

Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed
Faculté des Sciences économiques,
Commerciales et Sciences de Gestion
2021 – 2022

- **Niveau : L1** **Semestre : S2**
- **Domaine : SEGC**
- **Matière : Sociologie des organisations 2**
- **Enseignant : BENCHAREF HOUCINE**
- **Séquence : C09/ 15-09**
- **Code de la ressource : L1_S2_SEGC_D212_C09/15**

مقياس: علم الاجتماع المنظمات

السنة الأولى علوم اقتصادية

السداسي الثاني

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد

منسق المقياس الأستاذ: د. بن شارف حسين

(2022 / 2021)

الأستاذ: توباش شكيب محاضر للمجموعات: 2+1

الأستاذ: بن شارف حسين محاضر للمجموعات:

10+9+8+7+6+5+4+3

المحاضرة الثامنة – مدرسة الطوارئ لتفسير التنظيم

قائمة المراجع الأساسية:

1. حسين عبد الحميد رشوان: علم اجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004.
2. طلعت إبراهيم لطفي: علم اجتماع التنظيم، دار الغريب، القاهرة، مصر، 2007
3. عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ط2، دار البصائر، الجزائر، 2008.
4. محمد المهدي بن عيسى: علم اجتماع التنظيم من سوسيولوجيا العمل إلى سوسيولوجيا المؤسسة، ط1، مطبعة إميابلاست، الجزائر، 2010.
5. محمد علي سالم: نظرية التنظيم، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، 2009.
6. أحمد الأصفر وأديب عقيل علم الاجتماع التنظيم ومشكلات العمل دمشق منشورات جامعة دمشق 2012
7. عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط2، 2003
8. Philippe sciour : sociologie des organisations, 2^{eme} édition, Armand colin, paris, France, 2008.
9. Sabine Erbès-Séguin, La sociologie du travail, La Découverte, 2^{eme} édition 2004
10. Claude Lafaye, Sociologie des organisations, Armand Colin, 2010.
11. Erhard Friedberg, Le pouvoir et la règle, Paris, Le Seuil, 1993
12. Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective Editions du Seuil, 1981.
13. Philippe Bernoux, Henri Amblard, Gilles Herreros, Yves-Frédéric Livian, Les nouvelles approches sociologiques des organisations, Seuil, 2005.
14. Michel Foudriat, Sociologie des organisations, Pearson Education, Paris, 2^e édition, 2007.

المقدمة

في عام 1958 قامت وودوارد Wood Ward باختبار لكل من النظرية التقليدية (الكلاسيكية) في الإدارة في التطبيق العملي . في ذلك الوقت اتسع انتشار الأفكار السلوكية في الإدارة التي ترى أن طريق تحقيق الإنتاجية هو الاهتمام بالعنصر البشري ودراسة احتياجاته المتعددة والعمل على إشباعها عن طريق تصميم نظم للدوافع ، تصميم الوظيفة لإشباع رغباته العليا ، تدريب المشرفين على الإشراف عن بُعد ، والإدارة عن طريق فرق العمل الجماعي ... الخ.

وأكثر من ذلك قد نادى المفكرون تحت مظلة هذه النظرية بعدم تطبيق المبادئ الكلاسيكية في الإدارة بعدم وضع تخطيط تفصيلي للأعمال التي يقوم بها العمال ، بإتاحة الحرية التنظيمية وإتاحة الفرصة للعامل لأن يراقب نفسه بنفسه .

أي في ذلك الوقت - فترة الخمسينيات - وجدت وودوارد أن هناك فكراً إدارياً (تخطيط دقيق - تنظيم مفصل - رقابة مباشرة) وسمته بالإدارة المتشددة **Hard management** وهذا الفكر الذي رفضه مفكروا النظرية السلوكية في الإدارة واستبدلوا الإدارة المتشددة بنوع آخر من الإدارة التي تركز على اهتمامات العامل وترك الحرية له تخطيطاً وتنظيماً ومراقبة وسمى هذا بالإدارة الناعمة **Soft management**

أرادت وودوارد أن ترى إلي أي حد ما هو مذكور في المكتبة الإدارية مطبق على أرض الواقع فإذا كانت الأفكار الإدارية السائدة في ذلك الوقت صحيحة **Valid** أي :

- 1- الفكر الكلاسيكي يؤدي إلي انخفاض الإنتاجية .
- 2- الفكر السلوكي يؤدي إلي زيادة الإنتاجية .

فإننا نتوقع أن :

- 1- المنظمات التي تطبق الفكر الكلاسيكي منظمات غير ناجحة .
- 2- المنظمات التي تطبق الفكر السلوكي منظمات ناجحة .

قدم علماء مدخل النسق الاجتماعي الفني إسهامات عديدة تكون ما يعرف في نظرية التنظيم بالمدخل التوافقي الذي ظهر وازداد شيوعاً منذ أواخر الخمسينات. وقامت الانطلاقات الأساسية لهذا المدخل من خلال تطور الرؤية العلمية في مجال تأثير التقانة - كمتغير بيئي علي شكل البنية التنظيمية. وتبرز في هذا المجال دراستان لهما الريادة في تطوير مضمون الأنساق الاجتماعية الفنية. قامت بالدراسة الأولى جوان وودوارد، وتم إنجاز الدراسة الثانية بجهد مشترك لتوم بيرنز T. Burns، وستوكر. وسوف نركز فيما يلي علي هاتين الدراستين والاستخلاصات النظرية لكل منهما.

الفرضيات والتساؤلات العامة للدراسين:

تري وودوارد أن التنظيمات الناجحة في مجالات صناعية متنوعة تستخدم تقنية متباينة تتصف بينامات تنظيمية متباينة أيضاً. في حين يري كل من بيرنز وستوكر أن التأكد من المعلومات والمعرفة بالاحداث التي تجري في محيط البيئة يمثل بعداً خارجياً يؤثر بفعالية علي المتغيرات التنظيمية. (Lawrence and Lorsch 1967 : 15).

وأثارت الدراسات أربع تساؤلات كقضايا مستخلصة من خلال الملاحظات المتكررة من جانب الباحثين للأوضاع التنظيمية للتنظيمات الاقتصادية (الصناعية خاصة). والتساؤلات هي:

- ١- تواجه المتطلبات البيئية التباينات في التنظيمات المتنوعة. وكيف ترتبط تلك المتطلبات بالوظائف الداخلية للتنظيمات الفعالة؟
- ٢- ما مدي مصداقية لجوء التنظيمات لاستخدام (الهيرواركية) الرسمية في تحقيق التكامل في ظروف بيئية معينة أو مستقرة؟ إن صدق هذا الافتراض فلماذا؟ هل لأن قليلاً من التكامل يلقي التنظيم؟ أو بسبب فعالية القرارات التي يتم إتخاذها بواسطة المستويات التنظيمية العليا؟ أو بواسطة قلة من أفراد التنظيم في موضع السلطة، وفي ظل ظروف بيئية معينة؟
- ٣- هل تتصف التنظيمات العاملة في بيئات صناعية متباينة بالدرجة ذاتها من التباين في التوجهات، وفي بنية الوحدات الداخلية التي يتضمنها التنظيم؟
- ٤- بفرض التسليم بوجود تباينات أكبر بين الوحدات داخل التنظيمات في صناعات مختلفة، فهل تؤثر تلك التباينات في مشكلات التكاملية بين أجزاء التنظيم؟ وهل تؤثر علي الوسائل التنظيمية المحققة للتكاملية؟ (Lawrence & Lorsch, 1967 : 16)

١- دراسة جوان وودوارد

في عام ١٩٥٣ حاولت وودوارد فحص العملية الإدارية لمعرفة إلي أي مدي ترتبط الممارسات الإدارية التي تقوم علي الأفكار وأساسيات النظرية الإدارية في انجاح المشروع الصناعي اقتصادياً مع اختيار تنظيمات اقتصادية متنوعة. لتحقيق هذا الغرض، كونت وودوارد فريقاً من الباحثين وقع أختيارهم علي منطقة جغرافية في

ب إسكز South Essex حيث مجتمع البحث الذي شمل جميع الشركات
عية بها. وقد استبعد فريق البحث الشركات التي يقل عدد العمال بها عن ١٠٠
غل وبذلك أصبحت العينة التي اشتملها المسح الاجتماعي تمثل (٩١٪) من
ي الشركات في جنوب اسكز (Lawrence and Lorsch, 1969 : 189).

ان الهدف الأساسي من المسح الاجتماعي الذي قامت به وودوارد هو رؤية مدي
ية الأسس والأفكار التي تضمنتها دورات التدريب الإدارية للتطبيق العملي،
ارسة الإدارية الفعلية؟ وإلى أي حد تحقق تلك الأسس والأفكار نجاح المشروع
اعي في ظل استخدام التقانة في العملية الإنتاجية. ومن ثم كانت المتغيرات
اسية التي اهتمت بها وودوارد ثلاثة هي: التقانة، نطاق الضبط Span of
Cor، ونجاح Success المشروع الصناعي.

لحة الأولى من المسح

نحقيق الهدف الأول، بدأت المرحلة الأولى من المسح بملاحظة التنظيمات
عية، وإلى أي حد تمثلت الأسس والأفكار الإدارية في البنية والعمليات الداخلية
ليم وعلاقة ذلك بتحقيق النجاح الاقتصادي للمشروع. وأجري المسح في هذه
ة علي عشرين منشأة صناعية.

متفرقت المرحلة الأولى من المسح مدة عام تقريباً قام خلالها الفريق البحثي بزيارة
آت الصناعية مرتين بفاصل عام من الزمن. كما كان تركيز إهتمام الفريق علي
البيانات المتعلقة بالتاريخية للمنشأة وأسلوب الإدارة الممارس وكيف تم
أ وظيفياً تنظيم المنشأة وعملها ضمن الاطار التقني في عمليات الإنتاج.

بعد إنتهاء المرحلة الأولى من المسح، تم تحليل ما تم تجميعه من بيانات حول نجاح
أه وعلاقته بالممارسات الإدارية، وكشفت نتائج تلك المرحلة عن عدم وجود علاقة
شرة بين النجاح الاقتصادي للمنشأة، والممارسات الإدارية القائمة علي الأسس
كار الإدارية التقليدية وذلك في أكثر من نصف حجم العينة من المنشآت
ناعية.

لمصت وودوارد من نتائج المرحلة الأولى من المسح إلي التشكك في مقولة "أن
الإدارة تصلح لكل أنماط الأنماط الإنتاجية". لذلك بدأ فريق البحث في تصور

قري ينهض عليها التباين القائم في الممارسات الإدارية داخل التنظيمات
ية المثلة لعينة المسح. وتطلب هذا الاقتراض من الباحثين ضرورة التعمق في
خصائص البنية التنظيمية وعلاقتها بالأساليب الفنية للإنتاج. وكان الاقتراح
من جانب فريق البحث محاولة تقسيم المصانع -قيد المسح- الي مجموعات وفق
نانة المستخدم في العملية الإنتاجية. وتم تقسيم الشركات وفق نسق الإنتاج
م بها إلي ثلاث مجموعات أساسية هي:

سابع تستخدم نسق الإنتاج الصغير أو بالقطعة^(*) Small batch and unit
producti. وضمت هذه المجموعة الشركات الصناعية العاملة في مجال الأجهزة
يكترونية، شركات صناعة الملابس للعملاء، صناعة السفن والطائرات (والتي
ضع لمواصفات من جانب العملاء).

ق الإنتاج الوفير (أو بالوحدة كبير الحجم) Large - batch and mass
producti. وضمت هذه المجموعة مكونات أو اجزاء الأجهزة الاليكترونية وفق
ياسات المتعارف عليها في السوق، (انتاج محركات البنزين).

ق الإنتاج المتكرر او المستمر Process or Continuous وشملت المجموعة
صناعات الكيماوية وتكرير النفط.

د تقسيم عينة البحث وفق نمط النسق الإنتاجي المستخدم بها، قام الباحثون
م المجموعات الثلاث الي عشر مجموعات فرعية بحيث إذا ماتم ترتيبها فإنها
مايشبه مقياساً يمكن على أساسه التنبؤ بالتتابع والوقوف على الدرجة المناظرة
م في عملية الإنتاج لكل مجموعة فرعية من المجموعات العشر. وقد تراوح
تنبؤ للعملية الإنتاجية على مقياس مؤلف من درجة بدءاً من الدرجة الأولى
رجة الأعلى (190 : Lawrence and Lorsch, 1969)

هذا النمط الإنتاجي يشترك الأفراد في انتاج سلعة صناعية متفردة في وقت واحد (كصناعة الاثاث، الملابس،
لسينما، وصناعة القضا). ويكون البناء التنظيمي لهذا النمط الإنتاجي متبسلاً Flat وغير رسمي نسبياً
ات مهاره عالية. مع انخفاض عدد المرؤوسين الي المديرين ويكون الإتصال بينهم على أساس التشاور اكثر منه
اصدار الأوامر والتعليمات. ولاتتصف البنية التنظيمية بالفروق الكبيرة بين الهيئة الفنية والسلطة الخطية
(collins, 197).

المرحلة الثانية من المسح:

انطلقت هذه المرحلة من نتائج المرحلة الأولى حيث رأى فريق البحث أنه من المفيد إعادة الدراسة التحليلية برؤية جديدة تركز على دراسة الخصائص التنظيمية للمنشآت بعد تصنيفها وفق مؤشرات النجاح (الأعلى نجاحاً فالأقل وهكذا). وذلك داخل كل نمط من أنماط الإنتاج الثلاثة. وكان هدف الدراسة في المرحلة الثانية الحصول على تفاصيل أكثر لعلاقة التقانة التنظيمية من خلال محاولة الإجابة على سؤال رئيسي مفاده: التي أي مدي يؤثر النمط التقني لنسق الإنتاج في تحديد ملامح البنية التنظيمية؟ وفي تحديد أي أشكال التنظيم أكثر ملاءمة لكل نمط من الأنماط الإنتاجية الثلاثة؟ ويستند هذا التساؤل على مقولة أساسية تؤكد على العلاقة الارتباطية بين ثلاثة متغيرات أساسية هي: الخصائص التنظيمية، التقانة، والنجاح الاقتصادي للمنشأة الصناعية، وذلك من منطلق أن المتغيرات الثلاثة ذات أهمية خاصة للمدير في المنشأة الصناعية كما تعكس قوة العلاقة بين الثلاثة مدي نجاح الأفكار والمباديء الإدارية في تحقيق النجاح الاقتصادي للمنشأة (Woodward, 1970 : 131- 133) وأجري المسح على مئة منشأة صناعية موزعة على النحو التالي:

(١) ٣٥ منشأة تتصف بنيتها بالتنظيم الخطي The Line Organization

(٢) منشأتان ذاتا تنظيم وظيفي The Functional Organization

(٣) ٥٩ منشأة صناعية ذات بنية تتصف بالتنظيم الخطي، والهيئته The Line Staff Organization - معاً. أما باقي العينة وعددهم أربعة تنظيمات فكانت غير مصنفة.

ومن المنظور التحليلي لعلاقة السوق The Market بالتقانة، صنفت وودوارد منشآت العينة الي ثلاث مجموعات تبعاً لنمط الإنتاج المساند في كل منها. واهتمت وودوارد بالقيود التي يفرضها السوق على كل نمط من أنماط الإنتاج من حيث معدل البيع، والتخزين، والالتزام بالمواصفات القياسية المأخوذ بها تجارياً وبخاصة في الإنتاج العملية، او وفق مواصفات نوعية من جانب العملاء المستهلكين كما هو شائع في كثير من حالات نسق الإنتاج بالوحدة او بالقطعة. في هذا الصدد ذكرت وودوارد أن حالة التوازن Equilibrium تعد ضرورية بين الإنتاج والاستهلاك وفق أوضاع السوق

لنجاح المنشأة تجارياً. وفي الوقت ذاته يحدد نسق الإنتاج نوعية التقانة المستخدمة لتقليل تكلفة المنتج. وأن الأجهزة والأدوات التقنية الملائمة لكل نمط إنتاجي ترتبط باوضاع السوق وتحقيق التوازن المشار اليه. فمثلاً يُستخدم في نمط الإنتاج بالقطعة ماكينات عالمية الأغراض تؤدي أكثر (من وظيفه نوعية) في العملية الإنتاجية. كما أن نظم إنتاج أخرى تعتمد على الأتمتة Automation مثل خطوط التجميع، ومنها ما تستخدم ماكينات تؤدي أغراض خاصة يتم التخطيط لها بحيث تحقق تكاملية في عملية تشغيل وتصنيع المنتج الصناعي. (Dunkereley, 1972 : 75).

ولدراسة العلاقة بين التقانة وأشكال البنية التنظيمية، تم بحث العلاقة بين الشكل التنظيمي (خطي أو خطي - هينيه أو وظيفي)، ونسق الإنتاج المصنف الي ثلاثة تصنيفات. ثم تعمقت وودوارد أكثر في دراسة علاقة الخصائص التنظيمية، مثل طول مسار التعليمات والطلبات Length of the line of command، نطاق الضبط للمدير التنفيذي، النسبة المثوية لدوران العمل في علاقته بالأجور والمهايا، ونسبة المديرين الي كل من المشتغلين في الجهاز الإداري، والعمال اليدويين، والعمالة المباشرة، وللإشراف المؤهل وغير المؤهل علمياً داخل الأقسام الإنتاجية للمنشأة الصناعية. أيضاً بحث مدي تطور أو تأثير الأدوار والوظائف التي تمارسها أفراد الإدارة التنفيذية بالعوامل التقنية. (Woodward, 1970 : 279).

نتائج المرحلة الثانية

كشفت نتائج تلك المرحلة عن وجود علاقة مباشرة بين الخصائص التنظيمية السابق الإشارة إليها - والتطور التقني. وكلما ازداد هذا التطور - ازداد عدد المستويات الإدارية في الأقسام الإنتاجية ذات الصلة المباشرة بالإنتاج. كما أشارت نتائج الدراسة الي وجود الصلة التي تربط بين تقانة المصنع والحجم النسبي لجماعته الإدارية، مع ازدياد نسبة المديرين والمشتغلين الي اجمالي عدد العاملين. وأشار الباحثون الي أن حجم الإدارة يعد مؤشراً جيداً لكبير حجم المنشأة أكثر من الأخذ بحجم العمالة التنظيمية ذاتها.

وأشارت نتائج الدراسة الي وجود بعض جوانب التماثل وعدم التماثل من حيث مستويات المهارة وعدد العمال وبين الأنماط الإنتاجية الثلاثة، وكذلك بالنسبة لعلاقة تلك الأنماط بالخصائص التنظيمية للمنشأة الصناعية. ومن بين تلك الجوانب ما يلي:

١- فيما يختص بأوجه التماثل والتناقض بين الأنماط الإنتاجية الثلاثة أسفرت دراسة وودوارد عما يلي:

(أ) يزداد نسبياً عدد عمال الإنتاج المهرة في نمط الإنتاج بالقطعة والمتكرر عنه في نمط الإنتاج الوفير.

(ب) يمثل العمال المهرة الجماعة الأصغر في فئة عمال الإنتاج في نمط الإنتاج الوفير. وتركز دورهم الرئيسي في عمليات الصيانة. من جهة أخرى، كان العمال المهرة أكثر ارتباطاً في أدوارهم بالعملية الإنتاجية مباشرة بينما يتولي العمال شبه المهرة أداء بعض الأعمال الآلية. أما في نمط الإنتاج الوفير، فكان عدد العمال شبه المهرة يفوق بكثير عدد الحرفيين. كما كانوا يقومون بالأدوار الإنتاجية المباشرة.

٢- فيما يتعلق بتحقيق النجاح التجاري (صعوداً أو هبوطاً) في كل نمط إنتاجي من الأنماط الثلاثة، كشفت نتائج الدراسة عن وجود سبعة عشر منشأة صناعية تحقق نجاحاً تجارياً دون المتوسط (على المقياس المقترح من جانب فريق البحث) منها خمس منشآت تعمل بنظام القطعة وست منها ذات نسق إنتاجي كمي وفير وأربع منشآت تتصف بنمط الإنتاج المتكرر، واثنين يتصفان بنسق الإنتاج المختلط من الأنماط الثلاثة.

على مستوى كل نمط إنتاجي، كشفت نتائج الدراسة عن وجود منشآت ناجحة تجارياً وأخرى غير ناجحة. أما فرص النجاح الأكبر فكانت من نصيب المنشآت الصناعية التي تقوم على نمط الإنتاج المتكرر قياساً بتلك التي تعمل بالنمط الإنتاجية الأخرى.

ومع إعادة فحص السمات التنظيمية، أعطت الدراسة مؤشرات هامة جديدة بالتحليل والمناقشة تتعلق بعلاقة نجاح المنشأة في تحقيق أهدافها بنمط الإنتاج. فالمنشآت الصناعية الناجحة ذات نمط إنتاجي بالقطعة كانت ذات خصائص تنظيمية مماثلة وعمامة. وبالمثل كانت خمس منشآت تعمل بنظام الإنتاج الوفير وست منشآت للإنتاج المتكرر (Woodward, 1972 : 131).

كشفت نتائج الدراسة عن وجود نمط محدود من نطاق الضبط في نمط الإنتاج المتكرر، والإنتاج بالقطعة. وكانت دلالة ذلك تقسيم القوي العاملة الي جماعات عمل

صغيرة ونتيجة لذلك كانت العلاقات بين افراد كل جماعة ومشرقتها المباشر غير رسمية اكثر منها في نظام الإنتاج الوفي، وربما كان ذلك مبررا لتحسين العلاقات الصناعية (Woodward, 1970 : 287, 288)

النتائج العامة لدراسة وودوارد

اشارت نتائج الدراسة الهامة والرائدة لودودوارد الي تباين نمط الإدارة تبعاً للتباينات التقنية. وأن التنظيمات الناجحة العاملة في مجالات صناعية متنوعة تتصف بتباين في بنائها التنظيمية. واكتشفت وودوارد أن معظم الشركات الناجحة التي تعمل بنسق الإنتاج بالقطعة أو صغير الحجم، تتصف بنطاق ضبط اشرافي أوسع، وبانخفاض في عدد المستويات داخل (الهيكلية) الرسمية قياساً بالشركات الصناعية الناجحة التي تتصف بنسق الإنتاج المتكرر.

أهمية الاستخلاصات العامة لدراسة وودوارد :

١- الرؤية التحليلية الواعية التي قامت علي فرضيات متوسطة المدى - Middle range propositions لا تتسم بالعموميات وبهذا تكون وودوارد قد نقلت نظرية التنظيم نقلة واسعة، عندما ذكرت أن التنظيمات الناجحة اقتصاديا في مجالات صناعية متنوعة وتستخدم تقنيات متباينة تتصف بخصائص بنائية متباينة أيضا.

٢- قدرة وودوارد علي القيام بدراسة (تشريحية) عندما تصورت وضع أنماط الإنتاج الفنية علي متصل، ثم حاولت أن تجد علاقة كل منها بالتنظيم الرسمي بنوعية الخطي والهيئته. ثم اهتمت بعد ذلك بالبنية التنظيمية عندما تناولت عدداً من خصائصها وعلاقتها بالتقانة. وكشفت نتائج دراسة وودوارد عن وجود علاقة مباشرة بينهما، وكان ذلك بمثابة انطلاقة غير مسبوقه لرؤية البنية التنظيمية كنسق منجدل من متغيرين مرتبطين اجتماعي -فني بحيث يصعب تحليل احدهما دون الآخر اذا كان الهدف الأساسي هو دراسة النجاح الاقتصادي للتنظيم.

٣- اقتراح وودوارد وضع النسق الإنتاجي من منظور تقني علي متصل، قد أفسح المجال لدراسات كثيرة ناقشت هذا الاطار التصوري، وحاولت تطبيقه وتكرار الدراسة في تنظيمات اقتصادية أخرى. (مثال ذلك دراسة هارفي Harvey الذي طور تنميطة وودوارد للتقانة وحاول دراسة الروابط بينها وبين الخصائص التنظيمية. مع محاولته

بين تلك الخصائص ومتغيرات أخرى كالحجم، والموقع، والبيئة، وشكل الميكنة، كم، وعدد من العوامل التاريخية العامة) (Dunkerley, 1972 : 77) .

مثل حاول ثومبسون Thompson الانطلاق من المتصل المقترح للتقانة من جانب د. إلي تنميط Typology لها يغطي أنماطها المستخدمة في جميع التنظيمات. لم يهدف الي محاولة الربط بين أنماط التقانة والبنية التنظيمية كما فعلت د.

دراسة بيرنز وستوكر (١٩٦٠).

لما كان هدف دراسة جوان وودوارد، قام بيرنز وستوكر عالما الاجتماع الصناعي لانيان - بدراسة كاشفية للممارسات الإدارية في عشرين شركة صناعية بريطانية في اختيارها أن تكون في بيئات صناعية متباينة (دينامية، متغيرة، وأكثر رار، ومستقرة). وتم اختيار عشرين شركة صناعية تعمل في مجالات صناعية ينة شملت صناعة الحرير، وصناعة إنتاج اجزاء وقطع غيار أجهزة اليكترونية ت العينة ثمان شركات تعمل في هذا المجال، وشركات صناعية حديثة العهد - في إنتاجها بصناعة الاليكترونيات).

تخدم الباحثان أسلوب المقابلة مع الشخصيات البارزة عبر المستويات الإدارية (إدارية) التنظيمية للشركات في العينة البحثية. ولم تستخدم الدراسة في جمع ات وتحليلها وسائل قياس أو مقاييس معينة.

رت الدراسة بمرحلتين أولاهما التعرف علي درجة العلاقة التي يرتبط بها نمط سات الإدارية داخل تنظيم الشركة الصناعية، مع العوامل التي تتصف بها البيئة جية وبالذات معاملين هما الأساليب الفنية العلمية، والأسواق المفتوحة للشركات اعية وفق مجال النشاط الذي تقوم به.

أسفرت نتائج المرحلة الأولى عن وجود أنماط متباينة من الممارسات الإدارية من ، صناعي لآخر تبعاً لتباين خصائص البيئة الخارجية.

خلال المرحلة الثانية، ركزت الدراسة علي عدد من الأبعاد البنائية مثل توصيف . وفقاً للقواعد الرسمية، ونطاق الضبط الاشرافي، ومستويات صنع القرار داخل (إدارية) التنظيمية، والأساليب والاجراءات الرسمية التي تتصف بها البنية

التنظيمية، ومدى تأثير تلك الأبعاد البنائية بالحالة التي تكون عليها البنية الخارجية من استقرار أو تغير أو ثبات ودينامية.

وخلصت الدراسة إلى النتائج الهامة التالية:

١- كلما كانت البيئة الخارجية أكثر استقراراً، تكون البنية التنظيمية أكثر اتصافاً بالقواعد الرسمية الفاعلة والروتينية في الأداء. كما يكون نطاق الضبط الاشرافي محدد النطاق. ويتم وضع القرارات في أعلى المستويات الإدارية داخل (الهيكلية) التنظيمية وهذا الشكل من الأنساق الإدارية، أطلق عليه بيرنز وستوكر النموذج الآلي Mechanic Model.

٢- من جهة أخرى، كلما كانت البيئة الخارجية أكثر دينامية، يقل الإهتمام بالأساليب والاجراءات الرسمية، ويتسع نطاق الضبط الاشرافي، كما يتم صنع القرارات عند معظم المستويات الإدارية داخل (الهيكلية) الرسمية للتنظيم الرسمي التي غالباً ما تكون غير محددة الملامح. وهذا الشكل من الانساق الإدارية أطلق عليه بيرنز وستوكر "النموذج العضوي" "Organic Model" (Lowrence and Lorsch, 1969 : 15 & Silverman, 1971 : 114)

٣- يرتبط بالاستخلاصين السابقين، استخلاص هام مفاده أن التأكد من المعلومات حول الأحداث في البيئة الخارجية يمثل بعداً هاماً يؤثر على المتغيرات التنظيمية. خصائص النموذجين الآلي والعضوي للتنظيم الرسمي.

يمثل النموذجان الآلي والعضوي للتنظيم الرسمي الذي ناقشهما بيرنز وستوكر استخلاصاً كبيراً ومحصلة جهد مختلط بين ما أسفرت عنه دراسة بيرنز وستوكر التي أشرنا إليها توا - ورؤيتهما التحليلية للإسهامات السابقة التي تركزت حول التنظيم الرسمي منذ العمل الريادي لماكس فيبر وفايول Fayol ووليم فوت وايت، والثمن جولدنر (١٩٥٩) ومناقشاته للنسق الطبيعي، وأوجه التماثل بينه وبين النموذج العضوي الذي يقع على الطرف النقيض للنموذج الآلي عند بيرنز وستوكر.

يعتبر النموذجان أشبه بوجهين لعملة واحدة هي الشكل الرسمي للتنظيم. كما يمثلان حالتين متناقضتين له بحيث يقع كل منهما عند نهاية الطرف، ومن ثم يبلغ

التباعد بينهما أقصاه، وأن لكل نموذج خصائصه التي تميزه والتي تعكس حالة التنظيم الرسمي في علاقته بالبيئة الخارجية، وما تكون عليه من استقرار أو دينامية وتغيير.

خصائص النموذج الآلي:

يعد النموذج الآلي الأكثر ملاءمة للظروف البيئية المستقرة، ويتصف بالخصائص التالية. (Burns and Stalker, 1972: 250, 251, Milne, 1970: 61)

- ١- تقسيم المشكلات والمهام التنظيمية إلى أدوار متخصصة.
- ٢- قيام الفرد بالمهمة المكلف بها كما لو كانت جزءاً مستقلاً بعض الشيء عن المهمة الكلية للتنظيم.
- ٣- تحمل بعض أفراد القمة داخل التنظيم مسئولياته بشكل مركزي.
- ٤- التعريف الدقيق للحقوق والالتزامات في إرتباطها بكل دور وظيفي داخل التنظيم.
- ٥- يتخذ التفاعل الإتجاه الرأسي بين الرئيس والمرؤوس.
- ٦- التحكم في عمليات وسلوكيات العمل بواسطة التعليمات والقرارات الصادرة من قبل الرؤساء في العمل.
- ٧- المحافظة علي (هيراركية) التعليمات من خلال توفر جميع المعلومات حول الأوضاع برمتها لدي قيادة المنشأة.
- ٨- إتصاف الإدارة (بهيراركية) مركبة تضم نطاقاً بسيطاً من الضبط، وتوفر المعلومات من خلال مرورها عبر مراحل تدقيق وتنقية حتي تصبح أكثر وضوحاً. وسريان القرارات والتعليمات من أعلي لأسفل خلال مستويات إدارية متتالية تتولي توضيح وتفصيل تلك القرارات وفق مقتضيات المهام عند كل مستوي إداري.

خصائص النموذج العضوي:

يعتبر النموذج العضوي ملائماً للبيئات المتغيرة التي تفرز دوماً مشكلات أولاً بأول، وتتطلب أفعالاً لا تقبل التجزئة أو التوزيع الآلي من خلال الأدوار الوظيفية داخل البنية (الهيراركية) للتنظيم. ويتصف النموذج العضوي بالخصائص التالية:

(Burns and Stalker, 1972: 251, 152)

- ١- قيام الأفراد بأداء مهامهم الخاصة علي ضوء معرفتهم بالمهمة الكلية للتنظيم.
- ٢- عدم توزيع المهام بين الأدوار المتخصصة داخل (هيراركية) واضحة المعالم، بل يعاد تحديد الواجبات والمسئوليات بواسطة التفاعل مع المشاركين في أداء المهمة.
- ٣- تضاؤل دور المسئولية في تحديد الحقوق والالتزامات والوسائل.
- ٤- حدوث التفاعل وأسبأ وعرضياً بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم الوظيفية، وتأخذ الإتصالات الشكل الأقرب للتشاور منها للأوامر.
- ٥- تتألف قنوات الإتصال من المعلومات والنصائح أكثر من اشتمالها علي تعليمات وأوامر.
- ٦- تعدد المواقع المسئولة عن المعلومات والمعرفة، وبالتالي الشخصيات المؤثرة في القرارات بدلاً من تركيز المعلومات لدي الإدارة العليا للتنظيم. (Lowernce and Lorsch, 1967: 188).

إضافة للخصائص التي تميز أي من النموذجين علي الآخر، يشير برنز وستوكر إلي عدد من الملاحظات الهامة منها مايلي:

- ١- رغم أن النسق العضوي لا يتصف (بالهيراركية) بمفهومها في النسق الآلي، فإنهما يتصفان بالتدرج. فالمناصب التنظيمية تتباين فيما بينها تبعاً لعوامل أساسية منها طول مدة الخبرة في العمل، وعدد السنوات التي يقضيها الفرد في العمل.
- ٢- إتصاف النموذجين بآليات صنع القرار إلا أن الاختلاف بينهما يتمثل في أن المتقلدين للمناصب الأعلى هم صناع القرار في النموذج الآلي، أما في النموذج العضوي، فيتولي إتخاذ القرار أكثر الأفراد معرفة ووعياً.
- ٣- إتصاف النموذجين بالقطبية. بمعنى وجود مراحل وسيطة بينهما يمكن أن تعكس الواقع التنظيمي. كما تتصف العلاقة بين النموذجين بالمرونة، فكما يصعب الفصل الصريح بين حالتي الاستقرار النسبي والتغير النسبي يصعب الفصل بين النموذجين حيال مجال إهتمام بعينه (Burns and Stalker, 1972, 252 - 253).