

اسس ومفاهيم النظرية الموقفية واثرها في خطوات صنع واتخاذ القرارات الادارية (دراسة تطبيقية) في قطاع صناعة الفنادق في العراق

د. ظافر عبد محمد شبر *

المقدمة :-

ارتبط الفكر التنظيمي منذ نشأته الأولى بالفكر الإنساني عموماً إذ أسهمت معظم العلوم الإنسانية وبخاصة السلوكية منها كعلم الاجتماع والاقتصاد والقانون والسياسة والإدارة وعلم النفس وغيرها في تطوير المعارف والمعلومات عن الظواهر التنظيمية ومتغيراتها وقوانينها. وظهرت الاتجاهات والمدارس التنظيمية المختلفة بمنطلقاتها ومفاهيمها الفكرية لتشكل محور تطور نظرية المنظمة وإطارها العام . وان ولادة نظرية المنظمة وتطورها اتخذ اتجاهين رئيسين، كما أشار إلى ذلك كل من (HELLRIEGEL AND SLOCUM, 1978: 62) وهذان الاتجاهان هما :

1- اتجاه افترض المنظمة نظاماً مغلقاً يقوم على أساس التركيز على أهمية القوانين والأنظمة الرسمية التي تحكم العلاقات بين الأفراد وتنظم سلوكهم إضافة إلى تحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفقاً لتسلسلها الهرمي .

وان الإنسان رشيد ويتخذ القرارات التي من شأنها أن تحقق الأهداف بكل كفاية وفاعلية، وليس هنالك أي دور أو تأثير على المنظمة من العوامل البيئية المحيطة بها. وحتى النصف الأول من القرن الحالي كان أصحاب النظريات الإدارية والتنظيمية يميلون إلى إهمال البيئة أو على الأقل كانوا يعتبرونها ثابتة لا تتغير عند بحثهم مبادئ التخطيط والتنظيم واتخاذ القرارات والرقابة وغيرها. ويقع تحت هذا الاتجاه المدرسة الكلاسيكية ومدرسة التقسيمات الإدارية بنظرياتها المتعددة.

* مدرس / الجامعة المستنصرية / كلية الإدارة والاقتصاد / قسم إدارة الأعمال

مقبول النشر بتاريخ 17 / 9 / 1996

2- اتجاه افترض المنظمة نظاما مفتوحا يقوم على أساس وجود علاقة بين المنظمة وعوامل البيئة الخارجية المحيطة بها. وهذا النظام يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء المترابطة والتي هي عبارة عن أنظمة فرعية تعمل باتجاه واحد لتحقيق الأهداف النهائية لهذا النظام. وتتضمن هذه النظم جميع الأنظمة التي تحصل على مدخلاتها من مواد بشرية ومادية ومالية ومعلوماتية من البيئة المحيطة بها وتقدم لها مخرجاتها بشكل سلع وخدمات ومعلومات بعد أجراء بعض العمليات على تلك المدخلات. وقد تتعرض تلك النظم إلى الاحتطاط والتلاشي إذا ما فقدت قدرتها على التفاعل والتكيف مع البيئة. ويأتي تحت هذا الاتجاه نظرية النظام المفتوح والنظرية الموقفية التي تمثل امتدادا لها، والتي في ولادتها انتقل الفكر التنظيمي من الفلسفة المطلقة إلى الفلسفة النسبية. أي من الفهم والتحليل والاستنتاج المثالي المطلق في معالجة الظواهر المختلفة إلى المنظور النسبي لها. وتعد مدرسة العلاقات الإنسانية هي الجسر الذي يربط بين الاتجاهين المذكورين.

ومن ناحية أخرى فإن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية تمثل أساس الإدارة وقلبها النابض وهي عملية مستمرة وشاملة تتخذ في كافة المستويات الإدارية للمنظمة وتتعامل مع كل موضوع ونشاط من أنشطتها المختلفة، فهي إذا عملية هادفة وضرورية لا يمكن أن يستغني عنها أي مدير عند قيامه بكافة وظائفه الإدارية، لذا يتوجب على المدير أن يمارس هذه العملية بكفاية وفاعلية من خلال تبني فلسفة إدارية أو أسس ومفاهيم نظرية تنظيمية محددة تقود إلى اختيار أساليب وإجراءات عمل يتبعها عند اتخاذه القرارات لحل المشكلات الإدارية والتنظيمية، إذ أن الأسس والمفاهيم والاتجاهات الإدارية والتنظيمية التي يتبناها المدراء تؤثر في مدى كفاءة عملية صنع واتخاذ القرارات والعملية الإدارية بصورة عامة (توفيق، عبد الرحمن، 1980: 2).

وحيث أن النظرية الموقفية ومن خلال مفاهيمها وفرضياتها التي تقوم عليها والتي تعد من أحدث الاتجاهات الفكرية في الإدارة قد اهتمت اهتماما بالمنظمة واعتبرتها نظاما مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة التي تعمل في وسطها والتي تسهم أسهاما جوهريا في تحديد وتحقيق أهدافها الاستراتيجية من خلال عملية التأثير والتأثير تلك، وأن المنظمات تختلف بعضها عن البعض الآخر في درجة استجابتها للتغيرات البيئية، لذا فإن نمو المنظمات وديمومتها وبقائها يتوقف على طبيعة تلك العلاقة التأثيرية ودرجة الاستجابة لها .

وفي ضوء ذلك يحاول هذا البحث تأشير مدى تبني مدراء فنادق الدرجة الممتازة ومتخذي القرارات فيها لمفاهيم وفروض النظرية الموقفية لكل خطوة من خطوات عملية صنع واتخاذ قراراتهم الإدارية، والآثار المترتبة على ذلك.

واستنادا لما تقدم فقد أشتمل البحث على جانبين أساسيين أحدهما يتعلق بالجانب النظري والثاني بمنهجية البحث وتحليل النتائج الميدانية واستخلاص الاستنتاجات والتوصيات المتعلقة بها .

الخلفية النظرية للبحث

أولاً:- النظرية الموقفية :- تعد هذه النظرية الحديثة في الفكر الإداري، والتي اهتمت بشكل مميز بدراسة طبيعة العلاقة القائمة بين المنظمة والبيئة المختلفة على أنشطة المنظمة وفاعليتها وانعكاس ذلك التأثير على السلوك العام للمنظمة، وكذلك تأكيدها على دراسة وتحليل الحالة أو الموقف بذاته وعدم الاعتماد على الصفات الجاهزة أو القوانين الثابتة في التعامل مع الفرد والجماعة والمنظمة، فكل حالة ظروفها ومتغيراتها الزمانية والمكانية، والمواقف السلوكية للفرد والجماعة مواقف غير ثابتة، والمنظمة هي الأخرى نظام ديناميكي متحرك مما يجعل حالة الثبات والسلوك حالة لا وجود لها في الواقع .

ويرى الكثير من الكتاب الموقفيين الأوائل أمثال (Chandler,1962)، (Thompson,1967)، (Grinyer, 1980) وغيرهم أن النظرية الموقفية تقوم أساسا على الافتراضين الآتيين وكما حددهما (Galbraith, 1973:2) وهما:

- 1- ليست هناك طريقة واحدة مثلى للتنظيم .
 - 2- أي طريقة للتنظيم ليس لها تأثير متساو على جميع المنظمات .
- أما (Scott, 1987:87) فيرى أن النظرية الموقفية تقوم على الافتراض الآتي :
- أن أفضل طريقة للتنظيم تعتمد على طبيعة البيئة المرتبطة بالمنظمة .
- وقد ذهب (Hall, 198 :69) في تحليله لمفاهيم وأسس النظرية الموقفية إلى أبعد من ذلك قليلا حيث عبر عنها بالآتي :
- ليس هناك طريقة مثلى للتنظيم لغرض تحقيق الأهداف المختلفة جدا للمنظمات ضمن البيئات المختلفة تماما .

ومن جانب آخر فقد أشار آخرون من رواد النظرية الموقفية ومنهم (Kast & Rosenzweig, 1974: 507) إلى أن المنهج الموقفي يؤكد على أن الطريقة الأفضل لإدارة المنظمة تتمثل بتلك التي تحقق المواءمة بين الأنشطة والقرارات التي تتخذها المنظمة وعوامل البيئة ومتغيراتها. فالمنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء التي تتفاعل وتتكيف مع ظروف البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها ومن الضروري لأنظمتها أن تحقق المواءمة مع تلك الظروف .

أن كل ما تقدم يقودنا إلى القول بأن النظرية الموقفية تقوم على مجموعة من الفروض والمبادئ والتي بموجبها تشكل فلسفة تنظيمية معاصرة تمثل خلاصة ما توصلت إليه مدارس الفكر التنظيمي الكلاسيكية والإنسانية والحديثة حيث أنها لم تهمل الجوانب الإيجابية للمدرسة الكلاسيكية التي استندت في منطلقاتها إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات الإدارية وكذلك الاهتمام بسلوك الفرد والجماعة وانعكاسه على سلوك المنظمة والذي أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية وهي أيضا تمثل امتدادا لنظرية النظام التي نظرت للمنظمة على أنها نظام مفتوح يتفاعل باستمرار مع البيئة ومتغيراتها المختلفة والتي مثلت اتجاها حديثا في الفكر التنظيمي . ولم تقف النظرية الموقفية عند حد دراسة العلاقة بين المنظمة وبينتها بل أكدت على دراسة الحالة أو الموقف بذاته بدلا من القانون الشامل أو الثابت لأن حالة الثبات كما ترى النظرية لا وجود لها على الإطلاق لأنها لا تنسجم مع حقيقة الفرد أو الجماعة أو المنظمة ، وإن لكل ظاهرة ظروفها الخاصة وسماتها الذاتية وعوامل تحكمها أثرا وتأثيرا، فهي بحق تعد مدخلا اداريا حديثا يساعد المديرين في التفكير لمواجهة ومعالجة المواقف المتباينة في القيادة والتنظيم واتخاذ القرارات الإدارية .

وتأسيسا على ذلك ولأغراض خدمة أهداف البحث ومتطلباته لذا فإن الباحث يرى إمكانية صياغة المبادئ الأساسية التي تقوم عليها النظرية الموقفية بالشكل الآتي :

1- لا يمكن إدارة المنظمة وتنظيم فعاليتها وأنشطتها المختلفة بطريقة مثالية واحدة تصلح لكل زمان ومكان .

2- المديرون ليسوا أحرارا في إدارة منظماتهم بأسلوب يعكس ميولهم وتحيزاتهم الشخصية .

3- تختلف المواقف السلوكية للأفراد والجماعات بسبب الطبيعة البشرية والظروف المحيطة بهم فلا يمكن إخضاعهم لقوانين ثابتة أو ساكنة على الدوام .

4- تعدد المتغيرات البيئية وتنوعها وتداخلها يجعل من عملية حصرها وتحديد أثار كل منها عملية صعبة ومعقدة، مخاللة للاتاكيد وعدم الثبات تصبح حقيقة لا يمكن إغفالها .

5- المنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من سلسلة مترابطة ومتكاملة من الأنظمة الفرعية . وإن أساس وجودها والمحافظة على توازنها يتوقف على طبيعة المدخلات التي يستمدّها من البيئة وفعاليتها في تزويدها بمخرجاتها .

ثانياً :- عملية صناعة واتخاذ القرارات الإدارية :-

1- تعاريف :- أورد كتاب الإدارة وعلمائها الكثير من التعاريف للقرار مؤكدين فيها على أنه يمثل قلب الإدارة وجوهرها والإدارة التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها المنشودة . وتعد عملية صنع واتخاذ القرارات عملية دائمة ومستمرة في المنظمة وتمثل العمل الأساس للمديرين والذي لا يمكن لأي مدير أن يستغني عنها . فالإدارة عبارة عن عملية صنع واتخاذ قرارات بشكل مستمر (Drucker, 1979: 345). والقرار كما عرفه (Webseter, 1971: 585) عبارة عن تكوين رأي أو فكرة أو اختيار أجراء ما .

وقد عرفه (Pritsker, 1983: 3) بأنه اختيار مجرى أو مسار العمل . أما عملية القرار فهي تحديد الخطوات التي تقود إلى عملية الاختيار التي تمثل الخطوة الأخيرة في عملية اتخاذ القرار. أما من وجهة نظر (درة ، 1994 : 479) فالقرار عبارة عن إدارة من أدوات ممارسة السلطة أن لم يكن الإدارة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم . واتخاذ القرار هو عبارة عن عملية اختيار بديل من بين بدلين أو أكثر . أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير بقصد حل المشكلة . ويرى (المحنك ، 1990 : 91) بأن اتخاذ القرار هو المواجهة الحقيقية الذي يؤخذ اتجاه موقف أو مشكلة ظهرت أو يتوقف ظهورها في مكان أو زمان معينين .

أما الأستاذ (توفيق ، 1990 : 104) فإن عملية اتخاذ القرار تعني لديه بأنها الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بدلين محتملين أو أكثر، وإذا لم تكن هناك بدائل لما كانت هناك مشكلة وذلك لعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ قرار . وبالرغم من تلك التعاريف العديدة إلا أن (Simon, 1967) أورد تعريف يعطي صورة شاملة لعملية صناعة واتخاذ القرار وينسجم مع إجراءات البحث حيث يرى أن القرار عبارة عن عملية تشمل مجموعة من المراحل هي : البحث في البيئة المحيطة عن الظروف والحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات ، تحديد البدائل الممكنة، ثم اختيار احد البدائل، فالتنفيذ والرقابة .

2- خطوات عملية صناعة واتخاذ القرارات :-

لاشك أن عملية صناعة واتخاذ القرار الإداري هي عملية ديناميكية ومستمرة لا تقف عند نقطة محددة أو تقتصر على مستوى إداري معين . وهي أيضا عملية ذهنية تتطلب قدرا من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية بما يمكن اختيار وتقويم بدائل التصرف الممكنة

لتحقيق هدف معين (هاشم ، 1980). وإن عملية صناعة واتخاذ القرار لا تعتبر تصرف وحيد، بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد أو الجهة المسؤولة كي تصل إلى اكتشاف الحل المناسب للمشكلة قيد الدرس (جواد، وآخرون 1989: 132).

وبالنسبة لخطوات عملية صناعة واتخاذ القرار الإداري فقد اجمع الباحثون على أنها تبدأ من عملية تحديد المشكلة وتنتهي بخطوة المتابعة والرقابة على القرار . وقد تبني الباحث النموذج الآتي لعملية صناعة واتخاذ القرار الإداري الذي قدمه (Harrison , 1975) لانسجامه وأهداف البحث . شكل رقم (1) وفيما يأتي شرحا مركزا ومختصرا للنموذج وبصرف :

هناك أربعة عوامل تحيط وتؤثر بعملية صناعة واتخاذ القرار الإداري هي:

- 1- البيئة الخارجية :- تؤثر عوامل البيئة الخارجية بعملية صناعة واتخاذ القرار ومن ضمن هذه، العوامل، المنافسون، المستهلكون، القيم الاجتماعية، الأنظمة الحكومية وغيرها .
- 2- البيئة الداخلية :- وتتمثل بأهداف المنظمة، الموارد المالية والبشرية، السلطة الإدارية، وضغط العاملين .

3- القيم الشخصية لمتخذي القرارات وميلهم للمجازفة أو تجنب المخاطرة .

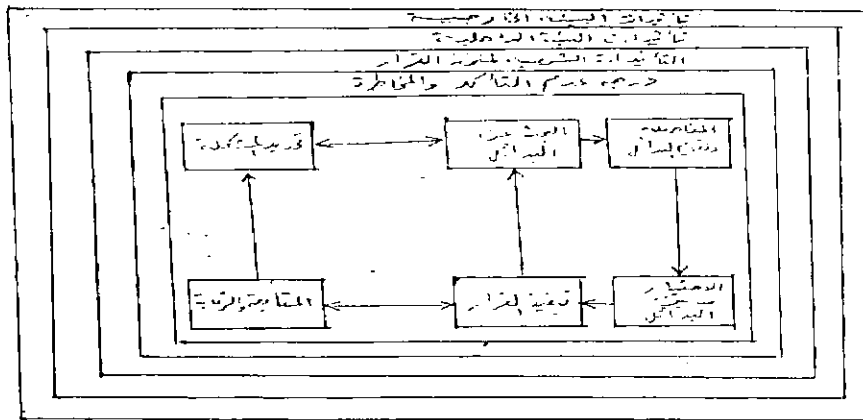
4- درجة عدم التأكد المحيطة بأبعاد المشكلة والتي يتخذ القرار الإداري بصدها .

أما خطوات العملية فتتمثل بالآتي :

1- تحديد المشكلة :- وهي أول عنصر من عناصر هذه العملية الديناميكية حيث

يتم فيها تحديد الهدف المراد إنجازه أو المشكلة المراد حلها والزمن المطلوب لذلك.

والمشكلة قد تعني بأنها :



The dynamic process of Managerial decision Making.

Source: Harrison, E. Frank, "The Managerial Decision Making Process", Houghton Mifflin Co. 1975.

شكر رستم (1) عملية صنع واتخاذ القرار الإداري

الفارق بين ما هو قائم أو كائن وبين الأهداف وتحديد الأسباب وراء ذلك والتي قد تكون عدم الكفاءة أو الخلل في العمليات أو الفرص التي لابد أن تستغل (الشماع، وحمود، 1989: 270). ولتحديد المشكلة بصورة دقيقة فلا بد أن يقوم متخذ القرار بجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بها ويجب هنا أن يكون المدير متمتعاً بالكفاءة والموضوعية لاستخلاص أدق البيانات والمعلومات من مصادرها الحقيقية. ويحصل المدير على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار من خلال منظومة المعلومات الإدارية وهي منظومة لجمع البيانات المتعلقة بالأنشطة والفعاليات الداخلية في المنظمة والمتعلقة أيضاً ببيئتها الخارجية، ثم تحويل هذه البيانات إلى معلومات قابلة للاستعمال من قبل متخذ القرار. فالبيانات هي المادة الأولية للمعرفة في مكونات موقف معين. في حين أن المعلومات هي المنتج الصالح للاستخدام خلال عملية اتخاذ القرار (الشماع 1991: 115).

2. البحث عن البائل :- وهي الخطوة الثانية التي يمكن أن تساعد في أنجاز الهدف المطلوب أو حل المشكلة المحددة. ويتم فيها استخدام التفكير الابتكاري والتصور والتحليل المنطقي للوصول إلى مجموعة من الحلول الممكنة للمشكلة المبحوثة حيث غالبا ما يكون هنالك أكثر من بديل واحد لحل المشكلة. ويقصد بالبديل ، الحلول والخيارات الموصلة إلى تحقيق الهدف. والهدف هنا هو حل المشكلة. ويشترط في الحل البديل أن يتميز بما يأتي : (الشماع، وآخرون 1980: 103) :-

- 1- أن تكون له القدرة على حل المشكلة .
 - 2- أن يكون في حدود الموارد والامكانيات المتاحة .
- وتوفر أي من الشرطين دون الآخر ينفي عن الحل صفة البديل القابل للاختيار، وأهم شيء يواجهه متخذ القرار في هذه الخطوة هو العقبات التي تحول دون اختيار بعض البدائل كالتشريعات الحكومية والتكنولوجيا المطلوبة والظرف الاقتصادي السائد والإمكانيات المادية والبشرية المتوفرة الخ .

3. المفاضلة وتقويم البائل :- بعد عملية تحديد الحلول البديلة يتطلب من المدير أن يقوم بأجراء مفاضلة بين كل بديل أي تأشير المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل . ويتطلب هنا التعامل مع المستقبل الذي ينطوي على معطيات مجهولة لتجعل من عملية القيم عملية شاقة جدا. وطبقا للنتائج المتوقعة هنالك أربع خصائص أو مواصفات تتصف بها البدائل هي :

أ- بديل جيد يقود إلى نتائج مرغوبة لمتخذ القرار، وان الكلف المطلوبة لعملية تنفيذه تكون أقل من الإيرادات المتحققة من خلاله.

- ب- بديل يحمل نتائج إيجابية وسلبية لمتخذ القرار في آن واحد .
 - ج- بديل يعود بنتائج سلبية على متخذ القرار.
 - د- بديل لا يأتي بنتائج إيجابية أو سلبية لمتخذ القرار .
- وفي معظم عمليات اتخاذ القرارات قد يحدث تجاهل لبعض البدائل بسبب بسيط ألا وهو أن معرفة متخذ القرار وكفاءته لا تسمح له أن يكون على بيئة من هذه البدائل المحتملة حيث أن استخدام الحكم الشخصي في حالات عدم توفر المعلومات وعدم وضوح القيم ومجهولية الأخطار يصبح هو الوسيلة الوحيدة لتقييم البدائل (توفيق، جميل، 1990: 106-107) .

4- الاختيار من بين البدائل :- أن البديل الأفضل الذي يتم ترجيحه على البدائل الأخرى هو الذي يحقق الهدف المطلوب بأقل درجة من المخاطرة وبأدنى جهد بشري ومادي ممكن ألا أن درجة عدم التأكد العالية والمرتبطة بالتغيرات البيئية السريعة المعقدة يجعل من عملية المخاطرة مسألة لا بد منها وإن البديل الأفضل قد يرتبط بدرجة مخاطرة عالية، وتكون هنا لخبرة وكفاءة متخذ القرار وتجاربه السابقة دور كبير في عملية الحسم النهائي في اختيار أفضل البدائل. وبالتالي فعملية تحديد البديل الأفضل من بين العديد من البدائل تعد عملية صعبة ومعقدة. ومن ناحية أخرى هناك مجموعة من الصعوبات التي يواجهها متخذ القرار في هذه الخطوة وكما حددها (Hemes, 1962: 90- 92) وكالاتي:-

- أ- وجود اثنين أو أكثر من البدائل تكون متساوية في مزاياها وعيوبها .
- ب- ضرورة تنفيذ بديلين أو أكثر في آن واحد حيث لا يمكن الوصول إلى الحل ألا من خلال تنفيذ أكثر من بديل حسب طبيعة المشكلة .
- ج- قد يحتار أو يتشوش فكر متخذ القرار عندما تكون هناك بدائل جذابة كثيرة .
- د- عندما لا يكون هناك بديل أو مجموعة بدائل يمكن أن توصل إلى الحل المطلوب .

5- تنفيذ القرار :- لا تنتهي عملية اتخاذ القرار بمجرد تحديد البديل الأفضل لحل المشكلة وإنما تتطلب العملية وضع القرار موضع التنفيذ، أي تحويله إلى عملية فعل عن طريق إبلاغ المسؤولين عن كيفية العمل وتحفيزهم لتنفيذ القرار وتهيئة المناخ لعملية التنفيذ. وتعتمد عملية تنفيذ القرار بصورة كبيرة على قبول القرار من قبل المسؤولين وكل من يشملته تأثير القرار. وكذلك يكمن القول أن أفضل وسيلة لتسهيل عملية التنفيذ هي اشتراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لكي لا تبرز عملية المقاومة من قبلهم نتيجة شعورهم بتعارض أهداف القرار مع أهدافهم الشخصية أو أنه يعمل على أحداث تغير لا ينسجم وتطلعاتهم الحالية والمستقبلية .

6- المتابعة والرقابة :- أن عملية تنفيذ القرار لا تقود إلى الأهداف المطلوبة بصورة أوتوماتيكية. لذا يجب على متخذي القرارات استخدام عدة استراتيجيات وطرق فنية وتكنيكية لمنع حصول أخطاء وانحرافات أو قيامهم بالإعمال التصحيحية عندما تبرز انحرافات أو أخطاء أثناء عملية التنفيذ. ومن أهم الأسباب التي تدعو إلى ضرورة أن يحرص المدير على متابعة وتقويم قراره هو أن العوامل البيئية العديدة المؤثرة في عملية صنع واتخاذ القرار هي عوامل متغيرة على الدوام، لذا فإن مرحلة المتابعة والرقابة تتطلب مراجعة وتحديث الأهداف ولربما تؤدي المعلومات

المستخلصة في هذه الخطوة إلى ضرورة تغيير وإعادة عملية اتخاذ القرار بأكملها، حيث أن القرار المتخذ قد يكون ناجحا وصحيحا من الناحية النظرية ألا أنه من الناحية العملية ليس بالضرورة أن يكون كذلك .

منهجية البحث

1- مشكلة البحث وأهميته :-

تتخصر المشكلة في ندرة البحوث والدراسات التي قامت باختيار فروض النظرية الموقفية في البيئة العراقية عموما في قطاع صناعة الفنادق على أوجه الخصوص، حيث توصي الأبحاث والدراسات التي قاموا بها كتاب الفكر التنظيمي الإداري بضرورة اختيار هذه الفروض في البيئات المختلفة والقطاعات الاقتصادية المتعددة وذلك لتحديد أطار عام مشترك لهذه النظرية وتحقيق الدقة والثبات لمفاهيمها النظرية والتطبيقية وتأتي عملية صنع اتخاذ القرارات الإدارية مستجيبة ومنكيفة مع الظروف البيئية لتضمن من خلالها الاستمرار والنمو والبقاء لمنظمتهم .

ويستمد البحث أهميته من كونه يمثل محاولة متواضعة في طريق بناء الأطر والنماذج العملية فسي حقل السلوك التنظيمي واختبار مدى تطبيق المنهج الموقفي في كل خطوة من خطوات عملية منع واتخاذ القرارات الإدارية التي تمثل العمل الأساسي للمديرين والذي تقوم عليه عملية تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمات عموما ولأسيما فنادق الدرجة الممتازة والتي تمثل مصدرا اقتصاديا مهما للموارد المالية والعنلات الصعبة وروافدا من روافد تحقيق الرفاهية الاجتماعية .

2- أهداف البحث :-

يسعى البحث إلى تحقيق الآتي :-

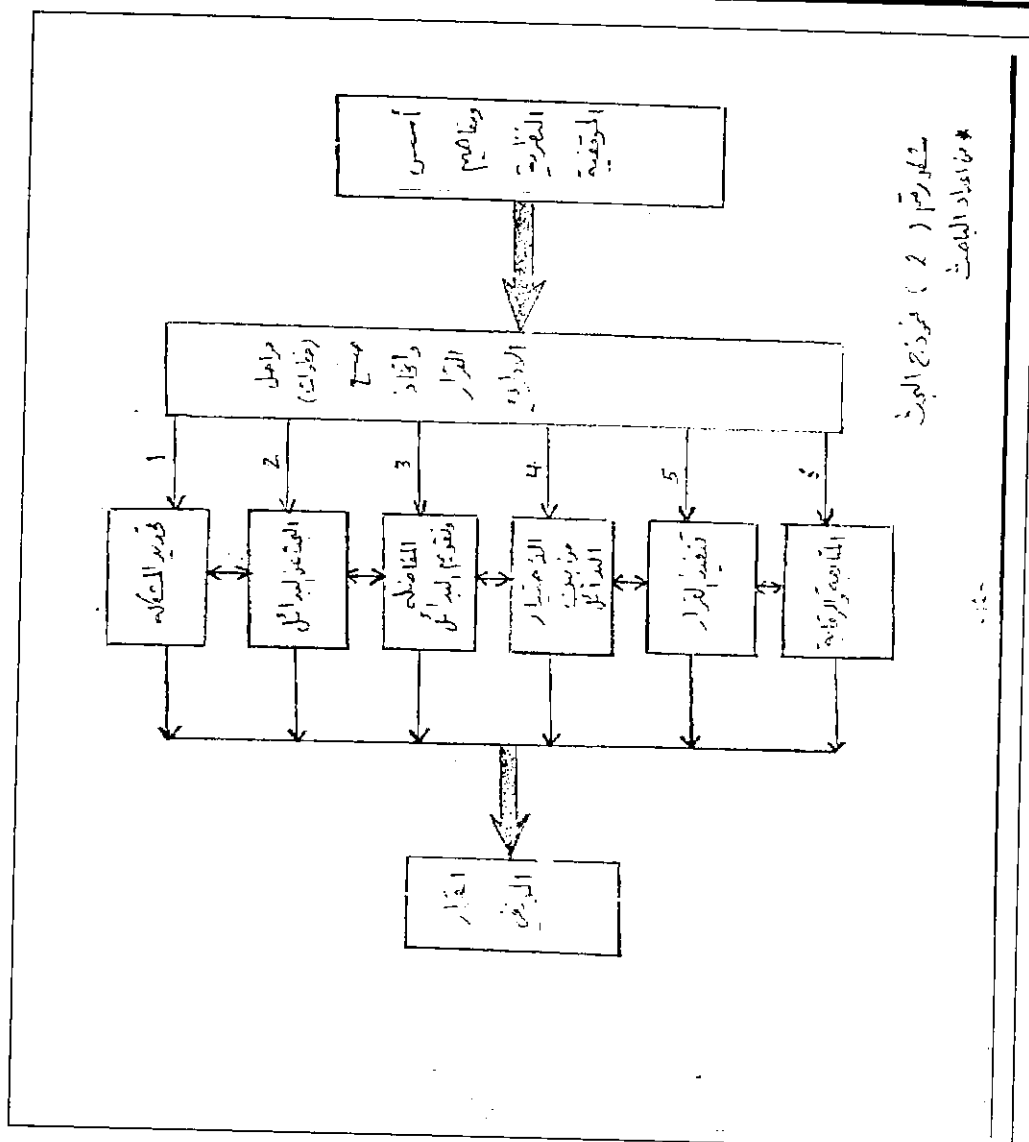
- 1- توضيح أسس ومفاهيم النظرية الموقفية وأهميتها للمنظمات الإدارية .
- 2- بيان طبيعة والية صناعة اتخاذ القرارات الإدارية عند مراكز اتخاذ القرارات الإدارية في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد .
- 3- اختبار مدى تطبيق المنهج الموقفي في كل خطوة من خطوات عملية صناعية واتخاذ القرارات للفنادق المذكورة .

3- نموذج البحث وفرضياته :-

تم بناء نموذج فرضي للبحث مستوحى من أدبيات التنظيم وتوصيات الباحثين في هذا الحقل حيث يفترض النموذج الموضح في الشكل رقم (2) أن فروض ومفاهيم المنهج الموقفي سارية المفعول في عمليات صنع واتخاذ القرارات الإدارية في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد، وفي ضوء ذلك فقد وضع النموذج الفرضية الرئيسية والفرضيات الفرعية الآتية :-

الفرضية الرئيسية:- يتم اعتماد أسس ومفاهيم النظرية الموقفية في كل خطوة من خطوات عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد . وتنطبق عليها الفرضيات الفرعية الآتية:-

- أ- يعتمد المنهج الموقفي في خطوة تحديد المشكلة لعملية صنع واتخاذ القرارات .
- ب- يعتمد المنهج الموقفي في خطوة البحث عن البدائل لعملية صنع واتخاذ القرارات .
- ج- يعتمد المنهج الموقفي في خطوة المفاضلة وتقويم البدائل لعملية صنع واتخاذ القرارات .
- د- يعتمد المنهج الموقفي في خطوة الاختيار من بين البدائل لعملية صنع واتخاذ القرارات .
- هـ- يعتمد المنهج الموقفي في خطوة تنفيذ القرار لعملية صنع واتخاذ القرارات .
- و- يعتمد المنهج الموقفي في خطوة المتابعة والرقابة لعملية صنع واتخاذ القرارات .



4- عينة البحث ونماذجها :-

تم تطبيق هذا البحث في أربعة فنادق من الدرجة الممتازة في بغداد (المنصور ميليا، بابل، فلسطين ميرديان، عشتار شيراتون) .

وقد شمل المجتمع الإحصائي للبحث المديرين المفوضين ومعاونينهم ورؤساء الأقسام، وبلغ عدد أفراد عينة البحث 30 شخصا يشكلون 75% من متخذي القرارات الإدارية وقد تم اختيارهم بصورة عشوائية. وقد شكلت نسبة الذكور منهم 73.3% والإناث 26.7% .

ويشير الجدول رقم (1) إلى أن نسبة 16.7% في أفراد العينة تقع أعمارهم ضمن الفئة العمرية (30 سنة فأقل) ونسبة 43.3% تقع ضمن الفئة العمرية (31-40) ونسبة 26.7% تقع ضمن الفئة (41-50) أما الفئة العمرية من (51 فأكثر) فكانت نسبتها 13.3% . وبالنسبة للتصنيف العلمي فكانت نسبة 13.3% منهم من حملة الشهادة الاعداية فما دون و 26.7% من حملة الدبلوم و 56.7% من حملة البكالوريوس و 3.3% من حملة الماجستير أو الدكتوراه، كما يوضح الجدول رقم (2) . أما الجدول رقم (3) فيمثل عدد سنوات الخدمة في العمل الفندقية حيث أن نسبة 16.7% منهم كانت مدة خدمتهم أقل من ثلاث سنوات ونسبة 23.3% منهم تراوحت مدة خدمتهم من (3-5) سنوات، و 16.7% تراوحت خدمتهم بين (6-8) سنوات، وتراوحت خدمة 13.3% منهم بين (9-11) سنة ومدة خدمة 16.7% منهم بين (12-14)، وبلغت خدمة 13.3% منهم 15 سنة فأكثر .

وقد تم اعتماد ثلاثة أساليب لجمع البيانات هي :-

- أ- قائمة الاستقصاء .
 - ب- المقابلة الشخصية .
 - ج- الملاحظات المباشرة .
- واعدت قائمة الاستقصاء بناء على دراسات سابقة وكيفت مع أغراض هذه الدراسة وعرضت على مجموعة من الخبراء المختصين في قسمي الإدارة والسياحة وإدارة الفنادق / كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية وقسم السياحة وإدارة الفنادق/ المعهد التقني/ هيئة المعاهد الفنية وأقرت بشكلها الحالي المعروض في الجدول رقم (4) .
- واستخدم مقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن الأسئلة والذي يعد من أكثر المقاييس دقة وفاعلية للعلوم الإدارية والاجتماعية .

جدول رقم (1)

توزيع عينة البحث حسب الفئة العمرية

النسبة %	التكرار	الفئة العمرية
16.7	5	30 سنة فأقل
43.3	13	40 - 31
26.7	8	50 - 41
13.3	4	51 سنة فأكثر
100	30	المجموع

جدول رقم (2)

توزيع عينة البحث حسب مستوى التحصيل العلمي

النسبة %	التكرار	مستوى التحصيل العلمي
13.3	4	الإعدادية فما فوق
26.7	8	الدبلوم
56.7	17	البكالوريوس
3.3	1	الماجستير أو الدكتوراه
100	30	المجموع

جدول رقم (3)

توزيع عينة البحث حسب سنوات الخدمة في العمل الفندقي

النسبة %	التكرار	عدد سنوات الخبرة
16.7	5	أقل من 3 سنوات
23.3	7	3 - 5
16.7	5	6 - 8
13.3	4	9 - 11
16.7	5	12 - 14
13.3	4	15 سنة فأكثر
100	30	المجموع

عرض وتحليل النتائج الميدانية للبحث :-

انسجاماً مع ما ورد في الكثير من أدبيات التنظيم الإداري والاتجاهات الفكرية والنظرية لصنع واتخاذ القرارات وقد تم تقسيم خطوات صنع واتخاذ القرارات الإدارية إلى ست مراحل واختبر في كل مرحلة منها واتجاهات المدراء في تبنيهم للفكر الموقفي وذلك كم خلال ثلاثة أسئلة لكل مرحلة، واتبعت وسائل الإحصائية متعددة كالتوزيعات التكرارية والنسب المئوية والأوساط الحسابية الانحرافات المعيارية لوصف عينة البحث وتحليل البيانات المتعلقة بها وأظهرت نتائج التحليل الميداني ما يأتي :-

يشير الجدول رقم (4) أن نسبة 53% - 60% من متخذي القرارات الإدارية عندما يقومون بتحديد المشكلات الإدارية الحاصلة لديهم فأنهم ينظرون إلى تلك المشكلات على أنها حالات متباينة وتتطلب حواولا مختلفة تبعا لطبيعتها وقت حدوثها، وإن هؤلاء مديريين لا يعتمدون فقد على السجلات الرسمية والتقارير الداخلية في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بحل المشكلات الإدارية لديهم وإنما يعتمدون أيضا على العاملين والزائرين كمصادر للحصول على تلك البيانات والمعلومات

بالإضافة إلى المصادر الخارجية المتعددة كالأجهزة الإحصائية ووكالات السفر السياحية والدوائر السياحية ومصارف المالية ومديرية الإقامة والسفر وغيرها.

الوقت المعاري	الوسط الحسابي	مقياس التوزيع									
		المتوسط		التباين		الانحراف المعياري		المتوسط		التباين	
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
0.923	3.60	16.7	5	43.3	13	26.7	8	10.00	3	3.33	1
0.915	3.70	20.0	6	40.0	12	30.0	9	10.0	3	—	—
0.568	3.57	3.3	1	50.0	15	46.7	14	—	—	—	—
0.628	3.53	—	—	60.0	18	33.3	10	6.7	2	—	—
0.740	3.73	13.3	4	50.0	15	33.3	10	3.3	1	—	—
0.691	3.73	13.3	4	46.7	14	40.0	12	—	—	—	—
0.681	3.47	—	—	56.7	17	33.3	10	10.0	3	—	—
0.640	3.27	—	—	36.7	11	52.3	16	10.0	3	—	—
0.556	3.37	—	—	40.0	12	7.17	3.3	1	—	—	—

[illegible]

وقد تم استخدام ثلاثة أسئلة لقياس الخطوة الأولى (تحديد المشكلة) والتي أكدت أجاباتها على أن المديرين يتبنون الفكر الموقفي في هذه الخطوة ومما يدعم ذلك قيمة الأوساط الحسابية للأسئلة الثلاثة التي تراوحت بين 3.57 - 3.70 . وان إجابات هؤلاء المديرين جاءت منسجمة بعضها مع البعض الآخر إذ تراوحت قيم الانحرافات المعيارية لتلك الإجابات بين 0.568 - 0.923 . وكذلك الحال بالنسبة إلى الأسئلة الثلاثة المتعلقة بخطوة البحث عن البدائل فأن نسبة 60% من المديرين يقومون بتحديد عدة بدائل لحل أي مشكلة ولا يبحثون في بديل واحد فقط، ويصرفون الوقت الكافي في تحديد وتحليل العقبات والمحددات البيئية لكل بديل وان هذه الخطوة من وجهة نظرهم لا تمثل عملاً مقتصرًا عليهم فحسب وإنما يتطلب الاستعانة وبآراء وجهود الآخرين مساعدتهم في تحديد البدائل وتحليل المحددات البيئية أن ذلك يمثل توجهًا موقفيًا من حيث التعامل الفرص البيئية وكيفية اغتنامها والتحديات وكيفية تجنبها. وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لتلك الإجابات ما بين 3.35 - 3.73 وتأتي قيم الانحرافات المعيارية لتؤكد هي الأخرى الانسجام العالي في آراء المديرين حيث تراوحت هذه القيم بين 0.628 - 0.740 كما وضحاها الجدول المذكور. أما بالنسبة لخطوة الثالثة من خطوات منع واتخاذ القرارات المتمثلة بالمفاضلة وتقويم البدائل فقد أشار الجدول نفسه إلى أن نسبة 57% من المديرين ينظرون لعملية تقويم المفاضلة بين البدائل على أنها عملية ترتبط بالتعامل مع المستقبل المجهول مما يجعل عملية تحديد المزايا والعيوب لكل بديل عملية تتسم نسبيًا بالصعوبة والمشقة وان نسبة 37% هؤلاء المديرين ممن يبذلون جهودًا فكرية وذهنية كبيرة لتأشير المزايا والعيوب المتوقعة لكل بديل وهناك 40% من المديرين ممن يقومون بإشراك الآخرين من ذو الخبرة والاختصاص في تأشير أهم المزايا والعيوب لكل بديل والاستفادة من خبرتهم وكفاءتهم لتقويم البدائل . وقد تراوحت قيم الأوساط الحسابية لتلك الإجابات بين 3.27 - 3.47 وان الإجابات كانت منسجمة جدًا حيث تراوحت قيم الانحرافات المعيارية بين 0.556 - 0.681 . وهنا يمكن الإشارة إلى أن حوالي 50% من المديرين يمكن اعتبار تفكيرهم الموقفي ضعيفًا في مرحلة المفاضلة وتقويم البدائل ألا أن نسبة 43% منهم لا يتعاملون مع المستقبل باعتباره يمثل متغيرًا يتوجب التعامل معه بحذر لأن ينطوي على معطيات مجهولة تحتاج إلى عمل يتسم بالصعوبة والمشقة حيث أن الاعتراف بذلك معناه بعد النظر والإقرار بتغير المواقف بظرورة التعامل مع تلك المواقف طبقًا لما يحيط بها من عدم التأكد بيني وعدم أخذ الأمور على أنها واضحة ومستقرة . وإذا ما عرفنا أيضًا بأن 60% من هؤلاء المديرين لا يبذلون الجهود الفكرية والذهنية المطلوبة في تأشير المزايا والعيوب لكل بديل ألا أحيانًا أو نادرًا ولم

يقوموا بإشراك ذوي الخبرة والاختصاص في عملية التقويم فإن ذلك معناه ابتعاد واضح عن التفكير الموقفي المطلوب .

وتأتي الخطوة الرابعة المتمثلة بالاختيار من بين البدائل إذ يشير الجدول المذكور إلى أن متخذي القرارات الإدارية في هذه الخطوة يتبنون الفكر الموقفي حيث أن نسبة 70% منهم يعتمدون عملية المقارنة بين المزايا والعيوب لكل بديل ثم يختارون الذي يتمتع بمزايا أكثر ولا تتم عملية الاختيار طبقا لميول المدير اتجاهاته الشخصية التي قد تمثل موقفا شخصيا خاطئا مبنيا على طريقة الصح والخطأ وليس التحليل والتقويم العلمي المطلوب .

ولايعني هذا إهمالا لخبرات المدير وتجاربه الشخصية التي قد تكون الفيصل الحاسم أحيانا في عملية اختيار وبخاصة في حالات عدم توفر البيانات أو المعلومات المطلوبة حيث كان لذلك دور كبير أكدت عليه إجاباتهم التي تجاوزت 60% ثم تأتي إجابة ما يقرب من 50% من المديرين حول اختيار البديل الأفضل حتى إذا كانت درجة مخاطرته عالية لتؤكد تبني المدخل الموقفي في ضرورة الأخذ بنظر الاعتبار التغيرات البيئية الكبيرة والسريعة التي تنطوي عليها درجة المخاطرة العالية وعدم ميل لاختيار البديل ذو المخاطرة الواطئة الذي يعني الأيمان باستقرار والبيئة وثباتها وبالتالي التسليم بثبات القوانين والحالات وعد تأثرها بالتغيرات الحاصلة في البيئة المنظمة وقد تراوحت الأوساط الحسابية لإجابات المديرين حول الأسئلة الثلاثة بين 3.67 - 3.77 والانحرافات المعيارية بين 0.547 - 0.728 والتي تؤكد الانسجام الكبير بين الإجابات. في نفس الاتجاه فإن الأوساط الحسابية للأسئلة الثلاثة المتعلقة بخطوة التنفيذ القرار والتي تراوحت بين 3.33 - 3.67 تشير اعتماد المديرين لأسس ومفاهيم النظرية الموقفية حيث أشار أكثر من 63% منهم إلى قيامهم بإبلاغ المرؤوسين بالقرار عند اتخاذه يتم تحفيزهم للعمل ويهيأون لهم المناخ المناسب لعملية التنفيذ.

ومن جهة أخرى فإن نسبة 60% منهم يقومون المرؤوسين على أن تنفذهم للقرار هو بمثابة فرصة للإبداع والتطوير وليس مجرد تأدية واجب وظيفي فحسب، أما أيمان المديرين بأن فشل عملية التنفيذ قد تربط بأسباب تتعلق بمتخذ القرار وليس فقط بالعمل أو العاملين فقد كانت نسبة ذلك لا تقل عن 40%. أن هذه الإجابات تتفق مع الفكر الموقفي وذلك لأنها تؤكد على أهمية تهيئة مناخا بيئيا داخليا مناسباً للعمل فلا يمكن إخضاع المرؤوسين إلى الأنظمة والقوانين الثابتة لإجاء عملية التنفيذ دون تهيئة الأجواء المناسبة للعمل. وإن عملية التنفيذ تتطلب تضام الجهد بيم متخذي القرار ومنفذيه، فنجاح عملية التنفيذ تقع على عاتق الطرفين ولا يمكن تحميل مسؤولية الفشل لطرف دون الآخر فهو عمل متكامل يعكس أهداف متخذ القرار وأهداف منفذيه وكذلك

إجراءات العمل والأهداف التنظيمية المطلوبة تحقيقها ومدى تناسبها وتوافقها جميعاً، حيث أن عملية التنفيذ تعد بمثابة فرصة للإبداع والتطوير يتحقق من خلال استغلالها أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتطلعاتهم المستقبلية. وتأتي إجابات المديرين منسجمة مع بعضها البعض كما تؤكد الانحرافات المعيارية لتلك الإجابات والتي بلغت اقيامها بين -0.606 و 0.802 . وأخيراً نلاحظ في الجدول نفسه أن مرحلة المتابعة والرقابة التي تمثل آخر خطوة في صناعة واتخاذ القرار قد اختبرت هي الأخرى بثلاثة أسئلة أتضح من خلال إجاباتها أن المديرين يمتلكون فكراً تنظيمياً موفقياً حيث أنهم يعتبرون مرحلة اختيار أفضل البدائل وتنفيذ القرار والمتابعة والرقابة مراحل مترابطة ومتكاملة وإن عملية تحديد الأخطاء والانحرافات وتصحيحها هي من واجبات متخذ القرار وليس مسؤولية أجهزة المتابعة والرقابة المختصة فحسب وإن التأثيرات الإيجابية والسلبية لعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية تمتد إلى البيئة الخارجية للفندق وبخاصة المستهلكين وعد اقتصرها على البيئة الداخلية فقط. إن هذه الإجابات للأسئلة الثلاثة للمديرين التي جاءت بمعدل 64% منهم فأكثر تنصب على فهم واضح على أن المنظمة (الفندق) نظاماً مفتوحاً يتكون من سلسلة من الأنظمة الفرعية المتكاملة والمرتبطة بنظام البيئة الخارجية وهناك تأثير بينهما واحدهما يعتمد على الآخر في نظام مدخلاته ومخرجاته وتغذيته الرجعة التي يترتب على تغييرها القيام بأجراء التغييرات على أهداف المنظمة وإجراءات عملية صنع واتخاذ القرارات فيها، وهذا ما تقوم عليه فروض النظرية الموقفية ومفاهيمها الفكرية، كانت الأوساط الحسابية للإجابة على الأسئلة الثلاثة تتراوح بين 3.70 - 3.87 والانحرافات المعيارية لها تراوحت اقيامها بين -0.699 و 0.819 والتي تعبر عن الانسجام العالي بين تلك الإجابات.

الاستنتاجات والتوصيات :-

الاستنتاجات :-

أن أهم الاستنتاجات التي يمكن استخلاصها من هذا البحث هي :-

- 1- أن عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية في فنادق الدرجة الممتازة في بغداد تتم بصورة عامة وفقاً لمفهوم النظرية الموقفية حيث أن متخذي هذه القرارات يقومون في كل خطوة من الخطوات الست (باستثناء الخطوة الثالثة) بتبني مبدأ أو أكثر من مبادئ هذه النظرية التنظيمية، وهذا ما يؤكد سريان النموذج الافتراضي للبحث بصورة كبيرة وتحقق فرضيته الرئيسة وفرضياته الفرعية باستثناء الفرضية الفرعية .

2- ظهر في الخطوة الثالثة المتمثلة بالمفاضلة وتقويم البدائل ابتعاد صانعي ومتخذي القرارات الإدارية في هذه الفنادق عن اعتماد مفاهيم المنهج الموقفي في قراراتهم وبخاصة فيما يتعلق بنظراتهم للمستقبل والجهود الفكرية والذهنية التي يبذلونها بالإضافة إلى عدم إشراكهم ذوي الخبرة والاختصاص في عملية التقويم، وهذا يؤدي إلى الآتي :-

أ- قصر النظر وضعف القدرة على التنبؤ فتأتي القرارات غير مستوعبة للمتغيرات البيئية بصورة كاملة وبالتالي عدم إمكانية تحقيق الأهداف المطلوبة .

ب- عدم تقويم البدائل بصورة كافية نتيجة عدم بذل الجهود الفكرية والذهنية المطلوبة لعملية التقويم مما ينعكس سلباً على كفاءة البديل المختار فتأتي عملية صنع واتخاذ القرارات بنتائج السلبية. وهذا قد يكون ناتجاً عن عدم توفر أنظمة معلومات حديثة في الفنادق أو عدم استخدام الوسائل الفنية المساعدة أو معايير تقويم جيدة.

ج- الاعتماد على الإمكانيات الفردية لمتخذي القرار والتي تبقى دائماً إمكانية محدودة اتجاه العمل الجماعي الكبيرة لذوي الخبرة والاختصاص وبلا شك فالقرار سيحقق جزءاً من الأهداف المخطط لها وليست جميعها.

3- أتضح بصورة عامة أن التغيرات الحاصلة في العوامل البيئية بسبب الظرف الذي يعيشه القطر حالياً قد أثرت بصورة إيجابية في طبيعة التفكير التنظيمي والإداري لمتخذي القرارات الإدارية في فنادق الدرجة الممتازة، فالتشريعات السياسية والتقلبات الاقتصادية التي ارتبطت بها تغيرات حادة في الأسعار السلع والخدمات وطبيعة تدفقها بالإضافة إلى التغيرات الاجتماعية المرافقة لها قد فرضت على المنظمات عموماً ولاسيما الفنادق المذكورة ضرورة الاستجابة السريعة لتلك التغيرات فاتخذت القرارات الإدارية المطلوبة لتغير السياسات والأهداف والاستراتيجيات لتكون منسجمة ومتوافقة نسبياً مع هذه التغيرات البيئية وقد حصلت تغيرات متواصلة في الأسعار وتم الغاء أو تحسين وإضافة خدمات جديدة وشمل التغيير طريقة ووقت تقديم هذه الخدمات بما يتلائم وحاجات ورغبات المستهلكين ومتطلبات الظرف الراهن. أن ذلك يتفق تماماً مع ما تذهب إليه النظرية الموقفية التي تربط المنظمة ببيئتها وتؤكد على ضرورة الاستجابة السريعة لمتغيراتها .

التوصيات :-

- وعلى ضوء الاستنتاجات التي تم عرضها فالباحث يتقدم بالتوصيات الآتية :-
- 1- ضرورة تبني المنهج الموقفي لكل أسسه ومفاهيمه وفي كل خطوة من خطوات صنع واتخاذ القرارات الإدارية وبدون استثناء كما حصل في الخطوة الثالثة حيث أنها خطوات مترابطة ومتكاملة وإن أي ضعف أو تقصير وأي خطوة سيكون انعكاسه على الخطوات الأخرى سلبيا مما يؤدي إلى عدم قدرة الفندق على تحقيق أهدافه ويصبح أدائه العام ضعيفا .
 - 2- يتوجب على إدارات جميع فنادق الدرجة الممتازة استخدام أنظمة معلومات حديثة لجمع البيانات والمعلومات وتحليلها وتذليل المصاعب المرتبطة بإمكانية التنبؤ بالمستقبل لتمكينهم في صنع واتخاذ القرارات بصورة سريعة وواضحة واعتماد معايير تقويم ومفاضلة عالمية أو محلية لتأشير مزايا وعيوب لكل بديل وطريقة اختيار البديل الأفضل التي أظهرت نتائج الدراسة ضعفا في هذه الجوانب .
 - 3- أن العمل الجماعي أو اشتراك الآخرين وإشارة الفنيين وذوي الاختصاص وبخاصة في مجال صنع واتخاذ القرارات يعد عملا مطلوباً في كل المستويات الإدارية وتعتمده المنظمات الناجحة كما تشير إلى ذلك الكثير من الدراسات الميدانية لذا يتوجب على إدارة هذه الفنادق اعتماد هذا المبدأ الإداري الناجح والذي أشرت نتائج البحث ابتعاد صانعي ومتخذي القرارات عنه نسبياً .
 - 4- يوصي الباحث أخيراً بأهمية اختيار مدى تطبيق أسس النظرية الموقفية ومفاهيمها في عملية صنع اتخاذ القرارات الإدارية على مستوى الصناعة الفندقية في العراق لكل تقسيمات الفنادق ودرجاتها الأخرى وضرورة تبني مفاهيم هذه النظرية حيث أنها تعد من أهم وأحدث النظريات التنظيمية وتلائم بصورة كبيرة مع الظروف التي تتسم بالتغير وعدم الثبات .

المصادر :-

أولاً :- العربية

أ. المكتبة :-

- 1- توفيق، جميل احمد (1995)، إدارة الأعمال - مدخل وظيفي، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية .
- 2- درد، عبد الباقي وآخرون (1994)، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، منهج علمي تحليلي، جامعة الإسراء عمان - المملكة الأردنية الهاشمية .

- 3- الشماع، وآخرون (1980)، مبادئ إدارة الأعمال، جامعة الموصل، مديرية مطبعة الجامعة العراق .
- 4- الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم (1980)، نظرية المنظمة، دار الشؤون الثقافية- بغداد .
- 5- الشماع، خليل محمد حسن، (1991) مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال- الطبعة الأولى، دار الكتب والوثائق- بغداد .
- 6- المنحك، هاشم حسين ناصر (1990) فلسفة الإدارة المعاصرة والمجتمع، النجف الاشرف، حي عدن مطبعة القضاء، العراق .
- 7- هاشم، زكي محمود (1980)، الإدارة العلمية، وكالة المطبوعات ، الكويت .

ب- الصوريات والمجلات :-

- 1- توفيق، عبد الرحمن، (1980)، العملية الإدارية- المناهج المختلفة في دراسة الإدارة، ندوة تطوير الأداء الإداري لقطاع الحكومي العربي، المركز العربي للتطوير الإداري- طنجة .
- 2- جواد، شوقي ناجي وآخرون، (1989)، واقع صناعة واتخاذ القرارات الإدارية في مؤسسات التعليم العالمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد العاشر، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي- بغداد .

ثانيا :- الأجنبية :-

A- Books :-

- 1-Chandler, A. (1962), Strategy and Stractuer, Cambridge Mass. M.I.T Press U.S.A .
- 2-Drucker, P.F. (1979), The Practice of Management, London, Heinemann .
- 3-Galbraith, J. (1973), Designing Complex Organiztions Addison- Wesley Reading, Mass., U.S.A .
- 4-Harrison, E. (1975), The Managerial Decision- Making Process (Boston: Houghton Mifflin) . U.S.A .
- 5-Hellriegal and Slocum, (1978), Management: Contingency Approaches, End Ed. Addison- Wesley Publishing Company, Inc. Philippines Copyright .
- 6-Homes, M. (1962), Exeutive Decision Making Homewood 111. Richard D. Irwin .

- 7-Kast, F.E. and Rosenzweig, J.E. (1974), Organizational and Management: Asystem Approach, Tokyo, 2nd Ed. McGraw- Hill, Inc.
- 8-Pritsker, A.Alan B. (1983), Management Decision- Making. Prentice-Hall Inc. Englewood cliff. New Jersey, U.S.A.
- 9-Simon, H. A. (1967), The New Science of Management Decision, New York: Har Par and Row. U.S.A .
- 10-Thompson, J.D. (1967), Organizations In Action. McGraw- Hill, New York, NY, U.S.A .

B- Periodcals :-

- 1- Grinyer, P(1980), Strategies, the Enviroument and Financial Performance in Fort- Eight United Kingdon Companies, Acodemy of Management Journal, Vol. 23 pp. 193- 220 .
- 2-Webester's, (1971), Third New International Dictionary of the English Language Unabridged a Merriam- Webster, Massachusetts, U.S.A .

.....

.....

.....