

المحور الخامس: النظرية الموقفية أو الظرفية

I. تعريف النظرية الموقفية:

تعتبر النظرية الموقفية من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها، وتشير هذه النظرية إلى أنه ليس هناك سلوك واحد في إدارة المؤسسات يصلح لكل زمان ومكان، كما أنه ليس هناك صفات معينة يجب توافرها في المدير ليكون ناجحاً بل أن الموقف له أهمية كبيرة في تحديد فعالية الإدارة (حسب طبيعة الموقف)، وحسب هذه النظرية يتوقف النمط الإداري على نوع المدير، ونوع الجماعة، وطبيعة الموقف.

بمعنى أن كل موقف تتعرض له المنظمة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه، أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل أن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها.

وتمثل أهم المتغيرات أو العوامل الظرفية في:

- درجة تعقد وتغير البيئة الخارجية للمنظمة وطبيعة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة؛
- عمر المدير وخبرته السابقة؛
- الجو النفسي للعاملين والخصائص الشخصية لهم؛
- درجة التعاون بين المدير والعاملين؛
- حجم المؤسسة والعاملين فيها؛
- مهارات، اتجاهات، أهداف المديرين، والمرؤوسين بالمنظمة؛
- الموارد التي تمتلكها المنظمة، والفن التقني الذي تستخدمه.

II. أسس النظرية الموقفية:

تقوم نظرية الإدارة الموقفية على مجموعة من الأسس أهمها:

1. ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار.
2. يتمثل جوهر نظرية الإدارة الموقفية في أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.
3. تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها.
4. إنها تمثل تحدياً لقدرة المديرين التحليلية والقدرة على رؤية الذات والبيئة بأنواع مختلفة من الظروف والمواقف وهذا هو الطريق لتطوير وتنمية الشخصيات.

5. تنظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

6. تتكون المنظمة من ثلاثة أنظمة فرعية يكون مديروها مستويات ثلاثة، وهذه الأنظمة الفرعية هي:

أ. **النظام الفرعي الفني:** وينتج هذا النظام الفرعي منتجات المنظمة أو خدماتها.

ب. **النظام الفرعي التنظيمي:** ويقوم هذا النظام الفرعي بمعاونة النظام الفرعي الفني ويمارس دور الرقابة، ويقوم

المديرون فيه بتنسيق الأنشطة الداخلية في المنظمة، حتى يتمكن النظام الفرعي من القيام بمهامه بكفاءة.

ج. **النظام الفرعي المؤسس:** ويقوم بمعالجة علاقات المنظمة مع البيئة الخارجية، مثل العلاقات مع الحكومة ونقابات

العمال والزبائن والجمهور.

III. تقييم المدرسة الموقفية:

1. 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.

❖ التزود بوجهات عمل تحدد أكثر الأساليب الإدارية ملائمة لظروف معينة.

2. الانتقادات الموجهة للنظرية الموقفية:

❖ لاقت المدرسة ولا تزال تلاقي اهتماماً زائداً من قبل الباحثين والكتاب والتي تؤكد على أهمية المدخل التشخيصي

في اتخاذ القرار أو حل المشكلات مهما كان مستوى المدير وطبيعة عمله يجب عليه تشخيص وتحليل المتغيرات واختيار الحل المناسب.

❖ نهبت إلى أهم الأمور التي تؤثر على أداء المدير والمنظمة وبينت بعض علاقات التأثير والمتغيرات الأكثر تأثيراً

على تصميم الهياكل التنظيمية وعمليات المنظمة وما أنسبها في ظل هذه المتغيرات.

❖ قدمت النظرية قاعدة معرفية ثرية ورصينة من الأفكار والمفاهيم التي تتناول بصورة خاصة البيئة الخارجية

والتفاعل بين البيئة والمنظمة وتأثير المتغيرات ولأبعاد البيئية على أداء المنظمات وكيفية تعامل المنظمة مع البيئة.