

اسم المنهج	اسم العالم	اسهاماته
المنهج التقليدي (الإدارة العلمية)	هيل وايجان ماكس فيبر	هنالك علاقة غير متكافئة بين الملاك والعمال , فالأفراد يتعرضون لعزلة متزايدة بالإضافة إلى انعدام الشخصية , عدم الرضا (العمل وسيلة وليس غاية) النظام البيروقراطي الهرمي , السلطة من القمة إلى القاع , له أثراً واضحاً في تطور النظريات الإدارية.
	فردريك تايلور	الوقت والحركة أثبت إمكانية دراسة الإدارة بطريقة علمية. تحديد أفضل طريقة للعمل بتحديد الوقت والحركة اللازمة لكل مهمة. One best way الدراسة العلمية تمكن من تحديد طريقة أكثر عقلانية وموضوعية وفعالية للقيام بالعمل. الحوافز المادية فقط يمكن استخدامها لتوجيه سلوك الفرد في التنظيم.
علاقات انسانية	التون مايو	تجارب الهوثرون أحدثت تحولاً أساسياً في مفهوم الدوافع وموجهات السلوك الإنساني. دراسة العلاقة بين العوامل المادية والإنتاج. أثبت أن الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية أكثر تأثيراً على إنتاج العمال ومعنوياتهم. التنظيمات غير الرسمية "تجمع بشري" تضع أنماط معينة تحمي سلوك الأفراد. سلوك الفرد يتأثر بما يمنح له حوافز معنوية. العلاقات الاجتماعية من المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وإنتاجيته.
	شستر بارنارد	المنظمة نظام تعاوني - السلطة لا تنحصر للقادة مشاركة كافة المستويات ضرورية لضمان قبول الأوامر - التوازن بين ما يقدمه الفرد وما يحصل عليه " راتب ، مكانة ، حوافز " - كتاب أداء المديرين
	دوجلاس مكريجور	نظرية X 1. إن الإنسان بطبيعته لا يحب العمل ويرغب بالتبعية ويتهرب من المسؤولية. 2. لابد للمنظمة من استخدام العقاب إذا رغبت في تحقيق أهدافها. نظرية Y 1. إن الإنسان بطبيعته يحب العمل والمسؤولية ولا يحتاج إلى معاقبته وتخويفه. 2. إعطاء الفرد فرصة للمشاركة الفعالة والرقابة الذاتية.

نظرية سلم الحاجات 1- الاحتياجات الفسيولوجية (الأولية) 2- الحاجة إلى للأمن (جسدي + نفسي) 3- الحاجة إلى الحب الاجتماعي 4- الحاجة إلى الاعتراف والتقدير 5- الحاجة إلى تحقيق الذات ☺ تستخدم الحاجات (1 + 4 + 5) لتوجيه سلوك الأفراد في العمل . ☺ يتحدد السلوك الإنساني بناء على حاجات الفرد ومدى إشباعها ☺ حاجة الإنسان للاعتراف وتحقيق الذات تعتبر حاجات لا نهائية ، من الممكن استخدامها دائماً لتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمة . ومن الممكن استخدام الحاجات الفسيولوجية لتوجيه سلوك الأفراد . ☺ سلم ماسلو للحاجات من الممكن تطبيقه على المستوى الاجتماعي لا على المستوى الفردي . ☺ يرى أن سلوك الفرد يأتي نتيجة لاحتياجات غير مشبعة وهذه الاحتياجات رتبها ماسلو في شكل هرمي ذو خمس مستويات	أبراهام ماسلو	المنهج السلوكي
تحليل صناعة القرار لفهم السلوك الفردي. كتاب السلوك الإداري	هربرت سيمون	
نظرية العاملين • العوامل الدافعة "الرضا الوظيفي" وجودها يؤدي الى زيادة رضاء الموظف, وعدم وجودها لا يؤثر على رضاء الموظف (لها علاقة بطبيعة العمل) . توفرها يؤدي الى زيادة الانتاجية. عدم توفرها لا يؤثر سلباً على الانتاجية. • العوامل الوقائية "الاستياء الوظيفي" وجودها لا يؤثر على رضاء الموظف وعدم وجودها يؤثر على رضاء الموظف (لها علاقة ببيئة العمل) توفرها لا يؤثر إيجاباً على إنتاجية الموظف. عدم توفرها يؤثر سلباً على إنتاجيته من وجهة نظر هيرزبيرج تستطيع الإدارة أن تؤثر على سلوك منسوبيها إيجاباً باستخدام العوامل الدافعة وسلباً بتوفير العوامل الوقائية.	هيرزبيرج	

المنهج السلوكي	ديفيد ماكليند	الحاجات ثلاث "نظرية الانجاز" • الحاجة إلى العوامل الأساسية التي تحدد نوعية سلوك الفرد • الحاجة إلى الإنجاز: يضعون لأنفسهم أهدافاً واقعية غير خيالية قابلة للتحقيق فيها نوع من التحدي لقدراتهم وإمكانياتهم ويحبون التعامل مع المشكلة وعدم تركها للظروف ويهتمون بالإنجاز أكثر من العائد المادي. • الحاجة إلى القوة: إظهار السيطرة وهيمنانه على مجريات الأمور داخل المنظمة. • الحاجة إلى العمل مع الأقارب والأصدقاء: يفضلون العمل مع أصدقائهم ولو على حساب العمل والأداء.
المنهج السلوكي	رينست ليكرت	فعالية المنظمة و رضا العاملين تزداد على حسب نمط القيادي القائم على اساس المشاركة الأنماط القيادية: 4 انماط إدارة المنظمات الانتاجية: 1-منظمة قليلة الثقة في منسوبيها: * صناعة القرارات معدومة. * السلطات مركزه في القيادة العليا. * دوافع العمل التهديد والعقاب. 2-منظمة تسمح بإبداء وجهات النظر: - تعطي القليل من الحوافز للتأثير على سلوك أفرادها. 3-منظمة لديها بعض الثقة في منسوبيها: * تتيح للأفراد اتخاذ قرارات محدده. * السياسة العامة والقرارات المهمة في قمة التنظيم. النمط 1, 2, 3 يؤدي الى رفع الانتاجية على المدى القصير 4- منظمة لديها ثقة كاملة في قدرات أفرادها: - الأسلوب اللامركزي وهو النمط القيادي السائد. - يعتمد على شعور الافراد بالمسؤولية هو الموجه للسلوك الافراد. النمط 4 هو الاسلوب المثالي
اسم العالم	اسهاماته	
كارل يونج		منهج الأنماط في الشخصية - انطوائي (يتجنب الاتصال والتفاعل مع الآخرين) - منفتح (واضح في شعوره وأرائه) . - لا يمكن تطبيقه في الحياة العملية ، كما انه أهمل دراسة الحالة أو الموقف .

نظرية فرويد الإنسان ليس في كامل التحكم العقلاني لسلوكه فهناك تأثير للاشعور الشخصية تتكون من ثلاثة عناصر: جانب اللاشعور هو ID: يسعى إلى إشباع الرغبات وتحقيق المتعة بأسلوب أناني تتنل جوهر اللاشعور. الأنا أو الذات أو Ego: يسعى إلى إشباع الرغبات ولكن في حدود الواقع , تمثل العنصر الواقعي متوسط بين رغبات اللاشعور والذات العليا لتحديد متطلبات الواقع العملي. الذات العليا Superego : مثالي يسعى إلى الكمال, تمثل عنصر الوعي او الشعور. - الصراع والتعارض الداخلي بين تلك العناصر يحدث عدم توازن وتوتر داخل النفس البشرية. -المشاكل العاطفية تقع أصلاً في اللاشعور - يمر الإنسان في ثلاث مراحل تطور والشخصية لدى فرويد تكتمل وتتجمد قبل مرحلة البلوغ	سقمند فرويد
تطور الشخصية خلال ثمان مراحل . 1- الرضاعة (الأولى والمتأخرة 1-3 سنوات). 2- الطفولة (أولية – متوسطة- متأخرة 4-20). 3- الرجولة (أولية – متوسطة – ومتأخرة 20- 65 فأكثر) يختلف مع فرويد في اعتقاده بصعوبة تطور الشخصية بعد سن الطفولة ولكنها في نظرة تتطور وتتغير بعد سن الشباب ينفق مع فرويد في أن عدم نجاح الفرد في التأقلم لمتطلبات كل مرحلة سيعيق تطور الشخصية ويؤدي للقلق والتوتر النفسي	أريكسون
نظرية النضج الشخص الصحيح يسعى إلى الحالة التي يكون فيها حراً مستقلاً من حالة عدم النضج (الجمود , الاعتماد على الغير , موقع المروؤوس , عدم الوعي) إلى حالة (النشاط , الاستقلالية , الرئيس , الوعي بالذات) إن معظم المنظمات تعامل موظفيها كالأطفال (غير مستقلين , مروؤوسين , لابد من فرض القيود عليهم)	أرجيرس
يتكون من (7) درجات تتدرج من الرفض المطلق إلى القبول المطلق (العنصرية) يعكس درجة التوافق الاجتماعي بين الأفراد , الجماعات أو الشعوب	مقياس التوافق الاجتماعي

مقياس ثرستون	يتكون من مجموعة من العبارات لقياس اتجاه الأفراد نحو موضوع معين (النمط القيادي ، عوامل الرضا الوظيفي ، نظام التحفيز). ويتدرج من الإيجابية المطلقة إلى السلبية المطلقة	
مقياس ليكرت	من أكثر المقاييس استخداماً ، يتيح حرية الاختيار للتعبير التي تتفق مع ميول المجيب تتراوح الإجابات بين(موافق بشدة) , (موافق) (لا أدرى) , (غير موافق) , (غير موافق بشدة)	
الدرفر	نظرية ERG	
الاتجاه التنظيمي	جورج لتون	1- حاجات الوجود E " الحاجات الفسيولوجية + والحاجات الأمنية " 2- حاجات الانتماء R " الحاجات الاجتماعية +الاعتراف" 3- الحاجة للنمو G " تحقيق الذات " • أكد على أن للمناخ التنظيمي تأثيراً بالغاً على دوافع الفرد، فالمناخ التنظيمي الذي : • يسوده الالتزام بالقوانين يولد لدى الافراد الحاجة للقوة والسيطرة ويزداد تأثيرها على سلوكهم . • يؤكد على أهمية التعاون سيؤدي إلى بروز الحاجة للصدقة . يشجع منسوبيه على تحديد أهدافهم بأنفسهم وتحمل المسؤولية سيؤكد لديهم الحاجة للإنجاز .
	باسمور	يرى أن هناك ثلاثة أساليب يمكن استخدامها لزيادة درجة الرضا لدى الموظف ولتوجيه سلوكه إيجابياً:
أدمز	نظرية المساواة	
	أن معاملة الشخص كغيره من الأفراد تعتبر من العوامل الدافعة لتوجيه سلوكه .	
	يسعى الفرد لتحقيق توازن بين ما يقدمه للمنظمة وما يحصل عليه منها .	
فكتور فروم	نظرية التوقع	
	تفترض : أن الفرد قبل أن يسلك سلوك معين يفكر في :	
	☺ هل الناتج من ذلك السلوك مرغوب فيه . ☺ هل ما هو مرغوب فيه يمكن تحقيقه ، بمعنى أن السلوك الذي سيسلكه يؤدي للناتج .	
	لابد من توافر ثلاث شروط أساسية للدافع ليؤثر في سلوك الفرد وهي :	
	(القيمة + الوسيلة + التوقع)	
إيفان بافلوف	النموذج التقليدي في التعلم (الاستجابة المكيفة)	
	عملية التعلم تتم عن طريق (المزوجة التكرارية) بين مثير طبيعي + مثير مكيف .	
	قطعة لحم ، دق الجرس "	

النموذج الكلاسيكي للتعلم يقوم على الربط بين مثير واستجابة عن طريق المزاوجة. هذا النموذج يفسر رد الفعل للسلوك ولكنه لا يفسر سلوك الفرد المتكامل داخل التنظيم.	
نموذج الأثر في التعلم يتحدد السلوك بالنتائج " سلبية أو إيجابية " سلوك تطوعي يتم عن طريق التعلم وليس سلوك قائم على رد الفعل دون تعلم . إذا عقب السلوك المعين مكافأة يتكرر. إذا لم يعقب السلوك المرغوب من الإدارة أي مكافآت ربما لن يتكرر بل يتغير لسلوك غير مرغوب فيه " عدم الوفاء بالوعد " مكافئة سلوك معين دون غيره يؤدي إلى إضعاف السلوكيات الأخرى . يعتمد نموذج الأثر على الربط بين المثير والاستجابة مع ربطه بمكافأة .	سكينر
أربعة أطوار رئيسية تمر بها الجماعة أثناء عملية التكوين: 1- تكوين الجماعة. 2- بناء الجماعة. 3- العمل الجماعي . 4- النضج الجماعي .	إدقر شاين
حدد ثلاثة أنواع من الجماعات: 1- جماعات التفاعل. 2- جماعات تعاونية. 3- جماعات مضادة " جماعات التفاوض " نظرية فيدلر للموقف القيادي: نجاح القائد يعتمد على عاملين: 1. أساليب القيادة: * دوافع العلاقات * دوافع العمل 2. تحكم القائد في الموقف. مكونات القيادة الموقفية: - العلاقة بين القائد والمجموعة: دعم المجموعة . - هيكلية العمل: درجة وضوح الإجراءات والأهداف . - قوة المنصب: المركز الوظيفي للقائد (المكافأة والعقاب) . ☺ القيادة ذات الدافعية للعمل تعمل بطريقة أفضل في حالات التحكم العالي أو المنخفض. ☺ القيادة ذات الدافعية للعلاقات تعمل بطريقة أفضل تحت ظروف التحكم المعتدل.	فيدلر
الشبكة الإدارية الشبكة الإدارية لإظهار الانماط القيادية وترتكز على بعدين رئيسيين: ☺ البعد الأفقي يتعلق بالإنتاج ☺ البعد الرأسي يتعلق بالعنصر البشري	بلاك و موتون

الأنماط القيادية: 1- قيادة متراخية (1,1) › قليل الاهتمام بالإنتاج والعنصر البشري . › الاهتمام الرئيسي موجّه نحو المصلحة الشخصية . › يشار الى هذا النمط بالإدارة الخاملة حيث أنها تتصف بالسلبية . › الاتصالات على أضيق نطاق والسلوك قائم على المحافظة على الأوضاع القائمة . 2- قيادة متسلطة (1,9) › اهتماماً بالإنتاج والعمل والاهتمام على حساب العنصر البشري. › المدراء متسلطون ، و الاتصالات من المدير للمتبوعين › لا يوجد اهتمام بشعور العاملين ولا باحتياجاتهم . › يتفق مع نظرية X 3- قيادة متوازنة (5,5) › هذه النقطة تمثل منتصف الشبكة الإدارية تفترض أن الفرد شخص عملي يسعى الى التوازن بين المتغيرات المتضادة . › نمط متوازن بين الإنتاج والعنصر البشري › يُعرف هذا النمط بالإدارة المتوازنة. 4- قيادة اجتماعية (9,1) › يتصف هذا النمط باهتمام عالي بالعنصر البشري واهتمام أقل بالإنتاج . › يفترض وجود تناقض بين الاحتياجات الإنسانية والتنظيمية › يُطلق على هذا النمط قيادة النادي الاجتماعي ,المدير الاجتماعي . › الاتصالات غير رسمية والاهتمام الأول موجّه نحو خلق التآلف وقليل من الجهد موجّه نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف. 5- قيادة الفريق (9,9) › إهتماماً أكبر لكل من الإنتاج والعنصر البشري معاً . › يفترض عدم وجود تعارض بين الاحتياجات التنظيمية والإنسانية على خلاف الأنماط السابقة . › يُطلق على المدير القائد الجماعي ، قائد الفريق. › الاتصالات متبادلة واتخاذ القرار مسؤولية مشتركة بين المدير والعاملين .	
عندما يكون هناك عدم توازن في توزيع القوة بين المتفاوضين فان الشخص الأقل قوة سوف يميل الى عدم الوثوق في الطرف الآخر.	والتون