



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



## ملخص

محاضرات السداسي الأول

في مقياس

نظريات التنظيم والتسيير

المقرر لطلبة

السنة الثانية (ليسانس)

علوم سياسية (السداسي الثاني)

الأستاذ: مرابط عبد الحكيم

ملاحظة:

الملخص يشمل المحاضرات الملقاة حضوريا فقط

الموسم الجامعي 2022/2021

# المحور الاول: النظريات الكلاسيكية :

## ملخص المحاضرة الاولى :

### عنوان المحاضرة :

## النظرية الكلاسيكية: مفومها وعوامل ظهورها:

### مقدمة :

ظهر المنظور الكلاسيكي (التقليدي) في اواخر القرن 19 وامتدت تأثيراته المباشرة الى مابعد منتصف العشرينات من القرن الماضي (القرن العشرين) وقد اعتمد هذا المنظور بالاساس على: مساهمات مجموعة من المهندسين في قطاعات التصنيع جراء:

- 1- التأثيرات التي احدثتها الثورة الصناعية في هذا المجال الملىء بالمهندسين والذي شهد توسعا هائلا لم يشهد له مثيلا من قبل.
- 2- ما افرزه النظام الصناعي من مشكلات ذات طبيعة خاصة لم تعرف من قبل ومن بين هذه المشكلات :

- تعدد وتنوع وضخامة المشاريع المقامة .
- تباعد اماكن اقامتها .
- ضخامة المصانع وكميات الانتاج وما تحتاج اليه من عناية .
- تزايد عدد العاملين اللازمين وما يترتب عنه متطلبات على غرار التدريب الخاص بانجاز الاعمال والنشاطات الجديدة والمستجدة.

### وعوامل ظهورها:

يذهب العديد من الباحثين في مجال علم الادارة الى ان هناك العديد من العوامل التي كان لها الفضل في ظهور الفكر الاداري الكلاسيكي وهي العوامل التي يمكن تلخيصها فيما يلي :

- 1- مجموعة الافكار والطروحات التي تضمنها كتاب ادم سميث " ثروة الامم " خاصة ماتعلق منه بـ (تقسيم العمل والتخصص) واعتبرت هذه الافكار والطروحات الجديدة التي تضمنها كتابه السالف الذكر اهم عامل اسهم في ظهور واثراء الفكر الاداري الكلاسيكي

- 2- ظهور الثورة الصناعية والتحول الذي احدثته في مجال العمليات الادارية بسبب ظهور المكننة واهلالها محل اليد العاملة وما رافق ذلك من الحاجة الى المهارات الادارية المتميزة من اجل التمكين من ادارة المصانع انطلاقا من الماكينات .

- 3- التطور الحاصل في مجال عمليات تخصيص الوظائف اذ كانت هذه العمليات تتم بطرق عشوائية وكان العمال يعملون لساعات طويلة في ظل ظروف قاسية ، ويرجع الفضل في هذا الجانب الى المفاهيم التي جاء بها ادم سميث والتي اكد من خلالها انه يمكن زيادة الانتاج من خلال تقسيم العمل على العمال وتخصص كل عامل في جزء واحد فقط من العمل بدلا من القيام بالعمل كله.

وكان لهذه التطورات وهذه العوامل ان افرزت في مجال الفكر الاداري ثلاث نظريات ادارية هي:

- نظرية الادارة العلمية : التي ركزت على جانب الكفاءة الانتاجية.
  - نظرية البيروقراطية: التي ركزت على البناء التنظيمي واللوائح الادارية.
  - نظرية المبادئ الادارية : والتي اهتمت بالمبادئ العامة للادارة .
- وتمثل هذه النظريات الثلاث مرحلة مهمة من مراحل تاريخ الفكر الاداري عرف خلالها هذا الفكر العديد من الاراء والتجارب في اذطار مسعى الوصول الى نظرية موحدة للادارة .

## افتراضاتخا و منطقاتها:

قبل تناول كل نظرية على حدة يجدر بنا الاشارة الى ان النظرية الكلاسيكية تركز على الجانب الفني من العمل بمعنى التخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه والتسلسل الهرمي (السلطوي) من اجل تحقيق اعلى انتاجية . كما ان من اهم افتراضاتها ماييلي:

- 1- ان الانسان كائن اقتصادي .
- 2- ان اعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية وبسيطة .
- 3 - ان نجاح المدير بالمنظمة يستند الى معيار الكفاءة الانتاجية فقط .
- 4- ان هناك اسلوبا واحدا امثل لاداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف ( one best way).
- 5- ان المنظمة تعمل كنظام مغلق ،لا تتاثر بالبيئة المحيطة بها ولا تؤثر فيها .
- 6- ان كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالانتاج ولايخدم المنظمة .

# ملخص المحاضرة الثانية :

## عنوان المحاضرة: نظرية الادارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"

### مقدمة :

ظهرت هذه النظرية في نهاية القرن 19 وارتبطت بالمهندس الامريكى " فريدريك تايلور" والذي يعد المؤسس الحقيقي لها كونه من قام ببناء اطار فلسفي جديد ، اختلف من حيث الاساليب المستخدمة في التنظيم والرقابة معتمدا الاساليب العلمية في دراسة الوقت والحركة .

وقد بنى تصوراته الفكرية وافتراضاته على خبرته كمهندس وعلى ملاحظاته لتسلسل حلقات العمل والمتمثلة في :

كون المشكلات التي تواجه المنظمات الصناعية خاصة ماتعلق منها بمستويات الانتاج وتكاليفه تكمن في الممارسات الادارية السيئة وليست في العمال والعمل ومنه دعا الى ضرورة تغيير الادارة التي يجب عليها ان تنتقل من الممارسات التقليدية الى ممارسات جديدة تتماشى مع طبيعة المرحلة وبمعنى اخر ان تتحى الادارة منحى علميا ومنه ظهرت تسمية هذه الرؤية الفكرية "الادارة العلمية" ولقب صاحبها باب الادارة العلمية .

كان للاقتصاد الامريكى ان شهد توسعا هائلا في بداية القرن العشرين ونتج عن ذلك الاهتمام بزيادة الانتاج ومحاولة الوصول الى اقصى انتاجية ممكنة باقل تكلفة ممكنة .

هذا المطلب من جانب رجال الاعمال كان يلقى رفضا من جانب النقابات التي كانت تطالب بالمزيد من الاجور والمزايا المادية للعمال.

هذه المسالة اثارت اهتمام "تايلور" وحاول حلها منطلقا في ذلك من ملاحظاته المتمثلة في:

- 1- ان العديد من العمال ينتجون اقل من قدرتهم الحقيقية للانتاج بكثير.
  - 2- ان هؤلاء العمال بطبيعتهم يميلون للتكاسل انطلاقا من اعتقادهم بانه اذا زاد الانتاج فان الاسعار ستتنخفض ومنه فان الحل يكمن في اجبارهم على تحقيق معدلات انتاج اعلى لتحقيق ارباح لاصحاب الاعمال او تخفيض عدد العمال لتفادى الخسارة .
- انطلق من فرضية مؤداها انه ليس ثمة تعارض بين دوافع زيادة الانتاج وتحقيق الربح لاصحاب الاعمال من ناحية ، وبين ما يطالب به العمال من زيادة في الاجور والمزايا المادية من ناحية اخرى . وان تحقيق التوازن بين هذين العنصرين هو المعيار الذي يمكن الاخذ به للحكم على كفاءة الادارة .

انطلاقا من هذه الفرضية قام "تايلور" بالعديد من التجارب ووصل الى ضرورة الاعتماد على الاسلوب العلمي في ادارة المنظمة وأشار الى ان هناك طرق مختلفة لاداء اي عمل من الاعمال ، الا انه عن طريق البحث والدراسة يمكن التوصل الى طريقة واحدة مثلى **one best way**.

جاءت افكار " تايلور" ضمن كتاب عنوانه بـ "اساسيات الادارة العلمية" صدر سنة 1911 وحدد فيه اربعة اسس ترتكز عليها نظريته وهي :

الطاقة : بمعنى ما يتميز به العامل والذي يجب ان يؤخذ في الاعتبار عند تصميم الالات ، فالالة التي تتطلب خمسة ايدي عاملة لايمكن ان يخصص لها عامل واحد .

السرعة : بمعنى خاصية سرعة الجسم عند اداء العمل اي الزمن اللازم لاداء كل عملية انتاجية.

التحمل : اي مدى قدرة الكائن البشري على الاستمرار في العمل اي الجهد العضلي (والذي يتاثر بعاملين هما : وقت اداء العمل وفترة الراحة .

التكلفة : اي العلاقة بين الانتاج والاجر.

استنادا الى كل هذا حدد " تايلور " 05 مبادئ للادارة العلمية وهي :

1- التخصص :اي تجزئة كل عملية الى عناصرها الاساسية وتفادي الانشطة غير اللازمة او غير المطلوبة للعمل.

2- وحدة الامر: وهو ضرورة لازمة لمبدا التخصص حتى يمكن التنسيق بين عناصر العمل واجزائه المختلفة.

3-دراسة الوقت والحركة :وذلك للوصول الى الطريقة الوحيدة المثلى للعمل من خلال ملاحظة حركات العامل والوقت الذي يستغرقه في اداء عمله وتبسيط هذه الحركات وتقليل الوقت الى الحد الادنى .

4- الاختيار العلمي للعمال والحاquem بالاعمال التي تتناسب مع قدراتهم البدنية والذهنية ثم تدريبهم على الطريقة المثلى لاداء العمل التي امكن التوصل اليها عن طريق الدراسة والتحليل.

5- تقسيم المسؤولية بين الادارة والعمال بحيث تتولى الادارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهمة التنفيذ .

### الانتقاد الموجهة للنظرية:

بالرغم من الاسهامات الكبيرة والمعتبرة لـ" تايلور " في مجال نظريته "الادارة العلمية" الا ان النظرية تعرضت للانتقادات كما عرفت مقاومة شديدة من جانب ارباب العمل والعمال ويمكن ايجاز هذه الانتقادات فيما يلي:

1-ان اهتمامات "تايلور" لم تتعد المصنع الصغير الذي كان يعمل فيه ومن ثم فهي افكار واجتهادات تفتقر الى العمومية.

2-اعتباره للانسان الة من خلال التركيز على الجوانب المادية واهماله للجوانب النفسية والاجتماعية .

3- ان افكاره كثيرا ماتوصف بالمثالية خاصة ماتعلق منها بالدعوة للتعاون والانسجام والتوافق بين العمال والمدراء والملاك اذ انها لم تحقق الغرض منها وهو التقارب الامر الذي ادى الى تغذية الصراع القائم بين هذه الاطراف وزاد في تضارب المصالح مما ادى بالعمال الى اعتماد التنظيمات غير الرسمية في مواجهة الادارة.

## ملخص المحاضرة الثالثة :

### عنوان المحاضرة:

## نظرية المبادئ الادارية لـ "هنري فايول"

### مقدمة :

يعد " هنري فايول" صاحب هذه النظرية والمؤسس لها كونه اول من وضع مجموعة من المبادئ (الاسس) الادارية واول من حدد الوظائف الرئيسية للعملية الادارية. تعتبر نظرية المبادئ الادارية من بين النظريات التي اهتمت بالعملية الداخلية للمنظمة والمظاهر الاساسية لاداء العمل ، كما اهتمت بالجوانب الفيزيولوجية للعمال وركزت في ابحاثها على العمليات الادارية التي تقتضيها الادارة ومنه اتجهت الى تحليل الوظائف عكس الادارة العلمية التي اهتمت بالعملية التنفيذية التي يباشرها العمال .

### فلسفة النظرية:

تقوم فلسفة نظرية المبادئ الادارية على:

- 1- تحليل العملية الادارية ووضعها في اطار نظري وتعريف مبادئها .
- 2- تنظر الى المبادئ النظرية نظرة شمولية بمعنى :
  - انها لا ترتبط بزمان او مكان معين.
  - انها تسري على المنظمات العامة والخاصة على السواء .
  - انها تمس جميع مستويات الادارة .

### محتوى النظرية :

ركزت ابحاث "هنري فايول" على العمليات التي تقتضيها الادارة وسعى من خلالها الى اقامة اطار فكري لها والتعرف على المبادئ التي تحكمها ، ومنه اتجه الى تحليل وظائف المدير وهذا بعكس مذهب اليه " تايلور" الذي كان تركيزه على العمل التنفيذي للعمال.

ظهرت اعمال "فايول" الشهيرة في مؤلفه المعروف (الادارة العامة والصناعية) الذي نشره عام 1916 .

ويمكن تلخيص اهم اسهاماته في اربعة اتجاهات رئيسية تمثلت في :

- 1- وظائف الادارة.
- 2- المبادئ (الاسس) العامة للادارة .
- 3- الانشطة الرئيسية للمنظمة.
- 4- الصفات الواجب توافرها في المدير .

### اولا : الانشطة الرئيسية للمنظمة :

من خلال دراساته واستقرائه وتحليله الميداني لواقع الفعاليات الفنية والادارية خلص "فايول" الى وجود 06 أنشطة اساسية في اية منظمة وهي:

- النشاطات الفنية : وتشمل الانتاج والصنع.
- النشاطات التجارية: وتشمل عمليا البيع والشراء والتبادل.
- النشاطات المالية: وتشمل رؤوس الاموال والتمويل والقروض .
- النشاطات التامينية: وتشمل حماية الممتلكات وتأمين العاملين.
- النشاطات المحاسبية: وتشمل طرق المحاسبة واعداد الميزانيات والاحصاءات .
- النشاطات الادارية: وتشمل التخطيط والتنظيم والرقابة واصدار الاوامر

والتنسيق والتوجيه.

ولدى تناوله لهذه الانشطة ركز "فايول" على النشاط الاداري التي اعتبرها ضرورية ومنه ابرز فايول هذه الوظيفة من خلال تحليلها وارجاعها الى عناصرها الاولى

وهي ك التخطيط والتنظيم والقيادة (اصدار الاوامر ) التنسيق والرقابة واطلق عليها وظائف الادارة .

ثانيا : وظائف الادارة : وتشمل :

- التخطيط :

-التنظيم :

-اصدار الاوامر:

-التنسيق:

-الرقابة :

ثالثا : المبادئ العامة للادارة : من اكثر الاعمال التي اهتم بها واشتهر بها "فايول" بالاضافة الى تحليله للوظيفة الادارية وتحديدته للانشطة والوظائف الرئيسية للمنظمة صياغته للمبادئ التي استخلصها من خبرته وتجاربه الادارية وهي المبادئ التي اعتقد بعموميتها واكد على اهمية توافرها وتطورها وهي :

1- تقسيم العمل

2- تناسب السلطة والمسؤولية

3- المركزية

4- النظام

5- وحدة الامر

6- وحدة التوجيه

7- التدرج الاداري (تدرج السلطة )

8- الانضباط

9- تغليب المصلحة العامة للمنظمة على المصلحة الخاصة للعمال

10- العدالة في معاملة المرؤوسين

11- استقرار العاملين

12- تنمية روح التضامن والتعاون بين العاملين

13- المبادرة

14- التعاون

رابعا : الصفات الواجب توافرها في المدير : شدد "فايول" على ضرورة توافر المدير على جملة من الصفات الفذة (الاستثنائية ) وتتراوح بين صفات جسمية واخرى ذهنية واخرى اخلاقية وحددها كما يلي :

- الصفات الجسمية : وتشمل القوة والصحة والنشاط والحركة والقدرة الفعلية في

الفهم والتعلم وحسن التصرف .

- الصفات الاخلاقية : وتشمل الحزم والمبادرة والاخلاص واللياقة .

- الصفات الفنية : وتشمل الالمام بالجوانب الفنية المتعلقة بالوظيفة .

- الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة : وتشمل الالمام بالمبادئ العلمية للادارة .

## ملخص المحاضرة الرابعة :

### عنوان المحاضرة:

## نظرية المبادئ البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"

### مقدمة :

لدراسة البيروقراطية يجب التعرض لمعناها. وبالرجوع الى كلمة بيروقراطية نجد انها كلمة مركبة من شقين :  
الشق الاول: Bureau وتعني مكتب .  
الشق الثاني : Cratie وتعني القوة او السلطة او الحكم.

وعليه تصبح معنى البيروقراطية على هذا الاساس هو :

حكم الكتب.  
او سلطة المكتب .  
او قوة المكتب.

هذا بالنسبة للمعنى اللغوي اما معناها الاصطلاحي فيشير الى التنظيم الذي يقوم على السلطة الرسمية وتقسيم العمل وتسلسل الاوامر من الرؤساء الى المرؤوسين.

يعد ماكس فيبر اول من اهتم بدراسة هذه الظاهرة على المستوى الجزئي اي على مستوى المنظمة.  
وعليه يرجع اليه الفضل في استخدام مصطلح البيروقراطية في اطار اجتماعي تنظيمي وقد فصد به مجموعة القواعد المنظمة للمنظمات الكبيرة الحجم .

واهتمام فيبر بالمنظمات الكبيرة الحجم هو وليد جملة من العوامل اهمها:  
1- التطور الذي بدا يطرا على النظام الراسمالي بنمو المنظمات الاقتصادية .  
2- نمو واتساع دور الدولة في النظام الراسمالي وما تبعه من نمو منظماتها وبالتالي ضرورة اخضاعها لضوابط تحقق قيامها بدورها بكفاءة وفعالية .

ملاحظة: ان تحليل ماكس فيبر للبيروقراطية (اي المنظمات الكبيرة الحجم ) وان كان عاما الا انه ينطبق بصفة خاصة على المنظمات الحكومية .

### نظرية ماكس فيبر في البيروقراطية:

نقطة البداية عند فيبر انه ينظر الى البيروقراطية باعتبارها مجموعة الانماط القانونية للسلطة التي تمارسها المنظمات الكبيرة الحجم والتي تعتمد على الرسمية والموضوعية والرشادة في بناء انظمتها الادارية.  
استندت تحليلات فيبر للمنظمات على تصوره لمفاهيم كل من : القوة والشرعية والسلطة داخل المجتمع.

فالقوة: تعني عنده قدرة شخص ما على فرض سيطرته على سلوك الآخرين .



والشرعية: تعني عنده اعتقاد البعض باحقيتهم في اصدار الاوامر للاخرين باعتبارهم تابعين لهم مع اعتراف هؤلاء التابعين بهذا الحق وان من واجبه طاعة الاوامر الصادرة اليهم.

والسلطة: وتعني ممارسة القوة التي تستند الى الشرعية .  
غير ان ممارسة السلطة على اعداد كبيرة من الافراد تستلزم وجود اداة قادرة على تنفيذ الاوامر وتحقيق الصلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، وهذه الاداة هي النظام الاداري المنبثق عن تلك السلطة .

وبناء على هذا التصور ميز فيبر بين 03 انماط للسلطة وهي : السلطة التقليدية والسلطة الكارزمية والسلطة القانونية او الشرعية .

1- السلطة التقليدية: وتقوم على الاعراف والتقاليد والعادات المتعارف عليها والتي بمقتضاها يستطيع الانسان ممارسة نفوذه على الاخرين والنفوذ الذي يمارسه حائز السلطة هذه هو نفوذ لا يكتسبه بفعل قدراته وجهوده وانما هو نفوذ معطى له من قبل المجتمع الذي يحكم المكانة التي يحتلها.

من امثلة هذا النوع من السلطة: السلطة التي يمارسها الكبير على الصغير والسلطة التي يمارسها رئيس القبيلة والسلطة التي يمارسها رب الاسرة.....

2- السلطة الكارزمية: وهي تلك السلطة التي تقوم على اساس صفات وقدرات ومواهب شخصية يملكها فرد معين ولا يملكها غيره والتي بناء عليها يحصل هذا الفرد على خضوع الاخرين له.

والحائز على مثل هذه القدرات والصفات يستخدمها في تغيير اوضاع او علاقات اجتماعية قائمة لصالح التابعين ومنه فتبعيتهم تكون للشخص الحائز على السلطة .

وهذا النوع من السلطة متوفر لدى الانبياء والقادة الثوريون والقادة السياسيون وقادة الثورات والحركات الاجتماعية والتاريخية ...

3- السلطة القانونية (الشرعية): وهي السلطة التي تقوم على اساس موضوعية وتمارس من خلال منظمات رسمية في المجتمع وتكتسب مشروعيتها من كون القواعد الرسمية المنظمة لها هي قواعد عادلة.

والحائز على هذا النوع من السلطة يمارس سلطته انطلاقا من موقع وظيفي يشغله في منظمة رسمية . ويعتبر " فيبر " السلطة القانونية بكونها اكثر انواع السلط استقرارا واكثرها موضوعية ورشدا.

ومنه فان تحليل " فيبر " للمنظمات البيروقراطية الرسمية ينصب اساسا على عناصر وسمات الموضوعية والرشادة لتحقيق الكفاءة وهذه الكفاءة تجعل من تلك العناصر والسمات الرشيدة الموضوعية نمطا مثاليا اطلق عليه " فيبر " التنظيم البيروقراطي وهو التنظيم الذي يقوم على توافر مجموعة من الخصائص (المبادئ) اهمها:

1- توزيع الواجبات الرسمية على اعضاء التنظيم: بمعنى ان يتم توزيع مهام العمل الرسمي المنوط بالتنظيم بحيث يحدد لكل وظيفة جزءا من هذا العمل يكون شاغلا مسؤولا عن القيام به.

2- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل: بمعنى ان الوظائف التي يحتويها التنظيم يكون كل منها متخصصا في مهام محددة وثابتة وذلك وفق لامعايير رسمية منظمة لذلك .

3- تدرج السلطة (هيكل هرمي للسلطة يتضمن تسلسلا رئاسيا واضحا):  
فالتنظيم يحتوي على مستويات واضحة للسلطة تتضمن اشراف المستويات الاعلى على المستويات الادنى كما يتضمن التنظيم توزيعا واضحا للسلطة من حيث مداها ومجالها بما يكفل اداء الواجبات التي تتضمنها الاعمال، ويتم تحديد مستويات السلطة ومداهما وفق معايير ثابتة ورسمية وممارسة السلطة هنا لامتارس بصفة شخصية وانما بناء على التدرج الهرمي والذي ينبع من احتياجات العمل.

4- اللوائح والاجراءات ( طرق وضوابط محددة لاداء العمل): يتم تحديد طرق واساليب واجراءات يتم الالتزام بها في اداء الاعمال المختلفة في المنظمة ، وهذه الطرق والاساليب تمثل قواعد موضوعية ورسمية تطبق بصفة ثابتة ومنتظمة.

ومنه فكل موظف ملزم بالالتزم بمجموعة من الطرق والاساليب الرسمية المحددة في ادائه لعمله وهذه الطرق والاساليب تتضمن معايير وقواعد موضوعي لاتخضع للاعتبارات الشخصية وهي تمثل المسارات والطرق التي تتحقق بها كفاءة اداء العمل.

5- اداء العمل وفق سجلات ومستندات رسمية: تتم عمليات الاتصال وتبادل المعلومات في المنظمة بصورة رسمية مكتوبة وكذلك فان مختلف القواعد المنظمة للعمل توضع في شكل رسمي مكتوب .

6- احترافية الوظيفة: تمثل الوظيفة التي يشغلها الموظف في التنظيم مهنة رئيسية له فهو بهذا يحترف العمل في المنظمة وهذا الاحتراف يتضمن ان يكون له مسار ومستقبل مهني محدد في التنظيم وهذا المسار يضمن العديد من الحقوق المادية والمعنوية .

7- الطابع اللاشخصي (الموضوعي): بمعنى التمسك بالموضوعية والطابع الرسمي في علاقات الموظفين ببعضهم البعض وبعملاء المنظمة ، ذلك ان "فيبر" يرى انه من اجل ان يتمكن الموظف من اتخاذ قرارات تتسم بالرشد والموضوعية فلا بد من ان يتجنب العلاقات الشخصية والعاطفية سواء مع المرؤوسين او مع العملاء وهذا يعني التخلص من المحسوبية والمحاباة لانها تقوم على اسس غير موضوعية .

وفي راي "فيبر" فان هذا النمط المثالي للبيروقراطية يحقق الكثير من المزايا مثل :

- الدقة في الاداء.
- الوضوح في القواعد والاجراءات .
- السرعة في الانجاز .
- الاستمرارية في اداء المنظمة لانشطتها.
- الوحدة في اصدار الاوامر .
- تقليل الاحتكاك والنزاع بين الافراد .
- خفض التكلفة استنادا الى مزايا التخصص وتقسيم العمل .
- توثيق البيانات .

## المحور الثاني: بعض النظريات السلوكية :

### ملخص المحاضرة الاولى :

### عنوان المحاضرة :

## نظرية العلاقات الانسانية لـ "جورج التون مايو"

### 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 "هارفرد الأمريكية" وما خلصت إليه هذه التجارب من نتائج .

يذهب أصحاب مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن حركتهم لا تشكل بديلا للمدرسة الكلاسيكية ولا 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 بدراسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ومهد الطريق لظهور هذه النظرية (نظرية العلاقات الإنسانية) من خلال اهتمامها الكبير بالجانب السيكولوجي فيما يتعلق منه بالمبادئ الأساسية للتنظيم الإداري .

غير أن حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة ارتبطت أكثر بالباحث " جورج التون مايو G. Elton Mayo " الذي يعود له الفضل في ماتم التوصل إليه من أسس فكرية لهذه 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 الديمقراطية بمعنى إشراك العمال في الإدارة وتمكينهم من إبداء آرائهم 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

## ثالثاً: نظرية $x$ و $y$ لـ دوغلاس ماك قريغور

مقدمة :

تعد نظرية  $(x)$  و  $(y)$  من أهم النظريات السلوكية لصاحبها " دوغلاس ماك قريغور " 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 عنوانه بـ " الجانب الإنساني في المنظمة الذي صدر سنة 1960 والذي بين من خلاله أن هناك فلسفتان حول طبيعة الإنسان : الفلسفة التقليدية والفلسفة الإنسانية وهما الفلسفتان اللتان تناولهما بالبحث والتحليل .

قدم "ماك قريغور "نظريته ضمن افتراضين متعارضين (بين ما هو تقليدي وما هو سلوكي إنساني ورمز للاتجاه التقليدي بالحرف  $(x)$  والسلوكي الإنساني بالحرف  $(y)$  ، بمعنى أن نظرية  $(x)$  تعبر عن الإدارة التقليدية 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 قريغور فان افتراضات كل من نظريتي  $(x)$  و  $(y)$  تدور حول :

اولاً: 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 ولا يريد تحملها.

4- انه غير طموح .

5- انه يفضل الانقياد على القيادة.

6- انه لايهتم الا بالجوانب المادية.

وفق أفكار ماك قريخور 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 ( y ) : افتراضات هذه النظرية تدور حول:

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

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 للمسؤولية 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 قريخور " 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 (x) يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة ولا يعطون العاملين مجالا لإبداء الرأي في أعمالهم ومن شأن 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 شأنه 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 الديكتاتوري في القيادة الإدارية في حين أن نظرية y تعكس النمط الديمقراطي في القيادة الإدارية.

# المحور الثالث: بعض النظريات البيئية

## أولاً: 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 وغيرهم ....

بدلاً من التعامل مع كل جزء من أجزاء المنظمة بشكل منفصل فإن 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 أكبر 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 أي 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 تعاضمه ، كما يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب .

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

### مفهوم المنظمة لدى أصحاب النظرية :

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

أي أن هذه النظرية تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة بدلاً من التركيز على بعض عناصرها أو مقوماتها كما كان سائداً لدى النظريات السابقة حيث :

- ركزت نظرية الإدارة العلمية على أجزاء العمل .
- وركزت نظرية العلاقات الإنسانية على العاملين بالمنظمة .
- وهذا لا يعني التقليل من مثل هذه العناصر المكونة للمنظمة والتي 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 تغيير 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 أكبر يتكون من مجموعة من الأنظمة التي يتم التفاعل بينها ن حيث أنها تتأثر بالمتغيرات البيئية ( سياسية اقتصادية 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 اقتصادية 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 هدف النظام الكلي . كما أن كل نظام فرعي يتكون بدوره من مجموعة أجزاء متكاملة من حيث أهدافها لتحقيق النظام الفرعي التابع له ... وهكذا ...

### 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 يلي :

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 )	تشغيل و تحويل إلى	منتجات سلع خدمات
<b>➤ التَغْنِيَة الرَّاجِعَة ( المَرْتَدَة ) لا</b>		

**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 شأنها 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 أنظمتها الفرعية ومخرجاته مع الاحتياجات المطلوبة فلا بد 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 وهي الديناميكية من حيث كونه نظاما مفتوحا يتأثر بالبيئة وبمتغيراتها ويؤثر فيها من خلال علاقة متبادلة.

د - أن فعالية النظام وديناميكيته تتوقف على التغذية العكسية **Feed Back** .  
هـ- 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 فلا بد من اعتمادها على نوعين من التوازن (التوازن الداخلي والتوازن الخارجي):

أ- 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 شأنها قياس النتائج وربط الكلفة بالعائد وغيرها من الأساليب الكمية التي تبلورت فيما بعد بما يسمى ببحوث العمليات.

## المحور الثالث: بعض النظريات البيئية

### ثانياً: النظرية الموقفية

أهمية النظرية : تكمن أهمية هذه النظرية فيما يلي :

- 1- أنها نظرية حديثة نسبياً .
  - 2- أنها تمثل اتجاهاً فكرياً حديثاً 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 وفعاليتها وانعكاس ذلك التأثير على السلوك العام للمنظمة.
  - 6- تعد امتداداً لنظرية النظم فهي تنظر للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً على البيئة المحيطة بها .
  - 7- أكدت على دراسة وتحليل الحالة أو الموقف بذاته وعدم الاعتماد على ما هو جاهز أثناء التعامل مع الفرد والجماعة والمنظمة ذلك أن لكل حالة ظروفها ومتغيراتها الزمانية والمكانية.
- وهكذا 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 والهيكل 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 يلي :

- **الدراسة الأولى** : قام بها كل من بيرنز و ستولكر Burns و Stalker وتمت على مستوى 20 مؤسسة صناعية في مجال الالكترونيات في إنجلترا 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- النمط الآلي (الميكانيكي) : وهو النمط الذي يتلاءم مع المنظمات التي تعمل في ظروف بيئية مستقرة وتكنولوجيا بطيئة التطور .

2- النمط العضوي : وهو أكثر فعالية حيث تتسم البيئة بقدر كبير من عدم الاستقرار واستخدام تكنولوجيا 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 نشرها سنة 1965 أوضح عدم تجانس البيئة الخارجية لأية منظمة إذ أنها تختلف باختلاف المنظمات ، كما أن فعالية المنظمة هي حبيسة التطور الحاصل بالبيئة المحيطة بالمنظمة وبالهيكل التنظيمي بمعنى عما إذا كان (الهيكل التنظيمي) يتناسب مع طبيعة البيئة المحيطة أم لا .

- **الدراسة الثالثة** : تعود لسنة 1967 وقام بها كل من لورش ولورنس Lorsh و Laurence واهتمت بالعلاقة بين المنظمة والبيئة ومست هذه الدراسة 10 منظمات تتوزع بين منظمات بلاستيك 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 وعلى الظروف والمواقف .
- مبرراتها : تكمن مبرراتها فيما يلي :

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 تتطلبه الظروف الخاصة والمحيط والمفروضة على المنظمة .

الانتقادات الموجهة للنظرية : أهم الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية في:

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

- 2-أنها لم تقدم تفسيراً 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 إلى مواجهة ومعالجة المواقف المتبادلة بين القيادة والتنظيم واتخاذ القرارات كما أن إسهامها افرز العديد من المفاهيم الحديثة في علم الإدارة .