

واقع المعرفة الإدارية العربية والمشروع
المستهدف
لنقل وتطوير وتوطين المعرفة الإدارية
في المملكة العربية السعودية

إعداد

د. إبراهيم عبدالله المنيف

ورقة عمل مقدمة لملتقى التدريب والتنمية
(التدريب للعمل في مجتمع المعرفة ودوره في: التنمية -
الطموح -التحديات)

الجمعية السعودية للإدارة

3 - 5 ربيع الثاني 1427 ، 1 - 3 مايو

2006

الجزء الأول
واقع الإدارة في المملكة العربية السعودية

أولاً: استهلال

لم نكن قادرين على فهم أستاذ الإدارة المعروف بيتر دركر قبل ثلاثين عاماً تقريباً عندما استشرّف ظهور فئة "عمال المعرفة". لم نكن قادرين على فهم معرفي ظاهري أو ضمني أو مغزى هذا الاستشراف المستقبلي لمجتمع المعرفة؛ لأنه يتحدث من منطلق فكري إداري غربي للتطور المعرفي المتسارع في العالم الغربي وشرق آسيا. إن علاقتنا نحن المديرين العرب بالمعرفة الإدارية وخاصة المعرفة الإدارية الكامنة التي يصعب تدوينها لا زالت هشة ويشاطرنا هذا التوجه ما صدر عن الأكاديميين العرب في الإدارة. وما دام هذا هو النهج، فكيف لنا الولوج إلى مجتمع العولمة والمعرفة الشاملة، ناهيك عن جزئية المعرفة الإدارية محور هذا اللقاء؟ من هذه الفذلكة سأحاول أن أجتهد في تقديم واقع مجتمع المعرفة عالمياً وإقليمياً ومحلياً بتركيز فقط على المعرفة الإدارية تعليماً وتدريباً في عصر العولمة.

إن مضمون هذه الورقة يحدد مجموعة من الاجتهادات، أولها في تفسيري لهذا اللقاء عن التدريب والتنمية. أعتقد جازماً إن الكثير قد تم تنفيذه على مستوى التدريب والتعليم الإداري العربي من حيث التأليف والنشر والاستشارات والاستعانة بالخبرات المحلية والأجنبية، ولكن السؤال المحوري والشكوى المتصاعدة لا زالت تتردد في تراجع وتردي الأداء واستشراف التخلف الإداري. والاجتهاد الثاني في استشراف مجتمع المعرفة عالمياً وإقليمياً ومحلياً مع استشراف متطلبات مجتمع المعرفة المعاصر في التعليم والتدريب، وكيف لنا استشراف الاستفادة من هذا المجتمع المعرفي العالمي؟ والاجتهاد الثالث في الرابطة الوثيقة ما بين العولمة والمعرفة، وكيف لنا في هذا الوطن الاستفادة المستقبلية من ظاهرة العولمة وعصر اقتصاديات المعرفة وبالأخص المعرفة الإدارية المعاصرة من خلال التدريب والتعليم الإداري المعاصر؟

إننا بكل شفافية ممكنة نريد أن نبحت عن موقع العرب في عصر العولمة الذي هو بحق عصر المعرفة، عصر اقتصاديات المعرفة وبالأخص لهذا اللقاء عن "المعرفة الإدارية" وما يجب أن يفعلوه ليصبح لهم موقع من خلال الاستفادة من اغتنام الفرص المتاحة للتحرك والانطلاق بكل سرعة وتسريع، والذي يمكننا من ولوج العولمة والمعرفة للانعتاق من القيود والحجب التي تسمّرنا في أماكننا ونحن نعيش في خضمها بدلاً من بقائنا غرباء، نستهلك ولا ننتج، نشاهد ولا نشارك.

ثانياً مقدمة:

إن واقع المعرفة الإدارية ومستقبلها في الوطن العربي إجمالاً والمملكة العربية السعودية تخصيصاً يتلمس أولويات لملاحم الضعف والقصور ويتطلب تشخيص الأولويات الإستراتيجية والتحديات والمعوقات ومن ثم في الرؤية المستقبلية للمشروع المستهدف بنهاية هذا البحث لتطوير البنية الأساسية للمعرفة الإدارية بالتحديد الدقيق. وأكد هنا أن هذا الموضوع فيه من المداخلات والتشابكات ما قد يؤدي إلى الشتات وعدم التركيز؛ مما دعاني لأن استخدم تعبير "الأولويات" الذي سأركز عليه بشكل كبير وواضح قدر الاستطاعة. فالمطلع على الاحتياجات للإصلاحات الهيكلية المطلوبة للقطاع الحكومي وقطاع الأعمال ومتطلبات البنية الارتكازية والنظم والإجراءات للقطاعين، بما في ذلك التعليم والتدريب والتوظيف يجابه بكم هائل من التحديات للمديرين في هذا الوطن تصب دون أدنى شك في واقع ضعف المعرفة الإدارية الذي نحن بصددده. ولأنني سأركز على الأولويات فقط، فإنني أعتذر لإغفال بعض القضايا والتحديات النشاطية لاجتهادي بأولويات تتعلق فقط بضعف ملحوظ في نقل وتطويع وتطبيق وتوطين المعرفة الإدارية العالمية وتشعباتها في الإدارة الإستراتيجية والقيادة الإدارية وإدارة التغيير والإصلاح الإداري المستهدف.

علينا أن نقر بداية أنه لا يوجد نموذج عالمي واحد شامل للتنمية الشاملة، سواءً كان ذلك النموذج قطاعياً أو قطرياً أو قومياً أو معتمداً على ملكية الدولة أو الاقتصاد الحر. وإنما هناك شروط أولية عامة يتعين توفيرها إذا أريد لنموذج تنموي أن يحقق الغاية الرئيسية منه، ألا وهي العمل للوفاء بالاحتياجات الأساسية للمواطنين، ورفع مستوى معيشتهم باطراد.

ومن منطلقنا في البداية بأن مفهوم التنمية في معظم الحالات اقتصر على استيراد اللفظ ضمن المستوردات العديدة من الخارج، أي بالترجمة لا بالتعريب، فقد استخدم المنظرون والمترجمون التنمية والتطوير كأنهما يعنيان المعنى والمفهوم نفسيهما، علماً بأن النمو عملية عفوية تحدث في المجتمع ومكوناته. فالطفل الصحيح والمعوق ينموان طويلاً وعرضاً، ولربما نما المعوق نمواً أكبر من نمو الطفل الصحيح، وازدياد ونمو الأراضي الزراعية على حساب انحسار النمو في مصادر المياه قد يؤدي إلى قبول فرضيات الدراسة التي قدمها مركز الدراسات الدولية والإستراتيجية بواشنطن من أن المياه ستكون مصدر القلق الرئيسي في العالم العربي. وإن كان لنا مثال آخر يدل على تناقص التنمية عندما يتردد أن زيادة عدد السكان في أمريكا وكندا وأستراليا واليابان تعتبر من أهم مصادر التنمية

الاقتصادية، بينما يقول بعض المنظرين الآخرين إن زيادة عدد السكان في الهند ومصر والباكستان هي أهم معضلة تجابه التنمية. إن هذا التحدي الأول الذي يجابهنا إذن في تحديد مفهوم التنمية والتطوير الشامل المتوازن والمستدام والمستهدف؛ لأن النمو السكاني المتزايد بوتيرة قد تصل إلى ضعف النمو الاقتصادي يتطلب إستراتيجيات إصلاحية هيكلية مؤدية إلى توازن، على الأقل، ما بين النمو المستهدف ليكون أكثر وأكبر من النمو السكاني. ولعل الاطلاع على تعريف أطلقه الدكتور علي الكواري منذ ما يزيد على عشرين عاماً لمفهوم التنمية المستهدفة والمستدامة قد يساعدنا على إيضاح المفهوم بقوله:

" إن التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة عملية مجتمعية واعية، وموجهة لإيجاد تحولات هيكلية تؤدي إلى تكوين قاعدة وإطلاق طاقة منتظمة في متوسط إنتاجية الفرد وقدرات المجتمع ضمن إطار من العلاقات الاجتماعية يؤكد الارتباط ما بين المكافأة والجهد. ويعمق متطلبات المشاركة، مستهدفاً توفير الاحتياجات الأساسية وموفراً ل ضمانات الأمن الفردي والاجتماعي والقومي."

إن التحدي لواقع الإدارة العربية الشمولية من منظور مفهوم التنمية والتطوير المستهدف نابع من عدة محاور مرتبطة بهذا التفكير الإستراتيجي لرؤية مستقبلية لما يجب أن يكون عليه مستقبل المعرفة الإدارية وإداراتها وشؤونها وشجونها.

ثالثاً: مفهوم الإدارة

مائة عام ونيف مرت منذ ظهور نظرية الإدارة الشمولية في الغرب التي كانت ولا زالت تهدف لتحقيق الفعالية والإنتاجية وتقليل المخاطر والتركيز على التخصص والاهتمام بالوقت وقياس العمل وتحديد معدلات الأداء. كانت الانطلاقة منسجمة مع التطور التقني آنذاك في اختراع الآلة البخارية وما تبعه باختراع الآلة الاحتراقية، ومن ثم اختراع الحاسوب. الإدارة إذن نشأت وتطورت في الغرب ونتاج مجتمعتها وتغير العلاقات فيه. وكان من الطبيعي انتقال المفاهيم والأسس الإدارية إلى حيز التطبيق في القطاعين الحكومي وقطاع الأعمال إبان الحربين العالميتين الأولى والثانية لتحقيق الإنتاجية وإحكام الصلة ما بين التكلفة والعائد. وكانت النظريات الإدارية تتتابع مع التطور العلمي والتقني عبر التوسع الكبير في إنشاء

كليات العلوم الإدارية والمحاولات الجادة لتحويل المعرفة الإدارية إلى ممارسات عملية.

فالموجة الأولى (1900 – 1940) ركزت على الإدارة العلمية في التخصص والهرمية وقياس العمل وإعداد الأساليب والإجراءات وصولاً إلى تحديد التكلفة والعائد. وجاءت الموجة الثانية (1940 – 1970) في النمو المذهل في الإنتاج وظهور الشركات المساهمة الكبرى والشركات المتعدية الجنسية بظهور كم هائل من النظريات الإدارية مثل الإدارة بالأهداف واللامركزية. وكانت الموجة الثالثة (1970 – 1990) بظهور نظريات التنظيم والتميز، وفوق كل ذلك الترجمة للمفاهيم النظرية في الإدارة اليابانية. وجاءت الموجة الرابعة الحالية (1990 – حتى الآن) التي ظهرت خلالها الاندماجات والاستحواذ والتكتلات لمقابلة موجة العولمة ومساهمات مفكرين في الإدارة تركز على المشاركة والعمل الجماعي والالتزام والتحالفات والهندرة والميزة التنافسية والذكاء العاطفي، وفوق كل ذلك التركيز على القيادة الإدارية كنظرية ومفهوم وقواعد وترابطها مع الدراسات الإستراتيجية الإدارية.

يتضح مما سبق أنه خلال المائة عام الأخيرة تطورت الإدارة في العالم الغربي نظرياً وتطبيقياً، وذلك لارتباطها بالتقدم التقني وتلاحمها مع التطورات الاجتماعية ضمن خط بياني واضح. وقد تم ذلك من خلال اعتماد الممارسة أساساً لنظرية إدارية متجددة باستمرار ومطبقة بشكل واسع، وهذا مما أحدث مشتقات إيجابية في قطاع الأعمال والاقتصاد الكلي في دول الغرب. وما صدور الكتب العديدة للإداريين الأمريكيين الذين يثرون الإدارة بخبراتهم وتجاربهم إلا مثال حي لذلك، إذ تطالعنا تلك الكتب بمبيعات تصل إلى خمسة ملايين نسخة من الكتاب الواحد، وهذا ما يعطي دلالة حية للاهتمام الواسع بالمعرفة الإدارية. إن هذا الاهتمام المكثف يؤدي إلى التعلم المستمر والتغيير الإيجابي اللذين يؤكدان حيوية المؤسسة الاقتصادية وتجددتها بما يواكب العصر ويحقق الربحية والاستمرارية في ظل المنافسة التي هي قاعدة الاقتصاد الحر. ويلاحظ كذلك أن الهدف والوسيلة دائمة التغيير بشكل يواكب سرعة التقدم التقني وسرعة التعلم من البيئة المحيطة؛ لأن عصرنا هو عصر السرعة في اللحاق بكل جديد في الإدارة. ومن الملاحظ أيضاً في الكتابات الإدارية المعاصرة التركيز الواضح على القوى العاملة، وتشجيعها على قبول هذا التجديد والتغيير تحقيقاً للتطوير المنشود.

أما في عالمنا العربي، ونحن في المملكة العربية السعودية جزء من هذا العالم العربي، فإن ما حدث خلال تلك المدة يتصف بالرتابة والتأخر عما

شهده الغرب من معرفة وتطبيقات إدارية عملية. لقد ظهرت أولى الكتابات العربية الإدارية، جزءاً من الدراسات القانونية، مع بداية القرن الماضي، ثم انتقلت إلى كليات العلوم السياسية ومن ثم إلى كليات التجارة. وكانت منذ نشأتها واقعة تحت تأثير عاملين: أولهما، الترجمة الحرفية من الكتابات الغربية، وثانيهما، التركيز على الكتابات التي تنطبق وتتماثل مع احتياجات الإدارة العامة أو الإدارة الحكومية. فكان المترجمون يتدخلون في النص الذي يترجمونه - بالإضافة والحذف - حسبما يلائم ثقافتهم وأهواءهم، وكانوا في أحيان كثيرة يستعرضون موضوع الإدارة من مدخل قانوني أو سياسي، أو من مدخل الإدارة العامة أو الإدارة الحكومية. ومع كل هذه السلبيات، فقد تطورت الكتابات الإدارية نتيجة ازدياد منحنى التعلم والاحتكاك بالثقافات الجديدة والمختلفة والاحتكاك بأساليب إدارة الأعمال لعدد كبير من الدارسين من العالم العربي خلال العقود الثلاثة المنصرمة؛ مما أدى إلى التحسن التدريجي، مع إحداث نقلة نوعية جزئية نشهدها في هذا الوطن مع بداية الألفية الثالثة.

إن واقع المعرفة الإدارية في الوطن العربي كله أخذ منهج الإدارة العامة (Administration) التي ازدهرت في الغرب بعد الحرب العالمية الأولى وخاصة في الإدارة الحكومية بحكم الواقع والقدرة المالية للحكومات، إلا أنها في الوقت الحاضر وفي الغرب بالذات تتخذ منهجاً ونهجاً بتركيزها على إدارة الأعمال أو الإدارة التنفيذية (Management) التي تختلف جذرياً عما نقوم بتعليمه بكليات العلوم الإدارية. ولهذا كله لدينا كم هائل من الإداريين العموميين (Administrators) نهجهم في تيسير الأمور بالروتين والبيروقراطية والتراخي والتكاسل والاسترخاء.

واقع المعرفة الإدارية في العالم تغير إلى منهج (إدارة الأعمال أو الإدارة التنفيذية - Management) في السرعة والمرونة والشفافية وشتان ما بين النوعين من المديرين. إن المستقبل والطموح بمقابلة التحديات يتطلب منهجاً ونهجاً من المديرين التنفيذيين (Managers) وليس بأي حال سيتمكن الإداريون العموميون (Administrators) من التفاعل؛ لأن نهجه لا يضيف أي قيمة وعمله مُهدر، بينما نحن بحاجة إلى منهج ونهج المديرين التنفيذيين بالعمل المضيف للقيمة لتحقيق التنمية المتوازنة والمستهدفة والمستدامة. إننا بحاجة ماسة إلى إستراتيجية منهجية بالتعليم والتدريب والتعلم الذاتي لمفاهيم الإدارة التنفيذية في القيادة الإستراتيجية وإلهاب المشاعر والعواطف نحو التطوير المستدام، ولسنا بحاجة مطلقاً لما كان يطلق عليه (الإداريين العموميين). وأرجو أن لا يصب جام الغضب من

الكثيرين على اجتهادي هذا؛ لأن الواقع العالمي اليوم للقطاع الحكومي وقطاع الأعمال قد انطلق من عقالة نحو منهج الإدارة بمفهوم الإدارة التنفيذية الذي نحن بصده. إنها رؤية ذات أهمية قصوى في التعليم والتدريب والتثقيف المستدام لشاغلي وظائف الإدارة العليا لا يجب أبداً إغفالها، ومن الضرورة الحتمية تغيير المناهج التعليمية في الجامعات بهذا الوطن في هذا الاتجاه المعاصر.

إن مستقبل المعرفة الإدارية في هذا الوطن مرتبط ارتباطاً وثيقاً بتغيير العقلية الإدارية أولاً بالإسراع والتسريع في الإصلاحات الهيكلية الضرورية في قطاعي الحكومة والأعمال. فالإسراع بالتخصيص أصبح مطلباً وضرورة حتمية لأنه لا يمكن تطوير المنظومة الشاملة وإحداث هذه التغييرات في حالة انعدام المعرفة والمهارات والسلوك ووجهات النظر الإيجابية وأخلاقيات العمل الجاد والنظام والتنظيم والضبط والربط. إن الممارسة الفعلية لكل هذه المنظومات في دول شرق آسيا المسماة بالنمور الستة كدول ناشئة كان مصدراً للتنمية المستهدفة فيها، ولا مجال لهذا الوطن إلا بالصحة والابتعاد عن الاسترخاء والتكلس الذي لا زال واقعاً إدارياً مُعاشاً. أن جدوى انتقال وتطويع وتطبيق المعرفة الإدارية العالمية أصبح أكثر من مطلب لمقابلة احتياجات التنمية المستهدفة والمستدامة.

رابعاً: مفهوم انتقال وتطويع وتوطين المعرفة الإدارية

تطورت الحضارة الإنسانية بدايةً بالعصر الأول البدائي ونشاطه "الصيد" باستخدام عضلات الإنسان إلى العصر الثاني المسمى بعصر الزراعة الذي أخذ نفس النشاط الإنساني. ابتداءً بعدها العصر الثالث بالعصر التجاري ونشاطه المعرفة بالأسواق وطرق المواصلات وأنواع البضائع المطلوبة، وهذا كذلك اتسم بمنهج الاستعمار للدول عن طريق التجارة. كل عصر من هذه العصور أخذ آلاف السنين إلى أن جاء العصر الرابع ألا وهو عصر الصناعة في نهاية القرن السادس عشر الذي بحق أسموه عصر الطاقة والميكنة والذي استمر حتى منتصف القرن العشرين تقريباً. جاء العصر الخامس الحالي ألا وهو عصر المعلوماتية وتقنية الحاسوب وتقنية المعلومات أو بالتسمية الشمولية بعصر المعرفة. جميع العصور السابقة الأربعة اعتمدت على عضلات الإنسان تقريباً ما عدا عصر الصناعة الذي اعتمد بشكل كبير على الطاقة والميكنة إلى جانب عضلات الإنسان. أما العصر الحالي فهو عصر المعرفة الذي يعتمد على طاقة الفكر ولا مجال للعضلات فيه؛ لأنه عصر المعرفة الظاهرة والضمنية أو الكامنة أو عصر اقتصاديات المعرفة أو عصر رأس المال الفكري.

لم نع بكل اهتمام كتابات بيتر دركر عندما استشراف ظهور طبقة "عمال المعرفة" قبل أربع عقود، لم نفهم مقاصده وغاياته آنذاك في العالم النامي لأنه كان يركز (**Focus**) على هذه التوجه الذي كان له مفاهيمه واهتماماته في الإدارة الغربية. المعرفة، أي معرفة ولأغراضنا المعرفة الإدارية تتكون من جزأين: أحدهما المعرفة الظاهرة وهذه تنعكس فيما يقال ويكتب ويُنقل عن طريق النشر بالكتب والمجلات الإدارية المتخصصة، والثاني بالمعرفة الضمنية الكامنة بعقول الإداريين والمرتبطة بأصول غير ملموسة في الخبرة والقدرة للحكم على الأمور ونفاذ البصيرة والرؤية والمهارة، وفوق ذلك كله بالسماوات القيادية الإدارية. فالاهتمام الإداري الغربي بالشركات الغربية على وجه الخصوص، ركز جهوده بشكل كبير على رأس المال الفكري الذي اعتبروه أصولاً غير ملموسة تمثل قيمة للشركة على الرغم من عدم تواجدها المادي، ويقع ضمنها براءات الاختراع والعلامات التجارية وحقوق الطبع، وما إلى ذلك. كما اهتمت المعرفة الإدارية الغربية بما يسمونه الإدراك المعرفي للموظفين، وكيف يمكن للشركة مثلاً التحكم بمعرفة ومعلومات موظفيها (عمال المعرفة) بغرض الاستخدام الأمثل لهذه المعرفة الكامنة وتسخيرها لخدمة الشركة والتي تمنحها ميزة تنافسية كعنصر أساسي للنجاح والتميز؟

فالبناء التراكمي للمعرفة في الدول الغربية يشير إلى إنفاق سخي متوسطه 4.2% من إجمالي الدخل القومي، وما تنفقه هذه الشركات العملاقة المتعددة الجنسية على برامج التدريب والتعليم داخل الشركة وخلال العمل تصل نسبته إلى 2.5% من الدخل القومي. إن ما تنفقه أمريكا واليابان ودول أوروبا والصين على برامج التراكم المعرفي يصل إلى (1505) تريليونات دولار، وهذا يفوق موازنات أكثر من مائة دولة من دول العالم الثالث، كما يشير بذلك مقال للدكتور عبدالستار يوسف بمجلة الإداري الصادرة عن معهد العامة بسلطنة عُمان في ديسمبر 2005.

إن التوجه العالمي المعاصر إلى تكوين مخزون المعرفة الإدارية وإدارته يمكن في إحداث وظائف قيادية عليا بهذه الشركات باسم الرئيس التنفيذي للمعرفة (**Chief Knowledge Officer**) أو الرئيس التنفيذي للمعلومات (**Chief Information Officer**) والهادفة أساساً إلى الاحتفاظ بالعاملين، إلى جانب تنظيم الإدراك المعرفي ونقل هذه المعرفة

الضمنية والكامنة برؤوس وعقول وفكر العاملين إلى أن يتم تسخيرها لخدمة الشركة.

هذه المعرفة الإدارية تجمع بين ثنائياها تقنية ونظم المعلومات الإدارية إلى جانب الفكر الإداري والتجاري والتسويقي الإلكتروني المعاصر ورأس المال الفكري والمنافسة المعرفية التي أصبحت الآن قوة الدفع المحققة للميزة التنافسية كوسيلة لاكتساب أكبر حصة من السوق العالمي. فامتلاك هذه الحزمة المعرفية أصبح جزءاً أساسياً من رأسمال الشركات العالمية، بمعنى أنه أصبح من أصول الشركة ومعياراً أساسياً للأداء والتنافسية ومنطلق القوة الدافعة. أطلقوا على هذه المعرفة الإدارية بالميزانية العمومية مصطلح (رأس المال الفكري) أو (رأس المال المعرفي) وقسموه إلى ثلاث موجودات وهي: رأس المال الإنساني، ورأس المال الهيكلي، ورأس المال الزبوني. فكيف لنا في العالم العربي، من منطلق فكري إداري، في نقل وتطوير وتوطين وإنتاج هذه المعرفة الإدارية بكل استخداماتها الممكنة، بمعنى أن نستثمر مستقبلاً في تكوين هذه المعرفة؟ لقد ثبت أن استثمارنا على مدى القرن العشرين في نقل المعرفة الإدارية بنظرياتها وآلياتها ونماذجها لم تؤدّ إلى أي انتقال يُذكر. إن المتطلع إلى تجربة الدول الغربية يفاجئ بالفجوة ما بين الدول الناقلة والدول التي نقلت هذه المعرفة الإدارية المبتورة، كما يكتشف الفجوة بين الدول العربية نفسها كذلك.

فالمعرفة الإدارية تعتبر فكراً عالمياً، ومن الخطأ القول إنها غربية صرفة أو قديمة ومعاصرة؛ لأن التراكم المعرفي لا يمكن تصنيفه لشعب محدد، مع اعترافنا بأن أغلب ما يتم تداوله من معرفة إدارية قد تولّد ونشأ في القارتين الأمريكية والأوروبية. كما أن هذه المعرفة متجددة كذلك لما نراه اليوم من تصدير لبعض الأفكار الإدارية اليابانية للقارة الأمريكية التي شعرت بخيبة أمل أمام هذه المنافسة الحادة التي تمارسها اليابان في عقر دارهم. وبالإمكان القول إذن: إن هذه المعرفة الإدارية ذات صبغة ومنشأ غربي، إلا أن استيرادها لم يتم كحزمة متكاملة بافتراضاتها الكامنة والضمنية التي نفتقد لها في عالمنا العربي، كما أسلفت. ولهذا فإن التوجه نحو النقل والتطوير والتوطين يفترض الأخذ بهذه الافتراضات الكامنة كما في دول المنشأ وصولاً إلى تحقيق أهداف التنمية، بإذن الله.

إن انتقال المعرفة الإدارية للدول العربية عن طريق الشركات المتعددة الجنسية لم يلق الاهتمام والأولوية من خلال عقود الامتياز والتشغيل

والتنفيذ إلا في حالات قليلة نادرة بشركات الزيت. فقد أجريت بحثي لدراسة الدكتوراه عن هذا الانتقال المعرفي الإداري قبل ربع قرن وتم نشره من دار نشر أمريكية أدعي بكل تواضع أنها تجربة ناجحة في تدريب المواطنين على رأس العمل، ومائلة للعيان لشركات الزيت العاملة مثل أرامكو والتابلاين وجبتي والزيوت العربية اليابانية آنذاك. كما أن تجربة اليابان بعد الحرب العالمية الثانية ماثلة للعيان في فرض واضح لتعيين مواطنين مرافقين للخبراء والمديرين الأجانب أدى إلى ما وصلت إليه اليابان في العصر الحديث. والدعوة قائمة الآن لتوطين هذه المعرفة من خلال إستراتيجية بمنح مزايا تفضيلية للشركات الأجنبية، شرقية أو غربية، لتوظيف المواطنين لهدف رئيس هو انتقال وتوطين المعرفة الضمنية لبنائها وتكوينها وتراكمها بالتحسن التدريجي، بإذن الله، من خلال التدريب على رأس العمل.

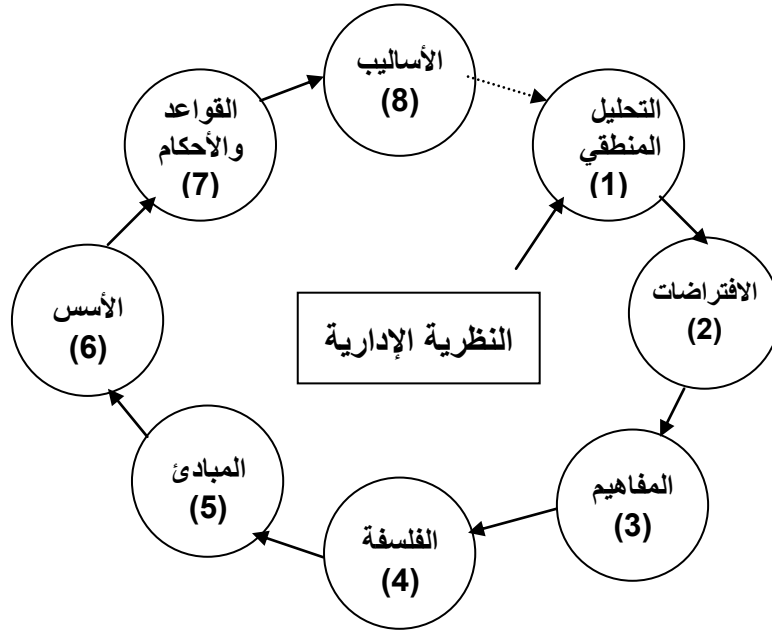
خامساً: افتراضات المعرفة الإدارية

لنكن منصفين كذلك وبشكل أكثر واقعية وبشفافية متناهية فإن الإدارة، وخاصة في الدول النامية وبشكل أوضح في أقطار الوطن العربي وفي المملكة العربية السعودية كذلك، هي مهنة الجميع. ولنكن أكثر واقعية ونقول لقد أصبحت الإدارة حقلاً علمياً وفلسفياً استبيحت حرمة، وانتمى إليه من لا يمت له بصلة. كما ظن الكثيرون أن الإدارة عمل سهل يمكن لكل من يلم بالقراءة والكتابة مزاولته بنجاح. إن هذه الآفة الكبرى كذلك تأتي من كون معظم المديرين يجهلون الإدارة، لا بل يجهلون جهلها.

ويمكننا القول بأن جميع البلاد العربية، ونحن جزء منها في المملكة العربية السعودي، ليس لها دراية في الإدارة؛ ولهذا تفشت ظاهرة الأمية الإدارية التي نتج عنها ممارسات غير سوية وضعف في الإدارة والإنتاجية والفعالية وغياب التخطيط والهيكلية ونظم التقييم والحوافز والمعلومات وتفشي المركزية، بما يجعل التغيير وإدارته من الأمور المستحيلة.

عندما ظهرت النظريات الإدارية واقعاً للمجتمع المعرفي العالمي التي نتعامل بها ومعها في الإدارة لأننا نقوم بتعليمها والتدريب عليها واقعاً ملموساً، فإنها قد بنيت على افتراضات لا مجال لنقاشها. لا يمكن لنا أن نتحدث عن موضوع اقتصادي دون أن نفترض قانون الندرة، ولا يمكن لنا أن نتطرق لمفهوم محاسبي دون افتراض المدين والدائن، وبدونهما لا جدوى من إلغاء أو تجاهل أو الابتعاد عن هذه الفرضيات. فجميع النظريات

الإدارية أو المعرفة الإدارية انطلقت من افتراضات ثابتة وتشكل في مجملها القالب والرموز للمعرفة الإدارية، أو أي نظرية في العلوم الإنسانية بعناصرها الثمان التالية للفكر الإداري العالمي.



فالتحليل المنطقي للأمور المحيطة بهذا الفكر الإداري العالمي انطلق من عقاله ضمن افتراضات أساسية لا مجال للنقاش فيها بخصوص انفصال ملكية الشركة عن إدارتها، ومفهوم الوقت والالتزام بالاستفادة المثلى في استخدامه للعمل والضبط والربط وتوازن المصالح والابتعاد عن تضارب المصالح، وغيرها من الحقائق والافتراضات السلوكية التي قد لا نعطيها حقها خلال النقل والتطويع والتطبيق للفكر الإداري العالمي. ويلى هذه الافتراضات مفاهيم وأسس جوهرية ضمن فلسفة مستحكمة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، يليها بالطبع المبادئ والأسس والقواعد والأحكام والأساليب بهذا الترتيب. وللتيسير هنا فإن الفكر الإداري العالمي يمر بثمان مراحل مبتدئاً بالتحليل المنطقي ومن ثم الافتراضات التي لا نقاش حولها ومن ثم المفاهيم والفلسفات يليها المبادئ وبعدها الأسس والأحكام منتهياً بالأساليب.

ولا شك في أن النقل الممارس للفكر الإداري العالمي منذ ما يزيد على ستين عاماً إلى العالم العربي قد ابتدأ بالترجمة من مرحلة المبادئ، المرحلة الخامسة، دون الأخذ بعين الاعتبار لما سبقها من مراحل جوهرية مفتاحية. إن الفكر الإداري العالمي وغيره من النظريات في العلوم الإنسانية وحتى العلمية البحتة افترضت بعض العناصر على أنها كامنة وضمنية ولا ضرورة لمناقشتها أو حتى طرحها، أود أن أتطرق إليها لأنها تشكل واقعاً للإدارة في العالم العربي يحتاج إلى تصحيح سلوكي من أجل مستقبل أفضل. إن التنمية والتطوير الشمولي عماده السلوك، وقد توصل عدد كبير من

الباحثين بأن المال والمعدات والتقنية عناصر ساكنة ما لم تجد من الإنسان تفعيلاً للنظام **(Order)** والتنظيم **(Organization)** والانضباط **(Discipline)** والتعليم **(Education)** لأن هذه العناصر هي ركيزة ومفتاحية التنمية، وقد ثبت بالفعل توافرها في (17) دولة لا يتوافر بها ثروات طبيعية نمت وتطورت كونها نابعة من سلوك إيجابي وولاء وانتماء للوطن نابع من فكر إداري تم تطويعه وتطبيقه ضمن هذه المنظومة من العناصر الأربعة الكامنة.

فالاقتراض الأول التخطيطي في قدرة الفرد على تحقيق الذات والثقة بإمكانياته وقدرته على تقرير مصيره الوظيفي من خلال العمل الجاد واستخدام النظام والانضباط في عمله والنابع من قيم وأعراف وعادات. إلا أن واقعنا الإداري لا يعكس هذه الفرضية فيما إذا أمعنا النظر في الأنموذج التطبيقي الحالي في العالم العربي. فالموظف غير قادر على تحقيق الذات لأن مصيره مرتبط برئيسه من جهة وبالشللية والتلميع والعلاقات الشبكية **(Networking)** أو اللوبي الذي تمكن من استحداثه؛ ولهذا نجد بين ظهرانينا بعض المديرين ضعيفي الأداء. إن تحقيق الذات والمصير كفرضية كامنة وضمنية هي أساس ومنطلق عملية التخطيط لا محالة وإذا استمر إغفالها فإن الواقع الإداري الحالي سيدوم. ويرتبط بهذا الافتراض التخطيطي الاحترام والوفاء بالالتزام؛ لأن الخطة التزام بالتنفيذ خلال وقت محدد. ولا أريد أن أتوسع في السلوكيات المرتبطة بالالتزام بالمواعيد أو بدفع قيمة أو بتسليم البضاعة أو حتى حسابات التكلفة والعائد لأنها كلها قاعدة ارتكازية للإدارة. وهذا يقودنا دون شك لاحترام وتقدير الوقت على أنه عنصر ذو قيمة مادية ومعنوية. ويلاحظ هنا أن تقرير المصير والوفاء بالالتزام وتقدير الوقت وحسابات التكلفة والعائد كلها تصب في خانة التخطيط الذي بدون افتراض توافرها لا جدوى من التخطيط. إن إدارة الوقت وأهميته وجدوى تقنيته كجزء من الرؤية المستقبلية سيكون أحد أعمدة هذا المشروع المستهدف في الجزء الأخير من هذا البحث.

والافتراض الثاني التنظيمي بانفصال تملك الشركة عن إدارتها مما أدى لظهور ونمو الشركات المساهمة في العالم وظهور الحاجة إلى فئة المديرين والتي تعمل لتحقيق الأهداف مقابل أجر والابتعاد عن تضارب المصالح لمالكها بإدارتها. وهذا الاتجاه حقق كذلك ظهور طبقة المساهمين مما أدى لتحقيق الرأسمالية الشعبية. هذا المنهج والنهج أعطى هذه الفئة من المديرين الدافع والحافز لتطبيق المعرفة الإدارية وصولاً إلى تحقيق أهداف المساهمين والعاملين والمجتمع الكلي على حد سواء. فالواقع العملي للإدارة

العليا في العالم العربي لا يتفق وهذا الافتراض بعد، وستبقى مهنة الإدارة ساكنة ما دام القِيمون على هذه الهيئات والمؤسسات والشركات يرون أن الانفصام ما بين التملك والإدارة صنوان، وما دامت الوظائف العليا حكراً على أصحاب الشركة دون أي اعتراف وتطوير لمهنة الإدارة التي أصبحت احترافاً في الغرب منذ قرن.

أما الافتراض الثالث التوجيهي والتنسيقي والرقابي على حد سواء فيتمثل في منهج الجدارة بتعيين الأفضل والأجود وفصل غير الجدير والترقية بالانتقال العمودي وكذلك الانتقال الأفقي لنشاطات أخرى والالتزام بالعمل الجاد، والتي نتج عنها نهج وتفويض السلطة مع الصلاحيات وتحديد المسؤوليات والتحفيز واحترام السلطة والإدارة بالأهداف والعمل الجماعي والإدارة بالاستثناء والتي فور أن يتم افتراضها وتنفيذها نكون قد هيأنا التربة الخصبة لقنوات التنمية والتطوير الشمولي. وللإثراء هنا عن جدوى افتراض هذه العناصر فإن الإدارة بالأهداف كنظرية جزئية قد صدر قرار جمهوري في مصر من أعلى سلطة بتطبيقه في السبعينات من القرن الماضي على الأجهزة الحكومية كافة والذي يفترض وضوح الأهداف العامة والجزئية للنشاط وحتى الفردية، كما يفترض تفويض السلطة إلى جانب الحوار البناء وحرية إبداء الرأي بين الرئيس والمرؤوس على الأهداف الفردية خلال فترة زمنية بمساهمته وقياس الأداء بالعطاء الفعلي والمنجزات مقارنة بالمتفق عليه. إلا أن الأنموذج التدميري بالسلوك السلبي المركزي للمديرين لم يقبل بشكل مطلق هذه الافتراضات ونهجها؛ مما أدى لفشل تنفيذ هذه المعرفة الإدارية برمتها. رأى الرؤساء والمديرون في تنفيذ الإدارة بالأهداف وافتراضاتها القضاء على هيبتهم ومركزيتهم؛ مما أدى لديمومة ضبابية الأهداف وانعدام المسؤولية والمحاسبية والإبقاء على المحسوبية، بمعنى أنه لم يوافق المديرون على الجلوس مع موظفيهم للاتفاق على الأهداف من منطلق أن هذا يقضي على هيبتهم!.

فإذا لم تتوافر هذه الافتراضات في أخلاقيات العمل والنظام والتنظيم والضبط والربط والافتراضات العديدة التي تصب معظمها أساساً للمعرفة الإدارية، فإن المعرفة الإدارية بمبادئها ومفاهيمها وأسسها وتطبيقاتها تعتبر ساكنة والعمل مهدر ولا قيمة مضافة منه، وتستمر لعبة الأواني المستطرقة بابتعادنا عن التنمية المستهدفة والمستدامة.

سادساً : مفهوم العولمة

كيف لنا أن نكتسب معرفة مبسطة وميسرة للعولمة من منظور المعرفة الإدارية؟ دون الدخول في متاهات العلوم الإنسانية الأخرى

كالإقتصاد والسياسة والقانون والإدارة العامة، لأن لكل هذه التخصصات منظوراً آخر يهاجم أو يعادي أو يدافع ويناصر، وهذا لا يؤدي بنا إلى نتائج في نهاية المطاف.

إن الأولوية المنطقية والمنهجية بأن نلج لموضوع العولمة ولوجاً متسقاً وسليماً قاصدين من ذلك عدم تقديم الموقف عن الفهم، بمعنى أننا لن نهاجم أو نعادي العولمة ولن ندافع عنها أو نناصرها، بل نقدم اجتهاداً لفهم العولمة لأنها أصبحت همّ المستقبل وهاجساً يسيطر على الأذهان. وفي فهمنا لماهيتها دون الدخول في تعاريفها ونشأتها وتاريخها ومصطلحاتها والآراء حولها، بل بمكوناتها ومعطياتها وخصائصها وسماتها؛ لأنها ليست شيئاً جديداً بل هي تجديد لحركة دائمة. ولأغراضنا العلمية الخاصة بالمعرفة الإدارية، فهي ظاهرة تاريخية لنهاية القرن العشرين للنموذج الأوحده في المعرفة الإدارية المعروف بنظرية الإدارة العلمية وبداية قرن جديد بالتوجه لنماذج متعددة ظهرت في اليابان ودول النور الستة، وهذا هو ما نود أن نركز عليه فقط. من هذا المنطلق، يمكننا أن نتفق بدايةً على أن العولمة ظاهرة معاصرة ذات أبعاد تطبيقية مركبة تحتاج إلى تفكيك ومن ثم تجميع مرة أخرى لتناسب مع البيئة الإدارية العربية. لهذا كله نود أن نحدد ملامح ظاهرة العولمة من منظور المعرفة الإدارية محور اهتمام هذا المؤتمر.

العولمة قديمة، ويمكننا تبسيطاً القول: إنها ابتدأت مع انبثاق عصر الميكنة من خلال ثلاث موجات: الموجة الأولى تعود إلى ما قبل القرن التاسع عشر وحتى انتهاء الحرب العالمية الأولى في انبثاق عصر الميكنة، أما الموجة الثانية فقد ابتدأت بعد الحرب العالمية الثانية من خلال ظاهرة غير مركبة بنموذج لنمو إدارة الأعمال الأمريكية المعروف بالإدارة العلمية أو نظرية تايلور في الإدارة أو الكفاءة الإنتاجية، أو بتبسيط أكثر إيضاحاً في تنظيم الإنتاج والفصل ما بين التفكير والفعل، أي بين الإدارة والعاملين المتخصصين في الإنتاج، وبمعنى آخر النزوع إلى التحديد الضيق لعمال الإنتاج بتنظيم عملهم بطريقة واحدة فقط للإنتاج الواسع إلى أعلى حد ممكن من الإدارة العليا من أجل زيادة إمكانيات اقتصاديات الحجم والتي انتشرت في أرجاء الكرة الأرضية كافة. بالطبع لا يمكن أبداً إنكار بروز الدور الأمريكي بخطة مارشال في إعادة البناء لأوروبا المنهكة بعد الحرب العالمية الثانية في النمو غير المسبوق للإدارة العلمية لتايلور وصولاً إلى الكفاءة والإنتاجية العالية واقتصاديات الحجم في جميع دول العالم الغربي والآسيوي. والمتطلع لتاريخ شركات الزيت الأمريكية العاملة في المملكة العربية السعودية بعد الحرب العالمية الثانية ومن خلال مشروع مارشال

يرى الأعداد الهائلة من العمالة الأوروبية وخاصةً من إيطاليا التي جاءت بهم الشركة الأمريكية لبناء خطوط الأنابيب (التابلاين) وغيرها من مشاريع البنية التحتية في شركة أرامكو وسكة حديد المملكة العربية السعودية.

خلال الموجة الثانية في تطبيق قواعد مبادئ ومفاهيم الإدارة العلمية في الإدارات الحكومية بجميع أنحاء العالم باستخدام أسواق محلية مقفلة وحماية وإعانات وبرامج تصنيع لإحلال الواردات تقودها الحكومات، والأدهى من ذلك أن الاتحاد السوفيتي من خلال مركزية الإنتاج والإدارة الستالينية كذلك طبق الإدارة العلمية ذات النموذج الأوحده بصورة مرتبطة بمفهوم تملك الدولة لعناصر الإنتاج، كما تبعهم في ذلك عدد كبير من الدول النامية ومنها عدد من الدول العربية التي أخذت بالنظام الاشتراكي.

والأكثر حدة في تفتق الذهن العالمي آنذاك للمديرين في الشركات العالمية المتعددة الجنسية في البحث عن العمالة الرخيصة بنقل مصانعهم حيث توجد هذه العمالة؛ ما أدى إلى العطالة والبطالة والتضخم والركود الاقتصادي العالمي كنتيجة للبيروقراطية في جمود الفكر لمفهوم الإدارة العلمية بأنه لا يوجد إلا طريقة واحدة فقط يمكن تسميتها بالنموذج الأوحده، عندما كان الطلب أكثر من العرض.

جاءت الموجة الثالثة مع ظهور التقنية الإلكترونية الحاسوبية والمعاصرة التي أدت إلى عقلية جديدة تقول: إن هناك طرقاً كثيرة وليست طريقة واحدة فقط كما في الموجة الثانية بالإدارة العلمية، هذا بكل بساطة وتيسير ما حدث وأدى لما يطلق عليه الآن في العولمة. فقد اندمج الفكر (الإدارة) مع الإنتاج من العمال (العمل)، كما ابتداءً التوجه نحو العمل الجماعي بدلاً من التخصص والتركيز (**Focus**) على إدارة الجودة الشاملة لإرضاء الزبائن والمنافسة في أسواق العالم كله بدلاً من التركيز على الأسواق المحلية. إنها عملية تغيير في الانتقال من الإدارة العلمية للموجة الثانية إلى التوجه الجديد في الموجة الثالثة، بمعنى قبول التغيير والتحوّل نحو التميّز بعناصره الجديدة من حيث الجودة والتركيز على الزبائن والمتعاملين والانطلاق في التنافس في جميع أسواق العالم. إنها باختصار شديد استمرارية للإدارة العلمية بكل زخمها لمدة تزيد على خمسين عاماً متواصلة والانتقال إلى موجة ثالثة جديدة تحتاج إلى تغيير في العقلية الإدارية؛ لأن العرض ازداد عن الطلب بسبب اقتصاديات الحجم الإنتاجية بفعل التقنية الحاسوبية، بمعنى الانتقال من مرحلة الميكنة إلى التقنية الإلكترونية والتي أدت بالعالم كله إلى البحث عن السبل لركوب هذه الموجة الثالثة، موجة العولمة ذات النماذج المتعددة.

في هذه الموجة الثالثة، ظهرت تقنيات ومفاهيم يابانية في طرق إنتاج جديدة مثل نظريات الجودة وفي الوقت المحدد والقضاء التام على الفاقد والاستخدام الأمثل للمخزون كوسائل مختلفة عن الإدارة العلمية ذات الطريقة الواحدة في التخصص، والفصل ما بين الفكر بمعنى الإدارة والعمل بمعنى الإنتاج من خلال الجماعية والإجماع والتمكين والوظيفة الدائمة. إن ظاهرة العولمة كاتجاه مستقبلي يتطلب قبول التغيير والتوجه نحو المرونة لإيجاد أكثر من طريقة واحدة، كما حدث في الموجة الثانية في التركيز على الإنتاج المكثف وإغفال جميع العناصر الأخرى. إنها مناداة للتحسن التدريجي المتوازي في النظم التعليمية، ووسائل الاتصال والبنى التحتية ما سيؤدي للتأهيل للتنافسية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية. إنها مناداة للدول النامية بالتوجه المتسارع للمرونة والتحرك السريع لممارسة للتحويل إلى نموذج الأعمال الجديد المسمى "العولمة" بقبول التغيير وإدارته بالسرعة الممكنة.

سابعاً: ندرة المديرين

الطيور التي تحلق في السماء نادرة والمديرون المتميزون كذلك؛ لأنه يصعب علينا تنميتهم وتطويرهم والاحتفاظ بديمومتهم واستمراريتهم؛ لأن قانون الندرة الذي تم بناء النظرية الاقتصادية عليه لا زال حياً ومائلاً للعيان ونراه أمام أعيننا في كل صوب. المدير، أي مدير مهما كان مستواه الإشرافي أو الوسطي أو العالي في العصر الحديث يقف في محور الارتكاز ونقطة النهاية في صرف المال النادر من جهة وفي قدرته على تفعيل وتسريع العملية الإنتاجية في دمج عناصر الإنتاج من رجال ومال ومعدات وتقنية من جهة، وفي مهاراته بالسيطرة عليها. لقد تغيرت الظروف بفعل التغيير المتسارع في التقنية الشاملة وجعلت المدير عنصراً نادراً لكثرة التعقيد والتشابك وترجيع الأثر السلبي والإيجابي بشكل يومي وأصبح من الصعب على المديرين التعامل كما في الماضي القريب بالاعتماد على ديمومة عدم التغيير في المدخلات وطرق التشغيل والنتائج لعشر سنوات في الهدف والأسلوب؛ مما أدى إلى ضرورة التغيير والمسايرة والتسريع بها خلال عشرة أشهر. ففي كل يوم يقابله فرص غير محببة لأن يصنع ويتخذ قرارات محفوفة بالمخاطر والمسؤولية؛ ولهذا فهو طير نادر يحلق عالياً وقد يهبط فجأة فينا إذا لم تتوافر لديه المعرفة والمهارات والسلوك المتمثل في الشجاعة والكياسة والذكاء والحكمة وهدوء الأعصاب والتفائل والصبر والدافع والمثابرة والمواظبة الدؤوبة وبعد النظر حتى يبقى محققاً. وأكد شخصياً أشك في توافر هذه الخصائص والخصال في الإدارة العربية محلياً؛

ولهذا كله أطلقت على هذه الفئة بالندرة وأستطيع أن أستشرف المستقبل بأن هذا النقص بكل أسف ذو ديمومة ما لم تتغير عناصر بيئية عديدة لتنمية وتطوير هذه الفئة باستخدام الأساليب والسبل الكفيلة بذلك حسب المشروع المستهدف في نهاية هذا البحث.

فالمدير، أي مدير لديه فقط مهام مزدوجة إحداها في المعرفة والمهارات بصناعة واتخاذ القرارات، والأخرى في السلوك الرقابي والتوجيهي بالسيطرة على العاملين. فصناعة واتخاذ القرار تحتاج إلى الحكمة وملكة التميز والجرأة المبنية على الثقة والاعتداد بالنفس. فالقدرة على اتخاذ القرارات مثلها مثل العضلات في جسم الإنسان والتي يمكن تنميتها بالحصول على صلابتها بالتمارين الدؤوب اليومي من البداية للحصول على هذه الصلابة. وكذلك السيطرة على العاملين تحتاج إلى الاحترام المتبادل ومنطقه احترام الذات، ولا شك أن احترام الذات منطلقه معرفة موثوقة بإسهامات الفرد في النشاط أو المهمة كما الاحترام للعاملين الذي يتحقق من معرفتهم بما قدموه من إسهام كذلك. لذلك كله فإن التقدير للإنجاز وتحمل المسؤولية خصائص لا يمكن إلا اعتبارها مفاتيح رئيسية للمدير الفعال.

فالحاجة للمديرين المتميزين ضرورة قصوى في العصر الحديث فيما إذا أردنا هذه الفئة لتدير وتسارع في التعمير وتحقيق النتائج بدلاً من بعض السلوكيات التي نراها في كل صوب والمؤدية إلى الشلل التفكيرى والتدميري لهذه الفئة. إن ندرة هذه الفئة، باجتهادي المتواضع، سببه الرئيس في السلوك السلبي للقيادات العليا، دون أن تشعر بذلك، في منهجها ونهجها السلبي، والذي أدى إلى بقائها نادرة الوجود دون نموها وازدياد عددها من خلال الدافع والحافز للوصول إلى هذه الطبقة النادرة أو تطويرها لتبقى محلقة ومحقة للأهداف والنتائج.

ثامناً : الترابط المتبادل بين قطاعي الحكومة والأعمال

الدورة الاقتصادية ليست حدثاً عالمياً جديداً، بل ضرورة حتمية ستبقى لأنها الوسيلة الرئيسة لتسيير وتيسير العملية الإنتاجية في تحقيق التنمية المتوازنة والمستهدفة والمستدامة. هذه الدورة الاقتصادية الحيوية من منطلق مفهوم الندرة والأولويات للإصلاحات الهيكلية مع الزمن والظروف في إستراتيجيات وسياسات نقدية ومالية ونظمية - تكبح جماح التضخم مثلاً أو تعزز الدورة الاقتصادية بحالات الركود وكأنها الدورة الدموية بجسم الإنسان. ولست هنا مؤهلاً لأن أتحدث عن تنشيط أو كبح جماح الدورة الاقتصادية في الإستراتيجية والسياسات، إلا أنني أعتقد باجتهادي المتواضع

أن هذا التنشيط يعتمد بشكل كلي أو أساسي ورئيسي على الترابط والتعاقد والتعاون المتبادل ما بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال.

اعترفت أمريكا في عام 1981 بوجود خلل وقصور في هذا الترابط خلال الهزة الاقتصادية وارتفاع مستوى العجز الكبير في الإنفاق الحكومي مقارنة بالإيرادات لما ثبت لها من بحوث ودراسات عملية في عدم قدرة الحكومة الفيدرالية والحكومة المحلية للولايات على معرفة التقنية الإدارية والمالية والإنتاجية والتسويقية لقطاع الأعمال. وكانت العبرة الرئيسية لهم في ضرورة تعلم هذه التقنيات في ترشيد الإنفاق لأن ذلك هو ديدن قطاع الأعمال. ابتدأت ورش العمل مع بداية عام 1984 في ولاية شمال كارولينا في التدريب والتعليم المتبادل ما بين القطاعين، وانتشرت بعدها في جميع الولايات في ولوج المديرين والمختصين في الحكومة لدراسة التدفقات النقدية والميزانية العمومية وحساب الأرباح والخسائر والعملية الائتمانية وتقليل المخاطر وتقييم المشاريع من منظور الربحية. وقد ظهرت بحوث ومقالات عديدة عن النتائج المذهلة لهذه الورش والتدريب واللقاءات المتبادلة في تفهم أعمق ما بين القطاعين.

لقد مرت منطقة الخليج، ومعها الوطن العربي، بالاشتقاق بفترة انتعاش اقتصادي (1972-1985) وقام القطاع الحكومي بجهود جبارة في إدارة التنمية، مما أدى إلى نمو قطاع الأعمال العربي ولكون القطاع الحكومي حاضناً لهذا النمو. فالدورة الاقتصادية الوفيرة لم تعد في مجال الحساب وأصبح من الضروري الآن أن يتم تيسير وتسيير الدورة الاقتصادية أمام كل هذه المعطيات التي يمكنني تلخيصها بالاعتمادية على النفط والنمو السكاني الكبير الذي لا يتوازن ولا يتماثل مع النمو الاقتصادي القائم بأن يبتدئ الترابط الوثيق والمتبادل ما بين قطاع الحكومة والأعمال بالاتجاه نحو التدريب المعاصر والندوات والبرامج التدريبية ما بين القطاعين بإقحام المديرين الحكوميين لمعرفة نطاق ونشاط وتحديات وهموم قطاع الأعمال وعلى نفس الوتيرة لأن يتعلم مديري قطاع الأعمال كذلك نطاق وتحديات ونشاط القطاع الحكومي.

لعل من أهم إخفاقات التنمية هذا الجفاء الملحوظ في معظم الدول النامية بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال، وتطالعنا الكتابات ونتائج المؤتمرات بأن من أهم معيقات التنمية والتطوير هذه العلاقة الهلامية وغير المرضية ما بين المديرين في القطاعين. قبل كل شيء، أنه لمن غير الإنصاف وجود مثل هذه الظاهرة في الاقتصاد القومي، ومن غير المرضي

توافرها سلوكاً واتجاهاً بين هذين القطاعين الوحيدين، اللذين يعتمد عليهما تسيير وتيسير الدورة الاقتصادية وحياء الشعوب. بيد أنه من الإنصاف أن نبحت عن الوسائل التي تكبح جماح هذا السلوك والقطيعة والجفاء، وأن لا نترك مثل هذا الموضوع الحساس الذي يؤثر على تحريك وتسيير وتطوير المعرفة الإدارية دون أن نجد مسبباته ومشكلاته ونوجد الحلول وصولاً إلى علاقات مرضية بين القطاعين، وإنهاء هذا التباعد وصولاً إلى الإبداع في تكوين العلاقات الترابطية المتبادلة بينهما؛ لأن كافة الإستراتيجيات والخطط تركز على الانسجام والتطابق ما بين دور الحكومة وقطاع الأعمال ودور الفرد الذي رددنا مراراً أنه هو هدف وغاية ووسيلة التنمية المستهدفة والمستدامة.

إن الملامح العامة لتمييز دول النور الأربعة حديثاً، واليابان قبلها، يعود إلى الترابط والتعاقد الفعال ما بين قطاع الأعمال والقطاع الحكومي الذي سعى ويسعى حديثاً إلى تشجيع ومساندة وتيسير الدورة الاقتصادية. وأبين هنا بعض الملامح الرئيسية الواجب اتباعها لتكوين الترابط ما بين القطاع الحكومي وقطاع الأعمال في العالم العربي:

1. التوجه الأساسي للقطاع الحكومي في استحداث الابتكارات والإبداعات التي تحفز الدول المتقدمة على نقل التقنية للدول العربية، عن طريق الاتفاقيات والمعاهدات لنقل التقنية والمعرفة من الشركة الموردة، المالكة لهذه التقنية، إلى الشركة العربية المحتاجة لها، بمعنى نقل المعرفة الإدارية للقوى العاملة الوطنية.
2. تركيز القطاع الحكومي على تشجيع قطاع الأعمال لإنتاج وتقديم السلعة والخدمات المتميزة، والتي تعتبر هي الغاية الأولى لجهود قطاع الأعمال التي يجب أن يعمل على تحقيقها.
3. التدريب الترابطي للعاملين في القطاعين الحكومي وقطاع الأعمال على أساليب ومنهج ونهج كل منهما في المعرفة الإدارية لتكوين التفهم والاستيعاب الواضح والإعجاب المتبادل بينهما.
4. إن العالم، كقرية صغيرة كما يسمونه، يتصف بالشمول والتكامل في التوجه والاهتمام والنظرة. فالجزء الذي هو قطاع الأعمال لا يمكن له أن يحقق الشمولية إلا بترابطه وتناسقه واتساقه مع الكل. إن التداخل ما بين القطاعين أصبح ضرورة حتمية لنجاح وتميز كليهما لما لذلك من أثر على الاقتصاد الوطني.
5. إن التطوير والتنمية لقطاع الأعمال عمادهما التفهم والاستيعاب الواضح للبيئة والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا بوجود المعلومات الدورية المقدمة من القطاع الحكومي لقطاع الأعمال، حتى يتفاعل معها ويستفيد منها في انطلاقته نحو المعرفة الإدارية العصرية الحديثة في عصر المعلوماتية.
6. إن فكرة المبادأة وتقنص الفرص الاستثمارية الجديدة واستثمار الوقت لا تتأني إلا بالقضاء على المعوقات الإجرائية المعيقة الجامدة والبيروقراطية المعيقة

للحركة في عصر استغلال الوقت، ولن يتأتى كل ذلك إلا بآليات لهذا الترابط بين القطاعين.

7. من الواجب على القطاع الحكومي الذي يرى أن الهدف الأول لقطاع الأعمال هو الربحية تغيير النظرة السلبية للربح، والتي يحملها ويعيها وينتقدتها الموظف الحكومي الذي يجب عليه أن يقدم الخدمة التيسيرية لقطاع الأعمال. إن زرع الفلسفة الحديثة بأنه بدون الربحية لا تتحقق التنمية ولا يزداد الناتج القومي. إن الترابط ما بين القطاعين كمشروع تدريبي تنموي مستهدف سيحقق هذا التلاحق بإذن الله.

إن تحقيق القيمة المضافة للاقتصاد الوطني في ازدياد الدخل القومي لا تتحقق إلا بالربحية لقطاع الأعمال حتى يحقق الاستمرارية والاستدامة. كما أن القطاع الحكومي لن يحقق أهدافه إلا بالتركيز على تشجيع النشاطات المؤدية لزيادة الدخل القومي في الإنتاجية والتصدير وإحداث نشاطات جديدة وشركات جديدة ليتم إحداث وظائف جديدة وقيمة مضافة منها في التركيز على التكلفة والعائد. أكاد أشك في قدرة القطاع الحكومي على تغيير وجهة نظره عن قطاع الأعمال إلا إذا وصل إلى قناعة أساسية بأنه هو الحاضن لقطاع الأعمال في فترة الطفرة وأن عملية الاستمرار في تقديم مبادراته التطويرية لهذا القطاع دون فورية ومن منطلق الثقة بأنه لا مجال لقطاع الأعمال إلا بتحقيق الربحية وتقليل المخاطر. لا يستطيع قطاع الأعمال الاستمرار إلا بحصوله على تدفقات نقدية للسلع والخدمات التي يقدمها ولهذا فإن التدريب المتبادل لمعرفة احتياجات قطاع الأعمال للتدفقات النقدية (**cash flow**) واستلامها في وقتها من المهام الجوهرية للقطاع الحكومي للاقتناع بجدواها. كما أنه على قطاع الأعمال بالضرورة الحتمية تفهم ظروف وإجراءات القطاع الحكومي بكل قلب ومشاعر وعواطف إيجابية حتى يتحقق التداؤب بين القطاعين. إن تجربة دول شرق آسيا كدول ناشئة وترابط قطاعي الأعمال والحكومة بين ظهرانينا تقف صلبة ومائلة للعيان لما حققه هذا الترابط. وأرجو أن أكون متفائلاً في مستقبل تجذير المعرفة الإدارية في هذا الوطن عن طريق ترابط القطاعين الذي لا شك أنه سيكون ديدن المرحلة القادمة.

تاسعاً : التعلّم الذاتي المستدام

لعل ندرة المديرين القياديين تعتبر واقعاً في الوطن العربي في قطاعه الحكومي والأعمال ممن لديهم القدرة على التعامل بالمستوى العالمي. إن التعلّم الذاتي المستدام للمعرفة الإدارية بأساليبها الحديثة بالتقنية المالية والقطاعية التي تستجد بشكل يومي أصبح مطلباً وطنياً لا مجال لمناقشته. فالتحصيل الأكاديمي وحده خطوة أولى نحو التميز والنجاح ولا يكاد يفي أبداً

بمتطلبات التنمية المستهدفة والمستدامة؛ لأن العلوم الإنسانية ومنها بالذات الإدارة بمفهومها الحديث ليس إلا مجموعة أفكار وخبرات القرية العالمية. فالمدیر الغربي، حسبما أثبتت الدراسات، يشترك في مجالات تصل بالمعدل إلى (18) مجلة متخصصة في التمويل والتسويق والإستراتيجية والقيادة والإدارة، وقد أصبح لزاماً على المدير العربي الاشتراك بالمجلات المتخصصة وغير الأكاديمية والتي تخدم هدفه وصولاً إلى شحذ الفكر لإيجاد الحلول للقضايا الحرجة والمستعصية في صناعة القرار واتخاذها، وسنأتي بشيء من التفصيل لتحديث وتطوير المعرفة الإدارية في المملكة العربية السعودية لتحقيق أهداف التدريب والتنمية المستدامة في المشروع المستهدف بنهاية هذا البحث.

ويرتبط التعليم الذاتي كذلك بنظرية التعلم المؤسسي التي أصدرت منذ عام 1991 ما لا يقل عن (30) كتاباً كانت من الأكثر الكتب مبيعاً في العالم، وتم ترجمة معظمها إلى لغات العالم، ما عدا اللغة العربية. تؤكد هذه الأفكار في التعلم الذاتي المؤسسي والجماعي على أن قدرة المديرين في التجزئة وتقسيم العمل (**Differentiation**) قابلها افتقاد للقدرة على الدمج والربط والاستنباط والاستنتاج لكامل الأجزاء (**Integration**) بشكل شمولي متوازن بإحداث التداؤب (**Synergy**) من خلال الانضباط والضبط والربط وتهذيب النفس للتعلم المؤسسي. الاتجاه الفكري المعاصر ينادي بالتركيز على التعلم المؤسسي الجماعي الذي ينتج عنه رؤية جديدة من خلال التفكير المنظم والرؤية المشتركة والتفوق الشخصي وبناء النماذج من خلال التعلم الذاتي. فالتشخيص للقضايا الإستراتيجية وتحديد التحديات الأولوية والمعوقات للخروج برؤية مستقبلية لإصلاحات هيكلية لكافة القطاعات لا يتأتى إلا بالتعلم المؤسسي والتعلم الجماعي والتعلم الذاتي المستدام الذي أعتقد باجتهادي المتواضع أنه لا زال مفقوداً ويحتاج إلى نظرة مستقبلية كركيزة للترابط والتعاون والتنسيق ما بين قطاع الأعمال والقطاع الحكومي.

عاشراً : الخلاصة والاستنتاجات

أود عند الاقتراب من النهاية أن أكون متفائلاً بالتركيز، على حد اجتهادي، للقضايا المحورية التي اعتبرها أولوية لواقع الإدارة في هذا الوطن المعطاء. هناك أمور وقضايا وتحديات عديدة لم أتطرق إليها لرغبتني عدم الخروج عن موضوع هذا المشروع المستهدف لنقل وتطوير وتحديث المعرفة الإدارية في هذا الوطن. ومن مقولة قديمة لعالم الإدارة بيتر دركر "لا يوجد اقتصاديات متخلفة بل يوجد إدارة متخلفة، أعطني الإدارة الفعالة ينتج عنها اقتصاد فعال"، ركزت واجتهدت هنا فقط على ستة محاور أولوية رئيسة كمقدمة لهذا المشروع.

إن مفهوم التنمية في وقتنا الحاضر يحتاج إلى تركيز لأن التحدي الرئيسي الذي أمامنا في توفر الفكر الإستراتيجي لتشخيص التحديات والمعوقات وأهمها في الزيادة السكانية الكبيرة التي لا يقابلها تنمية اقتصادية، أي أن الزيادة السكانية ضعف النمو الاقتصادي القائم، ولا بد من التفكير الإستراتيجي لمضاعفة النمو الاقتصادي بالتنمية المستهدفة المتوازنة والمستدامة وصولاً إلى فائض وقيمة مضافة للنمو الاقتصادي على النمو السكاني. إن عالم اليوم يهتم بإحداث أساليب ومؤسسات وشركات جديدة لإحداث وظائف جديدة لمقابلة النمو السكاني وهذا هو ديدن الإستراتيجية في عصر العولمة الذي يتطلب من القيادات الإدارية التحديد بوضوح لمفهوم التنمية المستهدفة والمستدامة في الإتيان بأساليب وإجراءات وترتيبات محققة للهدف وفي إصلاحات هيكلية مستهدفة وصولاً إلى تحقيق التحديث المستهدف لتجذير وتوليد المعرفة الإدارية في هذا الوطن.

وقد أُنهم بالتبسيط لقضايا إصلاحية هيكلية في الأولوية المتعلقة بمفهوم الإدارة الذي تغير في العالم لما كان عليه في الألفية الثانية. لم يعد مفهوم الإدارة (**Administration**) قائماً وقابلاً لتسريع الدورة الاقتصادية للتغير الواضح في التقنية الإنتاجية من جهة والتسارع في العولمة والتكتلات والاندماجات والتنافسية؛ لأن نمط المديرين في التخصص وتقسيم العمل والروتين والاسترخاء ورد الفعل لم يعد قادراً وبطاقته المعهودة لأن يحقق التنمية المستهدفة. الاتجاه العالمي نحو مفهوم الإدارة كما أسلفنا من منطلق مدرسة إدارة الأعمال (**Management**) والتركيز على القيادة والإستراتيجية والابتكار والإبداع والتسريع في إحداث التغيير الذي لا بد من حدوثه بالمبادأة لإحداث القيمة المضافة، وليس بردود الفعل كما كان في السابق.

وتفترض المعرفة الإدارية أو النظريات الإدارية أو الفكر الإداري الغربي الذي نقلناه مبتوراً من المرحلة الخامسة دون أي جهد فكري للمعرفة الظاهرة، أي المكتوبة والمنشورة، لنقل المراحل الأربعة التي تسبق التعرض للمبادئ وهي التحليل المنطقي والافتراضات الكامنة والمفاهيم والفلسفة. النظرية الإدارية، أي نظرية، افترضت انفصال ملكية الشركة عن إدارتها، كما أن العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة افترضت دون جدل العمل الجاد مقابل الدخل والاهتمام بالوقت والالتزام بتنفيذ الأعمال حسب الموعد المحدد ودفع القيمة المادية للعمل في الوقت المحدد، أليست الخطة التزاماً بالتنفيذ ضمن وقت محدد وأي ابتعاد عن هذه الفرضية يُلغي الفكر التخطيطي؟! إن تجربة نقل الإدارة بالأهداف بجمهورية مصر العربية دون قبول فرضياتها الكامنة مثال حي لدلالات كافية مثرية للفكر الإداري العربي المستقبلي.

وقد يصب جام الغضب عليّ في اجتهادي بندرة المديرين في عالمنا العربي لأننا بدون قصد في نهجنا التدميري وصولاً إلى ندرة هذه الفئة المستهدفة في قيادتها لدفة الدورة الاقتصادية وإتيانها بالإستراتيجية الابتكارية والإبداعية في إحداث القيمة المضافة. عالمنا اليوم ثلاثي الأبعاد في: مجموعة تساهم في إحداث القيمة المضافة، ومجموعة لا تقدم قيمة مضافة إلا أن وجودها ضروري لمن سيقدم القيمة المضافة، ومجموعة ثالثة تقدم القيمة المهدرة، وشتان ما بين هذه المجموعات الثلاث. الأولوية في تطوير المديرين محدثي القيمة المضافة من أجل عملهم الجاد في تحقيق التنمية المستهدفة والمستدامة، أي القيمة المضافة، لازدياد الدخل ومضاعفة النمو الاقتصادي ليتوازن على الأقل مع النمو السكاني وصولاً إلى توظيف طالبي العمل عند وصولهم إلى مرحلة الدخول إلى سوق العمل.

والترايط والتلاحم والتوافق ما بين الحكومة وقطاع الأعمال أكثر من أولوية ومن الإجحاف المتناهي في فوقية أو تعالي القطاع الحكومي أو انعدام الثقة بينهما. إن تجربة اليابان ودول النمر في الحوض الباسيفيكي مثال حي أمامنا لما أحدثه هذا الترايط بين القطاعين من تيسير للدورة الاقتصادية. إن مستقبل الإدارة في هذا الوطن بفعل ديننا الحنيف وقيمه وأعرافه المتجذرة يدعوني للتفاؤل بأن هذا الترايط والثقة المتبادلة في طريقها للتجذر من خلال هذا المشروع المستهدف. وسمة هذا العصر التقني المعلوماتي الميسر جعلت إمكانية التعلم الذاتي المستدام للمديرين في القطاعين أكثر من ممكنة، بل تحتاج فقط إلى ترتيبات ووسائل متوفرة وسهلة التنفيذ بما يجعل شحذ الطاقة

وازدياد منحى المعرفة والمهارات والسلوك المعاصر لمقابلة التحديات، إن شاء الله.

الخلاصة والاستنتاج من هذا الواقع أوصلنا إلى أن الإدارة دون معرفة حقه أصبحت مهنة الجميع، حقل تم استباحة حرمة من الجميع دون تأهيل أو معرفة أو مهارة ولا حتى سلوك إداري. إن الأمة العربية، من منظار تشاؤمي، ليس لهم دراية بالإدارة ولهذا فإن الأمية الإدارية متفشية ولا مجال للإصلاح الإداري إلا بتغيير منهجي ونهجي بأن يمارسها متخصصون. من غير المقبول أن تكون هذه المعرفة الإدارية مهنة للجميع ومستباحة وحائطاً قصيراً والذي أوصلنا إلى هذا التخلف، وهذا يقودنا إلى المحور الأخير الخاص بمشروع مستهدف لتحديث المعرفة الإدارية وتطوير هذه المعرفة الإدارية في المملكة العربية السعودية.

المشروع المستهدف

أود في البداية أن أجتهد في تحديد التعابير الضرورية جداً لبعض المصطلحات السائدة التي تحتاج إلى تغيير. استخدمت مصطلح قطاع الأعمال بدلاً من القطاع الأهلي أو القطاع الخاص ولست أدري من أين جاء مصطلح قطاع أهلي أو موظف أهلي وخاص. فمصطلح قطاع الأعمال يمكن أن نتفق عليه لأنه هو السائد عالمياً **(Business Sector)** ويعطي وضوحاً وشفافية للأعمال التجارية والصناعية والخدمية أكثر من القطاع الأهلي أو القطاع الخاص. فكلمة الخاص لها دلالات الخصوصية ولا أعتقد أن رجال الأعمال والصناعة يقبلون هذه الصفة لأعمالهم. وكلمة الأهلي لها دلالات مرتبطة بالأعمال الأهلية ذات النفع العام والتي لا تهدف إلى الربح لكثير من المؤسسات التي تعم العالم اليوم والمسماة بالمنظمات غير الربحية، ولا أعتقد أبداً أن الأعمال التجارية والصناعية والخدمية ينطبق عليها صفة الأعمال الأهلية ذات النفع العام التي لا تهدف إلى الربح. كما استخدمت مصطلح القطاع الحكومي بدلاً من القطاع العام لأن مصطلح القطاع العام في استخداماته في كثير من الدول العربية في النصف الثاني من القرن العشرين لكثير من الدول التي انتهجت النظام الاشتراكي له من المثالب والنواقص في تأمين الشركات وولوج بعض أو حتى معظم الحكومات العربية والدول النامية عموماً لتملك وإدارة المصانع والأعمال التجارية والخدمية قاصدين من ذلك توفير روافد ريعية للحكومة ما لبثت أن أصبحت هذه الشركات المسماة "القطاع العام" عبئاً على هذه الحكومات ما دعا إلى تخصيصها أو دخولها مرحلة التخاصية كما يسمونها.

كما تم استخدام مصطلح التحديث والتطوير كرسالة محققة لرؤية مستقبلية في تحقيق التنمية المستهدفة والمستدامة بدلاً من مصطلح التنمية؛ لأن النمو حقيقة أزلية قائمة والفكر الإداري الإستراتيجي هادف للتطوير التحسيني والتدريجي الابتكاري بإدارة التغيير وصولاً إلى تحقيق القيمة المضافة المستهدفة التي يجب أن تكون أعلى وأكبر من النمو السكاني القائم. وقد لا أكون مغالياً إن قلت إن هذا المشروع التطويري للإدارة في المملكة العربية السعودية وبالأخص قطاع الأعمال السعودي قد انطلق من درجة عالية من الإيمان حتى لا نتشائم كثيراً مع أن كل ما يحيط بنا يدعو - غير المؤمن- إلى التشاؤم. وإذا اعتبرنا أننا أمة مؤمنة لا تعتقد في التشاؤم، فليس أماناً إلا مواجهة هذا الواقع في تطوير المعرفة الإدارية المعاصرة عن طريق التدريب الشمولي بكل تحدٍّ ممكن وباستفادتنا من المدارس الفكرية العالمية لإثراء المديرين وصولاً إلى التطوير المستدام.

عندما يتأمل المرء درجة التطور والتحديث الإداري والاقتصادي الذي حققته شعوب ذات ميراث حضاري قديم كالدول الآسيوية مثل اليابان والهند والصين وحتى كذلك أيرلندا على سبيل المثال وكيف نجحت في النهوض من مرحلة التخلف إلى طريق التقدم بمقاييس العصر، فلا بد أن يصيبه الدهشة مما آلت إليه الشعوب العربية التي امتدت جذورها في التاريخ كشعوب الهند والصين. ولا بد أن تثور لديه أسئلة محيرة لماذا بقيت الشعوب العربية عصية على التطور وعاجزة عن الإمساك بمفاتيح العصر، بينما حققت شعوب الهند والصين واليابان وكذلك أيرلندا على ضخامة إعدادها وكثافة سكانها وثقل أعبائها وقلة مواردها الطبيعية قفزات هائلة واجتازت حاجز التخلف من جميع جوانبه الاقتصادية والتقنية وحتى الإستراتيجية. وما لا يختلف عليه عاقلان أن آسيا كانت أكثر قارات العالم فقراً، إذ إن نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي في كوريا الجنوبية بلغ عام 1962 (\$110) وهذا هو المتوسط الذي كانت عليه السودان في نفس العام، وكانت الصين الشعبية لنفس العام (\$60). ولهذا كله يقول دركر عالم الإدارة المشهور بأن نجاح هذه الدول جميعها بما فيها اليابان يكمن في الإدارة والتدريب، بمعنى بناء القيادات والمؤسسات التعليمية التي تخرج إنساناً باتجاهات معينة تشد طاقاته من خلال القيادات الإدارية التي تحفزه للإنتاجية.

نعود ونكرر مراراً أن الأمية الإدارية باهظة الثمن، وتؤدي إلى الضياع للكثير من الجهود والطاقات البشرية والمادية، وهي حالة من التخلف ينجم عنها تدهور الاقتصاد الوطني مهما كان للمداخل الريعية من

مستوى عالٍ لأن التخلف الإداري يؤدي إلى التراجع الاقتصادي. فقد أصبح من الضرورة الملحة على المديرين العرب، كونهم استباحوا حرمة هذا الحقل العلمي والعملي، أن ينخرطوا في برامج التعلم الذاتي والبرامج التدريبية في القيادة الإدارية والهندرة والتمكين، مع الاطلاع على أمهات الكتب والمراجع والمجلات والدوريات المتخصصة في الإدارة والفروع العديدة المرتبطة كالمحاسبة والمالية والتسويق والدراسات الإستراتيجية مع العمل الدؤوب على تغيير السلوك والاتجاهات لبناء معرفة إدارية تركز على سرعة الحركة وإدارة التغيير وصولاً إلى التماثل مع دول العالم في القرن الحادي والعشرين.

إن ما يدعو له هذا المشروع بشكل محدد هو التوجه نحو الصحة والتغيير في البيئة الارتكازية للمعرفة الإدارية هيكلياً وبشكل تحسيني تدريجي في تطوير المعرفة الإدارية لوجود فجوة واضحة وجلية لمقابلة تحديات عصر "اقتصاديات المعرفة" والتنافسية العالمية في عصر العولمة التي بدأ هبوب رياحها على الوطن العربي أجمع بما سيؤدي إلى اللحاق المتسارع لمقابلة احتياجات الاقتصاد التنافسي العالمي بشؤونه وشجونه.

ومن أجل النهوض بمشروع تحديث وتطوير هذه المعرفة الإدارية في تنشئة وتوطين نخبة إدارية قيادية عربية سعودية ذات إرادة وقدرة على المبادرة والتكيف مع متغيرات العصر وبناء الاعتماد على الذات لمواجهة عصر التنافسية، فإن الدعوة هنا لإنشاء شركة تهدف إلى الربح متخصصة في نقل وتوطين وتطبيق المعرفة الإدارية العالمية إلى طبقة النخبة من المديرين في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي السعودي باسم معهد إدارة الأعمال السعودي أو "مركز القيادة الإدارية"، حسبما يلي:

(أ) : الرؤية (Vision)

بناء وتطوير منهج ونهج علمي ونهج عملي تطبيقي في عصر العولمة واقتصاديات المعرفة في العقدين الأول والثاني من الألفية الثالثة يؤدي إلى تكامل وترابط رأس المال الفكري السعودي والتقنية ورأس المال كقوة محرقة ودافعة في تطوير مستهدف لنخبة إدارية عليا قادرة على تحقيق الرقي والازدهار لقطاع الأعمال والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

(ب) : الرسالة (Mission)

1) الإدارة مهنة متخصصة يزاولها مؤهلون علمياً عن طريق التعليم والتدريب المتخصص.

2) الإدارة علم وفكر ومعرفة علمية وفلسفية وفن تطبيقي معترف به عالمياً يؤدي إلى تقدم المجتمعات في العالم من خلال بناء

القيادات الإدارية والمؤسسات الإدارية التعليمية والتدريبية لتحقيق الإنتاجية والكفاءة والأداء المتميز.

(ج) : القيم الأساسية (Core Values)

- (1) الإدارة مهنة متخصصة يمارسها متخصصون لتحقيق الأداء والتميز والكفاءة والفعالية المحققة للاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المحدودة وذات الندرة.
- (2) موازنة استخدام الموارد البشرية والمادية المحدودة وذات الندرة في المملكة العربية السعودية مسؤولية الإدارة المؤهلة لهذا الاستخدام الأمثل دون هدر وتسبب لبناء رأس مال فكري وطني بالتحسن التدريجي المستدام.
- (3) الإدارة تعنى بتنظيم النشاط البشري الجماعي الهادف.
- (4) التعليم والتدريب الإداري والتعلم الذاتي لمهنة الإدارة مطلب وطني ملح وضرورة قصوى لبناء مجتمع المعرفة.

(د) : الأهداف العامة

- (1) تدريب الجيل الناشئ على الفكر الإداري العالمي المعاصر حسب المستويات العالمية القائمة.
- (2) تطوير تقنيات تدريبية وتعلم مستدام معاصر ومستحدث مستقبلاً لخدمة تفاعل وترابط مستدام لقطاعي الأعمال والحكومي في المملكة العربية السعودية.
- (3) المشاركة العالمية في الحصول على أحدث تقنيات إدارة المعرفة الإدارية في تنظيم الإدراك المعرفي لأفضل الاستخدامات الممكنة لقطاعي الأعمال والحكومة معاً.
- (4) بناء ثقافة التعلم المستدام للأجيال القائمة والقادمة على المعرفة الإدارية في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي في المملكة العربية السعودية.

(هـ) : الأهداف المحددة

- ونعني بالتحديد الدقيق الأهداف الكمية والنوعية والزمنية بما يلي:
- (1) توفير الفرص للأجيال الحالية من القادة الإداريين في قطاع الأعمال والقطاع الحكومي ومن يجهزون أنفسهم للوصول إلى هذه الفئة من المواطنين لتطوير معارفهم ومهاراتهم وسلوكهم في اكتساب وتراكم وتوليد المعرفة الإدارية.
 - (2) توفير البرامج التدريبية للقيادات الإدارية الشابة لإحلالهم في المناصب القيادية الإدارية القائمة والقادمة.
 - (3) إعداد القادة الإداريين من خلال التأهيل العلمي والتدريب المتخصص محلياً وعالمياً لإدارة النشاطات الإدارية المتعددة وذات المستويات الثلاث (إدارة إشرافية، إدارة متوسطة، إدارة

عليها) للشركات القائمة والمزمع إنشاؤها خلال العشرين عاماً القادمة (2005 حتى 2025).

(و) : البديل الإستراتيجي

إن الحاجة الماسة لتوطين المعرفة الإدارية وإنتاجها المستقبلي أكثر من مطلب إلحاحي وضرورة قصوى وأولوية لتحقيق عملية التوطين للوظائف في قطاع الأعمال السعودي. لعل هذه من الأمور التي لا يختلف عليها عاقلان، وهي أن التوطين بشكل عام يحتاج إلى قيادة وطنية عليا تؤمن إيماناً راسخاً بجدوى وأهمية وضرورة هذا التوطين، ولا يمكن أبداً أن يتحقق التوطين أو السعودة في الوقت الراهن وحتى في المستقبل من قيادات إدارية غير مؤهلة. إن توطين الوظائف في الإدارة (الإشرافية والمتوسطة والعليا) لا يمكن له أن ينمو ويتوسع ويزداد إلا إذا توافرت قيادات إدارية عليا في البداية قادرة وذات إرادة ولديها المعرفة الإدارية لتقوم بتوطين الوظائف في الإدارة المتوسطة والإشرافية والتي بدورها ستقوم بتوطين الوظائف على كافة المستويات.

(ز) : صياغة الإستراتيجية

(1) إنشاء وتجهيز وتشغيل وإدارة وتطوير المعهد السعودي لإدارة الأعمال أو مركز القيادة الإدارية على غرار المعاهد المشابهة في العالم مثل المعهد الهندي لإدارة الأعمال والمعهد الفرنسي للقيادة الإدارية ومعهد الإدارة الماليزي.

(2) الاستثمار والعمل على نقل التجربة الهندية في معهد إدارة الأعمال (Indian Institute of Management) ومعهد إدارة الأعمال الماليزي وغيره من المعاهد المماثلة لتكوين المعهد السعودي لإدارة الأعمال (Saudi Institute of Management) أو مركز القيادة الإدارية (Management Leadership Center)

(ح) : البديل التنفيذي للإستراتيجية

(1) يتم تمويل إنشاء هذا المعهد من الجهات التالية:

(أ) صندوق تنمية الموارد البشرية.

(ب) مجلس الغرف التجارية والصناعية.

(ج) الجامعات الحكومية.

(د) صندوق التعليم العالي الجامعي.

(هـ) صندوق خادم الحرمين للابتعاث الخارجي.

(و) المجلس الاقتصادي الأعلى.

(ز) جميع الشركات المساهمة على شاشة تداول.

(ح) صندوق الاستثمارات العامة.

(ط) المؤسسة العامة للتأمينات.

(2) يصدر قرار من الجهة الحكومية المختصة بإنشاء المعهد السعودي لإدارة الأعمال أو مركز القيادة الإدارية الهادف إلى تحقيق الربحية الهادفة لاستدامته من المؤسسين بمساهماتهم برأس مال المعهد المقرر بمائة مليون ريال يتم تحديد نسبة كل مشارك من الجهات التالية:

- (أ) صندوق تنمية الموارد البشرية.
- (ب) مجلس الغرف التجارية والصناعية.
- (ج) الجامعات الحكومية (كل جامعة مليون).
- (د) صندوق التعليم العالي الجامعي.
- (هـ) صندوق خادم الحرمين للابتعاث الخارجي.
- (و) المجلس الاقتصادي الأعلى.
- (ز) جميع الشركات المساهمة على شاشة تداول حسب حقوق المساهمين (كل مليون عليها ألف ريال).
- (ح) صندوق الاستثمارات العامة.
- (ط) المؤسسة العامة للتأمينات.

- (1) يساهم المستثمرون السعوديون بمائة مليون ريال سعودي بأسهم وعددها (عشرة ملايين سهم) وقيمة السهم (10) ريالاً سعودية.
- (2) يتم اختيار مجلس أمناء من المؤسسات والهيئات والجامعات المتخصصة بالمعرفة الإدارية وتحدد اختصاصات مجلس الأمناء برسم الإستراتيجيات للمعهد أو المركز.
- (3) يتم اختيار أول مجلس إدارة من مندوبي الهيئات والمؤسسات المساهمة وتحدد اختصاصاته كما هو متعارف عليه بمنهج حوكمة الشركات.
- (4) يتم إنشاء المعهد أو المركز تنفيذياً من فئة إدارية متخصصة لبدء إجراءات التدريب والتعليم ونشر المعرفة الإدارية المعاصرة والمستجدة مستقبلاً.

إبراهيم عبدالله المنيف

تقاعد من العمل الإداري التنفيذي عام 1420هـ بعد خدمة في القطاع الحكومي وقطاع الأعمال دامت أربعين عاماً في شركة التابلاين ومعهد الإدارة العامة ومديراً عاماً لصندوق التنمية العقارية ومديراً عاماً للشركة السعودية الموحدة للكهرباء في المنطقة الوسطى ومديراً عاماً في مجموعة شركة الموارد القابضة. تفرغ لإصدار مجلة المدير الشهرية عام 1421 وله عدد من البحوث والدراسات الإدارية ومن إصدارات المؤلف ما يلي :

- 1- انتقال التقنية الإدارية للدول النامية باللغة الإنجليزية (1400هـ).
- 2- الإدارة (المفاهيم، الأسس، المهام) بطبعاته الثلاث (1400، 1401، 1403).
- 3- أقوال في الإدارة (1403هـ).
- 4- إستراتيجية تطوير قطاع الأعمال العربي (1422هـ).
- 5- تطور الفكر الإداري المعاصر، طبعتان (1414هـ، 1420هـ).
- 6- إستراتيجية الإدارة اليابانية (1418هـ).
- 7- أقوال في وظيفة المدير (1422هـ).
- 8- وظيفة المدير العام (1425هـ).
- 9- الإستراتيجية الإدارية العليا (1426هـ).
- 10- حوكمة الشركات (1427هـ).