

Micromanagement



ماهية الادارة التفصيلية آثارها وتبعاتها على تطور الشركات الصغيرة والمتوسطة MICROMANAGEMENT, ITS EFFECTS AND CONSEQUENCES ON SMALL AND MEDIUM ORGANIZATIONS GROWTH

فريق العمل:

قائد	20222006083	1- شريف كمال محمد
عضو	20222006077	2- يوسف بن مجالي البوق
عضو	20222006158	3- أنس عبد الناصر عفيفي
عضو	20222005586	4- عبد الرحمن فهد الشمري
عضو	20222006078	5- أحمد سالم خواجي
عضو	20222005959	6- وليد خالد جـزر
عضو	20222006169	7- ثريا محمد عسيري

المشرف على الرسالة:

دكتور/ وليد سليمان

مقدمة الخطة

موضوع البحث هو الإدارة التفصيلية (Micromanagement) وهو مصطلح ذو دلالة سلبية في مجال إدارة المشاريع حيث يتناول البحث تعريف الإدارة التفصيلية بأنها أسلوب إداري يقوم فيه المدير عن كذب بعملية التحكم، والمراقبة، وتحديد كيفية القيام بالمهام بالنسبة لمؤوسيه وذلك بوضع التفاصيل الدقيقة، أو متابعتها طوال الوقت وحتى انتهاء كل عضو من أعضاء فريق العمل بإنجاز المهمة الموكلة له.

تم تسليط الضوء على ذلك الموضوع والاهتمام بدراسته وعرضه بين أيديكم حيث تظهر الدراسات بتفشي وباء الإدارة التفصيلية وشيوعها في المملكة العربية السعودية خصوصاً بين عموم الشركات الصغيرة والمتوسطة، وكما تشير الدراسات في هذا الموضوع بأنه لا يوجد أكثر إحباطاً من وجود مدير يراقب ويتحكم ويتدخل في كل خطوة من خطوات عملك اليومي مما يؤدي إلى الشعور بعدم الثقة، وتأثر المعنويات سلباً، والتفكير في تغيير الوظائف فقط لذلك السبب.

في هذا البحث، سنناقش الإدارة التفصيلية - المقصود بالإدارة التفصيلية، ولماذا يتدخل الأشخاص في التفاصيل الدقيقة، وما هي علامات الإدارة التفصيلية، وكيفية التعامل مع مدير الإدارة التفصيلية، وكيفية منع نفسك من إدارة الآخرين بالتفصيل.

كانت العبودية شكلاً مفضلاً من أشكال الانضباط في مكان العمل في العصور الماضية ولم يتم القضاء عليها تمامًا حتى يومنا هذا، ثم في الستينيات من القرن الماضي، ظهر العضو الإداري الذي سيقرب كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج ويقضي وقته في مراقبة كل مرحلة من مراحل عملية الإنتاج ويقدم تقريراً عن الخطوات التفصيلية لعملية الإنتاج، في الوقت الحاضر، نمتلك نظائر ذلك العميل تكنولوجيا كاميرات المراقبة لمراقبة الفريق دون تهديد الإجراءات المباشرة.

أشار **كارل ماركس** إلى التلوث للعلاقات الإنسانية الطبيعية قبل 150 عامًا في تحليله للمجتمع الرأسمالي، كان **بيتر داركر** قد دعا في العام 1946 إلى تفويض المزيد من صلاحيات اتخاذ القرار إلى الموظفين ولكن على ما يبدو بأن أول ظهور لذلك المصطلح (Micromanagement) كان في عام 1960، حيث تم استدعاء الإدارة التفصيلية في الجانب الإنساني من المؤسسة، وهي أطروحة إدارية من قبل الأستاذ الشهير في معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا **سلون دوجلاس ماكجريجور**. في ذلك، حدد أسلوبين متميزين للقيادة: مدير "Theory X" ومدير "Theory Y" وخلال سبعينيات القرن الماضي أصبح المصطلح جلياً حيث ظهر في مجلة الايكونوميست عام 1975 واتضح أنه من وجهة نظر المؤرخين المعاصرين حديث نسبياً على العصور القديمة والعصور الوسطى، وخلال السبعينيات قد أشارت الأبحاث التي أجريت إلى أن التركيز على نتائج العمل بدلاً من النشاط المتبع أثناء تنفيذ كل مهمة قد أدى إلى أداء أعلى والوصول لنتائج أفضل مما لفت انتباه الباحثين إلى القيام بعملية مراقبة الناتج بدلاً من مراقبة مراحل الإنتاج.

وتحت فحص دقيق. يمكن أن يؤدي أسلوب الإدارة، الذي يتضمن تحكماً مفرطاً وإشرافاً دقيقاً، إلى مواقف مزعجة وخلق جو من عدم الثقة داخل الإعدادات التنظيمية. نادراً ما يمنح المديرون الاستقلالية لمؤوسيم، ويكرهون التعليقات، ويشاركون حتى في أكثر تفاصيل المشروع تعقيداً.

في مثل هذه الحالة، يقوم المديرون بتعيين العمل، وإخبار الموظفين المؤهلين بالضبط بكيفية القيام بذلك، ويراقبونهم بشكل مفرد، وغالبًا ما يتولون المسؤولية عندما لا يتم العمل تمامًا كما أراد المدير. يركز المديرون الجزئيون على الإجراءات الروتينية والجوانب الإدارية للإدارة بدلاً من قضايا الإدارة الاستراتيجية الأوسع.

يعرف **بوتر فيلد** في العام 2003 الإدارة التفصيلية بأنها أسلوب إدارة سلبي. كما يُفسّر أيضًا على أنه إدارة سيئة وفي العام 2011 حدد **مانزوني** دافعين مختلفين للغاية وراء الإدارة التفصيلية.

ووفقًا له، فإن النوع الأول يحتوي على معايير عالية بشكل لا يصدق. يحب ممارسة سيطرة كبيرة على كل ما هو مسؤول عنه. هؤلاء الأفراد هم من أصحاب الانتصاب ويحبون التأكد من أن كل مشروع يتقدم وفقًا لصفقاتهم.

النوع الثاني من التدبير الجزئي، حسب قوله، أكثر سمية. يخاطبهم على أنهم "مديرين دقيقين مرضيين". يرون الحاجة المستمرة للتأكد من أن كل من حولهم يعرفون "من هو المسؤول". هؤلاء الأفراد يمنحون رؤوسهم القليل من الاستقلالية أو لا يستقلون على الإطلاق، ويكرهون التعليقات، ويشاركون حتى في أكثر تفاصيل المشروع تعقيدًا. بسبب هذه الخصائص، من الصعب تغيير أسلوب إدارتهم.

لذلك وبناءً على ما تقدم وما تم سرده فإن الإدارة التفصيلية شكلاً وتفصيلاً قد أجمع الباحثون على مر التاريخ منذ ظهور ذلك المصطلح وما قبل ذلك قد أجمعوا على أنها أسلوب سلبي للإدارة وأنه ميكروب إداري إذا ظهر وتفشي داخل فريق العمل فإنه يؤدي حتماً إلى آثار سلبية تنعكس بدورها على فريق العمل، وتوالياً تنعكس على معدل الأداء خلال المهام المجدولة لديهم، ومن ثم على المشروع النهائي بكل مناطقه المعرفية، كما تبين عن طريق مجالات العمل المختلفة لدى الباحثين إلى تفشي وانتشار ذلك النوع من إدارة المشاريع بين جنابات الشركات المتوسطة والصغيرة داخل المملكة العربية السعودية خلال العقود المتتالية وحتى الآن ويعاني منه أعضاء الفرق العاملة بها.

لذلك ظهرت الأهمية الكبرى لطرح الموضوع ووضع محل الدراسة والتمحيص للبحث عن الأسباب الداعية له ولانتشاره بين الشركات والمؤسسات والكيانات الصغيرة والكشف عن أعراضه وتأثيره على نمو تلك المؤسسات وتأثيره على معنويات فريق العمل، وكذلك البحث عن جوانبه الخفية ووضع خطط واضحة وملموسة وعملية للتخلص من السلبيات المنعكسة على الكيان بسبب ذلك النوع من الإدارة.

أهمية الدراسة

مشكلة الدراسة:

إن موضوع ومنهجية الإدارة التفصيلية قد انتشر خلال الآونة الأخيرة بالمملكة العربية السعودية وخصوصاً بالشركات الصغيرة والمتوسطة وذلك نظراً لانتشار الشركات العائلية في تلك الشريحة خصوصاً في مجال المقاولات والمجالات الأخرى أيضاً وذلك لأسباب عديدة، تتمثل وتظهر جلياً في طبيعة المدير العام وشخصيته، وأيضاً في الضعف الفني لفريق العمل في بعض الأحيان والذي يؤدي بدوره إلى اختفاء ثقة القائد في فريقه ويرى أن الحل لعلاج تلك المشكلة هو وضع أعضاء الفريق تحت المجهر ومراجعة القرارات والمهام والعمليات بالتفصيل حتى يذهب رويداً رويداً بمؤسسته إلى إدارة تفصيلية تنعكس آثارها على المنظومة بالكامل وتبدأ المشكلات المعروفة في الظهور واحدة تلو الأخرى.

المشكلة الكبيرة والأثر الواضح من وجود الإدارة التفصيلية في مؤسسة من المؤسسات هو قلة الثقة عمودياً (بين الرئيس والمرؤوسين) وأفقياً (بين أعضاء الفريق والزملاء)، وعدم وجود الثقة المتبادلة، والشعور بالإحباط، وضبابية الرؤية المستقبلية، وانعدام الولاء للمنظمة، وإهدار الوقت في عملية (feedback) لكل التفاصيل والقرارات.

مما سبق نرى نحن الباحثين ونؤكد بأن الإدارة التفصيلية انتشرت ولا زالت مستمرة في الانتشار في تلك الشريحة المذكورة بالمملكة العربية السعودية سواء بجهد من قائد الفريق بخطرهما على فريقه وعلى مؤسسته أو تنتشر دون أن يشعر بأن أمواج عدم الثقة في فريقه تقوده إلى ذلك الوباء وهو يشعر بأنه لا مجال آخر ولا مفر من إدارة الفريق بطريقة أخرى بل ويشعر أنه بذلك يقود المؤسسة إلى التطور والنجاح.

الأهمية النظرية للدراسة:

تم الوصول إلى درجة الاجماع من قبل فريق الباحثين على موضوع البحث وتناول طرح موضوع الإدارة التفصيلية (Micromanagement) والبحث عن جوانب خفية في أسباب انتشارها بالمملكة العربية السعودية وذلك بسبب المعاناة التي تعانيها المنظمات والمؤسسات التي يتواجد بها ذلك القائد أو المدير، والبحث في تأثير المؤسسة وتأثير فريق العمل سلباً على مستوى التطور والنمو والذي ينقلب في بعض الأحيان إلى انحدار للهاوية.

تشير الدراسات على سبيل المثال ووفقاً نائب رئيس لجنة المقاولات في غرفة الشرقية بأن 90% من الشركات الصغيرة بقطاع المقاولات بالمملكة العربية السعودية اوضاعهم غير جيدة مما يتسبب في عدم كفاءتهم وتأهيلهم في غير تنفيذ المشاريع التنموية والمشاريع الضخمة في المملكة حيث هناك أسباب إدارية عديدة أدت لذلك الأمر.

لذلك فقد كان لزاماً أن نتطرق لإحدى تلك الأسباب ووضعها محل الدراسة كي نساعد في كشف الأسباب المباشرة والغير مباشرة في لجوء الشركات لذلك السلوك الذي لم تقره أياً من هيئات الإدارة بالعالم ولم تذكره أياً من الكتب الخاصة بوضع منهجيات إدارة المشاريع مثل (PMBOK) بكامل إصداراته السبعة أو الكتب الأخرى الأكثر تخصصاً في القيادة والإدارة والبناء على ما توصل إليه من سبق، ومحاولة وضع معايير ومؤشرات يستطيع من خلالها المعنيين والقادة

معرفة واكتشاف أنفسهم ومؤسساتهم من حيث نسبة وجود الإدارة السلبية (Micromanagement) لديهم، وأيضاً إيجاد الحلول الجزرية التي يتجه إليها أرباب العمل والمعنيين بإدارة الشركات الصغيرة والمتوسطة للعودة إلى السبل العلمية والسوية في إدارة مؤسساتهم.

الأهمية العملية للدراسة:

نتناول موضع ذلك البحث متجهين بأنظارنا إلى المعاناة التي تعانيها الشركات الصغيرة والمتوسطة بالمملكة في تلبية حاجة السوق السعودي وما يحدث له من تطور ملحوظ من حيث حجم ونوعية المشاريع خلال العشر سنوات الفائتة وما يتم طرحه من خلال رؤية المملكة 2030 حيث يتطلب ذلك أن يزداد معدل النمو والتطور في تلك المؤسسات وأن يكون لديها من الكوادر الإدارية والفنية ونظم الإدارة ما تستطيع به تحقيق الاستمرار والمنافسة والنجاح.

لذا فإن علينا تقديم دراسة تستطيع المؤسسات من خلالها تشخيص واستئصال وعلاج بل وتحقيق وقاية مستقبلية سبب من الأسباب التي تمثل عقبة في طريق تقدمها ونموها ألا وهي ما يعرف بالإدارة التفصيلية أو (Micromanagement).

أهداف الدراسة

الهدف من الدراسة:

تتمثل أهداف دراسة تأثير الإدارة السلبية المتمثلة في الـ (Micromanagement) على الشركات الصغيرة بالمملكة العربية السعودية فيما يلي:

- 1- البحث في أسباب لجوء بعض الأشخاص إلى ذلك النوع السلبي من الإدارة سواء الظاهرة منها أو الجهرية
- 2- كيفية اكتشاف المؤسسات التي تنهج وتتبع هذا النوع من الإدارة والدلائل التي تبين ذلك
- 3- الآثار السلبية المنعكسة على الرؤية المستقبلية (Vision) الخاصة بالشركة
- 4- توضيح أثر الإدارة التفصيلية على مناطق المعرفة المختلفة بإدارة المشروع مثل إدارة الموارد والمخاطر
- 5- توضيح مدى تأثير فريق العمل وضعف الإنتاج والانهاء من المهام الموكلة إليهم بالجودة والكفاءة المطلوبة بالإدارة السلبية.
- 6- انعكاس سلوك المدير التفصيلي على الروح المعنوية لفريق العمل والترابط وحل النزاعات
- 7- تحديد الإجراءات العملية المطلوبة للتغلب على تلك الإدارة السلبية
- 8- القيام باستطلاعات الرأي والبحوث الميدانية لمعرفة جذور وأسباب تلك المشكلة والبحث عن حلول ملموسة قابلة للتطبيق
- 9- تطبيق وعمل محاكاة لشركة صغيرة تطبق ذلك النموذج من الإدارة السلبية في حال أن مديرها يتبع أسلوب آخر أكثر صحةً من ذلك وانعكاسه على تطور المؤسسة وفريق العمل ومعدل الاستقلالات خلال 10 سنوات

تساؤلات البحث والدراسة:

- ما المقصود بالإدارة التفصيلية ولماذا تعتبر أسلوب ذو أثر سلبي؟
- ما هو تأثير الإدارة التفصيلية على نجاح رؤية المؤسسات؟
- ما هي الدلائل والعلامات التي عن طريقها أعرف أنني مدير تفصيلي؟
- ما هو الأثر السلبي للإدارة التفصيلية على بناء فريق عمل متماسك؟
- كيف تتأثر عمليات التخطيط المبكر للمشروع بوجود مدير تفصيلي؟
- ما هي العلاقة بين تطبيق الإدارة التفصيلية ومعدل الاستقلالات بالمؤسسة؟
- ما هي العلاقة بين مكانة المؤسسة في السوق بوجود مدير عام تفصيلي؟
- ما هو الأسلوب الأمثل للتعامل مع مدير تفصيلي؟
- كيف يتم التغلب والقضاء على الإدارة التفصيلية في المؤسسة؟
- ما هو المطلوب القيام به لتجنب وقوع المؤسسة في وجود إدارة تفصيلية خلال الخمس سنوات القادمة؟

منهجية الدراسة:

تم اختيار المنهج الوصفي كطريقة منهجية للبحث؛ وذلك لملائمته لطبيعة الدراسة. كما سيتم الاستعانة بنماذج الاستبيانات على شريحة من العاملين والموظفين في قطاع المقاولات بالشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة لقياس مدى التأثير.

أدوات ومجالات الدراسة

أدوات جمع البيانات:

- قوائم استطلاع الرأي المعدة مسبقاً (Checklists)
- المقابلات الشخصية والجماعية (Interviews, work sessions)
- الخبرات السابقة (Lessons learned, Industry knowledge base)
- الخبرات العملية لفريق الباحثين (Previous Expert)
- الدراسات والبحوث السابقة في نفس الموضوع

أدوات تحليل البيانات:

- الاستعانة بنماذج (Nominal groups)
- تحليل الأسباب الجذرية (Root cause analysis)
- What – IF analysis (Decision tree)
- أدوات تمثيل البيانات مثل (Affinity diagram, Histogram)

مجالات الدراسة:

المجال المكاني للدراسة هو الشركات والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة العاملة في مجال المقاولات بالمملكة العربية السعودية.

المجال الزمني للدراسة هو الدراسة خلال العشر سنوات الماضية.

أجريت الدراسة خلال الربع الرابع من عام ٢٠٢٢ وقد استغرقت (١٠ أسابيع) خلال الفترة (من ١٠-١٠-٢٠٢٢ إلى ٣١-١٢-٢٠٢٢) حيث سيتم عمل الدراسة الاستطلاعية خلال هذه الفترة كما سيتم توضيح الفترة بشكل دقيق عن الانتهاء من عمل الدراسة.

المجال البشري هو الأشخاص العاملين بمنصب المدير العام والمدير التنفيذي ومديري المشاريع وكافة أعضاء فريق العمل بمشاريع المقاولات بالشركات المتوسطة والصغيرة

قائمة بالمراجع والمصادر المبدئية

- I. PMBOK 7th edition - Projects Management Institute (PMI)
- II. Juli, Thomas
(2012). The power and illusion of self- organizing teams. Paper presented at PMI® Global Congress 2012—North America, Vancouver, British Columbia, Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- III. Cunningham, Lillian
(2013). Sticking power. PM Network,
- IV. Raj Kumar
(2016). Micro Management an employee's Adversary. Article :June 2016. The ICFAI University, Jharkhand
- V. Governance of Portfolios, programs and projects - Projects Management Institute (PMI)
- VI. Projects leadership – Dr. Sara Adel (Everyone’s Smart University)
- VII. Reinhard Schweitzer - Micro-Management of Irregular Migration - Internal Borders and Public Services in London and Barcelona
- VIII. Gerard Blokdyk - Micromanagement: Fast Track Paperback – September 20, 2017
- IX. William A Delaney - Micromanagement: How to solve the problems of growing companies Hardcover – January 1, 1981
- X. Louis Bevoc - Leadership Style, Toxic Leadership, Micromanagement, and Organizational Culture - February 18, 2016
- XI. Chayla Cooper - Stop Micromanaging: How To Release The Reins and Improve Your Culture

التبويب المقترح

1	المقدمة
1.1	الجدور التاريخية لمصطلح الإدارة التفصيلية (Micromanagement)
1.2	أسباب اجماع فريق البحث على اختيار ذلك الموضوع
2	القيادة الصحية والإدارة العلمية
2.1	أنواع القادة المحترفين طبقاً لتصنيفات رواد الإدارة في العالم
2.2	خصائص وسمات القائد الفعال وكيفية التعامل مع الفريق
2.3	المهارات الأساسية المطلوبة في القائد ومهارات الذكاء العاطفي
2.4	الفرق بين القائد والمدير
3	نشأت الإدارة التفصيلية
3.1	أسباب ظهور الإدارة التفصيلية
3.2	كيفية اكتشاف المدير التفصيلي
3.3	أسباب وجود المدير التفصيلي بالشركات الصغيرة والمتوسطة
3.4	دور الثقافة والعلم على تحول المدير لنهج الإدارة التفصيلية
3.5	أسباب انتشار الإدارة التفصيلية بالمملكة خلال العقد الماضي
4	الآثار المترتبة على الإدارة التفصيلية
4.1	انعكاس الإدارة التفصيلية على إدارة الموارد
4.2	مخاطر اتخاذ القرار المنفرد ودور الإدارة التفصيلية في ذلك
4.3	دور الإدارة التفصيلية في ضعف الإنتاج لفريق العمل
4.4	زيادة النزاعات وأجواء عدم الثقة رأسياً وأفقياً في ظل الإدارة التفصيلية
4.5	تأثر التزامات الشركات التعاقدية مع أصحاب المصلحة سلباً بسبب المدير التفصيلي
4.6	تحقيق الرؤيا المستقبلية للشركات الصغيرة في ظل وجود الإدارة التفصيلية
4.7	إمكانية نجاح المؤسسات الصغيرة بالسوق السعودي الجديد مع وجود مدير تفصيلي
5	العمل في ظل الإدارة التفصيلية
5.1	دلائل وجود الإدارة التفصيلية بالمؤسسة
5.2	كيفية التعامل مع المدير التفصيلي
5.3	كيفية الحفاظ على بيئة عمل مناسبة في ظل الإدارة التفصيلية
5.4	كيفية التحول من الإدارة التفصيلية إلى الإدارة الصحية
5.5	كيفية الوصول بالمؤسسة لمرحلة القيادة وتحفيز فريق العمل
5.6	وضع رؤية وهيكل مستقبلي لحماية المؤسسة من الإدارة التفصيلية
6	الخاتمة
7	المراجع