

تقييم وتطوير نظرية النفوذ لتاننيم

د . عواد محمد الظفيري

د . عبدالله خالد العويهان

د . راشد شبيب العجمي

جامعة الكويت

كلية العلوم الادارية

ملخص البحث

استهدفت هذه الدراسة تقييم وتطوير نظرية النفوذ لتاننيم ، حيث أن هذه النظرية تعتبر من النظريات الرائدة في حقل الادارة لما تحتويه من مفاهيم مفيدة لمتخذي القرار والمشرفين على كافة المستويات ، حيث ترى بأن كمية النفوذ غير محدودة ، كما تم مراجعة الدراسات التي دارت حول هذه النظرية وتقديم المقترحات الاضافية التي رأينا أهميتها ، كما بينت الدراسة العوامل التي تؤثر في عملية زيادة نفوذ العاملين في منظمات الأعمال ، وكانت المحصلة النهائية للدراسة نموذج مطور لنظرية النفوذ يبين اتجاهته والعوامل المؤثرة في القرارات المتعلقة به .

وعلاقات الأفراد (رؤساء ، ومرووسين) والذي بدوره ينعكس على نتائج منظمات الأعمال بشكل عام.

هناك مدرستين فكريتين عن النفوذ في المنظمات ، وهاتان المدرستان احدهما ترى بأن كمية النفوذ في المنظمات ثابتة ، أي أن زيادة النفوذ لفرد من أصحابها بالضرورة نقصان النفوذ لفرد آخر. بينما ، ترى المدرسة الثانية بأن كمية النفوذ متغيرة بمعنى زيادة النفوذ لشخص لا يصاحبها بالضرورة نقصان النفوذ لشخص آخر. وكلا المبدآن يمكن تطبيقه أيضا على مجموعة من الأفراد ، لأن النفوذ قد يكون بحيازة مجموعة أو فرد.

وفي هذا البحث ، سنقوم بالتطرق إلى النفوذ في المنظمات على أساس أنه متغير أي أنه قابل للزيادة لفرد أو مجموعة دون أن ينقص نفوذ فرد أو مجموعة أخرى. ومن النظريات البارزة في مجال دراسات النفوذ والتأثير في المنظمات تلك التي قام بها المفكر الإداري تاننيم (Tannenbaum, 1968).

وفي هذا المنوال ، سنقوم بتحليل نظرية النفوذ لتاننيم. بعد ذلك سيتم تطوير هذه النظرية وربطها مع سبع من النظريات الكلاسيكية في الإدارة هي: (إعادة تصميم الوظائف: Job Redesign) ، (الوظيفة: Job) ، (الفرد: Individual) ، (الإدارة: Management) ، (المنظمة: Organization) ، (البيئة: Environment) ، (الثقافة الوطنية: National Culture).

وتهدف الدراسة إلى تحديد العوامل التي تؤثر في النفوذ الإداري وبناء نموذج جديد يمكن الاستفادة منه في ترشيد القرارات وتطوير تفاعل الأفراد في المنظمات.

لقد تفاوتت آراء الباحثين في تعريف النفوذ حيث أن له عدة معاني هل هو (Authority) أي سلطة ، أو (Power) قوة ، أو (Influence) تأثير ، أو سيطرة (Control) ولكن يمكننا القول بأن كلمة النفوذ قد تكون متقاربة مع كلمة (Power) لان القوة يكون مكونها الرئيس هو النفوذ.

هذا وقد أشار بيرستت (Bierstedt, 1950) إلى أن القوة هي إجراء تطبيقي توفر لمن يحوزها القدرة على تطبيق نفوذه على الآخرين. كما ذكر دال (Dahl, 1957) بان القوة تعني المقدرة على تغيير سلوك شخص آخر ، بينما يرى فرنش (French, 1956) أن القوة هي محصلة نفوذ متعاكس الاتجاه ومتبادل بين طرفين يكون الطرف الأكثر نفوذا هو الأكثر قوة على الآخر. ومن جانب آخر، عرف ففر (Pfeffer, 1992) القوة بأنها القدرة على التأثير في السلوك ، تغيير الحدث ، التغلب على مقاومة الآخرين ، وجعل الآخرين يقومون بأعمال قد لا يرغبوا بعملها طواعية.

كما تبنى هرشي وبلانكارد (Hersey & Blanchard, 1993) مفهوم روجرز (Rogers, 1973) بأن القوة هي مستودع للتأثير قد يستخدم أو لا يستخدم من قبل حائزه. كذلك يرى يكل (Yukl, 1994) بأن القوة عبارة عن تأثير متوقع لشخص على اتجاهات وسلوك فرد أو مجموعة من الأفراد.

هذا وكان تعريف تاننيم (Tannenbaum, 1962) متسقا مع طروحات المفكرين السابقين بأن القوة هي القدرة على التأثير في سلوك الآخرين ، كما اعتبر تاننيم وروزغوني (Tannenbaum & Rozgini, 1986) بأن السلطة (Authority) هي نوع من أنواع القوة النابعة من المركز الرسمي الموجود في التنظيم وهذا أيضا متسقا مع تعريفات السلطة التي أشار إليها كبار مفكري الإدارة مثل كاتز وكان (Katz & Khan, 1978) ، وفرنش وريفن (French & Raven, 1959) والذين اعتبروا السلطة تمثل القوة الشرعية لحائزها (Legitimate Power).

لذلك ، يمكننا الاستنتاج بأن تاننيم يتبع المدرسة الحديثة للنفوذ والتي تتميز بخصائص

تختلف عن المدرسة القديمة (أنظر جدول رقم ١)

المدرسة القديمة	المدرسة الحديثة
<u>النفوذ:</u>	<u>النفوذ</u>
١. كمية ثابتة	١. كمية متغيرة
٢. ناتج من الهيكل التنظيمي والسلطة	٢. ناتج من العلاقات الإنسانية
٣. أحادي الاتجاه	٣. يؤدي عن طريق التفاهم المشترك
٤. عمودي الاتجاه	٤. عمودي ، أفقي ، وجاني الاتجاه

المصدر : (McMahon & Ivancevich, 1976: 67)

إسهامات تاننيم :

لعل الإسهام الرئيس لتاننيم هو ظهور نظرية النفوذ (Control Theory) حينما قدمت مبدأ أساسيا للباحثين الإداريين بأن كمية النفوذ متغيرة قد تزيد أو تنقص ولكن لا يترتب عليها تأثير طرف آخر، أي حينما يفوض الرئيس بعضا من صلاحياته لمرووسيه لا يعني ذلك نقصان نفوذه أو سلطته أو قوته في المنظمة. ولكن بشكل عام كلما كان الفرق بين كمية النفوذ الفعلية والمطلوبة قليلا كلما أرتفعت كفاءة المنظمات نظرا لعدالة توزيع السلطة فيها. حتى أن بعض الباحثين ، وعلى خطى تاننيم ، أشاروا إلى أن زيادة دور ونفوذ المرؤوسين في المنظمة قد يوسع دور الرئيس نفسه (Hollander & Offerman, 1990) وفي الأجزاء التالية سنقوم باستعراض الدراسات التي تمت على النظرية ثم نقوم بتقييمها.

الدراسات التي تمت على نظرية تاننيم:

يوضح جدول (٢) أهم الدراسات التي أجريت وإبراز نتائجها ولعل من أبرز نتائج هذه الدراسات هو أن كمية النفوذ المتاحة للأفراد في المنظمات تتناسب إيجابيا مع فاعلية المنظمات وكفاءتها. حيث أن زيادة كمية النفوذ قد تؤدي إلى تلبية إحتياجات الأفراد النفسية مما يشعرهم بدرجة أعلى من الرضا وبالتالي ينعكس ذلك على كفاءتهم في أعمالهم مما يعزز الانتاجية والكفاءة في تحقيق أهداف منظمات أعمالهم.

ولعل الكتب التالية تعتبر من أبرز المؤلفات التي تمت حول النظرية:

1. Tannenbaum (**Control in Organization, 1968**)
2. Tannenbaum, Rosner, Vianello, and Wieser (**Hierarchy in Organization, 1974**)
3. Tannenbaum & Rozgonyi (**Authority and Reward in Organizations: An International Research, 1986**)

الدراسة	النتائج
(Tannenbaum, 1956)	زيادة نفوذ الأعضاء في اتحاد العمال تؤدي إلى زيادة اهتمامهم بالأهداف العامة للاتحاد
(Tannenbaum & Georgopoulos, 1957)	النمط البيروقراطي يؤدي إلى تقليل نفوذ الأفراد ، الوظائف الروتينية تقلل كمية نفوذ الأفراد مقارنة بالوظائف المتنوعة
(Tannenbaum, 1961)	الفاعلية التنظيمية ترتبط إيجابيا بعدالة توزيع النفوذ في المنظمة
(Smith & Tannenbaum, 1963)	زيادة نفوذ الأفراد تؤدي إلى رفع كفاءة المنظمة
(Bowers, 1964)	كمية النفوذ الفعلية ترتبط إيجابيا بالفاعلية الكلية للمنظمة
(Smith & Brown, 1964)	زيادة عدد اتجاهات الاتصال ورفع كمية النفوذ للرؤساء والمرؤسين تؤدي إلى رفع فاعلية المنظمة وزيادة ولاء العاملين
(Smith & Ari, 1964)	اتفاق جماعات العمل والرؤساء له علاقة إيجابية بكمية النفوذ في المنظمة
(Bachman et al., 1966; Bachman & Tannenbaum, 1966)	زيادة كمية النفوذ للأفراد تؤدي إلى زيادة رضاهم الوظيفي
(Kavic et al., 1971)	دافعية الأفراد وحماسهم يتناسب إيجابيا مع فاعلية المنظمة
(Farris & Butterfield, 1972)	كمية النفوذ تتفاعل إيجابيا مع كفاءة المنظمة
(McMahon & Ivancevich, 1976)	لا توجد علاقة مباشرة ثابتة بين كمية النفوذ ورضا الموظف أو فاعلية المنظمة ولكن الاتفاق على القرارات يخلق رضا عن الإدارة ويتناسب إيجابيا مع فاعلية المنظمة
(Kavic & Tannenbaum, 1981)	زيادة المشاركة في قرارات المنظمة تؤدي إلى زيادة كمية النفوذ
(Bartolke et al., 1982)	زيادة المشاركة في قرارات المنظمة تؤدي إلى زيادة كمية النفوذ وفاعلية المنظمة
(Brown, 1989)	النفوذ في المنظمات التطوعية يختلف عنه في منظمات الأعمال ، البعض قد يرى بأن كمية النفوذ الفعلية أكبر مما يحتاجه فعلا

يمكننا القول بأن هذه النظرية قد ساهمت بتطور الفكر الإداري وخصوصا في مجال السلوك التنظيمي لما لها من فوائد وخصائص يمكن إيجازها بما يلي:

- (١) النظرية تمتاز بالمنطقية واليسر ، حيث لا يوجد تعقيدات في متغيراتها وفرضياتها
- (٢) أتت بمفهوم أساسي هو إمكانية زيادة النفوذ دون أضرار على المنظمة أو الأفراد ، بل على العكس فقد تستفيد المنظمة ومنتسبيها من ذلك لما له من اثر على رضا الأفراد وبالتالي ارتفاع أدائهم مما يؤدي بالنهاية إلى رفع كفاءة المنظمة
- (٣) لقد قام تاننيم بتوضيح العلاقات في نظريته وأجرى عليها أبحاث متعددة في منظمات وبلدان مختلفة ، ساهمت تلك الأبحاث في تأصيل وثبات مفاهيم النظرية
- (٤) قام آخرون غير تاننيم بإختبار النظرية في عدة بلدان ومنظمات ساعدت في إثراء النظرية وأبرزت إهتمام الباحثين بها
- (٥) كانت خلاصة البحوث منصبه لصالح النظرية وتؤيد ما ورد بها من مفاهيم.

إلى جانب ما تقدم من إيجابيات للنظرية ، إلا أننا نرى الملاحظات التالية جديرة بالإشارة إليها بهدف أن يكون التقييم موضوعيا:

- (١) لقد أستخدم تاننيم وزملائه ، في أغلب دراستهم، ثلاث مستويات إدارية للوصول إلى توزيع النفوذ في المنظمات ورسم منحناه وبطبيعة الحال لو كانت المستويات الإدارية أكثر لكان تمثيل توزيع النفوذ أكثر موضوعية
- (٢) تشير النظرية إلى أن زيادة النفوذ ستزيد فاعلية المنظمات ، لكن النظرية لم توضح المدى أو الحد الذي باستطاعة المنظمات أن تبلغه في زيادة النفوذ، حيث أن السؤال الذي يطرح نفسه هو ماهى الكمية المثلى للنفوذ التي تبلغ بها المنظمة أقصى فاعليتها وكفاءتها.

النموذج المقترح لتطوير نظرية تاننيم:

بعد التطرق إلى نظرية تاننيم وتحليلها ، ستقوم الدراسة الحالية ببناء نموذج مطور على مركز المبدأ الأساسي للنظرية وهو بأن كمية النفوذ في المنظمات ليس ثابتة بل هي متغيرة يمكن زيادتها لفرد أو مجموعة دون نقصان النفوذ لفرد أو مجموعة أخرى.

ووفقا لنظرية تاننيم ، فإن هناك كميتان من النفوذ : كمية النفوذ الفعلي الذي يحس الفرد أو المجموعة بأنها تمتلكه (Perceived Amount of Control) والأخرى كمية النفوذ الأمثل أو الذي يشعر الفرد أو المجموعة بأنها تحتاجه (Optimal Amount of Control).

لعل المشكلة الرئيسية التي تواجهها المنظمة هي عندما تكون كمية النفوذ الفعلي أقل من كمية النفوذ الأمثل الذي يشعر الموظف بأنه يحتاجه. وتتفاقم تلك المشكلة عندما يكون لدى الفرد أو المجموعة حاجة مرتفعة للنفوذ (High Need for Power) لم تشبعها المنظمة وتلك المشكلة بدورها تقلل حافزية الفرد مما ينعكس على أدائه وبالتالي يولد آثار سلبية على كفاءة المنظمة بفرض انخفاض رضا الموظف نتيجة عدم إشباع تلك الحاجة. إذن، الخطوة الأساس في هذا النموذج المقترح هو فرضية نقص كمية النفوذ لدى الموظف وإحساسه بذلك النقص وهذا بدوره يوجه الإدارة إلى إختيار إجراء من بين ثلاثة إجراءات:

(١) زيادة مشاركة الفرد أو المجموعة في إتخاذ القرارات

(٢) تفويض الفرد أو المجموعة

(٣) زيادة المشاركة والتفويض مع الفرد أو المجموعة.

وكما أشار فروم ويتن (Vroom&Yetton, 1973) الى أن القادة يزدون نفوذ مرؤوسيهم إما خلال المشاركة أو التفويض عندما يعتقد هؤلاء الرؤساء بأن مرؤوسيهم يمتلكون معلومات أكثر منهم وبالتالي قد يتخذون قرارات أفضل أو ذات جودة أعلى، إن زيادة نفوذ الموظفين تولد زيادة في الإلتزامهم وتجعلهم أكثر حماسا لأهداف منظماتهم. هذا وزودت دراسة

لينا (Leana, 1987) الباحثين بتوضيح نظري ومقارنة عملية للمشاركة والتفويض ووجدت تلك الدراسة بأن الرؤساء يفوضون السلطة إلى المرؤوسين الأكبر سنا ، والأكثر خبرة في الوظيفة ، والمرؤوسين الذكور ، بينما المشاركة تكون أكثر إستخداما مع المرؤوسين الأصغر سنا، والذين لديهم خبرة أقل ، والإناث. كذلك وجد (Leana, 1987) بان أهمية القرار كانت متبينا مهما عن اتجاه الرئيس نحو استخدام المشاركة او التفويض ، فعندما تكون الوظيفة أقل أهمية فإن الرئيس يميل إلى التفويض بدلا من جعل المرؤوس يشارك في إتخاذ القرار. أيضا وجدت الدراسة بأنه كلما زادت كثافة عمل الرئيس (Work Load) فإنه يميل إلى تفويض جزء من صلاحياته إلى مرؤوسيه. وبناء على ماتقدم، يمكن الاستنتاج بأن العوامل التالية لها تأثير على قرار الرئيس بالتفويض أو المشاركة :

- (عمر الموظف
- (أقدمية الموظف
- (جنس الموظف
- (أهمية الوظيفة
- (كثافة عمل الرئيس

كذلك، يمكن القول بأن الإختيار بين بديلين: تفويض المرؤوس ، أو زيادة مشاركته في القرار بالضرورة ستفقدان إلى مفهومين تنظيميين نادى بهما هاكمان و أولدهام (Hackman & Oldham, 1976) وهذان المفهومان هما: تكبير الوظيفة (Job Enlargement) وإثراء الوظيفة (Job Enrichment).

وبديهما ، فإن التفويض يؤدي إلى تكبير الوظيفة بينما المشاركة تؤدي إلى إثراء الوظيفة. وفي رأينا فإن عملية زيادة نفوذ المرؤوس ، والتي بدورها تؤدي إما إلى التفويض أو المشاركة أو بمعنى آخر إلى تكبير الوظيفة أو إثراءها ، تتأثر بستة عوامل هي:

- (١) خصائص وظيفة المرؤوس
- (٢) الخصائص الشخصية للمرؤوس
- (٣) الخصائص الشخصية للرئيس
- (٤) طبيعة نشاط المنظمة

وسنبدأ فيما يلي بتبيان أسس إختيار هذه العوامل وأثرها على عملية النفوذ وتوزيعه في منظمات الأعمال.

لقد كان المعيار الأساس لإختيار النظريات والدراسات الواردة في هذه الدراسة هو أصالة الأفكار الواردة فيها وإن هذه النظريات هي من النظريات الإدارية التي لاقت رواجاً وقبولاً فكرياً وعملياً من قبل باحثي الإدارة والمديرين.

وهي نظريات كلاسيكية أصيلة ، أجريت عليها مئات البحوث والدراسات في مختلف بلدان العالم ، وبما أنه من المتعذر مراجعة كافة الدراسات اللاحقة لهذه النظريات نظراً لكثافة عددها ، فإن هذه الدراسة تكتفي بالنظريات والدراسات الكلاسيكية الواردة فيها. حيث أن هذه الدراسات الأصيلة تشكل الأساس لربط النموذج المقترح لتطوير نظرية النفوذ لتأينم.

أولاً : خصائص وظيفية المرؤوس:

يرى عبدالحليم (Abdel-Halim, 1983a) بأن طبيعة عمل الفرد والتي قد تكون متكررة (Repetitive) او غير متكررة (Non-Repetitive) لها أثر على عملية مشاركة الفرد في عملية إتخاذ القرارات. فعلمية المشاركة قد لا تكون أداة فعالة إذا كانت الوظيفة متكررة خصوصاً إذا كان المرؤوس لديه حاجة عالية للإستقلالية في العمل ، لأنه بإعتقاد عبدالحليم فإن الموظفين يرون طلب الرئيس لمشورتهم أو مشاركتهم بشكل تدخل قد يحد من حريتهم في بيئة عملهم. كذلك يشير عبدالحليم بأن المرؤوسين ذوي الحاجة المنخفضة للإستقلالية قد يرون بأن المشاركة في إتخاذ القرارات قد تشبع بعض الحاجات الاجتماعية والدعم من الآخرين حتى لو كانت الوظيفة بطبيعتها متكررة. والخلاصة هي أن دراسة (Abdel-Halim, 1983a) ترى المشاركة في إتخاذ القرارات تكون فاعلة عندما تكون طبيعة عمل المرؤوس غير متكررة.

ثانياً: خصائص المرؤوس:

تشير نظرية الإنجاز (Achievement Motivation Theory) ، والتي أرسى دعائمها المفكر ماكلياند (McClelland, 1975) ، إلى أن الأفراد الذي لديهم حاجة مرتفعة للإنجاز يكونون أكثر قابلية لحيازة النفوذ مقارنة لأولئك الأفراد ذوي الحاجة المنخفضة للإنجاز. لذلك ، قد لا يكون من المناسب للرئيس أن يفوض أو يمنح نفوذاً أكثر للمرؤوس ذي الحاجة المنخفضة للإنجاز لأن المرؤوس قد لا يكون متقبلاً لذلك بسبب عدم رغبته لتحمل المسؤولية. كذلك من الدراسات في هذا المجال تلك التي قام بها عبدالحليم (Abdel-Halim, 1983b) والتي وجدت بأن المشاركة في عملية اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا تتأثر إيجابياً بإحساس شاغلي تلك المستويات بعدالة توزيع النفوذ بينهم وبين شاغلي المستويات الإدارية العليا. كذلك وجد عبدالحليم بأن عملية المشاركة في إتخاذ القرار تتأثر بالمستوى التعليمي للمرؤوس. حيث أن الأفراد ذوي المستويات التعليمية الأعلى لديهم قابلية أكثر للمشاركة في عملية إتخاذ القرارات.

ثالثاً: الخصائص الشخصية للرئيس:

إن شخصية الرئيس وأسلوبه في القيادة يؤثران على نمط النفوذ وتوزيع السلطة في المنظمة ففي دراسة رائدة عن نمط القيادة قام بها ماكريغر (McGregor, 1960) وجد بأن هناك نوعان مختلفان من القادة: الأول نوع (X) والنوع الثاني (Y) . وبناء على نظرية ماكريغر فإن القائد ذو النمط (X) يكون متشككاً بمرؤوسيه معتقداً بأنهم لا يحبون العمل وإنه من الواجب توجيههم دوماً. لذلك ، فإن هذا النوع من الرؤساء لا يميلون إلى زيادة نفوذ مرؤوسيهم سواء بالتفويض أو بالمشاركة في عملية إتخاذ القرار . لذا فإن مبدأ نظرية تنبؤ لتوسيع نفوذ المرؤوسين لا يجد صدى عند هذه النوعية من القادة.

ومن زاوية أخرى، فإن القائد ذو النمط (Y)، على خلاف زميله ذو النمط (X)، يرى بأن المرؤوس له القدرة على الرقابة الذاتية في عمله وأن الأفراد لديهم الميل الطبيعي لأداء أعمالهم دونما إكراه . لذلك فإن النوع (Y) يميل إلى زيادة نفوذ مرؤوسيه. ولقد وجدت دراسة (Hollander & Offerman, 1990) بأن القائد الأتوقراطي أي ذو النوع (X) يخلق جواً في

اتخاذ القرار لأن الحاجة إلى النفوذ لديه مرتفعة وبالتالي تعيقه عن تفويض بعض صلاحيته أو زيادة مشاركة مرؤوسيه في إتخاذ القرار لأنه يعتقد بأن التفويض أو المشاركة قد يفقده نفوذه. لذلك، وبناء على نظرية ماكريغر يمكننا الإستنتاج بأن نمط القائد يؤثر على توزيع النفوذ والسلطة في المنظمة سواء بالزيادة أو النقصان.

رابعاً : طبيعة نشاط المنظمة :

أيضاً من الدراسات المشهورة في حقل الإدارة تلك التي قام بها برنز وستوكر (Burns & Stalker, 1961) ، حيث وجدوا بأن هناك نوعان من المنظمات الأول ذو تركيب ميكانيكي (Mechanistic) والثاني ذو تركيب عضوي (Organic) . فالمنظمات ذات التركيب الميكانيكي تميل إلى البيروقراطية والمنظمات ذات التركيب العضوي تميل إلى المرونة . كما ذكر تاننيم في كتابه هذان النمطان من المنظمات (أنظر : Tennenbaum , 1968) . وبناء على ذلك ، يمكننا الاستنتاج بان المنظمات ذات الطابع الميكانيكي تميل إلى عدم المشاركة في إتخاذ القرارات أو التفويض لما لطبيعة أعمالها من رتابة ونظم ولوائح موضوعه سلفاً . بينما تكون المنظمة ذات الطبيعة العضوية ميالة إلى أساليب التفويض والمشاركة نظراً لطبيعتها المرنة والمتفاعلة مع البيئة والتي بدورها تنعكس على مناخها التنظيمي القابل لأساليب زيادة نفوذ العاملين .

خامساً : طبيعة بيئة الأعمال :

ان درجة استقرار بيئة العمال التي تمارس بها المنظمات نشاطها لها أثراً في تركيب المنظمة وفلسفة ادارتها. وقد أشار دنكن (Duncan , 1972) ومايلز (Miles , 1975) إلى أن درجة عدم التأكد في بيئة الأعمال هي مقرر رئيس للتركيب التنظيمي للمنظمات. ففي البيئة ذات الدرجة العالية من عدم التأكد ، غالباً ما يكون هناك تغيرات سريعة وأنماط عمل غير بيروقراطية كما تكون لا مركزية بطبيعتها. وحينما تكون بيئة الأعمال مستقرة فان النمط

لبيروقراطى سيسود ويصحبه ظواهر المركزية وأحادية اتخاذ القرار . كذلك أبرزت دراسة (Pennings, 1987) دور بيئة الاعمال وتأثر الوحدات التنظيمية بها . حيث ين أخذ بيئة الاعمال عند تصميم الوحدات التنظيمية فى الحسبان يعزز من كفاءة المنظمات .

ضافة الى ذلك ، فإننا نستنتج بأن المنظمات التى تعمل فى بيئات متقلبة تميل إلى تعزيز نفوذ رؤوسيتها وإعطائهم حرية أكبر فى إتخاذ القرارات والمشاركة فى وضعها ، بينما المنظمات التى تعمل فى بيئات مستقرة تنهج النمط البيروقراطى الذى بدوره لا يشجع على زيادة نفوذ مرؤوسين بشكل عام .

بأدسا : الثقافة الوطنية (National Culture)

ن الأفراد حول العالم يختلفون بطرق تفكيرهم وطباعهم وأنماط معيشتهم فلكل أمه أو بلد أو جموعة أثنية فلسفتها الخاصة والتي بدورها تؤثر على أساليب الإدارة المتبعة .

من الدراسات المشهورة فى الأدب الإدارى المقارن تلك التى قام بها هوفستد (Hofstede , 1980) ، والتي بحث فيها أربعين بلدا حصل منها على (١١٦) ألف أستبيان عن إتجاهات ثقافة فى هذه البلدان المختلفة . وقد توصل إلى أن هناك أربعة عوامل مميزة لكل بلد أو ثقافة هى :

سافة النفوذ (Power Distance)

رجة تجنب حالة عدم التأكد (Uncertainty Avoidance)

ردية - الجماعية (Individualism - Collectivism)

ذكورية - الانثوية (Masculinity - Femininity)

لأغراض هذه الدراسة، فإننا سنركز على عاملين من العوامل الأربعة السابقة رأينا بأن لهما لاقة تأثيرية على درجة النفوذ فى المنظمات عبر البلدان المختلفة وهذان العاملان هما "مسافة نفوذ" و "درجة تجنب حالة عدم التأكد" .

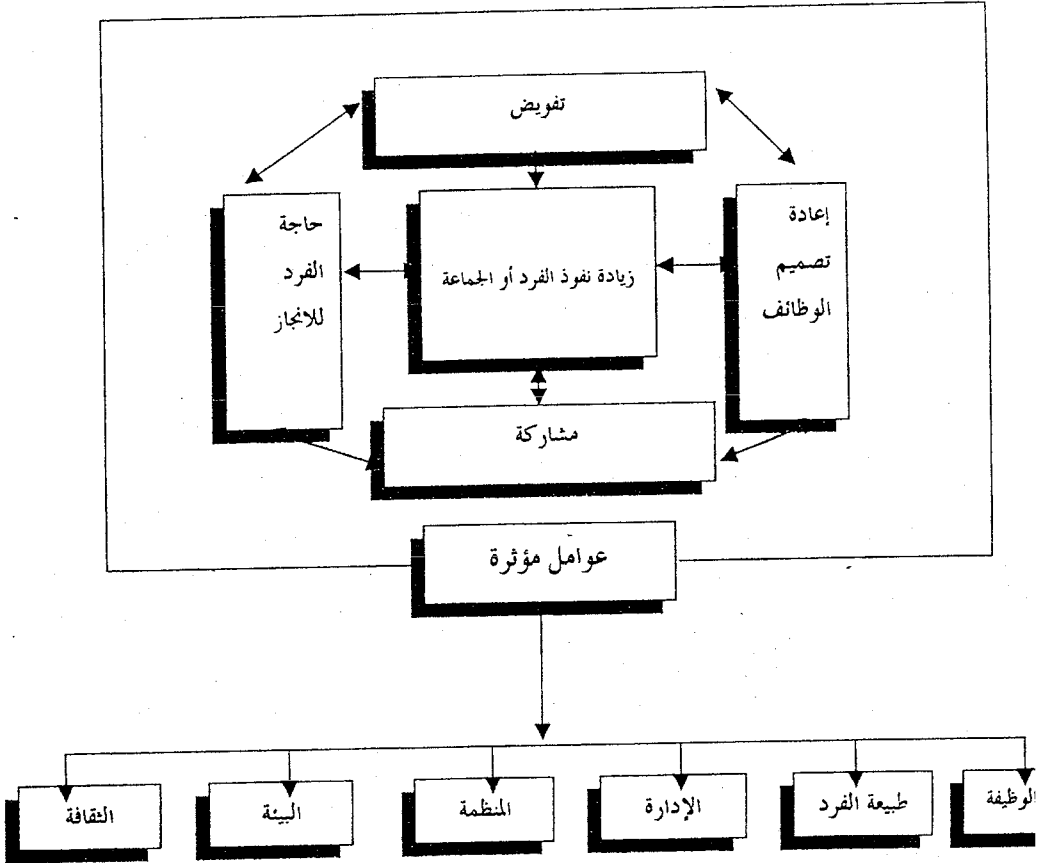
عرف هوفستد "مسافة النفوذ" بأنها : الدرجة التى يقبل بها المجتمع بأن النفوذ فى المنظمات وزع بصورة غير متساوية. كما عرف درجة تجنب حالة عدم التأكد بأنها: الدرجة التى يشعر بها المجتمع بأنه مهدد بأوضاع غير مؤكده أو غامضة ويحاول تجنبها عن طريق الأستقرار وظيفى وإنشاء قواعد تنظيمية رسمية.

لا تقبل زيادة نفوذ منتسبيها. بينما فى البلدان ذات مسافة النفوذ المنخفضة فإن أنماط الإدارة المشاركة والميالة الى إكساب العاملين سلطات أكبر قد تكون هى السائدة. كذلك فإن البلدان ذات الدرجة العالية من تجنب حالة عدم التأكد والتي تسود بها النظم المكتوبة والإجراءات المعدة مسبقاً لا تميل إلى زيادة نفوذ منتسبيها.

هذا، وأشارت دراسة زيفين (Zeffane , 1988) إلى أن المستوى الصناعى للدولة أثر على فلسفة الإدارة وقبولها لمبدأ المشاركة فى إتخاذ القرارات ، حيث وجدت بأن الدول النامية تكون فيها عملية المشاركة ذات طابع سياسى أو أيدلوجى، بينما الدول المتقدمة إقتصاً تكون المشاركة فيها نابعة من سياسات ثابتة ومبنية على أسس العلاقات الإنسانية فى الإدارة. أن المنظمات فى الدول المتقدمة تكون الإدارة متقبلة أكثر لزيادة نفوذ منتسبيها مقارنة بـ الدول الأقل تقدماً .

ويوضح شكل رقم (١) النموذج المقترح لتطوير مفهوم نظرية النفوذ

النموذج المقترح لتطوير نظرية النفوذ لتاننيم



لقد تم تحصيل نظريه النفوذ والسّتى تقوم على فرضيه اساسيه بان كميّه النفوذ للافراد او المجموعات هى كميّة متغيّرة يمكن زيادتها دونما أثر على نفوذ أفراد أو مجموعات أخرى . كذلك ربطت النظرية كميّة النفوذ مع فاعلية المنظمة حيث أن زيادة نفوذ الأفراد أو المجموعات يؤدى إلى رفع كفاءة المنظمة وتحسين أدائها .

كذلك، تم تقديم نموذج مطور يوضح الأسس التى تقوم عليها عمليات زيادة النفوذ وهى التفويض أو المشاركة والتي تتبع من دعائم ثابتة أرسّتها المدارس الفكرية فى الإدارة وخصوصا مدرسة إعادة تصميم الوظائف.

بالإضافة إلى ذلك، وضح النموذج المقترح العوامل التى تؤثر على عمليات زيادة نفوذ العاملين وهى عوامل تكون مرتبطة بالوظيفة والفرد والإدارة والمنظمة وبيئة الأعمال والثقافة الوطنية. كما أستعان النموذج المقترح بدراسات رائدة فى الفكر الإدارى تم ربطها لتحقيقه وبناءه.

وحيث أن العملية البحثية هى عملية مستمرة ومكملة لبعضها البعض فإننا نوصى بالآتى كمقترحات لجهود بحثية مستقبلية :

- لقد ربطت نظرية تاننيم بين زيادة النفوذ للعاملين وزيادة كفاءه المنظمة ، والسؤال الذى يطرح نفسه ما هو نوع النفوذ المطلوب هل هو زيادة فى التفويض أو زيادة فى المشاركة أو خليط منهما أو أمرا آخر غيرهما؟ كذلك ما هى الكميّة المطلوبة والمناسبة من النفوذ المقترح ؟
- تحسّت أى ظروف يمكن زيادة نفوذ العاملين ؟ هل هناك عوامل أخرى تؤثر فى التفاعل بين المتغيرات غير تلك التى تم إقتراحها فى هذه الدراسة ؟
- هل هناك صفات شخصية فى الأفراد سواء الرؤساء أو المرؤوسين تؤثر فى رغبتهم أو ميلهم نحو إعطاء أو تحمل المسؤولية أو زيادة النفوذ بشكل عام ؟

هل هناك عوامل ديموغرافية لها أثر في عملية التفاعل الفردي أو الجماعي مثل جنس الموظف ، مستواه التعليمي ، مستوى المعيشة ، طرق تفكيره ، وما إلى ذلك من العوامل الأخرى ؟

ما هي صور النفوذ المطلوبة ؟ هل المشاركة في القرارات تتم بصورة فردية أو لجان أو فرق عمل ؟ وما هي الوسيلة المناسبة وتحت أية ظروف عملية وفردية ؟

Abdel-Halim, A. 1983a. Effects of Task and Personality Characteristics on Subordinate Response to Participative Decision Making. *Academy of Management Journal*, 26: 477-484

Abdel-Halim, A Power Equalization, Participative. 1983b. Decision-Making, and Individual Differences. *Human Relations*, 36(8): 683-704.

Bachman, G.G., Smith, C.G., and Slesinger, J.A. 1966. Control, Performance, and Satisfaction: An Analysis of Structural and Individual Effects, In Tannenbaum, Arnold S.,(Ed), *Control in Organizations*, (1968) New York: McGraw Hill, P:213-227.

Bachman, G.G., and Tannenbaum, A.S. 1966. Satisfaction Relationship The Control-Across Varied Areas of Experience, In Tannenbaum, Arnold S.,(Ed), *Control in Organizations*, (1968) New York: McGraw Hill, p: 241-249

Bartolke, K., Eschweiler, W., Flechsenberger D., and Tannenbaum, A.S. 1982. Workers' Participation and the Distribution of Control as Perceived by Members of Ten German Companies, *Administrative Science Quarterly*, 27(3): 380-397.

Bierstedt, R. 1950. An Analysis of Social Power. *American Journal of Sociology*, 15(6): 730-738.

Bowers, D. G. 1964. Insurance Company, In Organizational Control in An Tannenbaum, Arnold S., (Ed), *Control in Organizations*, (1968) New York: McGraw Hill, p. 113-123.

Brown, L.H. 1989. Locus of Control and Degree of Organizational Democracy, *Economic and Industrial Democracy*, 10(4): 467-498.

Burns, T. & Stalker, G. 1961. *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Dahl, R.A. 1957. The Concept of Power, *Behavioral Science*, 2: 201-215.

Duncan, R. 1972. Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty, *Administrative Science Quarterly*, 17: 313-327.

Farris, G.F., and Butterfield, D.A. 1972. Control Theory in Brazilian Organization, *Administrative Science Quarterly*, 18(4): 574-585.

French, J.R.P. & Raven, B. 1959. The Bases of Social Power," In Natemeyer, Walter E., & Gilberg, Jay S. (Eds), "*Classics of Organizational Behavior*", (1989), Danville: The Interstate Printers and Publishers, Inc. p: 193- 205.

Hackman, J.R. & Oldham, G.R. 1976. The Design of Work: Test Motivation Through of a Theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16: 250-279.

Hersey, P. & Blanchard, K.H. 1993. *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources*, (Sixth Edition), Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Hofstede, G. 1980. Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?, *Organizational Dynamics*, Summer Issue: 42-63.

Hollander, E. P., & Offermann, L. R. 1990. Power and Leadership: Relationship in Transition. *American Psychologist*, 45: 179-189.

Katz, D. & Kahn, R.L. 1978. *The Social Psychology of Organizations*, (Second Edition), New York: John Wiley & Sons.

Kavcic, B., Rus, V., and Tannenbaum, A. 1971. Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslav Industrial Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1): 74-86.

Kavcic, B. & Tannenbaum, A.S. 1981. Control, Participation, and Effectiveness in Four Yugoslav Organization. *Human Relations*, 34(5): 397-417.

Leana, C.R. 1987. Power Relinquishment Versus Power Sharing: Theoretical Clarification and Empirical Comparison of Delegation and Participation. *Journal of Applied Psychology*, 72: 228-233.

McClelland, D. C. 1975. *Power: The Inner Experience*. New York: Irvington.

McGregor, D. 1960. *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.

McMahon, J.T., & Ivancevich, J.M. 1976. A Study of Control In A Manufacturing Organization: Managers and Non-Managers. *Administrative Science Quarterly*, 21(1): 66-83.

Miles, R.E. 1975. *Theories of Management: Implications for Organizational Behavior and Development*. New York: McGraw-Hill.

Pfeffer, J. 1992. *Managing with Power: Politics and Influence in Organizations*. Boston: Harvard Business School Press.

Rogers, M.F. 1973. Instrumental and Infra-Resources: The Bases of Power. *American Journal of Sociology*, 79(60): 1418-1433.

Smith, C.G., & Tannenbaum, A.S. 1963. Organizational Control Structure: A Comparative Analysis. In Tannenbaum, Arnold S.,(Ed), *Control in Organizations*,(1968) New York: McGraw Hill, p. 73-89.

Smith, C.G., & Ari, O. N. 1964. Organizational Control Structure and Member Consensus. In Tannenbaum, Arnold S., (Ed), *Control in Organizations*,(1968) New York: McGraw Hill p. 145-163.

Smith, C.G., & Brown M.E. 1964. Communication Structure and Control Structure in a Voluntary Association. In Tannenbaum, Arnold S., (Ed), *Control in Organizations*,(1968) New York: McGraw Hill p. 145-163.

Tannenbaum, A.S. 1956. Control Structure and Union Functions, In Tannenbaum, Arnold S., (Ed), *Control in Organizations*, (1968) New York: McGraw Hill, p. 31-43.

Tannenbaum, A.S. 1961. Control and Effectiveness in a Voluntary Organization, In Tannenbaum Arnold S., (Ed), *Control in Organizations*, (1968) New York: McGraw Hill, p. 55-71.

Tannenbaum, A.S. 1962. Control in Organization : Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7(2): 237-257.

Tannenbaum, A.S. 1968. *Control in Organization*, New York: McGraw-Hill.

Tannenbaum, A.S. & Georgopoulos, B.S. 1957. The Distribution of Control in Formal Organizations, In Tannenbaum, Arnold S., (Ed), *Control in Organizations*, (1968) New York: McGraw Hill p. 45-54.

Tannenbaum, A.S., Kavic, B., Rosner, M., Vianello, M., and Wieser, G.1974. *Hierarchy in Organizations*, San Francisco: Jossey-Bass

Tannenbaum, A.S., & Rozgonyi, T.I. 1986. *Authority and Reward in Organizations: An International Research*, Ann Arbor, Michigan: University of Michigan.

Vroom, V. H., & Yetton, P.W. 1973. *Leadership and Decision Making*. Pittsburgh, PA: University of Pittsburgh.

Yukl, G.A. 1994. *Leadership in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall.

Zeffane, R.: 1988. Participative Management in Centrally Planned Economics: Algeria and Yugoslavia. **Organization Studies**, 9:393-422

المتحدة الأمريكية ، ١٩٩٦ ، أستاذ مساعد ، قسم الإدارة والتسويق ، كلية العلوم الادارية ،
جامعة الكويت ، لديه أهتمامات بحثية فى إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى وأدارة
المشاريع الصغيرة ودور المعلومات فى بيئة الاعمال .

د . عبد الله خالد العويهان ، دكتوراة الفلسفة فى إدارة الاعمال ، جامعة سانت لويس ،
الولايات المتحدة الأمريكية ، ١٩٩٦ ، أستاذ مساعد ، قسم الإدارة والتسويق ، كلية العلوم
الادارية ، جامعة الكويت ، لديه أهتمامات بحثية فى إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى
وأدارة المشاريع الصغيرة ودور المعلومات فى بيئة الاعمال .

د . راشد شبيب العجمى ، دكتوراة الفلسفة فى إدارة الاعمال ، جامعة كنت ستيت ، الولايات
المتحدة الأمريكية ، ١٩٩٥ ، أستاذ مساعد ، قسم الإدارة والتسويق ، كلية العلوم الادارية ،
جامعة الكويت ، لديه أهتمامات بحثية فى إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمى وأدارة
المشاريع الصغيرة ودور المعلومات فى بيئة الاعمال .

Tannenbaum's Control Theory: Evaluation and Development

Awad M. Al-Zufairi, Ph.D.

Abdullah Kh. Al-Owaihian, Ph.D.

Rashid Sh. Al-Ajmi, Ph.D.

Kuwait University
College of Administrative Sciences

Abstract:

The aim of this study was to evaluate and develop Tannenbaum's Control Theory (TCT), which sees control as an expanding rather than a constant quantity. After reviewing research done on TCT new suggestions were provided. The current study explores the moderating variables that effect the process of control. Six variables were identified and a new model was suggested.