

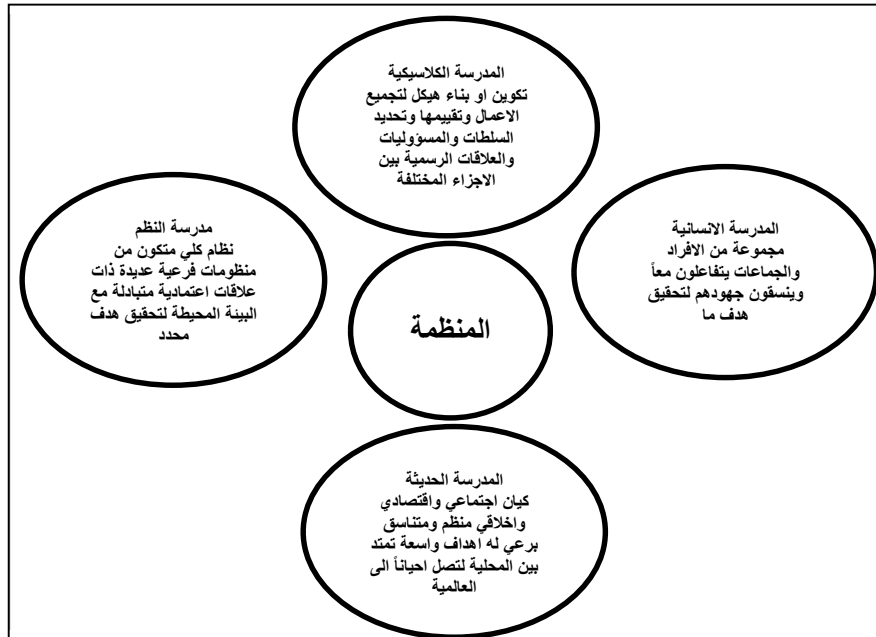
محاضرات نظرية المنظمة "الجزء الأول"

تمهيد: تشكل نظريات المنظمة مجموعة معقدة من المعارف ومصطلح "النظرية" يشير في حد ذاته إلى مجموعة من الأفكار المجردة، وعلاوة على ذلك، فقد طُور عدد كبير من النظريات التنظيمية منذ مطلع القرن العشرين، ما يشكل مجموعة واسعة وغير مترابطة إلى حد ما. لذا، من الضروري دراسة النظريات التنظيمية من منظور منفتح ونقدي لفهمها وتطبيقها عملياً، أي في مجال الإدارة.

تعريف المنظمات:

في هذه المرحلة من دراستنا للمنظمات، من المهم معرفة ماهية المنظمات وأسباب وجودها. وفقاً لهودج وأنتوني **Hodge and Anthony**، يمكن تعريف المنظمة بأنها مجموعة من شخصين أو أكثر يعملون بتعاون لتحقيق هدف مشترك أو مجموعة أهداف. ويرى هودج أن المنظمة نظام اجتماعي للتعاون مصمم لتعزيز الجهود الفردية والجماعية الرامية إلى تحقيق هدف مشترك. ويقدم إدغار شاين (**Edgar Schein**) تعريفاً مشابهاً للمنظمة، إذ يرى أنها التنسيق العقلاني لأنشطة عدد من الأفراد لتحقيق غرض أو هدف مشترك واضح، من خلال تقسيم العمل والوظائف، ومن خلال تسلسل هرمي للسلطة والمسؤولية. ويعرف جيبسون وآخرون (**Gibson et al**) المنظمات بأنها أدوات لتجميع وتسخير المواهب والقدرات معاً في كيان فعال قادر على تحقيق أهداف مرغوبة. هذا وقد اختلفت مدارس الفكر الإداري في تحديد مفهوم المنظمة، وكما يأتي:

- (1) **المدرسة الكلاسيكية (classic school)** عرفت المنظمة بأنها التكوين أو البناء الهيكلي الذي ينشأ بالأساس من تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة لها.
- (2) **المدرسة الإنسانية (Humanitarian School)** وصفت المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد والجماعات ينسقون أعمالها من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة تتأط بهم رُسياً ويشترك التنظيم غير الرسمي والعلاقات الإنسانية والاجتماعية في إنجازها.
- (3) **مدرسة النظم: (Systems School)** صورت المنظمة بأنها نظام كلي مفتوح يتكون من وحدات أو منظومات فرعية مقصودة ذات علاقات اعتمادية متبادلة مع البيئة لتحقيق أهداف معينة.
- (4) **المدرسة الحديثة (Modern School)** تعد المنظمة كيان اجتماعي واقتصادي وأخلاقي منظم ومتناسق له أهداف وأغراض تبرر وجوده في البيئة، وقد يكون هذا الكيان هادف للربحية أو / ويبغي مردوداً اجتماعياً يصب في خدمة أبناء المجتمع داخل البلد الواحد وخارجه وقد يمتد للعالم اجمع.



الشكل رقم (1) يوضح مفهوم المنظمة وفقاً لمنظورات مختلفة في الفكر الإداري

باختصار، يمكننا تعريف المنظمة بأنها مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق غرض محدد لا يمكن تحقيقه بشكل فردي.

خصائص المنظمة:

الخصائص الرئيسية المشتركة بين جميع أنواع المنظمات هي كما يلي:

- 1- **الغرض أو الهدف:** لكل منظمة غاية أو هدف تسعى لتحقيقه، وهو ما أدى إلى تأسيسها، ويشكل نقطة ارتكاز لجميع أنشطة أعضائها. فضلا عن كونها رابطا مشتركا لتوحيد جهود وأنشطة أعضاء المنظمة، تعد الأهداف وسيلة لقياس أداء المنظمة أو الفوائد التي تعود على أعضائها
- 2- **المهمة أو النشاط:** تضطلع كل منظمة بمهمة رئيسية من نوع لآخر، ترتبط بتحقيق رسالتها أو أهدافها وتصب في سبيل ذلك. فعلى سبيل المثال، تتمثل المهمة الأساسية للبنك في توفير الوساطة المالية.
- 3- **تقسيم العمل:** تستخدم كل منظمة نظام تقسيم العمل حيث يتم تخصيص جزء من العمل لكل عضو بالمنظمة، ويؤدي التخصص الناتج إلى زيادة الإنتاج الفردي والكفاءة التنظيمية الشاملة.
- 4- **الهيكل الهرمي للسلطة والمسؤولية:** فلكل منظمة هيكل تنظيمي ينسق من خلاله أنشطة وجهود موظفيها. ينشأ هذا النظام من العلاقات الهيكلية لتحقيق التعاون في العمل الجماعي وبلوغ الأهداف المنشودة. وهو يبين كيفية توزيع الواجبات والمسؤوليات بين الأفراد، وكيفية دمج جهودهم في مختلف الأنشطة. ويحدد الهيكل واجبات ومسؤوليات الأفراد، العلاقات الرسمية بينهم. وفي معظم المنظمات، تحدد السلطة والمسؤوليات من خلال تسلسل هرمي للرتب والمناصب.
- 5- **عملية الإدخال والإخراج:** تحصل جميع المنظمات على الموارد أو المدخلات من البيئة الخارجية، وتحولها إلى مخرجات تعاد إلى تلك البيئة. يطلق الاقتصاديون على هذه المدخلات اسم عوامل الإنتاج، وتشمل المال، والآلات والمعدات، والمواد، والعمالة، والمعلومات. أما المخرجات فهي السلع والخدمات التي تتاح للمشتريين أو أعضاء المنظمة.

أنواع المنظمات

صنفت المنظمات بشكل مختلف من قبل مؤلفين متعددين، كل منهم يستخدم أساليب ومعايير تصنيف مختلفة. يعد فهم أنواع المنظمات الموجودة أمرا أساسيا لمعرفة المشكلات الخاصة بكل نوع منها، ولإدراك سبب اختلاف سلوك المنظمات. كما ذكر أعلاه، فقد صاغ منظرو المنظمات العديد من التصنيفات للمنظمات. ومن أشهر هذه التصنيفات تلك التي وضعها تالكوت بارسونز (Talcott Parsons) (1960)، وبلاو وسكوت (Blau and Scott) (1963)، وكاتر وكاهن (Katz and Kahn) (1978)، وجيه دي تومسون (J.D. Thompson) (1967)

1- **تالكوت بارسونز:** تعتمد تصنيفات بارسون على الوظيفة التي تؤديها المنظمة أو الهدف الذي تسعى إليه كأساس للتصنيف. ووفقا له، يمكن تصنيف جميع المنظمات وفقا لوظيفتها أو هدفها. وعلى هذا الأساس، يحدد أربعة أنواع من المنظمات، وهي

(أ) **منظمات الإنتاج:** المنظمات التي تصنع الأشياء أو المنتجات.

(ب) **المنظمات السياسية:** أي المنظمات التي تهتم بضمان تحقيق المجتمع ككل لأهدافه، على سبيل المثال المؤسسات الحكومية

(ت) **المنظمات التكاملية:** أي المنظمات التي تتعامل مع حل النزاعات أو تسويتها وضمان أن تتناسب أجزاء المجتمع المختلفة معاً بشكل جيد، على سبيل المثال السلطة القضائية.

(ث) **منظمات صيانة الأنماط:** أي المنظمات التي تُعنى بتجديد المجتمع أو استمراريته من خلال القيام بأنشطة تعليمية ودينية وثقافية، على سبيل المثال المدارس والجامعات، والكنيسة، والأسرة، إلخ .

2- **بلاو وسكوت:** يعتمد التصنيف الذي وضعه بلاو وسكوت على المستفيدين الرئيسيين من مخرجات المنظمة كمعيار للتصنيف. ووفقاً له، يمكن تصنيف المنظمات إلى الأنواع التالية:

(أ) **جمعيات المنفعة المتبادلة:** أي المنظمات التي يتوقع أن يكون أعضاؤها هم المستفيدون الرئيسيون منها. ومن أمثلتها الأحزاب السياسية، والجمعيات التجارية والمهنية، والطوائف الدينية، والنوادي التطوعية، وما إلى ذلك. وتتمثل القضية المحورية التي تواجه هذا النوع من المنظمات في كيفية الحفاظ على سيطرة الأعضاء، أي الديمقراطية الداخلية. ويتضمن ذلك إيجاد حلول لمشكلتي اللامبالاة بين الأعضاء والسيطرة الأوليغارشية

(ب) **الشؤون التجارية:** أي المنظمات التي يتوقع أن يكون مالكوها هم المستفيدين الرئيسيين، مثل الشركات الصناعية والبنوك وشركات التأمين ومُتاجر البيع بالجملة والتجزئة، وغيرها من المنظمات المملوكة للقطاع الخاص والتي تدار بهدف الربح. وتتمثل المشكلة الأساسية التي تواجه الشركات في كيفية الحفاظ على كفاءة التشغيل، أي كيفية تحقيق أقصى ربح بأقل تكلفة.

(ت) **منظمات الخدمات:** أي المنظمات التي يكون المستفيدون الرئيسيون فيها هم أفراد من الجمهور على اتصال مباشر بالمنظمة، والذين يعمل معهم أعضاء المنظمة. تتمثل الوظيفة الأساسية لمنظمة الخدمات في خدمة المستفيدين. ومن الأمثلة على ذلك وكالات العمل الاجتماعي، والمستشفيات، والمدارس، وعيادات الصحة النفسية، وجمعيات المساعدة القانونية، ومنظمات حقوق الإنسان. وتتمثل المشكلة الأساسية لمنظمات الخدمات في كيفية تقديم خدمات مهنية تلبي احتياجات المستفيدين

(ث) **منظمات الكومنولث:** أي المنظمات التي يكون المستفيد الرئيسي منها هو عامة الناس. ومن الأمثلة على ذلك الخدمة العسكرية، وقوات الشرطة، وإدارات الإطفاء، وهيئة الإيرادات الداخلية، والجمارك والضرائب، وما إلى ذلك. وتتمثل القضية الرئيسية التي يجب على منظمة النفع العام حلها في كيفية الحفاظ على الرقابة الديمقراطية الخارجية، أي كيفية ضمان امتلاك الجمهور لوسائل التحكم في الغايات التي تخدمها المنظمة

3- **كاتز وكاهن:** يعتمد التصنيف الذي وضعه كاتز وكاهن أيضاً على الأهداف المرجوة أو الوظيفة المؤداة لتصنيف المنظمات. ويقدم نظام التصنيف الخاص بهما أربعة أنواع من المنظمات، وهي:

(أ) **المنظمات الإنتاجية أو الاقتصادية:** أي المنظمات التي تعنى بتوفير السلع والخدمات للمجتمع. وهي تعنى بخلق الثروة، وتصنيع السلع، وتقديم الخدمات للجمهور العام أو لشرائح محددة منه. ومن أمثلتها شركات التصنيع، وشركات التعدين والزراعة، والبنوك وشركات التأمين، وغيرها .

(ب) **منظمات صيانة الأنماط:** أي المنظمات التي تهيئ الأفراد وتعددهم لأدوارهم في منظمات أخرى وفي المجتمع ككل. فهي تعددهم للالتحاق بمؤسسات أخرى بسلاسة وفعالية. ومن أمثلتها المدارس والمنظمات الدينية

(ت) **المنظمات القابلة للتكيف:** أي المنظمات التي تهتم بخلق المعرفة وتطوير واختبار النظريات .كما أنها تهتم بتطبيق المعلومات على المشكلات القائمة. ومن الأمثلة على ذلك معاهد البحوث الصناعية، معاهد بحوث وتطوير المواد الخام، والجامعات.

(ث) **المنظمات الإدارية أو السياسية:** أي المنظمات المسؤولة عن الفصل في النزاعات، وتنسيق ومراقبة استخدام الموارد والأفراد والأنظمة الفرعية والسلطة. ومن الأمثلة على ذلك الهيئات التنظيمية الحكومية

4- **جيه دي تومسون:** يعتمد نظام التصنيف الذي وضعه تومسون على أنواع التقنيات التي تستخدمها المنظمات المختلفة. وقد استخدم تومسون هذا العامل لتصنيف المنظمات على النحو التالي

(أ) **المنظمات التي تستخدم تقنية الارتباط الطويل:** أي المنظمات التي تعمل في عمليات خط التجميع الأساسية وتؤدي وظائف يجب تنفيذها بتسلسل زمني محدد. ومن الأمثلة على ذلك صناعة السيارات وصناعة البناء والتشييد.

(ب) **المنظمات التي تستخدم تكنولوجيا الوساطة:** أي المنظمات التي تهتم بجمع مجموعات من الأفراد مثل العملاء أو الزبائن الذين يرغبون في البقاء مستقلين، ومن الأمثلة على ذلك المؤسسات المالية التي تحاول التوفيق بين احتياجات المقترضين واحتياجات المقرضين.

(ت) **المنظمات التي تستخدم التكنولوجيا المكثفة:** أي المنظمات التي تجمع بين مجموعة متنوعة من المهارات أو الأساليب التقنية المتقدمة بهدف تغيير شخص أو شيء ما. ومن الأمثلة على ذلك شركات تصنيع وصيانة أجهزة الكمبيوتر، وشركات تصنيع الإلكترونيات، وشركات تصنيع وصيانة الطائرات، وما إلى ذلك

التحديات التي تواجه المنظمات:

قاد التطور الحاصل في بيئة الأعمال بالمنظمات إلى بروز اتجاهين، تمثل الاتجاه الأول بالتطورات التي شهدتها بيئة الأعمال العامة والخاصة وعواملهما المختلفة منذ أوائل عقد الأربعينيات من القرن العشرين وحتى وقتنا الحاضر، بينما تجسد الاتجاه الثاني بمجمل التطورات والحراك الداخلي لمكونات المنظمة. لقد ولد هذان الاتجاهان حزمتين من التحديات التي تواجه عمليات منظمات الأعمال في البيئة المعاصرة. ويمكن التمييز بين تلك المجموعتين من التحديات على النحو الآتي:

التحديات البيئية:

- وتتمثل في حزمة التحديات البيئية بجميع مكوناتها أو عواملها وخصائصها المؤثرة بصورة مباشرة وغير مباشرة على عمل منظمات الأعمال. وفي هذا الإطار يمكن أن نشير إلى الأمثلة التالية:
- ازدياد فئات أصحاب المصالح المباشرين وغير المباشرين، ويندرج في إطار هذه الزيادة تعدد هذه الفئات واتساع دورها، وتأثيرها، وطلباتها، وتنوع آليات وأدوات ضغطها على وجود المنظمة واستمراريتها.
 - اتساع مساحة المنافسة، فلم تعد المنافسة قائمة على أسس تقليدية، بل أصبحت ذات مغزى إستراتيجي وآخر ذا بعد تشاركي وتعاوني بين المنظمات المتنافسة. يضاف لذلك أن المنافسة قد تكوّن ذات طبيعة عدائية تأخذ صيغة المنافسة المفترسة والمنافسة الشرسة، فإذا علمنا أن البيئة أصبحت عالمية بحدود كبيرة فلم يعد هناك حواجز حماية للمنظمات الوطنية والإقليمية فيما يتعلق بمواردها كمصدر لطاقتها وقوتها بل أصبح امتلاكها لهذه الموارد مصدر تهديد وخطر على بقاء المنظمات واستمراريتها.
 - ندرة الموارد الملموسة وغير الملموسة واتساع دور هذه الأخيرة، وهنا تواجه منظمات الأعمال تحديات كبيرة في سبيل الحصول على الموارد اللازمة لعملها بالكم، والنوع، والتوقيت والكلفة المناسبة. إن ندرة الموارد كان أحد الأسباب الأساسية

لبروز فكرة الشراكة الاستراتيجية بين المنظمات العملاقة وحتى المتفوقة منها، كما أن دور الموارد غير الملموسة أصبح مهماً جداً فالمعرفة بأنواعها هي مورد غير ملموس يشكل الحصول عليها تحدياً كبيراً أمام منظمات الأعمال، لذلك ينبغي أن تستدعم المنظمة بعلاقاتها الجيدة مع حواضن إنتاج وتوليد المعرفة وتوزيعها لتحقيق نتائج مرغوبة مستهدفة.

- اتساع مساحة الوعي القيمي والأخلاقي نتيجة ازدياد مساهمة منظمات المجتمع المدني الدولية التي تتبنى برامج متعددة المقاصد والأهداف، أدى هو الآخر إلى إحداث تغيير هام في مستوى التفكير والإدراك عند الزبائن. ولقد ولد هذا صعوبات جمة في كسب ثقة وولاء والتزام وإخلاص الزبائن بسبب تنوع القيم واختلاف تفسير ما هو أخلاقي وغير أخلاقي بحسب المجتمعات، حتى أصبح تفكير المنظمات بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية يشكل تحدياً جوهرياً تواجهه إدارتها باستمرار ويتصاعد.

تحديات البيئة الداخلية:

تأتي هذه التحديات كترجمة للتطورات والحراك الداخلي في مكونات وعمليات المنظمة. ويمكن الإشارة إلى أبرز هذه التحديات في الآتي:

- التركيز على القيمة الحقيقية للنتائج بشكل مستهدفات أداء تعكس حالة النجاح والتفوق الحقيقي وليس مجرد مخرجات قليلة القيمة أو فاقدة لها.
- ازدياد دور المورد البشري المعرفي، وهذا انعكس على إحداث تغييرات جذرية في هيكلية المنظمة وأسلوب عملها وأسلوب تعاملها مع مختلف الموارد بخاصة الموارد البشرية.
- تحدي إدارة التنوع داخل المنظمة، ويأتي التنوع من مصادر عديدة لعل منها اختلاف فلسفة قيادة المنظمة، ومنظور العاملين، وازدياد التخصصات، والانتشار الجغرافي للمنظمة، وتنوع في ثقافات العاملين وقيمهم مثلاً.
- تحدي ازدياد التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والمعرفة، فبالرغم من ازدياد نزعة المنظمات نحو امتلاك التكنولوجيا المتطورة فإن أساليب تطوير القرار، وتطوير الخطط، وحل المشكلات تبقى وفق نهج لا ينسجم مع هذه الكثافة في امتلاك التكنولوجيا. إن هذا الأمر يقود إلى زيادة كلف إنجاز المعاملات دون عائد ذا قيمة للمنظمة.
- تحدي المرونة التنظيمية، حيث أصبحت مطلوبة بالحاح بسبب سرعة التغييرات الداخلية والخارجية، بمعنى آخر حاجة المنظمات لعقل إداري منفتح واع قادر على استيعاب تلك التغييرات.
- تحدي بناء مناخ أخلاقي تسوده قيم العدالة، والنزاهة، والثقة والشفافية في العمل.

إن مجمل هذه الجوانب وتوفرها تساهم في بناء منظومة عمل وثقافة مميزة للمنظمة

ماهية نظرية المنظمة:

تمثل نظرية المنظمة وعاء فكري يحتوي على مساهمات مفكري التنظيم والإدارة ومراكز البحوث والاستشارات المتخصصة في قطاع الأعمال، وكذلك القادة الذين يهيئون متطلبات التطبيق. وينبغي تحديد معنى نظرية المنظمة، وبيان جوانب الحاجة إليها، والدور الذي تلعبه في تحسين أداء منظمات الأعمال ومن ثم تشخيص المكونات الأساسية لهذا الحقل المعرفي وعلى النحو الآتي:

معنى نظرية المنظمة:

يقصد بنظرية المنظمة ذلك الحقل المعرفي الذي يهتم بدراسة كيفية عمل المنظمات، وكيفية تأثيرها وتأثرها بالبيئة التي تتواجد فيها من خلال استخدام مجموعة مفاهيم، ومبادئ وفرضيات مترابطة لتفسير سلوك مكونات المنظمة. وهذا يعني أن نظرية المنظمة تساهم في تهيئة معرفة علمية وعملية مفيدة فيما يتعلق بالجوانب الآتية :

- 1- المنظمات كنظم حية ومفتوحة تميل إلى التطوير والتغيير.
- 2- فهم طبيعة عمل المنظمات في بيئة الأعمال المتجددة.
- 3- تهيئة آليات تساعد في تطبيق المفاهيم والمبادئ في مجال عمل المنظمات.
- 4- التنبؤ بسلوك المنظمات ومحاولة بناء منظومات التحكم بذلك السلوك لغرض تطويره باستمرار.

مزايا نظرية المنظمة:

تفيد نظرية المنظمة في بناء منظومة تفكير منطقية تساعد المديرين والباحثين في الآتي:

- 1- رصد المشكلات التنظيمية المختلفة وتحليل أسبابها.
- 2- بناء نماذج فكرية لحل مشكلات تخضع للاختبار.
- 3- تستعين بأدوات قياس متنوعة تتلاءم مع طبيعة أبعاد المشكلة التنظيمية.
- 4- فتح نوافذ التفاعل مع حقول معرفية أخرى بقصد بناء اتجاهات فكرية متجددة في دراسة المنظمة وعملها.
- 5- توسيع مساحة الوعي بحركة المنظمات وأساليب عملها.
- 6- استفادة قيادة منظمات الأعمال من التراكم المعرفي قصد تحقيق نتائج أداء متميز

نظرة عامة على النظريات التنظيمية

يُقدّم هذا الجزء تسلسلاً زمنياً لأهم النظريات التنظيمية التي طُوّرت خلال القرن العشرين. سيمُكّننا هذا العرض الزمني من فهم العلاقات بين النظريات وتحديد مدى انتمائها إلى نموذج فكري محدد، ومن ثمّ سيتكوّن لدينا، من خلال متابعة هذا العرض الزمني، نظرة عامة متماسكة، مما يعزّز فهماً نقدياً لنظريات المنظمة.

1- المدرسة الكلاسيكية:

تمثل النظرية الكلاسيكية بداية الدراسة المنهجية للتنظيم الإداري، وتُعرف أيضاً بالنظرية التقليدية. ويمكن تتبع جذورها تاريخياً إلى نماذج المنظمات الصناعية والعسكرية في القرن التاسع عشر. وقد أسهم العديد من الكتاب في تطوير الفكر الكلاسيكي في السنوات الأولى من القرن العشرين، ومنهم تايلور، وفايول، وفيبير، ولوثر غوليك، وأورويك، وموني، وريلي، وغيرهم.

تتضمن النظرية الكلاسيكية ثلاثة منظورات: الإدارة العلمية لتايلور، التقسيمات الإدارية لفايول، البيروقراطية المثالية لفيبير، وهي منظمة قائمة على القواعد واللوائح، والعلاقات الرسمية، والتخصص، وما إلى ذلك. وقد ركزت هذه المنظورات الثلاثة على هيكل المنظمة لتحقيق كفاءة أكبر.

كما ساهم العديد من الرواد الآخرين في تطوير النظرية الكلاسيكية. فعلى سبيل المثال، نشر موني وريلي كتاب "إلى الأمام في الصناعة" عام 1931 حيث حاولوا فيه إيجاد مبادئ تنظيمية عامة. وفي وقت لاحق، قدم جوليك إسهامات بارزة، وانصبّ اهتمام جميع هؤلاء المنظرين على بنية المنظمات، ولذلك يُطلق على منهجهم أحياناً اسم "النظرية البنوية للتنظيم". وفيما يلي أبرز سمات المنهج الكلاسيكي:

1- ركزت النظرية الكلاسيكية على تقسيم العمل والتخصص، والهيكل، والعمليات الهرمية والوظيفية، ونطاق الإشراف. ولذلك فقد ركزوا على تشريح التنظيم الرسمي.

2- يركز المنظرون الكلاسيكيون على الهيكل التنظيمي لتنسيق الأنشطة المختلفة، متجاهلين دور العنصر البشري.

3- تجاهلت النظرية الكلاسيكية تأثير البيئة الخارجية على عمل المنظمة، وبالتالي تعاملت مع المنظمات كنظم مغلقة.

4- يمكن زيادة كفاءة المنظمة من خلال جعل كل فرد فيها كفؤاً.

5- يتحقق تكامل المنظمة من خلال سلطة وسيطرة الآلية المركزية. وبالتالي، فهو قائم على مركزية السلطة.

6- لا يوجد أي تعارض بين الأفراد والمنظمة. وفي حال وجود أي تعارض، يجب أن تسود مصالح المنظمة.

7- قد يكون دافع الأشخاص العاملين هو المكافآت الاقتصادية، حيث كان من المفترض أن يكونوا أشخاصاً عقلانيين اقتصادياً

1-1- الافتراضات الضمنية للفكر الكلاسيكي:

1- **الفرضية الميكانيكية:** الشركة عبارة عن آلة ضخمة تتكون من آلاف الأجزاء. والعمال ليسوا سوى تروس في الآلية الكلية

2- **الفرضية العقلانية:** تتكون الشركة من عناصر بشرية ومادية يمكن أن يهيمن عليها عقل المنظم:

أ. تخضع المعدات لقوانين فيزيائية نعرفها ونتحكم في عملياتها الصناعية.

ب. يتفاعل الأفراد أيضاً وفقاً لقوانين نفسية نعتقد أننا نعرفها تماماً

✓ يسعى الفرد إلى الأمان ويكره تحمل المسؤوليات

✓ إنه كسول بطبيعته ومحتال

✓ دافعه الوحيد هو الراتب.

1-2- المبادئ الأربعة الرئيسية التي تحكم الفكر الكلاسيكي .

1- التنظيم الهرمي:

- يجب أن تكون الشركة هرمية (انظر: الجيش) .
- السلطة هرمية. ومع ذلك، يمكن تقسيمها وتفويضها إلى مستويات أدنى، باستثناء المستوى الأخير (العمال) الذين ينبغي أن يكونوا منفذين فقط

2- مبدأ الاستثناء:

- يتولى المرؤوسون المهام الروتينية. أما المشاكل الاستثنائية فقط فهي التي يجب إحالتها إلى التسلسل الهرمي ليتم حلها من قبلهم .

3- وحدة القيادة: يجب أن نكون مسؤولين أمام قائد واحد فقط (انظر: الجيش)

4- مبدأ التخصص: يُقسَّم العمل إلى حركات وعمليات بسيطة للغاية يسهل على القوى العاملة ذات المهارات المتدنية

تعلمها. هذا يقلل من وقت التعلم، كما أن تكرار تنفيذ نفس الحركات يسمح بوتيرة سريعة للغاية.

ومن مزايا هذه التقنيات: توفر هذه التقنيات المزايا التالية:

1- طريقة سهلة لقياس إنتاجية العامل

2- أجر العامل محدد بناءً على عمله (الإنتاجية)

1-3- كبار مؤلفي المدرسة الكلاسيكية:

1- تايلور: في عام 1911 وضع أسس النظرية الإدارية العلمية: اقترح أن إدارة الشركات "علم" كالهندسة، وليست موهبةً حكراً على فئة معينة. ويرى أن المدير الناجح هو من ينظم الشركة بما يرضي كلاً من صاحب العمل والعامل على المدى البعيد. ويعتقد أنه يجب زيادة إنتاجية الشركة خلال نفس ساعات العمل، دون المساس بظروف العمال، بل بتخفيف مشاق العمل، والأهم من ذلك، بمنحهم أجوراً أعلى مقابل هذه الزيادة في الإنتاج لذا، يتمثل الهدف في تحويل العامل العادي إلى عامل متميز. وسيحقق هذا الهدف من خلال نظام مكافآت الأداء، وسيقوم أخصائي الوقت والحركة، كما يقول أتباع نظرية تايلور بحساب النسبة المئوية للزيادة في الأجور بناءً على طبيعة المهمة وصعوبتها. ويجب تكليف كل عامل بمهمة تتناسب مع الاستخدام الأمثل لمهاراته وقدراته البدنية

شكل هذا بداية دراسات الوقت وأساليب حساب الوقت الأساسية. وقد مكن هذا الأسلوب من إلزام جميع العمال بأداء نفس القدر من العمل الذي يؤديه عامل ماهر للغاية في نفس الفئة. وبفضل هذا الأسلوب، حصل كل عامل على أجر أعلى بنسبة تتراوح بين 30 و 100% من متوسط أجر العامل في فئته، وذلك تبعاً لطبيعة عمله. أراد تايلور أن يوضح أن هناك حداً أدنى من الوقت الذي يمكن فيه للعامل من الدرجة الأولى أداء مهمة معينة؛ وهذا ما يسميه "الوقت الطبيعي" للعمل المعني.

لقد احتفظت النظرية التنظيمية من التaylorية بمفهوم أن إدارة المنظمة ليست مسألة عبقرية فردية أو كفاءات شخصية، بل هي مسألة تعلم تقنية. وبالتالي، يُعتبر تايلور مؤسس قسم الأساليب. فقد عهد إلى مهندس الوقت والحركة (مهندس الأساليب اليوم) بمهمة تحديد وقت التنفيذ لكل عملية إنتاج في ورش العمل. قام تايلور بتطبيق المفهوم الكامل لمنظمة الخدمات وفتح الشركة أمام الباحثين في العلوم الإنسانية ودراسات السلوك البشري في العمل. ومع ذلك، هناك بعض القيود: تتمثل في:

- لا تُعد عمليات صنع القرار لقادة المنظمة ووكلائها جزءاً من عملية دراسة العمل.
- إن علم الإدارة هو ببساطة علم العمل.
- يُعتبر العامل مساعداً للآلات، ولا يملك سوى قوته البدنية في تنفيذ مهام الإنتاج الروتينية، ودافعه الوحيد هو كسب المزيد من المال، إن هذا هو ما يسمى بالنموذج الآلي لتايلور وقد ساهم ذلك في ظهور العمل على الأتمتة، والجوانب المتكررة للعمل البشري، ولكنه أهمل تماماً مشاعر العامل، وبعده النفسي والاجتماعي في العمل. وأخيراً، يمكن القول أن نظرية تايلور نشأت من تحليل أبسط المهام، وهي لا تنطبق على الأعمال المعقدة فكرياً مثل:
- لا يُنظر إلى المنظمة إلا على أنها فضاء مغلق، منظمة صغيرة، دون الأخذ في الاعتبار التفاعل مع المجتمع في المنظمة الكبيرة، وفي الفضاء الذي توجد فيه.

✓ التخطيط لإطلاق منتج في السوق.

✓ قيادة فريق من الباحثين العلميين.

تتدرج هذه الأنشطة ضمن تصنيف لأنواع الأنشطة التي تخضع لقوانين مختلفة عن تلك التي تحكم العمل اليدوي الروتيني. فتايلور يعيد تنظيم عملية الإنتاج وفقاً لتقسيم مزدوج:

- رأسيّ: تقع مسؤولية تصميم وتنفيذ المهام على عاتق الإدارة حصراً. أما العامل فينفذ المهام، ولا يتقاضى أجراً مقابل التفكير
- أفقي: تم تقسيم العمل إلى أجزاء، وتقسيمه إلى حركات أساسية .

انتقادات الإدارة العلمية

لم يقتصر انتقاد الإدارة العلمية التي اتبعتها تاييلور على العمال والمديرين فحسب، بل شمل أيضاً علماء النفس وعامة الناس. وفيما يلي أهم أسباب هذا الانتقاد:

- 1- تم الاعتراض على استخدام كلمة "علمي" بعد كلمة "إدارة" لأن ما يُقصد فعلياً بالإدارة العلمية ليس سوى نهج علمي للإدارة.
 - 2- دعا تاييلور إلى مفهوم الإشراف الوظيفي لتحقيق التخصص في المنظمة. لكن هذا غير قابل للتطبيق عملياً، إذ لا يمكن للعامل أن ينفذ تعليمات ثمانية مشرفين.
 - 3- إن الإدارة العلمية تركز على الإنتاج لأنها تركز بشكل مفرط على الجوانب التقنية للعمل وتقوض العنصر البشري في الصناعة.
 - 4- تتجاهل الإدارة العلمية الاحتياجات الاجتماعية والنفسية للعمال لأنها تعاملهم كامتداد للآلات الخالية من أي مشاعر أو عواطف.
 - 5- اعتبر النقابيون مبادئ الإدارة العلمية وسيلة لاستغلال العمالة لأن أجور العمال لم تكن تزيد بما يتناسب طردياً مع زيادة الإنتاجية.
- تم تدارك العديد من الاعتراضات المذكورة أعلاه لاحقاً من قبل رواد آخرين في الإدارة العلمية، مثل هنري، غانت، وفرانك جيلبريث، وليليان جيلبريث، وهارينغتون إيمرسون. ولا تزال العديد من توصيات تاييلور تطبق في الشركات الحديثة.
- باختصار، يمكن القول إن تاييلور كان رائداً في إدخال التفكير العلمي إلى مجال الإدارة
- 2- **هنري فورد (1863-1947)** تكمن ميزة فورد في تطبيق أفكار تاييلور في مجالين ساهما في ولادة "الفوردية":
 - تطوير العمل في خط التجميع: إنها ضربة عبقرية، لأنه لم يعد الإنسان هو من يحدد وتيرة العمل، بل خط الإنتاج، والجميع مجبر على مواكبة ذلك وإلا سيواجه الإقصاء. العامل أداة في يد الآلة (انظر تشارلي شابلن في فيلم "الأزمة الحديثة")
 - التطبيق الاجتماعي لفكر تاييلور: يعتبر عمال شركة فورد الأعلى أجراً في الولايات المتحدة، ليس بدافع الإيثار، ولكن لأن فورد اعتقد بحق أن أول عملاء فورد سيكونون موظفيها تحديداً.
 - 3- **هنري فايول (1841-1925)** : هنري فايول هو مهندس فرنسي وخريج مدرسة المناجم في سانت إتيان، أول من ركز على إدارة الأعمال. وكان عمله الرئيسي هو *الإدارة العامة والصناعية (1916)*

يرى فايول أن إحدى الوظائف الأساسية الأكثر عرضة للإهمال هي الوظيفة الإدارية،" مما دفعه إلى تحديد المبادئ الإدارية التي يركز عليها التسيير الفعال للمنظمة، هذه المبادئ (أو الوظائف الأساسية) قابلة للاستخدام حسب فايول في كل المنظمات، ويتعلق الأمر بالوظائف الخمس التالية:

 - التنبؤ أو التخطيط: يقصد به التحضير العقلاني للمستقبل؛
 - التنظيم: تخصيص مختلف الموارد اللازمة لسير العمل بالمؤسسة (المواد، الأدوات، رؤوس الأموال، المستخدمون...)
 - إصدار الأوامر: الحصول على أحسن أداء ممكن من قبل الأعوان العاملين بالمؤسسة؛
 - التنسيق: الحرص على تزامن مجموع أنشطة المؤسسة بغية ضمان التناسق والتوازن والفعالية؛

• الرقابة: التأكد من أن كل الأعمال تجري وفقاً للمعايير المعتمدة. إن الأداء الجيد للمنظمة حسب فايول مشروط باحترام 14 مبدأ، نوردتها فيما يلي:

- 1- تقسيم العمل: يتعلق بتخصص الوظائف، ومفاده إحداث تخصص تام للعمال لضمان إنتاجية أكبر؛
- 2- وحدة الأمر: يخضع كل عامل لرئيس واحد فقط؛
- 3- مبدأ السلطة: السلطة هي الحق في إصدار الأوامر والقدرة على الحصول على الامتثال مقابل الالتزام بتحقيق النتائج؛
- 4- مبدأ الانضباط: يتعلق بالطاعة والمثابرة واحترام القواعد المحددة لعلاقة المؤسسة بأجرائها؛
- 5- وحدة التوجيه: يقضي هذا المبدأ بأن تعمل كل مجموعة تحت إشراف رئيس واحد، و أن يكون لها برنامج واحد لتحقيق هدف مشترك؛

- 6- التسلسل الرئاسي: يقصد به التدرج الهرمي للسلطة وتحديد التبعية الرئاسية من قمة الهرم إلى قاعدته؛
- 7- إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة: في حال تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة، يجب أن تكون الأولوية للمصلحة العامة؛

- 8- نظام الأجر العادل: يتوجب على المنظمة اعتماد أنماط أجرية تشجع على خلق القيمة؛
- 9- مبدأ المساواة: يُعامل الأجراء بطريقة تبعث فيهم الإحساس بالعدالة الاجتماعية؛
- 10- استقرار العمالة: يقصد به الحفاظ نسبة ضئيلة من دوران العمل (لأن عدم الاستقرار يعتبر نتيجة للاختلالات الاجتماعية)؛
- 11- النظام: يميز فايول بين نوعين من الأنظمة: النظام المادي (الأشياء) "مكان لكل شيء وكل شيء في مكانه"، والنظام الاجتماعي "مكان لكل شخص و كل شخص في مكانه"؛

- 12- المبادرة: يتمثل في ضمان حد أدنى من الحرية (على مستوى إبداء الاقتراحات وعلى مستوى التنفيذ)؛
- 13- المركزية: تركيز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يد المديرية وحدها بغية التوجيه الموحد لحركة المؤسسة؛
- 14- وحدة المستخدمين: ضمان علاقات منسجمة. تؤكد الأفكار التي صاغها فايول ضرورة تطوير وظيفة إصدار الأوامر بواسطة تنمية نوعية القيادة، وتعتبر إسهامات فايول، السابقة لأوانها في الواقع، ذات أهمية كبيرة لأن نظريته تستبق بطريقة إبداعية آنذاك معظم التحاليل الحالية للممارسة الحديثة للإدارة أو لتسيير المؤسسة. بيد أن فكر فايول تعترضه جملة من الانتقادات:

✓ يتمتع الرؤساء بسلطة واسعة أما الأتباع فعليهم أداء واجب الطاعة فقط ؛

✓ يعتبر العامل مجرد آلة

- 4- ماكس فيبر (1864-1920) : ماكس فيبر هو مخترع التنظيم البيروقراطي .تستند شرعية هذه المنظمة إلى القوانين واللوائح. يصدر المسؤول أوامر تُعدّ في جوهرها لوائح (مذكرات خدمة) تكتسب قوة قانونية فورية. إنها منظمة خالية من العنصر البشري، تقوم على الكفاءة والصرامة والدقة، وبالطبع، على تسلسل هرمي صارم . هذا النموذج، وفقاً لفيبر، هو الأكثر كفاءة والأكثر مساواة، حيث يتم التعامل مع الجميع بنفس الطريقة إن غاب المشاعر الإنسانية هو الضمانة الحقيقية للعدالة. وبمنحه الشرعية القانونية، ضمن فيبر لهذه البيروقراطية استقلالاً تاماً عن السلطة السياسية.

لقد ألهم النموذج البيروقراطي لغير تنظيم الإدارات الكبيرة (وصياغة قوانين الخدمة المدنية) ولا يزال يلهم العديد من المنظمات البيروقراطية اليوم، وخاصة في جوانبها القائمة على المساواة والاستقلالية إن تجريد العامل من إنسانيته يثير احتجاجات متزايدة القوة، والتغيب عن العمل، وزيادة معدل دوران الموظفين، كما أنه يؤدي إلى ظهور قوة نقابية كبيرة، مما يؤدي إلى صراعات اجتماعية متزايدة الحدة ضد جداول العمل الشاقة أو نظام الأجر بالقطعة، وأصبحت التaylorية أيضاً رمزاً لاستغلال الرأسمالية للإنسان من قبل الإنسان. وقد لاقى معارضة شديدة من الأحزاب "اليسارية"، بما في ذلك في الولايات المتحدة. عندها يصبح من الضروري إيجاد معنى إنساني أعمق للعمل. وستظهر حينها مناهج جديدة قائمة على علم الاجتماع وعلم النفس

II- مدرسة العلاقات الإنسانية أو النهج النفسي الاجتماعي: تطورت هذه الحركة بشكل رئيسي في أواخر الثلاثينيات. انطلاقاً من نقد جذري لنظام تايلور الذي يختزل الإنسان إلى مستوى الآلة، ظهرت الفكرة القائلة بأنه على العكس من ذلك، من خلال إعطاء الأولوية للإنسان ستزداد إنتاجية العمل.

مبادر هذه الحركة هو إلتون مايو (1880-1949) عمل بشكل أساسي على مواضيع مثل العلاقة بين الإنتاجية ومعنويات الموظفين، والعلاقات الإنسانية داخل المجموعات، وبين المجموعات نفسها.

كانت نقطة انطلاق الأبحاث نموذجاً تايلورياً بامتياز: خلال هذه التجارب، قام مايو بتغيير ظروف عمل 6 عاملات في ورشة عمل عدة مرات (الإضاءة، وقت الراحة، الأجر، ساعات العمل، إلخ) وكان يشرح في كل مرة أسباب التغيير المقترح وبموافقة بالإجماع من العاملات الست، وقد استمرت الإنتاجية في الازدياد حتى بعد عودة العاملات إلى الظروف الأولية للتجربة. في الواقع شعرت العاملات بأنهن أصبحن محور الاهتمام، مما عزز لديهن الشعور بقيمة الذات، وشكلن فريقاً متماسكاً، وقد أثبتت العلاقات المميزة التي تمتعن بها مع الباحثين أنها أكثر مرونة وأقل تسلطاً بكثير من علاقاتهن مع مشرفيهن المعتادين. وقد استكملت هذه الملاحظات بمقابلات غير منظمة كشفت عن أهمية ضمير الجمع "نحن" في التعبير عن الاستياء والتطلعات: فقد كانت هذه الشكاوى جماعية.

انطلاقاً من فرضية تايلور حول العلاقة بين الظروف المادية للعمل والإنتاجية، اكتشف مايو أهمية المناخ النفسي وأساليب القيادة في سلوك العمل، وشدد على أهمية العلاقات الجماعية التي تتشكل بين العمال.

من خلال إجراء المزيد من التحقيقات في بعض ورش العمل، لاحظ الباحثون تبني مجموعة من الأفراد ممارسات غير رسمية لا تتوافق مع الإجراءات الرسمية. وقد طورت هذه المجموعة معايير إنتاجية خاصة بها، أعلى قليلاً من المعايير الرسمية بهدف بناء احتياطات لمواجهة أي انتكاسات أو تعزيزات مفاجئة للسلطة، وهكذا، ظهرت آليات تنظيم ذاتي غير رسمية، تعمل خارج المعايير الرسمية، وتعكس ميلاً عفويّاً داخل المجموعة لمقاومة الضغوط الخارجية. وقد تكررت هذه الملاحظة في سياقات أخرى.

اختتم مايو بحثه حول ضرورة مراعاة وجود هذه الجماعات غير الرسمية في المستقبل. ورأى أنه من الضروري النظر في تطلعات العمال، التي لا تقتصر على تحسين ظروفهم المعيشية المادية فحسب، بل تشمل أيضاً الحصول على التقدير الاجتماعي، وأداء عمل ذي قيمة، وإقامة علاقات طيبة مع رؤسائهم. وقد ركز منظرو وممارسو العلاقات الإنسانية اهتمامهم على هذه النقاط جميعها

نظرية الاحتياجات والدوافع لأبراهام ماسلو (1970-1908): ماسلو اقترح تصنيفاً هرمياً شهيراً جداً للاحتياجات:

- الاحتياجات الفسيولوجية (الغذاء، والملابس، والمأوى...)
- الحاجة إلى الأمن والحماية (لحماية النفس من جميع الاعتداءات الخارجية)

- الاحتياجات الاجتماعية (الشعور بالقبول والتقدير والتفهم من قبل الآخرين)
- الرضا عن الذات أو الاحتياجات الأنانية (فهم الذات واحترامها)
- الحاجة إلى تحقيق الذات (الإبداع الفني، الأدب، الإيثار، إلخ)

تتبع هذه الحاجات ترتيباً تدرجياً وتقوم على فرضية مركزية مفادها أنه بعد إشباع الحاجات الأساسية (الفيزيولوجية والأمنية) يأتي دور إشباع الحاجات العليا (الاجتماعية والتقدير وتحقيق الذات). ويرى ماسلو أن الإنسان لا يفكر في إشباع حاجة المستوى الأعلى إلا بعد إشباع حاجات المستويات الدنيا بشكل مرضي، ويضيف فكرة أخرى مفادها أنه لا توجد حاجة مطلقة بما أننا بمجرد إشباع حاجة ما فإنها تفقد أهميتها، وأخيراً فإن الحاجة المشبعة لا تشكل حافزاً في ذاتها **دوغلاس ماك جريجور والبعد الإنساني للشركة**: تجاوز دوغلاس ماك غريغور (1906-1964)، أستاذ علم النفس الصناعي في الولايات المتحدة (من معهد ماساتشوستس للتكنولوجيا إلى جامعة هارفارد)، نظرية ماسلو، وطوّرت نظرية إدارية حقيقية، أي أسلوباً لقيادة الأفراد. وقد نُشرت هذه النظرية في عمل رائد عام 1960.

ينطلق من ملاحظة أنه لا توجد نظرية مرضية لوظيفة الإدارة لأن أياً منها لا يأخذ في الاعتبار الإمكانيات التي تمثلها الموارد البشرية في الشركة، ويُقارن د. ماكجريجور بين تصورين للإنسان في العمل، يُطلق عليهما نظرية X ونظرية Y **نظرية إكس**: إن هذا التصور عن الإنسان في العمل، بالنسبة له، هو السائد إلى حد كبير في الولايات المتحدة، ويستند إلى ثلاثة افتراضات ضمنية:

- ✓ لدى الفرد العادي نفور فطري من العمل وسيفعل كل شيء لتجنبه؛
- ✓ بسبب هذا النفور من العمل، يجب إجبار الأفراد والسيطرة عليهم وتوجيههم وتهديدهم بالعقاب من أجل بذل الجهد اللازم لتحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ يفضل الفرد العادي أن يتم توجيهه، ويرغب في تجنب المسؤوليات، ولديه طموح ضئيل، ويسعى إلى الأمن فوق كل شيء آخر من خلال نظرية X، يبين ماكجريجور أن هذه الافتراضات تشكل في الواقع مُسلّمات أساسية للمديرين، وتمثل أيديولوجية سائدة. وانطلاقاً من هذا التشخيص، يقترح افتراضات جديدة، ومُسلّمات جديدة تعارض نظرية X تسمى نظرية Y، والتي تقدّم كبديل حقيقي في مجال تصميم الإدارة .
- نظرية Y**: وهي قائمة على أربعة مبادئ:

- ✓ يُعدّ الجهد البدني أمراً طبيعياً للإنسان مثل اللعب أو الراحة. بإمكانهم توجيه أنفسهم والتحكم بها؛
 - ✓ إن الالتزام الشخصي هو في الواقع نتيجة للبحث عن إشباع الاحتياجات الاجتماعية. ويتعلم الإنسان أن يسعى إلى تحمل المسؤوليات؛
 - ✓ إن القدرة على توظيف الخيال والإبداع في خدمة منظمة ما أمر شائع بين الرجال؛
 - ✓ في العديد من ظروف العمل، لا يتم استغلال الإمكانيات الفكرية للرجال إلى حد كبير .
- يرى ماكجريجور أن هذين النهجين يؤديان إلى أسلوبين إداريين متميزين. فهو يرى أن نظرية Y وأسلوبها الإداري الناتج عنها أكثر ملاءمة للطبيعة البشرية لأنهما يستندان إلى دوافع أعمق. في الواقع، يسمح هذا المفهوم الإداري بدمج الأهداف الفردية والتنظيمية من خلال النهج الإداري. ينبغي أن يكون الموظفون قادرين على تلبية احتياجاتهم الشخصية مع تحقيق أهداف المنظمة.
- في نهاية المطاف، يعتقد ماكجريجور أن الأفراد قادرون على إظهار إمكانيات أكبر بكثير مما تتصوره الإدارة الحالية للشركات. فبينما تنكر نظرية X وجود هذه الإمكانيات، تمكن نظرية Y الإدارة من الابتكار واكتشاف طرق جديدة لتنظيم وتوجيه الجهود البشرية

فريدريك هيرزبرغ ونظرية العاملين: تتلخص فكرة هيرزبرغ الرئيسية في أن الظروف المؤدية إلى الرضا الوظيفي والتحفيز تختلف عن تلك المؤدية إلى عدم الرضا والسخط. ولذلك، طور نظرية العاملين، استناداً إلى ملاحظة أن إجابات الأفراد تختلف باختلاف ما إذا كان السؤال يدور حول ما يحفزهم في العمل أو ما يثير استيائهم. لتطوير نظريته، استخدم هيرزبرغ أسلوب الحوادث الحرجة، الذي يتضمن إجراء مقابلات مع الموظفين ومطالبتهم بسرد أحداث محددة من الماضي شعروا خلالها برضا أو عدم رضا استثنائيين عن عملهم. ومن خلال تحليل الإجابات، لاحظ أن هذه الإجابات لم تكن متطابقة العوامل التي تسبب الذكريات السارة وغير السارة.

وقد قاده ذلك تدريجياً إلى التمييز بين فئتين رئيسيتين من العوامل .

✓ **عوامل الرضا:** تعتبر هذه العوامل محفزات حقيقية للأفراد في العمل. وهي عوامل جوهرية في العمل تحفز الأفراد بشكل حصري وفقاً لهيرزبرغ منها: تحقيق الذات، والتقدير، والاهتمام بالعمل ومحتواه، والمسؤوليات، وفرص الترقية والتطوير.

✓ **العوامل المساهمة في عدم الرضا الوظيفي:** وهي تتوافق مع العوامل الخارجية عن العمل: كسياسة شؤون الموظفين، وسياسة الشركة ونظام إدارتها، ونظام الإشراف، والعلاقات الشخصية بين الموظفين، وظروف العمل، والراتب

وفقاً لنظرية هيرزبرغ، فإن الرضا وعدم الرضا ليسا متناقضين. وهذا يعني أن الدافع لا يمكن أن ينشأ من إزالة مصادر عدم الرضا. وبالمثل، إذا غابت مصادر الرضا الوظيفي، فلن يشعر الموظفون بعدم الرضا أو السخط، لكنهم سيفتقرون أيضاً إلى الدافع. وسيكون الأثر الرئيسي لهذا البحث على الدافع ملموساً داخل المؤسسات من خلال السعي لتحسين جودة الحياة العملية.

في نهاية المطاف، يميز هيرزبرغ بين عناصر الوظيفة المختلفة في فئتين: تلك التي تلبى الاحتياجات الاقتصادية أو الحيوية، مثل متطلبات النظافة والصيانة، وتلك التي تشبع الدوافع الأعمق، أي العوامل المحفزة. ويخلص أن على إدارة الشركة أن توسع وتثري عمل كل موظف على حدة. وقد بلغت هذه الحركة ذروتها في فرنسا في سبعينيات القرن الماضي، ولا سيما من خلال عمل الوكالة الوطنية لتحسين ظروف العمل (ANACT)

إي. مينتربيرج: في معارضة للتقاليد الكلاسيكية برمتها وخطابها المعياري، وعلى خطى بعض المنظرين مثل سيمون، فضل مينتربيرج نهجاً تحليلياً أكثر دقة. فبدلاً من اقتراح صورة مثالية لقائد التخطيط، الساعي إلى الكفاءة (المدرسة الكلاسيكية) أو المهتم بإشراك موظفيه وتقدير إمكاناتهم (مدرسة العلاقات الإنسانية)، قرر مينتربيرج مراقبة الأنشطة اليومية لكبار المديرين التنفيذيين على مدى فترات طويلة. وفيما يلي، باختصار ما كشفت له ملاحظاته:

- إن عمل المدير ليس منظماً ولا متواصلاً ولا متسلسلاً، كما أنه ليس موحداً ولا متجانساً. بل على العكس، فهو مجزأ وغير منتظم ومتقطع ومتغير للغاية. ويتسم هذا العمل أيضاً بالإيجاز: فما إن ينتهي المدير من نشاط حتى ينتقل إلى آخر، وهكذا دون توقف.

- إن العمل اليومي للقائد ليس سلسلة من الإجراءات النابعة من مبادرته، أو من إرادته التي تتحول إلى قرارات بعد دراسة المواقف. بل هو سلسلة متواصلة من ردود الفعل على جميع أنواع المطالب الواردة من البيئة المحيطة، سواء كانت خارجية أو داخلية.

- يقضي القائد أكثر من ثلثي وقته في التواصل اللفظي، في شكل مناقشات وجهاً لوجه، واجتماعات، ومكالمات هاتفية، وما إلى ذلك

- يعود القائد عدة مرات، لفترات قصيرة، إلى نفس الأسئلة: إنه بعيد كل البعد عن التوافق مع الفكرة التقليدية لشخص يتعامل مع مشكلة واحدة في كل مرة، بطريقة منظمة وهادئة
- يُعدّ القائد بمثابة نقطة محورية أو حلقة وصل بين مختلف فئات أصحاب المصلحة، داخليين وخارجيين، في حياة المنظمة. وعليه أن يضمن باستمرار، أو يُنفذ، أو يُيسّر التفاعلات بين جميع هذه الفئات من أصحاب المصلحة لتمكين الشركة من أداء مهامها.

3. المدرسة السلوكية (Behavioral school) :

تعتبر هذه المدرسة هي امتداد للمدارس السابقة (الكلاسيكية) ومدرسة (العلاقات الانسانية) فالدراسات التي جاءت بها المدرسة السلوكية هي لتحليل السلوك وعلى مستوى الفرد وليس الجماعة فقط كمدخل لفهم السلوك التنظيمي ومعرفة دوافع السلوك وتحليل بواعثه واسبابه وربط الاسباب بالنتائج للوصول الى استنتاجات مهمة.

لقد كانت المدرسة الكلاسيكية بأفكار علمائها (تايلور بإدارته العلمية) و (فايول بمدخله الوظيفي في الادارة) و (ماكس ويبر وببيروقراطيته المثالية) قد جعلوا من العامل آلة تعمل وفق مشيئة صاحب العمل ويأخذ اجره المادي بقدر انتاجه يعاقب ولا يكافأ دون النظر الى حالته النفسية والاجتماعية او الجسمية اما القيادة وانماطها فهي النمط الديكتاتوري المتشدد والذي لا يأخذ بعين الاعتبار سوى لشكل الرسمي في العلاقة وان اهداف التنظيم هي وحدها التي من أجلها تسخر كافة الجهود والنشاطات لتحقيق الكفاية الانتاجية العالية وبأقصى درجة ممكنة لدرجة ان (تايلور) قد وضع أنظمة متعددة مثل (الدقة، الحركة، الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة) بمعنى انه ربط الأجر المادي بالإنتاج في ظل جو يسوده الاستبداد او ما يعرف بنمط القيادة.

الا ان (التون مايو) قد جرب في دراسات الهوثرن ان أنظمة تيلور في العمل هي التي تولد الصراعات في المصانع، وانه لا بد من الاهتمام في العلاقات الاجتماعية سواء كانت داخل العمل او خارجه وخاصة نمط العلاقات الغير رسمية حيث ان هذا النمط من العلاقات هو الذي يشكل معايير وقيم واتجاهات تصبح بمثابة حارس على سلوك الافراد وتجعل الجميع يعملون بنظام الفريق الواحد وهو ما تنبته له مدرسة العلاقات الانسانية , مما ادى الى ظهور نمط تعاوني يستمتع لوجهات النظر المختلفة ويهتم بالعمل بظروفه الشخصية البدنية والاجتماعية والاسرية ويساعد الفرد على حل مشاكله وكل ذلك يساهم في تكوين اتجاهات ايجابية عند العامل نحو عمله وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي الى رفع مستوى الانتاج والانجاز والاداء كماً ونوعاً لذلك فأن الاهتمام منصب على ظروف وبيئة العمل داخل التنظيم واهدافه والعاملين واهدافهم.

ومن رواد المدرسة السلوكية (سشتر برنارد، هربرت سايمون، رينس ليكرت، جورج موريس، مايكل هارمون، ادورد باك، البيرو راموس، أرجيريس) وغيرهم.. لقد تأثر الاتجاه السلوكي في التنظيم بحركة العلاقات الانسانية ونتائج (هوثرن) والتي أثارت اهتمام الباحثين نحو مجموعة من القضايا ذات الصلة بالسلوك الانساني التنظيمي وهي:-

1- الاهتمام بالجماعة ودورها في توجيه مواقف الافراد نحو اهداف المنظمة.

2- التركيز على موضوع التفاعل بين الفرد والمنظمة وكيفية توجيه العاملين لصالح اهداف المنظمة.

3- بروز افتراضات جديدة للسلوك التنظيمي تجاوزت حدود المناخ التنظيمي إلى المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة.

وتقوم حركة اتجاه السلوكي في التنظيم على الأسس التالية:

1- أن التنظيم الرسمي الذي كان محل اهتمام المدرسة الكلاسيكية لا يوفر الجو الملائم للتنظيم السليم.

2- التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للفرد وليس تكوينه الفسيولوجي الذي ركزت عليه نظرية الإدارة العلمية.

3- البيئة متغير رئيسي في تحديد السلوك التنظيمي.

4- العنصر الإنساني هو مصدر التغيير في السلوك التنظيمي.

5- الاهتمام بأثر التنظيم غير الرسمي في السلوك التنظيمي.

سوف نتطرق إلى النظريات الخاصة بهذه المدرسة وهي:

▪ نظرية النظام التعاوني (لستشر برنارد)

▪ نظرية اتخاذ القرارات (لهيرت)

▪ نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة (ارجيرس)

أ - نظرية النظام التعاوني:

وصاحب هذا النظرية ورائدها هو عالم الاجتماع الأمريكي (ستشر برنارد) (1886-1961) حيث ركز برنارد على آليات المجموعة البشرية في المنظمة وذكر أن المجموعة وما تتميز به من خصوصية والتي تتميز بها عن الأفراد الأعضاء فيها واعتبرت مهمة المدير هو فهم المجموعة ومعرفة مدى تأثيرها على سلوك الأفراد الذين يشكلون هذه المجموعة.

لقد كان برنارد مدير شركة في نيوجرسي حيث وضع نظريته في التعاون إذ قال إن الأفراد بحاجة إلى التعاون للتعويض عن القيود والمحددات التي يعاونون منها على المستوى الشخصي في مختلف المجالات (الاجتماعية، البيولوجية، الفيزيائية) التي تؤثر عليهم وعلى بيئتهم.

من هنا أعتبر برنارد ان المنظمة (هي نظام تعاوني حيث يعمل الافراد فيها مع بعضهم البعض لتحقيق هدف اجتماعي محدد) وقد اعتبر المنظمة نظام مفتوحاً وأن التنظيم هو وحدة فرعية في نظام أكبر يضم وحدات أصغر منه ويمثل علاقة متفاعلة بين أجزائه. ويعتبر العنصر الإنساني (من جهة نظر برنارد) له الدور المهم والحيوي في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة. وايضا أشار إلى أن التنظيم غير الرسمي هو مجموعة متفاعلة بشكل تكميلي محدد وواضح المعالم وليس مقسم إلى أقسام واضحة وتتسم بالتفاعل المستمر أو بعدم الاستقرار ويتأثر بصفة خاصة بحجم التنظيم الرسمي وبطبيعة العلاقات السائدة فيه. أن برنارد ركز من خلال ايضاحه للجوانب المتعلقة بالأنشطة التعاوني على ما يلي:

اولاً/ التنظيم غير الرسمي:

يعد التنظيم غير الرسمي في نظر ((برنارد)) من أهم الجوانب الأساسية التي يعتمد عليها التنظيم الرسمي في تحقيق اهدافه من خلال حقيقتين هما:

1- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق مفاهيم واتجاهات وعادات معينة بين الأعضاء تتبلور من خلالها أنماط سلوكية على درجة معينة من التأثير في سلوك التنظيم الرسمي الذي يسود المنظمة.

2- يؤدي التنظيم غير الرسمي إلى خلق وتهيئة ظروف ومناخ معين يستطيع من خلال التنظيم الرسمي أن يحقق جانبا كبيرا من الأهداف التي يسعى إليها.

ومن أهم الوظائف التي يرى برنارد أن التنظيم الغير رسمي يقوم بها داخل التنظيم الرسمي:-

1- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.

2- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.

3- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم الرسمي

ثانيا/ التخصص التنظيمي:

يعتقد برنارد أن قيام التنظيم يترتب عليه بالضرورة ظهور ظاهرة التخصص والذي يعبر عن حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة ويقوم التخصص على أسس خمس:

• التخصص على أساس جغرافي.

• التخصص على أساس زمني

• التخصص على أساس الأشخاص الذين يؤدي لهم العمل.

• التخصص على أساس طبيعة الأشياء التي يجري عليها العمل.

• التخصص على أساس طرق وأساليب العمل.

أي أن لكل منظمة أنماط تخصصية تتناسب مع ظروفها وإمكانياتها حيث أن الاعتماد على الأساليب التخصصية في المنظمة تتطلب التعرف على أهدافها وتحليلها إلى أهداف عامة ثم أهداف بسيطة وهكذا وصولا إلى الأهداف الفرعية والثانوية أو التفصيلية. فالتخصص في المنظمة يحقق متطلبات التنسيق والتوافق بين جهود الأعضاء والعاملين لتحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة.

ثالثا/ اقتصاديات الحوافز:

أكد برنارد على حقيقة أساسية مفادها (ضرورة خلق جوانب التوازن بين الحوافز المعطاة للأفراد وإمكانية إسهامهم الفعال في المنظمة) وقد قسم برنارد الحوافز التي تقدمها المنظمة للأفراد إلى ما يلي:

1- الحوافز المادية: كالنفود وغيرها من الحوافز العينية لتشجيع الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة.

2- الحوافز المعنوية: كالقدم والترقية والوصول إلى المراكز العليا في المنظمة وتقدير الجهود للمنظمة.

3- ظروف العمل المادية التي تتلائم مع رغبات وطموحات الأفراد.

4- حوافز الارتباط الجماعي وشعور الانتماء إلى جماعة العمل.

5- حوافز المشاركة في اتخاذ القرارات والإسهام فيه.

أن هذه الحوافز لا تحقق أثرها الإيجابي إلا إذا اقترنت بعوامل التنافس والتكامل بين الإسهامات والمردودات المتحققة منها.

ب - نظرية اتخاذ القرارات (هربرت سايمون):

يعتبر (هربرت سايمون) أحد المفكرين الذين انتقدوا المدرسة الكلاسيكية للتنظيم وبيّنوا ما بها من قصور وتناقض، حيث قدم إطاراً لنظرية التنظيم تختلف تماماً عن المدرسة الكلاسيكية، حيث (اتخذ من مفهوم اتخاذ القرارات أساساً تدور حوله العمليات التنظيمية المختلفة وقدم تصور واضحاً لهذه العملية بالشكل الذي أبرز أهمية القرار في تحليل ودراسة سلوك المنظمة).

فالسلك الرشيد في نظر (سايمون) يتجه إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة ويعد اختيار البديل الأفضل بين البدائل المتاحة تعبيراً رشيداً عن قدرة الإدارة على المفاضلة واختيار البديل السليم منها.

وأكد (سايمون) على مفهوم الرضا بأقل ممن الحد الأقصى من المنافع المتحققة كما قدم نموذجاً للرجل الإداري كبديل الرجل الاقتصادي الذي افترضته المدرسة الكلاسيكية من حيث تحقيق البديل الأفضل واعتماد سلوكه على الرشد أو العقلانية في التفكير. أما صفات الرجل الإداري فهي كما يلي:

1- الرجل الإداري يبحث عن الحلول المرضية للمشاكل التي تواجهه.

2- الرجل الاداري يتخذ قراراته بصورة مبسطة، تركز على عوامل ومتغيرات ذات مباشرة بالموضوع.

3- الرجل الاداري لا يبحث عن كل البدائل المحتملة، بل يعتمد على بسيط منها فهو يسعى لتحقيق الاشباع والرضى.

وقد ميز (سايمون) بين اتجاهين من الرشد في سلوك الفرد والجماعة هما:

اولا/ الرشد الموضوعي: يمثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات بحيث يستطيع الفرد من خلاله تحقيق أعلى المنافع التي يمكن أن توفر البدائل الكافية له في اتخاذ القرار.

ثانيا/ الرشد الذاتي أو الشخصي: مثل الرشد أو السلوك العقلاني في اتخاذ القرارات التي يستطيع الفرد من خلالها تحقيق المنافع الممكنة وذلك بالمفاضلة بين البدائل المتاحة بحكم محدودية قدرة الفرد على المفاضلة بين البدائل.

في ضوء ذلك أشار (سيمون) إلى ضرورة استبعاد فكرة الرشد المطلق في المفاضلة بين البدائل عند اتخاذ القرارات وذلك (لان البدائل المتاحة محدودة من ناحية، وقدرة الفرد في الحصول أو المفاضلة بينها تتسم بالمحدودية من ناحية أخرى) هنا لابد من التركيز على القرار المرضي او المقنع وفق المتاح من البدائل المتوفرة أو الممكنة فقط الخاضعة للمحددات. فالمنظمة في نظر (سايمون) (هي مجموعة من العلاقات بين عدد من الأعضاء يستهدفون من خلال مشاركتهم باتخاذ القرارات لإشباع حاجاتهم وأهدافهم الشخصية).

عناصر عملية اتخاذ القرارات:

ان محور المنظمة من وجهة نظر سايمون هو عملية اتخاذ القرارات حيث وضع تصورا لهذه العملية وأوضح انه يتعذر على الانسان الوصول للرشد المطلق والذي نادى به المدرسة الكلاسيكية، واعتبر ان الانسان لديه رشد محدود والذي يقوم على اختيار البديل المناسب وليس البديل الامثل، وأوضح ان اهم عناصر اتخاذ القرارات كما يلي:

1- ان عملية اتخاذ القرارات هي اساس لجميع الاعمال والممارسات التنظيمية وهي تسبقها باستمرار.

2- ان اتخاذ القرارات هي عملية دائمية ولا تنتهي بتحديد الهدف العام بل تستمر حتى نهاية الانجاز الفعلي لهذه القرارات.

3- الطبيعة الهرمية للمنظمة تقتضي وجود مستويين اداريين، الاول هم متخذو القرارات ويكونوا في قمة الهرم ويحددون ما يمكن القيام له، اما المستوى الثاني فهم المنفذون للقرارات الصادرة وهنا ركز سايمون على المنفذين لان نجاح القرارات يتوقف على ادائهم في التنفيذ.

4- ان عملية اختيار بين مجموعة بدائل في عملية اتخاذ القرارات تقوم على اساس المفاضلة بين البدائل المتاحة والذي يرمي الى تحقيق هدف المنظمة.

5- تعد القرارات هي عملية لتسهيل الاداء التنظيمي لأنها تحدد الاجراءات العامة وتحدد وظيفة الفرد وواجباته وسلطاته والقيود التي تحد من مجالات الاختيار امامه.

ج - نظرية التناقض بين الفرد والمنظمة:

توصل كرس ارجبرس الى تفسير سلوك الفرد داخل المنظمة من خلال دراسة مسالة التناقض بين حاجات الفرد وحاجات المنظمة، واعتبر ان اساس المشكلات في المنظمة هو التنظيم الهرمي التقليدي الذي تبنته المدرسة الكلاسيكية، فوفق هذا التنظيم فإن الفرصة محدودة للفرد للتطور والابداع والمشاركة بالتنظيم الرسمي التقليدي يحاصر شخصية الفرد ولا يستطيع اشباع حاجاته هنا يحدث التناقض بين اهداف الفرد التي يسعى لتحقيقها والتي تصدم مع اهداف المنظمة التي تسعى ايضا لتحقيقها من خلال التنظيم الهرمي.

ويرى ارجيرس بان المنظمات التقليدية فشلت في تحقيق اشباع حاجات الانسان وخاصة حاجة تحقيق الذات وذلك بسبب نظرتها للفرد كالة. لذلك يرفض ارجيرس التنظيم الرسمي لان تطبيقه يؤدي الى:

1- ان الفرد لا يملك من امر نفسه شيئاً، فالتنظيم الرسمي يلغي دور الفرد واهميته، حيث ان قيادة التنظيم هي التي تحدد وتنظم الامور مسبقاً.

2- ان الفرد يتحول الى انسان سلبي مطيع يعتمد على المنظمة في كل اموره فطبيعة التنظيم الرسمي تحدد للفرد دوراً معيناً هو الإذعان والخنوع دون نقاش او اعتراض وبالتالي تميل قدرات الفرد غير المستغلة في المنظمة الى الضعف والانهيار.

3- تؤدي طرق العمل في التنظيم الرسمي الى تعقيد وفشل الفرد نفسياً.

ويضيف ارجيرس الى ان التنظيم الرسمي يقود الى الصراع بين اجزاء المنظمة ويخلق حالة من التنافس القائم على لعبة النصر والهزيمة وحالة عدم الثقة، فتجعل الافراد يبحثون عن السلامة بأسهل الاساليب واقلها مخاطرة، والمبالغة في اظهار النجاح واخفاء المخاطر، فيرى ارجيرس ان هذه الحالة لا تتناسب مع طبيعة الشخصية الانسانية والتي تقود الفرد الى عدم التكيف مع هذه الظروف وبالتالي اللجوء الى واحد او اكثر من الاساليب الاتية:

أ- ترك المنظمة نهائياً.

ب- الاستهتار واللامبالاة في المنظمة.

ت- استخدام وسائل دفاعية لحماية شخصيته كالتبرير، العدوانية وغيرها...

ث- الانخراط في التنظيمات والجماعات غير الرسمية.

ج- تسلق السلم التنظيمي ومحاولة الوصول الى مركز اداري متقدم للتخلص من ضغوط التنظيم الرسمي.

ح- المطالبة بالمزايا الاقتصادية.

خ- تقييد الانتاج وتقليل الجهد المبذول في العمل.

وللتخلص من هذه الحالة التي يعيشها الفرد والتي يسببها التنظيم الرسمي، اقترح ارجيرس اعادة تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة ليصبح اكثر تجاوباً مع حاجات الفرد وحاجات المنظمة. ولغرض التقليل من التناقض بين الفرد والمنظمة اقترح نموذجاً اسماه النموذج المختلط حدد فيه الخصائص التنظيمية الايجابية وما يقابلها من خصائص تنظيمية سلبية، وحدد الاستراتيجية التي يمكن للمنظمة اتباعها للتخلص من الخصائص السلبية من خلال ما يلي:

- تطبيق نمط قيادة تهتم بالعاملين ومشاكلهم.

- توسيع العمل واشراك جميع العاملين.

- تصميم هيكل تنظيمي يحقق الرقابة الذاتية ويزيد من الدافعية للعمل.

- خلق جو من الانفتاح والثقة بين الافراد العاملين في المنظمة.

المدارس المعاصرة:

نهج الأنظمة

في ستينيات القرن العشرين، ظهر نهج جديد في الإدارة سعى إلى توحيد المدارس الفكرية السابقة. يشار إلى هذا النهج عادةً باسم "نهج النظم". وقد استكمل هذا النهج ما بدأته مدرسة إدارة العمليات الوظيفية في محاولة لتوحيد نظرية الإدارة.

"قد يوفر منظور النظم الدافع لتوحيد نظرية الإدارة. وبحكم تعريفه، يمكنه التعامل مع مختلف المناهج، مثل مناهج العمليات والكمية والسلوكية، كنظم فرعية ضمن نظرية شاملة للإدارة. وبالتالي، قد ينجح نهج النظم حيث فشل نهج العمليات في إخراج الإدارة من متاهة النظريات".

يرتكز منهج النظم على تعميم مفاده أن المنظمة نظام، وأن مكوناتها مترابطة ومتكاملة. يتألف النظام من عناصر مترابطة ومتكاملة، تشكل عند تفاعلها وحدة متكاملة.

إنه ببساطة تجميع أو دمج لأشياء أو أجزاء، تشكل كلاً معقداً. ومن أهم سماته أنه يتكون من تسلسل هرمي من الأنظمة الفرعية. يمكن اعتبار العالم ككل نظاماً، حيث تمثل الاقتصادات الوطنية المختلفة أنظمة فرعية. وبدورها، يتكون كل اقتصاد وطني من صناعاته المختلفة، وكل صناعة تتكون من شركات، وبالطبع، يمكن اعتبار الشركة نظاماً يتكون من أنظمة فرعية مثل الإنتاج، التسويق، والتمويل، والمحاسبة، وما إلى ذلك". وبالتالي، قد يتألف كل نظام من عدة أنظمة فرعية، وبدوره، قد يتألف كل نظام فرعي من أنظمة فرعية أخرى. تتمتع المنظمة كنظام بالخصائص التالية:

- النظام موجه نحو تحقيق هدف.
- يتكون النظام من عدة أنظمة فرعية مترابطة ومتداخلة.
- يقوم النظام بمعالجة أو تحويل المدخلات إلى مخرجات.
- المنظمة نظام مفتوح وديناميكي، تتفاعل باستمرار مع بيئتها الخارجية، إذ تستمد منها مدخلاتها وتسهم في تطويرها. وهي حساسة لتأثيرات بيئتها، كسياسات الحكومة، والمنافسة في السوق، والتقدم التكنولوجي، وأذواق الناس، وغيرها.
- للنظام حدود تفصله عن الأنظمة الأخرى.

مفهوم النظام المغلق والمفتوح: قد يكون النظام مغلقاً أو مفتوحاً. النظام المغلق مكتفٍ ذاتياً ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية والأنظمة الفيزيائية والميكانيكية، ويركز النظام المغلق كلياً على العلاقات الداخلية، أي التفاعل بين الأنظمة الفرعية فقط. وبسبب انعدام التفاعل مع البيئة، يعجز عن رصد التغيرات الحاصلة فيها.

أما النظام المفتوح، فيتميز بتفاعله الفعال مع البيئة من خلال عملية الإدخال والإخراج، ويستطيع الاستجابة لتغيرات البيئة عبر آلية التغذية الراجعة. ولذلك، يعتبر الباحثون المعاصرون المنظمات أنظمة مفتوحة.

يستمد النظام المفتوح مدخلاته، كالمواد الخام والتصميم ورأس المال والتكنولوجيا والمعلومات، من البيئة المحيطة. تجرى العمليات على هذه المدخلات وتُدْمَج مع العملية الإدارية لإنتاج مخرجات مرغوبة تُقدَّم إلى البيئة (أي العملاء). ومن خلال عملية التغذية الراجعة، يصبح تقييم البيئة للمخرجات جزءاً من مدخلات الأنشطة التنظيمية اللاحقة. فإذا كانت البيئة راضية عن المخرجات، تستمر العمليات التجارية. أما إذا لم تكن راضية، فتجرى تغييرات في أنظمة العمل لتلبية متطلبات العملاء بشكل كامل. هكذا يستجيب النظام المفتوح لقوى التغيير في البيئة