

هي أهم العلوم الانسانية على الاطلاق.

لماذا؟؟ لانه لايمكن ان يقوم أي علم بذاته مالم يكون هناك اداره تشرف على تنظيم هذا العلم حتى تحصل على افضل النتائج. فتعتبر الادارة من اهم العلوم واقدمها فهي من حيث القدم يمارسها الانسان منذ فجر التاريخ وهي من حيث الاهميه تشكل عنصر اساسي في أي نجاح يحدث في حياة البشر فكل نهضة تقف خلفها اداره ناجحه وكل تخلف تقف خلفه اداره فاشله وخير دليل على اهمية الاداره هي المقارنه بين اليابان والعراق.

ماهية الادارة:

هل الادارة (علم) ام (فن) ام (مهنة)؟؟؟

اهل الادارة مختلفين حول هذا الامر على اربعة اقوال :

الرأي الاول: الادارة (علم)

هناك من يرى ان الادارة علم له قوانين ثابتة اذا طبقت في ظروف معينة تحصل دائما على نفس النتائج . واذا قلنا ان الحوافز تؤدي الى زيادة الانتاجية هذا قانون اداري وايضا اذا قلنا ان الرقابة تؤدي الى المزيد من الانضباط الاداري وكفائه اكثر في الاداء؛ هذا قانون اداري. وهناك من يرى ان الاداره علم يقوم على مبدء الاستقراء والاستنتاج.

المقصود بالاستقراء والاستنتاج اني اطبق بعض النظريات والتجارب واحاول ان اقرأ النتائج وفي النهايه استنتج عوامل معينه او نظريات معينه او قوانين معينه

ولذلك يرون ان الاداره علم يقوم على ركيزتين الاستقراء والاستنتاج.

الرأي الثاني: الاداره (فن)

اصحاب هذا الرأي يقولون : الاساس هو ان الاداره فن وليست علم . فيري فريق اكبر ان الاداره تتطلب كفاءة وخبرة المدير في التصرف حيال قضايا لا يغطيها علم الاداره كما ان الاغلبيه من المشكلات الاداريه التي تطرأ في بيئة العلم تختلف باختلاف الظروف المحيطه وتحتاج الى سرعة بديه وحسن تصرف وجرأة تشكل في مجموعها فن الاداره ولذلك الاداره فن.

الرأي الثالث: الاداره مزيج من (العلم والفن)

هذا الرأي يتفق عليه الغالبية ان الاداره مزيج من الفن والعلم بمعنى انه لا بد من اخذ اساسيات الاداره من العلوم الاداريه ومن الكليات المتخصصه وتمزج مع فن المدير في استخدام هذا العلم للوصول لافضل النتائج.

وكأنا نقول ان الاداره هي { فن المدير باستخدام علم الاداره للحصول على افضل النتائج } . فالعلم يعطي المدير ما ينبغي ان يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأقصى درجات الكفائه.

الرأي الرابع: الاداره (مهنة)

الرأي الرابع حيث يرى فريق جديد من العلماء ان الاداره مهنة يمر بها الانسان عبر سلسله من أربع مراحل تمثل حياة الانسان في مهنة الاداره وهذه المراحل هي كا التالي:

المرحلة الاولى: الاستكشاف

وهي مرحله تقع بين ١٥ - ٢٥ سنه قد تزيد او تنقص حسب اختلاف الناس هذه السنوات يعيش بها الاغلبيه في مرحله الاستكشاف . هل تريد ان تذهب الى الثانويه العامة أو القطاع الخاص. انهيت الدراسه الجامعيه ولازال عمرك ٢٢سنه لازلنا في مرحله الاستكشاف وبعد الجامعه اين تنوي الذهاب هل تذهب الى القطاع الحكومي ام القطاع الخاص ام تكمل دراستك العليا ام تبدء مشرووعك الخاص بك.

المرحلة الثانيه:النشوء

وهي مرحلة تقع ما بين ٢٥-٤٥ سنة هذه المرحلة هي الأهم في حياة الانسان المهنيه هي المرحلة التي يكتسب بها الخبرات هي المرحلة التي يجرب بها وينشء نفسه ويبنى نفسه ويبنى خبراته وقدراته ويبنى ايضا علاقاته ومعارفه مع الاخرين ويبدأ يمد جسور التواصل مع الناس. السيره الذاتيه لاي موظف في الغالب هي في المرحلة العمريه ما بين ٢٥-٤٥ سنة لانها هي المرحلة التي يكون فيها تجارب كثيره وتنقلات كثيره ما بين وظيفه واخرى واختيارات متعدده باحث عن افضل الفرص لتأمين مستقبله ومستقبل الاسره التي يكون.

المرحلة الثالثه: الاستقرار

وهي مرحله ما بين ٤٥-٦٥ سنة . لماذا اسميناها بمرحلت الاستقرار ؟

لأن الانسان اصبح عمره ٤٥ سنة اصبح عنده اطفال وزوجه وأولاده اصبحوا في المدارس ويصعب عليه الانتقال من مكان الى مكان. وايضا الموظف او الموظفه اصبح عنده كم هائل من الخبرات والعلاقات واصبح في مجال عمله هو صاحب الخبره وصاحب الرياده ومن الصعب ان يذهب الى وظيفه اخرى ويبدء من جديد ولذلك تسمى مرحلة الاستقرار وهناك بعض المفكرين يسمونها في بعض الكتب مرحلة المحافظه على المهنة. وقلنا ٦٥ سنة لان سن التقاعد ٦٥ سنة في اغلب دول العالم .

المرحلة الرابعه: الانحدار

وهي ما بين ٦٥ الى نهاية المهنة الى الوقت الذي لا يقدر به الانسان ممارسة المهنة فيبدأ الانسان يتخلى عن المهنة شيء فشيء او ربما تتخلى عنه المهنة.

الفرق بين الإدارة العامه وإدارة الأعمال.

- ✓ البعض يرى أنه الفرق الوحيد بينهما أن الإدارة العامه مختصه بالجهاز الحكومي و إدارة الأعمال مختصه بقطاع الأعمال أو أن هذه إدارة عامه وهذه إدارة خاصه
 - ✓ بعضهم يسمي إدارة حكوميه وإداره أهليه
 - ✓ هناك من يرى أن الإثنين إدارة لا يوجد فرق بينهما وأنه ما يطبق في الإدارة العامه يطبق في إدارة الأعمال..
- الفوراق الأساسية بين الإدارة العامه و بين إدارة الأعمال بينما هناك فريق آخر من العلماء يرى أنه لا يوجد فرق بينهما وعنده رد كل نقطه.

النقطه الأولى من النقاط التسع: المنافسه.

- ❖ الإدارة العامه تعمل مشروعاتها في جو احتكاري. عندما كان الهاتف بالسعوديه لم يكن هناك سوى شركه واحده .
- ❖ إدارة الأعمال تعمل مشروعاتها في جو تنافسي. عندما خصص قطاع الاتصالات سمح لموبايلي و سمح لزين ا و غيرها بأن تأتي و تدخل في المنافسه.
- ❖ أصحاب الرد العلماء يقولون لا فرق بين الإدارتين هناك شركات في إدارة الأعمال تحتكر السوق وتمارس الاحتكار. مثل شركة مايكروسوفت فهذا احتكار.. هذه وجهة نظر الذين يرون أنه لا يوجد فرق بين الإدارتين.

النقطه الثانيه: الدافع إلى العمل:

- ❖ مشاريع الإدارة العامه تعمل من أجل تقديم خدمه عامه الحافز هو تقديم خدمه للناس. مثل جامعه تقدم خدمه للمجتمع الذي يصرف على الجامعه هي الدوله
 - ❖ إدارة الأعمال الحافز هو تحقيق الأرباح. فتوجد جامعه أهليه _ الهدف من جامعه الرياض لطب الأسنان _ هو تحقيق ربح.
 - ❖ أصحاب الرد يقولون لا يوجد فرق.
- المشاريع الخاصه تعمل وتسعى لتقديم خدمه عامه ولكن الأرباح هي الوسيله التي من خلالها تستطيع أن تقدم هذه

الخدمه بينما القطاع العام الحكومه هي التي تصرف و تحضر الأطباء وتحضر الأجهزة الطبيه و تستأجر لهم المباني بالتالي ليس لديهم حاجه بأن يحققون أرباح بحيث من خلالها يستطيعون تشغيل مشروعاتهم.

النقطه الثالثه: المساواة:

- ❖ الإدارة العامه تعتمد مبدأ المساواة. فجميع الموظفين في المراتب المتشابهه مهما اختلفت القطاعات على السواء. .
- ❖ إدارة الأعمال: قد يكون موظفين في نفس الشركه بنفس الخبرات بنفس الأقدميه بنفس المسمى الوظيفي وأحدهم لديه إمتيازات وراتبه أعلى من الثاني لأن صاحب العمل هو الذي يحدد من يأخذ.
- ❖ أصحاب الرد يقولون

يجب على صاحب المشروع الخاص أن يعتمد مبدأ المساواة المبني على الأداء وعلى الكفاءه لضمان الولاء والفاعليه. بمعنى أنه من غير المناسب و من غير المنطقي ولا المتعارف عليه أن صاحب المشروع الخاص يعطي أحد الموظفين امتيازات عاليه فقط بدون ما يكون مقابل هذه الامتيازات أن هذا الموظف يستحق هذه الامتيازات .

النقطه الرابعه: صيغه التخاطب:

- ❖ الإدارة العامه تكتب الخطابات موجهه للمنصب
- مثل لو أراد الدكتور كتابة خطاب لمدير الجامعه فيكتب معالي مدير الجامعه لأنه يخاطب المنصب لا يخاطب الشخص.
- ❖ إدارة الأعمال من أجل التقارب أكثر وتغليب المصلحه أكثر عادةً يكتب اسم صاحب المشروع:
- ❖ أصحاب الرد يقولون أنه لا يوجد نظام يمنع المزج بين الأسلوبين

مثلاً لو كتبت خطاب إلى فضيلة معالي مدير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلاميه الأستاذ الدكتور سليمان أبا الخيل فلا أحد يقول أن هذا الخطاب لا يقبل لماذا كتبت اسم مدير الجامعه و لو أردت أن تخاطب رئيس إدارة مجلس شركة المملكه فكتبت رئيس مجلس إدارة شركة المملكه صاحب السمو الملكي الأمير الوليد بن طلال فلا بأس فيه.

النقطه الخامسه : المعلومات:

- ❖ الإدارة العامه الأساس مبني على إتاحة المعلومات للجميع لممارسة حقهم الرقابي على الإدارة.
- مثلا لو أراد الدكتور الإطلاع على ميزانية الجامعه فلا أحد يمنعه لأنه من حقه كموظف أن يمارس دوره الرقابي الذي فرضته له الدوله.

❖ في القطاع الخاص في إدارة الأعمال

لو طلبت من صاحب المشروع الإطلاع على الميزانيه يرفض لأنه ليس من حقه ومن حق صاحب المشروع أن يطلع المعلومات لمن يرغب و يحجبها عن من يرغب وفق ما تقتضيه مصلحه المشروع.

❖ أصحاب الرد يقولون نحن في عصر المعلومه

يفترض من الشركه التي تريد أن تفوز و أن تتفوق في مجال السوق التنافسي ويكون عندها قدره على المنافسه بقوه يجب أن توفر لموظفيها كافة المعلومات لتقوية ارتباطهم بالشركه وزيادة قدرتهم التنافسيه لأن الموظف لكي ينافس في بيع السيارات مثلاً يجب أن يعرف منافسه ماذا يملك.

النقطه السادسه: حجم الإدارة:

- ❖ في الإدارة العامه حجم الإدارة فيها كبير.

فعدد الموظفين كثير بالتالي تكثر المشاكل في الإدارة العامه. وهناك سبب وراء هذا الشيء في الإدارة العامه لا يستطيع الوزير أن يفصل موظف من عمله ما لم يقوم بارتكاب جرم أو يتغيب عن العمل بشكل متواصل بدون عذر إضافه أن الوساطه في الدائر الحكوميه منتشره بالتالي أصبح لدي مجموعة موظفين متراكمين نحن نسميه في علم الإدارة البطاله المقنعه (هي الموظف الذي بلا عمل) .

❖ في إدارة الأعمال عدد الموظفين أصغر و الهيكل التنظيمي فيها صغير ومحدود.

حيث يتناسب الهيكل الإداري مع حاجة المشروع فيقل عدد الموظفين فيستطيع السيطرة على مشاكلهم فكل شخص لديه عمل بل كل شخص يعمل عمل شخصين لأن صاحب العمل يريد من الموظف أن يعمل بمقتضى ما يستلم من أجر.

❖ أصحاب الرد يقولون حجم الإدارة لا علاقه له بالإدارة العامه أو إدارة الأعمال.

بعض الشركات الخاصه هياكلها الإداريه ضخمه جداً مثل شركة جنرال إلكتريك عدد الموظفين فيها يفوق عدد سكان البحرين دوله كامله.

النقطه السابعه: اختبارات الكفايه:

❖ في الإدارة العامه تستخدم اختبارات الكفايه لاتخاذ قرارات التعيين و الترقيه. فمثلاً إذا كان هناك وظيفه شاغره في المرتبه التاسعه و لدينا ثلاث موظفين في المرتبه الثامنه يُطلب من وزارة الخدمه المدنيه اعداد اختبارات كفايه لهم ومن يحصل على درجه أعلى هو من يستحق الترقيه

❖ في إدارة الأعمال لست بحاجة إلى اختبارات كفايه: لأنه لديك محددات إنتاج، تقارير، تحقيق أرباح الموظف الذي يحقق أرباح أكثر هو الذي يستحق الوظيفه من غير أن احتاج إلى اختبارات الكفايه إذاً الفرق هنا واضح.

❖ أصحاب الرد يقولون رغم وجود الأرقام و الإنجازات: إلا أنه في إدارة الأعمال الشركات المتميزه تستخدم اختبارات الكفايه كمحدد إضافي لمعرفة من يستحق هذه الوظيفه.

النقطه الثامنه: القانون:

❖ في الإدارة العامه تخضع للقانون الإداري الذي يتدخل في كل صغيره وكبيره.

إجازة الموظف، خارج دوام، انتداب، إجازة مرضيه أي أمر يطرأ يجب أن تعرضه على القانون الإداري ليفصل فيه .

❖ في إدارة الأعمال فهو لا يخضع للقانون الإداري.

❖ أصحاب الرد يقولون في إدارة الأعمال عندهم قوانين أشد سيطره وأكثر حزم من القانون الإداري.

يوجد القانون التجاري و المواصفات و المقاييس و قوانين الغش التجاري والرسوم الجمركيه وقواعد التصدير و الإستيراد و قواعد السجلات التجاريه و ووالخ ، هناك انظمه كثيره تنظم عمل قطاع الأعمال أكثر سيطره من القانون الإداري.

النقطه التاسعه: المسئوليه:

أصحاب القضايا التي تحدث مثل قضايا الخلل قضايا المشاكل التي تحدث جميع الموظفين الذين تسببوا للمشكله.

❖ في الإدارة العام يكون عرضه للمسائله أمام الجهات القضائيه. مثلاً أنت عندك مشكله في مستشفى حكومي لا قدر الله كل طبيب أو مسئول بنج أو ممرض كل من له علاقه في هذه القضيه يُسأل

❖ في إدارة الأعمال المسئول هو صاحب المشروع فقط. فإذا كانت مشكلتك في مستشفى خاص فالمسئول هو صاحب المستشفى.

❖ أصحاب الرد يقولون أن صاحب المشروع يتحمل أمام الجهات القضائيه

و لكن تحسب تبعاتها على جميع الموظفين و من له علاقة بتلك القضية وكأنه وسيط فقط في هذه القضية.

مشروعات الاعمال الاقتصادية

تعريف مشروع الاعمال الاقتصادية :

هو وحده اقتصادية يتعاون اعضائها برغبة ووعي وتقوم عليها إداره متخصصة من شخص او اكثر لتسيير نشاط تلك الوحدة وفق سياسات وبرامج محددة تقدم سلعة او خدمة تساهم في تحقيق رغبات المجتمع وطموح القائمين على المشروع.

أنواع مشروعات الاعمال الاقتصادية :

حسب النشاط : مشروعات تجارية ، مشروعات زراعية ، مشروعات صناعية ، مشروعات تعليمية (مثل جامعة الامام) .

حسب الحجم : مشروعات كبيرة ، مشروعات متوسطة ، مشروعات صغيرة.

حسب الامكانات : تنقسم الى فئات متسلسلة حسب الحروف الأبجديه

بعض دول العالم فيها اربع حروف فيقال المشروع هذا من فئة (د ، ب ، أ ، ج) وفي بعض الدول الحروف ستة او سبعة او غيره .

امكانيات المشروعات تختلف بالترتيب فيقال المشروعات الصغيرة تقوم بها المشروعات التي من فئة كذا ولا بد من وجود رأس مال كبير حتى تنتقل للفئة التي بعدها ووجود رأس مال أكبر حتى تنتقل للفئة التي بعدها.

المشروعات الكبيرة مثل بناء المطارات والمستشفيات والطرق هذه تقوم عليها فئة قليلة من المشروعات ، (جامعة الامام لايمكن ان تكون منشأة من فئة صغيره او اقل لا بد ان تكون من اعلى الفئات التي تقوم ببناء الجامعه) .

أنواع المشروعات حسب الملكية : وتنقسم إلى:

✓ مشروعات ذات ملكية خاصة

✓ مشروعات ذات ملكية عامة

✓ مشروعات ذات ملكية مشتركة

✓ مشروعات ذات ملكية دولية

أولاً: المشروعات ذات الملكية الخاصة : وهي المشروعات التي يملكها شخص واحد او اكثر .

اقسامها : { مشروعات فردية ، شركات الاشخاص ، شركات الاموال ، التنظيمات التعاونية } .

(ا) المشروعات الفردية : هي المشروعات التي يملكها شخص واحد، وهي تشكل الغالبية من المشروعات في البلد.

ايجابيات المشروعات الفردية :

(١) سهولة الإجراءات القانونية عند الانشاء والتصفية: (فعند انشائي مشروع استخراج سجل تجاري وابحث عن المكان وافتح المشروع

وأبدأ في العمل ، وإذا لم اود اكمال العمل اتركه ولايوجد اجراءات معقدة)

(٢) سهولة اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الاجراءات: (المشروع الفردي شخص واحد يدرس القرار ويتخذه بكل يسر وسهولة

٣) تلبية اغلب الاحتياجات الأساسية للمجتمع: (اغلب احتياجاتنا نأخذها من المشروع الفردي من البقاله من المكتبة ... لأنها سريعة وصغيرة وقريبه من المنزل ويكون فيها علاقة مباشرة).

سليبات المشروعات الفردية :

١) رأس المال الصغير عند الانشاء يحد من امكانيات النمو والتوسع: (لأن رأس المال صغير والربح يعتبر قليل والارباح اصلاً تصرف اجار محل واجار العامل وتكاليف مختلفه والنمو والتوسع يكون قليل في الغالب وليس على الاطلاق).

٢) تواضع الكفاءات والخبرات الإدارية لنجاح المشروع : (وجود شخص واحد في المشروع الفردي يجعل الامكانيات النمو والتوسع ضعيفه لأن الكفاءات والخبرات الادارية اللازمة لإنجاح هذا المشروع ضعيفة).

٣) يعتبر المشروع الفردي وحدة اقتصادية صغيرة من حيث مساهمة الاقتصاد القومي: (فالمشروع الفردي لا يؤثر على الاقتصاد القومي).

ب) شركات الاشخاص: هي اكبر من المشروعات الفردية نظراً لتعدد الشركاء. انواعها :

١) شركات التضامن

٢) شركات التوصيه البسيطة

شركات التوصية البسيطة : وهي عباره عن مجموعة شركاء يجتمعون ويقررون عمل شركة (مثال: رأس مال الشركة مليون

ويأتون خمسه كل واحد يضع مائتي الف) وهي اشهر انواعها ؟ لأنها هي الاكثر انتشارا.

اقسام شركات التوصية البسيطة

أ - حسب المشاركة بالاداره ::

✓ شريك فعال : يشارك بالاداره

✓ شريك خامل : لا يشارك بالاداره

ب - من حيث المسؤولية ::

✓ شريك موصي : لا يتحمل من تبعات مسؤوليات الشركة إلا بقدر رأس المال فقط.

✓ شريك متضامن : يتحمل مسؤولية كاملة قد تطل الممتلكات الخاصة.

مثال: (شركة رأس مالها مليون وجاءت ببضاعه يعتمدات بنكية واصبح عليها ديون تصل الى مليونين ريال وكل واحد منهم دافع مائتي الف عليه يكون:

✓ الشريك الموصي يتحمل مائتي الف فقط امام القضاء والتي هي رأس ماله.

✓ الشريك المتضامن يتحمل كامل المسؤولية ولذلك قد يظطر الى ان يبيع منزله او يسيل امواله عنده او يسيل اسهم

حتى يسدد التبعات يتحمل المسؤولية كامله في الشركة.

قد يكون الشريك : (خامل وموصي) ، (خامل ومتضامن) ، (فعال وموصي) ، (فعال ومتضامن)

ولكن:

(من حيث المشاركة ب الاداره)

إما ان يكون فعال او خامل

(من حيث المسؤولية)

واما ان يكون موصي او متضامن

ويوجد نسب وارياح وامتيازات مالية تعطى :

❖ للمتضامن أكثر من الموصي

❖ للفعال أكثر من الخامل.

إيجابيات شركات التوصية البسيطة :

١. القدرة على تجميع موارد مالية أكبر عن طريق زيادة عدد.
٢. قدره على مواولة نشاطات اقتصاديه أكثر من المشروعات الفرديه.
٣. امكانية الحصول على اعتمادات وتسهيلات ماليه من البنوك .
٤. توفر الخبرات المتنوعه في الشركاء يساعد على النمو والتوسع (تنوع الخبرات هذا يساعد في النمو والتوسع).
٥. المشاركة في صناعة القرار تقلل من درجة المخاطرة .
٦. المرونه النسبيه في دخول وخروج الشركاء : انها نسبية وليست مطلقة (بمعنى لو نريد نغير احد الشركاء بالامكان نقول له يذهب ويأتي شريك آخر ولو اردنا ان نضيف شريك اضافي نضيفه).

سلبيات شركات التوصيه البسيطة :

١. عدم القدرة في دخول المجالات الاقتصادية الكبرى ك التصنيع.
٢. هيمنة او سيطرة الطابع الشخصي على الإدارة (فيدخل الطابع الشخصي فيها فيكون هناك شخصه في الاداره).
٣. المسؤولية غير المحدوده للشركاء المتضامنين (فيها نوع من الاجحاف والظلم ان الشريك المتضامن قد يضطر الى بيع ممتلكاته).
٤. امكانية الاختلاف بين الشركاء .
٥. صعوبة أسترداد الشريك رأس ماله (المرونه هنا نسبيه في دخول وخروج الشركاء وليست مطلقة) .

(ج) شركات الأموال :

شركات الأموال تعتمد على رأس مال ضخم يمكن جمعه ويمكن تكبيره على حسب احتياجات المشروع.

أشهر هذه الأنواع أو أشهر نوع من شركات الأموال هو :

الشركات المساهمة: وهو أن يكون هناك مشروع معين يجمع له رأس مال كبير يحدد رأس المال هذا ثم يوزع إلى حصص صغيرة تعتبر أو تسمى كل حصة سهم.

- توزع وتطرح الأسهم في اكتتاب عام ومن يرغب في شراء هذه الأسهم يحدد حد أدنى حتى نضمن أن أي شخص يساهم على الأقل على جزء بسيط من الأسهم كما أيضاً يحدد حد أعلى حتى يمنع سيطرة فئة معينه على الشركة.
- الشركات المساهمة الأساس فيها أنها لا تكون ملك لشخص معين حتى تكون فيها حرية في الإدارة وما يكون فيها سيطرة الطابع الشخصي.
- حينما تطرح الشركة المساهمة للاكتتاب يكون البداية في تقدم المكتتبين يغطي رأس المال أحياناً يغطي رأس المال أكثر من مرة ؛ وعندما يغطي

رأس المال أكثر من مرة فإنه يقام بإعطاء الحد الأدنى من الاكتتاب لجميع المساهمين لنضمن أن كل مساهم يأخذ على الأقل حصة ولو صغيرة ثم بعد ذلك يوزع الفائض من الأسهم إذا كان هناك فائض من الأسهم إذا كان عدد المساهمين ليس كبير جداً الفائض من الأسهم يوزع حسب النسبة والتناسب من قيمة الاكتتاب .

مواصفات ومزايا الشركات المساهمة بشكل سريع:

١. هي أكبر أنواع المشروعات الاقتصادية على الإطلاق وأكثرها انتشاراً وفعالية.
٢. يقسم رأس المال إلى أسهم تعرض للبيع بسعر محدد .
٣. يوضع حد أعلى للاستثمار لضمان منع سيطرة فئة معينة على سياسة الشركة فيفسد فلسفة الشركات المساهمة.
٤. يوضع حد أدنى لتوزيع الأسهم ثم يوزع الفائض بنسبة والتناسب.
٥. وجوب فصل الملكية عن الإدارة بمعنى أنه يكون مجلس الإدارة منتخب بعيداً عن عدد أو حصص الأسهم.

إيجابيات الشركات المساهمة :

١. تطوير فكر المواطنين تجاه الاستثمار في الشركات .
٢. توفير رأس مال ضخم يمكن الشركة من الإقدام على العمليات الاقتصادية الضخمة والفعالة.
٣. تزايد القدرة الائتمانية وإمكانية الحصول على موارد مالية إضافية.
٤. توفر المال يمكن ممارسة البحث العلمي والدراسات المتخصصة للتطوير في القدرات الإدارية والتسويقية والتقنية .

(د) التنظيمات التعاونية : التنظيمات التعاونية موضوع يعتمد على التماثل الحرفي

بمعنى آخر الناس الذين يمارسون حرفة معينة يعملون لهم تنظيم تعاوني معين ويشكلون لهم جمعية أو يسمى اتحاد أو يسمى هيئة أو يسمى ما شئت المهم أنه مجموعه يمارسون نفس المهنة نفس الحرفة يقررون انه يكون لديهم مشروع واحد على أساس أن يوفرون جهودهم مع بعض ينظمون أعمالهم يكونون قوة اقتصادية كبيرة.

كيف يتم هذا التنظيم وما هي خصائص التنظيم التعاوني ؟

التنظيمات التعاونية هي نوع قديم جداً من أنواع المشروعات ذات الملكية الخاصة التي قامت أساساً على التماثل الحرفي وتنسيق جهود العاملين في نفس المهنة من حيث تخصيص الإنتاج وتجميعه وتسويقه مع توفير ما يحتاجه هذا العمل من ملتزمات .

التنظيمات التعاونية لها ثلاث خصائص أساسية :

١. أنها تقوم أساساً على التماثل الحرفي يعني أن أصحاب الحرفة الواحدة يشتركون في تنظيم تعاوني واحد .
٢. أن المساهم يكون له صوت واحد فقط في الجمعية التعاونية مهما تعاظمت مساهمته.
٣. طريقة تفاعل المساهم مع المشروع التعاوني أو مع التنظيم التعاوني كيف يربح المساهم في التنظيم التعاوني؟

هناك نوعين من التنظيمات التعاونية:

❖ التنظيمات التعاونية الاستهلاكية.

❖ التنظيمات التعاونية الإنتاجية .

- ✓ التعاونيات الإنتاجية هي عبارة عن الذين يبيعون سلع مُنتَجَةً مثل (المزارعين لما يكون لديهم تنظيم تعاوني يكون هذا تنظيم إنتاجي لماذا؟ لأن هؤلاء المزارعين يجتمعون مع بعضهم البعض ويقررون أنهم يكونون تنظيم معين يسمونه التنظيم التعاوني الإنتاجي.
- ✓ المساهم في التنظيم التعاوني الإنتاجي يشتري من التنظيم بسعر التكلفة وليس بسعر السوق إذا هذا وسيلة الربح الأولى. أرباح من جانب آخر انه لما نبيع ونحقق أرباح ونجرد هذه الأرباح كل عضو يأخذ على حسب مساهمته في التنظيم التعاوني..

أ- في تعاونيات الإنتاج يعامل العضو بأسعار التكلفة في حين يعامل غير الأعضاء بأسعار السوق العادية فيحقق المشروع أرباح من خلال التعاون مع غير الأعضاء مع انه العضو يحقق أرباحه أيضاً من المبيعات أو أرباح المبيعات على حسب مساهمته في المشروع.

ب- في تعاونيات الاستهلاك الموضوع يشتري بسعر السوق ولكن في نهاية السنة يجمع الفواتير التي اشترى بها فإذا كنت اشترت في العام الماضي بـ ١٠٠ ريال مثلاً ونحن قررنا نوزع حصة أرباح ٥٠% إذن تأخذ ٥٠ ألف ريال زيادة على الأرباح لأنك أنت أصلاً اشترت بسعر السوق وليس بسعر التكلفة إذن في التنظيمات التعاونية أيضاً يحقق الربح من جانبيين هو في البداية يحصل على السلع بسعر السوق ولكنه أيضاً في نهاية السنة تجرد عليه الفواتير وإذا تقرر من مجلس الإدارة توزيع أرباح بنسبة ٢٠-٣٠-٤٠% أياً كان فهي تخصم من فواتيره ويعاد له هذا المبلغ بالاضافة إلى أنه يكسب من جراء مساهمته في المشروع .

إذاً في التعاونيات الاستهلاكية يعامل العضو بنفس أسعار السوق المعروضة لغير الأعضاء ويحقق أرباح من خلال نسبة من فائض الربح التي توزع على الأعضاء كلن حسب مساهمته في رأس المال يضاف إلى ذلك النوع الثاني من الربح يضاف إلى ذلك حصة من أرباح تتناسب مع حجم مشترياته ولو قررت الإدارة توزيع أرباح بنسبة مثلاً ٢٠% وكانت مشتريات هذا العضو طوال العام مثلاً ١٠٠ ألف فإنه يحصل على ٢٠ ألف ريال دخل إضافي .

ثانياً: المشروعات ذات الملكيات العامة:

المشروعات ذات الملكيات العامة هي المشروعات التي تملكها الدولة وتنفق عليها وتنشئها وتديرها مثل (الطرق والتعليم والصحة والمطارات ...)

وهناك مشروعات تقيمها الدولة في البداية في بداية تكوين الدولة قبل أن تقوم بتسليمها في المستقبل عن طريق الخصخصة والتخصيص للقطاع الخاص لكنها في البداية تكون مشروعات ذات ملكية عامة.

علاقة الدولة بالمشروعات ذات الملكية العامة على ثلاثة أنواع:

النوع الأول: نوع السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة

بمعنى أن الدولة تسيطر على المشروع ومسئولة عن التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة مسئولة عن كل شيء ، فتدير هذا المشروع كأنه جزء من منظمات الدولة ولا يختلف عنه حتى القرارات مهما كانت بسيطة هي تتخذ من خلال الدولة.

النوع ثاني: السيطرة المباشرة غير الكاملة

بمعنى أن الدولة هي المسيطرة على المشروع ولكنها تضع بينها وبين المشروع جهاز وسيط وإدارة معينه مثل الخطوط السعودية مشروع تملكه الدولة ولكنه لا يخضع لأنظمة الدولة.

النوع الثالث الإشراف غير المباشر

حيث إن الدولة ترسم الإطار العام للمشروع وتحدد السياسة العامة والأهداف ولا تدير هذه المشروعات مثل ارامكو شركه سعوديه تملكها الحكومة بالكامل لكنها لا تدار عن طريق الدولة مع إعطائها حرية التخطيط والتنفيذ للقائمين على المشروع ثم تقوم الدولة بتقييم العمل بشكل عام للتأكد من تقيده بالأهداف العامة وسلامة الإجراءات

ثالثاً: المشروعات ذات الملكية المشتركة

هي المشروعات التي يشترك في إنشائها أو ملكيتها رأس المال العام مع رأس المال الخاص. هذه المشروعات قد تقوم لأسباب سياسية وقد تقوم لأسباب اقتصادية بحتة.

هناك ثلاثة أسباب جوهرية لمشاركة الدولة في القطاع الخاص :

١. اشتراك الدولة يؤدي إلى طمأنينة المستثمرين مما يزيد من إقبالهم على المشروعات ذات الملكية المشتركة .
٢. اشتراك الدولة يساهم في جلب المساهم الأجنبي المطمئن للشريك الحكومي مما يساعد على تنامي الاستثمارات الأجنبية .
٣. المشاركة في تلك المشروعات يمكن الدولة من توجيه سياسة المشروع بالشكل الذي يحقق المصلحة العامة دون أن تتحمل الدولة كافة الأعباء المالية للمشروع .

رابعاً وأخيراً المشروعات ذات أملكه الدوليه

هي المشروعات التي يكون رأس المال فيها متعدد الجنسية.
أسباب هجرة رؤوس الأموال:

- ١) توفر سيوله نقدية كبيره تفوق الطاقة الاستيعابية للسوق المحلي مما يشجع على استثمار جزء منها في الخارج.
- ٢) البحث عن أسواق محليه تضعف فيها المنافسة بالمقارنة مع السوق المحلي فيعرف أنه إذا ذهب هناك سيسيطر على السوق بنفسه.
- ٣) البحث عن مواد خام منخفضة التكلفة لبيع المنتجات بأسعار منخفضة و أيضا حتى أخفض تكلفة الإنتاج وتكون منافستي أقوى في السوق المحلي .
- ٤) الاستفادة من الامتيازات التي تقدمها بعض الدول بهدف جلب الاستثمار الأجنبي مثل (دبي تعطي أرض مجانية وتعطي مستودعات مجانية وتسهل لك استخراج الفيز...).

الوظائف الأساسية للإدارة

المشهور والاكثر إتفاقاً بين العلماء الإدارة ان الوظائف الاساسية للإدارة اربع :

التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة

دور المدير في المنظمة مبني على تحديد الاهداف التي هي : التخطيط ، وتوزيع الأعمال الذي هو تنظيم ، وتيسير العمال الذي هو توجيه ومراقبة أو التأكد من سير العمل الذي هي وظيفة المراقبة .

الوظيفة الأولى: وظيفة التخطيط:

يسمونها وظيفة الذكاء لأن المخطط أصلاً يجلس على الورق ويخطط شيء غير موجود ويقرر كيف يضع الخطه المناسبة لبلوغ الهدف المعين.

فوظيفة التخطيط تحتاج إلى فطنه ورؤيه بعيدة وتحتاج إلى إنسان يعرف أبعد من الآخرين ويتنبأ ما سيحدث في السوق.

الوظيفة الثانية : هي وظيفة التنظيم

❖ إذ كان المخطط يُخطط على الورق فالمُنظم هو الذي يقرر كيف يجب ان تقوم أو تنفذ هذا الخطة فيقوم بتوزيع المهام وتحديد الاحتياجات من مكاتب وموظفين وماهي الإدارة التي نحتاجها.

❖ الهيكل التنظيمي الذي نراه بكل شركة هو وسيلة او وظيفة التنظيم.

❖ كل نشاط من أنشطة المشروع لابد ان المنظم يعرف ماذا يحتاج من الكوادر البشرية ، والميزانيات والمكاتب والتجهيزات.. وهو مسؤول أيضاً عن : توفير آلية(قانون) لوضع خطه بموضع التنفيذ وتوحيد أعمال الأقسام والأفراد.

❖ فالمنظم إنسان عنده الوعي بترتيب الأشياء ولذلك التنظيم الترتيب هي مُترادفات لكن كوظيفة مسماها المتعارف عليه هو التنظيم .

❖ **الخريطة التنظيمية أو الهيكل التنظيمي:** هي توضح العلاقات بين الإدارات توضح كيف تقوم الإدارة بعملها توضح ترتيب المسؤوليات وترتيب السلطات وترتيب من يتبع من.

غالبية الهياكل التنظيمية تتخذ الشكل الهرمي لماذا!؟

لأننا كل ما ارتفعنا أعلى في السلم التنظيمي قل عدد القيادات الإدارية وبالتالي رأس الهرم يكون شخص واحد سواءً كان هذا رئيس الشركة أو وزير ...

* الهيكل التنظيمي الياباني يكون طويل أكثر من غيره لأنهم لا يؤمنون بالندرج الكثير في السلطة فيكون شخص مسؤول وتحتة عدد كبير من المشروعات او الإدارات ..

* تحديدا العلاقات وطرق الإتصال بين الإدارات المختلفة هذه مسؤولية التنظيم تحديد تسلسل في الصلاحيات هذي هي مسؤولية التنظيم .

الوظيفة الثالثة : هي تسيير العمل أو التوجيه.

وظيفة التوجيه تقسم إلى ثلاث اقسام : (١) القيادة (٢) الإتصال (٣) التحفيز

ولكن الثلاث وظائف كلها تندرج تحت مفهوم تسيير العمل

فالقائد هو الذي يسيير العمل والاتصال هو الذي يربط بين اجزاء المنظومة علأساس ان العمل يسيير أيضاً والحوافز هي التي تشجع الناس على انها تسرع من سير العمل.

وظيفة التوجيه تعتمد على طبيعة الأفراد وعلى نوعية العمل المطلوب وعلى تقدير المدير .فالمدير هو الذي يقرر ما حجم الصلاحيات المناسبة لكل شخص وبالتالي بناء عليه وعلى ضوئه يكون هذا الموجه هو الذي يحدد هذة الصلاحيات .

والذي يجب ان يفطنه المدير من هو الشخص الذي كلفه بمهام جسيمة واعطاه صلاحيات قيادة واعطاه إشارة الكبتنيه من هو هذا الشخص.

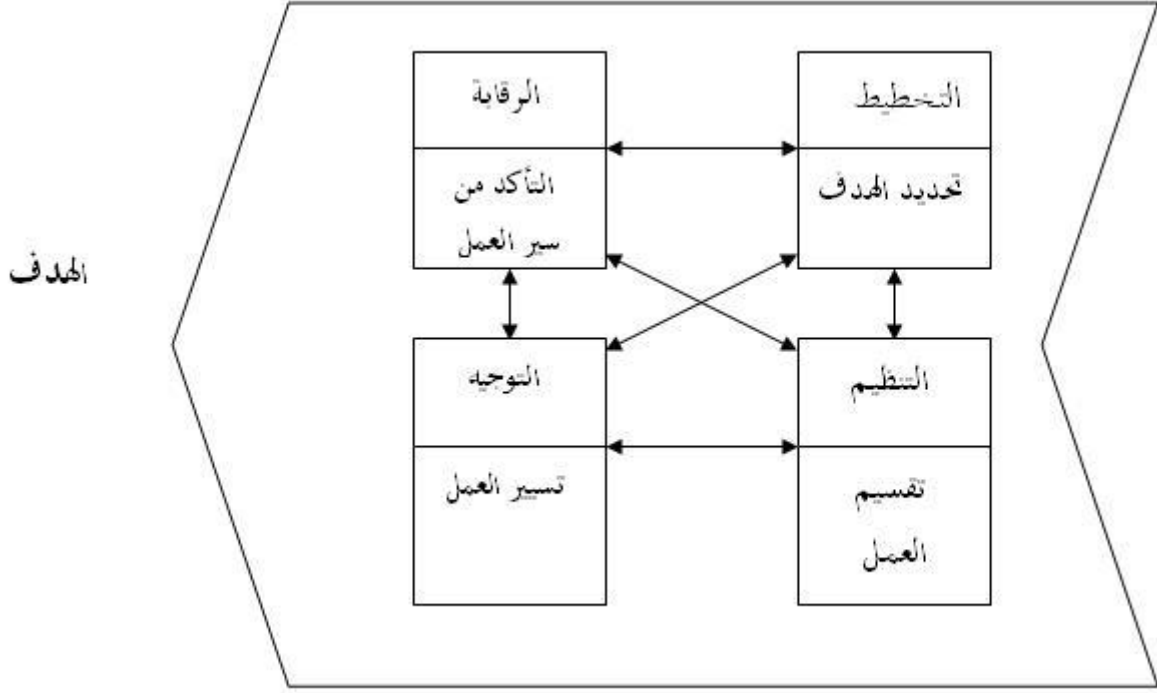
هناك مواصفات بطبيعة الفرد تجعل هذا الشخص مناسب للقيام بهذا العمل وتجعل شخص آخر غير مناسب للقيام بهذا العمل أيضاً وأيضاً قدرة الفرد على التأثير على شخص او مجموعة معينة و جلب افضل مافيهم .

إذاً التخطيط يضع فكرة المشروع ، التنظيم يقسم الصلاحيات ويقسم المهام يوزع العمل ويرتبه ، التوجيه يسيير العمل (تسيير في العمل أو تسيير عجلة العمل)

الوظيفة الرابعة هي وظيفه الرقابه :

الرقيب دوره مراقب . فعنده خطه وهناك هدف موضوع وآليه للوصول الى هذا الهدف فهو فقط ينظر الى هذه الآليه وينظر الى النتائج ويقول هل النتائج تحققت .

الوظائف الاساسية للادارة



هذه الوظائف الاربعة متداخله مع بعضها البعض ومتشابهه فيما بينها بالاسهم كل وظيفه على اتصال وثيق بالوظائف الثلاث الاخرى هذه الوظائف الاربعة تعمل مع بعضها البعض من اجل تحقيق الهدف .

اذا حدث خلل في أي وحده من الوظائف الاساسيه للاداره سوف يكون هناك خلل في هذه المنظمه فبالتالي سيصعب عليه الوصول الى هذا الهدف وكل ما كانت الوظائف الاربعة مكمله لبعضها البعض كلما كان في تناغم في هذه الوظائف كلما استطعنا الوصول للهدف بأسرع الطرق واعلى الدرجات الفعاليه

التخطيط

ما هو التخطيط ؟

التخطيط : هو عبارة عن الطريق الذي يرسم بصورة مسبقه ليسلكه المسؤولون عن اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام . فهي تقوم على مبدأ التنبؤ ، وقراءة المستقبل ، والاستعداد لهذا المستقبل ، كما أن وظيفة التخطيط معنية بصياغة برامج وأساليب العمل لتحقيق الأهداف .

تعريف آخر للتخطيط : هو التدبير الذي يرمي لمواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف المنظمة .

أهمية التخطيط : هو الجسر الذي يحقق لنا الأهداف ، لذا فأهميته مرتبطة بأهمية الأهداف .

أهمية التخطيط :

1. التخطيط يحدد اتجاه المنشأة عن طريق تحديد الأهداف أولاً وتحديد الوجهة والمسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف.
2. التخطيط يحدد إطار موحد للعمل من خلال توضيح أدوار الأقسام المختلفة لتعمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف.
3. يساعد على الاستخدام الأمثل لطاقات البشرية والإمكانات المادية.
4. التخطيط يساعد على سرعة انجاز الأعمال ، والتقليل من الجهد الضائع ، عن طريق تحديد مراحل العمل وخطوات الانجاز.
5. التخطيط يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية عن طريق الاستعداد لجميع الاحتمالات، وضمان سير العمل في ظل الظروف المحيطة حتى لو تغيرت.
6. يساعد تحقيق نظام رقابي فعال ، إذا كانت الخطة تسيير بشكل واضح فالمراقب يكون عمله واضح.
7. يساعد على زيادة فاعلية المديرين. حيث أن وضوح الخطة والأهداف يساعد على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع قدرات هؤلاء المدراء .

أنواع التخطيط :

- ✓ **خطط طويلة الأجل** ؛ تتحقق على مدى سنوات طويلة حتى لو ما جنت أرباح في المنظور القريب لكنها على المدى البعيد تحقق .
- ✓ **خطة قصيرة الأجل** . أنا أريد أن أواجه أزمة معينه بسيطة عندي ، مثال موسم العودة إلى المدارس ، المكتبات يصير عندهم زحمة ، فعند فترت أسبوعين يريد أنضع خطة قصيرة الأجل تعالج هذه الأزمة فبالتالي ممكن أن يوظف ناس بشكل .
- ✓ **خطة فريدة الاستعمال** : هي التي تستخدم لمرة واحدة وهدف واحد . أنا عندي أزمة معينة او عندي هدف معين أريد ان أحققه مره واحده ولكن لن أعود لاستخدامها أبدا .
- ✓ **خطط متعددة الاستعمال** ، مثل : خطط التسويق ، والمبيعات ، وبناء العلاقات العامة ، والتوسع في الشركات ، وافتتاح الفروع الجديدة ، وإنتاج جديدة ، هذه خطط تستخدم باستمرار . لذلك يسمونها خطة متعددة الاستعمال، استخدمها مره وأحفظها عندي لان ممكن أن أعود لها مره ثانية .

التخطيط حسب الوظيفة :

ينقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى أربع أقسام

1. **تخطيط الإنتاج**: يكون معني بكيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري بالعملية الإنتاجية عن طريق مراقبة وضبط الإنتاج .
 2. **التخطيط المالي** : معني بكيفية توفير رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي ، لتسيير العمل الحالي والاستعداد للظروف المستقبلية .
 3. **تخطيط القوى العاملة** : وهوكيفية توفير الأيدي العاملة وتدريبهم بعد اختيارهم الدقيق واستمرارية الجرعات التدريبية لضمان قدراتهم التنافسية . وضمان المنافسة مع الشركات الأخرى .
 4. **التخطيط السلي** : وهوكيفية تطوير السلع المنتجة وخطوط الإنتاج بما يتناسب مع أذواق المستهلكين أيضا لضمان المنافسة .
- خطوات التخطيط : وهي تسع خطوات .**

الخطوة الأولى : الدراسة الاستطلاعية : هي عبارة عن دراسة السوق ومعرفة احتياجاته لمعرفة مدى تقبل المستهلكين للسلع المراد إنتاجها.

الخطوة الثانية : وضع الهدف الرئيس للمشروع : ثم بعد ذلك وفي نفس الخطوة أضع الأهداف المتفرعة عن هذا الهدف الرئيس.

الخطوة الثالثة: افتراضات التخطيط : نضع افتراضات التخطيط : هي ما يمكن أن يحدث يعني أدرس العناصر المحيطة للمشروع ، والمحيط الخارجي المؤثر على نشاط المشروع .

الخطوة الرابعة : تحديد الخطط البديلة تسمى بدائل التخطيط بمعنى اخر هو أن أقرر كم بديل عندي ما هي البدائل المتاحة .

الخطوة الخامسة: تقييم الخطط البديلة ، ما هو الخيار الأمثل من هذه الخيارات ، فأتي هنا لطريقة (اوبونو) فكرة قبعات التفكير الست وهي أن هناك ست قبعات للتفكير سوداء وبيضاء وحمراء وزرقاء وصفراء وخضراء .

فالقبة السوداء تنظر للجوانب السلبية فقط ، القبة البيضاء تنظر للجوانب الايجابية فقط ، القبة الخضراء للبيئة خارج المنظمة

، القبة الزرقاء تنظر داخل المنظمة ، القبة الحمراء تنظر إلى المخاطر ، والصفراء تنظر بحرية بدون أي إحساس بالمخاطرة.

الخطوة السادسة: اختيار الخطة الأنسب ، وكانت في المثال السابق الإعلانات إذا نحن نضع حملة إعلانية مكثفة فنبداً من خلال هذا الأمر نحلل التكاليف .

الخطة السابعة: وضع الخطط التفصيلية .

الخطوة الثامنة: تنفيذ الخطط التفصيلية وهو عبارة عن تسيير العمل ،

الخطوة التاسعة: متابعة وتقييم التنفيذ وهي وظيفة الرقابة .

مبادئ التخطيط الفعال أو ما هي خصائص الخطة الجيدة :

١ . وضوح الهدف (حيث يكون للخطة هدف واحد ومحدد لان الخطة هي الدليل الذي يسير عليه المشروع)

٢ . المرونة (بحيث تكون الخطة قابلة لتكيف مع التغيرات التي تطرأ على البيئة المحيطة بالمشروع دون إعاقه سير المشروع وزيادة في التكاليف)

٣ . البساطة (بمعنى أن الخطة تكون بسيطة وسهلة الفهم)

٤ . تحديد مستويات العمل: الخطة الجيدة هي التي نحدد الصلاحيات وتحدد مستوى العمل

٥ . المساهمة في التنفيذ : بحيث يتمكن جميع أفراد العمل من المساهمة في تحقيق هذا الهدف عن طريق تنفيذ هذه الخطة .

٦ . تحقيق التوازن . بحيث يحقق المشروع التوازن من حيث الإنفاق مالياً وخارجياً بمعنى انه يعرف الأموال التي يصرفها من الداخل والخارج ويقوم بتوزيع عناصر الإنتاج المادية والبشرية بحيث يتمكن من تحقيق الهدف .

أسباب فشل التخطيط :

١ . عدم توفر العنصر البشري الكفؤ الفعال

٢ . الاعتماد على الدراسات النظرية

٣ . المبالغة في الاعتماد على التجربة

٤ . عدم دقة أو صحة البيانات

٥ . عدم التحديد الدقيق للأهداف

٦ . تجاهل الخطة للعامل الإنساني

٧. التقصير في تنفيذ الخطة

٨. البيئة المعادية

٩. عدم الوضوح في تحديد المسؤوليات

١٠. التركيز والتخطيط على مجال معين وإهمال مجالات أخرى .

التنظيم

تعريف التنظيم كوظيفة : هي الإطار الذي يتم من خلاله ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود

وهذا يتطلب تحديد نشاطات مطلوبة كما يتطلب تحديد الأفراد والمسؤوليات وأيضاً توزيع الصلاحيات ، ولذلك نقول أن وظيفة التنظيم هي رسم الخريطة التي على ضوئها تتحقق الخطة ويتحقق الهدف .

أهمية التنظيم :

النقطة الأولى : زيادة الفعالية الإدارية ، لأن التنظيم يقضي على الازدواجية في الأعمال وتوضيح الهدف وتنسيق كل الجهود في اتجاه واحد.

النقطة الثانية : الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية _الشخص المناسب في المكان المناسب _ .

النقطة الثالثة : التنسيق والتوازن بين الأنشطة المختلفة ، لا بد أن يكون فيه توافق بين أهمية النشاط وبين حجم العمالة.

النقطة الرابعة : سهولة الاتصالات ، بمعنى آخر وجود شبكة واضحة ومتطورة لنقل المعلومات بين أجزاء التنظيم .

النقطة الخامسة : تنمية القيادات الإدارية.

أنواع التنظيم :

أولاً :التنظيم حسب الوظائف

بمعنى أن الهيكل التنظيمي للشركة يكون عن طريق تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة في إدارة واحدة . فيكون لدينا إدارة التسويق وإدارة الإنتاج وإدارة الأفراد وهكذا .

مزايا التنظيم حسب الوظائف :

أ- التركيز على الوظيفة الأساسية وإبراز الأهمية النسبية التي تحتلها بين الوظائف الأخرى.

ب- زيادة معدل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ت- سهولة الإشراف على الأعمال لكونها متشابهة وذات طبيعة واحدة .

ث- إكساب الوظائف نوع من الاستقلالية والقوة في صناعة واتخاذ القرار.

سلبيات التنظيم حسب الوظائف :

١. يؤدي إلى مركزية الإدارة من خلال حصر مسؤولية تحقيق الأهداف في المستوى الإداري الأعلى من التنظيم

٢. فصناعة القرار الحقيقي والمنتج النهائي يكون دائم بالإدارة العليا وبالتالي تحقيق الأهداف والبروز والانجاز دائماً ينسب للإدارة العليا.

٣. الاهتمام بالتخصص يؤدي إلى تضيق نظرة العاملين في التخصص عن النظر إلى المنظمة ككيان كامل وحصر نظرتهم في العمل المناط

بهم.

٤. الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى صعوبة توفر القوى العاملة خصوصاً في بعض التخصصات النادرة .
٥. ضعف التنسيق بين الوظائف الرئيسية والفرعية .

ثانياً : التنظيم حسب السلع أو الخدمات

بمعنى أن يكون لدينا تقسيم أقل مركزية من التقسيم حسب الوظائف .
مثلا لدينا شركة غذائية وقلنا اللحوم مثلا وتحت اللحوم فيه تمويل وانتاج وتسويق وهكذا.. فلدي إدارة خاصة لكل خدمة أو سلعة..
مزايا هذا الأسلوب وإيجابياته :

- أ- تركيز مسؤولية تحقيق الأرباح في كل قسم إنتاجي يؤدي إلى زيادة الربح العام من خلال التنافس بين خطوط الإنتاج المختلفة فكل قسم خاص بسلعة معينة يسعى للنجاح أكثر.
- ب- يحقق نوع من التنسيق بين نشاطات الوظائف المختلفة للمنتج الواحد . نظراً لوجود هذه الوظائف تحت مسؤولية مدير واحد
- ت- هذا النوع من التنظيم يصقل موهبة المديرين ويدربهم من خلال الممارسة لما يؤهلهم لشغل وظائف قيادية مستقبلاً
- ث- يتيح للمنظمة فرص النمو والتطور من خلال استحداث منتجات جديدة بخطوط إنتاج جديدة وإدارات.

سلبيات التنظيم حسب السلع أو الخدمات :

- أ . صعوبة الإشراف والمتابعة من قبل الإدارة العليا .
 - ب . صعوبة التنسيق بين الأعمال المتشابهة في الأقسام المختلفة.
 - ج . تقصير أي منتج قد يؤدي إلى الإساءة إلى بقية المنتجات .
- لو فرضنا أننا نتكلم عن شركة غذائية وخط الإنتاج الذي ينتج الألبان صار فيه تسمم مثلاً هنا التسمم سينسب إلى الشركة الأم .

ثالثاً : التنظيم حسب المناطق الجغرافية

التنظيم حسب المناطق الجغرافية: نتكلم عن شركات لديها فروع وترغب بتنظيم العمل فيها على أساس أن كل فرع يحظى باستقلالية كاملة.
إيجابياته :

- ١ . إعطاء الأهمية لكل منطقة وفقاً لظروفها المحلية والإنتاجية والتسويقية .
- ٢ . سهولة الاتصال بين فرع المنظمة والأطراف الخارجية كالمورد والمستهلك، فلدية استقلالية ويمكن توريد قطع الغيار والسيارات فيكون امر اسهل.
- ٣ . يعتبر وسيلة جيدة لتدريب المسؤولين وتأهيلهم لفرص وظيفية أكثر.

السلبيات :

- ١ . صعوبة توفير عدد كبير من المسؤولين الإداريين ، خصوصاً المناطق النائية صعب توفير مسئول إداري يمكث فرع منطقة قد لا يكون لديه الرغبة بالعمل بها .
- ٢ . صعوبة الرقابة الإدارية ، نظراً لبعدها عن المركز الرئيسي عن الفروع .

رابعاً : التنظيم حسب مراحل العملية الإنتاجية

هذا النوع من التنظيم مناسب للمنتجات التي فيها خطوط الإنتاج تمر بمراحل (إنتاج ، تغليف ، تسويق)
الإيجابية :

الاستفادة من التخصص مما يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية . لأنه كل ناس يعملون في تخصصهم .

السلبية :

إمكانية تعطل العمل في واحدة من المراحل الإنتاجية يؤثر على العمل في بقية خطوط الإنتاج أو بقية المراحل الإنتاجية .

خامساً : التنظيم حسب العملاء

هذا النوع من التنظيم يناسب الشركات التي يكون فيها عملاء مختلفين.

الإيجابيات :

- أ- تقديم معلومات واسعة للمنظمة عن طبيعة العملاء التي تتعامل معهم وكيفية تلبية رغباتهم واحتياجاتهم ، وهذا يعطي ولاء أكبر للعميل.
- ب- تقديم خدمات أفضل للعملاء من حيث الجودة والسعر .

السلبيات :

- أ- صعوبة التنسيق بين إدارات العملاء المختلفة في الإدارات المختلفة
- ب- هدر لبعض الطاقات البشرية والمادية في حال انخفاض الطلب من قبل شريحة معينة .

سادساً : التنظيم حسب الوقت

هذا التنظيم مناسب للمنظمات التي تعمل على مدار الساعة بنظام الفترة . مثل السوبر ماركت الكبير، أو مستشفى فسأقسم العمل على فترات فترة (A , B , C) فالتنظيم هنا يكون على حسب فترة الدوام .

أيجابيات هذا النوع :

- أ- يعتبر وسيلة مثالية للوفاء بتعهدات المنظمة من خلال تقسيم العمل بنظام الوردية وضمان استمرار تدفق السلع والخدمات حتى في جميع الفترات.
- ب- استغلال الإمكانيات والتسهيلات المتوفرة لدى المنظمة بدل أن تكون معطلة .

سلبياته :

هذا النوع من التقسيم لا يغني عن الأنواع الأخرى ، خصوصاً في حال إن المنظمة كبيرة متعددة الأنشطة .

خصائص التنظيم الفعال :

- ١) الاستفادة من التخصص ، بمعنى تقسيم العمل على أقسام متخصصة برئاسة مدراء متخصصين .
- ٢) الرقابة التلقائية ؛ بمعنى آخر في التنظيم الجيد يكون هناك مأخوذ في الاعتبار عملية الرقابة .
- ٣) التنسيق بين أعمال المشروع . المنظم الجيد يعمل على وضع خارطة تنظيمية معينة بحيث أن جميع الأقسام تعمل بأعلى درجات الفعالية.
- ٤) تخفيض النفقات المنظم الجيد يستطيع أن يقدر التكاليف المختلفة ويقسم المشروع بطريقة بحيث تصح العوائد أكبر من النفقات.
- ٥) التعاون بين العاملين في المشروع . المنظم الجيد يستطيع اختيار الموظفين بشكل رشيد محقق لمبدأ الشخص المناسب في المكان المناسب، بحيث أنه يوفق بين مؤهلات الموظفين ورغباتهم من جهة والسلطات والصلاحيات التي تمنح لهم من جهة أخرى.

وظيفة التوجيه

تعريف وظيفة التوجيه: هي وظيفة إدارية تعني دفع المشروع للسير و التقدم بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

التوجيه كوظيفة تقوم على ثلاث ركائز:

أولاً / التحفيز :

- ✓ الحوافز تؤدي إلى زيادة الإنتاجية
- ✓ الحوافز تؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين لعملهم
- ✓ الحوافز تؤدي إلى رغبة الموظف أن يؤدي عمل أكثر
- ✓ الإنسان دائماً بحاجة إلى التقدير و التحفيز نوع من أنواع التقدير

مداخل التحفيز :

كيف يتم اختيار الحافز المناسب و الشخص المناسب؟؟

- ١ . تختلف الحوافز باختلاف الحاجات البشرية .. بمعنى أنه لا بد أن يكون الحافز متوازناً مع احتياجات البشر المختلفة
- ٢ . إشعار المرؤوس بأهميته من خلال منحه الصلاحيات و مشاركته في صناعة القرار و من ثم الشاء على انجازه و مشاركته وتؤدي إلى شعوره بالرضا ..
- ٣ . استخدام أسلوب التوجيه و ليس الأمر . ر إذا طلب من الموظف إنجاز العمل بأسلوب جاف لن يجد التجاوب كما لو كان الأسلوب كرميل و اختيار مبني على الثقة
- ٤ . القيادة بالقوة: لا نتوقع أبداً أن يكون الموظف مثالي إذا كان رئيسه غير ذلك!!؟
- ٥ . الحوافز المادية العادلة: لا بد من العدالة بالحوافز المادية فمن يبذل مجهود مضاعف يعطى ضعف من بذل نصف المجهود و أيضاً يراعى المستوى.
- ٦ . الحوافز المعنوية : مثل شهادات التقدير و المشاركة في المؤتمرات و البعثات فهي لا تقل أهمية عن الحوافز المادية و قد تكون أحياناً أهم منها ..
- ٧ . توفير الاستقرار الوظيفي : الموظف إذا لم يحصل على الاستقرار الوظيفي لا يمكن أن يبذل و ينجز .
- ٨ . توفير برامج الخدمات و المزايا الاجتماعية: مثل التأمين الصحي أو النادي الاجتماعي والاهتمام بالنواحي الاجتماعية لهم خارج نطاق المنظمة.
- ٩ . تكافئ الفرص : أي أن الموظف يعرف أنه لو بذل جهده سيصل ويحصل على الترقيات.....

ثانياً / القيادة:

هي عملية التأثير بالناس بطريقة تجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المشروع.

أنماط القيادة:

- ١) القيادة الدكتاتورية : هو قائد يتميز بالمركزية المطلقة و يجبر رؤوسه على العمل و يستخدم أسلوب التهديد و الإكراه فهو يجبرهم على إتباع منهجيته و سياسته ليس قناعة لكن خوفاً من العقوبة .
 - ٢) القيادة الأوتوقراطية : هو قائد مركزي و لكنه غير دكتاتوري أي أنه يستخدم المركزية في السلطة لكن عن طريق الإقناع و الحوار و الشخصية القوية بدون إكراه .. و من أمثله الدكتور غازي القصيبي .
 - ٣) القيادة الديمقراطية : هي بعكس الدكتاتورية و الأوتوقراطية .. فالقائد يعتمد مبدأ الشورى و المشاركة في صناعة القرار و يمنح الموظفين صلاحيات معينة و اتخاذ القرارات. و هذا النوع هو أكثر الأنماط فعالية و أكثرها استخداماً في الدول المتقدمة.
 - ٤) قيادة عدم التدخل : تستخدم في مراكز الأبحاث العلمية و المستشفيات المتخصصة أي في الأماكن التي يكون الموظفين فيها مستوياتهم العلمية و كفاءاتهم الإدارية عالية جداً مثل الدكتور (باسكال) طبيب الركب الفرنسي المشهور . أيضاً في وكالة الفضاء الأمريكية (ناسا) القيادة فيها عدم التدخل فالطاقم هو يحدد طريقة عمله ..
- في كتاب (حياة في الإدارة) تحدث الدكتور غازي القصيبي عن الصفات العقلية و النفسية للقائد و هي نقطة مهمة وردت في صفحة واحدة .. يقول

- ✓ القائد يحتاج لصفات عقلية لمعرفة القرار الصحيح كأن يكون ذكي يعرف يحلل و يعرف العواقب و يدرس السوق حتى يختار القرار الصحيح ..
- ✓ و يحتاج لصفات نفسية كالشجاعة لاتخاذ القرار الصحيح .. مثل القائد يعرف القرار الصحيح مثل فتح فرع آخر أو إقالة أحد الموظفين .. لكنه يحتاج إلى شجاعة ليتخذ القرار الصحيح و يعلنه ..
- ✓ القائد يحتاج إلى مزيج من الصفات العقلية و النفسية لتنفيذ القرار الصحيح فقد تختار القرار الصحيح و تتخذ و تعلن القرار الصحيح لكن إذا جاء وقت التنفيذ تتردد ..
- ✓ مثل القطار في مدينة الرياض تم اتخاذ القرار و أعلن من عشر سنوات لكنه لم ينفذ حتى الآن .. بينما في دبي استطاعوا أن ينفذوا القطار ..

خصائص القائد الناجح :

للقائد الناجح خمس خصائص :

- ١ . أن يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه.
- ٢ . أن يتمتع القائد بسعة الأفق و امتداد التفكير و سداد الرأي أكثر من أتباعه.
- ٣ . أن يتمتع القائد بطلاقة اللسان و حسن التعبير فهناك مبدأ في الإدارة هو (ليس المهم ما تقول و لكن المهم كيف تقول) فالإنسان المفوّه و الفصيح يستطيع أن يقنع الناس بسهولة و يكون قائد أفضل .
- ٤ . أن يتمتع القائد بالاتزان العاطفي و النضج العقلي و التحليل المنطقي فلا يكون متسرع أو أهوج في قراراته لابد أن يكون عاقل و راكز و قدوة .
- ٥ . أن يتمتع القائد بقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

ثالثاً /الاتصال:

هو عملية تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين فردين أو أكثر،
الاتصال هو عملية مستمرة لا تتوقف و تجتمع فيها المكونات الست التالية : (المرسل ، الرسالة ، أدوات نقل الرسالة ، المرسل إليه ، المعلومات المرتدة ، مصادر التشويش)

مقومات الاتصال الفعال:

مقومات الاتصال الفعال ثمان مقومات وهي :

- ١ . دقة المعلومة: أي المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات التي يراد إيصالها للغير.
- ٢ . التوقيت المناسب : لابد من اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة و بدون اختياره يكون الوضع سيء جداً.
- ٣ . الثقة بمصدر الرسالة: بدون الثقة لن يكون للاتصال قيمة.
- ٤ . أن تكون الرسالة بلغة يفهمها مستقبل الرسالة : فلا ترسل رسالة بالغة اليابانية لشخص عربي .
- ٥ . أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة: فلو كانت المعلومة مكررة يكون اتصال لكنه غير فعال.
- ٦ . الصراحة و الصدق: و بدونهما لا يكون هناك ثقة في التعامل المتبادل بين موجه الرسالة و مستقبلها.
- ٧ . استخدام وسائل الإيضاح : كأن يرسل رسومات أو جداول أو أرقام و حقائق أو صور .
- ٨ . التأكد من وصول الرسالة : أي الحصول على (feedback) فعندما ترسل فاكس تأتي رسالة تؤكد وصول الفاكس.

معوقات الاتصال:

هي عكس مقومات الاتصال :

- أ- معوقات لغوية : مثل عدم فهم الرسالة لأن اللغة غير واضحة أو يساء تفسيرها أو سوء اختيار الكلمات.
- ب- معوقات تنظيمية:

١. تعدد المستويات الإدارية: أي أنها إذا كانت كثيرة تضع المعلومات في الانتقال بينهم.
٢. تباعد المسافات: أي أن نقل الرسالة لمسافات بعيدة قد يؤدي إلى ضياع بعض المعلومات.
٣. زيادة التخصص: فلما تكون الرسالة تخصصية فيها مصطلحات علمية يحتمه قد يكون بعض المتلقين يجهلونها و لا يفهمون عن ماذا تتحدث.
٤. صعوبة الاحتفاظ بالمفهوم أثناء النقل: خصوصاً إذا كانت الرسالة شفوية أو مكتوبة التي تحتها شروحات كثيرة فإذا لم يستطع المتلقي متابعة الشرح لن يتعرف بالفعل على معنى الرسالة بشكل جيد.
٥. التقييم المتسرع للرسالة: فلو قرأ المتلقي الرسالة بسرعة و يتخذ القرار فيها قبل أن يفهمها يعتبر من معوقات الاتصال.
٦. عدم الثقة بالرئيس المتعدد: فلو كان المرسل يرسل رسالة و يتبعها بعد فترة بأخرى مناقضة لها يفقد الاتصال قيمته و يتأخر في التفاعل معه.
٧. الافتقار إلى مهارات الاتصال: خصوصاً مهارة الإنصات.
٨. زيادة حجم المعلومات: بمعنى لو كان في الرسالة معلومات كثيرة قد يتجاهل المتلقي جزءاً منها لأنه لا يريد أن يتابع جميع هذه المعلومات.

وظيفة الرقابة

تعريفها: هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعية.

أو هي عملية قياس الإنجاز المتحقق وفقاً للأهداف المرسومة ومقارنة ذلك بما كان متوقع .
أهداف الرقابة: وهي ثلاثة أهداف::

١. حماية الصالح العام: حيث أن محور الرقابة هو حماية المصلحة العامة بشكل أساسي
٢. توجيه القيادة العليا: بمعنى أنه المراقب وظيفته أنه يحث القيادة العليا على التدخل السريع من أجل الصالح العام و هذا يتم من خلال:

❖ كشف الخلل

❖ الإيحاء للقيادة العليا من خلال آلية التصحيح وكيف يتم .

❖ التنبيه على مدى الخطورة التي تترتب على هذا الانحراف عن الخطة الموضوعية.

٣. محرية الفساد الإداري: بمعنى أنه كشف العناصر المتسببة في الانحراف عن الخطة والأهداف وأيضاً تحديد المسؤولية وكشف المتسببين في هذا الخلل يضيق الخناق على الفساد الإداري .

خطوات الرقابة:

١. تحديد المعايير: وهي أن أضع معايير يتم بموجبها قياس التقدم أو التأخر بما يتعلق بتحقيق الأهداف .
٢. مقارنة النتائج: بمعنى أن نقارن النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة. فإذا كان عندي تطابق فأرفع بتقرير أنا كمراقب للقيادة العليا وأوضح لهم بأن الخطة تمشي بالحسب
٣. قياس الفروق والتعرف على أسبابها: يعني الآن لما وضح عندي فرق يعني ما كانت الخطة ماشية بالشكل الصحيح فالشهر الأول من عام الخطة اكتشفنا أننا ما بعنا بـ ٣٠% بالعكس يمكن بعنا بنفس العام الماضي يمكن بأقل وأنا عندي مشكلة في الفروق فأنا أقيس الفروق وأتعرف على أسبابها هل الأسباب إدارية؟ أو الأسباب مادية؟.

٤. تصحيح الانحراف ومتابعة سير التنفيذ: فهذه الخطوة عندي هي أني أصحح الخطأ فلو كان عندي شخص غير مناسب أشيله وأجيب لي شخص مناسب عندي خلل في الميزانية أعزز هذه الميزانية.

أنواع الرقابة :

للمراقبة أنواع كثيرة فمنها

أولاً. (الرقابة المباشرة والغير مباشرة)

- **الرقابة المباشرة**: وهي أن يكون الموظف تحت المراقبة الدائمة والموظف يعرف بأنه تحت الرقابة.
- **والرقابة الغير مباشرة**: بمعنى أن المدير يمر على الموظفين بشكل ودي وهذه الجولات الغير رسمية تعتبر نوع من الرقابة الغير مباشرة.

ثانياً : الرقابة حسب المعايير :

وهي على نوعين:

أ. **الرقابة على أساس النتائج**: بمعنى أني أقول أن المعيار اللي عندي هو أني أبيع ١٠٠٠ سيارة في الشهر.

ب . **الرقابة على أساس الإجراءات** : يعني أنا لا يهمني كم بيعت؟ بل يهمني الإعلانات وين نزلت؟ وتصميم الإعلان كيف كان. إذاً على أساس الإجراءات حيث كانت التصرفات التي كانت تصدر عن الأفراد والأقسام الإدارية وليس على ما يترتب عليها من نتائج .

ثالثاً: الرقابة حسب الموقع من الأداء :

وهي نوعين:

أ- **الرقابة السابقة**: هي التي تهدف إلى تفادي حدوث الأخطاء ، بمعنى أني أتصرف قبل ما تقع الفأس بالرأس فأتأكد من رشد القرارات أتأكد من تنفيذها بشكل سليم خطوة بخطوة وهي مناسبة للرقابة المالية وإن كانت تعطل بعض الأعمال مع وجود كثير من الشركات تعتمد على هذا النوع .

ب- **الرقابة اللاحقة**: أي بعد ما يصير الإجراء وبعد ما تظهر النتائج أبدأ أراقب وهو يتم بعد إجراء التصرف واتخاذ القرار(وهي ذات طابع تقويمي وتصحيحي)مثل رقابة الوزارة المالية وديوان المراقبة.

رابعاً: الرقابة على حسب المصدر:

وهي نوعين : رقابة داخلية ورقابة خارجي

❖ **الرقابة الداخلية**: هي الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها داخل التسلسل الهرمي فالناس اللي فوق يراقبون اللي تحتهم.

❖ **الرقابة الخارجية** : هي التي تمارسها أجهزة أخرى من خارج المنظمة .

خصائص نظام الرقابة الفعال:

(١) أن يكون النظام مقبولاً من أعضاء المنظمة.

(٢) التركيز على النقاط الرقابية الهامة فلا بد أن تكون المعايير شاملة لجميع مجالات العمل التي لها تأثير على النجاح بشكل مباشر وتكون مسهمة في تحقيق الأهداف .

- ٣) **مراعاة الجدوى الاقتصادية** وهي مهمة جداً وهي بمعنى أنه لا بد أن يكون العائد من عملية الرقابة أكثر من الإنفاق عليها .
- ٤) **سرعة الإجراءات**: فلا بد من سرعة وصول التقارير للمدير بدون تأخير وبشكل سريع حتى يتمكن المدير من اتخاذ القرارات وتصحيحها قبل فوات الأوان .
- ٥) **دقة التقارير**: فعندما تكون التقارير غير صحيحة فلن نتخذ قرارات صحيحة .
- ٦) **سهولة الفهم**: يعني لا بد ان يكون نظام الرقابة سهل الفهم حتى يتم تطبيقه بسهولة بعيداً عن التعقيد.
- ٧) **المرونة**: وهي أن نظام الرقابة لا بد أن يتكيف مع نظام المستندات ويتكيف مع نظام الخطة .
- ٨) **تصحيح الانحراف**: يعني أن نظام الرقابة الفعال لا يكفي أنه يقول أنني اكتشفت موضع الانحراف انه كذا بل لا بد انه يرسم العلاج التصحيحي لتعديل الموقف فلا بد يوضح لي كيف يتم تعديل الموقف؟

علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

علم الإدارة على علاقة بجميع العلوم الأخرى ومن الأمثلة على ذلك:

(١) **الإدارة وعلم الاقتصاد**: الحقيقة تعتبر هذه العلاقة هي الأكثر وطاده والأكثر قرب.

ما هو علم الاقتصاد: علم الاقتصاد عبارة عن دراسة للنشاط الإنساني في المجتمع فيما يخص الحصول على الأموال وتقديم السلع والخدمات بأعلى درجات الكفاية وأقل التكاليف بهدف إشباع الحاجات.

الجانب الأول في العلاقة: استخدام النظريات الاقتصادية وتطبيقها في مساعدة المدير على اتخاذ القرارات اللازم لإنجاح واتخاذ العمليات. مثل قانون (العرض والطلب)

الجانب الثاني للعلاقة بين الاقتصاد والإدارة: ضرورة أن يكون المدير ذو عقلية اقتصادية ليتمكن من:

▪ استخدام الحوافز والأجور والميزات.

▪ التعامل مع الأزمات الاقتصادية وفهم السوق وإعداد الميزانيات

▪ الإطلاع أو المعلومات الاقتصادية لا بد أن تكون موجودة عند المدير حتى تستطيع أن تسميه مدير ناجح أيضاً

الجانب الثالث من أنماط العلاقة وهو لا يستلزم أن يكون المدير متعمقاً في الاقتصاد ولكن لا بد أن يكون ملم بمبادئ الاقتصاد وعلم الاقتصاد .

(٢) **الإدارة وعلم النفس**:

ما هو علم النفس: هو علم يبحث في دوافع سلوك الإنسان ومظاهر الحياة العقلية الشعورية واللاشعورية.

فهو مستول عن سلوك البشر سلوك الإنسان تفكيره نمط السلوك الفردي

جوانب العلاقة بين علم الإدارة وعلم النفس:

الجانب الأول: أن علم الإدارة وعلم النفس كلاهما يتعامل مع البشر أحدهما يدرس البشر سلوك واتجاهاً الذي هو علم النفس والآخر يعمل من خلال البشر الذي هو علم الإدارة.

الجانب الثاني: أن كفاءة المدير تزداد في التعامل مع فريق العمل إذا كان يعرف بعض أسرار علم النفس بمعنى أنه يعرف يتعامل معها وكيف يحفزها.

الجانب الثالث: هذا التداخل الكبير اوجد علم جديد اسمه علم النفس الصناعي وهو يتعامل مع نفسية العاملين في المصانع

(٣) **الإدارة وعلم الاجتماع**:

ما هو علم الاجتماع : علم الاجتماع يدرس الجماعات من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها والعلاقة التي تنشأ بينها عن طريق جمع البيانات الإحصائية وإجراء البحوث الاجتماعية.

هناك علاقة وطيدة بين الإدارة وعلم الاجتماع من خلال:

أولاً : الجماعات الإنسانية التجمعات البشرية المجتمعات التي يتكلم عنها علم الاجتماع تُهم القائمين على إدارة المنظمات والمشروعات فالإداري يجب أن ينطلق من دراسة المجتمع تستطيع أنك تجلب المشروع الناجح وأيضاً تهتم في إنجاح هذا المشروع من خلال فهمك لسلوكيات وتوجهات وتطلعات هذا المجتمع.

ثانياً: توزيع السكان وتوزيع الأعمار واهتمامات المجتمع وأذواق المجتمع كلها على بعضها تفيد الإداري في رسم سياسة المنشأة.

(٤) الإدارة والعلوم الطبيعية:

ما هي العلوم الطبيعية: هي الرياضيات الفيزياء والكيمياء الأحياء والإحصاء الفلك وغيرها وهي مبنية على $1+1=2$ علوم مبنية على معادلات علوم مبنية على تجارب وحقائق ونتائج هذه العلوم لها علاقة وطيدة بالإدارة.

أولاً : هناك علم جديد اسمه علم بحوث العمليات و هو عبارة عن علم رياضي فيزيائي اقتصادي رياضي من الرياضيات وليس من الرياضة والإدارة استفادت من تطبيقاته لأن المعادلات والمشكلات التي يعالجها هذا البحث يساهم في صناعة القرار الإداري. والشركات المتميزة إدارياً والتي تعمل على مستوى عالي من التقنية والاحتراف تستخدم علم بحوث العمليات في صناعة القرار الاستراتيجي لهذه المنظمات.

ثانياً: أن الإدارة تستخدم الإحصاء نظرية الاحتمالات المعادلات النماذج الرياضية كل هذه تستخدم للوصول إلى القرارات الرشيدة.

(٥) علاقة علم الإدارة بالتنمية الاقتصادية:

موضوع التنمية الاقتصادية فيه خلاف كبير

- ❖ **الاقتصاديون يقولون** التنمية الاقتصادية اقتصادية وليس للإدارة فيها شيء ولذلك يرى الاقتصاديين أن التنمية الاقتصادية تقوم بتوفير رأس المال وتنمية الصادرات والتصنيع والمواصلات
- ❖ **ويرى الإداريون** كل ما تقدم لم يكون ليتوفر ولا يمكن أن ينجح الاقتصاديين في قضية تكوين رأس المال وتفعيله ما لم يكون هناك جهد إداري لتنظيم هذه العملية.
- ❖ فالإداريون يرون أن الإدارة لها ارتباط بالتنمية الإدارية أكثر من الاقتصاد.
- ❖ فبدون الدولة وبدون مؤسسات القطاع الخاص وبدون ما يكون فيه تفعيل للعنصر البشري لا يمكن أن يكون هناك تنمية اقتصادية.
- ❖ فالإدارة هي أهم العناصر المؤثرة في التنمية الاقتصادية
- ❖ **الاقتصاد الوطني** يعتمد على مجموعة كبيرة من الشركات والمؤسسات والمنظمات في جميع القطاعات هذه الشركات كلها إدارة الاعمال هي التي تدير هذه الشركات وهذه المؤسسات وبالتالي نستطيع أن نقول أن الإدارة موجودة في صلب عملية التنمية الاقتصادية.
- ❖ نظراً لأهمية الإدارة في التنمية الاقتصادية المنظمة العربية للتنمية الإدارية أنشأت من قبل جامعة الدول العربية هدفها تنمية وتطوير المديرين في الأقطار العربية.
- ❖ **خلاصة القول في موضوع الإدارة والتنمية الاقتصادية:** إن التنمية لا تتحقق إلا بالتعاون بين رجال الإدارة ورجال الاقتصاد

::: الفكر الإداري او مراحل تطور الفكر الإداري:::

الناس يمارسون الإدارة شعروا بذلك أم لم يشعروا على مستوى الأسرة على مستوى القبيلة على مستوى الدولة منذ أن بدأ الإنسان يعمل

مع غيره لتشكيل فريق عمل بدأ الفكر الإداري يخطو

في مظاهر علم الإدارة والفكر الإداري وبدايات الفكر الإداري والنظريات الإدارية في التاريخ الإنساني ولذلك نتكلم على مرحلتين:
المرحلة الأولى: هي ما قبل القرن التاسع وكانت تسمى الإدارة التقليدية و فيها نوع من المركزية.

هذه الطريقة من الإدارة التقليدية اللي يكون فيها شخص واحد ونسميها بالانجليزي **own man shako** والتاريخ اعطانا صور لادارة لازالت أثارها موجودة إلى اليوم مثل:

الحضارة المصرية (الفراعنة)

و أهم الشواهد:

✓ بناء الأهرامات

✓ ضبط فيضان النيل وانخفاضه

✓ حفظ السجلات والوثائق بشكل دقيق.

الحضارة الصينية الصينيون قوم يأجوج ومأجوج

هؤلاء قدموا فكر إداري جبار جدا في ثلاث شواهد:

الشاهد الأول: دستور اتشاو هذا الدستور اتشاو كتب عام الف ومئه قبل الميلاد وكان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوطة برجال الدولة من أكبر رجل اللي هو الإمبراطور وحتى اصغر موظف في الدولة.

الشاهد الثاني : نظام الجدارة الذي يحدد على ضوئها المعايير التي بموجبها يوضع الشخص المناسب للمكان المناسب لانه مبني على اساس التخصص فالصينيون يتكلمون عن التخصص من خلال مبدأ الجدارة

الشاهد الثالث: سور الصين العظيم الذي لازال احد المعجزات السبع.

الحضارة الثالثة الحضارة اليونانية اليونانيين الإغريق:

الشاهد الأول : مبدأ التخصص لذلك حرصوا على وجود أساليب خاصة باختيار الموظفين اليونانيين في ذلك الوقت و وزعوا الوظائف على أساس التخصصات

الشاهد الثاني: مبدأ تفويض السلطة

الشاهد الثالث: مبدأ الكلية في الإدارة المبدأ هذا ينص على ان هناك مبادئ عامه يمكن تطبيقها على كل التنظيمات الإدارية والخروج دائما بنفس النتائج.

الحضارة الرابعة (الحضارة الرومانية:

الشاهد الأول: مبدأ التنظيم التدريجي او الهرمي في الإدارة هو احد الركائز التي قامت عليه الحضارة الرومانية فهم اول من رسم هيكل **الشاهد الثاني: تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات** للمناطق هذا الأمر يعنى بنية الحضارة الرومانية على أساس هذا الأسلوب من التنظيم

الذي أوجده الإمبراطور يوكنتيان

الشاهد الثالث: بناء الجيوش على أساس إداري منظم يوضح الصلاحيات ويفوض هذي الصلاحيات لجيوش الثغور

الحضارة الإسلامية:

الرسول عليه الصلاة والسلام استطاع بفئة قليلة من المسلمين ان يبني أعظم دوله عرفها التاريخ.

مبدأ الشورى

مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار إتقان العمل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب
عمر بن عبد العزيز رضي الله عنه حينما طبق المنهج الإسلامي في الإدارة في الدولة الأموية حكموا سنتين ونصف في السنة الثانية من حكمه كانت أموال الزكاة تعود و ما كانوا يجدون فقراء وكانوا في رفاه اجتماعي غير موجود الان في أي دولة في العالم .

المرحلة الثانية: ما بعد القرن التاسع عشر او ما يعرف بالإدارة في العصر الحديث

هناك ثلاث آراء حول بداية الفكر الإداري

- ❖ هناك من يرجع الفكر الإداري إلى أعمال عالم اسمه بايج ألف كتاب اسمه اقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية عام ١٨٣٢م يقال أن الكتاب بداية الفكر الإداري لأنه تحمس بهذا الكتاب إلى تطوير الإدارة إلى بصوره علميه وأكد على تقسيم العمل والتخصص والدراسة مبدأ الكلية في الإدارة.
- ❖ هناك من يرى أن البداية كانت من إصدار كتاب نظرية الاقتصاد السياسي لجيوفنس وهو عالم ألف كتاب اسمه نظرية الاقتصاد السياسي ، عام ١٨٧١ م ، ربط بهذا الكتاب بين كمية العمل والإجهاد الذي يتعرض له العاملين وتكلم عن حقوق العمال وضرورة عدم اجتهادهم او وضع توازن بين العمل والإجهاد ، واضح طبعاً الصبغة الاقتصادية على الكتابين ، الكتابين كلهم له اسمه واقتصادي الآلات الصناعة الإنتاجية والاقتصاد السياسي كلها له رابط الاقتصاد
- ❖ هناك آراء حقيقة تقول انه الانطلاقة الفعلية لدراسة علم الإدارة كانت من مقال كتبها الرئيس الأمريكي ويلسون ، بعنوان دراسة الإدارة العامة ، هذا المقال كتب عام ١٨٨٧ م ، كان في هذا المقال يطالب الجامعات الأمريكية بإيجاد تخصص الإدارة العامة .

أقسام المدرسة التقليدية والكلاسيكية

أولاً::: المدرسة التقليدية او المدرسة الكلاسيكية

في المدرسة التقليدية سوف نختار ٣ نظريات أساسيه ومهمة وهي:

١) نظريه الإدارة العلمية ٢) ونظريه شمولية الإدارة ٣) وأخيرا النظرية البيروقراطية .

نظرية الإدارة العلمية ، رائد هذه النظرية العالم تايلر ألف كتاب عام ١٩١١ م الكاتب عبارة عن دراسة عن مصنع صغير ، أجراء عليه دراسة وشاهد نتائج ممكن تطبيقها على جميع المصانع فلاحظ التطور الصناعي الذي اوجد حاجه ماسه إلى فصل بين واجبات الإدارة وواجبات العمال ، فلا بد أن يكون عندنا:

✓ إدارة عليا مسئوله بالأعمال الإدارية والإستراتيجية.

✓ وإدارة دنيا وعمال مسئولين عن الأعمال التنفيذية .

نظرية الإدارة العملية ارتكزت على أربع جوانب إداريه:

الجانب الأول : الوصول إلى السبل المثلى . بمعنى اختيار طريقة علميه في اكتشاف أجزاء العمل وتقسيمات هذا العمل والطريقة التي تنقل العمل من مرحله الى مرحله اخرى _ بمعنى قياس الوقت والحركة_.

الجانب الثاني : الاختيار العلمي للأفراد ، بمعنى اختيار العمال وتدريبهم ، وخلق روح التنافس بينهم ، والتعاون والعمل في فريق واحد .

الجانب الثالث : الاهتمام بالحافز المالي ، فتعرف ما هي الحوافز المطلوبة.

الجانب الرابع : التخصص الوظيفي ، بمعنى أن تقسيم العمل بين الإدارة والعمال ، فالإدارة العليا معنية بالتخطيط والتنظيم ، واداره العمل معنيين بالتنفيذ ، وكل واحد منهما يقوم بالعمل دون أن يقوم بالتدخل بعمل الأخر.

فلدريك تايلر بعد ما أجرى هذه الدراسات وجد ان ضعف الانتاجيه في المصانع يعود إلى الأخطاء الاداريه أكثر من عودتها إلى مقدرة العمال فاقترح خمس مقترحات إذا طبقت بشكلها الصحيح ، فإنها تؤدي دون شك إلى زيادة كفاءة الإنتاج:

التطبيقات الإدارية العملية التي يراها العالم فلدرريك تايلر :

أولاً : ازاله الجهد الغير المثمر.

ثانياً : التأكيد على ملائمة العامل على الأعمال المعنية التي يقوم بها ، أي بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.

ثالثاً : العناية بتدريب العمال على متطلبات الأعمال المعنية تأديتها .

رابعاً : تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة فلا بد من تقسيم العمل وتخصيص كلاً في مجاله حتى يستطيع أن يؤدي عمله بكفاءة لتنعكس بالنهاية إلى كفاءة الإنتاج في المصنع .

خامساً : وضع المقاييس العلمية للأعمال التي يجب إنجازها. أي اضع سامبل او مثال او معايير معينه دقيقه لكل خطوه في خط الانتاج

إيجابيات النظرية:

الإيجابية الأولى : النظرية العلمية ساهمت بشكل فعال في ارتفاع مستوى الانتاجيه وانخفاض التكاليف .

الإيجابية الثانية : هذه النظرية تعتبر نقطة تحول اساسيه أعطت للفكر الإداري وزناً يماثل العلوم الأخرى.

السلبيات هي :

السلبية الأولى : معاملة العامل وكأنه آله يمكن التحكم فيها عن طريق الإغراء المادي في ظل غياب النواحي الانسانيه.

السلبية الثانية : اقتصرت هذه النظرية على دراسة مصنع صغير ، ومستويات معينه من الإدارة مما يقلل من شموليتها .

النظرية الثانية من نظريات المدرسة التقليدية ((نظرية شمولية الإدارة))

يرى رواد هذه النظرية أن بالرغم انه هناك اختلاف بالهيكل التنظيمية في الشركات والمؤسسات والمصانع إلا انه هناك قواسم مشتركة بين أغلب هذه الشركات وهذه المصانع ولذلك بالإمكان وضع نظرية شاملة تشمل جميع الإدارات في الشركات والمؤسسات والمصانع المختلفة إذن إذا وضعت هذه القواعد بشكل سليم يمكن ان تطبق في أي منشأة اقتصادية مهما اختلف حجمها أو نشاطها.

رائد هذه النظرية المهندس الفرنسي ((هيندري فايل)) تولى في عام ١٨٨٨ رئاسة شركة للتعبئة وعمل في هذه الشركة على مدار ٣٠ سنة.

العناصر الثلاثة التي تكلم عنها هيندري فايل في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) الذي يعتبر هو الأساس الذي على ضوئه بُنيت شمولية الإدارة :

أولاً : عناصر الإدارة :

لأي منظمه اقتصادية لابد أن تمارس ستة أنشطة تشكل في مجموعها عناصر الإدارة وهي:

العنصر الأول : عنصر فني وهو يهتم بالإنتاج والتصنيع .

العنصر الثاني : عنصر تجاري وهو يهتم بعملية البيع والشراء والمبادلة .

العنصر الثالث : عنصر مالي وهو يهتم بتوفير رأس المال وإدارة الموارد المالية وحسن الاستثمار .

العنصر الرابع : عنصر وقائي معني بحماية الممتلكات والأفراد والأشياء التي تضمن الحماية لممتلكات الشركة او المنظمة والأفراد العاملين فيها .

العنصر الخامس : عنصر محاسبي نتكلم عن تقرير التكاليف إعداد الميزانيات الإحصاءات بشكل عام _ الجوانب المحاسبية_ .

العنصر السادس : عنصر إداري يهتم بعناصر الإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة . وهو الموضوع الاول الذي ناقشه هيندري فايل في

نظرية شمولية الإدارة.

عناصر الإدارة ان أي منظمه لابد ان تمارس الأنشطة الستة التالية العنصر الفني والتجاري والمالي والوقائي والمحاسبي والإداري.

ثانياً: الصفات الإدارية والتدريب:

حتى يقوم الإداري بعمله على أكمل وجه لابد من توفر الصفات التالية "عناصر او صفات إدارية مطلوبة في الإداري الناجح":

أولاً : صفات بدنيه يعني جسديه جسميه يعني لابد ان يكون يتمتع الإداري بالصحة والقوة وصلابة البدن.

ثانياً : صفة عقلية ويعني لابد ان يكون عنده قدرة على الفهم والدراسة والحكم على الأشياء وتقدير العواقب.

ثالثاً : صفة خلقية لابد ان نتكلم عن الأخلاق والسمات الشخصية نتكلم انه لابد ان يكون عنده حيوية وحزم و ولاء و روح الابتكار.

رابعاً : الثقافة العامة لابد ان يكون عنده إلمام بالمعلومات العامة ويعرف العالم المحيط فيه.

خامسا : الثقافة الخاصة وبتكلم بأن لا بد ان تكون خبير ملم بالأمر التي تتعلق بالوظيفة التي تؤديها و ملم بأبجديات هذه الوظيفة وبأساسيات العلاقة بالوظيفة.

سادسا : الخبرة لا بد ان يكون عنده خبره ويكون مارس العمل ويكون عنده خبره تراكمية.

ثالثاً: مبادئ الإدارة العامة :

حيث قدّم في نظريته ١٤ مبدأ أساسيا من واقع مشاهدته في مجال العمل فوجد ان هذه الإدارة لا بد ان تقوم بعد تحقيق أهدافها .

المبدأ الأول : تقسيم العمل يعني كل واحد يمارس التخصص بشكل يكفل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية .

المبدأ الثاني : وحدة الأمر العامل يتلقى الأوامر من شخص واحد ويرفع التقارير لمدير واحد .

المبدأ الثالث : وحدة التوجيه حيث إن لها علاقة فلا يكون عندنا ازدواجية في العمل فلا بد ان يكون في الإدارات المتشابهة رئيس واحد وبالتالي يكون الأمر فيه انضباطية أكثر وحده الأمر خاصة بالأفراد ووحدة التوجيه خاصة بالإدارات .

المبدأ الرابع : السلطة والمسؤولية فلا بد ان يكون بين السلطة والمسؤولية التوازن إذا أعطيتني سلطه وهي الحق في إصدار أوامر معينه واتخاذ قرارات معينه فلا بد أني أتحمّل مسؤولية هذا القرار .

المبدأ الخامس : الانضباط فلا بد ان يكون فيه انضباط في العمل من اجل الوصول الى الأهداف .

المبدأ السادس : المركزية السلطة لازم تكون متركزة في بالمستوى الأعلى في الإدارة.

المبدأ السابع : العدالة فلا بد ان يكون فيه نوع من الموازنة بين الوظيفة والأجر .

المبدأ الثامن : الخضوع للمصلحة يعني تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة.

المبدأ التاسع : تعويض الموظفين ، كل ما بذل جهد إضافي لا بد تعويض هذا الجهد بعائد إضافي .

المبدأ العاشر : التدرج الهرمي الهيكل التنظيمي بحيث يكون كل مستوى يخضع لسلطه المستوى الذي يعلوه وكل ما ننزل بالاسفل تتسع قاعدة هذا الهرم .

المبدأ الحادي عشر : النظام بمعنى ان كل شي وكل فرد في مكانه وحتى يكون هناك كفاءة عالية من الأداء لا بد أن يكون فيه نظام واضح وديق لضمان سير العجلة بالشكل السليم .

المبدأ الثاني عشر : استقرار العمل فلا بد ان يكون فيه عمل مستقر حيث إن نقل الموظفين من مكان إلى مكان قبل اكتساب الخبرة يعمل خلخله ويهز العمل .

المبدأ الثالث عشر : الابتكار يعني لا بد من تشجيع البادئة من تشجيع الخيال لا بد من السماح بإبداء الرأي أثناء العمل فالابتكار من إحدى أساسيات التطور.

المبدأ الرابع عشر : الروح الجماعية لا بد ان يكون فيه حث على الانسجام والعمل بروح الفريق الواحد.

نقد النظرية :

الإيجابيات :

الإيجابية الأولى : نظرية شمولية الإدارة عالجت قصور نظرية الإدارة العلمية فجاءت لتشمل كل المنظمات حيث أنه يركّز بالأعمال الإدارية بدل الأعمال التنفيذية .

الإيجابية الثانية : بدل الاهتمام بجزيئية الحركة والزمن في تحليل العملية الإنتاجية ركّزت على الإدارة كنظرية يمكن تعلمها والإحاطة بوظائفها الخمس.

السلبيات :

السلبية الأولى : ان مبادئ النظرية كانت عرض لم تمكن من ممارسته خلال حياته العملية وبالتالي يمكن التشكيك في عالمية هذه النظرية هل نستطيع ان نقول انها طبقت على أي شركة في أي زمان وأي مكان التي تحصل دائما على نفس النتائج فيه علامات استفهام حول هذه

النقطة .

السلبية الثانية : عدم وضوح الرؤية في بعض المبادئ لا يوجد لدينا بينها وبين البعض تطابق.

النظرية الثالثة :نظرية البيروقراطية:

رائد هذه النظرية وهو (ماكس فيبر) عالم ألماني مشهور وضع حجر أساس البيروقراطية.

كلمة بيروقراطية هي كلمة أصلها من كلمتين جمعت وأصبحت كلمة دارجة في القاموس اسمها (بيرو كرسي)

(بيرو) : هو مكتب ، (وكرسي) : هو حكم

(بيرو كرسي) هي البيروقراطية معناها (حكم المكتب). الفكرة الأساسية من البيروقراطية هي انه التنظيم القائم على أسس معينة لتنفيذ أهداف محددة بما يحتوي ذلك التنظيم من أشخاص وإمكانيات مختلفة وطرق مرسومه لتنفيذ أو إدارة الأعمال.

إذا البيروقراطية هي النظام الذي يحكم عمل المكتب ويجعل المكتب هو الذي يحكم عمل الإدارة.

البيروقراطية تتكلم عن جهاز إداري مثالي التنظيمات الإنتاجية يقوم على تقسيم الإداري والعمل المكتبي وكيفية تأثير هذا الجهاز في أداء مهام الأفراد والسلوك التنظيمي للإدارات فهو نظام متكامل نتكلم عن الانضباط في العمل .

خصائص النظام البيروقراطي((أساس نظرية البيروقراطية)):

النقطة الأولى / التخصص حيث أن مجالات التخصص محددة رسمياً وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح (مكتوبة) فلا بد أن تتخذ طابع الرسمية والكتابة والتوثيق .

النقطة الثانية / التدرج الرئاسي تنظيم ينقسم إلى عدة مستويات متخذ شكل هرمي هذا الشكل يزيد عدد مستوياته أو يقل حسب حجم التنظيم ولكن الشيء الثابت أن كل مستوى يخضع لسلطة المستوى الذي يعلوه .

النقطة الثالثة / القواعد والتعليمات وهي التي تحدد الحقوق والواجبات لكل موظف وتتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي حتى يتغير الأفراد المنفذون.

النقطة الرابعة / عدم التحيز فالقرارات تتعد عن النزعة الذاتية واتخاذ القرار بناء على قناعات ثابتة ليس لها علاقة بالأشخاص الذين ينفذون القرار أو الذي ينفذ لصالحهم ذلك القرار.

النقطة الخامسة / الكفاءة وهي الأساس الذي على ضوئه يتم اختيار العاملين وتعيينهم وترقياتهم وإسناد المسؤوليات لهم بمعنى أن الكفاءة هي حجر الزاوية في توزيع المهام الكفاءة هي حجر الزاوية في تعيين الموظفين الكفاءة هي الأساس التي على ضوئه أعين موظف دون أخرى .

النقطة السادسة / الاستقرار الوظيفي فالعامل في المنظمة البيروقراطية يعمل فيها طول عمره ويتالي يشعر بالاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي لان النظام يكفل له العلاوات السنوية ويكفل له الرواتب والتقاعد.

النقطة السابعة / المكتب ذلك الشخصية الاعتبارية التي تحفظ فيها السجلات وتحتوي على الوثائق والمستندات التي تشكل أساس في البيروقراطية.

نقد النظرية :

الإيجابيات:

الإيجابية الأولى / هذه نظرية البيروقراطية أثبتت جدواها في تحقيق الأهداف الإدارية كأداة للمساعدة في النمو الاقتصادي.

الإيجابية الثانية / هذه النظرية أول نموذج يحمل الصفات الأساسية التي لا بد من توفرها في المؤسسات والمنظمات الحكومية مع ملائمة هذه المبادئ للقطاع الخاص أيضا .

السلبيات:

السلبية الأولى / النظرة الآلية للموظف بحيث يجب أن يلائم الوظيفة وليس العكس بحيث يجب أن يلائم احتياجات الوظيفة وليس العكس مع افتراض ثبات البيئة و الظروف حتى يبقى النظام ثابتا لا يتغير

السلبية الثانية / المركزية واتجاه الاتصالات الذي ثبت مع مرور الزمن أن المبالغة فيهما في المركزية واتجاه الاتصالات لها آثار سلبية

المدرسة التقليدية الحديثة:

(نظرية العلاقات الإنسانية " ونظرية الفلسفة الإدارية).

أولاً : (نظرية العلاقات الإنسانية) .

هي واحدة من أهم النظريات في تاريخ الإدارة لأن الآثار التي ترتبت عليه كانت آثار كبيرة جدا وقوية جدا في تاريخ الإدارة البعض يسميها [حركة العلاقات الإنسانية]. لأنه: عملت في إنتفاضة العمل الإداري، وهي ركزت على العوامل الاجتماعية والنفسية، وعلى التنظيم الغير رسمي، لأنه: كان هناك سيرة تتكلم عن الرسمية في الإدارة، والنظام، والمركزية.

جاء ((**آلتون مايو**)) وفريق الباحثين معه و(تكلموا عن التنظيم الغير رسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، بدل من التركيز على الهيكل الإداري) وذلك في عام ١٩٢٤م، لاحظوا التاريخ نتكلم عن زمن العشرينات والثلاثينات الميلادية، أي أنه كانت هناك شركات انتدبت فريق باحثين للبحث لمدة ثماني سنوات.

سميت تلك التجارب بدراسات (هورثون) .. لماذا ؟

لأن ((هورثون)) عبارة عن مصنع من مصانع شركة جنرال ((ويستن ألكترك))

(آلتون مايو) وفريق الباحثين جاؤوا إلى هذه المصانع، والشركة انتدبتهم من الجامعة لإقامة الدراسات استجابةً لخمس أسباب أساسية .

العوامل التي أدت لظهور نظرية العلاقات الإنسانية :-

(١) ازدياد قوة حركاتهم والنقابات العمالية .

لم يكن هناك بيئة مناسبة للعمل، من قبل الإداريين، فالنقابات العمالية ضغطت على الشركات الكبرى وطالبت بإيجاد بيئة عمل مناسبة وممتازة، وقالوا: بأن الإداريين غير قادرين على تنفيذ هذا الأمر، ولذلك لابد من التفكير من الناحية العلمية .

(٢) زيادة ثقافة العمال .

العامل الأول الذي لم يكن يعرف القراءة ولا الكتابة ويجهل ما يدور حوله، أصبح عامل مثقف وموظف يعي لما يدور حوله ويعي حقوقه وواجباتهم، . (وكانت الاستجابة وكانت نظرية العلاقات الإنسانية)[

(٣) ازدياد حجم المنظمات .

هذه الضخامة في حجم المنظمات أدى إلى وجود كم هائل من الموظفين، ومستويات إدارية متعددة، وصعوبة الرقابة، فصارت هناك مشاكل كثيرة. فرأت من الأولى العمل على (توفير بيئة عمل ممتازة) و(ترك الموظفين هم..يؤدون عملهم على أتم وجه طالما وفرت لهم البيئة التي تضمن أداء عملهم على أتم وجه).

(٤) ارتفاع مستوى المعيشة.

لم يعد الموظف الذي كان في السابق إذا وضعته في المصنع أو منجم الفحم كما كان سابقاً، والذي كان يكفيه توفير الحاجات الأساسية له الأكل والشرب والمسكن، أصبح هذا الموظف يمتلك منزلاً أفضل من السكن المقدم من الشركة، ويلبس لباساً أفضل من لباس الشركة وأصبح لديه زوجة وبيت متوفر فيه أكلاً أفضل]. (بالتالي متطلباته صارت أعلى من السابق لَمَا كان فقيراً ولم يكن يملك شي، ولما كانت الحاجات الأساسية بالنسبة له كافية، . أمّا الآن ما عادت تكيفه هذه الحاجات الأساسية) .

٥) ارتفاع تكلفة العنصر البشري.

الشركات هنا حينما ارتفعت قيمة العنصر البشري وتكاليفه، صارت رغبته في أن تأخذ أقصى قدر ممكن من الإنتاج من هذا العنصر البشري، وصارت الشركات تبحث عن تضخيم زيادة ما تحصل عليه من العمال [إذاً هذه العناصر الخمسة هي الأساس الذي على ضوئها ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية.

تجارب هورثورن، أو تجارب العلاقات الإنسانية . التجربة الأولى :

اسمها { تجربة الإضاءة } (وهي عبارة عن وضع فريق العاملين في صالة من صالات العمل،

استنتجوا أن هناك علاقة طردية بين درجة الإضاءة وكفاءة الإنتاج، أنه كلما زادت الإضاءة زاد الإنتاج).

فقال أحد العلماء : لتأكد أنه إذا خفت الإضاءة تنخفض الإنتاجية. فقالوا: فكرة سديدة ،فخفضوا الإضاءة .. وماذا حدث بعدها؟! هل انخفض الإنتاج ؟ - لا .. لم ينخفض، بل زاد الإنتاج.

ثم قاموا بخفضها أكثر .. فزاد الإنتاج !!!! فاكتشفوا: أن السبب ليس في انخفاض الإضاءة...!!!

ولكن: إحساس الموظفون باهتمام شركتهم فيهم. وعندما رأوا فريق الباحثين مع (آلتون مايو) جاءوا لدراسة سلوكيات الموظفين وأدائهم فأصابهم نوع من الحماس فزاد إنتاجهم بغض النظر عن ازدياد الإضاءة وانخفاضها. طالما أن فيه فريق باحثين يراقبنا .. نضعاف إنتاجنا وهذا دليل أن الشركة تهتم للموظفين .

التجربة الثانية :

{ تجربة قاعة التجميع } (وهي عزل مجموعة من الناس العاملين في تركيب _أجهزة الهواتف_ القديمة .. و وضعهم في صالة

معينة . وأجروا عليهم تحارب

- وجدوا أن أكثر شئ يؤثر على إنتاج العامل ويؤثر في قدراته العملية .. هو أمرين:

١. ظروفه الاجتماعية . فإذا وفرت للعامل ظروف اجتماعية ملائمة في العمل' أحسسته بحس الانتماء ويحس أنه ببيته الثاني، وبالتالي يزيد أدائه .

٢. أسلوب الإشراف . فإذا كان أسلوب الإشراف (الرقابة) مثالي فيه نوع من حفظ لكرامات الناس يؤدي إلى أداء عملهم بشكل أفضل .

التجربة الثالثة:

{ تجربة برنامج المقابلات الواسع }

من أجل أن نفهم التجربة التي طبقها (آلتون مايو) على العاملين في صالة تجميع الأجهزة _ قالوا نريد الآن أن نرى النتائج ونطبقها على عينة أكبر ، فعملوا برنامج مقابلات موسع .

أخذوا عينة من عمال مصنع (هورثورن) كانت 20.000 .

التجربة الرابعة :

{ تجربة ملاحظة السلوك الاجتماعي }

حقيقة هذه التجربة هي متابعة ومراقبة سلوك لفرق خارج ساعات العمل. وجدوا أنه فيه تجمعات معينة، الموظفون لديهم اجتماعات معينة وتجدهم يجتمعون في ارتباط معين. فبدؤوا دراسة هذه المجموعات ، لماذا يجتمعون هؤلاء مع بعضهم؟! .. ولماذا يكونون قريبين من بعض؟! .. وجدوا الخمس نقاط التالية :

- ١) ميل الأفراد إلى تكوين منظمات غير رسمية فيما بينهم : كل مجموعة تجمعهم روابط معينة وشكلوا لهم منظمة أو خلية غير رسمية.
- ٢) تأثر الأفراد بالإطار الغير رسمي الذي ترسمه المنظمة التي ينتمي إليها :
- ٣) أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي يدفع الأفراد إلى العمل : فقد يكون هناك موظف ناجح لديك وتكافئه بمبلغ مالي وهو لا يحتاج لمثل تلك المكافآت ولا يكون المال محفز لديه، و لكن بشراء درع وشهادة تقدير ، قد تكون أفضل بكثير من المال في مثل هذا الموظف .
- ٤) أن طاقة الفرد العملية تحددها حالته الاجتماعية أكثر من حالته الجسدية : (فمن المهم أن تكون حالته الاجتماعية بخير وراحة أكثر بكثير من حالته الاجتماعية السيئة. وإحساسه أنه لا ينتمي لمجموعة معينة، يؤثر على أدائه في العمل وينعكس سلباً على قدراته في العمل)
- ٥) ازدياد تأثير القيادة الغير رسمية من خلال الجماعات المشكّلة : (يكون هناك نوع من العلاقة بين أفراد المنظمة، وبين رئيس المنظمة. الآثار التي ترتبت على ظهور نظرية أو حركة العلاقات الإنسانية في أربع نقاط مهمة :

١) ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية للاهتمام بالموارد البشري والعمل على رفاهيته :

ظهور إدارة الشؤون الموظفين في ذلك الوقت من قبل لم تكن موجودة، و (آلتون مايو) وفريقه أوصوا بضرورة وجود إدارة خاصة بالموارد البشرية خاصة بالعنصر البشري، وخاصة بشؤون الموظفين، تتولى البحث عن متطلباتهم والتعرف عليها وبالتالي معرفة كيف تستطيع أن تقول أن هؤلاء الموظفين نجحوا في العمل و وقَّروا لهم العمل السكن والبيئة.

٢) الاعتراف بحق العامل في الإجازات السنوية، وخفض ساعات العمل :

نظرية العلاقات الإنسانية هي التي فرضت حق الحصول على إجازة سنوية وفي هذه الإجازة يحصل على راتبه لأنه حق من حقوقه أن يرتاح ثم يعود لمواصلة العمل، وخفض ساعات العمل.

٣) الاعتراف بحق العامل في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية :

لابد أن يكون له واجبات وتأمين صحي وسكن وفترات راحة ولا بد أن يكون للموظف حق خارج نطاق العمل من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية، وأصبحت حق من حقوقه.

٤) ضرورة تدريب الرؤساء على مراعاة العلاقات الإنسانية :

من خلال حثهم على التعامل الحسن مع العاملين من أجل رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعهم على الإنجاز والتعاون وتقديم أفضل ما لديهم.

نقد هذه النظرية!؟

الإيجابيات /

الإيجابية الأولى: [تركيزها على الجانب الإنساني قامت بسد الفجوة التي تركتها المدرسة التقليدية]

وذلك نستطيع أن نقول أن العلاقات الإنسانية إضافة جديدة للفكر الإداري ومكملة للمدارس السابقة وليست بديلاً عنها ولا نستطيع أن

نقول أن العلاقات الإنسانية جاءت لسد النقص الذي تركته المدرسة التقليدية :

✗ **المدرسة التقليدية** ... ركزت على الجانب الرسمي .

✗ **العلاقات الإنسانية** ... غطت على الجانب الغير رسمي .

✗ **المدرسة التقليدية** ... ركزت على الحوافر المادية .

✗ **العلاقات الإنسانية** ... جاءت للحديث عن الحوافر المعنوية .

الإيجابية الثانية: فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين إلى المزيد من الدراسات العلمية التجريبية ، لمعرفة آثار الممارسات الإدارية على

العنصر البشري.

السلبيات /

السلبية الأولى: (اهتمت بجانب واحد من جوانب التنظيم ، وأهملت التفسير الشامل لظاهرة السلوك الإنساني)

أي أنها اهتمت بجانب واحد من جوانب التنظيم اللي هو العنصر البشري وأهملت الجوانب الأخرى.

السلبية الثانية: (ركزت على التنظيم غير الرسمي والحوافر المعنوية ، وأهملت التنظيم الرسمي والحوافر المادية)

أي أنهم ركزوا على الجوانب التي لم يركز عليها غيرهم وأنهم لم يريدوا إعادة اختراع العجلة من جديد .

ثانياً: نظرية الفلسفة الإدارية

❖ رائد هذه النظرية هو دوغلاس ماكريغر .

❖ فلسفة هذه النظرية تقوم على أنه أي مدير لا بد أن يكون متأثر إما بفكر المدرسة التقليدية أو بفكر العلاقات الإنسانية.

❖ نظرية الفلسفة الإدارية مؤيدة بشكل كبير لنظرية العلاقات الإنسانية وناقده بشكل أكبر للمدرسة التقليدية، ولذلك يعتبر ماكريغر

من أكبر أنصار نظرية العلاقات الإنسانية.

النقاط الخمس الأساسية والتي على ضوئها تشكلت نظرية الفلسفة الإدارية:

١. المدرسة التقليدية أهملت الفرد لتأتي العلاقات الإنسانية فتظهر الاهتمام بالفرد كعنصر أساسي في التنظيم وليس مجرد آلة إنتاجية

تستخدم وتغرى بالمال وتتلف مع سوء الاستعمال.

٢. أن المدير المتأثر بمبادئ الإدارة التقليدية لديه اقتناع بأن تلك المبادئ راسخة لا تقبل التعديل والنقاش مع وجود جوانب قصور عديدة

يراهها ماكريغر

٣. أن المدير التقليدي يؤمن بأن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الفرد، بينما يؤمن ماكريغر بأن هناك وسائل عديدة كالإقناع

والحوافر وأخرى تختلف عن فكر المدرسة التقليدية.

٤. أن المدير التقليدي يؤمن بأن المركز الرسمي (المنصب) هو المصدر الوحيد للسلطة. بينما يرى ماكريغر بأن هناك مصادر عديدة

للسلطة غير المنصب كالعلم، الخبرة، الاسم، الثراء، القدرات الشخصية، وبذلك يكون التأثير هنا أكبر من تأثير المدير أو صاحب

المنصب الأعلى في المنشأة، لذا يرى ماكريغر بأنك قد تستطيع الحصول على السلطة من خارج المنظومة الإدارية بالمنشأة حسب

المصادر المذكورة سابقاً .

٥. أن النظرية التقليدية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية بأن الفرد يؤدي واجباته ويحصل في المقابل على عائد مالي، بينما ماكريغر يرى أن واقع العلاقة التنظيمية لها علاقة بالنواحي الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم.

وضع ماكريغر فلسفته الإدارية التي هي عبارة عن نظرية (XY)

❖ وتعني **X** وجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة

❖ بينما **Y** هي وجهة نظر العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم .

فإذا أن تكون أنت كمدير **X** متأثر بوجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة أي أن كل شيء لابد أن يراقب ويوجه ويطبق عليه النظام، أو تكون مدير **Y** والذي وجهة نظره العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم.

النقطة الأولى:

إذا كنت مدير **X** : فأنت تنظر إلى الموظفين على أنهم أناس يكرهون العمل ويحاولون تجنبه وبالتالي فأنت سوف تتخذ أسلوب الضغط والإجبار لكي ينجزون العمل.

إذا كنت مدير **Y** : فأنت ترى أن الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام ومتى ما توفرت له البيئة والظروف المناسبة فإن الموظف سيسعى للعمل ولن يسعى لتجنبه .

النقطة الثانية:

إذا كنت مدير **X** : فأنت ترى أن العامل لو أعطي الحرية فإنه لن يعمل ولذا فإن أغلب الناس لا بد من إجبارهم على العمل من واقع الرقابة ووضع العقوبات من أجل رفع مستوى الإنتاجية.

إذا كنت مدير **Y** : فأنت ترى أنه في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية المناسبة يسعى الفرد بمحض إرادته نحو الإنجاز وبالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة والعائد بعد تحقيقه.

النقطة الثالثة:

إذا كنت مدير **X** : فأنت ترى أن الإنسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه وهو يحب هذا العمل كي يتجنب المسؤولية.

إذا كنت مدير **Y** : فأنت ترى أنه في ظل الظروف المناسبة فإن الإنسان يتعلم تحمل المسؤولية بل ويسعى لها. ونحن في الإدارة لدينا مقولة وهي "أن الصلاحيات تنتزع ولا تمنح".

النقطة الرابعة:

إذا كنت مدير **X** فأنت ترى الإنسان العادي خامل وغير طموح وأنه يسعى فقط للاستقرار الوظيفي.

إذا كنت مدير **Y** فأنت ترى الإنسان بطبيعته طموح فهو يكرر التصرفات التي ينتج عنها إشباع لرغباته وإبداعاته والتي تؤمن له الارتقاء الوظيفي .

النقطة الخامسة:

إذا كنت مدير **X** : فأنت ترى الإنسان العادي يفتقد للمبادرة والابتكار ولا يسعى لاتخاذ قرار تكتنفه المخاطر وذلك يعني إنسان جبان.

إذا كنت مدير **Y** : فأنت ترى إذا أعطي الفرد فرصة فإنه قادر على استخدام الفكر البناء وقادر على حل المشاكل التنظيمية مع القدرة على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر.

ملخص القول بأن ماكريغر يرى أن المدرسة التقليدية مدرسة بنيت على استخدام الإنسان كآله، بنيت على أساس التنظيم الرسمي القاتل، بنيت على أساسيات الإغراء المادي ومعاملة وفق نظام معين بحيث هو الذي يلاءم الوظيفة والوظيفة لا تلائم الخ...، وبالغ من ناحية العلاقات الإنسانية في مدحها ودعمها وأنها هي الأساس والناحية الصحيحة في عملية الإدارة.

بناءً على تلك القناعة أتى لنا بنظرية **(XY)** ولتلخيصها فهي تكون كالتالي:

Y وجهة نظر العلاقات الإنسانية

X وجهة النظر التقليدية

١ . الإنسان العادي بطبيعته يحب العمل كما يحب الراحة والاستجمام في ظل الظروف المناسبة	١ . الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه
٢ . الإنسان العادي في ظل الظروف المناسبة يبحث عن الإنجاز في العمل	٢ . الإنسان العادي لا يعمل إن أعطى الحرية في العمل ولا بد من إجباره عن طريق نظام عقوبات
٣ . الإنسان العادي يبحث عن المسؤولية	٣ . الإنسان العادي يحب أن يوجه من رئيسه تجنباً للمسئولية
٤ . الإنسان العادي طموح بطبيعته فيكرر التصرفات التي تحقق له الإنتاج والإشباع النجاح	٤ . الإنسان العادي بطبعه خامل وغير طموح ويسعى للأمن والاستقرار
٥ . الإنسان العادي إذا أعطي فرصة فإنه قادر على استخدام الفكر البناء مع القدرة على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر	٥ . الإنسان العادي يفتقد للمبادرة والابتكار ولا يسعى لاتخاذ القرارات التي تكتنفها المخاطر

إيجابيات النظرية:

- ١ . أنها قدمت أول تحليل مقارنة بين مدرستين
- ٢ . أنها تعتبر مقدمة للمدرسة الحديثة بدأ من مدرسة السلوكية وخصوصاً في اتخاذ القرار .

سلبات النظرية:

- ١ . المبالغة في التحليل حيث صورة أن المدرسة التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية كأنهما نقيضين برصد جميع سلبات الأولى وجميع إيجابيات الثانية .
- ٢ . صورت هذه النظرية أن العلاقات الإنسانية تعتبر بديل للمدرسة التقليدية بينما أنها تعتبر مكملتها لها كما ذكرنا سابقاً . بهذا نكون قد تحدثنا عن الجزء الثاني من المدرسة التقليدية الحديثة والنظرية "الفلسفة الإدارية" رائدها هو دوغلاس ماكريغر وفي المحاضرة القادمة سنكون مع المدرسة الحديثة في الإدارة.

المدارس الحديثة

المدرسة الحديثة هي أكثر المدارس انتشاراً وأكثرها نظريات

النظرية الأولى

المدرسة السلوكية

هذه المدرسة تتداخل كثير مع العلاقات الإنسانية ولذلك بعض المحللين يخلطون بين هذه النظريات .

رائد المدرسة السلوكية التي أظهرها للوجود هو (هارلدراش) وهو يؤكد أن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدرسة التي سبقتها على الرغم من وجود بعض الشبه إلى أنه يرى أن المدرسة السلوكية هي :

(دراسة السلوك الإنساني في محيط العمل) ولذلك استخدم مصطلح العلوم السلوكية ليشمل جميع مناحي السلوك بما فيها السلوك الناتج عن العمليات البيولوجية وحتى سلوك الحيوان المتأثر ببيئة العمل ، وقد أكد راش على أن هذه الأمثلة والشواهد تحمل بعض مبادئ الإدارة العلمية مثل موضوع الكفاية والعلاقات بين الموظفين والعمال في محيط العمل وبناء مناخ ملائم لتشجيع المواهب وهو حديث عن العلاقات الإنسانية .

تركيز هذه المدرسة على السلوك الإنساني يضعها في مكانه مستقلة بل يؤكد أنها بداية الفكر الحديث وهي تعتبر نقله من المدرسة التقليدية الحديثة إلى بداية الفكر الحديث في الإدارة .

خصائص المدرسة السلوكية

(١) هي مدرسة علمية تطبيقية تقوم على وضع فرضيات السلوك التنظيمي وأثره على الإنتاجية ثم فحص تلك الفرضيات بأسلوب

- علمي وتطبيق النتائج في محيط العمل. فهي تعتمد على موضوع الاستقراء والاستنتاج . كأن أطلب إقامة تجارب معينة لقياس تأثير أشياء وعوامل محددة على سلوك الإنسان في داخل المنظمة كزيادة الحوافز أو أحسن ساعات العمل أحسن .
- (٢) هي **مدرسة معيارية** تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض أحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة. إذاً هي مدرسة معيارية لأنها تضع معايير معينة وتقوم بقياس التغييرات التي تحدث بناءً على نقاط الرقابة أو هذه المعايير وبالتالي تقديم نتائج أستطيع عن خلالها أن أؤكد أن هذه المتغيرات كان لها تأثير إيجابي أو سلبي أو عديمة التأثير.
- (٣) هي **مدرسة إنسانية** : تقوم على التفاعل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الإنسان تحدد سلوكه مع التفاعل بقدرة الإنسان على الابتكار عندما تلي حاجاته.
- (٤) هي **مدرسة اقتصادية** : تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية عن طريق إشراك قوى العمل في جميع مراحل الإنتاج على اعتبار أن أهداف العاملين نسج مع أهداف المنظمة.
- (٥) هي **مدرسة نفسية** : تهدف إلى تغيير البيئة النفسية والمحيط الكامل من خلال نطاق إشراف فعال يتعرف على الأهداف الشخصية للعاملين ويساعدهم على تحقيقها وتنمية شعور الإنجاز والإبداع لديهم.
- (٦) هي **مدرسة اجتماعية** : تهتم بالمجموعات وتفاعلها وتستخدم ديناميكيات الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.
- (٧) هي **مدرسة تستخدم المشاركة كأداة للعمل الإداري** : وهي مشاركة في جميع مراحل اتخاذ القرار وهنا يأتي دور هربت سايمن تكلم على أن المدرسة تفعل صناعة القرار المشاركة فيه والمركزية ليست من عناصر المدرسة السلوكية .
- (٨) هي **مدرسة تدريبية أو تأهيلية** : لأنها تهتم في تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين أفراد المجموعات ويشمل ذلك مستوى الثقة والانفتاح وسهولة الاتصال والنقاش العلمي مع الإدارة أثناء تنفيذ العمليات.
- (٩) هي **مدرسة تنظيمية** : بمعنى أنها تهتم بالتغيير التنظيمي واستخدامه في أحداث تعديلات على أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي واستحداث أساليب إدارية جديدة.
- (١٠) هي **مدرسة شمولية** : بمعنى تنظر إلى المنظمة بنظام شامل حيوي له ابعاد إنسانية واقتصادية واجتماعية.

هذه الخصائص العشر هي التي تميز نظرية المدرسة السلوكية وتضع لها خاصية الشمولية التي غطت من خلالها خصائص تعتبر شاملة لجميع مناحي السلوك التنظيمي

نقد النظرية

الإيجابيات :

١. جمعت بين المدرسة التقليدية ومدرسة العلاقات الإنسانية .

٢. خصائص المدرسة السلوكية تعطيها كل صفة الشمولية أكثر من كل النظريات التي سبقتها.

السلبيات :

١. أنها تبسط السلوك الإنساني وديناميكية الجماعة حيث أن بعض مبادئ المدرسة استنبطت من دراسات أجريت على بعض الحيوانات كالقتران والحمام وإمكانية تطبيقها على الإنسان لأن الإنسان سلوكه بسيط ويمكن أن تحكم عليه من هذا الجانب .

٢. ركزت على البيئة واعطتها التأثير المطلق في السيطرة على سلوك الفرد وهي بذلك تجرد الإنسان من قدرته على التعامل مع الظروف المحيطة به والتكيف معها.

المدرسه الثانيه او النظرية الثانية

مدرسة مدخل النظم

هذه المدرسة تنظر لنظام على انه كيان متكامل يتكون من أجزاء يرتبط كل جزء بالجزء الآخر بحركات تفاعلية وتداخلية إذا حدث تغير في اي جزء من أجزاء في هذا النظام فإن الأجزاء الأخرى من النظام تتغير تبعاً لهذا التغير هناك نوعين من النظم:

أولاً: نظم مغلقة

النظام المغلق: هو الذي لا يتأثر في البيئة الخارجية فهو يتصف بصفات لاكتفاء الذاتي مثل "الساعة" هذا النظام نظام متكامل الأجزاء تؤثر في بعضها البعض لكن لا يؤثر في البيئة الخارجية..الاقتصاد فيه رواج أو كساد الساعة ماشيه الجو البيئة الخارجية كلها ما لها علاقة بالساعة لأنها هي تعتبر نظام مغلق يتصف بخاصية الاكتفاء الذاتي.

ثانياً: نظم مفتوحة:

النظام المفتوح هو الذي يتأثر ويتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة مثل الإدارات المصانع الشركات فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح له أجزاء تنظيم متكاملة في الداخل ولكن هو يتأثر بشكل كبير في البيئة أيضاً البيئة الخارجية هي التي يحصل منها النظام المفتوح على موده الخام وهي التي يصرف لها مخرجاته أو منتجاته النهائيه

مكونات النظام المفتوح: للنظام المفتوح خمسة مكونات:

أولاً: المدخلات: هي جميع ما يدخل المنظمه من البيئة من موارد بشرية و موارد مادية وكل ما هو في عرف المدخلات ثانياً: العمليات: هي جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها سواء كانت صناعية أو تجارية وتعليمية.

ثالثاً: المخرجات: هي جميع ما يخرج من المنظمة الى البيئة الخارجية من إنتاج مادي مثل السلع أو الخدمات أو إنتاج معنوي مثل البرامج التوعويه أو التوجيه إلى أخره.

رابعاً: جميع العوامل الخارجية التي يتأثر بها ويتفاعل معها التنظيم ، كالحكومة والمجتمع ...

خامساً: المعلومات العائدة وهي مكتوبة في الكتب **(Feedback)** وهي جميع المعلومات التي ترد إلى المنظمة عن الآثار السلبية والإيجابية للمخرجات

خصائص النظام المفتوح للنظام المفتوح ستة خصائص:

- التمايز: حيث يبدأ بشكل مبسط ثم يأخذ بالنمو والتخصص ليكون شخصيته المميزة وتأخذ لها الشكل الخاص
- الشمولية: حيث أن أجزاء النظام ترتبط بعلاقات تبادليه وتفاعليه تشكل في النهاية وحده شامله متكاملة تسعى لتحقيق الأهداف
- الاهداف حيث يعمل النظام لتحقيق اهداف معينه من خلال مختلف قطاعات النظام الداخليه(وهي الاداره والعمال والموظفين) وقطاعات النظام الخارجيه (وهي العملاء والموردين والمجتمع بشكل عام والدوله والقطاع الخاص)
- التوازن الحركي: وهذه النقطة جدا مهمه يجب التوقف عندها . انه تستمر حركة الحصول على المدخلات واجراء العمليات عليها وتحويلها الى مخرجات تخرج الى البيئه مره ثانيه هذه العمليه عمليه مستمره
- الاستقرار والتكيف: حيث يستقر النظام في حالة التغير المفاجئ ويتكيف في حالة حدوث تغير دائم في تلك البيئه

٦) الارتباط بالبيئة والتلاشي: النظام المفتوح معرض لزوال والاندثار اذا لم يتمكن من الحصول على موارده او مدخلاته من البيئة وتصريف مخرجاته الى البيئة .

نقد النظرية

الايجابيات :

١. وفرت اداة تحليليه فعاله لدراسة المنظمه بشكل متكامل يستوعب جميع العنصر ويعطي اهميه لتربط هذه العناصر وتأثيرها .
٢. اهتمت بالبيئة الخارجيه وتأثيرها مما يعطي هذه المدرسه ميزه عن المدارس السابقه التي كانت تركز على التنظيم الداخلي وكأن المنظمات نظام مغلق

السلبيات :

١. بعض الخصائص فيها مبالغه وتعميم فهناك منظمات تعاني من خلل داخلي وتواصل النمو هم قالوا (انه لما يصير خلل في عنصر من العناصر النظام المفتوح فإنه يتعطل النظام المفتوح فانه يتعطل النظام هم يقولون انه فيه منظمات فيها خلل داخلي لكنها استمرت في الكبر .
٢. بالغت في تصوير الدور الذي تقوم به البيئة الخارجيه حيث ثبت ان بعض المنضمتات هي التي تؤثر في البيئة الخارجيه مثل مايكروسفت .

النموذج الثالث أو المدرسه الثالثه :

المدرسه اليابانيه

اليابان لديها عنصر وحيد وهو الإنسان أي الأيدي العاملة وهو العنصر البشري فأستطاعت من خلال هذا العنصر ان تقوم خلال سنوات وتقفز وتكون ثاني اقوى اقتصاد في العالم بعد امريكا

الأسس المميزه للمنهج الياباني في الإدارة:

- ١) التوظيف شبه الكامل في جميع مجالات العمل.
- ٢) نجاح المرأة اليابانية في التوفيق بين عش الزوجية وميدان العمل فإذا وجدت تعارض فلا تمانع في البقاء في المنزل .
- ٣) نظام الأجور فهناك الراتب مع البدلات مع مكافأة نهايه المده فهو عبارته اقتطاع جزء من راتب الموظف يجمع له في نهاية السنه ثم يعطى هنا المجموع مع نسبة تعادل نسبه الارباح التي حققتها الشركه ، و تشغيل رواتب الموظفين والأستفاده منها.
- ٤) النظرة الفريده للإضراب : في اليابان المضرب يعلق لوحه على ظهره مكتوب عليها مضرب عن العمل ويذهب الى عمله لأنه ينظر إلى الاضراب يانه سوف يضرب اليابان وليس الشركه .
- ٥) السياسات السليمه للنقابات العماليه فيقوم حوار راقى جداً بين الدوله والموظفين لأن النقابات العماليه تستشعر أهمية العمل تجاه اليابان .

٦) سيادة المنتج قبل سيادة المستهلك: فإن اليابان تهتم بالمنتج قبل المستهلك وتفرض ضرائب قليله حتى يتم تصديرها للخارج بكميات كبيره أما المستهلك الياباني فإن مبلغ الشراء سيكون كبيراً جداً عليه .

٧) حماية المنتجات اليابانيه من المنافسه: عن طريق رفع الجمارك على المنتج الوارد حتى لا تنافس المنتج الياباني .

٨) العلاقة الازليه بين الموظف والوظيفه: فالموظف ينتمي للشركه فهي تهتم به وبأولاده حيث يعملون ويدرسون ويتعالجون في هذه الشركه

مفهوم عملية المنتج والمستهلك فالإيابان تربي المستهلك منذ الصغر على المنتجات اليابانيه من خلال:

- ✓ تربية الأفراد منذ مراحل التعليم الأول على استهلاك المنتج الياباني.
- ✓ الثقة بالمنتج المحلي وإعطاء المنتجات المحليه الأفضليه المطلقه على قائمة استهلاك المواطن.
- ✓ الشعور بالإمتنان الدائم للمنتج الياباني على جهوده الدؤبه لتوفير احتياجات المستهلك الياباني.
- ✓ الإيمان بأن الدعم المنتج الياباني فريضه على كل مواطن.

- ✓ إشعار المستهلك بأن خدمات ما بعد البيع لا يقدر عليها الا المنتج الياباني بفضل الانظمة اليابانية.
- ✓ تقوية الرابط بين صغار الموزعين وبين كبار المنتجين.

نقد النظرية

الإيجابيات:

الأيجابية الأولى: استطات القيام بالدور الرئيسي لهضة اليابانية نتيجة بفضل المنهج الياباني في الإدارة الإيجابية الثانية: نظره البعيده بالنسبه للموطن من أجل نهضة الفرد على المدى الطويل.

السلبيات:

أولاً: إنه يصعب تطبيقها في غير اليابان لأنه يناسب الشخصية اليابانية
ثانياً: تجريد المستهلك من حقه في حرية الاختيار فالمستهلك الياباني يجب عليه ان يأخذ المنتج الياباني.

النموذج الرابع:

المنهج الإسلامي في الإدارة:

كل النظريات هي عبارة من صنع البشر والبشر وعملهم يعتره القصور .

لكن المنهج الإسلامي في الإدارة هو من عند الله سبحانه وتعالى، فلذلك هو المنهج الأكمل ، وهو صالح لكل زمان .
 والمنهج الإسلامي في الإدارة يفترض أن يكون من ضمن المناهج الحديثة في الإدارة لأنه هو المنهج الصحيح بل إن الأزمة المالية التي يعاني منها العالم الآن ، كثير من الناس يقولون انه لو طبق المنهج الإسلامي في الإدارة في الاقتصاد كان ما حدثت الأزمة المالية .

خصائص المنهج الإسلامي في الإدارة :-

١) عقيدة الفكر والأصل: بمعنى أن كل شيء يخضع للدين ، كل شيء في حياتنا في مقياس حلال وحرام إذا حلال إذا حرام ما أطبقها إذن الأصل في كل شيء الدين .

٢) الثبات والاستقرار: بمعنى المنهج الإسلامي في الإدارة لا يتأثر بتغير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية.

٣) المرونة: فالمنهج الإسلامي ثابت كقوانين وأنظمة إلا انه اعطى الإنسان حرية العمل ، والتفكير ، ووضع القوانين والنظم شريطة عدم تعارضها مع النص الشرعي .

٤) العمومية والشمول : بمعنى أن الشريعة الإسلامية منهج كامل وشامل لكل مناحي الحياة لكل زمان ومكان وللشخص كاهه .

٥) التركيز على التخطيط الإداري: حيث أن التخطيط للمستقبل المقرون بالتوكل على الله واجب ديني ملزم للفرد والمنظمة ، لما جاء الإعرابي للرسول عليه الصلاة و السلام يسأله عن الناقة قال (أعقلها وتوكل) .

٦) مشروعية الهدف: فلا بد أن يكون الهدف سامي ، وشرعي ، صحيح ، ولذلك لا بد أن يكون الهدف مشروع في الإدارة الإسلامية.

٧) الأصول الشرعية للتنظيم: حيث يؤخذ بالاعتبار كل المبادئ والأسس الشرعية المتعلقة بالتنظيم ، الشورى ، الطاعة بالمعروف ، التعاون .

٨) الشورى: مبدء الشورى يتصدر قائمة المبادئ الأساسية التي وضعها الإسلام ، فهو أساسي في التنظيم ، أساسي في الإدارة الإسلامية

٩) التدرج الرئاسي للسلطة: فلا بد من وضع يكل تنظيمي ، ولا بد أن يكون فيه ناس أعلى من ناس فدرجات الهيكل التنظيمي جاء بها الإسلام وهي واحد من أهم أساسيات التنظيم في الإسلام .

١٠) تكاؤف السلطة والمسئولية: بمعنى انه لا بد أن يكون هناك توازن بين السلطة ومسئوليات والإسلام اقر مبدء السلطة ولم يقر مبدءاً

التسلط وفي المنهج الإسلامي في الإدارة السلطة لا تعطى لمن يرغبها وليست حق لأحد ، السلطة عبارة عن تكليف على ضوءه يختار من أن يخدم المجتمع ، وليس من يرغب في هذه السلطة.

١١) التعيين على أساس الأهلية والجدارة فقط: فالإسلام لا يعتد بالعرقية والمحسوبة عند اختيار الموظفين والإداريين والقياديين.

١٢) الرقابة الذاتية: الخوف من محاسبة الخالق المتمثل في تفسير الإحسان ، والإحسان هو (أن تؤمن بالله وكأنك تراه فإن لم تكن تراه فإنه يراك ، هذا هو أساس الرقابة الذاتية .

١٣) الحسبية: هي نظام إسلامي يميز في الرقابة الشعبية ، التي هي فرض كفاية ، نسميه_ هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر _ فهم يعملون وعندهم صلاحيات معينة ، ويفتشون على السوق ويشوفون الغش ويفكون النزاعات بين الناس ، هذا نظام رقابي شعبي.

١٤) تعدد الميزانيات: الأنظمة الإدارية كلها جاءت بوحدة الميزانية يعني يكون عندها ميزانية واحدة ، الإسلام و أول من جاء بتعدد الميزانيات على الأقل أن يكون عندنا ميزانيتين ، الميزانية العامة للدولة وميزانيه الضمان الاجتماعي.

١٥) السلوك الإداري أكثر شمولية: في الإسلام السلوك الإداري محفز من جانبين جانب داخلي الذي هو ضمير الإنسان وقيمه ، ومحفز خارجي هو الحوافز المادية والمعنوية المتعارف عليها الموجودة عند كل العالم.

١٦) حوافز إتقان العمل أكثر فاعلية: حوافز إتقان العمل في المنهج الإسلامي أكثر فاعلية حيث تتمثل في مجموع العوامل التالية:

- ❖ الوازع الديني
- ❖ الحافز المادي
- ❖ إشباع الحاجات الإنسانية
- ❖ الفردية العلاقات الإنسانية

نقد المنهج:

إيجابيات المنهج الإسلامي في الإدارة:

١) المنهج الإسلامي الإداري في الإسلام كامل لأن الدين الإسلامي كامل.

٢) بقاء مصادر التشريع محفوظة من التحريف ووجودها إلى اليوم معنا يمكن هذه النظرية من الإحاطة بكل ما هو جديد دون أن تتغير .

سلبات المنهج الإسلامي في الإدارة:

هل المنهج الإسلامي فيه سلبات ..؟! لا فالسلبات فينا نحن ؛ نحن من يعاني من هذه السلبات ، .

لم يُمارس هذا المنهج في العصر الحديث ليثبت تجربته ، والدليل القاطع انه الأسلوب الأمثل ، ماليزيا طبقت جزء بسيط من المنهج الإسلامي وأصبح ماليزيا على ما هي عليه الآن .

إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية

التطور الإداري في منظمات الأعمال السعودية:

المراحل التي مرت فيها إدارة الأعمال السعودية تعتبر ٤ مراحل رئيسية :

المرحلة الأولى : مرحلة المالك المدير بمعنى ان المالك هو من يتولى إدارة المشروع بالكامل و يتخذ جميع القرارات ويرسم جميع

الاستراتيجيات ويجني العوائد ويتحمل الخسائر

وهذه تعتبر مرحلة مهمة .. لأنها موجودة في مرحلة التأسيس ولا زالت مستمرة وستظل مستمرة ، حتى في المستقبل ستأتي شركات جديدة وتأتي مشروعات أعمال جديدة تبدأ بالمالك المدير الذي يتدخل و يقوم بكل أعمال الإدارة دون مساعدته .

المرحلة الثانية : مرحلة المالك المدير ومساعدته .

المرحلة هذه جأت استجابة لزيادة الطلب على المنتجات وتعددت الأعباء الإدارية وأصبح المالك المدير لا يستطيع أن يقوم بكافة الأعباء الإدارية لوحده أصبح بحاجة إلى من يساعده على تحمل جزء من تلك الأعباء. وأعطاه عدد أو جزء من الصلاحيات الإدارية لأنه هذا هو الأساس.

المرحلة الثالثة : هي مرحلة المالك المدير وعدد من المتخصصين.

عندما ازداد الطلب أكثر وتضاعفت الحاجة إلى تكثيف العمل أكثر وأصبح العميل له متطلبات أوسع أصلاً حتى خدمات الإنتاج وخطوط الإنتاج وتسويق الإنتاج أصبحت تحتاج إلى ناس متخصصين في مجالات أكثر ، ظهرت وظائف ومسميات جديدة في الإدارة مثل مدير الإنتاج مدير التسويق مدير المالية مدير شؤون الموظفين أو مدير الكوادر البشرية وكلها تدل على الاحتياج إلى تخصص. وهذه المرحلة أكثر مرحله طال فيها العمل الإداري.

المرحلة الرابعة والأخيرة : مرحلة فصل الملكية عن الإدارة.

تصبح الإدارة مستقلة والملكية مستقلة بمعنى انه المرحلة هذه جاءت لتخليص الإدارة من سطوة الطابع الشخصي في الإدارة.

هناك سبعة أسباب هامة كل واحد منها لعب دور كبير في فصل الملكية عن الإدارة أو فصل الإدارة عن الملكية .

١. ازدياد حجم الأسواق . التزايد الكبير في حجم الأسواق وانتشارها فلم تعد الحدود الجغرافية عائق أمام انتشار الشركات وتوسع الأسواق ونحن نتكلم عن (**Globalization**) أو العولمة وكون العالم كله أصبح قرية كونه صغيره.

٢. التطور الهائل في إنتاج السلع والخدمات . فالتطور متزايد في سلع والخدمات وإذا أراد أن ينافس لا بد أن يكون مثل ما يقولون (**Up to date**) أو عنده معلومات نهائية ومعلومات حديثة عن التطور في إنتاج السلع والخدمات.

٣. الزيادة في كمية الإنتاج لخفض سعر التكلفة . أهل الإدارة و الاقتصاديين يقولون إنه إذا زاد كمية الإنتاج تنخفض تكلفة الوحدة الواحدة ، ولذلك هذه احد الأسباب الجوهرية في وصولنا للمرحلة الرابعة وهي مرحلة فصل الملكية عن الدولة .

٤. الأساليب التقنية الحديثة . وهذا يعكس بشكل ايجابي عليه ولذلك نتوقع من المالك المدير انه يتنازل عن حقه في الإدارة ويحضر شركة أو فريق عمل إداري متميز يستطيع انه يسيطر على قضية التقنية ويضبط التقنية ويستفيد الاستفادة القصوى منها .

٥. تزايد الاهتمام بأساليب التسويق والإعلام . وهذه نقطة جوهرية لأن الدعاية والإعلان والتسويق من خلال الحملات الإعلانية والحملات الإعلامية أصبح بحاجة إلى متخصصين أصبح بحاجة إلى من ينفق بعيداً عن سطوة ما يسمى بفلوسي أو تأثير الواقع المادي عليه.

٦. الاعتماد على التخصص . هذا واحد من الأسباب الجوهرية فوضع الشخص المناسب في المكان المناسب أمر حتمي للنجاح فلا بد من البحث عن متخصصين واختيار أفضل الكفاءات لضمان نجاح العمل الذي تقوم به.

٧. ظهور الشركات المساهمة . فظهور الشركة المساهمة ألغى شي اسمه المالك المدير، الشركات المساهمة تدار باستقلاليه كاملة عن الملكية و ولذلك كان ظهور الشركات المساهمة آخر الضربات الموجعة لسياسة المالك المدير .

مشكلة السعودية

هناك أربعة أسباب رئيسية في مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية:

المشكلة الأولى : العامل الاجتماعي، هناك وظائف مقبولة اجتماعياً ومهن غير مقبولة اجتماعياً وعندما تكون المهنة غير مقبولة

اجتماعياً فإن الشاب السعودي لا يقدم على العمل فيها وبالتالي تكون هذه المهن متاحة فقط للعمالة الغير سعودية وهذا يؤثر بشكل كبير في إتاحة الفرصة للعمالة السعودية لإيجاد الوظائف (غير مقبولة اجتماعياً يعني أن المجتمع يرى أن هذه الوظائف غير لائقة) ومع ندرة الوظائف الحكومية المكتبية أو ندرة الوظائف المكتبية وعدم قبول المجتمع للوظائف الميدانية والوظائف المهنية أصبح عندنا مشكلة اسمها مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية .

المشكلة الثانية: السياسة التعليمية: حيث ركزت على التعليم النظري في الجوانب الأكاديمية النظرية التي تخرج طلاب يلتحقون بالجامعات السعودية وتخصصاتها المحدودة التي أصلاً صممت لتلبية حاجة الدولة من الوظائف الإدارية وهذه التخصصات تخرج مدرسين أو إداريين وناس يعملون في الوظائف الحكومية، وحينما شغرت الوظائف الحكومية أصبح عندنا مشكلة في قبول القطاع الخاص خريجي التعليم العالي. فعندنا فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم وبين متطلبات سوق العمل. هذه الفجوة أفرزت لنا جيل لا يلي احتياجات سوق العمل وبذلك سوق العمل أصبح يستقطب الأيدي العاملة الغير السعودية واستمرت المشكلة.

السبب الثالث: جغرافية المملكة .

السعودية تعتبر من أقل دول العالم من حيث الكثافة السكانية بالنسبة لمساحتها هذا العدد القليل موزع في أماكن متباعدة وكل مكان فيه تجمع بشري بحاجة إلى بنية تحتية وفي ظل إجماع الشاب السعودي عن العمل بعيداً عن أهلة فالمناطق البعيدة لن تجد سعوديين يغطونها بالعمل وبالتالي سوف تسلم إلى اليد العاملة الغير السعودية.

السبب الرابع: النظرة الذاتية لرجل الأعمال السعودي .

الغالبية العظمى من رجال الأعمال السعوديين يفكرون في مصالحهم الخاصة التي تؤدي إلى الاستعانة بالأيدي العاملة الأجنبية الأكثر كفاءة والأقل تكلفة والتي تتحمل مسؤولية كاملة عن إدارة العمل.

تفكير رجل الأعمال السعودي : يقول أن خريج محاسبه حديث تخرج يطلب راتب ٧ آلاف ريال ، رجل الأعمال السعودي يقول السبعة آلاف هذي أجيب فيها عاملين غير سعوديين ولديهم بدل البكالوريوس ماجستير وبدل حديث الخبرة هذا عشر سنوات خبرة ويعملون ليل نهار وافرض عليهم شروط.

هذه النظرة تعتبر نظرة قاصرة جداً لأسباب عدة:

- ✓ الشاب السعودي حينما يوظف ، راتبه سوف ينفقه بالكامل في بلده وهذا يعني (دوران النقود يعني مرور النقود في البلد) .
- ✓ عدم توظيف السعوديين يؤدي إلى البطالة وقد يؤدي إلى انتشار الجريمة.

ملاحظة أو بوادر التغيير:

النقطة الأولى الظروف الاجتماعية : إن نظرة المجتمع تغيرت أصبح فيه كثير من الشباب يعملون في المطاعم وسكويرتي في ظل وعي من أهاليهم وقبول .

النقطة الثانية: السياسة التعليمية: أصبح فيه بوادر تغيير كثيرة، سابقاً في جامعة الإمام ما كان يوجد غير خمس كليات أما الآن فإنها أصبحت أكثر من عشر كليات هذه الكليات لم تفتح إلا لمتطلبات سوق العمل .

النقطة الثالثة جغرافية المملكة تقاربت مناطق المملكة بشكل أفضل خصوصاً مع وجود تقنية الاتصالات وجود العمل الجاد أصبح بالإمكان تعالج مثل هذه القضايا بالتقنية بالإمكان العامل السعودي التواصل مع أهله بشتى الوسائل

النقطة الرابعة: النظرة الذاتية لرجل الأعمال السعودي: تغيرت نظرة رجل الأعمال السعودي أصبح هناك وعي أكثر ولدينا عدد من

المكاتب نسبة السعودة فيها تصل إلى ٨٠% أو ٩٠% هذه حالات نادرة ولكنها موجودة.

ملخص مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية بدأت مع بداية مرحلة التنمية حينما احتاجت المملكة في ذلك الوقت إلى مشروعات التبنى التحتية زادت الحاجة مع ازدياد المشروعات، والسياسة السعودية اعتمدت على التعليم الأكاديمي النظري الذي اثر بشكل كبير على قدرات العاملين في القطاع الخاص في استقطاب خريجين الجامعات والثانوية .

كيف نسعود الوظائف؟

السعودة: كلمه جديدة تعني إحلال اليد العاملة السعودية محل اليد العاملة غير السعودية من اجل علاج مشكله البطالة.

يتم هذا الأمر خلال عنصرين أو ركيزتين أساسيتين هما:

التوظيف والتدريب .

هاتان الركيزتان يقف عليهما علاج هذه المشكلة وعلى أساسهما يتم علاج مشكلة عجز القوى البشرية السعودية.

أولاً. التوظيف:

التوظيف: يعني توفير احتياجات الحاضر والمستقبل من اليد العاملة السعودية و إحلالها محل اليد العاملة الأجنبية من خلال التوظيف

الداخلي والتوظيف الخارجي

ما الفرق بين الاثنين :

أ. التوظيف الداخلي:

هو عملية الإحلال من داخل المنظمة يعني التي تتم عن طريق النقل وعن طريق الترقية وعن طريق تسليم المناصب

كف يعالج مشكلة السعودة :

يعالج مشكله السعودة بزيادة نسبة السعودة في المنظمة. من خلال إحلال يد عامله سعوديه محل اليد العاملة غير السعودية بتغيير نسبة

السعودة وترتفع نسبة السعوديين داخل الهرم الإداري لكن نحن نعول على علاج مشكله العجز بشكل اكبر على التوظيف الخارجي.

ب. التوظيف الخارجي :

التوظيف الخارجي هو : الأهم وهو يعني توفير فرص عمل جديدة لمن يحتمل أن لا تكون لديه فرصه عمل سابقه أو قد يكون عاطلين عن

العمل ومسجلين من ضمن أرقام البطالة وتوظيفهم يعني زيادة نسبة السعودة وعلاج لهذه المشكله من ناحية أخرى.

هناك ستة مصادر أساسيه للتوظيف الخارجي :

المصدر الأول : الجامعات:

أفضل مصدر للبحث عن الموظفين هو الجامعات الجامعة هي المصدر الأول لإنتاج الكوادر البشرية وتنوع الاختصاصات التي من المفترض أنها تلبى احتياجات

سوق العمل

في كثير من الجامعات يقام يوم العمل أو يوم المهنة ... الجامعة تدعو الشركات من خلال معرض يقام في الجامعة، فإذا رأت الشركة أن الطالب متميز وممكن

يخدم فإنها تكسب الشركة هذا الطالب وتوقع عقد معه ويعمل لمدة ساعتين بعد العصر ليتعرف على الشركة وبعد تخرجه تكون الوظيفة بانتظاره.

المصدر الثاني: هو مكاتب التوظيف الحكومية .

وزارة الخدمة المدنية و وزارة العمل توفر قاعدة بيانات فيها جميع الطلاب الخريجين أو الباحثين عن الوظائف فالشركة التي تبحث عن موظفين تنجده

إلى وزارتي الخدمة المدنية و وزارة العمل للبحث عن موظفين ، في الغالب الحكومة ترتبط بوزارة الخدمة المدنية ووزارة العمل بالقطاع الخاص لكن

هذا الشيء ما يمنع أن القطاع الحكومي والخاص يستخدمون قواعد البيانات الخاصة التابعة لمكاتب التوظيف الحكومية في الجهتين .

المصدر الثالث : مكاتب التوظيف الخاصة .

هناك مكاتب توظيف خاصة تقوم بنفس العمل ولكن بطريقتها الخاصة . ولن تقبل منك الملف مجانا فهناك رسم بسيط تدفعه لهذه المكاتب الخاصة لإدراج اسمك ووضع سيرتك الذاتية ضمن قاعدة البيانات التي تملكها هذه الشركة ..
إذاً مكاتب التوظيف الخاصة تقوم بنفس عمل مكاتب التوظيف الحكومية ولكنها بمقابل مادي تحصل عليه إما من طالب الوظيفة أو من الباحث عن الموظف أو منهما معا .

الوسيلة الرابعة أو المصدر الرابع وسائل الإعلام:

نتكلم عن الإعلان عن الموظفين .. الإعلان التجاري المدفوع فيندر أن تخلوا جريده من إعلان شركه وطنيه في مجال الاتصالات .. أو في مجال المقاولات أو في مجال العقارات أو غيره تبحث عن موظفين سعوديين بالمواصفات التالية.

المصدر والوسيلة الخامسة:الاتصال المباشر بين المنظمة والعامل:

من انجح الوسائل وأفضلها للحصول على الوظيفة هو الاتصال المباشر بين المنظمات وطالب الوظيفة إما عن طريق الإيميل أو بالهاتف أو البريد أو حتى عن طريق الزيارات المباشرة حتى يجد الوظيفة المناسبة.

المصدر السادس: توصيات العاملين.

بعض الموظفين بالشركات يقومون بتزكية من يعرفون واستقطابهم لشغل الوظائف المتاحة.

ثانياً: التدريب / (ماذا نعني بالتدريب ؟)

هو تنمية و تحسين كفاءة و إنتاجية اليد العاملة السعودية.

كيف نرفع إنتاجية اليد العاملة السعودية ؟

في الإدارة يتم تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات رئيسية :

أولاً : العاملون التنفيذيون (الإدارة الدنيا) : وهم الموظفين الذين يقومون بالعمل بناء على التوجيهات التي تأتيهم ، وهم بالتالي تنفيذيون أكثر من أنهم صناع قرار أو قادة أو مسئولين .

ثانياً : الإدارة المتوسطة : وهي المرحلة المتوسطة التي يكون فيها مدراء الإدارات و المدراء العموم وهم الموظفين الذين في المرحلة المتوسطة ،

ثالثاً: الإدارة العليا.

فكل مستوى إداري أهداف التدريب تختلف و وسائل التدريب أيضا تختلف.

أولاً : العاملون التنفيذيون يعني المستويات الدنيا من الإدارة :

ما هي أهداف تدريبهم ؟

١. زيادة الإنتاجية : لرفع القدرة الإنتاجية أقوم بإعطائه دورات و أدربه أكثر حتى يضاعف من قدرته الإنتاجية .
٢. رفع المعنويات : فيشعر الموظف باهتمام الإدارة فيه كما أنها تعطيهم إشارة أو إحساس بأنهم مهمين جدا للشركة.
٣. تقليل الرقابة و تخفيف العبء الرقابي : فإذا دربته لا تحتاج إلى مراقبته و متابعته دائما فقد أصبح قادر على العمل فبتالي تخفف من العبء الرقابي و تكاليف الرقابة من خلال إعطاء فرصة لهذا الموظف للعمل بشكل ايجابي .
٤. زيادة مقدرة المنظمة على المرونة و الإحلال : من خلال التدريب البسيط فيتم إحلال الموظفين و جلب الموظفين مثلا من إدارة العلاقات العامة و إدارة التسويق و جلبهم للمبيعات في أيام الذروة و من ثم إعادتهم إلى وظائفهم في الأيام الأخرى .

كيف تكون أساليب التدريب؟ (كيف يتم تدريب الموظفين التنفيذيين هؤلاء؟):

يكون التدريب لهؤلاء في خارج المنظمة والتدريب في داخل المنظمة و إعادة التأهيل .

✓ التدريب في خارج المنظمة : نقوم بإرسالهم إلى مراكز التدريب المتخصصة

✓ التدريب داخل المنظمة: سنعمل مركز تدريب داخل المنظمة .

الايجابيات من إرسال الموظف إلى خارج المنظمة :

- ١ . رفع روحه المعنوية و يقوم بتغيير جو العمل و يأخذ دورة خارجية و مستقل .
- ٢ . الاحتكاك بالآخرين وهذا الاحتكاك مهم لتسمية العلاقات الإنسانية و تطوير علاقات الموظف خارج المنظمة .
- ٣ . وجود وسائل تعليمية موجودة في مراكز التدريب لا أستطيع نقلها إلى المؤسسة لتدريب الموظف داخل المنظمة .
- ٤ . البرامج التي تقام في مراكز التدريب قد تكون شاملة أكثر و أنا بحاجة إلى أن الموظفين يتعودون عليها .

سلبيات التدريب خارج المنظمة :

١ . أنه لا أستطيع أن أجعل الموظف أن يداوم و يذهب إلى الدورات التدريبية في نفس الوقت.

إيجابيات العمل داخل المنظمة و التدريب داخل العمل (Own Job Training) :

- ١ . تفصل برنامج تدريب على حسب احتياجاتك ، فيتالي يكون الفعالية أكثر و أعلى و أفضل .
- ٢ . لا يكون فيه هدر للقوى البشرية.

إعادة التأهيل :

هي انك ترسله إلى دورة طويلة للحصول على دبلوم عالي أو الحصول على شهادة الماجستير أو غيره بمؤهل جديد يختلف عن المؤهل السابق.

ثانياً: الإدارة المتوسطة (المدراء العموم و مدراء الإدارات) : وهم الذين عندهم فريق عمل يديرونه و لكنهم ليسوا من صناع القرار الكبار

في المنظمة و لكنهم في المستوى الأوسط في الإدارة .

ما أساليب تدريبهم ؟ (أهداف تدريبهم) :

(١) تنمية العلاقات الإنسانية و الجوانب الفنية في الإدارة : فاعلمه كيف ينمى العلاقات الإنسانية ؟ و كيف يقود فريق العمل ؟ و

كيف يؤثر في الأشخاص ؟ و كيف يستطيع أن يستخرج أفضل ما لديهم ؟ وكيف يستطيع يساعدهم يبرزون و يعملون ؟ وكيف

ينمى ولائهم له هو كمدير الإدارة حتى يقدمون أفضل ما لديهم .

(٢) القدرة على التخطيط و التنظيم و كذلك التدريب على صناعة القرار : لا بد أن يدرب هذا الموظف على المستوى المتوسط على

صناعة القرار و اعلمه عليه.

كيف أدرب الإدارة المتوسطة ؟ (وسائل التدريب) :

وسائل التدريب هي نفسها وسائل تدريب العاملين التنفيذيين و يضاف لها حضور المؤتمرات فكذلك أيضا الناحية المعنوية للشخص حينما

يكلف بحضور المؤتمر من قبل الجهة التي ترسله أيضا يعتبر شيء ايجابي .

٣ - الإدارة العليا (رأس الهرم الإداري) : وهم الهوامير و رأس الهرم الإداري الموظفين الذين في المستوى الأعلى في الإدارة و الوكلاء المساعدين و المدراء و رؤساء الشركات و الوزراء أو غيره سواء في القطاع الخاص أو العام الذين هم يديرون الشركة أو المنظمة .

لماذا أدربهم ؟ (أهداف التدريب) :

١) تمكينهم من تقدير احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية الحالية و المستقبلية وهو يبدأ يحدد للـ HR مسئول الكوادر البشرية وعدد الموظفين الذي يحتاجهم ومواصفاتهم للوضع الحالي و المستقبل.

٢) رسم السياسات الإستراتيجية و الاستراتيجيات اللازمة للتطور و تطوير المنظمة و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

كيف أقوم بتطوير و تدريب المسؤولين الكبار (وسائل تدريب المستوى الأعلى من الإدارة) :

يكون تدريبهم عن طريق حضور المؤتمرات و الزيارات الرسمية إلى دولة أخرى ومقابلة نظيره في تلك الدولة وتبادل المعلومات و الحوار و التعرف على المشكلات و الحلول التي وضعت له هي عبارة عن دورة تدريبية غير مباشرة.

معوقات التدريب في منظمات الأعمال السعودية (لماذا التدريب متأخر في منظمات الأعمال السعودية ؟

هناك خمسة عوامل أو عوائق تقف أمام التدريب في المملكة العربية السعودية :

١) عدم القناعة في كثير من المنظمات السعودية بدور و جدوى التدريب في تنمية و تطوير قدرات العاملين.

٢) عدم القناعة في أغلب الشركات بعوائد الإنفاق على التدريب لان الكثير من الدورات التدريبية وخصوصا الخارجية منها تتحول إلى رحلات ترفيهية مما يعزز القناعة عند الغالبية بأن الإنفاق على التدريب إنفاق غير استثماري.

٣) خوف المنظمات السعودية من تدريب الموظف و تنمية قدراته و تحسين إمكاناته ومن ثم انتقاله إلى شركة أخرى منافسة في ظل عدم وجود ما يحمي الشركات السعودية من هذا التصرف.

٤) صغر حجم غالبية المنظمات السعودية و بالتالي قلة عدد الموظفين فيها ما يعني صعوبة الاستغناء عنهم أثناء فترة التدريب.

٥) عدم تطبيق المادة خمسين (٥٠) من نظام العمل في منظمات الأعمال السعودية و المادة ٥٠ تنص على أن الموظف غير السعودي أن يدرّب موظف سعودي خلال سنتين بهدف نقل الخبرة و التجربة وبالتالي الإحلال مستقبلا

تأثير البيئة السعودية على إدارة الأعمال :-

البيئة تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للفرد والمنظمة والسلوك التنظيمي للأفراد والمنظمات سلوكهم أثناء العمل طريقة أدائهم لعملهم يتأثر بالبيئة الخارجية.

البيئة السعودية تعتبر من البيئات القوية جداً تسمى بيئة قوة التأثير لأن البيئة السعودية لها سمات خاصة تميزها عن غيرها تجعل لمجتمعنا تأثير قوي جداً على المنظمات السعودية وعلى رجال الأعمال والموظفين والعاملين السعوديين.

• تأثير البيئة على نظرية ماسلو :

ماسلو وضع نظرية أسمها (سلم أو نظرية ماسلو للحاجات) الفكرة البسيطة خلف هذه النظرية أنه الإنسان يعمل ويعيش من أجل إشباع حاجات معينة كل ما أشبع حاجة تطلع لإشباع الحاجة التي تعلوها .

الحاجة الأولى: الحاجات الأساسية وهي الأكل والشرب والملبس والسكن.

الحاجة الثانية: الحاجة إلى الأمان الأمان النفسي ، الأمان الاجتماعي ، الأمان الوظيفي. فالإنسان يبذل جهد أكثر ويعمل بجد

لأنه يريد أن يأمن حاجاته الأساسية ويبحث عن الأمان الوظيفي .

الحاجة الثالثة: الحاجة إلى الانتماء يعني أن الإنسان يبحث عن أن يشعر بالانتماء للمجموعة التي يعمل فيها . فإذا لم تفق من النوم

وتجد نفسك متشوقاً للذهاب إلى العمل فأنت تعمل في المكان الخاطيء " قالشعور بالانتماء هو الذي يجعل الإنسان يتفاعل ويعمل

ويجتهد بشكل جدي أكبر . هذا الشعور مهم جداً لسببين :

❖ إذا الموظف لم يبذل جهد الموظفين الآخرين لن يحبوه لأنه أصبح عبءً إضافياً عليهم لأنه لا يعمل وهم يعملون.

❖ إذا لم يبذل جهد فلن يجد القبول في هذا المجتمع فلن يكون عضواً لأفعال ولن يشعر بالانتماء فهو يبذل الجهد تلو الجهد حتى يشبع حاجاته إلى الانتماء

الحاجة الرابعة : الحاجة إلى التقدير الإنسان بعدما شعر بالانتماء يبدأ يبذل جهد أكثر لأنه يريد أن يحصل على التقدير ويكفيه أن يأتيه

خطاب شكرياً أن يحصل على الثناء .

الحاجة الخامسة : الحاجة إلى تحقيق الذات : فإذا كان لدى الإنسان همة عالية وطموح كبير يتعب ويبذل جهد كبير ليصل إلى قمة

الهرم . هناك من يرتبط تحقيق الذات عنده بشيء بسيط وهناك من يكون له طموح كبير إذن تحقيق الذات تختلف من شخص لآخر .



تأثير البيئة السعودية على سلم ماسلو :

أجرى عبد الحميد دياب دراسة على مجموعة من رجال الأعمال السعوديين وحاول يتعرف على تطبيقات هرم ماسلو حينما يطبق على

الإدارة السعودية فوجد الاختلافات التالية:

الفرق الأول: في السعودية الحاجة إلى الانتماء مقدمة على الحاجة إلى الأمان الوظيفي إذا هرم ماسلو في السعودية ستظهر في قاعدته الحاجات الأساسية ثم الحاجة إلى الانتماء ثم الحاجة إلى الأمان الوظيفي.

الفرق الثاني: الحاجة الرابعة وهي الحاجة إلى التقدير وجد أنها غير مشبعة في وسط الأعمال السعودي لا يوجد لدينا فكر التقدير في السعودية أو جائزة التقدير أو جائزة الموظف المثالي أو الحوافر المعنوية.

الفرق الثالث: الحاجة إلى تحقيق الذات وجد بأنه متوفرة في السعودية وستحققه بشكل كبير بالنسبة لمن يعملون في شركات أسرهم .
البيئة تتأثر من خلال اللغة والتقاليد والقيم والمعتقدات .

أ) اللغة : هي وسيلة الاتصال الأولى بين أفراد المجتمع بكل شرائحه فهي مطلب أساسي لتعزيز التفاهم بين رجل الأعمال الأجنبي وبين المجتمع المحلي ولذلك نحن نتكلم عن ثلاث نقاط مهمة في هذا المجال:

١. محاولة تعلم اللغة تحقق نوع من الود بين رجل الأعمال الأجنبي ومجتمع الأعمال المحلي لأنها توضح احترام رجل الأعمال الأجنبي لبيئة العمل التي يعمل بها .
٢. نظرا لقلة مجيدي اللغة الاجنبية في السعودية فان تعلم اللغة المحلية لرجل الأعمال تعتبر الجسر الأساسي لتواصل مع بيئة العمل من حيث المنظمات والمنظمات الحكومية والعملاء والعاملين .
٣. لابد من الحرص على تجنب سوء الفهم وسوء الفهم ينتج أحيانا من ضعف اللغة فمن المهم إذا أردت أن تتعلم اللغة كرجل أعمال أجنبي ان تكون حريص على عدم الوقوع في فخ سوء الفهم الذي قد تتعرض له .

ب) التقاليد : وهي العادات الطبيعية المكتسبة الذي تعود عليها ويمارسها أفراد المجتمع مثل طريقة اللبس والطعام والحديث وغيرها.
بعض الفوارق:

١. التعريف بالاسم) نحن نعرف بالاسم الأول والغرب والشرق يعرفون باسم العائلة (
 ٢. طريقة السلام) نحن نسلم بحميمية يتخللها التقبيل والعناق وغيرنا يفضل السلام بالمصافحة فقط)
 ٣. الاسئلة الشخصية) نحن نبادر بالاسئلة الشخصية الكثيرة وغيرنا يفضل الالتزام بالعمل فقط)
 ٤. المسافة بين المتحدثين) نحن نفضل التصاق والاقتراب من بعضنا البعض وغيرنا يفضل المسافة التي تعطيه الحرية في التحرك)
 ٥. عادات الأكل والشرب في السعودية التي قد لا تتناسب مع الغرب والشرق
- نحن نقول نظرا لتباين العادات بين المجتمعات المختلفة ينصح رجل الأعمال بأخذ دورات تعريفية بعادات وتقاليد المجتمع الذي نذهب إليه حتى لا يتعرضون إلى الإرباك والحرج الذي قد يؤثر على عملية التواصل والعقد الذي سيقدمه أو التواصل الذي سيكون بين الشركتين وبين رجال الأعمال في البلدين

ج) المعتقدات والقيم:

المعتقدات : هي الأحاسيس البيئية الناتجة عن مجموع الاعتقادات والقيم والمبادئ التي يولد في ظلها الفرد ومن خلالها يمكن استخلاص القيم الفردية والاجتماعية وشعور الفرد تجاه عمله وتجاه الآخرين.

أولاً: القيم الفردية والاجتماعية:

احنا بمجتمعنا السعودي في قيم فردية نقوم ونمارسها ونطبقها يراها غيرنا أشياء غير مقبولة وغير مسموح بها، ولكن حنا تعودنا عليها في قيم اجتماعية. من الأمثلة:

أولاً: المجاملة، المجتمع السعودي مجتمع مجامل من الدرجة الأولى.

ثانياً: الوسطة وهي جزء من موروثنا الثقافي وتعتبر قيمة اجتماعية أساسية، تقام بسببها العلاقات وتقطع، وقد يتطور الأمر فيدخل المال فيها وكذا وتصيح بدل ما هي واسطة علشان العلاقات الاجتماعية تصيح رشوة، والموضوع يتحول إلى فساد إداري كبير.. والمجتمع الغربي يرى في الوسطة كارثة.

ثالثاً: الطبقة الاجتماعية

المركز الاجتماعي عندنا يؤثر في السلوك والتعامل الإداري، فأصحاب المراكز الوظيفية والاجتماعية والمالية يُقدّمون على غيرهم.

ثانياً: الشعور تجاه عمل الفرد، يعني شعور الفرد نفسه تجاه عمله، الفرد كيف يشعر تجاه عمله.. ؟

تختلف نظرة الفرد تجاه عمله من مجتمع إلى آخر من خلال نظرتة إلى ما يلي:

أ) التجديد والابتكار: الموروث الثقافي السعودي يدعو إلى عدم التجديد. كل الأمثلة السعودية اللي رددوها وبعض الأمثال العربية تؤدي إلى فهم أنه لا نريد أن نتغير لا نطالب بالتغيير، الوضع يبقى على ما هو عليه بينما الغرب والشرق يقولون نعم للتغيير ويطالبون بالتغيير، ويطالبون بالتجديد و الابتكار.

ب) التحليل العلمي، هو الأساس اللي على ضوءه تصنع وتتخذ القرارات في المجتمعات المتقدمة، بينما لازالت الإدارة السعودية تعتمد على الارتجالية والفردية في صناعة واتخاذ القرار بدون الرجوع إلى أهل الاختصاص، بالذات في قضية صناعة القرار وقضية التحليل العلمي واستخدام الإحصاءات والأدلة العلمية التي تؤكد مدى صحة القرار الذي تريد أن تتخذه.

ج) الالتزام بالنظام: دائماً نخالف النظام، نحن شعب فوضوي نمارس الفوضى وتجاوزات النظام كل يوم من خلال الأعمال التي نقوم بها في طريقنا في حياتنا فيها نوع من الفوضى.

ثالثاً: الشعور تجاه عمل الآخرين..

البيئة تؤثر في تعامل الأفراد والمنظمات مع غيرهم من الأفراد والمنظمات، ويتضح هذا من خلال النقاط الثلاثة التالية:

١- تبادل المعلومات ونشر المعلومة بينما عندنا في المجتمع السعودي نحرض على السرية بكل شي.

٢- العمل مع الآخرين نحن نفضل العمل الفردي بينما غيرنا يفضل العمل الجماعي.

٣- المنافسة مع الآخرين لازالت المنافسة عندنا منافسة تحقق نوع من الجفاء وفجوة كبيرة بين المتنافسين بينما الغرب والشرق

يؤمنون بتعاون المتنافسين من أجل مصلحة واحدة.

العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال السعودية.

العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة السعودية

البيئة الخارجية السعودية، بيئة قوية التأثير،

البيئة نوعين:

١) البيئة الخارجية المادية: مثل الشوارع والمطارات والمستشفيات والمواصلات، أي الأشياء اللي نقدر نحسها أو نمسكها بأيدينا،

ونشوفها..

٢) البيئة الخارجية المعنوية: (الثقافية).

لازال مجتمعنا مجتمع قبلي متأثر بالبداءة، ولازال المجتمع فيه نوع من الحميمية والارتباط العالي الذي يفرز عوامل تؤثر في الإدارة.

أهم هذه العوامل:

١) الواسطة.

٢) مستوى التأهيل.

٣) وهو القدرة على التجديد والابتكار.

٤) القابلية للتغيير.

إذاً:

✓ **زيادة في الواسطة** تؤدي إلى نقص في مستوى التأهيل

✓ **النقص في مستوى التأهيل** يؤدي إلى نقص في القدرة على التجديد والابتكار

✓ **النقص في القدرة على التجديد والابتكار** تؤدي إلى نقص في القابلية للتغيير.

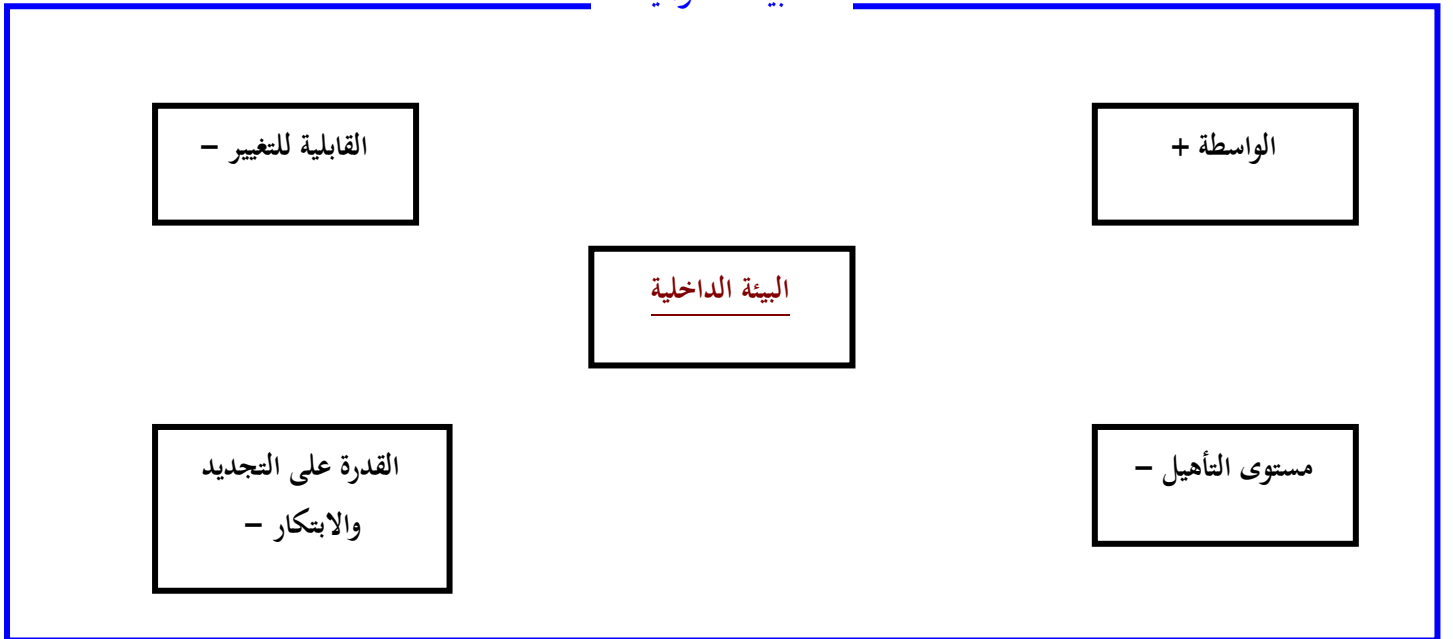
✓ بين هذه العوامل الأربعة توجد البيئة الداخلية وتعاني

انظر الرسم الذي يبين علاقة العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة السعودية..

على الإدارة السعودية

البيئة الخارجية

العوامل الداخلية المؤثرة



البيئة الداخلية أصبحت هي الإطار العام، أيضاً البيئة الداخلية تنقسم إلى:

١. **البيئة الداخلية المادية** تتكلم عن المباني والآلات والتجهيزات،

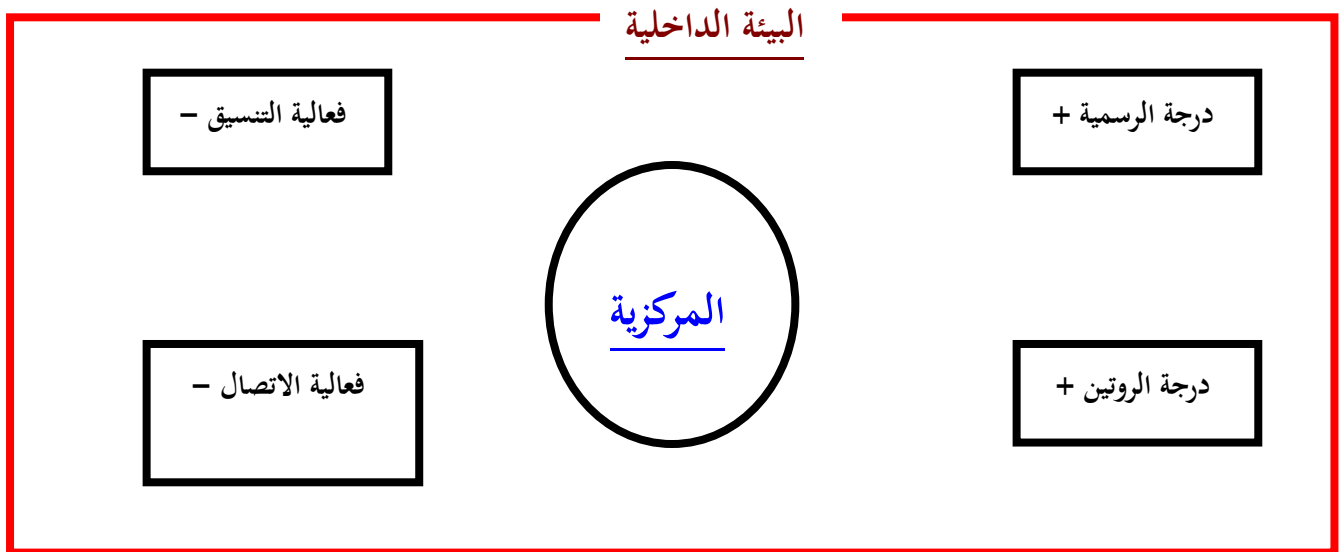
٢. **البيئة الداخلية المعنوية**، التي معنية بالسلوك الإداري، التي معنية بعلاقات الموظفين، التي معنية بثقافة المنظمة.

مشكلتنا الأساسية في الإدارة السعودية هي: **((المركزية))**.

فالمركزية موجودة في الإدارة السعودية من تأثيرات البيئة الخارجية.

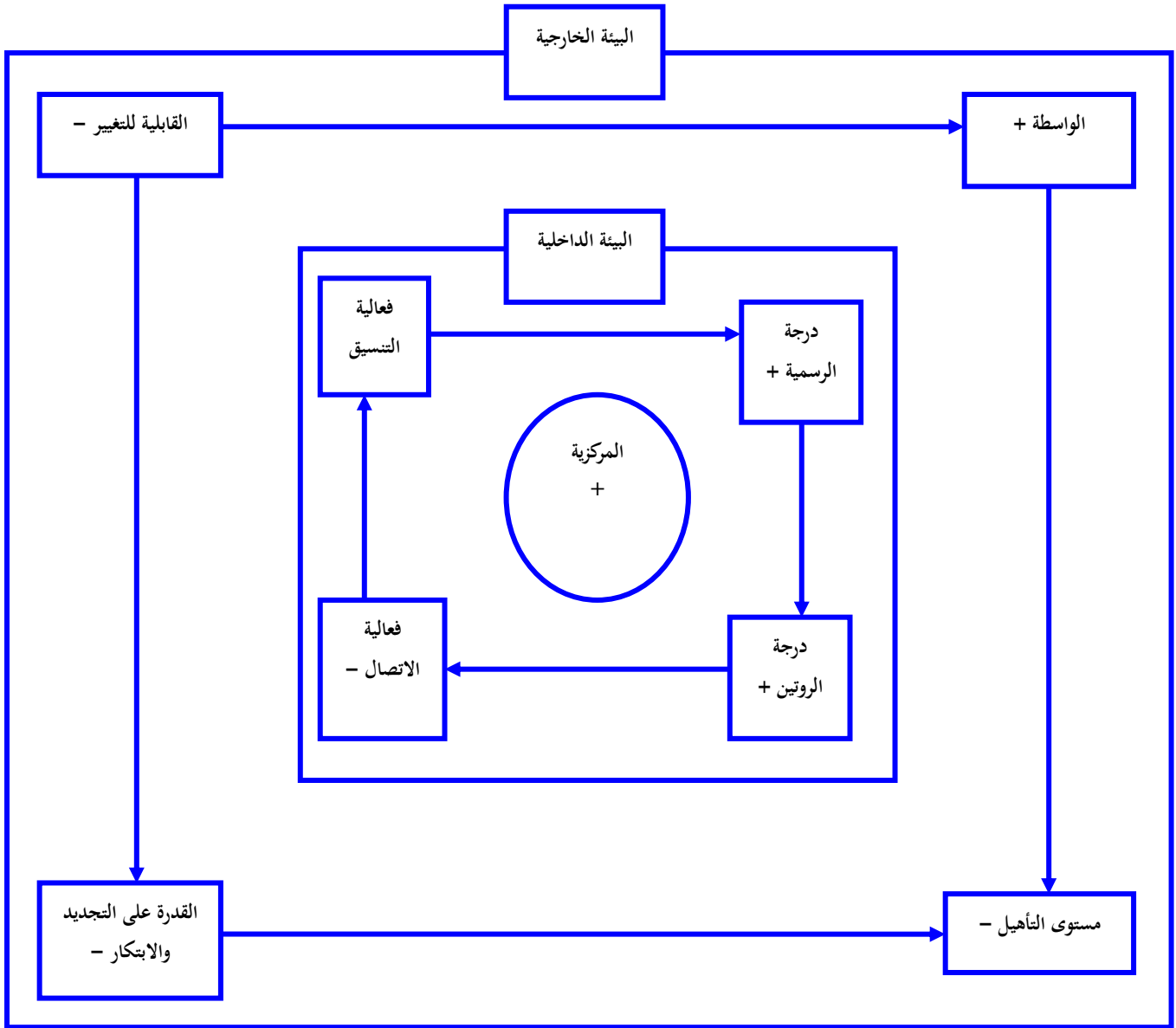
المركزية معناها: تركز صلاحية اتخاذ وصناعة القرار في المستوى الأعلى من الإدارة.

- ✓ زيادة المركزية تؤدي إلى عنصر أو عامل آخر هي الرسمية.
 - ✓ زيادة الرسملة تؤدي إلى زيادة الروتين . والروتين هو: إجراء العمل الإداري بنفس الوتيرة وبنفس النظام مرة بعد مرة بشكل متكرر.
 - ✓ زيادة المركزية أدت إلى زيادة في الرسمية وزيادة الرسملة أدت إلى زيادة في درجة الروتين.
 - ✓ زيادة الروتين أثر على عامل مهم جداً جداً من عوامل الإدارة وهو فعالية الاتصال.
 - ✓ فعالية الاتصال تؤثر بشكل كبير جداً على فعالية التنسيق، فإذا كان الاتصال سيء، التنسيق بين الإدارات يكون غير فعال.
- ، إذاً المزيد من المركزية يؤدي إلى مزيد من الرسمية ومزيد من الروتين الذي يؤدي إلى نقص في درجة الاتصال ونقص في الفاعلية. الرسم يبين العوامل الداخلية المؤثرة على الإدارة السعودية؟



العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية بشكلها الكامل

- ١) البيئة الخارجية، أدت إلى أن يكون عندنا واسطة.
- ٢) الواسطة الزائدة أدت إلى أن يكون عندنا انخفاض في مستوى التأهيل.
- ٣) انخفاض مستوى التأهيل تسبب في أن يكون عندنا مشكلة في القدرة على التجديد والابتكار.
- ٤) انخفاض القدرة التجديد والابتكار أدت إلى ضعف في القابلية والتغيير.
- ٥) الضعف في القابلية للتغيير زاد من عملية الواسطة وأثر هذا كله على البيئة الداخلية.
- ٦) البيئة الداخلية في داخلها موجودة المركزية ومع المركزية مشكلة في درجة الرسمية، درجة الرسملة، زادت من درجة الروتين، درجة الروتين الزائدة أدت إلى نقص في فعالية الاتصال وذلك أدى إلى نقص في فاعلية التنسيق.



هذه الرسمة توضح العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية.

❖ البيئة الخارجية والواسطة ومستوى التأهيل والقدرة على التجديد والابتكار والقابلية للتغيير، هذه العوامل الـ ٥ هي عوامل الخارجية، أثرت على العامل السادس الذي هو البيئة الداخلية.

❖ البيئة الداخلية في داخلها العوامل الخمسة الأخيرة، هي درجة الرسمية، والمركزية، ودرجة الروتين، ودرجة فاعلية الاتصال، و فاعلية التنسيق.

كيف ننقذ الإدارة! السعودية :

التأثير في أي عامل من هذه العوامل سيؤدي إلى التأثير في العوامل الأخرى،

✓ الحد من الوساطة سيؤدي إلى رفع مستوى التأهيل.

✓ ورفع مستوى التأهيل سيؤدي إلى زيادة في القدرة على التجديد والابتكار.

✓ وإذا صار عندنا قدرة على التجديد والابتكار، نكون قابلين للتغيير، وإذا كان التغيير على المجتمع بشكل كامل وأنا عالجت قضية

واحدة، لكن إذا كنت غير قادرة على علاج الوساطة،

✓ و إذا استطعنا من الخفض من المركزية، تقل الرسمية، بالتالي الروتين يخف في البلد وبالتالي درجة الاتصال وفاعليته تزيد، وهذا

يؤدي إلى الفاعلية في التنسيق وهكذا.

كيف نحصل على إدارة سعودية فعالة؟

تكلّمنا عن العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية، سنمر عليها واحد واحد وكل عنصر سنقدم فيه اقتراحين في محاولة لعلاج هذا العنصر لأن العناصر مترابطة ارتباط شديد وارتباط وثيق، والترابط بين هذه العناصر يؤدي إلى وضوح أكثر في علاج لبقية العناصر.

١. البيئة الخارجية: لكي أعالج البيئة الخارجية يجب أن يكون عندي فهم أفضل لبيئتي الخارجية، ويجب أن يأتي من اقتراحين..

الاقتراح الأول: تفعيل خطبة الجمعة: فهذه القضايا بالإمكان من خلال خطبة الجمعة أن يفعلها ويعالجها.

الاقتراح الثاني: الدور الإعلامي: أن يكون للإعلام دور في توجيه دفة تفكير المجتمع وعلاج هذه القضايا.

٢. البيئة الداخلية: أعالجها من خلال اقتراحين..

الاقتراح الأول: تحسين جغرافي: أو تطوير جغرافي للبيئة من خلال فتح المكاتب المغلقة، وهذا سيطور من البيئة الداخلية المادية التقنية.

الاقتراح الثاني: نشر الوسائل التوعوية: هو تحسين ثقافي (نشر الوسائل التوعوية) فأرسل أو أضع رسائل توعية مهمة، تعالج هذه القضايا.

٣. الحد من الوساطة: نريد أن نحد من الوساطة كيف نحد من الوساطة؟.

الاقتراح الأول: تفعيل دور التقنية في صناعة القرار:

الاقتراح الثاني: معاينة المتوسطين.

٤. ضعف مستوى التأهيل: كيف أرفع مستوى التأهيل؟

الاقتراح الأول: ربط العلاوة السنوية بالنقاط التدريبية.

الاقتراح الثاني: إنشاء مراكز تدريبية داخل المنظمات.

٥. التجديد والابتكار: كيف أشجع التجديد والابتكار؟

الاقتراح الأول: تفعيل صناديق الاقتراحات.

الاقتراح الثاني: تحفيز أصحاب الاقتراحات المتميزة.

٦. القابلية للتغيير: كيف نرفع مستوى قابلية للتغيير؟ عندنا أيضا اقتراحين..

الاقتراح الأول: إجبار الموظف على أخذ إجازة سنوية.

الاقتراح الثاني: التغيير الدوري لأثاث المكتب.

العوامل الداخلية:

المركزية: كيف نحدد من المركزية؟ هناك اقتراحين..

الاقتراح الأول: توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار فأجعل الذين يشاركون في صناعة القرار أكثر.
الاقتراح الثاني: توزيع أمثل لصلاحيات اتخاذ القرار، فأوزع صلاحيات اتخاذ القرار في الهرم الإداري، وأجعلهم يشاركون في القرار أكثر، وليس شرط أن يكونوا متخذي قرار. فيشاركون عن طريق استبان، أو عن طريق استفتاء، أو عن طريق ضمهم في الاجتماعات.

الرسمية: كيف نحدد من الرسمية؟ عندنا اقتراحين:

الاقتراح الأول: اللقاء الدوري غير رسمي، بحيث يكون فيه نوع من المرونة تخفف من حدة الرسمية.

الاقتراح الثاني: إنشاء نادي اجتماعي للمنظمة.

الروتين: كيف نحدد من الروتين؟ يوجد اقتراحين:

الاقتراح الأول: يوجد شيء اسمه _ محطة التوقف الواحدة أو الشاملة_ بحيث أضع صالة واحدة وأحضر ممثلين لهذه الإدارات ويأتي المراجع ويمر على هذه الصالة فقط وينتهي كل إجراءاته من خلال انتقاله من طاولة إلى طاولة ويكون في هذه الصالة بها جميع إجراءاته.
الاقتراح الثاني: لابد من أن نقفز على حواجز الروتين ونختصر الإجراءات.

فعالية الاتصال: كيف نرفع فعالية الاتصال؟

الاقتراح الأول: تفعيل دور التقنية في الإدارة، فيكون عندنا الاتصال بشكل مميز لتكون المعلومة منتقلة بشكل أفضل وأكثر فعالية.

الاقتراح الثاني: إنشاء قاعدة بيانات شاملة بحيث أن الموظفين كلهم يستطيعون الحصول على البيانات بشكل سهل وفعال.

فعالية التنسيق الضعيفة: كيف نرفعها؟ هناك اقتراحين:

الاقتراح الأول: اللقاء اليومي الصباحي وهذا ميزته أنه تنسيقي من خلال توزيع المهام.

الاقتراح الثاني: اجتماع في اللقاء الأسبوعي آخر دوام يوم الأربعاء، لتقديم تقرير عما تم انجازه في الأسبوع هذا ينسق الجهود ويوضحها بشكل أفضل.

(س) البيئة الإدارية السعودية الفعالة والهيكلية السعودية الإدارية الفعالة إلى ماذا تؤدي؟

(ج) تؤدي إلى إدارة سعودية فعالة.

(س) كيف أحصل على إدارة سعودية فعالة؟

(ج) من خلال معالجة الأحد عشر عنصراً القائمة أمامنا.

نماذج بين التمايز الحضاري بين الأمم

سنأخذ السعودية في مقارنة مع اليابان وأمريكا وستنكلم بشكل مبسط عن عشر نقاط تبين الفرق بين السعودية وأمريكا واليابان .
اخترنا اليابان كشريك شرقي أساسي وقوة اقتصادية عظمى في شرق العالم.
وأمريكا كالشريك الاقتصادي الأول للسعودية والقوة الاقتصادية الأولى في العالم في غرب الكرة الأرضية.
وتعتبر اليابان وأمريكا الأجنحة التي يطير من خلالها الاقتصاد السعودي.

أولاً: قضية تقبل الأوامر

في اليابان: العامل الياباني يتقبل الأوامر بصدور ربح ولا يجد أي غضاضة في أنه يتقبل التوجيهات من رؤسائه بشكل مباشر وبسيط وجزء من الـ (Culture) والثقافة اليابانية هي قبول الأوامر.

في أمريكا: العامل الأمريكي يعترض على تقبل الأوامر بدواعي المساواة وأنه لا فضل لأحد على أحد ولذلك تجد أنه لا يقبل الأوامر.
في السعودية: العامل السعودي يشترك مع الأمريكي في عدم تقبل الأوامر، بدواعي العزة والكرامة.

إذا في قضية تقبل الأوامر الياباني يتقبل الأوامر بصدور ربح، الأمريكي يرفضها بحكم المطالبة بالمساواة والعدالة والسعودي أيضا يرفضها ولكن بدواعي العزة والكرامة.

ثانياً: قضية الارتباط بالعمل أو البقاء في نوعية العمل:

في اليابان: العامل الياباني يقتنع بأنه سيظل عامل مهني يعمل بيده أو يعمل في الميدان طيلة حياته العملية دون الطموح في المناصب الإدارية.

في أمريكا: العامل الأمريكي يرى أن العمل الميداني هو مرحلة لما يأتي بعدها وهو العمل الإداري .فهو يعمل العمل الميداني ولكنه في ذهنه سيتطور وفي النهاية يقوم بعمل إداري.

السعودي: العامل السعودي لا يقبل بالعمل المهني من البداية، لأسباب اجتماعية وبعض الأعمال يرى أنها أعمال دونية لا يقبلها .

ثالثاً: الالتزام بالعمل في المنظمة الواحدة أو ما نسميه (الولاء للمنظمة):

الياباني: يلتزم بالعمل في منظمة واحدة طيلة حياته ولا يفكر في الخروج منها بل في اليابان يعتبر خيانة عظمى فأنت ياباني ابن تويوتا تظل تعمل في تويوتا أنت وأولادك لأن تويوتا أصبحت بيتكم الثاني وأنت أصبحت ضمن عائلة تويوتا.

الأمريكي: العامل الأمريكي يبحث عن مصلحته أينما كانت مصلحته ينتقل لها.

السعودي: في العمل الحكومي لا ينتقل من إدارة حكومية أو من منشأة حكومية إلى أخرى، لكن في القطاع الخاص لا يوجد ارتباط.

إذا الياباني ملتزم بمنظمة واحدة، الأمريكي غير ملتزم، السعودي إذا كان يعمل في القطاع الحكومي فهو ملتزم بالعمل في القطاع الحكومي الواحد وإذا كان في القطاع الخاص فهو ينتقل من قطاع إلى آخر.

رابعاً: الفصل من العمل أو الإقالة من العمل:

الياباني: العامل الياباني لا يتوقع الفصل من العمل أبداً حتى لو قلت قدراته الإنتاجية في الشركة، فهناك وفاء من المنظمة إلى هذا العامل.

الأمريكي: يعرف أن المقياس هو الإنتاجية إذا انخفضت إنتاجيته هو قابل للتسريح في أي لحظة، .

السعودي: في القطاع الحكومي لا يمكن أن يفصل من وظيفته. لكن في القطاع الخاص إنتاجيتك هي التي تضمن لك البقاء في العمل فإذا انخفضت إنتاجيتك (كسعودي) للأسف ستجد نفسك خارج أسوار المنظمة.

خامساً: الترقيات والتعيين والرواتب:

اليابان: تتم الترقية وتحديد الراتب في اليابان بناءً على الأقدمية وحجم الأسرة واحتياجاتها.

أمريكا: في أمريكا الإنتاجية ومساعدتك ومساهمته في تحقيق الأرباح هي التي تحدد مدى حصولك على المكافأة وراتبك وحصولك على الترقية وارتفاعك وارتقائك في السلم الوظيفي أو الهرم الإداري.

السعودية: في السعودية المحدد الأساسي هو العلاقات الشخصية والواسطة.

سادساً: عملية دمج الشركات:

اليابان و أمريكا: في اليابان وفي أمريكا تكثر عملية دمج الشركات وتميل الشركات إلى الاندماج وإلى توحيد المصالح والارتقاء بالعمل **السعودية:** عمليات الدمج تكون قليلة جداً لماذا؟ لأن هناك نزعة فردية وكل شخص يحب أن يعمل بمفرده .

سابعاً: موضوع الوقت:

اليابان و أمريكا: رجل الأعمال الياباني ورجل الأعمال الأمريكي يولون الوقت أهمية قصوى فعلى أساس الوقت هذا تحدد المواعيد، توقع العقود، تسلم المشاريع يكون فيه (Deadlines) يعني يكون فيه أوقات أساسية.

في السعودية: المجتمع السعودي لازال موضوع الوقت موضوع ثانوي.

ثامناً: النقابات العمالية:

اليابان و أمريكا: في أمريكا واليابان النقابات العمالية هي التي ترعى مصالح العمال ، لكن هناك فرق:

في اليابان السياسات السلمية للنقابات العمالية فالحوار الهادئ والطويل والممتد والمبني على الرقي والوعي في سبيل تحقيق مصلحة اليابان وضمن حقوق الموظفين بدون الدخول في قضية الإضرابات، والإضراب نادراً ما يحدث وإذا حدث يكون هو الحل الأخير وإذا حدث يكون لمدة نصف يوم .

النقابات العمالية في أمريكا: تصادمية أكثر وتستخدم ورقة الإضراب كورقة أولى ولذلك الإضراب في أمريكا يكون كثير والنقابات العمالية تكون عيفة في تعاملها مع الشركات وكان فيه عداً وكان فيه نوع من التناحر بين النقابات العمالية والشركات الأمريكية.

السعودية: لا يوجد فيها نقابات عمالية ولكن هناك لدينا الحكومة ترعى حقوق الناس والشركات بدورها في الغالب على أساس تكسب ولاء الموظفين تمارس بدورها النقابة في الحرص وحماية حقوق الموظفين .

تاسعاً: موضوع الدخل:

اليابان: العامل الياباني لا يهتم بالدخل بالشكل الأساسي ولكن يهتم بالانجاز ويهتم بالعمل وهو يعمل لأجل اليابان ولأجل مصلحة اليابان. **أمريكا:** العامل الأمريكي الدخل لديه هو الأساس وإذا وجد فرصة عمل في أي مكان تحقق له دخل أكبر يلغي عقده وينتقل إلى مكان آخر بحثاً عن مصلحته.

السعودية: العامل السعودي، مكان العمل وطبيعة العمل أكثر أهمية من الدخل

عاشراً: قضية مشاركة المرأة:

اليابان: كان للمرأة اليابانية دور فعال في النهضة اليابانية، لماذا؟ لأن المرأة اليابانية استطاعت التوفيق بين عش الزوجية وميدان العمل مع إعطاء أولوية مطلقة لعش الزوجية.

أمريكا: المرأة الأمريكية لا تعطي البيت أولوية مطلقة المرأة الأمريكية تعطي نفسها وعملها ودخلها ومصلحتها الخاصة الأولوية المطلقة من واقع موضوع المساواة الذي ظهر في الثورة الفرنسية وبالتالي يتأثر الرجل في عمله لأن المرأة الأمريكية لا توفر له البيئة المناسبة التي على ضوءها أن يقوم بعمله بشكل أفضل.

السعودية: المرأة السعودية مجالات العمل المفتوحة لها قليلة، ولكنها الحقيقة أثبتت كفاءة وجدارة في جميع المهام التي أنيطت بها

