

المادة: مدخل إدارة الأعمال

السنة: أولى جذع مشترك

السنة الجامعية: 2021/2020

القسم: قسم الجذع المشترك

المحور الثاني: مدارس الفكر الإداري

في هذا المحور المعنون بمدارس الفكر الإداري نحاول أن نعطي لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية متكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي في المجتمعات، مع تحديد إسهامات وما أخذ عن كل مدرسة.

أولا. مفهوم المدرسة والنظرية:

1. مفهوم المدرسة:

- يستخدم مصطلح المدرسة School أو المدخل Approach ليشير إلى " مجموعة المتخصصين أو العلماء الذين يشتركون في رؤيتهم وتعريفهم وتفسيرهم لظاهرة معينة وتحديد حدودها وطريقة دراستها وفهمها والمواضيع المنضوية في إطاره".

وبهذا المعنى فإن هؤلاء المنتمين إلى مدرسة معينة لا يشترط أن يكونوا في المكان الواحد ولا أن يعيشوا في نفس الفترة الزمنية ولا يعرف بعضهم بعضا إنما يشتركون في رؤيتهم وافتراساتهم حول الحقيقة العلمية للاختصاص الذي يصنفون ضمنه.

2. مفهوم النظرية Concept of theory:

تعتبر النظرية هي اللبنة الأساسية للبحث العلمي، حيث يرى بعض الكتاب أن:

- النظرية عبارة عن "طريقة في التفكير لفهم وإدراك العالم من حولنا والبعض الآخر يرى أن النظرية عبارة عن مجموعة من الأفكار والمعتقدات تستخدم لتفسير الظواهر والتنبؤ بها".

- تعريف (Grossteste) الذي يرى أن نظرية التنظيم "تعنى بدراسة الهياكل والأطر والوظائف والإنجاز وسلوكيات الجماعات والأفراد داخل المنظمة"

ثانيا. نظريات الفكر الإداري:

ليس هناك من توافق حول تحديد مختلف المدارس الفكرية، في الإدارة الحديثة، ذلك أن تسميات هذه المدارس، تختلف باختلاف وجهات النظر في تصنيفها، ومن جهتنا فقد اعتمدنا التصنيف التالي:

- المدرسة الكلاسيكية (1900-1930) L'école classique.

- مدرسة العلاقات الإنسانية (1930-1960) L'école des relations humains.

- المدرسة الكلاسيكية الجديدة (1940-1960) L'école, néo-classique.

- مدرسة اتخاذ القرار (1945-1970) L'école de la prise de décision.

- مدرسة الأنظمة المفتوحة (1950 – 1970) L'école des systèmes ouverts.

1. **المدرسة الكلاسيكية:** كانت تلك الفترة هي فترة التصنيع الكثيف، وظهرت المشروعات الصناعية الضخمة وكان التنظيم، في ما مضى، عبارة عن تنظيم حرفي للعمل. ولم يكن مستوى التعليم مرتفعاً، كما لم يكن التنظيم النقابي متطوراً. أما لماذا سميت هذه المدرسة بالكلاسيكية؟ ذلك بأن رواد هذه المدرسة كانوا الأوائل الذين قدموا بناء متناسقا ومدروسا حول التنظيم، والإدارة.

أ. **مدرسة الإدارة العلمية:** لقد أدى التطور الصناعي لظهور ما يسمى بحركة الإدارة العملية Scientific Management Movement وقد بدأت هذه الحركة في البداية وعرفت باسم إدارة الورشة Shop Management أو إدارة المهمة Task Management وقد عرفت أيضا بنظام تايلور Taylor system أو التايلورية Taylorism وخاصة خارج نطاق الولايات المتحدة. وقد عرفت فيما بعد باسم الإدارة العلمية Scientific Management. من رواد المدرسة العلمية فريدريك تايلور (1856-1914) الذي بدأ كمهندس تعدين لكنه تقدم بسرعة في التسلسل الهرمي الإداري ليصبح مديراً ناجحاً. ومن إسهامات هذه المدرسة:

- التركيز على التقسيم العلمي للعمل أو التخصص بين العاملين لهدف الزيادة من الانتاجية.
- فصل مهام التخطيط عن مهام التنفيذ، بحيث تتولى الإدارة مسؤولية التخطيط وتنظيم العمل ويتولى العمال مهام التنفيذ.

- تحقيق التعاون بين العمال والإدارة لإنجاز الأعمال بالطريقة الصحيحة والسليمة.
- استبدال الطرائق التقليدية لأداء الأعمال بالطرائق العلمية القائمة على البحث والتحليل بدلا من الاعتماد على الطريقة الاعتيادية والخبرة للقيام بذلك.

- الاختيار العلمي السليم للعمال وتدريبهم وفق الأسلوب العلمي بهدف اتقانهم للنشاط وتنمية قدراتهم.
لقد ركز تايلور في أبحاثه وتجاربه على اكتشاف الطرائق التي من شأنها زيادة إنتاجية العامل وزيادة أجره على أساس ربط الأجر بالإنتاج، وذلك بتحديد الطريقة الأفضل بناء على دراسة الحركة والوقت Motion & Time Study لتنفيذ العمل بعد تجزئته إلى عمليات جزئية.

وتجدر الإشارة إلى أن الزوجين ليليان جلبرت (1878-1972) Lillian Filberth وفرانك جلبرت (1868-1924) Frank Gilbirth قاما بتطوير معدات لغرض دراسة الوقت والحركة وكذلك علم النفس الصناعي وقد كان الهدف من دراسة الوقت والحركة تقليل الوقت الضائع من قبل العامل وبالتالي فقد مهد هذا الأمر إلى ما يعرف اليوم بتبسيط العمل Work Simolification والمعيارية Standardization.

ب. **المبادئ (العمليات أو التقسيمات) الإدارية Administrative Principles:**

يمثل هذا الاتجاه نظرة مكاملة للاتجاه السابق (الإدارة العلمية) ففي الإدارة العلمية كان التركيز على إنتاجية الفرد وزيادتها في حين يركز هذا الاتجاه على المنظمة كوحدة واحدة ويعتبر هنري فايول (1841-1925) Henry Fayol الرائد

- الأول لهذا الإتجاه والذي نشر كتابا بعنوان "الإدارة العليا والإدارة الصناعية" عام 1916 إن أفكار فايول والرواد الآخرين في هذا الإتجاه شكلت القاعدة الأساسية لتخصص "إدارة الأعمال" ولعل أبرز أفكار فايول ومساهمته هي:
- * **العمليات الإدارية:** فقد قسم فايول مهام وواجبات الإدارة إلى خمسة عمليات رئيسية:
- **الاستبصار والحكمة Foresight:** والتي من خلالها توضع الخطة لتنفيذ مستقبلا.
 - **التنظيم Organization:** لحشد وتأطير الموارد التي تستخدم في تنفيذ الخطة للوصول إلى الأهداف.
 - **القيادة وإصدار الأوامر Command:** لتقييم العاملين وإنجازاتهم للحصول على أفضل نتائج من خلال تنفيذ الخطة.
 - **التنسيق Coordination:** لمطابقة الجهود مع بعضها وتقاسم المعلومات لحل الإشكالات الإدارية وتحقيق أفضل النتائج.
 - **الرقابة Control:** للتأكد من أن الإنجاز يأتي متوافقا مع الخطة الموضوعة واتخاذ إجراءات تصحيحية إذا لزم الأمر.
- * **أنشطة المنظمة (Organizational functions (Activities):** تمثل مجمل الأنشطة الأساسية لأي منظمة أعمال صناعية كانت أم خدمية، على الرغم من أن فايول قد خص بها المنظمات الصناعية.
- في منظمات الأعمال التي تهدف إلى إنتاج السلع الصناعية يمكن ملاحظة الأنشطة التالية:
- **النشاط الإنتاجي الفني Technical Opérations:** ويتعلق بإنتاج السلع المختلفة.
 - **النشاط التجاري Commercial Opérations:** ويتعلق بشراء المواد الأولية اللازمة للإنتاج وبيع المنتجات تامة الصنع.
 - **النشاط المالي Financial Opérations:** وهذه الوظيفة تتعلق بأساليب الحصول على الأموال وتخصيصها لمختلف الأنشطة بطريقة مثلى مع مراقبة حركة رأس المال في المنظمة.
 - **نشاط الحماية من المخاطر Security Opérations:** تركز هذه الوظيفة على الخطوات الضرورية لحماية الأفراد في المنظمة وكذلك إنتاج منتجات سليمة وأمنة.
 - **النشاط المحاسبي Accounting Opérations:** وتتضمن هذه الوظيفة توثيق وتسجيل مجمل العمليات المحاسبية والمالية وتهيئة البيانات المحاسبية الخاصة بالمخزون والأرباح والمطلوبات وإعداد الميزانية العمومية مع تحليل هذه البيانات إحصائيا.
 - **النشاط الإداري Managerial Opérations:** ويمثل العمليات الإدارية الأربعة وهي: **التخطيط، التنظيم القيادة، الرقابة.**
- * **المبادئ الإدارية الأربعة عشر لفايول:**
- هي اعتقادات وأفكار صاغها فايول في أربعة عشر مبدأ لتحسين الممارسة الإدارية، وهذه المبادئ هي:
- **تقسيم العمل Division of Work:** بمعنى أن يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه لكي يكون متخصصا في هذا الجزء.

- السلطة والمسؤولية Authority and Responsibility: وهذا يعني أن السلطة هي حق إصدار الأوامر بينما المسؤولية هي التزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلب الموقع الوظيفي لتكون العرضة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.
- القواعد المنظمة للعمل Discipline: قواعد واتفاقيات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة قانونية.
- وحدة الأمر Unity Of Command: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.
- وحدة الاتجاه Unity of Direction: إن جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتتركز بنفس الاتجاه.
- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة Subordination of Individual Interests to Organizational Interests: يجب أن يكون هناك تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين.
- مكافأة العاملين بعدالة Remuneration Of Staff: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.
- المركزية Centralization: أن القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- التدرج الهرمي Scalar Chain: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من أسفل إلى أعلى وبالعكس.
- الترتيب Order: وضع الشيء المناسب في مكانه المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- العدالة Equity: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين.
- استقرار الكادر Stability Of Staff: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن، ويجب أن يشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- المبادرة Initiative: يجب تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- روح الفريق Esprit de Corps: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه.
- ج. نظرية البيروقراطية Bureaucracy: تمثل البيروقراطية مع الاتجاهين السابقين نظرة رشيدة وكفوة للمنظمة من خلال منطق وقواعد عمل وشرعية سلطة ويعتبر ماكس فيبر (1864-1920) Max Weber هو الرائد الأول والرئيس لهذا الاتجاه ولكونه عالم اجتماع فقد اهتم في إيجاد أليات للعمل في المنظمة وفق تسلسل هرمي ومنطقي قائم على مجموعة من المبادئ. أهمها:
- تعريف واضح لمجالات الاختصاص المتميزة والمنفصلة المنصوص عليها في القوانين واللوائح Clear Division of Labor: وفيه تحدد الوظائف لكي يزود العاملون بمهارات كافية لأدائها كما ينبغي.

- هيكلية واضحة للسلطة Clear Hierarchy of Authority: أن السلطة والمسؤولية يجب أن تحددا بوضوح لجميع المواقع وكل موقع يجب أن يعرف إلى أي جهة يقدم تقاريره.
 - قواعد وإجراءات عمل رسمية Formal Rules and Procedures: يجب أن تكون هناك قواعد مكتوبة بوضوح لتوجيه السلوك والقرارات لجميع الوظائف.
 - اللاشخصية في التعامل Impersonality: إن القواعد والإجراءات تطبق على الجميع دون استثناءات شخصية ولا معاملة تفضيلية لأي من العاملين.
 - تسلسل هرمي وتدرج وظيفي حسب الجدارة Careers Based on Merits: يجب اختيار العاملين وترقيتهم في ضوء قابليتهم الفنية وأدائهم.
 - فصل الإدارة عن الملكية Management Separation from Ownership: لضمان أداء أفضل وتحقيق للأهداف فإن الإدارة تفصل عن المالكين.
 - توظيف على أساس الخبرة.
 - تحديد رواتب تدفع نقدا.
2. مدرسة العلاقات الإنسانية: بعد الحرب العالمية الثانية 1944م اتضح أن هناك اختلالا في التوازن بين الاهتمام بالناحية الفنية والناحية الإنسانية، وعملت الإدارة على الاهتمام بالجانب الإنساني لتصل به إلى الاهتمام والتقدم الذي حظيت به النواحي الإنتاجية والتحويلية وغيرها.
- أ. أبحاث إلتون مايو (تجارب هورثون Hawthorne): أجرى ألتون مايو (Mayo) مع فريق معاونيه تجارب تتعلق بأهمية العلاقات الإنسانية في تحقيق إنتاجية عالية من 1927 - 1932م في مصنع هورثون التابع لشركة وسترن الكتريك (Western Electric) وكان الهدف الأساسي لهذه الدراسة هو معرفة العلاقة بين ظروف العمل المادية وإنتاجية العمال، ومعرفة تأثير الجوانب والعوامل الذاتية مثل الانتباه والشعور بالأمان والتقدير والانتماء إلى المجموعة.
- لقد ركز مايو ومساعديه اهتمامهم على مجموعة العوامل والمتغيرات الآتية:
- مجموعة من التجارب تهدف إلى تحديد أثر المتغيرات في الإضاءة على إنتاجية العمل.
 - مجموعة من التجارب كان هدفها تحديد أثر المتغيرات في ساعات العمل وطوال فترات الراحة على إنتاجية العاملين.
 - مجموعة من التجارب تستهدف معرفة أثر الصداقة في الإقبال على العمل وبالتالي زيادة الإنتاجية.
 - مجموعة من التجارب لمعرفة أثر الحافز المادي في ارتفاع الإنتاجية.
 - برنامج مقابلات شخصية استهدفت دراسة اتجاهات ومشاعر العاملين بالمنظمة.
 - تحديد وتحليل التنظيم الاجتماعي في الإدارة.
- ولقد خرج مايو ومعاونوه من تجاربهم بنتائج مهمة من أبرزها أن العامل ليس عبارة عن أداء طيعة في يد الإدارة تحركه كيفما شاءت، وإنما العامل له شخصيته المستقلة التي تتعامل مع الجماعة، تؤثر فيها وتتأثر بها، وأن الاهتمام بهذا الفرد يعتبر أمرا ضروريا، ولا يمكن النظر إلى العامل على أن ما يربطه بالمنظمة هو مجرد علاقة اقتصادية تتمثل في المرتب أو

تغيرات ظروف العمل وإنما هناك متغير أساسي يربط العامل بعمله وهو معنويات العامل، قبل معاملته على أنه عنصر من عناصر الإنتاج لا بد من معاملته كإنسان.

ب. نظرية X ونظرية Y: قدم ماكجروجر دوقلاص (Douglas McGregor) تصوره للفروض التي تقوم عليها النظريات الكلاسيكية فيما يتعلق بالطبيعة الإنسانية والسلوك البشري ومدى أهميتها في تحديد أنماط المديرين للعمل. وهي ما يطلق عليه اسم النظرية التشاؤمية X ثم قدم أيضا بعض الفروض لنظرية مضادة يطلق عليها اسم النظرية التفاؤلية Y وهي التي يؤمن بها والتي تصور تأثره بحركة العلاقات الإنسانية.

أ. النظرية التشاؤمية (نظرية X):

- الإنسان أو الفرد لا يحب العمل - أي بطبيعته كسول ويتصف بكرهية متأصلة للعمل.
- الإنسان لا يريد تحمل المسؤولية في عمله - أي بطبعه خامل.
- الإنسان دائما يفضل أن يجد شخصا يقوده ويوضح له ماذا يعمل ويوجهه إلى عمله.
- إن العقاب أو أي نوع من أنواع التهديد أحد الوسائل الدافعة للإنسان على العمل بمعنى أن الإنسان يعمل من دافع الخوف وليس حبا في العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقة على الإنسان حين يعمل حيث لا يؤمن الشخص على شيء هام دون إشراف ومتابعة.

- إن الأجر والمزايا المادية من أهم حوافز العمل، بمعنى أن الشخص على أتم الاستعداد للتضحية بأي شيء في سبيل الحصول على مزيد من المرتب والمكافأة أو أي خصائص مادية أخرى.

ويرى ماجروجر أن التنظيم الرسمي القائم على مبادئ نظرية X لا يقدم للإنسان إلا فرصا محدودة لإشباع حاجاته الاجتماعية والذاتية وهي الحاجات الإنسانية التي ترتبط بارتفاع وعلو القيمة الإنسانية.

ب. النظرية التفاؤلية (نظرية Y): يرى ماكروجر أن الإدارة عمدت إلى تغيير سياستها وإلى انتهاج برامج وخطط تهدف إلى تحسين أمور العاملين والرعاية الأفضل لهم. لذلك قدم ماكروجر النظرية التفاؤلية والتي تقوم على الفروض الرئيسية التالية:

- الفرد يحب العمل ويرغب فيه لذاته.
- الإنسان يسعى إلى تحمل المسؤولية.
- يتطلب الفرد الحرية في العمل والتحرر من القيود ويفضل أن يكون فاعلا مبدعا وليس تابعا.
- الرغبة في زيادة الأجر أو المكافأة يدفعه إلى نتائج إيجابية - بمعنى أن الإنسان يعمل ليس بدافع الخوف من العقاب ولكن للحصول على المكافأة.
- ليس هناك حاجة ضرورية للرقابة الدقيقة أثناء العمل، ويكتفي بتحديد الأهداف المنشودة ويترك الاختيار للفرد في الوصول إليها وهو جدير باختيار أفضل الطرق وأحسن الوسائل.

- ليست المادة هي الوحيدة الذي يعمل الإنسان من أجلها ولكن أشياء أخرى يرغب على مركز اجتماعي مرموق والرضا، من الأداء الشخصي.

ج. نظرية الحاجات الإنسانية لماسلو: في إطار المدرسة السلوكية والعلاقات الإنسانية تعتبر أعمال أبراهام ماسلو (1908-1970) Abraham maslow حول الحاجات الإنسانية نقلة نوعية في علم الإدارة والمقصود بالحاجة Need هي عوز مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه.

إن هذه النظرية قائمة على أساس مبدئين أساسيين: الأول، مبدأ الحرمان من الإشباع Deficit حيث أن الحاجات المشبعة لا اثر لها في دفع الفرد لسلوك معين في حين أن الحاجات غير المشبعة Deprived Needs هي التي تؤثر في سلوك الفرد وتدفعه للبحث عن إشباعها أما الثاني فهو مبدأ التدرج في إشباع الحاجات Progression Principle أي أن الحاجات في مستوى أعلى لا تفعل إلا بعد أن تكون حاجات المستوى الأدنى منه قد أشبعت. فلا يفكر أي عامل في الحاجات الاجتماعية أو غيرها ما لم تكن الحاجات الفسيولوجية أو حاجات الأمان قد أشبعت بحدود معقولة.

3. نظريات التنظيم الحديثة: إن تطور المدارس جاء مستندا ومكملا للتوجيهات السابقة والافتراضات التي قامت عليها هذه المدارس في إطار توجهات المدارس الحديثة ينظر إلى الأفراد في المنظمات باعتبارهم مكونات مختلفة ولا يمكن فهمها بسهولة لذلك فإن تحليلا معمقا وشاملا يقربنا من فهم أفضل للأفراد والمجموعات في المنظمات الحديثة.

أ. النظرية الكمية وبحوث العمليات Operation Research and Quantitativr Theory:

ظهرت هذه النظرية منذ أوائل الخمسينيات، إلا أنها اكتسبت قوة دافعة مع تطور استخدام الحواسيب الإلكترونية وتطور التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال في السنوات الأخيرة. وتقوم هذه الحركة على أساس استخدام الرياضيات للتعبير عن المشكلات الإدارية وبناء نماذج Models يتم من خلالها التوصل إلى الحلول المثلى لتلك المشكلات. وقد تطورت أساليب وطرائق متعددة فيما يسمى ببحوث العمليات Operations Research هدفها ترشيد عملية اتخاذ القرار التي تعتبر صلب الإدارة وفقا لأنصار هذه الحركة.

إن رواد هذه النظرية هم العلماء البريطانيون خلال الحرب العالمية الثانية لمواجهة مشكلات الحرب مع الألمان. فقد تم تشكيل فريق بحوث العمليات، يضم مجموعة من علماء الرياضيات والطبيعة والعلوم الأخرى لحل المشكلات. وتنطوي أفكار هذه النظرية على فكرة مؤاها أن الإدارة يمكن النظر إليها كعملية منطقية يمكن التعبير عنها بشكل كمي وبالعلاقات رياضية. ومن ثم يمكن معالجة المشكلات من خلال وضع نموذج كمي عن العلاقات المختلفة التي تمثل متغيرات المشكلة من خلال وعلى أساس الأهداف المراد الوصول إليها.

وتتمثل خطوات حل المشكلات وفقا لهذه النظرية في:

1- ملاحظة النظام / التنظيم / المنظمة محل الدراسة والتحليل.

2- استخدام الملاحظات التي تم تجميعها لبناء إطار عام أو نموذج يتفق مع هذه الملاحظات، بحيث يمكن التنبؤ

بالتغيرات التي قد تحدث.

3- استخدام النموذج (الإطار العام) لاستنتاج السلوك المتوقع للمنظمة في ظل بعض الأحداث (الملاحظات) الافتراضية والتي قد تتحول إلى واقع فعلي إذا حدث أي تغيير.

4- اختبار النموذج من خلال تطبيقه / تجربته/ عمليا في المنظمة على نطاق ضيق للتعرف على أثر التغيرات المتوقعة /التنبؤات.

ب. **نظرية النظم System Approach**: يرى هذا المدخل أن منظمات الأعمال هي أنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئتها باستمرار والنظام System هو مجموعة من الأجزاء المتكاملة تعمل مع بعضها بشكل متدائب Synergic لغرض تحقيق الأهداف المحددة لها. وهذا يعني أن منظمات الأعمال درست من قبل العديد من الباحثين كأنظمة مفتوحة تتعامل مع بيئة متغيرة باستمرار وتأخذ منها مدخلاتها (تكوين المدخلات من البيئة الخارجية قد تشمل رأس المال والمهارات الإدارية وكذلك المعرفة الفنية للمهارات. ويشمل الموظفين والمستهلكين والموردين) لتقوم بتحويلها من خلال تداؤبية أجزائها الفرعية جميعا إلى مخرجات مفيدة للزبائن والمجتمع.

ج. **النظرية الموقفية ontingency Approach**: يعتبر المدخل الموقفى مساهمة نوعية متميزة في المدارس، حيث يقترح المدخل الموقفى إن كل منظمة يمكن اعتبارها نظاما متفردا في خصائصه وبيئته ولذلك لا يمكن تعميم طرق شاملة للنجاح وإنما لكل موقف Situation هناك سلوك إداري يلائمه ويتأثر بالعديد من العوامل الموقفية مثل الحجم والبيئة والتكنولوجيا المستخدمة وطبيعة الأفراد والمجموعات في المنظمة ونوع الاستراتيجيات وقيم الإدارة العليا وغيرها.

د. **نظرية Z أوتشي Ouchi's Theory**:

وتؤكد نظرية Z على الحاجة إلى مساعدة العمال ليصبحوا اخصائيين، بدلا من المتخصصين فهي تركز على الدوران الوظيفي والتدريب المستمر كوسيلة لزيادة معرفة الموظفين بالشركة وبعملياتها مع بناء مجموعة متنوعة من المهارات والقدرات نظرا لمنح العمال مزيدا من الوقت لتلقي التدريب والتناوب في الوظائف وإتقان تعقيدات عمليات الشركة وتهدف النظرية إلى تطوير شعور الأفراد بملكية المؤسسة والانتماء إليها مما يساهم في تحقيق الأهداف. وتركز نظرية Z على:

- فلسفة الشركة وثقافتها القوية: يجب فهم فلسفة الشركة وثقافتها وتحسينها من جانب جميع الموظفين.
- تطوير وتوظيف الموظفين على المدى الطويل: يجب على الإدارة اتخاذ تدابير وبرامج لتطوير الموظفين.
- توافق الآراء في القرارات: تشجع الموظفين على المشاركة في صناعة القرار.
- الموظفون المتخصصون: نظرا لأن الموظفين يتحملون مسؤولية أكبر في اتخاذ القرارات وفهم جميع جوانب المنظمة، فيجب أن يكونوا متخصصين.
- الإهتمام بسعادة العمال ورفاهيتهم: تبدي المنظمة اهتمامها الصادق بصحة وسعادة موظفيها وأسرههم.
- تمكين الموظفين: يتم تمكين الموظفين من أداء المهام بالطريقة التي يرونها مناسبة.
- المسؤولية الفردية: تعترف المنظمة بالمساهمات الفردية ولكن دائما في إطار الفريق ككل.

8. تقييم المدارس الثلاثة:

الانتقادات	المساهمات الابتكارية	مساهمة/انتقاد المدرسة
<ul style="list-style-type: none"> - أهملت العامل الإنساني واعتبار الانسان كآلة واعتبار الأجر محركا للأداء. - إهمال عوامل البيئية الخارجية المؤثرة في سلوكيات الفرد. - لقد عاجلت هذه النظرية كثير من المشاكل الإدارية بدرجة عالية من المثالية دون النظر إلى الواقع وخصائصه. 	<ul style="list-style-type: none"> - ابرزت الحاجة إلى المدخل العلمي للإدارة - أكدت على أن طرق العمل يمكن تحسينها عن طريق دراستها. - وضعت عدد من المبادئ المفيدة لإدارة المنظمات بكفاءة - أكدت على أهمية المكافآت كدافع 	الكلاسيكية
<ul style="list-style-type: none"> - عدم استخدام الطريقة العلمية في الوصول إلى النتائج التي انتهت إليها التجارب. - معارضة رجال الأعمال لما تحتويه التجارب من أفكار واتجاهات تناقض مصالحهم. - أغفلت التنظيم الرسمي ولم تبين أثره في تشكيل سلوك أعضاء التنظيم. - لم تقدم نظرية كاملة ولا شاملة لتفسير ظاهرة التنظيم والسلوك. 	<ul style="list-style-type: none"> - تؤكد على أهمية العوامل الإدارية مثل الاتصالات وديناميكية الجماعة والدافعية والقيادة. - عرفت وبينت التطبيقات العلمية للدراسات السلوكية - تأخذ من بقية العلوم مثل علم النفس وعلم الاجتماع والاقتصاد - ابراز أهمية افراد المنظمة كموارد بشرية نشطة بدلا من كونها أدوات خاملة الكمية. 	الإنسانية
	<ul style="list-style-type: none"> - تقديم وسائل كمية تساعد في صنع القرار. - تطوير أدوات كمية تساعد على انتاج السلع والخدمات - تبتكر نظم معلومات تخدم الإدارة - تؤكد أن المنظمة عبارة عن أجزاء مترابطة ومتكاملة - تبين أهمية البيئة والمعلومات المسترجعة لنجاح المنظمة - توضح بأنه لا يوجد طريق واحد للإدارة وتشخيص الظروف أو الاحتمالات التي تؤدي الى اختيار مدخل فريد وفعال بل تعتمد على المواقف المعينة. 	الحديثة