

المدرسة الكلاسيكية

أولاً: نشأة وتطور المدرسة الكلاسيكية

ظهرت في مطلع القرن العشرين، وسميت بالكلاسيكية ليس لقدمها وتخلفها، وإنما لتنمط التفكير الذي قامت على أساسه النظرية، حيث ركزت في مجملها على العمل معتبرة أن الفرد آلة وليس من المتغيرات التي لها أثرها في السلوك التنظيمي، وعلى التكيف والتأقلم مع العمل الذي يزاوله، وهذا ما حدا بالبعض من العلماء أن يطلقوا على هذه النظرية (نموذج الآلة) .

ومع تزايد الحركة الصناعية في نهاية القرن 19 ميلادي وبداية القرن 20 كان التحدي الرئيسي الذي واجه المدير يتمثل في محورين:

- كيفية زيادة الإنتاجية وجعل العمل أكثر سهولة ويسرا في الأداء؛
- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ثانياً: أهم نظريات ومفكري المدرسة الكلاسيكية

1. نظرية الإدارة العلمية Scientific Management

فريدريك ونسلو تايلور من جنسية أمريكية، ولد في 20 مارس 1856 بفيلا دلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة. توفي في 21 مارس 1915 بفيلا دلفيا بسيلفانيا الولايات المتحدة. عرف بأنه أبو الإدارة العلمية بسبب حركة الكفاءة.

كان مهندساً ميكانيكياً يسعى الى تحسين الكفاءة الصناعية وكان واحداً من أوائل استشاريي الادارة وكان من القادة المفكرية وافكاره متسمة بالاتساع والعمومية وبالغة التأثير.

ان فكرة الادارة العلمية والتي اخذت ضجة كبيرة في اذهان مسيري اعمال المصانع ،حيث يقول تايلور في جوهر نظام الادارة العلمية للعمل يعني ثورة كاملة في اذهان العمال.ثورة كاملة بمعنى كيفية تصورهم لواجباتهم اتجاه مستخدميهم النظام يعد كذلك بمثابة ثورة كاملة لدى الإداريين في المصانع. حسب تايلور فان فكرة تنظيم الانتاج تهدده حسبه الى التوضيح ان مصلحة المستخدمين والعمال يمكن ان تكون متقاربة عوض ان تكون متنافرة.

حيث يقول انه عوض ان يتصارع هؤلاء على كيفية تقسيم القيمة المضافة بما ال يقومون بالتحاد فيما بينهم من اجل رفع هذه القيمة المضافة وتحسين نصيبهم منها ويرى انه بإمكانه ان يجمع بين طموح المستخدمين والعمال في ان واحد مما من شأنه ان يحقق رفاهية واستقرار اجتماعي دائم.

كان تايلور حقاً قادراً على السيطرة الشبه كلية على تقنيات الانتاج،وكذا على معظم المسائل الادارية والمتعلقة بالمستخدمين مثل تقسيم المهام وتحديد مستوى كل مهمة والقدرة على المراقبة الجيدة. وليستمر هذا التقدم ينبغي حسب تايلور اجراء دراسة علمية للعمل التي ينبغي ان تصل الى التنظيم العلمي للعمل **TOS** انطلاقة من هذه الطريقة في تنظيم الانتاج يعتقد تايلور ان مصالح العمال والمستخدمين يمكن ان تكون متقاربة وليست متنافرة.ويمكن ان نقول ان الإدارة العلمية هي:

- إحداث ثورة عقلية لدى الإدارة العلمية والعمال وإحلال الأساليب العلمية من المفاهيم القديمة؛
- استخدام الطرق العلمية في اختيار وتدريب العمال؛
- العمل على توظيف جو من التعاون بين العمال والادارة؛
- التركيز على وظيفة التخطيط وفصلها على وظيفة التنفيذ؛
- تطبيق مبدأ التخصص في وظائف الاشراف.

*المبادئ التي جاء بها تايلور :

- التقسيم الافقي للعمل: يقوم هذا المبدأ على تقسيم العمل الى وحدات اختصاص في المهام وفي دراسة الوقت اللازم لانجاز المهام وهذا من اجل التوصل الى احسن الطرق للعمل؛
- التقسيم العمومي: يقصد به الاختيار العلمي للعمال عن طريق دراسة خبرتهم أي عن طريق اختيار العمال المنضبطين والعمال المبدعين للعمل. وهو المبدأ الذي اعتمده تايلور من اجل وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- نظام الاجرة والمردودية: تتمثل في إعطاء مكافئات في العمل وهذا بغرض رفع درجة الانتاجية عن طريق تحفيز العامل حيث يسعى الى فرض الاجرة بالقطعة حيث ان هذه الطريقة ترفع بصورة معتبرة درجة تحفيز العمال ومضاعفة مجوداتهم لأنهم سيقومون برفع أجورهم من هذا العمل؛
- مبدأ المراقبة في العمل: انطلاقا من هذه المبادئ السابقة الذكر كل تصرف وكل حركة يقوم بها العامل في اطار عمله نجدها مراقبة وهذا ما ادى الى وضع داخل المصانع ما يسمى بالمراقب الذي توكل له مهمة مراقبة العمال في العمل.

*أهم الايجابيات والانتقادات الموجهة للعالم تايلور

- من بين الاشياء الايجابية التي جاء بها تايلور كونه اعطى فكرة مفادها التقليل من التبذير في المؤسسة من تبذير في المواد والوقت والجهد وغيرها؛
- وكذلك نجد أجايباته هو في محاولته من رفع الإنتاجية للعامل عن طريق محاولة في تحسين التسيير. كذلك جاء بفكرة التخصص في العمل وتقسيمه؛

هناك انتقادات للنظرية التaylorية نتجت عنها سلبيات نذكر منها:

- استغلال العامل واعتباره كآلة؛
- عدم مراعاة الجانب النفسي للإنسان؛
- عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع؛
- انعدام الجودة في الإنتاج و قلة المهارة؛
- انعدام المبادرة الشخصية للعمال في الإنتاج؛
- إهمال العمل الجماعي الذي يعتبر اليوم عامل هام في المنظمة الحديثة؛
- إلغاء المبادرة والتسيير الذاتي؛
- عدم التشجيع على المبادرة في الإبداع؛
- تجاهل دور النقابات العلمية حيث ان التعامل بين الدارة والعامل يحدث بدون تدخل النقابات.

2. نظرية الإدارة العلمية

هنري فايول 1841-1925 هو احد علماء الإدارة الكلاسيكية، فرنسي كان يعمل كمهندس بإحدى شركات المناجم بفرنسا يجرى عدة دراسات عن المنهج العلمي لدارسة مهمة المدير والمبادئ العامة للإدارة ، قام بنشر مؤلفه عام 1916 بعنوان (الإدارة الصناعية والعمومية).

وقد ابرز فايول وظيفة الادارة كوظيفة متميزة تماماً عن وظائف المشروع الاخرى كالتمويل والتأمين والمحاسبة والإنتاج وأوضح ان وظائف الادارة تشمل التخطيط والتنظيم وإصدار الاوامر والتنسيق والمراقبة. ومن اهم النشاطات التي قام بها هنري فايول: تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال مفيدة للاستخدام في الإدارة الحديثة وهي كالتالي:

- **تقسيم العمل:** وهو نفس مبدأ التخصص الذي يستهدف للحصول على قدر اكبر من الانتاج بنفس الجهد الذى يبذله العامل؛
- **السلطة والمسؤولية:** ويجد فايول ان السلطة والمسؤولية مرتبطتان ، فالمسؤولية تتبع السلطة وتنبتق منها ، والسلطة فى نظره هو مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركزه كمدير والسلطة الشخصية التي تتكون من الذكاء والخبرة والقيمة الخلقية؛
- **النظام والتأديب :** يعنى ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأداء
- **وحدة الأمر :** اى ان الموظف يجب ان يتلقى تعليماته من رئيس واحد فقط.
- **وحدة التوجيه :** ويقضى هذا المبدأ ان كل مجموعة من النشاط تعمل لتحقيق هدف واحد ، ويجب ان يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة. ويختص مبدأ وحدة التوجيه بنشاط المشروع ككل فى حين ان مبدأ وحدة الأمر يتعلق بالأفراد فقط؛
- **تفضيل الصالح العام للمشروع** على المصالح الشخصية للأفراد؛
- **تعويض ومكافأة الأفراد** من عملهم بصورة عادلة؛
- **المركزية:** ويعنى تركيز السلطة فى شخص ثم تفويضها فى ضوء الظروف الخاصة بكل مشروع؛
- **تدرج السلطة** او التسلسل الهرمى ويعنى تسلسل الرؤساء من أعلى الى أسفل وتوضيح هذا التدرج الرئاسى لجميع مستويات الادارة؛

- المساواة بين الأفراد وتحقيق العدالة بينهم لكسب ثقتهم وزيادة إخلاصهم للعمل؛
- الترتيب : ويقصد به الترتيب الإنساني ، أي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، والترتيب المادي للأشياء؛

- ثبات الموظفين في العمل : لان تغيير الموظفين المستمر يعتبر من عوارض الإدارة السيئة؛
 - المبادرة : اى إعطاء الموظف الفرصة لممارسة قدرته على التصرف وتنمية روح الخلق والابتكار؛
 - روح الجماعة: تنمية روح التعاون بين الأفراد وتشجيعهم على العمل الجماعى.
- وقد حصر فايول المشكل البشري في التنظيمات في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب. لهذا وضع قائمة تضم الأنشطة الرئيسية في المشروع الصناعي وهي ستة:

- الأنشطة الإدارية: تخطيط، تنظيم، رقابة، إشراف، توظيف، توجيه، إستقطاب...
 - الأنشطة الفنية: إنتاج، تصنيع، تعديل...
 - الأنشطة المالية: رأس المال و الاستخدام الحسن له.
 - الأنشطة المحاسبية: الجرد، المكسب و الخسارة، التكاليف...
 - الأنشطة الأمنية: حماية الأفراد و الممتلكات.
 - الأنشطة التجارية: شراء، بيع، مقايضة، مبادلة.
- كما قام بتصنيف وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي: تنبؤ، تخطيط، تنظيم، إصدار الأوامر (القيادة)، تنسيق و رقابة.

- التنبؤ والتخطيط:أي تحضير المستقبل بصورة عقلانية.
- التنظيم:بمعنى تخصيص مختلف المواد الضرورية من اجل أداء مهام المؤسسة وبالتحديد من اجل الحصول على المواد،الأدوات،الأموال،اليد العاملة.

- القيادة:التمكن من الحصول على اكبر مردودية ممكنة من طرف أعضاء المنظمة.
- التنسيق:أي تزامن مختلف المهام داخل المؤسسة من اجل ضمان اكبر انسجام وفعالية.
- الرقابة:تتمحور أساسا في مراقبة مدى احترام البرامج المسطرة مسبقا لقواعد العمل المتفق عليها داخل المنظمة.

*الايجابيات والانتقادات الموجهة للعالم هنري فايول:

لقد ركز فايول على نقطة عظيمة الاهمية هي المبادئ الاساسية التي يمكن استخدامها وتطبيقها في جميع النشاطات الاجتماعية من ابسط الاعمال الفردية وانتهاء بعمل اكبر المؤسسات او الشركات اذ انها تدعو جميعها الى افضل سبل التعاون المشترك كما انها تنص على نشر العدالة بين العمال داخل المؤسسة.

الا ان نظرية فايول تعرضت لعدة انتقادات حيث:

- ان تعارض بعض المبادئ الادارية مع البعض الاخر لانها لم تقم على التجربة مثل تعارض مبدأ نطاق الاشراف ومبدأ التقليل من عدد المستويات التنظيمية والتعارض بين مبدأ الوحدة ومبدأ التنسيق؛
- النظر إلى التنظيم بأنه نظام مغلق لا يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها؛
- أغفلت نظرية التنظيم الإداري الجوانب النفسية والإنسانية للأفراد؛
- عدم وضوح مصطلحات ودلالات بعض المبادئ إذ لم يوضح فايول ما الذي يقصده بالمبدأ بالتحديد؛

- يجزم بعض رواد ومؤيدي هذه النظرية بصلاحياتها في كل الظروف والأزمنة بينما يعتبرها الآخرون مجرد قواعد تساعد الإداريين في بعض الحالات وليست جميعها.

ثالثا: النظرية البيروقراطية

1. تعريف العالم ماكسيميليان كارل إميل وير

كان عالما ألمانيا في الاقتصاد والسياسة واحد مؤسسي علم الاجتماع الحديث ودراسة الإدارة العامة في مؤسسات الدولة، وهو من أتى بتعريف البيروقراطية، وعمله الأكثر شهرة هو كتاب الاخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية و كتاب "السياسة كمهنة".

*يرى ماكس وير ان الأساس في بناء التنظيمات هو الاعتماد على مجردات لا ترتبط بالإنسان ذاته وتوفر العلاقة الرشيدة التي لا يشوبها التحيز أي أن أي منظمة لابد أن تتمثل في نظام بيروقراطي قائم على أساس هرمي تتسلسل فيه السلطة من القمة للقاعدة.

2. خصائص النظام البيروقراطي

حسب ماكس وير النظام البيروقراطي يحقق أعلى قدر من الكفاءة من خلال الخصائص التالية:

- تقسيم العمل؛
- الفصل بين أعمال الموظف الخاصة والعامة؛
- شغل الوظيفة على أساس التعيين وليس الترشيح؛
- اختيار الموظف الأكثر كفاءة في تنفيذ متطلبات الوظيفة؛
- الترقية على أساس الاقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معا؛
- أداء الموظف يجب أن يراقب؛
- حق الموظف في راتب مجزي وعلاوة.

3. سلبيات النظرية البيروقراطية على الأفراد

- الالتزام الحرفي بالأنظمة والقوانين والجمود في سلوك الأفراد؛
- عدم التعامل مع منسوبي المنظمة كأفراد لهم رغبات وميول وعواطف وأحاسيس؛
- فرض نظام على الأفراد قد يدفعهم إلى الاكتفاء بالحد الأدنى من الأداء؛
- وجود أنظمة وإجراءات صارمة قد تدفع الأفراد إلى مقاومة أي نوع من أنواع التغيير الذي ترغبه المنظمة؛

- قد يلجأ الأشخاص إلى تجنب المسؤولية واتخاذ القرارات أو اختيار البدائل فقط التي تتناسب مع الأنظمة والقوانين.

المدرسة السلوكية

"تعتبر هذه المدرسة الجسر بين الإدارة التقليدية الكلاسيكية ، والإدارة المعاصرة ، وهناك مجموعة كبيرة من النظريات التي تصنف ضمن هذه المدرسة ، وجاءت لدراسة السلوك الإنساني في المنظمات ، من أجل تحقيق الكفاءة العالية ، والانسجام في بيئة العمل ، حيث ركزت هذه المدرسة على دراسة وتحليل سلوك الفرد والجماعة في العمل ، بهدف زيادة الإنتاجية "

أولاً: مدرسة العلاقات الإنسانية

مفكري هذه المدرسة كانوا أكاديميين وعلماء اجتماع والنفوس والسلوك ، حيث ركزوا اهتمامهم على تحفيز الفرد ودراسة سلوك الجماعة ، ومفهوم القيادة ، ورائد هذه المدرسة هو البروفيسور **جورج إلتن مايو** ، والمفكر **ماك جريجور** صاحب نظرية **س و ع** ، والتي وضح من خلالها ، أن تكون المؤسسة مكان محبب لدى العامل ، وأن وجوده وعمله فيها هو مصدر مهم لإشباع حاجاته المادية والمعنوية ، والنفسية والاجتماعية ، وأن مستقبله الوظيفي ومستقبل أسرته مرتبط بها ، هذا إلى جانب **رودولف ستانر** ، صاحب **نظرية الدافعية** ، والتي ترى أن الدافعية هي المؤثر الداخلي في الإنسان ، الذي يحرك وينشط السلوك ، ثم يوجه ذلك السلوك نحو تحقيق أهداف الإنسان ، فالدافعية هي خلق رغبة لدى الإنسان تحركه للتوجه نحو تحقيق شيء ما

ويمكن رصد أبعاد هذه المدرسة ، من خلال ما قدمه **إبراهيم ماسلوا** في دراسته للدافعية ، حيث وضع نموذجاً هرمية الحاجات ، مبتدئاً بالحاجات الأساسية ، وتليها الحاجات الأخرى

ثانياً : خصائص المدرسة السلوكية

ومن خلال العرض السابق ، نستطيع أن نحدد بعض السمات المميزة لمدرسة العلاقات السلوكية في النقاط التالية :

- * أن المنظمة ليست مكاناً للعمل فقط ، وإنما هي أيضاً مكاناً تتم فيه الكثير من التفاعلات الاجتماعية بين أعضائها ، والتي تؤثر على كمية وجودة العمل ؛
- * ركزت هذه المدرسة على أهمية تنمية المهارات السلوكية ، إلى جانب المهارات الفنية لرفع إنتاجية المنظمة ، واستمرارها ؛

* ركزت هذه المدرسة على ، على أهمية تلبية الاحتياجات الاجتماعية ، ودورها في نمو المنظمة وبقائها ؛

* إنجاز الأعمال في المنظمة ، يتأثر بالعوامل التقنية ، والمادية ، والاجتماعية .

النظريات الحديثة في المنظمة

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر ، على أنها منظومة تتكون من أجزاء فرعية يرأسها مجموعة من المدراء ، من أجل تحقيق أهداف محددة ، وتتألف مدرسة الإدارة المعاصرة من مجموعة متنوعة من المدارس ، وستناول أهمها ضمن مايلي :

أولا : نظرية إدارة الجودة الشاملة

إن مدخل إدارة الجودة الشاملة ، هو عبارة عن مدخل استراتيجي ، تسعى المؤسسة من خلاله إلى التطوير المستمر ، بغية إرضاء عملائها ، ولقد أخذت عدة تعاريف ، من بينها مايلي :

حسب معهد التقييس البريطاني ، فإن إدارة الجودة الشاملة هي عبارة عن " فلسفة إدارية تشمل كافة نشاطات المؤسسة ، التي من خلالها يتم تحقيق احتياجات وتوقعات العميل والمجتمع وتحقيق أهداف المنظمة بكفاءة الطرق ، وأقلها تكلفة ، عن طريق الاستخدام الأمثل لطاقت جميع العاملين بدافع مستمر للتطور "

ويعرف المفكر **تونكس** إدارة الجودة الشاملة بأنها " اشتراك والتزام الإدارة والموظف في ترشيد العمل ، عن طريق توفير ما يتوقعه العميل ، أو يفوق توقعاته ، أي أنها تضم مشاركة الإدارة والموظفين ، وهي ليست مجرد برنامج ، بل هي طريقة لتأدية العمل ، مع اعتبار العميل وتوقعاته ، الهدف من تحسين الجودة "

كما يمكن تعريف الجودة الشاملة حسب الكلمات التي تتكون منها على النحو التالي :

إدارة : تعني التطوير والمحافظة على إمكانية المؤسسة ، من أجل تحسين الجودة .

الجودة : تعني الوفاء بمتطلبات العميل ، فالجودة هي مجموعة الصفات والخصائص المميزة لسلعة أو لخدمة ما ، والتي تمكنها من تلبية حاجات ورغبات العملاء المعلنة ، أو المعروفة ضمنيا .

الشاملة : تعني اندماج كافة موظفي المؤسسة ، والبحث عن مظهر من مظاهر العمل ، بدءا من التعرف على احتياجات العميل ، وانتهاء بتقويم ما إن كان العميل راضيا عن السلع والخدمات المقدمة له أم لا .

ومن خلال التعاريف السابقة ، يمكن القول أن إدارة الجودة الشاملة ، عبارة عن أسلوب عمل أو ثقافة عمل ،

تحدد فيها كافة جهود العاملين بالمؤسسة ، بهدف تحقيق احتياجات وتوقعات العميل

ومن رواد هذه المدرسة نجد :

1/ إدوارد ديمينغ : " وهو من أبرز المؤسسين لهذا المنهج ، حيث تعد المبادئ 14 التي أقرها ، من أكثر مبادئ الجودة

الشاملة تطبيقا في المؤسسات الإنتاجية والخدمية ، والتي قسمها إلى نقاط يجب إتباعها وأخرى يجب الإقلاع عنها "

2/ فليب كروسي: أكد هذا الباحث أن " التزام الإدارة والعاملين يتمثل في تحسين الجودة ، حيث أن تكلفة الرداءة ، سببها هو عدم القيام بالعمل الصحيح منذ البداية ، كما وضع مفهوم الخطأ الصفري الذي دعا إلى تبنيه ، والذي يلغي فكرة إعطاء مستويات مقبولة للجودة ، أي أنه ألغى فكرة الخطأ المسموح به "

3/ جوزيف جوران: هو صاحب المقولة الشهيرة " الجودة لا تأتي بصدفة ، بل يجب أن يكون مخطط لها كما قام بتطوير نموذج للجودة أطلق عليه اسم **ثلاثية جوران للجودة** ، وتتمثل هذه الثلاثية فيما يلي :

* **تخطيط الجودة :** والتي يقصد بها تحديد مستوى جودة المنتج ، وتصميم عملية الإنتاج ، لتحقيق مقاييس الجودة المطلوب توفرها في المنتج ، وهذا يتطلب وضع خطة استراتيجية سنوية للجودة من طرف الإدارة .

* **الرقابة على الجودة :** حيث يتم استعمال الطرق الإحصائية في عملية الرقابة ، وذلك للتأكد من أن السلع المنتجة تحقق معايير الجودة خلال عملية الإنتاج ، كما تتطلب الرقابة على الجودة الأداء الفعلي ، ومقارنته بالأهداف المحددة مسبقا ، ومن ثم تصحيح الانحرافات بين الأداء والأهداف

4/ كاورو إشيكاوا: يعتبر هذا المفكر من رواد الجودة اليابانيين ، ويلقب بالأب الحقيقي لحلقات الجودة ، وتقوم أفكاره في هذا المجال على المبادئ التالية :

* أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل ؛

* أن الجودة هي جوهر العملية الإدارية ؛

* أن الجودة تعتمد كلياً على المشاركة الفعالة من العمال ؛

* استخدام البيانات والمعلومات والوسائل الإحصائية ، من أجل اتخاذ القرار .

ثانيا : المدرسة اليابانية و مدرسة الأنظمة

1. المدرسة اليابانية

"تركز هذه المدرسة في الإدارة ، على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكييف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد

داخل المؤسسة ، ومع القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع "

ويمكن إيجاز أهم السمات المميزة للإدارة اليابانية ضمن الآتي :

* التوظيف مدى الحياة ؛

* بطئ التقييم بغرض الترقية ؛

* تنويع خبرات الأفراد في المنظمة ؛

* سيادة آليات الرقابة الذاتية بسبب الثقافة المشتركة ؛

- * الاعتماد على قرارات الجماعة ، والتركيز على روح الفريق في العمل ؛
- * الاهتمام بالفرد وبجودة المنتج .

2. مدرسة الأنظمة

" إن الأفكار التي جاء بها رواد المدارس السابقة للإدارة ، لم تتصف بطابع الشمولية لذلك جاءت مدرسة الأنظمة ، أين قدم روادها مدخلا متكاملًا في دراسة الإدارة "

" والفكرة الأساسية التي جاءت بها هذه المدرسة ، هي النظر إلى المنظمة كنظام مركب ، يتكون من مجموعة من الأجزاء مترابطة ومتفاعلة فيما بينها ، ويعتمد بعضها على بعض ، وتسعى جميعًا إلى تحقيق هدف المنظمة ، وهو بقاؤها ونموها "

كما اعتبرت هذه المدرسة المنظمة نظامًا اجتماعيًا مفتوحًا مصممًا لتحقيق أهداف معينة وشمل هذا النظام العناصر التالية :

- * **المدخلات :** وهي عناصر الإنتاج المختلفة من مواد أولية ، ومعدات وآلات ، وخبرة بشرية * **عمليات التحويل :** وتشمل المزج والفرز والفهرسة والتبويب ... الخ .
- * **المخرجات :** وتمثل السلع والخدمات المصنعة و الشبه المصنعة ، ورضا المستهلكين ورضا العملاء ... الخ .
- * **التغذية العكسية :** وهي رد فعل البيئة الخارجية (المستهلكين والمستخدمين) ، وانطباعاتها وتقييمها لما توفره المؤسسة .

ثالثًا: المدرسة الموقفية_والادارة بالأهداف

1. المدرسة الموقفية

" تعني الإدارة الموقفية أو الظرفية ، ممارسة العملية الإدارية حسب الظروف أو الموقف الذي تعيشه المنظمة ، وقد بينت الدراسات أنه بفضل استخدام بعض الأساليب الكمية ، نجحت في حالات معينة ، وفشلت في حالات أخرى ، ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية التسعينيات من القرن العشرين ، وترى هذه المدرسة ، أن العمل الإداري يتطلب وجود إدارة قادرة على دراسة الظروف الحالية لمنظمتها ، وتحليلها واتخاذ القرار المناسب ، بحيث تكون وظيفة الإدارة متغيرة على الدوام تبعًا لهذه الظروف "

فعلى سبيل المثال إدارة تعمل في دولة ذات اقتصاد نامي ، لا بد أن تختلف عن خصائص إدارة نفس المؤسسة تعمل في دولة ذات اقتصاد متطور ، كما أن إدارة وخصائص مؤسسة صغيرة ، تختلف عن خصائص وإدارة مؤسسة كبيرة .

2. الإدارة بالأهداف :

" ينسب هذا المدخل في الإدارة إلى العالمين بيتر دراكر و جورج أود يون ، ويتضمن هذا الأسلوب الاتفاق بين المدير العام للشركة ، ومدير أحد الأقسام في الشركة على انجاز هدف معين خلال فترة زمنية معينة ، وهذا بالنسبة لجميع الأقسام في المنظمة ، حيث ركزا على ضرورة توجيه جميع الجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ضمن الآتي :

- * تحديد الهدف من المشروع ؛
- * تحديد الفترة الزمنية للإنجاز ؛
- * تحديد الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف ؛
- * توفير التوجيه والإرشاد المستمر ؛
- * متابعة وتقييم أداء الفرد في المنظمة ؛
- * تحديد الحوافز والعقوبات.