المصـــــدر : الاقتصادية
التـــاريخ : 03-09-2005 العـــدد : 4345
الصفحـات : 9 المسلسل : 43

إدارة التغيير أم تغيير الإدارة في مؤسسات الاقتصاد السعودي

المصـــــدر : الاقتصادية
التـــاريخ : 03-09-2005 العـــدد : 4345
الصفحـات : 9 المسلسل : 43

إن صدور القرارات الأخيرة من خادم الحرمين الشريفين الملك عبد الله بن عبد العزيز حفظه الله، بخصوص السياسات المالية للاقتصاد السعودي، لهم خير مثال على الإرادة السياسية ذات الرؤية بعيدة المدى Political Will التي كان ينادي بها الجميع في المؤتمرات والمنتديات المختلفة التي يشارك فيها سواء المسؤولون الحكوميون أو رجال الأعمال ويطالبون بتفعيلها. وهنا يبقى السؤال هل ستتعامل مؤسسات وأفراد الاقتصاد السعودي بحكمة مع هذه القرارات وتقوم بدورها المطلوب في المقابل؟ وفي أي اتجاه سيقود ذلك اقتصاد المملكة في المستقبل؟ وذلك من منطلق أن هذه السياسات المالية التوسعية التي اتبعتها القيادة العليا بزيادة النفقات الحكومية الجارية بزيادة الرواتب الحكومية والاستثمارية بزيادة الرساميل الموجهة للصناديق الاستثمارية الحكومية وبناء البنية التحتية، قد تؤدي إلى انحسار أثارها الايجابية في المدى القصير تتبعها معاناة طويلة المدى إذا لم نعد حساباتنا كأفراد ومسؤولين في كيفية استفادتنا من هذه القرارات بشكل هيكلي. المقصود أن إدارة التغيير للاقتصاد السعودي لإخراجه من الاختناقات التي يمر بها وتعظيم المنفعة من الثروات النفطية المتدفقة على البلاد قد تتطلب اتخاذ قرارات حاسمة في تغيير الإدارة (المسؤولين الإداريين) في المؤسسات الحكومية والخاصة إذا لم يتمتعوا بالمرونة التي تمكنهم من الاستجابة للتغيرات العالمية وهيكلتها لصالح الفرص الاستثمارية الواعدة المتاحة للمملكة حالياً.

لأوضح ذلك، فإنني في مقالات سابقة أشرت إلى ضرورة الانتباه إلى ارتفاع معدلات التضخم في المملكة أو ارتفاع معدلات الأسعار جراء ارتفاع أسعار البترول بشكل مضاعف. وهو أمر طبيعي كون المملكة ما زالت دولة نامية تعتمد بشكل كبير جداً على الاستيراد في تلبية احتياجاتها الاستهلاكية والاستثمارية. حيث إن ارتفاع أسعار الوقود في العالم بالإضافة إلى ضعف نمو معدلات التوظيف وارتفاع أسعار الفائدة ليست التوليفة المناسبة للنمو الاقتصادي المستهدف واستقرار مستويات الأسعار. ومن ثم فإن رفع رواتب موظفي الحكومة بنسبة 15 في المائة يمكن أن يقود إلى ارتفاع معدلات التضخم بشكل أكبر إذا ما استمرت عاداتنا الاستهلاكية Consumption Patterns على حالها. فإذا افترضنا ذلك فإن تلك الزيادة

المصـــــدر : الاقتصادية
التـــاريخ : 03-09-2005 العـــدد : 4345
الصفحـات : 9 المسلسل : 43

سيقابلها أحد ثلاثة أمور:

× أن يقوم أصحاب الأعمال برفع الأسعار على البضائع المستوردة حالياً حتى قبل ارتفاعها من قبل مصنعيها في الخارج والناجمة عن ارتفاع تكلفة إنتاجها جراء أسعار النفط العالمية. وهذا بدوره يؤدي إلى رفع معدلات التضخم بمقدار 15 في المائة وربما أكثر من ذلك. أي أن الدخل الفعلي أو القوة الشرائية للأفراد تظل كما هي، مما يشكل هدراً للانفاق الحكومي التوسعي الحالي. وهنا يمكن أن تتخذ الحكومة إجراءات مشددة تحكم من خلال هذا الأمر بعدم رفع الأسعار دون ارتفاع التكلفة للبضاعة المستوردة أو المواد الأولية الداخلة في الصناعات المحلية" على ألا تشمل إجراءات الرقابة الحكومية ارتفاعات الأسعار الناجمة عن التضخم المستورد أو ارتفاع تكلفة السلع من مصادرها في الخارج أو ارتفاعات قيمة العملة للدولة المستورد منها.

× الأمر الآخر فيما لو افترضنا بقاء الأسعار على حالها فإن ازدياد دخل الأفراد سيزيد من طلبهم على السلع والخدمات التي (يمثل الاستهلاك ما نسبته 80 في المائة في المتوسط من الدخل في المملكة)، مما يعني زيادة الواردات ومن ثم زيادة التحويلات المالية للخارج. وهنا لابد من الإشارة إلى أن المملكة ما زالت دولة مصدرة صافية لرأس المال Net Credit Exporter. أي أن التحويلات المالية الخارجة منها أعلى من الداخلة إليها. ومن ثم فإن زيادة الواردات تؤدي إلى تحسين الطلب على السلع الأجنبية الاستهلاكية بشكل خاص أو انفاق ما يطلق عليه الغرب الدولارات النفطية Petrodollars وهو ما يحدث فعلا حالياً (شكل رقم 1).

× الأمر الثالث أو الاحتمال الثالث أن تتوجه الأموال إلى المضاربة في سوق الأسهم وذلك بدافع الربح السريع (وليس الاستثمار)، مما يزيد من غليان هذه السوق ويؤدي بلا شك إلى رفع معدلات التضخم ويزيد بشكل كبير من احتمالات أزمة مالية في سوق المال لا تحمد عقباها. وهناك أمثلة على أزمات مماثلة كثيرة في العالم مثل أزمة شرق آسيا أو أزمة سوق المناخ في الكويت.

× الأمر الرابع أن تزداد التحويلات الرأسمالية للخارج، وهو ما حدث فعلاً من قبل الكثيرين من رجال الأعمال خاصة، حيث قدر صندوق النقد التحويلات المالية الصافية للقطاع الخاص من الشرق الأوسط إلى الخارج بأن تصل إلى نحو 31 بليون دولار في عام 2005 لترتفع بنسبة 1500 في المائة من

المصـــــدر : الاقتصادية
التـــاريخ : 03-09-2005 العـــدد : 4345
الصفحـات : 9 المسلسل : 43

2,4 بليون في عام 2003 ومعظمها من دول الخليج.

كل الاختيارات السابقة ستؤدي إلى آثار سلبية بلا شك على مسار الاقتصاد السعودي إذا ما حدثت لا سمح الله. لهذا لابد أن يقوم كل فرد وصاحب كل شركة وكذلك كل مسؤول حكومي في الطبقة التنفيذية بالتعاون مع القيادة العليا في محاولة تغيير خطه أو تغيير طريقة إدارته لأموره المالية ومفاهيمه الاستثمارية ككل حتى يتسنى للجميع الاستفادة من هذه القرارات بشكل إيجابي ونتجاوب بصورة رشيدة نحو تحقيق مستقبل أفضل لمملكتنا الحبيبة. وإذا لم يقو على مواجهة التغيير فلابد أن يعطي غيره من القيادات الشابة الممتازة المتعلمة الفرصة للمساهمة بشكل كبير في إدارة دفة التغيير والثروة في البلاد. ولابد أن تكون البداية من خلال زيادة معدلات الادخار وتوجيهها نحو الاستثمارات الإنتاجية ذات القيمة المضافة والعائدات المجزية التي تحقق النمو الاقتصادي المستهدف في المدى البعيد. فمعدلات الادخار في المملكة لا تتجاوز 20 في المائة في المتوسط بينما تراوح بين 30 و50 في المائة في الدول الناشئة Emerging Economies مثل الصين والهند وماليزيا والتي ستنضم قريباً إلى مصاف الدول المتقدمة وربما تتفوق على بعض الدول الصناعية الحالية في الهيمنة الاقتصادية العالمية في المستقبل القريب. فالصين مثلاً من خلال الإصلاحات الاقتصادية يتوقع أن ترتفع مساهمتها في الناتج المحلي العالمي من 7 في المائة عام 2004 إلى 28 في المائة بحلول عام 2030. وكذلك الهند من 2 في المائة إلى 17 في المائة خلال الفترة نفسها بسبب النمو الاقتصادي السنوي المرتفع الذي يحققه هذان البلدان والذي يعد ضعف النمو الذي تحققه الدول المتقدمة الآن. ويكون ذلك على حساب مساهمة أمريكا في الناتج المحلي الإجمالي الذي يتوقع أن ينخفض من 30 في المائة إلى 21 في المائة خلال الفترة نفسها. لذلك فإن هناك عدة دروس يمكن الاستفادة منها من هذه التجارب وتفصيلها بشكل ينم على التفكير الاستراتيجي البناء والطويل الأجل لتحقيق النمو الاقتصادي المتسارع للمملكة:

1- تغيير الثقافة الادخارية والاستثمارية لأفراد ومؤسسات المملكة. ويكون ذلك من خلال السعي نحو رفع متوسط معدلات الادخار الحكومي والخاص إلى ما لا يقل عن 40 في المائة سنوياً من الدخل الإجمالي. وذلك حتى نستطيع رفع معدلات الاستثمار إلى معدلات عالية نقوى بها على المنافسة العالمي. والتي سيكون لها أثر مضاعف على الدخل من خلال ما يسمى في الاقتصاد بمضاعف الدخل. فالقروض المقدمة من البنوك وخاصة الشخصية منها معظمها استهلاكية بحتة وهذا مؤشر سلبي على المدى الطويل.

2- توجيه الادخارات نحو استثمارات إنتاجية مؤسساتية ضخمة في مجالات تملك المملكة بها مزايا إيجابية تحقق مردودات إيجابية عالية مستمرة. حيث يمكن أن تتجه هذه الأموال إلى استيراد بضائع من الخارج ولكن مضاعف الدخل هنا سيكون آنيا ولن يستمر أو يحقق معدلات نمو عالية ومستقرة. بل سيكون نمواً متقلبا يتبع إيرادات الحكومة من النفط. وهو نمو متناقص مع مرور السنوات. ويكون ذلك من خلال صناديق استثمارية أو أسهم في مؤسسات مساهمة تدرج في سوق المال يستفيد الأفراد محدودو الدخل منها حتى تتوحد الجهود ولا يحدث هناك تسيب وهدر لهذه المدخرات من خلال الاستثمارات الصغيرة غير الرشيدة وتقلل من مخاطر الائتمان والتمويل. ومن ثم سيتفيد بذلك حتى المواطن البسيط الذي ليست له دراية بمفاهيم وطرق الاستثمار الإنتاجي من خلال مساهمته في مؤسسات كبيرة تملك الخبرة والأموال اللازمة إلى إنجاح هذه الاستثمارات.

3- النظر بجدية إلى بناء تحالفات استراتيجية في الاستثمارات المحلية مع دول متسارعة النمو مثل الصين والهند، والبدء في بحث هذه الفرص بصورة مكثفة وبرؤيا بعيدة المدى تساهم في بناء علاقات اقتصادية مع هذه الدول التي ستشكل هيمنة اقتصادية في المستقبل والاستفادة من وفورات الإنتاج الكبير مثل انخفاض التكلفة وارتفاع العوائد للشركات ذات النمو المتسارع في هذه الدول النشطة اقتصادياً. أي بمعنى آخر عدم حصر معظم التعاون الاقتصادي مع أمريكا وأوروبا كما كان عليه الوضع في الماضي. وإنما بدء دراسة الفرص الاستثمارية الأكثر جدوى إن وجدت خارج نطاق هذه الدول. فزيادة خروج الرساميل المحلية والخليجية عموماً إلى الخارج في حيازة شركات صناعية أو تكنولوجية أجنبية أو حتى الاندماج معها سوف يعود بإيرادات كبيرة تعود على المملكة قد تكون محصلتها الصافية إيجابية بحيث تفوق الأموال العائدة ما سبقها من الأموال الخارجة أصلاً.

4- التعمق أكثر في وضع استراتيجية اقتصادية خاصة بالمملكة مفصلة وعميقة قابلة للتطبيق وليست تقليداً لدول أخرى دون دراسة الآثار المترتبة عليها. وأن تتلاءم مع الإمكانيات المالية والبشرية الحالية للمملكة. و تعظم منفعة الاستفادة من التدفقات

المصـــــدر : الاقتصادية
التـــاريخ : 03-09-2005 العـــدد : 4345
الصفحـات : 9 المسلسل : 43

المالية الحالية والمستقبلية والموازنة بين إنفاقها على الموارد البشرية و الاستثمارت الرأسمالية في السلع والخدمات. وذلك من خلال استهداف تحويل الاقتصاد السعودي إلى اقتصاد قائم على المعرفة Knowledge-based Economy وهو المفهوم الاقتصادي للقرن العشرين بدلاً من الهيكل الاقتصادي الحالي الذي يمثل المفهوم الاقتصادي في فترة الخمسينيات (شكل 2).

5- لا بد أن يتم التركيز في ميزانية الدولة على الإنفاق على التعليم الحديث ، وذلك حتى نوجد العقول القادرة على الاختراع والابتكار وإنشاء الأعمال الصغيرة المبتدئة والإنتاجية (ليس فقط فتح متجر يستورد بضائع وجلب عامل أجنبي رخيص التكلفة يعمل فيه) والبدء حالاً في إعادة هيكل التعليم الموجود حالياً في المملكة. إن المناهج الحالية كانت مجدية في السابق ولكنها فقدت صلاحيتها الآن. كما أنه أصبح لزاماً رفع عدد خريجي التخصصات العلمية، وتقليص التخصصات الأدبية بشكل كبير.

6- تغيير ثقافة الأعمال، كما هو عليه الوضع في الدول الناشئة والتوجه نحو التعاون والتكامل بين المؤسسات المختلفة المحلية والعالمية والخروج من نطاق العمل المفرد والمنافسة بين المنشآت الصغير على النطاق.

7- توسيع أنشطة البنوك الاستثمارية المتخصصة في إعادة هيكلة قطاع الأعمال وتفعيل عمليات الدمج والحيازة بين الشركات وترشيد إدارة ثرواتها.

إن ذلك كله يمكن ألا يكون له أثر إيجابي ملموس وحقيقي دون تغيير مفاهيم الإدارة حالياً في المملكة من اتباع أساليب الإدارة الحديثة وإلغاء الممارسات البيروقراطية السائدة. ليس فقط في المؤسسات الحكومية، بل بشكل كبير في القطاع الخاص أيضاً. وكذلك استمرار المركزية وعدم إعطاء الفرصة للقوة البشرية الشابة المتعلمة تعليماً عصرياً متطوراً لإدارة عجلة الاقتصاد والأعمال المختلفة. فأساليب الإدارة الحديثة هي مفتاح التغيير من الجيل السابق، ولابد من دحض مقولة إن جيل هذا العصر لا يقوى على إدارة العمل. من منطلق "أن المدير يفهم كل شيء والمرؤوس لا بد أن ينفذ الأوامر فقط". إن ذلك سيؤدي بنا إلى الهاوية إذا ما استمر، فالمفهوم الحديث للإدارة يقضي بأن المسؤول لا بد أن يكون دوره اتخاذ القرار من خلال الآخرين، وأن يقتصر عمله على توجيه الجهود والتسهيل للمرؤوسين فرص إيجاد الحلول وتطوير الأعمال. بينما ما تمارسه نحن في المملكة هو القمع للذكي ذي الفكر الخلاق لأنه يمثل مصدر خوف للمسؤول من أن يحل محله ويستولي على منصبه.

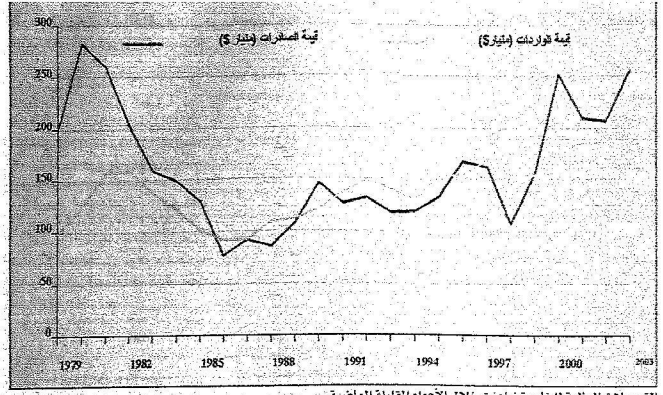
إن الزمن الحالي واشتداد المنافسة لا يحتملان البطء في التغيير. والثروة النفطية الحالية مع ارتفاع معدلات البطالة تتطلب إدارة خلاقة حازمة ومرنة في الوقت نفسه، تستطيع التعامل مع الإيجابيات والسلبيات وتخلق فرصاً من خلال التحديات. لذلك فإنه إذا لم نستطع إدارة التغيير، فعلينا تغيير الإدارة نفسها في الشركات والمؤسسات السعودية Manging Change or Changing Management. لأن استمرار المسؤولين غير الأكفاء في الشركات يعني إهدار الثروات المالية وتجميد العقول المنتجة في الاقتصاد السعودي. بل لا بد أن نأخذ ذلك إلى منظور أبعد حث عليه ديننا وتشجع عليه قيادتنا الحكيمة، وهو "خلق التغيير" وليس فقط الاستجابة لما يأتينا من الخارج. فإيجاد وابتكار سياسات اقتصادية وفرص استثمارية مفصلة لهيكل المملكة الاقتصادي يجعل المملكة في المقدمة اقتصاديا على مستوى العالم لما فيها من ثروات طبيعية وبشرية هائلة لا بد من استغلالها بالشكل الأمثل. والأجدر بنا تطبيق مفهوم إدارة الدخل القائل إن الدخل ذا المصدر الثابت أو المحدد المعالم (هنا إيرادات النفط) لا بد ألا يتجاوز 20 في المائة من إجمالي الدخل.

د. ناهد طاهر
n.taher@alahli.com

المصـــــدر : الاقتصادية
التـــاريخ : 03-09-2005
الصفحـات : 9
العـــدد : 4345
المسلسل : 43

القرن 21	الثمانينيات - التسعينيات	الستينيات - السبعينيات
الابتكارات والتجديدات في الأعمال	معلومات	بيانات
التكنولوجيا	الصناعة	الزراعة
التكامل	التعاون	المنافسة
القياديون	المديرون	الديكتاتوريون

الاقتصاد السعودي لا يعمل وفقاً لهيكل القرن الـ21.



التحويلات المالية للخارج تضاعفت خلال الأعوام القليلة الماضية.