

مديرو القمة والتحديات المعاصرة
Top Managers and The Contemporary Challenges
أ. نعمة جواد الشكرجي - رئيس قسم إدارة الأعمال

لم تعد نفي إدارة الأعمال بمداخلها التقليدية باحتياجات متطلبات الأعمال بسبب ما تواجهه الإدارة والمديرون من تحديات كثيرة ومتنوعة ، الأمر الذي يتطلب استجابة موضوعية للظواهر الجديدة / وللتعقيد في بيئة الأعمال الخاصة والعامّة . ولعل أبرز الظواهر التي تشكل التحديات الأكثر وضوحا وتأثيرا أمام الإدارة هي :-

١- التغيير المتسارع

٢- القرارات الاستراتيجية

٣- الأعمال الدولية

أهمية البحث :- يسلط البحث الضوء على أهم المحطات التي ظهرت في أواخر العقود للقرن الأخير من الألفية الثانية وما سببت من حالات يمكن أن تشبه بالسيف ذو الحدين . حد لما قدمت هذه الحالات من تطور للحياة ، وحد لما قدمت هذه الحالات من تحديات للمنظمات أجبرتها على أن تكون يقظة أمامها لتضع الحلول لمسا يتناسب معها

هدف البحث :- جاء في كتاب Kotler, The Millennium Edition ففي أول صفحاته ، انه يجب على الشركات أن تفكر في الألفية الجديدة كفرصة ذهبية للحصول على مشاركة ذهنية ومشاركة قلبية . نعم أن الألفية الجديدة هي فرصة ذهبية للحصول على ذلك ، ولكن كيف ؟

أن التطور الهائل المتلاحق في الإبداعات والاختراعات خلق فرصة ذهبية للاستفادة من الألفية الجديدة بما حصل فيها من نتائج التطورات والأحداث الجديدة ، وذلك مما تمخضت عنه العقود الأخيرة في القرن الماضي . أن كل ما استجد في تلك الفترة نجم عنه ظواهر وأفكار جديدة . وعليه فإن هدف البحث هو تحديد وتأشير هذه الأحداث والأفكار وإبراز تأثيراتها على منظمات الأعمال وما استجد فيها من أوضاع غيرتها من منظمات اعتيادية تطبق قواعد ومبادئ تتناسب مع ما كانت عليه تلك المنظمات إلى منظمات تتطلب الشيء الجديد . كما وان ما واجهته المنظمات والقائمين عليها استوجب تغيير في متطلباتها في ضوء ما استجد من تغيير في بيئتها التي تعيش فيها وفي طبيعة المتغيرات في داخلها . ومن أهم وأكثر هذه التبدلات تأثيراً هي المنظمة الكبيرة وأهمية الاستراتيجية وظاهرة امتداد أعمال المنظمة الواحدة إلى مساحات كبيرة قد تؤدي إلى تجاوز حدود دولتها إلى

دولة أو حتى دول أخرى لتكون منظمة عالمية أو منظمة متعددة الجنسيات . فإنا هدف البحث هو التعرف على ما يمكن أن يكون تحدياً من خلال ما استجد من جديد وما يجب أن تكون عليه الإدارة وخاصة الإدارة العليا من مواصفات جديدة .

منهجية البحث : أما ما يتعلق بمنهجية البحث فقد اعتدنا منهجاً نظرياً يختلف عن المنهجية التقليدية من تنظيم استبانه وتوزيعها على ذوى العلاقة ، السبب في ذلك يعود إلى :-

أولاً : أن البحث لا يتعلق بمنظمة أو منظمات معينة سواء كانت صناعية أو تجارية أو زراعية او منظمة خدمات .

ثانياً : أن البحث لا يغطي موضوعاً واحداً إنما ثلاثة مواضيع لها علاقات وتأثيرات متبادلة ومتداخلة فيما بينها كما يتبين من محتويات البحث .

ثالثاً : قد لا تتوفر الخبرة والممارسة المعمقة في عينة من هنا وهناك في إنشاء الاستراتيجيات وتطبيقاتها وفي إدارة المنظمات العالمية والمنظمات العملاقة ، ولذلك نتناول البحث من جانبه النظري ، ومن خلال ذلك نبرز الظواهر لموضوعات البحث والتي تبين التحديات الجديدة للإدارة وخاصة لمدراء القمة . وتأسيساً على ذلك نحدد ونعدد ونؤكد على المتطلبات الجديدة في مواصفات المدراء لمثل هذه المنظمات .

ومما تقدم نقسم البحث إلى أربعة مباحث ، ويكون المبحث الرابع للاستنتاجات والتوصيات . وقبل الدخول في دراسة كل مبحث ، نؤكد هنا أننا لسنا معنيين بدراسة هذه الظواهر بل بتشخيص التحديات التي أفرزتها وذلك من خلال الشرح والتوضيح .

المبحث الأول

التغيير المتسارع

بالرغم من أن إدارة المنظمات كانت مهمة في الحياة اليومية لأفراد وجماعات المجتمع منذ زمن بعيد ، حتى ما قبل الثورة الصناعية ، وقد تكون منذ الأزل ، إلا أن أهميتها في العالم الجديد ، أصبحت أكثر بكثير من أي وقت مضى ، ويعزى ذلك إلى الكثير من الأمور وأهمها الظواهر الثلاث أعلاه ، وأحدها والذي لا يقل أهمية وتأثيراً هو التغيير في المجتمع Change in society خاصة أن هذا التغيير متسارع في حدوثه وشديدي في تأثيره .

التغيير في المجتمع :- أن البشر يقاوم التغيير لسبب بسيط وهو أنه أسهل له أن يعمل ما اعتاد على عمله من أن يتعلم شيئاً جديداً . إلا أن ظهور وانتشار المنظمات الكبيرة وما لها من قوة ، خلال عقود النصف الثاني من القرن الماضي (القرن العشرين) وحتى يومنا هذا ، ونحن في السنة الأولى من الألفية الثالثة Millennium وما رافق ذلك من تعقيدات كثيرة في بيئة الأعمال وفي المنظمات نفسها شكلت تحديات أمام الإدارة في كل نوع من أنواع الاعمال ، وكذلك التغيير في المنظمات نفسها من حيث حجمها ووظائفها

خاصة منها المنظمات العالمية والعلاقة ، وبسبب التطور السريع والمتعاقب في الاختراعات المتنوعة والكثيرة . من هنا يمكن القول بأن منظمات العصر الحديث سواء كانت منها منظمات اقتصادية هدفها الرئيسي تحقيق مردود اقتصادي - الربح - (منشآت الأعمال) ، أو منشآت ليس هدفها تحقيق الربح كما هو الحال في مرافق الخدمات العامة Public Utility والدوائر الحكومية لكل منها قوة تأثير مباشرة أو غير مباشرة اجتماعية واقتصادية ويكون لكل منها أو كلها دور في بلورة إبعاد المجتمع المعقد Complex Society وخصوصاً بسبب التغيير المتسارع في المجتمع .

إن التغيير المتسارع لا يقتصر على الجانب الملموس في المجتمع بل وكذلك على الجانب غير الملموس . وبعبارة أخرى إن المنظمات على اختلافها اختلفت كثيراً عما كانت عليه في الماضي مادياً ، وهذا الاختلاف هو الجانب الملموس . أما الجانب غير الملموس فهو ما حصل من تغييرات في الجوانب الإنسانية في مواقفها وقيمتها وعاداتها وتقاليدها . وقد كان ما حصل من تغييرات في الجانبين مرده إلى الرغبة الشديدة للمادة التي تطلب لإشباع الحاجات الأساسية والمتطورة من مأكّل وملبس ومسكن . وكذلك التغيير الكبير فيما يتعلق بالحالة الاجتماعية والشخصية (التغيير النفسي والروحي والعقلي) وهي الأمور التي تميز الفرد عن غيره (الشكرجي ١٩٩٧ ، ص ٢١ و ٢٢) .

التغيير والمديرون :- أن التغيير في المجتمع المتسارع والسذي أدى إلى ظهور منظمات كبيرة ومعقدة يتطلب إدارة ومديرين على مستوى التعقيد وعلى مستوى الحجم الكبيرة . إن هذه الحالة تستوجب أن نركّض أسرع لتظلل (على الأقل) في نفس المكان ، وإلا سنجد أنفسنا في الخلف وقد سبقنا من ركض أسرع منا (Kotler The Millennium Edition 135) في كثير من منظمات الأعمال وخاصة منها العملاقة Jiant Organization وهذا ما يستوجب التكيف لها وبخلافه فإن المنظمات التي لا تستجيب لذلك قد تجد صعوبة كبيرة بل وقد يكون الأمر مستحيلًا عليها أن تبقى على قيد الحياة ، وبالتالي قد يتطلب الأمر معالجة جذرية أو ثورية . وقد يكون فشل المنظمات والمديرين في التكيف والمواكبة سبباً لمواجهة صعوبات كثيرة ، على رأسها الصعوبات الإدارية والاقتصادية والقانونية كالتصفيات القضائية والاندماج وإعادة التنظيم . فالمنظمات والمديرون يجب أن يكونوا على يقظة تامة وحذر شديد أمام التغييرات المتسارعة والتكيف معها ومواكبتها ، إذ أن عليهم أن يؤمنوا بأن التغيير هو سمة من سمات العصر وأنه متسارع ومذهل فهو لا مفر منه وإهماله قد يؤدي إلى نتيجة حتمية ألا وهي الفشل والخروج من السوق .

المديرون ومهمة التحدي :- يجب أن لا تترك مهمة المديرين أمام التحديات الكثيرة والكبيرة للتجربة والخطأ Trial and Errors ، بل لابد من الاعتماد على ضرورة استيعاب المعرفة الجديدة مع القدرة على استعمالها للأغراض التطبيقية . فهي بالتأكيد الكفيل الوحيد ضد التخلف والتقدم أي ضد الوضع الأيسل إلى الزوال .

ويمكن تلخيص الأمور التي يجب أن يؤكد عليها لمواجهة التحدي في النقاط التالية
-: Koontz & Others 1984 , 642-646

- ١- الإدارة والواقعية
- ٢- التعامل دائماً مع يوم غد ، فالواقعية هي دائماً هدف متحرك.
- ٣- المرونة لمواجهة التغيير .
- ٤- المحافظة على بيئة إنتاجية منسجمة ومتطابقة مع أفكار الآخرين وبشكل متوازن .
- ٥- تحفيز الأفراد من خلال تحسين المعرفة وعلم إداري أفضل .
- ٦- الحاجة إلى مدراء يتقبلون بامتنان الجديد في حقول الوظائف الإدارية .
- ٧- الاستخدام الكفوء للأساليب التي قد يكون فيها شيء من عدم الوضوح كما في الإدارة بالأهداف والموازنات المرنة وتقييم المدراء .
- ٨- الاستفادة من مزية وتحسين وكفاءة المعلومات ووسائل جمعها وتصنيفها وتبويبها واسترجاعها وخاصة باستخدام الانترنت INTERNET.
- ٩- تميم وتقييم المدراء دورياً أي باستمرار وانتظام لمواجهة التحديات الكبيرة والمستمرة ، وألا سيصبح (المديرون) متخلفين ويكون أمرهم آيل إلى الزوال ، حتى أن الله عز وجل يقول : (الذي خلق الموت والحياة ليبلوكم أيكم أحسن عملاً وهو العزيز الغفور) - القرآن الكريم ، سورة الملك آية ٢ . وأنه تعالى كتب في سنة الكون ان الانسان إنما يجزى بعمله .
- مدراء أفضل :- لازالت توجد حاجة إلى مدراء ذو فاعلية اكبر . ومن بين أكثر ما يجب أن يؤخذ بنظر الاعتبار لتزويد وجود مدراء فاعلين هو (650-646 Koontz)
- ١- الرغبة والقدرة والاستعداد المستمر على التعليم ومواكبة الأحداث وعدم الاعتماد على طول الخبرة إذ أن كثرة الخبرة قد تكون خطرة ما لم تكن منقحة ومنقحة لان الأحداث عن الماضي سوف لا تستمر باتجاهها في المستقبل الأمر الذي يستوجب الأخذ بمزية المعرفة والتكتيكات الجديدة . وهذا يتطلب الأيمان بان ليست هناك نهاية للمعرفة أو شهادة أخيرة في تعليم الإدارة . وقد قال أحدهم أن ممارسة العمل الإداري ٣٠ سنة من دون إضافة أو جديد سيمثل خبرة سنتين والبقية ماهي إلا تكرار أعمى للخبرة السابقة .
- ٢- الحاجة الفورية لبرامج متسارعة للتدريب وللتطوير الإداري للتعليم والاطلاع على كل ما هو جديد لمواكبة ركب الأحداث في حقول متخصصة من المعرفة والتكتيكات الجديدة.
- ٣- التخطيط للإبداع والابتكار وجعل الجميع يؤمنون بأهميته ، لان هذا العمل واجب ، إذ أن المنشأة ليس أمامها إلا أن تدع أو تموت (Innovate or die) وهذا ما يستدعي التخطيط الفاعل للإبداع ، فلا بد من تصميم أدوار تحث الفرد أن يكون خلاقاً وبناءً وملتزمًا جنباً إلى جنب لكل ما في البيئة الخارجية التي تؤثر على كل نوع من المنظمات ، والتعرف على الضرورة الفورية لتوجيه البحث نحو الأهداف المرغوبة ، والتعمق في البحث والاستمرار فيه إذ كما قال هيكل (لقد كنت كلما ازدت توسعاً في البحث أرى مسائل تتجسم أمامي وتستدعي التفكير ومزيداً من البحث لحلها) - هيكل ١٩٧٥ ، ٣٩ .

٤- أن المدير الأفضل هو الراضب والمؤمن بضرورة تأسيس مقاييس موضوعية للإنجاز بما فيها مقاييس لقياس قابلية الأفراد كمديرين أفضل أي القياس الموضوعي للإنجاز الإداري ومكافئة الإنجاز الجيد، ووضع ما يردع العمليات الضعيفة ، والقيام بالعمل المصحح حينما يوشر على ذلك .

٥- قدرة مدير المستقبل في الحصول على المعلومات الصحيحة بالشكل وبالوقت والكلفة الملائمة .

٦- الاستخدام الصحيح والملائم للأدوات الإدارية وتكتيكاتها ، وبالرغم من أن المدير الأفضل يحتاج إلى البحث والتطوير الحقيقي فإنه يحتاج أيضاً إلى الصبر والفهم والمبالغ الكبيرة . وقد تكون النتائج الجيدة قليلة إلا أن ضوء قليلاً يمكن أن يكون حزمة شعاع كثيفة في حقل الظلمة الحالية من المعرفة الإدارية . فعلياً أن نتقبل التقدم القليل ليتجمع وبمرور المدة قد نحصل على التقدم الأكبر .

٧- ولتكوين مدراء ذوي كفاءة أعلى في العمل الإداري توجد حاجة ملحة لقيادة ذكية وحكيمة وخاصة تلك المعرفة المنظمة والمفيدة في تحسين الممارسة ، وإن سرعة نمو المعرفة تكون سبباً لوجود حاجة إلى المزيد منها . ومن هنا نقول أن نقص وراءة الإنجاز غالباً ما ينجم عن فشل أداري وهو على الأغلب فشل مديري القمة ويحدث مثل هذا الفشل (فشل مدراء القمة ومدراء المستوى الأعلى) لأسباب هي:-

- تقييم أحمق وغير ملائم للمدراء .
- ربط ضعيف وغير جيد للمكافئات مع الإنجاز الفردي .
- قليل جداً هو التأكيد على تطوير الإدارة وخاصة في مستوى مجلس الإدارة والمدراء التنفيذيين الكبار .
- فشل نسبي ، في الأساليب الواعدة Promising مثل أسلوب MBO والـ Network في التخطيط والرقابة .
- عدم وضع خطط استراتيجية قابلة للتطبيق .
- الفشل أحياناً في استغلال بعض تكتيكات الموازنة مثل الموازنة المرنة والقاعدة الصفرية budgeting- Zero - base
- إهمال أساسيات فرضيات (مقدمات) التخطيط Premises . وعدم وضع سياسات واضحة أحياناً تجعل التخطيط فعال .
- المغالاة في الاعتماد على البيانات التاريخية (القديمة) في الرقابة . ومهما يكن ، فإن معرفة التكتيكات (التقنية والبراعة الفنية) (Knowledge Techniques) التي يمكن أن تحسن وتقوي الفاعلية الإدارية هي جداً قليلة ، وقد يكون ذلك ناجم عن أننا لا نستعمل أحياناً ما نعرفه وما موجود ومتيسر لنا من تكتيك بشكل جيد . وإن هذا النقص يمكن أن ينعكس على إمكانية الحصول على مديرين مسؤولين ذوي كفاءة عالية وبشكل خاص أولئك الذين في القمة أو القريبين منهم . والأمل في أن كل ما يصرف من جهد ومال ووقت على التدريب والتطوير بهدف تهيئات أشخاص لعمل أداري أفضل ، أن لا ينسوا

ما يتعلمون عندما يتسلمون مناصب في السلم الإداري ، وان ما يصرف عليهم لم يذهب سدى . ومع ذلك فمن الملاحظ أن القليل من المواهب الخلاقة وجهت نحو الاختراعات والاكتشافات الإدارية Managerial inventions & discovery مقارنة مع ما خصص للاختراعات والاكتشافات في العلوم الأخرى ، كالفيزياء والإلكترونيات وخاصة الفضائية منها ، ولو أن مثل هذه الاختراعات تعتبر مساندة أساسية في تطوير العلوم الأخرى بما فيها الإدارية . فمن ضمن الاختراعات الإدارية في القرن العشرين مخطط كانت (في العقد الثاني من القرن الماضي) والموازنات المبرنة والعائد على الاستثمار وبيرت PERT^(١) (في العقد السادس من القرن العشرين) وبحوث العمليات . ومن المؤكد أن نرى أن أي اختراع إداري مهم كالمذكور أعلاه ، إنما جاءت من حقيقة كونها أدوات خلاقة طورت من قاعدة المبادئ من جهة ، ومن الحاجات من جهة أخرى . وهي بالتالي ، مفيدة في تحسين الفن الإداري ، وان كل ذلك كفيلا بان يقدم إسهاما للكفاءة الإدارية . وهذا ما يؤكد على أن البحث والتطوير الفاعلين في التطبيق في حقل الإدارة له ما يبرر الصرف الكثير من المال والوقت والجهد .

٨- وأخيراً وليس أخراً على المديرين وخاصة مديري القمة والمستويات العليا أن يعملوا من خلال ما جاءت به الاتجاهات المعاصرة في العقود الأخيرة من القرن الماضي ، ومن هذه الإسهامات نظرية المنظومة المفتوحة ، والإدارة الكمية ، ونظرية Z لوليام أوجي ، والإدارة الموقفية .

أن نظرية المنظومة المفتوحة لها إسهاماتها في العمل الإداري من حيث مفهومها ومكوناتها وأهمية مدخلها في دراسة المنظمة .

كما وان مدخل الإدارة الكمية قد تطور خلال وبعد الحرب العالمية الثانية . فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من هذا الأسلوب واتخاذ القرارات المهمة بالتوجيه الإداري في استعمال الانموذجات الرياضية واستخدام الكمبيوتر الذي ظهر وطور خلال النصف الثاني من القرن العشرين . وقد جاء من خلال . هذا التوجه علم الإدارة Management science وتطبيقاته بحوث العمليات OR بأساليبها المتنوعة كالبرمجة الخطية ونظرية الاحتمال واللعبة والانتظار والنقل ... الخ .

(١) أن PERT هي حروف لكلمات وهي Program Evaluation and Review Technique وان اصل ذلك هو ما تم الوصول إليه في صناعة الصواريخ الموجهة عبر القارات نتيجة الدراسات التي قامت بها البحرية الأمريكية بالمشاركة مع خبراء من الإدارة في العقد السادس من القرن الماضي .

أما الاتجاه الإداري المعاصر الآخر هو القول بأنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف التي يواجهها المدراء إنما العكس هو الصحيح . فالمدراء يجب أن يفكروا بالطرق المختلفة لكي تلائم المواقف المختلفة . ومن هنا سمي هذا الاتجاه بالإدارة الظرفية أو الموقفية (Contingencies or (situations) management

فالممارسات الإدارية التي تناسب موقف معين قد لا تناسب وغير قابلة للتطبيق في موقف آخر .

وتظل نظرية Z في الإدارة اليابانية للأستاذ الياباني الأصل وليام اوجي من جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس UCLA لها أهميتها الكبيرة في العمل الإداري ، إذ مزج الأستاذ وليام واستفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية فطرح نظريته بأسم نظرية Z التي تتميز بسمات أساسية . (الشماخ ١٩٩١ ، ٤٢)

١- التوظيف مدى الحياة

٢- تنوع خبرات الأفراد في المنظمة

٣- سيادة آليات الرقابة الذاتية

٤- القرارات الجماعية مع التوكيد على الجماعة وعلى فريق العمل

٥- الاهتمام الشمولي بالفرد

٦- الاهتمام بالنوعية (جودة المنتج) من خلال حلقات السيطرة النوعية ، حيث يجتمع دورياً وبشكل منظم لتطوير وتحسين المنتجات .

ولعل افضل ما نختتم به المبحث الأول عن التغيير المتسارع هو ماجاء في كتاب ثيودور المترجم من د. نيفين غرب عام ١٩٩٥ في الاهداء حيث جاء فيه ((في عالم سريع التغيير تتلاحق فيه الانفاس في محاولة مستميتة للحاق بركب التقدم...)) .

كذلك نضيف ، ومن اجل عالم اداري جديد يجب ان تدار فيه الامور بأسلوب الغد وليس الامس وكل مايمكن ان يحصل في الغد من تغيير اجتماعي واقتصادي وقانوني .

المبحث الثاني

الاستراتيجيات Strategies

منذ سنوات استخدمت الجيوش مصطلح الاستراتيجيات ، او كما تسمى بالخطط الكبرى Grand plans لتعني الخطط الموضوعية من قبل الإدارة في مستوى ما تعتقده من خطط يضعها العدو . وينطوي مصطلح الاستراتيجيات اعتيادياً على مضامين (اعتبارات) تنافسية Competitive implication (consideration) وقد تزايد استخدامها لتعكس المفاهيم الكلية Overall concepts. لعمليات المنشأة. وعليه فان الاستراتيجيات غالباً ما تعني البرنامج العام للعمل ، واستخدام الموارد بالشكل الشمولي لتحقيق الاهداف الشاملة ، وعليه يمكن ان تعرف الاستراتيجيات بانها ، الاهداف الرئيسية بعيدة المدى للمنشأة التي تضعها الإدارة العليا ، وتبين الاعمال ، وتخصص الموارد الضرورية لتحقيق هذه الاهداف (koontz & others , 1984 , p107)

انه واضح هنا من خلال المقدمة أن الاستراتيجيات موضوعها المستقبل القادم ، وعليه يجب علينا جميعاً ان نهتم بالمستقبل ، وان القرار الاستراتيجي هو مستقبلي ، فالقرارات ليست عن الماضي الذي انقضى وانتهى ، وليست عن الحاضر الذي يسيطر عليه في الظروف الراهنة ، بل هي فقط عن المستقبل .

ولذلك كلما ارتفع المدير في السلم الإداري وعلت مرتبته ألا داريه ، كان أهم ما يشغل باله هو المستقبل . والمستقبل هو حاضر كل الأيام التالية يوماً بعد يوم ... بنشأ مستقبل غير متوقع وتحقق مستحيلات (ليفيد ، ١٩٩١ ، ص ١٠٦) . ومن هنا يظهر أن أهم شيء في القرارات هو مستقبلها .

وخلاصة ما جاء اعلاه ندرج النقاط التالية التي تتضمنها الاستراتيجيات التي تضعها الإدارة العليا :-

- ١- المضمون (الاعتبارات) التنافسية
- ٢- المفاهيم الكلية (الشمولية)
- ٣- الأهداف الرئيسية بعيدة المدى
- ٤- تضع اطار مفيد لتوجيه تفكير وعمل المنشأة
- ٥- لاتحدد الإطار للمنشأة لكي تحقق أهدافها.

واليوم هو أكثر أهمية أن تعمل ما هو صحيح استراتيجياً من ان يكون العمل مربحاً انياً . وقد قيل ان الاستراتيجية هي دم الحياة للإدارة الناجحة (Aluja, 1993, p142) ولقد تزايد اهتمام المنشآت بتطوير استراتيجياتها في الأونة الأخيرة وبوجه خاص منذ عام ١٩٧٥ (الشمام ، ١٩٩١ ، ص ٧٥) .

وقد تكون الاستراتيجيات والسياسات متعلقة ببعضها ، ففي حالة التداخل بين السياسات والاستراتيجيات ربما تكون طريقة التمييز بينهما هي القول بان السياسات ترشد التفكير في اتخاذ القرار ، بينما الاستراتيجيات تتضمن قيام المنشأة بجعل القرار يحول الموارد نحو جهة معينة لتحقيق الأهداف الشاملة . ويجب ان نفهم بان السياسات لا توضع من قبل الإدارة العليا حصراً ، إنما التي توضع من قبل الإدارة الأعلى هي الأهم وما بعدها هي المهم . وقد توضع احياناً سياسات من قبل الإدارة الدنيا التي يضعها المشرفون لترشد رؤسهم المباشرين في عملهم وان المهمة الأساسية للإدارة العليا هي انشاء الاستراتيجيات وذلك من خلال المقابلة matching بين فرص و تهديدات البيئة وبين مواطن القوة والضعف في المنظمة . ومن هنا تستطيع الإدارة ان تتعرف على الفرص في البيئة بدلاً من ان تمر وتستفيد منها في ضوء مواطن قوتها وتخفف من مواطن ضعفها او تزيلها حسب الاحوال ، وكذلك تستطيع ان تتجنب التهديدات البيئية من خلال التخفيف من غلوئها او ازلتها قدر المستطاع .

الاستراتيجيات والسياسات والخطط :

ان الوظيفة الأساسية للاستراتيجيات والسياسات انها ترشد الاتجاه guide direction فالاستراتيجيات والسياسات تحقق ما يأتي :-

- ١- تجهز السياسات والاستراتيجيات الاطار للخطط وذلك بتوجيه قرارات العمل .

٢- الحاجة الى تكتيكات tactics خطط العمل .

٣- تؤثر الستراتيجيات والسياسات على جميع مواقع الادارة .

٤- تختلف الستراتيجيات والسياسات فسي التطبيق .

وهناك اهمية خاصة للستراتيجيات وهي :-

ان الستراتيجيات هي من اهم نشاطات مدراء القمة حتى ان احدهم قال ان المنظمة من غير سترراتيجية تشبه سفينة من غير دفة تدور حول نفسها في دوائر ، وانها منظمة تشبه من يسير على قدميه ولا يعرف وجهته . ان اكثر الاعمال تعوزها الستراتيجية او لها استراتيجية خاطئة او نقص في حسن استخدامها . واستنتج بعض من الباحثين من دراساتهم ان المنظمة من غير سترراتيجية ملانمة او لا تستخدم بفعالية يكون الفشل مصيرها وماهي الامسالة وقت . في حين ان هناك عدداً من الرؤساء الكبار في شركات طعنوا في اهمية الخطط الستراتيجية وقللوا من اهميتها وقالوا ان انشاء الستراتيجيات ماهو الا مضيعة للوقت والجهد والتكاليف .

وفي الحقيقة للتخلص من هذا الانخداع (الوهم) في اهمية التخطيط الستراتيجي يجب العلم بأن ذلك ناجماً عن فشل في الفهم الكامل لما يأتي :-

١- ماهي السترراتيجية ولماذا هي مهمة .

٢- كيف تكون السترراتيجية مؤائمة Fit لعملية التخطيط بالكامل .

٣- كيف تنشأ الستراتيجيات .

٤- كيف تستخدم الاسترراتيجية من خلال جعلها تؤثر في القرارات الجارية .

وواضح أن كل فقرة من الفقرات أعلاه تمثل تحدياً للإدارة العليا .

المتطلبات لإنشاء الستراتيجيات :

ان لإنشاء سترراتيجيات أساسية من أي نوع توجد عدد من المتطلبات ، و من دون ذلك لا يمكن ان يكون للتخطيط الستراتيجي معنى ، وحتى من دون ان يكون التخطيط صحيحاً . ومن بين هذه المتطلبات الآتي :

١. تخمين البيئة المستقبلية to asses the future وحتى تخمن المنشأه بيئتها عليها ان تتنبأ عنها to forecast it .

٢. ان تكون الستراتيجيات متماسكة (متناغمة) أي متوائمة مع بعضها .

٣. اعادة النظر الدورية و الرسمية للبرامج التخطيطية ، و يفضل ان يتم ذلك من قبل لجنة متخصصة .

٤. انشاء سترراتيجيات موقفية لتخوم من الفرضيات sets of premises المختلفة . وهذه الستراتيجيات يمكن ان تسمى بـ (ماذا لو what - if) ، و بذلك يمكن تجنب كثير من التخطيط للاثمات التي كثيراً ما تتعرض لها المنشآت .

وعند النظر الى مواطن القوة و مواطن الضعف و المحددات يجب على المنشأه ان تكون واقعية عند القيام بذلك ، اذ ان هناك خطورة في المبالغة فسي التأكيد على مواطن الضعف وفي التقليل من تمييز مواطن القوة . فعليها ان تخفف من ضعفها قدر

المستطاع ، و توضح وتبرز قوتها ، وتستفيد من مزاياها في تكوين استراتيجيات تقدم وعدا تبشر بنجاح اكبر .

تطبيق الاستراتيجيات بفاعلية: انه شيء مهم ان تنشأ استراتيجيات واضحة ولها معناها ، و ان هناك مسألة اخرى مهمة وهي واحدة لها اهمية تطبيقية عظيمة وهي تطبيق الاستراتيجيات بفاعلية و مؤثرة ، ولكي تكون الاستراتيجية عملية هناك مجموعة من الخطوات يجب اتباعها لتحقيق ذلك :-

١ . لا تكون الاستراتيجيات ذات معنى ما لم تكن متصلة بجميع المدراء الذين هم في موقع اصحاب قرار في البرامج و الخطط التي تصمد لاستخدام الاستراتيجيات . ولا يمكن اعتبار استراتيجية متصلة ما لم تكن واضحة لمن يستعملها . فقد تكون (الاستراتيجية) واضحة لمن يضعها - اللجنة التنفيذية والمدراء التنفيذيين الرئيسيين الذين يشاركون في وضعها - و لكن يجب ان تكون الاستراتيجيات مكتوبة و قد مرت بلقاءات كافية بين الادارة العليا و رؤوسهم وذلك للتأكد من انها قد فهمت من قبل اولئك الذين يتخذون القرارات لاستخدامها .

٢ . التأكيد على اهمية فرضيات التخطيط premises الفرضيات للخطط والقرارات ، ويجب ان تتكون وتوضح لجميع المدراء مرفقة بتعليمات لتجعل البرامج والقرارات معها في خط واحد . ويجب ان تكون الفرضيات تتضمن الافتراضات الرئيسية عن تحليل كلي للبيئة التي تستغل فيها الخطط ، وان لا تستند القرارات على افتراضات وتوقعات شخصية ، وتكون النتيجة الى حد كبير تميل نحو مجموعة خطط غير مترابطة .

٣ . ان الخطط او برامج التشغيل و القرارات سواء كانت الرئيسية او الصغيرة major or minor يجب ان تشتغل في كل اجزاء المنظمة ولتعكس الاهداف والاستراتيجيات المرغوبة ، وان لا تقرر استراتيجية لا نفع لها . وستكون نتيجتها اذا لم يعنى بهذا الامر فمن المؤكد عندئذ ، ان التخطيط الاستراتيجي سوف لا يكون له تأثير على الخطوط الدنيا من الهيكل التنظيمي .

٤ . هناك اكثر من طريقة للتأكد من ان خطط العمل لها اهماتها . فإذا كان كل مدير يفهم الاستراتيجيات فبالتأكيد يستطيع ان يعد البرنامج الذي اوصى به المستشارون و الرؤوسون الراسيون ، وقد تشكل لجنة مصغرة من هؤلاء لاعادة النظر ، وهذا يؤدي الى نوع من المنهجية وتأثير مهم على ان يصبح استخدام الاستراتيجيات واضحا .

٥ . ما دامت الظروف والاحداث عرضة للتغير فيجب اعادة النظر في الاستراتيجيات من وقت الى اخر وليس اقل من مرة على الاقل في السنة للاستراتيجيات الرئيسية .

٦ . وما دام يحدث تغير مهم في ظروف العوامل التنافسية competitive factors او في عناصر اخرى من البيئة ، فليس عمليا ان نكون ضخوم منفردة من الاستراتيجيات والبرامج تغطي مثل هذه الظروف (المواقف) . و يكون ضرورياً تكوين استراتيجيات متعددة لمثل هذه الظروف (المواقف) .

٧. جعل الكيان التنظيمي ملائماً لاحتياجات الخطط .

تحليل البيئة: ان الادارة في أي منظمة يجب ان تتعرف على فرص المستقبل وتهديداته لمجمل خطتها الانتاجي القائم . والمنظمة يجب ان تحلل دورة حياة المنتج لمختلف منتجاتها ، وتدرس العرض والطلب وحالة الاسعار لتلك المنتجات ايضاً ، حيث ان هدف الادارة الرئيسي في المنظمة هو لتجد :

١. الفرص الجديدة للمنتجات الحالية .

٢. طرق جديدة تخدم الزبائن الحاليين مع منتجات او خدمات جديدة .

٣. لتواجه التهديدات المستقبلية بسهولة الريج .

كما انه في أي منظمة لا يكون تحليل البيئة كاملاً ما لم يعزز بدراسة متلازمة لانشطة المنافسين ، وبالإضافة الى ذلك يجب على الادارة مراقبة خططها الموحدة ، والتغيرات في ادواق الزبائن والتغيرات الاقتصادية والاجتماعية .

وبناء على ذلك ان تحليل البيئة ينطوي على الدراسة للمنتج القائم (الحالي) والمنتجات الجديدة والتهديدات الرئيسية للمنظمة . وعليه فإن التحليل يتطلب الدراسة المنتظمة لتحليل المنتجات والاسواق والعمليات و الموارد البشرية و التكنولوجيا ، وذلك لتحديد حالة القوى الرئيسية ولقدرات الادارة و للمكانيات التكنولوجية و للمستلزمات والتسهيلات المادية والظروف المالية .

ومن خلال هذا التحليل تستطيع المنظمة ان تصل الى ما يجب ان تكون عليه التغيرات في الخطط الموحدة وذلك لمقابلة matching فرص المستقبل مع ما متيسر من امكانيات (مواطن القوة) . و ان اهم اتجاه ملائم لمستقبل الاستراتيجية الموحدة للمنظمة هو ذلك الذي يمكن به ان تميز المنظمة نفسها به عن منافسيها . وان الاستراتيجية الاساسية لاي منظمة هي ان تركز على مواردها الحالية وبذلك الشكل الذي يحقق لها هذه الميزة التنافسية ذات المعنى .

هذا وان تحليل البيئة يجب ان يشمل ايضاً ، تعريف الطبيعة العامة والشاملة لغرض الشركة ، ثم يردف ذلك بانشاء معايير الاداء ، وتوزيع الموارد ومن خلال ذلك يمكن تحديد ايضاً متغيرات استراتيجية والتي اهمها شرائح السوق التي يمكن ان تكون مجالاً لنا والسلع والخدمات التي يمكن ان تقدم ، ومناطق التوزيع التي يمكن ان تستغل ، وسياسة الاسعار ، وسياسة الاستثمار والصرف التي تتبع ، والاشخاص الرئيسيين الذين تحتاج اليهم المنظمة ليأخذوا على عاتقهم تنفيذ الاستراتيجية .

عند التمعن في التلخيص اعلاه للاستراتيجيات ، نرى حالات كثيرة تشكل تحديات للمنظمة وادارتها ، وان هي اغفلت او اهملت او لم تواجه من ادارة حكيمة وكفؤة ومتمرسية ، ستقلب هذه الحالات الى معول يهدم كل بناء كبير وصغير في المنظمة . ومن هنا نقول ان الحالات المذكورة في سياق المبحث هي تحديات ذو حدين ، اذ ان انشاء الاستراتيجيات وحسن تطبيقاتها لها اهمية كبيرة لمسيرة المنظمة وتطورها ان احسن التعامل معها ، والا ستكون بمثابة مضیعة للجهد والوقت والمال ، وقد تجر المنظمة الى هامش السوق متخلفة وراء الركب الراكض والمتسابق ، فبدلاً من ان تكون المنظمة في

المقدمة او مع الراكضين على الاقل ستجد نفسها خلفهم ان لم تكن قد داستها الجموع الراكضة.

المبحث الثالث

الادارة السدولية

تنصب الادارة الدولية على المنظمة الدولية ، وعلى انشطتها ، ووظائفها ، واسواقها ، واستراتيجياتها . ان هذه الادارة جاءت نتيجة للحاجة الموضوعية التي افرزتها بيئة الاعمال الدولية ، والاسواق العالمية ، والتحديات المتغيرة والمعقدة لهذه البيئة مما يتطلب اطارات شاملة لتحقيق الاهداف الاساسية للمنظمة . وان ذلك يتطلب ايضا مدخلا منهجيا لدراسة وتحليل وظائف منظمة الاعمال الدولية الرئيسية والسائدة .

ان العلاقة المتداخلة وفي الوقت نفسه الاختلاف بين ادارة الاعمال المحلية . وادارة الاعمال الدولية Domestic management & International management تكمن في كون الاثنين تنصب على الاعمال ، ادهما على الاعمال الداخلية والاخرى على الاعمال العالمية . ومن هنا فان وظائف المدير ووظائف منظمة الاعمال هي في كل منهما واحدة مع الفارق الاساس في كون الاولى تتعلق بمنظمات تمارس عملها في بيئة محلية والثانية في بيئة دولية .

غير ان متطلبات القيام بالادارة الدولية هي اصعب واوسع واشمل لان بيئتها معقدة ومركبة ، بسبب ما فيها من متغيرات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية وقانونية وثقافية فيها الكثير من العمق والشمول والتعقيد ، وهي متغيرات ليس من السهل التحكم فيها . ففي الوقت الذي يكون فيه المديرون باستطاعتهم ان يفعلوا القليل ، او لا يكون بمقدورهم ان يغيروا من عوامل البيئة الخارجية ، لا يكون امامهم بديل سوى الاستجابة لتلك العوامل . فمن هنا نقول لابد للمديرين من التعرف عليها (عوامل البيئة) وتقييمها وتكون ردود فعلها متجهة باتجاه تلك القوى التي قد تؤثر على عملياتها . ومن هنا ايضا تكمن صعوبة العمل الاداري الدولي ، اذ ان الامر يحتاج الى مقابلة جادة وعقلانية بين عوامل ومتغيرات بيئية (الفرص والتحديات) وبين ما في تركيبة المنظمة الدولية من عوامل ومتغيرات منظمية (مواطن القوة والضعف فيها)

SWOT . strength and ,weakens , opportunities and threats . واستنادا الى ذلك يجب القول مرة اخرى ان المسؤولين في الادارة ، وخاصة في الادارة العليا top يجب ان يتمتعوا الى جانب دراساتهم في علم الادارة وتفاصيله وتطوراته ، بالذكاء العالي والحكمة السديدة والثقافة الواسعة .

التحديات الادارية الدولية : لان الادارة الدولية لاتزال في طور النمو والتطور والنضج ، ولانه لم يمض عليها الا فترة وجيزة نسبيا ، (قد لاتزيد عن خمسة عقود من الزمن) اصبحت المواضيع التي تنصب عليها الادارة الدولية تشكل بحد ذاتها تحديا للمدراء المسؤولين عن هذه الادارة .

فيوجود وانتشار الشركات الكبيرة العالمية والعلاقة او كما يسميها البعض خطأ

الكونية^(٢) Supper Grand , and Jiant and Global international Corporations وكذلك الشركات المتعددة الجنسيات Multinational Corporations والشركات التي لها نشاط دولي (النشاط التصديري والاستيرادي منه نشاط مكثف ومنه نشاط محدد) Exports and Imports Business Corporations فبسبب وجود انتشار ذلك يواجه المديرون في القمة وفي المستويات العليا تحديات كثيرة وكبيرة ، و ذلك بشكل خاص لاسباب منها التغييرات العميقة والجذرية في البيئة افرزت تغييرات جذرية بالفرص والتحديات للبيئة ، وبسبب التغييرات الكبيرة في حجم وطبيعة المنظمات اصبحت مواطن الضعف والقوة فيها مصدراً مهماً في الدراسة والتحليل ، والاعتماد الاكبر على المعلومات . ويعتبر هذا التغيير تحدياً كبيراً لما ظهر من انفجار كبير في المعلومات وفي منظوماتها الادارية MIS . ويعبر عن هذا الانفجار بشورة المعلومات . وتتميز هذه الثورة بالتطور المتزايد في الانظمة والبرامجيات وشبكات الاتصال وفي تكنولوجيا الذكاء الصناعي Artificial Intelligence الذي تبلور في وضع برامج حاسوبية تسمى منظومات الاسناد الخبيرة . ومن المتوقع قريباً ان تكون الحاسبات لها اصوات بمثابة مصدر الكلام . وقد اصبحت الادارة وبصورة خاصة الدولية منها وعلى الاخص منها الادارة التسويقية اصبحت معركة تعتمد على المعلومات اكثر منها على قوة المبيعات .

ونستدرك هنا ان العمل في هذا العالم كما هو معروف ، لا يتم من خلال المشاريع الكبيرة فحسب ، بل والصغيرة معاً ، وليست الكبيرة ، بالضرورة ، افضل او بالعكس ، فكل منهما مهامها الضرورية . وان كل الشركات الكبيرة اليوم ، تقريباً ، كانت شركات ناشئة بالامس وبعض التجديد الخلاق الذي سيظهر غداً سيكون على يد شركات اليوم الناشئة . هكذا يعمل المجتمع الناجح (ليفنت ، مترجم ، ١٩٩٥ ، ص ٨٥)

وكذلك محاولة عولمة الاقتصاد . وتعزى هذه المحاولة الى تزايد اندماج اقتصاديات العالم فيما بينهم ، واتساع دائرة الاعتماد المتبادل في أنشطة الاعمال الدولية والمعلوماتية وتكنولوجية الاتصال بين هذه الاقتصاديات بصورة لم يسبق لها مثيل . وكثيراً ما يكون ذلك على حساب دول العالم الثالث ، اذ ان هذا التوجه قد يؤثر على هوية مثل هذه الدول ، بما فيها عادات وتقاليد وقيم ، وهي من المقومات الاساسية لوجودها .

- (٢) لاتعني كلمة GLOBAL كونية ، اذ ان كلمة كونية مقابلها بالانجليزية UNIVERSAL والتي تعني الكون الذي يشمل السموات والارض وما بينهما . وليست هناك شركة تغطي السموات والارض - على الاقل في الوقت الحاضر - وليست هناك شركة مهما كبر عملها - تمتد بفروعها الى السوات . فللكون سنن ثابتة نستطيع في حدود علمنا الواقعي ان نقف على ما يهدينا العقل اليه (فمند وجد الانسان على الارض وهو مشوق الى التعرف على ما في الكون المحيط به من سنن وخصائص . وكلما امعن في المعرفة ظهرت له عظمة الكون اكثر من ذي قبل وظهر ضعفه وتضاعف غروره - هيكل ، ١٩٧٥ ، ص ٥٦)

السوق والمنافسة العالمية: ان ظهور الاسواق العالمية خلق تحديات كثيرة ورئيسية وذلك لان الاسواق العالمية تختلف باختلاف الدول وشعوبها ولغاتها وثقافتها وعاداتها وتقاليدها واجناسيا وقواها الشرائية ونفسياتها... الخ .

ان هذا الاختلاف في الاسواق والاختلاف في منظمات الاعمال خلق تحديات جديدة وكثيرة وشديدة ، تتطلب من الادارة الامكانية والقوة في الوقوف امام المنافسة في الاسواق العالمية ، والفترة على جذب الزبون الجديد والابقاء على الزبون القديم . وهذا الامر يحتاج الى تحليل هيكل المنافسة اذ ان طبيعة ودرجة المنافسة في الصناعة يتوقف على عوامل هي (ياسين ، ١٩٩٨ ، ص ١١٩-١٢٥) :-

أ. شدة المنافسة في الصناعة

ب. تهديدات دخول منافسين جدد

ج. قوة منافسة المجهزين

د. قوة المساومة للمشتريين

هـ. تهديدات المنتجات البديلة العالمية

ولذلك يجب عدم الوقوف أمام المنافسة مكتوفي الايدي لأن في ذلك خطر شديد . فالمنظمات وخاصة العالمية منها تكون قاسية في منافساتها ولا تسمح خاصة لمنظمات جديدة ان تدخل السوق بل قد تذبحها وتزيعها منها بمنافسة تسمى بالمنافسة الذابحة cut through competition ومن هنا يمكن استعارة المقولات التالية المتعلقة بالمنافسة والزبون

(kotler , the Millennium Edition , 159,217,327,365,393,577) برز التحدي بعمق المقولة التي مفادها ان الزبون هو الملك customir is the king الى مقولات اخرى منها (انه لم يعد بإمكاننا - في الوقت الحاضر - ارضاء الزبائن فحسب - بل يجب ان نبهجهم ونسرههم سروراً شديداً) و (ان الشيء الاكثر اهمية هو (ان نتوقع اين يتحرك الزبائن لنكون نحن في مقدمتهم) وان نعلم بان من يصمم المنتج هو الزبون طبعاً) وان (افضل طريق لنمسك بالزبائن هو ان نحسب باستمرار كيف نستطيع ان نعطي لهم الاكثر مقابل الاقل) وان (افضل اعلان هو الذي يرضي الزبائن) و (اننا لانستطيع الانتماء الى الاسواق مالم نك الافضل) .

ونستعير ايضا في موضوع المنافسة ، المقولة التالية :-

(ان المؤسسات الضعيفة تتجاهل منافسيها ، والمؤسسات الاعتيادية تقلد منافسيها ، والمؤسسات الناجحة والرابحة تكون في مقدمة منافسيها وهي التي تقودهم) . (ويمكننا ان نوجز ادارة الاعمال بكل ما فيها من وظائف وانشطة في داخل المنظمة او في خارجها (في بيئتها) بادارة السوق ، لان مصير السلع والخدمات سيكون للسوق والى السوق) . ولذلك فإن الادارة الجيدة هي التي تستطيع ان تقف امام التحديات المعاصرة وذلك من خلال جعل الكادر الذي يعمل في المنظمة قادراً على الاستجابة لما يريد الزبون من حيث الكم والتصميم والجودة والمكان والزمان والكلفة ، وكل من موقعه وحسب اختصاصه ، وبخلاف ذلك تكون (الادارة) كمن (ذبح الوزه التي تبيض ذهباً) .

مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات : قبل الولوج في مواطن كل من القوة والضعف ومواطن الفرص والتهديدات لأبد من القول بأنه يأتي في اوليات التخطيط واتخاذ القرارات الاستراتيجية strategic planning يأتي مهمة مقابلة كل منها مع الاخرى matching.

ان التعقيد في الادارة الدولية بشأن المقابلة بين الفرص والتهديدات البيئية (التحليل الخارجي) ، وبين مواطن القوة والضعف في المنظمة (التحليل الداخلي) SWOT، يشكل تحديات متعددة ، وذلك لأن هدف المقابلة بحاجة الى تحليل للفرص والتهديدات لكل سوق اولاً وللبيئة العالمية ككل ثانياً ، وما يحتاج ذلك الى مقابلة كل تحليل مع ما في المنظمة من مواطن قوة وضعف ، وكيفية الاستفادة من كل تحليل ومقابلته بما يفيد المنظمة في استغلال مواطن قوتها والتخفيف من مواطن ضعفها واقتناص الفرص من كل بيئة ولاندعها تفوت ، وعمل مايمكن عمله لتجنب التهديدات وتقاديرها ولتجعلها تمر بسلام . وفي ادناه امثلة للفرص والتهديدات البيئية ومواطن القوة والضعف في المنظمة :

- ١-فرصة الدخول الى اسواق جديدة .
- ٢-فرصة اضافة خط انتاجي جديد .
- ٣-فرصة التوطن او الاندماج مع شركات اخرى .
- ٤-فرصة العيش مع المنافسين او اتقاء شرورهم .
- ٥-احتمال تأثير المنتجات البديلة او دخول منافسين جدد .
- ٦-احتمال زيادة قوة المساومة للزبائن والمجهزين .
- ٧- احتمال صدور قوانين جديدة في الضرائب او المنح او الاعفاءات للمنافسين .
- ٨- احتمال تغييرات بيئية تؤثر على السوق في الاذواق او القوى الشرائية .
- ٩-امكانية المنظمة في تحقيق كفاءة متميزة .
- ١٠-امكانية الحصول على الموارد من مصادر افضل .
- ١١-امكانية تحقق مهارات تنافسية جيدة .
- ١٢-امكانية تخفيض التكاليف .
- ١٣-امكانية تحسين نوعية المنتج .
- ١٤-امكانية تقديم خدمات افضل للزبون .
- ١٥-تهديد ناجم عن نقص في الخبرة الادارية .
- ١٦-تهديد ناجم عن عدم وضوح التوجه الاستراتيجي في التخطيط والتنفيذ .
- ١٧-تهديد ناجم عن وجود مناطق اختناق في داخل العمل .
- ١٨-تهديد ناجم عن عدم امكانية التكيف مع التغييرات المتسارعة .

التغيرات البيئية: ((ليس لأحد اختيار العصر الذي يولد فيه ، ولا للامة التي يولد من ابناءها، ولا للبيئة التي ينشأ فيها ولا لأبويه وفقدهما او غناهما وفضلهما ونقصهما ، ولا لأنه ذكر او انثى، ولا لما يحيط به من احداث لها ، اغلب الامر، الاثر الكبير في توجيه اعماله وحياته...)) وقد عبر احدهم عن ذلك بقوله ((المرء ثمرة بينته)) / (هيكل ١٩٧٥ ، ٥٥١) .

لا ينطبق هذا القول على تأسيس الاعمال وبصورة خاصة الشركات الدولية ، اذ لا تؤسس ولا تنشأ الشركات طبقاً للجبرية المنسوبة الى سنة الكون او سنة الحياة بل ان الامر يختلف اختلافاً جوهرياً وجذرياً بالنسبة للاعمال ، وخاصة الدولية منها ، لما فيها من اهداف مادية واعتبارية تتطلب استثمارات كبيرة تستوجب دراسة معمقة لكل جانب من جوانب العمل المطلوب ، خاصة ما يتعلق بالستراتيجيات وفي ضوء الاسواق المختلفة والمنافسة وشدتها ، وخاصة ما تنصف بها البيئة في حينها وما يتوقع مما تكون عليه في المستقبل القريب والبعيد ، ولأستخراج الجدوى بما فيها الجدوى الاقتصادية ، والجدوى المهنية (التكنولوجية) ، والجدوى المالية .

ان بيئة اليوم تختلف عن بيئة الماضي ، ففي الوقت الذي كانت البيئة تتصف وبوجه خاص قبل الثورة الصناعية ، بالركود والسكون static اختلف الوضع واصبحت تتميز بالحركة والديناميكية dynamic . وقد اخذت هذه الديناميكية نفسها بالتغير في سرعتها وشدتها في العقود الماضية الاخيرة بسبب التطورات السريعة والمتنوعة في كثير من اركانها سواء منها البيئة الخاصة او البيئة العامة . فقد تبدلت واشتدت ظروف الحياة القانونية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية ، كذلك تلك التي تؤثر على المنظمات بشكل مباشر كالتي تتعلق بالعرض والطلب (كمية المعروض والمطلوب وجودته وكلفته وسعره) وبالتالي المنافسة وتكتلات العاملين مشكلين قوة كبيرة من خلال انتمائهم الى نقابات تدافع عن مصالحهم ، وكذلك المجهزين والمستثمرين والممولين والمقرضين ، فضلاً عن الانواع المختلفة المتطورة والقوى الشرائية المتباينة والتغيرات المهمة والكبيرة في مستويات التعليم والثقافة والاعراف والتقاليد والعادات والامور النفسية والاعتبارية ، ما تسبب تأسيساً على ذلك من تغيرات في المواقف ، حيث اصبح كثيراً مما كان مقبولاً مرفوضاً واصبح ما كان مرفوضاً مقبولاً في الامكنة والازمنة المختلفة .

ان التغيرات البيئية لها تأثيرها الكبير على المنظمات على اختلافها في طبيعة عملها وملكياتها وحجمها وخاصة الكبيرة والعملاقة منها .

وتأسيساً على ما ذكرناه اعلاه من ان مدراء القمة في منشآت الاعمال اليوم عليهم ان يحسبوا لما في البيئة وما عليها من تطورات كي يتمكن المدير من الاستفادة من الفرص ويتفادى التهديدات في حينها . فعليهم ان يتعلموا الكثير في كيفية التعامل حول منظومات بيئة الدولة التعليمية والاقتصادية والقانونية والسياسية وبشكل خاص منظومات بيئتها الثقافية والاجتماعية socio cultural environment (koontz,1984,76) .

وظائف منشأة الاعمال الدولية :

لا تختلف وظائف منشأة الاعمال الدولية عن وظائف منشأة الاعمال المحلية ، فالاساسية فيها هي ايضاً التسويق، التصنيع ، التمويل والموارد البشرية ، فهي قد لا تختلف في مسمياتها ولكنها تختلف في طبيعة اعمالها من حيث ضرورة توافرها لمتطلبات الاختلافات التي ذكرناها انفاً كالثقافة والمنافسة والاذواق والهوية... الخ للاختلاف في البيئة الذي يستوجب اختلافاً في الستراتيجيات والاهداف والتكيف مع ذلك كله . فهناك مؤسسات

عديدة أصبحت بحق وحقيق منظمات عالمية وأصبحت تواجه كثيراً من التعقيدات وتشكل تحديات للإدارة، وقد ميزت هنا ثلاث استراتيجيات تنظيمية وهي :-

١- استراتيجيات عالمية : global strategy تتعامل مع العالم كسوق واحد single market .

٢- استراتيجيات متعددة الجنسيات : multinational strategy وهذه الاستراتيجية يكون فيها ميل القوى الى جانب الاستجابة الوطنية اقوى ، وان القوى العالمية التي تكون الى جانب التكامل العالمي ضعيفة .

٣- استراتيجية عالمية تتمتع بعضاً من العناصر الحيوية core elements في اسواقها العالمية وتمركز العناصر الاخرى محلياً localize .

وعلى سبيل المثال ان تصميم التنظيم الملائم للمنشآت العالمية هو التصميم المصفوفي matrix والذي يظهر بالضرورة خط رقابي مزدوج Dual Line Control الذي يتعارض مع مبدأ وحدة الأوامر Unity of Command وما في ذلك من تحدٍ للإدارة الدولية التي عليها ان تحقق التوازن بين الاثنين من حيث الفائدة (صلاحية تنفيذية وصلاحية تخصصية) ومن حيث تجنب هيمنة صلاحية على اخرى . وكذلك الحال بالنسبة للوظائف الاخرى (التخطيط والتسويق والتمويل والرقابة)

ان متطلبات كل وظيفة ومتطلبات الوظائف مجتمعة تمثل تحديات كثيرة وكبيرة لان الامر يتعلق بأسواق متعددة و ليس سوق واحدة و يتعلق بدول مختلفة في كل ما ذكرناه آنفاً . كلها قضايا جديدة نسبياً في زمن لا يتعدى بعضاً من العقود الاخيرة من القرن الماضي ، فكيف ياترى سيكون الحال في المستقبل القريب والبعيد ؟ هنا تظهر اهمية و صعوبة الادارة لانها يجب ان تتعامل مع المستقبل مع الايام بل والسنين القادمة .

ونختم هذا المبحث بذكر مشكلة كبيرة للشركات الدولية وهي انها قد يكون لها تأثير خطير على السيادة الوطنية للدول المضيفة من خلال تخطيها للمعايير الوطنية لتلك الدول حيث ان لكل دولة لها معايير وطنية ضمن حدودها الخاصة .

وأخيراً وليس اخراً لا بد من ذكر ما تتميز به الشركات الدولية ومن المزايا التي تتفوق بها على الشركات المحلية وأهمها الاتي :- (الشكرجي الوجيز ، ١٩٩٧ ، ١٨٢-١٨٣)

- ١ . سهولة جمع رؤوس اموال كبيرة .
- ٢ . تحتفظ بقدرة دولية واسعة في الانتاج و التوزيع لمنتجاتها .
- ٣ . لها امكانية القيام ببحوث عالية المستوى و في الحقول المتقدمة .
- ٤ . امكانية الهيمنة على بعض المنتجات الصغيرة .
- ٥ . انها قادرة على استقطاب و استخدام افضل المتخصصين و احسن المدراء في العالم .

والمزايا هذه هي بدورها تشكل تحديات للإدارة العليا .

المبحث الرابع الاستنتاجات والتوصيات الاستنتاجات

نستنتج من التطورات التي حصلت ، وخصوصاً في النصف الثاني من القرن الماضي ، ان العمل الإداري يتطلب ادارة من طراز جديد يختلف عما كان مألوفاً عليه قبل هذا التطور الذي ادى الى طواهر جديدة شكلت تحديات كثيرة ومتنوعة .فبالرجوع الى متن المباحث الثلاثة وما ورد فيها من تفاصيل يمكن تصور هذه التحديات ، كما ويمكن بالعودة الى المباحث ، الخروج من عناوينها بالمعنى الحقيقي لهذه التحديات .

ان التغيير نفسه يظهر كثيراً من حالات جديدة ، وكل جديد يتطلب وقفة وتبني جديد مناسباً ، وكل تبني جديد هو بمثابة تحدي . فكيف اذا كان هذا التغيير متسارعا ؟ .

ان التغيير ادى الى التعقيد بسبب البيئة المتطورة (الدائريك) ومنها اصبح على المدراء وجوب التكيف المستمر للظروف المتغيرة ، و عليهم اليوم ان يتعاملوا مع التغيير كحالة ثابتة في حياتهم و ان لا يشكل مفاجاه لهم .

ومن هنا يمكن الاستنتاج ان الممارسة الادارية تجابه انواعاً من التحديات المتزامنة ما دامت تنصب على عالم متغير خاصة ونحن على اعتاب القرن الواحد والعشرين . ومن هذه التحديات ان تكنولوجيا الاتصالات الدولية الجديدة مستمرة في توسيع مداركنا وتسرع من اتصالاتنا ، مضافاً الى ذلك ان العالم اصبح عرضه لاعادة تشكيله في كل من تكنولوجياته وفي المتغيرات في حدوده السياسية و اتحاداته . فقد جاءت كثير من التطورات التي تشكل كلا منها تحدياً ومنها على سبيل المثال لا الحصر الليزر و رقائق الكمبيوتر و كذلك فيما يتعلق بالعولمة و الاتحادات الدولية GATT .

كما وان التأكيد على الاستراتيجيات و تزايد اهميتها وما في ذلك من احداث جديدة ومسالك مختلفة جعلت من العمل الإداري امراً فيه الكثير من العمق والتعقيد لا يمكن الاستهانة به ، ولا يمكن تركه على عاتق المديرين الذين اعتادوا وتمرسوا على الاعمال الادارية التقليدية التي تخلوا من هذا العمق والتعقيد .

وكيف تكون الادارة في الاعمال الدولية ؟ فقد نشأت أعمال لم تكن مالوفة قبل القرن الماضي وتطورت تلك الأعمال فجاءت شركات كبيرة منها العالمية ومنها العملاقة Jiant . وعابرات القارات والمحيطات لتغطي دولا كثيرة فسي قارات عديدة .

وبديهي ان الدول مختلفة في كثير من الأمور على رأسها الاختلاف في الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، كما وتختلف في مفاهيمها وتقاليدها وأعرافها وقيمها ومبادئها ولغاتها الأمور التي تظهر انماطاً مختلفة من العادات والتصرفات التي تحكمها أنظمة وقوانين تناسبها . ومن هنا ومرة أخرى نستطيع أن نتبين ما تغرزه تلك من ظواهر مختلفة ، وقد تكون غير مألوفة تشكل تحديات للإدارة والمديرين ، كما وان على المدراء ان يهتموا بالقيم و الاخلاقيات Ethics & Values لانها مختلفة في الاماكن والازمنة المختلفة و قد تؤثر على النشاط المنظمي Organizational Activities . وتعتبر القيم و الاخلاقيات اليوم الشيء الذي يمسك بالعلاقات و المجتمعات .

ومن ناحية اخرى فان التغييرات الكثيرة و المتنوعة الاخرى قد شقت حواجز الثقافات المتداخلة بشكل لم يسبق له مثيل في الماضي ، و قد تأثرت بذلك المنظمات وتغيرت الحياة العصرية بسبب هذه التغييرات ، فقد تغير كل شيء يحيط بنا . فما نشاهده اليوم يختلف عن ما الفناه يوم كنا صغارا بل عما كان عليه العالم في العقد الاخير من القرن الماضي (في التسعينات) .

نعم نستنتج من ذلك كله ان ماسبق هذه التطورات اصبح قديما وباليا ، ويكون من السذاجة والبهل الوقوف عنده والاعتماد عليه ، بل أن على الادارة أن تجعل منظمتها تركز وتسرع لتستطيع البقاء في مستوى الأحداث وألا ستكبوا وتداس من قبل الركب الذي هو دائما في حالة ركض و اسراع متسابقا مع تطورات الأحداث ليكون في المقدمه وامامها أو مواكبا لها ، على الأقل ، ليلحق بها ويستغل الوقت اذ ان الوقت أغلى شيء لكل انسان و خاصة المدير واصعبها خضوعا لسيطرته بل هو خارج عن سيطرته . وقد قيل أن الوقت من ذهب ، بل أن الذهب اذا فاتك اليوم قد تستطيع شراؤه غدا ، ولكن الوقت الذي يفوت لا تستطيع شراؤه بأي ثمن .

التوصيات

يمكن القول بان ما حصل من تطورات بسبب الإبداعات و الاختراعات الكثيرة والمتلاحقة وفي نهاية الحرب العالمية الثانية في القرن الماضي معادلا لما مر على البشرية من تطورات قبل ذلك التاريخ ، وحتى الازل ان لم يفق ذلك بقليل او كثير . ان هذه المعادلة تحتاج الى معادلة معادلة لها في تطور العمل الاداري وفي مؤهلات المديرين على مستوى هذا التطور . وعلى سبيل المثال لا الحصر هو الاتي :-

ان يكون المديرين في الادارة العليا ظليعين في العلم الاداري والمعرفة الادارية وان يكون المدير متمرسا ومخلصا ومتمحسا في عمله وان يكون المدير على علم بما في السوق ومن في السوق وان يؤمن بأهمية البيئة ومتابعة التغييرات التي تحصل فيها سواء منها . الاجتماعية او الاقتصادية او التكنولوجيا او السياسية ، ويراقب ذلك كله عن كثب ويدرس ويحلل تلك التغييرات وما يستجد من فرص وتهديدات بيئية جديدة ويتعرف على القائمة منها ، وتأثير ذلك على مواطن القوة والضعف في منظمته من خلال المقابلة بينهما ليعمل بالمتاح ولا ينسى الطموح . ويجب ان لا تترك الامور تسير على وتيرة واحدة ، ولذلك علينا ان لا ندعها على حالها حتى لو لم تكون سيئة . وبدلا من السؤال التقليدي ((كيف يسير العمل ؟)) من الالهم ان نسأل ما الجديد ؟ لان السؤال الاول يسأل عن الماضي ، اما الثاني فيسأل عن المستقبل ، والماضي قد تم بالفعل ولن نستطيع تغييره ولكن المستقبل يمكنك ان تقوم بالكثير من اجله ، فالشيء الدائم الواجب الاستمرار فيه في عالم الاعمال هو التجديد في جميع مجالات المؤسسة ، وعلى جميع مستوياتها ، وفي جميع مهامها ، فهذه هي الطريقة التي يمكننا عن طريقها ارضاء متطلبات السوق المتزايدة باستمرار . ولو لم تتبع هذه الطريقة فلن نستطيع أي شركة الاستمرار طويلا مهما انخفضت كلفة انتاجها (ليفين ، ١٩٩١ ، ٦٩ و ٧١) . الا ان المشكلة تكمن في

ان كثيرا من المديرين يديرون منظماتهم في ضوء ظروف الامس . غير ان الادارة يجب ان تكون في ضوء ظروف المستقبل وليس الماضي . ومن هنا نقول ان المديرين يجب ان يتمتعوا بمؤهلات كثيرة ومتنوعة ومتطورة ، لتجعلهم مواكبين لكل ما هو جديد ، فلا يجوز ان يكون مدير القمة الا وانهم على مستوى عال من الذكاء والثقافة الواسعة والقدرة الكبيرة على مواكبة الحدث والتكيف معه . وذلك يتطلب ايضا ان تكون نظرة المدير شمولية كلية ويتمتع بالثقة العالية بالنفس ومضحيا وقائداً محنكاً للجماعة ومتغلغلاً في سلوك البشر ومحفزاتهم وصبوراً وعادلاً ومتمتعاً باخلاق وكرامة عاليتين ، وعلى علم بالممارسات الادارية المتنوعة والمهارات المختلفة وبارعاً في اختيار المهارات المناسبة لان الناس نوعها بوقت ومكان استخدامها ، وبصورة خاصة مهارات العلاقات الانسانية لان الناس يجب ان يكونوا المصدر الرئيسي للقيمة المضافة وليس مجرد واحداً من عوامل الانتاج . ويتضح ايضا كما جاء في الجزء الثاني من كتاب ثورة في عالم الادارة لمواجهة تحديات المستقبل (ننصح بأشراك كل فرد في المنظمة في كل شيء واستخدام فرقا تمارس الادارة الذاتية ، والاحتفال بالاعمال الجيدة ، والاعتراف بالفضل لاصحابه والاهتمام بانثناء الافراد والتدريب واعادة التدريب وتوفير حوافز للجميع ، وتوفير نوعا من الضمان الاجتماعي ، والتبسيط والاختزال في التنظيم ، والتخلص من القواعد البيروقراطية) . ان ما ينصح به منها دعائم تضاف ومنها عوامل يجب ان تكبح (تتنزع) (بيترز الجزء الثاني مترجم ١٩٩٥ ، ٤٣١ - ٥٦٧) .

ولعلنا نستطيع ان نستشهد بالفلسفة الرسمية التي وضعت عندما اندمجت جنرال موتورز وتويوتا معا في مشروع والتي تضمنت :-

١. السعي الدائب نحو الكمال .
 ٢. الارتقاء بالطاقة البشرية الى اقصى حدودها .
 ٣. السعي لتحقيق الطاقة الرفيعة .
 ٤. بناء الثقة المتبادلة .
 ٥. انماء او تحقيق الاداء الجماعي .
 ٦. ان يتصرف الموظف وكأنه مدير .
 ٧. توفر لجميع العاملين حياة قوامها الاستقرار .
- وبرغم الاهمية الحيوية لكل منها ، فان التفاعل يتم بينها جميعا حتى تعمل في ان واحد ، وكان هذا هو السر في النجاح (بيترز الجزء الثاني مترجم ١٩٩٥ ، ٤٢٨) .
- ومدراء القمة اليوم يجب ايضا ان يؤمنوا باهمية الاستراتيجيات وقادريين على انشاءها ويعرفون كيف ومتى واين يطبقونها وكذلك يؤمنون بخطورة المنافسة وضرورة التعرف عليها ومعرفة كيفية مواجهتها ومعالجتها وان لا يغفلوا عنها او لا يعيرون لها الاهمية التي تستحقها . وان يكون المديرين سريعوا التغيير والتكيف .
- وان نجاح واستمرارية العمل يتطلب التوافق والتكيف مع المستقبل المقبل نحننا بسرعة ، انه مستقبل سيغير كل شيء من حولنا والمديرون الذين لا يحاولون ولا يتعلمون ولا يتكيفون مع الجديد هم بالتاكيد يحدون من تقدمهم ويسببون الى منظماتهم ، لانهم يتخلفون

عن مواكبة الركب المتقدم . وعليه يجب على المديرين كافة ، الاهتمام بالإيصال القادمة بالعمر القادم . ويجب علينا جميعاً ان نهتم بالمستقبل ففيه سنقضي بقية اعمارنا والذي سيحدث هو عالم المستقبل ولو ان احدى مشاكله هي ان الاشياء الجيدة عادة ما تستغرق وقتاً طويلاً حتى تتحقق ، بينما تحدث الأشياء السيئة فوراً (ليفيت ، مترجم ١٩٩٥ ، ٩٩) . كما ومطلوب المعرفة المتخصصة وهي المعرفة المكتسبة بالتعليم . وقبل ذلك يجب توفر الموهبة المناسبة . والموهبة كما هو معروف شيء لا يمكن اكتسابه . فهي لا تختلف عن القدرة الادارية التي هي صفة من صفات الذكاء والخصائص الشخصية . وقد يكون من نافلة القول باننا عندما نقول ان المدير يجب ان يكون متقفاً فان من مستلزمات الثقافة العالية المعرفة بلغة اجنبية حية ان لم نقل بلغات الى جانب لغة الام . وان تكون عنده المعرفة العامة بالعالم ومن فيه وما فيه . فاللغة هي جواز دخول معارف وعلوم جديدة وحديثة تسمح بالولوج الى داخل ما موجود من قديم ومعاصر ، سواء كان اختصاصاً او ثقافة ، ويكون وسيلة لنهل القليل او الكثير من كل نوع من انواع العلوم والفنون والاداب والفلسفة والجغرافية والتاريخ وغيرها مما يعتبر نوع من انواع الغذاء للقلب والذهن ليكون المدير به ومن خلاله فاهماً ومطلعاً على شيء من ادب وعلوم لها علاقة مباشرة او غير مباشرة بشخصه وبالتالي بعمله . هذا ولا يفوتنا ان نشير الى ما جاء في كتاب الادارة الحديثة تاليف ثيودور ليفيت ترجمة د. غراب ، ان الكفاءة الادارية تتطلب اليوم - اكثر من أي وقت مضى - الالهام والدماء ... وتتطلب القرارات السريعة ، وقوة الحسم والشجاعة والايمان (ليفيت ، مترجم ١٩٩٥ ، ١١٥) . وللقوف امام المنافسة وخاصة في الاسواق العالمية يحتاج الامر الى الالتزام بالسوق وما في السوق ومن في السوق ، والحضور الدائم والاستعداد للتعرف على الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية ، ولتعلم اللغة حتى لو كانت اللغة الصينية والاستعداد للتخلي عن تحقيق الربح في سنوات التكوين من اجل اكتساب نصيب في السوق بالنظرة المستقبلية ، والاستعداد للعمل هناك لفترة طويلة رغم الاختلافات ، ومحاولة تكوين علاقات وروابط شخصية مع من هناك ، والعمل الدؤوب واقتناص الفرص قبل الغير (بيترز ، الجزء الاول ، مترجم ١٩٩٥ ١٩٣ او ١٩٤) .

ولقد استطاعت اليابان ان تصل بصادراتها الى الصين بحوالي ثلاثة امثال صادرات اميركا الى الصين للفترة نفسها ، لان الاولى كانت اكثر التزاماً من الثانية بمتطلبات التفوق التي ذكرناها في الفقرة اعلاه (المصدر اعلاه) .

هذا وان كل ما ذكرناه من مواصفات يحتاج اليها المدبرون في القمة وكل ما توصل اليه الباحثون من حيث المواصفات والمتطلبات يظل واجب الباحث ان يصل من خلال تمحيصه وبحثه الى الاقتناع الذاتي الصحيح بانه اطمأن كل الطمانينة الى الوقوف على الحقيقة الكاملة غير مشبوبة بشائبة (هيكل ١٩٧٥ ، ٥٦) . لذلك فان المعرفة والعلم الاداري وكل ما توصل اليه الباحثون بشائنها لا يزالان بحاجة الى كثير من البحث والتمحيص .

ولا يفوتنا القول بأن ثروة الأمم الحقيقية هي الثروة البشرية إذ قد لا تظهر القيمة الحقيقية لموارد الأمة و خيراتها الطبيعية مالم تتولاها ايدي و عقول قادرة ان تخلق منها منتوجا من خلال انتاجه بانتاجية عالية (Productivity) .
فكلما كانت تلك الايدي والعقول اعرف واعلم وافهم واقوى واكثر خبرة واندفاعا واخلاصا كلما تمكنت من الوصول الى للاستغلال الامثل للموارد للوصول الى الانتاجية الاعلى التي هي اساس التنمية الاجتماعية والاقتصادية (٣).
فالانسان هو الاهم الذي يستحق العناية والاهتمام . ومن هنا يواجه مدراء القمة التحدي الاكبر , اذ هم القادة - من واقعهم - وهم القادرون على تحفيز طاقات كوادرهم البشرية . فمهمتهم ووظيفتهم هنا ما بعدها من مهمة ووظيفة اكثر حيوية واهمية وهي اكثر بكثير مما كان يناهز به الاقتصاديون و على رأسهم آدم سميث اذ اكد على اهمية دور رأس المال و اعتباره العنصر الاساس في الانتاج (٤).
ان الثروة البشرية هي ثروة الأمم في الماضي وفي الحاضر و في المستقبل , فعلينا جميعا بهذه الثروة .

ونختتم البحث بغحوى مقولة عالم الادارة هنري منتزبيرك (61 , 1975 , Mentzberg) ، حيث يقول ((لا توجد وظيفة اكثر حيوية من وظيفة المدير ، لانه هو الشخص الذي بمقدوره ان يحدد فيما اذا كانت المنظمات الاجتماعية والاقتصادية تخدم المجتمع بشكل جيد ، او انها تهدر المواهب والموارد . ولقد حان الوقت لان نبعث النظرة التقليدية عن العمل الاداري ، وان ندرس حقيقته كي نستطيع البدء بالمهمة الصعبة المتمثلة بعمل التحسينات الضرورية عليه)) .

(٣) وقد جاء الاهتمام بالثروة البشرية في النصف الاول من القرن الماضي - العشرين - يوم انطلقت تجارب مصانع هوثورن لشركة وسترن الكتريك في شيكاغو عام (١٩٢٤) وما تلاها من دراسات و ابحاث حتى يومنا هذا .

(٤) راجع في ذلك كتاب Smith , Adam , Wealth of Nations , 1767 - 1776

المراجع

١. القرآن الكريم .
٢. الشكرجي ، نعمة جواد ((الوجيز في مبادئ ادارة الاعمال)) مركز التقنيات الحديثة للحاسبات ، بغداد الطبعة الاولى ١٩٩٧ .
٣. الشكرجي ، نعمة جواد ((الادارة الحديثة ، مدخل منظومي)) ١٩٩٣
٤. الشماع ، خليل محمد حسين ((مبادئ الادارة مع التركيز على ادارة الاعمال)) مطبعة الخلود ، بغداد ، الطبعة الاولى ١٩٩١ .
٥. هيكل ، محمد حسين ((حياة محمد)) دار المعارف بمصر . الطبعة الثالثة عشر ١٩٧٥ .
٦. ياسين سعد غالب ((الادارة الدولية)) عمان دار الباروزي العلمية الطبعة الاولى ١٩٩٩

- 1) Ahuja k. k. ((Management & Organization))
CBS Publisher & Distributors Delhi India , ist. ed. – 1993
- 2) Koontz , H. and others ((Management)) , Mc GRAW – Hill ,
International Book Co. Eightieth Edition Singapora 1984
- 3) Kotler , P. (Marketing Management) , The Printice Hall
International , Inc. , The Millennium Edition .
- 4) Mintzberg , H. “ The Manager’s Job : Folklore and Fact . “ Harvard
Business Review , Vol.53 (July – August 1975) . P.61
- 5) Smith , Adam : Wealth of Nations . 1767 –1776

كتب مترجمة :-

- بيتر ، توم ((ثورة في عالم الادارة)) الجزء الاول والجزء الثاني ، ترجمة محمد الحديدي ، الدار الدولية للنشر والتوزيع ، مصر _ كندا ١٩٩٥ .
- دراكر ، بيتر ، ((الادارة للمستقل)) : ترجمة د. فيليب بطرس الدار الدولية للنشر والتوزيع ، مطبعة مصر _ كندا ١٩٩٥ .
- ليفيت ، ثيودور ، ((الادارة الحديثة)) : ترجمة د. نيفين غراب الدار الدولية ، الدار الدولية للنشر والتوزيع مطبعة مصر كندا ١٩٩٥ .