

# وزارة التعليم العالي والبحث العلم جامعة محمد لمين دباغين- سطيف 2 كلية الحقوق والعلوم السياسية



# المرجع/المراسلتان الوزاريتان:

010رقم:/أ.خ.و/2020 بتاريخ 29 فيفري 2020 02رقم: 416/أ.خ.و/2020 بتاريخ 17 مارس 2020

# الوثيقة البيدا غوجية لتدعيم منصة التعليم عن بعد في اطار الوقاية من وباء كورونا

	(	اسم ولقب الأستاذ:مرابط عبد الحكيم
محاضرة		المقياس: نظريات التنظيم والتسيير
		نوع الوثيقة _ محاضرات
		الفئة المستهدفة من الطلبة: ليسان
		المستوى: السنة الثانية (جذع مش
كل الافواج	الأفواج:	المجموعة:
	تاريخ تسليم الوثيقة:	التخصص: (جذع مشترك)
		••••••

# المحور الثاني :بعض النظريات السلوكية ثانيا: نظرية العلاقات الإنسانية

#### مقدمة:

ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في الثلاثينات من القرن الماضي كرد فعل على ما توصلت إليه المدرسة الكلاسيكية في مجال الفكر الإداري والتي افترضت أن الحوافز المادية هي كل ما يهم العامل متجاهلة في ذلك العوامل الاجتماعية والإنسانية.

عوامل ظهورها: من بين أهم العوامل التي أدت إلى ظهور هذه الحركة ما يلي:

- 1- ظهور الحركة النقابية وأهمية الدور الذي كانت تلعبه والنفوذ المتزايد الذي أصبحت تتمتع به في الأوساط العمالية.
  - 2- إدراك العمال للمشكلات العمالية بفعل الثقافة العمالية التي رافقت الحركة النقابية.
    - 3- كبر حجم المشروعات القائمة.
- 4- ظهور علم النفس الصناعي كحقل معرفي بفعل المدرسة السلوكية والإسهامات التي قدمها من خلال اعتماده كمدخل لدراسة الإدارة .
- 5- التجارب التي قام بها الباحث "التون مايو" وزملاؤه من جامعة "هار فرد الأمريكية" وما خلصت إليه هذه التجارب من نتائج .

يذهب أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن حركتهم لا تشكل بديلا للمدرسة الكلاسيكية و لا للمبادئ التي جاءت بها في مجال التنظيم والتسيير وان هذه الأفكار لا تعدو أن تكون اجتهادات في إطار إثراء الفكر الإداري القائم ومبادئه وهو بهذا فكر مكمل لما سبقه.

وتعتبر عالمة الاجتماع الأمريكية " ماري باركر فيوليت Mary Parker Follett " أول من اهتم بدر اسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ومهد الطريق لظهور هذه النظرية (نظرية العلاقات الانسانية)من خلال اهتمامها الكبير بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق منه بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري .

غير أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ارتبطت أكثر بالباحث "جورج التونمايو G.Elton غير أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ارتبطت أكثر بالباحث المدرسة وهذا من خلال أبحاثه وتجاربه التي قام بها والتي مكنت من توضيح أهمية العوامل الإنسانية لإنتاجية الأفراد.

وقد خلصت هذه الأبحاث والتجارب إلى أن العامل ليس أداة بسيطة لكنه شخصية معقدة تتفاعل مع مواقف الجماعة التي كان يصعب التعامل معها ويساء فهمها .

وكان من أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المدرسة من خلال أبحاث وتجارب التون مايو ما يلي :

- 1- أن لجماعات العمل غير الرسمية تأثيرا قويا في تحديد الإنتاجية داخل المنظمة .
  - 2- أن رضا العامل عن عمله تحدده كل من العوامل المادية والمعنوية .
- 3- ضرورة توفر المدير على مهارات سلوكية بالإضافة إلى المهارات الفنية والإدارية .
- 4- أن أنماط القيادة متباينة ومختلفة غير أن أكثرها فعالية هو ذلك الذي يعتمد على إشراك العاملين في اتخاذ القرارات .

5- أن أفضل أسلوب إداري لتحقيق أهداف المنظمة هو أسلوب الإدارة الديمقر اطية بمعنى إشراك العمال في الإدارة وتمكينهم من إبداء أرائهم ومواقفهم ومقترحاتهم.

6- أن المنظمة هي نظام اجتماعي بالإضافة إلى كونها كيانا قانونيا واقتصاديا وان هذا النظام الاجتماعي يلعب أدوارا هامة في تحديد سلوك الفرد داخل المنظمة .

7- أن الفرد العامل هو عضو في جماعة غير رسمية ويتأثر سلوكه بقيم وأنماط سلوك هذه الجماعة وعلى إدارة المنظمة التقرب من أعضاء التنظيم غير الرسمي والتعامل معهم بدل مواجهتهم.

### المحور الثاني :بعض النظريات السلوكية

### ثالثا: نظریة 🗶 و Y لدوقلاس ماك قریقور

#### مقدمة :

تعد نظرية (x) و (y) من أهم النظريات السلوكية لصاحبها" دوقلاس ماك قريقور" الذي يعد من ابرز العلماء الذين يؤمنون بالعلاقات الإنسانية في مجال العمل. والنظرية عبارة عن تحليل مقارن بين الاتجاه التقليدي والسلوكي في موقفهما من عملية القيادة والاتصال أي كيفية فهم العلاقة بين الفرد والمنظمة.

درس أنماط القيادة الإدارية في محاولة لفهم الأسباب التي تؤدي إلى زيادة الإنتاجية وقام هو الآخر بالعديد من الأبحاث والدراسات التي قدم على إثرها نظرية (x) و (y) من خلال كتاب له عنونه ب" الجانب الإنساني في المنظمة الذي صدر سنة 1960 والذي بين من خلاله أن هناك فلسفتان حول طبيعة الإنسان: الفلسفة الإنسانية وهما الفلسفتان اللتان تناولهما بالبحث والتحليل.

قدم "ماك قريقور "نظريت هضمن افتراضين متعارضين (بين ماهو تقليدي وما هو سلوكي إنساني ورمز للاتجاه التقليدي بالحرف (x) والسلوكي الإنساني بالحرف (y)، بمعنى أن نظرية (x) تعبر عن الإدارة القليدية أو ما يسمى بفلسفة الاتجاه التقليدي في الإدارة ونظرية (y) تعبر عن الإدارة الحديثة أو فلسفة الاتجاه السلوكي والإنساني.

كما ضمن هذا الكتاب وجهة نظره التي تقضي بضرورة عناية القيادة الإدارية بالجوانب الاجتماعية وتحقيق الذات للعاملين ودعاهم إلى الانتقال من الممارسات القائمة على أساس النظرة الكلاسيكية للعمل إلى الممارسات القائمة على أساس النظرة الإنسانية والاجتماعية أي الانتقال من نظرية (x) إلى نظرية (y) .

محتوى النظريتين (x) و (y):وفق أفكار ماك قريقور فان افتراضات كل من نظريتي (x) و (y)تدور حول :

## اولا :بالنسبة لنظرية (x) : افتراضات هذه النظرية تدور حول:

1- أن الأفراد كسالى ويكرهون العمل ويتجنبوه

2-أن كراهية الفرد للعمل تحتم إجباره عليه من خلال مراقبته وتوجيهه وتسليط العقاب عليه.

3-انه يكره المسؤولية ويتجنبها ولايريد تحملها.

4-انه غير طموح.

5-انه يفضل الانقياد على القيادة.

6-انه لايهتم الا بالجوانب المادية.

وفق أفكار ماك قريقور فان افتراضات نظرية (X) سلبية وغير واقعية وان كل هذه العوامل التي تتضمنها هذه النظرية تؤكد ضرورة توافر إدارة قوية تتولى الإشراف والتوجيه واعتماد الرقابة والتهديد بالعقاب لتحقيق الإنتاجية المطلوبة وهي أمور تجد سندها الفكري لدى المدرسة الكلاسيكية .

# ثانيا :بالنسبة لنظرية ( ٧ ) : افتراضات هذه النظرية تدور حول:

انطلاقا من كون افتراضات نظرية (x) سلبية وغير واقعية اقترح قريقور بدلها افتراضات أخرى وهو ماتضمنته نظرية (y) وتتلخص هذه الافتراضات فيما يلى:

1-أن العمل ظاهرة طبيعية والعامل يحب العمل ويسعى إليه.

2-أن رقابة الفرد الذاتية والداخلية أكثر فعالية من الرقابة الخارجية.

3-أن الفرد يسعى للمسوولية ويتحملها في حالة ما إذا كانت أداة لإشباع رغباته ولا يتجنبها إلا إذا حالت دون إشباعه لرغباته.

4-أن للفرد قدرات إبداعية في العمل يسعى لتوظيفها في هذا المجال.

لعل أهم ما ولدته أفكار" ماك قريقور " في إطار الممارسات الإدارية هو أن القادة الإداريون يخلقون بيئة عمل تتماشى وتنسجم مع الافتراضات التي يحملونها عن العاملين وبالتالي فان العاملين يمارسون عملهم باليات وطرق تنسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مديروهم منهم. ومن هنا فالقادة الإداريون وفق نظرية يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم ومن شان هذا الوضع أن يولد مناخا سلبيا وشعورا بالتبعية يجعل العاملين يؤدون عملهم وفق ما يقال لهم ووفق المتطلبات.

أما القادة الإداريون في إطار نظرية y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جوا من الحركة وهذا الوضع من شانه خلق مناخ مفعم بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات.

وبالانتقال من الممارسات التي يمارسها القادة إلى طبيعة ونمط القيادة في ظل كل نظرية فنجد أن نظرية x تعكس النمط الديمقراطي في نظرية الإدارية.

# المحور الثالث :بعض النظريات البيئية أولا: نظرية النظم

#### مقدمة:

تعود هذه النظرية إلى منتصف الستينات من القرن الماضي (القرن العشرين) وقد شارك في وضعها وبلورة مفاهيمها وعناصرها عدد من علماء الاجتماع والسياسة والإدارة ومنهم: تالكوت، بارسون، دافيد ايستون، كارتز، كان وغيرتم ....

بدلا من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل فان هذه النظرية في مجال الإدارة تنظر إلى المنظمة كنظام واحد متكامل وهادف يتكون من مجموعة من الأجزاء (تسمى أنظمة فرعية )المتفاعلة والمتكاملة ، وهي بهذا تركز على النظرة الشمولية للمنظمة على أساس أنها كل متكامل وفي نفس الوقت جزء من نظام اكبر وهو نظام البيئة المحيطة .

#### منطلقات النظرية: انطلقت النظرية من:

1- اعتبار المنظمة وحدة اجتماعية هادفة ، وجعلت من ذلك المنطلق قاعدة فكرية في التعامل مع المتغيرات التي أرست جوانبها النظرية .

2- ان اي تغير ندخله على أي من الأجزاء يمكن أن يحدث تغييرات في الأجزاء الأخرى وهذا يستلزم الحفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة ، ويجب عدم إغفال الروابط بين الفروع والكل .

3- أن الانفتاح بين الأجزاء المختلفة وبينها وبين البيئة يسهل انسيابية المعلومات ويحقق التغذية العكسية التي تؤدي إلى تحقيق الانسجام والتكامل واكتشاف أي خلل يحدث قبل تعاظمه ، كما يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب .

4- أن سلوك المنظمة يتأثر بالمحيط وبمتغيرات البيئية ، وان مجرد فهم الإنسان الفرد والجماعات الكاملة في المنظمة أو فهم قوانينها ونظمها لايكفي لفهم كامل سلوكها بشمولية وموضوعية .

### مفهوم المنظمة لدى أصحاب النظرية:

المنظمة وفقا لهذه النظرية هي عبارة عن كيان معقد التركيب، وهي كل مكون من اجزاء، بل هي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة.

أي أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلا من التركيز على بعض عناصرها او مقوماتها كما كان سائدا لدى النظريات السابقة حيث:

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على أجزاء العمل.
- وركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العاملين بالمنظمة .

و هذا لايعني التقليل من مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة و التي كانت محل اهتمام هذه النظريات وإنما المقصود أن ينظر إلى النظام كله نظرة شاملة وكلية .

فهذه النظرية تؤكد على أن المنظمة تتكون من أجزاء ترتبط ببعضها بعلاقة تفاعل وتداخل ، أي أن كل جزء منها يؤثر في الأجزاء الأخرى ويتأثر بها ، وان الكيان الكلي يتأثر بهذه الأجزاء جميعا ويؤثر فيها ، بمعنى انه إذا حدث تغير في أي من هذه الأجزاء فان الأجزاء الأخرى والمنظمة بكاملها تتأثر وتتغير .

وكما أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأجزاء فهي نفسها جزء من نظام بيئي اكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها نحيث أنها تتأثر بالمتغيرات البيئية (سياسية ن اقتصادية ن اجتماعية ، ثقافية ...) وتؤثر فيها.

أي أن المنظمة وفق هذا الطرح الذي تطرحه نظرية النظم هي نظام مفتوح على البيئة المحيطة بها بما تحتويه هذه البيئة من أنظمة أخرى (سياسية ن اقتصادية ن اجتماعية ، ثقافية ...) وهي تحصل على الموارد من خلال المدخلات التي تخضع لنشاطات وعمليات لتخرج في شكل مخرجات تصب في البيئة وتشكل في مجموعها خصائص المنظمة . غير انه وقبل التعرض لخصائص المنظمة يجدر بنا التطرق أولا لمفهوم النظام .

### مفهوم النظام:

يقصد بالنظام مجموعة الأنظمة التي تتميز بالتكامل والتفاعل ، وكل نظام فرعي له هدف محدد يتكامل مع أهداف باقي النظم الفرعية الأخرى لتحقيق هد ف النظام الكلي . كما أن كل نظام فرعي يتكون بدوره من مجموعة أجزاء متكاملة من حيث أهدافها لتحقيق النظام الفرعي التابع له ...و هكذا ...

### مفهوم المنظمة:

على أساس ماتقدم يمكن تعريف المنظمة الإدارية بكونها نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة وهذه العناصر قد تكون مادية أو بشرية أو معنوية.

### خصائص المنظمة: تتمثل هذه الخصائص فيما يلى:

أ- أن المنظمة تشمل 3 عناصر أساسية هي : المدخلات وعمليات التشغيل أو التحويل والمخرجات كما هو موضح بهذا الشكل :

المدخلات	العمليات	المخرجات
عناصر (مادية ، بشرية ، مالية ، بيانات ودعم ومساندة )	تشغیل و تحویل إلی	منتجات سلع خدمات
التغذية الراجعة (المرتدة) لا		

المدخلات : وهي الأموال والموارد والمواد الخام والمعدات والطرق والأساليب والمعلومات والأفراد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية والتي تلزمها للممارسة أعمالها والتأييد السياسي الذي تحظى به.

العمليات : وهي مجموعة الأنشطة التي من شانها توظيف الطاقة المتاحة لتحويل المدخلات إلى مخرجات .

المخرجات: وهي حصيلة العملية والمنتج النهائي الذي تفرزه المنظمة للبيئة والمتمثل في السلع والخدمات والإنتاج العلمي والفكري وغيرها من العوائد التي تقدمها المنظمة من خلال أنشطتها التي تقوم بها.

التغذية العكسية: ومهمتها توضيح رد فعل البيئة ومدى استجابتها لهذه المخرجات من منتجات وخدمات وقرارات ومواقف وأفكار وتصرفات بما يمكن من تعديل جانب المدخلات.

ذلك أن النظام ولكي يعرف المدى الذي يتحقق من خلاله الأداء ومدى تناسب أنظمته الفرعية ومخرجاته مع الاحتياجات المطلوبة فلابد له من معلومات مرتدة تعينه على معرفة مدى تقبل البيئة لتلك المخرجات وتسمى هذه العملية بالتغذية العكسية او المرتدة .

ب- لكل نظام هدف أو مجموعة من الأهداف يسعى إلى تحقيقها ، كما أن هذه الأهداف تتدرج حسب مستويات النظام المتكامل معا .

- ج- أن النظام يتفاعل مع البيئة المحيطة بما يعكس خاصية أساسية للنظام و هي الديناميكية من حيث كونه نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة وبمتغير اتها ويؤثر فيها من خلال علاقة متبادلة.
  - د أن فعالية النظام وديناميكيته تتوقف على التغذية العكسية Feed Back
- ه- البيانات وهي السمة المميزة لأي نظام فعال حيث يحتاج أي نظام إلى كم هائل من البيانات عن المتغيرات والقوى البيئية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والقانونية ...وغيرها ... الخلاصة:

في الأخير ننتهي إلى أن نظرية النظم كنظرية للتنظيم والتسيير تطرح مفاهيم ومصطلحات عديدة لتحليل المنظمات وتقييم أدائها ومنه تذهب إلى أن المنظمة حتى تستمر وتستقر فلابد من اعتمادها على نوعين من التوازن (التوازن الداخلي والتوازن الخارجي):

ا- التوازن الداخلي :ويكون بين أجزاء النظام وعناصره لتحقيق الصراع والتناقض الى الحد الذي يسمح بالتوافق والتفاعل الايجابي والإبداعي .

ب- - التوازن الخارجي :ويكون اتجاه القوى والمتغيرات المجتمعية ،وتحقيق التناسق مع الأهداف الكلية .

فضلا عن هذه المصطلحات والمفاهيم تطرح نظرية النظم مفهوم المعلوماتية والاتصالات الراجعة وتطوير نظم المتابعة والرقابة لتصحيح الانحرافات وربط الخطط بالتقويم والتدقيق والمتابعة وهنا نشير إلى أن البحث عن الأدوات التي من شانها قياس النتائج وربط الكلفة بالعائد وغيرها من الأساليب الكمية التي تبلورت فيما بعد بما يسمى ببحوث العمليات.

# المحور الثالث :بعض النظريات البيئية ثانيا: النظرية الموقفية

أهمية النظرية: تكمن أهمية هذه النظرية فيما يلي:

1- أنها نظرية حديثة نسبيا .

2- أنها تمثل اتجاها فكريا حديثا يقوم على أساس أن ليس هناك مدرسة أو نظرية إدارية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى كل أنواع المنظمات ، وإنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي تتلاءم مع الظروف والأوضاع والمواقف التي تمر بها المنظمة .

3- أنها نظرية تسعى إلى فهم العلاقات التفاعلية بين أجزاء المنظمة وبين المنظمة وبيئتها الخارجية .

4- أنها تؤكد على طبيعة الأبعاد المتعددة للمنظمة ، وتسعى لفهم كيفية عمل المنظمات وإدارتها في ظل ظروف متغيرة وفي حالات محددة ،فهي في النهاية موجهة نحو اقتراح نماذج تصميم وإدارة المنظمات الأكثر ملاءمة لمواقفه وحالات معينة.

5- اهتمت بشكل أساسي ومميز بدراسة طبيعة العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة المختلفة على أنشطة المنظمة وفاعليتها وانعكاس ذلك التأثير على السلوك العام للمنظمة.

6- تعد امتدادا لنظرية النظم فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظاما مفتوحا على البيئة المحيطة بها .

7- أكدت على دراسة وتحليل الحالة أو الموقف بذاته وعدم الاعتماد على ماهو جاهز أثناء التعامل مع الفرد والجماعة والمنظمة ذلك أن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها الزمانية والمكانية.

و هكذا فعلى عكس النظريات الكلاسيكية في الإدارة والتي تعتبر أن المنظمة هي نظام مغلق ومنه ركزت جل اهتمامها على العمليات الداخلية للمنظمة ، فإن النظرية الموقفية تؤكد على أهمية البيئة والمتغيرات البيئية وتأثيرها على سلوك المنظمة.

ومنه فهذه النظرية قدمت توضيحات حديثة وأمدت الفكر الإداري الحديث بمفاهيم جديدة من خلال ربطها العلاقة بين البيئة الخارجية والهياكل التنظيمية ومستوى الأداء.

وبهذا فقد أحدثت هذه النظرية قطيعة تامة مع النظرية الكلاسيكية التي قامت على مبدأ (الطريقة المثلى الواحدة بالإدارة والتسيير).

### عوامل ظهور النظرية:

تعود عوامل ظهور النظرية الموقفية إلى الخمسينات من القرن الماضي (القرن العشرين) حيث تم إدخال مفهوم البيئة في تحليل المنظمات كامتداد لمفهوم النظام المفتوح. ومنذ نهاية السبعينات من القرن الماضي تزايد الاهتمام ببيئة المنظمة وظهرت العديد من النظريات التي تهتم بهذا الجانب ومنها النظرية الموقفية.

البدايات الأولى للنظرية: استندت النظرية الموقفية إلى الدراسات التي قام بها الكثير من الباحثين والدارسين من أهمها ثلاث دراسات تستعرضها فيما يلى:

- الدراسة الأولى : قام بها كل من بيرنز و ستولكر Burns وتمت على مستوى 20 مؤسسة صناعية في مجال الالكترونيات في انجلترا واسكتلندا لمعرفة مدى تأثير البيئة على الهيكل التنظيمي ، وقد نشرت هذه الدراسة سنة 1961 بلندن .

أشارت هذه الدراسة إلى أن نوع البيئة يؤثر على طبيعة الهيكل التنظيمي ومنه ميزت هذه الدراسة بين نوعين (نمطين) متعارضين في مجال تصميم المنظمة يرتبطان بشروط بيئية مختلفة و هما

1- الـنمط الألـي (الميكانيكي): وهـو الـنمط الـذي يـتلاءم مـع المنظمات التـي تعمـل فـي ظـروف بيئيـة مستقرة وتكنولوجيا بطيئة التطور.

- 2- النمط العضوي :و هو أكثر فعالية حيث تتسم البيئة بقدر كبير من عدم الاستقرار واستخدام تكنولوجيات متطورة ومتغيرة باستمرار.
- الدراسة الثانية : قام بها كل من اميري و تريست Emery و Trist وتم نشرها سنة 1960 وتعد من الدراسات الأولى التي اهتمت بتحليل أبعاد البيئة وميزت بين 04 متغيرات بيئية وهي :
  - -المتغيرات الاقتصادية.
  - -المتغيرات الاجتماعية.
    - -المتغيرات البيئية.
    - المتغيرات الفنية.

وفي دراسة ثانية نشراها سنة 1965 أوضحا عدم تجانس البيئة الخارجية لأية منظمة إذ أنها تختلف باختلاف المنظمات ،كما أن فعالية المنظمة هي حبيسة التطور الحاصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة وبالهيكل التنظيمي) يتناسب مع طبيعة البيئة المحيطة آم لا.

- الدراسة الثالثة : تعود لسنة 1967 وقام بها كل من لورش ولورنس Lorsh و اهتمت بالعلاقة بين المنظمة والبيئة ومست هذه الدراسة 10 منظمات تتوزع بين منظمات بلاستيك ومنظمات صناعة الأغذية ومنظمات صناعة الأغذية ومنظمات صناعة الحاويات وكان الهدف منها (من الدراسة) هو معرفة مدى تأثير التخصص وتقسيم العمل على العمل الإداري وكذا معرفة مدى قدرة المنظمة على الاستجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخاصة بها.

منطلقات وافتراضات النظرية: ككل نظرية يرى رواد هذه النظرية أنها تقوم على المنطلقات والافتراضات التالية:

- 1- انه لا توجد طريقة واحدة مثلى للتنظيم والتسيير.
- 2- أن طرق التنظيم ليست لها نفس التأثيرات على جميع المنظمات.
- 3- أن أفضل طريقة للتنظيم تعتمد على طبيعة البيئة المرتبطة بالمنظمة و على الظروف والمواقف
  - مبرراتها: تكمن مبرراتها فيما يلى:

أن التنظيم ينبغي ألا يكون نمطيا (بمعنى أن يتم بطريقة واحدة ) لان ذلك يعني أن الأهداف التنظيمية ثابتة ومحددة من القيادات أو النخبة والصحيح هو أن يترك للبيئة تقرير أولوية الأهداف حسب الظروف لتبقى المنظمة حية ، ذلك أن المنظمة هي نظام للتفاعل الإنساني القابل للتكيف والتغيير حسب ما تتطابه الظروف الخاصة والمعروضة على المنظمة.

الانتقادات الموجهة للنظرية: أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية في:

1-أنها لم تضف جديدا لمدخل النظام المفتوح الذي يؤكد على علاقة الاعتماد المتبادل بين المنظمة والبيئة.

- 2-أنها لم تقدم تفسيرا لكيفية تطوير أفضل الأشكال النمطية .
  - 3-أنها أهملت عنصر الكفاءة.
  - 4-أنها أهملت اعتبارات القوة والصراع داخل المنظمة.

خلاصة: بالرغم من الانتقادات الموجهة إلى النظرية الموقفية إلا أنها اعتبرت إطارا تفكيريا يهدف السي مواجهة ومعالجة المواقف المتبادلة بين القيادة والتنظيم واتخاذ القرارات كما أن إسهامها افرز العديد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة.