

العنوان:	إستراتيجيات الإدارة دراسة مقارنة بين القديم والحديث في الإدارة
المصدر:	المؤتمر السنوي الرابع والعشرون (الادارة في القرن الحادي والعشرين) - مصر
المؤلف الرئيسي:	عبدالنبي، إكرام
محكمة:	نعم
التاريخ الميلادي:	1988
مكان انعقاد المؤتمر:	الإسكندرية
رقم المؤتمر:	24
الهيئة المسؤولة:	جامعة خريجي المعهد القومي للإدارة العليا
الشهر:	نوفمبر
الصفحات:	504 - 510
رقم MD:	64681
نوع المحتوى:	بحوث المؤتمرات
قواعد المعلومات:	EcoLink
مواضيع:	خدمة العملاء ، إستراتيجيات الإدارة ، الإدارة العامة ، الأزمات الاقتصادية ، التصدير ، الأرباح ، التسويق ، التنافس الاقتصادي ، البيئة الإدارية، التنظيم الإداري ، القوى العاملة ، الأحوال الاقتصادية ، الأحوال الاجتماعية
رابط:	http://search.mandumah.com/Record/64681

إستراتيجيات الإدارة

(دراسة مقارنة بين القديم والحديث في الإدارة)

الدكتورة

أكرام عبد النبي

أستاذ مساعد باكاديميه السادات
للعلم الادارية

اولا - الادارة في مواجهة المستقبل :

ان نقل ميكانيكية التخطيط لا يخدم المشروع في فترات الأزمات وعدم الاستقرار حيث أن كثيرا من الشركات خططت بطريقة دقيقة للمدى المتوسط غير ان الظروف حالت دون تنفيذها وذلك يرجع الى كثير من المتغيرات التي يصفها المنظمون في المشروع بالجنون وتبدأ هذه الصعوبات بتذبذب الدولار، وقدم الآسيويين وعلى رأسهم اليابانيين - شئ غير متوقع - وصعود اسعار الفائدة وهذا قد يقضى على أحسن وادق تخطيط .

وفي مواجهة الأزمة الاقتصادية فقد التخطيط دوره الأساسى ليأخذ مكانه « مشروع العمل » ويشمل مجموعة كبيرة من المبادرات الادارية والتي تختلف بعضها عن البعض حيث ان هناك منظمين وادريين يعرفون طرق النجاح ولديهم نظرة مستقبلية ويستطيعون تحديد أهدافهم .

وهناك من يكتفى بتنفيذ الأعمال الموكلة اليه - في شكل أعمال من الباطن او تسليم مفتاح وهناك من فهم ان فترات الأزمات الاقتصادية لا تستطيع المنشأة الصمود والبقاء معها الا اذا عبثت جميع مواردها في اطار مشروع عمل وبالتالي وجب مشاركة الجميع . وهناك أسلوب آخر يعتمد على تكوين مجموعة ذات حجم مؤثر يبحث أعضاؤها بجدية تامة وبعق ما يجب أن يجمعهم لمدة طويلة في مغامرة اقتصادية ناجحة .

ثانيا - الإدارة في مواجهة الأسواق الخارجية :

لم يعد التصدير هو الشكل الأمثل لمزيد من المبيعات والأرباح خصوصا عندما يتعلق الأمر بالانتاج الفائض عن الاحتياجات المحلية ويتساءل الباحثون عن كيف تفرض منتجات ذات مواصفات محلية على الأسواق الدولية وهنا تظهر مجالس وإدارات لتدويل بدلا من التصدير .

وفي إحدى الكتب أتى ظهرت أخيرا في الأسواق تحت عنوان المثلث الدولي ذكر المؤلف انه على كل منشأة ان تحدد بوضوح مكانتها ونشاطها وموقعها من المثلث الدولي والممثل في اليابان ، وأمريكا ، وأوروبا ، واستخلاص النتائج التي تساهم في رسم خطة في إطار مشروع عمل . وهناك مجموعة من التساؤلات التي يجب ان تطرح قبل الشروع في تصميم مشروع العمل مثل ما هي المهنة أو النشاط الواجب تنميته ؟ وما هو المنتج الواجب الترويج له ؟ والأهم من هذا وذاك ما هي التحالفات والاتحادات الواجب تكوينها ؟ ومتى وكيف نعظم النواحي التكميلية في المشروع ؟ وفي إحدى الأبحاث التي نشرت بمجلة الإدارة الدولية عدد مارس ١٩٨٦ والذي فتح آفاقا جديدة في هذا المجال حيث تبين ان هناك اتجاهين للعمل هما :

أولا : رفض قانون الايمان بالخبرة السابقة واستراتيجيات حافظة الأوراق المالية ويقولون التصق الى قميصك أى عمل ما تعرفه جيدا .

ثانيا : اذا ما اردت التوسع في مجال نشاطك يجب اختيار استراتيجية التنمية الخارجية والكاتب يبنى آراءه على عشرات الحالات والشركات اليابانية ويحاول الانتعاع بمخاطر منحى الخبرة السابقة لأنه يحصل في طياته بنور الموت وذلك اذا ما استخدمت لفترات طويلة ويرى انه يجب ادماج كامل للمنتجات بالأنشطة بالفريق حيث تربطهم طوال فترات طويلة علاقات متنافسة ومتطاحنة ويجب ان يتم هذا الدمج باسرع ما يمكن وبحماس ولفترات طويلة حتى يقتنى جميع طاقات وإمكانات تنافسية عن قرب أو عن بعد فهي لابد ان تكون اندماجات تكميلية ومتكاملة . مثال ذلك اندماج أو اتحاد شركة فلوكس فاجن مع شركة نيسان وكذلك اندماج شركة سيمنس مع شركة فيلبس وذلك لأن كل الشركات أصبحت تعمل بطريقة تمكنها من تعظيم المنافع فهي تخفض العمالة الموجودة حتى لو تنافى مع واجباتها اتجاه المجتمع . ومن امثلة هذه الاندماجات K.A.O التي تعمل في المنظفات والصابون بدأت في

انتاجها للاستطوانات وشركة Yamaha التي تعمل في مجموعة كبيرة من المنتجات وبدأت انتاجها للدوائر المتكاملة وأصبحت أول شركة يابانية في العالم منتجة لهذا المنتج .

ثالثا - الإدارة في مواجهة العملاء :

في مواجهة المنافسة الدولية ظهرت مفاهيم جديدة تتلاءم مع ظروف السوق ويمثل ثورة حقيقية في مجال التسويق حيث أصبحت عمليات التسويق موضحة قديمة فقدت رونق السببونات ويطلقون عليها Magrketing - out ويحتل الادراك والتحصيل لاحتياجات المستهلك مكانه الصدارة في هذه المرحلة لأن العلماء يرون خطورة السياسات التسويقية التي تعطى نتائج وان تطبيقها يقضى على نصيب الشركة في السوق في الوقت الحالي .

والمفاهيم والتطبيقات الحديثة بالخلق والايدياع مع شجاعة وسرعة التقدير حيث ان هذه اللحظات تصبح حاسمة في حياة المشروع والتي يتقرر فيه ردود فعل المنشأة تجاه الأحداث . وفي ضوء هذا التطور لتكنيك التسويق فان مكانة رجال التسويق تتقهقر الى الخلف بعض الشيء ليتقدم الى الامام وبنفس المقدار واجبات ومسؤوليات رجال البيع .

وفي احدى أبحاث تحت عنوان الثمن الشامل للخدمة يقول الباحث بأن المهمة الحديثة للبائع تتلخص في الصمت التام أمام العميل لأن المستهلك يستطيع ان يدرك رغباته .

وبمعنى آخر فان رجال البيع لا يكتفون بتسويق المنتج فقط وانما يجب عليهم ادخال التعديلات والكماليات على المنتج الأساسي ليتناسب مع الاحتياجات الحقيقية للعميل. كما يجب عليه ان يتعرف على تطلعات المستهلك مثل رأيه في السعر ، والحجم ، والشكل ، والاستجابة السريعة لاحتياجات المستهلك ويقوم البائع بنقل هذه التصرفات والانفعالات الى المنظم والأهم من هذا وذاك ان يقوم البائع بتوصيل المنتج الى المشتري واقتناعه بجودة الخدمة حتى يصبح عميلا دائما .

وتعتبر هذه أول خطوات المؤشرات الايجابية للبائع أمام العميل وأمام المنتج وهكذا نجح اليابانيون في غزو أسواق أوروبا وأمريكا والبلاد النربية وانتهت مدارس الاثارة في العالم الى هذا التكنيك الحديث وبدأت تطبيقه وتدرسه في جميع الجامعات .

رابعا - الإدارة في مواجهة البيئة :

على الرغم من ان التسويق يحتفظ بوظيفته الاستكشافية للسوق الا انه لم يعد يحتل مكان الصدارة في التعرف على البيئة حيث ظهرت مفاهيم جديدة تتكأ عن نظم الأعمال والاستعلامات والتي تشمل مراقبة البيئات المحيطة بالمنشأة مثل البيئة التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية ومنها تتلقى المنشأة العلاقات والمؤشرات والرموز والاندازات الحاسمة لحياة المنتج والمنشأة مثال ذلك :

١ - ظهور معلومات أو مؤشرات نقدية مثل ارتفاع أو انخفاض أسعار الصرف - يمكن ان يعتبر من سيناريو الخطة وبالتالي تظهر الحاجة الى مجموعة من القرارات السريعة الملائمة للوقت . وذلك للمواءمة السريعة بين المتغيرات وصالح المنشأة .

٢ - بعض التغيرات الاجتماعية التي قد تطرأ على البيئة .

٣ - مخاطر السياسة وتأثيرها على الاستثمارات .

ومن هنا تظهر وظيفة جديدة في المنشأة الا وهى وظيفة الاستعلامات وهى تلعب دورا كبيرا في العصر الحديث خصوصا في المنشآت الصناعية الصغيرة والمتوسطة الحجم ذات تكنولوجيا متطورة وذلك لحدائه عمرها وضعف مقاومتها نسبيا والحاجة الماسة الى الاستعلام والاستقصاء والتأقلم السريع لوائح السوق والمستهلك .

والبيئة هنا لا يقصد بها مصدر من مصادر الفرصة المتاحة والتهديدات الداخلية والخارجية - ولكن أصبح لها مضمون اكبر من تلك المسئوليات المتعلقة بالاستجابة الى رغبات المستهلكين وتوزيع الأرباح على المستثمرين والمساهمين وهذا الدور الجديد يتعلق بمساهمة المنشأة في حل مشاكل المجتمع مثال ذلك اذا ما ظهرت البطالة ليصبح من الضروري استخدام كل الطاقات الخلاقة للقضاء عليها وطرق مقاومتها كبيرة مثل :

١ - إمكانية انفصال العاملين عن مصانعهم وانشاء مصانع خاصة بهم وبالتالي خلق فرص عمل جديدة .

٢ - التوسع الاندماجى من أجل تنويع المنتجات ويمكن التوصل اليه عن طريق الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم .

٣ - أو عن طريق المشاركة والمساهمة في الشركات الصناعية المتكثرة الحديثة بنسبة بسيطة في مشروعات ذات تكامل أفقى أو رأسى .

٤ - تمكين الكوادر من المساهمة في أنشطة الشركة وإعادة تقييم الموارد الفنية غير المستغلة في المنشأة .

٥ - البحث عن إمكانية إعادة تشغيل العاملين غير المستغلين واستغلالهم الاستغلال الأمثل في المنشأة . والوسائل كثيرة ويكفى المبادرة باتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب .

والبيئة أخيراً مرتبطة بالاتصال .. وظهور وظيفة جديدة في المنشأة لها أهمية كبرى وهى ربط المعلومات والاتصالات الخارجية للمنشأة بالاتصالات والمعلومات الداخلية ومحاولة اختراق العالم حتى يشعر جميع العاملين في المنشأة بالضغط الخارجية المحيطة بها .

خامساً - الإدارة في مواجهة التنظيم الداخلى :

لقد تقادمت مفاهيم التنظيم الداخلى والعلاقة بين الإدارة والعمل وفقدت الصفة الأبوية التى كانت تهيمن فى إطارها فى السبعينات وتكونت مفاهيم حديثة أكثر عملية لتتناسب مع ظروف الحياة الاقتصادية حيث تبين أهمية العمالة فى الحرب الاقتصادية ووصفها بعض الاقتصاديين بأنها أدوات الحرب الواجب الاهتمام بها لكسب المعركة . ولذلك وجب الاهتمام بالعاملين وتأهيلهم الفنى والمهنى لتمكينهم من القيام بدورهم بصورة فعالة وذلك عن طريق :

١ - تحسين وتطوير ظروف العمل مع تكوين مجبوعات عمل دائرية للاهتمام بالجودة وتطوير المنتج ولقد لقي هذا الشكل التنظيمى الجديد رواجاً كبيراً فى جميع الشركات الناجحة فى دول أوروبا وآسيا .

٢ - ولقد تراجعت الإدارة بالأهداف بعض الشيء لصالح جميع أشكال المجهودات المتخصصة التى تعمل على تمكين الكوادر من اظهار مواهبهم وامكانياتهم خصوصاً تلك المتعلقة بالجودة والتحديث .

٣ - هذا ولقد تطورت هذه العلاقة بين الاعداد والتأهيل والمنافع الاجتماعية مثلما أراد لها بعض الاقتصاديين لتصبح تأهيل استثمارى حيث تبين من الدراسات ان نسبة التأهيل والتدريب اللازمة لثورة الصناعية الحالية والمقبلة تصل الى ٢٠ ٪ من طبقة العمال فى الدول المتقدمة وان هذه النسبة لا تتعدى ٢ ٪ فى المتوسط فى الوقت الحالى .

- ومن هنا بدأ الاهتمام الجاد بخطة الاعداد والتأهيل والتدريب كاهتمام
بأى خطة طويلة الأجل فى المنشأة ولم يعد التدريب وظيفة ثانوية
وعملية اختيارية بل أصبحت ضرورية واجبارية واستمرارية لتناسب
مع تطورات السوق وظروف التكنولوجيا .

- ومن جهة أخرى يتجهقر الى الخلف مفهوم الرقابة - ولا يختفى -
ليتقدم مكانه مجموعة جديدة من المفاهيم والتطبيقات الملائمة لحالة
الحرب الاقتصادية التى تعيشها المنشأة فى الوقت الحالى وهى
تهدف الى تفادى كل ما هو سلبى ومعرق وجاهد . هذا فضلا عن
وجود حالة من الغليان النشاط والمتجدد بدلا من حالة الاستقرار
السكان المميت الذى يقتل كل ما هو جيد من افكار وخدمات وتغضى
هذه المفاهيم المجالات الآتية :

(١) ادارة الموارد الفنية والتكنيكية فى المنشأة وتشمل اعادة تقييم
كامل للمعرفة والمعلومات فى المنشأة .

(ب) مطاردة اشباح المنشأة وأوهامها وسوء الجودة وذلك عن
طريق القضاء على التكاليف الزائدة والامكانات الراكدة وتمثل فى القضاء
على خمسة معوقات مكلفة فى المنشأة وذلك باستخدام موارد بطريقة غير
سليمة تمثل عبئا على المنشأة فى المدى القصيرة والمتوسط مثل القضاء
على الأعطال ، وفترة الانتظار ، والأخطاء ، والخزون .. وذلك لاستعادة
كل الطاقات التنافسية للمنشأة ويتم هذا بالقضاء على نسبة تتراوح ما
بين ٣٠ ٪ الى ٤٠ ٪ من القيمة المضافة غير المستغلة وغير المباعة والتى
يتركها المنظم غير الجيد قائمة فى المنشأة .

(ج) تعبئة المواهب والطاقات والمخبرات والاستعلامات لتخدم
مجموعات العمل .

(د) الادارة الكاملة لاوقت والزمن وذلك بالآزج والدمج الأمثل لوقت
المستهلك مع وقت الآلات والمعدات وذلك لتلبية رغبات واحتياجات جميع
الاطراف مما يؤدى فى النهاية الى رفع الكفاءة الانتاجية للمنشأة .

(هـ) نظم الحوافز والمكافآت الفردية والشخصية : وتتضمن الطرق
الكفيلة بتوفير حق كل مدير ومنظم فى ان يكون مبتكرا وان يصبح مديرا
ورئيسيا للفريق الذى يعمل على انتاجها وبيعها ... وذلك فى اطار
المنشأة .

وفي مواجهة المفهوم للرقابة تلجأ الى مزج جميع العناصر التي قد تولد
بزياداً من القيمة المضافة من خلال مزيد من الابتكار لأفكار وخدمات
وأصول أكثر حيوية وأكثر خصوصية ،

سادساً - الإدارة في مواجهة الثقافة الاقتصادية والاجتماعية :

يلاحظ تقادم مفاهيم تالور Taylor والتي تهتم أولاً بالنواحي
الاقتصادية والتي تتضمن توزيع العائد الاقتصادي على المجتمع في شكل
أرباح وجوائز وخدمات اجتماعية - غير أن الاتجاه الحديث يهتم بالنواحي
والمناخ الاقتصادية والاجتماعية مما حيث تبين أن التكامل الاجتماعي يجب
أن يمر بمسئوليات التدريب والتأهيل والتكوين وتعبئة العمالة في ظل
تنظيم انساني مقبول للجميع والذي سوف يساهم بدوره وبطريقة فعالة
في تشغيل الاقتصاد الجيد . ومن هنا وبعد تحقيق التكامل الاقتصادي
يمكن الوصول الى التكامل الاجتماعي في توزيع الأرباح والجوائز . كما
يوجد تغير اساسي في مفاهيم ثقافة المنشأة والمتبعة الآن في أمريكا وأوروبا
وآسيا واليابان التي تعمل على تصحيح استراتيجية العمل في مجال
المنافسة الدولية .

ولم يعد النجاح مبني على فكرة لعبة الشطرنج والتي تعمل على أن
تقبل المنافس منافسين بل ظهر التكنيك الجديد الا وهو التواجد المشترك
بمعنى محاولة التواجد والنجاح باستخدام امكانيات ومساحة ومكانة
المنافسين الآخرين . ولقد ظهر ذلك المثلين بوضوح في كتاب
Kenichi Ohmae (4) Trade والذي اعطى مجموعة أخرى من الأمثلة
الدقيقة والحساسة للعبة التحالف والتجمع والمشاركة والاندماج وبذلك
أصبح من الصعب أن يتقاتل المنافسون فيما بينهم وبين البعض الآخر . بل
أصبحوا يعملون على استغلال عبارة التكامل المشترك فيما بينهم تحت شعار
فلنكسب معا .

وقد عرض واجبات المدير ولخصها في سبع نصائح تتبع في ظل
الازمات وهي :

أن يكون مديراً طيباً ، وأن يهتم بالعملاء والاستماع اليهم وتلبية
رغباتهم ، والاهتمام بالعاملين في المنشأة ، والتبسط الى أقصى درجة
ممكنة ، والعمل بالأسلوب المركزي ، وأن يعمل على تكوين مجموعات
صغيرة متجانسة للنهوض بالمنتج وتجديده وتحديثه والابتكار فيه ، وأن
يقوم على العمل الذي يعرفه جيداً .