

مقدمة:

رغم أن الإدارة بالمفهوم العام مورست بأشكال شتى من قبل الحضارات القديمة إلا أن الإدارة كعلم له قواعد وأصول ونظريات ومفاهيم يعتبر حديثاً مقارنة بعلوم أخرى كثيرة. ويشير البعض إلى أن بداية ظهور علم الإدارة بمعناه المتعارف عليه اليوم لا يتجاوز مئة عام الأخيرة، حيث كتابات الاقتصاديين الأوائل والثورة الصناعية في العالم الغربي. وسنقوم بإعطاء لمحة مركزة وسريعة عن التطور التاريخي لعلم الإدارة من خلال تقسيمها إلى عدة مدارس فكرية تتكامل في فروضها وتتطور وفق اعتبارات زيادة حجم ونوعية التطور الاقتصادي والاجتماعي

I- المدرسة الكلاسيكية : Classical School

اولاً: تعريف المدرسة الكلاسيكية: تعرف بأنها أسلوب فكري ارتبط بكل من العلوم الإدارية والاقتصادية، مما ساهم في الوصول إلى الكفاءة التي تُساعد على تحقيق المصالح، وتوفير القدرة في الحصول على الأرباح، في ظل المنافسة بين قطاعات الأعمال المختلفة. وتُعرف المدرسة الكلاسيكية أيضاً بأنها المدرسة الفكرية التي استخدمت أفكارها من أجل دراسة الاقتصاد والإدارة، من خلال الاعتماد على نماذج نظرية. وقد ساهمت هذه المدرسة في تطوير الفكر الاقتصادي في الفترة الزمنية بين القرنين الثامن عشر والتاسع عشر للميلاد.

ثانياً: نشأة المدرسة الكلاسيكية

نشأت المدرسة الكلاسيكية في أواخر القرن الثامن عشر، وكان آدم سميث هو من أسس هذا التوجه الفكري كأحد أبرز الفلاسفة وعلماء الاقتصاد في تلك الفترة. قام سميث بعرض أفكاره الكلاسيكية في كتابه "ثروة الأمم" الصادر في عام 1776. واقترح في أفكاره تطبيق مفاهيم الكلاسيكية في مجال الاقتصاد والإدارة. ورغم أنه حاول أن يقنع الحكومة البريطانية بأفكاره، إلا أنه لم ينجح في ذلك بسبب عدم قبول تلك الأفكار في المجتمع الإنجليزي آنذاك.

في القرن التاسع عشر، بدأت أفكار المدرسة الكلاسيكية في التطبيق الفعلي، خاصة فيما يتعلق بقطاع التجارة الدولية. ساهمت هذه الأفكار في تعزيز القطاعات الاقتصادية الدولية وزيادة الصادرات بين الدول. وساهمت هذه الأفكار في تطوير نظرية التجارة الدولية التي صاغها ريكاردو.

ثالثاً: مبادئ المدرسة الكلاسيكية

- ✓ تعتمد المدرسة الكلاسيكية على مجموعة من المبادئ الآتية:
- ✓ تطوير التعاون بين إدارة الشركة والموظفين، مما ساهم في بناء بيئة عمل ذات جودة وفعالية.
- ✓ الاهتمام بالعناصر الإنتاجية كافة، سواء البشرية، أو المادية، أو الإدارية، والتي تُساهم في تحقيق الأهداف الخاصة في العمل.
- ✓ متابعة العوامل والمؤثرات الاجتماعية على قطاع الاقتصاد، إذ تُعتبر من المحركات الرئيسية للوضع المالي الخاص في المنشأة.
- ✓ فهم السلوك البشري عن طريق توفير مجموعة من المشروعات التي تتطابق مع أفكار وآراء الناس في المجتمع.
- ✓ تقسيم العمل على مجموعة من المستويات، مما يُساهم في توفير الجهد والمدة الزمنية المخصصة للوصول إلى النتائج المطلوبة.

رابعاً: اسباب ظهور المدرسة الكلاسيكية:

- ✓ الثورة الصناعية
- ✓ نظري الية للعنصر البشري في العمل
- ✓ نقابات عمالية ضعيفة
- ✓ زيادة اهتمام اصحاب المصالح بتعظيم الارباح وتغطية التكاليف الباهضة للمكينات من خلال استغلال العمال.

خامسا: اهم افكار المدرسة لكلاسيكية:

- ✓ تقسيم العمل والتخصص: يقسم العمل على الافراد كل فرد حسب تخصصه من اجل ضمان جودة العمل وتسريع انجازه
- ✓ تسلسل السلطة: يكون وفق الهيكل التنظيمي من الاعلى الى الاسفل
- ✓ النفوذ: ويعبر عن السلطة (تعتبر اهم وسيلة للحصول على السلطة)
- ✓ العلاقات الرسمية: لا وجود للعلاقات الشخصية في ضل وجود العلاقات الرسمية
- ✓ المؤسسة نظام مغلق: لم تهتم المدرسة الكلاسيكية لطبيعة التفاعل بين المؤسسة كنظام والبيئة الخارجية المحيطة (كانت بيئة الاعمال بسيطة ويمكن التنبؤ بها بسهولة).

سادسا: نظريات المدرسة الكلاسيكية:

ارتبط إنشاء وصياغة الأفكار الخاصة في المدرسة الكلاسيكية بمجموعة من النظريات العلمية والفكرية، ومن أهمها:

1- نظرية الادارة العلمية (F.TAYLOR): (1856-1915)

- نظرية الإدارة العلمية هي النظرية التي تعتمد على استخدام المدراء لمجموعة من الأسس والدراسات العلمية التي تُساعدهم في الوصول إلى حلول للمشكلات والقضايا التي تُواجههم أثناء العمل، كما تُساعد في اتخاذ القرارات الإدارية والاقتصادية بناءً على تطبيق المناهج الفكرية الكلاسيكية، والتي تُساهم بورها في تحسين أداء الإنتاج. يُعتبر المفكر والعالم فردريك تايلر أول عالم اقتصاد وإدارة فُكّر في صياغة الأساسيات الأولى لهذه النظرية، والتي يعتمد تطبيقها على توفير العوامل الآتية:
- ✓ تطوير المعرفة في كافة الأدوات التي تُساعد على نجاح العمل.
 - ✓ ضمان تعيين كل شخص في التخصص الوظيفي المناسب له.
 - ✓ تحديد نطاق الاشراف بعدد قليل من المرؤوسين
 - ✓ النظر الى العامل بمثابة الالة الانتاجية
 - ✓ الاجر هو الحافز الوحيد للعامل (حوافز مادية)
 - ✓ تطوير أداء الموظفين من خلال مشاركتهم في الدورات وورشات العمل التدريبية.
 - ✓ تطبيق التخطيط المناسب لكافة الأعمال وخصوصاً الضرورية منها.
 - ✓ وضع المعايير الصحيحة، والتوقيت المناسب ، مما يُساهم في نجاح كل نشاط ومهمّة في بيئة العمل.
 - ✓ اعتماد اسلوب الحركة والوقت
 - ✓ تقسيم المهام بين الادارة والتنظيم، الادارة تقوم بمهام (التخطيط و التنظيم) اما العمال (التنفيذ والاداء)
- الانتقادات الموجهة الى نظرية الإدارة العلمية:
- ✓ اهتمت بالمستويات الدنيا (المستوى التشغيلي)وأهملت المستويات الاخرى (المستوى التكتيكي والادارة العليا)
 - ✓ اهمال الجوانب الانسانية
 - ✓ اهتمت بالتحوافز المالية وأهملت المعنوية
 - ✓ اعتبرت المنظمة نظام مغلق
 - ✓ ركزت على الجانب الرسمي في الاداء وأهملت التنظيم الغير رسمي .

2-نظرية العمليات الادارية (1841-1925) H.FAYOL :

هي النظرية التي اهتم المهندس الفرنسي هنري فايول بتطبيقها في قطاع الأعمال الفرنسي، لذلك كان يسعى دائما إلى تطبيق المبادئ المتعلقة بالإدارة، وتحديدًا الخاصة في متابعة شؤون الموظفين، وساهمت أفكاره في تشكيل القاعدة الأساسية لنظرية العمليات الادارية التي اعتمدت بشكل مباشر على فكرة تقسيم العمل وفقاً لمجموعة من الأقسام والعمليات التي يتم إنجازها بناءً على التخصصات الخاصة في كل قسم.

تحتوي هذه النظرية على مجموعة من المبادئ، منها:

حيث يرى فايول انه كلما ارتقينا في الهيكل التنظيمي ازدادت الحاجة الى الكفاءة البشرية وتضاءلت الحاجة إلى الكفاءة التقنية أو المهنية، فضلا عن مبادئه (14) الذي يرى أن التقيد بما في كل الاحوال يؤدي إلى إدارة فعالة وهذه المبادئ هي:

- ✓ تقسيم العمل لتحقيق التخصص: يعبر عن فصل المهام في أي نظام اقتصادي أو منظمة بحيث يمكن للمشاركين أن يتخصصوا (التخصص)
- ✓ السلطة والمسؤولية: هي القدرة على الأمر أو الحق الشرعي في التصرف والسيطرة على الموارد والإمكانات من اجل تحقيق أهداف المؤسسة .
- ✓ الانضباط: يجب على العاملين احترام نظم العمل، مع فرض عقوبات على كل من يخالف الانظمة
- ✓ وحدة الأوامر: هو المبدأ الذي ينصّ على ضرورة حصول كلّ موظّف على تعليمات عمله من المدير المسؤول عنه بشكل مباشر
- ✓ وحدة التوجيه : هو المبدأ الذي يرتبط بفكرة وحدة الأمر، لكنّه يعتمد على ضرورة وجود رئيس واحد لكلّ مجموعة عمل.
- ✓ مبدئ المصلحة العامة: اعطاء الاولوية للمصلحة العامة
- ✓ العدالة في المكافآت: أي العدل في تقسيم المكافآت
- ✓ المركزية: الصلاحيات في يد المدير
- ✓ الترتيب: لتوفير موارد الانتاج في المكان المناسب والوقت المناسب
- ✓ التدرج الهرمي: هو المبدأ الذي يُشير إلى أهميّة تقسيم الإدارة لمجموعة من المستويات الإدارية.
- ✓ العدالة و المساواة: هو المبدأ الذي يسعى إلى تحقيق المساواة والعدالة بين كافة الموظفين في المنشأة.
- ✓ استقرار العاملين: إن الاستقرار الوظيفي يشير إلى حالة شعورية للموظف، حيث يشعر بالرضا والثقة في وظيفته ويستمر في العمل في

المؤسسة لفترة طويلة

- ✓ الروح الفريق : تنمية احساس العاملين باهمية العمل الجماعي
- ✓ المبادرة : تشجيع العاملين على التجديد والابتكار

2-1 الانتقادات الموجهة الى النظرية :

- ✓ اهمال الجانب الانساني
- ✓ الاهتمام بالمستويات العليا وإهمالها المستوى التشغيلي
- ✓ الاعتماد على المركزية يضعف الروح المعنوية والقدرة على الابتكار.
- ✓ الافراط في التخصص وتقسيم العمل يؤدي الى الانهيار المعنوي الكامل للعامل

3- النظرية البيروقراطية (MAX WEBER) (1864-1920):

3-1 مفهوم البيروقراطية أو النموذج البيروقراطي:

البيروقراطية هي مفهوم يُشير إلى تنظيم المجتمعات بواسطة فرض القوانين بقوة، وتعتمد هذه الأنظمة على إجراءات موحدة وتوزيع المسؤوليات بنية هرمية. يعود أصل كلمة "البيروقراطية" إلى الكلمة الفرنسية "bureau" ، والتي كانت تستخدم في بداية القرن الثامن عشر لتشير ليس فقط إلى المكتب بل أيضًا إلى الشركات وأماكن العمل. كما تأتي كلمة "قراطية" من الكلمة اليونانية "kratos" ، وتعني القانون أو السلطة السياسية. لذا، يُفهم مصطلح "البيروقراطية" بشكل عام كالتقنين والأحكام المتعلقة بالمكتب أو السلطة السياسية للمكتب.

النموذج البيروقراطي الذي قدمه عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر هو تصور (تفسير) للواقع يقصد به تسهيل فهم ظاهرة التنظيم بشكل مبسط وبأسلوب معين. ويتضح ذلك في الخصائص الأساسية للنموذج. ويعتبر النموذج البيروقراطي أول نموذج متكامل للمنظمات، ويمثل اللبنة الأساسية لنظرية التنظيم الإداري.

حيث يشير فيبر في نموذجه بأن الرئيس (أي رئيس المنظمة) يحتاج إلى جهاز إداري لتنفيذ الأنظمة والقواعد والإجراءات والتعليمات وفق هيكل تنظيمي ذو سلطة هرمية تتجه من الأعلى إلى الأسفل، وهذا الجهاز في تعريف فيبر هو البيروقراطية .

كما يرى فيبر ان النظام البيروقراطي المثالي يقوم على:

- ✓ السلطة : أي السيطرة والتحكم في المرؤوسين
- ✓ التدرج الهرمي للسلطة: من اعلى الهرم الى الاسفل مروراً بالمستوى الاوسط.
- ✓ التحديد القاطع للواجبات لتحقيق اهداف المنظمة
- ✓ تقسيم العمل
- ✓ التدريب
- ✓ علاقات العمل الرسمية: سيادة العلاقات الرسمية
- ✓ عدم التحيز: ترجيح المصلحة العامة على الخاصة وتنفيذ القوانين
- ✓ عدم استغلال الوظيفة لاجل المصلحة الشخصية
- ✓ فصل الادارة عن المالكين: لضمان اداء افضل

3-2 انواع السلطة عند MAX WEBER:

✓ **السلطة الكارزمية:** هي التي كان لها الاهتمام الأكبر بعد ما طرحها ماكس فيبر، تستمد سلطتها من خصائص وسمات القائد (الذكاء، الخبرة، القدرة على التأثير)

✓ **السلطة العقلانية او القانونية:** يستمد القائد نفوذه بحكم القانون او النظام.

✓ **السلطة التقليدية:** تعتمد هذه السلطة على الإيمان بالتقاليد المتوارثة من الماضين كما تستمد شرعيتها من (القيم، العادات والتقاليد)

مزايا النظرية: وقد أوضح فيبر بأن لنموذجه للبيروقراطية مزايا عديدة منها:

- ✓ الدقة والوضوح
- ✓ السرعة في الاداء
- ✓ درجة عالية من التخصص الوظيفي

✓ اللوائح والاجراءات التي تحكم العمل

✓ استخدام اساليب علمية في معالجة المشاكل الادارية

3-4 عيوب النظرية :

✓ الرقابة الشديدة من خلال اللوائح

✓ الجمود والالتزام الشديد باللوائح

✓ اهمال الجانب الانساني

✓ اغفال دور التنظيم الغير رسمي

3-5 الانتقادات الموجهة الى المدرسة الكلاسيكية:

✓ الاهتمام بالجانب المادي والفني من العمل واغفال الجوانب الاجتماعية (العلاقات الاجتماعية)

✓ الاهتمام بالحوافز المادية فقط واغفال الحاجات ودوافع الانسان

✓ تفترض المثالية والرشد في القرارات، ولكن من الصعب التمسك بالمثالية والرشد في جميع الاوقات

✓ اعتبرت هذه النظرية الانسان الة منتجة

✓ الالتزام الشديد بالقواعد والقرارات

✓ اغفلت هذه النظرية تاثير البيئة الخارجية على التنظيم الصناعي

✓ اهملة التنظيم الغير رسمي ودعت الى استخدام السلطة والنفوذ والالتزام الشديد

II- مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كردة فعل على مبادئ وفروض المدرسة الكلاسيكية، تلك الأخيرة أولت اهتمامها الأساسي للجوانب التقنية والإنتاجية دون مراعاة الجوانب الإنسانية للأفراد داخل المنظمة، تعتبر مدرسة العلاقات الإنسانية المورد البشري المورد الإنتاجي الأساسي وتركز على أهمية فهم وتلبية حاجات وتوقعات الأفراد داخل البيئة العملية. وتقوم هذه المدرسة بالتركيز على العوامل الإنسانية والاجتماعية وتأثيرها على تنظيم العمل وإنتاجيته.

بشكل عام، إعادة صياغة المدرسة الكلاسيكية إلى مدرسة العلاقات الإنسانية تعكس التحول من التركيز الحصري على الجوانب التقنية والإنتاجية إلى التركيز على العوامل الإنسانية والاجتماعية كعناصر أساسية في تحسين أداء المنظمات وتحقيق الأهداف من خلال دراسة مدرسة العلاقات الإنسانية، يمكننا استعراض النظريات التي تندرج ضمنها، والتي تبرز أهمية العوامل الإنسانية في العمل:

1- نظرية ألتون مايو وتجارب هاوثرون

يعتبر عالم النفس الأسطوري " ألتون مايو " (Elton Mayo 1949-1980) مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث

قام مايو بمجموعة من التجارب على واقع العمل في ظل التفاعل الإنساني بشركة وسترن إلكترونيك

(Western Electric). تلك التجارب التي سميت لاحقاً بإسم "تجارب هاوثرو" المقاطعة التي تواجد بها مصنع ، الشركة.

بدأت تجارب "هاوثرون" في سنة 1924 كمحاولة لتخفيف من الآثار التي يخلفها تطبيق النظريات الكلاسيكية في منظمات الأعمال، أي أن المؤسسين وعلى رأسهم مايو "لم يلغوا المبادئ العامة لتلك النظريات غير أنهم حاولوا دراسة التفاعلات والسلوكيات التي ينتهجها الأفراد في ظل تغير بيئة العمل من خلال قيامه بـ:

✓ تجارب لدراسة أثر التغيير في الإضاءة على الإنتاجية .

✓ تجارب لدراسة أثر التغيير في نظم فترات الراحة على الإنتاجية .

✓ دراسة تحليلية لاتجاهات العاملين ومشاعرهم.

✓ تحليل الجوانب الاجتماعية لمجموعات العمل الصغيرة.

كما توصلت التجارب لمجموعة من النتائج يمكن تلخيصها كالتالي:

✓ تعمل الروح المعنوية المنبثقة من العمل الجماعي بشكل ملحوظ على زيادة إنتاجها بشكل عام وانتاجية الأفراد بها

بشكل خاص ولا يتحقق ذلك إلا من خلال معرفة مشاكلهم والعمل على إيجاد حلول مستعجلة لها.

✓ روح المعنوية المشتقة من العمل الجماعي تعزز بشكل كبير الإنتاجية العامة وأداء الأفراد بشكل خاص. لكن هذا لا

يتحقق إلا إذا تم التعرف على مشاكلهم والعمل على إيجاد حلول سريعة لها.

✓ انخفض عامل تأثير الظروف المادية والجسمانية من مدة إلى فترات الراحة في ظل التجاوب الاجتماعي كالإحساس

بالانتماء من خلال إشراك الأفراد في النشاطات بشكل تفاعلي.

✓ مضاعفة التأثير الايجابي للمحفزات المعنوية كالعلاقات الحسنة مع رؤسائهم مقارنة بالمحفزات المادية كالزيادة في الأجور.

✓ الرضا الوظيفي يرتبط بالإنتاجية، لذا المدراء يحتاجون لتطوير مهاراتهم الاجتماعية والاتصالية لتلبية احتياجات الموظفين

وتعزيز مشاعر الانتماء والتقدير، مع التركيز على القيادة الديمقراطية.

1-2 عيوب النظرية :

✓ معارضتها لرجال الاعمال

✓ عدم استخدام الطرق العلمية

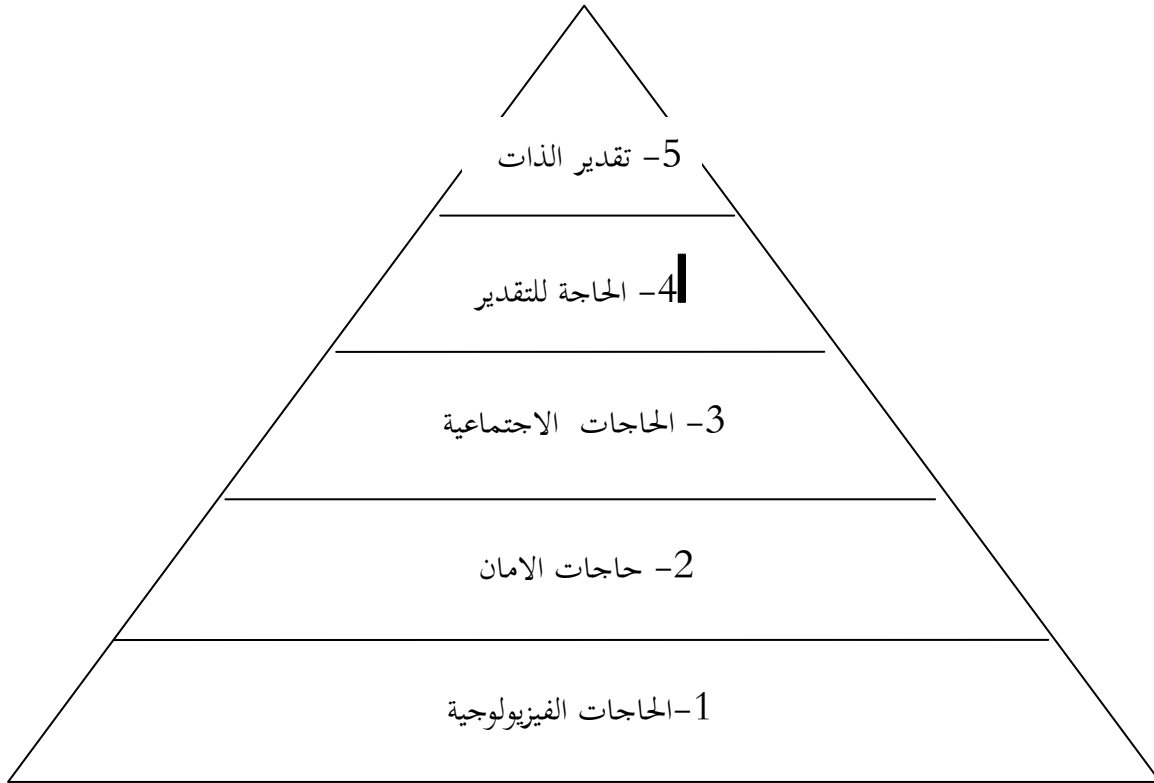
✓ الاعفال على التنظيم الرسمي بشكل كبير

✓ ركزت على الجانب الانساني فقط.

2- نظرية تدرج الحاجات لابراهيم ماسلو:

صاغ ابراهام ماسلو (A. Maslow 1908- 1970) نظريته بناء على أسس علمية تطبيقية قائمة على دراسة سلوك الأفراد داخل المنظمة. حيث بنى نظريته على فرضيات حول سلوك الأفراد وقام بالتحقق منها من خلال قياس التأثير على الإنتاجية. يركز على الاحتياجات المتزايدة ضمن هرم، حيث يشير إلى أن إشباع هذه الاحتياجات يزيد من إنتاجية الأفراد. يجب على المديرين فهم حاجات الأفراد وتلبيتها لتحفيز الإنتاجية، كما رتب ماسلو الاحتياجات في هرم تصاعدي يعكس ترتيبها بناء على شدتها والرغبة في إشباعها وفق الشكل الموالي:

هرم " ماسلو "للحاجات.



أ- الحاجات الفيزيولوجية : تشمل إشباع حاجات الجوع والعطش، التعب والتشبع في المنظمة من خلال الحصول على استراحات أثناء العمل والعمل في ظل ساعات عمل معقولة.

ب- حاجات الأمان :وتشمل مجموعة من الحاجات على غرار الأمن والسلامة المهنية والثبات من خلال العمل في نظام وظيفي مستقر.

ج- الحاجات الاجتماعية :وتشمل إشباع حاجات الحب والانتماء مثل الحاجة إلى أن يكون الإنسان عضواً في بيئة أو إطار اجتماعي يحتويه مثل العائلة أو الحي.

د- حاجات التقدير: مثل الحاجة إلى الشكر والعرفان بالجميل والذي ينعكس في المنظمة في صورة الإشادة بالإنجازات من خلال تقلد المسؤوليات والحصول على الترقيات.

هـ- حاجات تحقيق الذات: وتتجلى في إشباع صورة ضمنية أو ذاتية من الحاجات ويمكن ملاحظتها في المنظمات من خلال الرغبة في الإبداع وقبول التحديات.

2-1 نقد نظرية "ماسلو":

يمكن ملاحظة الدور البسيكولوجي الكبير الذي ولاه "ماسلو" للمدير أو القائد حيث يشير "ماسلو" أن هذا الأخير ومن خلال نظريته يجب أن يكون على اطلاع بمتغيرات النفسية والحاجات الذاتية للأفراد المشرف عليه. وهو في الواقع ضرب من الخيال، حيث أن هذا المدير تقع عليه مسؤوليات كبرى في التسيير تمنعه من تتبع تلك الحاجات حتى ولو رغب في ذلك، إلى جانب كون ترتيبية الحاجات في حد ذاتها تقبل النقد، فحاجات تقدير الذات يمكن أن تسبق الحاجات الاجتماعية بأشواط عند الأفراد المدمنون على العمل أو الحاجات الاجتماعية يمكنها أن تحقق بذاتها حاجات الأمن.

3- النظرية X و Y: (McGregor Douglas 1906-1964)

هما نظريتان تصفان موقفين مختلفين لدافعية القوى العاملة ويرى "دوغلاس" في هذا الشأن أن المنظمات تعتمد على أحدهما دون الأخرى في إدارة مستخدميها.

مبادئ النظرية:

تقوم نظرية "دوغلاس" على افتراضات مسبقة لطبيعة الدافعية وفق اتجاه تشاؤمي (نظرية X) والآخر تفاؤلي (نظرية Y)، حيث أنه في الاتجاه الأول يكون الفرد إنسان سلبي كسول رافض أو متهرب من العمل بينما يصبح في الاتجاه الآخر محب للعمل وراغب في تحمل المسؤولية.

يمكن تلخيص نقاط الاختلاف بين النظريتين في الشكل التالي:

نظرية Y	نظرية X
1- يجب العمل	1- الفرد يكره العمل
2- ممارسة الرقابة الذاتية	2- هناك ضرورة للرقابة المباشرة
3- السعي الى تحمل المسؤولية	3- الفرد يتجنب المسؤولية
4- طموحات عالية ودوافع للابتكار	4- طموحه ضعيف
5- دوافعه للعمل معنوي وليس مادي فقط	5- دافعه للعمل هو الحوافز المادية

3-1 نقد النظرية :

بالرغم من سعي " دوغلاس " إلى توضيح الاتجاهات الإدارية في تسيير الأفراد بالمنظمات، حيث ألصق نمط التسيير X بالتوجه أو الفكر الكلاسيكي بينما دافع عن التوجه الثاني للمدراء بفتح مجالات أوسع للأفراد باعتبارهم ليسوا سلبيين بطبيعتهم، وهي نظرة فاضلة من تصعب توفرها وان توافرت تكون في حدودها الدنيا.

III-المدرسة الحديثة

1- النظرية Z: William G. Ouchi

تم تطوير النظرية Z بواسطة المستشار الإداري الأمريكي William G. Ouchi ، الذي قضى سنوات في البحث عن أساليب إدارة الشركات اليابانية والأمريكية. النظرية Z هي نهج إداري يجمع بين فلسفات الإدارة اليابانية والأمريكية وقيم المنظمة.

النمط الأمريكي المعدل	النمط الياباني	النمط الأمريكي	المعايير
طويل المدى	مدى الحياة	قصيرة المدى	التوظيف
جماعي	جماعي	فردى	صنع القرار
فردى	جماعية	فردية	المسؤولية
بطيئة	بطيئة	سريعة	الترقية
ذاتية	اليات ذاتية	اليات واضحة	الرقابة
متخصصة بدرجة متوسطة	عام (عدة وظائف)	متخصص	المسار الوظيفي
كلي	كلي	جزئي	اهتمام بالفرد

2- نظرية الادارة بالاهداف: PETER DRAKER

الإدارة بالأهداف هي منهجية تقوم على تحديد وتحقيق الأهداف المحددة لفترة زمنية معينة، وذلك من خلال التخطيط والإدارة والتقييم. يتم تعيين أهداف محددة لكل مدير أو فريق، وتكون هذه الأهداف مرتبطة بأهداف المنظمة العامة. في نهاية الفترة المحددة، يتم قياس النتائج المحققة مقارنة بالأهداف المحددة والنتائج المتوقعة. ومن ثم يتم تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها وضمان تحقيق الأهداف المحددة.

2-1 عناصر تطبيق الإدارة بالأهداف.

أن لنظام الإدارة بالأهداف أربعة عناصر او مكونات أساسية لتطبيقها على النحو التالي:

✓ وضع الأهداف

✓ تطوير خطة عملية

✓ القيام بالمراجعة الدورية

✓ تقييم الإنجاز السنوي

2-2 مبادئ الإدارة بالأهداف:

✓ مبدأ المشاركة: المشاركة بين الرئيس والمرؤوسين في وضع الأهداف تعتمد على فكرة تشجيع المشاركة والابتكار من قِبَل المرؤوسين، وثقة الرئيس في قدراتهم واستعدادهم للنمو والتطور. هذا النهج يؤدي إلى تعزيز التزام المرؤوسين بالأهداف التي ساهموا في وضعها، مما يساهم في رفع مستوى الإنتاجية والأداء العام للمنظمة.

✓ مبدأ الإلتزام: وهو الإرتباط الذي يرجى وجوده عند العاملين لأنهم المشاركون في إتخاذ القرار.

✓ مبدأ تحمل المسؤولية: بما أن المسؤوليات أصبحت مشتركة فعلى الجميع تحمل مسؤولياتهم في ظل نجاح مشترك.

✓ مبدأ رفع الروح المعنوية: حيث أنه عند مشاركة الجميع في إتخاذ القرار فهذا يعتبر في حد ذاته رفع من قيمة الشخص. مما يساعد على رفع درجة رضى العاملين وروحهم المعنوية.