

بفلسفة الإدارة "العصا والجزرة". من ناحية أخرى، تفترض النظرية Y أن إنفاق الجهد البدني والعقلي في العمل أمر طبيعي مثل اللعب أو الراحة إذا كانت ظروف العمل مناسبة، وأن السيطرة والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لجعل الناس يعملون لأن الالتزام بالهدف هو وظيفة المكافأة المرتبطة بإنجازهم، يسعى بعض الافراد الى تحمل المسؤولية والقبول بها لذلك يحتاج الفرد العامل فقط إلى تشجيعه على العمل وعدم تهديده بالعمل.

#### ❖ افتراضات النظرية X:

- 1- لدى الإنسان العادي كراهية متأصلة للعمل وسيتجنبه إن أمكن يعتبر العمل غير مريح لهم .
- 2- بسبب كراهيته المميزة للعمل يجب إجبار معظم الافراد العاملين والسيطرة عليهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب لبذل الجهد الكافي لتحقيق الأهداف التنظيمية.
- 3- يفضل الإنسان العادي أن يتم توجيهه ويرغب في تجنب المسؤولية ولديه طموح ضئيل نسبيًا ويريد الأمن قبل كل شيء.
- 4- معظم الافراد يفتقرون الى القدرة على الابتكار في حل المشاكل ويميلون للحلول التقليدية .
- 5- معظم الافراد غير طموحين وليسوا على مستوى من المسؤولية دائما يحتاجون من يراقبهم .

#### ❖ افتراضات النظرية Y:

1. الإنسان العادي لا يكره العمل بطبيعته، اعتمادًا على الظروف التي يمكن التحكم فيها قد يكون العمل في الواقع مصدرًا للرضا من وجهة نظره (وسيتم اداء عمله طوعاً) وإذا كان مصدرًا للعقاب (وسيتم تجنب العمل إن أمكن).
2. الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليسا الوسيلتين الوحيدتين لبذل الجهد نحو أهداف المنظمة، لذا يمارس العاملون التوجيه الذاتي وضبط النفس أو السعي لتحقيق الأهداف التي يلتزمون بها.
3. الالتزام بالأهداف هي نتيجة المكافئة للعمل الذي يقوم به، وأهم هذه المكافآت على سبيل المثال يمكن أن يكون إرضاء الذات والحاجة الى تحقيق الذات نتاجًا مباشرًا للجهد الموجه نحو الأهداف التنظيمية.

اما العوامل التي تقود الى عدم الرضا فاذا توافرت فان عدم الرضا سيختفي ويزول وفي حال غياب هذه العوامل فان الفرد سيكون في حالة عدم رضا وركز Herzberg اذ قال ان الرضا شيء وعدم الرضا شيء اخر ويمكن توضيح هذه العوامل كما في الجدول الاتي :

العوامل المحفزة او الدافعه	العوامل الوقائية
1- تحقيق الاهداف او الانجاز	1- الراتب والمميزات او مستوى الاجور .
2- تقدير الذات	2- ضمان العمل
3- المسؤولية التي يتحملها العامل	3- ظروف العمل
4- فرص التقدم والنمو والتطور	4- سياسة المنظمة والامن الوظيفي.
5- طبيعة العمل	5- نوع الاشراف والتوجيه
	6- العلاقات الاجتماعية داخل العمل

مقارنه



## ثالثاً: مدرسة الادارة الكمي

تركز مدرسة الإدارة الكمية على تكييف النماذج والعمليات الرياضية مع حالات الإدارة. هناك ثلاثة مجالات رئيسية:

(1) علم الإدارة.

(2) إدارة العمليات.

(3) نظم المعلومات الإدارية.

يتعامل علم الإدارة بشكل خاص مع تطوير النماذج الرياضية للمساعدة في صنع القرار وحل المشكلات، تركز إدارة العمليات بشكل أكبر على تطبيق علم الإدارة على المنظمات اما نظم المعلومات الإدارية هي أنظمة اتصالات معقدة مصممة لتوفير المعلومات للمديرين.

ظهرت الإدارة الكمية نتيجة لتطوير الحلول الرياضية والإحصائية لحل المشكلات العسكرية خلال الحرب العالمية الثانية لزيادة فعالية اصابة الاهداف الالمانية بواسطة طائرات التحالف تمكن علماء الرياضيات البريطانيون من تصميم نموذج التخصيص الأمثل لتوفير أقصى قدرة للوصول الى الهدف . طورت الولايات المتحدة الأمريكية تقنيات بحوث العمليات لتحسين احتمالات بقاء قوافل الحلفاء التي تعبر المحيط الأطلسي. استخدمت الولايات المتحدة الأمريكية نهجًا كميًا لاختيار أنماط العمق المثلى لهجمات الطائرات والسفن الحربية على الغواصات الألمانية، بعد الحرب العالمية الثانية، تم تطبيق العديد من هذه التقنيات الكمية في قطاع ادارة الأعمال الخاص.

و بدأت المنظمات الصناعية في التعرف على إمكانات التقنيات الكمية لحل مشاكل إدارة الإنتاج عند التعامل مع مراقبة المخزون وخطوط انتظار المستهلك وتشمل الإدارة الكمية تطبيقات الإحصاء ونماذج التحسين ونماذج المعلومات والمحاكاة الحاسوبية ، وهذا مكن المديرين من استخدام البرمجة الخطية لتحسين قرارات تخصيص الموارد. يمكن أن تكون جدولة المشاريع أكثر كفاءة باستخدام تحليل جدولة المسار الحرج،. يمكن تحديد مستويات المخزون المثلى من خلال نموذج جودة الأمر الاقتصادي. المساهمة الرئيسية للنهج الكمي للإدارة هي في مجال صنع القرار، لا سيما فيما يتعلق بالتخطيط والرقابة.

تتضمن المساهمات الرئيسية للإدارة الكمية تطوير تقنيات كمية معقدة للمساعدة في صنع القرار وحل المشكلات ، وتستخدم النماذج الرياضية لزيادة المعرفة والفهم فيما يتعلق بالعمليات والمواقف التنظيمية المعقدة وعدت المدرسة الكمية أداة لتنفيذ عمليات التخطيط

والرقابة التنظيمية من خلال التركيز على أجهزة الكمبيوتر في أنظمة دعم القرار، وهناك بعض القيود الرئيسية للإدارة الكمية وهي:

- 1- لا يمكنها التنبؤ أو تفسير السلوك البشري في المنظمات.
- 2- قد يضحى الافراد بمهارات إدارية أخرى من أجل اكتساب مهارات التطور الرياضي.
- 3- بعض النماذج قد تتطلب افتراضات غير عملية أو لا أساس لها.

### رابعاً : خصائص النظرية الكمية

يمكن تحديد اهم خصائص المدرسة الكمية بالاتي:

1. تهتم الإدارة بحل المشكلات ويجب أن تستخدم الأدوات الرياضية لحلها.
2. يمكن تطوير النماذج الرياضية عن طريق قياس المتغيرات المختلفة للمشكلات.
3. يمكن استخدام الرموز الرياضية لوصف المشكلات الإدارية.
4. يتم استخدام الأدوات الرياضية وبحوث العمليات والمحاكاة وبناء النماذج لإيجاد حلول للمشاكل الإدارية.

### خامساً : مدرسة نظرية النظم

تم تطوير مدرسة النظم بواسطة عالم الأحياء Ludwig von Bertalanffy ويركز على "فهم المنظمة كنظام مفتوح يحول المدخلات إلى مخرجات". من بين المساهمين الآخرين في هذه المدرسة الفكرية Kenneth Bolding, Richard Johnson, Fremont Cast, James Rosenzweig تم إنشاء نظرية النظام قبل الستينيات من القرن المنصرم.

اذ يُنظر Bertalanvi, 1968 إلى المنظمة على أنها نظام متكامل ولها دور في نظرية الإدارة الحديثة وتعد اهم مدرسة فرعية تابعة للمدرسة الحديثة اذ يتمتع المديرون بفرصة إلقاء نظرة على التنظيم العام وكيف يمكن للبيئة الخارجية لمكوناتها ان تؤثر في هذا التنظيم ., لقد نظروا رواد نظرية النظم إلى التنظيم على أنه نظام عضوي ومفتوح، ويتكون من أجزاء متفاعلة ومترابطة فيما بينها ، وهذه الاجزاء تسمى الأنظمة الفرعية التابعة للنظام الاكبر وهو المنظمة ، ولسفة النظام حسب اعتقادهم هو النظر إلى الإدارة كنظام متكامل "كل منظم" يتكون من أنظمة فرعية مدمجة في وحدة او قسم معين أو



ضمن نطاق المنظمة ككل ، وينظر ايضا هذا النهج إلى المنظمة على أنها أجزاء مترابطة ذات هدف موحد لغرض البقاء على قيد الحياة .

تعتمد مدرسة النظم على التعميم بأن كل شيء مترابط ، اي يتكون النظام من عنصر مرتبط ومعتمد ويكون هنالك تفاعل ما بين الطرفين ، لغرض تشكيل كلاً موحداً.

النظام هو ببساطة تجميع أو مجموعة من الأشياء أو الأجزاء التي تشكل كلاً معقداً. ومن أهم خصائصه أنه يتألف من تسلسل هرمي للأنظمة الفرعية، على سبيل المثال، يمكن اعتبار العالم نظاماً تكون فيه الاقتصادات الوطنية المختلفة أنظمة فرعية ويتألف كل اقتصاد وطني بدوره من صناعاته المختلفة، وتتألف كل صناعة من منظمات ويمكن اعتبار المنظمة نظاماً يتكون من أنظمة فرعية مثل الإنتاج والتسويق والتمويل والمحاسبة وما إلى ذلك.

النظام يتكون من عناصر متصلة ومعتمدة و تتفاعل فيما بينها ، لتحقيق هدف التنظيم لان عمل الكل افضل واسرع من عمل الاجزاء ، في منظمات الاعمال ، تعد أقسام الإنتاج والتسويق والموارد البشرية والتمويل أنظمة فرعية تتبع لنظام انت صفتها انتاجية او خدمية

ومن أجل فهم مدرسة النظم فلا بد من معرفة المبادئ والأفكار الرئيسية لها مثل (النظام، والنظام الفرعي، والنظام المفتوح، والنظام المغلق، والتآزر، وحدود النظام، والتدفق، وردود الفعل).

### 1- مفهوم النظام

1951, Bertalanffy اول من تطرق الى مفهوم النظام واستخدم مصطلح النظام في مقال نُشر في عام 1951, اذ طور محتوى نظرية النظم العامة اذ اعتبر النظام عبارة عن مجموعة من الأجزاء أو الأنشطة المترابطة التي تؤدي بشكل جماعي لتحقيق هدف معين ، على سبيل المثال، جسم الانسان عبارة عن نظام يتكون من أجزاء مختلفة مثل الجهاز العصبي والجهاز الهضمي والجهاز البصري وغيره ، سيؤثر انهيار جزء مثل الدماغ على عمل باقي الاجهزة وقد يسبب التلف وعدم قدرة النظام على البقاء . لذلك هناك حاجة لعلاقة عمل متناغمة بين جميع أجزاء الجسم البشري.

وهذا ايضا ينطبق على المنظمات بمختلف انواعها وخصوصا منظمات الاعمال والتي تتكون هذه المنظمات من مجموعة من الاجزاء او الاقسام واذا انهار قسم او جزء سيؤثر سلبا على باقي الاجزاء

لذا يمكن تعريف "النظام" عبارة عن مجموعة من الاجزاء موحدة بواسطة شكل من اشكال التعاون والترابط الثابت ضمن النظام الكلي ". هذا يدل على أن النظام هو أي كائن له أجزاء عديدة، أي ظاهرة لها عدة أجزاء وهذه الأجزاء في كل نقطة زمنية يجب أن تتحد بنسب مناسبة لتصبح لتخلق عملية ما الغاية منها البقاء والنمو . وهنا يمكن التعامل مع كل منظمة اعمال هي عبارة عن عنصر واحد يتكون من عناصر متعددة و تتربط كل هذه الأجزاء معًا لتشكيل وحدة متكاملة متماسكة للسماح للمنظمة بأداء وظائفها، يمكن أن تساعد الفكرة الأساسية لنظرية النظم المديرين في تقليل العلاقات المعقدة للبيئات الداخلية والخارجية والتعامل معها بانسيابية واعتبار كل نظام ان يغير شكل المدخلات المصنعة داخليًا إلى مخرجات يمكن استخدامها في البيئة الخارجية، والبيئة الخارجية ايضا تتكون من أنظمة فرعية .

## 2- نظرية النظم في الإدارة

يعد مفهوم الأنظمة للإدارة الذي صاغه معهد Tavistock للعلاقات الإنسانية في لندن يؤكد أنه "بدلاً من التعامل مع الأجزاء العديدة للمنظمة، فإن نهج الأنظمة للإدارة ينظر إلى المنظمة على أنها نظام هادف مشترك يتكون من أجزاء مترابطة، إن هذا النهج يوفر للمديرين طريقة واضحة لرؤية المنظمة ككل وكجزء من البيئة الخارجية الأكبر. أي يعني أن المديرين، بغض النظر عن الإدارات التي ينتمون إليها، يجب أن يساهموا في الأداء نحو تحقيق الأهداف التنظيمية ، يُطلب من المديرين ربط إداراتهم وأقسامهم و وحداتهم بالمنظمة بأكملها ويجب على المديرين الارتباط والتواصل مع نظرائهم في الإدارات والأقسام الأخرى ،ويمكن تحديد خصائص الأنظمة بالاتي :

### أ. النظام الفرعي Subsystem

يتكون كل نظام من عدة أجزاء مترابطة ويشكل كل جزء نظامًا فرعيًا داخل النظام الأكبر بعبارة أخرى كل منظمة مكونة من أقسام والأقسام من مجموعة شعب والشعب من مجموعة وحدات وهكذا ، قد تكون المنظمة بأكملها أيضًا نظامًا فرعيًا داخل تكتل أو منظمات متعددة الجنسيات عبارة القارات و قد يكون التكتل أيضًا نظامًا فرعيًا للصناعة العالمية ، حيث تكون الصناعة نظامًا فرعيًا للاقتصاد والاقتصاد جزء من العالم والعالم كونه نظامًا فرعيًا للكون.



## ب. التآزر Synergy

الأساس النظري الرئيسي للتآزر أو التداؤب هو أن "الكل أكبر من مجموع أجزائه". المعنى العملي للتآزر هو أن المنظمات تتكون من أقسام وأقسام ووحدات منفصلة. هذه الإدارات والأقسام والوحدات مطلوب منها التعاون والتفاعل بطريقة متناغمة لغرض تحقيق الأهداف التنظيمية. عندما يتعاونون ويتفاعلون، يصبحون أكثر إنتاجية مما لو كان على كل قسم ووحدة العمل بمعزل عن غيرها.

## ج. النظام مفتوح

إن النظام المفتوح هو ذلك النظام الذي يكون مفتوحاً عندما يتعرض للبيئة الخارجية ويتصل بها، وإن المنظمة هي نظام مفتوح عندما تتفاعل وتتعامل مع البيئة الخارجية، أي أنها تتعامل مع المؤسسات الاجتماعية المتنوعة مثل مجموعات الضغط (النقابات العمالية) والعملاء أو الزبائن والموردين والوكالات والمؤسسات الحكومية. وتجدر الإشارة إلى أن درجة تفاعل الانظمة مع البيئة الخارجية تختلف من منظمة إلى أخرى.

## د. النظام مغلق

في الطرف الأقصى من النظام المفتوح يوجد النظام المغلق والنظام المغلق هو نظام لا علاقة له بالبيئة الخارجية أي لا يتأثر سلوك الافراد او المدراء في مثل هذا النظام بأي شكل من اشكال البيئة الخارجية.. وفقاً لـ Bertalanffy ، إذا فصلت كائناً حياً عن محيطه، فسوف يموت بعد ذلك بوقت قصير بسبب نقص الأكسجين والماء والغذاء. هذا يعني أن الكائنات الحية أنظمة مفتوحة لأنها لا تستطيع البقاء على قيد الحياة دون التبادل المستمر للمادة والطاقة مع بيئتها.

## هـ. حدود النظام

لكل نظام حد يفصله عن بيئته، في النظام المغلق، تكون حدود النظام شديدة الصلابة ولا تسمح باختراقه بسهولة من قبل العناصر الأخرى للانظمة المجاورة ، والعكس صحيح بالنسبة لنظام المفتوح يكون عرضة بسهولة للاختراق من قبل عناصر أخرى في النظام، تتحرك العديد من المنظمات تدريجياً بعيداً عن النظام المغلق إلى النظام المفتوح، وهذا تطور صحي بسبب التقانة الحديثة وسهولة الوصول لأي زبون في العالم وبسبب العولمة أصبح العالم قرية عالمية صغيرة ، اذ لا تستطيع أي منظمة أن تغلق أبوابها بالكامل أمام متغيرات البيئة الخارجية.

يتعلق التدفق في النظام بإصدار المعلومات من نظام إلى آخر إذ تتدفق المعلومات من البيئة الخارجية كمدخلات إلى نظام آخر مثل الكمبيوتر وهنا سيأخذ الكمبيوتر المدخلات كمواد خام لغرض معالجتها لتكون معلومات مفيدة لاستخدامها من قبل نظام آخر كمدخلات جديدة، لكي تتدفق المعلومات بسلاسة من نظام إلى آخر، يجب ألا تكون هناك أي عوائق تمنع تدفق هذه المعلومات.

### سادسا: مكونات النظام

يتكون النظام من مكونات رئيسية وهي :

#### 1. المدخلات In put

تأتي المدخلات من البيئة الخارجية مثل الأشخاص ورأس المال والمواد الأولية والمهارات الإدارية بالإضافة إلى المعرفة الفنية بالمهارات. ويشمل أيضًا مجموعات أخرى مثل الموظفين والمستهلكين والموردين وحملة الأسهم والحكومات وغيرها.

#### 2. عملية التحول Transformation process

وهي العملية التي تقوم بتحويل المدخلات الى مخرجات اذ يتم تحويل المدخلات بطريقة فعالة إلى مخرجات وذلك من خلال العمل الداخلي في المنظمة وتضافر جهود الاقسام المختلفة ووظائف الإدارة مثل التمويل والإنتاج والمورد البشري والتسويق.

#### 3. المخرجات Outputs

هي العملية النهائية لتحويل المدخلات بواسطة العمليات الى مخرجات مفيدة اذ يتم تحويلها من خلال الوظائف الإدارية والتصنيعية مع مراعاة المتغيرات الخارجية وتختلف هذه المخرجات باختلاف المنظمة وطبيعة المنتج المصنع وعادة ما تتضمن المخرجات ( المنتجات والخدمات والأرباح ورضا الزبائن وتكامل الأهداف وغيرها).

#### 4. التغذية العكسية Feed back

هي عبارة عن المعلومات المرتدة للمنظمة والتي تحصل عليها من خلال عمل المنظمة وتسهم هذه المعلومات في تحديد الاخفاقات والصعوبات والمعلومات التي تحتاجها المنظمة عند التصنيع وأي نظام لا يستفيد من التغذية الراجعة او العكسية سوف يصاب بالركود أو معرض للانحدار والتلاشي وهنا يتم استخدام المعلومات من نظام إلى آخر،



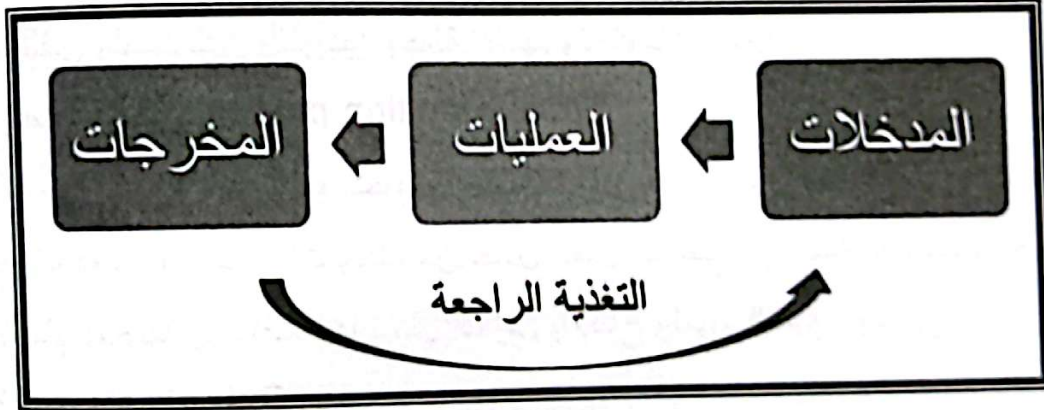
وهذا يعد احد العناصر المهمة لمعرفة ردود الافعال وامكانية تعديل الاخطاء التي قد تحدث وتلافيها في المراحل القادمة.

### تعريف 5. المتغير الخارجي External variable

تلعب البيئة الخارجية دورًا رئيسيًا في تحويل المدخلات إلى مخرجات في حين أن المنظمات لديها القليل من القوة أو لا تملك أي قوة لتغيير البيئة الخارجية، فليس لديها بديل سوى الاستجابة لها والتكيف معها.

### 6. إعادة تنشيط النظام Reenergizing the system

من الممكن إعادة تنشيط النظام مرة أخرى وذلك من خلال استخدام المخرجات لمنظمات ما كمدخلات في منظمات أخرى. فإن الرضا والمعرفة أو المهارات الجديدة للموظفين تصبح مدخلات بشرية مهمة للمنظمات الأخرى وايضا يعاد استثمار الأرباح في النقد والسلع الرأسمالية، مثل الآلات والمعدات والمباني وغيرها.



شكل (8) النظام المفتوح

### سابعا : خصائص نظرية النظم

هناك مجموعة من الخصائص الرئيسية لنظرية النظم وهي:

- 1- يتكون النظام من عناصر متفاعلة إنها مجموعة من الأجزاء المترابطة فيما بينها بطريقة تنتج كلاً موحداً.
- 2- يجب دراسة الأنظمة الفرعية المختلفة في علاقاتها المتبادلة بدلاً من دراسة انعزالها عن بعضها البعض.
- 3- النظام التنظيمي له حدود تحدد الأجزاء الداخلية والخارجية.
- 4- لا يعيش النظام بمعزل عن باقي الأنظمة او يتلقى المعلومات والمواد والطاقة من أنظمة أخرى كمدخلات وتخضع هذه المدخلات لعملية تحويل داخل النظام وتترك النظام كمخرجات لأنظمة أخرى.

- 5- المنظمة هي نظام ديناميكي لأنها تستجيب لبيئتها. إنها عرضة للتغيير في بيئتها.
- 6- تركز المنظمات بالاهتمام الشامل للنظام بدلا من اهتمام بالأنظمة الفرعية اذ مجموع النظام تكون انتاجيته اكبر من الانظمة الفرعية فيما لو كانت منفردة .

### **ثامنا: مدرسة النظرية الموقفية او الطارئة**

النظرية الموقفية هي أحدث مدرسة في الفكر الاداري الحديث وظهر كمفهوم خلال السبعينيات من القرن الماضي، اذ تم تطوير نظرية الطوارئ او الموقفية من قبل Lawrence&Lorsch ، اللذان انتقدا الأساليب الأخرى التي تفترض مسبقاً أفضل طريقة للإدارة قبل معرفة الظروف الغامضة التي قد تمر بها المنظمة اثناء عملها و تختلف مشاكل الإدارة في المواقف المختلفة وتتطلب معالجتها حسب الموقف او الحالة الطارئة التي تمر بها الادارة.

النظرية الموقفية هي منهج او طريقة لحل المشكلات تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل البيئية الرئيسية في الموقف قبل اتخاذ القرار، وتم استخدامها في السنوات الأخيرة لاستبدال مبادئ الإدارة المبسطة بمبادئ أكثر تكاملاً وقوة لأنها اعطت اهمية كبيرة للموقف الخارجي اذ توفر المبادئ المبسطة نظرة ثابتة حول الإدارة والموظفين داخل المنظمة، لكنها غالباً لا تمتلك الرؤية الواضحة عن العوامل الطارئة الخارجية وخصوصا متغيرات البيئة الخارجية. حاولت النظرية الموقفية وفق ما اقترحه المنظرون التنظيميون مثل Lawrence Schein, Lorsch ، تنفيذ مجموعة متنوعة من المفاهيم لدى الافراد ، اذ وجدوا أن فعالية تقنياتهم تتغير من موقف إلى آخر وهذا ينطبق على المنظمات وأنظمتها الفرعية. تؤكد الإدارة الموقفية الحاجة إلى تقييم وتحليل البيئة الإدارية بأكملها داخل المنظمة وخارجها وهنا يتم إجراء التقييم والتحليل من أجل تحديد ميزات العمل والتكنولوجيا والموظفين والتصميمات التنظيمية التي يجب اعتبارها الأكثر ملاءمة لظروف معينة.

اهداف النظرية الموقفية .

1. سلوك المنظمات يتوقف على القوى البيئية الخارجية .
2. اذا اراد المديرين تغيير سلوك المنظمة يجب عليهم تغيير المواقف البيئية التي تؤثر على منظماتهم وهذا صعب التحقق بكون المنتجات مرهونة ببيئتها الخارجية وعليهم ان يفكروا في التكيف البيئي.
3. نظرية الطوارئ هي عملية تحسين عمل المنظمات /لأنها تحدد التفاعل فيما بين الانظمة الفرعية .