

### المحور الثاني: تطور الفكر الإداري

#### المحاضرة الأولى: تطور الفكر الإداري من الناحية التاريخية (العصور القديمة)

"إن الإدارة كعلم من العلوم، لم يتعدى عمرها بضعة أجيال. أما الإدارة من حيث الممارسة، فإن عمرها يمتد إلى بضعة آلاف من السنين. حيث إن الدلائل تشير إلى وجود الإدارة الفعالة في التجمعات الإنسانية منذ أكثر من ستة آلاف سنة.

#### 1- الإدارة في الحضارة السومرية:

"اشتهر السومريون بالرقابة التي مارسوها من خلال نظام المعابد والكهنة، حيث استخدموا نظاما ضريبيا محكما في جباية الضرائب وإدارة أموال للدولة، فقد كان الكاهن مكلف بالإشراف على جباية الأموال من منطقة معينة، ويقدم تقرير عن أعماله وعن الأموال التي بحوزته، وكان يتم تسجيل المعلومات والبيانات في المعابد التي يقيم بها الكهنة وهي بمثابة الأرشيف في الوقت الحاضر.

#### 2- الإدارة عند البابليين:

يعد قانون حمورابي من أقدم القوانين في العالم ومن يقرأ هذه القوانين يجد فيها مؤشرات ودلائل واضحة على وجود فخر إداري في تلك الفترة وفيما يلي عدد من الدلائل:

- ❖ وضع حمورابي حد أدنى للأجور حيث نص قانونه على ضرورة دفع ثمانية مكايل من القمح للعامل سنويا، الذي يستأجر للعمل في الحقول؛
- ❖ أكد حمورابي على أهمية تسجيل البيانات والمعلومات التجارية وعلى ضرورة تسجيل قيمة السلع المباعة وبموجب إيصالات مختومة، من أجل ضمان الحقوق وسلامة المعلومات التجارية.

#### 3- الإدارة في الحضارة الفرعونية:

من النظر إلى هذه الحضارة العريقة والتأمل فيها، نجد أن هناك شواهد متعددة جميعها تدل على وجود فكر إداري متطور، وأبرز هذه الشواهد:

- بناء الأهرامات: إن المتأمل في هذا الصرح العظيم للأهرامات يجد أن البناء القديم العظيم الذي ساهم فيه الآلاف من العمال باستخدام الأدوات البسيطة، لدليل واضح على وجود فكر إداري وتنظيمي جيد لديهم؛
- مارس الفراعنة عملية تقسيم العمل والتخصص فيه من خلال تصنيع الطوب الرملي من خلال الرسوم والنقوش على الجدران التي تبين أن عملية الصنع مقسمة.

#### 4. الإدارة في الإسلام:

إن مفهوم الإدارة كان معروفا في صدر الإسلام وما بعده من الحضارة الإسلامية، ويخطئ من يقول أن الإدارة أسسها جاءت بها النظريات الحديثة، فالحق أن الإسلام كدين ودولة وكحضارة وأمة ساد ووصل إلى مستوى متقدم من التطور والإزدهار، وذلك من خلال الأسس والمبادئ والقواعد الإدارية التي تمثل امتدادا حقيقيا للمنهج الإسلامي الذي أرسى دعائمه الإداري الأول سيدنا محمد عليه الصلاة والسلام والذي أرسله الله سبحانه وتعالى إلى كافة الناس ويقول المولى عز وجل: (وما أرسلناك إلى

كافة الناس بشيرا ونذيرا ولكن أكثر الناس لا يعلمون} [سبأ، 28]

كانت الإدارة في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم تقوم في ظل إدارة مركزية، وكان النبي هو المشرع والإداري في الوقت نفسه، فقد أكد الرسول صل الله عليه وسلم على حتمية الإدارة بقوله صلى الله عليه وسلم: "إذا خرج ثلاثة في سفر فليؤمروا أحدهم"

5. الإدارة في الحضارة الغربية كمدخل لتطور الفكر الإداري من ناحية التنظير:

ورثت الحضارة الغربية ضمن ما ورثت عن الحضارات القديمة المعرفة بأصول الإدارة وعملياتها، ولكنها لم تقف عند هذا الحد، بل اجتهدت في بلورة الأفكار الإدارية القديمة وصقلها،

وعلى الرغم من الممارسات الإدارية السابقة (الإدارة في العصور القديمة)، إلا أن الاهتمام بالإدارة كحقل دراسي لم يبدأ إلا منذ مائة عام فقط. وهناك العديد من الأسباب التي أدت إلى ذلك أهمها:

- ✓ التطور التكنولوجي الحديث؛
- ✓ زيادة مجال النشاطات البشرية واتساعها. وانفصال الملكية عن الإدارة
- ✓ قيام الثورة الصناعية وبروز ما يسمى بنظام المصنع، في ظل هذا النظام بدأت المصانع في استخدام أعداد هائلة من العاملين في مكان واحد لتأدية أعمال مختلفة ، ترتب على ذلك أن مديري هذه المصانع أصبحوا يواجهون أنواعا جديدة ، وهي مشاكل التنسيق والإشراف، و المشاكل الإجتماعية مثل ساعات العمل، ظروف العمل، تخفيض التكلفة وزيادة الانتاجية. "فموضوع الإدارة في عهد هذه الثورة التي استمرت قرابة مائة عام (الفترة من عام 1870 ولغاية عام 1970 إن الثورة الصناعية كانت نقطة البدء في تكوين ما يعرف اليوم بمدارس أو نظريات الإدارة . المدرسة الكلاسيكية، المدرسة السلوكية، والمدرسة الحديثة

### المحاضرة الثانية - المحور الثاني : المدرسة الكلاسيكية

ظهرت المدرسة الكلاسيكية للإدارة مع بداية القرن الحالي، وتشمل هذه المدرسة اتجاهين متميزين هما الإدارة العلمية، وعمومية الإدارة، حيث تركز الأولى على الأفراد العمال ونتاجيتهم، بينما اهتمت الثانية بالمؤسسة ككل وبالأخص مستويات الادارة العليا.

#### 1-مدرسة الإدارة العلمية (التركيز على الإنتاج ) لفريدريك تايلور

لقد كان الهدف الأول للإدارة العلمية في مراحلها الأولى هو تحديد كيفية مضاعفة إنتاجية الفرد، "وركزت هذه الحركة على: استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات وتهدف هذه الدراسة إلى استغلال الأفراد إلى أقصى حد ممكن." وكان رواد هذه المدرسة هما: (فريدريك تايلور 1898):

#### ❖ أبحاث فريدريك تايلور

كان تايلور مهندسا صناعيا مهتما بالكفاءة الصناعية، وأثناء عمله في شركة (ميديقيل Midvale) للصلب في فيلاديلفيا بالولايات المتحدة، لاحظ ظاهرة تناقص معدل سرعة العاملين في أداء أعمالهم، بمعنى التظاهر بالعمل في حين أن العمل المنتج لا يستغرق إلا جزءا بسيطا من وقت العامل، ثم قام بتحديد نظام دفع الأجور بالقطعة، والذي يعني أن العامل يحصل على أجره طبقا لكمية الإنتاج التي يحققها في نهاية اليوم.

ثم قام تيلر "بزيادة فترات الراحة على أساس زيادة الانتاج" يعني وقت راحة أكبر مقابل انتاج كميات أكثر، وقد نتج عن هذه المستحدثات زيادة كبيرة في الإنتاج وارتفاعا ملحوظا في معنويات العاملين.

قام تيلور ببلورة افكاره عن "الإدارة العلمية" كما أسماها، ووضعها في شكل مبادئ أربعة أسماها مبادئ الإدارة العلمية وهي:

- وجوب تحقيق الكفاءة (الإنتاجية): أي الحصول على أفضل الإيرادات المالية التي تغطي التكاليف.
- البحث العلمي: تطبيق الأسلوب العلمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته.
- تقسيم العمل: يقصد به أن ينقسم إنتاج السلعة الواحدة إلى عدد من المراحل لكل مرحلة جزئية ولقد ارتبط تقسيم العمل بإدخال الآلة في عمليات الإنتاج
- اختيار العاملين وتدريبهم بصورة علمية صحيحة

### ❖ الانتقادات التي وجهت إلى تيلور:

إن أفكار العالم تيلور لاقت الكثير من الانتقادات للأسباب لآتية:

التأكيد الزائد على الإنتاجية أدى الى استغلال المديرين لعمالهم وبالتالي زادت عطشهم المرضية.

- عارضها أصحاب المصانع الذين خيل إليهم أنها تعطي حقوق جديدة للعمال لا يستحقونها؛

2-مدرسة عمومية الإدارة - الإدارية (التركيز على الإدارة لهنري فايول وماكس فيبر

ومن روادها المهندس الفرنسي (هنري فايول) 1841-1925 وماكس فيبر ، تركز هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق اهداف المنظمة:

### 2-1-1-اسهامات هنري فايول

إذا كانت الكتابات الإدارية تجمع على تسمية (تيلور) بلقب الأب بالنسبة للإدارة العلمية، فإن (هنري فايول H. Fayol) يعتبر بمثابة الأب بالنسبة للإدارة ككل..

كان هنري فايول مهندسا وجيولوجيا فرنسيا، وإذا كان تيلر قد ركز في دراسته للإدارة على التحليل التفصيلي للعامل الفرد، فإن فايول كمدير لإحدى الشركات في مجال التعدين في فرنسا قد حلل مشاكل الإدارة العليا. قدم فايول للإدارة أربعة عناصر هي:

أ قام فايول بتقسيم أنشطة المؤسسة في كتابه (الإدارة العامة والصناعية) إلى ست مجموعات :

- نشاطات فنية الإنتاج والتصنيع؛ - نشاطات تجارية الشراء البيع والمبادلة؛- نشاطات مالية البحث والإستخدام الأمثل لرأس المال؛ - نشاطات الوقاية والضمان او التامين بأنواعه؛- نشاطات محاسبية وتشمل تسجيل الحسابات وإعداد الميزانية :- نشاطات إدارة التخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ب قدم فايول الصفات الإدارية الواجب توافرها في المدير؛(جسمانية عقلية خلقية الخبرة،

ج قدم فايول المبادئ العامة للإدارة:

## المحور الثاني: تطور الفكر الاداري

وضع (هنري فايول) أربعة عشر مبدأ للإدارة هي:

مبدأ تقسيم العمل، مبدأ السلطة: ينبغي تزويد المديرين بحق إصدار الأوامر كي يصبحوا قادرين على إنجاز المطلوب منهم، مبدأ الانضباط، مبدأ وحدة الرئاسة وحدة إصدار الأمر، مبدأ وحدة التوجيه: مبدأ الأولوية لمصلحة المنظمة، مبدأ المكافأة والتعويض، مبدأ المركزية، مبدأ تدرج السلطة، مبدأ الترتيب والنظام، مبدأ المساواة، مبدأ الاستقرار في العمل، مبدأ التعاون.

د قام فايول بتسمية وظائف المدير بمسمياتها واعطاءها تفصيلاً خمسة: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق، الرقابة.

### 2-2-- نظرية البيروقراطية: واسهامات ماكس فيبر

عاش ماكس فيبر بين 1864-1920 وهو من أصل ألماني تأهل في القانون واستعان بعلم الاجتماع واللاهوت والإقتصاد لمتابعة موضوع اهتمامه الأكاديمي،

"البيروقراطية" هو مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية وتعني المكتب وقرابية تعني السلطة والمقصود من المصطلحين سلطة المكتب. قام فيبر بوصف الإطار الإداري الذي تضمن الملامح التالية:

- يكون الولاء للمكتب والوظيفة وليس للشخص الذي يقف على قمة الجهاز الإداري؛

- المكتب والوظيفة ليستا ملكاً لأحد؛

- يخضع ملؤ الوظيفة للتنافس الحر المبني على الكفاءة؛ مع لالتزام بالقواعد واللوائح؛

- تقسيم العمل حيث يكون لكل مشرف سلطته واختصاصه وإلا يتدخل في أداء أعمال الآخرين؛

### ❖ عيوب النظرية الكلاسيكية:

1. الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة؛

2. بطيء اتخاذ القرارات؛

3. عدم التكيف مع التغيير التكنولوجي؛

4. من الصعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات.

"ويدافع الكلاسيكيون عن نظرياتهم بأنها تدفع الأفراد إلى العمل بانسجام مع بعضهم البعض، وعلى أمل الحصول على العلاوات والترقيات في حالة نجاحهم في العمل، وخوفاً من توقيع العقاب عليهم كالفصل والفصل في حالة فشلهم فيه. وبهذا المفهوم تنظم النظريات الكلاسيكية العمل بأسلوب ميكانيكي أكثر منه أسلوب إنساني"، ولعل هذه النقطة الأخيرة كانت السبب المباشر في بروز المدرسة الثانية -المدرسة السلوكية-.

### المحاضرة الثالثة - المحور الثاني: المدرسة السلوكية | The Behavioral School

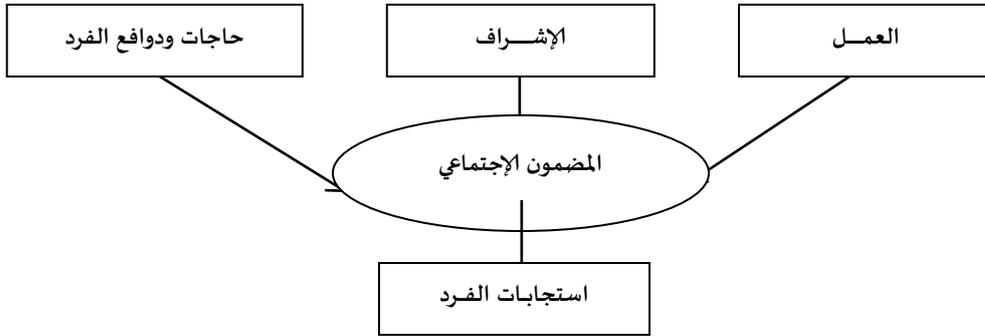
من أهم روادها: التون مايو في نظرية العلاقات الإنسانية، ويعتبر (إبراهيم مازلو A. Maslow) من أشهر الباحثين في المدرسة السلوكية، حيث قدم قائمة تسمى هيراريكية الحاجات الإنسانية.

وبما أن النظريات السابقة أغفلت الجانب السلوكي فقد بدأ علماء الاجتماع مهتمون بمشكلات الصناعة وأصبحت قضايا من نوع التحفيز والدوافع موضوعات لها شرعيتها في بحوث الإدارة معلنة عن ظهور مدرسة ونظريات السلوك التنظيمي.

#### ❖ جوانب المدرسة أو النظرية السلوكية:

1. الاهتمام بالجانب الإنساني في العمل بجانب العمل المادي؛
2. إن استجابة الفرد للعمل تتوقف على مدى إشباع حاجاته المادية والاجتماعية معا؛
3. النظر إلى المنظمة كوحدة اجتماعية وليست اقتصادية فقط تسعى إلى تحقيق الربح؛
4. شجعت التنظيمات غير الرسمية على الظهور.

شكل رقم (1-1) منظور المدرسة السلوكية



من الشكل السابق نجد أن المدرسة السلوكية تقوم على ان الأفراد لديهم احتياجاتهم الخاصة ودوافعهم التي يأتون بها إلى مواقع العمل، "فمتطلبات هذا العمل، وطريقة معاملة المشرف له، وعضوية الفرد في جماعة العمل، كل ذلك يمثل في مجموعة مضمونا اجتماعيا يؤثر على مستوى أدائه

#### 1-نظرية العلاقات الإنسانية

نستطيع تلخيص هذه النظرية في تجارب التون مايو: لقد كان مايو ومجموعته مطالبين بحل المشكلة الصناعية في ذلك الوقت، والتي أظهرت أعراضها في صورة ارتفاع في معدل دوران العمل في قسم الغزل في مصنع فيلاديلفيا للنسيج.

استخدم خطة حوافز مادية، ورغم هذا فلم يكن هناك أحد يريد أن ينتج بالقدر الذي يمكنه من الحصول على المكافآت المحددة. والمشكلة التي كان يعاني منها هذا القسم هي انخفاض الروح المعنوية للعاملين به. فقد كان العمال يعملون 5 أيام في الأسبوع بمعدل 10 ساعات يوميا يتخللها فترة راحة 45 دقيقة لتناول الغداء في نهاية الخمس ساعات الأولى من العمل.

وقد بدأت التجربة بإدخال فترات راحة لمجموعة من العمال وهم عمال التجربة في قسم الغزل. كما تم مناقشة المشكلة مع كل العمال داخل القسم. وكنتيجة لهذا شعر الأفراد داخل القسم بأنهم أسهموا في القيام بهذا البرنامج.

لقد ظهرت نتائج هذه التجربة سريعا ليس فقط بالنسبة لعمال التجربة ولكن بالنسبة لباقي العمال، رغم أنهم لم يحصلوا على فترات الراحة، ولكنهم فقط اشتركوا في مناقشة البرنامج. فأول مرة بعد التجربة حصل العمال في قسم الغزل على مكافآت الإنتاج نتيجة ارتفاع إنتاجهم. إلى أكثر من 85%.

وبالإضافة إلى العمل بنظام فترات الراحة قام مدير القسم بإشراك الأفراد في تحديد مواعيد فترات الراحة التي يرغبونها، وبالتالي فإن تغير سياسة الإدارة، وشعور الأفراد بإشراكهم إلى حد ما في اتخاذ القرارات أدى إلى حدوث هذا التغير. تم توصل من خلال تجارب مايو إلى:

أ. " إن ما يؤثر في الإنتاجية ليست النواحي المادية والأجر فقط بل هناك عوامل أخرى إجتماعية وإنسانية

ب- تؤكد أهمية الظروف الإجتماعية والنفسية(ديناميكية الجماعة والاشراف الديمقراطي) لتحفيز العاملين لرفع معنوياتهم وزيادة حجم الإنتاج؛

2-نظرية إبراهام ماسلو سلم الحاجات:

وقد وضع ماسلو افتراضات أساسية حول الطبيعة البشرية يتكون منها أساس نظريته:

. البشر كائنات حيوانية لا تشبع حاجاتها مطلقاً؛

- حالة عدم الاكتفاء أو عدم إشباع الحاجة هي التي تحفز الفعل البشري؛

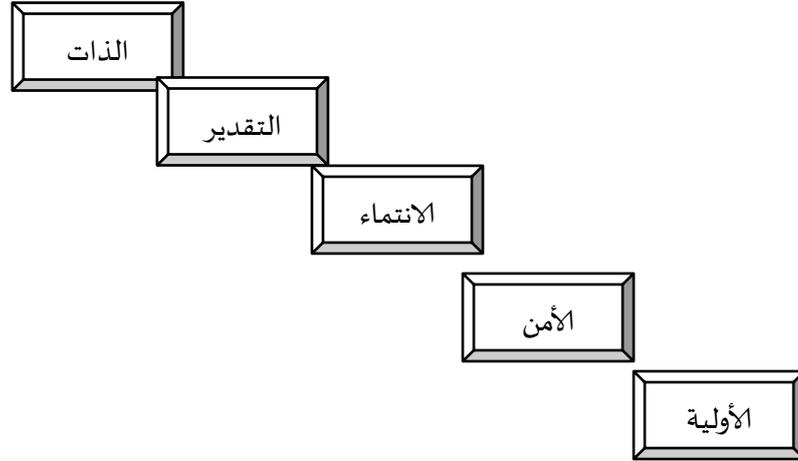
ينطلق مفهوم ماسلو على تحديد احتياجات الإنسان بناء على اولويات مبتدئة في قاعدة هرم الحاجات الفسيولوجية أو الحاجات الطبيعية إلى المأكل والماء والملبس والمأوى هذه هي مستلزمات البقاء وبدونها نهلك. وحينما يكون الشخص تحت سيطرة الحاجات الأولوية مثلا فإن جميع الحاجات الأخرى تتراجع إلى المنطقة الخلفية وتصبح الحاجة إلى الأكل والملبس والمأوى من أقوى عوامل التحفيز.

وعندما تستوي الحاجات الأولية خاصة بعد إشباعها تظهر الحاجة للأمن ويعبر عن هذه الحاجة بصور متعددة مثل رغبة الإنسان في الضمان الوظيفي وحساب الادخار والتأمين الصحي ... الخ.

تظهر بعد ذلك الاحتياجات الاجتماعية فالبشر يحتاجون أيضا إلى الرفقة وإلى حس الانتماء وهكذا فإن المستوى الثالث في البناء الهرمي هو حاجات الانتماء فالناس يحتاجون إلى أن يحسوا بأنهم جزء من فريق أو مجموعة.

يلي ذلك الحاجة إلى الشهرة وتقدير الذات حيث يحتاج الإنسان إلى الاعتبار والاحترام أو الشعور بالإنجاز واعتراف المجتمع بذلك لأن ذلك يضيف على الشخص الثقة بالنفس. فالإنسان يصبو للشهرة والتطلع إلى السمعة الحسنة.

أما أخيرا في أعلى قمة الهرم تأتي الحاجة إلى تحقيق الذات وتعني الحاجة لتحقيق طموحات الفرد العليا في أن يكون الإنسان ما يريد ان يكون.



3. نظرية العوامل الوقائية والعوامل الدافعية لفريدريك هيرتزبيرج:

"ولد هيرتزبيرج بولاية ماساتشوسيتس سنة 1923. وكان لنظريته التي ظهرت عام 1966 بكتابه العمل وطبيعة الإنسان أثر كبير في الاتجاهات السلوكية وخاصة في بحوث الدوافع والخوافز. حيث أجرى دراسة على مائتي مهندس ومحاسب يعملون في المصانع بمدينة بتسريج وأخذوا يعقدون المقابلات مع المستجيبين لاستبيانهم ويطلبون منهم أن يروا تجاربهم عن المناسبات أو الأحداث التي جعلتهم يحسون بمنتهى الرضا أو غاية السخط على أعمالهم.

وقد ظهرت تحليلات النتائج أمورا لم يتمكن الباحثون من اكتشافها من الماضي منها أن العوامل التي تؤدي إلى الرضا عن العمل تختلف عن الأشياء التي تؤدي إلى الإحساس بالسخط". بمعنى انه إذا كان شيء معين يسبب السخط فليس معنى ذلك أن غيابها بالضرورة يؤدي إلى الرضا (الأداء الجيد)، والعكس بالعكس

كان سؤالهم على هذا النحو: هل تستطيع أن تتذكر عندما كنت تشعر بالسعادة في عملك الذي جعلك تشعر بذلك؟ وتحليل إجاباتهم تبين أن هناك مجموعتين من العوامل:

أ - المجموعة الأولى (وهي المرتبطة بمحتوى العمل وهي عوامل الرضا) وهي العوامل التي وجودها تزيد من رضا الموظف (تؤدي إلى الديناميكية للأداء المميز). لكن انعدامها لا يؤثر سلبا على رضا الموظف وسميت هذه العوامل المحفزة وهي: الإنجاز وتحديات العمل (القيام بعمل هام ومشوق) والتقدير واعتراف الإدارة بالإنجاز ووجود فرصة كبيرة للترقي بناء على رأي الإدارة:

ب - المجموعة الثانية (المرتبطة ببيئة العمل وهي عوامل عدم الرضا) وهي العوامل التي وجودها تزيد من حالة عدم رضا الموظف لكن انعدامها لا يؤثر إيجابا على رضا الموظف وتشمل: الإشراف غير الكفاء؛ ظروف العمل غير السارة (التكليف الرديء)؛ العلاقات السيئة مع الزملاء؛ انخفاض المرتب؛ عدم الأمان في العمل.

"وخلاصة نظرية هرتزبيرج أن توفير ظروف العمل لن يحقق الدافع لدى الأفراد وإنما كان ما يحققه هو أن يجعلهم لا يسخطون أو لا تتواجد عندهم حالة عدم الرضا Not dissatisfied، وطبيعي أن كونهم في الحالة متطلب أساسي كعامل صحي أو كظرف شرطي لأداء عمل جيد، ولكن لا يخلق الدافع القوي للأداء الجيد وإنما المطلوب هو إيجاد (عوامل الرضا) مثل الإنجاز والتقدير وتولي المسؤولية وفرص الترقى لخلق الدافع على الإجداد في العمل."

هذا وقد تضاربت نتائج البحوث الميدانية في تأكيد صحة أو عدم صحة تحليلات ونتائج هرزبرج.

### ❖ تقييم المدرسة السلوكية

لقد أفرزت المدرسة السلوكية أفكارا هامة فيما يتعلق بسلوك الأفراد في أماكن العمل، ورغم أهمية هذه الأفكار، إلا أنها تميزت بالبساطة التحليلية، ومازال العلماء السلوكيون يحاولون في الوقت الحاضر الوصول إلى فهم أفضل وأكثر شمولاً للسلوك الإنساني في المنظمات، وعموما فإن هذه المدرسة رغم أهميتها، إلا أنها لم تقدم نظرية متكاملة لعلم الإدارة.

### المحاضرة الرابعة - المحور الثاني: المدرسة الحديثة في الإدارة

تمخص هذا الإتجاه عن نظريات/ مدارس حديثة تمثلت فيما يلي

1-المدرسة الكمية Quantitative Scool: من أشهر علماء المدرسة الكمية هيربرت سايمون تتمثل جوانبها في :

- استخدام النماذج الرياضية في حل مشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية:

- اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية:

- ساعد تطور أجهزة الحاسب الآلي على ظهور مدرسة علوم الإدارة:

### 2-مدرسة النظم

تقوم هذه المدرسة على الربط بين المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية، فوظائف الإدارة لا ترتبط فقط بالمتغيرات الداخلية ولكنها تعتبر كجزء من بيئة أكبر، وتتأثر بالمتغيرات الخارجية في اتخاذ كافة قراراتها "فحسب هذه المدرسة المنظمة مجموعة من الأنظمة الفرعية (تسويق -إنتاج - تمويل) هذه الأنظمة يقوم كل نظام منها بمجموعة من الوظائف المتخصصة ولكنها جميعا تهدف في النهاية لخدمة المنظمة كنظام متكامل

بمعنى أن كل مدير لا يعمل منعزلا عن الأجزاء الأخرى في المؤسسة، بل باعتباره جزءا منها، وبنفس المنطق فإن وظائف الإدارة الأربعة) التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (تمثل نظاما فيما بينها، ولا يكفي النجاح في إحدى الوظائف للحكم على كفاءة إدارة المؤسسة، بل تحدد بالأداء المتغير والمتوازن لهذه الوظائف مجتمعة في وقت واحد وبمستوى انجاز واحد .

إن النظام يتكون من أربعة أجزاء رئيسية هي

(أ) المدخلات: حيث يحصل النظام (المنظمة) على الموارد التي يحتاجها من البيئة الخارجية (الموارد البشرية والمالية والمادية والمعلوماتية).

(ب) عمليات التحويل: حيث يقوم النظام باستخدام النواحي الفنية التكنولوجية التي يملكها الموارد المتحصل عليها إلى سلع أو خدمات.

(ج) المخرجات: تتضمن السلع والخدمات التي يقدمها النظام إلى البيئة، ما تتضمن أيضا النماذج السلوكية للنظام والأرباح التي يحققها أو الخسائر التي يتحملها.

(د) المعلومات المرتدة: وهي المعلومات التي ترد من البيئة إلى النظام (المنظمة)، والتي نوضح رد فعل البيئة الخارجية فيما يتعلق بالسلع المقدمة والخدمات وسائر تصرفات النظام، والتي يمكن أن تؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة النظام في الحصول على موارد أو مدخلات جديدة يبدأ بها دورة أخرى وهكذا.

### 3-النظرية الموقفية

من أهم علمائها: ترست، بامفورت، تشارلز بيرو، جون وود ورد، توم بيرن، ستولكر.

تري المدرسة الموقفية أنه ليست هناك نظرية معينة وأسلوب إداري معين هو الأمثل والأنسب لكل المؤسسات وفي كل الظروف ، وإنما يجب تشخيص وتحليل وفهم كل موقف، ومن ثم اختيار الأسلوب المناسب، وقد قامت هذه النظرية على مرتكزات أهمها:

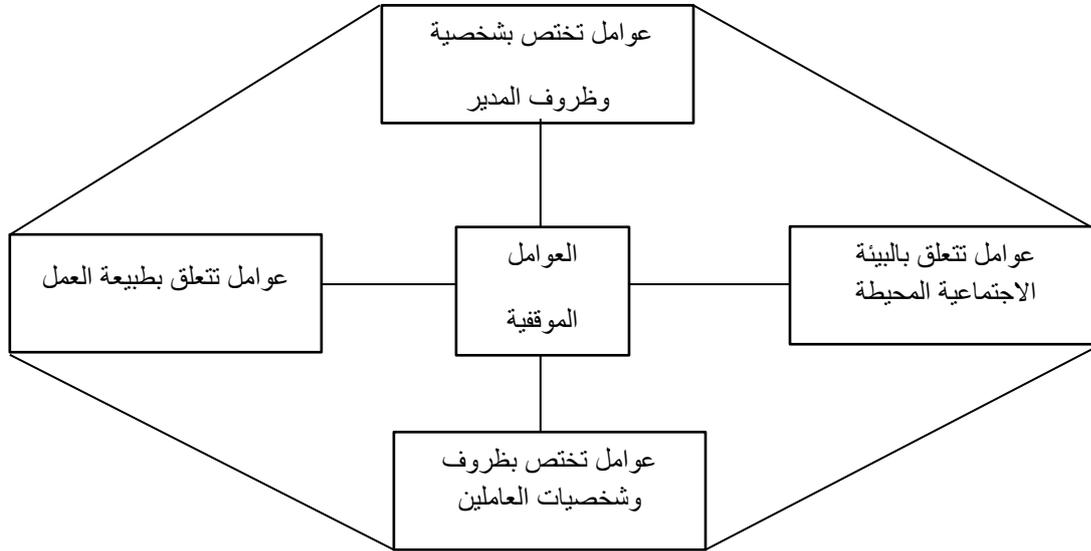
- تحديات المشاكل الإدارية مختلفة ومتنوعة ولا يوجد مدخل واحد يساعد في حلها جميعا؛
- ضرورة استخدام أساليب وحلول إدارية تبعا للموقف.

ويلاحظ أن هذا الإتجاه الفكري يعتبر عكس الإتجاه الكلاسيكي عمومية الإدارة تماما

إن الفرق بين المدخلين، أن عمومية الإدارة تبحث عن طريق أمثل يؤدي اتباعه إلى حل أمثل للموقف أو المشكلة، اما النظرية الموقفية فتؤمن بعدم وجود حل واحد، والحل الأمثل هو الحل الذي يتلائم مع الظروف الموقفية التي لا بد أن تختلف من حالة إلى أخرى ، وذلك بسبب تعقد السلوك البشري والعلاقات. الإجتماعية.

وقد سعى أنصار هذه المدرسة إلى تحديد أهم المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال، ومن بين العوامل الموقفية التي حظيت باهتمام زائد هي: بيئة المؤسسة، وحجم المؤسسة، ودورة حياتها، والتقنيات المستخدمة، واستراتيجيات المؤسسة ونوع العاملين، وطبيعة عمل المؤسسة، وثقافتها... الخ .

شكل رقم (3) العوامل الموقفية التي تحدد نمط التنظيم وسلوك المدير



رغم جاذبية ومنطقية أفكار هاته المدرسة، إلا أن البعض يرى أن الاعتماد عليها بصورة كلية قد يعوق التوصل إلى محاولة وضع نظرية متكاملة للإدارة لها صفة القبول والعمومية، ولا يعطي دفعة للفكر الإداري إلى الأمام بل يعود به إلى نقطة البداية من جديد.