

المحاضرة الثالثة

المدارس الفكرية الإدارية

عُد كتاب آدم سميث (ثروة الأمم) عام 1776 من أهم العوامل التي أسهمت في التأثير على الفكر الإداري والذي إحتوى على طروحات وأفكار جديدة عن تقسيم العمل أو التخصص . أما العامل الثاني الذي أدى دوراً كبيراً في التأثير على الفكر الإداري فيتمثل في الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر (1750 - 1830) والتي من خلالها تم إستبدال القوة البشرية أو العمالة بالماكنات ، الأمر الذي إحتاج الى مهارات إدارية متميزة من أجل التمكن من إدارة المصانع عبر وجود الماكنات .

وقد مر الفكر الإداري بمراحل عديدة من خلال المدارس الإدارية التي أسهمت في نشأة وتطور الفكر الإداري . لقد تعددت آراء وتجارب علماء الإدارة من أجل التوصل الى نظرية الإدارة . ويمكن تقسيم آراء العلماء على ما يأتي :

- أ- المدرسة الكلاسيكية (Classical School)
- ب- المدرسة السلوكية (Behavioral School)
- ت- المدرسة الكمية (Quantitative School)
- ث- وجهات النظر الحديثة في الإدارة (New Management)

أولاً : المدرسة الكلاسيكية

1. فروض المدرسة الكلاسيكية : تركز جميع نظريات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) على

الجانب الفني من العمل كالتخصص وتقسيم العمل وتنسيقه وتوزيعه ، والتسلسل السلطوي

من أجل تحقيق أعلى انتاجية (كفاءة) . ومن أهم إفتراضات هذه المدرسة ما يأتي :

أ. الانسان كائن اقتصادي .

ب. أعمال المنظمة معروفة وذات طبيعة روتينية بسيطة .

ت. اعتمدت معيار الكفاءة والانتاجية فقط للحكم على نجاح المديرين والمنظمات .

ث. هنالك اسلوباً أمثل لأداء العمل يمكن تطبيقه في كل الظروف .

ج. المنظمة تعمل كنظام مغلق ، لا تتأثر بالبيئة المحيطة بها ، كما أن بيئتها مستقرة .

ح. عدت أن كل تنظيم خارج القنوات الرسمية يضر بالإنتاج ولا يخدم المنظمة .

2. ركائز المدرسة الكلاسيكية : ركزت الإدارة العلمية في تحليلها من خلال النظريات التي

جاء بها روادها كما هو واضح فيها على إيجاد العلاقة بين العامل والآلة التي يعمل عليها

حيث تقوم على أساس استخدام الأسلوب العلمي في حل المشاكل واتخاذ القرارات (مثلا :

حالة وجود مشكلة في العمل) فهي ترى أنه لا بد من التعرف على المشكلة وسببها لتضع

الحلول المناسبة مع تطبيقها أسسها : قامت على الركائز التالية :

أ. تحقيق الكفاية الإنتاجية : أي الحصول على أفضل النتائج من عناصر الإنتاج

وأیضا

ب. تحقيق الإيرادات المالية: لتغطية التكاليف بغرض الحصول على أفضل الأرباح

المنتج.

ت. البحث العلمي : أي تطبيق أسلوب علمي في تصميم العمل وتحديد أبعاده ومتطلباته

والابتعاد عن التخمين والتقديرات الشخصية.

ث. تقسيم العمل : الهدف منه تحديد أدق أبعاد النشاط الذي يقوم به العامل وبممكنه

التخصص فيه وهذا يؤدي إلى ارتفاع كفاءته الإنتاجية وانخفاض التكلفة فتقسيم العمل

أدى الى تشجيع التخصص في الأعمال ليس فقط بالنسبة للعمال بل أيضا المدراء

وفق طبيعة النشاط الذي يتولون إدارته.

ج. وضع قواعد علمية للقيام بإدارة المنظمة وإنتاجيتها: أي عملية المتابعة والمراقبة

وتقديم حوافز مادية مع وضع اللوائح الخاصة للالتزام بها .

ح. تطبيق الأسلوب العلمي في عملية اختيار المدراء والموظفين والعاملين : وهذا يكون

ضمن مبدأ تقسيم العمل والتخصص واعتماد التدريب لزيادة كفاءتهم وقدراتهم العملية

والتركيز على أهمية التوجيه والتقييد به والاعتماد الكلي على العلاقات الرسمية في

المنظمة ومحاربة العلاقات خارج هذا الإطار لأنها ليست ضمن لوائح العمل والسلوك

الرسمي المعتمد.

خ. المسؤولية المشتركة : التركيز على أهمية التعاون بين الإدارة والعمال وجود مسؤولية مشتركة تقع مسؤولية العمل مشتركة على عاتق العمال والإدارة معا .

رواد المدرسة الكلاسيكية :

أولاً : رواد النظرية العلمية في الإدارة : (الإدارة العلمية)

1) فريدريك تايلور (1859 - 1915) : يوصف Frederick Taylor رائد الحركة

العلمية (الأب الروحي) . صاحب كتاب مبادئ الإدارة العلمية عام 1911 والذي يعد أول لبنة من لبنات تطوير الفكر الإداري وتوثيقه. ركز اهتمامه بالبحث في العمل على مستوى الورشة (مديروا الخط الأول كمشرفين وعمال) . وأوضح بأن الهدف الأساسي للمدير هو تحقيق أقصى منفعة لصاحب العمل ، يرافقها أقصى منفعة للعامل . فالرسالة التي نادى بها هي الاعتمادية المتبادلة (التعاون) بين الإدارة والعمال ، وأنصبت أبحاثه حول إيجاد الحلول لمشكلة تدني الإنتاجية والكفاءة . لذا قام بأبحاث وتجارب عديدة في مصانع الصلب والفحم لتخفيض وقت العامل وجهده وتقليل التكاليف ، لإيجاد طريقة مثلى لأداء كل عمل . ويرى تايلور أن الإدارة العلمية في فكرها جانبيين هما :

➤ الجانب العمالي : يتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة .

➤ الجانب الإداري: يتعلق بمن يعملون في مجال الإدارة وواجباتهم وعلاقاتهم بزملائهم الإداريين والموظفين والعمال.

وقد طبق تايلور الأسلوب العلمي في الإدارة لحل مشكلتين:

1) مشكلة زيادة الإنتاجية .

2) تنظيم كفاءة الإدارة .

معتبراً أنها بسبب النجاح أو الفشل وأن حل الثانية طريق لحل الأولى. ومنه:

• حلول مشكلة تنظيم كفاءة الإدارة : وهذا من خلال المبادئ الأربعة وهي

(مبدأ تنمية علم حقيقي للإدارة : وهذا من خلال تجميع وتحليل وتصنيف المعلومات في

مجال الإدارة لتكون مرجعا يؤخذ به عند الحاجة) .

(الاختيار العلمي للأفراد : أي الاعتماد على الكفاءة والتخصص) .
(تنمية وتدريب الأفراد على أساس علمية الوصول إلى أعلى مستوى في الأداء) .
(تنظيم الإدارة وتقسيم العمل للقيام بالواجبات بأكثر فعالية ضمن مبدأ التخصص) .
لقد أصدر تايلور كتاب مبادئ الإدارة العلمية : عام 1911 وضع فيه واجبات المدراء وهي
كما يأتي :

- 1) إحلال الطرق العلمية القائمة على التجارب بدلا من الطرق القديمة .
- 2) الفصل بين التخطيط وبين التنفيذ فالأول مسؤولية المدراء بينما الثاني مسؤولية مشتركة ، أما الإدارة فمسئوليتها تنظيم العمل وحل المشاكل التي تواجهها .
- 3) اعتماد الأساليب العلمية في اختيار العمال وفي تدريبهم .
- 4) تعاون الإدارة مع العمال من خلال المتابعة والرقابة في إنجاز الأعمال وفق الخطة والتنظيم .
- 5) العدالة في تقسيم المسؤوليات ووضع نظام للحوافز ركز فيه على الناحية المادية .

2 - فرانك جليبرت (1868 - 1924)

لقد عاصر Frank Gilberth فريدريك تايلور ، فقام جليبرت بدراسات خاصة في مجال صناعة البناء بهدف توفير الوقت الذي يبذله العاملون في الإنتاج ، إن دراسة جليبرت تتمثل في معرفة حركات الجسم واليدين التي قد تهدر وقت العامل ، فضلاً عن معرفة أفضل الأدوات التي إن تم إستخدامها يتم توفير وقته ومن ثم زيادة أو رفع مستوى إنتاجيته . وقد ركزت معظم دراسات جليبرت على العمال الذين يعملون في مجال البناء وخاصةً في مجال الطوب (الطابوق) .

وبعد دراسة الوقت والحركات اللازمة لرصف الطوب ، إستطاع جليبرت تخفيض عدد الحركات لوضع الطوب من 18 الى 5 . إذا قام العمال بإستخدام أسلوب جليبرت في رصف الطوب فإن الجهد والإرهاق التي قد يبذلونه سوف يقل وبالمقابل فإن إنتاجهم سوف يزيد .

ومن خلال ما قدمه تايلور وجليبرت نتوصل الى أهم مبادئ الادارة العلمية وهي :

1. التخصص الدقيق في العمل .

2. إحلل الأسلوب العلمي في أداء كل عنصر من عناصر العمل .
3. إختيار العاملين وتدريبهم ، وتحفيزهم باعتماد الأجر المادي للقطعة .
4. تعاون الادارة والعمال لتحقيق أهداف العمل .
5. تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات .

عيوب الإدارة العلمية:

1. إغفالها النواحي الإنسانية : نفرض أن الأفراد يتصرفون بعقلانية ورشد طول الوقت .
2. التأكيد الزائد على الإنتاجية : لتحقيق الربح أدى إلى استغلال المديرين لعمالهم .

ويمكن القول في الأخير بالرغم من محاسن الإدارة العلمية إلا أن عيوبها دفعت لظهور حركة فكرية إدارية جديدة وهذا ما يستوضح في المدارس بروادها فيما بعد حيث قامت هذه المدارس نتيجة للعيوب ، محاولين بذلك إيجاد حلول وأفكار جديدة في هذا الشأن .

المحاضرة الرابعة

ثانياً : المدرسة الوظيفية Function School

وتسمى مدرسة التقسيمات الادارية ، وركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة أي الإهتمام بمشاكل الإدارة العليا . ومن أهم روادها هنري فايول وماكس ويبر .

1 - هنري فايول (1841-1925)

ركز Henry Fayol إهتمامه على الإدارة العليا بحكم عمله وخبرته . ويعد كتابه الإدارة العامة والصناعية أشهر ما كتب . إذ سعى لوضع مبادئ عالمية ظناً منه بأنه يمكن لأي مدير تطبيقها في جميع الظروف والمنظمات . قام فايول بتقسيم أنشطة المنظمة على ست مجموعات رئيسية :

- فنية (صنع أو إنتاج) .
- تجارية (بيع وشراء) .
- مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال) .
- حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص) .
- محاسبية (تقدير التكاليف والأرباح) .
- إدارية (تخطيط وتنظيم وإعطاء الأوامر وتنسيق ورقابة) .

وقد وضع أفكاره في كتب من بينه كتاب الإدارة العامة والصناعة ويعتبر أيضاً من رواد المدرسة الإدارية العلمية ، حيث ركزت هذه المدرسة على ما يقوم به المدير من وظائف لتحقيق أهداف المنظمة كما أنه حدد الصفات الواجب توفرها في المدير وهي :

أ. صفات جسمانية : كالصحة ، القوة ، الحيوية .

- ب. صفات عقلية : القدرة على الفهم والتقدير والتعبير وإدراك الأمور بشكل سليم .
- ت. صفات فنية : المؤهلات ، الأعداد العلمي والمعرفي .
- ث. صفات ثقافية : تتعلق بمعرفة وثقافة عامة تختص بنشاط المنظمة وتتعلق بالخبرة والتجربة.
- وقد وضع قبول أسس سماها " حكومة المنظمة " وهي :

(تقسيم العمل والتخصص) (تكافؤ السلطة والمسؤولية) (الانضباط والالتزام من قبل العاملين)
(وحدة الأمر) (وحدة التوجيه " تنسيق كل الجهود في المنظمة لتصب في نفس الاتجاه ")
(خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة) (تعويض العاملين بشكل عادل) (المركزية)
(التسلسل الهرمي) (النظام أي وضع المعدات والأفراد في الأماكن المناسبة) (المساواة ناتجة
عن العدالة واللفظ) (الاستقرار الوظيفي أي إحتياج العامل لوقت كافي لكي يتعلم كيفية أداء
عمله) (المبادرة) (الروح المعنوية وتعني التناغم والانسجام بين العاملين) .

1) تقسيم العمل: وهذا يتضمن التخصص الذي يرى الاقتصاديون أنه مهم في تحقيق الكفاية.

ولقد طبق هذا الكلام على كل أنواع العمل سواء الإداري أو الفني .

2) السلطة والمسؤولية : يرى ارتباط السلطة مع المسؤولية وأعتبر المسؤولية نتيجة لتولي
السلطة . ويرى أن السلطة عبارة عن مزيج من السلطة الرسمية والتي ترتبط بالعمل أو
الوظيفية التي يتولاها الأفراد ، وسلطة شخصية ترتبط بالشركاء والاستعداد والخبرة.

3) النظام : ويهتم فايلول بالنظام على أساس أنه الموافقة على أو قبول أنظمة معينة ويشترط
فايلول وجود المشرفين في جميع المستويات الاستتاب النظام.

4) وحدة الرئاسة : وهذا يعني أن العاملين يتلقون الأوامر والتعليمات من رئيس واحد .

5) وحدة التوجيه : وهذا يعني ان كل مجموعات من الأنشطة التي يكون لها نفس - الأهداف
يكون على رأسها رئيس واحد وخطة واحدة ، ولكي نفرق بين هذا المبدأ السابق تفسير إلى
التنظيم والمبدأ السابق يرتبط بعلاقة الأفراد.

6) إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة : وهذا يعني أنه إذا تعارضت المصلحة
الشخصية مع المصلحة العامة يجب على الإدارة العامة أن تعمل لتوقيف بينها.

- (7) التعويض وطرق الدفع : يجب أن تكون عادلة وتحقق أقصى إشباع وارتياح ممكن وبالنسبة للعاملين وكذلك أصحاب العمل.
- (8) المركزية : ويرمز فايول بالمركزية المدى الذي تكون فيه السلطة مركزة أو موزعة والموقف القائم الذي يحدد الدرجة المناسبة من المركزية واللامركزية.
- (9) تدرج السلطة : وهذا يعني وجود جماعات كثيرة ومتدرجة من الأفراد من قمة التنظيم الى القاعدة وهذا يعني تدرج السلطة من الأعلى إلى الأسفل .
- (10) الترتيب والتنظيم : وهذا يعني وضع كل شيء في المكان الصحيح وعلى وجه التحديد الاهتمام بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- (11) العدالة والمساواة في معاملة المرؤوسين- .
- (12) الاستقرار في المعاملة : ويقول فايول إن ارتفاع معدل دوران العمل هو سبب وكنتيجة للإدارة السيئة ويشير إلى خطورتها ونفقاتها.
- (13) المبادرة : وتظهر أهمية المبادرة في الاشتراك وضع الخطة وفي تنفيذ الخطة وينظر فايول إلى أهمية هذا المبدأ لدرجة لدرجة أن ينصح المديرين بإفساح المجال للمرؤوسين لكي يشتركوا في التخطيط .
- (14) التعاون : ويهتم فايول بمبدأ التعاون على أساس الاتحاد فيه القوة ويناشد العمل الجماعي وتدعيم الاتصال.
- لذلك يعد هنري فايول أول من نظر للإدارة على أنها عملية تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها المدير .

المحاضرة الخامسة

ج : المدرسة البيروقراطية bureau School : bureaucracy

تتكون كلمة البيروقراطية من مقطعين هما bureau وتعني مكتب والأعمال والأنشطة التي يتضمنها المكتب cracy وتعني السلطة أو حكم . وبالتالي يصبح معنى البيروقراطية سلطة المكتب أو حكم المكتب أو نفوذ أو أسلوب العمل المكتبي ، ويعود إنشاء هذه المدرسة في الإدارة إلى جهود العالم الألماني ماكس فيبر وهو عالم الاجتماع واقتصاد عايش الجدل القائم بين أنصار المدرسة العلمية في الإدارة والمدرسة العلاقات الإنسانية وكعالم الاجتماع كان على علم واسع بدور بين الفرد في المجتمع بتأثير على المجتمع وتأثير المجموعة عليه وتأثير المجموعة عليه وأثره في المجموعة كما كان كعالم اقتصادية هما بالإنتاجية وضرورة تحفيز العاملين إلى زيادتها وتقيد بمواصفات الإنتاج لذا فقد وضع أساسا علمية في الإدارة تأخذ بعين الاعتبار مصلحة كافة الأطراف ذات العلاقة بالمنظمة سواء كانت داخلية أو خارجية لتحقيق الحد الأعلى من الكفاءة الإدارية والإنتاجية ولذلك سميت بالبيروقراطية.

1) خصائص المدرسة البيروقراطية المثالية :

أ. **التحديد الدقيق للأهداف وسياسات وإجراءات العمل :** عبر لقوانين وأنظمة وتعليمات تصدر في لوائح ليتقيد ويلتزم بها من يقوم بأداء العمل : فالتركيز يكون على العمل لأعلى من يقوم بالعمل إذ تم اختياره وفق ضرورات ومواصفات العمل كما يجري إلزامه بالتقيد بدقة مما يفرضه العمل دون استثناء.

ب. **الخدمة العامة :** ولا تحيز فيها لمن تنطبق عليه الشروط الاستفادة منها وعلى الموظف أو العامل التفريق بين دوره الرسمي في العمل وبين علاقته ومصالحه الشخصية وعدم إفساح المجال لها بان تؤثر في دوره الرسمي الذي تحدده القوانين والأنظمة والتعليمات الرسمية.

ت. **تطبيق مبدأ تقسيم الأعمال لتشجيع التخصص .**

ث. **تدرج الوظائف في مستويات السلطة .**

ج. تسخير المؤهلات والخبرات للوظيفة وتقديمها عبر اختيار العامل أو الموظف والابتعاد عن أية مؤثرات شخصية أو نفعية في هذا المجال .

ح. وضع نظام للعاملين في المنظمة : يبين كافة الأموال المتعلقة بهم منذ لحظة اختيارهم للعمل إلى حين تركهم له نهائياً مع بيان الحقوق والواجبات الخاصة بهم بحيث ينيير لهم الطريق أثناء مسيرتهم العلمية فيلتزم به عن علم ومعرفة ودراية وقناعة.

خ. الالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات.

2 (رائد النظرية البيروقراطية

أ. **ماكس ويبر (1864-1920)** : قام عالم الاجتماع الألماني Max Weber بوضع نموذج خاص بالتنظيم الإداري يسمى بالنظام البيروقراطي . فقد كان مهتماً بالتعرف على آلية تقدم المجتمعات تقنياً واقتصادياً ، ويرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل خطي تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تؤدي فيها البيروقراطية دوراً مهماً . عمد إلى التمييز بين السلطة والقوة كما عمد إلى تقسيم مراحل تطور المجتمعات حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية على ثلاثة مراحل :

المرحلة الأولى : مرحلة السلطة التقليدية

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة ويكون أداء الإدارة بدائي وغير كفوء .

المرحلة الثانية : مرحلة السلطة الكارزمية

تبرز قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تتقاد لها الجماهير (ليس لأسباب موضوعية بل متأثراً وإعجاباً) تجعلهم قادرين على حشد الجهود نحو الاهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة ، مع عدم وجود مؤسسة .

المرحلة الثالثة : مرحلة السلطة القانونية

يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوافر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين . وتمتاز الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل .

إهتم ويبر بدراسة الإدارة الحكومية على مستوى الدول ، وقد أوضح أن النمط البيروقراطي نمطاً مثالياً إفتراضياً ، فالبيروقراطية لم تكن تصويراً لواقع إداري موجود في دولة ما . وإنما هي نوع لتصميم المنظمات يستند إلى التخصص وتقسيم العمل وتسلسل محدد للسلطة ، وقواعد وإجراءات واضحة ، ومعايير صارمة لاختيار الأفراد وترقيتهم .

ويرى ويبر بأنه كلما كان التنظيم الإداري بيروقراطياً كلما كان الانتاج عالياً ، لأن البيروقراطية تحقق الدقة والسرعة والوضوح والاستمرارية ، فهي نظام كفوء وعقلاني ومن خصائص النظرية البيروقراطية لماكس ويبر :

أ. تقسيم العمل والتخصص .

ب. التسلسل الرئاسي ، ووضوح خطوط السلطة .

ت. الجدارة في التعيين ، فالموظفون يعينون ولا ينتخبون .

ث. الموظف لا يملك الوحدة التي يديرها، مما يعني وجود قواعد وتعليمات محددة لسير العمل .

ج. التوثيق وتنظيم السجلات .

ح. الرسمية في علاقات العمل داخلياً وخارجياً فالاداري يخضع لقوانين وضوابط ورقابة شديدة.

خ. الموظفون يعملون مقابل أجر ثابتة وعادلة .

3) ميزة البيروقراطية: ميزة هذا النظام هو تحقيق الكفاءة والإتقان في العمل طالما بقين متمسكين به وبأركانه فهو نظام ممتاز إذ ما طبق شكل سليم وفي الختام يمكن القول على أن المدرسة الكلاسيكية نظرت إلى الإنسان كحالة يمكن برمجتها مسبقا والتحكم في سلوكها وأدائها من خلال حوافز مادية ولوائح عمل محددة كما نظرت إلى المنظمة كنظام مغلق يمكن توجيهه والسيطرة عليه دون اعتبار للبيئة الخارجية فلجأة إلى المثالية في كل ما وضعتن مبادئ وأهداف

للمنظمة وركزت السلطة في يد الإدارة العليا فجاءت بالتالي إلى خدمة وتقرير مكانة ومصلحة الأرباب العمل وإدارته العليا .

4 (عيوب البيروقراطية

أ. الالتزام الشديد بالقواعد والإجراءات الصارمة .

ب. بطيء اتخاذ القرارات .

ت. عدم التكيف مع تغير التكنولوجيا .

ث. من صعوبة التمسك بالمثالية والرشد بكافة الأوقات .

رابعاً : اسهامات المدرسة الكلاسيكية وأهم الانتقادات الموجهة اليها

ويمكن إبراز أهم إسهامات المدرسة الكلاسيكية (التقليدية) بالآتي :

➤ أبرزت أهمية الإدارة في تقدم المجتمعات وتطورها .

➤ التأكيد على وصف الإدارة علم كباقي العلوم الأخرى .

➤ بينت أن الإدارة مهنة ، لها أصول وأسس وقواعد .

➤ تحديد عناصر العملية الادارية .

➤ بادرت بدراسة الوظائف والمهام ، وأكدت على أهمية اختيار العاملين وتدريبهم .

➤ أبرزت أهمية تعويض العاملين تبعاً للأداء .

➤ الكثير من أساليب الإدارة حالياً مستمدة من المدرسة التقليدية .

أما أهم الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية فنتلخص بالآتي :

1. التركيز على الجانب الفني من العمل وإهمال الجوانب النفسية والاجتماعية .

2. التركيز على الحافز المادي وإهمال حاجات ودوافع الانسان الأخرى .

إن المدرسة التقليدية نشأت لتلائم طبيعة الحياة والظروف التي تعمل فيها المنظمات في تلك الفترة ، فالمنظمات كانت ذات أعمال بسيطة وتعمل في بيئة مستقرة ، لذلك من الظلم الحكم عليها من المنظور الحالي لأن المنظمات الآن تعمل في ظروف بيئية معقدة ومضطربة وبمنافسة شديدة .