

## المحاضرة الرابعة: النظريات الإدارية الحديثة

### نظرية الظرفية (نظرية الموقف)

المقصود بالنظريات الحديثة ليس بالضرورة النظريات المعاصرة أو نظريات الوقت الحالي، فصفاة الحديثة هنا أنت لتقابل صفاة التقليدية وتناقضها، والسبب هو قضية التأقلم مع البيئة التي كانت النظريات التقليدية تتجاهلها. حيث ظهرت العديد من النظريات الحديثة في الإدارة نتيجة التقدم العلمي والإداري، والتي ركزت على البيئة والموقف ونمط المؤسسة.

1- الظرفية والحتمية: الظرفية هي عكس الحتمية، نقول أن الشيء حتي إذا حدث هذا الشيء حتما نتيجة لأسباب معينة، يعني أن الشيء الحتمي لا يمكن ألا يكون، أما الشيء الظرفي فهو الشيء الذي يمكن أن يكون أو لا يكون، فقد تكون لدينا نفس الأسباب ولا تؤدي إلى نفس النتيجة، وقد تكون لدينا أسباب مختلفة تؤدي إلى نفس النتيجة.

على هذا الأساس ظهر في الستينيات تصور جديد يرى أن إدارة المؤسسات وكل ما يتعلق بها أمر نسبي وليس مطلق، حيث يكون نتاجا لتفاعل المؤسسة مع البيئة التي تجاهلتها كل النظريات التقليدية، هذا التصور الجديد قدمه Lorsch و Lawrence في سنة 1967، وقد أدى هذا التصور إلى ظهور نظرية الظرفية أو الموقف Contingency theory.

من أهم وأشهر الأسماء الذين كانوا أساس وركيزة تطور هذه النظرية: بيرنز وستايلكر، لاورنس ولورش، وودورد، تشاندلر، ومينتزبرغ.

#### 2- أسس نظرية الظرفية:

- لا توجد تنظيم صالح لكل المؤسسات في كل الحالات وكل الأزمنة والأماكن مثل ما كانت تعتقده النظرية التقليدية.
- هناك تفاعل للمؤسسة مع البيئة، وهذا يغير الفكرة القديمة التي اعتبرت أن المؤسسة آلة، ويغير طريقة التفكير وفهم المؤسسة.
- أصبح ينظر للمؤسسة على أنها كائن حي يعيش في بيئة ويتفاعل معها يؤثر فيها ويتأثر بها ويحاول التماشي والتأقلم معها.
- 3- نظرية الظرفية والإدارة: ظهرت هذه النظرية منذ بداية سبعينيات القرن الماضي، بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في مجال الإدارة، وقد دعت إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها المؤسسة، ويعتبر هذا الطرح تأكيدا صريحا على أنه لا يوجد أسلوب إداري أو مدرسة إدارية تكون أفكارها صالحة لكل المؤسسات أو حتى بالنسبة للمؤسسة الواحدة في حد ذاتها خلال مراحل تطورها المختلفة، وعليه وجب اختيار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة المرحلة أو الظروف التي تمر بها المؤسسة.

يمكن توضيح أهم الجوانب التي تناولتها هذه النظرية في النقاط التالية:

- هناك عوامل تؤثر على الأداء الإداري للمؤسسة، تسمى عوامل الظرفية، هي التي تضغط بشكل كبير على كيفية إدارة المؤسسة، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى نوعين داخلية (عناصر تؤثر من داخل المؤسسة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المؤسسة)، مثل: حجم المؤسسة، عمر المؤسسة، نمط التكنولوجيا، تصميم الاستراتيجيات، القدرة على التكيف مع البيئة.
- إن السلوك أو الأداء الإداري الملائم لا يمكن الاستدلال عليه أو تعميمه من مواقف أخرى، فلكل مؤسسة خصائصها الفريدة التي تؤثر على الأداء الإداري.

- النظرة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة، حيث توظف المؤسسة كل إمكانياتها للحصول على حلول لمشاكلها وعلى ضوء الظروف التي تحيط بها.

- هناك علاقة بين الاستراتيجية وبين البناء التنظيمي والأداء الإداري.

- إن المؤسسات الناجحة هي التي تستطيع تغيير أداها الإداري بناء على تغير الظروف البيئية.

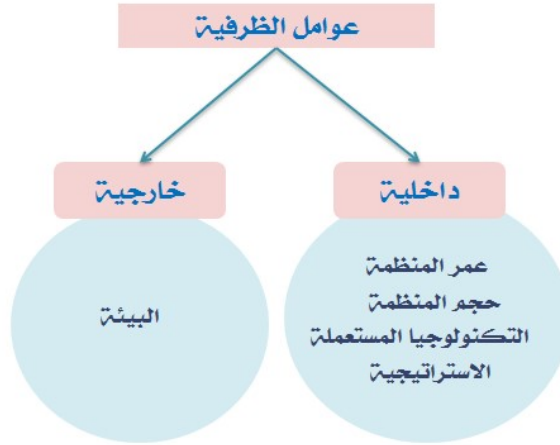
- يتم الاعتماد على المهارات الفكرية والقدرات الشخصية لمحاولة استيعاب المواقف المختلفة التي يواجهها المدير، ومن ثم اختيار أسلوب الأداء الأكثر فاعلية.

- هناك اختلاف بين المستويات الإدارية ينعكس على التباين في التعامل مع المواقف.

- تنسحب نظرية الموقف على أسلوب القيادة وبناء نموذجها، فهناك ترابط بين السلوك والقدرات من جهة والدور الذي يتم تنفيذه في موقف معين من جهة أخرى.

وبالرغم من الأفكار الجديدة التي قدمتها نظرية الظرفية، إلا أنها واجهت انتقادات عديدة، تمثلت في معارضة دمج النظريات والمدارس السابقة في إطار نظري واحد.

4- عوامل الظرفية: حسب نظرية الظرفية ترتبط هيكل المنظمة بالظروف التي تواجهها وتمر بها، والقضية ليست متعلقة فقط بحجم المنظمة، بل هناك ظروف وحالات تسمى عوامل الظرفية، هي التي تحكم المنظمة وهيكلتها أو تضغط بشكل كبير على كيفية تنظيم وهيكلتها المنظمة، هذه العوامل يمكن تقسيمها إلى نوعين داخلية (عناصر تؤثر من داخل المنظمة) وخارجية (عناصر تؤثر من خارج المنظمة).



أ- عمر المنظمة: بينت الأبحاث العديدة أن للوقت والزمن دورا في كيفية هيكلتها المنظمات يظهر على صعيدين:

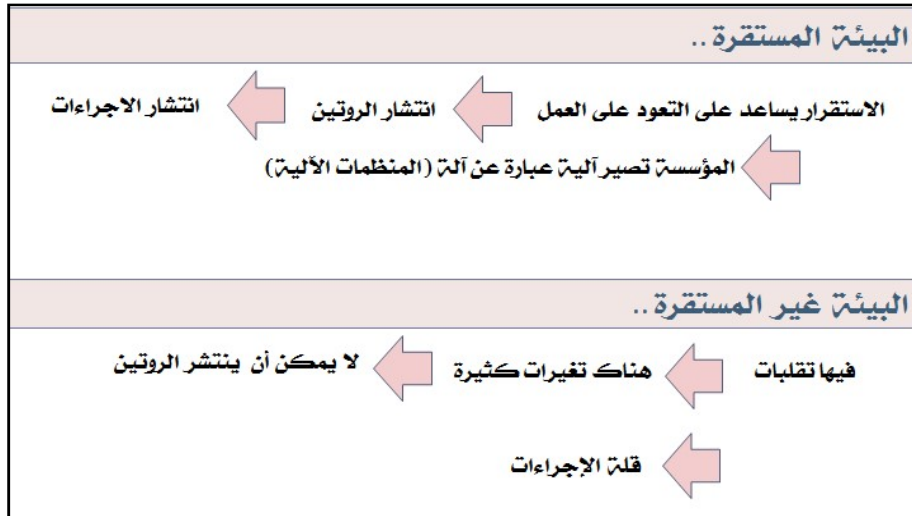
\* المرحلة التاريخية: إن الفترة التاريخية التي تظهر فيها المنظمة لها دور في هيكلتها، لأن الفترة الحديثة لها تكنولوجيا معينة وعلاقات بين الأفراد ولديها مفهوم للسلطة والأوامر، ولها مفهوم للتنفيذ ومفهوم للرئيس والمرؤوس وللعلاقات الموجودة ومفهوم للعلاقات الصناعية... الخ، بينما المنظمات التي ظهرت في بداية القرن العشرين كانت تتميز بتنظيم بسيط، وسائل بسيطة وحتى بدائية في بعض الحالات... وتختلف عما هو موجود الآن لذا فقد كانت هيكلتها أبسط.

\* عمر المنظمة: لما يمر الوقت يزداد عمر المنظمة وهذا ما يؤثر على تنظيمها وهيكلتها، حيث كلما زاد عمر المنظمة كلما تعودت على العمل، وكلما تعودت على العمل كلما تحكمت فيه، وينتج عن هذا التحكم:

- انتشار الروتين: أي المعالجة الآلية للأمر.
- تشكيل العمل: أي يصبح العمل واضحا ويأخذ شكلا وفي معظم المرات يصبح مكتوبا.
- انتشار الإجراءات: لما يكون العمل مكتوبا يكون واضحا وسهلا وروتينيا، لذا يتم وضع الإجراءات لتمكين أي شخص جديد من القيام بالعمل بسهولة وبساطة.
- قلة المبادرات: لأن العمل يصبح آليا ولا يتطلب إبداعا أو تفكيراً.
- كبر الحجم والتعقيد في التنظيم: كلما ازداد التحكم في العمل كلما تكبر المنظمة وكلما زاد التعقيد في العمل.
- ب- حجم المنظمة: بينت الأبحاث أن لحجم المؤسسة علاقة بهيكلتها وتنظيمها، فالمنظمة صغيرة الحجم تكون هيكلتها بسيطة (تنظيم بسيط، تقسيم بسيط للعمل، موارد بسيطة...)، وكلما زاد الحجم كلما زادت المستويات السلمية أي كلما كبرت المؤسسة كلما ازداد عمقها، ما يتطلب زيادة مستوى التخصص، إذا كلما زاد الحجم زادت المستويات التنظيمية وبالتالي زاد التخصص.
- ج- التكنولوجيا: اهتم الكثير من الباحثين بالعامل التكنولوجي ومن أبرز الأسماء في مجال دراسة علاقة التكنولوجيا بهيكلتها المنظمات Joan Woodward، أهم النتائج التي توصلت إليها تخص علاقة هيكلتها المنظمة بعملية الإنتاج وهي مبنية في ما يلي:

في حالة الإنتاج بالكميات الصغيرة	في حالة الإنتاج بالكميات الكبيرة	في حالة الإنتاج المستمر (كميات كبيرة جدا)
- التنظيم مرن. - الاتصال سهل وأكثره غير رسمي. - أكثر التركيز يكون على الوظيفة التسويقية.	- التنظيم والاتصال أكثر صرامة ورسمية. - أكبر الاهتمام يكون على وظيفة الإنتاج بسبب التركيز على الحجم.	- التنظيم أكثر مرونة من الشكليات السابقين. - نسبة التأطير (عدد المديرين إلى عدد العمال) أكبر من الحالتين السابقتين.

- د- الإستراتيجية: أهم باحث في هذا المجال هو **Chandler**، وقد لاحظ أن مع كل تغيير في الإستراتيجية يكون تغيير في الهيكل والتنظيم.
- بينت دراسات أن المنظمة عند ظهورها، كانت تهتم بإنتاج منتج واحد أو تشكيلة ضيقة من المنتجات فكان تنظيمها متركزا (ضيقا أفقيا).
- مع زيادة المنظمات وزيادة العرض وبالتالي ارتفاع المنافسة تحول الصراع على مستوى السوق، وأصبحت المؤسسات تريد مكانة من السوق فاضطرت إلى زيادة المنتجات من حيث النوع (تنوع) ومن حيث الأصناف (التمييز)، وصارت هيكل المنظمة أكثر أفقية.
- عندما انتهت المنظمة إلى خطر التبعية للموردين أو للزبائن صارت تقوم بالإدماج العمودي بشكله العلوي والسفلي، وهذا أثر على تنظيمها حيث انتشر التنظيم حسب الأقسام.
- حاليا صارت المنظمات تركز كتوجه جديد على المهنة الأصلية لها فصار تنظيمها أكثر تركيزا.
- هـ- البيئة: في الستينيات تم الانتباه إلى دور البيئة، حيث تمت دراسات كثيرة حول علاقة المنظمة بالبيئة وكان فيها التركيز أكثر على طبيعة البيئة (مدى الاستقرار، الطبيعة العدوانية للبيئة، عدم تجانسها، درجة تعقيدها، مساندها للمنظمة أو لا...)، واهتم الباحثون بجوانب كثيرة من البيئة إلا أنهم ركزوا خاصة على السوق (اعتقدوا أنها أهم جانب للبيئة)، ولكن الدراسة التي اشتهرت أكثر في هذا المجال هي تلك التي قدمها **T Burns** و **G Stalker** سنة 1966 والتي تتعلق باستقرار البيئة، وجاء في هذا الصدد أن درجة استقرار البيئة تحكم كيفية هيكل المنظمة وتنظيمها.



- وقد قام كل من **Lawrence** و **Lorsh** في سنة 1967 بدراسة بينا فيها أن هناك علاقة بين درجة عدم الاستقرار وهيكل وتنظيم المؤسسة واستعملا مصطلحين مهمين هما:
- \* تمييز المنظمة: أي مستوى التمييز (الاختلاف) في السلوك وفي كيفية تشغيل الوحدات في مختلف مستويات المنظمة من أجل التجاوب مع البيئة، ويزداد التمييز مع زيادة عدم استقرار البيئة.
- \* الإدماج: هو عملية توحيد الجهود التي تقوم بها المؤسسة، فكلما يزيد التمييز سنحتاج إلى التوحيد حتى لا تكون هناك فوضى في المؤسسة، وهذا ما يسمى بالإدماج، أي أننا ندمج هذه الوحدات في إطار سياسات واستراتيجيات ومواقف وأطر ونظرة معينة.