

سلسلة من الندوات  
«تبادل من أجل فهم أفضل»

## مضامين الندوة

تقديم كتاب الأستاذ رشيد مرابط  
«التدبير الحديث: الأسس و المفاهيم النظرية و العملية»

الخميس 18 دجنبر 2014



مؤسسة  
التجاري وفا بنك



# مؤسسة التجاري وفا بنك

يمكنكم تحميل كل ندوات سلسلة «التبادل من أجل تفاهم أفضل»  
على الموقع المؤسستي : [www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)

# قطب النشر والندوات

## مضامين الندوة الخميس 18 دجنبر 2014

- 6 كلمة افتتاح الندوة  
السيد محمد الكتاني، الرئيس المدير العام للتجاري وفا بنك
- 7 تقديم الندوة  
السيد منير هراي، مسؤول عن التواصل الداخلي لمجموعة التجاري وفا بنك
- 8 تقديم كتاب «التدبير الحديث: الأسس، المفاهيم النظرية والعملية» لمؤلفه الأستاذ رشيد مرابط  
مداخلة السيد محمد حوراني الرئيس المدير العام لشركة HPS
- 10 تحليل المؤلف وإسهامه على المستوى البيداغوجي  
مداخلة السيد عبد الرحمان الرامي، المدير العلمي للمركز الدولي للدراسات والبحث في التربية والتكوين
- 15 أول مؤلف في التدبير باللغة العربية : أهميته و تأثيره  
كلمة الأستاذ رشيد مرابط، مدير سلك الدكتوراه ISCAE
- 17 أسئلة وأجوبة الحضور



## السيد منير هرادي

السيد منير هرادي، مسؤول عن التواصل الداخلي لمجموعة التجاري وفا بنك

لا بد من أستاذ له رصيد علمي ومتقن له رصيد علمي وبحثي من حجم السيد عبد الرحمان الرامي. مرحبا بكم جميعا. وقبل دعوة السادة الأساتذة للجلوس في هذه المنصة، لا بد من الإشارة، أنه، وفي هذا الفضاء الجميل، لأول مرة تنظم فيها مؤسسة التجاري وفابنك ندوة بالعربية، هذا ان دل على شيء فإنما يدل عن عشقنا الكبير لهذه اللغة. ومن جميل الصدف أن يكون هذا اليوم هو اليوم العالمي للغة العربية، الذي تحتفي به منظمة التربية والثقافة والعلوم «اليونسكو».

أدعو بجانب السيد رشيد مرابط والسيد محمد حوراني والسيد عبد الرحمان الرامي.

أستاذ حوراني، بعد تقديمكم لكتاب رشيد مرابط أعتقد أنكم أدركتم الحمولة العلمية لهذا الكتاب، ماهي ارتساما تكم؟

شكرا السيد الرئيس عن هاته الكلمة التي وضعتنا في السياق العام للندوة. كما أشترتم هذه الندوة يتمحور موضوعها حول الإصدار الجديد للأستاذ رشيد مرابط «التدبير الحديث: الأسس والمفاهيم النظرية والعملية» الأستاذ رشيد مرابط كما أشار السيد الرئيس هو أستاذ ومدير سابق للمعهد العالي للتجارة وتدريب المقاولات وهو الآن يرأس مكتب الاستشارة اسمه BRM، وأيضا مدير سلك الدكتوراه وأستاذ بالمعهد العالي للتجارة وتدريب المقاولات. بجانب الأستاذ مرابط، دعونا أيضا السيد محمد حوراني وهو الرئيس المدير العام لمجموعة HPS ورئيس اتحاد مقاولات المغرب سابقا، من أجل تقديم توطئة تقديمية باعتباره قارئاً متأنياً، سينيرنا بورقته على استيعاب كل مفاهيم التدبير التي جاءت في كتاب مرابط. وأيضا نتشرف بحضور السيد عبد الرحمان الرامي، وهو المدير العلمي لمركز الدراسات والبحث في التكوين والتربية، لأنه لإدراك خبايا وثنايا هذا الكتاب



## السيد محمد الكتاني

الرئيس المدير العام لمجموعة التجاري وفا بنك

أيها الحضور الكريم ، تحية طيبة

أود في البداية أن أرحب بكم واعبر لكم عن غيظتي باستقبالكم في إطار لقاءات مؤسسة التجاري وفا بنك تحت شعار تبادل من أجل فهم أفضل

(Echanger pour mieux comprendre)

فقطب النشر والندوات (Pôle Edition & Débats) أحد الأقطاب الثلاثة لمؤسسة التجاري وفا بنك، بجانب قطبي التربية والفنون الجميلة يسعى من خلال نشاطه إلى تقاسم المعرفة سيما وأن الأمر يتعلق اليوم بإصدار كتاب يُعد الأول من نوعه والذي يتناول مسألة التدبير، إذ سيتيح لزبائننا ولكل المهتمين المعربين أن يلجوا هذا الميدان المعرفي من بابه الواسع وذلك بامتلاك آليات ومفاهيم التدبير الحديث.

وفي النهاية أود أيضا أن أرحب وبحرارة بالسيد محمد الحوراني، الرئيس المدير العام لشركة HPS والسيد عبد الرحمان الرامي، المدير العلمي للمركز الدولي للدراسات والبحث في التربية والتكوين لحضورهما هذا اللقاء من أجل إغناء الحوار حول موضوع هذه الندوة.

هذه الندوة ذات البعدين الاقتصادي والثقافي هي فرصة لمقاربة خصوصية وغنى مؤلف الأستاذ رشيد مرابط، المدير السابق والأستاذ بالمعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات «التدبير الحديث... الأسس والمفاهيم النظرية والعملية»

شكراً لقبولكم الدعوة، الأستاذ مرابط وشكراً للحضور الكريم المكون من الزبناء والباحثين والمهتمين والطلبة على تلبيتكم دعوة هذا اللقاء، الذي يندرج في إطار سلسلة الندوات التي تنظمها مؤسستنا في الحقل الثقافي، الذي نتفاعل مع زخمه تفاعلاً جاداً وصادقاً.

الإنجليزية لن تدوم. وهذا ما يؤكد عدد من الباحثين الغربيين مثل الكاتب الإسباني كاميلو خوسيه الحائز على جائزة نوبل في الآداب، الذي يقول: «لن يبقى من اللغات البشرية إلا أربع قادرة على الحضور العالمي وعلى التداول الإنساني، وهي: الإنجليزية والإسبانية والعربية والصينية. فلنساهم جميعا كمغاربة، كل في اختصاصه، لتستمر لغة القرآن في إشعاعها الإنساني.

و السلام عليكم ورحمة الله وبركاته.

أتمنى ان يكون هذا الكتاب قد أفلح في بلوغ أهدافه، التي تتمثل في تحقيق الفائدة العلمية والمنفعة العملية لصالح القراء والمساهمة في تنمية المقاولات المغربية والعربية.

وفي الختام، ونحن نحتفل باليوم العالمي للغة العربية الذي يصادف لقاءنا هذا، أود أن أشير إلى أن ما يميز هذا الكتاب، زيادة على قيمته العلمية والبيداغوجية، هو مساهمته في إغناء المكتبة العربية وبالتالي تقوية مكانة لغة الضاد إقليميا وعالميا.

فكل الدراسات تؤكد أنه ليست هناك لغة يمكن أن تفرض نفسها في المستقبل كلغة عالمية وحيدة. فهيمنة اللغة

### السيد هرادي

شكرا الأستاذ حوراني عن هذه الورقة. الأستاذ الرامي قرأتم كتاب الأستاذ رشيد مرابط ولاحظتم أن هناك منهجية صارمة ومقاربة برغماتية علمية ذات مستوى عالي. بعد قراءة الثاقبة للكتاب، ما هو تصوركم للأطروحات التي جاء بها؟



## السيد محمد حوراني

الرئيس المدير العام لشركة HPS

هذا الكتاب الذي يتطرق لتدبير المنظمات المختلفة بما فيها المقاولات الخاصة، والمؤسسات العمومية والجمعيات، والتعاونيات وغيرها؛ يحلل فيه الأستاذ رشيد مرابط الميدان التدبيري ويقدمه فكرا وممارسة، مفاهيم عملية واتجاهات معاصرة في كتاب متكامل ومتناسق.

فضلا عن ذلك، يسعى المؤلف إلى مقارنة مختلف المسائل المتعلقة بالموضوع ومعالجتها بأسلوب أكاديمي وعملي، وبطريقة تجمع بين التركيز والتبسيط، مما يسهل قراءة الكتاب والاستفادة منه.

توجد في هذا الكتاب إجابات عديدة على تساؤلات رجال الأعمال والمسؤولين الإداريين ومساعدتهم وكل من يتطلع لامتلاك رؤية علمية وعملية متكاملة لما يتعلق بالتدبير والمدبرين، في كل ما يحيط بهما من مفاهيم ومستجدات معاصرة وأفاق مستقبلية.

باسم الله الرحمن الرحيم والصلاة والسلام على أشرف المرسلين،

السيد الرئيس، السيدات والسادة المدراء العامون، السادة والسيدات الأستاذة والباحثون، حضرات السيدات والسادة، أيها الحضور الكريم،

يسرني ويشرفني أن أشارك في هذا اللقاء الثقافي الهام، الذي تنظمه مؤسسة التجاري وفا بنك، بمناسبة صدور أول كتاب من نوعه في المغرب باللغة العربية حول موضوع التدبير، لمؤلفه الدكتور رشيد مرابط، تحت عنوان «التدبير الحديث، الأسس والمفاهيم النظرية والعملية».

إني، إذ أتقدم بالشكر الجزيل لمنظمي هذا اللقاء وعلى رأسهم الأخ والصديق السيد محمد الكتاني، لا يسعني إلا أن أثنى على الدكتور رشيد مرابط لإقدامه على هذه المبادرة المباركة التي ستساهم لا محالة في نشر المعرفة بشؤون التدبير على نطاق واسع بين الطلبة والباحثين وكل القراء المعربين الذين يهتمون بهذا الموضوع.



## السيد عبد الرحمان الرامي

المدير العلمي للمركز الدولي للدراسات والبحث في التربية والتكوين

هذا التقديم هو ثمرة قراءة متأنية توليفية للكتاب ، لكنها قراءة متعددة. بالفعل ، ناهيك عن إبراز المكونات الأساسية، فإنه يستدمج العناصر المركزية من قبيل: الملاءمة العلمية للكتاب وأصالته ومشروعيته. زد على ذلك، أنه لاستجلاء المعنى المتعدد الأبعاد لكل هذه العناصر، فهو يُميط اللثام عن العلاقة بين الكتاب ومؤلفه.

### 1- تقديم عام للكتاب:

يتطرق هذا الكتاب، كما يدل على ذلك عنوانه، للتدبير الحديث من زاوية أسسه ومفاهيمه النظرية والعملية. هذا العنوان دال إن على مستوى تيمته المحورية وأعلى مستوى بعده المزدوج النظري- العملي.

و يغطي هذا البعد المزدوج النظري- العملي دينامية الكتاب برمته ومجموع الفصول المشكّلة له، الشيء الذي يجعل منه أداة متميزة، ذات حمولة تكوينية.

ستكون لنا عودة لهذه الحمولة التكوينية بمزيد من التدقيق بعد إعطاء لمحة عن العناصر الأساس المكونة لنسيج الكتاب.

والتجوال بين ثنايا الكتاب.

### 2- أهمية التيمة المتناولة :

يؤكد هذا الكتاب على التدبير باعتباره تخصصا علميا خصبا، وبالتالي ضرورة للتنمية البشرية بمنظور نسقي. في هذا الإطار؛ فالكتاب لا يقف عند استعراضات نظرية، بل يُبرز التدبير كمارسات. هذه المناولة تجعل التيمة المحورية المرتبطة بالتدبير لا تخاطب فقط العالم الضيق لمهنيي المقالة، لكنها تعني كذلك مجموع المدبرين كيفما كان مجال أنشطتهم، بل إنها تخاطب على وجه التحديد الطلبة والمدرسين المهتمين بالتدبير.

عطفا على ذلك، فإنها تتوجه كذلك إلى مجموع الفاعلين المؤثرين بشكل غير مباشر في عمل وسير المقالة. ويتعلق الأمر بالسياسة الاقتصادية للدولة، وبالمنافسة والتكنولوجيا وبالمظاهر السوسيو- ثقافية وغيرها. وعليه، فالتدبير، حسب مؤلف الكتاب، له علاقة وطيدة مع سيرورات التنمية، ويتوجه نحو كل فروع التدبير.

### 3- ملاءمة الكتاب :

تعود ملاءمة الكتاب إلى قيمته المزدوجة: دقته العلمية ووظيفيته.

#### 1.3. الدقة العلمية للكتاب:

تبرز الصرامة العلمية للكتاب منذ مقدمته، حيث يبادر المؤلف إلى مساءلة الأبعاد والنسيج الدلالي للتدبير. فالسبب بسيط جدا؛ عرف مفهوم الإدارة استعمالا موسعا، حيث امتزج بمجالات ووضعيات متنوعة مرتبطة بالحياة اليومية.

في هذا الصدد، أقدم المؤلف على إنجاز تنقيب مفاهيمي وسيميائي عبر تحليل دلالات ومعاني مفهوم التدبير.

منذ البداية إذن، دعي القارئ إلى حصر الحقل الدلالي

للمفهوم وإدخال التصويبات المناسبة. وهذا شرط لازم أولي وضعه الكاتب لتمكين القارئ من تفادي العوائق الدلالية المحتملة، بل والابستمولوجية، الكفيلة بتقليص استكشاف الحقل التدبيري.

هذه الإرادة لتيسير مُهمّة القارئ خلال رحلته، تم تعميمها على مجموع الفصول المشكّلة للكتاب. بهذا المنظور، تجدر الإشارة، وبقوة، إلى المجهود المبذول من لدن الكاتب في تطويع المفاهيم المعقدة وجعلها في متناول القراء.

### 2.3. وظيفية الكتاب:

تبرز هذه الوظيفية بسهولة على مستوى اعتبار حاجيات القراء. وبالفعل، يمكن القول بأن الكتاب، في شموليته، يولي أهمية قصوى لحاجيات الطلبة ومختلف الشرائح السوسيو مهنية المعنية بالتدبير.

ويحاول المؤلف، أخذا في الاعتبار الحاجيات، تأمين الوظيفية ومن ثمة فعالية الجوانب التكوينية للكتاب، ساعيا أيضا إلى تقوية أثر التكوين على المقالات.

### 4- أصالة الكتاب :

#### 1.4. القيمة البيداغوجية للكتاب:

يستعمل الكاتب أسلوبا أكاديميا رفيعا، دون الانسياق وراء الإبهامية والانغلاق، بل على النقيض من ذلك، قدم المضمون بشكل دقيق ولس في آن واحد.

من ناحية أخرى، بصرف النظر عن نمط تقديم المضامين في الكتاب، فإن الكاتب يهتم باستمرار بضرورة تصريف الأساس الوظيفي لقرائه، وهذا ما يفسر التواجد المستمر لموجز توليفي بعد كل فصل. وهذا يبين أيضا تلك الرغبة في السير بخطى حثيثة رفقة القارئ لتمكينه من اكتشاف عوالم التدبير بكل تعقداته. وهذا يُبرز المنهجية البيداغوجية المثلى، التي تجعل من تعقد التدبير أمرا

متحكماً في مفاصله بعد إتمام قراءة المؤلف.

بالإضافة إلى ذلك، يقدم الكاتب كشافاً بالمصطلحات والمفاهيم الأساسية المستعملة في مجال التدبير. فمن خلال هذا الكشف، تمكن الكاتب من رد الاعتبار لبعض المفاهيم التي تم تمييز وتشتيت معانيها باستعمالات غريبة خلقت اللبس لدى العديد من المستعملين. هذا إذن، هو المستوى الأول للقيمة البيداغوجية للكتاب.

في ما يخص المستوى الثاني؛ فيتمثل في ميل الكاتب للتفسير والشرح بشكل مضطرب حيث يجعل من التمسك بالشرح نوعاً من التعاقد مع القارئ. يشكل شرح المفاهيم والطرائق والوقائع بالنسبة للكاتب النسيج الدلالي لأي سيرورة للتكوين؛ باعتباره المبتغى الأساسي من المؤلف. في هذا الصدد، يشير الكاتب بشكل قوي وجلي منذ المقدمة إلى أن جوهر الكتاب يسير في اتجاه التكوين حول التدبير (ص.15).

وهذا ما يجعل القيمة البيداغوجية للكتاب تعد من العناصر المميزة النادرة؛ حيث تمثل أحد العناصر المكونة لأصالة هذا المؤلف. هذه القيمة البيداغوجية التي تخترق ثنايا الكتاب تُسائل كل مدرس ومكون على السواء، خاصة بالتعليم العالي.

وهذا يدفعنا إلى اعتبار التمرکز حول المستفيد من التكوين بمثابة المبدأ الأساس لتدخلاتنا التكوينية. هذا التمرکز حول الشخص موضوع التكوين يفرض علينا أن نتساءل: كيف يفضل الراشدون (طلبة، مكونون، مقالون...) أن يتعلموا بالتأكد ليس عبر دروس إلقاء عمودية تدفع الشخص المكون إلى حفظ المضامين واستردادها واسترجاعها.

في هذا الصدد، لم ينسى الأستاذ مرابط أصوله المهنية ومؤسسته المفضلة (المعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات) حيث بادر بمعية زملائه إلى إرساء سيرورات تكوينية رائدة. فهو مقتنع بأن الراشدين يحرصون على

أن يعاملوا بوصفهم ذوات فاعلة في وضعيات معينة وليس كذوات مُنْفَعَة. والاعتقاد عنده راسخ بأن الراشدين يفضلون أن يكونوا فاعلين في تكوينهم.

وجدير بالذكر: أن الأستاذ مرابط، بمعية زملاء آخرين بالمعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات يؤمنون تمام الإيمان بذلك. وهذا السبب هو الذي جعلهم يمهّدوا الطريق لتجديد تكويني حقيقي من خلال إرساء طرائق ومنهجيات للراشدين، أي خاصة بأنماط التكوين لدى الراشدين.

لا يفوتنا هنا التنويه إلى أن الأستاذ مرابط هو صاحب الفكرة الخلاقة لإدماج مصوغة تحمل عنوان: «وسائل البيداغوجيا»، في مسار سلك الدكتوراه بالمعهد العالي للتجارة وإدارة المقاولات. بهذا العمل، يعتقد الأستاذ مرابط بأن كل مدير يجب أن يتوفر على سلطة التواصل البيداغوجي وأن يتم تسليحه بالمعارف الأساس للبيداغوجيا أو بالأحرى الأندراغوجيا أو تعليم الكبار. هذه الأدوات، ينبغي أن تنطلق، حسب تصوره، من تحليل الحاجيات، ثم تطبيق سيرورات الأندراغوجيا، لتنتهي بتقويم النتائج. فالتدبير يمتدح من هذا المجال بشكل موسع. فالتدبير والأندراغوجيا، حسب منظوره، يجب أن يكون لهما نفس المرامي.

في المجمل، أبان الكاتب هنا عن موهبة من ناحية الصرامة والقريحة البيداغوجية في آن واحد.

وفق هذا المنظور، بالرغم من كون الكتاب تخصصي، فإنه يسعى إلى الإجابة عن حاجيات وتساؤلات جمهور عريض (باحثون في مجال التدبير، أو رجال أعمال أو مسؤولون إداريون...).

لكن، أصالة الكتاب تتجلى في مستوى آخر يكتسي أهمية بالغة حالياً، يتعلق الأمر باللغة المستعملة ألا وهي اللغة العربية.

#### 2.4. لغة الكتاب: العربية:

لقد جرت العادة على أن التطرق لمسائل التدبير بالمغرب يكون باللغة الفرنسية. واستكشاف عوالم هذا الأخير كان حكراً على اللذين يتقنون اللغة الفرنسية. السيد مرابط جاء بفكرة أصيلة تتجلى في توسيع استكشاف التدبير ليشمل أولئك الذين لا يتقنون إلا العربية.

قد يبدو هذا الأمر بديهياً، ما دام التعدد اللغوي بالمغرب يعد من الثوابت الراسخة والضرورية بجذورها في تاريخ المغرب.

وفي هذا السياق؛ يعطي الأستاذ مرابط تدقيقاً مهما لهذا الأمر البديهي، حيث يعتبر التعدد اللغوي كقيمة مضافة للمغرب، بشرط أن يتم منح اللغة العربية مكانة اعتبارية. وهذا ما يحاول الأستاذ مرابط تذكيرنا به من خلال نشره للكتاب بلغة الضاد.

لكن، هذا العمل يشكل موقفاً اتخذته الكاتب بكل جرأة، حيث أراد ربما كسر الفكرة السائدة التي مفادها أن التكوين للتميز (في التدبير، المالية الدولية، الهندسة الخ...) يبقى حكراً على من يتحكمون في اللغة الفرنسية أو الإنجليزية.

ويريد الكاتب، كذلك، الإسهام في كسر الطوق الذي يختزل أهمية اللغة العربية في قيمتها الهوياتية، ليعتقلها في معتقل اللغة الغير ملائمة لمتطلبات التفكير العلمي والتقدم.

غير أنه، عند قراءتنا لكتاب الأستاذ مرابط، نجد أن اللغة العربية المستعملة لغة مبسطة وسلسة. ويترك لدينا انطباع بأنه يربأ بنفسه ويمتنع عن السقوط في آفة السفسطة أو التكلّف اللساني والأسلوبي. هذا يذكرنا بما قاله الشاعر الكبير نزار قباني حين سئل عن السر وراء نجاح وشعبية قصائده الشعرية، فأجاب: «الكلمة

البيسطة والحرف الغير معقد». ويعطينا الانطباع أيضاً بأنه يقترح بديلاً، أو مخرجاً للأزمة التي تتخطب داخلها اللغة العربية. بالفعل، فقد اختار عربية فصيحة وميسرة ومفهومة من لدن كل القراء. ويمكن استنتاج أنه يرى هذه الصيغة قادرة على الإسهام في:

– كبح التطور الأصم نحو دارجة زاحفة للعربية والاستعمال الكثيف للعربية الدارجة في تدريس المواد العلمية والتقنية؛

– تدعيم القوة الجاذبة للغة العربية والارتقاء بها كلفة قادرة على رفع تحديات التواصل في المجالات الاستراتيجية لنمو البلاد.

ويبدو من خلال ذلك، أن الأستاذ مرابط فتح نقاشاً عميقاً وفوّاراً حول اللغات وبالخصوص اللغة العربية. لكنه يشرع بإنجاز عمل مزدوج:

– واجب إعطاء مكانة اعتبارية للغة العربية؛  
– ضرورة تكسير طابو اللغة العربية المدعوة للتبسيط والتحديث من خلال الاشتغال على اللغة في حد ذاتها وعلى طرائق تدريسها.

هذه الجوانب الغير مصرح بها في المؤلف، تعطيه مدى متعدد ومتناغم بالمعنى الذي يُضفي المشروعية على الكتاب وكاتبه. وهذا هو لب النقطة الأخيرة من هذا التقديم.

#### 5- مشروعية وصلاحيّة المؤلف في علاقته مع الكاتب:

يجب الاعتراف بأن الكاتب عرّف ولازال معروفاً بكونه حامل مشعل التدبير بالمغرب. وهذا يُبرّر بال مسار التكويني والعلمي الذي اتبعه.

فقد كان، أتباعاً، أستاذاً بالمعهد العالي للتجارة وإدارة



## السيد رشيد مرابط

### التدبير الحديث

هذه التظاهرة والذي يرجع له الفضل الكبير في رعاية هذا الكتاب و تزكيته بوضع تقديم له ما أضفى على الكتاب تميينا عمليا مهما ولا سيما أنه رجل أعمال ناجح، يعرف المقاوله جيدا وكان الرئيس السابق للكونفدرالية العامة لمقاولات المغرب.

الشكر الجزيل أيضا للأستاذ عبد الرحمان الرامي، الأستاذ في علم البيداغوجيا والديداكتيك، الذي يعرف جيدا هذا الميدان المتميز. فهو رجل علم و يقين وكذلك متزن و رزين.

وأخيرا وليس آخرا، أريد أن أشكركم جميعا على حضوركم الذي أضفى على هذا اللقاء حلة جميلة و حميمية مملوئة بالدفئ و المحبة. فلکم جميعا شكرا جزيلا.

### لماذا هذا الكتاب ؟ و لماذا باللغة العربية؟

هناك أولاً سبب شخصي، هو تعلقني بهذه اللغة الجميلة، ولو أنني لا أتقنها كما أريد أن أتقنها،

السبب الثاني هو أنني أستاذ، و وضعيتي هاته تحتم علي أن أحاول، جهد المستطاع، أن أقوم بدوري هذا و أن أقوم بأبحاث، أن أنتج المعرفة، أن أدرسها و أن أنشرها و أن أقوم بوضعها رهن إشارة الذين يحتاجونها، و بهذه الطريقة أساهم في نشر المعرفة و في تقدم البلاد و العباد.

السبب الثالث هو عدم وجود كتب تتطرق لميدان التدبير

إسمحو لي في البداية أن أتقدم بالشكر الجزيل لمجموعة التجاري وفا بنك و بالخصوص إلى رئيسها السيد محمد الكتاني على رعاية هذه التظاهرة في رحاب هذا الفضاء المتميز و أمام حضور عددي مكون من شخصيات مرموقة.

هذه التظاهرة تنظم هذا اليوم الذي يصادف اليوم العالمي للغة العربية، هو ما أعطاهها نكهة خاصة.

أريد كذلك أن أشكر السيد منير هراي و السيدة منى قبلي اللذان سهرا على تنظيم هذه التظاهرة.

فيعمله هذا يشجع التجاري وفا بنك البحث العلمي و التطبيقي و كذلك النشر و يساهم بطريقته في تطور المعرفة و يقوم بالتالي بدوره كمؤسسة مواطنة و فعالة في المجتمع.

مجموعة التجاري وفا بنك، مجموعة بنكية متميزة تقوم بدور هام و حيوي في تنمية الإقتصاد الوطني و تعد من المؤسسات القوية في إفريقيا بحكم وجودها في عدد كبير من دول القارة السمراء. يعمل في المجموعة عدد كبير من الأطر الكفوة و من دواعي الفخر والاعتزاز وجود عدد كبير من خريجي المعهد العالي للتجارة و إدارة المقاولات بهذه المؤسسة.

أريد كذلك أن أشكر الأخ محمد حوراني، الرئيس المدير العام لشركة HPS الذي شرفني بحضوره اليوم في

المقاولات و مديرا مساعدا بنفس المعهد، ثم مديرا عاما. لكن العنصر الأساس الذي يتسم به الكاتب هو كونه كان طالبا بالمعهد العالي للتجارة و إدارة المقاولات. و حاليا هو مدير لأول سلك دكتوراه في التدبير. وهذا نتاج ميوله الأول و المستديم و الفاضل، ألا وهو: التكوين و البحث العلمي في مجال التدبير.

ناهيك عن أن الأستاذ مرابط انخرط في النشر بغيره تقاسم مؤهلاته و خبرته. لقد تم تخصيص أربع كتب لمجاله المفضل، والتي تشكل موارد هامة بالنسبة للطلبة و أساتذة التدبير و للمديرين.

و صفوة القول، يتمتع الأستاذ مرابط بخبرة مصدرها ثلثون من المكتسبات: أكاديمية و تكوينية و تجريبية؛ والتي يعمل على إعادة استثمارها باستمرار داخل المعهد بالطبع، لكن أيضا لدى الدوائر العليا بمجالس الدولة.

فهو عضو بمجلس المنافسة. لكن بحكم تفصل مساره الطويل في مجال التربية و التكوين، فقد انخرط الأستاذ مرابط كثيرا في الهيئات العليا للتوجيه في عالم التربية بالمغرب. و عليه، فقد تم تعيينه أول رئيس للجنة الدائمة

وسيلة لنشر معارفه. إنه يشكل فعل:

– للتقاسم مع مجموعة المسيرين و المدبرين كيفما كان مجال أنشطتهم؛

– للسخاء العلمي. هاتين الفضيلتين يعترف بهما، دون لف أو دوران، للسيد مرابط من لدن ثلة من الفاعلين العلميين و المهنيين.

### السيد هراي

شكرا الأستاذ الرامي. أعتقد أن هذه المداخلة ستثيرنا أكثر من أجل اكتشاف مواد الكتاب.

أطلب من الأستاذ مرابط أن يتفاعل مع ما قاله الأستاذ الرامي و أن يعطينا نظرة عن المؤلف

## أسئلة و أجوبة

### السيد منير هراي

شكرا السيد مرابط. سنتفاعل مع القاعة، سنفتح باب النقاش لمدة 15 دقيقة، إن كانت لكم بعض الأسئلة للأستاذ مرابط أو للأساتذة. تفضل يا أستاذ.

### سؤال أحد الحاضرين :



أشكر السيد مرابط على تعريفكم الكتاب و أشكر السيد محمد الكتاني الذي كان له الدور الكبير في هذا الجمع الاستثنائي الذي لم نعهده نحن الصحفيين. الأستاذ الكريم وكما أشار الأستاذ محمد الرامي، ليس من السهل تأليف كتاب في التدبير باللغة العربية و نحن الذين عهدنا احتكار اللغة الفرنسية لمثل هذا المجال. هل تستهدفون من خلال تسويق هذا الكتاب 37% من المقاولين الذين لا يتقنون اللغة العربية؟ أم تستهدفون تصدير الكتاب ل25 دولة حول العالم تتقن اللغة العربية؟ أم تستهدفون، كما قال الأستاذ حوراني، الجيل الذي ولا بد أنه سيدرس التدبير باللغة العربية؟ و شكرا.

### سؤال السيد ادريس الأندلسي من Challenge Hebdo

قال الأستاذ قبل قليل، الاستثمار في مجال العلاقات الاجتماعية الإنسانية. مجال التدبير ليس بمجال علمي قح ومحض يحتاج إلى كثير من الثقافة الاجتماعية. كما قال السيد الرئيس المدير العام في مراكش للمقاولين الشباب، أقنعوني بمشاريعكم حينما تذهبون أمام رجل البنك أو مسؤول البنك أقنعوه بمشاريعكم. فالجانب الكبير في هذا التدبير، في الحقيقة لم أقرأ الكتاب ولكن أتساءل هل هناك جانب للثقافة التي لا تنتمي إلى علم التدبير ولكنها توجد في صلب التدبير؟ شكرا.

أولا شكرا. أي مجهود هو إضافة في مجال يحتاج دائما إلى الإضافات كان مفهوم التدبير دائما حاضرا راهنا و راهنيا في بلدنا على مستوى القطاع الخاص و القطاع العام و أعني بذلك السياسات العمومية. صحيح أن الجانب البيداغوجي يجب أن يأخذ مكانه لأن القطاع المهيكل في بلادنا يزال صغيرا جدا و لازال القطاع الغير المهيكل كبيرا جدا، و داخل هذا القطاع الذي توليه الحكومة أهمية و تحاول أن تدخله إلى عالم النظم. و نعرف كذلك أن هناك هروب من القطاع المهيكل إلى القطاع الغير مهيكل، وهذا القطاع الكبير يسيره مدبرون يعرفون قواعد التدبير و لهم، كما

مجال التدبير الذي يرتكز على عدة مصادر إعلامية (مجلات و جرائد وطنية ودولية) التي ساهمت في فهم وتحليل التحولات التي تمس عالم الأعمال والمقاولات. كما يرتكز على مؤلفات ومراجع في مجال التدبير وعلى التجربة الشخصية للمؤلف في مجال تدبير التنظيمات المختلفة (مقاولات خاصة في القطاع الصناعي، ومؤسسات عمومية وجمعيات الخ...).

كما أن الكتاب الذي تم إغناؤه بالتطبيق البيداغوجي وبالتجربة الميدانية وبالاحتكاك مع مسيري المقاولات، لكاتبه، قد وقف عند غنى وتنوع المعارف المجمع في ميدان تدبير المقاولات. فهو يسלט الضوء على مجمل الإشكاليات التقليدية، القائمة والمرتبقة التي يمكن التنبؤ بها والمتصلة بالتدبير. فبالطبع إن الكتاب لا يبحث عن الكمال، على اعتبار أن مجالات التدبير عديدة ومتنوعة. حيث لا يمكن تغطيتها كلها أو قراءتها قراءة معمقة. إن المؤلف واع بأن العمل الذي يضعه رهن إشارة قرائه يتضمن عدة نواقص. ويمكن أن ينتقد بالنسبة للمكانة التي خصصها لهذا المجال أو ذاك أو للطابع المفصل للبعض الآخر وكذا لعدم التطرق لمجالات معينة للتدبير. حيث يأمل أن يجيب عن مسألة الإستئناس بفنون التدبير بالاعتماد على الأدوات التقنية، النظرية والتطبيقية اللازمة لاستيعابها.

### وينقسم المؤلف إلى ستة أبواب •

الباب الأول : المقالة و التدبير

الباب الثاني : المقالة و المحيط

الباب الثالث : المقالة و تنظيمها

الباب الرابع : المقالة و أنشطتها

الباب الخامس : المقالة و مواردها

الباب السادس : المقالة و دورة حياتها

بصفة عامة، اللهم بعض المؤلفات النادرة التي عالجت جوانب معينة في هذا الميدان.

### لماذا التدبير؟

لأن الخطاب التدبيري مهيمن على الحقل المهني والشخصي وأيضا عبر الإعلام.

الحياة تحتم علينا أن نستثمر في العلاقات الاجتماعية، في التواصل و في التنمية الذاتية، كما تحتم علينا أيضا أن تكون لنا تنافسية و موقع واضح، أن نغتنم الفرص، أن ننجز...

فالحاجة لمؤلف «لفهم التدبير» تبدو ملحة للذين يريدون اكتشاف هذا المجال، وأيضا هؤلاء الذين يريدون دخول مغامرة التدبير والمشاركة في الحياة الاجتماعية.

إلا أنه لا يتعلق الأمر هنا بمجرد مؤلف ينضاف إلى المؤلفات الأجنبية العديدة المتعلقة بهذا المجال. بل على العكس من ذلك يسعى الكتاب إلى تقديم أداة سهلة الولوج لكل من يريد فهم واستيعاب وتحيين وفي حالات أخرى تعميق فنون التدبير.

فالمقاربة لمفهوم التدبير المتبناة في هذا المؤلف، فإنها تركز على حاجيات الطلبة الذين يزداد عددهم و تزداد معها تطلعاتهم ومعارفهم المجردة و العلمية بهذا الخصوص.

كما تركز أيضا على حاجيات الأطر والمقاولين الذين يريدون تحصيل وتحسين وتطوير معارفهم في فنون التدبير. فلقد حظيت انتظارات هؤلاء المستهدفين بالأولوية في اختيار تصميم هذا المؤلف. تناسبهم قراءة سهلة ومباشرة لفنون التدبير، فلقد أنجز هذا المؤلف بناء على هذا المبدأ. في الواقع، إن مجمل الكتاب يرتكز على برنامج تلقين الفنون التدبيرية الذي وضعه المؤلف ودرسه لعدة سنوات

### وعلى مستوى المضمون

يسعى الكتاب من خلال مقاربة ديداكتيكية إلى شرح مجرد لميدان تدبير المقالة. فهو يدرس الأدوات التقنية والتطبيقية للتدبير كما هي مستعملة في الوقت الراهن لدى مختلف التنظيمات. فالمؤلف أداة تكوين مفيدة في



و لاننسى الحظ. هناك عدة أمور تدخل بعين الاعتبار. و بالتالي هناك هامش غير صلب و هو ما يسمى «بالفن».

السؤال الثاني الذي يخص الثقافة، هذا الكتاب هو دليل تقنيات التدبير: لا أتكلم في كتابي عن الثقافة التدبيرية في المغرب ولم أتطرق لنواقص هذه الثقافة أو مميزاتها، هذا عمل آخر، ربما نملك بعض الأبحاث وأطرننا حائزون على الدكتوراه في هذا الميدان، هناك نقط ولكن لا نملك المعرفة الكاملة لكي نقوم بكتابة مؤلف حول الثقافة التدبيرية في المغرب، لأن هذا الميدان صعب ويخضع لعدة ثقافات: الثقافة الأمريكية و الثقافة الأنكلوسكسونية. الإنجليزية، الفرنسية، الإيطالية... جميع الثقافات التدبيرية الموجودة يصعب اختزالها في مجلد واحد ولكن هذا عمل لابد من القيام به.

كتابي هذا هو دليل تقنيات التدبير حيث يقوم بمراجعة و تحديث تقنيات التدبير مع الوضع بعين الاعتبار التطورات الكبيرة التي عرفها هذا الميدان في الدول المتحضرة و كذلك في بلادنا.

تطرق السيد الهيثمي لمشكل المصطلحات، و هو مشكل كبير صادفني من الوهلة الاولى حين قررت الكتابة

## أجوبة السيد رشيد مرابط

شكرا على هذه الأسئلة و التساؤلات.

فيما يخص السؤال الأول و الذي يهم الفئة المستهدفة، فبالطبع هذا الكتاب موجه لكل الذين يريدون ولوج ميدان التدبير وليس لهم دراية كبيرة باللغات الأجنبية الفرنسية و الإنجليزية و الأسبانية وليس لهم إلا اللغة العربية، هناك الطلبة بالطبع، هناك أرباب الأعمال، وعدد كبير من رؤساء المقاولات الصغيرة ومدراء المقاولات الصغيرة و المتوسطة يتقنون اللغة العربية و ليست لهم إمكانيات ولوج الميدان التدبيري بلغة أخرى. هناك أيضا بعض الهيئات مثل هيئة المحامين بها عدد كبير من المحامين الذين يعملون و يدرسون ودرسوا باللغة العربية، هناك موثقون، هناك القضاة... هناك عدد كبير من الهيئات و الفئات التي ربما تتعامل مع المقولة، تتعامل مع الفضاء بقرب المقولة و ليست لها معرفة كاملة. هذا الكتاب هو ربما قنطرة ما بين هذه الفئة وميدان التدبير و ربما سوف يساعد على القيام بعمل هذه الفئات في أحسن الظروف.

فيما يخص التدبير، فهو ليس علما كاملا. هل الآن هذه المناقشة حول هل التدبير علم أو فن؟ ربما حسمت من طرف الكتاب بالطريقة التالية: أن التدبير هو أولا تقنية، ثانيا يتميز بخصوصيات علمية، و أخيرا هو فن. و بالتالي إذا أخذنا طالبا من مؤسسة علمية تلقن دروسا في التدبير و هذا الطالب أحرز على دبلوم عالي في التدبير، هذا لا يعني أنه سيصبح رئيس مقولة متميز أو ناجح. لكي ينجح فليس بشهادته، بل لشخصيته و قدرته على تفعيل علمه و معاملته الاجتماعية، و ظروفه

## سؤال السيد الهيثمي

لها مقابل في بعض الأحيان باللغة العربية. أظن أنكم واجهتم هذه الصعوبة و على كل حال فاننا نواجهها ايضا في مجلتنا، وأريد أن تبينوا لنا كيف تمكنتم من التغلب على هذه الإشكالية؟ شكرا.

شكرا السيد الأندلسي. السيد الهيثمي. مدير تحرير مجلة التدبير. السيد مرابط اضطلعت على الكتاب الذي ألفتموه و السؤال الذي أريد أن أطرحه عليكم يتعلق بمشكل المصطلحات، بمعنى أن عددا من المفاهيم إما صيغت باللغة الانجليزية أو باللغة الفرنسية وليس

## سؤال السيد يوسف السنة

كاتب و باحث و مستشار قانوني.

بالنسبة للسؤال الذي أريد أن أطرحه فهو: بالنسبة للتدبير هل هو موجه أساسا لرجال المال و الأعمال؟ أم لفئة أخرى؟ و معلوم أن مجموعة التجاري وفابنك تقوم على الترجمة الفورية بين اللغة العربية و اللغة الفرنسية لجميع مراسلاتها، و هذا مجهود محمود لأن كل التعاملات الاقتصادية تتم بلغة موليير و ليست بلغة الضاد. وشكرا

بسم الله الرحمان الرحيم، أولا نهني الأستاذ رشيد مرابط على هذا المؤلف الذي يصادف الذكرى الأولى لمجمع اللغة العربية و إن كان هذا الحفل قد جاء متأخرا لأن اللغة العربية لغة القرآن ونزلت أكثر من أربعة عشر قرنا. أشكر الأستاذ رشيد مرابط لأنه اختار اللغة العربية التي هي لغة نجبها جميعا.

## السيد منير هراي

قبل أن أعطي الكلمة للأستاذ رشيد مرابط، أخبر السادة الحضور أننا سنهدي نسخة من الكتاب في آخر الحصة لجميع الحضور.

باللغة العربية. قمت بأبحاث في مجلدات و كتب آتية من الشرق، كلبنان ومصر و الأردن ذيرجع الفضل إلى معرض الكتاب الذي ينظم في الدار البيضاء و الذي يوفر منشورات في هذا المجال؛ وجدت أن معظم كتبهم مترجمة من الانجليزية و الأمريكية، و يأخذون كتابا كاملا من ترجمة أستاذ معين عندما يبحثون عن مصطلحات معينة و مميزة و فكرة مضبوطة على الكتاب.

اسغرقت 3 سنوات في الكتابة و العمل، انتهيت من كتابة النسخة الأولى و سلمتها إلى بعض الإخوة الذين درسوها من اجل منحي فكرة حول الكتاب من بينهم المؤلف المعروف الأستاذ احمد المديني، الذي قام بتصحيح

الكتاب من ناحية أخطاء الشكل و النحو، ربما كنت أكتب بأسلوب غير لائق و ساعدني على تحسين الكتابة. بعد ذلك سلمت الكتاب لصديق آخر خبير في الدراسات الاقتصادية و التدبيرية المميزة و يعشق اللغة العربية و الشعر، ساعدني كثيرا على ضبط المصطلحات. أذكر أسمائهم في الصفحات الأولى من الكتاب. في الواقع فإن المصطلحات صعبة، لكن إذا فهمنا مضمون الكلمة و المصطلح يسهل بعد ذلك ولوج الميدان المعرفي التدبيري بسهولة.

ربما أجبت على جميع الأسئلة التي تفضل بها الإخوان. و شكرا.

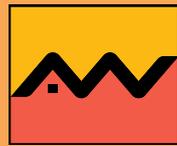
### السيد منير هراي

شكرا. أعتقد أنه إن لم يكن هناك سؤال أخير، سنختتم هذه الأمسية و أدعوكم باسم الرئاسة إلى حفلة شاي بالفضاء المجانب لهذه القاعة.

تم إنجاز هذا العدد بمساهمة الأنسة مونية أحماموش



مؤسسة التجاري وفا بنك



التجاري وفا بنك  
Attijariwafa bank

[www.attijariwafabank.com](http://www.attijariwafabank.com)

التجاري وفا بنك شركة مجهولة الإسم رأسمالها 2 035 272 260 درهم - المقر الاجتماعي 2 : شارع مولاي يوسف، الدار البيضاء. مرخص لها كمؤسسة للقرض بقرار من وزير المالية والخصوصية رقم 03-2269 بتاريخ 22 دجنبر 2003 بعد التعديل والإضافة. سجل تجاري رقم 333.