

تأثير نسق السلطة التنظيمية على الاستقرار في المنظمة

محمد شرايطية
جامعة الجزائر 02 - أبو القاسم سعد الله

همال عبد المالك
جامعة الحاج لخضر - باتنة

مقدمة:

تعد إدارة المنظمات من أهم المواضيع التي تحظى باهتمام المفكرين الذين يهتمون بدراسات التنظيمات الرسمية ويعد بسبب هذا الاهتمام إلى ارتباط إدارة المنظمات بالاستخدام الفعال والأمثل للسلطة التنظيمية في ممارستها كما أن السلطة التنظيمية تعتبر هي الأساس لأي منظمة تؤدي وظائف فعالة لأنها لا تستطيع أن تؤدي أي وظيفة أو خدمة للمجتمع إلا إذا كانت تتمتع بمستوى تنظيمي مؤهل قادر على بلوغ الأهداف المبرمجة وفق مخرجاتها وعلاقتها مع زبائنها في إطار عملية تقييمية للمنظمة يحدد مصير بقائها واستمرارها في الواقع العملي من خلال إثبات قدرتها في استعمال سلطتها لتسخير المورد البشري وتوظيف كفاءاته ومهارته لتحقيق الاستقرار التنظيمي.

إن أهمية توزيع مستويات السلطة التنظيمية ودورها المؤثر في مختلف المنظمات لا يكون فقط من خلال مساهماتهم الفعالة في الأداء وتقديم الخدمات وإنما كذلك على دورها في كيفية ممارستها بالتوجيه والانسجام في العمل وتفويض السلطة وصياغة القرارات، لأن المشكل الجوهرية في دولنا النامية هو اليد العاملة المؤهلة متوفرة ولكن السلطة التنظيمية عاجزة عن الاستفادة من خبراتهم ومهاراتهم وهذا هو السبب الذي يعيق المنظمات في أداء مهامها وعدم استقرارها.

هذا ما دفعنا في هذه الدراسة إلى البحث في أهم المداخل والمقاربات النظرية التي تهتم بدراسة علاقة نسق السلطة التنظيمية بالاستقرار في المنظمة وإيجاد توازن بين كل الأنساق الفرعية للمنظمة أثناء وجود معوقات وظيفية وفق المحاور الرئيسية التالية:

أولاً: المراكز النظرية التقليدية في دراسة الاستقرار التنظيمي.

- أ- النموذج البيروقراطي للتنظيم.
- ب- نظرية الإدارة العلمية.
- ج- نظرية التكوين الإداري.

ثانياً: النظريات السلوكية في دراسة استقرار التنظيم.

- أ- نظرية العلاقات الإنسانية.
- ب- نظرية النظام التعاوني.
- ج- نظرية اتخاذ القرارات.

ثالثاً: الاتجاهات الحديثة في دراسة استقرار التنظيم.

- أ- نظرية النسق الاجتماعي.
- ب- آليات استقرار التنظيم عند فيليب سالزنيك.

- ج- نظرية المعوقات الوظيفية ميرتون.
- د- الاتصال التنظيمي.
- هـ- المدرسة الكمية في الإدارة.

1. النظريات التقليدية

أ. النموذج البيروقراطي للتنظيم ماكس فيبر

يعد "ماكس فيبر" من المؤسسين البارزين لهذا الاتجاه حيث يرى أن أداء المنظمة ونجاحها يتوقف على مدى التزامها وتقديرها لمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي الذي في ضوئه تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ الاستراتيجية خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق التوازن والاستقرار ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر فيما يلي:

- يتميز التنظيم البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية إنجازه وتكون هذه القواعد صارمة ومسجلة أو مكتوبة ويكون لها صفة الإلزام والجبرية وعلى الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله وهذا ما يسمح للمشرفين والمديرين من وضع معايير للأداء وفقا لهذه الطرق والقواعد.
- تم تعيين الفرد في التنظيم وفقا للمؤهلات حيث تكون عملية المفاضلة بين المترشحين لشغل مناصب العمل في التنظيم على أساس الشهادات أو المسابقات ويكون الجزاء بحسب الاستحقاق.
- يتميز التنظيم بتوزيع الأنشطة والمهام والواجبات بشكل رسمي أي أن الموظف أو الفرد العامل يكلف بمجموعة من المهام والأدوار المحددة تحديدا دقيقا والتي يجب عليه أدائها وتحقيقها وفقا لطريقة محددة وثابتة وواضحة تضعها السلطة الإدارية.
- يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جميع تعاملاته وهناك جهاز مختص تابع للإدارة يهتم بتوثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة، كما أن التنظيم البيروقراطي يتميز بالفصل بين الملكية الفردية وبين الملكية المنظمة فالموظف في التنظيم البيروقراطي لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه والمكافآت التي تمنح له جزاء إتمامه للمهام المسندة إليه.
- يتميز توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه وواجباته بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة وتكون هذه القواعد المحدد لحجم السلطة وطبيعتها وتوفر للأفراد إمكانية النظم واستئناف أي قرار لدى المستوى الأعلى للسلطة المشرفة وهذا أيضا وفق قنوات وقواعد محددة ومنظمة بطريقة دقيقة⁽¹⁾.

وعلى ضوء هذه الخصائص التي ميز بها "ماكس فيبر" المنظمة الناجحة فإنه يرى ضرورة الالتزام بها من أجل تحقيق كفاءة عالية وفعالة في الأداء، الذي أرجعها إلى ما يلي:

- ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي للسلطة.
- توفير الإجراءات والقواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.
- التحلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات.
- امتلاك الأفراد للكفاءات والقدرات العالية من أجل أداء العمل بعالية أكثر⁽²⁾.

(1) - إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1980، ص22.

(2) - Jean Claude Scheid : Les grands auteurs en organisation, Paris : DUNOD, 1980, p 14.

ومن خلال هذه المميزات للنموذج البيروقراطي يمكننا تحديد أهم خصائص المنظمة البيروقراطية المستقرة كما يلي:

- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- تخويل السلطات (أو الصلاحيات) لأفراد المنظمة وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة.
- سيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز.
- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.
- إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي (هرمية التنظيم) واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق حيث تشرف المستويات الإدارية الأعلى على المستويات الأدنى منها في التنظيم وفقاً للشكل الهرمي للمنظمة وبصورة ثابتة ومحددة.
- تنصف تعليماتها بالشمول والعمومية والثبات النسبي مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين.
- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب وإجراءات الترقية والتقدم المهني ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء واستخدام الأساليب العقلانية في الحفاظ على الاستقرار العام وتحقيق الأهداف⁽³⁾.

ب. نظرية الإدارة العلمية (التايلورية)

يعود تأسيس هذا الفكر النظري إلى "فريدريك تايلور" الذي ساهم في تطوير هذه النظرية في الولايات المتحدة الأمريكية خاصة خلال المدة (1900-1990) وذلك نتيجة للتوسع الاقتصادي الكبير وخاصة في القطاع الصناعي.

لقد استهدفت حركة الإدارة العلمية تكوين توجه علمي منظم توظف نتائج دراساته وبحوثه لغرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل والحد قدر المستطاع من المشكلات التي أدت إلى تخفيض إنتاجية العمل الصناعي عموماً وذلك من خلال التركيز على مبدأ التخصص في العمل وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية في تشجيع الأداء. وتقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المبادئ حددها "تايلور" ومجموعة من المفكرين أمثال "شارلس بابيج" و"هنري ماتكالف" والتي تتحدد بناء عليها أساليب الاستقرار المهني وزيادة الإنتاج وتتمثل هذه المبادئ فيما يلي:

- أ- تقسيم العمل: يلح "تايلور" على ضرورة تقسيم العمل وفقاً لطبيعة الأعمال والمهام فالإدارة تتحمل مسؤولية التخطيط والتوجيه بينما يتولى العمال تنفيذ أوامر الإدارة والتي تتولى تجزئة الأعمال والمهام وتحليلها إلى عناصر بسيطة ومحددة وفقاً لطريقة تنفيذ وحيدة مثلى ONE BEST WAY الأمر الذي يساعد على عملية تدريب العمال على أداء المهام ويمكنهم من اكتساب الخبرة اللازمة، كما يساعد هذا في تحديد المسؤولية الفردية لكل شخص في المنظمة.
- ب- مقياس العمل ووصفه: لقد اهتم "تايلور" بدراسة تحليل كل من الوقت والعمل عن طريق قياس كل من زمن الأعمال والحركات وتحديد الوقت اللازم لتنفيذها والتخلي وحذف الحركات الزائدة المضيعة للوقت والجهد كما ألح "تايلور" على ضرورة وضع

(3) - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، العراق: مطابع دار الشؤون الثقافية، 1989، ص 35.

أوصاف للعمل والمهام مسبقا وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن كل من الإدارة والعمال معا في إطار قياس الأعمال والوظائف التي يقومون بها وذلك من أجل الوصول إلى معدلات عالية من الإنتاج والرفع من مستوى الأداء.

ج- نظام الحوافز : بما أن هدف "تايلور" هو البحث عن أنجح الطرق في استقرار المنظمة وإنجاز الأعمال بطرق ناجحة فقد أكد على ضرورة وضع نظام للمكافآت كحافز مادي للأفراد من أجل امتثالهم لأوامر السلطة المتعلقة بأداء الأعمال مما يؤدي إلى استقرار المنظمة وفي هذا السياق يوضح "تايلور" عملية دفع هذه الأجر التي ترتبط ارتباطا وثيقا بنوع وحجم العمل المنجز بحيث كلما زاد حجم العمل الذي يعمل الفرد كلما حصل على مكافآت زائدة وهذا يحدد من قبل إدارة المنظمة⁽⁴⁾.

وعلى غرار هذه المبادئ الذي تكلم عنها "تايلور" فقد كان لرواد الإدارة العلمية أمثال "شارلس بابيج" و"هنري ماتكالف" آراء حول سير المنظمة وكيفية استقرارها وسنحاول تقديم أفكار كل منها فيما يلي:

شارلس بابيج: أكد على ضرورة الاهتمام بالوقت الضائع ودراسته باستخدام "الساعة" هو الأسلوب الذي اعتمده "تايلور" فيما بعد في دراسة الوقت إلى الحركة، كما أشار إلى أهمية دراسة العلاقات الإنسانية وتقليص أوجه الإهمال أو التخريب التي يتعرض لها العمل عند تجاهل علاقات الفرد بالمنظمة وعلى ضرورة مشاركة الأفراد في أرباح المنظمة والرقابة المحكمة على تحقيق الأهداف وعددا من الجوانب الإدارية الأخرى فيها.

هنري ماتكالف: كان ضابطا في الجيش الأمريكي وعمل مديرا لمصنع العتاد الحربي خلال هذه المدة (1880-1893) ونشر كتابا له بعنوان "كلفة المصنوعات وإدارة المنشآت العامة والخاصة" وضع فيه نظاما جديدا للكلف والسيطرة على المواد وطور الأساليب المعتمدة في التنظيم والرقابة واهتم بدورها في تحقيق أهداف المنظمة، معتمدا على كفاءة الإدارة.

ويمكننا تلخيص أهم أسس حركة الإدارة العلمية في تصورها لاستقرار التنظيم الفعال الذي يتميز بأداء وكفاءة عالية فيما يلي:

- الرشد أو العقلانية.
- الهيكل التنظيمي الرسمي.
- تقسيم العمل أو التخصيص.
- تحديد نطاق الإشراف.
- الاهتمام بالجوانب المادية في تعامل الإدارة مع الأفراد.
- الاهتمام بالجوانب البدنية أو الفيزيولوجية للعمل والنظرة للإنسان كآلة.
- الاهتمام بدراسة الوقت والحركة.
- التركيز على المنظمة كنظام شبه مغلق.
- الاهتمام بتنظيم العمل وتوزيع السلطة.
- الاهتمام بالجوانب التقنية (الفنية والهندسية)⁽⁵⁾

ج. نظرية التكوين الإداري

لقد اهتم رواد نظرية التقسيمات الإدارية من أجل استقرار المنظمة بالعمليات الداخلية في المنظمة والمظاهر الأساسية للأداء المادي للعمل وبالجوانب الفيزيولوجية للعمل وليس بالجوانب الإنسانية للأداء. وقد ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن استقرار وكفاءة المنظمة هو انعكاس لكفاءة المدير.

(4) - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت : وكالة المطبوعات، 1980، ص 65.

(5) - خليل محمد حسن الشماع، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 45.

لذا فقد اهتمت نظرية التقسيمات الإدارية وروادها الأوائل بشكل أساسي بالجوانب المتعلقة بالتنظيم ومن المبادئ الرئيسية التي شكلت محاور اهتماماتها ما يلي:

- تحديد الأهداف الرئيسية للمنظمة.
- تحديد الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة.
- القيام بتجميع الأنشطة المتماثلة أو المشابهة في شكل تقسيمات متماثلة أو متكاملة.
- تجزئة مهمات كل تقسيم إلى عدد من الوظائف المحددة التي تناط بالأفراد⁽⁶⁾.

وقد برز عدد من الباحثين والمفكرين في التقسيمات الإدارية أسهموا في تطوير مفاهيمها ومبادئها ومن أهمهم "ج. موني"، "ليندول أرويك"، "هنري فايول" رائد هذه النظرية التي تخص الإدارة.

وفي الحقيقة يعد "فايول" أول من أسس نظرية متكاملة في علم الإدارة قوامها الوظيفة الإدارية ومبادئ الإدارة.

أ- الوظيفة الإدارية : حل فايول الوظيفة الإدارية إلى عدة عناصر في كتابه الصادر تحت عنوان الإدارة العامة الصناعية سنة 1916 وقسم وظائف الإدارة إلى خمسة وظائف هي التخطيط إصدار الأوامر التنظيم، التنسيق، الرقابة والضبط والتحكم.

ب- مبادئ الإدارة: أكد "هنري فايول" على ضرورة توفر عدد من المبادئ والتي تمارسها الإدارة في أية مؤسسة مهما كان نشاطها وحسب "فايول" فإن المؤسسة الناجحة هي التي تمارس هذه المبادئ وتحرص على تطبيقها حيث أن مستوى أداء الأفراد العاملين في المنظمة ومن ثم مستوى الأفراد التنظيمي يتوقف على كفاءة الإدارة في التحكم في هذه المبادئ ولقد أشار "فايول" إلى أن هذه المبادئ ليست قوانين بل مجرد قواعد مرنة قابلة للتطبيق في مختلف المواقف والمنظمات وأنه كلما ارتقى الفرد السلم الوظيفي داخل المنظمة كلما زادت حاجته إلى الإلمام بالإدارة ومبادئها وبالتالي استقرار المؤسسة⁽⁷⁾.

ومن بين أهم المبادئ الإدارية التي يرتبط استقرار المؤسسة بتطبيقها ما يلي:

- أ- وحدة الأمر : ويعني وحدة السلطة بحيث ينص هذا المبدأ على ضرورة أن يتلقى المرؤوس الأوامر الصادرة إليه من رئيس واحد فقط وهذا لتفادي التعارض في الأوامر في حالة تعدد الرؤساء.
- ب- وحدة التوجيه : ويعني هذا المبدأ ضرورة أن تجمع الأنشطة التي تهدف إلى تحقيق غرض واحد وتكون تابعة لرئيس واحد وإدارة واحدة ويتوفر على خطة عمل واحدة.
- ج- التدرج : يستخدم هذا المبدأ في عملية الاتصالات في المنظمة سواء كانت صاعدة أو نازلة ويعتبر هذا المبدأ بمثابة الركيزة الأساسية في المنظمة بحيث تقوم بوظيفة الربط والتنسيق بين كل أجزاء التنظيم، وبالتالي فإن الاتصال داخل التنظيم يجب أن يتم دون الخروج عن هذا المبدأ يسهل عملية الاتصالات ويضمن وحدتها وسلامتها مما يساهم في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة التي تساعدنا على الحفاظ على استقرار التنظيم.

(6) - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات -دراسة في تطور الفكر التنظيمي-، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث ، 9، 2009، ص 62.

(7) - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية، 1977، ص 17.

- د- النظام: ويعني هذا المبدأ ضرورة أن يكون كل شيء في مكانه سواء كان بشريا أو ماديا حيث يوفر هذا المبدأ للمشرفين والمديرين معرفة طبيعة ومحتويات كل عمل ولكي يتحقق هذا المبدأ لابد من توفر وصف دقيق وواضح لكل المهام والوظائف في المؤسسة من أجل تحديد المتطلبات والمهارات اللازمة لأدائها.
- هـ- مكافأة الأفراد. حيث يؤكد "فايول" على ضرورة توزيع المكافآت على جميع أفراد المنظمة حتى يضمن الفعالية والكفاءة في أدائهم غير أن هذه الكفاءة لابد أن ترتبط بالجهود المبذولة.
- و- الالتزام: ويعني الاحترام والالتزام بالقواعد والنظم واللوائح والعمل على إطاعة الاوامر الرسمية وتطبيق الجزاءات والتحلي بالانضباط فبدون انضباط لا يمكن للمؤسسة أن تتطور وتنمو وتحقق الاستقرار.
- ي- التقسيم الوظيفي: من أعلى السلطة إلى أدنى المستويات وذلك لغرض التخصص في العمل الذي يساعد على زيادة المردود ودقة في الأداء.
- ذ- روح التكافل: يلح "فايول" على أهمية وجود عنصر التعاون والتنسيق بين الأفراد والعمل بروح الجماعة وتشكيل فرق المعمل وزيادة عنصر الاتصال بشرط أن يتنافى هذا العنصر من مبدأ وحدة الأمر وتدرج السلطة⁽⁸⁾.

2. النظريات السلوكية في دراسة التنظيم

قامت النظريات السلوكية على مفهوم أساسه أن التنظيم وسيلة للعمل كما أنه وسيلة للحياة ووضحت هذه النظريات أن التنظيم ما هو إلا اتجاهات وأنماط سلوكية واجتماعية أكثر من كونه مجرد هيكل بنائي وأن استقرار التنظيم قائم على حقيقة معنى القيادة الإدارية التي نظرت إليها على أساس السلوك العقلي تجاه العلاقات الإنسانية وعلى ذلك كان مجال اهتمام النظرية السلوكية بالآثار النفسية والاجتماعية والقيم وأنماط السلوك البشري الجماعي السائد داخل المنظمة ومالها من تأثير العلاقات الرسمية المقررة.

لقد نظر هذا الاتجاه الإنساني إلى التنظيم نظرة جديدة ركزت على العنصر الإنساني في المنظمة محط اهتمامها الأول ومن أهم الإسهامات في هذا الاتجاه إسهامات "ألون مايو" مؤسس نظرية العلاقات الإنسانية و"سان سيمون" رائد نظرية اتخاذ القرارات ومؤسس نظرية النظام التعاوني "بارنارد"

وسنقوم بتحليل إسهامات هؤلاء المفكرين وسنرى كيف ساهمت هذه النظريات في تناول مسألة الاستقرار التنظيمي.

أ. نظرية العلاقات الإنسانية

يعتبر "ألون مايو" الممثل الرسمي لنظرية العلاقات الإنسانية وأول روادها الذين لفتوا الأنظار لدور العنصر البشري التنظيمي وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها من خلال التجارب في مجال الإدارة

- أن علاقات السلطة والمسؤولية التي يفرضها التنظيم الرسمي الهرمي وصيغ جميع العمليات التنظيمية بالصفة الرسمية لا يتناسبان مع الطبيعة البشرية لأن الإنسان كائن حي لا يمكن أن تديره كيفما تشاء.
- التوافق والانسجام الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية الجيدة بين العاملين هو العامل الأساسي الذي يؤثر في إنتاجية العمال.
- الحوافز المعنوية لها تأثير قوي في زيادة الإنتاج فحاجات الإنسان ليست دائما مادية بل منها ما هو معنوي، لا يمكن أن يشبعها الحافز الاقتصادي.
- إن تقسيم العمل إلى جزئيات صغيرة والتخصص الزائد سيؤديان إلى نتائج عكسية، حيث يصاب الفرد بالملل والسأم نتيجة شعور الفرد أنه كآلة تعمل طوال ساعات العمل الرسمي.

⁽⁸⁾ -J.P Helfer. M.KAlika. Orsoni. Management : stratégies et organisation. Paris :Vubert, Octobre, 1996. P 343

- إن السلوك الفردي للعامل إنما هو تعبير وانعكاس لأفكار الجماعة التي ينتمي إليها لذلك يجب النظر إلى العمال باعتبارهم أعضاء في جماعات لها تقاليد وأعراف يلتزم بها الأفراد وتحرك سلوكهم، إذ لا يمكن التعامل مع الفرد كوحدة منعزلة ولكن يجب التعامل معه كعضو في جماعة يتعرض لضغوط وتأثيراتها.
- السلوك الانفعالي له تأثيره في فكرة الرشد الكاملة وقد اتضح أن هناك قيودا متنوعة شخصية وبيئية تحد من تحول الفرد للسلوك الرشيد⁽⁹⁾.

ومن أجل الوصول إلى استقرار في التنظيم وأداء عال يجب الاهتمام بما يلي:

- أ- توفير قيادة ديمقراطية تؤمن بالصدقة بين الرئيس والمرؤوس وتسمح بمشاركة العاملين لتحقيق الرضا النفسي والإنتاجية المرتفعة من خلال اعطائهم الحرية.
- ب- عدم مقاومة التنظيم غير الرسمي بل السماح له بأن يتشكل وينمو وتكون مهمة الإدارة التقرب منه والتعاون معه لتكسبه لجانبها.
- ج- أن يتم وضع الهيكل التنظيمي وتحديد المسؤوليات بناء على المبادئ الشخصية آخذين بعين الاعتبار عنصرا حيويا وهاما هو حاجات الأفراد الاجتماعية.
- د- إشعار العاملين بمسئولياتهم وأهمية الدور الذي يؤديه في تحقيق استقرار المنظمة.
- هـ- العلاقات الإنسانية ودراسة مشاكل العاملين ومحاولة وضع حلول لها من قبل الإدارة وسيلة لرفع روحهم المعنوية وزيادة الإنتاج.
- و- أكد "مايو" أن هناك علاقة أساسية ومباشرة بين الروح المعنوية والإنتاجية فكلما كانت الروح المعنوية مرتفعة كانت الإنتاجية مرتفعة والعكس صحيح⁽¹⁰⁾.

ومن جهة أخرى فقد قامت النظرية الإنسانية على مجموعة من المراكزات يمكننا تلخيصها فيما يلي:

- ركزت النظرية على ضرورة اهتمام القاعدة العريضة من المشرفين من حيث الاختيار والإعداد والتدريب كضمان لأحداث التكامل بين التنظيم غير الرسمي والتنظيم الرسمي وبذلك يصبح هذا الإشراف الجيد بمثابة الأداة التي يمكن من خلالها استقرار المؤسسة.
- ركزت هذه النظرية على مفهوم الرجل الاجتماعي بمعنى أن الفرد العامل لا يمكن النظر إليه على أنه رجل اقتصادي يسعى إلى تحقيق أقصى ما يمكن في عالمه المادي بل أنه رجل اجتماعي يسعى إلى اتباع حاجته الاجتماعية حتى ولو كان ذلك على حساب حاجته المادية.
- ركزت في رؤيتها للتنظيم على الشكل غير الرسمي له أي أنها خصت للجماعات غير الرسمية التي تتكون بداخله مكانة مهمة وشجعت على ظهورها.
- ركزت على فكرة أن المنظمة بناء اجتماعي وليس اقتصاديا وبالتالي يصح اتباع الحاجات الاجتماعية للأفراد العاملين بها ليصبح هدفا رئيسا⁽¹¹⁾.

ب. نظرية النظام التعاوني "بارنارد"

(9) - أنس شكشك، علم النفس الإداري، سوريا : دار النهج للدراسات والنشر، 2009، ص 56.

(10) - أنس شكشك، المرجع نفسه، ص 57.

(11) - حنفي محمد سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية، 1977، ص 29.

لقد استخدم "بارنارد" في تكوين نظريته عن التنظيم أفكارا تستمر بالعمق والتحليل الدقيق ومن بين هذه الأفكار المنظمة نظام يعمل ضمن نظام أكبر وهو يتسم بكونه مفتوحا على البيئة التي يعمل فيها فهو يتكون من فردين أو أكثر يعملون تجاه تحقيق هدف محدد معتمدين على التعاون من أجل الاستقرار في العمل.

وللمنظمة هيكل رسمي للرئاسة تمر فيه السلطة من قمته حتى قاعدته حيث لكل فرد ينتمي إلى هذا الهيكل رئيس أعلى منه يتبعه ويخضع لرئاسته، ومجموع هذه الرئاسات تتولى مهمة تنسيق الأعمال وزيادة أواصر التعاون بين الأفراد، ومن خلال هذا فقد وضع "بارنارد" مجموعة من الركائز يقوم عليها التنظيم من أجل الاستقرار:

- التنظيم نظام يقوم على أساس التعاون بين الأفراد العاملين بداخله.
 - التنظيم له هيكل رسمي للسلطة والعلاقات الرسمية.
 - التنظيم يعتمد بشكل أساسي على التنسيق لتحقيق التعاون.
 - البيئة المحيطة بالتنظيم لها تأثير عليه. لذلك يجب أن يتوافق مع خصائصها.
 - باعتبار أن التنظيم نظام مفتوح فهو يتأثر بالمتعاملين معه والمستفيدين معه.
 - يضم التنظيم في عضويته أصحاب رأس المال ويمثلهم مجموعة المديرين والعاملين والمستهلكين والموردين⁽¹²⁾.
- لقد قدم "بارنارد" تحليلاته حول استقرار التنظيمات من خلال النسق التعاوني باعتباره أن كل نسق يكون تابعا للنسق الكبرى، من خلال التعاون بين الأفراد⁽¹³⁾.

حيث اهتم "بارنارد" بتسيير السلوك الإداري وتحليل تطور التنظيمات ومعرفة الميكانيزمات التي تؤثر على دافعية الأفراد، سواء ما تعلق بالبواعت أو الإسهامات وكيفية اتباعها والتي يتوقف عليها استمرار واستقرار الأفراد داخل المؤسسة⁽¹⁴⁾.

ويتضح لنا أن "بارنارد" اهتم بتحليل طبيعة السلطة من زاوية اجتماعية حيث أبرز أهمية التنظيم الاجتماعي الذي يقوم على تعاون الأفراد وتفاعلهم اجتماعيا في تشكيل المنظمة وهذا ما وضحه في كتابه "وظائف المدير المنفذ" أن المنظمة نظام تعاوني يقوم على أساس تعاون فردين أو أكثر من أجل تحديد أهداف محددة والميزة الرئيسية التي يتميز بها أي تنظيم هي تشكيله من جماعات بشرية تتعاون فيما بينها من أجل أهداف محددة⁽¹⁵⁾.

ويرى "بارنارد" أن تحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة وأهداف العاملين والجماعات غير الرسمية يساعد على نجاح المؤسسة ويؤدي إلى الانضباط والولاء وحب العمل مما يؤدي إلى الاستقرار داخل التنظيم⁽¹⁶⁾.

ج. نظرية اتخاذ القرارات "هربرت سيمون"

يعتبر "سيمون" القرارات الحقيقي للمنظمة وبنائها ويعبر عن فاعليتها في استقرار المنظمة من خلال تمييزه بين نوعين من الرشد:

(12) - أنس شكشك، مرجع سابق، ص 64.
(13) - عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1989، ص 337.
(14) - عبد الله عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، المرجع نفسه، ص 340.
(15) - حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة: دار الفكر العربي، 1999، ص 89.
(16) - فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997، ص 93.

الرشد المثالي: ويعبر عن السلوك الصحيح المثالي الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة ويقوم على افتراض توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة والنتائج المتوقعة.

الرشد الواقعي: ويعبر عن السلوك الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة على أساس المعلومات المتوفرة والمتاحة أمام الفرد وأخذ في الاعتبار كافة العوامل والقيود التي تحد من قدراته على المفاضلة والاختيار الأمثل.

إلى جانب هذا فقد ركز "سيمون" على كيفية تنظيم السلطة من أجل التأثير في سلوك أعضاء التنظيم من خلال أساليب هي :

- خلق الولاء التنظيمي : عن طريق تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير معينة لدى أعضاء التنظيم المنفذين تجعلهم على استعداد دائم لتقبل تنفيذ القرارات بطريقة تحقق أهدافه في الاستقرار .
 - الاتصالات والتدريب: إن الاتصالات تعمل على توفير المعلومات لأعضاء التنظيم والتدريب يؤثر في كيفية اتخاذ القرار بتغيير أسلوب الفرد في الاختيار بين البدائل إلى طريقة أفضل وأيسر .
 - السلطة : أن الفرد يقبل سلطة الرؤساء طالما أنها لا تتعدى نقطة معينة التي تمثل منطقة القبول للفرد .
- إن التوازن التنظيمي شرط لبقاء المنظمة واستقرار نشاطها .

ولقد قسم سيمون أفراد التنظيم إلى مجموعتين أساسيتين هما:

- المنفذون وهم الأفراد المكلفون بأداء الأعمال والأنشطة ويتمركزون في المستويات الدنيا من التنظيم .
 - متخذو القرارات ويتمركزون في أعلى التنظيم وهدفهم الأساسي هو اتخاذ القرارات وهذا عن طريق اختيار البدائل المتوفرة، حيث أكد أن عملية الاختيار تتوقف على قدرة متخذي القرارات في التأثير على فئة المنفذين⁽¹⁷⁾ .
- وفيما يخص عملية التوازن التنظيمي فقد قدم "سيمون" مجموعة من الإسهامات يمكننا تناولها فيما يلي:
- أن المنظمة نظام من السلوك الاجتماعي المتداخل لعدد من الأفراد الذين يحصل كل واحد منهم على انفراد أو ضمن مجموعات على مغريات وحوافز من قبل المنظمة جزاء إسهامه فيها، ويستمر إسهام الفرد طالما أن الحوافز المقدمة له في نظره تساوي في قيمتها أو تزيد عن إسهاماته .
 - يشكل مجموع الإسهامات التي يقدمها الأفراد المصدر الذي تستمد منه المنظمة مغرياتها التي تقدمها .
- وفي هذه الحالة المعتدلة التي يستمر فيها التنظيم ويستمد مقومات بقائه منها والتي تعني أن المساهمات التي يقدمها الأفراد كافية لتوفير المغريات اللازمة للحصول على القدر المطلوب من المساهمات، وحسب "سيمون" فإن أحداث التوازن التنظيمي، يعكس نجاح المنظمة في ضمان وحض الأفراد وجلبهم نحو الإسهام في نشاطاتها، حيث يعد الشرط الأساسي الذي يضمن بقاء المنظمة واستمرارها وفعاليتها أدائها هو أحداث التوازن بين إسهامات الفرد والمغريات المقدمة إليه⁽¹⁸⁾ .

وبالتالي فإن هذه النظرية اهتمت بترشيد السلوك الفردي والجماعي ليحقق أعلى مستويات الإنجاز بالاعتماد على التنظيمات الرسمية العقلانية ومن هذا فإن هذه النظرية تنظر إلى استقرار التنظيم من خلال قدرة متخذي القرارات على التأثير في المنفذين وإيجاد البدائل لكل المعوقات، وكذلك عملية التخصص وتنظيم المسؤوليات في هرم التنظيم ويتم ذلك وفق الكفاءة والمقدرة لاختيار البديل المناسب من خلال مجموعة البدائل المطروحة.

(17) - أنس شكشك، مرجع سابق ص 65.

(18) - علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت: وكالة المطبوعات، 1980، ص ص 192- 193.

3. الاتجاهات الحديثة في دراسة استقرار التنظيم

أ. نظرية النسق الاجتماعي تالكوت بارسونز

يعد تالكوت بارسونز من المؤسسين الحقيقيين لنظرية النسق الاجتماعي في دراسة التنظيم وقد نشرت أفكاره في مقال له بعنوان "مقترحات لأجل منظور سوسيولوجي لنظرية التنظيمات" وكان لهذا المقال رؤية جديدة لحقيقة التنظيم من خلال ضرورة النظر إليه في إطاره المفتوح على العالم الخارجي، وبذلك عالج بارسونز التنظيم والبيئة على أنها مسلمان من خلالهما يتم تكيف التنظيم مع البيئة أثناء تحليله للبناءات التنظيمية ويحصرها في ثلاث نقاط هي:

- متطلبات الموائمة والتكيف في التنظيم المرتبطة بتوفير الموارد الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم.
 - الإجراءات النظامية الضرورية التي يتخذها التنظيم من أجل توفير الموارد في العمليات الخاصة لتحقيق الهدف.
 - توفر أنماط نظامية تعمل على تحديد وتنظيم الالتزامات داخل التنظيم في حالة مقارنته بتنظيمات أخرى تتمتع بنفس المواصفات التي يمكن تعميمها على نطاق واسع في المجتمع⁽¹⁹⁾.
- ثم بعد ذلك ناقش "بارسونز" آليات إعداد الموارد التي يحتاجها التنظيم لتحقيق أهدافه مبرزا العلاقة القائمة بينه وبين البيئة الخارجية أثناء محاولته الاستفادة من الموارد في أداء وظائفه وقد وضع لنا هذه الآليات التي ربطها بثلاث أنواع من القرارات التي تحدد مسار التنظيم في تحقيقه للهدف وهذه القرارات هي:
- القرارات السياسية : وهي القرارات التي تشمل التنظيم الكلي وتكون له علاقة مباشرة بوظائفه الجوهرية، وتكمن وظيفة هذه القرارات في الاهتمام بنوعيه وطبيعته معاني الإنتاج ومشكلات التعامل مع الزبائن فيما يخص السلع والخدمات أو مشكلات التنظيم الداخلية.
 - القرارات التوزيعية وهي التي تقوم بتوزيع المسؤوليات بين التنظيمات الفرعية والأفراد وكذلك توزيع المواد المتاحة من قوى بشرية ومالية ومادية.
 - القرارات التنسيقية : وهي القرارات التي تؤدي وظيفة التكامل في التنظيم من خلال التصدي لكل المعوقات التي تنشأ داخله وذلك لتحقيق التعاون والمحافظة على استمراره⁽²⁰⁾.
- أما فيما يخص استقرار التنظيم في أداء وظائفه بشكل فعال فقد رسم "بارسونز" أربعة موجهات وظيفية ينبغي على التنظيم أن يوفرها من أجل بقاءه واستمراره، وأكد أن أي نسق اجتماعي لا بد عليه أن يخضع لأربعة متطلبات وظيفية، يجب تحقيقها من أجل الحفاظ على استقرار النسق وتوازنه وهي:

- تحقيق الهدف وذلك أن النسق يسعى دائما لتحقيق أهدافه.
- الموائمة أو التكيف وهي السعي لتعبئة وإعداد وحشد الوسائل المتاحة لتحقيق الهدف.
- التكامل المتجسد في عملية الاستقرار والمحافظة على العلاقات الاجتماعية التي تعمل على التماسك والتضامن بين الأعضاء في عملية تحقيق الهدف.
- القدرة الكامنة المتمثلة في قدرة الأنساق الفرعية المتضامنة على الإيفاء واتباع ما يحتاجه النسق الأكبر أي محاولة تكيف الأنساق الفرعية مع متطلبات واحتياجات النسق الأكبر⁽²¹⁾.

(19) - رابح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع التنظيم والاتصال، قسنطينة: جامعة منتوري، 2006، ص 159.

(20) - رابح كعباش، المرجع السابق، ص 160.

ب. فليب سالزنيك وآليات استقرار التنظيم

يرى "فليب سالزنيك" في عملية استقرار التنظيم من خلال التوازن بين بناءات السلوك التنظيمي الداخلية والخارجية وضرورة وجود نسق تعاوني بينهما ويؤكد على ضرورة الاهتمام بالشمولية التنظيمية لأن رغبات الأفراد تتداخل بينها في كيفية تكيفهم مع البناء التنظيمي من أجل تحقيق أهداف النسق التعاوني وتحقيق استقرارهم داخل المؤسسة.

ويعتبر "سالزنيك" البناء الرسمي هو الذي يعبر عن الفعل العقلاني وعليه فهو ينظر إلى تنظيم السلطة من خلال طبيعة العلاقات الرسمية باعتبارها عملية متدرجة وأساسية لتقييم مهارات الأفراد وتحديد الأدوار اللازمة التي تتوافق مع مواصفات الفرد والعمل على تطبيق الأساليب الإدارية التنظيمية والتنسيقية بما يضمن التكامل الإداري للمؤسسة وتحقيق الاستقرار التنظيمي⁽²²⁾.

وقد أكد "سالزنيك" على عملية تفويض السلطة في التنظيم الذي يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة لأن ضرورة الضبط التي تفرضها الإدارة العليا في التنظيم تتطلب تفويضا متزايدا للسلطة وهذا ما يؤدي إلى النتائج الآتية:

- زيادة فرص التدريب وزيادة خبرة الأعضاء.
- تقليل الاختلاف بين الأهداف التنظيمية والأداء.
- زيادة نمو الوحدات وتنوع مصالحها واهتماماتها داخل التنظيم، وهذا يؤدي إلى ظهور الصراع بين الوحدات حيث أن كل وحدة تحاول المحافظة على ذاتها وتحقيق أهدافها، ولذلك يجد التنظيم نفسه في وضع يحتم اتخاذ قراراته في ضوء الاعتبارات الاستراتيجية الداخلية⁽²³⁾.

ويرى "سالزنيك" أن التنظيمات أنساق تعاونية وأبنية تكيفية ولكل منها مجموعة من الحاجات والمتطلبات يجب عليه إشباعها ومن بينها المحافظة على التكامل وبناء النسق واستقراره وتحقيق ذلك يكون بواسطة أسلوب الدفاع الذاتي كما يعتقد أيضا أن التنظيمات في حاجة إلى التكيف والتوافق مع بيئتها وبهذه الطريقة يتم تحقيق التوازن والاستقرار العام للتنظيم.

وينصح "سالزنيك" الإدارة العليا باستمرار البحث عن مصادر داخلية للدعم السياسي والاستفادة من الوحدات التنظيمية الموجودة وخلق جماعات جديدة تلتزم بالسياسات الجديدة وذلك لتشكيل أساس معين لسياسة التنظيم العامة، كما أن الإدارة لا بد أن تعمل على إبعاد خطر الصراع والاختلاف بين الجماعات الفرعية وتحديد الوحدات النظامية والتجسيد النظامي للهدف والدفاع عن التكامل النظامي داخل التنظيم والتحكم في الصراع الداخلي⁽²⁴⁾.

ج. نظرية المعوقات الوظيفية لميرتون

كانت بداية "ميرتون" في دراسته من خلال دراسته النقدية للنموذج البيروقراطي حيث وضح الجوانب السلبية لنظرة "ماكس" فيبر حول التنظيم ومن بينها الآثار السلبية المترتبة على ظاهرة التعلم التنظيمي بمعنى أن الأفراد في التنظيمات يعمدون إلى التعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك وهذا يؤدي إلى ظهور نتائج غير متوقعة وغير مرغوبة ويذهب إلى أنه غالبا ما تحدث تغيرات في شخصية أعضاء التنظيم وهذا نتيجة لخصائصه ونظامه الداخلي⁽²⁵⁾.

(21) - رابح كعباش، نفس المرجع السابق، ص 161.

(22) - عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 342.

(23) - سعيد عبد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الإسكندرية: دار المعرفة، 2000، ص 236.

(24) - سعيد عبد مرسي بدر، المرجع نفسه، ص 245.

(25) - علي السلمي، مرجع سابق، ص 39.

وقد قدم "ميرتون" نموذج في دراسته لاستقرار التنظيم من خلال تحليله للبناء التنظيمي حيث اعتبر أن أعضاء التنظيم يستجيبون لمواقف معينة ليتم تعميمها على مواقف مماثلة، مما ينشأ عن ذلك نتائج غير متوقعة أو غير مرغوب فيها بالنسبة للتنظيم، وتبدل لمواجهة هذا الخل يستلزم وجود نظام ضبطي منظم ومتابعة مستمرة تمارسه المستويات المختلفة للسلطة المنظمة من أجل المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارها⁽²⁶⁾.

يتميز الاستقرار عند "ميرتون" بطابع السلطة الرسمية العقلانية في تحديد أنماط النشاط والتي ترتبط في صورة وظيفية ومنظمة لتحقيق الهدف كما يرى "ميرتون" أن كل بناء تنظيمي هو حالة تكامل أو حالة متكاملة في سلسلة الوظائف.

ويربط الاستقرار التنظيمي بعنصر السلطة التي تتميز بكفاءة وفعالية أكثر تنظم مكانة الفرد حسب التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات والمكانة العلمية والمعرفية⁽²⁷⁾.

د. نظرية الاتصال التنظيمي

لقد اهتمت نظرية الاتصال التنظيمي بشبكة الاتصال في النظام حيث نظرت إلى الاتصال كوسيلة يمكنها أن تسير العمل في أجزاء النظام، وكميزة من مميزات هذه النظرية الحديثة أنها ترى بأن استقرار المنظمات مرتبط ارتباطا وثيقا بمدى صدق ونوعية المعلومات التي تصل إلى كافة المستويات التنظيمية المتعددة لاتخاذ قرارات صائبة، وبهذا فإن سلامة القرار على أي مستوى يتوقف على قنوات الاتصال التي تكون بين العاملين وقيادتهم، حيث يستطيع الرئيس أن يمارس سلطاته من خلال الاتصالات التي تقام بينه وبين مساعديه من جهة وبين أنساق البيئة الخارجية للتنظيم التي يتعامل معها.

وبهذا فإن أي مركز رئاسي داخل التنظيم في حاجة ماسة إلى إجراء اتصالات ومشاورات بين الرؤساء والمرؤوسين وبناء على المعلومات التي تنقل في جميع الأنساق المكونة للتنظيم يمكن للرؤساء من التحكم في استقرار التنظيم من خلال :

- تحديد الأهداف العامة للتنظيم.
- مكافئة الأفراد الذين أظهروا تفانيهم في العمل.
- خلق عامل الحوافز وتشجيع العمل الجماعي.
- اتخاذ القرارات الهادفة وتنسيق الجهود.
- مراقبة كل العمليات التي هي مبرمجة للتنفيذ داخل المنظمة⁽²⁸⁾.

إن الأهمية القصوى التي يحققها الاتصال بين المستويات التنظيمية المختلفة عند محاولة تطبيق السلطة في التنظيم يكشف لنا عيوب الإدارات الحديثة التي تتمثل في سوء توصل المعلومات وطرق اتخاذ القرارات بصفة انفرادية وبالتالي تنعكس هذه العيوب على تنظيم وتوزيع السلطة، وتقوت على المسؤولين الفرصة في التعرف على المعوقات الحقيقية عند حدوث خلل في استقرار التنظيم وبالتالي عدم جدوى البدائل لهذه المعوقات الوظيفية، وعلى العكس فيؤدي إيصال المعلومات بدقة إلى تحسين سلوك الأفراد في النقاش الذي يدور بين الجماعات الخاصة بالتنظيم وإطلاعهم على الظروف والوضعية التي يمر بها حيث يشكل لهم إدراكا موضوعيا للواقع، وبالتالي يساعد الإدارة على توجيههم وقيادتهم بسهولة إلى تحقيق استقرارهم المهني والتنظيمي.

وبصفة عامة فإن الاتصالات عامة تسير في التنظيم على نحو 3 اتجاهات هي:

(26) - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر، دار مداني، 2002، ص 23.
(27) - عبد الله عبد الرحمان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 348.
(28) - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص 98.

- الاتجاه الأول: إيصال المعلومات من القاعدة إلى القمة وهو اتصال صاعد يتجه عكس خطوط السلطة في التنظيم وجودته تعكس الوضعية الحقيقية لأي تنظيم مستقر حيث تتميز إدارته بالمشاركة في التسيير.
 - الاتجاه الثاني: الاتصال من أعلى إلى أدنى حيث أن مركز اتخاذ القرار يجسد السلطة الرسمية وهو ذو أهمية بالغة لأنه ينقل نوعية المهام التي يتم القيام بها والتغيرات التي يمكن القيام بها على برامج العمل التي ينبغي اتباعها عند تطبيق التعليمات الواردة من أعلى، وبالمقابل فإن العاملين يملكون قوة الضغط الجماعي وإخفاء المعلومات التي قد تساعد على اتخاذ القرارات الصائبة لهذا وجب على الرؤساء مراعات مصالح المرؤوسين وحسن استعمال السلطة.
 - الاتجاه الثالث: الاتصال الأفقي الذي يتم بين وحدات على نفس المستوى خاصة التنظيمات الكبيرة التي تضم مجموعة مختلفة من الأخصائيين ويكون فيها التخصص شديدا وتوزيع العمل بين الخبراء متمايز ويتمتع كل مدير بصلاحيات إدارية واستحالة قيامه بضغوط على زملائه في مستوى واحد⁽²⁹⁾.
- تصبح مسألة التنسيق بين الإدارات أمرا ارتكازيا لأداء الوحدات لعملها واتخاذ القرار المناسب في الوقت المطلوب وتوحيد الجهود وتبادل المعلومات عن التطور من أجل سير العمل وفق الخطة المرسومة وتحقيق الأهداف المسطرة لتحقيقها.

هـ. المدرسة الكمية في الإدارة

ويطلق عليها أيضا مدرسة اتخاذ القرارات والتي كان روادها يرون في الإدارة أنها مجموعة من القرارات والعمليات أكثر من كونها هياكل تنظيمية ثابتة ويعد رائد هذه المدرسة "تستبر برنارد" من الأوائل الذين أكدوا على أن التنظيم نظام من المعلومات ونمط من اتخاذ القرارات وقد طور هذه الفكرة كل من "هربرت سايمون" و"جيمس مارش" وأكدوا على ضرورة النظر إلى الإدارة على أنها عملية اتخاذ القرارات مع الاهتمام بمفهوم وضع البرامج بقصد وضع أنماط محددة لاتخاذ القرارات في كل الأحوال المماثلة الأمر الذي يؤدي إلى اختزال الوقت اللازم لإصدار مختلف الأوامر الخاصة بالقرارات وفي هذه المدرسة سنقوم بتناول نموذجين أساسيين لتوضيح عملية اتخاذ القرارات السليمة ودورها الفعال في استمرار التنظيم وهما:

- النموذج الأول: نظرية قبول السلطة والتنظيم غير الرسمي "بيرنارد" والذي بنى نظريته على الانتقاد الموجه لأصحاب الفكر التقليدي في نظرتهم للمنظمة وخاصة مبدأ السلطة الهابطة أو المركزية حيث يوضح "بيرنارد" ويرفض تماما هذه الفكرة ويرى العكس لأن الأفراد المرؤوسين في نظره لن يقبلوا أوامر وقرارات القمة إلا على شروط معينة، ولتحقيق الاستقرار التنظيمي يرى أنه لا بد من قيام المديرين بتوفير الحوافز الكافية وتسهيل عمليات الاتصال بينهم⁽³⁰⁾.

• النموذج الثاني: نظرية التوازن التنظيمي لسايمون

كانت هذه النظرية بمثابة عملية تطويرية لأعمال "بيرنارد" وخاصة فيما يتعلق بتفسيره للسلطة وعملية اتخاذ القرارات في المنظمة، فالقرارات من وجهة نظره هي وحدة للتحليل الأساسية في المنظمة وقد أطلق على نظريته في التنظيم "الرشد المحدود" لأنها تسعى إلى إيجاد البديل الذي يعمل على تحقيق الرضا للمدير وليس الرشد المطلق الذي يهدف إلى تعظيم المنفعة القصوى. وفي هذا السياق يرى "سايمون" أنه يجب توافر شرطين أساسيين في المدير صاحب القرار لمساعدته على تحقيق الاستقرار داخل التنظيم وهما:

- أن يكون قادرا على اتخاذ قرارات مناسبة لكل المواقف وإيجاد البدائل لكل المعوقات التي تعيق وظائف التنظيم.
- وأن يستطيع التأثير في تنفيذ القرارات لوضعها موضع التنفيذ وذلك لتعميم وظيفتها.

(29) - عمار بوحوش، مرجع سابق، ص 100.

(30) - مؤيد سعيد سالم، تنظيم المنظمات، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث، ط 2، 2009، ص ص 91-92.

ويوضح "سايمون" أن القرارات لا قيمة لها إن لم يجر تنفيذها من قبل المرؤوسين، كما تحتل القرارات الفردية بمشاركة الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة مكانة مهمة عنده، وقد تبلورت هذه النظرية بطريقتين هما:

الأولى تتجسد بسلوك الفرد الخاص بالارتباط أو البقاء أو الانسحاب من المنظمة أما الثانية فتتضمن الموازنة بين الحوافز والمغريات المقدمة للفرد من قبل المنظمة، والمساهمات التي يقدمها الفرد بدوره، وفي حالة حدوث خلل معين في هذا التوازن يستوجب العمل على إعادته إلى حالته الأولى قبل أن يكون سببا في تدهور المنظمة⁽³¹⁾.

خاتمة:

من خلال تطرقنا إلى أهم المقاربات التنظيمية حول تأثير السلطة التنظيمية على الاستقرار في المنظمة يمكن استخلاص نقطتين محوريين يمكن الاعتماد عليهما في دراسة الحالة التطورية للفكر التنظيمي من أجل الاستقرار، فالنقطة المحورية الأولى تنظر إلى التنظيمات على أنها أنظمة مغلقة بموجبها يحدث تطوير المنظمة وبنائها بمعزل عن بيئتها الخارجية ولكن هذه النظرة تغيرت إلى فلسفة النظام المفتوح بعد فشل أغلب النظريات التقليدية في المحافظة على استقرار التنظيم وأصبح النسق المفتوح هو السائد في رسم وتحديد المتغيرات البنائية والسلوكية التي قدمت نموذجا نظريا وفكريا كمقترح لاستقرار التنظيم من خلال التفاعل مع البيئة الخارجية.

أما النقطة المحورية الثانية فتتمثل في النظر إلى التنظيم المستقر من خلال غايات هياكل المنظمات حيث ينظر أصحاب الموقف الرشيد إلى المنظمة على أساس أن هيكل المنظمة هو وسيلة لبلوغ أهداف المنظمة في الاستقرار أما الموقف الاجتماعي الذي يؤكد أن هيكل المنظمة هو محصلة لصراع قوى عديدة من أجل المصلحة يحاول كل منهما الحصول على القوة والسيطرة على موارد المنظمة المادية والفكرية.

ورغم الإسهامات التي قدمتها هذه المقاربات النظرية إلا أنها واجهت الكثيرين الانتقادات التي نتجت عن تطبيق هذه النماذج حيث نجد أن فيبر بالغ في التركيز على مسألة التخصص والقبالة والإشراف وأهمل الجانب النفسي والاجتماعي للفرد واعتبره مجرد آلة يتمثل دورها في الامتثال والتقييد بالإجراءات واللوائح المكتوبة. ورغم ما قدمه بارسونز من إسهامات إلا أنه لم يسلم من الانتقادات ومن بينها تركيزه على التغيرات الخارجية وإهمال الصراعات الداخلية التي تؤدي إلى التغير داخل التنظيم وقد أغفل أيضا الصراع التنظيمي بين العمال والإدارة.

ونأمل في النهاية أن تكون هذه المداخل النظرية حالة من حالات النجاح التي ستعبد الطريق للباحثين والمفكرين في مجال التنظيم والإدارة لإثراء دراسات مستقبلية تهتم بتطوير النظرية الاجتماعية في مجال إدارة المنظمات.

(31) - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص ص 101-102.

قائمة المراجع:

- 1 - إبراهيم عباس، المفاهيم الأساسية في علم الإدارة، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية، 1980.
- 2 -Jean Claude Scheid : Les grands auteurs en organisation, Paris : DUNOD, 1980.
- 3 - خليل محمد حسن الشماخ، نظرية المنظمة، العراق: مطابع دار الشؤون الثقافية، 1989.
- 4 - علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، الكويت : وكالة المطبوعات، 1980.
- 5 - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات -دراسة في تطور الفكر التنظيمي- ، الأردن: دار عالم الكتاب الحديث ، ط9، 2009.
- 6 - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، القاهرة: مكتبة الإشعاع الفنية، 1977.
- 7 -J.P Helfer. M.KAlika. Orsoni. Management : stratégies et organisation. Paris :Vubert, Octobre, 1996.
- 8 - أنس شكشك، علم النفس الإداري، سوريا : دار النهج للدراسات والنشر، 2009.
- 9 . عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1989.
- 10 . حمدي أمين عبد الهادي، الفكر الإداري الإسلامي المقارن، القاهرة : دار الفكر العربي، 1999.
- 11 . فايز الزعبي، محمد عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، الأردن : دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1997.
- 12 - رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم اجتماع التنظيم والاتصال، قسنطينة: جامعة منتوري، 2006.
- 13 - سعيد عبد مرسي بدر، الأيدولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، الإسكندرية: دار المعرفة، 2000.
- 14 - فاروق مداس، التنظيم وعلاقات العمل، الجزائر: دار مداني، 2002.
- 15 - عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في الإدارة، الجزائر : المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984،