

نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية: دراسة مسحية تحليلية في الكويت

عبدالعزیز تقي

أستاذ إدارة الأعمال المساعد، قسم إدارة الأعمال، كلية الدراسات التجارية، الكويت.

(قدم للنشر في ١٤١٥/٤/٥هـ، وقُبل للنشر في ١٤١٥/١٢/٣هـ)

ملخص البحث. تركزت معظم الدراسات في هذا الموضوع حول نقل وتحويل التكنولوجيا المتعلقة بالإنتاج والتصنيع بوجه عام. ولا يوجد سوى القليل من الدراسات والبحوث التي تتناول موضوع نقل أو تحويل التكنولوجيا المتعلقة بالتسهيلات المادية أو التكنولوجيا الثقيلة كما يسميها البعض.

حاولت الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية: (١) ماهي أوجه الاختلاف في تطبيق المعارف والمهارات الإدارية التي تم اكتسابها من الدول المتقدمة، أو مدى قابلية المهارات والأساليب الإدارية المتقدمة للتطبيق في الدول النامية، (٢) ماهي الخصائص أو السمات المتصلة بالقائمين على تطبيق المهارات الإدارية، (٣) ماهي العوامل الرئيسية التي تعوق تحويل أو نقل المعرفة الإدارية إلى الدول النامية، سواء كانت عوامل بيئية أو عوامل على مستوى المنظمة. في سبيل الإجابة عن الأسئلة السابقة تم جمع المعلومات من خلال استبيان صمم لهذا الغرض بطريقة الأسئلة المغلقة من خمس نقاط. بلغت نسبة استجابة العينة ٥٦,٢٥٪ أي مائة وثمانين مديراً من مختلف قطاعات الأعمال في الكويت.

تشير نتائج الدراسة إلى أنه لسهولة نقل التكنولوجيا التي تساعد المديرين لتطبيق تحصيلهم للمعارف بدرجة أكبر مما نجدهم فيه حالياً، فإن هناك حاجة لتقليل تأثير العوامل المؤثرة. بعبارة أخرى فإن نتائج أكبر لنقل المعارف الإدارية ستكون ملموسة إذا صاحبها نقلة متساوية في العوامل البيئية الخارجية والداخلية، وحتى نتوقع بعض التغيرات لكي تحدث في البيئة الخارجية فليس هناك ما يستطيع أن يفعله المديرون في سبيل تغيير العوامل المحددة أو المعوقة لنقل المعرفة والمهارات الإدارية.

المقدمة

منذ بداية السبعينيات، عندما ارتفعت عائدات النفط بشكل متزايد، حاولت دول مجلس التعاون الخليجي ومنها الكويت أن تركز اهتماماتها المستقبلية على وضع الخطط التنموية الطموحة على كافة الأصعدة الاقتصادية، ومنها أساساً تنوع مصادر الدخل القومي بدلاً من الاعتماد على مصدر وحيد وأساسي وغير مستمر إلى الأبد. وكان من نتائج توجهات هذه الدول ما أشارت إليه الدراسة التي أعدها مدير بنك المعلومات الصناعية في منظمة الخليج للاستثمارات الصناعية عام ١٩٩٤م [١] وجاء في الدراسة أن قيمة الناتج الإجمالي في قطاع الصناعات التحويلية في دول مجلس التعاون الخليجي بلغت في العام الماضي ١٩٩٣م حوالي ٣, ١٧ بليون دولار، وأن متوسط النمو خلال الخمس سنوات الماضية بلغ خمسة بالمائة.

لاشك أن هذا النمو المطرد في تنوع مصادر الدخل لم يكن ليتحقق إلا عن طريق نقل التكنولوجيا المتقدمة من الدول الرأسمالية الصناعية، ولايزال موضوع نقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة إلى الدول الأقل تقدماً من الموضوعات التي تحظى باهتمام بالغ في جميع أنحاء العالم، وهناك الكثير من الدراسات التي تناولت هذا الموضوع من عدة جوانب منها مفهوم نقل التكنولوجيا، مدى مناسبة نقل التكنولوجيا، التبعية التكنولوجية، تكلفة الحصول على التكنولوجيا، استيراد التكنولوجيا والقيود على استخدامها . . . الخ [٢-٥]. ويمكن للدول النامية في الواقع الحصول على التكنولوجيا اللازمة للتنمية الاقتصادية من الشركات العالمية المعروفة باسم الشركات متعددة الجنسية [٦]، كما يمكن أن يتحقق عن طريق قنوات مختلفة [٧] وهي تشمل: (١) منح التراخيص، (٢) عقود إدارية، (٣) برامج المساعدات من دول ومنظمات دولية، (٤) الاستثمار الأجنبي المباشر، (٥) برامج تدريبية تقدمها الشركات الأجنبية، (٦) الطلاب الذين يتلقون برامج التعليم العالي في دول معروفة بتقدم العلوم الإدارية.

أما من حيث الإطار الذي يتم من خلاله نقل أو تحويل التكنولوجيا فإن هذه العملية يمكن أن تتم بطريقة رسمية أو بطريقة غير رسمية [٨]. وتحدد الطريقة الرسمية في الغالب بمقتضى شروط أو متطلبات تعاقد بين بائع ومشتري محددتين. وفي معظم الحالات فإن العقد يغطي فترة زمنية معينة، ويكون نقل التكنولوجيا محددًا أيضًا سواءً فيما يتعلق

بالمنتج النهائي أو بالنسبة للمتغيرات الأخرى التي تدخل في عملية نقل التكنولوجيا [٩]، مع ما يشمل ذلك من مخططات أو برامج عمل أو مواد تعليمية أو تعليمات تتعلق بمهارات وطرق التشغيل، أو الشروط والمتطلبات المصاحبة للمعدات والآلات لكي يتم تشغيلها وفي مثل هذه الحالات فإن نقل التكنولوجيا يشمل في الغالب التصريح بالإنتاج تحت براءة اختراع معينة، أو البيع تحت علامة تجارية. ويمكن القول في هذه الحالة، من الأمثلة السابقة . . . نقل التكنولوجيا بالطريقة الرسمية يكون واضحاً ومحددًا ويتم تسجيلها بشكل رسمي بمستندات ووثائق.

ومن جهة أخرى فإن نقل التكنولوجيا يمكن أن يتم أيضاً من خلال طرق غير رسمية كما هو الحال في تدفق المعلومات التي يتم نقلها من خلال الأشخاص الذين يكملون دراستهم في بلاد أو مناطق معينة ويعودون إلى بلادهم بأفكار ومهارات جديدة، وكذلك من خلال المنشورات بجميع أنواعها بما في ذلك الكتب والدوريات والتقارير والتعليمات وغيرها، وأيضاً من خلال الخبراء في مجال معين والذين يتم استدعاؤهم لحل مشكلة معينة أو تحسين وضع معين.

أهداف الدراسة

بدون المعرفة الإدارية (وهي عبارة عن قائمة من المفاهيم والمهارات والأساليب الإدارية التقليدية / الكمية والوظيفية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية)، فإن الدولة المتلقية للتكنولوجيا لا يمكنها اختيار أو استيعاب التكنولوجيا القادمة بالفعالية المطلوبة. وعلى الرغم من كثرة الكتابات حول موضوع نقل / تحويل المعارف الإدارية للدول النامية حول أهمية وتأثير منح التراخيص، العقود الإدارية، برامج المساعدات، الاستثمار الأجنبي المباشر، والبرامج التدريبية. إلا أن دور المديرين الذين تلقوا تعليمهم العالي في الدول المتقدمة كعناصر تغيير تم تجاهلها بشكل كبير، مع العلم بأن هذا الرافد يستحق التحقق منه، وهذا مرده إلى النتائج المحددة في النجاح إلى الروافد الأخرى لتحقيق الأهداف المطلوبة، وكذلك إلى الاستثمار الكبير المطلوب لإرسال الطلاب إلى الخارج لزيادة التدريب.

ويصبح السؤال الجوهرى فى هذه الحالة هو كيف يمكن للدول النامية أن تحصل على أو تحدث تراكماً للتكنولوجيا والمعرفة الإدارية المطلوبة؟ وبناءً على ذلك كان هدف هذه الدراسة هو تزويد إجابة جزئية لهذا السؤال عن طريق دراسة إمكانية نقل أو تحويل المعرفة والمهارات الإدارية للدول النامية عن طريق المديرين الذين تلقوا تعليماً عالياً فى الإدارة فى دولة من الدول ذات السمعة فى مجال المعرفة الإدارية، وذلك بالتطبيق على عينة من المديرين فى الكويت. لأن الكويت تعتمد بشكل أساسى فى سياسة التعليم العام على إرسال المبعوثين إلى الولايات المتحدة والدول الغربية بشكل خاص.

بعبارة أكثر تحديداً فإن هذه الدراسة تتصدى لمعالجة القضايا التالية أو الأهداف التالية: ١ - ماهى إمكانية تطبيق المعارف والمهارات والأساليب الإدارية فى الدول المتلقية للتكنولوجيا التى تم اكتسابها أو تعلمها فى الدول المتقدمة؟ ٢ - ماهى الخصائص المتصلة بالمديرين أو المؤسسات والمتعلقة بتطبيق المعارف الإدارية؟ ٣ - ماهى العوامل التى تعوق نقل أو تحويل المعارف والمهارات الإدارية إلى المؤسسات التى تعمل فى الدول النامية؟

أهمية نقل المعرفة الإدارية والتكنولوجية

فى دراسة قام بها عفيفى [١٠، ص ٢٥] حول تركيبة الإدارة كاستراتيجية لتصدير التكنولوجيا فى دول الخليج يرى أنه بدون الجهود المضنية لتأهيل وتعليم المواطنين، فإن المجمعات الصناعية الضخمة ستبقى مجرد رموز ومبانٍ تذكارية تشير إلى مجتمع موتور، وأن نقل المعرفة الإدارية هو بوضوح أمر أساسى ولاغنى عنه فى أية عملية نقل للتكنولوجيا. بينما يرى برودبنت [١١] أن أهمية نقل المعرفة الإدارية إلى العالم الثالث تكمن فى أن هذه العملية تساعد على تحسين مستوى الفقر، وتسهم فى التقدم الاقتصادى، وترفع المستوى المعيشى، وتزيد من رؤوس الأموال، كما يعتبر نقل المعرفة الإدارية والتكنولوجية إحدى الروافد الأساسية والمؤثرة فى نمو وتطور الدول النامية، بالتالى فإن الكثير من الباحثين يرون أن الدول المتقدمة بحاجة إليها أيضاً للاستمرار فى التقدم والتنافس. حيث يقول خليل [١٢] عن أهمية دراسة المعارف الإدارية والتكنولوجية إن من بين أهم ثلاثة مجالات يرى كبار المتخصصين أن الولايات المتحدة الأمريكية يجب أن تركز عليها لتحسين وضعها التنافسى هي: hardware, software, and brainware or know-how.

وفي دراسة أخرى قامت بها AMA (الجمعية الأمريكية للإدارة) في بداية أنشطتها التدريبية ومؤتمراتها في اليابان، يقول منسق البرامج: كلما تقدمت المؤسسات اليابانية نحو العالمية فإنهم يواجهون زيادة الحاجة إلى نوع من المصادر ونقل المعرفة التي تستطيع الجمعية الأمريكية للإدارة أن توفرها [١٣]. أما الدراسة التي أجراها بيرى [١٤] عن المعرفة الإدارية والتكنولوجية في الصين، فإن الباحث توصل إلى اقتراح ضمن توصياته هو أن الفرق اليوم أن المعرفة الإدارية الرأسمالية في الصين لم تعد بعد الآن الشيطان غير القابل للسؤال.

أهمية الدراسة

تأتي أهمية الدراسة من الاعتبارات الآتية:

١ - اتساع الفجوة الإدارية بين الدول المتقدمة والدول النامية كإحدى النتائج الرئيسة للتطورات التكنولوجية في العالم مع ماواكبها من تقادم التكنولوجيا القديمة، وتزايد النشاطات الاستثمارية في الدول النامية، والحاجة المستمرة لتوافر الإمكانيات البشرية المحلية المتخصصة.

٢ - إن العامل المشترك الذي يجد من الاستفادة من نقل التكنولوجيا عن طريق الاستثمار الأجنبي المباشر أو عن طريق شراء براءة الاختراع هو ذلك النقص الحاد في طبقة المديرين المحليين المؤهلين الذين تتوافر لديهم القدرة على فهم واستيعاب وممارسة المفاهيم والمعارف الإدارية الحديثة . . . وهناك اعتقاد مشترك بين الدارسين والقياديين بأن نقص المعرفة الإدارية في جميع المستويات الإدارية (management know-how) يقف حجر عثرة أمام التقدم الاقتصادي والصناعي للدول النامية. ويبدو ذلك صحيحاً في ضوء مايراه الكثير من الكتاب في هذا المجال من أن التكنولوجيا الإدارية والمعرفة الإدارية هي مكملتان للتكنولوجيا الفنية، كما أنها وسيلة لاغنى عنها لاستيعاب وفهم التكنولوجيا الواردة من الدول المتقدمة إلى الدول النامية ومحاولة تعديلها لكي تتوافق مع احتياجات الدول المتلقية لهذه التكنولوجيا. فعلى سبيل المثال يعتبر حبيب [١٥] الاعتقاد السائد بين الباحثين والقادة السياسيين هو أن التصنيع والنمو الاقتصادي في الدول النامية مقيدان بنقص المعرفة الإدارية في مختلف كافة المستويات.

٣ - إن الاستثمار الأجنبي المباشر (وهو التصور الأساسي لنقل التكنولوجيا) غالباً ما ينتج عنه نوعان من الصراعات والمشكلات: المشكلة الأولى تكمن في نقل تكنولوجيا لا تتناسب في الغالب مع ظروف الدول النامية، أي استخدام تكنولوجيا لا تستغل بالدرجة الكافية عوامل الإنتاج المحلي للدول المتلقية للتكنولوجيا. ومن أهم أسباب هذا النوع من الصراعات هو نقص المديرين المحليين المؤهلين علمياً وعملياً والقادرين على تحديد المجالات التي تحتاج لتكنولوجيا جديدة، والبحث عن أو اختيار التكنولوجيا المناسبة، تقويم ودراسة البدائل المختلفة فيما يتعلق بالتكلفة الاقتصادية والاجتماعية المترتبة على نقل التكنولوجيا، القدرة على وضع التكنولوجيا المختارة موضع التنفيذ، والقدرة على التحقق من تبنى واستيعاب التكنولوجيا الواردة.

أما النوع الثاني فهو الإحساس العام بالخطر أو الخوف من سيطرة الشركات العالمية، وبالتالي فقد السيطرة والقدرة على اتخاذ القرارات بالنسبة للشركات الأجنبية العاملة داخل حدود الدول النامية. كذلك فإن هذا النوع من الصراعات يمكن التغلب عليه عن طريق اختيار مديرين محليين ومديرين بواسطة الشركات الأجنبية العاملة في الدول النامية وتوليتهم مناصب مهمة.

٤ - استمرارية الحاجة لنقل المعرفة الإدارية في جميع دول العالم، ففي الدراسة التي قام بها جواني [١٦] يقول الباحث إن العديد من الجامعات والمؤسسات الأمريكية جمعت إمكاناتها لنقل المعرفة الإدارية الأمريكية والخبرة الفنية إلى أوروبا الشرقية، ويقول إن الحكومات اشتركت معهم أيضاً. وفي هذا الصدد يقول رئيس تشيكوسلوفاكيا إن المعرفة الإدارية الأمريكية والخبرة الفنية هي أكثر أهمية من المال.

الدراسات السابقة

الدراسات الميدانية السابقة في مجال نقل المعرفة الإدارية والتكنولوجية كما ذكرنا قليلة مقارنة بتلك الدراسات التي تمت حول تأثير براءة الاختراع وغيرها. فقد قام بعض الباحثين بدراسة العوامل التي تسهم في نقل المعرفة الإدارية والتكنولوجية، وكذلك العوامل التي تشكل الأسباب المؤثرة في صعوبة الأمر. إلا أن معظم هذه الدراسات ركزت على تجارب ومعطيات الدول المتقدمة دون الدول النامية، فمنها على سبيل المثال الدراسة المسحية التي

قام بها هال [١٧] لأكثر من عشرة آلاف من العاملين في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث تشير النتائج إلى توافر الرغبة لدى العاملين لزيادة الإنتاجية ولكنهم مقيدون بالقيود البيئية والممارسات الإدارية الصارمة في المنظمة.

بينما يصور باحث آخر [١٨] مشكلة عدم اعتماد المنظمات، في الدول التي تتلقى التكنولوجيا، على مواطنيها بأن هذا الأمر يسهم في إرباك الدول التي تقدم التكنولوجيا، فعلى سبيل المثال في الولايات المتحدة الأمريكية فإن معظم المؤسسات لا توجد لديها معلومات عن الإدارة الوسطى العاملين في الخارج. فمعظمهم لا يعرفون أعدادهم، مواقعهم، متى تركوا أمريكا، متى ستنتهي مهماتهم، بالإضافة إلى صعوبات إدارية وغيرها مثل عدم وضوح مستقبلهم الوظيفي، تعويضات نهاية الخدمة، مكافآت العمل، التنقلات، السكن، إدارة ضرائب المديرين وعائلاتهم.

كما تشير نتائج الدراسة التي قام بها هولدن وآخرون [١٩] عن برامج التدريب الممولة من الدول الغربية لروسيا أن تحويل روسيا إلى دولة صناعية حديثة وديمقراطية، يعتمد بدرجة كبيرة على مدى قدرة المديرين في هذه الدولة على تحصيل وتطبيق المعارف الإدارية الغربية. أما إيفانز [٢٠] في بحثه حول تنمية القياديين وإدارة التطوير فإنه يعتبر نقل المديرين داخل العمل يؤدي إلى نقل الابتكار والممارسات الإدارية الحديثة إلى جميع القطاعات في العمل. بالتالي فإن نقل المعرفة الإدارية يتحقق بشكل أفضل من خلال عملية النقل الداخلي للأفراد.

أما بالنسبة للدراسات المحدودة التي أجريت أو تطرقت إلى تجارب الدول النامية أو تلك في طور النمو، فقد وجد كل من يافاس وكافوسجيل [٢١] أن المعرفة الإدارية ليست جزءاً من طبيعة الدول النامية، ومن المؤكد أن مثل هذه المعارف يجب تحويلها من الدول المتقدمة إلى الدول النامية. وفي بحث آخر، حاول شيتي [٢٢] دراسة دور المعارف الإدارية المتقدمة في أداء الدول الحديثة والناجحة في الصناعة من خارج نطاق الدول الغربية. فقد قام الباحث بدراسة الأدلة التي قد تعطي مؤشرات بأن إسهام المعارف الإدارية تتمثل في ثلاثة مستويات هي: مستوى المنصب الإداري، مستوى المؤهل، مستوى التطوير الإداري. ووجد أن المعارف الإدارية وخاصة التطوير الإداري لها علاقة قوية مع الفعالية التشغيلية في العينة، ولكن نتيجة لوجود عدد كبير من المتغيرات، فإنه لم يستطع أن يعطي

الرأي النهائي المباشر حول دور المعارف الإدارية في الأداء الناجح في الدول الصناعية الحديثة.

وفي دراسة أخرى قام بها كل من بوب وسو [٢٣] حول نقل المعرفة الإدارية في فيجي، يعتقد أن العامل الرئيسي لنجاح نقل الإدارة هو بناء الفهم المتكامل للبيئة التي تستطيع ترجمة الثقة واحترام الأفراد. وحول إدارة نقل التكنولوجيا يرى الباحث [٢٤] أن كوريا الجنوبية تعتبر مثلاً مناسباً لدولة قامت باستيراد التكنولوجيا الغربية والمعدات حتى تسهم في تنمية البلاد صناعياً، ومع أن البلاد استطاعت أن تتبع طريقتها في استخدام التكنولوجيا، إلا أن التعامل مع المعدات والتطبيق العملي لها تم بطرق أبسط بكثير من التصميم الأصلي لها لأن العاملين أنفسهم كانوا يفتقرون للمهارات اللازمة.

أما استيفان [٢٥] فقد ركز في دراسته على نقل السياسات والممارسات الإدارية الأمريكية إلى بيئة الأعمال في تشيلي، ومع أنه وجد بعض الفروقات الملموسة في الممارسات والسياسات الإدارية بين المؤسسات الأمريكية والتشيلية، إلا أن المجالات المتشابهة كانت واسعة. الإثباتات التي وجدتها الدراسة أسهمت بشكل غير مباشر في دعم إمكانية نقل سياسات المعرفة الإدارية. بينما يرى صالح [٢٦] في دراسة عن نقل المعرفة الإدارية في كينيا، أن العوامل المؤثرة على المهارات الإدارية هي التنظيم الحالي، المهام التي يقوم بها الأفراد، والبيئة الاجتماعية السائدة. بالتالي من الضروري أن تتوافر المعلومات الكاملة عن ظروف البيئة الاجتماعية والثقافية لتلك الدولة. وتوصل الباحث إلى نتيجة مفادها أن العامل الرئيسي الذي يجذب دولة نامية مثل كينيا لكي تستخدم الأساليب الحديثة في الإدارة هو أنها تتوقع أن تكون الطريقة الوحيدة للتنمية الاقتصادية. وفي خاتمة بحثه يرى أن كيفية التوفيق بين تطبيق التكنولوجيا والثقافة السائدة هي السبيل الأساسي لنقل المعرفة والأساليب الإدارية للدول النامية.

من جهة أخرى، وجد باحثون آخرون في دراسة نقل المعارف الإدارية والتكنولوجية، وخاصة في دول أوروبا الشرقية، أن هناك معوقات أو مشكلات تمنع تطبيق المهارات أو الحصول على المعارف المرغوبة. ففي دراسة قام بها أوفيديو [٢٧] يرى أنه حتى نصل إلى الأهداف اللازمة للتنمية الاقتصادية في رومانيا، فمن الضروري إجراء سلسلة من التغييرات الجذرية في النظريات الإدارية. وأن تحقيق تحول أساسي في الإدارة ليس أمراً

سهلاً وهو مشروط بمقدمات تعليمية معينة، وأنه لا يمكن تقويم الأولويات الحالية سواء الأولويات على المدى القصير أو المتوسط وفي فترة قصيرة مع فعالية كبيرة إلا بمشاركة فعالة من الدول الغربية التي تمثل المصدر الأساسي لذلك. أما إلبوجن [٢٨] فإنه يعتبر أن العوامل التي تسهم في صعوبة نقل التكنولوجيا والمعارف الإدارية إلى الدول الشرقية هي: حاجز اللغة، صعوبة الاتصال بين المؤسسات، نقص المعدات، مشكلات تحويل العملة، ضعف البنية الأساسية المالية، صعوبات بيئية.

يرى باحثون آخرون في هذا المجال [٢٩] أن الدول النامية ازدادت فقراً بعد ثلاثين سنة من نقل المنتجات والمعلومات التكنولوجية من الدول المتقدمة والتوضيح الممكن لذلك هو البعد الإنساني، وبالتالي حتى نسهم في زيادة فرص نجاح نقل التكنولوجيا، يقترح الباحثان بأن تعطى الأولوية لتأثير الأفراد على التكنولوجيا الحديثة في المنظمة، وبالتالي يؤدي إلى زيادة الثقة بين الجهة التي تتلقى التكنولوجيا والجهة التي تقوم ببيعها. وعن دور البيئة الداخلية في المنظمة، يقول كل من مارتون وسنغ [٣٠] أن الدول النامية يجب أن تكون لديها إطار واضح للسياسات والاستراتيجيات لتطوير واستيعاب التكنولوجيا الحديثة، هذه الدول بحاجة إلى توسعة البنية الأساسية للتكنولوجيا وخاصة القوى العاملة، وكذلك توافر البيئة المناسبة لها. كما قام كل من سرافراز وامامزاده [٣١، ص ٥٤] بدراسة تكلفة نقل التكنولوجيا في الدول النامية، ولكن لم يتم التطرق لاحتساب تكلفة نقل المعرفة الإدارية فيها.

في محاولة قام بها بعض الباحثين [٣٢] لدراسة مدى إمكانية نقل المعرفة الإدارية، كما يراها المديرين في تركيا والحاصلون على مؤهلاتهم في إدارة الأعمال في أمريكا، وجدوا أنه تم نقل المعرفة في هذا المجال بعد تطبيق تلك المهارات في بلادهم. وقد اقترحت نتائج الدراسة أن مستوى التحصيل مرتفع في معظم المهارات، ولكن مستوى التطبيق ضعيف أو متوسط في معظم المهارات، وكذلك فإن الباحثين حاولوا وصف العوامل الداخلية والخارجية الواعدة لتطبيق المهارات. بالاعتماد على الأدلة المستقاة من الدراسة فقد انتهوا إلى أن المديرين في تركيا حصلوا على مهارات مختارة بمستويات عالية أو متوسطة خلال تعليمهم الجامعي في مجال إدارة الأعمال في أمريكا، كما أثبتت النتائج أن تطبيق المهارات بواسطة المديرين في الصناعات التركية هي متأخرة عن تحصيل المهارات.

وفي بحث آخر درس كيروين [٣٣] دور المؤسسات المتعددة الجنسية في نقل المعارف الإدارية. العينة في دراسته تكونت من إحدى وعشرين مؤسسة متعددة الجنسية تمارس أنشطتها في تركيا، لقد وجد أن كل واحدة من المؤسسات الإحدى والعشرين لديها برنامج نشيط لتدريب المديرين المحليين. وبناءً على البيانات التي قدمتها الدراسة المذكورة انتهى الباحث إلى أن الشركات المتعددة الجنسية تم تمييزها لتأسيس برامج تدريب لزيادة الفعالية من خلال مديرين محليين تلقوا تعليماً مناسباً. نستطيع أن نلاحظ أن الضغوط الداخلية أجبرت الشركات المتعددة الجنسية لتدريب المديرين المحليين نظراً لأن لوائح الحكومة التركية تمنع تعيين المديرين الأجانب في الشركات التابعة أو الفروع، لذلك فإن الشركات المتعددة الجنسية تحاول تهيئة المديرين المحليين نحو المزيد من السلطات والمسؤوليات. تبعاً للإجابات التي حصل عليها الباحث، فإن الباحث وجد اتجاهًا نحو تبني مبادئ المعرفة الإدارية طبقاً لشروط العمل والبيئة المحلية، قال إن البرامج التدريبية التي تم إعدادها بواسطة الشركات المتعددة الجنسية أعطت نتائج ناجحة فقط للشركات التابعة لها، بينما لم يكن لها تأثير يذكر على الصناعة التركية.

باستخدام الإطار النظري لكل من Farmer - Richman قام أحد الباحثين [٣٤] بتحليل إمكانية تطبيق أساليب التخطيط المتقدمة في تركيا. تركز اهتمام الدراسة في المعوقات؛ أولاً، كان الاهتمام مركزاً على المعوقات للمحددات البيئية التي تم افتراض أن لها تأثيراً على تطبيق أساليب التخطيط المتقدمة في تركيا. ثانياً، السؤال الذي حاولت الدراسة إيجاد جواب له هو هل المدبرون الدارسون والمتدربون في أمريكا العاملون في المؤسسات الأمريكية في تركيا يحاولون استخدام أساليب متقدمة في التخطيط بشكل ملموس عن نظائريهم المديرين الأتراك العاملين في المؤسسات المحلية بتركيا. كما افترض الباحث أن المديرين الأمريكيين هم نتاج مجتمع متقدم صناعياً، وبالتالي يبدو معقولاً أنهم يجب أن يعرفوا ويطبقوا أساليب التخطيط المتقدمة بشكل متكامل عن نظائريهم المديرين الأتراك. بناءً على افتراضه، يرى الباحث أن هناك تشابهاً كبيراً كما يبدو في طبيعة أساليب التخطيط التي تم تطبيقها بواسطة المديرين الأتراك والأمريكيين وتشير إلى وجود محددات بيئية كبيرة تحدد حرية المديرين الأتراك في العمل بغض النظر عن التعليم والتدريب. أما نتائج الدراسة، وبعد عدة أشهر من التحليل المركز لجميع نشاطات التخطيط في الست عشرة

مؤسسة التي تم اختيارها، عبر الباحث عن النتائج التي توصل إليها أنه يمكن أن نقول بدرجة كبيرة من الدقة، لم يكن هناك فرق مهم في طبيعة أساليب التخطيط بين المؤسسات في تركيا وأمريكا، وبالتالي فإن Lauter سجل قائمة بأهم المحددات التي تعيق تطبيق الأساليب المتقدمة في التخطيط في تركيا.

أما عن التبعية التكنولوجية في العالم العربي، فيقول عيسى [٣٥، ص ٨٧] إن وسيلة نقل التكنولوجيا تكون بطريقتين هما: إما الاستشار الأجنبي الذي يتركز في صناعات كثيفة رأس المال لنشر أساليب الاستهلاك الغربية، أو المعونات الأجنبية ومنها المعونات التقنية والتي تتركز على الإمداد بالخبراء الأجانب وتدريب العمالة المحلية، ومن ثم فهي تشكل إحدى أدوات استمرار الاعتماد الزائد على المصادر الأجنبية في ميدان الإمداد بالمهارات والمعارف التكنولوجية. كما قامت مجموعة من الباحثين بدراسة إمكانية التدريب على الممارسات الإدارية الأمريكية بواسطة مائة من المديرين في الإدارة الوسطى في مصر، ووجدوا أن البيئة الداخلية لها أهمية كبيرة في التأثير على محتوى المنظمة.

وعلى الرغم من كثرة الكتابات حول موضوع نقل التكنولوجيا، إلا أن معظم الدراسات والبحوث تركزت حول نقل / تحويل تكنولوجيا الإنتاج المتعلقة بالصناعة، ولا يوجد سوى القليل من الدراسات التي تتناول موضوع نقل أو تحويل التكنولوجيا المتعلقة بنظم الإدارة، وهو ما يعرف الآن بالتكنولوجيا الخفيفة تمييزاً لها عن التكنولوجيا المتعلقة بالتسهيلات المادية أو التكنولوجيا الثقيلة. وتدور هذه الدراسة في الواقع حول قضية نقل أو تحويل تكنولوجيا الإدارة إلى الدول النامية بالإشارة إلى الكويت. وكانت صعوبة الدراسة في حقيقة أن التكنولوجيا المطلوبة للإنتاج والصناعة يمكن الحصول عليها من خلال عقود المساعدات الفنية، كما أوضحنا من قبل. أما أساليب الإدارة فلا يمكن تحويلها بسهولة بواسطة الشركات المتعددة الجنسية ما لم يكن هناك إسهام ملموس في رأس المال من جانب هذه الشركات.

منهج البحث

أولاً: مراحل الدراسة

لقد مرت هذه الدراسة بمرحلتين:

١ - مرحلة المراجعة الشاملة للدراسات والكتابات السابقة في مجال نقل أو تحويل المعارف والمهارات والتكنولوجيا المتقدمة في مجال الإدارة والتوصل إلى إطار نظري يكون أساس الدراسة الميدانية بعد ذلك .

٢ - مرحلة الدراسة الميدانية والتي تمثلت في جميع البيانات من المديرين العاملين في قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات في دولة الكويت والذين تلقوا برامج دراسية عليا في الإدارة في الدول المتقدمة ذات السمعة مثل الولايات المتحدة ودول غرب أوروبا .

ثانياً: أسلوب الدراسة

١ - العينة

تم الحصول على البيانات المستخدمة في هذه الدراسة من خلال المقابلة الشخصية لعينة من المديرين في قطاعات الصناعة والتجارة والخدمات في دولة الكويت، والذين أكملوا دبلومات عليا أو حصلوا على الماجستير أو الدكتوراه في إدارة الأعمال من إحدى الجامعات الأمريكية أو الأوروبية . وقد تم التعرف على هؤلاء المديرين من خلال الرجوع إلى الهيئة العامة للمعلومات المدنية وديوان الموظفين . لقد كان الأساس في اختيار المؤسسات هي أن تكون مسجلة في بورصة الكويت للأوراق المالية، أي تكون نشرت ميزانيتها بعد الغزو . تكونت العينة الأساسية للبحث من ثلاثمائة وعشرين مديراً تم اختيارهم بشكل عشوائي بالاعتماد على قائمة الهيئة العامة للمعلومات المدنية .

٢ - وسيلة جمع المعلومات

تم جمع المعلومات من خلال استبيان صمم لهذا الغرض بطريقة الأسئلة المغلقة حتى يمكن للمستقضي منهم ملء الاستبيان دون الحاجة إلى إجراء مقابلة شخصية . وبدلاً من إرسال الاستقصاء بالبريد فقد اتبع الباحث مدخلاً اعتمد استخدام بعض الباحثين المديرين في تسليم الاستبيان للمديرين المستقضي منهم وتركهم فترة زمنية يتمكن فيها هؤلاء من استكمال بيانات الاستقصاء على أن يتم تجميعه بعد ذلك . أسئلة الاستبانة تم تصميمها لقياس العناصر التي تم التأكيد عليها بواسطة الباحث عن طريق الدراسات السابقة في هذا المجال . لقد كان من الصعوبة بمكان تسلّم ردود جميع المديرين في العينة، وبالتالي فقد

اعتبر الباحث نسبة الردود وهي ٥٦,٢٥٪ أي عدد ١٨٠ (مائة وثمانين مديراً) هي نسبة مناسبة علمياً.

تضمنت الاستبانة معلومات تتعلق بمدى قابلية المهارات والأساليب الإدارية المتقدمة للتطبيق في دولة الكويت. وقد اشتملت تلك المهارات والأساليب الإدارية التي احتوت عليها الاستبانة على مدى قابليتها للتطبيق (وضع الأهداف؛ صياغة السياسات؛ التنظيم؛ اتخاذ القرارات؛ طرق البحث؛ تشغيل البيانات والمعلومات؛ استخدام الحاسب الآلي؛ حل المشكلات؛ الطرق الكمية في الإدارة؛ المهارات والأساليب المالية والمحاسبية؛ مهارات الاتصال). وقد كانت العبارات تحتوي على قياس ليكرت من خمس نقاط. وكذلك معلومات عن المتغيرات التي تمثل وصف Profile للمديرين والمؤسسات التي يعملون بها والتي يمكن إيجاد نوع من الارتباط بينها وبين درجة تطبيق المعارف الإدارية: السن؛ المستوى التنظيمي؛ المرتب الإجمالي. معلومات عن العوامل التي تعيق نقل أو تحويل الأساليب والمهارات الإدارية، وتقسم هذه العوامل (طبقاً للدراسات السابقة) إلى مجموعتين: العوامل البيئية، والعوامل المتصلة بالمنظمات. وكان الهدف من الأسئلة معرفة درجة تأثير هذه العوامل على تحويل أو نقل المعارف الإدارية والمهارات والأساليب الإدارية.

نتائج الدراسة

١ - الملامح الأساسية للعينة

الجدول رقم (١) أدناه يبين الملامح الأساسية لعينة المديرين في الدراسة، ويوضح الجدول أن عينة المديرين المشتركين في هذه الدراسة تتسم بكونها من العناصر الشابة في مقتبل العمر بين سن ٣٠-٣٥ عاماً، وأن العينة تتكون معظمها من جنس الذكور (أقل من ١٠٪ فقط من الإناث)، وأجورهم مرتفعة بشكل معقول حسب فئات المرتبات في الكويت (متوسط رواتب العينة ١٥٠٠ دينار كويتي في الشهر) ويعادل ٦٠٠٠ دولار في العام. ما يقرب من ثلثي العينة هم من الحاصلين على الدرجة الجامعية في مجال الإدارة قبل تكملة تعليمهم للدراسات العليا بنفس المجال. وتشير نتائج الدراسة إلى أن معظم المديرين هم من خريجي السبعينيات.

جدول رقم (١).

النسبة المئوية	الخصائص	النسبة المئوية	الخصائص
	المستوى الوظيفي		التخصص الدراسي
٢٣,٣	إدارة عليا	٦٧	إدارة
٤٥,٥	إدارة وسطى	١٣	هندسة
٣١,٢	إدارة دنيا	٢٠	أخرى
	صافي المرتب		العمر
٣٣,٠	أقل من ١٠٠٠	١٧, ٦	٢٩-٢٥
٢٩,٢	١٤٩٩-١٠٠٠	٥٩, ٥	٣٥-٣٠
١٣,٠	٢٠٠٠-١٥٠٠	١٩, ٨	٤٥-٣٦
٣٣,٨	أكثر من ٢٠٠٠	٣, ٢	أكثر من ٤٥
			الجنس
		٠٩, ٠٩	أنثى
		٩٠, ٠١	ذكر

٢ - تحليل نتائج الدراسة

١ - الجدول رقم (٢) يبين متوسط درجة تحصيل وتطبيق بعض المهارات والمعارف لدى المديرين في الكويت.

نلاحظ في الجدول رقم (٢) أن المؤشرات تدل على أن تحصيل المعارف الإدارية ليس متساوياً. حيث تظهر نتائج الدراسة أن المديرين في العينة أكدوا أن أكثر من نصف المعارف الإدارية (٦٠٪) كان تحصيلها عالياً، بينما بقية المعارف كان تحصيلها متوسطاً. ولكن اللافت للنظر أن تحصيل المعارف الإدارية كان مرتفعاً بشكل عام. المعارف التي كان تحصيلها عالياً هي تحديد الأهداف، السياسات، تنظيم العمل، العلوم الإدارية (التمويل، التسويق، المحاسبة، الاقتصاد)، وكذلك طرق البحث العلمي. أما بالنسبة لتطبيق المعارف الإدارية فنجد أن تطبيق بعض المعارف منخفض، والبعض الآخر متوسط بنسب متفاوتة، ولم تظهر النتائج مستوى مرتفعاً في تطبيق التحصيل.

جدول رقم (٢).

العناصر	التحصيل	التطبيق
تحديد الأهداف	عالٍ	متوسط
السياسات	عالٍ	متوسط
الاتصالات المكتوبة	متوسط	منخفض
المحاسبة	عالٍ	متوسط
التمويل	عالٍ	متوسط
التسويق	عالٍ	متوسط
الاقتصاد	عالٍ	متوسط
الإشراف	متوسط	منخفض
التحفيز	عالٍ	منخفض
الأساليب الكمية	متوسط	منخفض
معالجة النصوص	متوسط	منخفض
تنظيم العمل	عالٍ	متوسط
طرق البحث العلمي	عالٍ	منخفض
حل المشكلات	متوسط	منخفض
التخطيط	متوسط	متوسط

٢ - جدول رقم (٣) يبين العلاقة بين التحصيل والتطبيق للمعارف .

كما هو مبين في الجدول رقم (٣) فهناك علاقة وارتباط واضح بين تحصيل بعض المعارف وتطبيق تلك المعارف، مثل العلوم الإدارية الأساسية (التمويل، التسويق، المحاسبة، الاقتصاد). كما أن الارتباط مناسب بين تحصيل وتطبيق المعارف الآتية: تحديد الأهداف، السياسات، التحفيز، معالجة النصوص. هناك معارف إدارية لم تكن العلاقة فيها واضحة بين التحصيل والتطبيق في العمل. مثل الاتصالات المكتوبة، تنظيم العمل، التخطيط، الأساليب الكمية، طرق البحث العلمي. وكما يبدو من عرض النتائج فإن

هناك تأثيراً كبيراً للبيئة المحلية وطرق العمل، وتشجيع الإدارة العليا على مدى تطبيق المعارف الإدارية في العمل بعد الانتهاء من التحصيل العلمي، وهذا يبدو أكثر وضوحاً في الجدول رقم (٤).

جدول رقم (٣).

العناصر	معامل جاما
تحديد الأهداف	ب ٤٣
السياسات	ب ٣٢
الاتصالات المكتوبة	جـ ٢٢
المحاسبة	١٦٢
التمويل	١٥٩
التسويق	١٥١
الاقتصاد	ب ٣٥
الإشراف	١٥٣
التحفيز	ب ٢٩
الأساليب الكمية	جـ ٢٠
معالجة النصوص	ب ٣٢
تنظيم العمل	جـ ١٥
طرق البحث العلمي	جـ ١٧
حل المشكلات	جـ ١١
التخطيط	جـ ٢٣

١ : $p < ., .١$ ب : $p < ., .٥$ جـ : غير معنوي

٣ - الجدول رقم (٤) يبين تأثير العناصر المعوقة على مستوى التحصيل.

تم في الجدول رقم (٤) ترتيب العناصر التي اعتبرها المديرون في العينة عناصر معوقة لنقل أو تحويل المعرفة الإدارية التي تم تحصيلها باستخدام المتوسط الحسابي. والمعوقات المذكورة في هذا الجدول هي : عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي، اللوائح الحكومية،

جدول رقم (٤).

م	العناصر	المتوسط	الترتيب
١	عدم الاستقرار السياسي	٣, ٢٢	١
٢	عدم الاستقرار الاقتصادي	٣, ١٨	٢
٣	اللوائح الحكومية	٣, ١١	٣
٤	نقص التشجيع من الإدارة العليا	٢, ٩٥	٤
٥	الاختلاف بين بيئة العمل	٢, ٣٥	٥
٦	معارضة الأفكار الجديدة	٢, ٢٤	٦
٧	نقص الكوادر المؤهلة	٢, ١٩	٧
٨	الإجراءات التشغيلية	٢, ١٥	٨
٩	نقص الوسائل الحديثة	٢, ١٤	٩
١٠	وجود تنافس محدود في السوق	٢, ٠٨	١٠

نقص التشجيع من الإدارة العليا، الاختلاف بين البيئة الكويتية والأمريكية والأوروبية، معارضة الأفكار الجديدة، نقص الكوادر المؤهلة، الإجراءات التشغيلية، نقص الوسائل الحديثة، وجود تنافس محدود بالسوق. مع العلم بأن المعوقات الحالية تتماشى مع تلك التي وجدناها في الدراسات السابقة في الدول الأخرى ما عدا نقص التشجيع من الإدارة العليا، والتي اعتبرها مجتمع الدراسة أنها من العوامل الأساسية في إعاقة نقل أو تحويل المعرفة الإدارية، أما المعوقات التي مصدرها عدم الاستقرار الاقتصادي والسياسي، والتي اعتبرها المشاركون في العينة أنها المصادر الأولى لإعاقة تطبيق المهارات والمعارف التي تم تحصيلها فإن مبررها الأساسي هو الغزو العراقي الغاشم الذي تعرضت له دولة الكويت المستقلة وما صاحب ذلك من حالة نفسية واجتماعية غير مستقرة واقتصاد منهك بسبب الرغبة في إعادة إعمار البلاد ومحو آثار الغزو المدمر.

ولاشك أن العوامل السابقة سواء نظرنا إليها كمجموعة أو بشكل منفرد، هي عوامل خارجة عن نطاق سيطرة المديرين عليها. أما العوامل الأخرى مثل نقص الوسائل الحديثة أو الكوادر المؤهلة أو الإجراءات التشغيلية فتعتبر عوامل داخلية يمكن دراستها وتلافيها.

وبالتالي بناءً على معطيات الدراسة الحالية والنتائج التي تمخضت من الاستبانة التي تم توزيعها على مائة وثماني مديراً في الكويت والتي استغرقت مدة ثلاثة شهور تقريباً، فإن بالإمكان القول إن المهارات والمعارف التي تم تحصيلها بواسطة المديرين في دولة الكويت من خلال تعليمهم في الولايات المتحدة والدول الغربية الأخرى أسهمت في زيادة حصيلة المديرين من العلوم والمعارف، ولكن مازال تطبيق تلك المعارف والمهارات بطيئاً بسبب قيود وعوامل تعيق التطبيق في البيئة المحلية.

تشير نتائج الدراسة إلى أن الدراسة والتحصيل في الدول المتقدمة تساعد بشكل كبير في نقل وتحويل المعرفة الإدارية، وخاصة في حالة تطبيق بيئة العمل المستقاة من البيئة المتقدمة التي يتم تطبيقها في واقع العمل في تلك الدول. مما يعزز ذلك هو أن نسبة التعليم في الكويت عالية بالمقارنة مع الكثير من الدول المتقدمة [٣٦، ص ٢٠٤]، كما نشاهد ذلك في الجدول رقم ٥ أدناه عند مقارنة مستوى تعليم المديرين مع أربع دراسات متفرقة.

لقد كانت المقارنة مع التعليم في الدول المتقدمة فقط، لسبب أساسي هو أن الدول النامية لا يزال مستوى التعليم فيها متدنياً، كما أن معظم عينة الدراسة هم من خريجي تلك الدول.

جدول رقم (٥).

WARNER & ABEGGLEN	CLARK	BIM	POOLES & OTHERS	TAQI	
١٩٥٢م	١٩٦٦م	١٩٧٨م	١٩٨١م	١٩٨٢م	السنة
أمريكا	بريطانيا	بريطانيا	بريطانيا	الكويت	الدولة
-	٤٦	٥٥-٤٥	٤٣، ٣	٣٥-٣٠	متوسط السن
٦٥، ٠	٣٥، ٠	٢٨، ٠	٣٣، ٢	٨٨، ٤	نسبة الجامعيين

مع الأسف فإن نتائج الدراسة لم تظهر علاقات أو ارتباطات أخرى، كما كانت متوقعة، فمع استخدام factor analysis و path analysis فإن العناصر المؤثرة في طريقي الإحصاء التي تم توظيفها لم تظهر نتائج ملموسة يمكن الاستناد عليها أو مؤشرات تعطي انطباًحاً مناسباً للدراسة.

ولكن نتائج الدراسة تشير إلى أنه حتى تسهل عملية نقل التكنولوجيا التي تساعد المديرين لتطبيق تحصيلهم للمعارف بدرجة أكبر مما نجدهم فيه حالياً فإن هناك حاجة لتقليل تأثير العوامل المؤثرة، أو بعبارة أخرى فإن نتائج أكبر لنقل المعرفة ستكون ملموسة إذا صاحبها نقلة متساوية في العوامل البيئية الداخلية والخارجية. وحتى نتوقع بعض التغيرات لكي تحدث في البيئة الخارجية فإنها أمنيات طيبة وليس هناك ما يستطيع أن يفعله المديرون في سبيل العوامل المحددة أو المعوقة لنقل المعرفة.

بناءً عليه، يجب أن تكون الاهتمامات مركزة على التغيير الممكن على مستوى المؤسسات، وبالتالي فإن مقاومة الأفكار الجديدة ونقص تشجيع الإدارة العليا يعتبران عنصرين مهمين يجب التركيز عليهما في المرحلة الحالية حسب رؤية العينة، فعلى سبيل المثال المجتمع الكويتي الذي ظل تقليدياً لعدة عقود أسهم في أن يكون الشخص المتوسط (بما يفهم المديرون) تقليدياً مع قبوله لأنماط سلوكية معينة، ونادراً ما يحاول تجربة البدائل الأخرى. عليه فإن هناك حاجة لتقليل درجة تقديس التقاليد حتى يمكن قبول الابتكار والإبداع والمعارف الإدارية المتقدمة. وفي سبيل توضيح الأمر لهؤلاء الذين يقاومون الأفكار الجديدة والتركيز على عدم فعالية تقديس الممارسات الإدارية التقليدية، يقول كيروين [٣٣] في دراسته للمديرين الأتراك إن توضيح وعرض الحقائق هي استراتيجية فعالة لمعالجة بعض المقاومة للأفكار الجديدة في المصانع التركية، بالتالي إذا كان بالإمكان تحقيق ذلك وتقديم الدعم والتشجيع من الإدارة العليا فإن حل المشكلات الأخرى مثل التسهيلات المادية (physical) أو إزالة الصعوبات التي حدثت نتيجة نقص الكوادر المؤهلة من خلال برامج التدريب قد تكون لها حظ أفضل في التغلب عليها.

إن تعبير المديرين حول «الفروقات بين عمليات وإجراءات المؤسسات الأمريكية والأوروبية الغربية من جهة والكويتية من جهة أخرى» باعتبارها عوامل مؤثرة في تحصيل وتطبيق المعارف والمهارات ونقل أو تحويل المعارف يلقي الضوء بشدة على المضامين التي تهتم بطبيعة البرامج التي تدرس للطلاب الأجانب في الدول المتقدمة. بشكل طبيعي، إذا كانت البرامج الأكاديمية في الولايات المتحدة على سبيل المثال، قد تم تصميمها مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الطلاب الأمريكيين وبيئة العمل في الولايات المتحدة. فمن المنطق إذن أن نفترض أنها لا تأخذ في الاعتبار العوامل المحددة التي تؤثر على تطبيق المعارف الإدارية في

الدول النامية مثل الكويت على سبيل المثال. بناءً عليه، قد يكون مثمراً أن يتم تصميم برامج متخصصة أو على الأقل مقررات للطلاب الأجانب القادمين من الدول النامية، هذا قد يكون مجدياً مادامت هناك برامج متخصصة مشابهة لتدريب المديرين التنفيذيين الأمريكيين للقيام بمهمات خارج الولايات المتحدة الأمريكية.

ويمكن أن يكون مفيداً إتاحة الفرصة للأكاديميين في الجامعات الأمريكية في مجال إدارة الأعمال لزيارة الدول النامية والتدريس فيها والاتصال برجال الأعمال والمؤسسات في تلك الدول، مما يساعد على أن يكون الأمريكيون أكثر تفهماً وتعاطفاً للاهتمامات الخاصة الموجودة في هذه الدول. ولاشك أن الأبحاث والدراسات التي يتم إجراؤها في الدول المختلفة لها صلة ببعضها البعض أو على الأقل لها سمات كثيرة مشتركة تسهم في الوصول إلى نظريات ثابتة في مجال البحوث التي يتم إجراؤها. بالتالي فإن الدراسة الحالية عند إجرائها في الدول الخليجية تعتبر مرحلة مهمة نحو المزيد من النتائج والدلالات حول إمكانية نقل المعرفة الإدارية من الدول المتقدمة إلى الدول النامية.

المراجع

- [١] القيس، العدد ٧٥٧٣، الأربعاء ٢٠/٧/١٩٩٤م، ص ١٥.
- [٢] جبر، فلاح سعيد. مشكلات نقل التكنولوجيا: نظرة إلى واقع الوطن العربي. بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ١٩٧٩م.
- [٣] خواجهكية، محمد هشام، وعيسى، محمد حسام. مستقبل التصنيع والتكنولوجيا في ضوء الخبرة الخليجية والمصرية. دمشق: المعهد العربي للتخطيط، ١٩٨٩م.
- [٤] عيسى، محمدي الشفيق. العالم الثالث والتحدي التكنولوجي الغربي: الاستقطاب الدولي الغربي وتطور التكنولوجيا الصناعية للعالم الثالث. بيروت: دار الطليعة، ١٩٨٤م.
- [٥] Aydin, Nizam; Terpstra. "Marketing Know-How Transfers By Multinationals: A Case Study in Turkey", *Journal of International Business Studies*, Vol. 12, Iss: 31 (Winter 1981), 35-48.
- [٦] العبيد، يعقوب فهد. التنمية التكنولوجية: مفهومها ومتطلباتها. الكويت: الدار الدولية للنشر والتوزيع، ١٩٨٩م.
- [٧] Dawson, Leslie M. "Transferring Technology to Less Developed Countries", *Industrial Marketing Management*, Vol. 16, Iss: 4 (1987), 265-271.

- [٨] بدران، بدران محمد. العناصر الأساسية الواجب مراعاتها من المراحل المختلفة لنقل التكنولوجيا. مصر: أكاديمية البحث العلمي والتكنولوجيا، ١٩٨٧م.
- [٩] عيسى، حسام محمد. نقل التكنولوجيا: دراسة لشرح الآليات القانونية للتبعية الدولية. القاهرة: دار المستقبل العربي، ١٩٨٧م.
- [١٠] Afifi, Seddik. "The Management Component in Strategies for the Export of Technology to the Gulf States: A Key to Competitiveness", *SAM Advanced Management Journal*, Vol. 54, Iss: 3 (Summer 1989), 25-28.
- [١١] Broadbent, Kieran P. "New Information - Communication Technologies in Scientific Communication: Implications for Third - World Users", *Information Society*, Vol. 7, Iss: 3 (1990), 203-232.
- [١٢] Khalil, Tark. "Management of Technology Education for The 21st Century", *Industrial Engineering*, Vol. 25, Iss: 10 (Oct 1993), 64-65.
- [١٣] Levinson, Hugh. "Rethink of Cross - Border Strategies Needed, Management Guru Says" *Japan Times Weekly International Edition*, Vol. 33, Iss: 39 (Oct 1993), 13.
- [١٤] Perry, William G. Jr. "Learning the Business Basics About China", *Management Review*, Vol. 81, Iss. 5 (May 1992), 50-52.
- [١٥] Habib, B. "Sophisticated Technologies: Taking Root in Developing Countries". *International Journal of Technology Management*, Vol. 5, Iss: 5 (1990), 489-497.
- [١٦] Joani, N. H. "Desperately Seeking Yankee Know-How", *Industry Week*, Vol. 240, Iss: 5 (March 1991), 52-56.
- [١٧] Hall, Jay. "American Know How to Be Productive if Managers Will Let Them", *Organizational Dynamics*, Vol. 22, Iss: 3 (Winter 1994), 33-46.
- [١٨] Shumsky, Noel. "Keeping Track of Global Managers", *Human Resources Professional*, Vol. 5, Iss: 4, (Spring 1993), 6-9.
- [١٩] Holden, Nigel and Gale, Andrew. "Western Sponserd Training Programmes: Russian Managers' Expectations", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 14, Iss: 6, (1993), 24-29.
- [٢٠] Evans. Paul. "Developing Leaders and Managing Development", *European Management Journal*, Vol. 10, Iss: 1 (Mar 1992), 1-9.

- Yavas, Ugur and Cavusgil, T. "Management Know-How Transfer to Developing Countries: Efficiency of Specialized Training Courses", *Management International Review*, Vol. 29, (Mar 1989), 72-80 and (Sep 1993), 383-397. [٢١]
- Shetty, Y. K. "Transmitting Management Know-How To LDC Experience of U.S. Multinational Corporation", *Management International Review*, Vol. 13, Iss: 1 (1973), 71-77. [٢٢]
- Bob, Leonard and Suc, Leonard. "Duavata: Working Together in Fiji", *Training and Development*, Vol. 47, Iss: 1 (Jan 1993), 36-44. [٢٣]
- Youn - Suk, Kim. "Managing Technological Transfer with Korea as a Catalyst", *Human System Management*, Vol. 8, Iss 3 (1989), 217-223. [٢٤]
- Estafen, Bernard. *The Comparative Management of Firms in Chili* Bloomington. Indiana: Indiana University, 1966. [٢٥]
- Saleh, Shoukry. "Western Management Techniques and Developing Countries: The Kenya Case", *Engineering Management International*, Vol. 3, Iss: 2 (Feb 1985), 91-99. [٢٦]
- Ovidiu, N. "Management Education in Romania", *Journal of Management Development*, Vol. 11, Iss: 5 (1992), 34-40. [٢٧]
- Elbogen, John. "Getting a Piece of the Bloc", *Bobbin*, Vol. 32, Iss: 1 (Sep 1990), 92-96. [٢٨]
- Gunningham, Robert B. and Sarayrah, Yasin K. "The Human Factor in Technology Transfer", *International Journal of Public Administration*, Vol. 17, Iss: 6 (1994), 101-118. [٢٩]
- Marton, Katherin and Singh, Rana. "Technology Crisis for Third World Countries", *World Economy*, Vol. 14, Iss: 2 (Jun 1991), 199-213. [٣٠]
- Sarfaz, Ahmed and Emamzadeh, Bahram. "Cost Estimating for Transfer of Technology in Developing Countries", *American Association of Cost Engineering Transactions*, (1993) L. 5. 1-I..5.4. [٣١]
- Yavas, Ugur and Rountree, Danial. "The Transfer of Managemnt Know - How to Turkey through Graduate Business Education", *Management International Review*, Vol. 20, Iss: 2 (1980), 71-79. [٣٢]
- Kerwin, Robert. "Transfer of Managemnt Technology by Multinational Com-panie in Turkey", *Sevk veidare Dergisi*, (Dec 1975), 21-27. [٣٣]
- Lauter, Peter. "Advanced Management Processes in Developing Countries", *California Management Review*, (Spring 1970), 7-12. [٣٤]

[٣٥] عيسى، محمد عبدالشفيع . التبعية التكنولوجية في الوطن العربي، المستقبل العربي، العدد ٣ (١٩٨٤م)، ٨٢-٩٧.

[٣٦] Taqi, Abdulaziz. "Managerial Backgrounds, Careers, and Attitudes: The Case of Kuwait", *Ph. D. Thesis*, University of Wales (UWIST) 1984, 1-425.

Transfer of Management Technology to Developing Countries: The Case of Kuwait

Abdulaziz Taqi

*Assistant Professor, Department of Management,
College of Business Studies, Kuwait*

(Received 5-4-1415; accepted for publication 3-12-1415 A.H.)

Abstract. Studies of technology transfer to developing countries emphasize generally on technology transfer rather than focusing on transfer of knowledge in the area of management studies (known by some as soft technology).

This study tries to find answers to the following questions: a) What are the differences in the application of management techniques and knowledge managers learned during their studies in developed countries, b) What are the characteristics of those applying their knowledge in Kuwait, c) What are the main obstacle factors preventing transfer of management technology to developing countries (whether environmental or organizational).

In an attempt to answer the above questions, a close-ended questionnaire was designed and distributed to 180 managers in different sectors of the economy; also interviews were conducted with the same sample.

Results show that to facilitate the transfer of management technology to help managers improve their applications of knowledge gained from developed countries, there is a need to minimize the obstacle factors. In other words better results would be gained if transfer of both internal and external environmental factors were accompanied. It remains difficult to expect changes to happen in the external factors, and managers can do nothing about its promotion.