

الفصل الرابع

الأساس الفكري للإدارة الجديدة

تمهيد

- ١-٤ الملامح العامة للفكر الإداري الجديد
- ٢-٤ السياسات الأساسية للإدارة الجديدة
- ٣-٤ المدخل الإستراتيجي للتعامل مع الواقع الجديد.
- ٤-٤ إدارة التغيير .

❁ التمهيد ❁

يحدد الفصل الرابع الإطار الفكرى المتكامل للإدارة الجديدة ويبين السياسات التى تعتمد عليها ويؤكد أهمية المدخل الإستراتيجى فى تعامل الإدارة مع الواقع الجديد .

وفى هذا الفصل تحليل لمفهوم «إدارة التغيير» باعتباره النمط الإدارى الإيجابى الذى يحاول السيطرة على المناخ المحيط ويستثمر ما به من متغيرات لتحقيق أهداف الإدارة .

ويجدر بنا فى هذا التمهيد أن نحدد ما نعتقد أنه الأسس المحورية للإدارة الجديدة :



الأسس المحورية للإدارة الجديدة

* الإدارة عمل مقصود لتحقيق أهداف (أساس الأهداف)

* الإنسان مورد مهم للإدارة وغاية لها في نفس الوقت (أساس الإنسان)

* المنهج العلمي ضرورة للإدارة (أساس العلم) وأهم متطلباته :



* الالتحام مع البيئة سمة رئيسية للإدارة :

* تستمد منها أهدافها .

* تستقدم منها مواردها وإمكاناتها .

* تتوجه إليها بإنتاجها .

* تستمد منها قيمها ومعاييرها .

* تتعامل مع مشكلاتها (أساس البيئة)

* وضوح الإستراتيجية والتخطيط الإستراتيجي (الأساس الإستراتيجي)

* قبول التغيير (أساس التغيير)

* التدخل بأساليب مدروسة لعلاج المشكلات . (تحويل المواقف لصالح الإدارة)

تلك هي الأسس المحورية التي إن تكاملت في فكر الإدارة المصرية ، سوف تنعكس على قدراتها ومن ثم تعظم فعاليتها وإنجازاتها .

٢ - ١ - المراجعة العامة للفكر الإداري الجديد :

- التوجه الاساسى للإدارة هو التفوق والتميز باستثمار كل الطاقات التكنولوجية الحديثة والقوى البشرية عالية المهارة والتحفز .
- المعيار الرئيسى لنجاح الإدارة الجديدة فى تحقيق التفوق والتميز هو الرضا والتعامل المتكرر الذى يبديه عملاء المؤسسة .
- تعمل الإدارة الجديدة على تأكيد وجودها وزيادة حصتها فى أسواق مختارة بعناية .

ومن ثم

توجه كل الطاقات الممكنة لتحقيق معدلات نمو مستمرة
ومتزايدة على حقوق الملكية المستثمرة فى المؤسسة .

- تتعامل الإدارة الجديدة مع المتغيرات باعتبارها حقائق تكشف عن فرص ومخاطر .

ومن ثم

فالإدارة الجديدة لا تخشى التغيير وإنما تعمل على إحداثه . فالتغيير فى حد ذاته يصبح محلاً لاهتمام الإدارة . فهى إدارة التغيير (أو التغيير المخطط) .

- تتبنى الإدارة الجديدة مفهوم الابتكار والخلق باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق .

- تعمل الإدارة الجديدة على خلق المناخ التنظيمي الملائم .

ومن ثم

تستخدم كل المفاهيم والمبادئ والأساليب التي تحقق خلق المناخ المناسب ، وتعمل على تطويرها وتعديلها باستمرار .

تؤمن الإدارة الجديدة أن البشر هم الدعامه الرئيسية للإنتاج والنجاح .

ومن ثم

تطبق أساليب متطورة في اختيار الأفراد وإسناد الأعمال لهم وإتاحة كل الإمكانيات المادية والتنظيمية التي تسمح لهم بالعمل والأداء المتميز ، وتعمل على خلق مشاعر المشاركة .

- الإدارة الجديدة تتصف بالشمول والتكامل في توجهاتها واهتمامها ونظرتها للأمور والمشاكل (الكل في الجزء ، والجزء في الكل)
- برغم التوجه نحو المرونة واستخدام أنماط متداخلة ومتباينة في نفس الوقت ، إلا أن الإدارة الجديدة سوف تنتج بصفة عامة نحو مزيد من اللامركزية وديمقراطية الإدارة .
- تقوم الإدارة الجديدة على منطق واضح أن التنظيم (المؤسسة أو الشركة) هو كيان حي يتطور ويتعلم ويتفاعل مع البيئة المحيطة .
- يتبنى الفكر الإداري الجديد منطق القيادة بالمعنى الشامل التي تشجع وتوجه وترشد وتساهد وتقيم الأداء الذي يقوم به الأفراد ، قيادة تقوم على التفاهم المشترك مع العملاء والعاملين واعتبار الجميع شركاء في النجاح .

- الإدارة الجديدة تؤمن بأهمية العلاقات الإنسانية مع كل الأطراف المتعاملة معها (عاملين - مستهلكين - موردين ..) وتعمل على فهم توجهاتهم وخلفياتهم وتحاول أن تصل إلى التأثير في هذه المكونات السلوكية للناس ، وليس التسلط أو فرض قراراتها عليهم .

- تركز الإدارة الجديدة العمل الجماعي وتكوين الفرق .

- تؤمن الإدارة الجديدة بأهمية المبادرة أو الانقضاض على الفرص واستثمار الوقت باعتباره مورداً أساسياً ينبغي الاستفادة منه إلى حد بعيد ، وكذلك في إدراكها لأهمية الوقت إلى محاولة القضاء على كل أشكال الوقت المستقطع بدون إنتاج وتقليص فترات الانتظار .

- تميل الإدارة الجديدة إلى التحرر من القواعد والنظم والإجراءات الجامدة ، والإدارة الجديدة تعمل على تقليص البيروقراطية والعبرة بالنتائج ، إن الإدارة الجديدة لا ترى الخطأ أو الفشل في العمل على أنه أمر غير مقبول ، بل هي تراه محاولات في سبيل التجريد والإتقان ، ومن ثم تعمل على الاستفادة منه باعتباره درساً ينبغي أخذه في الاعتبار كخطوة على طريق النجاح .

- تتبنى الإدارة الجديدة فكرة «إصطاء الانتباه» بوصفها من واجبات القيادة الرئيسية . الانتباه بمعنى ملاحظة الأداء ، ومتابعة المؤشرات ، وتحليل الظواهر ، ومعايشة المتغيرات ، وتركيز الاهتمام على المجالات الواعدة .

- تؤمن الإدارة الجديدة بأن محل الاهتمام وقمة التنظيم الإداري ينبغي أن تكون للعمل الأساسي للمنظمة ، يليه في الأهمية العاملون الذين يتعاملون معهم مباشرة ويتصلون مباشرة بتوفير السلع أو الخدمات التي يطلبها العميل ، يلي ذلك في تسلسل الأهمية (ولانقول السلطة التقليدية) العاملون المساعدون الذين يقومون بأداء الخدمات للمساعدة للعاملين الرئيسيين ، يلي ذلك باقي العاملين حتى ولو كانوا أعضاء الإدارة العليا . ومن ثم فإن الهيكل التنظيمي الحقيقي يكون هيكلاً مقلوباً .

- تركز الإدارة الجديدة اهتماماً كبيراً على التعليم والتدريب والتوجيه والإرشاد باعتبارها الأساليب الرئيسية لتكوين المهارات والقدرات ولكنها أيضاً لاتستبعد المواجهة إذا حدث ما يوجب محاسبة الفرد على تصرفاته ودفعه إلى تغييرها إيجابياً .

- التوجه نحو العالمية أساس في الفكر الإداري الجديد .
- تتبنى الإدارة الجديدة موقفاً محايداً بشكل عام للمشروع الصغير ، وترى أنه الوسيلة المناسبة لكثير من التكنولوجيات الجديدة .
- الإدارة الجديدة تعطي عناية خاصة لمعايير الرقابة المالية .
- الإدارة الجديدة تؤمن بالتطوير التكنولوجي ، وتستثمر في البحوث والتطوير باعتبارها الأداة الحقيقية لتنمية التكنولوجيا الجديدة .
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود الزمن فهي تعمل في كل وقت وتلغي الوقت الضائع ، وتؤمن بتقديم الخدمة للعميل حين يطلبها (فور طلبها) .
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المكان والمسافات ، وتستهدف إلغاء الفجوة المكانية بين موقع الإنتاج وموقع الاستهلاك .
- الإدارة الجديدة متحررة من قيود المادة .

فى دراسة مهمة قام بها عدد من الأساتذة والباحثين فى معهد ماساشوسيتس للتكنولوجيا فى الولايات المتحدة الأمريكية M. I. T (١) تم التوصل إلى أن الوحدات الإنتاجية التى استطاعت تطوير إنتاجها والقفز إلى مستويات أعلى وأفضل من الإنتاجية هى التى تتبع السياسات الآتية :-

* الاقتراب من العميل Staying close to the Customer .

* علاقات وطيدة مع الموردين Closer Relations With Suppliers .

* استخدام التكنولوجيا لتحقيق مزايا إستراتيجية Using Technology for Strategic Advantage .

* هياكل تنظيمية مسطحة وقليلة التقسيمات المنعزلة عن بعضها البعض
Flatter and less Compartmentalized Organization

* سياسات مبتكرة للتعامل مع الموارد البشرية

Innovative Human Resources Policies

* التحسين المتوازى فى الجودة ، التكلفة وتوزيع السلع والخدمات

Simultaneous Improvement in Quality, Cost and Delivery

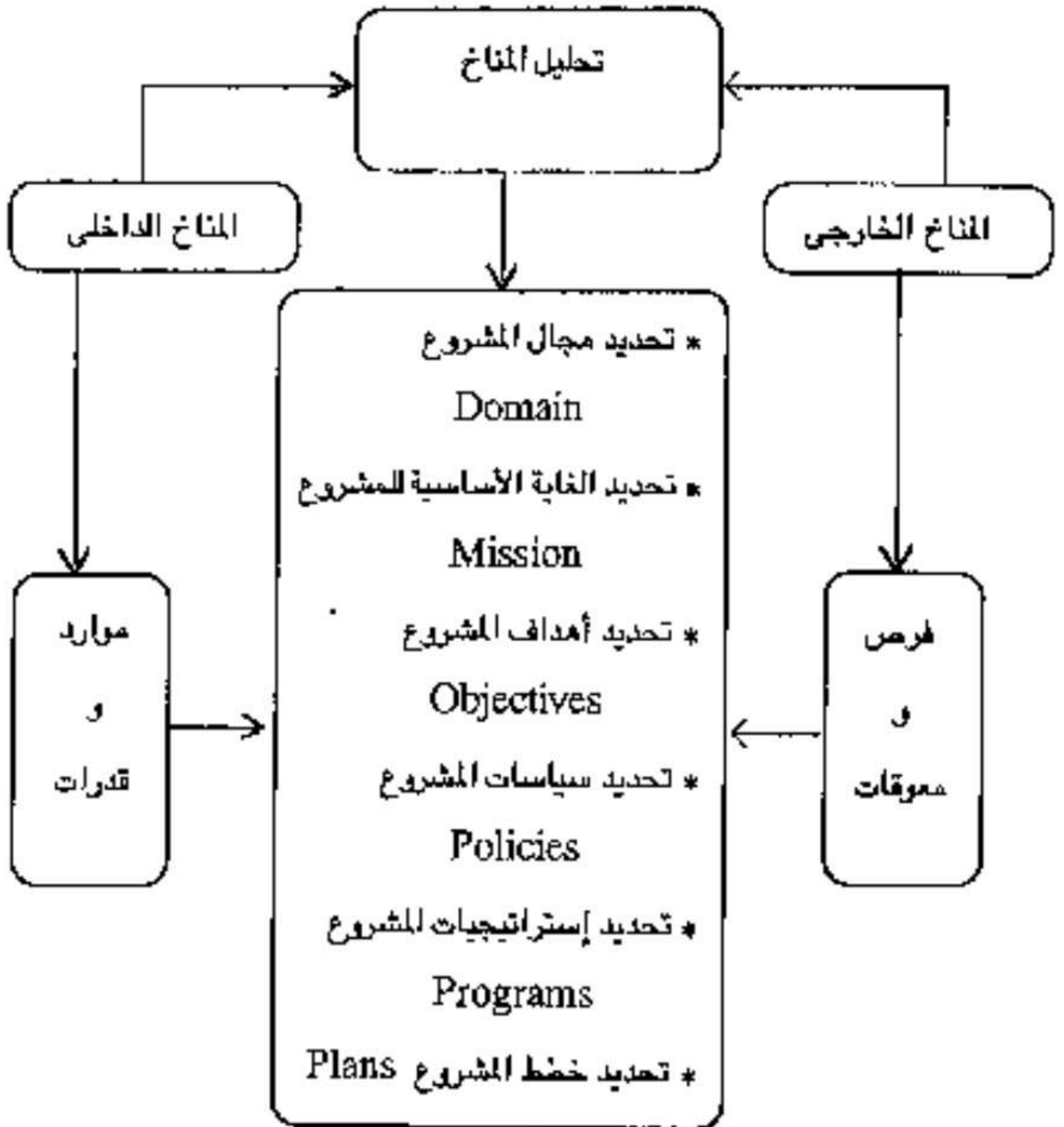
* تأكيد الأهمية الفائقة للتعليم والتدريب

إن تطوير الإنتاج سوف يتم بالدرجة الأولى بالاعتماد على تكنولوجيات متطورة ومتقدمة High - Tech وفى الأساس سيتوقف استيعاب التكنولوجيات وتطويرها لمقتضيات الإنتاج المحلى على مدى قدرة الإنسان المصرى فى التعامل مع تلك التكنولوجيات ، إن الإنسان سيلعب الدور الأهم فى عملية تطوير وتنمية الإنتاج من خلال أعمال قدراته ومهاراته الفكرية والبدنية واستخدامها فى تعلم التكنولوجيا الجديدة وتطبيقها وتحسينها وصيانتها وتحديثها ، ومن هنا تكون الصفة الأوجب للعامل هى التعليم والتدريب ، إن التعليم يستهدف تحسين قدرات الإنسان وتزويده بالأنوات الملهجية التى تمكنه من تفهم واستخدام التكنولوجيا ، بل والتقدم نحو تصميم وابتكار تكنولوجيات تتوافق والمعطيات المحلية .

ومن ثم فإن برنامج تنمية الإنتاج القومى لابد أن يعطى مساحة كبرى من الاهتمام لقضية تطوير التعليم والتدريب وربطهما باحتياجات ومتطلبات الإنتاج ، وإيجاد نور واضح وفعال لوحدات الإنتاج فى النظام التعليمى والتدريبى .

٤-٣ المدخل الإستراتيجي للتعامل مع الواقع الجديد :

يتمثل هذا المدخل في أن تقوم الإدارة بجهد أساسي لتحليل المناخ Environnmet Analysis وفقاً للنموذج التالي :



إن المدخل الإستراتيجي يتيح للإدارة الجديدة مواجهة المتغيرات والتعامل معها ، كما يهيئ لها فرصاً أفضل للتفاعل مع المناخ المتغير من خلال :

- * التركيز على مجال واضح ومعروف لنشاط المشروع .
- * التركيز على شريحة محددة ومحددة في السوق Market Niche .
- * التركيز على الوفاء باحتياجات واضحة ومطلوبة للمستهلكين [العملاء]
- * استثمار التكنولوجيا لتحقيق الابتكار والتطوير فيما تعرضه الإدارة للسوق .
- * التركيز على ضرورة التفوق والتميز Search of Excellence .
- * التركيز على تقديم أعلى مستوى من الجودة الكلية .
- * التركيز على خلق ميزة تنافسية تفرق المشروع عن منافسيه Competitive Advantage .
- * التركيز على خلق صورة مميزة للمشروع Image .

وتصل الإدارة الجديدة لهذا المستوى من التخطيط الإستراتيجي من خلال طرح أسئلة إستراتيجية وتوفير الإجابات الصحيحة عنها . وعلى سبيل المثال تعرض القائمة التالية نماذج لتلك الأسئلة الإستراتيجية :

الأسئلة الإستراتيجية للإدارة :

- * لماذا أنشئ المشروع ؟
- * ماذا يعمل المشروع فعلاً ؟
- * كيف يعمل المشروع ؟
- * من هم العملاء الحقيقيون المستفيدين من المشروع ؟
- * هل يتعامل المشروع بنقطة ووضوح مع عملائه ؟
- * هل للمشروع في مجاله الصحيح ؟
- * هل يستخدم المشروع الخطط المناسبة من الموارد ؟ كما ونوعاً ؟ وهل يحسن استخدام المتاح منها ؟

* هل يتوفر للمشروع التكنولوجيات الأنسب واللائمة لعملياته ؟ هل يحسن استخدام التكنولوجيات المتاحة فعلاً ؟

• هل تتوافر للمشروع خطوط وقنوات الاتصال الصحيحة بالجهات ذات العلاقة ؟ هل تتوافر المعلومات اللازمة ، الصحيحة ، الحديثة ؟ وهل يوفر للآخرين ما يحتاجونه من معلومات ؟

* هل للمشروع على بيئة من صورته الفعلية في أذهان المتعاملين معه ؟ هل تطابق الصورة المستهدفة أو تختلف عنها ؟ ما أسباب الاختلاف ؟

* هل التنظيم الهيكلي للمشروع هو التنظيم الأمثل في ضوء ظروفه ومجاليه ؟ هل يتناسب التنظيم مع التكنولوجيات المتاحة (المحتملة) للمشروع ؟

* هل يستفيد المشروع من علاقاته مع المجتمع ؟ هل يوظف إمكانياته التوظيفية السليم لإحداث التأثير المطلوب في المجتمع [المناخ الخارجي]

التوجهات الاستراتيجية للإدارة الإيجابية

التركيز على الأساسيات

- الأولوية لتصميم وتصنيع المنتجات .
- إدماج عمليات التصنيع ، التسويق ، البيع ، خدمات ما بعد البيع في كل متكامل .
- ابتكار مقاييس جديدة للأداء (إلى جانب المؤشرات المالية) مثل مقاييس الجودة الإنتاجية ، وقت تصميم وتطوير المنتجات ،
- الاستخدام الفعال للتكنولوجيا في مراحل الإنتاج .
- التوفيق بين متطلبات التصميم المتنوع للسلعة Customization ومتطلبات المرونة في الإنتاج .

تنمية طاقة العاملين

- التدريب ،
- تكبير الوظائف وإثرائها وزيادة انغماس العاملين وارتباطهم .
- توفير الاستقرار للعاملين ، ومزيد من الحوافز .
- التوفيق بين التميز الفردي ، والتعاون الجماعي ،

التكيف مع النظام

الاقتصادي العالمي

- تعميم اللغات والثقافات الأجنبية .
- التسوق في كل العالم .
- تطوير أساليب التوزيع والخدمات

التركيز على

المستقبل

الاستثمار في التعليم

والتدريب

والاستثمار في البحث

والتطوير

لكي نتفهم معنى إدارة التغيير ، دعنا نتأمل معنى التغيير ذاته .

- التغيير إخلال بالتوازن في موقف الإدارة بالنسبة لعناصر الموقف المحيط (خارجيا وداخليا) .

ولكن ما هي عناصر الموقف ؟

خارجيا :

فرص أو معوقات

داخليا :

قوة أو ضعف

إن الإدارة قبل حدوث التغيير تكون في حالة توازن ،

* فرص في المحيط ← تستثمر بما لدى الإدارة من موارد وقوى .

* معوقات في المحيط ← تصيب الإدارة في مناطق الضعف فيها وعند حدوث التغيير يختل التوازن بحدوث الاحتمالات الآتية (أو كلها) :

* تضعيف فرص كانت الإدارة تستفيد منها .

* تنشأ فرص جديدة لا تمكن الإدارة من الاستفادة منها .

* تهلك (أو تقل كفاءة) موارد ومصادر قوة كانت الإدارة تعتمد عليها .

* تزداد المعوقات في المحيط قوة وتأثيراً على الإدارة .

* تنشأ معوقات جديدة لم تكن الإدارة مستعدة لها .

* تزداد مناطق الضعف التي تعاني منها الإدارة .

(التغييرات السابقة كلها لها آثار سلبية) .

وإذا نظرنا إلى الاحتمالات الآتية :

- * تنسج الفرص التي كانت تستفيد منها الإدارة وبالتالي يرتفع معدل الاستفادة .
- * تنشأ فرص جديدة تتمكن الإدارة من استيعابها والإفادة منها .
- * ترتفع وتنمو كفاءة الموارد (كلها أو بعضها) .
- * تنخفض قوة المعوقات ويضعف تأثيرها على الإدارة .
- * تزول بعض المعوقات ، وتكتسب الإدارة قدرة أعلى على تحقيق أهدافها .
- * مزول (أو يقل تأثيرها) مناطق الضعف في الإدارة .
- * [التغييرات السابقة كلها لها تأثير إيجابي] .

إذن إدارة التغيير هي :

- * رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة .
- * الكشف عن الفرص في المناخ والإعداد لاستثمارها بمصادر القوى الذاتية للإدارة .
- * الكشف عن المعوقات في المناخ والإعداد لتفاديها أو تحييد آثارها .
- * الكشف عن نقاط القوة في المنظمة وتنميتها وتطويرها .
- * الكشف عن نقاط الضعف في المنظمة والإعداد لعلاجها أو تحييد آثارها .

العوامل المؤثرة في اختيار إستراتيجية إدارة التغيير :

إن المخطط الأساسي في إدارة التغيير هو أن تستعيد الإدارة التوازن النسبي في الموقف الذي توجد فيه . وتختلف إستراتيجيات إستعادة التوازن ومتفاوت في فعاليتها

وقدرتها على تحقيق أهداف الإدارة . ولستطيع أن نرصد على الأقل الإستراتيجيات البديلة الآتية :

* إستراتيجية هجومية لاقتناص الفرص واستثمارها بالتركيز على نقاط القوة التي تمتلكها الإدارة .

* إستراتيجية هجومية لمواجهة المعرقات (القيود) ومقاومتها والتخلص منها .

* إستراتيجية دفاعية تحافظ على مكتسبات الإدارة أي الفرص التي تستثمرها فعلاً وتصد عنها هجوم عوامل التغيير .

* إستراتيجية دفاعية تستهدف حماية الإدارة من مزيد الضغوط والقيود .

* إستراتيجية انهزامية تستسلم للقيود (أو تفرط في الفرص المتاحة) بتأثير نقاط الضعف الذاتية .

* إستراتيجية الحل الوسط بالمساومة على المكاسب والتنازل عن شيء مقابل شيء .

أو أي مزيج من هذه الإستراتيجيات

تحليل إستراتيجيات التعامل مع مصادر التغيير

* الانصياع (الخنوع) .

* الرفض والمقاومة .

* التوفيق (حل وسط) .

* الانسحاب (الهروب) .

*** معنى الانسحاب .**

قبول الأمر الواقع على أنه «ما يجب أن يكون» .

*** معنى الرضا**

فرض ما يجب أن يكون على أنه «الأمر الواقع» .

*** معنى التوفيق**

البحث عن نقطة التقاء بالتنازل قليلا عما يجب أن يكون ، والفرض لتحسين الأمر الواقع بعض الشيء حتى يلتقيا .

*** معنى الانسحاب**

ترك المواع تعاماً والهروب من المواجهة



*** عوامل اختيار الإستراتيجيات تتركز فى :**

- القوة النسبية للإدارة فى مواجهة عناصر التغيير .
- المنفعة المتوقعة للإدارة من إستراتيجية التغيير .
- أما القوة النسبية فهي مقياس لدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها فى سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه .

والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية للإدارة ، اتجهت إلى اختيار إستراتيجيات هجومية ، وبالعكس ، كلما قلت القوة النسبية للإدارة ، اتجهت إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية ، وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية .

• أما المنفعة المتوقعة فهي مقياس للزيادة النسبية في العائد للإدارة (المكسب أو نقص الخسارة) . وهي تمثل القيمة المحتمل الحصول عليها (ماديا أو معنويا) نتيجة لاتخاذ إستراتيجية معينة .

والجدا أنه كلما زادت المنفعة المتوقعة للإدارة اتجهت إلى الإستراتيجيات الهجومية ، وكلما انخفضت المنفعة المتوقعة اتجهت الإدارة إلى الإستراتيجيات الدفاعية أو الإستراتيجيات التوافقية .

أى اختلافات أو تناقضات تفرض على المدير شيئا آخر غير ما يتصوره

الضغوط

التقريب ما أمكن بين ما يجب أن يكون وما هو قائم فعلا

الحل

* أساليب الإدارة للإعداد لمواجهة عوامل التغيير :

- أهداف واضحة معقولة .. ومرنة (قابلة للتعديل) .
- سياسات واضحة معقولة ومناسبة مع الواقع ... ومرنة .
- هيكل تنظيمي عملي ، واقعي ، بسيط ... ومرن .
- قواعد ونظم وإجراءات مدروسة ، مخططة ، ومبرمجة بقدر الإمكان ... وقابلة للتعديل ... مرنة .
- أفراد تم اختيارهم بعناية ، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل ، وعلى استعداد لقبول التغيير ، أى من أهم صفاتهم .. المرونة .
- صلاحيات محددة جيدا ، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسئولياتهم ... مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة ... وكذا تقييم الأداء والثواب والعقاب .

- نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات متناسب مع أهميات المشاكل ... وتتطور مع تغيير الأوضاع ... المرونة مرة أخرى .
- نظم للترقية ... والإشراف ، والمكافأة والأجر ... وإنهاء العلاقات الوظيفية متناسب مع الظروف ، والندرة ... والمرونة .
- معلومات متدفقة ، ونظم وقنوات للاتصال تغني عن الإشاعات !!
- تجهيزات ومعدات ... وموارد مادية تم اختيارها بعناية ... وتوظيفها بعناية ... لتحقيق أقصى هائد ممكن منها ... هي ظل الظروف السائدة .. والمتوقعة .
- تقنيات مناسبة Appropriate Technologies .

الحل هو ... التناسب
Appropriateness

* الدور الإيجابي للإدارة :

- * رغم الظروف الصعبة داخليا ... وخارجيا ...
- * رغم القيود والمعوقات الخارجية المفروضة على الإدارة من المنظمات الحكومية وغيرها من جهات الإدارة العامة .
- * رغم التقلبات والتغيرات الاقتصادية المحلية والدولية .
- * رغم الطفرات التكنولوجية والعلمية .
- * رغم المنافسة الشديدة والتوقعات المتعاظمة للعاملين ... والمستهلكين .



لاتزال الإدارة هي محرك التغيير ..

... ولا تزال الإدارة هائرة - بإذن الله - على السباحة ضد التيار ... ومع التيار ...

بل يجب على الإدارة أن تحول اتجاه التيار !

وبدلاً من أن تلعن الإدارة الظلام ... عليها أن تضيء شمعة !

الفصل الخامس

التحديات التي يفرضها الواقع الجديد
على الإدارة المصرية

- ٥ - ١ ملامح الواقع الجديد للإدارة المصرية
- ٥ - ٢ نحو فلسفة جديدة للإدارة المصرية
- ٥ - ٣ برنامج عمل للإدارة الجديدة في
قطاع الأعمال العام

❀ زعميد ❀

ينتقل الفصل الخامس إلى تحليل الواقع المصري في محاولة لتحديد ملامحه أخذاً في الاعتبار عدداً من التحولات الأساسية التي حدثت في السنوات الأخيرة وأبرزها برنامج الإصلاح الاقتصادي الهيكلي والتوجه نحو سياسة الخصخصة وإعمال آليات السوق . ويوضح الفصل التناقضات العائدة في الواقع المصري الجديد من توجهات نحو التحرير والانطلاق في جانب ، وارتباط بالقديم وتمسك جماعات الضغط المختلفة بما حققته من مكاسب في الواقع الاقتصادي والاجتماعي السابق . ويبين الفصل التحديات والمشكلات التي تواجه الإدارة المصرية في هذا الموقف المتناقض .

ويسرد الفصل عناصر فلسفة إدارية جديدة مقترحة كما يعرض إطاراً لبرنامج عمل لإدارة قطاع الأعمال العام باعتبارها مسئولة عن الجانب الأكبر من النشاط الإنتاجي في مصر .



أوضحنا فى الفصل الثانى أهم التحولات المحلية التى تم رصدها عبر السنوات القليلة السابقة ، ولقد تميزت الفترة منذ بداية التسعينيات بتصاعد وتسارع التحولات الجذرية فى الواقع المصرى محدثة خلطة واضحة فى مقومات النظام الاقتصادى والإدارى ... ومن ثم الاجتماعى والسياسى . ونحاول فى هذا الجزء تبين الملامح المميزة للواقع الجديد الذى تعيشه الإدارة المصرية من أجل محاولة تبصر واستكشاف اتجاهات وضرورات التغيير والتطوير فى أنماط وآليات الإدارة بحيث تتعايش مع هذا الواقع الجديد .

٥-١-١ قطاع الأعمال العام :

إن العنصر الواضح فى هيكل الواقع المصرى الجديد هو تحويل القطاع العام بعد إصدار القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ إلى ما يسمى بقطاع الأعمال العام . ولعل أبرز سمات هذا التحويل (حتى الآن) هى الآتية :

- إلغاء هيئات القطاع العام واستحداث مجموعة من الشركات القابضة تحمل محلها فى ملكية والإشراف على شركات القطاع العام والتى أطلق عليها القانون وصف (الشركات القابضة) .

- إبعاد الشركات القابضة والتابعة عن مجال سلطة وتأثير الوزراء ، وحصر العلاقة بينها وبين الدولة ممثلة فى رئيس الوزراء (وزير قطاع الأعمال العام) .

- إعادة تشكيل الجمعيات العامة ومجالس الإدارة للشركات القابضة والتابعة وإدخال عناصر كثيرة من أساتذة الجامعات والمتخصصين ورجال الأعمال (من القطاع الخاص) فى تلك الجمعيات والمجالس .

- إخراج قطاع الأعمال العام من هيكل الخطة القومية والموازنة العامة للدولة ، وتأكيد مسئولية الإدارة عن تدبير مصادر التمويل والائتمان من سوق المال والجهاز المصرفى .

- التأكيد (ولو نظريا على الأقل) على حرية الإدارة فى قرارات التسعير والاستثمار والأجور وغيرها .

- الاتجاه نحو طرح مجموعة من شركات قطاع الأعمال العام للمستثمرين من الأفراد والهيئات المصرية (والأجنبية والعربية) ، والبدا بمحاولة تقييم تلك الشركات كأساس لتحديد القيمة البيعية لها .

- إصدار قانونين^(١) لسوق المال والبنوك بهدف إعادة ترتيب الأوضاع فيهما بما يتناسب مع أوضاع قطاع الأعمال العام الجديد .

أى أن المظهر الخارجى للواقع الجديد يوحى بقيام قطاع أعمال مملوك للدولة . ولكنه يدار بأساليب ومعايير القطاع الخاص . أى أن الأساس سيكون تحرير القرار الإدارى من غلبة التوجهات السياسية والاجتماعية . وأن هذا القطاع الجديد سيترك ليواجه ويصارع متغيرات السوق وعوامل المنافسة المحلية والوافدة معتمداً فقط على كفاءته وإنتاجيته .

لكن

يشوب هذا التصور شوائب تعمل على تجميع هذا الواقع وتطرح احتمالات مغايرة . من أهمها :

- افتقاد فلسفة واضحة وصريحة تحكم توجه الدولة نحو موضوع الخصخصة . فلا يزال التردد يصيب حركة الدولة فى هذا المجال ، ولا يزال الغموض يكتنف خطواتها .

- استمرار نغمة قتادى بضرورة الحفاظ على أوضاع العاملين فى شركات قطاع الأعمال العام وتجفب اتخاذ إجراءات جذرية لتخليص الشركات من العمالة الزائدة (البطالة المقنعة) . وتخفيض تكلفة الأجور والرواتب أو التطبيق الجاد الحاسم لبدا الثواب والعقاب وربط الأجر بالإنتاجية بشكل أو بآخر : والاتجاه لإصدار تشريع موحد للعاملين فى قطاع الأعمال العام^(٢) .

- تردد الدولة فى التعامل مع مشكلة شركات توظيف الأموال وبثك الاعتماد والتجارة أفقد المسخر المصرى ثقته فى إمكانيات الاستثمار الآمن فى القطاع الإنتاجى . ومن ثم أخرج من سوق المال فئة مهمة كان يمكن أن يكون لها دور مهم فى تنشيط حركة التحول نحو القطاع الخاص من خلال التعامل فى أسهم شركات قطاع الأعمال العام .

(١) يونيو ١٩٩٢ .

(٢) تصريح وزير القوى العاملة منشور فى جريدة الأهرام عدد ٢ يونيو ١٩٩٢ .

- افتقاد فلسفة واضحة أو معيار مفهوم في اختيار تشكيلات الجمعيات العامة ومجانس الإدارة للشركات القابضة مما يهدد بغياب التفاهم والتجانس بين الإدارة العليا ومن ثم تكون له آثار وخيمة على عملية صنع واتخاذ القرار ، وغياب وحدة القيادة .

- استمرار ميل الأجهزة البيروقراطية للتدخل وفرض سيطرتها في الواقع الجديد ومنها هيئة سوق المال والهيئة العامة للاستثمار وهيئة التصنيع وغيرها .

٥-١-٢ القطاع الحكومي :

لا يبدو في الأفق احتمالات لتطوير القطاع الحكومي سواء المركزي أو المحلي بما يتوافق مع معطيات الواقع الجديد لقطاع الأعمال العام من جانب ، والتحولات العالمية والمحلية الأخرى من جانب آخر ، ويتضح تباعد قطاع الإدارة الحكومية في مصر بشكل رئيسي عن حركة التطوير الإداري في العالم وفرص وإمكانيات ثورة المعلومات والتكنولوجيا الجديدة والمتجددة .

إن القطاع الحكومي لا يزال يرهل في نفس الخطايا والعيوب التقليدية للبيروقراطية المصرية ، أضف إلى ذلك انقساماً واضحاً بين توجهات الإصلاح الاقتصادي الهيكلي من تحرير وتحرير وانطلاق ، وبين آليات الجهاز الحكومي المرتكزة على المركزية الشديدة ، والتعقيد الروتيني المكثف ، والتصارع على الاختصاصات ، وتنازع السلطة فيما بين الوزارات بعضها البعض ، وفيما بينها وبين الهيئات .

إن هيكل الإدارة الحكومية لا يزال يمثل عقبة أساسية في سبيل التطوير والانطلاق ، ولا يتصور إمكانية تحقيق نتائج ذات معنى دون إحداث تغيير جذري حاسم في هذا الجهاز الحكومي يقلص اختصاصاته ويحدد أنواره .

٥-١-٣ قطاع التعليم :

إن النقطة الأساسية للإدارة الجديدة في العالم كله هي أن المورد البشري هو دعامة الإنتاج والتطوير في عصر المعلومات ، وأن الإنسان هو مصدر الابتكار والاختراع وأصل التطوير التكنولوجي . من أجل ذلك يتعاظم الاهتمام في العالم أجمع بتطوير نظم وأساليب التعليم والتدريب لتكوين الطاقات والمهارات البشرية القادرة على التعامل مع التكنولوجيات الجديدة ، بل وتطويرها .

ويشوب قطاع التعليم والتدريب في مصر عيوب خطيرة تحد من إسهامه في تكوين وتطوير الثروة البشرية المصرية ، ومن ثم تعتبر منظومة التعليم في مصر مصدراً لأعداد متزايدة من الخريجين أقل ما يوصفون به هو افتقار التجانس في مواصفاتهم وقدراتهم مع متطلبات سوق العمل . إن مخرجات النظام التعليمي في مصر لا تزال غير قادرة على الوفاء بمتطلبات نظم الإنتاج الجديدة القائمة على استخدام التكنولوجيات الجديدة ، ومن ثم فإن عناصر القوة العاملة المصرية تقتقر إلى المهارات الأساسية اللازمة للتعامل في ظروف الإنتاج الجديد . وكذلك فقدت العمالة المصرية موقعها المتميز في أسواق العمل بالدول العربية لنفس السبب .

إن تطويراً جذرياً في مضامين وأساليب ونظم التعليم المصري يجب أن يحدث حتى يمكن تكوين القوة العاملة المدربة القادرة على استيعاب التكنولوجيا الجديدة واستخدامها بمهارة .

ومن ثم ، فإن نظام التعليم القاصر يعثل عنصراً سالباً في واقع الإدارة المصرية . ويضع أمامها عقبات وتحديات لابد لها من تحمل أعباء مواجهتها بأشكال ونظم التدريب التحويلي والتعويضي لإصلاح عيوب نظام التعليم ، بكل ما يعنيه ذلك من إهدار للطاقات المبذولة في سنوات تعليم لا تفيد من ناحية ، وتكلفة أعلى يتحملها المستهلكون في النهاية وتقلل من القدرة التنافسية للإنتاج المصري من ناحية أخرى .

المتطلبات الأساسية في مضمون (1)

النظام التعليمي المناسب للتسعينات :

ينبغي أن يعاد تصميم النظام التعليمي بما يواكب المتغيرات الحاصلة في مختلف مجالات الحياة ، وبما يهيئ خريجى هذا النظام للتعامل في ظروف الواقع الجديد ، ويتمثل أهم القدرات اللازمة فيما يلي :

– القدرة على التعبير شفاهة وكتابة ، والمهارة في الاتصال بالآخرين (للإقناع وإحداث التأثير المطلوب) .

(1) Labich , K. What Our Kids Must Learn . FORTUNE, Vol . , 25 , No . 2 Jan. 1992

- الإلمام الجيد بالأدب واللغة والعلوم الاجتماعية ، مع التركيز على دراسة التاريخ والجغرافيا لكي يحيط الطالب بما يساعده على تفهم العالم المحيط وكيف يتطور .
- إجادة الرياضيات مع فهم الأسس والقواعد المبنية عليها ، والقدرة على استخدامها وتطبيقها في المتطلبات الحياتية المختلفة (أى نقل المفاهيم المجردة إلى التطبيق العملي) .
- الإلمام بالعلوم الطبيعية (الكيمياء ، الفيزياء ، البيولوجيا) والتعرف على علاقة تلك العلوم بالبيئة المحيطة بالإنسان .
- إجادة لغة أجنبية واحدة على الأقل بما يفتح الأبواب أمام الطالب للتعرف على ثقافة وحضارة البلاد التى تسود فيها تلك اللغة .
- إجادة استخدام الحاسب الآلى وأساسيات تكنولوجيا المعلومات ، وينبغى للطالب التعامل المستمر مع الحاسب الآلى فى تطبيقاته المختلفة .
- القدرة على تذوق الفنون والآداب .
- .. القدرة على تحديد وتحليل المشكلات والبحث عن حلول مبتكرة وخلق .
- الإيمان بالوطن وتفهم ظروفه وإمكانياته والنظم السائدة فيه .

٥-١-٢ قطاع البحث العلمى والتكنولوجيا :

لايزال الانقصال واضحا وحاداً بين قطاع البحث العلمى فى الجامعات والمراكز والأكاديميات البحثية فى مصر ، وبين قطاعات الإنتاج والخدمات التى تحتاج خدمات ومنجزات البحث العلمى ، ولايزال اعتماد قطاعات الإنتاج فى مصر على استيراد التكنولوجيات من الخارج دون خلق قدرة وطنية متكافئة على تطوير تلك التكنولوجيات وتطويرها .

إن أنحصار أنشطة البحث العلمى فى مجالات لاتخدم قطاعات الإنتاج ولا تسهم فى تطويره ورفع إنتاجيته هى السمة البارزة للبحث العلمى فى مصر ، ولم تتحدد بعد ملامح إستراتيجية مصرية للتطوير التكنولوجى تستند إلى قاعدة بحثية محددة ومتطورة ، ولايزال

الاهتمام بموضوع التكنولوجيا منحصرًا في « نقل التكنولوجيا » دون محاولة تطوير التكنولوجيا . وحيث يظل الإنتاج المصرى معتمداً على التكنولوجيا المستوردة ، فإنه يفتقد بذلك عنصر المبادأة والمنافسة والقدرة على التميز .

وتشكل هذه العقبة واحدة من أهم التحديات الى تواجه الإدارة المصرية الجديدة .

٥-١-٥ قطاع الإدارة المحلية :

وضح العجز الشديد بقطاع الإدارة المحلية وتصوره عن قيادة عملية التنمية المحلية . فقد انحصر الجهاز المحلى فى مصر والسنوات طويلة فى تنفيذ عمليات خدمية وتشغيل مرافق عامة على المستوى المحلى ، ولكن بتوجيه شديد وتدخل حاسم من الوزارات والأجهزة المركزية .

وقد شابت تجربة الإدارة المحلية فى مصر ، ومنذ نشأة هذا النظام بإصدار القانون رقم ١٢٤ لسنة ١٩٦٠ سلبات أساسية قللت من فعاليتها ولا تزال تحد من قدراته على التأثير فى حركة التغيير والتنمية ، ومن أهم هذه السلبات :

- سيطرة الوزارات والأجهزة المركزية وعدم سماحها بمساحة كافية من الاستقلالية والحركة للوحدات المحلية .
- توزيع ولاء العاملين فى المجالات الوظيفية المختلفة على المستوى المحلى (التعليم ، الصحة الإسكان ، التموين ...) بين الوزارات المركزية ذات الولاية والهيمنة على كثير من مقدراتهم ، وبين السلطات المحلية التى يتبعونها إدارياً بشكل مباشر .
- افتقار الوحدات المحلية إلى مصادر التمويل الكافية وعجزها عن السيطرة على الموارد المحلية . والخضوع فى كل ذلك إلى السيطرة المركزية .
- ضعف البناء التنظيمى للوحدات المحلية ، وهامشية الدور الذى تلعبه المجالس الشعبية المحلية المنتخبه لافتقارها إلى سلطة التشريع المحلى . وسلطة المساطة بالاستجواب وطرح الثقة بالتنفيذيين .
- ... غلبة الاعتبارات السياسية فى اختيار المحافظين والقيادات المحلية وافتقارهم إلى القدرات الإدارية والقيادية .

يمثل السكان عنصراً مهماً وأساسياً في تشكيل الواقع الذي تواجهه الإدارة المصرية، ويميل الكثيرون إلى اعتبار السكان مشكلة ومبعثاً يعوق عملية التنمية الاقتصادية ويشيرون قضية الزيادة السكانية في تصوير سالب، بينما ينظر آخرون إلى الجانب الإيجابي في السكان باعتبارهم قوة للإنتاج ومورداً أساسياً إن لم يكن هو المورد الأهم. وبالتالي تتجه تلك الآراء الأخيرة إلى تبني ما أوضحتها التقارير الأخيرة عن التنمية في العالم^(١) من أهمية الاستثمار في البشر والاهتمام بالتنمية البشرية من تعليم وتدريب وصحة مع كفاية الحرية السياسية والمناخ الديمقراطي.

وسوف نعرض في هذا الجزء تحليلاً للواقع السكاني في مصر، ونناقش الجوانب المختلفة للظاهرة السكانية وانعكاساتها على الإدارة المصرية الجديدة.

١-١-٦ الوضع السكاني في مصر (٢).

* بلغ عدد السكان بالداخل حسب تعداد ١٩٨٦ ما يقرب من ٤٨,٢ مليون نسمة وفي منتصف عام ١٩٨٩ وصل عدد السكان بالداخل والخارج حوالي ٥٤,٢ مليون نسمة، وفي منتصف ١٩٩٠ ما يقرب من ٥٥,٦٠ مليون نسمة.

* بلغ معدل المواليد في النصف الأول من الثمانينات بين ٣٦ - ٣٨ في الألف، ثم ارتفعت في عام ١٩٨٥ إلى ٤٠ في الألف، وخلال السنوات ١٩٨٥ - ١٩٨٨ وفي ١٩٨٩ و ١٩٩٠ بلغ المعدل ٣٣,٣ و ٣٣,٢ في الألف على التوالي.

* اتجه معدل الولادات إلى الانخفاض خلال عقد الثمانينات حيث بلغ في أوائل العقد ١٠ في الألف، وفي أواخر الثمانينات وصل إلى ٨ في الألف، ثم بلغ ٧,٥ في الألف عام ١٩٩١.

* والنتيجة الصافية لتلك الحركة في معدلات المواليد والوفيات انضمت في اتجاه الزيادة الطبيعية إلى الانخفاض من معدل يتراوح بين ٢,٧٪ - ٣٪ خلال السنوات ١٩٨٠ - ١٩٨٨ إلى حوالي ٢,٥٪ خلال العامين الأخيرين (١٩٨٩، ١٩٩٠).

(١) البنك الدولي، تقرير عن التنمية في العالم ١٩٩١، اتجاهات التنمية.

الترجمة العربية، مركز الأهرام للترجمة والنشر - القاهرة.

(٢) من أهم المؤشرات السكانية الحديثة وتطور أوضاع المرأة المصرية ورقة غير منشورة للمجلس القومي للسكان (الأمانة الفنية).

يلاحظ أن انخفاض معدل الزيادة الطبيعية يمكن إرجاعه أكثر إلى انخفاض معدلات الوفيات مما هو بتأثير انخفاض معدلات المواليد .

* وتشير تقديرات الجهاز المركزي للتعبئة العامة والإحصاء أن عدد السكان (بالداخل) سيبلغ ٦٧,٨ مليون نسمة في عام ٢٠٠١ ، ٦٠ , ٨٢ مليون نسمة في عام ٢٠١١ ، وفي عام ٢٠٢٦ سيكون عدد السكان حوالي ١٠٥ ملايين نسمة .

التوزيع المكاني والعمرى للسكان

* لم يتغير التوزيع بين الحضر والريف كثيراً بين ١٩٧٦ و ١٩٨٦ ، إذ يمثل سكان الريف حوالي ٥٦ ٪ وسكان الحضر حوالي ٤٤ ٪ وفي ١٩٦٠ كان سكان الريف يمثلون ٦٢ ٪ من إجمالي السكان ، الأمر الذي يشير أنه بين ١٩٦٠ و ١٩٧٦ حدث نزوح كبير من الريف إلى الحضر (لاحظ تأثير هذا على الإنتاج الزراعي في مصر) ، بينما لم تنجح جهود التنمية الزراعية ولا استصلاح الصحراء ولا خطط التعمير في إعادة توزيع السكان ونقلهم من الحضر إلى الريف أو الصحراء (لا يزال المصريون منحصرون في أقل من ٤ ٪ من إجمالي مساحة مصر) .

* نفس الظاهرة نجدها في ثبات التوزيع العمرى للسكان فيما بين ١٩٧٦ و ١٩٨٦ بينما تغير عما كان عليه في ١٩٦٠ حيث نجد الآتى :

فئات العمر	١٩٦٠ ٪	١٩٧٦ ٪	١٩٨٦ ٪
صفر - ١٤	٤٢,٨	٤٠,٠	٤٠,٢
١٥ - ٦٤	٥٣,٨	٥٦,٤	٥٦,٥
٦٥ +	٣,٤	٣,٦	٣,٣

قارن هذا التركيب العمرى «الشباب أو الفتى» بذلك الحادث فى أوروبا التى يتجه التركيب العمرى لسكانها إلى «الهرم» حيث نجد أنه فى معظم بلاد أوروبا (وخاصة ألمانيا وإيطاليا) أقل من ٢٥٪ من السكان تحت سن العشرين ، ويتوقع فى العام ٢٠٢٠ أنه سيكون أكثر من واحد من كل أربعة أو / بين فى سن ٦٠ أو أكثر وأقل من ٢٠٪ من السكان سيكونون تحت سن العشرين .

المجتمع المصرى «مجتمع فتى» حيث يصل وسيط العمر إلى ٢٠ سنة فقط بينما يصل الوسيط فى الدول المتقدمة إلى ٢٢,٥ سنة فى ١٩٨٥ .

• لاتزال الأمية هى الصفة الأساسية لحوالى نصف سكان مصر فى ١٩٨٦ ، ولم تتحسن هذه النسبة كثيراً بين تعدادى ١٩٧٦ ، ١٩٨٦ حيث انخفضت الأمية من ٥٧٪ إلى ٥٠٪ وتزيد نسبة الأمية بين سكان الريف عن نسبتها بين سكان الحضر ، وهى أعلى بين الإناث حسب بيانات ١٩٨٦ التالية : (نسبة الأمية فى ١٩٨٦) .

إجمالي مصر		حضر		ريف	
ذكور	إناث	ذكور	إناث	ذكور	إناث
٣٧,٩	٦٢,٠	٢٦,٦	٤٠,٩	٤٧,٣	٧٦,١

هذه النسبة المرتفعة للأمية بين الإناث تؤدي إلى آثار سلبية هامة منها تدنى نسبة مشاركة المرأة المصرية فى القوى العاملة (٥١٪ من الإناث هى أوروبا فى سن ١٤ - ٦٤ يعملن) .

٪ مساهمة الإناث ٦ سنوات فأكثر فى القوة العاملة المصرية ٨٪ .

* تتفاوت نسبة الأمية بين السكان تفاوتاً كبيراً حسب السن ما يلى :

فئة العمر	ذكور	إناث
١٠ - ١٤	١٢ ٪	٢٧ ٪
١٥ - ٢٤	٢٦ - ٢٢ ٪	٤١ - ٥٢ ٪
٦٥ سنة فأكثر	٧٠ ٪	٩٠ ٪

لاحظ أهمية عنصر الأمية فى خفض الطاقة الإنتاجية للسكان إذ تقل قدراتهم على الإنتاج واستيعاب وسائل الإنتاج الحديثة .

* هناك زيادة فى نسبة السكان الذين استكملوا دراساتهم فى مختلف المراحل التعليمية حيث نجد أنه من إجمالى السكان الذين ينتمون للفئة العمرية المناسبة لمستوى التعليم كان المقيدون فى مراحل التعليم المختلفة فى ٨٦ - ١٩٨٨ كالتالى :

النسبة ٪	ذكور	إناث
إجمالى المتحقين بالمدارس الابتدائية	١٠٠	٧٩
إجمالى المتحقين بالمدارس الثانوية	٧٩	٥٨
إجمالى المتحقين بالمدارس بالتعليم العالى	٢٥,٥	١٤

ورغم ذلك فإن التسرب من مراحل التعليم يقلل من الآثار الإيجابية حيث بلغ المتسربون من التعليم الابتدائى مثلاً ما يقرب من ١٥٠ ألف طفل سنوياً .

لعلنا نتساءل عن أسباب التسرب وفى ظنى أن أهمها العامل الاقتصادى حيث يعمل الطفل للإساهم فى إعالة الأسرة .

* لايزيد الإنفاق على التعليم فى مصر عن ٤,٨ ٪ من الناتج القومى الإجمالى بينما تصل هذه النسبة فى بعض الدول العربية الأخرى ما يلى :

اليمن الشمالية	٥,١ ٪
المغرب	٥,٩ ٪
الجزائر	٦,١ ٪
اليمن الجنوبية	٦,١- ٪
عمان	٦,٦ ٪
تونس	٦,١- ٪
سوريا	٥,٧ ٪
السعودية	١٠,٦ ٪

يستهدف برنامج الرئيس بوش «أمريكا ٢٠٠٠» التهوؤ بالتعليم في الولايات المتحدة الأمريكية .

* تبلغ قوة نسبة العمل إلى إجمالي السكان ٢٧ ٪ في عام ١٩٨٨ (حوالي ١٩ مليون) . تقتصر مساهمة الإناث على حوالي ٩,٨ ٪ (تونس ٢٢,٩ ٪ ، المغرب ٢٠,٣ ٪ ، اليمن الشمالية ١٣,٤ ٪ ، السودان ٢١,٥ ٪ سوريا ١٦,٨ ٪) .

ويعمل في قطاع الخدمات ٤٨,٥ ٪ من القوة العاملة ، ٣٨,٣ ٪ في الزراعة ، ١٣,٢ ٪ في الصناعة (٨٥ - ١٩٨٧) ، وكانت الزيادة في الخدمات على حساب الزراعة (كانت ٥٥ ٪ عام ١٩٦٥) .

* تحسنت الأحوال الصحية للسكان قياساً بمستوى البقاء على قيد الحياة حيث وصل في عام ١٩٨٧ إلى ٦٢ سنة بعد أن كان ٥٤ سنة في عام ١٩٧٥ و ٤٦ سنة في عام ١٩٦٠ .

ارتفع مستوى البقاء على قيد الحياة في أوريا للرجال من ٦٤ سنة عام ١٩٥٠ إلى أكثر من ٧٠ سنة الآن ، وبالنسبة للإناث ارتفع المستوى من ٦٨ سنة إلى ٧٨ سنة . ويبلغ هذا المستوى أعلاه بالنسبة للمرأة الفرنسية إذ يبلغ ٨٠ سنة وفي بريطانيا ٧٧ سنة .

من مجمل البيانات السابقة عن ملامح الوضع السكاني في مصر يمكن استخلاص نتيجة أساسية.

أن الظاهرة السكانية في مصر لا تعكس أهمية عدد السكان ومعدلات تزايدهم بقدر ما توضح خصائص السكان ومساهماتهم في الإنتاج .

تحليل النتيجة السابقة

إن مشكلة السكان في مصر ليست في الأساس أنهم يقرأيدون بمعدلات عالية ، ولكنها بالدرجة الأولى مشكلة تدنى وتردى خصائصهم غير القادرة على الإنتاج :

* انخفاض مستوى التعليم .

* شيوع الأمية .

* انخفاض نسبة المساهمة في القوة العاملة .

* التركيز في قطاع الخدمات (وهو بطبيعته في مصر أقل إنتاجية من القطاعات السلعية) .

* التركيز في حيز ضيق من الأرض المصرية .

* التركيز في الحضر دون مساهمة جادة في الإنتاج .

من جانب آخر فإن الملامح الإيجابية للظاهرة السكانية لم تتحقق عنها إسهامات واضحة في التنمية والإنتاجية لأسباب سنعود إلى تحليلها في جزء تال . أهم تلك المظاهر الإيجابية :

* غلبة السن الصغير (فترة العمل والإنتاج) على السكان وانخفاض نسبة الشيوخ خارج سن العمل (٦٥ + لايزيدون عن ٢,٨٪) .

* ارتفاع نسبة المقيدين في مراحل التعليم المختلفة من إجمالي عدد السكان في كل فئة عمرية مناسبة لمستوى التعليم .

* اتجاه متوسط عدد الأطفال الذي تنجبه السيدة خلال فترة حياتها الإنجابية إلى الانخفاض (٧,٢ أطفال في ١٩٦٠ وصل إلى ٤ - ٤,٢ أطفال في ١٩٩٠) .

* اتجاه مستوى البقاء على قيد الحياة إلى ارتفاع (طول فترة المساهمة في الإنتاج) .

* التحسن النسبى فى الحالة الصحية للسكان .

٢٠ . المشكلة السكانية فى مصر ليست زيادة أعدادهم بل هى سوء توزيعهم مكانيًا ، وعدم تشكيل خصائصهم بما يناسب متطلبات الإنتاج . وتباعد نسبة كبيرة (الغالبية) منهم عن العملية الإنتاجية .

تدليل العلاقة بين الظاهرة السكانية وبين المشكلات المصرية :

القول الشائع بين الكثيرين من الساسة والمسئولين وبعض الاقتصاديين وغيرهم أن تزايد السكان هو سبب المشكلات الاقتصادية فى مصر . وأن الانفجار السكانى يعطل التنمية الاقتصادية ويستهلك جانباً متزايداً مما كان يمكن أن يمثل إضافات حقيقية لمستوى المعيشة وجودة الحياة فى مصر .

إن الرأي السائد بين الكثيرين من المسئولين أن زيادة السكان هى السبب فى المشكلات الآتية :

* مشكلة الفجوة الغذائية والاضطرار إلى استيراد جانب متزايد من احتياجاتنا الغذائية .

* مشكلة الفجوة الإسكانية وتزايد النقص فى عدد الوحدات السكنية المطلوبة .

* مشكلة تهالك المواصلات والاتصالات والمرافق العامة وتردى حالتها .

* مشكلة تردى التعليم وتهالك ملبساته وانخفاض مستويات التخرجين من مراحل التعليم المختلفة .

* مشكلة تفاقم البطالة بين المتعلمين وغيرهم ، ونقص القدرة على توظيف أعداد كبيرة منهم .

* مشكلات تلوث البيئة والازدحام والضوضاء .

* مشكلات تردى الخدمات الصحية وعدم القدرة على تطويرها بدرجات متناسبة مع متطلبات الحياة المعاصرة .

* مشكلات انخفاض الإنتاجية وتزايد الديون الخارجية .

* مشكلة ضعف القدرة الادخارية للمجتمع ومن ثم نقص الموارد المتاحة للاستثمار .

ولكن هل هذه هي الحقيقة ؟ فى محاولة إيجابية عن هذا التساؤل دعونا نتأمل بعض الإحصائيات عن مصر والدول المشابهة لها حسب تقرير البنك الدولى عن التنمية فى العالم للعام ١٩٩١ . يصنف البنك مصر ضمن مجموعة البلدان ذات « اقتصاديات متوسطة الدخل فئة الدخل المتوسط الأدنى » وسنقارن بين مصر وبعض الدول الأخرى فى ذات المجموعة والتي يقارب عدد سكانها عدد سكان مصر :

تركيا	تايلاند	الفلبين	مصر	الدول
٥٥	٥٥,٤	٦٠	٥٦	عدد السكان في منتصف ١٩٨٩ (المليون) .
٧٧٩	٥١٣	٣٠٠	١٠٠٦	المساحة (ألف كم ^٢) .
١٣٧٠	١٢٢٠	٧٩٠	٦٤٠	نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي (دولار) ١٩٨٩ .
١,٦	٤,٢	١,٦	٤,٢	متوسط معدل النمو السنوي لنصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي ٦٥ - ١٩٨٩ .
٦٦	٦٦	٦٤	٦٠	العمر المتوقع عند المولد (بالسنة) ١٩٨٩ .
٢٦	٩	١٤	٥٦	% أمة الكبار (١٩٨٥) .
٥,١	٧,٠	٠,٧	٥,٤	% متوسط معدل النمو السنوي في الناتج المحلي الإجمالي ٨٠ - ١٩٨٥ .
٢,٠	٤,١	٢,٥	٢,٦	الناتج المحلي الإجمالي الزراعة .
٦,٣	٨,١	-٣,٨	٤,٨	الناتج المحلي الإجمالي الصناعة .
٥,٠	٧,٤	١,٢	٧,١	الناتج المحلي الإجمالي الخدمات .
٧٦٦٠٠	٦٩٦٨٠	٤٤٣٥٠	٣٩٥٨٠	الناتج المحلي الإجمالي ١٩٨٩ بملايين الدولارات .
١٩٨٥٧	١٠٥٦١	١٠٤٢٩	٥٨٥٨	القيمة المضافة في الزراعة ١٩٨٩ (ملايين الدولارات الجارية) .
٣٠٦١	٣٤٦	١٦٢٦	٨٥٤٣	واردات الغلال آلاف الأطنان .
	٨٢	١٣٥	١٤٢٧	معرفة الغذاء من الغلال آلاف الأطنان المتربة .
				القيمة المضافة في الصناعة التحويلية

١٦٧٩٢	١٤٧٦٠	٩٨٣٤	٥٦٨	(ملايين الدولار الجارية) ١٩٨٨ .
				(متوسط معدل النمو السنوى %)
٢,٧	٥,٦	١,٤	٣,٨	(٨٩-٨٠) في الاستهلاك الحكومي العام .
				متوسط معدل النمو السنوى % في
٥,٦	٧,٢	٢,١	٣,٦	الاستهلاك الخاص .
				متوسط معدل النمو السنوى % في
٢,٧	٥,٧	٧,٨-	,٦	الاستثمار المحلي الإجمالي .
				% الإستهلاك الحكومي العام في الناتج
١١	١٠	٩	١٣	المحلي الإجمالي .
				% الإستهلاك الخاص في الناتج المحلي
٦٨	٦١	٧٣	٨٠	الإجمالي .
				% الإستهلاك الحكومي العام في الاستثمار
٢٢	٣١	١٩	٢٤	المحلي الإجمالي .
٢١	٢٩	١٨	٧	الادخار المحلي الإجمالي .
٢٢	٣٦	٢٥	٢٢	صادرات السلع والخدمات .
				غير المرتبطة بعوامل الإنتاج
١١,٦	١٧,٨	١٣	١٤,٤	مصرفات الدفاع % من إجمالي .
١٥,٧	١٩,٣	١٧,١	١١,٩	مصرفات التعليم % من إجمالي .
٢,٩	٧,٠	٤,٣	٢,٥	مصرفات الصحة % من إجمالي .
				مصرفات الإسكان والرعاية % من
٢,١	٥,٢	٢,٠	١٧,٦	إجمالي .
				إجمالي الدين الخارجي (ملايين الدولارات
٤١٦٠٠	٢٣٤٦٦	٢٨٩٠٢	٤٨٧٩٩	(١٩٨٩) .

بالنظر إلى الجدول السابق تتضح الحقائق الآتية :

* أن الدول الثلاث الأخرى (الغليين ، تايلند ، تركيا) تحقق نتائج اقتصادية أفضل من مصر رغم أن عدد سكانها جميعاً في تلك السنة (منتصف ١٩٨٩) يزيد عن سكان مصر .

* أن الغليين يزيد عدد سكانها عن سكان مصر بنسبة ١٧,٦ ٪ بينما تبلغ مساحتها ٣٠ ٪ فقط من مساحة مصر ، ومع ذلك يزيد نصيب الفرد فيها من الناتج القومي الإجمالي عن مثله في مصر بنسبة ١١ ٪ وتبلغ هذه النسبة في حالة تايلند ٩١ ٪ بينما مساحتها لا تزيد عن ٥١ ٪ من مساحة مصر .

* يقل العمر المتوقع عند المولد للمصري (٦٠) عن أقرانه في الدول الثلاث (مما يعكس ظروف معيشية أفضل هناك) .

* تزيد أمية الكبار في مصر زيادة فاحشة بالمقاييس إلى الدول الثلاث (٥٦ ٪ في مصر بينما تبلغ ١٤ ٪ الغليين ، ٩ ٪ تايلند ، ٢٦ ٪ تركيا) .

* تمثل النهضة الزراعية في الدول الثلاث تفوقاً هائلاً عن مثيلتها في مصر (تذكر أن عدد السكان متقارب بل هو في مصر أقل ، وأن مساحة مصر هي أكبرها جميعاً) إذ تبلغ القيمة المضافة من الزراعة في الغليين ١٧٨ ٪ ، وتايلند ١٨٠ ٪ وتركيا ٢٠٢ ٪ مما هي في مصر على التوالي .

* تبلغ واردات الغلال في مصر أعلى معدل لها بالنسبة للدول الأربع ، فهي ٥٢٥ ٪ مما تستورده الغليين ، ٢٤٦٩ ٪ مما تستورده تايلند ٢٧٩ ٪ تركيا ، تبلغ واردات المعونة من الغلال لمصر أعلى معدل بالنسبة للدول الأربع ، إذ تبلغ ١٠٥٧ ٪ مما يصل إلى الغليين ، ١٧٤٠ ٪ مما يصل إلى تايلند ، ٤٧٥٦٦ ٪ مما يصل إلى تركيا .

* تحقق الدول الثلاث معدلات أفضل في القيمة المضافة في الصناعة التحويلية تتفوق بمراحل عديدة ، على ما تحققه مصر في هذا المجال حيث تبلغ هذه النسب ما يلي :

الغليين ١٧٣١ ٪

تايلند ٢٥٩٨ ٪

تركيا ٢٩٥٦ ٪

- * تنفق الدول الثلاث على التعليم نسبة أعلى مما تنفقه مصر من إجمالي المصروفات الحكومية . كما تنفق الدول الثلاث نسب أعلى من مصر على الصحة .
- * يقل الدين الخارجى الإجمالى لى كل من الدول الثلاث عن مثيله فى مصر (إن كان الدين التركى يقترب من مصر) .

خلاصة القول أن مؤشرات التنمية السابقة تدل كلها على أن عدد السكان ليس هو العنصر الأساسى فى تحقيق التنمية بدليل أختلاف مستوياتها رغمًا عن تقارب عدد السكان فى الدول الأربع .

وإذا نظرنا إلى بيانات السكان فى الدول الأربع نجد التالى :

* متوسط النمو السنوى للسكان : (%)

	١٩٨٩ - ٨٠	٢٠٠٠ - ٨٩
مصر	٢,٧	٢,٨
الغليين	٢,٥	١,٨
تايلاند	١,٩	١,٣
تركيا	٢,٤	٢,٠

ويدل هذا التفاوت أن التنمية الأعلى فى الدول الثلاث هى التى تؤدى إلى انخفاض معدل نمو السكان وليس العكس . إن فى مصر يميل معدل نمو السكان للزيادة بسبب مشاكل نقص التنمية .

وثمة بيان آخر :

نسبة النساء المتزوجات في سن الحمل اللاتي يستخدمن وسائل منع الحمل :	% أمية الكبار من الإناث	نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي بالولادة ١٩٨٩
مصر	٢٨ %	٦٤٠
الفلين	٤٤ %	٧١٠
تايلند	٦٦ %	١٢٢٠
تركيا	٧٧ %	١٣٧٠

هذه الإحصائيات مهمة جداً إذ أن تقبل النساء المتزوجات في سن الحمل لاستخدام وسائل منع الحمل يتزايد بانخفاض نسبة الأمية من جانب ، ويتزايد نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي .

نخلص من ذلك أن زيادة عدد السكان ليست بالضرورة هي المسبب الأساسي للتخلف الاقتصادي ، ولكننا نميل إلى استقراء البيانات لتدل على أن التنمية الاقتصادية هي التي تؤدي إلى تخفيض معدل نمو السكان ، وأن السكان الأكثر تعليماً والأعلى مساهمة في القوة العاملة هم أقدر على تحقيق النمو الاقتصادي .

إننا نميل إلى قبول وجهة النظر المنادية بأن للزيادة السكانية آثارها الإيجابية على التنمية المتمثلة فيما يلي :^(١)

- ١ - نمو القوى العاملة وما يستتبعه من نمو في الإنتاج .
- ٢ - النمو السكاني يحفز الطلب ويقوى الدوافع الاستثمارية والتطوير التكنولوجي .
- ٣ - اتساع حجم السوق وما يرتبط به من تقسيم أفضل للعمل ووفورات الإنتاج الكبير .

(١) إبراهيم العيسوي ، أنلجار مكاني أم أزمة تنمية ؟ دراسة في قضايا السكان والتنمية ومستقبل مصر ، دار المستقبل العربي ، ١٩٨٥ ، ص ٨٨ .

٤ - أثر الهيكل الشاب للسكان على الرغبة في التغيير والبحث من حلول مبتكرة للمشكلات والضغط من أجل بدء عملية التصنيع والتنمية .

تحليل جوهر المشكلات المصرية :

في محاولة لرصد علاقة الظاهرة السكانية بالمشكلات المصرية نسعى لتحليل هذه المشكلات بحثاً عن جوهرها (أي المسبب الحقيقي) الذي إن اختفى اختفت تلك المشكلات وهل حقيقة أن هذا الجوهر هو زيادة السكان (أو الانفجار السكاني كما يحلو للبعض أن يسميه).

إذا رصدنا أهم مظاهر المشكلات المصرية نجدها تتمثل بالدرجة الأولى فيما يلي :

- * تضخم الدين الخارجى (لا يقلل من أهمية هذا المظهر ما تم من إسقاط أو تأجيل بعض هذه الديون) .
- * انهيار الانتاجية الزراعية وتدهور محاصيل رئيسية كالقطن والبصل والأرز والبطاطس والمواالح وانخفاض نسبتها فى الصادرات الأساسية لمصر .
- * انخفاض الإنتاجية فى القطاعات السلعية وتضاؤل العائد على المال المستثمر فى القطاع العام ، وشيوع حالات الطاقات الإنتاجية المعطلة وتجميد آلاف الملايين من الجنيهات فى مشروعات تحت التنفيذ .
- * اختلال الأولويات فى توجيه الاستثمارات العامة ، إدارة المشروعات وتباعد الفترة بين تنفيذ المشروعات الإنتاجية وبين بدء تحقيق عوائد إيجابية منها .
- * تضخم الجهاز الحكومى المركزى وأجهزة الإدارة المحلية وترهل القوى الوظيفية واستهلاك الجانب الأكبر من المصروفات الحكومية العامة فى المرتبات والأجور .
- * تزايد الاعتماد على الخارج للحصول على الاحتياجات الغذائية ، وكذلك تضخم دور المعونات الأجنبية (ومن ثم تحكمها) فى تمويل مشروعات التنمية .
- * تزايد معدلات البطالة السافرة والمقنعة (قدّرت أرقام المتعطلين) [أى القادرين على العمل والراغبين فيه ولكن لا يجدون فرص العمل] بما يقرب من مليونين فى ١٩٨٦ (١٤,٧ ٪ من قوة العمل) .

* انحصار المساحة المأهولة من أرض مصر فيما لا يزيد عن ٣,٥ ٪ .

* عدم زيادة المساحة المزروعة (٦,٣ مليون فدان) .

* تدهور الأوضاع السكنية .

ويحدد إبراهيم العيسوي^(١) مكان الخطر [أى جوهر المشكلات المصرية] فيما يلي :

* المديونية الخارجية .

* التبعية الغذائية .

* التبعية لى مجالات الاستثمار والتجارة والتكنولوجيا .

* استثنائية وعدم استقرار موارد النقد الأجنبي .

* نمط التنمية الاقتصادية (التحيز للقطاعات الحديثة والتوزيعية على حساب الإنتاج السليم) .

* سوء توزيع الدخل .

ويلخص إبراهيم العيسوي أن تلك المكان الخطرة هى التى تهدد الاقتصاد والمجتمع فى مصر والتى أقررت نمواً هائلاً للأنشطة الطفيلية ، وهى جميعاً منقطعة الصلة بقضية «تزايد السكان» .

ونريد الأمر أيضاً فنقول :

إن لب المشكلة وجوهرها هو نمط التنظيم الاقتصادى والاجتماعى وتحيزات القرار الاقتصادى عبر سنوات ما بعد ١٩٥٢ والتى أفرزها المناخ السياسى غير الديمقراطى الذى ساد مصر إبان الحكم الشمولى . إن تلك الحقيقة قد تم فيها إهدار النظم والعلاقات الطبيعية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وأحل محلها نظم مصطنعة أسهمت فى إهدار الموارد القومية وتبييد الطاقات الإنتاجية من جانب ، كما صلت على تحجيم وتقييد المبادرات الاقتصادية للمواطنين ومنعت حركة النمو الرأسمالى وتراكم الأموال واستثمارها بمبادرات

(١) إبراهيم العيسوي ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٨٤ .

الأفراد والجماعات المصرية الخاصة ، ومن ثم ضيقت فرص النمو الإقتصادي وضيعت على الوطن إمكانيات تحقيق معدلات حقيقية للنمو .

* الإصلاح الزراعي ومصادرة الأراضي وتحديد الملكية الزراعية وتفتيتها (بدعوى تحقيق العدالة الاجتماعية) ، واصطناع نظم التسويق التعاوني والتوريد الإجباري للحاصلات والتسعير غير الحقيقي للحاصلات وإنشاء الهياكل الطفيلية من جمعيات تعاونية ومؤسسات للتسليف والائتمان الزراعي ، كل هذا قضى على فرص التنمية الزراعية والتطوير التكنولوجي للزراعة المصرية (نعانى منه في صورة الفجوة الغذائية) .

* التأميم ونزح الحراسات وتكوين قطاع عام في الصناعة والتجارة والبنوك والتأمين ، وفرض أنماط التنظيم الحكومي وأساليب العمل البيروقراطية على وحدات الإنتاج وتسييس القرارات الاقتصادية أدى إلى تحجيم رأس المال الوطني ومنعه عن الإسهام في الإنتاج ، من ثم تدرت الإدارة وتضامنت النتائج المحققة وبلغت اقتصاديات القطاع العام مستويات خاية في التكني .

* تحديد إيجارات المساكن وتكرار قرارات تخفيضها وتجميدها عند مستويات غير عادلة ولا منطقية شل حركة الاستثمار العقاري وأنتج أزمة إسكان طاحنة لاتريد أن تنحل رغم محاولات الحكومة المستمرة .

* سيطرة الدولة على مقدرات الحياة الاقتصادية وإعمال نظم مصطنعة للتسعير وتنظيم التداول وتحديد الرواتب والأجور وتوجيه الاستثمارات كل ذلك بأسلوب القرار الإداري الذي يغلب اعتبارات السياسة قصيرة الأجل على الاعتبارات الاقتصادية والإدارية الصليمة ، كل ذلك أهدر المؤسسات الاقتصادية الحقيقية (بورصة الأوراق المالية وبورصة القطن وتفاعل العرض والطلب وجهاز السوق كمحدد للأسعار والقيم) .

محصلة القول أن نمط التنمية والتنظيم السياسي والاقتصادي الذي ساد مصر لسنوات طويلة بعد ١٩٥٢ وحتى بدايات الثمانينات كان هو السبب الأساسي في التخلف وزيادة السكان وليس العكس .

التكنولوجيا ... العنصر الحاسم فى التنمية :

إن النهضة الاقتصادية فى دول جنوب شرق آسيا (النمور الأربعة) وهى دول بعضها كثيفة السكان إنما حدثت نتيجة للتطوير التكنولوجى الهائل الذى اعتمد فى الأساس على تنمية الموارد البشرية من خلال التعليم والتدريب . إن دولاً مثل تايلاند ، ماليزيا ، أندونيسا إلى جانب كوريا الجنوبية ، هونج كونج ، تاوان ، سنغافورة ، قد حققت نتائج إقتصادية باهرة نتيجة تكثيف الاهتمام والإنفاق (الاستثمار) فى التدريب والتعليم واعتبار السكان (المورد البشرى) أهم ثروة يمكن استثمارها فى التنمية الاقتصادية .

عدد السكان ^(١)	نصيب الفرد من الناتج القومى الإجمالى ^(٢)	
٥٥,٤	١٢٢٠	تايلاند
١٧,٤	٢١٦٠	ماليزيا
١٧٨,٢	٥٠٠	أندونيسيا
٤٢,٤	٤٤٠٠	كوريا الجنوبية
٥,٧	١٠٣٥٠	هونج كونج
٢,٧	١٠٤٥٠	سنغافورة
١١١٣,٩	٣٥٠	الصين الشعبية

إن الدول التى حققت معدلات تنمية اقتصادية أعلى كانت هى التى استثمرت فى التعليم والتدريب بنسب أكبر من غيرها . يقول تقرير البنك الدولى عن التنمية فى العالم لعام ١٩٩١ « لسنة واحدة، زيادة فى التعليم يمكن أن تزيد الأجور أكثر من ١٠ ٪ بعد أخذ جميع العوامل الأخرى فى الحسبان ، وقد أدت زيادة سنة فى التعليم إلى زيادة الإنتاج الزراعى بما يقرب من ٢ ٪ فى جمهورية كوريا و ٥ ٪ فى ماليزيا (قارن هذا بما تم منحنى من تخفيض سنوات الدراسة الابتدائية سنة كاملة) إن الارتباط الوثيق بين التعليم وبين القدرة على إستيعاب المعلومات الجديدة والتكنولوجيات العصرية هو المدخل الحقيقى لزيادة النمو الاقتصادى .

(١) بالملايين فى منتصف ١٩٨٩ .

(٢) بالدولار فى ١٩٨٩ .

لقد كان الالتزام القوي للتعليم ولاسيما إعداد المهندسين هو الذي غذى التصنيع السريع لليابان . وكذلك كانت القاعدة القوية نسبياً من رأس المال البشري في كوريا في أوائل التسعينات من العوامل التي عجّلت بتصنيعها .

إن ثمة خمس حقائق تصف ما يجري في هذه المنطقة من العالم :

- هناك حركة انطلاق اقتصادي بمعدلات غير مسبقة في العالم .
- إن هذه الحركة الاقتصادية تتم في إطار ثقافي متميز يضم شعوباً وديانات ولغات عدة ، وإن اتفقت في توجهاتها الأساسية نحو العمل والتقدم .
- إن هذه الحركة الاقتصادية تنتقل بالقيادة الاقتصادية لتلك المنطقة من اليابان إلى دول جديدة تتركبها الصين والنمور الأربعة (كوريا الجنوبية ، تاوان ، سنغافورة وهونج كونج) .
- إن عنصراً أساسياً وركناً رئيسياً في هذه الانطلاقة الاقتصادية هو العناية الفائقة بالتعليم .
- إن حركة النمو الاقتصادي غير المسبوق في هذه المنطقة وخاصة بالنسبة للنمور الأربعة The four Tigers قد بدأت تماماً من مفاهيم نظريات التنمية الاقتصادية التقليدية والتي تؤمن بالتدرج والمراحلية ، إلى فكر اقتصادي جديد يؤمن بالقفزة السريعة إذ انتقلت هذه الدول من طور التخلف إلى مرحلة اقتصاد المعلومات Information economy دفعة واحدة دون المرور التدريجي على مرحلة الصناعة التقليدية .
- هذه الدول في منطقة الحزام الباسيفيكي درجت على تحقيق معدلات نمو اقتصادي سنوية في حدود من ٧ ٪ إلى ١٠ ٪ ، بينما الولايات المتحدة الأمريكية مثلاً لايزيد معدل النمو السنوي فيها عن ٣ ٪ .
- لقد انتقلت النمور الأربعة من مجالات الإنتاج التي تعتمد على الأيدي العاملة الرخيصة إلى مجالات الصناعة عالية التكنولوجيا High-Technology ، وفي ذات الوقت تدخل دول آسيوية أخرى لتحل محل النمور الأربعة في المجالات الإنتاجية القديمة (مثل أندونيسيا ، ماليزيا ، تايلاند) .

- ولعل المعلومات السريعة التالية تعطينا فكرة عن أساس ومصدر النجاح الآسيوي :
- كوريا الجنوبية والمرشحة لتكون واحدة من أهم خمس دول في العالم في صناعة السيارات تنفق ٢ ٪ من الناتج القومي الإجمالي GNP على البحوث والتطوير R & D .
 - تايوان تعتمد أساسا في نهضتها الاقتصادية على المشروعات الصغيرة .
 - حققت ماليزيا تقدما هائلا في مجالات الصناعة الإلكترونية وتعد الآن ثالث دولة في العالم (بعد الولايات المتحدة واليابان) في إنتاج الدوائر المتكاملة Integrated Circuits ، كما أن ٨٠ ٪ من صادراتها تتمثل في أشياء الموصلات والسلع الإلكترونية .
 - حققت تايلاند طفرة هائلة ، فأصبحت السلع الصناعية أهم صادراتها التي بلغت في سنة ١٩٨٨ ما يقرب من ١٦ بليون دولار .
 - يوجد في الصين الآن - والتي تحقق معدل نمو سنوي ١٠ ٪ ١٢ مليون مشروع خاص يعمل بها ٢٠ مليون شخص . وتمكنت من زيادة صادراتها من ٩٠ ٢٠ مليون دولار في ١٩٨٦ إلى ٤٥ بليون دولار في ١٩٨٨ ، وكان للتعاون مع هونج كونج أثره الواضح في هذه الطفرة .

والآن ما دلالة ما حدث - ويحدث - في نطاق الباسيفيكي وما هي الدروس المستفادة منها بالنسبة لنا وبخاصة فيما يتعلق بالظاهرة السكانية .

الدرس الأول

إن الثروة المادية المتمثلة في المواد الخام وغيرها من الثروات الطبيعية ليست هي الأساس في إحداث التنمية الاقتصادية .

الدرس الثاني

إن رؤوس الأموال الضخمة والشركات العملاقة ليست وحدها القادرة على إحداث نهضة اقتصادية وصناعية هائلة ، بل يمكن تحقيق ذلك من خلال المشروعات الصغيرة ورؤوس الأموال المحدودة نسبيا .

الدرس الثالث

إن التوجه نحو السوق العالمي وإيجاد ميزة تنافسية للصناعة الوطنية هي المحرك الأساسي للصادرات ومن ثم للنهضة الصناعية الوطنية .

إن التطوير والابتكار Innovation ، وتطوير الإنتاجية Productivity والمحافظة على مستويات فائقة من الجودة الكلية Total Quality هي عناصر مهمة في منظومة الإنتاج الجديد .

الدرس الخامس (والأهم)

إن العناية بالإنسان وتنمية الثروة البشرية من خلال التعليم والتدريب ، وإتاحة الفرص للعامل البشري للإبداع والمشاركة الواعية ، هي في حقيقة الأمر سر النجاح واستمرار المحافظة عليه .

الانطلاقة الكبرى للتكنولوجيا والبيولوجيا الحيوية

إن واحداً من أهم اتجاهات التحول في العالم المعاصر - والتي تحدد معالم المستقبل إلى درجة بعيدة - هو تلك الانطلاقة التكنولوجية الهائلة التي انتقلت باقتصاديات الدول المتقدمة من حدود الاقتصاد الصناعي التقليدي Industrial Economy إلى اقتصاديات المعلومات ذات الأفاق اللانهائية Information Economy ، والتي في نفس الوقت أتاحت فرصاً للانطلاق السريع غير المتدرج لبعض الدول النامية ومن ثم حققت طفرات اقتصادية هائلة .

إن التطور التكنولوجي يعكس آثاره على مختلف جوانب وعناصر النظام الاقتصادي والإداري في المجتمع ، بل ويعيد صياغة المجتمع بأسره وأهاليه الأداء وأنماط العلاقات الاقتصادية والسياسية والثقافية والاجتماعية في شتى أبعادها ، وبالتالي فإن التطور التكنولوجي الشامل في المجتمع ينتقل به من حالة إلى حالة أخرى تعاماً .

لقد انعكست هذه الرؤية الجديدة في إنجازات البيولوجيا الحيوية Biotechnology في مجالات الصحة (الأدوية) والإنتاج الزراعي والتي تتبدى آثارها في المجال الزراعي فيما يلي :

- تغيير الخصائص الوراثية للنبات والحيوان .

- زيادة الإنتاج الزراعي كما ونوعاً .

- الإسراع بنمو المحاصيل ، وتقليل فترة النمو للأسماك والحيوانات .
- زيادة نسب بعض العناصر مثل زيادة البروتين في البطاطس والأرز .
- تكبير حجم الثبات مثل إنتاج الطماطم العملاقة .
- بناء مقاومات الآفات في بذور الثبات ذاتها Built - in
- نقل المخصبات والخصائص الوراثية من نوع إلى آخر .

والسؤال الأساسي الذي يطرح نفسه هو : كيف تتحقق هذه الطفرات التكنولوجية التي غيرت - وتغير - شكل العالم ، وبالتالي تغير من مهام وتوجيهات الإدارة ، وتغير كذلك الواقع التنظيمي لمؤسسات الأعمال وعلاقاتها بالبيئة وتغير دور المورد البشري في التنمية ؟

إن المصدر الحقيقي للتطور التكنولوجي هو « البحث العلمي المنظم وبرامجه التطوير المستمرة » Research & Development أو ما يمكن التعبير عنها بعملية الابتكار Innovation أو عملية الخلق والإبداع (الإنساني) Creativity .

إن الدول والمنظمات التي تحقق السبق والتميز في مجالات التطوير التكنولوجي هي التي تركز أنشطة البحوث والتطوير ، وتستثمر فيها نسباً متزايدة من مواردها المادية والبشرية من جانب ، وتهيئ الظروف التنظيمية المساعدة على الابتكار والإبداع وتشجع المبدعين واستثمار طاقاتهم الخلاقة من جانب آخر .

إن الابتكار المستمر الذي يشمل كل مجالات العمل هو الأساس في نجاح المشروعات. وهذا الابتكار لا يتم في لحظات، وإنما يستغرق وقتاً طويلاً ويمثل تراكم الخبرة والدروس المستفادة هنا هي :

الدرس الأول

إن الابتكار والخلق والإبداع التكنولوجي ليس قضية فنية (هندسية أو تكنولوجية) بالدرجة الأولى ، ولكنها قضية فكرية هي الأساس . إنها حالة عقلية Mindset ، ومن ثم فإن التعليم ونشر المعلومات وديمقراطية الإدارة وحرية التعبير وإبداء الرأي هي الظروف الصحية لانطلاق الفكر الابتكاري .

الدرس الثاني

إن الخروج من التقليد ، والتحرر من قيود الزمان والمكان والمادة ، هي شروط موضوعية لإمكان تحقيق الابتكار والوصول إلى نتائج غير مسبقة ، إن تغيير نطاق التفكير شرط للتحرر من قيود الأنماط المعتادة Change of Context .

الدرس الثالث

إن التطوير التكنولوجي كمظهر للابتكار هو عملية تراكمية تتم عبر الزمن وتحتاج إلى استثمار مالي وفكري وبشرى . ومن ثم فإن الاستثمار في أعمال البحوث والتطوير هو شرط أساسي لإمكان إحداث عمليات ابتكارية ذات معنى .

الدرس الرابع

الابتكار يتوجه إلى المستقبل ولا يعيش في إطار الماضي . إن الحاضر هو الماضي بالنسبة للمستقبل .

الدرس الخامس

الابتكار هو عملية جماعية تتطلب التعاون والتضامن حتى ولو كانت بدايتها فردية ، إن التخليص كله يعيش حالة الابتكار وليس جزءا منه .

الموارد البشرية هي الأساس في التنمية

إن النتيجة الأساسية للتحويلات التكنولوجية الهائلة هي أن طبيعة الأعمال والمهام الإنتاجية والتسويقية والإدارية المختلفة قد تغيرت بدرجات واضحة ، الأمر الذي أدى - ويؤدي - إلى تغيير المواصفات والمهارات اللازم توافرها في الأفراد لأداء تلك المهام والأعمال . ومن ثم فإن هناك في حقيقة الأمر قوى عاملة جديدة من حيث :

- التركيب المهني والعلمي ، النوعي .

- الأعداد .

إن القوة العاملة الجديدة في الصناعات عالية التكنولوجيا والصناعات الجديدة مموها تتميز بالآتي :

- ارتفاع نسبة المتعلمين .

- ارتفاع مستوى التعليم ونوعيته .

- التحفز للإنتاج .

- التطلع للاستقلال وحرية الحركة في العمل .

بمعنى آخر فإن أنماط الإدارة التقليدية لا تصلح للتعامل مع القوة العاملة الجديدة .
إن الإدارة التقليدية كانت تسعى في الأساس إلى الحصول على ولاء القوة العاملة والتزامها
بقواعد وتعليمات العمل Formality ، من أجل ذلك كانت الإدارة تعتمد إلى تركيز السلطة
Centralization وتقييد تداول المعلومات ، كما كانت تعطي هناية خاصة لتصميم العمل
وتحديد واجبات ومحتوى الوظيفة من خلال الوصف الدقيق للوظائف - Highly articulated job description "

ولكن الوضع يختلف الآن مع قوة العمل الأعلى تأهيلاً والأدق تخصصاً والتي تتمتع
بمهارات خاصة في المجالات التكنولوجية الجديدة . الإدارة الجديدة عليها الآن أن تحصل
على ولاء قوة العمل من خلال فلسفة جديدة تقوم على مبدئين رئيسيين :

- إتاحة الفرص للأفراد لاستخدام طاقاتهم وإبداعاتهم الخلاقة في الابتكار والتجديد
Creativity

- خلق مناخ محابٍ لاستمرار الأفراد في العمل والعطاء من خلال أشكال وأنماط للمشاركة
وخلق الشعور بالملكية ownership لدى الأفراد سواء نفسياً أو فعلياً من خلال نظم
المشاركة في ملكية الأسهم (Esop Employee Stock Options Plans)

لذلك تعتمد الإدارة الآن إلى أشكال من لامركزية السلطة ، ونظم تداول المعلومات
وتدافق بين كافة أجزاء التنظيم ، كذلك تطبق الإدارة نظاماً لتكبير العمل وإثرائه
Job Enrichment وتسمح للفرد الجديد أن يعهم بدور أساسي في تصميم العمل الذي
يقوم به Task Selfdesign . إن النمط الغالب في قوة العمل الجديدة سيكون ما يطلق عليه
مركز Knowledge Worker الذي يعمل في مجالات الحاسبات الآلية والمعلومات
والاتصالات والإلكترونيات ، وحتى في مجالات الإدارة من تسويق وإنتاج وتوزيع وأفراد ،
فإن النمط الجديد الذي سيتعامل مع تقنيات الإدارة الجديدة هو الذي سيسود .

إن الإدارة الجديدة تتجه إلى إتباع النمط الياباني القائم على إيجاد علاقة عمل دائمة بين المنظمة والفرد ، ومن ثم فإن درركر يتحدث عن تحول العمل من فرصة للحصول على دخل يمكن أن ينقطع إلى حق من حقوق الملكية Job as Property

إن سوق العمل الجديد سوف يشبه إلى حد بعيد أسواق السلع والخدمات الجديدة التي يحكمها بالدرجة الأولى رغبات المستهلكين وتعمل الإدارة على الاستجابة لها والوفاء بها. وفي هذا يقول درركر :

" The available work force is segmenting into a fairly large number of different markets , with considerable freedom for the individual to switch from one to another increasingly , therefor , employees will have to learn that jobs are products that have to be designed for specific buyers and both marketed and sold to them "

إن التعامل الصحيح مع الظاهرة السكانية لا يكون باعتبارها سبب كل الكوارث ومصدر التخلف الاقتصادي والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية المتراكمة ، ولكن يكون باعتبارها القوة الدافعة الحقيقية للإنتاج والنمو الاقتصادي ، ومن ثم التطور الاجتماعي وتحقيق هذا التعامل الإيجابي مع الظاهرة السكانية باعتبار السكان هم رأس المال البشري " والثروة الحقيقية " في البلاد . فإن العناية بالتعليم والتدريب أمر أساسي لتكوين القدرة على استيعاب المعلومات المتجددة ووضعها موضع التطبيق في مجالات الإنتاج المختلفة . كذلك فإن العناية بالتعليم والتدريب تزيد القدرة على الابتكار وصنع وتطوير التكنولوجيا وليس ثقلها عن الخير فقط .

كذلك فإن العودة إلى نظم الاقتصاد الطبيعية المعتمدة على آليات السوق والمتوافقة مع تطلعات البشر ورغبتهم في العمل والإنتاج والمبادرة وتحقيق الأرباح هي المفتاح لإطلاق طاقات البشر في الإنتاج وتحقيق التنمية الحقيقية .

ويؤكد كل ذلك [أو في الحقيقة يسبقه] تأكيد الديمقراطية السياسية وحق البشر في الاختيار والمشاركة الفعلية في صنع القرارات ، فإن منافع الحرية والديمقراطية هو الإثمار الطبيعي لنمو الطاقات الإبداعية للبشر . ومن ثم تتحول الزيادة السكانية من نقمة إلى نعمة .

عاد القطاع الخاص المصرى إلى ممارسة دوره فى الحياة الاقتصادية فى البلاد مع بدايات سياسة الانفتاح فى منتصف السبعينات ، وتكثف دور القطاع الخاص مع النهضة العمرانية المتمثلة فى إقامة المدن الجديدة وما أحقوته من مناطق صناعية ، وما تقدمه من مزايا وإعفاءات ضريبية ، ولقد حقق القطاع الخاص المصرى إنجازات طيبة فى السنوات الأخيرة إلا أن معدل إسهامه فى إحداث التنمية القومية لا يزال محدوداً ، ويعيب هذا القطاع عدد من السلبيات أهمها :

- الاتجاه الواضح إلى الأنشطة التجارية [الاستيراد بالدرجة الأولى] والتوزيع الداخلى [تجارة التجزئة] ، والأنشطة السياحية والترفيهية ، ثم الصناعات الخفيفة [الاستهلاكية] .

- الميل إلى الاعتماد على تصنيع المنتجات الأجنبية فى مصر تحت اتفاقات مع المصنعين الأصليين ، وعدم العناية المناسبة لتطوير منتجات مصرية تعتمد على الخبرة الوطنية بالدرجة الأولى .

- محاولة الحصول على مزايا اقتصادية وتشريعية وممارسة الضغوط على الدولة من خلال جماعات ضغط جديدة متمثلة فى جمعيات رجال الأعمال ، دون المساهمة بالقدر الكافى فى تنمية القدرات الوطنية سواء بالتدريب والتطوير للقوى البشرية ، أو البحث والتطوير لاستنباط خامات وموارد الإنتاج ، أو تطوير أساليب وطرق الإنتاج ، أو الاستثمار فى تحسين وتطوير تكنولوجيا مصرية .

تسود المجتمع المصرى سلبيات عديدة تناقض متطلبات التنمية ، وتتعارض مع الدعوات لتحسين ورفع القدرات الذاتية ، ولعل من أخطر هذه السلبيات والتي تهدد فرص التطور الاقتصادى والتكنولوجى فى مصر ما يلى :

- اتساع نطاق حالة اللامبالاة والسلبية فى تعامل الناس مع المشكلات والظروف المتردية والمعيشة فى قطاعات متزايدة من المجتمع . والميل إلى قبول أوضاع حياتية غير مقبولة عادة .

- اتساع تأثير أمراض اجتماعية خطيرة كالرشوة والمحسوبية والشللية واعتمادها أساساً في تصريف الأمور وحصول المواطن على مطالبه من المجتمع .

- ضعف هيئة القانون والقوة التنفيذية لأجهزة الدولة ، ومن ثم شيوع حالات المخالفة للقوانين علانية [مخالفات قواعد المرور وتسيير المركبات ، الاعتداء على الملكية العامة واتساع العشوائية ، سرقة التيار الكهربائي ، التهرب من سداد الضرائب] .

- ظهور قيم واتجاهات غير إيجابية تولى من شأن المنحرفين ، وتتخذ أنماطاً إنسانية غير سوية باعتبارهم مثلاً تحتذى ، والانبهار بالثقافات الغربية والميل إلى تقليدها دون إدراك مدى ملاءمتها للحياة المصرية ، والبعد عن القيم الإسلامية الصحيحة ، وإعلاء شأن تحقيق الربح السريع وتكوين الثروة بغض النظر عن مشروعية الأساليب المستخدمة.

نسق القيم والاتجاهات الاجتماعية

كيف يرى المصريون التنمية ؟ وما هي تصوراتهم عن العمل والإنتاج ؟ وما هي اتجاهاتهم حيال الزراعة والصناعة ، وغيرها من الأنشطة الانتاجية ؟ ما هي اتجاهات المصريين نحو الأرض ، الميكنة ، أساليب الزراعة التقليدية والحديثة ؟ وما هي اتجاهاتهم بالنسبة للتكنولوجيا والعلم الحديث ؟ ما هي قيمة الوقت عند المصريين ؟ ما هي اهتمامات المصريين في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي ؟

تلك التساؤلات تتناول شبكة القيم والاتجاهات الاجتماعية التي توجه سلوك المصريين في مجال التنمية ، ومن ثم تتحكم فيما يمكن أن يصدر عنهم من قرارات .

نزعم أن النسق العام لتلك القيم والاتجاهات في المتوسط غير مناسب للتنمية المعتمدة على البحث العلمي والتكنولوجيا المتطورة . إن ذلك النسق يتعامل بالأساس في :

* اتجاهات جامدة وقيم موروثة تنعكس بأنماط النشاط القديمة في ذاتها ، وتحجم عن إخضاعها للتجريب أو التحديث .

* قيم تقليدية تتمسك بالقديم الموروث وتحافظ عليه ، وتخشى الجديد وتحاول تجنبه .

* روح التحفظ والتردد والبعد عن المغامرة وإيثار السلامة ، تقنع بالقليل [قليل دائم خير من كثير متقلب] . تؤمن بكثير من الأقوال والأمثال الشائعة والتي قد تنافي في كثير منها حقائق العلم الحديث .

تلك الخصائص السلوكية قد لا تحاى نظم الاستثمار الحديث في المشروعات الاقتصادية [والتي تتطلب الإقدام وتحمل المخاطر المحسوبة في سبيل تحقيق الأرباح] ، كذلك فإن التنمية المستهدفة إنما تعتمد على كثير من الابتكار والتطوير ، وفي أمور قد لا تستقيم مع خصائص النسبة الغالبة من المشاركين في العملية الإنتاجية في مصر .

• يجب أن تتجه إستراتيجية التنمية إلى ابتكار الصيغ وتوفير الظروف المساعدة على تخطي هذه الخصائص السلبية والعمل على استتفار الجوانب الإيجابية في الإنسان المصري للمشاركة الجادة في نهضة اقتصادية كبرى . وبتصور أن المدخل لذلك لن يتحقق إلا من خلال التحرير الكامل للقطاع الاقتصادي وتشجيع تكوين الشركات المساهمة لتخطيط وتنفيذ مشروعات متطورة بما يحقق أمرين مهمين .

* تشجيع صغار المدخرين على تجميع مدخراتهم واستثمارها من خلال تلك الشركات ، وفي نفس الوقت يحصلون على فرص عمل تعود عليهم بميزات مجزية لن يستطيعوا تحقيق ما يعادلها بعملهم المنفرد المنعزل .

* إتاحة الفرص للناهين من الباحثين والعلماء وشباب الخريجين الذين نالوا قسطا من التعليم الجامعي ، لأن يشاركوا في التخطيط والبحث والتطوير والإشراف على التنفيذ . ومن ثم تهيئ الفرص للابتكار والإقدام على التطوير في إطار مؤسسي يوفر لهم الضمان وفرص النمو والتقدم .

عوامل الطرد الاجتماعي

سوف تتأثر احتمالات التنمية إلى حد بعيد [سلبا] بحسب حجم واتجاهات تأثير مجموعة مهمة من عوامل الطرد الاجتماعي والتي تعمل على تغيير المشاركين المحتملين في العمل الانتاجي وإبعادهم عن المشاركة الجادة في النهضة الاقتصادية المأمولة . بينما تعمل في حالة تعديلها والسيطرة عليها على حقز الأفراد للمساهمة الإيجابية في عملية التنمية أملا في العوائد الاجتماعية [والاقتصادية] التي تعدهم بها تلك العوامل الجاذبة .

عامل من أهم عوامل الطرد من الحقل الإنتاجي ما يلي :

- سوء الأحوال المعيشية وتردى مستوى الخدمات الحياتية في ريف مصر [الدلتا والوادي] والافتقار إلى المستويات المعقولة من الخدمات الصحية والتعليمية والترفيهية ، وكذلك فإن كثيراً من المجتمعات ومناطق الاستصلاح لا يتوافر فيها تلك المقومات المعيشية التي يتطلع إليها الأفراد للحياة المعقولة ، وبالتالي أصبحت تلك المواقع طاردة للسكان [أي طاردة للقوى الطبيعية التي يمكن أن تشارك في التنمية] .

- افتقار الضوابط والقواعد السليمة المنظمة للهجرة من الريف إلى الحضر من جانب ، وكذا الهجرة إلى خارج البلاد سواء مؤقتاً أو دائماً من جانب آخر ، إن حالة هدم التنظيم التي سادت عملية السفر للعمل في الخارج أو الهجرة إلى الحضر تسببت في نزح واستنزاف القوى العاملة المدربة وهجرتها للأرض والصناعة بما أثر تأثيراً سلباً على اتجاهات التنمية ، وإن لم تعدل هذه الأوضاع فستظل عاملاً طارداً للعمالة الماهرة من حقل الإنتاج المحلي .

... أجهزة الإعلام وما تنتشره من مفاهيم ونماذج لأنماط استهلاكية وحياتية تغري سكان الريف والعاملين بالزراعة والصناعة على هجرتها بحثاً عن فرص محاكاة تلك الأنماط والنماذج والتي لا تتحقق لهم [إن تحققت] إلا في الحضر أو خارج البلاد .

- نظم الخدمة العسكرية وما يترتب عليها من نزوح أعداد كبيرة من شباب الريف للانخراط في سلك القوات المسلحة لسنوات ثم يعقب تسريحهم منها اختيارهم للعمل في قوات الأمن المركزي وابتعادهم عن قراهم ومواطنهم الأصلية ، ومن ثم فهي عملية استنزاف لقوى عاملة مهمة كان يمكن أن تسهم في التنمية الانتاجية .

- ومن ثم يجب أن نتعامل إستراتيجية التنمية مع تلك القوى الطاردة ، وتعمل على تعييلها لتصبح عوامل جذب .

إدراك الجديد والرغبة في التغيير

قد يكون من الشائع أن المصري عادة لا يعيل إلى التغيير ، ويفضل الاستمرار على ما اعتاده من أساليب الحياة والعمل ، وقد تزيد هذه الحالة في بعض الأحيان لتصبح مقاومة للتغيير [أو رفضاً كاملاً] . وحيث تعتمد التنمية على مبتكرات وأساليب وتكنولوجيا جديدة

فسوف يكون لزوما إعادة صياغة مفاهيم ومدرجات العاملين في ميادين التنمية لقبول هذه المستجدات والاقتناع بها والتعامل معها . إن عملية تعليمية هائلة مطلوبة لنشر المفاهيم والأسس العلمية الحديثة للإنتاج ومتطلباته ، ومقاومة العادات والتقاليد المعتادة في مجالات الإنتاج الزراعي والصناعي وغيرها ، والتغلب على المقاومة التي قد يبدئها البعض في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة ، وسوف يكون للإرشاد والتوجيه المؤسس على قاعدة علمية سليمة دور حاسم في هذا الاتجاه .

كذلك فإن إنشاء نظام متكامل للمعلومات التنموية يسمح لأطراف عملية التنمية بالحصول على ما يحتاجونه من معلومات بطرق يسيرة ومفهومة لهم سيكون على جانب كبير من الأهمية .

بعض السلبيات الاجتماعية المصاحبة لسياسات الانفتاح :

نشأت في السنوات الأخيرة ظواهر اجتماعية سلبية بها تأثيرها الضار على حركة التنمية ، ومنها :

- الاتجاهات السائدة بين شريحة متزايدة من المصريين لتحقيق الثروة سريعا وبأى وسيلة [اتجاه لا يحاىي العمل الجاد والصبر والكثح في مجال التنمية] .

- الاتجاهات السائدة بين شريحة متزايدة من المصريين لتقليد أنماط استهلاك مغايرة للقيم والأصول المصرية ورغبة في ادعاء ما ليس فيهم من صفات يعتقدون أنها المقبولة اجتماعيا في العصر الجديد .

- التجاهل الشديد لقيم الوقت ، الانضباط ، النظام ، الطاعة ، الخضوع للقانون عن رضا ، .. وكلها خصائص لا تتفق مع متطلبات العملية الإنتاجية الجادة المبتغاة للوصول إلى التنمية الشاملة .

- إهمال قيم الجودة والإتقان والمحافظة على الموجودات والحرص على النظافة العامة .

- الرغبة العارمة لدى الكثيرين لمخالفة القواعد والضوابط العامة [وخاصة الحكومية] . والالتفاف حول القوانين .

كل تلك السلبيات إنما تهدد في الصميم إمكانيات واحتمالات التنمية ، الأمر الذي يحتم أن يكون لإستراتيجية التنمية المقترحة نراع اجتماعي يتعامل مع تلك السلبيات بالإعلام والعواقر والضوابط المناسبة .

الإدارة المصرية تواجه موقفاً شديداً الصعبة

يتمثل في :

- أن التحولات العالمية والتحول المحلي وضرورات الإصلاح الاقتصادي حسب الاتفاق مع صندوق النقد الدولي تؤدي كلها بالضرورة إلى :

* فتح السوق المصرية أمام الواردات الأجنبية .

* ضعف وتضاؤل فرص المنتجات المصرية لغزو الأسواق الأجنبية نتيجة التفوق التكنولوجي الأجنبي وحرية التجارة ورفع الموانع والقيود على المستورد .

- المناخ المحلي لم يتحرر بعد ولم يوفر للإدارة حرية الحركة اللازمة لمواجهة تلك الظروف الجديدة ، ومن ثم تصبح الإدارة عاجزة عن التصدي أو محاولة التقسيم ، في نفس الوقت فإن مصادر وأشكال الدعم والمساعدة السائلة لن توجد .

١ . التحدي الرئيسي

كيف تواجه الإدارة المصرية الظروف الجديدة مع استمرار أهم القيود القديمة [التصرير ليس كاملاً] حيث تم تحرير المناخ الخارجي للإدارة دون تحرير الإدارة ذاتها .

واعتقد أن أول ما يتوجب على الإدارة المصرية الجديدة هو الاتفاق على أمرين أساسيين :

الأول : فلسفة واضحة للعمل الإداري المتحرر والمنطلق باعتبار الإدارة الجديدة ممثلة للملكية سواء كانت عامة أو خاصة أو مختلطة ، وتعتمد آليات السوق أساساً في رسم سياساتها واتخاذ قراراتها ، وتستوعب كل التطورات التكنولوجية والتحول الاقتصادي والاجتماعي الجاري في العالم ، وتعيش عصر المعلومات بكل ما تعنيه ثورة المعلومات من انفتاح وعقلانية وتكامل في النظرة وشمول للاهتمامات ، وتقبل حقائق السوق والمنافسة ، وتتوجه إلى التميز والتفوق باعتبارهما السبيل الوحيد للبقاء .

الثاني : منهج إداري واضح يقوم على الأركان الأساسية التي تميز الإدارة المتفوقة والمتميزة في العالم والتي صنعت نجاحات نول النور الأربعة في جنوب شرق آسيا وأقامت النهضة الاقتصادية الكبرى في اليابان ، وتحاول استعادة التفوق الأمريكي المفقود في ساحة الإنتاجية والمنافسة العالمية . ويتجلى هذا المنهج في الآتي :

* اقتناع أساسي وعقيدى بأن السوق هو الحكم الحقيقي على كفاءة الإدارة ، وإن المستهلك [العميل] هو نقطة البدء في كل تفكير الإدارة : تبحث احتياجاته ، وتعمل على تطوير وتطوير برامجها وأساليبها وإمكاناتها كلها لتحقيق تلك الاحتياجات بأسرع وأكفأ الطرق وأقلها تكلفة وأكثرها عائداً للمستهلك [العميل] . ومن ثم فإن التوجه الأول للإدارة الجديدة ينبغي أن يكون [الاقتراب جداً من العميل] . ويصدق هذا القول على السوق المحلي أو الخارجي ، وتصبح قضية الإدارة الأولى هي البحث لنفسها عن مكان في السوق ومحاولة الاحتفاظ به وتنميته وتأكيد في مواجهة كل المتغيرات .

* قبول واقعي بالمنافسة وإدخال المنافسين دائماً في اعتبار الإدارة وتحليلاتها حين اتخاذ القرارات ، بل وأكثر من ذلك إدراك قيمة المنافسة وضرورة وجودها حيث إنها المحرك الحقيقي للإبداع والتطوير ، وبدونها تخمد الحركة الإدارية وتترهل أجهزة الإنتاج والتسويق وتظهر كل عيوب المحنكز ، ومن ثم فإن الإدارة الجديدة لقطاع الأعمال العام ينبغي أن توظن النفس على قبول المنافسة والإعداد لها ، وتبعد عن مطالب الحماية والتحصن وراء الملكية العامة ، أو التمسح بشعارات حماية الإنتاج الوطني مثلاً .

* ومن أجل المواجهة والمنازلة في الأسواق مع المنافسين ، تلجأ الإدارة الجديدة إلى شحذ كل أسلحتها وحشد إمكاناتها وطاقاتها ، والعمل على الاستخدام الأمثل لكل الموارد المتاحة لها ، وتجنب تعطيل الطاقات وإهدار الموارد ، إن من أساسيات إدارة المنافسة أن تحدد الإدارة الجديدة نقاط القوة والضعف عندها ، وتبحث في نقاط القوة والضعف عند منافسيها ، من أجل صياغة إستراتيجية متكاملة ترشد العمل الإنتاجي والتسويقي كله . ومن المفيد أن تعلم الإدارة الجديدة في مصر أن أقرانهم في الشركات المتميزة والمتفوقة عالمياً ينافسون الآن على أمور تبدو غريبة لإدارتنا منها مثلاً :

- المنافسة على الوقت ، بمعنى الإسراع في عمل كل شيء لتخفيض الوقت المستغرق إلى أدنى حد ممكن ، وبذلك تحقق الإدارة السبق في الوصول إلى المستهلك والوفاء

باحياجات السوق قبل المنافسين ، وتلعب تكنولوجيا المعلومات والحاسبات الآلية دوراً خطيراً في تمكين الإدارة من المنافسة على الوقت بما توفره من إمكانيات هائلة لمعالجة البيانات ، وكذا توفير الخدمات المعلوماتية اللازمة .

- **المنافسة على الإمكانيات والقدرات المتكاملة** ، بمعنى أن الإدارة ترصد إمكانياتها وقدراتها وتعمل على استغلالها بشكل متكامل بحيث ينتج عنها تأثير أكبر بكثير من مجموع القدرات المنفردة . والإدارة هنا تخلق كياناً متكاملًا من كل ما يقاوم لها من إمكانيات وتوظفه للتوظيف الأمثل لتحقيق أكبر تفوق ممكن على المنافسين .

- **المنافسة بتخفيض النفقات والأموال المعطلة في المخزون السلعي** ، وإعداد نظم متفوقة لترتيب التعامل مع الموردين بحيث تتم تغذية الإنتاج [أو السوق] بمتطلباته بشكل فوري يقلص المخزون إلى ما يقرب من الصفر . وهذه السياسة اليابانية الأصل - Just - in - time يترتب عليها وفر هائل في تكلفة الأموال بعدم تجميدها في مخزون سلعي غير مستعمل ، وتوفير ساحات وتكاليف عمليات التخزين ، ناهيك عن منع الأضرار والخسائر الناشئة عن تلف المخزون أو تقادمه أو تعرضه للسرقة وغير ذلك . إن تنظيم التوزيع المادي للسلع المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات من ناحية ونظم تصميم وجولة الإنتاج للحاسب الآلي من ناحية أخرى ، تمثل ثورة إدارية كاملة تنعكس في شكل مزايا هائلة ومن ثم اكتساح وتفوق على المنافسين [إذا تصورنا أن كل المنافسين يفعلون نفس الشيء فلنا أن تنضيل معدل التطوير والتحديث الممكن حدوثه]

- **تكوين علاقات وطيدة وإيجابية مع الموردين لضمان تدفق احتياجات الشركة من المواد والمستلزمات وتأمين وصولها في الأوقات المناسبة وبالكميات الصحيحة التي تحقق تنفيذ سياسات " في الوقت بالضبط " من جانب ، وكذا تأمين علاقات وارتباطات إيجابية مع العملاء [في السوق المحلي أو الأجنبي] لضمان تصريف المنتجات بأسلوب منظم يسمح بتدفق السيولة إلى الشركة ويخفض من أعباء تمويل وإدارة المخزون من السلع الناعة .** تلك العلاقات الإيجابية في الاتجاهين إنما تحتاج إلى عقلية إدارية تستوعب حقائق السوق ، وتملك إدارة القرار وسلطة التصرف ، والقدرة على تحمل المسؤولية ، يساندها نظام فعال ومتقدم للمعلومات الإدارية .

« ولا شك أن العنصر القارق الآن في تحديد نجاح الإدارة هو قدرتها على استخدام المستحدثات التكنولوجية استخداماً أمثل وتوظيفها في تطوير الإنتاج والمنتجات وأساليب السوق والإدارة جميعاً ، إن التكنولوجيات المتطورة تحقق للإدارة التي تحسن استيعابها واستخدامها ميزات هائلة أهمها :-

- تخفيض الوقت اللازم للأداء ، ومن ثم تحقيق إنتاج أكثر في وقت أقل ، وسرعة تدوير رؤوس الأموال بكل ما يتحقق عن ذلك من فوائد اقتصادية إيجابية .

- تخفيض تكلفة المواد الخام واستبدال مواد رخيصة أو مخلقة بالمواد الطبيعية الأعلى تكلفة أو الأكثر ندرة .

- تقليل الأيدي العاملة اللازمة للإنتاج وإحلال عناصر من العاملين الأعلى مهارة وكفاءة في التعامل مع التكنولوجيا الجديدة محل العمال الأقل مهارة .

- إتاحة فرص لامتناهية لتطوير منتجات جديدة ، وابتكار استخدامات متجددة للمنتجات المعروفة ، بما يحقق توسيع وخلق الأسواق الجديدة باستمرار .

- إضافة مرونة هائلة في إمكانيات التصميم للإنتاج بما يحقق التنويع المستمر مع خفض الوقت والتكلفة .

إن الإدارة المصرية الجديدة مطالبة بأن تولى هذا الجانب الأهمية الجديدة به باعتباره التحدي الرئيسي الذي إن اجتازته بنجاح تحقق لها النمو المستمر والربحية المتعالية وإلا فلن تصمد للمنافسة سواء الآتية من خارج البلاد مع تحرير التجارة أو حتى الداخلية من الوحدات الأحص والأصن تجهيزاً من الناحية التكنولوجية .

* وعلى صعيد التنظيمات الإدارية ، فإن الإدارة الجديدة في مصر في قطاع الأعمال العام قد حررها القانون من قيود التبعية للوزارات والخضوع للتنظيمات الموحدة والنمطية السابق فرضها على القطاع العام ، ومن ثم أصبحت في موقف شبه متعادل نسبياً مع إدارة القطاع الخاص وبالتالي فإن الإدارة مطالبة الآن بإعادة صياغة التنظيمات الإدارية بالشركات ، والتخلص من القوالب التنظيمية الجامدة والتقليدية ، والانطلاق إلى خلق تنظيمات حديثة قادرة على تحمل المخاطر ومحاية للابتكار والإبداع .

إن السمات الأساسية للتظيمات الحديثة تتمثل في الآتي :

- الأخذ بالشكل اللامركزية الإدارية إلى أبعد الحدود ، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية .
- إضفاء المرونة الشديدة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطويع الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية ، ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر تولىه الإدارة الجديدة مئاة فائقة .
- الاعتماد على تكوين فرق عمل متكاملة بدلاً من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة . ومن ثم تؤكد الإدارة الجديدة على الأهداف المشتركة ، والترابط في الأداء والمساهمة من النتائج . وتؤكد روح الجماعة في الإنجاز والثواب [أو العقاب] . إن خلق وتكريس عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محلياً وعالمياً .
- اتباع تنظيمات وسياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الإيجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته . إن المشاركة الإيجابية القائمة على الخبرة والاقتناع والمسئولية من جانب الأفراد ، والرغبة الجادة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم من جانب الإدارة ، أصبحت من سمات الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم ، وأخذت تحل محل النظم التقليدية المشاركة في الإدارة والقائمة على أسس تشريعية أو مداخل سياسية واجتماعية .
- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد ، وتوفير الفرص للتفاهين منهم لتجريب أفكارهم ومشاريعاتهم الخلاقة . إن الشركات الأكثر نجاحاً في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد حامل بها " رجل أعمال " في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالاً روتينية ، بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر ، وكذا يشارك في العائد .
- « ولعل من أهم عناصر برنامج الإدارة الجديدة للتجّاح في مواجهة تحديات المرحلة الصعبة هو " الجودة الكلية والشاملة " ، إن مفهوم الجودة لم يعد قاصراً الآن [كما كان] على العناية بصنع السلع والتأكد من صلاحيتها للاستخدام ومطابقتها للمواصفات ، وإنما

تعداه ليصبح مفهوماً شاملاً للجودة في كل مراحل العمل وكل مستويات الأداء في أى مشروع أو شركة ، ومن ثم فإن إدخال مفهوم الجودة الشاملة يعنى أن كل جزء وكل مجال من مجالات العمل يتبغى أن يخضع لمراجعة دقيقة وإعادة تصميم وتنظيم لاستبعاد كل أشكال ومسببات الأداء وانخفاض الجودة . كذلك فإن إشراك العاملين على مختلف المستويات في نظام مستمر لبحث أساليب تطوير وتحسين الجودة في الإنتاج والتسويق والإدارة وكل مرافق العمل يصبح هو الضمان الحقيقي للمواصلة والاستمرارية في تحقيق مستويات متعالية من الجودة .

* وثمة تحدٍّ آخر يحتاج إلى عناية واهتمام الإدارة الجديدة ألا وهو التخطيط المالى ورسم سياسات تمويلية تتسم بالجرأة لتدبير الاحتياجات التمويلية للشركات في ضوء السياسات الائتمانية الجديدة للدولة وتمييد الائتمان المصرفى وارتفاع تكلفة الاقتراض لارتفاع أسعار الفائدة ، وانعدام الدعم الحكومى بالنسبة لشركات قطاع الأعمال العام طبقاً لبرنامج الإصلاح الاقتصادى . إن الإدارة المالية السليمة ستكون أحد المقومات الرئيسية لنجاح الإدارة الجديدة في مصر . وبالقائى فإن خبرة واضحة في التعامل فى أسواق المال ، وتنمية مصادر الدخل والتمويل للشركات ، وإدارة محفظة الأوراق المالية ، وإعادة تشكيل الأصول للتخلص من تلك الأقل إنتاجية وإعادة تكوين هيكل الاستثمارات ستصبح جميعها من أولويات العمل أمام الإدارة الجديدة .

* وقد يكون من المفيد الإشارة إلى تجارب عديد من الشركات الكبرى فى العالم التى مارست إشكالات من إعادة التخطيط المالى رغبة فى تصحيح اقتصادياتها وتعويض ما قد تكون حققته من خسائر . ولا شك أن طرح بعض أسهم شركات قطاع الأعمال العام للبيع أو طرح أسهم للاكتتاب فى زيادة رؤوس الأموال للشركات إنما تمثل مصائر محتملة للتمويل تحتاج إلى إعداد وتخطيط . كما أن إصدار صكوك للتمويل بفوائد متغيرة أو إصدار سندات بفوائد ثابتة كلها احتمالات مفتوحة أمام الإدارة لا بد لها من دراستها وتحديد أفضلها . ونفس القول ينطبق على شركات القطاع الخاص التى تكون عادة متحصرة فى مصادر تمويل تقليدية إما مملوكة لأصحاب الشركة أو مقترضة من الجهاز المصرفى .

* قد ترى الإدارة الجديدة في شركات قطاع الأعمال العام أن تعيد ترتيب علاقاتها فيما بينها ، ومن ثم قد ترى حالات مفيدة للاندماج بين بعض الشركات ، أو انسلاخ بعض الوحدات عن شركاتها ، أو تكوين تحالفات بين بعض الشركات للتعاون في مسائل ذات اهتمام مشترك ولكنها تحتاج إلى تمويل تعجز أي منها عن تحمله منفردة مثل مشروعات البحوث والتطوير ، ودراسات التطوير التكنولوجي ، أو حملات غزو الأسواق الأجنبية والترويج للمنتجات . في مثل هذه الحالات جميعها ، فإن القرارات يجب أن تصدر عن الإدارة المعنية بعد دراسة وافية لاحتمالات الكسب (الخسارة) ، ومن ثم فإن مثل هذه الاندماجات أو إعادة ترتيب تبعيات الشركات وعلاقاتها فيما بينها لا يجب أن تفرض بقرارات فوقية من الشركات القابضة كما كان الشأن مع المؤسسات العامة أو هيئات القطاع العام الملغاة . واتساقا مع التحليل السابق فإننا نتصور ضرورة تكامل فلسفة إدارية مصرية تنبع من واقع الدراسات المتصلة والحوارات المتعققة بين رجال الإدارة المصريين ، ومن خلال التلاحم المستمر بين علماء الإدارة وممارسيها في الفئات والمؤسسات والتنمية الإدارية المنظمة .

٥ - ٣ برنامج عمل للإدارة الجديدة في قطاع الأعمال العام

بمصدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ في شأن قطاع الأعمال العام ، وبتشكيل الجمعيات العامة ومجالس الإدارة للشركات القابضة والتابعة ، فإن الأساس الهيكلي الجديد لقطاع الأعمال العام يكون قد اكتمل ، ولكن تبقى أمور كثيرة لابد من أن تحظى بالعناية الكاملة للإدارة الجديدة في تلك الشركات حتى يمكن أن تتحقق النتائج الإيجابية المستهدفة ، ونحن نستخدم تعبير " الإدارة الجديدة " للدلالة على مجموعة المفاهيم والتوجهات والأساليب الجديدة التي ستطبق في قطاع الأعمال العام ، ويغض النظر عن أن كثير من رجال الإدارة السابقين في شركات القطاع العام لا يزالون يحتلون مناصب قيادية في الوضع الجديد .

ونعرض في هذا الجزء إطاراً عاماً لبرنامج عمل نتصوره أساسياً للإدارة الجديدة . وهو يحتوى على العناصر الإستراتيجية الرئيسية لإعادة بناء قطاع الأعمال العام وتحديد طاقاته وتعظيم إنتاجيته وكفاءته ،

ويتضمن البرنامج المقترح العناصر الآتية :

- * التخطيط الإستراتيجي
- * إعادة تصميم التسويقي
- * إعادة تصميم الإنتاجي
- * إعادة تركيب الموارد البشرية
- * إعادة تصميم الهيكل التمويلي
- * إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي
- * تأكيد وتصميم الميزة التنافسية
- * تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة
- * إعادة تصميم العلاقات مع عناصر المناخ المحيط
- * تأكيد القرارات الذاتية للتطوير والابتكار

وجدير بالذكر أن تلك العناصر الإستراتيجية العشرة إنما تمثل منظومة متكاملة ومتداخلة بحيث لا يستقيم الحال بالعناية ببعضها وإهمال البعض الآخر ، إن التكامل الإستراتيجي في توجهات الإدارة الجديدة لقطاع الأعمال العام إنما يعتبر شرطاً ضرورياً للنجاح والفاعلية ، وتعويضاً عن حالات التشتت والتنازع بين السياسات والقرارات التي كانت مساندة في المراحل السابقة من تأريخ القطاع العام المصري .

ومسوف يتوقف نجاح الإدارة الجديدة في تكوين تلك المنظومة الإستراتيجية الجديدة على مدى إدراكها لأهمية وجودها واقتناعها بحتمية الاعتماد على إستراتيجية واضحة ومتكاملة من أجل التعامل مع عناصر ومتغيرات الواقع الجديد . ولا شك أن جانباً مهماً في هذا الإدراك والاقتناع يعتمد على أسلوب ومعايير الدولة [بصفتها مالك قطاع الأعمال العام] في تقييم أداء الإدارة الجديدة والحكم على كفاءتها وفعاليتها ، ومن ثم مساهمتها في حالة الفشل ومكافأتها في حالة النجاح ..

يمثل التخطيط الإستراتيجي أحد الأركان المهمة في الفكر الإداري الجديد الذي يوفر القاعدة الصلبة لإقامة البناء الإداري للشركات الجديدة ويتضمن :



وتتبلور نتائج التحليل في :

- ١- * حصر وتقييم الفرص والإمكانات التسويقية المتاحة
* حصر وتقييم الإمكانات والطاقت الإنتاجية^(١) المتاحة
- ٢- * حصر وتقييم المصاعب والعقبات والقيود الخارجية (أى الموجودة في المناخ المحيط)
* حصر وتقييم المعوقات والقيود الداخلية

وفي ضوء هذه النتائج يمكن صياغة الإطار الإستراتيجى للشركة على النحو

الآتى :

- * تحديد الأهداف العامة [الإستراتيجية] طويلة المدى للشركة .
- * تحديد المجال الإستراتيجى لعمل الشركة [أى ميدان النشاط الأساسى الذى يستغرق النسبة الغالبة من مواردها] .
- * تحديد الأهداف التفصيلية لقطاعات الشركة وتقسيماتها الرئيسية .
- * تحديد المعايير الرئيسية للتقييم واتخاذ القرارات [مثلا الربح فى الأجل القصير ، والربح فى الأجل الطويل ، المحرك التنافسى ، الأولوية ، والسبق فى الابتكار إلخ]
- * تحديد السياسات العريضة التى ترشد العمل فى قطاعات ومجالات النشاط المختلفة .
- وسوف تشكل وثيقة الإستراتيجية العامة للشركة أساسا يعتمد عليه المديرون فى كل المستويات لبناء خططهم وبرامج عملهم بالتالى .

(١) يقصد بالإنتاجية هنا كل ما يسهم فى الانتاج من أموال ومعدات وبشر ومعلومات وعلاقات وتكنولوجيات ... إلخ ..

٥ - ٣ - ٢ إعادة التصميم التسويقي

ويتناول هذا العنصر الرئيسي جانباً مهماً في تكوين أي شركة حديثة حيث يتعامل مع السوق وهو المحك الأول والأخير لنجاح الإدارة واستمرار الشركة ونموها أو فشلها وانتهائها . ويتضمن ما يلي :

تحديد السوق الأمثل للشركة

- * تحديد السوق جغرافياً
- * تحديد شريحة المستهلكين الأنسب
- * تحديد رغبات واحتياجات المستهلكين
- * تحديد عوامل الجذب والإقناع لشريحة المستهلكين
- * تحديد المدى الزمني للخدمات التسويقية المناسبة

تحديد المزيج التسويقي الأمثل

- * السلع والخدمات ومواصفاتها ومميزاتها
- * أسعار البيع وشروطه
- * خدمات ما بعد البيع [وما قبل البيع]
- * أساليب ووسائل التوزيع
- * برامج الترويج والإعلان المناسبة
- * أشكال وأنماط وأحجام التغليف والتعبئة

تمييز الطرح التسويقي للشركة

- * التمييز بالجودة وارتفاع مستوى الأداء للسلعة
- * التمييز بالسعر [سواء أعلى أو أقل من المنافسين]
- * التمييز بشروط البيع [التسييس ، رد المشتريات ، الضمان ..]
- * التمييز من خلال قنوات التوزيع
- * التمييز بجرعة المعلومات [تكنولوجيا المعلومات] التي تحتويها السلعة .

إن إعادة التصميم التسويقي تسهم في إيجاد توجهات واضحة ومحددة للشركة وقطاعاتها والعاملين فيها تتمثل في مكونات رئيسية هي :

* سوق به فرصة [طلب]

* مستهلك يمكن أن يكون طلبه فعالا [أي يترجم إلى شراء فعلي باستخدام السلعة أو الخدمة]

* حصصة في السوق تجعل النشاط الإنتاجي للشركة مجديا وله عائد اقتصادي ايجابي.

* سلعة ذات مواصفات [أو خدمة] ولها مميزات وخصائص واضحة ومحددة .

* أساليب للتسويق [أي الاقتراب من العميل] تضمن التدفق المنتظم للسلعة [أو الخدمة] في قنوات مناسبة وتنتجها إلى المستهلكين المستهدفين بأعلى كفاءة ممكنة [أقل وقت وتكلفة ، وأعلى عائد واستمرارية في العلاقة] .

ويجدر أن نوضح أهمية عنصر التكنولوجيا في بناء النظام التسويقي للشركة ، إذ يتخلل كل عناصر العمل التسويقي مجالات لتطبيق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والحاسبات الآلية والإلكترونيات بصفة عامة (١) .

(١) لاحظ مثلا انتشار صئيات الصرف الآلي في البنوك الحديثة ، واستخدام البطاقات الممغنطة في الهواتف العامة ، وكذا الاستخدام المكثف الآن في الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا للتسويق عن طريق التلفزيون .

٥ - ٣ - ٣ إعادة التصميم الإنتاجي

إن الأهداف الإستراتيجية للشركة والنظام التسويقي المترتب عليها يسهمان في إعادة تشكيل النظام الإنتاجي للشركة ، ويتضمن الهيكل الإنتاجي ما يلي :

أنشطة البحث والتطوير R & D

- * بحوث لتطوير مواد جديدة
- * بحوث لتطوير أساليب وطرق إنتاج جديدة
- * بحوث لتطوير وتحسين فاعلية السلعة
- * بحوث للتصغير Miniaturization
- * بحوث لإعادة الاستخدام Recycling
- * بحوث لتطوير استخدامات جديدة للسلعة .

أنشطة التصميم Design

- * تحديد مواصفات السلعة
- * تحديد مكونات السلعة
- * تحديد المظهر الخارجي للسلعة
- * تحديد مستوى جودة السلعة
- * تحديد أسلوب الاستخدام والتشغيل للسلعة

أنشطة الإنتاج Manufacturing

- * تحديد وتخطيط مستلزمات الإنتاج
- * تحديد وتخطيط الطاقات الإنتاجية
- * تحديد وتخطيط مراحل الإنتاج [جولة الإنتاج]
- * ضبط الجودة
- * رقابة الإنتاج

إن إعادة تصميم الهيكل الإنتاجي للشركة سيكون من أكثر الأنشطة الإدارية اعتماداً على التكنولوجيا الحديثة . وسيكون واجباً على الإدارة الجديدة في قطاع الأعمال العام أن تبذل العناية الكاملة في التعرف على التكنولوجيا المتاحة في مجالات الإنتاج التي تختص بها ، ثم تقييم تلك التكنولوجيا لتحديد أكثرها ملاءمة وتناسباً مع ظروف ومتطلبات الشركة .

وجدير بالذكر أن نطاق منظومة الإنتاج يعتمد ليس فقط عمليات التصنيع على اختلاف درجاتها وأبعادها وإنما أيضاً ما يلي :

• أنشطة التخزين للمستلزمات والسلع تامة الصنع وتنسيق العلاقات بين شراء المستلزمات والإنتاج من جانب ، والإنتاج وتصريف المنتجات التامة من جانب آخر .

	شراء المستلزمات	عملية
تصريف المنتجات التامة	الإنتاج	

• أنشطة النقل والتداول للمادى للمستلزمات وتوزيع المنتجات التامة داخل وخارج الحيز المكاني للشركة .

• أنشطة الصيانة والتجديد والإحلال للطاقت الإنتاجية [المعدات والآلات ، محطات الكهرباء والبخار وسائل النقل والاتصالات]

وفي جميع النواحي سابقة الذكر ، فإن التكنولوجيا المتطورة تسهم في رفع كفاءة الإنتاج وتعظيم العائد منه بشرط توظيفها التوظيف السليم .

أغلب الظن أن هذا العنصر في البناء الإستراتيجى سيكون أصعب وأشق المهام بالنسبة للإدارة الجديدة لقطاع الأعمال العام ، وهو يمثل التحدى الرئيسى الذى يمكن أن يسبب القشل الثام لكل محاولات التطوير والإصلاح من ناحية ، كما أنه قد يصبح العامل الأهم فى تعويق عمليات نقل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة [الخصخصة] من ناحية أخرى ، ذلك أن إحدى أهم مشكلات القطاع العام فى مصر منذ انشأته تمثلت فى بعض المظاهر المتصلة بالموارد البشرية والتى تراكمت آثارها عبر سنوات طويلة ، وينبغى العمل الآن على التخلص منها . وهذه المظاهر هى :

* تضخم العمالة فى معظم وحدات القطاع العام نتيجة لسياسة التوظيف الجزائى للخريجين لسنوات طويلة أنتجت زيادات كبيرة فى أعداد العاملين لا تتناسب مع متطلبات الإنتاج .

* إعمال قوانين تمطية للعاملين فى القطاع العام [نقلت كثيراً من مفاهيم نظم الخدمة المدنية فى أجهزة الحكومة] لا تفرق بين ظروف وإمكانات الشركات المختلفة ، وترتب عليها مفارقات وظيفية وأعباء مالية ضخمة لا تتناسب مع مساهمات العاملين الإنتاجية .

* تطبيق قوانين وقرارات الإصلاح الوظيفى فى القطاع العام بكل ما ترتب عليها من تباين بين مستويات كفاءة العاملين وإنتاجيتهم من جانب ، وبين المزايا الوظيفية التى تحققت لهم من جانب آخر .

* ظهور حالات البطالة المقلعة . وضعف الإنتاجية ، ومقاومة التغيير ، وأنماط السلوك السلبية فى مواقع الإنتاج .

وتتبلور أهم عناصر إعادة تشكيل التركيبة البشرية فى شركات قطاع الأعمال العام فى الآتى :

تخطيط القوى العاملة Manpower Planning

- * تحديد النوعيات والمهارات اللازمة
- * تحديد الأعداد المناسبة من كل نوعية [مهارة]
- * تحديد المصادر الأنسب للحصول على النوعيات اللازمة بالأعداد المطلوبة

تعديل هيكل القوى العاملة

- * التخلص من النوعيات [المهارات] غير المناسبة ^(١)
- * التخلص من الأعداد الزائدة
- * استجلاب النوعيات [المهارات] ^(٢) المستحقة
- * استجلاب الأعداد الناقصة .

تأكيد هيكل المهارات الجديدة

- * تصميم برامج وخطط التدريب
- * تصميم نظم تقييم الأداء وقياس الكفاءة
- * إعادة توزيع الأفراد على أنواع العمل الأكثر تناسبا مع هيكل مهاراتهم

تعديل نظم التعامل مع القوى العاملة

- * تعديل نظم الأجور والمكافآت والمزايا
- * تعديل نظم الحوافز
- * تعديل شروط التعاقد وعلاقات العمل
- * تعديل نظم وشروط الترقية والتنمية الوظيفية

(١) قد يتم التعديل بإعادة التدريب وليس بالتخلص .

(٢) قد يتم هذا أيضا بإعادة التدريب لعناصر من داخل الشركة .

إن الميزة الأساسية لبرامج إعادة تشكيل التركيبة البشرية ستكون دائما هي تقليل عدد العاملين Downsizing وذلك نتيجة أساسية ومباشرة للتطوير التكنولوجي المستمر . وثمة سمة أخرى مصاحبة هي تعديل هيكل المهارات حيث يتم الاستغناء عن الأفراد ذوي المهارات اليدوية البسيطة ، ويحل محلهم أفراد قادرين على استيعاب التكنولوجيات الجديدة والتعامل معها وخاصة الحاسبات الآلية وما يرتبط بها من تكنولوجيا الاتصالات والإلكترونيات (١) .

ولعل مشكلات إعادة هيكلة الموارد البشرية في شركات قطاع الأعمال العام أن تؤدي إلى جدية البحث لا ابتكار صيغ جديدة لتحسين الإنتاجية وإعادة التدريب على المستوى العام ، وكذا تطوير نظم التعليم بما يسهم في تجاوز مشكلات التخلص من العمالة الزائدة في أقصر وقت ممكن . كذلك فإن الرغبة في طرح أسهم شركات قطاع الأعمال العام في سوق الأوراق المالية ، أو بيع بعض هذه الشركات للقطاع الخاص بأسلوب المزايعة أو البيع المباشر ، كل هذه الاعتبارات تجعل قضية العمالة على قمة الموضوعات ذات الحساسية والتأثير السياسي والاجتماعي ، ومن هنا قد ندرك أهمية إنشاء الصندوق الاجتماعي ليسهم في خلق مجالات لإعادة تشغيل العاملين الذين لا مفر من التخلص منهم لكي تتحسن اقتصاديات الوحدات الإنتاجية التي كانوا يعملون بها .

من جانب آخر ، فإن إعادة تشكيل التركيبة البشرية بهدف تعظيم إنتاجيتها وفعاليتها ، سوف يتضمن بالضرورة إعادة صياغة مفهوم « مشاركة العاملين في الإدارة » وبالرغم من أن قانون قطاع الأعمال العام قد استبقى فكرة وجود ممثلين للعمال في مجالس إدارة الشركات ، وبالرغم من أن الانتخابات لاختيار هؤلاء الممثلين قد تمت فعلا وفقا لذات الشروط والأوضاع السابقة لصدر القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ ، إلا أن الواقع الجديد سوف يفرض نفسه وستكون الإدارة والعاملون وممثلوهم مجبرين جميعا لمراجعة أسلوب وأهداف مشاركة العاملين في الإدارة وذلك بغرض إيجاد صيغة أكثر إيجابية وتناسبا مع

(١) منذ مراجعة تجارب الشركات المختلفة في كثير من دول العالم نجد أن ظاهرة تقليص العمالة هي الإجراء المشترك في كل حالات إعادة هيكلة الشركات لضغط الإنفاق وتصحيح المراكز المالية وتوظيف التكنولوجيا الجديدة .

مطالب الواقع الجديد وحقيقة الإسهام المتزايد لرأس المال الخاص في قطاع الأعمال العام . وما يؤدي إليه ذلك من عدم قبول كثير من أشكال الممارسات السابقة التي لم تكن متفق وقواعد التشغيل الاقتصادي الصحيح للقوى العاملة .

ونعتقد أن أنماطا من المشاركة سوف تبرز بصورة أو أخرى حول مفهوم « حلقات الجودة » و « فرق العمل » المتعاونة ، وهو ما حقق نجاحا كبيرا في الإدارة اليابانية ونحاول الإدارة الأمريكية اللحاق به .

إن المشاركة الإيجابية القائمة على تحمل المسئوليات والمخاطر والإقدام بالفكر والعمل لحل مشاكل الإنتاج والتسويق ستكون هي النمط الأفضل ، وليس مجرد المشاركة القائمة على التمثيل في مجالس الإدارات .

٥ - ٣ - ٥ إعادة تصميم الهيكل التمويلي

لقد كانت مشكلات اختلال الهياكل التمويلية إحدى أهم العقبات التي تعترض شركات القطاع العام ، وكانت أبرز مظاهر هذا الاختلال ما يلي :

- قصور الموارد الرأسمالية من سد حاجات الشركات للاستثمار وتكوين الأصول الثابتة .
- قصور موارد التمويل عن توفير متطلبات رأس المال للتشغيل وتكوين الأصول المتداولة .
- تآكل الاحتياطيات وتدهور حقوق الملكية [التي بلغت حدوداً سلبية في بعض الشركات]
- تراكم الخسائر والمديونية متعقدة في قروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل ، وأصبحت مشكلة السحب على المكشوف من الجهاز المصرفي مظهراً عاماً لكل شركات القطاع العام .

ولقد أدى هذا الاختلال التمويلي إلى انعكاسات خطيرة على مستوى الأداء على قدرة الإدارة في إتخاذ القرارات الصحيحة لاستثمار الفرص المتاحة أو لعلاج وتجاوز المشكلات الانتاجية والتسويقية التي تواجهها .

ومن ثم فإن مراجعة الهياكل التمويلية والعمل على تصحيحها سيكون واحدة من أهم المشكلات التي يجب أن توليها الإدارة الجديدة كل عنايتها ، وسيكون الفشل في هذا المجال تديراً بالفشل النريع لكل جهود الإدارة في كافة المجالات وخاصة إذا أخذنا في الاعتبار الآثار الناجمة عن تحرير القطاع العام ومنها :

- رفع الدعم تماماً عن شركات القطاع العام .
- احتمالات تحريك هياكل الأجور والمرتبات تحت ضغوط الاتحادات والنقابات العمالية .
- اشتداد المنافسة الأجنبية الناشئة عن تحرير الاستيراد ورفع الحظر عن الواردات .
- ارتفاع أسعار مستلزمات الإنتاج نتيجة لسياسات تحرير الأسعار بشكل عام .

- ويعتقد أن إعادة تصميم الهيكل التمويلي سوف تركز بصورة أساسية في محاولة سد الفجوة التمويلية الناشئة عن زيادة الاستخدامات عن الموارد ، وسيكون على الإدارة الجديدة العمل على سد تلك الفجوة بأحد أو بعض الأساليب الآتية :
- طرح أسهم زيادة رأس المال للاكتتاب العام .
 - إصدار سندات أو صكوك تمويل حسب قانون تلقى الأموال .
 - إدخال شركاء جدد بشكل مباشر (عن غير طريقة الاكتتاب العام) .
 - بيع بعض الأصول (الثابتة) أو تخفيض محفظة الأوراق المالية .
 - تصفية الأنشطة أو الفروع الأقل إسهاما في توليد الدخل واستخدام الحصيلة لتمويل الأنشطة الباقية.
 - الاندماج مع شركات أخرى تتمتع بقدرات مالية أكبر (سواء محلية أو أجنبية) .
 - التخارج من بعض (أو كل) الشركات المشتركة التي يكون للشركة فيها استثمارات .

وقد تجد بعض شركات قطاع الأعمال العام أن أسلوب التحالف الإستراتيجي مع الموردين مفيداً في توفير مستلزمات الإنتاج بشروط ميسرة تخفف من ضغوط وأعباء التمويل ، أو مع الموزعين بما يوفر سهولة لانتحقيق إلا بعد البيع عادة .

إن الواقع الجديد لإدارة قطاع الأعمال العام سوف يفرض ضرورة مراجعة وإعادة تشكيل الهياكل التنظيمية وفقاً لفلسفة جديدة تتجاوز الاعتبارات التي اعتادتها الإدارة في السابق ، والتي كانت تركز على الشكل دون المضمون ، وستتضمن عملية إعادة التصميم مراجعة العناصر الآتية :

- أهداف التنظيم والفلسفة الأساسية التي يقوم عليها . (الهدف سيكون تعظيم الإنتاجية ، والفلسفة ستصبح القاعدية والمرونة وتكافؤ الموقع التنظيمي بما يعكسه من سلطة ومسئولية مع القيمة الاقتصادية للنشاط والعائد منه بالنسبة للشركة) .

- أسس التقسيم والتجميع الوظيفي . (وستصبح أهم تلك الأسس هي التكامل وتحقيق الاستثمار والتوظيف الأمثل للموارد بفرض تعظيم الإنتاجية) . ومن ثم سيبدأ النظر في تقسيمات التنظيم وعلاقاتها بعضها ببعض في ضوء هذا المعيار الجديد .

- أسس توزيع السلطة وحقوق اتخاذ القرار . (وسيصبح القرب من العميل ودرجة الإسهام في تحقيق المبيعات والعوائد الاقتصادية للشركة هما أهم معايير تحديد درجة السلطة في اتخاذ القرارات التي تتمتع بها وظيفة معينة في التنظيم) .

- درجة الإفادة من المعلومات الناتجة ، ومدى سهولة ومرونة تدفق المعلومات في التنظيم . (إن التنظيم الجديد سيتماشى مع حركة إنتاج وتداول واستخدام المعلومات بالدرجة الأولى) .

- تأثير التكنولوجيا السائدة على التنظيم (سيكون للتطورات التكنولوجية وخاصة في مجالات الحاسبات الآلية والاتصالات والإلكترونيات تأثيراتها الواضحة في تحول الهيكل التنظيمي التقليدي (الهرمي) إلى هيكل شبكي Network متداخل في جانب ، يتسم باللامركزية النسبية في جانب آخر) . كذلك ستجد الإدارة الجديدة نفسها في موقف يضطرها إلى تقسيم الشركة إلى وحدات مستقلة Independent Units كل منها تمثل مركزاً مستقلاً للربح ويتعامل ويتصرف وكأنه شركة قائمة بذاتها .

- تأثير تطور نمط المورد البشري مرتفع المهارة والقدرة التكنولوجية ومن ثم سيصبح تكبير وإثراء الوظيفة Job Enrichment من أهم عوامل تحفيز العاملين للإجادة بفرض توظيف إمكانياتهم بشكل أفضل وتوفير الشعور بالرضا . وسوف يؤدي ذلك بالقطع إلى تغيير هيكلية يتمثل أساسا في اتجاهين :

* تقليل نطاق الإشراف Span Of Control حيث سيقوم عدد أقل من العاملين بذات الحجم من النشاط (أو حجم أكبر) .

* تقليل عدد المستويات التنظيمية حيث يقل عدد المشرفين .

ومن ثم يميل الهيكل التنظيمي الجديد إلى التفرطح ، مما يعنى تدفقا أفضل للمعلومات وتحسنا في كفاءة الاتصالات داخل الشركة .

- وسوف تجد الإدارة الجديدة أيضا أنها تستطيع التخلص من أقسام وتقسيمات تنظيمية نمطية كانت تفرضها القوانين والنظم السابقة للقطاع العام ولا يوجد مبرر لها في الواقع الجديد (مثل إدارات الأمن ، خدمات المواطنين ، الشؤون القانونية ، التخطيط والمتابعة وغيرها) . وسيكون أمام الإدارة الجديدة احتمالان :

* التخلص تماما من تلك التقسيمات (أو بعضها) لعدم جدواها وإمكان الاستغناء عنها تماما (مثل خدمات المواطنين) .

* أو إسناد أعمالها إلى جهات خارجية بطريق التعاقد (مثل وظائف الأمن ، العلاقات العامة ، الشؤون القانونية ...) .

كما يمكن تحويل بعض تلك التقسيمات الدائمة غير المنتجة (التخطيط والمتابعة) إلى أنشطة فعلية وفعالة من خلال تضمينها في نظم المعلومات والنظم الآلية للتخطيط والمتابعة .

- ونتيجة لانحسار الإشراف الحكومي على شركات القطاع العام والتخفف من تدخل أجهزة حكومية (إشرافية ورقابية) كثيرة ، فإن جانبا مهما من الهيكل التنظيمي للشركات والذي كان مخصصا للتعامل مع تلك الجهات والاستجابة إلى طلباتها ، سيتمكن الاستغناء عنه (أو تخفيض حجمه وأهميته النسبية) .

- من جانب آخر ، فإن الواقع الجديد سيفرض نشأة تقسيمات جديدة أو رفع مستوى الأهمية النسبية لبعض التقسيمات التنظيمية القائمة ، من ذلك مثلا :

* أعمال المعلومات والبحوث والتطوير .

* أعمال التسويق وبحوث السوق .

* أعمال التمويل وإدارة الاستثمارات .

* أعمال العلاقات الخارجية والتعامل مع الأسواق والمنظمات الأجنبية والدولية .

ومع إعمال معايير التقييم الاقتصادي السليم للمؤسسات ومحاسبة الإدارة على مدى النجاح في تحقيق الأهداف [وفي مقدمتها الأرباح ومعدلات النمو المعقولة] ، ستكون الإدارة الجديدة أكثر رغبة في تطوير الهياكل التنظيمية لتصبح :

* صغيرة الحجم .

* قليلة المستويات .

* أكثر تشابكا واتصالا .

* أكثر مرونة وقابلية للتغيير .

إن التعدي الأساسى أمام الإدارة الجديدة سيكون كيفية التعايش فى ظروف المناخ الجديد والذي يتصف بدرجة عالية من التغيير والحركة (عدم الاستقرار) ، وذلك بتأثير التكنولوجيا المتطورة من جانب ، وشدة المنافسة من جانب آخر ، وفي هذا الواقع الجديد ستفقد (إن لم تكن قد فقدت فعلاً) إدارة وحدات قطاع الأعمال العام كثيراً من المميزات التى كانت تتمتع بها نتيجة ملكية الدولة وحمايتها الكاملة لها . وعلى سبيل المثال فإن شركات قطاع الأعمال العام فى وضعها الجديد تجد نفسها مضطرة للتعامل فى بعض النواحي على الموضع التالى :

- فقدان الميزة التى كانت تتمتع بها لدى وحدات الجهاز الإدارى للدولة وتفضيل الشراء منها (أى من شركات القطاع العام) لمجرد أنها شركات حكومية ، ومن ثم فإن المسئولين عن المناقصات والمشتريات بشكل عام فى الأجهزة والهيئات الحكومية سيتجهون الآن للشراء من «الأفضل» وليس بالضرورة من القطاع العام . (وكما نذكر فقد مرت مرحلة كان التعامل فيها مقصوراً على شركات القطاع العام بالتحديد) .

- ضرورة البحث عن مصادر التمويل مع تحمل تكلفة الأموال ~~حسب~~ الفئات السائدة فى السوق إذ لم يعد فى الإمكان الحصول على دعم مالى أو تعزيزات فى شكل مساهمات فى رأس المال من وزراء المالية بون تكلفة .

- ضرورة البحث عن مصادر التمويل من العملات الأجنبية من حصيلة الصادرات والوارد الذاتية بدلاً من اللجوء إلى الدولة التى كانت تتولى تدبير احتياجات القطاع العام من العملات الأجنبية بالأسعار الرسمية (الصورية) .

- الخضوع لكافة الإجراءات فى المعاملات التجارية والمالية مثل ضرورة تقديم خطابات ضمان مساندة من البنوك (أى لها تكلفة) بعد أن كانت شركات القطاع العام معفاة من تقديمها (أو تصدر من هيئات القطاع العام السابقة بون تكلفة حقيقية بالنسبة للشركات) .

- تحمل التكلفة الفعلية للأجور والرواتب والمكافآت وغيرها من تكاليف القوة العاملة وذلك من ثواتج التشغيل الحقيقى للشركات ، وليس من قروض أو إعانات تحصل عليها من الدولة .

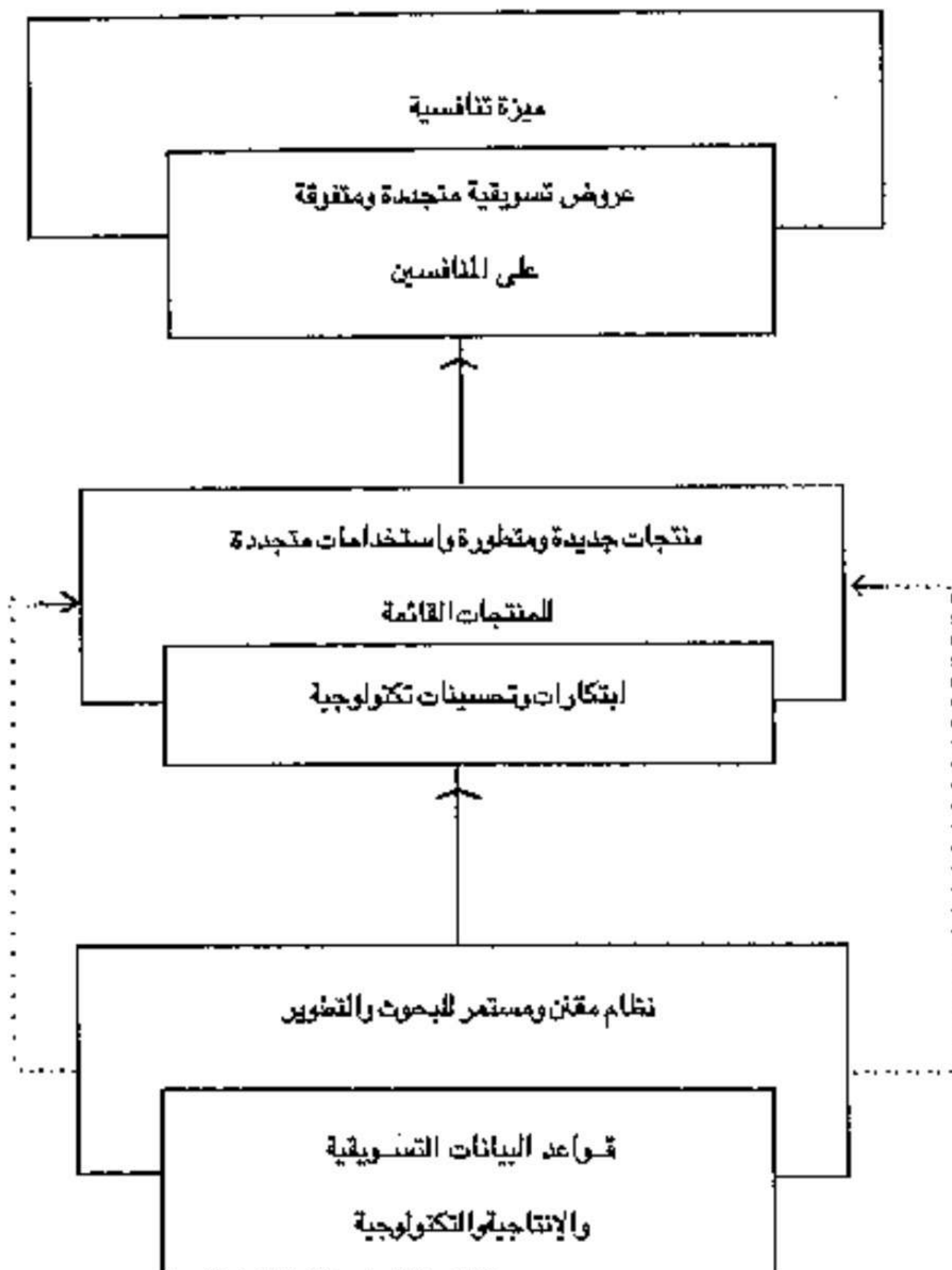
- تحمل التكلفة الفعلية لمستلزمات الإنتاج والقوى المحركة بعد تحرير أسعارها وإيقاف الدعم الذى كانت تتحمله الدولة فى سبيل توفيرها بأسعار غير حقيقية .

— تعمل أصباء البحث عن مصادر لتمويل التوسعات أو التجديد في الأصول الثابتة . وسوف تمثل هذه القضية إشكالا ضخماً إذا أخذنا في الاعتبار اضطراب الهياكل التمويلية للكثير من الشركات وعدم وجود احتياطات أو مخصصات كافية لمواجهة متطلبات إحلال وتجديد الأصول . وسوف يكون الالتجاء إلى القروض المصرفية أو تسهيلات الموردين عبئاً مالياً كبيراً ، قد لا يستطيع معظم شركات قطاع الأعمال العام تحمله . (لعل في قرض البنك النوى الذى كان مخصصاً لتجديد معدات شركات التشييد نموذجاً لهذه الحالة ، حيث لم تستطع كل الشركات استخدام القرض حين أعادت الدولة عملية الإقراض عن طريق البنك الصناعى (بنك القنعة الصناعية) وبعض البنوك التجارية وبلغ سعر الفائدة ما يقرب من ١٥٪) .

نخلص مما سبق إلى أن بقاء شركات قطاع الأعمال العام واستمرارها في السوق وقدرتها على توليد مصادر الدخل تسمح بتوازن اقتصادياتها إنما تتوقف جميعاً على مدى نجاحها في تحقيق ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من إحراز تفوق نسبي في السوق المحلي (ناهيك عن الأسواق الخارجية) ، ونقصد بالميزة التنافسية إيجاد قدرة خاصة تميز منتجات الشركة وتجعلها في وضع أفضل بالنسبة للمنافسين مما يجعلها تحقق سيطرة نسبية على شريحة مهمة في السوق تكفل لها حجماً من المبيعات (والنمو في معدلاتها) . يسمح بتوليد الدخل الكافي لتمكين الإدارة من الاستمرار وتعويض عناصر الإنتاج (العمل ، ورأس المال) التعويض المناسب ، وتكوين تراكم رأسمالى يرفع من قيمة الأصول وحقوق الملكية ، ومن ثم يعطى من قيمة الأسهم المطروحة للتداول في سوق الأوراق المالية .

وإذا نظرنا إلى المصادر التي يمكن من خلالها خلق هذه الميزة (المزايا) التنافسية نجدها تنحصر في القدرة على إنتاج سلعة أو خدمة متميزة في الأداء والجودة والسعر ، والقدرة على تسويقها بكفاءة تصل بها إلى الشريحة المناسبة من المستهلكين (السوق) في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة . وإذا أمعنا النظر في هذه الحقيقة نستطيع التوصل إلى حقيقة أكبر وأهم وهي أن المصدر الحقيقي لتلك المزايا التنافسية هو التكنولوجيا المتجددة والتي يتم استكشافها وتنميتها وتطويرها من خلال البحث والتطوير Research and Development والتي تعتمد في الأساس على قواعد وتكنولوجيا المعلومات :

ويصور الشكل التالي رقم (٢٠) هذه العلاقة :



شكل رقم (٢٠)

وقد تتمثل الميزة التنافسية في مظهر متفوق من مظاهر العرض التسويقي للشركة Office أى ما تنقسم به الشركة للسوق . وسواء كان ذلك في الجوانب المادية للعرض (السلعة، مواصفاتها ، تعبئتها ، استخداماتها ..) أو الجوانب المعنوية (السعر ، الاسم ، الانعكاس النفسى ، القيمة الاجتماعية ، وسيلة البيع ، خدمات ما قبل البيع (عمل مقاييسات مثلا أو تصميمات خاصة) ، والمصاحبة للبيع (المعلومات ، التجربة قبل الشراء الفعلى ، ...) واللاحقة للبيع (الإصلاح ، الصيانة ، الاستبدال بالنماذج الأحدث ...) .

وبقيت أن أتجاه الإدارة الجديدة في قطاع الأعمال العام للبحث عن ميزات تنافسية . يعني ضرورة تخليها عن كثير من مفاهيمها السابقة وخاصة في مجال التسويق وعلاقاتها بالمستهلكين والعملاء والتي كانت تعكس إلى حد كبير إحساس الإدارة بالتفوق والسيطرة النابع من الموقف الاحتكاري أو شبه الاحتكاري الذي كان يتمتع به القطاع العام لمعدوات طويلة مضت . إن أساليب التصميل ، وتغيير شروط البيع بدون إخطار العميل ، ورفض رد المبيعات ، وهنم العناية بأمر التوصيل والنقل ، وتدنى الاهتمام بالتغليف والتعبئة ، وعدم الأسهم في أنشطة تنمية وترويج المبيعات ، واعتبار السوق متغيرا تابعا لسياسات الإدارة ورغباتها ، كل تلك المفاهيم والممارسات التقليدية يجب التخلص منها أولا قبل أن تشجع الإدارة الجديدة في البحث عن ميزات تنافسية تهيمن بها على الأسواق .

والسؤال الذي يطرح نفسه مباشرة : هل تتوافر للإدارة المصرية الجديدة الفرص والإمكانات لدخول حلبة السباق الرهيب للبحوث والتطوير التكنولوجي من أجل تحقيق ، زاي تنافسية حتى ولو على المستوى المحلي ؟ إن الإجابة واضحة وثمة مثال يؤكد صعوبة (إن لم نقل استحالة) العمل المنفرد في هذا المجال ، إذا علمنا أن شركة الاتصالات في سنغافورة (وهي شركة حكومية) قد أنفقت خلال السنوات الخمس الماضية ما يزيد عن بليون دولار في تحسين وتطوير أصولها الرأسمالية ، وتخطط لإنفاق ١,٥ بليون دولار أخرى في السنوات الخمس القادمة (١) .

1) Sisodia , R. S. , Singapore Invests in the Nation - Corporation, in Harvard Business Review , May - June, 1992 Volume 70 , No . 2 , pp . 40 - 50 .

لاشك أن وحدات قطاع الأعمال العام في مصر لا قبل لها بمثل هذا الإنفاق الضخم (ولاشك أيضا أن إنفاق مبالغ يسيرة مهما كانت كبيرة بمقاييسنا المحلية لن تسهم في تحقيق شيء ذابال) . ومن هنا نرى أن الإدارة الجديدة في مصر محكومة في هذا المجال باتجاهين أساسيين :

أولا :

يمكن البحث عن صيغ للتخالف بين المنتجين المحليين وبعض الشركات العالمية لإيجاد علاقات من شأنها أن تحصل شركاتنا المحلية على مساعدات في البحوث والتطوير والارتقاء التكنولوجي بما يمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تتفوق على المنافسين المحليين والخارجيين (في الحدود التي لا تتعارض مع مصالح الشريك الأجنبي الكبير) .

ثانيا :

الاتجاه إلى البحث عن مصادر محلية تماما وأفكار ومبتكرات محلية تماما لتكوين مزايا تنافسية بتكلفة استثمارية محتملة يمكن من خلالها إيجاد مساحة معقولة في الأسواق الخارجية في المجالات التي لا تهتم بها الدول الصناعية المتقدمة (وحتى النمر الأربعة) .

من ذلك مثلا لو أمكن استخدام بعض الخامات المحلية (لرخيصة في تصنيع منتجات عالية القيمة المضافة [مثل شرائح السليكون المستخدمة في الحاسبات الآلية]

بأحد هذين الاتجاهين ، أو كليهما يمكن لشركات القطاع العام الجديد (والقطاع الخاص) . أن تجد لها مكانا في السوق الجديد (المحلي والخارجي) . ومن ثم فإن مجالس الإدارة في تلك الشركات والقائمين على الأمر فيها مطالبون بإعطاء كل العناية لهذا الجانب ، وقد يكون من الضروري إسهام الجامعات ومراكز البحث العلمي وأكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا في هذا المضمار من خلال تعاقدات مما يسمح بعبور الفجوة الفاصلة الآن بين القطاع العلمي وقطاعات الإنتاج من جانب ، وعلى الشركات محدودة الموارد المالية من تحمل أعباء تكوين طاقات بحثية ومعملية بينما هي متاحة وغير مستغلة في تلك المراكز والجامعات .

٥- ٣- ٨ تصميم الحزمة التكنولوجية المناسبة :

إن محور كتابنا هذا ونقطة الأساس والارتكاز فيه هي ضرورة أن تتخذ الإدارة الجديدة في قطاع الأعمال العام موقفا إيجابيا وتتبنى مفاهيم وأساليب جديدة (نخشى استخدام تعبير ثورية) لتواجه بها الظروف القاسية الجديدة والمتغيرة أبداً ، وقلنا إن الالتجاء إلى التطوير التكنولوجي هو السبيل الوحيد لإمكان تحقيق ميزات تنافسية تتمكن بها الإدارة الجديدة من فرض سيطرتها على الأسواق المحلية وإيجاد ثغرة تنفذ منها إلى بعض الأسواق الأجنبية .

ولكن السؤال الأساسي : أي تكنولوجيا ويأى

أسلوب يمكن اختيار المناسب منها ؟

والإجابة على السؤال السابق ، نذكر أن هناك (على الأقل) خمس مراحل أساسية في العملية التكنولوجية ، وهي :

- ابتكار التكنولوجيا Technology Generation .
- استيعاب التكنولوجيا Technology Absorption .
- تطبيق التكنولوجيا Technology Application .
- نقل التكنولوجيا Technology Transfer .
- تطبيع التكنولوجيا Technology Adaptation .

وإذا كنا نقبل التعريف العام للتكنولوجيا بأنه استخدام وتطبيق نتائج البحث العلمي في حل المشكلات ، فإنه يبدو بالضرورة أن أصعب المراحل الخمس وأعلىها تكلفة هي المرحلة الأولى (ابتكار التكنولوجيا) حيث تتطلب استثمارات هائلة لتمويل عمليات البحث العلمي الأساسي Basic Research بما تحتاجه من بنية أساسية Infrastructure تشمل في شبكة هائلة من معامل ومختبرات بحثية بمعدات وإمكاناتها المادية من جانب ، وجيش متكامل من الباحثين والتكنولوجيين وما يقوم على خدمتهم من قواعد للبيانات ونظم للمعلومات من جانب آخر .

وبذلك نخلص إلى أول استنتاج لنا في مجال دور الإدارة الجديدة في مصر بالنسبة للعملية التكنولوجية وهو :

إن الإدارة المصرية الجديدة وما تمثله من استثمارات وطاقات غير مهيأة بعد للدخول في مجال ابتكار التكنولوجيا .

وقد يوافق الكثيرون على مضمون ويقولون: إذن المجال الطبيعي الذي تستطيع الإدارة المصرية الجديدة الإسهام فيه هو عملية نقل التكنولوجيا ، والأمر ليس سهلاً في هذا المجال أيضاً إذ لا بد للنجاح في نقل التكنولوجيا من توافق أمرين أساسيين هما :

— الظروف المادية والمعنوية والبشرية المساعدة على استيعاب التكنولوجيا المنقولة (أو المرشحة للنقل) .

— الظروف المادية والمعنوية والبشرية المساعدة على تطبيق التكنولوجيا التي تم نقلها واستيعابها .

إذن الاستنتاج الثاني الذي نصل إليه هو :

إن نقل التكنولوجيا (أي تكنولوجيا) ليس هو الهدف في ذات ، بل الأهم توفير القدرات المساعدة على استيعاب وتطبيق التكنولوجيا .

والعلنا نستعرض مما بعض التكنولوجيات المعروفة والتي تم نقلها إلى وحدات الإنتاج المصرية (وحتى في قطاع الخدمات والقطاع العالي) منذ فترات مختلفة ومنها :

— تكنولوجيا الكهرباء (بكل معانيها وإمكاناتها) .

— تكنولوجيا الحاسب الآلي .

— تكنولوجيا الاتصالات (التليفون ، الفاكس ، التلكس) .

— تكنولوجيا الاتصالات المتفوقة (الأقمار الصناعية - الميكرويف ..) .

— تكنولوجيا الاتصالات السمعية والبصرية (التليفزيون ، الراديو) .

- تكنولوجيا النقل (السيارة ، الطائرة ، السفن ...).

- التكنولوجيا الحديثة (الإشعاع ، الليزر ، الموجات الصوتية ...).

وسؤالنا الذى نتوجه به إلى الإدارة المصرية هو هل تم استيعاب وتطبيق تلك التكنولوجيات إلى منتهاها ؟ هل نجحت الإدارة المصرية فى استثمار (ولانقول استغلال) كل الفرص (الإمكانات) التى تتيحها هذه التكنولوجيات الموجودة لدينا فعلاً ؟ هل نستفيد فى وحداتنا الإنتاجية (وفى المجتمع بصفة عامة) من كل الإمكانيات والاستخدامات المحتملة لتلك التكنولوجيات ؛ وذلك قبل التطرق إلى البحث عن تكنولوجيات جديدة ؟ أظن أننا نتفق جميعاً على الاستنتاج الثالث التالى :

(٣)

إن التكنولوجيات المتاحة للمجتمع المصرى (والإدارة) مهدر جانب كبير منها ، ولايزال هناك مجال رحب لتوسيع وتعميق مدى الاستخدام قبل الاحتياج إلى تكنولوجيات جديدة

إن ما نشاهده من سوء الاستخدام (أو بدائية الاستخدامات ومحدوديتها) لكثير من التكنولوجيات المتاحة يقطع بحقيقة أن الإدارة المصرية لم تنجح فى توفير فرص الاستيعاب الكامل ومن ثم فرض التطبيق الكامل والفعال للتكنولوجيات المتاحة لها .

ولعل فى تكنولوجيا الحاسبات الآلية مثال واضح إذ تلحصر استخداماتها بدرجة كبيرة فى تطبيقات يدائية ولم يتحقق الاستخدام الفعال لها فى معظم مجالات الحياة المصرية (الحاسب الآلى حتى الآن لا يلعب دوراً ملموساً فى التعليم ، الصحة ، البحث العلمى ، نظم المعلومات ، نظم الإدارة المنية ، إدارة الوحدات الإنتاجية ، الزراعة ..) .

وشمة مثال آخر وهو الأقمار الصناعية وشبكة الميكرويف إذ يكاد استخدامها ينحصر فى نقل الرسائل الإعلامية الخارجية فى مناسبات معينة . وكذلك الليزر لم يطرق مجال التطبيق الصناعى بعد ولم يستفد بهذه التكنولوجيا فى التشييد والبناء واستصلاح الأراضى الصحراوية مثلاً .

وحتى إذا نظرنا إلى التكنولوجيات القديمة مثل التليفون نجد استخدامه منحصراً بالدرجة الأولى في نقل المكالمات ، بينما العالم يوظفه الآن تطبيقات متعددة ومتنامية ليس أقلها أهمية مثلاً استخدامه كوسيلة لنقل المعلومات .

إن الدراسة التحليلية المستفيضة سوف تكشف لنا من حقيقة أساسية يجب تدارسها باعتبارها في مقدمة اهتمامات الإدارة الجديدة ، تلك الحقيقة هي ما نقدمه كاستنتاج رابع في هذا العرض :

(٤)

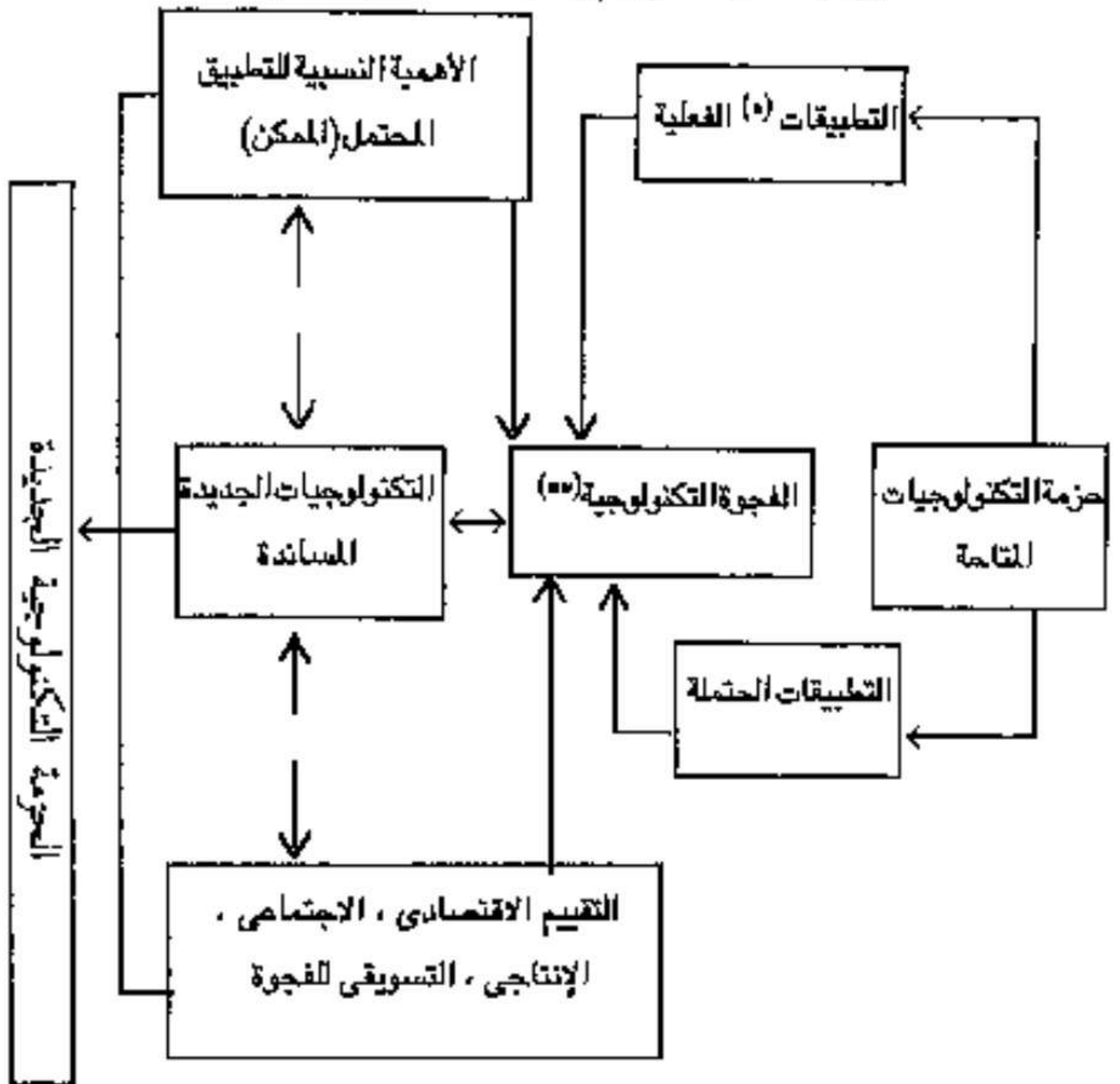
إن معظم التكنولوجيات المتاحة للإدارة المصرية لم تستغل بعد الاستغلال الأمثل ، وأنها لا تزال محصورة في التطبيقات الأولية التي بدأت بها رغم أن العالم الخارجي قد تجاوز تلك المرحلة بمرور شاسع .

إذن حين نتحدث عن مسؤولية الإدارة الجديدة في إعادة تصميم الخدمة التكنولوجية المناسبة ، فإننا نعني بذلك ضرورة اتباع منهج موضوعي يقوم على العناصر الرئيسية الآتية :

- ١ - حصر التكنولوجيات « المتاحة » للإدارة المصرية فعلاً .
- ٢ - حصر الاستخدامات (التطبيقات) الفعلية لكل من تلك التكنولوجيات .
- ٣ - تحديد مجالات الاستخدام الممكنة لتلك التكنولوجيات « التطبيقات المحتملة » .
- ٤ - تقييم التكلفة والعائد من كل تطبيق محتمل (شاملاً المتطلبات الإضافية أو التكنولوجيات المساندة اللازم الحصول عليها لإمكان تنفيذ التطبيق) .
- ٥ - إعادة تشكيل التطبيقات ذات الجدوى في شكل منظومة تكنولوجية واضحة .
- ٦ - العمل على تدبير الاحتياجات اللازمة لتحقيق التطبيقات المتكاملة للمنظومة التكنولوجية المختارة .

إن ناتج التحليل السابق هو التوصل إلى حزمة تكنولوجية جديدة (نعني بالحزمة هنا

ويمثل الشكل التالي رقم (٢١) ذلك النموذج المقترح :



شكل رقم (٢١)

نموذج تحليل وتصميم الحزمة التكنولوجية

(*) يشير تعبير «التطبيقات» إلى نوع التطبيق ومدى العمق فيه كذلك .

(**) يستخدم تعبير «الفجوة التكنولوجية» للدلالة على الطاقة المهدرة أو التطبيقات غير المستفاد بها .

التكنولوجيات واستخداماتها) .

وسيكون من أهم مواصفات تلك الحزم التكنولوجية (في الشركات المختلفة) :

- التوازن ، حيث تتكافأ التكنولوجيات المختلفة والتطبيقات المختارة داخل الحزمة من حيث درجة الرقى Sophistication والشمول لكل المجالات الممكنة Spraed، و العمق Depth.
- التكامل والتداخل ، بحيث يتكون من تلك الحزمة التكنولوجية شبكة متناسقة (غير متعارضة) ، ومن ثم تقل (أو تنعدم) مناطق التصادم بين التكنولوجيات بعضها البعض ، وتُعظم درجة الاعتمادية والتبادلية فيما بينها .
- الإنتاجية ، أي أن العائد من التطبيقات التكنولوجية في الحزمة يكون أعلى ما يمكن بالنسبة للموارد المستخدمة فيها .

وإذا قبلنا النموذج السابق وما يسفر عنه من نتائج فإننا نعتقد أن سلم الأولويات في بناء المنظومة التكنولوجية بالنسبة للإدارة الجديدة في قطاع الأعمال العام سيكون على النحو الآتي : وكما يوضح في شكل رقم (٢٢) .

الأولوية الأولى :

استيعاب (أو استكمال استيعاب) التكنولوجيات المتاحة

الأولوية الثانية :

تنفيذ كل التطبيقات المحتملة .

الأولوية الثالثة :

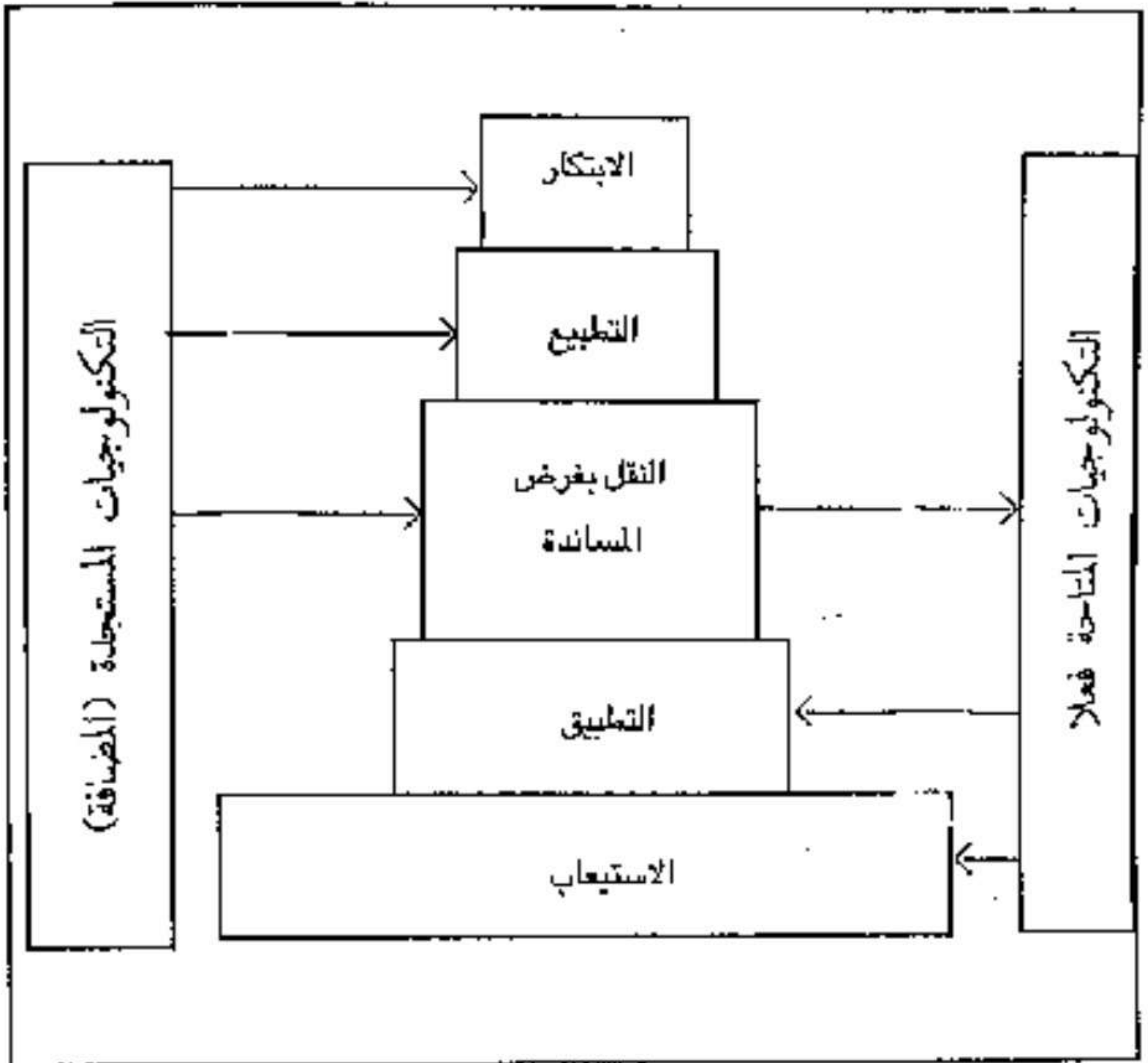
نقل التكنولوجيات المستخدمة والتي تصلح كأساس للمساندة واستكمال الحزمة التكنولوجية المختارة .

الأولوية الرابعة :

تطبيع بعض التكنولوجيات الجديدة لكي تتلاءم مع متطلبات الحزمة التكنولوجية المستخدمة .

الأولوية الخامسة :

محاولة ابتكار تكنولوجيا جديدة



هرم تدرج أولويات التصميم التكنولوجي

شكل رقم (٢٢)

وثمة عنصر آخر مهم في برنامج العمل المقترح للإدارة الجديدة في قطاع الأعمال العام وهو إعادة تصميم العلاقات مع مكونات المناخ المحيط . إن الوضع الجديد لشركات قطاع الأعمال العام يجعلها (ولو نظريا) أقرب إلى شركات القطاع الخاص ، ومن ثم فإن استمرار اتجاهات وسياسات الإدارة الجديدة ومعاييرها في اتخاذ القرارات ينبغي أن يبنى على هذا القدر منية .

بسيكون المناخ المحيط تأثير أوضح وأشد على شركات قطاع الأعمال مما كان في حالة المرحلة السابقة للقطاع العام . وسيصبح هذا المناخ بشكل عام أكثر عدوانية وأقل تماثلا مما كان عليه حين سيادة مفهوم القطاع العام في مراحل ما قبل القانون رقم ٢٠٣ لسنة ١٩٩١ . إن السمة العامة لهذا المناخ الجديد كما سبق أن أوضحنا هي :

التخلي عن الأنماط والهياكل والمعايير المصطنعة والعودة إلى الأنماط والهياكل والمعايير الطبيعية التي تحكم إلى السوق وتفاعلاته بالدرجة الأولى .

لقد عاشت شركات القطاع العام منذ بداياته الحديثة في أواخر الخمسينات في ظل أوضاع غير طبيعية ، وتلقى عناية فائقة تماثل الأوضاع والعناية التي يلقاها الطفل المبتسر في الحضانة . والمنطق . أن مثل هذا الطفل يجب إعادته إلى الجو الطبيعي بعد فترة قصيرة حتى لا يعتاد تلك الظروف المصطنعة وتضعف أو تنهار قدرته على التعايش مع الظروف العادية (التي ستمثل بالنسبة له ظروفًا قاسية غير محتملة) ولكن شركات القطاع العام استقرت في ظل هذه الأوضاع غير الطبيعية لسنوات طويلة حرمت فيها (وإن كان البعض يتصور أنها تمتعت) من الممارسة الإدارية الصحيحة . وعلى سبيل المثال فإن النماذج التالية تصور ذلك الوضع الشاذ :

١ - تعطيل جهاز السوق في شأن تحديد أسعار السلع والخدمات ، وكذا أسعار الخامات والمواد الأولية ، واستخدام آلية القرارات السيادية بديلا عن حركة السوق الحقيقية .

٢ - تعطيل تفاعل العرض والطلب في سوق العمل كأساس لتحديد مستوى التوظيف الحقيقي وتحديد هيكل ومستوى الأجور والرواتب ، واستبدال ذلك باليات مفتعلة

لتوظيف الخريجين وفرضهم على الوحدات الإنتاجية وكذا فرض هياكل أجرية موحدة
لا تعكس ظروف العمل ولا مستويات الكفاءة .

٣ - تعطيل سوق المال وسوق الأوراق المالية وحجب أسهم شركات القطاع العام عن بورصة
الأوراق المالية ، ومن ثم أُنعدمت القدرة على التقييم السليم لكفاءة الإدارة ومقارنة المركز
المالي للشركات كما تعكسه أسعار الأسهم في البورصة من خلال حركة البيع والشراء .

٤ - تعطيل أسواق (بورصات) السلع الأساسية الزراعية كالقطن والبصل ، وإعمال قواعد
بيروقراطية في تحديد الأسعار وقنوات التوزيع والتسويق المحلي والتصدير .

٥ - إفتعال مؤسسات وآليات لما سُمى بالتسويق التعاوني في المجال الزراعي مما أهدر
تماما الانتاجية الزراعية نظرا لعدم تكافؤ العائد من الانتاج للمزارع (المنتج) مع القيمة
السوقية الحقيقية لمنتجاته كما تعكسها الأسعار في الأسواق العالمية .

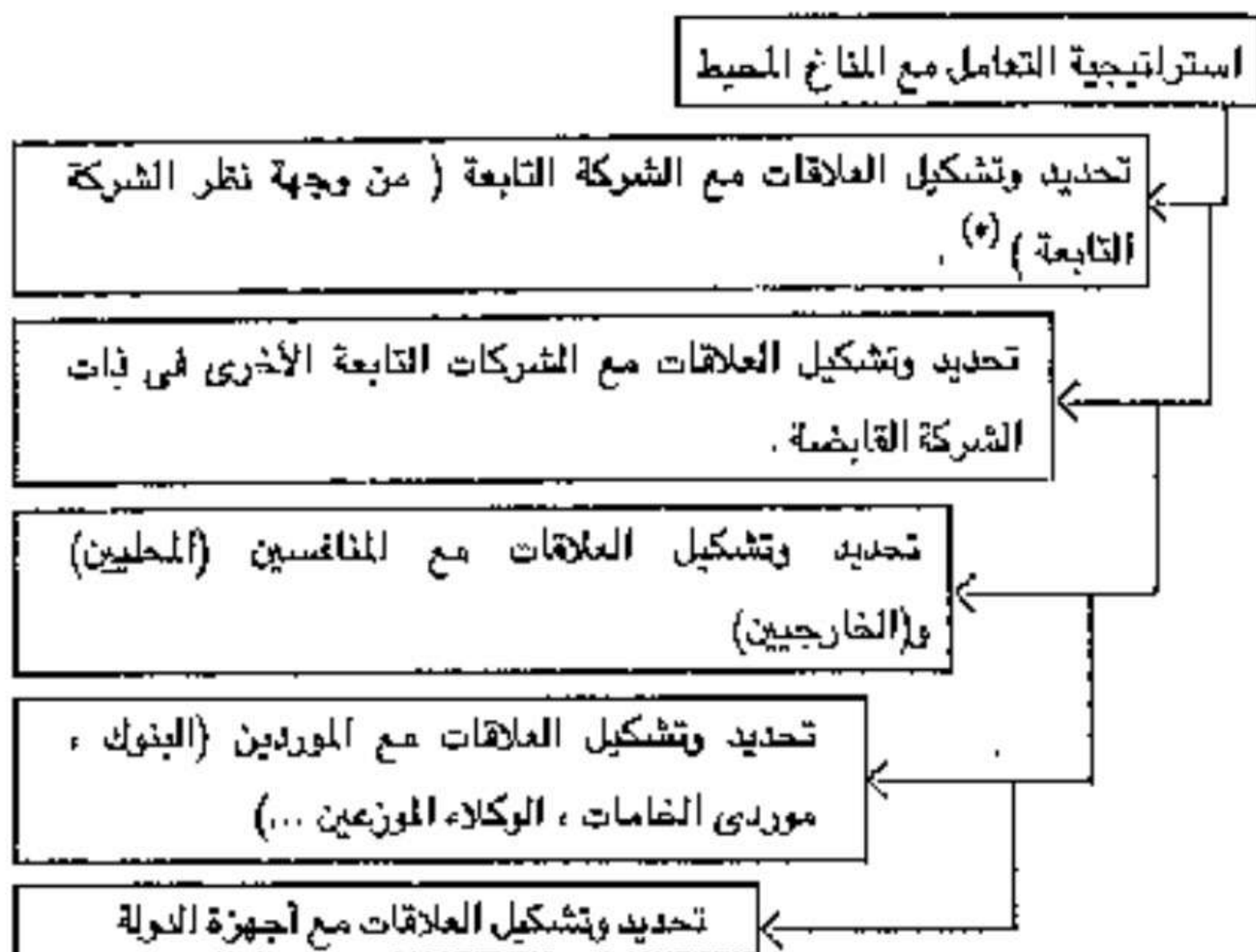
٦ - إفتعال أسعار غير حقيقية للطاقة (كهرباء ، وقود) مما أهدر اقتصادياتها من ناحية ،
وبين أرباحا غير حقيقية بالنسبة للشركات المستخدمة للطاقة .

٧ - تعطيل التقييم الموضوعي للقيادات الإدارية والمبنى على النتائج الحقيقية للشركات ،
واستبدال ذلك بمعايير الولاء السياسي والانتماء الحزبي كأساس لاختيار واستمرارية
القيادات وبغض النظر عن الكفاءة والنتائج المحققة .

٨ - تعطيل المنافسة الخارجية بالحماية الزائدة للمنتجات المحلية وأيضا المنافسة الداخلية
وذلك بالدعم غير المتكافئ للقطاع العام .

كل تلك الأوضاع انتهت (أو على وشك الانتهاء) وستجد الإدارة نفسها مطالبة
بالتعامل في سوق مفتوح وعليها إيجاد استخدام آليات السوق وأخذ المنافسين في الاعتبار
. والأهم من ذلك فإن المستهلك (العميل) سوف يسترد قوته الطبيعية في مواجهة تلك
الشركات نتيجة لانفتاح الفرص البديلة أمامه وعدم اضطراره للتعامل مع شركات القطاع
العام ، وبالتالي سيزيد هذا الوضع من الضغوط الواجب على الإدارة الجديدة
التعامل معها .

ونتصور أن أولويات العمل في هذا المجال سوف تتركز (في المرحلة الأولى على الأقل) فيما يلي :

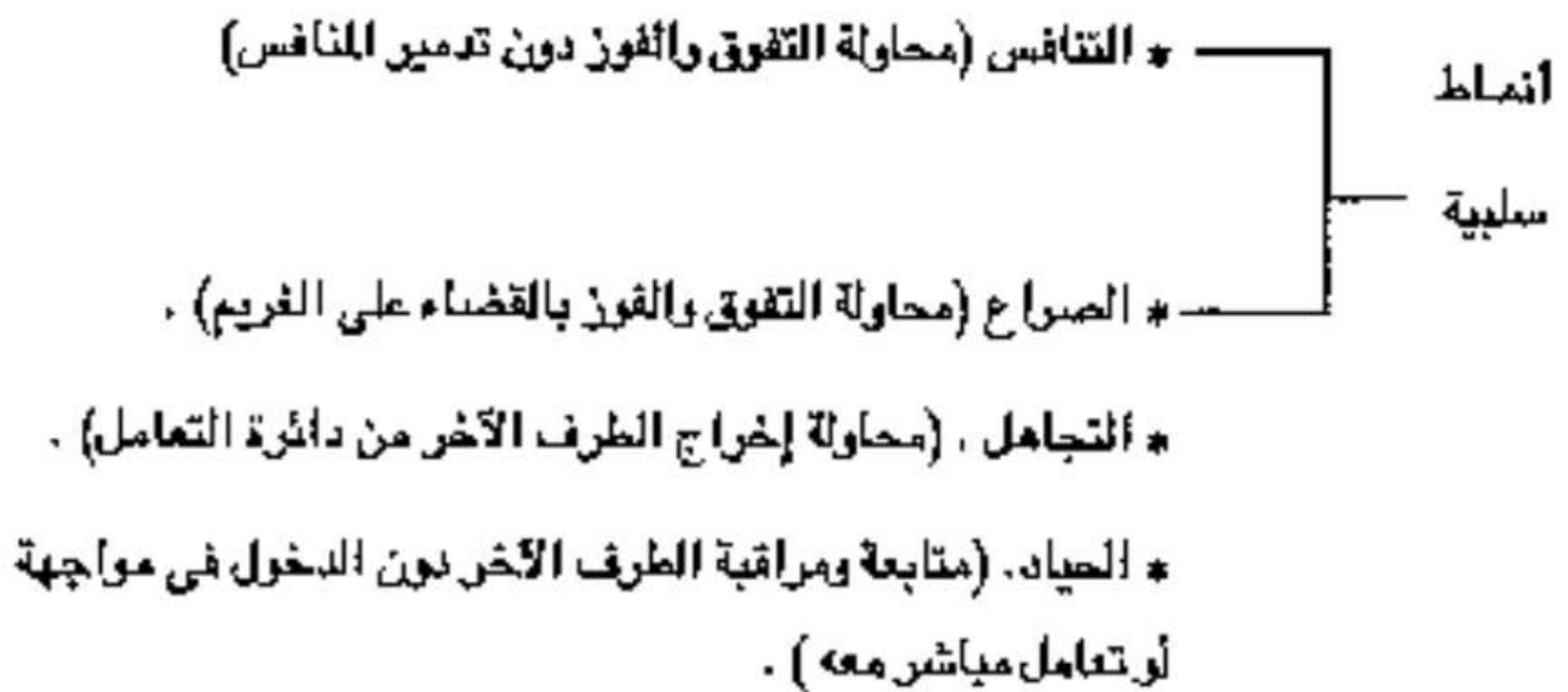
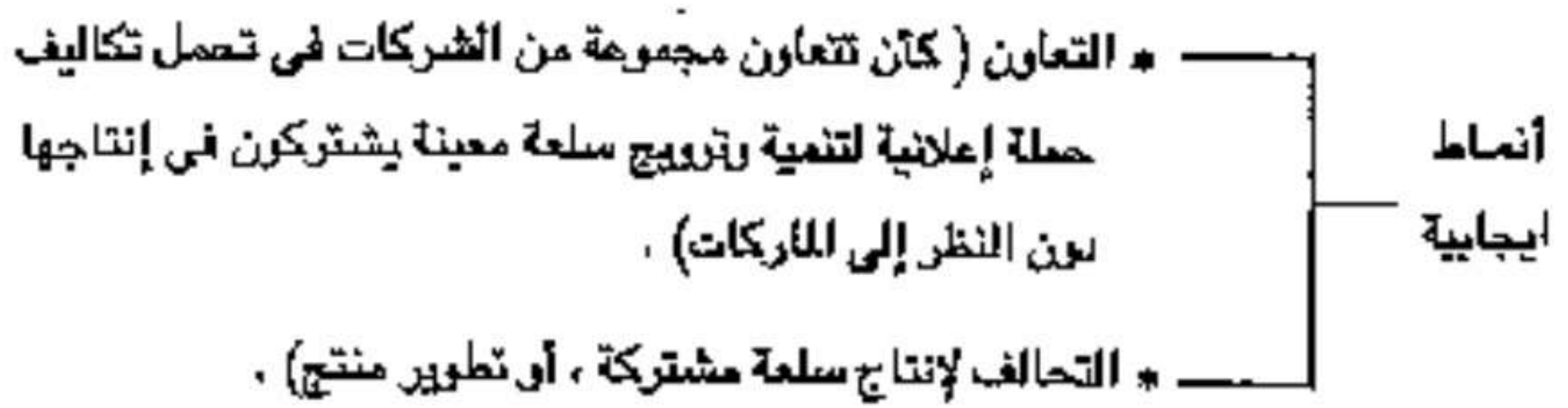


وفي جميع تلك الحالات المشار إليها ستكون الإدارة الجديدة في تشكيل علاقاتها معتمدة على تدفق منتظم وفعال من المعلومات التي توضح أبعاد العلاقات وبدائلها والعوائد الايجابية والسلبية المحتملة لكل نمط من تلك العلاقات . كذلك ستحتاج الإدارة الجديدة إلى وضوح (والمراجعة المستمرة) الأهداف والاستراتيجية العامة للشركة والتي سيتمكن في ضوءها اختيار أنسب البدائل من بين تلك الاختيارات .

ونعتقد أن المبدأ العام الذي سيحكم اختيار الإدارة الجديدة لأنماط وحدود علاقاتها مع عناصر المناخ المحيط هو «درجة الإسهام في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة»

ومن المتصور أن الإدارة الجديدة ستكون دائماً في موقف المفاضلة بين أنماط رئيسية لتلك العلاقات تتمثل في الآتي :

(*) سيكون هذا العنصر بالنسبة لشركة القابضة هو تحديد وتشكيل العلاقات مع شركاتها التابعة .



إن الديناميكية وسرعة التحول من نمط إلى نمط بحسب تغير الظروف وبما يخدم مصالح وأهداف الإدارة سيكونان من أهم أساليب ومميزات الإدارة الجديدة فى التعامل مع عناصر المناخ المحيط . وسيكون الهدف الإستراتيجى دائما الوصول إلى إحدى النتائج الأساسية الآتية :

- ١ - استيعاب المناخ واحتوائه ومن ثم استثماره بما يحقق أهداف الإدارة (وهذا هو الحل الأمثل من وجهة نظر الإدارة المعنية) .
- ٢ - التأقلم مع المناخ والتكيف مع الظروف وتعديل سياسات الإدارة تبعاً لذلك (وهذا هو الحل الأسوأ من وجهة نظر الإدارة المعنية) .
- ٣ - تحديد عناصر المناخ المحيط واستخدام ما يشبه الهدنة فى حشد قوى الإدارة وإعادة تخطيط برامجها فى محاولة لمعاودة الكرة من أجل الاستيعاب والسيطرة .

وفي جميع الأحوال ، فإن واجب الإدارة الجديدة متابعة المناخ المحيط ورصد المتغيرات وتحليل اتجاهاتها والتنبؤ بالآثار المحتملة لتلك المتغيرات ، ومن ثم اختيار أفضل الإستراتيجيات في التعامل معها .

٥ - ٣ - ١٠ تأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار :

والعنصر الأخير في برنامج العمل المقترح للإدارة الجديدة أن تعمل على تنمية وتأكيد القدرات الذاتية للتطوير والابتكار ، وسيكون الاعتماد أساسا في هذا المجال على :

(١) التنمية المستمرة والمتسارعة لكفاءة ومهارة الموارد البشرية في مختلف المستويات .

- الاختيار السليم للعناصر الزائدة .
- التدريب المستمر .
- التقييم الموضوعي للأداء .
- ... التعويض العادل والمجزي والتكافئ مع الإنجاز ومستوى المهارة .

(٢) خلق الظروف المؤدية إلى الإقدام بالمبادرة بين العاملين وتنمية روح رجال الأعمال فيهم .

- تطبيق نظم متطورة للمشاركة في الإدارة .
- خلق فرص العمل الجماعي وتنمية روح الفريق .
- تكوين كيانات صغيرة مستقلة داخل الشركة وإسناد مسؤولياتها بالكامل لفريق محدد بحاسب بالنتائج .
- تشجيع فرص ومبادرات الابتكار والتطوير .

توثيق الصلات مع الجامعات ومراكز البحث العلمي ،

- الاختيار السليم للعناصر الواعدة .

(٣)

بهذه السبل تستطيع الإدارة خلال الزمن زيادة قدراتها الذاتية ، ومن ثم تخفيض
اعتمادها على مصادر خارجية (محلية أو أجنبية) ، وذلك بدعم إمكاناتها في مواجهة
السريعة والمتونة لتغيرات المناخ المحيط .

الفصل السادس

تكنولوجيات الإدارة في التفاعل مع الواقع الجديد

- ٦ - ١ تكنولوجيا التنويع والتكامل
- ٦ - ٢ تكنولوجيا التغيير المرن
- ٦ - ٣ تكنولوجيا التحديث والإقدام
- ٦ - ٤ تكنولوجيا التحالف
- ٦ - ٥ تكنولوجيا الابتكار والاختراع
- ٦ - ٦ تكنولوجيا التنسيق الإستراتيجي
- ٦ - ٧ تكنولوجيا أ. ب. م.
- ٦ - ٨ تكنولوجيا المواجهة
- ٦ - ٩ تكنولوجيا التنظيم المفتوح
- ٦ - ١٠ تكنولوجيا الإدارة بالمعلوماتية
- ٦ - ١١ تكنولوجيا المشاركة في الإدارة
- ٦ - ١٢ أساسيات التجربة اليابانية
- ٦ - ١٣ تكنولوجيا العمل عن بعد

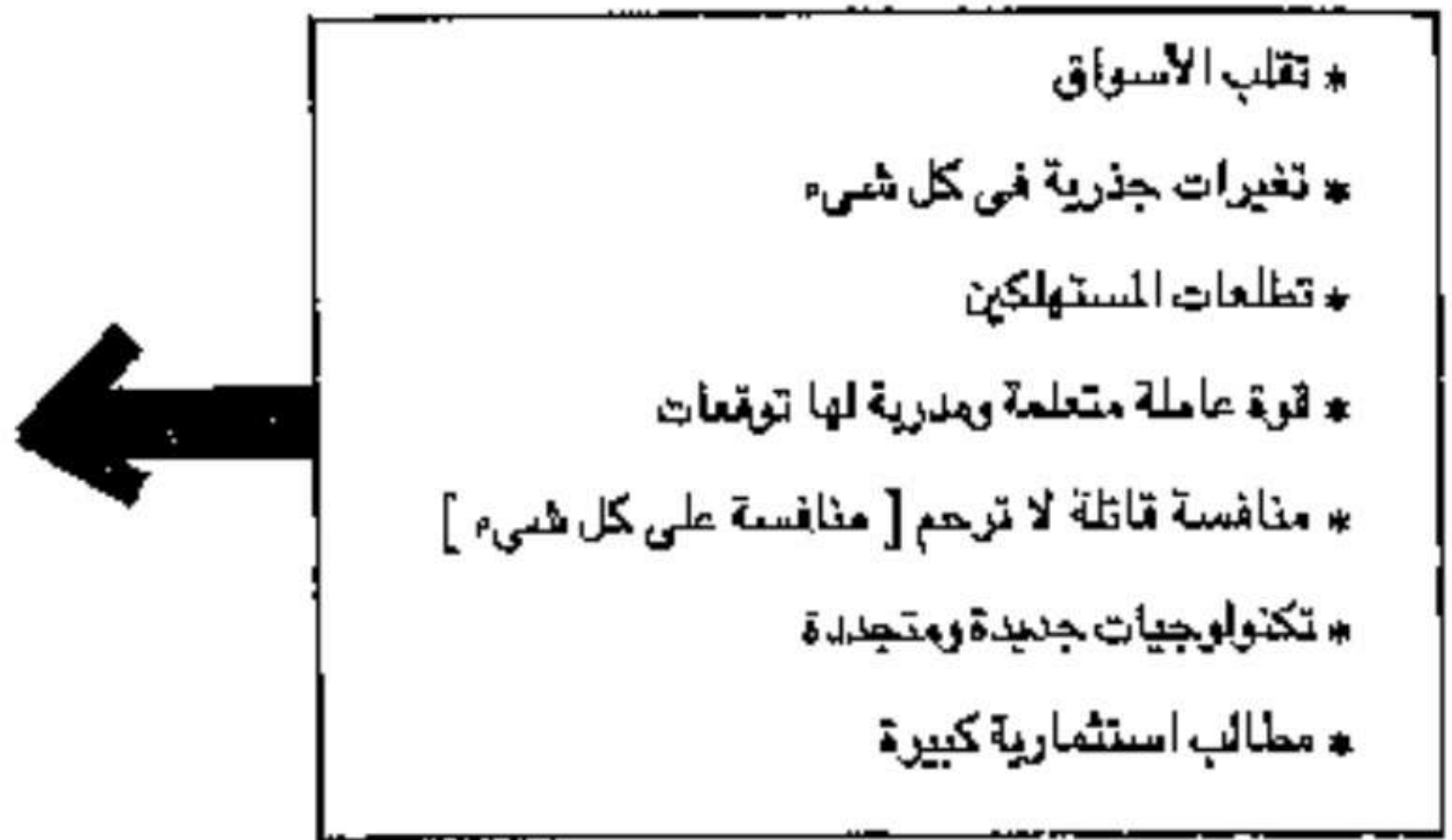
❀ زُهَيْت ❀

كان على الإدارة المعاصرة لكي تواجه الواقع الجديد أن تبتكر أساليب متطورة (تكنولوجيات) تتعامل مع هذا الواقع [بمعنى تيسر للإدارة للوصول إلى أهدافها أخصاً في الاعتبار ما يفرضه الواقع الجديد من قيود ومعوقات ، وما يتيح من فرص وإمكانات] .

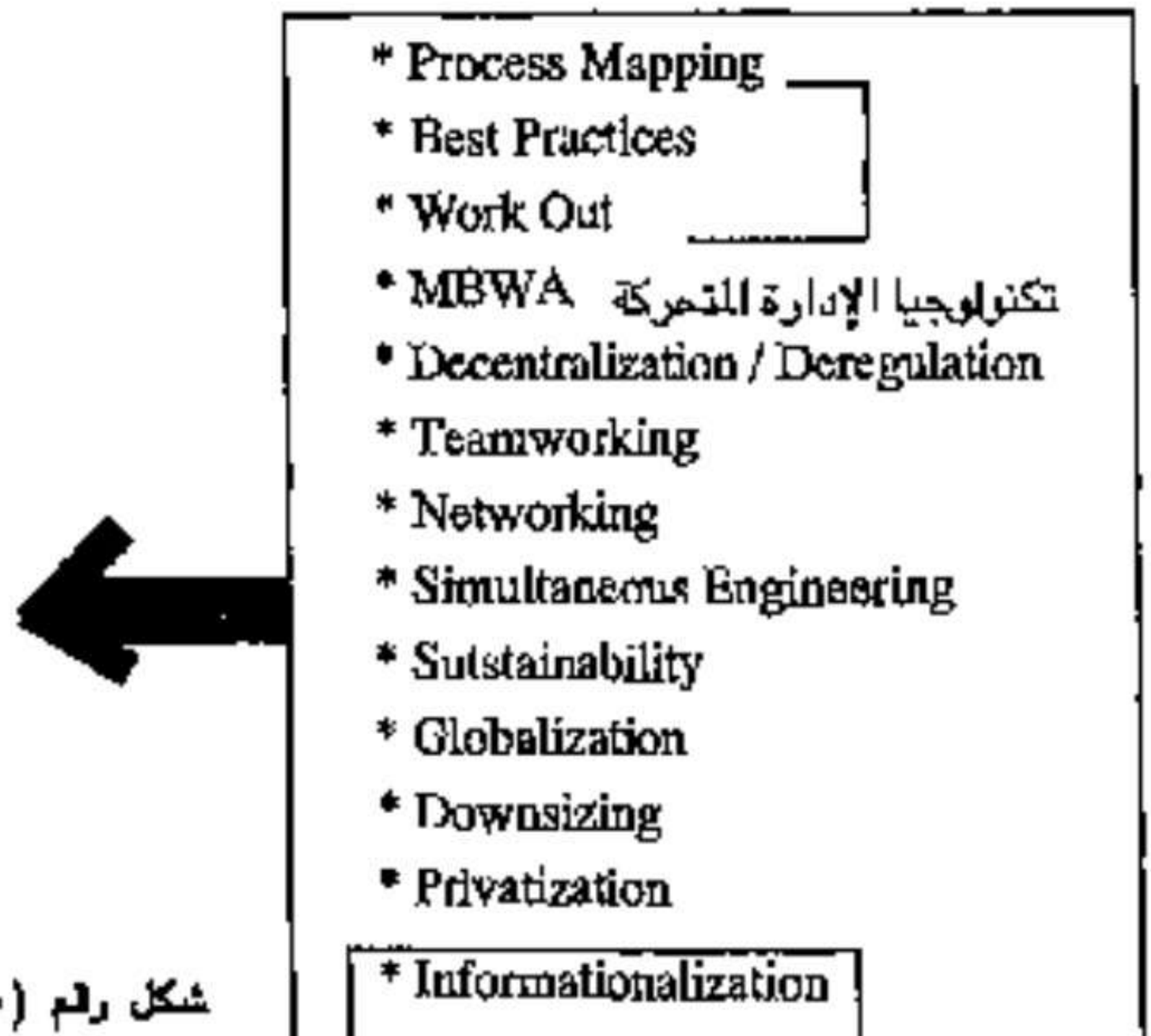
إن التكنولوجيات الإدارية السابقة وقد تم تطويرها في فترات زمنية سابقة لتناسب ومعطيات الواقع السائد وقتها ، لم تعد مناسبة للواقع الجديد [بمعنى أنها غير قادرة على تمكين الإدارة من استثمار الفرص المتاحة أو تجنب القيود الجديدة] .

لذلك كان من الضروري ابتكار أساليب جديدة لمواجهة ، وسنجد أن القاسم المشترك في التكنولوجيات الإدارية أنها معتمدة اعتماداً كثيفاً على تكنولوجيا المعلومات الآلى [وهي السمة المميزة للواقع الجديد] .

المعطيات



التكنولوجيات الإدارية [الأساليب]



شكل رقم (٢٠)

النتائج

- * تخفيض حجم القوى العاملة
- * إلغاء نسبة كبيرة من وظائف [وبنور] الإدارة الوسطى
- * تخفيض الامية الالكترونية
- * تخفيض بؤة الوقت بين التطور والتسويق
- * زيادة الاعتماد على خبراء المعلومات وإدماجهم في التنظيم
- * زيادة الربحية
- * الاعتماد على الرقابة الذاتية

تكنولوجيات الإدارة الإيجابية

الاستجابة الكاملة للعميل

- التخصص / التميز
- التأكيد على الجودة
- التأكيد على الخدمة المتميزة
- الاتجاه نحو العالمية
- إدماج الإنتاج في العملية التسويقية
- الابتكار المستمر

توظيف الابتكارات السريعة

- الاستثمار في مبتكرات عملية
- تكوين فرق متعاونة لتنمية المنتجات والخدمات
- تحقيق الرواد في كل مجال
- تحديد أهداف كمية الابتكار
- خلق مناخ عام مثالي للابتكار

تحقيق المرونة من خلال الأفراد

- المشاركة الإيجابية
- خلق الفرق المستقلة Self - Managing Teams
 - الاختيار المتميز للأفراد
 - التدريب وإعادة التدريب
 - نظم الصوافز
- تبسيط التنظيم
- تبسيط اللوائح والإجراءات
- توفير الضمان والاطمئنان

القيادة الفعالة

- السيطرة على المناقشات
- النظرة المستقبلية المتكاملة
- القدوة
- الاهتمام مع الأفراد
- الانتباه للآخرين
- التفويض
- خلق الرغبة في التغيير

شكل رقم (٢١)

(حالة AT & T)

نتيجة للحكم الصادر ضد الشركة في ١٩٨٢ بضرورة التخلص من شركات الهاتف المحلية [تحسباً لشبهة الاحتكار وتقييد المنافسة] اتجهت شركة AT & T إلى اتباع إستراتيجية تعتمد الربط بين تكنولوجيتين :

Communications

* الاتصالات

Manufacturing

* التصنيع

وأطلق عليها إستراتيجية (اثنين في واحد Two - in - one)

ماذا فعل بوب ألن خلال أربع سنوات من رئاسته للشركة ؟

١ - طبق نظام لامركزية الإدارة Decentralized Management

٢ - أبعد المنافسين من الشركة لمسافات بعيدة

٣ - حقق خفضاً كبيراً في النفقات

٤ - حقق زيادة في الأرباح

ما تهدف إليه إستراتيجية AT & T هو تحقيق
الامتزاج والتكامل بين الاتصالات وصناعة الأجهزة .

هنا التكنولوجيا الإدارية هي

تعزيز الاستفادة من الموارد المتاحة وخلق القيمة من تكامل هذه الموارد مما يتيح لشركة AT & T يمكن أن تصبح قوة هائلة في مجال (المعلومات) [الناتج من مزاج تكنولوجيا الاتصالات وتكنولوجيا الحاسبات] حيث يتوفر لها :

- شبكة اتصالات عالمية لنقل الصوت والبيانات .

-- الأجهزة والخبرة الفنية لتشغيل تلك الشبكة .

- الأجهزة التي يمكن توصيلها بالشبكة من الهواتف والحاسبات الشخصية .

بهذه الإمكانيات تتفوق الشركة على أي منافس متخصص في أي من الفرص
 الفارقة منفرداً ، كشركة تليفونات تعمل في مجال الاتصالات ونقل المكالمات فقط ، أو شركة
 تنتج الحاسبات الآلية فقط ، أو شركة تنتج أجهزة الهاتف فقط ، هي تجمع الثلاثة في نفس
 الوقت [ومن ثم تصبح قادرة على تقديم إنجاز كبير في صناعة المعلومات] .

وامكن هناك مشكلة

إن AT & T لم تتمكن حتى ١٩٩٠ من تحقيق إنجاز له معنى في مجال الحاسبات
 الآلية ، وتأكد لها أنها لن تستطيع تحقيق هذا الإنجاز المطلوب بمفردها [استثناء
 ضخمة ، منافسين أقوياء ...] لهذا لجأت إلى تكنولوجيا الاستعاب .

اشترت AT & T شركة NCR بمبلغ ٧,٤ بليون دولار ،
 وتصبح بذلك خامس أكبر منتج للحاسبات في أمريكا

إجراءات إدارية للنجاح

* تخفيض العمالة (إن شاء الله) ٧٤.٠٠٠ وظيفة في مدينة
 (سابقة)

* تقسيم الشركة إلى ٢٠ وحدة مستقلة

Business Unit

وتحمل رؤسائها مسؤولية الربح والخسارة .

* برامج تسويق : معلن مجتمعية ،

* إستراتيجية : تحويل الرؤساء إلى مساعدين للمدراء
 عن الوحدات الملامكية .

* تكوين لجنة خبائية للعمليات تتولى اتخاذ القرارات
 اليومية .

* سياسة تسعير عملية

استثمار ظاهرة التفوق

والتمييز والتفرد ،

فرصة

Opportunity

BW , January 20 - 1992

(حالة سيمنس)

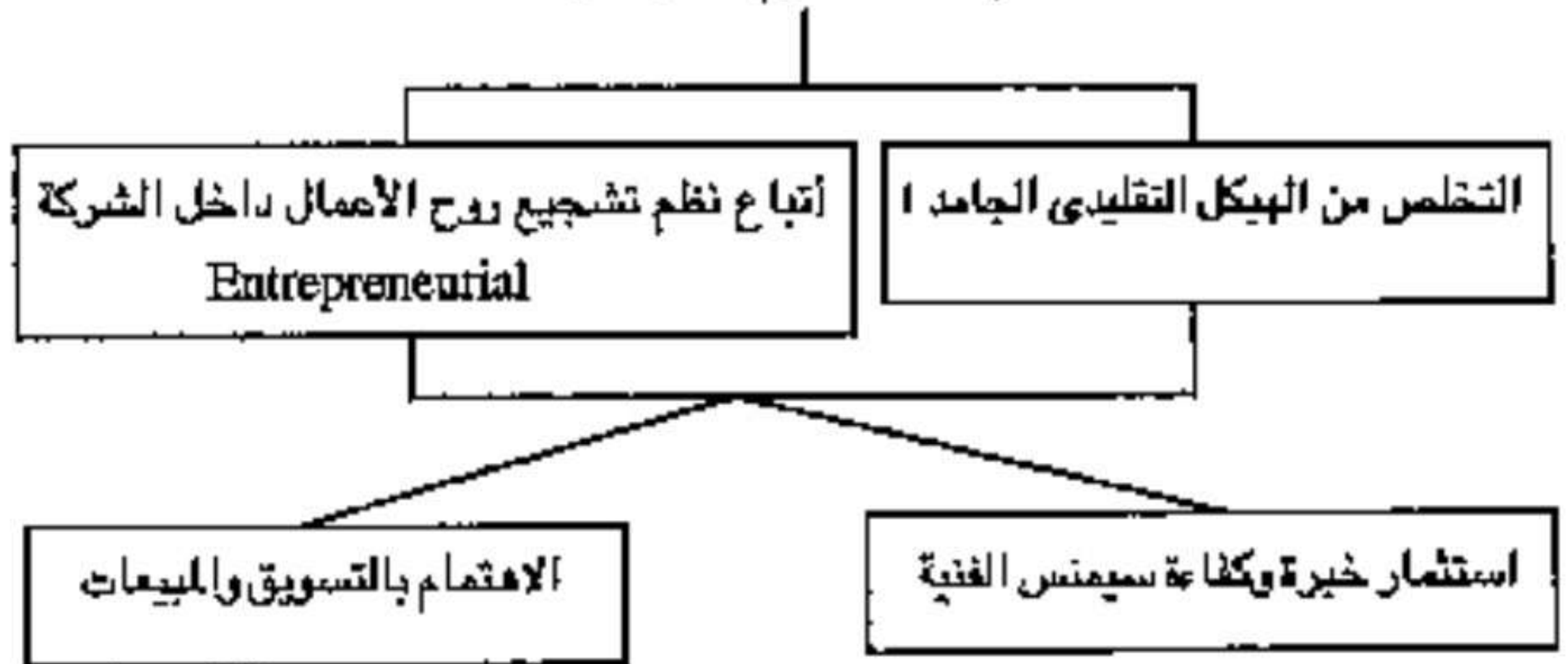
* سيمنس شركة عملاقة حجم مبيعاتها السنوى فى الأجهزة الإلكترونية ٦, ٤٥ بليون دولار ، ويعمل بها ٤٠٢, ٠٠٠ عامل .

* سيمنس مثل غيرها من الشركات الألمانية تواجه الواقع الجديد فى التسعينات ، وتشعر بضغط المنافسة اليابانية التى ترحف بقوة إلى السوق الألمانى فى كل شىء [السوق الألمانى كان تحت الحماية سابقاً] .

* لمواجهة هذه الظروف الجديدة ، لابد من ثورة إدارية

سيمنس فى الشركة الأوروبية الأولى الآن ، حيث للـ B الفرنسية ، أوليفتى الإيطالية تعانيان من مشاكل بينما اشترى اليابانيون ICL البريطانية .

إعادة تنظيم سيمنس



* من الأمور الجديدة بالدراسة ، أن أهم مشكلة تواجه سيمنس الآن فى الخسائر التى يحققها قسم الحاسبات الآلية خاصة بعد شراء الشركة المنافسة الألمانية Nixdorf فى العام الماضى .

محاولة زيادة الميزة التنافسية بأسلوبين :

أ - شراء المنافس ب - البحث والتطوير



* الرئيس الحالي لسيمنس يتبع فلسفة التغيير بنون ألم ، هو في نفس الوقت شديد وقاس
ولكن محبوب ،

* He Succeeds by being tough and likable at the same time

- يخيف لسة من قبول المخاطر في تفكير إدارة الشركة ،
- يتخطى السلم الوظيفي ، ويعمل على تحطيم البيروقراطية ،
- يحطم موانع وعوازل الاتصال في التنظيم ،

التحالفات

سيمنس مع أ ب م في مشروع مناقصة لإنتاج شريحة ١٦ ميجابيت
والمشاركة في بحوث لتطوير شريحة ١٤ ميجابيت .

HW , March 9 , 1992

(حالة ميكروسوفت)

* ميكروسوفت شركة غير هادئة ، رئيسها بيل جيتس غير عادي (٢٦ سنة) رغم انكماش سوق الحاسبات الشخصية حققت الشركة زيادة في الإيرادات في ١٩٩١ نسبتها ٥٦ ٪ لتصل إلى ١.٨ بليون دولار .

* الفضل يعود إلى « الابتكار » وبرنامج Windows الذي حقق لحاسبات أ ب م زيادة القدرات التي كانت تتوفر بها حاسبات آبل مآكتوش ، [في العام الأول تم بيع ٩ ملايين نسخة من Windows]

بلغ سهم شركة ميكروسوفت ١٣٠ دولار ، ومن ثم يتفوق على سهم جنرال موتورز الشركة العملاقة العريقة .

* تسيطر ميكروسوفت على ٩٠ ٪ من سوق نظم تشغيل الحاسبات الشخصية Operating System ولكن هناك تحديات ،

* محاولة الدخول في سوق برامج الشبكات Networking الذي تسيطر عليه شركة Novell

* إنجاز برنامج يسمح لها بدخول سوق برامج قواعد البيانات

* مواجهة التحديات والمنافسة من كل الشركات المنتجة للبرامج ومنها أ ب م وآبل ميكروسيستمز ، والتي تريد الحصول على نصيب من السوق الذي تسيطر عليه Windows

(حالة ميكروسوفت)

* ميكروسوفت شركة غير هادئة ، رئيسها بيل جيتس غير عادي (٢٦ سنة) رغم انكماش سوق الحاسبات الشخصية حققت الشركة زيادة في الإيرادات في ١٩٩١ نسبتها ٥٦ ٪ لتصل إلى ١.٨ بليون دولار .

* الفضل يعود إلى « الابتكار » وبرنامج Windows الذي حقق لحاسبات أ ب م زيادة القدرات التي كانت تتوفر بها حاسبات آبل مآكتوش ، [في العام الأول تم بيع ٩ ملايين نسخة من Windows]

يلغ سهم شركة ميكروسوفت ١٣٠ دولارا ، ومن ثم يتفوق على سهم جنرال موتورز الشركة العملاقة العريقة .

* تسيطر ميكروسوفت على ٩٠ ٪ من سوق نظم تشغيل الحاسبات الشخصية Operating System ولكن هناك تحديات .

* محاولة الدخول في سوق برامج الشبكات Networking الذي تسيطر عليه شركة Novell

* إنجاز برنامج يسمح لها بدخول سوق برامج قواعد البيانات

* مواجهة التحديات والمنافسة من كل الشركات المنتجة للبرامج ومنها أ ب م وآبل ميكروسيستمز ، والتي تريد الحصول على نصيب من السوق الذي تسيطر عليه Windows

الاستراتيجية الإدارية

* استخدام شباب متحمسين أذكياء

* وضعهم في موقف التحدي للتفكير وإثبات الذات

* تشجيعهم على الالتزام والعمل الشاق

* حوافز ومغريات لا تقاوم

على الفرد أن يثبت نفسه وإلا عليه أن يبحث
عن عمل آخر داخل الشركة ، وإذا فشل
يتروك العمل خلال عامين على الأكثر

البحث عن الموهبة وليس
الخبرة الطويلة كأساس
لتعيين الأفراد

* رغم اتساع أعمال ميكروسوفت ، وزيادة عدد العاملين فيها إلى ١٠.٠٠٠ إلا أن
إستراتيجية الإدارة تركز على المحافظة على مزايا

وسمات الحجم الصغير Keep the Place feeling Small

الاتصالات المفتوحة EM من الجميع للجميع

الاعتماد على الجماعات الصغيرة

- لا يزيد عدد المجموعة عن ٢٠٠ وتنقسم إلى جماعات فرعية حتى يكون العمل دائماً تحت
السيطرة ويسود الشعور بأهمية الفرد ،

التركيز على الاستثمار في البحوث
والتطوير ، والنظر إلى المستقبل

HW February 24 , 1992

(فورد ومازدا يكونان فريقاً)

* التحالف هو استراتيجية وتكنولوجيا مهمة تلجأ إليها الشركات الكبرى لمواجهة الواقع الجديد . وفى حالة مازدا وفورد ، فإن التحالف أسباباً عملية :

- إن الاستثمارات اللازمة لتطوير سيارة جديدة تبلغ بليونى دولار (لماذا يتحملها طرف واحد فقط ؟)

- يفتح التحالف أبواب أسواق كل طرف للطرف الآخر (فورد فى اليابان ومازدا فى السوق الأمريكى) .

- يؤدى التحالف إلى المشاركة فى الاستفادة بالتكنولوجيات المتطورة والمتاحة لأحد أطراف التحالف .

من جانب آخر ، فإن التحالفات مشكلاتها (وفى أحيان قد تفشل) وعلى سبيل المثال :

.. جنرال موتورز مع داو فى كوريا الجنوبية

- كرايزلر مع متسوبيشى فى اليابان

- فيات مع نيسان فى اليابان

(ولكن هذا يشير إلى أهمية إدارة التحالفات لتحقيق إيجابياتها وتجنب سلبياتها ، وأيضاً أهمية العوامل البيئية المحيطة فى تحديد النجاح أو الفشل)

فى حالة فورد ومازدا

بدأ التحالف بينهما منذ ١٩٧٩ . ورغم الخلافات إلا أن التحالف أنتج فوائد لكل من الطرفين ، مازدا استفادت من خبرة فورد فى التسويق الدولى والتمويل ، وفورد استفادت من خبرة مازدا فى التصنيع وتطوير المنتجات .

فورد الآن يحقق أحسن مبيعات لسيارة أجنبية في اليابان (٧٢.٠٠٠ سيارة
ركوب ورياضة سنوياً)

استخدم فورد تصميم مصنع مازدا في Hafu وكمره عند بناء مصنع جديد
في المكسيك نظراً لتفوق التصميم وكفاءته .

* يتعاون الحليفان (فورد ومازدا) في تطوير أكثر من عشرة نماذج للسيارات ، حيث تتولى
شركة فورد التصميم Styling ، بينما تتولى مازدا الجوانب الهندسية Engineering
(مثال فورد إسكورت Escort ، ومازدا Piatege) وبذلك فإن واحدة من كل أربع
سيارات فورد بيعت في الولايات المتحدة الأمريكية العام الماضي استقادت بدرجة ما من
خبرة مازدا ، بينما اثنان من كل خمس سيارات مازدا استقادت من خبرة فورد .
- وعلى نفس المنوال نجد فورد يتعاون مع فولكس واجن من جانب ونيسان من جانب آخر
مستفيداً من خبرات التحالف مع مازدا .

عناصر نجاح تكنولوجيا التحالف

- * اشتراك الإدارة العليا ودعمها للتحالف
- * اللقاءات المتكررة بين الطرفين المتحالفين وبشكل غير رسمي في أكثر الأحيان .
[لتبادل المعلومات وإزالة مجالات الشك والخلاف] .
- * اشتراك طرف ثالث (كحكم) لحل الخلافات قبل استفحالها (بشكل غير رسمي)
- * أن يحافظ كل طرف على استقلاله .
- * عدم قبول تضحيات أو حلول وسط [يجب أن يكون التحالف مفيداً لكل من
الطرفين] .
- * تعيين مراقب لمراقبة تطور العلاقة وتنفيذ اتفاق التحالف
- * توقع الاختلافات العضارية

BW (Feb . 10 , 1992)

(حالة سوني)

* أولى شركات العالم في مجال ابتكار واختراع الأجهزة الإلكترونية للمستهلك Consumer Electronics حيث حققت مبيعات ٢٦ بليون دولار العام الماضي .

* ٩.٠٠٠ مهندس وعالم يعملون في المتوسط ١٠ - ١٢ ساعة يومياً في معامل وورش منتشرة في طوكيو [العام الماضي أنفقت سوني ١,٥ بليون دولار للبحوث والتطوير]
[ما يعادل ٥,٧ ٪ من الإيرادات] .

سوني تشتري أفلام كولومبيا
مقابل ١,٢ بليون دولار في ١٩٨٩

لواجهة احتمالات انخفاض السوق
بالنسبة لمنتجاتها الأساسية

* كل عام يخرج من سوني ١٠٠٠ منتج جديد - منها ٨٠٠ تطوير لمنتجات سابقة [٢٠٠ منتج جديد كل عام تفوز وتفتح أسواقاً جديدة] .

* من أحد معالم سوني استخدام تكنولوجيا التصغير ، ومن أحدث منتجاتها حاسب إلى صغير يمكن حمله واستخدامه بواسطة أي إنسان

سر النجاح هو عدم التقليد

← خلق شيء جديد دائماً هو أساس النجاح

استخدام جديد

طريقة جديدة

منفعة جديدة

← للمستهلك

استخدام أفراد موهوبين مفتحين .

متفائلين راغبين في التعلم والتجريب .

أسلوب الترقية الذاتية Self - Promotion بمعنى ان يتناوب الفرد العمل في مجالات مختلفة وجماعات عمل مختلفة بحثاً عن شيء جديد فإذا نجح في ذلك يتم نقله بموافقة رئيسه ولا يعود حيث ما كان .

سمات المبتكرين

شركات نجحت في تطوير الإنتاج ، تطبيق تكنولوجيات حديثة ، التخطي على المنافسين ، تحسين الكفاءة ، زيادة الأرباح ...

ما هي سمات تلك الإدارات المبتكرة Innovative Management?

السمة الأولى

حساسية فائقة وقدرة عالية على استشعار قوى السوق وتطورات التكنولوجيا القادرة على إحداث التغيير [ليس فقط تلبية احتياجات العميل اليوم ، بل التنبؤ بما سيحتاجه مستقبلاً] .

السمة الثانية

وضوح الغاية Mission التي تعمل الإدارة على تحقيقها ، لا غموض ولا تردد . الإدارة تعرف تماماً ماذا تريد أن تصل إليه . هناك وضوح وتركيز إستراتيجي Strategic بحيث يمكن قياس كل شيء بالنسبة إليه للحكم على صلاحيته .

السمة الثالثة

استخدام تكنولوجيا الحاسبات الآلية بكثافة وكفاءة وعقلانية للوصول إلى النتائج المطلوبة .

السمة الرابعة

بناء هياكل تنظيمية مناسبة للأهداف وليس فقط مطابقة للعباءة والتقاليد التنظيمية . قيمة الهيكل التنظيمي في فعاليته وتمكينه الإدارة من تحقيق غاياتها ، هياكل مرنة متطورة يقل فيها عدد المستويات ، وتضعف الحواجز بين الأقسام .

السمة الخامسة

تشجيع عمل الفريق وفي نفس الوقت التأكيد على مسئولية الفرد ومكافأته على الأداء المتميز .

السمعة السادسة

التأكيد على المناخ الخاص بالشركة ، القيم والتقاليد الخاصة بها ، الروح الاجتماعية المميزة ، شيوخ المفاهيم والنظرة المشتركة بين العاملين ، الشركة لها ثقافة خاصة
Company Culture

السمعة السابعة

الاقتناع بأن العميل « شريك » ، ومن ثم تقترب الإدارة من العملاء لتعرف وجهات نظرهم وأراهم وتأخذها في الاعتبار . التأكيد على أهمية « خدمة العميل » Customer Service بكل ما تعنيه من رعاية وعناية بالعميل .

٦ - ٦ تكنولوجيا التنسيق الإستراتيجي :

(حالة جنرال موتورز)

* أساس الاستراتيجية العمل من أجل العودة إلى الأرباح بعد عامين من الخسائر القياسية

* خفض التكاليف , Cutting Costs

* رفع الكفاءة , Boosting Efficiency

* تحسين الجودة , Upgrading Quality

* هذه الأسس الثلاثة تتبلور في « منتجات أفضل » يقبل عليها المستهلك ، وتسيطر على السوق . ومن ثم تعود الأرباح . ليس هناك طريق آخر

* تحسين التنسيق بين مختلف العاملين في إنتاج السيارة من مصممين ، مهندسين إنتاج مسئولى المصنع ... هو الأساس في رفع الكفاءة ، [عمل الفريق]

* فلسفة الإدارة تعتمد على تجميع الطاقات والخبرات حيث لا مكان للعمل المنفرد . الرئيس ليس هو الوحيد صاحب السلطة ، إدارة بالمشاركة ، [فريق كامل Total Team]

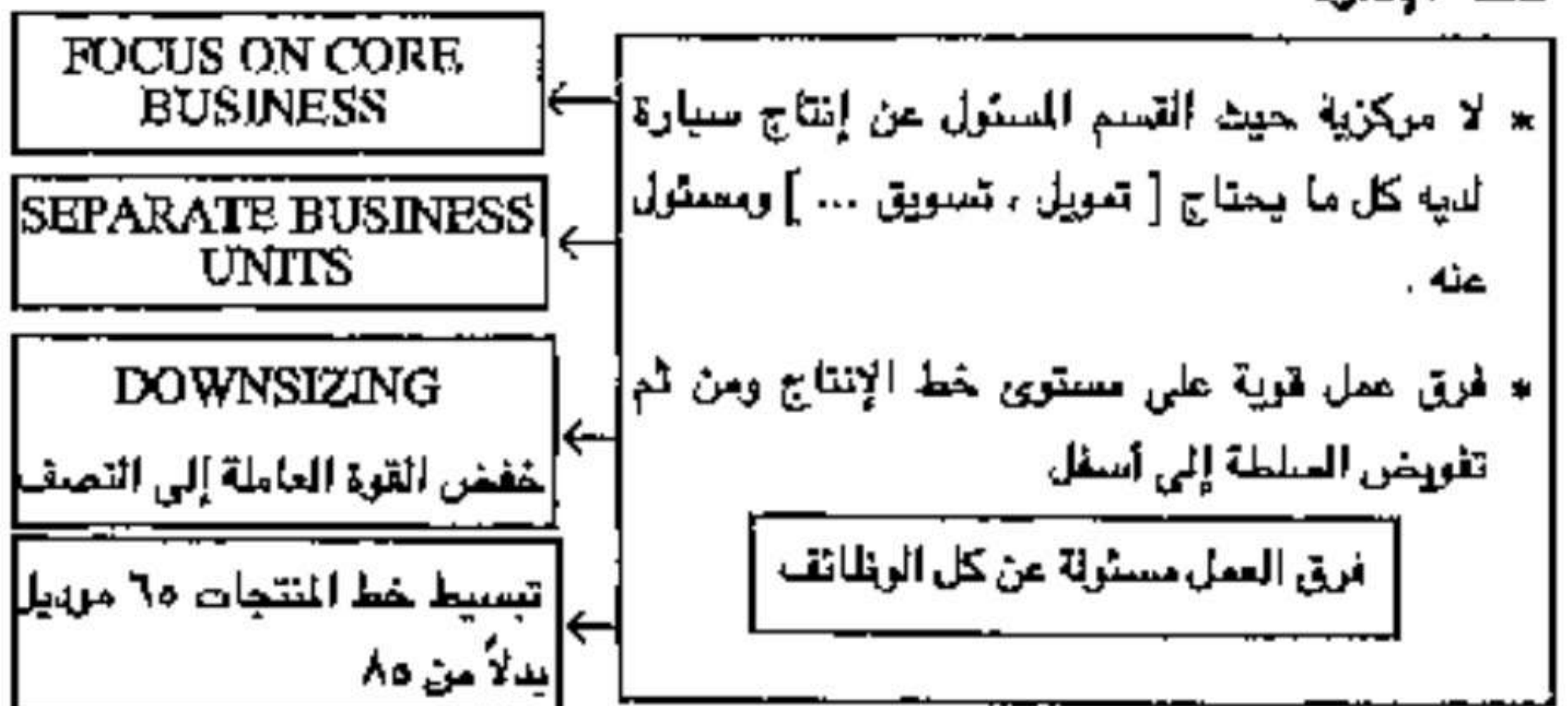
STARATEGIC COORDINATION

مثال

التنسيق بين GM والشركة التابعة EDS Electronic Data Systems

* مدير التمويل Finance عضو في فريق الإدارة العليا

نمط الإدارة



الممثل المتكامل لإعادة بناء جنرال موتورز

* إعادة التنظيم

الهدف هو التنسيق وإتاحة الفرص للعمل المشترك بين المصممين والمتفنيين لتحقيق سرعة تطبيق التكنولوجيات الحديثة ، وإزالة التكرار والعقبات التنظيمية .

* فرض المساعة والمحاسبة

أن تتم المحاسبة والمساعة حسب النتائج ،

* وضع حلول شاملة للمشاكل

وليس برامج للوصول إلى حلول

TOTAL SOLUTION APPROACH

العبرة ليست بوضع برنامج لحل المشكلة ، العبرة بالحل نفسه

* تشجيع المصارحة والمكاشفة

* تبسيط خط المنتجات

* التشديد مع النقابة

* تحسين الكفاءة

إنتاج السيارة في GM يحتاج في المتوسط ٣٥,٧ ساعة / عامل بينما يستغرق إنتاج

السيارة في فورد ٢١,٦ ساعة / عامل

* زيادة المرونة

* تخفيض نفقات هندسة الإنتاج

* الإسراع بتطوير الموديلات الجديدة

٦ - ٧ تكنولوجيا أ. ب. م

تتمثل أهداف أ. ب. م في :

* خدمة المستهلك

* الاسراع بالمنتجات الجديدة في السوق.

* في ١٩٨٦ كانت أ. ب. م في صامصة ، وكانت القيمة السوقية لأسهمها قد انخفضت بما يقرب من ٢٤ بليون دولار .

* ما زالت أ. ب. م تعاني (الإيرادات الكلية تنمو بمعدل ٦,٦ ٪ فقط بالمقارنة بنسبة ١٣,٤ ٪ في المتوسط للصناعة)

* نسبة الشركة في السوق العالمي انخفضت من ٣٠ ٪ إلى ٢١ ٪ [كل ١ ٪ نقص يمثل ٢ بلايين دولار نقصاً في المبيعات السنوية]

* الأرباح تنخفض (العام الماضي حققت أرباحاً قيمتها ستة بلايين دولار من إجمالي إيرادات ٦٩ بليون دولار بينما في ١٩٨٤ حققت ٦,٦ بليون من إجمالي إيرادات ٤٦ بليوناً) والانخفاض لا يزال مستمراً ومحتماً .

كيف حدث هذا لأكبر شركة كانت تمثل عملاقاً ؟

تفسير المسئول التنفيذي الأول :

* تغيرات الصناعة سريعة بحيث يصعب ملاحقتها .

* انحصار أ. ب. م في إنتاج الأجهزة Hardware (٦٠ ٪ من الإيرادات) وإهمال إنتاج البرامج Software والخدمات Service .

(أين الدرس هنا ؟)

(البرامج والخدمات هي الجزء الأكثر نمواً ورواجاً في السوق)

* عدم الكفاءة التنفيذية (لم تنفذ برامج الإصلاح جيداً)



إستراتيجية AKERS للإتخاذ :

* ضغط النفقات لتتماشى مع البطء فى نمو الإيرادات .

* تنمية إنتاج البرامج والمنتجات .

* إنتاج الأجهزة وبيعها تحت أسماء شركات أخرى (توسيع السوق)

* استعادة حصة الشركة فى السوق بتخفيض الأسعار .

No company is going to survive tomorrow's
global market place by virtue

of its history

* ما تبحث عنه أ. ب. م الآن هو البقاء Survival فى مواجهة منافسة خطيرة وحرب

أسعار وتطور تكنولوجيا سريع .

تخفيض العمالة

تخفيض النفقات

إنفاق هائل على الأصول
الرأسمالية لبرامج R & D

التخلص بالبيع من
الأقسام الأقل ربحية

١٠١ بليون فى ١٠ سنوات

مراجعة كل شيء وإعادة تقييم كل شيء !!

الاهتمام المتزايد بالحاسبات الشخصية PC للتوافق مع متطلبات السوق

نظام الحوافز للمديرين يركز على العائد على الأصول Return on
Assets وتدفق النقدية Cash Flow

تخطيط البيروقراطية

* لاهياكل هرمية .. فرق متحركة ، مجموعات عمل متغيرة .. تحالفات .. وغير ذلك من الهياكل غير الرسمية .

* في إدارة المستقبل .. يتم تشكيل فريق عمل يضم عمالا وفنيين وإداريين وموردين وحتى العملاء .. وبعد إنجاز المطلوب ينقض الفريق ايعاوه التشكل مرة أخرى بتشكل جديد مع المهمة الجديدة .

التنظيم التكيف Adaptive Organization

* خدمة أحسن وأسرع للعملاء .

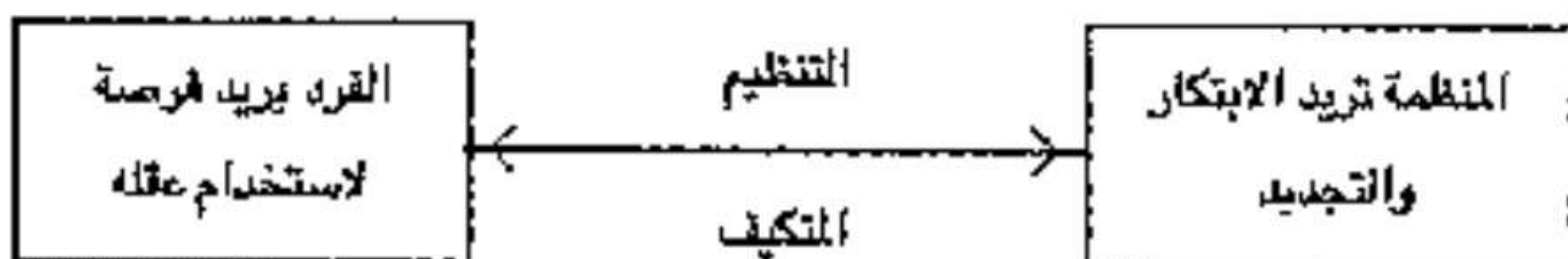
* قدرة أعلى على المنافسة .

* استثمار طاقات الأفراد الخلاقة لحل المشاكل .

فريق في XEROX وفر ٢٠٠ مليون \$
في المخزون

استخدام التنظيمات غير الرسمية وعلاقات
القوى المصاحبة لها لإنجاز العمل .

* التنظيم التكيف يعتمد على العلاقات غير الرسمية ويفتح القنوات والسبل أمام الابتكارية والإبداع التي توجد عادة في المنظمات الصغيرة .



* التنظيم التقليدي أفضل للمنظمات المستقرة .. التنظيم التكيف أفضل للمنظمات الديناميكية في الصناعات المتغيرة سريعاً .

* التركيز على العميل Focus on The Customer هو المصير الذي يربط الفريق في التنظيم المتكيف ويمنعه من الانقلاب .

* استخدام نظم المعلومات على الحاسبات الآلية تمكن الإدارة من تشكيل الفرق المطلوبة ...
المهم قيادة الفريق Team Leader وقدرته على التوفيق والتسسيق والوصول إلى إدارة
عليها تسمح له بحل الخلافات .

* الفرق في التنظيم المتكيف تضم أفراداً من خارج المنظمة إذا كانت في صالح العمل
Fast-moving, decentralized, constantly changing organization.

* تتحدد الأهداف العاملين ثم تتم متابعة تنفيذ الأهداف بالحاسب الآلي [قوائم بالأهداف
تراجع أسبوعياً] .

٦ - ٩ تكنولوجيا التنظيم المفتوح «حالة جنرال إلكتريك»

* جاك ويلش يفضل تعبير «قائد» عن تعبير «مدير» .

* يعتقد أن كثيراً من المنظمات مكبلة بالقيود الإدارية .

* يعتقد أن العاملين يفهمون أعمالهم أفضل من مديريهم .. وبالتالي على المدير أن يتركهم يعملون .

« ماذا يفعل ويلش في GE » :

... ارتفعت المبيعات من ٢٦.٨ بليون \$ في ١٩٨٠ إلى ٥٨.٤ بليون \$ ١٩٩٠ بمعدل نمو سنوي ٨٪ .

— ارتفعت الأرباح خلال نفس الفترة ١١٪ سنوياً من ١.٥ بليون إلى ٤.٣ بليون .

— انخفضت العمالة من ٤١٠.٠٠٠ إلى أقل من ٣٠٠.٠٠٠ .

— العائد على حقوق الملكية في المتوسط ١٩٪ سنوياً .

ماذا يريد ويلش أن يفعل بـ GE ؟

يريد أن يحولها إلى Boundary - Less Company

* شركة تختفى فيها التقسيمات الداخلية والكل يعمل كفريق (Team)

* شركة فيها يكون الموردون والعملاء شركاء .

* لا تفريق بين العمليات المحلية والأجنبية للشركة .

GE is " integrated diversity "

* GE شركة عملاقة تعمل في ١٣ مجالاً مختلفاً تماماً ولكن الأساس أن تعمل فقط في

المجال الذي يأتي في المرتبة الأولى أو الثانية في السوق .

* استخدام Work out [اجتماعات يحضرها العاملون للتحدث عن مشاكل العمل والحلول والاقتراحات لعلاجها] .

٦ - ١٠ تكنولوجيا الإدارة بالمعلوماتية Informationalisation

* الإدارة المعاصرة تستعين بتكنولوجيا المعلومات لتصبح أكثر قدرة على مواجهة الواقع الجديد بما توفره من معلومات تسمح باتخاذ قرارات وسياسات تساعد في السيطرة على المواقف التنافسية وحسن استثمار القرض المتاحة .

* ومن جانب آخر ، فإن الإدارة بالمعلوماتية تمثل بعداً آخر لإسهام تكنولوجيا المعلومات في نجدة الإدارة المعاصرة حين تواجه الواقع الجديد الصعب ، وذلك من خلال ...

قدرة تكنولوجيا المعلومات على تنشيط

وتطوير المنتجات والأعمال القائمة فعلاً

Revitalizing existing products and Businesses

• الإدارة بالمعلوماتية هي نمط إداري جديد كلياً ، يمر بثلاثة أطوار أساسية :

الطور الأول : استخدام تكنولوجيا المعلومات لتحسين كفاءة وأداء الأعمال والأنشطة [والمنتجات القائمة فعلاً ، Internal efficiencies]

الطور الثاني : نتيجة التحسين والتطوير والتوسع في استخدام تكنولوجيا المعلومات ، تنشأ مجموعة جديدة من الأعمال والخدمات [هي في ذاتها منتجات جديدة قابلة للتسويق] تمثل قيمة مضافة جديدة [مصدر للدخل للمشروع] وتسهم في تمييز المشروع عن منافسيه .

الطور الثالث : نمو الخدمات الجديدة واتساع قدرتها على توليد الدخل لتصبح أعمالاً قائمة بذاتها .

إن تكامل الأطوار الثلاثة سوف يحقق إدارة بالمعلوماتية تتمكن من عمل الآتى :

– المرونة الكاملة للمستهلك وذلك من خلال اتباع نظم مرنة، لتصميم السلعة [الخدمة]
حسب رغبته هو — Self - design

– تنفيذ التصميم الخاص بعمل واحد على خط إنتاج يؤدي وظائف الإنتاج الكبير —
Mass customization

– سرعة الاستجابة لتحقيق طلب العميل الخاص — Rapid response

– تنفيذ العملية الإنتاجية عند الطلب [وليس قبله كما هو الشأن فيما قبل عصر المعلومات]
On-demand manufacture

– تخفيض المخزون إلى الصفر

[مخزون السلع التامة وكذا قطع الغيار والمكونات] — Zero inventory

– إدماج عمليات توريد المستلزمات وسداد قيمتها للموردين ، وتحديد حقوق الموزعين فى
عملية الإنتاج ذاتها أنياً وتحقيق اتصال آلى إلكترونياً بين كل أطراف العلاقة Intimate
electronic relationships

Networking

A set of relationships created and maintained with suppliers, allies, distributors , and customers, to design, manufacture and market a product.

إن الإدارة بالمعلوماتية ، وتوظيف الربط الشبكي إلكترونيا ، سوف يؤدي إلى ضرورة
انسجام كل عناصر ومكونات التنظيم الإدارى واليات للتعامل الآتى من خلال نظام المعلومات
بالحاسب الآلى :

ومن ثم

تجانس وانسجام وتوافق النظم لكل عناصر الشبكة Network سوف يكون أمراً أساسياً وضرورياً.

ومن ثم تتكون من مجموعة الشركات الداخلة في شبكة معينة « تجميع » Cluster يدور حول محور مالي وصناعي وتسويقي محدد.

تتكون مجموعة «تسويشي» من ٢٨ شركة تمثل قلب المجموعة يلتف حولها آلاف المنتجين ، الموردين والعملاء والموزعين والشركات النابعة. يربطهم جميعاً MIND

Mitsubishi International Data Network

نماذج لصناعات تستخدم الإدارة بالمعلوماتية

Levi	G.M	American
شركة صناعة الملابس	شركة صناعة السيارات	شركة الطيران
- تحديد التصميم المطلوب حسب رغبة العميل	- تحديد مواصفات السيارة حسب طلب العميل	- أعمال الحجز وشراء التذاكر
" "	- إدخال السيارة في خطة الإنتاج	- التسيير في المطار
" "	- طلب مكونات السيارة من الموردين	- السفر على الطائرة
" "	- توريد المكونات	- الوصول إلى الجهة
" "	- تشغيل السيارة	- الانتقال من وإلى المطار
	- حساب مستحقات الموردين	- الحجز في الفنادق
	- شحن السيارة إلى الموزع	
	- تسليم السيارة للعميل	
	- برنامج صيانة السيارة	

كل هذه الأعمال تتم آنياً من خلال شبكات الربط الإلكتروني

إن الإدارة بالمعلوماتية تجمع مجموعة من تكنولوجيات عصر المعلومات منها :

شبكات المعلومات	Information Networks
التصميم بالحاسب الآلى	Computer - aided- design
الإنتاج المرن	Flexible manufacturing
الذكاء الاصطناعى	Artificial Intelligence
الإنسان الآلى	Robots
التسليم فى الوقت	Just - in - time delivery

إدخال تكنولوجيات المعلومات فى كل مراحل وجزئيات العمل لتحقيق هدف رئيسى

الإنتاج فى الوقت الحقيقى Real time

زيادة معدل الاستجابة للمطلب Speed - up response
تخفيض الوقت الضائع فى الانتظار ، النقل ، المخزون

زيادة القيمة المضافة للوقت

نظام الإدارة بالمعلوماتية

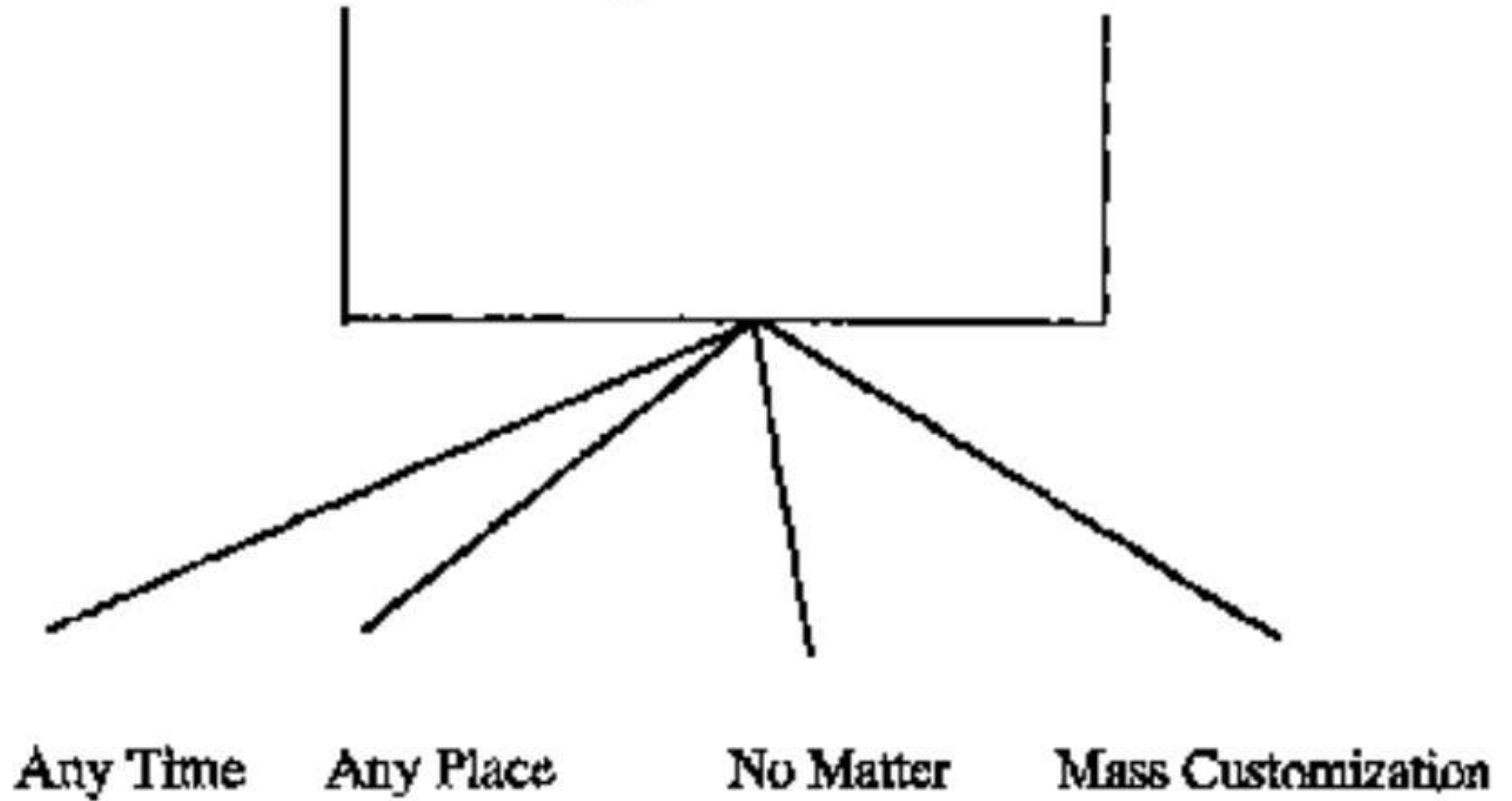
* **Informationalization** = Customized products + Response

[Banking and loan services , insurance claims,..]

* **Informationalization** = Manufacture at point of Delivery

{ Eyeglasses, pizzas,..}

- * **Informationalization** = Shrinking over head, inventory, and working capital
- * **Informationalization + Direct Access** = Higher Service Standards
- * **Informationalization** = Interorganizational Bonding
- * **Informationalization + Logistics** = Globalization



Participation in Management

مع ظهور تأثير تكنولوجيا المعلومات ، وإحساس الإدارة بالضغط والتحديات الناشئة من الواقع الاقتصادي والتكنولوجي الجديد وفي مقدمتها المنافسة الشديدة ، ورغبة في استثمار الفرص التي تتيحها التكنولوجيا الجديدة إلى أقصى درجة ممكنة ، وتحقيق - من خلال ذلك - ميزة تنافسية Competitive Advantage تمكنها من السيطرة على شريحة مرغوبة من السوق Niche ، وإدراكاً من الإدارة الحديثة بأهمية المورد البشري [الإنسان] ، فقد عادت مرة أخرى إلى الاهتمام بقضية مشاركة الأفراد في الإدارة ، ولكن وفقاً لمفاهيم عصرية متطورة ، وباستخدام أساليب أكثر فاعلية .

ونعرض في هذا الجزء للوضع الجديد للنظم [تكنولوجيات] المشاركة في الإدارة في

الواقع الجديد :

٣ مجموعات من الأسباب وراء تجديد الاهتمام بالمشاركة في الإدارة

١. الأوضاع الاقتصادية السائدة وما تسببه من
مشكلات للمنشآت الصناعية وغيرها - وتفرض
عليها ضرورات :

- تخفيض التكاليف
- تحسين الانتاجية
- تحسين استغلال الطاقات

لواجهة المنافسة وكسب الأسواق

السوق العالمي مفتوح أمام الجميع تحت دعاوى حرية التجارة

٢. تحقيق هذه الأهداف يتطلب **تعاون** و **مشاركة** العاملين مع الإدارة

٣. التطورات التكنولوجية الهائلة وما يساحبها
من وفرة في المعلومات والاتصالات

نظم الإنتاج الجديدة المعتمدة على التكنولوجيا الحديثة
تتسم بالمرونة والقابلية للتغيير استجابة لمتطلبات السوق
Flexible Manufacturing Systems

وتنمى اللامركزية

ومن ثم هي تحتاج إلى - وتساعد على ضرورة المشاركة والتعاون من الجميع

وذلك عكس

* نظم الإنتاج التقليدي التي تتسم بالجمود والنمطية Mass Production Line الذي يفرض ولا يتيح للعامل حرية الحركة أو التنقل [العامل آلة] وتحتّم المركزية .

٣. الأوضاع الاجتماعية والسياسية الجديدة في العالم

الديمقراطية

التعددية الحزبية

حرية التعبير

سهولة الحركة الاجتماعية

الوحدة الاقتصادية بين الدول تفتح آفاق الحركة أمام المواطنين

الحرية والمشاركة السياسية

الحرية والمشاركة الاجتماعية

يختلطان أيضا الحرية والمشاركة في مواقع العمل - [ديمقراطية العمل]

أنماط المشاركة الجديدة

[على مستوى المشروع - تعنى المشاركة مزيدا من التعاون والتعاقد والتفاوض والتعاون بين الإدارة والعاملين أفراداً أو جماعات]

من أشكالها

Quality circles

* حلقات الجودة

Expression Groups

* جماعات التعبير

Production Islands

* جزر الإنتاج

Technology Committees

* لجان التكنولوجيا

Productivity Committees

* لجان الإنتاجية

* لجان مختلفة لمناقشة المشاكل والبحث عن حلول لها

أشكال المشاركة المالية Financial Participation

— شراء الأسهم —

— المشاركة في رأس المال —

— نظم الانبعاث —

— نظم Stock-options —

محل التركيز في نظم المشاركة الجديدة

[١] المشروع [المنشأة] ذاتها أصبحت محل الاهتمام حيث إن النظم السياسية والاقتصادية السائدة تنحى إلى تغيير دور الدولة في علاقتها بمنشآت الأعمال .

المنشأة مسئولة عن نفسها ، وعليها

تدبير احتياجاتها ولا تعتمد على الدولة

Privatization, Deregulation, Liberalization

على المشروع أن يعتمد على نفسه ومن فيه من أفراد — ومن ثم أهمية المشاركة

[٢] التكنولوجيا الحديثة جعلت كل العاملين [وليس فقط ممنوئهم] يشاركون بدرجات مختلفة . بغض النظر عن وظائفهم ومستوياتهم الوظيفية .

نظم التنظيم الجديد يقوم على فرق Teams وليس أفراد Individuals

نظم التنظيم الجديد يقوم على شبكات Networks وليس قطاعات متباعدة

Departments

• المشاركة داخل [الفريق] أساسية لنجاح الفريق في مهمته .

و • المشاركة بين [الفرق] في الشبكات أساسية لإمكان التفاعل والوصول إلى الهدف .

المشاركة أصبحت الآن Built-in وليست خارجية عن التنظيم

سمات الصناعة الحديثة

* المرونة

* السرعة

* سرعة الاستجابة ورد الفعل

* التدفق

* الجودة

* التكامل

* الانفتاح

كل تلك السمات تعتمد تماماً على مشاركة كل العاملين

الأهمية الكبرى للتنظيم الحديث للمنشأة في شكل مجموعات حيث تقوم كل مجموعة بعمل متكامل سواء كان إنتاج سلع أو تقديم خدمة بكل ما يتطلبه ذلك من وضع الخطط ، توفير المستلزمات ، مراقبة الجودة ، أعمال الصيانة ، والشئون الإدارية . في هذه الجماعات يشارك كل فرد بصفته خبيراً ،

الواقع الجديد

يعمل على تغيير الصورة القديمة عن الصراع والتناقض بين « المنشأة » والعاملين فيها [تحت تأثير الأفكار اليسارية]

الآن

الجميع يعتقدون أن هناك صالماً مشتركاً يضم كل الأطراف في المشروع
ومن ثم فإن

التنظيم الجديد القائم على الجماعات GROUPS يتلافى الصدامات القديمة بين :

* عمال الإنتاج - وعمال الخدمات

* العمال - الإدارة

* للمؤسسين - الرؤساء

* الإدارة الوسطى - الإدارة العليا

* التنفيذي - الاستشاري

* الفني - الإداري

أصحاب العمل الآن يعتبرون العامل عنصرا مساعدا وليس عنصرا مشاغبا

يحقق صالح أصحاب العمل والعاملين

حقائق الواقع الاقتصادي

* المنافسة الشديدة

* التطورات التكنولوجية الهائلة

* ضخامة الاستثمارات اللازمة للتطوير الإنتاجي والتميز التسويقي

لا يمكن للمشروع مواجهتها وهو في خلاف مع العاملين ، أو منشغل بإضرابات
أو مشاكل ومنازعات مع القوة العاملة

يجب إنهاء الحرب الباردة بين الإدارة والعاملين ليتفرغ الطرفان لمواجهة الحرب
المساخنة

أهم نماذج المشاركة الجديدة

في صناعة السيارات الأمريكية

* في مواجهة المنافسة الشديدة [اليابانية] تواجه شركات السيارات ضرورات منها :

-- إعادة هيكلة الصناعة

-- التخلي عن أجزاء من السوق

-- إغلاق بعض الوحدات الإنتاجية الأقل كفاءة

-- التحول عن بعض الوحدات ذات التصميم الجامد غير المرن

تخفيض العمالة

لذا فإن الإدارة واللقابات تعملان معاً من أجل مواجهة هذه الظروف

أهم نماذج

-- شركة فورد في مصنع Sharonville

-- شركة جنرال موتورز في مشروع Saturn

نماذج مماثلة في صناعات أخرى ، ودول أخرى

بنوك ، مكاتب ، شركات تأمين ، مراقق عامة ...

شارونفيل

في تجارب سابقة نجحت شركة فورد من خلال نظم المشاركة الجماعية في تحقيق

جودة عالية ، نفقات أقل ، عقود بيع أكبر في سنة ١٩٨٨ بالاتفاق بين شركة فورد

ونقابة عمال السيارات UAW

كيف تم تنفيذ المشروع ؟

- * تكوين مجموعات تطوعية من العاملين تضم المجموعة ٨ - ١٠ عمال
- * تعمل المجموعة بدون إشراف دائم (هذا هو التجديد)
- * كل مجموعة مسئولة عن خطة الإنتاج ، الجودة وكل المسائل الإدارية (من إجازات ، ساعات العمل ...)
- * كل مجموعة يساعدتها خبيران
 - مشرف سابق يعمل كمستشار للمجموعة ،
 - مهندس للمساعدة في تحليل التكاليف
- * كل مجموعة تختار أحد أعضائها ليكون منسقاً Coordinator ينظم الاجتماعات ويقود المناقشات ويجهز التقارير .
- * قد تحتاج المجموعة إلى منسق خاص لبعض المسائل الطارئة .
- * يتم تطبيق نظام تدوير المهام Rotation بحيث يتولى كل عضو مباشرة كل مهمة داخل الجماعة ويكتسب خبرة بكل المهام ولا ينحصر في مهمة معينة .
- * يتحدد الأجر حسب الكفاءة - ويترتب على هذا النظام تبسيط نظام تقييم الوظائف بحيث انحصرت الوظائف في وظيفة واحدة « فنى إنتاج »
- وكذلك في سيرنچ هيل قتيصى فى مصنع جنرال موتورز تمت تجربة مماثلة لصناعة السيارات الصغيرة وخصوصا ماركة ساتورن بالاتفاق بين الشركة والنقابة حيث وافقت النقابة مقابل تنازلات قدمتها الشركة فى مسائل الاستقطاب ، قواعد العمل ، ونظم تصنيف الوظائف والأجور .

أصبحت مراقبة العمال ضرورية لأي قرارات فى جميع الأمور

بذلك كسب العمال (النقابة) :

(١) ضمان العمالة لحوالى ٨٠ ٪ من العاملين

(٢) اتخاذ القرارات بالاتفاق معهم فى جميع مستويات الشركة

المكسب للشركة

— التعاون

— المسئولية

— الانتاجية

— الربحية

المشاركة قائمة على أسس من :

* ضمان العمل * التكنولوجيا * القوة

خصائص الأنماط الجديدة للمشاركة

(١) جماعات العمل Working Groups

هى الخاصية الأولى المميزة للجيل الجديد من نظم المشاركة فى الإدارة

* تتميز بالاستقلالية

* اتساع نطاق الموضوعات التى تتعامل فيها الجماعات

عكس السابق . الجماعة الجديدة مسئولة

تماماً عن الإنتاج والجودة .

للجماعة القدرة على

اختيار عمال لهم خبرات مختلفة لتنمية أفكار جديدة ، تصميم منتجات جديدة ،
اختيار أسواق جديدة ، اختيار مجالات جديدة للاستثمار ، وطرح كل هذا أمام الإدارة .

تتعامل جماعات العمل الجديد ، خارج الحدود التقليدية للنظيم

* تتمتع جماعات العمل بخاصية الحركية والانفتاح .

تركيب الجماعة متنوع بسبب طبيعة الإنتاج الحديث ، ونظراً لتنوع الموضوعات التي
تتعامل فيها الجماعة [أفراد من عهن مختلفة ، مهارات مختلفة ، مستويات مختلفة] وقد
يتمنى الفرد لأكثر من جماعة في ذات الوقت .

* الجماعة ليست دائمة وإنما يتوقف مداها على طبيعة المهمة الموكولة إليها .

(٢) غياب التدرج الهرمي داخل الجماعة No Hierarchy الجانب الأكبر من سلطة اتخاذ
القرارات والمعلومات التي كانت منحصرة سابقاً في الإدارة العليا والوسطى أصبحت
الآن [مشاعة بين جماعات العمل] بينما الإدارة العليا تختص الآن
بالاستراتيجية العليا والخطط العامة للشركة في حين أن الجماهات لها مجال واسع للحركة
واتخاذ القرارات في الشؤون المختلفة.

النور التقليدي للإدارة الوسطى يختفى ويحل محله نور آخر هو نصيح وتوجيه
جماعات العمل

(٣) الاتصال بالعالم الخارجي ، جماعات العمل الآن تتحمل مسؤوليات :

* تمييز المنتجات

* إنتاج سلع متخصصة

* تحسين الإنتاجية

* الإستجابة للسوق.

* تخفيض التكاليف

كل هذا يتطلب أن تكون جماعة العمل على اتصال بالخارج : عملاء ، موردين ،
مقاولي الباطن ، المنافسين.

نموذج للمشاركة في اتخاذ القرارات

التغيير التكنولوجي في استراليا

* في استراليا حصل العمال على حكم من هيئة التحكيم في ١٩٨٤ بأن من حقهم :

* أن يبلغوا باتجاهات الإدارة لإحداث تغيير تكنولوجي To be informed

* أن يؤخذ رأيهم في هذه القرارات To be consulted

[الديمقراطية الصناعية] تعبير مهم يعنى الانغماس الملموس للعمال [غالباً من
خلال النقابة] في عملية اتخاذ القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم .

أهم العوامل المحددة لدرجة الديمقراطية الصناعية :

* مدى قوة العمال (أو التنظيم العمالي النقابي)

* مدى أهمية الموضوعات المطروحة للمشاركة فيها

يقدم النمط الأسترالي على النقاط الآتية

* التشاور بين الإدارة و العمال و النقابة جزء طبيعي ومقبول في نسيج الحياة التنظيمية .

* الهياكل التنظيمية ونظم العمل تصمم على أساس مبادئ تتفق وتساند الديمقراطية
الصناعية [المشاركة] .

* حق العمال في المشاركة حق أصيل

* نظم وأساليب الإدارة يجب أن تكون في توافق مع مبادئ الديمقراطية الصناعية .

الأساس الحقيقي للاهتمام بقضية المشاركة

الاكتشاف أن « الناس » أو الموارد البشرية هم العنصر الأهم في التنظيم .

اهتم بعملك ، اهتم بعمالك ، يهتم بك السوق

* العمال الآن ينظر إليهم على أنهم « شركاء » أو « مشاركون » Associates

مزيد من النماذج

المشاركة بالملكية Participation By Ownership

فنادق ترست هاوس فورت Trust House Forte تم تطبيق نظام للمشاركة « لجنة استشارية »

* تنتظر في مسائل التأخير

* تنتظر في مسائل الغياب

* تنتظر في المسائل التأديبية

وكذلك نظام المشاركة في الأرباح يحصل بمقتضاه العاملون على حصة في الأرباح التي تزيد عن ٥ ٪ من رقم الأعمال ، وفي المقابل تم تخفيض القوة العاملة بنسبة ٢٠ ٪

المشاركة على النمط الياباني

شهدت الساحة الإدارية الكثير من الأفكار والأساليب التي أثبتت نجاحاً هائلاً في اليابان ، وبدأت تنتقل منها إلى بلاد أخرى مثل الولايات المتحدة الأمريكية .

من هذه الأساليب

- * JIT just - in - time
- * TQC Total Quality Control
- * ZD Zero Defects

وتهدف هذه الأساليب إلى :

- * القضاء على مصادر الإسراف الناشئة عن المخزون العامل في المواد الخام
- * القضاء على المساحات الهائلة التي تستخدم في تخزين المخزون الراكب .
- * القضاء على أسباب الأجزاء المعيبة نتيجة أعيوب التشغيل .

السرف في نجاح هذه الأساليب أنها تعتمد على الانتماء الفعال « المشارك » والمندمج
في عمله Participative / Involved

وقد تحققت هذه النتائج من خلال نمط

Small group improvements activities (SGIA)

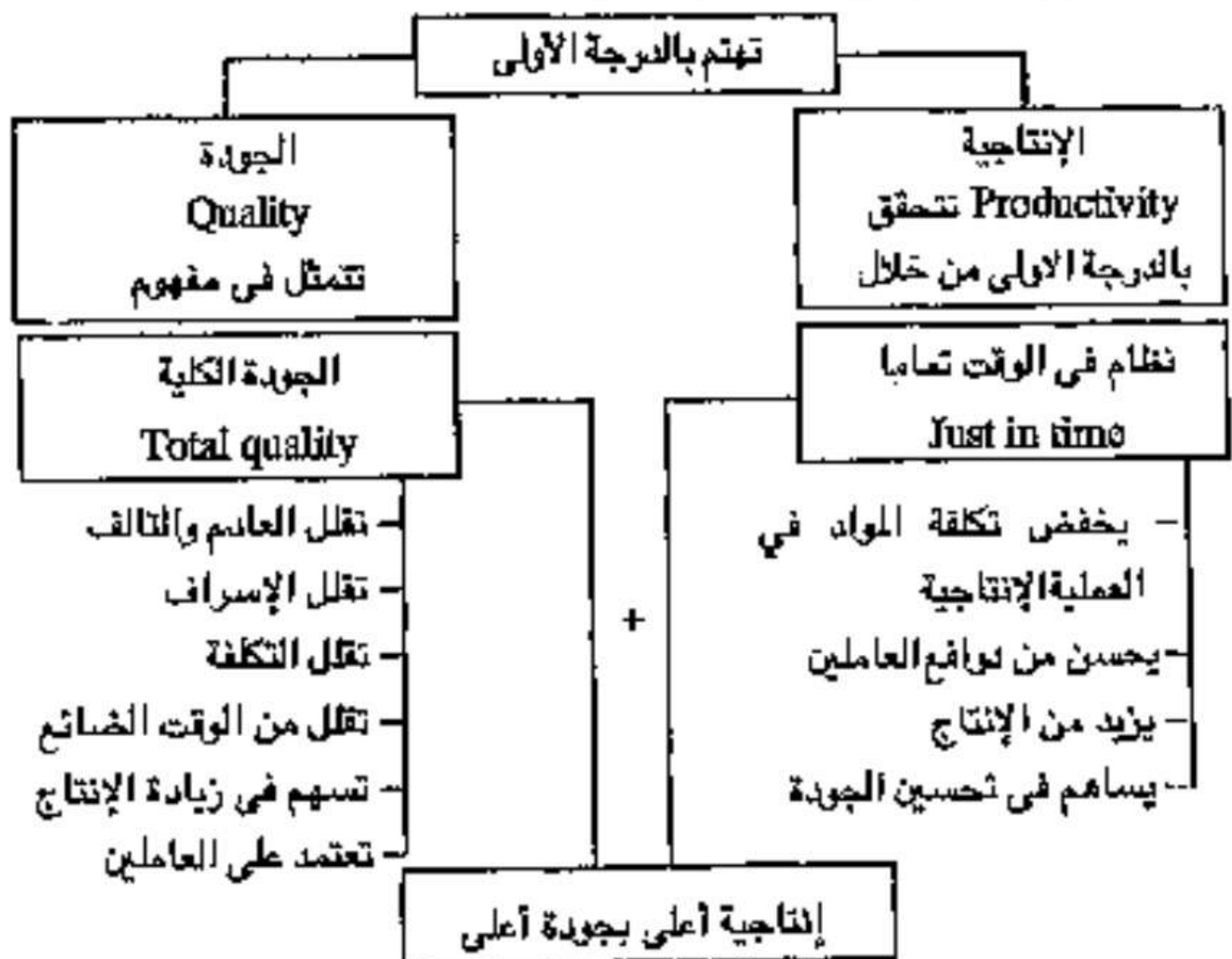
أو

Quality circles (Quality Control circles)

٦ - ١٢ أساسيات التجربة اليابانية Telecommuting

- التكنولوجيا الإدارية متغيرة وقابلة للنقل من مكان لآخر
- تكنولوجيا الإنتاج في الوقت تماما Just - in - time تكشف العيوب والأخطاء التي تخفيها نظم الإنتاج التقليدية والمتبعة في المخزون المتراكم وزيادة العمالة .
- إن الجودة مفهوم أساسي يبدأ من الإنتاج حقيقة ، ولكنه يمتد ليشمل كل عناصر المنشأة ويتطلب اقتناعاً والتزاماً بالتحسين من الجميع .
- إن الحضارة والقيم والمعتقدات ليست مقبات في سبيل التطور وتستطيع التكنولوجيا عادة تغيير السلوك .
- البساطة في التصميم وإقامة الطاقات الإنتاجية شرط أساسي لتدفق الإنتاج بسهولة وكفاءة .
- المرونة تفتح الأبواب لمزيد من الإنتاج .
- تكنولوجيا الشراء في الوقت تماما Just - in - time توفر الجهد والمال
- أهمية الاعتماد على التحسين الذاتي لدى العاملين ، والتخفيف من تدخل الخبراء والاستشاريين [حلقات الجودة تعتمد على العاملين أنفسهم لتحقيق التحسين المطلوب]

التكنولوجيا اليابانية في الأساس



الإسلوبان يحققان السيطرة على [أو التخلص من] :

* المخزون الراكب الذي يمثل رأس مال عاطلا وتكلفة مالية أعلى وطاقة معطلة

* المساحات والفراغات المستخدمة في التخزين [وكل الإمكانيات والمعدات المصاحبة لذلك]

* الإنتاج المعيب والتالف

ملاحح الشركة المتميزة في التسعينات

* هيكل تنظيمي مفرطح [عدد أقل من المستويات] Flatter

* تنقسم إلى مجموعة من الوحدات شبه المستقلة

autonomous

ولكن المتفاعلة Interactive

* تسويها اللامركزية وتفويض السلطة لتحقيق مرونة التجاوب مع السوق

* تتوجه نحو تميز منتجاتها وخدماتها ، وتركز على شرائح سوقية محددة Niche Markets

* اهتمام شديد بالجودة الكلية

* اهتمام شديد بالخدمات Service المصاحبة أو المكمل للمنتجات

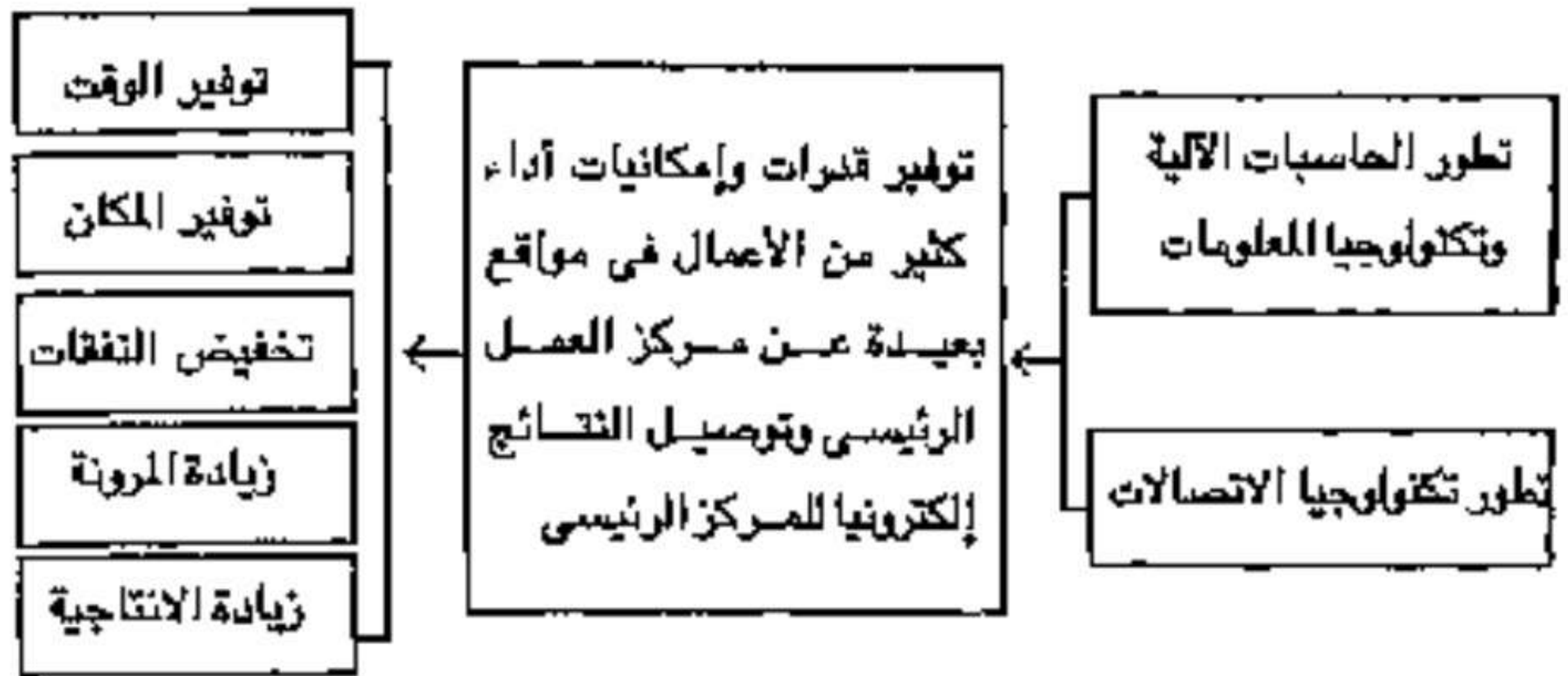
* سريعة الاستجابة للمتغيرات Responsive

* ابتكارية Innovative

مورد بشري متميز

معلومات متدفقة

٦ - ١٣ تكنولوجيا العمل عن بعد



خاتمة

تمر مصر الآن كغيرها من بلدان العالم بتطورات وتحولات جذرية يتوقف على أسلوب التعامل معها مستقبل الاقتصاد الوطنى وكيان المجتمع كله . ويزيد من خطورة وحدة تأثير تلك التطورات والتحولات الاقتصادية بالدرجة الأولى .. والتي نأتى انعكاسا لتطورات مماثلة على الساحة العالمية - ما يمكن أن يترتب عليها من اضطرابات اجتماعية يفاقم من آثارها المحتملة توجهات سياسية غير إيجابية لدى بعض الجماعات ، وتراكم مخزون المشكلات المجتمعية وفى مقدمتها بطالة الخريجين. من ذلك تصبح منهجية التفاعل مع تلك المتغيرات وأسلوب إدارة التحول هما أهم العناصر المؤثرة فى اتجاه المسيرة القومية .

ولقد شرعت الدولة فى مواجهة الموقف بإصدار مجموعة من التشريعات فى مقدمتها قانون قطاع الأعمال العام وقانون سوق رأس المال ، ثم القانون الخاص بتعديل العلاقة بين المالك والمستأجر فى الأراضى الزراعية ، وقد سبقتها تشريعات خاصة بالضريبة على المبيعات وقرارات تستهدف تحرير التجارة الخارجية ومن قبلها قرارات تحرير سعر الصرف للعمليات الأجنبية والسماح بتكوين شركات للصرافة . وتعتبر تلك التشريعات جميعها عن توجه عام وفلسفة تعتمد اقتصاد السوق، وألياته ، وتحرير القطاع الخاص وزيادة الدور المخصص له فى التنمية القومية ، ومن ثم العودة إلى النظم الطبيعية وتهيئة المناخ لتفاعل القوى الاقتصادية والاجتماعية لتحديد الاختيارات والأولويات وأسلوب توزيع الموارد الاقتصادية بين الاستخدامات البديلة ، وتحديد أسلوب ومعايير توزيع العوائد الاقتصادية .

وفى خضم هذه التحولات وفى زحمة التشريعات الجديدة تبرز الأهمية الخاصة والإستراتيجية لعاملين رئيسيين ومتفاعلين هما الإدارة الإيجابية Proactive Management والتكنولوجيا المرافقة Appropriate Technology

إن النجاح فى تحقيق أهداف الإصلاح الاقتصادى فى مصر سيتوقف إلى حد بعيد على مدى توافر الإدارة الإيجابية القادرة على استيعاب المواقف المتجددة والتعامل مع المتغيرات اعتماداً على إستراتيجيات وسياسات مرنة ، وتنظيمات فعالة تعتمد أساساً على العنصر البشرى المتميز . من جانب آخر سيكون الاستيعاب المناسب والتطبيق الفعال

التكنولوجيا الموافقة لظروف ومتطلبات العمل في وحدات الإنتاج والخدمات المصرية تكثير كبير في تحقيق طفرات إنتاجية ترتفع بالأداء الاقتصادي إلى المستوى المنشود .

وإذا كان ثمة حقيقة يجب التركيز عليها في ختام هذا الكتاب ، فهي أن مستقبل الأداء الاقتصادي ومن ثم التوازن الاجتماعي في مصر سيتطلب التخارج المنظم للإدارة الحكومية في مجالات العمل الإنتاجي المباشر [شاملة القطاع العام] والتمويل القريب لمرافق الإنتاج والخدمات إلى الإدارة الخاصة [حتى ولو كانت الأصول مملوكة ملكية عامة كلياً أو جزئياً] ، إن سيطرة الإدارة الحكومية على النشاط الاجتماعي خلال الأربعين سنة الماضية أسهمت إسهاماً مباشراً في خلق كل المشكلات والتعقيدات التي تحاول الدولة الآن جاهدة في التخلص منها وعلاج آثارها السالبة (١) . من جانب آخر ، فإن الضمان الوحيد لتحقيق تلك الأهداف [أو الأمل] سيكون هو تكريس الديمقراطية السلمية وتجذب كل ما يعوقها وتأكيد البناء الديمقراطي والعملية الديمقراطية في كافة مجالات العمل الوطني الاجتماعي والاقتصادي والثقافي ناهيك عن المجال السياسي .

وعلى الله قصد السبيل

(١) أعلن الدكتور عاطف صبرى أمام مجلس الشعب في مناقشاته لمشروع قانون العلاقة بين المالك والمستأجر في الأراضي الزراعية أن قانون الإصلاح الزراعي الذي أصدرته ثورة يوليو ١٩٥٢ كان باطلاً . (الصحف يونيو ١٩٩٢) .

المراجع

- * دلاور ، محمد شريف ، التغيير .. لماذا ؟ وكيف ؟
دراسة في التحديات التي تواجه الإدارة المصرية
دار غريب للطباعة ، القاهرة ، ١٩٩٠ م .
- * حبیبش ، على ، استيعاب التكنولوجيا وتحديات العصر
أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا - القاهرة ١٩٩٢ م
- * السلمي ، على ، الإدارة الجديدة في ضوء المتغيرات النواية
كتاب الأهرام الاقتصادي ، يناير ١٩٩١ م .
- * محمد فهمي وآخرين : (موسوعة دلتا كمبيوتر) ، شركة دلتا كمبيوتر ، ١٩٩٢ م .
- * Naisbitt , J. & Aburdene, P., Megatrends 2000 The New Directions For
the 1990 ' s William Morrow & Co. Inc. , N. Y. 1990
- * Peters . T / . Thriving on Chaos
Hand book For A Management Revolution.
Pan Books, 1987
- * Porter , M . Competitive Advantage
Creating and Sustaining Superior Performance.
The Free Press , N . Y . , 1985
- * Davis , s. and Davidson , B., 2020 Vision
Transform Your Business Today To Succeed in Tom-
morrow ' s Economy
Simon & Schuster , N . Y . 1991
- * Naisbitt , J . and Aburdene , P., Re - inventing the Corporation Trans-
forming Your Job and Your Company for the new infor-
mation society
Warner Books , 1985

- * Forester , T ., High - Tech Society , The Story of the Information Technology Revolution
The MIT Press , 1987
- * Forester , T ., (ed .) The Information Technology Revolution
The MIT Press , Cambridge Mass . 1985
- * McGill, M. E., American Business and the Quick Fix
Henry Holt and Co ., N. Y. 1988
- * Davis , S. M ., Future Perfect
Addison - Wesley Publishing Co ., Inc 1987
- * Peters , T . J . and Waterman T . H . , In Search of Excellence.
Lessons from America ' s Best - Run Companies.
Harper & Row , Publishers , N . Y . 1982
- * Peters , T ., and Austin , A passion For Excellence, The Leadership Difference
Warner Books , 1985
- * Schonberger , R. J ., Japanese Manufacturing Techniques. Nine Hidden Lessons in Simplicity
The free Press , N. Y. 1982
- Dertuzos , M. L. Lester , R. K. , And Solow , R. M. , Made in America.
Regaining the Productive Edge.
Harper perennial , 1989
- * Mercer , D. (ed .) Managing the External Environment. A Strategic Perspective
Sage Publications , London , 1992
- * Behan & Holmes : " Understanding Information Technology " 2nd edn .
Prentice - Hall , 1990 .
- * Szymanski , Szymanski , Morris & Pulschen : "Introduction to Computers and Information Systems" ,
2nd edn . , Macmillan , 1991 .

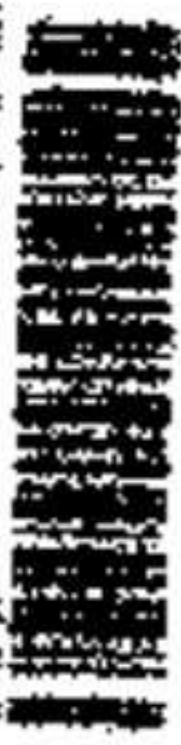
- * Pfaffenberger : **Computerizing Your Small Business** " , Que Corp . ,
1992
- * Stevenson : **" Production / Operations Management "**
3rd edn . , Irwin , 1990
- * PC Magazine : **" Two Aces and a King "**
PCM , Nov 28 , 1989
- * PC Magazine : **" Word Processors : The best and the brightest "**
PCM , Dec 11 , 1990
- * Personal Computer World : **" Between the Sheets "**
PCM , Dec 1991 .
- * PC Magazine : **" Project Data Base "**
PCM , May 17 , 1988
- * PC Magazine : **" Who needs Graphics Package Anyway ? "**
PCM , Dec 11 , 1990
- * PC Magazine : **" 9600 - BPS Modems : Breaking the Speed Barrier "**
PCM , Dec 11 , 1990
- * PC Magazine : **" How LAN Management Systems Gather Information "**
PCM , Nov 28 , 1989
- * PC Magazine : **" LAN Gateways "**
PCM , Nov 29 , 1988
- * Personal Computer World : **" CAD "**
PCW , Oct 1991

رقم الإيداع ١٢/١٢.٣
ISBN 977- 215 - 087 - 5

دار طباعة للكتاب
١٢ طبع نويس (لا طوخل) القاهرة
ص. ب (٥٨) قنصلين بليون ٢٨١٢٠٧٩

الناشر
مكتبة غريب
٢١ شارع نازك مصطفى (المنجانية)
تليفون ٩٠٩١٠٧

Deutscher Akademischer Austauschdienst



05306325

دار غريب للطباعة

٩٢ شارع نوبار (لاظوفيل) القاهرة
ص . ب (٥٨) الدواوين تليفون ٣٥٤٢٠٧٩