

الصناعة في ليبيا بين المتطلبات الإدارية والدولة والإدارة الإستراتيجية

أ.د. عبد الجليل آدم المنصوري
أستاذ ورئيس قسم إدارة الأعمال
كلية الاقتصاد - جامعة قاريونس

المقدمة

التخلف والتطوير مع إبراز سلبيات الإدارة الحالية ، وكذلك الخروج على مفهوم توسيع قاعدة الملكية، والخطوات اللازمة لدعم الصناعة المحلية ، بالإضافة إلى تبيان أهمية وجود أمانة للصناعة ، وإبراز مفهوم الدولة والإدارة الإستراتيجية . كل ذلك بهدف تفهم حاضر الصناعة من ناحية، واقتراح الحلول للمشاكل التي قد تواجهها ، في ظل الدولة وما تلعبه من دور هام على مستوى الاقتصاد الوطني من ناحية أخرى .

مفهوم الإدارة وتعريفها :

إن الإدارة موجودة منذ القدم ، ولكنها لم توضع في شكل علم بذاته له نظرياته وتطبيقاته إلا حديثاً . ويشعر الإنسان بأهمية الإدارة عندما يفقد شيئاً معيناً مثل الذهاب إلى مقابلة مسؤول ما ، ويقال له أنه غير موجود !! أو الذهاب إلى عيادة صحية لموعد مع طبيب مختص ، ويقال له إن الطبيب لم يحضر !! ، أو أن ينقطع التيار الكهربائي دون سابق إنذار! وغير ذلك من الأمثلة التي تبرز وجود خلل ما . ويسأل الإنسان نفسه ما الذي حصل ؟! ما هو الشئ الذي تسبب في كل ذلك ؟! والإجابة - بطبيعة الحال- تتمثل في أن الأمر الذي نبحث عنه هنا هو الإدارة .

قبل بعض السلف الصالح من أمتنا كلمة حكيمة ، يجب أن يعيها الناس ويلتزموا بموجبها ، وهي من كان يومه مثل أمسه فهو مغبون ، ومن كان يومه شرا من أمسه فهو ملعون . ومعنى هذا أن الإنسان ينبغي أن يجتهد دائماً أن يكون يومه خيراً من أمسه ، وغده خيراً من يومه ، وأن يكون في حالة ترق مستمر ، لا في حال هبوط وانحطاط ، ولا في حال توقف وجمود .

وتعيش الدولة الحديثة مرحلة من التطور والانطلاق ، فرضها التقدم العلمي والتقني ، والتطوير الاجتماعي الذي انعكس على كافة أنشطة الدولة ، الأمر الذي أدى إلى اتساع نطاق عمل الدولة ، حتى امتد إلى ميادين وقطاعات متعددة كالصناعة ، والتجارة والعمل ، والإسكان، والخدمات الأخرى . وبناء على ذلك ، وصفت الدولة المعاصرة بأنها دولة الإدارة التي تسعى - جاهدة - من أجل تحقيق رفاهية المواطن ورخائه في شتى المجالات . وقد فرض ذلك على الدولة الحديثة أن تكون قوية ومتقدمة ، لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي أوجدها التطور .

وعليه ، فإننا نناقش في هذه الورقة معنى الإدارة ومتطلباتها ، وتوضيح مفهوم

تعريف الإدارة :

لا يوجد تعريف واحد محدد للإدارة ، بل توجد عدة تعاريف ⁽¹⁾ منها على سبيل المثال ما يلي :

• الإدارة هي عبارة عن عملية التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، في ظل الموارد الاقتصادية المتاحة ، بهدف تحقيق هدف محدد سلفا .

• الإدارة هي عبارة عن عمل القيادة التنفيذية في المنظمة .

• الإدارة هي عبارة عن جميع الواجبات والوظائف التي تخص المنظمة، من حيث تمويلها ووضع السياسات وتوفير المعدات، وتكوين الإطار التنظيمي ، واختيار الأفراد العاملين .

• الإدارة هي عبارة عن العمل مع ومن خلال الأفراد، لتحقيق أهداف منشودة .

من خلال هذه التعاريف السابقة ، يمكن القول أن الإدارة هي :

عملية سياسية ، لأن النظام الإداري في مجمله يمثل ثقلا سياسيا كبيرا ، يؤثر ويتأثر في ذات الوقت بالتوجهات السياسية.

عملية اجتماعية ، لأنها تهدف إلى بناء مؤسسات ونظم فاعلة تتصل جذورها بالمفاهيم والقيم الإيجابية للبيئة ، تتأثر بالواقع الاجتماعي ومؤثرة فيه بغية تحقيق أفاق أفضل للمجتمع .

عملية اقتصادية ، تهدف لتحقيق الكفاءة والفاعلية في استخدام الموارد المتاحة .

عملية ثقافية ، لأنها تهدف لتنمية القدرات وفق منهج متكامل محدد .

عملية فنية ، لأنها تستتير بروافد متعددة من العلوم والمعارف، في تنمية وإثراء قدرات وإمكانات النظام الإداري .

وفوق كل ذلك، نجد أن الركيزة الأساسية للإدارة هو العنصر البشري ، ذلك الإنسان الذي يكون ذلك النظام ، فإذا ما استغنيينا عنه تصبح العناصر الأخرى دون معنى ، رأسمالا غير نافع ، وأبنية خالية لا حياة فيها، وعملا ورقيا غامضا لا يمكن فهمه ، وقوانين لا يمكن تطبيقها.

الإدارة والتغيرات البيئية :

يجب على الإدارة ألا تغفل التغيرات البيئية المختلفة ، بل أن تأخذها في الحسبان . ولعل من بين التغيرات ما يلي :

• ضخامة منظمات الأعمال ، وامتدادها الجغرافي داخليا وخارجيا ، يفرض على الإدارة التعمق في ممارسة الوظائف الإدارية بالأساليب العلمية المتطورة .

• النمو السريع في التكنولوجيا ، يفرض على الإدارة زيادة كفاءة الأداء والتخطيط لاستخدام التكنولوجيا بالطريقة المثلى .

• التوسع في إنشاء المنظمات المتعددة الجنسيات ، يفرض على الإدارة نمطا مغايرا لعملية القرارات الإدارية .

• التغيير السريع لمكونات البيئة الداخلية للمنظمة ، يفرض على الإدارة الممارسة الإدارية الفاعلة لإحداث التغييرات التنظيمية المطلوبة . لا بل استوجب الأمر، ضرورة التنبؤ بهذه التغييرات لوضع الإستراتيجيات والخطط، لإحداث التغيير التنظيمي لتأمين توازن التنظيم .

متطلبات العمل الإداري

لا شك أن المنظمات تقوم في ممارستها لأعمالها على أساسيات أربع ، تعرف بالميمات الأربع (4 MS) وذلك كحد أدنى لممارسة العمل الإداري ، وهي :

- 1- المواد الخام (Materials) وذلك من حيث توافرها بالجودة المناسبة .
- 2- القوى العاملة (Manpower) وذلك من حيث المهارة والخبرة وكفاءة الأداء .
- 3- رأس المال (Money) وذلك من حيث توافره بالقدر الكافي وفي الوقت المناسب .
- 4- التكنولوجيا (Machineries) وذلك من حيث توافرها والمحافظة عليها وصيانتها.

ولكي تؤمن الهيئة الإدارية تحقيق الأهداف التنظيمية بنوع من الكفاءة والفاعلية ، وتضمن حسن استخدام الإمكانيات المتاحة ، وصولاً لتحقيق الأهداف المحددة سلفاً ، فإن الإدارة تستند في ذلك على جملة من العوامل هي :

- 1- ضرورة توافر العنصر البشري الكفؤ المتعدد الاختصاصات والمتنوع المهن ، والذي تتوافر فيه مواصفات التحصيل العلمي المتخصص ، والخبرة العملية الكمية والنوعية ، وهذا النوع من العنصر البشري العامل له فوائده على العمل والعلاقات العمالية .
- 2- القوانين واللوائح والأنظمة والإجراءات والقواعد والتعليمات المنظمة للعمل .
- 3- الهياكل التنظيمية ، وإعداد الملاك الوظيفي للهيكل التنظيمي المعتمد، تمهيداً

لإعداد ملاك القوى العاملة المسؤول عن تسيير دفة العمل بالمنظمة .

4- استخدام الأدوات الإدارية التي يعتمد عليها في مزاولة الأعمال الإدارية بالمنظمة والاستفادة منها ، ومن هذه الأدوات الفاكس ، والهاتف وأجهزة الحاسوب ... الخ .

مهمة إدارة المنظمة

تعتبر مهمة الإدارة في غاية التعقيد والصعوبة ، نظراً لارتباط المنظمة بمجموعة من العلاقات مع أطراف تساهم بتأثيرات عدة على أداء المنظمة ، ومقدرتها على البقاء والاستمرار ، فالإدارة تعمل على إحداث التوازن بين أهدافها وأهداف هذه الأطراف وبشكل مستمر .

ويمكن تبين هذه الأهداف لهذه الأطراف كما يلي :

1. أهداف أصحاب المنظمة ، وهذه تتمثل في :

- تحقيق أكبر عائد ممكن لرأس المال المستثمر (أو العائد المعقول) .
- بقاء ونمو المنظمة من خلال رفع كفاءة الإدارة ، وزيادة الكفاءة الإنتاجية .
- الحفاظ على الصورة الذهنية Image الجيدة للمنظمة لدى كافة الأطراف .
- تأمين الولاء الدائم لأفراد التنظيم تجاه المنظمة .
- لعل أهم هدف للمنظمة هو إيجاد العملاء (الزبائن) ، أو ما يعرف مجازاً بشراء الزبائن .

- تحقيق مبدأ العدالة في الأجور بحيث تتناسب مع سلطة ومسؤوليات كل فرد .
- تحقيق إشباع الحاجات للأفراد ، وأن يترجم نظام الحوافز هذا التوجه .

5. أهداف المجتمع ، وهذه تتمثل في حسن استغلال الموارد الاقتصادية والمادية والإنسانية المتاحة في المجتمع ، والمساهمة في نمو الدخل القومي كهدف اقتصادي. لذا، يتوجب على المنظمات أن تسعى - باستمرار - نحو تحقيق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

التخلف الإداري والتطوير الإداري

يقصد بالتخلف الإداري مجموعة من الإنجازات الضعيفة وغير المتوازنة ، التي تسير ببطء ، الأمر الذي يبعدها عن اللحاق بغيرها . وللتخلف الإداري علامات منها تضخم الجهاز الإداري ، ونقص في الكفاءة الإدارية وضعف القيادات ، وعدم وضوح الأهداف ، وشيوع الروتين والازدواجية والتدخل في الاختصاصات واللامبالاة ... الخ .

أما التطوير الإداري فهو يعبر عن عملية الانتقال من الوضع المتخلف بما فيه من علل ومشاكل ، إلى وضع أفضل وفي وقت نسبياً قصير . فالتطوير الإداري يقصد به تحديث النظم والأساليب الإدارية التي من شأنها الارتقاء بمستوى الأداء من جانب ، وتحسين كفاءة وإمكانيات الأجهزة الإدارية من ناحية أخرى . ونجد بذلك أن بعض المواقف السلبية لم يعد هناك ما يبررها أمام التطوير الإداري الذي لا يتوقف، فهو تطوير شامل في الأساليب

2. أهداف المستهلك (الزبون) ، وهذه تتمثل في توفير السلع والخدمات بالأسعار التي تتناسب وقدراتهم الشرائية ، وبشكل - نسبياً - مستمر ، وبالجودة المناسبة .

3. أهداف المورد ، وهذه تتمثل في كون المورد ينظر إلى المنظمة كمصدر لإيراداته ، وهو يتنافس مع موردين آخرين لضمان استمرار هذا المصدر ، وفي المقابل تسعى المنظمة إلى تنويع مواردها ، بعيداً عن مخاطر التركيز على مورد واحد فقط أو اثنين . وفي ظل هذه المعادلة المتناقضة تقع على عاتق المنظمة مهمة تحقيق أهداف مورديها، لضمان سير عملياتها الإنتاجية دون توقف .

4. أهداف أفراد المنظمة ، وهنا نقول أن الأفراد العاملين بالمنظمة يسهمون بصورة مباشرة في تحقيق أهداف المنظمة ، وينقسم الأفراد إلى مديرين على مختلف مستوياتهم الإدارية ، والأفراد الذين يتولون عملية التنفيذ . وتأمين ولاء العاملين على مختلف مستوياتهم الإدارية والمهنية والوظيفية في غاية الأهمية، من أجل تحقيق العمل الجماعي، ودرءاً للصراع الذي قد ينجم بين الأفراد .

فعلى الإدارة تحمل مسؤولياتها تجاه أفراد التنظيم ، وذلك لتحقيق الأهداف التالية :

- الحصول على كافة الضمانات المتعلقة باستقرارهم ، من خلال تخطيط المسار الوظيفي لكل فرد يعمل بالمنظمة .
- توفير وتأمين كافة الضمانات الاجتماعية والاستشفائية للفرد .

الكثير من الدراسات العلمية⁽²⁾ في هذا المجال ، وأبرزتها التقارير الرسمية للدولة من خلال أجهزتها الرقابية . والحقيقة أنه يمكن تلخيص هذا الواقع وما تبعه من ممارسات إدارية سلبية، من خلال مناقشة النقطتين التاليتين :

أ (واقع الصناعات الليبية :

يتسم هذا الواقع بما يلي :

1 . على الرغم من أن العالم من حولنا يعج بالكتب والدوريات والمؤتمرات والندوات، التي تؤكد أهمية الإدارة الحديثة ، إلا أن أكبر معوق لنجاح الإدارة في منظماتنا الصناعية هو عدم اعترافنا بأهمية الإدارة، وربما قيل عندما تقلل من قدرات عدوك يهزمك، وقد قللنا من أهمية الإدارة فهزمتنا!

2 . عدم تفهم معنى القيادة الإدارية المعاصرة ، والتمسك بالسلطات التقليدية في القيادة والمتمثلة في سلطتي الثواب والعقاب والسلطات المالية ، مع العلم أن القيادة الإدارية الواعية هي التي تمارس تأثيراً على الجهاز الإداري، ليصبح أكثر كفاءة وفاعلية .

3 . غياب التذوق الإداري في ممارسة العملية الإدارية ، والتذوق الإداري هو عبارة عن الفهم الصحيح لأصول علم الإدارة أولاً، ثم التصرف والتعامل مع المروسين على اختلاف مستوياتهم وشخصياتهم بالأسلوب المناسب ، البعيد عن الجفاف في التعامل مع الغير والقسوة في اتخاذ القرارات .

والوسائل والإجراءات والتقنية ، الأمر الذي يتطلب ضرورة التسلح بالجديد ، وعدم الركون إلى الخبرة والمؤهل العلمي الساكن . والهدف من وراء ذلك :

- تحسين الأداء عموماً .
- تنمية الموارد البشرية بوضع نظم التدريب المتكاملة .
- تحديث الهياكل التنظيمية وتصنيف وتوصيف الوظائف .
- بناء قواعد معلومات إدارية واستغلال التكنولوجيا المتطورة .
- إعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة لمختلف أنشطة العمل .

ويتم تحقيق هذه الأهداف من خلال الأخذ في الاعتبار الأمور التالية :

- اختيار كفاءات إدارية جيدة .
- وضع السياسات الواضحة .
- تأمين توافر الموارد المادية والبشرية ، واستخدامها استخداماً أفضل .
- الاهتمام بالتدريب والتحفيز، بغرض الحث والدفع على العمل .
- العمل على نشر الوعي الإداري من خلال الدورات التدريبية ذات العلاقة.
- تطوير وتحديث الأنظمة الإدارية والمالية والفنية ذات العلاقة بطبيعة العمل.
- ضرورة تبسيط الإجراءات الخاصة بالعمل .

واقع الصناعات الليبية وسلبات الممارسة الإدارية

يعاني واقع الصناعة في ليبيا من جملة من الصعاب والمشاكل التي أوردتها

الصناعي في رفع كفاءة الأداء وتقليل حوادث وإصابات العمل ، وكذلك عدم المحافظة على العدد والآلات والأجهزة والمباني، من خلال برامج الصيانة المختلفة.

7. عدم الوعي والاهتمام باحتساب كلفة وحدة الإنتاج ، الأمر الذي قاد إلى عدم السيطرة على التكاليف من ناحية ، وربما ارتفاع الأسعار من ناحية أخرى، وعدم القدرة على احتساب الأرباح أو الخسائر بشكل دقيق .

8. عدم التمشي مع ما يعرف بانفجار المعلومات الذي أوجد ما يعرف بالإدارة العكسية Reverse Management ، حيث ينتقل البائع إلى المستهلك ، والمدير إلى المرووس وذلك عبر الهاتف ووسائل التكنولوجيا المتاحة المختلفة . وهذا الانتقال الذي يتم من خلال استدعاء الطالب للمطلوب ، وليس المبادرة من المطلوب للطالب ، حيث يبادر المستهلك باستدعاء رجال التسويق إلى منزله عبر الهاتف وعبر محطات إلكترونية ، ليعقد صفقة تتم دون مصافحة!! فكان الإدارة العكسية هنا تتم عن بعد Tele-Reverse Management هي إحدى خصائص العصر الحديث الذي نعيشه الآن .

9. عدم استغلال التكنولوجيا المتاحة استغلالاً أمثل ، حيث تشير معظم الدراسات والأبحاث والتقارير ذات العلاقة، إن أفضل حال هو استغلال 35% بل ويتدنى ذلك إلى 10% في بعض المنظمات الصناعية ، ويفسر ذلك وجود مشكلة إدارة ، فليست كل مشاكلنا نقصاً

4. غياب التفكير الإيجابي والتخطيط الإستراتيجي ، أو ما يعرف بالعمى الإستراتيجي لدى المنظمات. وغياب التفكير الإيجابي في المنظمات هو نتيجة لقصور القيادة، ذلك أن التفكير الإيجابي لدى القيادي، يتأتى من المهارات النفسية والاجتماعية المتمثلة في فهم ذاته وذوات الآخرين ، والحصول على قبول الآخرين واعترافهم به كقيادي إداري ناجح .

وغياب التخطيط الإستراتيجي جاء من عدم رؤية الفرص المتاحة في البيئة أو تقديرها (تطور تكنولوجي ، تغير ذوق المستهلك...) وعدم رؤية المخاطر البيئية أو تقديرها (انخفاض في الطلب ، ظهور منافسين جدد ..) وعدم رؤية نقاط القوة التي تميز المنظمة أو تقديرها (زيادة كفاءة الآلات ، ارتفاع الروح المعنوية ..) وعدم رؤية نقاط الضعف التي تهدد المنظمة أو تقديرها (نقص المهارات الفنية ، انخفاض الروح المعنوية...) .

5. إغفال أهمية التدريب في عصر يتسم بسرعة التطوير واستحداث المعارف. لذا، يتوجب النهوض بكيان التدريب ، وأن يوضع في مقدمة اهتمامات الإدارة . فنحن في أمس الحاجة إلى شئ مختلف لما يدور حولنا الآن في الإدارة الممارسة ، التي كادت أن تفقد معناها من فرط التباطؤ في مجريات تطورها، حتى أوشكت أن تتوقف عن العطاء والتطوير النابع من واقع البيئة العربية .

6. عدم تفهم السلامة العمالية والأمن الصناعي ، وعدم الاهتمام بالصيانة على مختلف أنواعها ، الأمر الذي انعكس في عدم الاستفادة من أنشطة السلامة والأمن

المتغيرات الدولية في الإدارة وكيفية التعايش معها

أثرت المتغيرات الدولية على الإدارة وأساليبها وتقنياتها ، الأمر الذي يتطلب ضرورة تفهم هذه المتغيرات من ناحية ، وكيفية التعايش معها من صوب آخر . ولعل من أهم هذه المتغيرات العالمية ما يلي :

- 1 . أصبحت عالمية الإدارة أمراً واقعاً ، حيث أننا نعيش فيما يعرف بالقرية الكونية "Globalization" .
- 2 . ذهب تقسيم الدول إلى نامية ومتخلفة ومتقدمة .. وشمال وشرق وجنوب وغرب ، فنحن نتجه إلى تقسيم من نوع جديد يتمثل في الدول سريعة الحركة ، والدول بطيئة الحركة وفي وسائل الاتصالات والتقنية والمعلومات .
- 3 . انتشرت المنافسة على المنتجات ذات الجودة والنوعية العالمية ، والخدمة المتميزة .
- 4 . انتهاء عهد الاندماج للأغراض المالية ، وأصبح لغرض تحقيق الجودة والمنافسة ، وتنفيذ الإستراتيجيات .
- 5 . ضرورة التجاوب مع المتطلبات البيئية ونظافة وحماية البيئة المحيطة بالإنسان ، وذلك بشكل إلزامي .
- 6 . سرعة انتقال التطبيق العلمي للتقنية للأغراض الصناعية ، وظهور منتجات جديدة بشكل سريع .
- 7 . من لم يكن قادراً على مسايرة متطلبات العصر ، فلن يكتب له البقاء في السوق الصناعي والتجاري .
- 8 . انخفاض الصناعات الحربية تدريجياً ، وتحول المصانع إلى الصناعات الإنتاجية والاستهلاكية .

في الموارد، ولكن جزءاً منها هو عجز إدارة هذه الموارد . وعندما نتحدث عن الإدارة هنا ندرك أن الإدارة بكل أنواعها وفي مقدمتها إدارة الموارد المتاحة ، سواء كانت هذه الموارد بشرية أم مادية ، وسواء كانت آلات مملوكة أم أفكاراً للتقدم مطروحة ، هذه ثروتنا فهل نحسن إدارتها؟!

ب (سلبيات الإدارة في بعض المنظمات الصناعية :

تمخض واقع الصناعة على وجود العديد من السلبيات الإدارية، لعل من بينها ما يلي :

- غياب الأهداف التي توجه سير العمل، أو عدم الوعي بها وتفهمها .
- غياب ترتيب الأولويات الخاصة بالعمل .
- عدم تقدير قيمة الوقت كعنصر اقتصادي هام في العملية الإدارية .
- عدم الرغبة في الإبداع والتجديد .
- عدم وجود قواعد ثابتة وواضحة للجزاءات، من حيث الثواب والعقاب ومكافأة المجتهد ومحاسبة المقصر ، على الرغم من وجود اللوائح الخاصة بذلك، في بعض الأحيان .
- قلة المواطنة الصالحة وعدم الشعور بالمسؤولية .
- عدم الاهتمام بالدراسات والبحوث المتعلقة بالسوق ، أو قلة غياب أبحاث التسويق .
- عدم فهم نشاط التسويق كنشاط متخصص، له طبيعته وأهميته الخاصة في العملية الإنتاجية .

بهدف بناء ثقافة إدارية تركز على الديناميكية وسرعة الحركة والاستجابة للمتغيرات البيئية المتباينة .

7- تغير دور المدير إلى الدور التوجيهي والتحفيزي المستمر، فالمدير العصري يتوجب أن يكون ذا مرونة ومعرفة، وذا شخصية مكتملة لمواجهة التغيير والتحضير له ، ومجابهة الاختلاف في الآراء والاستفادة منها .

8- تشجيع الاختلاف في وجهات النظر المبينة على الأسس العلمية والعملية السوية ، بدلا من الانسحاق مع ما تذهب إليه الإدارة العليا أو مجلس الإدارة، حتى ولو كان غير مبنى على أسس صحيحة ، أو في غير صالح المنظمة .

9- ضرورة الإيضاح الكامل للصلاحيات ومستوياتها، حتى تنظم مسؤوليات المديرين في حدود صلاحياتهم ، مع مراعاة القضاء على الفجوات المؤدية للمصالح الشخصية في القرارات المتخذة .

توسيع قاعدة الملكية وسياسة دعم الصناعات المحلية

يستلزم الإصلاح الاقتصادي تعزيز مشاركة القطاع الخاص ، وتحسين كفاءة المؤسسات المملوكة للدولة ، وتخفيف العبء المالي عنها، وتعزيز التوجه إلى تحويل دور الدولة من النموذج الشمولي إلى الدور الرقابي والتنظيمي ، مع مراعاة حماية المال العام وتوسيع قاعدة الملكية ، وتغطية جميع الجوانب المتعلقة بالعمالة الوطنية، من حيث التخوف من التأثير السلبي المحتمل على فئات العمالة ذات الدخل المحدود والمتوسط، وذات الكفاءات والمهارات المحدودة أيضا .

9. تغير تركيبة ونوعية القوى العاملة ، ومعرفتهم وثقافتهم ومهاراتهم وسلوكهم واتجاهاتهم بسبب التعليم والتقنية، وبالتالي لا مجال للتعامل مع العاملين بالطرق التقليدية .

ولغرض معرفة كيفية التعامل مع هذه المتغيرات الدولية ، نورد فيما يلي بعض النقاط التي قد تفيد في هذا الخصوص :

1- ضرورة إعداد الإستراتيجية على المستوى التخصصي في التصنيع والتجارة لكل قطاع ولكل منتج ، ومن ثم على مستوى مجموعة التصنيع والتجارة الوطنية لكل دولة عربية على حدة .

2- ضرورة تذليل البيروقراطية (محاربة البقرطة) إلى أقل حد ممكن من خلال تسهيلات الإجراءات وتبسيط الأعمال والأنشطة .

3- أصبح على المدير أن يتبنى سياسة التعليم الذاتي ، والإطلاع على الكتب والمجلات المتخصصة في علوم الإدارة والتسويق والمالية والدراسات الإستراتيجية .

4- الميكنة من خلال الاستعانة بالحاسوب، أصبحت من سمات العصر . لذا ، يتوجب بناء نظم مالية وإدارية وفنية إلكترونية ، وبالتالي الاعتماد على المعلومات الموثوق بها في عملية صناعة القرارات المختلفة .

5- تبنى سياسة التدريب المستمر للعاملين على مختلف مستوياتهم المهنية والإدارية ، بهدف إكسابهم مهارات جديدة ، مع ضرورة احتساب ما ينفق على التدريب على أنها نفقات استثمارية بدلا من احتسابها مصروفات عمومية .

6- ضرورة التغير في السلوك والاتجاهات،

خطوات حماية الصناعة المحلية ومنتجاتها :

يبرز دور الدولة هنا في توفير البيئة التشريعية ، والمؤسسية ، والقانونية، التي من شأنها تسهيل مهمة القطاع الأهلي ، ومن ثم ، يأتي دور الدولة في شكل اتخاذ مجموعة من الخطوات الداعمة لحماية الصناعات المحلية الوطنية - وحماية المنتجات المحلية- وتنمية وتطوير القطاع الصناعي ، ورفع نسبة مساهماته في الناتج المحلي الإجمالي ولعله من بين هذه الخطوات ما يلي :

1. ضرورة اعتماد إستراتيجية صناعية طويلة الأمد ، والعمل على تطوير عدد من المناطق الصناعية ، على أن يقوم القطاع الأهلي بالدور الرائد في ذلك ، مع توافر رعاية الدولة غير المباشرة .

2. إصدار التشريعات المنظمة للاستثمار الأجنبي المباشر ، والذي يسمح بموجبه للأجانب بتملك نسبة معقولة من المشاريع الاستثمارية ، في القطاعات والصناعات المحددة للخصخصة ، وتوسيع الملكية الأهلية .

3. إنشاء مراكز لتشجيع وتنمية الصادرات من المنتجات الصناعية الوطنية إلى الأسواق العالمية ، من خلال وضع آليات لترويج ، وتنمية ، وتسويق الصادرات الوطنية ، ومن ثم، دعم المنتج الوطني وحمايته .

4. دعم العمالة الوطنية للعمل في القطاع الصناعي ، ومعالجة الاختلالات الحالية في سوق العمل المحلية ، وضرورة تدخل الدولة لمعالجة وحل مشكلة البطالة التي قد

ومازال القطاع الصناعي - بصفة عامة- في طور النمو ، وربما الوقت غير مناسب لتقييده - رغم أن المنافسة مطلوبة- وإنما تحتاج الشركات الصناعية الوطنية إلى دعم كفاءتها الإنتاجية ، لكونها لم تصل بعد لمرحلة متقدمة تحتاج فيها إلى تنظيم المنافسة خوفاً من الاحتكار .

توسيع قاعدة الملكية:

يتطلب مسار الإصلاح الاقتصادي، تبني توسيع قاعدة الملكية (الخصخصة) كأداة مهمة لمواجهة وعلاج الأوضاع الاقتصادية . كما يتطلب أيضا إصدار القوانين ذات العلاقة بالخصخصة ، وذلك بهدف توفير بيئة مؤسسية وإجرائية فاعلة لتطبيق وإنجاح مشاريع الخصخصة. وبالتالي، تحقيق الأهداف المنشودة من ورائها، بالإضافة إلى دعم العمالة الوطنية، والاستثمار الأجنبي ، وحماية الملكية الفكرية ، علاوة على تطوير الهيكل الضريبي.

ولنجاح توسيع قاعدة الملكية، فإن الأمر يحتاج إلى إدارة كفوة ، وتحتاج إدارة الخصخصة - في المحل الأول - إلى الدعم السياسي لتفعيل برامج الخصخصة ، التي يجب أن تبنى على فلسفة إدارية تركز على الحركية (الديناميكية) وسرعة الاستجابة والتفاعل مع المتغيرات البيئية المتسمة بالتغير بطبيعتها . بمعنى ، أن إدارة الخصخصة تتطلب نقلة نوعية في أسلوب الإدارة ، يختلف عن أسلوب الإدارة الذي كان سائدا في المنظمات والمؤسسات العامة .

6. المساعدة في تمويل عمليات البحث والتطوير في الصناعة على وجه العموم ، فنجد مثلا دولاً مثل :

- اليابان ، تمول عمليات البحث والتطوير بنسبة (41%) .

- الولايات المتحدة الأمريكية ، تؤمن الحكومة الاتحادية نصف مصاريف البحوث والتطوير للشركات الصناعية ، ولا يخضع النصف الآخر من هذه المصارف إلي الضرائب⁽³⁾ .

- فرنسا ، تمول البحوث والتطوير بنسبة (51%) .

- في بعض البلدان الأخرى ، وفي بعض القطاعات ، تصل مساهمات الدول في البحوث والتطوير ، بالإضافة إلي الإعفاءات الضريبية إلي حوالي (85%) .

7. المساهمة من خلال الإعفاءات الضريبية . فنجد مثلا شركة Boing التي تصنع الطائرات ، والأمريكية الجنسية ، لم تدفع ضرائب خلال الفترة من 1919 - 1984 ، وكانت خلالها تحقق أرباحاً ، حتى أنها استفادت من ذلك استفادة تمثلت في مبلغ قدره 285 مليون دولار .

8. تشجيع التعاون بين الجامعات الوطنية الليبية ، والشركات الصناعية ، واختيار ذوي الكفاءة من الجامعات ، ليقدموا مساهمات إيجابية نحو التطوير ، والتحديث والنمو وهذا الأسلوب يتبع - على وجه التحديد - في فرنسا .

9. تتدخل الدول في حماية المنتجات الوطنية ، من خلال تشجيع دمج الشركات على المستوى الوطني ، بحيث يمكنها حجمها الأكبر من البقاء في مزاولة

توجد ، وذلك لحماية الموارد البشرية في المجتمع ، وهذه الحماية لا تقل أهمية عن حماية السلع والمنتجات الوطنية . ولإعطاء حماية ضمن مبدأ لا ضرر ولا ضرار ، فإنه يفترض أن تبنى الحماية على أسس موضوعية ، تستلزم توافر معلومات لدى الجهات المختصة (مكاتب الاستخدام) عن اليد العاملة الوطنية ، وتأخذ في اعتبارها وجود فروقات في الأعمال ، وفي القدرات لدى القوى العاملة الوطنية ، وذلك لتحل محل العمالة الأجنبية - إن وجدت - وبناء على هذه الفروق - ونحوها - تقرر وسائل الحماية التي يتم على أساسها تحديد الأعداد من القوى العاملة ، التي يسمح باستجلابها من كل دولة خلال كل عام مثلاً .

5. محاربة ظاهرة البطالة - إن وجدت - ذلك أن البطالة من الناحية الاقتصادية- تمثل خسارة للمجتمع ناجمة عن تعطل عدد من أفرادها عن العمل ، ويتمثل ذلك في شكل نقص المنتج من السلع والخدمات ، التي كان سينتجها المتعطلون لو لم يتعطلوا !! وهذا النقص - بطبيعة الحال - يسهم في انخفاض الدخل الوطني. فكان البطالة تسهم في الحد من وانخفاض النمو الاقتصادي المستهدف . ومن الناحية الإدارية ، فإن البطالة لها انعكاسات على المهارة ، فكلما طالت فترة البطالة ، كلما أدى ذلك إلي نقص في مهارة وقدرة العامل على العمل والإنتاج ، فلا غرو إذا ، أن تؤكد القوانين والنظريات الاقتصادية على أنه مقابل (1%) انخفاض في نسبة البطالة ، يزداد الناتج المحلي الإجمالي الحقيقي بما قدره (2.5%) .

وفائدة في هذا الخصوص .

12. المساعدة من خلال حث المصارف التجارية المحلية ، على تقديم ضمانات للحصول على التسهيلات الائتمانية ، للشركات الصناعية الليبية ، وبشروط ميسرة .

13. ضرورة وضع ضوابط لتنظيم الصناعة الليبية المحلية ، الأمر الذي من شأنه أن يزيل المنافسة الليبية الليبية ، وتوحيدها من خلال تنظيمها لمواجهة المنافسة الخارجية .

14. مساعدة الشركات الصناعية الليبية في الحصول على شهادة الأيزو ISO-9000 من خلال تسهيل الوصول إلى والتعاقد مع المكاتب الأجنبية الاستثمارية المتخصصة في هذا الشأن ، والمساعدة من خلال دفع المقابل المالي للحصول على هذه الشهادات المتميزة .

15. قد تتدخل الدولة لحماية المنتجات المحلية ، من خلال العمل على زيادة الضريبة الجمركية ، أو حتى الاستهلاكية على المنتجات المنافسة .

16. لكي تتمكن الشركات الصناعية الوطنية من مواجهة المنافسة تساعد الدولة من خلال تدخلها في تخفيض الرسوم الجمركية على المواد الخام ومستلزمات التشغيل ، وقطع الغيار علاوة على الإعفاء من ضريبة الإنتاج .

إن هذه الخطوات الهامة تساعد الشركات الصناعية الوطنية على الوقوف

الأعمال ، والقدرة التنافسية تتزايد ، كما تزداد المقدرة على الإنفاق على البحث والتطوير . ففرنسا مثلاً كان دورها واضحاً في قطاعات عديدة في هذا الخصوص ، منها الطيران المدني والفرنسي ، والاتصالات السلكية واللاسلكية ، الأمر الذي أدى إلى اختفاء المنافسة الفرنسية الفرنسية في مثل هذه القطاعات وحلت محلها شركات فرنسية رائدة!!

10. تلعب الدولة أيضاً دوراً هاماً في الوقوف مع القطاعات والصناعات المتعثرة ، وذلك من خلال اعتماد الحماية غير المتعلقة بالتعريفات الجمركية ، فهناك بعض الدول مثل الولايات المتحدة الأمريكية تستند على مبدأ حماية البيئة المحلية كدعامة جديدة لحماية الصناعات والمنتجات الأمريكية⁽⁴⁾ . وعليه ، قد تستند الدولة على حماية البيئة ، وتمنع دخول بعض السلع التي قد يكون لها تأثير سلبي وغير صحيح على البيئة المحلية.

11. المساعدة في بناء علاقات مع الشركات الأجنبية الممولة ، والمورد للمواد الخام والمعدات والتكنولوجيا ، وذلك من خلال تفعيل دور الملحقيات التجارية في المكاتب الشعبية الليبية بالخارج . وذلك يتم من خلال استصدار قرارات من اللجنة الشعبية العامة تلزم الخارجية الليبية ، بضرورة حث العاملين بالملحقيات التجارية الليبية بالتعاون الفعال مع الشركات الصناعية الليبية المحلية من حيث تزويدها بأية بيانات ومعلومات ذات علاقة بالموردين ، ونوعية المواد الخام ، وغير ذلك من معلومات ذات قيمة

يعلمون أيضا " نظرية السوق القابلة للمنازعات"، التي حلت محل السوق الحرة، معطين ذلك أنه حاليا في القطاعات الإستراتيجية من الصعب الدخول في السوق، ومن الأصعب الخروج منه بدون مساعدة الدولة.

صحيح أن كل شئ في النهاية كان له حل، عند " آدم سميث " بفضل اليد الخفية، إن هذه اليد الخفية حلت محلها يد ظاهرة وهي يد الدولة الإستراتيجية، ونتج عن ذلك بروز نظريات جديدة للمنافسة الاقتصادية.

وعلى ضوء هذه التقلبات، والاتفاقات، والخلافات، والتحالفات، والتجمعات على مستوى الشركات الصناعية، والدول، ومجموعات الدول. فأين نحن في ليبيا؟! ماذا سيحل بنا؟! ولعله لمحاولة الإجابة عن ذلك نقول ما يجب عمله هو أن تتبنى الدولة الإدارة الإستراتيجية على مستوى الشركات العاملة في القطاعات المختلفة، وعلى مستوى الدول، وتجمعات الدول التي ينتمي إليها بلدنا الحبيب ليبيا.

أهمية وجود أمانة للصناعة

من الأمور الطبيعية أن توجد في أي مجتمع مجموعة من التنظيمات النوعية للمناشط الاقتصادية التي تؤمن تأدية الدولة لدورها المنوط بها على الوجه المطلوب، شريطة أن تحدّد هذه المنظمات عددا ونوعا، وفقا للمبادئ والأسس العلمية للتنظيم من ناحية، وبما يخدم كفاءة وفاعلية الأداء الإداري للجهاز التنفيذي

أمام المنافسة القادمة، وربما حتى الدخول في السوق العالمية من منطلق أرضية صلبة.

مبررات تدخل الدولة لحماية الصناعة

راينا أن أكثر الدول تتدخل لحماية منتجاتها الصناعية المختلفة، بشكل أو بآخر. وإذا ما نظرنا إلى المنتج الزراعي لوجدنا أن إنتاج الحبوب يرتكز - حتى الآن - على احتكار محتكرين اثنين هما، الولايات المتحدة الأمريكية وكندا من صوب، والمجموعة الأوروبية من صوب آخر. ويخشى أن يصبح احتكارا أميركيا، إذا ما بقيت فرنسا هي الدولة الوحيدة في المجموعة الأوروبية التي تدافع عما تبقى من السياسة الزراعية المشتركة. فهل سيصبح القمح هو السلاح الأهم من للولايات المتحدة الأميركية ضد الذين يستهلكون القمح ولا ينتجونه!!؟؟

من خلال استعراض تدخلات الدولة الإستراتيجية المذكورة آنفا، فالسؤال الذي يطرح نفسه هو :

أين هي المنافسة الحرة، والسوق الحرة اللتين يقال لنا أنهما منتشران في العالم!!؟؟

وإذا صح القول، إذا عاد "آدم سميث" إلى الأرض، فلن يتعرف على أولئك الذين ينتسبون إليه، وهم اليوم يعلمون "نظرية السياسة الاقتصادية الإستراتيجية". ذلك أن المنافسة الحرة يقولون لم تعد موجودة، وأن على الدولة أن تتدخل لتفادي الاحتكارات المولدة للأرباح الباهظة (مثل ما حدث لشركة Microsoft، لكنهم

للدولة من صوب آخر ، وما قطاع الصناعة إلا واحداً من هذه النشاط الاقتصادية التي توجد في أي مجتمع .

ويستوعب قطاع الصناعة أعداداً كبيرة من العاملين على مختلف مستوياتهم المهنية والوظيفية وربما عدداً من المستثمرين أيضاً ، ولعل الصناعات القائمة على المؤسسات الصغرى والمتوسطة هي المجالات الواعدة فيما يتعلق بالإنتاج الصناعي والتشغيل ، ناهيك عن أهمية الصناعات القائمة على النفط كمادة خام منتجة محلياً .

وعليه ، فإن الحاجة تدعو إلى وجود أمانة للصناعة ، تهتم بوضع السياسات العامة للصناعة على مستوى الدولة ، والقيام بالدراسات والمسوحات اللازمة لحصر وتحديد الموارد الاقتصادية المتاحة ، وإعداد الدراسات الفنية ودراسات الجدوى الاقتصادية ، بما يكفل استغلال الموارد صناعياً وذلك تمهيداً لاستقطاب وتوجيه المستثمرين في هذا الخصوص . علاوة على وضع الخطط والبرامج لتنفيذ الأنشطة الصناعية المختلفة ، وذلك من حيث الأولويات المطلوبة ، ومدى توافر الأمان الصناعي والسلامة العمالية والاهتمام بالجودة ، كذلك تنظيم النشاط الصناعي في الدولة وتنسيقه وتوجيهه وتحفيزه وتطويره ، ورقابته ومتابعته ، بما يخدم تعزيز مساهمة هذا القطاع الهام في الناتج المحلي القومي .

ملاحظات ختامية

قال أرسطو يوماً ما معناه : إن الحق

أحب إلى من أستاذي أفلاطون . وتأسيساً على هذه الكلمات نجد أنفسنا أمام تحري الموضوعية في نهاية هذه الورقة لتقديم بعض المقترحات المستمدة من انعكاسات الواقع الصناعي في ليبيا ، والمبنية على استشراف المستقبل الصناعي ، والنظرة الاستراتيجية لدور الدولة في القطاع الصناعي . هذه المقترحات تأتي في شكل ملاحظات ختامية ، نطرح من خلالها وجهة النظر العلمية التي قد تساعدنا على إعادة النظر في حاضر الصناعة الليبية من ناحية ، والاستعداد لمواجهة المستقبل وتحدياته من ناحية أخرى . وهذه الملاحظات هي :

1- إن الإدارة الحكيمة هي سر نجاح وتقدم الدول في كل مكان ، وعبر كل زمان ، وما سادت الحضارات إلا بالإدارة فكراً وتطبيقاً ، وما بادت إلا بالفوضى !! لذا ، فإن الإدارة ليست وليدة العصر الحديث ، وإنما عرفت منذ الأزل ، حيث بدأ الإنسان ينظم نفسه في شكل أوضح لتتلاءم مع ظروفه المعيشية ، فكان للإدارة - منذ القدم - أهميتها المميزة بالنسبة للمجتمعات المنظمة - وظروف تطورها . عليه ، فإن كفاءة الإدارة وفعاليتها بالنسبة لأي تنظيم ، هي من أهم العوامل اللازمة لنجاحه ، وليس قطاع الصناعة استثناءً من ذلك .

2- تنطوي الإدارة على الحركة ، والطواف ، والإحاطة ، والمعالجة ، والتعاطي ، والنظر في الأشياء ، والرعاية ، والسياسة ، والتدبر ، والتوجيه ، والتحكم ، وعلى الرغم من ذلك ، فإن الإدارة عند البعض وكأنها نصوص المنشورات واللوائح التي تدار بها المنظمات ، مع

يتفق مع طموحاتنا في التنمية .. والا
نجلس نندب حظنا العاثر ، وزماننا
الضائع، في عصر تهب فيه رياح العولمة
من كل صوب ، فلا يزال من الوقت بقية
والا سنظل نعدو على ممر القرن الحادي
والعشرين والمتحرك بنا إلى الورا !!

6- ليس حسن القيادة هو مجرد الإلمام
والمعرفة القانونية باللوائح ، والتعرف
على السوابق المماثلة بكاف وحدة ، بل
المطلوب هو الإلمام بلغات العلوم
والتجارب المتعددة . فالمطلوب هو القيادي
المفكر الذي يتابع ويوظف نتائج المعرفة
الإنسانية ، وفهم العديد من العلوم لإدارة
منظمته بكفاءة وفاعلية . علينا هنا أن
نذكر ما قاله " هربرت ماركوس " في
إبداء معارضته للسطو الذي يمارسه
التكنوقراط باسم العقلانية والتكنولوجية ،
حيث قال : " إذا كان أفلاطون أراد أن
يجعل من الفلاسفة سادة على المجتمع ،
فإن التكنوقراط يريدون أن يجعلوا من
المهندسين مجلس إدارة مديري المجتمع !!

7- إذا كانت العرب تقول إن المرء عدو
ما يجهل ومن يجهل ، وأن الذي لا يعرف
ما حصل ، لن يعرف بالتالي ما الذي
سيحصل ، فإن ذلك يتوافق مع القول أن
التفكير الإيجابي للقيادي ، له دور هام
وكبير في عملية التخطيط الاستراتيجي ،
والنظرة المستقبلية واستقراء الأحداث ،
وبعد النظر والبصيرة لفهم ما يجري ، وما
يحدث ، ليقوم بذلك بوضع السياسات
اللازمة ، واتخاذ القرارات الصائبة
بالخصوص .

العلم أن هذه وما إليها هي أعمال منفذين
مأمورين ، وليست أعمال مديرين أمرين !!

3- إن كل عمل شريف هو مصدر لثروة
وسلام المجتمع ، والمركز الاجتماعي لأي
شخص ، وعلى الدولة أن تشجع على
ضمان تحقيق مبدأ كل حسب قدرته ،
ولكل حسب عمله . بمعنى ، أن يتم
التركيز على مبدأ الكفاءة والجدارة في
سياسة الاستخدام في المنظمات الصناعية،
بهدف تحقيق الكفاءة والفاعلية في الأداء
والإنتاجية .

4- إن الأسلوب المتبع في محاسبة
التكاليف يعد تهديدا للصناعة ، لأن
التكاليف المباشرة للعمالة لم تعد بالأهمية
التي كانت عليها بالسابق ، ولابد من الأخذ
في الاعتبار أن المواد الخام الأولية
والتكاليف المباشرة ، أصبحت ذات أهمية
قصوى في عالم التركيز على الجودة
النوعية . فمحاسبة التكاليف تحتاج إلى
تعريف جديد ، وتغيير يتفق مع تغيير
التقنية ، والإقلال من الاعتماد على تكلفة
العمالة .

5- إن المستقبل ليس قوساً سماوياً يتخطى
المسافات ، وإنما هو جسر يبدأ من
الحاضر ومن القرارات التي تتخذ الآن ،
ومن الطريقة التي نصمم بها الصناعة ،
ومن ثم نرسم عبرها خطوط المستقبل .
علينا أن نعيد النظر في الوضع الصناعي
الليبي بشكل نقدي صارم .. لابد من نقد
هذا الواقع في لحظته الراهنة ، وفي إطار
رؤية مستقبلية من أجل واقع أفضل .
فمجتمعنا مطالب بالتطور والتقدم ، ولن
يتأتى ذلك إلا من الداخل ، وتغيير مالا

علينا أن نركز على الثلاثية الذهبية التي تقول بضرورة الاهتمام ببرامج الأمن الصناعي والسلامة العمالية أولاً ، بهدف المحافظة على العدد والآلات والممتلكات والبشر من أي ضرر ، والتقليل من حوادث وإصابات العمل بين العاملين . والاهتمام أيضاً بالتدريب الهادف ثانياً ، بهدف الرفع من كفاءة الأداء ، وتقليل معدلات حوادث وإصابات العمل ، مع العلم أيضاً أن أفضل وسيلة للمنافسة في عالم اليوم سريع التغيير هو الاستثمار في التدريب وتطوير الأداء . والاهتمام ثالثاً بالصيانة على مختلف برامجها ، للمحافظة على العدد والآلات والأجهزة وغيرها . وبالتالي ، المحافظة على استمرارية العملية الإنتاجية بسلاسة ودون توقف .

11- وأخيراً .. حري بنا أن نورد ما ذكره عباس محمود العقاد في كتابه العبقريات الإسلامية . حيث قال: " الملكة هي أساس في التفكير : من اعتمد عليه استطاع أن يقيم بناء الإدارة كلها على أسس قوية ، ثم يدع لغيره تفصيلات الأضابير والأوراق ، فليس في وسع كل رجل مطبوع على الفوضى ، مستخف بالتبعية ، أن يؤسس إدارة نافعة ، ولو كان فيما عدا ذلك كبير العقل ، كبير الهمة " .

وهذه الكلمات التي جاءت على لسان العقاد منذ أكثر من ثلاثين سنة ، تؤيد وتؤكد الأهمية الإدارية كمفهوم ، تلك الأهمية التي قد تكون سمة من السمات الشخصية للمدير ، وإن كانت لديه شهادات عليا ، فهو مفهوم يتمثل في كون المديرين يقومون بممارسات إدارية غير سوية واتخاذ قرارات غير صائبة⁽⁵⁾ .

8- يقول أطباء العيون ، إن وراء كل عينيّن جميلتين لغز كبير !! وعلى الرغم من ذلك نجد أن أمراض العيون كثيرة ، وأغرب هذه الأمراض على الإطلاق أن يكون للفرد عينان سليمتان من حيث المظهر ، ولكن لا يبصر بهما ، فلا نجد فرقاً بينه وبين الأعمى !! وفي المنظمات الصناعية نجد أن بعضها - إن لم تكن جميعها - مصابة بما يعرف بالعمى الاستراتيجي . فهو عمى لأن المنظمة - كشخصية اعتبارية - لا تبصر ، وهو استراتيجي لأن عواقبه وخيمة ، تقود إلى الفشل الذريع !! ولعله للتعافي من هذا الداء يجب العمل على تطوير قدرات وأدوات الإبصار الاستراتيجية لدى المنظمات الصناعية ، علاوة على تطوير أدوات وقدرات ملكة التقدير والحكم على المعلومات لدى المديرين ، وتدريبهم على كيفية إصدار الأحكام الصحيحة ، وتكوين الآراء بشكل سوي وصائب .

9- على الدولة أن تلعب دوراً هاماً وأساسياً ، من حيث إيجاد جهاز إداري مركزي على مستوى الدولة للاهتمام والعناية بقطاع الصناعة ، ولتكن أمانة الصناعة . علاوة على أن تلعب الدولة دوراً هاماً في مساندة ومساعدة المنظمات الصناعية المختلفة ، من خلال مساندة المتعثر ، وتعزيز النجاح منها ، ومن خلال دعم نفقات الأبحاث والتطوير للمنتجات الصناعية ، والإعفاءات الجمركية والضريبية ، ومساندة تسويق المنتجات ، وتشجيع جودة المنتجات ... وغير ذلك .

10- إذا ما أردنا للصناعة نمواً متطوراً ،

المراجع :

الهوامش :

- أحمد عبدالسلام دباس ، دراسات وتأملات في الإدارة والتنمية ، دمشق : دار طلاس ، 1988 .
- إبراهيم عبدالله المنيف ، "أفاق التسعينيات الإدارية في العالم العربي" ، تجارة الرياض ، العدد 338 ، السنة 28 ، (نوفمبر 1990) .
- سليمان إبراهيم العسكري ، "نحن والعام 2000... هل سنواصل التقدم إلى الوراء؟" ، العربي ، (يناير 2000) .
- رشا عبدالله الخير ، "مفهوم الإدارة الحديثة ووظائفها" ، الخدمة المدنية (السعودية) ، العدد 290 ، (2003) .
- "تقرير التنمية الإنسانية لعام 2002" ، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي ، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي .
- جريس خوري ، "فتش عن الإدارة" ، مراجع لكتاب الشهر ، الإداري ، سبتمبر 1989 .
- حسن أبشر طيب ، إشكالية الإصلاح والتطوير الإداري ، الكويت : منشورات ذات السلاسل ، 1988 .
- صالح السنوسي ، العرب من الحداثة إلى العولمة ، القاهرة : دار المستقبل العربي ، 2000 .
- على عبد العزيز العبد القادر ، الخلفية الثقافية وأثرها في الأداء الوظيفي للاقتصاد ، العدد 207 ، (مايو 1990) ، السعودية .
- عباس محمود العقاد ، العبقريات الإسلامية ، المجلد الأول ، بيروت : دار الكتاب اللبناني ، 1974 .
- عمرو عبدالعزيز الماضي ، "التذوق الإداري ... الدقة والرقعة أهم أدواته" ، الخدمة المدنية ، (السعودية) ، العدد 267 ، 2002 .
- عبدالجليل آدم المنصوري ، "نظم معلومات القوى العاملة" ، دراسات أفريقية (كأفراد) ، مجلة نصف سنوية من منشورات المركز الأفريقي للتدريب والبحث الإداري للإنماء ، العدد 36 ، رقم 4 ، 1991 .
- "الإنتاجية : مفهومها ، محدداتها ، ووسائل تحسينها" ، البحوث الصناعية ، العدد 2 ، 1988 .
- ، ومحمد زاهي المغربي ، الإدارة العامة في ليبيا : الواقع والظموحات (تحرير) ، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، 2004 .

- 1-Bartol, K , M. and Martin , **Management**, N.Y. : McGraw-Hill , 1994.
- Kreitner , R . **Management** , London : Houghton Mifflin Co . 1983.
- 2- عبدالجليل آدم المنصوري ، ومحمود المنصوري ، دراسة تقييمية للطلب والعرض على القوى العاملة في ليبيا ، بنغازي : منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، 1995 .
- ، وآخرون ، "مسح القوى العاملة في بنغازي" ، دراسة أعدت لصالح أمانة التكوين والتطوير ببلدية بنغازي ، (أغسطس 1989) .
- ، وآخرون ، دراسة تقييمية لوضعية العمالة في الإنتاج في مصنع بطرابلس والورشة المركزية في كل من طرابلس وبنغازي ، (1989) ، قدمت لجهاز الصناعات الهندسية التابعة للجنة الشعبية العامة .
- ، وآخرون ، دراسة تقييمية لوضعية العمالة والإنتاج بقطاع الأسمنت ، (1988) ، "دراسة لصالح المركز النوعي للتدريب على صناعة الأسمنت بنغازي" .
- ، وآخرون ، دراسة تقييمية لبعض المصانع في بلديات بنغازي والجبل الأخضر والبطنان ، أسباب انخفاض الطاقة الإنتاجية وارتفاع التكاليف ، (1989) ، قدمت لأمانة الصناعة الليبية .
- تقارير جهاز الرقابة المختلفة عن الصناعة في ليبيا .
- 3- وقع الرئيس الأمريكي جورج بوش يوم الاثنين الموافق 2005.8.8 قانوناً لدعم شركات الطاقة يمثل الدعم في أكثر من 11 مليار دولار للسنوات العشر القادمة ، وذلك في شكل تخفيضات ضريبية ودعم وقروض .
- 4- منعت الولايات المتحدة الأمريكية إدخال نوع من الأسماك له زعانف صفراء إلى أراضيها ، مستندة على قانون أمريكي عن حماية الدلفين وقد استهدفت بهذا المنع كل من المكسيك واليابان وفرنسا وإيطاليا .
- 5- عبدالجليل آدم المنصوري ، "الأمية الإدارية وإنعكاساتها على الأداء والإنتاجية" ، مجلة البحوث الاقتصادية ، المجلد 15 ، السنة الثانية (ديسمبر 2004 ف) .

- Toffer , A , **The Third Wave** , N . Y . : Bantam , 1980 .
- Werther J t . W . B . and K . Davis **Human Resources and Personnel Management**, 4th . ed , N . Y . : McGraw-Hill , 1993.
- عبد الجليل آدم المنصوري ، وعيسى حمد الفارسي ، **الخصخصة في الاقتصاد الليبي** (تحرير) ، منشورات مركز بحوث العلوم الاقتصادية ، (2005) .
- عبد الرحمن عبد المحسن العبد القادر ، " أهمية تصنيف الوظائف في الخدمة المدنية" ، الإدارة العامة ، العدد 69 ، (يناير 1991).
- ل. ريتشرد ، **النهوض بمعلومات سوق العمل في الدول النامية: المشاكل والتقدم والآفاق**، منشورات مكتب العمل الدولي ، برنامج الاستخدام العالمي، 1987.
- محمد حسن زويلف ، وسليمان أحمد اللوزي ، **التنمية الإدارية والدول النامية** ، عمان: مجدولاي ، 1997.
- محمد سيد عبد العال حمزاوي ، " دور القيادة الإدارية في التأثير على البيئة المتخلفة في الدول النامية- نحو نموذج جديد للأنماط القيادية الإدارية" ، دراسات أفريقية (كافراد) ، العدد 24 ، 1984.
- "مشكلة أداء الأفراد .. هل من حل لها؟" ، تجارة الرياض ، العدد 348 ، (سبتمبر 1991).
- محمد الرميحي ، " الإدارة .. فن لا يعترف به العرب المعاصرون" ، العربي ، العدد 440 ، 1995.
- محمد المراغي ، " الإدارة .. مقياس تقدم " ، العربي ، العدد 310 ، 1984.
- نادر أبو شيخة ، " هل الفساد الإداري ظاهرة أحادية الجانب؟" ، الخدمة المدنية ، العدد 3 ، السنة الثامنة (مارس 1993) ، الأردن .
- Bernardin H . J. and J. Russel , **Human Resources Management**, N.Y: McGraw - Hill , 1995.
- Caiden , Y.E. **Impact and Implications of Administrative Reform for Administrative Behavior and Performance**, N. Y. : U .N . 1971.
- De Cenzo , D.A. and S.P.Robbins, **Human Resources Management : Concepts and Practice** . 4th . ed . N . Y . : John Wiley and Sons , 1994.
- Fitz-enz J. , **How to Measure Human Resources Management** , N . Y . : McGraw-Hill 1984 .
- Reddin ,W, J **Managerial Effectiveness** , N . Y . : McGraw-Hill , 1970 .