

الفصل الثالث

عولمة الإدارة والأعمال

المبحث الأول: دور الإدارة في مواجهة العولمة.

المبحث الثاني: استراتيجيات الوحدات الحكومية.

المبحث الثالث: تحديات الإدارة في العالم النامي.

المبحث الرابع: عولمة المدير في العالم النامي.

obekandi.com

الفصل الثالث

عولمة الإدارة والأعمال

تقوم المنظمات المشتركة بين الدول بوضع معايير النشاط التي تلزم بها الشركات المتعددة الجنسيات، ويتعين على تلك الشركات أن توفق بين قراراتها وتلك المعايير الدولية. وتتراوح صيغ التعامل أو الطرق التي تعمل من خلالها المنظمة خارج حدودها الجغرافية بين الإجازة والدخول في الشركات الدولية النشاط.

وتتمكن المنظمات الدولية من خلال هذه الصيغ من الدخول إلى عالم الأعمال في ظل العولمة التي تعني انهيار الأسوار بين أسواق العالم واندماجها في مجالات التجارة والاستثمار.

وفي ظل هذه الأجواء تلزم الإدارة بتحقيق النتائج، وعليها في سبيل ذلك اختيار أصلح العناصر التي تساعد على ذلك، وتساعد على الاستمرارية في تحقيق هذه النتائج.

وسوف نعرض لهذا الفصل في أربعة مباحث:

- | | |
|---------------|------------------------------------|
| المبحث الأول | : دور الإدارة في مواجهة العولمة. |
| المبحث الثاني | : استراتيجية الوحدات الحكومية. |
| المبحث الثالث | : تحديات الإدارة في العالم النامي. |
| المبحث الرابع | : عولمة المدير في العالم النامي. |

المبحث الأول

دور الإدارة في مواجهة العولمة

لا شك أن العولمة دورة من دورات التاريخ، وليس من سبيل سوى قبولها والاستعداد لها، فالعالم أصبح حولنا بلا حدود أو لنقل مع القائلين أصبح عالمًا محدود سامية، وتغيرت البيئات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وليس أمام الدولة القومية سوى الحفاظ على مورثها الثقافي والديني والعادات المتأصلة في ضمائر أبنائها، وأن تقبل التغيير في الاتجاهات والأفكار والتوجه نحو الثقافة العالمية والمعلومات العالمية والتكنولوجيا العالمية والاقتصاد المتحرر.

ويرى البعض⁽¹⁾ أن ما نريده في ظل العولمة هو أن نوجه اقتصادنا وشركاتنا لتتواءم مع التطورات الهائلة الحادثة من حولنا، وإذا نظرنا إلى المشاكل التي تواجه شركاتنا سنجدنا متمثلة في المحورين الرئيسيين التاليين:

أولاً: أسفرت المتغيرات التكنولوجية المتسارعة عن تواضع دور المادة الخام وتعاضم دور المعرفة، وظهرت منتجات يعتمد إنتاجها على ما في رؤوس البشر من معرفة أكثر بكثير من الاعتماد على المواد الخام، فتمثلت هذه المنتجات كسلع ذكية مثل الهاتف الذكي، والسيارة الذكية، والحاسب الذكي، والقنبلة الذكية، والصاروخ الذكي، والطائرة الذكية، وخدمات ذكية أخرى مثل: بطاقة الائتمان الذكية، وبرامج الحاسب الذكية، . . . كل ذلك هيباً للشركات التي تقوم على المعرفة بما لديها من العاملين والمديرين العارفين حصصاً سوقية أوسع وربحية أعلى ومخصصات أكبر للبحوث والتطوير وسبقاً سوقياً، ومن ثم قدرات تنافسية وتقنية أعلى.

ثانياً: تحت مظلة العولمة تتزايد التحديات التي تواجهها شركاتنا، وهذه أهم المؤشرات:

- ظهرت وتعاضمت اتجاهات الشركات في العالم نحو التحالفات الاستراتيجية محلياً وعبر القارات لا سيما الاندماجات التي أفرزت وعززت شركات أكبر وأقدر تنافسياً.

(1) دكتور أحمد سعيد مصطفى، المدير وتحديات العولمة، إدارة جديدة لعالم جديد، الطبعة الأولى، القاهرة 2001م، ص 76 وما بعدها.

- ظهر تحدي التكتلات الإقليمية التي كونت أسواقاً مشتركة تنساب فيها التجارة البينية في السلع والخدمات وتتحرك رؤوس الأموال والعمالة فيها بحرية ومرونة، مما يهيئ لشركاتها سوقاً أوسع ومزايا تفضيلية، وعندما تتزايد التجارة البينية بين هذه الدول تقل صادراتنا إليها بالتبعية بدرجة أو بأخرى. ومن أنشط هذه التكتلات الاتحاد الأوروبي الذي يتألف من خمس عشرة دولة، ومن المتوقع أن يصل إلى ثلاثين دولة بانضمام باقي دول أوروبا الشرقية، والرابطة الأوروبية للتجارة (الأفتا) التي تشكل منطقة تجارة حرة بين كل من السويد والنرويج وفنلندا وأيسلندا وسويسرا وليختشتاين وغيرها من التحالفات والتكتلات.
 - الغزو الكاسح للشركات المتعددة والعابرة القارات لأسواق الدول النامية وعدم قدرة شركاتنا بقاعدتها الرأسمالية والمعلوماتية والإدارية الضعيفة أن تقاوم تلك الشركات.
 - اتفاقية الجات التي تستهدف الدول الصناعية المتقدمة من خلالها تحرير التجارة العالمية من قيود وجمارك وحصص، وهندسة الأسواق العالمية بما يساعد على نفاذ وسيطرة شركاتها عليها، وبالطبع ستعتبر ذلك تحدياً لشركاتنا المتواضعة تسويقياً من حيث الجودة والتغليف والسعر والترويج والتوزيع وخدمة العملاء.
 - ارتفاع فاتورة التكنولوجيا المستوردة نتيجة الالتزام باتفاقية حماية الملكية الفنية والفكرية، حيث يتمتع كل شخص أو شركة بتبكر شيئاً وتحصل على براءة اختراع على المستوى العالمي، بالحماية المقررة من منظمة التجارة العالمية، بحيث يتمتع على غيره أن يستفيد من هذا الابتكار إلا بعد مضي خمسين عاماً، أو بعد أن يدفع السعر الذي يحدده صاحبه، وهو غالباً سعر مغالى فيه.
- لم يعد أمام شركات الدول النامية إلا أن تطلق شرارة التحديث والتعديل مالياً وإدارياً ومعلوماتياً وتكنولوجياً، وأن تتجنب سلبيات العولمة التي انقضت على حصصها التسويقية محلياً وعالمياً، خاصة وأنها تفتقر لأساسيات القدرة التنافسية من مهارات إدارية ورأسمال فكري يعينها على الاستمرار والتوسع وخلق فرص عمل جديدة، الأمر الذي يترتب عليه تناقص الصادرات، ذلك الأمل الذي لا بديل عنه لأي اقتصاد في ذلك المعترك الاقتصادي الذي يهز الميزان الاقتصادي والعمل الوطني سلبياً. بالإضافة إلى عدم قدرة هذه الشركات على الرؤية الواضحة في مجال التخصص، حيث يفقد العمال الوطنيون وظائفهم أمام إصرار المستثمر على التخلص منهم واستبدالهم بعمالته الوطنية أو بعمالة أخرى أقل أجراً.

ليس هذا فقط، بل قد تلجأ الدول المتقدمة لتبني سياسة حمائية تضمن لصادراتها الرواج وتعرقل بها صادرات الدول النامية، ورفضها لأسباب غير تجارية بزعم تشغيل النساء أو الأطفال، أو لأنها شركات لا تراعي البعد البيئي، ناهيك عن ضعف هذه الشركات مالياً بما لا يسمح لها بتطوير وتحديث وحداتها لارتفاع أسعار نقل التكنولوجيا من شركات الدول المتقدمة.

وإذا كانت العولمة قد أصبحت أمراً واقعاً، وكان لها بعض الإيجابيات، فلسنا مع القائلين إنها شر يجب الابتعاد عنه، بل يجب تعميق فهمها لدى الجيل الحاضر والجيل الذي يستعد لتحمل المسؤولية في قيادة الشركات من خلال تبني مجموعة من الأفكار الإدارية، مثل:

1- إعداد الكوادر القادرة على التعامل مع الرياضيات المعقدة، وإجادة اللغات، والكفاءة في استعمال الحاسب الآلي واستخدام برامجها المختلفة، والقدرة على اتخاذ القرار.

2- إعداد المدير القائد من خلال دورات التدريب الجادة المتقدمة؛ ليصبح قادراً على تكوين رؤية مستقبلية تضمن للشركة مكاناً في المنافسة الشرسة التي تقتضي قدرة فائقة على الابتكار.

3- تبني أساليب الإدارة الحديثة كالتخطيط الاستراتيجي والقدرة التنافسية والجودة الشاملة والابتكار والتحليل المستمر لحركة السوق بدراسة وخلق أذواق جديدة للمستهلكين. وإن كان أساليب الإدارة الحديثة قد تحول عن نظام الجودة الشاملة إلى فكرة الخطأ الصفري في الإدارة.

4- تغيير مفهوم الميزة النسبية التي لم تعد الأرض الصالحة والأيدي العاملة الوفيرة، بل أصبحت تتمثل في التكنولوجيا الحديثة والمعرفة.

5- التدريب المستمر للقدرة العقلية الإدارية لتصبح قادرة على التعامل مع هذه الظروف التي فرضتها العولمة؛ من منافسة محلية وعالمية ونظم وأفكار جديدة في مجال تصميم المنتجات والتسويق الذي أصبح فيه المستهلك هو الذي يحدد مواصفات المنتج ومميزاته ولم يعد يقبل إنتاجاً يفرض عليه.

6- استخدام الأساليب الحديثة في تحليل المنافسة لمعرفة نقاط الضعف والقوة في مجال الإنتاج على المستويين المحلي والعالمي.

- 7- إعداد خطط الإنتاج والتسويق البديلة القادرة على مواجهة التغييرات المستمرة في الأسواق .
- 8- التخلي عن استراتيجية المهادنة والتعاون إلى إستراتيجية هجومية تهدف إلى غزو الأسواق واستمرار الفروض التي تؤدي إلى هذه النتيجة .
- 9- تبني السياسات البيئية التي يفرضها المستهلك وجماعات الضغط التي تلعب دوراً كبيراً كمحدد للقيمة المضافة للمنتج ورجحيته .
- 10- مراعاة البعد الاجتماعي في مجال الإنتاج ، خاصة تلك الضوابط والقيود الواردة في الاتفاقيات الدولية في مجال العمل ، مثل ضوابط عمل النساء والأطفال .
- 11- الاهتمام بقنوات الاتصال ما بين خطوط الإنتاج وأسواق المستهلكين ، حيث يتطلب الأمر مرونة هائلة في خطوط الإنتاج التي قد تتغير بين عشية وضحاها لتواكب تغير أذواق ومتطلبات المستهلكين التي أصبحت مجالاً خصباً لوسائل الإعلان والدعاية .
- 12- تبني سياسة الامتياز المستمر عن طريق الالتزام بالتوقيتات ، والاقتراب من المستهلكين لمعرفة آرائهم وردود أفعالهم .
- 13- التخلص من فلسفة الإدارة القائمة على تكبيل روح الاستقلالية والمبادأة والقدرة على اتخاذ القرار لا مركزياً .
- 14- تبسيط الهياكل الإدارية ودعم مرونتها .
- 15- تبني سياسة التقييم المستمر للأداء وملاحظة مدى فعالية الإدارة وكفاءتها في استخدام أقل الموارد المتاحة .
- 16- الاستعداد المبكر للدخول في تحالفات مع الشركات والبنوك لتعظيم القدرة التنافسية .
- 17- اختيار العناصر الملائمة لتحقيق النتائج التي تسعى إليها . إذ تلتزم باختيار أفضل العناصر البشرية ووضعها في مكانها الصحيح الذي تستطيع أن تبدع فيه وتبتكر .
- 18- تبني مفهوم جديد للثروة ورأس المال ، فالثروة أصبحت تعني امتلاك الشركة لرصيد مصرفي كبير يتمثل في شريحة عريضة من القوى العاملة المتميزة معرفياً ، القادرة على اكتشاف تكنولوجيات جديدة وأساليب مبتكرة تحقق الجدوى في أقل وقت بأقل أخطاء وأقل فاقد .

كما يجب أن يتوفر في الإدارة البعد الأخلاقي، وذلك بمراعاة السلوكيات والتصرفات والنتائج الحالية ومتطلبات المستقبل؛ أي ألا يكون تحقيق النتائج المبهرة الحالية على حساب المستقبل. وكذلك القدرة على مواجهة تخوف العاملين من التغيير ومقاومته، وذلك بإعداده جيداً لتقبل الجديد والمستحدث حتى يتم التفاعل بينه وبين بيئة العمل بكل ما يحدث فيها من تغيير عن طريق اشتراكهم في صنع قرار التغيير، فالأفراد مبالون بطبيعتهم لأوضاعهم الحالية، بعضهم يحدوه ما اكتسبه من مصالح لمقاومة التغيير، ذلك المجهول الذي لا يعرفون عنه شيئاً.

وكلما كان توقيت التغيير مناسباً، أثمر النتائج المرجوة، وكلما توازى إحداث التغيير على المستوى الفردي وعلى المستوى الجماعي، كان فعالاً.

ويرى جانب من علماء الإدارة⁽¹⁾ أنه لكي تستطيع الإدارة تحقيق الريادة في مواجهة التحديات على المستويين الداخلي والعالمي، عليها اتباع ما يلي:

- إحداث التطوير في كافة العمليات والأنشطة من خلال الالتزام الطويل الأجل.
- تبني مفهوم الأداء السليم من أول مرة، فلا مجال للخطأ.
- التدريب الفعال من أجل العمل على توضيح علاقات "العميل، المورد".
- الاهتمام بتأكيد خبرات ومهارات الأفراد بإعادة التدريب.
- الاستناد إلى أساليب فعالة عند التدريب وإعادة التدريب.
- التكلفة الكلية هي المعيار الأساسي عند الشراء وليس السعر الأقل.
- النظر للمنظمة في ضوء مفهوم النظم (الترابط بين أجزاء المنظمة).
- اتخاذ القرار في ضوء المعلومات المتكاملة.
- ضرورة توجيه دراستها في اتجاهات ومجالات عمل جديدة.
- تطبيق خطط وسياسات مستحدثة ومتنوعة.
- إحداث تغيير في مراكز الإشراف وفي توزيع الأعمال والأنشطة على الأفراد.
- إحداث تغييرات في السلوك الإداري.
- الاستفادة من دروس وتجارب الدول المتقدمة.
- المشاركة في إعادة النظر في طرق وأساليب التعليم.
- الاحتفاظ بالمهارات والخبرات النادرة ومواجهة تعرضها لضغوط الهجرة.

(1) دكتور علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للأيزو 9000، ص 31.

المبحث الثاني

استراتيجية الوحدات الحكومية

لقد بدأت العولمة أو كادت تبدد الحدود الجغرافية والسياسية والاقتصادية أمام انتقال رؤوس الأموال والسلع والخدمات، لذا لا يجوز غض الطرف عن تأثيرها على الوحدات الاقتصادية الحكومية التي يجب عليها إعادة صياغة التشريعات والقوانين والإجراءات المتعلقة بالعمل والجنسية والاتصالات والنقل والسفر. لتكون أكثر توافقاً مع الأوضاع التي أفرزتها العولمة. والإسراع في الانضمام إن لم يكن تكوين التكتلات التي تحتمي بها من التكتلات القائمة التي تخدم مصالح الدول النامية، والاستعداد التشريعي والإجرائي لجذب الاستثمارات الوطنية والدولية بعد إزالة العقبات لإنعاش الاقتصاد الوطني وخلق فرص عمل جديدة، كما تلتزم بتطوير الخدمات التي تقدمها بتطوير مشروعات البنية الأساسية من وسائل مواصلات وطرق ومطارات وموانئ وتليفونات وشبكات اتصال دولية.

لقد أصبحت القيادات الإدارية في الوحدات الحكومية مخاطبة ومعنية بالتغيرات العالمية باعتبارها على رأس هذه الوحدات، وأصبح عليها اختيار الأسلوب والتوجه الذي يتوافق مع هذه المتغيرات التي تتجه نحو ما يسمى بالمفاهيم العالمية، ولن تستطيع هذه القيادات أن تكون فعالة أو مؤثرة إن لم تتوافر لديها المهارات المتعددة. ولن تجدي الأفكار التي تؤكد على الحدود والخطوط الفاصلة. ونرى أن قيادات الوحدات الحكومية مطالبة بإحداث التوازن بين المتغيرات العالمية والمتغيرات البيئية المحلية بصورة لا تقبل التجربة أو الخطأ حتى لا تواجه خطر التهميش.

لا شك أن هذه الوحدات تعاني ضعفاً في إمكاناتها الاقتصادية والتكنولوجية، ولن تستطيع الدخول في مفاوضات سياسية متكافئة مع المنظمات المتعددة الجنسيات أو مع مؤسسات التمويل الدولية الموجهة. والمحصلة المتوقعة أنه ستفرض عليها معايير ومقاييس عالمية مهجنة لن تستطيع التصدي لها، ولن تستطيع أن تحتفظ بخصوصيتها التي تفرضها قيمها وقوانينها الخاصة، ولن يساعدها رأس المال البشري الحالي، ولا عدم الاستقرار السياسي.

ونرى أن الوحدات الحكومية الاقتصادية لن تجد سبيلاً لمواجهة العولمة إلا إذا أسرعت بالدخول في تحالفات وتكتلات على مستوى الدول النامية أو العربية أو الإسلامية، على

مستوى البنوك والمصارف العربية، وتفعيل دور اتحاد المصارف العربية للتنسيق بين الأجهزة المصرفية لجعلها قوة مالية في مواجهة تحديات العمولة. والاهتمام برفع كفاءة الإدارات عن طريق تكثيف التدريب الإداري وعقد الندوات والمؤتمرات وتبادل الخبرات.

ورغم أن موجة العمولة الحالية لم تعط كل نتائجها ولم تبح بكل أسرارها حتى الآن، إلا أن القراءة المتأنية تقودنا إلى أنها ستؤدي إلى إعادة هيكلة الاقتصاديات القومية والدولية بما يترتب عليه من تغيير في علم الاقتصاد. فوسائل الإنتاج المبرمجة بالكمبيوتر ستنتقل العالم أو نقلته بالفعل إلى إنتاج الوفرة بمجودة عالية، وهذا ما حدث في اليابان وبعض من دول شرق آسيا. وتغير هيكل قوة العمل وحل العمال العلميون والتكنولوجيون والإنسان الآلي محل العمال العاديين.

ووجدت الدول النامية نفسها بين فكي الرحي، فإن هي استطاعت شراء التكنولوجيا وتمكن بعض عمالها من استيعابها، كان ذلك سبباً في البطالة الهيكلية والاستغناء عن عدد كبير من العمالة، الأمر الذي سيؤدي إلى تناقضات اجتماعية يحتاج علاجها الكثير من هذه الدول.

لقد باتت المتناقضات العميقة في عالمنا المعاصر تتحدى قدرة البشرية على التكيف مع الوجود المعاصر، وليس أمام الدول النامية سوى اكتشاف خواص جديدة تختلف عن تلك الخواص المعروفة للطاقة الحرارية، وضم أعماق البحار التي حباها الله بها إلى الأرض في البحث عن الثروات والطاقة، والتأكيد على استخدام الثورة التكنولوجية في الزراعة من حيث تنمية البذور ذات الإنتاجية المرتفعة والمقاومة العالية للآفات والمقاومة للملوحة وندرة المياه أو عدم وجودها، واستخدام تكنولوجيا الهندسة الوراثية للزراعة في الأماكن التي لم تكن تقبل الزراعة في الظروف التقليدية.

لم تعد الظروف تحتمل سوى أن تطلق مؤسسات الدولة لنفسها وللأفراد العنان للأفكار الجادة والحلول العملية المبتكرة لمشاكلها، وأن تطلق سراح الاختراعات المحنطة في أرشيف البحث العلمي لاختيار الصالح منها للمشاكل المعاصرة.

والوحدات الاقتصادية الحكومية - على خلاف الشركات الخاصة - مسألة سياسياً أمام المجتمع بتوفير السلع والخدمات التي يحتاجها السوق والتي لا غنى للأفراد عنها، وتلك التي تضمن تواجدها في معترك المنافسة الشرسة. وعليها ألا تنسى أنها شاركت الدول في الوقوف موقف المتفرج من الثورة الصناعية وثورة القضاء سابقاً، ثم الخروج صفر اليدين

من مونديال الذرة، وها هي لم تأخذ وضع الاستعداد للعولمة وما صاحبها من ثورات تكنولوجية واتصالية ومعلوماتية .

وعلى قياداتها ألا تتنصل من مسؤولياتها تاركة هذا الميراث إلى القيادات التي تخلفها، وأن يضع كل منها في مجال السياسات القادرة على اللحاق بركب العولمة خشية الانسحاق . على أن تكون سياسات شاملة تراعي جميع الأبعاد الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والأمنية في ضوء ما يجري على الساحة العالمية، وتحديد الخطوات الفعالة لما يجب اتخاذه حيال التكنولوجيا التي تصلح، وأثرها على العمالة الحالية، وماذا يجب عمله بشأن هذه العمالة : هل هو التدريب الجاد؟ أم التدريب التحويلي لمهن ووظائف أخرى؟

ماذا على هذه الوحدات لاستحداث السلع والخدمات القادرة على الإشباع المحلي ووقف نزيف العملة في الاستيراد؟ ماذا عليها للتخلص من الأصول الثابتة غير الاقتصادية؟ وماذا عليها لتوفير الاستثمارات وعمليات التجديد والتطوير اعتماداً على الموارد الذاتية المتاحة أو بالدخول في تحالفات وتكتلات؟

من حسن الطالع أن العولمة وحتميتها التكنولوجية جعلت عصرنا يلهث فيه القادم ويكاد يلحق بالسابق، فالنظم والأفكار تتهاوى على مرأى من بدايتها، بل وتتقدم وهي في أوج جدتها، لذا فعلى الوحدات الاقتصادية الحكومية أن تتحرر بمساعدة الدول من مركزية القرار، وتفتح النوافذ للعولمة لتهب عليها من كل جانب، بشرط ألا تقتلعها من جذورها، وألا تطمس شخصياتها وأهدافها وحدودها وثوابتها الجغرافية .

وعلى الدول أن تأخذ على عاتقها التصميم والتطوير المستمر لسياساتها المالية والنقدية لدعم الأنشطة الاستثمارية في مجال الصناعة والزراعة والتعليم والخدمات والثقافة والصحة؛ لتمكين الوحدات الحكومية الاقتصادية من الاضطلاع بدورها، وسبيلها في ذلك :

- إعادة النظر في نظم التعليم ورصد الميزانية الكافية لذلك حتى ولو كان على حساب أي من المجالات الأخرى، وأن تضع في اعتبارها ذلك التطور الفائق في تكنولوجيا المعلومات واستخدام الحاسب الآلي وتعليم اللغات الأجنبية في المراحل الأولى من التعليم .
- رصد الميزانية اللائقة بالبحث العلمي، وإجبار الشركات والوحدات الاقتصادية على تبني الأبحاث والاختراعات والإنفاق عليها بموجب قوانين في المرحلة الأولى .

- إنشاء منظمات تعليمية خاصة بذوي المواهب والمهارات الفائقة بعد دراسة التجارب المطبقة في الدول الأخرى .
- إنشاء الجامعات المتخصصة في الأعمال الدولية التي تحتاجها سوق العمل الدولية في ظل العولمة ، لإعداد المديرين القادرين على التخلي عن قوالب الإدارة التقليدية والانطلاق إلى فهم إداري معاصر يضم التخطيط والابتكار والتفاوض .
- تأهيل الشركات والوحدات الحكومية الاقتصادية للدخول في معترك المنافسة والتصدير .
- إنشاء العديد من المواقع على شبكة الاتصالات الدولية للشركات والوحدات الاقتصادية الحكومية .
- إنشاء قاعدة بيانات دقيقة بالمعلومات والبيانات التي يحتاجها المستثمر الوطني والأجنبي .
- إعداد برامج التدريب الجادة الفعالة للكوادر الإدارية والتسويقية لتصبح قادرة على غزو الأسواق الأجنبية ، والتكيف مع الثقافات والقيم الناتجة عن تعدد الجنسيات .
- تنوع الأسواق التي يتم تصدير المنتجات الوطنية إليها ، ومعاودة فتح الأسواق الإفريقية التي يمكن أن تكون سوقاً واعدة لمنتجات مصرية على سبيل المثال .
- تطوير البيئة الأساسية وإعدادها لهذه النقلة في مجال الإنتاج والتسويق ؛ كالطرق والسكك الحديدية والموانئ والسفن ووسائل الاتصالات .
- التنسيق الشامل بين مختلف الوحدات الاقتصادية الحكومية في جميع المجالات لتوحيد الفكر والرؤية والهدف .
- تدعيم الشركات التي تستطيع تصدير منتجاتها عن طريق : إزالة العراقيل المثبطة للمصدرين ، وتخفيض رسوم التصدير ، وتقديم المعونة التسويقية بإنشاء المعارض الدولية .
- تبني سياسة التعريف بالمنتجات الوطنية والترويج لها عن طريق الملحقين التجاريين والاقتصاديين الوطنيين في الدول الأجنبية .
- الاهتمام بصناعة بعض المنتجات التي تلاقي قبولاً واستحساناً في الأسواق الأجنبية والعمل على تطويرها لتوافق أذواق المستهلكين ، والعمل على تطوير وتعديل هذه الأذواق .
- لن تستطيع الوحدات الاقتصادية الحكومية أن تفعل سياساتها بمعزل عن الدولة التي يجب عليها أن تسارع بالدخول في التكتلات الإقليمية والعالمية التي تتيح أسواقاً أرحب وفرصاً تصديرية أوسع .

البحث الثالث

تحديات الإدارة في العالم النامي

تعاني الإدارة في العالم من مشاكل عديدة، تعتبر الإدارة في حد ذاتها جزءاً هاماً فيها، وذلك بإصرارها على عدم التخلي عن الإدارة التقليدية التي صاحبت الثورة الصناعية، وكذلك بإصرارها على عدم استيعاب ما يدور حولها من تغييرات متسارعة، تاركة لشركات الدول المتقدمة ومنظمات الأعمال الدولية فرصة التهام كل شيء، رغم أن التحديات التي تواجهها كانت تستوجب صحوة بقدر ما لديها من عوائق .

وجدير بالذكر أن شكل الإدارة في الدول النامية تتجسد في غياب فريق من المديرين والقيادات الإدارية ذات الرؤية العالمية، ولم تعد المشكلة متمثلة في التمويل أو الاستثمار أو شراء التكنولوجيا أو الحواسب الآلية والإلكترونية .

وأهم هذه التحديات :

1- المعلومات:

يتعين على إدارة المؤسسات في البلدان النامية أن تحيط بالمعلومات الخاصة بالاقتصاد الوطني وعلاقته بالاقتصاد الدولي، والقوانين الحاكمة في مجال التجارة الدولية والتسويق والمنافسة العالمية، والتكنولوجيا الحديثة، والمتغيرات في مجال السياسة الوطنية والدولية، وعلاقة الثقافة الوطنية بالثقافات الدولية .

ولا يجب أن تكتفي بهذه المعرفة خلال فترة زمنية معينة، بل يجب متابعة ما يلحقها من تغيير، ومراعاة أن كلمة تغيير أصبحت غير ذات مدلول في هذه المجالات، حيث أصبحنا في عالم تسوده القفزات والطفرات والثورات، تتقادم فيه النظم والنظريات بين عشية وضحاها .

لذا يجب أن تقوم هذه المؤسسات بإنشاء إدارات متخصصة في الإلمام بهذه المعلومات في صورة قواعد بيانات واضحة دقيقة يتم تحديثها كلما جد جديد، وعلى أن يقوم بالعمل في هذه الإدارات مجموعة من خيرة العقول التي تستطيع ربط الأحداث والمتغيرات، ممن قطعوا شوطاً في دراسة الرياضيات المعقدة والإحصاء والتكنولوجيا الحديثة والعلوم والقانون .

2- الموارد:

وتتمثل الموارد الرئيسية التي تهتم بها أية مؤسسة في المواد الخام التي تدخل في عملية الإنتاج، وقد تكون ذات أصل زراعي أو استخراجي مثل المعادن. إلا أن الجديد الذي فرضته العولمة هو تدني أهمية الأرض الصالحة للزراعة كميزة نسبية، حيث أصبح ممكناً إنتاج بعض الحاصلات الزراعية كالفانيليا والفوماتين (بديلاً عن السكر) معملياً في أحواض بكتيرية عن طريق فصل الجينات، وتقدمت التنمية الرأسية، وأصبحت الهندسية الوراثية والبيولوجيا الحيوية قاسماً مشتركاً في الإنتاج الزراعي؛ أي أنه ظهرت الزراعة الجديدة التي لا تحتاج إلى مزارع وزرايع. ولم تعد الزراعة التقليدية والمحاصيل التقليدية التي يتمسك بها العالم النامي قادرة حتى على سد رمق الشعوب. ولم يعد المناخ يؤثر في عملية الإنتاج؛ فالزمن الإلكتروني للزراعة لا يعرف المناخ ولا يعرف الصيف والشتاء.

ولم تعد وفرة المعادن والطاقة ميزة نسبية كما كانت في عالم الاكتشافات الهائلة للطاقة المتجددة، وطاقة الرياح، وطاقة الفراغ التي تعد أكثر التقنيات من حيث جدواها الاقتصادية، وقد توصل العلماء إلى اكتشاف أنواع من البكتيريا تلتهم الكبريت والحديد من خام البيراييت للحصول على خلاصة مركزة من تراب الذهب. وأصبح بمقدور الدول المتقدمة أن تنافس غيرها حتى ولو كانت فقيرة في ثروتها التعدينية.

ولم تعد وفرة الأيدي العاملة ذات المستوى التعليمي المحدود مجزية ولا تمثل ميزة نسبية، فالاعتماد على عدد محدود من العاملين ذوي التعليم المرتفع من أصحاب القدرة على استعمال الحاسب وإجادة اللغات أثبت أنه أجدى من الناحية الاقتصادية، بل أصبحت العديد من الصناعات تعتمد على الإنسان الآلي في مراحل الإنتاج التي تحتاج إلى دقة تفوق دقة العنصر البشري.

كما تحتاج المؤسسة إلى الموارد المالية لشراء المواد الخام ودفع الأجور ومقابلة الالتزامات تجاه الموردين والدائنين. ولا يخفى على أحد ما تعانيه هذه المؤسسات التي كبلتها السياسات الحكومية التدخلية والقوانين والضرائب، بالإضافة إلى قيامها ببعض الأدوار الاجتماعية التي فرضتها ظروف هذه الدول الفقيرة.

3- اختلاف الثقات:

سوف يجد مدير العالم النامي نفسه مضطراً إلى الدخول في تحالفات ومشاركات، أو يجد

أن مؤسسته قد بيعت لإحدى الشركات المتعددة الجنسيات . وفي كل هذه الأحوال سيتعامل مع عمال ومديرين من جنسيات مختلفة، وثقافات مختلفة، ولغات مختلفة .

غالباً ما يجد المدير في العالم النامي صعوبة في التعامل مع هذه المتغيرات بعد أن ظل فترة يتعامل مع أفراد من جنسية واحدة وثقافة واحدة ولغة واحدة، وهم غالباً من مواطني دولته، ولم يتعامل مع غيرهم إلا قليلاً حينما تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة ببعض الخبراء، ويكون ذلك لفترة مؤقتة وبعدد محدود منهم . لذا لم يكن هناك إعداد واستعداد لخوض غمار هذه التجربة، ونرى أنه يجب إعداد أجيال جديدة من خلال دراسة متميزة وتدريب عال على استخدام أوقات التقنية الحديثة، وتزويدهم بالنظريات التي تحكم عالم الإدارة والاقتصاد، وبالمنظمات الدولية التي تعد أهم مؤسسات العولمة، وتدريبهم على مهارات التفاوض وتزويدهم بأكثر من لغة أجنبية .

ليس معنى ذلك اليأس من المديرين الحاليين . فهناك العديد منهم يمتلكون مهارات التعامل مع هذا الواقع الجديد، بشرط وضعهم في الأماكن المناسبة وتزويدهم بدورات تدريبية فعالة غير تقليدية، ولا مانع أن تكون هذه الدورات في إحدى الدول المتقدمة إلى أن يتم وضع آلية الاستفادة من تجارب هذه الدول في مجال التدريب وصناعة المدير .

المبحث الرابع

عولة المدير في العالم الناهي

إذا لم يكن علماء الإدارة والكتاب والباحثون قد اتفقوا على تعريف واضح محدد للإدارة، فإنما كان ذلك لتباين اهتمامات ومداخل تفكير كل منهم، وكذلك للطبيعة المتغيرة للإدارة.

إلا أننا نرى أن تعريف (فوليت)⁽¹⁾ للإدارة بأنها فن تنفيذ الأشياء من خلال الآخرين، هو أكثر التعريفات شيوعاً رغم ما يتصف به من قصور.

فإذا كانت الإدارة هي ذلك العلم الذي يمثل مجموعة من المعرفة التي هي نتاج الدراسات والبحوث والملاحظات، فإنها تشمل النظريات والمبادئ التي تحكم أو تفسر الظواهر أو السلوك، وبالإضافة لذلك فهي تطبيق للعلم أو المهارة في تطبيق المعرفة المكتسبة.

والإدارة عملية تتحقق من خلال الجماعة، ويتم تقرير الأهداف والنتائج وأساليب تحقيقها عن طريق القائمين عليها، ولا يمكن تحقيق هذه الأهداف إلا بتعاون المدير مع الآخرين، وبتزاوج الموارد المادية مع الموارد البشرية تزاوجاً متوازناً حسب كل هدف. والقيادة جزء لا يتجزأ من عملية الإدارة المستمرة التي تحتاج إلى التنسيق الفعال بين جهود الأفراد وتهئية بيئة العمل الملائمة للاستخدام الجيد للموارد الأخرى من خلال عدة وظائف تؤثر في بعضها البعض.

ومع تطور الفكر الإداري المعاصر تطورت أساليب إدارة الموارد البشرية التي أصبحت تمثل محور اهتمام المؤسسات، وأصبح المدير الجيد هو مدير أفراد جيد، وأصبحت إدارة الأفراد هي الشاغل الأول للإدارة التنفيذية. فالإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على توفير

(1) Follet. M. The Creative experience, Dynamic administration, The Collected Papers of Mary Follet.□

الظروف المناسبة لكل فرد ليقدم كل طاقته الإبداعية .

ولما كانت الشركات العملاقة تمتاز بقاعدة رأسمالية عملاقة وقوة بشرية ماهرة من القيادات والعاملين ، فالقيادات القوية ذات رؤية متحررة تميل إلى التغيير الشامل الفعال ، عن طريق وضع استراتيجيات قوية متغلغلة تضمن لها السيطرة والقدرة على كسب معرفة المنافسة على جذب أذواق المستهلكين .

لا بد أن تتوافر للقيادات الإدارية المعاصرة رؤية وإيماناً برسالة المنظمة ، رؤية ورسالة لا تتوافر لمدير يعمل للمحافظة على الأوضاع القائمة ، بل رؤية قائد قادر على التغيير الشامل انطلاقاً من قدرته على التأثير في الأفراد وتحفيزهم لتحقيق أهداف المنظمة التي سبق أن حددها وحدد أساليب تحقيقها .

يأتي بعد ذلك دور المدير في إدارة وتنظيم وتنسيق الأفراد والأنشطة في إطار الهيكل التنظيمي ، فهو ليس قائداً بل ينفذ سياسة الإدارة العليا لتحقيق أهداف المنشأة عن طريق وضع الخطوات التنفيذية والبرامج الزمنية وتخصيص الموارد اللازمة للتنفيذ ، وتعتبر الموارد البشرية أهم هذه الموارد ، فيقوم بوضع الأشخاص في أماكنهم من الهيكل التنظيمي ، ويجدد مستوياتهم ، وأسلوب تفويض سلطاتهم ونظام متابعة التنفيذ وتقييم الآراء لتحديد الانحرافات وتصحيح الأخطاء .

سمات الشركات المتعددة الجنسيات:

- 1- إيمان القيادات الإدارية بالتغيير .
- 2- العمل من منطق المبادرة وليس رد الفعل .
- 3- للقيادات والعاملين رؤية ورسالة مشتركة .
- 4- الاستراتيجية الهجومية .
- 5- اليقين بقيم وقناعات الإنجازات .
- 6- الاعتماد على العنصر البشري الماهر .
- 7- نظم التشغيل السريعة المنضبطة .
- 8- هيكل تنظيمي رشيق ومرن .
- 9- استراتيجية التحالف بدلاً من استراتيجية التنافس .
- 10- كل أدوات الإنتاج أصبحت بلا وطن أو هوية .

11- الرصيد المصرفي والتنظيم الإداري أصبح ميزة نسبية .

خصائص المدير العالمي:

1- الثقافة:

يجب على المدير العالمي فهم ثقافة البلد المضيف؛ بمعنى أنه يجب أن يكون على دراية بالاختلاف والفارق في الثقافة، وأن يكون مستعداً للتعامل مع أفراد من جنسيات وثقافات مختلفة، ولكل ثقافة مجموعة من القيم والأعراف والسلوكيات التي تميزها عن غيرها. فالنسيج الثقافي للشركات متعددة الجنسيات متنوع ثري، وعليها اختيار المدير القائد الذي لديه القدرة على استيعاب عشرات الثقافات التي فرضتها العولمة نتيجة التغير السكاني والقوى العاملة، ونتيجة الاختلاف في التشريعات والإجراءات القانونية.

وتعتبر الثقافة التي تتبناها الشركة امتداداً للثقافة العامة، وهي الافتراضات الأساسية التي تقود وتحرك المنظمة، حيث إنها مجموعة المعتقدات المشتركة بين أعضاء الإدارة العليا التي تربط بين المنظمة وبيئتها، وبين المنظمة والعاملين والمستهلكين.

ويرى (Kilmann)⁽¹⁾ أنها الفلسفات والأيدولوجيات والقيم والافتراضات والمعتقدات والتوقعات والمواقف والمعايير المشتركة التي تربط أعضاء المجموعة معاً.

والعولمة باعتبارها نظاماً من العلاقات بين الثقافات، يقوم على دمجها ليشكل ما يسمى بالثقافة العالمية رغم ما تتضمنه من اختلافات. ولا يمكن أن تنفصل المنظمة وإدارتها عن البيئة الثقافية المحيطة بها، بل لا بد أن تتأثر بالنظم المجتمعة وتتفاعل معها بصورة من الصور.

ولا شك أن المدير العالمي سيتأثر وهو يمارس الأعمال العالمية ببعض الخصائص الثقافية ذات الطابع العالمي المتحررة من ثقافة بعينها، وتصلح للأفراد في بيئات مختلفة، وبالنسبة للثقافات المعبرة عن نسق وطنية ومعينة، فإن الأمر يتطلب من المدير القائد فهم هذه الاختلافات والاستعداد للتعامل معها بحساسية تضمن عدم التصادم مع مشاعر الأفراد المتعلقة بالاعتبارات الدينية أو بالسيادة والكرامة على سبيل المثال.

وكلما تمتع المدير العالمي بهذه الحساسية الثقافية، كان قادراً على إدارة الأفراد والعمليات

(1) Kilmann, R.H., Saxlon. M. J. and Serpa, R, Lssues in Understanding and Changing Culture, Californiax Management Review 1988. p. 87.

وتطوير السياسات المناسبة وتحديد كيفية التخطيط والتنظيم والقيادة .

ويرى (Dubrin)⁽²⁾ أنه يتعين على المدير تجنب بعض التصرفات مراعاة للاختلافات الثقافية التي تثير العديد من المشاكل ، مثل :

أ - عدم الإصرار على إبرام الصفقة بسرعة . فقد لوحظ أنه من الأفضل البدء ببناء علاقة اجتماعية قبل إبرام الصفقة . وقد يكون للتأني والصمت في المفاوضات معنى يختلف من ثقافة لأخرى ، ومثال ذلك صمت المفاوض الياباني إزاء عرض المفاوض الأمريكي الذي فهم أن العرض ليس جيداً ، فاضطر الأمريكي إلى رفع عرضه مرتين ، وحصل الياباني على امتيازات نتيجة خطأ المفاوض الأمريكي في فهم صمت المفاوض الياباني .

ب - عدم استخدام عبارة " سنأخذ هذا في الاعتبار " بمعنى (ربما) مع المفاوض الياباني ، فهذه العبارة تعني عنده الرفض .

ج - عدم التخوف من تقديم الهدايا البسيطة للمفاوض الياباني ؛ فهو يفضل مثل هذه الهدايا ويقبلها ، على عكس المفاوض الصيني الذي يرفضها ، بل ويتضجر منها .

كما أنه يجب على المدير العالمي مراعاة الحساسية الثقافية لبعض المنتجات ، ومراعاة عدم لصقها عند التسويق بإشارات أو عبارات تهين المشاعر . فعندما فكرت شركة (كوكا كولا) في غزو السوق الإسلامية بوضع علم المملكة العربية السعودية على عبوات هذا المنتج ، ثارت مشاعر المسلمين في شتى بقاع العالم ، حيث لا يجوز استعمال لفظ الجلالة الذي يحتوي عليها العلم في حملة تسويقية ، وفشلت الحملة التسويقية فشلاً ذريعاً⁽¹⁾ .

2- إجادة اللغات الأجنبية:

من عناصر ثقافة المدير العالمي معرفته بلغة أجنبية إلى جانب لغته الأصلية على الأقل ، وكلما كان ملماً بلغات أكثر كان أكثر استعداداً للتفاعل مع المديرين والعاملين المتمين إلى أكثر من جنسية وأكثر من ثقافة ، وبالإضافة إلى أنه ربما قد يعمل في فرع المنظمة في موطنه ، فإنه قد ينتقل إلى بلدان أخرى عديدة لكل منها لغتها التي يجب على المدير العالمي فهمها والتخاطب بها .

ومعرفة اللغة الأجنبية تعفي المدير من الاستعانة بترجم ، وهو أسلوب لن يفيد كثيراً في

(2) Andrew J.Dubrin, Applied Psychology, individual and organizational Effectiveness, New York. 1995. p. 64.

(1) Kolter, ph.; Cary Armstrong, Principles of Marketing 8 th ed 1999, p. 586.

الإحساس باللغة وبمن يحدثونها، ولن يسمح له بالاطلاع على الجديد ولن يمكنه من الإلمام بما يمكن أن توفره له المقابلات الشخصية والاطلاع على الكتب والمجلات والصحف، وما تتضمنه من معلومات عن المنتجات والتسويق والحياة الاقتصادية وأذواق المستهلكين.

كما قد ينتج عن الاعتماد على مترجم أن تختلط المعاني نتيجة لاختلاف ثقافة المترجم من ناحية وثقافة كل طرف من ناحية أخرى.

ليس هذه فقط، فمعرفة اللغة وسيلة لفهم ثقافة مجتمع ما، تمنح من يجيدها القدرة على التفاوض في ميدان التجارة الخارجية، وتسهل التعبير عن الأفكار، وتحول دون الوقوع في الخطأ.

ولم تعد المساحة الجغرافية التي تنتشر عليها لغة ما هي الفيصل في تحديد أهمية تعلمها، ولكن بما تمتلكه الدول الناطقة بها من ثروة تكنولوجية وإدارية، بالإضافة إلى أن فروع الشركات المتعددة الجنسيات قد تنتشر في ربوع ليس للغات مميزات الانتشار. فرغم أنه لا يتحدث باللغة اليابانية سوى شعبها فقط، إلا أن اليابان كقوة اقتصادية لا يمكن إغفالها.

ولا يمكن التفاضل عن تلك الصعوبة التي تخلقها اختلاف الثقافات داخل البلد الواحد الذي يتحدث مواطنوه عدة لغات محلية مثل الهند والصين والدول العربية بالنسبة للشركات الغربية متعددة الجنسيات. فرغم وحدة اللغة العربية، تختلف ثقافة الأقطار العربية ولهجاتها إلى حد بعيد.

ورغم اختلاف الباحثين حول ما إذا كانت اللغة هي التي تحدد طريقة التفكير، وما إذا كانت وسيلة للتعبير، فإن تعلم المدير العالمي لأكثر عدد من اللغات الأجنبية أصبح ضرورة تؤكد إيمانه بالنظرة العالمية وقدرته على التفاعل مع مجتمعاتها.

3- الرؤية الاستراتيجية:

أصبح قدر المدير العالمي أن يكون قادراً على التفكير الاستراتيجي والرؤية المستقبلية الشاملة التي تلزم لإدارة استراتيجية فاعلة، تساعد على الربط بين المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية. وهذا التفكير لا يأتي إلا بعد مرحلة من التخطيط.

وكما سبق، فإن امتلاك الشركة لشريحة من القوى العاملة القادرة على اكتشاف التكنولوجيات الجديدة وابتكار أساليب جديدة لتطبيقها أصبح ميزة نسبية، وثروة إلى جانب عناصر ثروتها. ومن الأولى النظر إلى المدير العالمي باعتباره أحد عناصر الموجودات

الفكرية التي لا تقوم بدونها .

ويمثل رأس المال الفكري حجر الزاوية في اقتصاد اليوم ، حيث تمتلك القدرة على تحويل التقنية إلى التصنيع المتميز الذي يضمن للشركة موقع الريادة على المدى البعيد في ظل المنافسة المحلية والخارجية .

وليس مستغرباً أن تذهب الشركة العالمية إلى إنشاء وحدات الذكاء ، ووحدات الاستثمار البشري ، واستحداث إدارات للموجودات الفكرية تقوم على استثمار القدرات الفكرية⁽¹⁾ .

ويعتبر التفكير الاستراتيجي عاملاً أساسياً في الاستعداد للمستقبل ، لذا يقتصر على المستويات القيادية التي تتحلى بالإدارة المبادئة والتخطيط الاستراتيجي ، وذلك على خلاف مجموعة المديرين الذين يسألون عن إدارة وتنظيم وتنسيق الأفراد والأنشطة داخل الهيكل التنظيمي ، ويقومون بتنفيذ سياسة الإدارة العليا .

ويتفرد المدير العالمي بقدرته على رؤية العلاقات بين القوى والمتغيرات ، وقدرته على إدراك الفرص واستثمارها بنجاح . لذا يجب أن يتوافر لديه وعي استراتيجي بما تقدمه العلوم المختلفة في بناء هذا الفكر الاستراتيجي الذي يرى المستقبل متحرراً من قيود الحاضر .

4- القدرة على الابتكار:

الابتكار يعني تكوين معرفة جديدة أو تقديم شيء جديد لأول مرة في المجتمع ، حيث بدأ البعض في تصوير العالم على أنه أصبح قرية صغيرة ، فالابتكار يصبح ذا مفهوم عالمي ؛ أي يتضمن القيام بشيء جديد على مستوى العالم لم يسبق المبتكر أحد إليه .

والقدرة على الابتكار تحمل في طياتها القدرة على المخاطرة والرغبة فيها ، وفي مجال الإدارة تعني السعي إلى أساليب جديدة للعمل والتفكير في مجالات استثمار جديدة لم يسبق إليها أحد ، تسبقها رؤية ذهنية مجردة للمستقبل . وربما كانت انطلاقة من أفكار سابقة إلا أنها أضفت إليها ، فالعلم موروث إنساني ليس حكراً على أحد أو على مجموعة من البشر دون آخرين .

ويختلف الابتكار في مجال إدارة الشركات عن الإبداع ؛ فالابتكار هو تكوين معارف

(1) Allan. G., Investment in Human Capital, Internet, Vital Speeches of the day 22nd January 2000.□

جديدة، والإبداع هو تقديم هذه الأفكار المبتكرة في صورة تطبيقية على هيئة سلع وخدمات نافعة. وعلى ذلك فالشركات التي تمتلك قيادات ابتكارية هي الشركات القادرة على انتهاز أساليب جديدة في العمل ودخول مجالات إنتاج لم تسبقها إليها غيرها من الشركات، وهي الشركات القادرة على الاستمرار في المنافسة وفي شغل مقاعد الرواد.

والمدير العالمي الذي تم اختياره وفق معايير خاصة هو شخص يتمتع بالذكاء والفظنة وسرعة البديهة والمعرفة، والقدرة على الاستنباط والاستنتاج وربط المتغيرات، والجرأة والاستقلالية والنظرة المستقبلية، هو شخص قادر على التفكير الابتكاري.

ولن تجد الشركات التي تعتمد السياسات الإدارية التقليدية موقعا لها في ظل الاندفاع المتسارع نحو العولمة، وعليها أن تتخلى فوراً عن أساليبها وعن قياداتها في أغلب الأحيان، واستبدالهم فوراً بمديرين عالميين ممن لهم القدرة على تحقيق التطوير المستمر، وممن تتوافر لديهم القدرة على الابتكار والتجديد والتعلم المستمر وليس زيادة الإنتاج فحسب.

وعلى هذه الشركات أن تبدأ في إصلاح هياكلها التنظيمية، والاتجاه نحو الإنتاج الرشيق الذي يعتمد على أقل عدد من العاملين ممن لديهم القدرة على التعلم والتدريب المستمر، وبناء الإدارات المتخصصة في الاستثمار البشري والموجودات الفكرية.

5- القدرة على التعليم المستمر:

لا يتوقف التعليم على سن معينة يبلغها الإنسان؛ فالعلم مطلب إنساني من المهد إلى اللحد، وهو عملية مستمرة ما استمرت الحياة.

والتعليم هو عملية اكتساب الطرق التي تمكن الإنسان من إشباع دوافعه والوصول إلى تحقيق أهدافه، ويظهر في صورة تغيير مطرد في السلوك المرتبط بالمواقف المتغيرة التي يواجهها الإنسان والمرتبطة كذلك بمحاولاته المستمرة للاستجابة بنجاح.

ومن المسلم به أن الإنسان لا يستخدم سوى جزء يسير من طاقته العقلية الكامنة، وعلى ذلك يمكنه تدريب عقله على القيام بما يريد، وعلى الاستجابة إلى المثيرات من حوله.

ويستطيع الإنسان عن طريق التعليم الارتقاء بعقله وانفعالاته وأخلاقياته أثناء تأدية عمله، كما يستطيع صياغة قدراته باستمرار لتحقيق أفضل ما يمكن أن يصل إليه عن طريق تحريك إمكاناته الكامنة.

والمدير في ظل العولمة ينتمي لشريحة من البشر مطالبة بالتعليم المستمر لتنمية مواهبه

وقدراته اللازمة لإدارة المنظمة، تلك العملية التي لا تكتفي بقدر من التعليم وحسب، بل هي عملية متغيرة بتغير الظروف المحيطة بعالم الأعمال، تزداد كل يوم صعوبة وتعقيداً.

وتتجه الدراسات إلى أن نجاح المنظمة العالمية رهن بما لديها من رأس مال فكري يتطور باستمرار ليضمن الريادة والتفوق، الأمر الذي دفعها إلى زيادة الاستثمار في التعليم وفي رأس المال البشري لمواجهة التحديات التي تفرضها العولمة؛ فالتفوق في مجال الإنتاج والمنافسة يتحقق بالتفوق المعرفي.

ويتحقق التعليم المستمر من خلال المواقف اليومية والمحادثات مع الزملاء والأصدقاء واستشارة ذوي الرأي، ومن خلال الاستفادة من تجارب المنظمات الناجحة، والتدريب النظري والعملي، والمعلومات التي توفرها شبكة المعلومات الدولية والصحف والمجلات وجميع وسائل الإعلان.

ولن يستطيع المدير العالمي المحافظة على الريادة والنجاح في بيئة متغيرة إلا إذا كان يتمتع بقدرة على التعليم المستمر؛ حتى تتمكن شركته من المنافسة وتعزيز موقعها في السوق العالمي.

ذكرنا قبل ذلك أن الشركات المتعددة الجنسيات تفرض على المدير العالمي أن يتعلم لغات أخرى جديدة عليه، ويعرف ثقافات لم يكن يعلم عنها شيئاً نتيجة اجتماع عاملين ومديرين من جنسيات مختلفة في الشركة الواحدة. من أجل ذلك كان التعليم المستمر وتنمية الذات بمعارف جديدة عاملاً أساسياً للتأقلم مع هذه البيئات الثقافية المختلفة، وتعميق معارف ورفع قدرات المدير العالمي بما ينعكس على أدائه في ظل عالم مليء بالمفاجآت.

6- مهارة التفاوض:

من العوامل الرئيسية لنجاح المدير العالمي أن تتوافر لديه مهارة التفاوض التي تعتبر مزيجاً من العلم والفن والدراسة والتدريب.

فالتفاوض لا يعني معرفة اللغات وطلاقة اللسان واتساع الثقافة، ولا يقف عند التمتع ببعض المهارات الفطرية مثل الذكاء وسرعة البديهة وهدوء الأعصاب والقدرة على الإقناع، وإن كان كل ذلك مطلوباً في المدير العالمي، إلا أن هناك العديد من السمات التي تكتسب بالخبرة والمعرفة والتدريب، وهناك العديد من المعارف التي يجب عليه اكتسابها مثل المعرفة الاقتصادية واللغوية والقانونية والسياسية والنفسية والقدرة على تحليل المواقف

والأفراد والأرقام .

ففي ظل العولمة تجري المفاوضات بلا انقطاع بين شركات من دول مختلفة حول المشروعات المشتركة والتوكيلات التجارية وتراخيص التصنيع وعقود التمويل والإدارة وبرامج التدريب وخطط التوظيف وعقود الخبرة . وإذا لم يكن المدير العالمي على دراية عميقة بآليات التفاوض ، وتوافر لديه هذه المهارة ، فإنه سيخسر كل يوم أرضاً جديدة في ظل هذه العلاقات المتشابكة بين الأفراد والشركات والمنظمات والدول .

كما تلعب المفاوضات دوراً رئيساً في مجال الأعمال الدولية والتجارة والتسويق الدوليين في ظل تدفق رؤوس الأموال عبر الحدود، وفي ظل الانفتاح المتنامي للتجارة العالمية .

فإذا كانت التجارة لم تعد تعرف الحدود، ولم يعد لرأس المال وطن، فإن الإدارة أيضاً تنطلق عبر الحدود لتخترق الكيانات الوطنية، يساعدها على ذلك قدرة المدير العالمي على التخلي عن القوالب التقليدية للإدارة، وإحلال توجهات إدارية معاصرة تبني التخطيط الاستراتيجي والاستراتيجية الهجومية والتنافس الشرس في التسويق العالمي، وامتلاك مهارات التفاوض رغم اختلاف الأوطان واللغات والثقافات .

ولا شك أن مهارة التفاوض قد تنزوي في مواجهة بعض العوامل الخارجية التي لا يملك المدير العالمي حيالها شيئاً . فإذا كانت نقاط الضعف أكثر بكثير من عناصر القوة التي يتوافر عليها الطرف الآخر . فإن المفاوضة تعني الحصول على أفضل النتائج، بصرف النظر عما كان متوقعاً قبل الدخول فيها . فالقوة الاقتصادية للولايات المتحدة الأمريكية وبلدان أوروبا الغربية واليابان تظهر في حسم النتائج لصالح هذه الدول في منظمة التجارة العالمية على سبيل المثال .

لقد أثبت الواقع أن ما يحققه أحد أطراف المفاوضة الجماعية من نجاح، إنما يعزا إلى ما يتمتع به من مهارات تفاوضية في مواجهة مفاوضين آخرين ذوي قدرات ومهارات عالية في التفاوض ، وأن نجاح المفاوضة يتطلب بعضاً من المرونة من كل طرف لضمان استمرارها .

ويحتاج المدير العالمي إلى الإعداد والتخطيط والدراسة والإلمام بموضوع المفاوضة من جميع جوانبه، والإيمان بصدق وعدالة موضوع التفاوض، والاحتفاظ بالأسرار، والتحليل على أساس الوقائع والحقيقة، والاعتناع بالرأي قبل إقناع الطرف الآخر به، والتفاوض من مركز القوة، والتجديد المستمر في أساليب تناول الموضوعات، والابتعاد عن الاستفزاز، والهدوء عندما يوجه إليه النقد، والتقليل من أهمية نقاط ضعفه، وتعظيم نقاط القوة في موقفه التفاوضي ، وقد يلجأ إلى التلويح بوقف التفاوض .

ومن أهم عوامل نجاح المفاوضة اختيار التوقيت المناسب للمفاوضة، وطبيعة موضوع المفاوضة، والطرف أو الأطراف الأخرى وما إذا كانت قادرة على اتخاذ القرار وتنفيذه،

والقدرة التفاوضية التي تظهر في استغلال وإدارة وتنمية مصادر القوة التفاوضية لتحقيق أقصى ما يمكن تحقيقه في إطار توازن القوى بين الأطراف⁽¹⁾.

7- إجهاد استخدام أدوات التكنولوجيا الحديثة:

إذا كان المدير العالمي قد أصبح مطالباً بمعرفة اللغات الأجنبية لفهم ثقافات من يتعامل معهم من عاملين ومديرين وممثلين للشركات ومنظمات ودول أخرى، فإن اللغات المستخدمة في أدوات التكنولوجيا الحديثة هي مجموعة من اللغات العالمية التي أصبحت معرفتها ضرورة للتعامل مع هذه الأدوات.

ولم يعد استخدام هذه الأدوات من قبيل الترف أو الرفاهية التنظيمية، بل أصبح ضرورة تقتضيها زيادة فاعلية النشاط، ولم يعد بإمكان منظمات الأعمال الدولية إحداث تغييرات في أنشطتها، أو الوقوف على ما وصلت إليه المنظمات الأخرى، أو تعزيز التعاون معها، أو معرفة أحوال السوق العالمية وأذواق المستهلكين، إلا باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة.

وتحتاج المنظمات الدولية لاستخدام هذه الأدوات وتطوير برامجها على العقول البشرية القادرة على ذلك، فالمعلومات هي أساس قدرة الإدارة على صنع القرارات وتحقيق الفاعلية في أداء العمليات المختلفة، وفي تكوين وتعديل هياكلها المرنة، وفي الدخول في التحالفات والشركات مع غيرها، وفي صياغة استراتيجية قادرة على التكيف مع تحديات العولمة.

لقد انتقل الإنتاج من مرحلة الإنتاج كثيف العمالة إلى إنتاج كثيف المعرفة، من إنتاج الوفرة إلى إنتاج السرعة المفصل الذي يهتم بالخدمات والبرامج والأفكار. وأصبح المستهلك هو المحرك الأساسي للإنتاج، وأصبح من الضروري اتصال خطوط الإنتاج مباشرة بأسواق المستهلكين عن طريق الاتصال فائق السرعة. ولم يعد اكتشاف منتج جديد عاملاً يرجح كفة إحدى الشركات، بل أصبحت المنافسة محسومة لصالح من يتوصل إلى طرق مبتكرة وآليات متميزة لإنتاج هذا الابتكار بمساعدة كوادر قادرة على استخدام الرياضيات المعقدة وإجادة اللغات والكفاءة في استعمال أجهزة الحاسب.

كما أصبحت الصلة وثيقة بين أسواق المستهلكين وخطوط الإنتاج، ولم يعد للمخازن وكمية المخزون دور في حسم المنافسة. فالإنتاج يتم لمواكبة أذواق المستهلكين ومتطلباتهم وهي متغيرة تحتاج إلى مرونة فائقة، وقدرة غير مسبوقة على الاتصال بالمستهلك.

(1) المؤلف، المفاوضة الجماعية، 2006م، ص 26 وما بعدها.

ولقد أصبح من الضروري على مدير العمولة أن يتقن استخدام الكمبيوتر والاتصال مع أطراف البيع والشراء والتسويق وجمع المعلومات عن طريق شبكة المعلومات الدولية، وكذلك أجهزة التلكس والفاكسميلي، وإجراء عمليات الاتصال عبر البريد الإلكتروني .

ولقد اتخذت تكنولوجيا المعلومات في الآونة الأخيرة عدة أشكال⁽¹⁾، مثل :

- **نظم دعم القرار** : وهي منظومة لمساعدة المديرين في التكيف مع المشكلات الصعبة واتخاذ القرار بشأنها من خلال تمكينه من الحصول على البيانات من مختلف المصادر في صورة خرائط أو أشكال أو برامج معدة لمجال من المجالات المالية أو التسويقية أو الإدارية .
- **أنظمة دعم المديرين التنفيذيين** : وهي نظم لا تحتاج إلى معرفة فينة عالية، وتمثل جزءاً من السلوك اليومي للرؤساء التنفيذيين، وتتيح للإدارة العليا المعلومات المطلوبة لصناعة القرار .
- **نظم الخبرة** : وتمثل تطبيقاً من تطبيقات الذكاء الصناعي في تطوير الكمبيوتر على القيام بالعمليات المماثلة للعمليات الفكرية للإنسان .
- **نظم الاتصال** : وهي مجموعة الأنظمة المتعلقة بالاتصال مثل أجهزة الفاكس والبريد الإلكتروني وشبكات الاتصال المحدودة والواسعة المجال .

ويجب على مدير العمولة أن يدرك ذلك التطور الذي صاحب انتشار شبكة الاتصال الدولية من قبول التوقيع الإلكتروني والتخلي عن التوقيع الشخصي ، ثم البحث عن بدائل أكثر أماناً للتوقيع الإلكتروني مثل نبرة الصوت وقرحية العين كدليل كامل للإثبات تقبله قواعد قانون الإثبات، كما يجب أن يكون متبصراً بكل جديد في مجال الكمبيوتر وشبكة الاتصال، وكيفية تفادي الوقوع ضحية القرصنة الإلكترونية التي تستطيع اختراق جدران المنع ونظم الحماية، فلقد أصبح حجم المعاملات الإلكترونية يزيد على تريلون دولار يومياً .

(1) Smithe, J., Health management, Information systems, A handbook For decision makers, Buckingham, Open University press 2000, pp. 291- 295.□