الفصل الثاني

أولاً- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية): تتألف هذه المدرسة من ثلاثة فروع أو مدارس فرعية:

١- **مدرسة الإدارة العلمية**: قد بدأت هذه المدرسة ببحوث فريدريك تايلور الأمريكي وان قد حاول تايلور في كتابة الادارة العلمية في تبديل الأحكام الشخصية والتي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات وقد كان الهدف الأساس للإدارة العلمية في زيادة انتاجية العامل من خلال التحليل العلمي لعمله.

٢- **مدرسة التقسيمات الإدارية**: يعد (هنري فايول) هو رجل الأعمال الفرنسي والذي يكون مؤسس هذه المدرسة وقد نشر كتابه (الادارة العمومية والصناعية) سنة ١٩١٥ وتم تطوره الى ثلاثة مجالات في الادارة هي (التخطيط، التنظيم، وإصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة) أما انشطة المنشأة تكون الى خمسة أساسية هي الفنية (الصنع والانتاج) التجارة (الشراء والبيع والتداول) المالية (الحصول على رأس

مال واستخدامه) المحاسبية (الكلف والميزانيات والاحصاء) الأمان والضمان (حماية الأشخاص والممتلكات).

ولقد وضع فايول الى (١٤) قاعدة إدارية في تجربته العلمية وهي:

(١)تقسيم العمل لتحقيق التخصص

(٢)الصلاحية والسلطة

(٣)الانضباط

(٤)وحدة الأوامر

(٥)وحدة التوجيه

(٦)إذعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع

(٧)السلسلة الهرمية في التنظيم

(٨)المكافأة

(٩)المركزية

(١٠)النظام

(١١)العدالة

(١٢)استقرار الموقع الاداري

(١٣)المبادرة

(١٤)الروح المعنوية

٣- **مدرسة البيروقراطية**: كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنظمة وكان مفهوم البيروقراطية هو (حكم المكتب) وقصد بذلك المفصود تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي بأعلى كفاءة ويتألف الى عدة مكونات هي:

١)تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.

٢)سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.

٣)اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.

٤)اعتماد الترقية على الأقدمية او الإنجاز او الاثنين معاً.

٥)الفصل بين ملكية المنظمة وادارتها.

٦)خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة.

وكان هدف ماكس فيبر هو صياغة منظمة مثالية بل تحليل الكفيفة التي يمكن بها للبيروقراطية تمكين المدير من الهيمنة على مرؤوسيه.

ثانياً- المدرسة الانسانية: الجسر بين الادارة التقليدية والمعاصرة

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية تبوب ضمن المدرسة الانسانية أو مدرسة العلاقات الانساينة أو (المدرسة السلوكية) وقد قسمت الى أربعة اتجاهات أساسية منها:

١- **دراسات (هوثورن) و(التون مايو)**: وهي تجارب أجريت في معمل هوثرون التابع الى شركة (ويسترن إلكتريك) ولقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم وبهدف تحديد أثر درجة الاضاءة في مستوى الانتاج الذي يحققه العاملون اصلاً نتيجة تعلق العلاقات الانسانية في العمل والسمات الشخصية.

٢- **دراسة فولت**: هي أستاذة أمريكية في الفلسفة السياسية وقد ركزت بوجه خاص على الجماعة باعتبارها الحجر الأساس في بناء

المنظمات من علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون خلاقاً في عمله وبعد ذلك تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة.

٣- **جيستر برنارد**: هو رئيس شركة أمريكية للهواتف وقد نشر مؤلف وعدة وظائف المدير وهي ثلاثة وظائف منها:

أ. ضمان نظام للاتصالات المنظمة أي المسؤول عن تحديد هيكل المنظمة وتزويدها بالأفراد.

ب. اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملء الوظائف غير الإدارية.

ج. تحديد وصياغة غرض وأهداف المنظمة.

٤- **دوكلاس ماكريكر**: هو أستاذ في التكنولوجيا وقد أطلق على الإدارة العلمية نظرية X مما تسمى النظرية المعاكسة بالنسبة الى Y وتكون المعتمدة على العلوم السلوكية.

س (مهم): ما هي نظرية X أو اشرح نظرية ماكريكر؟

أ. ان الانسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه.

ب. يجب إجبار وتوجيه ورقابة معظم الأفراد وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم لأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

ج.يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية.

س(مهم): ما هي نظرية Y؟ تكون عكس نظرية X؟

أ. يفضل الانسان بطبيعته على بذل الجهد البدني والفكري بفضل الراحة.

ب. ليس العقاب والرقابة الخارجية هي الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف وذلك ان الانسان يفضل الرقابة الذاتية والتوحيد لتحقيق أهدافه.

ج. الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء.

د.يسعى الانسان الاعتيادي التعلم وتقبل المسؤولية.

هـ. القدرة على التصور والإبداع تكون موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة.

ثالثاً: مدرسة الاتجاهات المعاصرة تقسم الى:

١-نظرية المعلومات المفتوحة تقسم الى أجزاء فرعية منها:

أ. **مفهوم المنظومة**: هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين وان المنظمة تتكون من كائنات بشرية وأموال ومواد ومعدات ومعلومات وغيرها وهي أيضاً تكون وحدة اجتماعية هادفة وتتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم وفي أنماط الفعاليات وأيضاً تبرز الاتجاهات والمدركات والمعتقدات والعادات والتوقعات الخاصة بالأفراد.

ب. **مكونات المنظومة كمنظومة**: تشترك المنظومات كمنظومات في وود مكونات أساسية هي (المدخلات والعمليات والمخرجات والتغذية العكسية).

المدخلات ← العمليات ← المخرجات

↑ التغذية العكسية ↑

تعريف المنظمة: هي منظومة مفتوحة على البيئة والتي تحصل على المدخلات وتعطيها المخرجات وهي التغذية العكسية والتي نستلم منها كما أن تبدلات البيئة تتطلب من الادارة تكييف المنظومة

وان درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت بحسب درجة التفاعل المنظومة معها.

ج. **المنظومات الفرعية**: تتألف المنظمة كمنظمة من عدد مترابط مع المنظومات الفرعية من حيث الوظائف الادارية تكون متمثلة بالوظائف الأربعة هي (التخطيط، اتخاذ القرار، والتنظيم) وهناك عدة منظومات فرعية المتمثلة بالعمليات التسويقية وتقسم الى خمسة أهداف هي (الاهداف، والممعرفة الفنية لدى الأفراد، والهيكل، والعلاقات النفسية والاجتماعية بين الأفراد) والادارة المسؤولية عن تنسيق جميع المنظومات من خلال (التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والتحفيز والرقابة).

٢- الإدارة الكمية:

س(مهم): ماذا يقصد بالادارة الكمية في مدرسة الاتجاهات المعاصرة؟

الجواب: ان تطور المدخل الكمي للادارة خلال هذه الفترة وبعد الحرب العالمية الثانية والتي استعملت في إدارة الجيوش وبذلك في مجال

المشكلات واتخاذ القرار وان هذا المدخل استعمل العديد من النماذج الرياضية والكفاءة الاقتصادية واستعمال الحاسوب وهناك ثلاثة اتجاهات فرعية:

أ. **علم الإدارة**: هي التي تمثل تكون مبسطة المنظومة أو عملية أو علاقة والهدف من علم الادارة وتقديم الحل الريضاي للمشكلة المطروحة وهي تكون أفضل البدائل المتاحة لاختياره في عملية اتخاذ القرار.

ب. **بحوث العمليات**: وهي تطبيقات إحصائية رياضية يمكن استعمالها في مجالات عديدة من مجالات عمل المنظمة مثل رقابة المخزون وتطبيق نظرية صفوف الانتظار وتحليل التعادل.

ج. **نظم المعلومات الإدارية**: وهي معلومات مصممة أساساً للمدير وفي المنظمة وتقوم على تكامل قاعدة في البيانات لاستعمال الحاسوب وذلك لإسناد في عملية اتخاذ القرارات.

٣-**نظرية** (Z) **الإدارة اليابانية**: كان وليام اوجي الأستاذ في الجامعة وقد أفاده العديد من الاتجاهات في المدرسة الانسانية من خليفته اليابانية وقد طرح من نظرية Z الذي يحمل التبويب ماكريكر التطور الصناعي في اليابان وفي الإطار الاجتماعي ولقد قدمت لهم الطاعة في النظام الاقطاعي السياسي وهي الأبوية وبالمسؤولية تجاههم وتشترك معهم في اتخاذ القرارات وهكذا ان البيئة اليابانية تؤلف جزءاً مهماً من مجريات حياة الفرد فيها.

س: ما هي السمات الساسية لنظرية (Z)؟

أ. التوظيف مدى الحياة فضلاً عن بطء التقويم لغرض الترقية.

ب. تنوع خبرات الأفراد في المنظمة.

ج.زيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الرقابة المشتركة فضلاً عن القرارات الجماعية مع التوكيد.

د. الاهتمام الشمولي بالفرد وليس بقدراته الفنية فقط.

هـ. الاهتمام بالجودة من خلال حلقات ضبط الجودة في المصانع.

٤-**الإدارة الموقفية**: هي اتجاه إداري معاصر الذي يقوم على مشاهد أساسية على أنه لا يوجد طريقة فضلى في الإدارة يمكن استعمالها في كل المواقف منها (التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم والقيادة والرقابة والتحفيز) وتتناسب مع طبيعة المواقف المختلفة.