

## السلوك التنظيمي: الانجاهات الفكرية والتطبيقية وأهميته للكويت والخليج العربي

د. سالم زروق الطحج \*

### مقدمة

يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي يتطرق لها الباحثون في مجال الإدارة . وتبرز أهمية هذا المجال باعتباره مدخلا يجمع بين النظرية والتطبيق ، فهو لا يقتصر على مجرد استخلاص المبادئ والأسس العلمية المرتبطة بسلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات . ولكنه يمتد الى توفير مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية التطبيقية التي يمكن استخدامها في علاج المشاكل التنظيمية والإدارية .

ولعل أهم ما يميز الدراسات والبحوث التي أجريت في مجال السلوك التنظيمي هو الاهتمام بمعالجة المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات من خلال استخدام الأسلوب العلمي للبحث ، مما ساعد على تفسير الظواهر ومعالجة المشاكل التنظيمية والإدارية على أساس علمي واقعي .

وإذا كانت الدراسات والبحوث المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي قد أسفرت عن العديد من المفاهيم التي تركز على أرضية الواقع وملابساته ، والتي لاقت نجاحا في المجتمعات المتقدمة ، فإن الفرصة متاحة أمام الباحثين العرب والكويتيين

\* رئيس جهاز الدراسات والبحوث الاستشارية لصاحب السمو أمير الكويت وعضو هيئة التدريس بقسم إدارة الأعمال — كلية التجارة والعلوم السياسية — جامعة الكويت .

**لاختبار هذه المفاهيم واستكشاف مدى امكانية الافادة منها ، وامكانية تطويعها لكي تتلاءم وتناسب مع ظروف البيئة العربية بوجه عام والبيئة الكويتية بوجه خاص .**

ان المشاكل الادارية والتنظيمية التي تواجه المنظمات في المجتمع الكويتي — وهي لا تختلف كثيرا عن المشاكل التي تواجهها معظم بلدان الخليج العربي — تتطلب معالجة من خلال اطار علمي وعملي يوازن بين النظرية والتطبيق . فلقد اثبتت التجربة عدم فعالية الاعتماد على مجموعة من التشريعات في علاج ما نواجهه من مشاكل تنظيمية وادارية ، حيث ترتب على ذلك كثرة التشريعات التي تعالج الموضوع الواحد وتضاربها ، وذلك لعدم استنادها على اسلوب علمي يقوم على تشخيص المشكلات ، والتعرف على مسبباتها ووضع سبل العلاج التي تتناسب مع واقع منطقتنا في البيئة المحلية .

**اننا بحاجة الى مدخل السلوك التنظيمي كمنهج للتفكير واسلوب للتطبيق في علاج ما نواجهه من مشكلات تنظيمية وادارية ، مع ضرورة التأكيد على ان الحاجة تدعو الى معالجة تلك الظواهر في قالب عربي ، واخضاع النظريات الادارية في مجال حقل السلوك التنظيمي ، وتطويعها بما يتناسب مع الواقع المحلي .**

وينقسم هذا البحث الى اربعة اجزاء رئيسية ، يتناول الجزء الاول منها تطور نشأة حقل السلوك التنظيمي . ويعرض الجزء الثاني لاهم الاتجاهات التي اسفرت عنها الدراسات والبحوث التي اجريت في هذا المجال ، ويتناول الجزء الثالث اهم القضايا والموضوعات التي يعالجها حقل السلوك التنظيمي ، ويتضمن الجزء الرابع بيان أهمية حقل السلوك التنظيمي للكويت والخليج العربي مع عرض لاهم القضايا التطبيقية التي تناولها الباحثون في هذا المجال .

### **هدف البحث**

نشأ حقل السلوك التنظيمي واستمر في مدارس ادارة الاعمال في الولايات المتحدة الامريكية مركزا بحوثه على المؤسسات الهادفة للربح ( الخاصة ) . ولكن السائد الآن هو الاتجاه نحو شمولية بحوثه للمؤسسات العامة بالإضافة الى المؤسسات الخاصة .

ويهدف هذا البحث الى تعريف حقل السلوك التنظيمي وذلك من خلال عرض مراحل تطوره والقضايا والموضوعات التي يعالجها .

### **تطور نشأة حقل السلوك التنظيمي :**

ان المتتبع لتاريخ حقل السلوك التنظيمي يجد ان هناك ارتباطا قويا بين نشأة هذا الحقل وتطور حقل الادارة بصفة اساسية ، وعليه فانه من الطبيعي ان نعرض لتطور نظرية الادارة كمدخل لتطور حقل السلوك التنظيمي .

## المرحلة الاولى : النظرية التقليدية للادارة

في العشرينات من هذا القرن ظهر ما سمي بالنظرية التقليدية للادارة والتي من كتابها فردريك تايلور (١) ، ماكس ويبر (٢) ، مونيه (٣) ، يـورك (٤) . كرايشنوي (٥) . **واهم ما تخلص اليه هذه النظرية هو وجود طريقة مثلى وحيدة للادارة** ، وان هذه الطريقة صالحة لوضع اي تنظيم لاي منظمة أو أي توصيف للوظائف والاعمال أو وضع أي اجراءات للعمل ، وذلك بغض النظر عن بيئة المنظمة أو شخصية الفرد الذي يؤدي الوظائف ويتعامل مع الاجراءات .

ويمكن القول أن النظرية التقليدية بصفة عامة تعتبر المنظمة هي الأساس من ناحية التصميم واجراءات العمل ، وبالتالي فقد أهملت الدوافع الانسانية ووسائل التحفيز التي تدفع الفرد الى العمل حيث كانت نظرتها قاصرة على الحافز الاقتصادي فقط ، اذ تنظر الى الانسان على أنه عقلاني بطبعه ، وعليه فإن الفرد الذي يعمل في المنظمة يطيع وينفذ ما يطلب منه ما دام يعتقد ان هناك توازنا عقلانيا رشيدا بين ادائه للعمل في المنظمة والعائد الاقتصادي الناتج من ادائه لعمله .

ولخص السلمي (٦) **نقاط الضعف الأساسية التي تعاني منها النظرية التقليدية للادارة** فيما يلي :

- ١ — تعارض وتناقض المبادئ التي تقدمها النظرية التقليدية .
  - ٢ — عدم واقعية الفروض التي تقوم عليها ، حيث تستند الى عدد من الفروض غير الواقعية عن السلوك الانساني وطبيعة الدوافع التي توجه هذا السلوك .
  - ٣ — اغفال العلاقات الانسانية واحتمالات الصراع الانساني في التنظيم .
  - ٤ — اغفال عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم ، والمتغيرات المؤثر عليها ، وهي بذلك تغفل عنصرا هاما من عناصر السلوك التنظيمي .
  - ٥ — القضاء على الحرية الفردية ، واجبار الفرد على الخضوع والطاعة .
- وهذه النقاط تقلل من فعالية النظرية التقليدية للادارة في تفسير السلوك التنظيمي تفسيرا صادقا ، ويستتبع ذلك عدم امكانها الاسهام في التنبؤ بالسلوك التنظيمي أو محاولة السيطرة عليه .

## المرحلة الثانية : نظرية العلاقات الانسانية

في الثلاثينات والاربعينات من هذا القرن بدأ ميلاد نظرية العلاقات الانسانية والتي تمثل مرحلة ثانية من مراحل الفكر الاداري . ولقد بينت هذه النظرية ان الانسان ليس اقتصاديا بطبعه بل هو اجتماعي بسلوكه . فقراراته تحكمها عوامل

اجتماعية الى جانب العوامل الاقتصادية (٧) . الا انه يجب الانتباه الى ان نظرية العلاقات الانسانية لا تمثل ثورة او تضادا مع نظرية الادارة التقليدية ، حتى ان الكثير من الكتاب يطلق عليها لفظ « النظرية التقليدية الحديثة » The Modern Traditional Theory فنظرية العلاقات الانسانية تتفق مع النظرية التقليدية في اعتماد كل منهما على مجموعة واحدة من الاسس التنظيمية ، اي انها في حقيقة الامر تقبل افتراضات نظرية الادارة التقليدية وتحاول في نفس الوقت التخفيف من جفافها وعدم انسانيته من خلال ابرازها لاهمية الحوافز المعنوية .

فالاختلاف بين النظرية التقليدية للادارة ونظرية العلاقات الانسانية يكمن في ان الافتراضات التي قدمتها كل من النظرية التقليدية للادارة ونظرية العلاقات الانسانية لم يتحقق علميا وعمليا صحتها . ( بريفييلد (٨) ، هيرزبرج (٩) ) .

### المرحلة الثالثة حقل السلوك التنظيمي :

منذ الخمسينات وحتى بداية الستينات لم يجد العمليون في ممارستهم اليومية للادارة لدى كل من النظريتين ما يفيدهم من الناحية العملية لحل المشكلات الادارية التي تواجههم . فلقد عجزت كل من النظرية التقليدية للادارة ونظرية العلاقات الانسانية عن تفسير معظم الظواهر التي يتعامل معها المدير ، كما عجزت عن التنبؤ بنوعية المشكلات التي يواجهها ، فعلى سبيل المثال اسفرت البحوث التي أجريت في الخمسينات والستينات عن صعوبة قبول الافتراض القائل بوجود علاقة بين الشعور بالرضا ودرجة التعاون في العمل لدى العاملين ، كما بينت صعوبة التحقق من درجة الارتباط الشرطي المباشر بين الظواهر الادارية المختلفة ، وبدأت على هذا الاساس المرحلة الثالثة من تطور نظرية الادارة وهي نظرية او حقل السلوك التنظيمي .

### اتجاه الموارد الانسانية

منذ الستينات وحتى اليوم مر حقل السلوك التنظيمي بعدة اتجاهات فكرية قامت جميعها بمعالجة الظواهر الادارية المختلفة من منطلقات متعددة . فلقد كان هناك اتجاه فكري يركز على أهمية الموارد الانسانية بجانب الموارد الاقتصادية التي تحكم سلوك الفرد في المنظمة ، وهو ما يسمى باتجاه الموارد الانسانية .

**ولقد اوضح هذا الاتجاه أهمية الموارد الانسانية التي عجزت النظرية التقليدية عن ابرازها بسبب اهتمامها بالتنظيمات الرسمية .** وطالب كتاب هذا الاتجاه المنظمات بضرورة اعطاء الفرصة للمواهب التي تظهر وتأخذ اشكالا متعددة ، مثل الادارة بالاهداف ، وفرق العمل ، والرقابة الذاتية ، وتعميق العمل . وبصفة عامة اوضح كتاب هذا الاتجاه الفكري أهمية الاداء للأفراد مثلما له أهمية لدى المنظمة ، اذ

**ان الانسان من خلال ادائه لعمله يشبع حاجته للانتماء وكذلك رغبته في الشعور بالاهمية .** ومن هنا نجد انه يمكن التوصل الى الهيكل التنظيمي الذي يوضح مسؤوليات كل فرد في المنظمة واهمية التغيير في المنظمات من خلال التكامل بين الرئيس والمرؤوس وليس عن طريق اعطاء الرئيس سلطات تجبر المرؤوس على القيام بأداء عمله ، ولذلك اوضح كتاب هذا الاتجاه أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات ، كما بينوا أهمية التغيير في المنظمات من خلال المشاركة في اجرائه والاعداد له . ولقد اهتم هذا الاتجاه بفرق العمل دون النظر الى الاقسام الاخرى في المنظمة وأهمية التنسيق بينها. (ارجيريس(١٠) ، ماكرجور(١١) ، ليكرت(١٢) .

مما تقدم نجد أن اتجاه الموارد الانسانية لا يختلف في الواقع عن النظرية التقليدية في الادارة من ناحية التركيز على الطريقة المثلى الوحيدة في الادارة ، اذ انها تعتبر فرق العمل ، والمشاركة في اتخاذ القرارات بمثابة الطريقة المثلى . (هاكمان (١٣) ، فيدلر (١٤) .

### **اتجاه الاعتماد**

في اواخر الستينات واول السبعينات ظهر اتجاه آخر سمي باتجاه الاعتماد، ( بورتر (١٥) ، سايلز (١٦) ) . ولقد حاول اتجاه الاعتماد في حقيقة الامر تقديم الحلول لبعض المشاكل الادارية التي لم تعالج ، مثل التنسيق بين الجماعات المختلفة سواء على مستوى اداري متماثل أو مختلف . ويقوم اتجاه الاعتماد على اساس ان الاسلوب الاداري الصحيح يعتمد اساسا على عوامل رئيسية في الموقف الذي تواجهه الادارة . فهناك بعض الاعمال التي تتصف بالترار ولذلك يتم التخطيط لها مسبقا ، كما ان هناك اجراءات ادارية معينة تتطلب طاعة الفرد ، واجراءات لا يستلزم اداؤها فرق عمل معينة ، كل هذا يدعو الى التركيز على أهمية المشاركة والتشاور بين الرئيس والمرؤوس ، وهو ما يطالب به كتاب اتجاه العلاقات الانسانية ، وهذا أمر يتصف بالبساطة ان لم يكن بالسذاجة ومما يؤكد هذا الامر أن بعض الاعمال تتطلب وجود حوافز قوية تدفع الافراد الى القيام بأدائها مع ضرورة وجود تنظيمات معينة تتمشى مع طبيعة هذه الاعمال . كما بين اتجاه الاعتماد ان هناك نظما من الحوافز والاشراف ، والتقسيمات التنظيمية في المنظمات تكون صالحة فقط اعتمادا على طبيعة الافراد القائمين بها ، والاعمال ذاتها والبيئة التي تؤدي الاعمال فيها (١٤) .

لذا تبرز أهمية هذا الاتجاه الفكري في كونه بين حقيقة الاختلاف بين الافراد وكذلك الاختلاف بين المواقف التي يواجهها المدير من ناحية ، واعطاء البدائل المتعددة للمدير لمعالجة مشاكله التنظيمية والانسانية من ناحية أخرى .

## اتجاه المجتمع التنظيمي

في نفس الوقت الذي ظهر فيه اتجاه الاعتماد ، ظهر اتجاه فكري آخر سمي باتجاه المجتمع التنظيمي . ولقد اهتم هذا الاتجاه بالتنظيمات من خلال اللوائح الرسمية وقنوات الاتصال الرسمي وكذلك العلاقات بين الافراد من خلال السلطة الرسمية ونظم الرقابة والجزاء ، وذلك دون النظر الى العلاقات غير الرسمية بين الافراد . ومن ثم كانت نظرة هذا الاتجاه الى التنظيمات تنحصر في اطار التنظيمات المعقدة . ( تومبسون (١٧) ، ودوارد (١٨) ) . لذا ركز اتجاه المجتمع التنظيمي على معالجة مشكلة المركزية واللامركزية ومشكلة العلاقة بين السلطتين الاستشارية والتنفيذية . وبصفة عامة نجد ان اتجاه المجتمع التنظيمي يبحث في اثر كل من التقدم في وسائل الانتاج ، والاختلاف بين البيئات على التنظيم الرسمي في المنظمة . ويمكن القول ان اتجاه المجتمع التنظيمي لا يختلف في اهتمامه عن المدرسة التقليدية في الادارة في المنظمة دون البحث عن طريقة مثلى وحيدة في الادارة .

## اتجاه النظم

ظهر في السبعينات اتجاه فكري سمي باتجاه النظم الذي اخذ في الاعتبار الاختلاف بين الافراد وطبيعة الأعمال ، وكذلك الاختلاف في البيئات من ناحية وأهمية قبول فكرة التغيير المستمر في هذه العوامل التي تحكم التنظيمات المختلفة من ناحية أخرى . ( ليفيت (١٩) ، بوندي (٢٠) ) .

## القضايا والموضوعات التي يعالجها حقل السلوك التنظيمي :

يمكن تقسيم القضايا والموضوعات التي يعالجها حقل السلوك التنظيمي الى مجموعات ثلاث :

### أولا : مجموعة البحوث والدراسات التي تبحث في موضوع التناقض بين المنظمة والفرد . ( أرجيرس (١٠) ، وماكرجور (١١) ، ليكرت (١٢) ) .

سلوك الفرد أثناء أدائه لعمله يتناقض مع رغبة الفرد في تنمية وتطوير مواهبه واستقلاليته وحرية في اتخاذ القرارات . وهذا التناقض من شأنه ان يدفع الفرد الى ان يسلك سلوكا قد يكون مغايرا لطبيعته وأهدافه أو يكون مغايرا للقواعد والاجراءات التي تحكم أداءه لعمله . ولقد بين كتاب حقل السلوك التنظيمي هذه المشكلة من خلال عدة دراسات أبرزها دراسة ماكرجور (١١) الذي قدم نظرية ( x ) ، نظرية ( y ) ، وهاتان النظريتان تهدفان الى التوفيق بين ما يريده الفرد وما تتطلبه المنظمة من خلال اسلوب قيادي مميز . فلقد نظرت نظرية (x) الى أهمية طاعة الفرد لهذه الاجراءات والقواعد الرسمية ، من خلال فلسفة

لمفهوم العلاقة بين الفرد والعمل . فوصفت الفرد بأنه بطبيعته لا يحب العمل ولا يقوم بأدائه الا من خلال قواعد واجراءات ونظم حوافز صارمة وواضحة . اما نظرية ( ٧ ) فبينت أهمية التركيز على رغبة الفرد في تنمية مواهبه واستقلالته وحرية . من خلال فلسفة أخرى لمفهوم العلاقة بين الفرد والعمل ، وتبين انه من خلال أسلوب قيادي ينمي المواهب والاستقلالية يمكن أن يكون هناك توافق بين القواعد والاجراءات الرسمية واستقلالية وحرية الفرد في اتخاذ القرارات . كذلك بين تاننبوم ( ٢١ ) من خلال دراسته لاسلوب القيادة ان هناك أنظمة مختلفة لمشاركة الفرد في اتخاذ القرارات والتي من شأنها ان توفق بين المتطلبات المتناقضة لكل من الفرد والمنظمة . كما قدم ليكرت أيضا ما سمي بنموذج النظام الرابع للمشاركة والقيادة الادارية وهو في الأساس اسلوب قيادي يهدف الى الأخذ في الاعتبار وجهة نظر الفرد من خلال التنظيمات الرسمية المعقدة . ولقد حاول كذلك كتاب آخرون في مجال حقن السلوك التنظيمي معالجة قضية التناقض .

**ثانيا : مجموعة البحوث والدراسات التي اهتمت بدراسة الصراع والنزاع داخل المنظمات والذي يحدث عادة بين الأقسام المختلفة في المنظمة أو بين المجموعات أو بين الافراد انفسهم ( مايو ( ٢٢ ) ، لوين ( ٢٣ ) ، بليك ( ٢٤ ) ، سايرت ( ٢٥ ) .**

وقد تبين من تلك الدراسات أن هناك مدرستين تكاد تكون نظرة كل منها الى الصراع داخل المنظمة متناقضة مع نظرة الأخرى . فقد كانت الدراسات السابقة حتى الستينات تنظر الى النزاع على أنه امر سيء ، ينتج عن قطع الاتصالات أو عدم الفهم أو الثقة أو الانفتاح بين أطراف النزاع ولكن في الامكان تحاشي هذا الصراع ، بل أنه من الممكن التحكم في النزاع من خلال عوامل البيئة . لأن الدراسات السابقة افترضت أن الانسان بطبعه يثق ويؤمن بالتعاون مع الآخرين . أما الدراسات الحالية فأنها نظرت الى الصراع داخل المنظمات على أنه ليس بالضرورة أن يكون أمرا سيئا بل من الممكن أن يكون امر جيد ، ومن الممكن التحكم فيه قبل أن يصل الى مرحلة لا يمكن التحكم فيها . كذلك نظرت الدراسات الحالية الى الصراع على أنه امر محتمل وجوده ، بل من الطبيعي حدوثه للأسباب التي أوضحتها تلك الدراسات ، ومن أهمها أن الصراع يأتي نتيجة محدودية الجوائز والجزاءات أو الموارد الاقتصادية أو المراكز القيادية والمناصب في المنظمات ، ذلك بالإضافة الى أسباب نفسية داخل الانسان تدفعه الى أن يسلك سلوكا عدائيا في بعض الأحيان .

ولقد بينت الدراسات الحالية أيضاً أن اثر البيئة مهم ، ولكن يجب ان يكون محدودا فيها يختص بعملية الصراع ، لأن هناك عوامل داخلية نفسية تدفع الفرد الى أن يسلك سلوك الصراع .

### ثالثا : مجموعة البحوث والدراسات التي عالجت قضية التوافق بين الباحثين ( الأكاديميين ) والعاملين ( التطبيقيين ) .

لقد نظر العاملون الى ما يقدمه الأكاديميون من نظريات تعالج الظواهر الادارية المختلفة على أنها تقوم على أساس نظري يبعد عن الواقع . وكان الرأي أن معالجة الأكاديميين للمشكلات الادارية يقتصر على الجوانب النظرية دون معالجة الجوانب التطبيقية الواقعية لتلك المشكلات (ستراوس (٢٦) ، بينس (٢٧) ، أرجريز (٢٨) ) . فلقد وجد العاملون الذين يمارسون الادارة ويريدون الحصول على نظريات تفيدهم من الناحية العملية في حل مشكلاتهم الادارية التي تواجههم اثناء الممارسة اليومية ، قصور تلك النظريات وبعدها عن مشكلاتهم الواقعية ، بل وجد العاملون أنه ليس هناك ارتباط قوي بين النظريات التي تطرح من قبل الأكاديميين لتقديم نظريات لها ميزة عملية تحل لهم المشكلات الواقعية التي يتعاملون معها . ولكن النظريات التي قدمها الأكاديميون لم يتحقق عمليا إمكانية تطبيقها من وجهة نظر العاملين . فالجانب العملي في تلك النظريات كما يراه العاملون يكاد يكون مفقودا ، فالمنظمات تهتم بالجانب العملي ، والنظريات تقوم على أساس منطقي ومثالي أكثر مما ينبغي . وبصفة عامة وجد العاملون أن هناك فجوة كبيرة بين ما يقدمه العلماء من دراسات وما يعانونه من مشاكل في المجال العملي والواقعي .

ولقد نظر الأكاديميون الى النظريات التي يقدمونها على أنها ليست بعيدة عن الواقع ، ويعتقدون في إمكانية تطبيقها لأنهم يحاولون دائما ايجاد الحلول للمشكلات الادارية التي تواجه العاملين ، كما يحاولون تفسير الظواهر المختلفة التي تبدو في الحياة العملية . ولقد اهتمت الدراسات والبحوث في مجال حقل السلوك التنظيمي بمعالجة تلك القضية وعملت على تكريس الجهود العلمية للواقع . فقد اهتمت تلك الدراسات والبحوث بايجاد علاقة قوية ومثينة بين النظرية والتطبيق في مجال الحقل الاداري ، وذلك عن طريق استخدام اسلوب البحث العلمي الدقيق الذي يهتم بدراسة الظواهر والمشكلات الادارية دراسة عملية وليست دراسة وصفية للحلول المفروض اتباعها بهدف تفسير الظواهر المختلفة وايجاد الحلول للمشكلات الادارية التي تواجه العاملين في ممارستهم اليومية للادارة . كما اهتم كتاب حقل السلوك التنظيمي باستخدام النماذج الاحصائية والرياضية والاستفادة من التقدم الاحصائي والرياضي والكمي في التطبيقات المتعلقة بدراسات علم النفس ، وعلم الفيزياء والرياضيات ، وذلك من خلال استخدامها في مجال الادارة ، ومن ثم فان الباحثين في مجال السلوك التنظيمي يستخدمون اسلوب البحث العلمي الدقيق في دراسة الظواهر الادارية المختلفة من الناحية العلمية والعملية التي تتصف بالعمق والموضوعية ، مما يؤدي الى أن تصبح النظريات الادارية قائمة على أساس موضوعي وواقعي ، وبالتالي

يمكن الاستفادة من تلك النظريات التي تعمل على ايجاد الحلول للمشكلات الادارية المختلفة التي تواجه العاملين .

### اهمية حقل السلوك التنظيمي للكويت والخليج العربي

ان أهمية الدراسات والبحوث في مجال حقل السلوك التنظيمي لا تكمن فقط في الحلول التي وضعتها ، وانما في الاهتمامات التي أثارتهما والأسلوب الذي أتبعته . فلقد اهتم كتاب حقل السلوك التنظيمي على مختلف اتجاهاتهم الفكرية بمعالجة المشاكل الادارية التي تواجه المنظمات من خلال استخدام الأسلوب العلمي للبحث ، ومن خلال الدراسات والبحوث التي ساهمت مساهمة فعلية بخلق نظريات لها ميزة عملية تعمل على تفسير الظواهر ومعالجة المشاكل التنظيمية على أساس علمي واقعي . واذا كانت تلك الدراسات والبحوث قد عالجت الكثير من القضايا والموضوعات التي تشغل بال المهتمين بالادارة في المجتمعات الغربية ، فانها قد اهتمت في نفس الوقت بايجاد علاقة قوية ومتينة بين النظريات والتطبيق في مجال الحقل الاداري . وبذلك أصبحت تلك النظريات تركز على أرضية الواقع وملابساته ، مما حقق لها نجاحا ملموسا في المجتمعات الغربية وبخاصة الولايات المتحدة الامريكية من خلال تركيزها على استخدام الأسلوب العلمي للبحث وقيامها على أساس موضوعي وواقعي ، ومن خلال تبين العلاقة بين سلوك الافراد والجماعات داخل المنظمات والعوامل الاجتماعية والنفسية والبيئية المسببة له .

واذا كانت الدراسات والبحوث المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي قد أعطت مفاهيم واهتمامات لاقت نجاحا في المجتمعات المتقدمة ، فان الفرصة متاحة أمام الباحثين العرب لاختصاص تلك المفاهيم للواقع المحلي واستخدام نفس الأسلوب الذي أتبعته تلك الدراسات في تفسير الظواهر وايجاد الحلول العملية للمشاكل الادارية في الكويت والخليج العربي .

ومن الباحثين العرب من ركزوا كتاباتهم في حقل السلوك التنظيمي على استعراض النظريات والمفاهيم العلمية المرتبطة بهذا الحقل ( الهواري (٢٩) ، السلمي (٣٠) ، الفمري (٣١) ) .

ومن أهم القضايا التي تناولها هؤلاء الباحثون ما يلي :

- ١ — التنظيم غير الرسمي والسلوك التنظيمي .
- ٢ — التطوير التنظيمي .
- ٣ — التفاعل الاجتماعي في التنظيم .
- ٤ — تغيير السلوك التنظيمي .
- ٥ — الادارة بالأهداف .

## ٦ — ادارة التناقضات .

ومن الملاحظ ان تناول الباحثين العرب لهذه الموضوعات كان عبارة عن ترجمة للدراسات التي أجريت في البيئة الغربية حيث تم معالجة كل من هذه القضايا والموضوعات معالجة علمية نظرية باستعراض أهم المفاهيم والنظريات والأساليب التي أسفرت عنها الدراسات والبحوث التي أجريت في المجتمعات الغربية . ولم تتطرق هذه الكتابات الى بيان مدى ملائمة هذه النظريات والأساليب التي أسفرت عنها لتفسير الظواهر وإيجاد الحلول العملية للمشاكل الادارية في المجتمع العربي .

فالمشكلة الادارية تختلف في أبعادها باختلاف الأطر الثقافية للادارة والمتمثلة في العوامل والمؤثرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتعليمية والعقائدية والقيم والتقاليد السائدة في المجتمع ، والتي تشكل في مجموعها المناخ الذي تعمل فيه الادارة وتخطط لأنشطتها وتقدم وظائفها من خلاله وفي إطاره الى الذين يعيشون في نطاقه (٣٣) .

وعليه فان ابعاد المشكلة الادارية لدولة متقدمة تختلف حتيا في ابعاد المشكلة الادارية لدولة نامية . على انه من الثابت ان المشكلة الادارية التي تواجهها الدول النامية ومنها دول الوطن العربي تكون أكثر تعقيدا حيث انها تستهدف إحداث تطوير شامل في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية ، وهذا يتطلب إحداث تنمية وتطوير اداري كمدخل جوهري لأحداث التنمية الاقتصادية والاجتماعية وتحقيق أهدافها (٣٤) .

ولم تقتصر مساهمة الباحثين العرب على تناول الأسس العلمية للموضوعات والقضايا المرتبطة بحقل السلوك التنظيمي ، حيث تطرق بعضهم الى الجانب التطبيقي لهذه الاتجاهات والنظريات العلمية .

**ونعرض فيما يلي لأهم ما خلص اليه هؤلاء الباحثون :**

### ١ — في مجال التطوير التنظيمي

تناول الغمري (٣٥) المفاهيم الأساسية للتطوير التنظيمي على انه محاولة — طويلة الأجل — لادخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، حيث يتم الاعتماد في ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية . ويوضح هدف التطوير التنظيمي — الذي يتمثل في زيادة فاعلية المنظمة ، وتدعيم وتوسيع فرص الاختيار المتاحة أمامها ، وتجديد حيوتها — بطريقة مستمرة .

كما بين اسهامات دراسات وبحوث السلوك التنظيمي في مجال التطوير التنظيمي .

واشار ايضا الى امكانية تطبيق برنامج التطوير التنظيمي على جميع انواع المنظمات في اي مرحلة من حياتها التنظيمية .

وتناول الغمري (٣١) برنامج التطوير التنظيمي وتطبيقاته في جمهورية مصر العربية كنموذج للتطبيق في الدول النامية مع مثال توضيحي لتطبيق النظام في احدى شركات التجارة الخارجية .

ولا شك ان هذه التجربة تتطلب القيام باجراء تقييم علمي لنتائجها للوقوف على مدى فعالية هذا الاسلوب ، وامكانية الاعتماد عليه كمنهج تطبيقي لتحسين الاداء في المنظمات العربية .

#### ب - في مجال السلوك التنظيمي والاداء

يبين سليمان (٣٦) من خلال الموضوعات التي يتناولها الى تحليل ودراسة سلوك كل طرف من اطراف التنظيم مع بيان علاقته بالاداء في مكان بغرض ايضاح معنى الاداء ومعنى السلوك التنظيمي لجميع اطراف المنظمة والعلاقة بينهما .

وتناول أيضا أهمية مفهوم الاداء من وجهات نظر الفرد والتنظيم والدولة بصفة عامة . مع استعراض لاهم المشاكل التي تعاشها جمهورية مصر العربية لعدم الفهم السليم لمفهوم الاداء وأهميته ، والتي تتمثل فيما يلي :

١ - مشكلة تخطيط العمالة على مستوى الوحدة الاقتصادية .

٢ - عدم توافر نظم موضوعية لتقييم الاداء الفردي .

٣ - مشكلة الواقعية .

٤ - مشكلة تحديد المسؤولية .

كما تعرض الغمري بالدراسة والتحليل لنظريات الدافعية وعلاقتها بالاداء ، موضحا ان النتائج التي بدأت تتمخض عن الدراسات المختلفة في علم الاجتماع والمرتبطة بحقل السلوك التنظيمي تتعارض مع المعتقدات المرتبطة بالنظرية التقليدية للادارة .

ولقد قام بتقييم لنظرية هرزبرج ( النظرية المزدوجة للواقعية ) ، وانتهى بمفهوم جديد للواقعية ، أطلق عليه اسم « النظرية البيئية للواقعية » ، والتي خلص منها الى ان اشباع حاجات الفرد لا يرتبط بالحاجات ذاتها وانما بيئة العمل كمصدر لهذا الاشباع .

ويلاحظ ان سليمان (٣٦) قد قام باجراء هذه الدراسة في الولايات المتحدة الاميركية ، وهذا يتطلب ضرورة اختبار صحة الافتراضات التي توصل اليها في ضوء ظروف المنظمات بالكويت والخليج العربي للحكم على مدى صلاحيتها لتفسير سلوك الفرد من عدمه .

إن عرض هذه التجارب لبعض الباحثين العرب لم يكن هدفا في ذاته ، ولكن الهدف يكمن في استعراض بعض مناهج التفكير وأساليب التطبيق التي تستند الى اسلوب البحث العلمي الذي نرى أننا أحوج ما نكون اليه لعلاج ما نواجهه من مشكلات تنظيمية وإدارية ، كما يمتد هذا الهدف الى تأكيد أهمية ما أسفرت عنه دراسات حقل السلوك التنظيمي من تزويدنا بنظريات عملية تعمل على تفسير الظواهر ومعالجة المشاكل التنظيمية على أساس علمي واقعي .

لقد اثبتت التجربة عدم فعالية الاعتماد على مجموعة من التشريعات في علاج ما نواجهه من مشاكل تنظيمية وإدارية حيث أننا في ذلك نسير في نفس الطريق الذي أنتجه اصحاب المدرسة التقليدية في الادارة والذي ثبت عدم نجاحه لتيامه على العديد من الافتراضات التي تتنافى مع الطبيعة الانسانية ، بل لقد ترتب على ذلك كثرة التشريعات التي تعالج الموضوع الواحد وتضاربها وذلك لعدم استنادها على اسلوب علمي يقوم على تشخيص المشكلات ، والتعرف على مسبباتها ووضع سبل العلاج التي تتناسب مع واقع منظماتنا في البيئة العربية .

### المشاكل الادارية في الكويت والخليج العربي

تواجه المنظمات بالكويت وفي دول الخليج العربي بتحديات كبيرة تعوق قيامها بدور فعال في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي أصبحت مطلبا أساسيا لجميع الدول وبخاصة الدول النامية ، مما يتطلب العمل على معالجة المشاكل الادارية التي تواجهها تلك المنظمات من خلال اطار علمي وعلمي يوازن بين النظرية والتطبيقية .

ونعرض فيما يلي بعض جوانب هذه المشاكل الادارية ، والتي أسفرت عنها مجموعة من البحوث والدراسات التطبيقية بدولة الكويت — والتي تتشابه في ظروفها مع بلدان الخليج العربي — حيث كان محور هذه الدراسات هو الفرد . ونتعرض لهذه الجوانب طبقا للتصنيف التالي :

- ١ — التنظيم
- ٢ — سياسات التوظيف .
- ٣ — التدريب والتنمية الادارية .

## أولا : التنظيم

تعددت الدراسات والبحوث التي أجريت عن المشاكل التنظيمية ، والتي تعاني منها المنظمات في دولة الكويت .

فلقد أسفرت الدراسة التي قام بها بهجت (٣٧) عن « مشاكل ممارسة وتفويض السلطات في جهاز الخدمة المدنية بدولة الكويت » عن النتائج التالية :

- ١ — أن مستوى التفويض الحالي لن يكون ملائماً في ظل محاولات رفع كفاءة أداء الجهاز الحكومي مستقبلاً .
  - ٢ — أن السياسة العامة للتفويض في الوزارة تنطلق عملياً من عند الوزير ، وتنعكس في الأسلوب الذي يختاره الوزير لمعالجة موضوع تفويض السلطة داخل وزارته .
  - ٣ — أن تفويض السلطة يركز على محورين أساسيين ، الأول وجود السياسات واللوائح والأنظمة التي توفر الأساس الموضوعي لتفويض صحيح ، والثاني وجود الرغبة لدى الرؤساء في منح الصلاحيات للمرؤوسين .
  - ٤ — أن هناك تفاوتاً كبيراً بين السلطة الرسمية المستمدة من الوظيفة أو المنصب ، وبين مصادر السلطة الأخرى التي قد تفوق في أهميتها سلطة الوظيفة ، ومن هذه المصادر السلطة المستمدة من قوة الشخصية أو سلطة المعرفة ، أو قوة العائلة والمركز الاجتماعي ، أو الصداقة والقرابة للرؤساء .
- وتتلخص النتائج التي توصل إليها حموده (٣٨) في محاولته وصف الإطار التنظيمي الفعلي للقيادات الإدارية العليا بالوزارات في أربعة أمور هي : عدم تحديد اختصاصات الإدارة العليا ، تخطي السلم الإداري في منح الصلاحيات ، عدم وضوح مفهوم التفويض ، والاهتمام فقط بالتفويض من الناحية الشكلية .
- ان المتتبع للدراسات والبحوث التي أجريت في مجال التنظيم عن واقع المنظمات في البيئة الكويتية — والتي يمكن النظر إليها كنموذج لدول الخليج العربي — يجد أنها تتفق في تحديد المشاكل التنظيمية التالية :
- ١ — عدم وضوح الاهداف ، وعدم تحديدها بشكل يقبل اخضاعها للقياس .
  - ٢ — عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها .
  - ٣ — عدم التوازن بين مستويات السلطة والمسئولية .
  - ٤ — إن اختيار القيادات الإدارية العليا يركز بصفة أساسية على عامل الأقدمية .
  - ٥ — مركزية السلطة .

## ثانيا : سياسات التوظيف

رأى النوري (٣٩) فيما يتعلق بسياسات الاختيار عدم وجود أسس واضحة أو محددة ومكتوبة بالنسبة للاختيار والتعيين ، حيث يتم التعيين وخاصة للخريجين الكويتيين لاسباب اجتماعية وسياسية كثيرة مما أدى الى التضخم الوظيفي ، كما ان المؤهل الدراسي وليس مقدرة الشخص في تحديد الدرجة التي يعين عليها هي من الامور السلبية في التعيين .

### وتتلخص التوصيات التي خلص اليها فيما يلي :

- ١ — ترشيد عملية الاختيار بضرورة وضع توصيف وظيفي للدرجات المطلوب شغلها .
- ٢ — الاهتمام باجراء الاختبارات قبل التعيين .
- ٣ — اعادة النظر في اسلوب تقييم كفاءة الموظفين ، واعطاء مرونة اكبر للإدارة في تقدير المكافآت والترقيات .
- ٤ — اخذ الخبرة والاستعداد الشخصي بعين الاعتبار عند التعيين .

### وتتلخص النتائج التي خلص اليها هاشم (٤٠) فيما يتعلق بمجال الخدمة المدنية بدولة الكويت فيما يلي :

- ١ — عدم وجود تحديد دقيق لاحتياجات الخدمة العامة من الوظائف المختلفة .
- ٢ — عدم توافر بيانات عن الاوضاع الوظيفية لكي تعاون في التخطيط الوظيفي .
- ٣ — ان الوظائف العامة مقسمة الى حلقات ثم درجات تمثل مستويات وظيفية محددة بطريقة تحكمية لا تستند الى توصيف دقيق للوظائف .
- ٤ — عدم وجود ترابط بين اجر الموظف والوظيفة حيث ان المؤهل الدراسي هو الذي يحدد الحلقة والدرجة .
- ٥ — التوسع فسي انشاء درجات للترقية لمعالجة مشاكل الرسوب الوظيفي وليس لاعتبارات وظيفية ، مما يؤدي الى انحراف توزيع الدرجات داخل الحلقة عن الشكل الهرمي المتدرج .
- ٦ — شغل العديد من الوظائف بموظفين لا تتفق مؤهلاتهم وخبراتهم وقدراتهم مع ما يؤديونه من اعمال .

ورأى الموسى (٤١) فيما يتعلق بنظام الترقية وتطوير نظم التوظيف في قطاع العمل الحكومي ان هناك ميلا كبيرا من قبل الادارات الحكومية للجوء الى الترقية

الاستثنائية مما يعكس نظام الترقية السائد ، كما يشير الى ان الترقية بالاختيار للكفاية يتيح من الناحية النظرية مجالا كبيرا لاختيار أفضل العناصر ، ولكن من الناحية العملية يحتاج الى متطلبات عديدة لضمان ذلك ، أولها ملاءمة القدرات اللازمة لشغل الوظيفة مما يقتضي تحديد شروط للوظيفة مع توفر معايير علمية وموضوعية لقياس الأداء ، وهي غير متوفرة في الادارة الكويتية نظرا للغياب الكامل لعملية تصنيف وتوصيف الوظائف ، والاعتماد على اسلوب التقارير السريعة بعبوبه .

ويخلص من ذلك الى ضرورة ان تتبنى الادارة الكويتية نظام الترقية بالكفاية كأساس ، مع السعي لتوفير كافة مستلزماته ( توصيف وتصنيف الوظائف ، تقويم أداء العاملين ) .

### ثالثا : التدريب والتنمية الادارية

وترى موزي الحمود (٤٢) ان التنمية الادارية قد أصبحت مطلبا أساسيا لمواجهة مشاكل التنظيم الإداري المعاصر بما يكفل تمكين هذا التنظيم من أداء دوره بفاعلية في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية .

**وكذلك أبرزت عوامل وأسباب تعقد المشكلة الادارية في دولة الكويت فيما يلي :**

- ١ — نقص الكفاءة الادارية والتنظيمية الوطنية في الدولة حيث ان طموحات وآمال الدولة رغم توافر امكانياتها المالية اكبر من طاقاتها الادارية .
- ٢ — المشاكل الحالية التي يعاني منها الجهاز الحكومي بصفة خاصة .
- ٣ — عدم وجود معايير موضوعية ومعلنة للتعين في المناصب القيادية في كلا القطاعين الخاص والعام حيث يظهر تأثير المعايير الشخصية والاعتبارات الاجتماعية والعائلية .

وقد خلصت ايضا في محاولة لتحديد أبعاد عملية التنمية الادارية الى انها لا تعتمد فقط على تدريب الكادر الاداري في الدولة ، ولكنها تعتمد على :

- ١ — وجود مدخل علمي وموضوعي لاختيار القادة الاداريين .
- ٢ — وجود مدخل علمي لاعداد وتدريب القادة الاداريين باعتبار ان التدريب هو المحور الاساسي للتنمية .

ويقترح لذلك انشاء معهد وطني للادارة على غرار المعهد الوطني للادارة بفرنسا .

٣ — وجود مدخل علمي لتحفيز القادة الإداريين على الأداء الجيد باستمرار ، مما يقتضي تبني أنظمة حديثة في الإدارة « كنظام الإدارة بالأهداف » .

٤ — وجود مدخل علمي لتخطيط العمالة في المستويات الإدارية العليا .

٥ — ضرورة الاهتمام بتطوير بيئة الإدارة ، وذلك من حيث تطوير التنظيمات الإدارية ، واساليب واجراءات العمل ، والعنصر البشري ، والقضاء على مساوئ البيروقراطية .

ولقد رأى العوضي (٤٣) فيما يتعلق بالتخطيط للقوى البشرية في الكويت ان تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة وتنميتها يعتبر جزءا أساسيا من خطط التنمية حيث يعتبر الفرد صانع التنمية والمستفيد النهائي فيها .

#### **وحول أسس تنمية الموارد البشرية ووسائلها أوصى بما يلي :**

١ — الاهتمام بالتنمية الإدارية والتدريب الإداري من خلال برامج متخصصة .

٢ — الاهتمام بالتدريب وبرامج تعليم الكبار ، وخاصة التدريب المهني .

٣ — الاهتمام بإيجاد فرص العمل المناسبة للعنصر النسائي .

٤ — تطبيق نظام للحوافز يؤدي الى رفع الكفاءة الانتاجية للعمل .

**من العرض السابق يمكن أن نخلص إلى ان المشاكل الإدارية التي تواجه المنظمات بدولة الكويت — والتي تتشابه في ظروفها مع معظم بلدان الخليج العربي — يمكن ارجاعها الى ظواهر عديدة دار الكثير من النقاش حولها ، منها على سبيل المثال التضخم الوظيفي وهو ظاهرة إدارية يقصد بها توظيف أعداد من الأفراد كما أو نوعا بما يفوق احتياجات العمل الفعلية في المنظمة مما يؤدي الى الحد من فعالية وكفاءة المنظمة المعنية إداريا واقتصاديا . وتلك الظاهرة قد لا تعاني منها الإدارة الحكومية فقط بل قد تمتد الى غالبية القطاعات الاقتصادية . ولكن يظل التساؤل عن حقيقة هذه الظاهرة وعن حجم التضخم الوظيفي ، فنادر ما نجد رقما كميا ونوعيا يحدد حجم التضخم الوظيفي حيث ان بعض الدراسات الموجودة عن هذه الظاهرة في المجتمع الكويتي اما انطباعية أو غير نظامية . فقياس التضخم الوظيفي على المستوى القطاعي أو حتى على مستوى المؤسسة ليس بالامر الميسور (٤٤) . وعليه فان الحاجة تدعو الى اجراء دراسة ميدانية تتبع الاسلوب العملي الذي أتبعه كتاب حقل السلوك التنظيمي في دراسة الظواهر الادارية المختلفة حتى يمكن قياس هذه الظاهرة والتعرف على مسبباتها وآثارها .**

وهناك ظواهر أخرى تواجه المنظمات في المجتمع الكويتي منها **ظاهرة انخفاض نسبة العاملين من ذوي المهارات والكفاءات الفنية والإدارية الوطنية ،**

وبالتالي ظاهرة الاعتماد الكلي والاساسي على القوى العاملة الوافدة التي تحمل معها خلفيات ثقافية ومهنية وسلوكيات اجتماعية ذات رباط وثيق بمجتمعاتها وما يتفرع عن ذلك من مخاطر قومية وسياسية واقتصادية .

وهذه **العمالة الوافدة** بسبب خلفيتها الثقافية والمهنية تحتاج الى وقت قد يطول او يقصر لفهم طبيعة المجتمع الكويتي والتكيف مع عاداته وقيمه ومفاهيمه، وبالتالي فهم عقلية الانسان الكويتي . فكيف يتم التكيف مع الحياة الجديدة (٤٥) . وما تأثير ذلك على سلوكيات الافراد وعلى العلاقات الانسانية داخل المنظمات ، وما تأثير كل هذا على عملية التنمية ؟ أن الامر يتطلب اجراء دراسة ميدانية لواقع القوى العاملة في سوق العمل بالكويت ، والهيكل التنظيمية والعوامل المرتبطة بها لوضع خطة متكاملة للقوى العاملة على أسس علمية تأخذ في الاعتبار الحاضر والمستقبل والاضاع الخاصة التي تميز المجتمع والادارة في الكويت .

كما انه كثيرا ما تثار ظاهرة **التسرب الوظيفي في القطاع الحكومي** . أي هجرة العمالة من الوزارات والادارات الحكومية الى الهيئات والمؤسسات والشركات العامة . وكذلك الى القطاع الاهلي . فما حقيقة ذلك ؟ وهل يوجد بالفعل تسرب ؟ وما مداه ان وجد ؟ وما نوعيته وأسبابه ؟ وهل هو شامل لكل المستويات الوظيفية، أو هو قاصر على نوعية معينة من الموظفين ؟ وإذا كان الامر كذلك فهل في ذلك ضرر، وكيف يمكن ضبط هذه العملية (٤٦) ؟

كما تعاني المنظمات من وجود ظاهرة النزاع والصراع الذي يحدث عادة بين الاقسام المختلفة في المنظمة وبين مجموعات الافراد ، فهل من الطبيعي وجود مثل هذا النوع من الصراعات ؟ وإذا كان فما أسبابه ؟ لقد اهتم كتاب حقل السلوك التنظيمي بدراسة الصراع والنزاع داخل المنظمات ، ومن ثم فانه بالامكان الاستفادة من تلك الدراسات التي عالجت هذه الظاهرة .

وإذا كنا قد تعرضنا لبعض الظواهر الادارية التي تواجهها المنظمات في الكويت والخليج العربي بشيء من التفصيل إلا أن هناك العديد من الظواهر التي تتطلب اخضاعها للدراسة العلمية التطبيقية ، نذكر منها على سبيل المثال : عدم فاعلية القطاعين العام والخاص ، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، والغموض في الصلاحيات والمسئوليات . وإذا تصورنا هذا الوضع بمختلف ابعاده لبرز لنا عمق المشكلة الادارية التي يواجهها الكويت ودول الخليج العربي . ومن ثم فان الحاجة تدعو الى معالجة تلك الظواهر في قالب عربي ، واخضاع النظريات الادارية في مجال حقل السلوك التنظيمي وتطويعها بما يتناسب مع الواقع المحلي ، واستخلاص الفلسفات والافتراضات التي بنيت عليها تلك النظريات للاستفادة منها في خلق نظريات قائمة على اساس علمي وموضوعي تساعد على تطوير السلوك واستخدام الفنون المستحدثة في ادارة الاعمال في الكويت والخليج العربي .

وختاماً ..

فهناك حاجة ماسة الى اجراء مزيد من البحوث في مجال السلوك التنظيمي مستقبلاً . على ان تركز هذه البحوث اهتمامها نحو تحليل المشاكل الادارية في الكويت والخليج العربي من خلال استخدام نفس الاسلوب العلمي للبحث السذي اتبعه حقل السلوك التنظيمي . ان فاعلية السلوك التنظيمي في معالجة المشاكل الادارية تبرز من خلال الاستفادة من العلاقة القوية والارتباط المتين بين الجانبين النظري والتطبيقي الذي اوجدته الدراسات والبحوث المختلفة في مجال السلوك التنظيمي .

### المراجع الأجنبية والعربية

- 1) Taylor, Frederick W. 1911. Principles of Scientific Management. New York: Harper.
- 2) Weber, Max. 1947. The Theory of Social and Economic Organization. Translated by A.M. Henderson and Talcott parsons. New York, Free press.
- 3) Monny James. 1947. principles of Organization. New York: Harper.
- 4) Urwick, L. 1943. The Elements of Administration. New York: Harper.
- 5) Graicunas, V.A. 1937. In Luther Gulick and L. Urwick, editors, papers on the science of Administration. New York; Columbia University, Institute of Public Administration.
- ٦ ( علي السلمي ، تطور الفكر التنظيمي ( الكويت : وكالة المطبوعات ١٩٨٠ ) ، ص ٨١-٨٩ .
- 7) Douglas, Paul H., and A.W. Kornhauser. 1922. Cases and Problems personnel Administration. Chicago press.
- 8) Brayfield, Arthur H., and William H. Crockett. 1955. "Employee Attitudes and Performance". Psychological Bulletin 52 (November), 396-428.
- 9) Herzberg, Frederick. 1966. Work and the Nature of Man. Cleveland, Ohio: World Publishing.
- 10) Argyris, Chris. 1957. Personality and Organization, New York: Harper.
- 11) McGregor, Douglas. 1960. The Human side of Enterprise. New York: McGraw Hill.
- 12) Likert, 1967. The Human Organization: Its Management and Value. New York: McGraw-Hill.
- 13) Hackman, J. Eichard, and Edward E. Lawler, III. 1971. "Employee Reactions to Job Characteristics". Journal of Applied Psychology 55 (June), 259-286.
- 14) Fiedler, Fred E. 1967. A Theory of Leadership Effectiveness, New York: McGraw-Hill.
- 15) Porter, Lyman, and Edward E. Lawler, III. 1968. Managerial Attitudes and Performance. Homewood, Irwin.
- 16) Sayles, and Margaret K. Chandler. 1971. Managing Large Systems., New York: Harper and Row.
- 17) Thompson, Janes D. 1967. Organizations in Action. New York: McGraw-Hill.

- 18) Woodward, Joan. 1965. Industrial Organization: Theory and practice. London: Oxford University press.
- 19) Leavitt, Harold J. 1972. Managerial Psychology. Third edition, Chicago: University of Chicago press.
- 20) Pondy, Louis R. 1969. "Effects of size, Complexity, and Ownership in Administrative Intensity". Administrative science Quarterly 14, (March), 47-60.
- 21) Tannenbaum, Arnold. B. Kavcic, G. Wieser, M. Ronsner, and M. Vianello. 1974. Hierarchy in Organizations: An International Comparison, San Francisco: Jossey-Bas .
- 22) Mayo, Elton. 1933. The Human problems of an industrial civilization. New York: Macmillan.
- 23) Lewin, Kurt. 1948. Resolving social conflict, selected on Group Dynamic . Gerttude W. Lewin, editor. New York: Harper.
- 24) Blake, Robert R., and Jane S. Mouton. 1961. "Reactions to Intergroup competition Under Win-Lose Competition". Management science 4 (July).
- 25) Cyret, Richard M., and James G. March. 1963. A Behavioral Theory the Firm. Englewood Gliffs, N.J.: Prentice Hall.
- 26) Strauss, 1973. "Organization Development: Credits". Organizational Dynamics (Winter), 2-19.
- 27) Bennis, Warren G. 1966. Changing Organizations. New York: McGraw-Hill.
- 28) Argyris. 1972. The Applicability of Organizational Sociology. New York: Cambridge University Press .

- ٢٩) سيد الهواري . التنظيم « الهياكل والسلوكيات والنظم » ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٠ ) .
- ٣٠) علي السلمي . السلوك الانساني في الادارة ( القاهرة : مكتبة عزيز ، ١٩٧٦ ) .
- ٣١) ابراهيم الغمري . الادارة « دراسة نظرية وتطبيقية » ( الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٨ ) .
- ٣٢) حامد احمد بدر . السلوك التنظيمي ( الكويت : دار القلم ، ١٩٨٢ ) .
- ٣٣) زكي هاشم . الاتجاهات الحديثة في ادارة الافراد والعلاقات الانسانية ( القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦ ) .
- ٣٤) موزي الحمود . « عوامل التنمية الادارية » ، بحث مقدم الى ندوة التطوير الاداري في الكويت مؤسسة الكويت للتقدم العلمي والمكتب التنفيذي لكلية العلوم الادارية بجامعة الكويت ، ١٩٨٢ .
- ٣٥) ابراهيم الغمري . الافراد والسلوك التنظيمي، ( الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٨٢ ) .
- ٣٦) حنفي سليمان . السلوك التنظيمي والاداء ( الاسكندرية : دار الجامعات المصرية ، ١٩٧٦ ) .
- ٣٧) عبد الحميد بهجت « مشاكل ممارسة وتفويض السلطات في جهاز الخدمة المدنية بدولة الكويت » ندوة الادارة العليا — نحو اداء أفضل للادارة الكويتية ، ١٩٨١ .

- (٣٨) محمد عفيفي أمين حمودة . « توزيع الاختصاصات ومشاكل تفويض الصلاحيات على مستوى الوزراء ووكلاء الوزارات » - الحلقة الثانية في التنمية الادارية لوكلاء الوزارات ، الكويت ، ١٩٧٨ .
- (٣٩) أنور النوري. « سياسات الاختيار والتعيين والحوافز في القطاعات المختلفة » ندوة التطوير الاداري في الكويت ، ١٩٨٢ .
- (٤٠) زكي محمود هاشم. « ترتيب الوظائف أساس جوهري لدعم شئون التوظيف » ، الندوة الرابعة للإدارة العليا - تطوير نظم وأجهزة التوظيف والعمالة في الكويت ، الكويت ، ١٩٧٨ .
- (٤١) علي الموسى. « الترقية وتطوير نظم التوظيف في قطاع العمل الحكومي » - الندوة الرابعة للإدارة العليا - تطوير نظم وأجهزة التوظيف والعمالة في الكويت ، الكويت ، ١٩٧٨ .
- (٤٢) ماضي الحمود. « عوامل التنمية الادارية » - مرجع سبق ذكره ، ١٩٨٢ .
- (٤٣) عبد الهادي المعوضي . « التخطيط للقوى البشرية في الكويت » - ندوة التطوير الاداري في الكويت ، ١٩٨٢ .
- (٤٤) علي الموسى. « التضمخ الوظيفي والاداء الاداري » ورقة نقاشية مقدمة الى ندوة التطوير الاداري في الكويت التي نظمتها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي والمكتب التنفيذي لكلية العلوم الادارية بجامعة الكويت ، الكويت ٢١-٢٢/١١/١٩٨٢ .
- (٤٥) عيسى ياسين . « تركيبة القوى العاملة في الادارة في الكويت » بحث مقدم الى ندوة التطوير الاداري في الكويت التي نظمتها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي والمكتب التنفيذي لكلية العلوم الادارية بجامعة الكويت .
- (٤٦) محمد الرشود. « ظاهرة التسرب الوظيفي في القطاع الحكومي » بحث مقدم الى ندوة التطوير الاداري في الكويت التي نظمتها مؤسسة الكويت للتقدم العلمي والمكتب التنفيذي لكلية العلوم الادارية بجامعة الكويت ، الكويت ٢١-٢٢/١١/١٩٨٢ .
- (٤٧) فضل الله علي فضل الله . « نظريات التنظيم الاداري » دراسة تحليلية نقدية (دبي : المطبعة العصرية ، ١٩٨١) .
- (٤٨) مكتبة الادارة : المكتبة ومركز الوثائق ، معهد الادارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- (٤٩) فؤاد سالم . « تقويم كتب الادارة الصادرة ، في اللغة العربية » مجلة العلوم الاجتماعية : س٩٠، ع٤ ، ديسمبر ١٩٨١ ، ص ٥٧-٩٣ .
- (٥٠) نورة الفلاح . « مفهوم الوظيفة العامة واثار المهنة في السلوك الوظيفي » الكويت - المعهد العربي للتخطيط ، ١٩٧٨ .