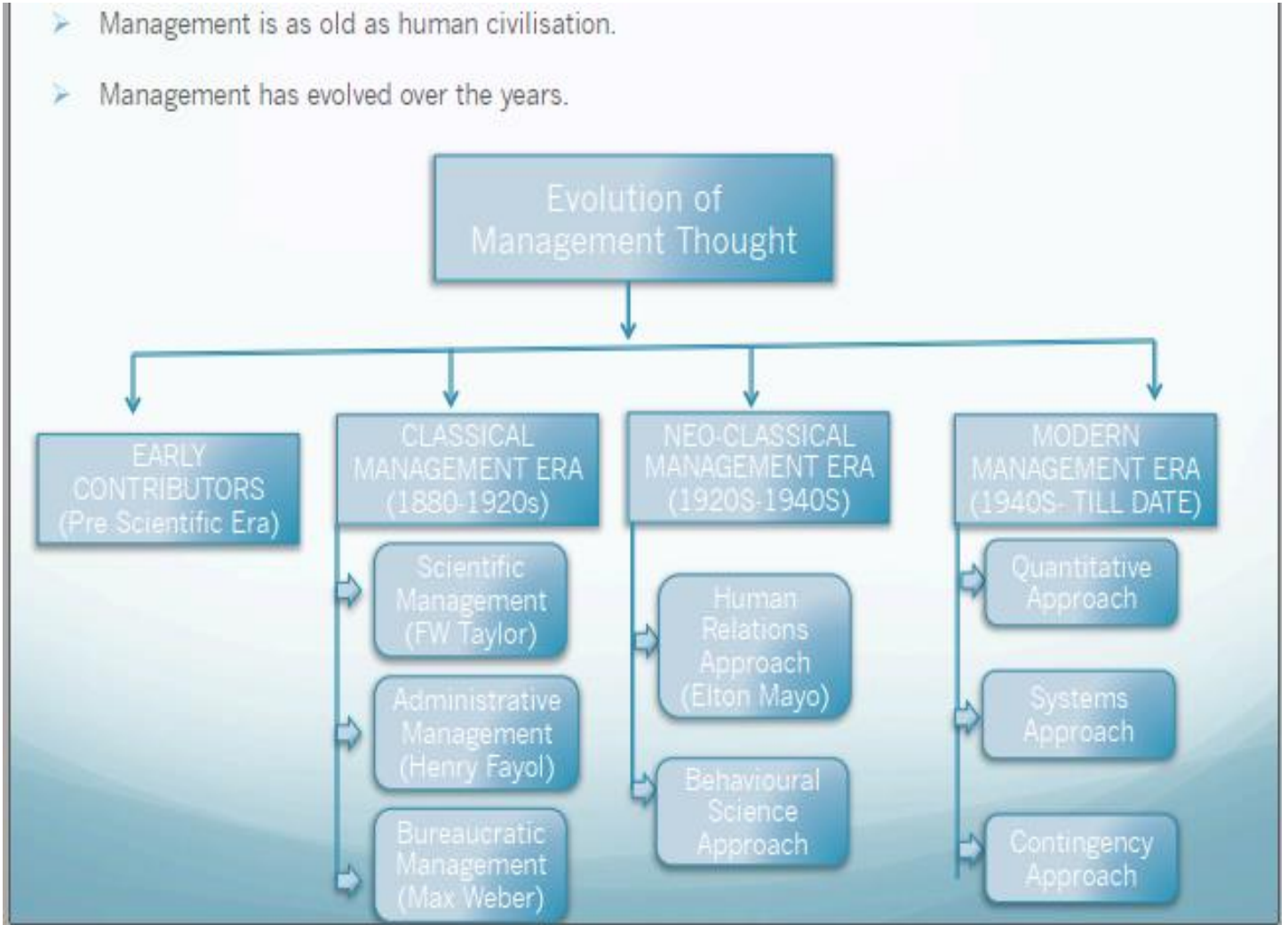


الأسبوع الثالث

تطور الفكر التنظيمي

مر الفكر التنظيمي تاريخيا بعدد من المراحل ساهم في بناءه وتطويره نخبة من الباحثين والعلماء من خلفيات علمية مختلفة من خلال ما طرحوه من أفكار او آراء في كتاباتهم، كان لها الدور الكبير في ظهور مدارس فكرية متعددة . لقد شكلت تلك الأفكار والآراء مدخلات لتلك المدارس وكانت مخرجاتها نظريات ومداخل ونماذج عرف كل منها بخصائصه وسماته الفريدة وتعرض بنفس الوقت الى جملة من الاعتراضات شكلت تحديا لرواده وفتحت الطريق لظهور مداخل ونماذج أخرى. تعرضت المداخل الجديدة هي الأخرى الى بعض الانتقادات لتظهر مداخل ونماذج أخرى جديدة وهكذا. ولعل السر في عدم وجود نظريات او مداخل ثابتة وحقائق مسلم بها مثل قوانين العلوم الطبيعية ، هو كون علم الإدارة يغلب عليه الطابع الاجتماعي الذي من الصعوبة بمكان تكميته . ولكي نتعرف على مراحل تطور الفكر التنظيمي ونتتبع الأفكار والآراء والنظريات والمداخل التي خرجت بها، قسم الباحثون هذه المراحل الى مدارس وعلى النحو الذي يوضحه المخطط ادناه:

- Management is as old as human civilisation.
- Management has evolved over the years.



تضمن المخطط أعلاه أربعة مراحل تاريخية مر بها تطور الفكر التنظيمي وهي:

- مرحلة ما قبل ظهور الإدارة العلمية وتشمل كتابات وأراء العلماء والباحثين للفترة ما قبل ١٨٨٠ وروادها :

نيكولا ميكافيلي ، ادم سميث ، روبرت اوين ، جارلس بابج ، كارل ماركس

- مرحلة المدرسة الكلاسيكية وتشمل كتابات وأراء العلماء والباحثين للفترة ما بين (١٨٨٠ لغاية العشرينات من القرن العشرين). وروادها :

فردريك تايلر ، هنري فايول ، وماكس فيبر ، هنري جانت ، فرانك وليليان جلبرت

- مرحلة المدرسة الكلاسيكية الجديدة وتشمل كتابات واء العلماء والباحثين للفترة ما بين العشرينات من القرن الماضي الى الأربعينات من نفس القرن .

وروادها: التون مايو (تجارب الهثورن) ، ميجريجر (نظرية X,Y) ، ابراهام ماسلو (سلم الحاجات) ، فردريك هيرزبرج (نظرية العاملين).

- مرحلة المدرسة الحديثة : وتضم المداخل التالية:

مدخل النظم ، المدخل الكمي ، المدخل الموقفي

كما ظهرت في الآونة الخيرة في نهايات القرن الماضي وبدايات القرن الحالي اتجاهات او مداخل حديثة لعلم الإدارة لا ترقى الى مستوى النظرية ولكنها تعد أساليب متطورة تحاكي التطورات البيئية وتتكيف معها وتتناغم مع تطلعات المالكين وافراد المجتمع وتعمل على تحسين وتطوير ونجاح المنظمات في كافة المجالات ، ومنها :

مدخل فريق العمل IMP، مدخل البحث عن التميز ، مدخل إدارة الجودة الشاملة ، مدخل المنظمة المتعلمة ، ومدخل الإنقاذ والتعافي .

سوف تقتصر دراستنا على المدارس الأربع الأولى وسيتم اختيار الأشهر والاهم من الباحثين لكل منها لان الخوض في إنجازات جميع الباحثين يتطلب مؤلفا كاملا يكون على حساب المواضيع الأساسية الأخرى.

سنوزع المدارس على ثلاثة محاور ليسهل على الطالب متابعتها وهي :

-المحور الأول : المحور الكلاسيكي ويضم :

أولا : المدرسة ما قبل المدرسة الكلاسيكية

ثانيا: المدرسة الكلاسيكية

-المحور الثاني : المحور الكلاسيكي الجديد ويضم :

أولا : مدرسة العلاقات الإنسانية

ثانيا : المدرسة السلوكية

-المحور الثالث : المحور الحديث ويضم :

أولا : المدخل الكمي

ثانيا : المخل النظمي

ثالثا : المدخل الموقفى

المحور الأول

المحور الكلاسيكي

أولا : المدرسة ما قبل المدرسة الكلاسيكية:

ساهم في إرساء دعائم الفكر التنظيمي في هذا العصر عدد من العلماء كان لكل منهم الدور الكبير في طرح أفكار و آراء ساهمت في تطوير نظريات المدارس اللاحقة وظهور علم الإدارة. ومن هؤلاء :

١- نيكولا ميكافلي : ١٤٦٩-١٥٢٧

هو مفكر وفيلسوف وسياسي إيطالي الأصل ولد في فرنسا وتوفي فيها . اصدر كتاب عام ١٥١٣ بعنوان " الأمير " فكرة الكتاب تقوم على أساس (الغاية تبرر الوسيلة) ، يرى بأن على القائد ان يحدد هدف ما وان يستخدم الوسيلة التي تحقق له ذلك الهدف و عليه ان لا يتردد باستخدام القوة في الوصول الى الهدف وبناء على ذلك فهو يرى بان على القائد السياسي ان يستخدم القوة مع شعبه لكي يفرض الطاعة عليهم ويحقق الاستقرار السياسي لبلده . ولقد تعرضت آراءه الى انتقادات مفادها ان استخدام القوة في الإدارة تتعارض والقيم الأخلاقية التي يجب ان يتسم بها القائد الكفوء فضلا عن انعكاساتها السلبية على شعور التابعين وعدم رضاهم وتدني انتاجيتهم .

٢- ادم سميث : ١٧٢٣-١٧٩٠

هو عالم اقتصاد اسكتلندي له كتاب " ثروة الأمم " نشره عام ١٧٧٦ من الأفكار التي وردت فيه التأكيد على ان مبدأ (تقسيم العمل والتخصص الوظيفي) يساهم في رفع الإنتاجية ويحسن المهارة وينمي البراعة لدى الفرد ، ويقلل من وقت انجاز العمل ، ويشجع على ابتكار الأساليب المبدعة وادخالها في العمل والمكننة.

٣- روبرت أوين : ١٧٧١-١٨٥٨

هو رجل صناعي ومصلح بريطاني ورجل اعمال ناجح عمل في شركة نسيج . ادرك أهمية الموارد البشرية ودورها الفاعل في المنظمة . ومن هنا فكانت أفكاره تنصب على ضرورة الاهتمام بسلوك العاملين وتوفير البيئة المناسبة لهم من اجل رفع معنوياتهم وزيادة انتاجيتهم ورفض كل الممارسات القاسية بحقهم مثل عمل الأطفال تحت سن العاشرة ساعات طويلة ومتواصلة تصل الى ١٢ ساعة يوميا ، وحدد قوانين منصفة للعمل ووجبات طعام اثناء العمل وتقليل ساعات العمل . وخلص الى حقيقة بنيت عليها عدد من النظريات والمداخل الإنسانية والسلوكية مفادها هو ان الاستثمار بالموارد البشري يعد من افضل أنواع الاستثمارات على مختلف الأصعدة.

٤- جارس باج : ١٧٩١- ١٨٧١

عالم رياضيات انجليزي ، اكد على أهمية تقسيم العمل ، كما اكد أيضا على ضرورة تطبيق الرياضيات لحل اية مشكلة تتعلق بكفاءة استعمال الموارد البشرية (شكل أساسا للمدخل الكمي) . له كتاب بعنوان " اقتصاديات الماكنة والتصنيع " نشره عام ١٨٢٧ من جملة ما ورد في هذا الكتاب التأكيد على أهمية تطبيق مبدأ " تقسيم العمل " في المنظمات للمنافع التي يحققها لها ومنها :

أ- يقلل من الوقت المطلوب لتعلم الوظيفة.

ب- يساعد الفرد على اكتساب المهارة اللازمة لتطوير اداءه.

ج- يقلل من تلف المواد المستخدمة في الإنتاج .

د- تقسيم العمل يوفر عناصر التكامل بين مهارات العاملين والإمكانات المادية المحدودة في المنظمة.

٥- كارل ماركس : ١٨١٨-١٨٨٣

هو فيلسوف اقتصادي وسياسي الماني . تنسب اليه " النظرية الاشتراكية العلمية" . ومن ابرز أفكاره في مجال الفكر التنظيمي هو التأكيد على العمل الجماعي (هذا يؤكد الطابع الاجتماعي للمنظمة) ، وان يتعلم الفرد من اخطائه وما يواجهه من مصاعب ومخاطر من اجل تجنبها او التقليل من اثارها السلبية ، وان نجاح أي مشروع وزيادة أرباحه يتم من خلال العاملين والتنظيم الجيد للمنظمة (التأكيد على البيروقراطية) ، ومن جهة أخرى ، فإن السيطرة على شؤون المنظمة يعتمد على اصحاب رؤوس الأموال الذين يمتلكون مفاتيح التخطيط والإدارة.

ثانيا - المدرسة الكلاسيكية

تبنت هذه المدرسة ثلاثة نظريات أساسية هي :

١- نظرية الإدارة العلمية

٢- نظرية المبادئ الإدارية

٣- النظرية البيروقراطية

١- نظرية الإدارة العلمية

ظهرت حركة الإدارة العلمية في الفترة الممتدة ما بين ١٧٩٠-١٩٣٠ . ومن ابرز روادها "فريدريك تايلور، كارل باث ، هنري جانت". خلال المرحلة التي ظهرت فيها هذه الحركة كانت المنظمات بحاجة إلى رفع وتحسين الإنتاجية ، إذ كان هناك صعوبة في الحصول على اليد العاملة الماهرة مع بدايات القرن العشرين، الأمر الذي لفت انتباه واهتمام الإدارة في المصانع ومنها منظمات الأعمال نحو ضرورة زيادة كفاءة أداء العاملين و رفع إنتاجيتهم .

ركزت هذه الإدارة على أهمية إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها لاحتساب إنتاجية العامل بشكل علمي .

يعد تايلور من ابرز العلماء الذين تسند اليهم الإدارة العلمية حتى اطلق عليه البعض " أبو الإدارة العلمية" ، ومن خلال خبرته العملية كمهندس ميكانيكي ومشرفا على الخط الأول للإنتاج في شركة حديد ميدفال الامريكية، تمكن من التوصل الى مؤشرات لرفع إنتاجية العامل، فقد استطاع من خلال دراسة (الوقت والحركة) لكل عمل يقوم به العاملين في خطوط الإنتاج من تحديد عدد الحركات التي ينبغي للعامل القيام بها لإنجاز عملية معينة وتحديد الوقت المثالي الذي يحتاجه لإتمام كل حركة . فقد استخدم ساعة التوقيت وكذلك بعض أجهزة التصوير ضمن تجربة الكتل الحديدية، حيث كان على العاملين رفع كتل حديدية ووضعها في عربة للنقل. إذ قدر معدل إنتاجهم اليومي بـ ١٢.٥ طن. وهذا طبعا غير كاف لرفع مستوى الإنتاجية، لهذا السبب كان على تايلور البحث عن الطريقة المثلى لرفع أداء العاملين وزيادة كفاءتهم . حيث قام بحذف الحركات الزائدة و الضائعة، وبالتالي اختصار الوقت واستغلاله في زيادة الإنتاج، بحيث ازداد الإنتاج اليومي ليصبح أكثر من ٤٧ طن. وبعدها ركز تايلور على ضرورة الاختيار الصحيح للفرد العامل ووضعها بما يناسب طاقاته من أعمال، وتدريبه على الأداء وفقا للطريقة المثلى ليؤدي كل ذلك إلى حصول العامل على الأجر المناسب .

من خلال هذه الدراسة تمكن تايلر من زيادة الإنتاج إلى أضعاف ما كان عليه سابقا، وبالمقابل ارتفع أجر العامل وبهذا يكون قد حقق أهم أهدافه والمتمثلة في رفع الإنتاجية، وزيادة أجور العاملين، وتخفيض تكلفة الإنتاج.

إلى جانب دراسة الوقت والحركة، قام تايلور أيضا بوضع نظام الأجور التشجيعية للعاملين أطلق عليه اسم (نظام الدفع بالقطعة)، ويتضمن هذا النظام تحديد معدلين من الاجر للإنتاج القطعة الإنتاجية أحدهما منخفض والأخر مرتفع، بحيث يدفع المعدل المنخفض للعامل الذي لم تتعد إنتاجيته المعدل المطلوب، في حين يدفع المعدل المرتفع لمن زادة إنتاجيته عن المعدل المطلوب.

وخلاصة ما توصل اليه تايلر من تجاربه العملية هو : ان زيادة إنتاجية الفرد تحتاج الى:

١- تدريبه لزيادة مهارته ورفع قدرته على الأداء للتخلص من الحركات الزائدة.

٢- تشجيعه بالمحفزات المادية .

٣- تقييم أداءه وتحديد اجره يتم وفقا لإنتاجيته.

٤- ركز على التنظيم الرسمي لتجنب مشاكل التنظيمات غير الرسمية في شؤون الإدارة.

ومن إنجازاته العلمية قيامه بنشر كتاب بعنوان " مبادئ الإدارة العلمية" وبحثا بعنوان " الاجر بالقطعة" تمثل خلاصة تجاربه العملية.

٢- نظرية المبادئ (التقسيمات) الإدارية:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي "هانري فايول"، الذي أصبح فيما بعد رئيساً لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، والذي كان مهتماً بالإدارة العليا بحكم وظيفته، وقد تميز عن تايلور في جانبين هامين هما:

١- بينما ركز تايلور على تنظيم العمل على مستوى الورشة (المستوى التنظيمي الأدنى)، سعى فايول لتطوير نظرية عامة للإدارة (المستوى التنظيمي الأعلى)، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف.

٢- اقترح فايول (١٤) مبدأ لتوجيه المدير في حل المشكلات، وقد أكد على ضرورة أن يراعي المدير الظروف في مدى تطبيق كل مبدأ.

ومن أهم الإنجازات التي قدمها "فايول" قسم نشاطات المؤسسات الصناعية إلى ستة مجموعات وهي:

١- نشاطات فنية (إنتاجية).

٢- نشاطات تجارية (الشراء، البيع، المبادلة).

٣- نشاطات مالية (الحصول على رأس المال واستخدامه استخداماً أمثل).

٤- نشاطات تأمينية (حماية الأفراد والممتلكات).

٥- نشاطات محاسبية.

٦- نشاطات إدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة).

إضافة إلى هذه التقسيمات للوظائف الإدارية يضيف "هانري فايول" أربعة عشر (١٤) مبدأ هي:

١- مبدأ تقسيم العمل: بمعنى أن يعطي كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه ليكون متخصصاً في هذا الجزء.

٢- القواعد المنظمة للعمل: قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة والتي يجب أن تطبق بعدالة.

٣- وحدة الأمر: إن كل موظف أو عامل يجب أن يتلقى الأوامر من رئيس واحد فقط.

٤- وحدة الاتجاه: جهود أي فرد في المنظمة يجب أن تنسق وتركز في نفس الاتجاه.

٥- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: ضرورة التكامل بين مصالح الأفراد و مصالح المنظمة، أما في حال حدوث تعارض فالأولية تعطى لمصالح المنظمة.

٦- مكافأة العاملين بعدالة: يجب أن تدفع للعاملين أجور مجزية مع حوافز مناسبة مع المجهودات التي يبذلونها.

٧- المركزية: تركز القرارات المتعلقة بالسياسات العامة في يد الإدارة العليا.^١

٨- تدرج السلطة: تسلسل السلطة من الأعلى إلى الأسفل.

٩- مبدأ الترتيب: يقصد بالترتيب أن يكون لكل شخص مكان محدد ومرتبب ترتيبا جيدا.

١٠- مبدأ المساواة: يجب أن يكون هناك مساواة بين العاملين من قبل المدير.

١١- استقرار العمالة: المحافظة على العاملين من خلال منع تسربهم إلى منظمات أخرى.

١٢- المبادرة: يقصد بها التفكير بالخطوة وتنفيذها وتشجيع الأفراد على تقديم اقتراحاتهم.

١٣- مبدأ التعاون: تشجيع روح العمل كفريق واحد بين الرئيس والمرؤوسين.

١٤- روح العمل الجماعي يؤدي الى تحقيق الانسجام والوحدة داخل المنظمة.

وخلاصة القول هي ان فايول بتحديد أنشطة المنظمة الصناعية ولمبادئ الإدارة يكون قد ارسى الأسس النظرية لعلمي الإدارة والمنظمة، وقدم مؤشرات موضوعية لقياس أداء الإدارة الجيدة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فهو بمساهماته تلك يكون قد ساهم بشكل او اخر في إرساء الأسس النظرية للنظرية البيروقراطية

ومن إنجازاته العلمية، كتابه الشهير (الإدارة العامة والصناعية) الذي نشره عام ١٩٢٩.

٣- النظرية البيروقراطية

رائد هذه النظرية هو ماكس فيبر وهو عالم اجتماع الماني . والبيروقراطية وهو مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية: "بيرو" تعني المكتب، و" قراطية" تعني السلطة، والمقصود من المصطلحين (سلطة المكتب)، وتستمد السلطة من القانون وتمنح للمنصب أو الوظيفة وليس للشخص بذاته، وهي تمارس في ضوء القانون والتعليمات الملحقة به من أجل تنفيذ الاعمال المناطة به ولتحقيق الأهداف المطلوبة، وسرعان ما تنتزع من المخول في حال تخليه عن المنصب . والبيروقراطية كما يحلو للبعض ان يصفها ب (الروتين) تحتم على المنظمة ان تلتزم بأسس وإجراءات قانونية وتشريعية مدونة، وان تطبقها بشكل رسمي على كافة العاملين والمتعاملين دون أي اجتهاد استثنائي أو مراعاة لظرف خارجي من اجل رفع كفاءتها وزيادة انتاجيتها وبقائها واستقرارها.

وقد حددت هذه النظرية مجموعة من المواصفات أو خصائص للمنظمة الإدارية الناجحة في ظل التنظيم البيروقراطي وهي:

١- الالتزام التام بتحديد أعباء ونشاطات المنظمات الحكومية لكل على انفراد، وتكون على شكل واجبات رسمية ملزمة، ومدونة في سجلات خاصة.

٢- توزيع الأعمال وفقا للتخصص، والقدرة العلمية، والخبرة العملية.

٣- ضرورة التناسب بين الصلاحيات وحجم الواجبات الملقاة على العاملين.

- ٤- الالتزام التام بتعليمات وأساليب وطرق العمل وعدم مخالفتها مهما كان الوضع.
- ٥- ضرورة التدرج الهرمي الوظيفي في التنظيم الإداري للمنظمة.
- ٦- حصر العلاقات الشخصية في التعامل بين الرؤساء والمرؤوسين والاكتفاء بالعلاقات الرسمية.
- ٧- اللوائح والنظم هي أساس وجود الإدارة الحكومية، ولذا فإن كل التصرفات الرسمية يجب أن تكون محددة مسبقاً.
- بالإضافة إلى ذلك ميز "ماكس فيبر" في نظريته بين ثلاثة نماذج للسلطة يستند كل منها إلى نوع معين من العقلانية وهي كما يلي:
- ١- **السلطة الكارزمية (الملهمة)**: تستمد شرعيتها ومنطقيتها من خصائص وقدرات استثنائية شخصية للقائد، وهذه الخصائص الملهمة تعطي للقائد حق القيادة والسيطرة وقوة التأثير على الغير.
- ٢- **السلطة التقليدية**: تستند في شرعيتها إلى القيم والعادات والتقاليد، بحيث يستمد القائد نفوذه من خلال الحق المكتسب الموروث وقبول ولاء الأتباع له.
- ٣- **السلطة القانونية**: هنا يستمد القائد نفوذه بحكم القانون والنظام، وهذا النوع هو المفضل في التنظيمات والمجتمعات الحديثة والأكثر عقلانية، حيث يمارس القائد سلطته من خلال نظام وقواعد ترتبط بالمركز الوظيفي الذي يشغله الفرد في وقت معين، وقد يتولى القائد هذه الوظيفة عن طريق التعيين بموجب القوانين والأنظمة أو الانتخاب.
- وفي ضوء ما تقدم نستطيع القول بأن البيروقراطية قد حققت الخصائص التالية للمنظمة:
- ١- توثيق المعلومات والقوانين التي تنظم عمل المنظمة.
 - ٢- الوضوح في القواعد والاجراءات المتعلقة بانجاز كل مهمة من مهام المنظمة.
 - ٣- وحدة الاوامر والتنفيذ.
 - ٤- تجنب الاحتكاكات والصراعات.
 - ٥- التخصص في الاعمال والواجبات .
 - ٦- وضوح خطوط الصلاحية بين المستويات الادارية.
 - ٧- كل ذلك من شأنه ان يحسن من كفاءة الفرد ويزيد من انتاجيته.

تقييم المدرسة الكلاسيكية

يمكن القول بان ما قدمته المدرسة الكلاسيكية يعد بداية لولادة الفكر التنظيمي ميدانا علميا متخصصا ،شجع العديد من الباحثين من بعدها على تطويره من خلال اجراء البحوث والدراسات المتخصصة . لكن هذه المدرسة واجهت العديد من الانتقادات انصبت جلها على تجاهلها للمورد البشري كإنسان له مشاعره وظروفه ومتطلبات معيشته التي ينبغي ان تراعى وتعطى لها الاولوية في اشباعها خاصة وان المورد البشري يعد من اهم موارد المنظمة وعليه تقع مسؤولية نجاحها وفشلها ، وبدلا من ذلك فهي اعطت الاولوية في اهتمامها الى الجوانب المادية واجبرت الفرد ان يرتقي بمؤهلاته ومهارته على استثمارها استثمارا اقتصاديا ، واعتبرت المكافئة المادية هي المحفز الوحيد الذي يدفعه للعمل بشكل فاعل وكفوء. كما انها اهملت البيئة الخارجية كعامل فاعل يؤثر ويتأثر بالمنظمة.

أسئلة المحور الاول

- ١- ماهي مراحل تطور الفكر التنظيمي؟
- ٢- بالرغم من ان رواد المدرسة ما قبل المدرسة الكلاسيكية لم يكونوا علماء ادارة لعدم ولادة هذا العلم بعد ولكن كان لهم دور في اثراء الفكر التنظيمي ، وضح ذلك الدور.
- ٣- ماهي مساهمات كل من الرواد التالية اسماؤهم في تطوير الفكر التنظيمي؟: ميكافلي، ادم سميث ، روبرت اوين ، جارلس بابج
- ٤- ماهي احدث الاتجاهات في الفكر التنظيمي؟
- ٥- ماهي النظريات التي تبنتها المدرسة الكلاسيكية؟
- ٦- متى ظهرت " حركة الادارة العلمية ؟ ومن هم ابرز روادها؟
- ٧- ماهي نوع العلاقة التي ركزت عليها الادارة العلمية ؟ ولماذا؟
- ٨- يعد " تيلر" من ابرز رواد الادارة العلمية ، بل ويطلق عليه ب أبو الادارة؟ ، من هو " تيلر " ؟ وماهي جهوده وانجازاته تجاه الفكر التنظيمي؟
- ٩- ما هو م مبدأ (الوقت والحركة) ؟ من هو متبنيه ؟ وكيف ساهم في زيادة انتاجية الفرد؟
- ١٠- ماهو نظام الدفع بالقطعة ؟ من هو مبتكره؟ كيف ساهم في تحسين كفاءة المنظمة؟
- ١١- ماهي خلاصة ما توصل اليه تيلر؟
- ١٢- عندما تذكر نظرية المبادئ او التقسيمات الادارية يذكر معها المهندس "فايول" ، لماذا؟ وماهي اعماله؟

- ١٣-قارن بين تايلر وفايول من حيث المستويات التنظيمية التي استخدموها في دراساتهم؟ لماذا؟
- ١٤-اقترح فايول ١٤ مبدئاً للإدارة اذكر خمسا منها تعتقد هي الالهم من حيث امكانية تطبيقها واقعيا.
- ١٥-اقترح فايول ستة مجموعات من الانشطة التي تقوم بها المنظمة . اذكرها.
- ١٦-لخص معطيات الفكر الفايولي.
- ١٧-كانت البيروقراطية ولازالت محط اهتمام الباحثون لما جاءت به من قواعد واسس ساهمت تحسين فاعلية وكفاءة المنظمات . وضح مم يتكون هذا المصطلح وماهي اهم المبادرات التي جاءت بها لتطوير الفكر التنظيمي.
- ١٨-ماهي الخصائص التي ينبغي ان تتسم بها المنظمات وفقا لنظرية البيروقراطية.
- ١٩-ميز ماكس ويبر بين ثلاثة انواع من السلطات ، وضحها.
- ٢٠-ماهي خصائص البيروقراطية ؟
- ٢١-تميزت المدرسة الكلاسيكية بعدد ن السمات التي ساهمت بشكل كبير في وضع اللبانات الاولى لعلم الادارة ولكن بنفس الوقت تعرضت لبعض الانتقادات. قيم هذه المدرسة من حيث المزايا والانتقادات.