

أولاً: تكلمة 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 المادية¹¹¹¹.
- تشيستر بارنارد (Chester Barnard) قدم مفهوم "منطقة اللامبالاة (Zone of Indifference)"، وهي الفكرة التي تقول إن العمال يطيعون الأوامر ليس فقط بسبب السلطة، بل لأنهم غير مباليين بالأمر طالما أنه لا يتعارض مع مصالحهم أو معتقداتهم²²²².
- ماري باركر فوليت (Mary Parker Follett) ركزت على حل النزاعات (Conflict Resolution) واقترحت مفهوم "التكامل (Integration)" كبديل للسيطرة أو التسوية، حيث يبحث الطرفان عن حل يرضي الجميع³.

2. الإدارة الموقفية والنظم: (Contingency and System Management)

- مدرسة النظم (Systems School) تنظر للمؤسسة على أنها "نظام مفتوح (Open System)" يتفاعل مع بيئته الخارجية، يأخذ منها الموارد (Inputs) ويحولها إلى منتجات⁴⁴⁴⁴ (Outputs).
- المدرسة الموقفية (Contingency School) تؤمن بأنه لا توجد طريقة واحدة مثلى للإدارة، بل "الأمر يعتمد (It depends)" على الظروف والمتغيرات المحيطة⁵⁵⁵⁵.

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 متعددة⁶:

- القوى الاقتصادية: (Economic Forces) مثل التضخم، أسعار الفائدة، والعولمة⁷⁷⁷⁷ (Globalization).
- القوى التكنولوجية: (Technological Forces) التطورات التقنية والذكاء الاصطناعي (AI) التي تغير طرق العمل⁸⁸⁸⁸.
- القوى الاجتماعية والثقافية: (Sociocultural Forces) تشمل القيم، العادات، التغيرات الديموغرافية، وتنوع القوى العاملة⁹⁹⁹⁹.
- القوى الطبيعية: (Natural Disasters) الكوارث الطبيعية والتغير المناخي¹⁰.

2. ملائمة 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)¹¹.

- **بيئة معقدة وغير مستقرة (Complex + Unstable)** عدم يقين عالي جداً (مثل شركات الكمبيوتر والطيران)¹².

3. الهياكل التنظيمية: (Organizational Structures)

تتغير الهيكل بناءً على البيئة:

- **الهيكل الآلي (Mechanistic Structure)** يناسب البيئات المستقرة. يتميز بالهرمية الصارمة (Hierarchy)، والمركزية، والقواعد الرسمية¹³.
- **الهيكل العضوي (Organic Structure)** يناسب البيئات المتغيرة. يتميز بالمرونة، اللامركزية، والتواصل الأفقي¹⁴.

أنواع الهياكل التنظيمية الشائعة:

1. **الهيكل الوظيفي (Functional Structure)** التقسيم حسب التخصص (تسويق، مالية، إلخ)¹⁵.
2. **هيكل الأقسام (Divisional Structure)** التقسيم حسب المنتج أو السوق¹⁶.
3. **الهيكل الجغرافي (Geographic Structure)** التقسيم حسب الموقع الجغرافي لخدمة العملاء محلياً¹⁷.
4. **الهيكل المصفوفي (Matrix Structure)** يجمع بين الوظيفي والمشروعات، حيث يكون للموظف رئيسان (تقرير مزدوج)¹⁸¹⁸¹⁸¹⁸.
5. **هيكل الفريق الشبكي (Networked Team Structure)** يعتمد على فرق عمل غير رسمية ومرنة¹⁹.
6. **الهيكل الافتراضي (Virtual Structure)** يعتمد على التكنولوجيا والعمل عن بعد (مثل Uber و Airbnb)²⁰.

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)²¹.

5. ثقافة الشركات: (Corporate Culture)

الثقافة هي "الشخصية" التي تربط المنظمة. تم استخدام "إطار القيم التنافسية (Competing Values Framework) لتصنيف الثقافات إلى 4 أنواع²²²²²²²²:

1. **ثقافة الأد هوكراسية (Adhocracy Culture)** مرنة وتركز على الخارج (إبداع، قيادة أعمال، مخاطرة) مثل Google²³²³²³²³.
2. **ثقافة العشيرة (Clan Culture)** مرنة وتركز على الداخل (عائلية، تعاون، اهتمام بالموظفين)²⁴²⁴²⁴²⁴.
3. **ثقافة الهرمية (Hierarchy Culture)** مستقرة وتركز على الداخل (تحكم، قواعد، كفاءة)²⁵.
4. **ثقافة السوق (Market Culture)** مستقرة وتركز على الخارج (نتائج، منافسة، إنجاز)²⁶.

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 التعويض المالي مقابل الإنتاج. أضاف تايلور المنهج الذي (Gantt chart) العلمي للإدارة ووضع المبادئ الأربعة للإدارة العلمية ومفهوم دراسة الوقت. طور هنري جانت مخطط جانت

سمح بحدوث عملية الرقابة [26، 32]. طور فايول النظرية الإدارية وكانت أول بيان عام حول نظرية الإدارة، وركز على المديرين التنفيذيين [26، 33]. 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 [1، 27، 33]. وليس ظروف الميلاد

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

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

• **تشيستر بارنارد** قدم مفهوم **"منطقة اللامبالاة"**، وهي الفكرة التي تنص على أن العمال سيمثلون للأوامر إذا كانوا غير مباليين بها، ولا يشترط أن يتفقوا معها [11، 28]. يجب تحقيق منطقة اللامبالاة من خلال قدرة العمال على الامتثال، وفهمهم للأمر، واتساق الأمر مع أهداف المنظمة، وعدم انتهاكه 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 يملئ الشروط)، **التسوية** (لا يحصل أي طرف على ما يريده بالكامل)، و**التكامل** (حيث يحدد كل طرف تفضيلاته ويسعى للتوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين، كما في مثال النافذة) [14، 15، 24، 26].

(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]. ويفيد ما يمكن للمديرين فعله

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

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

البيئة التنظيمية والهياكل

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.

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

تشمل الأنواع الرئيسية للهياكل التنظيمية:

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

2. **الهيكـل 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 (لمدير وظيفي): **(Matrix) هيكل المصفوفة**. 3. [ومدير مشروع] 85، 86

[**هيكل الفريق الشبكي**: أكثر مرونة وغير رسمية من المصفوفة، حيث تتشكل الشبكات داخليًا بناءً على الاحتياجات والمهمة] 89، 90.

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

الثقافة المؤسسية (Corporate Culture)

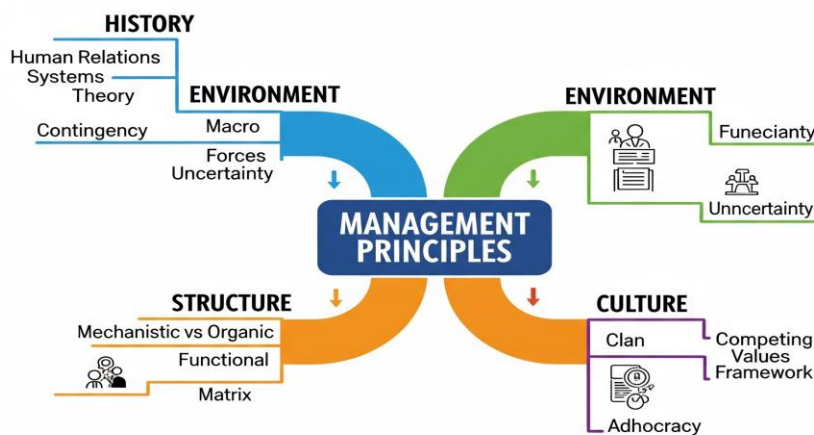
تعتبر الثقافة التنظيمية أهم الأبعاد الداخلية لفعالية المنظمة. تساعد الثقافة المنظمة على التكيف والاندماج مع بيئتها الخارجية، كما تخلق إلى الثقافة وفقاً لمحورين (التركيز الخارجي مقابل الداخلي، والمرونة (CVF) وحدة داخلية بين الأعضاء. ينظر إطار القيم المتنافسة [مقابل الاستقرار/التحكم] لتحديد أربعة أنواع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

ديناميكية، ريادية، تركز على الإبداع والمخاطرة وتناسب البيئات الخارجية المرنة [111]، **(Adhocracy) ثقافة الأدهقراطية**. 1. [112].

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

موجهة نحو العمليات، ومنظمة، وتركز على الاستقرار والتحكم الداخلي **(Hierarchy) ثقافة الهرمية**. 3.

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



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)