

العنوان:	مقومات إدارة و تنمية منظمات الأعمال الدولية بهدف تعظيم الاداء
المصدر:	المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية
الناشر:	جامعة قناة السويس - كلية التجارة بالاسماعيلية
المؤلف الرئيسي:	عبدالعزیز، أحمد عزمي زكي
مؤلفين آخرين:	جاد الرب، سيد محمد، طایل، مجدي محمد محمود(م. مشارك، مشرف)
المجلد/العدد:	ع 1
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	2010
الصفحات:	175 - 188
رقم MD:	79780
نوع المحتوى:	بحوث ومقالات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	بيئة العمل، رسائل الدكتوراه، الادارة العامة، منظمات الاعمال الدولية، الكفاية الانتاجية، العولمة، المنافسة الاقتصادية، الشركات الدولية، الاستثمارات الأجنبية، التجارة الخارجية، الاحوال الاقتصادية، تكاليف الانتاج، الرسوم الجمركية
رابط:	<a href="http://search.mandumah.com/Record/79780">http://search.mandumah.com/Record/79780</a>

جامعة قناة السويس  
كلية التجارة - بالإسماعيلية  
قسم إدارة الأعمال

## مقومات إدارة وتنمية منظمات الأعمال الدولية بهدف تعظيم الأداء

بحث مستخلص من رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه  
الفلسفة في إدارة الأعمال

إعداد

أحمد عزمي زكي عبد العزيز  
مدرس مساعد بقسم إدارة الأعمال بالكلية

تحت إشراف

الدكتور	الأستاذ الدكتور
مجدي محمد طایل	سيد محمد جاد الرب
مدرس إدارة الأعمال	أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية التجارة - جامعة قناة السويس	كلية التجارة - جامعة قناة السويس

## تقديم :

أدت ظروف المنافسة العالمية الحالية وعولمة الأسواق والإستراتيجيات ، وكذلك التكتلات بين الشركات في شكل تحالفات واندماجات ، والتطورات السريعة في عصر المعلومات والاتصالات إلى ظهور مستوى جديد من التحليل في مجال الإستراتيجية وهو المستوى الكوني العالمي ( Global Strategic Management ) .

وتعتبر التنافسية من أهم عناصر النظام العالمي الذي ينبغي على الإدارة قبولها والتعامل معها بإيجابية، فهي تأتي من كل مكان ومن مصادر متعددة و منافسين غير متوقعين ، فضلا عن المنافسين التقليديين ، ولا حماية عليها إلا بالرصد المستمر لمصادرها الحالية و المحتملة ، والإعداد الاستراتيجي للتعامل معها بالتفوق والتميز والسعي المستمر للتجديد والابتكار وسرعة الاستجابة لرغبات العملاء المتنوعين .

## أولاً : خصائص الشركات الدولية : -

### أ- مرونة الشركات متعددة الجنسيات للبيئات المتباينة : -

إن MNC لها منطقتي تواجد ، الأولى وهي الوطن Home وهي المركز الرئيسي ، أما الثانية فهي Host الفرع للمركز الرئيسي في التطور لأخر والذي يعمل من خلاله . وهناك أيضا ما يسمى stakeholders أو حاملي الأسهم وهم الذين لا ينتمون إلى أي من المنطقتين . وتستجيب (MNC) لعدد من القوي البيئية الهامة والتي تتمثل في (المنافسة - المستهلكين - الموردين - العمالة المادية - الحكومة ) وتعمل هذه القوي في منطقتي التواجد ، فمنافسين (GM) في أمريكا هم نفس المنافسين في الأسواق الأوروبية (فورد - هوندا - فولفو ) .

### ب- ارتباط وتكامل الفروع برؤية إستراتيجية واسعة النطاق : -

فكل فرع يكون نقطة إستراتيجية لتجميع فروعها بشكل متناسق . ويمكن أن تتغير الخطة من المركزية إلى اللامركزية كما ان هناك من الشركات ما يستخدم خطتين معا لتحقيق أعلي المبيعات والفوائد، كما تعمل هذه الخطة أيضا علي تحديد الموارد المالية والبشرية لهذه الفروع . مثال : إستراتيجية كوكاكولا في نهاية السبعينات وبداية الثمانينات ، حيث حدث دراسة للمكان في

U.S.A اتضح ان معدل المواليد يقل

ومعدل الوفيات يقل أيضا وهذا يمثل خطر علي الشركة ففتحت أسواق جديدة وأنتجت دايت .

### ج- تعدد الأنشطة التي تعمل فيها دون أدنى رابط بين المنتجات المختلفة : -

ويرجع السبب الرئيسي الذي دعاها إلى تنوع نشاطها إلى أنها تستند لاعتبار اقتصادي مهم ، وهو تعويض الخسارة المحتملة في نشاط معين بأرباح تتحقق من أنشطة أخرى ، وأيضا تعمل هذه الأسواق للسبب ذاته ، وتعدد أساليب إنتاجها بحيث إذا ارتفعت قيم احد عناصر الإنتاج التي يعتمد عليها أسلوب إنتاجي ما يمكن الانتقال إلى أسلوب إنتاجي آخر يعتمد على عنصر إنتاجي ذات تكلفة منخفضة نسبيا ، ومن هنا جاءت تسمية هذه الشركات باسم متعددة الجنسيات .

### د- ضخامة الحجم :

تتميز هذه الشركات بضخامة حجمها وتمثل كيانات اقتصادية عملاقة ، ومن المؤشرات التي

تدل على هذا :-

- حجم رأس المال وحجم استثماراتها وتنوع إنتاجها وأرقام المبيعات والإيرادات التي تحققها .
- الشبكات التسويقية التي تملكها ، وحجم إنفاقها على البحث والتطوير .
- فضلا عن هيكلها التنظيمية و كفاءة إدارتها .
- أهم مقياس متبع للتعبير عن سمة الضخامة لهذه الكيانات الاقتصادية العملاقة ، يتركز في المقياس الخاص برقم المبيعات Sales Figure أو ما يطلق عليه " رقم الأعمال " .
- كذلك يستخدم حجم الإيرادات لنفس الهدف ، ووفقا لهذا المقياس احتلت (شركة ميتسوبيشي) ، بإجمالي إيراداتها الذي بلغ ١٨٤,٤ مليار دولار ، المرتبة الأولى بين أكبر خمسمائة شركة متعددة الجنسيات في عام ١٩٩٥ م ، و التي يصل إجمالي إيراداتها إلى نحو ٤٤ ٪ من الناتج المحلي الإجمالي العالمي .
- كذلك تستحوذ هذه الشركات على نحو ٨٠ ٪ من حجم المبيعات على المستوى العالمي .
- أن نشاط الشركات المتعددة الجنسيات حقق معدلات نمو مرتفعة تجاوزت ١٠ ٪ سنوياً أي نحو ضعف معدل النمو في الاقتصاد العالمي ومعدل نمو التجارة العالمية .

### هـ- الانتشار الجغرافي :

من المزايا التي تتميز بها الشركات المتعددة الجنسيات هي كبر مساحة السوق التي تغطيها وامتدادها الجغرافي ، خارج الدولة الأم ، بما لها من إمكانيات هائلة في التسويق ، وفروع وشركات تابعة في أنحاء العالم . لقد ساعدها علي هذا الانتشار التقدم التكنولوجي الهائل ، ولاسيما في مجال المعلومات والاتصالات . وتكفي الإشارة إلى أن ( شركة ABB السويسرية ) ، تسيطر حالياً على أكثر من ١٣٠٠ شركة تابعة منتشرة في معظم أنحاء العالم ، مع العلم أن السوق السويسرية لا تستوعب إلا نسبة بسيطة للغاية من إجمالي مبيعات الشركة.

### و- القدرة على تحويل الإنتاج والاستثمار على مستوى العالم :

أن هذه الخاصية ناتجة عن كون هذه الشركات تتميز بنشاطها الاستثماري الواسع في العالم، وكذلك كونها كيانات عملاقه متنوعه الأنشطة تسودها عمليات التكامل الأفقي والرأسي . على الرغم من ضخامة الاستثمارات الدولية التي تقوم بها الشركات المتعددة الجنسيات ، فإن أكثر من ثلثي استثماراتها تتركز في الولايات المتحدة الأمريكية ودول الاتحاد الأوروبي ( إنجلترا وألمانيا وفرنسا ) وسويسرا واليابان .

### ز- إقامة التحالفات الإستراتيجية :

إن التحالفات الإستراتيجية بين الشركات المتشابهة تتم في الصناعات المتماثلة بدرجة أكبر ، وفي بعض الأحيان يأخذ هذا التحالف شكل الاندماج ، وهذا يظهر بوضوح في مجال البحث والتطوير بما يحتاجه إلى تمويل ضخم ، ومن الأمثلة على هذا التعاون ، التمرکز الأوروبي لبحوث الحاسوب والمعلومات والاتصالات التي تشترك فيه ثلاثة شركات أوروبية كبرى تنتج الحاسبات الآلية ، وهي بول الفرنسية Bull و TCL البريطانية و سيمنز الألمانية .

### ح- القدرة على التعلم على اتساع العالم :

قد تساهم البيئات التشغيلية المتنوعة في التعلم التنظيمي ، وقد تسبب الاختلافات في هذه البيئات في جعل الشركة تعمل بطريقة مختلفة من بلد لآخر ، وتتعلم الشركة من هذه الاختلافات في جعل الشركة تعمل بطريقة مختلفة من بلد لآخر و تنقل هذا التعلم إلى عمليتها في بلدان أخرى.

### ط - بناء الكفاءات المحورية :

- الكفاءات المحورية هي عبارة عن حزمة المهارات والتقنيات التي تمكن الشركة من تقديم منفعة حقيقية للعميل ، فهي تمثل الجذور الحية المغروسة في تربة الإنتاج ، وما المنتجات والخدمات التي تطرحها إلا ثمارها اليانعة ، فهي النبع الفيض لمنتجات المستقبل .

#### جدول ( ٢ - ١ )

#### خصائص الكفاءات المحورية(\*)

القيمة مضافة للعميل	الاختلاف عن المنافسين	الامتداد	التغيير
- تقدم الكفاءات المحورية إضافة جوهرية للقيمة التي يطلبها العميل . - <u>مثال</u> : شركة (Honda) تصنع محركات عظيمة وتديرها شبكتها التوزيعية بكفاءة أيضا، ولكن السلامة في القيادة والاستهلاك الاقتصادي للوقود هو القيمة المضافة التي تدفع العملاء لشراء سياراتها .	- تضمن الكفاءات المحورية التفرد والوقوف بعيدا عن المنافسين . - <u>مثال</u> : شركة (بريتش إيرويز) تقدم خدمات علي متن الطائرات اعلي بكثير من المنافسين .	- وهي عبارة عن إمكانية تطبيق الكفاءات المحورية علي سلسلة ممتدة من المنتجات والخدمات. - <u>مثال</u> : (بريتش إيرويز) تمد خدمات الضيافة الفريدة من الطائرات إلي الفنادق والمطاعم المطارات. و (هوندا) تمد نفس المحركات لصناعة الآلات الزراعية .	- فقيمة الكفاءات المحورية تتغير مع الوقت. - أما كان كفاءة محولية بالأمس يصبح مهارة روتينية اليوم . <u>مثال</u> : كانت الجودة هي الكفاءة المحورية بصناعة السيارات اليابانية في الثمانينات وفي التسعينات صارت الجودة متاحة لكل صانعي السيارات في العالم. فالكفاءات المحورية تكون دائما قابلة و مركزة علي القدرات المستقبلية .

(\*)المصدر : من إعداد الباحث بالاستعانة بالمرجع السابق.

### ثانيا : الدوافع الأساسية وراء التحول لمنظمات أعمال دولية : -

- أ - حماية نفسها من مخاطر الخطر المحلي : وذلك بإقامة أعمال لها في أقطار أخرى مما يقلل الآثار السلبية لترجح الاقتصاد في البلد الأم .
- ب- كجزء من العولمة : أو شكل من أشكالها حيث تعمل المؤسسات علي تنمية الأسواق العالمية بالسلع والخدمات .

مثال : معظم MNE تستهدف الولايات المتحدة لما لها من مجتمع سكاني كبير ودخل عالي للفرد والتي تعتبر أكبر سوق عالمي من ناحية فخامة الإنتاج الدولي. فالأمريكان لديهم الرغبات للمنتجات والخدمات الجديدة ، كما أن لديهم المال لشراؤها . ولنفس الأسباب تعمل شركات MNE الأمريكية باستهداف أوروبا وAsia كمناطق أولية لها وكان ذلك في بداية التسعينات .

ج- رد فعل لزيادة المنافسة الأجنبية: ولحفظ حصصها في الأسواق العالمية ، مستخدمة إستراتيجية (تتبع المنافس) والتي فيها تعمل (MNE) علي إنشاء وإقامة أعمال لها في البلد الهامة للمنافس ، وهي بذلك تفي بغرضين :

- أن تبعد الأعمال عن المنافسين .
- أن تعلم الآخرين أن أي هجوم علي السوق سوف يلاقي نفس رد الفعل القوي .

د- الرغبة في تقليل التكاليف: وذلك بإقامة المشروعات والأعمال قريبة من المستهلك الأجنبي ، وذلك يقلل من تكاليف النقل مستبعدة بذلك المغالاة عن طريق الوسطاء المتعاملين مع المنتج . بالإضافة إلي ميزة استخدام الموارد المحلية فيما يعرف بـ.(Internalization) .

هـ- للتغلب علي التعريف الجمركية : ومثال علي ذلك المؤسسات من خارج الاتحاد الأوروبي تتعرض للتعريف الجمركية علي السلع المصدرة لدول الاتحاد ، بينما تنتقل المؤسسات من داخل الاتحاد منتجاتها بين أقطاره المختلفة دون أي تعريف جمركية . كذلك اتفاقية (NAFTA) كندا وأمريكا والمكسيك ودول أمريكا الشمالية .

### **ثالثا : أساليب تنمية القدرات التنافسية :**

في ظل التغيرات البيئية المعاصرة ( سواء المحلية أو العالمية ) يجب علي منظمات الأعمال ان تحافظ علي مواردها وقدراتها القيمة ، و هي نتاج الحاجة و الندرة و الملائمة لضمان تحقيق التميز واستمراره . ويأتي ذلك من خلال عدد من الوسائل والأساليب منها:-

## الاستثمار المستمر في الموارد والقدرات :

هل يتم توجيه الاستثمارات إلى الموارد والقدرات التي حققت النجاح التنافسي في الماضي أم إلى الموارد والقدرات المطلوبة التي حققت النجاح التنافسي بالمستقبل ؟ وعلي الرغم من أن استمرارية الاستثمار في الموارد الماضية ذات القيمة المتفوقة أو الرفيعة Superior Value يسهل الحكم عليها كعنصر أساسي ناجح ومستمر لضمان نجاح الإستراتيجية بفاعلية ، إلا أن ذلك يتمتع بمخاطرة مرتفعة تضع المنظمة في وضع غير مرغوب فيه بشكل متزايد نظرا لتزايد مخاطر تقليدها . ومع ذلك ، فإن الاستثمار في موارد وقدرات جديدة أيضا قد يكون أكثر مخاطرة لأنه يستطيع أن يتضمن تغييرك الأساسية أو هيكلية في المنظمة مع عدم ضمان أن الإستراتيجية الجديدة ستكون ناجحة أو أكثر نجاحا .

ويتطلب الاستثمار المستمر للموارد والقدرات ملاحظة ومتابعة الموارد والقدرات القيمة التي تكمن في الأقسام والإدارات المختلفة بالمنظمة وتنميتها حتى يظهر المساهمة العظيمة لها . كما يتطلب الاستثمار المستمر تحليل حذر أو حريص للوضع الاستراتيجي للمنظمة و أيضا استثمارات المنافسين أي عدم إغفال اختيار ديناميكية التنافس التي تحدد جاذبية الصناعة .

### - ترقية أو تكبير الموارد والقدرات:

يتطلب ترقية مواردها وقدراتها . ويمكن أن تتم الترقية بعدة طرق منها تنمية الموارد والقدرات الموجودة بزيادة جودتها ، أو إضافة موارد مكملة تعظم مركز المنظمة في الأسواق التي تتواجد بها ، أو إضافة موارد جديدة تمكن المنظمة من الدخول في صناعات أكثر جاذبية ، أو تحويل الموارد والقدرات الحالية إلى صناعات أكثر جاذبية .

### - رفع أو توظيف الموارد والقدرات:

يري كل من Prahalad & Hamel و Collis & Montgomery ان المنظمة عندما لا تستغل مواردها القيمة استغلالا كاملا في الأسواق التي تتواجد بها ، فإنها تعمل علي رفع أو توظيف أو زيادة استغلال مواردها وقدراتها في قطاعات أو صناعات أخرى يمكن أن تخلق قيمة أو ميزة تنافسية .

ويري Prahalad & Hamel أن المنظمات تستطيع رفع او توظيف مواردها من خلال عدة طرق هي :

- تقارب الموارد وتركيزها علي الأهداف الإستراتيجية : فالإدارة يجب أن يكون لديها نقطة إستراتيجية Strategic Focal Point تهتم بها ولا ينبغي لها أن تشتت جهودها في تطبيق العديد من الأهداف التي قد تكون متباينة و متعارضة فيما بينها (مثل الجودة المرتفعة ، إنتاج منتجات بأقل تكلفة ، تبني نظم تكنولوجية متطورة ... الخ) .
- تجميع الموارد بأكثر كفاءة من استخلاص وافترض تلك الموارد : فكل منظمة تعتبر مخزنا للخبرات (خبرات العاملين بها في التعامل مع العملاء ومواجهة وحل المشاكل الفنية و اكتشاف طرق أفضل لأداء الأشياء ... الخ) لكن بعض المنظمات أفضل من منافسيها في استخلاص المعرفة من الخبرات المتوفرة لديها .
- تكامل الموارد مع بعضها البعض لخلق قيمة أكبر : ويتحقق ذلك من خلال المزج Blending والتوازن Balancing ويهدف مزج أنواع مختلفة من الموارد في طرق تؤدي إلي مضاعفة قيمة كل مورد .
- استرداد الموارد من السوق في اقصر وقت : يعد وسيلة أخرى لنجاح المورد . فكلما زادت سرعة عملية الاسترداد كلما ارتفع أو زاد مضاعف المورد . ويقصد هنا بوقت الاسترداد أي الوقت ما بين الإنفاق علي المورد و تغطيته من خلال الإيرادات التي يحققها .
- المورد بقدر الإمكان : ويتضمن الاستغلال الكامل للموارد والإمكانات من خلال إعادة دورة الموارد في منتجات وأسواق مختلفة وأيضا من خلال تبادل الموارد عن طريق الاتفاقات التعاونية مع منظمات أخرى .

#### **رابعا : مقومات إدارة تنمية منظمات الأعمال الدولية لتعظيم الأداء :**

=

##### **١- قدرة القائد على تكوين البناء الاستراتيجي : -**

يعتبر التخطيط الاستراتيجي أداة لإدارة الشركات الدولية ، وهو المنهج الملائم الذي يضمن ويؤدي إلى تحقيق ما تهدف إليه المنظمات، والتعرف على ما ترغب أن تكون عليه في المستقبل .

ويتم استخدام التخطيط الاستراتيجي في الشركات الدولية

وهي تسعى من خلال ذلك اقتناص الفرص وتكبير العوائد ، وتحقيق معدلات مرتفعة في المبيعات والأرباح ومعدل العائد على رأس المال المستثمر.

## ٢- اهتمام القائد بالجوانب الأخلاقية والمسئولية الاجتماعية تجاه العاملين والمتعاملين

### مع المنظمة : -

#### • الاهتمام بالعاملين : -

أشارت دراسة كلا من ( Sandra 2003 ) ودراسة ( عبد الله العمري ٢٠٠٨ ) إلى أن القيادة الإستراتيجية هي انعكاس للقيادة الخدمية والتي تركز على العاملين أكثر من التركيز على المنظمة ، والمتوفر في المنظمات الخاصة أكثر من توافره في المنظمات الحكومية ، من خلال توافر مجموعة من المتغيرات التي يجب على القائد العمل على توفيرها أو محاولة تحقيقها ، ومن هذه المتغيرات ما يلي :

- المهارة في الاتصال بالعاملين في المستويات المختلفة .

- الاهتمام بالحاجات الشخصية للعاملين .

- الاهتمام بالحاجات الاجتماعية للمرؤوسين .

- تزويد العاملين واحترام آرائهم .

#### • الجوانب الأخلاقية : -

تزداد كفاءة تنفيذ عمليات الإستراتيجية عندما تتم في إطار الممارسات الأخلاقية ، والمنظمات الأخلاقية تشجع وتمكن الأفراد علي كل المستويات التنظيمية أن يمارسوا القواعد الأخلاقية ، إن الممارسات الأخلاقية يجب أن تشكل إطار عمليات اتخاذ القرارات وتكون كجزء مكمل للثقافة التنظيمية كما تعمل الممارسات الأخلاقية كمصفاة لتنقية الأفعال والممارسات وتقييمها .

إن الممارسات التي يمكن أن يتخذها القادة الإستراتيجيون لتطوير ودعم الثقافة

#### التنظيمية الأخلاقية يمكن أن تشمل : -

- التركيز على وضع معايير أخلاقية في إطار الأهداف التنظيمية مع وسع ونشر كود أخلاقي.

- التكيف والتواصل المستمر مع الكود الأخلاقي المعلن ، والذي يعتمد على كل من الأفراد

العاملين في المنظمة وأصحاب المنافع الآخرين مثل العملاء والموردين .

- نشر وإعلان الكود الأخلاقي على جميع أصحاب المنافع لإعادة تشكيل وانسجام أنفسهم مع الممارسات والمعايير الأخلاقية .
- وضع وتنفيذ الطرق والإجراءات التي ستخدمها المنظمة في تحقيق وتنفيذ المعايير الأخلاقية مثل ممارسات المراجعة الداخلية التي تتم في إطار المعايير الأخلاقية .
- تصميم واستخدام نظم المكافآت الصريحة والمعلنة والتي تشجع الأفعال والممارسات الأخلاقية مثل مكافأة أولئك الذين يستخدمون القنوات والإجراءات المناسبة و البعد عن الأفعال و الممارسات الخاطئة .
- إيجاد بيئة العمل التي تمكن من التعامل مع جميع العاملين بأمانة و شرف واحترام .

### Dignity

ويتفق الباحث مع أن كفاءة هذه الممارسات تزيد عندما يتم فطها وتنفيذها معا، حيث أن كل عمل أو فعل يدعم الآخر ، والفشل في احد هذه الممارسات أوكلها يؤدي إلى فشل المنظمة في تأسيس وتنفيذ الثقافة الأخلاقية، علاوة على ذلك فعندما يندمج القادة الإستراتيجيون في هذه الممارسات ويقومون بها فإنهم يعملون كنماذج للدور المعنوي As moral role models حيث يقتدي بهم العاملون وأصحاب المنافع أيضا.

### ٣- قدرة القائد الاستراتيجي علي إدارة التغيير :

يعد التغيير أحد الملامح الحيوية للإدارة الفعالة ، ويعتبر التغيير من سمات القادة الذين لديهم قدرة علي وضع أنفسهم في مشاكل ابتكاريه هدفها التحسين والتطوير المستثمرين، ويتضمن التغيير كل ما يخمن العمل من طرق و عمليات خاصة بالعمل

### - خصائص عملية إدارة التغيير :

- يتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المنظمة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة أو نتيجة التوصيف السلبي لجوانب معينة يتطلب الأمر تغييرها ، ويتم هذا التغيير وفق برنامج عمل متكامل يشتمل علي تشخيص لوضع المنظمة وتحديد مجالات تغييرها ، وإتمام عملية التغيير والتأكد من فاعليتها .

- كذلك يستهدف التغيير زيادة فاعلية المنظمة و تحقيق المواءمة المرغوبة مع بيئة المنظمة ، بما يجعل المنظمة قادرة علي التعامل الفعال مع الفرص والتهديدات التي تواجهها مع التغييرات المستمرة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية .
- تتصف عملية التغييرات بالتكامل وتعتمد علي مدخل النظم في تخطيطها وتنفيذها حيث لا تقتصر علي جانب واحد أو جزئية محدودة في المنظمة ، وإنما تمتلك إلي كافة عناصر المنظمة ككيان واحد متكامل يصعب تغيير جزء فيه بمعزل عن بقية الأجزاء الأخرى في النظام ككل .
- أن التغيير لكي يكون حقيقيا أي يكون فعالا لتحقيق مستقبل أفضل ، لابد ان يكون بمثابة نقلة نوعية يعتمد علي سبعة محاور وهو ما يعتبر تحويلا في الاتجاه وهذه المحاور هي :
  - رؤية مستقبلية ورسالة واحدة مشتركة بين الجميع .
  - قيم وقناعات انجاز مشتركة قوية هادفة تساند التوجه الجماعي للإنجاز من خلال منظومة أخلاقية ومهنية قوية .
  - إستراتيجية هجومية ( تنافسية ) أساسها التميز و رضا العملاء التام ، تم تكوينها من خلال تحليل ( Swot ) .
  - هيكل تنظيمي مدمج و مرن بمستويات إدارية قليلة و صلاحيات قرب التنفيذ .
  - قوى بشرية ماهرة و محفزة جيدا .
  - نظم تشغيل سريعة ومنضبطة.
  - قادة تحويليين يجبون التغيير وليسوا مجرد مديرين ، قادرين علي استخدام علي استخدام محاور التغيير السابقة .

#### ٤- قدرة القائد على الإبداع والابتكار : -

إن الإبداع ظاهره إنسانيه عامه وليس ظاهره خاصة بأحد ، فهو ليس حكرا على الخبراء والعلماء والأخصائيين ، وقد لا يحتاج وبخاصة في مراحلها الأولى إلى المعدات والإمكانات الكبيرة ، فأبي إنسان عاقل وسوي تنطوي مقومات شخصيته على عناصر إبداعيه ، بغض النظر عما إذا كان الفرد يعي ذلك أو لا يعيه ، وتختلف هذه المقومات والعناصر الإبداعية من شخص إلى آخر حسب الفطرة التي فطره الله عليها ،

وحسب الظروف البيئية التي يعيش في وسطها و يتفاعل معها ، وقد تعمل هذه الظروف على صقل وتنمية هذه العناصر الإبداعية أو تحبطها .

### - أساليب وطرق إدارة وتنمية الإبداع والابتكار في المنظمات : -

إن تجارب الشركات و المؤسسات الرائدة في مجال إدارة الإبداع و الابتكار علي ، سبيل المثال شركة سوني التي تقدم ٤ منتجات جديدة كل يوم للسوق ، شركة ديزني التي تقدم منتج جديد كل خمس دقائق ، و شركة **Anglia** البريطانية للمياه و غيرها تقدم العديد من الدروس المستفادة و فرص لتشجيع الأفكار و الإبداع نوجزها فيما يلي :

- التأكد من أن الالتزام **Commitment** يأتي من الإدارة العليا .
- خلق ثقافة مشجعة علي الإبداع .
- إشراك الجميع .
- جعل الابتكار و الإبداع موجهها بالسوق . **Market-Driven Solution** .
- قياس و مراقبة و تقييم نتائج الإبداع ... مثل التقييم المتوازن **Balanced Score-Card** و القياس المقارن أو القياس إلي نمط امثل **Benchmarking** .
- في كل مؤسسة ناجحة كان هناك دائما ما يطلق عليه مطاع التغيير **Change Makers** و يتسم هؤلاء بخصائص منها :
  - إنهم لا يتوقعون تفويض السلطات و الصلاحيات لكل الأعمال للآخرين و الانتظار للقفز علي النتائج .
  - انهم أدوات للتغيير **Catalysts** و ليسوا ديكتاتوريين .
  - يتمتعون بذكاء عاطفي . **Emotional Intelligence** .
- الإبداع دائما يحتاج إلي أن تكون مبادرا لا أن تعمل بأسلوب رد الفعل.
- أن هذه الشركات قد وضعت برنامجا محددًا للتغيير يقوم علي أسس مترابطة تشمل :
  - الابتكار و الإبداع .
  - التعلم .

■ تنمية المعرفة و خلق المنظمة المتعلمة Learning Organization .

يخلص الباحث مما سبق أن تنمية وتطوير القدرات التنافسية لمنظمات العمال الدولية في العصر الحديث تحتاج في المقام الأول إلى قيادات إستراتيجية على استخدام العديد من الأدوات التي تستطيع من خلالها أن تحل مرتبة عالمية متقدمة وزيادة حجم الصادرات ومن ثم زيادة النصيب السوقي .

- نظم الإعداد , الاختيار والتقييم للقادة الاستراتيجيين : -

إن التطبيق الجيد للممارسات السابق الإشارة إليها في الجزء السابق ، يتطلب مجموعة من نظم الإعداد والتأهيل للقادة و التي تعمل على زيادة فاعلية القادة الاستراتيجيين ، مما يؤثر على قدرتهم في تنمية القدرات التنافسية لمنظمتهم على النطاق الدولي ، ويتضح أهمية ذلك من خلال ما يلي : -

أ- إشارات دراسة (Suutari , ٢٠٠٢ ) : أن ش.م.ج لا توافر لديها العدد الكافي من المديرين لتحقيق الفعالية والكفاءة العالمية ولتحقيق المنافسة في الأعمال الدولية ، حيث بدأت ش.م.ج إعادة التفكير فيما يتعلق باستراتيجياتها وهيكلها الوظيفية والكفاءة اللازمة لمديريها . ويشير ، Dessler , ( ٢٠٠٤ ) : أن قضية اختيار وتنمية المديرين للعمل بالفروع الدولية للشركات تضع أمام الإدارة العديد من المشكلات ، حيث يشير إلي تزايد معدلات فشل المديرين في حالة نقلهم للعمل بالفروع بدول ما وراء البحار ، ويرى بان الاختلافات الثقافية الواضحة بين الدول يؤدي إلي وجود اختلافات مماثلة بين سياسات إدارة الموارد البشرية في فروع الشركة العاملة في الخارج . كما استهدفت دراسة ( Nixon ، ٢٠٠٠ ) التعرف علي أساليب التنمية الإدارية علي المستوي الدولي، وكيف يمكن مشاركة العاملين في وضع هذه الأساليب وذلك لمواجهة المتغيرات العالمية .

وتوصلت إلي أن الممارسات الإدارية في كثير من المنظمات في مختلف دول العالم أهمية التنمية الإدارية باعتبارها إحدى وظائف إدارة الموارد البشرية كعامل مساعد للمنظمات للتكيف مع المتغيرات والتحديات التي تواجهها.

ب- تفشل الكثير من المنظمات في الوصول إلى صورة محددة و واضحة عن المرشحين لمراكز

قيادية بسبب الخلل في الإجراءات التي تتخذها لتقييم

المرشحين لتلك المراكز ، فغالبا ما يؤخذ أشخاص واعددين جدا بخطأ وأحد في حين يصل المحظوظون متوسطون الكفاءة إلى المراكز العالية .

• ويتأثر اختيار القائد بمؤثرات قد تختلف بعض الشيء في جوهرها عن اختيار المدير ومن

أهمها : -

- حجم المنظمة ونوعها : فحص المنظمة ونوعها يمكننا من خلق الظروف المواتية لصنع القائد ووجود جمع من الأتباع يساندونه .

- نوع المشاركة التي تصنع الموقف الذي بدوره يصنع القائد : فهل هي مشكلة عامة تتعلق بالأحور والحوافز أم مشكلة فنية تتعلق بالأجهزة والآلات والمعدات ، وعلى سبيل المثال فإن مشكلة استخدام معدات مستهلكة وأسلحة وذخيرة فاسدة في حرب ١٩٤٨ م ضد اليهود في فلسطين وما ترتب على ذلك من آثار خلقت مواقف وصنعت قيادات قامت بثورة يوليو سنة ١٩٥٢ م .

- نوع العاملين ومدى إيمانهم بمشكلاتهم : أي مدى معرفتهم لأبعادها وقدرتهم على صنع القيادة بتأييدها و الالتفاف من حولها و حمايتها من الضغوط التي تقع عليها والأذى الذي قد يتوقعها.

- المناخ المناسب لظهور القائد والقدرة على الاستمرار في الوقوف من حول : فالمناخ الديمقراطي يساعد على ظهور القيادات كما يعاونها على الحركة أما المناخ الاستبدادي الذي يعتمد على القهر وعلى البطش فلا يساعد على ظهور القيادات وممارستها لمهامها ولكنه قد يصنعها لتعمل طويلا في الخفاء .

- الوقت المناسب : فكما أن المناخ يؤثر في صنع القيادات وظهورها فإن الوقت المناسب يكون له تأثير بالغ على ذلك أيضا.