

الباب الثالث :

الإدارة بالإلهاداف وعللى المكشوف

Management by objectives
M B O & Open book

ويهدف ذلك الباب إلى القاء الضوء على أسلوب
من أساليب الإدارة الحديثة بغية تعميق التأصيل
العلمى لمنهج الإدارة بالإلهاداف والإدارة على
المكشوف . ، وبعد قراءة هذا الباب يستطيع القارئ
التعرف على أسلوب من أساليب الإدارة الحديثة .

تمهيد :

الإدارة بالأهداف تعتبر عملية إدارية شاملة ، وهى ترتبط بالتطوير التنظيمى فهى أسلوب شامل للتطور ، وطريقة جديدة للتفكير ، فهى تشمل كل وظائف الإدارة ، وهى التخطيط والتنظيم والتوجيه والقيادة والرقابة .

وتهتم الإدارة بالأهداف بالعنصر الإنسانى ، فهو العنصر الحيوى فى المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة والبنوك والمؤسسات المالية المشابهة بصفة خاصة ، وجدير بالذكر أن الإدارة بالأهداف تنطلق من الأهداف وليس الأنشطة أو الأفعال وردود الأفعال ، وذلك أن الهدف أو النتيجة هو الرباط النفسى الذى يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغة . ، أما الإدارة على المكشوف تسعى إلى أظهر كافة الأرقام والبيانات إلى كافة المستويات الإدارية بصورة واضحة حتى يمكن لكل مستوى إدارى أن يقوم بالمهام والوظائف والمسئوليات المناطة القيام بها ، وسوف يتناول الباحث فى طيات هذا الباب إلى عرض ذلك الموضوع وذلك على النحو التالى :

ويتكون ذلك الباب من الأتى :

الفصل الأول : نبذة عن تطور الفكر الإدارى

الفصل الثانى : الإدارة بالأهداف Management by objectives .

الفصل الثالث : الإدارة على المكشوف Open Book .

الفصل الأول :

نبذة عن تطور الفكر الإداري

أولاً : نظريات الإدارة :

تنقسم نظريات الإدارة إلى خمس نظريات (النظرية الكلاسيكية ، النظرية السلوكية ، النظرية الموقفية ، النظرية التكنولوجية ، نظرية النظم) وسيقوم الباحث بعرض كل منهم كما يلي :

(1) المدرسة الكلاسيكية فى الإدارة :

تنظر هذه المدرسة إلى المؤسسات على أنها آلة ، الجزء المهم فيها زيادة الكفاية الإنتاجية حيث كان التحدى الأساسى الذى واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب المناسب لاستخدام عناصر الإنتاج المادية والبشرية فى ضوء المتغيرات الإقتصادية والاجتماعية والسياسة التى أحدثتها الثورة الصناعية .

وجدير بالذكر أن المدرسة الكلاسيكية محور اهتمامها الرئيسى محاولة خفض التكلفة وزيادة الربح وقد أهملت تلك المدرسة العنصر البشرى ونظرت إليه باعتباره عنصراً من عناصر التكلفة ينبغى استخلاص أقصى جهد منه حتى يزيد عائده عن تكلفته ، وكذلك فإن هذا المنهج بنى على أساس أنه يمكن تجريد الإنسان من علاقاته المتداخلة مع الآخرين ، وعدم الاهتمام بالابتكار والأفكار الجديدة بالإضافة إلى تركيز ذلك المنهج على العوامل الداخلية للمنظمات وأهملت العوامل والمتغيرات فى البيئة الخارجية وتأثيرها على المنظمة ويمكن تلخيص ذلك المنهج من الشكل التوضيحي التالى :

المنهج الكلاسيكي

حركة الإدارة العلمية

فردريك تيلور

فرانك جليليرت

هنري جانت

مؤسس حركة الإدارة العلمية .

احلال العلم محل الاجتهاد .

دراسة الحركة والزمن .

تحديد الطريقة المثلى للعمل .

معايير للأداء يتم على أساسها تحديد الأجر .

الأسلوب العلمى للاختيار وتدريب العاملين .

فصل وظيفة التخطيط عن التنفيذ .

التعاون الوثيق بين الإدارة والعمل .

تخصص العمل .

طور دراسة الحركة والزمن لإيجاد أفضل الطرق لأداء العمل

ابتكر خرائط جانت لتخطيط عمليات الإنتاج وجدولتها زمنياً .

صمم جداول الإنتاج .

استخدام الرسوم البيانية وخرائط سير العمل .

حدد وظائف الإدارة فى :-

* التخطيط . * القيادة . * الرقابة .

* التنسيق . * التنظيم .

طور مبادئ الإدارة وحددها فى 14 مبدأ من أهمها :-

* تقسيم العمل والأمر . * وحدة السلطة .

* روح التعاون . * تدرج السلطة .

هنرى فايول

نظرية الإدارة

حوليك

قسم العملية الإنتاجية إلى سبعة عناصر هى :-

* التخطيط . * تدريب الأفراد .

* التنظيم . * الميزانيات .

* التوجيه . * رفع التقارير .

* التنسيق .

وضع نموذج للبير وقراطيه أسماء نموذج العلاقات الرشيدة

يقوم على أساس مجموعة من القواعد المجردة أهم خصائصه:

التسلسل الرئاسى للسلطة .

التحديد الدقيق للعمل وواجباته .

التخصص الدقيق .

ثبات المرتب ودوام الوظيفة .

فصل المصلحة العامة عن المصلحة الشخصية .

استمرارية وثبات التنظيمات .

ماكس ويبر

النموذج

البير وقراطى

شكل توضيحي يبين نماذج المنهج الكلاسيكى وأبرز روادى ومفكرى

المصدر من دلغتن أحمد أبو بكر ، ' نظم الإدارة المفتوحة ' ، إيتراك للطباعة ، 2001 ، ص 22

والمصادر التالية (د.على محمد عبد الوهاب ، سعيد عامر الفكر المعاصر للتنظيم والإدارة مركز واندبصرهيس، القاهرة، 1994م ،

ص 5- 20

- د.حسين حمادى ' العلوم السلوكية حوار مع الفكر الإدارى ' ، عين شمس ، القاهرة ، 1977 ص 59 - 63 .

(2) النظرية السلوكية :

(أ) إفتراضات النظرية السلوكية :

- ◆ تقوم النظرية السلوكية على إفتراض أساسى هو أن العنصر البشرى أو الانسانى يمكن أن يؤثر بشكل كبير فى الإنتاج حيث يمكن زيادة الإنتاج عن طريق فهم طبيعة الأفراد وتشجيعهم وتحقيق تكيفهم مع المنظمة .
- ◆ تسعى هذه النظرية لدراسة كافة العوامل التى يمكن أن تؤثر على أداء الفرد فى بيئته العمل وتشمل العوامل الداخلية مثل شخصية الفرد وقيمة واتجاهاته ودوافعه .. إلخ كذلك العوامل الخارجية البيئية المؤثرة عليه سواء الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والقانونية والثقافية و... إلخ .
- ◆ وتعتبر هذه النظرية وليدة سلسلة من التجارب التى أجريت فى مصنع الهاوثرن التابع لشركة ويسترن اليكتريك الأمريكية لصناعة معدات وعدد التليفونات فى الفترة من 1927 إلى 1932 ولقد ظهرت هذه النظرية كرد فعل للانتقادات الموجهة إلى النظرية الكلاسيكية .
- ◆ إن العنصر الانسانى فى العمل هو أهم عنصر حيث أنه بمثابة تركيب معقد جسمى ونفسى واجتماعى الأمر الذى يتطلب معالجة واعية له للحصول على التعاون المطلوب منه وبالتالي الإنتاجية المستهدفة .
- ◆ يحدد السلوك الانسانى متغيرين رئيسيين هما التكوين الداخلى للفرد المتمثل فى شخصية وقيمة واتجاهاته ودوافعه ... إلخ وأيضاً ظروف الموقف والبيئة المحيطة والمتمثلة فى المؤثرات المادية والطبيعية والاجتماعية .
- ◆ إن السلوك الانسانى مسبب وهادف ومدفوع .
- ◆ يجب أن يكون هناك سبب لسلوك الفرد سواء كان هذا السبب مادي أو فكرى أو طبعى أو وهمى أو حقيقى .
- ◆ أن سلوك الفرد موجه لتحقيق هدف معين سواء كان مادي أو إجتماعى أو فكرى .
- ◆ هناك مجموعة من الدوافع التى تسبب السلوك الانسانى والتى يسعى إلى إشباعها .

- ♦ إن دوافع العمل لا تقتصر على الأجور والمكافآت بل تشمل الحاجات النفسية والاجتماعية مثل تقدير وإثبات الذات .
- ♦ أن العاملين يكونوا فيما بينهم جماعات عمل تعرفت بالتنظيمات غير الرسمية وتؤثر هذه الجماعات بصورة كبيرة على تفكير أعضائها واتجاهاتهم وقيمهم ودوافعهم وسلوكياتهم وعلاقاتهم فيما بينهم وبين الإدارة .
- ♦ الطريقة الديمقراطية في معاملة العاملين تحقق المناخ المناسب للعمل وتزيد من إنتاجيتهم حيث تشبع حاجاتهم لتقدير وإثبات الذات وترفع من روحهم المعنوية وتزيد من شعورهم بالرضا .

(ب) أهم رواد النظرية :

- ♦ **التون مايو :** قام العالم التون مايو بمجموعة تجارب في مصنع الهاوثورن التابع لشركة ويستون الكترىك الأمريكية بدراسة بعض المشكلات التي واجهت الإدارة فيها مثل انخفاض الإنتاجية والروح المعنوية لدى العاملين وسوء العلاقات بينهم وبين الإدارة وسوء العلاقات فيما بينهم . ولقد توصل إلى عدة نتائج هي :
 - * لا توجد علاقة وثيقة بين الإنتاجية والعوامل الخارجية المحيطة بالعاملين مثل الإضاءة والتهوية .
 - * أن العنصر الانساني هو أهم عنصر في بيئة العمل لذا يجب على الإدارة أن تتعرف عليه بدقة وتحدد دوافعه واتجاهاته وحاجاته بما يمكنها من التعامل معه بالشكل المناسب للحصول على الإداء المطلوب منه .
- ♦ **دوجلاس ماكريجور :** وضع ماكريجور تصورات لافتراضاته النظرية الكلاسيكية وقد أسماها نظرية (X) وإفتراضات نظرية العلاقات الإنسانية وقد أسماها نظرية (Y) .
- 1. **إفتراضات نظرية (X) (النظرية التقليدية في التوجيه والرقابة) :**
 - تشمل هذه الإفتراضات في النقاط الآتية :
 - * الإنسان العادى يكره العمل بطبيعته ويحاول تجنبه .

- * الإنسان العادى يميل إلى تجنب المسئولية وتلقى الأوامر من شخص آخر لتحقيق الاستقرار والأمان .
- * الإنسان يعمل لاشباع أكبر قدر من حاجاته المختلفة الفسيولوجية والأمان والاجتماعية والذاتية .
- * أنسب طريقة لتوجيه الأفراد هى الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب وذلك لاجبارهم على أداء العمل .

2. افتراضات نظرية (Y) (نظرية التكامل بين أهداف الفرد والمنظمة) :

- * الإنسان العادى لا يكره العمل بطبيعته ولكن سلوكه تجاهه يتوقف على توفير الإدارة للمناخ الملائم للعمل .
- * الإنسان العادى يسعى لتحمل المسئولية فى الظروف العادية وأن ميله لتجنبها يرجع إلى خبراته السابقة فى التعامل مع المنظمة .
- * الإنسان العادى لديه القدرة على الابتكار والابداع وأن فشل الإدارة فى تطوير العمل لا يرجع إلى ضعف قدرات الأفراد وإنما يرجع إلى عدم الاستخدام الأمثل لتلك القدرات .
- * إلتزام الافراد بأهداف المنظمة مرتبط بالعائد المتوقع من تحقيقها .
- * إهتمام الفرد للتنظيم الرسمى لا يشبع إلا قدر محدود من حاجاته الاجتماعية والذاتية وبمجرد إشباعها فإنها تفقد قيمتها كدافع للسلوك .
- * الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليست الوسيلة الوحيدة للتوجيه فهناك وسائل أخرى مثل منح المكافآت وتنمية الرقابة الذاتية .

جوانب الاتفاق والاختلاف بين النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية :

(أ) جوانب الاتفاق :

- * إتباع الأسلوب العلمى فى حل مشاكل العمل .
- * التركيز على طريقة مثلى واحدة لحل مشاكل العمل .
- * إن مصلحة كلاً من الإدارة والعاملين مشتركة .

* إغفال المؤثرات البيئية الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية .. الخ .

(ب) جوانب الاختلاف :

النظرية السلوكية	النظرية الكلاسيكية
• تهتم بالافراد والعلاقات الإنسانية . • ترى أن القيادة الديمقراطية تحقق مصلحة كلاً من الإدارة والعاملين . • تفترض أن الإنسان مدفوع بدوافع مادية وإجتماعية ونفسية .	• تهتم بالعمل والإنتاج • ترى أن زيادة الإنتاجية تحقق مصلحة كلاً من الإدارة والعاملين . • تفترض أن الإنسان مدفوع بدوافع مادية فقط

ويلخص الباحث أن النظرية الكلاسيكية تهتم بالعمل والعملية الإنتاجية والعناصر المادية لتلك العملية في حين أن النظرية السلوكية تهتم بالعنصر البشري ، لذا فإن الباحث يرى أن على المدير الناجح في البنك أن يدمج مزايا النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في الإدارة حتى يضمن النجاح واتخاذ القرار الصائب .

3. النظرية الموقفية :

(أ) فلسفة النظرية الموقفية :

تقوم النظرية الموقفية على أساس أن تعقد العملية الإدارية والتغير المستمر في الظروف البيئية المحيطة والموارد المتاحة قد جعل من الصعب الاعتماد على قواعد وإجراءات ثابتة تطبق في جميع الظروف والاحوال لذلك يلزم على المدير أن يتصرف بناء على الموقف والظروف المحيطة به فمثلاً قد يصلح تطبيق مبدأ تفويض السلطة مع الرؤوس ذو الشخصية السوية المدربة على إتخاذ القرار في حين أنه لا يصلح تطبيقه مع الرؤوسين ذو الشخصية المضطربة وغير المدربة .

(ب) إيجابيات النظرية الموقفية :

تتميز بدرجة عالية من المرونة في إعطاء الفرصة للمدرين للتصرف وفقاً لما تعلمه الظروف والمواقف عليهم .

(ج) سلبيات النظرية الواقعية :

- لم تضع النظرية حلاً جذرياً لمشكلة تعقد الإدارة وأنها تركت الأمر للظروف والمواقف التي تحكم تصرفات المديرين .
- أنها تقلل من أهمية مبادئ الإدارة مثل هيراركية التنظيم وتعادل السلطة والمسئولية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات .

4. النظرية التكنولوجية:

ترتبط النظرية التكنولوجية بنظرية النظم إرتباطاً كلياً وعضوياً وتعتبر جزءاً مكمل لها وتركز هذه النظرية على إختلاف الأساليب التكنولوجية بإختلاف طبيعة نشاط المنظمة ودراسة تأثير الجانب الفني والتكنولوجي على هيكل المنظمة وسياساتها وإجراءات العمل بها وهيكل العمالة كما ونوعاً وسلوكها التنظيمي وسلطات العاملين ومسئولياتهم وعلاقاتهم وقنوات الاتصال فيما بينهم وتخصص ومهارات العاملين بها وإنتاجيتهم ودرجة رضائهم عن العمل .

وتقسم هذه النظرية المنظمات إلى نمطين أو نوعين هما :

(أ) النمط أو النموذج الميكانيكي :

الذي يتسم بالاستقرار والثبات النسبي والرسمية في الهيكل التنظيمي والمركزية في اتخاذ القرار ويتم استخدام هذا النمط في حالة الإنتاج النمطي الثابت الذي يتم على وتيرة واحدة وبالتالي والتكنولوجيا المستخدمة ثابتة والهيكل التنظيمي بعناصره المختلفة ثابت وغير متغير .

(ب) النمط أو النموذج العضوي :

الذي يتميز بالتغير وعدم الرسمية في الهيكل التنظيمي واللامركزية في اتخاذ القرار ويتم استخدام هذا النمط في حالة المنظمات التي تنتج إنتاج متنوع والتي تعمل في ظروف متغيرة وغير مستقرة وغير ثابتة وبالتالي يكون الهيكل التنظيمي مرن وقنوات الاتصال غير رسمية وتكون هناك درجة أكبر من اللامركزية .

ولقد أضافت تلك النظرية إلى العوامل التكنولوجية كل من العوامل الاقتصادية

والاجتماعية والسياسية والقانونية والتي تؤثر على المنظمة وبذلك فهذه النظرية تلفت نظر الإدارة إلى ضرورة التعرف على العوامل التي لها تأثير متبادل مع المنظمة وذلك حتى تستطيع التكيف والتعايش مع البيئة المحيطة واتخاذ أنسب القرارات .

5. النظرية النظم :

يساعد مدخل النظم على دراسة المنظمات كنظام مفتوح والتي تتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية ذات العلاقات المتشابكة ولها علاقة مع البيئة أى أن المنظمة تؤثر وتتأثر وأن أى تغيير فى أى جزء من أجزاء النظام تتأثر الأجزاء الأخرى للنظام وقد تم عرض تلك النظرية فى الباب الثانى من ذلك الكتاب .

الخلاصة :

✓ ويلخص الباحث مما سبق عرضه فى ذلك الفصل إن الإدارة علم قائم على نظرية علمية مبنية على مبادئ وقد مرت تلك النظرية بمراحل متعددة بدءاً من الموجة الأولى (حضارة المجتمع الزراعى وما صاحبة من نشأة الحضارات القديمة) ونهاية بالموجة الرابعة (حضارة مجتمع المعرفة وثورة تكنولوجيا المعلومات) ، ويمكن ايضاح مراحل الفكر الإدارى من الشكل التوضيحي التالى:

الموجة الأولى
حضارة المجتمع الزراعى
وما صاحبة من نشأة
الحضارات القديمة

(ما قبل الحضارة الصناعية)

المراحل الأولى للفكر الإدارى

المنهج الكلاسيكى

- ◆ المدرسة العلمية
- ◆ نظرية الإدارة
- ◆ التنظيم البيروقراطى

(الحضارة الصناعية)

الموجة الثانية
حضارة المجتمع الصناعى
التي أنتجتها الثورة
الصناعية

المنهج الإنمائى

- ◆ السلوك التنظيمى
- ◆ السلوك القيادى

المنهج الكمي لاتخاذ
القرار

- ◆ بحوث العمليات .
- ◆ منهج النظم .
- ◆ استخدام الحاسبات الآلية .

(ما بعد الحضارة)

الموجة الثالثة
إنتاج الآليات التى تنتج
الحضارات

منهج المعلوماتى

- ◆ الإدارة بالأهداف .
- ◆ إدارة الجودة الشاملة .
- ◆ إعادة الهندسة (الهندرة) .

(حضارة المعرفة)

الموجة الرابعة
حضارة المجتمع المعرفة
والمعلومات التى تنتجها
ثورة تكنولوجيا المعلومات

المنهج المعرفى

- ◆ الإدارة المفتوحة .

المستقبل

شكل رقم (1)

التطور الحضارى للمجتمعات وما صاحبه من تطورات فى الفكر الإدارى
المصدر / د. فائق أحمد أبو بكر ، " نظم الإدارة المفتوحة " ، ايتراك للطباعة ، 2001 ، ص 17

ويلخص الباحث أيضاً من عرض ذلك الفصل إن الإدارة علم واسع يشبه البحر في اتساعه ، لذا فإن الإدارة الناجحة في البنوك يلزم عليها أن تختار ما يناسبها من انتهاز مدرسة إدارية ملائمة لها أو أن تتجه نحو عدة نظريات لتخلق لها مزيج إداري مناسب لها.

ثانياً : مدارس التفكير الإداري :

1- **مدرسة بحوث العمليات** : تفترض هذه المدرسة أنه من الممكن تحسين وتطوير المنظمات باستخدام النماذج الرياضية لحل المشاكل الإدارية العملية بما يحقق أقصى عائد وأقل تكلفة للمنظمة في ظل القيود الموضوعية مثل مشاكل جدولة الإنتاج واختيار مواقع المصانع حيث يتم تجميع الملاحظات في شكل إطار عام أو نموذج للتنبؤ بالسلوك المتوقع للمنظمة في ظل الأحداث الافتراضية ويتم اختيار النموذج المناسب مع تطبيقه عملياً على نطاق ضيق .

ويعاب على هذه المدرسة صعوبة صياغة بعض المتغيرات في معادلة رياضية مثل الروح المعنوية والاتجاهات والرضا الوظيفي بجانب أنها تهمل أثر العوامل السلوكية والإنسانية على الأداء وتفترض أن المنظمة نظام مغلق لا يؤثر ولا يتأثر بالبيئة المحيطة مع الأخذ في الاعتبار أن المنظمات بصفة عامة والبنوك بصفة خاصة أنظمة مفتوحة كما أشارنا في الفصل الأول من الباب الثاني ، ومن أمثلة هذه النماذج طريقة بيرت وسلاسل ماركوف ونظرية المباريات وشجرة القرارات وصفوف الانتظار والبرمجة الخطية .

2- **المدرسة التجريبية** : ترجع هذه المدرسة إلى العالم ارنست ديل الذي كان يدرس أساليب التطبيق والممارسة للعديد من المديرين في مختلف دوائر الأعمال بهدف وضع عموميات لاستخدامها في الحالات المماثلة .

أي أن دراسة وتحليل المواقف التي تعرض لها المديرون السابقون والقرارات التي اتخذوها والاختفاء التي ارتكبوها تساعد في معرفة أساليب فنية جديدة تستخدم في معالجة الحالات المماثلة .

ويعاب على هذه المدرسة أنه قد يكون من غير المحتمل تكرار نفس الأحداث الماضية في الوقت الحالي بجانب أن الأسلوب الناجح في الماضي قد لا ينجح في حل مشكلة مماثلة حالياً ، وكذلك اختلاف الظروف البيئية المحيطة في الوقت الحالي عن الوقت الماضي .

3- **المدرسة الرياضية** : ترى هذه المدرسة أن الإدارة ما هي إلا نماذج وعمليات رياضية في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والتنسيق وإتخاذ القرارات ما هي إلا رموز تعتمد على النماذج الرياضية وتعتمد النماذج على الأسلوبين الرقمي والتحليلي ، فالأسلوب الرقمي يقوم على أساس التعويض في المتغيرات المتحكم فيها في النموذج على سبيل التجربة وتستمر التجارب لاختبار قدرة النموذج على التنبؤ بآثار التغيرات في الاداء على كفاءة النظام ، والأسلوب التحليلي يقوم على إجراء عمليات التفاضل والتكامل والعمليات الرياضية.

ويصعب إعتبار الرياضات بمثابة مدرسة بذاتها وألا تم إعتبار بقية العلوم بمثابة مدارس في حين أن الإدارة تعتمد على الرياضة كأسلوب أكثر من إستخدامها كمدرسة.

4- **مدرسة النظام الإجتماعي** : ترجع هذه المدرسة للعالم سيشر برنارد وتفترض هذه المدرسة إن لكل فرد عمل أو هدف يحققه من خلال عمله وتعاونه مع الآخرين أى إنه يوجد في نظام تعاوني ليسود فيه حسن الاتصال والتفاهم والرغبة في العمل سوياً من أجل تحقيق هدف مشترك وهو إشباع الحاجات الجدية والاجتماعية في ظل الظروف البيئية .

وأوضحت هذه المدرسة أن هناك تقدم مذهل في العلوم الطبيعية والتطبيقية بينما يوجد تأخر في العلوم الإجتماعية وكلما تم الاهتمام بالناحية الاجتماعية كلما تحقق التكيف للمنظمة مع البيئة المحيطة وترى هذه المدرسة أن الإدارة ما هي الانظام إجتماعي يتضمن العديد من العلاقات .

5- **مدرسة نظرية إتخاذ القرارات** : ترجع هذه المدرسة للعالم سيمون ترتبط هذه المدرسة بالمدرسة الرياضية بشكل كبير حيث يتم حساب إحتمال سلامة كل قرار رياضياً وترى هذه النظرية أن الإدارة ما هي إلا عملية إتخاذ قرار وقد وضع سيمون 6 عناصر هي :

✱ هناك هيكل تنظيمي حيث أن كل قرار يتعلق بنشاط معين يحقق هدف معين .

✱ البيئة هي التي تحدد البدائل المتاحة لاختبار البديل في حدود العينة .

✱ القرارات لابد أن تكون عمل جماعي .

✱ يجب أن يكون هناك تخصص في إتخاذ القرارات حسب المستويات الادارية .

* يجب إلزام أعضاء التنظيم بالقرارات المتخذة من خلال تأثير كلاً من السلطة والاتصال ومعايير الكفاءة .

* يجب أن يكون هدف التنظيم هو تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها التنظيم لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها منهم .

ويمكن تقسيم القرارات في ضوء هذه المدرسة إلى قرارات وسيطة إستثنائية وإبتكارية:-

❑ **القرارات الوسيطة** : وفيها يفوض مجلس الإدارة السلطة لعضو مجلس الإدارة لتنفيذ القرار في نطاق الظروف الطارئة لصالح المنشأة وفي هذه الحالة يضطر إلى إتخاذ قرار وسيط .

❑ **القرارات الاستثنائية** : وفيها تفوض السلطة للمستويات الدنيا أو الرؤوسين لاتخاذ القرارات المناسبة في بعض المواقف مثل غموض التعليقات أو طلب معلومات لاتخاذ القرارات .

❑ **القرارات الابتكارية** : والتي يتخذها المدير القادر والتمكن من عمله والتي يترتب عليها تغييراً في السياسات القائمة .

6- **مدرسة العلوم السلوكية** : تنظر الإدارة إلى الإنسان على أنه العامل الرئيسى للإنتاج والذي يتوقف عليه نمو المشروع وتهتم المدرسة السلوكية بتحليل مفهوم علم الإدارة الذى يستهدف إنجاز الأعمال عن طرق الآخرين وذلك عن طريق :

أ - دراسة العلاقات الإنسانية .

ب - دراسة ديناميكية النشاط الإنسانى .

ج - دراسة الدوافع وأثرها على السلوك الفردى والجماعى .

و - استخدام علم النفس والأمراض النفسية والاجتماع والأجناس وذلك فى فهم السلوك الإنسانى .

7- **مدرسة الإدارة العلمية** : تهتم بتحقيق الكفاءة الإنتاجية للمنظمة بما يتناسب مع الثورة الصناعية الحديثة باستخدام الأسلوب العلمى المناسب لحل جميع المشكلات الصناعية والاجتماعية ويعتبر العالم فريدريك تايلور هو المؤسس الرئيسى لهذه المدرسة والذي لقب بأبو الإدارة العلمية وكذلك العالم هنرى فايول والذي لقب بأبو التنظيم وقد تابعت جهود بقية العلماء مثل جلبرت وجانت .