

## المحور الخامس : النظرية الموقفية :

إن النظرية الموقفية ظهرت في بداية الستينيات من القرن الماضي، وكان لنظرية النظم الدور الفاعل في تطورها، باعتبار أن العوامل البيئية كالتكنولوجيا، الأسواق ... وغيرها تؤثر في تطور هيكل المنظمات. ومنظري هذه المدرسة يرون أنه لا توجد حلول مثلى لمشاكل المنظمة، بل يكفي فقط البحث عن حلول مرضية وفي ظل ظروف معينة. وقد جاءت مجموعة من الأعمال في الفترة الممتدة ما بين (1960-1980) والتي تناولت أهم العوامل الظرفية التي تؤثر وتحدد الخيارات التنظيمية للمنظمة ومن أهمها:

## ➤ أثر البيئة على التنظيم:

## • دراسات برنز وستالكر Burns &amp; Stalker:

ابتداء من 1963، قاما كل من برنز وستالكر بأبحاث لتحليل أثر البيئة على سير عمل 20 منظمة في بريطانيا، وقد بينا بأن الهيكل الخاص بالمنظمة يرتبط بدرجة تعقد واستقرار (ثبات) بيئتها الخارجية المباشرة. وميزا بين نوعين من التنظيمات:

- **التنظيم الميكانيكي:** والذي يتلاءم مع البيئات المستقرة وتوحيد العمليات وكذا مركزية القرارات ورقابة صارمة بالإضافة إلى تنظيم رسمي وفق هيكل سلمي، وهذا ما يتوافق مع التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر.

- **التنظيم العضوي:** ويتلاءم مع البيئات المتغيرة مع التطورات الحاصلة، هذا النوع من التنظيم يكون مرنا وتكيفي ويرتكز على التخصص الضعيف واتخاذ القرار يكون لا مركزي والرقابة ذاتية. وعلى المنظمة أن تكيف تنظيمها الداخلي مع درجة تغير البيئة الخارجية.

## • دراسات لورش ولورنس Lorsch &amp; Lawrence:

أكمل الباحثان الدراسة السابقة حول طبيعة العلاقة بين البيئة ونمط التنظيم السائد، حيث أوضحت نتيجة دراستهما أنه في ظل التنوع البيئي يجب أن تتنوع الهياكل التنظيمية، وكل نظام فرعي من المنظمة يتبنى نموذجاً تنظيمياً يتناسب وطبيعة البيئة الخارجية التي يكون في تعامل معها، فمثلاً اتباع التنظيم اللامركزي في التسويق والنظام المركزي في الإنتاج.

وقد أنجزا الباحثان دراستهما على ثلاث مجموعات من المنظمات تنتمي إلى ثلاثة قطاعات: الكيمياء، التغليف والمواد الغذائية، حيث تمارس هذه المنظمات نشاطها في بيئة باختلافات واضحة فيما يتعلق بالاستقرار وبالقدرة على التنبؤ. وكل منظمة قسمت إلى ثلاثة أقسام تنظيمية فرعية: التسويق، الإنتاج والإدارة والبحوث. وحسب لورنس ولورش فإن التنظيم يعتمد على ما تفرضه البيئة الخاصة به، أي تنظيم عضوي أو ميكانيكي. وأوضحت نتائج دراستهما أن المنظمات الفعالة هي تلك التي تطبق آليات التنسيق بين الأنظمة الفرعية محققة بذلك مستوى عال من التكامل.

## ➤ أثر التكنولوجيا على التنظيم:

• دراسات جوان وودوارد **Joan Woodward**:

بروفيسور في علم الاجتماع الصناعي في جامعة Londres، وانطلاقاً من بحث طور حول 100 منشأة صناعية في بريطانيا، درست العلاقة بين أداء المؤسسات وممارستها المبادئ التقليدية للتنظيم العلمي للعمل. وبينت النتائج غياب العلاقة بينهما. ثم قامت وودوارد بتحليل هذه المؤسسات انطلاقاً من نمط إنتاجها، ولاحظت بأن عوامل نجاح المنظمات تأتي انطلاقاً من مختلف التكنولوجيات وليس من عوامل أخرى كفرعها الصناعي، حجمها أو تاريخ المنظمة.

وقد ميزت بين:

- الإنتاج حسب الطلب **La Production Unitaire**: أو حسب الوحدات أين يكون التسلسل الهرمي ضيق، ونمط الاتصال غير رسمي، وتعتبر وظيفة التسويق مركز هذا النوع من التنظيم (التنظيم عضوي).
- الإنتاج بكميات كبيرة **La Production de Masse**: مؤسسة ذات تنظيم ميكانيكي (فورد)، مع هيكل تنظيمي متسلسل وعمل مراقب. فالوظيفة المركزية هنا هي وظيفة الإنتاج.
- الإنتاج المستمر **La Production en Continue**: وهي المؤسسات التي تستخدم كفاءات وخبرات متنوعة ذات نشاطات متنوعة. هذا النمط من الإنتاج يطبق في المنظمات ذات المشاريع والعمليات (التنظيم عضوي).

## ➤ أثر الاستراتيجية على التنظيم:

• دراسة ألفرد دوبون شوندر **Alfred Dupont Chandler**:

أستاذ في تاريخ الإدارة في جامعة هارفارد، قام بتحليل تاريخ أقوى شركات التأمين بين 1850-1920، وبين بأن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يؤدي إلى تغيير في هيكل المنظمة، وبناء على ذلك تمر المؤسسة بمراحل في حياتها كما يلي:

- المرحلة الأولى: المنظمة الصغيرة ذات النشاط الواحد هيكلها بسيط وتطورها يعتمد على زيادة حجمها.
- المرحلة الثانية: المنظمة تنمو، وتتوسع جغرافياً مما يتطلب تقوية الوظيفة الإدارية، وهذا ليتم التنسيق بين مختلف الفروع.

- المرحلة الثالثة: المنظمة توسع نشاطاتها خارج النشاط الرئيسي لها لتضيف نشاطات التي تسير من طرف منظمات أخرى مما يدفعها إلى تنظيم هذه المنظمة حسب الوظائف.

- المرحلة الرابعة: المنظمة تنوع في نشاطاتها وتعتمد في ذلك على الهيكلة بالأقسام.

➤ أثر الحجم على التنظيم:

عادة ما يقاس حجم المنظمة بعدد العمال الدائمين في المؤسسة، وكلما كان حجم المنظمة كبير كلما زاد التعقيد، وكلما زادت درجة اللامركزية والعكس صحيح، وبالتالي هناك علاقة بين حجم المنظمة وطبيعة التنظيم الموجود بها.

➤ استنتاجات هنري مينتزرغ Henry Mintzberg:

بروفيسور في الإدارة جامعة ماك جيل Mac Gill في مونتريال Montreal، ألف كتابه الشهير هيكل وديناميكية المنظمات Structure et Dynamique des Organisations 1982. ويرى بأن هناك مجموعة من العوامل الظرفية التي تؤثر في المنظمة كعمرها، حجمها، التكنولوجيا المستعملة، أسلوب السلطة فيها واستراتيجيتها، وأخرى تتعلق بالبيئة كدرجة التغيير والتعقيد في البيئة، تنوع متغيرات البيئة وحالة عدم التأكد فيها.

من إيجابيات النظرية الموقفية أنها قدمت توضيحات حديثة لنظريات الفكر الإداري من خلال محاولتها إقامة العلاقة بين البيئة الخارجية والهياكل التنظيمية ومستوى الأداء. وانتقدت بشدة مبدأ الطريقة المثلى واقترحت بدل ذلك ضرورة دراسة المواقف المختلفة وطرق تسيير مصممة انطلاقاً من الواقع الخاص لكل منظمة. أما الانتقادات الموجهة لهذه النظرية غياب تحليل لسلوك الأفراد الذين يكونون المنظمة، خاصة فيما يتعلق بدراسة سيكولوجية القادة وأنماط القيادة التي يتبنونها وكذا صعوبة تحديد كل التغيرات التي تتكون منها المواقف المختلفة.