

ادارة المنشآت العامة بين تحديات العولمة وتبوء الواقع: في اطار البيئة العربية

طارق شريف يونس

الملخص

تهدف هذه الدراسة الى عرض واقع ادارة المنشآت العامة في حدود البيئة العربية، فضلاً عن تحديد طبيعة القيود التي تواجه مساراتها التنموية. كما تعرض الدراسة عدداً من أوجه التحديات التي أفرزتها ظاهرة العولمة في حدود نهاية القرن الحالي والتي من شأنها أن تشير توسيع الفجوة بين الواقع والطموح الذي تصبو اليه المؤسسات العربية. وقد تم عرض محاور مهمة في صياغة استراتيجية عالمية تساعد في بناء نماذج عربية تشكل مرتكزاً لوثبة عربية تحتوي في طبيعتها سياسات الحد من التأثيرات السلبية للعولمة. وقد خلصت الدراسة الى مجموعة تصورات مستنبطة من واقع البيانات التي عرضت في متن الدراسة وضمن محاورها المختلفة ومن ثم تطوير مقترحات ينطوي عليها اعادة هيكلة البنى التنظيمية في اطار عربي، أملاً في تحويل الميزة النسبية لهذه الدول الى ميزة تنافسية ذات قوة اقتصادية قادرة على تحقيق موطئ قدم في السوق العالمية.

مقدمة

تعددت مهام الادارة العامة بعد الحرب العالمية الثانية بشكل سريع ومعقد، واعد القطاع العام منهجاً للتنمية حتى أصبح اتجاهأ عالمياً. ومنذ تناول الباحثون هذا الموضوع وطوروا نظرية للادارة العامة في اطار تنموي كلي يتضمن أبعاداً اجتماعية واقتصادية وثقافية وسياسية. واتجهت جهود الباحثين في هذا المضمار نحو تحليل واستنباط وتركيب نتائج تساعد على تطوير معايير تؤدي الى زيادة كفاءة وفاعلية الادارة العامة. ومرت نظرية الادارة العامة بمراحل تطور أرسى هيكليتها عمل متجدد، ويشير (الغيث، ١٩٩٠: ٨) الى أنها بدأت بدور تخصصي وظيفي تنسيقي تحكم تخصصاتها او

أقسامها وأفرادها نظم اتصالات ورقابة على أداء الوحدات والأفراد. وأضيفت إسهامات علماء النفس والاجتماع طابعاً مضافاً للعملية الإدارية تمثل العلاقة الانسانية التي أدت الى أداء اضافي للمنظمة. ورافق السلوك الانساني التركيب التنظيمي في ادارة القطاع العام وصيرورة مدخل متكامل يصبو الى تحقيق مبدأ التوازن بين متطلبات المنظمة ومتطلبات العاملين فيها. كما أفرزت ثورة المعلومات بعداً مضافاً أدى الى تدعيم قدرات الادارة العامة في بناء وصياغة قراراتها الاستراتيجية متمثلاً بنظام المعلومات وارساء قواعد منظومات دعم القرارات التي أغنت عملية الاتصال والتنسيق والتعاون بين أجزاء التنظيم وأفراده. وشهدت فترة الستينات ظهور مفاهيم جديدة في ادارة المنشآت العامة وميل تلك المفاهيم نحو بناء العلوم والمعارف والمنطق في صيرورة قيم وثقافة المجتمع التنظيمي بما ينسجم وطموحات أغلب الأطراف المعنية بمخرجات ادارة المنشآت العامة. ومن أهم تلك المفاهيم ما يتصل بكيان المنظمة السياسي (Organization Politics) حيث أضفى ذلك المفهوم دور حشد قناعات المساهمين في صياغة القرارات والمنفذين لها في حدود الامكانيات المتاحة.

ولم تستثنى أية منظمة في العالم من تأثيرات العولمة (Daft, 1992: 48) وغالباً ما تتدخل الدولة من خلال قطاعاتها ومؤسساتها العامة بصيغة تبني أدوار فاعلة ينطوي عليها تطوير القدرة التنافسية لمؤسساتها العاملة محلياً ودولياً (WBR, 1987: 14). ويشير (Carlucci, 1985: 15) الى ان زيادة مستويات التبادل التجاري بين الدول يقود في الغالب الى ظهور تعقيدات تشكل أزمات مختلفة تعترض نشاط القطاع العام والخاص.

وبعد ان استكملت نظرية الإدارة العامة مرحلة النضج وسريان خصائصها العملية وخاصة في الدول المتقدمة برزت ظاهرة العولمة (Globalization) او ما يسمى بالتدويل مع نهاية الثمانينات وبداية التسعينات لتضيف خصائص جديدة سعيًا وراء تبني نظام إداري عالمي جديد. واستأثر هذا الموضوع باهتمام دولي وعربي، مما يستدعي ضرورة البحث في محاوره ضمن إطار البيئة العربية.

مشكلة البحث

تمر إدارة المنشآت العامة في إطار البحث الحالي بمسارين رئيسيين هما مسار التكوين العام للنظرية الإدارية ومسار تدويل النظرية الإدارية. وإن ثمة تباينا منطقيا يظهر في خصائص المفهوم الخاص بعولمة الإدارة وتقنياتها في البيئة العربية قياسا لوضع الدول المتقدمة، وتتحصر عملية تطوير واقع الإدارة المواجهة افرزات العولمة بمجمل القيود التي تعترض مسار الإدارة العامة وبالذات المشتركة منها والشاخصة في أغلب الدول العربية. وينبغي تحديد تلك القيود وعرض تحديات العولمة بغية الوقوف على فجوة العولمة Global Gap التي تتطلب التحليل الاستراتيجي الجاد للحد من توسعها، والسعي نحو تبني النموذج الأفضل في استقبال قرن جديد. ولاسيما أن الدول المتقدمة بذلت جهدا كبيرا في تشخيص معوقات الإدارة العامة في بيئتها وتمكنت من تطوير استجابات ناجعة في منظوماتها المختلفة.

اهداف البحث وأهميته:

تثير مشكلة البحث عددا من التساؤلات التي تتطلب إجابات واقية تمثل أهدافا

بحثية من أهمها:

١. ما هو واقع إدارة المنشآت العامة في البيئة العربية؟
٢. ما هي طبيعة المحددات والقيود (ان وجدت) التي تعيق إمكانية الإفادة من مفاهيم الإدارة الدولية في حدود البحث الحالي؟
٣. ما هي طبيعة تحديات العولمة في حالة وجود معوقات؟
٤. ما هي السبل التي يمكن ان تنهض بواقع إدارة المنشآت العامة بإطارها الاقتصادي في الوطن العربي؟

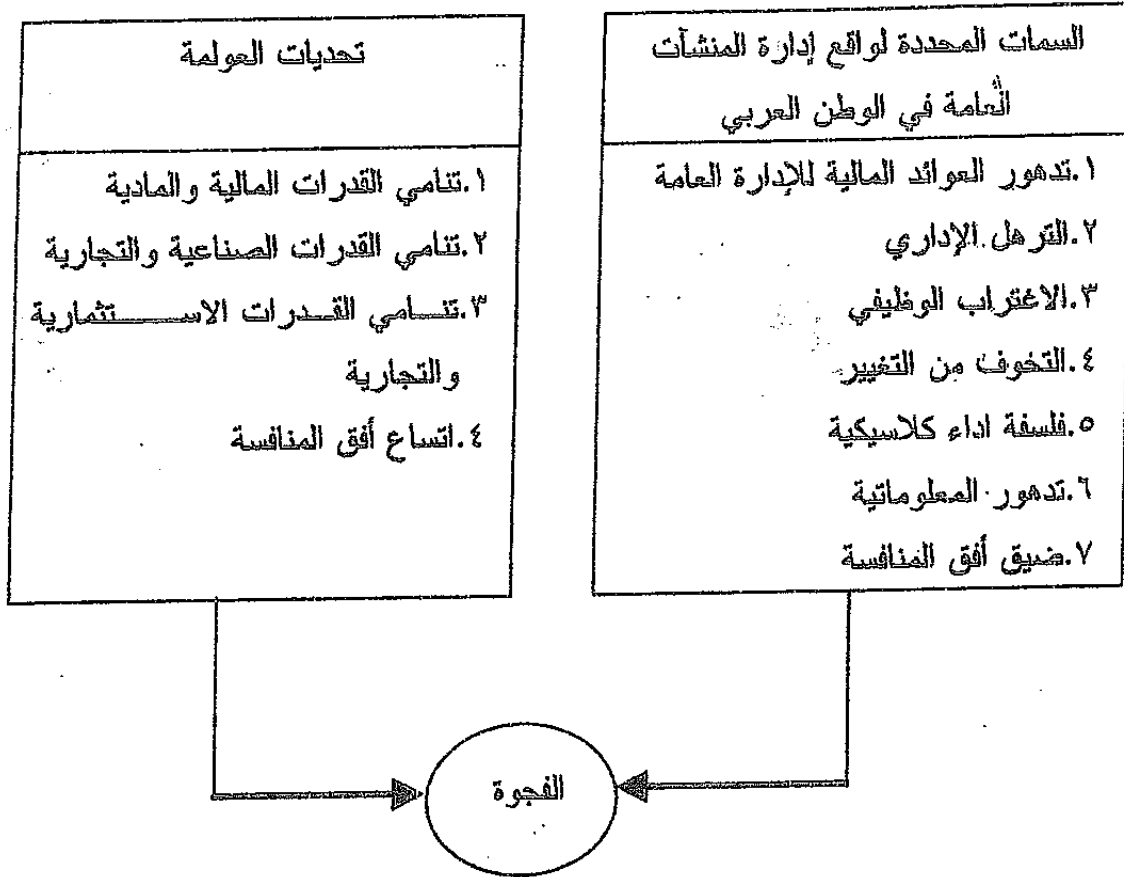
ويستمد البحث أهميته من كونه يتصدى الى موضوع يعاني من ندرة الدراسات في مجال الإدارة العامة. فضلا عن ان الدراسة الحالية تعد محاولة في طريق بناء تصورات منطقية إزاء العولمة والبحث في إمكانية طرح أنموذجا موازيا في إطار البيئة العربية. كما يهيئ البحث مادة علمية تساعد في دعم وتطوير توجهات الباحثين المعنيين

بدراسة العولمة واغناء الأدب الإداري العربي ومؤسساته العامة بالموضوعات المعاصرة الناجمة عن التحولات الجديدة في الفكر الإداري. فضلاً عن إسهامه في تعميق الوعي بالدور الأساس الذي يضطلع به قطاع الإدارة العامة في التنمية الشاملة.

أنموذج البحث

لما كانت النظرية الخاصة بإدارة المنشآت العامة على وجه التحديد تفسر القوانين التي تحكم العلاقة بين متغيرات الظاهرة الإدارية فأن نموذج البحث الحالي يتبنى مجموعة افتراضات فلسفية لمعالجة الدراسة الحالية وفي ظروفها الزمانية والمكانية. ولذلك فأن متغيرات الأنموذج تم تحديدها بناءً على السمات المحددة لواقع إدارة المنشآت في إطار البيئة العربية من جهة ومسببات فجوة العولمة بين الدول العربية والدول المصدرة لظاهرة العولمة من جهة أخرى. وتم إعداد الأنموذج بصيغته الحالية أساساً لدراسة أدبيات الموضوع، سعياً لبلورة آفاق استراتيجية بخصوص ظاهرة العولمة.

أنموذج البحث



الفروض الفلسفية للبحث

يثير عرض مشكلة البحث ونموذجه تساؤلا رئيسا وهو: هل توجد علاقة منطقية بين قدرة إدارة المنشآت العامة في الوطن العربي على أداء دورها في إطار قياسي عالمي، وبين الظروف والمواقف البيئية المحيطة بكياناتها الحالية. إذ إن ضعف مقدرة إدارة المنشآت العامة في الوطن العربي على أداء دورها في إطار قياس عالمي يعزى إلى المعوقات البيئية بكياناتها الحالية التي تتمثل في :

١. تدهور العوائد المالية للإدارة العامة.
٢. ترهل الجهاز الإداري وشيوع مظاهر الاغتراب والتخوف من التغيير.

٣. انتهاج الإدارة العامة للإطار الفلسفي الكلاسيكي في أدائها.

٤. عجز البحث والتطوير والتقنية.

٥. اعباء المديونية وانخفاض قيمة الموارد الطبيعية.

٦. تدهور مستوى التخطيط الاستراتيجي للمعلومات.

ومن الطبيعي ان الدول المتقدمة وبسبب امكانياتها العلمية والتكنولوجية والصناعية في مراحل نموها المضطرد بعد الحرب العالمية الثانية، أصبحت ذات قدرة على ابتكار نماذج معرفية مختلفة ومن ضمنها إدارة الاقتصاد العالمي وتطوير النموذج العولمة. ويستند النموذج العولمة على مجموعة تحديات في حدود البحث الحالي نعرضها على النحو الآتي:

١. تتمتع الدول المتقدمة بامتيازات مادية مكنتها من تطوير عوائد قطاعها الحكومي او ادارتها العامة.

٢. تتمتع الدول المتقدمة بقدر عال من مهارات التصنيع والانتاج وابتداع مصادر استخدامات جديدة وتقنيات دائمة التطوير.

٣. تعتمد الدول المتقدمة على استراتيجيات تدعيم فرص الاستثمار التجاري والتصديري والتوغل في أسواق جديدة.

ان عرض الفروض في إطار فلسفي يعد من وجهة نظر البحث هو تقديماً لمحاور تخضع لقدر كبير من التأويل والاثبات، والبحث الحالي سيحاول الاجابة على صيغ المحاور الـكونية لنموذج البحث وفقاً للمعالجة النظرية بغية تطوير نماذج سببية (Causal Models). وان النماذج المستتبطة في حدود الفروض التي تم عرضها تعد موقفية وظرافية (Contingency Models) وتخضع لمرونة التفكير والتصميم في حدود احتياجات المستفيدين من هذه الأطر النظرية.

مفاهيم ومصطلحات البحث:

١- الإدارة العامة والقطاع العام:

يشير مصطلح الإدارة العامة الى أنه جهاز بيروقراطي ونشاط منظمي مكون من مجموعة أنظمة أساسية في بلد معين متمثلة بالنظام التشريعي والقضائي والرقابي، فضلاً عن أنظمة فرعية تظهر بصيغ قوانين وتعليمات وقواعد تنفيذية -تنظيمية. ويأخذ الجهاز

البيروقراطي أشكالاً مختلفة منها إدارية وإنتاجية وتفتيشية وبحثية ولجان متخصصة.. وترتبط أنشطة الإدارة العامة بقطاع يغلب عليه صفة التنظيم البيروقراطي الذي تحكمه أدوار وعلاقات رسمية ومهيكلية ويغلب على طبيعة العمل فيه الاستقرار النسبي وتقديم خدمة للصالح العام وتتلقى دعماً مالياً وقانونياً ومعنوياً من الدولة (الحكومة) ولذلك وبسبب هذه الاعتمادية يستعاض عن التسمية المذكورة بالقطاع الحكومي.

كما تخضع أنشطة القطاع العام لرقابة مالية وإدارية وسلوكية من أجهزة حكومية معدة لهذا الغرض، وتمارس هذه الأجهزة البيروقراطية دورها في التحقق من التزام المنظمات العامة بأهدافها المحددة سلفاً العامة (طويلة الأجل منها) والمرحلية (قصيرة الأجل) والتقيّد بمستوى التكاليف التقديرية فضلاً عن كشف القيود التي تعترض مسيرتها الادائية وتقديم التقارير حول المنفذ من الخطط والمعلق منها واقتراح المعالجات والحلول التي تنهض بمستوى الأداء المستقبلي لهذا القطاع.

ويسوق البحث تعريفاً للقطاع العام وإدارته بأنه ظاهرة اقتصادية اجتماعية إنسانية وتمثل الأساس الاقتصادي الذي يركز عليه النفوذ السياسي للبيروقراطية المدنية والعسكرية.

٢- إدارة المنشآت العامة:

ويقصد بالمنشآت العامة، المنشآت ذلت النشاط الاقتصادي التي تمتلكها الدولة، ويغلب على هذه المنشآت غايات ربحية وتتاح لها مرونات المنافسة والافادة من آليات السوق وصياغة استراتيجيات شمولية تستند الى مفاهيم اقتصاد السوق.

العولمة Globalization

يشير (مصطفى، ١٩٩٦: ٣) الى ان التغيرات السريعة التي تلاحقت خلال العقد الماضي والحالي، أفرزت متغيرات جديدة في عالم الإدارة وغيره، مما أدى الى بزوغ ظاهرة العولمة. كما استأثرت هذه الظاهرة باهتمام الإداريين في مختلف بقاع العالم ودفعت المدير، أينما كان وفي أي قطاع أو خاص أو مختلط الى ان يعايش باستمرار المتغيرات

العالمية وعدم الاقتصاد في التخطيط لأدائه الحالي والمستقبلي على مراعاة المتغيرات المحلية فقط.

وأصبحت كلمة العولمة تمثل مفتاحاً لوصف التغيرات السريعة التي تأخذ مكانها في الاقتصاد العالمي (Unchs, 1996: 9). وينطوي على ذلك عدم استقلالية المنتجات والأسواق وخدماتها المختلفة عن التأثيرات التي تحدثها دينامية حقل تجارة السلع والخدمات. ومن بين عوامل التحكم الحركي لتلك الظاهرة ما يتصل بتكنولوجيا المعلومات والتقدم التكنولوجي في التصنيع وتعد هذه المتغيرات غير ممكنة الاحتواء. كما يشير مصطلح العولمة إلى عملية النمو في تفاعل الدول في تجارتها الدولية، وإلى الاستثمار الأجنبي المباشر وأسواق المال (Untdetp, 1996: 1). ويعزى هذا التأويل إلى المعنى الاصطلاحي للعولمة وإلى التقدم التكنولوجي في الاتصالات والنقل، والتحرر السريع لتدفق رؤوس الأموال والتجارة من القيود في المستويين المحلي والعالمي. ويسوق البحث تعريفاً لأغراض البحث الحالي بأن العولمة في ظاهرها الإداري هي عملية منظمة للتغيير تهدف إلى تقليل الفجوة بين "محددات الأداء الأمثل" للقطاع العلم ومتطلبات تدويل الإدارة بغية تحقيق نمو مستمر. وفي هذا السياق فإن النهوض بخصائص القطاع العام وتحجيم قيوده في البيئة العراقية يدفعه به نحو الريادة بين القطاعات المنافسة والحد من التأثيرات الشكلية للعولمة.

ويعني العولمة من المنظور الإداري بأنشطة المنظمة على اختلافها من أنشطة مالية وإنتاجية وتسويقية ومعلوماتية وخدمية وأفراد. وضمن النظرة الشمولية للعولمة ينبغي أن يكون المدير محللاً لمجمل الأنشطة آنفة الذكر وفق صيغها الموضوعية ذات الارتباط والصلة بمنظمات تقع عبر الحدود الجغرافية. وعندما يتحدد نمط التفكير الاستراتيجي للمدير بموجب رؤيته الشاملة للأنشطة فإنه يوجه إطاره الفكري نحو التعامل مع أسواق وشركات وأفراد عبر الحدود.

إن استراتيجيات التحالف الماثلة في مسار كثير من المؤسسات الأجنبية التي حققت انتقالاً من حالة عجز المنافسة في السوق الدولية إلى حالة جديدة بدخولها شريكاً مؤثراً ضمن نطاق، المنظور الاستراتيجي للعولمة. وإن تحالف شركتي فورد ومازدا في إعلانها عام ١٩٩٦ خير مثال، حيث زادت شركة فورد مساهمتها في شركة مازدا بانفاق م

يعادل ٨٠ مليون دولار أي بحدود ٣٣,٤% من أسهم الشركة الجديدة، وذلك بدافع زيادة قدرتها التنافسية أمام الشركات الأخرى. وكذلك الأمر بالنسبة لاندماج شركة بوينك ذات القوة الصناعية الجوية المدنية وشركة ماكdonald دوكلان لصناعة الطائرات ذات القوة الجوية الدفاعية العسكرية فضلاً عن تكوين قوة مالية تنافسية بلغت ١٤ مليار دولار لمجابهة الصناعات الأوروبية في مجال الطائرات. وحفز ذلك إلى تطوير شركة Airbus السويسرية وتجديد أسطولها الجوي لتقليل التأثير العالمي لهذه الصناعة الذي من المحتمل ان تشكل تهديداً أمامها.

والجدير بالذكر ان العولمة أصبحت ظاهرة ماثلة في مختلف الميادين في إطارها الغربي، ومن ألوان العولمة، اعلان تنفيذ اتفاقية "الجات" GATT التي أدت إلى تحرير التجارة في السلع والخدمات وانبثق المنظمة العالمية للتجارة (World Trade Organization)، فسارعت المنظمات والهيئات العامة وغيرها نحو بلورة استراتيجية التكامل. وامتد ذلك ليشكل نمطا جديداً من المنظمات تحت مسميات مختلفة وفي مختلف بقاع العالم ومنها الـ (EEC) في أوروبا الغربية والـ (NAFTA) في أمريكا الشمالية والـ (ASEAN) في جنوب شرق آسيا.

ان التطورات المشار إليها جعلت من الأسواق والمهارات والتقنيات والحاجات عالمية المضمون أو المحتوى. كما أصبحت تحتوي متغيرات عديدة في إطار تطوير الوزن الجيوبولتيكي (الأهداف المكانية) ضمن صيغ التكتلات التي تنبثق عنها أشكال المنظمات الأنفة الذكر. وأضيفت هذه الصيغ وزنا استراتيجيا يعتمد أسس الجغرافية السياسية (المفهوم التقليدي للجيوبولتيك) وصولاً إلى دعم الوزن أو النقل الاستراتيجي للدول التي تنطوي تحت مفهوم العالم الجديد.

وأضيفت التكتلات العالمية خاصية الغموض البيئي وانبثق عنها ظاهرة التصعيد الاقتصادي (Economic Volatility) مما أدى إلى صعوبة التنبؤ بالأحداث الاقتصادية وبمسيبات التذبذب أو الاستقرار ويعزى ذلك إلى عدم سيطرة دولة ما على تلك الظاهرة (Daft, 1992: 219). كما ان دولا عديدة قد تسهم في مكونات أغلب المنتجات الصناعية أو الخدمات المعقدة، لذا يصعب على أية شركة أو دولة ان تكون قائدة للاقتصاد العالمي. فكل دولة أو شركة في إطار العولمة تبدو تابعة لأشرف قوة اقتصادية أكبر. وسارعت

الدول المتقدمة نحو إعادة بناء هندسة (Reengineering) هيكل منظماتها العامة والخاصة بغية تطوير كفاءتها وفعاليتها كرد فعل لاستيعاب تغيرات بيئة المنافسة العالمية. ويؤكد ذلك الاتجاه أهمية الاكثرات لتأثيرات قوى العولمة بشكل او بآخر في المنظمات الوطنية وبصيغ مختلفة.

ان القيود الماثلة أمام القطاع العام وفي اطار البيئة العراقية بأنشطته المختلفة لم تعد تشكل مسوغا مقبولا نحو السكون والرضوخ لهذه الظاهرة، وانما حشد الطاقات في امتصاص الزان الضغوط التي تبديها العولمة. ويشير (عاشور، ١٩٩٤: ١) إلى ان الوضع القائم لا يتم اصلاحه الا من خلال التهيؤ المحسوب لمعطيات العولمة وافرازاتها المختلفة.

القيود الحاكمة لواقع ادارة المنظمات العامة في إطار الوطن العربي

ان العديد من الدول العربية تعاني من قيود مشتركة في حركتها لمواجهة العولمة،

ومن أبرز تلك القيود:

١- تدهور العوائد المالية ومحدودية تنويع مصادر التمويل فضلا عن تعاظم معدلات المديونية لأغلب الدول العربية. فهذا يعد قيذا يتقل كاهل الحكومات العربية عند دعم ادارة منشآت القطاع العام. ويلاحظ مع بداية الثمانينات ما يشير الى دخول الدول مرحلة من مراحل المديونية الثقيلة (النجار، ١٩٩٦: ١٣) وبالأخص مصر والمغرب والسودان وتونس واليمن والجزائر، حيث بلغت مديونية تلك الدول حسب احصاءات ١٩٨٨ نسبة عالية الى ناتجها المحلي الاجمالي وترتيبها حسب تسلسل الدول المشار إليها ١٢٦% و ٥٨,٣% و ٧٤,٩% و ٧٠% و ٦٤,٤% و ٤٤,٨% وتعاضمت حدة المديونية نتيجة أسعار الفائدة الباهظة للدول المانحة للقروض وبلغت بحدود ٢٠%.

ويشير التقرير العالمي للأمم المتحدة (U.N, 1996: 9) الى ان ثمة تدهورا مستمرا في العوائد المالية للدول النامية حتى عام ٢٠٥٠ بسبب انخفاض متوقع وحاد في قيمة الموارد الطبيعية في الاقتصاد العالمي، إذ يؤثر سلبا على نمو اقتصاديات أغلب الدول النفطية ويؤثر بشكل او بآخر على مختلف القطاعات الاقتصادية ومنها القطاع العام ذو المساس المباشر بحاجات المجتمع.

٢- ضعف الأسس المنطقية لتحديد حجم الجهاز الحكومي او القطاع العام، ويغلب على ادارته التوجه نحو اعتماد سياسة امتصاص البطالة، مما أدى الى تفشي ظاهرة الترهل الإداري وعدم التوازن بين حجم العاملين في القطاع العام وعدد السكان في بيئة التوطن، فضلاً عن تباين نسب عدد العاملين مقسوماً على إجمالي السكان او حجم المجتمع بين الدول العربية. وفي هذا السياق نجد أهمية هذا التوازن في الدول المتقدمة ويعد حجم العاملين في القطاع العام وتناسبه مع حجم المجتمع مؤشراً مهماً في ضبط كفاءة القطاع العام. واتجهت الدول المتقدمة بعد الحرب العالمية الثانية الى مراقبة حجم القطاع العام ومنها اليابان (عاشور، ١٩٩٤: ٢).

حيث لجأت الى استراتيجية تخفيض حجم العاملين في القطاع العام وتحريره من المهارات المتدنية والابقاء على أفضل المهارات. وانخفض حجم الجهاز الحكومي في اليابان من ٨٩٩ ألف موظف في عام ١٩٦٧ الى ٨٦١ ألف موظف في عام ١٩٩٣. وتعد اليابان في ضوء هذا المؤشر أفضل دول العالم في نسبة عدد الموظفين في الجهاز الحكومي الى العدد الكلي للسكان، اذ تبلغ هذه النسبة (باستثناء الدفاع) ٣٨ موظف حكومي لكل ألف من السكان في حين تبلغ هذه النسبة ٦٩ موظف حكومي لكل ألف من السكان في الولايات المتحدة الأمريكية و ٧٣ في المملكة المتحدة و ١١٢ في فرنسا. وان هذه النسب تعد مناسبة لضبط كفاءة اداء الموظفين لأدوارهم في الأجهزة الحكومية المذكورة.

وتجدر الإشارة الى ان تضخم الجهاز الحكومي له آثار سلبية أكثر خطورة وأكبر تكلفة من عملية تأهيل وإعادة تأهيل فائض العمالة وإضافته الى سوق العمل وإدارة هذا العنصر بصيغة تمكن من اسهامه في سياسات التنمية الشاملة.

٣- شيوع مشاعر الاغتراب (Alienation) بين العاملين (عمران، ١٩٩٠) فسي أغلب أجهزة القطاع العام، وقد تمثل نسبة تفشي هذه الظاهرة مستويات عالية سواء بين الطبقة الإدارية او العاملين في مستويات التنفيذ، كما أصبحت منظمات القطاع العام تعج بشواهد وصنوف شتى من أعراض الاغتراب الشخصي والاجتماعي وعدم الرضا، وفقدان الانتماء او الاندماج الوظيفي او التنظيمي. وعلى الرغم من اختلاف مصادر المشاعر السلبية تجاه العمل الا ان التعبير عنها متشابه ومتماثل ويظهر بصيغ عدم المبالاة وعدم الجدية في العمل وسريان روح الرتابة وفقدان الأمل بمستقبل العمل.

في القطاع العام. ونجم عن هذه القيود ظواهر استنزاف الطاقة (Energy Depletion) وتدهور مستويات الأداء (Performance Deterioration).

٤- محدودية " المزايا النسبية " التي تتمتع بها المنظمات في البيئة العربية، وفي أحسن الأحوال عند ظهور منافسة فإنها لا تتجاوز المنافسة الإقليمية. كما ان مدخلاتها الفنية والتكنولوجية على الأغلب تستورد من مختلف المنشآت الأجنبية. وهذه الظاهرة تفقدها أحد خصائص المنظمة العولمية التي تؤكد أهمية اجتياز المنظمة مرحلة المنافسة الشديدة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي ثم الدخول في المنافسة العالمية.

٥- تميل الانساق الاجتماعية الى مقاومة التغيير والحفاظ على التوازن الذاتي (جنوش، ١٩٩٥: ٦١)، كما يميل أغلب الافراد في هذه المجتمعات الى مقاومة التغيير وعدم تقبل السعي نحو تكوين أنماط سلوك وممارسات جديدة. وقد يعزى ذلك على الأغلب الى الخوف والتهيب من التغيير وعدم ادراك عواقب الرضوخ لحالة السكون. ويغلب على هذه المنظمات حالة الاغراق بمهارات بطيئة التغيير فضلا عن سلوكها الاستراتيجي المدافع وعن الواقع القائم وتكريسه وإطالة عمر السياسات المعمول بها.

٦- ما تزال ادارات القطاع العام تنتهج الفلسفة الكلاسيكية في التخطيط الاستراتيجي لأنشطتها، حيث تركز على فلسفة قدرة الأداء (او كما تسمى بكفاءة الاداء). والتعبير عن الممارسات العملية المختلفة في حدود انتاج السلع والخدمات على أساس الكم وبوسائل وأساليب جامدة تركز على النتائج النهائية. ويغلب على هذا الاتجاه الإداري صفة نادية الاداء او ما يسمى بالعقلانية المادية (Functional Rationality) ومفادها تحقيق أقصى طاقة إنتاجية من الفرد والآلة (الغيث، ١٩٩٠: ١٢).

٧- خلو أجهزة الادارة العامة في الدول العربية من بوادر التخطيط للنهضة العلمية والتكنولوجية، فضلا عن غياب التعاون الداخلي والخارجي فيما يتصل ببناء منظومة معلوماتية مجتمعية او حوسبة المجتمع او صناعة معلوماتية او التوجه في قطاع الصناعة الى الصناعات الالكترونية والحاسوبية دون تقليد حيث أصبحت مسألة تبني مشاريع للتنمية الوطنية مطلباً للشروع نحو التوازي مع ظاهرة العولمة.

كما ان واقع البحث والتطوير العلمي والإداري في الوطن العربي (على الرغم من ظهوره في الهياكل التنظيمية) يتسم بالضعف والشكلية والبعد عن الصيغ التفاعلية للثورة العلمية والتقنية التي تشهدها الدول المتقدمة. كما ان اسهام هذه الوحدات المنظمة يكاد يكون معدوما في صياغة القرارات الاستراتيجية. ومرد ذلك قد يعزى الى أمرين أحدهما عدم كفاءة العاملين في هذه المنظومات، وثانيهما تدهور مستوى الانفاق على البحث العلمي والتطوير في الدول العربية، حيث نجد ان متوسط نصيب الفرد سنويا من الانفاق على البحث العلمي في هذه الدول لا يتجاوز دولارين، في حين بلغ هذا الانفاق في الدول المتقدمة بحدود (١١١) مائة واحد عشر دولارا (حنوش، ١٩٩٥: ٦١). وأدى ذلك الى عجز ادارة المنشآت العامة عن توفير المتطلبات التقنية التي يحتاجها التغيير المرتقب في حاجات المجتمع الجديد، كما ان إهمال التوازن التكنولوجي الاجتماعي ولد فجوة نمو.

ان أوجه القصور التي تعاني منها المنظمات بصفة عامة في هذا الجزء المهم من العالم لم ينفه الأمل في تحويل ذلك الى انتقالة مفاجئة للعالم كما هو الحال في تجارب اخرى وصفها الاستاذ بورتر (Daft, 1992: 222) في كتابه "الميزة التنافسية للشعوب (The Competitive Advantage of Nations) حيث طرح فيه مجموعة أسئلة تدفع الى التفاؤل ومنها كيف ظهرت كوريا الجنوبية بعد حرب ضروس وبدون موارد رأسمالية منافسا عالميا في صناعة الفولاذ؟ وكيف هو امر السويد التي تعاني من البيروقراطية الحكومية الهائلة وتدفع أجورا عالية جدا، وهي تنافس عالميا في مجال المبيعات الناقلات الكبيرة ومستلزمات التعدين؟ وكيف هو الأمر في إيطاليا التي تعاني من سوء التنظيم الحكومي وهي تباع منتجاتها من المجمدات وحتى الحفائب عبر العالم؟ ويجيب الاستاذ بورتر على هذه الأسئلة من خلال اثبات تفوق كثير من الدول في تحقيق تميز صناعي معين ضمن مرتكزاتها الوطنية. وأشار الى ان معوق التميز للمنظمات هو الركون الى الاستقرار بعيد الأمد وعدم التطور واختيار الوضع المريح في الانتاج او الخدمات وعدم قبول التحدي. وأكد ان طريق العولمة يمر من خلال المنافسة الوطنية الشديدة في مجال الأنشطة المختلفة ويعد ذلك عاملا محركا مهما للنجاح العالمي.

تحديات العولمة

تقف الكيانات التنظيمية المتقدمة موقف المتحدي في إطارها الإداري والمنظمي من الكيانات التنظيمية النامية، ويعزى هذا التحدي إلى مجموعة عوامل أسهمت في تهيئة بيئة مؤاتية لاستثمار خصائص العولمة إداريا ومنظما وتشكيل السلوك الاستراتيجي المرن لهذه المنظمات (النجار، ١٩٩٦: ١٣). ومن أبرز تلك التحديات الآتي:

١- تنامي قدرات الدول المتقدمة في المجال المالي والمادي عبر قنوات متعددة ومن أهمها زيادة حركة رؤوس الأموال عبر الأقطار فأصبحت حركتها أكبر من تجارة الصادرات وأصبح حجم الاستثمار الأجنبي في دول الجنوب يتزايد بشكل مضطرد، حيث كان عام ١٩٨٠ بحدود بضع مليارات من الدولارات وارتفع إلى عشرة مليارات عام ١٩٨٦ وازداد بشكل كبير عام ١٩٩٣ ليصبح ٥٦ مليار دولار. وتركزت ربع هذه الاستثمارات في الصين والمكسيك والارجنتين وماليزيا و٥٩% منها استقبلتها تايلند.

وفي سياق التجارة الدولية شهدت الدول المتقدمة نموا سريعا، حيث تضاعفت قيمة التجارة الدولية بحدود اثنا عشر ضعفا منذ عام ١٩٤٥ وتم تحويل التجارة من البضائع الأساسية إلى التمويل والخدمات الخاصة وحدث تطور كبير في الصناعة المالية. وتشير الإحصاءات في هذا الصدد بين عامي ١٩٧٤ و ١٩٩٤ إلى مدى التوسع الذي حصل خلال عشرين عاما، حيث توسع رأس مال التجارة الدولية من ٩٠٠ مليون دولار إلى ١٥ ترليون دولار أي أكثر من ستة عشر ضعفا. وكان انتاج الخدمات في تلك الفترة أكثر رواجاً فضلا عن البحوث والتطوير والابتكار والاتصالات، وكان انتاج الخدمات مطلبا عالميا، حيث احتكرت ٥٠ شركة ثلثي التجارة الدولية متضمنة أنشطة التصنيع وخدمات عبر الحدود ومسيطر عليها تنظيميا وإداريا من خلال شبكات دولية ووفقا لمعايير إدارية عالمية.

ومن أجل دعم القدرات الأنفة أكدت حكومات الدول الغربية في سياساتها العامة على حرية تنقل البضائع والأموال وألغت نظم وقيود حماية التجارة وتطوير مجموعة إقليمية للتجارة مما أدى إلى تقليص سلطة الحكومات مع زيادة قوة رأس المال فضلا عن أن السياسات المالية في القطاع الحكومي أدت إلى خلق فرص الاستثمار والتصدير عبر الحدود. والجدير بالذكر أن المعنى المشار إليه أنفا أصبح من أساسيات مهام المؤسسات العامة والمالية بالذات، حيث يلاحظ أن تدخل البنك المركزي الياباني على مدى الأعوام

١٩٩٣ و ١٩٩٤ و ١٩٩٥ في شراء عشرات المليارات من الدولارات الأمريكية في محاولة ل إيقاف انخفاض سعر العملة الأمريكية مقابل العملة اليابانية ومن ثم زيادة القدرة التنافسية للصادرات اليابانية وجعلها أكثر جاذبية للأجانب وتهميش سوق الاستثمار الأمريكي. وهناك مؤسسة مماثلة للبنك المركزي البريطاني (بنك انكلترا) عام ١٩٩٢ حيث اشترى أكثر من ١٠ عشرة مليارات جنيه استرليني مقابل المارك والدولار ل إيقاف انهيار الجنيه الاسترليني آنذاك.

ويلاحظ ان القطاع العام في اطار العولمة ضمن هذا المحور يمارس دورا مهما في مجارة مشاكل الواقع وضرورات التطور، فتارة يمتد ليشمل مختلف الأنشطة الاقتصادية وتارة اخرى يتقلص دوره وفقا لمعطيات الموقف.

٢- تستثمر منظمات القطاع العام في الدول المتقدمة فرص التقدم الهائل الذي حصل في نظام الاتصالات وشبكات الحاسوب، حيث أتاح ذلك ضبط الأداء الكلي للمنظمات من خلال نظام مركزي للسيطرة والرقابة على مختلف الأنشطة ونظام غير مركزي للإنتاج والخدمات. أدى هذا التحول الى فصل الإدارة عن الانتاج وأصبحت مهمة التصميم والانتاج والترويج للمبيعات من مهام الادارات غير المركزية ويبقى المركز يراقب عن بعد.

وأتاح هذا المنحى امكانية اعتماد فاعلية الاداء وتطبيق فلسفة نوعية الاداء وفاعلية الإدارة في مختلف مفاصل عمل الادارات العامة وتعد فاعلية الأداء احدى دعائم ادارة الجودة الشاملة التي أرساها رائد الجودة الشاملة البروفيسور Edward Deming . وعند هذا المنعطف تسير منظمات القطاع العام في سياق تطور المفاهيم وأساليب الحياة وما ينبثق عنها من استجابة هيكلها وسلوكها لمدى التطور واستيعابه.

٥ ايدوارد ديمينغ هو أول من بلور مفهوم الجودة الشاملة عام ١٩٥٠ وتبنت فكرته اليابان بعد الحرب العالمية الثانية. وهو يمتلك خلفية علمية في الرياضيات والفيزياء وعمل احصائيا في ديوان الرقابة الأمريكية. وفي عام ١٩٥١ قام الاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين بوضع جائزة ديمينغ لضبط الجودة والتي تعد أهم الجوائز التقديرية في حقل الصناعة باليابان حتى اليوم. ولم تقبل أمريكا آراءه الا أواخر السبعينات.

وتعد الثورة المعلوماتية والتكنولوجية من أهم العوامل التي ساعدت على نشوء ظاهرة العولمة ، وكما يشير (مصطفى، ١٩٩٦: ٣) ان هذه الثورة ساعدت القائمين على رسم السياسات العامة لمختلف المنظمات على التفاوض وتبادل الآراء والمعلومات -تباعداً مواقعهم ودولهم فضلاً عن تسهيل عمليات التفاوض وإبرام العقود والتسويق الإلكتروني.

كما عززت شبكة الانترنت (INTERNET) المتعاظمة الحجم والامكانات من تغطية خدمات المعلومات لأكثر من ١٥٠ دولة في العالم التي ترتبط مع بعضها البعض بشبكة الانترنت (مركز التوثيق والمعلومات، جامعة الدول العربية، ١٩٩٦: ١).

٣- أظهرت قوى المنافسة في العالم تحولات كبيرة في طبيعة المنظمات بغض النظر عن كونها قطاعاً عاماً أو خاصاً، ونشير ضمن حدود هذا البعد الى بعض القوى العالمية التي شهدت اقتصادياتها قدراً مهماً من السيطرة في إطارها العالمي. ومنها اليابان والمانيا اذ مولت شركات متطورة قومية حققت من خلالها موازين دفع ايجابية ضخمة مقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا عد مؤشراً من مؤشرات تحجيم هيمنة الولايات المتحدة الأمريكية في المنافسة ضمن الشعوب عالية الأجور (Daft, 1992: 220). وهناك دول صناعية جديدة متمثلة في كوريا وتايوان وأستراليا حيث أظهرت نمواً سريعاً وأصبحت في مصاف الدول الصناعية، وتميزت بإنتاج منتجات عالية الجودة ومنخفضة التكلفة كالمركبات والالكترونيات متقدمة التقنية. وأضفت تحولات دول أوروبا الشرقية والاتحاد السوفيتي المنحل نحو اقتصاديات السوق واختراق أسواق جديدة وطرح منتجات جديدة بعداً تنافسياً جديداً في إطار العولمة، كذلك فإن شدة المنافسة وسخونتها بعد بحد ذاته تحدياً يتعاظم يوماً بعد آخر، ففي الدول المتقدمة صناعياً.

المنظمات العالمية لمنظمة المستقبل:

ينبغي لمنظمات المستقبل ان تسير باتجاه تطوير أساسيات الحياة التي تتيح للفرد ان يمارس دوره في المجتمع سواء في اداء خدمة عامة او دور في السوق. وان منظمة المستقبل هي رهينة عدد من الخصائص الجديدة والسمات المهمة التي تميزها عن الوضع

المنظمي القائم في الوقت الحاضر. ويشير البروفيسور Peter Drucker (رائد الإدارة الحديثة) الى ان منظمة المستقبل هي منظمة المعرفة والتي عدها انتقالاً مهمة من الرأسمالية الى المعلوماتية وأشار في كتابه مجتمع ما بعد الرأسمالية (Post-Capitalist Society) الى ان التحول هو مرحلة غائية أي لبلوغ غاية تعيشها الإدارة بعد ان توجت نتائج الثورة الصناعية وثورة الإنتاجية. وتعتمد هذه المرحلة على العلم وتطبيقاته ومركزات المعلوماتية في تعريف المنظمة بصيغة جديدة، ومن أهم المتضمنات العولمية لمنظمة المستقبل ما يأتي (م.ع.ع.أ، ١: ١٩٩٤):

١. اتجاه المنظمات نحو مبدأ التركيز على مهمة واحدة محددة، مما يميزها عن غيرها من الكيانات كالمجتمع والأسرة التي تتنوع اهتماماتها لمواجهة أية مشاكل.
٢. ستكون المنظمة من متخصصين (Specialists) كل له إطاره المعرفي الدقيق، ويصبح للمنظمة رسالة واضحة (Crystal mission) ويؤدي غيابها الى ارباك الخبراء والمتخصصين، وتفيد الرسالة في توجيه اهتماماتهم التخصصية لخدمة المهمة المشتركة.
٣. التركيز على الانجاز الجماعي لمختلف التخصصات بما يحقق الاسهام الفاعل في افادة المعنيين برسالة المنظمة من أطراف خارجية او داخلية او كليهما.
٤. سعي المنظمة الحثيث للحصول على مواردها المتخصصة وعالية الانتماء والولاء للمنظمة، لا يقل في أهميته عن سعيها نحو تسويق منتجاتها.
٥. يحمل الموظفون مهارات متخصصة متشابهة فتكون بذلك منظمة شركاء في العمل (Organization of Equals)، وليست مكونة من رؤساء ومرووسين او ما يسمى بمنظمة الأوامر والتحكم، وتعتمد الإدارة الجدية على مدخل الإدارة بالتوجيه.
٦. تنسم المنظمة بدور محرك ومغير للتوازنات والتقلبات (Destabilizer) كما يشير Daft بصدد متضمنات عولمية المنظمات الى عدد آخر من الخصائص ومنها النقاط الواردة تباعاً.
٧. امتلاك المنظمات ادارات تعتمد صيغاً ادارية تنطبق عليها صفة الإدارة الذاتية للفريق (Self-managed teams) وهي مجموعات ثابتة مزودة بصلاحيات واسعة وضرورية لتنفيذ المهام المختلفة من تخطيط وحل مشكلات وتقويم نتائج ووضع

أولويات واستثمارات مالية وتمتتع بتخصصات أكاديمية مالية تسويقية إنتاجية.. وغيرها.

٨. ستصبح توجهات الإدارة " توجهات استراتيجية عالمية " (Global strategic Orientation) تسير عبر انجاز نجاحات في توجهاتها الوظيفية والأقليمية وتوجهات دولية متعددة الجنسيات (Domestic, Multinational, International).

٩. إن تتوسع قدرات المنظمات المتعلقة بتحقيق ميزة تنافسية (Competitiva advantage) محليا وإقليميا كي تتجه نحو اختراق مجالات تنافسية في إطار عالمي.

١٠. سوف ينجم عن التوجهات العالمية للإدارة الاستفادة من المزايا النسبية كالموقع الاستراتيجي للمنظمة في إطار توطنها وانفرادها بنوع من الموارد وتحريك تلك المزايا نحو أنماط التكامل الاستراتيجي ضمن الصناعة أو الخدمة (الشريبي، ١٩٩٦: ١).

١١. التدرج في اختراق السوق المحلي والأقليمي ثم العالمي في إطار ما تتيحه السلوكيات المنظمة الاستراتيجية.

١٢. ستتجه المنظمات إلى صياغة استراتيجياتها على أساس عالمي ويعني ذلك أن الاستراتيجية العالمية تعني تطوير تصاميم إنتاجها ودعمها باستراتيجية إعلانية ضمن مقاييس ومعايير عالمية، بغية الدخول في منافسة دولية (David, 1989: 102)، كما هو الأمر في ممارسة اليابان لهذا التوجه من حيث تقديمها منتجات مطروحة في مختلف الدول وذات نوعية عالمية وتكاليف منخفضة وهي مواصفات يصعب اختراقها حتى من قبل الشركات الكندية والأمريكية (Kenichi, 1989: 152). وبعد هذا التوجه مرحلة متقدمة تلي مرحلة نجاح هذه المنظمات في صياغة استراتيجية متعددة القومية (Multidomestic Strategy) تتضمن استجابة تلك المنظمات لاحتياجات المنطقة الإقليمية وتمتعها بإمكانيات التوسع عبر الحدود القومية.

١٣. سيكون البناء الهيكلي لمنظمة المستقبل ذا تصميم مبني على أساس نمط هيكل منتج عالمي وهيكل جغرافي عالمي، وينفذ في إطار هذا الهيكل عمليات إنتاج بمواصفات عالمية، وتناط العملية الإدارية بالكامل بمدير القسم الدولي وبمساعدة المنسق الدولي. ويلتزم هذا النوع المنتجات المصممة وفق مواصفات تكنولوجية قياسية تباع في أغلب

أسواق العالم محققة بذلك مزية اقتصادية الحجم وتنقسم المنظمة العالمية الى أقسام إقليمية، وكل إقليم يتمتع بإدارة إقليمية تهتم بإدارة جميع الأنشطة التنظيمية وترفع تقارير دورية للرئيس الأعلى للمنظمة العالمية وهو الرئيس التنفيذي للجهاز الإداري (CEO)، ويصلح هذا التنظيم للخطوط الإنتاجية التي اكتسبت صفة النضج الفني أو التكنولوجي. وتعد تلك الأنماط وفق صيغة هيكل مصفوفي عالمي، يتوازن فيه نمطية المنتج وانتشاره إقليمياً، مع مراعاة خصائص البيئات المختلفة وتأثيراتها على خصائص المنتج وملاءمته لاحتياجات الزبون فيها.

إطار بورتر في صياغة الميزة التنافسية للمنظمات العالمية:

أشار الأستاذ بورتر الى العناصر الأساسية في التحول نحو العولمة وهي متمثلة

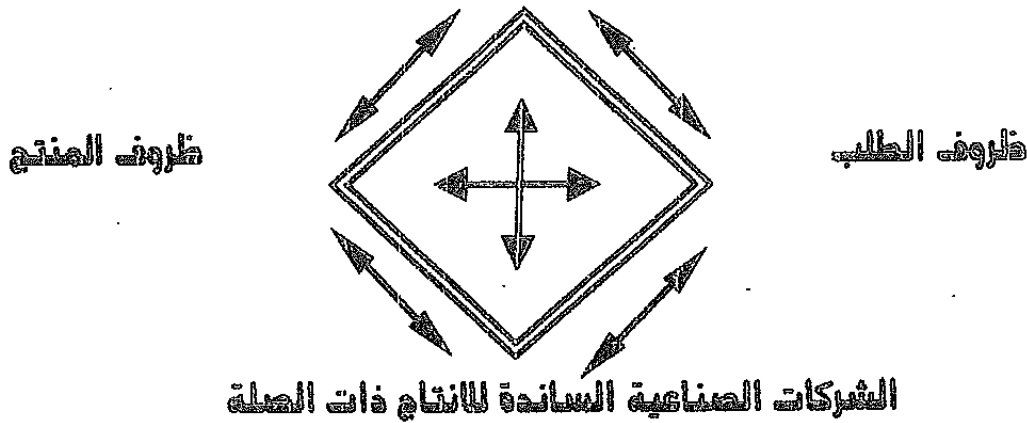
بالآتي:

١. ظروف المنتج Factor Condition: ينبغي ان يحاط الانتاج بوصفه عاملاً رئيساً بظروف مواتية ومن أهمها حصول المنتج على الموارد البشرية الكفاءة وتوزيعها بكفاءة وحسب أدوارها والحصول على الموارد الطبيعية والرأسمالية.
٢. ظروف الطلب Demand Condition: تهيئة أطراف شراء معروفة عالمياً وذات قدرة شرائية متميزة وبناء علاقات عمل محلياً وعالمياً.
٣. الشركات الصناعية المساندة للانتاج ذات الصلة Related and Supporting Industries: ينبغي للمنظمات في مجال العولمة ان تقيم صلة مستديمة مع الشركات الصناعية المصنفة تصنيفاً عالمياً بخصوص تزويدها بما تتطلبه العمليات الانتاجية من مدخلات ومستلزمات صناعية على المستويين المحلي والعالمي.
٤. استراتيجية المصنع، الهيكل التنافسي Firm Strategy and Rivalry: ضرورة المواءمة بين النمط الإداري والهيكل التنظيمي مع احتياجات الصناعة. كما يعد تصميم العمل الصناعي بصيغة تتيح له منافسة شديدة في بيئة التوطن بهدف حفزه نحو تطوير منتجاته وعملياته.

وأضاف بورتر أساليب مهمة للاستفادة من الميزة التنافسية ضمن بيئة التوطن وصولاً الى التنافس العالمي . ومن الأساليب المؤدية الى ذلك الآتي:-

١. وجه مبيعات المنظمة للجهات ذات الطلب العالمي والمستمر.
 ٢. ابحث عن المشتريين المولعين بالحاجات المعقدة تقنيا
 ٣. ضع معايير من شأنها التحول لأبسط أنواع الاجراءات الحكومية
 ٤. ضع اختيارات على " المجهزين " ذوي السمعة والنجاح العالميين
 ٥. عامل العاملين لديك على أنهم مستقرين على مدى بعيد في عملهم.
 ٦. اختر المنافسين " المرموقين " واعتبرهم محفزين لك.
- وعرض بورتر هذه العناصر في شكل أطلق عليه ماسة بورتر القومية وهي:

استراتيجية المصنع والميكال التنافسي



ويشير بورتر الى عدم الاستهانة بعالمية المنافسة وان الماسة المشار اليها ذات حدود حادة للغاية فعلى القادة والمديرين تبني حياة تنافسية غير مريحة بغية الحصول على مزية تنافسية عالمية.

الخاتمة والمقترحات

تتمتع الدول العربية بميزة نسبية بشكل عام، سيما وأنها تمتلك مقومات التكامل الطبيعي الخاصة بالقاعدة الصناعية والخدمية، من طاقة وموارد بشرية واندفاعات علمية وتقنية. ولكن الأمر يقف أمام معالجة هذه العناصر ضمن القطاعات العامة والخاصة شريطة ان تدرك قياداتها أهمية التأثيرات غير المباشرة التي تفرزها الإدارة الاستراتيجية في هذه القطاعات بغية تطوير أدائها وفق المنطلقات التنافسية والوصول الى الميزة التنافسية (Competitiva advantge) في اطار تدريجي نحو أنموذجا موازيا للعولمة.

وعلى الرغم من تدني مستوى القاعدة العولمية وفق ما عرضه البحث من قيود، فإن قطاع ادارة المنشآت العامة في البيئة العربية ما زال يتمتع بشكل او آخر بحماية النظم الحكومية القائمة. وعلى اختلاف ايدولوجيتها فإنها تعلن غايات تنمية تصبو نحو صياغة استراتيجية للحاق بالركب المتقدم. في حين تجد الأسواق العربية ممثلة بمكونات سلعية وخدمية استهلاكية وصناعية من مناشئ عبر الحدود العربية، وهذا مؤشر يشير الى ان فرص السوق واسعة تجاه استيعاب استثمارات وطنية توجه لصياغة استراتيجية (سلعية، خدمية) وطنية اقليمية عربية. كما ان ظروف الطلب المحلي ومع تطور الوعي السلمي والاستهلاكي وحساسيته للجودة والمواصفات العالمية تؤدي الى تقويع هذه الفرصة بالتوجهات الابداعية في مجال الصناعة والخدمة.

وتجدر الإشارة الى مجموعة مقترحات من شأنها ان تحدد منطلقات الشروع نحو أنموذج عربي موازي للعولمة ومن أهمها الآتي:

- تطوير سياسات المنافسة الوطنية في المجالات المختلفة لحين تشخيص التخصصات الصناعية او الخدمية الفائزة بغية ترشيحها للدخول في منافسة اقليمية ومن ثم دولية وعالمية.
- تحول الادارة العامة من بيروقراطية الادارة والاهتمامات المنبثقة عنها بتطبيق اللوائح والقوانين الى ممارسة الادارة الاستراتيجية وتطوير السلطة في المجتمع التي تشمل مزيجا من الادارة والسياسة العامة.

- ⑤ رصد التغيرات البيئية وتحليل مدلولاتها محليا Local واقليميا Regional ودوليا Multinational وعالميا Global وانتقاء خيارات استراتيجية سواء تلك المتعلقة بالسوق ام بالمنتج بغية اقتناص الفرص وتفادي التهديدات.
- ⑥ متابعة التطلعات الشعبية وتطوير نظم المساواة التي تخضع لها أجهزة القطاع العام. وتحقيق مبدأ عدالة توزيع السلطة بين القطاع العام والمجتمع.
- ⑦ تنمية القدرات الاستراتيجية للإدارة العامة بما يضمن لها استجابة سريعة ومرنة لمواجهة ظاهرة التدويل والتحول الاجتماعي والتنوع الثقافي والتصعيد الاقتصادي.
- ⑧ تدعيم صيغ التحالفات والتكاملات والتكتلات بين المنظومات الصناعية والخدمية، وتشكيل تخصصات صناعية وبالذات الصناعات المغذية والمساندة بغية تحقيق الميزة التنافسية اقليميا ودوليا (عدد من الدول) ومن ثم عالميا (جميع الدول).
- ⑨ العمل على تخطيط نشاط القطاع الخاص وتطويره واعتباره وسيلة وليس غاية باعطائه دورا يتكامل مع القطاع العام في تحقيق التنمية.
- ⑩ اعادة هيكلية مؤسسات البحث العلمي والانفاق على البحث والتطوير وفق معايير الاداء الاستراتيجي وما ينبثق عنه من مردود استراتيجي ضمن رؤية بعيدة الأمد.
- ⑪ صياغة استراتيجية تغيير تنافسية بعيدة الأمد تتدرج في تطوير محتويات المنتج او الخدمة والنظم والهياكل التنظيمية والموارد البشرية والتكنولوجيا بما ينسجم وطموحات الأنموذج العربي العالمي.

المصادر

١. العربية:

- أحمد السيد مصطفى، اتجاهات ادارية معاصرة، اخبار الادارة، المنظمات العربية للتنمية الادارية، القاهرة، العدد ١٥، حزيران ١٩٩٦.
- أحمد سيد النجار: الاصلاح الاقتصادي في الدول العربية، حالة مصر، المغرب، اليمن، المركز العربي للدراسات الاستراتيجية، العدد ٣، مايو ١٩٩٦.
- أحمد صقر عاشور: الادارة والمجتمع "استجابة الادارة الحكومية للعلومة والتغيرات الاجتماعية والثقافية"، اخبار الادارة، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، عدد ١٢، ت ٢ ١٩٩٤.
- حسين مصطفى غانم "الاستثمار والنمو في اقتصاد قيسي، أفاق اقتصادية، المجلد ١٧، العدد ٦٥، ١٩٩٦.
- زكي حنوش: البعد العلمي والاجتماعي لنقل وتوطين التكنولوجيا في المجتمع العربي، أفاق اقتصادية، المجلد ١٦، العدد ٦٤، ١٩٩٥.
- عبد العال ميرغني حمور: مؤسسات القطاع العام في مفترق الطرق بين امكانيات التطوير واحتمالات الخصخصة: دراسة نظرية، الاداري، مسقط، سلطنة عمان، ١٩٩٠.
- عبد العزيز الشربيني "أين الادارة العربية من الميزة التنافسية" اخبار الادارة، عدد ١٦، ايلول، ١٩٩٦.
- كامل علي متولي عمران: أثر بعض المحددات النفسية على الاغتراب الشخصي والاجتماعي في مجال العمل: دراسة ميدانية مقارنة، مجلة الادارة العامة، العدد ٦٦، السنة ٢٩، ١٩٩٠.
- محمد بن عبدالله الغيث: نظرية الادارة العامة من فلسفة قدرة الاداء الى فلسفة فاعلية الاداء: هل تصحح مسار التنمية الوطنية وتوجه مستقبل أوبك؟ مجلة الادارة العامة، العدد ٦٦، السنة ٢٩، مايو ١٩٩٠.

ب. المنشورات والوثائق:

- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ٦، شباط، ١٩٩٤.
- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد ١٢، أيلول ١٩٩٥.
- الندوة، المجلد ٢، العدد ٢، نشرة منتدى البحوث الاقتصادية للدول العربية وايران وتركيا، أغسطس ١٩٩٥.
- نشرة مركز التوثيق والمعلومات بالأمانة العامة لجامعة الدول العربية، يوليو مجلد ٥، عدد ٤٠، ١٩٩٦.
- تقرير البنك الدولي معد من خبراء مختلفين، العدد ١٠، أيار ١٩٨٧.
- David "Strategies for Global Competition, Long Range Planning 22 No.1...
- Frank Carlucci, C., "Global Economic Order Facing the Challenge", Slaon Management Review, Vol.26, Iss.3, Spring 1985.
- Kenichi Ohmae, "Managing in a Broadless World" Harvard Business Review, May/June 1989.
- Richard Daft, L., Organization Theory and Design, 4rth ed., (West publishing company, Saiat Paul, 1992).
- U.N.S. Conference on Trade and Development Globalization and Liberalization: Effects of International Economic Relations on Poverty (New York & Geneva, 1996).
- United Nations Centre for Human Settlement (HABITAT / Human Settlements Oxford University Press, 1996.
- United Nations on Trade and Development Experiences of Technology Partnership, The Helsiniki Meeting of Experts (New York and Geneva, 1996).