

المحور الثاني

تطور نظرية المنظمات: مدارس الفكر الاداري

تمهيد

عرفت المنظمات تطوات كثيرة، من خلال أفكار وجهود الباحثين والممارسين، وتمخض عن ذلك عدد من النظريات، توجهت لتفسير ظواهر المنظمة من أجل استخراج الحكم أو قواعد التسيير، ويمكن تبويب النظريات التي عالجت المنظمة إلى أربعة مجموعات هي:

- النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية)
- المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الانسانية)
- إسهامات المدارس والنظريات الحديثة
- التصور الشامل لنظرية المنظمات (النظرية الموقفية)
- 1- النظريات العقلانية للمنظمة (المدرسة الكلاسيكية)

تزامنت المدرسة الكلاسيكية 1890-1920، مع الثورة الصناعية (المكننة، التمدن، زيادة المنافسة، وأعطت بذلك وزنا واهتماما للإنتاج والمهندسين، حيث عالجت أحد الإشكاليات المناجمت في المنظمة، وهي تحسين الانتاجية من خلال البحث عن الرشد والعقلانية في التعامل مع الأفراد الذين يحكمهم الباعث الاقتصادي، في إطار هذه الاشكالية تضمنت المدرسة الكلاسيكية ثلاثة نظريات أو اتجاهات فكرية أساسية هي:

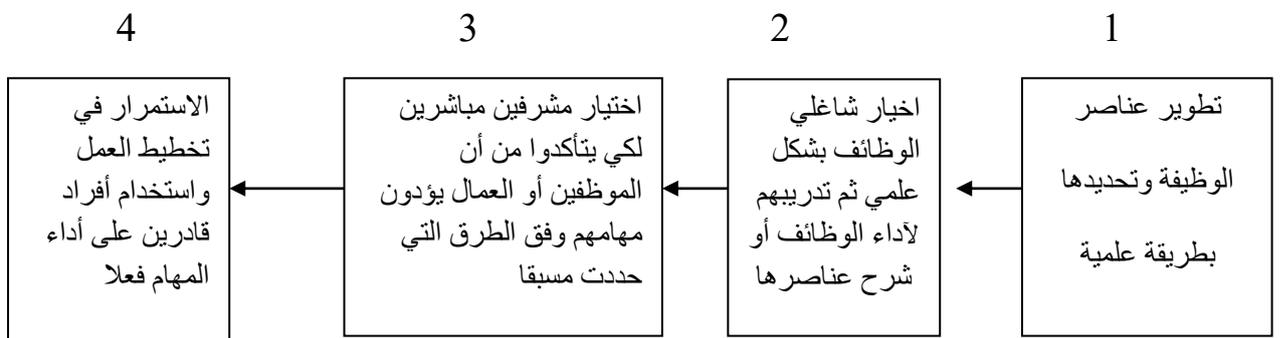
- نظرية الادارة العلمية Scientific management theory
- نظرية التقسيمات الادارية Administrative departmentation theory
- نظرية البيروقراطية (Bureaucratic theory)
- 1-1 نظرية الادارة العلمية

ركزت هذه النظرية في دراستها على رفع الكفاءة الانتاجية -تحقيق العقلانية الانتاجية- في مستوى الادارة التنفيذية على حساب الادارة الوسطى والعليا، من خلال التقسيم العلمي للعمل والتخصص فيه وتدريب العاملين واعتماد الحوافز المادية في دعم وتشجيع الأداء، من روادها: Frank and

Frederick W. Taylor ،Henry Gantt ،Lillian

-إسهامات 1915-1856-Frederick W. Taylor

يطلق عليه "أب الادارة العلمية" ، لأنه كان أول من دعى للتقسيم العلمي للعمل، من خلال كتابه الصادر عام 1911 " (The Principles of Scientific Management) " مبادئ الإدارة العلمية، لقد اعتبر تايلر الوظيفة ومن يشغلها هما العاملان الأساسيان في فاعلية وكفاءة الأداء ومعالجة الخلل في المنظمة يكمن في خطوات أساسية حددها تايلر في الشكل التالي:



المصدر:

يحدد رواد الإدارة العلمية أن هناك أربعة مبادئ أساسية تقوم على أساسها نظرية الإدارة العلمية

هي:

- 1- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.
 - 2- اختيار الآلات والمواد والعمال بطريق علمية سليمة
 - 3- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على توفر له الإدارة التعليمات والارشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.
 - 3- يجب أن يكون هناك تعاون كامل بين الإدارة والعمال وأن يعاد توزيع العمل بينهم على أساس تولي الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة وتولي العمال مهام التنفيذ
- من خلال ماسبق نستنتج: بأن هذه المبادئ ما هي إلا تطبيق لمعايير محددة علميا، حيث العمال يطبقون المبادئ التي أعدت لهم من خلال الدراسة العلمية للعمل دون احتجاجات، فهي مبادئ غير قابلة للنقاش، ومنه فإن العمل يصبح عقلاني ورشيد
- أهم الانتقادات التي وجهت للإدارة العلمية:



الربط بين الآلة والإنسان فقط ولم يعطي أهمية للمؤثرات البيئية الأخرى التي تدفع العامل لمزيد من الجهد والانتاجية.

1-2- نظرية التقسيمات الادارية

ركزت في دراستها على تحقيق الكفاءة الادارية، حيث اعتبر روادها أن كفاءة المنظمة تعتمد على كفاءة المدير، إذ انصب اهتمامهم بالجوانب المتعلقة بالتنظيم -الهيكل التنظيمي- وتحليل العمليات الادارية الأساسية من روادها Henri Fayol، Luther Gulick، James Mooney ، Lyndoll Urwick

-اسهامات Henri Fayol

مهندس تعدين فرنسي عمل على تطوير نظرية التقسيمات الإدارية، من خلال كتابه المشهور " الإدارة العامة والصناعية L'administration industrielle et générale ، والذي ركز فيه على تحليل العمليات الادارية والسعي نحو إيجاد مبادئ وقواعد تعد بمثابة مرتكزات أساسية لنجاح المدير، وفي هذا الخصوص تنوعت إسهاماته لتشمل ما يلي:

نشاطات المنظمة- وظائف المنظمة:- خلاص Fayol إلى وجود ستة أنشطة أساسية في أي مؤسسة اقتصادية تتمثل في: النشاطات الفنية، النشاطات التجارية، النشاطات المالية، نشاطات الوقاية والضمان، النشاطات المحاسبية، النشاطات الادارية. واعتبر أن النشاطات الادارية هي المهمة.

وظائف الإدارة : حسب Fayol تتمثل في خمسة وظائف أساسية وهي: التنبؤ Prévision، التنظيم Organisation، إصدار الأوامر (القيادة Commandement، التنسيق Coordination، والرقابة Contrôle.

مبادئ الإدارة : ساهم Fayol في تطوير مبادئ الإدارة بشكل عالمي حيث اقترح أربعة عشر مبدأ للإدارة ما تزال تستخدم في الإدارة الحديثة وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

1. تقسيم العمل (وفقا للتخصص)،
2. السلطة لتتناسب مع المسؤوليات)،
3. الطاعة (احترام اللوائح والتعليمات)،
4. وحدة الأوامر والمسؤولية (توزيع الصلاحيات (إصدار الأوامر من مسؤول واحد)،
5. وحدة التوجيه (توجيه الأداء إلى هدف واحد مشترك)،
6. التدرج الهرمي (تسلسل المسؤوليات والصلاحيات)،
7. المركزية (الصلاحيات في يد المدير)،
8. مكافأة العاملين (تعويض الأفراد بمكافآت عادلة)،
9. النظام (تنظيم الأفراد والتنسيق بينهم)،
10. خضوع المصلحة الخاصة للمصلحة العامة،
11. المساواة (العدالة بين الأفراد)،
12. استقرار الأفراد العاملين (تحقيق الأمن الوظيفي)،
13. المبادرة (تشجيع سبل الابتكار والابداع لدى الأفراد)،
14. روح الفريق (تنمية روح التعاون والعمل الجماعي بين الأفراد).

1-3- نظرية البيروقراطية

يقصد بالبيروقراطية: تنظيم المنظمة وفق أسس علمية محددة لتحقيق أهداف معينة بواسطة مجموعة من الأفراد والامكانات المادية والفنية المختلفة

ركزت هذه النظرية على إشكالية تحقيق الكفاءة الهيكلية، من خلال وضع مجموعة من المبادئ الإدارية التي تهيكّل تسيير العمل في التنظيمات الإدارية الكبرى حيث تعد أعمال Max Weber الرائدة في هذا المجال لذلك لقب بأب البيروقراطية.

إن الأسلوب البيروقراطي حسب Weber يتميز عن سواه في كونه يؤدي إلى الإقلال من الاحتكاك، وتخفيض التكاليف المادية والبشرية لأقصى حد ممكن

أ-خصائص التنظيم البيروقراطي الجيد

تتحقق كفاءة الهيكلية، وتتمثل في :

-التخصص : يتم تقسيم العمل بين الأفراد والوحدات التنظيمية كل حسب تخصصه

- الهيكلية: يتبع التنظيم البيروقراطي الشكل الهرمي- كل فرد تحت إشراف ورقابة مسؤوله المباشر-،
- الثبات والاستقرار: العمل يتم وفق نظام من اللوائح المحددة..
- الرشد في اتخاذ القرارات: وجود مستويات رشيدة تحكم العمليات دون الاعتبارات الشخصية،
- الاختيار والتعيين والترقية: يتم التعيين على أساس المؤهلات الفنية والترقية تتم حسب الأقدمية والكفاءة.
- الكفاءة: يسعى التنظيم البيروقراطي إلى تحقيق أقصى درجة من الكفاءة ويعمل على كثير من المشاكل التنظيمية.

2- المقاربات الاجتماعية والإنسانية للمنظمة (مدرسة العلاقات الإنسانية) أو السلوكية

جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية 1930-1960 كرد فعل على الانتقادات الموجهة للمدرسة الكلاسيكية، حيث أكد روادها على أهمية الاهتمام بالعنصر البشري والأفراد داخل التنظيم من النواحي النفسية والاجتماعية والسلوكية، فتحسين أداء المنظمة حسبهم مرهون بالاهتمام بالأفراد وتحسين أدائهم، من أهم روادها: Abraham Maslow ، Douglas McGregor ، Elton Mayo ، Frederick Herzberg

2-2-1 إسهامات Elton Mayo تجارب الهاوثورن 1880-1949

إلتون مايو عالم نفس وعالم اجتماع أسترالي، يعتبر مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية وهو مشهور بأبحاثه المتعددة وخصوصاً تجارب الهاوثورن Hawthorne 1927-1932، وهي دراسة تجريبية تمت في شركة Western Electric الأمريكية لتعاقد مع جامعة هارفارد، قام بها مجموعة من الأساتذة بإشراف الأستاذ Mayo ونشرت نتائجها عام 1939 بعنوان " الإدارة والعمل". في المرحلة الأولى من هذه الدراسة تم إخضاع ستة فتيات إلى الملاحظة التجريبية أثناء الأداء، وقام هؤلاء الباحثين بإجراء تغييرات متعددة في الظروف المادية: الإضاءة، أوقات الاستراحة، ساعات العمل، الأجر... الخ، ولوحظ ارتفاع إنتاجيتهم، وفي المرحلة الثانية من التجربة تم الرجوع إلى نفس الظروف المادية قبل إجراء التغييرات، ولوحظ أن الإنتاجية بقيت مرتفعة.

وفقاً لهذه التجارب اتضح أن الكفاءة الإنتاجية لا تفسرها العوامل المادية فقط، بل العوامل النفسية والاجتماعية هي الأكثر تحكماً في تحسين إنتاجية وأداء الأفراد، من خلال جملة من النتائج تمثلت في:

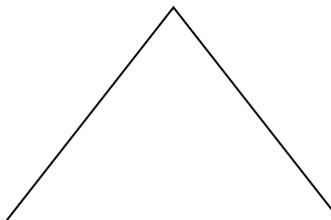
- أهمية المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية داخل فرق العمل والتنظيمات؛
- أهمية الاهتمام والاحترام في تحفيز المرؤوسين؛
- أولوية التحفيز اللامادي (المعنوي) للأفراد: أهمية الاعتبارات غير الاقتصادية في تحقيق الرضا الوظيفي.
- أولوية الإدارة بالمشاركة: مشاركة الأفراد في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات

2-2-2 نظرية الحاجات الإنسانية-سلم الحاجات ل Abraham Maslow

Abraham Maslow 1908-1970 عالم نفس أمريكي، اشتهر بتطويره لنظرية الحاجات الإنسانية المعترف بها على نطاق واسع، هذه النظرية قامت على افتراضات أساسية:

- حاجات الإنسان لا يمكن إشباعها تماماً
- السلوك البشري مقيد يحفز به إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية

يمكن تصنيف الحاجات الإنسانية وفقاً لتسلسل هرمي حسب الأهمية من الأسفل إلى الأعلى. كما هو موضح في الشكل الموالي:



حاجات

تحقيق الذات

حاجات الاحترام والتقدير

الحاجات الاجتماعية

حاجات الأمان

الحاجات الفزيولوجية

تمثل الحاجات الأولى والثانية حاجات أساسية، بينما تمثل الأخرى حاجات ثانوية، وعليه لا يمكن تحقيق دافعية الأفراد إلا من خلال إشباع الحاجات الأساسية، ثم بعدها يأتي التدرج للحاجات الثانوية . إضافة إلى هذا السلم) بعد تحقيق الذات (هناك **الحاجات المعرفية**) حاجات الاستكشاف والمعرفة والفهم(،و**الحاجات الجمالية**) حاجات التمتع وتعزيز جمال البيئة الشرية)، التي أكد Maslow على أهميتها في تحقيق دافعية الأفراد.

2-2-3 نظرية العاملين(العنصرين) Frederick Herzberg 1923-2000

فريدريك هيرزبرق عالم نفس أمريكي اشتهر بأعماله في إثراء العمل، تنص نظرية العاملين على أن: الرضا والاستياء في العمل متغيران مستقلان، وبالتالي فإن عكس الرضا ليس الاستياء ولكن عدم الرضا، وبالمثل فإن عكس الاستياء هو عدم الاستياء، وعليه يمكن أن يكون الفرد راض ومستاء في عمله . وهذا الذي يوضحه الشكل الموالي:

المفهوم التقليدي للرضا الوظيفي

مستاء ← راض

الرضا الوظيفي حسب نظرية العاملين

عوامل التحفيز أو الدافعية

راض (إيجابي)

غير راض (محلود)

-الانجاز

-التقدير والاعتراف

- طبيعة العمل

- المسؤولية

- فرص النمو والترقية

العوامل الوقائية أو الصحية

مستاء (سلبى) ← غير مستاء (محايد)

- الأجور والرواتب
- المنزلة المناسبة
- الإشراف والذاتية
- العلاقات الشخصية
- ظروف العمل

يظهر من الشكل أن العوامل الوقائية إذا لم تلبى تخلق إحساسا بالاستياء (السلبية)، وبالتالي فإن وجودها لا يؤدي إلى تحفيز الأفراد وإثارة دافعيتهم وإنما يمنع حالة عدم الرضا (الاستياء)، بينما يؤدي وجود عوامل التحفيز إلى تحقيق رضا الأفراد وإثارة دافعيتهم مما يؤثر بالإيجاب على أدائهم.

4.2.2-نظرية: X و Y و Douglas McGregor

لقد تأثر دوغلاس ماكريغر بشكل كبير بدراسات هوثورن وماسلو وقد بدا هذا واضحا في كتابه الشهير The Human Side of Enterprise والذي قدم فيه أسس نظريته المشهورة والمعروفة X و Y . كما أنتقد فيه رواد المدرسة، الكلاسيكية وطريقة تعاملها الفرض مع العنصر البشر (X)، طارحا أفكارا بديلة تؤكد على ضرورة التعامل الراقى مع العنصر البشري (Y) . وذلك لاختلاف طبيعة الأفراد داخل المنظمات كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول. افتراضات نظرية X و Y

نظرية Y	نظرية X
-الأفراد يحبون العمل: العمل نشاط طبيعي للإنسان كاللعب والراحة	- معظم الأفراد لا يحبون العمل؛
-التحفيز هو من يدفع الأفراد لتحسين الأداء وليس إجبارهم على العمل؛	- يجب أن يحفز الأفراد على العمل
- الإنسان طموح، مبادر، يتحمل المسؤولية؛	- معظم الأفراد يميلون لتجنب المسؤولية؛
-الحوافز المعنوية مهمة جدا بجانب الحوافز المادية لدفع الأفراد للأداء الجيد وتحقيق الأهداف.	-الحوافز هي المحرك الأساسي الذي يدفع الأفراد للعمل؛
- لدى الأفراد القدرة على التخيل والتصور والابداع	- معظم الأفراد غير مبدعين ولا مبتكرين

3

3-إسهامات المدارس والنظريات الحديثة

قدمت المدارس الحديثة رؤى فكرية جديدة من شأنها المساهمة في تطوير نظرية المنظمات. من أهم المدارس الحديثة: المدرسة الكمية، مدرسة النظم، المدرسة الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية.

3-1- إسهامات المدرسة الكمية

ظهرت هذه المدرسة خلال الحرب العالمية الثانية، 1945 حيث ساعد تطبيق ما سمي بالنظرية العقلانية المعدلة أو النظرية الرياضية للقرار، على حل الكثير من المشاكل العسكرية المتعلقة بالكفاءة القتالية، البطء في الامداد والتزويد وعدم الدقة في إصابة الهدف، على إثر هذا تم نقل ذلك للحياة المدنية، حيث فكر " هنري فورد الثاني " أنه إذا أمكن حل مشكلات الحر باستخدام بيانات الرياضيات والإحصاء فقد يتسنى أيضا حل مشكلات الادارة بها. واصبح ينظر إلى المانجمنت كعملية منطقية يمكن التعبير عنها في شكل رموز وعلاقات رياضية تشكل نموذجا رياضيا: مثل: نموذج، PERT، Simplex نموذج، شجرة القرار.

3.2- إسهامات مدرسة النظم

تستمد هذه المقاربة اسمها من مصطلح النظام الذي تم تعريفه في سنة 1937 من طرف الباحث Bertalanffy وقد استمرت النظرية العامة للأنظمة- منذ هذا التاريخ- في التطور وفي التطبيق في ميادين متعددة ، إذ ترى هذه النظرية أن المنظمة يجب أن تدرس ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العلاقات المتداخلة بين أجزائها وعلاقة المنظمة مع بيئتها ومن بين أهم مؤسسي هذا المدخل، نذكر: Norbert Wiener, Kenneth Boulding, Bertalanffy Ludvig-Von, Maetin Star, Jay Forrestr, Sttafford Beer .

-انطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل في العمل من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير بدلا من التركيز على بعض عناصرها أو مقومتها. وعلى هذا الأساس فإن:

✓ المقاربة النظامية l'approche systémique تأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة محل الدراسة؛

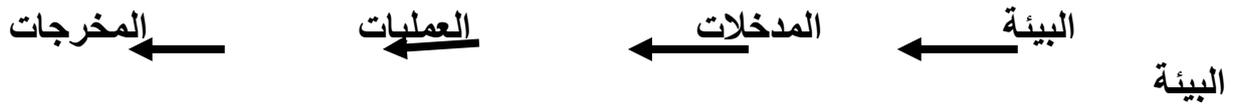
✓ يقوم مدخل الأنظمة على ربط المؤسسة بكل من البيئة الداخلية والخارجية؛

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ومن ثم يجب أن تتفاعل أجزاؤه بطريقة تحقق هذه الأهداف

أ- المنظمة كنظام مفتوح

بعد أن انتشر استخدام النظرية العامة للنظم، أصبح ينظر إلى المنظمة كنظام متميز، يصنف في الأنظمة الطبيعية المفتوحة، مما حرض بعض كتاب الإدارة أمثال دانييل كاتز Daniel Katz وغيره للتساؤل: مم تتكون المنظمة؟ وما هي أهدافها؟ وكيف تعمل المنظمة؟ قادت الإجابة عن هذه الأسئلة إلى الاستنتاج أن المنظمة، هي نظام مفتوح، تتشكل عناصرها من مجموعة موردها (المدخلات)، وآليات عملها في نظام التشغيل و الإدارة (العمليات) وذلك من أجل تحقيق أهداف معينة(المخرجات)

هذا التحليل يتفق مع النموذج العام للنظم المكون من ثلاث مجموعات من العناصر هي: المدخلات والعمليات والمخرجات . إن هذه العناصر تعمل على شكل شبكة من التدفقات، كما هو موضح في المخطط التالي :



لقد استخدم بعض علماء الإدارة مثل: سايمون H. A. simon نظرية النظم لفهم المنظمة كونها تشكل نظاما فنيا واجتماعيا مفتوحا، وبشكل خاص في تحليل عملية اتخاذ القرارات في المنظمة . وتعد المنظمة نظاما ديناميكيا مفتوحا موجه ذاتيا.

فالنظام الديناميكي : هو النظام البسيط والمتغير بأن واحد .

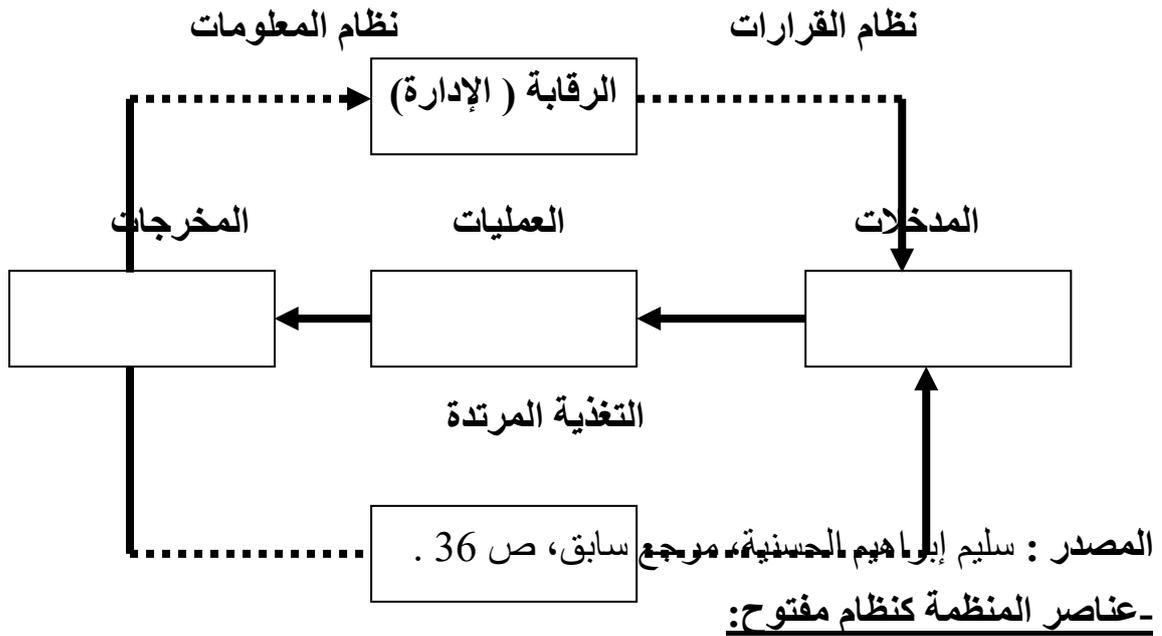
أما النظام المفتوح : فهو النظام الذي يتفاعل مع متغيرات البيئة الخارجية .

أما النظام الموجه ذاتيا : فهو النظام الذي يقوم بعملية الرقابة والضبط الذاتي لنوع تدفق المدخلات وعمليات التشغيل والمخرجات ولمعدل هذا التدقيق، يجري ذلك من خلال وضع القواعد والتعليمات لمراقبة مستوى الأداء وجودته، ومن تحقيق حالة التوازن الديناميكي للنظام، فهو يحتاج إلى تغذية مرتدة، أي أنه بحاجة إلى معلومات وافية عن المدخلات وآليات التشغيل والمخرجات باستمرار، هذه المعلومات المرتدة تنبئ الرأس (المدير المدبر للنظام) عن أي تغيرات أو تبدلات في عناصر النظام من أجل إعادة التوازن الديناميكي . ويعد جسم الإنسان أقرب مثال على النظام الديناميكي المفتوح والمضبوط ذاتيا، والمنظمة هي نوع من هذا النوع من النظم التقنية – الاجتماعية – الإنسانية-

علم الضبط الذاتي: حسب نوربر، هو علم الاتصال والتواصل والتحكم في الكائنات والآلة عن طريق دراسة تدفق المدخلات ضمن النظام(سيطرة النظام على نفسه) .

والشكل التالي يوضح ذلك .

الشكل رقم 03: نموذج عام لنظام المنظمة



-الفرد: Individuel يشكل الجزء الجوهرى في النظام

-**التنظيم الرسمي:** هو ذلك البناء الأصلي المعترف به في المؤسسة الذي تتخلله مجموعة من العلاقات المخططة واللوائح والقواعد التي تُنظم سلوك الأفراد من أجل تحقيق الأهداف

-**التنظيم غير الرسمي:** عبارة عن شبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين الأفراد داخل التنظيم الرسمي فهو ينشأ بطريقة عفوية غير مقصودة نتيجة التفاعل الطبيعي بين الأفراد العاملين في المؤسسة

-**أسلوب الأداء:** وهي الأدوات والأساليب التي تساعد في تأدية المهام الرسمية للمنظمة

-**البيئة المحيطة:** والتي من خلالها تتأثر وتتبادل معها المعلومات وتستفيد منها وتتكيف معها.

3.3-إسهامات المدرسة الموقفية Contingency theory

ظهرت هذه النظرية على يد مجموعة من علماء الإدارة أبرزهم Woodward ، Burns &

Stalker ، Lawrence ، & Lorsch - Mintzberg ... ،

يتركز مفهوم النظرية أنه لا يوجد حل أمثل أو نموذج إداري يمكن أن يطبق في أي منظمة، وبهذا تكون النظرية الموقفية قد نسفت كل الأفكار والمفاهيم التي قامت عليها نظريات الإتجاه الكلاسيكي وإدعائها بإمكانية الوصول إلى نموذج إداري عالمي يطبق في أي منظمة. حسب رواد هذه المدرسة لا توجد نظرية تسييرية شاملة صالحة لكل زمان ومكان بل الموقف هو الذي يحدد ذلك، للأسباب التالية :

-عدم ثبات المواقف السلوكية بسبب طبيعة الفرد والجماعة، الطبيعة الديناميكية في علاقات المنظمة كنظام مفتوح

- تنوع وتعدد المتغيرات المرتبطة بالسلوك التنظيمي وطبيعة تداخلها وتفاعلها مع المنظمة.

افتراضات النظرية الموقفية: قامت النظرية الموقفية على الافتراضات والتبريرات التالية:

- ليس هناك طريقة واحدة يمكن إتباعها في الإدارة.
- إن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
- إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.
- إن التنظيم نظام مفتوح يتكون من نظم فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.
- يتكون التنظيم من ثلاثة نظم فرعية هي:

-النظام الفرعي الفني أي إنتاج سلع وخدمات التنظيم،

- النظام الفرعي التنظيمي أي تنسيق العلاقات الداخلية للتنظيم،

- النظام الفرعي المؤسس أي تنسيق العلاقات الخارجية مع البيئة.

عوامل الظرفية contingency factors

هناك أكثر من 100 متغير توصل إليه الباحثون تؤثر على الموقف البيئي الذي تعمل في ظلها المنظمة، نذر 7 منها الأكثر شيوعاً:

- الحجم: زيادة حجم المنظمة يؤثر على عمليات التنسيق
- طبيعة التكنولوجيا: فالتقنيات المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات يؤثر على الموقف البيئي .
- حالة عدم التأكد البيئي: وهي ناتجة عن التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتي تؤثر في العملية الادارية.
- الاختلافات الفردية في المنظمة: يختلف الفرد في الحاجات، الرغبات، القدرات في التعامل مع المواقف الغامضة والمفاجئة في اختيار نوع الحوافز، النمط القيادي وتصميم العمل.

تقييم النظرية الموقفية

أ-إسهامات النظرية الموقفية: إن الفوائد التي تحققها هذه النظرية هي:

- الوقوف موقف الناقد من فكرة أن هنالك طريقة أو أسلوباً واحداً أمثل في الإدارة.
- تطبيق فكرة السبب والنتيجة في جميع الممارسات الإدارية.
- إن النجاح في القرارات التسييرية يتوقف على ملاءمة التصرفات للموقف البيئي المحتمل
- التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملاءمة لظروف معينة.

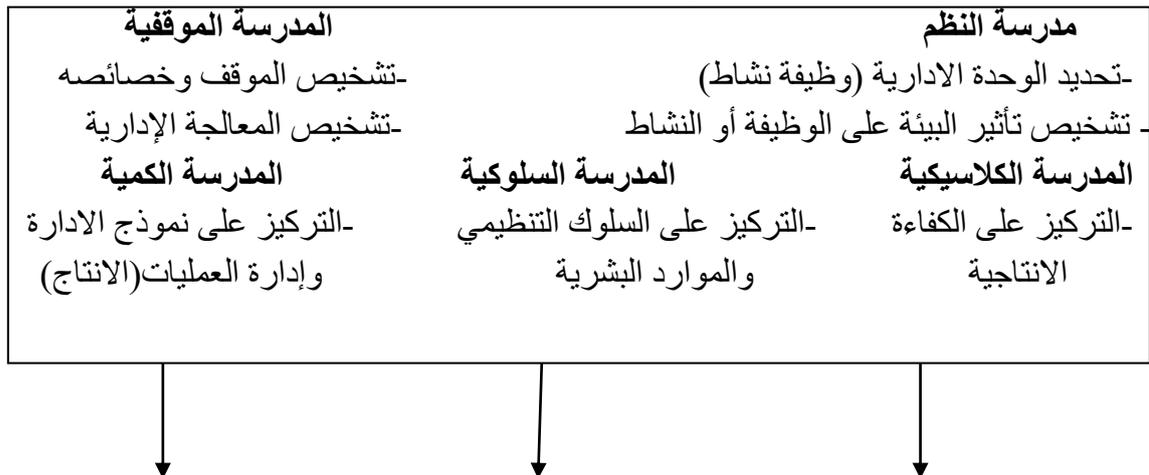
ب-الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

إن النظرية الموقفية تعطي قدراً غير محدود من الحرية للمدير في التفكير والتصرف، غير أنها تسهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة في إعطاء الفرصة للمديرين لتقديم الكثير من الاعتذارات أو المبررات وراء أي حالة من حالات الفشل.

4.3- التصور الشامل لنظرية المنظمات

من خلال استعراض النظريات الإدارية تبين أن النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية والكمية متممة لبعضها، وتساعد نظرية النظم والنظرية الموقفية على التكامل والتوافق بين النظريات وبالتالي الاستفادة منها في المواقف الادارية المختلفة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم: الإطار المتكامل للنظرية الإدارية



فاعلية وكفاءة الإدارة

من خلال الشكل السابق يتضح أن نقطة البداية للمدير هو تحديد الوحدة الإدارية في المنظمة، وتأثير البيئة عليها وبالتالي اتخاذ القرار الملائم للموقف والخصائص ذات العلاقة.

ونظرا لتعدد المواقف الإدارية التي تواجه المدير في المنظمة والتي يصعب التعامل معها وحلها باستخدام نموذج إداري محدد، يحتاج المدير إلى النظريات الإدارية المختلفة للتعامل مع المواقف الإدارية المختلفة، وتشخيص أثر العوامل البيئية على المنظمة، ويتم ذلك من خلال نظرية النظم، بينما يتم تحديد الموقف وطبيعته من خلال النظرية الموقفية.