

# النموذج الحالى للتعليم الإدارى: أما آن الألوان للتطوير؟

إعداد

الأستاذ الدكتور / أحمد إبراهيم غنيم

أستاذ إدارة الأعمال

كلية الاقتصاد والإدارة - جامعة الملك عبد العزيز

وكلية التجارة - جامعة القاهرة

مستشار العمادة للتطوير والاعتماد الأكاديمي

بحث مقدم إلى

الملتقى الإدارى الثالث للجمعية السعودية للإدارة بعنوان:

"إدارة التغيير ومتطلبات التطوير فى العمل الإدارى"

جدة - المملكة العربية السعودية

١٨-١٩ صفر ١٤٢٦ هـ - ٢٩-٣٠ مارس ٢٠٠٥ م

---

® أرجو عدم نشر أو اقتباس أى جزء من هذا البحث إلا بموافقة خطية من الباحث .  
\*أرجو توجيه المراسلات إلى الباحث على العنوان التالى: prof\_ghoneim@yahoo.com

## النموذج الحالي للتعليم الإداري: أما أن الأوان للتطوير؟

### ملخص

تبدأ هذه الورقة بتحديد المشكلة محل البحث ألا وهي وجود فصل بين كليات الإدارة - سواء في التعليم الإداري أو البحوث الإدارية - وبين مهنة الإدارة في الواقع العملي بما أدى إلى ضعف مساهمتها في تطوير الإدارة كمهنة . بمعنى أن كليات الإدارة ورغم تخريجها لأفواج تلو أفواج من الخريجين وقيام أساتذتها بإنتاج ونشر العديد من الأبحاث العلمية لم تساهم حتى الآن بالقدر المطلوب في إحداث التنمية الحقيقية للمجتمع العربي سواء على النطاق الاقتصادي أو الاجتماعي .

يلى ذلك مناقشة الأسباب التي أدت إلى هذه الظاهرة وتقسيمها إلى مجموعتين أو لاهما تتعلق بشق التعليم الذي يفتقر إلى فلسفة واضحة تتمثل في عدم مسايرة الخطط الدراسية سواء من حيث الشكل أو المضمون للمشاكل الواقعية التي يواجهها الممارسون وبالتالي فقد التعليم الإداري فائدته العملية وظل في إطاره النظري المحدود . أما المجموعة الثانية فتتعلق بالبحث العلمي الذي يقوم به أساتذة الإدارة الذين هم في خضم انشغالهم بأبحاث نظرية في مجال الإدارة كعلم قد نسوا تطوير الإدارة كمهنة . من ناحية أخرى تواجه البحوث الإدارية مشكلة فلسفية خطيرة تتم مناقشتها بإيجاز في متن البحث .

نتيجة لكل ما تقدم اقتصر دور كليات الإدارة على تخريج أفواج من الخريجين لا يقدمون دوراً حقيقياً في التنمية البشرية في المجتمع بقدر ما يزيدون من أفواج البطالة . وينتهي البحث بتقديم بعض المقترحات التي يمكن أن تساعد كليات الإدارة على مواجهة التحديات التي تنتظرها خاصة في عصر العولمة ، وثورة المعلومات والاتصالات والمزيد من خصخصة الشركات وزيادة الحاجة إلى تأهيل حقيقي للكفاءات الإدارية بالمجتمع.

## النموذج الحالي للتعليم الإداري: أما أن الأوان للتطوير؟

### مشكلة البحث

على مدى ما يقرب من أربعين عاما أقوم خلالها بدراسة وتدريس الإدارة وهناك سؤال يلح بشدة على ذهني ويزداد إلحاحا مع الزمن ، هذا السؤال هو : هل شاغلي المناصب الإدارية و بالذات في المنظمات الناجحة هم من خريجي كليات الإدارة ؟ أو بعبارة أخرى هل يحتل خريجو كليات الإدارة المناصب الإدارية في المنظمات الناجحة ؟ وهل يختلف الوضع في الدول المتقدمة عنه في منطقتنا العربية ؟

هذا سؤال أعتقد أنه سؤال هام للغاية وأعتقد أنه قد آن الأوان بل وأصبح من الواجب على جميع المهتمين المهمومين بالإدارة والتعليم الإداري المعاصر سواء كانوا ممارسين أو أكاديميين مواجهته لأنه يتعلق بمدى مشروعية النموذج الحالي للتعليم الإداري ومدى الجدوى الاقتصادية والاجتماعية لكليات الإدارة التي تقدم هذا النوع من التعليم .

في محاولتنا للإجابة على ذلك السؤال دعنا نأخذ الولايات المتحدة الأمريكية كمثال للدول المتقدمة حتى لا يظن البعض أن الظاهرة توجد عندنا على وجه الخصوص ، ثم المملكة العربية السعودية كمثال آخر باعتبارها موضع اهتمامنا الأساسي هنا . فإذا نظرنا إلى الولايات المتحدة الأمريكية لوجدنا كما ذكر Pefffer & Fong في مقالة قيمة نشرت لهما منذ ما يقرب من عامين ، أن أنجح مدراء لأنجح أربع شركات أمريكية لم يحصل أحد منهم على شهادة من أي كلية إدارة ، بل أن اثنان منهم لم يكملا دراستهما الجامعية وهما Galvin رئيس شركة Motorola وبيبل جيتس Bill gates رئيس شركة Microsoft كما أشار نفس الباحثان (Pfeffer & Fong, 2002) إلى أن مجلة Fortune ذكرت في مقال بعنوان " لماذا يفشل رؤساء الشركات " أن ٤٠% من

هؤلاء الرؤساء كانوا يحملون ماجستير في الإدارة. ومعنى ذلك أن دراسة مدراء الشركات للإدارة لم تضمن نجاح ، أو تمنع فشل تلك الشركات .

بالمثل إذا نظرنا إلى المملكة العربية السعودية وبحثنا في أكبر مائة شركة سعودية باعتبارها أنجح الشركات السعودية مرتبة حسب حجم الأصول وحجم المبيعات وعدد العاملين وفق ما نشر في Arab News سنة ٢٠٠٣م لوجدنا أن الأغلبية المطلقة من مدراء تلك الشركات ليسوا من خريجي كليات الإدارة ولكن من تخصصات متنوعة كان أغلبها على الإطلاق هم خريجو الهندسة ، بل إن هناك حالات لم يحصل فيها بعض المديرين على مؤهل عالي على الإطلاق . ما معني ذلك ؟ هل معني ذلك أن خريجي كليات الإدارة لم ينجحوا في إثبات وجودهم في مجال الإدارة في الشركات السعودية الناجحة ؟ أو بعبارة أخرى هل أن تلك الشركات نجحت لأن مديريها كانوا من غير خريجي كليات الإدارة ؟

إن كليات الإدارة في المملكة العربية السعودية موجودة منذ مدة ليست بالقصيرة ، ومع ذلك مازلنا نرى أن الشركات السعودية الناجحة بصفة عامة تدار بواسطة خريجي كليات من غير كليات الإدارة فهل كان هذا السبب هو نفسه سبب نجاحها ؟ لماذا لم ينجح خريجو كليات الإدارة حتى الآن في إقناع المجتمع بتوليهم المناصب الإدارية الهامة أو أنهم يمكنهم أن ينجحوا إذا تولوا تلك المناصب ؟

دعنا هنا نتساءل: هل هذا الوضع موجود فقط في الشركات ؟ أم ينطبق أيضا على غيرها من المنظمات ؟ دعنا ننظر مثلاً إلى الجامعات الهامة في المملكة العربية السعودية . بنظرة سريعة نجد أن المناصب الإدارية الهامة في إدارة معظم الجامعات مشغولة بقيادات ليست إدارية أي ليسوا من الدارسين للإدارة في كليات الإدارة .

إن هذه الظاهرة - ظاهرة أن المنظمات الناجحة بصفة عامة لا يديرها خريجو كليات الإدارة - تشير تساؤلاً مشروعاً حول الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للتعليم الإداري بشكله الحالي وكليات الإدارة التي تقدمه . ولا شك أن أي مخطط للسياسات الاقتصادية والاجتماعية سيتساءل عن جدوى الإنفاق على هذا النوع من التعليم أو تخصيص أموال من الميزانية العامة لتلك الكليات التي تقدمه . كما أن المجتمع من حقه أن يثير الشكوك حول هذا النوع من التعليم ومدى مساهمته الحقيقية في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية في المجتمع . إن مخطط السياسات الذي يسعى إلى تعظيم العائد من الإنفاق العام من واجبه أن يوجه الإنفاق العام إلى أوجه الإنفاق التي تحقق أكبر عائد اقتصادي واجتماعي ممكن . فإذا كان التعليم الهندسي مثلاً أكثر جدوى من

التعليم الإداري فإن من حقه أن يزيد الإنفاق على النوع الأول ويقلل الإنفاق على النوع الثاني من أنواع التعليم . إن هذه المقولة لها من يؤيدها خاصة أن مؤسسي علم الإدارة -إذا جاز أن نسمة علما - هم من المهندسين مثل الأميركي Fredric Taylor والفرنسي Henry Fayol في أوائل القرن العشرين .

إذاً اتفقنا على أن الظاهرة السابقة أمر واقع مما قد خلق أزمة بالنسبة لكليات الإدارة بوضعها الحالي ، فما هي أسبابها ؟ وما هي نتائجها ؟ وماهى كيفية حلها ؟

### أسباب الأزمة الحالية لكليات الإدارة

في بحثنا لأزمة النموذج الحالي لكليات الإدارة في رحلة البحث عن نموذج بديل ، يمكن أن نقسم مناقشتنا إلى قسمين رئيسيين يتعلق أولها بالتعليم الإداري ومدى تأثيره على ازدهار المستقبل المهني لخريجيه من ناحية وعلى ازدهار المجتمع من ناحية أخرى ، وثانيهما يتعلق بالبحوث العلمية الإدارية ومدى تأثيرها على تطوير الإدارة كمهنة من ناحية وعلى تطوير المجتمع من ناحية أخرى . وفيما يلي استعراض موجز لكل من هذين القسمين الرئيسيين على التوالي :

### أزمة التعليم الإداري الحالي

دعنا نوجز فيما يلي عددا من المشاكل العديدة التي يعاني منها النموذج الحالي للتعليم الإداري:

١. أن التعليم الإداري بشكله الحالي لا يعدو أن يكون مجرد إعطاء الطلبة بعض المعلومات حول الإدارة بينما من المفروض أن يعلمهم ، ويتأكد أنهم قد تعلموا ، أن يقوموا بالفعل بالإدارة . فبدل أن يعلمهم ويتيح لهم بالفعل " ممارسة الإدارة " يكتفي النظام التعليمي الحالي بتعليمهم " التحدث عن الإدارة " . إن ما نقوم به فعلاً في كليات الإدارة هو " تدريس " الإدارة وليس " تعليم " الإدارة ولا شك أن هناك فرق بين مجرد تدريس شيء وتعليمه أو

تعلمه . هل يتعلم الناس السباحة مثلاً بمجرد إعطائهم دروساً في تعريف السباحة وتاريخها وتطورها ..... إلخ

٢. أن الشهادة الجامعية التي يحصل عليها الخريج والدرجة التي يحصل عليها عند تخرجه لا تضمن له - بصفة عامة - الحصول على عمل . ويرجع ذلك - فيما يرجع - إلى الفصل الملحوظ بين التعليم الإداري في كليات الإدارة وبين المهارات والقدرات المطلوبة لسوق العمل . من ناحية أخرى فإن طرق تقييم أداء الطالب أثناء دراسته تركز على اختبار درجة تحصيله للمعلومات وليس درجة اكتسابه للمهارات ، وبالتالي فإن الدرجة التي يحصل عليها الطالب مهما كانت مرتفعة مما قد يظن البعض معها أنه طالب متفوق ، لا تعني أبداً أنه يمكن أن يكون على نفس الدرجة من التفوق إذا ما تولى إدارة أي عمل .

٣. يركز التعليم الإداري بشكله الحالي على تخريج موظفين لا رجال أعمال . لذلك فإن المساهمة التي يقدمها الخريجون على كثرتهم في إحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية تعتبر مساهمة محدودة بالمقارنة بما كان من الممكن لهم أن يقدموه لو كان قد تم تدريب هؤلاء الخريجين - كما هو مفروض في التعليم الإداري - على إنشاء وإدارة مشروعات خاصة بهم تبدأ صغيرة ثم تنمو بنمو خبرات أصحابها بمرور الزمن .

٤. هل الخطط والمناهج الدراسية بكليات الإدارة تتوافق مع الاحتياجات الفعلية لسوق العمل ؟ يمكن أن نقول باطمئنان أن الإجابة هي " لا " . لماذا ؟ لأن الطريقة الشائعة في تصميم الخطط والمناهج الدراسية بكليات الإدارة هي ما يطلق عليه Benchmarking ويعني ذلك النظر إلى الخطط والمناهج الدراسية بكليات الإدارة في بعض الجامعات الأخرى وبالذات في الدول المتقدمة للاقتباس منها. بعد ذلك نزع أن خططنا ومناهجنا أصبحت على أحدث ما يمكن من التطور . هل هذا الزعم صحيح ؟ يمكن أن نقول باطمئنان أيضاً أن الإجابة هي " لا " . لماذا ؟ لعدة أسباب منها :

أ. أن النموذج الحالي للتعليم الإداري ، حتى في الولايات المتحدة الأمريكية نفسها وهي أكثر الدول تقدماً في هذا المجال ، يتعرض لهجوم شديد من جانب العديد من الأطراف . كما أن كليات الإدارة تواجه حالياً تناقصاً في أعداد الطلبة المتقدمين للدراسة بها ( Goodall , Warner & Lang, 2004 ) .

ب. لا يستطيع أحد أن يدعى أن احتياجات سوق العمل المحلية تتشابه مع احتياجات أسواق العمل في الدول الأخرى مهما كانت متقدمة .

ج. أن الخطط والمناهج الدراسية في الدول المتقدمة تصلح غالباً لإعداد خريجين للعمل في الشركات الكبيرة ، بينما الشركات في السوق المحلية تعتبر إلى حد ما صغيرة إذا ما قورنت بمثيلاتها في الدول المتقدمة . النتيجة أن كليات الإدارة – من بين الكليات المهنية كلها مثل الطب والهندسة وغيرها – هي الوحيدة التي تنفصل عن المهنة التي تخدمها ألا وهي مهنة الإدارة .

٥. تتجه كليات الإدارة عادة في تصميم خططها الدراسية إلى التركيز على التخصصات الدقيقة . فإذا نظرنا إلى خطط أقسام إدارة الأعمال مثلاً وبالذات التي تعتبر نفسها متطورة منها لوجدنا أنها مقسمة إلى تخصصات دقيقة طبقاً لوظائف المشروع Business Function مثل الإنتاج والتسويق والتمويل ... الخ . هذا التركيز الشديد على التخصص الدقيق أدى إلى التركيز في التدريس على الأساليب التحليلية دون الاهتمام بالقدرة على الربط بين المعلومات أو القدرة على تطبيقها أو القدرة على رؤية التكامل بين الوظائف المختلفة للمشروع . وبذلك فإن الخريجين لا يتمتعون بالنظرة التكاملية Cross-function بين الوظائف المختلفة التي تتطلبها الممارسة العملية للإدارة في الواقع العملي (Crittenden, 2004) .

٦. يقوم النموذج الحالي للتعليم الإداري على افتراضين ولكنهما للأسف خاطئين . أولهما : أن التدريس الجيد يعني تعليم جيد ، وأن التدريس الجيد يتم الحكم عليه بواسطة الطلبة في نهاية الفصل الدراسي . إن التدريس الجيد لا يعني تقديم كل شي للطلاب على طبق من فضة ويبقى هو في وضع الراحة Ground State يلعب دور المتلقي فقط . ولكن لابد لكي يتعلم الطالب بشكل أفضل ، أن يتحمل جزء من المسؤولية عن تعليمه وأن يشارك بإيجابية في عملية التعليم أو ما يسمى Self – learning فقد مضى العهد الذي كان الأستاذ هو محور العملية التعليمية . إن التدريس والتعليم مختلفان اختلافاً أساسياً في توجهاتهما. فالتدريس يركز على المدخلات Input orientation بينما يركز التعليم ، وهو الأهم ، على المخرجات Output orientation . الفرض الخاطئ الثاني أن الحافز الخارجي (كمقابل للدافع الداخلي ) يستخدم كمكافأة على الأداء الجيد في التعليم وأنه يمكن تحقيقه عن طريق تقييم أداء الطالب وإعطائه درجة مرتفعة إذا كان أداءه جيداً أو درجة منخفضة إذا لم يكن أداءه جيداً . هذا الافتراض تواجهه مشكلتان . الأولى : أن الدرجة التي يحصل عليها الطالب لا

تحتل مرتبة كبيرة من اهتمام أصحاب الأعمال عند تقدمه للوظائف بعد تخرجه ، **والثانية :** كما أوضح كثير من الباحثين أن استخدام الحافز الخارجي في التعليم ( الدرجات ) كثيراً ما يعوق (أكثر مما يؤدي إلى) تحسين مخرجات العملية التعليمية .

٧. من حيث طرق التدريس مازال الكثير من الأساتذة يعتمدون أساساً على تلقين طلابهم المعلومات دون ممارستها وترديد النظريات دون تطبيقها ، وبذلك فإن تدريس الإدارة مازال بعيد تماماً عن الإدارة الفعلية . أليست أفضل طريقة لتعليم الناس قيادة السيارات مثلاً هي أن تعطيمهم الفرصة ليقودوا ؟ وإن أفضل طريقة لتعليم الناس السباحة هي أن تجعلهم يسبحون بالفعل ؟ فكيف ندعي أننا نعلم الناس الإدارة بمجرد تلقينهم بعض المعلومات حول الإدارة ؟ إن التعليم الجيد لا يتم إلا بالممارسة . فلعلنا نتذكر الحكمة المعروفة ( أظنها صينية ) التي تقول : أنا أسمع فأنسى ، وأرى فأتذكر وأجرب ( أمارس ) فأتعلم ، أي أن **التعلم لا يتم إلا بالممارسة** . لاشك أن هناك أسباب كثيرة لتدريس الإدارة من خلال التركيز على إعطاء الطلبة معلومات نظرية أكثر من الممارسة الفعلية ، ولكن أهم سبب - في رأينا - هو أن معظم أساتذة الإدارة أنفسهم في الغالب لم يمارسوا الإدارة ولم يجربوها .

### أزمة البحوث العلمية الإدارية

بعد أن ناقشنا مشكلة كليات الإدارة من حيث النموذج الحالي للتعليم الإداري ومدى تأثيره "السلبى" على المستقبل العملي المهني لخريجي كليات الإدارة ، دعنا الآن نناقش المشكلة من حيث البحوث العلمية الإدارية ومدى تأثيرها على تطوير الإدارة كمهنة .

دعنا نقرر في البداية أن الهدف الأساسي لإجراء البحوث العلمية الإدارية من المفترض أن يكون ذا شقين :

**أولهما :** تحسين السمعة العلمية للكليات التي أجرت البحوث ، **وثانيهما :** تطوير مهنة الإدارة . دعنا نقرر أيضاً أنه بالنسبة للشق الأول فإن هناك فعلاً أدلة متواترة على أن الاهتمام بالبحوث يؤدي فعلاً إلى تحسين السمعة العلمية للكليات التي تهتم بذلك حسبما قرر ( Siemens , et.al. 2003 ) في أحدث دراسة لهم بهذا الخصوص. ولعل ذلك ما يدعوا كليات الإدارة إلى الاهتمام بهذا الجانب بقدر الإمكان ، ربما على حساب الجانب الثانى.

أما بالنسبة للشق الثانى فالملاحظ أن البحوث العلمية التي تجريها كليات الإدارة - لسوء الحظ - لم تساهم في تطوير مهنة الإدارة بالشكل المطلوب حتى الآن ، وإن كان هذا يصدق على الدول

المتقدمة رغم تقدمها فإنه يصدق علينا بشكل أكبر لأن مشكلتنا في البحث العلمي مشكلة مضاعفة وذلك بسبب مشكلة فلسفية خطيرة فيما نقوم به من بحوث علمية سنتعرض لها بعد قليل .

أما في الولايات المتحدة الأمريكية فقد قام (Pfeffer & Fong, 2002) بدراسة اتجاه التأثير بين الأكاديميين والممارسين فقاما بتحليل لتأثير أهم الكتب التي ينشرها كل من الطرفين خلال العشرين سنة الماضية فوجدوا أن الكتب التي أثرت فعلاً على تطوير مهنة الإدارة هي التي ينشرها ممارسون للإدارة ، أما تأثير الكتب التي ينشرها الأكاديميون فلم يزد عن ١٠% فقط .

هذا وقد نظر (Rigby, 2001) إلى تأثير البحوث العلمية التي تجريها كليات الإدارة على مهنة الإدارة بطريقة أخرى حيث قام بفحص الأفكار والتقنيات والأدوات الإدارية التي يستخدمها الممارسون للإدارة من حيث درجة رضاهم عنها ، ومعدلات استخدامهم أو تركهم لتلك الأدوات . وقد توصل Rigby إلى أن الأدوات التي جاءت من الأكاديميين لا تزيد عن ٣٠% وأن معدل استخدام الممارسين لها أقل وهجرهم لها أكبر من تلك التي جاءت من الممارسين للإدارة .

مما تقدم يتضح أن البحوث العلمية التي تجريها كليات الإدارة لا تحقق إلا تأثيراً متواضعاً جداً على تطوير الإدارة كمهنة إذا ما قورنت بتأثير البحوث التي يقوم بها الممارسون للإدارة .

إضافة إلى ما تقدم يرى الباحث هنا أن البحوث العلمية الإدارية في ذاتها تعاني من مجموعة من المشاكل نذكر منها - على سبيل المثال - مشكلتين . **المشكلة الأولى** أن الباحثين في سعيهم الحثيث لجعل الإدارة علماً يأخذ مكانه بين العلوم الأخرى سعوا إلى استخدام مفاهيم وأدوات تحليلية وإحصائية متقدمة مثل أساليب Multi-variate analysis استعاروها من العلوم الأخرى ولكنهم نسوا أن الظاهرة التي يدرسونها هي في الأساس لا تحتاج في دراستها إلا العودة إلى الأساسيات من طرق البحث Basic Research methods ، ذلك لأن بياناتنا بطبيعتها في معظمها لا تتحمل استخدام أساليب إحصائية متقدمة . **المشكلة الثانية** والتي تنفرع من المشكلة الأولى أن الباحثين اختاروا البحث في تلك القضايا البحثية التي يمكن أن تستخدم فيها الأساليب الإحصائية المتقدمة لكي تبدوا بحوثهم علمية متقدمة . وعليه فقد ركز الباحثون على تلك القضايا البحثية التي هي بطبيعتها صغيرة محدودة الحجم - وبالتالي محدودة الأثر - وتركوا المشاكل العملية الكبيرة التي تحتاج إلى برامج بحثية ضخمة مما يحتاج إلى جهود جماعية كبيرة

ولكنها يمكن أن تسهم إسهامات حقيقية في حل المشكلات العملية التي يواجهها الممارسون للإدارة .

دعنا الآن ننظر إلى وضع البحوث العلمية الإدارية عندنا بصفة خاصة . إن البحث العلمي عندنا بالإضافة إلى ما تقدم من مشاكل نشترك فيها مع الآخرين ، يعاني من عدد آخر من المشاكل الكبيرة. ولكني أود هنا أن أركز على مشكلة خطيرة تتعلق بفلسفة البحث العلمي Philosophy Of Science وبالذات ما يتعلق بالمدرسة الشائعة في البحوث العلمية الإدارية وهي المدرسة الفلسفية المسماة Empiricism.

يعلم الباحثون أن فلسفة الـ Empiricism تقتضي أنه إذا رغب أحدهم في إجراء بحث عن موضوع معين فعليه أن يقوم بعد تحديد مشكلة بحثه ، باشتقاق عدد من الفروض العلمية Hypotheses ثم يعمل على اختبارها في الواقع وذلك باستخدام بيانات يقوم بجمعها من الواقع ليرى ما إذا كان يمكنه قبول أو رفض تلك الفروض . ولكن دعنا نتساءل من اين تشتق الفروض ؟ من المعلوم أنها تشتق من التراث الفكري الإداري . ولكن المعروف أيضا أن هذا التراث هو تراث غير عربي ، بل في الغالب تراث غربي يتكون من نظريات نبعت من المجتمعات الغربية ، حيث لا يوجد حتى الآن - مع الأسف الشديد - في تراث الإدارة نظريات يتم دراستها نابعة من تراثنا العربي . فهنا دعنا نتساءل: هل يجوز أن نختبر فروضاً علمية اشتقت من نظريات غربية باستخدام بيانات يتم جمعها من واقعنا نحن ، ذلك الواقع الذي يختلف كما هو معروف عن الواقع التي بنيت فيه تلك النظريات ؟ أليس هذا خطأ فلسفي خطير ؟

من ناحية أخرى ماهي الفائدة التي يمكن أن نحصل عليها من بحوث نجريها بتلك الطريقة ؟ من المعلوم أنه إذا اتضح أن الفرض - بعد اختباره - صحيح فمعنى ذلك أن الواقع يؤيد أو كما يدعى البعض يؤكد النظرية . مافائدة ذلك ؟ في رأينا لا شيء . فمن المعروف فلسفياً أننا لا يمكن إثبات صحة أي نظرية مهما تأيدت بأي عدد من المرات أو الاختبارات إذ أنه لاضمان أن الاختبار القادم سيكون مؤيداً للاختبارات السابقة مهما تعددت . أما إذا اتضح - على الناحية الأخرى - أن الفرض لا يؤيد النظرية فمن المفترض أن نرفض النظرية . ولكن دعنا نتساءل : هل الصحيح أننا يجب أن نرفض النظرية ذاتها أم أن عملية اختبار فرض مشتق من نظرية معينة باستخدام بيانات من واقع مختلف هي الخطأ الفلسفي الذي نرتكبه نحن بينما نعرف مقدماً أنه لن يفيد ؟ ( للتوسع في هذا الموضوع راجع : Ghoniem, 1989 ) .

فالنتيجة أنه سواء كانت نتيجة اختبار الفروض أنها صحيحة أم خاطئة فليس هناك فائدة كبيرة يمكن أن نجنيها من ذلك سواء في مجال الإدارة كعلم أو الإدارة كمهنة .  
 مما تقدم يتضح أن كليات الإدارة بشكلها الحالي تعاني من أزمة كبيرة نتيجة للمشاكل التي تواجهها سواء من حيث النموذج الحالي للتعليم الإداري أو من حيث الفلسفة الحالية للبحث العلمي في مجال الإدارة . وتتضح أيضاً الحاجة الكبيرة إلى تطوير كليات الإدارة المعاصرة بصفة عامة وعندنا بصفة خاصة .  
 وإذا كنا قد لمسنا الحاجة إلى التطوير وشعرنا بأهميتها من العرض السابق ، فإن هناك أسباب ضاغطة وسيزداد ضغطها في المستقبل القريب بشكل كبير مما يجعل عملية التطوير ليست اختيارية بل إجبارية كما يتضح في الجزء التالي .

### الأسباب الضاغطة لتطوير كليات الإدارة

هناك العديد من الأسباب التي تدعونا بجد إلى إعادة النظر في النموذج الحالي للتعليم الإداري المعاصر نذكر أهمها فيما يلي :

- ١ - **البطالة** : تخرج كليات الإدارة بشكلها الحالي أفواجا تلو أفواج من الخريجين ولكنهم بدل أن يبدأوا في المشاركة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع ، فإنهم ينضمون إلى طابور البطالة . ويرجع ذلك - على ما يبدو - إلى أن الخريجين ليسوا مؤهلين بالشكل المطلوب الذي يأمله أصحاب الأعمال لأسباب كثيرة سيأتي ذكرها بشيء من التفصيل .
- ٢ - **التأهيل** : يركز النموذج الحالي للتعليم الإداري على تخريج موظفين أكثر منهم رجال أعمال . حتى هذا الهدف لا يتم تحقيقه بكفاءة إذ يتم تلقين الطلبة بعض المعلومات عن الإدارة دون الاهتمام بالمهارات الإدارية والشخصية والاجتماعية المطلوبة التي يلزم إكسابها للطلبة من أجل النجاح في الحياة ومن ثم النجاح في العمل وهذا ما يفسر عدم نجاح الخريجين في رحلة البحث عن وظيفة .
- ٣ - **السعودية** : تعمل حكومة المملكة العربية السعودية بكل جهد من أجل سعودة الوظائف سعياً لحل مشكلة البطالة كما ذكرنا . ولكن هذه الجهود تقابل بنوع من الفتور من جانب أصحاب الأعمال . ذلك الفتور يرجع - من بين ما يرجع - إلى عدم ثقة أصحاب الأعمال

في كفاءة خريجي كليات الإدارة . ذلك - إلى جانب أسباب أخرى - أن تأهيلهم وفقاً للنموذج الحالي للتعليم الإداري لا يتم بالشكل الذي يرغبه أصحاب الأعمال .

٤ - العولمة : تؤدي فكرة العولمة وما يتبعها من تطبيق اتفاقية منظمة التجارة العالمية إلى أن تصبح المنافسة في جميع المجالات - ومنها المنافسة على فرص العمل - منافسة رهيبية في شدتها وفي نطاقها إذ تصبح على نطاق عالمي . هذا التنافس الرهيب على فرص العمل يدعونا بلاشك إلى إعادة النظر في تأهيل خريجينا . فإذا كان الخريجون لا يستطيعون الآن إيجاد فرص عمل بسهولة في سوق العمل المحلي ، فكيف بهم إذا فتحت السوق المحلية للمنافسة العالمية ؟ لاشك أنه من واجبنا إعادة النظر في الكيفية والكفاءة التي يتم بها حالياً تأهيل خريجينا لكي تتوافق كفاءتهم مع التطورات المنتظرة في سوق العمل .

٥ - تكنولوجيا المعلومات والاتصالات : بعد التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات التي أصبحت عنصراً حاكماً في الاقتصاديات المعاصرة والتي أصبح يطلق عليها الاقتصاديات الرقمية ، بل وفي الحياة اليومية للإنسان المعاصر . لذلك أصبحت القدرة على التعامل مع تلك التكنولوجيا أحد أهم المهارات التي لا بد من إكسابها لخريجينا مما يقتضي إعادة النظر في الكيفية التي يتم بها تأهيل الخريجين وأنواع وجودة المهارات فضلاً عن المعلومات التي يجب تزويدهم بها لمواكبة المتغيرات العالمية .

٦ - الخصخصة : لمواكبة المتغيرات العالمية أيضاً تتجه الدول في الوقت الحاضر إلى تحرير اقتصادياتها وتبنى فلسفة اقتصاديات الأسواق الحرة Free-Market Economies ويعني ذلك خصخصة الكثير من الأعمال والمنظمات . نتيجة لذلك فإن القدرة على إدارة شركات قطاع خاص ذات حجم كبير تصبح أحد أهم القدرات التي لا بد أن تزود بها كليات الإدارة خريجها . لهذا يجب إعادة النظر في تطوير النموذج الحالي للتعليم الإداري بحيث يتم تحويل التركيز من المعارف فقط إلى المهارات والقدرات .

٧ - العمل الحر : سبق أن ذكرنا أن كليات الإدارة تخرج سنوياً أعداداً كبيرة من الخريجين الذين ينضمون إلى طوابير الباحثين عن الوظائف . ذلك لأنهم لم يتم تأهيلهم - في ظل النموذج الحالي للتعليم الإداري - إلا لكي يكونوا موظفين . ومن المعلوم أن عدد الوظائف يقل عن عدد الباحثين عن وظائف بل هو آخذ في النقصان بفعل المتغيرات التي بدأت تؤثر و سيزداد تأثيرها في المستقبل على سوق العمل . لذلك يجب إعادة النظر في كيفية تأهيل خريجينا بحيث نزودهم بالقدرة على إنشاء وإدارة أعمالهم الخاصة بهم بدل أن ينضموا إلى طوابير البطالة مما يعوق جهود السعادة التي تقوم بها الدولة .

## مقترحات لتطوير كليات الإدارة

إذا كنا قد اقتنعنا بأهمية وضرورة تطوير كليات الإدارة ، فكيف يمكن أن يتم ذلك التطوير إذا أردنا أن نواجه المشاكل السابق تفصيلها سواء فيما يتعلق بمجال التعليم أو البحث الإداري ؟ تحاول الكثير من كليات الإدارة في الوقت الحاضر تطوير نفسها في ضوء المعايير التي تضعها منظمة AACSB التي تمنح الاعتماد الأكاديمي Accreditation لكليات الإدارة في أنحاء العالم وذلك من أجل الحصول على الاعتماد الأكاديمي والحصول على خاتم منظمة AACSB الذي يعني "علامة الجودة" . وبرغم أن ذلك التطوير يشمل العديد من المجالات ، وبرغم أن الحصول على الاعتماد الأكاديمي يعتبر منتهى أمل كليات الإدارة في الوقت الراهن في أي مكان في العالم ، وبرغم أن AACSB تقوم بتحديث معاييرها بصفة مستمرة حيث كان آخر تحديث لها في يناير ٢٠٠٥م ، إلا أنها - في رأينا - غير كافية لحل المشكلات التي ناقشناها فيما تقدم . من هنا فإننا نعتقد أننا نحتاج إلى أفكار جديدة ، أفكار غير تقليدية ، أفكار لما بعد الاعتماد الأكاديمي Beyond Accreditation .

لذلك فإننا في الجزء التالي نقدم بعض الأفكار الجديدة التي نعتقد أنها يمكن أن تساعد على حل المشكلات التي تعاني منها كليات الإدارة كما سبق أن قدمنا . ونود أن نشير إلى أن **تفعيل هذه الأفكار يحتاج إلى ورشة عمل أخرى خاصة** بين المهتمين المهمومين بمشاكل النموذج الحالي للتعليم الإداري وذلك من أجل مناقشة هذه الأفكار ، ودراسة مدى قابليتها للتطبيق العملي ، ووضع الآليات العملية اللازمة لوضعها موضع التنفيذ . وفيما يلي أهم هذه الأفكار :

١ - **تحويل كليات الإدارة من كليات نظرية كما هو الحال الآن إلى كليات عملية** : وذلك من أجل إغلاق الفجوة الموجودة حالياً - كما سبق إيضاحه - بين كليات الإدارة ومهنة الإدارة . كيف يتم ذلك ؟ ربما يكون النموذج المناسب لذلك الغرض هو إنشاء شركات محاكاة Simulated Companies تكون بمثابة مختبرات - شأنها في ذلك شأن الكليات المهنية الأخرى كالطب والهندسة لتدريب الطلبة على مهنة الإدارة بشكل عملي . فلا شك أن أفضل طريقة لتعليم الجراحة مثلا هي التدريب العملي على الجراحة ، و أن أفضل طريقة لتعليم السباحة هي التدريب العملي على السباحة .

٢ - **التعليم بالممارسة Experiential Learning** : وذلك عن طريق تغيير طرق تصميم وطرح المناهج الدراسية . ولقد كان لي شخصياً تجربة عملية في هذا الشأن حينما كنت عميداً لإحدى كليات الإدارة في مصر في الفترة القريبة الماضية . ويهدف التعليم بالممارسة - من بين ما يهدف - إلى أن يصبح خريجي كليات الإدارة رجال أعمال كما يجب ، لا مجرد موظفين يبحثون عن عمل فينضمون إلى طوابير البطالة . وتتخلص الفكرة في أن يقوم كل طالب - بعد اختيار تخصصه الذي سيتم على أساس سليم مدروس بمساعدة المختصين بالكلية - باختيار مشروع حياته الذي سيقوم - بعد تخرجه - بإنشائه وإدارته . هذا الاختيار يكون أيضاً على أساس علمي ومدروس بمساعدة المختصين في الكلية. فإذا ما قام الطالب بعد ذلك بدراسة أي مادة دراسية فإنه - فضلاً عن أنه سيكون متحفزاً للدراسة والاجتهاد فيها - سيقوم بدراستها وفي ذهنه كيفية تطبيقها على مشروعه الخاص . فإذا قام مثلاً بدراسة إدارة الإنتاج فإنه سيتعلم كيف ينتج ويخطط لإنتاج منتجاته هو ، وإذا درس مادة التسويق مثلاً فإنه سيتعلم كيفية تسويق منتجاته هو وبالمثل إذا درس مادة التمويل فإنه سيتعلم كيفية تمويل مشروعه الخاص ... وهكذا .

٣ - **التنظيم التكامل للبرامج الدراسية Cross-Functional Programs** : إن التنظيم الحالي لكليات الإدارة في شكل أقسام / تخصصات / مسارات علمية لم يعد قادر على تحقيق الأهداف السليمة للتعليم الإداري من أجل المساهمة في حل بعض المشكلات التي سبق مناقشتها ، والذي قد بدأ يخضع لهجوم شديد من قبل المهتمين والمهمومين بتطوير التعليم الإداري منذ ما يزيد على عشر سنوات . دعنا نوضح هذه الفكرة . على سبيل المثال ألا يقوم أساتذة إدارة الإنتاج بتدريس **التخطيط** في مجال الإنتاج ؟ و يقوم أساتذة إدارة التسويق بتدريس **التخطيط** في مجال التسويق ؟ و يقوم أساتذة إدارة التمويل بتدريس **التخطيط** في مجال التمويل ؟ إنهم جميعاً يقومون بتدريس نفس الوظيفة الإدارية ، وما يقال عن التخطيط يمكن أن يقال عن غيره من الوظائف الإدارية ، ولكن كل في مجاله ومنفصلاً عن الآخرين دون أن يعطى الطالب - وهو الأهم - الفرصة الحقيقية لرؤية كيفية التكامل بين كل هذه المجالات كما يحدث في الواقع العملي . في ظل هذا الوضع الحالي يبدو لي أننا ندرس للطالب ما لدينا ثم نقلى عليه نفسه مسئولية البحث عن الطريقة التي يمكنه بها الاستفادة مما درس وكأن الأمر لايعيننا . هل الأمر حقاً يعيننا . ؟؟؟

هذا النوع من التنظيم المقترح قد يواجه تطبيقه عدداً من الصعوبات مثل عدم خبرتنا في إدارة والتدريس في هذا النوع من البرامج ، واحتمال زيادة أعباء العمل على الإدارة وعلى أعضاء هيئة التدريس ، وزيادة عبء تجهيز المواد والطرق التدريسية المناسبة ، وإعادة النظر في طريقة تأليف الكتب الدراسية المطلوبة ، وإعداد وتصميم الامتحانات الملائمة..... إلخ .

٤ - تغيير الطرق الحالية لإعداد أعضاء هيئة التدريس : لنجاح أي تطوير في التعليم الإداري لابد من إعداد أعضاء هيئة التدريس الملائمين للتغييرات المقترحة في البرامج والمناهج الدراسية وكيفية تنظيمها والتكامل بينها وكذلك طرق التدريس . في هذا الصدد فإنه من ضمن الاقتراحات مثلاً :

✘ اشتراط أن يكون عضو هيئة التدريس لديه خبرة عملية بممارسة الإدارة إلى جانب شهادة الدكتوراه في فلسفة الإدارة ، كما يجب إعادة النظر في الفلسفة الحالية لدكتوراه الفلسفة ذاتها . فالقاعدة البسيطة التي تقول أن " فاقد الشيء لا يعطيه " تجعلنا نشك كثيراً أن عضو هيئة التدريس الذي ليس لديه خبرة فعلية بالإدارة يمكن أن يعلم طلابه كيف يديرون أي شيء .

✘ من ضمن الاقتراحات أيضاً أن يتم التدريس لا بواسطة عضو هيئة تدريس واحد ولكن بواسطة فريق . وهذا يتناسب مع الفكرة المقترحة الخاصة بالتنظيم التكاملي للبرامج الدراسية السابق ذكرها .

✘ وقد يساعد في هذا الشأن أيضاً إشراك الممارسين للإدارة في فريق تدريس وتعليم الإدارة بكليات الإدارة وذلك بالتعاون والتنسيق مع أعضاء هيئة التدريس من حملة الدكتوراه في الإدارة حيث سيحصل الطالب على النظريات ومدى تطبيقها في نفس الوقت .

٥ - نوعية الطلاب : لعله من الواضح الآن أن وضع الاقتراحات السابقة موضع التنفيذ يتطلب بالضرورة - من بين ما يتطلب - تغيير نوعية الطالب المقبول لدراسة الإدارة عما هو عليه الحال الآن . فبالإضافة إلى ضرورة توافر المهارات الأساسية في اللغات الأجنبية والحاسب الآلي ومهارات الاتصال والثقافة العامة وغيرها ، نحتاج إلى النظر مثلاً في اشتراط الخبرة العملية ، أو اشتراط قيام الطالب بالعمل أثناء الدراسة وبالتزامن

معها ، أو ألا يكون الطلبة متفرغون للدراسة كل الوقت بل بعض الوقت حيث يقبل فقط العاملون في مجالات تتفق مع المجالات التي يرغبون في دراستها ، أو أن يكون الطلبة من بين الكبار فقط أى ليسوا من خريجي الثانوية العامة القادمين مباشرة من المدارس الثانوية ... الخ .

**٦ - التركيز على البرامج البحثية الكبيرة التي تؤدي إلى تطوير الإدارة كمهنة والناعبة من تراثنا :** إننا بحاجة ماسة إلى بحوث ليست فردية و محدودة و متفرقة كما هو الحال الآن ، بل إلى برامج بحثية أساسية Basic Research كبيرة الحجم ، تتناول المشكلات الكبيرة ، يشارك فيها فرق بحثية متكاملة ، يشترك فيها كل من الأكاديميين والممارسين للإدارة ، تستخدم تراثنا كأساس نظري ، ثم تحاول تحليل عوامل نجاح منظماتنا الناجحة للوصول إلى العوامل المشتركة التي أدت إلى نجاحها والتي يمكن تعميمها لكي تستفيد منها غيرها من المنظمات وذلك من أجل تكوين تراثنا الفكرى والبناء النظرى الخاص بنا والنابع من واقعنا نحن والذى يمكن أن يؤدي فى النهاية إلى تطوير مهنة الإدارة فى بلادنا.

---

## **REFERENCES**

- ☒ AACSB, [www.AACSB.edu](http://www.AACSB.edu) .
- ☒ Crittenden , V. , (2004) " Cross-Functional Education :The Need for Case Development " , ***J. of Business Research*** " , in press.
- ☒ Ghoneim, Ahmed, (1989), "Philosophy of Science: Recent Developments and Implications for Developing an Egyptian Marketing Science", ***The Egyptian Journal for Commercial Studies***, Vol. 13 # 5, pp. 1-29.
- ☒ Goodall , K., Warner, M. & Lang, v. , (2004), " HRD in the People's Republic : The MBA with Chinese Characteristics ? " , ***J. of World Business*** , V. 39 , # 4 , PP. 311-323".
- ☒ Kedia , B., (1998)," Transformation of MBA Programs : Meeting the challenge of International Competition " , ***j. of world Business*** , V. 33, #2,PP.203-217 .
- ☒ Pfeffer , J. & Fong , C. , (2002) ," The End of Business Schools ? Less Success Than Meets the Eye", ***Academy of Management Learning and Education*** , V.1,#1, (Sept. 2002)
- ☒ Rigby, D. (2001)," Management Tools & Techniques " , ***California Management Review*** , V. 43 #2, PP. 139-160".
- ☒ Siemens, J., Burton, S., Jensen, T. & Mendoza, N., (2003), "An Examination of the Relationship Between Research Productivity in Prestigious Business Journals and Popular Press Business School Rankings " , ***J. of Business Research*** , 10pgs.