

# ملخص

## مبادئ الإدارة


المستوى الثالث – تخصص المحاسبة  
عمادة التعلم الإلكتروني والتعليم عن بعد  
جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية

- إعداد وتنسيق -

 SadeqSaeed | صادق سعيد

- مراجعة -

 ahmad\_amin6 | أحمد شريف

 amq124 | عبد الكريم المخلافي

- المصادر -

تفريغ الحلقات المسجلة لطلاب وطالبات الدفعة ١٤٣٠/١٤٣١ هـ

ملخص خيال ١٤٣٠/١٤٣١ هـ

تفريغ المحاضرات الحية للأخ أحمد شريف ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ

"تم التحديث في جمادى الثانية ١٤٣٧ هـ"

# مقدمة في الإدارة

## \* تعريف الإدارة :

هي عبارة عن جهد تعاوني من أجل تحقيق هدف معين .

## \* أهمية الإدارة :

١ . الإدارة من أهم العلوم الإنسانية على الإطلاق، لأنه لا يمكن أن يقوم أي علم بذاته ما لم تكن هناك إدارة لتنظيم العلم والحصول على أفضل النتائج، فنجاح الإدارة مثل التي في اليابان حوّلها من دولة محطمة اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً ومعنوياً بعد سقوط القنبلتين النووييتين عليها إلى ثاني أقوى اقتصاد في العالم، بينما فشل الإدارة مثل التي في العراق جعلها في ذيل القائمة وتعاني الحروب والويلات رغم أنها تملك ١٢% من احتياطي بترول العالم ونهرين وأرض خصبة وطاقة بشرية .

٢ . الإدارة من أقدم العلوم التي مارسها الإنسان منذ فجر التاريخ على مستوى الأسرة والعشيرة والمؤسسة والدولة .

## \* ماهية الإدارة :

هل الإدارة علم ؟ أم فن ؟ أم مهنة ؟ اختلف أهل الإدارة على ٤ آراء وأقوال :

(أ) الإدارة علم .

أصحاب هذا الرأي يقولون أن الإدارة تقوم على ركيزتين (الاستقراء والاستنتاج)، أي أن للإدارة نظريات وقوانين ثابتة، متى طبقتها في نفس الظروف تحصل على نفس النتائج، ومن أمثلة النظريات والقوانين الإدارية (الحوافز تزيد الإنتاجية، والرقابة تزيد الانضباط والكفاءة في الأداء) .

(ب) الإدارة فن .

أصحاب هذا الرأي يقولون أن الإدارة فن وليست علم لأنها تحتاج مهارات معينة لا يمكن تعلّمها في كليات الإدارة، ومن أمثلة المهارات (سرعة البديهة، وردود الفعل الإيجابية، والذكاء، وكيفية التعامل مع الأفراد، وحسن التصرف في الظروف التي لم يشملها العلم الإداري، أنّ غالبية البارعين في الإدارة ليسوا من خريجي كلية الإدارة) .

(ج) الإدارة مزيج من العلم والفن .

أصحاب هذا الرأي (وهم الأغلبية) يقولون أن الإدارة مزيج من العلم والفن، حيث لا بد من أخذ أساسيات الإدارة من العلوم الإدارية والكليات المتخصصة والكتب والأكاديميين ثم يمزج مع فن المدير في استخدام هذا العلم للحصول على أفضل النتائج (وبصيغة أخرى، الإدارة هي فن المدير باستخدام علم الإدارة للحصول على أفضل النتائج) .

(د) الإدارة مهنة .

أصحاب هذا الرأي يقولون أن الإدارة مهنة (هذه الفكرة حديثة وما زالت طور الدراسة ولم يوضّع لها الإطار العلمي)، ويقولون أن الإنسان يمر بها عبر ٤ مراحل، وهي تمثل حياة الإنسان في مهنة الإدارة :

### ١ . المرحلة الأولى : الاستكشاف .

وهي مرحلة تقع بين ١٥ – ٢٥ سنة، قد تزيد أو تنقص حسب اختلاف الناس، وفي هذه المرحلة يستكشف الإنسان نفسه، هل يذهب إلى القطاع الخاص؟ هل يكمل الثانوية؟ هل يختار التخصص العلمي أم التجاري أم الشرعي؟ هل يأخذ دبلوم أم يتوجه إلى الجامعة؟ هل يكمل دراسات عليا أم يبدأ مشروعه الخاص؟ .

### ٢ . المرحلة الثانية : النشوء .

وهي مرحلة تقع بين ٢٥ – ٤٥ سنة، وفي هذه المرحلة يكتسب الإنسان الخبرات والتجارب عبر الانتقال من عمل إلى عمل، وهي المرحلة التي يكمل فيها دراساته العليا (كالماجستير والدكتوراة)، وينتقل من بلد لآخر، ويبني علاقاته ومعارفه مع الآخرين، ويكوّن أسرة، هذه المرحلة هي التي تُكتَب في الغالب السيرة الذاتية لكثرة التنقلات والخبرات .

### ٣ . المرحلة الثالثة : الاستقرار .

وهي مرحلة تقع بين ٤٥ – ٦٥ سنة، وفي هذه المرحلة يصبح للإنسان زوجة وأطفال في المدارس، وتكون لديه كم هائل من الخبرات والعلاقات حتى يصبح هو صاحب الريادة، فيصعب عليه التنقل إلى أن يتقاعد بعمر ٦٥ سنة (هذا في أغلب دول العالم بينما في السعودية ٦٠ سنة تُمدّد له وهو في رأس العمل إلى ٦٥ سنة)، وبعض المفكرين يسمون هذه المرحلة "مرحلة المحافظة على المهنة" .

### ٤ . المرحلة الرابعة : الانحدار .

وهي مرحلة تقع بين ٦٥ إلى نهاية المهنة إلى الوقت الذي لا يستطيع فيه الإنسان ممارسة المهنة، وذلك لضعف قدرات الإنسان كالتركيز والسمع والذاكرة والنظر، فيبدأ الإنسان بالتخلي عن المهنة أو تتخلى عنه المهنة .

## \* الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال :

البعض يقول أن الإدارة العامة (هي إدارة عامة، وحكومية، ومختصة بالجهاز والحكومي) بينما إدارة الأعمال (هي إدارة خاصة، وأهلية، ومختصة بقطاع الأعمال)، وهناك من يقول أنه لا يوجد فرق بينهما . ولكن توجد ٩ نقاط أساسية يقول البعض أنها فرق بين الإدارتين وآخرون يقولون أن هناك رد لكل تلك النقاط ولا يوجد فرق، وهي :

النقطة	قول الذي يرون فرق بين الإدارة العامة وإدارة الأعمال	قول الذين لا يرون فرق بين الإدارتين
١. المنافسة	<u>الإدارة العامة</u> : تعمل مشروعاتها في جو احتكاري، مثل (الهاتف السعودي عندما لم يكن هناك سوى شركة واحدة وهي شركة الاتصالات السعودية). <u>إدارة الأعمال</u> : تعمل مشروعاتها في جو تنافسي، مثل (تحول شركة الاتصالات السعودية وتخصيص القطاع الخاص والسماح لشركة زين وشركة موبايي).	هناك شركات خاصة تحتكر السوق رغم الجو التنافسي، مثل (شركة مايكروسوفت)، حتى أن شركة أبل لم تحقق الإزدهار إلا بعد أن سمحت بتشغيل برامج ويندوز في أجهزتها .
٢. الدافع إلى العمل	<u>الإدارة العامة</u> : تعمل مشروعاتها من أجل تقديم خدمة عامة للناس، مثل (جامعة الإمام تقدم خدمة علمية للناس) . <u>إدارة الأعمال</u> : تعمل مشروعاتها من أجل تحقيق الأرباح، مثل (جامعة الرياض لطب الأسنان هدفها تحقيق الأرباح) .	صاحب المشروع الخاص يقدم خدمة عامة ولكن ليس لديه دولة تنفق عليه، لذلك يجب عليه تأمين الميزانية بتحقيق الأرباح من رسوم الدراسة أو أجور العلاج .
٣. المساواة	<u>الإدارة العامة</u> : تعتمد مبدأ المساواة، حيث أن الموظفين في المراتب المتشابهة يكون راتبهم واحد حتى لو اختلفت القطاعات . <u>إدارة الأعمال</u> : لا تعتمد مبدأ المساواة، حيث أنه قد يكون هناك موظفين بنفس المرتبة والخبرة والمسعى ولكن راتبين مختلفين يحددهما صاحب العمل .	يجب على صاحب المشروع الخاص أن يعتمد مبدأ المساواة المبني على الأداء والكفاءة لضمان الولاء والفاعلية، ومن غير المتعارف أن يُعطى موظف امتيازات عالية لا يستحقها .
٤. صيغة التخاطب	<u>الإدارة العامة</u> : تُكتب الخطابات موجهة للمنصب وليس للشخص، مثل (كتابة معالي مدير الجامعة بدون كتابة اسمه) . <u>إدارة الأعمال</u> : تُكتب الخطابات للشخص، مثل (كتابة سعادة الشيخ الفلاني صاحب الشركة) .	لا يوجد نظام يمنع المزج بين الأسلوبين، مثل (كتابة معالي مدير الجامعة الفلانية الدكتور فلان الفلاني) .
٥. المعلومات	<u>الإدارة العامة</u> : أساسها مبني على إتاحة المعلومات للجميع لممارسة حقهم الرقابي، مثل (إمكانية اطلاع الدكتور على ميزانية الجامعة بدون مواع) . <u>إدارة الأعمال</u> : ليست كل المعلومات متاحة للجميع، وصاحب المشروع فقط يحدد من يمكنه الإطلاع على المعلومات، مثل (الميزانية) .	يفترض أن الشركة التي تريد أن تفوز وتتفوق في السوق التنافسي أن توفر لموظفيها كافة المعلومات لتقوية ارتباطهم وزيادة قدراتهم .
٦. حجم الإدارة	<u>الإدارة العامة</u> : حجمها كبيرة وعدد موظفيها كثير، فتكثر المشاكل والبطالة المقنعة (أي الموظف الذي لا يعمل) بسبب الوساطة، مثل (كثرة موظفي الجامعة الحكومية) . <u>إدارة الأعمال</u> : هيكلها التنظيمي صغير ومتناسب مع حاجة المشروع وعدد موظفيها قليل ويمكن السيطرة عليهم عبر الاستغناء عن الموظف الذي ينخفض أدائه، مثل (قلة موظفي الجامعة الخاصة) .	بعض الشركات الخاصة هيكلها الإدارية ضخمة جداً وتتخطى عدد موظفي القطاع الحكومي لبعض الدول، مثل (شركة جنرال إلكتريك) .
٧. اختبارات الكفاءة	<u>الإدارة العامة</u> : تُستخدَم فيها اختبارات الكفاية عند التعيين أو الترقية (هي اختبارات تُجرى لمعرفة من الذي يستحق الترقية) . <u>إدارة الأعمال</u> : لا تحتاج اختبارات الكفاية، حيث توجد محددات إنتاج وتقارير وتحديد الموظف الذي يحقق أرباح أكثر .	بعض الشركات الخاصة ورغم وجود الأرقام والإنجازات تستخدم اختبارات الكفاية لمحدد إضافي لمعرفة مستحق الوظيفة .
٨. القانون	<u>الإدارة العامة</u> : تخضع للقانون الإداري الذي يتدخل في كل صغيرة وكبيرة (كإجازة الموظف والانتداب والإجازة المرضية) . <u>إدارة الأعمال</u> : لا تخضع للقانون الإداري .	توجد في الشركات الخاصة قوانين أشد من القانون الإداري، حيث يوجد القانون التجاري والمواصفات والمقاييس والرسوم الجمركية وإلخ.
٩. المسؤولية	<u>الإدارة العامة</u> : جميع الموظفين الذين يتسببون بمشكلة ما يكونون عرضة للمساءلة . <u>إدارة الأعمال</u> : صاحب المشروع فقط هو من يكون عرضة للمساءلة فقط وليس الموظفين المتسببين بالمشكلة .	صاحب المشروع يتحمل أمام الجهات القضائية، ولكن تبعاتها على جميع الموظفين الذين يتسببون بالمشكلة .

# مشروعات الأعمال الاقتصادية

## \* تعريف مشروعات الأعمال الاقتصادية :

هو وحدة اقتصادية يتعاون أعضائها برغبة ووعي وتقوم عليها إدارة متخصصة من شخص أو أكثر لتسيير نشاط تلك الوحدة وفق سياسات وبرامج محددة تقدم سلعة أو خدمة تساهم في تحقيق رغبات المجتمع وطموح القائمين على المشروع .

## \* أنواع المشروعات :

(أ) حسب النشاط :

١. مشروعات تجارية .
٢. مشروعات زراعية .
٣. مشروعات صناعية .
٤. مشروعات تعليمية كجامعة الإمام .

(ب) حسب الحجم :

١. مشروعات كبيرة .
٢. مشروعات متوسطة .
٣. مشروعات صغيرة .

(ج) حسب الإمكانيات :

تنقسم إلى فئات متسلسلة بالحروف الأبجدية، مثل (د، ب، أ، ج)، وفي بعض الدول الحروف ستة أو سبعة أو غيره، فمثلاً المشروعات الكبيرة كبناء المطارات والمستشفيات والطرق تقوم بها الفئة كذا .

(د) حسب الملكية :

١. مشروعات ذات ملكية خاصة .
٢. مشروعات ذات ملكية عامة .
٣. مشروعات ذات ملكية مشتركة .
٤. مشروعات ذات ملكية دولية .

# مشروعات ذات ملكية خاصة

## \* تعريف المشروعات ذات الملكية الخاصة :

هي المشروعات التي يملكها شخص واحد أو أكثر .

## \* أقسام المشروعات ذات الملكية الخاصة :

أ) مشروعات فردية : هي المشروعات التي يملكها شخص واحد يحدد الهدف ويصنع القرار ويضع السياسة ويقرر النشاط ويجني الأرباح ويتحمل الخسائر ، وهذه المشروعات تشكل غالبية مشروعات البلد ، مثل (القرطاسية ، والمكتبة ، ومشغل الخياطة) .

### - إيجابيات المشروعات الفردية :

١. سهولة الإجراءات القانونية عند الإنشاء والتصفية (فقط استخراج سجل واختيار مكان وبدء العمل ، أو تقبيل المحل ببساطة) .
٢. سهولة اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الإجراءات (لأنه شخص واحد ولا يحتاج مشاورة أحد فيدرس القرار لوحده وينفذه) .
٣. تلبية أغلب الاحتياجات الأساسية للمجتمع (فمثلاً البقالة ، والمكتبة والخياط نجد لديهم أغلب احتياجاتنا) .

### - سلبيات المشروعات الفردية :

١. رأس المال الصغير عند الإنشاء يحد من إمكانيات النمو والتوسع (لأن الأرباح قليلة وتذهب في الإيجار وراتب العامل) .
  ٢. تواضع الكفاءات والخبرات الإدارية لنجاح المشروع (لأن الشخص الواحد قد يكون خبيراً في التجارة وغير خبير في التسويق والقانون والعلاقات العامة فيؤدي ذلك إلى ضعف نجاح المشروع والتقبيل والتصفية والإغلاق) .
  ٣. تُعتبر المشروعات الفردية وحدات اقتصادية صغيرة من حيث مساهمة الاقتصاد القومي (أي أن إفلاسها مثلاً لا يؤثر على الاقتصاد القومي بينما يؤثر إفلاس المشاريع الكبرى كالبنوك والشركات الكبرى على الاقتصاد القومي) .
- ب) شركات الأشخاص : هي أكبر من المشروعات الفردية نظراً لتعدد الشركاء .

### - أنواع شركات الأشخاص :

١. شركات التضامن .
٢. شركات التوصية البسيطة (بالسهم) : هي مجموعة شركاء يجتمعون ويقررون عمل شركة ، بحيث لو كان رأس المال مليون سيتقاسمونه بينهم .

### # أقسام شركات التوصية البسيطة (بالسهم) حسب المشاركة بالإدارة :

- ١- شريك فعّال : يشارك بالإدارة ، وتُعطى له نسب وأرباح وامتيازات مالية أكثر من الخامل .
- ٢- شريك خامل : لا يشارك بالإدارة .

### # أقسام شركات التوصية البسيطة (بالسهم) حسب المسؤولية :

- ١- شريك موصي : لا يتحمل من تبعات مسؤوليات الشركة إلا بقدر رأس المال فقط .
  - ٢- شريك متضامن : يتحمل مسؤولية كاملة قد تطل امتلاكات الخاصة ، وتُعطى له نسب وأرباح وامتيازات مالية أكثر من الموصي .
- ملاحظة : قد يكون الشريك (فعّال وموصي) أو (فعّال ومتضامن) أو (خامل وموصي) أو (خامل ومتضامن) .

### - إيجابيات شركات التوصية البسيطة (بالسهم) :

١. القدرة على تجميع موارد مالية أكبر عن طريق زيادة عدد الشركاء (لأن زيادة عدد الشركاء سيزيد رأس المال) .
٢. القدرة على مزاولة نشاطات اقتصادية أكثر من المشروعات الفردية (لأن امتلاك قدرات مالية كبيرة تُسهّل الدخول بمشروعات أكثر) .
٣. إمكانية الحصول على اعتمادات وتسهيلات مالية من البنوك (لأن وجود عدة شركاء يزيد احتمال ثقة البنك بأحدهم ويعطيهم المال) .
٤. توفر الخبرات المتنوعة في الشركاء يساعد على النمو والتوسع (فيمتد أحدهم بالتسويق والثاني بالقانون والثالث بالعلاقات وهكذا) .
٥. المشاركة في صناعة القرار تقلل من درجة المخاطرة (لأن اشتراك عدة أشخاص في القرار يزيد رصده بعكس قرار الفرد الواحد) .
٦. المرونة النسبية في دخول وخروج الشركاء (هي نسبية وغير مطلقة ، حيث يمكن تغيير أحد الشركاء أو زيادتهم) .

### - سلبيات شركات التوصية البسيطة (بالسهم) :

١. عدم القدرة على دخول المجالات الاقتصادية الكبرى كالصنعي (مهما كان رأس مالهم ستظل إمكانياتهم محدودة مقارنة بهذه المجالات) .
٢. هيمنة أو سيطرة الطابع الشخصي على الإدارة (لأن مدير العمل هو مالك المشروع ، فتدخل فيها الشخصية) .
٣. المسؤولية غير المحدودة للشركاء الضامنين (فيها إجحاف بالشريك المتضامن الذي قد يضطر لبيع ممتلكاته لأنه يتحمل المسؤولية) .
٤. إمكانية الاختلاف بين الشركاء (وهذا الاختلاف قد يسبب مشكلات كبرى) .
٥. صعوبة استرداد الشريك رأس ماله (لعدم قدرته على إيجاد شريك بديل يقبل به الشركاء ، والحل هو فض الشراكة) .

ج) شركات الأموال : وهي الأكثر شيوعاً بين المشروعات الاقتصادية، وتعتمد على رأس مال ضخّم، وأشهرها هو شركات المساهمة (وهي أن يكون هناك مشروع معين يُجمَع له رأس مال كبير، ثم يُوزَع إلى حصص صغيرة تُسمّى حصة أو سهم، وتُطرح هذه الأسهم في اكتتاب عام بعد تحديد حد أدنى لمن يرغب بشرائها وحد أعلى لمنع سيطرة فئة معينة على المشروع، وعندما يُغطّى رأس المال أكثر من مرة فإنه يتم إعطاء الحد الأدنى من الاكتتاب لجميع المساهمين).

- مواصفات ومزايا شركات المساهمة :

١. أنها أكبر أنواع المشروعات الاقتصادية على الإطلاق وأكثرها انتشاراً وفعالية .
٢. يقسم رأس المال إلى أسهم تُعرض للبيع بسعر محدد .
٣. يوضَع حد أعلى للاستثمار لضمان منع سيطرة فئة معينة على سياسة الشركة .
٤. يوضَع حد أدنى لتوزيع الأسهم ثم توزيع الفائض بنسبة متناسب .
٥. وجوب فصل الملكية عن الإدارة، بحيث يكون مجلس الإدارة بعيداً عن عدد أو حصص الأسهم .

- إيجابيات شركات المساهمة :

١. تطوير فكر المواطنين تجاه الاستثمار في الشركات .
  ٢. توفير رأس مال ضخّم يُمكن الشركة من الإقدام على العمليات الاقتصادية الضخمة والفعّالة .
  ٣. تزايد القدرة الائتمانية وإمكانية الحصول على موارد مالية إضافية .
  ٤. توفر المال يُمكن ممارسة البحث العلمي والدراسات المتخصصة للتطوير في القدرات الإدارية والتسويقية والتقنية .
- د) التنظيمات التعاونية : هي نوع قديم جداً من أنواع المشروعات ذات الملكية الخاصة، وتقوم على التماثل الجزئي وتنسيق جهود العاملين في نفس المهنة (بإنشاء جمعية أو اتحاد أو هيئة مثلاً) من حيث تخصيص الإنتاج وتجميعه وتسويقه مع توفير ما يحتاجه هذا العمل من ملزمات .

- أنواع التنظيمات التعاونية :

١. التنظيمات التعاونية الاستهلاكية (تعاونيات الاستهلاك) :
٢. التنظيمات التعاونية الإنتاجية (تعاونيات الإنتاج) : هي عبارة عن بيع السِّلَع المنتجة، مثل (المزارعين) .

- الخصائص الأساسية للتنظيمات التعاونية :

١. أنها تقوم على التماثل الجزئي (أي أن أصحاب الحرفة الواحدة يشتركون في تنظيم واحد) .
  ٢. أن المساهم يكون له صوت واحد فقط في الجمعية مهما تعاظمت مساهماته .
  ٣. طريقة تفاعل المساهم مع المشروع التعاوني (أي كيف يربح من المشروع التعاوني)، حيث يختلف التفاعل والربح حسب نوع المشروع التعاوني :
- أ) في تعاونيات (مشاريع) الاستهلاك : يُعامل العضو بنفس أسعار السوق المعروضة لغير الأعضاء، لكنه يحقق أرباح من فائض ربح المشروع الذي يُوزَع على الأعضاء على حسب مساهماتهم، تُضاف إلى ذلك حصة من أرباح المشروع تتناسب مع حجم مشترياته من المشروع .
- ب) في تعاونيات (مشاريع) الإنتاج : يُعامل العضو بأسعار التكلفة في حين يُعامل غير الأعضاء بأسعار السوق، فيربح المشروع من غير الأعضاء ويربح العضو من المبيعات على حسب مساهمته في المشروع .

# مشروعات ذات ملكية عامة

## \* تعريف المشروعات ذات الملكية العامة :

هي المشروعات التي تملكها الدولة وتنشئها وتنفق عليها وتديرها، مثل (الطرق، والتعليم، والصحة، والمطارات، والكهرباء، والماء، والهاتف)، ثم بعد ذلك تقوم بتسليمها في المستقبل للقطاع الخاص عن طريق الخصخصة .

## \* أنواع أو أنماط علاقات الدولة بالمشروعات ذات الملكية العامة :

(أ) السيطرة الكاملة والمباشرة للدولة .

حيث لا يحدث شيء إلا بعد موافقة الدولة، فالدولة مسؤولة عن التنظيم والتخطيط والتوجيه والرقابة والسياسة، مثل (شركة المياه، شركة الهاتف سابقاً) .

(ب) السيطرة المباشرة غير الكاملة للدولة .

حيث تُعَيَّن أجهزة وسيطة تعمل على الرقابة والإشراف دون تدخل الدولة في الأمور الفنية والتنفيذية، مثل (الخطوط السعودية) فالدولة غير مسؤولة عن سلم الرواتب والقرارات فيها .

(ج) الإشراف غير المباشر للدولة .

حيث تقوم الدولة بإلزام المشروع بالخطة الاقتصادية العامة والإطار العام والسياسة العامة والأهداف للمشروع ثم تعطي أصحاب المشروع والقائمين عليه حرية التنفيذ وتحقيق تلك الأهداف دون الخروج عن الإطار، مثل (أرامكو) .

# مشروعات ذات ملكية مشتركة

## \* تعريف المشروعات ذات الملكية المشتركة :

هي المشروعات التي يشترك في إنشائها أو ملكيتها رأس المال العام (أي الدولة) ورأس المال الخاص (أي القطاع الخاص)، وتقوم هذه المشروعات لأسباب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وقد اتجهت بعض الدول النامية لهذه المشروعات .

## \* أسباب مشاركة الدولة في القطاع الخاص (أسباب مشاركة الدولة في المشروعات ذات الملكية المشتركة) :

١. اشتراك الدولة يطمئن المستثمرين فيزيد إقبالهم على المشروعات ذات الملكية المشتركة .
٢. اشتراك الدولة يساهم في جلب المساهم والمستثمر الأجنبي المطمئن للشريك الحكومي .
٣. أن الدولة تستطيع أن توجه سياسة المشروع بما يحقق المصلحة العامة دون تحمل كافة الأعباء المالية للمشروع .



# مشروعات ذات ملكية دولية

## \* تعريف المشروعات ذات الملكية الدولية :

هي المشروعات التي يكون رأس المال فيها متعدد الجنسية (لذلك تُسمى مشروعات متعددة الجنسية).

## \* أسباب هجرة رؤوس الأموال المحلية إلى خارج البلد :

١. توفر سيولة نقدية كبيرة تفوق الطاقة الاستيعابية للسوق المحلي مما يشجع على استثمار جزء منها في الخارج .

٢. البحث عن أسواق تضعف فيها المنافسة بالمقارنة مع السوق المحلي .

٣. البحث عن مواد خام منخفضة التكلفة .

٤. الاستفادة من الامتيازات التي تقدمها بعض الدول بهدف جلب الاستثمار الأجنبي، مثل (دبي) التي تعطي المستثمر الأجنبي أرض مجانية ومستودعات مجانية .

## \* كيف يُدار المشروع الدولي في الخارج (أساليب إدارة المشروع الدولي في الخارج) :

(أ) إنشاء شركة في الخارج برأس مال أجنبي .

(ب) يكون رأس مال الشركة مرتبط بشكل مباشر أو غير مباشر مع شركة محلية .

(ج) يُدار المشروع من الموطن الأصلي لرأس المال دون إنشاء شركة في الخارج .

# الوظائف الأساسية للإدارة

\* المشهور والأكثر اتفاقاً بين علماء الإدارة أن الوظائف الأساسية للإدارة هي :

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

\* دور المدير في المنظمة مبني على :

١. تحديد الأهداف (أي التخطيط) .
٢. توزيع وتقسيم الأعمال (أي التنظيم) .
٣. تيسير العمل (أي التوجيه) .
٤. التأكد من سير العمل (أي الرقابة) .

\* وظيفة التخطيط :

يسمى البعض وظيفة الذكاء لأن المخطِّط يجلس على الورق ويخطط أشياء غير موجودة ويقرر الخطة المناسبة لبلوغ أهداف معينة، وهذا العمل يحتاج إنسان ذكي لديه قواعد وخطط وقدرة على التنبؤ وفطنة ورؤية بعيدة وتاقبة .

\* وظيفة التنظيم :

إذا كان المخطِّط يخطط على الورق فإن المنظم هو الذي يقرر كيف تُنفَّذ هذه الخطة، حيث يقوم بتوزيع المهام ويحدد ماذا يحتاج من الكوادر البشرية والتجهيزات والميزانيات ويرسم الهيكل التنظيمي (الذي يوضح العلاقات بين الإدارات وترتيب المسؤوليات والسلطات ومن يتبع من؟) ويوفّر آليات وقوانين لوضع الخطط بموضع التنفيذ (كتقسيم الخطط لمراحل) ويجمع أعمال الأقسام والأفراد المستقلة ويحدد العلاقات وطرق الاتصال بين الإدارات المختلفة .

\* وظيفة التوجيه :

بعض الكتب تقسم التوجيه إلى ..

١. القيادة: والقائد هو الذي يُسَيِّر العمل .
٢. الاتصال: هو الذي يربط بين أجزاء المنظومة على أساس أن العمل يسير أيضاً .
٣. الحوافز: هي التي تشجع الناس على إسراع سير العمل .

وهذه الثلاثة من وظائف التوجيه وركائزه الأساسية، أي توجيه الأفراد والمجموعات باتجاه تحقيق الهدف، وبالتالي فإن التوجيه يعتمد على طبيعة الأفراد ونوعية العمل وتقدير المدير، وبالتالي فإن التوجيه يعتمد على طبيعة الأفراد ونوعية العمل وتقدير المدير، مثل (تحديد المدير الصلاحيات التي يمنحها لشخص، أو تحديد المدير الحوافز التي يمنحها لشخص) .

\* وظيفة الرقابة :

الرقب دوره وسيط، حيث ينظر إلى الخطة والآلية والنتائج، فإذا تحققت النتائج بنتهي عمله، وإذا فشلت يقوم بتحديد الخلل وأسباب هذا الفشل .

\* مثال للوظائف الأربعة :

شركة سيارات قررت زيادة مبيعاتها في السنة التالية ٣٠% بعد أن درس المخطِّط السوق والمنافسين، يقوم المنظم بعد ذلك بتقسيم العمل وتوزيع المهام وتحديد الاحتياجات البشرية والتجهيزات ويرسم الهيكل التنظيمي، ثم يأتي الموجه ليبدأ عملية تسهيل العمل بتنفيذ الخطط، وأخيراً يقوم المراقب بتحليل النتائج ويقرر هل نجحت الخطة أم فشلت مع تحديد أسباب الفشل، وهذه الوظائف الأربعة ليست متتابعة وإنما متشابكة وهدفها جميعاً تحقيق الهدف، وفي حال حدوث خلل في واحدة من الأربعة فإن المنظمة سيكون لها خلل وسيصعب عليها الوصول إلى أهدافها .

# التخطيط

## \* تعريف التخطيط :

هو عبارة عن الطريق الذي يُرسم بصورة مسيقة ليسلكه المسئولون عن اتخاذ القرارات وتنفيذ المهام .  
تعريف آخر : هو التدبير الذي يرمي لمواجهة المستقبل بخطط منظمة سلفاً لتحقيق أهداف المنظمة .

## \* أهمية التخطيط :

- التخطيط هو الجسر الذي يحقق لنا الأهداف، لذا ترتبط أهمية التخطيط بأهمية الأهداف ..
١. يحدد اتجاه المنشأة عن طريق تحديد الأهداف ثم تحديد الوجهة أو المسار الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف .
  ٢. يحدد إطار موحد للعمل من خلال توضيح أدوار الأقسام المختلفة .
  ٣. يساعد على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية والإمكانات المادية .
  ٤. يساعد على سرعة إنجاز الأعمال والتقليل من الجهد الضائع بتحديد المراحل والخطوات .
  ٥. يساعد على معرفة الفرص والمخاطر المستقبلية بالاستعداد لجميع الاحتمالات .
  ٦. يساعد على تحقيق نظام رقابي فعال، حيث أن وضوح الخطة يجعل عمل المراقب واضح .
  ٧. يساعد على زيادة فاعلية المديرين، حيث أن وضوح الخطة يساعد على اتخاذ القرارات المناسبة مع قدرات المديرين .

## \* أنواع التخطيط :

- (أ) خطط طويلة الأجل .  
تتحقق على مدى سنوات طويلة، كشركة CNN التي كانت تخسر ستة مليون دولار كل شهر لفترة طويلة حتى جاءت أحداث أدت إلى زيادة أرباحه .
- (ب) خطط قصيرة الأجل .  
تتحقق على مدى فترة قصيرة الأجل، كالتخطيط لأزمة ازدحام المكتبات في موسم العودة إلى المدارس، حيث يمكن توظيف أشخاص مؤقتاً لفترة الأزمة فقط .
- (ج) خطط فريدة الاستعمال .  
هي التي تُستخدَم لمرة واحدة وهدف واحد .
- (د) خطط متعددة الاستعمال .  
مثل (خطط التسويق، وخطط المبيعات، وخطط بناء العلاقات العامة، وخطط التوسع في الشركات، وخطط افتتاح الفروع الجديدة، وخطط إنتاج جديدة).
- (هـ) التخطيط حسب الوظيفة، وتنقسم إلى :

١. تخطيط الإنتاج: يكون مَعْنَى كفاية تدفق المواد الخام والعنصر البشري بالعملية الإنتاجية عن طريق مراقبة وضبط الإنتاج .
٢. التخطيط المالي: يكون مَعْنَى كفاية توفير رأس المال العامل ورأس المال الاحتياطي لتسيير العمل الحالي والاستعداد للظروف المستقبلية .
٣. تخطيط القوى العاملة: وهو كفاية توفير الأيدي العاملة وتدريبهم لضمان المنافسة .
٤. التخطيط السلعي: وهو كفاية تطوير السلع المنتجة وخطوط الإنتاج بما يتناسب مع أذواق المستهلكين لضمان المنافسة .

## \* خطوات التخطيط :

١. الدراسة الاستطلاعية: هي عبارة عن دراسة السوق ومعرفة احتياجاته لمعرفة مدى تقبُّل المستهلكين للسلع المراد إنتاجها .
٢. وضع الهدف الرئيس للمشروع، ووضع الأهداف المتفرعة عن هذا الهدف الرئيس .
٣. وضع افتراضات التخطيط: هي ما يمكن أن يحدث (أي دراسة العناصر المحيطة المؤثرة على نشاط المشروع كتوقع ردة فعل الناس) .
٤. تحديد الخطط البديلة (تُسمَّى بدائل التخطيط): هو أن أقرر كم بديل عندي، وتحديد البدائل المتاحة بواسطة المفكرين عبر جلسات العصف الذهني .
٥. تقييم الخطط البديلة، مثلاً لدي خمس خيارات (دعايات، وتخفيض الأسعار، ووضع الجوائز، وزيادة مدة الضمان، وتسهيلات في الدفعات)، ما هو الخيار الأمثل؟ فنستخدم طريقة "أوبونو"، حيث توجد ستة قبعات ولكل واحدة منها لون وخاصة، فالقبة السوداء تنظر للجوانب السلبية فقط والقبة البيضاء تنظر للجوانب الإيجابية فقط والقبة الخضراء تنظر للبيئة خارج المنظمة والقبة الزرقاء تنظر داخل المنظمة والقبة الحمراء تنظر للمخاطر والقبة الصفراء تنظر بحرية بدون أي إحساس بالمخاطر . ثم نحضر أشخاص ونبسبهم هذه القبعات وكل شخص من المفكرين عليه قمص شخصية قبعته .
٦. اختيار الخطة الأنسب، وتحليل تكاليفها .
٧. وضع الخطط التفصيلية، وهي ضمن وظيفة التمويل .
٨. تنفيذ الخطط التفصيلية، وهذا عبارة عن تسيير العمل .
٩. متابعة وتقييم التنفيذ، وهذا عبارة عن وظيفة الرقابة .

### \* مبادئ التخطيط الفعال (خصائص الخطة الجيدة) :

١. وضوح الهدف (حيث يكون للخطة هدف واحد ومحدد، لأن الخطة هي الدليل الذي يسير عليه المشروع).
٢. المرونة (حيث تكون الخطة قابلة للتكيف مع التغيرات).
٣. البساطة (حيث تكون بسيطة وسهلة الفهم).
٤. تحديد مستويات العمل (حيث تُحدّد الصلاحيات والمستويات).
٥. تحقيق التوازن (حيث يحقق المشروع التوازن في الإنفاق مالياً وخارجياً).

### \* أسباب فشل التخطيط :

١. عدم توفر العنصر البشري الكفؤ الفعال .
٢. الاعتماد على الدراسات النظرية .
٣. المبالغة في الاعتماد على التجربة .
٤. عدم دقة أو صحة البيانات .
٥. عدم التحديد الدقيق للأهداف .
٦. تجاهل الخطة للعامل الإنساني .
٧. التقصير في تنفيذ الخطة .
٨. البيئة المعادية .
٩. عدم الوضوح في تحديد المسؤوليات .
١٠. التركيز والتخطيط على مجال معين وإهمال المجالات الأخرى .

# التنظيم

## \* تعريف التنظيم :

هو الإطار الذي يتم من خلاله ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل الوصول إلى الهدف المنشود، وهذا يتطلب تحديد النشاطات المطلوبة والأفراد والمسئوليات والصلاحيات .

## \* أهمية التنظيم :

١. زيادة الفعالية الإدارية (بالقضاء على الازدواجية، وتوضيح الهدف والرؤية، وتنسيق الجهود) .
٢. الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية (بالتوزيع المثالي للعاملين، وتحديد المسئوليات وفق الصلاحيات والمؤهلات والقدرات .
٣. التنسيق والتوازن بين الأنشطة المختلفة (بعمل توافق بين الإدارات من حيث أهمية النشاط وحجم العنصر البشري وكمية الصرف عليها) .
٤. سهولة الاتصالات (بإيجاد شبكة واضحة ومتطورة لنقل المعلومات بين أجزاء التنظيم) .
٥. تنمية القيادات الإدارية (بالتدرج في النشاطات والإدارات حيث يكتسب المشاركون الخبرات والمهارات فيكونوا جاهزين لمناصب إدارية مستقبلية) .

## \* أنواع التنظيم :

(أ) التنظيم حسب الوظائف .

أي أن الهيكل التنظيمي للمنظمة يُكوّن عن طريق تجميع الوظائف والعمليات المتشابهة بإدارة واحدة، مثل (إدارة التسويق، وإدارة الإنتاج، وإدارة الأفراد، وهكذا).

### - مزايا وإيجابيات هذا النوع من التنظيم :

١. التركيز على الوظيفة الأساسية وإبراز الأهمية النسبية التي تحتلها بين الوظائف الأخرى .
٢. زيادة معدل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب .
٣. سهولة الإشراف على الأعمال لكونها متشابهة وذات طبيعة واحدة .
٤. إكساب الوظائف نوع من الاستقلالية والقوة في صناعة واتخاذ القرار .

### - عيوب وسلبيات هذا النوع من التنظيم :

١. يؤدي إلى مركزية الإدارة من خلال حصر مسئولية تحقيق الأهداف في المستوى الإداري الأعلى من التنظيم (أي يُنسب النجاح للإدارة العليا) .
٢. الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى تضيق نظرة العاملين في التخصص عن النظر إلى المنظمة ككيان كامل .
٣. الاهتمام بالتخصص قد يؤدي إلى صعوبة توفر القوى العاملة خصوصاً في بعض التخصصات النادرة .
٤. ضعف التنسيق بين الوظائف الرئيسية والفرعية، وذلك لاختلاف التخصصات والاهتمامات .

(ب) التنظيم حسب السلع أو الخدمات .

أي أن يكون لدينا تقسيم أقل مركزية من التقسيم حسب الوظائف، مثل (إدارة الألبان، إدارة الألبان، وهكذا) .

### - مزايا وإيجابيات هذا النوع من التنظيم :

١. تركيز مسئولية تحقيق الأرباح في كل قسم إنتاجي يزيد الربح العام من خلال التنافس بين خطوط الإنتاج، كالتنافس بين إدارة الألبان والألبان .
٢. تحقيق نوع من التنسيق بين نشاطات الوظائف المختلفة للمنتج الواحد، فمثلاً مدير واحد لتسويق الجوال وخدماته وبرامجه وإعلاناته وهكذا .
٣. صقل موهبة المديرين وتدريبهم من خلال الممارسة، مما يؤهلهم لشغل وظائف قيادية مستقبلاً .
٤. إتاحة فرص النمو والتطور للمنظمة باستحداث (منتجات وخطوط إنتاج وإدارات) جديدة، فمثلاً كان لدينا الهاتف ثم أتى الجوال ثم الانترنت .

### - عيوب وسلبيات هذا النوع من التنظيم :

١. صعوبة الإشراف والمتابعة من قبل الإدارة العليا .
٢. صعوبة التنسيق بين الأعمال المتشابهة في الأقسام المختلفة، فمثلاً تسويق الجوال يختلف عن تسويق الهاتف الثابت .
٣. تقصير أي منتج قد يؤدي إلى الإساءة إلى بقية المنتجات، فمثلاً تسمم الألبان سيؤثر في سمعة اللحوم والألبان وهكذا .

(ج) التنظيم حسب المناطق الجغرافية .

وهو مناسب للشركات التي لها فروع وترغب بتقسيم العمل على أساس أن كل فرع يحظى باستقلالية كاملة .

### - مزايا وإيجابيات هذا النوع من التنظيم :

١. إعطاء الأهمية لكل منطقة وفقاً لظروفها المحلية والإنتاجية والتسويقية، فمثلاً منطقة أهدا جبلية فتحتاج سيارات مختلفة عن الرياض .
٢. سهولة الاتصال بين فرع المنظمة والأطراف الخارجية كالمورد والمستهلك .
٣. يُعتَبَر وسيلة جيدة لتدريب المسؤولين وتأهيلهم لفرص وظيفية أكثر، فمثلاً نجاح مدير الفرع يؤهله لشغل منصب في المقر الرئيسي .

#### - عيوب وسلبيات هذا النوع من التنظيم :

١. صعوبة توفير عدد كبير من المسؤولين الإداريين، وخاصة بالمناطق النائية .
٢. صعوبة الرقابة الإدارية، لُبعد المقر الرئيسي .

#### (د) التنظيم حسب مراحل العملية الإنتاجية .

وهو مناسب للمنتجات التي فيها خطوط الإنتاج تمر بمراحل، مثلاً (الإنتاج، التغليف، التسويق)، فيكون لكل مرحلة إدارة .

#### - مزايا وإيجابيات هذا النوع من التنظيم :

١. الاستفادة من التخصص مما يؤدي إلى زيادة الطاقة الإنتاجية .

#### - عيوب وسلبيات هذا النوع من التنظيم :

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

#### (هـ) التنظيم حسب العملاء .

وهو مناسب للشركات التي يكون فيها عملاء مختلفين، فمثلاً عملاء تجارة الجملة وعملاء تجارة التجزئة، أو عملاء الملابس النسائية وعملاء الملابس الرجالية، وهكذا .

#### - مزايا وإيجابيات هذا النوع من التنظيم :

١. تقديم معلومات للمنظمة عن طبيعة العملاء الذين تتعامل معهم وكيفية تلبية رغباتهم واحتياجاتهم كتغليف المنتج، وهذا يزيد ولاء العميل .
٢. تقديم خدمات أفضل للعملاء من حيث الجودة والسعر، حيث هناك فرق بين سعر الجملة وسعر التجزئة .

#### - عيوب وسلبيات هذا النوع من التنظيم :

١. صعوبة التنسيق بين إدارات العملاء المختلفة، فمثلاً لا يمكن التنسيق بين تاجر الجملة وتاجر التجزئة .
٢. هدر لبعض الطاقات البشرية والمادية عند انخفاض الطلب .

#### (و) التنظيم حسب الوقت .

وهو مناسب للشركات التي تعمل على مدار الساعة بنظام الفترة، مثل (السوبرماركت، والمستشفى، المطار)، فيكون التنظيم هنا حسب فترة الدوام .

#### - مزايا وإيجابيات هذا النوع من التنظيم :

١. يُعتَبَر وسيلة مثالية للوفاء بتعهدات المنظمة من خلال تقسيم العلم بنظام الوردية وضمان استمرار تدفق السلع والخدمات .
٢. استغلال الإمكانيات والتسهيلات المتوفرة لدى المنظمة بدل أن تكون معطلة .

#### - عيوب وسلبيات هذا النوع من التنظيم :

١. أن هذا النوع من التنظيم لا يُغني عن الأنواع الأخرى من التنظيم، وخاصة في حال المنظمة الكبيرة المتعددة الأنشطة، ولا بأس بمزج التنظيمات .

#### **\* خصائص التنظيم الفعال :**

١. الاستفادة من التخصص، بتقسيم العمل على أقسام متخصصة ومدراء متخصصين .
٢. الرقابة التلقائية، حيث في التنظيم الجيد تُؤخذ عملية الرقابة في الاعتبار .
٣. التنسيق بين أعمال المشروع، وذلك لتعمل جميع الأقسام بفعالية للوصول نحو الهدف .
٤. تخفيض النفقات، بتخفيض التكاليف وزيادة العائدات .
٥. التعاون بين العاملين في المشروع، باختيار الموظفين بشكل رشيد .

# التوجيه

## \* تعريف التوجيه :

هي وظيفة إدارية تعني دفع المشروع للسير والتقدم بخطى ثابتة نحو تحقيق الأهداف المنشودة .

## \* ركائز التوجيه :

أولاً : التحفيز .

من أهم القضايا التي تشغل بال الإدارة لقناعتها بأن الحوافز تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وولاء الموظفين . وهناك نظرية تُدعى (ماسلو) للحاجات التي مضمونها أن للإنسان حاجت يسعى لتلبيتها ووضع سَلَم من خمسة درجات لها، فمن أسفل الهرم الحاجات الأساسية وهي (الأكل والشرب والملبس والسكن)، فإذا توفرت سعى الإنسان للحاجة التي تعلوها وهي (الأمن الوظيفي)، فإذا توفرت سعى الإنسان للحاجة التي تعلوها وهي (التقدير)، فإذا توفرت سعى الإنسان للحاجة الأخيرة في قمة الهرم وهي (تحقيق الذات) .

### - مداخل التحفيز (كيف يتم اختيار الحافز المناسب والشخص المناسب؟) :

١. تختلف الحوافز باختلاف الحاجات البشرية .
٢. إشعار المرؤوس بأهميته من خلال منحه الصلاحيات ومشاركته في صنع القرار والثناء عليه .
٣. استخدام أسلوب التوجيه وليس الأمر .
٤. القيادة بالقدوة، فإذا كان المدير يأتي متأخراً لعمله فلا يتوقع أن ينضبط الموظفين تحته .
٥. الحوافز المادية العادية، فمن يبذل مجهود مضاعف يُعطى حوافز أكبر، مع مراعاة المستوى المعيشي للموظف .
٦. الحوافز المعنوية، كشهادات التقدير والمشاركة في المؤتمرات والبعثات وحضور المناسبات .
٧. توفير الاستقرار الوظيفي .
٨. توفير برامج الخدمات والمزايا الاجتماعية، كالتأمين الطبي والنادي الاجتماعي والبرامج الاجتماعية الخارجية والحفلات .
٩. تكافؤ الفرص، أي أن يعرف الموظف أنه لو بذل جهده سيصل، أما أن يصل آخرون بالواسطة فسيفقد الموظف الحافز .

## ثانياً : القيادة .

هي عملية التأثير بالناس بطريقة تجعلهم يساهمون في تحقيق أهداف المشروع، فالقائد هو الذي يستطيع التأثير في الآخرين .

### - أنماط القيادة :

١. القيادة الدكتاتورية: هو قائد يتميز بالمركزية المطلقة ويجبر رؤوسه على العمل والقرارات التي يراها ويستخدم أسلوب التهديد والإكراه والإجبار وقد يعرضهم للفصل والمضايقة .
٢. القيادة الأوتوقراطية: هو قائد مركزي ولكنه غير دكتاتوري، حيث يستخدم الإقناع والحوار والشخصية القوية بدون إكراه .
٣. القيادة الديمقراطية: هو قائد يعتمد مبدأ الشورى والمشاركة في صنع القرار بعكس الدكتاتورية والأوتوقراطية، ويعطي الموظفين الصلاحيات .
٤. قيادة عدم التدخل: تُستخدم في مراكز الأبحاث العلمية والمستشفيات المتخصصة، أي الأماكن التي تكون فيها مستويات الموظفين وكفاءاتهم الإدارية عالية جداً، مثل (الدكتور باسكال أخصائي الركب، ووكالة ناسا) .

### - خصائص القائد الناجح :

١. يتمتع بذكاء أعلى من أتباعه .
٢. يتمتع بسعة أفق وامتداد التفكير وسداد الرأي أكثر من أتباعه .
٣. يتمتع بطلاقة اللسان وحسن التعبير .
٤. يتمتع بالاتزان العاطفي والنضج العقلي والتحليل المنطقي .
٥. يتمتع بقوة الشخصية والطموح لتسلم زمام قيادة الآخرين .

## ثالثاً : الاتصال .

هو عملية تبادل الحقائق والأفكار والآراء والعواطف بين فردين أو أكثر، وقد يكون الاتصال بين شخص وشخص أو بين شخص وإدارة أو بين إدارة وإدارة .

تعريف آخر : هو عملية نقل المعلومة من شخص إلى آخر بطريقة مفهومة وواضحة .

### - مكونات الاتصال :

١. المرسل .
٢. الرسالة .

٣. أدوات نقل الرسالة .

٤. المرسل إليه .

٥. المعلومة المرتدة .

٦. مصادر التشويش .

#### - مقومات الاتصال الفعّال :

١. دقة المعلومة، أي المعرفة التامة بالمعلومات والبيانات التي يُراد إيصالها .

٢. التوقيت المناسب، باختيار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة .

٣. الثقة بمصدر الرسالة، وبدونها لن يكون للاتصال قيمة .

٤. أن تكون الرسالة بلغة يفهمها مستقبل الرسالة .

٥. أن تتضمن الرسالة معلومات جديدة، أي أن يكون الاتصال فعّال وفيه إضافة .

٦. الصراحة والصدق، وبدونهما لن يكون للاتصال قيمة .

٧. استخدام وسائل الإيضاح، كإرسال جداول ورسومات وأرقام وحقائق وصور .

٨. التأكد من وصول الرسالة، بالحصول على معلومة مرتدة feedback .

#### - معوقات الاتصال :

أ) معوقات لغوية: كعدم فهم الرسالة لاختلاف اللغة أو سوء التفسير أو سوء اختيار الكلمات أو طول الرسالة ونحوها .

ب) معوقات تنظيمية :

١. تعدد المستويات الإدارية، كأن تكون كثيرة فتضيع المعلومة بينها .

٢. تباعد المسافات، وخاصة إذا كانت الرسالة غير مكتوبة .

٣. زيادة التخصص، أي أن تكون الرسالة تخصصية وفيها مصطلحات علمية بحتة فلا يفهمها غير المتخصصين .

٤. صعوبة الاحتفاظ بالمفهوم أثناء النقل، خصوصاً إذا كانت الرسالة شفوية أو مكتوبة وتحتها شروحات كثيرة .

٥. التقييم المتسر للرسالة، بالقراءة السريعة واتخاذ القرار السريع قبل الفهم وعدم التأني وتكرار القراءة .

٦. عدم الثقة بالرئيس المتردد، فإرسال رسالة ثم رسالة أخرى مناقضة لها يجعل العاملين لا يثقون في الرئيس .

٧. الافتقار إلى مهارات الاتصال، خصوصاً مهارة الإنصات بانشغال ذهن المستمع .

٨. زيادة حجم المعلومات، حيث تؤدي هذه الزيادة إلى تجاهل بعضها لعدم قدرة المتلقي على استيعابها كلها دفعة واحدة .



# الرقابة

## \* تعريف الرقابة :

هي مراجعة الإنجاز وفقاً للخطط الموضوعة (أو هي عملية قياس الإنجاز المتحقق وفقاً للأهداف المرسومة ومقارنة ذلك بما كان متوقع).

## \* أهداف الرقابة :

١. حماية الصالح العام .

حيث أن محور الرقابة هو حماية المصلحة العامة بشكل أساسي، فمتابعة سير العمل يكشف الانحراف عن الخطط والبرامج، فيتم تحديد المسئول عن هذا الانحراف، كما أن للرقيب مستوياته (رقيب داخلي، وراقب خارجي، وراقب من الدولة، وراقب من العالم كالاتريول، وهكذا).

٢ توجيه القيادة العليا .

أي أن المراقب من وظائفه حث القيادة العليا على التدخل السريع لاتخاذ القرارات التي تصحح الانحراف المعياري للأهداف من أجل الصالح العام، ويتم ذلك عبر (كشف الخلل، والإيحاء للقيادة العليا من خلال آلية وكيفية التصحيح، والتنبيه على مدى الخطورة التي تترتب على هذا الانحراف عن الخطة الموضوعة).

٣. محاربة الفساد الإداري .

أي أن كشف العناصر المتسببة في الانحراف عن الخطة وتحديد المتسببين يضيق الخناق على الفساد الإداري .

## \* خطوات الرقابة :

١. تحديد المعايير .

وهي معايير يتم بموجها قياس التقدم أو التأخر بما يتعلق بتحقيق الأهداف .

٢. مقارنة النتائج .

أي مقارنة النتائج المتحققة مع المعايير المرسومة، وفي حال التطابق لا نحتاج الخطوة الثالثة والرابعة من خطوات الرقابة، ويتم رفع تقرير للقيادة العليا يوضح لهم بأن العمل مطابق للخطة المرسومة .

٣. قياس الفروق والتعرف على أسبابها .

عندما تظهر الفروق يتم التعرف على أسبابها، هل هي إدارية أم مادية أم مشكلة تسويق مثلاً .

٤. تصحيح الانحراف ومتابعة سير التنفيذ .

وهي خطوة تصحيح الخطأ، سواءً باستبدال الأشخاص الخاطئين أو تعزيز الميزانية في حال نقصها أو الإعلان بصحيفة مختلفة في حال الخلل من التسويق وهكذا.

## \* أنواع الرقابة :

أ) الرقابة المباشرة والغير مباشرة .

١. الرقابة المباشرة: هي أن يكون الموظف تحت المراقبة الدائمة، بوضع كاميرات وكشف توقيع الحضور والغياب وأن يكون تحت الملاحظة، والموظف يعرف أنه تحت الرقابة .

٢. الرقابة الغير مباشرة: هي أن يمر المدير على الموظفين بشكل ودي، وتكون هذه الجولات غير رسمية، ولا تكون الرقابة مفاجئة إذا علم الموظفين بجولة المدير .

ب) الرقابة حسب المعايير .

١. الرقابة على أساس النتائج: هي أن أقول مثلاً أن المعيار هو بيع ١٠٠٠ سيارة في الشهر الأول، وفي حال بعث فعلياً ٨٠٠ سيارة فأنا متخلف عن الخطة الموضوعة ب ٢٠٠ سيارة .

٢. الرقابة على أساس الإجراءات: هي أن لا أهتم بكم بعث، وإنما أهتم بالإعلانات وطريقة تصميمها والمسئول عن الإعلانات وهل نزلت في الفترة المحددة وفي الصحيفة المحددة وكيف كانت الجودة (أي أن الرقابة تكون على التصرفات وليس على النتائج).

ج) الرقابة حسب الموقع من الأداء .

١. رقابة سابقة: تهدف إلى تفادي حدوث الأخطاء، بالتأكد من رشد القرارات وتنفيذها بشكل سليم، ولكن البعض يقول أن هذه الرقابة تعطل العمل بينما يقول آخرون أنها هامة في الأمور المالية حيث لا ينفذ الندم .

٢. رقابة لاحقة: تكون بعد الانتهاء من الإجراء وظهور النتائج، وهذه الرقابة ذات طابع تقويبي وتصحيحي، مثل (رقابة الوزارة المالية، وديوان المراقبة).

د) الرقابة حسب المصدر .

١. الرقابة الداخلية: هي التي تمارسها المنظمة بنفسها داخل التسلسل الهرمي، حيث يراقب كل مسئول من هو تحته .

٢. الرقابة الخارجية: هي التي تمارسها أجهزة أخرى من خارج المنظمة، مثل (الوزارة المالية، ديوان المراقبة العامة).

## \* خصائص نظام الرقابة الفعال :

١. أن يكون النظام مقبولاً عند أعضاء المنظمة .
٢. التركيز على النقاط الرقابية الهامة (أن تكون المعايير شاملة لجميع مجالات العمل التي لها تأثير على النجاح) .
٣. مراعاة الجدوى الاقتصادية، حيث يجب أن تكون عائدات عملية الرقابة أكثر من الإنفاق عليها، فمثلاً لو كانت عائدات مصنع ١٠ مليون ثم تم تركيب أجهزة مراقبة بقيمة ٢ مليون فارتفعت العائدات إلى ١١ مليون فإن هذا النظام غير فعال لأنه بالرغم من زيادة ١ مليون إلا أن تكلفته كانت ٢ مليون وهذا يعني أن النظام أوقف المصنع ١ مليون خسائر !
٤. سرعة الإجراءات، حيث لابد من سرعة وصول التقارير للمدير ليتمكن من اتخاذ القرارات قبل فوات الأوان .
٥. دقة التقارير، لأن التقارير الخاطئة ستسبب في اتخاذ قرارات خاطئة .
٦. سهولة الفهم، حتى يتم تطبيق النظام بسهولة .
٧. المرونة، حتى يتكيف النظام مع المستجدات .
٨. تصحيح الانحراف، حيث لا يكفي اكتشاف مواضع الانحراف، بل لابد من رسم العلاج التصحيحي وتقديم الملاحظات والحلول .

# علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى

معروف أن العلوم الإنسانية لا تستطيع العيش بمعزل عن بعضها البعض، فهي مكملتها لبعضها، وخصوصاً العلوم التي تتعامل مع البشر، وعلم الإدارة الذي هو أصلاً معني بإدارة العنصر البشري يتأثر بالمؤثرات التي تؤثر على البشر سواء كانت بيئية أو نفسية أو اقتصادية أو غيرها .

## \* علاقة علم الإدارة بعلم الاقتصاد :

تعتبر هذه العلاقة هي الأكثر وطأةً وقُرباً، لذلك ندرس في كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية .

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

## العلاقة بين الإدارة والاقتصاد تتمثل في عدة جوانب وأنماط :

(أ) استخدام النظريات الاقتصادية وتطبيقها في مساعدة المدير على اتخاذ القرارات اللازمة لإنجاح واتخاذ العمليات، مثل (قانون العرض والطلب).

(ب) ضرورة أن يكون المدير ذو عقلية اقتصادية ليتمكن من استخدام الحوافز والأجور والتعامل مع الأزمات الاقتصادية وفهم السوق وإعداد الميزانيات واتخاذ القرارات اللازمة لإنجاح العمليات ويستطيع أن يربط بين الأجر وكفاءة الأداء وتكون لديه معلومات اقتصادية حتى نسميه مدير ناجح .

(ج) لا يستلزم أن يكون المدير متممقاً في الاقتصاد، ولكن لا بد أن يكون ملم بمبادئ الاقتصاد .

## \* علاقة علم الإدارة بعلم النفس :

**تعريف علم النفس :** هو علم يبحث في دوافع سلوك الإنسان ومظاهر الحياة العقلية الشعورية واللاشعورية، وهو مسئول عن سلوك البشر .

## العلاقة بين الإدارة والنفس تتمثل في عدة جوانب وأنماط :

(أ) أن علم الإدارة وعلم النفس يتعاملان مع البشر، فالأول يعمل من خلال البشر والثاني يدرس سلوك واتجاه البشر، فمثلاً لأتتمكن من تحفيز العامل لا بد أن أعرف نفسيته، فهناك مَنْ يبذل عندما يعمل بشكل منفرد وآخر عندما يعمل مع مجموعة وهكذا .

(ب) أن كفاءة المدير تزداد في التعامل مع فريق العمل إذا كان يعرف بعض أسرار علم النفس، فمثلاً هناك من يمكن تحفيزه بالمادة وهناك من يمكن تحفيزه بالتقدير والشهرة عن طريق تقديم هدية له أمام الجميع وهكذا .

(ج) يوجد علم جديد الآن اسمه (علم النفس الصناعي) ويتعامل هذا العلم مع نفسية العاملين في المصانع ومع ضجيج خطوط الإنتاج، وذلك لأن طبيعة عملهم تختلف مع طبيعة عمل الإنسان المكتبي .

## \* علاقة علم الإدارة بعلم الاجتماع :

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

## العلاقة بين الإدارة والاجتماع تتمثل في عدة جوانب وأنماط :

(أ) الجماعات الإنسانية والتجمعات البشرية والمجتمعات التي يتكلم عنها علم الاجتماع تهتمُّ القائمين على إدارة المنظمات لدراسة السوق وتصنيف السلع وتحديد كيفية التعامل مع هذا المجتمع، هل يقبل ارتفاع أو انخفاض الأسعار مثلاً؟، فالإداري يمكنه إنجاز المشروع إذا فهم سلوكيات وتوجهات وتطلعات المجتمع .

(ب) أن توزيع السكان واختلاف أعمار وأذواق المجتمع يفيد الإداري في رسم سياسة المنشأة، فالمجتمع الشبابي مثلاً تنجح فيه المشروعات الشبابية .

## \* علاقة علم الإدارة بالعلوم الطبيعية :

**تعريف العلوم الطبيعية :** هي الرياضيات والفيزياء والكيمياء والأحياء والإحصاء والفلك وغيرها، هي علوم مبنية على تجارب وحقائق .

## العلاقة بين الإدارة والاجتماع تتمثل في عدة جوانب وأنماط :

(أ) استفادة علم الإدارة والاقتصاد من تطبيقات علم بحوث العمليات (وهو علم رياضي فيزيائي اقتصادي)، لأن المعادلات والمشكلات التي يعالجها هذا البحث يساهم في صناعة القرار الإداري، والشركات المتميزة إدارياً تستخدم هذا العلم .

(ب) تستخدم الإدارة نظري الاحتمالات والمعادلات والنماذج الرياضية من الإحصاء، وذلك للوصول إلى القرارات الرشيدة .

## \* علاقة علم الإدارة بالتنمية الاقتصادية :

يرى الاقتصاديون أن التنمية الاقتصادية تابعة لهم، وأنها توفر رأس المال وتُنشئ الصادرات والتصنيع والمواصلات والاتصالات، بينما يرى الإداريون أن كل ما تقدم لم يكن ليتوفر أو لينجح بدون جهود الإداري لتنظيم هذه العملية، وأن التنمية مرتبطة بالعنصر البشري وإدارتها وليس بالأموال، فبدون دولة وبدون وزارة وبدون شركة لا يمكن عمل تنمية، حتى الاقتصاد الوطني يعتمد على شركات تديرها إدارة الأعمال، ولأهمية الإدارة أنشأت جامعة الدول العربية المنظمة العربية للتنمية الإدارية، والخلاصة هي أن التنمية لا يمكن أن تتحقق إلا بتعاون رجال الإدارة مع رجال الاقتصاد .

# الفكر الإداري ومراحل تطوره

\* تمهيد :

الإدارة موجودة منذ القدم، منذ بدأ الإنسان يعمل مع غيره بتشكيل فريق عمل والناس يمارسون الإدارة، سواءً شعروا بذلك أم لم يشعروا، على مستوى الأسرة والقبيلة والدولة، ففي البداية كان هدف الإنسان هو العيش فتوزعت المهام على أن يكون أحدهم مسئولاً عن الصيد والثاني مسئولاً عن حماية القبيلة أو الأسرة والثالث مسئولاً عن جلب الحطب وهكذا، أما الآن فنمارس الإدارة مثلاً في البيت بتوزيع المهام بين الزوج والزوجة .

\* **مراحل تطور الفكر الإداري وعلم الإدارة والنظريات الإدارية في التاريخ الإنساني :**

المرحلة الأولى : ما قبل القرن التاسع عشر الميلادي ( قبل ١٨٠٠ م) .

في تلك الفترة كان الإنسان يؤدي أعماله بنفسه ثم من خلال مجموعة لهم رئيس واحد، وكانت تُسمى (الإدارة التقليدية) وفيها نوع من المركزية حتى يومنا هذا .

- حضارات سابقة ما زالت آثارها الإدارية موجودة إلى اليوم (شواهد وجود الإدارة والفكر الإداري) :

(أ) الحضارة المصرية (الفراعنة)، من آثارها الإدارية (شواهد وجود الإدارة) ..

١. بناء الأهرامات .

٢. ضبط فيضان النيل وانخفاضه، وذلك ببناء سدود تُغلق عند ارتفاع النهر لحماية المزارع وتُفتح عند انخفاض النهر لضمان سريانه .

٣. حفظ السجلات والوثائق بشكل دقيق يبين الصادر والوارد وتفاصيل أخرى موجودة في الأحافير .

(ب) الحضارة الصينية (قوم بأجوج ومأجوج)، من آثارها الإدارية (شواهد وجود الإدارة) ..

١. دستور اتشاو، وكان عبارة عن دليل إداري يوضح الواجبات والمهام في عام ١١٠٠ قبل الميلاد .

٢. نظام الجدارة، ويحدد على ضوءها معايير وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا النظام موجود منذ ٣٠٠٠ سنة .

٣. سور الصين العظيم، وهو أحد المعجزات السبع .

(ج) الحضارة اليونانية (الإغريقية)، من آثارها الإدارية (شواهد وجود الإدارة) ..

١. تطبيق مبدأ التخصص، وهو اختيار الموظفين بأساليب معينة، حيث وُزَّعوا الوظائف على أساس التخصصات (مثلاً القوة والدقة) .

٢. تطبيق مبدأ تفويض السلطة (اللامركزية)، حيث يعطي الإمبراطور سلطات للكنيسة وأخرى للمسؤولين عن الثغور وهكذا .

٣. تطبيق مبدأ الكلية في الإدارة، أي أن هناك مبادئ عامة يمكن تطبيقها على كل التنظيمات الإدارية للخروج بنفس النتائج .

(د) الحضارة الرومانية، من آثارها الإدارية (شواهد وجود الإدارة) ..

١. التنظيم التدريجي أو الهرمي في الإدارة، أي رسم الهيكل التنظيمي والمستويات الإدارية .

٢. تفويض السلطة (اللامركزية) وإعطاء الصلاحيات للمناطق، وقد أوجده الإمبراطور (يولكتيان) .

٣. بناء الجيوش على أساس إداري منظم يوضح الصلاحيات

(هـ) الحضارة الإسلامية، من آثارها الإدارية (شواهد وجود الإدارة) ..

١. أن الرسول ﷺ استطاع بفتنة قليلة من المسلمين أن يبني أعظم دولة في التاريخ لأنها مبنية على أساس إداري .

٢. مبدأ الشورى والمشاركة في اتخاذ القرار .

٣. إتقان العمل .

٤. اختيار الشخص المناسب في المكان المناسب .

وقد تمكن عمر بن عبد العزيز في سنتين ونصف من حكمه للدولة الأموية أن يجعل الدولة خالية من الفقراء بسبب تطبيقه المنهج الإسلامي .

المرحلة الثانية : ما بعد القرن التاسع عشر الميلادي (بعد ١٨٠٠ م) .

هذه الفترة عُرفت (بالإدارة في العصر الحديث)، ووُجِدَت فيها ثلاث آراء حول بداية الفكر الإداري .

- آراء حول بداية الفكر الإداري :

١. هناك من يرى أن بداية الفكر الإداري تعود إلى كتاب (اقتصاديات الآلات والصناعات الإنتاجية) الذي ألفه (بايج) عام ١٨٣٢ م، ويقال بأن هذا

الكتاب هو بداية الفكر الإداري لأنه تمسح فيه لتطوير الإدارة بصورة علمية وأكد على تقسيم العمل والتخصص .

٢. هناك من يرى أن بداية الفكر الإداري تعود إلى كتاب (نظرية الاقتصاد السياسي) الذي ألفه (جيوپونس) عام ١٨٧١ م، ويقال بأن هذا الكتاب ربط

بين كمية العمل والإجهاد الذي يتعرض له العاملين وتحدث عن حقوق العمال وضرورة عدم اجهادهم .

٣. هناك من يرى أن بداية الفكرة الإدارية تعود إلى مقال (دراسة الإدارة العامة) الذي ألفه (ويلسون) رئيس الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٨٨٧ م،

وكان يطالب بهذا المقال الجامعات الأمريكية بإيجاد تخصص الإدارة العامة وذلك لوجود أشخاص غير إداريين في البيت الأبيض .

# نظريات إدارية

## \* أقسام المدارس والنظريات :

أ) المدرسة التقليدية أو الكلاسيكية .

١. نظرية الإدارة العلمية .

٢. نظرية شمولية الإدارة .

٣. النظرية البيروقراطية .

ب) المدرسة التقليدية الحديثة .

١. نظرية العلاقات الإنسانية .

٢. نظرية الفلسفة الإدارية .

ج) المدرسة الحديثة .

١. المدرسة (أو النظرية) السلوكية .

٢. مدرسة (أو نظرية) مدخل النظم .

٣. المدرسة (أو النظرية) اليابانية .

٤. المنهج (أو النظرية أو المدرسة) الإسلامي .

# نظرية الإدارة العلمية

## \* تمهيد :

- رائد هذه النظرية اسمه (فردريك تايلر) الذي أُلّف في ١٩١١م كتاب (مبادئ الإدارة العلمية). وكان الكتاب عن دراسة أجراها على مصنع صغير ثم شاهد نتائج يمكن تطبيقها على جميع المصانع، فقام بتحويل هذه النتائج إلى نظرية سمّاها (نظرية الإدارة العلمية).

- لاحظ فردريك تايلر التطور الصناعي الذي أوجَدَ حاجة ماسة إلى الفصل بين واجبات الإدارة وواجبات العمّال، أن لا بد أن تكون هناك إدارة عليا مسئولة عن الأعمال الإدارية والاستراتيجية وإدارة دنيا (مسئولون وغمّال) مسئولة عن الأعمال التنفيذية .

## \* جوانب ارتكزت عليها نظرية الإدارة العلمية :

١. الوصول إلى السبل المثلى .

بمعنى اختيار طريقة علمية في اكتشاف أجزاء العمل وتقسيمات هذا العمل والطريقة التي تنقل العمل من مرحلة إلى مرحلة بحيث يُعرَف الوقت الذي يُستغرق في كل مرحلة من عملية الإنتاج، مثلاً الكوب يبدأ بمادة خاص ثم ينصهر ثم يتم تشكيله ثم يُرسم عليه شعار ثم يُغَلَّف ثم يُسَوَّق وكل مرحلة تحتاج وقت محدد.

٢. الاختيار العلمي للأفراد .

بمعنى اختيار العمال (بوضع الرجل المناسب بالمكان المناسب) وتدريبهم وخلق روح التنافس والتعاون بينهم من أجل الوصول إلى أعلى درجات الكفاءة والإنتاجية.

٣. الاهتمام بالحافز المالي .

بمعنى معرفة كم يحتاج الموظف من راتب وكيف هي ميزانيته وكيف ستكون الظروف المستقبلية وأضع ميزانية احتياطية للتعزيز في حال الفشل والعجز .

٤. التخصص الوظيفي .

بمعنى أن يتم تقسيم العمل بين الإدارة والعمّال، فالإدارة العليا معنية بالتخطيط والتنظيم، وإدارة العمل معنية بالتنفيذ ووضع الخطط بمحل التنفيذ وتنفيذ المهام، ولا يتدخل أحد من الإدارتين في عمل الإدارة الأخرى، لأن تفرق كل إدارة للأعمال المحددة لها سيزيد أداؤها وفعاليتها .

## \* تطبيقات تزيد كفاءة الإنتاج (تطبيقات الإدارة العلمية التي يراها العالم فردريك تايلر) :

١. إزالة الجهد الغير المثمر.

فالتعطل يزيد الفترة اللازمة لعملية الإنتاج، لذلك نبحث عن المرحلة التي فيها العطل (سواءً كان موظف كسول أن آلة ضعيفة) وندرسه ثم نزيله، لذلك سمّاه فردريك (إزالة الجهد الغير مثمر)، فالوقت المهدر هو جهد غير مثمر .

٢. التأكيد على ملائمة العامل على الأعمال المعنية التي يقوم بها .

أي بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فلا نضع مثلاً رجلاً ثقيل الحركة في مراحل تحتاج خفة وسرعة في الأداء .

٣. العناية بتدريب العمّال على متطلبات الأعمال المعنية تأديتها .

بإعطاء الشخص المناسب جرعات تدريبية (وهي الدورات التدريبية في وقتنا الحاضر) لضمان أن هذا الشخص يؤدي بالشكل الصحيح ويتطور أيضاً مع الآلات .

٤. تقسيم العمل والتخصص في مجالات النشاطات المختلفة .

وهو مبدأ التخصص، حيث يؤدي تطبيقه إلى أن كل شخص في مجاله يؤدي عمله بكفاءة فينعكس ذلك في كفاءة المصنع .

٥. وضع المقاييس العلمية للأعمال التي يجب إنجازها .

أي بوضع سامبل (أو مثال أو نموذج أو معيار) معين أمام أعين العمّال وتطلب منهم صنع مثله، حيث يتم وضع السامبل (أو المثال أو النموذج أو المعيار) في كل خطوة ومرحلة من خطوط الإنتاج .

## \* إيجابيات نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلر .

١. أن هذه النظرية ساهمت بشكل فعّال في ارتفاع مستوى الإنتاجية وانخفاض التكاليف، وأنه بزيادة كمية الإنتاج تقلّ تكلفة الوحدة الواحدة .

٢. أن هذه النظرية تُعتَبَر نقطة تحول أساسية أعطت للفكر الإداري وزناً يماثل العلوم الأخرى، حيث أصبح للإدارة علم ونظريات كالعلوم الأخرى .

## \* سلبيات نظرية الإدارة العلمية لفردريك تايلر .

١. معاملة العامل وكأنه آلة يمكن التحكم فيها عن طريق الإغراء المادي، حيث لا تركز النظرية على النواحي الإنسانية وإنما تربط الأجر بالإنتاجية .

٢. اقتصر هذه النظرية على دراسة مصنع صغير بمستويات معينة من الإدارة مما يقلل من شموليتها .

# نظرية شمولية الإدارة

## \* تمهيد :

- يرى رواد هذه النظرية وعلى رأسهم المهندس الفرنسي (هيندري فايل) أنه بالرغم من وجود اختلاف بين الشركات والمؤسسات والمصانع في الهياكل التنظيمية إلا أن هناك قواسم مشتركة بينها، وبالإمكان وضع نظرية شاملة يمكن تطبيقها في أي منشأة مهما اختلف حجمها أو نشاطها .
- تولى (هيندري فايل) في عام ١٨٨٨م رئاسة شركة تعدين كانت تصدر شركات التعدين في فرنسا، وعمل ٣٠ سنة ثم تقاعد وألّف كتاب (الإدارة العامة والصناعية) عام ١٩١٦م، وركز في الكتاب على ثلاثة موضوعات :
١. عناصر الإدارة .
  ٢. الصفات الإدارية والتدريب .
  ٣. المبادئ العامة للإدارة .

## \* أولاً : عناصر الإدارة :

- وهي من أهم الإضافات، حيث أن أي منظمة اقتصادية لابد أن تمارس ستة أنشطة وعناصر تُشكّل في مجموعها عناصر الإدارة، وهذه الأنشطة والعناصر هي :
١. عنصر فني : وهو يهتم بإنتاج وتصنيع وعرض المنتجات في خطوط الإنتاج .
  ٢. عنصر تجاري : وهو يهتم بالبيع والشراء والمبادلة .
  ٣. عنصر مالي : وهو يهتم بتوفير رأس المال وإدارة الموارد المالية واستثمارها .
  ٤. عنصر وقائي : وهو يهتم بحماية الممتلكات والأفراد .
  ٥. عنصر محاسبي : وهو يهتم بعمل تقرير التكاليف وإعداد الميزانيات والإحصاءات وكل ما له علاقة بالحاسبة ودفاتر الضبط .
  ٦. عنصر إداري : وهو يهتم بعناصر الإدارة وهي : التخطيط والتنظيم والتوجيه (الأمر والتنسيق) والرقابة .

## \* ثانياً : الصفات الإدارية والتدريب :

- توجد عناصر أو صفات إدارية مطلوبة في الإداري الناجح حتى يقوم بعمله على أكمل وجه، وهذه العناصر والصفات هي :
١. صفات بدنية وجسدية : بأن يتمتع الإداري بالصحة والقوة والصلابة والجسم السليم المعافى والنشاط .
  ٢. صفات عقلية : بأن يتمتع الإداري بالقدرة على الفهم والدراسة والحكم على الأشياء وتقدير العواقب وذكي وسليم الذهن والتحليل المنطقي والاتزان ونحوها.
  ٣. صفات خلقية : تتحدث عن السمات الشخصية، بأن يكون عند الإداري حزم وولاء وروح ابتكار وحيوي ومجدد .
  ٤. ثقافة عامة : بأن يكون الإداري مُلمّاً بالمعلومات العامة في العالم المحيط وفي التخصصات التي لها علاقة بالعمل .
  ٥. ثقافة خاصة : بأن يكون الإداري مُلمّاً بالأمر المتعلقة بوظيفته، بأبجديات وظيفته .
  ٦. خبرة : بأن يكون قد مارس العمل وكوّن خبرة تراكمية .

## \* ثالثاً : المبادئ العامة للإدارة :

- وهذه المبادئ هي الأساس الذي قامت عليه النظرية، وقد قدّمها من واقع مشاهدته في مجال العمل :
١. تقسيم العمل : حيث يعمل كل شخص في مجال تخصصه بشكل يكفل الاستخدام الأمثل للطاقة البشرية .
  ٢. وحدة الأمر : لها علاقة بالأفراد، حيث يتلقى العامل الأوامر من شخص واحد ويرفع التقارير لمدير واحد .
  ٣. وحدة التوجيه : لها علاقة بالإدارات، حيث تعرف الإدارة تتبع أي قسم، فلا تكون هناك ازدواجية ولا تداخل بين الإدارات المتشابهة .
  ٤. السلطة والمسئولية : حيث يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئولية، وصاحب القرار يتحمل مسئولية قراراته .
  ٥. الانضباط : حيث يجب أن تكون الأهداف واضحة لتكون هناك انضباطية في العمل للوصول إلى هذه الأهداف .
  ٦. المركزية : حيث يجب أن تكون السلطة مركزة على المستوى الأعلى في الإدارة .
  ٧. العدالة : حيث يجب أن يكون هناك نوع من الموازنة بين الوظيفة والأجر .
  ٨. الخضوع للمصلحة : بمعنى تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
  ٩. تعويض الموظفين إذا عملوا خارج الدوام : حيث كلما عمل الموظف أكثر، يتم تعويضه أكثر بالمكافآت التشجيعية غير الراتب الأساسي .
  ١٠. التدرج الهرمي (الهيكل التنظيمي) : حيث يخضع المستوى لسلطة المستوى الذي يعلوه .
  ١١. النظام : بمعنى أن كل فرد وكل جزء في مكانه، حتى تزيد كفاءة الأداء .
  ١٢. استقرار العمل : أي أن يوفر العمل فرص الاستيعاب واكتساب الخبرة .
  ١٣. الابتكار : حيث يجب أن يُشجّع الخيال، ويُسمح بإبداء الرأي أثناء العمل، والتجديد عند تنفيذ الخطط .
  ١٤. الروح الجماعية : بمعنى الحث على العمل بروح الفريق الواحد .

### \* إيجابيات نظرية شمولية الإدارة .

١. أن هذه النظرية عالجت قصور نظرية الإدارة العلمية، حيث جاءت شاملة لكل المنظمات، وتركز بالأعمال الإدارية بدل الأعمال التنفيذية .
٢. بدل الاهتمام بالحركة والزمن في تحليل العملية الإنتاجية، ركزت نظرية شمولية الإدارة على الإدارة كمنظومة يمكن تعلمها والإحاطة بوظائفها .

### \* سلبيات نظرية شمولية الإدارة .

١. أن نظرية هيندري فايل كانت عرض لما تمكن من ممارسته خلال حياته، لذا يمكن التشكيك في عالميتها، فهل هي تنفع مع أي شركة؟ وأي زمان؟ .
٢. عدم وضوح الرؤية في بعض المبادئ، حيث لا يوجد بينها وبين بعضها تطابق، بل هناك تناقض كالحديث عن الابتكار ومركزية القرار ! .



# النظرية البيروقراطية

## \* تمهيد :

- راند هذه النظرية اسمه (ماكس فيبر) الألماني الذي وضع حجر أساس البيروقراطية (هذه الكلمة أصلها من كلمتين وهما بيرو وكريسي، وتعني حكم المكتب، بينما شبيها الديمقراطية معناها حكم الشعب).
- البيروقراطية هي النظام الذي يجعل المكتب هو الذي يحكم عمل الإدارة.
- البيروقراطية تتكلم عن جهاز إداري مثالي التنظيمات الإنتاجية، يقوم على تقسيم الإداري والعمل المكتبي، وكيفية تأثير هذا الجهاز في أداء مهام الأفراد والسلوك التنظيمي للإدارات.

## \* خصائص النظام البيروقراطي (وهي تمثل أساس النظرية البيروقراطية وعمودها الفقري) :

١. التخصص : حيث أن مجالاته محدودة رسمياً وبشكل ثابت عن طريق قواعد وتعليمات ولوائح مكتوبة، وتتخذ طابع الرسمية والكتابة والتوثيق، فمثلاً عند طلب معاملة معينة يُقال له اكتب خطاب رسمي .
٢. التدرج الرئاسي : أن يكون هناك تنظيم ينقسم إلى عدة مستويات بشكل هرمي، ويزداد أو يقل عدد المستويات حسب حجم التنظيم، ولكن الثابت هو أن كل مستوى يخضع لسلطة المستوى الذي يعلوه، فمثلاً عميد الكلية تحته وكيلين .
٣. القواعد والتعليمات : وهي التي تحدد الحقوق والواجبات لكل موظف وتتصف بالعمومية والشمول والثبات النسبي (غير المطلق، أي أنها ثابتة ولا تتغير إلا في حالات طارئة) حتى يتغير الأفراد المنفذون، فمثلاً نظام الخدمة المدنية الذي يحدد إجازات الموظف وعلاواته وترقياته وانتدابات وكل صغيرة وكبيرة .
٤. عدم التحيز : أي أن القرارات تبتعد عن النزعة الذاتية، وأنها تُتخذ بناءً على قناعات ثابتة ليس لها علاقة بالأشخاص الذين ينفذون القرار لأنها متحررون عن النزعة الذاتية، أي أن النظام يطبق على الجميع لأن الحاكم هو المكتب وليس الأشخاص، وبالتالي فإن البيروقراطية ليس فيها تحيز ولا واسطة ولا انتقائية .
٥. الكفاءة : وهي الأساس الذي على ضوئه يتم اختيار العاملين وتعيينهم وترقياتهم وإسناد المسؤوليات والمهام إليهم، وليست الواسطة ولا المصلحة المتبادلة .
٦. الاستقرار الوظيفي : وهي أن الموظف يعمل في المنظمة البيروقراطية مدى الحياة لأنه يعلم أنه لن يُفصل فيشعر بالاستقرار الوظيفي مع وجود نظام يكفل له الرواتب والعلاوات السنوية والتقاعد والبدلات والأمان الوظيفي، وهذا الاستقرار الوظيفي يزيد الإنتاجية .
٧. المكتب : هو شخص معنوي واعتباري وهو أساس البيروقراطية، وفيه تُحفظ السجلات والمستندات والوثائق والقرارات، حتى الخطابات الموجهة تكون للمنصب وليس للشخص في النظام البيروقراطي .

## \* إيجابيات النظرية البيروقراطية .

١. أن هذه النظرية أثبتت جدواها في تحقيق الأهداف الإدارية كأداة للمساعدة في النمو الاقتصادي خصوصاً في الدول الصناعية .
٢. أن هذه النظرية هي أول نموذج يحمل الصفات الأساسية التي لا بد من توفرها في المؤسسات والمنظمات الحكومية مع ملائمة هذه المبادئ للقطاع الخاص .

## \* سلبيات النظرية البيروقراطية .

١. النظرة الآلية للموظف، بحيث يجب أن يلائم الوظيفة وليس العكس بهدف بقاء النظام ثابتاً ! .
٢. المركزية واتجاه الاتصالات الذي ثبت مع مرور الزمن أن المبالغة فيهما لها آثار سلبية وخاصة في العالم الثالث الذي أخذ المركزية من هذا النظام بدلاً من الانضباط .

# نظرية العلاقات الانسانية

\* تمهيد :

- يسميها البعض (حركة العلاقات الإنسانية)، لأنها عملت في انتفاضة العمل الإداري، وتركز على العوامل الاجتماعية والنفسية والتنظيم الغير رسمي .  
- جاء (آلتون مايو) وفريقه من الباحثين في ١٩٢٤م وتحديثوا عن التنظيم الغير رسمي وتأثيره على الأفراد، بدلاً عن التركيز على الهيكل الإداري، وقاموا بعمل دراسة اسمها (هورثورن) امتدت لثمانى سنوات إلى ١٩٣٢م، وهورثورن عبارة عن مصنع من مصانع شركة جنرال ويستن أليكتروك الأمريكية .

\* **العوامل التي أدت لظهور نظرية العلاقات الإنسانية (شركة هورثورن انتدبت فريق من الباحثين لإقامة دراسات استجابة لخمسة أسباب أساسية) :**

١. ازدياد قوة حركاتهم والنقابات العمالية .  
كانت النقابات العمالية تضغط على الشركات الكبرى وتطالبها بإيجاد بيئة عمل مناسبة وممتازة للعمال، وكان الإداريون في تلك الشركات الكبرى غير قادرين على إيجاد الحلول، فقامت شركة ويستن أليكتروك بانتداب آلتون مايو وفريقه للتفكير من الناحية العلمية والقيام بتجارب سمّوها (دراسات هورثورن) .
٢. زيادة ثقافة العمال .  
العامل الأول الذي لم يكن يعرف القراءة ولا الكتابة أصبح عاملاً مثقفاً وموظفاً يعي حقوقه وواجباته، فبدأ يطالب بحقوقه وبيئة عمل أكثر مثالية وبظروف نفسية واجتماعية ممتازة للقيام بالعمل .
٣. ازدياد حجم المنظمات .  
لما كبرت المنظمات زاد عدد المصانع، فأدى ذلك إلى وجود كم هائل من الموظفين والمستويات الإدارية المتعددة وصعوبة الرقابة، فزادت المشاكل، فرأت المنظمات أن توفير بيئة عمل ممتازة وترك الموظفين يؤدون عملهم أوفى من إيجاد نظام حازم قد يضبط أو لا يضبط العمل .
٤. ارتفاع مستوى المعيشة .  
كان الموظف في المصنع والمنجم يكفيه توفير الحاجات الأساسية، ولكنه الآن أصبح يمتلك منزل أفضل من سكن الشركة ويلبس أفضل من لباس الشركة ولديه زوجة وبيت وطعام أفضل، بالتالي أصبحت متطلباته أعلى من السابق .
٥. ارتفاع كلفة العنصر البشري .  
حينما ارتفعت قيمة العنصر البشري وتكاليفه، أصبحت رغبة الشركات أن تأخذ أقصى قدر ممكن من الإنتاج من هذا العنصر البشري بتضخيم ما تحصل عليه من العمال .

\* **تجارب العلاقات الإنسانية (تجارب هورثورن) :**

١. تجربة الإضاءة .  
وهي وضع عمال في صالة من صالات العمل، ثم زيادة وتخفيض الإضاءة لدراسة علاقتها بالأداء وحجم الإنتاج، وقد لوحظ أن أداء الموظفين ازداد مع زيادة الإضاءة، وعندما قاموا بخفضها تفاجأوا بازدياد الأداء أيضاً، فاستنتجوا أن السبب ليس في الإضاءة وإنما في إحساس العمال باهتمام الشركة فيهم، فقد كان العمال يعلمون أن فريق الباحثين يراقبهم وبذلك شعروا بالاهتمام فضاعفوا إنتاجهم .
٢. تجربة قاعة التجميع .  
وهي عزل عمال في صالة من صالات العمل، ثم تغيير عدة أشياء كالأنوار والرائحة والأثاث وساعات العمل، وقد لوحظ أن أكثر ما يؤثر على الإنتاج هو :
  ١. الظروف الاجتماعية، بإحساس العامل أنه في بيته الثاني وأن الشركة شركته .
  ٢. أسلوب الإشراف (الرقابة) المثالي، حيث يحفظ كرامات الناس .
  ٣. تجربة برنامج المقابلات الواسع .
- وهي أن التجربة المطبقة على عمال الصالة يتم تطبيقها على عينة أكبر لرؤية نتائجها، فأخذوا عينة (٢٠,٠٠٠) من عمال مصنع (هورثورن)، هذه عينة فقط فكيف بعدد عمال كامل المصنع وكيف بعدد عمال كامل شركة ويستن أليكتروك .
٤. تجربة ملاحظة السلوك الاجتماعي .  
وهي متابعة ومراقبة سلوك تعريف الرفيق خارج ساعات العمل، حيث وجدوا أن هناك موظفين وعمال لديهم اجتماعات معينة، فلماذا يجتمعون؟ ولماذا قريبين من بعض؟ فوجدوا النقاط التالية :

(أ) ميل الأفراد إلى تكوين منظمات غير رسمية فيما بينهم، مثل (منظمة عشاق كرة السلة، ومجموعة المكتبة، ومجموعة السياسة) .

(ب) تأثير الأفراد بالإطار الغير رسمي الذي ترسمه المنظمة التي ينتهي إليها، فمثلاً عندما يجلس شخص مع موظف يتدمر من الشركة فإنه سيتأثر به .

ج) أن الحوافز المعنوية تقوم بدور حيوي يدفع الأفراد إلى العمل، حيث هناك موظفين لا يحفزهم المال بقدر ما تحفزهم الدروع والشهادات والهدايا.  
د) أن طاقة الفرد العملية تحددها حالته الاجتماعية أكثر من حالته الجسدية، فالحالة الاجتماعية السيئة تُشعره بعدم الانتماء فيقل الإنتاج .  
هـ) ازدياد القيادة الغير رسمية من خلال الجماعات المُشكَّلة، فمثلاً تجد رئيس مجموعة غير رسمية ولكن ليس له صلاحيات بالمنظمة أو الشركة .

### \* الآثار التي ترتبت على ظهور نظرية أو حركة العلاقات الإنسانية (آثار دراسات ألتون مايو أو هورثورن) :

1. ظهور إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية للاهتمام بالموارد البشري والعمل على رفاهيته .  
أي ظهور إدارة شئون الموظفين أو الموارد البشرية التي تتولى البحث عن متطلبات الموظفين والتعرف عليها توفير السكن والبيئة .
2. الاعتراف بحق العامل في الإجازات السنوية وخفض ساعات العمل .  
حيث لم يكن للعامل أي إجازة في السابق، إذا توقف عن العمل لن يحصل على أجره ولا إجازة، أما بعد النظرية فأصبح من حق العامل الحصول على إجازة لا تزيد عن ٤٥ يوم مع الحصول على راتبه .
3. الاعتراف بحق العامل في الرعاية الصحية والنفسية والاجتماعية .  
أي أن يكون للعامل واجبات وتأمين صحي وسكن وفترات راحة .
4. ضرورة تدريب الرؤساء على مراعاة العلاقات الإنسانية .  
وذلك من خلال حثهم على التعامل الحسن مع العاملين من أجل رفع الروح المعنوية للموظف وتشجيعهم على الإنجاز والتعاون .

### \* إيجابيات نظرية العلاقات الإنسانية .

1. أن هذه النظرية تركز على الجانب الإنساني، وبذلك نستطيع أن نقول أن نظرية العلاقات الإنسانية إضافة جديدة للفكر الإداري ومكملة للمدارس السابقة ولم تأت لسد النقص الذي تركته المدرسة التقليدية، وبالتالي يكون الفرق بين العلاقات الإنسانية والمدرسة التقليدية كما يلي :

العلاقات الإنسانية	المدرسة التقليدية
١. غطت الجانب الغير رسمي .	١. ركزت على الجانب الرسمي .
٢. جاءت للحد من الحوافز المعنوية .	٢. ركزت على الحوافز المادية .

٢. أن هذه النظرية فتحت الطريق أمام العلماء والباحثين إلى المزيد من الدراسات العلمية التجريبية لمعرفة آثار الممارسات الإدارية على العنصر البشري .

### \* سلبيات نظرية العلاقات الإنسانية .

1. أن هذه النظرية اهتمت بجانب واحد من جوانب التنظيم، وأهملت التفسير الشامل لظاهرة السلوك الإنساني والجوانب الأخرى .
2. أن هذه النظرية ركزت على التنظيم الغير رسمي والحوافز المعنوية وأهملت التنظيم الرسمي والحوافز المادية .

# نظرية الفلسفة الإدارية

## \* تمهيد :

- رائد هذه النظرية هو (دوغلاس ماكريغر)، وتقوم على أن أي مدير لا بد أن يكون متأثر إما بفكر المدرسة التقليدية أو بفكر العلاقات الإنسانية، وبالتالي يؤثر ذلك على السلوك التنظيمي للمنظمة بشكل كامل .
- هذه النظرية تنتقد المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية لأنها مؤيدة أكثر لنظرية العلاقات الإنسانية، بل أن ماكريغر متشدد ومتطرف جداً في دعمه لنظرية العلاقات الإنسانية وفي نقده للمدرسة التقليدية .

## \* النقاط الأساسية التي على ضوءها تشكلت نظرية الفلسفة الإدارية :

١. المدرسة التقليدية أهملت الفرد لتأتي العلاقات الإنسانية فتظهر الاهتمام بالفرد كعنصر أساسي في التنظيم وليس مجرد آلة إنتاجية .
٢. أن المدير المتأثر بمبادئ الإدارة التقليدية لديه اقتناع بأن تلك المبادئ راسخة ولا تقبل التعديل أو النقاش رغم وجود قصور فيها حسب رأي ماكريغر .
٣. أن المدير التقليدي يؤمن بأن السلطة هي الوسيلة الوحيدة للتأثير على سلوك الفرد، بينما يؤمن ماكريغر بوجود عدة وسائل كالإقناع والحوافز وغيرها .
٤. أن المدير التقليدي يؤمن بأن المركز الرسمي (المنصب) هو المصدر الوحيد للسلطة، بينما يرى ماكريغر مصادر أخرى للسلطة كالعلم والخبرة والاسم والثراء والقدرات الشخصية، وبذلك يمكن الحصول على السلطة من خارج المنظومة الإدارية .
٥. أن النظرية التقليدية تنظر إلى العلاقات التنظيمية نظرة فردية، بأن الفرد يؤدي واجباته ويحصل على عائد مالي، بينما يرى ماكريغر أن العلاقة التنظيمية لها علاقة بالنواحي الإنسانية والاجتماعية والاقتصادية لأعضاء التنظيم، أي أنها ليست عمل وراتب فقط وإنما رابط اجتماعي بين أفراد التنظيم والنظام .

## \* وضع ماكريغر فلسفته الإدارية التي هي عبارة عن XY حيث أن X ترمز لوجهة النظر التقليدية و Y ترمز لوجهة نظر العلاقات الإنسانية، ثم تناقش النقاط ونحدد انتماء المدير، كما يلي :

وجهة النظر التقليدية X	وجهة نظر العلاقات الإنسانية Y
١. المدير X ينظر إلى الموظف على أنه يكره العمل ويتجنبه لذلك يستخدم أسلوب الضغط والإجبار حتى ينجز العمل .	١. المدير Y ينظر إلى الموظف على أنه يحب العمل كما يحب الراحة ومتى توفرت له البيئة والظروف سيسعى لإنجاز العمل .
٢. المدير X يرى أن الموظف لو أعطى الحرية فإنه لن يعمل لذلك يجب إجبارهم ومراقبتهم ووضع العقوبات لرفع الإنتاجية .	٢. المدير Y يرى أن الموظف في ظل الظروف الاجتماعية والاقتصادية المناسبة يسعى إلى الإنجاز وتحقيق الأهداف بسبب المكافأة والعائدات .
٣. المدير X يرى أن الموظف يجب أن يُوجَّه من رئيسه وأنه يحب هذا العمل كي يتجنب المسؤولية .	٣. المدير Y يرى أن الموظف في ظل الظروف المناسبة يتعلم تحمل المسؤولية ويسعى لها .
٤. المدير X يرى أن الموظف حامل وغير طموح وأنه يسعى للاستقرار الوظيفي فقط .	٤. المدير Y يرى أن الموظف بطبيعته طموح ويكرر التصرفات التي ينتج عنها إشباع رغباته وإبداعاته وتؤمن له الارتقاء الوظيفي .
٥. المدير X يرى أن الموظف مفتقد للمبادرة والابتكار ولا يسعى لاتخاذ قرار فيه مخاطر وذلك يعني أنه بدائي وجبان .	٥. المدير Y يرى أن الموظف إذا أُعطي الفرصة فإنه قادر على استخدام الفكر البناء وقادر على حل المشاكل مع القدرة على الإبداع وركوب المخاطر .

## \* إيجابيات نظرية الفلسفة الإدارية .

١. أن هذه النظرية قدّمت أول تحليل مقارن بين مدرستين .
٢. أن هذه النظرية تُعتبر مقدمة للمدرسة الحديثة .

## \* سلبيات نظرية الفلسفة الإدارية .

١. أن هذه النظرية بالغت في التحليل، حيث صورت المدرسة التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية كأنهما نقيضين برصد سلبيات الأولى وإيجابيات الثانية .
٢. أن هذه النظرية صورت نظرية العلاقات الإنسانية على أنها بديل للمدرسة التقليدية، بينما هي مكملتها لها .

# النظرية (أو المدرسة) السلوكية

## \* تمهيد :

- المدارس الحديثة هي أكثر المدارس انتشاراً وأكثرها نظريات، ومن أسهلها استذكراً هي نظرية المدرسة السلوكية التي تتداخل كثيراً مع نظرية العلاقات الإنسانية. - يُعتبر (هيرت سايمن) أشهر اسم في علم الإدارة لأنه ألف كتاب في السلوك الإداري في ١٩٣٨ م، وكان يتحدث عن السلوك التنظيمي وسلوك المنظمات والسلوك الإداري.

- العالم (برنارد) تكلم عن وظائف المدير، وأن المدير هو أساس الإدارة حيث لخص الإدارة كلها في عمل المدير، وكان يقول أنه يمكن مراقبة المدير للحكم على الإدارة بالكامل.

- رائد هذه المدرسة أو النظرية هو (هارلد راش) الذي أكد أن المدرسة السلوكية لا تتماثل مع المدرسة التي سبقتها رغم وجود تشابه.

- يقول (هارلد راش) أن المدرسة السلوكية هي دراسة السلوك الإنساني في محيط العمل.

- مصطلح العلوم السلوكية يشمل جميع مناحي السلوك، بما فيها سلوك العمليات البيولوجية وسلوك الحيوان المتأثر ببيئة العمل وسلوك النباتات.

## \* خصائص المدرسة السلوكية :

١. هي مدرسة علمية تطبيقية.

تقوم على وضع فرضيات السلوك التنظيمي وأثاره على الإنتاجية ثم فحص تلك الفرضيات بأسلوب علمي وتطبيق النتائج في محيط العمل، أي أنها تعتمد على استقراء والاستنتاج، مثل (تأثير زيادة الحوافز أو تغيير ساعات العمل أو تغيير أسلوب الرقابة على سلوك الموظف).

٢. هي مدرسة معيارية.

تقوم على معايير قيمية تهدف إلى تطبيق الأبحاث السلوكية في مجال العمل لإحداث تغيير في سلوك محدد.

٣. هي مدرسة إنسانية.

تقوم على التفاعل وعلى اعتبار أن حوافز وحاجات الموظف تحدد سلوكه مع التفاؤل بقدرة الموظف على الابتكار عندما تُلبى حاجاته.

٤. هي مدرسة اقتصادية.

تهدف إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية بإشراك قوى العمل في جميع مراحل الإنتاج.

٥. هي مدرسة نفسية.

تهدف إلى تغيير البيئة النفسية والمحيط الكامل من خلال نطاق إشراف فعال يتعرف على أهداف العمال ويساعدهم على تحقيقها.

٦. هي مدرسة اجتماعية.

تهتم بالمجموعات وتفاعلها وتستخدم ديناميكية الجماعة لتحقيق أهداف المنظمة.

٧. هي مدرسة تستخدم المشاركة كأداة للعمل الإداري (هي مدرسة لا مركزية).

أي مشاركة في جميع مراحل اتخاذ القرار، أي أن المركزية ليست من عناصر المدرسة السلوكية.

٨. هي مدرسة تدريبية أو تأهيلية.

تهتم بتنمية المهارات الإنسانية والعلاقات بين أفراد المجموعات ويشمل ذلك الثقة والانفتاح وسهولة الاتصال والنقاش العلمي.

٩. هي مدرسة تنظيمية.

تهتم بالتغيير التنظيمي واستخدامه في تعديل أهداف وسياسات الإدارة وعناصر العمل التنظيمي واستحداث أساليب إدارية جديدة.

١٠. هي مدرسة شمولية.

تنظر إلى المنظمة بنظام شامل حيوي له أبعاد إنسانية واقتصادية واجتماعية.

## \* إيجابيات المدرسة السلوكية .

١. أن هذه النظرية جمعت بين المدرسة التقليدية ونظرية العلاقات الإنسانية.

٢. أن خصائص هذه النظرية تعطيها كل صفة الشمولية أكثر من كل النظريات التي سبقتها.

## \* سلبيات المدرسة السلوكية .

١. أن هذه النظرية تبسط السلوك الإنساني وديناميكية الجماعة، بحيث استنبطت من دراسات أُجريت على الحيوانات كالفئران والحمائم.

٢. أن هذه النظرية ركزت على البيئة وأعطتها التأثير المطلق في السيطرة على سلوك الفرد، وبذلك تُجرد الموظف من قدرته على التعامل مع الظروف المحيطة به.

# نظرية (أو مدرسة) مدخل النظم

\* تمهيد :

- هذه المدرسة تنظر إلى النظام على أنه كيان متكامل يتكون من أجزاء مرتبطة ببعضها بحركات تفاعلية وتداخلية، وإذا حدث تغير في أي جزء من أجزاء النظام فإن الأجزاء الأخرى من النظام تتغير تبعاً لهذا التغير .

\* أنواع النظم :

(أ) نظم مغلقة .

هي التي لا تتأثر بالبيئة الخارجية، وتتصف بالاكتمال الذاتي، فمثلاً الساعة تتحرك عقاربها ولا تتأثر بما يحدث حولها .

(ب) نظم مفتوحة .

هي التي تتأثر بالبيئة الخارجية، وتتفاعل معها باستمرار، ولا تستطيع العيش بمعزل عن بيئتها الخارجية، كما أنها تحصل على موادها الخام من بيئتها الخارجية وهي التي يصرف لها مخرجاتها ومنتجاتها، فمثلاً الإدارات والمصانع والشركات تتأثر بالآزمات الاقتصادية والشركات المنافسة وقرارات الدولة ونحو ذلك .

- مكونات النظم المفتوحة :

١. المدخلات : هي جميع ما يدخل المنظمة من البيئة من موارد بشرية كأفراد وموارد مالية كرأس المال والآلات والمباني والتقنية، مثل (الطلاب والموظفين، والمباني، ورأس المال، والرواتب، والمناهج والجدول) .

٢. العمليات : هي جميع الأنشطة التي تعالج بها المدخلات لتصبح مخرجات، وتختلف العمليات باختلاف أهداف المنظمة وطبيعة عملها سواء كانت صناعية أو تجارية أو تعليمية، مثل (تصوير المحاضرات، وإخراج المحاضرات ومنتجتها، ورفع المحاضرات في الانترنت، والاختبارات، ووضع الفصول) .

٣. المخرجات : هي جميع ما يخرج من المنظمة إلى البيئة من إنتاج مادي (كالسلع والخدمات) أو إنتاج معنوي (كالبرامج التوعوية والتوجيه)، ومن أمثلة المخرجات الطالب المنتج من الجامعة .

٤. جميع العوامل الخارجية التي يتأثر بها ويتفاعل معها التنظيم : هذه العوامل نقصد بها الحكومة والمجتمع والشركات والمستهلكين والمنافسين والعلماء وشركات الدعاية والإعلان والوسائل الإعلامية، فمثلاً إذا كانت سمعة جامعة الإمام مميزة في سوق العمل فإن مخرجات الجامعة (الطلبة) سيتم قبولهم بشكل إيجابي في سوق العمل .

٥. المعلومات العائدة (Feedback) : هي جميع المعلومات التي ترد إلى المنظمة عن الآثار الإيجابية والسلبية للمخرجات، فمثلاً يأتي خبر لجامعة الإمام بأن أحد خريجيها متميز في شركة ما في جوانب كذا وكذا، وبالتالي تفيد هذه المعلومات في تعديل العمليات في النظام .

- خصائص النظم المفتوحة :

١. التمايز : حيث تبدأ بشكل مبسط ثم تبدأ بالنمو والتخصص لتكون شخصيتها المميزة، فمثلاً الجامعات بدأت بكلية فيها عدد بسيط من الطلاب .

٢. الشمولية : حيث أن أجزاء النظام ترتبط بعلاقات تبادلية وتفاعلية تُشكّل في النهاية وحدة شاملة تحقق الأهداف، فمثلاً جامعة الإمام هدفها تخريج طلاب متميزين يخدمون المجتمع في القطاع العام والخاص، وهدفها أيضاً إنتاج رسائل دكتوراة وكتب وأبحاث وإقامة مؤتمرات ونشر الوعي .

٣. الأهداف : حيث يعمل النظام على تحقيق أهداف معينة من خلال مختلف قطاعات النظام الداخلية (وهي الإدارة والعمال والموظفين) .

٤. التوازن الحركي : أي استمرار الحصول على المدخلات وإجراء العمليات عليها لتُحوّل إلى مخرجات، فمثلاً السمعة السيئة لجامعة ما سيمنع التحاق الطلاب بها وبالتالي لن تكون في هذه الجامعة مدخلات ولا عمليات ولا مخرجات، فينقطع الاستمرار والتوازن الحركي مما يؤدي إلى تعطيل النظام .

٥. الاستقرار والتكيف : حيث يستقر النظام في حالة التغير المفاجئ ويتكيف في حالة حدوث تغير دائم في تلك البيئة، فمثلاً جامعة الكويت توقفت أثناء غزو العراق ثم عادت بعد التحرير، وأيضاً جامعة بغداد بعد الغزو ضعفت مواردها فبدأت تتكيف تبعاً للنظام الجديد .

٦. الارتباط بالبيئة أو التلاشي : أي أن النظام معرض للزوال والاندثار إذا لم يتمكن من الحصول على موارده (أي مدخلاته) من البيئة، ولم يتمكن من تصريف مخرجاته إلى البيئة، فمثلاً هناك جامعة لا يقبل عليها إلا طلاب من جنسية واحدة مقيمة في هذا البلد، وبعد تخرج الطلاب يعودون إلا بلادهم لعدم وجود وظائف لهم في هذا البلد، بالتالي فإن هذه الجامعة لا تنتهي لهذا البلد والأفضل أن تذهب إلى بلد الطلاب .

\* إيجابيات نظرية مدخل النظم .

١. أن هذه النظرية وفّرت أداة تحليلية فعّالة لدراسة المنظمة بشكل متكامل يستوعب جميع العناصر ويعطي أهمية لترابط هذه العناصر .

٢. أن هذه النظرية اهتمت بالبيئة الخارجية وتأثيرها مما يعطي النظرية ميزة عن سابقتها التي كانت تركز على التنظيم الداخلي وكأن المنظمات نظام مغلق .

\* سلبيات نظرية مدخل النظم .

١. أن بعض خصائص هذه النظرية فيها مبالغة وتعميم، فهناك منظمات تعاني من خلل داخلي وتواصل النمو .

٢. أن هذه النظرية بالغت في تصوير الدور الذي تقوم به البيئة الخارجية، حيث ثبت أن بعض المنظمات هي التي تؤثر في البيئة الخارجية كمايكروسوف .

# النظرية (أو المدرسة) اليابانية

## \* تمهيد :

- تم تدمير اليابان عام ١٩٤٥ م اقتصادياً وسياسياً واجتماعياً وعسكرياً ونفسياً بإلقاء قنبلتين ذريتين على هيروشيما وناجازاكي، ففي دولة بلا بترول ولا أراضي زراعية، بل تقوم على صفائح بركانية وتكثر فيها الزلازل .  
- لم يكن لدى اليابان سوى عنصر وحيد وهو الإنسان (العنصر البشري والأيدي العاملة)، واستطاعت من خلال هذا العنصر أن تصبح في سنواتٍ ثاني أقوى اقتصاد في العالم بعد أمريكا .

## \* الأسس المميزة للنظرية (أو المدرسة أو المنهج) الياباني :

١. التوظيف شبه الكامل في جميع مجالات العمل : حيث أن أعلى نسبة بطالة وصلت إليها ٢,٨%، بل أن عدد الوظائف زائدة هناك عن عدد المتقدمين لها .
٢. نجاح المرأة اليابانية في التوفيق بين عيش الزوجية وميدان العمل : وكانت في حال التعارض لا تمنع البقاء في المنزل .
٣. نظام الأجور : حيث هناك راتب وبدلات ومكافأة نهاية الخدمة (باقتطاع جزء من الراتب وتُعطى له في نهاية السنة) ونسبة من الأرباح وتشغيل الرواتب .
٤. النظرة الفريدة للإضراب : حيث يُعلَقُ المُضْرِبُ عن العمل لوحة على ظهره ثم يذهب إلى عمله مثل أي يوم آخر، لعلمه أن الإضراب يضر الدولة لا الشركة .
٥. السياسات السلمية للنتخابات العمالية : حيث يقوم حوار راقٍ بين الدولة والموظفين، وفي حال الإضراب فإنه يكون نصف يوم واحد فقط لأهمية العمل .
٦. سيادة المنتج قبل سيادة المستهلك : حيث تهتم اليابان بالمنتج أكثر، فتقلل الضرائب على المنتج ليصدرها للخارج، بينما المستهلك الياباني يشتريه غالباً .
٧. حماية المنتجات اليابانية من المنافسة : حيث يتم رفع الجمارك على المنتجات الواردة .
٨. العلاقة الأتلية بين الموظف والوظيفة : حيث ينتمي الموظف للشركة، مثل (تويوتا، نيسان، وشارب)، وتهتم الشركة حتى بأولاد الموظف .

## \* مفهوم عملية المنتج والمستهلك، فالإيبان تُربّي المستهلك منذ الصغر على المنتجات اليابانية من خلال :

١. تربية الأفراد منذ مراحل التعليم الأول على استهلاك المنتج الياباني .
٢. الثقة بالمنتج المحلي وإعطاءه الأفضلية المطلقة .
٣. الشعور بالامتنان الدائم للمنتج الياباني على جهوده في توفير احتياجات المستهلك الياباني .
٤. الإيمان بأن دعم المنتج الياباني فريضة على كل مواطن .
٥. إشعار المستهلك بأن خدمات ما بعد البيع لا يقدر عليها إلا المنتج الياباني بفضل الأنظمة اليابانية .
٦. تقوية الرابط بين صغار الموزعين وكبار المنتجين، فمثلاً شركة سوني تعطي دورات في التلفزيون للموزعين .

## \* إيجابيات النظرية اليابانية .

١. أن هذه النظرية استطاعت القيام بالدور الرئيسي لهيضة اليابان .
٢. النظرة البعيدة بالنسبة للموطن من أجل نهضة الفرد على المدى الطويل .

## \* سلبيات النظرية اليابانية .

١. أن هذه النظرية يصعب تطبيقها في غير اليابان، لأنها تناسب الشخصية اليابانية .
٢. أن هذه النظرية تُجرّد المستهلك الياباني من حقه في حرية الاختيار .

# المنهج (أو النظرية أو المدرسة) الإسلامي

\* **تهدية :**

- أفضل منهج إداري يمكن تطبيقه هو المنهج الإسلامي في الإدارة، وهو الأكمل لأنه مبني على الكتاب والسنة بينما المدارس والنظريات السابقة كانت فيها قصور (على الأقل سلبيتين في كل نظرية، وهي في الحقيقة أكثر).
- المنهج الإسلامي لا يصنف على أنه قبل القرن التاسع عشر الميلادي كونه موجود منذ ١٤٠٠ سنة، لأن هذا المنهج صالح لكل زمان ومكان، فرغم أن بعض الكتب تضعه ضمن المدارس القديمة إلا أنه يفترض أن يكون ضمن المدارس الحديثة لأنه باقٍ إلى قيام الساعة.
- كلينتون رئيس أمريكا السابق ألف كتاب (The Third Way الطري الثالث) أي بين الرأسمالية والاشتراكية، وهو يقصد الطريق الإسلامي.

\* **خصائص المنهج الإسلامي في الإدارة :**

١. عقيدة الفكر والأصل : أي أن كل شيء يخضع للدين، فما يتعارض مع الشريعة الإسلامية فهو خارج الإدارة الإسلامية، وعند اتخاذ أي قرار (مثلاً ترقية أو تعيين أو علاوات ونحوها) يجب التفكير أولاً هل هذا حلال أم حرام ؟ ثم يتم تطبيق القرار .
٢. الثبات والاستقرار: أي أن المنهج الإسلامي لا يتأثر بتغير الظروف السياسية والاجتماعية والاقتصادية، فلا يمكن تحليل الربا مهما ساءت الظروف.
٣. المرونة : أي أنه رغم ثبات واستقرار المنهج الإسلامي إلا أنه أعطى الإنسان حرية العمل والتفكير ووضع النظم والقوانين بما لا يتعارض مع الشريعة.
٤. العمومية والشمول : أي أن المنهج الإسلامي كامل وشامل لكل مناحي الحياة ولكل زمان ومكان وللبشر كافة، ولا يفصل الدين عن الحياة إلا الفكر العلماني .
٥. التركيز على التخطيط الإداري : أي أن التخطيط للمستقبل المقرون بالتوكل على الله واجب ديني ملزم للفرد والمنظمة، قال ﷺ : (اعقلها وتوكل)، وهناك فرق بين التوكل والتوكل، فالتوكل هو أن تخطط وتنظم وتضع الاحتياطات وتدرس السوق .
٦. مشروعية الهدف : في الإدارة كان وضع الهدف يكفي، أما في الإدارة الإسلامية فلا بد أن تضع هدف ويكون الهدف سامي وشرعي وصحيح، فمثلاً لا يجوز تحقيق الأرباح مع تدمير الآخرين ولا الاحتكار ولا الغش .
٧. الأصول الشرعية للتنظيم : حيث يؤخذ بالاعتبار كل المبادئ والأسس الشرعية المتعلقة بالتنظيم كالشورى والطاعة بالمعروف والتعاون، وبدون مركزية.
٨. الشورى : يُعتبر خاصية لوحده لأنه يتصدر قائمة المبادئ الأساسية التي وضعها الإسلام، قال تعالى : (وأمرهم شورى بينهم) و (وشاورهم في الأمر) .
٩. التدرج الرئاسي للسلطة : وهو نفس كلام ماك سيلفر، حيث لا بد من وضع هيكل تنظيمي ويكون البعض فيه فوق الآخر .
١٠. تكافؤ السلطة والمسئولية : أي أنه يجب أن يكون هناك توازن بين السلطة والمسئوليات، فالإسلام أقرَّ السلطة ولم يُقرَّ التسلُّط، فمثلاً الطفل المصري الذي هزم ابن عمرو بن العاص فُضِّبَ لهذا السبب، أشتكى عمر بن الخطاب رضي الله عنه، فجعله عمر يصفع ابن الحاكم عمرو بن العاص .
١١. الأصل في الوظائف العامة أنها تكليف لخدمة المجتمع وليست حق من يريدها : فالوظائف العامة لا تُعطى لمن يطلبها، لأن الذي يطلب تكون له أهداف معينة، لذلك فإن المنهج الإسلامي في الإدارة هي تكليف على ضوئه يختار من يخدم المجتمع وليس من يرغب في هذه السلطة .
١٢. التعيين على أساس الأهلية والجدارة فقط : أي أنه لا توجد واسطة، فمثلاً أبو ذر الغفاري كان الرسول يحبه ولكن لم يعطه ولاية اليمن لأن أبو ذر رقيق قلب وحنون بينما حاكم اليمن يجب أن يكون حازم وشديد وقوي .
١٣. الرقابة الذاتية : وهو الخوف من محاسبة الخالق المتمثل في تفسير الإحسان (أن تؤمن بالله كأنك تراه وإن لم تكن تراه فإنه يراك)، وهذا هو أساس الرقابة الذاتية التي جاءت في المنهج الإسلامي فقط، فالمسلم مثلاً لا يمكن أن يقبل الرشوة إلا وإيمانه يكون قد غاب عنه ! .
١٤. الجسبية : هي نظام إسلامي يميز في الرقابة الشعبية (وهي فرض كفاية)، ونسبها الآن (هيئة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر)، فمثلاً تبليغ السلطات عن الغش في الأسواق أصبح وظيفة في السعودية، وتُسَمَّى حسبة لأن المفروض أن العمل يكون بدون أجر (بدون راتب)، وهذا النظام موجود فقط في المنهج الإسلامي.
١٥. تعدد الميزانيات : الأنظمة الإدارية كلها جاءت بوحدة الميزانية، بينما الإسلام أول من جاء بتعدد الميزانيات، مثلاً ميزانية الدولة وميزانية الضمان الاجتماعي لأن ميزانية الدولة من الخراج والجزية بينما ميزانية الضمان الاجتماعي من الزكاة تُصرف على خمسة محددين، ثم بدأ الغرب بتطبيق نظام الميزانيات المتعددة فصار عندهم ميزانية عادية وميزانية غير عادية للطوارئ والأزمات و الحروب وميزانية للمنظمات الربحية كالمتاحف .
١٦. السلوك الإداري أكثر شمولية : حيث في الإسلام يكون السلوك الإداري محفَّز من جانبين، جانب داخلي (ضمير الإنسان الذي يريد أن ينتج وينجح وبيدع ويرضي الله، لأن الله يحب إذا عمل أحدهم عملاً أن يتقنه) وجانب خارجي (وهو الحوافز المادية والمعنوية) .
١٧. حوافز إتيان العمل أكثر فعالية : حيث توجد ٤ عوامل تحدد حافز العمل في الإدارة وهي ..

(أ) الوُازع الديني.

(ب) الحافز المادي.

(ج) إشباع الحاجات الإنسانية

(د) والعلاقات الإنسانية.



### \* إيجابيات المنهج الإسلامي .

كمال المنهج، لأنه مستمد من كمال الدين الإسلامي، قال تعالى : (اليوم أكملت لكم دينكم) .

### \* سلبيات المنهج الإسلامي .

لا توجد سلبيات في المنهج الإسلامي، وإنما السلبيات في المسلمين، فمثلاً عمر بن عبد العزيز في السنة الثانية من توليه للخلافة لم يجد فقراء يعطيهم الزكاة، هذا الرفاه الاقتصادي لم يوجد حتى في السويد والدنمارك والدول الاسكندنافية المعروفة بالرفاهة الاقتصادية لوجود فقراء عندهم .  
لو أن دولة إسلامية طبقت المنهج الإسلامي وحققت الرفاه الاقتصادي فإن العالم سيدرس هذا المنهج، فمثلاً ماليزيا طبقت جزء بسيط من المنهج الإسلامي وصارت على ما هي عليه الآن .

# التطور الإداري في منظمة الأعمال السعودية

\* تمهيد :

كل العلوم الإنسانية وكل الحضارات الإنسانية مرّت بمراحل حتى وصلت إلى ما نحن عليه الآن، وكذلك إدارة الأعمال في السعودية مرّت بأربعة مراحل رئيسية، وبعضها ما زالت موجودة إلى اليوم .

\* **المراحل الرئيسية التي مرّت بها إدارة الأعمال في السعودية :**

١. مرحلة المالك المدير .

نتحدث عن المشروعات الفردية، حيث يكون المالك هو المدير الذي يتولى إدارة المشروع بالكامل ويتخذ جميع القرارات ويرسم جميع الاستراتيجيات ويجني العوائد ويتحمل الخسائر، وهذه المرحلة لم تنتهي إلى يومنا هذا، وقد كانت هذه المرحلة موجودة في بدايات إدارة الأعمال في السعودية حيث كان رجال الأعمال والأثرياء يعملون على تكوين كيانات اقتصادية كمحلات للبيع والمقاولات المعمارية ونحوها، وهذه المرحلة مهمة لأنها موجودة في مرحلة التأسيس وما زالت مستمرة وستظل كذلك في المستقبل .

٢. مرحلة المالك المدير ومساعدته .

جاءت هذه المرحلة بعد ازدياد الطلب على المنتجات تعدد الأعباء الإدارية، فأصبح المالك المدير غير قادر على تحمل كافة الأعباء لوحده ويحتاج لمن يساعده، فمثلاً لو اتسعت التجارة وصار هناك عملاء يجب لقاءهم خارج موقع العمل فهل يوقف العمل؟ لا طبعاً، يُحضر مُساعد ويمنحه بعض الصلاحيات الإدارية وبالتالي يكون لديه مساعد للمدير في الشئون الإدارية وتخفيف الأعباء الإدارية .

٣. مرحلة المالك المدير وعدد من المتخصصين .

جاءت هذه المرحلة بعد ازدياد الطلب أكثر وتضاعف الحاجة إلى تكتيف العمل أكثر وازدياد متطلبات العميل والحاجة إلى متخصصين في خدمات الإنتاج خطوط الإنتاج وتسويق الإنتاج، فأصبح المساعد الواحد غير كافي ويحتاج إلى أكثر، فظهرت وظائف ومسميات جديدة في الإدارة مثل (مدير الإنتاج، ومدير التسويق، ومدير المالية، ومدير شئون الموظفين، ومدير الكوادر البشرية)، وهذه المرحلة هي أكثر مرحلة طال فيها العمل الإداري .

٤. مرحلة فصل الملكية عن الإدارة .

بعد ثلاث مراحل من ارتباط الملكية بالإدارة جاءت هذه المرحلة الرابعة لتصبح الإدارة مستقلة عن الملكية وسطوتها (أي سطوة الطابع الشخصي)، تلك السطوة والهيمنة كانت السبب في قودم مرحلة فصل الملكية عن الإدارة مع سبعة أسباب أخرى وهي :

(أ) ازدياد حجم السوق : حيث كانت مثلاً شركة بالرياض غير قادرة على تعدي حدود الرياض، أما الآن فقد تزايدت أحجام الأسواق وانتشرت وتوسعت وصارت تتواجد في كل مكان، ومن الطبيعي أن ترى شركات تحمل أسماء سعودية في الأقطار العربية وربما العالمية .

(ب) التطور الهائل في إنتاج السلع والخدمات : حيث كانت خطوط الإنتاج معينة والبضاعة يعرفها المالك دون الحاجة لمساعدين، ومع التطور في السلع والخدمات أصبح المالك غير قادر على الإحاطة بكل صغيرة وكبيرة في هذا التطور، مثلاً الاتصالات كيف كانت قبل ١٠ سنوات وكيف أصبحت الآن .

(ج) الزيادة في كمية الإنتاج لخفض سعر التكلفة : حيث كان المالك ينتج حسب احتياج السوق وينفق حسب قدراته، حتى توصل علماء الإدارة إلى نظرية أنّ زيادة كمية الإنتاج يخفض تكلفة الإنتاج للوحدة الواحدة، وفكرة النظرية هي أنه مع مضاعفة رأس المال وثبات الأرض ورفع تكلفة أداء المصنع فإن الإنتاج سيزيد .

(د) الأساليب التقنية الحديثة : حيث كان المالك في السابق غير مطلع على التقنية بشكل كامل، فأصبح لا يستطيع الإحاطة بكل ما هو جديد بعالم التقنية، لذا كان الأفضل هو جلب من يستطيع التعامل معها ويستفيد منها الاستفادة القصوى .

(هـ) تزايد الاهتمام بأساليب التسويق والإعلام : فالدعاية والإعلان والتسويق من خلال الحملات الإعلانية والإعلامية بحاجة إلى متخصصين. بينما المالك قد يتأثر بارتفاع تكلفة الإعلانات ويشعر بصعوبة الإنفاق عليها .

(و) الاعتماد على التخصص : وهو من الأسباب الجوهرية، حيث يجب وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، فلا يمكن للمالك أن يكون محيط بكل جوانب الإدارة وبكل احتياجات المصنع، والحل هو جلب متخصصين أكفاء لضمان نجاح العمل الذي تقوم به الشركة .

(ز) ظهور الشركات المساهمة : وهذا هو المسمار الأخير في نعش المالك المدير، لأن ظهور الشركات المساهمة ألغى المالك المدير، لأنه بإمكان من يملك أسهم في شركة ما أن يحضر الجمعية العمومية ويبدل بصوته ويطلب بمطالبات وهكذا، فالشركات المساهمة تُدار باستقلالية كاملة عن الملكية .

# مشكلة العجز في القوى البشرية في السعودية

\* تمهيد :

عندما أسس الملك عبد العزيز المملكة العربية السعودية كان لا بد من إنشاء الكثير من مشروعات البنية التحتية، وكانت هذه المشروعات تحتاج يد عاملة ماهرة ومحترفة ومؤهلة، لكنها لم تكن موجودة في السعودية، فاضطرت الدولة إلى توظيف عدد كبير من الأيدي العاملة غير السعودية، مما أدى ذلك مع استمرار رحلة التنمية إلى عدم قدرة اليد السعودية على المنافسة فبدأت تظهر معدلات بطالة مخيفة ومؤثرة في الاقتصاد .

\* الأسباب الرئيسية في مشكلة العجز في القوى البشرية السعودية :

١. العامل الاجتماعي .

حيث توجد وظائف مقبولة اجتماعياً (أي أن المجتمع يرى أنها لائقة) وأخرى غير مقبولة اجتماعياً (أي أن المجتمع يرى أنها غير لائقة)، وهذه الوظائف الغير مقبولة اجتماعياً لا يتقدم لها الشاب السعودي وبالتالي تكون متاحة فقط للعمالة غير السعودية، وهذا يؤثر في فرص إيجاد العمل للشباب السعودي وخاصة إذا كان عدد الوظائف المقبولة اجتماعياً محدوداً، فمثلاً في السابق كانت وظائف البنوك مرفوضة اجتماعياً، أما الآن فإن العمل المكتبي يمثل الإطار المقبول اجتماعياً بينما العمل المني والميداني ما زال مرفوضاً اجتماعياً .

بوادر تغير إيجابية : كان المجتمع يرفض الأعمال الكاجوال (التي فيها ليس بنطال)، والآن صار المجتمع يقبلها فعمل الشاب السعودي في المطاعم والسكويرتي .

٢. السياسة التعليمية .

سياسة الدولة في التعليم ركزت على التعليم النظري الأكاديمي، فتخرج طلاب يلتحقون بالجامعات السعودية وتخصصاتها المحدودة التي صُممت لتلبية حاجة الدولة من الوظائف الإدارية، فصارت هناك فجوة بين مخرجات التعليم وسوق العمل، فالخريجين إما مدرسين أو إداريين أو أشخاص مناسبون للعمل في الوظائف الحكومية وليس في القطاع الخاص، وهذا أدى إلى استمرار استقطاب الأيدي العاملة غير السعودية .

بوادر تغير إيجابية : كانت جامعة الإمام بها خمسة كليات فقط، والآن صار بها أكثر من عشر كليات .

٣. جغرافية المملكة .

السعودية من أقل دول العالم كثافة سكانية بالنسبة لمساحتها، وهذا أدى إلى توزيع السكان في أماكن متباعدة وكل مكان يحتاج بنية تحتية (مستشفيات ومطار وجامعات وغيرها)، وفي ظل إحصاء الشاب السعودي عن العمل بعيداً عن أهله أصبحت المناطق البعيدة بحاجة إلى عمالة غير سعودية .

بوادر تغير إيجابية : تقاربت مناطق المملكة بشكل أفضل مع وجود تقنية الاتصالات وصار بوسع العامل السعودي التواصل مع أهله من أي مكان .

٤. النظرة الذاتية لرجل الأعمال السعودي .

الغالبية العظمى من رجال الأعمال السعوديين يفكرون في مصلحتهم الخاصة التي تؤدي إلى الاستعانة بالأيدي العاملة غير السعودية لأنها أكثر كفاءة وأقل تكلفة وتحتمل مسؤولية كاملة عن إدارة العمل، وهذا كله بدون اعتبار لمصلحة الوطن ولا حتى المصلحة الخاصة على المدى الطويل، فمثلاً يقول رجل الأعمال السعودي أن جلب عاملين غير سعوديين بما جستير محاسبة وخبرة عشرة سنوات ويعملون ليل نهار أفضل من جلب محاسب سعودي حديث التخرج ويطلب راتب ٧ آلاف ريال، ولكن هذه النظرة قاصرة لأن توظيف الشاب السعودي يعني تأمين راتبه وأسرته وإنفاقه لراتبه في بلده، وفي نفس الوقت فإن عدم توظيف الشاب السعودي يؤدي إلى البطالة والفراغ ثم الجريمة .

بوادر تغير إيجابية : تغيرت نظرة رجل الأعمال السعودي وصار هناك وعي أكثر فأصبح لدينا مكاتب تصل نسبة السعودة فيها إلى ٨٠% أو ٩٠% .

# مشكلات التوظيف والتدريب في السعودية

\* تمهيد :

علمنا في الدرس السابق الأسباب الرئيسية الأربعة التي أدت إلى أن تكون المنافسة غير عادلة بين الأيدي العاملة السعودية وغير السعودية، مما نتج عنها ظهور مشكلة في توظيف السعوديين، فكيف نعالج هذه المشكلة؟ بعبارة أخرى كيف نُسَعِدُ هذه الوظائف؟

\* تعريف السعودية :

هذه الكلمة غير موجودة في اللغة العربية، وهي كلمة جديدة وتعني إحلال اليد العاملة السعودية محل اليد العاملة غير السعودية من أجل علاج مشكلة البطالة.

\* عناصر أو ركائز سعودة الوظائف (عناصر أو ركائز علاج العجز بالقوى البشرية السعودية) :

(أ) التوظيف .

(ب) التدريب .

# أولاً : التوظيف

## \* تعريف التوظيف :

هو توفير احتياجات الحاضر والمستقبل من اليد العاملة السعودية وإحلالها محل اليد العاملة الأجنبية من خلال التوظيف الداخلي والتوظيف الخارجي .

## أ) التوظيف الداخلي :

هو عملية الإحلال من داخل المنظمة، وتتم عن طريق النقل أو الترقية أو تسليم المناصب، فمثلاً إذا كانت لدينا شركة فيها ١٠٠ موظف ومنهم ٢٠ سعودي فنسبة السعودة ستكون ٢٠%، وعندما يتم ترقية السعوديين مع الاستغناء عن الغير سعوديين الذين كانوا يشغلون المناصب قبل ترقية السعوديين فإن إجمالي موظفي الشركة سيصبح ٨٠ موظف ومنهم ٢٠ سعودي وتصبح نسبة السعودة ٢٥% رغم أنه لم يتم توظيف سعوديين من خارج المنظمة .

## ب) التوظيف الخارجي :

المقصود به هو استقطاب اليد العاملة السعودية من خارج المنظمة، وهذا الأهم لأنه يعني توفير فرص عمل جديدة وبالتالي تزيد نسبة السعودة .

### - مصادر التوظيف الخارجي :

١. الجامعات : وهي أفضل مصدر للبحث عن الموظفين لأنها المصدر الأول لإنتاج الكوادر البشرية المتنوعة الاختصاصات التي تلي احتياجات السوق.
٢. مكاتب التوظيف الحكومية : وعندنا وزارة الخدمة المدنية (المعنية بالقطاع الحكومي) ووزارة العمل (المعنية بالقطاع الخاص) توفران قاعدة بيانات فيها جميع الطلاب الخريجين والباحثين عن العمل، حيث تتوجه إليهما الشركات للبحث عن الموظفين .
٣. مكاتب التوظيف الخاصة : وهي مكاتب خاصة تقوم بنفس عمل وزارة الخدمة المدنية ووزارة العمل، لكنها لا تقبل الملف مجاناً مثل الوزارتين حيث يجب ان يدفع الباحث عن الوظيفة في تلك المكاتب مبالغ بسيطة، وهذه المكاتب تجني أرباحها من الباحثين عن الوظائف ومن الشركات الباحثة عن الموظفين .
٤. وسائل الإعلام : حيث تقوم الشركات بالإعلان عن الوظائف في الصحف مثلاً، وأحياناً يظهر مسئولين كبار في التلفزيون يفاخرون بنسبة السعودة العالية لدى شركاتهم وهو نوع من الإعلان لاستقطاب المزيد من السعوديين .
٥. الاتصال المباشر بين المنظمة والعمال : حيث يجب أن يقوم الشاب السعودي بعمل كل شيء بنفسه، بوضع اسمه في مكاتب التوظيف الحكومية والخاصة، ومتابعة الإعلانات في الصحافة، أو البحث شخصياً عن الوظائف، أو الإعلان في الصحف وهكذا .
٦. توصيات العاملين : بعض الموظفين بالشركات يقومون بتزكية من يعرفون لاستقطابهم وشغل الوظائف المتاحة، وتُعتبر التوصيات أفضل من السيرة الذاتية وخاصة إذا كان الموصي من الموظفين المتميزين في الشركة، بالتالي يتجنب الموظف الذي أوصي به المرور على بيروقراطية الإجراءات .

# ثانياً : التدريب

## \* تعريف التدريب :

هو تنمية وتحسين كفاءة وإنتاجية اليد العاملة السعودية من خلال أهداف وأساليب خاصة .

## \* أقسام المستويات الإدارية :

(أ) العاملون التنفيذيون (الإدارة الدنيا) .

وهم الموظفون الذين يقومون بالعمل بناءً على التوجيهات التي تأتيهم، وهم بالتالي تنفيذيون وليسوا صُنَّاع قرار أو قادة ومسؤولين، فمثلاً التنفيذيون في السُّلَّم الإداري الحكومي هم الذين من المرتبة ١ إلى المرتبة ٧ .

### - أهداف تدريب العاملون التنفيذيون (الإدارة الدنيا) :

١. زيادة الإنتاجية: فإذا كان هناك موظف يطبع (أي يكتب في الكمبيوتر) ٣٠ كلمة في الدقيقة، يتم تدريبه حتى تصبح سرعته ٦٠ كلمة في الدقيقة .
٢. رفع المعنويات: فإعطاء دورات للموظف يُشعره باهتمام الإدارة به فيرتفع أداؤه وتحسن قدراته .
٣. تخفيض العبء الرقابي وتقليل الحوادث: فتدريب الموظف يجعله غير محتاج لوقوف المدير بقربه للمراقبة والتصحيح، ويعمل بشكل إيجابي .
٤. زيادة مقدرة المنظمة على المرونة والإحلال: حيث هناك تدريب له أهداف طويلة الأجل فيقوم الموظف بعمل ما تدرّب عليه للأبد، وهناك تدريب له أهداف مؤقتة مثل المكتبات التي تحتاج زيادة الموظفين عند بدء الدراسة .

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

(أ) التدريب خارج المنظمة .

(ب) التدريب داخل المنظمة .

(ج) إعادة التأهيل: هي إرسال الموظف إلى دورة دولية للحصول على دبلوم أو ماجستير أو أي مؤهل جديد يختلف عن المؤهل السابق، فمثلاً لو كان الموظف خرج علاقات عامة وميوله تصوير والمنظمة تحتاجه كمصور فإنها تقوم بإرساله ليتعلم التصوير ويعود وهو مؤهل من جديد .

### - إيجابيات إرسال الموظف إلى خارج المنظمة للتدريب :

١. رفع روحه المعنوية وتغيير جو العمل .
٢. الاحتكاك بموظفين متدربين آخرين من جهات أخرى مما يعني العلاقات الإنسانية وينعكس بالإيجاب على المنظمة .
٣. وجود وسائل تعليمية في مراكز التدريب لا يمكن نقلها إلى داخل المنظمة للتدريب .
٤. البرامج التي تُقام في مراكز التدريب أشمل .

### - سلبيات إرسال الموظف إلى خارج المنظمة للتدريب :

لا يمكن أن يداوم الموظف ويذهب إلى الدورات التدريبية في نفس الوقت إلا إذا كان مركز التدريب قريب جداً وهذا مستبعد غالباً .

### - إيجابيات العمل والتدريب داخل المنظمة :

١. تفصيل برنامج التدريب حسب احتياج المنظمة مما يزيد الفعالية أكثر .
٢. لا يكون فيه هدر للقوى البشرية .

(ب) الإدارة المتوسطة .

وهي المرحلة التي يكون فيها مدراء الإدارات ومدراء العموم، وهم الذين لديهم فريق عمل يديرونه ولكنهم ليسوا صُنَّاع القرار في المنظمة، فمثلاً المدراء في السُّلَّم الإداري الحكومي هم الذين من المرتبة ٨ إلى المرتبة ١١ .

### - ما هي أساليب التدريب؟ (أهداف التدريب) :

١. تنمية العلاقات الإنسانية والجوانب الفنية في الإدارة: فمثلاً ليطم تحضير شخص ليكون مسئولاً في الإدارة العليا، يتم تعليمه أساسيات التخطيط والتنظيم في إطار إدارته الصغيرة (يتم تعليمه كيف ينمي العلاقات الإنسانية وكيف يقود فريق العمل وكيف يؤثر في الأشخاص ويستخرج أفضل ما لديهم وكيف ينمي ولائهم) .

٢. القدرة على التخطيط والتنظيم، والتدريب على صناعة القرار: يُقال أن المدير هو القرار، والقرار هو كل شيء في الإدارة، ولابد أن يتم تدريب الموظف في الإدارة المتوسطة على صناعة القرار (نفس وسائل تدريب العاملين التنفيذيين ويضاف لها حضور المؤتمرات التي يتحدث فيها الخبراء) .

(ب) الإدارة العليا .

وهم الهوامير ورأس الهرم الإداري وصُنَّاع القرار الذين يديرون الشركة، وهم في المستوى الأعلى في الإدارة والوكلاء المساعدين والمدراء ورؤساء الشركات والوزراء، وفي السُّلَّم الإداري الحكومي هم الذين من المرتبة ١٢ فما فوق .

- لماذا أدرّب الإدارة العليا؟ (أهداف التدريب) :

١. تمكينهم من تقدير احتياجات المنظمة من الكوادر البشرية الحالية والمستقبلية .

٢. رسم السياسات الاستراتيجية اللازمة لتطوير المنظمة، وتقييم العاملين ووضع الشخص المناسب في المكان المناسب .

- كيف يتم تدريب وتطوير المسؤولين الكبار في الإدارة العليا؟ (وسائل تدريب الإدارة العليا) :

لا يمكن إرسالهم لحضور دورات تدريبية، ولكن يمكن تدريبهم عن طريق حضور المؤتمرات والزيارات الرسمية حيث يتم تبادل المعلومات والتعرف على المشكلات والحلول الموضوعة لها .

\* **معوقات التدريب في منظمات الأعمال في السعودية (عوامل وعوائق تقف أمام التدريب في السعودية) :**

١. عدم قناعة الكثير من المنظمات السعودية بدور وجدوى التدريب في تنمية وتطوير قدرات العاملين .

٢. عدم قناعة الكثير من المنظمات السعودية بعوائد الإنفاق على التدريب، لأن معظم الدورات التدريبية وخاصة الخارجية تصبح رحلات ترفيهية ! .

٣. خوف المنظمات السعودية من انتقال الموظف إلى منظمة أخرى بعد تدريبه وتنمية قدراته .

٤. صغر حجم غالبية المنظمات السعودية، وبالتالي قلة الموظفين وصعوبة الاستغناء عنهم .

٥. عدم تطبيق المادة (٥٠) من نظام العمل في منظمات الأعمال السعودية، والتي تنص على أن الموظف غير السعودي يدرّب الموظف السعودي خلال سنتين بهدف نقل الخبرة والتجربة وبالتالي الإحلال مستقبلاً .

# تأثير البيئة السعودية على إدارة الأعمال

\* تمهيد :

- البيئة السعودية (والبيئة الخارجية أيضاً) تؤثر بشكل مباشر على السلوك التنظيمي للفرد والمنظمة، وهي تزيد قوة الارتباط بين المجتمع والأفراد.
- البيئة السعودية من البيئات القوية جداً وتُسمى (قوة التأثير)، لأن لها سمات خاصة تميزها عن غيرها.
- سندرس في الدروس القادمة تأثير البيئة السعودية على ٢ :
- ١. تأثير البيئة السعودية على نظرية ماسلو.
- ٢. تأثير البيئة السعودية على سلوك الأفراد والمنظمات.

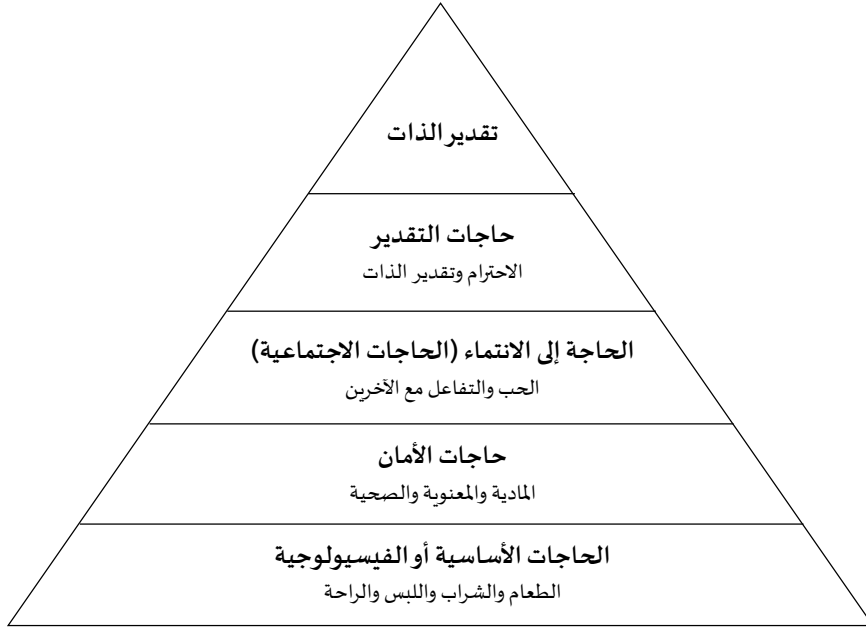


# تأثير البيئة السموردية على نظرية ماسلو

\* تمهيد :

ماسلو هو عالم في علم النفس والاجتماع، وضع نظرية اسمها (سُلّم أو نظرية ماسلو للحاجات) وفكرتها أن الإنسان يعمل ويعيش من أجل إشباع حاجات معينة، وأنه كلما أشبع حاجة تطلع إلى إشباع الحاجة التي تعلوها، ولذلك سمّاها (سُلّم أو هرم الحاجات).

\* سُلّم (أو هرم أو نظرية) ماسلو :



١. الشريحة أو الحاجة الأولى : الحاجات الأساسية (أو الفسيولوجية) .

حيث كل إنسان يحتاج من أجل أن يعيش أن يعمل لإشباع الحاجات الأساسية وهي (الأكل والشرب واللبس و السكن والراحة ونحوها) .

٢. الشريحة أو الحاجة الثانية : حاجات الأمان .

عندما يُشبع الإنسان الحاجات الأساسية فإنه يعمل أكثر من أجل تأمين وإشباع الحاجة إلى الأمان، وبما أن حديثنا عن الإدارة فنحن نتكلم عن الأمان الوظيفي، فتأمين الوظيفة يعني تأمين الحاجات الأساسية وخسارة الوظيفة تعني خسارة الحاجات الأساسية .

٣. الشريحة أو الحاجة الثالثة : الحاجة إلى الانتماء (أو الحاجات الاجتماعية) .

عندما يحقق الإنسان الأمان الوظيفي وهي الحاجة الثانية فإنه يجتهد أكثر ويعمل ويبحث عن الشعور بالانتماء إلى المجموعة التي يعمل فيها، لذلك يُقال أن مَنْ لا يستطيع النوم ويوجد نفسه متشوقاً للذهاب إلى العمل فإنه يعمل في المكان الخاطئ، لذلك يجب أن يشعر الإنسان بأن العمل هو بيته الثاني لسببين :

(أ) أن الموظف الذي لا يشعر بالانتماء لن يبذل جهد، وبالتالي لن يكون محبوباً عند الموظفين الآخرين .

(ب) أن الموظف الذي لا يشعر بالانتماء لن يبذل جهد، وبالتالي لن يجد القبول في المجتمع ولن يكون عضواً فعالاً .

٤. الشريحة أو الحاجة الرابعة : الحاجة إلى التقدير (أو حاجات التقدير) .

عندما يشعر الإنسان بالانتماء، فإنه يجتهد أكثر ويتحفز للعمل لأنه يريد الحصول على التقدير، فيكفيه خطاب شكر وثناء .

٥. الشريحة أو الحاجة الخامسة : الحاجة إلى تحقيق الذات (أو تقدير الذات) .

حيث أن الإنسان الذي لديه همة عالية وطموح كبير يعمل ويجتهد أكثر ليصل إلى قمة الهرم بتحقيق الذات، يقول أبو الطيب المتنبي : إذا كانت النفوس كباراً، تعبت في مرادها الأجسام .

\* أجرى عبد الحميد دياب دراسة على رجال أعمال سعوديين للتعرف على تطبيقات هرم ماسلو حينما يطبق على الإدارة

السعودية فوجد الاختلافات الجوهرية الثلاثة التالية :

١. أن الحاجة إلى الانتماء مقدّمة على الحاجة إلى الأمان الوظيفي، لأن وجود الموظف قرب أهله أولى وأهم من تأمين الوظيفة في منطقة بعيدة .

٢. أن الحاجة إلى التقدير غير مشبّعة، حيث لا توجد مكافآت وتقدير بينما توجد عقوبات، فمن يخطئ أول مرة يُندَر ومن يعمل لا يُشكر .

٣. أن الحاجة إلى تحقيق الذات يتم بسرعة لمن يعمل في شركته العائلية (ومن المفترض أن هذا لا يتم بسرعة)، حيث لا يجب أن يشعر بالأمان ولا بالانتماء لأنها شركة الأسرة ولأن الموظفين يُشعرون بالانتماء، بينما في الشركات الغربية فإن صاحب الشركة لا يقوم بتوظيف ابنه مباشرة كمدير منذ البداية، وإنما مثلاً في أمريكا يقوم صاحب الشركة بتوظيف ابنه في غرفة البريد حيث يضطر الابن أن يسافر إلى أوروبا والدول العربية ثلاث مرات في السنة، كما أنه يأتي إلى الشركة في أمريكا في الصباح وبعد الظهر وبعد العصر، وهذه الوظيفة لها عدة فوائد:

- (أ) أن يتعرف الابن على الموظفين، والمجتهد فيهم، ومن يأتيه عمل كثير ومن يتعامل بشكل ممتاز وهكذا يتعرف على السلوك التنظيمي للمنظمة.
- (ب) أن يتدرج الولد ويكتسب خبرة، فيعمل مثلاً سكرتير ثم في إدارة ثم في إدارة أخرى وهكذا حتى يصل إلى كرسي الرئاسة وهو عرف أسرار العمل.
- (ج) أن الموظفين يتقبلون هذا الابن أكثر لأنهم عملوا معه بدون رسميات.
- (د) أن يتعرف الابن على ثقافة المنظمة بشكل عام ويستطيع أن يغير السلبيات ويطور الإيجابيات.

# تأثير البيئة السعودية على سلوك الأفراد والمنظمات

\* **تأثير البيئة السعودية على سلوك الأفراد والمنظمات يتضح من خلال ارتباط الأفراد بأهم مقومات البيئة، وهي :**

١. اللغة .

٢. التقاليد .

٣. القيم والمعتقدات .

\* **أولاً : اللغة .**

- تعريف اللغة :

هي وسيلة الاتصال الأولى بين أفراد المجتمع بكل شرائحه من رجال أعمال ورجال دولة وعملاء ومتعاملين وموردين ومستهلكين .

- اللغة تعزز التفاهم بين رجل الأعمال الأجنبي وبين المجتمع المحلي، لذلك نحن نتكلم عن ثلاث نقاط مهمة . وهي :

١. محاولة تعلم اللغة تحقق نوعاً من الود بين رجل الأعمال الأجنبي والمجتمع المحلي، لأنها توضح احترام رجل الأعمال الأجنبي لبيئة المجتمع الذي يعمل بها، مثلاً الرئيس الأمريكي عندما يأتي إلى السعودية فإنه يبدأ خطاباته بـ "السلام عليكم" وذلك لإظهار الود .

٢. نظراً لقلة مجيدي اللغة الأجنبية في السعودية فإن تعلم اللغة المحلية بالنسبة لرجل الأعمال يُعتبر الجسر الأساسي للتواصل مع بيئة العمل من حيث المنظمات والمنظمات الحكومية والعملاء والعاملين، أما المترجم فهو ليس مؤتمن في كل الأحوال ولا يستطيع إيصال الإحساس .

٣. لا بد من الحرص على تجنب سوء الفهم الذي ينتج أحياناً من ضعف اللغة، لذلك فإن رجل الأعمال الأجنبي لو اعتمد على نفسه كثيراً فإنه قد يقع في أخطاء كثيرة لأنه رغم تعلمه للغة فإنه لن يكون مجيداً .

\* **ثانياً : التقاليد .**

- تعريف التقاليد :

وهي العادات الطبيعية المكتسبة التي تعود عليها ويمارسها أفراد المجتمع، مثل (طريقة اللبس، والطعام، والحديث وغيرها) .

- العادات والتقاليد التي قد تُربك عملية التواصل بين رجل الأعمال الأجنبي والمجتمع المحلي السعودي بسبب وجود فوارق واختلافات، هي :

العادة المُختلف فيها	المجتمع السعودي	رجل الأعمال الأجنبي (في الغرب)
١. التعريف بالاسم .	التعريف بالاسم الأول	التعريف باسم العائلة
٢. طريقة السلام (والمصافحة) .	المصافحة بحميمية وحرارة، ويتخللها التقبيل والعناق والأحضان	السلام بالمصافحة فقط
٣. الأسئلة الشخصية .	السؤال عن الصحة والمال والأسرة وغيرها من الأسئلة الكثيرة	السؤال عن العمل فقط
٤. المسافة بين المتحدثين .	يفضل الالتصاق والاقتراب	يفضل ترك مسافة تعطيه حرية التحرك
٥. عادات الأكل والشرب .	الأكل في الأرض وباليد	يأكل بالشوكة والملقحة

والحل هو أن يأخذ رجل الأعمال الأجنبي دورات تعريفية بعادات وتقاليد المجتمع الذي يذهب إليه حتى يتجنب الحرج الذي قد يؤثر على عملية التواصل .

\* **ثالثاً : القيم والمعتقدات .**

- تعريف المعتقدات :

هي الأحاسيس البيئية الناتجة عن مجموع الاعتقادات والقيم والمبادئ التي يولد في ظلها الفرد ومن خلالها يمكن استخلاص القيم الفردية والاجتماعية وشعور الفرد تجاه عمله وتجاه الآخرين، وبالتالي نحن لا نتحدث عن العادات (الأكل والشرب ونحوها) وإنما نتحدث عن المعتقدات والفكر والقيم .

- كيف يفكر الشخص السعودي؟ ما هي معتقداته؟ ما هي القيم التي يؤمن بها؟ هذا الشيء يؤثر بشكل كبير على :

(أ) القيم الفردية والاجتماعية .

توجد في المجتمع السعودي قيم فردية تُمارَس وتُطبَّق ويراها الغير أنها غير مقبولة، مثل (المجاملة وعدم الصراحة، الوساطة وتصبح رشوة، الطبقة الاجتماعية).

(ب) شعور الفرد تجاه عمله .

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

١. التجديد والابتكار : فالمرور الثقافي السعودي يدعو إلى عدم التجديد، مثل مقولة (الله لا يغير علينا) .

٢. التحليل العلي : هو الأساس الذي تُتخذ القرارات على ضوئه في الغرب، بينما في السعودية تكون القرارات ارتجالية وفردية ومركزية رغم أن الإسلام يدعو إلى الشورى .

٣. الالتزام بالنظام : الحياة اليومية للفرد السعودي تمر من خلال تجاوزات عديدة للنظام سواءً في المرور أو المعاملات أو العمل، حيث تنتشر الفوضى والفساد والمخالفات في كل مكان .

### ج) شعور الفرد تجاه عمل الآخرين .

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

١. تبادل المعلومات: يحرص المجتمع السعودي على السرية مما يؤثر على كفاءة الأداء والقدرات التنافسية بعكس الغرب الذين يوفرون المعلومات.
٢. العمل مع الآخرين: يفضل المجتمع السعودي العمل الفردي كتنافس شركات الألبان. بينما الغرب يشجع التعاون والعمل الجماعي .
٣. المنافسة مع الآخرين: التنافس في المجتمع السعودي يأخذ منحى حساس في التعامل والمشاركة مما يوسع الفجوة والجفاء بين المتنافسين مثل موبايي والاتصالات، بينما الغرب والشرق يؤمنون بتعاون المتنافسين من أجل المصلحة الواحدة كتبادل لاعبي الفريقين للقمصان .

# العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال السعودية

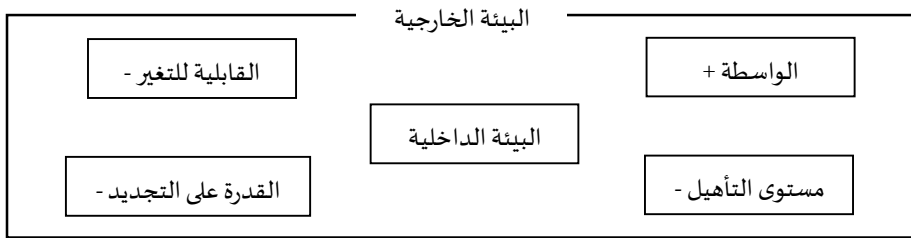
## \* العوامل الخارجية المؤثرة على الإدارة السعودية :

- البيئة الخارجية نوعين :

١. بيئة خارجية مادية: هي الأشياء التي نشعر بها ونمسكها بأيدينا ونراها، كالشوارع والفنادق والمطارات والمستشفيات وشركات الاتصالات والمواصلات، وهي بيئة عالية ومتميزة ولا توجد مشكلة فيها .

٢. بيئة خارجية معنوية (ثقافية): حيث لا زال المجتمع السعودي قبلي ومتأثر بالبداءة، ولا زال فيه نوع من الحميمية والارتباط العالي الذي يفرز عوامل تؤثر في الإدارة، ومن هذه العوامل :

- زيادة الوساطة : حيث يؤثر أكثر في موضوع التعيين والترقيات، بتقديم الأقارب والأصدقاء على حساب الكفاءة .
- انخفاض مستوى التأهيل : ناتج عن التعيين عن طريق الوساطة .
- انخفاض القدرة على التجديد والابتكار : ناتج عن انخفاض مستوى التأهيل، حيث تبقى المنشأة دون تجديد لسنوات .
- انعدام قابلية التغيير : وهو ناتج عن عدم القدرة على التجديد والابتكار .



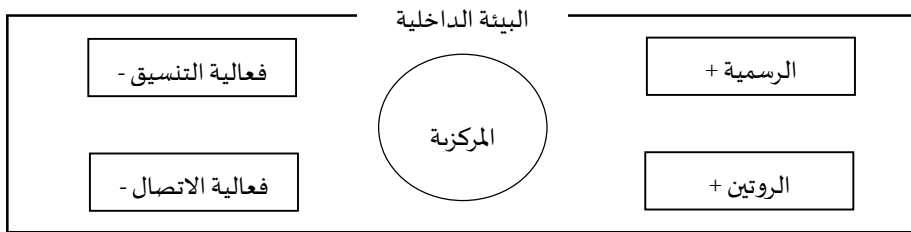
## \* العوامل الداخلية المؤثرة على الإدارة السعودية :

- البيئة الداخلية نوعين :

١. بيئة داخلية مادية: هي الأشياء التي نشعر بها ونمسكها بأيدينا ونراها، كالمباني والآلات والتجهيزات والكاميرات واللابتوبات والمهندسين والمخرجين ومواقف السيارات والسكيبورتي والكهرباء والأثاث، وهي بيئة عالية ومتميزة ولا توجد مشكلة فيها .

٢. بيئة داخلية معنوية (ثقافية): وهي المعنية بالسلوك الإداري وعلاقات الموظفين وثقافة المنظمة، هنا عوامل تؤثر في الإدارة، ومن هذه العوامل :

- زيادة المركزية : هي تركز صلاحية اتخاذ وصناعة القرار في المستوى الأعلى، فمثلاً الأب في المنزل يمارس المركزية حيث هو يقرر من سيتزوج وأي تخصص يدخل الابن وأين يذهب الابن في الإجازات وقد انتقلت هذه المركزية إلى الإدارة .
- زيادة الرسمية : حيث لا توجد مرونة في العمل، وعندما تطلب أي عمل من إدارة فإنها تطالبك بخطاب رسمي ! .
- زيادة الروتين : هو إجراء العمل الإداري بنفس الوتيرة وبنفس النظام مرة بعد مرة بشكل متكرر .
- انخفاض فعالية الاتصال : فالاتصال يقوم على ركيزتين (دقة المعلومة، والتوقيت المناسب)، والروتين يتسبب في ضياع هاتين الركيزتين .
- انخفاض فعالية التنسيق : فالروتين يجعل الاتصال غير فعال مما يؤدي إلى أن يكون التنسيق بين الإدارات غير فعال أيضاً .



## \* العوامل الـ (١١) المؤثرة في الإدارة السعودية (الداخلية والخارجية) :

الوساطة جزء من تأثيرات البيئة الخارجية، وتسببت في ضعف مستوى التأهيل، مما أدى إلى نقص القدرة على التجديد والابتكار، فتناقصت قابلية التغيير، وهذا كل أثر في البيئة الداخلية التي بداخلها مركزية تسببت في زيادة الرسمية، مما أدى إلى زيادة الروتين، فانخفضت فعالية الاتصال وفعالية التنسيق .

## \* كيف ننقذ الإدارة السعودية :

الإدارة السعودية ستستمر في وضع سيء ومزري ولا يمكن إنقاذها، ولكن لحسن الحظ فإن حل مشكلتي (الوساطة، والمركزية) حلاً لجميع المشكلات نظراً لترابطها بهاتين المشكلتين .

# كيف نحصل على إدارة سعودية فعّالة

\* تمهيد :

سنحاول الآن اقتراح حلين لكل عامل من العوامل الـ (١١) المؤثرة في الإدارة السعودية :

١. البيئة الخارجية : لأعالج البيئة الخارجية يجب أن يكون لدي فهم لها، فارتباطي بالبيئة الخارجية ارتباطاً بالإسلام أكثر من السعودية، والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : تفعيل خطبة الجمعة، وهي مثل المحاضرة الأسبوعية، وبالإمكان التحدث فيها عن الوساطة مثلاً .  
(ب) الاقتراح الثاني : الدور الإعلامي، وذلك في توجيه دفة تفكير المجتمع والتركيز على علاج الوساطة مثلاً .
٢. الوساطة : حتى الملك فيصل رحمه الله قال أنه لا يستطيع علاج الوساطة، والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : تفعيل دور التقنية في صناعة القرار، مثل أن يكون القبول في الجامعة بواسطة الكمبيوتر وليس المدير أو العميد .  
(ب) الاقتراح الثاني : معاقبة المتوسطين، بالإبلاغ عن المتورطين ومعاقبتهم .
٣. مستوى التأهيل : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : ربط العلاوة السنوية بالنقاط التدريبية، وبذلك سيسعى الموظف لرفع مستوى تأهيله حتى يحصل على العلاوة بداية العام .  
(ب) الاقتراح الثاني : إنشاء مراكز تدريبية داخل المنظمات، وقد تحدثنا عنه سابقاً في درس (ثانياً: التدريب) .
٤. التجديد والابتكار : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : تفعيل صناديق الاقتراحات والشكاوي، ويستطيع المدير أن يتظاهر بإخراج أوراق من الصناديق أمام الموظفين، فيملئونها .  
(ب) الاقتراح الثاني : تحفيز أصحاب الاقتراحات المتميزة، بتقديم الشكر له مثلاً حتى يتشجع الآخرون .
٥. قابلية التغيير : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : إجبار الموظف على أخذ إجازة سنوية، فمثلاً يتم تصميم إجازة صيد للموظف الذي يحب الصيد وذلك ليعود نشيطاً متغيراً .  
(ب) الاقتراح الثاني : التغيير الدوري لأثاث المكتب، ويمكن عمل ذلك عند خروج الموظف في إجازة مثلاً .
٦. البيئة الداخلية : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : تحسين جغرافي، بفتح المكاتب المغلقة أو تحويلها إلى مكاتب زجاجية أو صغيرة وقصيرة .  
(ب) الاقتراح الثاني : نشر وسائل التوعية، وهو تحسين ثقافي، مثل وضع حديث (لعن الله الراشي والمرتشي) في المكاتب .
٧. المركزية : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : توسيع دائرة المشاركة في صناعة القرار .  
(ب) الاقتراح الثاني : توزيع أمثل لصلاحيات اتخاذ القرار في الهرم الإداري، ومن الممكن استخدام الاستبانات أو الاستفتاء في الاجتماعات .
٨. الرسمية : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : اللقاء الدوري غير رسمي، مثل تجميع الموظفين كل خميس على غداء في استراحة وبدون تصنيف للموظفين .  
(ب) الاقتراح الثاني : إنشاء نادي اجتماعي للمنظمة، مثل نادي ضباط الحرس الوطني ونادي ضباط الخطوط السعودية ونادي أرامكو ونحوهم .
٩. الروتين : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : محطة التوقف الواحدة أو الشاملة، بمعنى أن يتم وضع صالة واحدة فيها موظفين يمثلون جميع الإدارات للتسهيل على المراجع .  
(ب) الاقتراح الثاني : القفز على حواجز الروتين واختصار الإجراءات، مثلاً أريد حضور مؤتمر بدبي، أقابل وزير التعليم مباشرة دون المرور بمن دونه .
١٠. فعالية الاتصال : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : تفعيل دور التقنية في الإدارة، بأن تكون لدي شبكات متميزة و (E-mail) و (Outlook express) و (Conference call) .  
(ب) الاقتراح الثاني : إنشاء قاعدة بيانات شاملة بحيث يستطيع الموظف أن يحصل عليها بشكل سهل وفعال .
١١. فعالية التنسيق : والحل في اقتراحين :  
(أ) الاقتراح الأول : اللقاء اليومي الصباحي، وهي من اقتراحات د. غازي القصيبي رحمه الله .  
(ب) الاقتراح الثاني : اجتماع في اللقاء الأسبوعي آخر دوام نهاية الأسبوع، وهي من اقتراحات د. غازي القصيبي رحمه الله .

\* البيئة السعودية الفعّالة والهيكلية السعودية الفعّالة ماذا تؤدي ؟

تؤدي إلى إدارة سعودية فعّالة .

# نماذج بين التمايز الحضاري بين الأمم

\* تمهيد :

سنحدث عن (١٠) نقاط تبين الفرق بين السعودية وأمريكا واليابان، حيث اخترنا اليابان كشريك شرقي أساسي وقوة اقتصادية واخترنا أمريكا كشريك الاقتصادي الأول للسعودية والقوة الاقتصادية الأولى في العالم في الغرب .

القضية	في اليابان	في أمريكا	في السعودية
١. ثقيل الأوامر .	الموظف يتقبل الأوامر بصدر رحب، ويخضع لمديره .	الموظف يرفض تقبل الأوامر بدواعي المساواة والعدالة ولا يخضع للمدير .	الموظف يرفض تقبل الأوامر، بدواعي العزة والكرامة .
٢. الارتباط بالعمل أو البقاء في نوعية العمل .	الموظف يقتنع بأنه سيظل عامل مهني ولا يطمح لمناصب إدارية .	الموظف يرى أن العمل الميداني مرحلة تسبق العمل الإداري .	الموظف لا يقبل العمل المهني من البداية، لأنه يراها أعمال دونية ! .
٣. الالتزام بالعمل في المنظمة الواحدة (الولاء للمنظمة) .	الموظف يلتزم بالعمل في منظمة واحدة طيلة حياته .	الموظف يبحث عن مصلحته ولا يجد داعٍ لهذا الارتباط في العمل .	الموظف في القطاع الحكومي لا ينتقل، بينما في القطاع الخاص لا يوجد ارتباط .
٤. الفصل أو الإقالة من العمل .	الموظف لا يتوقع الفصل من العمل حتى لو انخفضت قدراته الإنتاجية، لوجود ولاء متبادل بين الموظف والشركة .	الموظف يعرف أن المقياس هو الإنتاجية وأنه سيُفصل إذا انخفضت الإنتاجية .	الموظف في القطاع الحكومي لا يُفصل ويوجد أمان وظيفي، بينما في القطاع الخاص يُفصل لأن المقياس هو الإنتاجية .
٥. الترتيبات والتعيين والرواتب .	تتم حسب الأقدمية وحجم الأسرة ووجود إعاقات، فالأقدم وصاحب الأسرة الأكبر وصاحب الإعاقاة يأخذ أكثر .	تتم حسب الإنتاجية والمساهمة في تحقيق الأرباح فقط .	تتم بالواسطة والعلاقات الشخصية .
٦. دمج الشركات .	تكثر عمليات الدمج وتوحيد المصالح والارتقاء بالعمل .	تقل عمليات الدمج، لأن هناك نزعة فردية، ومعظم عمليات الدمج في السعودية ورائها الوليد بن طلال .	
٧. الوقت .	الموظف يولي الوقت أهمية قصوى .	الوقت موضوع ثانوي .	
٨. النقابات العمالية .	النقابات العمالية هي التي ترعى مصالح العمال، لكنها تستخدم السياسات السلمية والحوار الهادئ والطويل والراقي بدون إضرابات .	النقابات العمالية هي التي ترعى مصالح العمال، لكنها تصادمية وعنيفة وعدائية ومتناحرة وتستخدم الإضراب .	لا توجد نقابات عمالية، فالحكومة ترعى حقوق الناس، بينما الشركات تكسب ولاء الموظف وتمارس النقابة في حماية حقوقهم .
٩. الدخل .	الموظف لا يهتم بالدخل بشكل أساسي، ويهتم بالعمل والإنجاز .	الموظف يهتم بالدخل بشكل أساسي، لذلك ينتقل بحثاً عن مصلحته .	الموظف يهتم بمكان وطبيعة العمل أكثر من الدخل .
١٠. مشاركة المرأة .	كان لها دور فعال في النهضة اليابانية، لأنها استطاعت التوفيق بين عش الزوجية وميدان العمل مع إعطاء أولوية مطلقة لعش الزوجية .	تعطي الأولوية لنفسها وعملها ودخلها ومصلحتها وليس للبيت .	مجالات العمل المفتوحة لها قليلة، ولكنها أثبتت جدارتها وكفاءتها فيها، وبإذن الله تستطيع في المستقبل أن توفيق بين عش الزوجية وميدان العمل كاليابانية مع إعطاء عش الزوجية الأولوية لأن دورها في البيت أهم من خارجه .

# الفهرس

الصفحة	رقم الحلقة المسجلة	الموضوع
١	٢+١	مقدمة في الإدارة
٣	٣	مشروعات الأعمال الاقتصادية
٤	٤+٣	..... مشروعات ذات ملكية خاصة
٦	٤	..... مشروعات ذات ملكية عامة
٧	٤	..... مشروعات ذات ملكية مشتركة
٨	٤	..... مشروعات ذات ملكية دولية
٩	٥	الوظائف الأساسية للإدارة
١٠	٦	..... التخطيط
١٢	٧	..... التنظيم
١٤	٨	..... التوجيه
١٦	٩	..... الرقابة
١٨	١٠	علاقة علم الإدارة بالعلوم الأخرى
١٩	١٢+١١	الفكر الإداري ومراحل تطوره
٢٠	١٢	نظريات إدارية
٢١	١٢	..... نظرية الإدارة العلمية
٢٢	١٣	..... نظرية شمولية الإدارة
٢٤	١٤	..... النظرية البيروقراطية
٢٥	١٥	..... نظرية العلاقات الإنسانية
٢٧	١٦	..... نظرية الفلسفة الإدارية
٢٨	١٧	..... النظرية (أو المدرسة) السلوكية
٢٩	١٨	..... نظرية (أو مدرسة) مدخل النظم
٣٠	١٩	..... النظرية (أو المدرسة) اليابانية
٣١	٢٠	..... المنهج (أو النظرية) أو المدرسة الإسلامي
٣٣	٢١	التطور الإداري في منظمة الأعمال السعودية
٣٤	٢٢	مشكلة العجز في القوى البشرية في السعودية
٣٥	٢٣	مشكلات التوظيف والتدريب في السعودية
٣٦	٢٣	..... أولاً : التوظيف
٣٧	٢٤	..... ثانياً : التدريب
٣٩	٢٥	تأثير البيئة السعودية على إدارة الأعمال
٤٠	٢٥	..... تأثير البيئة السعودية على نظرية ماسلو
٤٢	٢٧+٢٦	..... تأثير البيئة السعودية على سلوك الأفراد والمنظمات
٤٤	٢٨	العوامل المؤثرة في إدارة الأعمال السعودية
٤٥	٢٩	كيف نحصل على إدارة سعودية فعالة
٤٦	٣٠	نماذج بين التمايز الحضاري بين الأمم
٤٧	-	الفهرس

ولله الحمد،،،