

الفصل الثاني
دخول الفكر الاداري

عقدتها - -

نقد الادارة مفهومها عمليا "ووصطليا" عمليا "عذليا"، يرتبط بقديم

الحضارات الانسانية ، واسبق دليل على ذلك ما اقامته الامم والدول القديمة من حضارات ما تزال شواهد لها قائمة ليومنا هذا ، ومن بينها حضارة وادي النيل والاهرامات وادي الرافدين كالحضارة المعلقة والحاجه والكنايس والدور والدوامين وتنظيم الجيوش وادارة الحروب . وماها رخي القآن الكريم والاحاديث النبوية الشريفة . فبشكل عام ومن خلال ماورد اعلاه ، فآن البعثات الرسمية لدراسة الادارة بوجهها علماً حديثاً سبب الى نهاية القرن التاسع عشر ومطلع القرن العشرين .

لذا سوف نتعرف على دقو الفكر الإداري وفق الآتي :-

- ١- المدرسة التقليدية (الكلاسيكية).

٢ - " الاشارة

۲- $(x_1, x_2) = (1, 1)$ المعامره.

وغياب عرفت لست المدارس.

المبحث الثاني

المدرسة التقليدية (الكلاسيكية)

تتألف المدرسة التقليدية من ثلاثة فروع أو مدارس فرعية هي: مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة التقسيمات الإدارية، ومدرسة البيروقراطية. وتسمى المدرسة التقليدية كذلك بـ (المدرسة الكلاسيكية)، أي ذات الأهمية التاريخية.

أولاً- مدرسة الإدارة العلمية : (Scientific Management)

بدأت هذه المدرسة ببحوث فردريك تايلر (F.Taylor) الأمريكي، الذي عاش للمدة (1915-1856)، والذي يعتبر أب المدرسة. وقد حاول تايلر في كتابه (الإدارة العلمية) تبديل التقاليد والأحكام الشخصية التي كانت تعتمد عليها الإدارة بضوابط وعلاقات علمية، ومن هنا جاءت التسمية. وقد بدأ تايلر كمتخصص بالمكائن، ثم رقي إلى رئيس عمال سنة 1880. ويعدّها، ولمدة (30) سنة كان يقدم الاستشارات الإدارية، ثم صار مديراً لإحدى شركات الصلب.

لقد أدت هذه الخلفية الهندسية (أو الفنية) به إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة. فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي لعمله. ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لإنجازها. ثم يجري اختيار العمال المؤهلين الذين تقدم لهم التوجيهات، ويلتزمون بتلك الطريقة المفضلة. ويحصل العمال هؤلاء على أجور تفوق كثيراً تلك التي كانوا يحصلون عليها في السابق. ورأى تايلر أن الحوافز الاقتصادية (وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية) هي الدافع الأول للعمال الصناعيين. وعلى الرغم من زيادة الأجور، فإن كلفة العمل للوحدة الواحدة ستتناقص بسبب زيادة حجم الإنتاج اليومي.

وقد شجع تايلر على استخدام الخبراء المتخصصين (رؤساء العمل)، وإعطائهم سلطات فنية لوضع الطرق والوسائل المنظمة لمهمة العمال، مثل سرعة المكائن، والأسبقيات، والتعاقب في مسار العمل.... وهكذا فإن تايلر قد حدد مجموعة من الإجراءات التي يمكن استعمالها في مواقف معينة لاكتشاف طرق للأداء مع العمل على تنفيذها.

١- على مبدأ الكفاءة ونسج العمل / اول / ١٤٢٥

ثانياً - مدرسة التقسيمات الإدارية

(Departmentalization or Administrative Management)

يعد هنري فايول (H.Fayol) رجل الأعمال الفرنسي، ومؤسس هذه المدرسة، فقد عاش خلال المدة (1841-1925)، وكان له اتباع في الولايات المتحدة الأمريكية، أشهرهم كوليك (Gulick) وموني درايلي (Mooney and Reily) وأوريك (Urwick) في بريطانيا. وكانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا، ومن خبرته كمدير عام لإحدى كبريات شركات تعدين الفحم، وقد نشر كتابه (الإدارة العمومية والصناعية) سنة 1916. ويعود الفضل له في تطوير ثلاثة مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، وأنظمة المنشأة، ووضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

فقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمس هي: التخطيط والتنظيم، وإصدار الأوامر (الإمرة)، والتنسيق، والرقابة. فالتخطيط هو التنبؤ (الاستشراف) بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه. ورأى فايول أن التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع الخطط التفصيلية للمهام للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمادية، وهيكل الأفراد على شكل وظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط، ويتضمن إصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المنظمة. أما التنسيق فهو تحقيق التوافق والتناغم والانسجام بين فعاليات المنظمة، وتوحيد الجهود سوية. وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الابتعادات بينهما. من ناحية أخرى، فقد قسم فايول أنشطة المنشأة إلى خمسة أساسية هي:

أ- الفنية: (الصنع أو الإنتاج).

ب- التجارية: (الشراء والبيع والتداول).

ج- المالية: (الحصول على رأس المال واستخدامه).

د- المحاسبية: (الكلف، والميزانيات، والإحصاء).

هـ- الأمان أو الضمان: (حماية الأشخاص والممتلكات). وهو بذلك كان يحاول وضع

الحجر الأساس للتقسيم المعاصر لأنشطة المنشأة.

وبالإضافة لذلك، فقد وضع فايول (14) قاعدة إدارية، استخلصها من تجربته العملية،

- (1) تقسيم العمل لتحقيق التخصص.
- (2) الصلاحية (السلطة).
- (3) الانضباط.
- (4) وحدة الأوامر.
- (5) وحدة التوجيه.
- (6) إزعان المصلحة الفردية لمصلحة المجموع.
- (7) السلسلة الهرمية في التنظيم.
- (8) المكافأة.
- (9) المركزية.
- (10) النظام.
- (11) العدالة.
- (12) استقرار الموقع الإداري.
- (13) المبادرة.
- (14) الروح المعنوية.

وقد أكد على المرونة في تطبيق هذه القواعد، وعلى أن الإدارة فن وعلم معاً.

ثالثاً - المدرسة البيروقراطية (Bureaucratic Manangement)

كانت هذه المدرسة من نتاج عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (M. Weber) الذي عاش خلال السنين (1864-1920)، والذي انصب اهتمامه على دراسة السلطة في المنطقة. وقد انبثق من تحليله مفهوم (البيروقراطية) (حكم المكتب)، الذي قصد به تلك المنظمة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة. ويتألف نظام البيروقراطية من عدد من المكونات الأساسية هي:

- (أ) تقسيم العمل بشكل محدد بين أعضائها.
- (ب) سلسلة واضحة من إصدار الأوامر.
- (ج) اختيار الأعضاء على أساس التدريب الفني المطلوب.
- (د) إعتقاد الترقية على الأقدمية أو الإنجاز أو الاثنين معاً.
- (هـ) تدوين الأفعال، والقواعد والقرارات الإدارية.
- (و) الفصل بين ملكية المنظمة وإدارتها.
- (ز) خضوع جميع الأعضاء للانضباط والرقابة الدقيقين أثناء أدائهم لمهامهم.

ولم يكن هدف فيبر صياغة منظمة مثالية، بل تحليل الكيفية التي يمكن بها للبيروقراطية أن تمكن المدير من الهيمنة على الرؤوسين. فحق المدير في إصدار الأوامر ينطلق من صلاحية (سلطة) قانونية، لأن المدير حصل على موقعه وصلاحياته في المنظمة على أساس الاختيار أو الترقية، التي تعتبر قانونية لدى بقية الأعضاء. وإذا كانت (البيروقراطية) تعني في يومنا الإجراء الطويلة والروتينية (الرتابة)، والبطء في مسار العمل الإداري، وتعقيداته غير المبررة وعدم الكفاءة، فإن هذه الصفات لم تكن مقصودة من قبل فيبر عندما أطلق تسميته الأولى. فقد كان يرى أن المنظمة البيروقراطية، التي تدار من قبل مدراء جرى اختيارهم وتأهيلهم بشكل سليم قادر على تحقيق أعلى مستويات الكفاءة. وذلك يعود إلى امتلاك المنظمة للمعرفة الفنية، مهما كانت طبيعة النظام السياسي الذي تعمل فيه. لقد انصب اهتمام فيبر على المنظمة الكبيرة المكونة من آلاف الأفراد، وكان مولعاً بدراسة تنظيم الجيش البروسي والدولة البروسية، وبشخصية بسمارك ووليم الثاني، واستنباط القواعد من كيفية إدارة الجيش والدولة.

رابعاً - السمات المشتركة للمدارس الفرعية في إطار المدرسة التقليدية:

على الرغم من عدم التواصل العلمي بين المدارس الفرعية المذكورة، ونشوء كل منها بمعزل عن الأخرى، فإن هناك اهتمامات أساسية ركزت عليها وتعتبر من قبيل الافتراضات الرئيسة وهي:

(أ) تصرف الإنسان بشكل رشيد.

(ب) حاجة الأفراد لضوابط واضحة لوظائفهم لتفادي الارتباك في العمل.

(ج) تتضمن الإدارة أساساً الفعاليات الرسمية للأفراد، ولا بد أن تؤدي مهماتها بغض النظر عن مشكلاتهم وسماتهم الشخصية.

(د) ضعف رغبة الأفراد في العمل، وبالتالي ضرورة الإشراف عليهم بدقة.

(هـ) جدوى الحوافز الاقتصادية والظروف المادية في رفع مستوى الأداء.

(و) تقسيم العمل.

(ز) السلطة الرسمية.

المبحث الثالث

المدرسة الإنسانية: الجسرين الإدارية التقليدية والمعاصرة

هناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النظريات أو المدارس الفكرية تبوب ضمن الإنسانية (أو مدرسة العلاقات الإنسانية، أو المدرسة السلوكية). وقد اختيرت منها أربعة اتجاهات أساسية. وما تزال المدرسة هذه تثري الإدارة بنتائجها العلمي، على الرغم من التبدل الكبير الذي شهدته، منذ إجراء تجارب هوثورن حتى التسعينات.

أولاً- دراسات هوثورن، والتون مايو (Hawthorne Studies, And Eiton Mayo)

تشير هذه الدراسات إلى التجارب التي أجريت في معمل هوثورن التابع لشركة وسترن الكترين في شيكاغو، اعتباراً من سنة 1924. وقد أجريت هذه الدراسات في البداية من قبل مجموعة من الباحثين من الأكاديمية الوطنية للعلوم، بهدف تحديد أثر درجة الإضاءة في مستوى الإنتاج الذي يحققه العاملون، إنطلاقاً من فرضية مفادها أن هناك مستوى معيناً من الإضاءة يؤدي إلى أعلى مستوى من الإنتاج. وقد قسم الباحثون العمال الخاضعين للدراسة إلى مجموعتين: إحداهما اختبارية، والثانية ضابطة. وحاول الباحثون تبديل مستوى الإضاءة زيادة ونقصاناً، في المجموعة الاختبارية، فيما استمر حجم الإنتاج بالازدياد، وتواصل ذلك عندما طبقت التجربة على المجموعتين معاً. ولم ينخفض الإنتاج إلا عندما وصل مستوى الإضاءة نوعاً من التعطيم. وقد كانت النتائج مرتبكة من حيث بلورة طبيعة العلاقة بين مستوى الإضاءة وحجم الإنتاج، وبحيث أن الباحثين كانوا على وشك ترك الدراسة.

وقد استعان الباحثون لاحقاً بخبرة التون مايو، الأستاذ في جامعة هافرد في الولايات المتحدة والأسترالي الأصل (1880-1949). وقد امتد الإسهام لاحقاً ليشمل الأستاذين روثلرلبرجر (Roethlisberger) ودكسون (Dickson) وكان موقع الدراسة مصنع هوثورن وامتدت لسنوات من العشرينات والثلاثينات. كما أسهم جورج هومانز (Homans) بهذا الاتجاه. وكان من أهم التجارب التي قامت بها مجموعات البحث المتعددة تلك التي أجريت في غرفة تمثل جزءاً من خط إنتاج الهواتف.

لقد تمخضت هذه الدراسات، من خلال المقابلات، والتجريب، عن نتائج جديدة، تتعلق بالعلاقات الإنسانية في العمل، وبالسّمات الشخصية، فالأفراد هم مكون أكثر أهمية بكثير مما

تصورته الإدارة العلمية. ويتأثر مستوى الإنتاج والإنتاجية بمشكلاتهم الشخصية كما أنهم يأتون لمواقع العمل ومعهم الحاجات الاجتماعية التي تقودهم لتكون ^٢الجماعات الصغيرة، وصياغة معاييرها، وأنماط سلوكها المقبول. إن ^٣المنطقة هي منظومة اجتماعية تؤسس رسمياً بهرمية وقواعد، هذا في حين أن التنظيم غير الرسمي يقوم على الفعاليات والمشاعر والتفاعل. وتؤثر هذه المتغيرات والعلاقات بينهما في الإنتاج والإنتاجية، إلى جانب الخصوصيات الفنية الأخرى للكفاءة والإنتاجية.

ثانياً- دراسة فولت:

ميري باركر فولت (M.P.Follett) استاذة أمريكية في الفلسفة السياسية (1868-1933) ركزت بوجه خاص على الجماعة (Group) باعتبارها الحجر الأساس في بناء المنظمات. إذ أنه خلال علاقة الفرد بالآخرين في الجماعة يستطيع أن يحدد هويته وأن يكون ^٤خلافاً في عمله. والمنظمة هي جماعة كبيرة، لأعضائها (عمال، مدراء....) مصالح مشتركة. ويعتبر تحقيق هذه المصالح مسؤولية مشتركة، بحيث أن عمل الجماعة سوية يعطيها الوحدة المتكاملة. ويؤدي العمال مهماتهم ليس (للمدير) وإنما (مع المدير) ويتلقون الأوامر بحكم الموقف (Situation) الذي يواجهونه. ومن مهمتهم اكتشاف النظام (Order) الذي يحكم الموقف. ويستجيب أعضاء المنظمة للموقف، اعتماداً على معارفهم وخبراتهم مستهدفين تحقيق المصالح المشتركة. وهكذا تصبح الرقابة أفقية وتعاونية، وليست عمودية. ويظهر الأعضاء ^٥المسؤولية والتضامن أثناء تعاونهم لتحقيق الأهداف المشتركة. وكل عضو هو جزء مكمل لأجزاء في المنظمة.

٨ ثالثاً- جستر بارنرد:

جستر بارنرد (Ch.Barnard) هو رئيس شركة نيو جيرزي للهواتف، عاش في السنين (1886-1961) في الولايات المتحدة الأمريكية، وكتب مؤلفه (وظائف المدير) سنة 1938 وحسب رأي بارنرد فإن للمدير ثلاث وظائف أساسية هي:

(أ) ضمان نظام للاتصالات التنظيمية: أي أنه مسؤول عن تحديد هيكل المنظمة، وتزويدها بالأفراد المسؤولين والمخلصين والمدراء.

(ب) اختيار وتوظيف الأفراد لغرض ملئ الوظائف غير الإدارية.

(ج) تحديد، وصياغة، غرض وأهداف المنظمة.

والتحدي الأساسي الذي يواجهه المدير هو كيفية تشجيع الأفراد للتعاون لبلوغ أهداف المنظمة، ولتحقيق ذلك، لابد للمدير من منح الحوافز الإيجابية لأعضاء المنظمة، أو تقليل الأعباء السلبية (تقليل الجهد المطلوب). فإذا كانت الحوافز تلك غير مجدية، فإنه يمكن للمدير تغيير اتجاهات الأفراد لكن تكون الحوافز فاعلة . ويبوب بارنرد الحافز في خمس مجموعات هي:

١ (أ) النقود والأشياء المادية.

٢ (ب) فرص التمييز والاحترام والقوة والموقع.

٣ (ج) ظروف العمل المناسبة.

٤ (د) إشباع المثل الشخصية.

٥ (هـ) الموقف الاجتماعي الجذاب.

٦ (و) ظروف العمل والممارسات والاتجاهات الاعتيادية.

٧ (ز) الشعور بالمشاركة في مجرى الأحداث.

٨ (ح) فرص الاتصال، والرفقة، والتعاضد، وهناك مشكلات في الحوافز المناسبة، وفي كيفية معالجة التناقض بينها.

ومن بين الإسهامات المهمة لبارنرد تصوير المنظمة على أنها منظومة تعاونية من الفعاليات والقوى المنسقة بوعي، وتتكون من شخصين أو أكثر وكل جزء في هذه المنظومة مرتبط بالأجزاء الأخرى، بطرق محددة. وإذا كانت الأجزاء متعددة، فإنه لا بد من تكوين منظومات فرعية، وتختلف كل منظومة عن غيرها. ويمكن أن تمتد عضوية المنظمة لتشمل الزبائن، والموردين، والمستثمرين، ومن الضروري أخذهم بنظر الاعتبار إذا أريد فهم المنظمة باعتبارهم يتفاعلون سوية باستمرار.

× رابعاً- دوكلاس ماكريكر ونظرية (س) و (ص). عكس مهممة

دوكلاس ماكريكر (D.Mcregor) هو أستاذ في معهد ماساشوسيت للتكنولوجيا في بوسطن. لقد أطلق ماكريكر على الإدارة العلمية (تايلر) نظرية (س) أو (x)، فيما أسمى نظرية معاكسة لها بنظرية (ص) أو (Y)، المعتمدة على العلوم السلوكية. وتضم افتراضات نظرية (س) ما يأتي: (١) إن الإنسان الاعتيادي بطبيعته يكره العمل ويحاول تفاديه، (ب) وبذلك يجب

إجباره وتوجيه ورقابة معظم الأفراد، وتخويفهم بالعقاب لغرض دفعهم للأداء ولتحقيق أهداف المنظمة، (ك) يتفادى الإنسان الاعتيادي المسؤولية ويفضل أن يكون مقادراً، لأنه قليل الطموح ويميل إلى تحقيق الأمان.

أما افتراضات نظرية (ص) فهي على العكس من ذلك تشمل: (٦) يفضل الإنسان بطبيعته بذل الجهد البدني والفكري مثمناً يفضل الراحة واللعب، (ب) ليس العقاب والرقابة الخارجية الوسائل الوحيدة لتحقيق الأهداف، بل أن الإنسان يفضل الرقابة الذاتية والتوجيه في مساعاه لتحقيق أهداف المنظمة، (ج) الالتزام بتحقيق الأهداف هو دالة من المكافآت المرتبطة بالأداء وفي مقدمتها تحقيق الذات، (د) يسعى الإنسان الاعتيادي للتعلم ولتقبل المسؤولية، كما أن تفاديهما هو وليد ظروفه وليس أمراً نابعاً عن طبيعته، (هـ) إن القدرة على التصور والإبداع موزعة بين عدد كبير من أفراد المجتمع، (و) في ظروف الحياة الصناعية المعاصرة لا يستغل إلا جزء محدود من الطاقات الإنسانية الكاملة.

المبحث الرابع

المدرسة (الاتجاهات) المعاصرة

أولاً: نظرية المنظومات المفتوحة (Open System Theory)

ينظر إلى المنظمة في الفكر الإداري المعاصر على أنها منظومة، تتكون من أجزاء فرعية، (Subsystems) وتعمل مجموعة المدراء في المنظمة كمنظومة فرعية، باسم (منظومة اتخاذ القرار).

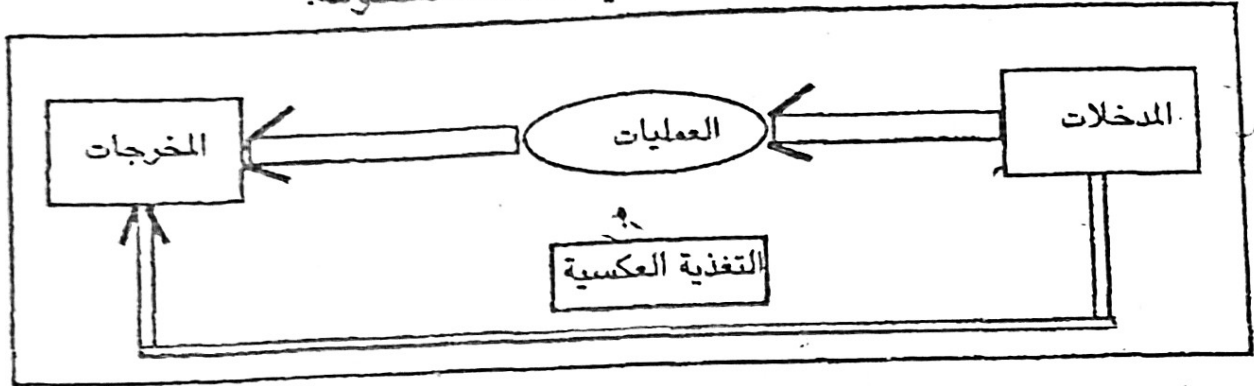
أ- مفهوم المنظومة: المنظومة هي مجموعة من المكونات المترابطة مع بعضها لتحقيق غرض معين. وفي حين أن هناك العديد من المنظومات غير الاجتماعية (كائن حي لوحده، سيارة، ثلاجة) فإن التركيز هنا على المنظمة كمنظومة. فالمنظومة هنا تكون من الكائنات البشرية والأموال، والمواد، والمعدات، والمعلومات وغيرها. ومثل هذه المنظومة تختلف عن المنظومة البيولوجية أو المادية ذات الهياكل المحددة. فالمنظمة كمنظومة ليس لها هيكل بمعزل عن وظائفها. ويتكون هيكلها من فعاليات الأفراد المقسمة بموجب أنماط محددة. والمنظومة هنا هي وحدة اجتماعية هادفة، تتكون من أفراد متفاعلين مع بعضهم في أنماط من الفعاليات، وتبرز فيها الاتجاهات، والمدرجات، والمعتقدات، والعادات والتوقعات، الخاصة بالأفراد.

ب- مكونات المنظمة كمنظومة: تشترك المنظمات، كمنظومات، في وجود مكونات أساسية هي: المدخلات (Inputs) والعمليات (Processes) وكما تسمى كذلك بـ (التحويل)

(Transformation) والمخرجات (Outputs) والتغذية العكسية (أو المرتدة أو الراجعة) (Feed back) وذلك كما في الشكل (1-2) أدناه:

شكل رقم (1-2)

المكونات الأساسية للمنظمة كمنظومة.



وفي المنشأة الصناعية، تتكون المدخلات من المواد الأولية، والمعرفة الفنية، والعمل، والمعدات، والمعلومات، والتمويل، التي توحد بتوجيه الإدارة ومن خلال العمليات، لتتحول إلى مخرجات على شكل سلع وخدمات تقدم للمستهلكين (أو لغيرهم). ويعني قبول المستهلكين لها تحقيق المنشأة للمردود المالي (تغذية عكسية)، الذي يعيد السلسلة للعمل مرة أخرى، هذا في حين أن المبيعات المنخفضة تؤثر ضرورة إدخال التعديلات في المدخلات أو العمليات لغرض الحصول على مخرجات أكثر قبولاً لدى المستهلك. ومن خلال هذه الدورات المتعاقبة تحافظ المنظمة على وجودها.

إن المنظمة هي منظومة مفتوحة على البيئة، فهي تحصل (تستورد) منها على المدخلات وتعطيها (تصدر لها) المخرجات، وتفسر مؤشرات التغذية العكسية التي تتسلمها منها وما يحدث في البيئة يؤثر في المنظومة، كما أن تبدلات البيئة تتطلب من الإدارة تكيف المنظومة لها. ثم أن درجة الانفتاح للبيئة تتفاوت وبسبب درجة تفاعل المنظومة معها، وبحسب توجهات إدارتها في زيادة ذلك التفاعل.

ج - المنظومات الفرعية (Subsystems): تتألف المنظمة، كمنظمة، من عدد مترابط بين المنظومات الفرعية. فإذا نظرنا إلى المنشأة من حيث الوظائف الإدارية، كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالوظائف الأربع المشار إليها سابقاً (التخطيط، واتخاذ القرار، والتنظيم، والتحفيز، والرقابة). ولو نظرنا إلى المنشأة كأنشطة، كانت هناك المنظومات الفرعية المتمثلة بالعمليات، والتسويق، والموارد البشرية والمالية، والبحث والتطوير، والعلاقات العامة والخدمات

المساعدة، والإدارة العليا. وهناك من يرى أن المنظمة كمنظومة تتكون من خمس منظومات فرعية هي:

- (1) الأهداف (الأفراد بأهدافهم).
- (2) المعرفة الفنية لدى الأفراد لاستعمال المعدات والتسهيلات.
- (3) الهيكل: (أي عمل الأفراد سوياً في فعاليات متكاملة).
- (4) العلاقات النفسية - الاجتماعية بين الأفراد.
- (5) الإدارة، المسؤولة عن تنسيق جميع المنظومات من خلال التخطيط واتخاذ القرار والتنظيم، والقيادة والتحفيز، والرقابة.

ونظراً للترابط الوثيق بين المنظومات الفرعية، فإن التغيير الأساسي في أي منها لا يمكن احتوائه بل لا بد أن يؤثر في المنظومات الأخرى. مثال ذلك أن ادخال الحاسوب في المنظومة الفرعية للمعلومات، يؤثر في هيكل المنظومة ككل، وفي عمل المنظومات الفرعية الأخرى المكونة لها. ومن جهة أخرى، فإن عمل المنظومات الفرعية سوية يخلق ظاهرة (التداؤوب) (Synergy) في المنظومة ككل، إذ أن المنظومة هي أكبر من مجموع اجزائها (منظوماتها الفرعية). وتولد تلك القيمة المضافة من العمل سوية وبشكل متكامل. كما أن المنظومة التي لا تحصل على المدخلات، أو لا تستطيع طرح المخرجات، أو لا تحصل على التغذية العكسية من البيئة، تتدهور وتضمحل، أو تتلاشى من الوجود (Entropy).

د- أهمية مدخل المنظومات في دراسة المنظمة: من بين الكثير من إيجابيات هذا المدخل، يبرز اثنان بوجه خاص، أولهما أن المنظمة لا تعيش في فراغ، وبالتالي قيام إدارتها بتكييف أوجه نشاطها لأهدافها، أما الثاني فهو التأكيد على ترابط المنظومات الفرعية، مما يعني ضرورة تفهم الإدارة لترابط عمل التقسيمات الداخلية فيها، وأثر سعي كل منها لتحقيق أهدافها على المساعي المماثلة لبقية التقسيمات، وبالتالي عدم صحة النظرة لعمل التقسيمات بشكل منعزل عن بعضها البعض.

ثانياً - الإدارة الكمية (Quantitative Management)

تطور المدخل الكمي للإدارة خلال وبعد الحرب العالمية الثانية. فقد حاولت الشركات الكبيرة الاستفادة من الأساليب التي استعملت في إدارة الجيوش، وذلك في مجال حل المشكلات (Problem-Solving) واتخاذ القرار. ويؤكد هذا المدخل على استعمال