

المدير العربي وتحديات العولمة؛

خصائص المدير العالمي في القطاع المصرفي بالجزائر و مصر

أمينة بواشرى بنت بن ميرة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير / جامعة الجزائر 3

Summary: Globalization has become one of the biggest challenges faced by Arab organizations. This study came to address the topic of globalizations in Algeria and Egypt by knowing the properties of the global Managers of which are available in the Director of the Arab world.

To get rid of the latter that the Arab-manager are in the need to rise more in their culture, creativity and strategic thinking and organizational learning and negotiation. We mentioned the other hand, trends toward the Arab World Director discrepancy between the two countries suggest a relatively willingness of Arab states to take advantage of the new reality and to participate in the global system.

Key Words: Globalization, properties of the global Managers, Arab-manager, Algeria and Egypt.

المخلص: أصبحت العولمة من أكبر التحديات التي تواجهها المنظمات العربية، جاءت هذه الدراسة لتتناول في مصارف كل من مصر والجزائر إبراز انعكاسات العولمة في توجهات القيادات العربية الإدارية نحو العالمية، وذلك بمعرفة خصائص المدير العالمي " الثقافة، التفكير الاستراتيجي، اللغة، التقانة، الإبداع، التعلم التنظيمي التفاوض". التي تتوفر في المدير العربي.

لتخلص في الأخير إلى نتيجة رئيسة هي أن المدير العربي هو بحاجة إلى رفع قدراته أكثر في الثقافة والإبداع والتفكير الاستراتيجي والتعلم التنظيمي والتفاوض. وأشارت من جهة أخرى توجهات المدير العربي نحو العالمية تفاوتت نسبيا بين البلدين يوحي باستعداد الدول العربية للاستفادة من الواقع الجديد والمشاركة في النظام العالمي.

الكلمات المفتاح: العولمة، خصائص المدير العالمي، المدير العربي، المصارف، الجزائر، مصر.

تمهيد

وتأتي هذه الدراسة لتبرز انعكاسات ظاهرة العولمة في توجهات القيادات الإدارية العليا نحو العالمية، ولمعرفة خصائص وسمات يجب أن يكون عليها

المدير العربي لتؤهله إلى ممارسة دور المدير العالمي؟ وحتى يستطيع مواجهة تحديات العولمة ومن خلالها يُمكن تقليص الفجوة بين التوجهات العالمية والمحلية على وفق متطلبات الواقع العربي. وعليه تكمن أهمية البحث في أهمية الخصائص المبحوثة وتحديد درجة قوة كل منها، وذلك لأجل بناء أنموذج يربط بين تأثيرات العولمة و واقع القيادات الإدارية العربية بشكل يُساهم في تمكين هذه الأخيرة على استيعاب الجانب الايجابي من العولمة وبالتالي التحلي بالخصائص المطلوبة لأجل أداء قيادي يكون في مستوى التحديات العالمية المفروضة.

أولا / الخلفية النظرية

1.1- العولمة، تعريفها وأدواتها

أدبيات العولمة في الوطن العربي مفعمة بالأسماء؛ إذ علاوة على الكوكبية والكونية، هناك العالمية والهيمنة والأمركة^(*)، حيث أن الذين عنوا بدراسة ظاهرة العولمة لم يتفقوا على مصطلح موحد؛ إذ ظهر الاختلاف من حيث المدلول اللغوي حول المصطلح الأنسب تسميته على هذه الظاهرة ويتعلق من جانب بالترجمة للكلمة الإنكليزية Globalization. ومن جانب آخر يظهر الاختلاف حول أبعاد هذه الظاهرة، إذ أسماها البعض التدويل وأسماها البعض الآخر العالمية وآخرون أطلقوا عليها أسم الكوكبية أيضاً.

إن التعريف التي تناولها الباحثون يُمكن تلخيصها في ثلاثة إتجاهات، هي:

1- الاتجاه الأول: وينظر إلى العولمة على أنها تدويل إنتاج السلع والخدمات وتوزيعها وتسويقها، إذ وصف (Harris, 1993) العولمة بأنها زيادة تدويل الإنتاج والتوزيع والتسويق للسلع والخدمات، كما تتمثل في التطورات التي لها تأثير عميق على موضوع الاقتصاد ككل والاقتصاد الدولي بشكل خاص. وفكرة التدويل هذه تتفق تماماً مع ما ذهب إليه (Waters, 1996) عندما أشار إلى العولمة بأنها العمليات الاجتماعية التي يترتب عليها تراجع القيود الجغرافية على الترتيبات الثقافية والاجتماعية، ويتزايد في نفس الوقت إدراك الأفراد لذلك التراجع.

(*) العولمة: مفهوم أول من تبنى فكرته بعد عالم الاجتماع الكندي مارشال ماك من جامعة تورنتو زيغنيو بريجنسكي مستشار الرئيس الأمريكي كارتر (1977-1980) الذي أكد على ضرورة أن تقدم أمريكا التي تمتلك (65%) من المادة الإعلامية على مستوى العالم نموذجاً كونياً للحدثة يحمل القيم الأمريكية. للمزيد أنظر: العظم، صادق جلال، 1996.

2- الاتجاه الثاني: الذي يرى في العولمة أنها تقرب للروابط بين هياكل الإنتاج والأسواق، واعتبر (Dunning, 1997) العولمة أنها عبارة عن زيادة الروابط بين المجتمعات والدول بشكل ينظم ويرتب نظام الاقتصاد العالمي الحالي .

3- الاتجاه الثالث: ويرى أن العولمة هي تطور تقني لخصائص السلع و هي تزايد الاعتماد الاقتصادي المتبادل بين دول العالم بوسائل منها زيادة حجم وتنوع معاملات السلع والخدمات عبر الحدود والتدفقات الرأسمالية الدولية، وكذلك من خلال سرعة ومدى انتشار التقنية. وقد أشار إلى ذلك (Cerny, 1995) عندما وصف العولمة بأنها مجموعة من الهياكل والعمليات السياسية والاقتصادية تتبع من تغير صفات وخصائص السلع والأصول التي تكون أساس الاقتصاد السياسي الدولي. كما أشار (حمدي، 1997) إلى أن العولمة ظاهرة تتيح حركة وانتقال السلع والخدمات ورؤوس الأموال و الأيدي العاملة و البيانات والمعلومات عبر الحدود الوطنية والإقليمية. وبناء على ما تقدم يبدو أن مصطلح العولمة هو أكثر ملاءمة في التعبير عن الظاهرة المدروسة.

ويرى (Thompson, 1997) أن الاختلاف الرئيسي بين العولمة والتدويل هو أن العولمة تنصرف إلى العمليات التي تقلل أو تلغي التدويل، في حين يشير التدويل إلى العمل الجماعي للدول. أما بالنسبة لمصطلح الأمركة، فقد اعتبرها (زلوم، 1999) مجموعة القيم والممارسات التي تسود المجتمع الأمريكي ومن أهم مظاهرها الاعتقاد بأن النموذج الأمريكي يجب أن يسود العالم سياسياً واقتصادياً وثقافياً وأيديولوجياً وحضارياً. ومن جهة أخرى نجد أن الكثير من الباحثين ميزوا بين المنظمات الدولية والمنظمات العالمية مثل (Wright, 1998) الذي أشار إلى المنظمة الدولية بأنها تلك التي تختار عملياتها بأدنى مستوى من المشاركة الدولية أو بشكل معتدل. أما المنظمة العالمية فهي التي تختار المشاركة الدولية الواسعة النطاق وتعمل فروعها بصورة متداخلة كما لو أنها نظام منسق.

ومن جهته وصف (Parker, 1998) المنظمة العالمية بأنها تلك المنظمات التي تحصل على الموارد من العالم، تنظر إلى العالم كله على أنه وطن واحد، تحتفظ بحضورها على الصعيد العالمي في مجالات أعمال واحدة أو أكثر^(*).

(*) قدم Parker أمثلة عن منظمات عالمية مثل: (CNN (The Global News Net Work)؛ Pepsi Co.، Benetton؛ مثل هذه المنظمات أثبتت وجودها عالمياً في كافة مجالات أعمالها بالإضافة إلى منظمات أخرى أو شركات مثل: Glaxo، Hanso، Sony، Michelin، Amoco، MC Donalds، Siemens . . . الخ. دائماً ينظر إلى هذه الشركات أنها عالمية (Global) لأن أسماؤها أو منتجاتها مشهورة على صعيد عالمي.

وعليه فالمنظمة العالمية هي المنظمة المُعولمة إذا ما أخذت انطلاقاً من كون العولمة انفتاح على العالم. وتجدر الإشارة أن الاستخدام غير المناسب للمصطلح عالمي أو عولمي أدى إلى سوء إدراك وإرباك بشأن المنظمات العالمية إذ نجد كثير من الباحثين من ميز بين المنظمة العالمية وتلك المتعددة الجنسيات إذ أشار (Schermerhorn, 2000) إل أن المنظمة متعددة الجنسيات هي منظمة أعمال ذات عمليات دولية واسعة في أكثر من بلد أجنبي وهي أكثر من مجرد منظمة تعمل خارجياً، بل هي ذات اهتمامات عالمية. وفي القطاع العام تكون المنظمات متعددة الجنسيات هي المنظمات ذات المهام التي لا تهدف إلى الربح والتي تتسع أعمالها عالمياً. كما أوضح (Daniels and Radebaugh, 1992) بأن المنظمات عابرة القارات تنظر إلى العالم كونه سوقاً واحدة.

كما يمكن إدراج أهم مؤسسات العولمة فيما يلي:

1- المنظمات المالية والمتمثلة في البنك وصندوق النقد الدوليين، حيث عمل صندوق النقد الدولي على تنظيم مجالات النقد، وكذلك عمل البنك الدولي ومنظمة التجارة العالمية من خلال الاتفاقية العامة للتجارة والجمارك (GATT) على تنظيم عمليات التمويل، وبهذا أصبحت المصارف بصفة خاصة خاضعة لممارسات وأعراف دولية موحدة؛ 2- المنظمات القانونية والمتمثلة بمنظمة التجارة العالمية (WOT) ومنظمة العمل الدولية (ILO)؛ 3- مجموعة السبع، وتتكون هذه المجموعة من الدول التالية: فرنسا، الولايات المتحدة، ألمانيا، المملكة المتحدة، إيطاليا، اليابان، كندا، وتعد مجموعة الدول السبع الصناعية هذه من أهم مؤسسات الاقتصاد المعولم.

1.2- عولمة الإدارة وعولمة الأعمال

إن عولمة الأعمال تعني وجود إدارة عالمية وهذه تقتضي وجود منظمة عالمية فقد أكد (Thaler C. & Ruth E., 2000) على الحاجة إلى قادة قادرين على رؤية التحديات والفرص عبر العالم والتفكير بعقلية عالمية وتجنيد كادر من طراز عالمي إذا أرادت أي منظمة أن تكون أعمالها عالمية. ومن جهته أشار (ريموند، 2001) بأنه لم يعد كافياً معرفة مجال النشاط والمتطلبات التشريعية (القانونية) للبلد الذي تكون فيه رئاسة إحدى الشركات العالمية والمتطلبات الخاصة بالدول التي تعمل فيها فروعها الخارجية، فالمنظمات المشتركة بين الدول والحكومات تقوم بتحديد معايير للنشاط باستمرار فيما بعد شروطاً ملزمة للشركات العالمية حيثما مارست نشاطها، وعلى ذلك يتعين أن تكون قرارات المنظمات متوافقة مع تلك المعايير الدولية مهما كانت جنسية المنظمة الدولية.

1.3- خصائص المدير العالمي

يتنعكس التغيير المتسارع للأعمال في ظل العالمية المتزايدة على الإدارة وذات تأثير على المديرين؛ حيث يضطر هؤلاء إلى أن يكونوا قادرين على أداء وظائفهم بكفاءة وفاعلية في أي مكان من العالم. وحسب (وارن ، 1996) في سؤال: هل هناك شيء اسمه مدير عالمي؟ طرحه (وليم تايلور William Tylor) المحرر المشارك في مجلة (Harvard Business Review) على رئيس مؤسسة ABB [Asea-Brown-Boveri] ومديرها التنفيذي (Percy Barnevik) فأجاب هذا الأخير بأن منظمته بحاجة إلى مجموعة أساسية من المدراء العالميين في قمة الهرم الإداري ومجالس الإدارة التنفيذية والفرق التي تدير مناطق عمل المنظمة وفي المراكز الرئيسية الأخرى. ومن جهته أشار (Effenus,2001) إلى المهارات الأكثر أهمية و الواجب توافرها في المدير العالمي الذي سيواجه موجات التغيير وهي : تقييم وفهم الثقافات الأخرى بالإضافة إلى معرفة لغات أخرى وامتلاك الخبرة الدولية وفهم آليات التفاوض عالميا.

1.3.1- الثقافة (culture): كل ثقافة تعكس مجموعة من القيم والأعراف والاتجاهات والسلوكيات التي تتباين من جنسية لأخرى ومن ثقافة لأخرى. فبالنسبة للخصائص الثقافية ذات الطابع العالمي، سيستفيد منها المدير وهو يخوض في مجال الأعمال الدولية والعالمية، أما تأثير الفروقات الثقافية في أنشطة هذه الأعمال فسيعطي مؤشرا على الحاجة لتكوين مهارات لدى المدير العالمي، بأن تكون له القدرة على تقييم العناصر الثقافية الأساسية . وإن المبدأ العام في معالجة الفروقات الثقافية هو أن يكون المدير حساسا لهذه الفروقات وأن يوليها اهتمامه عندما يتعامل مع أناس من جنسيات وثقافات مختلفة. فالعديد من الأخطاء التي تحدث في العمليات العالمية يمكن أن تعود إلى النقص في الحساسية الثقافية (Cultural Sensitivity) التي هي الوعي والصدق نحو ثقافة أخرى للأفراد.

1.3.2- التفكير الاستراتيجي (Strategic thinking): يُعد التفكير الاستراتيجي من أولى الضرورات في عصر التغيير المتسارع فالرسول الكريم عليه أفضل الصلاة وأزكى السلام، كان لا يقوم بأي عمل إلا بعد نظر وتخطيط . والله سبحانه جل وعلا عندما يخاطب الإنسان إنما يخاطب فيه عقله ووعيه وتفكيره . والقيادات الإدارية العليا هم قبل غيرهم موجودات فكرية لا يمكن للمنظمات أن تقوم بدونها. فقد اعتبر (Stewart, 1999) أن رأس المال الفكري هو العمود الفقري لاقتصاد اليوم والمفتاح الرئيسي لنجاح منظمات الأعمال وهذا ما دفع كبار المنظمات العالمية كما أشار إلى ذلك (Alan, 1996) إلى تكوين ما يسمى

بـ"وحدات الذكاء" و "وحدات الاستثمار البشري" كما أُستحدثت وظيفة جديدة هي مدير إدارة الموجودات الفكرية تتولى مهمة استثمار القدرات الفكرية.

1.3.3- اللغة (Language): تُعد اللغة حلقة وصل يختصر بها المدير لنفسه الكثير من الطرق؛ حيث تسمح له أن يطلع على كل ما هو جديد. وقد اقترح (Fillmore, 1991) نموذجاً اجتماعياً لتوضيح كيفية تعلم لغة ثانية، ويشمل هذا النموذج ثلاثة عناصر: الحاجة لتعلم لغة ثانية، الانفتاح الثقافي على مجموعة اللغة المستهدفة، البيئة المنفتحة ثقافياً والتي تجمع بين المُتعلّم والمُتحدث محلياً للغة المستهدفة. كما أشار (Parker, 1998) إلى دراسة أُجريت على مدراء أوروبيين ووجد أن الصفتين الأساسيتين اللتين يجب توفرهما في المدير العالمي هما الإصغاء والشخصية الاجتماعية إلى جانب التحدث بلغة أخرى.

1.3.4- التقانة (Technology): كلما زاد استخدام المنظمات لتقانة المعلومات الحديثة أدى ذلك إلى زيادة فاعلية النشاط المنظمي وتطوير أنظمة المعلومات بها. فهناك حاجة كبيرة -مثلاً- إلى معرفة الصعوبات التي قد تعترض العمل المصرفي الإلكتروني والتي ينبغي أخذ الحذر منها، وكمثال على ذلك ظاهرة القرصنة المتنامية على شبكة الإنترنت؛ هذه الأخيرة التي لها دور وظيفي في العولمة من حيث تطوير وسائلها التقانية من جهة، ومن جهة أخرى تقوم بدور المحرك والسائق للعولمة. وأشار (العنزي، 2001) إلى أن دور التقانة المعلوماتية اليوم اختلف عما كان عليه في الثمانينات، إذ أصبحت بحكم استخداماتها الواسعة أداة نافعة لتوصيل الخطط وتنسيق أوجه النشاط ومعياراً لنجاح المنظمات في كسب المزايا التنافسية.

1.3.5- الإبداع (Innovation): في ظل التحولات السريعة في العالم تظهر الحاجة الماسة إلى ظهور الشخصية المبدعة القادرة على توليد الأفكار والملاحظة الدقيقة والتحدي والسيطرة على الأوضاع في المواقف الصعبة، لا سيما مديري القمة باعتبارهم رأس المال الفكري لمنظماتهم وقادتها نحو مصيرها. إذ أكد (عبد الفضيل، 2001) بأن المنافسة في ظل عمليات العولمة أصبحت تُقاس بزيادة القدرة على الإبداع والتجديد والابتكار والتعلم المستمر وليس مجرد الزيادة في الإنتاج.

1.3.6- التعلّم المستمر (Life – long learning): يقول الله تعالى: (قُلْ هَلْ يَسْتَوِي الَّذِينَ يَعْلَمُونَ وَالَّذِينَ لَا يَعْلَمُونَ) سورة الزمراة الآية 9. وفي هذا الصدد أوضح (الغزالي، الإحياء، ج4: 14) أن التعلّم والتعليم هما أشرف الصناعات بعد النبوة. فأكثر الباحثين والدارسين لموضوع التعلّم اتفقوا على أهميته ودوره في حياة الإنسان، لأنه يكسبه القدرة على المعرفة، إذ أشار (الشكرجي، 2001) إلى أن

المدراء الذين لا يتعلمون ولا يتكيفون مع الجديد هم بالتأكيد يسيؤون إلى منظماتهم . وفي دراسة بعنوان: "تعزيز رأس المال الفكري" قام بها (Miller, 1998) وجد أن نجاح أي منظمة يعتمد على مدى استثمارها للمقدرة العقلية ؛ حيث أن القيمة الحقيقية للمنظمة هي في نقل (التعلم - المعرفة الجديدة) ووضعها موضع التنفيذ، وهذا يساعد في تعزيز رأس المال الفكري ويضمن أداء متفوق. وقد بين (Schemerhorn, 2000) أن التعلم المستمر يكون من خلال خبرات العمل اليومية والأخذ من النماذج الناجحة، ومن خلال التدريب النظري والعملية والمعلومات المتوفرة.

1.3.7-التفاوض (Negotiation): أوضح (Rongaswamy et al., 1989) أن المفاوضات تلعب دوراً مهماً وأساسياً في التسويق الدولي وعلاقات الأعمال الدولية. وإن التحدي الحقيقي لظاهرة العولمة يتمثل أساساً في مدى استعداد وقدررة المديرين على التخلي عن قوالب الإدارة التقليدية، واستبدالها بتوجهات إدارية معاصرة تضم التخطيط الاستراتيجي والابتكار والتسويق العالمي والتمكن من مهارات التفاوض مع مديرين ينتمون لثقافات متعددة وكذلك التحلي بالإدارة المبادأة المتحسبة أي الإدارة برد الفعل الاستباقي (Pro-active) بدلاً من الإدارة برد الفعل (Reactive).

1.4- التوجُّه العالمي للقائد الإداري

إن المديرين في القمة كما أشار إلى ذلك (Drucker, 1974) هم أشخاص يرون الأعمال ككل ويستطيعون أن يوازنوا بين الاحتياجات الآنية واحتياجات المستقبل للأعمال، ويستطيعون اتخاذ قرارات نهائية وفعالة. ومن بين التغيرات التي يجب أن تكون القيادات الإدارية العليا على إستيعاب لها ودراية بها ومن ثم التكيف معها هي مسابرة التطور التكنولوجي السريع ونظم المعلومات والاتصالات ومعرفة اتجاهات الاقتصاد المحلي والعالمي وكيفية التعامل معه.

وأشار (Martin, 2001) إلى دراسة دامت عدة سنوات لأربع منظمات لها فروع في كل من الولايات المتحدة الأمريكية وأوروبا؛ حيث قام مركز القيادة الخلاقة (Center for Creative Leadership) باستجواب (214) مديراً في ثلاثين بلداً، كانت أدوارهم وقدراتهم هي أهم ما في أعمالهم، وكانت كل منظمة في قطاع صناعي مختلف (التصنيع العالي التقانة، الخدمات، صناعة الأدوية، صناعة السيارات) وكان نصف هؤلاء المدراء ذوي مسؤوليات محلية أساسية والنصف الآخر ذوي مسؤوليات عالمية. وقد كان تقدير مديري المسؤوليات المحلية لدور القائد أعلى في أهميته، كون هؤلاء المدراء فاعلين في أعمالهم من مديري المسؤوليات العالمية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن دور القائد يظهر تقليدياً

عندما يكون المدراء في الموقع نفسه مع موظفيهم أو معاونيهم إذ يزداد احتمال كونهم من نفس المجموعة الثقافية بينما تظهر أهمية المدير عالمياً عندما يختلف مع موظفيه في المكان حيث يزداد احتمال تنوع مجاميع المدراء والمعاونين وهنا تظهر أدوار المدير العالمي وقدرته على أداء هذه الأدوار (التفاوض والقبالية على التكيف مع الثقافات الأخرى والمعرفة المتخصصة من أجل إنجاز العمل الدولي عبر العالم بالإضافة إلى دور المُجدد في حالات الأعمال المعقدة عالمياً - وهذه من أصعب الأدوار-).

وفيما يخص إختيار الدول لطريقة التعامل مع العولمة يدور التساؤل عن مدى استعداد الدول العربية للإستفادة من الواقع الجديد والمشاركة في النظام العالمي الجديد؛ إذ لا يُمكن أن تكتفي هذه الدول بدور المتلقي. فهناك تحديات كبيرة تنتظر المصارف العربية على وجه الخصوص في الدول التي تعمل على الانضمام إلى منظمة التجارة العالمي. فمن أحد الشروط الأساسية للانضمام إلى عضوية هذه المنظمة هو فتح القطاع المصرفي أمام المصارف الأجنبية والسماح لها بممارسة كافة الأنشطة المصرفية بحري. ويرى (Dunning, 1997) أن هناك شروطاً للدول النامية التي تريد أن تستفيد من العولمة وتتمثل هذه الشروط أساساً في تقديم أفضل تعليم وبنية أساسية في الاتصالات والمواصلات وبناء شبكات أعمال محلية كبيرة، وأن تقيم منظمات هذه الدول تحالفات مع منظمات دول أخرى في المنطقة نفسها لا سيما الدول الأقل نمواً، وستكون تلك الخطوة الأولى تجاه قيادة هذه الدول للعولمة.

ثانياً / عناصر منهجية للبحث الميداني

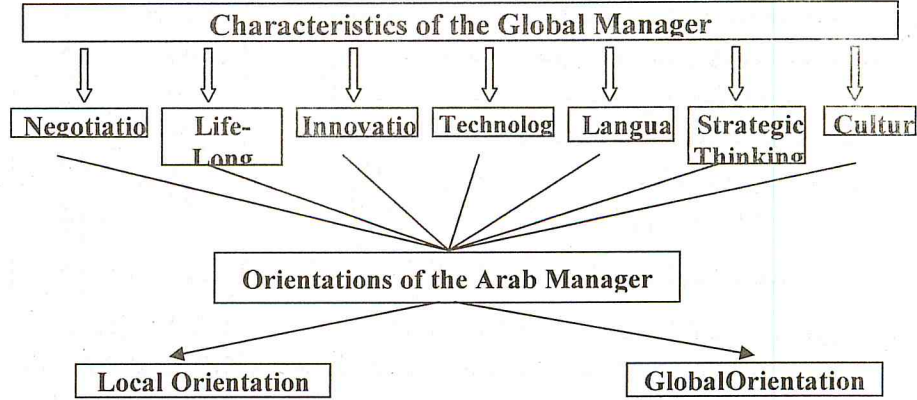
2.1- أهداف البحث

يهدف البحث أساساً إلى قياس واقع مؤهلات وقدرات المدير العربي في ظل العولمة وما أفرزته هذه الأخيرة من متغيرات. ولتحقيق هذا الهدف حددت (07) مجالات أو متغيرات تُعد بمثابة مؤشرات عالمية يمكن من خلالها قياس واقع مؤهلات وقدرات المدير العربي ومن ثم معرفة الفروقات بين المؤشرات العالمية والواقع الحالي. وهل وصل المدير العربي إلى مستوى المدير العالمي على وفق المؤشرات الموضوعية ؟

2.2- نموذج البحث

يتلخص هذا النموذج في الشكل رقم 02.

الشكل (02) : أنموذج البحث المقترح



2.3- فرضيات البحث

- الفرضية الرئيسة الأولى: "توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين خصائص المدير العالمي والتوجهات نحو العالمية".
- الفرضية الرئيسة الثانية: "إن مستوى وقدرات المدير العربي في امتلاكه لخصائص المدير العالمي تؤهله أكثر لممارسة دور مدير عالمي".
- الفرضية الرئيسة الثالثة: "يوجد تباين إحصائي في خصائص المدير العالمي على أساس البلدين المبحوثين".
- الفرضية الرئيسة الرابعة: "يوجد تباين إحصائي في توجهات المدير العربي نحو العالمية على أساس البلدين المبحوثين".

2.4- وسائل وأدوات جمع البيانات والمعلومات

تم الاعتماد في هذا على كل من المصادر والمراجع النظرية؛ المقابلات الشخصية والمكالمات الهاتفية والاتصالات البريدية؛ الاستبيان وهي الأداة الرئيسة والوسيلة الأساسية لجمع البيانات والمعلومات.

تضمن الاستبيان جزء تعريفيًا بموضوع الدراسة وأبعادها وأهميتها. وجزء تناول معلومات تعريفية عن الأفراد المشمولين بالبحث من حيث العمر، المؤهل العلمي، التخصص العلمي، بلد التخرج، اللغات المتقنة، العنوان الوظيفي، عدد سنوات الوظيفة الحالية كقيادة عليها، عدد الدورات التدريبية التي قام بها كل شخص، عدد الندوات والمؤتمرات التي شارك فيها كل شخص. أما الجزء الثاني

ت	المتغيرات	م. ارتباط الثبات
1	الثقافة	0.927
2	التفكير	0.738
3	اللغة	0.973
4	التقانة	0.753
5	الابداع	0.891
6	التعلم	0.789
7	التفاوض	0.890
8	التوجهات	0.805

من الاستبيان فقد اختص بمتغيرات الدراسة المستقلة والتابعة والتي شملت كلها (67) سؤالاً موزعين على (08) ثمانية محاور رئيسية. وتم تدرج الاستجابة على فقرات الاستبانة تدرجاً خماسياً - تدرج ليكرت- (Likert Scale) إذ كانت أوزانه بين (اتفق تماماً/ 5) و(لا أتفق تماماً/ 1).

2.5- صدق الاستبيان وثباته

- صدق الاستبيان : بعد إكمال الخطوة الأولى من إعداد الاستبيان وتطويره في ضوء المراجعة المكتبية عرضت على عدد من المحكمين والمختصين في حقل الإدارة، وقد تم الأخذ بالاعتبار أن موافقة (7) خبراء على الفقرة، فهي تُعد صالحة لأن تتضمنها الاستبانة.

- ثبات الاستبيان: لقياس ثبات فقرات الاستبيان، طبقت هذه الأخيرة على عينة عشوائية من مجتمع البحث بلغت نسبتها (20%) سُحبت بشكل عشوائي، وقد شملت مديرين عامين ونوابهم من مصارف عربية في البلدين المبحوثين. وقد استخدمت طريقة التجزئة النصفية (Split – Half Method) لقياس ثبات فقرات الاستبيان وذلك بإيجاد معامل الارتباط بين درجات الأسئلة الفردية ودرجات الأسئلة الزوجية في الاستبيان وباستخدام معادلة تصحيح (Sperman – Brown) يجري تصحيح معامل الارتباط هذا وعلى وفق هذه المعادلة إذا كان معامل الثبات

جدول (01) معاملات ارتباط الثبات لمتغيرات الدراسة

(0.67) فإنه يعد كافياً للبحوث التي تعتمد في أدواتها على الاستبيان. ويتضح من الجدول (01) أن معامل ارتباط الثبات قد تجاوز معدل (0.67) وحسب القواعد الإحصائية يعتبر الحساب كافياً لإعطاء الأداة صفة الثبات والصلاحية في جمع المعلومات والبيانات الأولية الخاصة بمشكلة الدراسة.

2.6- الوسائل الإحصائية المستخدمة

لغرض تحقيق أهداف وفرضيات البحث استخدم نظامي الإحصاء (SPSS) و(Minitab) حيث استعملت الوسائل الإحصائية الآتية: النسب المئوية؛ الانحراف المعياري؛ الوسط الحسابي؛ معامل الاختلاف؛ تحليل التباين (Anova)؛ الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج (Stepwise)؛ معامل ارتباط سبيرمان وبيرسون؛ اختبار (t)؛ اختبار (F).

2.6- مجتمع البحث والعينة المستهدفة

يتكون مجتمع البحث من القيادات العليا بالمصارف العربية في البلدين المبحوثين، وقد تم حصر تلك القيادات من واقع الهياكل التنظيمية. وقد تم اختيار العينة المستهدفة على وفق أسلوب العينة الطبقية العشوائية (Stratified Random Sample) وبلغ عدد افرادها (95) فرداً اي بنسبة (20%) من مجتمع البحث.

2.7- مبررات اختيار مواقع البحث

تم إجراء مسح أولي للمنظمات التي يُمكن أن تكون مُناسبة لإجراء البحث فيها استناداً إلى العوامل المؤثرة في التوجُّه نحو العالمية في ظل العولمة والتي من خلالها يُمكن تصنيف المدير على أنه مدير عالمي فكانت (الجامعات، شركات التأمين، شركات السياحة، والمصارف) هي المنظمات المرشحة في هذه الدراسة لاختيار مجتمع البحث منها، وفي النهاية اختير القطاع المصرفي لعدة أسباب، نذكر أهمها أن المصارف العربية تُمثل احد أهم القطاعات الاقتصادية في معظم الدول العربية، وهي بطبيعتها عملها الأكثر عرضه لرياح الأسواق الدولية وخضوعاً لمقاييسها التي يتم وضعها من قبل الدول الأكثر تقدماً، وتعميمها بعد ذلك على جميع المصارف الدولية بغض النظر عن ظروفها المحلية - وهنا تظهر عولمة القطاع المصرفي-.

ثالثاً / نتائج البحث

3.1- علاقة الارتباط بين الخصائص والتوجهات نحو العالمية

للتحقق من الفرضية الرئيسية الأولى تم استخدام معامل ارتباط الرتب لـ (Sperman) وايضاً معامل الارتباط (Pearson) للتعرف على مدى وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين متغير "الخصائص" ومتغير "التوجهات"، وكذلك تم استخدام (t-test) لاستخراج قيمة (t).

3.1.1- على مستوى البلدين معاً: يوضح الجدول رقم (02) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغيرين التفسيري والاستجابي، ومن خلال ملاحظة هذه المصفوفة ظهر ان كل العلاقات مقبولة احصائياً وكما هو مبين في الجدول المذكور سابقاً.

الجدول (02) مصفوفة الارتباط بين الخصائص والتوجهات

المتغيرات	C	St.	Lang.	Tec.	Inv.	Lr.	Neg.
التوجهات	0.307**	0.244*	0.367*	0.299*	0.475*	0.482*	0.297*

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

وللتأكد من مدى معنوية العلاقات الارتباطية فيما بين الخصائص والتوجهات فُمنّا باستخدام اختبار (t)، إذ بعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على نتائج المشار إليها في الجدول رقم (03).

جدول (03) معامل الارتباط وقيمة (t) بين الخصائص والتوجهات (على مستوى البلدين معا)

ت	العلاقة بين المتغيرين	قيمة معامل الارتباط r_s	قيمة (t)		مستوى المعنوية	درجة الحرية DF	النتيجة
			المحسوبة	الجدولية			
1	الثقافة - التوجهات	0.307	3.043	2.61	0.01	90	معنوي
2	التفكير الاستراتيجي - التوجهات	0.244	2.374	1.98	0.05	90	معنوي
3	اللغة - التوجهات	0.367	3.722	2.61	0.01	90	معنوي
4	التقانة - التوجهات	0.299	2.956	2.61	0.01	90	معنوي
5	الابداع - التوجهات	0.475	5.092	2.61	0.01	90	معنوي
6	التعلم - التوجهات	0.482	5.189	2.61	0.01	90	معنوي
7	التفاوض - التوجهات	0.297	2.934	2.61	0.01	90	معنوي

لقد ظهرت كل العلاقات معنوية وهذا ما يدل على وجود علاقة حقيقية بين أبعاد المتغير التفسيري (المستقل) والمتغير الاستجابي (التابع أو المعتمد). إن أكبر درجة ارتباط بين خصائص المدير العالمي وتوجهات المدير العربي نحو العالمية كانت لبعد "التعلم" يليه "الابداع" ثم "اللغة" و"الثقافة" و"التقانة" و"التفاوض" واخيراً "التفكير الاستراتيجي"، إذ ظهرت كل الأبعاد بدرجات ارتباط إيجابية بينها و بين التوجهات نحو العالمية .

3.1.2- على مستوى كل بلد على حده: يوضح الجدول رقم (04) مصفوفة الارتباط التي تظهر فيها العلاقة بين المتغيرين التفسيري والاستجابي إذ تبين أن من بين العلاقات الموجودة هناك علاقات كانت ذات دلالة معنوية تحت مستوى معنوية (0.05) وبحدود ثقة (0.95) وكما هو مبين في الجدول المذكور سابقاً.

الجدول (04) مصفوفة الارتباط بين الخصائص والتوجهات على مستوى كل بلد

	Neg.	Lr.	Inv.	Tec.	Lang.	St.	C	
الجزائر	0.193	0.405	0.485*	0.486*	0.351	0.312	0.312	
مصر	0.369	0.542*	0.788**	-0.096	0.046	0.526*	0.225	

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

وللتأكد من مدى معنوية العلاقات الارتباطية فيما بين الخصائص السبعة والتوجهات المشار إليها في مصفوفة الارتباط فُمنّا باستخدام اختبار (t) (t-test) وبعد إجراء المعالجة الإحصائية حصلنا على النتائج المشار إليها في الجدول رقم (05). حيث ظهر في مصر أن بُعد "الإبداع" أحتل المرتبة الأولى من حيث درجة ارتباطه مع التوجهات نحو العالمية يليه بُعد "التعلم" بالمرتبة الثانية ثم "التفكير

الاستراتيجي" بالمرتبة الثالثة. ثم جاءت الأبعاد: التفاوض، الثقافة، اللغة والتقانة، بالترتيب الرابع والخامس والسادس والسابع على التوالي، حيث سجلت تراجعاً في درجة ارتباطها مع التوجهات.

وفي الجزائر يظهر بُعدي "التقانة" و"الابداع" بدرجة ارتباط قوية مع التوجهات يليها بُعد: "التعلم" بدرجة ارتباط لم ترق إلى علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية. كما تراجع الأبعاد التالية: "اللغة"، "الثقافة" "التفكير الاستراتيجي" "التفاوض" من حيث درجة ارتباطها مع التوجهات. وهكذا يظهر أن درجة ارتباط بُعدي الإبداع والتقانة مع التوجهات كانت متقدمة وظهرت العلاقة ذات دلالة معنوية في حين تراجع درجة ارتباط الأبعاد: التفاوض، اللغة، التعلم، الثقافة، التفكير الاستراتيجي مع التوجهات.

جدول (05) معامل الارتباط وقيمة (t) بين الخصائص والتوجهات على مستوى كل بلد

ت	العلاقة بين المتغيرين	البلد	م. ارتباط r_s	(t) محسوبة	(t) جدولية	قيمة p	مستوى المعنوية	د. الحرية DF	النتيجة
1	الثقافة – التوجهات	مصر	0.225	1.107	2.093	0.326	0.05	20	غير معنوية
		الجزائر	0.312	1.393	2.101	0.180	0.05	19	غير معنوية
2	التفكير الاستراتيجي – التوجهات	مصر	0.526*	2.966	2.093	0.014	0.05	20	معنوية
		الجزائر	0.312	1.393	2.101	0.180	0.05	19	غير معنوية
3	اللغة – التوجهات	مصر	0.048	0.230	2.093	0.835	0.05	20	غير معنوية
		الجزائر	0.351	1.590	2.101	0.129	0.05	19	غير معنوية
4	التقانة – التوجهات	مصر	0.026-	0.125-	2.093	0.910	0.05	20	غير معنوية
		الجزائر	0.488*	2.267	2.101	0.05	0.05	19	معنوية
5	الإبداع – التوجهات	مصر	0.708**	4.807	2.81	0.000	0.01	20	معنوية
		الجزائر	0.485*	2.249	2.101	0.05	0.05	19	معنوية
6	التعلم – التوجهات	مصر	0.542*	3.093	2.093	0.011	0.05	20	معنوية
		الجزائر	0.405	1.879	2.101	0.07	0.05	19	غير معنوية
7	التفاوض – التوجهات	مصر	0.369	1.904	2.093	0.146	0.05	20	غير معنوية
		الجزائر	0.193	0.835	2.101	0.273	0.05	19	غير معنوية

* دالة عند 0.05 ** دالة عند 0.01

وفق هذه المؤشرات تكون الفرضية الفرعية الخامسة من فرضيات الدراسة قد قُبلت بالكامل، إذ تبين وجود علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الإبداع والتوجهات نحو العالمية على مستوى البلدين معا ومنفردة مع اختلاف قوتها في

كل بلد، إذ كان معامل ارتباطها في مصر (0.708) وفي الجزائر (0.485) وبذلك تكون "مصر" قد احتلت المرتبة الأولى تليها "الجزائر".

3.2- علاقة الأثر بين الخصائص والتوجهات نحو العالمية

قصد التعرف عما إذا كان ثمة علاقة تأثير لخصائص المدير العالمي في التوجهات، فقد أجري تحليل الانحدار المتعدد والانحدار المتدرج على مستوى البلدان مجتمعة ثم على مستوى كل بلد منفرداً ، حيث أفادت فرضية الدراسة الرئيسية الثانية بأن "ثمة خصائص عالمية لدى القيادات الادارية العليا تؤهلهم لممارسة ادوارهم كمديرين عالميين" أو "إن مستوى وقدرات المدير العربي في امتلاكه لخصائص المدير العالمي تؤهله أكثر لممارسة دور مدير عالمي". وبالمعنى الاحصائي تصاغ هذه الفرضية كالآتي: "توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الخصائص والتوجهات نحو العالمية".

3.2.1- على مستوى البلدين معا : جرت صياغة علاقة دالية بين القيمة الحقيقية لكل من المتغير التفسيري والمتغير الاستجابي لمعرفة مدى إمكانية تمثيل هذه العلاقة بمعادلة انحدار والتي تم التعبير عنها كالآتي:

$$\text{Orient} = a + B_1C + B_2St + B_3Lang + B_4tec + B_5Inv + B_6Lr + B_7Neg$$

حيث أن : (Orient) تمثل التوجهات نحو العالمية (المتغير المعتمد أو الاستجابي)

وتمثل كل من : (a , B₁ , B₂ , B₃ , B₄ , B₅ , B₆ , B₇) على التوالي :

الثابت، معامل الانحدار الجزئي للمتغير التفسيري أو المستقل الثقافة (C) ، معامل الانحدار الجزئي للمتغير التفسيري التفكير الاستراتيجي (St)، معامل الانحدار الجزئي للمتغير التفسيري اللغة (lang) ، معامل الانحدار الجزئي للمتغير التفسيري التقانة (tec) ، معامل الانحدار الجزئي للمتغير التفسيري الإبداع (Inv) معامل الانحدار الجزئي للمتغير التفسيري التعلم (Lr) ، معامل الانحدار الجزئي للمتغير التفسيري التفاوض (Neg). وتعني هذه العلاقة أن توجهات المدير المُعبر عنها بـ (Orient) هي دالة للقيمة الحقيقية للثقافة (C) والتفكير الاستراتيجي (St) واللغة (Lang) والتقانة (tec) والإبداع (Inv) والتعلم (Lr) والتفاوض (Neg) ، التي تؤثر معا في توجهات المدير العربي . وفيمايلي العلاقة المقدرة وقيم مؤشرات الإحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث والتي تعكسها معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Orient} = 0.497 - 0.007 C - 0.148 St + 0.52 Lang + 0.156 tec + 0.813 Inv + 0.138 Lr + 0.076 Neg$$

كما يتضح أنه يمكن قياس علاقة تأثير الخصائص بأبعادها السبعة في التوجهات كما هو مبين في الجدول رقم (06).

الجدول (06) تحليل التباين للانحدار المتعدد بين الخصائص والتوجهات (البلدين مجتمعين)

مصدر	مجموع	درجة	متوسط	قيمة F	قيمة	معامل	النتيجة
الانحدار	8.991	7	1.284	7.30	0.000	38.1	النتيجة الكلية
الخطأ	14.613	83	0.176				
المجموع	23.604	90					

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (7.30) عند مستوى دلالة (0.000) و درجات حرية (7 ، 83) وهي بذلك أكبر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.05) ، (0.01) ويدل ذلك على أن منحنى الانحدار جيد لوصف العلاقة بين متغيري الدراسة وبنسبة ثقة (99%) ، وهذا يعني أن لخصائص المدير في البلدان المبحوثة تأثيراً في توجهاته نحو العالمية في ظل العولمة المتزايدة.

كما يتضح من الجدول نفسه أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (38.1%) وهذا يعني أن خصائص المدير العالمي مجتمعة تمثل (38.1%) من التباين في التغيرات الحاصلة في التوجهات.

وفي ضوء معادلة الانحدار السابقة نجد أن الثابت (a) يؤثر بقيمة مقدارها (0.497) في توجهات المدير نحو العالمية حتى وان كانت أبعاد المتغير التفسيري تساوي صفراً، وهذا يعود إلى وجود تأثير لمتغيرات أخرى غير معلومة في هذه الدراسة. وأن قيمة الثابت (B_1) التي تساوي (-0.007) فتدل على أن تغيراً مقداره (1) في الثقافة (C) يؤدي إلى حدوث تغير عكسي في توجهات المدير نحو العالمية وبمقدار (0.007). وكذلك قيمة الثابت ($B_2 = -0.148$) التي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في لتفكير الاستراتيجي (St) للمدير سيققل من توجهاته نحو العالمية بمقدار (0.148).

أما القيم الثابتة ($B_3 = 0.52$) و ($B_4 = 0.156$) و ($B_5 = 0.813$) و ($B_6 = 0.138$) و ($B_7 = 0.076$) فهي تدل على أن تغيراً مقداره (1) في اللغة سيؤدي إلى حدوث تغير مقداره (0.52) في توجهات المدير نحو العالمية، وان تغيراً مقداره (1) في الثقافة سيؤدي إلى حدوث تغير مقداره (0.156) في توجهات المدير نحو العالمية. وكذلك أن تغيراً مقداره (1) في الإبداع وتغير مقداره (1) في التعلم وتغيراً مقداره (1) في التفاوض سيؤدي إلى تغيرات مقدارها على التوالي (0.813) ، (0.138) ، (0.076) في توجهات المدير نحو العالمية.

ومن خلال ذلك يظهر أن بُعدي (الإبداع واللغة) هما المتغيران المعنويان الوحيدان من بين جميع الأبعاد الأخرى وكما استدل على ذلك من خلال استخدام طريقة الانحدار المتدرج (Stepwise)، إلا أن تأثير الأبعاد (التقانة، التعلم، التفاوض) كان ضئيلاً. أما بُعدي (الثقافة والتفكير الاستراتيجي) فكان تأثيرهما عكسياً وهذا يعني ان الثقافة الحالية ونمط التفكير الاستراتيجي السائد لدى عينة البحث في البلدان المبحوثة معاً يسيران باتجاه معاكس لتوجه المدير العربي نحو ممارسة دور مدير عالمي.

3.2.2- على مستوى كل بلد على حده

1- بالنسبة لمصر، فيما يلي العلاقة المقدرة وقيم مؤشرات الإحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث البالغة (21) شخصاً، والتي تعكسها معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Orient (Egypt)} = 0.57 - 0.107 C - 0.038 St + 0.131 Lang + 0.1349 tec + 0.445 Inv + 0.165 Lr + 0.056 Neg$$

كما يتضح أنه يُمكن قياس علاقة تأثير الخصائص في التوجهات كما هو مبين في الجدول رقم (07).

يتضح من الجدول رقم (07) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.56) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني ان خصائص المدير العالمي لدى المدير المصري لا تؤثر في توجهاته نحو العالمية. كما يتضح من الجدول نفسه أن قيمة معامل التحديد (R^2) بلغت (45.6%) وهذا يعني ان خصائص المدير العالمي بابعادها السبعة تمثل (45.6%) من التباين في التغيرات الحاصلة في التوجهات.

الجدول (07) تحليل التباين للانحدار المتعدد بين الخصائص والتوجهات (مصر)

النتيجة	معامل التحديد % R^2	قيمة p	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات MS	درجة الحرية DF	مجموع المربعات SS	مصدر التباين
التوجهات	45.6	0.233	1.56	0.341	7	2.387	الانحدار
				0.219	13	2.851	الخطأ
					20	5.238	المجموع

وفي ضوء معادلة الانحدار السابقة نجد أن الثابت (a) يؤثر بقيمة مقدارها (0.571) في التوجهات ولكن بصورة عكسية بمعنى ان تأثير متغيرات اخرى غير معلومة في هذه الدراسة ستقلل من توجهات المدير المصري نحو العالمية بتلك القيمة حتى وان كانت أبعاد المتغير التفسيري تساوي صفراً .

2- بالنسبة للجزائر، فيما يلي العلاقة المقدرة وقيم مؤشرات الإحصائية المحسوبة على مستوى عينة البحث والتي تعكسها معادلة الانحدار الآتية:

$$\text{Orient (Algeria)} = 0.92 - 0.631 C - 0.034 St + 0.363 Lang + 0.580 tec + 0.315 Inv + 0.121 Lr + 0.019 Neg$$

كما يتضح انه يمكن قياس علاقة تأثير الخصائص في التوجهات كما هو مبين في الجدول رقم(08).

الجدول (08) تحليل التباين للانحدار المتعدد بين الخصائص والتوجهات (الجزائر)

النتيجة	معامل التحديد % R ²	قيمة p	قيمة F المحسوبة	متوسط المربعات MS	درجة الحرية DF	مجموع المربعات SS	مصدر التباين
التباين	47.1	0.249	1.52	0.256	7	1.788	الانحدار
				0.168	12	2.012	الخطأ
					19	3.800	المجموع

يتضح من الجدول (08) أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (1.56) وهي اصغر من قيمتها الجدولية عند مستوى معنوية (0.01) وهذا يعني انه ليس هناك تأثير لخصائص المدير العالمي لدى المدير العربي بالجزائر في توجهاته نحو العالمية. كما يتضح من الجدول نفسه أن قيمة معامل التحديد (R²) بلغت (47.1%) وهذا يعني ان خصائص المدير العالمي بابعادها السبعة تمثل (47.1%) من التباين في التغيرات الحاصلة في التوجهات.

وفي ضوء معادلة الانحدار السابقة نجد أن الثابت (a) يؤثر بقيمة مقدارها (0.92) في توجهات المدير نحو العالمية حتى وان كانت أبعاد المتغير التفسيري تساوي صفرأ.

بعد هذا العرض نستطيع تلخيص النتائج في الجدول (09).

جدول (09) فرضيات الدراسة المقبولة والمرفوضة وفق معادلة الانحدار واختبار - t (علاقة الأثر)

ت	علاقة الارتباط بين متغيرات الدراسة	البلدين مجتمعين		مصر		الجزائر	
		المقبولة	المرفوضة	المقبولة	المرفوضة	المقبولة	المرفوضة
1	توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الثقافة والتوجهات نحو العالمية	**		**		**	
2	توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التفكير الاستراتيجي والتوجهات نحو العالمية	**		**		**	
3	توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين اللغة والتوجهات نحو العالمية	*		**		**	
4	توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التقانة والتوجهات نحو العالمية	**		**		*	
5	توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين الابداع والتوجهات نحو العالمية	*		*		*	
6	توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التعلم والتوجهات نحو العالمية	**		*		**	
7	توجد علاقة أثر ذات دلالة معنوية بين التفاوض والتوجهات نحو العالمية	**		**		**	

* الفرضيات المقبولة ** الفرضيات المرفوضة

3.3- علاقة الاختلاف في الخصائص والتوجهات نحو العالمية في البلدين المبحوثين

أفادت الفرضية الرئيسية الرابعة وجود تباين إحصائي في توجهات مديري البلدين المبحوثين نحو العالمية و يوضح الجدول رقم (10) علاقة الاختلاف بين البلدين على أساس توجهات مديريها نحو العالمية على وفق مقياس معامل الاختلاف (C.V).

الجدول (10) ترتيب أبعاد المتغير الاستجابي بالبلدين المبحوثين على وفق مقياس معامل الاختلاف

المتغيرات	مصر		الجزائر	
	معامل	الترتيب	معامل	الترتيب
التوجهات	11.80	الأول	12.93	الثاني

من خلال ملاحظة معطيات الجدول (10) يتضح أن "مصر" جاءت بالترتيب الأول تليها "الجزائر" بالترتيب الثاني، وهذا يعني أن مصر أكثر ميلا للتوجه العالمي من الجزائر.

رابعا / استنتاجات البحث

4.1- المتغير التفسيري (خصائص المدير العالمي)

4.1.1- الثقافة: تتقدم القيادات الإدارية في مصر على القيادات الإدارية في الجزائر في توجيهها عالميا من خلال استعداداتها الثقافية التي تؤهلها إلى ممارسة دور عالمي في الوقت الذي أشرت فيه الحالة حاجة المدير الجزائري إلى زيادة القدرات الثقافية

على مستوى البلدين مجتمعين جاء بعد الثقافة بالترتيب الثالث من بين أبعاد الدراسة الأخرى مما يعكس تقدما ضئيلا لهذا البعد ، وهذا بدوره يعكس تقارب مستويات ثقافة الأفراد التي هي قادرة على منح المدير العربي القدرة على التوجه عالميا وإدراكه ثقافات مختلفة بما يعكس استعداده نحو العالمية ولكن في الوقت نفسه أشار الموقف إلى أن هذا البعد بالرغم من تقدمه وتراجع له لدى البلدان المبحوثة إلا أنه يُعد بُعدا متراجعا حاليا، وهذا يعكس حاجة المبحوثين إلى التعايش والتواصل مع الثقافات العالمية الأخرى و اكتساب مهارات ومعلومات عالمية واسعة تسهل التعامل على وفق رؤية عالمية لا يشكل فيها اختلاف الثقافات عائقا أمام فاعلية المدير العربي.

4.1.2-التفكير الاستراتيجي : يعد المدير الجزائري أكثر المديرين المبحوثين حاجة لرفع مستويات التفكير الاستراتيجي، إذ حقق هذا البعد التسلسل الأخير من بين أبعاد المتغير التفسيري في الجزائر. أشارت التحليلات الإحصائية إلى أن بُعد التفكير الاستراتيجي يُعد بُعدا متراجعا على مستوى البلدين المبحوثين بما يعكس عدم سير نمط التفكير الاستراتيجي السائد لدى المدير العربي على وفق التوجه نحو العالمية.

4.1.3- اللغة: تتقدم القيادات الإدارية في مصر والجزائر في استعدادهما لتعلم اللغات الأجنبية بوصفها منطلقا للتوجه العالمي. كما احتل الترتيب الأول للجزائر من بين أبعاد المتغير التفسيري داخل هذا البلد المبحوث والترتيب الثاني لمصر من بين أبعاد المتغير التفسيري داخل هذا البلد.

4.1.4- التقانة: تقدم المدير الجزائري في قابليته ومهاراته المعتمدة على دور التقانة وتأثيراتها في جعل توجهه أكثر عالمية، وحقق المدير المصري الترتيب الثاني. على مستوى البلدين جاء بُعد التقانة بالترتيب الثاني من بين أبعاد الدراسة بما يعكس تقدمها لدى البلدان المبحوثة واستعداد هذه الأخيرة للتعامل على وفق منظور عالمي، إلا أن تقدم التقانة كان ضئيلا وذلك ما يظهر من خلال رفض فرضية الدراسة الرابعة (التي قبلت في الجزائر فقط) بما يعكس حاجة المدير العربي لاستخدام التقانة الحديثة بطريقة تؤهله لممارسة دور مدير عالمي.

4.1.5 - الإبداع: إن المدير الجزائري حقق مستويات متقدمة في الإبداع الذي يعد سمة أساسية لا بد من توافرها في المدير العالمي وفي مديري القمة بشكل عام باعتبارهم رأس المال الفكري لمنظماتهم. وعلى مستوى البلدين مجتمعين جاء الإبداع بالترتيب الخامس من بين أبعاد الدراسة بما يعكس حاجة المدير للمزيد من القدرات الإبداعية التي تجعله قادرا على التحدي ودخول المنافسة العالمية بأفكار جديدة تكسبه الميزة التنافسية.

4.1.6- التعلم: المدير المصري جاء بالترتيب الأول من حيث استعداداته للتعلم المستمر، تليها الجزائر. بما يعكس حاجة المديرين في هذين البلدين إلى التفاعل مع معطيات العلم الحديثة، لأن عصر العولمة يتطلب التركيز على نوعية التعليم ومدى استجابته للتغيرات العالمية والمحلية؛ فالمعرفة هي العمل الرئيسي لأية منظمة. وأشارت الآراء المستنبطة إلى أن بُعد التعلم جاء بالترتيب السادس من بين أبعاد الدراسة على مستوى البلدين بما يعكس حاجة المدير العربي للاهتمام بالتعليم وإدراكه للتعلم المستمر الذي يكون من خلال الإطلاع والقراءة والأخذ من النماذج الناجحة وخبرات العمل اليومية والمحادثات مع الزملاء واستشارة الخبراء والتدريب النظري والعملي وكل ما من شأنه زيادة معارفه ورفع قدراته بالجديد وهكذا فإن بعد التعلم مازال متراجعا لدى المدير العربي، بالرغم من تواصله مع الندوات والمؤتمرات المتخصصة داخل البلد الذي هو فيه وخارجه لكونه يؤمن بأن هذه الفعاليات تكسبه إرادة وتحد وظيفي- محلي وعالمي- .

4.1.7- التفاوض: حقق المدير الجزائري مرتبة ثانية في مجال امتلاك القدرات التفاوضية وهذا ناشئ عن ضعف الاتصال بالتجارب العالمية (المقابلات)، بما يعكس حاجة المدير الجزائري إلى إدراك أثر التفاوض في التفاعل العالمي وفي تحقيق نجاحات اقتصادية وسياسية تؤهلهم للالتحاق بالبلدان المتقدمة. على الرغم مما أشارت إليه التحليلات الإحصائية من تقدم بُعد التفاوض على مستوى البلدين معا؛ حيث جاء بالترتيب الأول من بين أبعاد المتغير النفسيري إلا أن هذه البلدان مازالت بحاجة إلى فهم آليات التفاوض عالميا وما يجب أن يكون عليه المدير العالمي من مستوى عال من مهارات التفاوض التي تأخذ البعد الدولي والعالمي بالاعتبار وذلك ما يظهر من خلال رفض فرضية الدراسة السابعة.

4.2- المتغير الاستجابي (التوجهات نحو العالمية)

جاءت مصر بالترتيب الأول فيما يخص توجهات المدير المصري نحو العالمية وهي بذلك تتقدم على القيادات الإدارية في الجزائر. وهذا يعكس الانفتاح العالمي بدرجة أكبر في مصر؛ إذ تم وجود العشرات من المصارف العالمية التي افتتحت فروعها عديدة لها في هذا البلد وقد أثرت هذه الأخيرة في المصارف

الوطنية تأثيراً إيجابياً بحيث جعلتها تعتمد إلى تحسين خدماتها بأسلوب يرقى إلى مستوى ما تقدمه تلك المصارف العالمية، كما تعمل في مصر أكثر من (400) منظمة متعددة الجنسية.

الخاتمة:

هناك حقيقة مضمونها أن النجاح في تقدم المجتمعات يقترن بالتفوق في مجالات كثيرة من بين أهمها التفاعل الإيجابي بين منظمات الأعمال المصرفية وباقي القطاعات الأخرى في المجتمع، وهذا يستوجب استجابة المصارف السريعة لاحتياجات مجتمعاتها. وهنا تؤكد هذه الدراسة على المسؤولية الاجتماعية للمصارف داخل مجتمعاتها لكي تدخل المنافسة العالمية وتمكن من البقاء والنمو. بما يجعل هذه المجتمعات هي المنطلق وهي الميدان الذي تنعكس عليه نتائج التوجهات نحو العالمية بما يخدم مصلحتها، وكذلك ما تأتي به استجابة القيادات الإدارية لأحكام المعطيات الجديدة للمنافسة، وما تخلفه من أثار في المجتمع ككل وليس على منظمات الأعمال المصرفية فحسب باعتبار هذه الأخيرة هي جزء لا يتجزأ من هذا المجتمع وسواء كانت في القطاع الحكومي أو الخاص.

المراجع

1- المراجع العربية

- التوبجري، عبد العزيز بن عثمان، " الهوية والعولمة من منظور حق التنوع الثقافي"، بحث منشور بمجلة الإسلام اليوم، العدد: 15، ا.ع.م، 1998.
- الغزالي، أبو حامد محمد بن محمد: إحياء علوم الدين، ج: 1، ج: 4، دار الجيل، بيروت، لبنان، 1992.
- الشكرجي، نعمة جواد، مديرو القمة والتحديات المعاصرة، دراسة منشورة بمجلة كلية التراث الجامعة، بغداد- العراق، العدد: 1، السنة: 1، بغداد، العراق، 2001.
- العظم، صادق جلال، ما هي العولمة، ورقة بحث مقدمة للمنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، تونس 1996.
- العنزلي، سعد علي حمود: " رأس المال الفكري الثروة الحقيقية لمنظمات اعمال القرن الحادي والعشرين" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد: 25، بغداد، العراق، 2001.
- حمدي، مصطفى: العولمة - أثارها ومتطلباتها، إدارة البحوث والدراسات، ديوان ولي العهد، أبو ظبي، 1997.
- ريموند ساتر، العولمة وأثرها على المؤهلات في الإدارة العامة، بحث منشور بالمجلة الدولية للعلوم الإدارية، معهد التنمية الإدارية، العدد: 6، المجلد: 6- الإصدار العربي، ديسمبر،

Revue des Reformes Economiques et Intégration en Economie Mondiale, ESCn°11/2011

الإمارات العربية المتحدة، 2001.

- زلوم، عبد الحق يحيى، نذر العولمة، الموسوعة العربية للنشر، بيروت، ط:1، لبنان، 1999.

- عبد الفضيل، محمود: العرب والعولمة -بحوث ومناقشات الندوة الفكرية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2000.

- وارن، بنس، ترجمة هشام عبد الله، القيادة الادارية، آراء مجموعة من كبار المدراء التنفيذيين، دار النشر، عمان، الأردن، 1996.

2- المصادر الأجنبية

A.- Books

-Daniels, John D., Radebaugh, LeeH., **International Business**,6th ed. Reading MA:Addison-Wesley, 1992.

- Drucker, P.F. **Management: Tasks, Responsibilities, Practices**, Harper & Raw, New York, 1974.

- Dunning, J.H., **The New Globalism and Developing Countries**; United Nations University Press, Paris. 1997.

- Fillmore, L., **Second Language Learning in Children: A Model of Language Learning in Social Context.**, In E Bialy Stock(ed.) **Language Processing in Bilingual Children**, Cambridge; University Press.,1991.

- Parker, B., **Globalization and Business Practice**, (London: Sage Pub, Ltd., 1998.

- Schermerhorn, Jr, Hunt, J.G.& Osborn, R.N., **Organizational Behavior**, 7th ed., Huston, John Wiley and Sons., 2000.

- Thaler-Carter, Ruth E. Whither Global Leader? HR Magazine, Vol.45, Issue. 5, Database Business Source. Elite. May. 2000.

- Thompson, Arthur A., & Strikland A.J., **Strategic Management: Concepts & Cases-** Boston: MC Graw-Hill, 1998.

- Tom Peters & Bob Waterman., **In Search of Excellence**; New York: Harper & Raw, 1982.

- Waters, M., **Globalization**, Roulle-dge, London and New York.,1996.

- Wright, Peter; Kroll, Mark; and Pannell, John, **Strategic Management: Concept**, Prentice- hall, Inc, 1998.

B- Researches and reports

- Alan, G., **Investment in Human Capital**, Vital Speeches of the Day:1-22,(Internet),2000.

- Cerny, P.G., **Globalization and Changing Logic of Collective Action**, International Organization. Vol. 49., 1995.

- Effenus H., **Global Managers**, (<http://www.mendeley.com/research/role-inclusive-leadership-bridging-cultures-building-peace>), 2001.
- Harris, R.G., **Globalization, Trade, and Income**, Canadian Journal of Economic; Vol. 26, 1993.
- Martin Wilcox, **Leadership in Action; sponsored by The Creative Leadership**. (www.josseybass.com/JB Journals/Vol.20 No.4- Global Managers), 2001.
- Miller W.C., **Fostering Intellectual capital**, HR. Focus:1-4, 1998.
- Rangeswamy Arvind, Jehoshua Eliashberg, Raymond R. Burke, & Jerry Wind., **Developing Marketing Experts Systems**. Journal of Marketing, Vol. 53, Oct., 1989.
- Ronald N. Ashkenas & Suzanne C. Francis., **International Manages: Special Leaders for Special Times**. Harvard Business Review, No. Dec, 2000.
- Schein E., **Coming to A New A Wareness of Organizational Culture** Sloan management Review, May, 1984 .
- Schumann, J.H. , **Research on Acculturation Model for Second Language Acquisition.**, Journal of Multilanguage and Multicultural Development, 1986.
- Stewart, T.A., **Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations**, Double Day Currency, New York, 1999.
- Thompson, John L., **Strategic Management: Awareness & Change**, London: International Thompson Business Press, 1997.

