

المبحث الثالث

المدرسة الإنسانية، الجسرين الإدارية التقليدية والمعاصرة

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية تبوب ضمن الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية، أو المدرسة السلوكية). وقد اختيرت منها أربعة اتجاهات أساسية. وما تزال المدرسة هذه تثري الإدارة بنتائجها العلمي، على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته، منذ إجراء تجارب هوثورن حتى التسعينات.

أولاً- دراسات هوثورن، والتون مايو (Hawthorne Studies, And Eiton Mayo)

تشير هذه الدراسات إلى التجارب التي أجريت في معمل هوثورن التابع لشركة وسترن الكيرك في شيكاغو، اعتباراً من سنة 1924. وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم، بهدف تحديد أثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون، إنطلاقاً من فرضية مفادها أن هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج. وقد قسم الباحثون العمال الخاضعين للدراسة إلى مجموعتين: إحداهما اختبارية، والثانية ضابطة. وحاول الباحثون تبديل مستوى الإضاءة زيادة ونقصاناً، في المجموعة الاختبارية، فيما استمر حجم الإنتاج بالازدياد، وتواصل ذلك عندما طبقت التجربة على المجموعتين معاً. ولم ينخفض الإنتاج إلا عندما وصل مستوى الإضاءة نوعاً من التعقيم. وقد كانت النتائج مرتبكة من حيث بلورة طبيعة العلاقة بين مستوى الإضاءة وحجم الإنتاج، وبحيث أن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة.

وقد استعان الباحثون لاحقاً بخبرة التون مايو، الأستاذ في جامعة هافرد في الولايات المتحدة والأسترالي الأصل (1880-1949). وقد امتد الإسهام لاحقاً ليشمل الأستاذين روثلرلنبرجر (Roethlisberger) ودكسون (Dickson) وكان موقع الدراسة مصنع هوثورن وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات. كما أسهم جورج هومانز (Homans) بهذا الاتجاه. وكان من أهم التجارب التي قامت بها مجموعات البحث المتعددة تلك التي أجريت في غرفة تمثل جزءاً من خط إنتاج الهواتف.

لقد تمخضت هذه الدراسات، من خلال المقابلات، والتجريب، عن نتائج جديدة، تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل، وسمات الشخصية، فالأفراد هم مكون أكثر أهمية بكثير مما

تصورته الإدارة العلمية. ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية كما أنهم يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكون الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها، وأنماط سلوكها المقبول. إذن فالمنطقة هي منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد، هذا في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على القعاليات والمشاعر والتفاعل. وتؤثر هذه المتغيرات والعلاقات بينهما في الإنتاج والإنتاجية، إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية.

ثانياً- دراسة فولت:

ميري باركر فولت (M.P.Follett) أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية (1868-1933) ركزت بوجه خاص على الجماعة (Group) باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات. إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون خلاقاً في عمله. والمنظمة هي جماعة كبيرة، لأعضائها (عمال، مدراء....) مصالح مشتركة. ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة، بحيث أن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة. ويؤدي العمال مهماتهم ليس (للمدير) وإنما (مع المدير) ويتلقون الأوامر بحكم الموقف (Situation) الذي يواجهونه. ومن مهمتهم اكتشاف النظام (Order) الذي يحكم الموقف. ويستجيب أعضاء المنظمة للموقف، اعتماداً على معارفهم وخبراتهم مستهدفين تحقيق المصالح المشتركة. وهكذا تصبح الرقابة أفقية وتعاونية، وليست عمودية. ويظهر الأعضاء المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء في المنظمة.

ثالثاً- جستر بارنرد:

جستر بارنرد (Ch.Barnard) هو رئيس شركة نيو جيرزي للهواتف، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكتب مؤلفه (وظائف المدير) سنة 1938 وحسب رأي بارنرد فإن للمدير ثلاث وظائف أساسية هي:

(أ) ضمان نظام للاتصالات المنظمة: أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة، وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين والمدراء.

(ب) اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية.

(ج) تحديد، وصياغة، غرض وأهداف المنظمة.

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك، لابد للمدير من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة، أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب). فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية، فإنه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكون الحوافز فاعلة. ويبوب بارنرد الحافز في خمس مجموعات هي:

(أ) النقود والأشياء المادية.

(ب) فرص التمييز والاحترام والقوة والموقع.

(ج) ظروف العمل المناسبة.

(د) إشباع المثل الشخصية.

(هـ) الموقف الاجتماعي الجذاب.

(و) ظروف العمل والممارسات والاتجاهات الاعتيادية.

(ز) الشعور بالمشاركة في مجرى الأحداث.

(ح) فرص الاتصال، والرفقة، والتعاقد، وهناك مشكلات في الحوافز المناسبة، وفي كيفية

معالجة التناقض بينها.

ومن بين الإسهامات المهمة لبارنرد تصوير المنظمة على أنها منظومة تعاونية (من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي) وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى، بطرق محددة. وإذا كانت الأجزاء متعددة، فإنه لابد من تكوين منظومات فرعية، وتختلف كل منظومة عن غيرها. ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن، والموردين، والمستثمرين، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار.

رابعاً- دوكلاس ماكريكر ونظرية (س) و (ص).

دوكلاس ماكريكر (D.Mcregor) هو أستاذ في معهد ماساشوس للتكنولوجيا في بوسطن. لقد أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر) نظرية (س) أو (X)، فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية (ص) أو (Y)، المعتمدة على العلوم السلوكية. وتضم افتراضات نظرية (س) ما يأتي: (T) إن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه، (ب) وبذلك يجب

إجباره وتوجيه ورقابة معظم الأفراد، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة، (هـ) يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان.

أما افتراضات نظرية (ص) فهي على العكس من ذلك تشمل: (T) يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثلما يفضل الراحة واللعب، (ب) ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، بل أن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مساعاه لتحقيق أهداف المنظمة، (ج) الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات، (د) يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية، كما أن تفاديهما هو وليد ظروفه وليس أمراً نابعاً عن طبيعته، (هـ) إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع، (و) في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكاملة.

المبحث الرابع

المدرسة (الاتجاهات) المعاصرة

أولاً: نظرية المنظومات المفتوحة (Open System Theory)

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على أنها منظومة، تتكون من أجزاء فرعية، (Subsystems) وتعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية، باسم (منظومة اتخاذ القرار).

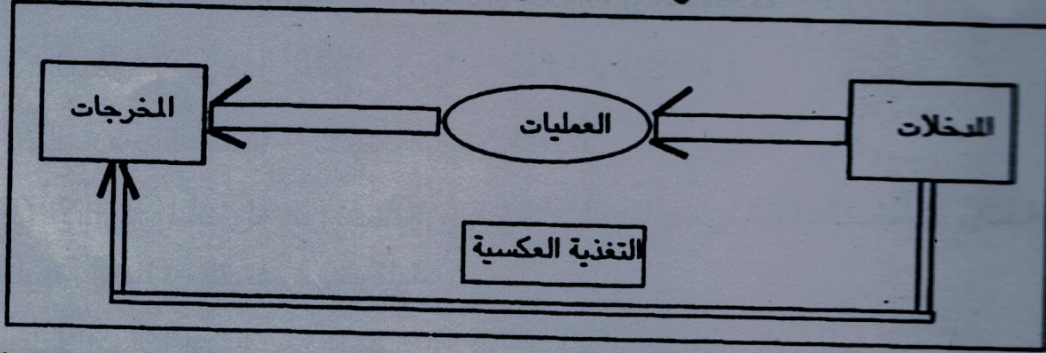
أ- مفهوم المنظومة: المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين. وفي حين أن هناك العديد من المنظومات غير الاجتماعية (كائن حي لوحده، سيارة، ثلاجة) فإن التركيز هنا على المنظمة كمنظومة. فالمنظومة هنا تكون من الكائنات البشرية والأموال، والمواد، والمعدات، والمعلومات وغيرها. ومثل هذه المنظومة تختلف عن المنظومة البيولوجية أو المادية ذات الهيكل المحددة. فالمنظمة كمنظومة ليس لها هيكل بمعزل عن وظائفها. ويتكون هيكلها من فعاليات الأفراد المقسمة بموجب أنماط محددة. والمنظومة هنا هي وحدة اجتماعية هادفة، تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات، وتبرز فيها الاتجاهات، والمدرجات، والمعتقدات، والعادات والتوقعات، الخاصة بالأفراد.

ب- مكونات المنظمة كمنظومة: تشترك المنظمات، كمنظومات، في وجود مكونات أساسية هي: المدخلات (Inputs) والعمليات (Processes) وكما تسمى كذلك بـ (التحويل)

(Transformation) والمخرجات (Outputs) والتغذية العكسية (أو المرتدة أو الراجعة) (Feed back) وذلك كما في الشكل (1-2) أدناه:

شكل رقم (1-2)

المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة.



وفي المنشأة الصناعية، تتكون المدخلات من المواد الأولية، والمعرفة الفنية، والعمل، والمعدات، والمعلومات، والتمويل، التي توحد بتوجيه الإدارة ومن خلال العمليات، لتتحول إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين (أو لغيرهم). ويعني قبول المستهلكين لها تحقيق المنشأة للمردود المالي (تغذية عكسية)، الذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى، هذا في حين أن المبيعات المنخفضة تؤثر ضرورة إدخال التعديلات في المدخلات أو العمليات لغرض الحصول على مخرجات أكثر قبولاً لدى المستهلك. ومن خلال هذه الدورات المتعاقبة تحافظ المنظمة على وجودها.

إن المنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة، فهي تحصل (تستورد) منها على المدخلات وتعطيها (تصدر لها) المخرجات، وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة كما أن تبدلات البيئة تتطلب من الإدارة تكييف المنظومة لها. ثم أن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت وبسبب درجة تفاعل المنظومة معها، وبحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك التفاعل.

ج - المنظومات الفرعية (Subsystems) : تتألف المنظمة، كمنظمة، من عدد مترابط بين المنظومات الفرعية. فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية، كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربع المشار إليها سابقاً (التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والتحفيز، والرقابة). ولو نظرنا إلى المنشأة كأنشطة، كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالعمليات، والتسويق، والموارد البشرية والمالية والبحث والتطوير، والعلاقات العامة والخدمات

المساعدة، والإدارة العليا. وهناك من يرى أن المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي:

(1) الأهداف (الأفراد بأهدافهم).

(2) المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات.

(3) الهيكل: (أي عمل الأفراد سوياً في فعاليات متكاملة).

(4) العلاقات النفسية - الاجتماعية بين الأفراد.

(5) الإدارة، المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال التخطيط واتخاذ القرار، والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة.

ونظراً للترابط الوثيق بين المنظومات الفرعية، فإن التغيير الأساسي في أي منها لا يمكن احتواؤه بل لا بد أن يؤثر في المنظومات الأخرى. مثال ذلك أن إدخال الحاسوب في المنظومة الفرعية للمعلومات، يؤثر في هيكل المنظومة ككل، وفي عمل المنظومات الفرعية الأخرى المكونة لها. ومن جهة أخرى، فإن عمل المنظومات الفرعية سوياً يخلق ظاهرة (التداؤوب) (Synergy) في المنظومة ككل، إذ أن المنظومة هي أكبر من مجموع اجزائها (منظوماتها الفرعية). وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوياً وبشكل متكامل. كما أن المنظومة التي لا تحصل على المدخلات، أو لا تستطيع طرح المخرجات، أو لا تحصل على التغذية العكسية من البيئة، تتدهور وتضمحل، أو تتلاشى من الوجود (Entropy).

د- أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة: من بين الكثير من إيجابيات هذا المدخل، يبرز اثنان بوجه خاص، أولهما أن المنظمة لا تعيش في فراغ، وبالتالي قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها، أما الثاني فهو التأكيد على ترابط المنظومات الفرعية، مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها، وأثر سعي كل منها لتحقيق أهدافها على المساعي المماثلة لبقية التقسيمات، وبالتالي عدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض.

ثانياً - الإدارة الكمية (Quantitative Management)

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال

الامتونجات الرياضية، والكفاءة الاقتصادية، واستخدام الحاسوب. وهناك ثلاثة اتجاهات
فرعية ضمن هذا المدخل هي:

أ - علم الإدارة (Management Science) واتخاذ القرارات الكمية: ليس المقصود به (علم الإدارة) هنا (الإدارة العلمية) لتأيلر (كما جاء أعلاه)، إنما ذلك التوجيه الإداري في إستعمال الامتونجات الرياضية. والأخيرة هي تمثيل (تجريد) مبسط لمنظومة، أو عملية، أو علاقة، مثال ذلك أن الدخل الصافي للمنشأة يمكن أن يكتب بالمعادلة الآتية:

المبيعات = الكلف الدخل الصافي، وبعبارة أخرى، فإن:

(عدد الوحدات المباعة × سعر الوحدة) - (الكلفة الثابتة) + (الكلفة المتغيرة للوحدة × عدد المباعة) = الدخل الصافي.

والهدف في علم الإدارة هو تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة، أو تحديد أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار.

ب - إدارة المبيعات (Operations Management): هي نوع من تطبيقات علم الإدارة، يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة، مثل رقابة المخزون، وتطبيق نظرية الانتظار (Queuing Theory) وتحليل التبعات، والمحاكاة (Simulation)، ونموذج التحليل الشبكي (Net-Work Analysis)، وهي مجالات سوف تدرس من قبل الطالب في السنوات اللاحقة من دراسته بالجامعة.

ج - منظومة المعلومات الإدارية (Management Information, System, MIS): هي منظومة معلومات مصممة أساساً لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة. وهي تقوم على تكامل قاعدة البيانات (Integrated Data Base) باستعمال الحاسوب بوجه خاص، وعلى أساس هيكلية المعلومات وتوجيهها لإسناد عملية اتخاذ القرارات (Decision Support). وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المدروسة (أي المستندة إلى المعلومات النظامية)، مهما كان مستوى المدير في هيكل المنظمة. ويرى البعض أن من بين سلبيات هذا المدخل قدرته المحدودة حتى الآن على تقييم سلوك الإنسان واتجاهاته بالكامل، إضافة إلى الجهود الكبيرة التي تبذل في صياغة الافتراضات والمتغيرات والعلاقات بينهما، وحل المشكلات.

الامتونجات الرياضية، والكفاءة الاقتصادية، واستخدام الحاسوب. وهناك ثلاثة اتجاهات
فرعية ضمن هذا المدخل هي:

1- علم الإدارة (Management Science) واتخاذ القرارات الكمية: ليس المقصود به (علم الإدارة) هنا (الإدارة العلمية) لتأيلر (كما جاء أعلاه)، إنما ذلك التوجيه الإداري في إستعمال الامتونجات الرياضية. والأخيرة هي تمثيل (تجريد) مبسط لمنظومة، أو عملية، أو علاقة، مثال ذلك أن الدخل الصافي للمنشأة يمكن أن يكتب بالمعادلة الآتية:

المبيعات = الكلف الدخل الصافي، وبعبارة أخرى، فإن:

(عدد الوحدات المباعة x سعر الوحدة) - (الكلفة الثابتة) + (الكلفة المتغيرة للوحدة x عدد

المباعة) = الدخل الصافي.

والهدف في علم الإدارة هو تقديم حل رياضي للمشكلة المطروحة، أو تحديد أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار.

ب- إدارة المبيعات (Operations Management): هي نوع من تطبيقات علم الإدارة، يمكن استعماله في العديد من مجالات عمل المنظمة، مثل رقابة المخزون، وتطبيق نظرية الانتظار (Queuing Theory) وتحليل التـمـادل، والمحـاكاة (Simulation)، ونموذج التحليل الشبكي (Net-Work Analysis)، وهي مجالات سوف تدرس من قبل الطالب في السنوات اللاحقة من دراسته بالجامعة.

ج- منظومة المعلومات الإدارية (Management Information, System, MIS): هي منظومة معلومات مصممة أساساً لتقديم المعلومات للمدراء في المنظمة. وهي تقوم على تكامل قاعدة البيانات (Integrated Data Base) باستعمال الحاسوب بوجه خاص، وعلى أساس هيكلية المعلومات وتوجيهها لإسناد عملية اتخاذ القرارات (Decision Support). وهي بذلك تقدم للمدراء المعلومات التي يحتاجونها في اتخاذ القرارات المدروسة (أي المستندة إلى المعلومات النظامية)، مهما كان مستوى المدير في هيكل المنظمة. ويرى البعض أن من بين سلبيات هذا المدخل قدرته المحدودة حتى الآن على تقييم سلوك الإنسان واتجاهاته بالكامل، إضافة إلى الجهود الكبيرة التي تبذل في صياغة الافتراضات والمتغيرات والعلاقات بينهما، وحل المشكلات.

ثالثاً- وليام اوجي ونظرية (ز): الإدارة اليابانية:

وليام اوجي (w.Ouchi) أستاذ ياباني الأصل في جامعة كاليفورنيا - لوس أنجلوس، استفاد من اتجاهات المدرسة الإنسانية ومن خلفيته اليابانية، فطرح نظرية جديدة باسم نظرية (ز) أو (Z)، وكأنه يكمل بذلك تبويب ماكريكر. فالتطور الصناعي في اليابان تم في الإطار الاجتماعي وبوجه خاص العائلي والإقطاعي. إذ لم يسمح الآباء لأبنائهم في العمل بالمصانع إلا إذا قامت الأخيرة ببناء المساكن القريبة لهم وقدمت لهم الغذاء المناسب والعناية المطلوبة في العديد من أوجه الحياة. والموظفون الذين تعلموا الطاعة في النظام الإقطاعي السياسي، والذين عززت العائلة والمدرسة روح الطاعة لديهم، أصبحوا يميلون نحو العيش بجماعات، والعمل الشاق بإخلاص. وقد أتوا بهذه القيم والعادات إلى المصنع بعد انتسابهم إليه. أما الإدارة فهي تنظر إليهم بالروح الأبوية والمسؤولية تجاههم، وتشترك معهم في اتخاذ القرار. وهكذا فإن بيئة العمل اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها. هذا خاصة وأن حوالي ثلث القوة العاملة اليابانية يبقى في الخدمة مدى الحياة. وتتفاعل المنظمة هنا مع الفرد بشكل أعمق بكثير من نظيراتها في العالم الغربي. ولذلك، فالنظام القيمي الياباني هو أساس سلطة الإدارة، وفيه ينطلق احترام الأفراد لها وقبولهم أيها، وكان المصنع عائلة أو عشيرة أو قبيلة.

ويمكن استخلاص السمات الأساسية للإدارة اليابانية، في ضوء ما جاء أعلاه:

(أ) التوظيف مدى الحياة.

(ب) بطء التقييم لغرض الترقية.

(ج) تنوع خبرات الأفراد في المنظمة، فهم يتحركون أفقياً في وظائف عديدة ويكتسبون منها الخبرات، أكثر من حركتهم العمودية إلى الأعلى.

(د) سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة.

(هـ) القرارات الجماعية، مع التوكيد على الجماعة وعلى فريق العمل.

(و) الاهتمام الشمولي بالفرد، وليس بقدراته الفنية، فحسب.

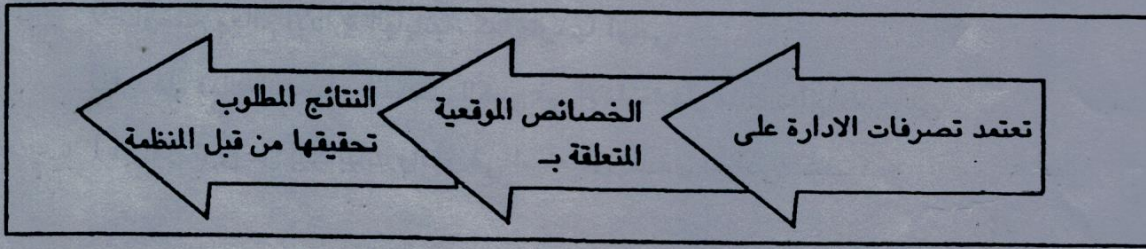
(ز) الاهتمام بالنوعية (جودة المنتجات) من خلال حلقات السيطرة النوعية (Quality Cir-

cles) في المصانع، حيث تتجمع دورياً وبشكل منتظم لتطوير وتحسين المنتجات.

ع - الإدارة الموقفية، أو الظرفية: (Contingency Management):

الإدارة الموقفية اتجاه إداري معاصر يقوم على مشاهدة أساسية من أنه لا توجد طريقة عقلية للإدارة، يمكن استعمالها دائماً في كل المواقف (Situation). أي أنه لا يوجد تخطيط واتخاذ قرار، وتنظيم، وقيادة وتحفيز، ورقابة، تصلح أو تناسب كل المواقف التي تواجهها الإدارة. وبالعكس، فإن المدراء يجب أن يجدوا الطرق المختلفة لكي تتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة. ففي مواقف معينة، قد تبرز ممارسات إدارية قابلة للتطبيق ولكن لا يمكن تطبيقها في مواقف أخرى، ولذلك فإن من بين أبعاد هذا المدخل الاستفادة من نتائج أي من المدارس الفكرية في الإدارة لحل المواقف التي يواجهها كل مدير، كما يعكس ذلك الشكل (2-2) أدناه. وما زال هذا المدخل قيد الصياغة الأدق وهو يتيح مجالاً خصباً لتطوير إدارة ملائمة لمواقف (ظروف) الأقطار النامية، ومنها العربية.

شكل (2-2) الإدارة الموقفية



الأسئلة

- 1- ما هي أهم إسهامات تايلر في الفكر الإداري؟
- 2- كيف قسم فايول الوظائف الإدارية، وأنشطة المنشأة، وما هي العلاقة بينهما؟
- 3- هل تطبيق القواعد التي اقترحها بمرونة؟ ولماذا؟
- 4- كيف يحصل المدير على صلاحياته في إصدار الأوامر ضمن المنظمة البيروقراطية، بحسب أفكار فيبر؟
- 5- كيف أثرت دراسات هوثورن في تعديل افتراضات المدرسة التقليدية؟
- 6- أوضح نظرة فولت إلى الإنسان في المنظمة؟ ما هي أهمية الموقف؟
- 7- ما هو التحدي الأساسي الذي يواجه المدير، حسب رأي بارنرد، وكيف يستطيع المدير مواجهته؟ ما هي برأيه مكونات المنظمة؟
- 8- أوضح مفهوم المنظمة المفتوحة، وما هي الإيجابيات لإدارة المنظمة؟ حدد المقصود بالمنظومات الفرعية والعلاقات بينهما؟
- 9- أوضح معالم الإدارة اليابانية، كما طرحها أوجي.
- 10- هل هناك إيجابيات للمدخل الكمي في الإدارة؟ هل هناك سلبيات؟ ماهي؟
- 11- هل ترى من إيجابيات وأفاق في استعمال المدخل الموقف؟ كيف؟

مراجع الفصل الثاني

١ - المراجع الأجنبية.

- Scott, Forrestman and company, 1986 pp. 4-24.
- Villere, Maurice F. "Are Organizational Vegetables Growing Where you Work?" *Business Horizons*. 28(November-December 1985): 47-54.
- Barnard, Chester I *The Function of the Executive*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.
- Breeze, John D. "Harvest From the Archives: the Search for Fayol and Carlioz." *Journal of management* 11 (spring 1985): 43-54.
- Chang Y.N. "Early Chinese Management Thought." *California Management Review* 19 (Winter 1979): 71-76.
- Follett, Mary Parker. *Dynamic Administration: The Collected Papers Of Mary Parker Follett*. Edited by C. Metcalf and I. Urwick. New York: Harper & Row, 1940.
- Fry, Louis W. "The Malignant F.W. Taylor: A Reply to His Many Critics: *Academy of management Review* 1 (July 1976): 124-29.
- Griffin, Ricky W. *Management 2 and*. Ed. Boston: Houghton Mifflin Company, 1987. PP. 87-115.
- Greenwood Ronald G., Bolto, Alfred A., And Greenwood, Regina A. "Hawthorne a Half Century Later: Relay Assembly Participants Remember." *Journal of Management*. 9(Fall/Winter 1983): 217-31.
- Hampton, David R. *Management*. 3rd. ed. New York: McGraw-Hill Book Company, 1986. pp. 40-77.
- Huse, Edgar. *Management*, 2nd. St Paul West Publishing Company, 1981. pp. 32-55.
- Katz, Daniel and Kahn, Robert L. *The social Psychology of Organization*. 2d ed., Chapter 2. New York: Wiley: 1978.
- Bartolom, Fernando, and Laurent, Andre. "The Manager: Master and Servant of Power." *Harvard Business Review* 6-1 November-December 1986: 77-81.
- Bittel, Lester R., and Ramesey, Jackson E. "The Limited, Traditional World of Supervisors." *Harvard Business Review* 60 (July-August 1982): 23-36.
- Drucker, Peter F. "Management: The Problems of Success." *Academy of Management Executive* (February 1987): 13-19.
- Gadro, John J. "When a New Manager Takes Charge." *Harvard Review* 63 (May-June 1982): 110-23.
- Kiester, Sara. "The Hidden Messenger in Computer Networks." *Harvard Business Review* 64. (January- February 1986): 46-60.
- Koontz, Harold, et. Al., *Management Theory, Jungle Revisited*. "Academy of Management Review" 5 (April 1980) 175-87.
- Koontz, Harold, et. Al., *Management*, 8th, ed Auckland: McGraw-Hill International Book Company.

ny, 1984, PP .25-49.

Locke. Edwin A. "the Ldeas of Frederick W.Taylor:An Evaluaton.

"Academy of Management Review.7(January 1982):14-24.

Longenecker,Justin G..and Pringle, Charles D.Management, 6th.ed.

Columbus: Merrillpublishing Company, 1984,pp25-45.

Massie,Joseph L. "Management Theory. "In Handbook of Organization.

,Chapter p. edited by James G.March. Chicago: Rand McNally.1965.

Pringle, Charles D.,et.At..Managing Organization: Function and Behaviors C:

lumbus:MerrillPublishing Company,1980,pp.55-72.

Parker,L.D."Contrl in Organization Life: The Contribution of May parker Follett."Academy of Management Review.9(October 1984):736-45.

Reothlisberger, F.J., Dickson, William J.Management and the worker Cam-bridge.Mass.:Havard University Press.1939.

Tosi, Hanry L.and Hamner, Clay W.(eds), Organizational Behavior and Management: A Con-tingency Approach,Chicago: St Clair Press.1977,pp.1-89.

Von Bertalantify, Ludwig."The History and Status of General Systems."Academy of Man-agement Journal/15(December 1972/0:407-26.

Weber.Max "Bureaueracy."From Max Weber:Essays in Sqcioogy.

Chapter 8 Translated and edited by H.H,Gerth and c.Wrighthht Mills. New York:Oxford Uni-versity Press.1946.

----The Theory of Social and Economic Organization. Trans lated and editedA.

M. Henderson and Taklcott Parsons. New York: Oxford Uneversity Press.1947.

Weiss,RichardM."Weber on Bureaucracy: Management Consultant or Political Theorist?

"Academy og Manangement Review 8 (Aprill 1983): 242-48.

Wren.Daniel A"Seientilic Management in the U.S.S.R., With Particular Reference to the Con-tribution of Walter N.Polakov."Academy of Management Review5(Januaey 1980): 1-11.

-----The Evolution of Management Thought..2d ed.New York:Wiley.1970.

ب - المراجع العربية:

1- القرآن الكريم، تفسير الجلالين.

2- ابن خلدون، عبد الرحمن، مقدمة العلامة ابن خلدون، كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر ومن عاصرهم من ذوي السلطان الأكبر، الجزء الأول، بيروت، مطبعة الكشاف، 1989.

3- جورج، كلودس، تاريخ الفكر الإداري، ترجمة أحمد جمودة، القاهرة، مكتبة الفكر العربي، 1972.

4 - الحسب، فاضل عباس في الفكر الاقتصادي العربي الإسلامي، بغداد، الدار العربية للطباعة، 1979.

5- الدبو، إبراهيم فاضل، شركة العنان في مذهب الفقه الإسلامي، (مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية) (أب، 1977) العدد(2) السنة الخامسة والتعريف بشركة العنان: بحث مقارنة (كانون الثاني، 1978)

العدد (1) السنة السادسة.

- 6- الزبيدي. محمد حسين، العراق في العصر البويهي: التنظيمات السياسية والإدارية والاقتصادية (-447 334 هـ)، (945-1058م). القاهرة: دار النهضة العربية 1969.
- 7- عبد الهادي، حمدي أمين، الإدارة العامة في الدول العربية، الأصول العلمية وتطبيقاتها العربية. بغداد: مطبعة المعارف، 1969.
- 8- الشماع، خليل محمد حسن، وآخرون، مبادئ إدارة الأعمال، الموصل: دار الكتب للطباعة والنشر 1980.
- 9- الشماع، خليل محمد حسن، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، عمان دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 1999.
- 10- عساف، محمود، أصول الإدارة، القاهرة: دار الناشر العربي، 1972.
- 11- المطير، جاسم، الانفتاح الاقتصادي، بغداد: مطبعة الأديب، 1976.
- 12- علي، سيد أمير، مختصر تاريخ العرب، نقله إلى العربية عفيف البعلبكي، بيروت: دار العلم للملايين، 1961.
- 13- العلي، صالح أحمد، التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية في البصرة في القرن الأول الهجري، بيروت: دار الطليعة للطباعة والنشر، 1969.
- 14- منصور، عبد العظيم، الاخلاق وقواعد السلوك في الإسلام، القاهرة: مطابع الاهرام التجارية، 1970.
- 15- معروف، ناجي والدوري، عبد العزيز، تاريخ الحضارة العربية والإسلامية، بغداد مطبعة الحكومة، 1949.