

الشخصية ونظرية التنظيم

مصطفى أحمد تركي

قسم علم النفس / جامعة الكويت

١ - مقدمة:

بدأ العلماء الاهتمام بدور الشخصية الإنسانية في نظرية التنظيم منذ الأربعينات من هذا القرن، ويبدو أن علماء الاجتماع كانوا أسبق إلى ذلك من علماء النفس، فهذا مرتون (Merton) عام ١٩٤٠ يكتب مقالاً عن «البناء البيروقراطي والشخصية» ينتقد فيه نظرية ماكس فيبر (Weber) في البيروقراطية، ويدور انتقاده حول أثر التنظيم على الفرد، ويرى فيه أن ما يمكن أن يفعله الفرد، إذا لم يستطع مسابقة قواعد التنظيم، هو أن يترك العمل^(١). وفي عام ١٩٥٧ نشر أرجيريس (Argyris) كتابه المعروف في هذا المجال «الشخصية والتنظيم» وكما هو واضح من عنوانه بدور الكتاب حول مدى تعارض وافتراق الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي^(٢). وفي عام ١٩٦٤ صدر لنفس المؤلف كتاباً آخر بعنوان «تكامّل الفرد والتنظيم» ويرى فيه أننا لا نستطيع أن نفهم الفرد وسلوكه في التنظيم الرسمي، فهماً حقيقياً دون فهم التنظيم الذي هو جزء منه، والعكس صحيح^(٣).

وإذا كانت هذه البدايات، لموضوعنا هذا، بمثل هذا الاهتمام والتركيز، إلا أن هذا الاتجاه لم يستمر طويلاً بمثل هذه الدفعة وهذا الحماس، كما أنه تميز بخصائص محددة جعلته محدوداً في فائدته سواء للتنظيم أو للأفراد العاملين فيه. وسيتضح ذلك لنا فيما بعد عندما نتحدث بقدر من التفصيل عن خصائص هذا الاتجاه. وقبل أن تنتقل إلى مرحلة أخرى من الموضوع يبدو من الملائم أن نعرف ما هو التنظيم وما هي نظرية التنظيم.

(١) بزغت فكرة هذا البحث وتم إنجازه، خلال فترة الفراغ العلمي، ويشكر الباحث جامعة الكويت على مساهمتها الفعالة في البحث العلمي.

يعرف علماء الفكر التنظيمي التنظيم بأنه: «تنسيق مخطط للأنشطة التي يقوم بها عدد من الأفراد لإنجاز بعض الأهداف العامة الواضحة والمحددة، وذلك من خلال تقسيم العمل والوظيفة بينهم، ومن خلال التسلسل الهرمي للسلطة والمسؤولية» (٢٣ ص ١٥).

ويرى علماء الفكر التنظيمي أن التنظيم يؤدي إلى تقليل الصراع بين الأفراد إلى حده الأدنى، كما يقلل من أهمية وخطورة سلوك الفرد الذي ينحرف عن قيم التنظيم، وبالإضافة إلى ذلك، فإن التنظيم يزيد من الاتزان في العلاقات الإنسانية، وذلك بخفض عدم التأكد من طبيعة بناء النظام والأدوار الإنسانية الملزمة لها، وكتيجة طبيعية لذلك فإن التنظيم يعزز إمكانية التنبؤ بالفعل الإنساني، لأنه يحدد عدد البدائل أو الخيارات المتاحة أمام الفرد في التنظيم^(٢٤). بل ويرى البعض أن الإنسان في العصر الحديث لا يستطيع أن يحيا دون تنظيم، وهذا هو المعنى الذي قصد إليه أرجيريس (Argyris) حينما قال: «من العسير أن نتصور أن تكون متحضراً دون أن تكون منتظماً في تنظيم» أودون أن تكون عضواً في تنظيم ما^(٢٥). ولذلك أصبح التنظيم البيروقراطي أو الرسمي واحداً من النظم المهيمنة في وقتنا الحاضر، حيث يقضي معظمنا إن لم يكن جميعنا، كل يوم عمله ومعظم باقي نشاطه اليومي في تنظيمات مختلفة. ومن هنا جاء اهتمام علماء العلوم السلوكية وعلماء الفكر التنظيمي بالتنظيم ودراسته ومحاولة وضع نظريات مفسرة لعمل هذا التنظيم.

ويعرف بجه (Pugh) نظرية التنظيم بأنها: «دراسة بناء ووظيفة التنظيمات وسلوك الأفراد والجماعات داخل هذه التنظيمات»^(٢٦) أما كمنجز (Cummings) فيعرف نظرية التنظيم بأنها: «دراسة بناء وعمليات ونتائج التنظيم في ذاته»^(٢٧) وبهذا المعنى، فإن نظرية التنظيم تركز على التنظيم ككل، وحدة للتحليل والدراسة فالبناء التنظيمي والعمليات والأهداف والتكنولوجيا التنظيمية والمناخ التنظيمي كلها متغيرات تابعة، وثيقة الصلة بموضوعنا هذا؛ ولقد انبثق هذا الفرع من فروع المعرفة وأصبح علماً مستقلاً إلى حد ما، وقام على أسس علوم أخرى هي علم الاجتماع وعلم النفس، كما ساهم فيه علم الاقتصاد. ولذلك تعد نظرية التنظيم نقطة التقاء نمو وتطور العلوم الاجتماعية في وقتنا الحاضر.

ويميل العلماء الآن عند دراستهم تنظيم العمل، الاهتمام بثلاثة مستويات، متميزة، وتقوم على الاعتماد المتبادل فيما بينها، عند تحليل السلوك في التنظيم، وهي:

(أ) بناء التنظيم ووظيفته.

(ب) بنية الجماعة وتفاعلها.

(ج) شخصية الفرد وسلوكه^(٢٨).

ولكن إذا كان للتنظيم هذا الدور الحيوي والجوهري في حياة الإنسان في العصر الحديث، فما الذي يجعل للشخصية دوراً هاماً في التنظيم؟ يمكن القول رداً على هذا التساؤل

أنه على الرغم من أن السياسات والأبنية التنظيمية قد تدرس منفصلة عن الأفراد الذين يعملون في التنظيم، إلا أن التفاعل بين هؤلاء الأفراد والأبنية التنظيمية تحدد ظاهرة التنظيم، وهي التي تمنح لكل تنظيم هويته الخاصة به. فضلاً عن أن نظرية التنظيم الحديثة ترى أن السلوك الإنساني في التنظيم يمكن فهمه من خلال ثلاثة عناصر أساسية، هي:

- ١ - التصميم المحدد لوظائف التنظيم ومتطلباته.
- ٢ - خصائص الأشخاص الذين يعملون في التنظيم، وهي الصفات المميزة التي يحضرونها معهم إلى التنظيم.
- ٣ - العلاقة بين متطلبات التنظيم ووظائفه، وصفات وخصائص الأفراد في التنظيم^(١٦).

يبدو واضحاً الآن أمام العلماء أنه من العسير فهم التنظيم أو دراسة السلوك التنظيمي دون دراسة التفاعل بين الأفراد أو الشخصية والتنظيم ومن هنا جاءت أهمية دراسة الشخصية في التنظيم. والبند الثاني من الفقرة السابقة يؤكد هذا المعنى، كما أنه يشير إلى «الصفات المميزة التي يحضرونها معهم إلى التنظيم» وهذا أمر جوهري يجب أن نتوقف عنده لأنه من العسير فهم دور شخصية الفرد في التنظيم دون أن يتضح لنا هذا الأمر.

فالفرد الذي يعمل في التنظيم يأتي إليه وهو يحمل شخصيته المميزة له، وبالتالي يملك خصائص وصفات وسمات وخبرات خاصة به هو وحده، ساهمت في تشكيلها كل من الأسرة ثم المدرسة خلال السنوات الأولى من حياته، وإذا كان الفرد يحضر إلى التنظيم وله شخصية مميزة، فإن هذه الشخصية سوف تستمر معه - إلى حد كبير - طوال حياته. وذلك لأن علماء النفس يميلون إلى معاملة شخصية الفرد الراشد على أنها ثابتة نسبياً، ومن العسير أن تتغير^(٨٠١٤). وعلى أساس هذه الفكرة قامت مدرسة الإدارة اليابانية على أنها تكيف التنظيم للأفراد لأنه من العسير أن تكيف هؤلاء الأفراد للتنظيم^(١٢). وعلى أساس هذه الفكرة أيضاً أقام فيدلر (Fiedler) نظريته عن القيادة في التنظيم، حيث يرى فيها أنه من العسير تغيير شخصية القائد، وإن كان من الممكن تغيير المواقف القيادية التي يعملون من خلالها^(١١). وهذه أمثلة قليلة لدى الاعتماد في مجال السلوك التنظيمي على فكرة ثبات شخصية الفرد الراشد عبر الزمن، وهناك أدلة أخرى كثيرة في المجالات الأخرى لعلم النفس ولا يسمح المجال هنا لذكرها.

وإذا أردنا في هذا السياق أن نحدد متى تتدخل شخصية الأفراد في التنظيم وفي أي مرحلة من مراحل العمل التنظيمي، وتؤثر في سلوكهم في العمل، يمكننا النظر إلى الجدول التالي الذي يمثل متغيرات السلوك التنظيمي.

جدول يوضح المتغيرات التي تستخدم في دراسة السلوك التنظيمي

٤	٣	٢	١
نتاج التنظيم	استجابات الأفراد	العلاقات بين الأفراد	المحددات التنظيمية
مثل: الإنتاج، التغيب عن العمل، ترك العمل	مثل: السلوك، الرضا عن العمل	مثل: النظام الإشرافي، القوة، السلطة	مثل: النظام البيروقراطي الحجم خصائص التسلسل الهرمي أهداف التنظيم
الشخصية			

المصدر: المرجع رقم (٢٠).

ويتضح من هذا الجدول أن شخصية الفرد في التنظيم يبدو تأثيرها في العلاقات بين الأفراد العاملين في التنظيم (متغير رقم ٢) وعند تفاعلهم بعضهم مع بعض، وتفاعل القيادة مع غير القادة، ومدى ملائمة النظام الإشرافي لهؤلاء الذين يخضعون له. كما يظهر أثر الشخصية بوضوح في سلوك الأفراد داخل التنظيم نحو زملائهم، ومدى التزامهم بلوائح وقوانين التنظيم، ومدى رضاهم عن ظروف ومناخ العمل.

والآن وبعد أن اتضح أهمية شخصية الفرد في التنظيم، فما هو إذا الدور الذي أعطته نظريات التنظيم للشخصية؟ هذا هو السؤال الذي تحاول الدراسة الحالية الإجابة عليه.

٢ - استخدام مفاهيم الشخصية في دراسة التنظيم:

إذا تتبعنا بدايات استخدام مفاهيم الشخصية في دراسة التنظيم لوجدنا أن العلماء استخدموا مفاهيم الشخصية في دراسات السلوك التنظيمي بمظهرين مختلفين:

الأول: يتمثل في اتجاه يعامل الشخصية كعامل ثابت لجميع الأفراد، أي يزعم أن الطبيعة الإنسانية واحدة لدى جميع الناس ولا تختلف كثيراً من فرد إلى آخر.

الثاني: اتجاه يهتم بالفروق بين الأفراد، ثم يدرس التطبيقات التنظيمية لهذه الفروق الفردية، ولذلك فهذا الاتجاه يتعامل مع أبعاد الشخصية كمتغيرات.

ويهتم الاتجاه الأول بالطبيعة الإنسانية بمصطلح أو مفهوم كلي عام وشامل، «فكل البشر هكذا»، ومن ثم اعتمدت نظرية التنظيم وتطبيقاتها العملية في التنظيمات المختلفة على هذه

«الحقيقة»، ويمكن القول أن هذا الاتجاه يمثل المدرسة التقليدية، والمدرسة الحديثة (مع الاختلاف في الموقف) وأرجيريس (Argyris). ويرى كاتب هذه الدراسة أن هذا الموقف من أرجيريس يمكن اعتباره رد فعل إزاء موقف نظرية التنظيم التقليدية من الطبيعة البشرية، وهو في ذلك كان في موقف دفاعي يتفق في ذلك الوقت مع ما هو مطروح عن طبيعة الإنسان في التنظيم ولكنه لا يتفق مع حقائق علم النفس ونظرياته في ذلك الوقت أيضاً.

ولذلك فإن العمل الأمبريقي (Empirical) الذي أجرى على أساس هذا الاتجاه وهذا المفهوم للشخصية قد ركز على الدراسات الوصفية، ولم يختبر الفروض التي تهتم بالفروق بين الأفراد العاملين في التنظيم، وهو بذلك لم يقدم عملياً الكثير من الفوائد للسلوك التنظيمي.

أما الاتجاه الثاني الذي يتعامل مع الشخصية بمفهوم المتغيرات فقد أدى إلى فوائد علمية وعملية في مجال السلوك التنظيمي، كما ازداد العمل فعلاً في دراسة الفروق الفردية على أيدي علماء النفس المهتمين بدراسة التنظيم والسلوك التنظيمي، كما ارتبط - وهذا هو المهم - هذا العمل مفاهيمياً بنظرية الشخصية كما يقدمها علم النفس، وذلك بأن استعار عدد من الباحثين بعض متغيرات الشخصية مثل: الدافعية للإنجاز، ومركز التحكم عند الفرد (Locus of Control) من نظرية الشخصية في علم النفس ودرسوا هذه المتغيرات في المواقف التنظيمية المختلفة. ولقد تزايد العمل في هذا الاتجاه في دراسة الشخصية حتى أصبح الباحثون في هذا المجال يستخدمون أبعاد الشخصية ليس فقط كمتغير مستقل أو متغير تابع ولكن أيضاً كمتغيرات وسيطة، تتوسط العلاقة بين سلوك الفرد وبعض المتغيرات التنظيمية، وهذا هو الاتجاه السائد الآن في دراسات السلوك التنظيمي والشخصية. ومثال على ذلك: إن صراع الأدوار بين الأشخاص في التنظيم الواحد يظهر بصورة أوضح عند العاملين الذين يحصلون على درجات مرتفعة في القلق العصابي والانطواء والجمود، أكبر من هؤلاء الذين يحصلون على درجات منخفضة في القلق العصابي ويتميزون بالانبساط والمرونة، وهذه النتائج تعني أن القلق العصابي والانطواء والجمود (وهي بعض متغيرات الشخصية) تعمل كوسيط بين بعض المواقف في التنظيم وصراع الأدوار في العمل (٢٦٠٢٠).

٣ - نظرية التنظيم والدور الذي تعطيه للشخصية:

يرى المهتمون بالفكر التنظيمي أن نظرية التنظيم تتكون من نظريات متعددة متباينة ولا تتصف بالتجانس فيما بينها، ويرى سكوت (Scott) أن هناك ثلاثة نظريات للتنظيم أصبح لها تأثير يعتد به على الفكر والعمل التنظيمي، ويمكن الإشارة إلى أن النظريات التي ستناقش في هذه الدراسة هي على الوجه التالي:

(أ) النظرية التقليدية.

(ب) النظرية التقليدية الحديثة.

(ج) النظرية الحديثة^(٢٤).

(د) النظرية التكاملية.

ويمكن القول فيما يتعلق بموضوعنا الرئيسي في هذه الدراسة، أن النظرية التقليدية والنظرية الحديثة تشتركان معاً في الاعتماد على منحى شامل عام للشخصية الإنسانية كأساس أقاموا عليه البناء التنظيمي، والفكرة الأساسية عند النظرية التقليدية هي أن الإنسان كسول، لا يوثق فيه، ويعمل من أجل المال فقط، وبلا ريب فإن التصميم التنظيمي الناتج عن هذه الافتراضات يتصف بالبيروقراطية المحكمة، بل إن المزايم المسبقة عن الدافعية للبناء التقليدي لا يزال يشكل الأساس لكثير من نظريات الحوافز الحديثة.

وإذا كانت النظرية الحديثة تتبع إلى حد كبير نفس المنطق الشمولي العام، إلا أنها ترى عكس النظرية التقليدية - أن كل إنسان مهتم بأن يحقق ذاته، وأن يصل إلى كامل إمكانياته وقدراته، ولذلك وعلى هذا الأساس فإنه من المقبول عند النظرية الحديثة أن يكون البناء التنظيمي أقل إحكاماً وأقل مركزية، مما كان في النظرية التقليدية.

وتتفق النظريتان أيضاً في أنه ما دام الناس يتشابهون في الشخصية فإن الفروق بينهم يمكن أن تعزوها إلى الاختلاف في الوظيفة التي يشغلونها أو العمل الذين يقومون به في التنظيم وليس إلى الشخصية^(١٦).

وننتقل الآن إلى كل نظرية منها لنرى الدور الذي تعطيه كل منها للشخصية في التنظيم.

(أ) النظرية التقليدية :

يمكن القول أن الكتابات السوسيولوجية المبكرة لمنظرين مثل دوركايم قد أمدت منظري النظرية التقليدية بالأساس النظري، ولقد نشأت مدارس للفكر التنظيمي على هذا الأساس، وكونت ما يعرف بالنظرية التقليدية وهذه المدارس هي :

١ - الإدارة العلمية : ورائدها تيلور (Taylor) الذي أصدر كتاب «الإدارة العلمية» عام ١٩١١، وكان مهتماً في المقام الأول بإنجاز العمل وأن يحصل على عمل وإنجاز أكثر بأقل قدر من الطاقة، وهذا المنحى الاقتصادي جعله لا يهتم كثيراً بالعامل كشخص، ولذلك كان العامل عنده امتداد للعمل، فالعامل ببساطة ليس له حياة خارج العمل ولا منفصلة عن واجباته في التنظيم.

٢ - الإدارة العامة : وأول من كتب فيها كل من جوليك ويورويك (Gulick &

Urwick) فأصدر كتابها المعنون «أوراق في علم الإدارة» عام ١٩٣٧ يركز فيه على العلاقات البنائية بين الإنتاج، والأفراد، والإمدادات، ووحدات الخدمات الأخرى في التنظيم، ويبدو جلياً هنا أيضاً التركيز على الكفاءة، وهي لا تختلف كثيراً عن مدرسة الإدارة العلمية في التركيز على التخصص في العمل، ونطاق الإشراف.

٣ - البيروقراطية: (Bureaucracy) ومن أشهر روادها ماكس فيبر (Weber) الذي أصدر كتابه المعنون «نظرية التنظيم الاجتماعي والاقتصادي» وترجمة عن الألمانية إلى الإنجليزية كل من هندرسون وبارسونز عام ١٩٤٧، وركز فيه فيبر على تزويد التنظيم بالعمال والبناء كوسيلة للتعامل مع عملاء التنظيم، وفي ضوء هذا المنظور فإن الكفاءة يمكن أن تصل أقصاها عن طريق تنظيم الواجبات تبعاً لنطاق الإشراف والسلطة، والوظائف المتسلسلة هرمياً، وتعيين الخبراء والمتخصصين. ويرى فيبر أن الاستعمال المناسب للقواعد، والمكافآت، والعقوبات، تمكننا من إبعاد حياة الفرد الخاصة عن دوره كموظف في تنظيم^(١٦).

ويمكن القول أن الأعمدة الأربعة التي تقوم عليها نظرية التنظيم التقليدية هي: تقسيم العمل، التسلسل الهرمي للسلطة، البناء التنظيمي، نطاق الإشراف. فلقد جعلت هذه النظرية تقسيم العمل فكرتها المركزية، وتؤكد على الزعم بأنه كلما قسم عمل معين إلى مكوناته الأصغر، كلما أدى إلى تخصص أكثر، وبالتالي يصبح العامل الذي يقوم به أكثر مهارة وأكثر قدرة على تنفيذ عمله المخصص له، مما يؤدي إلى كفاءة أكثر في الإنتاج الكلي للتنظيم.

وتقسيم العمل سوف يكون متوازناً عن طريق مركزية الإشراف والتحكم، فالواجبات سوف تقسم إلى أجزاء بواسطة السلطة المركزية، وذلك في ضوء الخطة المركزية للعمل، حيث أن مجهود كل وحدة عمل في حاجة إلى إشراف، ويجب تنسيق المجهودات المختلفة للعمل والتي سوف تؤدي إلى النتائج النهائية، وحيث أن كل مشرف له عدد محدد من العمال الذين يشرف عليهم (نطاق الإشراف)، فإنه يمكن أن يتحكم فيهم بكفاءة، فمن الضروري تحديد عدد العمال الذين يشرف عليهم مسؤول خط الإنتاج، ومن ثم تحديد مشرف أعلى أو مشرف على المشرفين وهكذا، فمثلاً ترى هذه النظرية أن كل ٥ - ٦ عمال يحتاجون إلى مشرف مباشر، وكل ٦ مشرفين يحتاجون إلى مشرف أعلى.

وسوف يؤدي هذا التسلسل إلى إشراف أو تحكم هرمي يؤدي في نهايته إلى مدير واحد على قمة التنظيم، وبهذه الطريقة فإن كل تنظيم يمكن أن يتحكم فيه بسلطة مركزية واحدة، وهذا هو التسلسل الهرمي للسلطة، وفي هذا النظام يعطي الشخص الذي في القمة الأوامر، وهؤلاء الذين أدنى في التسلسل الهرمي يطيعون دون نقاش، وغالباً ما تكون الأوامر في حدود القانون، والطاعة هنا لا تكون للرئيس أو المشرف كشخص، لذلك، لا تقوم - فيما ترى هذه النظرية - على التأثير الشخصي، أو الخوف، فالطاعة دائماً في التنظيم تكون للقانون،

وما المشرف أو الرئيس إلا مجرد أداة ومنفذ له، والأفراد الأدنى في التسلسل الهرمي يطيعون القانون لأن ذلك واجبهم، ولأن هؤلاء الذين يديرون التنظيم متفوقون في المعرفة الفنية.

أما البناء فهو العلاقات المنطقية للموظائف في التنظيم والتي توضع لتحقيق أهداف التنظيم بكفاءة، والبناء يعني نظام وأنماط، فالنظرية التقليدية تعمل عادة مع بنائين أساسيين هما: العمال والموظفين^(٢٤).

وما يميز النظرية البيروقراطية هو أنها ترى أن العلاقات بين الأفراد في التنظيم تقوم على أسس غير شخصية، فكل موظف في التنظيم يجب أن يسير عمله وينجزه بطريقة غير شخصية، بل وبطريقة رسمية، فيجب مثلاً أن يحافظ على وجود مسافة اجتماعية بينه وبين الموظفين الذين يشرف عليهم، وكذلك بينه وبين عملاء التنظيم والهدف من هذه العلاقة الرسمية غير الشخصية، هو التأكيد على أن لا تتدخل الشخصيات في كفاءة الإنجاز، أو أداء العمل أو المهمة.

كما أن البيروقراطية تحدد قواعد العمل بين الرئيس أو المشرف وبين العاملين تحت إشرافه، فهي تقيد الامتياز الممنوح للمشرف داخل حدود الشرعية القانونية، مع ضمان معاملة متساوية لكل المرؤوسين، وهذا النظام يقوم على أساس التسليم يرشد المشرف في النموذج البيروقراطي، وينبغي أن ينظر إلى هذه الإجراءات على أنها لحماية أفراد التنظيم ضد القرارات التعسفية، وبذلك تجعل حياة الأفراد مستقرة، وأقل اعتماداً على النزوات الشخصية للمشرف، وبذلك يضمن التنظيم للعاملين حقوقهم، وفي مقابل ذلك فمن المتوقع أن يقوم الأعضاء بأداء عملهم بكفاءة.

ويمكننا أن نفهم مبررات هذه القواعد البيروقراطية، إذا ما عرفنا الظروف التي عاش فيها فيبر عندما كتب نظريته في البيروقراطية، فلقد عاش في ألمانيا في أواخر القرن التاسع عشر عندما كان التحيز والمحسوبية ومحاباة الأقارب في التوظيف منتشرة في المؤسسات الصناعية بألمانيا في ذلك الوقت، فظهرت نظريته كرد فعل لهذه الأوضاع كنمط نموذجي للتنظيم، وكان يرى أنه يمكن أن نتحاشى التأثيرات السلبية للتحيز الشخصي، وعدم الرشد، وعدم النضج والانفعالية في العمل التنظيمي إذا نظمت التنظيمات بالطريقة التي عرضناها آنفاً.

وكان من الطبيعي أن تواجه النظرية التقليدية، وخاصة المدرسة البيروقراطية الانتقادات من كل صوب، وذلك لعدة اعتبارات، منها فيما يرى سكوت (Scott) أن هذه النظرية قد أهملت إلى حد كبير التفاعل بين شخصية الفرد، والجماعات غير الرسمية، ولم تضع اعتباراً للصراع داخل التنظيم ولا لعملية اتخاذ القرار، فضلاً عن أنها قد أهملت مساهمات العلوم السلوكية، وذلك بأن فشلت في إدماجها في مذهبها أو الاستفادة منها بأية طريقة منظمة،

كما أن قيمة هذه النظرية محدودة بتركيزها الضيق على التحليل الرسمي للتنظيم ولم تضع في اعتبارها الجوانب والعوامل غير الرسمية في التنظيم.

ويرى بنسمان وروزنبرج (Bensman & Rosenberg) أنه على الرغم من أن البيروقراطية قد صممت أصلاً لكي تكون نظاماً فنياً للإدارة، إلا أنها أصبحت في الحياة العملية والتطبيق أكثر من ذلك بكثير، فغدت البيروقراطية بالنسبة للموظف طريقة شاملة للحياة، إذ أنها تركز على مطالب جادة، وتفرض قواعد جامدة، ومعايير صارمة وتضع على الموظف نوعاً خاصاً من الضغوط، ولكي يلعب دوره كبيروقراطي بكفاءة عليه أن يدفع ثمناً اجتماعياً ونفسياً باهظاً.

وفي تحليل بنيس (Bennis) لنقاط الضعف في البيروقراطية كشف لنا عما يلي:

١ - إن البيروقراطية لا تسمح على نحو كافٍ بالنمو الشخصي للموظف، أو بتطور ونضج الشخصية في التنظيم.

٢ - إنها تضعف الفردية وتكاد تميمتها، إذ أنها تركز على تنمية المسيرة، وتفكير الجماعة فقط.

٣ - إنه في ظل النظام البيروقراطي لا يستفاد من إمكانات المصدر البشري للتنظيم بصورة كاملة، ويرجع ذلك إلى عدم الثقة والخوف من الانتقام.

٤ - إن البيروقراطية تؤثر في شخصية الأفراد العاملين في التنظيم، فبعد معاشتهم هذا النظام لمدة طويلة يكتسبون صفات البلادة، والكسل والكآبة، وتصبح هذه الصفات كما لو كانت تميز «إنسان التنظيم» ذلك الطراز من الأفراد الذين لا يستطيعون إلا أن يعيشوا في تنظيم بيروقراطي رسمي (١٧٠٧).

ويرى أرجيريس (Argyris) في سياق انتقاده للنظرية البيروقراطية، أن التنظيم التقليدي بتركيزه على القواعد الصارمة، وتسلسل السلطة، والتخصص، واعتماد العاملين في التنظيم على المشرفين، كل ذلك سيؤدي في النهاية إلى إضعاف روح المخاطرة والتجريب عند العاملين في التنظيم، كما سيقضي على حب الاستطلاع والرغبة في المعرفة عندهم ومن ثم يدفعهم إلى عدم الثقة في الآخرين، وبالتالي لا يستطيعون تحمل مسؤولية العمل أو السلوك. كما يرى أرجيريس أن مبدأ التخصص الذي تعتمد عليه النظرية التقليدية يؤدي إلى أن يستخدم الفرد القليل فقط من قدراته، فكلما تخصص الفرد كلما كان العمل أبسط، وهذا يتنافى مع الميل البشري إلى السعي إلى العمل الأكثر إثارة للاهتمام حتى ولو كان أكثر تعقيداً.

ويرى أن التسلسل الهرمي للسلطة يعمل ضد النمو الطبيعي للإنسان، ولا يقف عائق

فقط في سبيل نمو شخصيته نمواً طبيعياً، بل يؤدي إلى أن يتكس الفرد إلى الطفولة، فيكتسب السلبية والخضوع والاعتماد على الآخرين كما يريد التنظيم الرسمي التقليدي.

ويمكن القول أن الاعتماد على الآخرين سوف يؤدي إلى إضعاف الدافعية للعمل لدى الأفراد، فضلاً عن أن التسلسل الهرمي الصارم في التنظيم قد يكف ويمنع الإبداع عند الأفراد، كما يؤدي إلى رفضهم التجديد أو الاختراع أو التغيير، وذلك حتى يكونوا منسجمين مع العالم المحيط بهم ويعيشون فيه.

ولقد دفع كل ذلك كورمان (Korman) إلى القول بأن معظم المؤسسات الكبرى التي بها وحدات للبحث العلمي، تضع هذه الوحدات خارج نظام تسلسل السلطة، فحيث أن الأفراد مشغولون بالبحث فهم مبدعون، ويضيف كورمان قائلاً أن مثل هذه المؤسسات قد تعلمت أن البناء التنظيمي التقليدي لا يسمح بظهور الإبداع أو التعبير عنه، والذي يؤيد هذا الخط من التفسير أن معظم التنظيمات التي يكون الإبداع أحد أهدافها الضمنية مثل الجامعات ومراكز البحث العلمي عادة ما تكون أقل تسلسلاً من التنظيمات الأخرى^(١٥٤).

وتؤيد هذا التفسير نتائج البحوث التي درست العلاقة بين نظم التسلسل في التنظيم والاعتماد على الآخرين وعدم الاستقلال، وبين الإبداع، وتؤيد نتائج هذه البحوث وجود علاقة بين المتغيرين، ففي دراسة قام بها زيللر (Ziller) ونشرت عام ١٩٥٨ أوضحت نتائجها أن الجماعات الأقل مرونة يغلب على أفرادها تفضيل النظم الاجتماعية ذات التسلسل في السلطة، ومن المعروف علمياً الآن أن المرونة المرتفعة إحدى سمات المبدعين. وفي دراسة أخرى أجراها كل من فيلنبروم وجاكمان (Fillenbaum & Jackman) أوضحت نتائجها أن الأفراد الذين يعتمدون اعتماداً رئيسياً على الرؤساء في عملياتهم العقلية يكونون أقل قدرة على رفض المعتقدات المتعارف عليها أو تطوير نظم معتقدات حديثة. كما بينت نتائج بحث جيتزكو (Guetzkow) أن الابتكار في التنظيم يرتبط سلباً مع تركز السلطة ومتطلبات تسلسل السلطة، وأوضحت أيضاً نتائج بحث أهرلش ولي (Ehrlich & Lee) أن الأشخاص الذين يعتمدون على مصادر السلطة للعمليات المعرفية يكونون أكثر مقاومة للتغيير.

ومن الدراسات ذات النتائج الأكثر وضوحاً وارتباطاً بموضوعنا هذا، الدراسة التي نشرها ماير وهوفمان عام ١٩٦١ وأوضحت نتائجها أن الأفراد الذين يقضون فترة طويلة في العمل في تنظيم رسمي به تسلسل صارم للسلطة كانوا أقل ابتكاراً وإبداعاً.

ولقد أجريت دراسات أخرى حول تسلسل السلطة، والاعتماد على الرؤساء والمشرفين وعلاقة ذلك بالدافعية للعمل والإنتاجية والإنجاز، ويبدو أن البحوث في هذا المجال تتميز بالكثرة والشمول، ولقد بدأ الباحثون دراسة هذه العلاقة من عام ١٩٦٥، إذ نشر كل من

مورس ورعير (Morse & Reimuer) يحثهما الذي أوضح أن الجماعات التي تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال في اتخاذ قراراتها، يزداد إنجازها بشكل واضح ومن نتائج البحوث في هذا المجال أيضاً أنه كلما زاد شعور الأفراد أنهم هم الذين يشرفون على عملهم، كلما ارتفع إنجازهم للعمل. وقام فarris عام ١٩٦٩ (Farris) بتجربة على مجموعة من العاملين الذين لم يكونوا يشتركون في اتخاذ القرارات التي تخص عملهم، وجعلهم يشاركون في اتخاذ القرارات والتخطيط للعمل، فأدى ذلك إلى ازدياد الإنجاز والإنتاج في عملهم عما قبل (١٥) ونلاحظ أن نتائج هذه البحوث تتفق إلى حد كبير مع وجهات النظر التي سبق عرضها، والتي تنتقد مبادئ التنظيم التقليدي، تلك المبادئ التي تقف أمام تطور ونمو الشخصية الإنسانية في التنظيم.

ويبدو لنا بعد مناقشة نظرية التنظيم التقليدية، والانتقادات التي وجهت إليها، أن هذه النظرية بصورتها النقية أو المثالية، إذا تحققت في تنظيم ما - لا تصلح للتنظيم في عصرنا الحالي، ومع ذلك فهي قد تركت آثاراً واضحة لا يمكن إنكارها في الفكر التنظيمي، بل إن بعض مبادئها لا تزال شائعة الاستخدام في كثير من التنظيمات، وتساعد بصفة عامة في إدارة العديد من التنظيمات الحديثة، ومن أهم هذه المبادئ، وحدة الإشراف، تساوي السلطة مع المسؤولية، نطاق الإشراف المحدد، ولكن في عصرنا لا ينظر إلى هذه المبادئ على أنها الكلمة النهائية في التنظيم، حيث أن كثيراً من التنظيمات الحديثة أيضاً لم تستخدم هذه المبادئ ومع ذلك لم تفشل بل وكانت ناجحة. ولذلك يمكن القول بأن المبادئ التقليدية قد ساهمت في التحليل التنظيمي الحديث، إذا نظرنا إليها من منظور واقعي سليم، حيث أنها تمثل نقطة الانطلاق لنظرية التنظيم الحديثة (١٧٠٢٥).

(ب) النظرية التقليدية الحديثة:

يمكن القول أن العلماء بصفة عامة يوحّدون بين النظرية التقليدية الحديثة وبين حركة العلاقات الإنسانية، كما يرى العلماء أن هذه النظرية قد اعتمدت على مبادئ المدرسة التقليدية وخاصة أعمدة التنظيم عندها. ومع ذلك فإن هذه النظرية لها إسهاماتها الجديدة في دراسة التنظيم، منها إدخال العلوم السلوكية بطريقة متكاملة إلى نظرية التنظيم والفكر التنظيمي، ومن خلال الاعتماد على هذه العلوم، برهنت النظرية التقليدية الحديثة وحركة العلاقات الإنسانية على أن مبادئ المذهب التقليدية وأعمدته التنظيمية تتأثر بأفعال وسلوك الإنسان في التنظيم. ومن المساهمات الهامة أيضاً لهذه النظرية المعالجة المنظمة للتنظيم غير الرسمي، بعد أن كان كل التركيز على التنظيم الرسمي فقط في المذهب التقليدي، وأظهرت النظرية التقليدية الحديثة بوضوح مدى تأثير التنظيم غير الرسمي على البناء الرسمي للتنظيم، أو بمعنى آخر أنه لا يمكننا أن تغفل التنظيم غير الرسمي إذا أردنا أن نفهم التنظيم الرسمي أو السلوك التنظيمي (٢٤).

ويشير مصطلح التنظيم غير الرسمي إلى جماعة الأصدقاء، أو الاتحادات العمالية أو النقابات في التنظيم، وهذه الجماعات أو الاتحادات لا يرد ذكرها في برنامج عمل التنظيم الرسمي، وبمعنى آخر يقصد بالتنظيم غير الرسمي التجمع التلقائي للأفراد في موقف العمل، ويبدو أن هذا التجمع يحدث كاستجابة للحاجات الاجتماعية عند الأفراد.

وصاغ العلماء بعض المتغيرات التي تشكل التنظيم غير الرسمي، وهي:

الموقع: فلكي يكون الأفراد جماعة ما فلا بد من وجودهم في مكان واحد، يسمح بوجود علاقة وجهاً لوجه بين هؤلاء الأفراد، فالمكان أو الموقع الجغرافي للأفراد في التنظيم عامل هام في تشكيل الجماعة.

المهنة: فالأفراد الذين يعملون في مهنة واحدة أو يقومون بعمل مماثل يميلون إلى أن يتجمعوا معاً.

الاهتمامات: أما المتغير الثالث فهو اهتمامات الأفراد في التنظيم، فالأفراد ذوي الاهتمامات المشتركة يميلون أيضاً إلى تكوين جماعة فيما بينهم، وقد تفسر لنا الاهتمامات لماذا تتكون الجماعات الصغيرة حتى مع عدم وجود الأشخاص في مكان عمل واحد وفي مهنة واحدة.

وقد أدى اهتمام النظرية التقليدية الحديثة بالتنظيم غير الرسمي، إلى دراسة القيادة غير الرسمية، واثارت المناقشات حول المشكلات التالية التي تتعلق بهذا الموضوع: ما هو القائد غير الرسمي؟ كيف يتولى القيام بهذا الدور؟ ما هي الصفات الخاصة التي تميزه؟ كيف يمكن أن يساعد المشرف (الرسمي) في تحقيق أهداف التنظيم؟^(٢٤) وما يجدر ذكره هنا أن النظرية التقليدية الحديثة قد ظهرت مع علامتين بارزتين من علامات طريق تطور الفكر التنظيمي والسلوك التنظيمي ألا وهما: بحوث كيرت ليفين (Kurt Lewin)، وكتابات جماعة هاوثورن (Hawthorne) فلقد كانت نظرية المجال في ذاتها أحد العوامل التي وجهت البحوث في علم النفس نحو تفسير سلوك الفرد والجماعة. أما الكتابات عن دراسة هاوثورن والتي نشرها مايو (Mayo) عام ١٩٣٣ فقد أصبحت هامة في مجالنا هذا، لأن الباحثين في هذه الدراسة كانوا يحاولون معرفة العلاقة بين الإضاءة والإنتاج، فخرجوا بمضمون مؤداه أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم، وبالتالي دافعوا عن العلاقات الإنسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحت الأفراد وندفعهم للعمل والإنتاج في التنظيم^(٢٥).

وعلى الرغم من الأفكار الجديدة التي قدمتها النظرية التقليدية الحديثة إلى الفكر التنظيمي إلا أنها لم تدرس العوامل المتفاعلة داخل التنظيم، ولم تقدم الطريقة الملائمة لدراسة التنظيم ككل، ولذلك انتقدها البعض قائلاً أن العلاقات الإنسانية ما هي إلا أداة للسخرية من الناس، ويرى آخرون أن نظرية العلاقات الإنسانية ليست أكثر من مجموعة من المعلومات

الوصفية التي لا قيمة لها، ويضيف سكوت (Scott) قائلاً أن النظرية التقليدية الحديثة تعاني من عدم النضج أو الاكتمال، ولذلك ينقصها النظرة التكاملية للعوامل المختلفة التي تتفاعل مع السلوك الإنساني في التنظيم^(٢٤). ووصل الانتقاد لهذه النظرية إلى قمته عندما وصفت بأنها تدعو إلى الاهتمام الزائد بالعلاقات الإنسانية، والتركيز الفائق على مشاعر العاملين، مما قد يؤدي إلى الكسل، وأشار مكناير (Mcnair) في مقالة بعنوان «الكثير جداً من العلاقات الإنسانية» بأنه يشعر بأن هناك قلق زائد حول مشاعر العاملين، مع أن الاهتمام يجب أن يكون مركزاً حول إنجاز العمل، وهو لذلك يخشى أن تدل هذه النظرية العاملين في التنظيم.

ولكن ما يهمننا في سياقنا هذا أن هذه النظرية على الرغم من أنها اهتمت بالعلاقات الإنسانية داخل التنظيم إلا أنها لم توضح موقفها من الفرد - كفرد - في التنظيم، وبالتالي لم تتعرض للشخصية ودورها في التنظيم. وهو ما حاولت النظرية الحديثة القيام به.

(ج) نظرية التنظيم الحديثة :

إن أهم ما يميز نظرية التنظيم الحديثة اعتمادها على بيانات البحوث الأمبريقية ونظرتها التكاملية للتنظيم، وهذه الأسس قد صيغت في إطار مفاهيمي يقوم على منطق مؤداه أن الطريقة الوحيدة المفيدة لدراسة التنظيم هو أن ندرسه كنظام (System)، ودراسة النظام تتوقف على دراسة أجزاء هذا النظام، واعتمادها المتبادل كل على الآخر، ولذلك فإن النظرية الحديثة قد غيرت المستوى المفاهيمي للتنظيم عما كان موجوداً لدى النظرية التقليدية، أو التقليدية الحديثة. ونجم عن هذا الإطار المفاهيمي الجديد، الحاجة إلى الإجابة على عدد من الأسئلة المترابطة مثل: ماهي الأجزاء الأساسية في النظام؟ ماهي طبيعة العمليات الرئيسية في النظام؟

ويذهب منظري النظرية الحديثة في تحليلهم للنظام إلى القوم بأنه يشتمل على أجزاء، وتحدث تفاعلات وعمليات بين هذه الأجزاء، وأن لكل نظام مجموعة من الأهداف.

والواقع أن مفهوم النظام قد ظهر قبل أن تعتمد عليه نظرية التنظيم الحديثة، حيث ظهر في مجال العلوم الطبيعية منذ الخمسينات من هذا القرن، واعتمد عليه أيضاً علماء النفس في دراستهم للشخصية كنظام^(١) كما اعتمد عليه علماء الاجتماع في دراسة النظام الاجتماعي^(٣).

والنظام هو ما يتكون من مجموعة من الأجزاء أو العناصر التي تعمل معاً لإنجاز وظيفة محددة، وبمعنى آخر ما يتكون من مجموعة من العناصر التي تتفاعل معاً حتى يقوم بوظيفته، وقد يكون النظام بسيطاً أو معقداً، كما قد يكون النظام مفتوحاً أو مغلقاً. والنظام المغلق

هو ذلك النظام الذي لا يسمح بدخول عناصر من خارجه، أما النظام المفتوح فهو الذي يستمد بعض العناصر من خارجه، وفي الوقت نفسه يعطي البيئة الخارجية بعض المواد أو بعض نتاجه، أي أن تكون بينه وبين البيئة الخارجية تفاعل وتبادل مستمرين، ومع ذلك يظل محافظاً على ذاته وكيانه في حالة مستقرة.

وتدرس نظرية التنظيم الحديثة التنظيم كنظام مفتوح، والتنظيم الرسمي على هذا الأساس يقوم على الاعتماد المتبادل بين بناء التنظيم والعمليات التنظيمية والتكنولوجيا، وهي الأجزاء الرئيسية للتنظيم كنظام مفتوح، وهذه الأجزاء يمكن أن تقسم إلى أجزاء أصغر، فعلى سبيل المثال يمكن أن يقسم البناء إلى عناصر بنائية، والعمليات الإدارية يمكن أن تشمل على اتخاذ القرار، والاتصال والتحكم في التنظيم.

والواقع أنه على الرغم من تعدد نظريات التنظيم الحديثة، إلا أن الاعتماد على مفهوم النظام في دراسة التنظيم في النظرية الحديثة، قد عمل على تقليل الخلاف بين مدارس هذه النظرية، إن لم يكن قد عمل على توحيدها، على الأقل في الاتجاه نحو دراسة التنظيم كنظام مفتوح، حتى وإن اختلفت في مسميات الأجزاء أو العناصر التي يتكون منها النظام.

(د) النظام الاجتماعي:

وقد ركز علماء الاجتماع في دراستهم للنظام على «النظام الاجتماعي»، كما درسوا «تنظيم العمل» كنظام اجتماعي أيضاً، ومن النظريات المبكرة في هذا المجال والتي ساهمت في تطور السلوك التنظيمي، النظرية التي قدمها هومانز عام ١٩٥٠ (Homans) في كتابه «الجماعة الإنسانية».

ويرى هومانز أن أي نظام اجتماعي يوجد في بيئة، وتتكون البيئة من ثلاثة أجزاء: البيئة الطبيعية مثل الموقع الجغرافي والمناخ، والبيئة الثقافية مثل القيم والأهداف والمعايير السائدة في المجتمع الذي يوجد فيه النظام الاجتماعي، ثم البيئة التكنولوجية مثل الأجهزة المتوفرة لدى النظام.

فضلاً عن أن النظام الاجتماعي ذاته له أهدافه ومتطلباته الخاصة التي ينبغي أن تتحول إلى أنشطة محددة وتفاعلات بين أفراد النظام. إن السلوك الذي يتطلبه النظام أو تحدده البيئة للأفراد يسميه هومانز بالنظام الخارجي، فعلى سبيل المثال، في تنظيم العمل تشكل الإدارة الجزء الكبير للنظام الخارجي، وذلك عن طريق إصدار القرارات التي تجمع بعض الأشخاص معاً في قسم محدد وبطريقة معينة، وعلى الرغم من أن هؤلاء الأفراد الذين قد أحضرهم الإدارة معاً قد لا يعرف بعضهم البعض في أول الأمر، إلا أنهم فيما بعد سيعرف كل منهم الآخر، وسوف يعملون على تكوين الزمرة، والصداقات، ويساعد كل منهم الآخر في عمله،

إنهم بعد ذلك يجتمعون على أساس جديد مختلف، وتربطهم علاقات جديدة، وهذا الأساس وهذه العلاقات تؤثر في سلوك كل منهم، وقد تصحح بدلاً عن تأثير النظام الخارجي (الإدارة) ويسمى هومانز هذه الظاهرة بالنظام الداخلي.

ويرى هومانز أن عناصر النظام الاجتماعي يمكن أن تصنف في فئات ثلاث، تحتوي على بعض أوجه كل من النظام الخارجي والداخلي، وهي:

الأنشطة: وهي المهام التي ينجزها الأفراد، أو الأشياء التي يفعلونها.

التفاعلات: وهي الأنشطة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، فقد يكون نشاط فرد يؤثر في نشاط الفرد الآخر.

المشاعر: وهي الحالات النفسية الداخلية، مثل الحالة الانفعالية، والمعتقدات.

ويرى هومانز أن هذه الأنشطة والتفاعلات والمشاعر تتفاعل فيما بينها، أي أن كل منها يؤثر في الأخرى ويتأثر بها، ولذلك فإن أي تغيير في أي منها سيؤدي إلى تغيير في الأخرى.

كما أن هناك تفاعل بين النظام الداخلي والنظام الخارجي أيضاً، وأن النظامين يؤثران ويتأثران بالبيئة المحيطة، فالبيئة قد تؤثر في التنظيم الرسمي (لأنه تنظيم مفتوح) الذي بدوره يؤثر في العلاقات داخل التنظيم، ومنها علاقات التنظيم غير الرسمي، ولذلك يرى هومانز أن التنظيم الاجتماعي ما هو إلا نتاج تفاعل من التفاعلات بين التنظيم والبيئة وخصائص الأفراد الذين يعملون فيه، وواضح هنا أن هومانز يعطي في نظريته دوراً هاماً لشخصية الفرد الذي يعمل في التنظيم، فهي عامل مؤثر تماماً مثل البيئة ومتطلبات التنظيم، التي هي بدورها يمكن أن تؤثر في سلوك الأفراد^(١٦).

(هـ) خصائص النظام المفتوح:

ومن أحدث الدراسات حول التنظيم كنظام اجتماعي مفتوح، تلك التي قام بها كل من كاتز وكاهن (Katz & Kahn) عن علم النفس الاجتماعي للتنظيمات، وقد صاغوا لنا أهم خصائص التنظيم كنظام اجتماعي مفتوح، وذلك في النقاط العشرة التالية:

١ - إن النظام المفتوح يتزود ببعض الطاقة لكي يبقى على قيد الحياة، وهو في ذلك مثل أي كائن عضوي.

٢ - يقوم النظام المفتوح بعملية تحويل الطاقة التي استمدتها من البيئة إلى ناتج جديد.

٣ - يقوم النظام المفتوح بتزويد البيئة الخارجية ببعض نتاجه.

٤ - إن نمط الأنشطة في النظام المفتوح تعمل بنظام الدورة (Cycle)، فالمنتج المصدر إلى البيئة يصبح مصدراً للطاقة من جديد وبذلك تتكرر دورة أخرى من الأنشطة. . وهكذا، ولذلك فالبناء الاجتماعي للنظام يتصف بالديناميكية وليس جامداً.

٥ - يتصف النظام المفتوح بأن به خاصية الاحتفاظ بالطاقة الزائدة التي يستمدّها من البيئة الخارجية، ولذلك فإنه يستمد طاقة تزيد عن استهلاكه، ويعمل في الوقت ذاته على الاحتفاظ بها واختزانها لوقت الحاجة إليها.

٦ - إن المدخلات إلى النظام المفتوح لا تتكون فقط من مواد خاصة بالطاقة، والتي تتحول أو تتغير أثناء عمل النظام، ولكن هناك مدخلات لها خصائص المعلومات، وتزود النظام بالمعلومات عن البيئة وبوظيفته بالنسبة للبيئة.

٧ - يتصف النظام المفتوح بحالة من الاستقرار، واستمرار حالة الاتزان الحيوي الديناميكية بين أجزائه، وتمثل حالة الاتزان هذه قوة تعمل على الاحتفاظ بمعدل ثابت بين أجزاء النظام.

٨ - يتصف النظام المفتوح بأنه يتجه نحو التمايز والتطور، ولذلك فإن الأنماط العامة الشمولية تستبدل بوظائف أكثر تخصصاً.

٩ - يتصف النظام المفتوح بالتكامل والتناسق، فعلى الرغم من تمايز أجزائه إلا أن هناك تكامل وتناسق بين هذه الأجزاء، مما يؤدي إلى أن يقوم النظام بوظيفة محددة، وتعمل هذه الأجزاء على أدائها.

١٠ - وأخيراً يتصف النظام المفتوح بتعدد مساراته التي تمكنه من الوصول إلى الحالة النهائية من نقط بداية مختلفة، وعن طريق مسارات مختلفة^(١٤)، وما يمكن الخروج به من مفهوم التنظيم كنظام اجتماعي مفتوح هو أن كل عناصره أو أجزائه متفاعلة ومتكاملة وأن كل الأنشطة فيه مترابطة.

(و) أجزاء النظام المفتوح:

ومن المفيد هنا أن تعرض بإيجاز لأجزاء النظام كما تراها نظرية التنظيم الحديثة إذ أن ذلك يرتبط ارتباطاً مباشراً بموضوعنا الرئيسي وهو منظور نظرية التنظيم الحديثة للشخصية الإنسانية، ويرى كتاب هذه النظرية أن التنظيم كنظام مفتوح يتكون من الأجزاء التالية:

١ - الفرد: ويرى علماء هذه النظرية أن أهم جزء في النظام هو الفرد، وبناء الشخصية الذي يحضره معه إلى التنظيم، وخاصة دوافعه، واتجاهاته التي تحدد مدى توقعاته من التنظيم.

٢ - التنظيم الرسمي: وهو يتكون من أنماط العمل المترابطة والتي تكون بناء النظام، ولقد اهتم عدد كبير من كتاب هذه النظرية، مثل أرجيريس (Argyris) بعدم التطابق وعدم الانسجام بين متطلبات التنظيم الرسمي وحاجات الفرد.

٣ - التنظيم غير الرسمي: وهو موضوع ناقشته من قبل النظرية التقليدية الحديثة، ولكن النظرية الحديثة قد ركزت على العلاقة بين الفرد والجماعة، فللفرد طموحاته وتوقعاته، وللجماعة (مثل: جماعة الأصدقاء أو الاتحاد أو النقابة) متطلباتها التي تتوقعها من سلوك أفرادها، وهاتين المجموعتين من التوقعات تتفاعلا معاً وينجم عن هذا التفاعل أن الفرد قد يعدل من سلوكه ليتلاءم مع متطلبات الجماعة، أو قد تعدل الجماعة مما تتوقعه من الفرد بسبب تأثير شخصيته على معايير الجماعة، أي أن هناك تأثير متبادل بين الفرد والجماعة، وخاصة في التنظيم غير الرسمي، يؤدي في النهاية إلى الانسجام والاستمرارية للعلاقة التي بينهما، ولوحدة التنظيم غير الرسمي.

هذه الأجزاء الهامة وغيرها، مثل مفاهيم الدور والمكانة، وبيئة العمل الفيزيائية، بينهما اعتماد متبادل، وتتفاعل فيما بينها فتؤدي بالتالي إلى نسيج مفاهيمي يسمى النظام التنظيمي^(٢٤).

(ز) الشخصية والتنظيم الرسمي:

ومن النظريات الحديثة في التنظيم ما قدمه لنا أرجيريس (Argyris) عن العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي، وكان أرجيريس دائم التساؤل عن: ما هو الخطأ في العلاقة بين الشخصية الإنسانية والتنظيم الرسمي؟ ومنذ عام ١٩٥٧ وهو يعمل في سبيل إيجاد توازن بين احتياجات الفرد السيكولوجية ومتطلبات التنظيم الرسمي الذي يعمل فيه، وفي عام ١٩٧٤ يتحدث عن نظرية متكاملة للعلاقة بين الشخصية والتنظيم.

ويرى أرجيريس أن هناك صراعاً بين احتياجات الأفراد ومتطلبات التنظيم الرسمي، فالنمو الطبيعي للشخصية ينمو نحو الاستقلال، والاعتماد على الذات، وعدم الخضوع، ونمو وتعدد قدرات الفرد، أما التنظيم الرسمي، الذي يطبق البيروقراطية، فيتطلب من الأفراد أن يتصرفوا ويسلكوا على النقيض من ذلك، ويتوقف التفاعل بين الفرد والتنظيم، واحتمال حدوث الصراع وشدته على ما يتطلبه التنظيم من الأفراد، واستطراداً من ذلك يمكن القول أنه كلما زاد منحى التنظيم نحو التنظيم الرسمي البيروقراطي كلما أجبر الأفراد على أن يسلكوا في التنظيم مثل الأطفال، أي يعتمدوا على الرؤساء، ويخضعون لهم، ويظهرون القليل من القدرات، ومن ثم ينجم عن عدم الانسجام بين حاجات الفرد الراشد في التنظيم، والتنظيم، أن يصاب الأفراد بالإحباط، والفشل السيكولوجي والصراع النفسي.

ويحدد أرجيريس العوامل التي تحدد مدى عدم الانسجام أو عدم التجانس بين الفرد والتنظيم فيما يلي:

١ - كلما كان موقع الموظف في أدنى التسلسل الهرمي للتنظيم، كلما كان أقل تحكماً في ظروف عمله، وكلما كان أقل إمكانية في استغلال قدراته.

٢ - كلما كان القائد في التنظيم أكثر توجيهاً للأفراد وأكثر سيطرة، كلما كان الموظف أكثر اعتماداً عليه وأكثر خضوعاً.

٣ - كلما كان التنظيم يستخدم اتجاهاً واحداً في التحكم الإداري - أي من أعلى إلى أسفل - كلما شعر الموظف بزيادة الاعتماد على التنظيم، وعدم القدرة على إبداء الرأي.

كما يرى أرجيريس أن مشاعر الإحباط والفشل السيكولوجي الناجمة عن العوامل السابقة، والتي تصيب الأفراد في التنظيم البيروقراطي يمكن أن تتخذ صوراً وأغراضاً متباينة منها على سبيل المثال:

(أ) أن يقاوم الموظف ضد التنظيم ويحاول الحصول على مقدار أكبر من الاستقلال، ومن صور ذلك أن ينضم إلى الاتحاد أو النقابة، وهذا هو الأكثر شيوعاً.

(ب) أن يترك الفرد التنظيم، ويلتحق بتنظيم آخر.

(ج) أن ينفصل سيكولوجياً عن التنظيم الذي يعمل فيه، فلا يعمل بكامل طاقته، ولا يندمج أو يشارك في أنشطة التنظيم، ولا يهتم بما يحدث في التنظيم.

ويرى أرجيريس أن نظريته صائبة ولقد برهنت الكثير من البحوث على صحتها كما يرى أنها لا تتأثر بالاختلافات في المذاهب السياسية، أو الاختلاف في الثقافات من مجتمع إلى مجتمع، فالعلاقات الأساسية بين الفرد والتنظيم واحدة سواء في الولايات المتحدة الأمريكية أو روسيا. ولقد أورد بعض البحوث التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية والبرازيل والسويد، والتي تبرهن على صحة نظريته^(٥٠٤).

ومن النظريات الحديثة في التنظيم أيضاً تلك التي قدمها لنا مكرجر (McGregor) عام ١٩٦٠ وذلك في كتابه «الجانب الإنساني في المشروع» ويرد فيها على النظرية التقليدية وأسمائها النظرية (Y) ليميزها عن التقليدية التي أسمائها النظرية (X)، ويرى في نظريته أن الإدارة هي المسؤولة عن تنظيم عناصر المشروع الإنتاجي، مثل: المواد الخام، المعدات، والأفراد، وذلك لخدمة الأهداف الاقتصادية. ويرى مكرجر أن الإنسان ليس سلبياً، ولا كسولاً، ولا يقاوم المتطلبات التنظيمية كما كانت تزعم النظرية التقليدية، بل إنه قد يصبح كذلك نتيجة لخبرته في التنظيم وبسبب إدارة التنظيم. فالإنسان في رأيه عنده الدافعية للعمل، والقدرة على تحمل المسؤولية، ومسؤولية الإدارة وواجبها الأساسي هو تصميم الظروف التنظيمية وطرق العمل التي تجعل الفرد قادر على تحقيق أهداف التنظيم، وعلى توجيه مجهوده نحو هذه الأهداف.

فالإدارة تخلق الفرص وتطلق الإمكانيات، وتزيج العقبات، وتشجع الارتقاء والنمو الإنساني، وتمد الأفراد بالإرشاد اللازم، فالإنسان عنده الإمكانيات والقدرات وعلى الإدارة استغلالها على أحسن وجه، وذلك الرأي على النقيض تماماً من النظرية التقليدية التي ترى أن الإنسان ليس لديه الدافع، وما على الإدارة إلا أن تحركه للعمل. ولذلك يمكن القول أن النظرية التقليدية تقوم على مبدأ التحكم الخارجي في سلوك العاملين في التنظيم أما نظرية مكرجر فتقوم على مبدأ توجيه الذات، أو التحكم في الذات.

كما قدمت هذه النظرية بعض الفروض عن الدافعية عند الإنسان، تقوم على التسلسل الهرمي للحاجات عند ماسلو (Maslow)، والتي يرى مكرجر أنها تصلح كأساس للتصميم التنظيمي^(١٨).

وفي دفاعه عن نظرية مكرجر يقول شاين (Schein)، أن هذه النظرية صحيحة وكافية لما نحاول أن نقوم به، وتؤيد معظم الشواهد التي استمدت من سلوك جماعات العمال نظرية مكرجر، ويرى أن هناك أربعة نقاط توضح لنا موقف هذه النظرية، وهي:

١ - نظرية مكرجر هي نظرية في الدافعية عند الإنسان، وليست نظرية في كيف تدبر تنظيم.

٢ - لا تجادل هذه النظرية ولا تناقش مسألة أن الحاجات الإنسانية منسجمة مع الأهداف التنظيمية دائماً ويمكن التكامل بينها، ولكن مثل هذا التكامل يمكن تحقيقه إذا اختارت إدارة التنظيم أن تجعله ممكناً.

٣ - لا تتضمن هذه النظرية الإدارة بالمشاركة أو أي نوع من أنواع الإدارة، إنها فقط تبين وتعرض أن الأفراد أساساً متشابهون، وما هو نوع السلوك التنظيمي الذين يقدرون عليه، إذا كانت الظروف في التنظيم ملائمة.

٤ - إن معظم البحوث في سلوك الجماعات، بما فيها بحوث الجماعات المرجعية والصراع بين الاتحاد والإدارة، وحل الصراع، تؤيد نظرية مكرجر عن السلوك الإنساني^(٢٢).

يبدو واضحاً لنا الآن أن قدراً كبيراً من فروض ومناقشات نظرية التنظيم الحديثة تدور حول الفرد وشخصيته في التنظيم، وعن مدى تعارض أو انسجام قواعد التنظيم البيروقراطي الرسمي مع شخصية الفرد، ومع ذلك فإننا نجد أن النظرية الحديثة تشارك النظرية التقليدية في المنطق العام للتصميم التنظيمي الذي مؤداه أن التنظيم يجب أن يصمم ليلائم طبيعة الإنسان، وإن كانت النظرية الحديثة قد عدلت من افتراضاتها عن الإنسان بحيث اختلفت عن النظرية التقليدية، فعلى سبيل المثال، بدلاً من أن نفترض بأن جميع العمال يمكن حثهم وإثارة الدافع عندهم بالعوامل الاقتصادية فقط، كما ترى النظرية التقليدية، فإن النظرية

الحديثة ترى أن العمال كبشر يكافحون من أجل التعبير عن الذات، والاستغلال، وتحقيق الذات. فضلاً عن ذلك تزعم النظرية الحديثة أن هذا الكفاح موجود بقدر متساوي في كل الأفراد، أي أن نظرتها للشخصية الإنسانية لا تزال نظرة شمولية كلية، مثلما كانت عند المدرسة التقليدية، ولذلك اعتمدت النظرية الحديثة أيضاً على الاتجاه الواحد، والحل الوحيد لمشكلات التنظيم، ولذلك اقترحت الحل الوحيد الأفضل لكفاءة كل التنظيمات، والطريق الوحيد الأفضل لحل وإثارة الدافعية عند كل الأفراد، فنظرتها للتنظيم ليست فقط ذات جانب واحد، ولكنها أيضاً ذات اتجاه واحد.

وهي لذلك لا ترى أن هناك فروقاً فردية بين الأفراد في الجوانب أو الخصائص السيكولوجية وبالتالي في الشخصية. وإن كان هناك بعض كتاب النظرية الحديثة يعترفون بوجود مثل هذه الفروق الفردية، إلا أن النماذج النظرية التي يقدمونها تتعامل مع هذه الفروق كما لو كانت ليست بذات قيمة^(١٦).

ومن الانتقادات الأخرى التي وجهت إلى نظرية التنظيم الحديثة، أنها ترجع كل مساوئ وعلل التنظيم إلى الإدارة وإلى البناء التنظيمي ذاته، وهي في ذلك تتفق مع مبدأ الاتجاه الواحد والحل الوحيد. وعارض بعض الباحثين (مثل سايلز وستراوس) (Sayles & Strawa) «نظرية أرجيريس الخاصة بعدم الانسجام بين الشخصية والتنظيم، ويرون أن هذه النظرية ومزاعمها تنطبق بصورة أفضل على العاملين الذين يقومون بأعمال تحتاج إلى مهارة فائقة، أو يقومون بأعمال تتطلب الإبداع والابتكار، مثل العلماء الذين يعملون في مجال البحوث، أو الذين يصممون النماذج الصناعية المبتكرة في الشركات الصناعية الكبرى، أما العمال الذين لا يتطلب عملهم إلا إنجاز عمل مجدّد لهم، فإن هذه النظرية لا تصلح لهم ولا تنطبق عليهم^(١٦).

ويسير جروس (Gross) على نفس هذا الخط من الهجوم على نظرية أرجيريس إذ يرى أن مفاهيم مثل كرامة الفرد، وتنمية الذات تعكس قيماً أكاديمية، ولا تصور رغبات أفراد التنظيم، لأن هؤلاء لا يعبرون عن حاجتهم لمثل هذه القيم، كما أن طبيعة عمل العمال في خط التجميع مثلاً لا يتطلب منهم إظهار المبادأة، ولا يرغب في تنويع العمل حتى لا يشعر بالملل والسأم، كما يرى أرجيريس^(٥).

وإذا كان مدخل أرجيريس إلى دراسة التنظيم هو وجود صراع أو عدم انسجام بين متطلبات التنظيم الرسمي وحاجات الفرد وشخصيته، فإننا نجد أن مدخل شين (Shein) يختلف عن ذلك، حيث يرى أن هناك تفاعلاً مستمراً وتأثير متبادل بين التنظيم والفرد، فالتنظيم يؤثر على الفرد في بداية حياته العملية، فيعمل على تنشئته تنظيمياً، وتعليمه وتدريبه على قواعد العمل، ثم يأتي بعد ذلك تأثير الفرد على التنظيم، وذلك في السنوات المتأخرة من

حياته العملية، حيث يقوم الفرد بابتكار نظم جديدة للعمل وابتكار الطرق الأفضل للعمل والإنتاج^(٢١).

إلى هنا نكون قد انتهينا من مناقشة النظريات التنظيمية الثلاث الرئيسية وهي التقليدية والتقليدية والحديثة، والحديثة، وأوضحنا الدور الذي تعطيه كل منها للفرد والشخصية في التنظيم وإذا كانت هذه هي أبرز النظريات في مجال الفكر التنظيمي، إلا أن هناك نظريات أخرى لم تتلحقها من الدراسة من كتاب نظريات التنظيم والباحثين في هذا المجال، ولكنها، ومع ذلك، أثرت بشكل أو بآخر في دراسات السلوك التنظيمي ونعرض لإحداها هنا بقدر من الإيجاز.

(ح) النظرية التكاملية:

أدى تعدد نظريات ومدارس التنظيم، وعدم الاتفاق حول أي منها، إلى أن لجأ البعض إلى وضع نظرية أو بمعنى أدق نموذج تكاملي للتنظيم يجمع بعض من مبادئ هذه النظريات مع بعض العوامل الموقفة التي تؤثر في التنظيم، ومثال على هذه النماذج، النموذج الذي قدمه لنا كاتزل (Katzell)، والذي يرى فيه أن بعض النظريات قد استندت إلى فروض ومزاعم غير مبرهن عليها، ومع ذلك يلجأون إلى التعميم منها، دون النظر إلى الظروف المحيطة بالتنظيم، ولذلك يرى أنه يجب أن نضع في اعتبارنا عند دراسة التنظيم عدة عوامل قبل أن نقرر ما هي الممارسات أو السياسة التنظيمية الملائمة، وهذه العوامل كما يلي:

١ - الحجم: أي عدد الأفراد العاملين في التنظيم، حيث أن حجم التنظيم يساعد في تحليل محددات البناء الخاص به، كما يرى بعض الباحثين أن التنظيمات كبيرة الحجم تتطلب روابط واتصال بين أفرادها، وأن تحقيق اتصال ملائم في مثل هذه التنظيمات يكون أكثر صعوبة وينجم عن الاتصال غير كافٍ بين أعضاء التنظيم الواحد انخفاض الجاذبية بين الأفراد، وبالتالي تقل مشاركتهم في أنشطة التنظيم. وإن كان لولر (Lawler) يرى أنه على الرغم من أن الرضا عن العمل والروح المعنوية تكون منخفضة في التنظيمات كبيرة الحجم، إلا أن النتائج العامة للبحوث في هذا المجال ليست واضحة.

وإن كان من الممكن القول أن حجم الوحدات الصغيرة التي يتكون منها التنظيم لها دور أهم في تحديد ردود فعل العاملين وذلك عن حجم التنظيم ككل.

ونخرج من هذا النقاش بأن هذا العامل لا يزال في حاجة إلى مزيد من البحوث للوصول إلى تحديد أكثر دقة للعلاقة بين حجم التنظيم وبالتغيرات السلوكية في التنظيم.

٢ - درجة التفاعل والاعتماد المتبادل: ويرى كاتزل أن درجة الاعتماد المتبادل والتفاعل في العمل بين أجزاء وعناصر التنظيم لعامل هام يجب أن يوضع في الاعتبار عند اختيار نوع بناء السلطة الملائم للتنظيم، فحيث يكون الاعتماد المتبادل مرتفعاً، وحيث نجد

أن متطلبات الإبداع في حدها الأدنى، ولا يكون التوحد مع أهداف التنظيم مطلوباً، فإن بناء السلطة الهرمي، الذي يتضمن الإشراف المغلق، يصبح سائداً وواضحاً، أما إذا كان عكس ذلك هو السائد فإننا نصل إلى بدائل أكثر ديمقراطية من أجل أقصى كفاءة.

٣ - شخصيات أفراد التنظيم: يبدو من الواضح أن هذا النموذج التكاملي، يضع في اعتباره شخصية الفرد في التنظيم كأحد العوامل الهامة عند التخطيط للتنظيم وبنائه.

فالدوافع والقدرات والتوقعات وخصائص الشخصية الأخرى، يبدو أن لها أهمية قصوى في تحديد سياسة وممارسات التنظيمات المختلفة.

ولقد أوضح بحث أجراه كاتزل وآخرون أن رضا الفرد عن العمل واتجاهاته ترتبط بالفروق في الثقافات الفرعية (Sub-Culture) وبالفروق الموجودة عبر الثقافات (Cross-Culture).

٤ - متطلبات التنظيم وأهداف الأفراد: يكاد يتفق هذا العامل الذي يراه كاتزل هاماً في التخطيط للتنظيم، مع نظرية أرجيريس، وهذا ما جعل الباحثون يطلقون على نموذج كاتزل بالتكاملي إذ أنه يعتمد على نظريته على عوامل من نظريات مختلفة ويرى كاتزل أن درجة الانسجام أو عدم التطابق بين الأهداف التنظيمية واحتياجات الفرد وأهدافه، هو العامل الرابع الذي يجب أن نضعه في الاعتبار عند التخطيط للتصميم التنظيمي ويميز كاتز وكاهن (Katz & Kahn) بين نوعين من اندماج الفرد (Internalization) لأهداف التنظيم.

الأول: عندما يتوحد الموظف مع العمل ذاته، فيؤدي ذلك إلى أن يقوم بعمله ودوره بكفاءة، وخير مثال على التوحد مع العمل ذلك الحرفي أو العالم الذي يسعد بالعمل الذي يقوم به، وتكون مكافأته هي إتاحة الفرصة له للتعبير عن قدرته وأنه هو الذي يتخذ قراراته بنفسه.

أما النوع الثاني من التوحد: فيحدث من خلال اندماج الأهداف التنظيمية وليس من ظلال العمل نفسه، وفي هذه الحالة سيقوم التوحد بعمل الدافع، وهذا النوع من الدوافع يرتبط إلى حد كبير بالتعبير عن القيم، لأن الفرد في هذا النوع من التوحد يدرك أن أهدافه الشخصية وأهداف التنظيم شيئاً واحداً، ونجاح التنظيم نجاحاً له شخصياً، وعادة ما نجد مثل هذا النوع من التوحد بين المديرين في التنظيمات الصناعية، على الرغم من أنه في الأعمال التطوعية قد يمتد هذا النوع حتى يصل إلى مستوى الموظفين والعمال في التنظيم. ويقسم الباحثان التوحد إلى نوعين آخرين:

توحد كامل مع أهداف التنظيم وهو أقل حدوثاً، وتوحد جزئي وهو الأكثر انتشاراً فقد

يتوحد الفرد مع القسم الذي يعمل فيه داخل التنظيم، وليس مع التنظيم ككل وذلك عندما يكون هذا القسم هو مصدر الثواب، وغالباً ما يكون من السهل التوحد بأهداف الوحدات الصغيرة وليس بالتنظيم ككل، وذلك كما يحدث عندما يتوحد الأستاذ الجامعي بالقسم العلمي الذي ينتمي إليه، ولا يتوحد بالجامعة التي فيها هذا القسم.

٥ - تطوير أهداف التنظيم: والعامل الخامس والأخير من العوامل التي وضعها كاتزل يتعلق بتحديد ذلك الشخص (أو الأشخاص) في التنظيم الذي يملك القدرات والدافعية الضرورية، والذي عليه أن يتخذ الإجراءات التنفيذية نحو تعزيز وتدعيم أهداف التنظيم، ويرى كاتزل أن أفضل طريقة لإدارة عمل ما مرهون على من هم الذين يملكون المعرفة والدافعية لتسيير دقة العمل وإنجازه، وهو هنا يركز مرة ثانية على الإنسان ودوافعه وقدراته وبمعنى أشمل على شخصية الفرد في التنظيم.

وفي النهاية فإن هذا الاتجاه التوفيقي الذي يتخذه كاتزل ليعبر عن الاعتراف السائد الآن بين الباحثين، بالعدد الكبير من المتغيرات التنظيمية المعقدة، والتي تؤثر في التنظيم وبنائه، وأدى هذا الاعتراف إلى أن يعدل عدد كبير من الباحثين من اتجاهاتهم، ليتجهوا نحو دراسة هذه المتغيرات خلال العشرين سنة الأخيرة.

كما يمكن القول أيضاً أن الاعتراف بتعدد حقائق البناء الاجتماعي، والتنظيم الاجتماعي، كان مسؤولاً عن تأخر المنحنى السيكلوجي في دراسة التنظيم وقبل ثلاثين سنة مضت كانت العلوم الاجتماعية ينقصها المفاهيم الأساسية للتعامل مع جوانب هامة كثيرة من الحياة الاجتماعية (١٤، ١٦).

وبعد أن ناقشنا نظريات التنظيم المختلفة والدور الذي تعطيه للشخصية في التنظيم يتضح لنا أن كل منها قد اهتم بدرجة ما، وإن كان من منظور مختلف، بشخصية الفرد في التنظيم، حتى النظرية التقليدية - ومن منظورها السلبي عن طبيعة الإنسان والشخصية الإنسانية - قد اهتمت بهذا البعد الهام من أبعاد التنظيم، والذي على أساسه قام بنائها التنظيمي البيروقراطي للتنظيم الرسمي.

كما يتضح لنا أن نظريات التنظيم الحديثة قد أوردت البراهين على أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتاج مجموعة من العوامل والعلاقات المتداخلة والمتفاعلة منها طبيعة التنظيم وبنائه، وطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد في التنظيم، وطبيعة الفرد أو بمعنى أدق شخصيته.

- (1) Allport, G. The open system in Personality Theory. in: Hollander E. & Hunt, R. (Ed.) Current Prespectives in social Psychology, London: Oxford University Press, 1969.
- (2) Argyris, c. Personality and Organization. New York: Harper & Raw, 1957.
- (3) Argyris, c. Integrating the individual and the organization. New York: John Wiley, 1964.
- (4) Argyris, c. Being human and being organized in: Hollander E. & Hunt, R. (Ed.) Current Prespectives in Social Psychology. New York: Oxford University Press, 1969.
- (5) Argyris, c. Personality vs. Organization. Organizational Dynamics, 1974. v. 3, N. 2, 3-17.
- (6) Baumgartel, H. Too Much Concern with human relations. in: Etzioni, A. (Ed.) Readings on modern Organizations. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- (7) Bennis, W. Beyond Bureacracy. in: Etzioni, A. (Ed.) Readings on modern organizations. New Jersey: Prentice-Hall, 1969.
- (8) Byrne, D., An Introduction To Personality. New Jersey: Prentice-Hall, 1975. P. 83.
- (9) Cumming, L. Toward Organizational Behavior. Academy of Management Review, 1978, v. 3, No. 1, 90-98.
- (10) Dawis, R. & Lofquist, L. Personality style and the Process of Work adjustment. Journal of counseling Psychology. 1976. v. 23. No. 1, 55-59.
- (11) Fiedler, F. The Leadership game: matching the man to the situatio, organizational Dynamics. winter 1976, 6-16.
- (12) Hatvany, N. & Rucik, v., Japanese Management Practice and Productivity, Organizational Dynamics. Spring 1981, 5-21.
- (13) Homans, G. The human group. London: Rautledge & Kegan Paul-1965.
- (14) Katz, D. & Kahn, R. The social Psychology of organizations. New York: John Willey, 1978.
- (15) Korman, A. Organizational Behavior. New Jersey: Prentice-Hall. 1977.
- (16) Lichtman, C. & Hunt, R. Personality and Organization Theory in: Wexley, N. & Yukl, G. (Ed.) Organizational behavior and industrial Psychology, New York: Oxford University Press. 1975, 903-230.
- (17) Luthans, F. Organizational Behavior, New York: McGraw-Hill, 1973.
- (18) McGregor, D. The human side of enterprise, in: Luthans, F. Contemporary Readings in Organizational behavior. New York: McGrow-Hill, 1972, 31-40.
- (19) Pugh, D., Modern Organization theory: A Psychological and Sociological study. Psychological Bulletin. 1966, v. 66, No. 4, 235-251.
- (20) Quinn, R. & Kahn, R. Organizational Psychology, Annual Review of Psychology, 1967, 18, 437-466.
- (21) Schein, E. The individual, The organization, and the Career: A conceptual

- scheme. in: Kolb, d., et al., (Ed.) Organizational Psychol Readings. New Jersey: Prentice-Hall 1974, 333-349.
- (22) Schein, E. In defense of Theory Y. Organizational Dynamics 17-30.
 - (23) Schein, E. Organizational Psychology. New Jersey: Prentice-Hall 1965, 3-16.
 - (24) Scott, W. Organization theory: an overview and appraisal. In: Hunt, R. (Ed.) Current Perspectives in social Psychology, University Press. 1969, 537-548.
 - (25) Shariff, z. The Persistence of Bureaucracy. in: White, D. (Ed.) Perspectives in Organizational Behavior. London: Allyn and Unwin 1966, 144-158.
 - (26) Spector, P. Behavior in Organization as a Function of Control. Psychological Bulletin. 1982, v. 91, No. 3, 482-497.

