

تفريغ اللقاءات الحية لمادة

مبادئ الإدارة [تلخيص]

قسم الإدارة والاقتصاد

المستوى الثاني

الترم الثاني للعام الدراسي

١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ

إعداد أختكم

سارة الناصر

تفريغ اللقاءات الحية لمادة مبادئ الإدارة لطلاب وطالبات إدارة الأعمال المستوى الثاني الترم الأول من العام الدراسي ١٤٣٦ - ١٤٣٧ هـ

تفريغ اللقاء الحي الأول

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
أولاً: الحمد لله رب العالمين
ثانياً: الصلاة والسلام على سيدنا محمد وآله الطيبين الطاهرين
ثالثاً: بعد فإني أفتتح اللقاء الحى الأول

تعليمات مهمة في بداية المقرر

- المرجع الأساسي للمادة الحلقات المسجلة في تدارس وبالنسبة لتفريغات هذه الحلقات وملخصاتها فعلى كل طالب وطالبة مراجعة معلومات هذه الملخصات مع الحلقات المسجلة لضمان شموليتها .
- المرجع المساعد لتوضيح بعض غموض المقرر هي اللقاءات الحية مع ضرورة حضورها .
- التواصل مع دكتور المادة يكون عبر منتدى المناقشة الخاص بالمادة في تدارس .
- الاختبار النهائي عبارة عن 40 سؤال .
- سيتم بإذن الله إعطاء تكاليف ذاتية خلال الترم .

محتويات المقرر

- ١- مقدمة (مفهوم الإدارة)
- ٢- الفرق بين إدارة الأعمال والإدارة العامة .
- ٣- أنواع مشروعات الأعمال التي يمكن أن توجد داخل المنشآت .
- ٤- أهم وظائف الإدارة (وظائف المدير)
- ٥- علاقة علم الإدارة ببعض العلوم الأخرى .
- ٦- تطور الفكر الإداري والنظريات الإدارية .
- ٧- إدارة الأعمال داخل المملكة العربية السعودية .

مقدمة

سؤال / عرف مصطلح الإدارة ، ما معنى إدارة ؟

الإدارة: هي جهد تعاوني بين بعض الأشخاص (مدراء وموظفون) بالقيام بأعمال معينة من أجل تحقيق هدف معين . وهذا ليس التعريف الوحيد للإدارة إذن ورد تعريف في كتاب الإدارة للدكتور الشميمري : الإدارة وظيفة تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين ، بمعنى أن المدير هو الشخص الذي ينفذ الأعمال عن طريق الآخرين فيأمرهم بتنفيذ بعض الأعمال ، مثل الأب هو مدير في بيته وهكذا .

فالإدارة مهمة جداً إذن أنها تدخل في جميع أعمال البشر ، فأهمية الإدارة يمكن استنتاجها من خلال نجاح الأمم والبلدان ، فحين نقول إدارة ناجحة فهذا يعني منشأة ناجحة وإذا كانت أغلب المنشآت داخل بلد معين هي منشآت ناجحة فهذا يعني أن اقتصاد هذا البلد هو اقتصاد ناجح فالبلد يعتبر بلد متطور ، إذن نجاح البلدان مرتبط بشكل كبير بنجاح الإدارة .

سؤال / هل كل إداري ناجح هو قطعاً شخص متعلم وحاصل على شهادة علمية في مجال إدارة الأعمال ؟

في الواقع هذه النقطة هي نقطة خلاف بين عدة علماء :

الرأي الأول / أن الإدارة هي من أساس العلم يعني أن الإدارة متكونة من مجموع نظريات وقوانين خاصة ومجموعة مبادئ متى طبقت في نفس الظروف تعطي نفس النتائج وبالتالي هم يرون أن الإدارة هي علم يقوم على ركيزتين :

الركيزة الأولى : استقرائي يعني تطبيق بعض النظريات التي يدرسها الشخص في الجامعة .

الركيزة الثانية : استنتاجي يعني أستنتاج نتائج تطبيق تلك النظريات من هذا المنطلق .

أنصار هذا الرأي يرون أن كل إداري ناجح يجب أن يكون دارساً في كلية إدارة الأعمال أي لو أراد شخص أن يدير منشأة ولم يتلقى تعليمه داخل أكاديمية إدارة الأعمال (بحسب وجهة نظر أصحاب هذا الرأي) أنه لا يستطيع أن يدير هذه المنشأة ولكن هذه الفكرة هي فكرة محدودة نوعاً ما أي أنه مهم جداً أن يدرس الفرد في كلية إدارة الأعمال حتى يتحصل ويتعرف على أهم المبادئ الأساسية في مجال إدارة الأعمال حتى يستطيع أن يضمن لنفسه حد أدنى في النجاح في مجال إدارة الأعمال ولكن العلم ليس كل شيء ، فتطبيق النظريات شيء مهم جداً ولكن بدون ذكاء لا تستطيع أن تتخذ القرار المناسب وأن تطبق هذه النظريات بشكل جيد ، بدون أن تخطيء لا تستطيع أن تتعرف على كل المشاكل الإدارية وكيفية حلها وبالتالي لا تستطيع أن تكون إداري ناجح 100% .

الرأي الثاني / هناك باحثون يرون أن الإدارة ليست علماً بل هي فن لأن يرون أن غالبية المشكلات الإدارية لا تحتاج إلى نظريات وعلوم إدارية لحلها إنما تحتاج إلى البديهة وسرعة التصرف والحدس ويستشهدون بهذا السياق على وجود عدة نماذج ناجحة في مجال الإدارة ولكنهم غير متعلمين .

سؤال / ما هي وجهة النظر التي يمكن اعتمادها عن الإدارة هل هي علم أم هي فن ؟

وجهة النظر المعتمدة بشكل كبير أن الإدارة علم وفن في نفس الوقت . لماذا ؟ في حال وجد الجانب الفني (البديهة ، سرعة التصرف ، الحدس ...) فإن عدم حيازة الأمور العلمية قد يجعل القرار الإداري يحتوي نوعاً من الخطورة إذن أن أي قرار إداري يكون فيه جانب من الخطورة لأن العمل لا يتم بطريقة علمية إذا كان الاعتماد فقط على البديهة والشخصية فقد تكون هذه الميزة (البديهة والشخصية) مفيدة ولكن ليست دائماً وليس في جميع القرارات الإدارية ولذلك فإن وجهة النظر المعتمدة غالباً أن الإدارة في الأساس هي علم أي أن الإداري الناجح يجب أن يأخذ تكويناً أكاديمياً في مجال إدارة الأعمال ولكن حتى يضمن لنفسه فعلاً النجاح في مجال الإدارة لا بد أن يقوم بتكملة هذا التكوين الأكاديمي بالخبرة لهذا الإداري الناجح هو شخص لديه دبلوم في الإدارة بالإضافة إلى ذلك لديه سنوات خبرة لذلك نجد في بعض عروض الوظائف مطلوب مثلاً بكالوريوس إدارة أعمال + خبرة ثلاث سنوات لأن الخبرة هي التي تولد الجانب الفني والخبرة هي التي تمكن الشخص من تقديم ما درسه من الناحية العلمية في الحياة العملية فالإدارة هي علم وفن في نفس الوقت فلا يمكن الاستغناء عن العلم والقوانين العلمية المخصصة لإدارة الأعمال ومن المهم أيضاً أن يكون هذا الشخص المتعلم أن يحصل على دورات تدريبية فيتدرب داخل المنشآت يعيش الحياة العملية داخل المنشآت حتى يتمكن من كسب الجانب الفني ويكتسب الخبرة التي بالإضافة إلى العلم ستمكنه بإذن الله من النجاح في عمله الإداري .

إذن وجهة النظر التي يعتمدها معظم العلماء أن الإدارة هي علم وفن في نفس الوقت فالعلم هو ما يتحصل عليه الشخص داخل الجامعة والفن هو الخبرة التي يأخذها في الحياة العملية ولكن هناك فكرة جديدة بدأت تظهر في السنوات الأخيرة هي أن الإدارة يمكن اعتبارها أيضاً مهنة وهذه الفكرة تقول بأن الإدارة هي سلسلة من أربع مراحل تمثل حياة الإنسان في الإدارة ، ذكرنا سابقاً أن العلم مهم والفن مهم ولكن كم يلبث الشخص من سنة ليحصل على الخبرة ويصبح إداري ناجح فاحتساب السنوات اللازمة ليكون الشخص إداري ناجح هي عملية صعبة ولكنها ربما تصبح أسهل إذا تعرفنا على

الرأي الثالث / أن الإدارة هي علم وفن ولكنها أيضا مهنة متكونة من أربع مراحل تمثل حياة الإنسان في مهنة الإدارة

المرحلة الأولى : تسمى مرحلة **الاستكشاف** وهذه المرحلة يعيشها الشخص في عمر ما بين ١٥ - ٢٥ سنة هنا يبدأ الشخص بتحسس مساره الوظيفي من أجل اختيار المهنة المناسبة واكتشاف طريق المهنة وهي الفترة التي يدرس بها الشخص .

المرحلة الثانية : تسمى مرحلة **النشوء** وهنا يبدأ الشخص ينشأ في مهنته الإدارية وهي مرحلة يحددها الباحثون في عمر ما بين ٢٥ - ٤٥ سنة فالشخص غالبا في هذا السن يكون تحصل على شهادته واختار مهنة معينة بدأ العمل بها وبالتالي هنا يبدأ بتكوين جانب الخبرة أو الجانب الفني وهي المرحلة التي ينتقل بها الموظف بين المهن حتى يبني العلاقات ويكون الخبرات ويبدأ يكتب ويثري سيرته الذاتية ففي مرحلة النشوء يبدأ تكوين الجانب الفني في الإدارة لدى الشخص .

المرحلة الثالثة : هي مرحلة **الاستقرار** أي الاستقرار الوظيفي وهي غالبا في عمر ما بين ٤٥ - ٦٥ سنة وهي المرحلة التي يتشبث فيها الشخص بمهنة ما فقد قام ببناء خبرته وعلاقاته وأصبح الانتقال من مهنة إلى أخرى لا يستهويه أو يصعب عليه في بعض الأحيان فيستقر في وظيفة معينة ويصبح هنا إداري بآتم معنى الكلمة لديه الجانب العلمي وكون الخبرات وأصبح مستقر في مهنة معينة .

المرحلة الرابعة : هي مرحلة **الانحدار** وهي من عمر ٦٥ - فما فوق ففي هذه السن الإنسان يبدأ بالوهن والضعف بشكل يؤثر على قدراته الجسدية والذهنية ويؤثر على عقله الإداري فتجد الشخص في هذه المرحلة إما يتقاعد أو يمارس العمل الإداري في منشأته الخاصة بحيث تكون كفاءته الإدارية بدأت تضعف شيئا فشيئا لأنه وصل إلى مرحلة الانحدار وهي المرحلة الأخيرة من مرحلة مهنة الإداري فهو لديه العلم والفن ولكن قدرته الذهنية أصبحت ضعيفة وبالتالي قدراته الإدارية أيضا تتأثر نوعا ما .

اللقاء الحي الثاني

للإدارة فرعين هما : الإدارة العامة و إدارة الأعمال

وهناك اختلاف بين وجهات النظر هل بينهما اختلاف أم لا يوجد بينهما أي اختلاف ، فالبعض يرى أن الفرق الوحيد بينهما هو أن الإدارة العامة مختصة بالجهاز الحكومي مثلا إدارة الهيئات الحكومية أما إدارة الأعمال فهي مختصة بقطاع الأعمال الخاصة ويرون أن باقي المحتوى هو محتوى واحد لأن الموظف سواء كان في منشأة خاصة أو في قطاع حكومي سيقوم بأعمال إدارية متشابهة جدا (فهو سيقوم بالتحقيق وتنظيم الموظفين الذين يعملون تحت إمرته وتوزيع الأعمال بينهم ويقوم بتوجيههم ومراقبتهم أي سيقوم بالأعمال الأساسية بنفس الطريقة) هذه وجهة نظر بعض الباحثين

وهناك وجهة نظر أخرى لباحثين آخرين بعضهم يرون أن هناك نقاط خلافية أي توضح أن إدارة الأعمال تختلف عن الإدارة العامة في ٩ نقاط أساسية سنرى من خلالها أن وجهات النظر تجاهها تختلف بين من يرى اختلاف الإدارتين وبين من يرى تشابه الإدارتين [يعني هناك من يرون اختلاف بين الإدارتين في هذه النقاط وهناك من لا يرون خلاف فهنا سنتحدث عن وجهتين نظر في كل نقطة من النقاط الآتية] :

١- **المنافسة :** هنالك من الباحثين من يقول أن الإدارة العامة تعمل مشروعاتها في جو احتكاري أي أن أصحاب هذا الرأي يقولون أن الإدارة العامة ليس لها منافسين مثال / شركة الكهرباء هي شركة وطنية أي ذات إدارة عامة وهي شركة كهرباء وحيدة بالتالي لا يوجد منافس لهذه المنشأة ، أما المشاريع في إدارة الأعمال فهي عادة تعمل في جو تنافسي مثال / شركات الألبان فهي عدة شركات تتنافس فيما بينها أو شركات صناعة الأجهزة الكهربائية ، إذن بعض الأشخاص يرون أن هناك اختلافا بين الإدارتين من ناحية المنافسة .

أصحاب الرد المخالف يرون أنه حينما نتحدث عن إدارة الأعمال قد نستطيع العمل في جو احتكاري مثل شركة مايكروسوفت هي شركة خاصة أي مجالها مجال إدارة الأعمال ونرى تقريبا ٩٠% من أجهزة الكمبيوتر حول العالم تشتغل بنظام الويندوز وهو نظام مطور من قبل شركة مايكروسوفت وبالتالي حتى لو كان هناك بعض الشركات المنافسة التي تقترح أنظمة تشغيل أخرى فدائماً مايكروسوفت في المقدمة حتى أنه معظم البرمجيات التي نقوم باقتنائها لا يتم تشغيلها إلا عن طريق ويندوز ، فهذا قول أصحاب الرد المخالف أن بعض إدارة الأعمال تستطيع العمل في جو احتكاري .

٢- **الدافع إلى العمل** : فمشاريع الإدارة العامة تعمل من أجل تقديم خدمة عامة فالحافز والدافع إلى العمل داخل هذه المنشآت الحكومية هو تقديم خدمة للناس فالهدف ليس هدفاً ربحياً بينما مشاريع إدارة الأعمال المحرك الأساسي لها هو تحقيق الأرباح المادية صحيح أنها تقدم خدمات للناس لكن الهدف الأساسي لها هو تحقيق الربح المادي فإرضاء العملاء هو الذي يجلب للمنشأة أرباح إضافية وهذا هو الرأي الأول لبعض الباحثين .

أصحاب الرد المخالف يقولون أنه لا يوجد فرق في هذه النقطة فحتى المشاريع الخاصة تعمل وتسعى لتقديم خدمة عامة للناس ولكن الأرباح هي الوسيلة التي من خلالها ستقدم هذه الخدمات بطبيعة الحال هي كلها وجهات نظر لا نستطيع القول أن أحدها صحيح والآخر خاطئ فكل وجهة نظر يمكن تبريرها في سياق معين أو وقت معين .

٣- **المساواة** : فالإدارة العامة تعتمد مبدأ المساواة بين جميع الموظفين وخاصة في المراتب المتشابهة مهما كان القطاع الذي يعمل فيه الموظف فإذا كان هناك موظف على رتبة معينة أو مستوى معين كالمستوى الرابع مثلا مهما كانت الوزارة التي يعمل بها فهناك مساواة بينه وبين من يعمل في نفس المرتبة في أي وزارة أخرى من ناحية الراتب والميزات والعلاوات وغيرها ، بينما العمل في مشاريع إدارة الأعمال مبدأ المساواة غير مطابق بشكل كبير مثلا نجد شخصين يعملان في نفس المستوى الإداري ولكن ليس بنفس الراتب لأنه يدخل في ذلك عدة اعتبارات أخرى تؤثر مثل الإنتاجية وغيرها .

أصحاب الرد المخالف يقولون يجب على صاحب المشروع الخاص يعتمد مبدأ المساواة داخل منشأته لأن مبدأ المساواة مبني على الأداء والكفاءة لأنه إذا لم تعتمد مبدأ المساواة داخل المنشآت الخاصة فعدم اعتماد مبدأ المساواة قد يؤثر سلباً على الفاعلية وعلى الإنتاج في المنشأة لأنهم يرون في المنشآت الخاصة امتيازات تمنح لأشخاص لا يمتازون بالكفاءة بل تمنح الامتيازات بناء على اعتبارات ليس لها علاقة بالعمل فيؤثر ذلك على إنتاج بقية الطاقم العامل .

٤- **صيغة التخاطب** : يمكن اعتبار هذه النقطة نقطة خلافية أيضاً فعادةً في الإدارة العامة تكتب الخطابات موجهة للمنصب مثال / لا أقول فضيلة الدكتور فلان بل نقول معالي مدير الجامعة فقط بدون ذلك اسم فقط منصب هذا في الإدارة العامة أما في مجال إدارة الأعمال فمن أجل التقارب وتغليب المصلحة عادةً يكتب اسم صاحب المشروع مثلا نكتب خطاب موجه إلى سعادة معالي الشيخ فلان إذن صيغة التخاطب هي نقطة اختلاف بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال .

أصحاب الرد المخالف لا يرون اختلاف في صيغة التخاطب بين الإدارتين فيمكن أن تكتب خطاب في إدارة حكومية ويكون هناك مزج بين الأسلوبين فيوجه الخطاب للمنصب واسم الشخص معا .

٥- **المعلومات وإتاحة المعلومات** : بالنسبة للإدارة العامة مبنية على أساس إتاحة المعلومات لجميع الموظفين لممارسة حقهم الرقابي في الإدارة فلا يوجد عادةً حجب للمعلومات بينما في المنشآت الخاصة غالباً ما يكون هناك حرص على حجب عدة معلومات بداعي السرية والخصوصية وسر المهنة .

أصحاب الرد المخالف يقولون هذه ليست نقطة خلافية لأننا الآن في عصر المعلومة ويفترض أن الشركة التي تريد التفوق وتضمن لنفسها قدرة تنافسية كبيرة أنها توفر لموظفيها كافة المعلومات ولا تحجبها لأن توفر المعلومات للموظفين يقوي ارتباط الموظفين بالمنشأة ويعزز إحساسهم بأهميتهم لدى المنشأة وهذا يزيد من إنتاجيتهم وبالتالي هذا يزيد من قدرة المنشأة التنافسية .

٦- **حجم الإدارة:** من يرون اختلافا بين الإدارتين يقولون أن الإدارة العامة حجمها كبير تحتوي عدد كبير من الموظفين بالتالي تكثر المشاكل الإدارية في الإدارة العامة على العكس من إدارة الأعمال عادةً ما تكون صغيرة الحجم وبالتالي تقل المشاكل فيسهل السيطرة عليها ولكن ليست كل إدارة أعمال هي إدارة صغيرة بل هناك شركات خاصة ومنها شركات دولية عدد موظفيها قد يكون بالآلاف مثل / شركة كوكا كولا فعدهم موظفيها كبير جدا فتكون الهيئة الإدارية لها ضخمة **فيالتالي أصحاب الرد المخالف** يقولون حتى من ناحية حجم الإدارة فمن الممكن وجود مشاريع خاصة [أي في مجال إدارة الأعمال] فيها عدد موظفين كبير .

٧- **اختبارات الكفاية:** تستخدم بشكل كبير في الإدارة العامة من أجل اتخاذ قرارات التعيين والترقية وهذا يمكن أن يكون له علاقة بالنقطة السابقة [حجم الإدارة] فقلنا في الإدارة العامة حجم الموظفين كبير أي أن أي قرار يخص التعيين والترقية لن يكون قرار سهلا ولا يمكن أن يخضع فقط للتجارب الشخصية فمن الضروري وجود اختبارات كفاية التي تساعد باتخاذ قرارات التعيين والترقية والاختبارات غير معمول بها بشكل واسع في إدارة الأعمال والمنشآت الخاصة فهناك معايير أخرى للترقية منها الخبرة ، الإنتاج ، الأرباح التي يحققها موظف ما ، التقارير..... إلخ

أصحاب الرد المخالف يرون أنه حتى داخل المنشآت الخاصة المتميزة فهذه المعايير قد لا تكون كافية وقد لا تكون موضوعية لاتخاذ قرارات الترقية والتعيين وبالتالي حتى المنشآت الخاصة قد تستخدم اختبارات الكفاية لاتخاذ القرارات كمييار إضافي لمعرفة من يستحق ترقية ما .

٨- **القانون المستخدم في الإدارتين:** الإدارة العامة تخضع للقانون الإداري أي كل ما يندرج تحت الإنتدابات والإجازات وغيرها تخضع لقانون معد للإدارة العامة وهو القانون الإداري بينما في إدارة الأعمال غالبا تخضع لنظام داخلي مثل ساعات الدوام أو معايير التوظيف أو إعطاء الإجازات المرضية ، فغالبا كل منشأة خاصة لها نظام داخلي هو من يقوم بتسيير هذه الأمور .

أصحاب الرد المخالف يقولون أن القانون الداخلي بحد ذاته هو يخضع لقانون آخر تضعه الأجهزة الحكومية وهو القانون التجاري وهو أكثر حزما وبالتالي يعتبر مرجع لإدارة الأعمال إذن إدارة العمال تخضع لقانون واضح وليس فقط ما يعبر عنه بالنظام الداخلي فلا يوجد فرق في القانون بين الإدارتين .

٩- **المسئولية:** من يرى أن هناك فرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال يقولون أن أصحاب الإشكالات التي تحدث في مجال الإدارة العامة فإن كل الموظفين المتسببين بالإشكال يكونون عرضة للمسائلة القانونية أو القضائية أما في إدارة الأعمال يكون المسئول الأساسي هو صاحب المنشأة مثال / لو حدث خطأ طبي في مستشفى حكومي فيكون المسئول عن هذا الخطأ قانونيا كلا من مدير المستشفى و الطبيب المعالج و طبيب التخدير وكل من كان له صلة بالعملية التي نتج عنها الخطأ الطبي أما لو كان الخطأ في مستشفى خاص فإن المسئول قانونيا عن هذا الخطأ هو صاحب المستشفى .

أصحاب الرد المخالف يرون أن صاحب المشروع الخاص يتحمل المسئولية القضائية ولكن تبعاتها تحصل على جميع الموظفين الذين لهم علاقة في هذه القضية أي حتى الموظف داخل المنشأة الخاصة الذي يكون سببا في وجود الإشكال أو القضية هو أيضا قد يكون عرضة للمسائلة وإن لم تكن مسائلة قضائية خارج المنشأة قد تكون مسائلة داخلية من خلال قسم الشؤون القانونية في نفس المنشأة وهذا القسم مسئول عن مسائلة أي موظف تحصل منه أخطاء أو إشكاليات وبالتالي حتى داخل المنشآت الخاصة الموظف المتسبب بإشكال هو المسئول قضائيا عن هذا الإشكال .

أسئلة الكويز في نهاية اللقاء

س ١ / تمر حياة الإنسان في مهنة الإدارة بعدة مراحل عددها :

أ - ٢ ب - ٣

ج - ٤ د - ٥

وهي : أولا مرحلة النشوء ، ثانيا مرحلة الاستكشاف ، ثالثا مرحلة الاستقرار ، رابعا مرحلة الانحدار .

س٢ / إن الإدارة كعلم هو قائم على أسس علمية ومبادئ ومفاهيم منظمة ومرتبطة وثابتة :

أ - صح
ب - خطأ

س٣ / من وجهة نظر من يرون اختلافًا بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فإن صيغة التخاطب في مشروعات الإدارة العامة موجهة :

أ - للشخص .
ب - للمنصب .

ج - جميع ما سبق .
د - لا شيء من ما سبق .

لو كان السؤال من وجهة نظر من لا يرون اختلافًا بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال فإن صيغة التخاطب تكون للشخص والمنصب أي تكون الإجابة الصحيحة جميع ما سبق .

اللقاء الحي الثالث

أهم أنواع مشاريع الأعمال الاقتصادية التي تمارس فيها الأعمال الإدارية

منشأة الأعمال الاقتصادية أو مشروعات العمل :

هي وحدة اقتصادية يتعاون أعضاؤها من أجل تقديم سلع أو خدمات وقد تكون منشآت صناعية تصنع سلع ومنتجات ملموسة وهناك منشآت تقدم خدمات مثل شركات الاتصالات فهي لا تقدم منتجات ملموسة بل تقدم خدمات الاتصالات وهذه الوحدة الاقتصادية نعني بها المنشأة أو مشروع الأعمال لديه مجموعة من الأهداف الخاصة به وهي بالغالب خاصة بتحقيق الربح ولكن أيضا هي منشآت تحاول أنها تساهم بتحقيق رغبات المجتمع التي تتواجد فيه وإذا أردنا أن نقسم أنواع مشاريع الأعمال فنقسمها بعدة طرق إما بحسب النشاط مثل مشروعات تجارية ومشروعات زراعية ومشروعات صناعية ، أو بحسب الحجم نجد منشآت كبيرة ومنشآت متوسطة ومنشآت صغيرة ، ولكن التقسيم الذي اعتمد في هذا المقرر هو التقسيم بحسب ملكية رأس مال المنشأة أو مشروع العمل يسمى التقسيم بحسب الملكية وهنا نجد أربع أنواع تدرج تحت هذا التقسيم وهي :

- ١- المشروعات ذات الملكية الخاصة .
- ٢- المشروعات ذات الملكية العامة .
- ٣- المشروعات ذات الملكية المشتركة .
- ٤- المشروعات الدولية .

بعض الأفكار حول مختلف هذه المشاريع :

أولا : المشروعات ذات الملكية الخاصة : هي المشاريع التي يملكها الخواص أي شخص واحد أو مجموعة أشخاص وهذا النوع من المشاريع يمكن أن نقسمها إلى أربع أقسام فرعية :

- أ - المشروعات الفردية التي يملكها شخص واحد .
- ب - شركات الأشخاص التي يملكها أكثر من شخص .
- ج - شركات الأموال .
- د - التنظيمات التعاونية وهو نوع قديم لا يُعمل به في الوقت الحاضر .

بعض الأفكار حول كل نوع من أنواع المشروعات ذات الملكية الخاصة :

أ – المشروعات الفردية التي يملكها شخص واحد وغالبا يكون هذا الشخص هو الذي يدير هذه المنشأة فيحدد الأهداف ويحدد السياسية العامة لهذه المنشأة وبالتالي هو المشرف على هذا المشروع وهو الذي يجني الأرباح لوحدته ويتحمل الخسائر لوحدته .

إيجابيات المشاريع الفردية :

- 1- سهولة الإجراءات القانونية للتأسيس أو التصفية لأنها تخص شخص واحد فقط .
- 2- عملية اتخاذ القرارات بما أنه شخص واحد من يملك هذه المنشأة وهو من يدير هذه المنشأة فهو سيتخذ القرارات بمفرده أي قرارات المشاريع الفردية هي قرارات فردية وحين نقول قرار فردي فلن يكون قرار فيه مناقشات أو تبادل آراء أو غير ذلك شخص واحد فقط يتخذ القرار إذن هو قرار سريع .
- 3- المنشآت الفردية هي مشاريع صغيرة و عادة تلبى معظم احتياجات المجتمع مثل محلات التموينات وغيرها .

سلبات المشاريع الفردية :

- 1- رأس المال غالبا يكون صغير أو محدود وبالتالي يصعب على هذا المشروع الفردي أن ينمو ويتوسع بمفرده .
- 2- غالبا تكون الكفاءات في هذا المشروع متواضعة وهذا شيء طبيعي فيصعب أن تتوافر كل الكفاءات الإدارية اللازمة لتطور المشروع متوافرة في شخص واحد .
- 3- باعتبار أن المشروع فردي صغير فبالنتالي حتى مساهمته في الاقتصاد الوطني أي مساهمته في التوظيف أو في نمو الاقتصاد فغالبا تكون هذه المساهمة بسيطة لصغر هذا المشروع .

ب – شركات الأشخاص وهي الشركات التي يملكها مجموعة من الأشخاص ومن أشهرها شركات التوصية البسيطة وهي شركات تتكون من نوعين من الشركاء وبطريقتين أيضا :

أولا / نقسم الشركاء حسب مستوى مشاركتهم في إدارة المنشأة وينقسمون إلى نوعين :

- أ- شركاء مشاركون مباشرة في إدارة المنشأة ويسمى شريك فعال .
- ب- شركاء لا يشاكرون في إدارة المنشأة ويسمى شريك خامل .

ثانيا / نقسم الشركاء حسب المسؤولية وينقسمون إلى ثلاثة أنواع :

- أ- شريك موصي : وهو الذي لا يتحمل مسؤولية بالشركة إلا بقدر مساهمته في رأس المال أي لا يتحمل مسؤولية كاملة
- ب- شريك متضامن : وهو الذي يتحمل كامل المسؤولية عن الشركة خاصة في الخسارة وهذه المسؤولية قد تطال ممتلكاته الخاصة مثال / هناك خسائر مادية وديون كبيرة على شركة ما وأعلنت هذه الشركة إفلاسها الشريك الموصي لا يخسر إلا القيمة التي ساهم بها في رأس المال أما الشريك المتضامن فهو يتحمل مسؤولية كاملة بمعنى لو كان على الشركة مسؤوليات مالية ولم تستطع خلاصها فإنه على هذا الشريك المتضامن أن يقوم بالحجز على ممتلكاته الخاصة حتى يقوم بسداد ديون هذه الشركة أي أن دين الشركة قد يطال ممتلكاته الخاصة .

وكلا التقسيمان يخص الشركاء بشركة الأشخاص ، ما هي شركة الأشخاص ؟ مثلا حين نقول شركة فلان وأبناءه أو شركة فلان وإخوانه أو شركة فلان وفلان أو شركة فلان وشركاءه وهكذا .

إيجابيات شركات الأشخاص :

- 1- لشركات التوصية البسيطة [شركات الأشخاص] قدرة أكبر من مشاريع الملكية الفردية على تجميع موارد مالية أكبر من الملكية الفردية للقيام بتطوير المشروعات وتوسيع ونمو المنشأة .

- ٢- قدرتها على مزاوله أنشطة اقتصادية أكثر من المشروعات الفردية وبالتالي تستطيع أن تنمو وتتوسع في أنشطة اقتصادية عدة ومن هنا يكون لهذه الشركات مساهمة أكبر في الاقتصاد .
- ٣- بما أنها شركات تجمع عدد كبير من الأشخاص فذاك فرصة أكبر لتعدد الاختصاصات بينهم مثلا يتوفر فيها المهندس والإداري والقانوني وغير ذلك من الاختصاصات فاجتماع هذه الاختصاصات يجعل للمنشأة مجموعة من الخبرات وبالتالي يفيد من حسن إدارة المنشأة وفي نجاح المشروع .

ج – شركات الأموال وهو نوع منتشر بشكل كبير جدا وتقوم به الشركات عن طريق جمع أموال ضخمة عن طريق عدد كبير من الناس ومن أشهر أنواعها شركات المساهمة وهذه الشركات هي التي لديها القدرة لتدرج في أسواق الأسهم أو البورصة المالية وملاكها قد يكونون عشرات أو مئات من الأشخاص أي أن أي شخص لديه أسهم في هذه الشركة فهو يعتبر شريك بها وبالتالي الشركاء ليسوا معروفين بأسمائهم ولكن معروفين بعدد الأسهم التي يملكونها في هذه الشركة ، وشركات المساهمة هي من أكبر مجموعات الأعمال الإدارية وغالبا ما يكون هناك فصل بين الملكية والإدارة لتحقيق استقلالية القرار في هذه المنشآت أي غالبا تناط الإدارة لأشخاص ذو كفاءة بالعمل الإداري وأشخاص لا يملكون أسهما في هذه الشركة أو تدار من قبل مجلس إدارة متكامل وحتى نضع ما يسمى الفصل بين الملكية والإدارة وهذا الفصل يعطي استقلالية أكبر في اتخاذ القرارات في هذا النوع من الشركات .

إيجابيات شركة الأموال إما لنفس الشركة أو للمجتمع :

- ١- تساهم شركات الأموال في تطوير فكر المواطنين تجاه الاستثمار فحين نقول شركة مساهمة مدرجة في البورصة ذلك يعني أن أي مواطن يستطيع أن يساهم فيها ويصبح شريك في هذه المنشأة وبالتالي هنا يصبح لديه فكر استثماري وهذه نقطة إيجابية لشركات المساهمة .
- ٢- شركات المساهمة تستطيع بسهولة أن توفر رأس مال ضخم يمكنها من الإقدام على مشاريع اقتصادية كبيرة فنلاحظ بعض الإعلانات شركة كذا وكذا تنوي الرفع في رأس المال عبر طرح أسهم إضافية في البورصة وغيرها فمن هذا المنطلق تستطيع هذه المنشأة بسهولة أن تجمع اعتمادات مالية ضخمة تمكنها من القيام بعمليات اقتصادية ضخمة .
- ٣- شركات المساهمة قادرة على القيام بما يسمى البحث العلمي فالشركات التي تريد التميز هي الشركات التي تبتكر شيئا جديدا لا يوجد لدى المنافسين وحين نقول شركة تبتكر فهي شركة تقوم بالبحث العلمي فالابتكار لا يأتي من فراغ إنما يأتي نتيجة بحوث علمية وهذه البحوث تحتاج استثمارات ضخمة من شركات ضخمة قادرة على القيام بذلك .

د – التنظيمات التعاونية وهو نوع قديم جدا يندرج تحت الشركات ذات الملكية الخاصة تقوم هذه التنظيمات على أساس التماثل الحرفي أي أن مجموعة من الأشخاص الذين لديهم نفس الحرفة أو نفس العمل قد يكونون فلاحين مثلا يقومون بإنشاء تعاونية فيما بينهم وهذه التعاونية تسهل عليهم تسويق منتجاتهم بشكل جماعية ويحققون ذلك أرباحا كلاً بحسب مساهمته ، هذه أهم أنواع مشروعات الأعمال ذات الملكية الخاصة تقريبا .

ثانياً: المشروعات ذات الملكية العامة: وهي مشروعات الأعمال التي تمولها وتشرف عليها أجهزة حكومية فالدولة لها دخل كبير جدا في هذه المشروعات إلا ان هذه المشروعات لا يمكن ان نطلق عليها اسم مثلا هيكل حكومية أو أجهزة حكومية أو إدارة عامة أو غير ذلك فهذه الأجهزة تحاول أن تنهج لنفسها طريقا مغايرا للأجهزة الحكومية وذلك لضمان جودة الأداء وتحقيق أهداف ربحية نوعا ما .

علاقة الدولة بالمشروعات ذات الملكية العامة: هناك ثلاث طرق يمكن للدولة من خلالها أن تشرف على المشروعات ذات الملكية العامة وهي:

- ١- السيطرة المباشرة والكاملة: أي أن الدولة تسيطر بشكل كامل ومباشر على هذه المشروعات بحيث تقوم الدولة بالرقابة والإشراف المباشر والسيطرة الكاملة على القرارات وعملية اتخاذ القرارات مثل شركة المياه .

- ٢- السيطرة المباشرة الغير كاملة: أي أن الدولة تعين أجهزة وسيطة هي التي تقوم بالإشراف العام على هذه المشروعات ولكن الحكومة لا تتدخل بنواحي التنفيذ بشكل تفصيلي أي أن الدولة تعطي نوع من الحرية لهذه المنشآت أثناء القيام بأعمالها والعمليات التسويقية وغيرها مثل شركة الخطوط السعودية.
- ٣- الإشراف الغير مباشر: هنا الدولة تلزم المشروع بالخطة الاقتصادية العامة أي أن تأتي الدولة لصاحب مشروع وتقول لدينا سياسة اقتصادية عامة تقوم على كذا وكذا فتعطي خطوط عريضة للمنشأة ثم جميع العملية الإدارية مناطه بالقائمين على هذا المشروع أي الدولة تعطي حرية التنفيذ والتخطيط للمشروع كيفما يريد ولكن تعطيه خطوط عريضة يعمل خلالها مثل شركة أرامكو من الشركات ذات الملكية العامة التي تقع تحت الإشراف الغير مباشر من الدولة.

ثالثاً: مشروعات الأعمال ذات الملكية المشتركة: هي مشروعات يشترك في ملكيتها رأس المال العام والخاص أي أن الشركاء في هذه المشروعات هم جزء من الأجهزة الحكومية (الدولة) والجزء الآخر من الشركاء هم خواص وهذه المنشآت تستعمل بشكل كبير في بعض الدول النامية التي تتطلب تدخل من الدولة لنجاح الاقتصاد إذ أن اشتراك الدولة يعطي نوع من الطمأنينة للمستثمرين وخاصة في حالة كان المستثمر أجنبي والاشتراك في هذه المشاريع يمكن الدولة من توجيه سياسات المشروع بالشكل الذي يحقق المصلحة العامة ليس فقط مصلحة المستثمرين .

رابعاً: المشروعات ذات الملكية الدولية: وهو المشروع الذي يكون رأس المال أو جزء منه من خارج الدولة وهو ما يسمى بالشركات المتعددة الجنسيات وفي الواقع من الأسباب الرئيسية لظهور هذه المشاريع هي أسباب اقتصادية باعتبار أنه في عدة حالات هناك مستثمرون يختارون القيام بمشاريع اقتصادية خارج بلدهم مثال هناك مستثمر فرنسي يقوم بعمل مشروع أو عملية اقتصادية ليس بفرنسا إنما في بلد آسيوي مثلاً فهناك يد عاملة أقل تكلفة وهناك تشجيع أكثر للاستثمار وضرائب أقل فهناك عدة أسباب تدفع المستثمرين للقيام بمشاريع دولية في بعض الأحيان تكون اليد العاملة منخفضة التكلفة وهذا يدفع المستثمرين للدخول في مشروعات دولية أيضاً من ضمن الأسباب الاستفادة من الامتيازات التي تقدمها بعض الدول في حالة ارتباط المشروع بمادة خام معينة فيفضل المستثمرون إقامة مشاريع في الدول التي يكون سعر المواد الخام فيه منخفضة هذا يساعد في تقليل تكلفة الإنتاج ، أيضاً هناك مستثمرون يساهمون في مشاريع دولية لكثرة المنافسة في أسواقهم المحلية أو قلة الطاقة الاستيعابية للأسواق المحلية في هذه الحالة إدارة هذه المشاريع الدولية تتم بعدة طرق منها :

- ١- إما أن الفرع الأم هو الذي يدير جميع العمليات والفروع الأخرى ترتبط بهذا الفرع الأم بعلاقة مركزية في بعض الجوانب .
 - ٢- يقوم مستثمرون مثلاً أمريكي وفرنسي بإقامة شركة متعددة الجنسيات بأفريقيا مثلاً أي شركة مستقلة تماماً عن الشركة الأم .
 - ٣- إدارة المشروع في الموطن الأصلي لرأس المال أو تكوين شركة جديدة بتحويل وطني كامل هو يتولى إدارة المشروع .
- إذن المشاريع الدولية هو خيار استراتيجي يتاح للمستثمرين الذين يبحثون عن امتيازات خارج دولهم ويبحثون عن عدة طرق لإدارة هذه المشاريع .

الكويز القصير في نهاية اللقاء الحي

س ١ / الشريك المتضامن هو الذي :

- أ – لا يتحمل مسئولية .
- ب – لا يشارك بالإدارة .
- ج – يتحمل مسؤولية محدودة .
- د – يتحمل مسؤولية كاملة .

س ٢ / أشهر أنواع شركات الأموال هي شركات الأشخاص :

أ - صحيح .
ب - خطأ .

س ٣ / أنواع علاقة الدولة بالمشروعات ذات الملكية العامة :

أ - السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة .

ب - السيطرة المباشرة غير الكاملة .

ج - الإشراف غير المباشر .

د - جميع ما سبق .

اللقاء الحي الرابع

وظائف الإدارة

نتعرف في هذا اللقاء على وظائف المدير مهما كان المستوى الإداري الذي يعمل به سواء كان مدير عام أو مدير قسم أو مدير وحدة إدارية بسيطة ونحو ذلك وكل مدير لديه مجموعة وظائف إدارية أساسية يقوم بها وهناك بعض الاختلاف بين الباحثين في مجال الإدارة حول عدد الوظائف الإدارية الأساسية فمنهم من يقول أنها ست وظائف ومنهم من يقول أنها سبعة ولكن الاتفاق شاع أن الوظائف الأساسية للإدارة أنها أربعة وهي : [تحفظ بالترتيب]

١ / التخطيط . ٢ / التنظيم . ٣ / التوجيه . ٤ / الرقابة .

أولاً : التخطيط : هو تحديد الأهداف تحديد الأعمال المراد القيام بها مستقبلاً و هذه وظيفة مهمة جداً بل أن بعض الباحثين يطلق عليها وظيفة الذكاء ليستطيع الشخص رسم مشوار العمل و القيام بخطة عملية ناجحة ذلك يحتاج إنسان ذكي فكما قلنا سابقاً أن الإدارة علم و فن بالإضافة للعامل الأكاديمي لا بد من توفر صفة الذكاء في الشخص الإداري كما تتوفر لديه التجربة و الخبرة

ثانياً : التنظيم : التي تُعنى بتوزيع العمل أي إذا كان المُخطط يعطي برنامج على الورق فالمنظم هو الذي سوف يرسم الهيكل التنظيمي سوف يحدد لنا كم نحتاج من موظف ، كم نحتاج من مكتب كيف تكون العلاقات بين الموظفين من يشرف على من و التنظيم وظيفة مهمة جداً من أجل نجاح تنفيذ الخطط التي نحددها أثناء عملية التخطيط و في التنظيم أيضاً نحدد المسؤوليات و السلطات و هذا شيء مهم جداً

سؤال اعتراضى : هل الخبرة و الذكاء تفوق الدراسة ؟

الدراسة شيء مهم جداً و لا شك في ذلك لثُوجد مدراء ناجحين أولاً : لا بد من دراسة المفاهيم العلمية في مجال الإدارة و دراسة التقنيات العلمية في مجال الإدارة و لكن الدراسة غير كافية حتى تصنع مديراً ناجحاً و من أجل هذا بعد إتمام الدراسة من المهم جداً الحصول على دورات تدريبية و العمل في عدة منشآت و عدة وظائف حتى نكتسب الخبرة و اكتساب الخبرة مع وجود الجانب العلمي هذا يجعل الشخص يصبح مدير ناجح .

سؤال : هل المدير لوحد مسؤل عن الأربعة مهام التي ذكرناها سابقاً ؟

قلنا أن هذه الأربعة مهام هي مهام المدير لكن هذا لا يعني أن كل مدير يقوم بهذه الوظائف كاملة قد نجد مدير يقوم بكل هذه الوظائف و قد نجد مدير يقوم ببعض هذه الوظائف بمعنى نجد في بعض الأحيان أن المدير أو مجلس الإدارة يقوم بالتخطيط ووضع الخطط ووضع الهيكل التنظيمي يعني وظيفة التنظيم بإعطاء الخطوط العريضة التي ينبغي على كل الموظفين السير عليها ثم تحول المهمة إلى المدراء في المستويات الأقل هم الذين يقومون بتوجيه المرؤوسين وهم الذين يقومون بالرقابة على حسن سير العمل لأن المدير العام عندما يكون لديه منشأة فيها ٥٠٠ موظف لا يستطيع بمفرده أن يراقب كل الموظفين فمن الذي يقوم بالرقابة الوظيفة الرابعة يقوم بها المدراء الآخرين الموجودين في مستويات إدارية أقل .

سؤال / ما مدى صحة العبارة (المدير العام فقط وظيفته الثواب و العقاب) ؟

الجواب / من الممكن أن تكون وجهة نظر لكن لا نعتقد صحة هذه العبارة فنرى أن المدير العام وظيفته الأساسية هو وضع الخطط بطبيعة الحال أن المدير العام هو من سيحدد القرار النهائي فيما يخص أشكال الثواب و أشكال العقاب ولكن ليس هو من يقوم بإعطاء العقاب و الثواب بل هو من يحدد الإجراءات و يتخذ القرار المهم و يكون مشرفاً عاماً و لكن ليس هو من يقوم بجميع الوظائف الإدارية .

ثالثاً : التوجيه : وهي الوظيفة التي تُعنى بتشييد العمل و تسير العمال و توجيهه يقوم على ثلاث ركائز وهي :

٣ - التحفيز

٢ - الاتصال

١ - القيادة

فحين نقول توجيه أي عملية التوجيه يكون بها تواصل و عملية التوجيه يكون بها تحفيز فعندما توجه شخص و تدفعه للقيام بعمل معين يجب عليك أن تختار الطريقة المناسبة حتى تحفزه حتى تدفعه فعلاً للقيام بعمل ما و القيام به بالشكل المطلوب .

رابعاً : الرقابة : التي تُعنى بالتأكد من حسن سير العمل و حسن تنفيذ الخطط هل فعلاً تم تنفيذ الخطط المتفق عليها كما هي بطبيعة الحال نحن نتبع هذا التسلسل بالنسبة للوظائف الإدارية ولكن هذا لا يعني أنه دائماً يجب علينا الالتزام بهذا التسلسل ففي بعض الأحيان نخطط و نراقب في نفس الوقت و في أحياناً أخرى ننظم و نوجه يعني هناك تداخل كبير بين هذه الوظائف و يمكن القيام بها بطبيعة الحال بحسب طبيعة العمل و بحسب المستوى الإداري الذي يعمل به المدير .

فنتناول بعض الأفكار الإضافية حول تلك الوظائف

١ - التخطيط : نحدد في هذه الوظيفة الخطط و الطريقة الذي ينبغي أن يسلكه الموظفون الذي ينبغي أن تمشي فيه المنشأة و التخطيط من الوظائف المهمة جداً و تلك الأهمية يمكن لتحديدها في بعض العناصر :

(١) يحدد التخطيط الاتجاه الذي ينبغي أن تسلكه المنشأة عن طريق تحديد الأهداف

(٢) يحدد التخطيط إطار موحد للعمل أي أنه عندما يكون هناك تخطيط إذن لديك أهداف واضحة للموظفين فإذا وضحت الأهداف تسهل العمل باعتبار أن جميع الموظفين يعلمون ما المطلوب لذلك التخطيط يحدد إطار موحد للعمل إذا لم يكن هناك تخطيط لن توجد أهداف واضحة للعمل إذن كل موظف سيعمل بالطريقة التي يراها مناسبة و التي قد لا تكون مناسبة أو جيدة للمنشأة

(٣) يساعد على معرفة الفرص و المخاطر المستقبلية

(٤) يساعد على سرعة الإنجاز

(٥) يساعد على الرقابة باعتبار أن الرقابة هي التأكد من أننا حققنا الأهداف أن لم يكن هناك تخطيط ليس هناك أهداف إذن ما الهدف من الرقابة ؟ لا يمكن مراقبة أي شيء .

خطوات التخطيط : التخطيط ليس شيئاً يقام به في لحظة معينة ، التخطيط الجيد الفعال هو الذي يمر قبله من المراحل الخطط في أي إدارة تنقسم إلى أنواع منها ما يسمى بالخطط الاستراتيجية وهي خطة عامة تحدد الأولويات العامة للمنشأة هذه خطة تضعها الإدارة العليا وهناك خطط أخرى تفصيلية وهي الخطط الخاصة بكل قسم والتي تبنى بناء على الخطة العامة أو الخطة الاستراتيجية هذه الخطط التفصيلية هي خطط تحدد في الإدارة الوسطى إذن التخطيط هي وظيفة أي مدير سواء في الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى ولكن طبيعة التخطيط هي التي تختلف فالإدارة العليا تعطي الخطط العامة والإدارة الوسطى تعطي التخطيط التكتيكي أي الخطط التفصيلية متوسطة المدى حتى الإدارة الدنيا نستطيع الحديث عن التخطيط في الإدارة الدنيا ما يعبر عنه بالتخطيط اليومي أو التخطيط قصير المدى .

أما التخطيط بحسب العامل الزمني هناك التخطيط طويل الأجل وهي كما قلنا الخطط الاستراتيجية وهناك الخطط متوسطة الأجل نجدها في الإدارة الوسطى وهناك خطط قصيرة الأجل وهي التي نجدها في الإدارة الدنيا ولكن مهما كان نوع التخطيط فيهما أكثر خطوات هذا التخطيط حتى نستطيع أن نقدم خطة جيدة فعالة قابلة للتنفيذ وتحقيق الأهداف التي نريدها ينبغي أن تمر بمجموعة من المراحل :

- ١ – الدراسة الاستطلاعية على عكس بعض الأشخاص الذين يعتقدون أن الخطوة الأولى من خطوات التخطيط هي تحديد الهدف كاملاً فالخطوة الأولى هي الدراسة الاستطلاعية وهي دراسة السوق ومعرفة خاصياته وأيضاً في نفس المنشأة معرفة نقاط قوة وضعف المنشأة والدراسة الاستطلاعية هي التي تسهل علينا الخطوة الثانية .
- ٢ – وضع الهدف او تحديد هدف رئيسي للمنشأة .
- ٣ – وضع افتراضات التخطيط وهي محاولة تحديد ما يمكن أن يحدث مستقبلاً في السوق أي كيف ستكون رد فعل المنافسين وكيف سيكون ردة فعل الناس .
- ٤ – عند الحديث عن خطوات ومراحل مهمة حفظها بالترتيب أما عند الحديث عن عناصر لا يهم الترتيب .
- ٥ – تحديد الخطط البديلة أو البدائل الممكنة التي يمكن تنفيذها للاستجابة لردود أفعال الناس أو المنافسين .
- ٦ – حين وضع بدائل بالتأكد لن يتم تنفيذ جميع هذه البدائل لأنه كل بديل بحد ذاته هو خطة ونحن عندما نريد التخطيط ستضع خطة واحدة وليس مجموعة خطط .
- ٧ – تقييم الخطط البديلة .
- ٨ – اختيار البديل الأنسب وهي التي ستكون الخطة العامة للمنشأة .
- ٩ – تقسيم الخطة العامة لخطط تفصيلية أي تقسيمها إلى خطط عديدة كل خطة تخص قسم من أقسام المنشأة أي أنه كل قسم وبناء على الخطة العامة سيضع لنفسه خطة مفصلة والتي من خلال تنفيذها سيساهم هذا القسم في تحقيق الخطة العامة .
- ١٠ – تنفيذ الخطط أو ما يعبر عنها بتسيير الأعمال وعندما نقول تسيير الأعمال نحن نتحدث عن وظيفة التوجيه هنا يبرز الترابط بين وظائف الإدارة .
- ١١ – متابعة تنفيذ الخطط وهي وظيفة الرقابة .

هذه المراحل تضمن بإذن الله تخطيطاً فعالاً ما هو التخطيط الفعال ما هي مبادئ التخطيط الفعال ؟

التخطيط الفعال هو ما يكون فيه الهدف واضح إذن مبادئ التخطيط الفعال

- ١ – وضوح الهدف فإذا كان الهدف غير واضح لا فائدة من التخطيط .
- ٢ – المرونة الخطة الفعالة الجيدة هي الخطة المرنة أي هي الخطة القابلة للتكيف مع المتغيرات .
- ٣ – البساطة : لا بد أن تكون الخطة سهلة الفهم فإن كانت معقدة سوف يصعب تنفيذها .

٤ - تحديد مستويات و صلاحيات العمل و هو شيء مهم جداً .

٥ - تحقيق التوازن فلا نريد خطة تخل بالتوازنات المالية للمنشأة فيجب أن تكون خطة متوازنة و لا تضر بالتوازنات المالية للمنشأة .

ثانياً : التنظيم

بعد القيام بوضع خطة جيدة مفهومة واضحة هنا نستطيع أن نقسم العمل بين الموظفين و تحديد الصلاحيات و تحديد المسؤوليات قبل البدء بالعمل لأنه عند إعطاء خطة لمجموعة موظفين بدون تحديد المسؤوليات و الصلاحيات سينتج عن ذلك فوضى من سيكون مسئول على من يشرف على من إذن وضع الخطة شيء مهم جداً و لكن هذا لا يكفي بل لابد من تنظيم و هي المرحلة الثانية

و التنظيم هو الإطار الذي يتم من خلاله ترتيب جهود الموظفين و التنظيم الذي يمكن أن نعرفه على أساس أنه هو تقسيم الأعمال إلى وظائف أو إلى أقسام هو أيضاً وظيفة مهمة جداً و هذه الأهمية نستطيع أن نكتشفها من خلال خمس نقاط أساسية

١ - يقضي على الازدواجية في العمل و هي أن يقوم شخصان بنفس العمل و الازدواجية إن حصلت داخل منشأة فهي تضر كثيراً بالعمل و كفاءة و فاعلية العمل فإن لم تحدد الشخص بعينه للقيام بهذا العمل ستجد أن هناك ثلاث أو أربع أشخاص أعد كلاً منهم تقرير حول المبيعات أي عمل يكفي القيام به من قبل شخص واحد يقوم به أكثر من شخص و هذه هي الازدواجية فهذا نقص في فعالية المنشأة .

٢ - يمكن التنظيم من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية لأن التنظيم يعني تقسيم الموظفين أي تقسيم الموارد البشرية أي وضع كل شخص في المكان الذي يناسبه هنا كفاءة في استخدام الموارد البشرية .

٣ - التنظيم يساعد على التنسيق بين الأنشطة المختلفة داخل المنشأة أي أنه يوجد توافق كبير بين الأنشطة داخل المنشأة فحين نأخذ التسويق كمنشأة و الإنتاج كمنشأة آخر من الضروري جداً أن يكون هناك توافق في العمل داخل هذين النشاطين لأن الإنتاج يصنع و من سيبيع ؟ بالطبع التسويق فإن لم يوجد تنسيق بين الإنتاج و التسويق هل يستطيع التسويق بيع ما تم إنتاجه ذلك صعب كما أنه عند إنتاج أي منتج لابد أن يكون بناء على رغبات العملاء و من سيحدد رغبات العملاء و توصيلها لقسم الإنتاج إذن قسم التسويق هو المسئول عن نقل رغبات العملاء إلى قسم الإنتاج و بناء على ذلك يتم صنع المنتج المناسب فمن الضروري وجود تنسيق بين الأنشطة و هو من مهام التنظيم .

٤ - التنظيم يسهل التواصل بين الأشخاص باعتبار أن التنظيم هو الذي يحدد قنوات الاتصال بين مختلف الوحدات الإدارية.

٥ - ينمي القيادات الإدارية فتقسيم العمل يمكن الموظفين من المشاركة في نشاطات مختلفة و التدرج شيئاً و شيئاً في الصلاحيات بحيث يستطيع الموظفون الحصول على الترقيات و يتكون لديهم الحس القيادي .

و التنظيم يمكن أن يأخذ عدة أشكال و هنا نتحدث عن أنواع التنظيم :

١ - تنظيم حسب الوظائف : هذا يعني أن المنشأة تبني هيكلها التنظيمي بحسب الوظائف المتشابهة فتجد مثال لإدارة تسويق إدارة إنتاج إدارة موارد بشرية من إدارة مالية .

٢ - تنظيم حسب السلع أو الخدمات و هذا التنظيم تعتمده المنشآت التي تعمل في عدة مجالات مثل قسم الألبان قسم اللحوم قسم الأجبان و داخل كل قسم تقسيمات أخرى مثل لو كان لديك شركة غذائية التقسيم الأمثل لن يكون قسم تسويق و قسم موارد بشرية و قسم إنتاج لا بل سيكون الأفضل التقسيم حسب منتجاتك المختلفة فنجد قسم ألبان قسم لحوم قسم عصائر و داخل كل قسم هناك قسم إنتاج و قسم تسويق و قسم موارد بشرية و هكذا .

٣ - تنظيم حسب المناطق الجغرافية و هذا التنظيم تعتمد الشركات التي لديها فروع و ترغب بتقسيم العمل حسب هذه الفروع على أساس أنها تعطي كل فرع استقلالية كاملة مثال نجد المنشأة الأم ثم مثلا نجد فرع أوروبا ، فرع أمريكا الشمالية فرع آسيا ، فرع افريقيا و داخل كل فرع نجد الوظائف التي تحدثنا عنها سابقاً .

٤ - تنظيم حسب مراحل العملية الإنتاجية نجد هذا النوع مناسب للمنشأة التي يكون لديها خط إنتاج مثال قسم إنتاج قسم تغليف قسم تسويق قسم شحن يعني المنشأة مقسمة بحسب مراحل العملية الإنتاجية .

٥ - التنظيم حسب العملاء هذا نوع من التنظيم يناسب المنشآت التي يكون لديها عملاء مختلفين و تقدم خدمات مختلفة لكل نوع من العملاء مثل بعض الشركات لديها عملاء تجارة التجزئة و عملاء تجارة الجملة يعني هناك قسم يتعامل مع تجار التجزئة و قسم يتعامل مع تجار الجملة أو مثال في بعض البنوك نجد فيها تقسيم مثلا عملاء أفراد و عملاء شركات و داخل كل قسم من كل نوع نجد كل جميع الوظائف المذكورة سابقاً .

٦ - تنظيم حسب الوقت أي هناك تقسيم أعمال حسب الوقت خاصة لدى المنشآت التي تعمل على مدى الساعة مثل بعض محلات السوبر ماركت التي تعمل على مدار الساعة فهو يقوم بتقسيم الموظفين بحسب الوقت نجد أن هناك موظفين في وردية من الساعة ٧ صباحاً حتى الساعة ٧ ليلاً ووردية من الساعة ٧ ليلاً حتى الساعة ٧ صباحاً و في كل وردية هناك مجموعة من الموظفين الذين يهتمون بمختلف الوظائف .

[نركز على الفكرة العامة لكل نوع من أنواع التنظيم ، الجزئية التي نتكلم عن خطوات أو مراحل لا بد أن تحفظ بالترتيب أما الجزئية التي نتكلم عن أنواع أو أهداف لا يهم الترتيب فيها]

الكويز في نهاية اللقاء

س ١ / يكون ترتيب الوظائف الأساسية للإدارة كالتالي :

أ) التنظيم ، التخطيط ، التوجيه ، الرقابة

ب) التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة

ج) التخطيط ، التوجيه ، التنظيم ، الرقابة

د) الرقابة ، التخطيط ، التنظيم ، التوجيه

س ٢ / تعتبر أول خطوة من خطوات التخطيط هي

أ) تقييم الخطط البديلة

ب) تحديد الهدف

ج) الدراسة الاستطلاعية

د) لا شيء مما سبق

أ) بتحديد الأهداف

ب) بتقسيم العمل

ج) بالتأكد من سير العمل

د) بتسيير العمل

اللقاء الحي الخامس

تابع وظائف الإدارة (وظائف المدير)

ثالثا : وظيفة التوجيه :

وهي وظيفة إدارية تعنى بتسيير العمل يعني السهر حسن سير العمل على دفع المشروع للسير والتقدم بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

التوجيه كوظيفة تقوم على ثلاث ركائز:

أولاً : التحفيز : لكي يقوم المدير بالتوجيه لابد أن يكون قادر على تحفيز موظفيه وإذا لم يستطع تحفيز موظفيه لن يقوموا بالعمل على الوجه الأكمل فالحوافز من أهم الأشياء التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتؤدي إلى زيادة ولاء الموظفين لعملهم وهذا شيء مهم جداً فإذا غاب التحفيز هذا يجعل الموظف لا يحس بولاء كبير داخل منشأته وهذا يجعل إنتاجيته تضعف شيئاً فشيئاً وقد يكون التحفيز بالوسائل المادية زيادة في الراتب مثلاً أو تحفيز معنوي مثل إعطاء الموظف شهادة شكر وتختلف الحوافز حسب الحاجات البشرية فبعضهم قد يهتم للعلاوة المادية وبعضهم يكتفي بالحوافز المعنوية فالحوافز تختلف باختلاف حاجات البشر .

ثانياً : القيادة :

هي عملية التأثير بالناس بطريقة تجعلهم ينفذون الأوامر يساهمون في تحقيق أهداف المشروع المدير الذي لا يمتلك هذا الحس الإداري ولا يستطيع السيطرة ويؤثر على موظفيه لن ينجح كثيراً في عمله بطبيعة الحال السيطرة ودفع الموظفين للقيام بعمل ما ممكن أن تتخذ هذه العملية عدة أشكال والباحثين في هذا المجال أشاروا إلى عدة أنماط يمكن من خلالها قيادة الموظفين فنقول **أنماط القيادة :**

١ – القيادة الدكتاتورية : هو قائد يتميز بالمركزية المطلقة يعني هو الشخص الوحيد الذي يتخذ كل القرارات فلا يسمح لأشخاص آخرين أن يتخذوا القرارات و يجبر رؤوسيه على العمل و يجبرهم على القرارات التي يراها و يستخدم أسلوب التهديد و الإكراه و الإكراه .

٢ – القيادة الأتوقراطية : فالقائد هنا مركزي أي هو يتفرد باتخاذ القرار و لكنه غير دكتاتوري أي أنه يستخدم المركزية في السلطة لكن عن طريق الإقناع و الحوار و الشخصية القوية حتى يؤثر على الموظفين ويدفعهم إلى تنفيذ أوامره .

٣ – القيادة الديمقراطية : هو القائد يعتمد مبدأ الشورى و مشاركة الآخرين في صناعة القرار فهو لا يتفرد بالقرار لوحده .

٤ – قيادة عدم التدخل : هنا القائد لا يشارك مع الموظفين باتخاذ القرار فقط بل يترك لهم حرية اتخاذ القرار فالمدير هنا لا يكون عنصراً في عملية اتخاذ القرار تستخدم في مراكز الأبحاث العلمية و المستشفيات المتخصصة أي في حالة كان الموظفين ملمين أكثر من المدير بالقرار الصائب فهو مجال عملهم مثل طبيب جراح في مستشفى عادة يكون مدير المستشفى أيضاً طبيب ولكن قد يكون إداري فقط فهو لن يملي قطعاً على الجراح قرار إجراء عملية جراحية فالجراح يعلم أكثر هل قرار إجراء عملية جراحية مناسب أم لا فالمدير يترك حرية القرار للطبيب الجراح ولا يتدخل فهذه قيادة عدم التدخل .

ما هو أفضل نمط قيادي بين هذه الأنماط الأربعة ؟

لا نستطيع إعطاء إجابة مباشرة فنمط القيادة الجيدة يعتمد على طبيعة العمل و طبيعة الموظفين الذين تعمل معهم

ثالثاً : الاتصال : هو عملية تبادل معلومات وأفكار وحقائق بين مجموعة من الموظفين ومهم جدا ان يكون الاتصال بطريقة مفهومه واضحة وهو عملية مستمرة عرفنا سابقا الإدارة وقلنا هي جهد تعاوني من أجل تحقيق هدف معين وعند قولنا جهد تعاوني بين مجموعة من الناس لا بد أن يكون بينهم تواصل واتصال حتى يتم تحقيق الأهداف بشكل صائب .

مقومات الاتصال الفعال أو الخصائص التي تبنى عليها الاتصال ليكون اتصال فعال :

١ – دقة المعلومة حين نعطي معلومة لشخص ما داخل المنشأة لا بد أن تكون دقيقة وشاملة فإن كانت تفتقر إلى الدقة تكون آثارها سيئة على المنشأة .

٢ – التوقيت المناسب من أهم الأشياء التي توضح أن المعلومة مهمة في اتخاذ قرار أم لا هو وصولها في الوقت المناسب مثال لا نريد معلومة حول مؤشر البورصة في الشهر الماضي فهذه المعلومة لن تفيد باتخاذ القرار لكن لو قلت الآن ان مؤشر البورصة ارتفع أو انخفض في الوقت الحالي هنا المعلومة جاءت في وقت مناسب يساعد باتخاذ القرار .

٣ – الثقة بمصدر الرسالة إذا كان الموظفون الذين يعلمون معك لا يثقون بك فأبي معلومة تعطيها لهم لن يعيروها أي اهتمام لأنهم لا يثقون بك

٤ – الصراحة و الصدق حينما توجه موظفيك لا بد أن تكون صريحا معهم لأنهم حين يكتشفون أن معلوماتك غير صادقة وبالتالي يؤثر هذا على الثقة بك وهي النقطة السابقة .

٥ – أن تكون الرسالة بلغة يفهمها مستقبل الرسالة مثال حين تعمل في شركة أمريكية مثلا بطبيعة الحال أي معلومة تقدمها لهم يجب أن تكون بلغة يفهمونها بالتالي لن تكون مفيدة للعمل .

٦ – أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة فعندما تعطيني معلومة أعرفها مسبقا لن تفيدني باتخاذ القرار .

٧ – استخدام وسائل الإيضاح في بعض الأحيان حينما تقدم معلومة بشكل نص قد تكون المعلومة كبيرة ويصعب فهمها ولكن إذا شرحت المعلومة بشكل جدول أو رسم بياني تكون المعلومة أوضح .

٨ – التأكد من وصول الرسالة ، كيف نستطيع أن نتأكد من وصول الرسالة ؟ عند الحصول على التغذية الراجعة مثلا الحصول على رد .

رابعاً : وظيفة الرقابة :

تعريفها : وظيفة التأكد من سير العمل فهي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط التي حددناها في عملية التخطيط والرقابة مهمة جدا من أجل حسن سير العمل .

أهداف الرقابة : وهي ثلاثة أهداف

١ – حماية الصالح العام :

فكيف نعرف أن الموظفين الحكوميين يقومون بأعمالهم على أحسن وجه ويقدمون أفضل الخدمات للموظفين ؟ عن طريق الرقابة فالرقابة تحمي المصلحة العامة داخل المنشأة والمصلحة العامة داخل البلد .

٢ - توجيه القيادة العليا :

مدير المنشأة عندما يكون لديه مئات الموظفين بطبيعة الحال لن يستطيع مراقبة الموظفين بنفسه فهو يحتاج إلى وجود تقارير إدارية ووسائل رقابية تمكنه من الاطلاع السريع على كل الاخلالات وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح أي انحراف إن وجد .

٣ - محاربة الفساد الإداري :

كشف الفساد الإداري سواء كان ذلك متعلق باختلاسات أو أي عمل إداري لن نستطيع كشفه والقضاء عليه إلا إذا كان لدينا نظام رقابي .

خطوات الرقابة الرئيسية [تحفظ بالترتيب]

١ - تحديد المعايير:

وهي أن أضع معايير يتم بموجبها قياس التقدم أو التأخر بما يتعلق بتحقيق الأهداف وغالباً نقوم بتحديد هذه المعايير أثناء عملية التخطيط مثال إذا أردت أن تتأكد من أن قسم الإنتاج يشتغل جيداً كيف أراقب قسم الإنتاج أضع معايير مثلاً كمية الإنتاج في اليوم فنقول حسب الإمكانيات المتوفرة لا بد أن ينتج القسم 50 حبة في اليوم هذا يعتبر معياراً فالمعيار يساعدني في الرقابة فعند المراقبة هل انتجت الكمية التي وضعتها كمعيار أم نقصت هذا ما تعنيه المعايير .

٢ - مقارنة النتائج :

بمعنى أن نقارن النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة فإذا كان عندي تطابق فالحمد لله ما أحتاج للخطوات أما إذا كان هناك أشكال ولم تتحقق النتائج مع المعايير نحتاج للخطوات الثالثة والرابعة من خطوات الرقابة .

٣ - قياس الفروق و التعرف على أسبابها :

مثلاً قلنا أنني حددت معيار إنتاج 50 حبة باليوم وكان الإنتاج 30 حبة هنا لم يتحقق المعيار فنقيس الفرق وهو 20 حبة لم يتم إنتاجها نأتي الآن وننظر إلى الأسباب التي أدت إلى هذا الخلل لماذا لم يتم الإنتاج هل هو خلل في المعدات أو نقص في الأيدي العاملة أو المواد الخام وهكذا .

٤ - تصحيح الانحراف و متابعة سير التنفيذ :

بعد معرفة الخلل والانحراف نحاول أن نصحح الخلل عبر اتخاذ قرار معين لتفادي النقص في الإنتاج .

أنواع الرقابة و هي كثيرة منها :

أولاً : الرقابة المباشرة و الغير مباشرة

● الرقابة المباشرة :

وهي أن يكون الموظف تحت الرقابة الدائمة كأن أتابع الموظف أول بأول و أضع عليه كاميرات و كشف توقيع حضور و انصراف

● الرقابة الغير مباشرة :

بمعنى أن المدير يمر على الموظفين بشكل ودي و هذه الجولات الغير رسمية تعتبر نوع من الرقابة

ثانياً : الرقابة حسب المعايير

وهي أني أراقب العمل حسب المعايير التي ذكرتها من خطوات الرقابة ، و هي على نوعين

أ (الرقابة على أساس النتائج

ب (الرقابة على أساس الإجراءات

ثالثا : الرقابة حسب الموقع من الأداء ، و هي نوعين

● رقابة سابقة : و هي تهدف إلى تفادي حدوث الأخطاء

● رقابة لاحقة : أي بعد ما يصير الإجراء و بعد ما تظهر النتائج

رابعاً : الرقابة على حسب المصدر : و هي نوعين : رقابة داخلية و خارجية

- الرقابة الداخلية : هي الرقابة التي تمارسها المنظمة بنفسها داخل التسلسل الهرمي .

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

خصائص نظام الرقابة الفعال [غير مهم الترتيب]:

فإذا توفرت نقول إنه نظام فعال

١ – أن يكون النظام مقبولاً من أعضاء المنظمة أو من الموظفين الذين سوف نراقبهم فمثلاً لو وضعت عليهم مراقب غير محبوب أو وضعت عليهم نظام لا يقبلونه فهذا يجعل الموظفين في حالة حرج ويجعل الموظفين يسعون إلى مقاومة هذا النظام ومحاولة رفضه وبالتالي لن يؤدي النتائج المرجوة منه .

٢ – التركيز على النقاط الرقابية الهامة أي النقاط التي لها التأثير المباشر على النجاح .

٣ – مراعاة الجدوى الاقتصادية للمنشأة يعني لا نعتمد نظاما رقابيا قد يثقل كاهل المنشأة من الناحية المالية ، بعد الجوانب لا تحتاج نظام رقابي مثلا باستخدام كاميرات مراقبة إنما يكفي بتقارير رقابية فالنظام الرقابي يجب أن يكون مراعيًا للجانب الاقتصادي للمنشأة .

٤ – سرعة الإجراءات الرقابية ، مثال حينما نقوم بعمل تقارير يومية حول الكمية المصنعة في قسم الإنتاج فهذه التقارير لا بد أن تصل إلى المدير في نفس اليوم ولا نتأخر في تسليمها .

٥ – دقة التقارير : فعندما تكون التقارير غير صحيحة فهذا يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة .

٦ – سهولة الفهم : بمعنى لا بد أن يكون نظام الرقابة سهل الفهم وسهل الاستخدام .

٧ – المرونة : لا بد أن يتكيف مع نظام المستجدات والمتغيرات قابل للتغيير والتعديل .

٨ – تصحيح الانحراف : لا نريد نظام رقابي يكتشف الخطأ ولا يمكن من اتخاذ القرار العلاجي أو التصحيحي بل نريد نظام يصحح الانحراف إن وجد وليس فقط يكتشف الانحراف .

علاقة علم الإدارة ببعض العلوم الأخرى

فالإدارة كعلم يقع في مفترق طرق مع بعض العلوم الأخرى وهنا سوف نستعرض علاقة علم الإدارة ببعض العلوم الأخرى

أولاً : الإدارة و علم الاقتصاد :

لعلم الإدارة علاقة وطيدة بعلم الاقتصاد فحين نريد أن نتحدث عن كلية الإدارة نقول كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية لأن علم الاقتصاد أكثر علم مرتبط بالإدارة فإذا كان علم الاقتصاد يدرس النشاط المالي والسلع والخدمات في المجتمع فإن إدارة الأعمال تدرس هذا النشاط داخل المنشأة والمنشأة ليست إلا عنصراً من عناصر الاقتصاد الوطني .

الجانب الأول الذي يوضح العلاقة بين الإدارة وعلم الاقتصاد هو استخدام عدة نظريات اقتصادية وسنرى البعض منها في اللقاء القادم

الجانب الثاني هو ضرورة أن يكون المدير ذو عقلية اقتصادية أي مدير يحسن إعداد الميزانية والتعامل معها ولا يكون مبذراً فيكون لها مصاريف معينة ويستخدم الحوافز بشكل جيد .

الجانب الثالث هو أن يكون المدير دارس علم الإدارة فالدراسة تتضمن بعض مواد علم الاقتصاد دون أن يكون متعمقاً في ذلك .

ثانياً : العلاقة الثانية الذي راح نتكلم عنها اليوم الإدارة و علم النفس من عدة جوانب منها :

الجانب الأول : علم النفس علم يبحث في دوافع سلوك ويدرس السلوم والإدارة أيضا تعنى بشكل كبير بدراسة سلوك الموظف وهناك مقرر كامل (السلوك التنظيمي) يعنى بدراسة سلوك الموظف داخل العمل .

الجانب الثاني : كلاهما يتعامل مع البشر فالموظف الذي يتعامل معه علم الإدارة هو أيضا من البشر .

الجانب الثالث : كفاءة المدير تزداد في التعامل مع الموظفين إذا كان ملماً بعلم النفس فالمدير الذي لديه اطلاع على علم النفس ستكون لديه قدرة أكبر في التعامل مع الموظفين ويكون لديه حس قيادي أكبر .

الجانب الرابع : هذا التداخل بين علم الإدارة وعلم النفس أوجد علم جديد هو علم النفس الصناعي الذي يتعامل مع نفسه العاملين في المصانع والمنشآت .

ثالثاً : العلم الثالث الذي سوف نتكلم عنه علم الاجتماع : فبعض الباحثين يصنفون العلوم الإدارية على أنها من العلوم اجتماعية فالعلوم الاجتماعية تدرس الجماعات بصفه عامة من حيث نشأتها وتطورها وتكوينها والعلاقات بينها وهذا له علاقة وطيدة مع علم الإدارة إذن أنه داخل المنظمات يوجد تجمعات بشرية فالمنظمة يمكن تعريفها على أنها تجمع بشري فدراسة الموظفين داخل المنشآت مهم جدا وهو نابع من علم الاجتماع.

أيضا من أهداف دراسة علم الاجتماع توزيع السكان والأعمار داخل مجتمع ما وهذا مهم جدا دراسته من قبل مدراء الأعمال أثناء وضع سياسات المنشآت فحين تريد رسم سياسة للمنشأة لا بد أن تكون مطلع على السوق وعلى توزيع السكان واهتمامات الناس ومعرفة أعمارهم فحين تريد أن تنتج سلعة ما لا بد أن تعرف إلى من تريد توجيهها .

رابعا : العلاقة بين الإدارة و العلوم الطبيعية حنا نتكلم عن العلوم الطبيعية هي الرياضيات ، الفيزياء ، الكيمياء ، الأحياء ...

أولاً : نتيجة للعلاقة بين علم الإدارة والعلوم الطبيعية أدى ذلك إلى ظهور علم جديد هو (بحوث العمليات) وهذا العلم بالأصل منبثق من العلوم الرياضية والفيزيائية ويساعد هذا العلم المدراء في اتخاذ القرار السليم

ثانياً : استخدام الإحصاء وهو يساعد في التنبؤ فيما سيحصل مثلا في تطور سلوك الزبائن وتحليل البيانات واتخاذ القرارات المستقبلية .

خامسا : العلاقة بين الإدارة والتنمية الاقتصادية :

التنمية الاقتصادية مجال شاسع وتنتمي أكثر لعلم الاقتصاد ولكنها ترتبط أيضا بالإدارة فالإدارة عنصر مهم جدا في تنمية الاقتصاد الوطني فالإقتصاد الوطني يعتمد على مجموعة كبيرة من المنشآت فحين نقول نجاح اقتصاد وطني أي نجاح هذه المنشآت ونجاح المنشأة يعتمد على نجاح إدارتها .

كوبز اللقاء الخامس

س١/ من مقومات الاتصال الفعال :

- أ - دقة المعلومات .
ب - ذكاء القائد .
ج - كل ما سبق .
د - لا شيء مما سبق .

س٢/ آخر خطوة من خطوات الرقابة :

- أ - تحديد المعايير .
ب - مقارنة النتائج .
ج - تصحيح الانحراف ومتابعة سير التنفيذ .
د - قياس الفروق والتعرف على أسبابها .

س٣/ من جوانب العلاقة بين علم الإدارة والعلوم الطبيعية :

- أ - ظهور علم جديد اسمه (علم بحوث العمليات)
ب - استخدام الإحصاء في الإدارة .
ج - ظهور علم جديد اسمه (علم النفس الصناعي)
د - أ + ب .
هـ - ب + ج .

اللقاء الحي السادس

نتحدث في هذا اللقاء عن أهم المراحل التاريخية لتطور الفكر الإداري فكما نعلم أن الإدارة سبق وأن عرفنا أنها مزيج من العلم والفن وتعتبر مهنة في نفس الوقت وبما أنها علم فهي مبنية على جملة من المبادئ العلمية والأفكار العلمية التي أتى بها عدة باحثين في مجال الإدارة وهذه الأفكار والمبادئ ظهرت منذ القدم ونستطيع أن نقسم مراحل تطور الفكر الإداري إلى مرحلتين أساسيتين :

المرحلة الأولى : اعتبرها الباحثون أنها مرحلة ما قبل القرن التاسع عشر يعني أننا نتحدث عن الإدارة منذ القدم وعندما نتحدث عن القدم فإننا نتحدث عن الحضارات القديمة مثل الحضارة المصرية والحضارة الصينية وربما البعض قد سمع عن دستور اتشاو كتب عام ١١٠٠ قبل الميلاد الذي كان عبارة عن دليل إداري يوضح الواجبات المنوطة برجال الدولة

المرحلة الحديثة : الذي بدأ منذ بداية القرن التاسع عشر مع اقدم مدرسة علمية في مجال الإدارة المعاصرة وهي المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية (تواريخ النظريات ليست مهمة ولكن أسماء الرواد و الباحثين مهم)

أولاً : المدرسة التقليدية أو المدرسة الكلاسيكية :

هي أول مدرسة علمية حاولت إعطاء أفكار أو مبادئ لإدارة المنشآت وهي تنطوي تحت ثلاث نظريات تعتبر النظريات الأساسية في هذه المدرسة وهذه النظريات هي نظرية الإدارة العلمية و نظرية شمولية الإدارة ، و أخيراً النظرية البيروقراطية .

١ / نظرية الإدارة العلمية : تعتبر الحجر الأساس لعلم الإدارة الحديث و رائد هذه النظرية اسمه فديريك تايلر الذي قام بالتجارب في مصنع صغير وتحصل على نتائج بالنسبة إليه يمكن تطبيقها على جميع المنشآت إذن نظرية الإدارة العلمية وكما يوحي الاسم فهي نظرياً مبنية على رؤية الإدارة كأنها علم وممارسة الإدارة بطريقة علمية فتايلر لاحظ في ذلك الوقت عدة إشكاليات في المنشآت وأن التطور الصناعي في ذلك الوقت أوجد حاجة ماسة إلى فصل بين واجبات الإدارة وواجبات العمال فحاول أن يقدم بعض الأفكار لتنظيم المنشآت حتى يكون العلم الإداري فيه كفاءة ويعطي نتائج جيدة .

ارتكزت هذه النظرية على أربع جوانب إدارية مهمة :

الجانب الأول : الوصول إلى السبل المثلى فيمكن إيجاد طريقة علمية مثلى ينبغي تطبيقها في جميع المنشآت حتى تتجح المنشأة في إدارة أعمالها وتحقق النتائج المرجوة اختيار طريقة علمية في اكتشاف أجزاء العمل وتقسيمه وطريقة الانتقال من عمل إلى آخر وهنا قام تايلر بقياس ما يسمى بالوقت والحركة فما هو الوقت اللازم للقيام بكل عمل وهذه الطريقة ساعدته كثيرا حتى يكتشف الوقت الضائع في بعض الأعمال وينظم بطريقة أفضل العمل بين العمال .

الجانب الثاني : الاختيار العلمي للأفراد يعني عملية توظيف الموظفين يجب أن يتم عبر معايير علمية تعتمد في تدريب الموظفين في خلق روح التنافس والتعاون بينهم .

الجانب الثالث : الاهتمام بالحافز المالي فتايلر يركز كثيرا على الحافز المادي ويعتبر أن العامل لا يهتم إلا بالجوانب المالية ولا يحفز إلا الجوانب المالية .

الجانب الرابع : التخصص الوظيفي فهنا تايلر قام بتقسيم العمل بين عنصرين من عناصر المنشأة وهي الإدارة العليا التي تكون معنية بالتخطيط والتنظيم والجانب الثاني إدارة العمل والورشات وتكون معنية بالتنفيذ وهم العمال والمشرفون على العمال فالمنشأة مكونة من مستويان إداريان هذا بحسب وجهة نظر تايلر .

بعد إجراء التجارب وجد تايلر أن ضعف الإنتاجية يعود إلى الأخطاء الإدارية أكثر من كون سببها هو مقدرة العمال وبالتالي اقترح خمس مقترحات اعتبرها التطبيقات الإدارية العملية التي ينبغي أن تطبقها كل منشأة لترفع إنتاجها :

أولاً : إزالة الجهد الغير المثمر فقلنا أن تايلر حاول احتساب الوقت اللازم لكل حركة وكل عمل داخل المنشأة فاحتساب الوقت والجهد والحركات سوف يمكن المشرف على العمل أن يحدد الوقت والجهد الضائع ومن هنا نستطيع إزالة الجهد الغير المثمر والضائع الذي لا ينفع المنشأة ولا يساهم في الإنتاجية .

ثانياً : التأكيد على ملائمة العامل على الأعمال المعنية التي يقوم بها فذكر تايلر التخصص فمن الضروري أن تضع الشخص المناسب في المكان المناسب وأن كل شخص يعمل حسب تخصصه .

ثالثاً : ضرورة العناية بتدريب يركز تايلر كثيرا على العمال وعلى تنفيذ الوظائف بالنسبة للأعمال فهو يركز على التقنية من ناحية تدريب الموظفين وأن يعمل كل شخص بالتخصص المناسب له فهو يحاول أن يرى العامل بطريقة تقنية علمية نوعاً ما ولهذا نقاط إيجابية وسلبية .

رابعاً : تقسيم العمل و التخصص كل شخص في مجال مناسب له .

خامساً : وضع المقاييس العلمية للأعمال .

النقاط الإيجابية في نظرية تايلر :

الإيجابية الأولى : أن النظرية العلمية ساهمت بشكل فعال في رفع مستوى الإنتاجية وخفض تكاليف الإنتاج .
الإيجابية الثانية : أن هذه النظرية تعتبر نقطة تحول أساسية إذ أنها أعطت للفكر الإداري وزناً علمياً وبالتالي اعتبر من ذلك الوقت أن الإدارة فعلاً علم كباقي العلوم وينبغي تدريسه

و النقاط السلبية في نظرية تايلر :

السلبية الأولى : معاملة العامل و كأنه آلة ففي هذه النظرية غياب للنواحي الإنسانية في التعامل مع الموظف .
السلبية الثانية : اقتصرت هذه النظرية على بضع التجارب التي قام بها تايلر في مصنع صغير وهذه النقطة قللت من شمولية هذه النظرية .

٢/ نظرية شمولية الإدارة :

ورائد هذه النظرية (هيندري فايل) حاولت هذه النظرية معالجة القصور في نظرية الإدارة العلمية فهندري حاول أن يضع نظرية تتضمن قواعد يمكن أن تشمل جميع الإدارات والمنشآت فقام هندري بثلاث أشياء أساسية :

أولاً : قام باستعراض عناصر الإدارة فاعتبر أن أي منظمة اقتصادية لا بد أن تمارس ستة أنشطة تشكل في مجموعها عناصر الإدارة وهي تعتبر وظائف المنشأة وفي الواقع عدة أفكار إدارية مستخدمة حتى الآن هي بالأصل من وضع هيندري فايل :

العنصر الأول : عنصر فني و هو يهتم بالإنتاج و التصنيع .

العنصر الثاني : عنصر تجاري و هو يهتم بعملية البيع و الشراء وهذا العنصر لم يكن موجوداً بالنظرية السابقة .

العنصر الثالث : عنصر مالي و هو يهتم بتوفير رأس المال و إدارة الموارد المالية .

العنصر الرابع : عنصر وقائي من اسمه يتبين أنه معني بحماية الممتلكات .

العنصر الخامس : عنصر محاسبي يعنى بإعداد تقرير التكاليف إعداد الميزانيات .

العنصر السادس : عنصر إداري و هذا العنصر يهتم بعناصر الإدارة التخطيط و التنظيم والرقابة وهنا بدأت وظائف الإدارة وهيندري أول باحث تحدث عن وظائف الإدارة .

ثانياً : إلى جانب هذه العناصر الإدارية تحدث هيندري عن جانب آخر مهم وهو ما يعبر عنه بالصفات الإدارية بالنسبة إليه الإداري حتى يقوم بعمله على أكمل وجه لا بد ان تتوفر فيه ست صفات إدارية وهي :

أولاً : صفات بدنية يجب أن يتمتع الإداري بالصحة والقوة ليقوم بعمله على أحسن وجه .

ثانياً : صفات عقلية و يعني لا بد أن يكون عنده قدرة على الفهم و الدراسة و الحكم على الأشياء حكماً جيداً .

ثالثاً : صفة خلقية لا بد أن يكون عنده حيوية و عنده روح الابتكار حتى يستطيع أن يدير منشأته بطريقة جيدة .

رابعاً : الثقافة العامة لا بد أن يكون عنده الماماً بالمعلومات العامة لا بد أن يكون يعرف العالم المحيط فيه حتى يتمكن من اتخاذ قراراته على أحسن وجه .

- خامساً :** الثقافة الخاصة من الضروري أن يكون الإداري لديه إلمام بالأمور التي تتعلق مباشرة بالوظيفة التي يؤديها مثال حينما نتحدث عن مدير تسويق من الضروري أن يكون شخص دارس علم التسويق .
- سادساً :** الخبرة لابد أن المدير يكون عنده خبره تراكمية بالتالي حينما يمارس الإدارة يتكون لديه خبرة في المجال الإداري .

وتحدث هيندري عن المبادئ العامة للإدارة وهي أربعة عشر مبدأً لكن سنتحدث عن ثلاث فقط :

- المبدأ الأول :** ضرورة تقسيم العمل يعني كل واحد يمارس التخصص بشكل يكفل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية .
- المبدأ الثاني :** وحدة الأمر العامل يتلقى الأوامر من شخص واحد و يرفع التقارير لمدير واحد حتى لا تحصل ازدواجية في الوظائف .
- المبدأ الثالث :** وحدة التوجيه أي يكون لديك رئيس واحد هو الذي يوجهك ويعطيك الأوامر .

إيجابيات النظرية :

الإيجابية الأولى : في نظرية شمولية الإدارة عالجت قصور نظرية الإدارة العلمية فعلى عكس نظرية الإدارة العلمية التي تهتم فقط بالأعمال التنفيذية التقنية حاولت نظرية شمولية الإدارة أن تشمل كل المنظمات وكل الوظائف التي يمكن أن نجدها داخل كل منظمة .

الإيجابية الثانية : ركزت هذه النظرية على الإدارة كنظرية يمكن تعلمها أكثر من تركيزها على الجوانب الإنتاجية وقياس الزمن والحركة .

السلبيات :

السلبية الأولى : أن هذه النظرية لما قدمت ١٤ مبدأً كانت هذه المبادئ مجرد عرض ولم تمارس بشكل كبير فعدد من الباحثين يشكون بعالمية هذه النظرية ومدى شموليتها .

السلبية الثانية : عدم وضوح الرؤية في بعض المبادئ يعني إذا رجعنا وقرأنا المبادئ نرى بعض الإزدواجية والخلط فالمبدأ الثاني والثالث مثلاً يتحدثان عن نفس الشيء وهي وحدة التوجيه سواء لتلقي الأوامر أو غيرها وهذا من السلبيات .

٣/ نظرية البيروقراطية

ورائد هذه النظرية هو (ماكس فيبر) عالم ألماني مشهور وضع حجر أساس البيروقراطية والبيروقراطية كلمة أصلها متكونة من كلمتين وهي (البيرو) وتعني المكتب و (الكراسي) وتعني الحكم فالبيروقراطية تعني حكم المكتب الفكرة الأساسية هنا هو التنظيم القائم على أسس معينة لتنفيذ أهداف محددة يحتوي على التنظيم وهذا التنظيم يعطي أهمية كبرى لسلطة المكتب إذ أن البيروقراطية هي النظام الذي يحكم عمل المكتب ويجعل المكتب هو الذي يحكم عمل المنشأة وعمل الإدارة إذا أنه بحسب هذه النظرية أن الجهاز الإداري مقسم على مستويات إدارية والعمل المكتبي هو الذي يسيطر على المنشأة وهو الذي يعطي الأوامر .

خصائص لنظام البيروقراطي [غير مهم الترتيب]:

- ١- التخصص فكل موظف يعمل بحسب تخصصه .
- ٢- التدرج الرئاسي بحيث أنه ينقسم التنظيم إلى عدة مستويات تتخذ الشكل الهرمي و يختلف عدد المستويات تبعاً حجم المنشأة وعدد الموظفين فيها .
- ٣- القواعد و التعليمات وهي التي تحدد الحقوق و الواجبات يجب أن يكون كل شيء مكتوب و واضح و محدد مسبقاً .
- ٤- عدم التحيز فالقرارات يجب أن تتعد عن النزعة الذاتية .
- ٥- الكفاءة هي الأساس الذي على ضوءه يتم اختيار العاملين فلا مجال للتحيز .
- ٦- الاستقرار الوظيفي البيروقراطية تضمن أن العمل يكون مستمر على نفس الوتيرة بالتالي تضمن الأمان الوظيفي للموظفين .
- ٧- المكتب .

إيجابيات النظرية :

الإيجابية الأولى : أن نظرية البيروقراطية أثبتت جدواها في تحقيق الأهداف الإدارية وكانت الأداة المهمة في النمو الاقتصادي في عدة بلدان .

الإيجابية الثانية : كانت هذه النظرية أول نموذج استخدم خاصة في المنظمات الحكومية .

السلبيات :

السلبية الأولى : النظرة الآلية للموظف وهي سلبية تشترك فيها مع باقي نظريات المدرسة التقليدية فالنظرة للموظف تكون مجردة من العواطف .

السلبية الثانية : المركزية باعتبار أن هناك سلطة وترتيب هرمي لها أي أن من لديه سلطة أكبر داخل المنشأة هو من يكون أعلى الهرم وهو من يعطي الأوامر فالبيروقراطية فيها مركزية بشكل كبير .

الكويز في نهاية اللقاء السادس

س١/ من إيجابيات نظرية الإدارة العلمية :

- أ – الاهتمام بالعنصر البشري ككيان اجتماعي ونفسي .
- ب – نتائجها مستمدة من التطبيق على مصانع كبيرة الحجم .
- ج – مساهمتها في ارتفاع التكاليف .
- د – مساهمتها في ارتفاع مستوى الإنتاجية .

س٢/ من سلبيات النظرية البيروقراطية :

- أ – الرسمية .
- ب – ملائمتها للقطاع الخاص .
- ج – اللامركزية .
- د – لا شيء مما سبق .

س٣/ من إيجابيات نظرية شمولية الإدارة :

أ – عالجت قصور نظرية الإدارة العلمية .

ب – ركزت على الإدارة كنظرية يمكن تعلمها .

ج – كل ما سبق .

د – لا شيء مما سبق .

اللقاء السابع / تابع التطور التاريخي للفكر الإداري

المدرسة التقليدية الحديثة : تضم هذه المدرسة نظريتين يختلفان نوعاً ما عن النظريات التابعة للمدرسة الكلاسيكية نظرية العلاقات الإنسانية : هذه النظرية تطورت في عشرينات و في بداية ثلاثينيات القرن العشرين الميلادي و ذلك نتيجة عدة عوامل أهمها :

١ – ظهور هذه النظرية جاء استجابة للقصورات و السلبيات في المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية (نظرية الإدارة العلمية و شمولية الإدارة) فقد قلنا أن النظرية التابعة للمدرسة الكلاسيكية فيها عدة سلبيات خاصة فيما يتعلق بنظرة المدراء للموظفين فهناك نظرية آلية للموظف فالموظف لدى النظريات التابعة للمدرسة الكلاسيكية و التقليدية يرون أنه آلة فهم لا يعطون أي اهتمام للجانب الإنساني و الجانب النفسي فهم لا يتعاملون مع الموظف إلا أنه آلة لا يهتم إلا بالأمور المادية فمعاملة الموظف كانت معاملة سيئة و هذا أدى إلي حصول عدة مشاكل داخل المنشآت

إذن نظرية العلاقات الإنسانية أو حركة العلاقات الإنسانية : هي نظرية ركزت على العوامل الاجتماعية و النفسية أكثر من تركيزها على العوامل الفنية و الإدارية و التقنية و ركزت على ما يعرف بالتنظيم الغير رسمي فنحن نعلم أنه داخل أي منشأة هناك ما يسمى بالتنظيم الرسمي و هو مجموعة العلاقات التي تحددها الإدارة بما في ذلك الهيكل التنظيمي و هناك التنظيم الغير رسمي و هو مجموعة العلاقات التي تتبع تلقائياً بين الموظفين مثل علاقات الصداقة و الأخوة تتبع تلقائياً بين الموظفين في أي منشأة ، في هذه النظرية و من خلال بعض التجارب تم اكتشاف أن هذه العلاقات غير رسمية لها تأثير كبير على الإنتاجية أي أن هناك عوامل اجتماعية و نفسية مهمة جداً و تؤثر على الإنتاجية و هذا شيء مهم جداً ففي الماضي كان الاعتقاد أنه لا يؤثر على الإنتاجية سوى الأمور التقنية و المادية و ليس الجوانب النفسية و الاجتماعية و هذا كان خطأ كبير إذن كيف تم اكتشاف هذه النظرية ؟ تم اكتشافها نتيجة بعض التجارب التي قام بها بعض الباحثين و خاصة رائد هذه النظرية (آلتون مايو) الذي تكلم مع مجموعة من الباحثين عن التنظيم الغير رسمي و تأثيره على الموظفين و خاصة على إنتاجية الموظفين و قام بتجارب سميت بتجارب (هورثورن) و هو مصنع موجود في شركة (ويسترن ألكتريك) آلتون و مجموعة من الباحثين تم انتدابهم للقيام بأبحاث و تجارب داخل هذا المصنع بنية التعرف على العوامل التي تؤثر على الإنتاجية فقاموا بإجراء التجارب استجابة إلى خمسة أسباب رئيسية وهي تعتبر العوامل التي أدت إلى ظهور نظرية العلاقات الإنسانية (غير مهم الترتيب في العوامل)

١ – ازدياد قوة النقابات العمالية : فنتيجة لانعدام بيئة مناسبة للعمل النقابات العمالية حاولت الضغط على الشركات الكبرى لإيجاد بيئة عمل أفضل فنتيجة لهذا الضغط المتواصل المدراء لاحظوا أنه يجب الاستئجاب ببعض العلماء مثل آلتون مايو حتى يقدموا لهم حلول لهذه التحركات و الضغوطات

٢ – زيادة ثقافة العمال : ففي البداية كان معظم العمال لا يحسنون القراءة و الكتابة و يجهلون ما يدور حولهم و يجهلون حقوقهم وواجباتهم ثم العامل أصبح أكثر ثقافة و يعي ما يدور حوله و أصبح يقوم بتسليط نوع من الضغوطات على الإدارة حتى تقوم بتحسين بيئة عمله

٣ - **ازدياد حجم المنظمات :** مع تطور المنظمات في بداية القرن العشرين أدى وجود كم هائل من الموظفين مستويات إدارية متعددة و هنا أصبحت هناك مشاكل إدارية تنظيمية كبيرة جداً هذا أدى إلى خلق عدة إشكاليات و ترتب على ذلك ضرورة تقديم حلول جديدة غير الحلول التي قدمتها المدرسة الكلاسيكية و التقليدية

٤ - **ارتفاع مستوى المعيشة :** مع ارتفاع مستوى المعيشة أصبحت متطلبات العامل أكبر من السابق و مكلفه أكثر من السابق و بالتالي أصبح يطالب بمزيد من البدلات و الحاجيات حتى يستطيع أن يلبي حاجياته الأساسية و حاجيات أسرته

٥ - **ارتفاع تكلفة العنصر البشري :** بما أن مستوى المعيشة ارتفع و أدى هذا إلى رفع الأجور فرفع الأجور و الرواتب يعني ارتفاع تكلفة العنصر البشري (العمال و الموظفون) إذن بما أن المنشأة نفقاتها فيما يخص الموارد البشرية و العنصر البشري أصبحت أكبر فبتالي يفترض أن الإنتاجية تكون أفضل حتى تغطي هذه النفقات إذن من أجل رفع الإنتاجية لا بد من حلول جديدة و هنا تأتي أهمية القيام بتجارب أخرى و هي تجارب (هورثورن) و هي التجارب التي قام إلتون مايو أعطت بعض الأفكار الجديدة التي أفادت المنشآت و أدت إلى رفع إنتاجية الموظفين و إلى حصول على نتائج أفضل .

بعض من التجارب التي قام بها إلتون لنرى أهم الأفكار الخاصة بنظرية العلاقة الإنسانية في البداية عندما قدم إلتون مايو صور مجموعة من الباحثين لم يكن لديه إي فكرة أن العامل الاجتماعي أو النفسي سيكون له أي تأثير على الموظفين و لكن حينما قاموا ببعض التجارب التي كانت في البداية ذات طابع مادي و لكن أعطت نتائج غير متوقعة و هذه النتائج جعلت الناس تؤمن بالجانب النفسي و الاجتماعي

[التجارب عديدة لكن نكتفي بواحدة هذا لا يعني أن التجارب الأخرى غير مهمة بل مهمة ولكن اختصاراً نذكر واحدة]

تجربة الإضاءة : و هو عبارة عن وضع فريق من العمال في صالة من صالات العمل و الباحثين هنا استنتجوا أن هناك علاقة طردية بين درجة الإضاءة و كفاءة الإنتاج أي كلما زادت الإضاءة ارتفع الإنتاج

هنا الإضاءة بداية مشروع مادي فحاولوا معرفة تأثير هذا المنتج المادي على الإنتاجية هنا الفكرة منذ البداية لم يوجد أي اهتمام بالجانب النفسي أو الاجتماعي قلنا هنا لاحظوا كلما زادت الإضاءة زاد الإنتاج فقالوا حتى نتأكد سنخفض الإضاءة بالتالي بالتأكد سنخفض الإنتاجية و لكن حدث العكس يعني أن الإنتاجية لم تنخفض عندما انخفضت الإضاءة بل زادت ، ماذا يعني هذا ؟ يعني سبب ارتفاع الإنتاجية لم يكن بكمية الإضاءة إذن ما هو السبب وراء ارتفاع الإنتاجية ؟

السبب إحساس الموظفين بالاهتمام من قبل المنشأة عبر القيام ببعض التجارب عليهم فاحسوا أن هذا اهتمام من المنشأة بهم داخل محيط العمل فهذا الإحساس بالاهتمام هو الذي أدى إلى ارتفاع الإنتاجية و هنا اكتشف إلتون مايو و الباحثين معه أن الاهتمام بالموظفين يزيد من الإنتاجية ، و هذه هي الفكرة الأساسية لمدرسة العلاقات الإنسانية

من خلال هذه التجربة و غيرها من التجارب إلتون مايو و زملاؤه لاحظوا أن الأفراد يميلون إلى تكوين علاقات غير رسمية و أن الأفراد يتأثرون بكل الأمور النفسية و الإنسانية و الاجتماعية و الحوافز المعنوية يمكن أن تعطي دفع كبير للعمل أن طاقة الفرد الإنتاجية تحددها عدة عوامل اجتماعية أكثر من العوامل الجسدية فهذه الأمور عطلت أفكار جديدة و قطعت على الأفكار الكلاسيكية التي تقول رفع الإنتاجية مرتبط بعوامل مادية

إذن هذه الفكرة تم اثبات عكسها في هذه النظرية و ظهور هذه النظرية ترتب عليه آثار مهمة جداً منها :

١ - ظهور إدارة الأفراد و هي شؤون إدارة الموظفين ففي السابق لم يكن هناك إدارة تهتم بشؤون الموظفين كان هناك إدارة إنتاج و إدارة مبيعات و إدارة مالية و محاسبية و هذه الإدارات تهتم بالشؤون الإنتاجية و العملية و المالية و لكن حين تقوم بإنشاء إدارة تهتم بالموظفين هذه فكرة لم تكن مطروحة في السابق .

٢ - الاعتراف بحق العامل في الإجازات السنوية أي أن الحصول على إجازة سنوية هذا دافع كبير للموظف و هذا الشيء لم يكن موجوداً في السابق

٣ - الاعتراف بحق العامل في الرعاية الصحية و النفسية و الاجتماعية .

٤ - ضرورة تدريب الرؤساء و حثهم على التعامل الحسن مع العمال هنا تم الاكتشاف أن التعامل الحسن مع العمال يؤدي إلى رفع الإنتاجية .

إيجابيات هذه النظرية :

- ١ - تركيزها على الجانب الإنساني عكس المدرسة التقليدية هنا قامت بسد الفجوة التي تركتها المدرسة التقليدية .
- ٢ - نجاح هذه الأبحاث العلمية و التجريبية التي قام بها إلتون مايو و زملاؤه فتح الطريق أمام علماء و باحثين آخرين حتى يقومون بمزيد من التجارب العلمية داخل المنشآت و لمعرفة آثار الممارسات الإدارية على العنصر البشري و على الإنتاجية .

سلبيات هذه النظرية :

- ١ - أنها اهتمت بجانب واحد من التنظيم و هو العنصر البشري و أهملت الجوانب الأخرى صحيح أن العنصر البشري هو من أهم العوامل داخل المنشآت و لكنها ليست العنصر الوحيد الهام لنجاح المنشأة فهناك عناصر أخرى ينبغي الاهتمام بها .
- ٢ - ركزت بشكل مفرط على التنظيم الغير رسمي و الحوافز المعنوية و أهملت التنظيم الرسمي و الحوافز المادية و كأن هذه النظرية تعتبر أن العامل و الموظف لا يهتم إلا بالحوافز المعنوية و لكن الواقع العامل يهتم بالحوافز المادية و المعنوية.

في المدرسة التقليدية الحديثة يعني هي في الأصل فيها بعض الأفكار التقليدية مع بعض الإضافات حتى نجعل منها المدرسة التي فتحت الطريق أمام الباحثين في علم الإدارة حتى يعطون نظريات حديثة فهي المدرسة التي تشكل همزة وصل بين المدارس التقليدية و مدارس الأفكار الحديثة لذلك المدرسة التقليدية تحتوي نظرية أخرى تشبه بقدر كبير نظرية العلاقات الإنسانية و هي نظرية الفلسفة الإدارية و هذه النظرية رائدها هو (دوغلاس ماكريغور) هو باحث متأثر بشكل كبير بنظرية العلاقات الإنسانية و لكن حاول أن يقدم نظرية أخرى (نظرية الفلسفة الإدارية) حاول من خلالها أن يقدم مقارنة بين نظرية العلاقات الإنسانية و المدرسة الكلاسيكية .

فلسفة هذه النظرية : تقوم على أنه أي مدير في أي منظمة لا بد أن يكون متأثر بفكر المدرسة التقليدية و بالتالي تكون معاملته مع العمال معاملة كلاسيكية و سيئة أو يكون مدير متأثر بفكر العلاقات الإنسانية إذن هنا أراد (ماكريغور) يقدم مقارنة بين نظرية العلاقات الإنسانية و بين المدرسة الكلاسيكية إذن (ماكريغور) وضع فلسفته الإدارية و سماها نظرية ($y \times$) قلنا أن هذه النظرية حاولت أن تقارن بين نظرية العلاقات الإنسانية و المدرسة التقليدية

المدرسة التقليدية التي سماها (ماكريغور) وجهة نظر (x) في التوجيه و الرقابة أو نظرية العلاقات الإنسانية التي سماها و جهة نظر (y) في التكامل بين أهداف الفرد و التنظيمي

بالنسبة لماكريغور أي مدير إما أنه يكون مدير (x) متأثر بالمدرسة التقليدية أو يكون مدير (y) يعني متأثر بنظرية العلاقات الإنسانية ، و المقارنة التي قام بها و هي مقارنة مهمة تقوم على ٥ نقاط أساسية :

- ١ - إذا كنت أنت مدير (x) فأنت تنظر إلى الموظفين على أنهم أناس يكرهون العمل و يحاولون تجنبه يعني أنك تحس أن الموظفين جاؤوا للمنظمة رغماً عنهم و ذلك للكسب المادي فقط إما إذا كنت مدير (y) فأنت تعلم أن الإنسان بطبيعته يحب العمل كحبه للراحة و الاستجمام و إذا وفرت له الظروف المناسبة فإنه سوف يسعى للعمل و لن يسعى لتجنب العمل .

- ٢ – إذا كنت أنت مدير (x) فأنت ترى أن العامل لو أعطي حرية في العمل فإنه لن يعمل أما إذا كنت مدير (y) فأنت ترى أنه في ظل الظروف الاجتماعية و الاقتصادية المناسبة فإن الفرد سيسعى بمحض إرادته نحو الإنجاز فالموظف يريد أن العمل و ينجز و يقدم شيئاً مميزاً .
- ٣ – إذا كنت مدير (x) فأنت ترى أن الإنسان العادي يجب أن يوجه من قبل رئيسه إذا أنه لا يريد المسؤولية بينما إذا كنت مدير (y) فإنك ترى أن الإنسان يريد أن يتحمل المسؤولية إذا وُفرت له الظروف المناسبة
- ٤ – إذا كنت مدير (x) فأنت ترى الإنسان العادي إنسان خامل و غير طموح ، أما إذا كنت مدير (y) فإنك ترى أن الإنسان بطبيعته طموح يريد أن يشبع رغبات أكثر من الرغبات المادية و الحصول على الراتب بل يسعى إلى أشياء أخرى مثل الإبداع و الارتقاء الوظيفي ... إلى آخره .
- ٥ – إذا كنت مدير (x) فأنت ترى الإنسان العادي يفتقد المبادرة و الابتكار أما إذا كنت مدير (y) فإنك ترى أن الفرد إذا أُعطي فرصة فإنه قادر على استخدام الفكر البناء و قادر على الابتكار .
إذن الإضافة التي قدمتها نظرية الفلسفة الإدارية هو تقديم هذه المقارنة .

إيجابيات النظرية :

- ١ – قدمت أول مقارنة بين مدرستين .
- ٢ – هذه المدرسة تعتبر مقدمة للمدرسة الحديثة هذه المقارنة أعطت أفكار جديدة للباحثين حتى يقدموا نظريات أكثر تطوراً و لكن كغيرها من النظريات لها سلبيات و هي :
- ١ – مبالغتها في التحليل يعني صورت المدرستين كأنهما نقيضتين و لكن في الواقع يمكن أن ننظر إليهما و كأنهما مدرستين متكاملتين .
- ٢ – ماكريغور صور هذه النظرية كأنها بديل للمدرسة الكلاسيكية بينما هي مكملتها لها .
- هذه المدرسة تعتبر همزة وصل بين المدرسة الكلاسيكية و المدرسة الحديثة و من أهم هذه المدارس الحديثة هي المدرسة السلوكية و هذه المدرسة من مسماها تهتم بالسلوك (سلوك الإنسان داخل محيط عمله) و عندما نقول دراسة السلوك الإنساني يعني يمكن أن نستنتج أن هذه المدرسة لها علاقة وطيدة مع مدرسة العلاقات الإنسانية رائد هذه المدرسة (المدرسة السلوكية هو هارلدراش) و هذه المدرسة تركز على السلوك الإنساني و هذا ما يضعها في مكانة مستقلة و يؤكد أنها بداية الفكر الحديث في مجال الإدارة هذه المدرسة يمكن تلخيصها في **عشر خصائص** : [لا يهم الحفظ بالترتيب]
- ١ – هذه المدرسة علمية تطبيقية يعني تقوم على وضع فرضيات السلوك التنظيمي و أثره على الإنتاج و من خلال الاستنتاج تحاول أن تتأكد من أن هذه الفرضيات صحيحة أم لا .
- ٢ – يمكن اعتبارها مدرسة معيارية أي تضع معايير معينة و تقوم بقياس التغيرات التي تحدث بناءً على نقاط الرقابة أو بناءً على هذه المعايير .
- ٣ – هي مدرسة إنسانية باعتبار إنها تهتم بحاجات الإنسان و سلوك الإنسان و الحوافز التي يهتم بها .
- ٤ – هي مدرسة اقتصادية فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية في المنشأة و هو الربح عن طريق إشراك قوى العمل في جميع مراحل الإنتاج و عملية اتخاذ القرار .
- ٥ – هي مدرسة نفسية إذا أنها تهدف إلى تغيير البيئة النفسية في محيط العمل لأن هذا يؤثر على سلوك الموظفين و إنتاجيتهم .

- ٦ - هي مدرسة اجتماعية فتهتم بالمجموعات و تفاعلهم داخل المنشأة .
- ٧ - هي مدرسة تستخدم المشاركة كأداة للعمل الإداري (المشاركة تعد كلمة مفتاحية في هذه المدرسة) أي مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار .
- ٨ - هي مدرسة تدريبية لأنها تهتم في مهارات الإنسان و علاقاته داخل المنشأة .
- ٩ - هي مدرسة تنظيمية تهتم بالتغيير التنظيمي و استحداث أساليب إدارية جديدة .
- ١٠ - هي مدرسة شمولية بمعنى أنها تنظر إلى المنظمة كأنها نظام شامل حيوي له أبعاد إنسانية اقتصادية اجتماعية .

إجابيات نظرية المدرسة السلوكية :

- ١ - جمعت بين المدرسة التقليدية و مدرسة العلاقات الإنسانية فهي لم تركز على الخصائص الإنسانية فقط بل ركزت أيضاً على الخصائص التنظيمية .
- ٢ - نظرية شاملة نوعاً ما مقارنة بالنظريات الأخرى .

سلبيات النظرية :

- ١ - تبسط السلوك الإنساني بدرجة كبيرة و بعض الأفكار في هذه النظرية أستنبطت من دراسات أجريت على بعض الحيوانات .
- ٢ - ركزت بشكل كبير جداً على البيئة و أعطتها التأثير المطلق على سلوك الفرد و كأن الإنسان لا يستطيع أن يتحكم في سلوكه .

الكويز في نهاية اللقاء

س / ١ : من سلبيات نظرية العلاقات الإنسانية :

أ) التركيز على التنظيم الرسمي .

ب) اهتمت بالعنصر البشري و أهملت العناصر الأخرى للتنظيم .

س / ٢ : وجهة النظر التقليدية في التوجيه و الرقابة يعبر عنها بنظرية :

أ) x

ب) y

ج) $y \times x$

لا يوجد وجهة نظر اسمها $y \times x$: نظرية الفلسفة الإدارية هي $(y \times x)$ تحتوي وجهتين نظر وجهة نظر تقليدية هي (x)

أو وجهة نظر تابعة لنظرية العلاقات الإنسانية (y)

س / ٣ : من إجابيات المدرسة السلوكية :

أ) استنبطت من دراسات أجريت على بعض الحيوانات .

ب) الشمولية .

ج) ركزت على البيئة و أعطتها التأثير المطلق .

نواصل الحديث عن أهم المدارس الحديثة في علم الإدارة

مدرسة مدخل النظم : و سميت بهذا الاسم لأن رواد هذه المدرسة ينظرون إلى المنشأة على أنها نظام و حين نقول نظام لا يجب أن يتبادر إلى أذهاننا أن النظام فقط من الناحية القانونية فالنظام بصفة عامة هو أي كيان متكامل متكون من مجموعة عناصر تكون هذه العناصر متفاعلة مع بعضها البعض من أجل تحقيق هدف معين و حين نقول عناصر متفاعلة يعني هذا أن أي تغيير في جزء معين من النظام سوف ينشأ عنه تغيير بأجزاء أخرى ، الباحثين الذين عملوا حول هذه المدرسة قسموا النظم إلى نوعين : أ) النظم المغلقة . ب) النظم المفتوحة .

١ / النظم المغلقة : هي النظم المتكونة من عدة عناصر و لكنه نظام لا يتأثر بالبيئة الخارجية يعني هو نظام متكامل الأجزاء و هذه الأجزاء تؤثر ببعضها البعض و لكن التأثير يكون داخل النظام بالتالي فالنظام المغلق لا يتأثر بالعوامل الخارجية و لا يؤثر فيها و إذا أردنا أن نأخذ مثال حول النظم المغلقة مثال الساعة فهي متكونة من مجموعة عناصر و تعطي الوقت نتيجة تفاعل بين عناصرها الداخلية و عمل الساعة لا يتأثر بالبيئة الخارجية فحين نقول مثلاً الساعة تعطينا لفة كل ٦٠ دقيقة فإنها لها نظام لفة كل ٦٠ دقيقة فلا تعطي لفة في ٧٠ دقيقة مثلاً أو ٨٠ دقيقة لأن الطقس حار أو بارد فعمل الساعة لا يتأثر بالبيئة أو العوامل الخارجية و بالتالي فهي نظام مغلق .

٢ / النظم المفتوحة : و هذا ما يهمننا أكثر لأنه في الواقع المنظمات و المنشآت هي نظم مفتوحة لا نستطيع أن نتحدث عن منشأة و كأنها نظام مغلق إذا أصبحت نظام مغلق فهي قد فقدت خاصيتها كمنشأة أو كمنظمة بصيغة عامة النظام المفتوح هو النظام الذي يتأثر و يتفاعل باستمرار مع البيئة الخارجية فهو الذي يتأثر بالبيئة الخارجية و يمكن له أن يؤثر فيها هذا النظام المفتوح يتكون من خمس مكونات و هذه الخمس مكونات نلاحظ أنها موجودة داخل كل منشأة لهذا فالمنشأة تعتبر نظام مفتوح وهي :

١ – المدخلات : هي جميع ما يدخل النظام أو المنظمة من البيئة الخارجية من موارد سواء كانت موارد بشرية أو موارد مادية : آلات ، مواد أولية ... إلى آخره

٢ – المخرجات : هي جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة الخارجية و هنا نتحدث عن السلع أو الخدمات

٣ – العمليات : هي جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات حتى تتحول إلى مخرجات .

٤ – جميع العوامل الخارجية التي يتأثر بها أو يتفاعل بها التنظيم أو المنشأة مثل المجتمع أو السياسات الحكومية أو البيئة الاقتصادية أو البيئة الطبيعية فهي كل العناصر البيئية الخارجية عن المنشأة التي تؤثر على المنشأة و تتأثر بها مثل حاجيات المجتمع تؤثر على المنشأة .

٥ – المعلومات العائدة أو المعلومات الراجعة أو التغذية الراجعة أو المعلومات العكسية و هي جميع المعلومات التي ترد إلى المنظمة سواء كانت معلومات حول الآثار السلبية أو الآثار الإيجابية للمخرجات يعني جميع المعلومات التي ترد فيما يخص المخرجات مثال إذا أنتجت مخرجات عبارة عن سلع معينة و أرادت بيعها في السوق حين أعرضها في السوق ذلك يعيد إلى تغذية راجعة من الزبائن و المشترين إما أنهم راضين عن هذه السلع و هذا يعتبر تغذية راجعة إيجابية أو أحصل على تشيكيات عديدة من الزبائن و هذا يعتبر تغذية راجعة سلبية ، في كل الأحوال هذه التغذية الراجعة تفيد المنشأة و تجعلها تحسن من نفسه و تتكيف مع هذه البيئة .

من خلال هذه المكونات نستطيع أن نحدد الخصائص الأساسية للنظام المفتوح و حتى نستطيع أن نميزه عن النظام المغلق
لدينا ست خصائص و هي : (غير مهم الترتيب)

- ١ / التمايز : يعني أن النظام المفتوح يبدأ بشكل بسيط ثم ينمو شيئاً فشيئاً و هذه طبيعة معظم المنشآت في الواقع .
- ٢ / الشمولية : يعني أن أجزاء النظام التي ترتبط بعلاقات تبادلية و تفاعلية تشكل في النهاية وحدة واحدة و متكاملة تسعى لتحقيق هدف معين .
- ٣ / الأهداف : حيث أن النظام يعمل لتحقيق أهداف معينة فكل نظام بما في ذلك المنشأة لديه أهداف و في غياب الأهداف يغيب النظام .
- ٤ / التوازن الحركي : يعني أن النظام المفتوح يتحرك باستمرار فتستمر حركة الحصول على المدخلات و إجراء العمليات و تحويلها إلى مخرجات في شكل سلع أو خدمات ثم نعيد مرة أخرى أدخل مدخلات أخرى و نعيد القيام بعمليات حتى نستطيع الحصول على مخرجات أخرى فالعمل في هذا النظام هو عمل ديناميكي متكرر و لا نقوم به مرة واحدة فقط لذا نقول من خصائص النظام المفتوح هو التوازن الحركي .
- ٥ / الاستقرار و التكيف : النظام يتكيف عندما يحصل تغير مفاجئ سريعاً ثم يستقر فعندما يطرأ أي تغير بيئي معين فإن النظام يجد نفسه مجبراً على التكيف فحين نقول و تكيف أي هناك تغير ما يحدث داخل هذا النظام فسيغير النظام من نفسه حتى يستجيب لهذه التغيرات البيئية بعد التغير سيعود لحالة الاستقرار .
- ٦ / الارتباط بالبيئة أو التلاشي : كلما قلنا النظام المغلق الذي لا يرتبط بالبيئة كأنه غير موجود أما النظام المفتوح فهو معرض للزوال و الاندثار إذا لم يستطيع أن يتفاعل مع البيئة إذا أنه مثلاً عندما لا يحصل على مدخلات فإن العمليات لن تعمل و بالتالي لن يوجد مخرجات .

هذه النظرية (مدرسة مدخل النظم) أعطت فكرة لطريقة عمل المنشآت و أعطت مجموعة من الإيجابيات منها :

- ١ – وفرت أداة تحليلية فعالة لدراسة المنظمات بشكل كامل ليستوعب جميع العناصر و يعطي أهمية لجميع العناصر .
- ٢ – اهتمت بالبيئة الخارجية و تأثيرها على المنشأة .

سلبيات النظرية :

- ١ – وجود مبالغة و تعميم في بعض الخصائص على كل المنظمات و هذا ليس شيئاً جيداً لأن هناك بعض المنظمات لديها خلل في العمل الداخلي و رغم ذلك فهي تواصل النمو
- ٢ – بالغت المدرسة في تصوير الدور الذي تقوم به البيئة الخارجية و تأثيرها على المنشأة إذ أنه في بعض الأحيان نجد أن المنشأة هي التي تؤثر في البيئة الخارجية مثال شركة مايكروسوفت هي التي جعلت ٩٠% من الحواسيب يشتغلون بنظام ويندوز و ليس العكس .

المنهج الياباني أو المدرسة اليابانية : فحين نقول اليابان و ما وصلت إليه من تطور تقني و علمي في كل المجالات رغم تواضع الموارد المالية و الطبيعية هذا يدل على أن المنشآت اليابانية استطاعت أن توجد نموذج لإدارة الأعمال التي يُمكن المنشآت من أنها تنجح حتى إن كانت الموارد قليلة و أكدت هذه المدرسة اليابانية على أهمية العنصر الإنساني فهو الأساس في عمل المنشأة .

الأسس المميزة للمنهج الياباني : ٨ أسس (غير مهم الترتيب بالحفظ)

١ / التوظيف الشبه كامل في جميع مجالات العمل فالتوظيف بشكل كبير و هذا يعود لاستخدام هذا المنهج في عدة منشآت يابانية .

٢ / اعتماده على العنصر البشري بما في ذلك المرأة إذن الأساس الثاني نجاح المرأة اليابانية في التوفيق بين عش الزوجية و ميدان العمل .

٣ / نظام الأجور في اليابان فهناك نظام للرواتب و نظام البدلات مميز نوعاً ما و هو عبارة عن اقتطاع جزء من الراتب في كل سنة و محاولة استثمار و تشغيل هذا الاقتطاع من رواتب الموظفين و تقديمه في نهاية السنة إلى الموظفين مع نسبة من الأرباح التي حققتها المنشأة .

٤ / النظرة الفريدة للإضرابات ففي اليابان العامل الذي يضرب عن عمله فهو لا يعني أنه لن يعمل أو لن يشتغل ففي اليابان المضرب عن عمله يعلق لوحة على ظهره أو في يده مكتوب عليها مضرب عن العمل و لكنه رغم ذلك يذهب و يعمل فالإضراب في اليابان لا يؤثر على العمل .

٥ / السياسات السليمة للنقابات العمالية على عكس النقابات العمالية في البلدان الغربية التي تقوم بإضراب عن العمل و أعمال سيئة تضر المنشأة ففي اليابان حتى و إن كان هناك أشكال أو إضراب فإنه يكون بشكل طور راقى بين المنشأة و الموظفين .

٦ / سيادة المُنْتَج قبل سيادة المستهلك فاليابان تهتم بالمُنْتَج قبل المستهلك و تفرض ضرائب قليلة على المنتجات اليابانية حتى تتمكن من تصديرها بكميات كبيرة .

٧ / حماية المنتجات اليابانية من المنافسة العالمية وذلك عن طريق رفع الجمارك على المنتجات الموردة حتى لا تستطيع أن تنافس المنتجات اليابانية .

٨ / العلاقة الأزلية بين الموظف و المنشأة فهناك سياسة تتبعها المنشآت اليابانية من شأنها أنها ترفع من درجة ولاء الموظفين لمنشأتهم فالموظف ينتمي إلى الشركة هو و أولاده و عائلته فالشركة تهتم بتعليم أولاد الموظف و دراستهم و علاجهم بل أحياناً تهتم بتشغيلهم عندما يتحصلون على شهاداتهم .

فهذه الخصائص جعلت من المنهج الياباني يتمتع بقدر من النقاط الإيجابية منها :

١ / هذا المنهج هو السبب الرئيسي لتطور اليابان و اقتصاده .

٢ / النظرة بعيدة المدى بالنسبة للموظف فحين تهتم المنشأة بالموظف و أولاده فهي لديها نظرة بعيدة المدى تريد أن تحافظ على ولاء الموظف و تريد أن يحصل أطفاله على تعليم جيد ليعملون من بعد ذلك داخل المنشأة

سلبيات المنهج :

١ / يصعب تطبيق هذا المنهج خارج اليابان لوجود عائق كبير جداً يسم العائق الثقافي فالثقافات تختلف و الشخصيات تختلف حول العالم فالبتالي ليس مضموناً حين يطبق المنهج الياباني خارج اليابان أنه سوف ينجح .

٢ / تجريد المستهلك من حقه في الاختيار إذ أن المستهلك الياباني مجبر على شراء المنتج الياباني باعتبار أن هناك سيادة للمنتج قبل سيادة المستهلك

هو منهج قديم تاريخياً لكن باعتباره منهج ناجح في كل الميادين الاقتصادية و ناجح في كل زمان و مكان و بالتالي يصنف دائماً على أنه من المناهج الحديثة فالمنهج الإسلامي بحمد الله منهج كامل باعتباره من عند الله سبحانه و تعالى فهو الأكمل و هو الصالح لكل زمان و مكان بل أكثر من ذلك فالأزمة المالية العالمية التي حدثت في (٢٠٠٧ - ٢٠٠٨) و أدت إلى افلاس الكثير من البنوك في أوروبا و أمريكا ثم ملاحظة أن البنوك التي لم تتأثر بالأزمة كانت البنوك التي تطبق أنظمة الشريعة الإسلامية .

المنهج الإسلامي يركز على مجموعة من الخصائص : (لا يهم الترتيب)

- ١ / عقيدة الفكر و الأصل بمعنى أن كل شيء يخضع للدين بما في ذلك إدارة المنشأة و الممارسات الإدارية تخضع للدين .
- ٢ / الثبات و الاستقرار : فالمنهج الإسلامي في الإدارة لا يتأثر بتغيير ظروف لا اقتصادياً و لا اجتماعياً .
- ٣ / المرونة : هو ثابت و في نفس الوقت مرن فهو ثابت كقوانين و أنظمة و لكنه أعطى الإنسان حرية العمل و التفكير و وضع القوانين و الأنظمة شريطة ألا تتعارض مع النص الشرعي .
- ٤ / العمومية و الشمولية : فالشريعة الإسلامية منهج كامل و شامل لكل مناحي الحياة .
- ٥ / التركيز على التخطيط الإداري : أي التخطيط للمستقبل المقرون بالتوكل على الله و هذا واجب ديني ملزم للفرد و المنظمة .
- ٦ / مشروعية الهدف : إذ أن الهدف لا بد أن يكون هدف سامي شرعي ومشروع في الإدارة الإسلامية .
- ٧ / الأصول الشرعية للتنظيم : يعني أن كل تنظيم داخل كل منشأة يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الأسس الشرعية مثل الشورى و الطاعة بالمعروف و التعاون و غير ذلك .
- ٨ / الشورى : ومبدأ الشورى يتصدر قائمة المبادئ الأساسية التي وضعها الإسلام .
- ٩ / التدرج الرئاسي للسلطة : فلا بد من وضع هيكل تنظيمي ولا بد أن يكون هنالك أناس أعلى رتبة من أناس آخرين .
- ١٠ / تكافؤ السلطة والمسؤولية : أي أنه يجب أن يكون هنالك توازن بين السلطة والمسؤولية وهنا أقر الإسلام مبدأ السلطة ومع السلطة لا بد أن تكون هنالك مسؤولية .
- ١١ / التعيين على أساس الأهلية و الجدارة فقط : في الإسلام لا يعتد بالعرقية و المحسوبية عند اختيار الموظفين .
- ١٢ / الرقابة الذاتية : الخوف من محاسبة الخالق قبل الخوف من محاسبة المدير فالرقابة الذاتية منهج أساسي من مناهج الإسلام .
- ١٣ / الحسبة : وهي تعني في المملكة هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر فلهي العديد من الصلاحيات منها التفتيش في الأسواق .
- ١٤ / تعدد الميزانيات : فالأنظمة الإدارية التي عرفناها كلها جاءت بوحدة الميزانية ولكن في النظام الإسلامي لدينا على الأقل ميزانيتان (ميزانية عامة للدولة و ميزانية النظام الاجتماعي التي تعنى بالزكاة) .
- ١٥ / السلوك الإداري أكثر شمولية : السلوك الإداري في الإسلام مُحَفَّز من جانبين : جانب داخلي وهو ضمير الإنسان و جانب خارجي وهي المحفزات المادية و المعنوية .
- ١٦ / حوافز اتقان العمل : وهذه الحوافز تتمثل في عدة عوامل منها : الوازع الديني ، الحوافز المادية ، اشباع الحاجات الإنسانية إلخ ، وبالتالي فالمنهج الإسلامي منهج مميز وكامل وبقية مصادر التشريع محفوظة من التحريف وهذا يجعل المنهج الإسلامي مناسب لكل زمان و مكان .

- لا يوجد سلبيات في المنهج الإسلامي كمنهج ولكن السلبية تنتج من التطبيق الخاطئ للمنهج لأن المنهج الإسلامي كامل والله الحمد .

الكويز في نهاية اللقاء

س١ / النظام الذي يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة :

النظام المفتوح .

س٢ / الإضراب في اليابان :

أ – يؤثر على العمل بصورة إيجابية .

ب – يؤثر على العمل بصورة سلبية .

ج – لا يؤثر على العمل . [لأن الموظف المضرب في اليابان يعلق ورقة أنه مضرب ولكنه يعمل بصفة عادية ودوام كامل وبالتالي لا يوجد أي تأثير على العمل]

س٣ / من ضمن خصائص المنهج الإسلامي في الإدارة :

أ – المرونة .

ب – مشروعية الهدف .

ج – الأصول الشرعية للتنظيم .

د – جميع ما سبق .

=====

اللقاء الحي التاسع

إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية

عندما نتحدث عن تاريخ وتطور إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية نستطيع أن نقسم هذا التطور إلى أربعة مراحل أساسية (تحفظ بالترتيب) :

١- المرحلة الأولى : وتسمى المالك المدير :

بمعنى أن مالك المشروع هو من يتولى إدارة المشروع بالكامل ويتخذ بذلك جميع القرارات وهو الذي يرسم السياسة العامة للمنشأة وبالتالي هو لوحده الذي يجني العوائد ويتحمل الخسائر .

٢- المرحلة الثانية : وتسمى المالك المدير ومساعدته :

هي مرحلة أنت استجابة لزيادة الطلب على المنشآت وتعدد الأعمال الإدارية هنا أصبح المالك المدير لا يستطيع أن يقوم بكافة الأعمال الإدارية بمفرده وبالتالي أصبح يحتاج من يساعده على تحمل جزء من هذه الأعمال .

٣- المرحلة الثالثة : تسمى المالك المدير وعدد من المتخصصين :

هنا تضاعفت الطلبات والحاجة إلى تكثيف العمل أصبح أكثر من ذي قبل وأصبح العميل لديه متطلبات أوسع من ذي قبل وبذلك أصبح المالك المدير بحاجة إلى عدد من المتخصصين والإداريين فاحتاج مثلا إلى مدير متخصص في التسويق وآخر متخصص في الإدارة المالية ومدير متخصص في المحاسبة ، إلى آخره ، ومن هنا ظهرت الوظائف والمسميات الجديدة في الإدارة السعودية وهذا يدل على احتياج المالك المدير إلى مجموعة من المتخصصين .

٤- المرحلة الرابعة : تسمى فصل الملكية عن الإدارة :

في المراحل الثلاث الأولى مالك المنشأة هو الذي يديرها ، ثم ظهرت مرحلة مفصلية هي المرحلة التي أصبحت فيها الإدارة مستقلة عن الملكية يعني أن هذه المرحلة جاءت لتخليص الإدارة من سطوة الطابع الشخصي ، وهناك عدة أسباب أدت إلى الوصول لهذه المرحلة من أهمها : (لا يهم الترتيب)

- ١- ازدياد حجم الأسواق والدخول فيما يسمى العولمة .
- ٢- التطور الهائل في انتاج السلع والخدمات من ناحية الكمية والنوعية في هذه السلع والخدمات .
- ٣- الزيادة في كمية الإنتاج وهذا ينعكس إيجابا على تكلفة الإنتاج فتتخفف التكلفة .
- ٤- ظهور أساليب التقنية الحديثة بما في ذلك تقنيات المعلومات والاتصال .
- ٥- تزايد الاهتمام بأساليب التسويق والإعلام فالدعاية والحملات الإعلانية أصبحت بحاجة إلى متخصصين .
- ٦- الحرص على الاعتماد على التخصص : وهذا من الأسباب الجوهرية فمن أهم المبادئ الإدارية وهذه شاهدها حتى في نظرية شمولية الإدارة هي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ذلك يعني أنك إذا أردت أن تنجح في مجال التسويق يجب أن تضع مدير تسويق له دراية بعلم التسويق أو إذا أردت أن تنجح في إدارة الموارد البشرية يجب أن تضع على رأس قسم إدارة الموارد البشرية شخص تلقى تكويننا علميا في مجال إدارة الموارد البشرية أي يجب أن تضع مدراء متخصصين تلقوا تعليما أكاديميا في مجال تخصصهم وهذا أيضا يعزز من فرص فصل إدارة المنشأة عن ملكيتها .
- ٧- ظهور شركات المساهمة : وهي كما عرفنا سابقا من أشهر شركات الأموال وتعتمد على أن كل شخص من الممكن أن يكون شريكا في هذه المنشأة عبر امتلاكه لمجموعة من الأسهم وغالبا تكون هذه المنشآت مطروحة في البورصة فظهور شركات المساهمة عي آخر الضربات الموجعة لسياسية المالك المدير .

رغم تطور الإدارة والمنشآت داخل المملكة العربية السعودية إلا أن هذا التطور صحبه ظهور مشكلة في مجال اليد العاملة تسمى مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية أو ما يتعارف عليه بمشكلة السعودية ، فهناك عدة أسباب رئيسية أدت إلى ظهور هذه المشكلة أهمها ما يأتي : (لا يهم الترتيب)

١ / عامل اجتماعي : وهو أن هنالك وظائف تعتبر غير مقبولة اجتماعيا وبالتالي أصبح هناك نوع من العزوف عن هذه المهن والمجتمع يرى أن هذه الوظائف غير لائقة وغير مقبولة وهذا أحد الأسباب التي أدت إلى ظهور مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية .

٢ / السياسات التعليمية : في وقت من الأوقات ركزت السياسات التعليمية على التعليم النظري وخاصة أن التخصصات داخل الكليات والجامعات السعودية محدودة نوعا ما ومصممة أصلا لتلبية حاجات الدولة من الوظائف الإدارية ، مثلا حين نقول مجال الإدارة في وقت من الأوقات كان فيه تركيز على الإدارة العامة فالتخصصات صممت لتلبية حاجات الدولة من الوظائف الإدارية وحين تمت الاستجابة إلى الشغورات في الوظائف الحكومية أصبح هناك اشكال في القطاع الخاص فأصبح هنالك مشكلة في قبول القطاع الخاص لخريجي التعليم العالي الذي كان تكوينه متخصص وموجه إلى الوظائف الحكومية وهنا أصبح هناك فجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل خاصة بالنسبة للقطاع الخاص .

٣ / **جغرافية المملكة :** المملكة تعتبر من أقل دول العالم من حيث الكثافة السكانية مقارنة لمساحتها الكبيرة وبالتالي هناك أعداد قليلة من السكان موزعون في أماكن متباعدة وحين نقول مكان يوجد به تجمع بشري فهذا المكان بحاجة إلى بنية تحتية معينة وإلى منشآت ومؤسسات فحين نتحدث عن المساحة الشاسعة للمملكة هذا يجزنا إلى وجود إشكال آلا وهو احجام الشاب السعودي عن العمل بعيدا عن أهله فهذه المناطق البعيدة لا يوجد بها موظفون سعوديون وبالتالي تسلم إلى اليد العاملة الغير سعودية .

٤ / **النظرة الذاتية لبعض رجال الأعمال :** بعض رجال الأعمال يفكرون في مصلحة منشآتهم فقط وبالتالي هذا قد يؤدي به إلى الاستعانة باليد العاملة الأجنبية التي قد تكون في بعض الأحيان أكثر كفاءة وأقل تكلفة وتتحمل مسؤولية أكبر عن إدارة المنشآت وبالتالي رجل الأعمال نفسه يميل إلى تشغيل يد عاملة غير سعودية وبالتالي الأمر خلق إشكال السعودية .

هذه الأسباب وإن كانت أسباب حقيقية في وقت من الأوقات لمشكلة السعودية إلا أن هذه النظرة تغيرت نوعا ما إذ أن الشاب السعودي أصبح يقبل أن يعمل حتى في أماكن بعيدة مع وجود تقنيات الاتصال والتواصل وهذا أحد الأسباب التي قربت مناطق المملكة بصفة عامة ، أيضا نظرة المجتمع تغيرت إذ أصبح هناك كثير من الشباب يعملون في مطاعم وفي الوظائف التي سابقا لم يكونوا يقبلون بها أما السياسات التعليمية أصبح بها تغير كبير فتعددت الجامعات والكليات وأصبحت المناهج منفتحة أكثر فأكثر حول متطلبات السوق وبالنسبة لرجل الأعمال السعودي تغيرت نظرتة وأصبح أكثر حرص ووعي على تشغيل الشباب السعودي ولدينا عدد من المنشآت التي تصل فيها نسبة السعودة إلى ٨٠ أو ٩٠% وبالتالي هنالك بوادر تغيير إلا أنه من بين الإشكاليات التي لا زالت تعاني منها إدارة الأعمال داخل المملكة هو اشكال العجز في القوى البشرية السعودية ، فطالما لدينا اشكال فنحن نحتاج إلى حلول ، وهناك عدة حلول وهذه الحلول يمكن ايجازها في نقطتين أساسيتين أو ركيزتين وهما التوظيف والتدريب [فصل الحديث فيهما اللقاء القادم]

الكويز نهاية اللقاء

س١/ المرحلة الثالثة من مراحل التطور الإداري في منظمات الأعمال السعودية :

أ – مرحلة المالك المدير .

ب – مرحلة المالك المدير ومساعدته .

ج – مرحلة فصل الملكية عن الإدارة .

د – لا شيء مما سبق . [المرحلة الثالثة هي مرحلة المالك المدير وعدد من المتخصصين]

س٢/ من ضمن أسباب فصل الملكية عن الإدارة :

أ – ازدياد حجم الأسواق .

ب – ظهور الشركات الفردية .

ج – جميع ما سبق .

د – لا شيء مما سبق .

س٣/ من أسباب مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية :

أ – ظهور شركات المساهمة .

ب – وجود مهن غير مقبولة اجتماعياً .

ج – ازدياد حجم الأسواق .

د – جميع ما سبق .

=====

اللقاء العاشر

تنمة لتطور إدارة الأعمال في المملكة العربية السعودية

بوادر حل مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية ، إذ يمكن حلها عن طريق ركيزتين :

أولاً : التوظيف :

وهو توفير احتياجات المنشأة حاضرا ومستقبلا من اليد العاملة السعودية واحلالها محل اليد العاملة الأجنبية من خلال التوظيف الداخلي والخارجي وللتوظيف نمطين :

أ – التوظيف الداخلي : إحلال وتوظيف يتم من داخل المنشأة إما عن طريق النقل أو الترقيّة أو تسليم المناصب فلو كان لدي منشأة فيها موظف محال للتقاعد هنا نحتاج أن نضع في مكانه شخص آخر من نفس المنشأة فيحل محل الموظف المتقاعد هذا ما يسمى بالتوظيف الداخلي .

هذا التوظيف الداخلي يعالج مشكلة السعودة بزيادة نسبة السعودة داخل المنظمات من خلال إحلال يد عاملة سعودية محل يد عاملة غير سعودية .

ب – التوظيف الخارجي : يعني التوظيف من خارج المنشأة و هو الأهم و يعني توفير فرص عمل جديدة لمن يحتمل أن لا تكون لديه وظيفة أو عمل سابق مثال خريجين الجامعات و من ثم توظيفهم داخل هذه المنشآت فحين نقوم بتوظيف خريجي جامعات أي توظيف سعوديين من خارج المنشأة هذا التوظيف سيساهم في زيادة نسبة السعودة داخل المنشآت و يساهم في حل هذا الإشكال

التوظيف الخارجي يتم من خارج المنشأة لكن له عدة مصادر

مصادر التوظيف الخارجي : (لا يهم الترتيب)

١ / الجامعات و هي المصدر الأساسي و هي أفضل مصدر للبحث عن موظفين لأن الجامعات هي أول مصدر لإنتاج الكوادر البشرية (المقصود خريجي الجامعات)

٢ / مكاتب التوظيف الحكومية و نقصد بها خاصة المكاتب التابعة لوزارة الخدمة المدنية أو وزارة العمل فهذه الوزارات توفر قاعدة بيانات فيها جميع الطلاب الخريجين أو جميع الأشخاص الباحثين عن وظائف و هنا المنشأة التي تريد أن توظف كوادر تستطيع أن تبحث داخل هذه القواعد للبيانات و تقوم بتوظيف الكوادر الذين يستجيبون لمتطلبات الوظائف المعروفة

٣ / مكاتب التوظيف الخاصة هذه المكاتب تقوم بنفس عمل المكاتب الحكومية تقريباً و لكن بطريقة خاصة و تقوم بمثل هذه الخدمات مقابل بعض الرسوم التي تدفعها حتى تقوم بإدراج سيرتك الذاتية داخل قاعدة بيانات هذه المكاتب .

٤ / وسائل الإعلام : و هنا نتحدث عن الإعلان عن الموظفين و لعنا نرى أنه لا يوجد جريدة تخلو من الإعلان عن وظائف شاغرة إما في شركات وطنية أو في شركات خاصة أخرى و بالتالي وسائل الإعلام و خاصة الجرائد تعتبر من المصادر المهمة للتوظيف الخارجي

٥ / الاتصال المباشر بين المنظمة و العامل من بين أكثر الطرق المعمول بها هو هذا الاتصال المباشر عن طريق الإيميل أو الهاتف أو البريد أو حتى عن طريق الزيارات المباشرة فيمكن لطالب العمل أن يعد سيرة ذاتية و يقوم بالاتصال مباشرة بالمنشآت للحصول على الوظيفة و حين ترى المنشأة أنه الشخص المناسب ستقوم بالاتصال به و توظيفه

٦ / توصيات العاملين : فبعض الموظفين بالشركات يقومون بتزكية من يعرفونهم و استقطابهم لشغل الوظائف المتاحة فإذا كنت تملك منشأة و لديك أحد الموظفين اتصل بك و أخبرك عن وظيفة شاغرة و أنه يعرف شخص لديه المؤهلات المطلوبة لشغل هذه الوظيفة ، و لا يجب أخذ التوصيات بالمعنى السلبي فهي وسيلة للتوظيف معمول بها عالمياً .

ثانياً : الركيزة الثانية / التدريب : لا حظنا أنه من أسباب وجود عجز القوى البشرية السعودية هو أنه بعض رجال الأعمال يختارون اليد العاملة الأجنبية على أساس أنها يد عاملة لديها كفاءة أكثر ، إذا أوجدنا حلول ترفع من كفاءة اليد العاملة السعودية لن نحتاج إلى اليد العاملة الأجنبية ، إذن هذا حل آخر مهم جداً و هو التدريب و هو وسيلة مهمة جداً للتنمية و تحسين كفاءة و إنتاجية اليد العاملة السعودية .

جميع الموظفون داخل المنشأة مهما كانت مستوياتهم الإدارية فهم بحاجة إلى التدريب فالمستويات الإدارية لدينا هي :

١ / الإدارة الدنيا : و تحتوي العاملون التنفيذيون أي الموظفون الذين يقومون بالعمل بناء على توجيهات أشخاص آخرين .

٢ / الإدارة الوسطى : و تحتوي مدراء الأقسام مثل مدير الإنتاج و مدير التسويق و مدير الموارد البشرية .

٣ / الإدارة العليا : و تحتوي المدير العام و رئيس مجلس الإدارة الذي يقوم بالتخطيط و اتخاذ القرارات الاستراتيجية و المهمة جميعهم بحاجة إلى التدريب و لكن الاختلاف بين مستويات الإدارة من الناحية التدريبية هو محتوى التدريب فكل مستوى إداري له أهداف ووسائل تدريب تختلف عن المستويات الأخرى .

أولاً / المستويات الدنيا من الإدارة (العاملون التنفيذيون)

نقوم بتدريب هؤلاء العمال لتحقيق مجموعة من الأهداف : (لا يهم الترتيب)

١ / زيادة الإنتاجية لانهم هم من يقوم بالإنتاج و صناعة السلع فعلاً .

٢ / رفع المعنويات حين تحدثنا عن التطور العلمي في الفكر الإداري و تحدثنا عن مدرسة العلاقات الإنسانية و عن تجربة إلتون مايو لاحظ أن الإنتاجية تطورت ليس لأن مستوى الإضاءة ارتفع و لكن لإحساس الموظفين بالاهتمام بهم فهذا يعتبر رفع للمعنويات .

٣ / التقليل من الرقابة وتخفيف العبء الرقابي : فالموظف إذا دربته بشكل كافي أنت لا تحتاج إلى مراقبته بشكل دائم فقد أصبح موظف لديه كفاءة مميزة ولا يحتاج إلى مراقبة عمله ، كما ان التدريب يقلل من الحوادث فحين يأخذ الموظف تدريب حول استخدام آلة معينة مهما كانت صعوبتها سيكون متمرس يعرف كيف يستخدمها وبالتالي تقل نسبة الحوادث في العمل .

٤ / زيادة مقدرة المنظمة على المرونة والإحلال : وهنا نتحدث عن التدريب البسيط الذي تقوم به المنشأة للموظفين في كامل الأقسام الإدارية فهذا التدريب عندما تجريه على جميع الموظفين والأقسام داخل المنشأة هذا سيساعدك في حالة وجود ذروة معينة تستطيع أن تقوم بعملية إحلال و جلب الموظفين من إدارة إلى أخرى فسيساعد المنشأة على أن تكون مرنة أكثر .

أ – التدريب خارج المنظمة بحيث تقوم المنظمة بإرسال موظفيها إلى مراكز تدريب متخصصة .

ب – التدريب داخل المنظمة من خلال إقامة مراكز تدريب داخل المنظمة .

ولكل أسلوب تدريب نقاط إيجابية ونقاط سلبية ، أولاً : نتحدث عن إيجابيات التدريب خارج المنظمة (لا يهم الترتيب)

- ١- يرفع المعنويات بشكل كبير ويتغير بذلك جو العمل وتعتبر الدورة خارجية بشكل ودوام مستقل .
- ٢- يساهم بالاحتكاك بالآخرين مثل موظفين يعملون في منشآت أخرى هذا الاحتكاك ينمي العلاقات الإنسانية وينمي الكفاءات .

٣- وجود وسائل تعليمية متطورة ومخصصة لدورات تدريبية معينة هذه الوسائل يصعب نقلها إلى المنشأة .

٤- البرامج التي تقام في مراكز التدريب تكون شاملة وأكثر إثراء من الدورات التدريبية التي تعطى داخل المنشأة .

ولكن هناك عيب أساسي لهذا الأسلوب وهو أنه عندما أعتمد التدريب خارج المنظمة ذلك يعني أنه طيلة فترة التدريب فهذا الموظف المتدرب سيتغيب عن العمل داخل المنشأة ولذلك بعض المنشآت تختار أنها تقوم بالتدريب داخل المنشأة .

ثانياً : إيجابيات تدريب الموظف داخل المنشأة :

- ١- لا يكون فيه هدر للقوى البشرية باعتبار أن الموظف لن يغيب عن عمله .
- ٢- تفصيل برنامج تدريبي حسب احتياجات المنظمة هذا التفصيل يفيد في أن تكون تكلفة التدريب أقل وفاعليته ستكون أفضل من الدورات التدريبية خارج المنظمة .

الحديث السابق كان عن الدورات التدريبية قصيرة المدى هناك نوع آخر من التدريب وهو التدريب طويل المدى وهو معتمد في بعض المنشآت وهو ما يسمى (بإعادة التأهيل) والمقصود به أن ترسل الموظف إلى دورة طويلة المدى للحصول على دبلوم عالي أو ماجستير أو غير ذلك وهو من الأنواع الشائعة سمي بإعادة التأهيل لأننا سنتحصل على تأهيل آخر ومؤهل جديد يختلف عن المؤهل السابق .

ثانياً : أساليب تدريب موظفي الإدارة المتوسطة وأهدافها (أي الذين لديهم فريق عمل يكونون مدراء عليهم ويديرون هذا الفريق)

الأهداف (لا يهم الترتيب) :

- ١- تدريبهم سيساهم في تنمية العلاقات الإنسانية والجوانب الفنية في الإدارة فنحن نقوم بتدريبهم على كيفية تنمية العلاقات الإنسانية ، وكيف يقودون فريق عمل ، كيف يتعامل مع الموظفين ، كيف يؤثر على الموظفين ، نرى هنا أن محتوى التدريب يختلف فلن ندرّبهم على كيف يعملون على آلة معينة ولن نركز على الأمور التنقيّة بشكل كبير بل سنركز أكثر على الأمور الإنسانية .
- ٢- تنمية القدرة على التخطيط والتنظيم وصناعة القرار فالموظف في الإدارة الوسطى يعني مثلاً مدير تسويق أو مدير إنتاج أو مدير موارد بشرية هو مدير يعني مطالب أن يكون عمله اليومي والأساسي عمل إداري بحت وليس عمل تقني وحين نقول عمل إداري ذلك يعني أن وظائفه ستكون وظائف المدير (سبق ودرسناها) وبالتالي يجب أن تكون الدورات التدريبية التي يتحصل عليها مركزة على هذا العمل الإداري يعني كيف تقوم بعمل خطة جيدة وكيف تنظمها وإلى آخره من وظائف المدير .

الأساليب (لا يهم الترتيب) :

لا تختلف الأساليب كثيراً عن الأساليب المتبعة في الإدارة الدنيا ولكن يضاف لها بعض الأساليب الأخرى الإضافية خاصة منها حضور المؤتمرات .

ثالثا : أساليب تدريب موظفي الإدارة العليا وأهدافها :

الأهداف (لا يهم الترتيب) :

- ١- تمكينهم من تقدير احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية الحالية والمستقبلية وتمكنهم من تحسين عملية التخطيط للموارد البشرية .
 - ٢- مساعدتهم على حسن رسم السياسات الاستراتيجية اللازمة لتطوير المنظمة وكيفية اختيار الموظفين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
- الأساليب : غالبا تكون عبر حضور مؤتمرات أو زيارات رسمية أو مقابلة نظرائهم في دول أخرى وتبادل المعلومات والتعرف على المشاكل والحلول التي تم وضعها .

معوقات التدريب (لا يهم الترتيب) :

للأسف رغم أهمية التدريب إلا أنه هناك بعض المنشآت التي لا ترى التدريب على أنه وسيلة من وسائل تنمية الموارد البشرية وتحسين الكفاءة والإنتاجية فبعض المنشآت لديها نظرة محدودة للتدريب وتعتبر التدريب نفقات لا فائدة منها إذن معوقات التدريب هي خمس معوقات :

- ١- عدم القناعة في كثير من المنظمات بدور وجدوى التدريب .
- ٢- عدم القناعة في بعض المنظمات بعوائد الانفاق من التدريب .
- ٣- خوف بعض المنشآت من تدريب الموظفين وتنمية قدراته وبعد التدريب ينتقل إلى شركة أخرى منافسة .
- ٤- صغر حجم المنشآت وقلة عدد الموظفين ما يعني صعوبة القيام بالتدريب الخارجي .
- ٥- عدم تطبيق بعض المنشآت للمادة (٥٠) من نظام العمل والتي تنص على أن الموظف الغير سعودي يجب أن يدرّب الموظف السعودي خلال سنتين بهدف نقل الخبرة والتجربة وبالتالي يحصل الاحلال مستقبلا .

الكويز في نهاية اللقاء

س١/ من مصادر التوظيف الخارجي :

- أ - الجامعات .
- ب - مكاتب التوظيف الحكومية .
- ج - مكاتب التوظيف الخاصة .
- د - جميع ما سبق .

س٢/ ارسال الموظف إلى دورة طويلة للحصول على مؤهل يختلف عن مؤهله السابق يسمى :

- أ - تدريب خارج المنظمة .
- ب - تدريب داخل المنظمة .
- ج - إعادة التأهيل .
- د - التوظيف .

- أ – عدم القناعة في كثير من المنظمات بدور وجدوى التدريب .
ب – عدم القناعة في كثير من الشركات بعوائد الإنفاق على التدريب .
ج – أ + ب .
د – لا شيء مما سبق .

=====

اللقاء الحادي عشر

نتابع الحديث عن إدارة الأعمال داخل المملكة العربية السعودية وسنتحدث بصورة خاصة عن تأثيرات البيئة السعودية على سلوك الموظفين وعلى المنشآت ، فسلوك الإنسان يتأثر بحاجاته ودرجة إشباع هذه الحاجات ، فالإنسان يصدر منه سلوك معين لإشباع حاجة معينة وحتى نتحدث عن صفات الإنسان بصورة عامة مهم جدا أن نتعرف على نظرية مهمة وهي (نظرية ماسلو للحاجات) وماسلو باحث في علم الإدارة وقام بتقديم سلم أو هرم مكون من خمس مستويات يوضح حاجات الإنسان (تحفظ بالترتيب) :

المستوى الأول : (قاعدة الهرم) هي الحاجات الأساسية مثل الأكل والشرب .

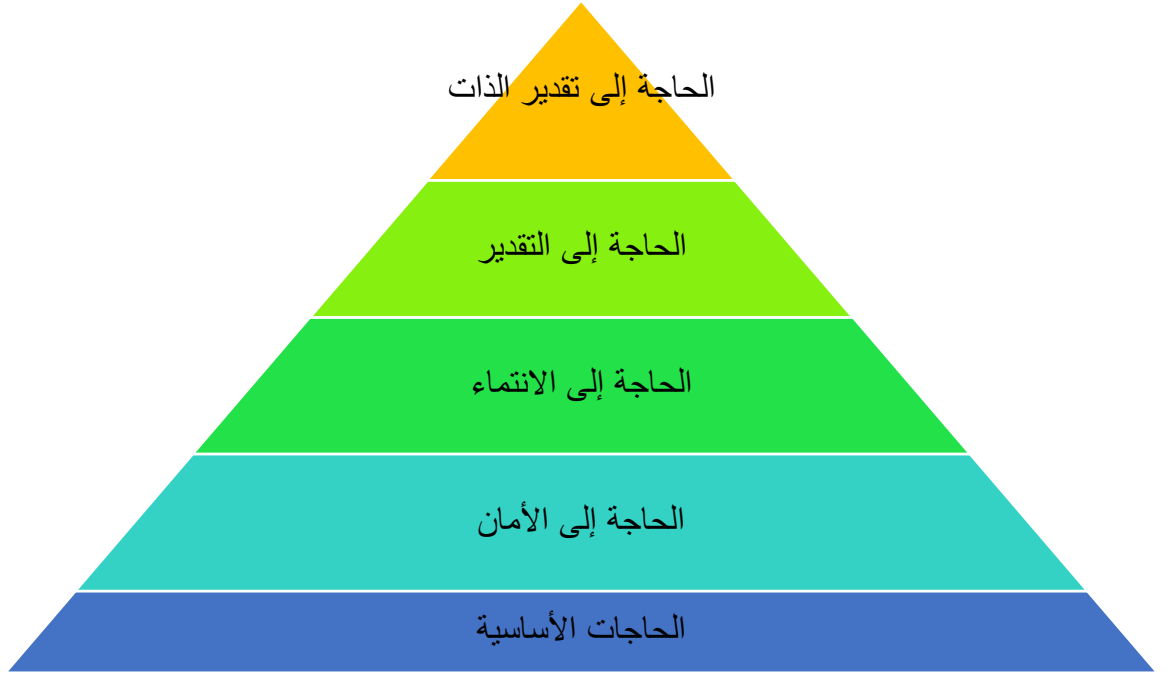
المستوى الثاني : بعد أن يشبع الإنسان حاجاته الأساسية سوف يبحث عن حاجات أخرى وهي الحاجة إلى الأمان منه الأمان النفسي والوظيفي وبالتالي هنا الإنسان يعمل بجد لأنه يريد أن يوفر لنفسه الأمان الوظيفي .

المستوى الثالث : بعد أن يشبع الإنسان حاجته للأمان يمر إلى هذا المستوى وهو الحاجة إلى الانتماء أو تسمى الحاجات الاجتماعية أي أن الإنسان يحتاج إن يشعر بأنه عضو ينتمي لمجموعة معينة .

المستوى الرابع : بعد إشباع الانتماء يشعر الإنسان بالحاجة إلى التقدير فيريد أن يعترف الآخرون بعمله وكفاءته .

المستوى الخامس : حين يقدر الآخرون أعمال الإنسان سيبحث عن حاجة أخيرة يصعب إيجادها في بعض الأحيان وهي الحاجة إلى تحقيق الذات يعني لا يكفي أن يعترف الآخرون بمقدرته بل يحتاج أن يشعر فعلا أن لديه المقدرة .

سلم ماسلو للحاجات



سلم ماسلو مهم جدا لدراسة السلوك الإنساني ولكن للبيئة السعودية تأثير على سلم ماسلو وتدرج الحاجات مثلا في المملكة العربية السعودية الحاجة إلى الانتماء مقدمة على الحاجة إلى الأمان الوظيفي كما أن بعض الأبحاث تقول أن الحاجة إلى التقدير وُجِدَ أنها غير مشبعة في وسط الأعمال السعودية على عكس تحقق الذات ، لماذا وجد هذا الاختلاف بين سلم ماسلو وبيئة العمل في المملكة العربية السعودية ؟ لأن البيئة لها تأثير من خلال بعض العناصر منها : اللغة ، التقاليد ، القيم والمعتقدات

اللغة : هي وسيلة الاتصال الأولى بين أفراد المجتمع وأي ضعف في اللغة قد يؤدي إلى سوء الفهم واشكاليات كبيرة داخل المنظمات بين الموظف والمدراء مثل حين يكون هناك مدراء ورجال أعمال أجنبى إذن اختلاف اللغة قد تؤثر على سلوك الموظف بسبب ضعف التواصل .

التقاليد : هي كل العادات الطبيعية المكتسبة التي تعودنا عليها ويمارسها أفراد المجتمع مثل طريقة اللباس والحديث وهنا نلاحظ بعض الفوارق في التقاليد التي تؤثر على بيئة الأعمال داخل المملكة مقارنة بالمجتمع الغربي منها : (غير مهم الترتيب)

- 1- التعريف بالاسم : ففي المملكة نعرّف بالاسم الأول ثم اسم العائلة ، في الغرب غالبا يبدئون باسم العائلة .
- 2- طريقة السلام : في المجتمع السعودي السلام يكون بطريقة حميمية ، في المجتمع الغربي يفضلون السلام بالمصافحة
- 3- الأسئلة الشخصية : في المجتمع السعودي نبادر بالأسئلة الشخصية بشكل مكثف نوعا ما بينما نلاحظ العكس بالمجتمع الغربي فلا يفضل إلقاء الأسئلة الشخصية .
- 4- المسافة بين المتحدثين : في المجتمع السعودي يفضلون الاقتراب من بعضهم البعض عند التحدث وفي المجتمعات الغربية يفضلون إبقاء مسافة بين المتحدثين .
- 5- عادات الأكل والشرب : تختلف بين المجتمع السعودي والغربي بشكل واضح .

إذن العادات والتقاليد تؤثر بشكل كبير على السلوك وبالتالي قد تؤثر على بيئة العمل داخل المنشأة ، ونظرا لاختلاف العادات والتقاليد ينصح رجال الأعمال بأخذ دورات تعريفية بعادات وتقاليد المجتمع المراد العمل به حتى لا يحصل نوع من الإحراج خلال العمل داخل المنشآت .

المعتقدات والقيم : نحن في المجتمعات العربية لدينا معتقدات وقيم وهذه المعتقدات قد تؤثر على طريقة التعامل وحتى على العمل داخل المنشآت .

أولا : القيم الفردية والاجتماعية من هذه القيم : (لا يهم الترتيب)

- ١- المجاملة : المجتمع السعودي والعربي مجتمع مجامل أما المجتمعات الغربية لا تجامل .
- ٢- الوساطة : تعتبر جزء من الموروث الثقافي وقيمة اجتماعية أساسية ولا ينبغي أن ينظر للوساطة نظرة سلبية فقد تكون في بعض الأحيان أمر طبيعي .
- ٣- الطبقة الاجتماعية : المركز الاجتماعي يؤثر في السلوك ويؤثر في التعامل الإداري .

ثانيا : شعور الفرد تجاه عمله : إذ أن نظرة الفرد تختلف تجاه عمله من مجتمع إلى آخر من خلال نظرته إلى التجديد والابتكار :

- ١- الموروث السعودي يدعو إلى عدم التجديد والابتكار .
- ٢- عملية اتخاذ القرار في المجتمع السعودي تكون غالبا ارتجالية لا نميل بشكل كبير جدا إلى الطرق العلمية هذا من ناحية (التحليل العلمي) .
- ٣- التزام النظام : المجتمعات العربية والخليجية لا تلتزم كثيرا بالنظام هذا قد يؤثر على سلوك الإنسان ويؤثر على سلوكه داخل عمله .

ثالثا : شعور الفرد تجاه عمل الآخرين :

- ١- تبادل المعلومات : في المجتمع السعودي نحرص غالبا على السرية ولا نتقاسم المعلومات وفي المجتمعات الغربية العكس .
- ٢- العمل مع الآخرين : في المجتمع السعودي نفضل العمل الفردي أما في المجتمعات الغربية يفضلون العمل في جماعات .

هذه بعض العناصر البيئية التي قد تؤثر إيجابيا أو سلبيا بحسب طبيعة كل موظف على عمله داخل المنشآت خاصة في المملكة العربية السعودية لكن حتى نفهم أكثر هذه التأثيرات فمن المهم ان نعرف العوامل البيئية التي تؤثر على المنشآت بصفة عامة ، عرفنا العوامل المؤثرة في السلوك وهناك عوامل مؤثرة على المنشآت بصفة عامة ، فالعوامل البيئية تنقسم إلى قسمين :

- ١- البيئة الداخلية : وهي كل ما يوجد داخل المنشأة والذي يؤثر إيجابيا أو سلبيا على حسن سير العمل داخل المنشأة .
- ٢- البيئة الخارجية : وهي كل ما يوجد خارج المنشأة سواء كان الحديث عن بيئة اجتماعية ، اقتصادية ، طبيعية ، والذي قد يؤثر أيضا إيجابيا أو سلبيا على حسن سير العمل داخل المنشأة .

أولا : البيئة الخارجية : تنقسم إلى نوعين :

- ١- البيئة الخارجية المادية (الملموسة) : مثل الشوارع والمطارات والمستشفيات وفي المملكة العربية السعودية تعتبر البيئة الخارجية المادية مميزة جدا مقارنة بمعظم دول العالم (لا تعاني من أي مشاكل)
- ٢- البيئة الخارجية المعنوية : وهي تؤثر أكثر على حسن سير العمل وتسمى البيئة الثقافية وهي تؤثر أكثر لأن الثقافة تؤثر على سلوك الإنسان وهو الذي يعمل داخل المنشآت إذن البيئة الخارجية المعنوية في المملكة العربية السعودية تفرز عدة عوامل تؤثر على إدارة المنشأة أهمها (لا يهم الترتيب) :

أ – الوساطة .

ب – مستوى التأهيل (أي المستوى العلمي ومستوى الكفاءة)

ج – القدرة على التجديد والابتكار .

د – القابلية للتغيير .

ثانيا : البيئة الداخلية : وتتأثر بشكل كبير بالبيئة الخارجية ، وتنقسم كذلك إلى قسمين :

- ١- **البيئة الداخلية المادية** : مثل المباني والآلات والتجهيزات داخل المنشأة .
 - ٢- **البيئة الداخلية المعنوية** : وتعني سلوك الموظف داخل المنشأة وهو يتأثر بالعوامل المعنوية في البيئة الخارجية فحين نتحدث عن وجود للواسطة بشكل كبير ومستوى تأهيلي منخفض أو عدم قدرة على التجديد والابتكار هذا يؤدي إلى إشكال في البيئة الداخلية في عدة منشآت سعودية وحتى منشآت عربية مشكلة تسمى (**المركزية**) :
- وتعني صلاحية اتخاذ القرار تكون مركزة في مكان واحد وغالبا هذا المكان الواحد هو المستوى الأعلى من الإدارة ، هذه المركزية موجودة في عدة منشآت لها آثار سلبية إذن زيادة المركزية تؤدي إلى عنصر آخر من العناصر المؤثرة بالبيئة الداخلية المعنوية وهي (**الرسمية**) :
- وتعني أن التعامل بين الموظفين يكون رسمي بشكل مبالغ فيه فلا يوجد مكان للعواطف والأمور الإنسانية فهناك فقط أحاديث وعلاقات تخص العمل فقط وزيادة الرسمية تؤدي إلى وجود عنصر آخر وهو (**الروتين**) :
- وهو إجراء العمل بنفس الوتيرة بشكل متكرر جدا وزيادة الروتين تؤثر بشكل كبير جدا على عنصر (**فاعلية الاتصال والتواصل**) بين الموظفين وحين يقل التواصل يقل عنصر (**التنسيق**) .

إذن حين نتحدث عن العوامل المؤثرة في البيئة الخارجية المعنوية : نقول زيادة الواسطة تؤدي إلى انخفاض مستوى التأهيل وبالتالي يؤدي إلى ضعف المقدر على التجديد والابتكار ويؤدي هذا إلى ضعف القابلية إلى التغيير وجميع هذه العناصر تؤثر على البيئة الداخلية المعنوية .

في البيئة الداخلية المعنوية : تتولد المركزية من تأثير العناصر المؤثرة على البيئة الخارجية المعنوية وزيادة المركزية تؤدي إلى الرسمية التي تؤدي إلى الروتين بالتالي تتخفف فاعلية الاتصال والتواصل وبالتالي تتخفف فاعلية التنسيق .

إذن ما هي الحلول لهذه الإشكالات ؟

لا بد أن نعرف أن تأثير أي عنصر سوف يؤثر على العناصر الأخرى إذن الحلول لجميع العناصر أو العوامل الأساسية المؤثرة (الترتيب مهم في حفظ العناصر المؤثر لأن كل عنصر يؤثر على العنصر الذي يليه)

- ١- الواسطة الحد من الواسطة سوف يساهم في رفع مستوى التأهيل ورفع مستوى التأهيل سيؤدي إلى زيادة القدرة على التجديد والابتكار بالتالي تكون هناك قابلية للتغيير .
- ٢- حين نحد من مدى تأثير العوامل البيئية الخارجية المعنوية نستطيع أن نخفض من المركزية وإذا استطعنا أن نخفض من المركزية وقمنا بإعطاء صلاحيات أكثر لباقي المدراء هنا ستقل الرسمية ويخف الروتين بعد ذلك ، وحين نقلل من الروتين هذا يؤدي إلى زيادة فاعلية الاتصال والتنسيق .

اقتراحات لمعالجة الإشكاليات

أولا : **البيئة الخارجية المعنوية** : لمعالجة البيئة الخارجية المعنوية لا بد من زيادة فهم هذه البيئة وهذا الفهم يمكن أن يتم من خلال اقتراحين :

- ١- تفعيل خطبة الجمعة فيمكن طرح هذه الأفكار من خلال خطب الجمعة .
- ٢- الدور الإعلامي : فيجب أن يكون للإعلام دور في توجيه وعلاج مثل هذه الإشكاليات .

ثانيا : **البيئة الداخلية المعنوية** : يمكن ان تعالج من خلال اقتراحين :

- ١- التحسين الجغرافي من خلال فتح المكاتب المغلقة فهذا سيطور من البيئة الداخلية المهنية والتقنية.
- ٢- نشر وسائل التوعية داخل المنشآت وهذا تحسين ثقافي .

هذه اقتراحات لعلاج الإشكاليات بصفة عامة ، لكن حين نريد علاج كل عنصر من تلك العنصر على حده نقدم الاقتراحات التالية :

١- الوساطة : يقترح للحد منها اقتراحين :

- أ- تفعيل دور التقنية في صناعة القرار ذلك يعني أن العنصر الإنساني لا يتدخل كثيرا في اتخاذ القرار ، فهنا القرارات ستكون مبنية على أسس علمية .
- ب- معاقبة المتوسطين .

٢- ضعف مستوى التأهيل : يقترح لرفع مستوى التأهيل اقتراحين :

- أ- ربط العلاوة السنوية بالنقاط التدريبية فالموظفون الحاصلون على نقاط تدريبية أكثر يحصلون على علاوة سنوية أرفع .
- ب- إنشاء مراكز تدريبية داخل المنظمات .

٣- ضعف التجديد والابتكار : لرفع مستوى التجديد والابتكار لدينا اقتراحين :

- أ- تفعيل صناديق الاقتراحات المعطلة .
- ب- تحفيز أصحاب الاقتراحات المتميزة .

٤- ضعف القابلية للتغيير : لدينا اقتراحين لرفع مستوى القابلية للتغيير :

- أ- اجبار الموظف على أخذ إجازة سنوية سيمكنه ذلك من تغيير أجواء العمل وبالتالي يصبح نفسيا قابل للتغيير .
- ب- التغيير الدوري لأثاث المكتب .

٥- الحد من المركزية نقدم لذلك اقتراحين :

- أ- توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار .
- ب- توزيع أمثل لصلاحيات اتخاذ القرار .

٦- الحد من الرسمية نقدم لذلك اقتراحين :

- أ- اللقاء الدوري الغير رسمي بين الموظفين .
- ب- إنشاء نادي اجتماعي داخل المنشأة .

٧- الحد من الروتين نقدم لذلك اقتراحين :

- أ- وجود ما يسمى بمحطة التوقف الواحدة أو الشاملة يعني صالة واحدة تضم موظفين من مختلف الإدارات وأي شخص لديه مراجعة ينهي جميع الإجراءات داخل هذه الصالة .
- ب- محاولة اختصار الإجراءات .

٨- للرفع من فعالية الاتصال لدينا اقتراحين :

- أ- تفعيل دور التقنية في الإدارة .
- ب- إنشاء قاعدة بيانات شاملة فإذا كانت المعلومات متناثرة في كل مكان داخل المنشأة يصعب الحصول عليها فلا بد أن يكون هناك قاعدة بيانات في مكان واحد وهذا يسهل على الموظفين الحصول على المعلومة .

٩- للرفع من فاعلية التنسيق نقدم اقتراحين :

أ- اللقاء اليومي الصباحي أي قبل بداية وقت الدوام الرسمي نجتمع سريعاً ونحدد الأعمال المطلوب إجراؤها في هذا اليوم .

ب- اجتماع آخر الدوام من في كل أسبوع نقدم فيه تقارير سريعة لما تم القيام به ونحضر أنفسنا لأسبوع مقبل .

هذه أهم الاقتراحات لرفع كفاءة العمل داخل المنشآت .

الكويز في نهاية اللقاء

س١/ في السعودية لا توجد مشكلات في البيئة الخارجية :

أ – المادية . [لا توجد مشكلات بيئية خارجية مادية قلنا أن البيئة السعودية مميزة]

ب – المعنوية .

ج – الثقافية .

د – لا شيء مما سبق .

س٢/ تؤدي المركزية إلى :

أ – زيادة درجة المشاركة .

ب – الرسمية .

ج – رفع درجة الابتكار .

س٣/ اجبار الموظف على أخذ إجازة سنوية يدعم :

أ – الحد من الوساطة .

ب – رفع مستوى التأهيل .

ج – اللامركزية .

د – القابلية للتغيير .

=====

اللقاء الثاني عشر

تقديم سريع لنماذج في التميز الحضاري بين الأمم ، نقارن الموظف في المملكة العربية السعودية مع الموظفين في اليابان و أمريكا هناك مجموعة من الاختلافات نوجزها في عشر نقاط :

١ / قضية تقبل الأوامر :

في اليابان : العامل الياباني يتقبل الأوامر بصدق وحب وهذه خاصية من خصائص الثقافة اليابانية و هي قبول الأوامر في أمريكا : العامل الأمريكي يعترض على الأوامر بداعي المساواة لا يعني أنك مدير و أنا موظف تعطيني الأوامر بشكل لا تكون فيه لباقة
في السعودية : العامل السعودي يشترك مع الأمريكي في عدم تقبل الأوامر و لكن ليس بداعي المساواة و لكن بداعي العزة و الكرامة .

٢ / قضية الارتباط بالعمل أو البقاء في نوعية العمل :

العامل الياباني : يقتنع أنه سيظل عامل مهني طيلة حياته .
العامل الأمريكي : حتى و إن قبل بالعمل الميداني فسيقبل به في مرحلة أولى لأنه يعتقد أنه بعد هذه المرحلة ستأتي مرحلة أخرى و هي العمل الإداري .
العامل السعودي : غالباً لا يقبل العمل المهني لأسباب اجتماعية .

٣ / قضية الولاء للمنظمة : (الالتزام بالعمل في منظمة واحدة)

العامل الياباني : يلتزم بالعمل في منظمة واحدة طيلة حياته فهناك درجة ولاء كبيرة جداً للمنظمة و العامل لا يفكر بالخروج من هذه المنظمة .
العامل الأمريكي : يبحث عن مصلحته أولاً قبل مصلحة المنشأة و إذا كان هناك فرصة للخروج من المنشأة فلن يتردد في ذلك .
العامل السعودي : في العمل الحكومي لا ينتقل الموظف و لكن في القطاع الخاص لا يوجد ارتباط و لا التزام بالعمل في منظمة واحدة بل ينتقل بين المنظمات .

٤ / قضية الفصل بين العمل أو الإقالة من العمل :

في اليابان : بما أنه وفي للمنظمة فالمنظمة وفيه للعامل الياباني فهي لا تفصل العامل الياباني حتى و إن قلت إنتاجيته .
في أمريكا : يُعرف أن المقياس هو الإنتاجية فإذا انخفضت إنتاجيته هو يعلم أنه قابل للتسريح في أي لحظة فالمنظمة لا يهمها الموظف بقدر ما يهمها إنتاجية هذا الموظف .
في السعودية : في القطاع الحكومي لا يمكن أن يفصل من وظيفته و لكن في القطاع الخاص الإنتاجية هي التي تضمن البقاء في العمل .

٥ / قضية الترقيات و التعيين و الرواتب :

في اليابان : تتم الترقية و تحديد الرواتب بناء على الأقدمية و حجم الأسرة و حاجياتها .
في امريكا : الإنتاجية و مساهمة الموظف في تحقيق الأرباح هو من يحدد الرواتب و الترقيات .
في السعودية : من المحددات الأساسية هي العلاقات الشخصية و الوساطة .

٦ / قضية عملية دمج الشركات :

في اليابان و امريكا : عملية الدمج بين الشركات موجودة بكثرة لأن الدمج سيكون فيه توحيد للمصالح و الارتقاء بالعمل و تطور المنشأة .
في السعودية : عملية الدمج بين الشركات تكون قليلة جداً لأن هناك منفعة فردية فكل شخص يفضل أن يعمل بمفرده .

٧ / قضية موضوع الوقت و احترام الوقت :

في اليابان و امريكا : رجل الأعمال و الموظف يعطي للوقت أهمية قصوى فحين يتم تحديد موعد يكون هناك حرص كبير جداً على احترام هذه المواعيد .
في السعودية : تكون عملية احترام الوقت ثانوية نوعاً ما مقارنة باليابان و امريكا فلا يعطى الوقت في السعودية نفس الأهمية في اليابان و امريكا .

٨ / قضية النقابات العمالية :

في اليابان و امريكا : هناك نقابات عمالية تحاول رعاية مصالح العمال و لكن هناك فرق شديد جداً بين هذه النقابات ففي اليابان تكون سياسة النقابات سياسات سليمة أي تحترم المنشأة و سلمية بمعنى أنها لا تسعى إلى تصعيد الأمور و التصادم مع الإدارة العامة فالعامل الياباني حتى و إن أضرب عن العمل رغم ذلك يذهب إلى العمل
أما سياسة النقابات العمالية في امريكا تصادمية أكثر و قد تؤدي إلى تعطيل الأعمال و المصالح و هذا ليس جيداً لا للموظف و لا للمنشأة .
في السعودية : لا يوجد نقابات عمالية و لكن هناك حكومة ترعى حقوق الناس و الموظفين .

٩ / قضية موضوع الدخل أو الاهتمام بالدخل :

العامل الياباني : لا يهتم كثيراً بالدخل بقدر اهتمامه بالإنجاز لأنه يرى أنه يعمل من أجل اليابان و بالتالي يفكر دائماً كيف يطور جودة انتاجه أكثر مما يفكر برفع الرواتب .
العامل الامريكي : الدخل و الراتب هو الاساس بالنسبة إليه و بالتالي إذا وجد فرصة عمل في أي مكان آخر يحقق له إيرادات أعلى سوف ينتقل بالتأكيد .
العامل السعودي : مكان العمل و طبيعة العمل أكثر أهمية من الدخل .

في اليابان : كان للمرأة دور فعال في نجاح المنشآت اليابانية و في النهضة اليابانية في وقت من الأوقات و استطاعت المرأة اليابانية أن توفق بين العائلة و ميدان العمل مع إعطاء أولوية مطلقة للعائلة ثم العمل .

في امريكا : تهتم المرأة الأمريكية بالعمل بشكل كبير جداً و تعطيه أولوية مطلقة حتى و لو كان على حساب العائلة .

في السعودية : المجالات المفتوحة للمرأة قليلة جداً و لكن نلاحظ في الفترة الأخيرة فتح مجالات أكبر للمرأة و أثبتت المرأة جدارتها و كفاءتها في جميع المهام التي أعطيت لها و بالتالي كان للمرأة مساهمة في الاقتصاد الوطني .

بعض الأسئلة الملقاة كمراجعة نهاية اللقاء الأخير

س ١ / القائد الذي يستخدم المركزية في السلطة و لكن يعتمد على الاقناع و الحوار يسمى ..

القائد الأوتوقراطي

س ٢ / ما هي وظائف الإدارة ؟

١ - التخطيط .

٢ - التنظيم .

٣ - التوجيه .

٤ - الرقابة .

س ٣ / ما هي أول خطوة من خطوات الرقابة ؟

أ) تحديد المعايير .

ب) مقارنة النتائج .

ج) قياس الفروق .

س ٤ / من ايجابيات نظرية شمولية الإدارة :

أ) وضوح و عدم تعارض المبادئ الإدارية .

ب) التركيز على الإدارة كنظرية .

ج) الاهتمام بالعنصر البشري .

س ٥ / من هو رائد نظرية شمولية الإدارة ؟

هنري فايول

س ٦ / ما المقصود بخاصية المكتب في النظام البيروقراطي ؟
حكم المكتب أو سلطة المكتب أي أن صاحب المكتب شخصية لها سلطة .

س ٧ / ما هو الاسم الآخر لنظرية الفلسفة الإدارية ؟
نظرية (y x)

س ٨ / من اجابيات نظرية الفلسفة الإدارية :

- أ) الموضوعية في التحليل .
- ب) تعتبر خاتمة النظريات الإدارية .
- ج) قدمت أول تحليل مقارن بين مدرستين .
- د) لا شيء مما سبق .

س ٩ / ما هما المدرستين التين قارنت بينهما نظرية الفلسفة الإدارية ؟
المدرسة التقليدية و مدرسة العلاقات الإنسانية .

س ١٠ / هل الإضراب في اليابان :

- أ) يؤثر على العمل بصورة ايجابية .
- ب) يؤثر على العمل بصورة سلبية .
- ج) قد يكون أثره ايجابي أو سلبي .
- د) لا يؤثر على العمل اطلاقاً .

س ١١ / ما الحاجة الغير مشبعة في المجتمع السعودي ؟
هي الحاجة للتقدير .

س ١٢ / عند مقارنة المجتمع السعودي بالعربي نلاحظ تباين في العادات و التقاليد هذا التباين يكون :

- أ) في طريقة التعريف بالاسم .
- ب) في الأسئلة الشخصية .
- ج) في المسافة بين المتحدثين .
- د) جميع ما سبق .

س ١٣ / حياة الإنسان في مهنة الإدارة تمر بعدة مراحل كم عددها ؟

أربع مراحل و هي :

١ - الاستكشاف . ٢ - النشوء . ٣ - الاستقرار . ٤ - الانحدار .

س ١٤ / ما المقصود بالانحدار ؟

التقاعد و انتهاء فترة الخدمة .

س ١٥ / شركات التوصية البسيطة تعتبر من :

أ) شركات الأموال .

ب) شركات الأشخاص .

ج) المشاريع الفردية .

س ١٦ / لشركات التوصية البسيطة عدة مزايا و لها بعض السلبيات تتلخص هذه السلبيات في :

أ) عدم القدرة على تجميع موارد مالية .

ب) امكانية الاختلاف بين الشركاء .

ج) عدم القدرة على الحصول على تسهيلات مالية .

س ١٧ / إلى ماذا يؤدي الاختلاف بين الشركاء في شركات التوصية البسيطة ؟

إلى فض الشركة .

س ١٨ / وظيفة التنظيم تختص ب :

أ) التأكد من سير العمل .

ب) تسيير العمل .

ج) تقسيم العمل .

أود الإشارة إلى أن تفريغ مادة مبادئ الإدارة ليس تفريغاً شاملاً ومعتمداً وكافياً للمذاكرة بل يجب الاستعانة بتفريغ شامل للمادة

تم بحمد الله وبفضل منه وتوفيق الانتهاء من مقرر مبادئ الإدارة لطلاب وطالبات كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية المستوى الثاني للعام الدراسي ١٤٣٦-١٤٣٧ هـ

ختاماً لا يسعني إلا أن أقول أن هذه التفريغات هي جهد شخصي فما كان فيعاً من صواب فمنه الله وحده وما كان فيعاً من خطأ فمنه نفسي والشيطان

وأشكركم كل من دعا لي وأسدني بحروفه وكلماته سواء في المنتدى أو في ظهر الغيب كما أشكركم من سدني حين أخطأت شكراً
لصبركم رغم تأخيري دائماً أسأل الله العلي القدير لي ولكم التوفيق والسداد في الدنيا والآخرة

أختكم / سارة الناصر