

## أولاً: تكملة تاريخ الإدارة (History of Management)

يركز هذا الجزء على التحول من الإدارة العلمية الصارمة إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية والاجتماعية في العمل.

### 1. حركة العلاقات الإنسانية (The Human Relations Movement):

- دراسات هاوثورن (The Hawthorne Studies): هي سلسلة من التجارب الشهيرة التي بدأت لقياس تأثير الإضاءة على الإنتاجية، لكنها اكتشفت أن العوامل الاجتماعية واهتمام الإدارة بالعمال يزيد من الإنتاجية أكثر من العوامل المادية<sup>1111</sup>.
- تشيسنتر بارنارد (Chester Barnard): قدم مفهوم "منطقة الامبالاة" (Zone of Indifference)، وهي الفكرة التي تقول إن العمال يطمعون الأوامر ليس فقط بسبب السلطة، بل لأنهم غير مبالين بالأمر طالما أنه لا يتعارض مع مصالحهم أو معتقداتهم<sup>2222</sup>.
- ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett): ركزت على حل النزاعات (Conflict Resolution) واقتصرت مفهوم "التكامل" (Integration) كبديل للسيطرة أو التسوية، حيث يبحث الطرفان عن حل يرضي الجميع<sup>3</sup>.

### 2. الإدارة الموقفية والنظام (Contingency and System Management):

- مدرسة النظم (Systems School): تنظر للمؤسسة على أنها "نظام مفتوح" (Open System) يتفاعل مع بيئتها الخارجية، يأخذ منها الموارد (Inputs) ويتحولها إلى منتجات (Outputs)<sup>4444</sup>.
- المدرسة الموقفية (Contingency School): تؤمن بأنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة، بل "الأمر يعتمد (It depends)" على الظروف والمتغيرات المحيطة<sup>5555</sup>.

## ثانياً: البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة (External and Internal Environments)

يناقش الفصل الرابع كيف تؤثر البيئة على هيكل وثقافة المنظمة.

### 1. البيئة الخارجية (The External Environment):

هي جميع العوامل خارج المنظمة التي تؤثر على عملياتها، وتشمل قوى متعددة<sup>6</sup>:

- القوى الاقتصادية (Economic Forces): مثل التضخم، أسعار الفائدة، والعولمة (Globalization)<sup>7777</sup>.
- القوى التكنولوجية (Technological Forces): التطورات التقنية والذكاء الاصطناعي (AI) التي تغير طرق العمل<sup>8888</sup>.
- القوى الاجتماعية والثقافية (Sociocultural Forces): تشمل القيم، العادات، التغيرات الديموغرافية، وتتنوع القوى العاملة<sup>9999</sup>.
- القوى الطبيعية (Natural Disasters): الكوارث الطبيعية والتغير المناخي<sup>10</sup>.

### 2. ملاءمة البيئة والصناعة (Environment-Industry Fit):

يتم تصنيف البيئات بناءً على درجة "عدم اليقين البيئي" (Environmental Uncertainty) "و" التعقيد" (Complexity) إلى:

- بيئة بسيطة ومستقرة (Simple + Stable): عدم يقين منخفض (مثل مصانع التعليب)<sup>11</sup>.

- **بيئة معقدة وغير مستقرة:** **(Complex + Unstable)** عدم بقين عالي جداً (مثل شركات الكمبيوتر والطيران)<sup>12</sup>.

### 3. الهياكل التنظيمية:(Organizational Structures)

تتغير الهيكلة بناءً على البيئة:

- **الهيكل الآلي:** **(Mechanistic Structure)** يناسب البيئات المستقرة. يتميز بالهرمية الصارمة،<sup>13</sup> والمركزية، والقواعد الرسمية.
- **الهيكل العضوي:** **(Organic Structure)** يناسب البيئات المتغيرة. يتميز بالمرونة، اللامركزية،<sup>14</sup> والتواصل الأفقي.

#### أنواع الهياكل التنظيمية الشائعة:

1. **الهيكل الوظيفي:** **(Functional Structure)** التقسيم حسب التخصص (تسويق، مالية، إلخ)<sup>15</sup>.
2. **هيكل الأقسام:** **(Divisional Structure)** التقسيم حسب المنتج أو السوق<sup>16</sup>.
3. **الهيكل الجغرافي:** **(Geographic Structure)** التقسيم حسب الموقع الجغرافي لخدمة العملاء محلياً<sup>17</sup>.
4. **الهيكل المصفوفي:** **(Matrix Structure)** يجمع بين الوظيفي والمشروعات، حيث يكون للموظف رئيس<sup>18</sup> (تقدير مزدوج)<sup>19</sup>.
5. **هيكل الفريق الشبكي:** **(Networked Team Structure)** يعتمد على فرق عمل غير رسمية ومرنة<sup>20</sup>.
6. **الهيكل الافتراضي:** **(Virtual Structure)** يعتمد على التكنولوجيا والعمل عن بعد (مثل Uber و Airbnb)<sup>21</sup>.

### 4.البيئة الداخلية:(The Internal Organization).

تشمل العناصر داخل المنظمة مثل القيادة، الاستراتيجية، والثقافة.

- تم ذكر نموذج ماكينزي 7-S (McKinsey 7-S Model)-الذي يوضح ترابط العناصر الداخلية السبعة (الاستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، المهارات، الموظفين، النمط، والقيم المشتركة)<sup>22</sup>.

### 5. ثقافة الشركات:(Corporate Culture).

الثقافة هي "الشخصية" التي تربط المنظمة. تم استخدام "إطار القيم التنافسية (Competing Values Framework)" لتصنيف الثقافات إلى 4 أنواع<sup>23</sup>:

1. **ثقافة الأداء هوكراسية:** **(Adhocracy Culture)** مرنة وتركز على الخارج (ابداع، ريادة أعمال، مخاطرة) مثل Google<sup>23</sup>.
2. **ثقافة العشيرة:** **(Clan Culture)** مرنة وتركز على الداخل (عائلية، تعاون، اهتمام بالموظفين)<sup>24</sup>.
3. **ثقافة الهرمية:** **(Hierarchy Culture)** مستقرة وتركز على الداخل (تحكم، قواعد، كفاءة)<sup>25</sup>.
4. **ثقافة السوق:** **(Market Culture)** مستقرة وتركز على الخارج (نتائج، منافسة، إنجاز)<sup>26</sup>.

هل تود أن نقوم بمراجعة أي من هذه المفاهيم بمزيد من التفصيل أو تطبيقها على مثال عملي؟

## تطور الفكر الإداري

بدأ الفكر الإداري بالاعتراف بأن العوامل الاجتماعية تشكل مصدر قوة في مكان العمل.

**الإدارة العلمية والإدارية:** سعى تايلور إلى تقليل الضغوط الاجتماعية عن طريق التهديد المالي مقابل الإنتاج. أضاف تايلور المنهج • الذي (Gantt chart) العلمي للإدارة ووضع المبادئ الأربع للإدارة العلمية ومفهوم دراسة الوقت. طور هنري جانت مخطط جانت

سمح بحدوث عملية الرقابة [32، 26]. طور فايول النظرية الإدارية وكانت أول بيان عام حول نظرية الإدارة، وركز على المديرين التنفيذيين [33، 26]. ركز فايول على الالتزام بالمنظمة كتقنية إدارية. شدد ويبر على حكم القانون ورأى أن القوانين واللوائح ستوجه الشركات، كما طور فكرة البيروقراطية الحديثة التي يجب أن تكون رسمية وقانونية، وأن يكون التوظيف والترقية على أساس المعرفة وليس ظروف الميلاد [1، 27، 33].

**حركة العلاقات الإنسانية:** أضافت هذه الحركة المزيد من العناصر الاجتماعية لدراسة العمل ونظريته. ترتبط نظرية العلاقات الإنسانية في المقام الأول بالتون مايو، على الرغم من أن دراسات الهاوثرن بدأت في عام 1924 من قبل باحثين من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا، ولم يشارك مايو إلا في عام 1927.

**دراسات الهاوثرن:** هي أكثر التجارب البحثية تأثيراً وسوء فهم وانتقاداً في العلوم الاجتماعية. كانت المرحلة الأولى هي دراسة **الإضاءة**، وكانت غير حاسمة. في المرحلة الثانية (عمره اختبار تجميع المرحلات)، زاد الإنتاج بغض النظر عن المتغير الذي تم التلاعب به. فسر مايو النتائج الغامضة بأن القضايا الاجتماعية واهتمام المشرفين بهذه القضية لعبت دوراً في زيادة الإنتاج، كما أن الحوافز المالية كانت دافعاً واضحاً للإنجاز أيضاً. أشارت إحدى الدراسات اللاحقة (دراسة غرفة توصيل الأسلال البنكية) إلى أن المجموعة قررت تقدير الإنتاج (6,000 إلى 6,600 توسيبة يومياً) بغض النظر عن الحوافز المالية. على الرغم من أن الدراسات وُصفت بأنها "عدمية القيمة علمياً" بسبب كثرة المتغيرات وصغر حجم العينة، إلا أنها كانت الأولى التي تركز على حياة العمل الفعلية وأثبتت أن المواقف تؤثر على الأداء [7، 8].

**تشيسنر بارنارد** قدم مفهوم "**منطقة اللامبالاة**"، وهي الفكرة التي تنص على أن العمال سيمثلون للأوامر إذا كانوا غير مبالين بها، ولا يتشرط أن يتفقوا معها [11، 28]. يجب تحقيق منطقة اللامبالاة من خلال قدرة العمال على الامتثال، وفهمهم للأمر، واتساق الأمر مع أهداف المنظمة، وعدم انتهائه للمعتقدات الشخصية.

**ماري باركر فوليت** وجدت طريقة لاستخدام مبادئ حركة العلاقات الإنسانية لحل بعض مشاكل الإدارة العلمية [12، 27]. ركزت على كيفية تقليل النزاع. قدمت ثلاثة طرق لحل النزاعات: **السيطرة** (طرف يملي الشروط)، **التسوية** (لا يحصل أي طرف على ما يريد بالكامل)، و**التكامل** (حيث يحدد كل طرف تفضيلاته ويسعى للتوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين، كما في مثال النافذة) [14، 15، 24، 26].

### أ) الإدارة الحديثة (من الخمسينيات فصاعداً)

**مدرسة النظم:** طورت مفهوم أن المنظمات هي نظام مفتوح يتفاعل مع بيئته للحصول على الموارد [16، 28، 35]. هذا التفاعل يحدد [18، 35] ما يمكن للمديرين فعله.

غيرت هذه المدرسة الفكر الإداري باقتراح أنه لا توجد قواعد عالمية للإدارة؛ **(Contingency School)** مدرسة الطوارئ **(It)** "فالاستجابة الأكثر ملاءمة في موقف ما قد لا تنجح في موقف آخر [19، 24]. المقوله الرئيسية لها هي "الأمر يعتمد على depends".

**الإدارة المعاصرة:** منذ السبعينيات، ركزت الإدارة الحديثة على تطوير النظريات التي تقدم تنبؤات وشروط [20، 35]. ويقترح حالياً "[فكرة الإدارة القائمة على الأدلة، والتي تهدف إلى التوصية بالمارسات الإدارية التي تم اختبارها علمياً [21، 22].

### البيئة التنظيمية والهيئات

لتحقيق النجاح، يجب على المنظمات أن تتكيف وتتلاءم مع القوى الموجودة في بيئتها الخارجية. تشمل القوى البيئية الخارجية الكبرى (الماكرو) القوى الاجتماعية والثقافية، والتكنولوجية، والاقتصادية، والحكومية والسياسية، والكوارث الطبيعية، والمشاكل التي يسببها الإنسان.

**الهيئات الميكانيكية تناسب البيئات** (Organic) أو **عضوية** (Mechanistic) إما أن تكون **ميكانيكية** المستقرة والبسيطة (مثل الهيئات الهرمية والمركزية) [69، 70]. الهيئات العضوية تناسب البيئات غير المستقرة والمعقدة والمتغيرة (بالتسلسل الهرمي المسطح، والاتصال التشاركي، والمرنة).

تشمل الأنواع الرئيسية للهيئات الميكانيكية:

1. **(الهيكل الوظيفي):** من الأقدم والأكثر استخداماً، منظم حسب الأقسام و مجالات الخبرة (مثل البحث والتطوير، الإنتاج).

2. **(الهيكل التقسيمي):** مجموعات وظيفية متعددة تحت رئيس قسم واحد، يمكن أن تكون حسب السوق أو المنتج أو الخدمة أو المنطقة. الجغرافية.

يستخدم الفرق لدمج الهياكل الرأسية والأفقية، مما يؤدي إلى علاقات إبلاغ مزدوجة (المدير وظيفي) **هيكلاً المصفوفة**. 3. 86، 85] [ومدير مشروع].

4. 90، 89] [هيكلاً الفريق الشبكي: أكثر مرؤونة وغير رسمية من المصفوفة، حيث تتشكل الشبكات داخلًا بناءً على الاحتياجات والمهمة.

5. حيث ، **الهيكل الافتراضية**: ظهرت في التسعينيات، وهي "منظمة بلا حدود" تعتمد على تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. 94، 93] [قد يكون المقر الرئيسي هو الجزء المستقر الوحيد.

### الثقافة المؤسسية (Corporate Culture)

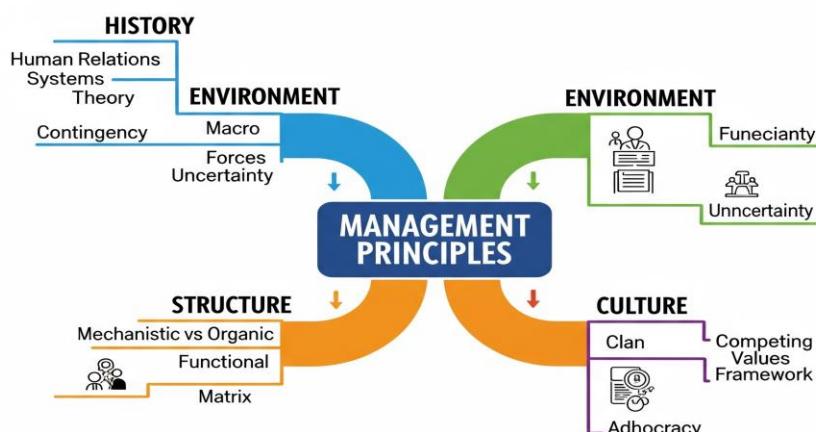
تعتبر الثقافة التنظيمية أهم الأبعاد الداخلية لفعالية المنظمة. تساعد الثقافة المنظمة على التكيف والاندماج مع بيئتها الخارجية، كما تخلق إلى الثقافة وفقاً لموردين (التركيز الخارجي مقابل الداخلي، والمرؤنة **CVF**) ووحدة داخلية بين الأعضاء. ينظر إطار القيم المتناقضة [مقابل الاستقرار/التحكم] لتحديد أربعة أنواع ثقافية [110، 111].

1. ديناميكية، ريادية، تركز على الإبداع والمخاطرة وتناسب البيئات الخارجية المرنة [111، 112].

2. موجهة نحو الأفراد، تركز على العلاقات، وبناء الفريق، والتنمية البشرية، وتناسب البيئات الداخلية المرنة: **Clan**: ثقافة العشيرة [113، 111].

3. موجهة نحو العمليات، ومنظمة، وتتركز على الاستقرار والتحكم الداخلي: **Hierarchy**: ثقافة الهرمية.

4. موجهة نحو النتائج والمنافسة، وتناسب التركيز الخارجي مع التوجه نحو الاستقرار/التحكم: **Market**: ثقافة السوق.



## MANAGE

- |
  - |—— 1. HISTORY OF MANAGEMENT (Evolution)
    - |—— Human Relations Movement
      - |—— Hawthorne Studies (Elton Mayo)
        - [cite\_start]|—— Social factors & attention affect productivity [cite: 11, 29]
        - |—— Mary Parker Follett

[cite\_start] | | | └— Conflict Resolution via "Integration" (Win-Win) [cite: 116]

| | └— Chester Barnard

[cite\_start] | | └— "Zone of Indifference" (Authority acceptance) [cite: 84]

| |

| └— Modern Management Schools

| └— Systems Theory

[cite\_start] | | └— Organization is an "Open System" (Inputs → Transforms → Outputs) [cite: 133]

| └— Contingency School

[cite\_start] | └— No universal rule; management depends on the situation ("It depends") [cite: 155]

|

## └— 2. EXTERNAL ENVIRONMENT

| └— Macro Forces (General Environment)

[cite\_start] | | └— Economic (Globalization, Wages) [cite: 350]

[cite\_start] | | └— Technological (AI, Internet) [cite: 373]

[cite\_start] | | └— Sociocultural (Demographics, Values) [cite: 379]

[cite\_start] | | └— Natural (Disasters, Climate Change) [cite: 391]

| |

| └— Environmental Uncertainty

[cite\_start] | └— Simple + Stable = Low Uncertainty [cite: 414]

[cite\_start] | └— Complex + Unstable = High Uncertainty [cite: 421]

|

## └— 3. ORGANIZATIONAL STRUCTURE

| └— Types of Systems

[cite\_start] | | └— Mechanistic (Rigid, Hierarchy) → Fits Stable Env. [cite: 449]

[cite\_start] |    |    | — Organic (Flexible, Flat) → Fits Unstable Env. [cite: 459]

|    |

|    | — Structural Designs

[cite\_start] |    | — Functional (By Dept: Marketing, Finance) [cite: 494]

[cite\_start] |    | — Divisional (By Product/Market) [cite: 500]

[cite\_start] |    | — Geographic (By Location) [cite: 512]

[cite\_start] |    | — Matrix (Dual Reporting/Two Bosses) [cite: 534]

[cite\_start] |    | — Virtual/Networked (Outsourced, Tech-based) [cite: 557]

|

| — 4. CORPORATE CULTURE (Internal)

| — Function

[cite\_start] |    | — Adapts to environment & creates internal unity [cite: 625]

|

[cite\_start] | — Competing Values Framework [cite: 637]

| — Adhocracy Culture (Innovation, Risk-taking)

| — Clan Culture (Family-like, Mentoring)

| — Hierarchy Culture (Structure, Efficiency)

    | — Market Culture (Results, Competition)