عن فرص استثمار خارج الولايات المتحدة الأمريكية

(1) Answers.com

مستفيدة من تزايد حجم المعونات الاقتصادية الأمريكية التي ارتبطت في أغلب الأحوال بضرورة شراء السلع والخدمات الأمريكية كشرط للحصول على المعونة.

والنتيجة كانت توسعاً ملحوظاً للشركات عبر الوطنية بمعدلات متصاعدة حتى أنه في الفترة بين 1950 و1965 ارتفع عدد الشركات الأمريكية الصناعية في أوروبا إلى أربعة أمثال، وامتدت استثمارات شركة جنرال موتورز في استراليا بعد أن اشترت مصانع قائمة وأنشأت مراكز لتوزيع سياراتها هناك، وتبين الأرقام أنها أنتجت وباعت 112 سيارة فقط في عام 1948، ثم زاد الإنتاج في 1950 إلى 20,000 وفي 1962 بلغ الإنتاج 133,000 بينما كانت الخطة هي توسيع الطاقة الإنتاجية لتصل إلى 175,000 سيارة.

وعلى الرغم من محاولات الإدارة الأمريكية على عهد الرؤساء كينيدي وجونسون وحتى نيكسون للحد من تدفق الاستثمارات الأمريكية إلى الخارج لمعالجة العجز في ميزان المدفوعات الأمريكي، إلا أن الشركات الأمريكية استمرت في الاستثمار خارج الولايات المتحدة الأمريكية مدفوعة بالفرص المتزايدة في الدول الخارجية ورخص الأيدي العاملة في دول العالم الثالث، ووضوح الأهمية الإستراتيجية للنفط والموارد الطبيعية في تلك الدول. وخلال حرب فيتنام والتي استمرت حتى أوائل السبعينيات من القرن الماضي اشتدت الحرب الباردة بين الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي، ولذلك قررت الحكومة الأمريكية في 1969 إنشاء Overseas Private Investment Corporation وهي هيئة للاستثمار الخاص فيما وراء البحار هدفها تشجيع الاستثمار الخاص في الدول الأقل تقدماً «Less developed»، كما قرر البنك الدولي زيادة القروض ذات الفائدة البسيطة لمساعدة تلك الدول على استكمال البنية الأساسية اللازمة لجذب الاستثمار الأجنبي، وكذلك اتجه صندوق النقد الدولي لمنح مثل تلك القروض الميسرة رغم أن الإقراض ليس من مهامه التي نشأ من أجلها.

ومع انتشار الشركات الأمريكية في الدول النامية بدأت تواجه منافسة شديدة من الشركات الأجنبية فضلاً عن مقاومة المجتمعات المحلية. وكانت سنوات السبعينيات شديدة القسوة على تلك الشركات نتيجة ازدياد مقاومة المجتمعات الوطنية لما اعتبروه استعماراً أمريكياً جديداً. وقد سادت حالات من الاستياء والمقاومة للشركات عبر الوطنية شملت المواطنين والمفكرين والنشطاء السياسيين، والكل يبدوون تخوفهم من سيطرة تلك الشركات على الاقتصاد الوطني وما يصيب الشركات الوطنية من أضرار، فضلاً عن السيطرة السياسية للدول التي تنتمي إليها تلك الشركات. وكان نصيب الشركات في صناعة النفط هو الأوفر في الهجوم على الشركات عبر الوطنية وأصبح النفط في دول الشرق الأوسط مادة سياسية خاصة في أثناء حرب 1973 بين مصر وإسرائيل وما صاحبها من حظر تصدير النفط إلى الدول المساندة لإسرائيل. ويرى كثير من دارسي هذه الصناعة أن شركات النفط متعددة الأهمية تعتبر دولاً بذاتها لا تعترف بسلطة الدول التي تعمل فيها. وقد تعاظمت الاتهامات ضد شركات النفط الأمريكية العاملة في الخارج وتولت لجنة خاصة في مجلس النواب الأمريكي دراسة تلك الاتهامات في العام 1974. وعلى الرغم من ذلك، لم تنجح تلك الاتهامات سواء ضد شركات النفط أو غيرها من الشركات عبر الوطنية في تقييد نشاطها أو الحد من توسعها في دول العالم المختلفة.

وقد طالت توسعات الشركات عبر الوطنية قطاعات مختلفة من النشاط الاقتصادي العالمي ومنها شركات الطيران التي نجحت الولايات المتحدة الأمريكية خلال الثمانينات من عقد اتفاقات مع 24 دولة تسمح بمقتضاها تلك الدول لشركات الطيران الأمريكية بالدخول في اتفاقات تشغيل وتحالفات إستراتيجية مع شركات الطيران الوطنية في الدول الأربع والعشرين، بل وحتى شراء شركات الطيران الوطنية. وقد تكرر نفس الشيء مع شركات الاتصالات الأمريكية التي بدأت محاولات مشابهة للاتفاق والتحالف أو الاستحواذ على شركات الاتصالات الوطنية في دول العالم التي انضمت إلى اتفاقية منظمة

التجارة العالمية. وثمة مثال على توسع الشركات عبر الوطنية الأمريكية أنه بين 1960-1965 زادت قيمة أصول البنوك الأمريكية في خارج الولايات المتحدة الأمريكية من 3.5 بليون دولار إلى 458 بليون دولار. وانتشرت مطاعم McDonald's, Kentucky Fried Chicken ومتاجر The Gap, and Nike على سبيل المثال في جميع دول العالم. لذلك نجد أنه في سنوات التسعينيات بلغت مبيعات فروع الشركات الأمريكية في الخارج أكثر من خمسة أمثال إجمالي الصادرات الأمريكية.

ولم تقتصر الشركات عبر الوطنية على تلك أمريكية المنشأ، فقد بدأت الشركات الأوروبية والكورية وغيرها من دول جنوب شرق آسيا في منافسة الشركات الأمريكية على الأسواق العالمية، وحتى في داخل السوق الأمريكي ذاته. ونتيجة لذلك فقد زاد حجم الاستثمار الأجنبي المباشر في نهاية 1995 أكثر من 6 أمثال ما كان عليه في 1980 ليصل إلى ما يقرب من 3.2 تريليون دولار. وفي الفترة بين 1975 و1992 زاد عدد المشتغلين في الشركات عبر الوطنية من 40 إلى 73 مليون شخص. وفي العام 1994 نجحت فروع الشركات الأجنبية في زيادة حصتها في السوق الأمريكي ذاته من 3.4٪ لتصل إلى 13.2٪. وبداية من 1996 كانت الاستثمارات الأوروبية تمثل ما يقرب من 50٪ من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر في العالم، وبلغت الاستثمارات الأمريكية 28٪ وكان نصيب اليابان 12.7٪ بينما جاءت الـ 9٪ تقريباً الباقية من باقي دول العالم.

بداية الاقتصاد العالمي في 1990's

مع بدايات الاقتصاد العالمي الحقيقي في 1990's ظهرت مفاهيم متباينة حول دور الشركات عبر الوطنية في دول العالم المستقبلية للاستثمار الأجنبي المباشر. فالبعض رأى أن تلك الشركات عامل مهم في التطوير الاقتصادي للدول المستضيفة Host Countries نظراً لما تجلبه معها من تقنيات إنتاجية ونظم إدارية وآليات تسويق متطورة فضلاً عن الموارد المالية الهائلة. فهي بذلك تضيف

إلى الطاقات الإنتاجية للبلاد المستضيفة وتساعد في خلق فرص العمل لآلاف من الباحثين عن عمل، ومن ثم تسهم في تخفيض مشكلات البطالة وتساهم في زيادة الناتج المحلي الإجمالي.

ولكن على الجانب الآخر، فقد تصاعدت حركة الرفض والمقاومة للشركات عبر الوطنية وخاصة أمريكية المنشأ، وتبلورت أسباب الرفض فيما تشهده الشركات الوطنية في الدول المستضيفة من منافسة غير مسبوقة وغير عادلة من هذه الشركات الدينامورية، فينتهي الأمر عادة بإفلاس الشركات الوطنية واضطرار أصحابها لبيعها للشركات الأجنبية التي تجد الاستحواذ على الشركات الوطنية أيسر وأكثر جدوى من البدء بإنشاء شركات جديدة. لهذا كانت المقاومة الوطنية شديدة لبرامج الخصخصة التي شاعت في دول العالم النامي مع حركة العولمة ودخول الشركات عبر الوطنية والتي تعتمد - في سعيها لمزيد من الكفاءة والإنتاجية - إلى تقليص العمالة Downsizing، والتوسع في استخدام التقنيات الحديثة قليلة الاعتماد على الأيدي العاملة، الأمر الذي أدى إلى تفاقم مشكلات البطالة والفقر في الدول المستضيفة بدلاً من المساعدة في حلها، وذلك مما يشعل رفض المواطنين والقوى السياسية ومؤسسات المجتمع المدني لتلك الشركات. وما يزيد في شدة نغمة الرفض ما بدأت تعانيه الدول المستضيفة من افتتات على السيادة الوطنية والتدخل في شئونها الداخلية من جانب الشركات عبر الوطنية والدول المصدرة للاستثمار الأجنبي.

ومع بدايات القرن الواحد والعشرين أصبح الاقتصاد العالمي في قبضة عدد قليل من الشركات عبر الوطنية منها ما لا يزيد عن 300 شركة أغلبها أمريكي المنشأ. وهذا العدد ذاته أخذ في التناقص نتيجة عمليات الاستحواذ والاندماج بينها. وتثور الآن كثير من المشكلات بين الشركات عبر الوطنية وبين الدول المستضيفة لأسباب تعود إلى المنازعات القضائية، الخلافات الثقافية وتصادم القيم والتكتلات بين الشركات الأجنبية في مواجهة الحكومات والمصالح الوطنية، وممارسات الشركات الأجنبية المتصادمة مع حقوق الإنسان خاصة فيما

يسمى «مصانع العرق Sweatshops» في دول جنوب شرق آسيا التي يعمل بها المواطنون في مصانع تملكها الشركات عبر الوطنية ولكنها تفتقر إلى أبسط مقومات السلامة وظروف العمل الإنسانية.

الشركات عبر الوطنية الآن

منذ ظهر تعبير «الشركات عبر الوطنية» قبل نحو ثلاثين عاماً، زاد عدد تلك الشركات وتضخمت أعمالها وأصبحت أحد أهم ملامح عصر العولمة وتجمعت فيها أشكال متعددة للقوة الاقتصادية والسيطرة على مساحات هائلة من الاقتصادات العالمية. فبالنسبة لأكبر 100 هيكل اقتصادي في العالم اليوم فإن 47 منها هي في الحقيقة شركات عبر وطنية. ومن المعلوم أن 70٪ من التجارة العولمية يسيطر عليها ما يقرب من 500 شركة، في الوقت ذاته فإن 1٪ من الشركات عبر الوطنية تمتلك 50٪ من إجمالي الاستثمار الأجنبي المباشر FDI المتراكم في العالم. وبفضل منظمة التجارة العالمية ونظام الجات السابق عليها واتفاقيات مناطق التجارة الحرة تتمكن الشركات عبر الوطنية والبنوك العالمية من تحريك رؤوس أموالها ونقل التقنيات والسلع والخدمات بحرية عبر دول العالم من دون التعرض للقيود والموانع التي تضعها حكومات الدول المختلفة لحماية صناعاتها وتنظيم أسواقها.

وفي الواقع فإن تطور أوضاع الشركات عبر الوطنية يمثل نموذجاً غير مسبوق لانتقال القوة والسيطرة من الدول ذات السيادة والحكومات المنتخبة ديمقراطياً إلى تلك الشركات والبنوك الدينامورية بحسب رأي الكثيرين من مناهضي العولمة، ومع ازدياد نفوذ وقوة تلك الشركات مدعومة بتوجهات وأنشطة المنظمات الدولية المحايية لنشر فلسفة العولمة وآليات السوق وفق الرؤية الرأسمالية، فإن المزيد من عوامل التوتر تتضح وتصبح المواجهات بين المنظمات والقوى الوطنية في الدول النامية والأقل تقدماً هي من الملامح الرئيسة للقرن الحادي والعشرين. ففي معظم الدول المتأثرة بنشاط تلك الشركات عبر الوطنية، تتصاعد موجات الاحتجاج ضد برامج خصخصة شركات القطاع العام خاصة

ما يتصل منها ببيع الشركات الوطنية إلى مستثمرين أجانب، وكذا تتزايد حالات رفض عمليات استحواذ الشركات الأجنبية على الشركات الوطنية خاصة في مجال البنوك وغيرها من القطاعات الاقتصادية الإستراتيجية.

أهم أدوات الشركات عبر الوطنية

عبر الثلاثين عامًا الماضية استطاعت الشركات عبر الوطنية من تأكيد سيطرتها على الاقتصاد العالمي من خلال مجموعة من الأدوات تهدف إلى تحقيق تكامل الاقتصاد العولمي Global Economic Integration وتنسيق مختلف أشكال ونظم التجارة الدولية والضرائب ومعايير تنظيم الأنشطة الاقتصادية في مختلف دول العالم بما يتوافق وأهداف العولمة المتمثلة في حرية التجارة الدولية في السلع والخدمات وفرض القواعد الحامية لحقوق الملكية الفكرية التي يمتلكها الكبار من تلك الشركات في أغلب الأحيان. ومع ازدياد نفوذ منظمة التجارة العالمية WTO أصبحت قيادات الشركات عبر الوطنية متحركة إلى حد بعيد في الاقتصاد العالمي. ونتيجة لذلك فإن الشركات عبر الوطنية والتي تنتمي بالاسم إلى الولايات المتحدة الأمريكية أو أوروبا أو اليابان أصبحت في حقيقة الأمر شركات لا تتبع لدولة محددة Stateless حيث ترفع كل منها هويات دول متعددة حتى تستطيع تحقيق غاياتها في تلك الدول واتجهت تلك الشركات إلى تنظيم الشركات التابعة لها في مختلف دول العالم باعتبارها شركات وطنية محلية National/Local مستفيدة من قواعد منظمة التجارة العالمية في هذا الشأن. فترى مثلاً الشركات التابعة للعملاق السويسري / السويدي ABB في مصر تنشأ باعتبارها شركات مساهمة مصرية وفق القانون المصري وهكذا في جميع الدول التي تتواجد بها شركات تابعة للشركة عبر الوطنية. وعلى الجانب الآخر، فإن هذه الشركات عبر الوطنية تعلن عن هوية شركاتها التابعة باعتبارها شركات أجنبية إذا ما كان ذلك الإعلان يحقق لها مزايا أكثر. وحسب رأي بعض الكتاب⁽¹⁾

(1) Tony Clark, Mechanisms of Corporate Rule, in Edward Goldsmith, co-editor with Jerry Mander, of The Case Against the Global Economy and For a Turn Towards the Local - Sierra Club Books.

"No matter where they are operating in the world, these transnational conglomerates can use their overseas subsidiaries, joint ventures, licensing agreements, and strategic alliances to assume foreign identities whenever it suits their purposes. In so doing, they develop chameleon-like abilities to change their identities to resemble insiders wherever they are operating. As one CEO put it: «When we go to Brussels, we're member states of the EEC and when we go to Washington we're an American company too.» Whenever they need to, they will wrap themselves up in the national flag of their home governments to get support for tax breaks, research subsidies, or governmental representation in negotiations affecting their marketing plans. Through this process, stateless corporations are effectively transforming nation states to suit their interests."

تحالف الشركات مع الدولة Corporate State Alliance

تلجأ الشركات عبر الوطنية إلى الدخول في تحالفات مع حكومات الدول التي تعمل فيها من أجل تحسين فرصها في الحصول على مميزات تمكنها من فرض سيطرتها وتعميق نفوذها في إدارة الاقتصاد الوطني بما يحقق مصالحها. وتبدو تلك التحالفات في شكل جمعيات رجال الأعمال، واتحادات المستثمرين، والمجالس المشتركة لرجال الأعمال ومسؤولي الدولة. وعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية تضم جمعية The Business Round Table مائتين عضواً منهم اثنين وأربعين من بين أكبر خمسين شركة تظهر في قائمة The Fortune، وسبعة من أكبر ثمانية بنوك، وسبعة من أكبر عشر شركات تأمين، وخمسة من أكبر سبعة متاجر التجزئة، وسبعة من أكبر ثمان شركات نقل، وتسعة من أكبر أحد عشرة شركة

للمرافق العامة. ونفس الشيء نجده في كندا حيث نظم مجلس الأعمال للقضايا الوطنية Business Council on National Issues نفسه على هيئة حكومة ظل Shadow Cabinet لدراسة القضايا المختلفة من منظور الشركات عابرة الوطنية الكندية المنشأ، ومن ثم يمارس المجلس الضغط على الحكومة لاتخاذ القرارات المناسبة لمصالح تلك الشركات. وفي العادة، فإن الشركات عبر الوطنية تستند إلى دعم حكوماتها المتحالفة معها من أجل فرض سياسات برامج على حكومات الدول التي توجد بها شركاتها التابعة لتحقيق مصالح لها مثل تحرير قطاعات الاقتصاد الوطني من النظم الحكومية وفتحها أمام الاستثمار الأجنبي مثل ما حدث في جميع دول العالم تقريباً بالنسبة لتحرير قطاع الاتصالات، وكذا بالنسبة للبنوك والقطاع المالي وغير ذلك من قضايا تصب في مصلحة الشركات الأجنبية.

تنمية ونشر ثقافة الاستهلاك Consumer Culture

تسعى الشركات عبر الوطنية للسيطرة على الأسواق وتعميق تواجدها في مختلف دول العالم من خلال بناء ونشر ثقافة الاستهلاك التي تروج للسلع والخدمات بين الشعوب المتطلعة لمحاكاة أنماط الاستهلاك السادة في دول العالم الغربي [المتقدم]. وفي هذا السبيل تنفق الشركات العولمية مبالغ طائلة في ابتكار وتطوير السلع والخدمات ذات الطابع الاستهلاكي وتعتمد إلى بناء ماركات وعلامات تجارية تعمل على الإعلان عنها وترويجها في جميع أنحاء العالم. وتهتم الشركات عبر الوطنية بتصميم السلع والخدمات وتخطيط الحملات التسويقية والترويجية في مراكزها الرئيسة في نيويورك وباريس وطوكيو وغيرها من عواصم العالم الغربي المتقدم، ثم تتولى شركاتها التابعة في دول العالم النامي عمليات التسويق والترويج والنفاز بتلك السلع والخدمات إلى الأسواق المحلية مستخدمة كل فنون وتقنيات التسويق. ويقدر حجم الإنفاق الإعلاني للشركات عبر الوطنية بما يقرب من نصف إجمالي ما ينفقه العالم على التعليم. والأمثلة البارزة

على تلك الممارسات سلع مثل الكوكاكولا، البيسي كولا، وجبات مكدونالد السريعة ومئات أخرى من السلع الاستهلاكية التي أصبحت استهلاكها في دول العالم النامي شيئاً طبيعياً اندمج في نسيج الثقافة الوطنية.

لقد نجحت الشركات عبر الوطنية في استثمار تقنيات الاتصالات ووسائل الاتصال العامة خاصة شبكات التلفزيون الفضائية في ترسيخ صور منتجاتها في أذهان ملايين البشر في مختلف دول العالم وبرغم الفقر وسوء الأحوال المعيشية فيها. إن انتشار استخدام الهواتف الجوال Mobile Phones في دول مثل مصر وغيرها من الدول الأقل نمواً في العالم دليل على تغلغل ثقافة الاستهلاك التي نجحت الشركات عبر الوطنية في ترسيخها وتعميقها في مجتمعات العالم الأكثر فقراً. إن محصلة هذه الجهود الإعلانية تتمثل في بدايات لما يسمى ثقافة عولمية موحدة A Global Monoculture تتجاهل القيم والعادات والتقاليد والأذواق الوطنية في كل مجتمع، وتروج لأذواق ومفاهيم وعادات استهلاكية وقيم اجتماعية مستوردة من الدول الغربية التي تنتمي إليها الشركات عبر الوطنية.

من ناحية أخرى، تسعى الشركات عبر الوطنية بما تبذله من أنشطة إعلانية واستثمار تقنيات العلاقات العامة إلى إيجاد صورة ذهنية إيجابية بين فكرة العولمة والانفتاح الاستهلاكي وبين مصالح الشعوب في المجتمعات الفقيرة ودول العالم المختلفة التي تستهدف السيطرة على أسواقها، وبذلك تقل مقاومة الشعوب والحكومات لانتشار نفوذ تلك الشركات فيها. ولعل المار في شوارع القاهرة أو جدة أو الدوحة أو إسلام آباد أو دمشق أو بيروت أو صنعاء يلحظ من دون معاناة كم الإعلانات عن السلع الأجنبية [العالمية] وانتشار المحال التجارية على النمط الغربي Shopping Mall و Supermarket و Minimarket والتزام المواطنين في تلك الدول بالتسوق وفق العادات الغربية، في نفس الوقت الذي تنهوى فيه الشركات والمنتجات الوطنية ويعزف الناس عن الأسواق والمتاجر التقليدية.

الفصل الثاني عشر

تقنيات إدارية جديدة في عصر العولمة والمعرفة

مقدمة

كان لحركة العولمة تداعياتها تأثيراتها المباشرة وغير المباشرة على المفاهيم الإدارية التقليدية حيث ساعدت على إنتاج منظومة فكرية جديدة تناسب الإدارة في الشركات عبر الوطنية وتتعامل بمنطلقات إدارية متطورة تواكب متطلبات السرعة والتغيير الدائم والتشابك في العلاقات وتطورات العلم والتقنية، كما تتعامل بإيجابية مع تطور رغبات العملاء وترعى اهتمامات أصحاب المصالح في المنظمات المعاصرة.

كذلك كان للعولمة تأثيراتها على تقنيات الإدارة، إذ ساعدت على دفع حركة التطوير والإبداع لإنتاج تقنيات إدارية جديدة تتسم بالقدرة على الاستجابة للتطورات السريعة في مناخ الأعمال، وتوفر للإدارة المرونة والشمول الذي يربط كافة عناصر المنظمة وعملياتها ويمتد لتحقيق الترابط بين المنظمة وعملاءها والمتعاملين معها.

وسوف نناقش في هذا الفصل بعض من هذه التقنيات الإدارية التي تطورت وانتشر استخدامها في شركات عصر العولمة.

بطاقة تقييم الأداء المتوازنة The Balanced Scorecard

أصل الفكرة

كانت البداية دراسة عن «قياس الأداء في منظمة المستقبل» قام بها كاتبان أمريكيان Kaplan and Norton في 1990 بغرض التعرف على كيفية قياس الأداء في ظل مناخ الأعمال الجديد المتغير وشديد التنافسية⁽¹⁾. وقد أوضحت الدراسة نتائج مهمة منها أن قياس الأداء المالي باستخدام أساليب المحاسبة التقليدية Financial Measures غير كاف، وأنها أصبحت طريقة متقادمة ولا تعبر عن القيم الحقيقية لأداء المنظمات ونتائجها، وأن الأصول المادية الملموسة Tangible Assets ليست هي الأساس في تمكين المنظمات من النجاح وتحقيق القيمة الأعلى في السوق، ولكن الأهم هي الأصول غير الملموسة Intangibles والتي تمثل المصدر الحقيقي لقيمة المنظمات وقوتها.

كان من نتائج حركة العولمة واشتداد المنافسة على الأسواق وتصارع الشركات عبر الوطنية من أجل السبق والسيطرة على أسواق العالم أن تغيرت طبيعة تلك الشركات وتعددت نظم العمل بها. إن الشركة عبر الوطنية تتشكل من مجموعة من الوظائف المتداخلة Cross functions والعمليات المتكاملة Integrated Business Processes والترابط الوثيق بين الشركة وعملاءها والمتعاملين معها فضلاً عن التشابك Networking والتحالف Alliance مع العديد من المنظمات ذات العلاقة. وقد انتقلت تلك السمات إلى مختلف منظمات الأعمال في العالم بتأثير المحاكاة والرغبة في مواجهة المنافسة الشديدة منصد الهجمات التنافسية للشركات عبر الوطنية.

في تلك الظروف المعقدة تصبح مهمة تقييم الأداء المؤسسي غاية في الأهمية والصعوبة في ذات الوقت إذ لا تملك الشركات رفاهية الانتظار لحين الانتهاء من

(1) Kaplan, D. and Norton, R., Measuring Performance in the Organization of the Future, Harvard Business Review, 1990.

إعداد الحسابات الختامية والقوائم المالية في نهاية السنة المالية للتعرف على ناتج الأعمال عبر سنة ماضية كما كانت تفعل الشركات قبل عصر العولمة. إن تلك النتائج المالية مهما كانت دلالاتها تصبح غير صالحة كأساس لاتخاذ القرارات المستقبلية حيث تعبر عن فترة زمنية ماضية قد تكون مختلفة تمامًا عن الوقت الراهن حين إعلانها، كما قد تكون منقطعة الصلة بما يتوقع حدوثه في المستقبل. من جانب آخر، فإن هذه المعلومات المالية التاريخية لا تستطيع تفسير جوانب مهمة في أداء الشركات مثل الأمور التسويقية وكفاءة العمليات الإنتاجية ومستوى أداء ومهارة الموارد البشرية.

لهذا كانت الشركات عبر الوطنية سباقة إلى استيعاب وتطبيق تقنية جديدة ظهرت في أوائل التسعينيات من القرن الماضي حين نشرت مقالة في مجلة كلية هارفارد للأعمال Harvard Business Review كتبها Kaplan and Norton⁽¹⁾ وقدم فيها فكرة بطاقة تقييم الأداء المتوازنة باعتبارها الأسلوب الأفضل في تقييم الأداء المؤسسي حيث لا تقتصر فقط على تقييم الأداء المالي ولكنها تتضمن أيضًا ثلاثة أبعاد أخرى هي البعد التسويقي، والعمليات الداخلية بالشركة، ومدى التعلم والتطور الذي يعكس نمو قدرات الموارد البشرية وارتفاع مستوى خبراتها

“Balanced Scorecard is a management system that measures organizational performance against planned objectives stemming from a strategy based upon a clear mission and a Vision.”

بطاقة تقييم الأداء المتوازنة نظام متكامل

إن بطاقة تقييم الأداء المتوازنة هي نظام متكامل من الأهداف Objectives والمقاييس Measures والنتائج المحددة للأداء Targets ثم التدخلات [خطط العمل] Initiatives. وهذه العناصر مجتمعة تصور إستراتيجية المنظمة وكيف تتحقق.

(1) Kaplan R S and Norton D P (1992) «The balanced scorecard: measures that drive performance», Harvard Business Review Jan – Feb pp71-80.

الأهداف

هي النتائج المستهدفة التي تسعى إليها المنظمة لتحقيق إستراتيجيتها ويتم اختيارها باستقراء الإستراتيجية وبالتناغم مع توجهاتها وذلك لكل من الأبعاد الأربعة للبطاقة تقييم الأداء [المالي، التسويقي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو].

وتتصف الأهداف بكونها محددة [Specific [S]، وقابلة للقياس [Measurable [M]، ممكنة التحقق [Atainable [A]، وواقعية [Realistic [R]، ولها توقيت محدد [Timed [T]. وبأخذ الحرف الأول من كل كلمة تنتج كلمة SMART ومن هنا وصف الأهداف كونها ذكية.

المقاييس

هي ما يستخدم للتعرف بدقة وموضوعية على مدى تحقق الأهداف المخططة. وهي تساعد في تحديد مدى كفاءة Effective وفعالية Efficient العمليات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة في إرضاء العملاء]، وتحديد مجالات وفرص التحسين والتطوير، ومن ثم تتخذ القرارات بناء على الحقائق والبيانات الفعلية. وهناك نوعان من المقاييس في بطاقة تقييم الأداء المتوازنة: مقاييس متأخرة lagging indicators تقيس الأداء الذي تم فعلاً وتعكس نتائج ما تحقق في فترة زمنية ماضية [تتعلق غالباً بالبعدين الداخليين بالشركة، المالية، العمليات]، ومقاييس قائدة أو متقدمة Leading indicators وهي تقيس المحركات والدوافع الصانعة للأداء المستقبل في فترة قادمة [تتعلق عادة بالبعدين الخارجيين، العملاء، التعلم والنمو]. وحتى تكون المقاييس فاعلة في نجاح تطبيق بطاقة تقييم الأداء المتوازنة فإنها يجب أن تكون تقيس مدى النجاح في ترجمة توقعات العملاء ورغباتهم إلى أهداف للأداء بالشركة، وأن تقيس جودة العمليات، وجهود التطوير والتحسين.

ومن أنواع المقاييس الأساسية معدل العائد على الاستثمار ROI، القيمة الفائضة الاقتصادية EVA، رضا العملاء، الحصة السوقية للشركة، التكلفة، معدل إدخال منتجات جديدة، رضا العاملين، القدرة على الاحتفاظ بالعاملين المتميزين، مدى وفرة المعلومات وسهولة الوصول إليها.

أهداف الأداء المباشرة Targets

هي النتائج المحددة أو مستوى الإنجاز المطلوب تحقيقه في كل مجال من مجالات الأداء Levels of Performance لكي تتمكن المنظمة من تحقيق أهدافها الإستراتيجية. وتنص تقنية بطاقة تقييم الأداء المتوازنة على أنه يجب أن يكون هناك هدف أداء دقيق لكل مقياس. كما يجب أن تستند أهداف الأداء الدقيقة على أساس متين من المعلومات حول ظروف الأداء ومتطلباته والموارد المتاحة، وأن تمثل القوى الدافعة للعاملين وتعبر عن إنجازات يطمحون إليها.

وحين يتم تحقق أهداف الأداء الدقيقة، فإنها في مجموعها تساوي تحقق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة على الأبعاد الأربعة في بطاقة تقييم الأداء المتوازنة.

التدخلات [المبادرات] Initiatives

هي خطط للعمل Action Plans تهدف إلى مساعدة الشركة في تحقيق أهداف الأداء الدقيقة، ومن ثم بلوغ مستويات الأداء وفق المقاييس المحددة، وبالتالي إنجاز الأهداف الإستراتيجية على كل من الأبعاد الأربعة لبطاقة تقييم الأداء المتوازنة.

وبأخذ هذه العناصر الأربعة في الاعتبار تتضح فكرة البطاقة في كونها آلية لتحديد الأهداف Objectives المطلوب الوصول إليها في كل من الأبعاد الأربعة [المالي، التسويقي، العمليات الداخلية، التعلم والنمو]، ثم تحديد درجة الإنجاز المستهدفة من كل هدف Target، واختيار مقاييس للأداء في كل مجال من

مجالات النشاط المحققة للأهداف، وحين مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف تتضح الفجوة Gap التي يجب على الإدارة التدخل لإصلاحها Intervention.

وبذلك تعتبر بطاقة تقييم الأداء المتوازنة نظام إداري متكامل يقيس الأداء المؤسسي [التنظيمي] بالمقارنة مع الأهداف المخططة، وهي تنبع من إستراتيجية المنظمة وتستند إلى رسالتها المنظمة ورؤيتها المستقبلية. وبالبطاقة إذن أسلوب يربط بين التخطيط الإستراتيجي وتنسيق الأهداف وتكاملها بين الأبعاد الأربعة لعمل الشركات، وبين إدارة الأداء وتحديد المعدلات المستهدفة في كل نشاط، ثم المتابعة والتقييم لتحديد الانحرافات والتدخل لعلاجها ومنع تكرارها.

وتتميز بطاقة تقييم الأداء المتوازنة بعدد من الخصائص التي تجعلها تتفوق عن نظم تقييم الأداء المؤسسي التقليدية. فالبطاقة متعددة الأبعاد ولا تقتصر على مجال وحيد من أنشطة الشركات، فهي تقيس الأداء المالي الذي يعبر في النهاية عن العوائد على رأس المال وما يتحقق لأصحابه [الملاك، المساهمين] من فوائد. كما تهتم بالبعد التسويقي الذي يدل على كفاءة الشركة في تقديم المنتجات والخدمات بالمستوى الذي يقبله العملاء وتقيس مدى رضائهم عن جودة خدمات الشركة، والبعد الثالث يقيس كفاءة العمليات الداخلية بالشركة باستخدام مؤشرات الأداء الرئيسة [KPI's]، والتي تشير إلى كفاءة العمليات من حيث وقت الأداء والزم من المستغرق فيه، وتكلفة الأداء وجودة العمليات وغير ذلك من جوانب الأداء. ويقيس البعد الرابع مدى ما يطرأ على الشركة من تطور ونمو نتيجة التعلم والاستفادة من الخبرات المتراكمة للموارد البشرية واستثمار الإدارة للمعرفة المتولدة عن مباشرة الأداء في مختلف المجالات.

ويستخدم في إعداد بطاقة التقييم المتوازن منطق التسلسل من أعلى إلى أسفل عبر المستويات التنظيمية Cascading لضمان الترابط بين الإستراتيجيات والأهداف الرئيسة للشركة ككل وبين إستراتيجيات وأهداف وخطط القطاعات والإدارات والأقسام جميعها وصولاً إلى خطط الأداء لكل فرد من أفراد الشركة.

وتتصف البطاقة بالتوازن بين المقاييس المالية والمقاييس غير المالية، التوازن بين أبعاد الأداء الداخلية [داخل المنظمة]، وأبعاد الأداء الخارجية [خارج المنظمة]، التوازن بين مقاييس الفترة القصيرة ومقاييس الفترة طويلة الأجل، والتوازن بين مقاييس دوافع ومحركات الأداء [المقاييس المتقدمة]، ومقاييس نتائج الأداء [المقاييس المتأخرة].

وتقوم البطاقة على أساس منطق الربط بين الأهداف سواء في مجالات الأداء المختلفة أو على المستويات التنظيمية المتعددة. إن الفكرة الأساسية أن تحقيق هدف ما يؤدي إلى تيسير أداء عمليات ومن ثم تحقيق أهداف أخرى. فعلى سبيل المثال حين تنجح الإدارة في تحقيق أهداف النمو والتطوير والتعلم واكتساب الخبرة وتنمية قدرات الموارد البشرية بها يمكن أن تتحقق أهداف تطوير ورفع كفاءة العمليات وتحسين مستويات الإنتاجية، الأمر الذي يجعل في الإمكان تحقيق أهداف التسويق وإرضاء العملاء وزيادة إقبالهم على التعامل مع الشركة، مما يحقق في النهاية أهداف الربح وزيادة العائد على الاستثمار لمصلحة أصحاب رأس المال. وفي التطوير الأخير لأسلوب إعداد بطاقة تقييم الأداء المتوازنة اعتمد المؤلفان فكرة خرائط الإستراتيجيات Strategy Mapping التي تصور الترابط بين الأهداف الإستراتيجية في مختلف أبعاد الأداء المؤسسي محل التقييم⁽¹⁾.

وفي جميع مظاهرها، فإن بطاقة تقييم الأداء المتوازنة تقوم على منطق أساس وهو وجود علاقات سبب ونتيجة في كل ما يحدث من أنشطة وما ينتج عنها من نتائج Results وآثار Outcomes، ومن ثم يمكن دائماً التحكم في مستويات النتائج والآثار المستهدفة من خلال التخطيط الواضح والتحكم في أساليب ومعدلات أداء وتنفيذ مختلف العمليات والسيطرة على العوامل المؤثرة فيها. ولذلك تتبنى هذه التقنية الإدارية التزام الإدارة بالعمل على تحريك عمليات

(1) Kaplan, D., & Norton, R., Strategy Maps, Harvard Business School Press, Mass., 2004.

التغيير وتفعيل التغييرات في الأداء، والمراجعة المستمرة والتعلم المتصل والتغذية العكسية عن أوضاع الأداء وتطوراتها.

ومن مميزات تقنية بطاقة تقييم الأداء المتوازنة أنها عملية ممنهجة تساعد الإدارة في التركيز على العمليات التي تؤدي إلى خلق القيمة التي يؤديها عاملون مهرة ومتحفزون، والاهتمام بتيسير الأداء المستقبلي وتحقيق احتياجات العملاء والأرباح والنتائج المالية للمنظمة.

وقد ساعد على انتشار تطبيق هذه التقنية في شركات عصر العولمة أنها تحتوي معلومات كافية لإعطاء صورة كاملة عن الأداء المؤسسي من دون مزيد، كما تؤدي إلى التركيز الإستراتيجي Strategic Focus والتوافق التنظيمي Organizational Alignment. فهي ليست مجرد آلية لإدارة الأداء Performance Management ولكنها تطبيق عملي لمنهجية الإدارة الإستراتيجية Strategic Management.

مراحل بناء بطاقة تقييم الأداء المتوازنة

يمر بناء بطاقة تقييم الأداء المتوازنة في أي شركة بمراحل خمسة مهمة:

- **المرحلة الأولى،** هي اتخاذ القرار الإستراتيجي بتطبيق نظام بطاقة تقييم الأداء المتوازنة، حيث أن تطبيق هذا النظام يتطلب قراراً إستراتيجياً من الإدارة العليا صاحبة السلطة الأعلى في الشركة. وهذا القرار الإستراتيجي يترتب عليه التزامات طويلة الأجل ويوفر الضمان الرئيسي لانطلاق التطبيق من دون معوقات. كما يحقق القرار الإستراتيجي ترابط كافة قطاعات الشركة وتكاتفها في تطبيق النظام، فلا يعتبر مسئولية منحصرة في القائمين على التصميم والتخطيط. ويوفر القرار الإستراتيجي الأساس اللازم لإدخال التعديلات الضرورية في هياكل الشركة ونظم العمل بها بما يتوافق ومتطلبات نظام بطاقة تقييم الأداء المتوازنة.

- **المرحلة الثانية،** هي تأكيد التزام الإدارة العليا ومساندتها للمشروع، نظرًا لأهمية اقتناع الإدارة العليا في الشركة بجدوى الإدارة الاستراتيجية والتوجه بالإستراتيجية في كافة عملياتها، واستيعابها لفكرة بطاقة تقييم الأداء المتوازنة ومزاياها كنظام متكامل للإدارة العصرية، وضمان التزامها بتوفير الموارد والخبرات سواء من داخل الشركة أو من خارجها لإنجاح التطبيق. ويحقق تأييد الإدارة العليا للمشروع الالتزام طويل الأجل بالفكرة وعدم اعتبارها مجرد تجربة مؤقتة، وأن تستخدم الإدارة العليا تأثيرها في إقناع كافة المديرين والمسؤولين في الشركة بأهمية الفكرة وضرورة اعتبارها مسئولية شخصية لكل منهم يعطيها الأولوية في اهتمامه ويخصص لها كل الوقت اللازم.

- **المرحلة الثالثة،** هي مراجعة واستكمال البناء الإستراتيجي للشركة، حيث أن بناء بطاقة تقييم الأداء المتوازنة عملية لا تبدأ من فراغ، ولكنها تعتمد على بنية إستراتيجية أساسية مفترض وجودها في الشركة. لذلك يتطلب الإعداد لتنفيذ النظام التأكد من وجود هذه البنية الإستراتيجية الأساسية واكتمال عناصرها. وفي حالة قصور البنية الإستراتيجية يكون استكمال وتحديث عناصرها مسئولية الإدارة العليا للشركة. وتشتمل البنية الإستراتيجية الأساسية للشركة على مجموعة من العناصر المتكاملة والمترابطة توفر التوجيه لقياداتها والعاملين فيها بشأن ما يجب عمله والإنجازات المستهدفة والأساليب المختارة لتخصيص الموارد وأولويات النشاط هي الرسالة، الرؤية، الإستراتيجية العامة، الإستراتيجيات النوعية، الأهداف الإستراتيجية، السياسات، الخطط الإستراتيجية، قواعد المعلومات، وشبكات الاتصالات.

- **المرحلة الرابعة،** هي تشكيل فرق العمل في مشروع بناء البطاقة وتوزيع الأدوار والمسئوليات بينها. وفي مثل هذا المشروع يتكون عادة الفريق القيادي The Leadership Team الذي يختص باستيضاح الرسالة

والرؤية والإستراتيجية والأهداف الإستراتيجية للشركة. ويوضح أهداف الأداء الدقيقة لمختلف العمليات ومجموعات العمل، كما يوفر القيادة والتوجيه والمساندة لمشروع البطاقة، ويحل المشكلات ويزيل المعوقات التي تواجه مشروع البطاقة. وتتضمن فرق المشروع تشكيل الفريق الرئيسي Core Team الذي يتولى تحديد التوجه الإستراتيجي للمشروع وحصر الموضوعات المحورية الدافعة للإستراتيجية وبناء الأهداف الإستراتيجية والتي يتم منها استخلاص الأهداف الإستراتيجية في كل من أبعاد البطاقة وأهداف الأداء الدقيقة لكل نشاط وتوضيح العلاقات بينها، وتحديد المقاييس وأهداف الأداء الدقيقة المرتبطة بكل منها، وحصر ورسم خريطة واختيار المبادرات حسب أولوياتها. ثم الإعداد للتقرير الأول عن مشروع البطاقة.

كما تضم فرق المشروع مجموعة فرق القياس The Measurement Teams والتي تعمل على أخذ القياسات فعلاً عن الأداء الفعلي وما يتحقق من نتائج باستخدام المقاييس المعتمدة.

- **المرحلة الخامسة** هي تصميم البطاقة وفق المعطيات الخاصة بالشركة بمشاركة الفريق الرئيسي وتحت إشراف الفريق القيادي.

الخطوات الست في تصميم بطاقة تقييم الأداء المتوازنة

1. **تحديد التوجه الإستراتيجي Strategic Destination:**

أي اختيار النقطة في المستقبل التي تتخذ أساساً لتخطيط مسار المنظمة [2015، 2020،]، واختيار الهدف الأكبر الذي تريد الشركة تحقيقه في ذلك التاريخ المستقبلي [مثلاً نقلة كبرى في المركز التنافسي، امتلاك قدرة محورية غير عادية، الانتقال إلى وضع عولمي، الانتقال إلى مستوى صناعي أو تقني متطور...]، ثم تعيين المسارات الإستراتيجية الأساسية الكفيلة بتوصيل الشركة إلى غايتها «محطة الوصول Destination».

2. حصر الموضوعات المحورية الدافعة للاستراتيجية Key Themes:

الموضوعات المحورية هي الانطلاقات العظمى التي تمكن المنظمة من الوصول إلى غايتها. وتأتي أفكار الموضوعات المحورية عادة من فحص وتأمل العمليات الداخلية بالمنظمة ومقارنتها بأوضاع الصناعة والسوق والمنافسين. فقد يكون الموضوع المحوري مثلاً «التحول إلى منظمة إلكترونية»، أو «الإبداع في خدمة العملاء»،..... ويمثل الـ THEME النغمة الأساسية الموجهة للإستراتيجية والأداء التنظيمي كله حين الوصول إلى الوجهة الإستراتيجية المقصودة.

3. بناء الأهداف الإستراتيجية والعلاقات بينها Strategic Objectives & Linkages:

يتم في هذه المرحلة تحديد الأهداف الإستراتيجية لكل من الأبعاد الأربعة، والفكرة دائماً هي الانطلاق من إستراتيجية الشركة ورسالتها ورؤيتها المستقبلية، ومن ثم تتحدد الأهداف الإستراتيجية بناء على طرح أسئلة إستراتيجية من نوع «ماذا نفعل لكسب رضا العملاء؟»، «ماذا نفعل للتفوق على المنافسين؟»، «كيف نستثمر التقنيات الجديدة في تطوير العمليات؟» وهكذا. ومن المهم توضيح وتأكيد العلاقات بين سلسلة الأهداف على الأبعاد الأربعة للبطاقة لتكوين ما يسمى خريطة الإستراتيجية Strategy Map.

4. تحديد المقاييس وأهداف الأداء الدقيقة المرتبطة بكل منها:

المقاييس Measurements هي معايير للاستدلال على تحقق الأهداف. مثلاً هدف تنمية السوق يمكن قياسه بمقياس: الحصة السوقية = مبيعات الشركة ÷ إجمالي المبيعات في السوق $\times 100$. وهدف الأداء الدقيق Target هو المستوى المطلوب تحقيقه على كل مقياس، ففي المثال السابق قد يكون هدف الأداء الدقيق المطلوب في نهاية فترة النشاط = 25٪ بدلاً من 15 كما هي في بداية الفترة.

5. حصر ورسم خريطة واختيار المبادرات حسب أولوياتها:

المبادرات Initiatives هي برامج عمل تخاطب العمليات والأنشطة في المنظمة وتهدف إلى تطويرها كي تصل إلى مستويات الأداء المحددة لكل مقياس في بطاقة تقييم الأداء المتوازنة. وتتصف المبادرات بالضرورة بأنها تتضمن عنصر "فعل" Action يؤدي إلى تغيير واقع العمليات والأنشطة ويسد الفجوة أو الثغرة التي تفصل مستوى الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف [أهداف الأداء الدقيقة Targets].

6. الإعداد للتقرير الأول عن مشروع البطاقة:

يتطلب إعداد أول تقرير باستخدام بطاقة تقييم الأداء المتوازنة تحديد بعض الأمور المهمة منها محتويات التقرير، طريقة العرض، درجة التفصيل، توقيت العرض.

مقدمة

يعيش العالم الآن مرحلة مختلفة تمامًا عما سبقها من حيث أنماط الحياة ووسائل الإنتاج وأساليب العمل والتعامل على المستويات المحلية والإقليمية والعالمية. ويسود العالم في هذه المرحلة المعاصرة تيارات قوية من التغيير المتصل والمستمر الذي يلف جميع جوانب الحياة المجتمعية، وتمتد آثار التغيير لتمس ليس فقط عناصر الحياة ومستلزماتها المادية، ولكن وبدرجات مختلفة تغيرت القيم والمفاهيم والمرتكزات الفكرية لملايين البشر في مختلف بقاع العالم بتأثير قوى التغيير الفاعلة على كافة المستويات.

كما مس التغيير مؤسسات المجتمع الأساسية الاقتصادية والسياسية والثقافية وتنظيماته الأهلية ومؤسسات الدولة والحكم. وتنشأ عن تلك التغييرات المؤسسية أنماط جديدة من العلاقات وآليات التفاعل فيما بينها، وكذلك بينها وبين مختلف قطاعات المجتمع المحلي والإقليمي والعالمي، حيث يتصف العالم المعاصر بمجموعة من السمات الرئيسية التي تميزه تمامًا عما سبقه إذ يوصف بأنه:

- عصر العلم والتقنية.
- عصر المعلومات والمعرفة.
- عصر العولمة أو الكونية.
- عصر منظمات الأعمال عابرة القارات.
- عصر التغيير المستمر غير المتصل.
- عصر المنافسة الشرسة.

وأصبح الفرد في المجتمع المعاصر محلاً لتأثيرات متباينة من مصادر متعددة في آن واحد، حيث يتعرض الإنسان المعاصر إلى ضغوط ومؤثرات تفرض عليه

جميعاً أن يعتزل أنماطاً سلوكية اعتادها وارتاح إليها في السابق، من أجل أن يتبنى أنماطاً جديدة توافق أفكار وتقنيات وتطلعات وإمكانيات عصر التغيير الشامل والتطور السريع الذي نعيشه الآن.

وتعتبر التطورات التقنية والعلمية المصدر الأول للمؤثرات الداعية إلى التغيير في المجتمعات المعاصرة، ويقع على القمة منها تقنيات الاتصالات والمعلومات التي وفرت فرصاً غير مسبوقة للإنسان والجماعات المجتمعية المختلفة في تحقيق مستويات متعالية من الإنجاز المعلوماتي والرفاهة الاقتصادية والتطور الفكري والثقافي. وفي نفس الوقت طرحت وبقوة قيماً وأفكاراً جديدة ومخالفة لكثير من الرصيد القيمي للإنسان وهددت توازنه واستقراره النفسي والفكري.

وكان قطاع الأعمال من أسرع وأنشط قطاعات المجتمع المعاصر في استثمار تلك التقنيات وتحويلها إلى فرص للإنتاج والتسويق والتعامل على نطاقات غير مسبوقة تعدت الحدود المادية بين الدول، كما تجاوزت كل مستزيات الإبداع والإنجاز السابقة في مجالات الإنتاج السلعي والخدمات.

وقد شمل التغيير كل مجالات نظام الأعمال الذي تأسس ونمى على عصر الثورة الصناعية، ونشأ نظام أعمال جديد يوافق عصر ما بعد الصناعة أو عصر المعرفة والعولمة والأعمال الإلكترونية E-Business .

وكان لابد للإدارة ذاتها أن يمسها التغيير لتتوافق مع معطيات نظام الأعمال الجديد من جانب، وللتكامل مع الصيغ المجتمعية الجديدة القائمة على استيعاب وتفعيل تقنيات الاتصالات والمعلومات إلى الحدود القصوى من جانب آخر.

نحن نعيش الآن في العصر الإلكتروني E-Era، ونشهد المعاملات التجارية الإلكترونية E-Commerce، ونطبق أساليب التعليم الإلكتروني E-Learning، ونتعامل في المصارف بأساليب الكترونية E-Banking، وتتحول كثير من الدول إلى نظم الحكومة الإلكترونية E-Government. ويصبح من المنطقي بل والضروري، أن تنشأ تقنيات «الإدارة الإلكترونية» E-Managment لإيجاد

التوازن والتكامل بين عناصر المنظمة المختلفة. إن «الإدارة الإلكترونية» منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر.

ونحن نعرض لمفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية باعتبارها التطور الأحدث الذي يجمع تأثيرات المتغيرات جميعها ويبلورها في إطار منظومي متكامل يوجه أعمال وفعاليات المنظمات ليس فقط في مجالات الأعمال فقط، بل في جميع قطاعات العمل الإنساني في المجتمع المعاصر. ومن ثم نجد توجهات مهمة في قطاعات الإدارة الحكومية «الإدارة العامة» لتطبيق مفاهيم الإدارة الإلكترونية تحت ما يسمى «الحكومة الإلكترونية» وقد بدأتها الحكومة الفدرالية الأمريكية ضمن برنامجها الشهير «إعادة اختراع الحكومة» Reinventing Government، وممارسات مستجدة ماثلة في قطاعات التعليم والتنمية البشرية ومجالات الخدمات الصحية والعلاجية، ووسائل الإعلام والترفيه كلها تستخدم بدرجة أو أخرى بعض التطبيقات المبنية على فكر «الإدارة الإلكترونية» والتي تتوجه نحو التكامل والتعمق.

سمات وخصائص الإدارة الإلكترونية

1. «الإدارة الإلكترونية» نمط جديد من الفكر والممارسة الإدارية يتبنى معطيات عصر المتغيرات السريعة، ويستوعب تقنياته المتجددة، ويطبق آلياته الفاعلة.
2. «الإدارة الإلكترونية» ممارسة إدارية جديدة تستوعب المعاني الحقيقية لعصر المعرفة والمعلومات، عصر العولمة والإنترنت.
3. وتتمثل «الإدارة الإلكترونية» في بناء فكري جديد A New Paradigm يخالف البناء الفكري للإدارة التقليدية الذي ساد في عصر الثورة الصناعية.
4. يشمل البناء الفكري الجديد للإدارة الإلكترونية أفكارًا وتوجهات إدارية تتعامل مع الفرص والمهددات التي تنشأ عن حركة المتغيرات التقنية

والعلمية وما ينبعث عنها من نظم ومؤسسات وعلاقات عمل جديدة على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية.

5. تمس «الإدارة الإلكترونية» عناصر المنظمات الهيكلية والمادية والبشرية والمعنوية، وتتعامل مع كل منها بمنطق جديد يخالف منطق الإدارة التقليدية.
6. تحاكي «الإدارة الإلكترونية» تقنيات الاتصالات والمعلومات في سرعتها وحركيتها وشمولها وتجذرهما حيثما وجدت لتصل إلى أعماق المنظمات وليس فقط أسطحها وأطرها الظاهرية.

محاور الإدارة الإلكترونية

تقوم الإدارة الإلكترونية على محاور ثلاثة رئيسية تتكامل لتنتج منظومة إدارية جديدة تعيش العصر وتستخدم معطياته وتتوافق مع منطلقاته التقنية والفكرية الأساسية:

1. فلسفة إدارية جديدة.
2. توجهات إدارية متميزة.
3. آليات إدارية متجددة.

1. فلسفة إدارية جديدة:

تبنى «الإدارة الإلكترونية» مفاهيم وأسس «الإدارة الاستراتيجية» من حيث وضوح الرؤية Vision والرسالة الأساسية للمنظمة Mission والتعامل الإيجابي مع المناخ المحيط الداخلي والخارجي Environment، وتحديد الأهداف الاستراتيجية لاستثمار الفرص المتاحة والتعامل مع المهددات والمخاطر في المناخ الخارجي، وتفعيل الموارد والإمكانات وتحديد القيود والمعوقات في المناخ الداخلي.

وتعتبر «الحركية» و«الديناميكية» و«الفورية» من أسس فلسفة الإدارة الإلكترونية حيث تقبل التغيير وتتعامل مع المتغيرات فور حدوثها من جانب،

كما تعمل على التنبؤ بالتغيير وتعدله، وفوق ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تقوم على صنع التغيير والسبق في التأثير على الأحداث.

ومن سمات تلك الفلسفة الإدارية الجديدة أن «الإدارة الإلكترونية» تركز الارتباط الإيجابي والمستمر بالسوق، واتخاذ متغيرات السوق نقطة الارتكاز ومعيار التقييم لكل ما تقوم به الإدارة من فعاليات وما تتخذه من قرارات. ويعني الارتباط بالسوق بمفهوم الإدارة الإلكترونية :

- المعرفة المستمرة المتجددة بمتغيرات السوق والقوى الفاعلة فيه من جانب المنافسين ومصادر العرض المتعددة والمتصارعة، وكذلك قوى الطلب ورغبات وتوقعات المستهلكين والزبائن على اختلاف مواقعهم.
- توقع التحولات المحتملة في أوضاع السوق وعلاقات القوى المتصارعة فيه، والسبق بإحداث التغييرات في المنتجات والخدمات واساليب التسويق وآليات الوصول إلى المستهلكين والزبائن المستهدفين.
- التعامل الفوري والإيجابي مع التحولات في قوى السوق، وتعديل الطرح التسويقي الذي تتقدم به الإدارة بما يتوافق مع تلك التحولات.
- تعديل وتطوير وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم وإجراءات العمل وأسس اتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسئوليات في ضوء القراءة الواعية لمتغيرات السوق وصولاً إلى أفضل الأوضاع التنظيمية القادرة على التعامل المجدي والفعال في السوق والتميز على المنافسين أينما وحيثما كانوا.

كذلك تقوم فلسفة الإدارة الإلكترونية على تأكيد السعي إلى التميز Excellence باعتباره المستوى الوحيد المقبول للأداء والإنجاز. وليس التميز في فلسفة الإدارة الإلكترونية مجرد شعار يرفع، ولكنه مفهوم متكامل يجمع العناصر الأساسية لبناء إداري متميز يحقق إنجازات ونتائج متميزة ويسمح

للمنظمة بالتفوق على المنافسين والوصول إلى مراكز تنافسية متقدمة. وتشمل تلك العناصر ما يلي:

- الأهداف والسياسات والاستراتيجيات الموجهة للمنظمة.
 - العلاقات البناءة والإيجابية مع عناصر المناخ المحيط من موردين ومتعاملين.
 - الموارد البشرية الفعالة.
 - التقنيات المناسبة والتي يتم استيعابها وتوظيفها بكفاءة في عمليات المنظمة.
 - العمليات المنتجة للمنتجات والخدمات التي تتقدم بها المنظمة للسوق.
 - النتائج المستهدفة والمتوازنة حيث تعود بالنفع على أصحاب المصلحة المختلفين Stakeholders في المنظمة من ملاك، عاملين، عملاء، موردين ومتعاملين، والمجتمع بشكل عام.
 - التعلم واستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة في المنظمة، وكذلك استثمار مصادر المعرفة الخارجية في إعادة تشكيل ممارسات الإدارة.
- وتتضمن فكرة التميز ملامح مهمة من فلسفة «إدارة الجودة الشاملة» حيث تنص على ضرورة التزام منهجية الجودة الشاملة في جميع عمليات المنظمة وعلى كافة المستويات وصولاً إلى التميز الشامل المحقق لرضاء الزبائن.
- وتتبنى فلسفة «الإدارة الإلكترونية» قضية استثمار المعلومات وتنمية المعرفة وإدارتها Knowledge Management بأبعادها الثلاثة:

- تخليق المعرفة knowledge creation
- توزيع المعرفة knowledge dissemination
- استخدام المعرفة knowledge appliation

كما تعني «الإدارة الإلكترونية» الانفتاح على المناخ والتعامل مع معطياته بفعالية، ومن ثم تتجسد فيها القدرة على اقتحام الأسواق الجديدة باستمرار والدخول في حيز العولمة والاندماج في التحالفات الاستراتيجية وأشكال العمل التعاوني مع منظمات أخرى.

ويأتي في قمة فلسفة الإدارة الإلكترونية الإيمان الراسخ بالإنسان وقدراته وأهمية استثمار طاقاته الفكرية والذهنية، ومن ثم يكون الإبداع البشري والقدرة على الابتكار والتطوير من أسس تفعيل الإدارة الأفكرترونية والاقتراب بها من حدها الأقصى وهو الإدارة في الزمن الحقيقي Management In Real Time أو الإدارة الآنية Instant Management.

2. توجهات إدارية جديدة:

تتوجه الإدارة الإلكترونية، باعتبارها شكل من الإدارة الاستراتيجية إلى وجهات متميزة تعكس إدراكها للظروف المتغيرة وتستثمر ما يتاح لها من تقنيات وموارد. وتتلور تلك التوجهات فيما يلي:

1. **التوجه للمستقبل Future Orientation**، إذ تعمل الإدارة الإلكترونية في المستقبل بمعنى الكشف عن الفرص الجديدة والعمل على استثمارها بتقديم منتجات وخدمات جديدة ومبتكرات غير مسبوقه في أساليب العرض والتواصل مع الزبائن.

2. **التوجه للتكامل Integration And Networking**، فالإدارة الإلكترونية تقوم على تنمية علاقات التشابك والتكامل سواء بين وحدات ومستويات المنظمة ذاتها، أو فيما بين المنظمة وغيرها من مؤسسات المجتمع ذات العلاقة من موردين وزبائن وحتى المنافسين.

3. **التوجه للتطوير المستمر Continuous Improvement**، وذلك في المنتجات والآليات والهياكل والموارد والتقنيات على كافة المستويات.

4. التوجه التقني Technology Absorption، حيث تستوعب الإدارة الإلكترونية التقنية كعنصر رئيسي في البناء الإداري وليست مجرد عامل خارجي مضاف. التقنية في مفهوم الإدارة الإلكترونية عنصر مندمج في نسج المنظمة وبنائها الإدارية والإنتاجي، ومن ثم تصبح إدارة التقنية Technology Management مسئولية أساسية للإدارة المعاصرة.

3. آليات إدارية جديدة:

تعتمد الإدارة الإلكترونية على آليات العصر الأساسية وهي:

1. الحاسب الآلي.

2. تقنيات المعلومات.

3. تقنيات الاتصالات.

4. البريد الإلكتروني.

5. شبكة الإنترنت.

كذلك تعتمد الإدارة الإلكترونية مجموعة آليات إدارية من أهمها:

6. «إعادة الهندسة» Reengineering

7. «القياس المرجعي» Benchmarking

8. «التخطيط الاستراتيجي» Strategic Planning

9. «التقييم المتوازن» Balanced Scorecard

10. «تخطيط موارد المشروع» Enterprise Resources Planning

11. «تخطيط الجودة لمنع الخطأ» Zero Defect / Six Sigma Quality.

ويبدو التجديد في استخدام هذه الآليات ضمن منظومة الإدارة الإلكترونية في أمرين أساسيين:

- **الأول**، أن هذه الآليات تستخدم كمجموعة متكاملة و مترابطة وبصفة مستمرة، وذلك على خلاف ما درجت عليه الإدارة التقليدية من استخدام مجزأ ومتباعد لتلك الآليات أو بعضها.
- **الثاني**، ابتكار برامج على الحاسب الآلي لتطبيق تلك الآليات إلكترونياً بدرجة متزايدة باستمرار من جانب، وإدماجها في صلب عمليات المنظمة من جانب آخر.

نظام تخطيط موارد المشروع ERP

وسوف نقدم هنا عرضاً سريعاً لأحد أهم تطبيقات الإدارة الإلكترونية وهو نظام تخطيط موارد المشروع [ERP] Enterise Resources Planning System والنموذج الأشهر فيه هو نظام SAP، وتقوم فكرته الأساسية على بناء نظام معلوماتي شامل لعدد من المحاور الرئيسية Modules يعبر كل منها عن أحد مجالات النشاط الرئيسية في المنظمة، وتترابط تلك المحاور لتتيح كل المعلومات عن كل أوجه النشاط لكل من يحتاجها في المنظمة أيًا كان موقعه الجغرافي بحيث تكون القرارات الإدارية في أي مجال معبرة تمامًا عن جميع التأثيرات المتداخلة لمختلف العمليات ذات العلاقة. ويقوم نظام Erp على الركائز التالية:

1. البناء المحوري Modular Construction

يتكون النظام من مجموعة محاور كل منها يتعامل مع أحد قطاعات العمل الرئيسية بالمنظمة، وتتصل المحاور ببعضها ويستطيع كل محور الحصول على البيانات اللازمة من أي محور آخر إما باتصال مباشر بين المحاور أو من خلال قاعدة البيانات المركزية. ويتكون نظام SAP مثلاً من 12 محور هي التالية:

- Financial Accounting
- Treasury
- Controlling[Financial Control]
- Enterprise Control [Management reporting]

- Investment Management
- Production Planning
- Materials Management
- Plant Maintenance
- Quality Management
- Project System[Project Management]
- Sales and Distribution
- Human Resources Management
- Advanced Planner and Optimizer

2. عمارة حاسوبية على اساس العميل / خادم Client/Server Architecture

بمعنى أن بعض عمليات النظام تتم على جهاز خادم بمعنى أن بعض عمليات النظام تتم على جهاز خادم Server بينما تتم العمليات الأخرى على الحاسب الشخصي للمستخدم [العميل client]، ويكون الجهاز الخادم محل تشغيل البرمجيات وقاعدة البيانات المركزية.

3. التشكل وفق احتياجات كل منظمة Configuration

برغم أن نظم تخطيط موارد المشروع تباع جاهزة بمعرفة شركات البرمجيات الكبرى [أهمها شركات SAP,ORACLE,BAAN,PEOPLESFT] إلا أن الشركات التي تشتري النظام تستطيع أن تكيّفه وتشكله حسب احتياجاتها [مثلا قد تطبق إحدى الشركات نظام الصرف من المخزون على أساس الوارد أولاً يصرف أولاً FIFO، بينما تطبق شركة أخرى نظام الوارد أخيراً يصرف أولاً LIFO] ومن ثم تعدل كل شركة في النظام الساسي بما يتفق واستخداماتها، ويتم ذلك من خلال جداول التشكيل الملحقة بالنظام Configuration tables ويوجد في نظام sap.

4. قاعدة بيانات مركزية مشتركة Common Central Data Base

تشارك كل نظم تخطيط موارد المشروع في وجود قاعدة بيانات مركزية مشتركة بمعنى أن يتعامل معها جميع مستخدمي النظام وتتصل بها جميع محاور النظام حيث تأخذ منها بيانات وتحورها وتحديثها.

5. طرق العرض المتغيرة Variable Interfaces

يقصد بذلك أن نظم تخطيط موارد المشروع عالمية النزعة وقابلة للتطبيق في أي مكان في العالم، ومن ثم فهي تشكل حسب معطيات كل دولة مثل نوع العملة وقوانين المحاسبة ومعاييرها ونظم الضرائب وغيرها.

4. سمات الإدارة الإلكترونية:

تتميز الإدارة الإلكترونية بمجموعة من السمات الأساسية التي تفرقها عن نموذج الإدارة التقليدية. وتعكس هذه السمات الخصائص التالية:

- ارتباط الإدارة الإلكترونية بتقنيات الاتصالات والمعلومات بالدرجة الأولى بما توضح المحتوى التقني الفائق الجودة لهذا النموذج الإداري المستحدث.
- تعتبر المرونة الفائقة والتحرر البالغ من قيود الزمان والمكان هي السمة الأولى والرئيسية للإدارة الإلكترونية والتي تسهم في تكوين باقي السمات المميزة لها. والمعنى أن الإدارة الإلكترونية تتعامل في كل وقت ومن أي مكان، وتتخذ القرارات في مختلف مجالات النشاط متحررة من قيود الوقت والمسافة.

ويعبر⁽¹⁾ Yeh. Pearlson, And Kozmetsky عن هذه السمة بتعبير «لا وقت» Zero Time ويقدرونه على النحو التالي:

$$\text{Zero Time} = \text{Customerization} + \text{Instant Action}$$

(1) Yeh, R., Pearlson, K., and Kozmetsky, G., ZERO TIME, John Wiley & Sons, Inc., N.Y., 2000

ويرصدون خمس آليات لتحقيق فكرة Zero Time وهي كالتالي:

- Instant Value Alignment.
- Instant Learning.
- Instant Adaptaion.
- Instant Execution.
- Instant Involvement.

ويمكن رصد أهم السمات المميزة للإدارة الإلكترونية والنابعة من تلك السمة الرئيسية على النحو التالي:

- السرعة Speed
- التشابكية Networking
- التنوع Diversity
- تجاوز الوسطاء Disintermediation
- التصميم حسب الطلب مع الإنتاج الكبير Masscustomization
- التكيف السريع Quick Adaptation
- القفز فوق الحواجز Jumping The Curve
- التكامل Integration
- التطور المستمر Continuous Improvement
- التحرر من القوالب والهياكل الجامدة Free Structures
- التحرر من المعاملات الورقية Paperless
- العمل من بعد Telecommuting
- العولمية المحلية Glocalization
- أخذ المبادرة Initiative

• التعافسية Cooptition

وتمثل تلك السمات منظومة متكاملة تتفاعل كل منها مع الأخرى لإحداث الفارق الجوهرى في أداء الإدارة الإلكترونية الذي يميزها عن نموذج الإدارة التقليدية وهو الإيقاع السريع Fast Tempo والإنجاز الباهر لنتائج غير عادية في السوق ولصالح جميع أصحاب المصلحة.

وتنعكس سمات الإدارة الإلكترونية في جميع مراحل ومستويات العمل الإداري بالمنظمة العصرية، ويمارس المدراء دوراً جديداً يتركز في التفكير والإبداع وإطلاق الطاقات الكامنة لدى مساعديهم من أجل التجديد والابتكار في المنتجات والتقنيات وأساليب التواصل مع السوق .

5. تحديات الإدارة الإلكترونية للإدارة المصرية؛

يمثل انتشار مفاهيم وأساليب الإدارة الإلكترونية تحدياً مهماً للمدراء العرب الذين يجب عليهم مواجهة ما يصدر عن تلك الإدارة التقدمية من قرارات وتصرفات تؤثر على مراكز مؤسساتهم في السوق، بل وتهدد وجودها في ذاته.

ولعلنا نستعرض بعض الفوائد التي تحققت لشركات عالمية تطبق نوعاً أو آخر من نظم الإدارة الإلكترونية، وتستطيع بذلك الوصول إلى أسواقنا المصرية تنافس شركائنا ومؤسساتنا في عقردارها ناهيك عن تضائل فرص المنافسة أمامها في الأسواق الإقليمية والعالمية:

1. تمكنت شركة Autodesk وهي من الشركات الرائدة في إنتاج برمجيات لتوجيه عمليات التصميم بالحاسب الآلي Copmputer-Aided Design Software أن تحقق خفضاً ملموساً في الوقت والتكاليف في مجموعة مهمة من العمليات نتيجة استخدامها نظام «تخطيط موارد المشروع Enterprise Resources Planning، فأصبحت قادرة على شحن طلبات العملاء في مدى 24 ساعة من وقت الطلب بعد أن كانت تلك العملية

تستغرق أسبوعين في السابق. كما تحققت للشركة وفورات هائلة في تكلفة المخزون نتيجة استخدامها هذا النظام.

2. حققت شركة IBM وفورات كبيرة في الوقت والتكلفة حيث كانت جهود كهائلة تبذل في السابق لتدقيق البيانات التي تتضمنها التقارير المرفوعة للإدارة فأصبحت تلك العملية تتم الآن آلياً. وتعتبر شركة IBM من الشركات الرائدة في مجال استخدام أحد نظم الإدارة الإلكترونية SAP حيث تطبق 24 مشروعاً تغطي 80٪ من عملياتها الأساسية.

3. تطبق شركة ميكروسوفت نظاماً للإدارة الإلكترونية ينسق المعلومات المالية وعمليات الشراء والتوريد على مستوى العالم مما حقق لها مثلاً أن تحصل على خصم تعجيل الدفع من مورديها يبلغ 14 مليون دولار سنوياً، كما يمكنها الآن إقفال الحسابات المالية في غضون 4 أيام من انتهاء الفترة المالية بدلاً من 12 يوم.

4. تتمتع الشركات التي تستخدم نظم الإدارة الإلكترونية بمزايا هائلة تجعلها تكتسب قدرات تنافسية عالية وتمكنها بالتالي من التفوق في الأسواق على منافسيها، ومن أهم تلك المزايا:

- تخفيض الوقت في دورات العمل المعتادة.
- إنجاز أسرع لعمليات معالجة المعلومات.
- إدارة أكفأ للموارد المالية والبشرية والمادية.
- تأهيل الشركة للتعلم في عمليات التجارة الإلكترونية.
- الكشف عن مخزون الخبرة والمعرفة الكامن في عقول العاملين وإخراجه إلى حيز العلن وتقنيته في نظم إلكترونية متكاملة ومتجددة.
- رفع معدلات الأداء وتحسين الإنتاجية نتيجة لتكامل في العمليات وتنسيق المعلومات وإتاحتها لمتخذي القرارات في الوقت الصحيح.

- التخلص من المخزون غير اللازم وتخفيض تكلفة الاحتفاظ بمستويات عالية من المخزون، ومن ثم تخفيض تكلفة الأداء وتحسن القدرة التنافسية.
 - تحقيق درجات عالية من الترابط الداخلي بين قطاعات ووحدات المنظمة من جانب، وكذلك تمكين قيام تحالفات وشبكات أعمال متكاملة بين المنظمة والموردين والعملاء الرئيسيين وغيرها من الشركات ذات العلاقة.
- والنتيجة، أن المدراء المصريين في مختلف القطاعات سيواجهون إدارة متفوقة عالية الكفاءة تستند إلى مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية الأمر الذي يضعهم في موقف تفاوضي وتنافسي أضعف. من أجل هذا يصبح الواجب الرئيسي على القيادات الإدارية المصرية المسارعة إلى إعداد مؤسساتهم لتطبيق مفاهيم وآليات الإدارة الإلكترونية، وتهيئة الأوضاع التنظيمية والتقنية المناسبة لاستقبال واستيعاب وتفعيل تلك التقنية الإدارية الجديدة.

حكومة إلكترونية.. أو ذكية.. أم حكومة إلكتروذكية؟

لعل لا أكون مغاليًا إن قلت أن قضية تطوير وإعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة هي القضية المحورية التي تتوقف عليها كل جهود التنمية والتحديث ومحاولات حل مشكلات الأداء وتحسين كفاءته على كافة الأصعدة وفي جميع المجالات. إن تجارب الدول التي نجحت في تحقيق معدلات عالية من التنمية المتكاملة تؤكد أن تطوير الجهاز الإداري للدولة وتحديثه يجعله أداة مهمة في تفعيل الطاقات الوطنية وتهيئة الفرص أمام مبادرات الإنتاج.

ومن المهم أن نقر جميعًا بأن الجهاز الإداري للدولة في مصر ممثلًا في العديد من الوزارات والمصالح والهيئات العامة والهيئات القومية والمجالس العليا والأجهزة المركزية واللجان العليا وغيرها هو مصدر أساسي في تعويق الاقتصاد الوطني ووضع العراقيل في سبيل التنفيذ الكفء لخطط التنمية الوطنية، كما يمثل عامل طرد للمستثمرين والمبدعين الراغبين في المشاركة الجادة في مشروعات بناء وتحديث مصر، فضلًا عن تكلفته الباهظة التي تلتهم النسبة الأعظم [حوالي 60 ٪]

حسب موازنة 2002 / 2003] من النفقات العامة في البابين الأول والثاني من الموازنة العامة ونسبة لا بأس بها من الباب الثالث أيضًا.

إن القضية المحورية في تطوير الجهاز الإداري للدولة هي إعادة صياغته ليتحول إلى حكومة إلكترونية بالمعنى الشامل، وأقصد بذلك ألا يتم الاقتصار على ميكنة بعض الخدمات الحكومية وتوفيرها للمواطنين عبر وسيط إلكتروني كشبكة الإنترنت مثلاً، ولكن القصد أكبر من ذلك بكثير. إن الهدف هو إعادة صياغة جذرية لمقاصد الجهاز الإداري للدولة وفلسفة إدارته وتحقيق التناسق والتشابك والتربيط الإلكتروني بين قطاعاته ومستوياته المختلفة.

إن المتصور أن تنشأ قاعدة بيانات وطنية مركزية شاملة يمكن لمختلف أجهزة الدولة التعامل معها [بترتيبات وبروتوكولات معينة] بحيث توجد على تلك القاعدة المركزية المشتركة كافة النظم المالية والإدارية والتقنية التي تتعامل بها وزارات الدولة المختلفة، وبحيث يمكن من خلالها تخطيط وتنسيق فعاليات الحكومة كلها ومتابعة التوازن والتناغم بين المدخلات والعمليات والمخرجات لكل منها، ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات. إن ما أتصوره هو نظام وطني شامل يحاكي نظم إدارة موارد المشروعات المعروفة باسم ERP والتي تحقق تكامل الأنشطة والتأثير اللحظي لأي تغير في واحد منها على باقي الأنشطة.

حلم الحكومة الذكية

نحلم بحكومة ذكية تنقلنا إلى عصر التقنية والمعلومات وتخلصنا من الأمراض المزمنة التالية:

1. الكم الهائل من الأوراق والنماذج الورقية والمستندات والتوقعات التي يطالب المواطنون باستيفائها حين يتعاملون مع أي جهاز حكومي، وهي في الأساس لا تخدم هدفاً واضحاً يفيد في إنتاج الخدمة التي يرغبها المواطن.

2. تكرار طلب ذات الأوراق والمستندات والشهادات من المواطن من كل جهة حكومية يتعامل معها ورفض أي محاولات لاعتماد ما سبق أن قدمه المواطن لإدارات حكومية أخرى.

3. العدد الهائل من العاملين في آلاف الوحدات الحسابية بأجهزة الحكومة المركزية والوحدات المحلية والذي يؤدي أعملاً مكررة لا تضيف قيمة حقيقية، ولعل مثال واحد يوضح المشكلة وهو عملية احتساب وصرف رواتب موظفي الدولة وقطاع الأعمال العام. فالدولة تقرر الراتب وتضيف إليه إضافات يتم اعتمادها في موازنة كل جهة، ثم تقوم الوحدات الحسابية بتلك الجهات باستقطاع ضرائب وأمور أخرى من الراتب وتعيد تحويلها إلى وزارة المالية أو توريدها إلى جهات أخرى كهيئة التأمينات أو المعاشات. أليس في إمكان خبراء الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات أن يبتكروا حلاً يضمن أن يحصل الموظف على صافي راتبه وتتم التحويلات الداخلية بين الجهات المعنية آلياً من خلال النظام. أليس في الإمكان تحقيق مشروع صرف الرواتب عن طريق البطاقات الذكية والذي كان مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء قد أعلن عنه منذ فترة.

4. ذلك الحجم الهائل من التعاملات المالية بين وزارات الدولة ذاتها والعدد الهائل من العاملين المنشغلين في تتبع المديونيات وعمل المقاصة والتسويات بينما في الإمكان تلافي كل ذلك بنظام آلي يربط العلاقات المالية دون معاملات مالية فعلية، وأضرب لذلك مثلاً فشركات الكهرباء الحكومية لها مستحقات ضخمة لدى وحدات الجهاز الإداري للدولة - ومنها وزارة البترول - ولا تحصل على ما يتم اعتماده في موازنات تلك الجهات تحت بند الاستهلاك الكهربائي مما يؤدي إلى تراكم المديونية على تلك الوحدات لصالح وزارة الكهرباء لتصل إلى عدة مليارات من الجنيهات، في نفس الوقت تحصل وزارة الكهرباء على كميات هائلة من المنتجات البترولية والغاز الطبيعي من وزارة البترول لأغراض تشغيل محطات توليد الكهرباء

من دون سداد قيمتها مما يراكم مديونيتها لصالح وزارة البترول. ومن المتصور تصميم نظام للتعامل فيما بين الجهات الحكومية G2G يتم بمقتضاه توجيه مخصصات استهلاك الكهرباء في موازنات شركات الكهرباء مباشرة، ومخصصات شراء المحروقات الخاصة بشركات الكهرباء لتصب مباشرة في ميزانية شركات البترول المختصة حسب الأحوال، على أن تتم التسوية مرة في السنة بين قيمة الاستهلاك الفعلي وبين ما تم اعتماده في الموازنة. نفس الأمر يتكرر فيما بين كل وزارات وأجهزة الدولة تقريباً بكل ما يعنيه ذلك من تبديد للوقت وإهدار للطاقات واستنزاف للموارد المالية من دون إضافة قيمة حقيقية.

5. مشكلة التضارب والتناقض بين الأرقام والبيانات الصادرة عن جهات الحكومة المختلفة بشأن كل شيء تقريباً ابتداء من أرقام الصادرات والواردات إلى أرقام البطالة ومعدل نمو الناتج المحلي الإجمالي وأرقام الديون المحلية والخارجية وغيرها. إن في إعمال فكرة الحكومة الذكية [الإلكترونية] القضاء المبرم على هذه المشكلة إذ يتم تحديد مصادر البيانات وتوصيفها بدقة ومراجعتها قبل دخولها على النظام، فضلاً عن إمكانيات التدقيق والمراجعة الذاتية في عمليات نظام المعلومات الوطني الشامل التي تستشعر التناقض بين البيانات وتبرزها كي يتم تصحيحها.

6. مشكلة إهدار الموارد الوطنية الضخمة المتمثلة في المخزون السلعي المتراكم في مخازن الدولة والذي تقدر قيمته بعشرات المليارات من الجنيهات نتيجة عدم إحكام التخطيط والسيطرة على عمليات المشتريات الحكومية وتكرار شراء نفس الأشياء رغم تواجدها في المخازن، وتجزئة المشتريات من نفس المواد ومن ثم ضياع فرص التوفير بالحصول على أسعار وشروط أفضل في حالة شراء كميات أكبر. إن رصد المخزون السلعي في مخازن الدولة في قاعدة المعلومات الوطنية الشاملة والالتجاء إلى آليات الرقابة الذاتية قبل إقرار

الشراء، فضلاً عن توحيد جهة الشراء وإدارة المخزون كلها أمور يتحقق عنها توفير مليارات الجنيهات وكفاءة أعلى في استخدام الموارد المتاحة.

7. ولعل من أهم مميزات التحول نحو الحكومة الذكية [الإلكترونية] استثمار كل ما أنفق في سبيل إنشاء وتعميم نظام الرقم القومي الموحد والذي لم يتم الاستفادة به حتى الآن بشكل يكافئ الفرص والإمكانيات الهائلة التي يتيحها مثل هذا النظام. إن التعامل مع المواطن في جميع أجهزة الدولة باستخدام رقمه القومي يتيح وفرًا هائلًا بالاستغناء عن إنشاء العديد من الملفات وضرورة الاحتفاظ بالعديد من الوثائق لكل مواطن مع كل جهة حكومية يتعامل معها. ولتنخيل مثلاً أن للمواطن ملف إلكتروني واحد تستخدمه مصلحة الضرائب وهيئات التأمينات والسجل المدني والمستشفيات وأجهزة الأمن والجوازات والجامعات والمدارس وجهات التوظيف والبنوك وشركات التأمين، كما يكون هو الأساس في حصر من لهم حق الانتخاب ويكون بديلاً عن إصدار بطاقات انتخابية خاصة وتجنب مشكلات الاحتياج المتكرر إلى تنقية جداول الانتخاب. إن وجود هذا الملف الشامل والذي يحدد النظام لكل جهة حدود الدخول عليه والاطلاع على ما به من معلومات بحسب طبيعة نشاطها واحتياجاتها سوف يحقق سرعة هائلة في إنجاز المعلومات، فضلاً عن تخفيض التكاليف ورسوم أداء الخدمات للمواطنين وتخفيف الجهاز الحكومي من آلاف العاملين المكسدين بلا عمل حقيقي.

8. وسوف تطرح قضية التحول الإلكتروني للحكومة قضية تخفيض أعداد العاملين وتضييق مجال توظيف الباحثين عن عمل، ولذا يقتضي الأمر البحث عن حلول حقيقية لمشكلة إدارة التنمية وتوسيع مجالات الاستثمار وخلق فرص عمل حقيقية وتوفير إمكانيات التدريب وإعادة تأهيل الموارد البشرية لاكتساب المهارات المناسبة لعصر التقنية والمعلومات.

الحكومة الإلكترونية ذكية

هي نظام يعتمد تقنيات الاتصالات والمعلومات وبرمجيات الحاسب الآلي وتطبيقات Applications ومحتويات Content تم إعدادها بهدف تطوير وترشيد التعاملات فيما بين وحدات الجهاز الحكومي، وتيسير تقديم الخدمات الحكومية للجماهير، والتعامل بين الحكومة وقطاعات الأعمال، من خلال إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وتطوير العمليات الداخلية في مؤسساته وتحقيق الترابط بينها، وتوفير الفرص للمتعاملين مع الحكومة في معرفة ومناقشة الموضوعات والمبادرات الحكومية ذات التأثير عليهم وإتاحة فرص مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتوضيح مسئوليات وصلاحيات الموظفين الحكوميين Civil Servants وأسس محاسبتهم، كل ذلك في إطار من الشفافية وباستخدام آليات ميسرة متاحة للجميع عالية الكفاءة وقليلة التكلفة نسبياً، الأمر الذي يحقق في النهاية أعلى قيمة مضافة ممكنة من العمليات والأنشطة الحكومية ودفع التنمية الوطنية الشاملة وتحقيق التواصل الفعال والإيجابي بين الحكومة وطوائف وهيئات المجتمع.

إن الحكومة الإلكترونية ذكية هي عملية تحول واسعة Massive Transformation النطاق من الحكومة التقليدية إلى نمط جديد يكافئ معطيات عصر التقنية والمعرفة وشروط العولمة، ويحقق التواصل الإيجابي بين الحكومة والمواطنين، ويتيح فرصاً أفضل لتطبيق مبادئ المساءلة والمحاسبية Accountability، وتهيئة فرصاً أفضل لتنمية شاملة خاصة في المناطق الريفية والنائية من الوطن، ويخلق أرضية قوية للممارسة الديمقراطية.

إن الحكومة الإلكترونية ذكية ليست فورة لتجميل شكل الحكومة، ولا هي مظاهرة شكلية لاستعراضات تقنية، ولا هي موضوعة Fad تمضي بعد وقت سريع لتحل محلها موضوعة أخرى، كما أنها ليست عصا سحرية ولا هي ستجعل السماء تمطر ذهباً على المواطنين، ولا هي نزهة خفيفة أو مجموعة آليات يتقنها فريق محدود من الخبراء الحكوميين .

إن الحكومة الإلكترونية هي مشروع وطني ضخم يتطلب وضوح الرؤية ودقة التخطيط والإعداد، ويحتاج موارد تقنية ومعلوماتية ومادية وبشرية، ويتطلب التزام حكومي على أعلى المستويات ودعم ومتابعة صارمة من القيادة السياسية والحكومية العليا، وينبغي أن ينشأ في إطار إستراتيجية وطنية شاملة للتنمية وإستراتيجية واضحة لإعادة هيكلة وتفعيل الجهاز الإداري للدولة، والتزام وطني شامل بترسيخ الشفافية ومقاومة الفساد الإداري بجميع صوره، وتأكيد الديمقراطية. إنها التحول من «الحكومة» إلى «الحوكمة».

الحكومة الإلكترونية ومبادرة الإدارة الرشيدة

إن الحكومة الإلكترونية هي أحد المكونات الرئيسية في «مبادرة الإدارة الرشيدة» والتي تتضمن المحاور الستة التالية:

1. الخدمة المدنية والنزاهة،
2. الحكومة الإلكترونية وتبسيط الإجراءات الإدارية،⁽¹⁾
3. الإدارة الرشيدة للمال العام،
4. إدارة الموارد العامة،
5. تطوير وتحديث النظام القانوني والإدارة العدلية،
6. المجتمع المدني ووسائل الإعلام.

سمات الحكومة الإلكترونية SMART E- GOVERNMENT

كي تكون الحكومة الإلكترونية ينبغي أن تتوفر فيها مجموعة من السمات والمواصفات والشروط على النحو التالي:

1. أن تنشأ الحكومة الإلكترونية وفق إستراتيجية واضحة وفي ضوء رؤية محددة باعتبارها عنصراً مهماً في إستراتيجية شاملة لإعادة هيكلة الجهاز

(1) اختارت مصر العمل في محور الإدارة الرشيدة للمال العام بينما اختارت دبي محور الحكومة الإلكترونية.

الإداري للدولة وتطوير أنماط العلاقات فيما بين وحداته وبينها وبين قطاعات الأعمال وهيئات المجتمع المدني والمواطنين أفرادًا أو جماعات،

2. أن تهدف الحكومة الإلكترونية إلى الانطلاق بالتنمية الوطنية الشاملة وتطوير دور الحكومة في علاقاتها بمختلف طوائف المجتمع لتحقيق طفرة في الأداء الوطني Quantum Leap تعوّض التخلف والتراجع وتنتهي المعوقات التي تعترض جهود ومشروعات التنمية في جميع المجالات.

3. أن تستثمر الحكومة الإلكترونية تقنيات الاتصالات والمعلومات ICT استثمارًا ذكيًا يتيح توظيفها كآليات مساعدة على أداء الوظائف وتيسير المشروعات التي تتولاها أجهزة الحكومة المختلفة، وتجنب التعامل مع تلك التقنيات باعتبارها غايات في ذاتها والانحصار في جوانبها الشكلية من دون الاستفادة المثلى مما توفره من طاقات وإمكانيات للأداء والاتصال والتواصل فيما بين وحدات الحكومة الإلكترونية وبينها وبين من تتعامل معهم من المواطنين ومنظمات الأعمال وطوائف المجتمع.

4. أن تكون الحكومة الإلكترونية آلية فعالة لتحقيق منطق «الحكومة» «Governance» والانسلاخ عن النمط التقليدي لفكر «الحكومة» Government. والقصد أن تسهم الحكومة الإلكترونية في تحقيق مبادئ وعناصر الحوكمة المتمثلة في:

4.1. المحافظة على حقوق المواطنين وإعلامهم بكل المعلومات والحقائق عن التوجهات والخطط والإستراتيجيات والقرارات والمشكلات الحكومية ومستويات الأداء الحكومي ونتائجها وتأثيراتها عليهم، وإشراكهم في مناقشة الموضوعات والمشروعات والمبادرات الحكومية ذات التأثير على أوضاعهم ومصالحهم، وإتاحة الفرص أمامهم للمشاركة في اتخاذ القرارات،

4.2. إتاحة الفرص للمواطنين للتعامل والتفاعل مع عناصر الحكومة المختلفة بتوجيه الأسئلة وطلب مناقشة موضوعات تهمهم، وأن يتمكن المواطنون من إبداء آرائهم فيما يدو من مناقشات في الهيئات والمجالس التشريعية والتنفيذية وجهات الحكومة المختلفة،⁽¹⁾

4.3. المعامل المتكافئة للمواطنين والمتعاملين مع الأجهزة الحكومية المختلفة،

4.4. الاعتراف بحقوق أصحاب المصلحة Stakeholders كما يحددها القانون، وتشجيع التعاون بين الأجهزة الحكومية وبين أصحاب المصالح لتطوير الخدمات وضمان تحقق الفعالية والكفاءة في مواقع العمل الحكومي المختلفة،

4.5. الإفصاح والشفافية بحيث تعلن الأهداف، السياسات، المراكز المالية، المعلومات عن المسؤولين وصلات حياتهم وما يحصلون عليه من رواتب ومميزات وغير ذلك من معلومات تطمئن المواطنين على سلامة ما يجري في الحكومة الإلكترونية،

4.6. توضيح مسؤوليات الإدارة في مواقع الحكومة الإلكترونية.

وفي الأساس فإن الحوكمة الإلكترونية e-governance تقوم على الاستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات من أجل تحقيق التنمية الإستراتيجية للوطن من دون التفريط في حقوق المواطنين والاعتبارات الإنسانية ذات الأولوية. إن الحوكمة الإلكترونية لها وجهان أحدهما «الديمقراطية» والثاني «الشفافية».

5. يجب أن يكون للحكومة الإلكترونية أهدافاً قابلة للقياس منها ما يلي:

5.1. إعادة صياغة العلاقات بين الحكومة وبين الناس [أفراداً وجماعات] على أساس أنهم عملاء جديرون بالحصول على أفضل الخدمات وبأحسن الشروط من دون تمييز بينهم إلا على أساس الاستحقاق،

(1) تطبق ناميبيا نظام للحكومة الإلكترونية يسمح للمواطنين بالتفاعل ومناقشة الموضوعات أثناء طرحها في البرلمان.

5.2. جعل الأداة الحكومية أكثر وأسرع استجابة لرغبات عملاءها وأعلى رغبة في العمل على تحقيقها،

5.3. تحسين أساليب التعامل بينها وبين عملاءها وتخفيض الوقت والتكلفة ومصادر الخطأ وتقليل شكاوى المواطنين،

5.4. منع الفساد والرشوة وغيرها من ألوان الخروج على القانون واستغلال المواطنين بواسطة مقدمي الخدمات من العاملين بالأجهزة الحكومية التقليدية،

5.5. تشجيع المواطنين على اتخاذ أدوار أكثر إيجابية وأن ينشطوا في ممارسة حقوقهم تجاه الدولة وفي الحياة الديمقراطية.

5.6. تطوير نمط الإدارة والقيادة في العمل الحكومي بالحد من فرص استغلال السلطة وتأکید التوجه بالخدمة Service Orientation بين المسؤولين في مواقع العمل الحكومي المختلفة،

5.7. توسيع فرص الاستفادة بالخدمات ومصادر المعلومات الحكومية وتشجيع المواطنين على التعامل والتفاعل مع مواقع تقديم الخدمات الإلكترونية وتيسير التقنيات المستخدمة وتطوير وسائل مبتكرة للوصول بالتقنية إلى مستوى بسطاء الناس وأرجاء البلاد المختلفة،

5.8. توفير فرص أفضل لاتخاذ القرارات وتحقيق التشابك والترابط الإيجابي بين وحدات الحكومة الإلكترونية.

عناصر الحكومة الإلكترونية

تتكامل العناصر التالية لتكوين الحكومة الإلكترونية بمعناها الشامل :

1. مجموعة من الشبكات المحلية Local networks [الداخلية] التي تربط التقسيمات الداخلية لوزارة أو هيئة أو جهاز حكومي معين،
2. مجموعة من الشبكات تربط الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية بعضها ببعض Inter-ministerial networks،

3. شبكة وطنية تربط كافة وحدات الجهاز الإداري للدولة على المستويات المركزية والإقليمية والمحلية،
4. مجموعة من المواقع Websites والبوابات Portals تسمح بالاتصال المباشر الفوري Online للحصول على المعلومات والخدمات من مختلف الأجهزة الحكومية،
5. مجموعة من قواعد البيانات توفر المعلومات اللازمة لمختلف أوجه النشاط في المجتمع بما يدعم التوجه نحو الحوكمة،
6. مجموعة من الشبكات وقواعد البيانات المخصصة لاستخدامات مغلقة Restricted لأغراض الدفاع والأمن والاستخبارات.
7. إدارة مركزية تخطط وتنسق وتدير فعاليات العناصر السابقة جميعها وتحقق الترابط والتكامل بينها في إطار خطة إستراتيجية تتكامل مع الإستراتيجية الوطنية للتنمية.
8. قانون واضح يحدد أهداف ومبادئ ومعايير وعناصر وآليات التعامل الرئيسية في الحكومة الإلكترونية.
9. هيكل بشري متميز من الخبراء والتقنيين يتولون تشغيل برامج ومكونات الحكومة الإلكترونية.

مقومات الحكومة الإلكترونية

توقف فعالية وكفاءة الحكومة الإلكترونية على توفر المقومات الرئيسية التالية:

1. استشعار الحاجة الحقيقية لتطوير الجهاز الإداري للدولة والاستعداد للتغيير وقبول ما تفرضه متطلبات الحكومة الإلكترونية من تغييرات هيكلية وفي آليات العمل وهيكل الموارد البشرية،
2. توفر الطلب المجتمعي على خدمات الحكومة الإلكترونية وإيجاد الآليات والبرامج الهادفة إلى تنمية وترشيد هذا الطلب،

3. بنية تحتية كافية لتحقيق متطلبات الحكومة الإلكترونية من شبكات اتصالات بقدرات مناسبة sufficient bandwidth لتحمل جميع التطبيقات المعتمدة، وحاسبات ومصادر للقوى الكهربائية كافية ومنتظمة على مستوى الوطن،
4. هيكل متكامل من البرامج والبروتوكولات وحزم التطبيقات وتكوين المحتوى Content والتي تعتمد على مصادر وخبرات وطنية بالدرجة الأولى لضمان الدعم المستمر،
5. توفير الحاسبات الآلية بأسعار وشروط ميسرة حتى يعم استخدامها بين المواطنين وفي جميع مناطق البلاد،
6. توفير خدمات التعليم والتدريب وتنمية مهارات استخدام الحاسبات الآلية والتعامل مع الإنترنت على مختلف المستويات ولجميع فئات المجتمع،
7. استخدام اللغة العربية كأساس في التعامل مع مواقع الحكومة الإلكترونية على شبكة الإنترنت لتحقيق الانتشار وسهولة الاستخدام للمواطنين العاديين،

مراحل الحكومة الإلكترونية

هناك اتفاق بين المختصين أن الحكومة الإلكترونية لها مراحل ثلاثة:

1. مرحلة نشر المعلومات Publish Phase

في هذه المرحلة يقتصر نشاط الحكومة الإلكترونية على نشر المعلومات الحكومية من خلال وسيط إلكتروني غالباً في شكل مواقع على شبكة الإنترنت. وتشمل المعلومات عادة القوانين واللوائح والنماذج التي يحتاجها المواطنون للحصول على خدمات من جهات حكومية.

وتحقق هذه المرحلة فوائد إتاحة المعرفة للناس وتوفير الجهد والوقت بإمكانية الحصول عليها مباشرة من خلال شبكة الإنترنت من دون الحاجة إلى التردد على

الأجهزة الحكومية، كما تضمن توحيد المعلومات ودقتها للكافة. كما تفيد تلك المرحلة في توضيح الأهداف والسياسات العامة وترويج الأفكار والدعاوى المشجعة على التنمية والسلوك الإيجابي وتقلل من فرص الفساد والرشوة بتوضيح الأمور للمواطنين ومؤسسات الأعمال بشأن شروط وتكاليف الحصول على الخدمات الحكومية.

2. مرحلة تكامل النظم المالية والإدارية الداخلية

Integration of Internal Financial & Management Systems

في هذه المرحلة يصير تجميع وتربيط النظم المالية والإدارية بوحدات الجهاز الإداري للدولة بحيث تتفاعل الوحدات مع بعضها وتتم المعاملات بينها من خلال الشبكات G2G

3. مرحلة التفاعل Interact Phase

في هذه المرحلة تنتقل الحكومة الإلكترونية إلى إشراك الناس في بحث ومناقشة القضايا ذات الأهمية وتستطلع آرائهم حوا بدائل التعامل مع المشكلات العامة، وبذلك تنتقل الحكومة الإلكترونية من مجرد الاتصال في اتجاه واحد One- way communications كما كانت في مرحلة النشر إلى أسلوب الاتصال في اتجاهين Two – way communications ويتم ذلك بنشر عناوين البريد الإلكتروني للأجهزة الحكومية وللمسؤولين الحكوميين . وبهذه الوسيلة يمكن للمواطنين التعبير عن آرائهم وإبلاغ مقترحاتهم وكذا شكاواهم إلى الجهات الحكومية المعنية، كما يحصل المسؤولون الحكوميون على ردود أفعال وتغذية راجعة من المواطنين حول السياسات والقرارات الحكومية Reactions and Feed Back. كما قد تتضمن هذه المرحلة إنشاء مواقع لتبادل الرأي بين المواطنين والحكومة أو أجزاء معينة تهتم بالتواصل مع المواطنين Citizen/Government Forums.

4. مرحلة التعامل Transact Phase

في هذه المرحلة يمكن للمواطنين أو مؤسسات الأعمال أو أي شرائح مجتمعية أخرى مستهدفة أن تجري معاملات مع أجهزة حكومية من خلال مواقع على شبكة الإنترنت التي تتضمن وصلات مباشرة Direct Link مع الجهاز المعني على مدار الساعة. وفي هذه المرحلة يستطيع المواطنون إنهاء إجراءات كثيرة مع الأجهزة الحكومية لاستصدار تراخيص أو جوازات سفر أو شهادات الميلاد أو إنهاء عمليات سداد رسوم حكومية أو تسديد فواتير الغاز والكهرباء والهاتف، كما يستطيع قطاع الأعمال سداد إنهاء الإجراءات الجمركية وتسديد الرسوم وتسوية مستحقات الضرائب مباشرة Online.

وقد طوّرت بعض الدول مراكز ثابتة ومتحركة يستطيع المواطنون الذين لا يملكون وسائل الاتصال بشبكة الإنترنت استخدامها إما مباشرة أو بمساعدة مختص في إنهاء تعاملاتهم مع الحكومة من خلال الإنترنت.

كذلك تستخدم الأجهزة الحكومية هذه المرحلة لتنفيذ كافة عمليات المشتريات الحكومية بطرح احتياجاتها وتلقي العروض والشروط وإعلان نتائج ترسية العقود بعد فحصها في مواقعها على الإنترنت.

5. مرحلة التوحيد في بوابات حكومية متكاملة

Government Wide Integrated Portals

وتمثل هذه البوابات المتكاملة فرصة للمستفيد من الخدمات الحكومية للتعامل مع جميع الخدمات من خلال بوابة واحدة تتيح له التعامل مع عدد كبير من مواقع الخدمات الحكومية 24X7 One Stop Shop for Everything

وتتم التعاملات في هذه المرحلة على نطاقات ثلاث:

- نطاق الحكومة / المواطن G2C [Government/ Citizen]

حيث يقتصر الأمر على التعامل بين الحكومة وبين المواطنين كأفراد للحصول على بعض الخدمات الحكومية بدلاً عن التوجه إلى الجهاز الحكومي وإنجاز المعاملة شخصياً.

- نطاق الحكومة/ قطاع الأعمال G2B [Government/Business]

ويغطي هذا النطاق تعاملات الشركات ومؤسسات الأعمال مع الأجهزة الحكومية المعنية من خلال مواقعها على شبكة الإنترنت.

- نطاق الحكومة/ الحكومة G2G [Government/ Government]

ويتيح هذا النطاق تعامل الوزارات والهيئات والأجهزة الحكومية مع بعضها البعض مباشرة عبر شبكات الإنترنت أو شبكة الإنترنت لإنهاء معاملات وإنجاز متطلبات مثل تعاملات كافة الأجهزة الحكومية مع وزارة المالية أو تعاملاتها مع وزارة التخطيط، أو تعاملات المحافظات والوحدات المحلية مع الوزارات المركزية ذات العلاقة، كل ذلك بدلاً عن تبادل الأوراق وعقد الاجتماعات وتكرار التعاملات.

والشائع أن تبدأ المرحلة الثالثة في تطبيقات الحكومة الإلكترونية بالتركيز على النطاق الأول حيث تهتم الإدارات الحكومية المختلفة بمبينة عملياتها وإجراءاتها وطرح خدماتها على المواطنين من خلال مواقعها على شبكة الإنترنت، ثم تتدرج إلى النطاق الثاني ثم الثالث في النهاية. وفي الحقيقة فإننا نرى أن الترتيب العكسي هو الأصح حيث يجب أن تبدأ تطبيقات الحكومة الإلكترونية بترتيب البيت الحكومي من الداخل أولاً وإعادة هيكلة الأجهزة الحكومية وإعادة صياغة العلاقات بينها في ظل تصميمات متطورة للنظم الإدارية والمالية وتكوين الشبكات التي تربطها لتيسير تدفق التعاملات البينية بينها أولاً باستخدام تقنيات الاتصالات والمعلومات، وبذلك تكون أقدر على تقديم خدماتها بشكل متطور وميسر للمواطنين وقطاعات الأعمال وشرائح المجتمع. إن قدرة الحكومة الإلكترونية على تقديم خدمات ميسرة بكفاءة للمواطنين وقطاعات الأعمال

تتوقف على إعادة هيكلة التنظيمات مقدمي الخدمة وإعادة هندسة تلك الخدمات لاستبعاد كل الإجراءات والمتطلبات المكررة أو غير المفيدة في إنجاز المعاملة، وكذا تطوير التشريعات واللوائح وتبسيط الإجراءات وإلغاء كافة المتطلبات الورقية واستحداث آليات وإمكانيات متطورة لمتابعة المعاملات والتحقق من سلامة ومستوى جودة ما يقدم من خدمات.

متطلبات التحول نحو الحكومة الإلكترونية

إن التحول نحو الحكومة الإلكترونية عملية متكاملة تتطلب توفر كافة العناصر الضرورية لبناء نظام جديد لعمل الحكومة التقليدية والمحافظة على استمراريته وضمان إنجاز الأهداف والتائج المستهدفة، وفيما يلي أهم تلك العناصر والمتطلبات:

1. تكوين القيادة العليا للبرنامج Strong and Clear Leadership

وتتشكل من مسئول قيادي رفيع المستوى يعاونه فرق من المختصين والخبراء ذوي المعرفة ويشرف على توجيه وإدارة التحول نحو الحكومة الإلكترونية، مستخدماً الصلاحيات المخولة له لاتخاذ القرارات الملزمة لكافة الجهات الحكومية المشاركة،

2. إعادة صياغة دور وأهداف الجهاز الإداري للدولة

وذلك بمراجعة التطورات السياسية والاقتصادية والتحولات الاجتماعية والإمكانيات التقنية المتاحة، وتقويم قدرات وإمكانيات طوائف المجتمع من قطاع خاص وهيئات المجتمع المدني، ثم تحديد المجالات التي ستوجه الدولة طاقاتها لخدمتها وتوفيرها للمواطنين، وكذا المجالات والأنشطة التي ستحيلها الدولة إلى فئات المجتمع الأقدر على القيام بها،

3. إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة

يجب أن تخاطب خطة إعادة هيكلة الإدارة العامة جميع العناصر شاملة ما يلي:

3.1. مراجعة وإعادة صياغة الفلسفة الأساسية للإدارة العامة في إطار رؤية جديدة لدور الدولة في المجتمع.

3.2. مراجعة وإعادة تشكيل الهيكل العام للجهاز الإداري المركزي [المستوى الإستراتيجي] للدولة وطبيعة الأدوار والوظائف التي يختص بها.

3.3. التفرقة بين مهام وحدات الجهاز الإداري للدولة بحسب أهميتها الإستراتيجية ومدى اقترابها أو ابتعادها عن المتفاعلين بمخرجاتها على النحو التالي:

3.3.1. الحكومة المركزية ممثلة في الوزارات، تختص بوظائف التخطيط الإستراتيجي الشامل وتصميم التوجهات الإستراتيجية وأعمال التوجيه والتنسيق والمساندة وتدبير الموارد والإمكانات، والمتابعة على مستوى النتائج الكلية وتقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف الإستراتيجية المخططة.

3.3.2. الهيئات القومية والهيئات العامة والأجهزة النوعية، تختص بالتخطيط التفصيلي وتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات إلى جماهير المتفاعلين.

3.3.3. وحدات الحكم المحلي، وتختص بمباشرة التخطيط التفصيلي لمختلف الخدمات وأعمال المرافق ومشروعات التنمية المحلية، وتوفير متطلبات التنفيذ وتقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي.

3.4. مراجعة الهيكل العام لوحدات الجهاز الإداري للدولة المختصة بالتنفيذ في مجالات الوظائف النوعية وقطاعات النشاط المجتمعي المختلفة [مستوى الهيئات والأجهزة التنفيذية وما في حكمها].

3.5. تطوير السياسات وقواعد الاحتكام الأساسية المنظمة لعمل وحدات الجهاز الإداري للدولة في مجالات إدارة الموارد البشرية والإدارة المالية.

3.6. مراجعة الهيكل الوظيفي من حيث التشكيل والأعداد والمواصفات ومستوى القدرات والكفاءة المتاحة.

3.7. تطوير نظم التخطيط وإعداد البرامج والموازنات، وآليات الربط والتنسيق والمتابعة والتقويم والتحديث والتطوير،

3.8. مراجعة الإطار التشريعي المنظم لعمل الجهاز الإداري للدولة على المستويين المركزي والمحلي [قوانين العاملين المدنيين في الدولة، قانون الإدارة [الحكم] المحلي، قانون التأمينات الاجتماعية والمعاشات، قانون اختيار القيادات الإدارية، قانون الرقابة الإدارية والنيابة الإدارية... وغيرها من القوانين والأنظمة الجوهرية في ضبطها لحركة الجهاز الإداري للدولة،

3.9. تطوير نظم العمل والإجراءات اللازمة لإنجاز الأعمال [الروتين]، وتطوير التقنيات المستخدمة في إنجاز أعمال وحدات الجهاز الإداري للدولة.

4. إعادة صياغة فلسفة وتوجهات الجهاز الإداري للدولة

4.1. تغيير أسلوب التعامل مع المواطنين وأصحاب المصلحة من منطق «السلطة» Authority إلى منطق «الخدمة» Service.

4.2. تغيير نمط الإدارة الحكومية من «المركزية» المطلقة إلى مفهوم «اللامركزية المناسبة» Appropriate Decentralization والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة.

4.3. التحول عن منطق «التنميط الجامد» Standardization في وحدات الجهاز الإداري إلى منطق «التنوع الإيجابي» Positive Diversity والذي يتيح لكل وحدة رئيسية من وحداته تشكيل أوضاعها التنظيمية وأساليبها في الأداء وتحقيق

الأهداف بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي تقوم به والمناخ الذي تعمل في إطاره وخصائص العملاء الذين تقوم على خدمتهم،

4.4. التحول عن منطق التركيز على «الإجراءات» Procedures أو «الروتين» إلى منطق التركيز على «النتائج» Results، واتخاذ الأهداف أساساً في تقويم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمتطلبات الورقية،

4.5. النحول عن منطق التركيز على إنفاق الاعتمادات المخصصة في الموازنة العامة، إلى منطق العمل بفكر وتوجه الإدارة الاقتصادية في القطاع الخاص، أي أن يعمل على تنمية الموارد وتحقيق التكلفة الاقتصادية لما تقوم به وحداته من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وأن يحقق فائضاً Surplus بالمعنى الحقيقي كونه تحقيق «قيمة مضافة» أو «منفعة مجتمعية» Social Value وليس بالضرورة الفائض النقدي.

5. إجراء الدراسات التمهيديّة لتحديد مدى الاستعداد للحكومة الإلكترونية
Readiness for Smart E-Government

تعتمد عملية إعداد إستراتيجية شاملة للحكومة الإلكترونية منطق البحث العلمي الرصين القائم على دراسة الواقع الإداري والاقتصادي والاجتماعي والثقافي والتقني في البلاد، ومن ثم التحقق من وجود إجابات صحيحة ودقيقة عن التساؤلات التالية التي تكشف عن مدى الاستعداد للدخول في تجربة الحكومة الإلكترونية:

1.1. لماذا نحتاج إلى الحكومة الإلكترونية ؟ ما هي النتائج المستهدفة؟ وما هي حدود ومستويات التكلفة الاقتصادية والاجتماعية التي يمكن للمجتمع تحملها مقارنة بالفوائد والمزايا المتوقعة من المشروع؟

- 1.2 . هل هناك رغبة حقيقية من جانب الدولة لتطبيق الحكومة الإلكترونية لتحقيق تحول حقيقي وجذري في دور ومسؤوليات وأساليب أداء الحكومة بكل تداعياتها السياسية ومتطلباتها الديمقراطية؟ أم أن التوجه فقط هو نوع من ميكنة الأعمال واستعمال مظهري لتقنيات الاتصالات والمعلومات المتاحة؟
- 1.3 . هل هناك رؤية واضحة وأولويات محددة لما ستقوم به الحكومة الإلكترونية؟
- 1.4 . أي نماذج الحكومة الإلكترونية الأكثر احتمالاً للنجاح في الحالة المصرية؟ وما هي الاعتبارات السياسية والتنظيمية والاقتصادية الواجب دراستها والتعامل معها من أجل توفير فرص أكبر لنجاح التطبيق؟
- 1.5 . هل يتوفر دعم سياسي على أعلى مستوى في الدولة لمشروع الحكومة الإلكترونية؟ وهل ينبنى هذا الدعم على رؤية واضحة لتداعيات الحكومة الإلكترونية وتكلفتها الاجتماعية المتمثلة في ضرورة إعادة هيكلة جهاز الدولة وتخفيض حجم الهيكل البشري للعاملين به؟
- 1.6 . هل هناك معايير واضحة تساعد في اختيار التطبيقات التي سيشملها برنامج الحكومة الإلكترونية؟
- 1.7 . هل تتوفر الخبرة اللازمة لتخطيط وتصميم وإدارة مشروع الحكومة الإلكترونية كعنصر مهم في إستراتيجية شاملة لإعادة هيكلة الجهاز الحكومي وإعادة صياغة آليات التعامل بين وحدات الحكومة فيما بينها، وبين الحكومة والمتعاملين معها؟

1.8. هل تمت دراسة احتمالات ومصادر مقاومة مشروع الحكومة الإلكترونية؟ وهل تم التفكير في آليات التعامل مع تلك المقاومة؟

1.9. هل تمت دراسة مدى القبول المجتمعي لفكرة الحكومة الإلكترونية؟ وهل تم تصور وسائل وآليات طرح الفكرة والدعوة لها وترويجها بين فئات المجتمع المستهدفة؟

إن الإجابة العلمية الدقيقة عن تلك التساؤلات هي بمثابة إعداد دراسة للجدوى الاجتماعية والإدارية والاقتصادية والتقنية لمشروع الحكومة الإلكترونية لا بد من إنجازها حتى يأتي التطبيق مجدياً.

6. إعداد الإستراتيجية الشاملة للحكومة الإلكترونية: تتضمن الإستراتيجية الشاملة للحكومة الإلكترونية العناصر المحورية التالية:

1.1. الرؤية Vision والرسالة Mission

1.2. الأهداف الإستراتيجية Strategic Objectives

1.3. أسس تشكيل القيادة العليا لتخطيط وتنفيذ وتوجيه وتطوير فعاليات الحكومة الإلكترونية، وتوضيح صلاحياتها ومسئولياتها والنتائج المكلفة بتحقيقها.

1.4. مجالات ومستويات ومراحل التطبيق.

1.5. تصميم آليات الاتصال والتعامل بين المستفيدين ومواقع الحكومة الإلكترونية.

1.6. التشريع المنظم لأعمال الحكومة الإلكترونية.

1.7. البنية التقنية والبرمجية لتشغيل الحكومة الإلكترونية.

1.8. تصميم هيكل الموارد البشرية لتشغيل أنشطة الحكومة الإلكترونية.

1.9. إعداد آليات التقويم والتطوير المستمر في نظم وفعاليات الحكومة الإلكترونية.

وتهتم الإستراتيجية عادة بأمور تتعلق بتمكين المجتمع من الاستفادة من خدمات الحكومة الإلكترونية سواء المواطنين وقطاعات الأعمال المستفيدة من الخدمات الحكومية أو قطاعات الجهاز الحكومي ذاته التي سيشملها نظام الحكومة الإلكترونية:

1. برامج ترويج الحكومة الإلكترونية ونشر الوعي الإلكتروني بين فئات المجتمع المستهدفة والمتعاملين الحكوميين،
 2. برامج نشر استخدام الحاسبات الآلية ووسائل الاتصال بالحكومة الإلكترونية بين فئات المجتمع المستهدفة والمتعاملين الحكوميين.
 3. إعداد الخطة الإستراتيجية للتحويل نحو الحكومة الإلكترونية:
- تحديد الوحدات الحكومية المرشحة للتحويل إلى نظام الحكومة الإلكترونية.
 - إعادة هيكلة الوحدات وتصميم التنظيم الإداري بما يتناسب مع وضعها الجديد كعناصر في نظام الحكومة الإلكترونية.
 - إعادة هندسة العمليات التي سيصير تحويلها إلى نظام الحكومة الإلكترونية، وتطوير النظم واللوائح بما يتفق ومعطيات ومتطلبات نظام الحكومة الإلكترونية.
 - تشكيل البنية الاتصالية والمعلوماتية للوحدات بما يتفق ومعطيات ومتطلبات نظام الحكومة الإلكترونية.
 - تهيئة القيادات الإدارية والتقنية وهيكل الموارد البشرية وفق ومعطيات ومتطلبات نظام الحكومة الإلكترونية.
 - إعداد البرنامج الزمني للتطبيق.

- تهيئة المتعاملين مع الوحدة من المواطنين وقطاعات الأعمال والوحدات الحكومية الأخرى التي سيشملها التعامل الإلكتروني في كل مرحلة من مراحل التطبيق.

4. توفير الموارد المادية والتقنية البشرية
5. بناء وتنمية وتطوير البنية الاتصالية والمعلوماتية والشبكات المحلية والوطنية
6. تأكيد الالتزام الحكومي
7. تأكيد المشاركة المجتمعية

الدروس المستفادة من تجارب الدول التي سبقتنا

يلخص وزير الدولة السابق في شيلي خلاصة الدروس المستفادة من تجربة إقامة الحكومة الإلكترونية هناك فيما يلي:

1. أن التغيير والتحول من نمط الحكومة التقليدية إلى الحكومة الإلكترونية ممكن حتى في المدى القصير،
2. أن الجانب الأكبر من النجاح والمزايا التي حققتها فكرة الحكومة الإلكترونية تعود إلى كونها عنصر في إستراتيجية عامة للتحديث،
3. يجب أن تقدم الحكومة الإلكترونية باعتبارها محور حيوي في برنامج سياسي اجتماعي وليس مجرد تجربة تقنية،
4. أن البحث والمفاضلة بين مصادر التقنية وموردي التجهيزات اللازمة للإدارة الإلكترونية يحقق وفورات واختصار للجهود «Shopping allows for savings and short-cuts».
5. هناك أربعة مفاتيح للنجاح في مشروع الحكومة الإلكترونية:
 - 5.1. رؤية واضحة وخطة واقعية.
 - 5.2. قيادة إدارية وسياسية قوية.

5.3. ترويج قوي، ووقع كبير، مع إظهار نتائج سريعة.

5.4. شراكة بين القطاعين الحكومي والخاص.

كذلك توضح دراسة عن تقديم خدمات الحكومة الإلكترونية في الهند الأمور التالية الواجب أخذها في الاعتبار بكل جدية:

1. كيف يمكن اختيار نقطة البداية في مشروع الحكومة الإلكترونية في جهاز حكومي قديم ومتضخم تتم عملياته بأساليب تقليدية بالية؟

In an imperfect/antiquated service delivery system, where do you start?

2. كيف يمكن بناء ودعم بنية اتصالية ومعلوماتية في الجهاز الحكومي بينما يفتقد كثير من العاملين فيه المعرفة والخبرة والدراية بتلك التقنيات، كما أنهم في كثير من الأحيان موضع شك من جانب المتعاملين معهم؟

How do you build support for IT in Govt. when employees are mistrustful?

3. هل يمكن البدء بتقديم الخدمات الإلكترونية للمواطنين بينما تتم أغلب العمليات في الأجهزة الحكومية بدون استخدام الحاسبات الآلية؟

Can you start with the front-end when there is little back-end computerization?

توضح تجربة محافظة باهيا BAHIA في البرازيل نموذجًا للابتكار في نظم تقديم الخدمات الحكومية للمواطنين بما يتناسب وقدراتهم الاقتصادية ومستوياتهم الاجتماعية والثقافية. ويقوم مشروع «مراكز مساعدة المواطن للحصول على الخدمات في باهيا» Bahia's Citizen Assistance Service Centers [SAC] على الأسس التالية:

1. تجميع ممثلي جهات حكومية مختلفة من الحكومة المركزية والمحليات والهيئات والأجهزة الحكومية لتقديم خدماتها للمواطنين في موقع واحد [مركز المساعدة].

2. إنشاء مراكز المساعدة في مواقع مميزة يسهل على المواطنين الوصول إليها، وفي ذات الوقت تم إنشاء بعض المراكز المتنقلة التي تطوف المناطق البعيدة التي لا يكون إنشاء مركز ثابت بها مجديًا.

3. إدارة مركزية لموقع تقديم الخدمات.

4. معايير دقيقة ومتشعبة لجودة الخدمات.

5. تعدد وسائل الحصول على الخدمة باستخدام الإنترنت، الهاتف، أو البريد.

6. تقديم الخدمات على مدى ساعات متصلة.

7. توزيع تكلفة مركز المساعدة بين الجهات الحكومية المشاركة.

يجري العمل في تلك المراكز على أساس أن يطلب المواطن موعدًا سواء بالهاتف، أو البريد الإلكتروني أو بالدخول على موقع المركز على شبكة الإنترنت، ويحصل على رقم يحدد له الموعد الذي سيتم فيه الالتقاء بفرد من المركز لمساعدته في الحصول على الخدمة المطلوبة.

تطبق كندا مراكز خدمة الأعمال Canada Business Service Centers في إطار برنامجها للحكومة الإلكترونية [GOL] Government On-line يقوم على الأسس التالية:

1. أن تصبح الحكومة الكندية في عام 2004 أكثر حكومة متصلة بمواطنيها على مستوى العامل the most connected government to its citizens، وأن يكون الكنديون قادرين على الحصول على المعلومات والخدمات الحكومية on-line في أي وقت وأي مكان يشاءون.

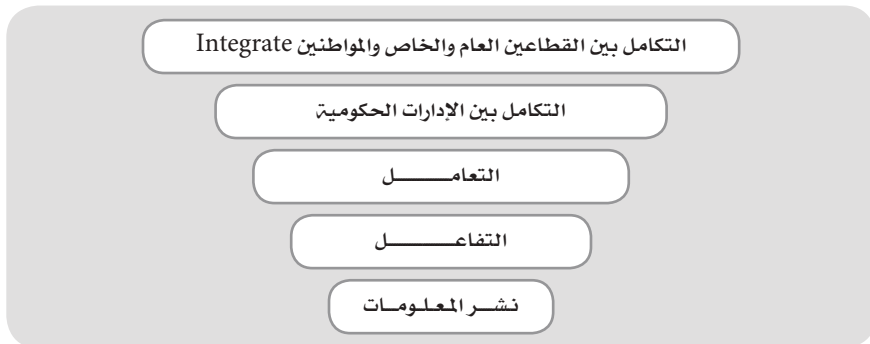
2. تقوم إستراتيجية [GOL] Government On-line على أساس طبقات متداخلة من الأنشطة، تتضمن الطبقة الأولى إتاحة معلومات Publish عن

البرامج والخدمات الحكومية الفدرالية تشترك وزارات متعددة في توفيرها من خلال وصلات لها على بوابة الحكومة الإلكترونية. وتتضمن الطبقة الثانية إتاحة التفاعل والتعامل Interact/Transact وذلك للمواطنين ومنظمات الأعمال من خلال إمكانيات للاتصالات في اتجاهين بتقديم أسئلة والحصول على إجاباتها وتقديم طلبات وسداد واستلام مبالغ مالية. وتقوم الوزارات المعنية بتنظيم خدماتها وتنسيقها بما يتناسب ومتطلبات التعامل الفوري عبر مواقع الإنترنت. أما الطبقة الثالثة فتتضمن أيضًا فرص التعامل والتفاعل مع وعلى مستويات حكومية أخرى من أهم التطبيقات فيها المشتريات الحكومية الإلكترونية e-procurement.

3. تتوفر مراكز خدمة الأعمال الكندية في ثلاث نماذج: عبر شبكة الإنترنت Web site، من خلال مراكز الاتصال Call centers، ومن خلال مراكز يزورها طالب الخدمة شخصيًا Access centers

توضح تجارب كثيرة منها تجربة ولاية Andhra Pradesh الهندية أهمية الترابط والشرابة بين القطاعين العام والخاص [PPP] Public Private Partnership في مشروعات الحكومة الإلكترونية.

وتشير خطة الحكومة الإلكترونية في سنغافورة والتي تستهدف العام 2006 إلى التكامل بين القطاع العام والقطاع الخاص والمواطنين 3P Integration باعتبارها قمة التطور في النظام والذي يتخذ الشكل التالي:



خلاصة

1. إن التحول إلى الحكومة الإلكترونية وعلى خلاف ما يعتقد الكثيرون ليس قضيه تقنيه وحسب أساسها الحاسبات الآلية وشبكته الانترنت وشبكات الاتصالات وغيرها من الجوانب الفنية على أهميتها ولكنها وفي الدرجة الأولى قضيه إدارية في الأساس تعتمد على فكر إداري متطور وقيادات إدارية واعية تستهدف التطوير وتسانده وتدعمه بكل قوه حتى تحقق مسئوليتها الرئيسية وهي خدمه المستفيدين وتحقيق رغباتهم مع الالتزام بأعلى مستويات الجودة والإتقان في العمل.

2. إن التحول إلى الحكومة الإلكترونية عمليه شاقه تعتمد أساليب علميه وتقنيات تتطلب خبرات وتخصصات رائده - وهي متوفرة بحمد الله في مصر -، كما تستغرق وقتاً في الإعداد والتخطيط ينبغي أن تتيحه القيادات الإدارية العليا بصبر وتوفر للقائمين عليها الإمكانيات المادية والمالية اللازمة وفق المقومات الموضوعية المقررة في تلك المشروعات.

3. تنطلق عمليه التحول إلى الحكومة الإلكترونية من الرغبة في بناء أداة إدارية مرنة ورشيقة تقدم خدماتها للراغبين فيها في الوقت والمكان ووفق المواصفات التي يرغبها هؤلاء المستفيدين أو من هنا يتوجب على الإدارة تجنب محاولات ترقيع النظم الحالية وفرض أساليب التعامل التقليدية على الناس من خلال استخدام شكل جديد لتقديم الخدمة مع استمرار الأوضاع الحالية من التعقيدات الإدارية والإجراءات المتكررة وغير المبررة والمستندات والأوراق المطلوب تقديمها بلا فائدة.

4. إن تطبيق نظام الحكومة الإلكترونية بما يتضمنه من استخدام كثيف لتقنيات الاتصالات والمعلومات يتيح فرص تطبيق نظم الإدارة الحديثه المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين أجزاء وفعاليات المنظمة الواحدة بما يمنع التناقض بينها ويحقق استكمال متطلبات الأداء عالي الجودة والكفاءة.

ومن ثم ينبغي استثمار الحكومة الإلكترونية لتطوير الجهاز الحكومي في مصر بإعادة هيكلته جذرياً والدخول في عصر الإدارة المبنية على المعرفة والتقنية والتخلص من مفاهيم وأساليب الإدارة الحكومية التقليدية.

5. إن الحكومة الإلكترونية لا تعني فقط بتطوير أنماط التعامل بين الجهة الإدارية المختصة وبين جماهير المتعاملين معها ولكنها تتضمن أيضاً وبنفس الدرجة من الأهمية تطوير أنماط التعامل والعلاقات البينية بين أجزاء المنظمة ذاتها وأقسامها الداخلية من ناحية وفيما بينها وبين المنظمات والجهات الإدارية ذات العلاقة من ناحية أخرى. وعلى سبيل المثال إذا كان إنهاء عمله منح ترخيص لإقامة مبني يتطلب من المواطن مقدم الطلب أن يحصل على موافقات من عدة جهات حكومية مثل مديره الإسكان مرفق الكهرباء مرفق المياه الدفاع المدني الآثار وغيرها من أجهزه متعددة فإن مقتضي التحول إلى الحكومة الإلكترونية يعني في المقام الأول أن تنسق هذه الجهات الحكومية علاقاتها فيما بينها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة فقط تتولي هي الكترونياً إنهاء جميع المعاملات مع الجهات الأخرى المختصة وبذلك تتحقق الغاية الأساسية من استخدام التقنيات الحديثة لتوفير الوقت والجهد والمال ومنع تكرار الأنشطة في جهات الحكومة المتعددة. وفي غياب هذا التحول الجماعي والتنسيق التام والتعامل الإلكتروني بين وحدات الحكومة ذاتها يصبح الحديث عن الحكومة الإلكترونية غير ذي معنى ويهدر الجهود المبذولة في هذا المجال.

6. إن التعامل مع أجهزه الحكومة الكترونياً عبر شبكه الانترنت يفرض توفر آلية للدفع الإلكتروني أيضاً لاستخدامها في سداد الرسوم المفروضة للحصول على الخدمات المختلفة وهذا يقتضي النظر في احد بديلين أو كليهما:

6.1. تيسير وتعميم إصدار بطاقات الدفع الإلكترونية عن طريق البنوك وهيئة البريد والمؤسسات المالية والشركات التجارية وغيرها وقبولها في سداد رسوم الخدمات وشراء المنتجات عبر شبكة الانترنت.

6.2. إصدار وسيلة دفع جديدة تسمى الجنيه الإلكتروني يحصل عليه الراغبون في التعامل مع أجهزة الحكومة الإلكترونية ويستخدمونه في سداد رسوم تلك الخدمات، وهذا ما ذهبت إليه حكومة دبي الإلكترونية، حيث أطلقت الدرهم الإلكتروني لاستخدامه في سداد الرسوم للخدمات الحكومية المقدمة عن طريق الانترنت. ولعلنا نتأمل قدر الوفر والتيسير الذي يحققه استخدام وسيلة دفع الكترونية تغني الدولة عن كثير من العناء في طباعه طوابع التمتع المختلفة والرقابة عليها وتنظيم استخدامها بكل ما يعنيه ذلك من تكلفه، وعلى الجانب الآخر نتخيل مدي سعادة المواطن الذي سيعفي من عناء البحث عن تلك الطوابع حينما يتردد على الأجهزة الحكومية، فضلا عن اضطرابه في أغلب الأحيان لشرائها من أفراد يحتكرون بيعها في مواقع العمل الرسمية بأسعار تزيد على قيمتها الرسمية.

7. يمثل التحول إلى التعامل الكترونيا عاملا مهما في تحسين مستوى الخدمة للمواطنين وترشيد استخدام الموارد وضبط الأداء وفق المواصفات الفنية والقانونية والنظم الإدارية المعتمدة بعد الدراسة والتمحيص، الأمر الذي يؤكد ضرورة استثمار فرصة التحول لإجراء مراجعات شاملة لنظم وإجراءات العمل في الوحدات المرشحة للتحول وإعادة هندستها بما يحقق أغراض وشروط الحكومة الإلكترونية.

8. ومن مقتضي التحول إلى الحكومة الإلكترونية بالضرورة تبسيط الهياكل التنظيمية وتقليل أعداد الوظائف والاستعانة بأعداد اقل من العاملين الأكثر تأهيلا والأعلى تدريباً مما يعني وبوضوح أن يفقد كثير من صغار

العاملين وشاغلي وظائف الإدارة الوسطي وظائفهم التي يتحتم الاستغناء عنها وفق منطق التعامل الإلكتروني الذي يقوم في الأساس على تفادي الوسطاء وتقصير الإجراءات بالدخول على موقع تقديم الخدمة على شبكه الانترنت. وتبرز هذه الحقيقة أهمية إعداد خطه استراتيجيه لتفريغ الأجهزة الحكومية التي يتم تحويلها إلى المعاملات الإلكترونية من الموظفين الزائدين على الحاجة وإعادة تأهيلهم لأداء أعمال أخرى مطلوبة في قطاعات الإنتاج والخدمات وخاصة في مشروعات التنمية الزراعية ومشروعات الصناعات الصغيرة والحرفية وغيرها من مجالات منتجات ونافعة تسهم في حل مشكلات الاقتصاد الوطني من تلك التي يمولها الصندوق الاجتماعي للتنمية وغيره من جهات الإقراض لإغراض التنمية.

9. وثمة ملاحظه مهمة أن التعامل مع شبكه الانترنت للحصول على الخدمات الحكومية وشراء المنتجات التي تطرحها شركات الأعمال بأسلوب التجارة الإلكترونية يقتضي من المواطن معرفه طرق التعامل وامتلاك حاسب آلي، ومن ثم يفترض فيه معرفه القراءة والكتابة، ومن هنا يمثل المواطنون الذين يعانون من الأمية أو عدم امتلاك حاسبات شخصيه مشكله ينبغي التصدي لها تحقيقا لديمقراطيه وعدالة تقديم الخدمات للمواطنين بغض النظر عن اختلاف قدراتهم. ويمكن حل هذه المشكله عن طريق تيسير إنتاج وبيع حاسبات آلية بأسعار معقولة، مع اتصافها بالمواصفات المناسبة لتجعلها مفيدة لمن يمتلكونها ليس فقط لأغراض التعامل مع الحكومة الإلكترونية ولكن في جميع الاستخدامات الأخرى .

من جانب آخر، فإن حل مشكله المواطنين الأميين أو غير القادرين على شراء حاسبات آلية يمكن أن تتم بإنشاء مواقع في مكاتب البريد مثلاً أو في مجالس القرى والمدن توجد بها حاسبات آلية يقوم على تشغيلها الطلاب والخريجون الباحثون عن أعمال وذلك نيابة عن المواطنين غير القادرين على التعامل المباشر مع تلك الأجهزة.

10. أهمية تطوير التشريعات واللوائح المنظمة للعمل في الأجهزة الحكومية بغرض تبسيطها وتوفيقها مع مقتضيات التعامل الإلكتروني من خلال شبكه الانترنت. ويتطلب هذا التطوير ثوره تشريعيه تستبعد من القوانين واللوائح الحالية جميع أشكال التعقيد وتكرار طلب المستندات، وتتابع واستطالة الإجراءات دون إضافة ملموسة في تحقيق النتائج المستهدفة. وسوف يتطلب تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية قبول مفاهيم جديدة لا تستوعبها التشريعات الحالية مثل التوقيع الإلكتروني⁽¹⁾ على المستندات وأهمية الاعتراف به مع استخدام التقنيات التي تضمن حماية المعاملات الإلكترونية من التزوير أو التلاعب.

11. ومن أجل دعم حركه التحول إلى الحكومة الإلكترونية ينبغي وضع استراتيجيه شامله على مستوي الجهاز الإداري للدولة لتحقيق هذه الغاية وتجنب أن تنفرد كل وزاره وهيئه حكوميه بإعداد مشروعاتها الخاص للتحول حيث يؤدي هذا المدخل الانعزالي إلى تفتيت الجهود وتبديد الموارد وتكرار الدراسات فيما ليس له طائل أناهيك عن احتمالات اختلاف النظم وافتقاد التجانس والتكامل بينها.

12. وتحقيقاً لهذه الغاية نقترح نقل الإشراف على مشروع الحكومة الإلكترونية إلى رئاسة مجلس الوزراء وتشكيل لجنة وزارية للإشراف على المشروع وتسييره بتنسيق موارد وإمكانيات وخبرات الأجهزة ذات العلاقة وفي مقدمتها وزاره الاتصالات والمعلومات ومركز المعلومات ودعم اتخاذ القرارات بمجلس الوزراء، على أن تتولى وزاره الدولة للتنمية الإدارية أعمال الأمانة الفنية والعلمية لتلك اللجنة ويكون وزير الدولة للتنمية الإدارية مقررأ لها.

(1) صدر القرار بقانون رقم 15 لسنة 2004 بتنظيم التوقيع الإلكتروني وإنشاء هيئة تنمية صناعة تكنولوجيا المعلومات .

13. إن تفعيل نظام الحكومة الإلكترونية يقتضي تخطيط برنامج وطني لتشجيع وحفز تحول منظمات الأعمال في القطاعين العام والخاص ومقدمي الخدمات ومؤسسات المجتمع المدني إلى منظمات إلكترونية حتى يصير تنمية الطلب على خدمات الحكومة الإلكترونية الموجهة إلى تلك الفئات في المجتمع، ومن ثم يكون من المفيد تكوين مجموعات عمل رئيسته من الخبراء والمستشارين في اتحاد الصناعات المصرية واتحاد الغرف التجارية وجمعيات رجال الأعمال واتحاد الجمعيات الأهلية وغيرها من المنظمات - وذلك برعاية وتوجيه وزارة الدولة للتنمية الإدارية - للاتفاق على إستراتيجية عامة تحقق هذا التحول وتدير وسائل تقديم الدعم التقني والمساندة العلمية للجهات التي تبدأ عمليات التحول.

14. أهمية أن تبدأ مؤسسات التعليم الجامعي وما قبل الجامعي في تطوير مناهج وتقنيات التعليم لتكوين الطلاب تكويناً يتفق ومعطيات العصر الإلكتروني الذي نعيشه وإعداد الخريجين القادرين على التعامل مع تقنيات الاتصالات والمعلومات ومن ثم التوافق مع متطلبات سوق العمل وتوفير الخبرات اللازمة للحكومة ومؤسسات الأعمال ومنظمات المجتمع جميعها في سعيها للأخذ بتقنيات الاتصالات والمعلومات والتحول إلى منظمات تعيش العصر الإلكتروني.

15. إن الإسراع بتحويل الجهاز الإداري للدولة ومنظمات الأعمال إلى منظمات الكترونية يصبح ضرورة وطنيه إذا أردنا نجاح توجهاتنا نحو تنمية الصادرات من السلع والخدمات والاندماج في السوق العالمية والتفاعل الايجابي والنشيط مع الفرص التي تتيحها اتفاقيه الشراكة مع الاتحاد الأوروبي وكذا لتجنب التهديدات والمواجهة النشيطة للمنافسة الشرسة التي تأتي من الشركات الأجنبية التي انفتحت أمامها السوق المصرية نتيجة اتفاقيه تحرير التجارة الدولية والدور النشط لمنظمه التجارة العالمية في هذا المجال. من جانب آخر لا نريد لمصر أن تتخلف عن استثمار المتاح لها من عقول

أبنائها وقدراتهم المبدعة في تشكيل جهاز حكومي عصري ومؤسسات أعمال عالية الكفاءة والفعالية بما يتيح تحقيق مستويات أفضل من الخدمة والإنتاجية لصالح المواطن والمجتمع.

16. إن التزامات مصر في مشروعات إقليمية مهمة مثل «المبادرة لشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا» NEPAD و«مبادرة الإدارة الرشيدة لخدمة التنمية في البلاد العربية»، فضلاً عن مسؤولياتها القومية كدولة رائدة في العالم العربي وأفريقيا، تجعل سرعة التطوير والتفعيل لبرنامج الحكومة الإلكترونية بكل تداعياته الإدارية والسياسية والاقتصادية مطلباً وطنياً مهماً لا ينبغي التردد في العمل على تحقيقه.

الفصل الثالث عشر

الفكر الإداري في الألفية الثالثة

مقدمة

مع بدايات الألفية الجديدة ظن الكثيرون في العالم أنها ستكون تكريسًا لمزيد من العولمة وعنقوانها، ومجالاً أوسع وأرحب لطفرات علمية وتقنية تبدل حال البلاد والعباد وتنتقل بهم إلى مستويات يقترب تصورها من أفلام الخيال العلمي. ومع تصاعد المعارضة لتوجهات العولمة في السنوات الأخيرة من الألفية الثانية وبدايات الألفية الثالثة، ومع استمرار التقلبات الاقتصادية والانفجارات العسكرية والسياسية في كثير من دول العالم، يثور السؤال المهم عن حال الإدارة في تلك الألفية الجديدة وهل سيطرأ عليها تغييرات أو طفرات، أم سيسود الفكر الإداري حالة من الاستقرار والثبات النسبي خاصة بعد كل الطفرات والشطحات التي أفرزتها سنوات العقد الأخير من الألفية الثانية؟

ولا شك أن ممارسي الإدارة معنيون تمامًا بهذا التساؤل الذي يطرح أنواعاً من القلق يبدىها الكثيرون الذين استثمروا أموالاً طائلة وجهوداً غير عادية في تطبيق تقنيات الإدارة التي استجذبت في السنوات القليلة الماضية ولما تبدأ بعد في تحقيق عوائد تتناسب مع تلك الاستثمارات، فهم يتساءلون هل ستهدر كل تلك الجهود والاستثمارات مع هجمة الفكر الإداري الجديد؟

كما نتصور أن ذات التساؤل يطرحه أيضاً المديرون العرب ومن في حكمهم من المسؤولين عن منظمات الأعمال والمنظمات العامة في الدول النامية والساعية

إلى تحسين مراكزها التنافسية في مواجهة الشركات عبر الوطنية العملاقة وهم لم يستكملوا بعد أو لم يبدؤوا في تطبيق إدارة القرن الماضي؟

كذلك يهتم بذات السؤال أو من المفترض أن يكونوا كذلك أعضاء هيئات التدريس والمشتغلين بالتدريب الإداري وتقديم الاستشارات لمنظمات الأعمال والمنظمات العامة، حيث أن حصيلة التقنيات والمعارف التي يستخدمونها في تقديم خدماتهم سواء التعليمية أو التدريبية والاستشارية ستكون مهددة بالتقادم حال نشأة أفكار وتقنيات إدارية جديدة مع بدايات الألفية الثالثة، بينما هناك الكثيرون منهم خاصة في عالمنا العربي لم يشرعوا بعد في استيعاب واستخدام مفاهيم وتقنيات إدارة القرن الماضي !

مداخل تكوين الفكر الإداري للألفية الثالثة

أوضحت دراستنا أن محاولات تطوير فكر إداري جديد للألفية الثالثة تتم من خلال المداخل الخمسة التالية:

المدخل الأول، يقوم على دراسة وتحليل تجارب ما يمكن الاتفاق عليه بأنها الشركات [المنظمات] الناجحة مع تحديد معايير النجاح، ثم محاولة استخلاص مبادئ أو توجهات عامة يمكن أن يصاغ منها نموذج متكامل للإدارة الجديدة.

المدخل الثاني، يتخذ القادة الإداريين النابهين والناجحين موضوعاً للدراسة والتحليل للاقتراب من أفكارهم والتعرف على أساليبهم القيادية وأدواتهم في اتخاذ القرارات والتأثير على المواقف المختلفة، ومن ثم يمكن تكوين نموذج الإدارة الجديد من تنسيق وترتيب خلاصة ما انتهت إليه مثل تلك الدراسات.

المدخل الثالث، يحاول الوصول إلى تجريد نموذج الإدارة الجديد من خلال دراسة تجارب الدول واستخلاص أسباب النجاح أو الفشل ومصادر القدرات التنافسية للدول.

المدخل الرابع، يبني نموذج الإدارة الجديد بالتركيز على تقنيات إدارية تكون هي المحرك لتطور المنظمات ورفع مستويات الأداء بها، وتدور حولها بالتالي ممارسات المديرين.

المدخل الخامس، يركز على دراسة القرارات الإدارية الكبرى التي كان لها تأثيرها على مصائر المنظمات، ويمكن اعتبارها الأسس التي حققت النجاح أو منعت الفشل والانحيار، ومن ثم يكون تحليل تلك القرارات ومدلولاتها هو الطريق لبناء النموذج الجديد للإدارة.

المدخل الأول: البناء من أجل البقاء

يرى أصحاب هذا المدخل أن التعرف على منطق الإدارة وفلسفتها، ومن ثم بناء نموذج فكري يعتمد للتطبيق إنما ينهض على دراسة النتائج والإنجازات التي تحققت على أرض الواقع أو بالممارسات التي تقوم بها الشركات والمنظمات الناجحة. وفي هذا الإطار نرصد محاولتين مهمتين كان غرض القائمين بالدراسة الأولى منهما⁽¹⁾ والتي صدرت في كتاب باسم «بنيت لتبقى» Built to Last، هو تحليل ما تحقّق في مجموعة شركات كبرى ناجحة ومستمرة في النجاح، ومقارنته بما حدث لمجموعة أخرى مماثلة من الشركات لم تحقّق نفس المستوى من النجاح بل صادفها ألوان من الفشل وذلك عبر سنوات طويلة، ثم استخلاص الدروس حول أسباب النجاح وبالتالي الفشل وقد انتهت تلك الدراسة إلى مجموعة من الأفكار المهمة والتي يفترض أنها قابلة للتكرار والتطبيق في شركات أخرى بحيث يمكن اعتبارها نموذجاً فكرياً جديداً لإدارة الألفية الثالثة. وقد لخصت الدراسة أهم نتائجها في أن سر النجاح والاستمرار للشركات والمنظمات يكمن في الأمور الثلاثة التالية:

(1) James C. Collins & Jerry I. Porras, Op.Cit.

1. أن تعمل الإدارة منذ البداية على تكوين وبناء الشركات الكبرى بغرض استمرارها، وليس مجرد إقامة شركات تحقق نجاحاً سريعاً ثم تختفي بعد فترة وجيزة.

2. أن العامل الرئيس في تحقيق الاستمرار والبقاء للشركات هو طبيعة البشر العاملين فيها ومدى ما يتمتعون به من دوافع للعمل والتطوير والإبداع. إن العنصر البشري هو أساس ابتكار الأفكار والمنتجات والخدمات ونظم العمل وغيرها من عناصر المنظمة، وتطبيقها بكفاءة تسمح للمنظمة بالبقاء والنماء.

3. أن تضع الإدارة موضع التطبيق مجموعة العناصر والتوجهات التي تميز الشركات الخلاقة ذات الرؤية Visionary Companies والتي كشفت الدراسة أنها تميز مجموعة الشركات الناجحة بينما افتقدتها الشركات الأخرى التي كانت موضع المقارنة.

وقد بينت دراسة «بنيت لتبقى» أن إقامة الشركات الكبرى ذات الرؤية والقدرة على البقاء أمر ميسور ولا يتطلب بالضرورة أن تنشأ لتحقيق أفكار كبرى، بل هي شركات تقوم لمباشرة أعمال عادية [خذ مثلاً شركة Wal-Mart فهي مجرد شركة توزيع بالتجزئة مثل عشرات غيرها، ولكنها اختلفت وتميزت وتحقق لها نجاح غير عادي بفضل فلسفة الإدارة ورؤيتها المتكاملة]. وبالتالي فإن إنشاء الشركات الكبرى ذات الرؤية لا يفترض ضرورة وجود القائد الإداري الملهم، بل يقوم على إدارتها مديرون عاديون ولكن يتميزون بالرغبة في بناء منظمة تبقى، لذا فهم يشاركون العاملين معهم في الرأي، ويلتمسون الأفكار والنصائح من مصادر متعددة، ولا يميلون إلى تركيز السلطات بل يلجئون إلى أنماط اللامركزية وتنمية العمل الجماعي وبث روح الفريق بين العاملين، كما يرتبطون بالسوق ويقترّبون من العملاء ويشجعون التطوير والابتكار في النظم والأساليب، مع تمسكهم بالأهداف والغايات الأساسية للمنظمة. كذلك تبين دراسة «بنيت لتبقى» أن

الشركات الكبرى ذات الرؤية والتي حققت الاستمرار والبقاء لم تكن تسعى فقط إلى تحقيق أقصى الأرباح، بل كانت دائماً تعمل على تحقيق مجموعة متناغمة من الأهداف من بينها الربح، ولكنها أيضاً كانت تستهدف تحقيق غايات إنسانية ومجتمعية لخدمة أصحاب المصلحة المختلفين Stakeholders وليس أصحاب رأس المال فقط..

وتركز الدراسة نموذج الفكر الإداري الجديد في المحاور التالية:

1. أن تكون الإدارة منفتحة وتتقبل الفكر الجديد، ولا تتمسك بمفاهيم ثابتة لا تتحول عنها. إن أساساً مهماً في بناء الشركات الكبرى القادرة على البقاء يكمن في توفر القدرات الذاتية داخلها للحركة والتطور نتيجة انفتاح الإدارة.
2. أن تتيح الإدارة الفرص داخل المنظمة لنشأة الأفكار وتطورها، وأن تتبنى اتجاهًا محايياً لمشاركة أفراد المنظمة في توليد الأفكار ووضعها موضع التطبيق.
3. أن يتوفر للإدارة القدرة على الجمع بين المتناقضات أو ما يمكن التعبير عنه بإدارة المتناقضات Paradoxical Management، وهي الإدارة التي تسعى لتحقيق أهداف وغايات تبدو متناقضة ومتعارضة، ولكنها تبذل الجهد وتبتكر الحلول للمضي قدماً في تحقيق نتائج مهمة ومطلوبة وهي في ذات الوقت متضاربة. ولعل أبرز أمثلة التناقض التي يجب على الإدارة التعامل معها هي ضرورات تلبية رغبات العملاء في الحصول على سلع وخدمات متميزة عالية الجودة وبأثمان منخفضة وشروط ميسرة، في ذات الوقت الذي تَحتم فيه ضغوط المنافسة على الإدارة أن تستثمر أموالاً ضخمة في ابتكار وتطوير منتجات جديدة تستهلك موارد الشركة وتضعف من ربحيتها من وجهة نظر أصحاب رأس المال.

4. من المهم أن يكون للإدارة «عقيدة» واضحة Clear Ideology تكون مرشداً لتوجهاتها ومعياراً لاتخاذ القرارات. وبغض النظر عن محتوى

العقيدة ذاته، فإن وجود العقيدة ووضوحها لكافة المعنيين هو الأهم. فقد بينت الدراسة اختلاف عقائد الشركات المختلفة التي حققت البقاء والاستمرار، ولكن الصفة المشتركة بينهم كانت وضوح عقيدة إدارية. والأهم أن توضع العقيدة موضع التطبيق لا أن تكون مجرد وثيقة مكتوبة دون تفعيل. والمقصود بالعقيدة الإدارية هي مجموعة القيم المحورية التي تؤمن بها الإدارة وتسترشدها في عملها، وكذا الأهداف القيم المحورية التي تسعى إليها Core Ideology = Core Values + Purpose.

5. في نفس الوقت الذي تحافظ فيه الإدارة على العقيدة [القيم المحورية والهدف] محققة بذلك عنصر «البقاء» و«الأصالة»، فإنها تسعى إلى إحداث التطور والتقدم والنماء وذلك من خلال الالتزام بتنفيذ أهداف ومشروعات كبرى تثير التحدي وتتطلب الاستعداد لتحمل المخاطر، وتكوين ثقافة تنظيمية تشجع الأفراد المؤمنين بعقيدة الإدارة على الارتباط بالشركة والعمل فيها، والمحافظة على هؤلاء الأفراد وتوثيق الروابط بينهم كأهم قبيلة واحدة، وتطوير التقنيات وتجربة الأساليب المختلفة لتحقيق الأداء الأمثل، والاحتفاظ فقط بالأساليب الناجحة التي تثبت جدارتها وكفاءتها في تسيير أمور الشركة. كذلك تنجح تلك الشركات بتصعيد وترقية الكفاءات الإدارية والفنية من داخل أفراد الشركة، وتنمية فرص الكشف عن تلك الكفاءات التي تؤمن بعقيدة الإدارة وتحترم تطبيقها. وأخيرًا فإن أحد عناصر النجاح المهمة هو الالتزام بمنهجية التطوير المستمر وعدم الركون إلى ما تحقق والاكتفاء بمستوى الأداء القائم حتى مع تميزه، بل السعي الدؤوب للتطوير والارتقاء إلى مستويات أعلى وأفضل من الأداء.

نخلص من عرض هذه الدراسة الأولى إلى حقيقة أن ما تبشر به من أفكار لا يمكن اعتباره جديدًا بالكامل، بل كانت تلك الأفكار مطروحة دائمًا على الساحة الإدارية، ولكن يأتي الاختلاف في مدى الالتزام بتطبيقها كمنظومة

فكرية متكاملة، وهذا في تقديرنا أساس فعاليتها وتأثيرها على مستويات الأداء المؤسسي.

التركيز سمة الإدارة المتميزة

واستمراراً لمدخل دراسة ممارسات الشركات الناجحة لاستخلاص أسس وعناصر النموذج الفكري لإدارة الألفية الثالثة تأتي دراسة مفيدة أعدها ثيودور كيني وآل ريس بعنوان «التركيز للمستقبل» Future Focus⁽¹⁾. وتهدف الدراسة إلى محاولة استكشاف مستقبل نظام الأعمال والإدارة من خلال البحث فيما تقوم به بعض الشركات المتميزة من ممارسات لبناء هذا المستقبل. وتقوم الدراسة على بناء فكري محدد يتبنى نموذجاً واضحاً للشركات التي ستستطيع دخول المستقبل والتعامل معه. ويعتمد النموذج الفكري المقترح على مفهوم «قوة الاستمرار» Staying Power والذي يعتبره المؤلفان حجر الزاوية في نجاح أو فشل ومن ثم بقاء أو اندثار الشركات. ويرى المؤلفان أن الشركات ذات قوة الاستمرار تتميز بالخصائص التالية:

1. التركيز Focus، باعتباره المصدر الحقيقي للقوة والذي يسمح للشركات بتوجيه مواردها وتفعيل جهودها بشكل أفضل كثيراً من الانتشار والتنوع وتبديد الجهود والموارد في مجالات ومشروعات متعددة [أمثلة شركات Toyota, Nokia].

2. الابتكارية Innovativeness، بمعنى أن تركيز الشركة في العناية بعملائها يدفعها للبحث في احتياجاتهم ورغباتهم والسبق في ابتكار ما يحقق لهم تلك الرغبات حتى قبل أن يفكروا هم فيها.

3. القابلية للتطور، وذلك بقبول الجديد من التقنيات والآليات مع المحافظة على القيم والغايات المحورية [يذكرنا هذا بفكرة «بنيت لتبقى»].

(1) Theodore B. Kinni & Al Ries, Future Focus-How 21 Companies Are Capturing 21st Century Success-,Capstone, 2000.

4. القدرة على مواجهة الصعوبات، فالطريق نحو النجاح ليس سهلاً. لذا فإن التركيز والابتكارية والقابلية للتطور وإن كانت خصائص ضرورية تمكن الشركة من فرص النجاح، إلا أنها لا تضمن تحقيق النجاح نتيجة لما قد ينشأ من عقبات أو معوقات تعود إلى الظروف المحيطة [المنافسون، العملاء، الحكومة...]. لذا تبقى القدرة على مواجهة الشدائد واتخاذ القرارات الصحيحة في مواجهتها خاصية لازمة للشركات.

5. التوجه نحو العولمة والتعامل في السوق العالمي باعتباره الحقيقة الواضحة التي يجب التعامل معها بجرأة نظراً للفرص الكبيرة التي تتيحها للشركات. وتتلور فكرة التركيز Focus في العديد من الممارسات الإدارية في التركيز على خدمة شرائح محددة من العملاء، أو شرائح محددة من الأسواق، أو التعامل في منتجات معينة. ويأتي التركيز هنا على خلاف الاتجاه الذي ساد بين كثير من الشركات في فترات سابقة بالميل نحو التنوع Diversification والذي تسبب في تحقيق خسائر ومشكلات ضخمة لكثير من تلك الشركات. ولا يعني التركيز أن تتجمد الشركة في مجال معين دون تغيير، ولكن مع تغير الظروف، أو تطور التقنيات ورغبات العملاء، تعتمد الإدارة إلى التغيير أيضاً ولكن مع المحافظة على فكرة «التركيز» «قائمة، أي أن يتغير موضوع التركيز دون ترك فكرة التركيز ذاتها. وسوف يتحدد نجاح الإدارة بقدرتها على اختيار مجال التركيز بالدرجة الأولى، وهنا تبدو أهمية وفعالية القيادة الإدارية القادرة على اكتشاف الفرص وتقييم البدائل لاختيار المجال الذي تركز فيه الشركة عملياتها. ولا شك أن الاختيار ينبغي أن ينصب على المجالات الواعدة ذات المستقبل والمتوقع استمرار الطلب عليها لفترات طويلة.

المدخل الثاني:

يتخذ المدخل الثاني وسيلته لبناء نموذج الفكر الإداري الجديد من تحليل أفكار وتوجهات مجموعات المديرين النابهين الذين حققوا نتائج باهرة في شركاتهم.

وفي كتاب بعنوان «دروس من القمة»⁽¹⁾ يستعرض المؤلفان آراء وتجارب 50 ممن يعتبرون من أنجح القيادات الإدارية في الولايات المتحدة الأمريكية، والذين تم اختيارهم بناء على تحليل متكامل لأداء الشركات التي يرأسونها، فضلاً عن استطلاع آراء ما يقرب من 1500 من رؤساء الشركات ومديري المنظمات غير الربحية والأكاديميين لترشيح من يعتبرونهم أحسن القادة الإداريين. وقد حدد الباحثان خصائص القائد الإداري الناجح فيما يلي:

1. أن تكون الشركة [الشركات] التي يرأسها حققت نتائج مالية قوية على مدى فترة زمنية ممتدة.
2. أن يبدي مهارات استراتيجة ورؤية مستقبلية واضحة.
3. أن يثبت أنه قادر على مواجهة الصعاب والتعامل الإيجابي مع التحديات.
4. أن يتمتع بقدرات تنظيمية عالية ومهارات فائقة في التعامل مع الموارد البشرية [الناس عموماً].
5. أن يتمتع بشخصية مستقرة ومتوازنة.
6. أن يتمتع ويثبت تميزه بخصال رجل الأعمال Entrepreneurship والقدرة على الريادة والمبادرة Pioneering.
7. أن يكون قد حقق تأثيراً واضحاً على مجتمع الأعمال أو الصناعة أو المجتمع [له بصمة واضحة].
8. أن يكون صاحب تاريخ في فتح الفرص أمام المبتكرين والمجددين في الشركات التي يرأسها.
9. أن يكون له بصمات واضحة في تأكيد الاهتمام بخدمة العملاء والإدارة من منطلق التوجه بالسوق.

(1) Thomas J. Neff & James M. Citrin, Lessons From The Top, New York: Currency Doubleday, 1999.

10. أن يؤمن بأهمية خدمة المجتمع والقدرة على استيعاب المتناقضات الناشئة عن اختلاف الرغبات والتوجهات المجتمعية.

ونستعرض فيما يلي بعضاً من الأفكار والمفاهيم والتوجهات التي أعرب عنها مجموعة من هؤلاء القادة الإداريين الذين يصوغون بفكرهم وممارستهم إدارة الألفية الثالثة:

1. يؤكد Mike Armstrong الرئيس التنفيذي لشركة AT&T على ضرورة أن يكون للقائد الإداري «فكرة واضحة» عما يجب أن يحققه سواء أطلق عليها اسم الاستراتيجية أو الرؤية أو غير ذلك من المسميات. ويقول أن فكرته أو استراتيجيته كانت أن تتحول شركة AT&T من مجال الاتصالات الهاتفية بعيدة المسافات Long Distance إلى مجال الاتصالات الحديثة المستندة إلى تقنيات عالية هي Broadband وكذا التعامل عبر شبكة الإنترنت ويكون التركيز ليس فقط على السوق المحلي وإنما على أساس عولمي Global، وبصورة قاطعة أن تكون AT&T هي شركة الاتصالات الوحيدة التي يحتاجها العميل مهما كانت طلباته. وفي ذلك يقول

"Instead of being a point-point long distance company, we would be a any distance company from wherever a customer was to wherever a customer wanted to go".

2. أعد Gordon Bethune الرئيس التنفيذي لشركة Continental Airlines استراتيجية أطلق عليها «خطة التقدم إلى الأمام» The Go Forward Plan تتضمن أربعة محاور:

1. 2. التحول من الخسائر إلى تحقيق الأرباح، ويعتمد هذا المحور على تخفيض التكاليف، والتخلص من الوحدات الخاسرة، وإلغاء الرحلات على الخطوط التي تحقق خسائر. والجانب الآخر من استراتيجية تحقيق

الأرباح هو حسن استثمار نقاط القوة والمميزات التي تتمتع بها الشركة لتنمية الإيرادات.

2.2. إعادة تخطيط التدفق النقدي لتحقيق فائض نقدي Positive cash flow وذلك بإعادة هيكلة القروض، وضبط العمليات Streamlined Operations وترشيد عمليات الصيانة وشراء قطع الغيار.

2.3. تحسين وتطوير الأداء، وذلك بالالتزام بالأداء في الوقت ودقة المواعيد للرحلات في المغادرة والوصول، والتأكيد على العناية بأمثلة الركاب وتخفيض حالات الفقد، وتحسين جودة الوجبات على الطائرات.

2.4. خلق ثقافة تنظيمية جديدة تقوم على الشعور بوحدة المصير بين كل العاملين في الشركة "We all were going to win ,or nobody would".

وقد حرص Bethune على جمع العاملين من مختلف المستويات حول هذه الاستراتيجية وكسب تعاونهم من أجل تحقيقها. كذلك كان تركيز الاستراتيجية على استعادة العملاء الذين فقدتهم الشركة أثناء الإدارة السابقة.

3. يحدد Larry Bossidy الرئيس التنفيذي لشركة (1) AlliedSignal دور الرئيس التنفيذي لشركة على النحو التالي:

3.1. أن يكون على اتصال وثيق بتفاصيل العمل، وأن يكون أكثر تفاعلاً مع مختلف العناصر في الشركة من عاملين ومتعاملين.

3.2. أن يعمل على تنمية فرق العمل وتكوين الموارد البشرية ممن يملكون مهارات الاتصال والعمل مع الآخرين، فضلاً عن المهارات الفكرية والذهنية.

3.3. أن يشرك العاملين في التعرف على أهداف الشركة وتوجهاتها.

(1) هي شركة تعمل في مجال التقنيات واشترتها شركة Honeywell.

ومن مجمل أفكار وممارسات مثل هؤلاء القادة الإداريين، يجمع المؤلفان ناف وسيترن⁽¹⁾ العناصر الأساسية التي يعتقدون أنها تقود الإدارة الناجحة في الألفية الثالثة:

1. العيش بكرامة والقيادة بإعطاء المثل.
2. تنمية استراتيجية ناجحة.
3. بناء فريق إداري فعال.
4. شحذ معنويات العاملين لتحقيق الأهداف الكبرى.
5. بناء تنظيم مرن ومتكيف مع الظروف.
6. تنسيق العوامل السابقة جميعاً بتمكن الإدارة والحفز المالي.

المدخل الثالث

يتناول المدخل الثالث قضية الفكر الإداري ونماذج الإدارة التطبيقية من خلال مناقشة تجارب الدول ومقارنة دور الإدارة في تحقيق النجاح أو الفشل للدول ذاتها. وقد صدر حديثاً كتاب حول تأثير الإدارة في اليابان على النجاح النسبي الذي تحقق للصناعات اليابانية فترة من الوقت وتفوقها التنافسي على الولايات المتحدة الأمريكية. ويروج الكتاب لفكرة أنه على العكس من المفهوم الشائع عن تفوق نمط الإدارة اليابانية خلال سنوات الطفرة الاقتصادية في اليابان، فإن هذا النمط الإداري لم يكن السبب فيما تحقق من نجاح، بل على النقيض فقد حققت الصناعات اليابانية التي استندت إلى ذلك النمط مستويات تنافسية أقل من غيرها. والكتاب المشار إليه بعنوان ⁽²⁾ Can Japan Compete? وأعده أستاذ الإدارة الأمريكي الشهير بجامعة هارفارد، مايكل بورتير Michael Porter، واليابانيان Mariko Sakakibara و Hirotake Takeuchi. وما يعيننا في هذا الكتاب الآن هو مناقشة العرض الخاص بنموذج الإدارة الياباني الذي اعتمدت

(1) Thomas, J. Neff & James M. Citrin, Op.Cit., P.362.

(2) Michael E. Porter, Hirotake Takeuchi & Mariko Sakakibara, Can Japan Compete?, Macmillan Press Ltd, 2000.

عليه الشركات اليابانية لتحقيق طفرتها في الأسواق العالمية. ويقوم هذا النموذج على دور رئيسي للحكومة اليابانية في دعم وتوجيه ومساندة الصناعات اليابانية ويتضمن المحاور التالية:

1. دور نشط وفعال للحكومة المركزية يتمثل بالدرجة الأولى في وزارة التجارة والصناعة MITI .

2. التركيز على صناعات رائدة لها الأولوية والارتكاز عليها في تحقيق التنمية الاقتصادية.

3. تنمية الصادرات بعنف وبمساعات حكومية واضحة.

4. نظام تفصيلي للإرشاد الحكومي لتلك الصناعات يقوم على الموافقة على احتياجاتها وتنظيمها بكثير من القواعد.

5. حماية السوق المحلي من الواردات الأجنبية على أساس اختياري.

6. فرض قيود على دخول الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

7. التساهل في تطبيق قواعد منع الاحتكار.

8. إعادة هيكلة الصناعة اليابانية بمبادرات وتوجيهات من الحكومة.

9. دعم الحكومة وإقرارها لقيام الاحتكارات أو الاتفاقات الاحتكارية بين مجموعات الشركات اليابانية.

10. أسواق مالية منظمة ومقيدة من قبل الحكومة، ومجال ضيق لحركة إدارة الشركات في التعامل في تلك الأسواق.

11. دعم الحكومة لمشروعات البحوث والتطوير Research & Development وتوفير التمويل اللازم لها.

12. تطبيق فعال للسياسات الاقتصادية الكلية Macroeconomic Policies.

وقد أجرى الباحثون دراسة تحليلية لعشرين صناعة تنافسية يابانية، حيث يقولون بأنهم لم يجدوا في تلك الصناعات الناجحة تنافسياً دور واضح للحكومة ونموذج الدعم المشار إليه. ويضيف الباحثون أنه على عكس المفهوم فقد كان تدخل الحكومة ودعمها لمشروعات البحوث والتطوير واضحاً في الصناعات اليابانية الأقل قدرة تنافسية والأضعف في الأسواق الخارجية. ويصبح السؤال المهم إذن: «إذا لم يكن للدعم الحكومي تأثير في نجاح وتنافسية الصناعات اليابانية، فما هو السبب وراء ذلك النجاح والقوة التنافسية العالية التي أفلقت الصناعات الأمريكية وهددتها لفترة طويلة؟».

يجيب الباحثون أن السر في قدرة اليابان التنافسية يكمن في نموذج الإدارة الذي اتبعته الشركات اليابانية The Japanese Corporate Model والذي يقوم على العناصر التالية:

1. الاهتمام بالجودة العالية وخفض النفقات.
2. الاتجاه لتطوير مجموعات كبيرة من نماذج المنتجات بمواصفات متعددة.
3. اتباع نظم الإنتاج المرنة/ النحيفة/ Manufacturing System Flexible/ Lean التي ابتدعتها في الأساس شركة تويوتا . ويقوم هذا النظام على:
 - تقنيات إدارة الجودة الكاملة.
 - التطوير المستمر Kaizen.
 - التصميم الكفاء للمنتجات.
 - سرعة تطوير وإنتاج المنتجات وتقصير الوقت بين التصميم والإنتاج والطرح في الأسواق Rapid cycle time.
 - العلاقات الوثيقة مع الموردين من خلال اتباع نظام الإنتاج في الوقت Just-In-time manufacturing.
4. التعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم من أهم الأصول في الشركة.

5. تطبيق فكرة علاقات العمل الدائمة حيث يرتبط العمال بشركاتهم بصفة دائمة.
 6. القيادة القائمة على الاتفاق والتوافق Leadership by Consensus وإشراك العاملين في حلقات الجودة وغيرها من آليات المشاركة الجماعية في حل المشكلات وتطوير الأداء.
 7. تكوين شبكات قوية من الشركات والجهات المتعاونة معها مثل البنوك والموردين والموزعين وغيرهم.
 8. السعي لتحقيق أهداف بعيدة المدى، وليس الاقتصار على الأهداف العاجلة.
 9. الميل إلى التنوع بالدخول في الصناعات ذات احتمالات النمو العالية.
- ويؤكد أهمية هذا النموذج الإداري في تحقيق التفوق للشركات اليابانية الباحث الياباني Masaaki Imai ماساكي إيماي⁽¹⁾ وهو يشير إلى نظام الإدارة الياباني القائم على إدارة الجودة، وإدارة التكاليف والوصول إلى العميل بما يحقق رضاه. وأن العبرة في التكامل والترابط بين هذه المتغيرات الثلاثة. ويشير إلى أن جودة المنتجات والخدمات ضرورية ولكنها غير كافية، إذ يرغب العميل في الحصول على تلك السلع والخدمات الجيدة بالسعر والتوقيت المناسبين. وتقوم فلسفة Kaizen اليابانية على وضع المعايير والمعدلات Standards، والمراجعة المستمرة للتأكد من ترتيب أماكن العمل بما يضمن النظافة والانتظام ومنع الفاقد والضائع، والتخلص من كل أسباب الإسراف والهدر في الموارد وهو ما يطلق عليه اليابانيون Muda.

ورغم النتائج الإحصائية التي تصب في خانة أن النمط الحكومي الداعم للصناعة لم يحقق أهدافه في حالة اليابان، ومن ثم فهم يحذرون الدول التي تتجه إلى الأخذ بالنموذج الياباني، ويشيرون أن النمط الأمريكي القائم على عدم تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي هو الأفضل، إلا أننا نرى وجوب تدارس النمط

(1) Masaaki Imai, Gemba Kaizen – A Commonsense, Low-Cost Approach To Management – McGraw-Hill, 1997.

الياباني والأخذ بنموذج مشابه من أجل تخطيط ودفع التنمية الاقتصادية في الدول النامية التي تواجه ظروف العولمة ومتغيراتها شديدة الوطأة على الاقتصاد الوطني والشركات الوطنية، وعدم الركون فقط إلى مبادرات القطاع الخاص وحركة السوق كمحركات للتنمية الوطنية. ولعل حالات الركود وانخفاض معدل النمو الاقتصادي وضعف القوى الشرائية وقلة السيولة واضطراب أسواق النقد الأجنبي وتراخي الصادرات وانفلات الواردات وغيرها من مظاهر الضعف الاقتصادي العام تدل بشكل واضح على الآثار السالبة التي تتولد عن انسحاب الحكومات في الدول النامية من عملية إدارة التنمية وقيادة حركة الاقتصاد الوطني وذلك تحت ضغوط المنظمات الداعمة للعولمة وفي مقدمتها البنك الدولي وصندوق النقد الدولي فضلاً عن منظمة التجارة العالمية.

المدخل الرابع

يعتمد المدخل الرابع في تنمية نموذج الفكر الإداري الجديد على طرح مجموعة من التقنيات الإدارية الواعدة التي يكون الاعتماد عليها أساساً في اكتساب القدرات التنافسية وتحقيق نتائج وإنجازات باهرة. ولقد ظهرت في السنوات الأخيرة المحاولات التالية لإقامة مثل هذا النموذج الإداري:

1. نموذج «إعادة الهندسة» The Reengineering Model

2. نموذج «إدارة الجودة الكاملة» Total Quality Management

3. نموذج «الإدارة الاستراتيجية» Strategic Management

4. نموذج «إدارة التميز» Excellence Management

وبرغم النجاح النسبي لبعض هذه النماذج، وأيضاً الفشل النسبي لها، إلا أن محاولات إنتاج نماذج جديدة لا تزال تتوالى. وتعتبر واحدة من أهم هذه المحاولات محاولة إدماج الفكر الاقتصادي في هيكل العمليات الإدارية وتطوير مبادئ المحاسبة التقليدية لتعكس هذه المفاهيم الاقتصادية والتي تحمل عنوان

Economic Value Added [EVA]. وقد صدر مؤخرًا كتاب مهم يتناول هذا الموضوع بعنوان The Eva Challenge⁽¹⁾ الذي يطرح المشكلة التي تواجه الشركات ومؤسسات الأعمال في أنها نتيجة انفصال الإدارة عن الملكية وسيادة الفكر المحاسبي التقليدي. فالجانب الأول من المشكلة أنه برغم تعدد أصحاب المصلحة في مؤسسات الأعمال ومنهم أصحاب رأس المال والمديرين والعاملين والموردين وغيرهم ممن ترتبط مصالحهم بالشركة أو المؤسسة، إلا أن السيطرة كلها تكون في أيدي المديرين المحترفين الذين يديرون تلك الشركات وفق رغباتهم وتوجهاتهم ولإرضاء أهدافهم في النجاح والشهرة، وأيضًا تحقيق الرواتب والمكافآت ومستويات الدخل العالية. وفي كثير من الأحيان تتضارب مصالح هؤلاء المديرين مع مصالح حملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصلحة، ولكن القوة والسيطرة هي للمديرين الذين يغلبون مصالحهم الخاصة. ومن هنا تظهر الزاوية الأخرى للمشكلة، إذ أن حملة الأسهم لا يجدون وسيلة للتعرف على أوضاع الشركات التي يساهمون فيها إلا من خلال الاعتماد على القوائم المالية التي يعدها مراقبو حسابات تلك الشركات وتبين الأصول والخصوم وما حققته من أرباح أو خسائر. ويقول المؤلفون أن المعايير التي يعتمد عليها المحاسبون التقليديون ليست فقط غير دقيقة في التعبير عن الواقع الصحيح للشركات والأداء الفعلي، بل هي أكثر من ذلك مضللة. ويطرح المؤلفون عددًا من الأمثلة يدللون بها على أن نتائج الربح والخسارة التي تظهر في القوائم المالية ليست صحيحة ولا معبرة عن الحقيقة ومنها الأمثلة التالية:

1. يعتمد المحاسبون إلى اعتبار نفقات البحث والتطوير من النفقات الجارية التي يتم تحميلها على السنة المالية التي أنفقت فيها مما يؤدي إلى تقليل أرباح تلك السنة وزيادة أرباح السنوات التالية. والحقيقة كما يقول المؤلفون أن

(1) Joel M. Stern & John S. Shiely With Irwin Ross, The Eva Challenge-Implementing Value-Added Change In An Organization ,New York: John Wiley & Sons, Inc. 2001.

نفقات البحث والتطوير تعتبر من النفقات الاستثمارية التي لا تظهر آثارها في سنة واحدة ولا يجوز تحميلها على سنة واحدة، بل يجب معاملتها معاملة الاستثمار الذي يضاف إلى الأصول في الميزانية ويتم استهلاكه على فترة حياة المشروع الاستثماري. وتبدو هذه القضية في غاية الأهمية في الشركات التي تمثل فيها نفقات البحوث والتطوير نسباً مهمة من نفقاتها مثل شركات الأدوية والشركات الكيماوية وغيرها.

2. كذلك يعامل المحاسبون نفقات الحملات الإعلانية والتسويقية على أنها مصروفات تخصم من أرباح السنة التي تم فيها الإعلان، بينما هي أيضاً من نوع النفقات الاستثمارية التي ينبغي معالجتها كمصروفات البحوث والتطوير. والفكرة هنا أيضاً أن الإعلان والمجهود التسويقي لا تظهر آثارهما في الفترة القصيرة وعقب الإنفاق مباشرة، وإنما تظهر فعالية الإعلان عبر فترات طويلة نسبياً تبرر التعامل معه باعتباره نوع من الاستثمار وليس النفقة الجارية.

3. كما يميل المحاسبون إلى تسجيل الأصول إما بسعر التكلفة أو القيمة السوقية أيهما أقل. ومثل هذا الأسلوب لا يظهر حقيقة قيمة الأصول، ومن ثم قيمة الشركة. ففي أوقات النشاط الاقتصادي وارتفاع الأسعار تبدو الأصول بأقل من قيمتها الحقيقية حيث تظهر بسعر التكلفة مخصوصاً منه الاستهلاك.

4. كذلك فإن المحاسبين لا يحتسبون فائدة على رأس المال المملوك للمساهمين، بينما يحتسبون فقط الفوائد على المال المقترض. وبهذا تظهر الأرباح بشكل مغالى فيه [أو الخسائر بشكل يقل عن الحقيقة] إذ يجب أخذ ما يعادل الفائدة على رأس المال المملوك في الحسبان لتظهر حقيقة الإضافة التي حققتها إدارة الشركة.

وتعود أسباب تلك الممارسات المحاسبية إلى أن المحاسبين ينطلقون في عملهم تلبية لاحتياجات الإدارة وليس بالدرجة الأولى من أجل توضيح الأمور

للمساهمين. فهم يأخذون بمبدأ الحيطه والحذر الذي يفضله المديرون، فهم يفضلون أن تكون القيمة الحقيقية للشركة أكبر مما تظهره القوائم المالية وذلك على سبيل الاحتياط، حتى إذا كانت النتائج المالية في سنة تالية أسوأ يمكن إظهار تلك القيم المختفية لتصحيح صورة الإدارة وتجميلها. بينما المساهمون يرغبون في التعرف على حقيقة قيمة الأموال التي استثمروها في تلك الشركات.

والحل الذي يطرحه نموذج EVA يتمثل في ضرورة إعداد استراتيجية واضحة للشركة وتطوير هيكلها التنظيمية وإعداد نظم العمل فيها بشكل صحيح قبل البدء في تطبيق مبادئ الإدارة الاقتصادية وفق نموذج EVA. كما ينبغي أن تأخذ الشركة بالمفهوم الكامل للإدارة الاقتصادية وليس جزء منه فقط. ويشمل هذا المفهوم ثلاثة نظم متكاملة، نظام لقياس الأداء وفق مبادئ اقتصادية سليمة Measurement System، ونظام للإدارة Management System يستهدي بأفكار القيمة الاقتصادية المضافة في اتخاذ القرارات والمفاضلة بين البدائل، ونظام لرواتب وحوافز الإدارة العليا Incentive System يربط العوائد والدخول التي يحصلون عليها بالقيمة الاقتصادية المضافة.

إن الأخذ بمفهوم الربح الاقتصادي وهو التعبير الدقيق عما تشير إليه فكرة EVA يؤدي إلى ضرورة مراجعة كل ما تقوم به الإدارة من أنشطة وإعادة تقييم جدوى المشروعات والمنتجات وغيرها من الفعاليات في ضوء القيمة الاقتصادية المضافة من كل منها.

المدخل الخامس

يميل البعض إلى دراسة القرارات الإدارية المهمة التي أحدثت تأثيرات واضحة في أوضاع الشركات والمؤسسات، ومحاول استنتاج الدروس والعبر بما يمكن تصويره على أنه نموذج للفكر الإداري قابل للتطبيق في مواقع أخرى.

وفي كتاب حديث استعرض المؤلف أهم 75 قرار إداري⁽¹⁾ من وجهة نظره ومنها القرارات التي حققت نجاحًا تسويقيًا، أو أدت إلى نشأة صناعات جديدة بالكامل، أو ساهمت في تصحيح أوضاع شركات وتمكينها من الانطلاق والنمو وهكذا. وفي جميع الأحوال فإن القرار الإداري هو محصلة لتفاعل مجموعة العوامل الرئيسة الفاعلة في أي منظمة والظروف المحيطة بها. ويعتبر مدخل اتخاذ القرارات أحد المداخل المهمة في تطوير الفكر الإداري إذ يركز على أهمية التكامل والانسجام بين العوامل التالية على الأقل:

1. الفلسفة الإدارية التي تحكم تفكير القيادات الإدارية.
 2. المهارات والقدرات الشخصية لمتخذي القرارات.
 3. التحليل والإدراك للظروف المحيطة وما بها من فرص أو معوقات.
 4. القدرة على استقرار المتغيرات المتوقعة واحتمالات حدوثها.
 5. الحصر الدقيق للإمكانيات والمعوقات التي توجد داخل المنظمة.
- وتلعب القرارات الإدارية دورًا مهمًا يترجم جميع فعاليات الإدارة ويحدد النتائج النهائية التي يمكن التوصل إليها. وقد تكون لتلك القرارات تأثيراتها المصيرية التي تؤدي إلى انهيار شركات عملاقة أو انهيار صناعات بكاملها.

(1) Stuart Crainer, The 75 Greatest Management Decisions Ever Made... And 21 Of The Worst, New York: AMACOM, 1999.

الفصل الرابع عشر

خارطة الطريق لتطبيق مفاهيم ونظم الإدارة الجديدة في المنظمات المصرية

تمهيد

إن الانتقال من نمط الإدارة التقليدية إلى منهجية الإدارة الجديدة ليس نزهة سهلة، بل هي عملية صعبة ومستمرة تتطلب توفر مقومات مهمة في البناء الإداري العام للمنظمة.

الشروط الأساسية في التحول إلى الإدارة الجديدة:

لكي تدخل أي منظمة في مجال التحول من نظم الإدارة التقليدية إلى نظم الإدارة الحديثة، لابد من توافر مقومات فكرية أساسية هي:

1. الاقتناع بضرورة التحول من الفكر الإداري القديم إلى فكر الإدارة الجديدة.
2. الاقتناع بأن في الفكر الإداري الجديد منافع وإيجابيات ينبغي استثمارها لتحقيق عوائد أعلى للمنظمة [ولأصحاب المصلحة].
3. الاقتناع بأن التعرف على فكر الإدارة الجديدة ليس كافياً، بل ينبغي أن يوضع الفكر الجديد موضع التطبيق.

إن الانتقال إلى فكر الإدارة الجديدة ومنهجياتها هو الخيار الاستراتيجي للقيادات الإدارية المصرية في وقت تشتد فيه الأزمات ومخاطر المنافسة الشرسة من جميع أنحاء العالم.

المتطلبات الرئيسية للإدارة الجديدة

لا بد لنجاح عملية التحول الإداري في منظمة ما نحو نظم ومفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة [إدارة عصر العولمة والمعرفة] أن تتوفر المقومات التالية في الإدارة الحالية للمنظمة:

1. رؤية إستراتيجية واضحة للمستقبل.
2. رسالة محددة واضحة وممكنة التحقيق.
3. أهداف إستراتيجية SMART.
4. منظومة متكاملة من السياسات.
5. هيكل تنظيمي مرن ومتطور.
6. نظام معلومات فعال ومتكامل.
7. نظام متطور لإدارة الموارد البشرية.
8. نظام متطور لتأكيد الجودة الشاملة.
9. نظام متطور وفعال لإدارة الأداء.

وبشكل عام فإن وجود قيادة إدارية فعالة تؤمن بالتطور والفكر الاستراتيجي هو أمر لازم وشرط ضروري لدخول منظمة ما إلى عصر الإدارة العولمية والمعرفة.

13 خطوة رئيسية للتحول إلى الإدارة الجديدة

تتطلب عملية التحول نحو الإدارة الجديدة مجهودا تعمل فيه إدارة المنظمة مع عناصر المنظومة الإدارية لتخرجها من إطار الإدارة التaylorية وتنتقل إلى مصاف الإدارة الحديثة في عالم يتميز بالتغيير وتسوده قيم العولمة والمعرفة. وتتكون تلك العملية من ثلاثة عشر خطوة أساسية كل منها تمثل لبنة في البناء الإداري الجديد، وهي كالتالي:

1. توصيف وتحليل المناخ وتكوين الرؤية الإستراتيجية.

2. تحديد الغاية [الرسالة] الاستراتيجية.
 3. تحديد الأهداف الإستراتيجية.
 4. صياغة السياسات الرئيسية.
 5. تحديد الأنشطة والعمليات لإنجاز الغايات والأهداف.
 6. مراجعة وتطوير البناء التنظيمي وتوضيح العلاقات وقنوات الاتصال.
 7. تحديد الموارد اللازمة لتشغيل الأنشطة.
 8. تدبير الموارد البشرية المؤهلة والراغبة في تحمل المسؤوليات وممارسة الصلاحيات والمحاسبة على النتائج.
 9. تطوير نظم الأداء وتحديد معايير تخطيط ومتابعة وتقويم الأداء، والمحاسبة على أساس النتائج.
 10. تنسيق الخطة الاستراتيجية لفترة قادمة.
 11. إعداد خطة ومعايير متابعة وتقييم تنفيذ الاستراتيجية.
 12. إعداد وتهيئة القيادات الإدارية وفق رؤية الإدارة الجديدة.
 13. بناء وتفعيل بنية معلوماتية واتصالية إلكترونية.
- دليل المدير الذكي لطببق الإدارة العولمية:**
1. الرغبة في التميز: وهو السعي لتفعيل القدرات المحورية للمنظمة وتحويل المزايا النسبية إلى مزايا تنافسية.
 2. الفهم المتجدد للمناخ المحيط ومتغيراته.
 3. الفهم الشامل لأوضاع المنظمة الذاتية: تتمثل في هذه المهمة مقولة اعرف نفسك أو ابدأ بنفسك، والمعنى أن تراجع الإدارة كل عناصر ومعطيات المنظمة من الداخل وهي:
- المدخلات على اختلاف أنواعها.

• العمليات المختلفة والمتشابكة.

• المخرجات من سلع وخدمات.

وتستهدف الإدارة من هذا الفحص التعرف على ما يلي:

• الوضع الحالي بالمنظمة من حيث وفرة المدخلات وكفاءة استخدامها،

وكفاءة العمليات وجودتها، ومناسبة المخرجات لطلبات العملاء

وتوقعاتهم.

• نقاط الضعف وأوجه القصور ومسبباتها ومدخل علاجها.

• مواطن القوة في المنظمة ومدى استثمارها فعلاً ومقترحات تفعيلها.

• مستوى الأداء العام ومعدل التطور والنمو بالقياس للخطط

والأهداف المحددة.

4. إعداد وتفعيل البناء الإستراتيجي للمنظمة: تتبلور المهمة الرابعة في مراجعة

وإعادة صياغة عناصر البناء الإستراتيجي للمنظمة:

• الرسالة

• الرؤية

• الأهداف الإستراتيجية

• الإستراتيجية العامة

• الإستراتيجيات الوظيفية

• السياسات العامة والوظيفية

• آليات وتقنيات التخطيط الإستراتيجي

5. إعادة الهيكلة وتطوير العلاقات التنظيمية

وتشمل عملية إعادة الهيكلة في الحقيقة مراجعة شاملة لكافة عناصر المنظمة

وإعادة تصميمها وفق الأسس والتوجهات المتناسبة مع متطلبات الإدارة

الجديدة:

- مراجعة وإعادة صياغة التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.
 - تأكيد التوجه التسويقي والإدارة بالسوق.
 - التوجه نحو اللامركزية وتفعيل تقنيات الاتصالات والمعلومات، وتمكين الموارد البشرية ذوي المعرفة واستثمار طاقاتهم الفكرية.
 - إعادة بناء الهياكل التنظيمية للتخلص من تعدد المستويات وطول مراحل الانتظار وبطء الاتصالات وتأخير وتعدد اتخاذ القرارات.
 - إعادة تصميم العمليات الإنتاجية في ضوء مفاهيم إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسة، لتحقيق مزيد من الجودة والكفاءة والإنتاجية.
 - مراجعة هيكل التقنيات المستخدمة وإعادة تصميمها بما يتفق وتوجهات السعي إلى التميز.
 - مراجعة وإعادة تصميم الهيكل البشري، بهدف تعظيم فرص استثمار معارفه ومهاراته.
 - مراجعة وإعادة تصميم الهيكل المالي، لتحقيق مزيد من القيمة المضافة، وضبط استخدام الموارد.
 - مراجعة وإعادة تصميم النظم والعمليات الإدارية، لدعم المرونة واللامركزية وسرعة الاستجابة لمتغيرات السوق.
6. تأكيد التوجه بالسوق في عمليات الإدارة: يتبلور تأكيد التوجه بالسوق كفلسفة إدارية تهيم للتميز فيما يلي:
- دراسة السوق والتعرف على احتياجات العملاء.
 - دراسة السوق والتعرف على ممارسات المنافسين.
 - مراجعة هيكل المنتجات من سلع وخدمات وإعادة تصميمها في ضوء دراسة السوق.
 - مراجعة وإعادة تصميم نظم التسويق وأساليب التعامل مع العملاء.
 - تصميم وتطوير الخطط التنافسية للمنظمة والسعي لتأكيد موقفها التنافسي.

7. بناء وتشغيل نظم إدارة علاقات العملاء
- تحتاج المنظمة في نظم الإدارة حزمة متكاملة من الخطط والبرامج لتحقيق الرؤية والإستراتيجية وتحويلها إلى واقع يلمسه العملاء،
 - وتتلور هذه الخطط والبرامج في علاقات وثيقة وتعامل مستمر بين المنظمة وعملاءها من خلال تطوير آليات التعرف على ردود أفعال العملاء وتأكيد فرص التواصل معهم.
8. بناء نظام إعداد وتنمية وتفعيل الموارد البشرية: تمر عملية بناء وتشغيل نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بعدة مراحل بهدف تهيئة العنصر البشري المناسب لمتطلبات الإدارة الجديدة:
- معالجة أوجه القصور في نظم وممارسات إدارة الموارد البشرية القائمة.
 - إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية وفق مفاهيم إستراتيجية متطورة.
 - تبني عملية إعادة هندسة إدارة الموارد البشرية مفهوماً إيجابياً يهدف إلى تعظيم العائد على الاستثمار البشري ويؤكد قيمة رأس المال الفكري Intellectual Capital باعتباره رأس المال الحقيقي للمنظمات المعاصرة.
9. تطوير الحزمة التقنية في مختلف مجالات العمل بالمنظمة: تتلخص هذه المهمة في تطبيق مفاهيم وآليات إدارة التقنية من خلال الإجراءات التالية:
- حصر التقنيات المتاحة وتقويم مدى فعاليتها ودرجة استغلال طاقاتها الفعلية.
 - رصد التطورات التقنية المناسبة لاحتياجات المنظمة وطبيعة عملياتها.
 - البحث في المستويات التقنية المتاحة للمنافسين ومدى تفوقها على الحزمة التقنية للمنظمة.
 - تقدير الفجوة التقنية التي تعاني منها المنظمة، ودراسة متطلبات سدها وأعباءها المالية والبشرية والتقنية، والجدوى الاقتصادية من الحزمة التقنية المتطورة.

- اتخاذ القرارات المناسبة ومتابعة تنفيذها.
- تأكيد بناء وتطوير القدرات البشرية والنظم الإدارية اللازمة لاستيعاب وتطبيق التقنيات الجديدة بكفاءة.
- مواصلة الرصد للتقنيات المتجددة، والتخطيط للتطوير المستمر للحزمة التقنية بالمنظمة طالما كان ذلك مجدياً اقتصادياً وله مردود إيجابي على مركزها التنافسي

10. بناء وتفعيل شبكة العلاقات والتحالفات: تتبنى هذه المهمة قضية تكوين شبكة من العلاقات والتحالفات بين المنظمة وبين عناصر وأطراف خارجية في المناخ الخارجي بهدف:

- تعظيم فرص المنظمة في الاستحواذ على الأسواق المحتملة بالتكامل مع غيرها من المنظمات ذات القدرات المكملية للمنظمة.
- تقليل مخاطر الدخول في مجالات جديدة، أو أسواق جديدة، أو مشروعات البحوث والتطوير لإنتاج منتجات جديدة، أو التعامل في تقنيات غير مجربة بعد. ومن ثم يكون التعاون وتوزيع المخاطر هدفاً مهماً للمنظمة.
- حجب منافسين محتملين من دخول السوق وذلك بتكوين جبهة مترابطة من المنظمة والمتحالفين معها الذين تتحد مصالحهم في منع دخول منافسين جدد.
- معالجة ظروف صعبة في السوق لا تستطيع المنظمة مجابهتها منفردة، مثل حالات الركود الاقتصادي، تحول العملاء إلى منتجات بديلة، وغير ذلك من المتغيرات السالبة.
- سرعة الاستفادة من التحولات الإيجابية في السوق خاصة حال ظهور تقنيات جديدة مثل التجارة عبر الإنترنت.

11. بناء شبكة الاتصالات ونظم المعلومات: تضمن هذه المهمة دخول المنظمة إلى عصر المعلومات والتقنية العالية، وتمهد السبيل أمامها للاندماج في

الاقتصاد العالمي. وتتيح شبكات الاتصالات والمعلومات المتطورة للمنظمة فرصاً غير مسبقة منها:

- دخول أسواق جديدة.
 - تقديم منتجات متطورة.
 - تطوير منافذ وأساليب التسويق.
 - التحرر من قيود الزمان والمكان.
 - ربط وتشبيك قطاعات المنظمة وعملياتها.
 - تحقيق تكامل وتناسق الأنشطة.
 - التخلص من إهدار الموارد الناشئ عن تكرار الأنشطة وتعدد مراكز الخدمة المتماثلة.
 - تخفيض أعداد الموارد البشرية محدودى المهارة.
 - تحجيم إهدار الوقت والطاقات الذهنية في أنشطة تقليدية غير منتجة للقيمة.
 - تحقق تقنيات الاتصالات والمعلومات للمنظمة التعامل بتقنيات الإنترنت والتحول تدريجياً إلى المنظمة الإلكترونية E-Organization.
 - تتبع الإدارة أيضاً منهجية تحليل الفجوة لتقدير النقص ومجالات التطوير الممكنة في شبكات الاتصالات ونظم المعلومات القائمة، ومتطلباتها المادية والتقنية والبشرية، وجدواها الاقتصادية.
13. بناء وتشغيل نظام تقويم الأداء المؤسسي: يحقق هذا النظام إيجاد آليات لمتابعة تنفيذ الخطط والبرامج والأنشطة على جميع مستويات الأداء.
- كذلك يمكن الإدارة من تقييم الإنجازات بالمقارنة بالأهداف على جميع محاور الأداء المالية، التسويقية، الإنتاجية، الإدارية، التنظيمية وغيرها بحسب طبيعة نشاط المنظمة.

يوفر النظام صورة متكاملة لمستوى الأداء والإنجاز تتيح الأساس للتعديل والتطوير وصولاً إلى أعلى المستويات المستهدفة.

14. بناء نظام إدارة الجودة الشاملة: تتضمن فكرة إدارة الجودة الشاملة العناصر التالية:

- معرفة احتياجات وتوقعات المستفيدين من الخدمات.
- معرفة المستويات العالمية لجودة السلع و/أو الخدمات التي تقدمها منظمات مماثلة.
- تحديد الأساليب والتقنيات الواجب استخدامها للوصول إلى المستوى العالمي للخدمات.
- نشر مفهوم الجودة في جميع أنحاء ومستويات المنظمة.
- إدماج معايير جودة الأداء في نظم الرقابة والتوجيه وتقييم العاملين.
- إشراك المستفيدين من الخدمات في تصميم أساليب وتوقيت وتكلفة تقديمها.
- إدماج تدريب وتنمية وعي العاملين بالجودة في صلب إستراتيجية تطبيق إدارة الجودة الشاملة.
- تنفيذ ومتابعة وتقييم برامج التدريب على أسس الجودة الشاملة.
- تمكين العاملين المدربين وتحويلهم صلاحيات مناسبة لتفعيل برامج الجودة والتحسين والتطوير في العمليات.
- إدماج خطة إدارة الجودة الشاملة في إستراتيجية المنظمة.

15. بناء مقومات التطوير والتحسين المستمر: ليس يكفي المدير الذكي أن يستكمل مقومات تحقيق الإدارة الجديدة، بل ينبغي أن تستمر هذه المقومات وتتصاعد حتى يكون التميز جزءاً مندمجاً في كيان المنظمة وليس مجرد ظاهرة مؤقتة. والمطلوب بناء مقومات وآليات التطوير المستمر والتحسين في كافة فعاليات المنظمة.

ويمثل العنصر البشري في المنظمات الحديثة الإنسان العنصر الجوهري في صنع التطوير والتحسين. فالإنسان في المنظمات يلعب أدوار القيادة والتوجيه، كما يتولى التنفيذ. والطرفان [القادة، والمنفذون]. أساسيان في تحقيق البنية الأساسية للتطوير المستمر الذي تتمثل ركائزه الحقيقة في الحقائق التالية:

- توجه إستراتيجي يرى التطوير عملية مستمرة لها أركان ومقومات وليست سلسلة متقطعة وغير متصلة من محاولات التحسين.
- ينطلق التطوير من رؤية شاملة للمنظمة ومستقبلها في إطار المناخ الذي تتواجد به، ورسالتها وأهدافها الإستراتيجية.
- يتواكب التطوير المستمر مع التطورات العلمية والتقنية ومفاهيم الإدارة المعاصرة وتقنياتها.
- يستند التطوير المستمر إلى حصيلة كل النظم والمقومات التي انشغل بها المدير الذكي في سعيه للوصول إلى الإدارة الجديدة.
- ينطلق التطوير المستمر من رغبات واحتياجات العملاء وتطلعاتهم وليس من توجهات الإدارة أو تقليد المنافسين.

غاية التحول إلى الإدارة الجديدة.....التميز

- التميز مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ.
- التميز والجودة وجهان لعملة واحدة.
- التميز انعكاس لفكر الإدارة وتطورها.
- التميز تحرر من قيود الإدارة واهتماماتها التقليدية.
- لا يتحقق التميز بالتمني، ولكن بالتخطيط والإعداد والجهد المتواصل من جميع أعضاء المنظمة.
- تتحمل الإدارة العليا مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لاستيعاب فكر التميز وتحقيقه في الواقع.
- لا يتوقف جهد الإدارة بتحقيق مستوى التميز، بل لا بد من مواصلة الجهد للمحافظة عليه وتحسينه.

- تبدأ رحلة البحث عن التميز من السوق وبناء على ما يطلبه المستهلكون، ومواكبة لحركة العلم والتقنية.
- التميز لعبة مشتركة يساهم فيها أطراف متعددون لا بد أن يكون لكل منهم منفعة. توازن المنافع بين أصحاب المصالح شرط لتحقيق التميز واستمراره WIN/WIN GAME .
- يستند الجهد من أجل التميز إلى تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة ومتغيرة.
- يلعب التقويم الذاتي دوراً مهماً في استشعار الإدارة لحقيقة ما تحقق على أرض الواقع وحفزها لتحقيق الأداء الأفضل على كل المستويات.

الأعمدة الأساسية للمنظمة العصرية

أعمدة الأساس

1. العملاء
2. العاملون
3. الإستراتيجية

الأعمدة الحاملة للبناء

1. التقنيات المتجددة
2. نظم الجودة الشاملة
3. الموارد المادية

الأعمدة مصادر الطاقة

1. شبكات المعلومات
2. شبكات الاتصالات
3. وحدات البحث والتطوير

الأعمدة حافزة النمو

1. الثقافة التنظيمية.
2. آليات التغيير.
3. آليات التقويم والقياس .

الفصل الخامس عشر

آفاق تطوير الإدارة المصرية في عصر العولمة والمعرفة

مقدمة

إن الإدارة المصرية في مختلف قطاعات الإنتاج والخدمات بحاجة ماسة إلى التطوير والتحديث وفي المقدمة تطبيق مفاهيم وتقنيات الإدارة الجديدة في عصر العولمة والمعرفة.

وفي هذا الفصل سنعرض لأهمية تطبيق الفكر الإداري الجديد في بعض قطاعات الاقتصاد الوطني.

أولاً: التحديث الإداري للصناعة المصرية

إن قطاع الصناعة هو القطاع الواعد لنهضة اقتصادية شاملة في مصر، وهو أساس بناء اقتصاد وطني قوي يتمتع بقدرات تنافسية عالية تسمح بتوفير منتجات مصرية عالية الجودة ومواكبة للمعايير والمواصفات الدولية، ومن ثم تكون قادرة على النفاذ في الأسواق الأجنبية فضلاً عن وفائها بمتطلبات السوق المحلي وتقليل الحاجة إلى الاستيراد، وكذا مقاومة المنافسة الأجنبية من الواردات المثلثة.

من جانب آخر، فإن الصناعة قادرة على تحريك القطاعات الاقتصادية الأخرى وقيادة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بما لها من خصائص تغلب بها على

محدودية الموارد، وقدرتها على استيعاب التقنيات الجديدة وتطبيق مستحدثات العلم الحديث بأسرع مما يتوفر لقطاعات أخرى كالزراعة مثلاً.

لذا فإن من أولويات التنمية الوطنية الشاملة أن يجري تطوير الصناعة المصرية وفق إستراتيجية وطنية تستهدف إحداث تغيير هيكلي في الاقتصاد الوطني يتم بمقتضاه زيادة مساهمة الصناعة في توليد الناتج القومي الإجمالي، وزيادة قدرتها على خلق فرص العمل وتشغيل المزيد من الأيدي العاملة المتعطلة، وتطوير الصناعات وتقنيات الإنتاج القائمة، وتحديث أسس تنظيم النشاط الصناعي في المجتمع، وإرساء أسس وآليات التطوير المستمر للصناعة باعتباره ضرورة حياة لمواجهة المتغيرات ومواكبة المنافسة الآتية من دول حققت معدلات عالية في التقدم الصناعي. ومن المهم التأكيد على أن يشمل تحديث الصناعة المصرية كافة جوانبها التقنية والإدارية والتمويلية والتسويقية.

ونرى أن تتجه الإستراتيجية الوطنية للتنمية الصناعية في الأساس إلى زيادة معدل الاستثمار في الصناعة، وتوفير الحوافز المناسبة لتوجيه نسب متزايدة من المدخرات المحلية إلى مجالات التصنيع. إن الاستثمار السنوي في الصناعة يبلغ ما يقرب من 120 مليار جنيه والمطلوب مضاعفته على الأقل لإحداث طفرة كافية في معدل مساهمة الصناعة في الناتج القومي الإجمالي الذي يراوح نسبة الـ 20٪ حالياً. وبذلك يكون على الدولة - ممثلة في قطاع الأعمال العام - القيام بدور واضح في تنفيذ إستراتيجية التصنيع بتخصيص جانب من حصيلة برنامج الخصخصة لإنشاء صناعات جديدة، حيث لا يمكن الركون فقط إلى مبادرات القطاع الخاص لإنجاز خطة التصنيع. ومن المهم دراسة إمكانيات وجدوى التعاون الإقليمي في إنشاء الصناعات الجديدة بما يسهم في تعزيز القدرة التفاوضية لمصر والدول المتعاونة معها في مجال نقل التكنولوجيا من الدول الصناعية المتقدمة، وكذا في الحصول على شروط أفضل لتدفق الاستثمارات الأجنبية.

وتعتبر إعادة هيكلة قطاع الصناعة التحويلية من أهم التحديات التي يجب على إستراتيجية التنمية الصناعية التعامل معها، حيث تسود المصانع متناهية الصغر التي تفتقر إلى أبسط مقومات الصناعة الحديثة ولا تنتج سوى منتجات رديئة لا ترقى لأي مستوى تصنيف معروف. وتبلغ نسبة هذه المصانع والتي لا تعدو أن تكون مجرد ورش حرفية صغيرة ويشار إليها أحياناً بـ «مصانع تحت السلم» ما يقرب من 87 ٪، بينما تمثل المصانع الصغيرة 5 ٪، والمصانع المتوسطة 3 ٪ والمصانع الكبيرة 5 ٪. وذلك من إجمالي عدد المؤسسات الصناعية البالغ ما يقرب من 25000 منشأة. إن هذا النمط لهيكل المؤسسات الصناعية يوضح بجلاء أسباب انحسار دور الصناعة المصرية وعدم قدرتها على الانطلاق، لذا يكون تعديل هذا الهيكل بالسعي لزيادة أعداد المصانع المتوسطة والكبيرة هو أساس جوهري في إستراتيجية الانطلاقة الصناعية المستهدفة لما تتمتع به تلك المؤسسات من قدرة على تجميع وتوظيف الموارد والإمكانات المالية والتكنولوجية والخبرات الإدارية، فضلاً عن القدرة على التعامل مع المؤسسات الصناعية والتجارية الكبرى في العالم والتحالف معها أو الاستعانة بها في تطوير منتجاتها وأساليبها التكنولوجية. من جانب آخر، لا بد من إعداد خطة خاصة لتجميع المصانع الصغيرة ومتناهية الصغر من تتوفر لديهم بعض المقومات الصناعية المعقولة في كيانات أكبر وتنظيم برامج لتطويرها والانتقال بها إلى مستوى أفضل من حيث القدرة الإنتاجية ونوعية المنتجات. وفي هذا المجال نرى ضرورة تركيز إستراتيجية التنمية الصناعية على زيادة مساهمة الصناعات التحويلية في إجمالي القيمة المضافة، وزيادة مساهمتها في خلق فرص العمل، وتحقيق معدلات نمو مرتفعة، ومعالجة مشكلة الطاقات المعطلة.

ومن المهم إعادة دراسة مشكلة توطن الصناعة المصرية وسوء توزيعها على مناطق مصر، ففي الوضع الحالي تتركز 41 ٪ من المؤسسات الصناعية في القاهرة الكبرى و 17 ٪ في محافظات الدلتا و 17 ٪ في الإسكندرية و 15 ٪ في منطقة القناة ومعنى ذلك أن 89 ٪ من الإنتاج الصناعي يتركز في وشمال البلاد، بينما يسهم

جنوب مصر بنسبة 11 ٪ من الإنتاج الصناعي الكلي. إن إعادة تخطيط التوزيع الجغرافي للمؤسسات الصناعية أمر في غاية الأهمية ليس فقط بهدف المساعدة على سرعة تنمية الصعيد، ولكن أيضًا للمساهمة في تخفيف الضغط السكاني على محافظات الشمال ومعالجة الآثار السلبية للممارسات الملوثة للبيئة نتيجة عدم الالتزام بالقواعد والنظم المتعارف عليها للمحافظة على البيئة وحمايتها من مصادر التلوث الصناعية.

كذلك ينبغي أن يتم واضعو إستراتيجية الانطلاقة الصناعية الجديدة بمراعاة التوازن بين الاتجاه إلى الصناعات كثيفة رأس المال التي تعتمد التقنيات الآلية الحديثة، والصناعات كثيفة العمالة التي تفتح فرصًا أوسع لاستيعاب القوة العاملة ومن ثم تسهم في تخفيض مشكلة البطالة. كما ينبغي الأخذ بمفهوم متسع لفكرة الصناعة لا يقصره على الصناعات التحويلية أو الاستخراجية، بل لا بد من التطرق إلى الصناعات الجديدة ذات المحتوى المعرفي العالي مثل الصناعات الإلكترونية والبيولوجية وصناعات المعلومات والاتصالات فتلك هي التي تحقق أعلى قيمة مضافة في الهياكل الصناعية الحديثة.

ولا يجب الانحصر في حيز زيادة الطاقات الإنتاجية في القطاع الصناعي، بل لا بد من توفير متطلبات الانطلاق أيضًا لصناعات الخدمات وثيقة الصلة بالصناعات السلعية. ويأتي في المقدمة صناعات النقل البري والنقل النهري والنقل البحري والسكك الحديدية. ومن المعروف أن من أهم معوقات تصدير المنتجات المصرية إلى الأسواق الإفريقية هو نقص إمكانيات أسطول النقل البحري الوطني وضرورة الاعتماد على السفن الإسرائيلية لنقل المنتجات المصرية إلى موانئ أفريقيا.

من جانب آخر، ينبغي أن تركز الإستراتيجية الوطنية للتنمية الصناعية على إعادة تأهيل الصناعات المصرية التي كان لمصر فيها ميزات تنافسية ويجب العمل على استعادتها وهي: صناعات الغزل والنسيج والصباغة والتجهيز، صناعة

الملبوسات الجاهزة عدا الأحذية، الصناعات الغذائية، صناعات الكيماويات الأخرى، وصناعة المشروبات. كما ينبغي البحث في أسباب انهيار الميزات التنافسية التي كانت صناعات الأثاث والصناعات الجلدية تتمتع بها والعمل على استعادة قدراتها التنافسية.

لقد تراكت عبر السنوات الماضية العديد من الدراسات والمشروعات البحثية التي تناولت مشكلات تلك الصناعات وقدمت الاقتراحات المناسبة لتطويرها وتمكينها من استيعاب التطورات التكنولوجية وبناء قدرات تنافسية تستطيع بموجبها العودة إلى الأسواق العالمية والمنافسة للحصول على حصة معقولة منها. ومما يؤسف له أن هذه الدراسات حبيسة الأدراج حيث لا توجد آلية محددة تتولى ترجمتها إلى برامج تنفيذية محددة المدة، فضلاً عن انشغال الدولة عن قضية التنمية الصناعية وعدم التركيز عليها باعتبارها قضية حيوية لمستقبل البلاد. وبذلك نحن نرى أن مفهوم التنمية الصناعية لا يجب أن يقتصر فقط على إنشاء المصانع الجديدة سواء كان عددها 1000 مصنع تزيد أو تقل، ولكن أيضاً العناية بتأهيل المصانع القائمة وتشغيل ما بها من طاقات عاطلة والمحافظة على تراكم بها من خبرات صناعية وإدارية وكوادر بشرية مدربة. إن الاهتمام بإعادة تأهيل الصناعات القائمة إلى جانب كونه يتطلب استثمارات أقل ووقت أقصر من محاولة إقامة مصانع جديدة، فإنه يسهم بسرعة وكفاءة في الوفاء باحتياجات السوق المحلي والحد من الضغوط الاستيرادية.

ولا يمكن أن توضع إستراتيجية جديدة للتنمية الصناعية من دون وضع برنامج حاسم لتخليص الصناعة المصرية من ضرورة الاعتماد على إدخال مكونات إسرائيلية في منتجاتها حتى تستطيع التأهل للدخول إلى الأسواق الأمريكية معفاة من الضرائب. لقد أوضحت التقارير المنشورة عن نتائج تطبيق اتفاقية الكويز Quiz أن صادرات المنسوجات والملابس إلى الولايات المتحدة الأمريكية بلغت في عام 2005 - بعد تطبيق الكويز - 612.3 مليون دولار أمريكي مقابل 561.1 مليون دولار في 2004 بنسبة زيادة 9.1 %، وأن ما

تمتعت به الصادرات المصرية من إعفاء جمركي يصل في المتوسط إلى 18 ٪. قد استهلك جانباً مهماً منه يصل إلى 5 ٪ نتيجة الارتفاع النسبي في تكلفة المنتجات المصرية وأحد أسبابها ارتفاع أسعار المكونات الإسرائيلية التي تصل إلى 11 ٪. في المتوسط من إجمالي المكونات. كما جاء في صحيفة الأهرام بتاريخ 3 أكتوبر 2006 أن عددًا من الشركات التي تعاملت في إطار اتفاقية الكويز لم تستطع تطوير أساليبها بالتوافق مع متطلبات الجمارك الأمريكية وأن 11 مصنعاً منها قد صنفت في دائرة المخاطر العالية، وتم تقديم شكاوى ضد 6 مصانع أخرى لعدم استيفائها المستندات المطلوبة.

والدرس المستفاد من هذه المعلومات أن التعاون المصري الإسرائيلي من خلال تلك الاتفاقية لم يسهم بقدر واضح في زيادة الصادرات المصرية إلى السوق الأمريكية، كما لم يساعد في التطوير التقني أو الإداري للمصانع المشاركة في هذا المجال، لذا فإنه من الضروري مراجعة نتائج توقيع هذه الاتفاقية - والتي لم تعرض على مجلس الشعب قبل توقيعها - وتقييم تأثيراتها طويلة المدى على كفاءة الصناعة المصرية، وتقدير الأضرار الناشئة عن الاعتماد على مكونات إسرائيلية في المنتجات المصرية لضمان الدخول إلى السوق الأمريكية من دون رسوم جمركية، وفي نفس الوقت الانصراف عن محاولات تحسين الإنتاجية والارتفاع بمواصفات المنتجات ومستويات الجودة والسعي لطرق أسواق أخرى واعدة مثل أسواق دول الاتحاد السوفييتي القديم ودول أمريكا اللاتينية، فضلاً عن الأسواق الإفريقية والعربية.

إن تأكيد الجانب الوطني في حماية الصناعة المصرية من تغلغل العنصر الإسرائيلي وضمان بناء قدراتها التنافسية الذاتية يجب أن يكون في مقدمة الاعتبارات وبغض النظر عن بعض الفوائد الوقائية المتمثلة في المحافظة على مستوى الصادرات المصرية إلى السوق الأمريكية أو حتى زيادة تلك الصادرات. إن التطوير لبناء القدرات التنافسية للصناعة المصرية من دون الاعتماد على المكوّن

الإسرائيلي كجواز مرور إلى الأسواق الأمريكية هو تحد لا بد للصناعة المصرية أن تتنازله، وعلى الحكومة المسؤولية الأساس في دعم هذا التطوير ومساندته.

وثمة بعد مهم في تكوين الإستراتيجية الجديدة للتنمية الصناعية هو ضرورة الاهتمام بتطوير مشروعات التصنيع الزراعي، ومواجهة منافسة الواردات الأجنبية من السلع الغذائية ذات الأصل الزراعي. ولا شك أن منتجات الألبان والخضروات والفواكه المحفوظة واللحوم المصنعة وغيرها هي من أهم متطلبات الوفاء باحتياجات الأمن الغذائي للمصريين التي يجب أن تكون على قائمة أولويات برامج التنمية الصناعية.

واقع الصناعة التحويلية في مصر

جاء في تقرير لمنظمة «اليونيدو» عن حالة الصناعة التحويلية في مصر أنها تعاني من مشكلات ركزها التقرير في المجموعات الأربع التالية:⁽¹⁾

1. Human resource development is inadequate: the number of students is growing rapidly, but the current capacity of the educational system is too small to ensure good technological training.
2. Limited technical knowledge, the high cost of conducting research and of imported pollution prevention technologies, the lack of trained technical staff, and a lack of interest in cleaner production technologies in manufacturing enterprises.
3. Legislative and regulatory obstacles: there is, for example no law regarding intellectual property rights, which is a

(1) UNIDO, Developing Countries' Industrial Source Book, 2001

disincentive to technology development, coordination between authorities with common objectives is lacking, and the taxation regime discourages exports, which again means that there is little incentive to adopt modern limiting the environmental impact of manufacturing.

4. Economic constraints such as hard currency limitations, fluctuations in raw materials market prices, inadequate exchange rate policies, lack of globally competitive companies, and a reluctance to apply existing environmental regulations because this may lead to closures and therefore to job losses.

تحديث الصناعة... ضرورة وطنية

في ضوء الواقع الذي تمر به الصناعة الوطنية في مصر - وبالأساس الصناعة التحويلية Manufacturing - يكون التحديث المستمر لكافة عناصر ومقومات الهيكل الصناعي على المستوى الوطني مسئولية أساسية لوزارة التجارة الخارجية والصناعة، بينما تتحمل الإدارة في المؤسسات الصناعية المختلفة مسئولية التطوير والتحديث على مستوى كل مؤسسة.

إن التحديث المستمر ضرورة حياة للمؤسسات الصناعية الوطنية لتحقيق الأهداف التالية:

1. مواجهة المتغيرات الاقتصادية وتحقيق التوافق مع متطلبات السوق المحلي والخارجي وما يحدث فيها من تغيرات وتحولات مستمرة.
2. مواكبة حركة نظام الأعمال الجديد في عصر العولمة والتقنية العالية.

3. تنمية قدرة المؤسسات الصناعية على استيعاب تقنيات الإنتاج والتسويق والإدارة المتجددة.

4. إعادة هندسة وهيكلية المؤسسات الصناعية لتحسين معدلات الكفاءة والإنتاجية والارتفاع إلى المستويات التنافسية للمؤسسات المماثلة إقليمياً وعالمياً.

5. الالتحام بمصادر الخبرة العالمية وإتاحة الفرص للمؤسسات الصناعية الوطنية في تجاوز فجوة المعرفة التقنية والإدارية التي تفصلها عن مراكز التطور الصناعي في العالم.

6. تنمية القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية الوطنية وتقليل اعتمادها على مصادر أجنبية، وتمكينها من التخلص من اتفاقية الكويز وما تفرضه على صناعات وطنية مهمة من ضرورة إدماج مكونات إسرائيلية في منتجاتها حتى تستطيع دخول السوق الأمريكية من دون رسوم جمركية.

دوافع ومحركات تحديث الصناعة المصرية

إن تحديث الصناعة المصرية واجب وطني لا يجب أن يترك للصدفة حيث تتفاعل مجموعة عوامل محلية وإقليمية وعالمية تجعله أمراً محتماً ينبغي أن يتم وفق خطة شاملة وإستراتيجية عامة للتنمية الصناعية تتكامل مع الإستراتيجية الوطنية للتنمية الشاملة.

إن تحديث الصناعة المصرية بالقطع لا يخلو من مصاعب ومشكلات، كما أن له حسابات تكلفة وعائد، وله متطلبات ومقومات ينبغي توفيرها حتى تتحقق نتائجه، ومن ثم لا بد أن تكون العوامل التالية المحركة لقضية التحديث محل الاعتبار في إستراتيجيات التحديث - سواء على المستوى الوطني أو المستوى المؤسسي - :

1. العولمة والضغط من أجل تحرير التجارة الدولية في السلع والخدمات وتأثيرات وتدخلات منظمة التجارة العالمية WTO في السياسات الاقتصادية الوطنية للدول الأعضاء ومنها مصر.
2. التطورات التقنية في كافة مجالات الإنتاج الصناعي وتراكم مستويات معرفية عالية وتطبيقات علمية وتقنية تعتمد عليها المؤسسات الصناعية المتقدمة في العالم وتمنحها قدرات وميزات تنافسية عالية.
3. شدة المنافسة على كافة المستويات، وتطور أشكالها وعدم انحصارها في المنافسة السعرية التقليدية، بل تتعدى في نظام الأعمال العالمي الجديد مجالات وآليات وتقنيات المنافسة لتشمل كافة عناصر العمليات والمنتجات الصناعية وما يرتبط بها من خدمات وآليات للتسويق ومحاولات إرضاء المستهلكين [العملاء] وتحقيق رغباتهم وتطلعاتهم.
4. الارتفاع المتواصل في تطلعات العملاء المحليين وفي الأسواق الخارجية، وارتفاع مستوى معرفتهم بأنواع ومواصفات المنتجات البديلة، وقدرتهم على تجاوز حدود السوق المحلية بالشراء عبر الإنترنت من أي مكان في العالم.
5. ارتفاع تكلفة الخطأ وصعوبة استرداد المركز التنافسي والمحافظة على الحصة السوقية لمنتجات الصناعة في حالة فشلها في التطور وملاحقة توقعات المستهلكين ومبادرات المنافسين الحاليين أو القادمين الجدد. ومن ثم يصبح التحديث أمرًا محتمًا باستثمار الخبرات والكفاءات المتراكمة محليًا أو باستيرادها من مراكز التقدم الصناعي في العالم.
6. استعادة مراكز المنتجات الصناعية المصرية في الأسواق الخارجية والتي كانت تتمتع فيها بميزات تنافسية فقدتها نتيجة التراجع في الجودة والتقدم في التقنيات وعدم ملاحقة التطورات من جانب المنافسين.

عواقب عدم التحديث

إن النتيجة المحققة لاستمرار أوضاع الصناعة الوطنية على ما هي عليه وعدم البدء ببرامج جريئة وشاملة لتحديث مؤسساتها هي الفشل التام والخروج من الأسواق حتى المحلية منها والانزمام أمام الشركات الصناعية متعددة الجنسيات - وحتى الشركات والمستثمرين القادمين من دول الخليج العربي - الساعية لتوظيف أموالها مدعومة بخبرات عالمية في احتواء الصناعة المصرية والسيطرة عليها من خلال عمليات الاستحواذ وغيرها أساليب رأينا نماذج لها في السنوات الأخيرة حيث تمكنت تلك الشركات من الاستحواذ على شركات صناعية وطنية وإلغاءها من التواجد في السوق.

ولتأكيد هذه الحقيقة، دعونا نتأمل حال صناعات الغزل والنسيج، والصناعات الجلدية، وصناعات الأثاث، وكثير من مؤسسات الصناعات الغذائية، والصناعات الهندسية وغيرها التي تجمدت عند مستوى صناعات الستينيات من القرن الماضي، وعدم قدرة الهيكل الصناعي المصري على اختراق مجالات الصناعات الأحدث والأعلى في توليد القيمة المضافة مثل الصناعات الإلكترونية والصناعات الدوائية المتفوقة وغيرها من صناعات عصر التقنية العالية والمعرفة والعولمة.

مجالات تحديث الصناعة المصرية

إن التحديث المستهدف للصناعات المصرية يشمل كافة عناصر المؤسسات الصناعية الوطنية وفي مقدمتها:

- تحديث المنتجات التي تقدمها الصناعة المصرية للأسواق المحلية والخارجية.
- تحديث الخدمات المصاحبة لبيع المنتجات الصناعية أو خدمات ما بعد البيع وخاصة خدمات الصيانة والإصلاح والتعليق إلى مراتب أعلى من الجودة والمواصفات Upgrading.

- تحديث العمليات الصناعية والأنشطة الإدارية والخدمات المساندة لها، وتطوير نظم العمل وإجراءاته باستخدام التقنيات الحديثة وخاصة تقنيات الاتصالات والمعلومات.
- تحديث المدخلات البشرية والمادية والتقنية ومستلزمات الإنتاج التي تتعامل فيها المؤسسات الصناعية، سواء بتحسين كفاءة الحصول على المدخلات والتعامل معها، أو بتطوير وابتكار مدخلات جديدة تتميز بالجودة الأعلى والمواصفات الأفضل.
- تحديث نظم وأساليب التعامل في الأسواق وتطوير العلاقات مع العملاء على أسس تحاكي التطبيقات الحديثة في مجالات «إدارة خدمات العملاء» [CRM].
- التوسع في برامج البحث والتطوير Research and Development [R&D] وهي أساس التطور والتقدم الصناعي في العالم ولا يمكن تصور قيام صناعة حقيقية من دون رافد جوهري في مجالات البحث والتطوير من أجل تطوير المنتجات وابتكار الجديد منها، وتطوير العمليات الصناعية واكتشاف الأساليب والتقنيات الصناعية الجديدة وغيرها من مصادر بناء القدرات التنافسية للمؤسسات الصناعية.

المسؤولية عن تحديث الصناعة

إن تحديث الصناعة المصرية مسؤولية مشتركة بين:

- الدولة التي يجب أن تتولى مهام التوجيه الإستراتيجي للصناعة ورفع المعوقات التي تحد من قدراتها على التطور والانطلاق، وتوفير المساندة والحوافز لتشجيع الاستثمار في الصناعة وتطويرها.
- التجمعات الصناعية [اتحاد الصناعات المصرية والغرف الصناعية المتخصصة، جمعيات رجال الأعمال، اتحادات المستثمرين، الجمعيات

المهنية مثل جمعيات المهندسين وجمعيات الإدارة... [ويتبلور دورها في تنسيق الموارد والقدرات وتنظيم برامج بحثية وتطويرية مشتركة، والدراسة المستمرة والمتابعة اليقظة لأوضاع الصناعة وتطوراتها وإيجاد الحلول العاجلة للتعامل معها.

- المؤسسة الصناعية ذاتها وهي التي تحمل المسؤولية الحقيقية والأساسية في عمليات التطوير والتحديث.

مظاهر الضعف الإداري في المؤسسات الصناعية المصرية

تعاني كثير من المؤسسات الصناعية المصرية من حالات متباينة من الضعف الإداري تحد من قدراتها على إنتاج منتجات متطورة وقادرة على التنافس في الأسواق العالمية، ناهيك عن المحافظة على مراكزها السوقية محلياً في مواجهة غزو المنتجات الأجنبية المستوردة في ظل سياسة تحرير التجارة الدولية وضغوط منظمة التجارة العالمية التي انهارت معها سياسات حماية الصناعة الوطنية في معظم دول العالم النامية ومنها مصر. وتتبلور أهم مظاهر الضعف الإداري في المؤسسات الصناعية المصرية فيما يلي:

1. تقادم الفكر الإداري عموماً وغلبة المفاهيم التقليدية التي تقوم أساساً على منطق السكون والجمود ولا تحابي متطلبات الحركة والمرونة والتغير. وتكرس تلك المبادئ الجامدة التقيد بالنظم واللوائح بغض النظر عن تطورات الصناعة والمجتمع واشتداد المنافسة وضرورات مواكبة التحولات الاقتصادية والتقنية والثقافية.
2. الانحصار في الشئون الداخلية للمؤسسة الصناعية وعدم التفاعل بإيجابية وفعالية مع المناخ المحيط محلياً وإقليمياً وعالمياً.
3. الانحصار في الواقع المحلي حتى حين التعامل في الأسواق الخارجية، حيث تكون الإدارة محملة بالتوجهات المحلية ومتأثرة في بناء هيكلها وتصميم

سياساتها وبرامجها وإعداد منتجاتها بالثقافة المحلية والتي غالبًا تختلف عن ثقافات الأسواق الخارجية.

4. الانحصار في مشكلات الفترة القصيرة واهتماماتها الوقتية، وعدم الالتفات الكافي لمتطلبات التعامل مع المستقبل ومتابعة مؤشرات ومقدماته.

5. الاهتمام بالجوانب التقنية [بالمفهوم الهندسي الضيق] في العمل ووضعها في مرتبة متقدمة في قائمة أولويات الإدارة العليا، والاعتماد في ذلك على الخبرات الذاتية للمديرين من المهندسين.

6. العناية بتكوين وتراكم الأصول المادية Tangible assets واعتبارها المخزن الحقيقي للقيمة الذي تستند إليه المؤسسة الصناعية والذي يحدد قيمتها السوقية الصافية Market net worth.

7. بناء الهياكل التنظيمية الهرمية، والتركيز في الهيكل على الوظائف المفترزة التي يختص بكل منها شخص واحد، وتجمد الهياكل التنظيمية وتقولبها في أطر وأنماط تقليدية لا تتناسب عادة مع طبيعة الأنشطة الصناعية التي تتميز بالديناميكية والتطور، وتتطلب درجة عالية من المرونة في تشكيل الهياكل والعلاقات التنظيمية.

8. الاتجاه نحو الإدارة المركزية والاهتمام بتأكيد السلطة للمستويات الإدارية الأعلى في التنظيم.

9. الانطلاق في عمليات التسويق وترويج المبيعات من خصائص القدرة الإنتاجية للمؤسسة الصناعية وليس من دراسة الأسواق والتعرف على رغبات العملاء المستهدفين، مع محاولة استقطاب واستيعاب المستهلكين والعملاء ليقبلوا ما يقدم لهم من سلع وخدمات.

10. إتباع نمط تقويم الأداء المؤسسي الأحادي البعد - وهو البعد المالي - واعتبار النتائج المالية من أرباح أو خسائر ومعدلات التغير فيها هي الأساس في الحكم على كفاءة الإدارة وتقويم أداء المؤسسة.

11. التعامل مع المعلومات باعتبارها أداة تسجيل الأحداث وبناء قواعد معلومات متعددة تخاطب عناصر مختلفة في المؤسسة الصناعية غير مترابطة وتنحصر في الجانب المعلوماتي التاريخي من دون انطلاق لقضايا التحليل المعلوماتي والتنبؤ بالمتغيرات ومؤشرات الأداء المحتملة، وغياب دور دعم اتخاذ القرارات من تلك النظم المعلوماتية.

12. التعامل مع الموردين والمتعاملين مع المؤسسة الصناعية من منظور مصلحتها الذاتية واعتبارهم غرباء عنها ينبغي الحرص في التعامل معهم، بل ومحاولة الاستفادة مما قد ينشأ بينهم من خلافات أو صراعات.

13. التركيز على جودة العمليات الإنتاجية، واعتبار ضمان وتأكيد الجودة مشكلة تقنية بالدرجة الأولى يختص بها المهندسون وأخصائيي الإنتاج. إن مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة لا تزال بعيدة عن التطبيق في أغلب المؤسسات الصناعية.

14. تعقد النظم والإجراءات والمبالغة في التماس الأمان بالابتعاد عن اتخاذ القرارات الجريئة، والسعي إلى تأمين القائم بالعمل من مغبة الوقوع تحت طائلة المسائلة والمحاسبة، كل ذلك بغض النظر عن النتائج والأهداف المطلوب تحقيقها، إن أمن المدير أو الموظف المسئول يأتي أولاً.

15. الإسراف في حشد الموارد المادية والبشرية وتضخم الهياكل الوظيفية والموازنات من دون ارتباط بأهداف أداء محددة، فالإدارة المصرية تعمل بمنطق التركيز على المدخلات والاستزادة منها من دون الارتباط بفعالية توظيفها واستثمارها في أنشطة هادفة لتحقيق إنجازات يمكن قياسها وتقييمها.

17. ضعف نظم التخطيط والمتابعة والرقابة والتقييم، والاقتصار على أشكال التقييم المكتبي والظاهري اعتماداً على المعلومات التاريخية دون التعمق في تحليل الأداء وتقدير العائد الحقيقي للموارد المستثمرة.

18. ضعف مستوى القيادات الإدارية، وتغلب معايير شخصية وغير موضوعية في اختيارهم، وإعمال قواعد للترقية تكرس الأقدمية وتفضل غير المبدعين عادة.

19. شيوع أنماط غير إيجابية من السلوك بين العاملين، وتفشي ظواهر غير محيية للتقدم والتطوير ولا تتفق بشكل عام مع متطلبات الجودة والإتقان وبناء الميزات التنافسية من أجل إرضاء العملاء وتأكيد المراكز التنافسية في الأسواق الحالية واختراق أسواق جديدة.

20. إهمال قضايا إدارة الموارد البشرية والانحصر في حدود النصوص القانونية الجامدة في قوانين العمل ولوائحه، وافتقاد القدرة على تنمية خبرات ومهارات العاملين وحفزهم على الإبداع والابتكار والتطوير، والتعامل مع العاملين باعتبارهم من ضمن أدوات الإنتاج وتسخيرهم لخدمة أهداف المؤسسة الصناعية والالتزام بما يطلب إليهم من أعمال من دون الاعتراف باحتياجاتهم الإنسانية وضرورة إشراكهم في حل المشكلات وتطوير الأداء وتحسين الإنتاجية، والتسليم بحقوقهم الاقتصادية والإنسانية. ولعل خير دليل على قصور كفاءة الإدارة الصناعية في مصر في التعامل مع قضايا المورد البشري هو ما نشاهده في الفترة الأخيرة من تعدد وتصاعد حركات الإضراب والاعتصام وانتشارها بين المؤسسات الصناعية سواء في قطاع الأعمال العام أو القطاع الخاص.

21. عدم العناية بتطوير وظائف إدارية جوهرية هي الأساس في قيادة العمل بالمؤسسات الصناعية وضمان تقدمها وتميزها. ويقع في مقدمة تلك الوظائف الإدارية المهملة ما يلي:

- الإدارة المالية الإستراتيجية Strategic Financial Management وتكوين خبرات ونظم متطورة في إدارة قضايا التمويل والاستثمار الكفاء لأموال المؤسسات الصناعية.

- الإدارة التسويقية الإستراتيجية Management Strategic Marketing المتطورة وبناء نظم وآليات متطورة للتواصل مع المستهلكين الحاليين لمنتجات المؤسسات الصناعية والمحافظة على ولائهم لها، والبحث عن عملاء جدد وأسواق جديدة محلياً وخارجياً، وإدارة عمليات التنافس على أسس علمية ومتطورة.
- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية Strategic HR Management الهادفة إلى التعامل الكفاء مع رأس المال البشري - وهو أهم موارد المؤسسات المعاصرة - وتنمية قدراته الفكرية والمعرفية وتوظيفها في مجالات نشاط المؤسسة الصناعية بما يحقق مستويات أعلى من القدرات التنافسية والقيمة المضافة.
- إدارة التقنية الإستراتيجية Strategic Technology Management الساعية إلى اختيار التقنيات المناسبة Appropriate Technology وتعظيم الاستفادة من إمكانياتها في عمليات المؤسسة الصناعية.
- إدارة المعرفة Knowledge Management والتي تهدف إلى تخليق وتجميع المعرفة المناسبة لعمليات المؤسسة الصناعية من مصادرها الداخلية [بالمؤسسة ومن العاملين فيها] والخارجية، ثم توظيفها في تطوير عمليات المؤسسة وتنمية قدراتها التنافسية.
- إدارة المعلومات ودعم القرارات Information and Decision Support وذلك بتصميم نظم المعلومات ودعم القرار المتكاملة وإدماج تقنيات الاتصالات والمعلومات في صلب العمليات الصناعية والإدارية بالمؤسسة.
- إدارة البحث والتطوير R&D وهي وسيلة المؤسسات الصناعية المعاصرة في التوصل إلى المنتجات ومستويات الجودة وأنماط العمليات الصناعية وتطوير هيكل الخدمات التي تحقق جميعها التميز والتفوق على المنافسين

في إرضاء العملاء والسبق إلى الأسواق بالجديد والمفيد للمستهلكين
والمستخدمين لمنتجات المؤسسة.

الإدارة الحديثة هي عصب تحديث الصناعة الوطنية

إن الإدارة الحديثة هي العنصر الأساس والفاعل في تحقيق أي تقدم أو تحديث
في أوضاع المؤسسات الصناعية وغيرها من المؤسسات في كافة المجالات.
وكما هو الشأن في الكثير من المؤسسات العامة والخاصة في مصر، فإن أغلب
المؤسسات الصناعية المصرية تعاني من ضعف الإدارة وقصورها عن مواكبة
مفاهيم وتقنيات الإدارة الحديثة. ولقد تطور في السنوات القليلة الماضية العديد
من التقنيات الإدارية الجديدة كان لها تأثير واضح في تحسين كفاءة الإدارة وتمكين
المؤسسات من تكوين قدرات تنافسية عالية وإنجازات ملموسة.

الخلاصة

1. الصناعة أساس بناء الاقتصاد الوطني القوي.
2. تحديث الصناعة واجب وطني لتمكينها من امتلاك القدرات التنافسية
وتفعيلها بما يسمح لها بمواجهة المنافسة في السوق المحلي واختراق الأسواق
الخارجية بمنتجاتها المتوافقة مع المواصفات المعتمدة فيها.
3. عملية التحديث في الأساس هي تطوير للإدارة قبل أن تكون اقتناء لمعدات
وتجهيزات رأسمالية، أو غيرها من الموارد المادية.
4. يقصد بتطوير الإدارة في المؤسسات الصناعية المصرية أن تتخلى عن المفاهيم
الإدارية التقليدية التي لم تعد تناسب حالة التقدم الصناعي والتقني وحركة
الأسواق وشدة المنافسة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

5. إن تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية عنصر حاسم في إحداث النقلة الموضوعية في مستوى الفكر الإداري والقدرة التطبيقية للإدارة في المؤسسات الصناعية الوطنية.

6. أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية [فكرًا ومنهجية] يفتح الأبواب أمام عشرات التقنيات الإدارية الجديدة والمتجددة والتي تعمل جميعها في ترابط وتناسق من أجل تعظيم فرص المؤسسة الصناعية في استثمار الفرص المتاحة لها في الأسواق والتعامل بجدية مع المخاطر والمهددات الخارجية، وذلك من خلال التوظيف الفعال للموارد المتاحة لها وما تتمتع به من نقاط قوة، وإزالة أو تحييد آثار نقاط الضعف الموجودة بها.

7. أن القيادة الإدارية الفعالة المتوجهة بالإستراتيجية هي العنصر الحاسم في إحداث النقلة الإدارية المستهدفة، ومن ثم تحقيق التحديث الصناعي المرغوب.

ثانياً: المحافظة على قطاع الأعمال العام.. ضرورة وطنية

تتكرر حركة الاعتصام والإضراب عن العمل بين عمال شركات الغزل والنسيج وغيرهم من العاملين بشركات قطاع الأعمال العام مطالبين بصرف المنح والحوافز والنصيب في الأرباح والتي يرون أن إدارات الشركات ترفض تطبيق قرارات صدرت من الحكومة.

وتثير قضية مصير قطاع الأعمال العام تساؤلات مهمة: هل هذا التردّي الإداري وقف على بعض شركات القطاع أم هو حالة عامة في كل أو أغلب شركات قطاع الأعمال العام؟ وكيف تم اختيار قيادات تلك الشركات؟ ومن المسؤول عن اختيارهم؟ وما هي معايير تقييم أداءهم، ومن ثم تقرير استمرارهم في وظائفهم أو تنحيّتهم عنها؟ كذلك يثور التساؤل عن دور الشركة القابضة ومسئوليتها عن تردّي أوضاع شركاتها التابعة إلى هذا المستوى؟ وما تأثير حركة

الخصخصة التي جرت أيام حكم الرئيس الأسبق مبارك في تصعيد مشكلات ذلك القطاع؟

إننا نرى أنه من الخطر الجسيم الانتظار لحين تنشأ حالة الاعتصام التالية ثم التعامل معها بنفس الطريقة العقيمة. إن أوضاع شركات قطاع الأعمال العام ينبغي أن تخضع لمراجعة سريعة وحاسمة بغرض تطوير إستراتيجية وطنية شاملة للمحافظة عليها وتنميتها وتطوير أوضاعها وتحسين الكفاءة والإنتاجية فيها، باعتبار أن هذا القطاع يمثل شريحة مهمة في الاقتصاد الوطني حيث تتركز فيه استثمارات هائلة، فضلاً عن تراكم مخزون كبير من الخبرات الفنية والإدارية أنفقت عليها مبالغ طائلة في عمليات التدريب والتنمية وإكساب الخبرة لا يمكن تكرارها أو تعويضها بسهولة، إلا أنها في أغلب الأحيان مقيدة نتيجة قصور مصادر التمويل وانحسار اهتمام الدولة بهذا القطاع والرغبة العارمة في التخلص منه تحت مسمى الخصخصة.

ونؤكد على أنه رغم التوجه نحو إعمال آليات السوق والاعتماد بصفة أساسية على القطاع الخاص في تنفيذ برامج ومشروعات التنمية الاقتصادية، إلا أن استمرار دور مؤثر لقطاع الأعمال العام ومشاركته في التنمية الاقتصادية هو أمر لازم لا يمكن التفريط فيه حيث يكون هو أداة الدولة في تنفيذ مشروعاتها الإستراتيجية وتحقيق ضبط وتوازن الاقتصاد الوطني والسيطرة على جموح الأسعار، فضلاً عن تنفيذ برامجها المتعلقة بتحقيق التنمية في مناطق البلاد المحرومة والأقل نمواً والتي قد لا يقدم القطاع الخاص على الاستثمار فيها.

إن الإبقاء على قطاع الأعمال العام والتأكيد على استمراره لا ينبع من أسباب عقائدية، وإنما يصدر عن اقتناع موضوعي بقدرته على الإسهام في برامج التنمية بما يتوفر له من طاقات إنتاجية وموارد وأصول لا معنى لتجاوزها أو تكرارها في شركات خاصة. كما أن الفترة اللازمة لنمو القطاع الخاص كي يصل إلى مستوى التراكم الرأسمالي المتاح للقطاع العام ستكون طويلة وغير مضمونة النتائج.

إن شركات قطاع الأعمال العام وإن كانت مملوكة للدولة، إلا أنها يجب أن تعامل معاملة القطاع الخاص وأن تخضع لمعايير ومفاهيم الإدارة السليمة التي تعمل الشركات الخاصة المتطورة وفقاً لها، وينبغي أن يتوفر لها الكوادر الإدارية ذات الخبرة والصلاحية وتتاح لها الفرص لحرية الحركة واتخاذ القرارات، على أن تحاسب بالنتائج.

ومن ثم نرى أن الإشراف على قطاع الأعمال العام من جانب الشركات القابضة ينبغي أن ينحصر في حدود دور المالك وليس المدير. بمعنى أن جهة الإشراف العامة تمثل في الجمعية العامة بصفتها صاحبة حقوق الملكية، كلها أو جزء منها في حالة وجود مساهمين أفراد أو من شركات القطاع الخاص، من دون أن تتدخل في الإدارة التي يجب أن تنحصر في مجالس الإدارة والقيادات التنفيذية للشركات. كما أننا نؤكد على ضرورة إلزام شركات قطاع الأعمال العام بتنفيذ كل قواعد ومعايير حوكمة الشركات الصادرة عن وزارة الاستثمار شأنها في ذلك شأن جميع الشركات الخاضعة لتلك القواعد.

التنظيم المقترح لشركات قطاع الأعمال العام

في ضوء التطور الذي شهده الاقتصاد الوطني، والتغيرات التي لحقت بهياكله في الاتجاه نحو أعمال اقتصاد السوق وآلياته، وبالنظر إلى المشكلات التي تعاني منها شركات قطاع الأعمال العام، وأخذاً في الاعتبار أنها تمثل ثروة وطنية لا يجوز التفريط فيها، نرى إعادة هيكلة هذا القطاع على النحو التالي:

1. حصر شركات قطاع الأعمال العام والمساهمات في شركات مشتركة وتقييم مدى جدوى استمرارها في نطاق الملكية العامة [سواء بالكامل أو بنسبة من الملكية]، وذلك في ضوء معيار أساسي وهو الأهمية الإستراتيجية للنشاط الذي تقوم به كل شركة بالنسبة لخطة الدولة في التنمية والاقتصادية والاجتماعية.

2. دمج الشركات القابضة القائمة حاليًا في شركة واحدة بمسمى «الشركة المصرية القابضة للاستثمار والتنمية»، ويتبعها جميع الشركات التي يتقرر إبقاؤها في نطاق الملكية العامة، وكذا المساهمات العامة في شركات مشتركة.
3. تتولى «الشركة المصرية القابضة للاستثمار والتنمية» إدارة محفظة الاستثمارات المتمثلة في أسهم الشركات التابعة والحصص المملوكة في الشركات المشتركة، وتضع خطة للتعامل في هذه الأسهم وفق اعتبارات اقتصادية واستثمارية تتوافق مع توجهات خطتها الاستثمارية العامة.
4. إلغاء القوالب التنظيمية الجامدة واللوائح الموحدة والقواعد العامة التي تفرض على جميع شركات قطاع الأعمال العام بغض النظر عن اختلاف أنشطتها وتنوع مجالات عملها وتباين ظروف وأوضاع كل منها.
5. تحرير شركات قطاع الأعمال العام بحيث يكون لكل شركة حرية تامة في تنظيم أوضاعها وترتيب آليات العمل بها وتحديد نظمها الإدارية والتقنية والتسويقية، ومباشرة كافة الاختصاصات المعتادة للإدارة المحترفة في شركات الأعمال بغض النظر عن كونها مملوكة للدولة، والمعنى هو فصل الملكية عن الإدارة.
6. إلغاء القانون رقم 203 لسنة 1993 المنظم لشركات قطاع الأعمال العام وتنظيم تلك الشركات وفق قانون الشركات [سواء قانون الشركات المساهمة وشركات التوصية بالأسهم والشركات ذات المسؤولية المحدودة رقم 159 لسنة 1981 أو قانون ضمانات وحوافز الاستثمار رقم 8 لسنة 1997] وبالتالي تعتبر شركات قطاع خاص تخضع لذات القواعد والمعايير وتعامل ذات المعاملة التي تتعامل بها الدولة مع شركات القطاع الخاص من دون أي تمييز.
7. كما تتعرض شركات قطاع الأعمال العام للدمج والتصفية وتخفيض رأس المال أو زيادته وفق قرارات الجمعية العمومية المشكلة حسب القانون.

وفضلاً عن كونها شركات قطاع خاص لها مراجع حسابات قانوني خاص، فكون الدولة تملك حصة في رأس مالها تزيد عن 25 ٪ يخضعها أيضاً لرقابة الجهاز المركزي للمحاسبات.

8. وقف كل أشكال الدعم غير المبرر والمساندة غير المحدودة والمعاملة الاستثنائية التي كانت تحصل عليها شركات قطاع الأعمال العام من الدولة باعتبارها المالك المسئول عنها، بمعنى أن الهدف هو إقامة نوع من التوازن بينها وبين شركات القطاع الخاص حتى يمكن أن تنشأ حالة صحية من التنافسية الموضوعية لصالح الاقتصاد الوطني.

9. تشرف «الشركة المصرية القابضة للاستثمار والتنمية» على إعادة هيكلة شركاتها وحفزها على تحسين مستوى الإدارة وخاصة الاهتمام بالقضايا التالية:

- إعادة التنظيم وصياغة الهياكل التنظيمية ونظم العمل وفق الاعتبارات الإدارية المتقدمة، وتنشيط الوظائف الإستراتيجية في إدارة تلك الشركات بالتركيز على مفاهيم التخطيط الإستراتيجي وتخطيط التسويق وتنمية الموارد البشرية وتطوير العلاقات مع العملاء، والسعي إلى اكتشاف وتنمية وتوظيف قدراتها التنافسية.
- تصويب هياكلها التمويلية وتوفير مصادر متجددة للتمويل وفق المعايير المالية السليمة.
- حل مشكلات المخزون السلعي المتراكم ووضع أسس سليمة لإدارة المخزون بالتنسيق بين سياسات وبرامج الإنتاج والتسويق.
- تطوير وتحديث التقنيات الإنتاجية والتسويقية وتطوير نظم الإدارة.
- حل مشكلة الطاقات الإنتاجية العاطلة ومعالجة أسبابها .

- مراجعة هياكل الموارد البشرية وإعادة هيكلتها بما يحقق التناسب بين أعداد وكفاءات العاملين ومتطلبات الإنتاج، والقضاء على مظاهر البطالة المقنعة والعمالة الزائدة، وضبط تكلفة العمل باعتبارها من المكونات الرئيسية لتكلفة الإنتاج.
- تحريك المشروعات تحت التنفيذ والتي تمثل استثمارات معطلة وغير منتجة، والسعي إلى تدبير الاستثمارات والموارد اللازمة لإنهاء تلك المشروعات وإدخالها في حيز التشغيل.
- تأكيد المعايير الاقتصادية والإدارية السليمة في تحديد سياسات وقرارات وتوجهات الإدارة والتخلي عن اعتبار المعايير السياسية كأساس في توجيهها.
- تأكيد الأسس الاقتصادية وشروط التنافسية في التعامل بين شركات قطاع الأعمال بعضها البعض، وكذا في تأسيس علاقاتها وتعاملاتها مع أجهزة الدولة المختلفة.

10. تهتم «الشركة المصرية القابضة للاستثمار والتنمية» بتفعيل الجمعيات العمومية للشركات والتي نص عليها القانون وأسند إليها اختصاصات المالك من حيث إقرار الميزانية وحسابات الأرباح والخسائر وتوزيع الأرباح، والنظر في تقرير مجلس إدارة الشركة، وإقرار مشروع الخطة العامة للشركة، وتعديل نظام الشركة وإطالة مدتها أو تقصيرها، وزيادة رأس المال أو تخفيضه في الحدود التي نص عليها القانون، والترخيص باستخدام المخصصات في غير الأغراض المخصصة لها، واقتراح تصفية أو إدماج الشركات أو تقسيمها على أن تعتمد تلك الاقتراحات من المجلس الأعلى للقطاع. كما أجاز القانون للجمعية العمومية تنحية رئيس وأعضاء مجلس الإدارة كلهم أو بعضهم على أن يكون ذلك بأغلبية ثلثي أصوات أعضاء الجمعية.

11. تجري «الشركة المصرية القابضة للاستثمار والتنمية» تقييمًا مستمرًا لأداء شركاتها بإعمال قواعد ومعايير تقييم الأداء المعتمدة عالميًا، ويتم محاسبة الإدارة بها على أساس النتائج المتحققة.

إن إعمال هذه المقترحات نصون ثروة وطنية هائلة، ونتيح الفرص في نفس الوقت لتنشيط سوق الأوراق المالية بطرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام للتداول مما يزيد من ضغوط السوق على إدارات تلك الشركات للعمل المستمر لتحسين الكفاءة والإنتاجية والربحية ومن ثم تعظيم القيمة السوقية لشركاتهم.

كذلك يكون لشركات قطاع الأعمال العام حرية الالتجاء إلى سوق المال للحصول على مصادر متجددة للتمويل سواء بإصدار أسهم لزيادة رأس المال أو طرح سندات وغيرها من وسائل جذب المدخرات. كما يكون لشركات قطاع الأعمال العام مباشرة أعمال الاستحواذ والاندماج وغيرها من الإستراتيجيات الهادفة إلى دعم قدراتها التنافسية شأنها في ذلك شأن الشركات الخاصة.

من جانب آخر، إن تطوير وتدعيم قدرات شركات قطاع الأعمال العام هو في نفس الوقت تخفيف عن القطاع الخاص وإتاحة الفرص له للدخول في مجالات إنتاجية أخرى مما يعمل كنوع من تقسيم العمل وتنسيقه بين قطاعي الاقتصاد الوطني - القطاع الخاص وقطاع الأعمال العام -.

إن تحديد مستقبل قطاع الأعمال العام هو شأن وطني يهم المصريين جميعًا، ولا نرى أن تنفرد الحكومة أو وزارة أو وزير معين باتخاذ القرار فيه. وإنما ينبغي أن يطرح هذا الموضوع لحوار وطني مفتوح تتبلور من خلاله البدائل الأفضل لإعادة هيكلة وتطوير ذلك القطاع، ثم يطرح الأمر كله في استفتاء وطني ليكون القرار نابعًا من مالكي تلك الثروة الوطنية وليس مفروضًا عليهم.

ثالثًا: إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة

نطرح هنا قضية إعادة هيكلة شاملة للجهاز الإداري للدولة من منظور استراتيجي متكامل ويتزامن مع عملية التغيير الديمقراطي الشامل بأبعاده

الدستورية والسياسية والاقتصادية والثقافية، حيث لم يعد مفهوم «الإصلاح «مناسباً الآن. وتستهدف إعادة الهيكلة تغيير الأساس الفكري المتجذر فيها وإصلاح أوجه النقص والقصور في جهاز الدولة الحالي والتي تتركز فيما يلي:

1. غياب استراتيجية شاملة لتنظيم وتحديد أدوار الجهاز الإداري للدولة الذي تضخم وتغول من دون أن تكون هناك نتائج وعوائد تتعادل مع تكلفته وأعبائه على الاقتصاد الوطني.

2. غياب استراتيجية شاملة تحدد أسس ومعايير تكوين البناء الوزاري وتحقيق درجة كافية من الاستقرار الإيجابي في تكوين واختصاصات الوزارات، وتمنع عمليات الفك والدمج والإحداث والإلغاء المتعاقبة مع كل تشكيلة وزارية جديدة، وتضع قواعد لتوجيه عمل الحكومة بكل وزاراتها وهيئاتها ومجالسها.

3. تعدد الهيئات العامة والقومية والأجهزة والمجالس المنوط بها أنشطة وفعاليات متخصصة ولكنها تمثل روافد للجهاز الإداري للدولة تحتاج إلى وجود صيغ قانونية وأنماط تنظيمية تضمن الفعالية لما تمارسه تلك الروافد وتنسيقها مع أهداف ومسئوليات واختصاصات وحدات الجهاز الإداري للدولة.

4. توزع أنشطة الجهاز الإداري للدولة بين برامج وخطط ومشروعات تصدر عن كل وزارة من دون أن يتضح بقدر كاف الترابط أو التناسق بينها وبين ما تقوم به باقي الوزارات، وضرورة إيجاد آلية تحقق التناسق والتكامل بين برامج وأنشطة الوزارات المختلفة للتعبير عن موقف الحكومة ككل.

إن استمرار الجهاز الإداري للدولة بما يعانيه من أوجه قصور لم يعد أمراً مقبولاً إذ يؤدي ذلك إلى تعويق تنفيذ برامج التنمية ويرفع من تكلفتها ويسهم في تبديد وإهدار الكثير من الموارد الوطنية، ومن أهم أوجه القصور ما يلي:

1. أن تنطلق محاولات الإصلاح أو التطوير أو إعادة الهيكلة من دون مراجعة صادقة وصریحة للدور الذي ينهض به جهاز الدولة - في ضوء الواقع الاقتصادي والسياسي والاجتماعي الجديد الذي نعيشه - والذي نرى أن يتركز في وضع الاستراتيجيات العامة والسياسات الرئيسة لتنظيم حركة المجتمع ووضع معايير وأولويات إدارة الموارد الوطنية وتنسيق مساهمات وعلاقات وأدوار طوائف المجتمع المختلفة في القطاع الخاص ومؤسسات المجتمع المدني والأنشطة الأهلية وتحقيق التكامل بينها وبين دور الدولة شاملاً قطاع الأعمال العام في استثمار موارد المجتمع وتحقيق غايات التنمية.
2. عدم دقة اختزال فكرة الإصلاح الإداري في مشروع اللامركزية في بعض القطاعات أو الوزارات، بل لا بد أن تنطلق حركة التغيير الديمقراطي نحو اللامركزية الإدارية من فكر سياسي واع يتبنى مفهوم توزيع السلطة السياسية وعدم تركيزها في قمة جهاز الحكم. إن الديمقراطية السياسية ومشاركة المواطنين أصحاب المصلحة الحقيقية في اتخاذ القرارات بشأن كل ما يتصل بحياتهم وأوضاعهم الحالية والمستقبلية هي الأساس في بناء نظام إداري فعال يقوم على المشاركة والشفافية والمحاسبية.
3. انحصار محاولات إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة في أحد أو بعض عناصره مثل تبسيط الإجراءات أو ميكنة تقديم الخدمات في إطار الحكومة الإلكترونية أو تدريب الموارد البشرية، بل يجب أن يتم تناول جميع تلك العناصر وغيرها في إطار رؤية جديدة لدور الإدارة العامة في العمل الوطني ورسالة كل وحدة من وحداتها والأهداف الاستراتيجية المنوط بها تحقيقها، وبرنامج شامل للتطوير المؤسسي في الدولة.
4. استمرار العمل بأسلوب التعيين في الوظائف العامة جميعها وعلى اختلاف مستوياتها بقرارات فوقية من قمة جهاز الحكم. إن مشاركة المواطنين أصحاب المصلحة الأساسية في رفع كفاءة أجهزة الدولة، يحتم ضرورة

الأخذ بآليات تسمح بفرص الاختيار الديمقراطي الحر من خلال عمليات الانتخاب هو أفضل الوسائل لإفراز قيادات إدارية في مواقع العمل بأجهزة الدولة وهيئاتها المركزية والمحلية تكون قادرة على الأداء الأفضل مدفوعة بضغوط أصحاب القرار في اختيارهم وهم المواطنون.

5. ارتباط سياسات وبرامج الوزارات والهيئات والأجهزة عمومًا بأشخاص المسؤولين عنها من وزراء ورؤساء مجالس إدارة وغيرهم، الأمر الذي يترتب عليه افتقار الأسس الموضوعية والدراسات العلمية في كثير مما تخرجه وحدات الإدارة العامة من برامج أو أنظمة وغيرها [ولعل تغيير سياسات التعليم مع كل تغيير وزاري مثال واضح في هذا الصدد].

6. انحصار محاولات تعميق استخدامات تقنية المعلومات والاتصالات في موضوع ميكنة الإجراءات الحالية وتحويل أسلوب تقديم الخدمة من الأساليب اليدوية إلى أساليب اليكترونية مع بقاء الأوضاع والعلاقات التنظيمية للجهات الحكومية مقدمة الخدمة على ما هي عليه، بل لا بد أن تنطلق مفاهيم الحكومة الإلكترونية من رؤية جديدة تمامًا للجهاز الحكومي وما يجب أن يقوم به وأن تركز بالأساس على تصفية وتنقية وتطوير نمط التعاملات البنية بين الوزارات والهيئات الحكومية ذاتها وهي الأساس في أغلب ما يعانيه المواطنون في تعاملاتهم مع جهاز الحكومة سواء على المستوى المركزي أو المحلي.

7. انعزال محاولات الإصلاح الإداري عن التوجهات والمبادرات الإقليمية التي التزمت بها مصر ومنها «مبادرة الشراكة الجديدة لتنمية أفريقيا [نيباد]» وما يرتبط بها من «الآلية الأفريقية لمقارنة النظراء» والصادرة عن اجتماع القمة الأفريقية المنعقد في مارس 2003، والتي يقع موضوع الحكومة في محل اهتمام واضح فيهما. ويتضمن مفهوم الحكومة سبعة معايير ينبغي أن تلتفت إليها

خطة إعادة الهيكلة وتضع من الآليات ما يحققها؛ الانضباط، الشفافية، الاستقلالية، المحاسبية، المسؤولية، العدالة، المسؤولية الاجتماعية.

8. كما تؤكد آلية مقارنة النظراء على ضرورة أن تسعى الدول الأفريقية إلى تكريس وتطبيق مفاهيم إدارية مهمة من أجل تحسين الأداء وتحقيق مستويات أفضل من الخدمات وتسريع التنمية الوطنية الشاملة، تلك المفاهيم هي؛ اللامركزية، الحد من التمرکز، التفويض، التصغير [تقليص حجم المنظمات الحكومية]، تيسير إتاحة المعلومات ونشرها، مواجهة الفساد، إتاحة المشاركة على نطاق واسع في اتخاذ القرارات لأصحاب المصلحة.

9. كذلك تؤكد الآلية الأفريقية لمقارنة النظراء على مبادئ محورية في نظام الحكم هي: حكم القانون، تساوي الجميع أمام القانون وحرية الفرد، الحريات الفردية والجماعية، وتشمل الحق في تشكيل والانضمام إلى الأحزاب السياسية والنقابات بالتوافق مع الدستور، تساوي الفرص للجميع، حق الفرد الذي لا يمكن التخلي عنه للمشاركة من خلال عمليات سياسية حرة ديمقراطية وذات مصداقية في انتخاب قاداته لمدة رئاسة محددة، الالتزام بمبدأ الفصل بين السلطات شاملاً حماية استقلال القضاء والمجالس النيابية الفعالة.

المبادئ الرئيسية لتطوير الجهاز الإداري للدولة

1. التفرقة بين مهام وحدات الإدارة العامة بحسب أهميتها الاستراتيجية ومدى اقتربها أو ابتعادها عن المتفاعلين بمخرجاتها:

- الحكومة المركزية ممثلة في عدد محدود من الوزارات، تختص بوظائف التخطيط الاستراتيجي الشامل وتصميم التوجهات الاستراتيجية وأعمال التوجيه والتنسيق والمساندة وتدبير الموارد والإمكانيات، والمتابعة على مستوى النتائج الكلية وتقويم الإنجازات بالقياس إلى الأهداف الاستراتيجية المخططة.

- الهيئات القومية والهيئات العامة والأجهزة النوعية تختص بالتخطيط التفصيلي وتنفيذ البرامج وتقديم الخدمات إلى جماهير المتفاعلين.
 - وحدات الحكم المحلي، وتختص بمباشرة التخطيط التفصيلي لمختلف الخدمات وأعمال المرافق ومشروعات التنمية المحلية، وتوفير متطلبات التنفيذ وتقديم الخدمات للمواطنين على المستوى المحلي.
2. يجب أن ترافق عملية إعادة هيكلة الإدارة العامة محاولة جادة وشاملة للتحويل من نمط الموازنة الحكومية الحالية كونها موازنة اعتمادات ونفقات موزعة إلى أبواب، إلى موازنة للبرامج والأداء توزع فيها الاعتمادات على برامج لها أهداف قابلة للقياس، ومن ثم تتحول طريقة متابعة الإنفاق إلى قياس مدى تحقيق الأهداف.
 3. التحول عن مفهوم «السلطة» إلى مفهوم «الخدمة» في علاقاتها بالمواطنين وذلك تأكيداً للنهج الديمقراطي القائم على احترام سيادة المواطنين.
 4. التحول عن مفهوم «المركزية» في إطلاقه إلى مفهوم «اللامركزية المناسبة» والمتوافقة مع متطلبات الأداء في كل وحدة من وحدات الجهاز الإداري للدولة.
 5. التحول عن منطق «التنميط الجامد» إلى منطق «التنوع الإيجابي» والذي يتيح لكل وحدة رئيسية من وحدات الجهاز الإداري للدولة تشكيل أوضاعها التنظيمية وأساليبها في الأداء وتحقيق الأهداف بما يتناسب وطبيعة النشاط الذي تقوم به والمناخ الذي تعمل في إطاره وخصائص الجماهير الذين تقوم على خدمتهم.
 6. التحول عن منطق التركيز على «الإجراءات» أو «الروتين» إلى منطق التركيز على «النتائج»، واتخاذ الأهداف أساساً في تقويم الأداء المؤسسي وليس مجرد استيفاء الإجراءات والمتطلبات الورقية.

7. التحول عن منطق كون الجهاز الإداري للدولة وحدات تنفق الاعتمادات المخصصة لها في الموازنة العامة، إلى كونها وحدات إنتاجية تنمي إيراداتها وتسعى لتحقيق التكلفة الاقتصادية لما تقوم به من أنشطة وما تقدمه من خدمات، وتعمل على تحقيق فائض بالمعنى الحقيقي كونه تحقيق «قيمة مضافة» أو «منفعة مجتمعية» وليس بالضرورة الفائض النقدي.

ويهدف البرنامج إلى تطوير شامل في التنظيم الهيكلي للجهاز الإداري للدولة بهدف إعادة صياغته بحيث تركز الدولة على وظائفها الأساسية في مجتمع ديمقراطي:

- التخطيط الاستراتيجي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة.
- ضبط وتنظيم الأداء في مختلف مجالات العمل الوطني عن طريق السياسات والتشريعات وتوفير الحوافز الإيجابية والسلبية المختلفة لضمان التزام مختلف فئات وشرائح المجتمع بالقواعد والنظم من دون تقييد المبادرات الخاصة والحد من مساهمات المواطنين في عملية التنمية الشاملة.
- تقديم الخدمات الاستراتيجية ذات الأهمية الوطنية في المجالات الحيوية للمواطنين والتي لا تتوفر للقطاعين الخاص أو الأهلي القدرة على توفيرها بمستويات الجودة والعدالة المناسبة.

تطوير الهيكل العام للجهاز الإداري للدولة

الهدف هو إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة وفق الأسس التالية:

1. التفرقة بين مهام وحدات الجهاز الإداري للدولة بحسب أهميتها الاستراتيجية ومدى اقترابها أو ابتعادها عن المتفعين بمخرجاتها.
2. إعادة تشكيل الجهاز الإداري المركزي للدولة من عدد محدود من الوزارات تختص كل منها بإعداد الاستراتيجيات الوطنية والسياسات الجوهرية

لأحد [أو بعض] قطاعات العمل الوطني الرئيسية بالتركيز على الأمور التخطيطية والتنظيمية والرقابية.

3. اقتصار الهياكل التنظيمية للوزارات المركزية على إدارات للتخطيط والدراسات والمعلومات وتقييم الأداء، واعتمادها على أعداد قليلة من ذوي الخبرات العالية والكفاءة المشهوددة في تلك المجالات.

4. إسناد الأعمال التنفيذية في مجال عمل كل وزارة إلى أجهزة مستقلة تنظم بقانون خاص ويختص كل منها بتنفيذ بعض الوظائف الحكومية الاستراتيجية التي يجب أن تباشرها الدولة بنفسها [الضرائب، الجمارك... الخ]، أو تنظيم ورقابة ما يسند تنفيذه من الخدمات الحكومية إلى وحدات الحكم المحلي أو الهيئات العامة والقطاعين الخاص والأهلي [الخدمات الصحية، التعليمية، المرافق العامة.....] بحيث تقتصر أعمال الدواوين العامة للوزارات على أمور التخطيط الاستراتيجي، والتطوير والتحديث من خلال البحوث والدراسات، وتوفير المساندة للأجهزة التنفيذية ومتابعة وتقييم الإنجازات.

5. تبسيط الهيكل التنظيمي العام للدولة بإعادة النظر في جدوى وفاعلية جميع المجالس واللجان العليا والهيئات المركزية التي تزايدت أعدادها دون أن يكون للكثير منها برامج أو استراتيجيات واضحة، ولا يتحقق عنها إنجازات تبرر ما تستهلكه من موارد الدولة.

6. تعديل قانون الهيئات العامة ليعطيها حرية حركة واستقلال مالي وإداري ويحاسبها على النتائج والإنجازات. كما يجعل مجلس الإدارة هو السلطة الفعلية النهائية، بحيث تكون لها الاستقلالية المالية والإدارية فعلاً، ومنع إسناد رئاسة مجالس إدارتها إلى الوزراء المختصين وقصر إشرافهم عليها في حدود الاطمئنان إلى قيامها بوظائفها طبقاً للاستراتيجيات والسياسات

المعتمدة، وتفعيل تحويل الهيئات العامة ذات الطابع الاقتصادي إلى شركات عامة أو خاصة.

7. تنفيذ الخدمات الحكومية ذات الطابع الاقتصادي بواسطة شركات قطاع أعمال عام أو إسنادها إلى شركات خاصة أو شركات مشتركة، على أن تتابع الدولة تنفيذ سياساتها في الدعم والتوجيه الوطني في مختلف المجالات من خلال السياسات العامة والتوجهات الاستراتيجية التي تصدرها، وكذلك بإعمال نظم للتشجيع والضبط بالحوافز المختلفة.

8. التخلص تدريجياً من الأنشطة الثانوية التي تتم داخل أجهزة الدولة وتسهم في تضخم أعداد العاملين والتوسع غير المبرر في المساحات واقتناء المعدات وتستهلك بالتالي نسباً كبيرة من موازنة المصروفات الجارية، مثل أعمال الصيانة والنظافة والأمن والحراسات وأعمال الطباعة والنقل وإدارة المقاصف وخدمات العاملين، ويتم ذلك بإسناد تلك الأنشطة إلى شركات القطاع الخاص المتخصصة.

تطوير النظم وتبسيط الإجراءات

1. تعميم أسلوب يمنع [أو يبعد] الاتصال المباشر بين المواطن طالب الخدمة وبين الموظف [أو الموظفين] المختص بأداء الخدمة، بحيث يتقدم المواطنون بطلباتهم إلى مكتب استقبال في كل جهة حكومية من دون الاتصال المباشر بالقائمين بإنجاز المعاملات أنفسهم.

2. تعميم فكرة مجمعات الخدمات الحكومية حيث يوجد في كل مجمع ممثلين لكافة الأجهزة الحكومية التي يكثر تردد المواطنين عليها بحيث يستطيعون إنهاء معاملاتهم في مكان واحد. [تنشأ هذه المجمعات في الأندية الرياضية، والجامعات، والتجمعات السكنية الرئيسية، والأسواق المركزية كسوق الجملة بالعبور، والمطارات والموانئ الرئيسية وغيرها من أماكن التجمعات البشرية].

3. تفعيل مكاتب خدمة المستثمرين في المحافظات بحيث تضم ممثلين لكافة الجهات ذات الاختصاص، ويتم تقديم الطلبات فيها بالأسلوب السابق بيانه، على أن تصدر منها موافقة نهائية للمستثمر تضم موافقات كل الجهات المعنية ولا يكون عليه مراجعة أيا من تلك الجهات بعد ذلك.

4. اعتماد جهات معاونة من القطاعين الخاص والأهلي تتولى إنهاء كثير من الخدمات الحكومية للمواطنين وفقاً للنظم والضوابط التي تحددها الجهات الحكومية المختصة مقابل رسوم بسيطة تحددها الدولة.

5. اعتراف الجهات الحكومية المختلفة بما يصدر عن أي منها من موافقات أو شهادات للمواطن واعتمادها لتقديم خدماتها دون مطالبة المواطن بإعادة التغير الديمقراطي بشهادات جديدة كل مرة يتعامل فيها مع جهة حكومية جديدة.

6. تنسيق احتياجات ومطالب الجهات الحكومية ذات الاختصاصات المتداخلة أو المكملة لبعضها البعض، وتجميعها بحيث يتعامل المواطن مع جهة واحدة يحصل منها على الخدمة المطلوبة بتنسيق مع كافة الجهات المعنية دون حاجة إلى التعامل مع أجهزة حكومية متعددة، والاضطرار إلى الاستجابة لطلبات متناقضة [مثال ذلك في حالة التسجيل في السجل التجاري أن تتم المعاملة من خلال الغرف التجارية التي تتولى إنهاء كافة الإجراءات مع باقي الأجهزة ذات الاختصاص وتسلم طالب الخدمة ترخيصاً شاملاً لرقم القيد في السجل التجاري وتاريخه وبذلك يتعامل المواطن مع جهة واحدة بقدر الإمكان].

7. تجميع جهات الرقابة على الواردات في الموانئ والمطارات بحيث يتجنب المواطن المشكلات الناتجة عن تعدد تلك الجهات وإصرار كل منها على أخذ عينات مختلفة في أوقات متباعدة وعدم اعتماد النتائج التي تصل إليها كل منها.

8. تشكيل «لجنة التيسير الإداري» بكل محافظة برئاسة المحافظ، وتضم رؤساء كافة الأجهزة المحلية وممثلين عن الأجهزة الحكومية المركزية ذات الاتصال بالشئون المحلية وممثلين للمواطنين من رجال الأعمال وأعضاء هيئات التدريس وأعضاء الهيئات القضائية والمهنيين وربات البيوت، وهدف هذه اللجان مراجعة المشكلات والمعوقات التي يواجهها المواطنون في تعاملاتهم مع الأجهزة الحكومية والعمل على علاجها بالتنسيق بين الأجهزة الحكومية وإزالة ما بينها من تضارب في الاختصاصات أو تنازع في السلطات، والاتفاق على أشكال التبسيط والتطوير في الإجراءات. ويكون على أعضاء لجان التيسير تطبيق ما يصلون إليه من نتائج في مواقع عملهم [أو السعي من خلال المحافظ لاستصدار التعديلات التشريعية والقرارات اللازمة من السلطات الأعلى]

9. تشكيل لجان تحكيم دائمة على مستوى المحافظات لحل المنازعات التي تنشأ بين المواطنين والأجهزة الحكومية وتفادي المشكلات الناتجة عن بطء إجراءات التقاضي. ويراعى في تشكيل هذه اللجان أن يكون أعضاؤها على مستوى عال من الخبرة والموضوعية، على أن تطبق أحكامها على حالات المثل ويمكن أن تكون تلك اللجان بالغرف التجارية وفروع اتحاد الصناعات المصرية والنقابات المهنية

10. تطبيق مبدأ مشاركة المواطنين في إدارة الخدمات التي تقدمها لهم الأجهزة الحكومية المختلفة وذلك بتشكيل «مجالس رقابة شعبية» من بين المواطنين ذوي الخبرة والتأهيل والسمعة الطيبة ومن المتعاملين مع تلك الأجهزة والمتفهمين لإجراءاتها، لتكون وسيلة لتقييم أداء الجهاز في خدمة المواطنين، ونقل رغباتهم وعرض مشكلاتهم في التعامل مع الجهة الحكومية والتشاور مع الإدارة المختصة لتبسيط الإجراءات وتطوير النظم بما يحقق الكفاءة وتحسين مستوى الخدمات للمواطنين. ويكون «مجلس الرقابة الشعبية» ممثلاً لاحتياجات الجماهير ووجهات نظرها، ومساعداً للإدارة الحكومية المختصة

في توعية الجماهير واقتراحات تنظيم وتطوير أساليب تقديم الخدمات، والمشاركة في بحث سبل حل ما قد يواجه الإدارة الحكومية من مشكلات. 11. تفعيل دور الجهاز المركزي للمحاسبات في مجال متابعة الإنفاق العام وتقييم أداء وحدات الجهاز الإداري من حيث جدواه وارتباطه بمشروعات وأهداف مقررة.

تطوير التشريعات الحاكمة للجهاز الإداري للدولة

لابد لنجاح عملية إعادة هيكلة الجهاز الإداري للدولة من تعديل وتطوير التشريعات الأساسية الحاكمة لعمل الجهاز الإداري للدولة كنقطة انطلاق أساسية نحو تفعيل برنامج الإصلاح الإداري وذلك بغرض تحقيق النتائج التالية:

- التوافق مع الهيكل الجديدة للجهاز الإداري للدولة ومتطلبات المجتمع الديمقراطي.
- تأكيد اللامركزية الإدارية وتخفيف سيطرة الإدارة الحكومية على كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية وإطلاق حرية المواطنين في الإبداع والمبادرة في كافة المجالات وتحمل مسئولية تحقيق الأهداف الوطنية.
- النص على المبادئ العامة والأسس الجوهرية التي يستهدفها القانون ترجمة لاستراتيجيات الدولة وترك التفاصيل الإجرائية لتصدر بها لوائح ونظم خاصة بكل جهاز أو هيئة.
- إزالة ما قد يكون بين بعض القوانين من تضارب.

وسيكون في مقدمة التشريعات المطلوب مراجعتها وإعادة صياغتها بما يتفق والمعايير الموضحة قوانين الموازنة، الخطة، العاملين المدنيين بالدولة، المناقصات

والمزايدات، الهيئات العامة، الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الجهاز المركزي للمحاسبات، الجهاز المركزي للتعبة العامة والإحصاء، وقانون الإدارة المحلية.

التطوير التقني للجهاز الإداري

1. يمكنه الأعمال الإدارية الداخلية بالوحدات الحكومية بتعميم استخدام الحاسبات الآلية في كافة المعاملات بالأجهزة الحكومية ومنع استيفاء المستندات والنماذج وغيرها من المحررات الرسمية بخط اليد أو بالآلة الكاتبة. ويشمل ذلك أعمال الأرشفة، الحسابات، المخازن، شئون العاملين، المراسلات والاتصالات الإدارية.

2. يمكنه الخدمات التي تقوم الجهات الحكومية بأدائها للجمهور ويشمل ذلك إصدار التراخيص، الشهادات، الموافقات المختلفة، وتحقيق هذا التطوير طباعة كافة النماذج والاستمارات والمحررات الرسمية التي تسلم للمواطنين بشكل يسمح باستيفائها باستخدام الحاسب الآلي مع إضافة علامات مائية وغيرها من أساليب التأمين ومنع التزوير مع توحيد النماذج المستخدمة في نفس الغرض ويتغير فقط اسم الجهاز الصادرة عنه.

3. تطوير نظم الحفظ والأرشفة باستخدام الوسائط الإلكترونية وأقراص الليزر مما يقلل المساحات المستخدمة في الحفظ ويحفظ المعلومات والمستندات وييسر الوصول إليها، ويبدأ التطبيق في مصلحة الشهر العقاري والتوثيق، هيئة المساحة، هيئة الأوقاف وغيرها من الأجهزة كثيفة المستندات، فضلاً عن دار المحفوظات بالقلعة.

4. التوسع في نظم تقديم الخدمات للمواطنين باستخدام التليفون والفاكس والبريد الإلكتروني مع قبول سداد الرسوم ببطاقات الائتمان دون اشتراط تواجد المواطن شخصياً مما يقلل العناء على المواطنين والعاملين بالجهاز الحكومي وتخصيص أرقام تليفون مجانية [800 مثلاً] يستخدمها المواطنون

للاتصال بالجهات الحكومية للاستفسار عن إجراءات الحصول على الخدمات.

5. تطوير مراكز المعلومات ودعم القرار بالوزارات والهيئات وتحويلها إلى مراكز لإتاحة المعلومات عن الجهة والخدمات التي تؤديها.

6. تطوير بطاقات الرقم القومي بتحويلها إلى بطاقات ذكية تسمح للمواطنين باستخدامها في التعامل مع كافة الأجهزة الحكومية من خلال توصيلها جميعاً بشبكات معلومات تسمح لأي منها بالدخول على الحاسب الرئيسي لتشغيل نظام الرقم القومي للحصول على كافة البيانات المتعلقة بالمواطن والمسجلة في ملفه، وبذلك يتم الاستغناء نهائياً عن مطالبة المواطن بتقديم شهادات وإقرارات تفيد بياناتهم الشخصية.

7. تحقيق الترابط المؤسسي بين الجهات الحكومية بما يحقق سرعة التعامل وتبادل المعلومات وذلك بإنشاء شبكة خاصة لربط الجهات الحكومية وتفيد هذه الشبكة في تحقيق تكامل الخدمات الحكومية بما يمكن من أداء الخدمة للمواطن في جهة واحدة رغم تطلبها الحصول على معلومات أو مستندات من جهات متعددة، وكذا إمكان قيام جهة حكومية واحدة بتنفيذ أعمال ومهام لصالح جهات حكومية أخرى.

8. إنشاء قاعدة بيانات وطنية مركزية شاملة يمكن لمختلف أجهزة الدولة التعامل معها [بترتيبات وبروتوكولات معينة] بحيث توجد على تلك القاعدة المركزية المشتركة كافة النظم المالية والإدارية والتقنية التي تتعامل بها وزارات الدولة المختلفة.

9. استخدام قاعدة البيانات المركزية في تخطيط وتنسيق فعاليات وحدات الإدارة العامة جميعها ومتابعة التوازن والتناغم بين المدخلات والعمليات والمخرجات لكل منها، ومتابعة الأداء وتقويم الإنجازات.

10. تطوير نظام وطني شامل لتطبيق نظم إدارة موارد المشروعات والتي تحقق تكامل الأنشطة والتأثير اللحظي لأي تغير في واحد منها على باقي الأنشطة.
11. التخلص من الكم الهائل من الأوراق والنماذج الورقية والمستندات والتوقعات التي يطالب المواطنون باستيفائها حين يتعاملون مع أي جهاز حكومي، وهي في الأساس لا تخدم هدفاً واضحاً يفيد في إنتاج الخدمة التي يرغبها المواطن. وكذا منع تكرار طلب ذات الأوراق والمستندات والشهادات من المواطن من كل جهة حكومية يتعامل معها ورفض أي محاولات لاعتماد ما سبق أن قدمه المواطن لإدارات حكومية أخرى.
12. إعادة هندسة الحجم الهائل من التعاملات المالية بين وزارات الدولة ذاتها والعدد الهائل من العاملين المنشغلين في تتبع المديونيات وعمل المقاصة والتسويات بينما في الإمكان تلافي كل ذلك بنظام آلي يرتب العلاقات المالية دون معاملات مالية فعلية.
13. بناء رقم قومي للعقارات يمكن من خلاله تسهيل كافة الإجراءات المرتبطة بالعناوين ومحال الإقامة أو محال العمل.
14. بناء رقم قومي للمنشآت الاقتصادية يمكن من خلاله تسهيل كافة التعاملات والإجراءات المتصلة بها.

خاتمة

كان هذا الكتاب محاولة لرصد مجموعة من المتغيرات التي أسهمت في تغيير شكل الحياة في العالم سواء في الدول المتقدمة أو ما كان يسمى بالدول النامية [المتخلفة].

ومصدر التأثير الواسع النطاق في مجمل الحياة الإنسانية الذي نشأ عن الظاهرة المثيرة للجدل وهي «العولمة» أنها مست العصب الحساس في التنظيم المجتمعي في دول العالم وبدرجات متبانية وهو النظام الاقتصادي وعصبه الأساس «الإدارة»، ومن ثم تبدلت اقتصادات العالم، وانفتحت آفاق الصناعة والتجارة وتبادل الخدمات المالية واللوجيستية فيما بين دول العالم، وزاد الأمر تعقيداً ما حدث من إنجازات تقنية وفي قمتها تقنية الاتصالات والمعلومات، فتحول العالم وبحق إلى قرية كونية صغيرة.

وتفاعلت في تلك الأثناء تطورات تقنية ومعرفية وبرز إلى السطح مفهوم «اقتصاد المعرفة» أي الاقتصاد المعني بإنتاج «المعرفة» أكثر من اهتمامه بإنتاج السلع التقليدية، وأصبح الإنتاج المعرفي مصاحباً للقيم المضافة الأعلى ومحل اهتمام المستثمرين، وتوَّجت الجامعات ومراكز البحث العلمي صاحبة الإنجازات العلمية والتقنية الرائدة باعتبارها مصار الإشعاع الحضاري في العالم.

وقد كان لكل المتغيرات الاقتصادية والتقنية والثقافية التي أوجدتها حالة «العولمة» تأثيراتها على المجتمع المصري الذي كان وما يزال خاضعاً للمؤثرات الخارجية بأكثر من تأثره بالأوضاع الداخلية أو المحلية.

وأوجدت ظروف «العولمة» والسباق للسيطرة على الأسواق العالمية، فضلاً عن الظروف والأوضاع السياسية التي مرت بمصر منذ يناير 2011 حالة من التردّي في الاقتصاد الوطني وانحسار الزخم السياحي ونضوب التدفقات من الاستثمارات الخارجية باستثناء المساعدات من الدول العربية الشقيقة الأمر الذي يلقي بمسئولية خطيرة على القيادات السياسية والاقتصادية والإدارية لإخراج الوطن من أزمته والقضاء على موجات الإرهاب التي تعطل مسيرة الإصلاح والتنمية ومجاراة العالم في المنافسة نحو تأمين حياة أفضل للمصريين.

كانت الإدارة من أهم المجالات التي شملها التغيير والتطوير في سنوات القرن الماضي وخاصة السنوات الأخيرة قرب نهاية القرن. وقد أصبح التطوير المستمر هو السبيل للبقاء في مواجهة المتغيرات المعاصرة، حيث كل شيء في تطور -تغير- مستمر.

إن التغيير هو سمة المجتمعات المعاصرة حيث نجد أن:

- المجتمع المعاصر في حركة مستمرة وتطور دائم سواء إلى الأفضل أو الأسوأ.
- تصاعد تطلعات الأفراد والجماعات للبحث عن مستويات أفضل للمعيشة والرفاهة الاقتصادية والاجتماعية وفرص العمل الأوفر.
- الموارد البشرية في تطور مستمر والعاملين ذوي المعرفة Knowledge Workers هم الأساس في المنظمات الجديدة والذين يسعى إليهم سوق العمل.
- يشمل التغيير أساسيات التنظيم، إذ تحول من النمط الهرمي إلى أنماط متنوعة وديناميكية تخرج عن نطاق التنظيم باعتباره وسيلة لإصدار القرارات من المستويات العليا للقيادة إلى المستويات الأدنى Command system.

- كما تتغير أسس وأساليب أداء الوظائف الإدارية من الحالة التقليدية المستقرة إلى حالات من الديناميكية والحركة المستمرة،
 - تتغير العلاقات وأنماط العمل داخل المنظمات وفيما بين بعضها البعض بصفة مستمرة،
 - تتغير طبيعة التدخلات الحكومية لتنظيم الأعمال وضبط حركة الاقتصاد الوطني وفق مفاهيم تأخذ بمنطق اقتصاد السوق وحرية التنافس،
 - تتغير التقنيات ومنتجات البحث العلمي والتطوير التقني بسرعة فائقة وتتلور في مستجدات إنتاجية من سلع وخدمات غير مسبقة،
- التييجة أن عالم الأعمال المعاصر قد تغير تمامًا بفعل العديد من العوامل الاقتصادية والتقنية فضلاً عن الأوضاع المجتمعية والسياسية التي نشأت عن ظاهرة العولمة، وأن أفكار وتقنيات الإدارة السابقة لم تعد تصلح للعصر الحالي، كما أنها بالقطع لا تتناسب مع المستقبل.

نموذج الإدارة الجديدة

يتميز نموذج الإدارة الجديدة التي تتبناه مجتمعات الإدارة ومنظماتها في عالم 2014 بالسمات التالية:

1. التطوير المستمر أساس البقاء حيث كل شيء حول منظمة الأعمال في تطور مستمر. فالتقنية المتجددة تغير أساليب الإنتاج، وتوفر مواد وخامات جديدة، مما يسمح بتطوير منتجات غير تقليدية واستخدامات جديدة للمنتجات الحالية. والأسواق في حركة مستمرة، ورغبات المستهلكين في تغير مستمر، مما يوجب تطوير وسائل ومنافذ جديدة للتسويق أسرع وأكفأ من المنافسين.
2. أن منظومة الفكر الإداري الجديدة تمثل نقلة فكرية A New Paradigm Shift، وهي نتاج التطورات التقنية والعلمية Science and Technology – Based، كما تتوافق ومعطيات عصر العولمة Globally – Oriented.

والمنظومة الفكرية للإدارة الجديدة تتصف بالتكامل والتوازن والديناميكية الإيجابية Integrated and in a State of Dynamic Equilibrium وتتعدى الشكليات وتركز على المضمون Strategically Focused.

3. يتعامل الفكر الإداري الجديد في الأزمنة الثلاث Integrated Time Frame الماضي والحاضر والمستقبل ويؤدي أدواره في الوقت الحقيقي أو الوقت الصفري - Real Time Orientation Zero Time.

4. تعتمد الإدارة الجديدة آليات متطورة وتستخدم مداخل غير تقليدية تجعل اعتمادها الأساسي على أن السوق هو الحكم! ويتبلور الاعتراف بأهمية السوق في مبدأ الاقتراب من العملاء للتعرف على رغباتهم والعمل على إشباعها في الوقت وبالأسلوب والشروط التي يرضونها Getting closer to the customer.

5. تمثل التقنية الجديدة والمتجددة فرصة لمنظمات الأعمال لتحقيق التميز والسبق في الأسواق بما توفره من طاقات وإبداعات غير مسبقة، فهي تعمل وفق توجهات التقنية الحديثة: Any Time, Any Place, No Matter, Mass Customization.

أي أن الإدارة تستفيد بالإمكانيات التي تتيحها التقنية الحديثة بالعمل في أي وقت، أي مكان، تخفيض الاعتماد على المواد الخام التقليدية وتطوير خامات بديلة من مصادر صناعية، وإمكانية تصميم وإنتاج السلع وفقاً لرغبات العملاء أيًا كان تنوعها واختلافها.

6. ومن أبرز سمات الإدارة الحديثة الاعتماد الكبير على تقنيات المعلومات في إنتاج وتداول المعلومات لدعم الإدارة في كافة مجالاتها حيث أن:

1. تدفقات معلومات هي أساس بناء الهياكل التنظيمية، وتنسيق علاقات العمل.

2. المعلومات أحد أهم المدخلات وعنصر أساسي في الأنشطة، وأحد أبرز المخرجات.

3. المعلومات أحد أهم مكونات السلع والخدمات.

7. المنافسة سبيل البقاء حيث هي أحد عناصر نظام الأعمال الجديد ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية من خلال الرصد المستمر لمصادر المنافسة الحالية والمحتملة، والإعداد للتعامل مع إدراك الإدارة الجديدة أنه في عصر العولمة تأتي المنافسة من كل مكان، ولا حماية منها إلا بمحاولة التفوق والتميز بالتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء.

8. ضرورة حشد واستثمار كل الطاقات، إذ تدرك الإدارة الجديدة قيمة التكامل والتفاعل بين مختلف الموارد المادية والبشرية من أجل التميز. ومن الضروري تنمية كل مورد إلى أقصى مستويات الفاعلية والإنتاجية. ويتكامل مع هذه الأسس ضرورة التجميع المنظم لمجمل الطاقات والقدرات المتاحة للمنظمة لتحقيق أقصى قدر من الإنجاز إذ تصبح المنافسة على كل القدرات المتاحة للمنظمة وهو ما يعرف في أدبيات الإدارة بـ Competition on Total Competencies.

9. تدرك الإدارة الجديدة أن الوقت مورد رئيسي، ويصبح استثمار الوقت مهمة رئيسية لتحقيق أكبر إنجاز في أسرع وقت. كما أصبح الوقت عنصر من عناصر المنافسة نتيجة للتقنيات الجديدة، حيث يمكن للإدارة التعامل مع الأسواق المختلفة في كل وقت، وفي أي وقت. ومن ثم تكون مهمة الإدارة الجديدة اختصار الزمن والسبق إلى السوق في وقت محدد Just in Time Not Just in Case.

10. كما تلتزم الإدارة الجديدة بمنطق الجودة الكاملة Total Quality علماً بأن الجودة هي ما يرضي العملاء، وأن منظمة الأعمال نظام متكامل يؤثر كل جزء منها في باقي الأجزاء، وأنه لإنتاج سلع وخدمات جيدة «ترضي العملاء» لا بد أن تكون جميع الأنشطة «جيدة»، لذا فإن الجودة الكاملة تعني منع الخطأ أي Zero Defect.

11. تعتمد الإدارة الجديدة على تنمية ثقافة العمل الجماعي إذ لا تسمح الظروف في أوضاع العولمة والتقنيات العالية High Technologies لمنظمات الأعمال بالاعتماد على جهود أفراد منعزلين يعمل كل منهم منفرداً.

من ناحية أخرى فإن الابتكار والتطوير، تنمية التقنيات، غزو الأسواق، التعامل في ظروف العولمة في ثقافات ومجتمعات متباينة، السبق في المنافسة، قصر دورة حياة المنتجات، التحول في رغبات المستهلكين، كلها عوامل تحتم تضافر الجهود من خلال فرق العمل.

12. تأخذ الجديدة نفسها بمبدأ «نبد التتابع والعمل بأسلوب التزامن» حيث تركز معطيات نظام الأعمال الجديد ضرورة تكثيف الجهود، توفير الموارد، استثمار الطاقات لتحقيق إنجازات غير مسبقة تتميز بها المنظمة على المنافسين. فالوقت مورد ثمين ويجب استثماره إلى أقصى حد، فالتتابع في الأنشطة يعني الانتظار كما يعني ضرورة البدء من البداية في حالة الخطأ.

13. من زاوية أخرى، تأخذ الإدارة الجديدة نفسها بمنطق التفكير غير التقليدي للوصول إلى حلول غير تقليدية للمشكلات، واستثمار المعلومات للتعرف على كافة جوانب أي مشكلة، مما يتطلب تنمية أساليب التفكير الخلاق لدى العاملين وشحن قدراتهم على الاقتراح والإبداع والتطوير.

14. ويتطلب تنفيذ المبدأ بالخاص بتنمية قدرات العاملين على التكيف الخلاق أي التفكير «خارج الصندوق» Thinking out of the Box أن تهتم الإدارة بالموارد البشري وتؤمن بأنه هو أساس النجاح أو الفشل لمنظمة الأعمال. فالموارد البشري في الأساس طاقة ذهنية وفكرية، وهو مصدر الأفكار والتطوير، وأداة التنفيذ والإنجاز مما يربط ضرورة اعتباره شريك في السلطة والمسئولية، والربح والخسارة.

15. تتميز الإدارة الجديدة بمميزات السرعة، الكفاءة، الإنتاجية، القدرة على التحسين والتطوير المستمرين، القابلية لاستيعاب التقنيات الجديدة بسرعة وفاعلية.

16. تعدد الاهتمامات الاستراتيجية للمدير في ظل مناخ ومنظومة الإدارة الجديدة:

الاهتمام الأول

إقامة بناء تنظيمي مرن ومتوافق **Dynamic and Flexible** متوافق مع:

- متطلبات المهام الموكلة إليه.
- معطيات الظروف المحيطة والخصائص الذاتية للمنظمة.
- متطلبات توفير القدرة الذاتية على الحركة ومواكبة المتغيرات والتحول بحسب متطلبات الأداء والمتغيرات المحيطة.

الاهتمام الثاني

تكوين هيكل الموارد البشرية في التنظيم:

- تكويناً علمياً وتقنياً وفكرياً وثقافياً متكاملاً.
- متوافقاً مع متطلبات العصر ومتغيراتـــــــــــــــــــــــــه.
- مرتكزاً إلى تقنيات متطورة ومتجـــــــــــــــــــــــــدة.
- توفير سبل التنمية المستمرة لتلك الموارد.
- تمكينهم من الأداء والمشاركة بالرأي وصنع القرارات.
- بما يجعلهم قادرين وراغبين في المشاركة الفاعلة المتميزة في تفعيل خطط وبرامج المنظمة وتحقيق أهدافها.

الاهتمام الثالث

تكوين وتنمية وتطوير الرصيد المعرفي للمنظمة:

- اعتماد البحث العلمي المنظم، والتطوير التقني سبيلاً لحل مشكلاتها وتحقيق أهدافها في النمو والاستمرار والبقاء Survival.
- التوظيف المخطط والتنمية المستمرة للقدرات والموارد العلمية والبحثية المتاحة للمنظمة، أو من خارجها، بما يتناسق مع احتياجات العمل على تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة.

الاهتمام الرابع

تصميم الأنشطة والعمليات المحققة للأهداف:

- تصميم الأنشطة والعمليات وتنسيق العلاقات بين عناصر المنظمة الداخلية.
- تنمية علاقات المنظمة مع العناصر الخارجية ذات التأثير.
- ضمان فعالية وإيجابية تلك العمليات والعلاقات وتوظيفها بكفاءة لتحقيق أهداف المنظمة.

الاهتمام الخامس

تصميم الثقافة التنظيمية:

- خلق ثقافة تنظيمية محابية للتقدم والتغيير الهادف.
- تنمية ودعم علاقات التعاون والتفاعل الديمقراطي بين عناصر الإدارة.
- إدماج مفاهيم وآليات التطوير المستمر والجودة الكاملة والابتكار والإبداع في نسيج المنظمة ونظمها.

الاهتمام السادس

تأصيل قيم العمل والإنجاز:

- تأصيل قيم العمل من أجل الصالح العام وتأكيد أهمية الشفافية والمصارحة في كافة شئون المنظمة وبين جميع عناصرها.

الاهتمام السابع:

تأكيد التوجه نحو العملاء:

- الالتحام بالعملاء وأصحاب المصلحة والتأكيد على ضرورة تحقيق المنافع المتوازنة لهم جميعاً من دون الانحصر في نطاق يخدم البعض منهم ويهمل مصالح الآخرين.

الاهتمام الثامن:

التنمية الذاتية والقدرات القيادية للمدير:

- تنمية قدراته ومهارته الإدارية باعتبار الإدارة قيادة وريادة، وهي تكليف وليست تشريف، وأن المدير راع ومسئول عن رعيته، ومن ثم يجب عليه أن ينطلق في كافة أعماله مهدياً بهذا المبدأ وواضعاً مسؤوليته عن كل ما حوله نصب عينيه.

المبادئ الهادية للإدارة الجديدة

1. التنوع Diversity في مجالات النشاط التي تمارسها المنظمة، وفي نظم وإجراءات العمليات المختلفة باستثمار إمكانيات تقنيات الاتصالات والمعلومات.
2. تأكيد اللامركزية والتمكين وتنمية وحدات الأعمال الاستراتيجية والسعي لتوفير مقومات استقلاليتها وتميزها بشخصية متفردة تعكس إمكانياتها واستجابتها لاحتياجات المجتمع وقطاعات الإنتاج المتصلة بها، ومحاسبتها على أساس النتائج المتحققة.
3. تصميم مجموعة من السياسات المتكاملة التي ترشد الأداء وتكون مرجعاً لمتخذي القرارات وضماناً للتناسق والتناغم والارتباط بأهداف المنظمة وباستراتيجياتها وتضمن جنب انفراط عقد المنظمة عقدها نتيجة القرارات المتضاربة أو المتناقضة.
4. تأكيد المناخ الديمقراطي داخل المنظمة واحترام حرية التعبير والإبداع لأعضائها من إداريين وتقنيين وعمال على مختلف المستويات وفتح قنوات التعبير لهم للمشاركة بالرأي في المسائل والقضايا الإدارية والتقنية والمالية وكل ما يمس أوضاعهم أو يتطلب الاستعانة بخبراتهم.

5. تأكيد البعد الاقتصادي في كافة فعاليات الإدارة والحرص على دراسة جدوى الأنشطة وترشيد التكاليف وتنمية مصادر الإيرادات وتحقيق معدلات متناسبة من الأرباح ومن ثم المنافع لكل أصحاب المصلحة.
6. تكامل وتزاوج التخصصات وتنمية شبكات العمل المتداخلة، وإلغاء الانعزالية القائمة على النظرة التخصصية الضيقة فيما بين الإدارات والمهن المختلفة داخل المنظمة.
7. الانفتاح على العالم والتفاعل مع مؤسساته وملاحقة التطورات التقنية والإدارية وغيرها من منتجات العلم والتقنية ودراسة جدواها للمنظمة.
8. تطبيق نظم التقويم المستمر للأداء لجميع العاملين، وتأكيد ارتباط تقدمهم الوظيفي بنتائج التقويم.
9. عدم الانحصار في الأسواق المحلية والتعامل مع الأسواق الخارجية بمنطق العولمة والتنافسية.
10. تطوير وتجديد أساليب التسويق والانطلاق إلى الأسواق والعملاء والعناية بتنمية العلاقات معهم.
11. دراسة وتحليل الظروف الداخلية للمنظمة من منظور تأثيرها وعلاقاتها بالمناخ الخارجي وعدم الانعزال عما يجري خارجها من متغيرات محلية وإقليمية ودولية.
12. التحرر من أشكال التنظيم الهرمي التقليدية المبنية على الفكر البيروقراطي القديم وما يترتب على ذلك من الانطلاق إلى أشكال التنظيم المرنة والمتطورة في مواجهة المتغيرات.
13. الاهتمام بتحديد النتائج والمخرجات المطلوب الوصول إليها، ثم العمل على تأمين المدخلات وتنسيق العمليات المؤدية إليها.

14. التخلص من الأنشطة الهامشية قليلة القيمة المضافة، والتركيز على الأنشطة المعرفية ذات القيمة المضافة الأعلى.

15. الاهتمام بالتخطيط طويل المدى ومسائل المستقبل وعدم الانحصر في اهتمامات وقضايا الفترة القصيرة.

16. التركيز على قضايا البحث والتطوير، وعدم الركون على التقليد والنقل عن الآخرين.

17. التعامل مع المشكلات من موقف الحركة والتجدد، والسعي إلى التأثير في المستقبل وصياغته بما يناسب توجهات وأهداف المنظمة.

18. المستقبل ليس امتداد للحاضر أو تكرار للماضي. التعامل مع التغيير واعتباره من طبائع الأمور وإدراك قيمة الفرص التي تأتي معه والتنبيه إلى مؤشرات الخطر والتهديد التي تصاحب التغييرات أو تنشأ عنها.

19. وضوح البعد الاستراتيجي في أنماط التفكير والقرارات والخطط الإدارية في جميع مجالات النشاط Strategic Orientation.

20. التفكير بمنطق الإدارة المالية وإدارة الاستثمار عند مناقشة كافة القضايا والمشروعات محل البحث وليس بمنطق إدارة الحسابات!

21. التعامل مع الأسباب الحقيقية للمشكلات واتخاذ القرارات الجريئة والحاسمة للقضاء عليها ومنع تكرارها.

22. البحث عن القيمة المضافة والمنفعة الحقيقية ومقارنة التكلفة بالعائد كأساس في اتخاذ القرارات وعدم الأخذ بالشكليات في قضايا كثيرة مثل التدريب، الإعلان، البرامج الترويجية وغيرها.

23. تصميم استراتيجيات إدارية لإيجاد مصدات Buffers لتأجيل أو امتصاص تأثير المتغيرات الاقتصادية قبل نقلها إلى المستهلك. وأمثلة تلك المصدات:

24. ضبط وترشيد التكاليف لامتنصاص جانب من الزيادة في أسعار المدخلات ومستلزمات الإنتاج.

25. إعادة هندسة العمليات لتحقيق وفر إيجابي في الوقت والخامات المستخدمة وتحسين الجودة بما يحقق تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى الأسعار للمستهلكين وصيانة مستوى ربحية المنظمات.

تم الكتاب بحمد الله

مراجع الكتاب

أولاً: المراجع الأجنبية:

1. Stewart, Intellectual Capital- The New Wealth Of Organizations -,London: Nicholas Breal Publishing, 1998.
2. Chris Brady and Tara Brady, Rules of the Game – Business : a Player's Guide, London : Financial Times – Prentice Hall, 2000.
3. Colin Hines, Localization – A Global Manifesto, (London, EARTHSCAN Publications),2000.
4. David Weir, Management in The Arab World: A Fourth Paradigm, Paper submitted to EURAM CONFERENCE, 2001.
5. Developing Malaysia into a knowledge-based economy, Malaysia third outline perspective plan (opp3), government of Malaysia.
6. EFQM, Introducing Excellence, www.efqm.org
7. Francis Fukuyama, The End of History and the Last Man, The Free Press
8. Fukuyama, F., The End Of History And The Last Man, New York, 1992
9. Hamel, G & Prahalad ,C.K., Competing For The Future, Harvard Business School Press, 1994.
10. Jerry M Halt, ADKAR: A Model for change in business, government and our society, 2006 Prosci Research.

11. Joel M. Stern & John S. Shiely With Irwin Ross, The Eva Challenge-Implementing Value-Added Change In An Organization ,New York: John Wiley & Sons, Inc. .2001.
12. John Micklethwait and Adrian Woolridge., A Future Perfect: The Challenge And Hidden Promise Of Globalization(New York: Crown Business Books, 2000).
13. John S. Oakland, Total Organizational Excellence – Achieving world-class performance-, Oxford: Butterworth Heinemann, 2001.
14. Joseph Boyett & Jimmie Boyett, The Guru Guide – The Best Ideas of the Top Management Thinkers-, John Wiley.
15. Joshua Karliner, The Corporate Planet: Ecology and Politics In the Age of Globalization (Sierra Club Books, 1997.
16. Kaplan R S and Norton D P) “The balanced scorecard: measures that drive performance”, Harvard Business Review Jan – Feb.1992.
17. Kaplan, D. and Norton, R., Measuring Performance in the Organization of the Future, Harvard Business Review, 1990.
18. Kaplan, D., & Norton, R., Strategy Maps, Harvard Business School Press, Mass., 2004.
19. Ken Blanchard And Terry Waghorn, Mission Possible – Becoming A World-Class Organization While There’s Still Time, N.Y. : McGraw-Hill, 1997.
20. Ken Blanchard and Terry Waghorn, Mission Possible – Becoming A World-Class Organization While There’s Still Time, N.Y. : McGraw-Hill, 1997.
21. Masaaki Imai, Gemba Kaizen – A Commonsense, Low-Cost Approach To Management – McGraw-Hill, 1997.
22. Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan’s Competitive Success, McGraw-Hill Publishing Co, N.Y.: 1986.
23. Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan’s Competitive Success, McGraw-Hill Publishing Co. N.Y.: 1986

24. Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi & Mariko Sakakibara, Can Japan Compete? ,Macmillan Press Ltd ,2000.
25. Nicholas Imparto and Oren Harari, Jumping the Curve, San Francisco: Jossey – Bass, 1995.
26. Parahalad, C.K., and Ramaswamy, Venkat, The Future of Competition, Co-Creating Unique Value with Customers, Harvard Business School Press, Boston-Mass., 2004.
27. Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business,1999 .
28. Peter F. Drucker, Management Challenges for the 21st Century, Harper Business ,1999.
29. Peter M. Singe, The Fifth Discipline- The Art & Science of The Learning Organization-,New York: Currency Doubleday,1990.
30. Robert R. Farrell, Real Truth, March 2014, vol.12, No. 111.
31. Robert S. Kaplan and David P. Norton, The Strategy-Focused Organization, Boston, Massachusetts: 2001.
32. Robert S. Kaplan, David P. Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.
33. Sarah Anderson and John Cavanagh, Top 200- The rise of Global Corporate Power, (Washington, D.C., Institute of Policy Studies).
34. Stanley A. Brown & Moosha Gulycz, Performance Driven CRM, Wiley, 2002.
35. Stanley, M. Davis , Future Perfect, Addison Wesley,1987.
36. Stuart Crainer, The 75 Greatest Management Decisions Ever Made...And 21 Of The Worst, New York: AMACOM, 1999.
37. THE WORLD BANK, Knowledge for development program, measuring knowledge in the world's economies.
38. Theodore B. Kinni & Al Ries, Future Focus-How 21 Companies Are Capturing 21st Century Success-,Capstone, 2000.
39. Thomas J. Neff & James M. Citrin, Lessons From The Top, New York: Currency Doubleday,1999.

40. Thomas L. Friedman, The Lexus and the Olive Tree- Understanding Globalization, HarperCollins, 1999.
41. Tony Clark, Mechanisms of Corporate Rule, in Edward Goldsmith, co-editor with Jerry Mander, of The Case Against the Global Economy and For a Turn Towards the Local - Sierra Club Books.
42. Vanda Shiva, Third World Resurgence, Malaysia, No. 63, November 1995.
43. www.baldrige.org
44. Yeh, R., Pearlson, K., and Kozmetsky, G., ZERO TIME, John Wiley & Sons, Inc., N.Y., 2000.

ثانياً: المراجع العربية

1. داني رودريك ، المعقول وغير المعقول في الجدل الدائر حول العولمة، الثقافة العالمية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب - بدولة الكويت، العدد 85 [97 / 11] . ترجمة سعد زهران.
2. السيد يسين، العولمة والطريق الثالث، ميريت للنشر والمعلومات، القاهرة، 1999.
3. حازم الببلاوي، النظام الاقتصادي الدولي المعاصر - من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة - عالم المعرفة ، العدد 257 ، مايو 2000 .
4. السيد يسين، المعلوماتية وحضارة العولمة: رؤية نقدية عربية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة 2001.

ثالثاً: مراجع مهمة في الإدارة الجديدة

1. Chi Chester, Strategic Flexibility: Managing In a Turbulent Environment: John Wiley, 1998.
2. David Allen, How To Get Things Done? 2002.
3. Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, 1960.
4. Jim C. Collins & Jerry I. Porras, Built To Last, 1994.
5. Jim C. Collins, From Good to Great, Harper Business, 2001.
6. John P. Kotler, Leading Change, 1996.
7. Michael E. Porter, Competitive Strategy, 1980.
8. Peter Drucker, Peter Drucker on the Profession of Management (Boston: Harvard Business School Publishing), 1998.
9. Peter Drucker A Functioning Society, Transaction Publishers), 2002.
10. Peter Drucker Management Challenges For 21st Century (New York: Harper Business), 1999.
11. Peter Drucker , The Daily Drucker (New York: Harper Business), 2004:
12. Peter Drucker Managing In the Next Society (New York: Truman Talley Books/St. Martin's Press), 2002:
13. Peter Drucker, Managing For The Future (New York: Harper Collins), 1992.
14. Peter Drucker, Post-Capitalist Society (New York: Harper Collins), 1993.
15. Peter Drucker: The Essential Drucker (New York: Harper Business), 2001.
16. Peter Singe, The Fifth Discipline, 1990.
17. Robert Kaplan with Anthony A. Atkinson. Advanced Management Accounting, 3rd Ed., Prentice Hall, 1998.

18. Robert Kaplan with David P. Norton, Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies, Harvard Business School Press, 2006.
19. Robert Kaplan with David P. Norton, Execution Premium, Harvard Business School Press, 2008.
20. Robert Kaplan with H. Thomas Johnson, Relevance Lost The Rise And Fall Of Management Accounting, Harvard Business School Press, 1987.
21. Robert S. Kaplan with David Norton Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes, With David P. Norton. Harvard Business School Press, 2004.
22. Robert S. Kaplan with David Norton, The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard Business School Press, 1996.
23. Robert S. Kaplan with David Norton The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive In The New Business Environment, Harvard Business School Press, 2000.
24. Spencer Johnson, Who Moved My Cheese? ,1998
25. Time-Driven Activity-Based Costing: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits, With Steven R. Anderson. Harvard Business School Publishing, 2007.
26. Tom Peters, A Passion For Excellence (Co-Written With Nancy Austin), 1985.
27. Tom Peters, In Search Of Excellence (Co-Written With Robert H. Waterman, Jr.), 1982.
28. Tom Peters, Managing The Nonprofit Organization: Practices And Principles (New York: Harper Collins) 1990.
29. Tom Peters, Innovation and Entrepreneurship (New York: Harper & Row), 1985.
30. Tom Peters, Liberation Management, 1992.

31. Tom Peters, The New Realities: In Government and Politics, In Economics and Business, In Society and World View (New York: Harper & Row) 1989.
32. Tom Peters, Thriving On Chaos, 1987.
33. W. Chan Kim & Renee Mauborgre, Blue Ocean Strategy, 2005.

