



المملكة العربية السعودية  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية  
عمادة التعليم عن بعد  
كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية

# مقرر

# مبادئ إدارة الأعمال

المستوى الثالث

١٤٣٠/١٤٣١هـ

## المحاضرة الأولى

مقدمة:

**الإدارة يعرفها الإداريون:** كل من جانب تخصصه فإذا كان هناك إداري متخصص للتسويق مثلا سنجد ان التعريف ينصب الى ان الاداره هي عبارته عن تسويق وهكذا الامر عند الانتاج وادارة الموارد البشرية في الاداره الحكوميه وفي ادارة الشركات أي كانت هذه الاداره فأن صاحب التخصص سيتحيز لتخصصه لذلك سيكون التعريف مرتبط في مجال التخصص الذي ينتمي اليه صاحب التعريف.

**تعريف الإدارة:**

الإدارة هي عبارة عن جهد تعاوني من اجل تحقيق هدف معين..

ويعني أي جهد تعاوني يهدف الى تحقيق هدف معين يعتبر اداره . وليس هذا التعريف الوحيد ولكن اخترته لسهولته

**اهمية الإدارة:**

ليس من باب التعصب لمادة الاداره بحكم التخصص ولكن الاداره من وجهة نظري الخاصه هي اهم العلوم الانسانيه على الاطلاق.

**لماذا؟؟** لانه لايمكن ان يقوم أي علم بذاته مالم يكون هناك اداره تشرف على تنظيم هذا العلم حتى تحصل على افضل النتائج.

الطبيب لا يستطيع ان يمارس مهنة الطب بمستشفى او عيادة مالم يكون لديه جهاز اداري ينظم المواعيد بنظم الملفات وايضا ادارة مشتريات تقوم بشراء المعدات الطبيه . حتى الجامعة لو لم يكن هناك ادارة تشرف على شؤون الطلاب وعلى القبول والتسجيل وعلى امتحانات الطلاب والامن والسلامه لفشلت هذه الجامعة واي جامعه بلا ادارة . الانسان حينما يفيق من النوم هناك ادارة . منبه الساعه الذي يرن عندك في البيت ورائه عشرات الادارات التي صنعتها هذه الساعه والتي شحنت هذه الساعه والتي امنت عليها الى ان وصلت الى بائع التجزئه حتى جئت واشتريتها لتستخدمها كمنبهه وكذلك المثل على السيارة هناك العشرات من الادارات التي صنعتها وشحنتها واملت عليها . حتى في البيت نحن نسمي المرأة في البيت مسمى اداري اكيد انكم سمعتمو بمصطلح وزارة الداخليه والمرأة تسمى بالبيت وزارة الداخليه لانها مسؤله عن الشؤون الداخليه في البيت . وعلى مستوى العشيره في الازمنه القديمه والى الان مع انهم لا يعرفون الكتابه ولا القرائه لآكن هناك رأس لهذه العشيره وهو المسؤول بتوزيع المهام وغيرها.

الإدارة موجوده في كل عالمنا اليومي بحياتنا العاديه يوجد فيها اداره حتى في تصرفاتنا يوجد هناك اداره أي انجاز بشري تحقق حتى الان تقف وراءه اداره ناجحه واي فشل بشري في السابق كانت تقف خلفه اداره فاشله والاداره محمه في الحياه لانها مرتبطه بنجاح الناس وفشلهم..

**ولدي مثال دائما اضربه على اهمية الاداره وهو المقارنه بين دولتين (( اليابان و العراق ))**

اليابان القيت عليها قنبلتين ذريتين في عام ١٩٤٥ م ودمرت دمار كامل اصبحت محطمه اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا ومعنويا الناس الذين فيها لايملكون أي شيء افلسوا ناهيك ان هذه الدوله لا يوجد بها مصادر نفطيه ولا معادن وترتبتها غير صالحه للزراعه وهي معرضه للزلازل يعني حتى بيوتهم التي بنوها لا يعلمون متى تسقط على رؤسهم . لا يوجد من عناصر الانتاج سوى عنصر واحد فقط وهو العنصر البشري . ولكن بالادارة الناجحه لهذه الدوله استطاعت ان تكون ثاني اقوى اقتصاد في العالم.

وفي المقابل لدينا العراق هذه الدوله لديها ١٢% احتياطي بترول في العالم ولديها نهرين ولديها ارض خصبة صالحه للزراعه وطاقه بشريه متميزه ولديها كل مقومات الاقتصاد لتجعل منها اكثر دول العالم نماء وازدهار ولكنها تقف الان في ذيل القائمه مع الاسف الشديد ومازالت تعاني الويلات تخلف دمار حروب بسبب ماذا ..؟؟ نعم بسبب الاداره.. نتحدث عن العراق

والفرق بين الدولتين ان اليابان لديها اداره مميزه والعراق لديها اداره غير مميزه..

وإذا اردت ان اصيغ حديثي عن اهمية الاداره:

**تعتبر الإدارة من أهم العلوم** وأقدمها فهي من حيث القدم يمارسها الإنسان منذ فجر التاريخ على مستوى الأسره والعشيريه والمؤسسه والدوله شعر بذلك ام لم يشعر 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 الإدارة:.

وهذا الموضوع يشغل بال الكثير من الاداريين.. يعني هل الإدارة (علم) ام (فن) ام (مهنة) اهل الإدارة مختلفين حول هذا الامر على اربعة اقوال سنناقشها بشكل سريع وذهب الاداريون الى اربعة آراء في هذا الشأن

### الرأي الاول : الإدارة ( علم )

هناك من يرى ان الإدارة علم له قوانين ثابتة اذا طبقت في ظروف معينه تحصل دائماً على نفس النتائج . واذ قلنا ان الحوافز تؤدي الى زيادة الانتاجيه هذا القانون قانون اداري وايضا اذا قلنا ان الرقابه تؤدي الى المزيد من الانضباط الاداري وكفائه أكثر في الاداء وهذا ايضا قانون اداري.

والاداره رغم حداثتها كعلم لم يكمل قرن من الزمان هناك من يرى ان الاداره علم لطلما انها تقوم على مبدء الاستقرار والاستنتاج فهي علم المقصود بالاستقراء والاستنتاج اني اطبق بعض النظريات والتجارب واحاول ان اقرأ النتائج وفي النهايه استنتج ان الحوافز تؤدي في زيادة الانتاج استنتج بأن الرقابه تؤدي الى الزيادة في الانضباط استنتج عوامل معينه او نظريات معينه او قوانين معينه ابدء اطبقها واقول ان هذا هو قانون اداري او هذا نظام اداري او هذا فكر اداري ويرى الاداريون من انصار هذا الرأي كما قلنا سابقا ان للاداره نظريات وقوانين ثابتة متى طبقتها في نفس الظروف تحصل على نفس النتائج.  
ولذلك يرون ان الاداره علم يقوم على ركيزتين الاستقرار والاستنتاج.

### الرأي الثاني: الإدارة ( فن )

اصحاب هذا الرأي يقولون لا الاداره ليست علم بل الاداره فن لانها تحتاج الى مهارات معينه لاتعلمها كليات الاداره لان كلية الاداره لا تعلمك كيف تتصرف في الظروف الاتيه كيف يكون عندك سرعة بديهيه كيف يكون عندك ردة فعل ايجابية كيف تكون ذكي كيف تتعامل مع الافراد وفي ظروف تحدث في الإدارة لم يشملها العلم الاداري وليست موجوده في علم الاداره وليست موجوده في الكتب . مفروض ان المدير من واقع خبرته وذكائه وفطنته والحدس الذي عنده يستطيع ان يتصرف ايضا ويستشهدون بشاهد معهم ان اغلب الشركات الناجحه وافضل الاداريين الذين قادوا هذه الشركات على المستوى العالمي لم يتخرجو من كليات الاداره لانهم اعتمدو في هذا الامر على فن الاداره وليست على علم الاداره.

اذا انصار هذا الرأي يرون ان الاساس هو ان الاداره فن وليست علم . اذ يري فريق أكبر ان الاداره تتطلب كفاءة وخبرت 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 بديهيه وحسن تصرف وجرائه تشكل في مجموعها فن الاداره كما ان الشواهد تثبت ان غالبيه من برعوا في الاداره ليسو من خريجي كلية الاداره ولذلك الاداره فن.

### الرأي الثالث: الإدارة مزيج من ( العلم والفن )

هو الرأي يتفق عليه الغالبية ان الاداره مزيج من الفن والعلم بمعنى انه لا بد من اخذ اساسيات الاداره من العلوم الاداريه ومن الكليات المتخصصة والكتب المتخصصة والاكاديميين الذين درسو نظريات الاداره لكن العلم وحده لا يكفي فلا بد ان يمزج مع فن المدير في استخدام هذا العلم للوصول لافضل النتائج وكأنا نقول ان الاداره هي فن المدير بأستخدام علم الاداره للحصول على افضل النتائج . وهذا الرأي يتفق عليه اغلب اهل الاداره حيث يرى غالبية المفكرين ان الاداره المثاليه مزيج من العلم والفن فالعلم يعطي المدير ما ينبغي ان يلتزم به من قواعد والفن يتيح له تطبيق تلك القواعد بأقصى درجات الكفاءه ولذلك فهم يرون بأختصار ان الاداره هي فن المدير في استخدام

علم الاداره للحصول على افضل النتائج.

### الرأي الرابع: الاداره (ممنه)

ممنه الاداره وكون ان الاداره ممنه هي فكره حديثه طور الدراسه ولم تأخذ بعد الابعاد العلميه الكافيه حتى يوضع لها الاطار العلمي المتكامل ولذلك هي لازالت طور الدراسه حتى ان بعض الكتب في الاداره تغفلها . ستجدون في اغلب الكتب الاداريه الحديث عن الاداره هل هي علم او فن كلمه ممنه و الاداره ممنه لم تأخذ بعد حقها في علم الاداره ولاكن رغم ذلك هناك من يرى ان الاداره ممنه ويرى ان حياة الانسان في ممنه الاداره تمر بسلسله من المراحل ونلخصها بأربعه مراحل سنذكرها في السياق التالي.

اذ نقول الرأي الرابع ان الاداره ممنه حيث يرى فريق جديد من العلماء ان الاداره ممنه يمر بها الانسان عبر سلسله من اربع مراحل تمثل حياة الانسان في ممنه الاداره وهذه المراحل هي كالتالي.

### المرحله الاولى: الاستكشاف

وهي مرحله تقع بين ١٥ - ٢٥ سنه قد تزيد او تنقص حسب اختلاف الناس لكن في الغالب الذي وضعوا اطار ان الاداره ممنه يرون ان هذه السنوات يعيش بها الاغلبيه في مرحله الاستكشاف . يعني يوم كان عمرك ١٥ سنه كنت في ثالث متوسط الان تكتشف نفسك في المهنة هل تريد ان تذهب الى الثانويه العامه أو القطاع الخاص وتبدأ تمارس حياتك من البدايه انت الان في الكفائه المتوسطه تدخل علمي ام تدخل شرعي ام تجاري ام معهد علمي أي كان انت لازم تتحسس طريقك لازلت في الفتره ما بين ١٥-٢٥ سنه انهيته الثانويه العامه هل تذهب للجامعه هل تذهب للكلية العسكريه هل تذهب للقطاع الخاص هل تأخذ دبلوم اداره ام تذهب الى الكلية التقنيه لازلت تتحسس طريقك في ممنه الاداره واذا دخلت الجامعه لاي قسم تذهب قسم الاقتصاد ام اللغات ام الحاسب الامى اخره .. لازلت تتحسس طريقك . انهيته الدراسه الجامعيه ولازال عمرك ٢٢سنه لازلتا في مرحله الاستكشاف وبعد الجامعه اين تنوي الذهاب هل تذهب الى القطاع الحكومي ام القطاع الخاص ام تكمل دراستك العليا ام تبدء مشروعك الخاص بك.

### المرحله الثانيه: النشو

وهي مرحله تقع ما بين ٢٥-٤٥سنه هذه مرحله هي الأهم في حياة الانسان المهنيه هي المرحله التي يكتسب بها الخبرات هي المرحله التي يجرب بها هي المرحله التي ينتقل بها من عمل الى عمل هي المرحله التي اكمل دراسته العليا ليبدأ فيها بعد ما يخلص الماجستير والدكتوراه في دراسته العلميه هي المرحله التي قد ينتقل فيها من بلد الى بلد ليست لان الفتره هذه هي طور وتكون الاسه لازال بادي يكون اسره وبتالي هو في مجال النشو في المهنة انه قاعد ينشء نفسه ويبنى خبراته وقدراته ويبنى ايضا علاقاته ومعارفه مع الاخرين ويبدأ يمد جسور التواصل مع الناس. السيره الذاتيه لاي موظف في الغالب هي في المرحله العمريه ما بين ٢٥-٤٥ سنه لانها هي المرحله التي يكون فيها تجارب كثيره وتنقلات كثيره ما بين وظيفه واخرى واختيارات متعدده باحث عن افضل الفرص لتأمين مستقبله ومستقبل الاسره التي يكون.

### المرحله الثالثه: الاستقرار

وهي مرحله ما بين ٤٥-٦٥ سنه س / لماذا اسميناها بمرحلت الاستقرار .؟

لان الانسان اصبح عمره ٤٥ سنه اصبح عنده اطفال وزوجه واولاده اصبحوا في المدارس وصار صعب عليه الانتقال من مكان الى مكان لان اولاده قد تعودوا على المدارس وعلى اصدقائهم وعلى البيئه المحيطه بهم وسوف يرضخ لمتطلباتهم ويصعب عليه الانتقال .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 مرحله الاستقرار وهناك بعض المفكرين يسمونها في بعض الكتب مرحله المحافظه على المهنة.

إذا المرحلة الثالثة بين ٤٥-٦٥ سنة وتسمى مرحلة الاستقرار ولاحظوا أننا قلنا ٦٥ سنة لأن سن التقاعد ٦٥ سنة في أغلب دول العالم وفي السعودية سن التقاعد ٦٠ سنة وهو في رأس العمل يمدد له إلى ٦٥ سنة وهي المرحلة التي يثبت فيها الموظف بالمهنة التي اكتسب فيها الخبرة وكون من خلالها العلاقات وأصبح في مرحلته اجتماعية يصعب فيها مخاطره للانتقال ولذلك سميت مرحلة المحافظة على المهنة

### المرحلة الرابعة: الانحدار

وهي ما بين ٦٥ إلى نهاية المهنة إلى الوقت الذي لا يقدر به الإنسان ممارسة المهنة يعني بعد ٦٥ سنة لازم نعترف أن قدرات الإنسان تضعف وحواسه تضعف وتركيزه يضعف ويتالي يصبح غير قادر على أنه يمارس المهنة كما في السابق السمع والذاكرة والنظر يضعفون ويبدأ الإنسان يتخلى عن المهنة شيء فشيء أو ربما تتخلى عنه المهنة.

### المحاضرة الثانية

موضوعنا اليوم في حلقتنا الثانية هو **الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال.**

طبعاً معروف أن أشهر فرعين من فروع الإدارة هما الإدارة العامة وإدارة الأعمال البعض يرى أنه الفرق الوحيد بينهما أن

**الإدارة العامة مختصة بالجهاز الحكومي وإدارة الأعمال مختصة بقطاع الأعمال** أو أن هذه إدارة عامه وهذه إدارة خاصة بعضهم يسمي إدارة حكومية وإدارته أهليه لكن هناك من يرى أن الاثنين إدارة لا يوجد فرق بينهما وأنه ما يطبق في الإدارة العامة يطبق في إدارة الأعمال.. نحن في هذه المحاضرة سنعرض لتسع نقاط يرى أهل الإدارة أو فريق من الإداريين أن هذه التسع النقاط من الفوارق الأساسية بين الإدارة العامة و بين إدارة الأعمال بينما هناك فريق آخر من العلماء يرى أنه لا يوجد فرق بينهما وعنده رد كل نقطة ، بإمكانك أنت عزيزي الطالب عزيزي الطالب أن تكتب النقاط التسع كل نقطة عنوان النقطة ثم تحتها الإدارة العامة وإدارة الأعمال عند من يرون الفرق ثم نقطة إضافية رد من لا يرون فرق أو بإمكانك وضع جدول تكتب فيه نقطة الاختلاف ثم عامود فيه الإدارة العامة و عامود مجاور فيه إدارة الأعمال و عامود أخير رد من لا يرون فرق بين الإدارتين، وبالتالي عندما نتكلم عن كل نقطة تستطيع أن تفرغ المعلومات في هذا الجدول.

### النقطة الأولى من النقاط التسع:

**المنافسة /** هناك من أهل الإدارة من يرى أن الإدارة العامة تعمل مشروعاتها في جو احتكاري بينما إدارة الأعمال تعمل مشروعاتها في جو تنافسي إذاً من يرى فرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يرى أنه في موضوع المنافسة الإدارة العامة مشروعاتها تعمل في جو احتكاري ،الدولة لأنها تعلم أنها غير قادره على المنافسة فمشروعاتها دائماً تضعها في شكل احتكاري بمعنى أنها لا تسمح لغيرها بممارسة هذا العمل حتى تستطيع الدولة أن تقدم العمل بالشكل المرضي لأن الدخول مع المنافسة ونعرف الحوافز وموضوع آخر لا نريد الدخول فيه لا يمكن للدولة أن تتنافس مع القطاع الخاص ولذلك مثلاً عندما كان الهاتف بالسعودية لم يكن هناك سوى شركته واحد أو مزود خدمه واحد عندما تحولت شركة الاتصالات وخصص قطاع الاتصالات سمح لموبايلي و سمح لزين الآن وسمح لعذيب و غيرها بأن تأتي و تدخل في المنافسة لأن مشروعات الإدارة العامة عادةً تعمل في جو احتكاري و ليس في جو تنافسي لأنه مثل ما قلنا الإدارة الحكومية غير قادره على التنافس فلذلك تفرض على أن تعمل في جو احتكاري بينما المعروف في القطاع الخاص المشروعات تعمل في جو تنافسي و أن التنافس هو أساس إدارة الأعمال و السوق الحر الذي نعرفه.

أصحاب الرد العلماء الذين لا يرون فرق لديهم وجهة نظر مهمه يقولون لا فرق بين الإدارتين هناك شركات في إدارة الأعمال تحتكر السوق وتمارس الاحتكار مثل شركة مايكروسوفت برمجتها تشغل أغلب أجهزة العالم حتى الآن كمبيوترات آبل ماكنتوش لم تحقق الإزدهار الذي حققته الفترة الأخيرة إلا بعد أن أدخلت لها تقنيه تسمح بتشغيل برامج ويندوز الآن معروف أنه أكثر من ٩٠% من الكمبيوترات في العالم تستخدم برامج ويندوز أليس هذا احتكار هذه وجهة نظر الذين يرون أنه لا يوجد فرق بين الإدارتين.



**النقطة الثانية:**

**الدافع إلى العمل /** يعني لماذا تعمل لماذا تقدم هذا المشروع ، من يرون فرق أن هناك فرق بين الإدارتين يرون أن مشاريع الإدارة العامه تعمل من أجل تقديم خدمه عامه الحافز هو تقديم خدمه للناس بينما إدارة الأعمال الحافز كما هو معروف تحقيق الأرباح ، جامعة الإمام الآن تقدم خدمه علميه ممتازه لا تحقق أرباح ولكنها تقدم خدمه للمجتمع الذي يصرف على الجامعه هي الدوله أيدها الله فنحن نتكلم عن مشروع قطاع عام مشروع إداره عامه الحافز فيه هو تقديم خدمه عامه وهي خدمة التي تقدم للمواطنين بينما مقابل الجامعه توجد جامعته أهليه الهدف من جامعة الرياض لطب الأسنان هو تحقيق ربح.

أصحاب الرد ماذا يقولون؟ يقولون لا يوجد فرق حتى المشاريع الخاصه تعمل وتسعى لتقديم خدمه عامه ولكن الأرباح هي الوسيله التي من خلالها تستطيع أن تقدم هذه الخدمه بمعنى أن صاحب المشروع الخاص ليس لديه دوله تنفق عليه و ليس عنده بتزول يبيعه لكي يصرف و يأمن الميزانيه هو لا بد أن يحقق أرباح من رسوم الدراسه أو من أجور العلاج أو من غيرها في سبيل أنه يشتري أفضل الأجهزه الطبيه وفي سبيل أنه يستأجر أفضل المباني ويحضر أفضل المدرسين لكي ينشئ جامعته أهليه أو مدرسه أهليه أو مستشفى أهلي بينما القطاع العام الحكومه هي التي تصرف و تحضر الأطباء وتحضر الأجهزه الطبيه و تستأجر لهم المباني بالتالي ليس لديهم حاجه بأن يحققون أرباح بحيث من خلالها يستطيعون تشغيل مشروعاتهم.

**النقطة الثالثه:**

**المساواة /** الإدارة العامه تعتمد مبدأ المساواة بين جميع الموظفين في المراتب المتشابهه مما اختلفت القطاعات، أي أن الموظف الذي في المرتبه التاسعه في جامعة الإمام أو في وزارة الصحه أو في وزارة التجاره أو في قطاع حكومي آخر مرتبهم واحد بينما في 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 ماذا إذا مبدأ المساواة مطبق في الإدارة العامه و غير مطبق في إدارة الأعمال هذا رأي من يرون أن هناك فرق.

أصحاب الرد يقولون أنه 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 .

**النقطة الرابعه:**

**صيغة التخاطب /** من يرى أن هناك فرق بين الإدارتين يقولون أنه في الإدارة العامه تكتب الخطابات موجه للمنصب مثل لو أراد الدكتور كتابة خطاب لمدير الجامعه فلا يكتب إلى فضيلة الشيخ سليمان أبا الخيل بل يكتب معالي مدير الجامعه لأنه يخاطب المنصب لا يخاطب الشخص الإدارة العامه تكتب إلى وزير تكتب معالي وزير الوزاره الفلانيه بدون ما تكتب أسمه لأنه في العرف الإداري في الإدارة العامه يكون التخاطب موجه إلى المنصب و ليس إلى صاحب المنصب، أما في إدارة الأعمال فمن أجل التقارب أكثر وتغليب المصلحه أكثر عادةً يكتب اسم صاحب المشروع مثلاً لو أردت أن تكتب إلى شركه معينه تكتب إلى سعادة الشيخ فلان الفلاني صاحب الشركه الفلانيه فتكلمه بأسمه وليس بالمنصب .

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.

**النقطة الخامسة :**

**المعلومات/** أي نشر المعلومات أو حجبا الذين يرون أن هناك فرق يقولون أن في الإدارة العامه الأساس مبني على إتاحة المعلومات للجميع للمارسة 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 المقابل 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 يحجبا عن من يرغب وفق ما تقتضيه مصلحة المشروع. أصحاب الرد يقولون نحن في عصر المعلومه ويفترض 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 هل هو يبيع من نفس النوع الذي يبيعه أم أن المنافس يبيع السيارات اليابانيه أو الألمانيه والموظف يبيع السيارات الأمريكيه ويريد أن يعرف كم باعوا ماهي حدود الموظف وامكانياته لكي يتفوق عليهم من واقع المعلومات التي يملكها.

**النقطة السادسة:**

**حجم الإدارة/** من يرون أن هناك فرق بين الإدارتين يقولون أن في الإدارة العامه حجم الإدارة فيها كبير وعدد الموظفين كثير بالتالي تكثر المشاكل في الإدارة العامه بينما في إدارة الأعمال عدد الموظفين أصغر و الهيكل التنظيمي فيها صغير ومحدود و عدد الموظفين يمكن السيطرة عليه هناك 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 ما عدا ذلك لو كان هناك قصور في العمل لا يستطيع أن يفصله من العمل ولذلك ماهو الحل إذا كان عندي مجموعة موظفين لا أستطيع التخلص منهم الحل أن أوظف موظفين أكفاً منهم إضافة أن الواسطه في الدائره الحكوميه منتشره بالتالي هناك موظفين كثير يدخلون بالواسطه وهم ليس لديهم قدره على العمل بالتالي أصبح لدي مجموعة موظفين متراكبين نحن نسميه في علم الإدارة البطاله المقنعه (هي الموظف الذي بلا عمل) هو مسجل في سجلات العمل لكنه لا يعمل فيسمى بطاله مقنعه في القطاع الخاص في إدارة الأعمال يتناسب الهيكل الإداري مع حاجة المشروع فيقل عدد الموظفين فيستطيع السيطرة على مشاكلهم أي إذا مستوى اداءك انخفض صاحب العمل يستغني عن خدماتك ولذلك الجامعه الحكوميه عدد الموظفين فيها كبير جداً ومنهم لا يعملون أما الجامعه الخاصه عدد الموظفين فيها قليل لأن كل 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 أن بعض الشركات الخاصه هيكلها الإداريه ضخمه جداً بحيث أنها تكون أكبر من عدد سكان بعض الدول من عدد جميع موظفين القطاع الحكومي في بعض الدول مثل شركة جنرل إلكتريك عدد الموظفين فيها يفوق عدد سكان البحرين دوله كامله معناه أن حجم الإدارة لا علاقه له بالإداره العامه أو إدارة الأعمال.

**النقطة السابعه:**

**اختبارات الكفايه/** اختبارات تستخدم لمعرفة من هو الموظف الذي يستحق هذه الترقية في الإدارة العامه تستخدم اختبارات الكفايه لاتخاذ قرارات التعيين و الترقية مثل إذا كان هناك وظيفه شاغره في المرتبه التاسعه و لدينا ثلاث موظفين في المرتبه الثامنه كلهم أمضوا المده النظاميه ويستحقون الترقية الى المرتبه التاسعه يُطلب من وزارة الخدمه المدنيه اعداد اختبارات كفايه لهم ومن يحصل على درجه أعلى هو من يستحق الترقية 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 إذا 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.

**النقطة الثامنة:**

**القانون /** من يرى أنه هناك فرق بين الإدارتين يقولون أن 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 حتى إن لم يكن هناك نظام ترسل الخطابات لوزارة الخدمه المدنيه فتسن النظام في القانون الإداري الذي يحكم هذه الحاله مستقبلاً أما 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.

**النقطة التاسعه:**

**المسئليه /** من يرى أن هناك فرق بين الإدارتين يقولون أن 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 أما في إدارة الأعمال المسئول هو صاحب المشروع فقط مثلاً أنت عندك مشكله في مستشفى حكومي لا قدر الله كل طبيب أو مسئول بنج أو ممرض كل من له علاقة في هذه القضيه يُسأل أما إذا 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 القضيه وكأنه وسيط فقط في هذه القضيه.

بذلك أنهينا حديثنا عن الفرق بين الإدارة العامه و إدارة الأعمال

**المحاضرة الثالثة****مشروعات الاعمال الاقتصادية /****تعريف مشروع الاعمال الاقتصادية :**

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

**انواع 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 الامكانيات :** تنقسم الى فئات متسلسلة حسب الحروف الأبجديه

في بعض دول العالم فيها اربع حروف فيقال المشروع هذا من فئة ( د ، ب ، أ ، ج ) وفي بعض الدول الحروف ستة او سبعة او غيره . ان امكانيات المشروعات تختلف بالتدرج فيقال المشروعات الصغيرة تقوم بها المشروعات التي من فئة كذا ولا بد ان يكون عندك رأس مال كبير حتى تنتقل للفئة التي بعدها ويكون عندك رأس مال أكبر حتى تنتقل للفئة التي بعدها.

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



**حسب الملكية:** مشروعات ذات ملكية خاصة ، مشروعات ذات ملكية عامة، مشروعات ذات ملكية مشتركة ، مشروعات ذات ملكية دولية .

**المشروعات ذات الملكية الخاصة:** وهي المشروعات التي يملكها شخص واحد او أكثر.

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

**المشروعات الفردية:** هي المشروعات التي يملكها شخص واحد يحدد الهدف يصنع القرار ويضع السياسه ويقرر النشاط ويجني الربح ويتحمل الخساره ، المشروعات الفردية تشكل الغالبية من المشروعات في البلاد ( نجد شخص يملك مئة الف او خمسين الف فيفتح مشروع صغير اما مكتبه كتب او مشغل خياطه او قرطاسيه يعني مشروع صغير يقوم عليه شخص واحد واحيان يغير النشاط من قرطاسية إلى مركز خدمات طالب لكثرة الطلب عليها وهكذا).

### إيجابيات المشروعات الفردية :

أ. **سهولة الإجراءات القانونية عند الانشاء والتصفيه** ( بمعنى انا عند انشائي مشروع استخراج سجل تجاري وابحث عن المكان وافتح المشروع سواء كان مشروع تجاري او عقاري او غيره وأبدأ في العمل ، وإذا لم اود اكمال العمل بسهولة اذهب واكتب لوحة للتقيل واصفي الشغل واترك العمل إذا لا يوجد اجراءات معقدة ).

ب. **سهولة اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الاجراءات** ( بما انه شخص واحد وبما انه هو الذي يتخذ القرارات فهو يجتمع مع نفسه ويقرر يعني لا يوجد عملية صناعة القرار واجتماعات وخلاف مع الشركاء وبأخذ فتره طويله اما المشروع الفردي شخص واحد يدرس القرار ويتخذه بكل يسر وسهوله ).

ج. **تلبية اغلب الاحتياجات الاساسية للمجتمع** ( اغلب احتياجاتنا نأخذها من المشروع الفردي من البقاله من المكتبة من الخياط احتياجتنا اليومية تكون من المشروعات الفردية لأنها سريعة وصغيرة وقريبه من المنزل ويكون فيها علاقة مباشرة).

### سلبيات المشروعات الفردية :

أ. **رأس المال الصغير عند الانشاء يحد من امكانيات النمو والتوسع** ( يعني الشخص بدأ من ٥٠ الف من الصعب ان توسع وتفتح فرع ثاني وان توسع من تجارتك وتأتي ببضائع كثيره لأن راس المال صغير والربح يعتبر قليل والارباح اصلاً تصرف اجار محل واجار العامل وتكاليف مختلفه والنمو والتوسع يكون قليل في الغالب وليس على الاطلاق ).

ب. **تواضع الكفاءات والخبرات الإدارية لنجاح المشروع** ( بما انه شخص واحد قد يكون فاهم في الاداره ولكن ليس فاهم في التسويق والقانون والعلاقات العامه فمن الصعب ان ينجح المشروع لأنه شخص واحد يبرز في جانب معين وتنقصه خبرات في جوانب اخرى والآن في العصر الحديث السوق يحتاج الى خبرات متعددده لانتوفر في الغالب في شخص واحد إذن وجود شخص واحد في المشروع الفردي يجعل الامكانيات النمو والتوسع ضعيفه لأن الكفاءات والخبرات الادارية اللازمة لإنجاح هذا المشروع ضعيفة لذلك كثير من المشروعات الخاصه الفرديه مصيرها للتقيل والفسل والاغلاق والتصفيه).

ج. **يعتبر المشروع الفردي وحدة اقتصادية صغيرة من حيث مساهمة الاقتصاد القومي** ( ما يساهم بشكل كبير في دعم الناتج القومي الاجمالي لو مشروع معين فلس وذهب لم يعلم به احد لكن لو بنك من البنوك السعودية الكبرى لا سمح الله اعلن افلاسها يهتز الاقتصاد السعودي جميعه لو شركه كبرى من الشركات العالمية الموجوده بالسعوديه توقفت عن العمل و الانتاج هناك الآلاف من الموظفين

سيخسرون وظائفهم وهناك هزه كبيره في الاقتصاد راح تحدث ولكن المشروع الصغير الفردي لايؤثر على الاقتصاد القومي ).  
**شركات الاشخاص** /هي أكبر من المشروعات الفردية نظراً لتعدد الشركاء.

**انواعها** : ١- شركات التضامن ٢- شركات التوصيه بالسهم

**شركات التوصية البسيطة** : وهي عباره عن مجموعة شركاء يجتمعون ويقررون عمل شركة (مثال: رأس مال الشركة مليون ويأتون خمسة كل واحد يضع مائتي الف ) وهي اشهر انواعها ؟ لأنها هي الاكثر انتشارا.

**اقسامها شركات التوصية البسيطة**

أ - **حسب المشاركة بالاداره** ::

شريك خامل : لا يشارك بالاداره

شريك فعال : يشارك بالاداره

ب - **من حيث المسؤولية** ::

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

شريك متضامن : يتحمل مسؤولية كاملة قد تطلال الممتلكات الخاصة. ( إذا كان عندنا بالشركة مجموعة اشخاص نقول ١ و ٢ و ٣ هؤلاء شركات موصين لو كانت الشركة رأس مالها مليون وجاءت ببضاعة بإعتمادات بنكية واصبح عليها ديون تصل الى مليونين ريال وكل واحد منهم دافع مئتين الف الشريك الموصي يتحمل ميتين الف فقط امام القضاء اللي هي راس ماله اما الشريك المتضامن يتحمل كامل المسؤولية ولذلك قد يضطر الى ان يبيع منزله او يسهل امواله عنده او يسهل اسهم عشان يسدد التبعات يتحمل المسؤولية كامله في الشركة. قد يكون الشريك :

(خامل وموصي) (خامل ومتضامن)

(فعال وموصي) (فعال ومتضامن)

ولكن إما ان يكون فعال او خامل (من حيث المشاركة بالاداره )

واما ان يكون موصي او متضامن ( من حيث المسؤولية )

**ويوجد نسب وارباح وامتيازات مالية تعطى :**

للمتضامن أكثر من الموصي

و للفعال أكثر من الخامل.

**ايجابيات شركات التوصية البسيطة :**

١. **القدرة على تجميع موارد مالية أكبر عن طريق زيادة عدد الشركاء** ( يعني انا اريد زيادة رأس المال آتي بشركاء زياده واقول شركتنا مليون ريال رأس مالها ونحن خمسة كل شخص دافع مئتين الف ونريد ان نزيد راس المال الى مليون واربع مئة الف نأتي بشريكين اضافيين كل واحد يدفع مئة الف الآن اصبح راس المال مليون واربع مئة الف إذن استطيع ان اضيف اموال عن طريق زيادة الشركاء ).

٢. **القدرة على مزاوله نشاطات اقتصاديه أكثر من المشروعات الفرديه**

( طالما انا عندي قدرات ماليه أكثر فأنا قادر ان ادخل بمشروعات أكثر).

٣. امكانية الحصول على اعتمادات وتسهيلات ماليه من البنوك ( طالما ان نحن مجموعة اشخاص لما نذهب الى البنك وعددنا خمسة او عشره البنك لابد ان يثق في ثلاثه او اربعة منا ولا بد ان يكون عندهم المتانه الماليه اللتي تجعل البنك يثق فينا ويعطينا اعتماد مالي كبير بينما لو كان شخص واحد من المشروعات الفرديه إذا لم يكن اسم قوي احيان قد لا يحصل على الامدادات الماليه اللتي يريدنا ).
- ج. توفر الخبرات المتنوعه في الشركاء يساعد على النمو والتوسع ( في المشروع الفردي لأنه شخص واحد امكانيته محدوده لكن الان يوجد خمس اشخاص مجموعة واحد بارع في التسويق وآخر في العلاقات العامه وآخر في القانون وآخر في الاعلان التجاري وآخر في الشؤون الدوليه تنوع الخبرات هذا يساعد في النمو والتوسع ).
- د. المشاركه في صناعة القرار تقلل من درجة المخاطرة ( دائما نقول القرار الفردي الخطر فيه لأنه قرار فردي شخص واحد يتخذ القرار فهنا تكون المشكله لأنه احتمال يخطئ طالما انه شخص واحد لكن لما يكون مجموعة اشخاص في آراء يتبادلونها فيما بينهم احتمالية ان يكون القرار أكثر رشد وفضل حينما تتعدد الآراء ونحن في الاسلام نقول (وامرهم شورى بينهم ).
- هـ. المرونه النسبيه في دخول وخروج الشركاء : انها نسبيه وليست مطلقة (بمعنى لو نريد نغير احد الشركاء بالامكان نقول له يذهب ويأتي شريك آخر ولو اردنا ان نضيف شريك اضافي نضيفه ).
- سليات شركات التوصيه البسيطه :
١. عدم القدرة في دخول المجالات الاقتصاديه الكبرى ك التصنيع (يعني مهما كان شركات الاشخاص مثل خمس او عشره اشخاص وضعوا مئة الف او مليون او حتى عشره مليون لا يستطيعون بناء مصنع كبير لأن تظل امكانياتك محدوده والمشروعات الاقتصاديه الكبرى تصعب حتى على شركات التوصيه البسيطه).
٢. هيمنة او سيطرة الطابع الشخصي على الإدارة (مثل شخص يأتي ويقول فلوسي لما يدخل الحاله الشخصيه في الاداره طالما ان الاداره ليست مفصوله عن المملكه طالما ان اللذي يدير العمل هو اللذي يملك المشروع فلما تأتيه وتقول اريد ان تأتي بالمنتج الفلاني ويقول لا ولما تختلف معه يقول انا دافع فلوس مثلكم ولي برأس المال مثل مالكم فيدخل الطابع الشخصي فيها طالما انك تدفع من فلوسك من جييبك فيكون هناك شخصه في الاداره ).
٣. المسؤولية غير المحدوده للشركاء المتضامنين (يرى علماء الاداره ان فيها نوع من الاجحاف والظلم ان الشريك المتضامن قد يضطر الى بيع ممتلكاته الخاصه سواء بينته او سيارته او اسهمه في سبيل انه يتحمل هذه المسؤوليه).
٤. امكانية الاختلاف بين الشركاء ( الشركاء يختلفون مع بعض واحد يرى يمين والآخر يسار مثل ان واحد يريد ان يفتح الفرع الجديد في جدة والآخر في الشرقية فيصبح خلاف بين الشركاء وهنا تكون مشكله كبرى).
٥. صعوبة أسترداد الشريك رأس ماله ( إذا رغب بالانسحاب ولم يجد شريك بديل يقبل به الشركاء ولم يبادر الشركاء لشراء حصته ولانسير الشركه بدون تلك الحصة مما يؤدي في بعض الاحيان الى فض الشركاه والمرونه هنا نسبيه في دخول وخروج الشركاء وليست مطلقة ( بمعنى نحن خمس اشخاص ورأس ماله مليون ريال وكل شخص دافع مائتي الف واحد منهم قرر ينسحب يدرس دراسات عليا او غيره فنقول لهذا الشخص واحد من المجموعه يشتري حصتك فرفضوا واتى بديل والمجموعه لم يقبلوا به والشركه لا تستطيع ان تمشي بثان مئة الف لازم المليون بالكامل في هذه الحاله الشركاه تفض ولهذا قلنا في السابق المرونه النسبيه ).

## المحاضرة الرابعة

### شركات الأموال والتنظيمات التعاونية إذا النوع الثالث

و. **شركات الأموال** : نتحدث عن شركات الأموال نتكلم عن أكثر الشركات شيوعاً وانتشاراً بين المشروعات الاقتصادية هي المشروعات الحديثة المشروعات التي الآن أصبحت هي الأكثر تطوراً ونماء لأنها تعتمد على جمع أموال كبيره وإمكانها الدخول في مشروعات اقتصادية كبيرة وتذكر حينما تكلمنا عن شركات الأشخاص أنها لا تستطيع الدخول في مشروعات اقتصادية كبيره كالصنيع لأنها كان يظل قدرة الأشخاص المساهمين على جمع الأموال في شركات الأشخاص تعتبر قليلة لكن 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 الشركات المساهمة الآن يمكن قبل عشر سنوات كان الواحد لما يغني يشرح الشركات المساهمة يحتاج إلى وقت طويل لكن الآن الكل يتابع سوق الأسهم والكل يعرف ماذا تعني شركة مساهمة شركة مساهمة أن يكون هناك مشروع معين يجمع له رأس مال كبير يحدد هذا الرأس مال ثم يوزع إلى حصص صغيرة تعتبر أو تسمى كل حصة سهم في السابق كان السهم قيمته ١٠٠٠ ريال نزلت إلى ١٠٠ ريال الآن السهم بـ ١٠ ريال وأنا متأكد أنه خلال الفترة القادمة راح يكون أيضاً نصل إلى أن يكون سعر السهم ريال واحد وربما ينزل إلى أقل من ذلك .

توزع تطرح الأسهم في اكتتاب عام ومن يرغب في شراء هذه الأسهم يحدد حد أدنى عشان نضمن أن أي واحد يساهم على الأقل على جزء بسيط من الأسهم كما أيضاً يحدد حد أعلى حتى يمنع سيطرة فئة معينه على الشركة لأنه أصلاً الشركات المساهمة الأساس فيها أنها لا تكون ملك لشخص معين حتى تكون فيها حرية في الإدارة وما يكون فيها سيطرة الطابع الشخصي وقد قلنا في الحلقة الماضية انه كان هو سبب وأحد العيوب الرئيسية في شركات الأشخاص حينما تطرح الشركة المساهمة للاكتتاب يكون البداية في تقدم المكتتبين يغطي رأس المال أحياناً يغطي رأس المال أكثر من مرة عندنا في السعودية في الغالب يغطي رأس المال على الأقل ست سبع مرات عندما 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 . **الشركات المساهمة لها مزايا سنتكلم عن مواصفات 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** : وضح من خلال طرح الشركات المساهمة أنه ارتفع مستوى الوعي عند الناس مستوى الوعي عند الجمهور أصبح عالي فبدأ الناس يعرفون أنه هناك قدرات لدى الجمهور أنهم بدأ يفهمون معنى الشركات المساهمة وبدأ يفهمون ماذا تعني شركة مساهمة أيضاً إمكانية توفير رأس مال ضخم حتى إذا كان عندك رأس مال كبير وأردت أن تضخم رأس المال هناك شي يسمونه طرح أسهم إضافية علاوة إصدار يفرض يعني يفترض أي أنا أريد أن أضخم شركة من رأس مالها مليار وتريد أن تجعل رأس المال مليار وخمس مائة مليون تطرح خمس مائة مليون ريال في شكل أسهم وتسمح للناس بأن يكتبون في هذا الفائض الإضافي أيضاً القدرة الائتمانية للشركة المساهمة عالية جداً لماذا لأن هذه الشركات أصلاً وجود الأسهم يعتبر ضمان للبنوك وللشركات الائتمانية لتعطي قروض أو لتعطي اعتمادات

بنكية لمن يريد أن يجلب بضائع أو يوقع عقود بناء مشاريع أو شراء سفن أو أياً كان نوعية النشاط الذي تقوم به هذه الشركة أيضاً توفر المال الكبير في الشركات المساهمة يجعلها قادرة على ممارسة البحث العلمي ووضع دراسات علمية تثرى هذا الجانب

**إذن إيجابيات الشركات المساهمة بشكل سريع :**

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 .

بذلك نكون انتبهنا من موضوع المشروعات الأموال أو شركات الأموال وتكلمنا فقط عن الشركات المساهمة لأننا لا نريد أن ندخل في أو نتوسع في هذا الموضوع .

موضوعنا الأخير في شركات ذات الملكية الخاصة

**. التنظيمات التعاونية :** التنظيمات التعاونية موضوع يعتمد على التماثل الحرفي بمعنى آخر أنه 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 بدل نحن نعرف انه تأبى الرماح إذا اجتمعنا تكسراً وإذا افترقنا تكسرت آحادا .. المسئول عن المشروع حينما يكون لوحده يكون انكساره سهل يكون تطوره صعب لكن حينما يجتمع من يعملون في حرفة معينة ويضعون لهم جدول جمعية معينة أو ما يسمى اتحاد أو هيئة أو يسمى ما شئت يكون هناك تنظيم تعاوني كبير هذي الفكرة ليست فكرة جديدة هي فكرة قديمة جداً وكانوا يمارسونها التجار في السابق وصيادين الأسماك والناس الغواصين الذين يأتون باللؤلؤ وغيره كان هناك أناس كثيرون أول منذ القديم يتفقون على أنهم يعملون لهم نوع من الاتحاد يجمعهم . طيب أنا الآن أريد أن أعرف كيف يتم هذا التنظيم وما هي خصائص التنظيم التعاوني نحن قبل نقول أن 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 ملزمات . خصائص التنظيمات التعاونية :

**: التنظيمات التعاونية لها ثلاث خصائص أساسية :**

١ . أنها تقوم أساساً على التماثل الحرفي يعني معناته أن أصحاب الحرفة الواحدة يشتركون في تنظيم تعاوني واحد .

٢ . أن المساهم يكون له صوت واحد فقط في الجمعية التعاونية مما تعاضمت مساهمتهم يمكن نحن نعرف أن الغرفة التجارية والغرفة الصناعية لما يأتي وقت الانتخابات كل تاجر كل من يملك سجل تجاري لديه صوت واحد فقط مما بلغ حجم استثماراته أو حجم شركته في النهاية هو يملك صوت واحد فقط .

٣ . وهي الأهم قضية طريقة تفاعل المساهم مع المشروع التعاوني أو مع التنظيم التعاوني كيف يرخ المساهم في التنظيم التعاوني ؟ أنا أقول لكم عندنا نوعين من التنظيمات التعاونية فيه نوع يسمونه التنظيمات التعاونية الاستهلاكية وفيه نوع يسمونها التنظيمات التعاونية الإنتاجية تعاونيات الإنتاج وتعاونيات الاستهلاك التعاونيات الإنتاجية هي عبارة عن اللي يبيعون سلع مُنتجَة بمعنى خلونا نقول المزارعين كمثال



المزارعين لما يكون لديهم تنظيم تعاوني معناه هذا تنظيم إنتاجي ليس لأنه 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 له لنفرض انه أنا مزارع تمر وأريد أن أشتري خضروات أشتريها من التنظيم التعاوني من زملائي اللي يبيعون الخضروات وأنا معروف كم تكلفة هذه الخضار كم تباع في السوق كوني أنا عضو في التنظيم التعاوني أشتري منتجات التنظيم بسعر التكلفة وليس بسعر السوق إذن هنا ربحت . أربح من جانب آخر انه لما نبيع ونحقق أرباح ونجود هذه الأرباح كل عضو يأخذ على حسب مساهمته في التنظيم التعاوني إذن في التنظيمات في تعاونيات الإنتاج ..

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. تعاونيات الاستهلاك في التعاونيات الاستهلاكية الموضوع يختلف لما تتكلم عن الجمعيات تعرفون أنتم مثلاً اللي منكم راح للكويت يعرف انه الكويت معروف عندهم شي يسمونه الجمعية اللي هي جمعية استهلاكية سوبر ماركت كبير يكون تابع لهذا الحي يدار من قبل الحي أصلاً اللي أسس هذا السوبر ماركت هم أهل الحي هذي يسمونها جمعية استهلاكية أو تنظيم استهلاكي تنظيم تعاوني استهلاكي العضو في التنظيم التعاوني الاستهلاكي يشتري بسعر السوق ولكن في نهاية السنة يجمع الفواتير حقه لنفرض انه نحن في التنظيم التعاوني الاستهلاكي هذا حققنا أرباح كبيرة وزعنا الأرباح على الناس أيضاً قررنا انه نحن نوزع ٢٠% من الأرباح أو ٥٠% من الأرباح على المساهمين أجي للعضو اللي معنا وأقول له اجمع فواتيرك إذا كنت اشتريت في العام الماضي بـ ١٠٠ ألف ريال مثلاً ونحن قررنا نوزع حصة أرباح ٥٠% إذن تأخذ ٥٠ ألف ريال زيادة على الأرباح لأنك أنت أوريدي (كلمة انجليزية) أصلاً اشتريت بسعر السوق وليس بسعر التكلفة واضح إذن في التنظيمات التعاونية أيضاً يحقق الربح من جانين 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% أيأ كان فهي تخصم من فواتيره ويعاد له هذا المبلغ بالاضافة إلى أنه يكسب من جراء مساهمته في المشروع إذن

ج. 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 كذا نكون انتهينا من التنظيمات ذات الملكية الخاصة والمشروعات ذات الملكية الخاصة وبذلك ننقل الآن إلى النوع الثاني من أنواع المشروعات يسمى المشروعات ذات الملكية العامة إذن إذا كنا قلنا أولاً المشروعات ذات الملكيات الخاصة فنحن عندنا ثانياً المشروعات ذات الملكيات العامة طبعاً واضح من اسم العامة أنها للدولة إذن المشروعات ذات الملكيات العامة هي المشروعات التي تملكها الدولة المشروعات التي تنفق عليها وتنشئها وتديرها الدولة هي مشروعات تقيها الدولة في البداية بالذات في مراحل بدء التكوين ما فيه تجار ولا فيه مستثمرين فالدولة هي المعنية بالطرق هي المعنية بالتعليم هي المعنية بالصحة هي المعنية بالمطارات هي المعنية بكل هذه الأنواع وهناك مشروعات جبارة الكهرباء - الماء - الهاتف وغيرها كلها مشروعات تقيها 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 إذن نقول ثانياً المشروعات ذات الملكية العامة هي المشروعات التي تمولها وتشرف على إدارتها أجهزة حكومية وهي المسؤولة عن بناء الهيكل الأساسي للنظام الاقتصادي خصوصاً في المراحل الأولى للنمو والتطور وهي تحاول أن تنتج لنفسها منهجاً مختلفاً على الأجهزة الحكومية لضمان جودة الأداء وكفاءة الإنتاج وتحقيق الأهداف هي تحاول ولكن يظل أداء الحكومة دائماً يشوبه نوع من البيروقراطية والروتين ولذلك نحن نقول أنه

علاقة الدولة بهذه المشروعات على ثلاثة أنواع فيه ثلاث أنواع لعلاقة الدولة بالمشروعات ذات الملكية العامة ..

**النوع الأول:** نوع السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة بمعنى أن الدولة تسيطر على المشروع ما فيه خيط بإبرة ينشك في المشروع هذا إلا من خلال موافقة الدولة فالدولة مسئولة عن التنظيم مسئولة عن التخطيط مسئولة عن التوجيه عن الرقابة مسئولة عن كل شي الدولة تدير هذا المشروع كأنه جزء من منظمات الدولة ولا يختلف عنه حتى القرارات مهما كانت بسيطة هي تتخذ من خلال الدولة هذا النوع يسمونه نوع السيطرة الكاملة و المباشرة ..

**فيه نوع ثاني** يسمونه السيطرة المباشرة غير الكاملة بمعنى أن الدولة هي المسيطرة على المشروع ولكنها تضع بينها وبين المشروع جهاز وسيط يعني تضع إدارة معينه مثل الخطوط السعودية مشروع تملكه الدولة ولكنه لا يخضع لأنظمة الدولة بالكامل الدولة هي المسيطرة عليه لكن سلم الرواتب في الخطوط السعودية يختلف عن سلم الرواتب في الدولة القرارات في الخطوط السعودية تتخذ من خلال آلية معينه تختلف عن أجهزة الدولة الباقية لكنها لا تزال هي جزء من الدولة ولا يزال نظام فيه نوع من السيطرة ولكنها غير كاملة..

**النوع الثالث** الإشراف غير المباشر إن الدولة ترسم الإطار العام للمشروع وتقول لأصحاب المشروع أو القائمين على المشروع هذه هي حدود السياسة العامة وهذه هي الأهداف اللي نبغها أتم سووا في المشروع ما ترون إنه مناسب في سبيل تحقيق هذه الأهداف دون الخروج عن هذا الإطار مثل ارامكو شركه سعوديه تملكها الحكومة بالكامل لكن هل ارامكو تدار من قبل الدولة هل آرامكو تدار بنفس العقلية وبنفس الأسلوب اللي تدار به منشآت الدولة الأخرى بالتأكد لا وأي واحد منكم راح ل ارامكو يعرف أن هناك فرق كبير بين ارامكو وبين غيرها من قطاعات الدولة إذن نحن نقول أنماط العلاقة بين المشروعات ذات الملكية العامة والدولة ثلاثة أنماط :

١. السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة بحيث تقوم الدولة بالرقابة والإشراف المباشر والسيطرة الكاملة على إقرار واعتماد أهداف وسياسات المشروع مثل ما قلنا مشروعات المياه الآن الهاتف في السابق قبل ما تصير شركة الاتصالات .

٢. السيطرة المباشرة غير الكاملة للدولة حيث تعين الدولة أجهزة وسيطة تعمل على الرقابة والإشراف العام دون تدخل الدولة في الأمور الفنية والتنفيذية بشكل تفصيلي وضرنا مثال عليها بالخطوط السعودية

**النوع الثالث** الإشراف غير مباشر للدولة حيث تقوم الدولة بإلزام المشروع بالخطة الاقتصادية العامة مع إعطائه حرية التخطيط والتنفيذ للقائمين على المشروع ثم تقوم الدولة بتقييم العمل بشكل عام للتأكد من تقيده بالأهداف العامة وسلامة الإجراءات وقلنا أصدق مثال على هذا النوع هو ارامكو..

**ثالثا** المشروعات ذات الملكية المشتركة إحنا قلنا المشروعات ذات الملكية الخاصة يملكونها الناس مشروعات ذات الملكية العامة يملكونها الدولة المشروعات ذات الملكية المشتركة بالتأكد الدولة والناس مشاركة بين الدولة والقطاع الخاص هي المشروعات التي يشترك في إنشائها أو ملكيتها رأس المال العام مع رأس المال الخاص وقد اتجهت عدد من الدول النامية لهذه المشروعات لأسباب نذكرها بعد شوي لكن أنا بقول شي مهم إن هذي المشروعات قد تقوم لأسباب سياسييه وقد تقوم لأسباب اقتصاديه بحتة وقد تقوم لأسباب اجتماعية أيا كان السبب المشروع هو مشروع يشترك في ملكية الدولة و القطاع الخاص لكن ليس الدولة تدخل في المشروعات ذات الملكية المشتركة ليش ما تعطياها بالكامل للناس فيه ثلاث أسباب جوهرية لمشاركة الدولة في القطاع الخاص :

١. أن مشاركة الدولة تعطي نوع من الطمأنينة للناس طالما إني أعرف أن الدولة شريك معي فأشعر بالأمان بأنه الدولة لن تقف أمام حجر عثرة أمام هذا المشروع وأيضا الدولة ستدعم المشروع وستحميه وستوفر له الحماية الكاملة . في المقابل

٢. اشترك ألدوله يساهم في جلب المساهم الأجنبي المستثمر الأجنبي قد يكون متخوف من الدخول في مشروع محلي خاص لأنه ما يعرف الناس ولا يعرف النظام لكن حينما يقال له والله الدولة مشاركة في هذا المشروع المستثمر الأجنبي يعرف إن الدولة تربطها القوانين الدولية وأن الدولة عندها ارتباطات والتزامات أدبيه وسياسيه مع الدول على الأقل الدولة التي ينتمي لها هذا المستثمر فيضمن المستثمر إنه لو استثمر ما راح في يوم من الأيام لا سمح الله يتعرض لأي نوع من أنواع الغش أو الظلم في هذا المجال أيضا .

٣. لسبب الثالث وهو الأهم من وجهة نظري على الأقل إن الدولة تستطيع أنها تخفف عن نفسها بعض الأعباء المالية من خلال فتح المساهمة للناس أو القطاع الخاص و لكنها في وجودها في المشروع تتحكم في تسيير المشروع وفق ما يخدم مصالح الدولة وفق ما يخدم توجهات الدولة وأمور الدولة ولذلك كثير من الدول تلجأ لهذا النوع من الاستثمارات لضمان عدم تغير أو خروج المشروع عن الإطار الذي ترسمه ألدوله إذن نرجع نقول ما هي الأسباب التي تجعل الدولة تدخل في المشروعات المشتركة السبب الأول:

١. اشترك الدولة يؤدي إلى طمأنينة المستثمرين مما يزيد من إقبالهم على المشروعات ذات الملكية المشتركة .
٢. اشترك 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 المملكيه ألدوليه هي المشروعات الذي يكون رأس المال فيها متعدد الجنسية ولذلك حتى بعض الناس يسمونها المشروعات متعددة الجنسية أو شركات متعددة الجنسية التي يكون فيها الناس يؤمنون بالعمل في الشركات متعددة الجنسية بأن هناك رؤوس أموال محليه تغادر البلد وتذهب خارج إطار الوطن هنا نقدر نقول إن أسباب هجرة رؤوس أموال ليش الواحد يسافر أو ليش رأس المال يطلع هناك خمسة أسباب جوهرية السبب الأول :

- توفر سيوله نقدية كبيره تفوق الطاقة الاستيعابية للسوق المحلي مما يشجع على استثمار جزء منها في الخارج..واحد استنفذ كل المشروعات التي ييغها في الداخل وباقى عنده فائض أموال فيستثمره في الخارج .
- البحث عن أسواق محليه تضعف فيها المنافسة بالمقارنة مع السوق المحلي يعني واحد يعمل في مجال الأثاث و الدولة فيها سوق أثاث المنافسة فيه قويه لكن فيه دوله مجاوره أو بعيده شوي سوق الأثاث فيها ضعيف شوي فيعرف أنه إذا ذهب هناك سيسيطر على السوق بنفسه.
- البحث عن مواد خام منخفضة التكلفة لنفس السبب السابق عشان أنا أصدر منتجاتي بأسعار منخفضة وبالتالي أقدر أبيعها بسعر منخفض وأكسب المنافسة الداخلية البحث عن مواد خام منخفضة التكلفة حتى أيضا أخفض تكلفة الإنتاج وتكون منافستي أقوى في السوق المحلي .

- الاستفادة من الامتيازات التي تقدمها بعض الدول بهدف جلب الاستثمار الأجنبي بعض الدول مثل دبي الآن تعطي أرض مجانية وتعطي مستودعات مجانية وتسهل لك استخراج الفيز وهذا يشجع بعض المستثمرين على هجره أموالهم إلى الدول التي تطبق مثل هذه الإجراءات طيب كيف يدار المشروع الدولي في الخارج هناك عدة أساليب لإدارة المشروع الدولي في الخارج أما أن تنشئ شركه في الخارج برأس مآل أجنبي أو إنه يكون رأس مآل الشركة هذي مرتبطة مع شركه محليه سواء ارتباط مباشر أو غير مباشر أو إنه يكون المشروع يدار من

الموطن الأصلي لرأس المال لكن دون الحاجة إلى إنشاء شركة في الخارج آذن هذي هي المشروعات ذات الملكية الخاصة والمشروعات ذات الملكية العامة والمشروعات ذات الملكية المشتركة والمشروعات ذات الملكية الدولية..

### المحاضرة الخامسة

#### الوظائف الاساسية للإدارة

محاضرة اليوم نتكلم بشكل عام لجميع الوظائف الاساسية للإدارة على اساس ان نهد لها جميعاً مع بعضها البعض لنعرف الترابط الموجود بين الوظائف الاساسية للإدارة على ان يكون بعد هذا حلقة خاصة او محاضرة خاصة عن كل وظيفه من الوظائف الاربعه طبعاً ان اقول الوظائف الاربع الان في الغالب المعروف ان الوظائف اربع بعض علماء الادارة يتوسعون فيقسمون الوظائف إلى سبع وظائف والبعض يختصرها على ثلاث وظائف

**لكن المشهور والاكثر إتفاقاً بين العلماء الإدارة ان الوظائف الاساسية للإدارة اربع : هي التخطيط ، التنظيم ، والتوجيه ، والرقابة .**

أصلاً دور المدير في المنظمة مبني على تحديد الاهداف التي هي : التخطيط ، توزيع الأعمال الذي هو تنظيم ،

تيسير العمال الذي هو توجيه ومراقبة أو التأكد من سير العمل الذي هي وظيفة المراقبة .

**إذ التخطيط الذي نتكلم عنه ماهي وظيفة التخطيط ، !؟**

في ناس يسمونها وظيفة الذكاء لأن المخطط أصلاً يجلس على الورق ويخطط شيء موجود هو ينظر أبعد من غيره ينظر إلى الفضاء البعيد ويقرر كيف يضع الخطه المناسبة للبلوغ هذا الهدف المعين ولذلك

يعني رسم برنامج واضح العمل يحدد المهام من يجب من خلالها الوصول إلى هدف هذا عمل جبار يحتاج إلى إنسان ذكي يعني لا بد أن يكون المخطط عنده قواعد وخطط أساسية تمكنه من تحقيق الاهداف أيضاً لا بد أن المخطط عنده قدرة على التنبأ عندما نتكلم عن التنبأ لا نتكلم عن البلورة او تنبأت العراف لا نتكلم عن التنبأ المبني على دراسات لما يجي المخطط ويقول والله انا عندي لا بد ان اعرف ان سوق الاسهم يبصير فيه هذا الشيء سوق العقار ماذا سيحل فيه التطور والارتفاع في اسعار البترول له انعكاسات اخرى على اسواق عالمية بذلك يترتب عليها ارتفاع بسعر السيارات او ارتفاع بالعقارات او غيره ...

لم يكون في عندنا أزمة مثل اللي صارت من فترة أزمة الحديد ورتفعت اسعار الحديد أيضاً صاحب المشروع يتعلم ويعرف كيف يضع يده على الجرح ويعرف كيف يخطط إذاً وظيفة التخطيط أحنا لمن سمينها وظيفة الذكاء لان تحتاج إلى فطنه وتحتاج إلى ورؤيه بعيدة وتحتاج إلى إنسان يعرف أبعد من الآخرين ويتنبأ ما سيحدث في السوق ولذلك في الغالب المخططين البارعين هم الذين يملكون رؤية ثابتة أكثر من غيرهم .

**الوظيفة الثانية :** هي وظيفة التنظيم ، إذ كان المخطط يُخطط على الورق فالمنظم هو اليقرر كيف يجب ان تقوم أو تنفذ هذا الخطة معنا انه يقوم بتوزيع المهام هو اليحدد كم نحن نحتاج من مكتب من موظف وماهي الإدارة التي نحتاجها الهيكل التنظيمي الذي نراه بكل شركة الذي يقوم برسم الهيكل التنظيمي هو وسيلة او وظيفة التنظيم.

كل نشاط من أنشطة المشروع لا بد ان المنظم يعرف ان هذا النشاط ماذا يحتاج من الكوادر البشرية ، **ماذا يحتاج من الميزانيات ماذا يحتاج من مكاتب ماذا يحتاج من التجهيزات :** يحتاج كمبيوترات يحتاج آلات تصوير يحتاج سيارات يحتاج حتى تصميم المكتب من الداخل ارتفاعات الغرف مواقعها .. كل هذا هي وظيفة المنظم .

المنظم مسؤول أيضاً عن :توفير آلية(قانون) لوضع خطه بموضع التنفيذ بمعنى ان المنظم هو اللي يجي ويقولك فيز ١ فيز ٢ بمعنى مرحلة أولى **مرحلة ثانية ..** يقسم الخطة إلى مراحل حتى نستطيع ان نقول هنا والله هنا نستطيع ان نصل إلى الهدف بعد المرحلة الرابعة الخامسة أو العاشرة ..

للمنظم أيضاً دوره انه يقوم بجمع وتوحيد أعمال الأقسام والأفراد المستقلة كلها تصب بنفس الهدف ف إذاً كلها تكون متجهة إلى إتجاه الهدف الذي رسمته المنظمة فما يكون المنظم إلا إنسان عنده الوعي بترتيب الأشياء ولذلك التنظيم الترتيب هي مُترادفات لكن كوظيفة مساهما المتعارف عليه هو التنظيم .

الخريطة التنظيمية أو التي نسميها الهيكل التنظيمي هي توضح العلاقات بين الإدارات توضح كيف تقوم الإدارة بعملها توضح ترتيب المسؤوليات وترتيب السلطات وترتيب من يتبع من لمن تهي تشوف الهيكل التنظيمي يكون فيه مربعات تحت كل مربع خطوط معناتها ان هذا الخط يرمز إلى ان المستويات الدنيا ترتبط دائماً للمستويات الأعلى و المستوى الأعلى المرتبط به من خلال هذا الخطوط هي الإدارات التابعة التي هو يشرف عليها وهو المسؤول عنها ولذلك غالبية الهياكل التنظيمية تتخذ الشكل الهرمي لماذا؟! لأننا كل مارتعنا أعلى في السلم التنظيمي قل عدد القيادات الإدارية وبِ التآلي رأس الهرم يكون بالغالب شخص واحد سواء ان كان هذا رئيس الشركة أو وزير الوزارة او ملك الدولة أو اين كان .. هو من يتبوء منصب الاعلى فوق وشخص واحد وتحتة يبدأ مساعدين ثم يزداد العدد وفي الغالب الهياكل التنظيمية تكون بشكل هرم معروف الهيكل التنظيمي الياباني يكون طويل أكثر من غيره لانه مايؤمنون اليابانيين بالتدرج الكثير في السلطة فيكون شخص مسؤول وتحتة عدد كبير من المشروعات او الإدارات ..

**تحديدا العلاقات وطرق الإتصال بين الإدارات المختلفة** هذي مسؤولية التنظيم تحديد تسلسل في الصلاحيات هذي هي مسؤولية التنظيم . لو أفترضنا أن المنظم يقوم بعمله على أكمل وجه ، لو أفترضنا أن المنظم يضع أفضل الخطط وأفضل الكوادر فمنا نحن بحاجة على أحد يقود العمل ، منا بحاجة إلى أحد يسير العمل ، يعني بمعنى آخر تكفيوظيفتين هذي واحد يضع الخطة واحد ينظمها ويضع التنظيم أو الآلية التي تؤدي على ضوء الخطة يمكن حنا نقول خلاص يكفي بكذا تكون الخطة جاهزة والتنظيم هذا سيؤاد بنا إلى تحقيق الهدف وبتالي انا لا احتاج للوظيفتين الأساسيتين الثابنتين لكن الواقع يقول احنا دائماً بحاجة على الوظائف الأربعة دماً بحاجة على الوظيفة الثالثة اللي آلتها هي تسيير العمل إذ كان التخطيط وتحديد الهدف والتنظيم والتقسيم العمل ف ان التوجيه الوظيفة الثالثة : هي تسيير العمل (وظيفة التوجيه على فكرة في بعض الكتب تقسمها إلى ثلاث اقسام تسميها القيادة ، والإتصال والتحفيز يعني توزعها على ثلاث وظائف ولكن الثلاث وظائف كلها تدرج تحت مفهوم تسيير العمل

**القائد هو** الذي يسير العمل والإتصال هو الذي يربط بين اجزاء المنظومة على اساس ان العمل يسير أيضاً والخواف هي التي تشجع الناس على انها تسرع من سير العمل ولذلك مثل ماقلت بعض الكتب تضع القيادة والتحفيز والإتصال كوظائف كل وحده منها نستقلة ولكن في الغالب كل الوظائف الثلاث هذة تأتي تحت

عملية التوجيه .إذاً توجيه الأفراد والمجموعات بأتجاه تحقيق الهدف هذا هو دور وظيفة التوجيه وظيفة التوجيه يعني تعتمد على طبيعة الأفراد تعتمد على نوعية العمل المطلوب وتعتمد على تقدير المدير بمعنى آخر أنا كمدير انا الذي أقدر (إذ تكلمنا على الخواف مثلاً .. ماهو الحافز المناسب للشخص المناسب

إذ تكلمنا على الصلاحيات .. حجم الصلاحيات التي تعطى لكل شخص .. المدير هو الذي يحددها المدير هو الذي يقرر ماهو حجم الصلاحيات المناسبة لكل شخص وبالتالي بناء عليه وعلى ضوءه يكون هذا الموجه هو الذي يحدد هذة الصلاحيات أيضاً من النقاط الهامة جداً قضية طبيعه الافراد (في أناس لمن تعطيهم مسؤوليه يعمل بحماس في أناس لمن تدخله مسؤولية يخاف ويرتبك ولايعمل .. الفرق بينهم هو الذي يجب ان يفظنه المدير من هو الشخص الذي كلفه بمهام جسيمة واعطاه صلاحيات مثل 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 من جانب آخر لابد أحنا نتكلم عن قضية مهمة وهي قدرة الفرد على التأثير على شخص او مجموعة معينة و جلب افضل مافهم . كثير من الناس وهذي نقطة مهمة يعمل ليس من اجل الشركة ويتفاني ليس من اجل المال او من اجل الراتب ولكن من اجل الشخص الذي يقوده



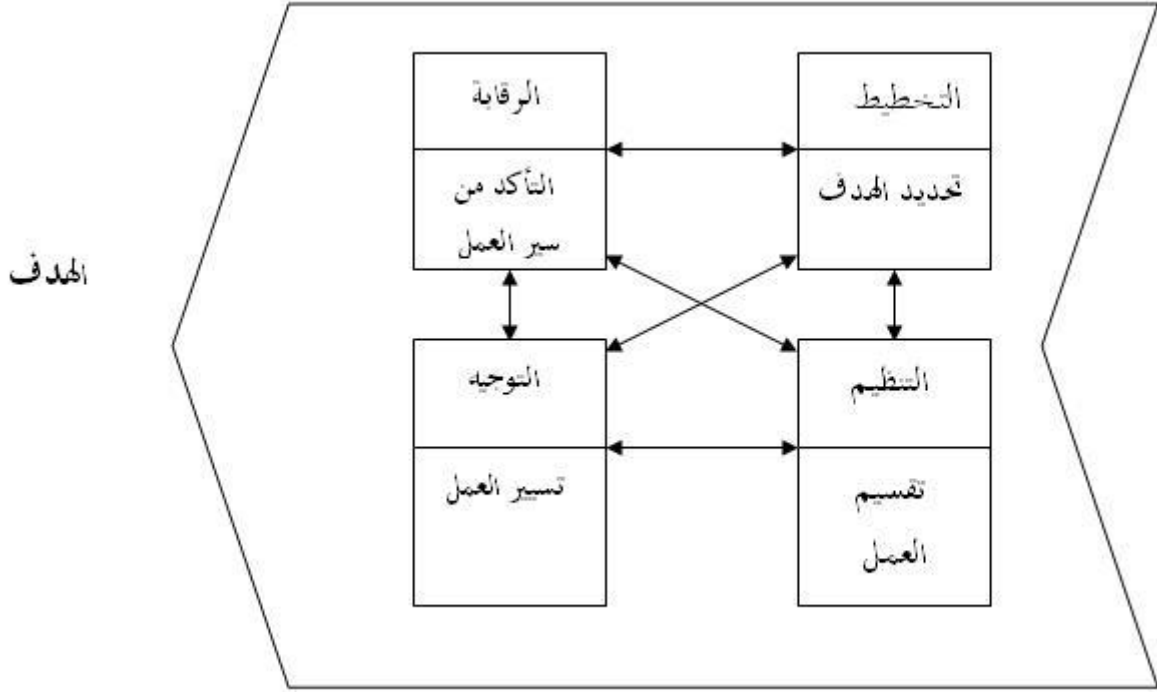
الشخص الذي يعني هو يرأسه الشخص الذي انا اعمل تحت أمرته الشخص الذي يسجل الإنجاز بأسمه الشخص الذي يبروح لرئيس الشركة ويقول والله سوينا وعملنا إذ كان هذا الشخص يهمني بالتالي أنا يمكن ابدل جمده مضاعف وأقوم بعمل جبار لأني اريد أن أكون عند حسن ظن هذا الشخص وأريد هذا الشخص أن يكسب و يعني نقول (نبيض وجهه قدام المسؤولين) إذا أيضاً التوجيه منظومة مهمة مكونة من ثلاث ركائز (طبعاً راح نتكلم عنها بالمحاضرة القادمة بشكل تفصيلي لكن هنا ابغا اقول ان التخطيط يضع فكرة المشروع يحدد عليه المشروع ، التنظيم يقسم الصلاحيات ويقسم المهام يوزع العمل ويرتبه ، التوجيه يسير العمل (تسيير في العمل أو تسيير عجلة العمل) ولذلك وظيفة التوجيه مثل ماقلنا تعتمد على ثلاث ركائز هي القيادة والإتصال والتحفيز بدون الركائز الثلاث هذة التوجيه سيعرج (الكمرة التي امامي الان واقفه على ثلاث ارجل الثلاث ارجل هي اللي شايله الكاميرا) التوجيه ياقف على ثلاث ارجل هي القيادة والإتصال والتحفيز ما في واحد منهم قبله حتى اقول ممكن استغنى عن واحد منهم بدون حوافز ممكن امشي- الشركة ممكن بدون قياده بمشي- العمل ممكن يكون بدون الاتصال بمشي العمل وينعرف بمحاضره قادمه بمحاضره خاصه بوظيفة التوجيه انه لا يمكن ان يتم العمل بدون ركيزه توجيه اووظيفه توجيه لاتقوم الا من خلال ثلاث ركائز التي ذكرناها ،

الوظيفة الاخير الرابعه هي وظيفه الرقابه : الرقيب دوره وسيط هو مراقب عنده خطه وفي هدف موضوع وفي اليه للوصول الى هذا الهدف هو فقط ينظر الى هذه الاليه وينظر الى النتائج ويقول هل النتائج تحققت.

اذا النتائج تحققت ف المراقب يضع راسه على المخرجه وينام خلاص انتهى شغله .. لكن لو كانت الاهداف لا تحققت خل نعطي مثال .. عندنا شركه سيارات وقررت الشركه ان السنه القادمه تضع خطتها كانت او هدفها انها تزيد مبيعاتها بالنسبه ٣٠% هذا الهدف اللذي وضعه المخطط بعد ان درس السوق بعد ما تعلم من الظروف المحيطه ودرس المنافسين وجد ان هدفه هو زياده المبيعات في السنه القادمه بنسبه ٣٠% يأتي دور المنظم او وظيفه التنظيم بأنها تقوم بتقسيم العمل وتوزيع المهام وتقول تعال خل تقسم هذا العمل وهذه المهام نشوف كيف نستطيع ان نحقيق هذا الهدف ونحتاج كوادر بشريه بهذه الكفائه وهذا العدد ونحتاج تجهيزات بهذا الكفائه وهذا العدد نحتاج ادارات نحتاج نحتاج نحتاج..... تحدد الخريطه التنظيميه اللتي ستقوم بتحقيق هذا العدد وتستقطب الكوادر البشريه التي تقوم بتنفيذ هذه الخطه وبالتالي توزع عليهم المهام ثم تبدأ عمليه تسهيل العمل التوجيه ، طيب يجي المراقب يقول بعد ثلاث شهور احنا العام الماضي بعنا بثلاث الشهور الاولى ١٠٠٠ سياره المفروض ان احنا بثلاث الشهور الاولى الان تبع الخطه الجديده ان احنا نبيع ١٣٠٠ سياره صح احنا قلنا نبغي نزيد المبيع ٣٠٠% اذا باعت الشركه فعلا ٣٠٠ سياره اضافيه يعني حققت هدفها فهنا المراقب يقول الخطه ممتازه والعمل جميل و لسنا بحاجة الى احنا نعيد او نزيد او نعدل او نبدل لان خلاص بالتالي الخطه اثبتت جدواها بنجاح لآكن بالغالب ان المخطط يكون فيها نوع من التفاؤل يكون فيها نوع من الحلم احيانا في ظروف اقتصاديه تحي قاهره ازمه اقتصاديه ارتفاع في اسعار البترول ارتفاع في اسعار التأمين في الشحن في غيرها تؤثر على سوق السيارات ف بعد مرور ثلاث شهور احنا ما بعنا الا يمكن حتى اقل من ١٠٠٠ سياره فهذا في خلل خلل كبير اين يقع الخلل الان دور المراقب انه يحدد هل الخلل كان في الخطه الاصيله ..؟ هل الخطه لما وضعت ما كانت مناسبه..؟ هل الخطه لما وضعها كانت فيها فعلا متفائل أكثر من الازم حالم أكثر من الازم ..؟

او ربما لما جاء المنظم ينظم العمل ما اختار الكوادر البشريه الممتازه ولا اختار ولا وزع العمل بطريقه منظمه ولا رسم خارطه الطريق التي توصلني للهدف وبالتالي يكون الخلل بالتنظيم وليس الخلل بالخطه الخطه مناسبه والهدف قابل للتحقيق المجال بالشركات المنافسه وحقق هدفه لكن احنا لم نحقق هدفنا ربما يكون الخلل في التوجيه بمعنا ان اموجه لم يصل الى احنا نطمح نحن في تحقيقه ، اللي ابغا اقله ان الوظائف الاربعه مرتبطه ببعضها ارتباط كامل ولذلك احنا بنشوف الحين على الشاشه .

## الوظائف الاساسية للإدارة

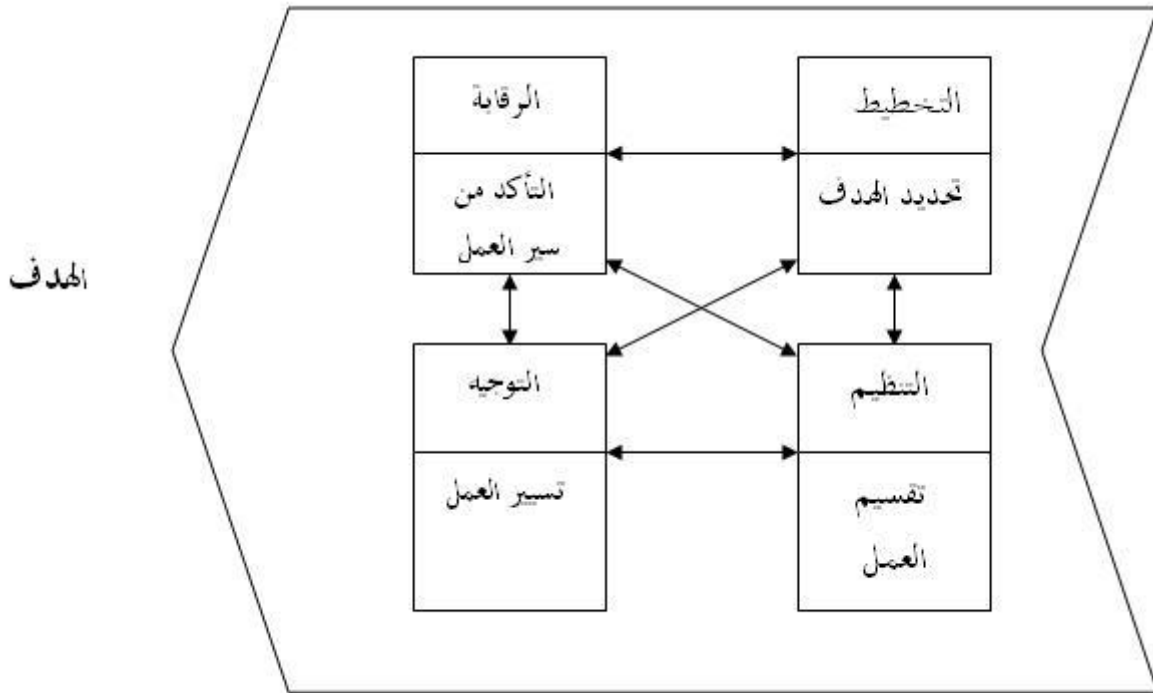


مثل ما احنا شايفين الشاشه واضحه عليها الوظائف الاساسيه الاربعه الي احنا تكلمنا عنها قبل شوي قد يدور في ذهن البعض ان والله هذه الوظائف مرتبه بحيث ان كل وظيفه لابد ان تأتي قبل الاخرى او لابد ان احنا نبدا بالتخطيط ثم لابد ان يأتي بعد التنظيم ثم بعد ذلك كأن السباق متتابع تعرفون السباق المتتابع الذي على هذا القوى لما العداد يجري بعد ١٠٠ متر الاولى ثم يسلم الرايه او العصي- للعداد الثاني ثم الثالث ثم الرابع، ارجوا ان لا يتبادر الى ذهنكم احبائي الطلاب ان احنا نمشي على هذا الترتيب لا الواقع ان الوظائف الاربع متداخله مع بعضها البعض المخطط حينما وضع الخطه كان مثل ما شفنا بالرسم قبل شوي كان هناك سهم منطلق من الخطه الى التنظيم المعني بتقسيم العمل المعنى ان المخطط حينما وضع الخطه في ذهنه كان يعرف كم يحتاج من الكوادر البشريه او يفترض انه طالما المخطط الذي نسميه احنا بوظيفه الذكاء انه يعرف ما هو العمل او حجم العمل المراد بوظيفه التنظيم ايضا هو لابد ان يكون وضع في ذهنه قيادات اللي ستتولى عمليه التوجيه ونظام الاتصال ونظام نقل المعلومه الذي سيتولى عمليه التوجيه

وايضا الحوافز والميزانيه الخاصه بتوجيه وتسهيل هذا العمل في نفس الوقت لابد ايضا المخطط ان كان في البدايه وضع في ذهنه اليه الرقابته ومن سيقوم بهذه الرقابته وكيف ستم هذه الرقابته ومتى وماهي الصلاحيه التي تعطى للمراقب، المنظم نفس الشيء- ستجدون وتلاحظون كانت الاسهم موجوده طالعه من خريطه تنظيم الجميع المخطط فلما جاء المنظم يقسم العمل واحد من اهم الاقسام في العمل المخطط هو جزء من منظومه العمل فلذلك هو واضح في هيكل التنظيم ايضا المنظم الذي قام بتقسيم العمل وزرع المهام والصلاحيات على قيادات الاداريه اللي المفروض انها موجوده بالتوجيه

وكذلك هذا المنظم هو اللي يحدد كم نحتاج من مكتب وكم نحتاج من جهاز كمبيوتر وكم نحتاج من سياره وأله وغيرها من التجهيزات الموجهه لا يقل ابدا عن المخطط والمنظم في ارتباطه بالوظائف الثلاث الاخرى الموجه نفس الشيء يبدأ بمد ذراعه للمخطط لان في الغالب التوجيه طالما ان هي القيادة فالقياده تأتي بعدت تخطيط صح او لا

ايضا الموجه ينشد من القيادة والمخططين وضع اليه معينه لصرف الحوافز لابد ان يضعون اليه معينه لعمليه الاتصال ولذلك المخطط في البدايه والموجه في البدايه او من يقوم بعملية التوجيه هو مرتبط في الاساس بالتخطيط كما انه ايضا مرتبط بمنظمه كما انه من وين يوجب المكاتب ومن وين يوجب الصلاحيات ومن وين يوجب التنظيم الاداري والتنظيم المالي للمنظمه من وين يوجب الهيكل التنظيمي وخريطه الشركه كلها تهي من عند التنظيم ولذلك لا يستطيع الموجه ان يعمل من دون ان يكون هناك تواصل مستمر بينه وبين المنظم ولذلك شاهدا ان هناك سهم منطلق من وظيفه التوجيه الى وظيفه التنظيم واخيرا المراقب هل المراقب يجي بالاخير هل المراقب هو العداء الاخير اللي ياخذ العصي من العداد الثالث وينطلق.. لا وان كنا يعني ذكرنا انه المراقب يتابع العمل ويشوف كيف سير العمل ومتى ويطابق بين العمل وبين الانجاز لكن الواقع غير كذا الواقع يقول ان المراقب موجود من البدايه والمراقب على اتصال مباشر بالتخطيط طبعا لان هو يقدم تقارير للمخططين يقدم تقارير لوضع الخطه علشان يقول له ان الخطه تسير على اكمل وجه كما انه ايضا يواصل عمله مع المنظم علشان يقول له ان والله عدد الموظفين عندك قليل عدد التجهيزات عندك ضعيفه عدد توزيعك للصلاحيات ما كان مناسب حينما اخترنا مثلا ان نرض ان احنا اردنا انه نستخدم الاعلانات المنظم هو الي يقوم بعملية توزيع المهام من الذي يقوم بمتابعه الاعلان من الذي يقوم بختيار وسيله الاعلانيه اذا كان الخلل في تنظيم المراقب لابد ان يكون على اتصال وثيق مع الفريق المسئول عن التنظيم وما في شك ان الرقابه والتوجيه يعني الي هم اكثر التصاقا لان القيادة والتحفيز والاتصال هي المحرك الفعلي وهي المسير للعمل ولذلك سيكون دور المراقب مرتبط فيهم بأرتباط وثيق وقوي جدا ارجع مره ثانيه للصوره



علشان اقول لكم ان احنا كيف وضعنا هذه الوظائف كلها في مثلث واحد او في سهم واحد يؤدي الى وين.. يؤدي الى تحقيق الهدف اذا رجعتو للصوره و شفتوها الوظائف الاساسيه للاداره التخطيط المعني بتحقيق الهدف التنظيم المعني بتقسيم العمل التوجيه المعني بتسهيل العمل والرقابه المعنيه بالتأكد بسير العمل هذه الوظائف الاربعه كلها متشابهه فيما بينها بالاسهم الي احنا نشوفها متوجهه في جميعه الاطراف سنجد كل وظيفه على اتصال وثيق بالوظائف الثلاث الاخرى هذه الوظائف الاربعه تعمل مع بعضها البعض من اجل ايش ..

من اجل تحقيق الهدف اذا الوظائف الاساسيه للاداره هي التخطيط قلنا عنه تحقيق الهدف التنظيم تقسيم العمل التوجيه تسيير العمل والرقابه التأكد من سير العمل هذه الوظائف الاربعه كلها تهذف الى شي واحد وهو تحقيق الهدف اذا صار في 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 الاربعه مكمله لبعضها البعض كلما كان في تناغم في هذه الوظائف كلما استطعنا الوصول للهدف بأسرع الطرق واعلى الدرجات الفعاليه والكفاءه في محاضرات قادمه سنتحدث بالمحاضره كامله عن التخطيط محاضره كامله عن التنظيم وثالثه عن التوجيه ورابعه واخيره عن المراقبه لان كل وظيفه من هذه الوظائف تستحق منا ان نعطيها حقها الكامل من الشرح ولكننا اليوم راينا اننا نتكلم بشكل عام الوظائف الاربعه ونضع هذه الرسمه امامكم حتى تعرفون الارتباط الوثيق بين الوظائف الاربعه وان الوظائف الاربعه هذه ما فيها ولا وحده تستطيع ان تعمل لوحدها وان خلل أي وحده من الوظائف يؤثر على خلل كبير في بقية الوظائف اذا الوظائف الاساسيه للاداره للمره الاخيره اقولها التخطيط تحديد الهدف التنظيم تقسيم العمل التوجيه تسهيل العمل والرقابه التأكد من سير العمل هذه الوظائف الاربعه تعمل بشكل متناغم مكمل لبعضها البعض وعلى تواصل كبير مع بعضها البعض من اجل تحقيق الهدف ارجو ان تكون الصوره اتضحت وارجوان يكون الكلام واضح لان فهم هذه الجزئيه هو ما سيسهل علينا فهم المحاضرات الاربع القادمه ..

## المحاضرة السادسة

**وظيفة التخطيط :** سنأخذ بعض وظائف التخطيط ؛ لأن لو توسعنا فيها ستأخذ أكثر من خمس محاضرات ،  
ما هو التخطيط ؟

هناك من يسميها وظيفة الذكاء ، كتعريف ، ولكن التعريف الأكثر شيوعاً ، هو :

**التخطيط :** هو عبارة عن الطريق الذي يرسم بصورة مسبقة ليسلكه المسؤولون عن اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام .

فقد ذكرنا انها تقوم على مبدأ التنبؤ ، وقراءة المستقبل ، والاستعداد لهذا المستقبل ، كما أن وظيفة التخطيط معنية بصياغة برامج وأساليب العمل لتحقيق الأهداف .

**تعريف آخر لتخطيط :** هو لتدبير الذي يرمي لمواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف المنظمة .

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

إذا كانت الشركة تهدف إلى تحقيق الأرباح فالتخطيط هو الوسيلة التي من خلالها تحقق الأرباح . هل الأرباح مهمة ؟ نعم . إذا التخطيط مهم ونريد أن نحدد بعض النقاط التي توضح أهمية التخطيط :::

١. التخطيط يحدد اتجاه المنشأة عن طريق تحديد الأهداف أولاً وتحديد الوجهة والمسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف إذا أهمية التخطيط تنبع من كون أنه يحدد هذا المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف .

٢. التخطيط يحدد إطار موحد للعمل من خلال توضيح أدوار الأقسام المختلفة لتعمل بانسجام من أجل تحقيق الأهداف وضع هذا المسار الواضح الذي يبين إننا نسير باتجاه الهدف هو دليل على أهمية التخطيط .

٣. يساعد على الاستخدام الأمثل لطاقت البشرية والإمكانات المادية المخطط الذي والذي يعرف إمكاناته ، يعرف عدد الموظفين الذي عنده قدراتهم ويعرف الميزانيات المتوفرة له ؛ ولذلك يضع الخطة التي تناسب هذه الإمكانيات .

٤. التخطيط يساعد على سرعة إنجاز الأعمال ، والتقليل من الجهد الضائع ، عن طريق تحديد مراحل العمل وخطوات الانجاز ، ففيه نظرية إدارية تتكلم عن الجهد الغير المثمر : هو الجهد الذي يضيع في مرحلة من المراحل الإنتاج بشكل يسبب بقاء العمل . المخطط الجيد هو الذي يقضي على هذا الجهد الغير المثمر ، الذي يجد من الجهود الضائعة ، ويجعل كل عمل وكل ساعة وكل دقيقة ، وكل جهد يبذل في المنظمة يؤدي إلى القرب أكثر من تحقيق الهدف .

٥. التخطيط يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية عن طريق الاستعداد لجميع الاحتمالات ، وضمان سير العمل في ظل الظروف المحيطة حتى لو تغيرت ، إذا هذا أمر أيضاً يؤكد على أهمية التخطيط ، أنه يبين لنا الفرص المستقبلية وكيف نتعامل مع تلك الفرص .

٦. يساعد تحقيق نظام رقابي فعال ، إذا كانت الخطة تسيير بشكل واضح المراقب يكون عمله واضح ، ولما تكون الخطة غير واضحة ( غامضة ) يصعب على المراقب أنه يعرف هذه الخطة ليعرف هل تحققت ام لا .

٧. يساعد على زيادة فاعلية المديرين. حيث أن وضوح الخطة والأهداف يساعد على اتخاذ القرارات التي تتناسب مع قدرات هؤلاء المدراء

### أنواع التخطيط :

هناك خطط طويلة الأجل ؛ تتحقق على مدى سنوات طويلة حتى لو ما جنت أرباح في المنظور القريب لكنها على المدى البعيد تحقق . مثل شركة CNN جلست فترة طويلة وهي تخسر كل شهر ستة مليون دولار . ولكن تب تيمر صاحب مجموعة CNN كان يعرف أنه في يوم من الأيام أن الناس سيحتاجون للإخبار أربع وعشرين ساعة وأن يوم من الأيام سيكون هناك حدث معين في العالم ، وسيستجبه العالم كله الى CNN ، واستمر إلى فترة طويلة ينتظر الحدث إلى ان جاءت الأحداث التي أدت إلى زيادة أرباحه ،



واعتقد انه كان هناك خطف رهائن أمريكيان في مكان ما وكان الناس يريدون أخبار الرهائن باستمرار فكانت CNN هي الوسيلة الوحيدة كانت تغطية باستمرار . نحن نتكلم هنا عن خطة طويلة الأجل .  
هناك خطة قصيرة الأجل . أنا أريد أن أواجه أزمة معينة بسيطة عندي ، مثال موسم العودة إلى المدارس ، المكتبات يبصير عندهم زحمة ، فعند فترت أسبوعين يريد أنضع خطة قصيرة الأجل تعالج هذه الأزمة فبالتالي ممكن أن يوظف ناس بشكل مؤقت أو يستعين ببعض الموظفين الذين يعملون في أعمال إدارية ، فيستعين بهم خلال الأسبوعين .  
أيضا هناك خطه فريدة الاستعمال وخطة متعددة الاستعمال .  
الخطة 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 . فتسمى هذه الخطة بالخطة الفريدة الاستعمال .

وهناك خطط متعددة الاستعمال ، مثل : خطط التسويق ، خطط المبيعات ، خطط بناء العلاقات العامة ، خطط التوسع في الشركات ، خطط افتتاح الفروع الجديدة ، خطط إنتاج جديدة ، هذه خطط تستخدم باستمرار . لذلك يسمونها خطة متعددة الاستعمال ، استخدمها مرة وأحفظها عندي لان ممكن أن أعود لها مره ثانية .

وهناك التخطيط حسب الوظيفة : ينقسم التخطيط حسب الوظيفة إلى أربع أقسام  
١. تخطيط الإنتاج يكون معني بكيفية تدفق المواد الخام والعنصر البشري بالعملية الإنتاجية عن طريق مراقبة وضبط الإنتاج إذا تخطيط الإنتاج هو العلاقة بخط الإنتاج كيف أقوم بوضع الخطة المناسبة لضمان تدفق المواد الخام ، تفاعل الجهاز البشري أو العنصر- البشري ليعمل على هذا الخط لضمان سير العملية الإنتاجية وبشكل مستمر .  
٢. التخطيط المالي : معني بكيفية توفير رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي ، لتسير العمل الحالي والاستعداد للظروف المستقبلية .

٣. تخطيط القوى العاملة : وهوكيفية توفير الأيدي العاملة وتدريبهم بعد اختيارهم الدقيق واستمرارية الجرعات التدريبية لضمان قدراتهم التنافسية . وضمان المنافسة مع الشركات الأخرى .  
التخطيط السلمي : وهوكيفية تطوير السلع المنتجة وخطوط الإنتاج بما يتناسب مع أذواق المستهلكين أيضا لضمان المنافسة .  
**خطوات التخطيط : وهي تسع خطوات .**

**الخطوة الأولى** لتخطيط هي الدراسة الاستطلاعية وليست تحديد الهدف .

الدراسة الاستطلاعية : هي عبارة عن دراسة السوق لمعرفة احتياجاته لمعرفة مدى تقبل المستهلكين للسلع المراد إنتاجها .  
مثال : لنفرض عندنا شركة سيارات ، لابد أن ادرس دراسة استطلاعية لأعرف المنافسين ماذا عندهم ، أعرف السوق ايش بيغى ، أعرف المستهلكين ما هي توجهاتهم إذا كان ولنفرض عندنا غضب عارم في المجتمع على أمريكا و أنا وكيل سيارات أمريكية ، من الخطأ أن أزيد من مبيعات السيارات ، والناس كلهم زعلانين على أمريكا . لابد أن أعرف ان الدراسة الاستطلاعية هي استطلاع الرأي العام استطلاع قدرات المنافسين استطلاع إمكانات السوق استطلاع كل ما من شأنه انه يساعدي على وضع الهدف الرئيس للمشروع .  
لنفرض نحن بعد الدراسة الاستطلاعية ، قلنا ان السوق يستحمل ونحن هدفنا الرئيس هو زيادة المبيعات بنسبة ٣٠% .  
إذا **الخطوة الثانية** من خطوات التخطيط هي وضع الهدف الرئيس للمشروع . ثم بعد ذلك وفي نفس الخطوة أضع الأهداف المتفرعة عن هذا الهدف الرئيس أنا عندي هدف رئيس ولكن اريد أن أضع أهداف تتفرع من هذا الهدف حتى أضمن أي استطيع أن أنجز هذا الهدف بإذن الله على أكمل وجه .

**الخطوة الثالثة:** افتراضات التخطيط : نضع افتراضات التخطيط : هي ما يمكن أن يحدث يعني أدرس العناصر المحيطة للمشروع ، أدرس المحيط الخارجي المؤثر على نشاط المشروع أبدأ أتنبأ فإذا بدأت بجملي الإعلان أو أين كان وبدأت بتنفيذ خطتي ماذا أتوقع من المنافسين؟ ماذا أتوقع من ردة فعل الناس؟ ماذا أتوقع من استجابات السوق؟ أو استجابات الوكيل الأساسي صاحب السيارة والشركة الأم في تعزيز هذه الحملة؟

**الخطوة الرابعة:** تحديد الخطط البديلة تسمى بدائل التخطيط بمعنى اخر هو أن أقرر كم بديل عندي ما هي البدائل المتاحة فيوجد شي يسمى بجلسات العصف الذهني أي يحضر ناس مفكرين ليفكروا لهم بدائل التخطيط فمثلا أقول لهم انا أريد ان أزيد مبيعاتي بنسبة ٣٠% ينتج منها بدائل الخطة )

**الخطوة الخامسة:** تقييم الخطط البديلة ، مثلا صار عندي خمس خيارات ، دعايات ، تخفيض أسعار السيارات ، وضع جوائز ، زيادة مدة الضمان ، تسهيلات في الدفعات . أنا لأن أريد ان اعرف 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 . وكل قبة لها خاصية معينة . القبة 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 الفكرة من هذه القبعات أنني أتي بناس مفكرين مبدعين وأتي بالقبعات الست في كيس كبير ، وسناقش موضوع الإعلانات ، وكل واحد يسحب قبة ويلبسها ، إذا لبس القبة يجب عليه أن يتقمص شخصية القبة و الهدف هو إبعاد الحرج عن المفكرين بعد ذلك نقيم الخطط البديلة.

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

**الخطوة السابعة:** وضع الخطط التفصيلية الآن دخلت في وظيفة التمويل ، أريد أن أضع عندي قسم لدعاية والإعلان ، أريد أن أتعاقد مع شركة إعلان . أريد أن ابدأ بالتواصل مع الصحف والمجلات والقنوات التلفزيونية والإذاعات كل هذي تحتاج لناس يعملون والمنظم هنا يبدأ دورة وهي جزء من الخطة في تحديد المهام على هؤلاء الأشخاص .

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

**الخطوة التاسعة:** هو متابعة وتقييم التنفيذ وهي وظيفة الرقابة .

مبادئ التخطيط الفعال او 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 بحيث يتمكن جميع أفراد العمل من المساهمة في تحقيق هذا الهدف عن طريق تنفيذ هذه الخطة .
٥. 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 .

**المحاضرة السابعة****التنظيم**

في المحاضرة السابقة تحدثنا عن الوظيفة الأولى وهي وظيفة التخطيط وفي هذه المحاضرة سنتحدث عن الوظيفة الثانية وهي التنظيم . سنحاول أن نسلط الضوء على بعض أجزاء الوظيفة دون التعمق كثيراً فيها .

**تعريف التنظيم كوظيفة :** هي الإطار الذي يتم من خلاله ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود . طبعاً هذا يتطلب تحديد نشاطات مطلوبة كما يتطلب تحديد الأفراد والمسؤوليات وأيضاً توزيع الصلاحيات ، ولذلك نقول أن وظيفة التنظيم هي رسم الخريطة التي على ضوءها تتحقق الخطة ويتحقق الهدف .

**أهمية التنظيم :**

إذا قلنا أن التنظيم هو تحليل وتقسيم الأعمال المطلوبة إلى وظائف وأقسام ، وضمان التناسب فيما بين هذه الأقسام يمكن أن نلخص أهمية التنظيم بناء على ذلك في النقاط الخمس التالية :

**النقطة الأولى :**

زيادة الفعالية الإدارية ، لأن التنظيم يقضي على الازدواجية التي يمكن أن تحصل في الأعمال ويساهم التنظيم الجيد في توضيح الهدف ، وجعل الرؤيا أكثر وضوحاً وأيضاً تنسيق كل الجهود في اتجاه واحد ، فعندما يكون فيه توجيهات مختلفة لعمل اللجان والإدارات طالما أن هناك تنظيم واضح فتكون النقطة رقم واحد هي زيادة الفعالية الإدارية .

**النقطة الثانية :**

الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية ، وهذا يحدث من خلال الاهتمام بالتوزيع المثالي للعاملين ( الشخص المناسب في المكان المناسب ) أيضاً مهم جداً أن يكون فيه تحديد دقيق لمسؤوليات الموظفين وفق صلاحيات معينة بحيث يكون كل موظف مُستخدم الاستخدام الأمثل .

أنا عندي موظف نشيط وعنده قدرات معينة وعنده مؤهلات عالية اعطيه من الصلاحيات واعطيه من المسؤوليات مايتناسب مع هذه المؤهلات وهذه القدرات .

عندي موظف إمكاناته أقل وقدراته اضعف لابد أن اعطيه مايتناسب مع ذلك حتى أضمن اني استخدم العنصر البشري الاستخدام المثالي .

**النقطة الثالثة :**

التنسيق والتوازن بين الأنشطة المختلفة ، نحن نعرف أن فيه أنشطه موزعه على كل الإدارات لابد أن يكون فيه توافق بين أهمية النشاط وبين حجم العمالة أو اليد العاملة أو العنصر البشري العامل بهذه الإدارة أيضاً كمية الصرف عليها فلما يكون لدى إدارة معينة تتولى الإدارة المهمة وهي محور العمل وهي العمود الفقري للشركة لابد أن هذه الإدارة أركز عليها أكثر ، أوظف فيها أفضل الكفاءات وأعطيتها الميزانية الملائمة حتى أضمن أن هذه الإدارة تقوم بعملها على أكمل وجه ، لابد أن يكون فيه توازن بين أهمية الإدارة وحجم الصرف عليها ونوعية الكفاءات الإدارية التي تقوم فيها .

**النقطة الرابعة :**

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

نحن اليوم في عصر المعلومة ، ونعرف أن المعلومة اليوم هي سلاح خطير جداً من يملك المعلومة يستطيع أن يتطور ويتفوق ( يعجبني دائماً شعار الـ CNN ( *you are what you now* ) )

يعني أنت مهم بقدر أهمية مالديك من معلومات . ولذلك وجب أن يساهم التنظيم في عملية تسهيل الاتصالات .

**النقطة الخامسة :**

تتمية القيادات الإدارية ، لان المشاركين في النشاطات المختلفة في الشركة حينما يتدرجون في العمل ويمسكون صلاحيات معينة وإدارات صغيرة يبدأ تصقل موهبتهم ويبدأ التطور في قدراتهم ومع ذلك يكتسبون خبرة ومهارات متنوعة حتى يكونوا جاهزين لمناصب إدارية مستقبلية بإذن الله .

**أنواع التنظيم :**

موضوع أنواع التنظيم موضوع طويل وممكن أن تتوسع فيه بشكل كبير ، ولكن سنأخذ تقسيمات معينة لأنواع التنظيم لأنه كل شركة معينة يفترض أنها تدرس نوع التنظيم المناسب لها وإمكان بعض الشركات المزج بين أكثر من نوع من أنواع التنظيم ولكن لابد أن اعرف ماهي الأنواع التي تناسبها .

**النوع الأول :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 .. فهذا الهيكل التنظيمي يكون موزع بهذا الشكل عندي الهرم التنظيمي يكون موزع على حسب الوظائف .

ماهي مزايا هذا النوع ؟ ( لكل نوع من أنواع التنظيم له مزايا وعيوب )

**المزايا :**

أ. التركيز على الوظيفة الأساسية وإبراز الأهمية النسبية التي تحتلها بين الوظائف الأخرى . يعني لو وضعت قسم خاص بالتسويق فأنا أعطيت التسويق الأهمية الخاصة فيه وجبت ناس متخصصين واعطيته أهمية وبينت ان التسويق مهم عندي في هذه الإدارة .

ب . زيادة معدل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية . من خلال ماذا ؟ من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ؛ فأنا عندي إدارة تسويق أضع ناس متخصصين في إدارة التسويق . إدارة العلاقات العامة أضع فيها ناس متخصصين في إدارة العلاقات العامة ، وهكذا

استخدم أفضل أساليب استخدام الطاقة البشرية .

ج .سهولة الإشراف على الأعمال لكونها متشابهة وذات طبيعة واحدة .

لما تكون أعمال التسويق كلها تحت إدارة واحدة - فن التسويق ولغة التسويق ومتطلبات التسويق يعرفها مدير التسويق والإدارة بالكامل تكون تتكلم بلغة واحدة ويعرفون بالضبط ماهو المطلوب وبالتالي يكون فيه نوع من الأداء الأمثل للعمل اذا كان التنظيم مقسم على اساس الوظائف.

د. إكساب الوظائف نوع من الاستقلالية والقوة في صناعة واتخاذ القرار بمعنى ان التسويق مسئولين عن قراءة التسويق لان الإدارة إدارة خاصة بالتسويق فيكون المسئولين عندهم هذا النوع من الاستقلالية.

### سليات التنظيم حسب الوظائف :

#### هناك أربعة سليات للتنظيم حسب الوظائف :

أ. يؤدي إلى مركزية الإدارة من خلال حصر مسؤولية تحقيق الأهداف في المستوى الإداري الأعلى من التنظيم ،بمعنى ان المسوق يشتغل والمسئولين عن الإنتاج يشتغلون والمسئولين عن العلاقات العامه يشتغلون ففي النهاية كل هذه الأعمال ترفع للمستوى الأعلى للإدارة فصناعة القرار الحقيقي والمنتج النهائي يكون دائماً بالإدارة العليا وبالتالي تحقيق الأهداف والبروز والانجاز دائماً ينسب للإدارة العليا وهذا يراه البعض انه عيب او نقطة سلبية .

ب. الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى تضيق نظرة العاملين في التخصص عن النظر إلى المنظمة ككيان كامل وحصر نظرتهم في العمل المناط بهم في تخصصهم (مثلا عندما أكون متخصص بالعلاقات العامة ويكون مستقل فيما فلا انظر للمنظمة ككل بل سوف احرص على عملي فقط).

ج. الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى صعوبة توفر القوى العاملة خصوصاً في بعض التخصصات النادرة .

د. ضعف التنسيق بين الوظائف الرئيسية والفرعية . وهذه نقطة مهمة فأحياناً لا يكون هناك عمل تنسيقي بين الوظيفة الأساسية مثل العلاقات العامه مثلا تشمل الكل وبين مثلا خطوط الإنتاج او إدارات أخرى التنسيق يكون صعب لاختلاف التخصصات والاهتمامات .

### النوع الثاني من انواع التخطيط:

#### 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 ونتاج وتسويق و..كذا لكن انا الان اخذ على حسب السلعة وعندي إدارة خاصة بالأجبان والألبان ..وكذا فلدي إدارة خاصة لكل خدمة أو سلعة وهكذا ..  
مزاي 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.  
(مثلا شركة الاتصالات خدمة الجوال منفردة عن خدمة الهاتف وعن خدمة الانترنت فكل خدمة لها هيكل تنظيمي مستقل فالتنافس بينها في سبيل من يجلب العائد الأكبر للشركة )

ب. فيه نوع من التنسيق يحقق نوع من التنسيق بين نشاطات الوظائف المختلفة للمنتج الواحد .  
نظراً لوجود هذه الوظائف تحت مسؤولية مدير واحد( فتسويق الجوال وخدمات الجوال وبرامج الجوال وإعلانات الجوال فكلها تحت مدير واحد فيكون التنسيق بينهم أكثر مثاليه)

ج . هذا النوع من التنظيم يصقل موهبة المديرين ويدربهم من خلال الممارسة لما يؤهلهم لشغل وظائف قيادية مستقبلاً (عندما تكون رئيس الوحدة او مسئول عن هذه الإدارة وتحقق أرباح جيدة لشركة يتم ترفيتك وتكون مسئول عن وظيفة أكبر)

د . يتيح للمنظمة فرص النمو والتطور من خلال استحداث منتجات جديدة بخطوط إنتاج جديدة وإدارات جديدة (سابقاً كان لدينا الثابت ومن ثم الجوال ومن ثم الانترنت وهكذا خدمات جديدة بإدارات جديدة).

سلبيات التنظيم حسب السلع أو الخدمات :

- أ . صعوبة الإشراف والمتابعة من قبل الإدارة العليا .
  - ب . صعوبة التنسيق بين الأعمال المتشابهة في الأقسام المختلفة (فتسويق الجوال يختلف عن تسويق الثابت فكل واحد يسوق بطريقة مختلفة قد يكون فيها نوع من التعارض فلا بد ان ينسق بينهم لكي لا يكون الجوال افضل من الثابت او العكس ) .
  - 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 ، فاللحوم والأجبان والعصائر كلها ستتأثر بالسمعة السيئة الذي حققها منتج واحد .

### ثالثاً : التنظيم حسب المناطق الجغرافية

لتنظيم حسب المناطق الجغرافية نقطة مهمة ، لأننا نتكلم عن الشركات التي لديها فروع وترغب بتقسيم العمل أو تنظيم العمل فيها على أساس أن كل فرع يحظى باستقلالية كاملة فيكون لها هذا النوع من التنظيم . وله إيجابياته وسلبياته .

إيجابياته :

- أ . إعطاء الأهمية لكل منطقة وفقاً لظروفها المحلية والإنتاجية والتسويقية .
  - مثال ؛ لو فرضنا أننا نتكلم عن السيارات ، منطقة الجنوب ( أهما ) منطقة جبلية وكذا فتحتاج إلى سيارات تختلف عن الرياض مثلاً ولذلك لو كنت مكان عبد اللطيف جميل فرع المنطقة الجنوبية سأركز على السيارات الجبلية الجيوب والوانيتات ، وفرع الرياض سأركز على الكراس والسيارات المناسبة لها
  - ب . سهولة الإتصال بين فرع المنظمة والأطراف الخارجية كالمورد والمستهلك فإذية استقلالية ويمكن توريد قطع الغيار والسيارات فيكون امر اسهل .
  - ج . يعتبر وسيلة جيدة لتدريب المسؤولين وتأهيلهم لفرص وظيفية أكثر (فمثلاً أضعك مدير فرع وعندما تنجح أضعك فالمركز الرئيسي) .
- السلبيات :

- ١ . صعوبة توفير عدد كبير من المسؤولين الإداريين ، خصوصاً المناطق النائية صعب توفير مسئول إداري يمسك 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 ) فالمشروع يمر بمراحل مثل الأقمشة فكل مرحلة إنتاجية يكون لها إدارة ،

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، يعني لو فرضنا أننا نتكلم عن تاجر ملابس فيكون لديه عملاء تجار جملة ولديه عملاء تجار تجزئة. فيكون التنظيم على أساس التقسيم الإداري كإدارة الجملة وإدارة المفرد أو التجزئة أو يكون عندي إدارة الملابس النسائية وإدارة الملابس الرجالية والأطفال وهكذا..

**الإيجابيات:**

أ. تقديم معلومات واسعة للمنظمة عن طبيعة العملاء التي تتعامل معهم وكيفية تلبية رغباتهم واحتياجاتهم، وهذا يعطي ولاء أكبر للعميل (فتجار الجملة يريدون بأسعار معينة بتغليف معين لهم طلبات تختلف عن تاجر التجزئة).

ب. تقديم خدمات أفضل للعملاء من حيث الجودة والسعر. (هناك فرق بين أسعار الجملة وأسعار التجزئة وشروط البيع، التسهيل في الدفعات.. إلخ).

**السلبيات:**

١. صعوبة التنسيق بين إدارات العملاء المختلفة في الإدارات المختلفة (مثلاً بالتسويق كيف انسق بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة).

٢. 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 يعمل على مدار الساعة أو مطار مثلاً فأنا سأقسم العمل على فترات فترة (A, B, C) كل فترة لها مدير ولها هيكل تنظيمي وهكذا.

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.

(مثلاً بدل إغلاق السوبرماركت ١٢ ساعة وفتحه ١٢ ساعة أكون فاتح ٢٤ ساعة فاستغله استغلال مثالي)

**سلبياته:**

سلبية واحدة

هذا النوع من التقسيم لا يغني عن الأنواع الأخرى، خصوصاً في حال إن المنظمة كبيرة متعددة الأنشطة. ولعلنا نتذكر في البداية قلنا - لا بأس من المزج بين أكثر من نظام -.



**خصائص التنظيم الفعال :**

١. **الاستفادة من التخصص** ، بمعنى الاعتماد على 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 ، وكلها تتجه نحو الهدف بدون ما يكون فيه تضارب بينها ، تكون كلها مكملة لبعض وكلها تساعد بعضها للوصول نحو الهدف .
٤. **تخفيض النفقات** ؛ وفي إدارة الأعمال دائماً ما نتحدث عن خفض التكاليف وزيادة العائدات . دائماً نحسب العوائد الأرباح ونخصم التكاليف وكلما كانت التكاليف اقل والعائدات أكبر كان المدير فرح أكثر إذا المنظم الجيد يستطيع أن يقدر التكاليف المختلفة ويقسم المشروع بطريقة بحيث تصبح 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 .

**المحاضرة الثامنة**

موضوعنا اليوم عن الوظيفة الثالثة من الوظائف الأساسية للإدارة وهي وظيفة التوجيه .. تكلمنا سابقاً عن التخطيط ثم التنظيم و وصلنا للتوجيه .. و عرفنا من خلال الرسم السابق أن التوجيه معني بتسيير العمل أي دفع عجلة العمل **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 :**

من أهم القضايا التي تشغل بال الإدارة .. لماذا؟ لأننا لدينا قناعة أن 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 .. هناك نظرية مشهورة بالإدارة تدعى نظرية ( ماسلو ) للحاجات و سمر عليها في وقت لاحق التي مضمونها أن لكل إنسان حاجات يسعى لتلبتها و وضع هرم سمي سلم الحاجات من خمس درجات كل ما أشبع الإنسان حاجة تطلع إلى إشباع الحاجة التي تعلوها .. الحاجة الأولى في أسفل الهرم هي الحاجات الأساسية ( الأكل و الشرب و الملابس و المسكن ) إذا توفرت هذه الحاجات سعى للحاجة التي تعلوها و هي ( الحاجة إلى الأمن ) و المقصود فيها من الناحية الإدارية الأمن الوظيفي يعني الأمن على الحاجات الأساسية أي أن أعمل بجد أكثر حتى لا أطرده من الوظيفة و بالتالي أخسر الحاجات الأساسية التي حصلت عليها .. إذا حصلت على الأمان الوظيفي أسعى لتحقيق الحاجة الثالثة وهي ( الحاجة إلى الانتاء ) الموظف يحرص أن يكون منتمي إلى مجموعة لذلك يعمل بجد لتحقيق هذا الانتاء و بعد تحقيقه يعمل أكثر لأنه بحاجة إلى نقطة مهمة جداً و هي ( الحاجة إلى التقدير ) الإنسان يحتاج لتقدير عمله و بحاجة إلى الحوافز المالية و المعنوية .. التقدير حاجة ملحة يفنقدها كثير من الموظفين السعوديين . بعد الحصول على التقدير المناسب نصل إلى قمة الهرم و الحاجة الخامسة هي ( تحقيق الذات ) فمثلاً يرغب واحد ليكون دكتوراً في الجامعة و بعد الوصول لذلك يكتفي و يصل إلى تحقيق الذات و لا يفكر بالتغيير أو الظهور الإعلامي .. أو عندما يرغب الآخر بأن يكون وزيراً نجده يبحث و يكون علاقات لأنه يتطلع لهذا المنصب .. كما يقول المتنبي :

إذا كانت النفوس كبارا ، ، تعبت في مرادها الأجسام

و هو خير مثال على هذا البيت فهو وصل لأعلى الدرجات من الرفعة والعزه لكنه كان يطمح في إمارة لذلك لم يحقق ذاته ..

و المثال الحي هو الدكتور غازي القصيبي عمل وزيراً لثلاث وزارات و حتى الآن يعمل مجد لأنه ربما لم يحقق ذاته .. فهو يطمح لأمر لم يحققه حتى الآن ..

مداخل التحفيز :

كيف يتم اختيار الحافز المناسب والشخص 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 .. فمثلاً قد يأمر المسئول الموظف بإنجاز العمل بأسلوب جاف .. و قد يكون الأسلوب مبني على الثقة و الطلب المتواضع .. فالفرق بين الأسلوبين هو المحفز بين أن يأمر بطريقة فيها استعلاء و سلطة لن يجد التجاوب كما لو كان الأسلوب كرميل و اختيار مبني على الثقة ..

٤. القيادة بالقدوة : لا نتوقع أبداً أن يكون الموظف مثالي إذا كان رئيسه سيء .. فكما يقول البيت الشعري :

إذا كان رب البيت بالدف ضارباً ، ، فشيمة أهل البيت كلهم الرقص

إذا المدير لا يأتي للدوام إلا متأخر فلا يتوقع من الموظفين الانضباطية و خير قدوة للبشر جميعاً هو الرسول صلى الله عليه و سلم و يروى عنه الصحابة أنه حين بناء مسجده كان إذا حمل أصحابه حجر حمل هو حجرين .. و هو الذي غفر له ما تقدم من ذنبه و ما تأخر و مع ذلك هو أكثر منهم صلاة و عمل و عبادة و حين سُئل ألم يغفر لك ما تقدم من ذنبك و ما تأخر .. فيقول : أفلا أكون عبداً شكورا؟! اللهم صلي وسلم عليه ..

٥. الحوافز المادية العادلة : لا بد من العدالة بالحوافز المادية بمعنى من يبذل مجهود مضاعف يعطى ضعف من بذل نصف المجهود و أيضاً يراعى المستوى المعيشي فموظف مليونير مثلاً وأريد ان أعطيه مكافأة بالشهر مبلغ فيجب ان يوافق مستواه المعيشي عن طريق جمع المبالغ حتى نهاية الموسم لتكون مبلغ كبير أفضل من إعطاءه كل شهر مبلغ قليل ..

٦. الحوافز المعنوية : مثل شهادات التقدير و المشاركة في المؤتمرات و البعثات و حضور المناسبات الكبرى لا تقل أهمية عن الحوافز المادية و قد أحياناً تكون أهم منها ..

٧. توفير الاستقرار الوظيفي : الموظف إذا لم يحصل على الاستقرار الوظيفي لا يمكن أن يبذل و يبذل .

٨. توفير برامج الخدمات و المزايا الاجتماعية : مثل التأمين الصحي أو النادي الاجتماعي و البرامج الاجتماعية الخارجية أو إقامة الحفلات لجميع الموظفين أي الاهتمام بالنواحي الاجتماعية لهم خارج نطاق المنظمة .

٩. تكافؤ الفرص : أي أن الموظف يعرف أنه لو بذل جهده سيصل لكن عندما يعرف انه سيبذل جهد وغيره سوف يصل لان لديه واسطة فسوف يفقد الحافز للعمل .

ثانياً / القيادة :

هي عملية التأثير بالناس بطريقة تجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المشروع .. فالقائد هو الذي يستطيع التأثير في الآخرين و يجذبهم إلى المشاركة في المشروع بالطريقة المناسبة لاحتياج المشروع .

أنماط القيادة :

١. القيادة الدكتاتورية : هو قائد يتميز بالمركزية المطلقة و يجبر مرؤوسيه على العمل و يجبرهم على القرارات التي يراها و يرسم خط المنظمة و يستخدم أسلوب التهديد و الإكراه و الإكراه و قد يعرضهم للفصل و يضايقهم في عملهم .. بمعنى آخر هو يجبرهم على إتباع منهجيته و سياسته ليس قناعة لكن خوفاً من العقوبة .

٢. القيادة الأوتوقراطية : القائد الأوتوقراطي 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 أمثلته الدكتور غازي القصيبي فهو يعتبر قائد أوتوقراطي لأنه إنسان مركزي في عمله و رؤيته هي التي تطبق في الوزارات و السفارات التي عمل بها .. فهي فيها نوع من المركزية لكن ليست بالإكراه و القوة و إرهاب الموظفين و تخويفهم بالفصل و الخصم و ما إلى ذلك

٣. القيادة الديمقراطية : هي بعكس الدكتاتورية و الأوتوقراطية .. فهنا القائد يعتمد مبدأ الشورى و المشاركة في صناعة القرار و يمنح الموظفين صلاحيات معينة و اتخاذ القرارات .. فهذا النوع يرفع الروح المعنوية للأفراد و يحس الموظف بأنه جزء مهم من المنظمة .. فحين يُعطى الموظف فرصة للعمل و الإبداع و الإنجاز يشعر بأهميته كموظف و ينعكس على أداءه و ولاءه للمنظمة 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 .. فلا يفترض أن يفرض عليهم أوقات دوام معينة أو سياسة معينة .. لكنه يعطى كامل الصلاحية في عمله .. مثل الدكتور ( باسكال ) طبيب الركب الفرنسي المشهور و هو أفضل طبيب في مجال عمله .. فحينما يحضره مستشفى سعودي لا يجد له الطاقم الطبي و ساعات العمل .. إنما هو يحدد أوقات العمليات و المراجعات .. 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 أن 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 ..

النقطة الثالثة و هي الأهم أن 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 القطر في مدينة الرياض تم اتخاذ القرار و أعلن من عشر سنوات لكنه لم ينفذ حتى الآن .. بينما في دبي استطاعوا أن ينفذوا القطر

**خصائص القائد الناجح :**

**للقائد الناجح خمس خصائص :**

١. أن يتمتع القائد بمستوى من الذكاء أعلى من مستوى ذكاء أتباعه : فلو لم يكن القائد أذكى من أتباعه لا يمكن أن يسمعوا له ..
٢. أن يتمتع القائد بسعة الأفق و امتداد التفكير و سداد الرأي أكثر من أتباعه فبدون أن يملك الثقة برأيه لن يكون قائد ناجح .
٣. أن يتمتع القائد بطلاقة اللسان و حسن التعبير فهناك مبدأ في الإدارة هو ( ليس المهم ما تقول و لكن المهم كيف تقول ) فالإنسان المفوه 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 لا بد أن يكون عاقل و راكز و قدوة .
٥. أن يتمتع القائد بقوة الشخصية و الطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين يعني إذا القائد يملك كل الصفات لكنه لا يرغب أن يكون قائد لا تستطيع إجباره مادام لا يملك الرغبة في أن يكون قائد .

ثالثاً /الاتصال : هو عملية تبادل الحقائق و الأفكار و الآراء و العواطف بين فردين أو أكثر ، ،

و هناك من يعرف الاتصال بأنه عملية نقل المعلومة من شخص إلى آخر بطريقة مفهومة و واضحة .

فقد يكون الاتصال بين شخص و شخص و قد يكون بين شخص و إدارة و قد يكون بين إدارة و إدارة .. المهم أن عملية نقل المعلومة من أ إلى ب هذه هو الاتصال ..

الاتصال هو عملية مستمرة لا تتوقف و تجتمع فيها المكونات الست التالية : ( المرسل ، الرسالة ، أدوات نقل الرسالة ، المرسل إليه ، المعلومات المرتدة ، مصادر التشويش )

مثلاً : لو كنت على الطريق و وجدت زميل على الرصيف الآخر و سلمت عليه بصوتك و بإشارة من يدك .. هنا أنت المرسل ، و السلام هو الرسالة ، الإشارة و الصوت هي أدوات نقل الرسالة ، المرسل إليه هو الشخص على الطرف الآخر ، العنصر- الخامس المعلومات العائدة و هي ما يسمى ( feedback ) إذا رد السلام معناها أن الرسالة وصلت ، مصادر التشويش هو الأتوبيس الذي مرّ بينكما و شوّش الاتصال فربما لم يسمعك زميلك المقابل . هذا من مصادر التشويش في المثال لكن في المعلومات قد يكون خلل في الفاكس و قد يكون خلل في نقل المعلومة أو تكاسل أو تقاعس الموظفين أو خلل في العنوان كلها تعتبر مصادر من التشويش ..

مقومات الاتصال الفعال :

تكلّمنا في البداية عن اللغات الأساسية في الإدارة و ذكرنا أن الاتصال الفعال يقوم على ركيزتين و هي (دقة المعلومة ، و التوقيت المناسب ) هذه هي الركيزتين التي يقف عليهما الاتصال و بدونها يكون الاتصال كسيح .

**لكن مقومات الاتصال الفعال ثمان مقومات وهي :**

١. دقة المعلومة : أي المعرفة التامة بالمعلومات و البيانات التي يراد إيصالها للغير .
٢. التوقيت المناسب : لا بد من اختيار التوقيت المناسب لتوجيه الرسالة و بدون اختياره يكون الوضع سيء جداً.
٣. الثقة بمصدر الرسالة : بدون الثقة لن يكون للاتصال قيمة فحينما أستمع لشخص لا أثق فيه لا أستمع بتركيز و بهذا لا يكتمل الاتصال .
٤. أن تكون الرسالة بلغة يفهمها مستقبل الرسالة : فلا ترسل رسالة باللغة اليابانية لشخص عربي .. فلا بد أن تكون مفهومة للآخر فلو أردت إرسال خطاب لشركة أجنبية لا بد أن يكون باللغة الإنجليزية لأنها اللغة العالمية و لا ترسلها باللغة العربية .
٥. أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة : يعني أن الاتصال يكون فعال أن يكون فيه إضافة .. لكن لو كانت المعلومة مكررة يكون اتصال لكنه غير فعال .

٦. الصراحة و الصدق : و بدونها 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 ، ، أي وسيلة توضح الرسالة و تجعلها أكثر وضوح هي مهمة في الاتصال الفعال .

٨. التأكد من وصول الرسالة : أي الحصول على ( feedback ) فعندما ترسل فاكس تأتي رسالة تؤكد وصول الفاكس .. فمثلاً لو ذهبت لمطعم و سجل الموظف طلباتك قد يأتي الطلب ناقص لكن لو عاد عليك طلبك حتى يتم الاتصال بوضوح .

**معوقات الاتصال :**

**هي عكس مقومات الاتصال :**

- أ. معوقات لغوية : مثل عدم فهم الرسالة لأن اللغة غير واضحة أو يساء تفسيرها أو سوء اختيار الكلمات أو طول الرسالة مما يصيب المتلقي بالملل و قد يكون فيها تكرار ممل أو سوء في ترتيب الأفكار .. فلا بد من الاستفادة من اللغويين في صياغة الرسالة و كتابتها بشكل يضمن أن يكون الاتصال فعال .

## ب. معوقات تنظيمية :

١. تعدد المستويات الإدارية : أي أنها إذا كانت كثيرة تضعف المعلومة في الانتقال بينهم .. مثل لعبة ( تيلفون خربان ) تنتقل المعلومة من أشخاص متعددين و تعود المعلومة مختلفة ..
  ٢. تباعد المسافات : أي أن نقل الرسالة لمسافات بعيدة قد يؤدي إلى ضياع بعض المعلومات خصوصاً إذا كانت الرسالة ليست فقط كلام مكتوب .
  ٣. زيادة التخصص : فلما تكون الرسالة تخصصية فيها مصطلحات علمية بحتة 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 .. لذلك لابد من قراءة الرسالة بتأني و فهمها و تكرار القراءة قبل إصدار الحكم عليها .
  ٦. عدم الثقة بالرئيس المتروك : فلو كان المرسل يرسل رسالة و يتبعها بعد فترة بأخرى مناقضة لها و تكون أوامره متناقضة لا يثق العاملين معه في نفس المشروع برسالته و إنما ينتظرون الرسالة التابعة لأنه رئيس متردد بالتالي يفقد الاتصال بقيمته و يتأخر في التفاعل معه .
  ٧. الافتقار إلى مهارات الاتصال : خصوصاً مهارة الإنصات مفقودة في الغالب فحينما أكون في نقاش لا أستمع للمقابل إنما أفكر بماذا أرد عليه ، و لو كان هناك حدث معين كأيام الأمطار و الربيع أو مباراة مهمة أو مشكلة شخصية تجد ذهن المستمع مشغول .. فمن مهارة الإنصات أن تأخذ معك حينما تدخل على مديرك ورقة تدون فيها المعلومات و يكون هناك ( Eye contact ) تواصل بالعيون و بعد نهاية حديثه تعيد عليه المعلومات التي دوتها و تتأكد من صحتها .
  ٨. زيادة حجم المعلومات : بمعنى لو كان في الرسالة معلومات كثيرة قد يتجاهل المتلقي جزءاً منها لأنه لا يريد أن يتابع جميع هذه المعلومات و بذلك تفقد بعض النقاط المهمة و لذلك إذا كان عندك معلومات كثيرة فالأولى أن تقسمها لأكثر من رسالة بدل من إرسالها في وجبة واحدة دسمة جداً قد لا يستوعبها و لا يهضمها متلقي الرسالة .
- هكذا نكون انتهينا من وظيفة التوجيه الوظيفية الثالثة و المهمة جداً وهي تسيير العمل و بقي الوظيفة الأخيرة و هي وظيفة الرقابة .

## المحاضرة التاسعة

٤. وظيفة الرقابة: قلنا سابقاً هي التأكد من سير العمل **تعريفها:** هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطة الموضوعة. أو هي عملية قياس الإنجاز المتحقق وفقاً للأهداف المرسومة ومقارنته ذلك بما كان متوقع .

**أهداف الرقابة: وهي ثلاثة أهداف::**

### ١. حماية الصالح العام:

(حيث أن محور الرقابة هو حماية المصلحة العامة بشكل أساسي)

لأنه يتابع سير العمل بشكل تكاملي يكشف الانحراف عن الخطط والبرامج ، يحدد المسؤوليات من المسؤول عن الانحراف هذا إذا تم، يعني الهدف من هذا كله هو حماية المصلحة العامة للشركة والمجتمع والدولة وللعالَم كله .حيث أن الرقيب مختلفة مستوياته يوجد رقيب داخلي ورقيب خارجي ورقيب من الدولة ورقيب من العالم مثل الانترنت وهكذا...

### ٢. توجيه القيادة العليا:

بمعنى أنه المراقب وظيفته أنه يبحث القيادة العليا على التدخل السريع من أجل الصالح العام حيث يحفزها على اتخاذ القرارات السليمة لتصحيح الانحراف المعياري للأهداف، طبعاً 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 الموضوعة.

### ٣. محاربة 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 .

إذاً إذا علمت بأن لدي نظام فعال في الشركة أو في الوزارة أو في الدولة بشكل عام أو أي كان إذا علمت بأن النظام هذا سيكشف لي مواطن الخلل وسيحدد مسؤولية الخلل إذاً الشخص الفاسد إدارياً الشخص المتهاون في عمله يعني لا يسمح الله يعطي مشروعات يمين ويسار على حسب صلاحيات معينة أو فوائد معينة بسبب رشوى أو غيرها فهذا الفساد تقوم الرقابة بكشفه ومحاربه وتضييق الخناق على الناس الفاسدين إدارياً .

### خطوات الرقابة :

#### ١. تحديد المعايير

وهي أن أضع معايير يتم بموجبها قياس التقدم أو التأخر بما يتعلق بتحقيق الأهداف .  
... نأخذ مثال ..



لو أنا قلت مثلاً بأني في شركة الجميع أو توكيلات الجزيرة أو أيًا كان ناوي أزيد مبيعاتي بنسبة ٣٠% فأنا أحط المعيار على عدد السيارات المباعة في الشهر لماذا؟ لأنني أقارن عدد السيارات التي أبيعها هذا الشهر بعدد السيارات التي بعتها بالشهر الأول بالعام الماضي. حتى أعرف هل أنا حققت زيادة ٣٠%؟ هل أنا أمشي بالخطة؟ هل أنا أسعى نحو تحقيق الهدف؟ هل أنا ماشي في الاتجاه الصحيح؟ هل أنا وظفت الناس المثاليين؟ هل أنا عندي القيادات الممتازة؟ هل أنا عندي الحوافز الصحيحة؟ هل أنا قسمت العمل بشكل مثالي؟ هل أنا في البداية وضعت الخطة السليمة؟ إذاً أول شيء أحدد المعايير التي بموجبها قياس التقدم أو التأخر فيما يتعلق بتحقيق الأهداف.

## ٢. مقارنة النتائج:

بمعنى أن تقارن النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة.

فإذا كان عندي تطابق فالحمد لله ما أحتاج للخطوات الثالثة والرابعة من خطوات الرقابة.

فإذا أنا وجدت أنني حققت ٣٠% زيادة عن الشهر الأول من العام الماضي والشهر الثاني بعثت بزيادة ٣٠% عن العام الماضي..وهكذا..

معنى هذا أنني ماشي بالخطة بشكل سليم، فأرفع بتقرير أنا كمرقب للقيادة العليا وأوضح لهم بأن الخطة تمشي بالحسب المتبع والعمل جميل ونحن الآن قاعدين نحقق الزيادة ٣٠% التي اتفقنا عليها التي تكون خطة عملنا في عام ألفين وكذا العام الذي كانت فيه هذه الخطة.

## ٣. هي قياس الفروق والتعرف على أسبابها:

يعنى 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 وأتعرّف على أسبابها هل الأسباب إدارية؟ أو الأسباب مادية؟ يعني قد يكون مثلاً أنا لم أختار الأشخاص المناسبين للقيام بالعمل أنا ناوي أسوق فما اخترت مدير المبيعات المناسب ما اخترت شركة الإعلان والدعاية المناسبة، هناك خلل إداري صار في عملية التسويق أو الخلل مادي يعني لو وضعت ميزانية العمل مليون ريال مثلاً للإعلانات فما توفر المبلغ فما صرفت إلا مبلغ قليل في الدعاية فهذا المبلغ القليل أثر على فعالية الخطة فلم تتوفر الزيادة ٣٠% التي تحدثت عنها، أو أنني اخترت مدير مبيعات مميز من شركة معروفة وراتبه كبير جداً واستغنيت عنه بواحد أقل كفاءة براتب قليل وبالتالي هذا أثر على نجاح الخطة.

## ٤. تصحيح الانحراف ومتابعة سير التنفيذ:

فهذه الخطوة عندي هي أنني أصحح الخطأ فلو كان عندي شخص غي مناسب أشيئه وأجيب لي شخص مناسب عندي خلل في الميزانية أعزز هذه الميزانية أو أنني سويت الدعاية في جرائد خطأ يجب أنني أعدّل الخلل مثل يكون عندي سيارات شبابية فأعلن في جريدة الرياضية وأعلن في برامج التلفزيون الشبابية وأثناء مباريات كرة القدم لأن هذه البرامج وهذه الجرائد هي التي يتابعها الشباب، وإذا كان المنتج موجه للنساء مثلاً ففيه المجالات والجرائد التي يتابعونها النساء وأيضاً البرامج التي يتابعونها النساء في التلفزيون يفترض مني أنني أركز عليها.

**أنواع الرقابة :** للرقابة أنواع كثيرة فمنها  
**أولاً. (الرقابة المباشرة والغير مباشرة)**

● **الرقابة المباشرة:**

وهي أن يكون الموظف تحت المراقبة الدائمة كأن أتابع الموظفين أول بأول و أضع عليه كاميرات وكشف توقيع الحضور والغياب وأن يكون تحت الملاحظة 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 ، وأما ما يصدر من بعض المدراء عندما يريد يأخذ جولة مفاجئة على الموظفين فإنه يجبرهم بهذه الجولة فهذه لا تكون مراقبة مفاجئة إذا علم الموظفين بجولة المدير . وعلى سبيل المثال الدكتور غازي القصيبي عندما كان في وزارة الصناعة والكهرباء كان ما يركب المصعد لوحده كان ينتظر أحد الموظفين حتى يركب معه حتى يتحدث مع الموظفين وهذا يعتبر نوع من الرقابة الغير مباشرة .

**ثانياً : الرقابة حسب المعايير:**

وهي أني أراقب العمل حسب المعايير التي ذكرتها في الخطوة الأولى التي ذكرتها من خطوات الرقابة.  
وهي على نوعين:

**أ.الرقابة على أساس النتائج:**

بمعنى أني أقول أن المعيار اللي عندي هو أني أبيع ١٠٠٠ سيارة في الشهر الأول وإذا ما بعث عندي رقم أو نتيجة أركز على النتائج النهائية التي تحققها المنظمة مقارنة بالنتائج المتوقعة ، فأنا في نهاية الشهر بعث ٨٠٠ سيارة فيعتبر أني متخلف عن النتائج المتوقعة بـ ٢٠٠ سيارة عن الخطة الموضوعية .

**ب . الرقابة على أساس الإجراءات :**

يعني أنا لا يهمني كم بعث ؟ بل يهمني الإعلانات وين نزلت ؟ وتصميم الإعلان كيف كان ؟ وأيضا يهمني الشخص الذي كان مسئول عن الإعلان ؟ وهل نزل الإعلان في الصفحة المعنية وفي اليوم المقصود أو لا؟ وكيف كانت جودة الإعلان وجودة الصورة ؟ 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:

**رقابة سابقة ورقابة لاحقة (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 مع العلم بأن البعض يرى أن هذا النوع من الرقابة يعطل العمل لأنك لو وضعت نقاط رقابية كثيرة على العمل تعطل العمل مع إن فيه ناس آخرين يقولون لا بالذات في الأمور المالية لا بد من الرقابة السابقة لأن لا ينفعي عندما يقع الفأس بالرأس والمحاسب يأخذ كل شيء من الشركة وبعدها نقول بأنه كان فيه خلل فهذا لا ينفع فإذا الرقابة السابقة مناسبة للرقابة المالية وإن كانت تعطل بعض الأعمال مع وجود كثير من الشركات تعتمد على هذا النوع .

## (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 بعد ما أصدر ميزانية بعد هذا أقوم بمراجعة الميزانية وأقوم بمراجعة ما تم في العام الماضي في عمل وكيف تم صرف الميزانية التي تم اعتمادها لك وهذا عن ما تحدثنا عنه من الرقابة اللاحقة لكن بعد الإجراء وبعد ظهور النتائج أبدأ أحاول أني أقوم وأصحح واعدل في الأمر .

**رابعاً: الرقابة على حسب المصدر:**

وهي نوعين : رقابة داخلية ورقابة خارجي

## # الرقابة الداخلية:

هي الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها داخل التسلسل الهرمي فالناس الي فوق يراقبون الي تحتهم وكل منصب إداري يخضع لرقابة المنصب الذي يعلوه في سلم الهيكل التنظيمي.

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

كالمثال السابق عندما قلنا أن الوزارة المالية تراقب على أجهزة الدولة ديوان المراقبة العامة يراقب على أجهزة الدولة ووزارة التجارة أو الغرفة التجارية أو المواصفات والمقاييس تراقب على الشركات وعلى رجال الأعمال .

**خصائص نظام الرقابة الفعال:**

فإذا توفرت نقول انه نظام فعال)

١. أن يكون النظام مقبولاً من أعضاء المنظمة فمثلاً لو وضعت عليهم مراقب غير محبوب أو وضعت عليهم نظام ما يقبلونه مثل نظام البصمة أو نظام الكروت فالبعض لا يجب وضع البطاقة التي يوجد فيها اسمه وصورته على الجيب وهذا نوع من الرقابة فهو لا يجب أن يضع صورته ممكن يكون عنده موقف من ناحية التصوير فأنا لا أفرض عليهم إذا لم يكن العاملين يقبلون هذا النظام .

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 مثل: لو فيه مصنع إنتاج وأتى مدير مصنع وقال أن هذا المصنع يحقق في السنة عشرة مليون ريال عائدات وأنا في هذه السنة سوف نضع كاميرات وجهاز مراقبة دقيق جداً وهذا النظام سيكلف في السنة مليونين وفي آخر السنة الحمد لله حقق المصنع عائدات بـ ١١ مليون ريال ، هل نقول أن نظام المراقبة فعال أو غير فعال ؟ فالواقع نقول أن النظام غير فعال لأنه قبل النظام كانت العوائد ١٠ مليون وبعد النظام صارت العوائد ١١ مليون ، فصحيح أنه عندنا مليون زيادة ولكن تكلفة النظام ٢ مليون إذاً هذا النظام خسّر المصنع مليون .

**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 لابد ان يكون نظام الرقابة سهل الفهم حتى يتم تطبيقه بسهولة بعيداً عن التعقيد فلو كان النظام معقد فيكون صعب تطبيقه وقد لا يتم تطبيقه .

## ٧. المرونة:

وهي نقطة مهمة جداً وهي أن نظام الرقابة لابد أن يتكيف مع نظام المستجدات ويتكيف مع نظام الخطة ، كأن يقول من يعمل بنظام المراقبة عندما يحدث تغيير بالخطة الأساسية أنني لا أستطيع مراقبة ما تم تغييره عن الخطة الأساسية ولا أستطيع التكيف مع مراقبة الخطة الجديدة فيجب ان يكون نظام الرقابة مرنة بحيث انه يوائم مع التغيير في الخطة

## ٨. تصحيح الانحراف:

يعني أن نظام الرقابة الفعال لا يكفي أنه يقول أنني اكتشفت موضع الانحراف انه كذا لابد انه يرسم العلاج التصحيحي لتعديل الموقف فلا بد يوضح لي كيف يتم تعديل الموقف؟ ويقدم ملاحظاته بأن الخلل كان في الخطة في هذا الموضع والعلاج يكون بهذا الطريقة .

### المحاضرة العاشرة

المحاضرة الأخيرة تحدثنا عن الوظائف الأساسية للإدارة واليوم سنتحدث عن علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى ما هو معروف طبعاً أن العلوم الإنسانية بشكل عام لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن بعضها البعض كل العلوم مكاملة لبعضها الآخر خصوصاً العلوم التي تتعامل مع البشر وعلم الإدارة هو أصلاً معني بإدارة العنصر البشري ومعني بالتعامل المباشر مع البشر ولذلك فالإدارة تتأثر بالمؤثرات التي تؤثر في البشر سواء كانت بيئية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها ولذلك سنتحدث عن علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى نقدر نقول أن علم الإدارة على علاقة بجميع العلوم ولكن سنختار لكم من باب الاختصار ومن باب التركيز عدد من العلوم المرتبطة بشكل وثيق بعلم الإدارة .

#### (1) الإدارة وعلم الاقتصاد :

الحقيقة تعتبر هذه العلاقة هي الأكثر وطاده والأكثر قرب ولذلك مثل ما هو ظاهر أننا ندرسه الآن في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية نظراً للارتباط الكبير بين العلمين 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 إذا كان هذا هو علم الاقتصاد بهذا التعريف نعني بجمع الأموال وتفعيل هذه الأموال في جلب وإنتاج وتسويق السلع والخدمات بأعلى درجات الفاعلية وأقل التكاليف من أجل إشباع الحاجات الإنسانية فإن العلاقة تتمثل في أكثر من جانب بين الإدارة والاقتصاد والجانب الأول في العلاقة استخدام النظريات الاقتصادية وتطبيقها في مساعدة المدير على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاح واتخاذ العمليات يعني أشهر قانون في الاقتصاد اللي هو قانون العرض والطلب طيب أنا كمدير مسئول عن شركة معني بأني اختار الوقت المناسب لوضع السعر المناسب

وبالتالي أكون متأثر بقضية العرض والطلب وقوانين السوق وما إلى ذلك فمنكم درس اقتصاد أو أخذ مبادئ الاقتصاد الجزئي يعرف عن ماذا أتحدث إذا القوانين الاقتصادية الأساسية مهمة جداً في حياة المدير لا بد أن المدير يعرف أنه إذا زاد الطلب بإمكانه يرفع السعر وفي حالة قل الطلب لا بد من خفض الأسعار لا بد أن يعرف العلاقة بين العرض والطلب إذا زاد العرض تقل الأسعار يعرف قضية السعر التوازني الذي دائماً نقول السعر الذي يتقاطع عند منحني العرض مع منحني الطلب هذه المعلومات الأساسية مهمة لي كإداري لكي أتمكن من اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاح العمليات أيضاً نمط العلاقة الثانية أو الجانب الآخر للعلاقة بين الاقتصاد والإدارة ضرورة أن يكون المدير

ذو عقلية اقتصادية ليتمكن من استخدام الحوافز والأجور والميزات أيضاً والتعامل مع الأزمات الاقتصادية وفهم السوق وإعداد الميزانيات ، هذه الأمور كلها أمور اقتصادية لا بد أن يحيط بها المدير حتى يتمكن من إطلاق لقب مدير ناجح على هذا المدير يجب أن يعرف كيف يتعامل مع الحوافز كيف يضع الأجور المناسبة للموظفين نسمع عن ذلك الموظف المحبط الذي لا يؤدي عمله لأنه والله يكون الأجر ضعيف جداً أو غير مجزي أو على الأقل هو يرى أنه لا يعادل قيمة العمل أو الجهود الذي يقوم به وبالتالي هذا الأمر يؤثر بشكل سلبي على أداء الموظف وأيضاً يؤثر على ولائه للمنظمة المدير الناجح هو المدير الذي يستطيع يربط بين الأجر و كفاءة الأداء والذي يستخدم الحوافز الاستخدام الأمثل ،،الإطلاع أو المعلومات الاقتصادية

لا بد أن تكون موجودة عند المدير حتى تستطيع أن تسميه مدير ناجح أيضاً النمط الثالث من أنماط العلاقة وهو مهم جداً لا يستلزم يجب أن نقول

لا يستلزم أن يكون المدير متمعماً في الاقتصاد ولكن لا بد أن يكون ملم بالمبادئ مبادئ الاقتصاد لا بد أن تكون جزء من شخصية المدير لذلك نحن عندنا في جامعة الإمام الإخوان أحسنوا صنعاً أنهم وضعوا مادة مبادئ الاقتصاد الجزئي ضمن متطلبات مادة الإدارة أو تخصيص إدارة الأعمال حتى يتمكن المدير الذي منكم يتخرج إن شاء الله ويكون مدير أو مديرة في المستقبل لا بد أن يكون عنده إلمام بمبادئ الاقتصاد على أقل تقدير طيب هذا في ما يخص الإدارة وعلم الاقتصاد .

**(٢) العلاقة الثانية الذي راح نتكلم عنها اليوم الإدارة وعلم النفس**

طبعاً علم النفس علم معروف وقديم وأقدم بكثير من علم الاقتصاد نتكلم عن ما هو علم النفس علم النفس يبحث في دوافع سلوك الإنسان ومظاهر الحياة العقلية الشعورية واللاشعورية ودائماً نسمع علماء النفس والأطباء النفسيين يقول لك والله التصرف لاشعوري وهذا العقل الباطن يتكلم وهذا العقل الظاهر يتكلم وما أريد ندخل في تفاصيل علم النفس نحن نريد أن نقول هذا علم النفس مسئول عن سلوك البشر سلوك الإنسان تفكيره نمط السلوك الفردي ركزوا على الفردي لأنه السلوك الجماعي سوف نتكلم عنه بعد قليل دوافع سلوك الإنسان ظاهر الحياة العقلية الشعورية ولا شعورية مهمة في علم الإدارة ليه أنا أقول الإدارة وعلم النفس بينهم علاقة قوية أيضاً أتكلم عن أنماط هذه العلاقة أو جوانبها

**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 فكون أننا كلنا كإداريين وعلماء نفس نتعامل مع العنصر البشري إذا العلاقة وطيدة لا بد أن أعرف نفسية العامل الذي يعمل عندي لا بد أن أعرف كيف أي أحفز العامل هناك يعني موظفين ممكن أنهم يعملون لحلمهم ويبدعون أكثر حينما يعملون بشكل فرادي ويكون أدائهم منخفض إذا عملوا مع مجموعة وفيه ناس يسمونهم (Ten player) يعني يجيدون العمل من خلال فريق ولذلك لا بد أنا كمدير أن أعرف نفسية العامل الموظف اللي عندي هل هذا الموظف أحطة في مكتب لحاله أو أن هذا الموظف أضعة مع مجموعة موظفين وبالتالي تكون قدرته على الإبداع والإنتاج أفضل لأنه هو أصلاً من النوع الذي ينجز حينما يكون مع مجموعة ،

**الجانب الثاني** من جوانب العلاقة أن كفاءة المدير تزداد في التعامل مع فريق العمل إذا كان يعرف بعض أسرار علم النفس بمعنى أنه كيف يعرف يتعامل معها وكيف يحفزها أعطيتكم مثال بسيط بالذات على موضوع الحوافز فيه موظف تحفره المادة أصلاً هو غير أنه محب للمادة أيضاً إنسان أوضاعه المادية ضعيفة وبالتالي زيادة ٥% و ١٠% على الراتب مكافئة على عمل أنجزه يساوي عنده الكثير بينما هناك موظف أنعم الله عليه بالمال أو تركيبة الشخصية ليست تركيبة الإنسان الذي يحب المال نفسيته ليست نفسية الإنسان المحب للمال ولكن يجب الأضواء فهذا الشخص إذا أردت أن أحفره وش أسوي أجييه قدام زملائه الموظفين وأقدم له درع أو أقدم له هدية وبالتالي يكون نجاح الموظف أكثر وإبداعه أكثر لأنني أعطيته حافز يتناسب مع نفسيته النقطة.

**الجانب الثالث** المهم أن الأيام هذه أصبح هناك تداخل يعني كبير اوجد علم جديد في علم جديد الآن اسمه علم النفس الصناعي هذا العلم يتعامل مع نفسية العاملين في المصانع موظفين المصانع مدراء خطوط الإنتاج الموظفين الذين يعملون على خط الإنتاج الناس اللي يديرون هذه الآلات ويتعاملون مع ضجيج المصانع ومع خطوط الإنتاج ومع (الدلايز و الفايصل اوردرز )

هؤلاء الناس لهم مشاكل مختلفة عن غيرهم طبيعة عملهم تختلف عن طبيعة عمل الإنسان المكتبي وذلك مهم جداً أن نعرف نتعامل مع نفسية العاملين في المصانع ولما نتكلم في محاضرات قادمة عن النظريات الإدارية سنعرف أن هناك نظرية كاملة بُنية على أساس التعامل مع نفسية العاملين في المصانع من ضمن الأشياء اللي مهم إننا نتكلم عنها فيه كتاب جميل أنا أتمنى أن أغلب الطلاب يقرئونه اسمه ضغط العمل طريقك إلى النجاح هذا الكتاب إذا قرأت في مفهومه هو كتاب إداري يتعامل الإداريين

لكن اللي كاتب الكتاب طبيب نفسي هذا الطبيب النفسي وجد أن ٨٠% من مراجعيه في العيادة النفسية هم مدراء يعانون من ضغوطات العمل فألف كتاب اسمه ضغط العمل طريقك إلى النجاح يمكن كيف تحول ضغوطات العمل التي تسبب في إرهاقك نفسياً وتحويلك إلى العيادات النفسية إلى أن تكون وسيلة إيجابية لأنها تقودك إلى النجاح إذا واضح أن العلاقة وطيدة بين علم الإدارة وعلم النفس .



(٣) العلم الثالث الذي سوف نتكلم عنه علم الاجتماع : 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 نحن قبل قليل في علم النفس تكلمنا عن فرد الآن نتكلم عن جماعة علم الاجتماع يدرس المجتمع نفسه سلوكيات هذا المجتمع تطلعاته رغباته طموحه ومن الأشياء التي تؤثر فيه كيف يتشكل الرأي العام لهذا المجتمع علم الاجتماع يجري بيانات إحصائية وبحوث ويوزع استبيانات ويحصل من خلالها على نتائج يستطيع أن يقول لك والله هذه هي طبيعة سلوك هذا المجتمع أو ذاك أنا اللي أبغى أقول له هنا

### إن فيه علاقة وطيدة بين الإدارة وعلم الاجتماع كيف ؟

أولاً : الجماعات الإنسانية التجمعات البشرية المجتمعات اللي يتكلم عنها علم الاجتماع تهتم القائمين على إدارة المنظمات والمشروعات ليش ؟ لأنه بيغون يدرسون الأسواق وتصنيف السلع وكيف يتعاملون مع هذا المجتمع فيه مجتمع يتقبل ارتفاع الأسعار وفيه مجتمع ما يقبل فيه مجتمع يتقبل أنك تقدم له بضائع مستواها متباين وفيه مجتمع لا فيه مجتمع مبني على سلوكيات حقوق المستهلك وأشياء من هذا القبيل وفيه مجتمعات لا تمشي ما تدقق كثير مثل ما يقولون ولا تعي أصلاً حقوقها كمستهلكين فافكرة أنت كإداري 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 أيضاً من أنماط العلاقة وأسبابها توزيع السكان وتوزيع الأعمار اهتمامات المجتمع أذواق المجتمع كلها على بعضها تفيد الإداري في رسم سياسة المنشأة أنا إذا جيت وعرفت المجتمع السعودي مثلاً أكثر من ٦٠% من المجتمع السعودي أعمارهم تحت ١٨ سنة فاذا اعرف انه مجتمع شباب والمنتجات الشبابية أو المشروعات الشبابية أقدر على النجاح من المشروعات الموجهة للكبار أنت لو تروح لفلوريدا معروف في أمريكا فلوريدا أنها منطقة للتقاعد لأنها دافئة طوال العام فغالبيتها ساكنيها من كبار السن اللي يعني بعد ما كدحوا وعملوا واجتهدوا في النهاية

راحوا فوجدوا أن شواطئ ميامي و شواطئ كامبا وغيرها من الأماكن فلوريدا هي المكان المناسب للتقاعد وللراحة ولذلك مجتمع نتكلم عن مجتمع كبير المشروعات التي تقدم تكون المشروعات التأمين مشروعات الادخار مشروعات يعني سياحة الكبار لا بد أنك تعرف المجتمع وتطلعاته أنت كمدير تعرف كيف تتعامل مع هذا المجتمع وكيف تختار المشروع المناسب في الوقت المناسب باختيار البضائع المناسبة والتنوع المتميز الذي يضمن لك أنت كرجل أعمال النجاح تخيل واحد جاء للسعودية للرياض مثلاً وقال بفتح محل للألعاب البحرية وحط له يعني (سرف بورد) وأشياء كلها خاصة بالسباحة والرياض ما فيها بحر ولا فيها بحيرة ولا فيها شي يعني هنا يكون فيه خلل كبير في اختيار النشاط لأنك ما تعرف هذا المجتمع وش توجهاته حتى طريقة الألعاب الرياضية التي يمارسها المجتمع قد تكون (كريكيت و الا الركي) وإلا غيرها من الألعاب المشهورة في أماكن أخرى لكن مجتمع السعودي لا يمارس هذه الألعاب فإذا من يأتي ويريد أن يطبق أو يفتح محل للمنتجات أو الملابس الرياضية يجب أن يختار المحل اللي يناسب طبيعة البلد اللي إحنا نتكلم عنه لأننا نتكلم عن مجتمع صحراوي له ما يناسبه من المشروعات والبضائع .

(٤) العلاقة بين الإدارة والعلوم الطبيعية هنا نتكلم عن العلوم الطبيعية هي الرياضيات الفيزياء والكيمياء الأحياء والإحصاء الفلك وغيرها هنا نتكلم عن العلوم اللي مبنية على  $1+1=2$  علوم مبنية على معادلات علوم مبنية على تجارب وحقائق ونتائج هذه العلوم لها علاقة وطيدة بالإدارة.

أولاً : من مظاهر العلاقة فيه علم جديد مثل قبل تكلمنا عن علم النفس الصناعي فيه علم جديد اسمه علم بحوث العمليات هذا العلم هو عبارة عن علم رياضي فيزيائي اقتصادي رياضي من الرياضيات وليس من الرياضة خليط من الرياضيات والفيزياء وعلم الاقتصاد والإدارة استفادت من تطبيقاته لماذا؟ 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 ولذلك نقول دائماً الإدارة استفادت من علم بحوث العمليات الذي يؤكد على عمق العلاقة بين الإدارة والعلوم الطبيعية أيضاً من مظاهر العلاقة أن

الإدارة تستخدم الإحصاء نظرية الاحتمالات المعادلات النماذج الرياضية كل هذه تستخدم للوصول إلى القرارات الرشيدة يعني أنا صاحب مصنع سيارات أو صاحب شركة معينة لا بد لي أن أجيب إحصائيات السنوات الخمس الماضية حتى أعرف ما هي توجهات السوق ويكون عندي رسومات بيانية توضح لي معادلات الارتفاع والانخفاض وأسبابها ومواسمها حتى أعرف اتخذ قراراً المناسب في عملية تحديد المخزون في العمل عملية تحديد عدد الموظفين إذا كنت تشتغل في مجال مثلاً القتراسيات و المكتبات معروف منطقياً أن فترة العودة للمدارس هي الفترة التي تكون فيها المكتبات زحمة وفيه شغل كبير فلا بد لي أن أجيب أرقام إحصائية تقول لي كم نسبة الزيادة في هذه الفترة وكم ستستمر المرحلة هنا نعرف بعضنا ما يشتري الأغراض إلا قبل الموعد بيوم يعني بكرة الدراسة تلقى البعض يروح يشتري الدفاتر والأقلام يمكن البعض يعتقد أن الدفاتر والأقلام لها مدة صلاحية فيخاف يشتري الدفاتر قبل الزحمة وإذا جاء وقت الدراسة تكون صلاحيتها منتهية طبعاً هذا ليس صحيح ولكن هي سلوك مجتمع عندنا مجتمع يسوف ويترك القرارات دائماً للحظات الأخيرة وهذا أيضاً من الأشياء التي لها ارتباط بسلوكيات المجتمع وعلم الاجتماع لذلك نقول أن العلوم ما تستطيع أن تعيش بمعزل عن بعضها البعض نظرية الاحتمالات مهمة جداً في صناعة القرار الإداري النماذج الرياضية التي تستخدم في كثير من العمليات للوصول إلى القرار الرشيد .

(5) النوع الخامس والأخير أو العلاقة الخامسة والأخيرة هي :

**علاقة علم الإدارة بالتنمية الاقتصادية** والحقيقة أن موضوع التنمية الاقتصادية موضوع شائك شوي ليه؟ لأن فيه خلاف كبير بين الاقتصاديين والإداريين يقولون التنمية الاقتصادية اقتصادية واضحة من اسمها التنمية الاقتصادية فهي تبعدنا حنا ياقتصاديين وليس للإدارة فيها لا ناقة ولا جمل ولذلك يرى الاقتصاديين أن التنمية الاقتصادية تقوم بتوفير رأس المال وتنمية الصادرات والتصنيع والمواصلات والاتصالات ولذلك هي معنية أو مرتبطة بالاقتصاد فقط بينما في نفس الوقت يرى الإداريين كل ما تقدم لم يكون ليتوفر ولا يمكن أن ينجح الاقتصاديين في قضية تكوين رأس المال وتفعيله وكذا ما لم يكون هناك جهد إداري لتنظيم هذه العملية وأنا قبل كم يوم تكلمنا عن قضية الوظائف الأساسية للإدارة التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة وأهم عناصر التنمية هو العنصر البشري ومن الذي يدير العنصر البشري العملية التنموية ليست فلوس ومشروعات هي مرتبطة بشكل كبير جداً بالعنصر البشري والعنصر البشري هو من صلب عمل الإدارة لذلك الإداريين يرون أن الإدارة لها ارتباط بالتنمية الإدارية أكثر من الاقتصاد الحقيقة منظمة الأعمال تعتبر هي الحجر الأساس في عملية التنمية الاقتصادية بدون ما يكون عندنا منظمات أعمال بدون ما يكون عندنا شركات بدون ما يكون عندنا بنوك بدون ما يكون عندنا شركات مقاولات والإنشاءات وغيرها بدون ما يكون عندنا أصلاً وزارة مالية بدون ما يكون عندنا دولة بالكامل ما راح يمكن إننا أسوي تنمية اقتصادية إذاً على أساس إن آخذ هذه الأموال سواء كانت عائدات بتروك أو عائدات ضرائب أو عائدات سياحة أيا كانت آخذ هذا المبلغ المالي وأجمعه وأخط بين عناصر إنتاج المالية والبشرية وغير البشرية واضع توليفة معينة تمثل لي التنمية الاقتصادية بدون إبداء لا يمكن تكون تنمية اقتصادية بدون منظمات أعمال بدون دولة الدولة وشي عبارة عن إدارة هيكل تنظيمي فيه رئيس للدولة و وزراء والوزراء عدد مسئولين عن قطاعات كل وزير تحته وكيل وزارة مسئول كل منهم عن قطاع معين وهكذا هذه كلها إدارة بدون الدولة وبدون مؤسسات القطاع الخاص وبدون ما يكون فيه تفعيل للعنصر البشري لا يمكن أن يكون هناك تنمية اقتصادية إذا الإدارة هي أهم العناصر المؤثرة في التنمية الاقتصادية طيب الاقتصاد الوطني كيف يقوم الاقتصاد الوطني يعتمد على مجموعة كبيرة من الشركات والمؤسسات والمنظمات في جميع القطاعات هذه الشركات كلها إدارة الاعمال هي التي تديرها هي التي تدير هذه الشركات وهذه المؤسسات وبالتالي نستطيع أن نقول أن الإدارة موجودة في صلب عملية التنمية الاقتصادية طيب شاهد إضافي يستخدمونه أهل الإدارة وهذا شاهد يفترض أن يكون مثل ما يقولون يقطع قول كل خطيب وما فيه مجال بعد هذا الشاهد

أنا نقول أن الإدارة ليس لها علاقة بالتنمية الاقتصادية أهل الإدارة يقولون نظراً لأهمية الإدارة في التنمية الاقتصادية المنظمة العربية للتنمية الإدارية أنشأت من قبل جامعة الدول العربية هدفها تنمية وتطوير المديرين في الأقطار العربية إذا لم تكون الإدارة مهمة في عملية التنمية الاقتصادية لما أنشأت هذه المنظمة التي معنية بتنمية الكوادر الإدارية المعنية بتطوير الإداري العربي المعني بإخراج جيل من الإداريين والتربويين ليتمكنوا من إدارة عملية التنمية الاقتصادية للحصول على أو الوصول إلى ما تطمح تلك الدول خلاصة القول في موضوع الإدارة والتنمية الاقتصادية إن التنمية لا تتحقق إلا بالتعاون بين رجال الإدارة ورجال الاقتصاد

**إذا نقول أن ملخص لما تقدم نقول**

إن الإدارة علم إنساني هام جداً وتكلمنا عنه في بداية المحاضرات تكلمنا عن أهمية الإدارة هذا العلم لا يمكن له أن يعيش بمعزل عن العلوم الأخرى لا يمكن أن يفصل الإدارة عن بقية العلوم لأن هي جزء من مجموعة العلوم إلي تنشعب لان على فكرة في السابق كان عندنا إدارة بعدين أصبح عندنا إدارة وإدارة أعمال وبعد كذا طلع لنا من الإدارة وإدارة الأعمال وصار عندنا قسم تسويق وقسم لتأمين وعندنا الآن يعني أصبح عندنا خدمات مصرفية وكل هذه الأقسام إدارية

لا لكنها أصبحت شعب مختلفة وأصبحت كليات مختلفة وأصبحت تخصصات مستقلة في البدايات كانت العلوم كلها عددها قليل وقامت تتفرع لما يتفرع علم لا يفصل عن الأصول إلي بدأ منها ولذلك نقول الإدارة لها علاقة وطيدة بعلم الاقتصاد والإدارة لها علاقة أكبر بعلم النفس لأنها تتعامل مع البشر وتتعامل مع الناس لها علاقة جدا كبيرة مع المجتمع لان هذا المجتمع هو الذي يعني أنا كمدير كيف اصرف بضاعتي وكيف اختار البضاعة المثالية أو المناسبة لهذا المجتمع الإدارة لها علاقة وطيدة بالعلوم الطبيعية

واستخدام النظريات استخدام علم الإحصاء واستخدام الرياضيات وغيرها من العلوم التطبيقية ومهم جداً للوصول إلى قرارات الرشيدة ومثل ما تكلمنا في الأخير الإدارة لها علاقة وطيدة جداً بالتنمية الاقتصادية حتى وان كان اسمها التنمية الاقتصادية ولكن التنمية الاقتصادية لا تتم إلا من خلال منظمات وشركات وأفراد هؤلاء كلهم يعملون في فلك الإدارة بدون إدارة

لا يمكن أن تعمل هذه المنظمات وبدون إدارة لا يمكن أن يعملون الأفراد وبدون الإدارة لا يمكن أن نقول أن عندنا تنمية اقتصادية إذا ملخص القول أن علم الإدارة علم إنساني لا يمكن أن يعيش عن معزل عن العلوم الأخرى خصوصاً تلك العلوم التي مرتبطة بالعنصر البشري و إذا كانت الإدارة داخله في جميع أطوار حياة الإنسان منذ القدم مثل ما قلنا شعر الإنسان انه يمارس الإدارة إذا الإدارة مرتبطة بجميع

العلوم الإنسانية والعلوم التطبيقية على حد سواء ارجوا أن تكون الصورة اتضحت

وان تكون المحاضرة واضحة ولفقاكم في المحاضرة القادمة والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .

## المحاضرة الحادية عشر

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

فالإدارة موجودة منذ القدم والناس يمارسون الإدارة شعراً 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 خطواته الأولى نحو بلورة الوظائف الإدارية وبلورة علم الإدارة التي نتكلم عنه وسنتكلم عنه في المحاضرات القادمة عندما نتكلم عن تكوين الإنسان أو نزول الإنسان في السابق كان الإنسان عنده هدف اتم تتذكرون قلنا إن الإدارة جهة تعاون من اجل تحقيق هدف معين الإنسان كان هدفه في البداية الحياة يبغا يعيش يبغا يقوم بكره ويرى نفسه ما مات يعني ما أكله حيوان مفترس ما مات من الجوع ما مات من البرد إذا كان في ذلك الوقت تتوزع المهام بين الناس إن أنت مسئول عن الصيد وأنت مسئول عن حماية القبيلة ولا حماية الاسره أين كانت وأنت مسئول عن جلب الحطب لنار والى فكان الإنسان في مهام موزع وكان فيه مسئول فيه الشيخ لهذه القبيلة أو الرئيس لهذه القبيلة أو سم ما شئت لكن كان هناك هرم إداري لا يكون مرسوم قد لا يكون مكتوب قد لا يكون موثق ولكنه موجود إذا دخلت المجلس حق القبيلة وجدة فيه شخص جالس في النص هو التي تتوجه له الأسئلة وهو الذي يجب وهو الذي يتحكم في كل شي معناه هذا إدارة

نحن عندنا في البيت ربة المنزل لها اسم أنا لا ادري إذا كان يستخدم في كل الدول العربية ولكن عندنا على الأقل في السعودية نسبي المرأة في البيت نسميها وزاره الداخلية لأنها هي المسئولة عن الشؤون الداخلية في البيت إذا نحن نتكلم عن وظيفة إداريه وكان نحن نقول الإدارة موجودة حتى في الأسرة موجودة حتى في البيت وهذه المرأة أو هذا الرجل اللي في البيت اللي قد يكونوا درسوا إدارة الأب حينما يسلم المهام أو مسؤولية إدارة بيت للمرأة الزوجة -ألام وفي النهاية جالس يعطيها صلاحيات إداريه ونقوله أتي مسئوله عن هذا العمل الإداري إذا الإدارة موجودة ونحن جميعنا نمارس الإدارة شعرنا أم لم نشعر إذا كلنا نقوم بعمليات إداريين لكن نحن مسئولين عن رصد لبعض مظاهر علم الإدارة والفكر الإداري وباديات الفكر الإداري والنظريات الإدارية في التاريخ الإنساني ولذلك نتكلم على مرحلتين المرحلة الأولى نتكلم عنها ببساطه في محاضره اليوم اللي هي ما قبل القرن التاسع عشر نتكلم عن قبل ما نوصل للعام ألف وثمان مائه نتكلم عن ما قبل ذلك ما قبل الحضارات القديمة الحضارات الإنسانية كان فيه مظاهر للفكر الإداري كان فيه أفكار إداريه كان فيه ناس بدأ وأسس الإدارة قد لا يكون بشكل علمي ولكن على الأقل ما نحن فيه اليوم كانت بداية أو شرارة الإنطلاقه كانت في ذلك التاريخ إذا نحن نقول ما قبل القرن التاسع عشر كان الإنسان يؤدي أعماله بنفسه ثم من خلال مجموعه صغيره لهم رئيس واحد هو المدير والمراقب والموجه والمنظم والمخطط وجميع الوظائف الأساسية للإدارة هو الذي يقوم بها هذا الشخص

ولذلك كانت تسمى الإدارة التقليدية وفيها نوع من المركزية حتى يومنا هذا لازالت موجودة على فكره هذه الطريقه من الإدارة التقليدية اللي يكون فيها شخص واحد ونسميها أحنا بالانجليزي own man shako فيه شخص واحد يدير كل العمليات لكن التاريخ اعطانا صور لي ادارة لازالت أثارها موجودة إلى اليوم في حضارات سابقه نأخذ الحضارات و ابرز الحضارات المصرية (الفراعنة) نحن نتكلم عن الفراعنة في الحضارة المصرية في العصر الفرعوني الفراعنة شاهد على محارة المصريين القدم ومعرفتهم بالتخطيط و التنظيم أهم شاهد يمكن كلنا نشوفه اليوم قضية بناء الأهرامات هل تتوقعون الأهرامات جاءت بشكل عشوائي وجمع عمال وبدأ بناء الأهرامات وبعد أيام ولا أشهر ولا سنوات صار عندنا هذي الأهرام الشهاقه التي تعتبر إلى اليوم من العلامات التاريخية التي يقصدها القاصي والداني لمشاهدة هذا الإعجاز الذي بناه البشر في التاريخ القديم نحن بالتأكد نحن نعرف أن الأهرامات لم تبنا بشكل عشوائي لابد انه كان يوجد رئيس عمال ولا بد انه يوجد مهندس خطط ولا بد انه كان يوجد إشراف على العمل أول بأول لابد ان يوجد شخص يغذي هؤلاء العمال من يحمل الأحجار بأي طريقة كانت ويوصلونها إلى منطقة الهرم منطقة البناء وهؤلاء العمال لهم ورديات فيوجد ناس يعملون الصباح والبعض المساء ولا بد ان هناك من احد يرتبهم بطريقة عملهم لو كل واحد عمل بشكل منفرد فلن تخرج الأهرام بهذا الشكل وكان فيه تنظيم دقيق جدا في



بناء هذه الأهرام أوصلنا الى الشاهد الذي نراه اليوم الشاهد الثاني ضبط فوضآن النيل وانخفاضه المعروف والشاهد انه معروف قضية المد والجزر في المياه ولما تكون أحيانا منسوب المياه يرتفع ومنسوب المياه ينخفض المصريين القدامى في عهد الفراعنة قاموا ببناء سدود على الترع خارجه من أي عبارة عن انهار أو جداول طالعه من النهر وبنوء عليها سدود إذا ارتفع منسوب مياه النيل وخشي - انه فيفيض ويغرق المزارع المجاورة له فتحت هذه السداد وتم تصريف المياه في هذه الترع وهذه الأنهار الصغيرة وهذه الجداول بحيث انه يوصل للمزارع البعيدة إذا انخفض منسوب المياه في النيل تغلق هذه السداد فيرتفع المنسوب ويمشي النيل بشكله الطبيعي من قام بوضع هذه الفكرة؟

لابد من ناس إداريين إذا خططوا ونظموا ووجهوا وراقبوا وأنجزوا هذا العمل الآن بعد انجاز هذا العمل من الذي يصدر الأوامر بفتح السدود وسد هذه السدود وأي السدود تفتح وأي السدود لا تفتح من يصدر هذه الأوامر من يحدد إذا وصل منسوب النيل إلى هذي المرحلة تفتح السدود وإذا وصل منسوب النيل إلى هذا المرحلة تغلق السدود لابد انه يكون هناك فريق إداري هل كان فيه وزارة مياه في عهد فرعون الله وعلم لكنه بالتأكيد كان هناك من يعمل عمل إداري يماثل في عصرنا الحديث ما تقوم به وزارة المياه إذا كان فيه مسئولين في ذلك الوقت إداريين خططوا لمعالجة مشكلة منسوب المياه في النيل ووضع هذه الآليات التي الآن تعتبر شاهد الآن نشاهدها وموجودة على فكره الترع التي في مصر الآن ولا زالت تقريبا لا تختلف كثيرا عن ما كان موجود في ذلك التاريخ الشاهد الثالث على الإدارة المصرية قضية حفظ السجلات والوثائق بشكل دقيق يبين الصادر والوارد وأيضا تفاصيل أخرى وأيضا موجود في الأحافير ما يؤكد بانه ان في مصر - وفي الأهرامات موجود سجلات محفوظة لمكتابات كانت بين فرعون وبين ملوك الأرض الآخرين في ذلك الوقت و محفوظ ايضا اذا مات احد ووضع في الموميا هذي اللي يلفونها ويضعونها في الأهرام مسجل يعني معلوماتها في سجلات محفوظة وموثقه ومبين ارقام الصادر والوارد اللي نستخدمها الى الان كانوا المصريين القدامى قبل أكثر من ستة آلاف سنة يستخدمونها إذا الإدارة موجودة منذ ذلك التاريخ ولكن بصيغتها البدائية وبشكلها الذي يناسب ذلك العصر لكنها بالتأكيد كانت موجودة اذا نحن نقول الحضارة المصرية

شاهد في عهد الفراعنة على وجود إدارة ووجود فكر إداري قديم نشهد ذلك في بناء الأهرامات نشهد ذلك في ضبط فيضان النيل وانخفاضه وايضا في موضوع حفظ السجلات الشاهد الثاني او الحضارة الاخرى التي قدمت للإدارة بعض النتائج الحضارة الصينية الصينيون قوم بأجوج ومأجوج هؤلاء يعني قدموا فكر إداري جبار جدا فيه ثلاث شواهد في الحقيقة لا يمكن يغفلها الإنسان الشاهد الاول دستور اتشاو هذا دستور اتشاو كتب عام كم الف ومئه قبل الميلاد نحن ما نتكلم عن الف ومئه الي قبل حوالي تسع مئه سنه لا نحن نتكلم عن الف ومئه قبل الميلاد نتكلم عن قبل ثلاث الاف ومئه وتسعة سنوات او عشر - سنوات في ذلك الوقت دستور اتشاو كان عبارة عن دليل إداري دقيق يوضح الواجبات والمهام المنوته برجال الدولة من أكبر رجل اللي هو الإمبراطور

وحتى اصغر موظف في الدولة الشاهد الثاني الصينيون عرفوا نظام الجدارة الذي يحدد على ضوءها المعايير التي بموجبها يوضع الشخص المناسب للمكان المناسب فوضعوا نظام يسمى عندهم بالصين نظام الجدارة اذا أراد ان يوظفون شخص في الدولة يخضعونه لهذا النظام يخضعونه لقوانين نظام الجدارة او انظمه الجدارة او لائحة الجدارة سمها ما شأت وبناء عليه يتم اختيار ووضع الشخص المناسب للمكان المناسب يحز في نفسي ان اقول هذا الكلام الموجود قبل ثلاث الاف سنه لكنه الان عندنا في الدول العربية غير موجود عندنا ((نحن ما عندنا نظام الجدارة عندنا نظام الواسطة لازم نتكلم بصراحه ونكون أكثر جرأه في علاج قضايانا))

نظام الجدارة موجود عند الصينيين قبل أكثر من ثلاث الاف سنه ونحن الى اليوم يعني تحكمتنا علاقاتنا الشخصية وظروفنا الاجتماعية والمصالح المتبادله وغيرها هي التي تحدد من يحصل على الوظيفة ومن يحرم منها الشاهد الثالث سور الصين العظيم اذا تكلمنا عن الأهرامات ولا بد ان نتكلم عن سور الصين الذي لازال احد المعجزات السبع هذا السور الذي بني و الى الان يذهل العالم ولا يعلم احد بالعالم كيف تم بنائه كم عدد العمال الذين قاموا بإنشائه العمال كيف تم تنظيمهم وهذا البناء الدقيق اللي يعني الناس يزورونه مثل ما قلت من جميع أنحاء العالم من اللي بناه ومن نظم هؤلاء العمال ومن حدد موقع السور ومن حدد ارتفاع السور وعرض السور والحجارة التي استخدمت في بناء السور وطريقه بناء هذا السور كل هذا عمل إداري جبار لا يمكن ان نغفله اذا

مثل ما كانت الاهرام شاهد على الحضارة المصرية على وجود ادارة فان سور الصين العظيم شاهد من الحضارة الصينية على وجود ادارته في ذلك العصر القديم وباختصار ان الصينيون قدموا لنا دستور اتشاو المكتوب عام الف مئة قبل الميلاد اللي يوضح المهام المنوطه في هذه الدوله من الامبراطور الى اصغر موظف الصينيون قدموا لنا نظام الجدارة اللي على موجه يوضع الرجل او الشخص المناسب للمكان المناسب لانه مبني على اساس التخصص والصينيون يتكلمون عن التخصص من خلال مبدأ الجدارة وايضا سور الصين العظيم اللي يعتبر شاهد لا يمكن إغفاله والحديث عنه طيب الحضارة الثالثة الحضارة اليونانية اليونانيين

الإغريق اي الحضارة اللي أسست الحضارة الاوربيه كلها و كرياضيين الألعاب الاولمبية انطلقت عام الف وتسع مئة واربعه من أئينا من اليونان لكن نتكلم الان عن الحضارة اليونانية التي كانت في ذلك الوقت وقبل ذلك الوقت بكثير اللي على ضوءها أخذنا بعض الشواهد الإدارية اللي راح نتكلم عنها الشاهد الاول اليونانيين كانوا يطبقوا مبدأ التخصص لذلك حرصوا على وجود أساليب خاصة باختيار الموظفين اليونانيين في ذلك الوقت و وزعوا الوظائف على أساس التخصصات فحينما توجد وظيفة معينه في الدولة كان يقال هذه الوظيفة متطلباتها ان يكون الشخص متخصص كذا وكذا وكذا قد تكون التخصصات تخصصات جسميه انا محتاج الى رجل قوي البنية يعني ممتلئ العضلة يستطيع ان يمارس هذا العمل الثقيل وقد يكون التخصص المطلوب متخصص دقيق يعني يريد شخص يتعامل مع الآلة الصغيرة ويتعامل مع الأشياء الدقيقة التي تحتاج الى خفة يد وتحتاج الى مهارة و أيضا اليونانيون اول من عرف مبدأ تفويض السلطة هو اول ما ظهر للعالم ظهر من خلال الحضارة اليونانية تفويض السلطة يا جماعة الخير موضوع الان نتكلم عنه ونتكلم عنه في النظريات الإدارية الحديثه الان نتكلم عن المركزية ومشكلة المركزية وتركز القرار الإداري في شخص واحد المركزية نعاني منها اليوم في الإدارة العربية نعاني اليوم من المركزية ولكن اليوم اليونانيين قبلنا بمئات بل اكثر الف السنين كانوا يعرفون مبدأ تفويض السلطة ولذلك كانت السلطات في اليونان تفوض من الإمبراطور ففيه سلطات تعطى للكنيسة فيه سلطات تعطى ايضا لمن هم مسئولين عن الثغور ولذلك نتكلم عنها الآن النقطة الثالثة برز في الحضارة اليونانية مبدأ الكلية في الإدارة المبدأ هذا ينص على ان هناك مبادئ عامه يمكن تطبيقها على كل التنظيمات الإدارية والخروج دائما بنفس النتائج هذا المبدأ كان له اثر كبير في الفكر الإداري فالآن أصبح فيه علم فيه مبادئ معينه

يمكن تطبيقها على أي تنظيم وتحصل دائم على نفس النتائج وسابقاً ذكرنا ان الحوافز تدل على إزالة الإنتاجية والرقابة تؤدي الى الضبط الإداري ونحن نتكلم عن مبدأ الكلية في الإدارة اللي أوجدوه او تكلموا عنه فالناس اليونانيين يتحدثون عن أهمية هذا الجانب وهو جانب كيف نستطيع ان نصل بالإدارة الى أنها تكون علم ممكن ان يطبق في مختلف المدن يمكن يطبق على مختلف المنظمات في مختلف البشر- في النهاية تحصل اذا طبقت نفس النظرية وبنفس المعايير تحصل دائما على نفس النتائج الشاهد الرابع ما قبل القرن التاسع عشر- وهو الحضارة الرومانية طبعاً أساس أوروبا من حضارة روما والحضارة الرومانية لا يمكن احد يغفلها الحقيقة ان فيها مبادئ كثيرة في الإدارة برزة من روما ولكن نكتفي ب ٣ شواهد من الحضارة الرومانية الشاهد الأول مبدأ التنظيم التدريجي او الهرمي في الإدارة هو احد الركائز التي قامت عليه

الحضارة الرومانية الحضارة الرومانية اول من رسم هيكل تنظيمي الحضارة الرومانية هو اول من وضع التدرج الهرمي في الإدارة وان كل مستوى إداري يخضع لسلطة المستوى الذي يعلوه الرومان هم اول من تحدث عن هذا المبدأ وهم اول من وصلوا للعالم فكرة الهيكل التنظيمي في الإدارة والتدرج الهرمي وان الهياكل التنظيمية تكون على شكل هرم متعدد المستويات كل مستوى يخضع لسلطة المستوى الذي يعلوه كل مستوى هو مسئول عن العمل او ما يقوم به المستوى الذي اقل منه مثل ما كان عند الصينيين دستور اتشاو كان عن الرومان الإمبراطور يوكلتيان هذا ادخل أسلوب التنظيم الذي يركز على تفويض السلطة وإعطاء الصلاحيات للمناطق هذا الأمر يعني بنية الحضارة الرومانية على أساس هذا الأسلوب من التنظيم الذي أوجده الإمبراطور يوكلتيان الى هو قضية تفويض السلطة ودائماً نحن نقول تفويض السلطة المركزية فيوجد شي يسمونه المركزية و الا مركزية اذا تفويض السلطة مرتبط بقضية الا مركزية

**الشاهد الثالث** أقوى الجيوش المعروفة في التاريخ الجيوش الرومانية كيف بُنية الجيوش الرومانية؟؟ بُنية على أساس إداري وعلى أساس هيكل تنظيمي يوضح سلطة القائد و قواد الفصائل المختلفة التي تحت هذا القائد ولذلك بني الجيش الرماني على هيكل تنظيمي دقيق مبني



على قضية إعطاء الصلاحيات لي المسؤولين عن الجيوش الفرعية لضمان سد الثغور وضمان المحافظة على الإمبراطور يه وبقاء الإمبراطورية في وضع سليم لا تخدع او تأخذ على حين غرة اذا أنت أعطيت صلاحيات لقائد الجيش اين كان هذا الجيش فأنت عززت من قوة الجيش بالكامل ولكن اذا سحبت الصلاحيات مثلاً على ترامي اطراف الإمبراطورية الرومانية لو كان قائد الجيش لا يستطيع ان يتصرف الا من خلال الموافقة على أجرى هذا التصرف من القائد المركزي كان خربت الإمبراطورية الرومانية في وقت مبكر ولكن أعطي قواد الجيش صلاحيات كانت لها دور كبير في الربط الإداري و المحافظة على الجيش اذا نحن نقول الحضارة الرومانية كان فيها ٣ شواهد على وجود إداره في الحضارة الرومانية الشاهد الأول تنظيم التدريجي او الهرمي للهيكل الإدارية **الرومان**

هم اول من اوجد او اول من طبق اثنين الإمبراطور يوكلتيان اوجد مبدأ تفويض السلطة ثلاثة تم بناء الجيوش على أساس إداري منظم يوضح الصلاحيات ويفوض هذي الصلاحيات لجيوش الثغور والتي تغطي الأجزاء المختلفة والمتراامية و المتباعدة من الدولة طبعاً نحن نتكلم ما قبل القرن التاسع عشر لابد ان نتكلم عن الحضارة الإسلامية ولكن لا اريد ان اخذ الحضارة الإسلامية في عجلة وانكلم عنها بشكل سريع الان مثل ما تكلمت عن الحضارات الأربع السابقة لكن لا بد ان اذكرها هنا لأنها موجودة قبل القرن الثامن عشر- أي أكثر من ١٤٠٠ سنة فلا بد ان نتكلم عنها لابد اننا نقول انها موجودة في ذلك التاريخ قبل ما يكون عندنا علم إداري ومعروف ان الرسول عليه الصلاة والسلام استطاع بفتة قليلة من المسلمين ان يبني أعظم دوله عرفها التاريخ قال تعالى (كنتم خير امة أخرجت للناس) فهذه الأمة التي بناها الرسول على أساس إداري وسنذكرها لاحقاً بالتفصيل

((الله سبحانه وتعالى اخبر نبيه ان هذا الدين صالح لكل زمان ومكان كل نبي بعث الى قوم والنبي صلى الله عليه وسلم بعث إلى الناس كافة وهذا الدين الإسلامي صالح لكل زمان ومكان وان القرآن الكريم دستور حياة صالح لتطبيق في كل زمان ومكان فلن أتحدث عن الحضارة الإسلامية الآن و كنها إدارة قديمه او المنهج الإسلامي الإداري كأنه قديم فهو صالح لتطبيق الآن صالح لتطبيق اليوم ولو قبيض لأي دوله إسلاميه تطبق المنهج الإسلامي في الإدارة فإنه يكون من السهل جدا اننا نحن ننجح إداريا فسوف نتكلم عن **مبدأ الشورى**

مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار إتقان العمل اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب كل هذي مبادئ في المنهج الإسلامي للإدارة لكن نحن كمسلمين مع الأسف ما طبقناها و لعلكم تعرفون ان 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 مع انه كان يحكم دوله مترامية الأطراف من الخليج الى المحيط ووصلت الى الهند والسند حتى تعدت الخليج ومع ذلك ما كانوا يجدون فقراء وكانوا في رفاه اجتماعي غير موجود الان في أي دوله في العالم انك ما تجد فقراء كانت أموال الزكاة ترجع لبيت المسلمين من الرفاه الاقتصادي لان عمر بن عبد العزيز طبق المنهج الإسلامي في الإدارة بشكل سليم أسلوب عمر بن عبد العزيز في الإدارة يستحق ان يخصص له محاضرات لكنها لم تكن في هذا المنهج ولكن هناك مادة متخصصة وهي الإدارة في الإسلام ممكن ان تغطي هذا الجانب

### المحاضرة الثانية عشر

الفكر ما بعد القرن التاسع عشر او ما يعرف بالإدارة في العصر الحديث فهناك ثلاث آراء حول بداية الفكر الإداري او متى صار عندنا فكر إداري ، هناك من يرجع الفكر الإداري إلى أعمال باج .عالم اسمه باج ا 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 ولكن هناك من يرى أن البداية الحقيقية كانت من إصدار كتاب نظرية الاقتصاد السياسي لجيوفنس وهو عالم ألف كتاب اسمه نظرية الاقتصاد السياسي ، عام ١٨٧١ م ، ربط هذا 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 واقتصادية الآلات الصناعة الإنتاجية والاقتصاد السياسي كلها له رابط الاقتصاد ، هذا يؤكد على عمق العلاقة بين الإدارة والاقتصاد التي تكلمنا عنها سابقا ، لكن أيضا هناك آراء حقيقة تقول انه الانطلاقة الفعلية لدراسة علم الإدارة كانت من مقال كتبها الرئيس الأمريكي لحظوا معي بأنه رئيس الولايات المتحدة الأمريكية ويلسون ،

كتب مقال بعنوان دراسة الإدارة العامة ، هذا المقال كتب عام ١٨٨٧ م ، كان في هذا المقال يطالب الجامعات الأمريكية بإيجاد تخصص الإدارة العامة لأنه وجد في البيت الأبيض عنده مشكله في انه ليس لديه أشخاص متخصصين في الإدارة او يستطيعون تصريف الأمور الإدارية والشؤون الإدارية في البيت الأبيض في الحكومة الأمريكية ، ودعا ووجه نداء للجامعات الأمريكية بإنشاء تخصص للإدارة العامة وعلّموا الناس كيف تتم عملية الإدارة الحكومية وقوموا بإخراج ناس من الجامعة منظمون وإداريون يعرفون كيفية القيام بالأمور الإدارية في العمل وهذه البداية وسنذكر ما بعد تلك البدايات من نظريات إداريه فعليه متخصصة ،

وستنتكم عنها في أقسام المدرسة التقليدية والكلاسيكية سنتكم عن .

#### أولاً: المدرسة التقليدية او المدرسة الكلاسيكية

المدرسة التقليدية سنتكم فيها عن نظريات كثيرة ، لأنه في بدايات العلم أي واحد يؤلف او يضع شيء بسيط ، وسوف نختار ٣ نظريات أساسيه ومهمة سنتكم عنها في هذا المنهج ، وهي:

نظريه الإدارة العلمية ، ونظريه شمولية الإدارة ، وأخيرا النظرية البيروقراطية .

الثلاث النظريات هذه سنتكم عنها في حديثنا عن المدرسة التقليدية، ثم سنتكم عن المدرسة التقليدية الحديثة ثم المدرسة الحديثة.. وفي كل مدرسه سنتكم عن بعض النظريات ، وهذه الثلاث نظريات هي الأكثر تأثيراً وهي الأوضح وهي الأسهل استذكراً ، حتى تكون لما نطرح عليها أسئلة تكون سهلة الاستدكار وسهلة الإجابة و في نهاية كل نظريه راح نتكلم عن ايجابيات وسلبيات كل نظريه ، ونختار سلبيتين وإيجابيتين لكل نظريه حتى يسهل الربط في أذهانكم ،

نظرية الإدارة العلمية ، رائد هذه النظرية اسمه فديريك تايلر ، العالم تايلر ألف كتاب في بدايات القرن العشرين اسمه مبادئ الإدارة العلمية هذا الكتاب ألف عام ١٩١١ م الكاتب هو عبارة عن دراسة عن مصنع صغير ، أجراء عليه دراسة وشاهد نتائج ممكن تطبيقها على جميع المصانع ، سوى دارسه تذكرون لما قلنا الإدارة انه علم او فن او مهني مبني على الإستقراء والاستنتاج ، الإستقراء انه طبق هذه الدراسة على مصنع صغير ، ثم اخذ هذه النتائج وقال انه من الممكن ان اعلم منها نظرية واسمها نظرية الإدارة العلمية حتى يطبق على جميع المصانع تايلر لاحظ التطور الصناعي الذي اوجد حازه ماسه إلى فصل بين واجبات الإدارة وواجبات العمال ، أن لا بد أن يكون عندنا إدارة عليا مسؤولة بالأعمال الإدارية والإستراتيجية ، وإدارة دُنيا وعمال ومسؤولين عن الأعمال التنفيذية او نسميهم عادة الدورز الناس اللي يمارسون العمل وينفذون العمليات ، نظرية الإدارة العملية ارتكزت على أربع جوانب إداريه سنتكم عنها في عمالة :

**الجانب الأول :** الوصول إلى السبل المثلى . بمعنى اختيار طريقة علمية في اكتشاف أجزاء العمل وتقسيمات هذا العمل والطريقة التي تنقل العمل من مرحله الى مرحله اخرى بحيث انه يعرف كل مرحله من عملية الإنتاج كم يستغرق العمل إذا أردنا ان نصنع كوب ، فهي عبارة عن مادة خام هذه المادة الخام دخلت إلى خط الإنتاج وتحولت (صهرت) وصارت بلاستيك او زجاج اذا كان الكوب زجاج ثم يعمل له تشكيل مناسب ثم يرسم عليه شعار قناة الجامعة ثم يذهب إلى مرحلة التغليف ثم إلى التسويق ، إذا هذه المراحل الإنتاجية ، الوصول إلى السبل المثلى او الجانب الإداري له هو أني اقسم لعمل الإداري إلى تقسيم واضح ولا اتركها مسألة عشوائية او عمليه وحده من دخول مادة الخام إلى خط الإنتاج إلى خروجها كمنتج نهائي اسمها عمليه وحده هذا لا ،

بل اقسام العملية الانتاجيه إلى مراحل وكل مرحله ادرس كم يستغرق فيها العمل ، حتى استطع أقيس الفروق واعرف اذا اليوم هل كان الإنتاج مثل أمس ، الشهر هذا هل كان فعال بحيث الأداء في هذه المرحلة وفي هذا الخط من الإنتاج نفس الفعالية حقه الشهور الماضية او الشهور القادمة .

**الجانب الثاني :** الاختيار العلمي للأفراد ، بمعنى اختيار العمال وتدريبهم ، وخلق روح التنافس بينهم ، والتعاون والى إحنا نسميه التيم وورك أي عمل فريق واحد ، وتعوديم على العمل كفريق من اجل الوصول الى أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية ، لابد أن اختار الشخص المناسب ، لأن المرحلة الي عندي احتاج إلى أصحاب بنيه جسديه مناسبة او قويه وفي من يحتاج إلى من له مهارة وفن وإبداع في لمسات معينه يطلبه العمل ، لابد أن اختار الشخص المناسب ليوضع في المكان المناسب وهذا من بعد ما أدربه وأعطيه التدريب المناسب ،

**الجانب الثالثة :** الاهتمام بالحافز المالي ، سنتكلم قبل هذا كله . نقول الآن من بعد ما وضعت الرجال المناسب في المكان المناسب أكون عرفت ما هي الحوافز المطلوبة و عرفت الموظف كم يحتاج من راتب وعرفت ميزانياتي الفعلية وميزانياتي الاحتياطية ولا بد أن أكون مستعد أيضا للظروف المستقبلية واضع ميزانيه احتياطيه فيما لو سمح الله انه لو أنا فشلت في الانجاز او صار عندي في متطلبات للعمل أكثر او احتجت إني اعزز الميزانية بشكل او بأخر .

**الجانب الرابع :** الجانب الرابع اللي تكلم عنه العالم فلديك تايلر هو التخصص الوظيفي ، بمعنى أن تقسيم العمل بين الإدارة والعمال ، فالإدارة العليا معنية بالتخطيط والتنظيم ، واداره العمل معينين بالتنفيذ ، ووضع الخطط بمحل التنفيذ وتنفيذ المهام ، أن يكون كل واحد منها يقوم بالعمل دون أن يقوم بالتدخل بعمل الأخر ، إذا تفرغ المدير بالتفرد لاداره العليا لرسم الاستراتيجيات ووضع الخطط ووضع الخريطة التنظيمية وتوزيع المهام بشكل دقيق ومميز ، ستتؤدي عملها بشكل فعال ، والتفرغ العمال لأداء عملهم المطلوب منهم من بدون أن يتدخلوا بالعمل الداري سيكون منهم سيكون تركيزهم أفضل وعملهم أكثر فعالية .

الآن سنرجع مره ثانيه باختصار نعيد فكره فلديك تايلر أن يقصد دراسة الوقت والحركة ويتكلم أن تقسم العملية الانتاجيه إلى مراحل ، وأقوم بقياس الوقت والحركة ، إحنا سميناها الوصول إلى السبل المثلى ، المرحلة الثانية اختيار علم الأفراد، المرحلة الثالثة الاهتمام بالحافز المالي و العنصر الرابع في الإدارة العلمية هو التخصص الوظيفي ،

فلديك تايلر بعد ما اجري هذه الدراسات وجد ان ضعف الانتاجيه في المصانع يعود إلى الأخطاء الاداريه أكثر من عودتها إلى مقدره العمال ، يقول أن العامل معها أدى من دور اذا ما كان في تخطيط استراتيجي صحيح وإذا ما كنا في عمل إداري علمي ، فإنه الاداره مصيرها إلى الفشل وان هذا المصنع لا يمكن أن ينجح ، ولذلك هو يرى أن الخلل في العمل المصنعي وفي عجلة الصناعة في أوروبا في ذلك الوقت ، كان بسبب خلل وأخطاء إداريه ، ولذلك فهو يقترح التطبيقات التالية . بعد ما درسنا الأربع العناصر اقترح خمس مقترحات هي قريه من النقاط الاربعه اللي تكلمنا عنها ولكن لا بد أن نشير لها ، لأنه يقول فلديك أن التطبيقات الخمسة هذه ، إذا طبقت بشكلها الصحيح ، فأنها تؤدي دون شك إلى زيادة كفاءة الإنتاج

**التطبيقات الإدارية العملية التي يراها العالم فلدريك تايلر :**

**أولاً :** ازاله الجهد الغير المثمر ، يقول فلدريك تايلر أن لما تحي العملية الانتاجيه ونشوف أنها تعطلت في مكان ما ، لازم نروح ندرس أسباب هذا العطل ، لماذا تعطلت العملية الانتاجيه مثلاً في المرحلة الثالثة ، لو في موظف كسول ولا انه مشرف العمال لا يقوم بعمله على أكمل وجه ، او الآلة ضعيفة لأنه المواد المستخدمة غير مناسبة ، ادرس سبب التعطل و أزيل هذا العطل ، ولذلك سناه إزالة الجهد الغير مثمر ، او انه يرى صناعة هذا القلم تستغرق المفروض في خط الإنتاج ساعة مثلاً ، اذا انه استغرقت صناعة هذا القلم ساعة ونص معناه انه في نص ساعة جمده غير مثمر ، يعني في نص ساعة اضافيه محسوبة على وقت الإنتاج ولكنه غير منتج ، او انه في قياساته هو وجد أن القلم يحتاج ساعة واحده في خط الإنتاج وهذا نص ساعة اضافيه ، إذا هناك خلل ،

يدرس العملية الانتاجيه ويدرس مراحلها ويعرف وين كان هذا الخلل وعلى ضوء هذا التقرير يزيل هذا الجهد الغير مثمر

**ثانياً :** التأكيد على ملائمة العامل على الأعمال المعنية التي قوم بها ، أي بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، يعني لا يمكن أن آتي برجل ثقيل الحركة واضعه في مرحله من مراحل العملية الانتاجيه التي توجب من العامل الخفة في الحركة والسرعة في الأداء ، لا يمكن أن أجد إنسان ضعيف البنية واضعه في مرحله من مراحل العملية الانتاجيه تحتاج إلى رفع أثقال وحمل معدات ثقيلة و يحتاج إلى بينه جسمانية قوية ، إذا لابد او يوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، من خلال ملائمة العامل للإعمال المعنية او المعني بها او المسئول عن تأديتها .

**ثالثاً :** العناية بتدريب العمال على متطلبات الأعمال المعنية تأديتها ، العنيه بأنك تختار الشخص المناسب وتعطيه جرعات تدريبيه وهذا نتكلم عن عام ١٩١١ م يعني قبل حوالي ١٠٠ سنه ، في ذلك الوقت كانوا يتكلمون عن الجرعات التدريبية ، واحنا عندنا في قطاعات الدوله والقطاعات الخاص ما عندنا اعتراف بالدورات التدريبية ، سنتكلم عن الموضوع هذا بوقت لاحق بالمنهج . وسنتكلم عن معوقات التدريب في المملكة العربية السعودية ، نحن لا نؤمن بالجرعات التدريبية ، فلدريك تايلر يقول اذا اخترتم العمال المناسبين والشخص المناسب بالمكان المناسب لابد أن تعطيه الجرعات التدريبية حتى تضمن أن هذا العامل يؤدي العمل بالشكل الصحيح وايضاً يتطور مع تطورات الآلات مع تطور المنافسة مع زيادة التنافس مع الشركات الأخرى والمصانع الأخرى التي تعمل في نفس المجال ، الآلات تتطور وخطوط الإنتاج تتطور ، فلا بد من جرعات تدريبيه لعمال الذين تم اختيارهم .

**رابعاً :** تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفه ، مبدأ التخصص هذا المبدأ مهم ، لو تذكرون ماقلنا من قبل قليل أن يوجد في الحضارات القديمه أن الامام له تخصص ، وانه هناك تخصصات معنيه ، لابد أن اعطاء القوس لباريها اذا اردنا أن نستخدم العبارة العربية الصحيحه اعطاء القوس لباريها معناها أن المتخصصين العمل اللي يقوم به ، احنا عندنا مثل شعبي يقول عط الخباز خبزك ولو اكل نصه ، احنا ما نبي ياكل نصه بصراحة ولكن الهدف من هذا المثل انو انا اعطي القوس لباريها او اعطي الامر للناس المتخصصين لأن المتخصص يستطيع أن ينجز العمل بشكل صحيح ، فلدريك تايلر يعني هذا الامر ، وادرك هذا الامر من خلال مراقبته لمصنع صغير لدراسه التي اجراها لكتابه مبادئ الإدارة العلميه وجد انه لابد من تقسيم العمل وتخصيص كلاً في مجاله حتى يستطيع أن يؤدي عمله بكفاءة لتنعكس بالنهاية إلى كفاءة الإنتاج في المصنع .

**خامساً :** وضع المقاييس العلميه للأعمال التي يجب انجامها ، بمعنى أن تضع سامبل معين امام عين العمال وتقول لهم انه اتم المطلوب منكم انكم تصلحون قلم مثل هذا القلم ، مطلوب منكم انكم تسوون كوب مثل هذا الكوب ، فهذا يكون قدامي هذا الكوب في خط الإنتاج ، واعرف اني كنت ماشي صح او خطأ ، واذا اردنا أن نصنع طاولة مثل هذه الطاولة ، الزجاج اللي على الطاولة بالطريقه هاذي اضع نسخه منه امام العمال ليكونوا مطالبين لصانعه مثل هذا الزجاج ، فأذا قصوا الزجاج او صهروا الزجاج وقصوه فلا بد أن يطبقوه على المعيار الذي أمامهم وبالتالي يكون هذا المقياس ويقول والله انا ماشي صح ، اذا هذه البضاعة ، ولا في النهايه يطلع او كل قطعه في المصنع يطلع له شكل ، ومثلاً لو نشترى ٢٠ او ٣٠ طاوله فلزام تكون نفس الشكل ، ولذلك لابد من ذلك الوقت من عام ١٩١١ م تكلم فيها العالم

فلديك تايلر على وضع معايير معينه لانجاز الاعمال المعايير او مقاييس معينه كسامبل او كأمثله للمنتج النهائي توضع على خطوط الانتاج حتى يستطيع العامل انه يعرف ماهو المقياس اللي يقوم على ضوئه الانتاج ، او ماهو المقياس الذي ينتج من خلاله العمليه المراد ادائها .

أذا نرجع مره ثانيه ونقول التطبيقات اللي يقترحها فلديك تايلر للوصول الى الإدارة العلمية هي خمس مقترحات :

١. ازالة الجهد الغير المثمر .وتكلمنا عن العمليه الانتاجيه وازاله ما يعتبر تعطيل في العمليه الانتاجيه
٢. ملائمة العامل للأعمال المعينه التي يقوم بها ، وتكلمنا هنا عن مقومات اختيار الشخص المناسب للمكان المناسب
٣. تدريب العمال على متطلبات الأعمال المطلوبه منهم ، وراح نتكلم الجرعات التدريبيه مابعد التعيين ، بما اني اخترت الشخص المناسب لابد اني اعطيه الجرعه التدريبيه المناسبه
٤. تقسيم العمل والتخصص في المجالات والتخصصات والنشاطات المختلفه ، وتكلمنا فيها عن انه كيف تستطيع أن تقسم الاعمال بشكل تخصصي يمكن من خلالها اعطاء القوس لباريها واعطاء المتخصصين فرصه للقيام بالاعمال حتى نضمن أن الاعمال هذه تكون أكثر نجاح .
٥. هي وضع المقاييس العلميه للاعمال التي يجب انجازها ، أي اضع سامبل او مثال اومعايير معينه دقيقه لكل خطوه في خط الانتاج ، حتى العمال يعرفون وش يسوون ، وفي النهايه المنتج النهائي يطلع عندي منتج موحد ، بجوده متماثله يفترض أن تكون الجوده الاعلى ، لابد أن تكون المصنع ينتج اكواب كلها بنفس الحجم وكلها بنفس الصيغه ، بما انا تتكلم عن خط الانتاج فلا بد أن تتكلم عن هذا المنتج او اياً كان .

كذا يكون انبينا من النظرية و بقي نقد النظرية ، وانا مثل ما قلت في كل محاضره أن كل نظريه في النهايه سننحدث عن نقد هذه النظرية ، انا اخترت عشان اسط العمليه ، الكلام هذا ماراح اعينه في المحاضرات القادمه انه سأختار إجابتين وسليبتين لكل نظريه حتى اسهل عليكم عمليه الاستدكار ومراجعة هذه النظرية ، اذا نحن سنذكر نقطتين إيجابيتين لنظرية تايلر ، وايضاً سنذكر سلبية هذه النظرية وسنمارس نفس الطريقة لنقد في المحاضرات القادمه .

**الايجابيه الاولى :** أن النظرية العلميه ساهمة بشكل فعال بتحقيق ايجابيه تمثلت في ارتفاع مستوى الانتاجيه وانخفاض التكاليف ، أسهمت نظرية الإدارة العلميه في تحقيق نتائج ايجابيه تمثلت في ارتفاع مستوى الانتاجيه وخفض التكاليف ، يعني تايلر بعد ما طبق نظريته في خط الانتاج في تقسيم خط الانتاج وازالة الجهد الغير المثمر واختيار الشخص المناسب وتدريب هذا الشخص ووضع الحوافز الماليه المثاليه ، وايضاً وضع المعايير اللي يستخدموها الناس كمقياس لناس ، على طول زادت انتاجيه الموظفين ومع ازدياد انتاجية الموظفين قلت التكاليف ، احنا لما نقول زادت الانتاجيه وقلت النقص تكاليف هذه النظرية معروفه يعني الان لو عندي مصنع تكلفته مليون ريال وينتج الف قلم من هذا النوع فنحن نتكلم عن تكلفه القلم الواحد الف ريال ، طبعاً هذا القلم تكلفته لمناسبه أكثر من عشر- الاف ريال لكن هذا المنتج اذا زدت كمية المنتج قلت تكاليف الوحده الواحده ، هذا الكاس اذا كان المصنع او الخط الإنتاجي يكلفني مليون ريال وانتج من مائة الف كاس معناها أن الكاس الواحد يكلفني ١٠ ريال ،

اذا انتجت مليون كاس معناها يكلفني بكل كاس ريال واحد ، حنا لازم نعرف أن ازدياد الانتاج يتخفف التكاليف ، لان الارض لا يتغير سعرها لانك مستاجر الارض ، اذا انتجت على هذا الارض الف قلم والا انتجت عشر الاف قلم إيجار الارض ما يختلف ، الالات المستخدمه تختلف شوي باستخدامها لانه بتزيد الكهرباء وتزيد عملية الصيانه شوي ولكنه ماراح تتضاعف ، يعني ماراح تكون استخدامهما استخدام الالات او تكاليف التشغيل او مضاعفه اذا ضاعفت الكميه ، ونفس الشيء العمال اذا هم يقومون بالعمل الايجابي وكبير لا يعني أن يكون في مضاعفه في رواتبهم واذا كان في عمل خارج الدوام راح يكون في زياده قليلاً وفي النهايه



كلما زدت في كمية الانتاج قلت تكلفة الوحدة الواحد ، وهذا الكلام اللي جايبه تايلر في البدايات ، **الاجيائية الثانية** : أن هذه النظرية تعتبر نقطة تحول اساسيه أعطت للفكر الإداري وزناً يماثل العلوم الأخرى ، هذه النظرية كانت نقطة تحول أساسيه أعطت للفكر الإداري وزناً يماثل للعلوم الأخرى ، انه في نظريات اقتصاديه وفي نظريات في علم النفس ونظريات في علم الاجتماع وهكذا وقتها تخصص الإدارة ماكان عندها نظريات ولما جاء تايلر قال انا سأقوم بعمل نظريه للإداره العلميه قالوا وقتها أن هذا اول نظريه في الإدارة وبالتالي اصبح الإدارة علم مثلها مثل العلوم الاخرى المستقله واحنا تكلمنا عن الإدارة كعلم وفن لأخره ، اذا النظرية هذه كانت نقطة تحول لنا لعلم الإدارة وزن واعتبار مثل العلوم الاخرى .

**هذه الاجيائيات والسلبيات هي :**

**السلبيه الأولى :** معاملة العامل وكأنه آله يمكن التحكم فيها عن طريق الإغراء المادي وقد يهرق العامل في ناحية غياب النواحي الانسانيه ، لان نظرية تايلر ما تركز على النواحي الانسانيه ، بل تركز على الإنسان وكأنه الآلة بان تعطيه حوافز يشتغل أكثر ، اهم شيء زيادة الانتاجيه وخفض التكاليف ، فهو يتعامل مع الإنسان كأنه جهماز ويريد أن يظهر منه أفضل مايمكن ويستخدم هذا الإنسان بأقصى- درجات فعاليه عاليه عن طريق ربط الأجر بالانتاجيه ، كلما تزيد إنتاجيتك تزيد أجرك ، كان في عمال يموتون في المصنع لأنه يريد أن يحصل على أموال أكثر فيعمل أكثر ويبدل طاقه أكبر ، ماكان في ساعات عمل والكلام هذا سنتكلم عنه في نظريات قادمة أن شاء الله .

**السلبيه الثانية :** اقتصرت هذه النظرية على دراسة مصنع صغير ، ومستويات معينه من الإدارة مما يقلل من شموليتها ، ولذلك النظرية الجايبه الي بندرسها هي نظرية شمولية الإدارة لأنها اشمل من هذه ، إذا السلبيه الثانية اقتصرت على دراسة مصنع صغير بمستويات معينه من الإدارة مما يقلل من شموليتها ،

بكذا يكون تكلمنا عن أول نظريه في الإدارة وهي نظرية الإدارة العلمية اللي أسسها فلدرينك تايلر من خلال كتابه مبادئ الإدارة العلمية عام ١٩١١ م .

أتمنى أنها تكون واضحة وناقلم أن شاء الله في المحاضرة القادمة مع نظريات أخرى والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته

### المحاضرة الثالثة عشر

بدأنا الحديث عن تطور الفكر الإداري وكانت المحاضرة الأخيرة عن نظرية الإدارة العلمية إحدى نظريات المدرسة التقليدية اليوم النظرية الثانية من نظريات المدرسة التقليدية أو من يسميها البعض بالكلاسيكية (( نظرية شمولية الإدارة )) يرى رواد هذه النظرية أن بالرغم انه هناك اختلاف بالهياكل 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 للتعددين وعمل في هذه الشركة على مدار ٣٠ سنة وحينما تقاعد من هذه الشركة كانت هي التي تتبوعاً مركز الصدارة بين شركات التعددين في فرنسا ووضع كل أفكاره في الثلاثين سنة في كتاب اسماه (( الإدارة العامة والصناعية )) عام ١٩١٦ ركز في هذا الكتاب على ثلاث موضوعات عناصر الإدارة والصفات الإدارية والتدريب والمبادئ العامة للإدارة في محاضرتنا هذه سنتكلم عن العناصر الثلاثة التي تكلم عنها هيندري فايل في كتابه ( الإدارة العامة والصناعية )

الذي يعتبر هو الأساس الذي على ضوئه بُنيت شمولية الإدارة إذن

**أولاً :** عناصر الإدارة : الحقيقة تعتبر هذه من اهم الإضافات نظرية شمولية الإدارة لأنه تكلم هنري فايل عن الأنشطة الستة لأي منظمه اقتصادية لا بد أن تمارس ستة أنشطة تشكل في مجموعها عناصر الإدارة



**العنصر الأول :** عنصر فني وهو يهتم بالإنتاج والتصنيع نحن نتكلم عن خطوط الإنتاج وعن المصانع نفسها وعن تصنيع المنتجات وعرضها .  
**العنصر الثاني :** عنصر تجاري وهو يهتم بعملية البيع والشراء والمبادلة .

**العنصر الثالث :** عنصر مالي وهو يهتم بتوفير رأس المال وإدارة الموارد المالية وحسن الاستثمار والعنصر- المالي مرتبط برأس المال ومرتبطة بالموارد المالية واستثمارها الاستثمار الأمثل .

**العنصر الرابع :** عنصر وقائي من اسمه يتبين انه معني بحماية الممتلكات و الأفراد نحن نتكلم عن العناصر الوقائية والأشياء التي تضمن الحماية للممتلكات الشركة او المنظمة والأفراد العاملين فيها .

**العنصر الخامس :** عنصر محاسبي نتكلم عن تقرير التكاليف إعداد الميزانيات الإحصاءات بشكل عام كل ماله علاقة بالحاسبة ودفاتر الضبط وغيره نسميه الجوانب المحاسبية اعتبرها هندري فايل من العناصر الأساسية في الإدارة .

**العنصر السادس :** عنصر إداري وهذا العنصر يهتم بعناصر الإدارة التخطيط والتنظيم وهو قال الامر والتنسيق والرقابة وانتم تتذكرون لما تكلمنا في الوظائف الأساسية في الإدارة ذكرنا التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة هندري فايل يرى ان العناصر الأساسية لها خمس التحويل والتنظيم ثم الامر والتنسيق والرقابة الامر والتنسيق نحن جمعناها وغالبية العلماء جمعوها في وظيفة التوجيه إذن نرجع نقول عناصر الإدارة

وهو الموضوع الاول الذي ناقشه هندري فايل في نظرية شمولية الإدارة عناصر الإدارة ان أي منظمه لابد ان تمارس الأنشطة الستة التالية العنصر الفني والتجاري والمالي والوقائي والمحاسبي واخيراً الإداري

الموضوع الثاني الذي ناقشه هندري فايل في كتابه ( الإدارة العامة والصناعية ) وفي نظرية شمولية الإدارة هو الصفات الإدارية والتدريب هندري فايل يقول حتى يقوم الإداري بعمله على أكمل وجه لابد من توفر الصفات التالية أيضاً يبدو ان هندري فايل مولع بالرقم ٦ هناك ٦ عناصر او صفات إدارية مطلوبة في الإداري الناجح :

**أولاً :** صفات بدنيه يعني جسديه جسميه يعني لابد ان يكون يتمتع الإداري بالصحة والقوة وصلابة البدن لازم يكون جسمه سليم معافى عادة يأخذون الناس انطباع خصوصاً الأتباع لما يكون القائد أو المدير أو المسئول في صحة وعافيه وجسمه نشيط ويمشي - بثقة وما عنده إعاقة في الحركة تجدون ان عندهم ثقة أكبر فيه ويسمعون له أكثر ويكون تجاوبهم وتفاعلهم معه أكثر .

**ثانياً :** صفة عقلية ويعني لابد ان يكون عنده قدرة على الفهم والدراسة والحكم على الأشياء وتقدير العواقب لازم يكون الإنسان ذكي سليم الذهن يستطيع أن يحلل الأمور بشكل منطقي يعرف كيف يتعامل ويزن الأمور أيضاً انا اتكلم عن الأتباع اذا كان القائد رشيد وإنسان على مستوى عالي من الذكاء والفهم والإدراك يعطي احترام أكثر ينعكس على شخصية المدير ويؤثر في مدى تجاوب أتباعه معه .

**ثالثاً :** صفة خلقية لابد ان نتكلم عن الأخلاق السمات الشخصية نتكلم انه لابد ان يكون عنده حيوية ان يكون عنده حزم ولا بد ان يكون عنده ولاء يكون عنده روح الابتكار هذه الأشياء في أخلاقيات الإنسان في المهنة اذا كان الإنسان ليس لديه ولاء ولا روح ابتكار يكون حيوي يكون إنسان جامد وطريقة تعامله فيها رتابة لابد ان يكون حرك وحيوي ومحب للتجديد والابتكار الصفات هذه كلها تنعكس على شخصية القائد وذلك من الصفات الإدارية المهمة ان يكون الإنسان عنده هذه السمات في أخلاقياته وفي شخصيته .

**رابعاً :** الثقافة العامة لابد ان يكون عنده الماما بالمعلومات العامة لابد ان يكون يعرف العالم المحيط فيه كيف يفكر لابد ان يكون عنده إدراك للقضايا الأساسية في العالم المحيط فيه لابد ان يكون ملم وعندك خبر في المعلومات الأساسية من المفروض ان تكون من المعلومات الضرورية اللي لازم يكون مدرك لها ويكون إنسان واسع الاطلاع لابد ان يكون يعرف في التخصصات التي يتكلم عنها لها علاقة بالعمل الذي يقوم به لا يختلف عنها الخاصية الخامسة .

**خامساً :** الثقافة الخاصة وتكلم بأن لابد ان تكون خبير ملم بالأمور التي تتعلق بالوظيفة التي تؤديها وتكون ملم بأجديات هذه الوظيفة وبأساسيات العلاقة بالوظيفة لنفرض ان فيه شخص نتكلم عن شركة تعدين التي تكلم عنها هندري فايل المعلومات العامه هي ان تكون

عارف أسرار الصناعة بشكل عام وانك تعرف عملية الشحن والنقل وعملية السوق ومحدداته وقضية الإعتمادات البنكية والقروض هذي كلها تعتبر ثقافة عامه في هذا المجال الثقافة الخاصة المطلوبة عشان تفرق بينهم أن تكون عندك ثقافة في مجال التعدين تعرف أساسيات وأسرار صناعة التعدين وكيف تكون ملم بكل ما يتعلق بالوظيفة وتكون مطلع على الأبحاث والدراسات التي لها علاقة بصلب التخصص .

**سادسا:** الخبرة لابد ان ان المدير يكون عنده خبره لابد ان يكون مارس العمل ويكون عنده خبره تراكمية كثير من الناس يقول ان الشخص له ١٠ سنوات خبره يترتب عليها معلومات تراكمية أدت شيئا فشيئا إلى الوصول للمطلوب من هذه الوظيفة إذن الموضوع الثاني الذي تكلم عنه هندري فايل في كتابه الإدارة العامة والصناعية والصفات الإدارية واختار ٦ صفات أساسية لابد ان تكون في الإداري الناجح صفات بدنيه جسدية عقلية القدرة على الفهم والإدراك وغيرها صفات حُلقيه في السمات الشخصية ان يكون الرجل عنده ولاء وحب الابتكار وحيوية وحزم إلمح صفات العلاقة والثقافة العامه بشكل عام ولابد ان يكون عنده ثقافة خاصة ثم يكون عنده خبره تراكمية .

الموضوع الثالث في نظرية شمولية الإدارة جدآ مهم وانا اعتقد ربما هو الأساس الذي فعلا قامت عليه نظرية شمولية الإدارة وسماه هندري فايل مبادئ الإدارة العامة حيث قدّم في نظريته ١٤ مبدأ أساسيا من واقع مشاهدته في مجال العمل فوجد ان هذه الإدارة لابد 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 إذا كان العامل يتلقى الأوامر من أكثر من شخص وما يدرى من يطبع وما يدرى من هو الشخص المسئول عنه وهذا أسوأ إذا قدّم او رفع التقارير لأكثر من شخص وهو لا يعرف من هو الشخص المناسب وما هي الطريقة التي يكتب بها التقرير وما هي اللغة تتكلم عن اللغة التقنية الفنية قد يكون المدير متخصص في جانب معين لابد ان يخاطبه بالطريقة التي تناسبه .

**المبدأ الثالث :** وحدة التوجيه الآن وحده الأمر لها علاقة بالأفراد ووحدة التوجيه لها علاقة بالإدارات معنى ان الإدارات مقسّمه بالهيكل التنظيمي بشكل واضح بحيث تعرف هذه الإدارة تتبع أي قسم ولا يكون عندنا ازدواجية في العمل ولا يكون عندنا تداخل في الأنشطة لابد ان يكون في الإدارات المتشابهة رئيس واحد وبالتالي يكون الامر فيه انضباطية أكثر وحده الامر خاصة بالأفراد ووحدة التوجيه خاصة بالإدارات .

**المبدأ الرابع :** السلطة والمسؤولية يعني لابد ان يكون بين السلطة والمسؤولية التوازن إذا أعطيتني سلطه وهي الحق في إصدار اوامر معينه واتخاذ قرارات معينه فلا بد أني أتحمّل مسؤولية هذا القرار إذن السلطة الوصولية هي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على جعل الغير ان يتبع هذه الأوامر خلال الصلاحيات الممنوحة لصاحب هذه القرارات او صاحب هذه السلطة .

**المبدأ الخامس :** الانضباط لابد ان تكون فيه أهداف واضحة ولابد القائمين على العمل يعرفون الخط المؤصل لهذه الأهداف فلا بد ان يكون فيه انضباط في العمل من اجل الوصول الى الأهداف بدل ما تضع السفينة يمين ويسار هناك هدف واحد وانضباطية في العمل تؤدي للوصول للهدف

**المبدأ السادس :** المركزية موضوع المركزية موضوع شائك لكن نعرفون نحن نتكلم عن أن السلطة لازم تكون متركزة في نظرية هندري فايل بالمستوى الأعلى في الإدارة هندري يؤيد مثلما جميع العلماء المدرسة التقليدية او ما تسمى الكلاسيكية ان المركزية اساساً من أساسيات السلطة .

**المبدأ السابع :** العدالة موضوع العدالة موضوع مهم لابد ان يكون فيه نوع من الموازنة بين الوظيفة والأجر بمعنى على قد ما تعمل تحصل على عائد مالي إضافي يرى هندري فايل من ولاء المنظمة مرتبط بالتوازن بين العمل وحجم العمل وحجم العائد كل ما تعمل أكثر تحصل على اجر أكبر لزيادة الولاء للمنظمة

**المبدأ الثامن :** الخضوع للمصلحة يعني تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة انت كموظف يجب منك أن تضحي من اجل المصلحة

العامة لكن ليس على حساب المصلحة الخاصة تماماً يكون فيه نوع من التوافق بينهم .

**المبدأ التاسع :** تعويض الموظفين إذا اشتغل خارج دوام لازم يأخذ تعويض خارج دوام إذا اشتغل خميس وجمعه لازم يأخذ تعويض خميس وجمعه لابد ان يكون هناك مكافآت تشجيعية خاصة غير الراتب الأساسي المرتبط بالعدالة في التوزيع وهناك بدلات إضافية كتعويض كلما تبذل جهد إضافي تحصل على عائد إضافي الفرق بين العدالة وتعويض الموظفين ان العدالة في الأساس الراتب الأساسي بالامتيازات الأساسية وتعويض الموظفين كل ما بذل جهد إضافي لابد تعويض هذا الجهد بعائد إضافي .

**المبدأ العاشر :** التدرج الهرمي الهيكل التنظيمي لما تكلمنا عنه قلنا ان الحضارات القديمة عرفت التدرج الهرمي هندري فايل كان يؤكد على ان وحدة التكامل الهرم التنظيمي تأتي من التدرج في هذا الهرم بحيث انه يكون كل مستوى يخضع لسلطة المستوى الذي يعلوه وكل ما تنزل بالاسفل تتسع قاعدة هذا الهرم .

**المبدأ الحادي عشر :** النظام بمعنى ان كل شي وكل فرد في مكانه كأنه مبدأ التنظيم أي يكون معروف مكان كل جزء من أجزاء التنظيم كل عنصر من عناصر التنظيم تكون موجودة حتى يكون هناك كفاءته عاليه من الأداء يكون فيه نظام واضح ودقيق لضمان سير العجلة بالشكل السليم .

**المبدأ الثاني عشر :** استقرار العمل أنكم هنا أن العمل يوفر فرص الاستيعاب واكتساب الخبرة التي تساعد على تحقيق أهداف المشروع يعني لابد ان يكون فيه عمل مستقر اذا بدأ موظف في العمل لابد ان يستمر بالوظيفة بالشكل الذي تضمن من خلاله أن هذه الوظيفة تواصل الأداء والعمل نقل الموظفين من مكان إلى مكان قبل اكتساب الخبرة يعمل خلخله ويميز العمل .

**المبدأ الثالث عشر :** الابتكار يعني لابد من تشجيع البادئة من تشجيع الخيال لابد من السماح بإبداء الرأي أثناء العمل والانجاز وتنفيذ الخطط لابد ان يكون فيه تشجيع على التجديد العمل الرتيب الذي لا يتغير الشركات التي نزورها من عشر- سنين نلقاها في نفس المكان ونفس الموظفين ونفس الأثاث وكل شي ما تغير هذه الشركات لا تتقدم الابتكار من إحدى أساسيات التطور وهندري فايل قال الكلام هذا عام ١٩١٦ نتكلم عن قرابة ١٠٠ سنة مضت .

**المبدأ الرابع عشر :** الروح الجماعية نحن نتكلم عن لابد ان يكون فيه حث على الانسجام والعمل بروح الفريق الواحد او نقول ما يسمونه تيم وورك وهو تعودهم العمل في منظومة واحدة وفريق عمل واحد إذن العناصر الأربعة عشر نقولها مره ثانيه عدا تقسيم العمل - وحدة الأمر - السلطة والمسؤولية - وحدة التوجيه - الانضباط - المركزية - العدالة - الخضوع للمصلحة - تعويض الموظفين - التدرج الهرمي - النظام - استقرار العمل - الابتكار - الروح الجماعية .

**نقد النظرية :**

**الإيجابية الأولى :** في نظرية شمولية الإدارة عالجت قصور نظرية الإدارة العلمية نظرية فيدرك تيلر فنظرية الإدارة العلمية كانت تركز على ورشة وحده لكن نظرية شمولية الإدارة جاءت لتشمل كل المنظمات حيث أنه يركز بالأعمال الإدارية بدل الأعمال التنفيذية .

**الإيجابية الثانية :** بدل الاهتمام بجزئية الحركة والزمن في تحليل العملية الإنتاجية ركز هندري فايل على الإدارة كنظرية يمكن تعلمها والإحاطة بوظائفها الخمس ونحن نقول الأربع التي لا تختلف عن الوظائف الإدارية التي ندرسها اليوم .

**السلبية الأولى :** ان مبادئ النظرية هذه نظرية هيندري فايل كانت عرض لما تمكن من ممارسته خلال حياته العملية وبالتالي يمكن التشكيك في عالمية هذه النظرية والتي سهاها شمولية الإدارة الواقع انه في كتابة الإدارة العامة والصناعية كان يرصد الثلاثين سنه التي عمل فيها في شركة التصنيع ولذلك هناك شكوك حول المبادئ هل هي فعلا عالميه؟ هل نستطيع ان نقول انها طبقت على أي شركة في أي زمان وأي مكان التي تحصل دائماً على نفس النتائج فيه علامات استفهام حول هذه النقطة .

**السلبية الثانية :** عدم وضوح الرؤية في بعض المبادئ لا يوجد لدينا بينها وبين البعض تطابق فيما قلت عن النظام والانضباط وتوجد بعض التناقض في بعض المبادئ الأخرى لما كان يتكلم عن الابتكار والتجديد ونفس الوقت يتكلم عن المركزية ومركزية القرار يرى البعض ان هذه

فيه نوع من التضاد بين أمرين نحن نتكلم عن رأي الناس الذين ينقدون هذه النظرية ولذلك يقال لو ان هندي فايل اعاد صياغة هذه النظرية اليوم لربما كتبت بشكل أدق وصياغة أفضل إذن كانت هذه نظرية شمولية الإدارة وفي نظرية هندي فايل تحدث عن ثلاث موضوعات رئيسية هي عنصر- الإدارة والصفات الإدارية والتدريب والمبادئ العامة للإدارة وتعتبر الشاملة وهي ثاني نظرية في المدرسة التقليدية للإدارة أتمنى أن تكون المعلومات التي طرحناها كافيها وقد النظرية كان واضح ومنتقل بعد ذلك إلى النظرية الثالثة في المدرسة التقليدية إلى ذلك الحين نستودعكم الله والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته .....

### المحاضرة الرابعة عشر

اليوم نتحدث عن النظرية الثالثة و الأخيرة على الأقل معنا في المنهج في المدرسة التقليدية هي نظرية البيروقراطية طبعاً النظرية هذه اسمها مشهور من كلمة بيروقراطية 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) لكن القصد فيها هي (بيرو) هو مكتب (وكرسي) هو حكم ولذلك مثلاً (ديموكرسي) و هي الديمقراطية (ديمو) هو الشعب (كرسي) هو الحكم فعندما نتكلم عن الديمقراطية نتكلم عن حكم الشعب (بيرو كرسي) هي البيروقراطية (حكم المكتب) معناها الفكرة الأساسية من البيروقراطية هي انه التنظيم القائم على أسس معينة لتنفيذ أهداف محددة بما يحتوي ذلك التنظيم من أشخاص وإمكانات مختلفة وطرق مرسومه لتنفيذ أو إدارة الأعمال إذا البيروقراطية هي النظام الذي يحكم عمل المكتب ويجعل المكتب هو الذي يحكم عمل الإدارة مع انه كلمة بيروقراطية الآن أصبحنا نستخدمها في مفهومنا الحالي على أنها مرتبطة بالروتين والتعقيد والرتيب

مثل ما قال الحواجز التي توضع في الإدارة لمنع الناس من انجاز معاملاتهم ومهامهم بشكل يقال لك والله فلان بيروقراطي والله الإدارة تلك موعلة في البيروقراطية، البيروقراطية التي أصلاً جاءت من كلمة بيروقراطية ليست تعقيداً وليست تعطيل عمل ولكن أنها نظام منضبط لأداء الأعمال ولذلك (ماكس فيبر) كان ولا يزال وسيظل من أهم العلماء الذين مرّ في تاريخ علم الإدارة لأنه هو الذي وضع الأساس والذي على ضوئه جاءت نظرية البيروقراطية. 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

نحن نتكلم عن نظام متكامل نتكلم عن الانضباط في العمل. خصائص النظام البيروقراطي / وضع ماكس فيبر سبع خصائص لنظام البيروقراطي الخصائص السبعة هذه تتكلم عنها بشكل سريع هي التي تمثل أساس نظرية البيروقراطية أو العمود الفقري لنظرية البيروقراطية.

١. التخصص ماكس فيبر يرى انه في النظام البيروقراطي مجالات التخصص محدودة رسمياً وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة قضية كتابة اللوائح هي الأساس التي قامت عليه البيروقراطية وهي الأساس الذي قام عليه نظام أو حكم المكتب انه كل شي لا بد أن يكون مكتوب ولذلك في عصرنا الحالي بعد مئات السنين من وضع نظرية البيروقراطية لما يأتي شخص يتكلم في طلب معاملته معينه أو رغب في تحقيق شيء معين يقال أكتب لنا خطاب رسمي كتابة ورسميه إذا أكتابه والرسمية هي وحده من أساسيات التخصص، التخصص يقول لا بد لنا بأحد التخصصات بلوائح أعلى في نظام البيروقراطية هذا الشأن من اختصاص مدير الشؤون المالية وهذا الشأن من اختصاص المسؤولين عن النواحي الإدارية وهذا الشأن من مدير الإنتاج وذلك الشأن لمدير التسويق، لا بد أن يكون عندنا نظام مكتوب ولوائح مكتوبة وانظمه مكتوبة يمكن الرجوع لها في حال وجود أي خلاف نرجع لهذه اللوائح والنظم المكتوبة. إذا الخاصية الأولى من خصائص النظام البيروقراطي هي التخصص حيث أن مجالاته محدودة رسمياً وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة.

٢. التدرج الرئاسي بمعنى أن يكون فيه نوع من التدرج في العمل بحيث انه ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات في الشكل الهرمي الذي تكلمنا

عنه ، متخذا الشكل الهرمي ويختلف عدد المستويات تبعا لحجم التنظيم ولكن دائما يخضع للمستوى الأدنى لسلطة المستوى الذي يعلوه مثلا لدينا شركة صغيرة قد تكون المستويات الإدارية ثلاثة رئيس مجلس إدارة أو رئيس تنفيذي أو سواء مدير الشركة المهم انه الشخص الذي يتبوأ قمة هذا الهرم وتحتة المساعدين قد يكون تحتة مساعدين اثنين قد يكون ثلاثة واحد الشؤون الفنية وواحد الشؤون الإدارية وواحد الشؤون المالية تحت الثلاثة المستوى الأخير من الإدارة، الإدارة التي تقوم بالعمل لكن عندما ننقل لهيكل تنظيمي أكبر سوف تزيد المستويات كأنك تتكلم عن شجرة يمكن تأخذ كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية كتنظيم حي

عندنا العميد وتحتة وكيلين وكيكل الكلية ووكيل الكلية الدراسات العليا ثم تحت هؤلاء الوكلاء ورؤساء الأقسام وأعضاء هيئة التدريس وموجود خدمات مسانده و هي شؤون الطلاب والشؤون الإدارية فإذا عندنا هرم تنظيمي من ثلاث مستويات إداريه فعليه لكن لو طلعتنا من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية إلى جامعة الأمام يكون عدد المستويات الإدارية أكثر لأن لدينا الكليات هذه كل كلية فيها ثلاث مستويات إدارية ثم بعد ذلك تأتي عندنا النواحي الأخرى في ألامعه عندك العمدات وبعد العمدات فيه وكالات الجامعة وكاله الشؤون العلمية ووكالة عمادة القبول والتسجيل وووو..... الخ ثم بعد ذلك وكلاء الجامعة و من تحتهم مدير الجامعة الجامعات كلها تنطوي تحت هرم أكبر و هو هرم وزارة التعليم العالي ووزارة التعليم العالي هي تحت هرم أكبر منها و هو هرم الدولة إذا كلما زاد كلما زاد حجم التنظيم زادت مستويات الهرم التنظيمي ولكن الأساس انه فيه تدرج رئاسي كل مستوى إداري يخضع لسلطة المستوى الذي يعلوه .

٣. القواعد والتعليمات وهي التي تحدد الحقوق والواجبات وتتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي حتى لو تغير الأفراد المنفذون وركزوا على كلمة النسبي أن الثبات النسبي ليس ثباتا مطلقا ولكن في الغالب أنها ثابتة ما تتغير إلا في حالات الطارئة أو في حالات استثناءات أو قد يجد جديد فيتم تعديل في بعض الأنظمة واللوائح لكن القواعد والتعليمات ثابتة القواعد والتعليمات ككتيب الصلاحيات كالتقانون الإداري فلدينا الآن في السعودية نتكلم عن الإدارة العامة نتكلم عن وزارة الخدمة المدنية عندها نظام كامل اسمه نظام الخدمة المدنية يحدد كل شي كل صغيره وكبيره في عمل الموظف إجازاته علاواته ترقيةاته وانتداباته وخارج دوامه وكل شي له علاقة بالعمل الإداري موجود في هذا النظام هذه اللوائح و النظم تكون ثابتة لا تتغير إلا في حالات استثنائية أو ربما إذا جد جديد على النظام إذا العنصر الثالث مثل ما قلنا الخاصة الثالثة هي القواعد و التعليمات التي تتسم بالعمومية والشمول وتكون واضحة تحدد جميع الحقوق والواجبات للموظفين ومثل ما قلنا من ابرز صفاته الثبات النسبي لأنها تتغير في أضيق الحدود ولكن هي ثابتة وتطبق في كل الحالات حتى ولو تغير الأشخاص المنفذون راح مدير الجامعة و جاء مدير آخر لازال النظام هو النظام .

٤. عدم التحيز فالنظام البيروقراطي يحرم المدير من النزعة الذاتية لجميع اللوائح والنظم لابد أنها تنفذ بطريقة غير شخصيه بمعنى ان النظام يطبق على الجميع النظام البيروقراطي هو الأساس فقد قلنا قبل قليل حكم المكتب يعني إلي يحكم عندنا في العملية الإدارية هو المكتب وليس الأشخاص تغير مدير الشركة أو تغير مديرا لجامعه أو تغير الوزير لازال النظام هو النظام . لازالت اللوائح والقواعد والتعليمات التي تكلمنا عنها ثابتة النظام البيروقراطي وحده من خصائصه ومن أساسياته (عدم التحيز) بمعنى انه التحرر من النزعة الذاتية وأن ارجع كل شي إلى النظام فيه كتب الصلاحيات فيه توزيع المسؤوليات فيه قوانين وانظمه و مكافآت وعقوبات واضحة استطيع أن ارجع لها بدون ما أتأثر بالنزعة الشخصية أو بالعلاقات الخاصة لان نحن نعيب على البيروقراطية أو نلوم بعض الأعمال (( والله نقول فلان بيروقراطية البيروقراطية التي جاء فيها ماكس فيبر لا يوجد بها واسطة البيروقراطية التي جاء فيها ماكس فيبر لا يوجد بها انتقائية البيروقراطية التي جاء فيها ماكس فيبر كان فيها عدم التحيز بمعنى أن النظام يطبق على الجميع وعلى جميع الأحوال وفي كل الأحوال وهذا هو واحد من أساسيات البيروقراطية مع الأسف الذي نعيشه ونرميه بالبيروقراطية ليس له علاقة بالبيروقراطية ((ولذلك الدكتور إبراهيم العواحي في رسالة دكتوراه كتبها عام (١٩٧٢) كان يتكلم عن البيروقراطية السعودية والبيروقراطية العربية وكان يتكلم عن النواحي والنقاط التي في البيروقراطية وكان



يسميا (البدو قراطية ) وليست البيروقراطية لأنه يرى انه الذي يحكمنا فيها طباعنا وعاداتنا وتقاليدينا التي تؤيد الفرقة والواسطة والمركزية والأشياء التي ربما تختلف مع بيروقراطية ماكس فيبر. ٥\_ الكفاءة من خصائص البيروقراطية أن الكفاءة هي الأساس الذي على ضوءه يتم اختيار العاملين وتعيينهم وترقيتهم وإعطائهم الصلاحيات لابد أن يكون الإنسان الذي يستلم مثل هذا المناصب هو إنسان كفؤ وقادر على القيام بهذه المهام فليس في الموضوع مجامله وليس في الموضوع أن هذا ولد فلان لازم أن نخطه في هذا المكان لا في البيروقراطية بيروقراطية ماكس فيبر تقوم على أن الكفاءة هي أساس اختيار الموظفين وليست العلاقات الشخصية وليست الواسطة وليست المصلحة المتبادلة وليست عين ولدي وعين ولدك وليس أن هناك فوائد تجنى من وراء تعيين هذا الموظف أو ذاك .

٦. الاستقرار الوظيفي هذا شي لا يزال عندنا إلى هذا اليوم وهذه وحده من العناصر التي أخذناها من بيروقراطية ماكس فيبر ولا زالت موجودة في جميع الأنظمة وجميع الدوائر الحكومية وجميع الإدارات الحكومية نسميا الإدارة العامة. الاستقرار الوظيفي معناه أن الموظف في المنظمة البيروقراطية يعمل فيها مدى الحياة حيث يوجد نظام ثابت للأجور والبدلات والتقاعد فيه نظام في البيروقراطية يحدد انك إذا دخلت في سلك العمل في المنظمة البيروقراطية أنت الآن تضمن أو يكون عندك نوع من الاستقرار الوظيفي أو الأمان الوظيفي إذا أردنا أن نسميه بتسميه أخرى الأمان الوظيفي وهو عبارة انه انا الآن في هذه المنظمة اضمن انه خلال مدة عملي احصل على علاوات مستمرة مع رأس كل سنة اعرف حقوقي وواجباتي بشكل جيد وأيضاً اعرف إني ما راح احد يقدر يشيلني من هذه الوظيفة. وفي النهاية بعد ما أكمل أربعين سنة من العمل أو أصل إلى سن التقاعد يختلف من دولة إلى أخرى في الغالب في دول العالم خمس وستين سنة هو سن التقاعد اعتقد عندنا في السعودية هو ستين سنة لكن في الغالب الناس يقعدون إلى أكثر من ستين سنة والكلام هذا تكلمنا عنه لما كنا نتكلم عن الإدارة كهيئة ومراحل الإدارة تكلمنا عن النقطة هذه نبعاً نقول أن النظام البيروقراطي يتميز وحده من ابرز خصائصه الاستقرار الوظيفي الذي يعني أن الموظف حين يدخل في سلم العمل البيروقراطي فانه يضمن أن هذا العمل يستمر معه لأطول فتره ممكنه وبتالي هو يشعر بالأمان الوظيفي و يؤدي عمله بارتياح المفروض أن الاستقرار الوظيفي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية إذا الإنسان ما يقع تحت ضغوط انه احتماليه الفصل أو احتمالية خسارة الوظيفة وبتالي هذا الاستقرار يؤدي بشكل أفضل لكن مع الأسف في غالبية الدوائر الحكومية الموظف يتعامل مع الاستقرار الوظيفي على انه يعني داعي للكسل والتهاون طالما انه إني ضمنت وظيفتي حتى أتقاعد فما فيه ما يحفز على العمل مع الأسف نحن أخذنا من البيروقراطية أسوء ما فيها حتى بعض الأنظمة المطبقة عندنا مثل ما هي مطبقة في البيروقراطية أخذناها واستخدمناها استخدام غير ايجابي .

٧. المكتب ، المكتب يعتبر شخص معنوي هو أساس البيروقراطية المكتب يعتبر في نظر ماكس فيبر شخصيه اعتباريه أو شخص معنوي هو أساس البيروقراطية حيث هناك تحفظ السجلات وجميع المستندات والوثائق والقرارات إذا ماكس فيبر هو لا ينظر إلى المكتب على انه طاوله أو أثاث ومبنى والى ذلك لا هو ينظر إلى المكتب هذا على انه شخص معنوي ولذلك تذكرون لما تكلمنا في الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال تكلمنا عن قضية صيغة الخطاب وتكلمنا على انه في الإدارة العامة يكتب الخطاب إلى المنصب إلى المكتب فيقال مثلاً في خطابك معالي مدير جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية ولا يحتاج إلى انك تكتب اسم الشخص لأنه ليست العبرة بالخطاب في البيروقراطية في خطاب الشخص ولكنه بالخطاب الوظيفي الخطاب الموجه إلى المنصب وليس إلى الشخص فأنا أحاطب المكتب هذا لأنه لو راح هذا الشخص الذي يجلس على المكتب وجاء شخص آخر لازالت المعاملة قائمه ولا زالت المستندات موجودة ولا زالت المعاملات محفوظة ولا زالت كل الإجراءات الروتينية والرسومية والإدارية كلها تدور وتمحور حول المكتب . ولذلك أحنا قلنا انه أساس البيروقراطية هو المكتب و لذلك تكلمنا في البداية وقلنا انه بيرو كرسي حكم المكتب (بيرو)



- معناه مكتب (كـرسي) معناه حكم إذا بيروقراطيته حكم المكتب...
- وارجع وأعيد الخصائص مرة أخرى عشان فقط لتتضح الصورة لأنه أحنا ما معنا في نظرية البيروقراطية سوا خصائص النظام البيروقراطي ،
١. **النقطة الأولى / التخصص** حيث أن مجالات التخصص محددة رسمياً وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح (مكتوبة) لا بد أن تتخذ طابع الرسمية والكتابة والتوثيق .
  ٢. **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 .
  ٣. **النقطة الثالثة / القواعد والتعليمات** وهي التي تحدد الحقوق والواجبات لكل موظف وتتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي حتى يتغير الأفراد المنفذون.
  ٤. **النقطة الرابعة /** هذه نقطة عدم التحيز انه القرارات تتعد عن الزعة الذاتية أو انه متخذ القرار اتخذ القرار بناء على فئات ثابتة ليس لها علاقة بالأشخاص الذين ينفذون القرار أو الذي ينفذ لصالحهم ذلك القرار لأنه ما فيه ناحية شخصيه ولا فيه شخص هنا في البيروقراطية .
  ٥. **النقطة الخامسة /** قلنا الكفاءة وهي الأساس الذي على ضوءه 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 ضوءه أعين موظف دون أخرى .
  ٦. **النقطة السادسة /** الاستقرار الوظيفي وقلنا أن العامل في المنظمة البيروقراطية يعمل فيها طول عمره إذا بدا في العمل يعرف انه لن يفصل وبالتالي يشعر بالاستقرار الوظيفي والأمان الوظيفي لان النظام يكفل له العلاوات السنوية ويكفل له الرواتب والتقاعد ويكفل له النظام الذي يضمن له أن يكون مستقر في حياته الوظيفية.
  ٧. **النقطة السابعة /** الخاصية السابعة هي المكتب ذلك الشخصية الاعتبارية التي تحفظ فيها السجلات وتحوي على الوثائق والمستندات التي تشكل أساس البيروقراطية .

### نقد النظرية :

مثل ما قلنا في كل محاضرة أو في كل حديث عن نظرية نحن نختار إيجابيتين ونذكر أيضا سلبيتين ، الإيجابية الأولى / أن النظرية هذه نظرية البيروقراطية أثبتت جدواها في تحقيق الأهداف الإدارية كأداة للمساعدة في النمو الاقتصادي خصوصا في الدول الصناعية هذه النظرية أثبتت جدواها في تحقيق الأهداف لأنه لما طبق النظام و لا نسي أن ماكس فيبر الألماني وألمانيا أم النظام أكثر بلد فيه انضباطية في الأداء هي ألمانيا النظرية هذه لما طبقت بشكل الذي وضعه ماكس فيبر أثبتت جدواها في تحقيق الأهداف الإدارية كأداة للمساعدة في النمو الاقتصادي في الدول الصناعية فأصبحت النتائج مبهرة والعمل أكثر كفاءة وأكثر فعالية وأكثر دقة وأكثر إنتاجية .

الإيجابية الثانية / كانت هذه النظرية أول نموذج يحمل الصفات الأساسية التي لا بد من توفرها في المؤسسات والمنظمات الحكومية مع ملامحة هذه المبادئ للقطاع الخاص أيضا اتم تتذكرون أن نظرية الإدارة العلمية (فردريك تيلر) كان يتكلم عن مصنع صغير ويتكلم أيضا عن موضوع له علاقة بالصناعة وله علاقة بإدارة الأعمال ، جاء بعده في نظرية شمولية لإدارة (هيندري فايل)

تكلم عن شركة تعدين وقال أن هذه المبادئ لأساسيه إلى تصلح لجميع الشركات ، ماكس فيبر لا هو أول من تحدث عن الإدارة العامة هو أول من تحدث عن سمات ترتبط أكثر بالإدارة العامة لكن هذا لا يعني أننا لا نستطيع ان نستخدم نظرية البيروقراطية في إدارة الأعمال لا نظرية البيروقراطية قابله للاستخدام في إدارة الأعمال لكن هي صممت في الأساس للعمل الحكومي ولذلك كلمة بيروقراطية اليوم وبعد مئات السنين من نظرية البيروقراطية كلمة البيروقراطية ترتبط بشكل أكبر بالأنظمة الحكومية .

هذه الإيجابيات فماذا عن السلبيات :

**السلبية الأولى /** النظرة الآلية للموظف بحيث يجب أن يلائم الوظيفة وليس العكس يعني نحن نتكلم عن موظف أنت تصمم نظام المكتب وتقول نظام مكتب هو الأساس والموظف يجب أن يتلائم هذا الموظف مع نظام المكتب وليس العكس . إذا النظرة الآلية للموظف بحيث يجب أن يلائم احتياجات الوظيفة وليس العكس مع افتراض ثبات البيئة و الظروف حتى يبقى النظام ثابتا لا يتغير . النظرية الاقتصادية تعرفون قوانين العرض والطلب وانه إذا زاد العرض قل السعر مع ثبات بقية العوامل على حالها ، نحن قلنا في كل مره أن هذه الفرضية غير صحيحة والعوامل الأخرى لا تبقى على حالها البيروقراطية جاءت وتقول النظرة الآلية للموظف الذي يجب أن يلائم الوظيفة وليس العكس مع افتراض أن البيئة ثابتة وبقية العوامل الأخرى ثابتة.

**السلبية الثانية /** المركزية واتجاه الاتصالات الذي ثبت مع مرور الزمن أن المبالغة فيها في المركزية واتجاه الاتصالات لها آثار سلبية هي في الواقع ما ورثه العالم الثالث عن هذه النظرية نظرية البيروقراطية نظرية متميزة في الانضباط وفي النظام ولكن نحن كعالم ثالث لم نرث من هذه النظرية سوى المركزية واتجاه الاتصالات الرأسي الذي تقول جميع النظريات الإدارية وعلماء الإدارة أن المبالغة في المركزية والمبالغة في وحدة اتجاه الاتصالات تؤدي إلى آثار سلبية ومع الأسف نحن لم نرث من البيروقراطية إلا تلك الآثار السلبية هذا إذا حديثنا عن النظرية البيروقراطية ومآكس فيبر 'وخصائص النظام البيروقراطي ونحن قلنا أن بيرو كرسي حكم المكتب بيرو هو المكتب وكرسي هو حكم وقدنا هذه النظرية .....

### المحاضرة الخامسة عشرة

في هذه المحاضرة والمحاضرات الثلاثة الماضية تحدثنا عن: " المدرسة التقليدية في الإدارة "

**وتكلمنا عن ثلاث نظريات هي:** ( الإدارة العلمية - شمول الإدارة - سُلْم الإدارة البيروقراطية )

في هذه المحاضرة والتي تليها بإذن الله، سنتكلم فيها عن المدرسة التقليدية الحديثة وناقش فيها نظريتين: (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 وما نعيشه حتى اليوم في الإدارة. وستلاحظون هذا من خلال سياق عرضنا لهذه النظرية .

إذا موضوعنا الآن هو أول نظرية في المدرسة التقليدية الحديثة هي: (نظرية العلاقات الإنسانية)

والبعض يسميها [حركة العلاقات الإنسانية]. **لأنه:** عملت في إنتفاضة العمل الإداري، وهي اختلفت عن سابقتها من النظريات التقليدية. لأنها 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 **(تكلموا عن التنظيم الغير رسمي وتأثيره على أفراد التنظيم، بدل من التركيز على الهيكل الإداري)** وذلك في عام ١٩٢٤م، لاحظوا التاريخ تتكلم عن زمن العشرينات والثلاثينات الميلادية، أي أنه كانت هناك شركات انتدبت فريق باحثين للبحث لمدة ثماني سنوات.

إذاً لماذا تقول العالم سبقتنا بالتطور؟ وأمريكا سبقتنا بالتطور؟ ونحن ما زلنا في أماكننا .

والسبب في مثل هذه القضايا أنه في ذلك الوقت !! لم تُنشئ بعد الدولة السعودية مثلاً، نحن نتكلم عن أناس يفكرون في ذلك الوقت

لانتداب فريق الباحثين لدراسة تمتد لثاني سنوات من عام ١٩٢٤م وحتى عام ١٩٣٢م سميت تلك التجارب بدراسات **((هورثورن))** .. لماذا ؟

لأن **((هورثورن))** عبارة عن مصنع من مصانع شركة جنرال **((ويستن ألكتريك))** وهي شركة كبيرة من الشركات الأمريكية، و **((ويستن ألكتريك))** مصنع واحد من المصانع صنعها (هورثورن) الذي أقيمت منه هذه الدراسات. (آلتون مايو) وفريق الباحثين جاؤوا إلى هذه المصانع، والشركة انتدبتهم من الجامعة لإقامة الدراسات استجابةً لخمس أسباب أساسية .  
**والعوامل التي أدت لظهور نظرية العلاقات الإنسانية :-**

### (١) ازدياد قوة حركتهم والنقابات العمالية .

لم تكن فيه توفير بيئة مناسبة للعمل، من قبل الإداريين، والنقابات العمالية ضغطت على الشركات الكبرى وشركة (ويستن ألكتريك)، وطالبت بإيجاد بيئة عمل مناسبة وممتازة، وقالوا: بأن الإداريين غير قادرين تنفيذ هذا الأمر، ولذلك لابد من التفكير من الناحية العلمية و (إعطاء القوس لباريه) والعمل على إيجاد حلول. فشركة (ويستن ألكتريك) **أولى الشركات** التي استجابة فانتدبت (آلتون مايو) وفريقه العلمي، وقاموا بتجارب سموها ((دراسات هورثورن)) .

### (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، فبدأ يطالب بحقوق أكثر، وبدأ يطالب ببيئة عمل أكثر مثالية وملائمة أكثر للعمل، وبدأ يطالب أيضاً بظروف نفسية واجتماعية ممتازة، حتى يستطيع القيام بالعمل. (وكانت الاستجابة وكانت نظرية العلاقات الإنسانية) [

### (٣) ازدياد حجم المنظمات .

لما كبرت المنظمات أصبح عدد المصانع كثير، (وستعرف لاحقاً كبر مصنع هورثورن الذي هو جزء من شركة ويسترون ألكتريك) وهذه الضخامة في حجم المنظمات أدى إلى وجود كم هائل من الموظفين، ومستويات إدارية متعددة، وصعوبة الرقابة، فصارت هناك مشاكل كثيرة. رأت من الأولى بدلاً من إيجاد نظام حازم يضبط العمل وقد لا يضبطه : 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 لما كان فقيراً ولم يكن يملك شي، ولما كانت الحاجات الأساسية بالنسبة له كافية، أمّا الآن ما عادت تكفيه هذه الحاجات الأساسية) .

### (٥) ارتفاع تكلفة العنصر البشري .

الشركات هنا حينما ارتفعت قيمة العنصر البشري وتكاليفه، صارت رغبها 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 ضوءها ظهرت النظرية العلاقات الإنسانية .

بناء على العوامل التي ذكرناها أعلاه جاءت حركة العلاقات الإنسانية، وضعت أهم المتغيرات التي تؤثر على السلوك الإنساني . القيادة، والاتصالات المشاركة، فأرادت عمل دراسة معينة على الموظفون لتعرف كيف يمكن أن تحصل على نتائج. تتذكرون لما قلنا أن علم الإدارات .. الاستقراء والاستنتاج هو: إنك تطبق تجارب معينة وترى نتائجها . تجارب أو المسماة بتجارب هورثورن، أو تجارب العلاقات الإنسانية .

### التجربة الأولى :

#### { تجربة الإضاءة }

وهي عبارة عن وضع فريق العاملين في صالة من صالات العمل، وأرادوا أن يروا العلاقة بين درجة الإضاءة، ودرجة الأداء وحجم الإنتاج، لدى فريق العاملين . فقاموا برفع درجة الإضاءة قليلاً ... فوجدوا أن أداء الموظفين ازداد والقدرة الإنتاجية زادت، ثم زادوا درجة الإضاءة فأرأوا ازدياد القدرة الإنتاجية . ثم رفعوا درجة الإضاءة إلى أقصى حدودها .. فوجدوا القدرة الإنتاجية في ازدياد . (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 سيّدة ، فخفضوا الإضاءة .. وماذا حدث بعدها؟! هل انخفض الإنتاج ؟ - لا .. لم ينخفض، بل زاد الإنتاج. ثم قاموا بخفضها أكثر .. فزاد الإنتاج!!!! فآكتشفوا : 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 .. نضاعف 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 .. يعني غيروا لهم الأنوار، وغيروا رائحة المكان، وبدلوا الأثاث، وغيروا ساعات العمل.. وأجروا عليهم العديد من التجارب . - وجدوا أن أكثر شئ يؤثر على إنتاج العامل ويؤثر في قدراته العملية.. هو :

#### أمرين :

١. ظروفه الاجتماعية . ٢. أسلوب الإشراف .

إذا وفرت للعامل ظروف اجتماعية ملائمة في العمل 'أحسسته بحس الانتماء وبحس أنه بيته الثاني، وبحس أن هذه الشركة شركته ، وبالتالي يزيد أداؤه .

إذا كان أسلوب الإشراف (**أسلوب الرقابة**) أسلوب مثالي فيه نوع من حفظ لكرامات الناس أيضاً يؤدي الناس عملهم بشكل أفضل .

**التجربة الثالثة :****{ تجربة برنامج المقابلات الواسع }**

من أجل أن نفهم التجربة التي طبقتها (آتون مايو) على العاملين في صالة تجميع الأجهزة \_ قالوا نريد الآن أن نرى النتائج ونطبّقها على عينة أكبر ، فعملوا برنامج مقابلات موسّع .  
أخذوا عينة من عمال مصنع (هورثورن) ، كم عدد العينات تتوقعون !!؟؟ عشان نعرف حجم هذه الشركة كم ؟ .. العينة المأخوذة من مصنع (هورثورن) كانت 20.000 عامل وهذه عينة ، وإذا افترضنا رقماً للعينة مثلاً أنها = 10 % وهي نسبة كبيرة جداً، لكن نريد إذا قالوا % 10 معناه: إذا كانت [ 20.000 ] هي نسبة 10 %  
فيعني أن مصنع (هورثورن) يعمل فيه 200.000 ألف عامل وإذا كان مصنع (هورثورن) واحد من مصانع شركة (ويستن ألكترىك) فيعني أن عدد العاملين في هذه الشركة يفوق فعلاً بكثير مجموع سكان بعض الدول القريبة .

**التجربة الرابعة :****{ تجربة ملاحظة السلوك الاجتماعي }**

حقيقة هذه التجربة هي متابعة ومراقبة سلوك لتعرف الرفيق 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 قريين من بعض !؟ .. **وجدوا الخمس نقاط التالية :**  
(١) **ميل الأفراد إلى تكوين منظمات غير رسمية فيما بينهم :**

(تكون مثلاً منظمة عشاق كرة السلة وتجدهم يلعبون كرة السلة خلال ألبريك وكذلك مجموعة المكتبة تجدهم يتبادلون الكتب ويتناقشون القضايا ، ومجموعة السياسة والمجموعة الفلانية، فكل مجموعة تجمعهم روابط معينة وشكلوا لهم منظمة أو خلية غير رسمية).  
(٢) **تأثر الأفراد بالإطار الغير رسمي الذي ترسمه المنظمة التي ينتمي إليها :**

(تعال واجلس مع مجموعة القراء لَمَّا يتكلمون تجدهم يتذمرون من وضع المكتبة أو الشركة، أو من الأثاث الموجود أو من بيئة العمل أو ساعات العمل .. ستجد نفسك تتأثر بالمجموعة. طالما أنك تعتبر نفسك منهم، فجزء من الانتماء أنك تشاطرهم الرأي وتشاركهم الأحاسيس .  
(٣) **أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي يدفع الأفراد إلى العمل :**

(بمعنى أولاً نركز فقط على الحوافز المعنوية التي نتكلم عنها في المدرسة التقليدية في السابق .. لا لابد أن نعرف أن هناك حوافز معنوية قد تكون لها تأثير أكبر . ودائماً أقول: قد يكون هناك موظف ناجح لديك وتكافئه بمبلغ مالي وهو منعم عليه الله ولا يحتاج لمثل تلك المكافآت ولا يكون المال محفز لديه، و لكن يجزه أقل من المال هذا تبادر بشراء درع وشهادة تقدير وحفلة كعكة وشاي ، قد تكون أفضل بكثير من المال في مثل هذا الموظف .

(٤) **أن طاقة الفرد العملية تحددها حالته الاجتماعية أكثر من حالته الجسدية :**

(يعني مهم 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)  
والنقطة الأخيرة في الملاحظات التي وجدوها على المجموعات التي تشكلت أو الإطار غيرا الرسمي من خلال السلوك الاجتماعي بتلك المنظمة

## ٥) ازدياد تأثير القيادة الغير رسمية من خلال الجماعات المشكّلة :

( يكون هناك نوع من العلاقة بين أفراد المجموعة أو المنظمة، وبين رئيس المجموعة، فتجد هذا الشخص هو وليدر ليس منصب أعلى ولا يملك الصلاحيات ولكنه في هذه المجموعة، مجموعة القراءة وهو الشخص الذي عنده أكثر الكتب أو أكثر معرفة وبالتالي مع الكلام أو الحديث يصبح هو المسئول الأكبر عن هذه الجماعة بطريقة عفوية أو تلك .

إذاً هذه النقاط المهمة التي ذكرناها كلها وضعت في الاعتبار دُرست خلال الثماني سنوات التي ذكرنا سابقاً .

وينتج عنها توصيات معينة ،أوصت بها نظرية العلاقات الإنسانية . وترتّب عليها آثار مهمة .

الآن نتكلم عن الآثار التي ترتبت على ظهور نظرية أو حركة العلاقات الإنسانية في أربع نقاط مهمة :

نحن الآن نعيشها كأنها واقع ملموس، لكنها في ذلك الوقت لم تكن موجودة قبل العلاقات الإنسانية و (آلتون مايو) لم تكن موجودة :

ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية للاهتمام بالموارد البشري والعمل على رفايته :

(نتكلم الآن عن 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 وفّر لهم العمل السكن والبيئة.

إذاً الأثر العلمي الأول الذي ترتب على ظهور نظرية العلاقات الإنسانية هو: (ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية التي تهتم بالموارد البشري وتعمل لحل مشاكله وعلى رفايته ، وهي ما نسميه الآن إدارة شؤون الموظفين أو الموارد البشرية).

الاعتراف بحق العامل في الإجازات السنوية، وخفض ساعات العمل :

( قد يكون غريب بعض الشيء) في السابق على وقت المدرسة التقليدية وقضية إعطاء الأجير أجره والتوازن بين العمل، لم يكن هناك إجازة

والموظف يعمل و يعمل وعلى قدر عمله يأخذ أجره وعند توقفه عن العمل لن يحصل على أجره ولا إجازة

نظرية العلاقات الإنسانية هي التي فرضت حق الحصول على إجازة سنوية للموظف ويتوقف عن العمل لمدة لا تزيد ٤٥ يوماً أو حسب ما تنصه اللوائح والنظام وفي هذه الإجازة يحصل على راتبه لأنه حق من حقوقه أن يرتاح ثم يعود لمواصلة العمل،

الاعتراف بحق العامل بالإجازة السنوية وخفض ساعات العمل، هذا من نتائج مدرسة العلاقات، ولم يكن لها وجود.

الاعتراف بحق العامل في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية :

( أي بمعنى لا بد أن يكون له واجبات وتأمين صحي ولا بد أن يكون له سكن وفترات راحة ولا بد أن يكون للموظف حق خارج نطاق

العمل من النواحي الاجتماعية والصحية والنفسية، وأصبحت حق من حقوقه )

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) هذا كلامنا عن نظرية العلاقات الإنسانية ..فماذا تقول عن نقد هذه النظرية !؟

سنورد هنا إيجابيتين و سلبيتين عن كل نظرية :

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 الحوافز المادية .

✘ **العلاقات الإنسانية** ... جاءت للحديث عن الحوافز المعنوية .

**الإيجابية الثانية :** ( فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين إلى المزيد من الدراسات العلمية التجريبية ، لمعرفة آثار الممارسات الإدارية على العنصر البشري ).

يعني أنها ركزت على قضية البحوث في الدراسة مثل ما تكلمنا عن (آلتون مايو) دراسة لمدة ثماني سنوات في مصنع (هورثورن) وقام بعمل ميداني وهذه كانت تشجيع للجهات الأخرى للالتزام أو انتهاج لمبدأ البحث العلمي المبني على التجربة ورصد النتائج .

### السلبيات /

**السلبية الأولى :** (اهتمت بجانب واحد من جوانب التنظيم ، وأهملت التفسير الشامل لظاهرة السلوك الإنساني) يمكن أن يقول علماء النظرية : [أن السلوك الإداري عَظَاهُ ((ماكس فيبر))]

**النظرية الديمقراطية :** ( النواحي غير البشرية غطتها مدرسة الإدارة العلمية و مدرسة شمول الإدارة، ونحن نركز على الأشياء التي لم يركز عليها في السابق ) .

### لكن أقول :

((أن واحدة من السلبيات أنها اهتمت بجانب واحد من جوانب التنظيم اللي هو العنصر البشري وأهملت الجوانب الأخرى)).

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

وكما قلت أي يقول أصحاب هذه النظرية أنهم ركزوا على الجوانب التي لم يركز عليها غيرهم وأنهم لم يريدوا إعادة اختراع العجلة من جديد . والحديث مرة أخرى على الحوافز المادية ، والتنظيم الرسمي .. أنه سبق وطرح في نظريات سابقة . هذا ما اتسع لذكره الحديث لنظرية العلاقات الإنسانية ، والبعض يسميها حركة العلاقات الإنسانية .

في المحاضرة القادمة سنتكلم عن :نظرية الفلسفة الإدارية ... كجزء ثاني من المدرسة التقليدية الحديثة .

### المحاضرة السادسة عشر

في المحاضرة الماضية كنا قد تكلمنا عن نظرية العلاقات الإنسانية كجزء أول من المدرسة التقليدية الحديثة في الإدارة، اليوم نتحدث عن نظرية الفلسفة الإدارية وهي الجزء الثاني من المدرسة التقليدية الحديثة، رائد هذه النظرية هو دوغلاس ماكريغر، وفلسفة هذه النظرية تقوم على أنه أي مدير لا بد أن يكون متأثر إما بفكر المدرسة التقليدية أو بفكر العلاقات الإنسانية، يعني إما أن تكون مدير تقليدي متأثر ب(ماكسيبر) و(تايلر) وأفكارهم في عملية الحوافز المادية والتنظيم الرسمي الخ... أو أن تكون من أنصار العلاقات الإنسانية و(ألتون مايو) ونظرية حركة العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية وبيئة الموظف وإعطاء صلاحيات أكثر وتوفير بيئة اجتماعية أكبر، ويرى أن هذه الفلسفة هي الأساس الذي تقوم عليه الإدارة وهذه الفلسفة تؤثر على سلوك المدير نفسه وبالتالي تؤثر على السلوك التنظيمي للمنظمة بشكل كامل،

وعلى ذلك نستطيع القول بأن ماكريغر سخر نظريته نظرية الفلسفة الإدارية لنقد المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية، لأن نظرية ماكريغر مؤيدة بشكل كبير لنظرية العلاقات الإنسانية وناقده بشكل أكبر للمدرسة التقليدية، ولذلك يعتبر من أكبر أنصار نظرية العلاقات الإنسانية ويرى في ما يراه في نظرية النقاط الخمس الأساسية والتي على ضوءها تشكلت نظريته .

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 يراها ماكريغر

٣. أن المدير التقليدي يؤمن بأن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الفرد، بينما يؤمن ماكريغر بأن هناك وسائل عديدة كالإقناع والحوافز 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 أنك 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 وأنها ليست قضية عمل وراتب أو أجر بل قضية ارتباط اجتماعي بين أفراد التنظيم وبين النظام اللذين ينتمون إليه .

بناءً على ما تقدم والذي يبين أن ماكريغر متعاطف جداً مع نظرية العلاقات الإنسانية وفي نفس الوقت متحامل جداً على المدارس التقليدية، ولهذا 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، إذاً لا بد علينا من عمل جدول مقسوم إلى شقين في الشق الأول نضع نظرية X وفي الشق الآخر نظرية Y وبما أن لدينا خمسة نقاط

وفي حالة أردنا مناقشة كل نقطة من وجهة نظر ماكريغر والذي يحدد في كل نقطة مدى تأثير كل مدير وبالتالي تحديد انتائه لأحد المدرستين، فإما أن تكون أنت كمدیر X متأثر بوجهة النظر التقليدية في التوجيه والرقابة أي أن كل شيء لابد أن يراقب ويوجه ويطبق عليه النظام، أو تكون مدير Y والذي وجهته نظره العلاقات الإنسانية في التكامل بين أهداف الفرد والتنظيم، X من المديرين الإنسان العادي عنده كراهية للعمل ويحاول تجنبه،

وهنا ماكريغر يقول بما أنك مدير X متأثر بالنظرية التقليدية في التوجيه والرقابة فأنت تنظر إلى الموظفين على أنهم أناس يكرهون العمل

ويحاولون تجنبه وبالتالي فأنت سوف تتخذ أسلوب الضغط والإجبار لكي ينجزون العمل، في المقابل في النصف الآخر من الجدول Y مدير متأثر بنظرية العلاقات الإنسانية فهو يرى أن الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة والاستجمام ومتى ما توفرت له البيئة والظروف المناسبة فإن الموظف سيسعى للعمل ولن يسعى لتجنبه وهذا كلام وتحليل ماكريغر .وفي النقطة الثانية إذا كنت مدير X فماكريغر يقول بما أنك منتمي إلى الفكر التقليدي المبني على التوجيه والرقابة 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، أما في المقابل إذا كنت مدير Y المنتمي إلى فكر العلاقات الإنسانية فهنا ماكريغر يقول في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية المناسبة يسعى الفرد بمحض إرادته نحو الإنجاز

وبالتالي يلتزم بتحقيق الأهداف بسبب المكافأة والعائد بعد تحقيقه .وفي النقطة الثالثة إذا كنت مدير ( X المتأثر بالفكر التقليدي) فإنك ترى أن الإنسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه وهو يجب هذا العمل كي يتجنب المسؤولية. أما إذا كنت مدير ( Y المتأثر بفكر العلاقات الإنسانية) فهو يرى أنه في ظل الظروف المناسبة فإن الإنسان يتعلم تحمل المسؤولية بل ويسعى لها. ونحن في الإدارة لدينا مقولة وهي "أن الصلاحيات تنتزع ولا تمنح". وفي النقطة الرابعة فماكريغر يقول إن كنت مدير X فأنت ترى الإنسان العادي خامل وغير طموح وأنه يسعى فقط للاستقرار الوظيفي. أما إن كنت مدير Y فأنت ترى الإنسان بطبيعته طموح فهو يكرر التصرفات التي ينتج عنها إشباع لرغباته وإبداعاته والتي تؤمن له الارتقاء الوظيفي. أما في النقطة الخامسة والأخير، إذا كنت مدير ( X المتأثر بالفكر التقليدي)

فإنك ترى الإنسان العادي يفتقد للمبادرة والابتكار ولا يسعى لاتخاذ قرار تكتنفه المخاطر وذلك يعني إنسان بدائي ، جبان إلخ. أما إذا كنت مدير ( Y المتأثر بفكر العلاقات الإنسانية) فأنت ترى إذا أعطي الفرد فرصة فإنه قادر على استخدام الفكر البناء وقادر على حل المشاكل التنظيمية مع القدرة على الإبداع والابتكار وركوب المخاطر. وهي "النقطة الخامسة" نقطة مهمة جداً.

**ونلخص القول بأن ماكريغر في نظرية الفلسفة الإدارية** متخذ موقف متشدد ومتطرف جداً في دعمه للعلاقات الإنسانية وفي نقده للمدرسة التقليدية ويرى 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 تلائمها إلخ...، وبالغ من ناحية العلاقات الإنسانية في مدحها ودعمها وأنها هي الأساس والناحية الصحيحة في عملية الإدارة وبناءاً على تلك القناعة آتى لنا بنظرية ( XY )

**ولتلخيصها في جدول فهي تكون كالتالي:**

١. ( XY ) الإنسان العادي عنده كراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه. الإنسان العادي بطبيعته يحب العمل كما يحب الراحة والاستجمام في ظل الظروف المناسبة
٢. الإنسان العادي لا يعمل إن أعطى الحرية في العمل ولا بد من إجباره عن طريق نظام عقوبات. الإنسان العادي في ظل الظروف المناسبة يبحث عن الإنجاز في العمل.
٣. الإنسان العادي يجب أن يوجه من رئيسه تجنباً للمسئولية. الإنسان العادي يبحث عن المسئولية.
٤. الإنسان العادي بطبعه خامل وغير طموح ويسعى للأمن والاستقرار. الإنسان العادي طموح بطبيعته فيكرر التصرفات التي تحقق له الإنتاج والإشباع النجاح.
٥. الإنسان العادي يفتقد للمبادرة والابتكار ولا يسعى لاتخاذ القرارات التي تكتنفها المخاطر. الإنسان العادي إذا أعطي فرصه فإنه قادر على استخدام الفكر البناء مع القدرة على الإبداع والابتكار وركوب 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 كأنها نقيضين برصد جميع سلبات الأولى وجميع إيجابيات الثانية .
٢. صورت هذه النظرية أن العلاقات الإنسانية تعتبر بديل للمدرسة التقليدية بينما أنها تعتبر مكملة لها كما ذكرنا سابقاً .بهذا نكون قد تحدثنا عن الجزء الثاني من المدرسة التقليدية الحديثة والنظرية "الفلسفة الإدارية" رائدها هو دوغلاس ماكريجر وفي المحاضرة القادمة سنكون مع المدرسة الحديثة في الإدارة.

**المحاضرة السابعة عشر**

المدارس: الحديثة : المدرسة الحديثة هي أكثر المدارس انتشاراً وأكثرها نظريات ولذلك اخترنا النظريات التي لها تأثيراً كبيراً والتي يسهل استرجاعها واستذكارها. النظرية الأولى : المدرسة السلوكية : هذه المدرسة تتداخل كثير مع العلاقات الإنسانية ولذلك بعض المحللين يخلطون بين هذه النظريات . مثال : (هربرت سايمن) يعتبر اشهد والمع اسم في علم الإدارة لأنه تكلم في السلوك الإداري وله كتاب في السلوك الإداري عام ١٩٣٨م وهو يتكلم عن السلوك التنظيمي وعن سلوك المنظمات والسلوك الإداري .وأيضاً المعالم ( برنارد ) الذي تكلم عن وظائف المدير وتحدث عن المدير كأساس للإدارة وقد لخص الإدارة كلها في عمل المدير حيث أنه كان يقول يمكن مراقبة المدير للحكم على الإدارة بالكامل مثل جامعة الإمام حيث نأخذ أحد رموز الجامعة كمديرها ونرى آلية صناعة القرار عنده ثم نحدد عمل هذه الإدارة - 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 كما أضاف إلى نظريته بعض سلوك النباتات كأمثلة وشواهد على التعايش مع بيئتها ، وقد أكد راش على أن هذه الأمثلة والشواهد تحمل بعض مبادئ الإدارة العلمية مثل موضوع الكفاية .أيضاً العلاقات بين الموظفين والعمال في محيط العمل وبناء مناخ ملائم لتشجيع المواهب وهو حديث عن العلاقات الإنسانية ، التي هي جزء من المدرسة السلوكية ولكنه في النهاية يرى أن 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 ، وقد حدد عشر خصائص لهذه المدرسة :**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 .يعني أنه يقول بأن المدرسة السلوكية مدرسة علمية 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 البيئة أسلوب الإشراف الرقابة أشياء كثيرة ممكن استخدامها في سبيل إيصال فكره معينة لصانع القرار وأقول له في النهاية أن هذي هي نتائج هذه التطبيقات .
٢. هي مدرسة معيارية تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل بغرض أحداث تغيير في اتجاهات سلوكية محددة \* .المعايير هي أن أضع أبحاث في مجال العمل ويفترض أن تكون تغييرات في اتجاه سلوك الموظفين يستطيع من خلالها أن أقرر هذا التغيير واعرف أين حدث التغيير وما هي مسبباته .إذاً : المدرسة السلوكية ( 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 تلبي 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 هريت سايمن تكلم على أن المدرسة تفعل صناعة القرار المشاركه فيه والمركزية ليست من عناصر المدرسة السلوكية إذاً هي مدرسة لا مركزية تؤيد المشاركة في صناعة القرار في جميع مراحل التنظيم .
٨. هي مدرسة تدريبية أو تأهيلية : لأنها تهتم في تنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين أفراد المجموعات ويشمل ذلك مستوى الثقة والإفتاح 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. إذا المدرسة السلوكية لها علاقة بتنظيم الوظيفة الثانية من وظائف الإدارة من حيث تقسيم العمل وتوزيعه والتعديلات التي تجري على أهداف وسياسات العمل .
١٠. هي مدرسة شمولية : بمعنى تنظر إلى المنظمة بنظام شامل حيوي له ابعاد إنسانية واقتصادية واجتماعية .فهي تنظر للمنظمة نظره شمولية كاملة \* . العناصر أو الخصائص العشر للمدرسة السلوكية : هي مدرسة - علمية - نفسية - تنظيمية - معيارية - اجتماعية - شمولية - إنسانية - لا مركزية - اقتصادية - تدريبية وتأهيلية
- 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.



### المحاضرة الثامنة عشر

حديثاً اليوم عن المدرسه الثانيه والنظريه الثانيه من النظريات المدرسه الحديثه في لإدارة حديثنا عن مدرسة مدخل النظم هذه المدرسه تنظر لنظام على انه كيان متكامل يتكون من أجزاء يرتبط كل جزء بالجزء الآخر بمحركات تفاعلية وتداخلية إذا حدث تغير في اي جزء من أجزاء في هذا النظام فإن الأجزاء الأخرى من النظام تتغير تبعاً لهذا التغير المسؤولين عن مدخل النظم لما تحدثوا عن الروابط بين هذه الأجزاء حددوا مكونات النظام لكن نحن نقول أن هناك نوعين من النظم

#### وهي نظم مغلقة ونظم مفتوحة

**النظام المغلق:** هو الذي لا يتأثر في البيئة الخارجية فهو يتصف بصفات لاكتفاء الذاتي عنده أجزاء التنظيم داخلياً لكنه لا يتأثر خارجياً ولا عليه بأي شيء يحدث خارجياً. **مثل** الساعة فساعة التي تلبسها هي عبارة عن نظام هذا النظام له أجزاء، أجزاء التنظيم أو عناصر هذا النظام تكمل بعضها البعض يتحرك ترس الثواني يحرك معه الدقائق والدقائق عندما تلف لفه كاملة تحرك الساعات والساعات لما تكمل ٢٤ ساعة يتحرك اليوم وهكذا هذا النظام نظام متكامل في أجزاء الأجزاء تؤثر في بعضها البعض لكن لا يؤثر في البيئة الخارجية انت زعلان ولا راضي الساعة ماشيه الاقتصاد فيه رواج أو كساد الساعة ماشيه الجو البيئة الخارجية كلها ما لها علاقة بالساعة لأنها هي تعتبر نظام مغلق أو نظام مقفل يتصف بخاصية الاكتفاء الذاتي وخاصة الاكتفاء الذاتي هي التي تعطي النظام هذه الصبغة أو هذه الخاصية، النوع الثاني وهو موضوع حديثنا النظم المفتوحة ، والنظام المفتوح هو الذي يتأثر ويتفاعل باستمرار مع البيئة المحيطة أي انه لا يستطيع أن يعيش بمعزل عالمه الخارجي أو عن البيئة الخارجية له

مثل الإدارات المصانع الشركات ما يستطيع أبداً أني أجي لأي منظمه وأقول أن هذه المنظمة مالك علاقة بما يحدث في الخارج الأزمات لاقتصاديته تؤثر فيها المجتمع ومدى تقبله ورغبات المجتمع تؤثر فيها الشركات المنافسة تؤثر فيها أشياء كثيرة قرارات الدولة تؤثر فيها ، المنظمة 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 مواده الخام وهي التي يصرف لها مخرجاته أو منتجاته النهائيه ، نلاحظ جامعة الإمام كمثال جامعة لأمام نظام مفتوح ولذلك عندما نتكلم عن مكونات النظام المفتوح نأخذ الجامعة كمثال لتعرف على مكونات النظام المفتوح ،

مكونات النظام المفتوح للنظام المفتوح خمسة مكونات، أولاً: المدخلات: هي جميع ما يدخل المنظمه من البيئة من موارد بشرية كالأفراد نتكلم عن أفراد عن شخصياتهم اتجاهاتهم عن سلوكهم عن دوافعهم للعمل عن علاقاتهم الانسانية كل ما يدخل المنظمة من البيئة من موارد ماديته نتكلم عن رأس المال نتكلم عن الآلات نتكلم عن لمباني نتكلم عن التكنولوجيا عن التقنية كل هذه مدخلات أيضاً

ممكن أن نقول أنه أي شيء يدخل إلى المنظمة من البيئة هو في عرف المدخلات لو تكلمنا عن جامعة الإمام ، ومدخلات جامعة الإمام أنا واتم مدخلات و الموظفين الموجودين في الجامعة كلهم مدخلات نحن أتينا من البيئة الخارجية وجئنا للجامعة لكي نعمل واتم بالذات الطلاب اتم تعتبرون مادة خام جئتم لمصنع الجامعة لدراسة اربع او خمس سنوات في الجامعة ثم الخروج من هذا المصنع كمنتج نهائي كأن جامعة الإمام كخط إنتاج يدخله الطلاب جاء من الثانوية هذا تعتبر الآن مدخلات اتم الآن مدخلات ،

أيضاً المباني التي نحن فيها الآن رأس المال الميزانية التي تصرفها الدولة أيدها الله على جامعة الإمام الرواتب التي تدفع لطلاب وللمعلمين ولأعضاء هيئة التدريس المناهج الجداول كل هذه مدخلات . ثانياً: العمليات: هي جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها سواء كانت صناعية أو تجارية وتعليمية ، فجامعة الإمام (العمليات هي الشيء الذي نعمله لأن يعتبر علميه فهذا المنهج أنا قاعد أدرسه لكم وقاعد أعطي محاضرات الجامعة أوجدت فريق فني متكامل ومتميز في التصوير والاخراج والمنتجة لإنتاج هذه المحاضرات وأيضاً أناس متخصصين في وضع هذه المحاضرات على الانترنت ليتمكن الطالب من تنزيلها وم شاهدها والحصول على حصيلة علميه معينه ثم تجرى له اختبارات هذه عمليات، اصلاً علميه القبول والتسجيل هذه عمليات تنظم جداول الدراسة ووضع الفصول وتقسيم الطلاب إلى شعب كل هذه عمليات كل هذه الهدف منها انه أنا في النهاية أربع أو خمس سنوات على



حسب كلية اخرج هذا الطالب كـمخرج نهائي . ثالثاً: المخرجات : هي جميع ما يخرج من المنظمة الى البيئة الخارجية من أنتاج مادي مثل السلع أو الخدمات أو أنتاج معنوي مثل البرامج التوعوية أو التوجيه إلى آخره، الآن الطالب لما يتخرج من الجامعة هذا منتج نهائي هذا مخرج الجامعة حتى أن اسمه خريج الجامعة هو من المخرجات النهائية للجامعة لم يطلع من الجامعة ويذهب إلى سوق العمل يقولون من أين أنت متخرج من أي نظام يقول أنا خريج جامعة الإمام إذا هذا الشخص لما دخل عندنا كان طالب فرش أو كما يقولون خامة جديدة متخرج من الثانوي معلوماته بسيطه عنده أساسيات بسيطه في الرياضيات والعلوم والعلوم الشرعية واللغة العربية وكذا ويدخل الجامعه ويبدأ يصقل بشكل أفضل وتجري عليه العمليات ثم يكون عبارته عن مخرج نهائي طبعاً هذا الكلام يمكن أن نقوله على كل شي ،

في ناس تقول انه من المفروض انه خلاص هذه مكونات مدخل النظم ، لو كان نظام مغلق كان خلاص فعلاً تقول انه تكفي بهذا القدر وخلاص، مدخلات ، عمليات، مخرجات، انتهى هذا النظام متكامل لا لأننا قلنا أن النظام المفتوح يتأثر بالبيئة ويؤثر فيها فانه عندنا النقطة الرابعة وهي البيئة أو المكون الرابع من مكونات التنظيم أو مكونات النظام المفتوح البيئة: وهي جميع العوامل الخارجية التي يتأثر بها ويتفاعل معها التنظيم ، تتكلم عن الحكومة تتكلم عن المجتمع تتكلم في شركات عن الموردين والمستهلكين عن المنافسين نتكلم عن العملاء نتكلم عن شركات الدعاية وإعلان نتكلم الوسائل الإعلامية التي توضع فيها الإعلانات كل هذه العوامل تؤثر على المنتج إذا تكلمنا عن جامعة الإمام مثلاً إذا الحكومة أعطتني ميزانيات كافيها إذا القطاع الخاص استقبل خريج جامعة الإمام لان خريج جامعة لأمام سمعته مميزه فسوق العمل تقبله بشكل ايجابي إذا الجامعات المنافسة كان أداءها اقل من جامعة الإمام كل هذه الأشياء

وتؤثر في النظام المفتوح تؤثر في الجامعة وإلا أصبح نظام مغلق حتى البيئة إذا خريجي الثنوي إذا كان عندنا تعليم عام قوي وخريجي الثنوي جتنى خامات مميزة فالعملية التعليمية تكون أسهل ويستطيع الشخص ان يفهم بسهولة ويستطيع أن يتوسع في المحاضرة واستطيع أن يخرج جيل أقدر اصقل موهبته واصقل عقله واطلع ناس متخصصين في إدارة لأعمال أفضل طالما أن المدخلات التي جاءت كانت أفضل النقطة الخامسة ولأخيره : المعلومات العائدة وهي مكتوبة في الكتب

(Feedback)المعلومات العائدة كعنصر او مكون مهم

**من مكونات النظام المفتوح هي :** جميع المعلومات التي ترد إلى المنظمة عن الآثار السلبية والإيجابية للمخرجات التي تكلمنا عنها في النظام ، يعني أنه لم يطلع لنا طالب خريج ويروح ويتعلم أو يروح يتوظف في أحد البنوك أو المؤسسات الخاصة أو في الحكومة أو أن يروح يدرس أو غيرها وتجيئ معلومات أنه خريجي الجامعة متميزين في الجوانب التي كذا وكذا هذا ممتاز هذه معلومات جداً مهمه أيضاً ، لما يجيئني معلومات أن خريجي جامعة الإمام ضعيف في اللغة الانجليزية أو ضعيف في استخدام الحاسب الآلي معانه أنه لأزم أن أعدل في العمليات بحيث إي أضمن أنه في المستقبل يكون الطالب أو الخريج الذي من عندي أنه يتجاوز السلبيات اللغة و سلبيات التقنية وسلبيات استخداماتها الآن نحن في عصر اليوم إذا لم تكن تستطيع أن تستخدم الحاسب الآلي وإذا لم تكن على الأقل عندك أجديات لغة أجنبيه وبالذات الانجليزية فانت في العصر الحالي تعتبر أي فالسابق قبل عشرات سنوات كان الأميه هي عدم القدرة على الكتابة والقراءة الحمدالله الآن ما عاد في احد ما يقرئ و يكتب لكن نحن الآن في زمن أصبحت الأميه هي أمية الحاسب الآلي وأميه اللغة الانجليزية إلى ما يعرف يتعامل مع الحاسب الآلي ولا على الأقل يمشي نفسه ولا أقول يجيد يمشي- نفسه في اللغة الانجليزية فهو يعتبر من أي في المستقبل بعد عشرات السنين الجايه بتكون الأميه أكثر من كذا تكون أصلن الحاسب الآلي واللغات وكذا تعتبر من الأشياء المسلمه وبيكون عندنا مستوى أعلى من تقييم الأميه .خصائص النظام المفتوح للنظام المفتوح ستة خصائص تتكلم عنها بشكل سريع و موجز /1التمايز : حيث يبدأ بشكل مبسط ثم يأخذ بالنمو و التخصص ليكون شخصيته المميزة حيث أننا نقول أن جميع النظم المفتوحة تبدأ بسيطه تبدأ بشكل بسيط ولكنها مع الوقت تبدأ تتطور وتتغير وتأخذ لها الشكل الخاص ، الجامعات في العالم كلها بدأت ككلية ومجموعة أعضاء التدريس وعدد بسيط من الطلاب وبدؤوا في تخصص واحد ثم هذه الكليه تفرعت وصار

عندها قسم الاقسام هذه أصبح كل قسم له شخصيته المستقلة و تحولت هذه الأقسام إلى كليات وبعد كذا بدأت تتوسع الجامعة إلى أن

شكلت لها شخصيتها الاعتبارية فأصبحت جامعة الامام محمد بن سعود 2/ الشمولية حيث أن أجزاء النظام ترتبط بعلاقات تبادليه وتفاعليه تشكل في النهاية وحده شامله متكاملة تسعى لتحقيق الأهداف أن أجزاء التنظيم هذه تكمل بعضها البعض وهذا التكامل يجعل منه في النهاية نظام شامل يغطي جميع أجزاء التنظيم ويكون وحده شامله وكاملة تسعى لتحقيق الاهداف .

جامعة الامام هدفها نشر التعليم هدفها اخراج طلاب خريجين متميزين يخدمون الدولة سواء في القطاع الخاص او القطاع العام هدفها ايضاً انتاج رسائل دكتوراه وانتاج كتب ومجلات ابحت واقامت المؤتمرات ونشر الوعي الثقافي كل هذه اهداف الجامعة .النظام المفتوح اجزاء الجامعة كنظام مفتوح تكمل بعضها البعض للوصول الى هذا الهدف /3اهداف حيث يعمل النظام لتحقيق اهداف معينه من خلال مختلف قطاعات النظام الداخليه(الي هي الاداره والعمال والموظفين) وقطاعات النظام الخارجيه (الي هي العملاء والموردين والمجتمع بشكل عام والدوله والقطاع الخاص الذي يستقبل المخرجات من الجامعة)

اذا هناك اهداف يعمل النظام المفتوح على تحقيقها من خلال قطاعات النظام الداخليه والخارجيه /4التوازن 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 ( لو فرضنا انه في جامعه ونسميها جامعه X هذه الجامعة تخرج منها طلاب وما لقوا وظائف واصبحت سمعة الجامعة غير جيده فطلاب انقطعوا عن التقديم على هذه الجامعة اذا مافي دخول للمدخلات الذي هم الطلاب ماراح يكون هناك عمليات وبالتالي ماراح يكون هناك مخرجات وانطاع هذه الدوران او الاستمرار الحركي التوازن الحركي يؤدي الى تعطيل النظام ولو فرضنا انه في كليه مثلا اصبح خريجيا مالمهم وظائف وما احد جاء . الطلاب الي في المستوى الاول يصيرون في الثاني ثم في الثالث

بس مافي احد قاعد يدخل لما يصلون الى المستوى الثامن ويتخرجون ومافي طلاب اذا مافي تدريس اذا مافي جامعه /5لاستقرار والتكيف حيث يستقر النظام في حالة التغير المفاجئ ويتكيف في حالة حدوث تغير دائم في تلك البيئه مثال( في جامعة الكويت لما حدث غزو العراق تأثرت وتعطلت الجامعة وتوقفت اثناء الغزو لكن بعد التحرير رجعت الجامعة مره ثانيه اذا هذا تغير مفاجئ للجامعة تكيفت معه واستقرت في حالى التغيير المفاجئ ورجعت مثل ما كانت

ويمكن افضل في المقابل جامعة بغداد وهي اقوى في السابق من جامعة الكويت جامعة بغداد لما حصل بعد الغزو حصل حصار ولما صار الحصار على الوقت الذي كات صدام موجود ما كانت الجامعة عندها موارد ماليه فبداتت تتكيف وتبدل تبعاً للحال الدائم الذي وصلت له فاصبحت الجامعة ما عندها مكتبه زي الناس وما عندها معامل اصبحوا اعضاء هيئه التدريس في تسرب كبير منهم فضعفت الجامعة وبداتت تتكيف مع الحصار ومع النظام الجديد /6الارتباط بالبيئه اوالتلاشي هذه النقطة مهمه انه النظام المفتوح معرض لزوال والانذار اذا لم يتمكن من الحصول على موارده او مدخلاته من البيئه وتصريف مخرجاته الى البيئه لو قلنا انه هنا في جامعة من الجامعات الخاصه او الكليات الجديده الكليه هذه ما اقبل عليها طلاب سعوديين اقبل عليها طلاب اجانب من جنسيه واحده مثلا والدكاتره الذين يعملون فيها من هذه الجنسيه واذا تخرج منها الطلاب مالمهم وظائف في السعوديه يرحون يعملون في البلد الذي ينتمون اليه من باب اولى انك تأخذ هذه الجامعة وتوديه هناك لان الجامعة هذه لاتنمي لهذه البيئه لان الطلاب ليست مدخلاتهم من البيئه ومخرجاتها لا تستخدم في البيئه .

### نقد النظرية الايجابيات

1. وفرت اداه تحليليه فعاله لدراسة المنظمه بشكل متكامل يستوعب جميع العنصر ويعطي اهميه لترابط هذه العناصر وتأثيرها .
2. اهتمت بالبيئه الخارجيه وتأثيرها مما يعطي هذه المدرسه ميزه عن المدارس السابقه التي كانت تركز على التنظيم الداخلي وكان المنضات نظام مغلق ،

هذه اول منظمه تتكلم عن البيئه الخارجيه وعن تأثير البيئه الخارجيه على المنظمه السلبيات:  
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.

بلغت في تصوير الدور الذي تقوم به البيئة الخارجية حيث ثبت ان بعض المنضات هي التي تؤثر في البيئة الخارجية مثل ميكروسفت هي التي تؤثر فينا وهي التي تخلينا نغير مكاتبنا ونغير طريقتنا في التعامل مع الحاسب الآلي كما ان بعض المنضات تستمر في العمل حتى لو كانت مصادرها البشرية والمادية من خارج البية ونحن نعرف انه في السعودية انه فيه كثير من المصانع قائمه من المدير الى اصغر موظف كلها عماله من خارج السعودية ومع ذلك المصنع مازال قائم!..

### المحاضرة التاسعة عشر

مبادئ إدارة الأعمال نتكلم اليوم عن النموذج الثالث أو المدرسه الثالثة من المدرسه الحديثه في الإدارة المدرسه اليابانيه .تم تدميرا ليابان في عام ١٩٤٥م وبإلقاء قبلتين ذريتين على هيروشيما وناجازاكي فاليابان أفقت ذلك الصباح في الساعه ٨.١٥ على تدمير شامل اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وعسكريا ونفسيا بلد محطم فاليابان ليس لديها بترول ولا اراضي زراعية فاليابان اصلا تقوم على صفاخ بركانية فهي في منطقته تكثر فيها الزلازل فاليابان ليس لديها إلا 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 فكيف اصبحت ثاني اقوى اقتصاد في العالم فما هي الأسس المميزه للمنهج الياباني في الإدارة :١.التوظيف شبه الكامل في جميع مجالات العمل فاليابان لم تصل عندهم نسبة البطالة إلى نسب عالية فأعلى نسبة وصلت إليها ٢.٨% من إجمالي السكان بل أن بعض الوظائف في اليابان كان العدد الوظائف المعروضة أكثر من عدد المتقدمين إليها فمثلاً إذا كان عدد الخريجين ١٠٠ فيكون الوظائف المعروضة ١٢٥ وظيفه أي أن هناك وظائف زائدة .

٢.نجاح المرأة اليابانية في التوفيق بين عيش الزوجية وميدان العمل فكانت توفق بين إن توفر الراحة لزوجها فيستطيع أن يعطي في مجال عمله وكذلك ساعات في إدارة عجلة الاقتصاد لدوله مع إعطاء الأولوية دائماً للبيت فإذا وجدت تعارض فلا تمنع في البقاء في المنزل .

٣.نظام الأجور في اليابان عنك الراتب مع البدلات مع مكافأة نهايه المده فهو عباره اقتطاع جزء من راتب الموظف يجمع له في نهاية السنه ثم يعطى هنا المجموع مع نسبة تعادل نسبة الارباح التي حققتها الشركه فمثلاً اذا كان راتبه ١٠ الآف فيتم اقتطاع ٤ آلاف من راتبه وفي نهاية السنه يأخذ مكافأة نهايه المده ٤٨ ألف فإذا كانت الشركه حققت ارباح ١٠٠% فيأخذ عليها ٤٨ ألف أخرى ومن ثمرات نظام الأجور باليابان منها تشغيل رواتب الموظفين والأستفاده منها وايضاً تشجيع الموظف على العمل بجهد فيتحقق عائد كبير من الأرباح فإذا الشركه حققت ارباح فهو سيرجح معها .

٤.النظرة الفريده للإضراب ففي العالم اذا حدث اضراب فهو يؤثر على العمل اما في اليابان فهو يعلق لوحه على ظهره مكتوب عليها مظرب عن العمل ويذهب الى عمله كأى يوم ثاني لأنى الياباني ينظر إلى الأضراب بأنه سوف يضر اليابان وليس الشركه .

٥.السياسات السلمية لنقابات العماليه فيقوم حوار راقى جداً بين الدوله والموظفين وفرضاً حدث إضراب فسوف يكون نصف يوم واحد فقط لأن النقابات العماليه تستشعر أهمية العمل تجاه اليابان .

٦. سيادة المنتج قبل سيادة المستهلك فإن اليابان تهتم بالمنتج قبل المستهلك وتفرض ضرائب قليلة حتى يتم تصديرها للخارج بكميات كبيرة أما المستهلك الياباني فإن كبلغ الشراء سيكون كبيراً جداً عليه .

٧. حماية المنتجات اليابانية من المنافسة عن طريق رفع الجمارك بالدولة تعرض رسوم جمركية عالية على المنتج الوارد فأى دولة تريد ان تصدر لليابان فتعرف انها ستواجه ضرائب جمركية عالية جداً حتى لا تنافس المنتج الياباني .

٨. العلاقة الازليه بين الموظف والوظيفه فالموظف ينتمي لهذه الشركه مثل تويوتا او نيسان او شارب فالشركه تهتم بهذا الموظفحتى اولاده يعملون ويدرسون ويتعالجون في هذه الشركه حتى الأنديه يتم تشيدها على حساب الشركات)  
مفهوم عملية المنتج والمستهلك فاليابان تربي المستهلك منذ الصغر على المنتجات اليابانيه .

١. تربية الأفراد منذ مراحل التعليم الأول على استهلاك المنتج الياباني فهم يزرعون حسب اليابان منذ البدايه وحسب المنتجات اليابانيه .

٢. الثقة بالمنتج المحلي وإعطاء المنتجات المحليه الأفضليه المطلقه عل نقائمه استهلاك المواطن فالياباني يثق بالمنتج الياباني .

٣. الشعور بالإمتنان الدائم للمنتج الياباني على مجهوده الدؤبه لتوفير احتياجات المستهلك الياباني ٤. الإيمان بإن الدعم المنتج الياباني فريضه على كل مواطن فهو فرض عين فينظر لشخص الغير مستخدم منتج ياباني يانه شخص خائن .

٥. إشعار المستهلك بإن خدمات مابعد البيع لا يقدر عليها الا المنتج الياباني بفضل الانظمة اليابانيه

٦. تقويه الرابط بين صغار الموزعين وبين كبار المنتجين بمعنى مثلاً أن شركة سوني تعطي دورات في التلفزيون للموزعين المحل كله نقد النظرية: النقد: الإيجابيات ..

الأيجابيه الأولى: استطات القيام بالدور الرئيسي- لنهضة اليابانيه نتيجة بفضل المنهج الياباني في الإدارة فالأيجابيه الأولى أن المنهج الياباني استطاعت القيام بالدور الرئيسي في النهضه اليابانيه  
الإيجابيه الثانيه: النظره البعيده بالنسبه للموطن من أجل نهضة الفرد على المدى الطويل

أما السلبيات فهي

أولاً...إنه يصعب تطبيقها في غير اليابان لأنه يناسب الشخسيه اليابانيه أما الثانيه فهي تجريد المستهلك من حقه في حرية الإختيار فالمستهلك الياباني يجب عليه ان يأخذ المنتج الياباني .

### المحاضرة العشرون

حديثنا اليوم / هو نهاية الحديث عن تطور الفكر الإداري والنظرية الأخيرة والمنهج الإداري الأخير تكلمنا ف السابق عن المدرسة التقليدية ثم المدرسة التقليدية الحديثة بل أننا قبل ذلك تكلمنا عن الإدارة ما قبل القرن التاسع عشر- اليوم / نتكلم عن أفضل منهج إداري ممكن تطبيقه وهو المنهج الإسلامي في الإدارة الحقيقية من خلال العرض السابق لنظريات كلها لاحظنا أن فيها قصور ، كل نظريه فيها عيوب ، وإحنا اخترنا اثنين لأنه فيه أكثر ، لكن أنا بطبيعتي أحب يكون فيه توحيد طريقه عرض المنهج فاخترنا فقط سلبيتين لكن في بعض النظريات كان فيها سلبيات أكثر لكن نحاول نختصرها بسلبيتين ، هذا التصور لان كل النظريات هي عبارة من صنع البشر- والبشر عملهم يعتره القصور ، الإنسان لا يمكن أن يصل إلى الكمال أبدا ،

دائماً عم الإنسان فيه جوانب نقص لكن المنهج الإسلامي في الإدارة هو من عند الله سبحانه وتعالى . المنهج الإسلامي في الإدارة مبني على قال الله قال رسوله فالمنهج الإسلامي في الإدارة مستند للقران والسنة أذن من ابن يأتي القصور ،

فلذلك هو المنهج الأكمل ، قد يقول قائل : طيب المنهج الإسلامي قبل ١٤٠٠ سنة ليش ما ذكرته في فترة ما قبل التاسع عشر- ..؟ ، أنا ذكرت النقطة هاذي في السابق وأعيد أكرها مره ثانيه . المنهج الإسلامي صالح لكل زمان ومكان فالرسول عليه الصلاة والسلام يقول ( هذا الدين آخر دين ) معانته إلى اليوم والى يوم القيامة المنهج الإسلامي هو المفروض انه يكون المنهج المتبع ،

ولذلك ليش أضعه ضمن المدارس القديمة ، أنا عارف أن فيه كتب وضعته من ضمن المدارس القديمة لكن أنا ، وأنا أتحمّل مسؤولية الكلام اللي أقوله / أقول المنهج الإسلامي لازم يكون من ضمن المدارس الحديثة ، 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 ، وكثير من الناس أيضاً في وقت ما كان كلينتون رئيس أمريكا ونهضة أمريكا نهضة اقتصادية كان ألف كتاب اسمه The Third way

الطريق الثالث اللي بين الرأسالية والاشتراكية ، وشو الطريق الثالث اللي بين الرأسالية والاشتراكية هو الطريق الإسلامي لكن ما بيغي يقول إن أنا أطبق بعض مبادئ الدين الإسلامي ، ولذلك حنا نتكلم اليوم عن المنهج الإسلامي في الإدارة

### خصائص المنهج الإسلامي في الإدارة :-

خاصية بنذكرها على السريع وهي موضوع محاضرتنا اليوم ١. عقيدة الفكر والأصل

بمعنى أن كل شيء يخضع للدين ، كل شيء في حياتنا في مقياس حلال وحرام أي نشاط يتعارض مع الشريعة الإسلامية نشاط خارج الإدارة الإسلامية ، أي نشاط ترى الإدارة الإسلامية انه حرام ما يطبق

، أذن أنا لما أجي اتخذ أي قرار إداري في أي شيء . ، في العلاوات ، في الترقيات ، الحوافز ، ترسيه المشاريع ، تعيين الموظفين ، لآبد أني أقول والله الإجراءات اللي أنا متخذها حلال ولا حرام .!؟ / إذا حلال أطبقها وإذا حرام ما أطبقها إذن الأصل في كل شيء الدين ٢. الثبات والاستقرار .

بمعنى المنهج الإسلامي في الإدارة لا يتأثر بتغير الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية ، ما يجوز أبدا إني أحرك في أساسيات الإسلام عشان والله الظروف الاقتصادية والاجتماعية ، بعض الدول يجي نظراً للظروف الاقتصادية يقول ما يخالف حلال ..! ، ما يصير ونعرف أحنا أن فيه دول صدرت بها فتاوى بأنه نظراً للظروف الاقتصادية الصعبة للناس ما يخالف أن يكون فيه تساؤل في عملية الفوائد والقروض ، وأن الناس يودعون فلوسهم بفوائد ،

و أن الفوائد إذا كانت للفقير تكون حلال وإذا كانت للغني اللي هو البنك حرام ، هذا غير صحيح ، ( الربا بضع وسبعون شعبة ) الحديث معروف وبين فضاعت الربا والمفروض انه حرام و ( احل الله البيع وحرم الربا ) (ففي الأساس المنهج الإسلامي في الإدارة مستقر وثاني مو إذا تغيرت الظروف المالية و الاقتصادية نجي نغير في النظام . .



٣. المرونة .يجي واحد يقول وشلون ثبات ومرونة بنفس الوقت

، ! أنا أقول برغم من أن المنهج الإسلامي ثابت كقوانين وأنظمة وكآيات وأحاديث لا تقبل التحريف ولا التغيير إلا انه المنهج الإسلامي أعطاه الإنسان حرية العمل ، والتفكير ، ووضع القوانين والنظم شريطة عدم تعارضها مع النص الشرعي . في أشياء كثيرة تطورت ، الآن في السعودية في لبنوك صار فيه هيئات شرعية و فيه علماء أصبحوا جزء من نظام البنوك في المملكة اوجدوا مخارج و اوجدوا تسهيلات لكن لا تتعارض مع النص الشرعي ولا تخالف نصوص الشريعة .

٤. العمومية والشمول . بمعنى أن الشريعة الإسلامية منهج كامل وشامل لكل مناحي الحياة لكل زمان ومكان وللشخص-كافه ، لرسول صلى الله عليه وسلم يقول كل نبي بُعث قبلي يبعث إلى قوم وبعث للناس كافه ، الإسلام دين صالح لكل زمان ومكان ، إذن فيه شمولية في جميع مناحي الحياة ، بعض الناس يقولك المفروض المتدينين ما تدخل الشرع في القضايا الفلانية في الحياة هذه هي العلمانية ، العلمانية هي صل الدين عن الدولة ، حنا نقول أن الدين داخل في كل مناحي الحياة ، في كل شيء نسويه ولكن من هو الذي يستخرج هذه القواعد وهذه الأنظمة وهذه القوانين التي اللي تحكم مناحي الحياة يجب أن يكون إنسان يتميز بالفكر وسعة الاطلاع وسعة الأفق ، ويكون فيه نوع من المرونة واللين لأن الإسلام دين لين . الرسول عليه الصلاة والسلام ويقول ( ما غالب احد هذا الدين إلا غلبه ) الدين دائماً فيه لين وسهولة في التعامل ، السؤال : من أين نستنبط أحكام الدين لجميع مناحي الحياة ، لا يوجد شيء ي حياتنا نسويه بمعزل عن الدين ، الدين له دخل في كل شيء ، المنهج الإسلامي في الإدارة يتميز بالعمومية والشمول ، لان الدين شامل لكل مناحي الحياة .

٥. التركيز على التخطيط الإداري . حيث أن التخطيط للمتقبل المقرون بالتوكل على الله واجب ديني ملزم للفرد والمنظمة ، لما جاء الإعرابي للرسول عليه الصلاة و السلام يسأله عن الناقة قال ( أعقلها وتوكل ) أي أربط الناقة و لا أتوكل على الله وبس ، قال الرسول عليه الصلاة والسلام ( أعقلها وتوكل ) لابد انك تخطط وتتكل على الله ، يعني ما تقول خططت خطة ممتازة وخلص أي بنجح ، لا ، لابد أن الله سبحانه وتعالى يكتب لك الخير والتوفيق في هذه الخطة ، ولكن التخطيط ملزم ،( لا تلقوا بأيديكم إلى التهلكة ) ما يجي الواحد يقول أنا عندي مئة مليون ريال بحط المشروع الفلاني وعلى الله ، بتوكل على الله ، إذا ربي وفقني نجحت وإذا ربي ما وفقني خسرت لأنه مكتوب ، والمكتوب لازم تشوفه العين ، فيه ناس يخطئون في فهم بعض المفاهيم الإسلامية ومن أهمها التوكل على الله ، وفيه فرق بين التوكل والتوكل . التوكل على الله سبحانه وتعالى ، انك تخطط وتنظم وتضع الاحتياطات وتدرس السوق وتعمل وأنت تقول ( وما توفيقي إلا بالله ) لكن التوكل ، انك تجي تقول والله المكتوب على الجبين لازم تشوفه العين ، وما أصابك لم يكن ليخطئك و ما أخطاك لم يكن ليصيبك ) ولذلك بحط المائة مليون هادي في سوق الأسهم جت ولا ما جت ..!! ما يصير ، لابد انك تدرس وين تستثمر أموالك .

٦. مشروعية الهدف . في الإدارة كان لابد أن تضع لك هدف ، في الإدارة الإسلامية لا يكفي أن تضع هدف ، لابد أن يكون هدف سامي ، وشرعي ، صحيح ، تريد أن تحقق الأرباح ، هذا هدف شرعي لكن تريد تحقيق الأرباح وتدمر الآخرين ، أو تحقق الأرباح وتدمر من خلال الاحتكار أو من خلال الأضرار بأحد آخر عن طريق الغش أو غيره ، هذا هدف غير سامي غير نبيل غير شرعي ، ولذلك لابد أن يكون الهدف مشروع في الإدارة الإسلامية .

٧. الأصول الشرعية للتنظيم . تكلمنا قبل شوي عن التخطيط ، الآن نتكلم عن التنظيم ، حيث يؤخذ بالاعتبار كل المبادئ والأسس الشرعية المتعلقة بالتنظيم ، الشورى ، الطاعة بالمعروف ، التعاون هذه كلها أشياء متعلقة بالتنظيم ، لابد و أنا أضع في بالي تنظيم العمل لابد أي أوزع الصلاحيات بجي يكون فيه شورى بالقرار ، يعني القرار ما يكون مركزي يكون فيه شورى ، الرسول عليه الصلاة والسلام وهو الذي يأتيه الوحي ، لما جت غزوة الخندق جمع الصحابة وسألهم واستشارهم ومن اللي شار عليه ..؟! .



أبو بكر ، عمر ، عثمان ، علي ، الناس المقربين منه .!؟ ، لا سلمان الفارسي رجل غير عربي هو الذي اقترح حفر الخندق وتم حفر الخندق وهذا دليل على أن الشورى مبدأ أساسي من مبادئ التنظيم في الإسلام .

٨. الشورى . مبدأ الشورى افرد لحاله لماذا .!؟ لأنه يتصدر قائمة المبادئ الأساسية التي وضعها الإسلام ، الآيات كثيرة ، الله سبحانه يقول حين وصف المؤمنين ومدحهم قال ( وأمرهم شورى بينهم ) وأمر الرسول أمر واضح ( وشاورهم في الأمر ) مبدأ الشورى مبدأ أساسي في التنظيم ، مبدأ أساسي في الإدارة الإسلامية .

٩. التدرج الرئاسي للسلطة . الكلام اللي جابه ماك سيلفر في النظريات البيروقراطية ، الإسلام جابها منذ القديم لابد لتحقيق الأهداف من ضمنها الأنباط الإداري ، لابد من وضع يكل تنظيمي ، ولا بد أن يكون فيه ناس أعلى من ناس ( ورفعنا بعضكم فوق بعض درجات ) درجات الهيكل التنظيمي جاء بها الإسلام وهي واحد من أهم أساسيات التنظيم في الإسلام .

١٠. تكافؤ السلطة والمسئولية . بمعنى انه لابد أن يكون هناك توازن بين السلطة ومسئوليات أحب السلطة ، الإسلام اقر مبدأ السلطة ولم يقر مبدأ التسلط ، عمر لما ولي عمرو بن العاص على مصر ، وكان فيه سباق واحد أبناء المصريين سبق ابن عمرو بن العاص فقام عمرو بن العاص وابنه بضرب هذا الشاب ، رفع خطاب مباشر لرئيس الدولة عمر بن الخطاب ري الله عنه ، عمر بن الخطاب قال مقولته الشهيرة ( متى استعبدتم الناس وقد ولدتهم أمهاتهم أحرار ) وجاء بالطفل المصري وجعله يصنع ابن الحاكم عمرو بن العاص في ذلك الوقت ، يعني هذه الحكمة وهذه السياسة الإدارية التي تقر السلطة ، أنت لك سلطه ، أنت الحاكم ولكن لا تتسلط على الناس ولا حتى أبناءك يتسلطون على الناس ، هذه هي أساسيات المنهج الإسلامي . ١١. الأصل في الوظائف العامة أنها تكليف لخدمة المجتمع وليست حق من يريدونها العامة لا تعطى لمن يطلبها ، الرسول عليه الصلاة والسلام رفض تولية من طلب الولاية جاءه من قال : ولني على اليمن من الصحابة فقال الرسول عليه الصلاة والسلام ( لا أولى من طلب الولاية ) الشخص اللي بيغى الولاية ويرغب فيها معناته أن له أهداف اجتماعية وسلطانية ويريد أن يحظى بمكانة معينة ، في 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 .

١٢. التعيين على أساس الأهلية والجدارة فقط . ما في واسطة ، ما عين شخص مجرد انه قريب أو حبيب مني ، الإسلام لا يعتد بالعرقية والمحسوبية عند اختيار الموظفين والإداريين والقياديين ، أبو ذر الغفاري من اقرب الناس للرسول عليه الصلاة والسلام ، والرسول يحبه قال عنه الرسول أحاديث كثيرة في عفاه وصدق وفي مصداقته ، ولما جاءهم في الغزوة اللي تخلف عنها وجاء ماشي ولحاه من بعيد والرسول قال : كن أبا ذر وكان يتمنى أن يكون أبو ذر ...إلى آخر الحديث ، لما عارض بعض الصحابة تولية أبا ذر على اليمن قال الرسول عليه الصلاة والسلام ( ليست له وليس لها فأبى ذر ضعفا ) مو ضعف دين ولكن ضعف في قلبه لان قلبه رقيق ، واليمنيين قاسيين شوي ، وحتى الآن وهم قاسيين شوي ، فمن الصعب أن تضع عليهم حاكم ما يكون حازم ويكون شديد ويكون قوي ، ولذلك أبو ذر لا تناسبه ولاية اليمن لان فيه ضعف في رقة القلب وشخصيته حنونة وما يناسب لهذه الوظيفة .

١٣. 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 ، في المنهج الإسلامي في الإدارة ما فيه منهج ثاني جاء بالرقابة الذاتية غيره ، إذا أنت تستشعر وجود الله سبحانه وتعالى الرسول صلى الله عليه وسلم يقول ( لا يسرق السارق وهو مؤمن )

يعني الموظف لا يمكن أن يرتشي أو يقبل الرشوة وهو في تلك اللحظة مؤمن ، لازم يكون غاب عنه إيمانه شوي وغاب عنه استشعار أن الله سبحانه وتعالى يشوفه عشان يرتكب مثل هذه الجريمة .

١٤. الحسبة . هي نظام إسلامي يميز في الرقابة الشعبية ، اللي هي فرض كفاية ، اللي أحنا نسميه الآن هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر ، يعني مسألة أنك تشاهد غش في الأسواق وتبلغ السلطات ، الآن عندنا في السعودية أصبحت وظيفة ،

أصبحت جزء من الدولة لكن في وقت المنهج الإسلامي للإدارة يمارسها كفرض كفاية ، فيه ناس يعينون ضمن الحسبة وهم يحتسبون ، تسمى حسبه لأنه يفترض أنهم يعملون بدون اجر ، لان حسبة احتساب بدون اجر ، فهذولا لا يعملون وعندهم صلاحيات معينه أنهم يروحون ويفنشون على السوق ويشوفون الغش ويفكون النزاعات بين الناس ، هذا نظام رقابي شعبي ، أيضا موجود إلا بالنظام الإسلامي في الإدارة .

١٥. **تعدد الميزانيات** . الأنظمة الإدارية كلها جاءت بوحدة الميزانية يعني يكون عندها ميزانية واحده ، الإسلام و أول من جاء بتعدد الميزانيات على الأقل أن يكون عندنا ميزانيتين ، الميزانية العامة للدولة وميزانيه الضمان الاجتماعي ، لان عندنا الزكاة تصرف لحمسة فقط محدين ، الزكاة اللي هي ربع العشر لها ثمانية فروع وردت في القران و محدد منهم الناس اللي يحصلون على هذه الزكاة ، هذي مالها علاقة بميزانية الدولة ، الدولة لها ميزانية تحصل عليها من الخراج ، و من الجزية ومن وسائلها في ذلك الوقت لكن الزكاة ميزانية مستقلة تحصل بنسب محده وتوزع على أشخاص معينين ، القران حددهم ، ولهم ميزانية مستقلة سمها ما شئت ناس يسمونها الضمان الاجتماعي لأنها تصرف على الفقراء والمساكين والعاملين عليه وفي الرقاب وفي سبيل الله الآخر ، اللي أبي أقوله أن الغرب الآن بداء يطبق نظام الميزانيات المتعددة فصار عند الغرب ميزانية ملحقة لميزانيات الوزارات والميزانية العادية وميزانية يسمونها الغير عادية وهي للطوارئ ووقت الأزمات والحروب وميزانية مستقلة وهي للمنظمات التي لها عائد مثل المتاحف ، مثل الأماكن اللي يزورها الناس ويدفعون وهي تابعة للدولة .

١٦. **السلوك الإداري أكثر شمولية** . في الإسلام السلوك الإداري محفز من جانبين جانب داخلي اللي هو ضمير الإنسان وقيمه ، يعني أنت نفسك تريد أن تعمل لأنك تريد أن تنجح ، إن الله يحب إذا عمل أحدكم عمل أن يتقنه ، فأنت تتقن العمل لأنك تريد ترضي رب العالمين ، فهذا حافز داخلي من دون لا تعطيك المنظمة شيء ، أنت تبذل وتحرص وتنتج و وتنفذ العمل لأنك تريد أن تنجح تريد أن ترضي الله لان الله يريد أن تتقن العمل و فيه محفز خارجي والمحفز الخارجي هو الحوافر المادية والمعنوية المتعارف عليها الموجودة عند كل العالم .

١٧. **حوافز إتقان العمل أكثر فاعلية** . حوافز إتقان العمل ي المنهج الإسلامي أكثر فاعليه حيث تتمثل في **مجموع العوامل التالية عندنا أربعة عوامل تحدد حافز العمل في الإدارة الحوافر :**

الوازع الديني الحافز المادي إشباع الحاجات الإنسانية الفردية العلاقات الإنسانية وهذه الحوافر موجودة ، بل جزء منها فقط في المناهج الإدارية الأخرى ، كذا نكون خلصنا من المنهج الإسلامي للإدارة لكن لا بد أن نقدم نقد لهذا المنهج

**\*إيجابيات المنهج الإسلامي في الإدارة • :**

كمال المنهج مستمد من كمال الدين الإسلامي الرسول عليه الصلاة والسلام قال في خطبة الوداع وذكر في القران ( اليوم أكملت لكم دينكم ، وأتممت عليكم نعمتي ورضيت لكم الإسلام دينا )

معناه أن الدين كامل وشامل وليس فيه اي نقص ولذلك المنهج الإسلامي الإدارة في الإسلام كامل لان الدين الإسلامي كامل • بقاء مصادر التشريع محفوظة من التحريف ووجودها إلى اليوم معنا يمكن هذه النظرية من الإحاطة بكل ما هو جديد دون أن تتغير ، عدم تحريفها يجعلها ثابتة وكونها من الله سبحانه وتعالى محيطه لكل جديد في حياتنا اليومية

**\*سلبات المنهج الإسلامي في الإدارة :تتوقعون المنهج الإسلامي فيه سلبات ..!؟**

لا ١١ •السلبات فينا نحن فنحن من يعاني من هذه السلبات ،

لم تجد النظرية الإسلامية من المسلمين من يحمل هذا الفكر إلى الغرب أو إلى العالم ليصبح فكر عالمي ، مع الأسف الشديد أحنا ما جينا وطبعناها وترجمناها وقلنا للناس شوفوا ، عمر بن عبد العزيز في السنة الثانية من توليه للخلافة ،

لم يجد فقراء يعطيهم الزكاة يعني رفاه اقتصادي غير لا في السويد ولا في الدنمارك ولا في الدول الاسكندنافية التي هي أعلى دول العالم في الرفاهة الاقتصادي ، لازل عندهم فقراء و ناس مشردين وعندهم مشاكل ،

في عهد عمر بن عبد العزيز رجعت أموال الزكاة لنا ، لم يوجد في تلك الدولة التي كانت من المحيط إلى الخليج وأكثر ، فقد وصلت إلى السند والهند لم يوجد فقراء يأخذون الزكاة لأنه طبق النظام الإسلامي في الإدارة ، وهذه الفكرة لبد أن نوصلها للعالم ، حتى يصبح المنهج الإسلامي في الإدارة عالمي ، مثل ما درسنا المنهج الياباني في الإدارة ، المفروض يدرسون في الخارج المنهج الإسلامي في الإدارة • . لم يُمارس هذا المنهج في العصر الحديث ليثبت تجريبه ، والدليل القاطع انه الأسلوب الأمثل ، لو وحده من الدول الإسلامية طبقت المنهج الإسلامي في الإدارة وحقت انتعاش ورفاه اقتصادي كبير جدا ربما العالم وقف وقال مثل ما حنا ندرس اليابان لابد أن ندرس ماذا حدث في هذا المنهج الإسلامي ، ماليزيا طبقت جزء بسيط من المنهج الإسلامي وأصبح ماليزيا على ما هي عليه الآن --- لازلنا على أمل أن يسخر الله لهذه الأمة من يطبق المنهج الإسلامي في الإدارة كاملا حتى نفتح العالم بهذا المنهج انه المنهج الأمثل والأفضل والأصلح إلى أن ألقاكم في محاضره قادمة السلام عليكم ورحمة الله

### المحاضرة الواحد والعشرون

حديثنا اليوم والحلقات القادمة حتى نهاية المنهج بأذن الله عن إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية ، سنتحدث في هذا الجزء من المنهج التطور الإداري في منظمة الأعمال السعودية ثم مشكلة العجز في القوة البشرية في السعودية أو المشكلة التي حنا نسميها في السعودية ( السعودية ) وبعد ذلك نتكلم عن مشكلات التوظيف والتدريب وعن تأثير البيئة السعودية على إدارة الأعمال وبعد ذلك العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال السعودية ثم نختم بنماذج من التميز الحضاري بين الأمم وراح نأخذ تحديدا اليابان وأمريكا كأمثله نقارن بينها وبين السعودية . إذاً موضوعنا اليوم .. التطور الإداري في منظمات الأعمال السعودية ،

من المسلم به أن الإدارة كغيرها يعني ما جاءت في وضعها الحالي بدون ما تكون مرت في مراحل كثيرة متدرجة حتى وصلت إلى ما وصلت إليه الآن ، كل العلوم الإنسانية كل الحضارات البشرية كلها مرت بمراحل تطور حتى وصلت إلى ما نحن عليه الآن ، يمكن القول بأن المراحل التي مرت فيها إدارة الأعمال السعودية تعتبر ٤ مراحل رئيسية راح نتكلم عنها بشي من التفصيل يعني ليس مستثنى منها أي مرحله . بعض المراحل هذه على فكره لا زالت موجودة إلى اليوم ، لو قلنا إن المرحلة الأولى لا يعني هذا أن المرحلة الأولى انتهت ولم تعد موجودة لازالت موجودة ولكن لم تأتي المراحل الثانية والثالثة والرابعة إلا بعد ما كانت المرحلة الأولى أصلا موجودة في البداية ، إذا يعني كقدمه للحديث نقول بان الإدارة لم تصل إلى ما وصلت إليه الآن في السعودية إدارة الأعمال إلا بعد المرور بمجموعه من المراحل ،

**نقول أربع مراحل رئيسية ، هذه المراحل راح نتكلم عنها الآن بشي من التفصيل .**

#### **المرحلة الأولى: مرحلة المالك المدير**

بمعنى انه .. كنا نتكلم عنه إذا تتذكرون مشروعات الفردية مرحلة المالك المدير أن يكون المالك هو من يتولى إدارة المشروع بالكامل و يتخذ جميع القرارات ويرسم جميع الاستراتيجيات ويجني العوائد ويتحمل الخسائر مرحلة المالك المدير مثل ما قلت قبل شوي مرحله لم تنتهي هي مرحله بدأت ولا زالت موجودة إلى يومنا هذا ، المرحلة هذه هي المرحلة التي كان فيها المدير هو الذي يملك المشروع وهو الذي يديره وهو الذي يرسم استراتيجياته وهو الذي يتخذ جميع القرارات وهو الذي يجني العوائد ويتحمل الخسائر ، مرحلة المالك المدير كانت موجودة في بدايات إدارة الأعمال السعودية حيث إن رجال الأعمال أو من يملكون جزء من الثروة في ذلك الوقت بدوا العمل على تكوين كيانات اقتصادية سواء كانت محلات للبيع في السوق أو كانوا مسؤولين مقاولات للعمل في البناء أو غيرها من المشروعات التي كانت في ذلك

الوقت ، لكن اللي يهمنى من المرحلة هذه مرحلة المالك المدير حتى يومنا هذا توجد منشآت لازالت تدار بطريقة المالك المدير لا زال هو الشخص الذي يملك المنشأة وهو الذي يقوم بكل أعمالها ، ولذلك المرحلة هذه تعتبر مرحلة مهمة .. له ؟؟ 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 مساعده .

### المرحلة الثانية : مرحلة المالك المدير ومساعدته .

المرحلة هذه جأت استجابة لزيادة الطلب لما ازداد الطلب على المنتجات وتعددت الأعباء الإدارية وأصبح المالك المدير ما يستطيع أن يقوم بكافة الأعباء الإدارية لوحده أصبح بحاجة إلى من يساعده على تحمل جزء من تلك الأعباء أصبح في حاجة لمن يساعده على تحمل تلك الأعباء يعني نأخذ مثال لو كان المالك المدير في البداية يستطيع أن يقوم بكل الأعباء الإدارية ثم اتسعت تجارته وأصبح لديه عملاء متعددي الشرائح وهناك عملاء لا بد أن يذهب هو لهم بدل أن يأتوا في المحل أو في موقع العمل ، هل يترك العمل أو يوقف العمل لكي يصل إلى العملاء ؟ لا . اللي يصير إنه احضر معه من يساعده على العمل وأعطاه عدد أو جزء من الصلاحيات الإدارية لأنه هذا هو الأساس ، أنا ما أبغى احد يتصور إذا كان احد عنده احد يساعده في العمل انه هذا الأمر معناه انه هذه هي مرحلة المالك المدير ومساعدته نحن نتكلم المساعدة في النواحي الإدارية يكون عنده مساعد يقوم بمساعدته على العمل الإداري ، إذا نقول لما ازداد الطلب وتعددت الأعباء الإدارية والمالية أصبحت هناك حاجة ملحه عند المالك المدير على من يساعده على إدارة العمل ويشاركه في صناعة القرار ولذلك لا بد من تفويض جزء هام من صلاحيات العمل لهذا الشخص الذي يساعد المدير ويتحمل عنه جزء من الأعباء الإدارية ، إذا عندنا لما كانت البدايات مرحلة المالك المدير الذي يقوم بكل الأعباء الإدارية ، والمرحلة الثانية هي مرحلة المالك المدير ومساعدته هذا المساعد يمارس جزء من الصلاحيات الإدارية ويملك جزء من صلاحية صناعة القرار ويشارك في إدارة العمل وبالتالي هو مساعد للمدير في الشؤون الإدارية و تخفيف الأعباء الإدارية .

### المرحلة الثالثة : هي مرحلة المالك المدير وعدد من المتخصصين ،

لا حظوا إننا مازلنا نتكلم عن المالك المدير لازال الرابط بين الملكية والإدارة مرتبطين ببعضهم البعض إلى الآن لم ينفك المالك عن الإدارة والملكية لم تنفك عن الإدارة ، ازداد الطلب أكثر وتضاعفت الحاجة إلى تكثيف العمل أكثر وأصبح العميل له متطلبات أوسع أصلا حتى خدمات الإنتاج وخطوط الإنتاج وتسويق الإنتاج أصبحت تحتاج إلى ناس متخصصين في مجالات أكثر الآن لم يعد المساعد الواحد يكفي أصبح الإنسان بحاجة إلى أكثر من مساعد إلى أكثر من شخص يقوم بهذا العمل ولذلك ظهرت الآن وظائف ومسميات جديدة في الإدارة مثل مدير الإنتاج مدير التسويق مدير المالية مدير شؤون الموظفين أو مدير الكوادر البشرية سمي ما شئت ستتعهد الأساء و لكنها تدل على الاحتياج إلى تخصص ، تدل على انه نحن أصبحنا بحاجة ماسه إلى متخصصين في مجالات إضافية متخصصة ولذلك أصبحت المرحلة أسمها مرحلة المالك المدير وعدد من المتخصصين ، إذا المرحلة الثالثة مرحلة المالك المدير لازالت الملكية والإدارة مع بعض لكن المالك المدير وعدد من المتخصصين ، المرحلة هذي يمكن هي أكثر مرحله طال فيها العمل الإداري يمكنها المرحلة اللي لازالت وستبقى موجودة أكثر وضوحا لأنها أولا ارتباط الملكية بالإدارة نحن نعرف انه موجود في اغلب المشروعات الخاصة لكن إيمان المالك المدير بأنه بحاجة في ظل المنافسة الشرسة والمنافسة العالية بين الشركات احتياجه إلى متخصصين في التسويق في الإدارة في المالية في الكوادر البشرية في غيرها من التخصصات ، احتياجه إلى هذا العدد من المتخصصين جعله يسوق جزء من الصلاحيات و يفوض عدد من الصلاحيات ويشارك في الإدارة عدد من المتخصصين ، إذا مرحلة المالك المدير يمكن أن نقول إنها هي المرحلة أو ارتباط الملكية بالإدارة كانت في المراحل الثلاث من تطور الإدارة السعودية المالك المدير لوحده ، ثم المالك المدير ومساعدته ، ثم المالك المدير وعدد من المتخصصين .



### المرحلة الرابعة والأخيرة : مرحلة فصل الملكية عن الإدارة ،

المهم الآن تصبح الإدارة مستقلة والملكية مستقلة بمعنى انه المرحلة هذي جأت لتخليص الإدارة من سطوة الطابع الشخصي- في الإدارة ، تذكرون لما كنا نتكلم عن شركات الأفراد ونتكلم عن الشركات الفردية وشركات الأشخاص وحتى شركات الأموال نقول انه الطابع الشخصي- في الإدارة يؤثر على الشركة لأنه الإنسان يبدأ يتصرف على انه ذي فلوسي وهذا مالي وهذا حلالي تأثير هذا الطابع الشخصي وهذه النزعة الذاتية على الإدارة معروف لدى الجميع ولذلك جاءت شركات الأموال لتحرير الشركات المساهمة لتخليص الإدارة من هيمنة الطابع الشخصي- عليها ، ونحن نقول انه بسبب هذه الهيمنة جاء مشروع أو مرحلة فصل الملكية عن الإدارة ، لماذا فصلت الملكية عن الإدارة أو بعبارة أخرى ما هي الأسباب التي أدت إلى الوصول إلى المرحلة الرابعة اللي هي مرحلة فصل الملكية عن 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 في السابق كانت الشركة السعودية شركة سعوديه أو قد لا أبالغ لو قلت انه في السابق يعني القديم كانت الشركة في الرياض تبقى في الرياض الآن لم تعد الحدود الجغرافية عائق أمام انتشار الشركات وتوسع الأسواق أصبحت تتواجد في كل مكان ولذلك من الطبيعي أنك ترى شركات تحمل أسماء السعودية موجودة في عدد من الأقطار العربية وربما العالمية ليه نحن نتكلم عن ( Globalization ) أو العولمة و كون العالم كله أصبح قرية كونه صغيره فازدياد حجم الأسواق أدى إلى أن المالك المدير لا يستطيع أن يحيط بكل تلك الأسواق إذا أردت أن تفتح لك فروع في أوروبا وفي أمريكا و في أجزاء مختلفة من العالم لا تستطيع أنت أيها المالك أن تدير هذه الفروع ولا تستطيع إذا ربي وهبك المال و الحلال انك تكون محيط بالأنظمة اللي موجودة في دول العالم المختلفة ولذلك حجم الأسواق المتزايد واتساع رقعة الأسواق وعدم وجود حدود جغرافيه للسوق عجل بأن تفصل الملكية عن الإدارة وان يكون عندنا فصل كامل بين الملكية والإدارة .

٢- **التطور الهائل في إنتاج السلع والخدمات** . يعني هذه النقطة .. نقطة مهمة كثير من الناس حينما يبدأ العمل في الشركة يكون هناك خطوط إنتاج معينه وبضاعة هو يعرفها وهو أكثر الناس خبره فيها ولذلك قد لا يحتاج إلى مساعدين قد لا يضطر إلى الارتباط بمساعدين وبالتالي يمكن أن يكون في مرحلة المالك المدير إذا احتاج إلى التسويق أو يحتاج إلى مساعدين تسويق ولكن التطور متزايد في سلع الخدمات يجعله غير قادر على الإحاطة بكل صغيره وكبيره في هذا التطور وإذا أراد أن ينافس لا بد أن يكون مثل ما يقولون ( Up to date ) أو عنده معلومات نهائية ومعلومات حديثه عن التطور اللي صاير في إنتاج السلع والخدمات لو أخذنا خدمه زي خدمة الاتصالات من كان يصدق قبل ١٠ سنوات فقط كان كم تكلفة الهاتف السيار وكم كان حجم الخدمات البسيطة اللي موجودة في الهاتف الآن نحن نعيش قفزة نوعيه كبيره في عالم الاتصالات مو في السعودية فقط في العالم كله هذه القفزة أدت إلى تطور خدمات الاتصالات فأصبحت أنت بحاجة إلى ناس متخصصين فيها فمن كان يملك شركة اتصالات أو كان يعمل في مجال لم يعد قادر على إدارة المشروع لأنه فيه تطوير كبير حدث بإدارة هذه الخدمة و في الخدمات المصاحبة وبالتالي أدى ذلك إلى انه يسلم الراية إلى من يراه اقدر وأكفى على إدارة مثل هذه الأمور .

٣- **الزيادة في كمية الإنتاج لخفض سعر التكلفة** . في السابق كان الإنسان ينتج على حسب احتياجات السوق كان ينفق على حسب قدراته علماء الإدارة والاقتصاد وصلوا إلى نظريه مهمة واكتشاف مهم انه الزيادة في كمية الإنتاج تخفض من تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة ما ادري إذا هذا الكلام قلته من قبل أو لا لكن مثلاً هذا القلم لو كانت تكلفة إنتاج هذا القلم ألف ريال وأنا عندي مصنع تكلفته مثلاً مليون ريال في السنة لإنتاج ألف قلم معناه إن تكلفة القلم الواحد ألف ريال لكن لو أنا ضاعفت حجم الإنتاج بدل ما أنتج ألف قلم أنتجت ألفين

قلم هل معنى هذا إني بحاجة إلى مليونين عشان أنتج ألفين قلم هل أنا بحاجة إلى أن أضعف رأس المال لكي أضعف الإنتاج بالتأكد لا أقول لكم ليش لا .. لأنه الأرض سعرها ما يتغير إذا كنت مستأجر هذا المصنع ١٠٠ ألف ريال في السنة ما يقولون لك والله إذا هذا ضاعت إنتاجه معناته لازم تضاعف الإيجار نفس الشيء الآلات اللي تعمل مو بالضرورة أنها تعمل ضعف الوقت وضعف الاستهلاك الكهرباء لمجرد إنتاج الضعف بل بالعكس أحيانا أنت بحاجة لزيادة الإنتاج علشان يكون تكلفة الإنتاج معقولة العمال نفس الشيء قد يأخذون خارج دواماتهم ولا يأخذون ضعف الراتب لأنهم أنتجوا ضعف الإنتاجية ، اللي نبي نوصل له أنه إذا كان تكلفة المصنع مليون ريال ينتجون ألف قلم معناته تكلفة القلم ألف ريال لكن إذا رفعت إنتاجية المصنع يعني رفعتنا من تكلفة أداء المصنع ولكن ضاعفنا الإنتاج لكن ما فيه زيادة كبيرة في رأس المال المستخدم يعني نقول استخدمنا مليون و ٢٠٠ ألف على ألفين قلم معناته تكلفة القلم بدل ما هي ألف ريال أصبحت تكلفة القلم ٦٠٠ ريال ، اللي يخليني أقول إن هذا الأمر مهم لأنه نحن نتكلم عن موضوع أساسي وهو زيادة كمية الإنتاج لخفض سعر التكلفة وهذا أصبح شي مهم لأنه نحن نتكلم عن أنه الاقتصاديين و مسئولين إدارة الأعمال دائماً يبحثون عن الفارق الإيجابي بين سعر التكلفة وعائدات الإنتاج فسعر الإنتاج وعائدات الإنتاج يصير بينهم مقارنة أهل الإدارة والاقتصاديين 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 . المدير المالك السابق ليس مطلع على كل ماله علاقة بالتقنية المالك المدير ليس عنده الاطلاع الكامل يعني على قضايا دقيقة جدا في تقنية الاتصالات والمعلومات ولذلك نتوقع منه انه لا يستطيع أن يحيط بكل ما هو جديد في عالم التقنية وكونه لا يستطيع ، من الأفضل أن يحضر من يستطيع القيام بهذا الأمر وبذلك هو يستطيع من خلال الأمر هذا انه يمارس الأساليب التقنية الحديثة واستحداث الأساليب التقنية المتميزة هذا يعكس بشكل ايجابي عليه ولذلك نتوقع من المالك المدير انه يتنازل عن حقه في الإدارة ويحضر شركه أو فريق عمل إداري متميز يستطيع انه يسيطر على قضية التقنية ويضبط التقنية ويستفيد الاستفادة القصوى منها .

٥. تزايد الاهتمام بأساليب التسويق والإعلام . الحقيقة انه النقطة هذي أصبحت اليوم نقطة جوهرية أكثر منها بالأمس لماذا لأنه الدعاية والإعلان والتسويق من خلال الحملات الاعلانية والحملات الإعلامية هذا الفن أو الضرب الجديد من ضروب الإدارة أصبح بحاجة إلى متخصصين أصبح بحاجة إلى من ينفق بعيدا عن سطوة ما يسمى بفلوسي أو تأثير الواقع المادي عليه ليه ؟ لأنه الحملات الاعلانية تكلف كثير وكثير جدا و المدير الذي يتأثر بقضية فلوسي أو قضية نزعتة الشخصية لن يصرف عشرات بل أحيانا مئات الملايين على حملة إعلانية لأنه يشعر بالغبن ويشعر بصعوبة إنفاق كل هذا المال على الإعلان وإعطائها للشركات الاعلانية ووسائل الإعلان ، في الواقع اليوم يقول إن أساليب التسويق والإعلان اخذت حيز كبير جدا من اهتمامات وتطلعات رجال الأعمال لذلك نتوقع دائما من رجل الأعمال انه ينفق بسخاء على الإعلان التجاري ولذلك لابد أن نفضله عن الملكية لابد أن صاحب القرار في الدفع أو صاحب القرار في الإنفاق لا يكون برأس المال وبذلك يكون يعني القرار حر أكثر ولذلك كان فصل الملكية عن الإدارة .

٦. الاعتماد على التخصص . هذا واحد من الأسباب الجوهرية نحن الآن في زمن أصبح إعطاء القوس لباريها أو وضع الشخص المناسب في المكان المناسب أمر حتمي للنجاح ولا يمكن أن يكون صاحب المشروع محيط بكل جوانب الإدارة محيط بكل احتياجات المصنع محيط بكل ال ( positions ) أو الأماكن الشاغرة أو التي ستشغل في المنظمة بالعكس صاحب المشروع لديه مشروعه اللي هو مهتم فيه ولكن لابد من إعطاء القوس لباريها ولابد من البحث عن متخصصين واختيار أفضل الكفاءات لضمان نجاح العمل الذي تقوم به الشركة كل ما كان هناك عدد من المتخصصين أفضل في الإدارة كان مسار الشركة اقرب إلى النجاح .



٧. ظهور الشركات المساهمة . أنا اعتبره المسار الأخير في نعش المالك المدير ليه نقول كذا لأنه ظهور الشركة المنافسة ألقى شي اسمه المالك المدير لأنه الآن حتى لو تملك أسهم في شركة ما بإمكانك انك تحضر الجمعية العمومية بإمكانك انك تدلي بصوتك بإمكانك انك تطالب مطالبات وكذا ولكن لا يمكن ابد إنا نحن نقول إن المالك المدير يعني يكون موجود في الشركات المساهمة ، الشركات المساهمة تدار باستقلاله كاملة عن الملكية و ولذلك كان ظهور الشركات المساهمة آخر الضربات الموجعة لسياسة المالك المدير .

نحن الآن نبغى نقول إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية مثلها مثل غيرها من العلوم وشؤون الحياة مرت بمراحل متعددة إلى أن وصلت إلى ما وصلت إليه ، إدارة الأعمال ليست استثناء من القاعدة بل هي استمرار لها أو مثل ما قلنا جميع العلوم الإدارية والعلمية وغيرها بدأت صغيرة وكبرت وأخذت لنفسها حيز ، حيزها الحالي و ستستمر في التطور .

إدارة الأعمال مرت في أربع مراحل ،

**المرحلة الأولى** مرحلة : المالك المدير الذي يسيطر على كل شي .

**المرحلة الثانية** مرحلة : المالك المدير ومساعدته الذي أعطي بعض الصلاحيات والسلطات نظراً لكبر الأسواق وتعدد شرائح العملاء .

**المرحلة الثالثة** مرحلة : المالك المدير وعدد من المتخصصين احتاج المالك المدير إلى متخصصين وليس متخصص واحد يساعده في عمله ولكن لازالت الملكية عنده والأسهم الكبيرة له . أخيراً المرحلة الرابعة مرحلة : فصل الملكية عن الإدارة وهو الأمر اللي نعيشه اليوم في عدد من الشركات وتحديد الشركات المساهمة .

### المحاضرة الثانية والعشرون

اليوم سوف نتكلم عن مشكلة مؤرقة ومشكلة صعبة هي مشكلة السعودية أو مشكلة العجز في القوى البشرية في المملكة العربية السعودية ، عندما أسس الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية في البدايات كان لا بد من إنشاء الكثير من مشروعات البنية التحتية في عدد من مناطق المملكة هذه المشروعات محتاجة إلى يد عاملة محارية محترفة مؤهلة هذه اليد العاملة كانت غير موجودة في السعودية ولذلك احتاجت الدولة في تلك الفترة إلى توظيف عدد كبير من الأيدي العاملة الغير السعودية التي جاءت عن طريق شركات غير سعودية كانت معنية بإقامة وإنشاء تلك المشروعات مع استمرار رحلة التنمية تزايدت الحاجة إلى اليد العاملة غير السعودية ومع عدم قدرة اليد السعودية على المنافسة أصبح فيه عجز في توظيف السعوديين بدأت تظهر معدلات بطالة مخيفة تؤثر بشكل كبير على الاقتصاد وعلى جميع مناحي الحياة في السعودية مثل ما أنها تؤثر على أي بلد آخر يمر بمثل هذه المشكلة

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

#### **المشكلة الأولى : العامل الاجتماعي ،**

العوامل الاجتماعية في السعودية بدأت منذ القدم أو كانت هناك وظائف مقبولة اجتماعياً وفي مهن 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 إذا كان عدد الوظائف المقبولة اجتماعياً محدود يتم امتلاء هذه الوظائف اجتماعياً وشغرها بالكوادر السعودية فلا يبقى هناك مكان للتوظيف والوظائف المتبقية غير مقبولة اجتماعياً (غير مقبولة اجتماعياً يعني أن المجتمع يرى أن هذه الوظائف غير لائقة)

في مراحل قريبة كانت وظائف البنوك من الوظائف المرفوضة اجتماعياً وبالتالي الشاب إذا أراد أن يتزوج ويرتبط بأسره فإن وظيفته غير مقبولة اجتماعياً وهناك أناس لا ترى ذلك بالنسبة لوظائف البنوك ، فكر العمل المكتبي يمثل الإطار المقبول اجتماعياً في السعودية حيث أن

المجتمع يرفض الجميع من المهن ونظرها نظرة دونية . وبالتالي مع ندرة الوظائف الحكومية المكتبية أو ندرة الوظائف المكتبية أين كانت وعدم قبول المجتمع للوظائف الميدانية والوظائف المهنية أصبح عندنا مشكلة كبيرة جداً اسمها مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية .

### **المشكلة الثانية: السياسة التعليمية**

سياسة الدولة في التعليم 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 الآن عندنا مشكلة في التعليم العام (ابتدائي متوسط ثانوي) المواد التي فيه مواد نظرية صممت علشان تخرج طلاب يدخلون في تخصصات محدودة هذه التخصصات تخرج مدرسين أو إداريين وناس يعملون في الوظائف الحكومية حينما شغرت الوظائف الحكومية أصبح عندي مشكلة في قبول القطاع الخاص بمخرجات (خريجين) التعليم العالي عندنا فجوة كبيرة بين مخرجات التعليم وبين متطلبات سوق العمل . السياسة التعليمية في المملكة التي تعتمد على التعليم الأكاديمي النظري أفرزت لنا جيل سواء من الثانوية أو الجامعة في الغالب لا يلبي احتياجات سوق العمل ولذلك سوق العمل لا يريد ذلك وبذلك سوق العمل أصبح يستقطب الأيدي العاملة الغير السعودية وبذلك استمرت 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 (بحاجة إلى مستشفيات بحاجة إلى جامعات بحاجة إلى مطار بحاجة إلى طرق ... الخ) عدد من المشاريع هذه المشروعات من الذي سينشئها؟ بالتأكد شركات تعتمد على العمالة الأجنبية في ظل إجماع الشباب السعودي عن العمل بعيد عن أهلة فإذن المناطق البعيدة لن تجد سعوديين يغطونها بالعمل فبالتالي سوف تسلم إلى اليد العاملة الغير السعودية.

### **السبب الرابع: النظرة الذاتية لرجل الأعمال السعودي .**

الغالبية العظمى من رجال الأعمال السعوديين يفكرون في مصلحتهم الخاصة التي تؤدي إلى الاستعانة بالأيدي العاملة الأجنبية الأكثر كفاءة والأقل تكلفة والتي تتحمل مسؤولية كاملة عن إدارة العمل ، وما فيه اعتبار لمصلحة الوطن ولا حتى المصلحة الخاصة على المدى الطويل . 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 شروطي ، نقول له إن هذه النظرة تعتبر نظرة قاصرة جداً لأسباب عدة ، الشباب السعودي حينما يوظف ، حينما توظفه أنت يا رجل الأعمال السعودي أنت أمنت أسرته وراتبه سوف ينفقه بالكامل في بلده إذا ما أنفق أكثر منه هذا الإنفاق يعني ( دوران النقود يعني مرور النقود في البلد ) هذا الدوران لابد أنه يمر عليك وعلى مشروعك لو فرضنا انه أنت صاحب مصنع بلاستيك تنتج الأكواب وعندك موظف سعودي هذا الموظف عندما يخرج ويستلم راتب هذا الراتب سيؤدي به إلى تحمل المسؤولية وبالتالي الزواج ثم هذا الزواج يحتاج فيه إلى تأييد البيت وتأييد البيت سيجعله يمر على مصنعك ويحصل على بضاعة مهمة لتلبية احتياجاته إذن هذي دورة النقود مرت عليك ومرت على الشركة لأنك أتحت فرصة لشباب سعودي بالعمل هذا الأمر مهم وهذا الأمر يغفل عنه رجل الأعمال الذي يفكر بشكل أناني وذاتي ، أيضاً نقطه مهمة عدم توظيف السعوديين يؤدي إلى البطالة وجود فراغ وهذا الفراغ قد يؤدي إلى انتشار الجريمة لان الإنسان العاقل عن العمل والذي حاجته للمال متزايدة وملحة سوف يضطر لبعض الأحيان إلى ارتكاب بعض المخالفات القانونية في سبيل حصوله على المال وبالتالي أنت يا رجل الأعمال السعودي إذا لم تتح الفرصة للشباب ستؤدي إلى كثرة البطالة .

**ملاحظة أو بؤادر التغيير /** نحن نقول إن هناك بؤادر ايجابية للتغيير في جميع العوامل الأربعة ولكنها لازالت أقل من الطموح ولازال الطريق طويل لعلاج مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية كيف صارت هذه التغييرات الايجابية نأخذ العامل الأول الظروف الاجتماعية في السابق كان المجتمع يرفض رفضاً باتاً جميع الأعمال الكاجول اللي يكون الموظف فيها لابس بنطال مثل السكويرتي أو غيرها من الوظائف ، اللي حاصل إن نظرة المجتمع تغيرت أصبح فيه كثير من الشباب يعملون في المطاعم وسكويرتي في ظل وعي من أهاليهم وقبول . في السياسة التعليمية أصبح فيه بؤادر 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 التي تساعد على إنجاح مثل هذه المشاريع النقطة الأخيرة هي 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 ، مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية بدأت مع بداية مرحلة التنمية حينما احتاجت المملكة في ذلك الوقت إلى مشروعات البنى 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 .

### المحاضرة الثالثة والعشرون

تحدثنا في المحاضرة الماضية عن مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية وتكلمنا عن أسباب هذه المشكلة وتحدثنا عن العوامل الأربعة التي أدت إلى وجود مشكله في توظيف السعوديين وقلنا انه العامل الاجتماعي والسياسة التعليمية والجغرافية في المملكة والنظرة الذاتية لرجل الأعمال السعودي هذه العوامل الأربعة أدت إلى انه تكون المنافسة غير عادله بين الأيدي العاملة السعودية و غير السعودية وبالتالي أصبح عندنا مشكله في توظيف السعوديين كيف نعالج هذه المشكله ؟ أو بعبارة أخرى كيف نسعود الوظائف؟ أو قضيه السعودة هذه الكلمة أصلا مو موجودة في اللغة العربية ولكنها وجدت لأنها مرتبطة بالسعوده وهي كلمه جديدة تعني إحلال اليد العاملة السعودية محل اليد العاملة غير السعودية من اجل علاج مشكله البطالة إذن السعودة تعني إحلال اليد العاملة السعودية محل اليد العاملة غير السعودية يتم هذا الأمر خلال عنصرين أو ركيزتين أساسيتين هما : التوظيف والتدريب .

في محاضرة اليوم راح نتكلم عن التوظيف وفي المحاضرة التي تليها راح نتكلم عن التدريب . الركيزتين هؤلاء كأنهما القدمين التي تقف عليهما علاج هذه المشكله هما الركيزتين التي على أساسها يتم علاج مشكله عجز القوى البشرية السعودية ... **التوظيف والتدريب** .

### **أولاً. التوظيف:**

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

التوظيف الخارجي

التوظيف الداخلي

طيب أحد يسأل يقول وش 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

يعني .. البعض يقول وشلون هذا يعالج مشكلة السعودية :

أقولك شلون يعالج مشكله السعودة هو: زيادة نسبة السعودة في المنظمة حتى لو إني أنا ما وظفت آخرين ولكني أنا بإعطاء السعوديين وهي اليد العاملة السعودية مناصب أفضل إعطائهم صلاحيات إعطائهم و تسليمهم إدارات محل اليد العاملة الأجنبية هذا يؤدي إلى علاج هذه المشكلة .

**مثال** لو كان عندنا شركة فيها ١٠٠ موظف والمائة موظف هؤلاء منهم عشرين موظف سعودي معناها نسبة السعودة عندنا ٢٠% لو أن العشرين موظف سعودي وضعناهم في مناصب أفضل وتم الاستغناء عن عشرين موظف من الثمانين غير السعوديين يصبح عدد العاملين بالشركة يصبح ٨٠ موظف صح عشرين منهم سعوديين ؟

الحين ارتفعت نسبة السعودة ٢٥% لأنه في السابق كان عندي عشرين موظف سعودي من مجموع مئة موظف ثم أصبح عندي عشرين موظف سعودي من مجموع ٨٠ موظف وبالتالي .. أصبحت نسبة السعودة في الشركة هذي ٢٥% وليست عشرين في المائة إذن أنا زدت نسبة السعودة حتى ولو لم أوظف سعوديين إضافيين لكن الحقيقة انه يعني التوظيف الداخلي صحيح انه يتم عن طريق النقل والترقية داخل المنظمة ويتم أيضا من خلال إحلال يد عامله سعوديه محل اليد العاملة غير السعودية وتتغير نسبة السعودة وترتفع نسبة السعوديين داخل الهرم الإداري لكن نحن نعول على علاج مشكله العجز بشكل أكبر على التوظيف الخارجي.

## ب. التوظيف الخارجي :

المقصود به استقطاب اليد العاملة السعودية من خارج المنظمة .. وهو الأهم وهو يعني توفير فرص عمل جديدة لمن يحتمل أن لا تكون لديه فرصة عمل سابقة أو أن يكون عاطل عن العمل قبل أن تتاح له هذه الفرصة .

التوظيف الخارجي هو : الأهم وهو يعني توفير فرص عمل جديدة لمن يحتمل أن لا تكون لديه فرصة عمل سابقة أو قد يكون عاطلين عن العمل ومسجلين من ضمن أرقام البطالة وتوظيفهم يعني زيادة نسبة السعودة وعلاج لهذه المشكلة من ناحية أخرى طيب من وين أوظف خارجيا ؟؟

فيه ستة مصادر أساسيه للتوظيف الخارجي : بناخذها مصدر مصدر وتكلم عنها بشكل سريع .

## المصدر الأول :

هو هنا .. في 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 هو المصنع الذي ينتج موظفين . الجامعة هنا جامعه الإمام أو غيرها من الجامعات يأتون إليها طلاب الثانوي مواد خام اللي يدخلون إلى برنامج الجامعة ، المستويات التحضيرية في الجامعة ثم تجرى عليهم عمليات .. اللي هي الأربع سنوات ثم يخرج لنا بشكل نهائي وهو الموظف الذي يلي احتياجات سوق العمل . الشركات المتميزة تبحث عن الطلاب المتميزين في الجامعات المتميزة ولذلك في كثير من الجامعات يقيم شي يسمونه يوم العمل أو يوم المهنة ... إن الجامعة تجي في الصالات الكبيرة أو البهو في الجامعة وتدعو الشركات إنها تجي ويصير معرض لتلك الجامعات مثل معارض الجامعات البريطانية ويأتي الطالب ويدور على الشركات ويتعرف عليها فإذا رأت الشركة أن الطالب متميز ويمكن يخدم فإنها تكسب الشركة هذا الطالب وتوقع عقد معه ويعمل لمدة ساعتين بعد العصر ليتعرف على الشركة وبعد تخرجه تكون الوظيفة بانتظاره وهذه تعتبر أفضل طريقه للتوظيف واستقطاب الكفاءات الشابة الجديدة حديثه التخرج أيضا بعض الشركات موب لازم تأخذ الطالب فور تخرجه ولكنها تترك اسمها وبروشورات عنها للطالب حيث أن الطالب إذا تخرج يكون عنده معلومات وين ممكن يتجه وأين يذهب ، ، طالب متخرج حاسب آلي يروح للشركات الاتصالات والشركات اللي فيها تقنيه معلومات طالب متخرج من الخدمات المصرفية أو المحاسبة في كليه الاقتصاد والعلوم الإدارية يتجه إلى

البنوك والشركات المالية طالب متخرج من قسم إدارة الأعمال يكون المجال مفتوح له بشكل أكبر أيضا ودنا نقول انه مصدر التوظيف الأول هو الجامعات .

### المصدر الثاني: هو مكاتب التوظيف الحكومية .

عندنا وزارتين مهمة " وزارة الخدمة المدنية و وزارة العمل " توفر قاعدة بيانات فيها جميع الطلاب الخريجين أو الباحثين عن الوظائف في هذه الوزارتين وزارة الخدمة المدنية معنية بالقطاع الحكومي ووضع النظم والأسس للقطاع الحكومي و وزارة العمل معنية بالقطاع الخاص هالوزارتين مع بعض يشغلون مع بعض ويقدمون من خلال سواء مكاتبهم الرئيسية في العاصمة في الرياض أو حتى فروعهم في أنحاء المملكة قواعد بيانات تقدم للشركات التي تبحث عن موظفين فالشركة التي تبحث عن موظفين تتجه 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 .

إذن من يريد البحث عن موظفين يتجه إلى قواعد البيانات الموجودة في وزارتي الخدمة المدنية من ناحية ومن وزارة العمل من ناحية أخرى .

### المصدر الثالث : مكاتب التوظيف الخاصة .

مثل ما انه وزارتي العمل والخدمة المدنية لديهما قواعد بيانات للناس المؤهلين لشغل وظائف أو الموظفين الباحثين عن الوظائف فهناك مكاتب توظيف خاصة تقوم بنفس العمل ولكن بطريقة الخاصة . الحكومة تقدم هذا العمل مجاناً أنت الآن بما أنك خريج الجامعة ، ، تحمل أوراقك وملفك وتعطي وزارة العمل وتعطي وزارة الخدمة المدنية مجاناً كخدمه من الدولة لك للبحث عن وظيفة ولكن حينما تذهب إلى مكاتب التوظيف الخاصة ، ، في مكاتب التوظيف الخاصة لن تقبل منك الملف مجاناً لا تقول دائماً ولكن في الغالب هناك رسم بسيط تدفعه لهذه المكاتب الخاصة لإدراج اسمك ووضع سيرتك الذاتية ضمن قاعدة البيانات التي تملكها هذه الشركة .. الشركات هذي تأخذ الفلوس أو عوائدها المالية وأرباحها إما من المتقدم للوظيفة أو من الباحث عن الموظف .. أو الشركات والقطاعات .. فيه طرق كثيرة لجني المال وإدارة مثل هذه الأمور في مكاتب التوظيف الخاصة بعض مكاتب التوظيف الخاصة لديهم قاعدة بيانات مربوطة بالانترنت عن طريق يوزر وباسورد وتكون هذه شركه وما راح أسمي اسم الشركة عشان ما تكون دعاية .. وتريد أنت التعامل مع هذه الشركة تقوم بالاشتراك والاشتراك الشهري بثلاث آلاف ريال أو أيا كان يعطونك يوزر وباسورد وتدخل على النظام عندهم وتتصفح وتحدد مطالبك ، ، أنت تريد موظف يتراوح عمره بين ٢٥ و ٣٥ سنه هل تريده ذكر أو أنثى هل تريده سعودي أو غير سعودي ، هل تريده غير سعودي عنده إقامة قابله للتحويل ولا لا يحتاج لإقامة هل تريده يتحدث لغات ولا لا يتحدث هل تريده من الرياض ولا ما تفرق معك ، أنت تحدد هذه المواصفات ثم تضغط على الأيقونة أو محرك البحث فيبدأ يبحث وكأنك تعمل على أي محرك بحث مثل محرك البحث قوقل .. وتطلع النتيجة المطابقة للمواصفات التي طلبتها ٢٣ أو ٣٠ أو أيا كان ومن ثم تطبع هذه السير الذاتية أو أرقام التلفون وتقدر تتواصل مع الناس . إذا مكتب التوظيف هذا اللي يعمل بهذي الطريقة حقق أرباحه من جهتين الناس اللي تدخل أسمائهم لقاعدة البيانات يدفعون رمز أو رسم رمزي صغير لكن عددهم كبير وبالتالي يكون فيه ربح من هذا العدد الكبير من الأسماء الداخلة في قاعدة البيانات ومن جهة ثانية الشركات التي تبحث عن موظفين استخدامها لقاعدة البيانات يكون بمقابل مادي يصل في الشهر إلى ثلاثة أو أربعة آلاف وأحياناً إلى عشر- الألف ريال ، في مكاتب لها أسلوب آخر .. فقط تتبع لك البيانات بمعنى أنك أنت كباحث عن الوظيفة تتقدم للمكتب هذا وتقول هذي ٥٠ ريال وهذي ٦٠ ريال وأدرجوا سيرتي في قاعدة البيانات اللي عندهم وأنت صاحب الشركة إذا أردت قاعدة بيانات تقول أبغى مثلاً أعطوني مئتين اسم أو عشرين اسم ولا أعطوني ٧٠ اسم في وظيفة مثلاً المحاسبة وهذي يعطونك المعلومات وعليها قيمه مثلاً يقولون نعطيك الاسم مثلاً بـ دخل نقول بـ ٥٠ ريال أنت تريد ١٠٠ اسم إذن هذي خمس آلاف ريال ونعطيك قائمه بخمسين أو بمائة سيره ذاتيه أنت اللي تبحث فيها عن الموظف اللي تحتاجه فيه طريقه ثالثه تعجبني اللي يستخدمونها المكاتب اللي يوظفون موظفين في مستويات



عاليه ، المكتب هذا لا يأخذ شي من الموظف أو الشخص الباحث عن الوظيفة ولكن الشركات اللي يبحثون عن الموظفين يطلبون منهم راتب شهر بمعنى أنهم يعملون حسابهم أن السنة الأولى لتوظيف هذا الموظف الجديد ليست ١٢ شهر ولكن ١٣ شهر حيث إن ١٢ شهر للموظف أما الشهر ١٣ فيكون لمكتب التوظيف إذن مكاتب التوظيف الخاصة تقوم بنفس عمل مكاتب التوظيف الحكومية ولكنها بمقابل مادي تحصل عليه إما من طالب الوظيفة أو من الباحث عن الموظف أو منها معا.

### المصدر الرابع لإنتاج الموظفين :

وسائل الإعلام .. تتكلم عن الإعلان عن الموظفين .. الإعلان التجاري المدفوع لما تجي الشركة يندر 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 إذن الإعلان في وسائل الإعلان هذه وسيله للحصول على موظفين أيضا بالإمكان الحصول على الموظفين بطريقه أخرى عن طريق الإعلام ولكنها ليست إعلانات ولكن تحقيق صحفي ، ، شركه سعوديه تبحث عن الموظفين بإمكانها أنها تخلق حدث إعلاني معين وتجعل من الجريده هذي تقوم بتحقيق صحفي يغطي قضيه معينه ومن خلال هذا التحقيق تمرر معلومات بحثها عن الموظفين ،

أيضا مهم جدا المقابلات .. مسؤولين الشركة الكبار يظهرون في الجرايد أو التلفزيون وأثناء المقابلة يكون فيه اتفاق بينه وبين المذيع أو الصحفي انه أسألنا عن عمليه التوظيف أو أسألنا عن مدي الخدمة اللي تقدمها للشباب السعودي ، في الشركات اللي يكون فيها نسبه سعوده عاليه تتجاوز الخمسين بالميه تجدهم يفاخرون بهذه النسبه ولذلك يسלטون عليها الأضواء في الإعلام وإلى آخره وهذا كأنه نوع من أنواع الإعلان عن جذب واستقطاب المزيد من الموظفين السعوديين طالما انك أنت عندك نسبه السعوده تفوق الخمسين بالميه فلا مانع من الحصول على عدد أكبر من السعوديين .

### المصدر الخامس :

#### هو الاتصال المباشر بين المنظمة والعامل نقطه مهمه

لأنه كثير يعني إحنا عندنا مثلا ماحك جلدك مثل ظفرك فتولى أنت جميع أمرك ونقول للشباب السعودي لابد انك تضع اسمك أنت في مكاتب التوظيف الحكومية و لابد تضع اسمك في مكاتب التوظيف الخاصة ولا مانع انك تتابع الإعلانات في الصحافه .. أو حتى تعلن عن نفسك انك تبحث عن وظيفة وتعلن عن نفسك في الصحف وتقول أنا خريج واحمل الشهاده الفلانية وابحث عن الوظيفة ولكن وحده 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 المناسبه وكثير نشوف بعض الشباب يتأبط ملفه الأخضر .. اللي فيه السيرة الذاتية والي فيها شهادته الجامعية وفيها بعض الدورات اللي أخذها وبعض ورش العمل والتدريب يكون أضافها للسيرة الذاتية ويروح لشارع المعروف زي مثلا العاليا وكل العمارات اللي فيها شركات معروفه ويطرق الأبواب ويدخل ويقابل مسئول العلاقات العامة و مسئول التوظيف عندكم وأريد أن اعمل وهذه شهاداتي وقدراتي وبالتالي سيحصل على الوظيفة فإذا كان الإنسان ربي موفقه و دعاء الوالدين والناس اللي يحبونه يقولونه تعال اليوم محاسب راح وجابك الله ويحصل على الوظيفة .

### المصدر السادس : توصيات العاملين .

بعض الموظفين بالشركات يقومون بتزيكه من يعرفون واستقطابهم لشغر الوظائف المتاحة يعني أنت الآن في شركه معينه وصار مشكله على محاسب الشركة وتم الاستغناء عن خدماته تجد الشركة في ذلك الوقت يقولون إحنا الآن شلون نعوض هذا النقص الحين إحنا عندنا محاسب مشيناه لأنه يتأخر عن العمل أو لأي سبب كان تم الاستغناء عن هذا المحاسب طيب نريد محاسب بأقرب فرصه تجد احد الموظفين الموجودين يقول يا جماعة الخير والله أنا عندي اخوي ولا ابن عمي ولا ولد جيراننا أو نسيبي أو غيره هذا عنده شهادة بالمحاسبه ولكنه ما بعد وجد وظيفة وأنا أثق بالرجل والرجل ثقة وملتزم وجاد وحريص و و ... الخ . فهذه التوصية تساوي في ميزان التوظيف أكبر سيره ذاتيه ليه ؟

لأننا مثل ما قلت نحب أن نتعامل مع من نعرف فإذا كان الشخص الموصى أو الشخص الذي نقل هذه التوصية من الموظفين اللي سيرته عطره و مميزة في الشركة فانه تكون الثقة فيه عاليه وبالتالي يكون الحصول على الموظف الذي أوصى به من الأمور الأساسية في الشركة ولا تحتاج إلى مرور على بيروقراطيه وعلى تعب إذن أي ارجع والخص الكلام اللي قلناه

**علاج العجز بالقوى البشرية يقوم على ركيزتين : هم التوظيف والتدريب .**

**التوظيف معناته :** إحلال اليد العاملة السعودية و إحلالها محل اليد العاملة غير السعودية اللي نسميه إحنا السعودة من خلال التوظيف الداخلي وهو إحلال من داخل المنظمة عن طريق ترقية و وضع الأشخاص السعوديين في أماكن مناسبة ورفع مستواهم داخل الهرم الإداري أو التوظيف الخارجي استقطاب موظفين جدد داخل المنظمة ويكون ذلك من مصادر التوظيف الستة اللي ذكرناها .

الجامعات وهي المصدر الأول وأتمنى جميع خريجين جامعه الإمام يجدون وظائف بإذن الله مكاتب التوظيف الحكومية ومكاتب التوظيف الخاصة هذي تقوم بإعداد يعني قاعدة بيانات لكوادر العمل السعودية المتاحة والباحثة عن العمل والشركات تستفيد من تلك البيانات و ( database ) عشان تحصل على الموظفين اللي بيغونها ووسائل الإعلام اللي من خلالها تعلن الشركات الحاجات إلى الموظفين ويستفيد الموظف من هذه الإعلانات وتحقيق المقابلات للاسترشاد إلى المكان المناسب للعمل والاتصال المباشر بين المنظمة والعامل ، بأنه العامل يذهب بنفسه ويطرق الباب أو يرسل عن طريق الايميل بإمكانك تأخذ ايميلات خمسين ألف شركة وترسلها بنفس الوقت ..

ضغط زر .. send to all ->

وتروح السيرة الذاتية لكل الجهات والشركات يمكن وحده منها أو اثنتين ربما أكثر يردون عليك ويقولون يحددون موعد مقابله و الوسيلة الأخيرة هي توصيات العاملين أتمنى انه تكون المحاضرة واضحة والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

### المحاضرة الرابعة والعشرون

هذه المحاضرة الرابعة والعشرين من مادة مبادئ إدارة الأعمال ، و سنتحدث عن التدريب و سنتكلم عن لمن يوجه التدريب و أساليب التدريب و معوقات التدريب في منظمات الأعمال السعودية .

#### التدريب / ( ماذا نعني بالتدريب ؟ )

هو تنمية و تحسين كفاءة و إنتاجية اليد العاملة السعودية من خلال الأهداف و الأساليب التي سيتم ذكرها .

كيف نرفع إنتاجية اليد العاملة السعودية ؟

**في الإدارة يتم تقسيم المستويات الإدارية إلى ثلاث مستويات رئيسية :**

**أولا : 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 مسؤولين .

**ثانيا : الإدارة المتوسطة :** وهي المرحلة المتوسطة التي يكون فيها مدراء الإدارات و المدراء العموم وهم الموظفين الذين في المرحلة المتوسطة ، ومثال ذلك في السلم الإداري الحكومي المكون من خمسة عشر درجة و فوقها الدرجة الممتازة و وزير ، من المرتبة السابعة فما دون هؤلاء التنفيذيون ومن الثامنة إلى العاشرة و الحادية عشر- هم الإدارة المتوسطة من الثانية عشر- فما فوق هؤلاء هم الإدارة العليا ، فأنا عندي تدريب لكل مستوى إداري لكل منهم أهداف التدريب تختلف و وسائل التدريب أيضا تختلف .

أولا : العاملون التنفيذيون يعني المستويات الدنيا من الإدارة :

ما هي أهداف تدريبهم ؟

- ١- زيادة الإنتاجية .
- ٢- رفع المعنويات .
- ٣- تخفيض العبء الرقابي و تقليل الحوادث .
- ٤- زيادة مقدرة المنظمة على المرونة و الإحلال .
- ٥- هذه هي الأسباب الأساسية أو الأهداف الأساسية التي تؤدي لتدريب الموظفين التنفيذيين أو المستوى الأسفل .

١ . **زيادة الإنتاجية** :وزيادة الإنتاجية تكون إذا كان الموظف لدي طابع أو سكرتير وهو يطبع مثلا ثلاثين كلمة في الدقيقة و لرفع القدرة الإنتاجية أقوم بإعطائه دورات في الطباعة و أدربه أكثر في الطباعة حتى يضاعف من قدرته فيقوم بطباعة ستين كلمة في الدقيقة وهذا مثال على كيفية التدريب يرفع من قدرات الإنتاجية

٢ . **رفع المعنويات** :مهم جدا للموظف انه يشعر باهتمام الإدارة فيه والإدارة التي تعطي الموظفين دورات تدريبية هي تعطيهم إشارة أو إحساس بأنهم مهمين جدا للشركة ، فبتالي يكون إرسالهم إلى دورات تدريبية و إعطائهم الدورات التدريبية لرفع من كفاءاتهم و تحسين قدراتهم و مهاراتهم .

٣. **تقليل الرقابة و تخفيف العبء الرقابي** : لو كان الموظف لا يجيد العمل ستكون واقفا بجانبه طول الوقت وتتابعه وتتابعه وش يسوي وترى كيف ينجح ؟ و كيف يعمل ؟ الخ ..

في المقابل إذا دربته لا تحتاج إلى مراقبته و متابعتة دائما فقد أصبح مدرب و 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** :

إذا كان عندنا موظف يقوم في عمل معين نقول : هناك تدريب له أهداف طويلة الأجل معناه الموظف سأدرجه بعمل يقوم به على الدوم ، وكذلك هناك تدريب الهدف منه مؤقت مثل المكتبات عند قدوم المدارس هي بحاجة إلى زيادة الموظفين الذين يعملون في صالة العرض فهي بحاجة إلى زيادة المحاسبين الذين يجاسبون الناس بعد الشراء فلو ذهبت إلى مكتبة جرير ستجد فيها عشر- نقاط بيع و محاسبين عند البوابة ولكن لو تذهب إلى المكتبة ( مكتبة أخرى )

تجد نقطتين أو ثلاث بالكثير و لكن مكتبة جرير العشرة نقاط كلها تشتغل ، أنا لا استطيع توظيف عشرة موظفين فقط في ستة أيام أو ثلاث أو أربع أسابيع التي فيها العودة إلى المدارس ثم أتركهم عاطلين في الفترة الأخرى ، زيادة مقدرة المنظمة على المرونة و الإحلال انه أنا في المكتبة استطيع أن أحضر- موظفين من إدارات أخرى من مدرء الموظفين التنفيذي أو العاملين في المستوى الأدنى من الإدارة وأعطيتهم دورة بسيطة في المحاسبة ومقابلة الزبون

وكيف تبتم له وكيف تسأله عن تجربته في المكتبة وكيف تمرر الكتب و الأقلام والدفاتر على جهاز قارئ السعر وكيف تضعها في أكياس مختلفة و عدم خلط الأشياء الحادة مع الكتب والمجلات و الدفاتر و الأقلام و المجلات وكيف تسأله إذا كان لديه بطاقة صراف أو تأخذ منه المبلغ و تصدر له الفاتورة .. الخ ،

كل هذه الأشياء لا تقوم بها إلا من خلال التدريب البسيط و يتم 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 : تقوم بإرسالهم إلى مراكز التدريب المتخصصة والتدريب داخل المنظمة سنعمل مركز تدريب داخل المنظمة و الفرق بين النوعين فرق واضح و مهم فالتدريب خارج المنظمة معناه إرسال الموظف إلى معهد تدريب أو جامعة يتدربون فيها ،

### والإيجابيات من إرسال الموظف إلى خارج المنظمة :

١ . رفع روحه المعنوية و يقوم بتغيير جو العمل و يأخذ دورة خارجية و مستقل .

٢ . الاحتكاك بالآخرين و يرى موظفين من جهات أخرى ومدربين آخرين وهذا الاحتكاك مهم لتنمية العلاقات الإنسانية و تطوير علاقات الموظف خارج المنظمة و ربما ينعكس إيجابيا على عمل المنظمة نفسها .

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 إلا إذا كان المركز قريب جدا من الدوام وفي الغالب هذا ليس صحيح و معناته الموظف عنده دورة تدريبية لمدة أسبوعين أو ثلاثة أسابيع لا يداوم و لن يعمل في فترة الأسبوعين أو الثلاثة التي فيها التدريب .

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

١ . تفصل برنامج تدريب على حسب احتياجاتك ، فنذهب إلى مركز التدريب و تقول لهم أنا لدي عشرة موظفين و أريد أن أدرهم على الحاسب الآلي على البرنامج المراد و أنا استخدمه في منظمي و أريدكم أن تعلمون الموظفين لدي على البرنامج و الأسلوب فبتالي يكون الفعالية أكثر و أعلى و أفضل .

٢ . لا يكون فيه هدر للقوى البشرية ، فلو عندك مركز داخل المنظمة و الموظف يأتي إلى المنظمة الساعة الثامنة إلى العاشرة ثم يذهب إلى مركز التدريب داخل المنظمة و يتدرب إلى الساعة الثانية عشر ثم يصلي الظهر ثم يعود إلى العمل .

إعادة التأهيل : هي أنك ترسله إلى دورة طويلة للحصول على دبلوم عالي أو الحصول على شهادة الماجستير أو غيره بمؤهل جديد يختلف عن المؤهل السابق ، لو أنا عندي موظف متخصص في العلاقات العامة و لكن عملي في المنظمة يحتاج تصوير تلفزيوني و إخراج تلفزيوني و

هذا الموظف له ميول تلفزيونية ولكن هو تخصصه خريجي علاقات عامة وعنده بكالوريوس علاقات عامة فأرسله إلى إحدى الجامعات الداخلية أو الخارجية لتعلم الإخراج التلفزيوني أو يتعلم الإعلام كالتلفزيون فيصبح عنده شهادة جديدة فأعدت تأهيله وأهلته من جديد .

ثانيا 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 .

٢ - القدرة على التخطيط و التنظيم و كذلك التدريب على صناعة القرار .

١ - تنمية العلاقات الإنسانية و الجوانب الفنية في الإدارة :

فأنا أقوم بتحضير شخص يكون مسئول في الإدارة العليا فاعلمه كيف ينمي 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 ينمي ولائهم له هو كمدير الإدارة حتى يقدمون أفضل ما لديهم و اعلمه على أساسيات التخطيط و التنظيم في إطار إدارته الصغيرة حتى يكون مستعد غدا في الإدارة العليا حتى يكون التخطيط و التنظيم مسؤوليته الأولى .

٢ - القدرة على التخطيط و التنظيم و كذلك التدريب على صناعة القرار :

صناعة القرار نحن نقول المدير هو القرار ، القرار هو كل شيء في الإدارة فلذلك لابد أن يدرّب هذا الموظف على المستوى المتوسط على صناعة القرار و اعلمه عليه قد يكون لديه بعض الصلاحيات التي يمارسها في إدارته الصغيرة فأهم من ذلك هو أن أجهزه لما بعد ذلك في المستقبل عندما يكون احد صناع القرار في المنظمة .

كيف أدرب الإدارة المتوسطة ؟ ( وسائل التدريب ) وسائل تدريب العاملين التنفيذيين و يضاف لها حضور المؤتمرات ، و حضور المؤتمرات مهم لان يفترض في المؤتمرات يتحدث فيها أفضل الناس الذين لديهم الخبرة و الخلفية فكأنك أنت تحضر محاضرة أو دورة تدريبية ولكن بشكل غير مباشر فتحضر محاضرات في المؤتمرات و ترى محاضرات ( presentations ) وبالبوربوينت و عروض تقدم سواء متحركة أو ثابتة وهذه العروض و المحاضرات وحلقات النقاش التي تحصل هي عبارة عن دورة تدريبية غير مباشرة و إضافة إلى أنك تتعرف إلى الناس الموجودين في تلك المؤتمرات و كذلك 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 و نتكلم عن اعلي الهرم الإداري أو عن المستويين أو الثلاثة الموجودة في اعلي الهرم الإداري الذين هم يديرون الشركة أو المنظمة .



لماذا أدرهم ؟ ( أهداف التدريب ) :

١ . تمكينهم من تقدير احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية الحالية و المستقبلية لان هذا دوره انه يعرف ما هي احتياجات المنظمة وهو يبدأ يحدد للـ HR مسئول الكوادر البشرية وعدد الموظفين الذي يحتاجهم ومواصفاتهم للوضع الحالي و المستقبل للشركة التي تنمو وتكبر بإذن الله .

٢ . رسم السياسات الإستراتيجية و الاستراتيجيات اللازمة للتطور و تطوير المنظمة و كذلك التمكن من تقييم العاملين و وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

كيف أقوم بتطوير و تدريب المسؤولين الكبار (وسائل تدريب المستوى الأعلى من الإدارة ) :طبعا لا يمكن إرسالهم لحضور دورات تدريبية و لكن يكون تدريبهم عن طريق حضور المؤتمرات و الزيارات الرسمية و قد تكلمنا عن المؤتمرات ، فماذا عن الزيارات الرسمية عندما يقوم مدير شركة أو رئيس شركة أو وزير بزيارة رسمية إلى دولة أخرى ومقابلة نظيره في تلك الدولة سواء كان رئيس شركة اتصالات أو وزير إعلام في دولة أخرى تبادل المعلومات و الحوار و التعرف على المشكلات و الحلول التي وضعت له هي عبارة عن دورة تدريبية غير مباشرة يخوضها الشخص اللي موجود في المستوى الأعلى في الإدارة العليا .

معوقات التدريب في منظمات الأعمال السعودية ( لماذا عندنا 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 ( يعني كثير من المسؤولين في الشركات يعتقدون بأن التدريب لا يؤثر في تحسين قدرات العاملين أي الأفضل الممارسة و الخبرة و العمل و الخطأ و تصحيح الخطأ بينما الدورات التدريبية لا يرون كثير من المسؤولين الكبار في الشركات السعودية انه هناك تأثير ايجابي لهذه الدورات أو الدور التدريبي ، يروون أن التدريب لا يؤثر في 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 و الكثير من معاهد التدريب بالذات الخارجية لما يأتيهم متدرب يقولون نحن نريدك تكون راضي عنا و نريدك أن تكتب تقرير عنا للشركة في السعودية أو غيره تقول أن هذه المعاهد تدرّبها ممتاز و البرنامج فيها مميز لكي يرسلون لنا المزيد من الطلاب و المتدربين ولكن في الواقع ما فيها تدريب ففي اليوم الأول يأتي و يسجل اسمه مع المتدربين و يقضي إجازة سعيدة و آخر يوم في الدورة يأتي و يستلم الشهادة بأنه حضر الدورة و يستلم التقرير و ربما يقومون بمساعدته في كتابة التقرير لكي يقوم بدوره لتقديمه إلى الشركة لدلالة على أنه شارك و استفاد من هذه الدورة ، مدراء اليوم هم كانوا متدربي أمس وكانوا يعرفون بأنهم كان يذهبون في دورات تكون عبارة عن رحلات ترفيهية و عندما يصبحون هؤلاء صناع القرار فيعرفون بأن الدورات شكلية و ليست فعلية و أنها تجارية و ليست احترافية و متميزة وبالتالي في كثير من الحالات الشركات أو صانع القرار يقولون لا داعي أني أهدر المال و أفق إنفاق غير استثماري على تلك الدورات التدريبية .

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 ( ما في شيء ملزم للسعودي بالبقاء في الشركة التي يعمل فيها إلا في حدود ضيقة جدا ،

فإذ لك بعض الشركات تخاف في إرسال الموظف وتتعب عليه و تدريبه و عندما يكون عنده الكم من الشهادات التدريبية و الخبرات وغيره تحطفه شركة أخرى منافسة ، فمثلا في مجال البنوك في دورة في جامعة تشيس مانهاتن في نيويورك هي الدورة الأفضل في الأمور البنكية كما أنه في الطيران كلية سانت هيرز في بريطانيا هي الأفضل في مجال الطيران الجوي ، فكثير من البنوك يقول أرسل واحد من الموظفين إلى جامعة تشيس منهاتن و يرى إذا فيه موظفين في الدورة آخرين في الدورة ومن ثم يقوم باستدراجهم وعرض مغريات لهم للانتقال من البنك أ إلى البنك ب.

٤ - صغر حجم غالبية المنظمات السعودية و بالتالي قلة عدد الموظفين فيها ما يعني صعوبة الاستغناء عنهم أثناء فترة التدريب ، كثير من الشركات السعودية عدد الموظفين قليل أو صغير فالعدد القليل من الموظفين يجعل الشركة غير قادرة على أنها تتنازل عن موظفيها و تدعهم أسبوعين أو ثلاثة أو شهر في دورات تدريبية فإذا كان عدد الموظفين قليل سيؤثر فيها خسارة بعض الموظفين و انتقالهم إلى الدورات التدريبية .

٥ - عدم تطبيق المادة خمسين ( ٥٠ ) من نظام العمل في منظمات الأعمال السعودية و المادة ٥٠ تنص على أن الموظف غير السعودي أن يدرب موظف سعودي خلال سنتين بهدف نقل الخبرة و التجربة و بالتالي الإحلال مستقبلا ، الذي يحصل أن بعض المنظمات لا تهتم بتطبيق المادة ٥٠ و السبب أحيانا يكون من المنظمة أو العامل الغير سعودي و أحيانا من الموظف السعودي الذي لا يريد أن يتعلم فالمادة ٥٠ غير مطبقة و غير مفعلة ، فبتالي يكون عندنا عدم إحلال و نسمع انه فيه مراكز و مناصب معينة تبقى بعيدة عن متناول الأيدي العاملة السعودية لمدة عشرين أو ثلاثين أو أربعين سنة لأنه لم تتم عملية الانحلال التي تنص عليها المادة ٥٠ و التي تنص على أن أي عامل أو موظف غير سعودي يجب أن يجعل بجواره موظف سعودي و ينقل إليه الخبرة في خلال سنتين على ابعد تقدير .

هذه هي المعوقات الخمسة التي تؤثر على التدريب في منظمات الأعمال السعودية .

بهذا نكون انتهينا من مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية

و قد تكلمنا عن المشكلة و أسبابها و علاج المشكلة و التوظيف و التدريب في نقاط مختصرة .

## المحاضرة الخامسة والعشرون

### 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 . لأنه كما تكلمنا في السابق أن الإدارة علم إنساني وعلم من العلوم الإنسانية السلوكية التي لا يمكن أن تعيش بمعزل على بيئتها لذلك البيئة تؤثر بشكل كبير في السلوك التنظيمي لأي فرد أو منظمة وتزداد قوة التأثير بازدياد قوة الارتباط بين المجتمع والأفراد والمنظمات التي تعمل فيه .

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 هذا ما سنتطالع في المحاضرات القادمة .

#### ● تأثير البيئة على نظرية ماسلو :

ماسلو عالم في علم النفس والاجتماع 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 ولذلك ساءها سلم الحاجات أو هرم الحاجات وسيظهر معكم في نهاية المحاضرة رسم توضيحي يبين لكم سلم ماسلو للحاجات وهو عبارة عن مثلث مكون من خمس شرائح وكل شريحة تعبر عن احتياجات متى ما أشبعها الإنسان تطلع لإشباع الحاجة التي تعلوها .

في سلم ماسلو ونظريته المعروفة الشهيرة قاعدة الهرم الشريحة الأولى أو الدرجة الأولى من سلم الحاجات هي الحاجات الأساسية وهي الأكل والشرب والملبس والمسكن كل إنسان في العالم يحتاج من اجل أن يعيش أن يأكل ويشرب ويلبس ويسكن . لذلك ماسلو يقول أن الإنسان يعمل ويبدل الجهد لتأمين وإشباع الحاجات الأساسية إذن قاعدة الهرم والشريحة الأولى في الهرم هي الحاجات الأساسية .

**الشريحة الثانية** في الهرم بعد ما يشبع الإنسان الحاجات الأساسية يعمل بجهد واجتهاد لكي يشبع الحاجة الثانية وهي الحاجة إلى الأمان ولذلك لما تقرأ نظرية ماسلو في كتب علم النفس تجده يتكلم عن الأمان النفسي ولما تقرأ نظرية ماسلو في كتب الاجتماع تجده يتكلم عن الأمان الاجتماعي فعندنا في الإدارة نتكلم عن الأمان الوظيفي وهو مهم جداً لذلك كل إنسان يبذل جهد ويعمل لكي يصل أو يشبع حاجته إلى الأمان الوظيفي طالما أمنت الحاجات الأساسية في البداية فأخشى أنه أنه لو بذلت مجهود وعملت ولم يكن هذا المجهود كافي ربما أخسر- وظيفتي إذا خسرت وظيفتي معناه أنني خسرت الحاجات الأساسية التي أشبعتها في المستوى الأول إذن الإنسان يبذل جهد أكثر ويعمل بجهد لأنه يريد أن يأمن حاجاته الأساسية ويبحث عن الأمان الوظيفي . تحقق الأمان الوظيفي وأصبح الإنسان واثق من أن لديه مؤهلات وقدرات وأصبح واثقاً أنه آمن على حاجاته الأساسية ولديه وظيفة ثابتة . لماذا يجتهد أكثر ؟ يجتهد أكثر لأنه يبحث عن المستوى الثالث في سلم الحاجات أو في هرم الحاجات الذي عمله ماسلو .

**والحاجة الثالثة:** هي الحاجة إلى الانتماء يعني أن الإنسان يبحث عن أن يشعر بالانتماء للمجموعة التي يعمل فيها . سبق وذكرنا في محاضرات سابقة وأعد وأكرر أنه في الإدارة حكمة تقول " إذا لم تفق من النوم وتجده نفسك متشوقاً للذهاب إلى العمل فأنت تعمل في المكان الخاطئ " لماذا تشتاق بالذهاب إلى العمل أو إلى الجامعة لأنك تعتبره منزلك الثاني لأنك تشعر بالانتماء الشعور بالانتماء هو الذي يجعل الإنسان يتفاعل ويعمل ويجتهد بشكل جدي أكبر .

إذن الإنسان يعمل لإشباع الحاجات الأساسية الأكل والشرب والملبس والمسكن ثم يعمل أكثر ويجتهد أكثر لإشباع الحاجة إلى الأمان الوظيفي لأنه يريد أن يأمن على حاجاته الأساسية ثم يبذل جهد أكثر حتى يشعر بالانتماء حتى يشعر بأنه واحد من المجموعة ويشعر أن مكان

### العمل بينه الثاني هذا الشعور مهم جداً لسببين :

إذا الموظف لم يبذل جهد الموظفين الآخرين لن يجوه لأنه أصبح عبء 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 : هي الحاجة إلى التقدير الإنسان بعدما شعر بالانتماء يبدأ يبذل جهد أكثر ويبدأ يتحفز للعمل ، لماذا يصر على العمل ويتحفز لأنه يريد أن يحصل على التقدير الحاجة إلى التقدير يكفيه أن يأتيه خطاب شكرياً أن يحصل على الثناء . هذا البحث عن هذه الحاجة الملحة هو واحد من الحوافز الهامة في العمل التي تجعل الإنسان يعمل ويعمل لأنه يريد أن يحصل على هذا التقدير .

### الحاجة الخامسة : الحاجة إلى تحقيق الذات :

أبو الطيب المتنبي يقول " إذا كانت النفوس كباراً تعبت في مرادها الأجسام " إذا كان لدى الإنسان همّة 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 . ثلاثة اختلافات جوهرية :

فوجد أن الإنسان السعودي قاعدة الهرم لديه هي الحاجات الأساسية الأكل والشرب والملبس والمسكن ولكن وجد نقطة مهمة وهي الشاب السعودي حينما يحصل على وظيفة يحرص أن تكون بالقرب من أهله فلو حصل شاب في الرياض على وظيفة في تبوك أو في شمال المملكة أو جنوبها تجده بدل من أن يسعى للبحث عن الأمان الوظيفي ويبدل جمده حتى يؤمن على هذه الوظيفة تجده يبذل جهد أكبر في الانتقال إلى القرب من أهله . لماذا ؟ لأنه في السعودية الحاجة إلى الانتفاء مقدمة على الحاجة إلى الأمان الوظيفي إذن هرم ماسلو في السعودية ستظهر في قاعدته الحاجات الأساسية ثم الحاجة إلى الانتفاء ثم الحاجة إلى الأمان الوظيفي إذن الفرق الحاجة إلى الانتفاء مقدمة على الحاجة إلى الأمان الوظيفي في السعودية هذا هو الفرق الأول .

**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 الحوافز المعنوية هذه لا توجد عندنا في السعودية هذه النوعية من الطرح والفكر لأنه نحن السعوديين منذ القدم في تركيباتنا الاجتماعية والثقافية وتربيتنا ما عندنا العمل الذي نستطيع من خلاله أننا نقول أن السعوديين يسعون إلى قضية التقدير بالعكس عندنا العكس تعمل ولا تجد جزاء ولا شكورا وإذا أخطأت الأول يترتب عليه الإنذار ولفت نظر . وتأخذ حقك من العقوبات وللأسف نحرص على العقوبات عندنا لوائح عقوبات وليس عندنا لأحة مكافآت إذن الحاجة إلى التقدير في المجتمع السعودي غير مشبعة .

### رأس الهرم هو تحقيق الذات :

في الإدارة السعودية وجد عبد الحميد دياب أن تحقيق الذات يتم بسرعة لمن يعملون في شركاتهم العائلية ستجدون في الرسم البياني للهرم خط يظهر من أول القاعدة وينطلق فوراً إلى تحقيق الذات . الذي يعمل في شركة والده لا يحتاج أن يمر على المستويات الأخرى فإنه ليس بحاجة أن يمر على الأمان الوظيفي لأنه يشعر به لأنه يعمل في شركة والده لا يحتاج إلى أن يشبع الحاجة إلى الانتفاء لأنه من أول يوم دخل فيه الشركة يشعر أنه في بيته الثاني لأنها شركة أهله . كما أن الموظفين من الوهلة الأولى يشعرون بالانتفاء في العالم الغربي لا يقوم أصحاب الشركات بتعيين أبناءهم مدراء شركات منذ البداية وكما هو يعرف في أمريكا يقوم صاحب الشركة بتوظيف ابنه في غرفة البريد يأتي في أوروبا وأمريكا ثلاث مرات في اليوم وفي الدول العربية قد يأتي ثلاث مرات في السنة . يأتي في أمريكا الصباح وبعد الظهر وبعد العصر ابن صاحب الشركة يأخذ البريد ويوزعه على جميع الأقسام هذه الوظيفة لها فوائد عديدة وصاحب الشركة عندما يطلب من ابنه العمل في هذا القسم يهدف إلى أكثر من شيء أولاً البريد يصل إلى أغلب الموظفين فالابن يتعرف على الموظفين فهذا سلم له البريد الصباح والظهر يرجع لي الرد وآخر أعطيه البريد يوم الاثنين ولا يراه إلا بعد أسبوع فهنا يعرف من الموظف المجتهد .

أيضاً هذا الموظف يأتيه عمل كثير وذلك لا يأتيه إلا عمل قليل وهذا الموظف طريقتة في التعامل ممتازة وذلك منغلِق على نفسه كل هذا يعطيك دلالة ومعرفة بالعاملين بالمنظمة وبالسلوك التنظيمي في هذه المنظمة .

نقطة إيجابية ثانية أن الولد يتدرج فيكتسب خبرة فبعد أن ينتهي من ال (Mail Room) فيعمل سكرتير في مكان ما ثم في إدارة أخرى ويكتسب الخبرات فلا يصل إلى كرسي إدارة الشركة إلا وقد عرف أسرار العمل .

النقطة الثالثة الإيجابية وهي أن الموظفين يقبلون هذا الشخص أكثر لأنه عملوا معه بدون رسميات كرميل أو كمرؤوس . هذه الأمور مهمة جداً فرق بين أن يأتي مديراً للشركة وعمره ٢٢ عاماً ويرأس موظفين أعمارهم بين ٥٠ و ٦٠ عاماً الموظفين لن يقبلوا هذا الأمر بسهولة وقد يعلق الأمر وفيه نوع من الحساسية ولكن إذا تدرج يقبلونه بشكل أكبر .



أيضاً الولد يتعرف على ثقافة المنظمة بشكل عام ويستطيع أن يطور ويعرف السلبيات التي تحتاج إلى تغيير وتطوير والايجابيات التي تحتاج إلى دعم وتأكيد إذ نحن نتكلم عن نقطة مهمة وهي :

أن تحقيق الذات في السعودية يتم بسرعة لمن يعملون في الشركات العائلية ومفروض أن لا يتم بهذه السرعة نرجع نلخص ما سبق ذكره ونوضحه بشكل أكبر :-

**سلم ماسلو العادي للحاجات مكون من خمس درجات هي :**

١. الحاجات الأساسية في قاعدة الهرم وهي الأكل والشرب واللبس والمسكن .
٢. الحاجة إلى الأمن ونحن في الإدارة نسميه الأمن الوظيفي .
٣. الحاجة إلى الانتماء وشعورك أنك جزء من هذا الكل وجزء من بيئة لعمل وكأنه بيتك الثاني .
٤. تعمل وتبذل الجهد حتى تحصل على التقدير وتشبع حاجتك إلى التقدير .
٥. الحاجة إلى تحقيق الذات وقلنا أنه الحاجة إلى تحقيق الذات تتفاوت من شخص لآخر فهناك من يحقق ذاته في مدة وجيزة وهناك من يحتاج وقت طويل لتحقيق ذاته .

**في المقابل في سلم ماسلو عند تطبيقه في السعودية وجدنا ثلاث فوارق أساسية :-**

١. الحاجة إلى الانتماء مقدمة على الحاجة إلى الأمن .
٢. الحاجة إلى التقدير غير مشبعة في المجتمع السعودي .
٣. الحاجة إلى تحقيق الذات وجد بأنه متوفرة في السعودية وستحققه بشكل كبير بالنسبة لمن يعملون في شركات أسرهم .

### المحاضرة السادسة والعشرون

تحدثنا في الحلقة الماضية عن تأثير البيئة السعودية على ادارة الأعمال كان كلامنا عن تأثير البيئة على نظريه ماسلو نواصل الحديث ونتكلم عن تأثير البيئة السعودية على سلوك الفرد والاداره نحن نعرف أن البيئة تؤثر في سلوك الأفراد والمنظمات وقلنا الكلام هذا في المحاضرته الماضية التأثير يتضح من خلال ارتباط الأفراد بأهم مقومات البيئة التي هي اللغة والتقاليد والقيم .البيئة تتأثر من خلال اللغة والتقاليد والقيم والمعتقدات ونتكلم عن اللغة وسوف يكون كلامنا عن اللغة وعن التقاليد والعادات

(أ) اللغة : هي وسيلة الاتصال الأولى بين أفراد المجتمع بكل شرائحه من رجال أعمال من رجال دوله من عملاء من متعاملين وموردين ومستهلكين فاللغة تعتبر 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 ( وتلاحظون انه لما يأتي رئيس دوله مثلا الرئيس الأمريكي لما يأتي إلى السعودية ويوقف على طاولة التصريح في المؤتمرات الاعلاميه أول شي يقول السلام عليكم لماذا يتعب نفسه في انه يتعرف على كلمه عربيه ويأتي ويقولها لأنه يريد أن يظهر الود لناس ويقول انه يحترمكم ولأني احترمكم واحترم شعبكم أنا بذلت مجهود عشان أتعلم بعض الكلمات العربية ولذلك تجده يقول السلام عليكم وشكرا والحمد لله وبعض الكلمات التي نحن نردها كثيرا رجل الأعمال الأجنبي إذا أراد أن يحقق نوع من التواصل الايجابي بينه وبين مجتمع الأعمال المحلي فعليه أن يتعلم اللغة وعليه أن يبادر في تعلم بعض الكلمات التي تعطي نوع من الود والتقارب بينه وبين رجال الأعمال أو مجتمع الأعمال المحلي

٢. نظرا لقلّة 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 ، لو فرضنا أن احد عنده شريك أجنبي ويأتي إلى السعودية ويرد أن يتعاون أو يتفاهم مع العمال وهو لا يجيد اللغة تكون فيه صعوبة في التواصل مع العمال أو تعامله معهم لان حاجز اللغة سيجعله دائم بحاجه إلى مترجم دائم بحاجه إلى وسيط والمترجم ليس في كل الأحوال مؤتمن ولا في كل الأحوال قادر على إيصال الفكرة حتى لو كان مؤتمن يوصل الحرف والكلمة ولكنه لا يوصل الإحساس ولذلك هنا تكون النقطة المهمة في إيضاح أهمية اللغة

٣. لا بد من الحرص على تجنب سوء الفهم وسوء الفهم ينتج أحيانا من ضعف اللغة صحيح أن الأجنبي يتعلم اللغة العربية قليلا لكنه لا يجيد اللغة ولذلك إذا اعتمد على نفسه كثيرا ووثق في قدراته كثيرا قد يتسبب هذا في خطأ كبير في التواصل بينه وبين المجتمع إذا كان لا يعرف بضبط اللغة التي يتكلمون فيها ولا يجيد هذه اللغة لأنه عندنا في اللغة العربية كلمات الفرق بينها بسيط ولكنه في المعنى فيه فارق كبير جدا لذلك فانه من المهم إذا أردت أن تتعلم اللغة كرجل أعمال أجنبي انك تكون حريص على عدم الوقوع في فخ سوء الفهم الذي قد تتعرض له لأنه من المهم جدا في التعامل مع اللغة انه ما يكون هناك إفراط في الثقة في التعامل مع اللغة حتى لا يتسبب ذلك في حرج قد يضيع ما بناه رجل الأعمال من كسب الود والتعاطف في محاولته لتعلم اللغة العربية

ب) التقاليد : وهي العادات الطبيعية المكتسبة الذي تعود عليها ويمارسها أفراد المجتمع مثل طريقة اللبس والطعام والحديث وغيرها ومن العادات التي قد يشكل الاختلاف فيها حاجز يربك عملية التواصل بين رجل الأعمال الأجنبي ومجتمع الأعمال المحلي والأمثلة كثيرة جدا ونختار منها خمسة أمثله رئيسيه ، من الأشياء التي يقع فيها رجل الأعمال الأجنبي إذا أتى إلى السعودية وتكون بالنسبة له مريكة ونريد أن نقول أن هذه النقاط التي يجب أن الإنسان يحرص عليها ونحن نوجه الكلام للجهتين رجل الأعمال الأجنبي ننبهه إلى الفارق ورجل الأعمال السعودي ننبهه إلى أن رجل الأعمال الأجنبي لا يعرف تلك الفوارق

١. **التعريف بالاسم** : نحن تعودنا في المجتمع السعودي على التعريف بالاسم الأول وفي الغرب ينادون الأشخاص باسم العائلة ولاينا دون الشخص بالاسم الأول إلا إذا أصبحت العلاقة بينهم علاقة قوية وفي هذه الحالة يمكنك انك تنادي الشخص باسمه الأول وعندنا في السعودية العكس

٢. **طريقة السلام (المصافحة)** في المجتمع السعودي وفي المجتمع الخليجي السلام أنواع وفي المجتمعات كلها ، وإمكانك انك تالف كتاب عن طريقة السلام وترفق صور وأفلام لتوضيح الفوارق ونحن لدينا في السعودية نوع من الحميمة أو نوع من الكرم نوع من الترحيب نبالغ في السلام الحار الذي يصل إلى التقبيل والعناق والأحضان بدرجه قويه تعبر عن حفاوة الترحيب وهذا الترحيب يتكرر في كل لقاء من الممكن أن تقابل صاحبك هذا اليوم وبعد ثلاث أيام تقابله تسلم عليه ويصير بينك وبينه تبادل قبلات وعناق وسلام حار ، الرجل الغربي يجد صعوبة في تقبل هذا الشيء وفي الغرب الرجل لا يقبل الرجل. ولذلك رجل الأعمال الغربي لا يعرف قبل أن يأتي إلى السعودية بأن السعوديين مجتمع حميمي ومن طباعهم انك إذا قابلت الرجل تسلم عليه وتقبله فممكن أن هذا الأمر يسبب إشكاليه بالنسبة لرجل الأعمال الأجنبي فيكون عنده ردة فعل وخوف من البداية

٣. **الاستئله الشخصية** نحن تعودنا في المجتمع السعودي انه يسأل عن أحوال الصحة والمال والاسره وغيرها من الاستئله الشخصية التي تعتبر جزء طبيعي من المحادثة والحوار الذي يصير بيننا وبين الآخرين . بينما في الغرب لا يحبون أن يسألهم احد عن أي شيء خارج العمل ومهم جدا أن نعرف أن الناس في مجتمعا يحبون الاستئله الشخصية الخاصة ولكن رجل الأعمال الأجنبي إذا أتى إلى السعودية من الخطاء انك كرجل أعمال سعودي انك تبادر بالاستئله الشخصية الخاصة وتسأله اسأله ليس لك دخل فيها ولذلك مطلوب من رجل الأعمال السعودي انه يراعي مثل هذه النقاط ولا يكثر من الاستئله الشخصية الخاصة لرجل الأعمال الأجنبي

٤. **المسافة بين المتحدثين** : في شيء عند الغرب يسمونه منطقة الارتياح وهي المنطقة التي على مسافة مدة اليد في جميع الاتجاهات هي منطقة الارتياح ولا يريد أن أي احد أن يدخل فيها ولذلك إذا أي احد قرب منه تجده يبتعد ونحن في السعودية نحب القرب ( أو أآلمه) والاجتماع ونكون قريبين من بعض لأنه من طبيعتنا فيه حميمه وفيه التصاق وتقرب من بعض وهذه العادات ليست مقبولة عند الغرب لأنه عندهم في الغرب منطقة الارتياح هذه المنطقة التي لا يريدون من أي احد أن يدخل فيها ( تتخيل أن رجل أعمال أجنبي أتى إلى السعودية وفي اليوم الأول عند وصوله للمطار وأنت تقابله تحتضنه وتلمسه وطول الطريق وأنت ماسك بيده فأين منطقة الارتياح . من المهم انك تراعي هذا وتنتبه له.

٥. **عادات الأكل والشرب**: المجتمع السعودي له خصوصيته ونحن نعرف كلنا في الطباغ الخاصة بالأكل والشرب نحن في الغالب نأكل على الأرض ونأكل بأيدينا ولا نستخدم المعلقة والشوكة نعم نحن الآن نأكل بالمعلقة والشوكة ولكن في عاداتنا وتقاليدنا نتكلم عن العادات أن الناس يأكلون بأيديهم ونحن قلنا في البداية أن العادات الطبيعية المكتسبة التي تعود عليها ويمارسها أفراد المجتمع نحن طلعنا والناس تأكل بأيديهم وتأكل على الأرض فقبلناها ، فرجل الأعمال الأجنبي لا يعرف يأكل بيده أو على الأرض

**ملاحظه نحن الآن بعد أن تكلمنا عن النقاط الخمس وهي :**

١. **التعريف بالاسم** ( نحن نعرف بالاسم الأول والغرب والشرق يعرفون باسم العائلة )

٢. **طريقة السلام** ( نحن نسلم بحميمه يتخللها التقبيل والعناق وغيرنا يفضل السلام بالمصافحة فقط )

٣. **الاستئله الشخصية** ( نحن نبادر بالاستئله 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 قد يكون هناك نوع من الحرج والإرباك ومن الضرر الكبير إذا لم تشرح هذه الفوارق في العادات والتقاليد قبل لقاء رجال الأعمال الذين من بلدان مختلفين ويرجعون إلى عادات وتقاليد مختلفة،

### المحاضرة السابعة والعشرون

تكلما عن (أ) و (ب) من (تأثيرات البيئة على الأفراد والمنظمات في السعودية) حيث كانت: (أ) تأثير اللغة. و (ب) التقاليد والعادات. اليوم نتكلم عن:

(ج) **المعتقدات والقيم:**

**المعتقدات** هي الأساس 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.

إذا نحن نتكلم عن أحاسيس بيئية تنتج من مجموع القيم والمعتقدات التي يعيش الشخص ويولد في ظلها فيتطبع فيها من طبائع معينة (قيمية)، أنا ما أتكلم عن العادات الأكل الشرب واللبس والأشياء اللي نسويها، لا، أنا أتكلم عن المعتقدات، بل عن الفكر، كيف يفكر الفرد السعودي، كيف يفكر الشخص السعودي، ما هي معتقداته؟ ما هي القيم التي يؤمن بها؟ **هذا الشيء يؤثر بشكل كبير على:**

**أولاً: القيم الفردية والاجتماعية.**

**ثانياً: ويؤثر كذلك على شعور الفرد تجاه عمله.**

**والثالثة: شعوره تجاه عمل 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، معتقدات عندنا فأصبحت مغروسة بيننا على أنه شيء صح، أو شيء تعودنا عليه، لو نسأل البعض يمكن بعضنا يقول مو صحيح لكن نمارسها.. **نعطي ثلاث أمثلة:**

**المثال الأول: واحد المجاملة، المجتمع السعودي مجتمع مجامل من الدرجة الأولى،**

احنا كأفراد تعودنا على مدح ما لدى الآخرين من أفكار وتصرفات من باب المجاملة وليس من باب قناعة وهذا قد يؤدي إلى الفهم الخاطئ لشعورنا الحقيقي خصوصاً في التعامل مع الآخر الذي يؤمن بمبدأ الصراحة وعدم المجاملة. لما واحد يجي يقول لك والله فكرة عظيمة، والله هذا الشيء اللي قلته ممتاز خصوصاً في تعاملنا مع كبار السن، تعاملنا مع كبار المناصب، تعاملنا مع الأثرياء، تعاملنا مع المسؤولين والأمراء، تعودنا دائماً في مجتمعنا انه من باب الأدب كقيمة اجتماعية انك ما تقول للشخص الكبير إنك غلطان ولا تقول للمسئول للشخص صاحب المنصب، إنك غلطان، إذا قدم فكرة معينة تعودنا إنه حنا نبالغ في تمجيد هذه الفكرة، نقول ما شاء الله وشلون جبت هالفكرة العبقرية ومن داخلك تعرف إن الفكرة غلط، طبيعتنا حنا مجتمع مجامل. يعني على مستوى الأسرة مثلاً تكون زائر واحد من أصحابك وفجأة دخل ولده الصغير عمره سنة أو سنتين توه بادي يمشي وجهه وسخ شوكليت في وجهه وحليب ويمكن إنه مزكوم المهم شكله يعني "Disaster" أنت وش تقول لما تشوف الولد هذا أو يدخل (ياحليله وياملحه ما شاء الله وش ذا الزين)

وأنت داخل نفسك تقول وش ذا القرف؟! ليش ولدكم وسخ؟!،

هذا صوتك الداخلي لكن لسانك يقول "ياملحه يازينه" ليش؟ حنا بطبيعتنا مجتمع مجامل وهذا يؤثر على العمل، رجل الأعمال الأجنبي يفضل المصارحة، يفضل المواجهة، يفضل الكلام المباشر يفضل الرأي الحقيقي.

**ثانياً: الواسطة**

لا يوجد سعودي تقريباً ما استخدم الواسطة في حياته، الواسطة جزء من موروثنا الثقافي وتعتبر قيمة اجتماعية أساسية، تقام بسببها العلاقات وتقطع، وقد يتطور الأمر فيدخل المال فيها وكذا وتصبح بدل ما هي واسطة علشان العلاقات الاجتماعية تصبح رشوة،

والموضوع يتحول إلى فساد إداري كبير المجتمع الغربي يرى في الوساطة كارثة، لو أحد حصل على منصب معين بالوساطة في العالم الغربي تعتبر كارثة. المستشار الألماني اللي يعادل رئيس وزراء، قاد الاتحاد الأوروبي، وشكل الاتحاد الأوروبي، وكان يعتبر يعني من القيادات السياسية العظيمة جداً، اكتشف انه استخدم أو قبل بعض الأموال من بعض الشركات للحملة الانتخابية حقته، يعني لم يصرفها على نفسه صرفها على الحملة الانتخابية، اضطر تحت الضغط الاجتماعي وتحت الضغط الإعلامي إنه يقدم استقالته لأنه فقط قبل بعض الأموال من شركات معينة في حملته الانتخابية، فهذا نوع من الفساد لأنك الآن أصبحت مستشار ورئيس وزراء يعني ممكن أنك تقدم خدمات من خلال منصبك لهذه الشركات مقابل الفلوس اللي دفعوها لك في حملتك الانتخابية. ولد **مارجريت تاتشر Margaret Thatcher** ،

**مارجريت تاتشر** كانت أعظم رئيسة وزراء مرت على تاريخ بريطانيا بعد **وينستون تشرشل Winston Churchill** ، بعد تشرشل في تاريخ بريطانيا تيجي تاتشر، تاتشر يعني وجدوا عند ولدها ستة مليون جنيه، عند ولدها، فقالوا معناته هذي الفلوس منين جتك؟! أكيد جتك لأن أمك رئيسة وزراء فأكيد في ناس أعطوك إياها علشان تأثر على أمك وصارت ضجة وكذا فاضطرت إنها تقدم استقالتها من رئاسة الحزب الجمهوري في ذلك الوقت وسلمت الرئاسة إلى **جون ميجور**.

اللي أبغى أقوله إنه عند الغرب هذه القضايا، قضايا الوساطة، قضايا المحسوبة قضايا كوارثية ولا تقبل. عندنا في السعودية العكس هي قيمة اجتماعية، أنا لو يكلمني واحد من عيال عمي ويقول لي أبغاك تتوسط لي في الجامعة أو تدبر لي قبول وكذا وأجي أنا وأقول لا، يزعلون علي عيال عمي ولا عاد يكلموني ولا عاد يختلطون فيني لأنه أصلاً الارتباط عندنا مبني على هذه القيمة مبني على إن احنا بينا تبادل مصالح.

### ثالثاً: الطبقة الاجتماعية

الطبقة الاجتماعية مع الأسف زالت عند الغرب ما عاد صار عندهم فوارق كثيرة بالمجتمع، في اليابان وفي كوريا وكذا صار ما هي موجودة من الأساس، لكن المركز الاجتماعي عندنا يؤثر في السلوك والتعامل الإداري أصحاب المراكز الوظيفية والاجتماعية والمالية يقدّمون على غيرهم، مو لازم تكون صاحب منصب اجتماعي أو مالي، مثل الآن لو تبي تراجع في دائرة حكومية معينة ووجدت إن معاملتك صعبة عليك إنك تروح تشتري لك بشت أو تستعير بشت مو لازم تشتري وتلبس البشت وتروح تكثر من دهن العود و يبين على هيئتك إنك إنسان مهم وتجييب لك سيارة وسواق تأجرهم وتجي السيارة تدخلها الين داخل، حتى البوابة الخارجية اللي تمنع دخول السيارات إذا شافت سيارة فخمة وسائق ورجال لابس بشت فتحت له البوابة حتى ما يدري منهو بس شاف بشت وسيارة فخمة فتح الباب، وتفتح لك الأبواب في كل مكان، تيجي عند المسئول اللي كان معطلك أمس وما قدم معاملتك ويجلسك ويجيب لك شاي وقهوة ويأخذ معاملتك ويروح يخلصها لك بنفسه، ليش...؟!

لأنه يعتقد انك أنت من الطبقة اللي يفترض أنها تفتح لها الأبواب وتفرش لها السجادة الحمراء وتنجز أمورهم بسرعة. الطبقة الاجتماعية تلاشت مع الأسف عند الغرب وعند الشرق ولكنها عندنا لازالت موجودة ومبينة على الثراء، المركز الاجتماعي، المركز المالي، حتى العمر عندنا فيه طبقية، في دلائل معينة تؤثر في السلوك والتعامل الإداري.

**إذاً أولاً.. قلنا القيم الفردية والاجتماعية، تكلمنا عن المجاملة وعن الوساطة وعن الطبقة الاجتماعية..**

**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 نظريته إلى ما يلي:**

**أ) التجديد والابتكار:** الموروث الثقافي السعودي يدعو إلى عدم التجديد.

الحين الأمثال والحكم في السعودية (الله لا يغير علينا)، (وجهه تعرفه ولا وجهه تنكره)، (امسك قردك لا يجيبك أقرده منه)، ما نبغي تغيير (مد رجلك على قد لحافك). كل الأمثلة السعودية اللي رددوها وبعض الأمثال العربية تؤدي إلى فهم أنه لا نريد أن نغير لا نطالب بالتغيير،



الوضع يبقى على ما هو عليه، بينما المفروض أنه نقول: (الله يغير علينا للأفضل) بدل ما نقول (الله لا يغير علينا)، المفروض دعوتنا تقول الله يغير علينا للأفضل مع الأسف احنا الأمثال اللي عندنا تؤكد عدم الرغبة في التغيير وعدم القبول بالتغيير، ولذلك ما في تشجيع ولا حافز للتجديد وهذا الكلام سنتكلم عنه في محاضرات قادمة، سنتكلم عن العوامل المؤثرة على إدارة الأعمال السعودية، اللي أبغى أقوله أنه المجتمعات الغربية والشرقية تطالب دائماً بالتجديد، والتجديد والتغيير والابتكار هو الأساس، بس حنا في السعودية ما عندنا هذه الرغبة و لا عندنا الحافز في موروثنا الثقافي وفي قيمنا وفي معتقداتنا، هنا نطالب بعدم التغيير ونرضى بأن نبقي الأمر على ما هو عليه لأن احنا مثل ما قلت موروثنا الثقافي وطبيعتنا وقيمة المجتمع تقول لا للتغيير بينما الغرب والشرق يقولون نعم للتغيير ويطالبون بالتغيير، ويطالبون بالتجديد والابتكار.

**(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، التحليل العلمي للقرارات موجود عند غيرنا، احنا في السعودية لازال الفرد عندنا إذا تسلم منصب يحرص دائماً على أنه يتخذ قراراته بنفسه بنوع من المركزية والارتجالية وبدون مشاورة الآخرين، و حنا مع الأسف، نتكلم عن القيمة الإسلامية والإدارة الإسلامية تدعو إلى الشورى وتدعو إلى تعدد الآراء وتدعو إلى المشاركة في صناعة القرار بينما الفرد السعودي الذي يفترض أن يكون أقرب الناس إلى الإدارة الإسلامية، لا يزال يفكر بنوع من الفردية، أو نوع من الطرح اللي مرتبط بفكرة الفردية بالقرار والارتجالية بالقرار 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:** الحياة اليومية للفرد السعودي -لنكون صادقين وصریحين- تمر من خلال تجاوزات عديدة للنظام، في المرور، في المعاملات، في العمل، دائماً حنا نخالف النظام، أحياناً نحاول أننا نلف من ورا الناس ونتقدم، لو يجي واحد في الشارع ويلزم أقصى- اليمين هو يريد أن يروح يسار لكن في سرى طويل من السيارات فيلزم أقصى- اليمين ويتعدى جميع السيارات ثم يعرض سيارته في الأخير ويصف قدام الناس، هذي مخالفة للنظام. ما تمارسه في الشارع تمارسه في العمل توقع منه انه يجيب معاملاته ويقدمها ويضعها قدام معاملات الآخرين ويضعها قبل معاملات الآخرين، تأكد بدل ما أنه يصف سرى في البنك يحاول أنه يدور أحد في البنك يعرفه حتى يدخل الباب الخلفي وينجز معاملته خلف الأبواب والناس متعطلين، إذا راح المطار بدل ما يمسك سرى في المطار يحاول أنه يعرف أحد يجيب له البوردنق ويجيب له كرت الطائرة للبيت.

سعينا المستمر لمخالفة النظام هو القيمة والمعتقد السعودي الذي يؤثر على قطاع الأعمال، قطاع الأعمال عندنا مليء بـ (corruption) وبالفساد ومخالفات النظام لماذا؟ لان احنا أيضاً ما أعطينا أنفسنا فرصة للالتزام بالنظام، إذا ما التزمت بالنظام في المرور وفي البيت وفي الشارع وفي مراجعاتك العادية، إذا جيت لشركتك أنت فلن تلتزم بالنظام.

إذا في حديثنا عن شعور الفرد تجاه عمله تحدثنا عن ثلاث نقاط:

- التجديد والابتكار المفقود عند السعوديين بسبب الموروث الثقافي المؤدي إلى عدم التغيير.

- التحليل العلمي أيضاً مفقود في صناعة القرار السعودي في الغالب لأن نحن ما نلتزم بالتحليل العلمي نعلم على الارتجالية وسرعة اتخاذ القرار الفردي.

- أيضاً هو موجود في (ج) اللي هو الالتزام بالنظام: نحن شعب فوضوي نمارس الفوضى وتجاوزات النظام كل يوم من خلال الأعمال التي نقوم بها في طريقتنا في حياتنا فيها نوع من الفوضى.

ثالثاً: الشعور تجاه عمل الآخرين.. الحقيق أن البيئة تؤثر في تعامل الأفراد والمنظمات مع غيرهم من الأفراد والمنظمات، ويتضح هذا الأمر من خلال النقاط الثلاثة التالية:

(أ) تبادل المعلومات في عصر المعلومة تحرص المنظمات في الدول المتقدمة على تبادل المعلومات ونشر المعلومات وتوفيرها على أوسع نطاق، وإيصالها لجميع الموظفين لزيادة قدرتهم وكفاءتهم التنافسية. أنا يعجبني شعار CNN يقول: "You are what you Know"، يعني أنت قيمتك بما تعرف، ما أعطيت موظفك معلومات إضافية كلما مكنته من انه يعمل ويقدر عمله بشكل أفضل لأنه يكون قادر على التعامل والتفاعل مع الآخرين، إذا عرف ماذا لديك في الشركة ما هي قدرات الشركة، قدراتها التنافسية، أرباحها، مستقبلها، وأيضاً أعطيته معلومات عن المنافسين وعرف ماذا لديهم، قدراتهم وأرباحهم، هذا الشيء يعزز قدرة الموظف التنافسية، وبالتالي في الدول المتقدمة توفر المعلومة بشكل كبير للجميع لأنه الأساس هو المعلومة، المعلومة سلاح مهم جداً إذا كانت بيدك تستطيع أنك تدخل وتنافس بقوة لأنك تعرف ولأنك تعلم. مع الأسف الشديد لازال الفرد والمنظمة في السعودية ينتهجون مبدأ السرية وحجب المعلومات مما يؤثر على كفاءة الأداء والقدرات التنافسية، تجد الموظف ما يستطيع أنه يعمل ويقدم كل ما لديه لأنه لا يعرف، المعلومة غير موجودة، إذا قال له شيء قال والله سري، الموضوع هذا موضوع سري، سري يعني ما أدري وش أقول، هنا كثير عندنا أشياء سرية وهي معروفة لدى الجميع، أنه إذا جاء ورد خطاب ومكتوب فيه شيء قد تتعرض للعقوبة، لماذا.. ليش كتبت هذا الموضوع هذا الموضوع يا أخي موضوع سري وشلون موضوع سري والجرائد كلها كتبتة؟! وشلون موضوع سري ومننديات الانترنت كلها تعرفه..!؟

ما عاد صار فيه الفكر اللي احنا نقوم عليه، موضوع السرية انتهى، احنا الآن في عصر- الشفافية احنا الآن في عصر- المعلومة في وجود الانترنت ووجود الفضائيات بوجود يوتيوب وقوقل وكذا ما عاد في شيء اسمه سرية، يفترض انه احنا من الآن نبدأ تفكر في قضية الانفتاح وفي قضية الشفافية، وقضية نشر المعلومة بشكل أكبر.

### (ب) العمل مع الآخرين،

في الوقت اللي تشجع فيه المنظمات في الدول المتقدمة على العمل الجماعي، في أمورك عمل الفريق الواحد، الأفراد والمنظمات السعوديين لازالوا يميلون للعمل الفردي حتى لا تضع جهودهم مع الفريق الذي يشاركون في الانجاز، يشاركون في Credit والفضل، كثير منا كسعوديين لما يبجي يعمل لا يريد أن يعمل معه أحد، يبغى يعمل لحاله، ليش..!؟ لأنه ما يبغى إذا تم انجاز العمل قالوا والله أنجز العمل فريق العمل فلان وفلان وفلان.. لا أنا أبغى اشتغل لحالي، علشان يقال بكرة اللي أنجز العمل فلان، والCredit والRecognition والإشادة والتقدير تصير لي أنا لوحدي، ولذلك تجد الإنسان يميل في السعودية للعمل الفردي. في الغرب الشركات المتنافسة تقدم عمل جماعي لأنها تريد أن تنجز، إذا عرفت أن مصلحتي ومصلحة العمل إن احنا نعمل مع بعض، ننجز. شركات الألبان مثلاً في السعودية تتنافس فيما بينها، تتطاحن فيما بينها، بينما تعال شوف شركات الألبان في الخارج تجدها كلها تعمل على حملة صحية لأهمية الحليب أو اللبن الكالسيوم للعظام للصحة والسلامة، فتجد في حملة تتحمل تكاليفها مجموعة من الشركات ويطلقون حملة بدون ما يقولون لازم تكون هذه الحملة تشير إلى هذه الشركة أو تلك، نحن نريد أن ندعم القطاع بشكل عام. في السعودية حنا دائماً نميل للعمل الفردي، العمل الجماعي صعب جداً أنه يكون يعني ما بعد تعودنا عليه كثير ولذلك في فرق كبير بين ثقافة العمل الجماعي الموجود لدى الغرب وقيم الغرب ومعتقدات الغرب وثقافة العمل الفردي الموجودة في السعودية.

(ج) **المنافسة مع الآخرين:** التنافس أساس العمل والتقدم في قطاع الأعمال، وثقافة المنافسة الشريفة مغروسة في بيئة العمل في الدول المتقدمة، على كافة الأصعدة في البيت وفي المدرسة وفي العمل في نوع من التنافس وتعزز فكره التنافس، فكرة التنافس موجودة لدى هؤلاء وتشجع تجده في البيت وفي المدرسة منذ الصغر تجده في الابتدائية، تجدهم يعملون أفكار تحفز على التنافس وعلى المنافسة الشريفة ليكونون متعودين على التنافس. للأسف عندنا في السعودية نأخذ منحى حساس في التعامل والمنافسة وهذا يوسع الفجوة بين المتنافسين، ولذلك نادر ما تكون هناك علاقات ودية بينهم، نتكلم بصراحة في النقطة هذه،

شركتين زي موبايلى والاتصالات، شركتين عملاقين في مجال الاتصالات ما بينهم ود، تجد بينهم منافسة ولا كأنها حرب في يوم من الأيام كان عندنا مناسبة في الاتحاد السعودي لكرة القدم وكان موجود مدير العلاقات العامة في الاتصالات ومدير العلاقات العامة في موبايلى وجمعتهم مع بعض وخليتهم يسلمون على بعض وطلبت من المصورين يصورونهم قلت انشروا هذه الصورة لأن هذه بداية تعاون والتنافس الشريف اللي المفروض تشجع عليه الرياضة بين شركتين عملاقين المفروض إنهم يعملون جنباً إلى جنب مع بعض بدون ما يكون بينهم حرب طاحنة ويصير بينهم هذا التباعد، هذه القضايا ليست موجودة في فكر الأعمال السعودية، القيمة عندنا قيمة المنافسة عندنا مختلفة قيمة المنافسة عندنا ليست بالشكل اللي المفروض تصير عليه. في الغرب تجد عادي المؤتمرات والندوات مشتركة تقيمها الشركات ويكون فيه حوار مشترك وفي ثقافة مشتركة وفي ود وتعاطف مشترك بينهم مع الأسف الشديد هذا الأمر موجود في الثقافة السعودية وعندنا في نوع من المنافسة تكون فيها نوع من الحساسية حتى على المستوى الرياضي، اللي يشوف منكم المباريات الأجنبية ويشوف كيف أن الفرق بعد المباراة يتبادلون القمصان، ويصير بينهم ود وتعاون وتعارف وتوادد وتلاطف، وترى المجتمعات الأخرى يكون بينهم نوع من الشد والشحن والعصبية هذا الأمر موجود عند غيرنا، عند غيرنا فيه ود وفيه منافسة راقية وعندنا المنافسة تكون فيها نوع من الجفاء ونوع من الفجوة بين المتنافسين.

إذا نعيد تلخيص موضوعنا اليوم، حنا نتكلم عن الفقرة (ج) من تأثيرات البيئة السعودية على الفرد والمنظمة وهي موضوع المعتقدات وقلنا أنه كل مجتمع له قيم ومعتقدات يؤمن بها وتؤثر على الأفراد خاص وتعشش في رؤوسهم ويتصرفون على إنها هي القيمة اللي يؤمنون فيها صح أو خطأ، هم يؤمنون بهذا الشيء، وذكرنا أنه أول القيم الفردية والاجتماعية، تكلمنا عن الوساطة ووجودها في المجتمع وانتشارها فيه كقيمة اجتماعية والغرب والشرق يعتبرونها فساد إداري وحنا نعتبرها فرعة ونحوه وشهامة. المجاملة، حنا شعب مجامل وحميمي ودائماً نبالغ في الإطراء والإعجاب في الأشياء اللي يقولونها الناس اللي في المناصب العليا، الوساطة مثل ما ذكرت عندنا قيمة اجتماعية محتفى فيها وعند الغرب تعتبر فساد إداري.

الطبقة الاجتماعية تعتبر عندنا في السعودية لازالت موجودة لازلتا تقدم في العمل وفي المعاملات لأصحاب المراكز الاجتماعية والمالية العليا، وتقدمهم على غيرهم، بينما الطبقة بدأت تزول عند الغرب والشرق..

ثانياً شعور الفرد تجاه عمله هو كفرد، هو ينظر إلى هذا العمل يمكن أن يقيم من خلال:

(أ) التجديد والابتكار وقلنا أنه التجديد والابتكار عندنا في السعودية موجود لان احنا مجتمع يدعو إلى عدم التغيير ورجبتنا دائماً في بقاء الأمور على ما هي عليه الله لا يغير علينا، حتى أمثالنا وموروثنا الثقافي يطالب بعدم التغيير بينا الغرب والشرق وصل والى ما وصلوا إليه من خلال التجديد والابتكار.

التحليل العلمي (ب) كان قضية مهمة في قضية صناعة القرار في الغرب والشرق بينما نحن لازلتا نعتمد على الأسلوب الارتجالي و الفردي في صناعة القرار.

(ج) الالتزام بالنظام، النظام عندنا يهدر ويندج في المرور وفي المعاملات في التعامل وهذا الأمر غير مقبول غرباً وشرقاً. ثالثاً الشعور تجاه عمل الآخرين، تكلمنا عن ثلاث نقاط مهمة:

- ١- كانت الأولى تبادل المعلومات ونشر المعلومة بينما عندنا في المجتمع السعودي نحصر على السرية بكل شي.
- ٢- العمل مع الآخرين هنا يفضل العمل الفردي بينما غيرنا يفضل العمل الجماعي.
- ٣- وأخيراً المنافسة مع الآخرين لازالت المنافسة عندنا منافسة تحقق نوع من الحفاء وفجوة كبيرة بين المتنافسين بينما الغرب والشرق يؤمنون بتعاون المتنافسين من أجل مصلحة واحدة.

### المحاضرة الثامنة والعشرون

حديثنا اليوم سيكون عن العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال السعودية، وسنتكلم في البداية عن العوامل الخارجية ثم سنتكلم عن العوامل الداخلية ثم سنتكلم بشكل عام عن العوامل مجتمعة مع بعضها البعض، وسيكون هناك ثلاث رسومات، بعدما أنتهي من شرح كل مجموعة من العوامل سأطلب من الأستاذ المخرج أن يعرض الرسمة ليوضح هذه البيانات، وراح نشوفها إن شاء الله مع بعض على الشاشة.

### العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة السعودية

بدايةً حيث كما قلنا سابقاً، أن الإدارة لا تستطيع أن تعيش بمعزل عن البيئة، البيئة تؤثر في الإدارة والإدارة لا تستطيع أن تعيش أبداً بمعزل عن هذه البيئة، خصوصاً لما تكون هذه الإدارة تستمد مداخلتها وكل عناصر الإنتاج من البيئة، وأيضاً تفرز مخرجاتها سواء كانت سلع أو خدمات إلى البيئة، لذلك البيئة تؤثر فيها بشكل كبير.

البيئة الخارجية السعودية، بيئة قوية التأثير، ونحن قلنا البيئة نوعين: بيئة مادية وبيئة معنوية، **البيئة المادية هي:**

مثل الشوارع والفنادق والمطارات والمستشفيات وشركات الاتصالات والمواصلات،

أي الأشياء اللي تقدر نحسها أو نمسكها بأيدينا، ونشوفها..

في السعودية تعتبر البيئة الخارجية (المادية)، عالية جداً ومتميزة جداً ولذلك نستطيع أن نقول أن ما عندنا أي مشكلة في البيئة الخارجية السعودية المادية. ولكن البيئة الخارجية المعنوية (الثقافية)، هنا يأتي التأثير على الإدارة لأن البيئة ولكن واقعيين في السعودية لازال مجتمعنا مجتمع قبلي متأثر بالبداوة، ولازال المجتمع فيه نوع من الحممية والارتباط العالي الذي يفرز عوامل تؤثر في الإدارة ومن أهم هذه العوامل (الواسطة). إذاً إحنا راح يكون عندنا إطار عام، راح نعرضه فيما بعد للبيئة الخارجية، داخل هذه البيئة الخارجية توجد هذه العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة وأولها عامل (الواسطة) في الزاوية العالية (Corner) سيكون الواسطة.

الواسطة عندنا في السعودية هل زائدة أم ناقصة؟! أعتقد إحنا متفقين أن الواسطة زائدة، لا يوجد إدارة حكومية أو خاصة تخلو من وجود الواسطة فيها، لا يوجد أحد فينا ما توسط في يوم من الأيام أو بحث عن الواسطة في يوم من الأيام، لينجز أعماله، الواسطة آتية من البيئة الخارجية، من هذا المجتمع الحممي من هنا المجتمع المرتبط بروابط وأواصر قوية جداً، تجعل الواسطة سلوك مفروض على أبناء المجتمع، صعبة على أي أحد منا أن يقول أنا لا أقبل الواسطة، أو أنا لن أتوسط لأحد، لأن المجتمع أقوى منك،

فبالتالي ستكون الواسطة موجودة، أنا شخصياً يتقدم لي الكثير من أصحابي وأقاربي ومن جيراننا ويطلبون مني أن أتوسط لهم في أماكن أو في جهات يكون لي فيها حظوة، أو لي عليها ميانة، لا أستطيع أن أقول لهم لا، لأن المجتمع يفرض علي أن أوافق على هذا الأمر، مشكلتي مع الواسطة الكبرى في الإدارة أنها تؤثر على موضوع التعيين، وموضوع الترقيات ولذلك الناس اللي يسكون مناصب،

أو يقومون بالإدارة ويصيرون مسئولين عن الإدارة، تعينوا عن طريق الواسطة ولذلك هل نتوقع أن يكون مستوى تأهيلهم عالي أو منخفض؟! بالتأكيد منخفض، ولذلك راح يكون عندنا مستوى التأهيل - وهو العنصر الثاني - نتكلم نحن عن مستوى التأهيل مستوى منخفض، لماذا؟ لأن إحنا نتكلم على أن غالبية الناس اللي وصلوا إلى المناصب الإدارية،

وتعينوا فيها، أتوا عن طريق الواسطة فبالتالي مستوى تأهيلهم يكون منخفض. اللي وصلك للمنصب ويعطيك الترقية

ليست مؤهلاتك ولكن علاقاتك، وطالما أن العلاقات هي المسئولة، وطالما أن الوصول إلى المناصب الإدارية يكون عن طريق الوساطة فتتوقع أن يكون مستوى التأهيل يكون منخفض.

مستوى التأهيل المنخفض هذا يؤثر على عامل يأتي بعده وهو العامل الثالث: وهو القدرة على التجديد والابتكار، إذا كان الإنسان غير مؤهل، فهل نتوقع أن قدرته على التجديد والابتكار منخفضة أو عالية؟

بالتأكيد منخفضة، إذاً الوساطة الزائدة أدت إلى انخفاض في مستوى التأهيل، أدى إلى انخفاض القدرة على التجديد والابتكار، ولذلك لو تزور منشأة في القطاع العام أو الخاص وتزوره بعد خمس سنوات ستجد أنه لا يوجد شيء تغير،

لأنه ليس لدى العاملين في الغالب القدرة على التجديد والابتكار، أسلوب العمل واحد، وطريقة التنظيم واحدة، حتى الأثاث والموظفين أنفسهم نادر ما تجد لديهم تغيير. لذلك نجد أن القدرة على التجديد والابتكار غير متوفرة. القدرة على التجديد والابتكار المنخفضة تؤثر

على عامل مهم وهو القابلية للتغيير، هل نحن مجتمع قابل للتغيير أم غير قابل للتغيير؟ إذا كان الإنسان غير قادر على التجديد أو الابتكار، نتوقع منه التجديد والابتكار؟؟ بالتأكيد لا، لأن أنا إذا كنت غير قادر على التجديد والابتكار سأرفض التغيير،

لأني أنا إنسان غير متقبل للتجديد، غير متقبل وما عند فكر التجديد والابتكار، وفكر التطوير، وهذا جزء من المجتمع وجزء من تأثير البيئة الخارجية، هذا الشماغ الأحمر لازلنا نلبسه إلى اليوم، لو أسأل أي واحد منكم ما هو لونك المفضل؟ ما أعتقد أن أحد رجال يعني

يقول أن لونه المفضل هو اللون الأحمر، لأن معروف أن اللون الأحمر لون نسائي ولكن كلنا نلبس الشماغ، بل وجدت أنا يوم من الأيام، لابس شماغ أخضر أو أسود، قالوا الناس فيك شيء، ليه؟ لأن أحنا مجتمع غير قابل للتغيير، ما عندنا قابلية

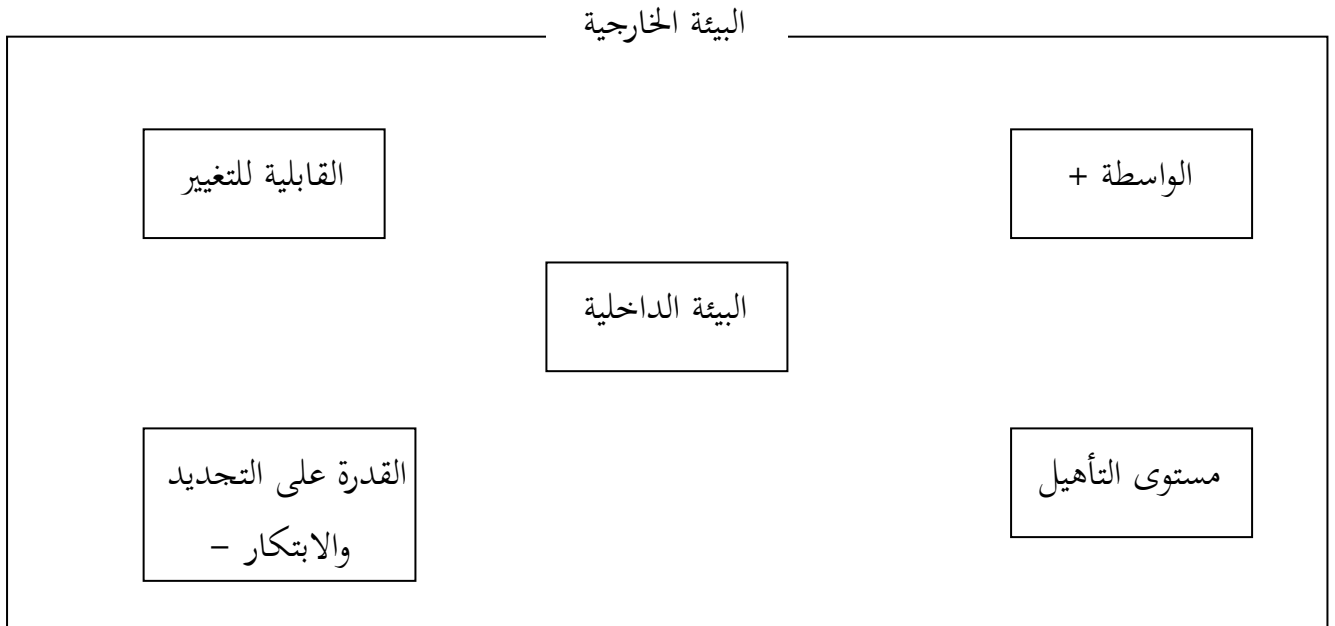
للتغيير، فإذا كنا مو قادرين نغير الأشياء البسيطة المرتبطة بالشكل واللبس والأكل والعادات اللي كثير منا لو تسألته بينك وبين نفسك، هل أنت قابل بها الشيء؟؟ المقتنع يقول لك لا،

أنا مو مقتنع، لماذا تفعله؟ والله المجتمع يعني كذا، المجتمع هو اللي فرض علي هذه الأشياء، وطالما أننا مجتمع غير قابل للتغيير، فهذا ينعكس على عملنا الإداري، فتصبح الإدارات عندنا فيها إدارات غير قابلة للتغيير. عدم القابلية للتغيير ماذا تفعل بالوساطة؟ تزيدها أو تنقصها؟

بالتأكيد تزيدها وبالتالي تستمر الحلقة، زيادة في الوساطة تؤدي إلى نقص في مستوى التأهيل تؤدي إلى نقص في القدرة على التجديد والابتكار تؤدي إلى نقص في القابلية للتغيير. بين هذه العوامل الأربعة توجد البيئة الداخلية وتعاني، الآن راح نشوف على الشاشة الرسم

اللي له علاقة في العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة السعودية..





هذا الرسم الآن الذي ظهر أمامكم على الشاشة نتكلم فيه عن العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة السعودية، طبعاً إحنا شايفين البيئة الخارجية هي التي تشكل الإطار العام للعوامل، داخل هذه البيئة توجد (الواسطة) على (corner) (زاوية) اللي على اليمين بالزائد، زيادة الواسطة تؤدي إلى نقص في مستوى التأهيل ومستوى التأهيل الناقص ينقلنا إلى القدرة على التجديد والابتكار التي أصبحت أيضاً ناقصة القدرة على التجديد والابتكار أدت إلى ضعف في القابلية للتغيير ولذلك عندنا عنصر القابلية للتغيير مكتوب أمامه ناقص، والقابلية على التغيير أدت إلى استمرار الواسطة التي لازالت زائدة وفي النص موجود البيئة الداخلية.

أتمنى أن تكون الرسمة واضحة لأني بعد كذا الآن سأنتقل إلى..

### العوامل الداخلية المؤثرة على الإدارة السعودية

العوامل الداخلية المؤثرة على الإدارة السعودية، مثل ما كانت البيئة الداخلية قبل شوي موجودة في الإطار اللي في النص، هي الآن أصبحت مكان البيئة الخارجية، أصبحت هي الإطار العام، أيضاً البيئة الداخلية، في بيئة داخلية **مادية** وبيئة داخلية **معنوية**، البيئة الداخلية **المادية** تتكلم عن المباني والآلات والتجهيزات، إحنا شايفين ما شاء الله في جامعة الإمام كاميرات مميزة، ولاب توب وأجهزة تقنية وعندنا مهندسين ومخرجين وعندنا مباني حديثة ومواقف سيارات وسكويرتي، والكهرباء وأثاث مميز إذا البيئة الداخلية **المادية** متميزة في الإدارة السعودية في الغالب، لكن البيئة الداخلية **المعنوية**، اللي معنية بالسلوك الإداري، اللي معنية بعلاقات الموظفين، اللي معنية بثقافة المنظمة.

هنا تأتي المشكلة، مشكلتنا الأساسية في الإدارة السعودية، مشكلة اسمها **((المركزية))**.

المركزية موجودة في الإدارة السعودية من تأثيرات البيئة الخارجية، إحنا عندنا في البيت، الأب إنسان مركزي، لماذا؟ لأنه هو صانع القرار وهو الذي يحدد الأولاده متى سيتزوجون ومن يتزوجون، كثير منكم كطلاب، تجد أن والدك يتدخل في مسارك التعليمي، حتى في الإجازات وبين تروح ووين تجي، لابد للوالد أن يكون له رأي،

إذا تزوجت وأصبح لديك أولاد يجب أن تسمي ابنك على اسم والدك أو على الأقل تأخذ برأي والدك، وتستشيريه في اختيار الاسم، هذه المركزية اللي موجودة في المنزل، انتقلت إلى الإدارة. أيضاً على المستوى الإداري، المركزية موجودة في الإدارة الخارجية اللي قبل المنظمة التي تعمل فيها، نتكلم عن جامعة الإمام، لو أنا الآن أبغى أروح أحضر - دورة تدريبية أو أشارك في مؤتمر في بلد قريب، في مصر - أو في دبي، أو في لبنان، من الذي يوافق على مشاركتي؟ هل رئيس القسم يكفي؟ رئيس قسم إدارة الأعمال؟

لا. هل عميد كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية يكفي؟ أيضاً لا. هذه مركزية، قال لك لا، طيب لازم مدير الجامعة؟ حتى مدير الجامعة لا يكفي، قمة المركزية، مدير الجامعة لا يكفي، من إذا؟ وزير التعليم العالي؟ حتى وزير التعليم العالي لا يكفي، لابد من موافقة المقام السامي، لماذا؟ لأنه هذا تمثيل خارجي للبلد، ولذلك لا بد أن تحصل على موافقة من وزارة الداخلية ووزارة الخارجية ووزارة الإعلام ووزارة التعليم العالي، وعدة جهات. إذاً كل هذا تحت مظلة مجلس الوزراء. إذاً لازم يوافق عليك رئيس مجلس الوزراء. يعني لازم، أي إذا كانت هذه الإدارة بهذه المركزية العالية، ففي الحقيقة نتوقع أن الإدارات الحكومية كلها تكون مركزية. المركزية معناها: تركز صلاحية اتخاذ وصناعة القرار في المستوى الأعلى من الإدارة، يعني لما يكون عندنا الهرم التنظيمي في أعلى الهرم هنا تقع جميع القرارات. المركزية الزائدة هذه، تؤدي إلى عنصر أو عامل آخر دائماً يأتي مع المركزية (Centralization) تأتي معها (Formalization) اللي هي الرسمية.

إذاً درجة الرسمية في الإدارة السعودية عالية، إذا وضعنا المركزية في المنتصف، فإن الـ corner الأعلى في اليمين، ستكون فيه درجة رسمية وأمامه علامة زائد، لماذا؟ لأن الرسمية الآن لو تروح وتطلب أي عمل، يقال لك في الإدارة، اكتب خطاب رسمي!، اكتب خطاب رسمي! هذه الرسمية أدت إلى أن جميع الأعمال في الإدارة تكون على درجة عالية من الرسمية، درجة عالية من المطالبات الرسمية وبالتالي يكون عندنا مشكلة كبيرة في هذا الأمر.

العمل كله يكون عمل رسمي، ما فيه مرونة في العمل، لابد أن تكون إجراءات معينة وفق إجراءات مكتوبة ومنظمة وتمر على حسب Procedure (إجراء) كامل ويمر عبر قنوات كثيرة ولا بد أن تأخذ دائماً الطابع الرسمي. زيادة الرسمية تؤدي إلى زيادة الروتين (Reutilization)، إذاً Centralization تؤدي إلى Formalization تؤدي إلى Reutilization.

**الروتين** هو إجراء العمل الإداري بنفس الوتيرة وبنفس النظام مرة بعد مرة بشكل متكرر، يعني فيه نوع من التكرار للعمل الإداري، لأن العمل الإداري يمر بنفس القنوات، وهنا تقع المشكلة، لأن الموظف يؤدي نفس العمل بشكل تقليدي وبطريقة متكررة ومملة.

**المركزية** زيادتها أدت إلى زيادة في الرسمية وزيادة الرسمية أدت إلى زيادة في درجة الروتين. زيادة الروتين هذه والعمل الروتيني أثر على عامل مهم جداً جداً من عوامل الإدارة وهو فعالية الاتصال. إذاً درجة الروتين الزائدة أدت إلى التأثير على عامل الاتصال، أنا أتوقع أن الاتصال يكون فعال أو غير فعال؟

يقول علماء الإدارة أن الاتصال يقوم على ركيزتين، هما الأساس الذي يقوم عليه الاتصال، هما: (دقة المعلومة والتوقيت المناسب). إذا كان عندنا روتين نابع من الرسمية الناتجة من المركزية، بمعنى أن القرار لابد وأن يذهب إلى أعلى الهرم الإداري ثم ينزل مرة ثانية ماراً بعدد كبير من المحطات الرسمية، الذي يمر عليها وواحد يشرح وآخر يختم ويوافق ويشرح ويختم ويوافق وهكذا، وتنقل المعلومة من شخص إلى شخص إلى شخص إلى شخص، هل أتوقع أن المعلومة بعد أن تصل أن تكون دقيقة أو غير دقيقة؟

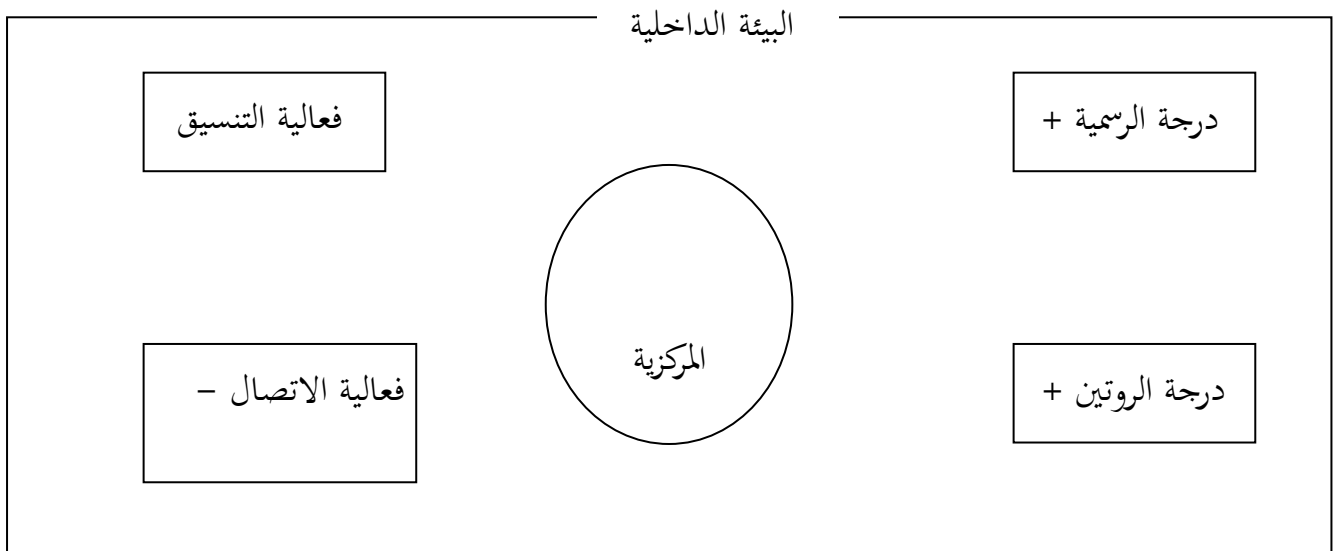
في عندنا لعبة لما كنا صغار نلعبها اسمها "تلفون خربان"، اللعبة عبارة عن إيش؟!، أكيد الجميع لعبها، وهي أن نكون مجموعة جالسين بجانب بعض وكل واحد يهمس في أذن الشخص اللي بجانبه بالكلمة، ثم الواحد يهمس بنفس الكلمة ثم اللي سمعها يهمس بنفس الكلمة ثم تعود هذه الكلمة مرة أخرى إلى الشخص ويضحك لأن الكلمة التي وصلت في النهاية غير الكلمة التي بدأت، لماذا؟ لأن نقل المعلومة من شخص إلى آخر إلى آخر إلى آخر يؤدي في النهاية إلى مشكلة كبيرة في نقل المعلومة وبالتالي التلفون خربان والمعلومة تكون غير دقيقة وبالتالي الركيزة الأولى من ركائز الاتصال ضاعت.

(التوقيت المناسب) وهو الركيزة الثانية، إذا كانت المعلومة تحتاج إلى الذهاب إلى أعلى الهرم الإداري والعودة مرة أخرى وتمر بجميع هذه القنوات، نتوقع أن ينجز العمل في وقت مناسب أو في وقت غير مناسب؟ بالتأكيد يكون فيه تأخير لأن التوقيت غير مناسب، ولذلك كثير

**Routinization** الروتينية: وهي التمسك بالروتينية، القيام بالعمل ذاته على نمط واحد

من القرارات وكثير من الأخبار اللي توصلنا وكثير من الدعوات للمؤتمرات توصلنا في القسم متأخرة، ويكون قد انتهى وقت التقديم، لماذا؟ لأن أخذنا وقت طويل إلى أن وصلنا إلى القرار، إذاً فعالية الاتصال في ظل وجود الروتين المبني على الرسمية المبنية على المركزية، غير فعال، إذاً فعالية الاتصال أمامها علامة سالب. فعالية الاتصال تؤثر بشكل كبير جداً على العنصر - الأخير الذي سنتكلم عنه وهو فعالية التنسيق، إذا كان التليفون خرابان وإذا كان الاتصال سيء، هل تتوقع التنسيق بين الإدارات يكون فعال أو غير فعال؟ بالتأكيد غير فعال، إذاً فعالية التنسيق ستكون أيضاً سالبة، إذاً، إذا كان ما في تنسيق جيد، كيف نحل الإشكالية بين الإدارات؟ معناه لابد من المزيد من المركزية وبالتالي مزيد من الرسمية ومزيد من الروتين الذي يؤدي إلى نقص في درجة الاتصال ونقص في الفاعلية.

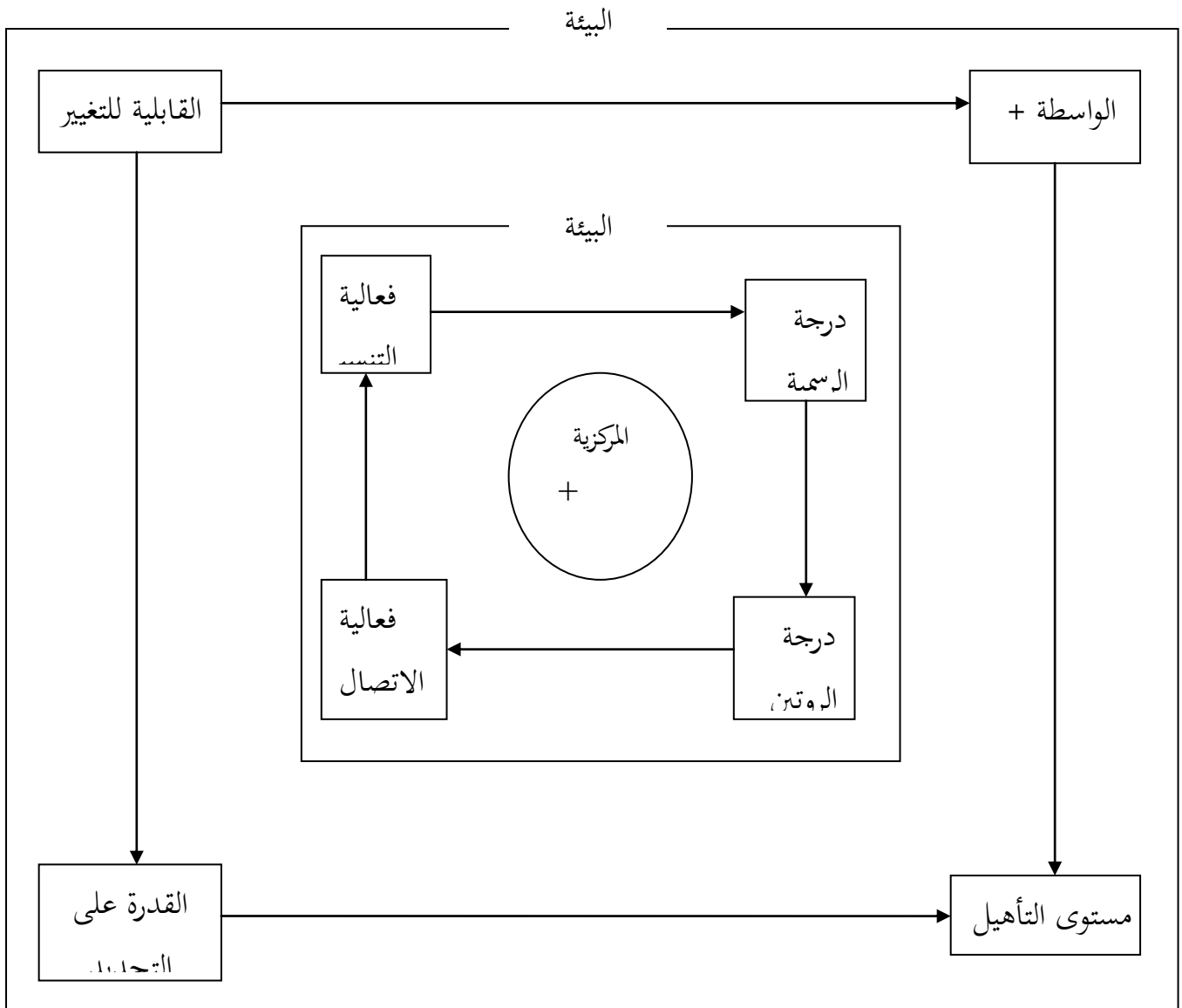
الآن بنشوف الرسم الثاني على الشاشة، الرسم يقول لنا..  
ما هي العوامل الداخلية المؤثرة على الإدارة السعودية؟



مثل ما شفنا قبل شوي كانت البيئة الداخلية موجودة داخل الإطار في البيئة الخارجية هي اليوم موجودة الآن هي العامل الخارجي، أصبحت هي العامل الخارجي، البيئة الداخلية وداخل البيئة الداخلية في المنتصف يوجد المركزية، هذه المركزية أدت إلى زيادة في درجة الرسمية، لذلك درجة الرسمية بجوارها علامة زائد (+)، أدت إلى درجة الرسمية الزائدة إلى درجة روتين زائدة، درجة الروتين الزائدة أدت إلى فعالية اتصال منخفضة، فعالية الاتصال المنخفضة أدت إلى فعالية تنسيق منخفضة، وبالتالي استمرت هذه الدائرة واستمرت هذه العوامل الداخلية الخمسة الموجودة داخل إطار البيئة الداخلية والتي تؤثر بشكل كبير على الإدارة السعودية.

الآن ننتقل إلى العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية بشكل كامل، راح نأخذ العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية بشكلها الكامل وهو عبارة عن جمع للكلام اللي قلناه قبل شوي، أنا بأتكلم عنه بشكل سريع، ثم سنعرض لكم في النهاية الرسم النهائي. الآن عندنا الإطار العام هو البيئة الخارجية، هذه البيئة الخارجية، أدت إلى أن يكون عندنا واسطة، الواسطة الزائدة أدت إلى أن يكون عندنا انخفاض في مستوى التأهيل، والذي تسبب في أن يكون عندنا مشكلة في القدرة على التجديد والابتكار، مشكلة في التجديد والابتكار أدت إلى ضعف في القابلية والتغيير، الضعف في القابلية للتغيير زاد من عملية الواسطة وأثر هذا كله على البيئة الداخلية. البيئة الداخلية في داخلها موجودة المركزية ومع المركزية مشكلة في درجة الرسمية، درجة الرسمية، زادت من درجة الروتين، درجة الروتين الزائدة أدت إلى نقص في فعالية الاتصال وذلك أدى إلى نقص في فعالية التنسيق.

نشوف الآن الرسمة التي تشمل كل هذه العناصر مع بعضها البعض..



هذه هي العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية بشكل كامل، مثل ما أضحى شافين البيئة الخارجية هي الإطار العام في داخل هذا الإطار العام، موجودة الواسطة بالزائد لأن الواسطة جزء من تأثيرات البيئة الخارجية علينا والحمية التي في مجتمعنا والارتباط الاجتماعي القوي، هذه الواسطة أدت إلى الضعف في مستوى التأهيل، هذا النقص في مستوى التأهيل أدى إلى نقص في القدرة على التجديد والابتكار، والنقص في القدرة على التجديد والابتكار أدى إلى النقص في القابلية للتغيير، مثل ما أضحى شافين القابلية للتغيير أمامها علامة سالبة (-) والنقص في القابلية للتجديد والابتكار عاد إلى بناء الواسطة التي استمرت في الزيادة واستمر التأهيل في النقص واستمرت القدرة على التجديد والابتكار

في النقص والقابلية على التغيير في النقص.

هذا كله أثر على البيئة الداخلية التي موجودة في النص، البيئة الداخلية من أهم العناصر المؤثرة في المركزية الموجودة بالزائد (+) مثل ما أضحى شافين، المركزية هذه خلقت درجة من الرسمية العالية ولذلك درجة الرسمية بجوارها علامة (+) ثم ذلك أدى إلى درجة روتين زائدة، درجة الروتين الزائدة زادت، أي صارت إي صار الروتين عندنا عالي، وبالتالي العمل عندنا يتم بشكل روتيني ممل ومتكرر، والبطء في العمل مرتبط بالروتين، أدى إلى التأثير على فاعلية الاتصال من خلال نقص في المعلومات ودقتها وتأخير في التوقيت وبالتالي قلنا

أن الاتصال يقوم على ركيزتين، وهما الوقت المناسب ودقة المعلومة، وفي ظل الروتين والرسمية والمركزية، الاتصال لن يكون فعال. إذا كان الاتصال بين الأفراد غير فعال فبالتالي التنسيق بين الإدارات يكون غير فعال مما يجعل المركزية تتعزز أكثر وبالتالي لا بد من الرجوع إلى الأوراق الرسمية لكي نرى إذا الإدارة قائمة بعملها أو غير قائمة بعملها وتستمر الدورة بهذا الشكل.

إذا هذه الرزمة التي أمامكم الآن هي التي توضح العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية، لدينا ١١ عامل مؤثرة على الإدارة السعودية، موجودة أمامنا. سنحاول في المحاضرة القادمة أن نوجد حل لكل عامل، ستمسك كل عامل من هذه العوامل ونجد الحلول التي تعالج هذه العوامل، عندنا الـ ١١ عامل التي أمامنا، البيئة الخارجية والواسطة ومستوى التأهيل والقدرة على التجديد والابتكار والقابلية للتغيير، هذه العوامل الـ ١١ هي عوامل الخارجية، أثرت على العامل السادس اللي هو البيئة الداخلية، البيئة الداخلية في داخلها العوامل الخمسة الأخيرة، اللي هي السابع درجة الرسمية، الثامن المركزية، التاسع درجة الروتين، العاشر درجة فاعلية الاتصال، والحادي عشر فاعلية التنسيق.

إذا بعد ما شفنا الرسم وعرفنا هذه العوامل سنحاول الآن أن نقول أن هذا هو حال الإدارة السعودية، الإدارة السعودية الآن تعيش هذا الوضع بوجود هذه العوامل، نحن سنحاول أن نقول أنه فيه مجال للتجديد والتطوير، فيه مجال للعلاج، أنا أرجوا أننا نياس ويصيبنا حالة يأس ونقول والله هالأحد عشر عامل كلها لها تأثيرات سلبية على الإدارة.

**كيف نتخذ الإدارة!** الإدارة السعودية ستستمر في وضع سيء ومزري ولا يمكن إقناؤها، لا أنا أبغى أقول إن كل عامل من هذه العوامل بالإمكان علاجه لوحده ولحسن الحظ أن العوامل مثل ما شفنا قبل شوي كانت مرتبطة ببعضها البعض، يعني أن التأثير في أي عامل من هذه العوامل سيؤدي إلى التأثير في العوامل الأخرى، يعني بمعنى آخر إذا عدلنا في الواسطة سيرتفع مستوى التأهيل وإذا ارتفع مستوى التأهيل ستتغير القدرة على التجديد والابتكار وستكون القابلية للتغيير أعلى، يعني مجرد إني عاجت قضية الواسطة أستطيع بعد ذلك أن أكون متفائل، بأن الحد من الواسطة 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 عاجت قضية واحدة،

لكن إذا كنت غير قادرة على علاج الواسطة، الملك فيصل بعظمة قدراته الإدارية، كان يقول كل شيء أقدر أعالجه في هذا البلد إلا الواسطة، لكن إحنا ما نبغى نياس، ونقول أننا بنتضي على الواسطة ولكن نقول ممكن أن نحد منها.

نفس الشيء المركزية إذا استطعنا من خفض من المركزية، المركزية تقلل من الرسمية، بالتالي الروتين يخف في البلد وبالتالي درجة الاتصال وفاعليته تزيد، وفاعلية الاتصال إذا زادت تؤدي إلى الفاعلية في التنسيق وهكذا، إحنا نتوقع أن العمل بهذه الطريقة نستطيع من خلالها إحنا أن نعالج هذه القضايا. أنا في المحاضرة القادمة سنأخذ كل عنصر من هذه العناصر وسنحاول أن نوجد المقترحات والحلول الناجمة التي بإذن الله تؤدي إلى تعديل مسار الإدارة السعودية.

أتمنى أن تكون المحاضرة واضحة، والعوامل اللي طرحناها الـ ١١ عامل اللي تكلمنا عنها في هذه المحاضرة متضحة صورتها من خلال الرسومات اللي قدمناها ومن خلال الشرح وقلنا في المحاضرة القادمة.



## المحاضرة التاسعة والعشرون

موضوع المحاضرة (كيف نحصل على إدارة سعودية فعالة)

تكلمنا عن العوامل المؤثرة على الإدارة السعودية، الآن نتكلم عن (كيف نحصل على إدارة سعودية فعالة)، كيف نعالج هذه القضايا التي تكلمنا عنها ونحصل بالتالي على إدارة سعودية فعالة.

الآن العناصر التي تكلمنا عنها الأحد عشر عنصراً ستمر عليها واحد واحد وكل عنصر سنقدم فيه اقتراحين في محاولة للعلاج هذا العنصر وتعديل ما يمكن تعديله وإنقاذ ما يمكن إنقاذه على قناعة بأن التعديل في أي عنصر سيؤثر بإذن الله بشكل إيجابي على بقية العناصر لأن العناصر مثل ما شفناها في المحاضرة الماضية كانت مترابطة ارتباطاً شديداً وارتباط وثيق، فمعداته الترابط بين هذه العناصر مفروض أن يكون يعني يؤدي إلى وضوح أكثر في علاج لبقية العناصر.

أول عنصر كان:

١- البيئة الخارجية: وتكلمنا عن البيئة الخارجية، إذاً عشان أعالج البيئة الخارجية يجب أن يكون عندي فهم أفضل لبيئتي الخارجية، إحنا قبل نكون سعوديين إحنا مسلمين، صح؟ ولذلك يجب أني أرتبط أكثر بإسلاميتي أكثر من ارتباطي بسعوديتي، إذا كان فيه في السعودية أو في الثقافة السعودية أشياء سلبية تؤثر على الإدارة، فالثقافة الإسلامية ما فيها سلبيات، لأن الثقافة الإسلامية هي منج كتاب الله سبحانه تعالى وسنة رسوله عليه الصلاة والسلام، هذا الكتاب والسنة ما فيها أخطاء، ولا فيها سلبيات، ولذلك المفروض أن يكون ارتباطي بالبيئة الخارجية ارتباطاً بالإسلام أكثر مما هو ارتباطي بالسعودية، لذلك أنا أبغى أقول أن فهمي الأفضل للبيئة الخارجية يجب أن يأتي من اقتراحين..

### الاقتراح الأول: تفعيل خطبة الجمعة

نحن نتكلم عن إن الرجال السعوديين أو الموظفين السعوديين يحضرون محاضرة أسبوعية، لكن هذه المحاضرة غير مفعلة التي هي (خطبة الجمعة). أنا أستطيع أن أقول من الآن في كثير من خطب الجمعة محددة لما يجي وقت مثلاً رمضان ومعروف الخطب التي عن فضل رمضان والعشر الأواخر، لما يجي وقت الحج، لما يجي وقت الهجرة النبوية، لما يأتي وقت مولد النبي عليه الصلاة والسلام، ولما يأتي وقت الإسراء والمعراج... فيه خطب تأتي معروف وقتها ولذلك أنا أقول تخيل نحن فعلنا خطبة الجمعة وجعلنا مثلاً أن المساجد في المملكة كلها في يوم من الأيام تتكلم تسوي خطبة عن (الواسطة) مثلاً، الرسول عليه الصلاة والسلام يقول: (لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها) يعني ما عندي واسطة. الرسول عليه الصلاة والسلام ما وطف الناس القريين، أبو ذر الغفاري وهو أقرب الناس للرسول عليه الصلاة والسلام ما أعطاه الولاية لأنه يقول: "ولا يصلح لها" ما قال أنه واسطة، ما قال أنتوسط له، قال لا، الولاية تبغى رجل قوي وأبو ذر الغفاري رضي الله عنه في قلبه ضعف يعني إنسان طيب القلب ما ينفع للولاية ما ينفع إلا أن يكون أمير على اليمن حينما أشار بعض الصحابة إلى أن أبو ذر الغفاري يكون أمير على اليمن. هذه القضايا بالإمكان من خطبة الجمعة أن يفعلها ربما أن توصل الرسالة ويتعدل الوضع عندنا شوي.

### الاقتراح الثاني: الدور الإعلامي

بالنسبة لفهم البيئة الخارجية بشكل أفضل هو الدور الإعلامي المطلوب والفعل، أنه يكون للإعلام دور في توجيه دفة تفكير المجتمع وعلاج هذه القضايا. نحن عندنا الإعلام خلنا نكون واقعين إعلام موجه. إذا الحكومة تبغا الإعلام يركز على قضية معينة، الإعلام يركز عليها، إذا الحكومة تبغى الإعلام ما يتكلم في قضية معينة، الإعلام ما يتكلم عليها، بغض النظر عن أهمية القضية. إذاً عندنا إحنا قضايا مهمة في الواسطة وفي المركزية وفي الفساد الإداري وفي أشياء يعني كثيرة في الإدارة أنا أتوقع أن إحنا مطالبين إننا نطلب من الإعلام السعودي أن يركز عليها.

طيب إذاً أنا أعالج البيئة الخارجية من خلال تفعيل خطبة الجمعة وتفعيل الدور الإعلامي.

٢- البيئة الداخلية، كيف أعالجها؟ البيئة الداخلية أعالجها من خلال أيضاً اقتراحين..

### ١- الاقتراح الأول: تحسين جغرافي

أو تطوير جغرافي للبيئة من خلال فتح المكاتب المغلقة، نحن عندنا في الإدارات السعودية غالبية المكاتب مغلقة الجدران ومغلقة الأبواب، فالموظف إذا أقفل عليه ما تدري هل هو يشتغل؟ هل هو قاعد يقرأ جرائد؟ هل هو قاعد على الماسنجر في الإنترنت؟ ولا قاعد يشرب شاي؟ ولا يمكن حتى حاط رأسه على الطاولة ونائم. إذا فتحنا المكاتب المغلقة أنا طورت البيئة خليتها بيئة منفتحة أكثر، خل المكاتب زجاج أشوف اللي رايح والجاى، نستخدم الأساليب اللي يسمونها (المكاتب المكعبة office cubical) أو partition الصغيرة إذا وقت تشوف باقي الموظفين وإذا جلست تحفظ الخصوصية اللي تحتاجها في عملك. هذا موجود في الشركات الكبرى في العالم. كل هذا التحسين الجغرافي أو فتح المكاتب المغلقة سيطور من البيئة الداخلية المادية التقنية اللي احنا قلنا إن عندنا فيها شوي مشكلة.

### الاقتراح الثاني: نشر الوسائل التوعوية

هو تحسين ثقافي (نشر الوسائل التوعوية) الحين عندنا الآن لو تذهب أي مكتب تلقى مكتوب على المكتب (هذا من فضل ربي)، (وما توفيقي إلا بالله) لو تروح المستشفى أو العيادة مكتوب (وإذا مرضت فهو يشفين)، هذه العبارات اللي المأخوذة من القرآن ومأخوذة من السنة وكذا مهم أنك تضعها، يعني في المكتب يشفونها الناس... لكن لماذا ما أرسل أحط رسائل توعوية مهمة، يعني لو أنا جيت مثلا ووضعت على جدار المكتب مثلا: (لعن الله الراشي والمرثي). تخيل أن نحن جالسين في مكتب وفيه موظف أو ضيف من شركة يحاول أن يرشي موظف أو يطلب منه أن يساعده في عملية معينة وسيعطيه في المقابل عمولة أو نسبة معينة. هذا الضيف إذا رفع رأسه ووجد لوحة على المكتب مكتوب عليها هذا الحديث بالتأكد ما راح يفكر أن يقدم هذه الرشوة. مثلاً الرسول عليه الصلاة والسلام يعني جاء علي بن أبي طالب وهو أحب الناس للرسول وابن عمه وقال له: يا رسول الله إن فاطمة زوجتي فاطمة هذي من؟ بنت الرسول عليه الصلاة والسلام تتعب من شغل المنزل، ليست مثل بناتنا الحين كل وحده عندها شغالتين ما عندها أحد في البيت وهي اللي تتعب ويؤثر في هذا في يدها فابن عم الرسول جاء لرسول يقولها بنتك يتعبها شغل البيت واحنا نتكلم عن البيوت الأولين ليس بيوتنا الحالية البيوت اللي كانت بالطين ومبنية، يعني الله أعلم بحالهم وكانت تتعب في تنظيف البيت وكان الرسول عليه الصلاة والسلام قدم إليه سبي يعني كان فيه غزوة من الغزوات وجاء سبي ففيه خدم يعني متوفرين، فقط علي بن أبي طالب يبغى واحد من هذا الخدم أو واحدة من الخدم الموجودين تأتي لمساعدة بنت الرسول عليه الصلاة والسلام فالرسول عليه الصلاة والسلام قال اذهب إلى منزلك وفي الليل زارهم وكانوا نائمين الحديث معروف جاء الرسول عليه الصلاة والسلام جلس بين علي وبين زوجته فاطمة في السرير ولما جاء يقومون وضع يده على صدورهم ومنعهم من أن ينهضون من سريرهم وقال لهم ألا أدلكم على شيء خير لكم من خادم أن تسبح الله ثلاثاً وثلاثين مرة وتحمد الله ثلاثاً وثلاثين مرة وتكبر أربعاً وثلاثين مرة إلى آخر الحديث. الرسول عليها لصلاة والسلام عنده سبي واللي طالب منه الخادم ولد عمه وطالبه لمن؟ لابنته. ومع ذلك ما أعطاه. تخيل هذه القصة توضع في إطار معين الموظف اللي يريد أن يتوسط سيفكر ألف مرة قبل أن يقدم على الوساطة إذا رأى هذه الأشياء.

### العامل الثالث اللي عندنا هو الحد من الوساطة:

نريد أن نحد من الوساطة كيف نحد من الوساطة؟

الملك فيصل قال ما أقدر أقطع الوساطة. أنا أقول من عندي اقتراحين بسيطين يمكن يجدون من الوساطة.

### الاقتراح الأول:

تنفيذ دور التقنية في صناعة القرار، يعني القبول في الجامعة ما يكون عن طريق مدير الجامعة أو عميد القبول وتسجيل بل يكون عن طريق الكمبيوتر، تدخل أوراقك في كمبيوتر، والكمبيوتر يقبلك إذا الكمبيوتر قبلك سينزل اسمك في كشوفات الطلاب وسينزل اسمك في مسيرات الرواتب وسينزل اسمك في الاختبارات، إذا الكمبيوتر ما قبلك ورحت تطلب واسطة الكمبيوتر ما راح يقبل الوساطة، يعني

تقنية الكمبيوتر تنظم بحيث إن الطالب اللي معده أقل مثلا من ٨٥ لا تقبله الكلية، هذا معناه إنك أنت تضطر في كل مرة تروح تدور واسطة عشان تحصل على القبول وهذا الأمر ما راح يكون أمر سهل، وبالتالي بنتدي نحد من الوسطة لأن المدير أو المسئول يقولك ترى قبلك لكن أنا بحاجة إلى كل يوم أكتب لك ورقة عشان يضاف اسمك في كشوفات التحضير وكل شهر أكتب لك ورقة عشان تستلم المكافأة وفي نهاية الفصل الدراسي لازم أكتب لك ورقة عشان تختبر وتنجح، والكمبيوتر أصلا ما راح تطلع شهادتك وفي النهاية إذا تخرجت ما راح يطلع لك شهادة لأن الكمبيوتر ليس معترف فيك من البداية.

### الاقتراح الثاني:

معاينة المتوسطين يعني إذا واحد ثبت أنه متورط في تمرير معاملات معينة ومشاريع معينة لابد يعاقب ويعلن لجعل هذه العقوبة رادع لغيره. العنصر الرابع / ضعف مستوى التأهيل،

### أنا أريد أرفع مستوى التأهيل كيف أرفع مستوى التأهيل؟

الاقتراح الأول: ربط العلاوة السنوية بالنقاط التدريبية، نحن نعرفون لعبة منوبولي Monopoly، لما تمر من عند نقطة البداية اللي هي GO يعطونك ٢٠٠ دولار أو أيًا كان أسلوب اللعبة. عندنا في السعودية ١ محرم هو GO ١ محرم هو نقطة البداية كل ما يمر موظف عند ١ محرم يأخذ علاوة سنوية سواء كان اشتغل أو ما اشتغل تطور أو ما تطور يأخذ علاوة سنوية. أنا اقتراح نحن نربط هذه العلاوة السنوية بالدورات التدريبية نقول إذا أخذت ١٠ نقاط تدريبية تحصل على علاوة سنوية، خل الموظف هو اللي يسعى لرفع مستوى تأهيله خل الموظف هو اللي يروح لمديره يطالبه والله أنا عندي دورة في معهد الإدارة وعندي دورة في جامعة الإمام وعندي دورة في المعاهد الأخرى وأريد أن أحصل على هذه الدورة حتى أحصل على نقاط تدريبية.

### الاقتراح الثاني:

إنشاء مراكز تدريبية داخل المنظمات حتى نفعل (on-job training) اللي تكلمنا عنه في محاضرة سابقة. التجديد والابتكار، نحن قلنا عندنا مشكلة وضعف في التجديد والابتكار، كيف أشجع التجديد والابتكار؟

### الاقتراح الأول:

تفعيل صناديق الاقتراحات معطلة، عندنا في كل مكتب موجود صندوق المقترحات والشكاوي تلقى معشش عليه عنكبوت والمفتاح حقه ضائع ولا أحد يدري عنه، أنا سبق وطلبت من أحد من زملائي إني قلت له رح للصندوق بس وقف عنده وسو نفسك تفتحه قل للسكرتير يضع طرفين فاضين وافتح الصندوق بوقت مثلا ما يكون موظفين مارين وقت صلاة أو شيء الموظفين يرون من جنبك يشفونك ويشفونك وأنت تفتح صندوق وتطلع المظاريف تأكد أن الناس الموظفين بيدون يضعون اقتراحاتهم لأنهم كانوا يتوقعون الصندوق أنه غير مفعّل، إذا شافوك أنت بنفسك المدير تفتح الصندوق بنفسك ستجده يتملي بالرسائل وهذا فعلا اللي حدث.

الاقتراح الثاني: تحفيز أصحاب الاقتراحات المتميزة، يعني لما واحد يقدم اقتراح متميز لابد نحن نشكره لابد نحن نقدم له الدعم لابد نحن أن نمتدحه ولذلك نحن نقول تحفيز أصحاب الاقتراحات المتميزة حتى نشجع غيرهم على أن يقدموا اقتراحات متميزة.

**العنصر السادس:** القابلية للتغيير: تذكرون قلنا نحن عندنا ضعف كبير في قابلية التغيير نحن نريد أن نرفع مستوى قابلية للتغيير، كيف نرفع مستوى قابلية للتغيير؟ عندنا أيضا اقتراحين..

**الاقتراح الأول:** إجبار الموظف على أخذ إجازة سنوية، لاحظوا كلمة إجبار، الشركات الكبيرة في العالم تجبر الموظف على أخذ الإجازة، الموظف اللي يقعد سنتين في المكتب ما يأخذ ولا إجازة بعد كذا خلاص ما عاد عنده شيء يتغير، أنا أجبر الموظف أنه يروح ويأخذ إجازة لابد يطلع ويغير، بعض الشركات المتميزة على فكرة تصمم الإجازة لموظفيها، يعني نعرف أن الموظف هذا محب للصيد نصمم له إجازة أسبوع أو أسبوعين في منتجع الصيد سواء صيد سمك ولا صيد طيور ولا صيد حيوانات أيًا كان نوع الصيد الذي يفضله نوفر له هذه البيئة.

يوجد واحد يجب الاسترخاء (Relaxation) في البحر تسوي له الشركة إجازة رحلة بحرية يكون يعيش في جزيرة معينة أسبوع أو أسبوعين ويرجع وهو (Fresh) وجديد وكذا.

**الاقتراح الثاني:** التغيير الدوري لأثاث المكتب، يعني إحنا عندنا بيئة المكتب نفسها ما تتغير هذا يعكس على الموظف. ولذلك نحن نطلب من الشركات لما الموظف يروح في إجازة يكون قبل ما يروح قد اختار نوع الأثاث هو يبغاه لما يرجع يلتقي مكتبه جديد مكتبه مؤثث بشكل جديد وموزعة الكراسي في واجهة المكتب. أنا أقول دائماً للطلاب اللي عندي وزملائي الموظفين اللي أعرفهم فتكون جالس مكتب بهذا الشكل ومثلاً الشباك على يدك اليمين ومدخل الموظفين على يدك اليسار مجرد ما أنك تغير موقع المكتب موقع الطاولة، يتغير عليك المكتب بالكامل.

**نتقل إلى الضفة الأخرى التي هي العوامل الداخلية:**

كان عندنا مشكلة في المركزية، الحين **نبي نحد من المركزية** كيف نحد من المركزية؟ هناك اقتراحين..

**الاقتراح الأول:** توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار يعني أجعل الذين يشاركون في صناعة القرار أكثر.

**الاقتراح الثاني:** توزيع أمثل لصلاحيات اتخاذ القرار، معنى أنه أوزع صلاحية اتخاذ القرار في الهرم الإداري، لما أوسع إدارة المشاركة معنى أني أجعلهم يشاركون في القرار أكثر وليس شرط أنهم متخذين قرار على الأقل يشاركون عن طريق استئذان توزع على الموظفين عن طريق استفتاء عن طريق السؤال عن طريق ضمهم في الاجتماعات. أتذكر لما كنت مستشار عند وزير المواصلات جاء مرة ناقش قضية عن العلاقات العامة فطلبت من مسئول نائب مدير العلاقات العامة اللي هو فعلاً كان يشيل كل عبئ علاقات العمل ويأتي معي يوم قام الوزير قال لي أنا ما قد شفت الوزير ١٤ سنة عمل في الشركة في الوزارة ما قد شاف الوزير بعد كذا فرضت أن الموظفين هؤلاء يحضرون الاجتماعات الوزير لابد أن الاجتماع يشاركون فيه ويشاركون بالوضع هذا يشاركون في صناعة القرار.

**الرسمية:** نحن قلنا أن المركزية تؤدي إلى الرسمية طيب **نبي نحد من الرسمية؟** عندنا اقتراحين:

**الاقتراح الأول:** اللقاء الدوري غير رسمي، بمعنى أن يكون مثلاً نفرض في الجامعة عندنا نقول والله مثلاً أول اثنين أو أول سبت أو أول أحد أو أول أربعاء من كل شهر فيه غداء على المسبح ونجي نسوي غداء لجميع الموظفين ويكون مدير الجامعة والكلاء ويقعدون مع الناس، يصير فيه نوع من المرونة في الأداء وفي العمل، تخفف من حدة الرسمية والناس يرون المدير ويتكلمون معه وجه لوجه بشكل تلقائي، اللقاء هذا لقاء غير رسمي ما فيه بشوت، لازم ما يكون فيه طاولة خاصة للـ (V.I.P) وباقي الناس قاعدين على طاولات مختلفة، لابد أن يكون واضح أنه لقاء غير رسمي والبساط أحمدي ويكون سهل.

**الاقتراح الثاني:** إنشاء نادي اجتماعي للمنظمة، نحن نعرف أن الشركات المتميزة عندها أندية مثل نادي ضباط الحرس الوطني ونادي ضباط الدفاع الجوي ونادي ضباط الداخلية ونادي ضباط الخطوط السعودية ونادي أرامكو ومثل نادي البنك الأمريكي. إلخ النادي الاجتماعي ميزته أن الموظفين يلتقون فيه بشكل غير رسمي، وبالتالي نحد من قضية الرسمية.

**الروتين:** نبغي كذلك نحد من الروتين، هل لابد لي أنا أن الرسمية تخف من أجل أن يخف الروتين؟

لا، أقدر أشتغل على الروتين بحاله، يوجد اقتراحين:

**الاقتراح الأول:** يوجد شيء اسمه (One-stop shop) أو محطة التوقف الواحدة أو الشاملة، بمعنى أني أنا بدلاً ما أروح وأراجع إدارات مختلفة أضع صالة واحدة وأحضر ممثلين لهذه الإدارات ويأتي المراجع ويمر على هذه الصالة فقط وينهي كل إجراءاته من خلال انتقاله من طاولة إلى طاولة ويكون في هذه الصالة بها جميع إجراءاته. أيضاً لابد من أن نقفز على حواجز الروتين ونختصر الإجراءات بمعنى أنه ليس لازم أني أصعد سلم الهرم الإداري درجة درجة، يعني إذا أردت أن ابتعث أو احضر مؤتمر في دبي ماني بحاجة أنه ينتقل الموضوع، ما دام أن

الموضوع لازم يوصل إلى وزير التعليم العالي، لماذا لا أحاطب مدير الجامعة مباشرة أو وكيل الجامعة للشؤون التعليمية، ووكيل الجامعة عن طريق المدير يخاطب وزير التعليم العالي ومدير التعليم العالي يرفع للمقام السامي، بدلا من إني أدخل في خطوات كثيرة وأوصل بشكل متأخر.

### فعالية الاتصال:

وإذا كنت أبغى أرفع فعالية الاتصال حيث أن الاتصال غير فعال والتلفون خربان والسبب كان الروتين عالي والرسمية عالية والمركزية عالية فصارت فعالية الاتصال ضعيفة فأنا أبغى أرفعها، كيف أرفعها؟

**لاقتراح الأول:** تفعيل دور التقنية في الإدارة، بمعنى أنه يكون عندي شبكات اتصالات متميزة ويكون عندي (conference call) و (outlook express) و (E-mail) متميز ويكون عندي 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 نريد رفعها باقتراحين:

**الاقتراح الأول:** اللقاء اليومي الصباحي وهي من اقتراحات د.غازي القصيبي فعندما كان وزير للصناعة والكهرباء كان يجمع الوكلاء والوكلاء المساعدين يوميا في اجتماع الساعة السابعة صباحا، والفائدة من هذا الاجتماع أنه عند حضور الوكلاء والوكلاء المساعدين فسيحضر الموظف ولا يوجد موظف يأتي الساعة العاشرة وكلهم يحضرون مبكرا لأن الوزير والوكلاء والوكلاء المساعدين يكونون موجودين الساعة السابعة الصباح في الوزارة. والاجتماع هذا ميزته أنه تنسيقي من خلال توزيع المهام بين الوكلاء والوكلاء المساعدين وكل شخص يعرف ماذا يفعل ولا يوجد تداخل بينهم في القرارات.

**الاقتراح الثاني:** أيضا من غازي القصيبي وهو اجتماع في اللقاء الأسبوعي آخر دوام يوم الأربعاء يعني بعد ما يجتمعون كل صباح في الأيام الخمسة من الأسبوع بعد يومين بعد الظهر يجتمعون مرة ثانية لتقديم تقرير عما تم إنجازه في الأسبوع هذا ينسق الجهود ويوضحها بشكل أفضل. (يوجد رسم بياني)

نشوف الرسم اللي معانا اللي يتكلم عن هذه القضية. مثل ما نحن ملاحظين فيه إطار عام نقول فيه فهم البيئة الخارجية، هذا الإطار العام على الضفة اليمن منها..

- تحسين البيئة الداخلية من خلال التحسين الجغرافي والتحسين الثقافي.
  - الحد من الوساطة من خلال تفعيل دور التقنية في صناعة القرار ومعاينة المتوسطين.
  - رفع مستوى التأهيل من خلال الربط بين العلاوة السنوية والنقاط التدريبية وكذلك إنشاء مراكز تدريب داخل المنظمة.
  - تشجيع التجديد والابتكار من خلال تفعيل صناديق الاقتراحات المعطلة وتحفيز أصحاب الاقتراحات المتميزة.
  - رفع مستوى القابلية للتغير من خلال إجبار الموظف على أخذ إجازة سنوية والتغيير الدوري لأثاث المكتب.
- هذه العوامل الخمسة إذا نحن عملنا عليها بشكل إيجابي وحققنا هذه النقاط وتم تحسين البيئة الداخلية وتم الحد من الوساطة وتم رفع مستوى التأهيل وتم تشجيع التجديد والابتكار وتم رفع مستوى القابلية للتغير هذه كلها تؤدي إلى أن يكون عندي بيئة إدارية سعودية فعالة التي هي موجودة في أسفل هذه المجموعة من العوامل.
- وإذا انتقلنا إلى الجانب الآخر سيكون عندي الحد من المركزية من خلال توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار، ومن خلال توزيع أمثل في صلاحية اتخاذ القرار.

سيتم الحد من الرسمية من خلال اللقاء الدوري الغير رسمي، وإنشاء نادي اجتماعي للمنظمة سيكون هناك حد للروتين من خلال محطة التوقف الواحدة أو الشاملة (One-stop shop)



أو من خلال القفز على حواجز الروتين واختصار الإجراءات.  
سيكون هناك رفع لفعالية الاتصال من خلال تفعيل دور التقنية في الإدارة وإنشاء قاعدة بيانات.  
سيكون هناك رفع لفعالية التنسيق من خلال اللقاء اليومي الصباحي واللقاء الأسبوعي آخر دوام ليوم الأربعاء.  
إذا حدثت هذه العوامل الخمسة وتم الحد من المركزية والحد من الروتين والحد من الرسمية ورفع فاعلية الاتصال ورفع فاعلية الانتساب كل هذا سيؤدي إلى هيكلية إدارية سعودية فعالة الموجودة في أسفل الجهة اليسرى.  
البيئة الإدارية السعودية الفعالة والهيكلية السعودية الإدارية الفعالة ماذا تؤدي؟  
تؤدي إلى إدارة سعودية فعالة. إذاً الإجابة على سؤال كيف أحصل على إدارة سعودية فعالة هي من خلال هذا الرسم،  
من خلال معالجة الأحد عشر عنصراً القائمة أمامنا.  
وأتمنى أن تكون الصورة واضحة والرسم واضحة، وبالتالي تكون العوامل التي تكلمنا عنها عوامل واضحة. هذه محاولة لإيقاظ ما يمكن إنقاذه،  
عندي قناعة بأن التعديل في أي واحد من هذه العناصر سيترك آثاراً إيجابية على العناصر الأخرى، فنحن لدينا أحد عشر عنصراً وكل  
عنصر له اقتراحين أي لدينا اثنين وعشرين اقتراح، أي اقتراح نبدأ فيه اللي هو سهل التطبيق وسينتج عنه إن شاء الله نتائج إيجابية.

### المحاضرة الثلاثون

نحن اليوم في المحاضرة الأخيرة سنختم حديثنا عن (نماذج بين التمايز الحضاري بين الأمم) وسنأخذ السعودية في مقارنة مع اليابان وأمريكا وسنتكلم بشكل مبسط عن عشر نقاط تبين الفرق بين السعودية وأمريكا واليابان. نحن اخترنا اليابان كشريك شرقي أساسي وقوة اقتصادية عظمى في شرق العالم، وأمريكا كشريك اقتصادي الأول للسعودية والقوة الاقتصادية الأولى في العالم في غرب الكرة الأرضية، والسعودية الأهم موقعها المتميز في المنتصف ولكن تعتبر اليابان وأمريكا الأجنحة التي يطير من خلالها الاقتصاد السعودي، لأن العلاقات السعودية واليابانية والأمريكية قوية جدا في مجال إدارة الأعمال ولذلك سيكون حديثنا عن (التمايز الحضاري بين هذه الثلاث دول). سنتكلم عن نقاط معينة وفي كل نقطة نتكلم عن كيف يتم الأمر في اليابان، وكيف يتم الأمر في أمريكا ثم نختم كيف يتم هذا الأمر في السعودية من خلال النقاط العشر التالية..

#### ١) نبدأ من أبسط الأمور اللي هي قضية (تقبل الأوامر)

**في اليابان:** العامل الياباني يتقبل الأوامر بصدر رحب ومعروفين اليابانيين دائما فيهم أدب وفيهم خضوع وتقبل للأوامر والتوجيهات بصدر رحب 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 ويرى أنه في نوع من المساواة بين البشر وأنه لا فضل لأحد على أحد وأنه فيما يكفل لك في منصبك الإداري أنك تطلب منه، ولكن حتى وإن كنت رئيسي ليس بمعناه أي أخضع لك وأوافقك على طلباتك وأوامرك وتوجيهاتك فقط لأنك أنت الرئيس، لا في أمريكا يظل فيه نوع من المطالبة الدائمة بالمساواة والعدالة ولذلك تجد أنه لا يقبل الأوامر على عكس الياباني الذي يتقبل الأوامر بصدر رحب لأنه طبيعة ثقافة المجتمع الياباني أنه مطيع ويتقبل التوجيه والإرشاد بسهولة.

**في السعودية:** العامل السعودي يشترك مع الأمريكي في عدم تقبل الأوامر، ولكن ليس بداعي المساواة ولا لداعي الرغبة في العدالة ولكن بدواعي العزة والكرامة، عندنا لتقبل الأوامر منك هناك (Categories) معين في أنك لا بد أن تدخل فيه، لا بد أن تكون تنتمي إلى فئة اجتماعية معينة حتى أتقبل منك الأوامر، أو أن عزتي وكرامتي لا تسمح لي بأن أتقبل الأوامر من شخص أرى أنه أقل مني، وهذه مشكلة عندنا في المجتمع عندنا طبقية اجتماعية تجعل قبول الأوامر وقبول التوجيه والنصح والإرشاد مرتبط بنوعية أو بالشخص الذي تتقبل منه النصح والإرشاد. وفيه مثال دائما أضربه لزملائي أنه عندما كنت أدرس في بريطانيا جاءنا شخص يدرس الماجستير وكان لا يحب الدراسة فكنا نسأله ماذا أجبرك على دراسة الماجستير وأنت لا تريدها، فأجاب أنه عندما تعين في إدارة من الإدارات كان رئيسهم في العمل شخص هو يرى أنه أقل منه مكانه اجتماعية، ولكن هذا الشخص يأمر وينهى. فذهب إلى الشخص الذي توسط له في الوظيفة فقال له أن كرامتي وعزتي لا تسمح لي بأن أتقبل أوامر من فلان، فأخبره بأن فلان رئيسك فقال لا أستطيع تقبل الأوامر منه وأن أعمل تحت إدارته وهو أقل مني، فأخبره أنه لا يوجد حلا هذه هي الوظيفة المتاحة له فحاول فأخبره بأن المخرج الوحيد أنك تدرس وتحصل على ماجستير ثم تعود وننقلك إلى مكان آخر وممكن أن نضعك في مكان تصبح أنت رئيسا لهذا الشخص، فتحمل الدراسة التي لا يرغبها فقط لأنه لم يتحمل تقبل الأوامر من شخص هو يرى أنه أقل منه.

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

## ٢) قضية الارتباط بالعمل أو البقاء في نوعية العمل:

**في اليابان:** العامل الياباني يقتنع بأنه سيظل عامل محني يعمل بيده أو يعمل في الميدان طيلة حياته العملية دون الطموح في المناصب الإدارية فالياباني لا يقول سأعمل في العمل الفني أو العمل المهني الآن على أن أتطور فيما بعد وسأصبح مدير إداري وسأصبح مدير عمال أو مدير مصنع وأجلس على مكتب الياباني لا يفكر في هذا الشيء، طريقة الفكر الياباني أنه عامل يعمل بيده ويعمل في الميدان سيظل أنه عامل ويعمل بيده وفي الميدان.

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

**السعودي:** العامل السعودي أصلاً لا يقبل بالعمل المهني من البداية، لدينا مشكلة تكلمنا عنها وهي (العجز في القوى البشرية السعودية) وهي أن غالبية الشباب السعودي لا يقبل بالأعمال المهنية، لأسباب اجتماعية المجتمع يرفض أحياناً بعض الأعمال يرى أنها أعمال دونية لا يقبلها ولذلك الشاب السعودي في الغالب يريد أن يعمل في مكتب يريد أن يجلس بالشاغ (والتشخيصية) ويقرأ الجرائد ويحظر له الشاي والقهوة ويعمل عمل مكتبي ولا يعمل عمل ميداني.

## ٣) 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 أنك تنتقل مثلاً من تويوتا إلى نيسان إلى هوندا، خيانة أنك تنتقل من سوني إلى شارب أو باناسونيك، أنت ياباني ابن تويوتا تظل تعمل في تويوتا أنت وأولادك لأن تويوتا أصبحت بيتكم الثاني وأنت أصبحت ضمن عائلة تويوتا.

**الأمريكي:** العامل الأمريكي لا يجد في ذلك داع لهذا الارتباط الأمريكي يبحث عن مصلحته أينما كانت مصلحته ينتقل لها، وقد يكون الأمريكي يعمل في كاليفورنيا طيلة حياته العملية ثم يحصل على علاوة معينة أو حوافز معينة في نيويورك يحزم أمتعته ويستأجر شاحنة ويملاً أمتعته فيها وأغراضه وينتقل من غرب أمريكا إلى شرق أمريكا في رحلة ستة أيام حتى يصل إلى نيويورك ويعمل هناك في شركة أخرى.

**السعودي:** في العمل الحكومي لا ينتقل من إدارة حكومية أو من منشأة حكومية إلى أخرى، يعني مثلاً تعمل في جامعة الإمام تعتبر نوع من الخيانة إلى حد ما أنك تنتقل منها وتذهب إلى جامعة أخرى، خلاص أنت ابن جامعة الإمام وستظل ابن جامعة الإمام، أنت مثلاً تعمل في وزارة الصحة سيظل عمرك كله في وزارة الصحة أو في وزارة الصناعة أو غيرها، لكن في القطاع الخاص لا يوجد ارتباط، فكر القطاع الخاص غير فكر الشباب السعودي، فالذي يعمل في بنك الأهلي مثلاً فوجد فرصة أخرى في البنك البريطاني فإنه ينتقل ويذهب إلى منشأة أخرى.

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.

**٤) بالنسبة للفصل من العمل أو الإقالة من العمل:**

**الياباني:** العامل الياباني لا يتوقع الفصل من العمل أبداً حتى لو قلت قدراته الإنتاجية في الشركة، مثل ما تكلمنا في العامل الثالث وهو أنه هناك ولاء أو ولاء من الموظف الياباني إلى المنظمة التي يعمل لديها، هناك في المقابل ولاء من المنظمة إلى هذا العامل إذا لا يفصل حتى لو انخفضت قدراته العملية لا يفصل من العمل يظل في مركزه ويظل في عمله وينقل إلى جهة أخرى، يعطى أعباء إدارية يعطى عمل يكون فيه ضغط العمل أقل أو يحتاج إلى مجهود بدني أقل ولذلك الياباني لا يتوقع أن يفصل من عمله.

**الأمريكي:** يعرف أن المقياس هو الإنتاجية إذا انخفضت إنتاجيته هو قابل للتسريح في أي لحظة، ويعرف أنه طالما هو أنه لا يوجد لديه ولاء للمنظمة فإنه يستطيع أن ينتقل من هذه المنظمة ويذهب إلى منظمة أخرى فمنظمتها لا تملك ذلك الوفاء العالي له ويامكانها أن تنتقل وتتركه.

**السعودي:** مثل ما ذكرنا السعودي في القطاع الحكومي لا يمكن أن يفصل من وظيفته لا يمكن أنا أقولها الآن لا يمكن لأحد أن يفصلني من جامعة الإمام، حتى لو أدائي في العمل كان منخفض أو محاضراتي ما كانت بالمستوى المطلوب أو كنت قاسياً على الطلاب، والطلاب جميعهم اشتكوا وقالوا لا نريد د. حافظ المدج مدرساً لنا، لا أفضل ممكن يتم نقلي من تدريس الطلاب ويضعوني في مركز الأبحاث هذا أقصى شيء ممكن يعملونه أو إذا أرادوا عقابي يعينوني مستشار، لا تدرس طلاب تصبح مستشار لمدير الجامعة أو وكيل الجامعة لكن لا أحد يستطيع أن يفصلك في القطاع الحكومي السعودي أبداً. ولذلك الناس كثيراً ما يفضلون الحكومة لأن هناك نوع من الأمان الوظيفي. لكن في القطاع الخاص (قطاع خاص) إنتاجيتك هي التي تضمن لك البقاء في العمل فإذا انخفضت إنتاجيتك (كسعودي) للأسف ستجد نفسك خارج أسوار المنظمة.

**٥) الترتيبات والتعيين والرواتب:**

**اليابان:** تتم الترقية وتحديد الراتب في اليابان بناءً على الأقدمية وحجم الأسرة واحتياجاتها فمثلاً اثنين عندهم نفس المؤهلات ونفس الكفاءات لكن واحد عنده ثلاث أطفال وواحد عنده طفل واحد، فالأب صاحب ثلاثة أطفال بأخذ أكثر لو الثلاثة أطفال واحد منهم لا يسمح الله معاق فسيأخذ (Benefit) أكثر عشان خدمة هذا المعاق، هذا الفكر الياباني.

**أمريكا:** في أمريكا ليس لها علاقة، في أمريكا الإنتاجية ومساعدتك ومساهمته في تحقيق الأرباح هي التي تحدد مدى حصولك على المكافأة وراتبك وهي التي تحدد مدى حصولك على الترقية وارتفاعك وارتقائك في السلم الوظيفي أو الهرم الإداري.

**السعودية:** في السعودية أصلاً التعيين من البداية بواسطة، ولذلك حتى الترقية تكون بواسطة ومن خلال المحسوبية ومن خلال المعرفة، إذا كانت علاقاتك الاجتماعية وعلاقتك داخل العمل متميزة فإن الجميع سيساعدك في الحصول على الترقية التي تبحث عنها وبالتالي الوساطة هي المحدد الأساسي للارتقاء في السلم والهرم الإداري في السعودية.

إذا في اليابان الأقدمية وحجم الأسرة واحتياجاتها هي المحدد للترقيات والعوائد المالية..  
في أمريكا الإنتاجية وكفاءة العمل والمساهمة في الأرباح هي التي تحدد العوائد المالية والترقيات.  
في السعودية المحدد الأساسي هو العلاقات الشخصية والوساطة.

## ٦) عملية دمج الشركات:

اليابان و أمريكا: في اليابان وفي أمريكا تكثر عملية دمج الشركات وتميل الشركات إلى الاندماج وإلى توحيد المصالح والارتقاء بالعمل وبالتالي تكون الشركات شركات كبرى فنسمع أن بنوك تندمج مع بعضها البعض نسمع أن شركات تأمين تندمج مع بنوك، نسمع عن شركات اتصالات تندمج مع شركات حاسب آلي وتقنية اتصالات، فعمليات الدمج هذه كثيرا ما نسمع عنها في أمريكا واليابان.

السعودية: عمليات الدمج تكون قليلة جدا لماذا؟ لأن هناك نزعة فردية نحن كسعوديين نحب أن نحافظ على عملنا ونحب أن نكون لوحدها في العمل فما نسعى إلى أن نكتف عمليات الدمج فلا يصبح هناك اندماج للشركات، كل شخص يجب أن يعمل بمفرده فالسعوديين في الغالب يحبون العمل بمفردهم وبالتالي الشركات السعودية لا تندمج مع بعضها. عمليات الاندماج التي نفذت في السعودية في الغالب كان وراءها شخص واحد تم دمج بنك القاهرة السعودي مع البنك المتحد من قام بذلك؟ الوليد بن طلال، ثم تم دمج هذا البنك الجديد الذي هو البنك المتحد مع البنك السعودي الأمريكي من قام بذلك الدمج؟ الوليد بن طلال، تم دمج العزيزية بنده مع بعض من الذي قام بذلك؟ الوليد بن طلال،

لماذا؟ لأن الوليد بن طلال متأثر بالعقلية الأمريكية ولذلك هو الذي حمل لواء دمج الشركات. هناك الآن اندماجات بسيطة حدثت مثلا الصافي ودانون هذه من الشركات البسيطة وعمليات الدمج التي نفذت والآن أثناء هذه المحاضرة يمكن أن تحدث اندماجات أخرى لكنها تظل محدودة في المقارنة باليابان وأمريكا.

## ٧) 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 مع الأسف الشديد في المجتمع السعودي لازال موضوع الوقت موضوع ثانوي، حتى الساعة لمن نتكلم أو أحد يسأل عن الساعة ترد عليه قائلا الساعة 11 (شوي)، كم (شوي) هذي؟ ممكن عشر دقائق ممكن ربع ساعة، أيضا المواعيد متى أقابلك نرد بعد العصر بعد العصر يعني متى؟ لم تحدد 3، 30 أو 4، 45 بعد العصر يعني مساحة مفتوحة من العصر إلى المغرب، وحظك يكون سيئ جدا لو أحد قال لك بعد العشاء لأن بعد العشاء إلى الفجر جميع هذا الوقت بعد العشاء بينما إذا سألت الياباني أو الأمريكي عن الوقت يرد أن موعدنا هو 4:15 تقابل وتجده أربع وبالذقيقة موجود. الاجتماعات أنا حظرت من واقع عملي اجتماعات مع مسؤولين غربيين وشرقيين عضوية الاتحاد الآسيوي مع أناس آسيويين كثر من شرق آسيا في الفيفا وغيرها كنت التقي مع مسؤولين من أوروبا حتى في رحلات معينة وحتى على مستوى اجتماعات معينة مع رجال أعمال تجد أنه في نوع من (Punctiliousness) الدقة في المواعيد قال لك الاجتماع يبدأ الساعة الواحدة يبدأ الساعة الواحدة في السعودية لا أذكر في حياتي اجتماع بدأ في نفس مواعده أو انتهى في نفس مواعده، ولذلك عندنا طبيعي أن تتأخر، الإخوان العاملين في الإخراج والتصوير أتعبتهم دائما أحضر متأخرا عن الموعد وأبقى أكثر من المدة المطلوبة، لأنني في النهاية سعودي لازال الوقت عندنا ما يحظى بالأهمية التي يحظى بها الوقت في الغرب والشرق وهذه نقطة مهمة جدا وتؤثر بشكل سلبي على الإدارة.

أذكر عمارة على طريق الملك فهد قبل أكثر من أربع أو خمس سنوات كتب على العمارة بالخط العريض ٠٧ / ٠٧ / ٢٠٠٧ سيكون افتتاح العمارة وقلت ما شاء الله أول مرة أشوف سعودي أو مشروع سعودي سيسلم في وقته نحن الآن في 2009 والعمارة لم تفتتح. هذا مثال بسيط على أهمية الوقت وإدارته.



**٨) النقابات العمالية:**

**اليابان و أمريكا:** في أمريكا النقابات العمالية هي التي ترعى مصالح العمال وهي كذلك في اليابان، لكن هناك فرق نتذكر أننا قلنا في اليابان السياسات السلمية للنقابات العمالية في اليابان أي لا تتخذ أسلوب الصراع والمواجهة العنيفة مع الشركات، لا، الحوار الهادئ والطويل والممتد والمبني على الرقي والوعي في سبيل تحقيق مصلحة اليابان وضمان حقوق الموظفين بدون الدخول في قضية الإضرابات ولكننا كما نذكر عندما تكلمنا عن.....الإضراب نادرا ما يحدث وإذا حدث يكون هو الحل الأخير وإذا حدث يكون لمدة نصف يوم . **النقابات العمالية في أمريكا** لا، تصادمية أكثر وتستخدم ورقة الإضراب كورقة أولى ولذلك الإضراب في أمريكا يكون كثير والنقابات العمالية تكون عنيفة في تعاملها مع الشركات وكان فيه عداوة وكان فيه نوع من التنافر 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 كان هناك فيه تجره أنا اشتركت فيها في محاولة إنشاء (جمعية لحقوق العمال السعوديين) ولكن المحاولة وتدت في المهد لأن إحدى الجرائد نشرت الموضوع بطريقة سلبية بينة وأظهرت الموضوع بأنه منظمة لحقوق العمال السعوديين تدافع عنهم فظهر الموضوع بشكل سلبي وتم إيقاف الموضوع وألغيت النقابة أو الجمعية في بدايتها ولكن أتوقع أنه سيكون في القريب في المستقبل القريب أنه هناك نقابات عمالية موجود طبعاً إدارة حقوق الإنسان الخاصة بالعمال موجودة، الدولة وضعتها وتشرف عليها لحماية حقوق العمال السعوديين وغيرهم.

**٩) موضوع الدخل:**

**اليابان:** العامل الياباني لا يهتم بالدخل بالشكل الأساسي ولكن يهتم بالإنجاز ويهتم بالعمل وهو يعمل لأجل اليابان ولأجل مصلحة اليابان ولذلك عنده النواحي المادية ليست نواحي أساسية ولكنها مهمة ليست مثل العامل الأمريكي.

**أمريكا:** العامل الأمريكي الدخل لديه هو الأساس ولذلك العامل الأمريكي مثل ما قلنا إذا وجد فرصة عمل في أي مكان تحقق له دخل أكبر يلغي عقده وينتقل إلى مكان آخر بحثاً عن مصطلحه، الياباني لا يرى أن ولاءه لليابان وولائه للمنظمة التي يعمل فيها يأتي في المرحلة الأولى والدخل يأتي كأولوية ثانية وكموضوع آخر.

**السعودية:** العامل السعودي لا، الوضع يختلف تماماً بالنسبة له مكان العمل وطبيعة العمل أكثر أهمية من الدخل، لو تقول للشباب السعودي تعمل في بيئة عمل سيئة أو تعمل عمل ميداني وتأخذ 50% زيادة في الراتب أو تعمل في مكتب ولك موقف سيارة مظلل وتعمل في بيئة ممتازة ولك برستيج معين وتحظى بمكان تأنس بوجودك فيه، تجد السعودي في الغالب يقبل (PAY CUT) أو الدخل الأقل في سبيل أن يكون في بيئة عمل مريحة وتناسب برستيجه ويفرح بالزوار القادمين له ويفرح عندما يذهب إلى الناس ويقول أنا أعمل في المكان الفلاني في القطاع الفلاني لأن هذه الأشياء الشكلية مهمة عندنا.

**١٠) النقطة العاشرة والأخيرة وليست الأخيرة بقلة الأهمية بالعكس لأنها مهمة جداً (قضية مشاركة المرأة):**

**اليابان:** كان للمرأة اليابانية دور فعال في النهضة اليابانية، لماذا؟ لأن المرأة اليابانية استطاعت التوفيق بين عيش الزوجية وميدان العمل مع إعطاء أولوية مطلقة لعش الزوجية، بمعنى أنها تعمل في الشركة مثلما يعمل الرجل، ولكن إذا تعارضت مصلحة بيتها مع مصلحة العمل تركت العمل وتوجهت إلى البيت وتعطي البيت وأولوية مطلقة.

**أمريكا:** لا، المرأة الأمريكية لا تعطي البيت أولوية مطلقة المرأة الأمريكية تعطي نفسها وعملها ودخلها ومصالحها الخاصة الأولوية المطلقة من واقع موضوع المساواة الذي ظهر في الثورة الفرنسية وبعد ذلك انتقل إلى أمريكا ومساواة المرأة بالرجل وأن المرأة لها نفس الحقوق والواجبات وبالتالي يتأثر الرجل في عمله لأن المرأة الأمريكية لا توفر له البيئة المناسبة التي على ضوءها أن يقوم بعمله بشكل أفضل.

**السعودية:** المرأة السعودية بحكم خصوصية المجتمع السعودي مجالات العمل المفتوحة لها قليلة، ولكنها الحقيقة أثبتت كفاءة وجدارة في جميع المهام التي أنيطت بها ومتوقع أن يتسع دائرة العمل بالنسبة للمرأة السعودية وتتاح لها فرص أكثر على أن المرأة السعودية إن شاء الله تستطيع التوفيق بين عيش الزوجية وميدان العمل مثل المرأة اليابانية وأن تعطي أولوية مطلقة لعيش الزوجية، لماذا؟ لان المرأة أصلاً دورها في البيت أهم حتى من دورها في الخارج المرأة هي مصنع الرجال إذا استطاعت المرأة أن تربي أولادها بشكل صحيح فهي أخرجت جيل من رجال الأعمال الذين بدورهم يديرون دفة الاقتصاد السعودي مستقبلاً، إذا وفرت البيئة المريحة لزوجها الذي هو رجل الأعمال معنى ذلك سيؤدي عمله بشكل أفضل وسيكون هذا له انعكاس إيجابي على الاقتصاد السعودي وإدارة الأعمال السعودية،

نحن نقول أن المرأة السعودية الآن مجالات العمل لها محدودة بالمقارنة مع اليابانية والأمريكية لكنها أثبتت جدارتها في المهام التي أنيطت بها وتطلع منها إلى المزيد من الإنجاز.

هذا هو كل ما لدينا في منهج إدارة الأعمال في المستوى الثالث في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية أتمنى أن يكون النهج واضح وأتمنى أن تكون الثلاثين محاضرة التي سجلت تم فهمها والمراجع التي موجودة هي مراجع أساسية ولكن هناك مذكرة فيها جميع الكلام الذي تحدثنا عنه ستكون متوفرة أتمنى أن يكون التوفيق حليفكم في هذه المادة وفي جميع المواد الأخرى ونتمنى أن نكون عند حسن الظن وتكون المعلومات التي طرحناها مفيدة ويتم استخدامها في مستقبل الحياة العملية أنا لا أريد الطالب أو الطالبة تدرس المادة وتحفظها وتختبر وبعد ذلك تنسى أنا أريد المعلومات التي درستوها في خلال هذه المحاضرات يتم الاستفادة منها في ميدان العمل، دعواتي لكم بالتوفيق أينما ذهبتم وحيثما كنتم وحللتهم.