

آفاق

الإدارة الجديدة

الجزء الرابع

وكتور علي السلي

2020

الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ ﴿٢﴾

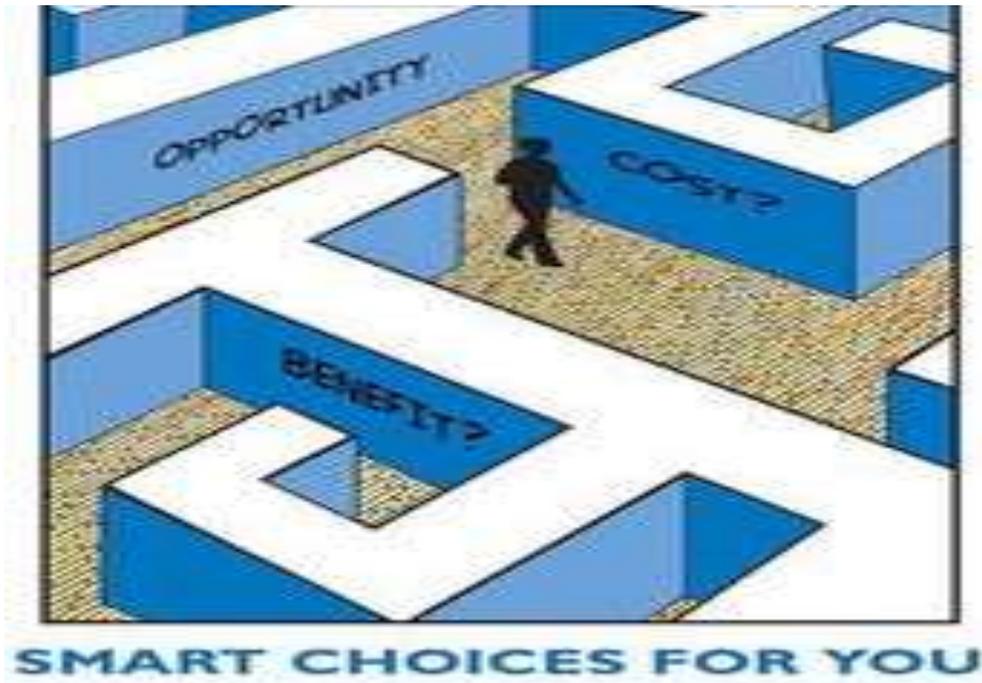
الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ ﴿٣﴾ مَلِكِ يَوْمِ الدِّينِ ﴿٤﴾

إِيَّاكَ نَعْبُدُ وَإِيَّاكَ نَسْتَعِينُ ﴿٥﴾ أَهْدِنَا

الصِّرَاطَ الْمُسْتَقِيمَ ﴿٦﴾ صِرَاطَ الَّذِينَ أَنْعَمْتَ

عَلَيْهِمْ غَيْرِ الْمَغْضُوبِ عَلَيْهِمْ

وَلَا الضَّالِّينَ ﴿٧﴾



الإدارة الفعالة... هي طريق استثمار الفرص بأقل تكلفة وأعلى منفعة!

مصر إهداء لى ...



وبعد 30 يونيو 2013

ميدان التحرير 2011

قائمة المحتويات

صفحة	الموضوع	الفصل
الجزء الأول		
	لماذا هذا الكتاب	تمهيد
	الإدارة الناجزة والمتنظمة	الأول
	الإدارة الاستراتيجية	الثاني
	إدارة التغيير	الثالث
الجزء الثاني		
	إدارة الأداء	الرابع
	إدارة المعرفة	الخامس
الجزء الثالث		
	إدارة الشفافية	السادس
	الإدارة الجامعية	السابع
الجزء الرابع		
6	الإدارة والعولمة	الثامن
90	جديد الإدارة في 2020	التاسع
الجزء الخامس		
	مساهمات مصر في الإدارة الجديدة	العاش
	الإدارة المصرية... إلى أين؟	خاتمة

الإدارة والعولمة

Management and Globalization

الإطار الفكري لقضية الإدارة والعملة

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.

التأثير المتبادل بين الإدارة والعملة

كانت علاقة "الإدارة" في مؤسسات العالم المتقدم بـ "العملة" نموذجاً للشاعل **Interaction**، فكما أثرت ظروف وتوجهات "العملة" في فكر وتقنيات وممارسات "الإدارة" في كثير من دول العالم وشركاته العملاقة، فإن "الإدارة" أيضاً ساعدت في بلورة وتشكيل مفاهيم "العملة" وتوظيفها لخدمة أهدافها وسياساتها التوسعية القائمة على "المنافسة الشرسية" و"التطوير المستمر والشامل".

وقد أسهمت التطورات في تقنيات المعلومات والاتصالات في ترجمة مفهوم "العملة" إلى واقع يعيشه العالم المعاصر حيث قصرت المسافات وقلصت تأثير الزمن وتحول الجميع إلى منطق **7x24** [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 تحتضن جميعها
وتستثمر منطق "العولمة" الأساس:



النأثيرات غير الإدارية للعولمة

لم تقتصر آثار "العولمة" على 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 أطلق عليهم دركر اسم **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 العمالة 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

Business to Customer (B2C) أو فيما بين المؤسسات **Business to Business (B2B)**.

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

الركيزة الأولى:

عمليات التغيير والتحول في النظم السياسية والاقتصادية والأوضاع الاجتماعية والثقافية والتقنية عالمياً وإقليمياً وتفاعلاتها وتأثيراتها والتي اتخذت شكل ظاهرة "العولمة" باعتبارها نتيجة مباشرة لتلك التغييرات والتحويلات، وكذلك مصدراً لتغييرات وتحويلات جديدة.

الركيزة الثانية:

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

الركيزة الثالثة:

"النموذج الإداري الجديد" الناشئ عن تحديات "العولمة" وضرورة مواكبة التغييرات في نظم الأعمال ومواجهة المتغيرات والتعامل معها.

ماذا نريد تحقيقه؟

في ضوء الإطار الفكري الموضح، فإن هدفنا أن نحقق ما يلي:

✓ عرض 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.

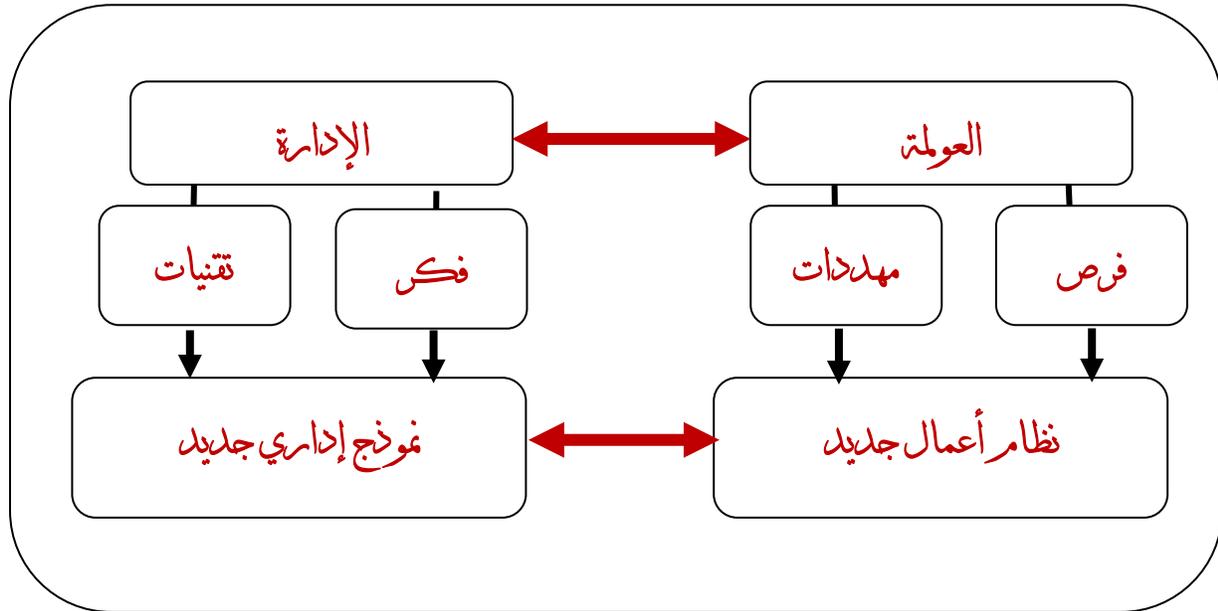
✓ طرح أفكار الإدارة المعاصرة وتوجهاتها ونماذجها الصاعدة والناشئة عن حركة

المتغيرات و"العولمة".

✓ بيان كيف تستفيد الإدارة في منظمات الأعمال من معطيات الفكر الإداري الجديد

وتقنياته للتعامل مع الظروف والتحديات التي أنشأتها "العولمة".

ويصور الشكل التالي رقم 1 النموذج الذي يعبر عن العلاقة بين "الإدارة" و "العولمة"



يوضح الشكل السابق مجموعة مهمة من المفاهيم الإدارية المتطورة التي تنطلق من القراءة الصحيحة لحركة المتغيرات والعولمة:

- أن "العولمة" هي جزئياً نتاج لحركة الإدارة المعاصرة 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 سياسات الدول الكبرى.
- تعمل "العولمة" 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.
- تعمل "العولمة" لصالح كبار المديرين المحترفين الذين يتربعون على عروش الشركات العملاقة عابرة القارات 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.
- إن "العولمة" ذاتها قد أثرت في توجهات الإدارة المعاصرة وفتحت لها آفاق أكثر رحابة للانطلاق في حماية القوى السياسية والتقنية والعسكرية للدول الكبرى قائدة مسيرة العولمة.
- إن "العولمة" و"الإدارة" ظاهرتان متفاعلتان وليس يجدي النظر إلى أيهما منفصلة عن الأخرى.

مفاهيم العولمة

نعالج 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 معارضو "العولمة" أنها تهديد مباشر يدمر الاقتصاديات والثقافات الوطنية ويلغي السيادة الوطنية لدول وشعوب العالم النامي وعظم من سيطرة الاحتكارات العالمية والدول الغنية على ثروات ومقدرات الشعوب، وأنها فرض الاستعمار الأمريكي الجديد على شعوب العالم بعد أن انفردت الولايات المتحدة الأمريكية بزعامة العالم عقب انهيار نظام القطبين بانهيار الاتحاد السوفييتي القديم.

وأياً 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 يشهد صراعاً مكشوفاً أحياناً ومكبوتاً أحياناً أخرى بين قوى تتصارع على السيطرة على ثروات العالم ومقدرات الشعوب من خلال استخدام تقنياتها المتقدمة ووسائل تأثيرها الإعلامية والسياسية.

ورغم اختلاف مداخل "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:

✓ انفتاح الأسواق العالمية وسيادة مبدأ حرية التجارة الدولية.

✓ تصاعد دور وأهمية وتأثير الشركات "العولمية" [عابرة الأمم أو عابرة القارات]

.Transnational Corporations

✓ شيوع أنماط استهلاكية متقاربة في دول العالم المختلفة بتأثير الثقافة الأمريكية

وشركاتها "العولمية" The McDonalds Generation

✓ انفتاح السماوات أمام القنوات الفضائية من مختلف دول العالم وقدرتها على

النفوذ إلى كافة بلاد العالم في ذات الوقت.

✓ انتشار ونمو شبكة الإنترنت وظهور مئات شركات **Dot.com** العاملة في مجالات

التجارة والأعمال الإلكترونية عبر الشبكة العالمية.

✓ حرية الحركة أمام الأفراد وسهولة انتقال الأموال والمبادلات التجارية وأعمال الخدمات عبر الفضائيات والشبكة العالمية ووسائل الاتصال فائقة السرعة والقدرة.

✓ انتشار "ثقافة الكاو بوي" **The Cowboy Culture** في بلدان العالم واختراقها نظم المجتمعات وتقاليدها وثقافتها الوطنية.

✓ 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 استخدامها مثل **The Web, Dot Com, The Net**

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

✓ 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.

✓ ظهور منظمات عالمية ترعى أفكار "العولمة" وتكرس ممارساتها وفي مقدمتها "منظمة التجارة العالمية" **WTO** و"ملتقى دافوس" والتي تسعى لتكريس ونشر أفكار ونظم "العولمة" في مختلف بلاد العالم.

المفاهيم الأساسية للعولمة

بصفة عامة، فقد شاعت المفاهيم التالية عن "العولمة":

❖ "العولمة" ظاهرة اقتصادية ونظام اقتصادي جديد

يركز الكثيرون على الجوانب الاقتصادية في "العولمة" ويعبرون عنها أنها الصورة الأوضح للنظام الاقتصادي العالمي الجديد، وتستند هذه الصورة إلى عمليات تحرير التجارة الدولية، انطلاق الشركات العالمية وعابرة القارات، حركة الاندماج 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. كذلك تبدو في هذه الصورة الأرباح الهائلة التي تحققها الشركات العولمية واتساع نطاق الأسواق وشدة المنافسة بين الشركات والتكتلات الدولية.

❖ "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 للعولمة باعتبارها ظاهرة سياسية مخبرائية أنها بدأت مع بدايات حرب الخليج الثانية في 1990، ويعتبرون ضرب العراق ومحاصرتها حتى الآن

نتيجة للعولمة. من أجل هذا تثور المظاهرات في مختلف دول العالم مع كل اجتماع للهيئات الدولية ذات الصلة بالعولمة.

❖ "العولمة" تظاهرة ثقافية لنسب "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 للعولمة 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، وتدفق المعونات المالية والمساندة التنظيمية من الولايات المتحدة الأمريكية لتلك المنظمات في دول العالم خاصة في العالم العربي والدول النامية بشكل عام.

❖ "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.

❖ العولمة تطور تاريخي

يمكن النظر إلى "العولمة" باعتبارها 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، ثم الصناعة، والآن مرحلة "العولمة" المتناسبة 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 وخاتمة 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..

❖ العولمة ظاهرة تقنية

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



<https://youtu.be/JJOnFD19eT8>

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

توجهات العولمة

1. النوجه المعلوماتي

يأتي التوجه المعلوماتي في مقدمة توجهات عصر "العولمة"، 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 إن الصناعة القائمة في عصر "العولمة" هي صناعة المعلومات، وقد تصاعد التوجه نحو سيطرة المعلوماتية على قطاعات الاقتصاد ومجالات الحياة المجتمعية.

وبتأثير المعلوماتية ينمو التوجه نحو التوسع في إنتاج السلع المعلوماتية والمنتجات الذكية التي تدخل المعلومات باعتبارها عنصراً رئيساً 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.

1. النوجه إلى الشاركية

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

² السيد يسين، المعلوماتية وحضارة العولمة: رؤية نقدية عربية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة

ويمثل التوجه نحو تحليل البنيات المجتمعية وتحولها إلى "مجتمعات محلية متعددة المراكز، ومتكاملة بطريقة طوعية"³ أحد الملامح المهمة لحركة "العولمة".

2. النجم نحو الشبكية Networking

ويتكامل مع التوجهات السابقة التوجه نحو الشبكية Networking حيث تترابط المنظمات والجماعات والأفراد من خلال تقنيات المعلومات والاتصالات فائقة القدرة.

3. النجم نحو التفاعلية Interactivity

من جانب آخر، تتميز حركة "العولمة" بالتوجه نحو تنمية وتدعيم التفاعلية Interactivity في نظم العمل والاتصال وغيرها من تقنيات التعليم والتدريب والمعاملات عبر شبكة الإنترنت، الأمر الذي ساعد على نمو التوجه للتوسع في أنماط المنظمات الافتراضية أو الخيلية Virtual Organizations والتي اشتهر منها شركات وجامعات ومتاجر التسوق وشركات الخدمات وغيرها من المنظمات التي تتعامل في كل شيء تقريبا على الشبكة العالمية.

4. النجم نحو التقادم المخطط والسريع

ويأتي في القمة "التقادم السريع والمخطط" Rapid and Planned Obsolescence للتقنيات ومنتجاتها من السلع والآليات يستخدمها الناس في العمل وفي ضروب الحياة المختلفة.

³ المرجع السابق، ص.12

آليات العولمة

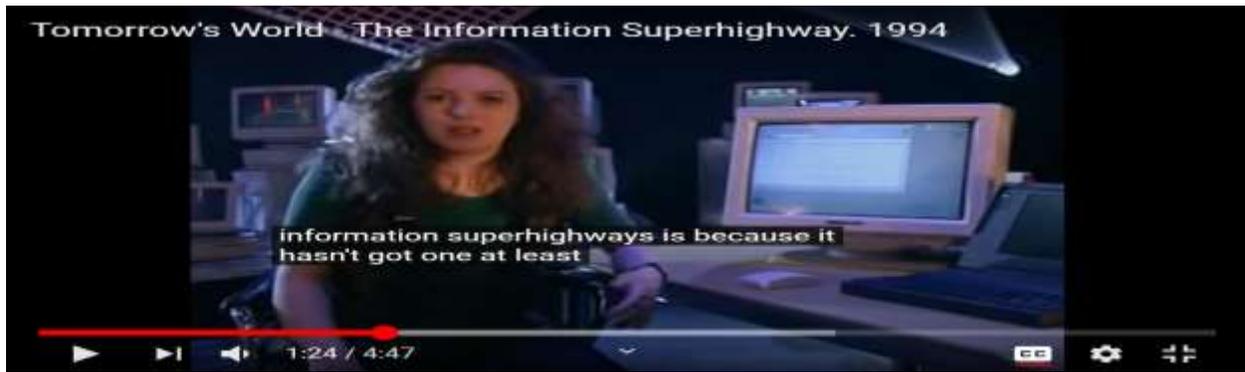
1. "تقنيات المعلومات والاتصالات"

تأتي في مقدمة تلك الآليات "تقنيات المعلومات والاتصالات" التي تنمو بسرعة خارقة وغير مسبوقة في التاريخ البشري، والتي أحدثت انقلاباً في عالم الثروة والقوة على مستوى العالم، وداخل كل بلد على حده. وقد ساعد في تدعيم تقنيات المعلومات والاتصالات في نشر "العولمة" "العولمة"، ظهور "الثقافة 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.

2. "طرق المعلومات السريعة"

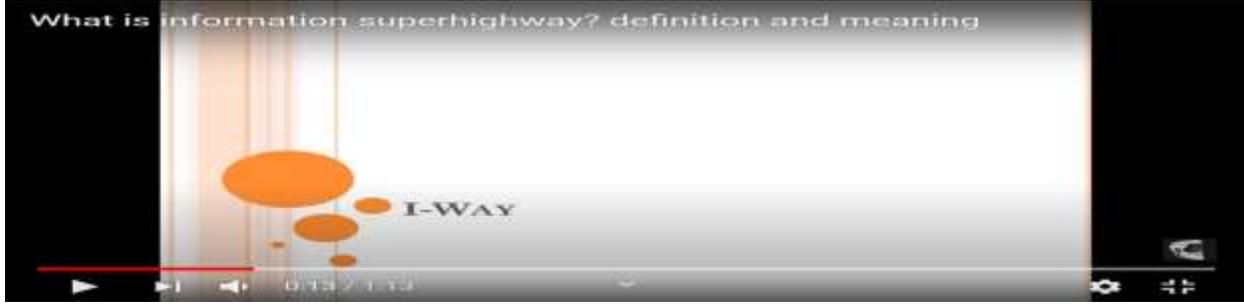
كذلك كان ظهور ونمو **طرق المعلومات السريعة** **The Information Highway** إضافة مهمة ساعدت على تيسير التعامل من بعد في كل شيء، وجعل إمكانية تقديم خدمات التعليم والعلاج والتدريب والاستشارات وغيرها من مصادرها في البلاد والشركات العالمية المتقدمة إلى مختلف دول العالم، وحقق بالتالي مقولة **كل شيء من بعد**

. Distance Everything



<https://youtu.be/V8cnP-RtRHU>

Aug 7, 2013



<https://youtu.be/KyaejuvSPSc>

Dec 16, 2016

3. "الشركات عابرة القارات"

وقد أدت "الشركات عابرة القارات" **Multinational Corporations** العملاقة دوراً مهماً 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.



<https://youtu.be/Hv-C1ZK3J> 8

4. "اتفاقات تحرير التجارة الدولية"

وثمة آلية لعبت دوراً أساسياً في تفعيل مفاهيم "العولمة" تلك كانت اتفاقات تحرير التجارة الدولية متعددة الأطراف والتي ترى 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.

أهم الملامح عن العولمة

تلك الاختلافات في الآراء تدل على مدى خطورة وأهمية التوصل إلى رأي محدد بشأن مفهوم وأبعاد "العولمة" حتى يصبح التعامل معها مؤسساً 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 كتابه "السيارة ليكساس وشجرة الزيتون - محاولة لفهم العولمة"⁴

Friedman⁵ explains "**globalization**" by recounting stories of his actual experiences in interfacing with many of the global movers and shakers. He proposes that "globalization is not simply a trend or fad but is, rather, an international system. It is the system that has replaced the old Cold War system, and, like that Cold War System, globalization has its own rules and logic that today directly or indirectly influence the politics, environment, geopolitics and economics of virtually every country in the world."

⁴ Thomas L. Friedman, The Lexus and the Olive Tree- Understanding Globalization, HarperCollins, 1999

⁵ https://en.m.wikipedia.org/wiki/The_Lexus_and_the_Olive_Tree

The "Big Idea" in *The Lexus and the Olive Tree* is found on page 223 where Friedman explains that: "if you can't see the world, and you can't see the interactions that are shaping the world, you surely cannot strategize about the world." He states that "you need a strategy for how to choose prosperity for your country or company."

Golden Arches theory

The book puts forward a capitalist peace theory, first published as an opinion piece in *The New York Times* in December 1996, called the Golden Arches Theory of Conflict Prevention; although slightly tongue-in-cheek, it states:

No two countries that both had McDonald's had fought a war against each other since each got its McDonald's.

He supported that observation, as a theory, by stating that when a country has reached an economic development where it has a middle class strong enough to support a McDonald's network, it would become a "McDonald's country", and will not be interested in fighting wars anymore.

Friedman's point is that due to globalization, countries that have made strong economic ties with one another have too much to lose to ever go to war with one another. Regardless of whether the statement is true, the conclusions to be drawn are unclear. The global expansion of McDonald's restaurants is a relatively recent phenomenon when put into the context of the history of warfare, and, with a few notable exceptions, has proceeded into relatively stable markets.

Shortly after the book was published, NATO bombed Yugoslavia. On the first day of the bombing, McDonald's restaurants in Belgrade were demolished by the Serbian people and were rebuilt only after the bombing ended. In the 2000 edition of the book, Friedman argued that this exception proved the rule: the war ended quickly, he argued, partly because the Serbian population did not want to lose their place in a global system "symbolised by McDonald's" (Friedman 2000: 252–253).

Critics have pointed to other conflicts as counterexamples, depending on what one considers "a war":

- The 1989 United States invasion of Panama
- In 1999, India and Pakistan fought a war over Kashmir, known as the Kargil War. Both countries had (and continue to have) McDonald's restaurants. Although the war was not fought in all possible theatres (such as the Rajasthan and Punjab borders), both

countries mobilised their military all along their common borders and both countries made threats involving their nuclear capabilities.

- The [2006 war](#) between [Israel](#) and [Lebanon](#), following hostilities ongoing since 1973, with [South Lebanon](#) occupied until May 2000. (McDonald's franchises were established in Israel and Lebanon in 1993 and 1998, respectively.) However, the [Lebanese Armed Forces](#) were not a party to the fighting, the Israel Defense Forces action being taken instead against the paramilitary group [Hezbollah](#).
- The [2008 South Ossetia war](#) between Russia and [Georgia](#). Both countries had McDonald's at the time (restaurants began in the two countries in 1990 and 1999, respectively).
- The [2014 Crimean crisis](#) between Russia and [Ukraine](#). Both countries had McDonald's at the time.
- In the 2000 edition of the book, Friedman evaded [criticism of his theory](#) as follows:
I was both amazed and amused by how much the Golden Arches Theory had gotten around and how intensely certain people wanted to prove it wrong. They were mostly realists and out-of-work Cold Warriors who insisted that politics, and the never-ending struggle between nation-states, were the immutable defining feature of international affairs, and they were professionally and psychologically threatened by the idea that globalization and economic integration might actually influence geopolitics in some very new and fundamental ways.

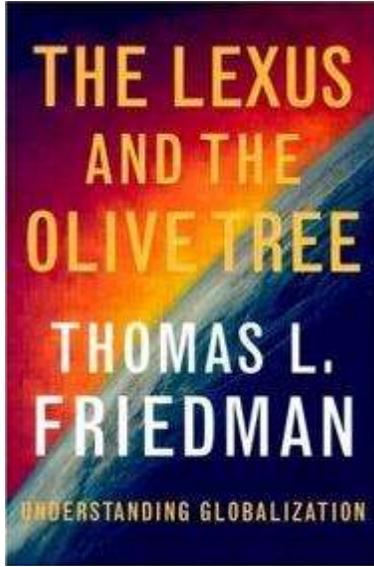
He also explains how globalization can cause Brazilification—the loss of the middle class and increase in [income gap](#)—of countries impacted by the trend. Brazilification is a [neologism](#) included in [Douglas Coupland's](#) 1991 book [Generation X: Tales for an Accelerated Culture](#).

The expression was used in a similar way by the American writer [Michael Lind](#) as "Brazilianisation of America" in his book [The Next American Nation](#) and by the German sociologist [Ulrich Beck](#) as "Brasilianisierung des Westens" in his book [Schöne neue Arbeitswelt](#) (translated title: *Brave new world of work*).

In 2005, Friedman said that he framed this theory in terms of McDonald's [Golden Arches](#) "with tongue slightly in cheek". In his 2005 book [The World is Flat](#) he offered an updated theory he labelled the [Dell Theory of Conflict Prevention](#).

The Instagram account [@makebigmacsnotwar](#) picked up on Friedman's theory.

The instagrammer takes pictures of McDonald's outlets at locations around the world and investigates whether these locations follow the theory's concept



وقد كان هدف الكتاب ترويج مفهوم "العولمة" من خلال التأكيد على عدد من المفاهيم الأساسية عبرت عنها فصول الكتاب الثمانية عشر ومؤداها أن العالم عمره في تاريخ صدور الكتاب مجرد عشر سنوات هي الفترة التي انقضت منذ انهيار سور برلين في 1989، وما تتميز به الحقبة الحالية 1989-1999 وحتى وقت صدور الكتاب بالترابط الشديد بين أجزاء العالم وظهور السوق العالمية الواحدة، وتزايد أعداد الأفراد والبلاد 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" 6؛
ويبين فريدمان أن الحقبة الحالية تختلف نوعياً بتفوق تقنيات المعلومات وسيادة تقنيات الاتصالات وغيرها من الإبداعات التقنية. ويؤكد هذا المفهوم كيف أن "العولمة" أصبحت هي النظام الدولي المسيطر والتي حلت محل نظام الحرب الباردة، وأنها الآن تشكل السياسات الداخلية والعلاقات الدولية للجميع.

6 توماس ل. فريدمان ، مرجع سابق، ص 17

ويضيف **فريدلمان** 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 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. كما أن للعولمة ثقافتها الخاصة المستندة إلى الثقافة الأمريكية ومن ثم فإن **الأمركة، Americanization هي** الوجه الآخر للعولمة. كما أن للعولمة تقنياتها الخاصة التي تتبلور 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 شجرة الزيتون عنوان التخلف والتمسك بالقديم والتقليدي. ومن يريد التعامل في عصر العولمة عليه أن يأخذ بمفاهيم السيارة ليكساس وما تعبر عنه وينبذ مفاهيم شجرة الزيتون.

ويشير الكتاب فكرة أن هناك مرض شائع في **عص العولمة** يصيب المنظمات والدول، هو

"نقص المناعة ضد شرايح الكمبيوتر [Microchip Immune Syndrome Deficiency MISD] حيث

أنه في هذا عصر تتخلف المنظمات والدول أو نظم الحكم التي لا تواكب حركة المتغيرات ولا تحاول أن تستفيد من الديمقراطيات الثلاث التي أوجدتها العولمة.

وتحدث الإصابة بالمرض حال تعجز المنظمات والدول عن مواكبة المتغيرات والتعامل مع الديمقراطيات الثلاث التي أوجدتها "العولمة".

ويرى فريدمان أن "العولمة" بديمقراطياتها الثلاث 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 العولمي هي:

- ✓ قيادة القطاع الخاص لحركة الاقتصاد
- ✓ الاحتفاظ بمعدل منخفض للتضخم
- ✓ تثبيت الأسعار
- ✓ تقليص بيروقراطية الدولة
- ✓ الاحتفاظ بميزانية الدولة في حالة توازن [تخفيض عجز الموازنة]
- ✓ إلغاء التعريفات الجمركية أو خفضها على السلع المستوردة
- ✓ إزالة القيود على الاستثمارات الأجنبية
- ✓ التخلص من نظام الحصص والاحتكارات المحلية
- ✓ خصخصة الصناعات والخدمات المملوكة للدولة

ويطرح **فريدمان** مفهوم **التطوع الإلكتروني** باعتباره المحرك الحقيقي للاقتصاديات في عصر العولمة، ولن تستطيع الدول أن تحقق الازدهار في عالم اليوم ما لم تلتحم بهذا القطيع. ويضم القطيع الإلكتروني مجموعتين:

المجموعة الأولى هم "الماشية قصيرة القرون"

وهم كل من يشارك في عمليات بيع وشراء الأسهم والسندات والعملات في أنحاء العالم.

المجموعة 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 مؤلف السيارة ليكساس وشجرة الزينون

يعتبر **فريدمان** من أشد أنصار ومروجي فكر العولمة وهو المدافع الأكبر عنها على الطريقة الأمريكية، وتبدو في أفكاره محاور رئيسية هي:

❖ أن "العولمة" عملية ديناميكية مستمرة تنطوي على ذلك التكامل الصارم في الأسواق، وفي الدول الأمم، وفي التكنولوجيات إلى درجة لم تحدث من قبل، وبطريقة تمكن الأفراد والشركات والدول الأمم، من التجول حول العالم والوصول إلى مسافات أبعد وبصورة أسرع وأعمق وأرخص من أي وقت مضى".

❖ أن الفكرة الدافعة وراء "العولمة" هي "رأسمالية السوق الحرة".

❖ أن للعولمة هيكل القوة الخاص بها والذي يقوم على ثلاث توازنات متداخلة فيما بينها:

✓ التوازن الأول يتمثل في التوازن التقليدي بين الدول الأمر،

✓ والتوازن الثاني هو بين "الدول الأمر" **Nation States** "والأسواق العالمية،

✓ ثم النوازن الثالث هو النوازن بين الأفراد والدول الأمر⁷

أبعاد العولمة كما يراها فريدمان

تصبح آراء فريدمان أكثر وضوحاً حين تتأمل تحليله لأبعاد "العولمة" ومراميها وكما

لخصها **Boyett & Boyett** في كتابهما المشار إليه على النحو التالي⁸ :

❖ **النكامل Integration** هو السمة الحقيقية للعولمة كما تعبر عنه شبكة الإنترنت

حيث لا يوجد مسئول محدد عنها، بل الجميع يتعاملون عبرها دون قيود.

❖ **الانفتاح الاقتصادي** عنصر أكيد في "العولمة" حيث ستعمل كل الدول على فتح

اقتصاداتها، واتباع سياسات **رفع القيود Deregulation** **والخصخصة Privatization** من

أجل أن تصبح الاقتصاديات الوطنية أكثر قدرة على المنافسة وأقدر على جذب

الاستثمارات الأجنبية.

❖ **تسود "العولمة" أفكار** مسيطرة تنبع من **فكر الاقتصاد الحر الرأسمالي**، كما تنتشر **الثقافة**

الأمريكية، Americanization.

❖ **تزيد حركات** الناس وهجرتهم من المناطق الريفية والمعتمدة على الزراعة إلى المناطق

الحضرية وأنماط الحياة العصرية المتأثرة بالاتجاهات العالمية في الملابس والأكل

والترفيه.

7 المرجع السابق، ص 30 - 38

8 Boyett., and Boyett, J.T., op.cit., pp.239-241

❖ إن 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.

❖ تسود "العولمة" تقنيات مهمة في مقدمتها الحوسبة، **Computerization**، تقنية التصغير **Miniaturization**، التقنية الرقمية، **Digitization**، وتقنيات الاتصالات وشبكة الإنترنت.

❖ تعتبر السرعة في التجارة والانتقال والاتصالات والابتكارات المقياس الأساس لحركة "العولمة".

❖ ستكون الدول الأجمية **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 العام نحو الأخذ بمفاهيم وآليات "العولمة". 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، وانسيائها.** وتتبلور هذه التغييرات فيما يسميه **فريدمان الديمقراطية الثلاث:**

• **ديمقراطية التقنية، **The Democratization of Technology**** التي سمحت لملايين البشر على اختلاف مستوياتهم أن يمتلكوا ويستخدموا وسائل الاتصالات الحديثة، بما أدى

إليه ذلك من إمكانية الاتصال في الوقت الحقيقي، وعولمة الإنتاج والانتشار الجغرافي لعمليات خلق الثروة.

• **ديمقراطية التمويل The Democratization of Finance** حيث تتعدد الجهات المصدرة للسندات والأسهم وغيرها من وسائل جذب المدخرات التي يقبل على شراءها الجميع من كل أنحاء العالم ومن كل الفئات. لقد أصبح التمويل عالمياً وديمقراطياً في رأي فريدمان.

• **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 علاتها، بل تحتمل الكثير من النقد. وتأتي معارضتنا لتلك الأفكار للأسباب التالية:

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

☒ أنه يتجاهل السيطرة التي تتحقق للاحتكارات الكبرى في العالم والآثار المدمرة لمحاولاتها استنزاف ثروات الشعوب بترويج أنماط الاستهلاك غير المتناسب مع

القدرات الاقتصادية مع أبناء الدول النامية والفقيرة وخلق حالة خطيرة من الاعتماد على الأجنبي في كل أمور حياتهم.

✘ انحيازه إلى إسرائيل وهجومه على الفلسطينيين واللبنانيين واعتباره جهادهم من أجل الأرض والتي يرمز لها بشجرة الزيتون نوعاً من التخلف لا يقارن بالتميز والتقدم الذي يعرضه اليابانيون مثلاً باتجاههم لصناعة السيارة ليكساس بتقنيات عالية ومتفوقة "نصف العالم خرج من الحرب الباردة عازماً فيما يبدو على بناء سيارة ليكساس أفضل، وكس نفسه لتحديث وتبسيط وخصخصة اقتصاداته حتى ينسني 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" 9.

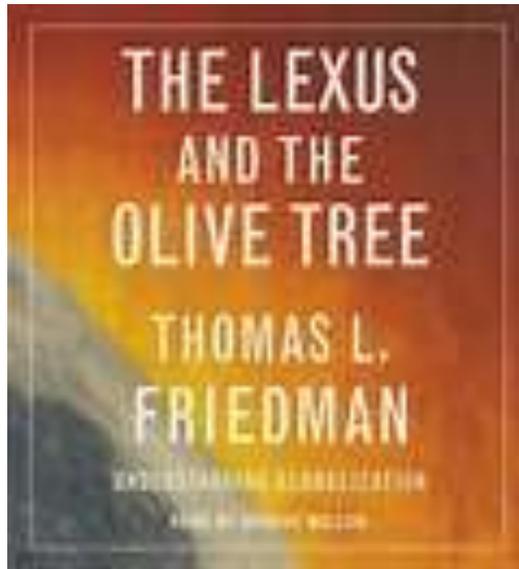
✘ إن الرجل يساوي بين صنع السيارة ليكساس وبين التحديث والتطوير واستيعاب وتفعيل التقنيات الحديثة، وبشكل عام يرى هؤلاء أصحاب "العولمة" وأصحاب الفكر المتميز الجديرين بالاحترام. بينما الرجل يرى أن السعي للحصول على الحق المسلوب من العرب ونضالهم من أجل استعادة الأرض والحرية والكرامة هو نوع من التخلف وهو يقول في ذلك "إن تسلط أشجار الزيتون التي تمتلكها 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 لديارهم ومشبهاً بالعالم المحلي ومن الذي لن يكون كذلك" 10.

9 توماس فريدمان، مرجع سابق، ص 60

10 المرجع السابق، ص 60

☒ **دعوتها إلى "الأمركة"** 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، بينما تترك إسرائيل تعربد في المنطقة وتمارس أبشع أشكال القتل والتدمير لشعب فلسطين دون أن تحرك ساكناً بل وبتواطؤ ومساندة منها.

☒ **ملاحظاته السليمة وغير المبررة** حين زار القاهرة لتقديم كتابه **"السيارة ليكساس وشجرة الزينون"** برغم الحفاوة التي استقبل بها، وما جاء في رسالته الشهيرة إلى الرئيس الأمريكي السابق كلينتون والتي نشرها في جريدة نيويورك تايمز يستعدي فيها الرئيس الأمريكي على مصر ورئيسها ¹¹.



https://www.ebookee.com/The-Lexus-and-the-Olive-Tree-Understanding-Globalization-Report-_851971.html

¹¹ هذا الموقع غير متاح في مصر. قبل www.aljazeera.net/news/presstour/2001/1/14/

مواصفات دولة العولمة حسب آراء فريدمان

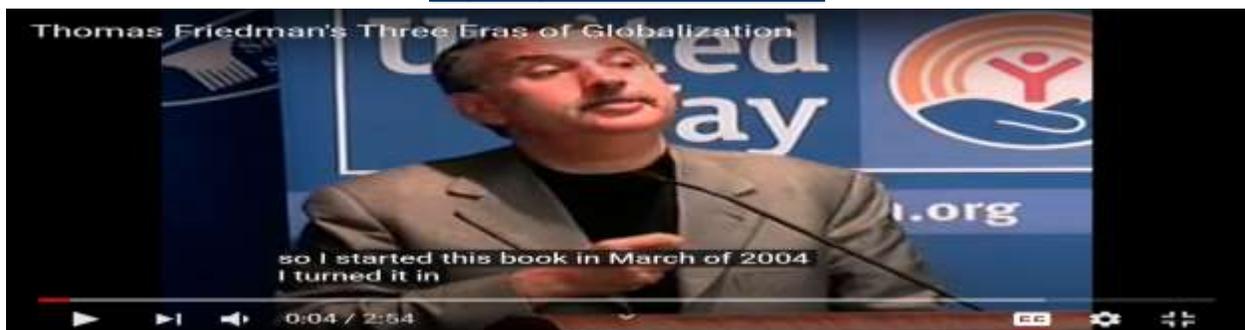
لعل صورة ما يطرحه فريدمان عن العولمة تكتمل حين نتأمل مواصفات الدولة المثالية لاستيعاب العولمة¹². [هل تحب أن تكون بلدك هكذا؟] فهي دولة تتحمل أن ترى فيها شاب عقد شعره على نمط "ذيل الحصان" أو فتاة تضع قرطاً في أنفها ويمكن أن يكون أي منهما العبقرى الذي يبتكر ويخترع ما يعجز عنه الآخرون. وهي الدولة التي أتمت 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 الدولى وصندوق النقد الدولى لما يسمى ببرامج الإصلاح الهيكلى . وهي الدولة التي تخاطب قطاع الأعمال الخاص وتطبق نظاماً ضريبياً يسمح للمستثمر الناجح بالاحتفاظ بالجانب الأكبر من أرباحه ليصبح أكثر ثراءً. إن دولة العولمة حسب رؤية فريدمان هي الدولة التي تحافظ على مساحات فضاء واسعة في البيئة ومناطق خضراء ومدن صغيرة يسنجر فيها أصحاب المعرفة وخبراء العولمة، كما أنها تتحمل حرية تدفق المعلومات حتى من مرزجي أفلام الجنس والعنصرين، وهي الدولة التي تثق فيها الشركات العولمية عابرة الأهمية والمشروعات الصغيرة التي لا تزال في بداياتها في التكبير وفق مفاهيم العولمة، وهي الدولة التي برعت فعلاً في كافة مجالات الأنشطة ذات المحتوى المعرفى. !!!

¹² Joseph H. Boyett and Jimmie T. Boyett, Op.cit., p.261[Adapted from Thomas L. Friedman, Op.cit.,pp.367-368].



<https://youtu.be/19h02horkwc>



<https://youtu.be/lp4znWHvsjU>

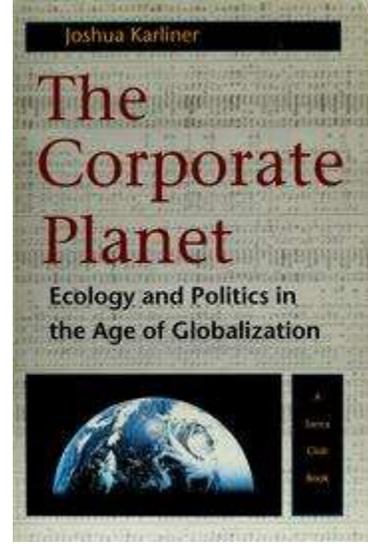
استئصال قوة الشركات العابرة الاممية



<https://youtu.be/GqyyhueFms>

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.

من الطريف أن أعداء "العولمة" يحاربونها باستخدام أهم أدواتها وهي شبكة الإنترنت، ففي أحد المواقع واسمه **The Corporate Planet** كتب **Karliner**¹³ يصف الشركات العولمية - الشركات عابرة الأمة **Transnational** والتي تعمل في أكثر من دولة واحدة في نفس الوقت بأنها أصبحت كيانات اقتصادية وسياسية على درجة عالية من القوة ويضرب الأمثلة التالية:



☒ تزيد إيرادات شركة جنرال موتورز وشركة فورد مجتمعين عن الناتج المحلي

الإجمالي لجميع دول أفريقيا تحت الصحراء. **Sub-Saharan Africa**.

☒ تصل إجمالي قيمة المبيعات لأكثر من 6 شركات تجارية في اليابان إلى يعادل الناتج

المحلي الإجمالي لجميع دول أمريكا الجنوبية¹⁴

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

14 Mitsubishi, Mitsui, ITOCHU, Sumitomo, Marubeni, and Nissho Iwai]

✘ يصل دخل أكبر 500 شركة في الولايات المتحدة الأمريكية إلى ما يعادل 60% من الناتج المحلي الإجمالي للولايات المتحدة الأمريكية.

✘ تمتلك الشركات عابرة الأممية براءات الاختراع ل90% من التقنيات والمنتجات في العالم.

✘ تصل نسبة مشاركة الشركات عابرة الأممية في التجارة الدولية إلى 70% منها 30% تتم بين وحدات مملوكة لذات الشركة.

✘ زاد عدد الشركات عابرة الأممية من 7000 في عام 1970 إلى 50000 في عام 1995، وينتمي 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.

✘ تسيطر الشركات عابرة الأممية على صناعات النفط ومشتقاته، ويتحكمون في مشروعات بناء محطات القوى والطاقة على اختلاف أنواعها في العالم، ويستخرجون أغلب المعادن من أراضي العالم، ينتجون ويبيعون 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 تقنياً منها.

✘ تمارس تلك الشركات العولمية نفوذاً سياسياً هائلاً على الدول التي تنتمي إليها يمكنها من تسخير طاقات تلك الدول لخدمة أغراض الشركات، ومن الأمثلة على ذلك أن كل ما دار في جولة المفاوضات في أوجواي 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. 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 عابرة الأممية، ومع ذلك فإن 20% من سكان العالم الثالث يعانون من الجوع، و25% 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] والتي يعيش فيها اقل من 12% من سكان العالم تستهلك 43% من إنتاج العالم من الوقود النفطي، 64% من استهلاك العالم من الورق، حوالي 60% من إنتاج الألمونيوم والنحاس والرصاص والنيكل والقصدير في العالم.

مزيد من نقد سليات الشركات عابرة الأممية.

لا شك أن استفحال أخطار الشركات عابرة الأممية يمثل أحد أهم الأسلحة التي يشهرها معارضو العولمة باعتبارها النظام الذي هيئ لتلك الشركات الانتشار والسيطرة وسخر الحكومات والقوى السياسية في الدول الكبرى في خدمة أغراض تلك الشركات.

وفي دراسة أعدها باحثان في " معهد دراسات السياسة " في واشنطن¹⁵ رصدا فيها مجموعة مقالات نشرت في صحيفة "الجارديان" الأسترالية تابعت قصة **الشركات العملاقة عابرة الأمية [Transnational Corporations (TNC)]** بينا فيها أن قائمة أكبر 100 اقتصاد في العالم تضم 49 دولة و51 شركة عابرة الأمية ، 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 تقريبا أي أقل من 3% من عدد سكان العالم. وأوضحت الدراسة أن تلك الشركات العملاقة تمارس ضغوطها وتأثيرها على 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".

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

الوصفة العولمية لهضمة الدول النامية

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

- ? تحرير التجارة الدولية برفع كافة القيود وأشكال الحماية.
- ? تحرير فرص الاستثمار الأجنبي وتقديم الحوافز الضريبية وغيرها من الإجراءات.
- ? تحرير الخدمات والأنشطة المصرفية والمالية والسماح للمؤسسات الأجنبية بمزاولة النشاط.

- ? تحرير الإدارة في القطاع العام وخصخصة المشروعات المملوكة للدولة.
- ? تشجيع القطاع الخاص وتوفير الضمانات وأشكال المساندة وفتح الأبواب أمام مبادرات القطاع الخاص في كافة المجالات.

- ? تقليص الإنفاق الاستثماري الحكومي والحد من المشروعات التي تتولاها الدولة حتى في مجالات المرافق والخدمات الأساسية وطرحها لقطاع الخاص [بنظام BOT مثلاً]

- ? إصلاح النظام الضريبي لمنح حوافز ضريبية للمشروعات الاستثمارية وفرض أنواع من الضرائب تطال بالأساس أصحاب الدخل المحدودة مثل ضريبة المبيعات.

- ? كف يد الدولة عن التوسع في تشغيل الباحثين عن عمل وتحرير سوق العمل وترك عمليات التوظيف لعوامل العرض والطلب.

- ? تشجيع المنافسة وسن القوانين المقيدة للاحتكارات.

? إطلاق حرية أسواق الصرف الأجنبي والالتجاء عادة إلى تخفيض قيمة العملة الوطنية بالنسبة للدولار الأمريكي والعملات الأجنبية القابلة للتحويل.
? 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 حقوق الملكية الفكرية المرتبطة باتفاقية تحرير التجارة" **Trade Related Intellectual Property Rights [TRIPs]** حيث تجبر تلك الاتفاقية كافة الحكومات الموقعة على اتفاقيات ال **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 إشارة نقلاً عن تقرير "لهضة العالم الثالث" **Third World Resurgence**¹⁶ أن إطار اتفاقية التربس تم إعداده بمعرفة تجمع يضم 13 شركة أمريكية كبرى هي شركات بريستول مايرز، دوبونت، جنرال إلكتريك، جنرال موتورز، هيولت باكارد، اب م، جونسون وجونسون، ميرك مونسانتو، فيزر، روك ويل،

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

وارنر. كما يضم التحالف من أجل تمرير اتفاقية التربس اتحاد المنظمات الاقتصادية الياباني **Keidanren** ومنظمة تمثل رجال الأعمال والصناعة في أوروبا.

خلاصة القول

إن 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.

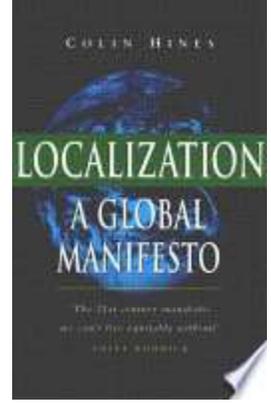
دعوة إلى المحلية في مواجهة العولمة

يقدم الكاتب كولين هاينز¹⁷ دعوة مناهضة للعولمة بالعودة إلى مفهوم " المحلية" **Localization** بعد أن يستعرض سلبيات "العولمة" وأضرارها، فهو يقترح إطاراً جديداً يركز على المفاهيم التالية:

- ✓ حماية الاقتصاديات الوطنية والإقليمية ضد الواردات الأجنبية من السلع والخدمات والتي يمكن إنتاجها محلياً.
- ✓ وضع قواعد تربط بين توطین الصناعة محلياً وبين البيع أساساً للسوق المحلي.
- ✓ تركيز حركة الأموال في النطاق المحلي لإعادة بناء اقتصاديات المجتمعات المحلية.

¹⁷ Colin Hines, Localization – A Global Manifesto, (London, EARTHSCAN Publications), 2000, Pp. 3-26.

- ✓ تطوير سياسات لحفز المنافسة بين وحدات الإنتاج المحلية من أجل تحسين جودة السلع والخدمات.
- ✓ استخدام الضرائب لتمويل برنامج النهضة المحلية وكذلك ترشيد استخدام الموارد للمحافظة على البيئة.
- ✓ تنمية المشاركة الديمقراطية في أمور الاقتصاد الوطني



والسياسة الداخلية.

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

ويقدم **هاينز** أفكاره على أنها تحويل لمسار الحركة إلى "المحلية" بدلاً من "العولمة" ويقصد بالمحلية "الدولة الأمّة" **The Nation State** 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 بدلا من استيرادها، الأمر الذي يساعد على تحسين الدخل 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 مقترحاً أن تكون القوتان هما أوروبا وشمال أمريكا. وفيما يلي عرض لكتاب **هاينز**:

Localization: A Global Manifesto

Sue McGregor PhD

First published: 18 August 2003

<https://doi.org/10.1046/j.1470-6431.2003.03140.x>

Abstract

Localization: A Global Manifesto. Ed. by Colin Hines (2000). London. Published by Earthscan Publishing. ISBN 1-85383-612-5 (softcover). In Canada, the book is available from <http://www.renoufbooks.com> for Can\$29.00. In the UK, the book is available at <http://www.earthscan.co.uk> for £10.99 or earthinfo@earthscan.co.uk

If, like me, you have read widely about the woes of globalization and were left wondering what could replace it, then this is the book for you. Colin Hines has succeeded in writing and publishing 'the unfashionable' (p. vi) a book that not only faults globalization but puts forth a plausible replacement – localization. I was drawn to this book after reading the list of people he drew upon for his conceptualization of an alternate economy, such world-renowned names as Tim Lang, Maude Barlow, Helena Norberg-Hodge, Vandana Shiva, Walden Bello, John Cavanagh, Susan George, Jeremy Rifkin and David Korten. With these thinkers shaping the book, it had to be a good read. I was not disappointed.

The book is 290 pages, has a short introduction, is divided into three parts (problems with globalization, localization as a solution and how-to bring localization into being) and has 19 chapters, a conclusion chapter as well as two appendices. There is also a great summary of the entire book at pages 256–264, followed by notes and references, a suggested list of other related readings and an index. It is endorsed by such notables as Tim Lang, Caroline Lucas and Anita Roddick.

Hines explains that localization is discrimination in favour of nation states or regional groupings of states while globalization is in favour of transnational corporations (TNCs). The policies bringing about localization would increase control of the economy by the communities and nation states resulting in an increase in social cohesion, more sustainable communities, a reduction in poverty and inequality and an improvement in livelihoods, social infrastructure, environmental protection, and benign technological developments; hence, overall security (p. 5).

He explains that localization is something that will be done by the people, not something done for them . . . I think this is profound. Funny, how one sentiment can stick out after reading an entire book! He recognizes that bringing about localization will involve dramatic, radical change but that we are ready for this thanks to the growing momentum of the globalization from the bottom-up world movement. Many things have to change (there are chapters on each of these), including production and control of TNCs, money, competition policy, taxes, democracy, trade, aid, government sovereignty, the role of activists and media. He also discusses such issues as job

insecurity, deflation, the role of unionist and the future of food security, the environment and international development if globalization is not replaced by localization. Indeed, he faults any political activist who calls for a 'kinder, gentler globalization', asking us to reject globalization in its entirety, replacing it with localization. He sets out four short pages providing counter arguments for the seven main arguments against the localization approach (pp. 242-245). In another section of the book, Hines provides initial thoughts on how government could raise money to aid citizens in their movement to bring about localization (pp. 246-255).

Hines's book is about how to take back control of our economies through a change of course in society leading to the development of an alternative, humane and sustainable international system of trade and relationships. It is full of radical, wonderful ideas that challenge the *status quo* - my kind of book! I highly recommend it.

Alternatives to Economic Globalization. The International Forum on Globalization (2002). San Francisco, CA. Published by Berrett-Koehler. ISBN 1-57675-204-6 (softcover). <http://www.bkpub.com/products/productshow.adp?code=341> for US\$15.95; for orders outside the US, see <http://www.bkpub.com/contactus/distributors.html>

Alternatives to Economic Globalization is the culmination of a 3-year project by the International Forum on Globalization (IFG; <http://www.ifg.org/>) to define alternatives to the current corporate model of globalization. The IFG is an alliance of 60 leading activists, scholars, economists, researchers and writers formed to stimulate new thinking, joint activity and public education in response to economic globalization. Written by a premier group of 19 of these thinkers (profiled at pages 253-255), this book lays out alternatives to corporate-led globalization. If you are familiar with their respective work, you will see evidence of their individual approaches in this collective, consensual book.

The softcover book is 350 pages, comprised nine sections (including a powerful, inspiring introduction and a conclusion chapter). There is a spirited acknowledgement section, a list of sources and references and an index. The seven sections making up the book take the reader through: (a) a critique of corporate-led globalization; (b) 10 principles of sustainable societies; (c) a collection of ideas about what should be off limits to globalization leading to a modern commons (including water, genes, waste and land); (d) a case for shifting decision making from global to the local; (e) a set of ideas for how to alter and limit corporate power and hold transnational corporations accountable; (f) an outline of alternative energy, transportation, agriculture and manufacturing systems that are responsive to human needs; and (g) suggestions for local focused institutions, under the auspices of the UN, that can replace the triumvirate World Bank, IMF and WTO.

I love the courage of the statement tendered in the conclusion, 'History will likely view the 1980s and 1990s as historical anomalies, a time when a single dominant model [corporate-led capitalistic globalization] was promoted despite its inherent unsustainability and its failures' (p. 239). The authors conclude that the World Social Forum is but one example of the new alliances emerging

from the 'bottom up' to challenge corporate-led globalization and reshape society so it is humane, sustainable and able to replace the legacy of exclusion and inequality of the current economic model. To that end, the book allocates scarce space to the woes of corporate-led globalization (36 pages) and, instead, puts forth an inspiring vision of an alternative future (184 pages).

By framing the issues as they have, they embolden members of the global citizen movement to take action to create the world they want by redirecting global, national and local priorities towards the task of creating healthy, sustainable human societies that work for all (p. 3). I will end my review with another favourite clause from the book, 'The issue is governance. Will ordinary people have a democratic voice in deciding what rules are in the best interests of society?' (p. 4). I think the answer is yes because we are all ordinary people – the real wealth! This book stands out from others on this topic because it seems honest, fair, well written, comprehensive and is definitely worth reading.

<http://www.consultmcgregor.com>

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. ومن يرى فيها خير وفرص أتاحت لإنسان العصر الحديث إمكانيات اقتصادية ومتع ثقافية لم يكن يحلم بها من قبل.

الإيجابيات

تتركز إيجابيات "العولمة" كما يراها أنصارها أمثال **فريدمان** في فتح الأسواق أمام منظمات الأعمال لتتنافس بتحسين الجودة وتخفيض التكلفة، والإسراع في الوصول

إلى الأسواق **Competing On Time** كما يقول هامل وبراهلاد في كتابهما¹⁸، 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 في تحسين مستويات المهارة والخبرة للعاملين في مختلف المجالات نتيجة تحسن تقنيات التعليم والتدريب وإتاحتها للجميع بتكلفة أخذة 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

18 Hamel,G & Prahalad., Competing For The Future, Harvard Business School Press, 1994.

الاقتصادية لتلك الدول الفقيرة على أسس الاقتصاد الرأسمالي واقتصاديات السوق التي ثبت تفوقها.¹⁹

من جانب آخر، كانت "العولمة" عامل مهم 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 في تضييق 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 المنغلقة فيما قبل ثورة "العولمة".

19 Fukuyama, F., The End Of History And The Last Man, New York, 1992.

السليات

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

ومن أهم مساوئ "العولمة" في رأي معارضيها تغول 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 اقتصادياً.

تلك الآثار السالبة اتضحت في تضاؤل فرص الشركات الوطنية في كثير من الدول النامية والصغيرة على الوقوف في وجه الشركات عابرة القارات التي تستند إلى الاحتكارات العالمية، واضطرار ملاك كثير من تلك الشركات الوطنية للرضوخ أمام إغراءات المال وبيعها للشركات العملاقة.

ونتيجة انتشار **ثقافة العولمة** [الثقافة الأمريكية في الأساس] تحولت العالم إلى مجموعة من المجتمعات الاستهلاكية بالدرجة الأولى يدمن أفرادها وجماعاتها قيم الاستهلاك السريع والرغبة في التقليد والتمثل بما يشاهدونه في عروض السينما والتلفزيون الأمريكية **The Fast Food Phenomenon** ، في الوقت ذاته تجد 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 تمييع 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 [العولمي] واستبعادهم من دائرة المستفيدين من مزايا العولمة، فضلاً عن استمرار إفقارهم نتيجة فقدان فرص العمل ومصادر الدخل.

خلاصة

كانت تلك الجولة في بعض الكتابات المعاصر 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** ²⁰ إن "العولمة" لا تحدث في فراغ، فهي ليست إلا جزءاً من توجه أوسع يمكن أن نسميه "أعمال قوى السوق Marketization" وليس تقليص حجم الحكومات، وإعادة النظر في النظم والأعراف المجتمعية، وتخفيض الالتزامات الاجتماعية - ليست إلا العمليات المحلية المتممة لعملية تضييق الاقتصاديات 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"

20 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

وكلمتها للإدارة العربية، أنه لا مناص من قبول النهدي والعمل السريع المنظم لإعادة تنظيم الصفوف وترتيب الآليات المناسبة، لمعركة المصير.

قضايا لمزيد من المناقشة

? 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

الديمقراطيات الثلاث وتفعيلها؟

? كيف يمكن لمنظمات الأعمال العربية الاستئناس بما تفعله الشركات عابرة

الأممية للحصول على مركز قوي في أسواقها الوطنية؟

? وكيف تتمكن من الدخول في الأسواق العالمية؟

? هل توافق على أفكار المعارضين للعولمة؟

? وكيف يكون التعامل مع العالم الخارجي إذا رفضنا معايير وأنماط تعاملاته

المتأثرة بالعولمة؟

? من اللازم للقيادات الإدارية العليا في منظمات الأعمال العربية أن تتخذ موقفاً من

المفاهيم المختلفة للعالمية، فكيف يمكن أن تتغير الإستراتيجيات الإدارية

والأنماط القيادية مع كل رؤية من الرؤى المختلفة للعالمية؟

تأثيرات العولمة على الإدارة

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 تغييرات، فإن المنظمات أيضاً تتأثر - وبدرجة أعلى وأسرع - بما يجري في المناخ المحيط بها من متغيرات سالبة 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 الأساسي - وبغض النظر عن اختلاف الرؤى والمفاهيم - هي تغيير أساسي 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.

العولمة باعتبارها تغييراً جوهرياً 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** محدثاً 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:

✓ تغير الظروف والأوضاع المحلية التي كانت تعمل بها المنظمات والتي سبق لها إعداد خطط وبرامج وتوجهات مناسبة للتعامل معها.

✓ 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.

✓ تغير توقعات وتطلعات العملاء واختلاف المعايير التي يستعملونها للحكم على كفاءة وقيمة ما تقدمه لهم المنظمات من منتجات وخدمات.

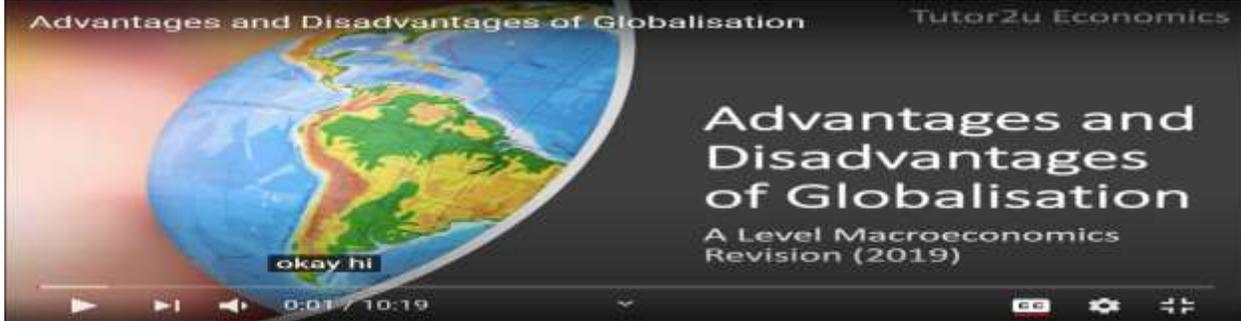
✓ تغير قواعد اللعبة التنافسية في الأسواق واختلاف الأسس والمعايير التي يجري التعامل مع الموردين والموزعين ومختلف الأطراف في السوق.

✓ 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.

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

✓ 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.



https://youtu.be/o7oD_2ULrg



<https://youtu.be/8GffoYhQS2U>

انعكاسات العولمة على الإدارة في منظمات الأعمال

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

المجال الأول

التغيير الشامل في المنظومة الفكرية للإدارة والانتقال إلى منظومة فكرية جديدة تتناسب وظروف العولمة ومعطياتها **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 وتصعد الضمانات التي كانت تحتمي بها الإدارة حين كانت تعمل في النطاق المحلي [داخل الوطن]، وافتقاد 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 والتغيير 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. التأكيد على العلاقة الديناميكية بين التنظيم والمناخ المحيط، وضرورات استكشاف 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

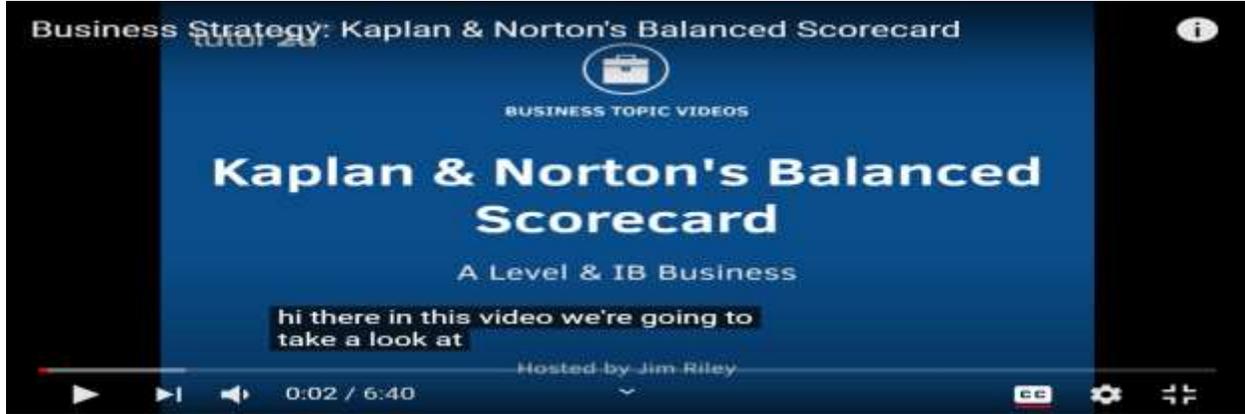
اختلفت تقنيات وأساليب عمل الإدارة اختلافاً جذرياً. فقد تحولت من العمل التقليدي القائم على **فكرة النابغ Sequential** إلى **العمل المتزامن Concurrent** فالإدارة تعمل الآن فيما يسمى الوقت الحقيقي **Real Time** في محاولة مستمرة للوصول إلى الأسواق وتلبية رغبات العملاء في الوقت الصحيح. ومعنى ذلك أن الإدارة 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 تغيير 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**²¹



https://youtu.be/DztNk_7Qyg

لقراءة كتابي عن الإدارة في عصر العولمة والمعرفة] وتحميله يرجى زيارة موقعي على الإنترنت

www.alisalmi.com



²¹ Robert S. Kaplan, David Norton, The Balanced Scorecard, Harvard Business School Press, Boston, Mass., 1996.

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.

✓ تركز المنظمة "العولمية" اهتماماتها على الأنشطة ذات المحتوى المعرفي عالية القيمة المضافة **Knowledge-Based Activities** وتعتمد إلى إسناد الأنشطة غير المعرفية إلى الغير **Outsourcing**.

✓ 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.

✓ تستعين المنظمة "العولمية" بتقنيات الاتصالات والمعلومات المتطورة وتباشر الجانب الأكبر من عملياتها عبر شبكة الإنترنت **E-Business**.

✓ تعتمد المنظمة "العولمية" إلى استخدام تقنيات غير تقليدية في التسويق والتوزيع المباشر متخطية القنوات التقليدية ومن دون اللجوء إلى الوسطاء.

✓ تعتمد المنظمة "العولمية" إلى اتباع إستراتيجيات تقوم على تفعيل قدراتها المحورية
Core competencies وتحويلها إلى مزايا تنافسية **Competitive Advantages** تسمح لها
بالتفوق على المنافسين.

✓ تجد المنظمة "العولمية" في التحالفات الإستراتيجية **Strategic Alliances** وسيلة مهمة
لتقوية 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 والإمكانيات والتعامل مع القيود والمعوقات.

من جانب آخر، يزيد اعتماد الإدارة على منهجية البحث والنظير **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 العولمية أن التعامل في السوق العالمي ليس مجرد إضافة إلى الأعمال المعتادة التي تباشرها في السوق المحلي، إنما هو توجه مختلف تماماً يستلزم تنظيمياً أصيلاً مصمم خصيصاً ليتفق ومعطيات "العولمة" وتحدياتها، ولا يعتمد على أشكال الدعم والحماية التقليدية في السوق الوطنية.



https://youtu.be/h0iS8Q_9d4A



<https://youtu.be/iMyd6RihTTO>

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:

1. الغاية الأساسية للمنظمة MISSION.
2. الرؤية المستقبلية للمنظمة VISION.
3. العملاء والأسواق المستهدفة.
4. الفرص التسويقية المطلوب استثمارها.
5. المنافسون المطلوب مواجهتهم والتميز عليهم.
6. مكونات ومواصفات طرح التسويق الذي تتقدم به المنظمة للسوق العالمي.

وقد اتضحت آثار "العولمة" على الإدارة في بعدين أساسيين:

البعد الأول

ترك الإدارة المعاصرة لأفكار وتوجهات كانت سائدة فيما قبل "العولمة" وتحولها إلى أفكار مناقضة لها تحتملها ضرورة التعامل الإيجابي مع الواقع الجديد الذي أوجدته أفكار وآليات "العولمة".

البعد الثاني

اكتساب الإدارة المعاصرة لمفاهيم وتوجهات تتوافق مع معطيات "العولمة" والظروف المصاحبة لها ما كان لها أن تهتم بها لولا الضغوط الناشئة عن تلك الأوضاع. ويمكن

وصف ما حدث من تطورات في مفاهيم الإدارة بأنه **نقلة فكرية Paradigm Shift** أوجدت بناءً فكرياً جديداً تستهدي به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء.

وتتلخص هذه النقلة الفكرية في مجموعة التحولات التالية:

✓ التحول من مجموعة ثابتة من المبادئ الإدارية الجامدة، إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار.

✓ التحول من الانحصار في الظروف والمحددات المحلية والإقليمية، إلى **"العولمة"** والمزج بينها وبين **"المحلية"**، أي التحول من النظرة المحلية الضيقة إلى التفكير والعمل في إطار مفهوم **"العولمة"** واعتبار المناخ المحيط بالمنظمة هو العالم كله وليس مجرد النطاق الجغرافي المحدود الذي يمثل الدولة أو المدينة التي تعمل بها المنظمة.

✓ التحول من الفكر الإنتاجي القائم على العمليات اليدوية أو التماثلية **Analogue** والمستقلة بعضها عن بعض، إلى العمليات الإلكترونية والتقنية الرقمية **Digital**.

✓ التحول من التخطيط الاستراتيجي إلى التفكير الاستراتيجي والابتكار وتمييز القدرات التنافسية، **المحررية Strategic Thinking Innovation and Core Competencies**.

✓ التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص وتقسيم العمل حسب أفكار تايلور وفورد، إلى الهياكل المرنة الشبكية والافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات **Intelligent/ Networked Verticality**.

✓ التحول عن أهداف الربح السريع وإرضاء أصحاب رأس المال **Shareholders**، إلى هدف النمو المتواصل وإرضاء أصحاب المصلحة **Stakeholders**.

ولعل المجموعة التالية من الأوصاف التي تطلق على منظمة الأعمال في العصر الحالي توضح التحولات الفكرية العميقة التي لحقت "الإدارة المعاصرة" وابتعادها الشديد عن مفاهيم الإدارة التقليدية:

The Self-Evaluating Organization.

The Self-Correcting Organization.

The Self-Designing Organization.

The Experimenting Organization.

The Networked Organization.

The Shamrock Organization.

The Learning Organization.

The Relational Organization.

The Cluster Organization.

The Intelligent Enterprise.

The Virtual Corporation.

The Re-Engineered Corporation.

The Democratic Organization.

The Knowledge Creating Company.

The Living Company.

The Smart Organization.

The Extended Organization.

هذه الأوصاف تعكس معاني الحركية والديناميكية والتطور المستمر والقابلية للتعلم والتكيف مع الظروف، كما تبرز الآثار المهمة لتقنيات المعلومات والتقنيات العالية **High Tech** بشكل عام، وتكرس السمات الأساسية المتمثلة في منظمة الأعمال الجديدة باعتبارها كائن حي يتعلم ويتطور ويتشابك مع غيره من الكائنات الحية في

مناخ يتسم بالتعقد ويعتمد على التفكير والإبداع الإنساني والتراكم المعرفي المتواصل.

وفي إجمالها،

فإن مفاهيم وأفكار "الإدارة المعاصرة" تمثل تجاوباً مهماً مع توجهات "العولمة" ومحاولة جادة لاستيعاب المضامين الحقيقية للثورة "العولمية" واستثمارها في بناء منظمات عالية الكفاءة ذات قدرات تنافسية مرموقة.

كذلك فقد استوعبت الـ "الإدارة المعاصرة" عدداً من الأفكار والمفاهيم المتوافقة مع معطيات "العولمة" ومتطلباتها منها ما يلي:

✓ الانفتاح على المناخ الخارجي المحيط بالإدارة ومحاولة استيعابه باعتباره عنصراً أساسياً في المنظمة.

✓ تغيير معنى السوق في فكر الإدارة من النطاق المحلي أو الوطني إلى النطاق العالمي، والسعي لتشكيل المنتجات والطرح التسويقي وفق متطلبات شرائح السوق العالمي المختلفة

✓ إدراك الدور الإيجابي للمستهلك في ظروف العولمة وأهمية الاقتراب منه للتعرف على رغباته وتفضيلاته مع الأخذ في الاعتبار خصائص الثقافة الوطنية للمستهلكين في كل دولة، ومن ثم التخطيط لتحقيق التميز في تقديم المنتجات والخدمات في الوقت وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلها العملاء.

✓ استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.

✓ استثمار تقنية المعلومات وإعادة التنظيم والهيكل وتطوير الأساليب والعلاقات الإنتاجية والتسويقية والبشرية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.

✓ الترابط والتشابك بين قطاعات وإدارات ومستويات المنظمة الواحدة وفيما بينها وبين المنظمات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

✓ تأكيد النظرة المستقبلية وإعمال أسلوب التفكير والتخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للانتقال إلى المستقبل الذي تسهم "الإدارة" في صناعته.

✓ السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطاً أساسياً للبقاء في السوق واستثمار كافة الوسائل والبدائل الممكنة لبناء قدرة تنافسية متعالية ومن ذلك بناء التحالفات مع الآخرين حتى من المنافسين وتكوين كتلتات أقوى لمواجهة متطلبات التطوير والتميز، وتحسين القدرة على خدمة وإرضاء العملاء والمساهمين.

✓ الأخذ بمفهوم تجميع القدرات والطاقات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف والتعامل مع المنافسين.

✓ المرونة والحركية والتحرر من القوالب الجامدة وإتاحة الفرص لظهور تكوينات مختلفة ومتباينة ومتنافسة تعمل وفق نظم وآليات خاصة بكل منها داخل المنظمة الواحدة.

✓ اتباع مفاهيم الملكية الخاصة وآلياتها حتى داخل شركات القطاع العام بتقسيم الشركة إلى وحدات استراتيجية أساسية تتعامل فيما بينها وفق معايير وآليات

السوق وتحاسب على الربح والخسارة، وتأكيد طبيعة القادة الإداريين باعتبارهم رجال أعمال **Entrepreneurs** وليسوا موظفين.

✓ دمج الملاك **Owners** مع غيرهم من أصحاب المصلحة في المنظمة **Stakeholders** في تنظيم شامل ينسق بين مصالحهم ويلغي التناقض التقليدي فيما بينهم من أجل تعظيم فرص المنظمة في النجاح والبقاء.

✓ إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبارهم المصدر الحقيقي للنجاح والثروة الأساسية للشركة، واتباع أفكار **النمكين Empowerment** وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة **Self-Managed Teams**.

✓ التأكيد على الأنشطة المعرفية **Knowledge-Based** ذات القيمة المضافة الأعلى، والتخلص من الأنشطة غير ذات المحتوى المعرفي وإسنادها إلى جهات خارجية **Outsourcing**، والعمل على تعظيم القيمة المضافة **Value Added Maximization**.

✓ دمج العلم والتقنية **Science & Technology** والبحث والظهور **Research & Development** باعتبارها أسس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.

✓ أهمية الاستعداد الدائم للتعامل مع المجهول وتوقع المخاطر والمشاكل وضرورة تجهيز الخطط المرنة وبرامج الطوارئ.

✓ السرعة في رد الفعل أمام المتغيرات وعدم الإبطاء في التعامل معها، واستثمار تقنيات المعلومات وأسس التنظيم المرن ووحدات الأعمال الاستراتيجية لتحقيق تلك القدرة على الاستجابة السريعة والتفاعل اللحظي مع المتغيرات.

- ✓ تحول فكر الإدارة من حالة التأكد إلى حالة من الغموض وعدم التأكد في نظام الأعمال بسبب المنافسة المحلية والأجنبية، والمنافسة من رجال الأعمال الجدد ذوي الجرأة، وتعاضم التغييرات التكنولوجية وغيرها من المتغيرات.
- ✓ أهمية إدارة "الشوع" **Diversity** والتعامل مع المتناقضات، حيث تعمل المنظمات في سوق عالمي وتستخدم موارد بشرية من مختلف الجنسيات وتقدم خدماتها لعملاء مختلفي الحضارات والثقافات والأذواق وتباشر عملياتها في إطار مجتمعات متباينة التقدم الاجتماعي والثقافي والاقتصادي وتتعايش مع نظم إدارية وسياسية وإدارات حكومية مختلفة.
- ✓ أهمية المزج بين "العولمة" **Globalization** و"المحلية" **Localization**، مما أظهر تعبير جديد يشير إلى تداخل هذين البعدين في عمل الإدارة المعاصرة وهو "**Glocalization**".
- ✓ أهمية تطوير تقنيات جديدة تتعامل بها الإدارة في الظروف الجديدة وتمكنها من مواجهة المهددات وسرعة التكيف مع المتغيرات، ومن بين التقنيات الإدارية الجديدة ما يلي:

Strategic Thinking

التفكير الاستراتيجي

Balanced Score Card

بطاقة النتائج المتوازنة

Process Reengineering

إعادة هندسة العمليات

Supply Chain Management

إدارة سلسلة التوريد

والخلاصة أن "العولمة"، أياً كان مفهومنا عنها وسواء نظرنا إليها على أنها الخير كله أو الشر كله، فإنها حقيقة واقعة نعيشها وتعيشها المنظمات على اختلاف أنواعها، وتتأثر بها بلاد العالم كلها صغيرها وكبيرها المتقدم منها والساعي إلى النمو. كذلك ما يمكن الاستقرار عليه نتيجة العرض السابق لمفاهيم "العولمة" أنها أحدثت تغييرات في واقع المنظمات والمناخ المحيط بها لا يمكن لأحد تجاهلها، وأنه من المفيد الاعتراف بحقيقة حدوث تلك التغييرات وتتبع آثارها على كل منظمة حتى تستبين موقفها وهل لتلك التغييرات آثار سلبية على المنظمة وفي أي اتجاه، كما أن رصد الفرص والمميزات التي قد تكون تحققت للمنظمة أمر مهم أيضاً. وثمة حقيقة ثالثة، أن جهوداً كبيرة بذلت - ولا تزال - من أجل رصد كيف تجاوزت "الإدارة المعاصرة" مع ظاهرة "العولمة" بهدف استخلاص الدروس والعبر كي تستفيد المنظمات من الخبرات المتراكمة ويتم التعلم التنظيمي.

كيف تعاملت الإدارة الغربية مع الواقع الجديد؟

طرحنا في هذا الفصل التساؤل المهم حول مسئوليات "الإدارة المعاصرة" في تعاملها مع تحديات الواقع الجديد الذي أوجدته ظروف "العولمة" والتطورات التقنية وغيرها من المتغيرات. وقد يكون من المفيد عرض بعض تجارب ومداخل التعامل التي جربتها شركات عالمية وحققت من خلالها نجاحاً ملموساً في التعامل مع "العولمة":



<https://youtu.be/vDdgiadQTVE>

Mar 14, 2019

Allianz Chief Economic Advisor and global macro strategist Mohamed El-Erian sat down with Andy Serwer editor-in-chief for Yahoo Finance to discuss how the United States is now perceived in the global economy, his career as an economist, the value of fundamentals, long term investing, challenges at Harvard University, the Federal Reserve and uncertainty with the economy. He also discusses how his daughter inspired him to embrace more of a work-life balance and the loyalty he has as a fan for the New York Jets and Mets despite their inability to have a winning season.

ويمكن حصر المداخل الإدارية المجربة في التعامل مع ظروف الواقع غير المستقر والمتغير باستمرار فيما يلي:

أ. المدخل الاستراتيجي The Strategic Approach

حيث تتولى الإدارة العليا قيادة الشركة من خلال وضع الاستراتيجيات القائمة على تصور المستقبل وبناء الخطط والبرامج التي توصلها إلى الموقع الذي تتمناه في السوق.

وفي هذا المدخل تهتم الإدارة بدراسة السوق وأحوال المناخ المحيط، وتحدد أهدافها لتكون لها الريادة في السوق، ومن ثم تعيد هيكلة الشركة وتنظم كافة فعاليتها في ضوء هذا الهدف الاستراتيجي. وتركز الإدارة العليا على الأمور المهمة ذات الطبيعة الشاملة والمستقبلية، مع ترك الأمور التنفيذية للمستويات الإدارية المساعدة.

إن القيمة الأساسية لهذا المدخل هي في النظر إلى المستقبل والبحث عن فرص النمو في الأجل الطويل. ومن أهم الشركات العالمية التي تعمل وفق المدخل الاستراتيجي **Dell Computer, Coca-Cola, Nestle**.

2. المدخل الإنساني **The Human Assets Approach**

في هذا المدخل تعمل الإدارة العليا على مواجهة المتغيرات والظروف المتجددة في السوق والمناخ المحيط من خلال **بناء وتنمية قدرات الموارد البشرية** ووضع الاستراتيجيات والبرامج الهادفة إلى تعميق مشاركتهم في تحمل المسئوليات واتخاذ القرارات. وتعتمد الإدارة في هذا المدخل على المعرفة الوثيقة والدقيقة لقدرات الأفراد ومهاراتهم وتوجهاتهم، وتعمل على إسناد الأعمال المناسبة لهم، وخلق كيانات وفرق عمل متجانسة تنطلق فيها قدرات الأفراد للعمل دون حاجة للتدخل المباشر أو الرقابة الخارجية من قبل الرؤساء والمشرفين.

ويمثل الاختيار الموضوعي والسليم للأفراد أساساً مهماً في نجاح هذا المدخل، كما يكون للتدريب والتنمية المستمرة دور رئيسي في تفعيل طاقات ومهارات الأفراد. وقد تبلور هذا المدخل في السنوات الأخيرة في شكل **نظام متكامل لإدارة الأداء**.

Performance Management

كما تعتبر **فلسفة التمكين Empowerment** عنصراً رئيسياً في نجاح هذا المدخل من خلال تخويل الأفراد الصلاحيات التي تمكنهم من مباشرة أعمالهم بحرية وانطلاق وتسمح لهم بالابتكار والتطوير وتحمل المسئوليات والمشاركة في النتائج.

وينتمي هذا الفكر إلى التوجهات الحديثة في النظر إلى الأفراد باعتبارهم رأس المال الحقيقي **The Intellectual Capital** الذي تملكه الشركات والمصدر الأساسي في إنتاج القيم **Value Creation**. ومن الطبيعي أن نجد هذا المدخل يسود بشكل واضح في شركات الخدمات التي تعتمد في نجاحها أساساً على علاقة العاملين بها مع العملاء وأساليبهم في التعامل معهم **Service Industries** مثل شركات الطيران وشركات التأمين ومؤسسات الخدمات العلاجية.

3. مدخل المعرفة والخبرة **The Expertise Approach**

تعتمد الإدارة في هذا المدخل على تكثيف استخدامها للمعرفة المتخصصة والخبرة العالية في بعض مجالات العمل، وتستثمر هذه المعرفة والخبرة في تحقيق نقلة أساسية تميزها عن المنافسين من ناحية، وتسمح لها بالتعامل الإيجابي مع المتغيرات وظروف الواقع الجديد من ناحية أخرى.

وبشكل أكثر تحديداً تكون **الخبرات والثقبات والبرمجيات Software** هي أساس التركيز في عمل الشركات ذات التوجه المعرفي، وتعتبرها أساس ميزات التنافسية. مثال ذلك مثلاً مجموعة شركات صناعة الساعات السويسرية الذين اتحدوا في تجمع لمواجهة شراسة المنافسة اليابانية وانحسار حصة الساعات السويسرية في السوق العالمي، حيث اعتمدت تلك الشركات المدخل المعرفي لتطوير ساعة جديدة بمفهوم جديد يقدم للمستهلك خدمة جديدة ليس فقط التعرف على الوقت بل أيضاً الزينة والتغيير المستمر في التصميم والألوان، مع تخفيض التكلفة والمحافظة على مستوى معقول من الجودة. تمثل كل هذا في الساعة **Swatch** والتي قامت في

الأساس على الخبرة التقنية المتفوقة والتي اعتمدها الإدارة أساساً لمشروع شامل لإعادة صياغة صناعة الساعات السويسرية.²²

4. المدخل التنظيمي **The Structural Approach**

تعتمد الإدارة فكرة بناء البنية التنظيمية النحوية الكاملة **Organizational Infrastructure** لتكون الأساس الصلب الذي تقوم عليه الشركة. وتشمل تلك البنية الهيكل التنظيمي، السياسات والنظم، الإجراءات التنفيذية لمختلف العمليات. وتهتم الإدارة في هذا المدخل بتفصيل أساليب الأداء وبيان متطلباتها، وتكون هي الأساس في اختيار الأفراد وتوجيه أداءهم، ومراقبة إنجازاتهم.

ويمكن وصف هذا المدخل "الإدارة حسب الكتاب" **Management by the Book**، وهو مدخل شائع في المنظمات الحكومية بالدرجة الأولى، وإن كانت شركات ومنظمات أعمال أيضاً تلجأ إليه لوضع أسس يمكن الرجوع إليها والقياس عليها. كذلك يمكن وصف هذا المدخل بأنه "الإدارة المنظومية" **Systematized Management** حيث تكون نظم العمل في مرتبة عالية من اهتمام الإدارة، وتنسق باقي عناصر الأداء البشرية والمادية وفق معطيات هذه النظم.

وتتمثل في هذا المدخل قيمة مهمة هي وجود أسس محددة وقواعد موضوعية لتحديد الأداء واتخاذ القرارات في مختلف المواقف مما يجعل التقييم ممكناً، كما

22 Stuart Crainer, The 75 Greatest Management Decisions Ever Made...and 21 of the worst, New York: AMACOM, 1999, pp.17-19.

يسر من عمليات التنسيق والتكامل بين مختلف العاملين في قطاعات الشركة المختلفة.

5. المدخل النوفيتي The Integrative Approach

يأخذ هذا المدخل من كل المداخل السابقة بحسب متطلبات الموقف، ويستفيد من معطيات المداخل المختلفة ويحاول التوفيق بينها. وتعتمد هذا المدخل كثير من الشركات العالمية التي تتعامل في أسواق ودول متعددة بما يحتم المرونة في النظم، والسرعة في اتخاذ القرارات، والتوافق مع الظروف المحلية، مما يجعل الإدارة تميل إلى ترك الحرية للمسؤولين في مواقع العمل المختلفة لاختيار مدخل التعامل مع المتغيرات وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بمدخل محدد سلفاً.

النكر الإداري في عص العولمة



<https://youtu.be/IYK05-MpHuo>

يشهد العالم تطورات متلاحقة في مجالات العلم الإداري نتيجة ظروف "العولمة"، ومتغيراتها، حيث تتفاعل كثير من المفاهيم الجديدة والمتجددة لتطرح عالماً رحباً يتطور بصفة مستمرة مما يجعل مهمة المدير أو المفكر الإداري صعبة في ملاحقة كل ما يظهر من أفكار، ناهيك عن محاولة تطبيقها.

وقد آثرت أن أعرض هذه الأفكار والمفاهيم من خلال مقارنة بين هيكل الفكر الإداري في أواخر القرن الماضي [قبل انتشار وسيطرة فكر "العولمة"] وبين عناصر الهيكل المعاصر لفكر الإدارة في القرن 21 ["عصر العولمة"]:

الإدارة في أواخر القرن العشرين

في نهايات القرن الماضي كان الفكر الإداري يتمحور في مجموعات رئيسة هي التالية:

Human resource management	إدارة الموارد البشرية
Operations/production management	إدارة العمليات [الإنتاج]
Strategic management	الإدارة الإستراتيجية
Marketing management	إدارة التسويق
Financial management	الإدارة المالية
Information technology management	إدارة تقنية المعلومات

وكانت السمات الرئيسة للفكر الإداري في القرن العشرين²³ وقبل بزوغ مرحلة المعلوماتية والعولمة قرب نهايات القرن - تتمثل فيما يلي:

☒ الانحصر بدرجة واضحة في الواقع المحلي حتى حين التعامل في الأسواق الخارجية، فقد كانت الإدارة محملة بالتوجهات المحلية ومتأثرة في بناء هيكلها وتصميم سياساتها وبرامجها بالثقافة المحلية.

²³ نشير هنا إلى الفكر الإداري الشائع في العالم بشكل عام من دون تخصيصه في بلد محدد، وإن كانت الإدارة في بعض أجزاء العالم المتقدم كالولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية متميزة عن غيرها حتى في القرن الماضي.

☒ الاهتمام بالجوانب التقنية في العمل وترتيبها في مرتبة متقدمة في قائمة أولويات الإدارة العليا، ومن ثم كانت قرارات الاستثمار في تطوير التقنيات وملاحقة المتغيرات والمستحدثات التقنية من أبرز خصائص إدارة القرن الماضي.

☒ العناية بتكوين وتراكم الأصول المادية **Tangible assets** واعتبارها المخزن الحقيقي للقيمة الذي تستند إليه المنظمة والذي يحدد قيمتها السوقية الصافية **Market net worth**.

☒ الاتجاه نحو نظم الإدارة المركزية والاهتمام بتأكيد السلطة للمستويات الإدارية الأعلى في التنظيم.

☒ بناء الهياكل التنظيمية متعددة المستويات في إطار الشكل الهرمي التقليدي، والتركيز في الهيكل على الوظائف المفردة التي يختص بكل منها شخص واحد.

☒ الانطلاق في عمليات التسويق وترويج المبيعات من خصائص القدرة الإنتاجية للمنظمة وتفضيلاتها، مع محاولة استقطاب واستيعاب المستهلكين والعملاء لينحازوا إلى ما يقدم لهم من سلع وخدمات.

☒ 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 المنظمة.

☒ التعامل مع المعلومات باعتبارها أداة للتعرف على واقع المنظمة والظروف المحيطة بها والسعي لبناء قواعد معلومات متعددة تخاطب عناصر مختلفة في المنظمة من دون ارتباط وثيق فيما بينها.

✘ التعامل مع الموردين والمتعاملين مع المنظمة من منظور مصلحتها الذاتية واعتبارهم غرباء عنها ينبغي الحرص في التعامل معهم، بل ومحاولة الاستفادة مما قد ينشأ بينهم من خلافات أو صراعات.

✘ التركيز في قضية الجودة على جودة العمليات الإنتاجية والتي تتبلور في مطابقة المنتجات للمواصفات المحددة، واعتبار ضمان وتأكيد الجودة مشكلة تقنية بالدرجة الأولى يختص بها المهندسون وأخصائي الإنتاج.

✘ الاهتمام بالدراسات السلوكية ومحاولة التعرف على محددات السلوك الإنساني من أجل استثمار تلك المعرفة في توجيه العاملين وتسخيرهم لخدمة أهداف المنظمة بالدرجة الأولى وليس من أجل تحقيق مصالحهم هم أيضاً.

لقد حققت الإدارة

في القرن الماضي نجاحات خارقة - وبرغم كل السمات غير الإيجابية التي عددناها - ، وانتشرت تلك النجاحات والإنجازات على كافة الأصعدة والمجالات الحبلية وحققت للبشرية منتجات وخدمات تعتبر بكل المقاييس ثورة اقتصادية وتقنية وثقافية واجتماعية تمتعت بها شعوب العالم سواء من مواطني الدول ذات الإدارة المتفوقة التي أنتجت تلك الإبداعات أو من سواهم من مواطني الدول الأخرى التي تستورد تلك المنتجات والمنجزات وتحاول أن تحاكيها.

وطوال سنوات العقود الأخيرة من القرن الماضي ابتداء من الستينيات تصاعدت حركة التطوير والابتكار الإداري بهدف تطويع الفكر والتقنيات الإدارية لتتماشى مع مقتضيات الظروف الجديدة الآخذة في التشكل والانتشار في العالم بدرجات مختلفة نتيجة التطورات والثورات العلمية والتقنية، وبتأثير التحولات السياسية والاقتصادية

العميقة التي تصاعدت بعد انهيار سور برلين في العام 1989 وسقوط الاتحاد السوفييتي القديم وبداية ما سمي "النظام العالمي الجديد".

لم يكن علماء الإدارة وممارسيها بعيدين عن تلك التحولات والمتغيرات، بل كانوا في المقدمة يستشرفون تلك التغييرات ويقدرون تأثيراتها على مناخ الأعمال ومتطلبات الأداء في المنظمات، ويقدمون اجتهاداتهم في شكل نماذج **Models** وتقنيات **Technologies** واستشارات تهدف كلها لمساعدة الإدارة في المنظمات وعلى كافة المستويات وجميع المجالات أن تمارس عملية تغيير مخطط لتنتقل إلى أساليب في الممارسة وتوجهات في القيادة والتخطيط وتوجيه الأداء تتوافق ومعطيات نظام الأعمال الجديد وما يسود العالم من أوضاع العولمة وتحرير التجارة والتنافسية غير المسبوقة وصراعات التجديد والابتكار التقني.



<https://youtu.be/SOXakSoPDkE>



<https://youtu.be/RMkz8hldywE>

الإدارة في القرن الواحد والعشرين

مع بدايات القرن الحالي [الواحد والعشرين] أصبح هيكل العلم الإداري متشعباً إلى درجة لا يمكن مقارنتها بما كان عليه الحال قبل بضع سنين. وقد تفرعت كل من المجموعات الست السابقة إلى عشرات من مجالات البحث والتطبيق وتراكت في كل منها عشرات المفاهيم والتقنيات الإدارية. وأعرض فيما يلي قائمة بأهم موضوعات العلم والفكر الإداري المعاصر كما ظهرت في موقع على شبكة الإنترنت يهتم بقضايا الإدارة²⁴

Management concepts & Technologies	مفاهيم وتقنيات الإدارة	مقرر
Change management	إدارة التغيير	1
Communications management	إدارة الاتصالات	2
Constraint management	إدارة القيود	3
Cost management	إدارة التكاليف	4

²⁴ www.bambooweb.com/articles/m/a/management.html

Crisis management	إدارة الأزمات	5
Customer relationship management	إدارة علاقات العملاء	6
Earned value management	إدارة القيمة المكتسبة	7
Facility management	إدارة الإمكانيات	8
Integration management	إدارة التكامل	9
knowledge management	إدارة المعرفة	10
Marketing management	إدارة التسويق	11
Perception management	إدارة الإدراك	12
Process management	إدارة العمليات	13
Procurement management	إدارة التوريدات	14
Product management	إدارة المنتجات	15
Program management	إدارة البرامج	16
Project management	إدارة المشروعات	17
Quality management	إدارة الجودة	18
Resource management	إدارة الموارد	19
Risk management	إدارة الخطر	20
Scope management	إدارة المجال	21
Skills management	إدارة المهارات	22
Strategic management	الإدارة الإستراتيجية	23

Stress management	إدارة الضغوط	24
Supply chain management	إدارة سلسلة التوريد	25
Systems management	إدارة النظم	26
Time management	إدارة الوقت	27

سمات إدارة القرن 21

إن إدارة القرن 21 قد نجحت إلى حد بعيد في التخلص من السمات السلبية التي التصقت بنماذج الإدارة وتقنياتها في القرن الماضي، والتي استمرت - ولا تزال - حتى يومنا هذا في كثير من ممارسات الإدارة في العالم وخاصة في عالمنا النامي. من جانب آخر، تمكنت الإدارة الجديدة أن تكتسب مجموعة جديدة ومغايرة من المفاهيم والتوجهات تكوّن في ذاتها "إطاراً فكرياً جديداً **New paradigm**" وتحقق بذلك تحول واضح وعميق في مفاهيم الإدارة على مشارف وبدايات القرن **21 Paradigm shift**.

ويمكن تركيز أهم سمات الإدارة الآخذة في الشكل والنبور مع بدايات القرن الواحد والعشرين فيما يلي:

✓ قبول التغيير باعتباره أمراً طبيعياً لا مجال للتهرب منه، بل على العكس تسعى الإدارة الجديدة لصنع التغيير واستثماره لتحقيق أهدافها. ومن ثم فإن **إدارة القرن 21** لا تكتفي بالتعامل مع المتغيرات حال حدوثها، ولكنها تستبِق الأحداث وتستعد للتغيير وتسارع في تهيئة الظروف لإتاحة الفرص لحدوث التغيير المخطط الذي يحقق لها أهدافها.

✓ إدراك أهمية التعامل مع المناخ المحيط واعتباره عنصراً أساسياً 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.

✓ الاعتراف بأهمية 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".

✓ 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 أساسي منه.

✓ استيعاب التقنية 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 تطويع 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.

✓ تعمل إدارة القرن 21 بمنطق حشد الطاقات والإمكانات وتوظيفها بشكل متكامل ومتناسق لإحداث أقصى تأثير ممكن في الأسواق ولتحقيق التميز والتفوق المستمرين على المنافسين.

✓ تعتبر إدارة القرن 21 أن الوقت مورد حيوي تعمل على استثماره وتوظيفه في خدمة أغراضها. وتسعى الإدارة الجديدة إلى تقليص - أو منع - الوقت المهدر في الانتظار **Waiting Time** وتحويله إلى طاقة إنتاجية، وهي بذلك تهدف إلى أداء الأعمال في الوقت الحقيقي **Real time**.

✓ وإذ تضيف 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 أيّاً كان مصدره.

✓ تستفيد إدارة القرن 21 من مظاهر الانفتاح بين الأسواق نتيجة لضغوط "العولمة"

ومنظمة 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 لتباشر 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.

✓ 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 النامية" أو **6 Sigma Quality** وفيه لا تتعدى احتمالات الخطأ أكثر من 3.4 مفردة في كل مليون محاولة.

✓ كما تحررت الإدارة الجديدة من مفاهيم الإدارة التقليدية التي نشأت في إطار منطق السكون والتراكم، فإنها استوعبت مفاهيم الإدارة الجديدة القائمة على 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**.

✓ التركيز على اقتصاديات الوقت والمجال أكثر من اقتصاديات الحجر. فالإدارة الجديدة 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.

✓ ومن الواضح أن تركيز الإدارة الجديدة ينصرف إلى **الأنشطة والعمليات ذات المكون**

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**.

✓ تهتم الإدارة الجديدة بتنمية العمل الجماعي واستثمار فرق العمل المتكاملة

وتمكنها بمنحها الصلاحيات الكاملة لإنجاز الأعمال الموكلة 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 كثيراً

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.

- ✓ يمكن أن نصف **إدارة القرن 21** بأنها توظف العلاقات مع الأطراف ذوي 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 ونشأ فرع مهم من فروع الإدارة هو " **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**.
- ✓ وبنفس المنطق تعمد الإدارة الجديدة إلى ترسيخ علاقاتها بالأطراف ذوي التأثير ومصادر الدعم والمساندة بإقامة " **التحالفات الإستراتيجية Strategic alliances** " وهي نمط مهم من العلاقات التي توظفها **إدارة القرن 21** لخدمة أهدافها.
- ✓ وينطبق نفس المنطق على اهتمام **إدارة القرن 21** 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** والمشاركة الإيجابية **Positive Participation** والمسائلة الموضوعية **Objective Accountability** والمحاسبة على أساس النتائج **Management by Results**.
- ✓ 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 المتاح إلى مجموعات من القادة والمبادرين الذين يجيدون اللعب الجماعي ويقدرّون في ذات الوقت المسؤولية الواقعة على كل منهم.

✓ **تولي إدارة القرن 21** الإنسان عناية فائقة وتهتم بتعميق دراستها وفهمها لمحددات السلوك التنظيمي، كما تعمل على تكوين نسيج متكامل من المفاهيم والتقنيات الإدارية التي تسعى من خلالها إلى توظيف نظريات ومفاهيم التنظيم في عمليات توجيه وإدارة أداء الموارد البشرية، بحيث ينتج من هذا المدخل التكاملي ما يسمى الآن **"التنظيم عالي الأداء" [HPO] High Performance Organization**.

✓ تبدو نغمة **"العولمة" Globalization** عالية واضحة في فكر **إدارة القرن 21** مستفيدة من الزخم الذي تحقق خلال العقد الأخير من القرن الماضي، حيث أصبحت **"العولمة"** حقيقة لا يجادل أحد فيها، وبقدر ما كان الجدل في الماضي يدور حول أساليب مناهضة **"العولمة"** يتجه الجدل الآن إلى كيفية التعامل معها واستثمار إيجابياتها وتجنب أو تخفيض سلبياتها.

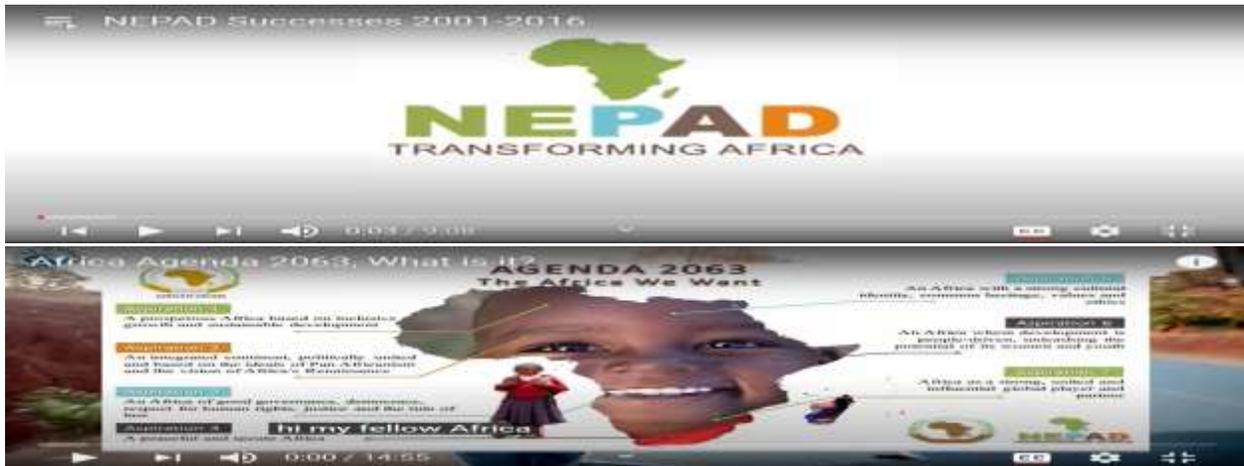
✓ ويمكن أن نلاحظ تطوراً مهماً في مستوى التحليل الذي يعكسه فكر **إدارة القرن 21**، فبعد أن كانت الإدارة التقليدية في الماضي تركز على **مستوى المنظمة Micro Level** يقوى في الوقت الحالي اهتمام بتدارس الإدارة ومشكلاتها على المستوى فوق المؤسسي عند مستوى الدولة، الأمة أو العالم. ومن هنا نجد توجهاً أوضح في 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:

❖ "الحوكمة" **Governance**

❖ التقييم الشامل للأداء. **Integrated Performance Evaluation**.

❖ مقارنة النظراء. **Peer Comparison**



<https://youtu.be/7lvxFZ5ebK8>



<https://youtu.be/Z7ARfIR5a44>

جديد الإدارة في 2020

مقدمة

تناولنا في الفصل السابق التطورات في فكر الإدارة وانتقالها من "فكر إدارة القرن العشرين" إلى نموذج جديد أطلقنا عليه "إدارة القرن 21". وكان التركيز في الفصل السابق على ما حدث في بدايات القرن 21، ولكن ونحن الآن وقد مضى من القرن الجديد عشرين عاما، فهل حدثت تطورات في الفكر الإداري في 2020؟ هذا ما سنتناوله في الفصل الحالي!

1. حديث مايكل بورتر



<https://youtu.be/Dih5YYDR2o>

2. حديث سيمون سينك



<https://youtu.be/RyTQ5-SQYTo>



<https://youtu.be/phTCAmTQ23Q>



https://youtu.be/_lajbOBFO1M



<https://youtu.be/OMn35lz9i0Q>



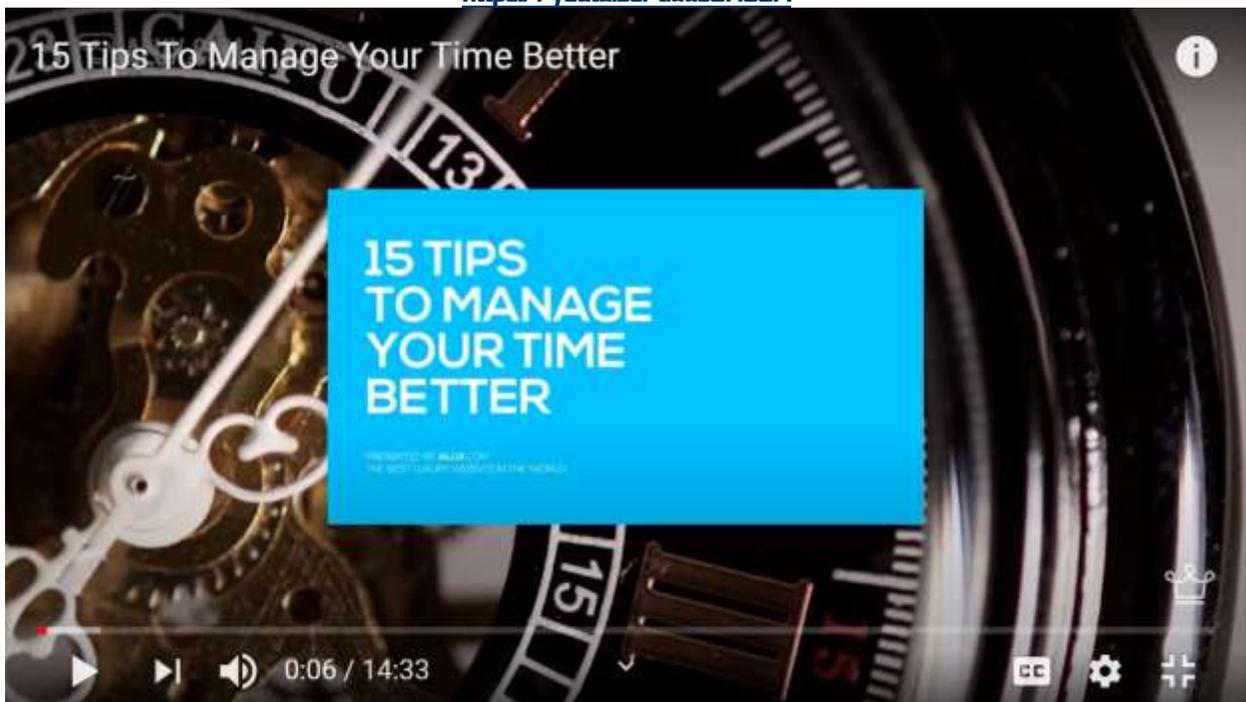
<https://youtu.be/DGNLFQMSIQ>



<https://youtu.be/xYTKqR7ZPaQ>

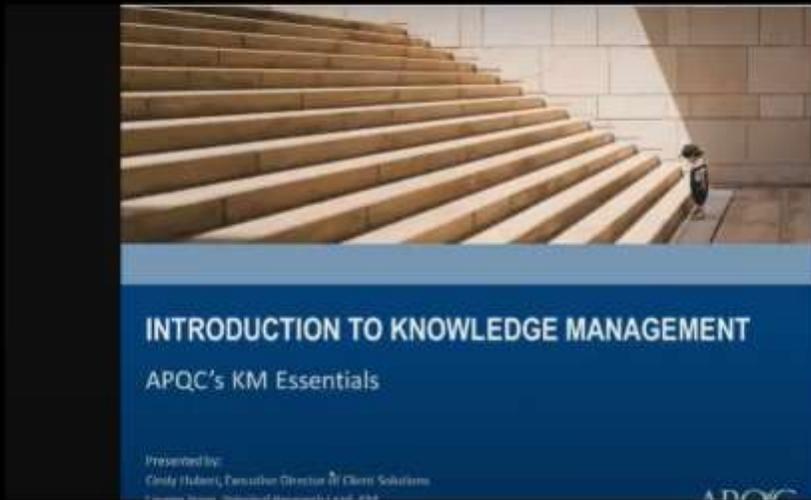


<https://youtu.be/tlddeUri3GM>



<https://youtu.be/GBM2k2zp-MQ>

Introduction to Knowledge Management: KM Essentials



SUBSCRIBE

0:01 / 49:59



<https://youtu.be/sVtMC3GkMr0>

How to implement knowledge management in an organisation

Introducing
knowledge
management to an
organisation ...



0:11 / 4:53



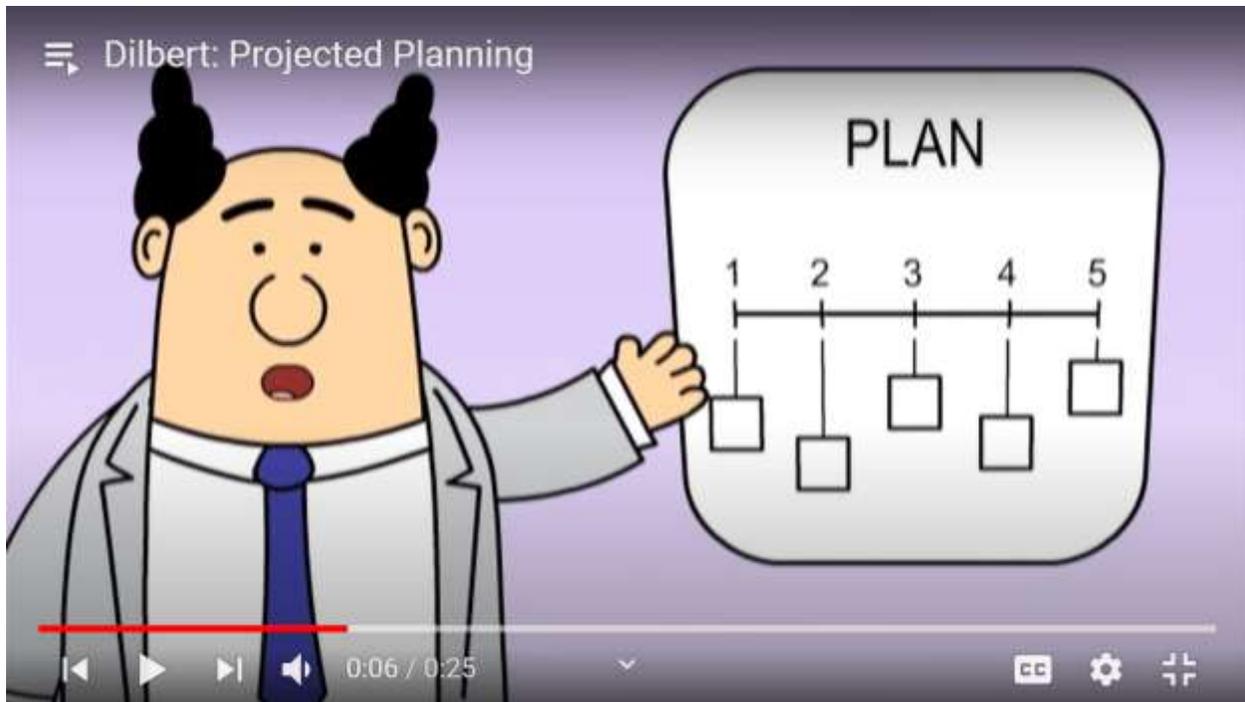
<https://youtu.be/yEAhqHsx fo>

و

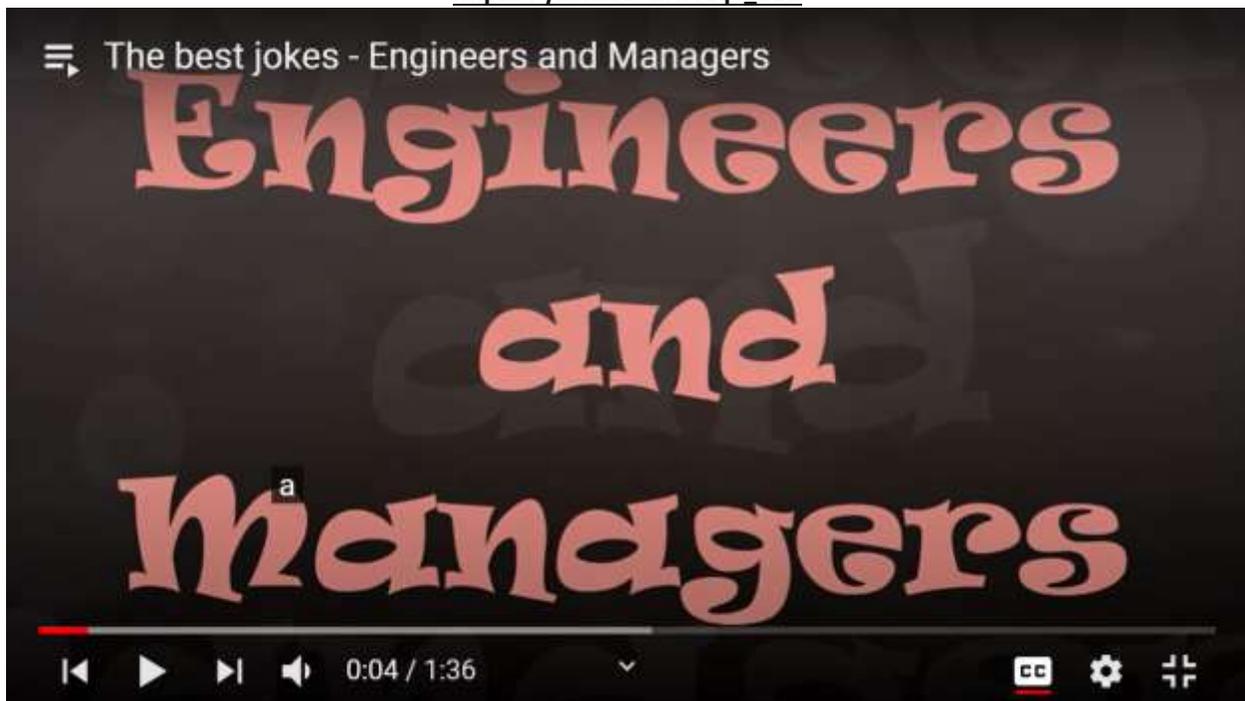
قليل من الفكاهة!



<https://youtu.be/SGLaNIIDzDc>



https://youtu.be/UfW7zqV_C60



<https://youtu.be/xrZxDZYER9I>

نحمد الله وفضلہ
انتهي الجزء الرابع
وإلى الجزء الخامس بعون الله