

المحور الخامس: النظرية الموقفية

ظهرت النظرية الموقفية خلال سنوات الستينات من القرن العشرين، حيث يعتقد رواد هذه المدرسة أن هناك العديد من الأنماط القيادية المختلفة، والتي يصلح تطبيقها حسب الموقف الذي يواجهه المدير والأوضاع أو الظروف المحيطة بالمؤسسة. أي عدم وجود طريقة إدارية أو تنظيمية ثابتة، يصلح تطبيقها وتبنيها وتكون ملائمة لمختلف المواقف والمؤسسات الاقتصادية.

تقوم هذه النظرية على أهمية دراسة الظرف الذي تمر به المؤسسة والظرف الذي يميز بيئة المدير متخذ القرار. فالبيئة الخارجية للمؤسسة تتميز بتغيرها المستمر والدائم، كما أن الأفراد داخل المؤسسة يتميزون بالنشاط وتغير سلوكهم حسب المتغيرات المحيطة بهم والمؤثرة عليهم. بذلك يرى المفكرون أصحاب هذه النظرية أن لكل موقف إداري مميزات وصفات محددة، هي المؤثر والمحدد للنمط القيادي الواجب إتباعه بالمؤسسة، بالإضافة لنوع الهيكل التنظيمي الأنسب لها.

توصلت النظرية الموقفية أن تبني الهياكل التنظيمية الآلية، التي تعرف بالهياكل التنظيمية الجامدة، يصلح عندما تتميز بيئة المؤسسة بالثبات والاستقرار، بحيث يكون نوع الإنتاج نمطي ويتطلب عمليات إنتاجية داخلية روتينية وثابتة الخصائص. كما أن تبني الهياكل التنظيمية العضوية، التي تعرف بالهياكل التنظيمية المرنة، يصلح عندما تتميز بيئة المؤسسة بالتغير وعدم الاستقرار، حيث يصاحب ذلك قدرا معينا من الإبداع والابتكار لتلبية طلب الزبائن المتغير (الإنتاج حسب الطلب).

يمكننا ذكر الدراسات التي أجراها رواد المدرسة الموقفية كالآتي:

أ. دراسة برن وستولكار Burn and Stalker (البيئة): حاول هذان الباحثان دراسة أثر البيئة الخارجية والجماعات على نوع الهياكل التنظيمية الأنسب للمؤسسات. فمن خلال دراستهما لعشرون مؤسسة اقتصادية متواجدة بإنجلترا وسكوتلندا، توصلا لوجود أثر للبيئة الخارجية والجماعات داخل المؤسسة ونوع التكنولوجيا المستخدمة على نوع الهياكل التنظيمية الواجب اعتمادها. حيث أنهم يخلقون ظروفا معينة تحتم تبني نمط محدد من الهياكل التنظيمية. وتبعاً لذلك فقد صنفا المؤسسات لصنفين رئيسيين:

- المؤسسات الميكانيكية التي تتبنى الهرمية في تنظيمها وتكنولوجيا ثابتة، والذي يفرض ضرورة التقيد بمختلف القواعد وإجراءات العمل الرسمية واحترام تسلسل السلطة.
- المؤسسات العضوية أو المرنة والتي تتبنى هياكل تنظيمية تمنح أفرادها حرية ولا مركزية عند اتخاذ بعض القرارات، ضمانا لبلوغ الأهداف، بالإضافة لاعتمادها على تكنولوجيا معقدة وقابلة للتطوير باستمرار.

بذلك توصل كل من برن وستولكار لعدم وجود هيكل تنظيمي محدد يتلاءم مع جميع ظروف ومواقف المؤسسات الاقتصادية المختلفة، ففي حالة البيئة والتكنولوجيا الثابتتين تصلح الهياكل

التنظيمية الميكانيكية، أما في حالة البيئة المتغيرة والتكنولوجيا المعقدة فتصلح الهياكل التنظيمية المرنة.

ب. دراسة لورنس ولورش Laurence and Lorsch (البيئة والأفراد): تم إجراء هذه الدراسة بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد شملت عشرة مؤسسات اقتصادية، تشتغل في ثلاثة مجالات صناعية مختلف هي: صناعة البلاستيك وصناعة الأغذية وصناعة التعليب. تم التوصل من خلالها للأثر الواضح لظروف بيئة المؤسسة ونوع التكنولوجيا التي تعتمد عليها في عملياتها الإنتاجية، والتي تتناسب مع طبيعة الصناعة التي تنتمي إليها، وطبيعة الهيكل التنظيمي المتبنى. حيث لاحظ كل من لورنس ولورش أن درجة تعقد وتغير التكنولوجيا المستخدمة تختلف داخل المجالات الصناعية المذكورة. حيث تتميز صناعة التعليب بدرجة تعقد وتغير أقل، تليها صناعة الأغذية المتميزة بدرجة متوسطة، تليهما صناعة البلاستيك المتميزة بنمط تكنولوجي معقد ومتغير. بذلك فإن المؤسسات المنتمية لصناعة التعليب تميل لتبني هياكل تنظيمية ميكانيكية، بينما نجد أن المؤسسات المنتمية لصناعة البلاستيك فهي بحاجة لهياكل تنظيمية جد مرنة.

ج. دراسة جون وود ورد Joan Wood Ward (التكنولوجيا): قام جون وود ورد بإجراء مجموعة من الدراسات على مجموعات من المؤسسات الاقتصادية الانجليزية لفترة زمنية قدرت بعشرة سنوات. حيث تم التوصل من خلالها إلى أن المؤسسات المنتمية للصناعات النمطية التي لا تعتمد على التكنولوجيا المعقدة تحتاج لهياكل تنظيمية ميكانيكية، بينما المؤسسات المنتمية للصناعات التي تستخدم التكنولوجيا المعقدة والمتغيرة فهي بحاجة لهياكل تنظيمية عضوية ومرنة.