

مكتبة الإدارة الجديدة

إدارة السلوك التنظيمي
Managing Organizational Behavior

أ.د. علي السلمي

أسناد الإدارة المشغ
كلية التجارة - جامعة القاهرة
رئيس الجمعية العربية للإدارة

2003

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

المحتويات

الموضوعات	مقر الصفحة
مقدمة	5
الجزء الأول - التنظيم	26
الفصل الأول: ماهية التنظيم	34
الفصل الثاني: المفاهيم المعاصرة للتنظيم	112
الفصل الثالث: المشكلة السلوكية في التنظيم	161
الجزء الثاني - مفاهيم السلوك التنظيمي	200
الفصل الرابع: المفهوم المتكامل للسلوك التنظيمي	218
الفصل الخامس: محددات السلوك التنظيمي	257
الفصل السادس: عمليات تكوين السلوك التنظيمي	337
الفصل السابع: محركات نظم السلوك التنظيمي	534
الجزء الثالث - إدارة السلوك التنظيمي	572
الفصل الثامن: مفاهيم وأهداف إدارة السلوك التنظيمي	575
الفصل التاسع: تقنيات إدارة السلوك التنظيمي	595
الفصل العاشر: السلوك التنظيمي من منظور إسلامي	636
الفصل الحادي عشر: القيادة وتشكيل السلوك التنظيمي	662
خاتمة: السلوك الإبداعي والنمير	685

إهداء
إلى العاملين من أجل المستقبل
إلى بناء الأجيال الصاعدة
إلى أساتذة الجامعات
أهدي هذا الكتاب تحية تقديس وإعزاز

مقدمة

يعيش العالم مرحلة تاريخية يمكن وصفها بعصر المنظمات الهائلة Mega Organizations حيث تبدو سيطرة المنظمات على كافة مناحي الحياة المعاصرة سواء في مجالات الإنتاج أو الخدمات أو الفكر والثقافة والسياسة وغيرها من شئون الحياة. وتبدو سيطرة المنظمات - وخاصة الكبرى وهي " المنظمات عابرة الأممية " Transnational Corporations - من حجم الأموال التي تستثمرها وأعداد الناس الذين يعتمدون عليها لكسب معاشهم وملايين البشر الذين يباشرون حياتهم باستخدام ما تقدمه من سلع وخدمات. وقد تنامت سيطرة منظمات القطاع الخاص الكبرى على النشاط الاقتصادي والخدمات على اختلاف مجالاتها في كثير من الدول في العالم المعاصر، وبلغ تأثيرها حد التحكم في سياسات الدول والحكومات، كما تتوجه كثير من مراكز الحكم في دول العالم للتخلي عن مزيد من صلاحياتها في مباشرة كثير من وظائف الإدارة الحكومية - التي اعتادت القيام بها لصالح الناس - كي تعهد بها إلى تلك الشركات الكبرى¹. ومع زيادة تأثير المنظمات في حركة المجتمعات المعاصرة، فقد وضحت أيضاً أنواع المشكلات وحالات الخلل والفساد التي تعاني منها تلك المنظمات وتنعكس سلبياً على أحوال الناس والمجتمعات. فقد تعددت في السنوات الأخيرة حالات الإفلاس والفساد في شركات عالمية كبرى وعملاقة أهدرت مليارات من الدولارات من أموال المساهمين وشردت آلاف العاملين وتسببت في عثرات خطيرة للاقتصاد الوطني في الدول التي

¹ Noreena Hertz, The Silent Takeover - Global Capitalism and the Death of Democracy -London: Arrow, 2002 .

تعمل بها . ومن الأمثلة الصارخة في هذا المجال إفلاس شركتي أنرون² Enron ، وورلد كوم Worldcom الأمريكيتان وما تعانيه شركات أمريكية وأوروبية كبرى من خلل واضطراب يعود إلى سوء الإدارة وتصرفات كبار القادة المسؤولين عنها مما يصل إلى درجة التزوير والتدليس مثل شركة ABB والتي كانت تعتبر نموذجاً للتميز والتفوق، وما تعانيه شركة IBM من مشكلات دعته للإعلان عن تسريح 15000 من العاملين بها.

كذلك فقد تعددت الأمثلة مؤخراً في مصر وغيرها من الدول النامية لتكشف خطورة ما يقوم به بعض قادة الشركات ورؤساء المنظمات من أعمال تؤدي إلى إهدار الموارد المالية للمجتمع وتهدد أخلاقياته وقيمه، ومن ثم تدل على مدى خطورة المنظمات العامة والخاصة وما يجري بها من تصرفات وأعمال قد تكون إيجابية تحقق الخير للمجتمع وأفراده، وقد تجلب لهم الشر والضرر.³

ومع تطور حركة العولمة Globalization وانفتاح الأسواق أمام الشركات الكبرى، اتجهت تلك الشركات لفرض سيطرتها على السوق العالمي سواء من خلال بيع منتجاتها في أسواق الدول المختلفة مباشرة، أو بإنشاء وحدات إنتاجية مملوكة لها في الدول ذات الأسواق الواعدة، أو بشراء وحدات إنتاجية وطنية في دول خارجية وفرض نفوذها على الأسواق المحلية والإقليمية⁴. وفي جميع الأحوال أصبحت مصائر كثير من الدول وشعوبها معلقة بممارسات مجموعة من الشركات العالمية الكبرى.

² Peter C. Fusaro and Ross M. Miller, What Went Wrong at Enron, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2002.

³ نشير إلى قضايا استيراد المبيدات الزراعية المسببة للسرطان وانحرافات كبار المسؤولين في وزارة الزراعة واتهام رؤساء بنوك بالتربح ومنح قروض بدون ضمانات لأغراض خاصة وغير ذلك من القضايا المطروحة على النيابة العامة.

⁴ مثال ذلك شراء شركة جلاكسو ويلكام العملاقة لشركة آمون للأدوية المصرية، أو شراء شركة نستلة شركة دولسي للآيس كريم.

ومن جانب آخر، ليست كل ممارسات المنظمات سلبية في تأثيرها على المجتمعات المعاصرة، بل إن كثيراً مما تنعم به تلك المجتمعات من تطور ورفاهية يعود إلى المبتكرات التقنية والقدرات الإنتاجية الهائلة لمنظمات عديدة نجحت في توفير منتجات وخدمات تلبي رغبات الناس على اختلاف مستوياتهم وتحقق لهم درجات مختلفة من الرضا. وقد أسهمت عدة عوامل في تنمية الاهتمام بالمنظمات وما يجري بها من سلوك وتصرفات لما لها من تأثير على أوضاع المجتمعات المعاصرة، من بين تلك العوامل:

- نمو وتصاعد حركة التحول نحو الرأسمالية والأخذ باقتصاديات السوق في معظم دول العالم بما يعنيه ذلك من زيادة الاعتماد على منظمات القطاع الخاص في القيام بالدور الأساس في تنمية النشاط الاقتصادي في المجتمع، وإطلاق الفرص لقيادات تلك المنظمات في اتخاذ القرارات التي تملئها مصالح المنظمة وتتوافق مع اعتبارات السوق وآلياته متحررين إلى حد بعيد من القيود الحكومية والقرارات المركزية من أجهزة الدولة التي لا تتفق مع حركة السوق وآلياته في اعتقاد المنادين بنظام السوق.

- تصاعد الدعوة إلى تحرير التجارة الخارجية وفتح الأسواق أمام حركة السلع والخدمات والسعي إلى إزالة المعوقات الجمركية وغيرها من أساليب تقييد الواردات، وذلك بتأثير منظمة التجارة العالمية **World Trade Organization [WTO]** وتوجهاتها لخلق سوق عالمية واحدة. وتصب تلك النزعة لتحرير التجارة في اتجاه تحرير القرار الإداري في المنظمات وتدعو إلى تطوير أساليب العمل وتنشيط المبادرات وتنمية القدرات التنافسية مما يلقي مزيداً من الأهمية على ما يقوم به العاملون من تصرفات وما يتم في المنظمات من أنماط سلوكية.

- تسارع التنمية التقنية وتساعد وتعاضد الدور الذي تقوم به تقنيات الاتصالات والمعلومات [Information & Communications Technology (ICT)] في تهيئة ظروف العمل والانتشار للمنظمات بمعدلات غير مسبقة وتمكينها من دخول مجالات وأداء عمليات لم تكن لتتحقق أبداً من دونها مثل عمليات التجارة الإلكترونية واستخدامات الإنترنت Internet و الإنترنت Intranet في معاملات المنظمات، مما أحدث تغييراً جذرياً في ظروف وإمكانيات الأداء داخل المنظمات وفيما بينها بكل ما يترتب على ذلك من تداعيات على أنماط السلوك البشري ومستويات المهارة والقدرة للعاملين في تلك المنظمات.
- بروز أهمية الجودة الشاملة Total Quality Management [TQM] باعتبارها الأساس في تصميم العمليات والحكم على الأداء مما يرتب أهمية متزايدة في فحص السلوك والتأكيد على معايير الجودة في كل ما يقوم به الأفراد وجماعات العمل بالمنظمات من أنشطة.
- تصاعد الاهتمام العلمي والتطبيقي بمفهوم " المعرفة " Knowledge وبزوغ فرع جديد من علوم الإدارة يركز على " إدارة المعرفة " Knowledge Management وانتشار تعبـير " عمال المعرفة " Knowledge Workers والذي صاغه المفكر الإداري المعروف بيتر دركر Drucker⁶ مشيراً إلى التحول النوعي في تركيب الموارد البشرية بالمنظمات المعاصرة وتزايد أهمية الدور الذي يقوم به أفراد تتركز قدراتهم ومهارتهم فيما يعرفونه من علوم وتقنيات، أي أن رأس المال الجديد في المنظمات هو رأس المال الفكري⁷ Intellectual Capital، أو كما يردد خبراء التقنية الرقمية

⁵ On Knowledge Management, Harvard Business School Press, 1998.

⁶ Peter F. Drucker, The Coming of the New Organizations, in On Knowledge Management, Ibid, p.3.

Thomas A. Stewart, Intellectual Capital - The New Wealth of Organizations-, ⁷ London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

Digital Technology أن رأس المال الحقيقي في المنظمات المعاصرة هو رأس المال الرقمي Digital Capital⁸. تلك التحولات تلقي مزيداً من الأضواء على قضايا السلوك البشري في المنظمات وتتطلب آليات ومداخل متجددة لدراساتها وتحليلها بما يتوافق وطبيعة التركيبة البشرية الجديدة.

- تزايد الاهتمام بتقنيات الإدارة الجديدة التي تركز على دور الإنسان في تحقيق التميز والتفوق وبناء وتفعيل القدرات التنافسية للمنظمات ومنها التقنيات التالية:

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| 1. الإدارة الإستراتيجية | Strategic Management |
| 2. إدارة الأداء | Performance Management |
| 3. إدارة التغيير | Change Management |
| 4. إدارة علاقات العملاء | CRM |
| 5. إدارة سلسلة التوريد | Supply Chain Management |
| 6. إدارة التميز | Excellence Management |

وفي جميع الأحوال يصبح ما يحدث داخل تلك المنظمات من الأمور المهمة ليس فقط لأصحابها والعاملين فيها، ولكن أيضاً وبدرجة واضحة للمجتمع كله، فقد تطور في السنوات الأخيرة مفهوم " أصحاب المصلحة" Stakeholders ليحل بدلاً عن تعبير " أصحاب الأسهم" / Stockholders Shareholders وذلك للدلالة على اتساع نطاق تأثير المنظمات ليشمل جميع المتأثرين بها سلباً وإيجاباً، ومن ثم زيادة الاهتمام المجتمعي العام بما يجري فيها والحرص على تنقيتها من مشاكلها وعيوبها حفاظاً على مصالح المرتبطين بها وكذلك المجتمع بأسره.

⁸Don Tapscott, David Ticoll and Alex Lowy, Digital Capital – Harnessing the Power of Business Webs - , London: Nicholas Brealey Publishing, 2000.

مثال ذلك ما جرى في الولايات المتحدة الأمريكية بعد اكتشاف مشكلات بعض الشركات الكبرى التي أشرنا إليها ، من اتجاه الدولة لسن قانون يعاقب على فساد المنظمات Corporate Fraud حيث أن الكشف عن أسباب ومصادر الفساد الإداري بين قادة المنظمات جدير بأن يسهم في منع كثير من الكوارث التي يعم تأثيرها المجتمع كله. وكذلك فإن التعرف على دوافع وتوجهات العاملين بالمنظمات يحقق القدرة على إعادة توجيهه بما يتوافق واحتياجات المجتمع والقيم السائدة فيه ويمنع التجاوزات غير الأخلاقية المهددة لقيم المجتمع وثرواته، كما أن مشاركة العملاء والمتعاملين مع تلك المنظمات بالرأي والتوجيه في حل مشكلاتها إنما يزيد من فرص تجنب الكوارث التنظيمية وما يرتبط بها من فساد مالي وإهدار للموارد وإضرار بمصالح المجتمع.

من أجل ذلك تزيد أهمية التحليل العلمي لتصرفات وأنماط سلوك القادة والعاملين في المنظمات، والتعرف على مصادر التأثير المسببة لتلك التصرفات واتجاهات تطورها وعوامل تغييرها، مما يساعد على تفهم ما تقوم به المنظمات من أعمال، والتنبؤ بالأحداث المستقبلية والحكم على مدى توافقها مع أهداف وتوجهات أصحاب المصلحة، والتدخل في الوقت المناسب بالآليات المناسبة الفعالة لإعادة تصميم وتوجيه تلك التصرفات. لذلك أصبحت دراسة وتفهم ما يجري بالمنظمات من مجالات الاهتمام العلمي والتطبيقي ذات الأولوية في العصر الحالي. وفي هذا يشير أحد الكتاب⁹ أن تحليل كيف تتم العمليات الإدارية في المنظمات هو قلب التعرف على الإدارة ويشمل الاهتمام بقضايا الأدوار Roles ، السلوك Behavior ، والمهارات السلوكية Behavioral Skills مثل التفاعل مع الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، تبادل المعلومات، إدارة الاجتماعات، والتعامل مع الصراعات الناشئة بين جماعات العمل. ويشار على تلك العمليات الإدارية

⁹ James L. Bowditch and Anthony F. Buono, A Primer on Organizational Behavior, NY: John Wiley & Sons, 1990, p.1.

بالسلوك التنظيمي Organizational Behavior والذي يتطلب تنمية قدرات المديرين على تفهم الناس والجماعات وتفاعلاتهم في الهياكل التنظيمية و النتائج المترتبة عليها وكيفية العمل على تحسينها.

وقد نمى في السنوات الأخيرة علم " السلوك التنظيمي " Organizational Behavior وهو محصلة تزاوج مجموعة من العلوم الاجتماعية يهتم بدراسة المنظمات وما يجري بها من سلوك البشر على اختلاف مستوياتهم ، هادفاً إلى تحقيق النتائج الأساسية التالية:

1. فهم مظاهر وأنماط السلوك التنظيمي وتحديد المؤثرات والعوامل التي تتحكم فيها.

2. التنبؤ بأشكال وأنماط السلوك التنظيمي في حالة تحقق أوضاع ومواقف تنظيمية محتملة.

3. توجيه وإعادة صياغة السلوك التنظيمي بما يتوافق والأهداف والسياسات والتوجهات التي تفضلها الإدارة.

وتتم دراسة السلوك التنظيمي من خلال التحليل العلمي لأهم مصادره وهو سلوك البشر العاملين في المنظمات سواء على مستوى الفرد الواحد أو الجماعة أو المنظمة كلها. كذلك تشمل دراسة السلوك التنظيمي التعرف على مصادر التأثير من باقي أصحاب المصلحة في المنظمات من المتعاملين معها وأصحاب رؤوس الأموال وممثلي المنظمات الحكومية وغيرهم من أطراف المجتمع ذوي العلاقة. وحيث تكون الحركة والتجدد هما من السمات الأساسية للمعرفة الإنسانية، فقد تطورت مفاهيم وآليات دراسة السلوك التنظيمي عبر سنوات طويلة من البحث العلمي والملاحظة العملية لآلاف من المنظمات في مختلف حقول النشاط الإنساني.

واقترنت مجموعة من العلوم الاجتماعية لتشكل منهجية متكاملة لدراسة السلوك التنظيمي تضم فيما بينها فروع مهمة من علم النفس، علم

الاجتماع، علم دراسة الأجناس [علم الإنسان]، والسياسة وتقنيات الاتصالات والمعلومات، وذلك كله فضلاً عن علم الإدارة Management. كما اعتمدت دراسة السلوك التنظيمي نماذج بحثية مهمة تساعد في رصد ظواهر السلوك وتتبع مصادره ومحاولة تفهم أنماطه واتجاهات حركته، من بينها " نموذج النظام " The Systems Model الذي يتيح للدارس تأمل الظاهرة موضع البحث من خلال التعرف على العوامل والمحددات المنشأة لها [المدخلات Inputs] وتأمل الحركة الصانعة للظاهرة والمكوّنة لها [العمليات Processes]، ثم تأمل ما تنتهي إليه من نتائج [المخرجات Outputs]، وذلك في إطار التعرف على البيئة الخارجية Environment التي تحيط بالظاهرة وتسهم في تشكيلها. وباستخدام نموذج النظام يمكن تحقيق أهداف دراسة السلوك التنظيمي على الوجه التالي:

1. رصد وتفهم عناصر البيئة الخارجية التي تحيط بالمنظمة وتتبع تأثيراتها عليها وما تتيحه لها من فرص وتفرضه عليها من معوقات أو مهددات.
2. محاولة التنبؤ بأنماط السلوك التنظيمي المتوقعة من عناصر المنظمة المختلفة كرد فعل للمتغيرات الخارجية وتداعياتها على المنظمة.
3. رصد وتحليل المدخلات في النظام السلوكي وتتمثل بالدرجة الأولى في:
 - الأفراد العاملين بالمنظمة والتعرف على التركيب النفسي والاجتماعي والحضاري المميز لكل منهم كأفراد أو مجموعات.
 - أهداف المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات الحاكمة لقرارات العاملين.
 - طبيعة التنظيم الإداري وأنماط الهياكل التنظيمية وأسس تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والصلاحيات وترتيب العلاقات بين العاملين على المستويات المختلفة.

- أنماط القيادة السائدة في المنظمة.
 - الموارد التقنية والمادية المتاحة وتأثيراتها الإيجابية والسلبية.
4. رصد أنماط السلوك الفردي والجماعي وآثاره الإيجابية والسلبية واتجاهات التغيير والتطور فيها، وتبين آثارها على أهداف المنظمة وتوافقها مع متطلبات المجتمع.
5. محاولة توقع أنواع السلوك المتجدد من فئات وعناصر المنظمة المختلفة مع احتمالات التغير والتطور في ظروفها وإمكانياتها.
6. التدخل بآليات وتقنيات متعددة لتعديل السلوك التنظيمي غير المتوافق مع توجهات الإدارة و تدعيم السلوك الإيجابي المحقق لأهدافها.
- من جانب آخر، فإن عنصراً أساسياً في دراسة السلوك التنظيمي هو تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والمعبرة عن ثقافتها Organization Culture التي يتم فيها هذا السلوك وتضم مجمل الهياكل والتكوينات التي تعبر عن التنظيم ذاته، فهي الإطار الذي يحتوي العناصر البشرية صاحبة القدرة على التصرف، وتجري داخلها كافة التفاعلات والعلاقات بين أفراد وجماعات المنظمة ليتشكل السلوك التنظيمي من محصلتها جميعاً وكذلك ما ينتج من تأثيرات الهياكل والتقنية وغيرها من عناصر المنظمة، لذلك تصبح دراسة التكوين التنظيمي Organizational Design والهياكل التنظيمية Organization Structures والآليات التنظيمية في تنسيق وتوجيه العلاقات بين عناصر المنظمة من أساسيات دراسة السلوك التنظيمي.¹⁰
- وقد شهدت دراسات الفكر التنظيمي تطورات هائلة وظهرت عشرات النماذج والنظريات التي تحاول تفسير ظاهرة التنظيم The Organization وتفاوتت بين اتجاهات شتى¹¹:

¹⁰ G.A. Cole, Organizational Behavior, London: Letts Educational, 1995, p.11.

¹¹ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر.

أولاً:

نظريات التنظيم التقليدية Classical Organization Theories التي ركزت على عنصري هيكلية التنظيم والعمل واعتبرتتهما الأساس في تحديد السلوك التنظيمي. واعتقدت تلك النظريات أن التنظيم ينحصر في بيئته الداخلية ونظرت إليه باعتباره نظاماً مغلقاً Closed System منقطع العلاقة بالمناخ الخارجي وهو الاتجاه الذي تعبر عنه نظرية البيروقراطية لماكس ويبر¹² Max Weber ونظرية الإدارة العلمية¹³ لفردريك تايلور وتنويعاتهما المختلفة. وتدرج نظريات التنظيم التقليدية في إطار " النظرية المثالية " Normative التي تصف ما يجب أن يكون عليه التنظيم ولا تحاول وصف واقع التنظيم الفعلي. وتفتقر نظريات التنظيم التقليدية إلى الرؤية الإنسانية فهي تعتبر العنصر البشري من المعطيات Givens الخاضع تماماً لتأثير السلطة التنظيمية ومن ثم لا تعطي لسلوكه وزن في تحديد السلوك التنظيمي مفترضة فيه الرشد Rationality.

ثانياً:

نظريات التنظيم شبه التقليدية Neoclassical Organization Theories وتتميز باعترافها بالبعد الإنساني في التنظيم وإعطائها مساحة من الاهتمام لدراسة السلوك الإنساني باعتباره من محددات السلوك التنظيمي، كما بدأت تلك النظريات في أخذ بيئة التنظيم الخارجية في الاعتبار ودراسة تأثيراتها على السلوك التنظيمي. وقد عبر عن هذه التوجهات في دراسة التنظيم عدد من المفكرين منهم شستر برنارد¹⁴ Chester Barnard الذي قدم نظرية التوازن التنظيمي والتي

¹² Max Weber, The Theory of Social and Economic Organization, Oxford, 1947.

¹³ Fredrick W. Taylor, The Principles of Scientific Management, New York: Harper and Row, 1911.

¹⁴ Chester Barnard, The Functions of the Executives, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

تقول بوجود نوعا من التبادل بين الفرد والتنظيم، فالفرد يقدم الجهد والعمل والولاء للتنظيم في مقابل ما يقدمه التنظيم له من أجور ومكافآت وحوافز ومغريات مختلفة. وتقول النظرية بأن السلوك التنظيمي هو في الأساس محصلة محاولات كل من أفراد إقامة التوازن بين ما يقدمونه للتنظيم والعوائد والمنافع التي يحصلون عليها منه. كما أن السلوك التنظيمي في جزء منه هو بالمقابل محصلة محاولات التنظيم تحقيق التوازن بين مساهمات أعضائه وبين المغريات التي يقدمها لهم. كذلك تعبر أفكار كريس أرجيرس¹⁵ عن هذه النظرية فقد حاول إزالة التناقض بين الفرد والتنظيم وتقديم نظرية معدلة للتنظيم تقوم على تفهم احتياجات الأفراد ودوافعهم وحقيقة الترابط والتفاعل الاجتماعي بينهم داخل التنظيم، واعتبار تلك القوى النفسية والاجتماعية المحددات الرئيسية للسلوك التنظيمي.

ثالثاً:

نظريات التنظيم الحديثة Modern Organization Theories وتضم طائفة كبيرة من النماذج والأطر النظرية التي أدركت أهمية عناصر مهمة في تشكيل السلوك التنظيمي لم تكن محل الاعتبار الكافي من النظريات التقليدية والمعدلة. ومن أهم العناصر التي تبرزها نظريات التنظيم الحديثة ما يلي:

- تأثير المناخ الخارجي في تحديد السلوك التنظيمي بما يوفره للتنظيم من فرص Opportunities وما يحيطه به من مهددات Threats.

¹⁵ Chris Argyris, "Understanding Human Behavior in Organizations" in Mason Haire, Modern Organization Theory, New York: Wiley, 1958.

- تأثير التقنية Technology على التنظيم من حيث متطلباتها التنظيمية وضرورة إعادة تشكيل الموارد البشرية بما يتوافق ومتطلبات التقنية، وما يترتب عليها من تغيير أنماط وعلاقات العمل.
- تأثير المعلومات وما ترتب على تطور تقنية المعلومات من إعادة تصميم التنظيمات على أساس التدفقات المعلوماتية وتحول المنظمات إلى نظم للمعلومات بالدرجة الأولى.

وفي ضوء تلك النظريات الحديثة يعتبر التنظيم كائن حي Living Organization¹⁶ يتصرف وينمو ويتعلم¹⁷ The Learning Organization ويمر في أطوار ومراحل متأثراً بما يحيطه من متغيرات وما يضمه من عناصر وقوى بشرية وتقنية ومادية. ومن ثم يكون السلوك التنظيمي هو التعبير العملي عن طبيعة التنظيم وما يحتويه من عناصر وما يجري به من أنشطة من ناحية، وما يرتبط به من علاقات ويصل إليه من تأثيرات المناخ الخارجي من ناحية أخرى. لذا ترى التوجهات الحديثة للتنظيم والسلوك التنظيمي تعتمد مفهوم " النظام المفتوح " Open System الذي تتفاعل أجزائه فيما بينها كما تتفاعل مع الظروف والأوضاع والمؤثرات البيئية المحيطة، ويتحرك التنظيم وينمو ويمر بمراحل مختلفة نتيجة لهذه التفاعلات متأثراً بها ومؤثراً فيها.

وتحتل دراسات السلوك التنظيمي في الوقت الحالي مساحة مهمة في أدبيات الإدارة نتيجة للمتغيرات الاقتصادية والتقنية والاجتماعية والسياسية على المستويات العالمية والإقليمية والمحلية ونتج عنها أوضاعاً مختلفة تماماً تحيط بالمنظمات وتفرض عليها تحديات غير

¹⁶ Arie De Geus, The Living Company – Growth, Learning and Longevity in Business-,, London: Nicholas Brealey Publishing, 1999.

¹⁷ Peter M. Singe, The Fifth Discipline – The Art and Practice of The Learning Organization - ,New York: Currency Doubleday,1994.

مسبقة وتتيح لها فرصاً هائلة في الوقت نفسه. وقد تبينت الإدارة أن العامل الأهم في تحديد قدرات المنظمات على استثمار الظروف المواتية ومواجهة المصاعب والتحديات هو سلوك العاملين بها على مختلف المستويات وأنماط تفاعلهم مع العملاء والمتعاملين وقدرتهم على الابتكار والتنويع وحل المشكلات.

أسباب دراسة السلوك التنظيمي

يمكن رصد الأسباب التالية لتفسير الاهتمام المتزايد بدراسات السلوك التنظيمي ومحاولات التأثير فيه:

1. انتشار النزعة العولمية في عمليات المنظمات واضطرارها للتعامل مع العديد من المجتمعات مختلفي الثقافات والعادات والتقاليد، الأمر الذي يتطلب قدرات خاصة في الموارد البشرية يحقق لها القدرة على التكيف مع تلك الأوضاع المتنوعة.

2. الميل المتزايد لتشكيل الهياكل البشرية في المنظمات من أفراد متعددي الجنسيات مما يجعل توفير علاقاتهم وتنسيق تعاونهم وضبط أنماط سلوكهم على وتيرة متناسقة من أصعب الأمور التي تتطلب جهداً خاصاً في الدراسة والتحليل وتصميم النظم والآليات المناسبة.

3. تعمق الأساس التقني في المنظمات الحديثة مما يفرض تبعات مهمة على الإدارة في أساليب تكوين وتفعيل الهياكل البشرية بها، كما يتطلب نوعيات متميزة من العاملين يتعاملون مع تلك التقنيات بأنماط سلوكية متميزة.

4. زيادة حالات الاندماج Merger والاستحواذ Acquisition بين الشركات والتي ينتج عنها في أغلب الأحيان خليط متنافر من العاملين يأتون من ثقافات تنظيمية متباينة وتنشأ عنها أنماط سلوكية متنافرة.

5. ضخامة الأموال المستثمرة والمتاحة لعمليات المنظمات الكبرى مما يغري على أنواع من الفساد الإداري بدأت معدلاته في الزيادة والوضوح، بما يعني ضرورة البحث في عوامل السيطرة على السلوك التنظيمي لضبط هذه الانحرافات ومنعها بالأساس.

تلك الأسباب وغيرها تجعل دراسة السلوك التنظيمي من الضرورات المهمة في مجال البحث عن أسس وآليات تنمية قدرات المنظمات وزيادة فعاليتها سعياً وراء التميز على المنافسين وضمان الاستمرار في الأسواق ومواجهة موجات الاضطراب والتغيير في الظروف المحيطة بمعدلات غير مسبوقة. وقد بدأت دراسات السلوك التنظيمي في مصر منذ سنوات بعيدة ولكنها انحصرت بالدرجة الأولى في مجال التدريس بكليات التجارة واقتصرت الاهتمام بها على فئة من الأكاديميين الذين وجدوا فيها مجالاً لتطوير تخصصاتهم الأصلية في إدارة الموارد البشرية وهي المصدر الذي نبتت منه الاهتمامات بمجالات تخصص متنوعة منها " السلوك التنظيمي".

ويأتي هذا الكتاب ليتوج جهداً قام به المؤلف بدأ في العام 1968 بتقديم أول كتاب باللغة العربية¹⁸ في موضوع العلوم السلوكية ليدرسه طلاب السنة الأولى بكلية التجارة جامعة القاهرة وليتساءلوا عن علاقة تلك العلوم السلوكية بدراسة المحاسبة والإدارة وغيرها من العلوم التقليدية في كليات التجارة، وحيث كانت مشكلة العدد الأغلب منهم إثبات أنهم من طلاب القسم العلمي بالثانوية العامة ومن ثم فهم غير مستعدين لدراسة تلك الأمور التي اعتقدوا أن طلاب القسم الأدبي أقدر منهم على متابعتها. ثم توالى مجموعة من المؤلفات تناولت موضوع السلوك الإنساني في المنظمات للمؤلف ولغيره من أساتذة الإدارة وانتشر تدريس مقرر العلوم السلوكية في جميع كليات التجارة بالجامعات المصرية وكذا في كليات

¹⁸ علي السلمي، مقدمة في العلوم السلوكية، دار المعارف، القاهرة، 8691.

الإدارة والاقتصاد بالجامعات العربية، بل دخل هذا المقرر في مناهج كليات الطب والهندسة في بعض الجامعات المصرية.

ويقوم الكتاب الحالي على أساس تصور شامل للتنظيم باعتباره الوعاء الحي لحركة عناصره البشرية يؤثر فيها ويتأثر بها، وينتج من مجمل تلك الحركة والتفاعلات والعلاقات أنماط من السلوك تبين ما ينجزه التنظيم من مخرجات مادية ومعنوية وما يتحقق عنه من إيجابيات وسلبيات، وتوضح تطوره واتجاهاته وما تحقق به من تقدم أو تخلف، وما زاد عليه من مصادر القوة أو يعاني منه من أوجه الضعف. ويعتمد الكتاب مفهوم " النظام المفتوح " Open System باعتباره المنهجية التحليلية المناسبة لدراسة السلوك التنظيمي ليس فقط من منظور السكون والاستقرار، ولكن أيضاً من منطق الحركة والتطور.

ويتكون الكتاب من المقدمة وأربعة عشر فصلاً تتوزع على أربعة أجزاء على النحو التالي:

- الجزء الأول، ويضم ثلاثة فصول تتناول مفاهيم التنظيم ونظرياته المختلفة وطبيعة المشكلة السلوكية في التنظيم.
- الجزء الثاني، ويضم أربعة فصول تتناول مفاهيم السلوك التنظيمي ومحدداته وكيفية تكوينه، مع طرح نماذج لأنماط من السلوك التنظيمي مما تواجهه المنظمات عادة.
- الجزء الثالث، ويضم أربعة فصول تختص بتحليل مفهوم إدارة السلوك التنظيمي وبيان التقنيات والآليات التي تستخدمها المنظمات في التعامل مع السلوك التنظيمي. ويخصص هذا الجزء فصلاً مهماً يطرح أسس التوجيه الإسلامي في التعامل مع السلوك التنظيمي ابتغاء تحقيق صالح الفرد والجماعة والمنظمة.
- الجزء الرابع، ويعرض لعدد من القضايا التطبيقية والحالات العملية التي تطرح بعض الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي ومنها

محاولات إدارة التغيير والتعامل مع المقاومة التي يبدئها شرائح من العاملين، وكذا بيان تأثير التقنية الحديثة على السلوك التنظيمي في ضوء توجه كثير من المنظمات للتحويل إلى منظمات إلكترونية، وفي النهاية يقدم الفصل الأخير من الكتاب تحليلاً لمتطلبات التنافسية والعولمة من السلوك التنظيمي.

وتتشابك تلك الأجزاء الأربعة بفصولها الأربعة عشر في محاولة لتقديم صورة متكاملة عن السلوك التنظيمي في إطار المفاهيم المعاصرة عن " التنظيم " أو الوعاء الذي يحتوي هذا السلوك ويمده بعناصر بعثه وإثارته، كما يعمل على توجيهه واستثماره فيما يوافق أهداف التنظيم وتوجهاته. وتجدر الإشارة إلى أننا في هذا الكتاب وقد أخذنا بمفهوم النظم The Systems Approach كإطار منهجي لدراسة السلوك التنظيمي، سوف نستخدم في مواقع كثيرة تعبير " النظام السلوكي " أو " نظام السلوك التنظيمي " كمترادفين للدلالة في ذات الوقت على " الإنسان " عضو التنظيم الذي نبحث في أسباب ودوافع وأنماط سلوكه.

مفهوم إدارة السلوك التنظيمي

وثمة كلمة أخيرة لتفسير المنطق وراء اختيار تعبير " إدارة السلوك التنظيمي " عنواناً للكتاب وهو اقتناعنا بأن السلوك التنظيمي ظاهرة قابلة للتوجيه والتطوير وأنه بهذا المعنى يخضع لتأثير الإدارة ويمكن إدارته كما تتم إدارة الظواهر الأخرى في المنظمات مثل " إدارة الإنتاج "، " إدارة التسويق " وغيرها من الأنشطة، أي أن السلوك التنظيمي يقبل مفهوم " الإدارة " Management باعتبارها حلقات متداخلة ومتكاملة من تحديد الأهداف والتخطيط والتوجيه والمتابعة والتقويم. ويمكن التعبير عن مفهوم " إدارة السلوك التنظيمي " Managing Organizational Behavior على النحو التالي:

- تحدد إدارة المنظمة [أو العنصر التنظيمي الذي يملك صلاحية القرار] الأهداف التي تبتغيها من استثمار وتفعيل سلوك عناصر التنظيم الأخرى وفي مقدمتها الموارد البشرية، وتحدد مستويات ومعايير تلك الأهداف. [أهداف السلوك التنظيمي]
- تضع إدارة المنظمة السياسات والقواعد التي تراها مناسبة لتنظيم سلوك عناصر التنظيم المختلفة، وتحاول إقامة التوازن والتكامل بينها لضمان حركة السلوك التنظيمي في الاتجاهات المحققة للأهداف. [سياسات السلوك التنظيمي]
- تخطط الإدارة ظروف الأداء وتهيئ أوضاع المنظمة بما ييسر أنماط السلوك التنظيمي المستهدفة ويوفر المتطلبات المادية والمعنوية المناسبة، كما تعمل على توفير متطلبات التدريب وتنمية المهارات السلوكية ودعم التوجهات الإيجابية لعناصر التنظيم والمتوافقة مع السلوك المستهدف. [تخطيط السلوك التنظيمي]
- تراقب إدارة المنظمة حركة السلوك التنظيمي وتوجهاته الفعلية وتقارنها بالأنماط والمستويات السلوكية المستهدفة، وتعمل على تحليل الانحرافات وتبين مصادرها والعمل على إزالة أسبابها وتأكيد عدم تكرار حدوثها لتأمين وصول المنظمة إلى الأنماط والمستويات السلوكية المخططة. [متابعة السلوك التنظيمي]
- تقدر إدارة المنظمة مدى اقتراب السلوك التنظيمي الفعلي من الأنماط والمستويات المخططة وتقدم الحوافز والمغريات المختلفة لتأكيد السلوك الإيجابي المعاون على تحقيق أهداف التنظيم ومنع السلوك السلبي المناقض لتوجهات التنظيم وأهدافه، والسعي إلى تحويل السلوك الحيادي الذي يتبعه بعض عناصر التنظيم إلى سلوك إيجابي أو على الأقل منعه من التحول إلى سلوك سلبي ضار بأهداف التنظيم. [تقويم السلوك التنظيمي]

▪ ترصد إدارة المنظمة المتغيرات من حولها والمتمثلة بالأساس في تحولات الأسواق وتعاضم قوى المنافسة وتساعد تطلعات ورغبات العملاء وتسارع التطورات العلمية والتقنية، وتحاول تمثل متطلبات التعامل مع تلك التحولات والتغييرات اللازمة في أنماط ومستويات السلوك التنظيمي. ومن ثم تعمل الإدارة جاهدة على تعزيز فرص النمو والتطور في السلوك التنظيمي لمواكبة [بل واستباق] المتغيرات، وحفز أعضاء المنظمة على تبني أفكار وتوجهات وأهداف الإدارة.....[تطوير السلوك التنظيمي]

ومن ثم يقوم منطق الكتاب على أن السلوك التنظيمي ليس مجرد انفعالات وتفاعلات وعلاقات غير محكومة بين عناصر المنظمة ينطلق بلا أهداف ويتوجه في اتجاهات عشوائية لا يمكن إخضاعها لمنطق الدراسة والتحليل، بل إننا نرى السلوك التنظيمي محصلة تفاعلات وعلاقات تنطلق سعياً لتحقيق أهداف ومصالح واضحة وعقلانية، وأن عمليات تكوين السلوك التنظيمي بهذا المنطق تقبل فكرة التخطيط والتوجيه، وأن من يملك آليات التأثير في فرص تحقيق أهداف عناصر التنظيم يستطيع التأثير في سلوكها .

وبذلك يعبر المنطق القائم عليه الكتاب عن اقتناع محوري بأن " إدارة السلوك التنظيمي " هي المهمة الأساسية - وقد تكون الوحيدة - للقيادات الإدارية في المنظمات المعاصرة. وهي العملية المحورية التي تتمكن من خلالها القيادات الإدارية من التأثير في فعاليات عناصر المنظمة المختلفة وعناصر المناخ المحيط بما يساعد على تحقيق الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها. كما أن " إدارة السلوك التنظيمي " هي في حقيقة الأمر المنهجية الرئيسية لتحريك الطاقات وتفعيل الموارد المتاحة للمنظمات وتنسيق علاقاتها بالمناخ المحيط بها لضمان بقاءها ونموها وتواصلها مع التطورات والمتغيرات المتلاحقة من حولها.

وحسب قول Bowditch & Buono فإن دراسة السلوك التنظيمي تطورت لكي تنطلق من مجرد الاهتمام بتفهم عمليات التصرف الفردية والتفاعل بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم لتشمل أيضاً العمليات والتفاعلات على مستوى النظم الفرعية والتنظيمات والمناخ المحيط¹⁹:

“ The field itself has evolved from what has been termed a *micro* orientation [emphasis on the structures and processes within and between individuals, small groups, and their leaders] to include more of a *macro* perspective [emphasis on the structures and processes within and between major subsystems, organizations, and their environments] as well.

إن الدراسة الحديثة للسلوك التنظيمي تمثل الآن مطلباً حيوياً حيث تتزايد الضغوط والمؤثرات من مختلف المصادر التي تجعل مهام إدارة المنظمات أكثر صعوبة وتعقيداً من أي وقت مضى، في ذات الوقت الذي تتصاعد فيه المطالب والتوقعات من أصحاب المصلحة المختلفين بما يجب أن تحققه لهم المنظمات التي ينتمون إليها. ولعل ما يؤكد حقيقة الظروف غير العادية وغير الطبيعية التي تحيط بالمنظمات على اختلاف مجالات نشاطها هي تلك الظروف التي تلت الحرب الأمريكية على العراق والفوضى الضاربة أطنابها في الحقول السياسية والاقتصادية والاجتماعية ليس في العالم العربي وحسب وإنما على المستوى العالمي ، تلك الظروف والأوضاع التي تشير إلى حقيقة أساسية تتأكد كل يوم هي " أن السلوك الإنساني في المنظمات وفي المناخ المحيط بها هو العنصر الفاعل والمحدد لما يمكن أن تحققه تلك المنظمات من فشل أو نجاح"، وبذلك تصبح دراسة محددات هذا السلوك ومداخل التعامل معه وآليات التأثير فيه هي المطلب الأهم لكل من يتصدى لمهام الإدارة والتوجيه وتحمل المسئوليات التنظيمية في منظمات العصر الذي نعيشه.

¹⁹Op.Cit., p.24.

إن دراسة السلوك التنظيمي أمر مهم لكل من يشغل موقعاً يكون فيه مسئولاً عن توجيه أفراد آخرين ويعتمد عليهم في تحقيق النتائج المكلف بها. ومن ثم فهذه الدراسة ليست من نوع الترف الأكاديمي الذي يمكن الاستغناء عنه أو تأجيله، بل هو في الصميم من العمل القيادي في كافة التنظيمات. كما يجب أن تتوفر في تلك الدراسة صفات وخصائص العلم حتى تأتي نتائجها بعيدة عن الهوى الشخصي أو الاستناد إلى مصادر لا تتوفر فيها المصداقية. وتتركز أهم تلك الخصائص فيما يلي:²⁰

- الموضوعية، ويقصد بها البعد عن الأهواء والميول الذاتية للباحثين، واشتراك أكثر من شخص واحد في رصد وتحليل الظاهرة السلوكية محل البحث.

- القابلية للتحقق من القضايا والأفكار المطروحة.

- القابلية لإعادة، أي إمكان إعادة دراسة نفس الظاهرة السلوكية.

- القياس، وذلك باستخدام رموز رقمية في التعبير عن خصائص الظواهر محل البحث.

- التراكمية، بمعنى تراكم النتائج والمفاهيم وإضافتها باستمرار إلى مخزون المعرفة الإنسانية بحيث تنمو القدرة المعرفية وتتسع باستمرار إضافة نتائج البحوث المستجدة.

- الترابط بين المشاهدات الميدانية لمظاهر السلوك محل البحث وبين الإطارات النظرية التي ينطلق منها الباحثون.

إننا نتوجه بهذا العمل لكل قائد إداري في مختلف التنظيمات باعتباره مسئولاً عن تصرفات مرؤوسيه وعليه واجب توجيه سلوكهم وضبط أداءهم. وهو في هذا السياق مطالب بتفهم مبعث ذلك السلوك ودوافعه واتجاهاته، ومحاولة التأثير فيه بناء على ذلك الفهم والعلم.

²⁰ عبد الحليم محمود السيد وآخرون، علم النفس العام، القاهرة، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1990

ولعلنا نستشهد في هذا المقام بما جاء في رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم في " فضل الاختلاط بالناس وحضور جمعهم وجماعاتهم، ومشاهد الخير، ومجالس الذكر معهم، وعيادة مريضهم وحضور جنازتهم ومواساة محتاجهم، وإرشاد جاهلهم، وغير ذلك من مصالحهم، لمن قدر على الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر، وقمع نفسه عن الإيذاء وصبر على الأذى"²¹. إن القادة والمسؤولين في مواقع العمل المختلفة مطالبون بالعمل مع أقرانهم ومرؤوسيههم وعملاءهم وغيرهم من البشر الذين تتصل أعمالهم بهم ويتأثر نشاطهم وإنجازاتهم بما يقوم به هؤلاء البشر من أعمال وما يصدر عنهم من تصرفات، ومن ثم فهم في حاجة ماسة لدليل عملي يستند إلى أطر نظرية علمية من " إدارة " السلوك التنظيمي .

أ.د. علي السلمي

وعلى الله قصد السبيل.

²¹ محي الدين أبي زكريا يحيى بن شرف النووي ، رياض الصالحين من كلام سيد المرسلين، تحقيق وإعداد لجنة النشر والدراسات في دار الخير، دمشق، 1988، ص 217.

الجزء الأول

التنظيم
The Organization

التنظيم هو الوعاء الذي يتشكل داخله سلوك العناصر البشرية متفاعلاً مع تأثيرات [سلوك] عناصر التنظيم الأخرى التقنية والمادية والمعنوية. ومن محصلة هذا التفاعل تنتج أشكال التصرفات المتمثلة في أنماط الأداء والقرارات والعلاقات والتفاعلات مع أطراف المناخ الخارجي وذوي العلاقة بالتنظيم، وتتحدد مخرجات التنظيم التي يطرحها للمناخ الخارجي، كما تتحدد العوائد التي تتحقق لأصحاب المصلحة Stakeholders المختلفين في التنظيم.

ويتشكل التنظيم من مجموعة عناصر معنوية ومادية وتقنية وبشرية تتشابك في تأثيراتها، وينشأ السلوك التنظيمي كمحصلة لتلك التأثيرات والتفاعلات جميعاً، الأمر الذي يجعل تحليل التنظيم والتعرف على مواصفاته ومميزات عناصره من أساسيات دراسة وفهم السلوك التنظيمي بغية التحكم فيه وضبطه في الاتجاهات المتوافقة مع توجهات إدارة المنظمات.

وقد اختلفت الرؤى بالنسبة للتنظيم وتراوحت بين رؤية مادية ترى التنظيم مجرد هيكل جامد يمارس وظيفة حصر العناصر البشرية والتقنية وتحديد مجالات الحركة أمامها دون أن يكون بذاته طرفاً في التفاعل، وعلى النقيض من ذلك تتجسد الرؤية الحديثة للتنظيم في كونه كائن حي يؤثر في عناصره المختلفة ويتأثر بها في تفاعل مستمر، يتعلم ويستثمر المعرفة الناشئة في تطوير عملياته وعناصره، ومن ثم فالتنظيم في ذاته عنصر فاعل في تشكيل السلوك التنظيمي والتأثر به والتأثير فيه. أي أن الرؤية الحديثة للتنظيم تراه يتصف بالحركية والقدرة على التعلم واكتساب مواصفات متجددة من خلال ما يتيح لأعضائه من فرص وإمكانيات، ومن ثم تصبح له تأثيرات ملموسة في ذاته على عمليات تشكيل السلوك التنظيمي ينبغي أخذها في الاعتبار.

والتنظيم في الرؤية المعاصرة تشكيل إنساني بالدرجة الأولى، إلا أن له أبعاداً مهمة غير إنسانية يستمدّها من عناصر الهيكل Structure والتقنية Technology وخصائصه المعلوماتية Information وتوجهاته الإستراتيجية Strategy ومن ثم يحدث تأثيراً ملموساً في تشكيل وتعديل السلوك التنظيمي.

ويهدف هذا الجزء الأول من الكتاب إلى استعراض المفاهيم الأساسية للتنظيم وطرح المداخل المختلفة التي يمكن من خلالها دراسة وتفهم كيف تنشأ التنظيمات ومحددات حركتها وتطورها، وذلك من منظور تأثيرها في تشكيل السلوك التنظيمي وتطوره. ويعرض الفصل الأول ماهية التنظيم والصور Images المختلفة التي يتمثل فيها أي السمات الرئيسية التي يمكن التركيز على كل منها للاقترب من التنظيم ومحاولة فهمه. ثم يعرض الفصل الثاني للفكر المعاصر في التنظيم وسماته المتميزة في عصر التقنية العالية والمعلوماتية والعولمة. ويقدم الفصل الثالث والأخير من هذا الجزء محاولة لتجميع الفكر التنظيمي المعاصر في إطار متكامل يسمح بتفهم عناصره وعلاقاتها المتداخلة، وبيان تأثير الأنماط الهيكلية للتنظيم ونوعيات ومستويات التقنية السائدة فيه ودرجة تطوره المعلوماتي وبناءه الإستراتيجي في عمليات بناء وتفعيل السلوك التنظيمي.

الشظير آية لإطلاق المواهب

يتبنى هذا الجزء المفهوم الأحدث للتنظيم باعتباره آلية رئيسية في بعث الإبداع البشري وتوفير فرص تفجير وإطلاق الطاقات الفكرية لأعضائه، ومن ثم فإن المحور الرئيسي لعمل التنظيم المعاصر هو "إطلاق المواهب" Leveraging Talents باعتبارها النمط الأفضل للسلوك المستهدف. وفي هذا الإطار فإن القضية لم تعد مجرد توجيه السلوك التنظيمي، بل السعي لتنمية سلوك محدد يتسم بالموهبة والابتكار

والتحفز بما يساعد التنظيم على التميز والدخول في مرحلة ما بعد " عمال المعرفة" التي أشار إليها بيتر دركر، فحسب رأي Chowdhury²² فإن أصحاب المواهب يتميزون على أصحاب المعرفة على النحو التالي:

المقارنة Comparison	أصحاب المعرفة Knowledge workers	أصحاب المواهب Talents
Talents make and break the rules; knowledge workers conserve the rules.	يميلون إلى المحافظة على القواعد والسياسات فهي ضمن رصيدهم المعرفي الذي يحرصون عليه.	يبتكرون النظم والسياسات والقواعد، ويستطيعون تحويلها وتغييرها والخروج عليها.
Talents create; knowledge workers implement.	يطبقون وينفذون ما يصل إليهم من المبتكرين.	يبدعون ويبتكرون الأفكار والنظم والمنتجات ويجددون فيها.
Talents initiate change; knowledge workers support change.	ينحصرون في مساندة التغيير.	ينجحون في صنع التغيير وإثارته.
Talents innovate; knowledge workers learn.	يتعلمون ما تم اختراعه.	يخترعون.
Talents direct; knowledge workers act.	يؤدون ما يسند إليهم من أعمال.	قادرون على القيادة والتوجيه.
Talents inspire and lift people; knowledge workers receive information.	يتابعون الآخرين.	يثيرون حماس الآخرين.

وفي تنظيمات القرن الواحد والعشرين تبدو الأهمية القصوى لكل ما يتصل بالسلوك الإنساني وتقع العناصر الإنسانية [السلوكية] وخاصة القيادة Leadership في قمة اهتمامات دارسي التنظيم المحدثين. كذلك يهتم دارسو التنظيم الآن بتحليل العمليات Processes باعتبارها التعبير الحقيقي عن حركة السلوك التنظيمي وتفاعل أعضاء التنظيم.

²² Subir Chowdhury, Organization 21C, NJ, Financial Times- Prentice Hall, 2003, pp. 1-16.

² Harry Alder, NLP for Managers-How to Achieve Excellence at Work-, London, Piatkus, 1996.

³ Daniel Goleman, Emotional Intelligence, Bloomsbury, 1995.

ومن الموضوعات التي ذاع صيتها في مجال الدراسات السلوكية الحديثة والتي تدل على خطورة السلوك التنظيمي وأهميته في ذات الوقت ما يلي:

1. البرمجة اللغوية العصبية **Neuro-Linguistic Programming**

وتعرف بأنها " علم وفن التميز الفردي " ²³ The art and science of personal excellence . ويشير O'Connor ²⁴ إلى أن تعبير البرمجة اللغوية العصبية NLP هي الآلية التي يحقق بها قادة التنظيمات المعادلة الصعبة التي تستهدف أن يجعل كل مرؤوس له هو في ذاته قائداً وفي نفس الوقت حفز المرؤوسين جميعاً ليعملوا معاً دون تعالي أحدهم على الآخر

“ the secret of organizational leadership:

how to develop each person as a leader and get them all to fly in formation?”

وتتشكل آلية البرمجة اللغوية العصبية من ثلاث أجزاء مهمة:

- الجزء المتعلق بطريقة التفكير والشعور في الإنسان Neurology ومنها الصفة "Neuro" .
 - الجزء المتعلق باللغة Linguistic وكيف يتحدث الإنسان ويتأثر بما يسمع من أحاديث.
 - الجزء الثالث المتعلق بالبرمجة Programming أي كيف يبرمج الإنسان أفعاله كي يحقق أهدافه.
- والمعنى أن القادة يستخدمون آلية ومبادئ البرمجة اللغوية العصبية كي يحسنوا استخدام ما لديهم من مهارات في سبيل إطلاق طاقات وقدرات مرؤوسيهم ومساعدتهم هم أيضاً على إطلاق قدراتهم الإبداعية. ويرى

²⁴ Joseph O'Connor, Leading with NLP, Essential Leadership Skills for Influencing and managing People, London: Thoreson's, 1998, p. xi.

Molden²⁵ أن هناك عشرة مبادئ مهمة تميز أسلوب البرمجة اللغوية العصبية هي التالية:

Ten Principles of NLP

1. Generate new, don't repair old.
2. Feedback nourishes, failure saps energy.
3. Influence and control are gained through flexibility.
4. Resistance indicates a lack of rapport.
5. Intention and behavior are different.
6. People have all they need to change.
7. If it's possible for one person, It's possible for others.
8. The meaning of my communication is in the response.
9. Perception is reality.
10. I am in charge of my mind and responsible for my results.

إن انتشار الاهتمام بأسلوب البرمجة اللغوية العصبية والإقبال المتزايد على دراسة مبادئها وأدواتها مؤشر على سعي الإدارة لتلمس كل ما يمكن أن يساعدها في فهم وإدارة السلوك التنظيمي باعتباره التحدي الحقيقي في المنظمات المعاصرة.

2. الذكاء الوجداني Emotional Intelligence

و يركز مفهوم الذكاء الوجداني على معرفة الإنسان لنفسه وفهمه لمشاعره وتنمية مهاراته في ضبط تلك المشاعر وتوظيفها في التأثير على الآخرين والسيطرة على مواقف التفاعل الاجتماعي بما يحقق له أهدافه. وكما يقول Goleman²⁶ إن السبب وراء فشل شخص حاد الذكاء ونجاح آخر متوسط الذكاء يعود في الحقيقة إلى الاختلاف في مستوى الذكاء الوجداني لكل منهما والذي يشمل القدرة على ضبط النفس، الحماس والمثابرة، والقدرة على تنمية الدوافع الذاتية.

²⁵ David Molden, NLP business masterclass, London: Financial Times -Prentice Hall, 2001, p.5.

²⁶ Daniel Goleman, Emotional Intelligence-Why it can matter more than IQ- London: Bloomsbury, 1995, p. xii.

وفيما يلي نعرض عناصر برنامج لتنمية الذكاء يسهم في توضيح طبيعة السلوك التنظيمي وآليات التعامل معه:

المهارات الوجدانية **Emotional Skills** وتشمل:

Identifying and labeling feelings	تحديد المشاعر وتعريفها
Expressing feelings	التعبير عن المشاعر
Assessing the intensity of feelings	تقدير عمق المشاعر
Managing feelings	السيطرة على المشاعر
Delaying gratification	تأخير إرضاء المشاعر
Controlling impulses	السيطرة على الدوافع
Reducing stress	تخفيض التوتر
Differentiating feelings from	تمييز المشاعر من الأفعال
	actions

المهارات الفكرية **Cognitive Skills** وتشمل:

- محادثة النفس self-talk حين يجري الإنسان حواراً داخلياً بينه وبين نفسه في محاولته التأقلم مع المواقف وتعزيز ثقته في سلوكه.
- قراءة الإشارات الاجتماعية Social cues حين يستشعر الإنسان طبيعة المواقف والقوى الاجتماعية ويشكل سلوكه بما يتوافق ورؤيته للمناخ الاجتماعي المحيط به.
- حل المشكلات و اتخاذ القرارات Problem solving and decision making.
- فهم الأنماط السلوكية Behavioral norms .
- فهم الذات Self-awareness .

المهارات السلوكية Behavioral Skills وتشمل:

- مهارات السلوك غير التخاطبي Nonverbal
 - مهارات السلوك التخاطبي Verbal
- والآن تبدأ دراستنا للتنظيم وهو المحيط الذي يحدث فيه السلوك وذلك كخطوة أولى في طريق الدراسة الشاملة للسلوك التنظيمي.

الفصل الأول

ماهية التنظيم

Nature of Organization

تتعدد الصور التي يبدو فيها التنظيم بمعنى أننا نستطيع تصويره من زوايا مختلفة بالتركيز في كل مرة على بعض صفات أو سمات يمكن رصدها واعتبارها الأساس في تحديد حركته وفعالياته. وتختلف صور التنظيم باختلاف قدرات ومهارات ودوافع الناظر إليه، وعلى الرغم من أن جميع أبعاد وسمات التنظيم موجودة ومجتمعة في كل وقت، إلا أن البعض يرى أجزاء منها ويغفل عن الباقي إما متعمداً بتأثير اهتماماته العلمية وتوجهاته الشخصية، وإما بدون تعمد نتيجة افتقاره إلى المعلومات أو أدوات التحليل ومنهجيات الدراسة اللازمة للتعرف على الصورة الكلية للتنظيم.

وتماثل قضية تعدد صور التنظيم القصة المشهورة عن اختلاف مجموعة من الأشخاص مكفوفي البصر في وصف وتحديد حيوان الفيل، إذ أمسك كل منهم بجزء معين من جسم الفيل واعتبر ذلك الجزء هو الفيل كله لأنه لم يدرك أن هناك أجزاء أخرى لم يصل إليها. وكذلك يفعل خبراء التنظيم وقادة المنظمات والمديرين المختلفين حين يتناولون قضية تعريف التنظيم ووصف أبعاده، إذ يركز كل منهم بحكم تخصصه المهني أو موقعه الإداري أو خبراته وتوجهاته الشخصية على أجزاء أو سمات معينة للتنظيم ويعتبرونها ممثلة لظاهرة التنظيم في إطلاقها. من ناحية أخرى، فإن محاولة الاقتراب لفهم وتفسير التنظيم كظاهرة مؤثرة في حياة كل منا إنما تعتمد بشكل أو آخر على نوع من النظرية Theory التي توجه تفكير الدارس سواء بشكل ظاهر Explicit أو ضمني Implicit. كذلك فإن محاولات وصف التنظيم إنما تستخدم في أحيان كثيرة أسلوب البحث عن التماثل بينه وبين ظواهر أخرى أكثر وضوحاً واتصالاً بحياة وممارسات الدارس، ومن ذلك مثلاً تشبيه التنظيم بالآلة وهو ما يطلق عليه " نموذج الآلة " في دراسات التنظيم The Machine Model والذي روج له كثير من دارسي

التنظيم التقليديين وفي مقدمتهم فردريك تايلور نتيجة تخصصه الهندسي وتأثره بمفاهيم هندسية ترى الآلة في صورة أداة الإنتاج المنتظم ومنها يأتي تشبيه التنظيم بالآلة.

وتنشأ قضية تعدد صور التنظيم واختلاف الدارسين في تفسيره من حقيقة كونه ظاهرة معقدة تتشكل من عناصر متعددة وتتفاعل فيها قوى بشرية ومادية وتقنية يصعب إدراكها جميعاً في آن واحد، ومن ثم تكون عملية اختزال التنظيم وتبسيط صورته في واحد أو أكثر من عناصره أو عملياته نوع من الضرورة العملية للتبسيط وسهولة الإدراك.

وقد استعرض السلمي²⁷ عدداً من النظريات التي حاولت الاقتراب من ظاهرة التنظيم وتفسيره انطلاقاً من رؤى مختلفة لأصحاب تلك النظريات، كما عرض مورجان²⁸ عدداً من الصور أو النماذج التي يكون عليها التنظيم وبيّن دلالاتها. ويتضح من تلك المحاولات مدى التعدد والاختلاف بين المدارس الفكرية المختلفة في التنظيم، إلى الحد الذي تبدو فيه وكأنها خطوط متوازية لا تلتقي. وقد كان لهذا التباين الفكري أثره الملحوظ في التطبيق حيث سادت بعض مدارس الفكر التنظيمي مثل نظرية البيروقراطية في التنظيمات الحكومية، بينما ابتعدت تنظيمات الأعمال بصفة عامة عن الفكر البيروقراطي واتجهت إلى اتباع المدارس الفكرية الأحدث التي تستوعب المتغيرات المناخية وتعكس تأثيرات التقنية وغيرها من العناصر التي أهملتها نظرية البيروقراطية ونظريات التنظيم التقليدية .

وسوف نستعرض في هذا الفصل خلاصة مركزة لأدبيات نظرية التنظيم لتنطلق منها بعد ذلك دراستنا التحليلية لتأثيرات التنظيم في تشكيل السلوك التنظيمي وتطويره ومحاولات ضبطه.

²⁷ علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره.

²⁸ Gareth Morgan, London: SAGE publications, 1986.

نظريات التظيم

النظرية Theory هي محاولة لتفسير ظاهرة من خلال رصد العوامل المحركة لها والمؤثرة فيها وتبين العلاقات بينها. وتهدف النظرية في الأساس إلى تفسير الظواهر والتمكين من التنبؤ بسلوكها المستقبلي، كما تساعد في ضبط الظاهرة والتحكم فيها. وتتراوح النظريات بين النظرية الوصفية Descriptive التي تصف الظاهرة كما هي والنظرية المثالية Normative التي توضح ما يجب أن تكون عليه الظاهرة. وتنشأ النظرية كنتيجة للبحث العلمي المنظم الذي يقوم على تجميع المشاهدات وتحليل المعلومات الناشئة عنها واستنتاج العوامل الكامنة في الظاهرة والكشف عن طبيعة العلاقات فيما بينها. ويكون الحكم على النظرية وبالتالي الاستعداد لقبولها كأساس للتعامل مع الظواهر مرتبطاً بأمرين هما:

- سلامة واقعية الفروض التي تبنى عليها النظرية،
 - قدرة النظرية على الشبّ بالسلوك المستقبلي للظاهرة.
- ونظرية التنظيم هي التحليل الاجتماعي Sociological والمتعدد التخصصات Multidisciplinary لظاهرة التنظيم من حيث هيكله وديناميكية العلاقات الاجتماعية به. وتهتم نظرية التنظيم بدراسة القضايا التالية:
- نشأة وحركة التنظيم من حيث دواعي وجوده وعوامل دعمه واستمراره، وكذا مسببات ضموه وفنائه.
 - أسس تقسيم التنظيم ومعايير إقامة بناءه الداخلي، وعمليات توزيع المهام بين أعضائه Task allocation.
 - وظائف وعمليات الإدارة واتخاذ القرارات في مستويات السلطة المختلفة.
 - نشأة وفعالية نظم الرقابة والسلطة الرسمية وغير الرسمية Formal and informal control

- تأثير التقنية وعوامل التغيير التنظيمي في أداء عناصر التنظيم وعلاقاتهم المتداخلة وتطور أوضاعهم ومستويات كفاءتهم .
ويحدد قاموس علم الاجتماع مجموعة العلوم المساهمة في تكوين نظرية التنظيم بأنها علم الاجتماع، علم النفس، علم الاقتصاد، علم الإدارة. ويوضح القاموس تأثير علوم النفس والإدارة في تشكيل نظريات التنظيم على النحو التالي:

" The psychological emphasis upon individual behavior is concerned with the study of motivation and reward, leadership and decision - making. Inputs from management science and administrative theory have tended to stress the relationship between organization design and behavior and the " efficiency" and " effectiveness" of organization arrangements."²⁹

ويسود بين العاملين في حقول الإدارة والتنظيم شعور بعدم أهمية التعرف على نظريات التنظيم كونها نوع من الترف الأكاديمي لا يطيقه الممارسون. ومن ثم ينطلق كثير من القادة الإداريين في تعاملاتهم من دون الالتزام بإطار فكري محدد يرشدهم في رصد المشكلات وتحليلها ويساعدهم في اتخاذ القرارات، ومن ثم تأتي تصرفاتهم أقرب إلى العفوية والعشوائية مما يفقدون القدرة على تحقيق ما يصبون إليه من أهداف.

فالنظرية في حقيقة الأمر هي الإطار الفكري المنظم الذي يتكون من الدراسة العلمية والخبرة العملية والتفكير المنطقي القائم على التأمل والاستنتاج، وتشكل بذلك منهجية ضمنية يتبناها القائد الإداري في عمله وتكون أساساً موضوعياً قابلاً للتقويم والتطوير. وفي جميع الأحوال، فإن كل إنسان يتبع " نظرية" ما في تفسير ما يجري حوله وتحديد اختياراته حتى وإن أنكر هو نفسه وجود مثل تلك النظرية أو لم يدرك أبعادها. والقصد من هذا الإشارة إلى أهمية أن يمارس القادة الإداريون التفكير

²⁹ David Jary & Julia Jary, Dictionary of Sociology, HarperCollins Publishers, 3rd. edition, 2000, p.434.

المنظم في قضايا التنظيم وتكوين أطر فكرية متناسقة توجه تصرفاتهم وقراراتهم .

وبرغم تعدد نظريات ومداخل دراسة التنظيم، فإنه يمكن إجمالها في ثلاث مجموعات محورية:

1. النظريات والمداخل التقليدية Traditional[Classical] Theories

2. النظريات والمداخل شبه الحديثة Neoclassical Theories

3. النظريات والمداخل الحديثة Modern Theories

ويمكن الفارق الأساسي بين هذه المجموعات في عناصر التنظيم التي تركز عليها كل نظرية وتعتبرها الأساس في قيام التنظيم وحركته.

أفكار ابن خلدون كأساس لفهم التنظيم

يعتبر ابن خلدون المؤسس الحقيقي لعلم الاجتماع، ولو أنه لم يتعرض بوضوح لمفهوم التنظيم بالشكل المعاصر، إلا أن أفكاره في " المقدمة"³⁰ تضع أساساً مهماً لتكوين رؤية واضحة حول هذا المفهوم لا تزال صحيحة ومفيدة حتى وقتنا هذا. ويمكن استخلاص المفاهيم التالية من كتابات ابن خلدون والتي تعتبر أساساً لنظرية في التنظيم:

- أن الاجتماع الإنساني ضرورة حيث يرى الحكماء أن الإنسان مدني بالطبع، أي لا بد له من الاجتماع حيث خلقه الله ورغبه " على صورة لا يصح حياتها وبقاؤها إلا بالغذاء وهده إلى التماسه بفطرته وبما رغب فيه من القدرة على تحصيله إلا أن قدرة الواحد من البشر قاصرة عن تحصيل حاجته من ذلك الغذاء غير موفية له بمادة حياته منه ولو فرضنا منه أقل ما يمكن فرضه وهو قوت يوم من الحنطة "³¹.

[أساس نشأة التنظيم]

³⁰ عبد الرحمن بن محمد بن خلدون، مقدمة ابن خلدون، دار الجيل، بيروت الجزء الأول – كتاب العبر وديوان المبتدأ والخبر في أيام العرب والعجم والبربر.

³¹ مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص 46.

- حيث تتعدد احتياجات الإنسان وتختلف مصادر الحصول عليها يصبح معتمداً في إشباعها على ناتج عمل الآخرين لما يتطلبه الوفاء بحاجة معينة من استخدام آلات متعددة وصنائع كثيرة يستحيل أن تفي بها قدرة الفرد الواحد، " فلا بد من اجتماع القدر الكثيرة من أبناء جنسه ليحصل على القوت له ولهم فيحصل بالتعاون قدر الكفاية من الحاجة لأكثر منهم بأضعاف"³².

النعاون وتبادل المنافع أساس السلوك التنظيمي

- كذلك يحتاج الإنسان للدفاع عن نفسه من المخاطر المحيطة إلى الاستعانة بقدرات الآخرين لمواجهة ما يهدده من عدوان الحيوانات وغيرها من مصادر الخطر والتي تتمتع بقدرات تفوق ما يتوفر للفرد الواحد ويصبح التعامل معها معتمداً على اجتماع الكثير من البشر يستخدمون ما يتميزون به من الفكر فضلاً عن قدراتهم الجسمانية.

وحدة الهدف والتفكير المشترك أساس بقاء التنظيم وقدرته على المواجهة

- إن الاجتماع الإنساني هو أساس العمران وتحقيق الغاية من خلقهم " وما أَرَادَهُ اللَّهُ مِنْ اعْتِمَارِ الْعَالَمِ بِهِمْ وَاسْتِخْلَافِهِ إِيَّاهُمْ"³³، وبالتالي يكون اجتماع البشر في مجموعات متعاونة [تنظيمات] هو الآلية الطبيعية التي يمكنهم من خلالها إشباع حاجاتهم الشخصية وفي نفس الوقت تنفيذ الإرادة الإلهية باعتماد الأرض تصديقاً لقول الحق تبارك وتعالى " وإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً " [البقرة] 30.

ارتباط أهداف الأفراد وأهداف التنظيم

- ولكي يتم التعاون بين أعضاء الاجتماع الإنساني " فلا بد من وازع يدفع بعضهم عن بعض لما في طباعهم الحيوانية من العدوان والظلم، وليست السلاح التي جعلت دافعة لعدوان الحيوانات

³² المرجع السابق، ص 46.

³³ المرجع السابق، ص 47.

العجم عنهم كافية في دفع العدوان عنهم لأنها موجودة لجميعهم. فلا بد من شيء آخر يدفع عدوان بعضهم عن بعض ولا يكون من غيرهم لقصور جميع الحيوانات عن مداركهم وإلهاماتهم، فيكون ذلك الوازع واحداً منهم يكون له عليهم الغلبة والسلطان واليد القاهرة حتى لا يصل أحد إلى غيره بعدوان"³⁴.

مفهوم القيادية

- لكي تتحقق للقائد القدرة على قيادة الجموع ومباشرة السلطة عليهم لا بد من أن يكون متميزاً عنهم بقدراته ومهاراته، كما لا بد من قبولهم لهذه السلطة ورضاهم بها"³⁵.
- وتكون الرئاسة بالغلب [القوة] الذي يستمد من أهل العصبية، فإذا شعر القوم بغلب عصبية الرئيس لهم أقروا بالإذعان والاتباع . وأن الغاية من الرئاسة هي الملك " أن الآدميين بالطبيعة الإنسانية يحتاجون في كل اجتماع إلى وازع وحاكم يزع بعضهم عن بعض، فلا بد أن يكون متغلباً عليهم بتلك العصبية وإلا لم تتم قدرته على ذلك"³⁶.

مبدأ قبول السلطة أساس القيادة

- يتشكل سلوك أعضاء الاجتماع الإنساني بطبيعة من له الرئاسة والغلبة، " إذ أن المغلوب مولع أبداً بالاعتداء بالغالب في شعره وزيه ونحلته وسائر أحواله وعوائده وذلك لاعتقادهم الكمال فيه، ومن ذلك القول السائد بأن العامة على دين الملك إذ الملك غالب لمن

³⁴ المرجع السابق، ص 48.

³⁵ يشير ابن خلدون إلى تزايد الفلاسفة واستخدامهم فكرة حاجة الناس بالطبيعة إلى وجود وازع منهم كمحاولة لإثبات النبوة بالدليل العقلي، ولكن ابن خلدون يرفض هذا التزايد ويقرر أن الأغلبية من البشر يعيشون في فوضى دون وجود هذا الوازع، ومن ثم لا تثبت النبوة بالدليل العقلي وإنما تدرك بالشرع كما هو مذهب السلف من الأمة.

³⁶ مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص 153.

تحت يده والرعية مقتدون به لاعتقاد الكمال فيه اعتقاد الأبناء
بآبائهم والمتعلمين بمعلمهم" ³⁷.

تأثير القادة في تشكيل السلوك التنظيمي

- الدول كنموذج للتنظيم لها أعمار طبيعية كما للأشخاص، وعمر الدولة لا يعدو في الغالب ثلاثة أجيال [والجيل أربعين سنة]، فالجيل الأول هو مرحلة البداوة والخشونة، والجيل الثاني هو مرحلة التطور نحو الحضارة بتأثير الملك والترفع، ويمثل الجيل الثالث مرحلة الانهيار حيث يتباعد الزمن عن مرحلة البداوة وأصل الدولة كما يزيد التكاسل نتيجة ما تحقق من ترف ونعمة في المرحلة الثانية، وبذلك يكون الجيل الثالث هو مرحلة التفكك والانهيار ويكون انقراض الحسب في الجيل الرابع ³⁸.

دورة حياة التنظيم

- يتطور التنظيم ويمر بمراحل مختلفة تختلف فيها أشكال السلوك وأحوال القائمين به بحسب ظروف كل مرحلة. كما تتطور أنماط القيادة وتختلف باختلاف ظروف الجماعة وما يحيطها. وفي هذا يقول ابن خلدون " اعلم أن الدولة تنتقل في أطوار مختلفة وحالات متجددة ويكتسب القائمون بها في كل طور خلقاً من أحوال ذلك الطور لا يكون مثله في الطور الآخر لأن الخلق تابع بالطبع لمزاج الحال الذي هو فيه وحالات الدولة وأطوارها لا تعدو في الغالب خمسة أطوار" ³⁹. وحسب ابن خلدون فإن الطور الأول هو طور الظفر بالرئاسة والتغلب على الممانعين ، والطور الثاني هو طور الاستبداد على قومه والانفراد دونهم بالملك ، والطور الثالث هو طور الفراغ والدعة لتحصيل ثمرة

³⁷ المرجع السابق، ص 163.

³⁸ المرجع السابق، ص. 189.

³⁹ المرجع السابق، ص. 194.

الرئاسة والملك والسيطرة ، أما الطور الرابع فهو طور القنوع والمسالمة ، ويكون الطور الخامس هو طور الإسراف والتبذير.

دورة القيادة وأمراض الرئاسة

- تتناقض أهداف القادة مع أهداف التابعين مع تطور حالات القادة ومراحل الجماعة الإنسانية، ففي الطور الأول يكون القائد معتمداً على التابعين يطلب ودهم ويسعى لكسب ثقتهم فهم " عصابته وظهراؤه على شأنه وبهم يقارع الخوارج على دولته ومنهم يقلد أعمال مملكته ووزارة دولته وجباية أمواله لأتهم أعوانه على الغلب وشركاؤه في الأمر ومساهموه في سائر مهماته هذا ما دام الطور الأول للدولة"⁴⁰. ولكن مع قوة شوكة القائد وتمكنه من السيطرة على الأمور تنقلب الأحوال ويبدأ الاستبداد ومحاولته الانفراد بالمجد، يصير التابعين في نظره من بعض أعدائه ويلجأ في مدافعهم عن الأمر وصددهم عن المشاركة إلى أولياء آخرين من غير جلدتهم يستظهر بهم عليهم ويتولاهم من دونهم. أي أن القائد يعتمد إلى اصطناع التابعين والخاضعين من خارج جماعته ليكسر بهم شوكتهم ويجبرهم على الانصياع له.

نشأة الصاع التنظيمي

- إن العلم هو أساس تطور الدولة [التنظيم] من البداوة إلى الحضارة ، ويترتب على استخدامه اتساع الأحوال والتفنن في الترف وإحكام الصنائع المستعملة، ويكون استثمار المعرفة الواصلة من أجيال أو دول سابقة أساس تبني عليه الدول حضارتها، فالعرب استفادوا مما كان لدى الفرس والروم من معرفة وتقدم.

⁴⁰ مقدمة ابن خلدون، مرجع سابق، ص. 202.

النظم التنظيمي

- لكي يتحقق للاجتماع الإنساني القدرة على الاستمرار وتحقيق غاياته، لا بد من مباشرة مجموعة من الوظائف تفرد لها وحدات متخصصة، منها في حالة الدولة مثلاً إنشاء ديوان الأعمال والجبايات [ما يماثل إدارة تحصيل المستحقات وإدارة الموارد البشرية] و ديوان الرسائل والكتابة وغيرها من الوظائف مثل قيادة الأساطيل، وأن مراتب ودرجات القائمين على تلك الوظائف تختلف وتتباين بحسب أهميتها.

الهيكل التنظيمي

ويضيف ابن خلدون آراء مهمة في " مراتب الملك والسلطان وألقابها" يوضح فيها بتفصيل شديد مهام القادة والمسؤولين معبراً بذلك عن فكرة الهيكلية وتوافق السلطات والصلاحيات مع المسؤوليات المكلفين بها.

- وهو يبين أولاً أن السلطان [القائد الإداري في عصرنا] يحتاج إلى معاونة الآخرين فيقول " اعلم أن السلطان في نفسه ضعيف يحمل أمراً ثقيلاً فلا بد له من الاستعانة بأبناء جنسه وإذا كان يستعين بهم في ضرورة معاشه وسائر مهنة فما ظنك بسياسة نوعه ومن استرعاه الله من خلقه وعباده"⁴¹.

- ويوضح ابن خلدون قواعد استعانة القادة بالمساعدين بقوله " ثم إن الاستعانة إذا كانت بأولى القربى من أهل النسب أو التربية أو الاصطناع القديم للدولة كانت أكمل لما يقع في ذلك من مجانسة خلقهم لخلقهم فتتم المشاكلة في الاستعانة قال تعالى واجعل لي وزيراً من أهلي هارون أخي أشدد به أزري وأشركه في أمري".

⁴¹ مقدمة ابن خلدون، مرجع سبق ذكره، ص 260.

مسئوليات القائد عند ابن خلدون

يفصل ابن خلدون مسئوليات القادة على النحو التالي:

1. حماية الكافة من عدوهم بالمدافعة عنهم وإلى كف عدوان بعضهم على بعض في أنفسهم بإمضاء الأحكام الوازنة فيهم.
2. كف العدوان عليهم [الرعية] في أموالهم بإصلاح سابلتهم وإلى حملهم على مصالحهم وما تهمهم به البلوى في معاشهم ومعاملاتهم من تفقد المعاش والمكاييل والموازين حذرا من التطفيف وإلى النظر في السكة بحفظ النقود التي يتعاملون بها من الغش.
3. سياسة الرعية بما يريده منهم من الانقياد له والرضى بمقاصده منهم وانفراده بالمجد دونهم متحملاً من ذلك فوق الغاية من معاناة القلوب.⁴²
4. تقسيم العمل بين المساعدين فهو يخصص البعض منهم لأعمال السيف، والبعض يستخدمهم في أعمال القلم [الكتابة]، والبعض يقدمون له الرأي والمشورة. ويقول ابن خلدون في ذلك "وهو إما أن يستعين في ذلك بسيفه أو قلمه أو رأيه أو معارفه أو بحجابه عن الناس أن يزدحموا عليه فيشغلوه عن النظر في مهماتهم أو يدفع النظر في الملك كله ويعول على كفايته في ذلك واضطلاعه فلذلك قد توجد في رجل واحد وقد تفترق في أشخاص.
5. بناء الهيكل التنظيمي من "أقسام" حسب التخصصات منها أقلام تقوم بكافة الأعمال من نوع معين، أو قد يتفرع القلم إلى فروع كثيرة "كالقلم يتفرع إلى قلم الرسائل والمخاطبات وقلم الصكوك والإقطاعات وإلى قلم المحاسبات وهو صاحب الجباية والعطاء

⁴² يقول ابن خلدون في ذلك "قال بعض الأشراف من الحكماء لمعاناة نقل الجبال من أماكنها أهون على من معاناة قلوب الرجال".

وديوان الجيش وكالسيف يتفرع إلى صاحب الحرب وصاحب الشرطة وصاحب البريد وولاية الثغور".⁴³

6. تصنيف الوظائف، وابن خلدون يصنفها ويرتبها على النحو التالي:

▪ الوزارة،

وهي أم الخطط السلطانية والرتب المملوكية⁴⁴. وتنقسم الوزارات عند ابن خلدون إلى:

- أمور حماية الناس وأسبابها من النظر في الجد والسلاح والحروب، ويختص بها " الوزير " [وزارة الدفاع والأمن في عهدنا الحالي].

- أمور المخاطبات فيما يختص بجباية المال وإنفاقه وضبط ذلك من جميع وجوهه، ويشغل هذه الوزارة " صاحب المال والجباية" [وزارة المالية والاقتصاد في عصرنا الحالي].

- أمور مدافعة الناس ذوي الحاجات عن السلطان أن يزدحموا عليه فيشغلوه عن فهمه، ويختص بهذه الوظيفة " صاحب الباب " [رئيس الديوان حالياً].

وحسب ابن خلدون ترتفع مرتبة الوزارة وتزيد أهميتها كلما قربت من السلطان وتعامل وزيرها معه مباشرة في شئون يهتم بها لعموم تأثيرها.

▪ الحجابة، وهي الوظيفة المختص شاغلها بحجب الناس عن السلطان، وهي وظيفة تابعة للوزارة.

▪ ديوان الأعمال والجبايات، وهي القيام على أعمال تحصيل مستحقات الدولة وحفظ حقوقها في الدخل والخرج وإحصاء العساكر بأسمائهم وتقدير أرزاقهم وصرف أعطياتهم والرجوع في ذلك إلى القوانين.

⁴³ المرجع السابق، ص 260.

- ديوان الرسائل والكتابة، وهو المختص بإعداد الرسائل والقرارات والمذكرات وغيرها من الوثائق.
- الشرطة، وتختص بإقامة أحكام الجرائم والحدود والنظر في استيفاء موجباتها.
- قيادة الأساطيل، وهي من مراتب الدولة وخططها ومرووسة لصاحب السيف وتحت حكمه.

تلك كانت ملامح من فكر ابن خلدون [1322- 1406 م] أي منذ ما يقرب من ستمائة عام سبق بها كل مفكري التنظيم في الغرب بمئات السنين. وإن كان ابن خلدون لم يذكر صراحة تعبير " التنظيم " إلا أن مجمل المفاهيم التي قدمها حول الاجتماع الإنساني والدول والممالك وغيرها هي صور للتنظيم بمعناه المعاصر، ومن ثم تمثل أفكاره ركيزة مهمة في فهم عوامل قيام التنظيم وحركته وأدواره وتأثير العلاقات الإنسانية بين القادة والتابعين في هذا التطور. ولا شك أن الدرس الجوهرى المستفاد من كتابات ابن خلدون في هذا المجال هي تركيزه على الحقيقة الأساسية أن قصور قدرات الفرد الواحد وميله للاعتماد على الآخرين والتعاون معهم ، ومن ثم حتمية اجتماع البشر وتعاونهم من أجل قضاء مصالحهم وإشباع حاجاتهم، هي الفكرة الأساسية في تفسير ظاهرة التنظيم .

نظريات التنظيم التقليدية [الكلاسيكية] في الفكر الغربي

تركز النظريات والمداخل التقليدية في الفكر الغربي على عناصر الهيكل التنظيمي Structure ، وما يتم داخل الهيكل من عمل Job ، وما يرتبط بذلك من أسس لتحديد المسؤوليات Responsibility وتوزيع الصلاحيات Authority. وبالتالي تركز تلك النظريات على أهمية إقامة الهيكل التنظيمي وتراه محورا رئيسياً ينبغى احترامه والتقييد بحدوده، كما تهتم تماماً برسم خطوط السلطة والمسئولية وتعيين حدود العلاقات بين المستويات التنظيمية المختلفة وتؤكد على احترامها والالتزام بها إلى حد التقديس. ومن

ثم تنحصر اهتمامات النظريات التقليدية في التصميم الداخلي للتنظيم وما يجري فيه من عمل، وتغفل ما يجري خارجه من متغيرات تراها منقطعة الصلة بالتنظيم.

وتعبر النظريات التالية عن التوجهات التقليدية في دراسة التنظيم:

1. نظرية البيروقراطية *Bureaucracy* والتي كانت الأساس الفكري في فهم التنظيم لفترات طويلة خاصة في المنظمات الحكومية التي اعتمدت النهج البيروقراطي في التنظيم ولا يزال كثير منها تلتزم بأسس البيروقراطية كما وضعها ماكس ويبر⁴⁴ حتى اليوم وبرغم كل المتغيرات التي حدثت حولها.

2. نظرية الإدارة العلمية التي قدمها فردريك تايلور⁴⁵ وكانت أساس تنظيم العمل في المنظمات خاصة الصناعية لفترة طويلة وكان لها تأثيرها على الكثيرين من القادة الإداريين الذين تأثروا بما جاءت به من أفكار حول أسس تنظيم العمل وفق قواعد دراسة الوقت والحركة والتخصص الدقيق والرقابة اللصيقة للعاملين.

3. نظرية التقسيم الإداري أو ما يطلق عليه مدرسة الإدارة العامة في التنظيم ومن روادها هنري فايول *Fayol*، ولوثر جوليك *Gulik*⁴⁶ وغيرهما. وتركز تلك المجموعة من النظريات على مجموعة من العناصر تراها هي الحاكمة لحركة التنظيم ومن ثم المؤثرة في السلوك التنظيمي والتي يجب على الإدارة العناية بالتعامل معها من أجل السيطرة على هذا السلوك وتوجيهه فيما يحقق أهدافها. وتقع جميع تلك العناصر في الحيز الداخلي للتنظيم وتخضع بدرجات مختلفة لسيطرة رئاسة التنظيم المتمثلة في مستوى الإدارة العليا. وتشمل تلك العناصر ما يلي:

⁴⁴ Max Weber, Op.Cit.

⁴⁵ Fredrick W. Taylor, Op.Cit.

⁴⁶ Luther Gulik and L. Urwick (eds.), Papers on the Science of Administration, New York: Institute of Public Admin.,1937.

- هيكل التنظيم الرسمي المتمثل في الخرائط التنظيمية المعتمدة من السلطة الرسمية في المنظمة.
 - العلاقات التنظيمية بين إدارات وأقسام التنظيم والتي تحكمها مواقعها في الهيكل التنظيمي الرسمي.
 - الأعمال والمهام المحددة الواجب القيام بها.
 - نظم وأساليب أداء المهام والتي تحددها الإدارة المختصة.
 - إجراءات العمل المحددة التي يلتزم بها القائم بالعمل بناء على تخصصه المهني.
 - هيكل السلطة وتدرجها بين مستويات التنظيم المختلفة ونطاق الإشراف الموازي لها.
- وبالنظر إلى النشأة التاريخية لتلك النظريات وطبيعة المناخ العام السائد في أوائل القرن الماضي من حيث غلبة السيطرة الحكومية وعدم وضوح دور منظمات القطاع الخاص في الأنشطة الاقتصادية بالقدر الذي يبدو عليه الآن، فقد غلبت النزعة المركزية على الفكر التنظيمي التقليدي، وتباعد عن المفاهيم الديمقراطية بشكل عام.

موقع السلطة في الفكر التنظيمي التقليدي

يقع مفهوم السلطة Authority في مكانة متقدمة من الفكر التنظيمي التقليدي خاصة عند ماكس ويبر الذي تتركز مساهماته في نظريته عن " هياكل السلطة Authority Structures ومن ثم تصنيفه للتنظيمات وفق علاقات وهياكل السلطة فيها. وقد فرق ويبر بين السلطة Authority حيث يكون اتباع الأوامر الصادرة من القادة إلى المرؤوسين طوعية، وبين القوة Power التي تلجأ إلى إجبار الناس على طاعة الأوامر، وهو يشير إلى أنه في نظم السلطة المختلفة يرى المرؤوسون أن إصدار التعليمات والأوامر هو من طبيعة عمل الرؤساء.

وفرق ماكس ويبر بين ثلاثة أنماط من السلطة في التنظيمات:

السلطة الكاريزمية Charismatic Authority

ويشير النمط الكاريزمي للسلطة إلى الخصائص والمواصفات الشخصية للقائد الإداري والتي تميزه عن غيره من الناس العاديين، فالقائد الكاريزمي أقرب في تصوير ماكس ويبر إلى الرجل الفائق Superman، وينطبق هذا الوصف على القيادات والزعامات السياسية التاريخية والمصلحين الاجتماعيين وغيرهم من الأفذاذ الذين أثروا الحياة السياسية والاجتماعية وكانت لهم تأثيراتهم البالغة على تنظيمات أو مجتمعات بأكملها ويرى طارق حجي⁴⁷ أن الربط بين الكاريزما وبين الكفاءة الإدارية والتنظيمية غير صحيح في كل الأحيان، بل أن كثيراً من القادة ذوي الخصائص الكاريزمية قد أضروا تنظيماتهم وتسببوا في كثير من الكوارث المجتمعية، وعلى العكس فإن هناك إنجازات هائلة حققها قادة عاديون لا يتمتعون بأي خصائص كاريزمية. وحيث يعتمد التنظيم ذو القائد الكاريزمي على قدرات وصفات ذلك القائد، فإن التنظيم يكون دائماً في حالة عدم استقرار ويتعرض لمخاطر شديدة إذا افتقد قائده أو تعرض لما يعوقه عن مباشرة أعماله. وكثيراً ما يقع الخلاف والصراع بين اتباع ذلك القائد الكاريزمي حيث يدعي كل منهم أنه أحق بخلافة القائد مما يعرض التنظيم - أو المجتمع - إلى مخاطر الانقسام والانحيار.

السلطة التقليدية Traditional Authority

وأساس السلطة في هذا النمط هو السوابق التاريخية والأمر الواقع، حيث يقبل الناس السلطة في الحدود التي اعتادوا التعامل معها على مر الأيام ويتوافق مع العرف والتقاليد السائدة. ويتمتع القادة في هذا النمط التقليدي بسلطات نابعة من المراكز الاجتماعية التي آلت إليهم وفي الحدود التي تقرها التقاليد والأعراف. ويقع في هذه الفئة من أنماط

⁴⁷ راجع مقال طارق حجي "حديث عن الكاريزما" في صحيفة الأهرام بتاريخ 18 أغسطس 2001.

السلطة نظم السلطة الأبوية Patrimonial حيث يكون العاملون أو المرؤوسون تابعين خاضعين للقائد الأبوي يعتمدون عليه في الحصول على مقابل أعمالهم، والسلطة الإقطاعية Feudal التي يتمتع فيها التابعون بقدر من الاستقلالية ولكن في إطار ما يسمح به القائد ويوافق عليه.

السلطة الرشيدة - القانونية Rational-legal Authority

وهذا هو النمط الأكثر أهمية في تفكير ماكس ويبر ويرتبط مع نموذج " البيروقراطية"، وتأتي صفة الرشيد Rational من ارتباط السلطة بتحقيق أهداف وغايات حيث يعمل كل جزء في التنظيم وفق نظام محدد وآليات واضحة وكأنه ترس في آلة كبيرة. كذلك تأتي صفة القانونية في هذا النمط من السلطة نتيجة سيادة القواعد والسياسات التي يلتزم بها كل فرد في التنظيم.

الخصائص العامة للفكر التنظيمي التقليدي⁴⁸:

1. تبني مفهوم " الآلة" في النظر إلى التنظيم حيث تكون كل عناصره مصممة وفق قواعد ومعايير محددة، وتكون حركة التنظيم وعناصره موجهة حسب إجراءات وتعليمات منصوص عليها في لوائح ونظم العمل. ومن ثم تكون نتائج حركة عناصر التنظيم [أي أنماط السلوك التنظيمي] معروفة مسبقاً ويمكن التنبؤ بها بدقة.
2. تكريس الاهتمام في العناصر الهيكلية والمادية للتنظيم المتمثلة في النظم والإجراءات وقواعد الأداء وآليات الرقابة، ومن ثم يتحول التنظيم في الرؤية التقليدية إلى ورشة عمل تتكرر فيها الإجراءات وفق نظام محدد، وتغلب عليه سمات الانغلاق على الذات وعدم التأثر بالمتغيرات الخارجية.

⁴⁸ يهمننا التأكيد على أن مفهوم الفكر التقليدي لا يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر الزمن أي لا يعني التقليدي بالضرورة أنه قديم تحقق في الزمن الماضي، بل يشير مفهوم التقليدية إلى نمط من التفكير قد يكون ما يزال سائداً الآن ولكنه يتباعد عن معطيات العصر الحالي ولا ينسجم معها.

3. محل التركيز والاهتمام في التنظيم هو " العمل " أو " الوظيفة " حيث يتم توصيف العمل بدقة لتوضيح الواجبات والمهام المطلوب تنفيذها وفق أسلوب محدد يلتزم به القائم بالأداء ولا يحيد عنه. ويصبح الأساس في إسناد الأعمال لأشخاص معينين هو التخصص والمهارات المتناسبة مع متطلبات العمل. إن الإنسان العامل في التنظيم وفق النظرية التقليدية يكون مقيداً ومحدود القدرة على الحركة والتصرف إلا في إطار التعليمات والإجراءات المصممة من إدارة التنظيم والواجب الالتزام بها في أداء العمل. إن نمط التنظيم التقليدي يقيد حرية الإنسان وسلوكه الشخصي ويحد من فرص نموه وتطوره بما قد يؤدي إلى تهديد الأساس الديمقراطي للحياة بشكل عام.

4. إن كفاءة التنظيم في النظرية التقليدية تتوقف أساساً على تكوينه الذاتي وما يجري بداخله من تفاعلات تطبيقاً للنظم والقواعد الموضوعية من جانب الإدارة. وتكون نتائج التنظيم كلها متوقعة في إطار الخطط والبرامج المعتمدة رسمياً. فالتنظيم التقليدي لا يتقبل فكرة النتائج غير المتوقعة ويرفض فسح المجال للاحتتمالات، فهو تنظيم " محدد " . Deterministic

5. الإنسان في الرؤية التقليدية للتنظيم كائن رشيد Rational يعرف رغباته ومصالحه ويستطيع ترتيبها تنازلياً ويعمل فقط ما يحقق له هذه المصالح ويؤدي إلى تعظيم قيمتها Maximize. وبذلك لا تتوقع النظرية التقليدية [ولا تقر أيضاً] بأشكال السلوك التنظيمي الذي يبدو لها " غير رشيد " مثل التباطؤ في العمل أو الإضراب أو غير ذلك من أشكال السلوك المخالف لما تريده الإدارة وتوافق عليه. فكل تلك الأنماط السلوكية في عرف التقليديين من دارسي التنظيم هي تصرفات غير

رشيدة لا مكان لها في التنظيم المثالي الذي لا يقبلون غيره.⁴⁹ كذلك يفترض في هذا الإنسان الرشيد القدرة على الفصل بين حياته الخاصة ومتطلباتها ومشكلاتها وبين واجباته الوظيفية، لذا نجد التنظيم البيروقراطي يؤكد أهمية عدم الخلط بين الأمور الشخصية والاهتمامات الخاصة لأفراد التنظيم ومسئولياتهم ومهامهم الوظيفية. كما لا يقبل في الفكر التنظيمي التقليدي اعتماد أي اعتبارات شخصية أو اجتماعية في اتخاذ القرار، بل الأساس هو القواعد والنظم الرسمية دون غيرها. وبذلك تستبعد النظرية التقليدية في التنظيم تأثير القوى البشرية فيه وتعتبرهم من الأدوات المنفذة للخطط والبرامج وفق القواعد والنظم دون أن يكون لإرادتها الذاتية دور في فعاليات التنظيم. فالإنسان في التنظيم التقليدي آلة تنفذ ما يصدر إليها من تعليمات ومن غير المقبول أو المتوقع أن تكون له مبادراته الخاصة أو رؤيته لما يجب أن يكون عليه العمل، ودون أن يسمح له بأي مساحة للتفكير الذاتي والمناقشة أو المجادلة في شئون التنظيم. كل ما تتوقعه النظرية التقليدية من الإنسان في التنظيم أن يؤدي ما يطلب إليه من أعمال بالطريقة التي تم توضيحها له، وفي المقابل يحصل على الراتب أو المزايا المختلفة التي تقررها له الإدارة دون مناقشة. وفي الحقيقة فإن الرؤية التقليدية للتنظيم تكاد تلغي السلوك التنظيمي تماماً كظاهرة لها تأثير أو تستحق الدراسة. إن الإدارة التقليدية لا تنشغل كثيراً بقضايا البشر وسلوكهم بل هي تركز في الأساس على الجوانب المادية والآلية، أما البشر فعليهم السمع والطاعة.⁵⁰

⁴⁹ لهذا السبب كانت ثورة العمال ضد أساليب حركة الإدارة العلمية بقيادة فردريك تايلور من العلامات التاريخية في لفت الأنظار إلى خطأ الافتراضات التي تقوم عليها نظريات التنظيم التقليدية مما أدى إلى انحسار الأضواء عنها وبداية ظهور نظريات معدلة تراعي البعد الإنساني الواقعي.

⁵⁰ يذكرنا هذا المنطق بالتفكير العسكري التقليدي والذي نشأت نظريات التنظيم التقليدية في إطاره، وقد استمر هذا المنطق حتى في العصر الحديث وكان سائداً في تفكير القيادات العسكرية المصرية حين وقعت هزيمة 1967، ثم لما تحول منطق القادة العسكريين وتغيرت نظرتهم إلى جنودهم واهتموا باختيارهم وتدريبهم وإتاحة الفرص لهم للإبتكار والإبداع تحقق نصر 1973. وكان هذا بالضبط أحد أهم مجالات التحول في الفكر التنظيمي بشكل عام نتيجة تأثير علماء السلوك ودعاة تنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات.

6. تتكوّن علاقات أطراف وعناصر التنظيم [وهي من مظاهر السلوك التنظيمي] وفق تخطيط تنظيمي محدد يلتزم خطوط الاتصال الرسمية ويعكس مستويات السلطة المختلفة، ويقيم الحدود والحوافز بين المستويات التنظيمية المختلفة بحيث يكون التدرج في الاتصال هو الأساس وتنعدم فرص العلاقات الجانبية والاتصالات غير الرسمية أو التجاوز في اتصال المستويات الأدنى بمستويات خلاف الأعلى مباشرة لها. إن الاتصالات في التنظيم التقليدي تنحصر في شكل أوامر وتعليمات صادرة من المستويات الأعلى إلى المرؤوسين في المستويات الأدنى، وكذلك تتضح في التقارير والمعلومات [والشكاوى والتظلمات] الصاعدة من المرؤوسين إلى رؤسائهم في المستويات الأعلى مباشرة وفق التدرج التنظيمي.

7. الاهتمام بالقيادة الإدارية باعتبارها القدرة على فهم متطلبات التنظيم وتسيير الأمور بما يحققها، لذا تركز النظرية التقليدية كل القوى والصلاحيات في فئة القادة الذين يستمدون قدرتهم على التأثير في السلوك التنظيمي من مناصبهم ومواقعهم التنظيمية الأعلى. وتعتمد تلك القيادات في توجيه أفراد التنظيم وجماعات العمل به [أي توجيه السلوك التنظيمي] على منطق السلطة والقوة، وتمارس وظائفها بإخضاع المرؤوسين للتعليمات والنظم دون أن يكون لهؤلاء حق المناقشة أو الاقتراح والمبادرة بالرأي. وتكرس النظرية التقليدية منطق Centralization بكل ما يعنيه من تركيز سلطة اتخاذ القرارات في الفئة العليا من قيادات التنظيم و حصر وظائف إستراتيجية بذاتها تقوم بها وحدات مركزية تتبع قيادة التنظيم العليا.

8. الاهتمام غير العادي بتسجيل كافة المعاملات والإجراءات الرسمية وتوثيقها في مستندات وحفظها في ملفات بحيث يكون تاريخ التنظيم مستكملاً يمكن الرجوع إليه في كل وقت. ولعل ما يؤكد هذا الاهتمام أن

الفكر التقليدي يعتبر العمل هو أساس التنظيم وليس الإنسان القائم بالعمل، لذا لا بد من تسجيل وتوثيق كل ما يتم من أعمال حتى لا تتوقف كفاءة التنظيم أو فعالياته على قدرة البشر على التذكر.

9. التأكيد على أهمية سمات تنظيمية رئيسية وتوفير مقتضيات تحقيقها مثل الدقة، السرعة، الاستمرارية، الوضوح، وغيرها من المميزات التي تسعى التنظيمات عادة إلى اكتسابها. وترى النظرية التقليدية أن فرص تحقق هذه المميزات تكون أعلى بتطبيق قواعدها وتوجهاتها.

إن هذه الخصائص المميزة للفكر التنظيمي التقليدي في العالم الغربي تعبر عن وجهة نظر سادت لفترات طويلة في أدبيات التنظيم والتطبيق الإداري في العالم كله. ورغم التحول الجذري عن هذه الأفكار بشكل عام نتيجة لكثير من المتغيرات والمؤثرات التي أتاحت الفرص لظهور رؤى أخرى عن التنظيم أكثر حداثة وواقعية، إلا أن النموذج التقليدي لا يزال قائماً في كثير من المنظمات خاصة في الدول الأقل تقدماً وفي الكيانات الحكومية والعسكرية التقليدية . ولا يزال كثير من المسؤولين في المنظمات يعتقدون في كفاءة وتميز النمط التقليدي للتنظيم. وتعود أهمية هذه الملاحظة إلى ضرورة ملاحظة هذا الفريق من الممارسين والتحولات لتأثيرهم في تشكيل التنظيمات ومحاولاتهم ضبط حركة السلوك التنظيمي وفق المفاهيم التقليدية. إن دراستنا للسلوك التنظيمي سوف تعطي عناية خاصة لتحليل دور القيادة الإدارية في تشكيل السلوك التنظيمي، ومن ثم فإن طبيعة التركيب الفكري للقيادة وتوجهاتهم في النظر إلى التنظيم ونوعية النموذج [النظرية] التنظيمي الذي يعتمدونه كلها عوامل ذات تأثير في تشكيل وتفعيل السلوك التنظيمي ينبغي أخذها في الحسبان.

نقد نظريات الشظير التقليدية

إذا حاولنا تقويم تلك النظريات التقليدية بإعمال المعيارين الأساسيين للتقويم وهما واقعية فروض النظرية وقدرتها على التنبؤ، نصل إلى النتائج التالية:

1. يكشف تاريخ الدراسات التنظيمية عن ضعف الفروض القائم عليها الفكر التنظيمي التقليدي وعدم واقعيته لسببين رئيسيين هما النظرة المحدودة والآلية إلى الإنسان التي تجافي طبيعته وتبعد تماماً عن حقيقة السلوك الإنساني وتفاعلاته، وكذا استبعاد تأثير المناخ الخارجي وافتراس انحصار كفاءة التنظيم في عناصره الداخلية.

2. يثبت عدم صحة هذين الفرضين المحوريين في بناء النظرية التقليدية كل لحظة من خلال مشاهدة ما يجري في المنظمات المختلفة في كل العالم والتي لم يعد الفكر التنظيمي التقليدي قادراً على تفسيرها ناهيك عن التنبؤ بها.

3. من جانب آخر، فإن النظرية التقليدية لا تتوقع إلا الالتزام بالخطط والقواعد الموضوعية ، ومن ثم فإن التنبؤ الأساسي للنظرية هو تحقق النتائج المستهدفة دون انحراف أو تعديل، ولكن الواقع المشاهد أن الحياة التنظيمية تحفل بألوان النتائج غير المتوقعة وأشكال السلوك المناقض لتعليمات التنظيم ولعل أبرزها حركات العصيان والتمرد على قرارات الإدارة والإضرابات المتكررة التي تشهدها كثير من المنظمات في العالم بشكل يكاد يكون متكرراً. كل تلك النتائج لم تكن في حسابان النظرية التقليدية ومن ثم تفشل النظرية أيضاً على صعيد معيار التنبؤ. إن حركة السلوك التنظيمي الفعلية، وتفاعلات أعضاء التنظيم وعلاقاتهم ونمو هذه العلاقات وتطورها في اتجاهات قد تخالف الأنماط الرسمية التي حددها نموذج التنظيم التقليدي تقطع بأن ذلك النموذج غير قادر على تفسير حقيقة التنظيم وكيفية نشأة السلوك

التنظيمي، ومن ثم فهو غير قادر على توفير المساعدة للإدارة في ضبط السلوك وتوجيهه وهي الغاية الرئيسية التي تستهدفها القيادات الإدارية في كل تنظيم.

وقد تبلورت أهم الانتقادات الموجهة لنظريات التنظيم التقليدية من زاوية نظرتها إلى السلوك التنظيمي على النحو التالي:

1. عدم واقعية ما ذهبت إليه تلك النظريات من وضع مجموعة من المبادئ التي تلخص توجهاتها الأساسية وتعتبرها قابلة للتطبيق في جميع المواقف، حيث يقطع الواقع المشاهد بعدم صحة هذا الاتجاه نظراً لما يوجد من اختلافات في الظروف المحيطة والأوضاع الذاتية لمختلف التنظيمات، وذلك فضلاً عما يوجد بين تلك المبادئ من تناقض والتي أشار إليها عدد من دارسي التنظيم⁵¹.

2. عدم واقعية الفروض التي بنيت عليها النظريات التقليدية للتنظيم من حيث غياب تأثير العنصر البشري أو افتراض الرشد الكامل في أعضاءه أو الانحصار في التكوين الداخلي للتنظيم وإمكانية الانعزال عن المناخ المحيط.

3. عدم واقعية ما ذهبت إليه النظريات التقليدية من إنكار وجود العلاقات الإنسانية واحتمالات الصراع الإنساني في التنظيم، حيث افترضت أن الجميع يلتزمون بالقواعد والتعليمات وقادرين على الفصل تماماً بين اهتماماتهم وأهدافهم الشخصية وبين واجباتهم والتزاماتهم التنظيمية، وتصوير الإنسان على أنه آلة Machine.

4. التركيز على الهياكل والأطر والنظم باعتبارها محاور التنظيم الوحيدة والنظر إلى التنظيم من موقف السكون Stagnant باعتبار ذلك هو الموقف الأمثل، ومن ثم إغفال العمليات التفاعلية داخل التنظيم

⁵¹ Herbert A. Simon, Administrative Behavior, New York: Macmillan, 1957

Interactive / Dynamic Processes والفشل في إدراك مواقف الحركة
والتطور التنظيمية Organizational Dynamics.

تعديلات نماذج الشظير التقليدية

بالنظر إلى العيوب الفكرية التي تشوب النموذج التقليدي للتنظيم، وبتأثير تنامي الاهتمام بقضايا العنصر البشري وتنمية العلاقات الإنسانية في المنظمات باعتبارها أساس محوري في رفع كفاءة الأداء، بدأت مجموعات من الدارسين في تصور نماذج معدلة للتنظيم تحاول تلافي أوجه القصور في الفكر التقليدي وتواكب حركة التطور الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع الحديث.

ويمكن القول أن الإضافات الرئيسية التي أدخلت على النموذج البيروقراطي [نموذج الآلة والنظام المغلق] تتمثل فيما يلي:

1. إعادة تصوير التنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً يتعامل مع المناخ المحيط ويتفاعل مع المتغيرات الحاصلة فيه.

2. إعادة الاعتبار إلى دور العنصر البشري في حركة التنظيم والتأكيد على أهمية العلاقات الإنسانية واستثمارها كآلية ضرورية لتوجيه السلوك التنظيمي نحو أهداف وغايات المنظمة وإتاحة الفرص للعنصر البشري في المشاركة والتفاعل مع قضايا التنظيم.

3. إدراك أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يوجد جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي، ومحاولة بيان السبل لاستثماره وتوظيفه في إعادة تشكيل وتوجيه السلوك التنظيمي بدلاً من إنكار وجوده أو محاربته كدأب أصحاب الفكر التقليدي.

4. إضافة قدر من الواقعية في الفكر التنظيمي والتخفيف من حدة الرشد والمثالية اللتين افترضتهما النظرية التقليدية، وبذلك أصبحت النظريات المعدلة تتوقع وتتقبل حدوث نتائج غير مخططة وخارج نطاق القواعد والتوجهات التنظيمية الرسمية وذلك نتيجة لتفاعلات

العلاقات البشرية وحركة التنظيمات غير الرسمية والانفتاح على المناخ الخارجي.

5. إدماج ظاهرة التعلم التنظيمي Organizational Learning في بناء نموذج للتنظيم يعكس الحالة الواقعية التي نشاهدها في التنظيمات الفعلية حين يعتمد أفراد التنظيم إلى التعميم من المواقف التي تصرفوا فيها بشكل مناسب إلى المواقف التي لا يجوز فيها استخدام نفس السلوك، ومن ثم تظهر نتائج غير متوقعة ولا مرغوبة وذلك بعكس الفكر التنظيمي التقليدي الذي لم يكن هذا البعد الإنساني في الاعتبار.

وقد عبر مرتون Merton⁵² وسلزنيك Selznick⁵³ وجولدنر Gouldner⁵⁴ عن تلك الإضافات إلى النظرية التقليدية التي بزغت جميعها من فكرة واحدة هي محاولة إضفاء الواقعية على النموذج البيروقراطي التقليدي بإدخال أثر السلوك الإنساني والمتغيرات الخارجية، وتتلخص أهم أفكارهم فيما يلي:

تعديلات مرتون Merton على النظرية التقليدية

ركز مرتون على أثر فرض القواعد والتعليمات باعتبارها وسيلة مهمة لتحقيق أكبر قدر من الرقابة على سلوك أعضاء التنظيم وما يترتب على ذلك من "تجمد السلوك الوظيفي" حيث تصبح العلاقات في التنظيم أساساً بين الوظائف وليس بين الأفراد، كما تصبح القواعد والإجراءات الرسمية جزءاً من التكوين الذاتي لأفراد التنظيم يتمسكون بها لتجنب الخطأ أو المساءلة، كما تختزل عملية اتخاذ القرارات إلى تصميم صيغة حل معين يناسب فئة من الموضوعات ويكون القرار روتينياً لا يعتمد على التفكير أو الخلق والإبداع من جانب الأفراد. ويؤدي جمود السلوك الوظيفي إلى نتائج غير متوقعة لم تكن إدارة التنظيم تضعها في حساباتها وذلك نتيجة انحصار الأفراد في ذواتهم وتصاعد رغبتهم في حماية أنفسهم

⁵² Robert K. Merton, Social Structure and Social Theory, Glencoe, Ill: The Free Press, 1949.

⁵³ Philip Selznick, An Approach to a Theory of Bureaucracy, ASR, 8 (1943), 47-54.

⁵⁴ Alvin Gouldner, Patterns of Industrial Bureaucracy, Glencoe, Ill: The Free Press, 1954.

والدفاع عن تصرفاتهم مما يجعل تعاملهم مع العملاء وفيما بينهم يتسم بالجمود والتردد والتقليدية والبعد عن الإبداع والابتكار، ومن ثم تنهواى المميزات المفترضة في التنظيم البيروقراطي وتبدو سوءاته بوضوح.

تعديلات سلزنيك Selznick على النظرية التقليدية

من جانب آخر فإن سلزنيك أثار قضية تفويض السلطة كوسيلة تلجأ إليها إدارة التنظيم البيروقراطي لإحكام الرقابة على سلوك أعضاءه، فيتم زيادة جرعات التدريب للأفراد الذين فوضت إليهم السلطة لمباشرة أعمال متخصصة، وبالتالي يؤدي تفويض السلطة إلى انحصارهم وتركيزهم فقط على تلك المهام التي فوضت إليهم. وبينما يحقق تفويض السلطة مزايا للتنظيم نتيجة ارتفاع كفاءة الأداء في الأعمال المفوضة نتيجة التدريب والتركيز، فإن التفويض في الوقت ذاته يؤدي إلى تفتيت التنظيم وتحويله إلى مجموعة من الجزر المنعزلة يهتم المسئول عن كل منها بإنجاز المهام التي فوضت إليه دون أن يبدي اهتمام بقضايا العمل التي لا تتصل مباشرة بمهامه. وبذلك تبدو في الأفق التناقضات بين الأهداف الجزئية لقطاعات التنظيم المنعزلة عن بعضها البعض وبين الأهداف العامة للتنظيم ككل. ويترتب على تلك النتائج غير المتوقعة أن تزداد الشقة بين الإنجازات الفعلية وبين الأهداف المرجوة للتنظيم. ويرى سلزنيك أن تفويض السلطة في التنظيم البيروقراطي وقد قصد به أن يكون أداة للرقابة لضمان تحقيق أهداف التنظيم العامة، إلا أنها تؤدي إلى حدوث نتائج غير مقصودة يكون لها آثارها السلبية على التنظيم.

تعديلات جولدنر Gouldner على النظرية التقليدية

اكتشف جولدنر أن نظم الرقابة في التنظيم البيروقراطي والتي تهدف إلى تحقيق التوازن والاستقرار في التنظيم، إلا أنها في نهاية الأمر تؤدي إلى الإخلال بهذا التوازن نتيجة فقد أفراد التنظيم الإحساس بعلاقات القوة في

التنظيم حيث يخضع الجميع لذات القواعد والتعليمات، ومن ثم يكتفي الأفراد بأداء الحد الأدنى من العمل الذي يضمن لهم الالتزام بما تتطلبه قواعد العمل ونظم الرقابة، ويتوقف الناس عن محاولة بذل جهد أكبر، الأمر الذي يدفع الإدارة إلى تكثيف الرقابة لمحاولة تحسين نتائج الأداء وتستمر الدورة بأن يتفوق العاملون مرة أخرى في حدود ما تفرضه التعليمات من حدود دنيا للأداء في محاولة منهم لتجنب الخطأ والوقوع تحت طائلة المساءلة وهكذا.

لقد تجلت مساهمات هذا الفريق من الباحثين في تطوير مفهوم أكثر واقعية عن التنظيم وإحداث نقلة نوعية في النموذج البيروقراطي تستوعب قدراً ملموساً من الفكر الحديث المبني على إدراك حقائق السلوك الإنساني والتفاعلات الاجتماعية بين أعضاء التنظيم وتأثيرات ذلك كله على عمليات تشكل وتفعيل السلوك التنظيمي ومن ثم النتائج التي يمكن للتنظيم تحقيقها. وقد تبلور كل ذلك في إنتاج " النموذج البيروقراطي المعدل " **Modified Bureaucratic Model** الذي يرى أن التنظيم يتضمن العناصر التالية:

- أهداف وغايات محددة على مستوى التنظيم وقطاعاته ووحداته المختلفة.
- مجموعة من الوظائف والمهام محددة بشكل رسمي وموضوعي.
- هيكل تنظيمي رسمي يوضح خطوط السلطة وتدرجها.
- تحديد رسمي لشبكة العلاقات وخطوط الاتصالات بين قطاعات التنظيم وأعضاءه.
- نظم شاملة من القواعد والتعليمات الرسمية تحدد أساليب العمل وأسس توزيع المهام ومعايير تقويم الأداء.

- خطوط اتصالات وشبكات من العلاقات والتفاعلات الاجتماعية غير الرسمية [غير المخططة من قبل الإدارة] تلعب دوراً مهماً ومكماً لشبكة الاتصالات الرسمية.

- فرص لبناء الولاء وتنمية الانتماء للتنظيم من خلال فتح مجالات المشاركة للأفراد في بحث المشكلات والمساهمة في حلها، وتوفير الحوافز المؤدية إلى اندماجهم في أعمالهم وتقليل التناقضات بين أهدافهم الشخصية وأهداف التنظيم العامة.

إن الفرق الأساسي بين النموذج البيروقراطي التقليدي وبين النموذج [النماذج] المعدلة أن تلك الأخيرة قد أدخلت العنصر الإنساني والسلوك البشري كمتغير محوري يسهم في تحديد السلوك التنظيمي وذلك نتيجة إسهامات العلوم السلوكية في الكشف عن محددات السلوك الإنساني وحقيقة اختلاف دوافع واتجاهات وخبرات الأفراد مما يجعل استجاباتهم لمتطلبات التنظيم بطرق مختلفة وقد تكون متناقضة.

نظريات العلاقات الإنسانية في التنظيم

تعتبر نظريات التنظيم المستندة إلى أفكار العلاقات الإنسانية بداية التطور نحو الدراسة الجادة للسلوك التنظيمي في المنظمات من خلال الإدراك الواعي بأهمية التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد التنظيم وأنماط العلاقات والتفاعلات بينهم وتأثيره على توجهاتهم نحو المنظمة والعمل، ومن ثم تأثيره على نتائج الأداء. وقد بدأت تلك الاهتمامات النظرية نتيجة الملاحظات التي أفرزتها دراسات مجموعة من أساتذة الاجتماع لمحددات الإنتاجية في شركة ويسترن إلكترىك عرفت باسم " دراسات هوثورن" ⁵⁵ The Hawthorne Studies والتي تمت بناء على طلب الشركة لمحاولة التأكد مما إذا كانت المفاهيم التقليدية القائمة على أفكار حركة الإدارة العلمية لا

⁵⁵ The Western Electric (Hawthorne Works) Studies (1923-1933) Cicero , ILL.

تزال هي المحددة للكفاءة الإنتاجية في مواقع العمل. وقد تبين الباحثون وعلى رأسهم إلتون مايو Elton Mayo الأستاذ بجامعة هارفارد Harvard مجموعة النتائج المهمة التالية:

1. أن ظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وغيرها ليست هي المحدد الرئيسي لكفاءة العمل ومستوى الإنتاجية وذلك على عكس ما كانت حركة الإدارة العلمية تؤكد.

2. أن أنماط القيادة الإيجابية المتفهمة لظروف العاملين والمتفاعلة معهم من خلال الاتصالات المفتوحة وإتاحة الفرص للمشاركة تحقق طفرات هائلة في معنويات العاملين ومن ثم تحسين ملموس ومطرد في إنتاجيتهم.

3. أن المكافآت والحوافز غير الاقتصادية تلعب دوراً رئيسياً في حفز الأفراد وشعورهم بالرضا، وبالتالي تحسين إنتاجيتهم.

4. أن توزيع العمل على أساس التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم أشكال التنظيم كفاءة أو أعلاها إنتاجية.

5. أن العاملين في التنظيم لا يسلكون ويجابهن مطالب العمل ومواقف الإدارة وسياساتها كأفراد منعزلين - كما كانت النظريات التقليدية تتصور - بل هم يتصرفون كجماعات تنشأ بينهم روابط تنمي عوامل التكاتف والتشابك Networks .

6. أن العلاقات الاجتماعية بين العاملين وتيسير التفاعل فيما بينهم داخل وخارج مكان العمل له تأثير مهم في تشكيل توجهاتهم نحو العمل وتحسين مستويات الإنتاجية.

وقد كانت نهضة حركة العلاقات الإنسانية في أعقاب الشعور المتزايد بما أحدثته حركة الإدارة العلمية من أضرار بالغة تمثلت في ظروف العمل غير الإنسانية والثورات العمالية المتكررة ضد تلك الأساليب غير الإنسانية التي برع فردريك تايلور وأتباعه في تطبيقها سعياً وراء زيادة الإنتاج بإعمال

مفاهيم التخصص الدقيق ودراسات الوقت والحركة . وقد دعت تلك المشكلات بعض الباحثين لدراسة وتحليل الفجوة بين أسس ومعايير إدارة التنظيم وفق مفاهيم الإدارة العلمية من ناحية، وأنماط سلوك العاملين الفعلية في مواقع العمل من ناحية أخرى. وقد عزز هذا الاتجاه لدى الباحثين التقدم الذي حدث في العلوم السلوكية ومنها علم النفس ونمو مدرسة فرويد على سبيل المثال Freud وظروف الحرب العالمية الأولى وحالات الكساد التي أعقبتها. وقد أرجع إلتون مايو هذه الفجوة إلى الآثار التي أحدثتها تطبيقات الإدارة العلمية [النموذج التقليدي للتنظيم] من إهدار للهياكل الاجتماعية والتركيز على الاعتبارات المادية دون الجوانب الإنسانية في العمل.

نتائج دراسات هوثرن

وفي دراسات هوثرن الشهيرة أكد إلتون مايو هذه الملاحظة بنتائج البحث الميداني التي أوضحت ما يلي:

1. أن جماعات العاملين توفر الدعم لأفرادها في مواجهة ضغوط الإدارة من أجل زيادة الإنتاج باستمرار تطبيقاً لدعوى حركة الإدارة العلمية، وأن العمال يقاومون هذه الضغوط بأساليب مختلفة.
2. أن العاملين لا يستجيبون لأنواع الحوافز التي روّجت لها النظرية التقليدية مثل الأجور الحافزة عند زيادة الإنتاج، بل إنهم أكثر تطلعاً واستعداداً للاستجابة لحوافز اجتماعية توفرها لهم جماعات العمل التي يرتبطون بها [التعاون، التكافل، المساندة وقت الشدة...].
3. أن العوامل النفسية والاجتماعية في مواقع العمل أكثر تأثيراً في معنويات العاملين - ومن ثم إنتاجيتهم - من العوامل والمحددات المادية التي اعتمدت عليها أفكار التنظيم التقليدي وحركة الإدارة العلمية. فقد ركزت النظرية التقليدية على الهيكل الرسمي دون الهيكل الاجتماعي غير الرسمي الذي ينشأ بين العاملين، كما اهتمت

بتوضيح دور القيادة الرسمية دون النظر إلى الأنماط غير الرسمية من القيادة Informal Leadership والتي تنشأ من بين العاملين أنفسهم وباختيارهم ويكون لها تأثير أوضح في توجيه سلوكهم يتفوق على تأثير القيادة الرسمية.

4. إن التنظيم ليس مجرد مجموعة من الوظائف والعناصر يتم تصميمها بإرادة فوقية، ولكنه في الأساس نظام اجتماعي Social System يختلف في مفاهيمه وأسسها عن التصور التقليدي على النحو التالي:
- إن التنظيم هو في الأساس نظام اجتماعي وليس مجرد مجموعة من الوظائف والعناصر الفنية.
 - يتحرك الناس ويعملون بتأثير دوافع متعددة وليس مجرد الدافع الاقتصادي.
 - لا يتصرف البشر في جميع الأحوال وفق المنطق الرشيد والحسابات العقلانية، بل هم أيضاً يشعرون بمشاعر وينفعلون بعواطف قد تبدو غير رشيدة.
 - هناك درجة عالية من التفاعل والتداخل بين أعضاء التنظيم الذين يتصرفون في أحيان كثيرة وفق اعتبارات اجتماعية قد تخالف توجهات الإدارة وتفضيلاتها.
 - تمثل جماعات العمل غير الرسمية عنصراً مهماً في توجيه السلوك التنظيمي بدرجة قد تزيد في أحيان كثيرة عن تأثير الإدارة.
 - يمارس الناس أعمالهم بطرق وأساليب لا تنحصر فقط فيما حددته أوصاف الوظائف المعدة من قبل الإدارة، بل يتصرفون بوحى خبراتهم ودوافعهم وإدراكهم لما يحقق مصالحهم.
 - ليس هناك ارتباط آلي بين حاجات الأفراد وأهداف التنظيم، بل قد توجد حالات من التناقض بينهم.

- تشمل قنوات الاتصالات الفعلية في التنظيم مسائل العمل ومتطلباته الرسمية وكذا العلاقات الشخصية وتعكس مشاعر الناس وعواطفهم.
 - على القيادة الإدارية تعديل أساليبها لتستوعب الاعتبارات الإنسانية في العمل.
 - يؤدي تحسن الروح المعنوية للعاملين إلى تحسين إنتاجيتهم.
 - تحتاج الإدارة إلى ممارسة قدر مهم من المهارة الاجتماعية وليس فقط المهارات الفنية حتى تنجح في إدارة السلوك الاجتماعي.
- وتختلف هذه التصورات عن مفاهيم النموذج التقليدي التي رُوّجت لأفكار أن الناس يعملون بالدرجة الأولى لإشباع حاجاتهم الاقتصادية، وأنه لا يوجد تناقض بين الأهداف الشخصية للأفراد والأهداف العامة للتنظيم، كما أن الناس يتصرفون في مواقع العمل وفق منطق رشيد يهدف إلى تعظيم الفوائد التي يحصلون عليها من التنظيم، وأنهم يعملون كأفراد منعزلين لتحقيق رغباتهم الفردية.
- ولعل من أبرز الفروق بين النموذج التقليدي للتنظيم ونموذج العلاقات الإنسانية أن الفكر التنظيمي التقليدي حين تعامل مع الإنسان باعتباره عنصراً من عناصر التنظيم ركز فقط على الجوانب الفسيولوجية فيه أي قدراته الجسمية وإمكانياته على أداء الأعمال الموكولة إليه باستخدام قواه العضلية. بينما اتجه نموذج العلاقات الإنسانية إلى تأكيد أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للإنسان والتأكيد على قدراته الفكرية والذهنية وتأثير الحاجات الاجتماعية في تشكيل سلوكه واستجاباته لمطالب التنظيم. وقد كشفت حركة العلاقات الإنسانية عن الأهمية الكبرى لجماعات العمل وتأثيرها الكبير في تشكيل السلوك التنظيمي بينما أهدر النموذج التقليدي هذا الجانب تماماً وتعامل مع العنصر البشري كأفراد منعزلين لا يربطهم رابط، بل حاربت الإدارة الملتزمة بالفكر

التقليدي توجهات العاملين للتجمع والتقارب واعتبرت تكوين جماعات العمل غير الرسمية نوعاً من التآمر ضد التنظيم ينبغي معاقبة من يرتكبونه.

نظرية X، Y

قدم دوغلاس مكروجر⁵⁶ نظرية تقوم على مفهوم تأثير فلسفة الإدارة في تصرفاتها وأساليب تعاملها مع عناصر التنظيم. وأكد مكروجر أن سلوك أعضاء التنظيم يتحدد جزئياً كنوع من الاستجابة أو رد الفعل لسلوك الإدارة وتصرفاتها، ومن ثم يرى مكروجر أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلسفة التي تؤمن بها إدارة التنظيم. وتتحدد عناصر نظرية الفلسفة الإدارية التي صاغها مكروجر في شكل عنوان مثير هو "نظرية X ونظرية Y" في المفاهيم التالية:

1. يعمل كل مدير وفق إطار فكري خاص به [نظرية] تحكم تصرفاته وتعاملاته مع عناصر التنظيم في مواقف العمل المختلفة.
2. تشكل نظرة المدير إلى العنصر البشري وأسس تحديد السلوك الإنساني عنصراً مهماً في إطاره الفكري.

نظرية X

- تتلور نظرة المدير الملتزم بالفكر التنظيمي التقليدي في شأن العنصر البشري في مجموعة الفروض التالية [نظرية X]:
- أن الإنسان العادي يتصف بكراهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك، فالإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.
 - أن الوسيلة الفعالة في التعامل مع هؤلاء العمال الكسالى بطبعهم أن يجبروا على العمل، ومن ثم تصبح الرقابة اللصيقة مهمة في ضمان التزامهم بالأداء، كما أن التهديد بالعقاب هو الحافز الأكثر فعالية مع

⁵⁶ Douglas McGregor, The Human Side of Enterprise, New York: McGraw-Hill, 1960.

العنصر البشري، حيث يميل العمال إلى التراخي والتكاسل إذا ضعفت الرقابة أو خفت حدة التهديد بالعقاب.

- يفضل الإنسان العادي [الكسول] أن يتلقى التوجيه والإرشاد تفصيلاً ممن يقوده في العمل متجنباً تحمل المسؤولية، وهو عادة قليل الطموح يهدف في الأساس إلى تأمين نفسه وتأكيد الاستقرار والأمان.
- يعمل الإنسان من أجل إشباع رغباته الاقتصادية ومن ثم يكون الأجر والحوافز المالية الأساس في حفزه على العمل.

ولنا أن نتصور أسلوب المدير المؤمن بتلك الصورة عن العنصر البشري في كيفية تعامله مع أعضاء التنظيم وأساليبه في توجيه السلوك التنظيمي. إن مثل هذا القائد الإداري سوف يلتزم نمطاً يتصف بالمركزية الشديدة واعتماد أساليب التوجيه بالأوامر والتعليمات، وإلزام العاملين بأساليب وإجراءات محددة في الأداء، ورفض أي صور للتفاعل الاجتماعي بينهم، وتأكيد النزعة الفردية في التعامل معهم، وتغليب الحوافز السلبية القائمة على التهديد بالعقاب. وتصبح معايير الحكم على كفاءة الفرد في مثل هذا النموذج هي مدى انصياعه لتعليمات القيادة الإدارية وقدرته على الالتزام بالتعليمات وإطاعة الأوامر دون إبداء آراء مخالفة أو حتى محاولة التفكير المستقل. وتتماشى تلك الصورة تماماً مع أسس وفروض النموذج البيروقراطي التقليدي الذي ساد في كثير من المنظمات العسكرية والحكومية لفترات طويلة.

نظرية ٧

- وعلى الجانب الآخر، يقدم مكروجر نموذج القائد الإداري المتوجه بفكر العلاقات الإنسانية [نظرية ٧] على النحو التالي:
- أن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته، وإنما يعتبر بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيئاً طبيعياً كاللعب والراحة.

- يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل [والتنظيم وقيادته] على عوامل متعددة قد تحفزه على الأداء والإقبال على العمل حين يستشعره مصدراً للرضا والفوائد الإيجابية، وقد يؤديه متطوعاً غير منتظر لعائد أو مكافأة، وقد تنفره تلك العوامل من العمل وتصده عنه وتجعله يحاول تجنبه وتقييد جهوده إلا تحت الضغط.
 - تؤثر سياسات الإدارة وأساليبها في تصميم التنظيم وترتيب مناخ العمل الداخلي ومعاييرها في التعامل على توجهات العاملين بالنسبة للعمل .
 - إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك التنظيمي، بل إن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة الذاتية ويجتهد في تحقيق ما يقتنع به من أهداف دون حاجة لوجود الرقيب الخارجي.
 - يسعى الإنسان إلى تحقيق حاجات متعددة من خلال العمل ومنها حاجاته النفسية والاجتماعية والرغبة في تأكيد الذات Self-actualization حسب نظرية ماسلو عن هرم الحاجات⁵⁷.
- وقد أوضحت نظرية [Y] أن الإنسان يتعلم من الظروف المحيطة به ومن خبراته أهمية تحمل المسؤولية ويسعى إلى المواقف التي تتيح له فرص مباشرة مسؤوليات معينة وتحقيق طموحه إلى التقدم. وتمثل ظاهرة التعلم Learning عاملاً مهماً في تشكيل السلوك حيث يميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي نتج عنه فوائد ومميزات إذا تكررت ذات الظروف، كما يعتمد إلى تجنب السلوك الذي أدى إلى مشكلات أو مضار⁵⁸. كما بينت النظرية أن الإنسان يتمتع بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشكلات التنظيمية ابتكار الحلول حين تتاح لهم فرص المشاركة

⁵⁷ Abraham Maslow, Motivation and Personality, New York: Harper, 1954.

⁵⁸ يطلق Thorndike تعبير قانون الأثر Law of Effect على هذا الميل ، راجع

Edward L. Thorndike, Animal Intelligence, New York: Macmillan, 1911.

والتعبير عن الرأي. وبذلك فإن قدراً كبيراً من المسؤولية تقع على إدارة التنظيم لاستثمار طاقات البشر الذهنية وإطلاق إبداعاتهم الفكرية لتحقيق أهداف التنظيم.

ويركز مكروجر خلاصة رؤيته لكيفية تشكيل السلوك التنظيمي بأن العامل الأهم في تحقيق المستوى الأعلى من الأداء والإجادة في تحقيق أهداف المنظمة والرضا للعاملين فيها هو مدى نجاح الإدارة في بناء الثقة وتمتين فرص التكامل بين أهداف التنظيم والأهداف الشخصية للعاملين. ويكون على الإدارة توضيح أهداف التنظيم ومتطلبات الأداء للأفراد، وبيان الإنجازات المطلوبة منهم وإتاحة الفرص لهم للمناقشة والمشاركة بالرأي في صياغة مهام العمل واختيار أساليبه، ودعم إمكانيات وآليات الرقابة الذاتية، ثم تقويم الأداء بالحكم على النتائج.

نقد تعديلات النماذج التقليدية

برغم الإضافات والتحسينات التي أدخلتها النماذج المطورة للفكر البيروقراطي التقليدي ومنها نماذج مرتون وسلزنريك وجولدنر وغيرهم وكذلك نماذج العلاقات الإنسانية، فإن الرؤية التي تقدمها تلك النماذج لا تزال تعاني من بعض أوجه القصور خاصة من زاوية تفهم السلوك التنظيمي وإمكانيات التأثير فيه وفق تلك النماذج. وقد تركزت الانتقادات الموجهة إلى تلك المحاولات فيما يلي:

- لا تزال تلك النماذج تنطلق من المفهوم التقليدي للتنظيم الذي يكرس فكرة الهيكل Structure وكونه الأساس المحوري الذي تستند إليه كافة العناصر التنظيمية الأخرى بما فيها العنصر البشري.
- برغم إدخال مفاهيم السلوك الإنساني في بناء نماذج أكثر واقعية للتنظيم، إلا أن تلك النماذج لا تزال تتعاطى مفهوم التنظيم من موقع السكون والبحث عن التوازن كغاية وليس من مواقع الحركة والتجدد وإدارة التغيير.

- لم تحدث نماذج التنظيم البيروقراطي المعدلة تغييرات تذكر في تعاملها مع عناصر الإجراءات وضرورة التسجيل المستندي للعمليات وغيرها من السمات التي تميز بها النموذج البيروقراطي التقليدي والتي تجافي إلى حد بعيد الواقع التنظيمي المشاهد وتطورات التقنية ونظم الاتصالات التي قللت الحاجة إلى تلك الأساليب الورقة في التسجيل.

- جاء اهتمام النماذج المعدلة بالعلاقات الإنسانية مشوباً بالرغبة في تحسين أوضاع العاملين الذين تضرروا لفترات طويلة من ممارسات خبراء الإدارة العاملين وعانوا من إهمال شديد نتيجة إغفال النموذج البيروقراطي التقليدي لهم، ومن ثم لم يترجم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية إلى تحليل موضوعي يبرز حتمية التعامل مع العنصر البشري باعتباره محور الارتكاز في بناء التنظيم الفعال. كما استند دعاة العلاقات الإنسانية في التنظيم إلى رؤى عن السلوك الإنساني ودوافعه مستمدة من نظرية هرم الحاجات لما سلو Maslow بكل ما فيها من قصور وعيوب نظرية.

المدخل السلوكي في نظريات التنظيم

مع تزايد أهمية المنظمات في المجتمع وتأثيراتها الإيجابية والسلبية في مختلف مجالات الحياة ، وبالنظر إلى عدم قدرة النموذج البيروقراطي التقليدي تقديم منهجية مفيدة لإدارة السلوك التنظيمي وضبطه بما يتوافق مع الأوضاع التنظيمية والبيئية السائدة، ومع التطور الذي حدث في مجال الدراسات السلوكية وتكامل ما أطلق عليه مع بدايات الخمسينيات من القرن الماضي تعبير " العلوم السلوكية " The Behavioral Sciences فقد برزت في أدبيات التنظيم مجموعة من النماذج [النظريات] تقدم تفسيرات مختلفة لظاهرة التنظيم وتطرح مداخل أشمل وأرحب في التعامل مع عناصره وتستند في الأساس إلى المدخل السلوكي

بدرجة واضحة] والذي يعتبر امتداداً وتطويراً لمدرسة العلاقات الإنسانية].

أهم ملامح المدخل السلوكي للتنظيم

- أن التنظيم الرسمي كما صورته النموذج التقليدي لا يوفر المناخ الملائم لنشأة ونمو وتطور السلوك التنظيمي بالشكل الذي تستهدفه المنظمات. وبالتالي تفرد نماذج المدخل السلوكي مساحة مهمة من الدراسة لفهم حركية التنظيم غير الرسمي Informal Organization وكيفية إدماجه في بناء التنظيم واستثمار تأثيراته في تشكيل السلوك التنظيمي .

- يتوقف السلوك التنظيمي إلى حد بعيد على أنماط السلوك الإنساني في التنظيم فضلاً عن تأثيره بعناصر التنظيم الأخرى غير البشرية وأهمها التقنية والمناخ الخارجي، أي أن السلوك التنظيمي هو في النهاية محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الذاتية والمؤثرات الخارجية ذات العلاقة.

- تشكل الخصائص النفسية والاجتماعية والثقافية للموارد البشرية مصدر التأثير الأهم في تشكيل السلوك الإنساني ومن ثم السلوك التنظيمي، وذلك على العكس من النموذج التقليدي الذي كان يركز على الخصائص الفسيولوجية للإنسان وما يتمتع به من قدرات جسمانية وعضلية. وبذلك تصبح دراسة تلك الخصائص مدخلاً مهماً لفهم ظواهر السلوك التنظيمي ومن ثم محاولة التأثير فيها وتوجيهها بما يتوافق وأهداف الإدارة.

- تمثل البيئة الخارجية أحد أهم عناصر التأثير في تكوين السلوك التنظيمي من خلال تأثيرها المباشر وغير المباشر على التنظيم بما تتيحه من فرص وتفرضه من التزامات وتحيطه بمهددات ومخاطر. ونتيجة لذلك تصبح دراسة الظروف المناخية بالتنظيم ومحاولة تتبع

آثارها على عناصر التنظيم مصدراً مهماً للمعلومات عن دوافع السلوك التنظيمي واتجاهاته وكذا أساس لمحاولات السيطرة عليه وتوجيهه. ونتيجة لتركيز نماذج التنظيم ذات البعد السلوكي على العنصر البشري والاهتمام بدراسة مصادر تكوين وتطور السلوك الإنساني في التنظيم [السلوك التنظيمي]، فقد اتجهت إلى اقتراح مداخل من شأنها إتاحة فرص أكبر للعنصر البشري للمشاركة في الحياة التنظيمية وممارسة صلاحيات أوضح تسهم في تشكيل السياسات والعمليات واتخاذ القرارات ذات التأثير على نتائج الأداء وما يحققه التنظيم من إنجازات. ومن هذه المداخل " المشاركة في الإدارة Participative Management " و " الإدارة بالأهداف Management by Objectives " والتي اتخذت في السنوات الأخيرة اتجاهًا جديدًا يدعو إلى مزيد من الشفافية في إتاحة المعلومات المالية والإنتاجية للعاملين ومن ثم تحميلهم المسؤولية في البحث عن سبل تحسين الأداء والأرباح وهو ما يسمى بـ "إدارة الكتاب المفتوح Open Book Management"⁵⁹. وتتخذ النماذج الحديثة من مفهوم " النظام المفتوح " إطاراً لاحتواء عناصر التنظيم وبيان حركة أجزائه الداخلية وتفاعلاته مع المناخ الخارجي. ونقدم فيما يلي عرضاً لبعض أهم تلك النماذج:

نموذج الشظير الاجتماعي

من الأمثلة المهمة على التوجه الحديث في النظر إلى التنظيم نموذج " التنظيم الاجتماعي " الذي قدمه باك Bakke⁶⁰ والذي يضم المفاهيم المحورية التالية:

- أن التنظيم في حقيقته هو نظام اجتماعي بالدرجة الأولى يتكون أساساً من الأنشطة أو العلاقات الاجتماعية بين أعضاءه.

⁵⁹ Jack Stack and Bo Burlingham, The Great Game of Business, 2002.

⁶⁰ Wight Bakke, Bonds of Organization, New York: Harper, 1950.

- أن التنظيم نظام مفتوح يحصل على الموارد اللازمة له من المجتمع المحيط، والتي تشكل مقوماته المالية والبشرية والمادية والفكرية. وتمثل عمليات الحصول على الموارد وصيانتها وضبط استخداماتها عنصراً مهماً في تكوين التنظيم وتحديد توجهاته. كما تلعب الموارد دوراً إيجابياً في التأثير على عناصر التنظيم الأخرى بحسب توفرها وخصائصها الذاتية وما تتيحه من إمكانيات للحركة والإنجاز. كذلك تسهم الموارد في تحديد طبيعة التنظيم من خلال تقييدها لأنواع وحدود الأنشطة التي يمكن للتنظيم القيام بها.
- يعبر ميثاق التنظيم The Organizational Charter عن أهدافه وغاياته وما يميزه عن غيره من التنظيمات وتوضح شخصية التنظيم وهويته، وبالتالي يؤثر في السلوك التنظيمي.
- يمارس التنظيم عدداً من الأنشطة أو العمليات بغرض الحصول على الموارد وصيانتها وتنميتها واستغلالها في إنتاج المخرجات التي يطلبها المجتمع [المناخ المحيط]. ويرى Bakke أن تعبير " الأنشطة" يشمل كل أنواع السلوك الإنساني التي تتم في التنظيم والتي تتضمن السلوك الرسمي الذي يتفق مع توقعات التنظيم بشأن ما يجب على أعضاءه القيام به، وكذا السلوك غير الرسمي الذي يحقق رغبات الأفراد وتصوراتهم عما يجب عليهم أدائه من أعمال والكيفية التي يتم بها الأداء. كما يضم السلوك الذي يترتب عليه ردود أفعال من الآخرين وأنواع استجاباتهم، والسلوك المقبول أو المشروع Normal وكذا أشكال السلوك المنحرف Deviational .
- ويرى Bakke أن الأنشطة في التنظيم تنقسم إلى أنواع مختلفة منها الأنشطة المميزة والتي تختص بتحديد وتطوير ميثاق التنظيم وإبراز تميزه، والأنشطة الحيوية التي تساعد التنظيم على البقاء Survival وهي المتعلقة بالحصول على الموارد وصيانتها وإعدادها للاستخدام

وتحويلها وتجديدها، وأنشطة الإنتاج و خلق القيمة Value Creation في شكل سلع أو خدمات، ثم أنشطة الرقابة للإشراف على الأداء والتنسيق بين أجزاء التنظيم، وأخيراً أنشطة المحافظة على توازن التنظيم واستقراره وأبرزها الأنشطة القيادية والإدارية العليا الموجهة لحل المشكلات واتخاذ القرارات.

- يتحقق للتنظيم التكامل والتناسق بين أجزائه وعناصره المتفاعلة من خلال إعمال فكرة الروابط التي تحقق التداخل والاعتماد المتبادل بين تلك الأجزاء والعناصر من خلال تدفق العمليات والأنشطة، أي أن Bakke قد تنبه مبكراً إلى أهمية العمليات Processes كأداة للوصل والربط بين أجزاء التنظيم وهو ما تبينه الفكر الإداري المعاصر ويرجع استخدامه وفق تقنية " إدارة العمليات أو الإدارة بالعمليات " Process Management.

- يتفاعل التنظيم مع غيره من وحدات [تنظيمات] المجتمع ويتساعد معها من أجل تحقيق أغراضه [وأغراضها].

نموذج الشاقص بين الفرد والتنظيم

قدم هذا النموذج كريس أرجيرس Argyris⁶¹ لتفسير السلوك الإنساني في التنظيم ومن ثم التنبؤ به وإمكان التحكم فيه أو السيطرة عليه.⁶² ويشير النموذج إلى تفاعل عدة عوامل في إنتاج السلوك التنظيمي وتشكيله وتطويره تتبلور في مجموعات ثلاثة:

1. عوامل فردية تتعلق بالتكوين النفسي والاجتماعي وخصائص الشخصية الإنسانية للأفراد أعضاء التنظيم.
2. عوامل اجتماعية تعكس أثر جماعات العمل والتفاعلات غير الرسمية بين أعضاءها.

⁶¹ Chris Argyris, Understanding Human Behavior in Organization, One View Point, in Mason Haire, Modern Organization Theory, New York: Wiley, 1959, pp. 115-154.

⁶² ما نطلق عليه في هذا الكتاب " إدارة السلوك التنظيمي ".

3. عوامل تنظيمية رسمية تعكس هيكل التنظيم وميثاقه وسياساته وأهدافه وغاياته وغيرها من أبعاد التنظيم الرسمي.

وبذلك نحض نموذج أرجيرس على أهمية أن تشمل دراسة السلوك التنظيمي محاور ثلاثة:

- دراسة محددات السلوك الفردي

- تأثير الجماعات الصغيرة وديناميكيتها **Group Dynamics**

- دراسة حركية وسلوك التنظيم ككل كمحصلة لتفاعل أجزاء ومسئولياته المختلفة.

و يعتبر مدخل أرجيرس توجهاً مخالفاً لنموذج التنظيم التقليدي الذي انحصر فقط في البعد الثالث مغفلاً بعدي الفرد والجماعة. ويمكن تركيز المحاور الثلاثة في محورين أساسيين هما محور "الفرد" شاملاً تأثير الجماعات الصغيرة والتنظيم غير الرسمي، ومحور "التنظيم".

وقد استغرق نموذج أرجيرس جانباً مهماً من تحليل كل من المحورين الرئيسيين في تشكيل السلوك التنظيمي وانتهى إلى نتيجة مهمة هي أن المحرك الحقيقي للسلوك التنظيمي هو التناقض الطبيعي بين الفرد والتنظيم إذ من خلال نشأة هذا التناقض وتصاد حركته واتجاهات كل من الطرفين لمحاولة حله تتحدد أنماط ومستويات وفعاليات السلوك التنظيمي. ولعل هذا المفهوم جدير ببعض التفصيل على النحو التالي:

خصائص الشخصية الإنسانية [محور الفرد]

قدم أرجيرس تحليلاً للشخصية الإنسانية يقوم على الفروض التالية:

1. تتركب الشخصية الإنسانية Personality من أجزاء مختلفة تعمل في تناسق من أجل حماية بناء الشخصية المتكامل، كما أن الكل يحمي الجزء في تكوين الشخصية. وبذلك ف من أجزاء مختلفة تعمل في تناسق من أجل حماية بناء الشخصية المتكامل، كما أن الكل يحمي الجزء في تكوين الشخصية. وبذلك فإن الشخصية ليست مجرد مجموع الصفات التي يتميز بها إنسان معين، ولكنها بالدرجة الأولى " تنظيم"

- Organization يجمع تلك الصفات ويسمح بالتفاعل والتبادل بينها فيما يحقق للشخصية أهدافها ويحمي توازنها.
2. تتربط أجزاء الشخصية من أجل تحقيق استقرارها وتوازنها الذاتي، كما تعمل تلك الأجزاء على التكيف مع الظروف الخارجية لتحقيق توازن الشخصية الخارجي في علاقاتها مع المتغيرات الخارجية.
3. تعبر الشخصية الإنسانية عن حاجات الإنسان ورغباته [دوافعه]، وتعكس ميوله واتجاهاته وخبراته المكتسبة، كما تترجم طاقاته وإمكانياته في استعدادات وميول للسلوك والتصرف.
4. تتجمع صفات الفرد وخصائصه المميزة وحاجاته وقدراته في مفهوم " الشخصية " أو " الأنا " أو " الذات "، ومن ثم تعبر الذات عن تميز الفرد في محاولاته لإشباع حاجاته واستثمار قدراته وفي تكيف علاقاته بالآخرين. وفي محاولة الدفاع عن وحدة شخصيته وتوازنها يلجأ الفرد إلى ألوان من الأساليب الدفاعية Defense Mechanisms [هي أنماط من السلوك التنظيمي] منها ممارسة العدوانية Aggression ، الإنكار Denial ، الاحتماء في اللاشعور Subconscious ، التبرير Rationalization ، الإسقاط بإلقاء اللوم على الآخرين وغيرها من آليات يحمي بها الإنسان توازن شخصيته في مواجهة المواقف والمتغيرات.
5. تتصف الشخصية الإنسانية بالقدرة على النمو والتطور، فهي تمر بمراحل متدرجة من حالة السلبية والاعتمادية الكاملة Dependence في مرحلة الطفولة مروراً بمراحل متدرجة يزداد فيه البحث عن الاستقلال وتخفيف الاعتماد على الآخرين [وقد يكون التنظيم هو ذلك الآخر الذي تعتمد عليه الشخصية في مراحل معينة] وصولاً إلى مستوى الاستقلال الذي يسمح للإنسان بتحقيق ذاته Self-actualization. وفي كل مرحلة تتنوع أنماط السلوك وتتطور لتعكس القدرات المكتسبة والحاجات المتجددة للإنسان ودرجة الاستقلال [أو نقص الاعتماد] الذي تتمتع

به الشخصية. كذلك يتسع المدى الزمني لاهتمامات الإنسان وتتنوع آفاق اهتماماته ومدى الخطورة والتركيز فيها مع تطور الشخصية نحو مراحل الاستقلال والاكتمال.

خصائص التنظيم الرسمي [محور التنظيم]

من جانب آخر، يصور أرجيرس خصائص التنظيم الرسمي كما حددتها نظريات التنظيم التقليدية فيما يلي:

- التنظيم الرسمي كيان يتصف بالرشد Rationality حيث يوجد لتحقيق أهداف بذاتها باستخدام قواعد وآليات محددة . ومعنى الرشد التنظيمي في المنطق العلمي هو توفر المعرفة التامة بأهداف وغايات التنظيم وترتيبها من حيث درجة الأولوية والأهمية، وكذا توفر معلومات تامة عن بدائل الوصول إليها والقيمة النسبية لكل بديل⁶³
- ولكي يحقق التنظيم الرسمي أهدافه ويتوافق مع منطق الرشد فإن قواعد التخصص وتقسيم العمل وتسلسل السلطة ووحدة الأمر والتوجيه وتحديد نطاق الإشراف لكل مستوى تنظيمي تصبح كلها من الأسس التي لا بد منها لتحقيق كفاءة التنظيم وفعاليته. أي أن التنظيم الرسمي يفترض - ويفرض - الرشد على عناصره حتى يتم التكامل والتناسق بينها.
- يفرض التنظيم سيطرته على الأفراد من خلال إجبارهم على أداء مهام محددة وفق أساليب وقواعد معينة لا يستطيعون تعديلها أو تجاوزها. ومن ثم فإن التنظيم الرسمي يطلب من أعضائه الخضوع التام والاعتماد الكامل على ما يوفره لهم من آليات للأداء دون أن يكون لهم حرية الاختيار أو الابتكار.

⁶³ يشير تعبير القيمة النسبية Relative Value إلى المنفعة المتوقعة من البديل معدلة باحتمال تحققه، فمثلاً لو كان أحد البدائل الاستثمارية يعد بتحقيق عائد على الاستثمار قدره 20% ولكن احتمال تحقق هذا العائد هو 50% فقط، تصبح القيمة النسبية لهذا البديل 10% فقط بدلاً من 20%، بعكس الحال لو كان العائد المتوقع 15% من بديل آخر ولكن احتمال تحققه 90% فتصبح قيمته النسبية 13.5% أي أفضل من البديل الأول.

- لا يستخدم التنظيم الرسمي - وفي الحقيقة لا يحتاج - إلا قدر ضئيل من طاقات البشر الفكرية وقدراتهم الذهنية حيث لا مجال لإعمال تلك الطاقات فكل شيء قد تم تصميمه وتحديدده لهم مسبقاً وليس عليهم إلا التنفيذ ملتزمين بتلك القواعد والقوالب الجامدة.

فكرة الشاقض بين الفرد والشظير الرسمي

في مواجهة نزعات الفرد إلى الاستقلالية واستثمار طاقاته الذهنية والفكرية وتحقيق ذاته يلجأ التنظيم إلى فرض أنواع من القيود والحوافز السلبية بهدف صرف الأفراد عن تلك التوجهات الاستقلالية وسعيّاً لإخضاع الشخصية الإنسانية لمعطيات التنظيم. وفي المقابل فإن الأفراد يواجهون هم أيضاً ضغوط التنظيم ومحاولات فرض سيطرته عليهم بألوان من الأساليب الدفاعية والهجومية يدعمون بها مراكزهم في مواجهة التنظيم. ومن ثم تتوالى حلقات الصدام بين الأفراد والجماعات في التنظيم وبين متطلبات التنظيم.

ويحصر أرجيرس مصادر التناقض بين الشخصية الإنسانية وبين التنظيم الرسمي فيما يلي:

- التناقض الطبيعي بين خصائص الشخصية ونزعتها الاستقلالية وبين خصائص التنظيم الرسمي ونزعته إلى الرشد والسيطرة على عناصره ومكوناته.

- التناقض بين محاولات الأفراد إشباع رغباتهم على تعددها وتجدها ومستوياتها المختلفة، وبين الفرص المحدودة التي يتيحها لهم التنظيم الرسمي ومحدودية مجالات الإشباع وانحصارها في الحاجات الاقتصادية المتمثلة في الرواتب وما في حكمها.

- التناقض الطبيعي الناشئ عن ديناميكية الشخصية الإنسانية ونموها وتطورها المستمر بحكم التطور العمري والعقلي والعاطفي

والاجتماعي للفرد ونتيجة لظاهرة التعلم Learning ، وبين الطبيعة الجامدة المستقرة للتنظيم الرسمي .

- التناقض بين خصائص الشمول والتكامل بين عناصر ومكونات الشخصية الإنسانية وما يقع بينها من تبادل وتفاعل، وبين حالة الانفصام والتجزؤ والانعزالية التي تتصف بها تقسيمات التنظيم الرسمي وآلياته.

- التناقض بين متطلبات الرقابة اللصيقة التي يفرضها التنظيم الرسمي على أعضائه بغية ضمان التزامهم بالقواعد والنظم الرسمية، وبين متطلبات تنمية كفاءة الأفراد وتحسين أداءهم واستثمار الخبرات المتراكمة لديهم بإطلاق طاقاتهم وإتاحة الفرص لهم للمبادرة والمشاركة والإبداع وإعمال الرقابة الذاتية.

من هذا التصوير للشخصية الإنسانية والتي ترمز إلى أحد طرفي معادلة السلوك التنظيمي ، وطبيعة التنظيم الرسمي الذي يمثل الطرف الآخر في المعادلة، تتضح الطبيعة الديناميكية المتطورة لكل من الطرفين في سعيهما إلى تحقيق أهدافهما وغاياتهما بالتعامل والتفاعل المباشر - وغير المباشر - مع بعضهما والعناصر الأخرى في المناخ الخارجي للتنظيم. وقد تتوافق أهداف وخصائص الشخصية مع بعض عناصر التنظيم فيصير التعاون بينها، وقد تختلف أهداف وخصائص الشخصية مع أهداف وخصائص عناصر أخرى في التنظيم فيقع الصدام بينها. ومن مجمل حركة التعاون بدرجاته المختلفة والصراع والصدام بمستوياته المتباينة يتشكل السلوك التنظيمي ويتطور.

وقد عالج أرجيرس هذا التناقض من خلال دعوته إلى تطوير التنظيم الرسمي وتطويعه لكي يتوافق مع متطلبات الشخصية الإنسانية النامية والمتطورة. إن نموذج أرجيرس يعتبر تطويراً للمنطق البيروقراطي التقليدي بإدخال عنصر الشخصية الإنسانية وقبول ديناميكيتها كأساس

لتطوير خصائص التنظيم الرسمي لتواكب تلك الحركية والمرونة والتخلي عن سمات التجمد والتقليدية. ويشير أرجيرس في هذا الصدد إلى أهمية إتاحة الفرص للتفاعل بين الأفراد في التنظيم وتيسير التعامل مع التنظيم غير الرسمي وفتح قنوات الاتصالات والسعي لإدماج التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي في كيان واحد متجدد ومتفاعل.

نموذج ليكرت Likert

قدم رنسيس ليكرت⁶⁴ تصوراً للتنظيم يعتمد على مفاهيم سلوكية وخاصة مفهوم الدافعية Motivation وذلك في محاولة البحث عن تفسير لانخفاض إنتاجية بعض المنظمات بالقياس لغيرها من المنظمات عالية الإنتاجية. وقد انتهى ليكرت من تحليله إلى نتيجة مهمة هي أن مبادئ التنظيم التقليدية وفق النموذج البيروقراطي هي مصدر المشكلات التي تؤدي إلى تدني مستوى الإنتاجية من خلال تأثيرها السالب على المورد البشري. ويرى ليكرت أن نظريات التنظيم التقليدية أغفلت أهمية عنصر الدافعية نظراً لإهدارها دور العنصر البشري في التنظيم واعتباره مجرد أداة للتنفيذ ليس لها تأثير في تحريك الأنشطة أو تحديد مستويات كفاءتها. ويؤكد ليكرت الدور المهم للدافعية في تشكيل السلوك التنظيمي ويرى أن مجموعة الدوافع المتفاعلة لتشكيل السلوك في التنظيم تتضمن ما يلي:

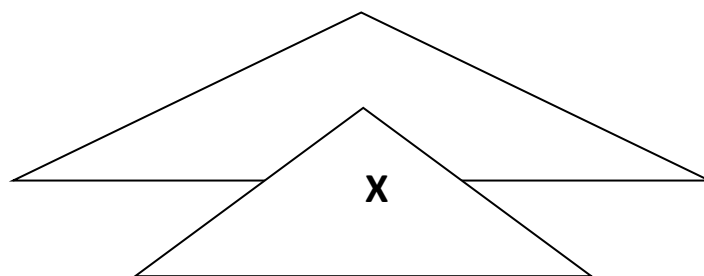
- دوافع اقتصادية تستجيب تعبر عن الرغبة في إشباع حاجات متعددة للإنسان يتم تحقيقها من خلال الرواتب والمكافآت وغيرها من أشكال الدخل المالي.
- دوافع الأمن والضمان Security.
- دوافع الإنجاز والتقدم وتحقيق الذات Self-realization .
- دوافع التجديد والابتكار.

⁶⁴ Rensis Likert, New Patterns of Management, New York: McGraw-Hill, 1961.

ويؤكد ليكرت أهمية تطوير مفاهيم التنظيم الرسمي التقليدي لتستوعب موضوع الدافعية، وضرورة توظيف الدوافع بشكل علمي سليم لتحريك السلوك التنظيمي في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف التنظيم، ثم ضرورة قياس النتائج المادية والإنسانية المتحققة في التنظيم كأساس للمراجعة والحكم على كفاءته وتطويره. وفي ضوء تلك التوجهات يقدم نموذج ليكرت التصور التالي عن التنظيم:

1. التنظيم عبارة عن نظام متكامل ومتوازن داخلياً، وهو في الأساس تكوين إنساني يتوقف نجاحه على سلوك أعضائه وما يقومون به من أنشطة بتأثير الدوافع المهمة بالنسبة لهم، كما يتفاعل مع البيئة المحيطة ويتأثر بما يجري فيها من متغيرات.

2. تتكامل في التنظيم مجموعة عناصر متفاعلة تضم هيكل التنظيم المتداخل Overlapping والمبني على أساس جماعات العمل ويوضح أدوارها والعلاقات بينها حيث جماعة العمل هي الوحدة التنظيمية الأساسية - وليس الفرد المنعزل كما في النظريات التقليدية - ، ومن ثم فإن كفاءة التنظيم تتحدد من خلال كفاءة تكوين وتفعيل تلك الجماعات وتحقيق الترابط بينها. ويقدم ليكرت فكرة " مشبك الربط The Linking Pin " وهو الفرد عضو التنظيم الذي يربط بين جماعتين من خلال عضويته فيهما في نفس الوقت كما يصور الشكل التالي حيث يشير الحرف X إلى عضو في التنظيم يتمتع بعضوية مشتركة في كل من جماعة العمل أ و جماعة العمل ب ويحقق الربط والتنسيق بينهما.



3. تشكل القيادة عنصراً محورياً في التنظيم وهي تؤثر في السلوك التنظيمي بطريقة مباشرة، و يتوقف نجاح التنظيم على نوع وأسلوب القيادة السائد وأنواع الدوافع التي تعمل على استثمارها في الموارد البشرية. ويرى ليكرت - تؤيده في ذلك نتائج دراسات للعديد من المنظمات - أن استبدال نمط القيادة الذي يركز على العاملين **People Centered** بالنمط الذي يركز على العمل والإنتاج **Production Centered** يحقق تحسناً واضحاً في كفاءة التنظيم وإنتاجيته.

4. تؤثر ثقافة التنظيم وجو العمل الداخلي في تشكيل السلوك التنظيمي وتكون القيادة الإدارية مسئولة عن توفير مناخ العمل الحافز على الإنتاج وبذل الجهد والموافق لتطلعات الأفراد واحتياجاتهم النفسية والاجتماعية.

5. أفراد التنظيم بشر لهم تكويناتهم النفسية والاجتماعية ويباشرون أعمالهم مدفوعين برغبات واتجاهات وخبرات لا بد من أخذها في الاعتبار عند تصميم الأعمال وتحديد النظم والقواعد. إن التنظيم الفعال هو الذي يتعامل مع الموارد البشرية باعتبارهم مجتمع إنساني مترابط وليس مجموعة من الأفراد المنعزلين.

6. وفي ضوء الاعتبارات النفسية والاجتماعية تمثل علاقات العمل واحداً من المتغيرات الحاكمة والمؤثرة في السلوك الفردي والتنظيمي. وتتباين تلك العلاقات بين التعاون والتكامل في ناحية والتضاد والصراع في ناحية أخرى، وتقع العلاقات التنافسية الإيجابية القائمة على التعاون الإيجابي والتنافس من أجل الإجابة والإنجاز في قمة العلاقات التي يجب أن تسعى القيادة إلى تأكيدها وتوفير الظروف المساندة لقيامها واستمرارها.

7. أهمية توفر آليات لقياس الأداء وتقويم النتائج حتى تكون أساساً لتطوير التنظيم وعناصره بما يضمن تحقيق أهدافه.

وقد صاغ ليكرت إطاراً متكاملًا لنظرية التنظيم يدور حول عدد من المتغيرات التنظيمية المحورية التي تحدد حركة التنظيم وتشكل سلوك أعضائه ومدى فعاليته. وتشمل تلك المتغيرات ما يلي:

أولاً: عمليات القيادة

وتشير عمليات القيادة بصفة عامة إلى أنماط القيادة السائدة في التنظيم ومدى تقبل العاملين لها، ودرجة الثقة المتبادلة بين القادة والمرؤوسين، والتوجهات الرئيسية للقادة ونظرتهم إلى الموارد البشرية ودرجة انفتاحها على الفكر السلوكي الحديث أو انغلاقها في المفاهيم البيروقراطية التقليدية.

ثانياً: القوى الدافعة

ويشير النموذج قضية الدافعية ومدى استثمار القيادة الإدارية للدوافع الإيجابية لحث العاملين على العمل بإيجابية و الأساليب المستخدمة في اكتساب ثقة العاملين في التنظيم وقياداته. ويشير تعبیر الدوافع أيضاً إلى مدى التوافق بين مجموعات الدوافع المستخدمة في التنظيم ودرجة ارتباطها بحاجات العاملين ورغباتهم. كما يشير إلى أهمية قياس رضا العاملين وتتبع التغير في مستويات الرضاء وتأثرها بسياسات الإدارة وأنماط القيادة وفعالية الدوافع المستخدمة.

ثالثاً: عمليات الاتصالات

إن انفتاح التنظيم وسهولة وتدفق الاتصالات بين أعضائه وفي المستويات التنظيمية المختلفة هو أحد عوامل الكفاءة التنظيمية من خلال التأثير على عمليات تشكل السلوك التنظيمي. ويشير تعبیر الاتصالات إلى طبيعة شبكات الاتصالات وآلياتها المستخدمة في التنظيم ومدى انفتاحها

لتشمل كافة طوائف العاملين ومستوياتهم، ومدى الثقة في جودة وسائل وآليات الاتصالات واستعداد القيادة الإدارية للتواصل مع العاملين والاستماع إليهم واستشارة أفكارهم ومقترحاتهم.

رابعاً: طبيعة عمليات التفاعل والتأثير المتبادل بين أعضاء التنظيم

وتعبر هذه العمليات عن مدى فرص التفاعل المتاحة بين أعضاء التنظيم، ودرجة الاعتماد على العمل الجماعي، ومدى تأثير العاملين بخبرات القادة وقدراتهم الفنية والإدارية وانصياعهم إلى توجيهاتهم. كما يشير هذا البعد التنظيمي إلى كفاءة الهيكل التنظيمي في تيسير فرص التفاعل والتأثير المتبادل من خلال تبني أسلوب اللجان وخلق العمل كأساس في التنظيم.

خامساً: طبيعة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم

تعبر طبيعة عمليات اتخاذ القرارات عن مدى المركزية في التنظيم ودرجة إتاحة الفرص للعاملين للمشاركة في بحث المشكلات واختيار بدائل الحل، كما تثير قضية توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات. إن نمط عمليات اتخاذ القرارات يؤثر على أنماط السلوك التنظيمي ويدفع العاملين إلى المبادرة والابتكار حين تتاح لهم فرص المشاركة، أو يجعلهم يركنون إلى التقوقع والانعزال وفقد الاهتمام بقضايا التنظيم إذا تركز اتخاذ القرارات في مستويات التنظيم العليا دون مشاركة من باقي العاملين.

سادساً: أسلوب تحديد وترتيب الأهداف

تعتبر هذه الإشارة إلى أسلوب تحديد وترتيب الأهداف أول بادرة من مفكري التنظيم لإثارة أهمية التوجهات الإستراتيجية في التنظيم وضرورة إيجاد بناء إستراتيجي متكامل لتوجيه فعاليات التنظيم. ويبين هذا البعد طريقة اختيار الإدارة للأهداف ودرجة مشاركة المستويات التنظيمية المختلفة في الاختيار، ومدى توفر آليات المتابعة والتقويم لضمان تحقيق الأهداف.

سابعاً: طبيعة عمليات الرقابة في الشظير

تشكل الرقابة عنصراً مهماً في توجيه عمليات التنظيم والتأثير على سلوك أعضاءه. وبذلك تتضح أهمية تصميم نظم الرقابة واختيار معاييرها بدقة وموضوعية، وتصميم آليات القياس ونظم تحليل المعلومات عن الأداء. كما تكون مشاركة أعضاء التنظيم في بناء وتفعيل نظم الرقابة من العوامل المساعدة على كفاءة تطبيقها ونجاحها في كشف الانحرافات أو منعها. ويرى ليكرت أن تلك المتغيرات السبع تمثل أهم العوامل المؤثرة في السلوك التنظيمي، وبالتالي يمكن التمييز بين التنظيمات المختلفة بحسب نمط ومدى تطبيق تلك المتغيرات في كل منها.

مواصفات الشظير عالي الإنتاجية، مدخل سلوكي⁶⁵

المتغيرات التنظيمية	خصائص الشظير عالي الإنتاجية
1. عمليات القيادة	- يثق الرؤساء في مرؤ وسيهم ثقة تامة. - يشعر المرؤوسون بحرية كاملة في مناقشة أمور العمل مع رؤسائهم. - يشجع الرؤساء مرؤ وسيهم على التقدم بأفكارهم ومقترحاتهم لحل مشكلات العمل ويستفيدون منها في اتخاذ القرارات المناسبة.
2. طبيعة القوى الدافعة	- يعتمد القادة على استخدام الحوافز لاستثارة الدوافع الإيجابية عند العاملين. - تتم صياغة نظم الحوافز بالمشاركة بين الإدارة والعاملين. - يشجع استخدام نمط المشاركة في الإدارة لبحث المشكلات وتحسين الأداء بمشاركة إيجابية ومسئولة من العاملين.
3. طبيعة عمليات الاتصالات	- انفتاح عمليات الاتصالات وتبادل المعلومات في جميع الاتجاهات رأسياً وأفقياً.

⁶⁵ نقلاً عن رنسيس ليكرت بتصرف، Rensis Likert, Op.Cit.

- يميل المرؤوسون إلى تقبل المعلومات الواردة من قيادة التنظيم بثقة ويتناقشون مع رؤسائهم بشأنها. - يقترب الرؤساء نفسياً من مرؤوسيهم ويتعرفون على مشكلاتهم ويتفهمون ظروفهم النفسية والاجتماعية.	
- يسود التفاعل الإيجابي عناصر التنظيم ومستوياته المختلفة وتشيع روح الثقة والاطمئنان بين أطراف العلاقات الاجتماعية في التنظيم. - يسود التعاون بين العاملين وينمو الاتجاه للعمل المشترك.	4. طبيعة عمليات التفاعل والتأثير
- تتوزع عملية اتخاذ القرارات في أجزاء التنظيم ومستوياته بحسب التناسب مع طبيعة المشكلات ومتطلبات الأداء. - المعرفة الدقيقة بظروف الأداء وطبيعة المشكلات أساس لاتخاذ القرارات. - يميل متخذي القرارات على جميع المستويات إلى استخدام المعرفة وتقنيات اتخاذ القرارات المتاحة. - يتحمس متخذي القرارات على كافة المستويات لتحمل مسؤولية تنفيذها.	5. طبيعة عمليات اتخاذ القرارات
- تتحدد الأهداف بالمشاركة الجماعية إلا في حالات الطوارئ حيث تتركز في الإدارة العليا. - يتقبل أعضاء التنظيم الأهداف المحددة ويتحمسون لتحقيقها.	6. طبيعة عملية تحديد الأهداف
- الميل إلى الاعتماد على الرقابة الذاتية من أعضاء التنظيم على أنفسهم. - يسود استخدام معلومات الرقابة لتصحيح الأداء ذاتياً. - يتعاون الجميع لتطبيق نظم الرقابة وتفعيلها لصالح التنظيم وأعضاءه.	7. طبيعة عمليات الرقابة

ويعرض الجدول السابق نموذج ليكرت وبه أربعة أنماط تنظيمية عامة يراها شائعة وتمثل تكوينات مختلفة من تلك المتغيرات المحورية

وتتراوح بين النمط التقليدي " النظام 1" والنمط السلوكي " النظام 4" بينما يقع النمطين 2 ، 3 في منطقة متوسطة.

ويبدو في نموذج ليكرت أثر الفكر السلوكي في تطوير النظرة إلى التنظيم وكيف تم التحول من النموذج التقليدي [البيروقراطي] الذي يكرس الهيكل والعمل والقواعد الجامدة إلى نموذج متطور يعلي من شأن المورد البشري ويرى المحددات السلوكية في مقدمة العوامل ذات التأثير في صياغة السلوك التنظيمي ومن ثم فعالية وإنتاجية التنظيم.

مساهبات برنارد وسيمون

يعد كل من تشستر برنارد وهربرت سيمون من مفكري التنظيم الذين كانت لأفكارهم آثاراً بالغة التأثير في تاريخ الفكر التنظيمي، والذين لا تزال نظريات ونماذج التنظيم في الوقت الحالي تحمل بصمات فكرهم. ففي العام 1938 ظهر كتاب " وظائف المديرين " لبرنارد⁶⁶ وتلاه في العام 1945 كتاب " السلوك الإداري " لسيمون⁶⁷. ويعتبر الكتابان نقلة موضوعية خطيرة في الفكر التنظيمي انتقلا به من حيز الاهتمامات الضيقة للنظريات التقليدية التي انحصرت في قضايا البناء المادي الداخلي للتنظيم واهتمت بأمور الهيكل ونظم وقواعد العمل وتعاملت مع التنظيم من منطلق السكون والجمود. كما يعتبر الكتابان تطويراً مهماً لأفكار العلاقات الإنسانية وتهذيباً للمدخل السلوكي الذي بالغ أصحابه في تركيز أهمية العنصر البشري باعتباره محل التركيز الرئيسي في عمليات التنظيم. وقد اتجه كل من برنارد وسيمون إلى اعتبار التنظيم " نظاماً اجتماعياً يتخذ القرارات " ومن ثم نالت دراسة عمليات اتخاذ القرارات حيزاً مهماً من تفكيرهما بحثاً عن العوامل ذات التأثير فيها وبالتالي في توجيه السلوك التنظيمي. من جانبه ركز برنارد على فكرة النظام التعاوني لوصف

⁶⁶ Chester Barnard, The Functions of the Executives, Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1938.

⁶⁷ Herbert A. Simon, Administrative Behavior, 2nd ed., New York: Macmillan, 1957.

السمة الرئيسية للتنظيم، فهو نظام يقوم على التعاون بين عناصر مختلفة لا بد من توفر الرغبة لديهم للعمل المشترك من أجل تحقيق غايات مشتركة حتى يتحقق للتنظيم الوجود والفعالية. وأضاف الكاتبان بعداً مهماً للتنظيم حين اعتبروا المتعاملين معه وأطراف المناخ الخارجي ذوي العلاقة أعضاء في التنظيم، وبذلك كانا أول من لفت النظر إلى ما تعارف الكتاب المحدثون على تسميته بـ " التنظيم الممتد " The Extended Organization⁶⁸.

نموذج النظام التعاوني

يرى برنارد أن التنظيم عبارة عن نظام تعاوني ينشأ نتيجة لاتفاق أشخاص للعمل من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة. ويتميز التنظيم في نموذج برنارد بالسمات التالية:

- تنشأ التنظيمات بأساليب مختلفة منها مبادرة فرد أو أكثر والدعوة لإقامة تنظيم معين، كما ينشأ التنظيم نتيجة توسع تنظيم قائم فعلاً وتفرعه إلى تنظيمات فرعية [تابعة]، وقد ينسلخ التنظيم من تنظيم قائم ويصبح تنظيمًا مستقلاً قائماً بذاته.
- يتخذ التنظيم شكل النظام المفتوح المتفاعل مع البيئة الخارجية، ومن ثم فإن المناخ المادي المحيط يمثل جزءاً رئيسياً من التنظيم، الأمر الذي يرتب ضرورة توافق بناء التنظيم مع مقتضيات المناخ.
- من جانب آخر، يعتبر المناخ الاجتماعي المحيط بالتنظيم عنصراً فاعلاً ومؤثراً فيه من خلال ما يحمله أفراد التنظيم معهم من قيم ومواصفات اجتماعية تعكس أثر البيئة الاجتماعية العامة، كذلك نتيجة تعامل التنظيم مع غيره من التنظيمات في المجتمع.

⁶⁸ Jeffery H. Dyer, Collaborative Advantage: Winning Through Extended Enterprise Supplier Networks, Oxford: Oxford University Press, 2000.

- لا تقتصر عضوية التنظيم على العاملين فيه، ولكنها تشمل أيضاً المتعاملين معه والمستفيدين منه، وعلى ذلك ففي تنظيمات الأعمال مثلاً تضم عضوية التنظيم فئات أربع هم أصحاب رأس المال ومن يمثلهم من المديرين المحترفين، العاملين، العملاء والمتعاملين مع التنظيم من موردين وموزعين وغيرهم، ثم المجتمع بصفة عامة⁶⁹.
- يباشر أعضاء التنظيم مجموعة من الأنشطة المنسقة بوعي لتحقيق الأهداف المشتركة التي قام من أجلها التنظيم. وينبغي أن يتوفر في هؤلاء الأعضاء الاتفاق على هدف أو أهداف مشتركة، والرغبة في العمل معاً من أجل تحقيق تلك الأهداف، وإمكانيات الاتصال والتفاعل بينهم.
- يتوقف وجود التنظيم واستمراره على مدى نجاح أعضاءه في العمل التعاوني وتحقيق الأهداف التي نشأ التنظيم من أجلها.
- التنظيم كائن ديناميكي يمر بأطوار ومراحل وينمو ويتطور، كما قد يضعف وينهار. ويرى بارنارد أن من أهم أسباب توقف نمو التنظيم أو انهياره ما قد يصادفه من صعوبات تقنية، أو تعقد في الظروف المحيطة وصعوبة تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، أو تضخم التنظيم وتعقد الاتصالات بين أجزاءه، كما قد تكون العلاقات غير السوية بين أعضاءه سبباً في انهياره.
- هناك تنظيم غير رسمي يرتبط بكل تنظيم رسمي. ويمثل التنظيم غير الرسمي بعداً مهماً في نموذج النظام التعاوني، وهو يعبر عن مجموع التفاعلات والاتصالات بين أعضاء التنظيم، ويكون دائماً في حالة حركة وتغيير. ويختلف أثر التنظيم غير الرسمي على سلوك التنظيمي بحسب نوعية ومستوى الأعضاء الداخليين في تركيبه ومدى اتفاقهم أو اختلافهم في الرؤى والأهداف. وعلى العكس من

⁶⁹ يعبر الآن عن هذه الفئات الأربع بتعبير " أصحاب المصلحة " Stakeholders .

النموذج التقليدي الذي تجاهل التنظيم غير الرسمي ودعا إلى محاربته، فإن برنارد يرى فائدة كبرى لوجود هذا التنظيم غير الرسمي تتمثل في كونه يساعد على تطوير اتجاهات ومفاهيم وعادات مشتركة بين أعضائه ويسهم في تشكيل سلوكهم، كما أنه يسهم في تهيئة الظروف التي تساعد التنظيم الرسمي أن يمارس وظائفه ويحقق أهدافه بيسر وسهولة نسبية. ويذهب برنارد إلى مدى أبعد في تقدير قيمة التنظيم غير الرسمي، فهو يرى أن كل تنظيم رسمي إنما ينشأ في الأساس من تنظيم غير رسمي، ومن ثم فالعلاقة بين نمطي التنظيم هي علاقة دائرية ومستمرة والأصل فيهما هو التنظيم غير الرسمي.

- يعتبر التخصص التنظيمي أمراً لازماً لنجاح التنظيم وفعاليتها، ويقصد به حالة من التوافق والترابط بين جهود أعضاء التنظيم في سبيل الوصول إلى الأهداف المشتركة. ومن ثم يسعى كل تنظيم إلى ابتكار أنماط تخصص تتناسب وظروفه وإمكانياته، ويعتبر النجاح في تحقيق نمط تخصص مناسب يحقق للتنظيم تميزاً بالقياس إلى التنظيمات الأخرى. ولعل هذا الجانب من آراء برنارد يذكرنا بمفهوم " القدرات المحورية Core Competencies الذي روج له باراهالاد و هامل منذ سنوات قليلة⁷⁰ حيث يعتبران تلك القدرات هي أساس بناء القوى التنافسية للتنظيمات وسر تفوقها في الأسواق، ومن ثم يكون الكشف عنها وتنميتها واستثمارها هو التحدي الحقيقي لإدارة التنظيم. ويرى باراهالاد و هامل أن التفوق والريادة في مجال القدرات المحورية أهم للمنظمات من الريادة في مجال إنتاج سلعة أو خدمة، حيث التفوق في القدرات المحورية هو مصدر التفوق والتميز في الإنتاج .

⁷⁰ C.K.Parahalad and Gary Hamel, Competing for the Future, Boston: Harvard Business School Press, 1994.

فكرة المساهمات والمغريات Contributions/Inducements

لعل من أهم إضافات برنارد في نموذجة عن التنظيم التعاوني هو تصويره لنمط العلاقة بين التنظيم وبين أعضائه والتي عبر عنها بالمساهمات والمغريات Contributions/Inducements . فعضو التنظيم يساهم بجهده وفكره في تحقيق أهداف التنظيم [المساهمات]، وفي المقابل يقدم له التنظيم تعويضاً يتمثل في الراتب والمكافآت وغيرها من المميزات والحوافز المادية والمعنوية [المغريات]. ويرى برنارد أن كلا من التنظيم والفرد عضو التنظيم يسعى إلى إقامة التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه. أي أن توازن المساهمات والمغريات من وجهة نظر التنظيم وأعضائه هو شرط الاستمرار والنمو والتطور. ففي حال انخفاض مساهمات الأعضاء عما يحصلون عليه من مغريات يصاب التنظيم بالخسائر وتتدنى اقتصادياته، والعكس حين يختل توازن المغريات وتقل عما يقدمه الأعضاء من مساهمات إذ يصابون بالإحباط ويميلون إلى ترك التنظيم أو محاولة تخفيض مساهماتهم لتتعاادل مع المغريات المتاحة مما يضر بالتنظيم.

وتسهم فكرة المساهمات والمغريات في تقديم تفسير منطقي للسلوك التنظيمي كما تساعد في التنبؤ بأوضاعه في المستقبل وترسم الطريق أمام الإدارة لتوجيهه والتحكم فيه. إذ من خلال تصميم برامج العمل وما يطلق عليه الآن " إدارة الأداء " Performance Management يحدد التنظيم مطالبه من الفرد ويعرض في المقابل حزمة من المغريات تتكافئ مع تلك المطالب. وحين يقبل عضو التنظيم ما أسند إليه من مهام وفق خطة الأداء وما يرتبط بها من مغريات فإن التعاقد الحقيقي بينه وبين التنظيم يكون قد تحقق. وتصبح إدارة السلوك التنظيمي معنية بعد ذلك بمتابعة الأداء للتأكد من وفاء الفرد بواجباته حتى يستمر في الحصول على المغريات المتفق عليها. ومن جانبه يعقد الفرد باستمرار مقارنة بين ما

يقدمه من جهد في تنفيذه لواجباته حسب خطة الأداء وبين ما يحصل عليه فعلاً من مغريات، ويستمر في العمل والعطاء طالما كان التوازن قائماً بين ما يعطي وما يحصل عليه. وستكون جهود الإدارة [ومحاولات الأفراد] دائماً منصبة على إقامة التوازن بين المساهمات والمغريات أو استعادته حال حدوث ما يؤدي إلى اختلاله.

ويقسم برنارد أنواع المغريات التنظيمية إلى ما يلي:

- المغريات المالية مثل النقود وغيرها من الأشياء المادية ذات القيمة التي تغري الأفراد بالمساهمة بجهودهم في تحقيق أهداف التنظيم.
- المغريات غير المادية مثل فرص التقدم الوظيفي وتنمية القدرات عن طريق التدريب ومباشرة المسؤوليات الأعلى.
- تحسين ظروف وإمكانيات العمل المادية التي قد يكون لها أهميتها حتى مستوى معين، ثم تصبح بعد ذلك نوعاً من الرمز الذي يشير على التميز الاجتماعي أو الوظيفي [كأن يخصص مكتب مستقل للفرد، أو يعاد تأثيث مكتبه بأثاث فاخر، أو يخصص مكان لانتظار سيارات بعض المديرين..].
- المغريات المعنوية مثل التقدير وإبداء الاستحسان لما يقوم به الفرد [أو الجماعة] من جهد متميز، ومنح الجوائز وإطلاق الأسماء مثل العامل المثالي، الموظف الأفضل وهكذا.. .
- إتاحة فرص الارتباط الاجتماعي بالآخرين والشعور بالانتماء إلى جماعة تؤيد الفرد وتسانده.
- إتاحة فرص المشاركة في تحمل المسؤوليات واتخاذ القرارات والشعور بالأهمية نتيجة الإسهام في حل مشكلات العمل.

نظرية اتخاذ القرارات والتوازن الشظيمي

قدم هربرت سيمون نموذجاً للتنظيم يقوم على محور اتخاذ القرارات باعتباره الأساس الذي تدور حوله العمليات التنظيمية. ومن ثم فإنه

يمكن دراسة وفهم السلوك التنظيمي من خلال دراسة عمليات اتخاذ القرارات في التنظيم. وقد تميز نموذج سيمون بإضافات مهمة على النموذج التقليدي تجعله أكثر واقعية، فقد فرق بين نوعين من الرشد الذي افترضه النموذج التقليدي في التنظيم:

- الرشد الموضوعي **Objective rationality** وهو السلوك الصحيح أو المثالي الهادف لتعظيم المنفعة والذي يقوم على افتراض وجود سلم واضح للتفضيل يرتب الإنسان بمقتضاه حاجاته ورغباته بحسب أفضليتها من وجهة نظره، كما تتوفر له معلومات كاملة عن كافة البدائل المتاحة لتحقيق رغباته ونتائجها المتوقعة.

- الرشد الشخصي **Subjective rationality** وهو السلوك الذي يلجأ إليه الإنسان في محاولة تعظيم المنفعة في حدود المعلومات المحدودة المتاحة وأخذاً في الاعتبار القيود المختلفة التي قد تحد من قدرته على الاختيار.

وبحسب هذه التفرقة يضع سيمون التنظيم في إطار واقعي، ويجعل عملية اتخاذ القرارات بحثاً عن المستوى الأفضل للمنفعة هي أساس تحريك السلوك التنظيمي. ومن ثم يرى أن فكرة "الرشد المحدود" **Bounded Rationality** هي أقرب لتفسير طبيعة التنظيم من فكرة الرشد المطلق التي روجت لها النظرية التقليدية. وبناء على ذلك يكون معيار اتخاذ القرارات التنظيمية وكذلك محددات السلوك التنظيمي هو "الحد المرضي من الإشباع" **Satisfying** أي الرضا بأقل من الحد الأقصى الذي لا يمكن تحقيقه.

ويقدم سيمون مفهوماً واقعياً لما أسماه "الرجل الإداري" **Administrative Man** والذي تتبدى فيه الصفات التالية:

- السعي إلى التوصل لحلول مرضية للمشكلات التي تواجهه، مثل حصة في السوق أو ربح معقول، وليس بالضرورة الوصول إلى أقصى ربح أو أقصى حصة في السوق.
 - يتخذ قراراته على أساس صورة مبسطة للعالم المحيط حيث يترك جانباً العوامل التي لا ترتبط مباشرة بموضوع بحثه.
 - لا يسعى لحصر كل البدائل الممكنة لحل مشكلة ما، بل يركز على البدائل الأقرب مستخدماً عدداً من القواعد البسيطة Rules of Thumb .
- وفي ضوء هذه الإضافات يرى سيمون التنظيم على أنه هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد، يستمد كل فرد منها قدرًا من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم أسلوبه في اتخاذ القرارات. كما يعكس التنظيم توقعات أعضائه لأنواع السلوك المتبادل بينهم. من ذلك نرى أن سيمون تأثر بالعلوم السلوكية خاصة علم الاجتماع الذي استمد منه فكرة " الدور " Role الذي يتضح في تعريفه للتنظيم. كما نلاحظ تركيز سيمون على عملية اتخاذ القرارات والتأثير المتبادل بين أعضاء التنظيم والتفاعل بينهم باعتبارها جميعاً من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي. ويعتقد سيمون أن متخذ القرار لا يركز فقط على مضمون القرار، بل هو يهتم أيضاً بالآثار المتوقعة للقرار وردود الأفعال المحتملة من جانب المتأثرين به، وهو ما يجعله يعيد النظر في القرار قبل بلورته نهائياً لأخذ تلك التوقعات في الاعتبار.
- إن اتخاذ القرار عند سيمون أقرب إلى المباراة بين طرفين منه إلى أن يكون عملية انفرادية يقوم بها عضو التنظيم في عزلة عما حوله من متغيرات.

عناصر نموذج سيمون في الشظير

يصوغ سيمون نموذجاً عن التنظيم في إطار مفاهيم اتخاذ القرارات والاتصالات والرشد المحدود والتوازن التنظيمي على النحو التالي:

1. التنظيم كيان أو نظام اجتماعي يوفر الإطار لعمليات مستمرة من التفاعل والتعامل المستمر بين أعضائه تتبلور في سلسلة متصلة من عمليات اتخاذ القرارات التي توجه السلوك التنظيمي، فهي بذلك الحلقة الأولى في نشأة السلوك التنظيمي الجديدة بالدراسة حيث يسبق أي نشاط أو فعل [سلوك] من جانب أعضاء التنظيم أن تجري عملية بحث عن بدائل السلوك الممكنة Search ومقارنة مزايا وعيوب واحتمالات كل بديل وتقدير القيمة المتوقعة منه Comparison، ثم اختيار البديل الذي يعد بالقيمة النسبية الأعلى، وتلك هي مكونات عملية اتخاذ القرارات.

2. لا تقتصر عملية اتخاذ القرارات على قضايا التنظيم الرئيسية مثل تحديد الأهداف الكبرى واختيار السياسات، ولكنها تمتد لتشمل كل مجالات النشاط [السلوك] في التنظيم. ومن ثم يكون إيجاد أسس وآليات اتخاذ القرارات الصحيحة الفعالة هو من أوليات المهام الضرورية لحسن إدارة السلوك التنظيمي.

3. وفي ضوء التركيز على مفهوم اتخاذ القرارات، يميل سيمون إلى التمييز بين أعضاء التنظيم وتصنيفهم في فئتين، فئة متخذي القرارات Decision Makers وفئة المنفذين Operatives، ويشير هذا التقسيم قضية أهمية نجاح متخذ القرار في التأثير على المنفذين كي يتحقق التنفيذ الصحيح للقرارات، وتلك هي المهمة الأصعب في إدارة السلوك التنظيمي. كما تشير تلك القضية أيضاً إلى أهمية إشراك المنفذين في عمليات اتخاذ القرارات والإحاطة بما يجري فيها من أجل كسب تعاونهم في تنفيذ ما يتخذ من قرارات. وبذلك يشير سيمون قضية الربط بين عملية اتخاذ القرارات وعملية التأثير في السلوك التنظيمي وهما أمران يشكلان جانباً محورياً في نشأة وتطور السلوك التنظيمي.

4. تستخدم في محاولات التأثير على سلوك المنفذين آليات متعددة تتراوح بين تأثير السلطة التنظيمية وعمليات التفاعل والقيادة وإتاحة فرص المشاركة. ويعتمد استخدام السلطة على منطق الإكبار والقهر بدرجات مختلفة وقد يصلح في بعض الأحيان إلا أنه ليس البديل الأفضل في كل حالة. لذا يكون البديل الآخر المستمد من فكر المدرسة السلوكية هو تنمية اتجاهات وعادات وأساليب تفكير أعضاء التنظيم من المنفذين تجعلهم على استعداد لتقبل تنفيذ القرارات حسب ما يرضي إدارة التنظيم. كما تصبح وحدة أهداف التنظيم وانسجامها مع أهداف الأعضاء من العوامل الرئيسية في تيسير قبول الأعضاء لتنفيذ القرارات المؤدية إلى تحقيق هذه الأهداف .

5. يقرر سيمون أن قبول الأفراد للسلطة الأعلى وخضوعهم لطلباتها إنما يتوقف على قبولهم لأصحاب السلطة أنفسهم. ويستعير سيمون تعريف برنارد للسلطة بأنها " قبول شخص أن يتخذ قرارات شخص آخر كمحدد لسلوكه دون أن يحاول مناقشة صلاحيتها"⁷¹ إلا أن سيمون يضيف عليها أن هذا القبول يتم طالما كانت هذه السلطة ومتطلباتها لا تتعدى نطاقاً معيناً يطلق عليه " منطقة القبول " Zone of Acceptance أو Zone of Indifference حسب تعبير برنارد.

ومن المهم الإشارة إلى أن مساحة منطقة القبول تتوقف على نوع ومدى الجزاءات المترتبة على رفض الخضوع للسلطة، كما تفيد هذه الفكرة أن مصدر السلطة ومن ثم مناطق القبول ليست قاصرة على سلطة المستويات القيادية الأعلى في التنظيم، بل تنطبق على كل من يمارس سلطة اتخاذ القرارات أياً كان موقعه التنظيمي.

6. يسهم الولاء التنظيمي [أي ارتباط عضو التنظيم بأهداف وغايات التنظيم وقبوله العمل من أجل تحقيقها وتفضيل الارتباط بالتنظيم

⁷¹ Herbert Simon, Op.Cit., p. 11.

على غيره من التنظيمات] على سهولة اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل، إذ تصبح مصلحة التنظيم معياراً مهماً في المفاضلة بين البدائل. كما تساعد عمليات الاتصالات وفرص التدريب التي يتيحها التنظيم لأعضائه في تيسير عمليات اتخاذ القرارات.

مفهوم التوازن الشظيمي

التنظيم كما عبر عنه سيمون عبارة عن مجموعة العلاقات التي تنشأ بين عدد من الناس أعضاء التنظيم ، ومن ثم فإن أنشطتهم وتفاعلاتهم [أنماط السلوك الإنساني] هي حركة وفعالية التنظيم "السلوك التنظيمي". ويكون توقع هؤلاء الأفراد لتحقيق منافع وإشباع رغبات لها أهميتها بالنسبة لهم هو ما يدفعهم إلى الانضمام إلى تنظيم معين وقبول ما يفرض عليهم من سلطة من جانب متخذي القرارات في التنظيم. وبالتالي يمكن تصور الفرد [عضو التنظيم] هو الآخر في شكل نظام مفتوح يحصل من التنظيم على الموارد اللازمة لبقائه ويؤدي في المقابل أنشطة يطلبها التنظيم لتحقيق غاياته، شأنه في ذلك شأن التنظيم ذاته الذي يتفاعل مع البيئة المحيطة على نفس المنوال.

ولكي تستمر العلاقة بين الفرد والتنظيم- شأن علاقة التنظيم بالمناخ الخارجي - ينبغي أن يتحقق التوازن بين ما يقدمه الفرد للتنظيم وبمما يحصل عليه لقاء تلك المساهمة، وذلك ما عبر عنه برنارد ويوافق عليه سيمون بتعبير "توازن المساهمات والمغريات" ، ويعتبر سيمون أن هذا التوازن هو التفسير لإقبال الناس على الاشتراك في التنظيمات المختلفة التي يتعاملون معها. ويحدد سيمون أعضاء التنظيم في ثلاثة فئات هم أصحاب رؤوس الأموال والذين يقدمون أموالهم للتنظيم ويخاطرون بها ويحصلون في المقابل على الأرباح وتنامي قيمة حقوق الملكية، ثم المديرين والعاملين على مختلف المستويات وهم يقدمون خبراتهم وجهدهم ووقتهم ويتحملون المسئوليات ويحصلون في المقابل على

الرواتب والمكافآت وفرص التقدم الوظيفي وغير ذلك من العوائد المادية والمعنوية، وأخيراً يمثل المستهلكون النوع الثالث من أعضاء التنظيم الذين يقدمون له المقابل المالي لما يحصلون عليه من سلع وخدمات، كما تضم هذه الفئة الوكلاء والموردين وغيرهم من المتعاملين مع التنظيم.

كل هؤلاء الأعضاء يسعون إلى تحقيق التوازن بين مساهماتهم للتنظيم والمغريات التي يقدمها لهم. والتنظيم في ذاته نظام مفتوح يسعى باستمرار لكي يكون في حالة توازن ويحاول موازنة المغريات التي يتحملها ويقدمها لأعضائه مع مساهماتهم، أخذاً في الاعتبار حقيقة مهمة هي أن تلك المساهمات هي المصدر الحقيقي الذي تتولد منه المغريات. وباعتبار الطبيعة الديناميكية للنظام المفتوح وسعيه إلى التوازن، فإن الفرد وجماعة العمل والتنظيم كل على مستواه إذ يستشعر اختلال التوازن بين ما يقدمه وما يحصل عليه يلجأ إلى أساليب مختلفة لتصحيح الموقف واستعادة التوازن. وستكون تلك الأساليب والآليات من المؤثرات المهمة في تشكيل السلوك التنظيمي نظراً لتأثيرها على قرارات الأفراد أو الجماعات أو التنظيم في شأن ما يقدمونه وما يحصلون عليه ومدى رغبتهم في الاستمرار أو التطوير أو التوقف عن ممارسة أنواع السلوك التي أدت إلى الخلل في تصوره.

ويحقق التنظيم هدف استعادة توازنه بإحدى وسيلتين [أو كليهما]:

الوسيلة الأولى:

زيادة المساهمات لتتعاادل مع المغريات المقدمة أو زيادة المغريات لتصل إلى مستوى يحقق التوازن مع المساهمات بحسب الأحوال.

الوسيلة الثانية:

تخفيض المغريات لتتفق مع مستوى المساهمات أو تخفيض المساهمات لتصبح في حدود قدرة التنظيم على تقديم المغريات. وقد يعمد التنظيم في بعض الأحيان إلى تغيير هيكل أعضائه حتى يتحقق التوازن بين المساهمات والمغريات عند وضع مختلف، ومثال ذلك حين يتم استبدال أعداد كبيرة من العاملين متوسطي المهارة بعدد أقل من العاملين ذوي المعرفة الذين ينتقلون بالأداء إلى مستويات أعلى كثيراً في نفس الوقت الذي لن تصل المغريات التي يحصلون عليها إلى الحد السابق رغم الارتفاع النسبي لمتوسطات رواتبهم ومكافآتهم وذلك نتيجة انخفاض أعدادهم وارتفاع إنتاجيتهم بمعدلات أعلى كثيراً⁷² . وبذلك تتبلور عناصر نموذج سيمون عن التنظيم فيما يلي:

عنصر اتخاذ القرارات

أن التنظيم هيكل مركب من الاتصالات والعلاقات بين الأفراد يقوم على أساس سلسلة أو هيكل متشابك من القرارات ترتبط باختيار أنشطة وفعاليات تحقق أهداف التنظيم، ويكون تحقيق الأهداف عند مستوى معين خطوة لتحقيق أهداف أخرى في مستوى أعلى.

عنصر البيئة المحيطة

يتأثر أعضاء التنظيم حين اتخاذهم القرارات المؤدية إلى أنماط السلوك بأهداف التنظيم ومعاييرها، وحدود ما تسمح به البيئة المحيطة من بدائل. وبذلك فإن البيئة المحيطة تضع حداً أقصى لما يستطيع التنظيم الوصول إليه من نتائج، وتعتبر بذلك أحد محددات السلوك التنظيمي.

⁷² James G. March and Herbert A. Simon, Organizations, New York: Wiley, 1958, p.83.

عنصر جماعات العمل

يباشر أعضاء التنظيم أنشطتهم في تفاعل وتبادل للمنافع والمصالح بين بعضهم البعض، وبذلك يصبح الطابع الجماعي [التعاوني] سمة مهمة في بناء التنظيم وفعاليته، ويكون وجود أساس للتخصص وتقسيم العمل والتنسيق بين أعضائه من ضرورات قيامه واستمراره.

عنصر التخصص

يعتبر تقسيم العمل والتخصص من متطلبات فعالية التنظيم، ويكون واضحاً في مجال اتخاذ القرارات حيث تختص به فئة من أعضاء التنظيم بينما يتجه الباقون إلى تنفيذ ما يتخذ من قرارات.

عنصر المغريات

لكي يتمكن التنظيم من تحقيق أهدافه، لا بد أن يلتزم أعضائه بتنفيذ القرارات التي يتخذها الفريق المختص باتخاذ القرارات، ومن أجل ذلك يقدم التنظيم لهم المغريات ويعمل على التأثير في سلوكهم بأساليب مختلفة تشمل استخدام السلطة وخلق الولاء التنظيمي وتنمية فرص الاتصالات والتدريب والتركيز على معيار الكفاءة في تقويم مساهمات الأعضاء.

عنصر التوازن

يسعى التنظيم إلى تحقيق التوازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه والمساهمات التي يحصل عليها منهم، كذلك يسعى كل أعضاء التنظيم لتحقيق ذات الهدف.

النموذج النجمي لثومبسون

قدم جيمس ثومبسون⁷³ إطاراً لنظرية التنظيم استفاد فيه من كل المساهمات السابقة بهدف تقديم أساس لتفسير السلوك التنظيمي والتنبؤ به، وبذلك فنظرية ثومبسون تستبعد فكرة أن السلوك التنظيمي هو مجرد انعكاس لسلوك مجموعة البشر أعضاء التنظيم، بل هو يتأثر أيضاً بعدد من العوامل والمتغيرات غير الشخصية لا بد من أخذها في الاعتبار للوصول إلى تفسير متكامل لمظاهر وحركة السلوك التنظيمي.

وحسب ما يرى ثومبسون في نظريته فإن التنظيم عبارة عن كيان يتسم بالرشد المنقوص Limited Rationality إذ ينشأ لتحقيق أهداف معينة مما يجعل كثيراً من التصرفات والفعاليات التنظيمية ترتبط بتلك الأهداف ويمكن توقعها Expected ، ولكن التنظيم يتعرض أيضاً لحالات من عدم التأكد Uncertainties مصدرها الأساسي التطورات التقنية والتغيرات في المناخ المحيط مما يفرض عليه أنماطاً من الاستجابات غير المتوقعة.

وتختص ثومبسون تصورها عن الشظير على النحو التالي:

1. التنظيم نظام مفتوح ومعقد يتصف بعدم التحديد Undetermined ويواجه عدم التأكد، ولكنه في نفس الوقت يخضع لمنطق الرشد ويسعى إلى التحديد والتأكد.
2. ينقسم التنظيم إلى مستويات ثلاثة متكاملة ومتفاعلة، أولها المستوى التقني Technical يختص بالعمليات والوظائف الفنية المتخصصة، وثانيها المستوى الإداري Managerial ويختص بخدمة المستوى التقني والتوسط بينه وبين مستخدمي منتجاته والعمل على توفير الموارد والمستلزمات اللازمة، وثالث المستويات التنظيمية هو المستوى

⁷³ James D. Thompson, Organizations in Action, New York: McGraw-Hill, 1967.

المؤسسي Institutional الذي يتولى تنظيم وضبط علاقات التنظيم بالمناخ المحيط.

3. يضم التنظيم عناصر متفاعلة ومتكاملة تتبلور في الرشد التنظيمي ، مجالات التنظيم، التصميم التنظيمي، الهيكل التنظيمي، الإنسان المتغير، وتتفاعل تلك العناصر في مجموعة من العمليات التي تشكل حركة السلوك التنظيمي وهي عمليات اتخاذ القرارات واستخدام السلطة والتقدير Discretion وعمليات الإدارة والتسيير Administration وعمليات الرقابة Control وعمليات التقييم Assessment. ونفصل هذه المفاهيم فيما يلي:

الرشد التنظيمي Organizational Rationality

يتميز التنظيم بكونه كيان يخضع لمنطق الرشد المحدود أو المقيد نتيجة للمتغيرات الخارجية التي تخلق حالات من عدم التأكد تفرض على التنظيم اتباع استراتيجيات يحاول من خلالها تأمين درجة معقولة من التأكد. وحيث تأتي أهم مصادر عدم التأكد من التطورات التقنية والمتغيرات في المناخ المحيط، ومن ثم ينصب تأثيرها على المستوى التقني في التنظيم، لذا يلجأ التنظيم إلى محاولة حجب هذا المستوى عن مجال تأثير تلك المتغيرات وتمتين العلاقة بين أجزائه لمواجهة تأثيراتها حين التعرض لها.

وعادة يلجأ التنظيم إلى إقامة مناطق عازلة Buffer Zones من مدخلات ومخرجات المستوى [الجزء] التقني به مثل تكوين مخزون كاف من المواد الخام لحجب أثر التقلبات في سوق الخامات من أن تؤثر على عمليات الإنتاج، أو تكوين مخزون كاف من المنتجات تامة الصنع أيضاً لامتناس آثار التقلبات في الطلب عليها وتحقيق حالة من الاستقرار النسبي للتنظيم. كما يعتمد التنظيم إلى محاولة استباق التغييرات وتخفيض آثارها قبل حدوثها مثل ما تلجأ إليه التنظيمات من تقديم حوافز ومغريات للعملاء لشراء كميات أكبر من المنتجات في أوقات هبوط الطلب، وعلى العكس

وضع قيود على البيع وتسليم المنتجات في حالات زيادة الطلب. وحين يعجز التنظيم عن منع آثار المتغيرات وتخفيض حالات عدم التأكد فإنه يحاول التكيف وتعديل أوضاعه لتناسب معها.

ويخلص نموذج تومبسون في خصوص قضية الرشد التنظيمي إلى نتيجة مهمة مفادها أن الجزء التقني من التنظيم يغلب عليه منطق النظم المغلقة Closed System ولكنه يقع في ذات الوقت في إطار تنظيم تقني أكبر يتمثل في نطاق زمني ومكاني محدد، كما يرتبط هذا الجزء التقني من التنظيم بالمناخ الخارجي من خلال عمليات الحصول على المدخلات والتصرف في المخرجات. ومن ثم تبدو ظاهرة الرشد التنظيمي المحدود من تمثّل الأوضاع التالية:

- تبدو بعض المتغيرات والعوامل المؤثرة في التنظيم وسلوك عناصره في شكل قيود Constraints أو معطيات Givens يجب أن يتأقلم معها التنظيم لفترة من الوقت على الأقل.
- ثمة عوامل أخرى ذات تأثير على السلوك التنظيمي تتخذ شكلاً احتمالياً إذ قد ينالها التغيير أو تبقى على حالها، ويتطلب الأمر أن يراقب التنظيم حركتها ويستعد للتعامل معها بالأسلوب المناسب حسب الأحوال.
- وثمة عوامل أخرى تقع في دائرة سيطرة التنظيم ويستطيع التنبؤ بسلوكها بدقة والتحكم فيها.

مجالات أنشطة التنظيم Domains of Action

ويشير هذا العنصر إلى مجالات النشاط والأعمال التي يختار التنظيم القيام بها من بين العديد من الأعمال والأنشطة الممكنة. ويتحدد مجال التنظيم أخذاً في الاعتبار الأهداف التي قام من أجلها، والموارد والإمكانات المتاحة وطبيعة القيود أو الاحتمالات التي ترد على قدرة التنظيم في استخدامها، ثم طبيعة المناخ المحيط وما يتوفر به من فرص تساعد التنظيم في تحقيق

أهدافه أو مخاطر ومهددات تقلل احتمالات نجاحه أو حتى استمراره. حيث يميل المناخ الخارجي للتنظيم إلى التغير، كما تقوم بينه وبين التنظيم علاقات تبادلية يحكمه تبادل المصالح، فإن التنظيم يسعى في اختيار مجالاته إلى تحقيق النتائج التالية:

- تخفيض اعتماده على المناخ المحيط وذلك بتوسيع مجالاته [أي أن يتولى التنظيم القيام بكل أو أغلب الأنشطة التي يحتاجها لتأمين قدرته في تحقيق أهدافه].
- تخفيض المخاطر التي تهدد فرص نجاحه وذلك بمحاولة استقطاب مصادر التهديد [المنافسين مثلاً] أو احتواءها Cooptation أو الدخول معها في مشروعات مشتركة لإيجاد مصالح مشتركة تجعل من صالح مصادر التهديد أن تحمي التنظيم وتساعده بدلاً من مهاجمته وتعريضه للخطر.
- محاولة تنمية قدرات خاصة ومتميزة في المجالات التي يتوفر للتنظيم فيها ميزة نسبية أعلى وبالتالي تعويض الضعف الذي يعانيه في مجالات أخرى يسيطر عليها قوى المناخ الخارجي.
- حين يواجه التنظيم قيوداً يعجز عن التعامل معها في مجالات عمله ولا يستطيع تحقيق قوة نسبية أعلى في مجالات أخرى، سوف يحاول الانتقال إلى مناخ آخر أو توسيع نطاق المناخ الذي يتواجد به.

النصير التنظيمي Organizational Design

يعمد التنظيم إلى ابتكار تصميم خاص يسمح له بمزيد من القوة النسبية في التعامل مع متغيرات المناخ الخارجي بما تفرضه من قيود واحتمالات غير مؤكدة وذلك على النحو التالي:

- يخصص التنظيم في تصميمه وحدات تتولى تنفيذ الأنشطة الضرورية لفعاليته والتي لو تركت لعناصر المناخ الخارجي تصبح مصدر تهديد

وعدم استقرار. من ذلك مثلاً حالات التكامل الرئيسي حين تقيم بعض شركات الصناعة الغذائية مزارع خاصة لضمان توريد الحاصلات التي تعتمد عليها في منتجاتها.

- يعتمد التنظيم إلى استخدام طاقات عناصره بالتوسع في الإنتاج أو تنويع المنتجات أو تكبير مجالات عمله بالدخول في مجالات نشاط جديدة، كل ذلك بغرض تخفيض مخاطر التركيز في منتج معين أو سوق محدودة أو شريحة معينة من العملاء يترتب على فقدانها أو تأثرها بالمتغيرات الخارجية إضرار كبير بموقف التنظيم

الهيكـل التنظيمي Organizational Structure

يتغير هيكل التنظيم بحسب طبيعة التصميم التنظيمي المختار، حيث يحدد التصميم الأجزاء الرئيسية التي يجب أن تتواجد في التنظيم وأسس تجميعها في الهيكل التنظيمي على شكل إدارات أو أقسام Departmentalization ويوضح الهيكل أنماط العلاقات بينها وخطوط الاتصالات فيما بينها. وترى النظرية التجميعية لتومبسون أن الهيكل التنظيمي هو نظام اجتماعي تقني Sociotechnical يضم عناصر بشرية وأخرى مادية وتقنية، وهو الأداة الرئيسية التي يتم من خلالها تحقيق الرشد التنظيمي المحدود. وتشير النظرية التجميعية إلى مجموعة من الملاحظات المهمة في شأن إقامة الهيكل التنظيمي:

- أهمية تجميع أجزاء التنظيم بحيث يتحقق التنسيق بينها بسهولة وبأقل تكلفة ممكنة شاملة الوقت والجهد والمال والتقنية المستخدمة.
- أهمية تجميع العناصر والأجزاء التنظيمية ذات لاعتماد المتبادل في مجموعات مشتركة تتميز بالاستقلالية النسبية.
- أهمية إنشاء مراكز للاتصال تتولى الربط بين العناصر التنظيمية المختلفة وبين مراكز اتخاذ القرارات.

- يباشر الهيكل التنظيمي مهام رئيسية تتضمن تحديد المسؤوليات والرقابة على أداء عناصر التنظيم، توضيح حدود العمل والحركة لعناصر التنظيم بما يمكنهم من أداء واجباتهم بكفاءة ودون تضارب أو تناقض، وتحقيق التناسق بين أنشطة أجزاء التنظيم من خلال عمليات التنميط Standardization أو الإلزام بخطة Plan واستخدام المعلومات الرقابية لتصحيح أداء مختلف وحدات التنظيم.

ومن المهم الإشارة إلى تطور نظرة تومبسون للهيكل التنظيمي فهو يراه كياناً ديناميكياً يستوعب الخصائص الاجتماعية والتقنية للتنظيم وينفعل بها ويهيئ الإطار المناسب لحركتها وتفاعلاتها، وذلك على خلاف الاتجاهات التقليدية التي لم تر في الهيكل سوى كونه إطاراً جامداً يضع الحدود والقيود على حركة عناصر التنظيم ولا يتحول أو يتغير بفعل المتغيرات الخارجية التي اعتبرتها النظريات التقليدية بعيدة عن التأثير في التنظيم لانعزاله عنها.

The Variable Human

الإنسان المتغير

تبنى النظرية التجميعية الأفكار الخاصة بدور السلوك الإنساني في التنظيم والتي طرحها من قبل كل من شستر برنارد وهربرت سيمون من خلال فكرة المساهمات والمغريات.

تلك كانت جولة سريعة بين مداخل ورؤى متعددة حاول كل منها تقديم تفسير لظاهرة التنظيم يساعد على فهم مكُوناته وحركته وسلوك عناصره حتى تتمكن الإدارة من السيطرة على هذا السلوك التنظيمي وتوجيهه بما يحقق أهداف وغايات قام التنظيم من أجلها.

وفي جميع المحاولات السابقة اتضحت مجموعة من الحقائق أهملتها بعض النظريات والمداخل ، بينما ركزت عليها وأبرزتها نظريات ومداخل أخرى. كذلك فإن النظريات والمداخل على اختلافها قد تفاوتت فيما بينها بشأن تقدير الأهمية النسبية لكل عنصر من عناصر التنظيم.

عناصر الشظير كما تراها النظريات المختلفة

بصفة عامة نجد العناصر التالية واضحة في الفكر التنظيمي التقليدي وما تلاه من مداخل أكثر تحراً وأكثر ميلاً للنظرة الواقعية للتنظيم، وبغض النظر عن الاختلاف في تقرير الأهمية النسبية لكل منها:

1. أهداف وغايات التنظيم كأساس ومبرر لوجوده.
2. الموارد والإمكانات المادية والمالية ونحوها مما يستخدمه التنظيم في أداء أنشطته.
3. المورد البشري على اختلاف مستويات أفرادهِ من حيث المهارة والمعرفة والموقع في التنظيم.
4. التقنية وتأثيراتها المختلفة في تشكيل التنظيم وتحديد ما يجري به من عمليات ومستوى التبسيط أو التعقيد فيها.
5. الأنشطة التي يجري تنفيذها بواسطة الموارد البشرية باستخدام كافة الموارد الأخرى والتقنيات المتاحة في التنظيم.
6. الهيكل التنظيمي الذي ينظم علاقات الأجزاء بعضها ببعض.
7. النظم والقواعد والإجراءات التي يجري الالتزام بها في تنفيذ الأنشطة.
8. المعاملات بين أعضاء التنظيم والتفاعلات التبادلية لتحقيق أهدافهم الشخصية وكذلك أهداف التنظيم.
9. المناخ الداخلي أو ثقافة التنظيم التي تعبر عن طبيعة الأهداف والتوجهات والتركيبية النفسية والاجتماعية السائدة في التنظيم وتحكمها عوامل القيادة وتؤثر فيها طبائع البشر وعلاقاتهم وحدود التفاعل مع المناخ الخارجي.
10. المناخ الخارجي بكل ما يجري فيه من متغيرات لها تأثيراتها الإيجابية والسالبة على التنظيم.

خلاصة

من هذا العرض يتبين مدى الخلاف بين مفكري التنظيم وضرورة أن يعمل الإنسان فكره وتقديره في الاختيار من بين تلك النظريات والمداخل بما يحقق له التوصل إلى فهم متكامل ومنهجية متوازنة في التعامل مع قضايا التنظيم والسلوك التنظيمي، كما تتضح الحقيقة أن النهج السليم للنظر إلى التنظيم والذي عبرت عنه أفكار المفكر العربي ابن خلدون لا تزال هي الأساس المنطقي والشامل لفكرة التنظيم.

كذلك نستخلص من عرضنا لمفاهيم التنظيم تنوع القضايا والمشكلات اللازم التعامل معها من أجل التوصل إلى فهم شامل لمعنى التنظيم وديناميته ومنها على الأقل القضايا التالية:

قضية أو مشكلة التعريف Definition

فقد رأينا أن الناس يتعاملون مع مفهوم التنظيم وفق تعريفات متباينة، الأمر الذي يخلق التباساً في المضامين ويجعل التوصل إلى فهم مشترك غير ممكن.

قضية أو مشكلة ترتيب الأهمية النسبية لمختلف عناصر التنظيم

إذ رغم الاتفاق العام بين مختلف المداخل على مجموعة العناصر التي تشكل التنظيم، إلا أنها تختلف فيما بينها من حيث ترتيبها وفق الأهمية النسبية لكل منها في تحريك التنظيم وتحديد فعالياته، هل هو الهيكل، أم التقنية، أم الموارد المادية، أم العنصر البشري؟

قضية أو مشكلة التوفيق بين المداخل التقليدية والحديثة في التنظيم

فكل من تلك المداخل به من صحيح الفكر ما لا بد من الأخذ به، وبكل منها أيضاً أفكار ومفاهيم متناقضة لا يستقيم الأخذ بها في نفس الوقت.

قضية علاقة التنظيم بالمناخ المحيط

وتتعامل هذه القضية مع كيفية تحقيق التفاعل الإيجابي بين التنظيم وبين المناخ الذي يوجد به بحيث لا يطغى المناخ بسطوته على التنظيم ويخضعه لسلطانه، أو يسيطر التنظيم على المناخ في ذات الوقت ويستغله لمصالحه بغض النظر عن أن ذلك قد يضر بعناصر المناخ. ويتشابه مع هذه القضية مسألة الارتباط بين مواصفات المناخ وبيم مستويات الأداء والإنتاجية في التنظيم وكيفية عزل الآثار السلبية لمواصفات المناخ غير المحابية وتدعيم المواصفات المناخية المساعدة على تحسين ورفع أداء التنظيم.

قضية الثقافة التنظيمية

وهي دراسة البيئة التنظيمية الداخلية وما بها من قيم تقاليد، وكيفية تطورها وتتبع آثارها السلبية والإيجابية على عناصر التنظيم وفعالية ما يقومون به من أنشطة.

قضية التطورات التقنية

وتهتم هذه القضية بدراسة التطورات التقنية المتسارعة وتأثيراتها الجذرية على هيكلية التنظيم وعملياته ومخرجاته، وكيفية تطوير التنظيم بحيث يصبح أكثر توافقاً في خصائصه وعملياته مع معطيات التقنية السائدة وفي نفس الوقت يكون مهياً لاستقبال الإبداعات التقنية التالية.

قضية التغيير التنظيمي

وتلك قضية حيوية تثار أهميتها وتبدو دائماً مع حركة التغيير غير المسبوقة في عالمنا المعاصر وما تثيره من تساؤلات حول كيفية مواكبة التنظيمات لتلك التغييرات بل والتخطيط لها وصنعها في بعض الأحيان. كذلك أهمية تهيئة الظروف والأوضاع التنظيمية لتيسير عمليات التغيير

وتوجيهها بما يتناسب وتطلعات التنظيم، واستثمار الفرص التي تتيحها التغييرات المناخية وتجنب مخاطرها.

قضية التعلم التنظيمي

ويشير هذه القضية التطورات المعرفية المتراكمة وبزوغ عصر المعرفة Knowledge era والاهتمام المتنامي بدور الموارد البشرية وظهور مفاهيم رأس المال الفكري وغيرها من التطورات التي تبين أهمية امتلاك التنظيم لمقدرات معرفية وتيسير سبل التعلم التنظيمي واستثمار الرصيد المعرفي المتجدد في تطوير التنظيم.

وثمة كلمة أخيرة في هذا المقام تتعلق بالجانب التطبيقي لنظريات ونماذج التنظيم، إذ لا يقتصر الهدف من كل هذه المحاولات الفكرية لتوضيح أبعاد ظاهرة التنظيم وبيان عناصرها وأساليب التعامل معها على إنتاج نماذج نظرية Theoretical، بل إن الغاية في الأساس هي توفير المداخل والآليات العملية التي تساعد القائمين على إدارة التنظيمات لتوجيه فعاليتها وتنسيق عملياتها وتطوير هياكلها واستثمار عناصرها إلى الحد الأمثل الذي يكفل تحقيق الأهداف وإنجاز النتائج التي وجدت تلك التنظيمات من أجلها في المقام الأول. ولعل ما يؤكد هذه الحقيقة أن عدداً لا بأس به ممن قدموا أفكاراً ونماذج لتفسير التنظيم وبيان أساليب التعامل معه هم من الممارسين والقادة الإداريين في مواقع عمل فعلية Real Life Organizations وكانت أفكارهم هي نتاج خبراتهم العملية ومواقف التعامل الحقيقة مع عناصر التنظيم ومعطيات المناخ المحيط.

الفصل الثاني

المفاهيم المعاصرة للتنظيم

Contemporary Concepts of Organization

تتعدد صور التنظيم وتباين المداخل المستخدمة في دراسته وتحليل مكوّناته باختلاف الهدف من الدراسة والخلفية العلمية والمهنية للقائم بالدراسة والتحليل. وتختلف مناهج الإدارة والتعامل مع عناصر التنظيم وديناميكيته باختلاف المنظور الذي يتبناه المديرون عن التنظيم وأساس نشأته وعوامل حركته ودوافع تطوره.

وبذلك فإن اختيار تصور معين للتنظيم يؤثر مباشرة على دراسة السلوك التنظيمي طالما كانت تلك الدراسة هي في جانب منها تحليل لأنماط العلاقات الاجتماعية بين عناصر التنظيم ومحاولة للتعرف على دوافع تلك العلاقات ومحدداتها بغرض فهم مظاهر وأنماط السلوك التنظيمي والتنبؤ بحالاته المستقبلية سعياً للسيطرة عليه والتحكم فيه بما يوافق أهداف وغايات التنظيم.

لهذا سوف نستعرض في هذا الفصل الصور المختلفة للتنظيم كما قدمها مختصون ينطلقون من خلفيات علمية ومهنية متباينة، ثم نحاول رصد صورة متكاملة لمفهوم التنظيم في أدبيات الإدارة المعاصرة. وسوف تشمل هذه الدراسة عرض الصور التالية للتنظيم⁷⁴:

الشظيرآلة Organizations are Machines

تعود فكرة التنظيم آلة إلى أصل التفكير في التنظيم ليس باعتباره هدفاً في ذاته ولكن بصفته آلية أو وسيلة لتحقيق أهداف أخرى محددة يريدّها من يتولون إنشاء التنظيم. ومن هنا يكون التركيز في عملية إقامة التنظيم على حصر الأعمال والمهام والآليات التي تتبع من أجل تحقيق الأهداف وضمان إنجاز النتائج المستهدفة وليس غيرها. ويبدو هذا التركيز على الجوانب الآلية في التنظيم منذ فجر التاريخ وفي مجالات متعددة مثل بناء

⁷⁴ Gareth Morgan, Images of Organization. London: SAGE publications, 1986.

الأهرامات في مصر الفرعونية وتكوين الجيوش وإقامة الإمبراطوريات القديمة.

وقد نمت وازدهرت مفاهيم التنظيم الآلي مع تطور وانتشار الآلية الحديثة في المجتمع الصناعي في أوروبا وسيادة ثقافة وحضارة التقنية الآلية في العصر الحديث حيث تسيطر الآلات على عمليات الإنتاج في مختلف مجالات الحياة. إن الآلة في العصر الحديث توجه حياتنا بشكل غير مسبوق ليس فقط من حيث الزيادة الهائلة في القدرات الإنتاجية التي تحققها، ولكن أيضاً بتأثيرها في أساليب الحياة والعمل وحتى أنماط التفكير والسلوك أصبحت جميعاً متأثرة بدرجة أو أخرى بفكر الآلة.

وقد أُنْتُجَت الآلية صراعاً فكرياً فهناك المحبذين لعصر الآلية الذين يرون الإيجابيات التي حققتها بزيادة الطاقات الإنتاجية وفتح آفاق متجددة أمام الإنسان لإشباع احتياجاته بطرق أكثر يسراً وأقل تكلفة باستمرار. وعلى الجانب الآخر هناك المعارضين الذين يشيرون إلى خطورة السلبات التي أحدثها انتشار الآلية في حياة البشر وتحويلها الإنسان هو أيضاً إلى عبد للآلة وليس سيداً لها.

وقد عبرت نظريات التنظيم التقليدية⁷⁵ عن مفهوم " التنظيم آلة " ومنها نظرية ماكس ويبر عن " البيروقراطية " ونظرية فردريك تايلور عن " الإدارية العلمية " والتي رُوِّجَت لتغييرات أساسية في أنماط التنظيم بما يتناسب ومفهوم عصر الآلة، فاعتمدت التخصص وتقسيم العمل أساساً لتوزيع المهام بين العاملين، كما أكدت على التزام العاملين بطرق محددة للأداء لا يحيدون عنها لضمان تحقيق معدلات الإنتاج المخططة.

⁷⁵ راجع الفصل الأول.

ومن ثم نبين نموذج "الشظير آلة" في المفاهيم التالية:

1. التوسع في ميكنة العمليات والأعمال في التنظيم، وكذا ميكنة أداء العاملين أنفسهم فهم يلتزمون بتأدية المهام الممنوعة بهم حسب الطريقة التي تحددها لهم الإدارة دون أن يكون لأي منهم دور في تصميمها أو مناقشتها، فالعامل هو أيضاً آلة يوضع في إطار محدد من القواعد والنظم والتوقيت وحتى حركات الأداء التي يجري تصميمها وفق دراسات الوقت والحركة **Time and Motion studies** والزي الموحد **Uniform** وغير ذلك من آليات التنميط والتوحيد وإخضاع العاملين لقلب واحد يلتزمون به.

2. ساهم بزوغ فكرة خط تجميع الإنتاج من أجزاء وقطع **Assembly Line** في تأكيد أهمية الالتزام بطرق وآلية العمل حتى تتحقق معدلات الأداء المستهدفة ولمنع أي اختلافات في تجميع المنتجات إذا اجتهد العاملون ومارسوا قدراتهم الخاصة في تغيير طرق الأداء.

3. يكون السلوك التنظيمي خاضعاً تماماً لسيطرة الإدارة، ومن ثم فإن تفسيره يتوقف على ما تريده منه الإدارة، ولا توجد مشكلة في هذا النمط من التنظيم الآلي في التنبؤ بالسلوك أو السيطرة عليه. إن السلوك التنظيمي في نموذج التنظيم "آلة" يعتبر من الثوابت أو المعطيات **Givens**.

4. يسود التنظيم الآلي الخوف من الرؤساء والميل إلى استخدام الحوافز السلبية المتمثلة في العقوبات والردع أكثر من استخدام الحوافز الإيجابية.

5. يتكون الهيكل الإداري الأساسي في التنظيم الآلي من خطين رئيسيين، الخط التنفيذي الذي يضم المسؤولين عن تنفيذ خطط وبرامج العمل ولهم صلاحيات اتخاذ القرارات **Line**، والخط الثاني هم الاستشاريين الذين يقدمون الرأي ويساعدون في تصميم النظم والبرامج بما لهم من

خبرات دون أن يتحملوا مسؤولية تنفيذها أو أن تكون لهم صلاحيات لاتخاذ القرارات Staff.

6. التعبير عن أنماط متناسقة ومنتظمة من العلاقات بين أجزاء التنظيم المحددة بوضوح والتي يتم ترتيبها على الهيكل التنظيمي بتنسيق ونظام محدد.

7. تتم العلاقات بين أجزاء التنظيم بطريقة "آلية" وفق إجراءات وخطوات مصممة ومعتمدة مسبقاً.

8. ارتفاع مستوى الكفاءة في التنظيم، والنتائج متوقعة ومؤكدة طالما التزم التنظيم وعناصره بالخطط والنظم المحددة. ويصف مورجان هذه الحالة بكون التنظيم يعمل بطريقة روتينية

" to operate as machines: in a routinized, efficient, reliable, and predictable way ". 76

منى يصلح نموذج التنظيم آلة؟

برغم النشأة التاريخية لنموذج التنظيم آلة، إلا أن الكثير من الممارسين لا يزالون يعتقدون في كفاءة النموذج وصلاحيته للتطبيق باعتباره النموذج الأساس. وتشير أدبيات الإدارة إلى أن التنظيم الآلة يحقق النتائج المتميزة التي يروج لها أنصاره إذا توفرت الشروط والظروف التي تناسب مفهوم ومتطلبات الآلة ذاتها. بمعنى أنه إذا كانت ظروف التنظيم تتشابه مع الظروف والمتطلبات التي تتوافق مع طبيعة الآلات وعمليات الميكنة، فإن نموذج التنظيم الآلة يصبح هو الأفضل. أما إذا اختلفت طبيعة التنظيم وظروفه يتسبب تطبيق مفهوم الآلة في خلق مشكلات وظهور نتائج عكسية وغير متوقعة تؤدي بالمنظمات وتهدر مواردها وتهدد حتى وجودها.

⁷⁶ Op.Cit., p. 22

وتتركز الظروف المناسبة لتطبيق نموذج الشظير آلت فيما يلي:

1. أن يكون العمل المطلوب تنفيذه واضحاً ومحددًا ولا يحتمل التأويل
Straightforward.

2. حين تكون الظروف المحيطة بالتنظيم في حالة استقرار وهدوء Stable
وبذلك تظل منتجات التنظيم مقبولة دون أن يطرأ تغيير في ظروف
الطلب عليها.

3. عندما يكون المطلوب تكرار ذات العمل بدون تغيير لإنتاج نفس
المنتجات وتحقيق نفس النتائج في كل مرة دون تعديل أو تطوير.

4. عندما تكون الدقة في الأداء لها الأولوية.

5. عندما تكون قوة العمل من الموارد البشرية مطيعة وقابلة لتنفيذ ما
يطلب إليها من عمل دون مناقشة.

ومن الأمثلة على التنظيمات المعاصرة التي نجحت في تطبيق نموذج
التنظيم آلة وحقت نتائج متميزة شركات إنتاج الوجبات السريعة مثل
McDonald's وغيرها من شركات الامتياز التجاري Franchise التي تعتمد
على التطبيق الحرفي لنظام العمل الذي يعده مانح الامتياز Franchisor دون
أي تعديل أو تدخل من جانب العاملين لدى الحاصل على الامتياز
Franchisee ، إلا أن النمط العام في تلك المنظمات هو تكريس فكرة الآلية
في الأداء بالنسبة لجموع العاملين من المنفذين. وعلى الجانب الآخر، فإن
فكرة الآلة لا تصلح ولا تنطبق بالنسبة للمستويات الوظيفية العليا في
نفس تلك المنظمات حيث يختص هؤلاء المديرين بوظائف التفكير
والتخطيط والابتكار وكلها لا تستقيم ومنطق الآلة. وتصلح أفكار التنظيم
آلة في حالات أخرى كثيرة تنطبق فيها مواصفات الآلية مثل غرف العمليات
بالمستشفيات، ورش الصيانة للطائرات، مصانع الأدوية وتعبئة المواد
الغذائية حيث مواصفات الدقة والجودة والتوقيت تأتي في الرتبة الأولى

وتتطلب من العاملين الالتزام التام بالقواعد والنظم وتكون مجالات التجاوز والسماح في المواصفات في كثير منها منعدمة تماماً.

والحقيقة أن تلك المنظمات تبدو وقد انقسمت إلى تنظيمين مختلفين؛ الأول يختص بالتفكير والوظائف المعرفية ويشغل وظائفه أعضاء من ذوي المعرفة الذين يتمتعون بحرية الحركة صلاحيات التفكير والإبداع واتخاذ القرارات في ظل تنظيم مرن يقوم على اللامركزية ويبعد تماماً عن منطق الآلية. والتنظيم الثاني يتولى الأعمال التنفيذية المتكررة ذات الطبيعة المتوافقة مع منطق خط الإنتاج Production line والإنتاج النمطي الكبير Standardized Mass Production ويخضع العاملون فيه لمنطق الآلة.

وبرغم هذا النجاح النسبي لنموذج التنظيم الآلة في منظمات معينة، إلا أن أحداً لا يستطيع الادعاء أن 100 % من العاملين يستجيبون لمتطلبات التنظيم آلة، بل هناك حالات يتمرد فيها هؤلاء العاملون ويطالبون بظروف عمل أكثر إنسانية. كما أن مظاهر أخرى لسلبية النموذج تبدو حتى في تلك المنظمات المتوافقة ببيعته مع فكرة الآلة، منها ما يلي:

1. ينشأ عن الالتزام التام بالقواعد والانضباط الكامل أن يفقد التنظيم قدرته على التوافق مع الظروف المتغيرة ويتحول إلى كيان جامد يواجه صعوبات التكيف والتأقلم والتفاعل مع المتغيرات وهي السمة الرئيسية لنظام الأعمال المعاصر.
2. تتجمد قدرات الأفراد الذهنية والفكرية ويتحولون إلى كائنات بيروقراطية لا تفكر ولا يمكنها تحليل ما يصادفها من مشكلات أو البحث عن حلول لها. كما يفقدون القدرة على العمل بمرونة لخدمة العملاء والاستجابة إلى مطالبهم.
3. يفاجأ التنظيم بظهور نتائج غير متوقعة لم تكن في حساب القائمين عليه ومن ثم لا يستطيعون مواجهة آثارها.

4. يفقد العاملون الشعور بإنسانيتهم ويتحولون إلى كائنات سلبية تمارس العمل بدون تفكير وتنحصر اهتماماتهم في إشباع حاجاتهم بغض النظر عن مصالح التنظيم أو العملاء.

وبذلك ورغم صلاحية نموذج الآلة في بعض الحالات، إلا أنه بالقطع لا يتناسب وطبيعة التنظيمات المعاصرة التي تعتمد المرونة وسرعة الحركة للتكيف مع المتغيرات، والتي تستثمر المعرفة المتراكمة لدى أعضائها من أجل حفز عمليات الابتكار والإبداع والتجديد في المنتجات والعمليات الإنتاجية وأساليب التواصل مع العملاء.

الشظير نظام طبيعي Organizations as Organisms

يتمثل التنظيم في هذا النموذج على شكل كائن حي Organism يعيش في مناخ يستمد منه مصادر الطاقة التي يعيش بها ويحقق بها غاياته. ووفق هذا النموذج يتعايش التنظيم مع المناخ المحيط ويتكيف وفق معطياته، ومن ثم تصلح أنماط معينة من التنظيم لكل بيئة، وبالتالي نجد التنظيم البيروقراطي يتعايش بشكل أفضل مع البيئة المستقرة، بينما تحتاج البيئة المتقلبة كثيرة المتغيرات إلى نمط تنظيمي آخر وذلك مثلاً حال الشركات العاملة في مجالات تقنيات المعلومات والاتصالات والصناعات عالية التقنية High Tech والشركات التي نشأت للتعامل من خلال الشبكة العالمية " الإنترنت " والتي أطلق عليها Dot.com companies، فتلك الشركات جميعاً تعمل في ظروف تتصف بالتغير السريع والتطور التقني المستمر الأمر الذي لا يتفق وطبيعة التنظيم البيروقراطي مما استوجب تطوير أنماط مختلفة من التنظيم وصلت في بعضها إلى ما أطلق عليه التنظيم الافتراضي أو التخييلي Virtual Organization أي غير الموجود بشكل مادي رغم تواجده في الواقع من خلال الوظائف التي يؤديها عبر تقنيات المعلومات ووسائل الاتصالات عالية التقنية.

وفي نماذج التنظيم باعتباره كائن حي [طبيعي] أصبحت علوم البيولوجيا هي مصدر الإلهام لمنظري التنظيم، وأصبح التماثل بين مفاهيمها وأوصاف التنظيم قائمة على النحو الذي يعبر عنه الجدول التالي:77

Biological concepts	Organizational equivalents
Molecules	Individual
Cell	Group
Complex organism	Organization
Species	Populations of organizations
Ecology	Social ecology

وتطرح هذه النماذج مجموعة قضايا مهمة تتناول أبعاداً لم تتطرق إليها نماذج التنظيم آلة، فهي تشير إلى حركة التنظيم وعلاقته المتغيرة بالبيئة المحيطة، وأن التنظيم يمر بدورة حياة شأنه شأن الكائن الحي Organization life cycle تتغير صفاته وفعالياته في كل مرحلة بحسب الظروف التي تتصف بها والمتغيرات ومصادرها وتأثيراتها، وتباين الصعوبات التي يتعرض لها التنظيم في كل مرحلة من دورة حياته، وتختلف درجات قوته ومواطن الضعف فيه، كما تتطور أوضاعه الداخلية سلباً وإيجاباً، وتتعدد عوامل ازدهاره أو تدهوره.

فضلاً عن ذلك تطرح هذه النماذج بقوة فكرة التعلم التنظيمي واستثمار المعرفة المتراكمة لدى أعضائه في تطوير عملياته وتحسين علاقاته بالمناخ المحيط. إن قضية بقاء التنظيم واستمراره Survival هي واحدة الأمور المهمة التي يلفت النظر إليها اعتبار التنظيم كائناً حياً يسعى للمحافظة على البقاء ومواجهة ما يتعرض له من أخطار ومهددات.

ومن البديهي أن نصل إلى اكتشاف أن نماذج التنظيم الطبيعي تضع في اعتبارها أهمية العنصر البشري باعتباره المحرك الحقيقي لأداء التنظيم، وأن النظر إلى التنظيم باعتباره كائناً حياً إنما هو انعكاس لأمرين أساسيين؛

77 Gareth Morgan, Ibid, p.40

الأول وجود البشر داخل التنظيم وتأثير سلوكهم على حركته وفعاليتها،
والثاني هو وجود البشر أيضاً خارج التنظيم في المناخ المحيط وتأثيرهم على التنظيم بما يصنعونه في هذا المناخ من فرص أو مهددات. إن إدراك أهمية السلوك الإنساني في التنظيم وفهم ضرورة تواجده في مناخ يمدّه بمصادر الطاقة هما الأساس في نشأة الفكر التنظيمي الجديد الذي يرى التنظيم في صورة الكائن الحي الذي يشعر بحاجات يعمل على إشباعها من خلال توظيف طاقات البشر العاملين به وتوطيد علاقاته بالمناخ المحيط ومن فيه من البشر ذوي العلاقة والتأثير على فرص بقاءه ونموه. ولا شك أن حركة العلاقات الإنسانية مثلت مصدراً مهماً ساهم في تشكيل هذه الصورة المختلفة للتنظيم على أنه كائن حيث كشفت عن أهمية العلاقات الاجتماعية في مناخ العمل وكون التنظيم إطار اجتماعي تتفاعل فيه جماعات العمل في تنظيمات غير رسمية هي التي تحدد كفاءته ومستويات الإنتاجية فيه إلى حد بعيد. وكانت تلك بداية نشأة نظرية في التنظيم تراه أداة لإشباع حاجات الأفراد والجماعات وانهم يعملون بكفاءة أعلى حين يتحقق لحاجاتهم مستويات أعلى من الإشباع. ومع تطور نظريات الدافعية التي رُوّجت لأفكار مثل " هرم الحاجات " Need Hierarchy The التي قدمها ماسلو⁷⁸، ونظرية " العاملية " The Two Factor Theory لهرزبرج⁷⁹ ونظرية X,Y المعروفة باسم دوجلاس مكروجر⁸⁰، تعقدت النظرة إلى موضوع دوافع العمل وأنواع الحوافز الملائمة لتحريكها إذ لم يعد مقبولاً فكرة أن الإنسان يعمل فقط من أجل المال وأن الرواتب والمكافآت المالية هي الحافز الوحيد الذي يجب على

⁷⁸ Abraham. Maslow, " A Theory of Human Motivation", Psychological Review, 50: 370-396, 1943.

⁷⁹ Fredrick Herzberg, Mausner, B., and Snyderman, B., The Motivation to Work. New York: John Wiley, 1959.

⁸⁰ Douglas McGregor, Op.Cit.,

التنظيم التعامل به كما كانت تروج نظريات التنظيم التقليدية، وإنما وضحت حقيقة تعدد دوافع الإنسان وتغيرها مع الزمن واختلاف الظروف الاجتماعية والحالة النفسية وغيرها من العوامل، وبالتالي تصبح قضية الحوافز في التنظيم أكثر تعقيداً لضرورة أن تتوافق الحوافز مع دوافع البشر وتحقق لهم الإشباع المستهدف. كل تلك التطورات ساهمت بدرجة أكبر في صياغة صورة التنظيم باعتباره كائن يسعى إلى إشباع حاجاته ومن ثم تتوقف كفاءته وإنتاجيته على مستوى الإشباع المتحقق، كما تختلف وتتطور أوضاعه باختلاف تلك الحاجات وتطوره وتغير وسائل إشباعها.

وحسب نموذج التنظيم الطبيعي تصير مسئولية الإدارة بالدرجة الأولى هي تصميم التنظيم بحيث يوفر للعاملين فيه أعلى درجة ممكنة من وسائل إشباع حاجاتهم وتحقيق رضائهم عن أعمالهم ومن ثم ترتفع إنتاجيتهم ويتطور التنظيم إلى الأحسن. وبالتالي نشأت أفكار عن مشاركة العاملين في الإدارة Participation in Management وإثراء العمل Job Enrichment أو تكبير العمل Job Enlargement ومجمل توجهات إدارة الموارد البشرية الحديثة.

ويتميز نموذج التنظيم كائن طبيعي بأنه يجمع بين العوامل والمتغيرات التقنية " المادية " وبين العوامل والاعتبارات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية، وبالتالي يبدو التنظيم في صورة " نظام تقني اجتماعي " Sociotechnical system .

كذلك تؤكد نماذج التنظيم الطبيعي حقيقة تأثير المناخ الخارجي في سلوك التنظيم وطبيعة العلاقات التبادلية بينهما، ومن ثم تصور التنظيم في شكل " نظام مفتوح " Open System .

وتؤكد نظرية النظم على مجموعة مفاهيم تلقي بظلالها بقوة على نموذج التنظيم الطبيعي⁸¹: مفهوم المناخ الخارجي باعتباره الإطار الذي يتواجد به التنظيم يأخذ منه ويعطيه، يتأثر به ويؤثر فيه.

- أهمية التمييز بين المناخ الخارجي المباشر المتصل بطبيعة أعمال التنظيم ويضم العملاء، المنافسين، الموردين، نقابات العمال، الجهات الحكومية Task Environment والمناخ الخارجي غير المباشر Contextual or general Environment والذي يشمل باقي عناصر المجتمع.
- مفهوم ضرورة التوازن بين التنظيم والمناخ Equilibrium وأن التنظيم لديه أدوات للاستشعار يحس من خلالها بحالات اختلال التوازن التي تؤثر في فعاليته وتدفعه للبحث عن سبل استعادة توازنه مرة أخرى.
- مفهوم التصحيح الذاتي Homeostasis أي قدرة التنظيم على ضبط حركته Self-regulation وتحقيق حالة من الثبات Steady State والمعنى أن التنظيم يحرص على حالة التوازن الذاتي كذلك التوازن الخارجي بالتوافق مع معطيات المناخ الخارجي، وعند حدوث ما يخل بهذا التوازن تبدأ عمليات التصحيح الذاتي لاستعادة الوزن مرة أخرى [الفكرة مأخوذة من طبيعة الإنسان، فحين ترتفع درجة الحرارة مثلاً نرى الجسم الإنساني يفرز العرق لترطيب الجسم واستعادة حالة التوازن " الراحة "].
- مفهوم استيراد الطاقة Negative entropy أي استيراد مصادر للطاقة تعاون التنظيم في التغلب على عوامل الضعف وتمنع انهياره، مثال ذلك ما تفعله الشركات باستقدام عناصر من خارجها لتولي المناصب القيادية لتجديد الدماء والأفكار.
- مفهوم التنظيم باعتباره نظاماً أكبر يضم مجموعة من النظم الفرعية Subsystems ، ومن ثم أهمية تطبيق ذات الأفكار المتعلقة بحركة النظام

⁸¹ Von Bertalanffy, L. " The Theory of Open Systems in Physics and Biology," Science, 3: 23-29, 1950.

وديناميكيته على أجزاء التنظيم الداخلية باعتبار كل منها " نظام " في ذاته ولكنه يتفاعل مع مجموعة النظم الفرعية الأخرى لتشكيل الأداء العام للتنظيم ككل.

• مفهوم التطور Evolution وذلك بأن ينتقل التنظيم إلى حالات أكثر تعقيداً واختلافاً عن أوضاعه السابقة [كما في حالة الإنسان حين يتطور من حالة الطفولة إلى الشباب ثم النضج Maturity ثم الشيخوخة].

إن مفهوم النظم من أهم المداخل الفكرية التي أسهمت في توضيح حقيقة التنظيم وبيان مصادر حركته واتجاهات فعالياته. ومن ثم يصبح تفسير السلوك التنظيمي [العمليات في النظام المفتوح] أمراً ممكناً بمعرفة طبيعة المناخ المحيط بالتنظيم وتحليل الأهداف التي يسعى إليها [المخرجات]، مع الأخذ في الاعتبار طبيعة وخصائص الأفراد والجماعات به [المدخلات البشرية]. وفي ضوء هذا المفهوم يمكن اعتبار التنظيم بمثابة نظام كبير يتركب من مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية هي:

Strategic subsystem	- نظام الإستراتيجية
Human subsystem	- النظام الإنساني
Technological subsystem	- النظام التقني
Structural subsystem	- النظام الهيكلي
Managerial subsystem	- النظام الإداري

وتتوقف فعالية وكفاءة التنظيم على مدى التناسق والتكامل بين هذه النظم الفرعية من ناحية، والتوافق والتوازن بينها وبين المناخ الخارجي من ناحية أخرى.

ويمكن إجمال المفاهيم والنظريات التنظيمية المنبثقة عن نموذج التنظيم الطبيعي على النحو التالي:

النظرية الموقفية، Contingency

وتقوم النظرية على المفاهيم التالية:

1. يتشكل التنظيم بتأثير خصائص البيئة المحيطة، ومن ثم ليس هناك نمط تنظيمي واحد يفضل باقي الأنماط [أي ليس هناك تنظيم مثالي كما كانت النظريات التقليدية تدعي]. ويصبح تفسير حركة التنظيم من خلال التعرف على علاقته بالمناخ المحيط. وقد كانت هذه النظرية نتاج دراسات أجراها اثنان من الباحثين البريطانيين⁸² على العديد من الصناعات وتبلورت عناصرها في أن حركة المناخ الخارجي وتقلباته تؤدي إلى نشأة التنظيم المرن وأنماط الإدارة المتغيرة للتكيف مع الظروف الخارجية. وحسب التغيرات في الظروف المحيطة وشدها سيكون نمط التنظيم المتوافق معها. إنما الأساس هو المرونة والقابلية للتكيف مع الظروف والمتغيرات. ويشير مورجان إلى هذه السمات بقوله:

"Burns and Stalker's idea that it is possible to identify a continuum of organizational forms ranging from mechanistic to organic, and that more flexible forms are required to deal with changing environments received support from other studies conducted in the late 1950s and early 1960s."⁸³.

2. تلعب التقنية دوراً مهماً في تحديد نمط التنظيم المناسب **Appropriate Structure**، ومن ثم فإن التنظيم البيروقراطي الآلي قد يصلح للشركات التي تستخدم تقنية خط الإنتاج الكبير حيث لا يستطيع العامل أن يتدخل في سير العمل وكل ما عليه أن يلتزم بقواعد الإنتاج ويطبق التعليمات حتى لا يتوقف خط الإنتاج نتيجة تدخله، بينما لا يصلح ذاك النمط في حالة الشركات التي تعتمد تقنيات أكثر تعقيداً تسمح بدور

⁸² Tom Burns and G. M. Stalker, The Management of Innovation. London: Tavistock, 1961.

⁸³ Gareth Morgan, Op.Cit., p.51

أكبر للعامل مثل الصناعات التجميعية Assembly التي تعتمد على مهارة العامل البشري وتعاون مجموعات العمل.

3. التنظيم الفعال والمناسب هو الذي يتمتع بالتناسق بين المتغيرات التنظيمية الأساسية؛ الهيكل، التقنية، طبائع واحتياجات الأفراد في التنظيم، والأهداف والإستراتيجيات التي قام التنظيم من أجلها، وفي هذا يقول مورجان⁸⁴:

“ effective organization depends on achieving a balance or compatibility between strategy, structure, technology, the commitments and needs of people, and the external environment.”

4. يدعو التباين في المناخ إلى إقامة أنماط تنظيمية متباينة أيضاً ليس فقط في الهيكل العام وطبيعة علاقتها بالمناخ الخارجي، ولكن أيضاً في تركيبها الداخلي والعلاقات بين وحداتها وأجزائها. ويوضح لورنس ولورش⁸⁵ في دراستهما أن أنماطاً تنظيمية مختلفة ستكون مطلوبة للتعامل مع ظروف تسويقية وتقنية مختلفة، وكذا فإن درجات مختلفة من التنوع والتباين في التكوين الداخلي للتنظيم ستكون مطلوبة كلما كانت الظروف الخارجية أكثر تقلباً وعرضة للتغيير..

“ First, different kinds of organizations are needed to deal with different market and technological conditions. Second, that organizations operating in uncertain and turbulent environments need to achieve higher degree of internal differentiation”⁸⁶

ويعدد هنري منتزبرج⁸⁷ Mintzberg أنماط التنظيم المختلفة التي تتناسب مع حالات مناخية متباينة ويذكر منها؛

- التنظيم الآلي البيروقراطي Machine Bureaucracy

⁸⁴ Ibid, p.54.

⁸⁵ Paul R. Lawrence and Jay W. Lorsch, Organization and Environment. Cambridge, MA: Harvard Graduate School of Business Administration, 1967.

Ibid, p.54.⁸⁶

⁸⁷ Henry Mintzberg, The Structuring of Organizations. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

- التنظيم ذو الأقسام Divisionalized

- التنظيم المهني البيروقراطي Professional Bureaucracy

- والهيكل البسيط The Simple Structure

وهو يرى أن فعالية وكفاءة التنظيم تعتمد على تحقيق التناسق والانسجام بين مجموعة الخصائص المميزة للتنظيم وهي العمر [الفترة منذ النشأة]، الحجم، التقنية السائدة، والظروف المناخية السائدة في محيط التنظيم. وقد ابتكر Bennis⁸⁸ وصف التنظيم العفوي Adhocracy للدلالة على تنظيم بسيط ومؤقت يتشكل تماماً بتأثير الظروف المحيطة وينفض أو يعاد تشكيله مع كل تغير في تلك الظروف، ويعتمد في الأساس على فرق العمل ويتناسب مع المشروعات المعقدة والظروف المتقلبة التي لا تسمح بإقامة تنظيمات هيكلية مستقرة.

5. توجد درجة من الترابط Integration برغم التنوع في أنماط تنظيم الوحدات الداخلية للتنظيم بحسب اختلاف الظروف المحيطة بكل منها وطبيعة التقنية المستخدمة بها ومدى الاستقرار أو التقلب في محيطها، وذلك حتى تجتمع الأجزاء التنظيمية جميعاً مرة أخرى و تتحقق فعالية التنظيم وتكامله. وتختلف وسائل تحقيق هذا الترابط وقد تستخدم فيها أساليب بيروقراطية مثل الأوامر والتعليمات وإجراءات العمل Procedures في التنظيمات الأكثر استقراراً، أو قد تستخدم أساليب تتسم بالمرونة والحركية في حالة التنظيمات الأكثر تعرضاً للتقلبات مثل أساليب اللجان، فرق العمل، ونظم المعلومات والاتصالات عالية التقنية.

6. أهمية دور المناخ في الاختيار الطبيعي Natural selection للتنظيمات الأفضل التي يتحقق لها البقاء نتيجة تمتعها بميزات تجعل فرص

⁸⁸ Warren G. Bennis, Changing Organizations. New York: McGraw-Hill, 1966.

اختيارها أكبر من غيرها. وتعتمد تلك الفكرة على النظرية الموقفية التي تنادي بأهمية العلاقة بين التنظيم والمناخ المحيط في تشكيل فعاليات التنظيم، والتي روجت لفكرة قابلية التنظيم للتكيف وتعديل أوضاعه للتوافق مع معطيات المناخ الخارجي. كما تأثرت أفكار هذا الفريق من منظري التنظيم على نظرية النشوء والتطور التي قدمها داروين وبمقتضاها ذاعت فكرة الاختيار الطبيعي كأساس لتطور الكائنات.

7. وبالتطبيق على التنظيم فإن مستوى التحليل في هذه الحالة ينتقل من التنظيم الواحد إلى أنواع التنظيم Populations of organization حيث يتم اختيار نوع التنظيم الذي يتمتع بميزات أفضل تجعله مختلفاً Variation في سعيه للحصول على الموارد اللازمة لبقائه، ومن يصبح البقاء للأفضل Survival for the fittest حسب نظرية داروين.

صور أخرى للشظير

يعدد مورجان مجموعة أخرى من النماذج التي يحاول كل منها الاقتراب من ظاهرة التنظيم من زاوية معينة ويؤكد على أنها التصوير الأصدق، منها:

89

الشظير... عقل

يرى نموذج " التنظيم... عقل Organizations as Brains التنظيم باعتباره آلية لمعالجة المعلومات، ومن ثم يركز على اعتبارات التعلم Learning والذكاء التنظيمي، ويقدم النموذج تصورات مهمة تستخدم في تصميم التنظيم لدعم خصائصه الفكرية وإطلاق المجال لعمليات معالجة المعلومات. ويطرح مفهوم التنظيم باعتباره "عقل" إمكانيات التنظيم الذاتي Self-organization وفكرة التكامل التنظيمي حيث يعمل التنظيم على تنسيق وترتيب كافة أجزائه ليتكون منها كيان متكامل ومتفاعل

⁸⁹ Gareth Morgan, Op.Cit., pp. 77-110.

[Hologram] بحيث يحتوي كل جزء على الكل في آن واحد، وحسب تعبير مورجان " everything is enfolded in everything else "90.

إن استخدام " العقل " كنموذج يجري تصميم التنظيم على أساسه يعني أننا نبحث عن طريقة يمكن بها تحرير طاقات عناصر التنظيم لتكتشف طرقاً أخرى للأداء في حالة تغير الظروف وأن يكون لديها القدرة على تقويم مدى ملاءمة ما يقومون به للظروف السائدة والمتغيرة ويتمكنون من تعديل أداءهم لاستيعاب تأثير الظروف المتغيرة. أي أن عناصر التنظيم في هذه الحالة تتمتع بالذكاء شأن العقل الإنساني. وقد ترتب على اقتناع كثير من المديرين بفكرة تماثل التنظيم والعقل الإنساني إلى الاندفاع لتكوين قطاعات في التنظيم تباشر العمليات الذهنية والعقلية باعتبارها " عقل التنظيم " مثل إدارات البحوث والتخطيط ومجموعات الاستشاريين ونحوها. ولكن يظل السؤال الذي يطرحه مورجان وهو " هل نستطيع تصميم تنظيمات تعمل بذاتها وكأنها عقول؟

" can we create new forms of organization that disperse brain like capacities throughout an enterprise, rather than just confine them to special units or parts."91

الشظير... ثقافة

يركز نموذج " التنظيم ثقافة Organizations as Cultures " على مجموعة المفاهيم والأفكار والقيم والعادات والأعراف والطقوس والمعتقدات التي تسود التنظيم وتحقق تماسكه الاجتماعي. وبذلك تصبح دراسة التنظيم ومحاولة فهم ما يجري به هي دراسة للعوامل والخصائص المميزة للثقافة السائدة فيه، كما يصبح وسيلة التحكم في السلوك التنظيمي بالتعامل مع تلك الخصائص ومحاولة التأثير فيها. وقد اكتسب هذا النموذج أهميته من نجاح الإدارة اليابانية في تحقيق انطلاقة صناعية

⁹⁰ Ibid, p.80

⁹¹ Ibid, p.79.

واقتصادية كبرى بعد أن كانت دمرتها الحرب العالمية الثانية، مما أثار اهتمام الباحثين للتعرف على مصدر قوة النموذج الياباني والذي تبلور في اكتشاف أهمية ثقافة المنظمة **Organizational Culture** والنابعة من ثقافة المجتمع وحضارته كأساس في عمل الإدارة اليابانية.

ويثير هذا النموذج مجموعة من التساؤلات حول ماهية التنظيم وما يجري فيه، منها ما يلي:

1. كيف تتشكل ثقافة التنظيم في إطار الثقافة العامة في المجتمع؟ وهل يمكن أن ينتج التنظيم ثقافته الخاصة بعيداً عن تأثيرات المناخ الخارجي؟

2. هل تشترك التنظيمات العاملة في مجال إنتاجي واحد في ثقافة واحدة أم يظل لكل منها ثقافته الخاصة المتميزة؟ مثلاً هل جميع الشركات العاملة في صناعة السيارات أو صناعة الحاسبات الآلية تشترك في ثقافة " صناعية " واحدة، أم أن كل منها ستظل قادرة على تكوين ثقافتها الخاصة؟

3. هل تسود التنظيم الواحد ثقافة واحدة مشتركة تسري في جميع أجزائه وقطاعاته ومستوياته المختلفة **One Shared Culture** أم أن هناك ثقافات فرعية متعددة ومتخصصة تسود كل منها بعض قطاعات أو أجزاء التنظيم؟ وفي هذه الحالة هل تتصارع الثقافات الفرعية أم تتكامل؟ وما هي بواعث التكامل أو الصراع بينها؟

4. هل تبقى ثقافة التنظيم ثابتة أم تتطور وتتغير؟ وما هي بواعث التغيير والتطور؟

وتلعب القيادة دوراً مهماً في صياغة ثقافة التنظيم **Corporate Culture** ومن ثم تكون قادرة على تحريك السلوك التنظيمي في الاتجاهات المناسبة لأهدافها باستثمار التأثير الثقافي الذي يتخلل عقول ونفوس العاملين فيميلون إلى أنماط السلوك التي تحفزها ثقافة المنظمة وتشجع عليها، كما يتباعدون عن أنماط السلوك المجافية لتلك الثقافة. وقد ينجح القادة

في بناء ثقافة تقوم على التنافس والابتكار والإبداع، أو قد تتسم ثقافة المنظمة بالتركيز على الجودة والالتزام بالقواعد، ومنها ما يركز على ضبط التكلفة وتنمية مصادر الأرباح وهكذا. وفي جميع الأحوال يصبح التنظيم في الحقيقة مجتمع صغير ذي ثقافة تميزه وتؤثر في تشكيل علاقات أعضائه، ومن ثم يمكن فهم التنظيم والتنبؤ بأوضاعه من خلال رصد وتحليل الثقافة السائدة فيه.

وفي الأساس فإن التمييز بين طبيعة ثقافة التنظيمات المختلفة يمكن أن يكون أساساً في مقارنتها والحكم على مدى التشابه أو الاختلاف فيما بينها. وقد تكون ثقافة التنظيم قائمة على فرض القواعد Enactment كما قد تكون مبنية على قبول الأعضاء للقواعد واتباعهم لها باقتناع [هناك فرق!]. كذلك تؤدي ثقافة التنظيم إلى إنتاج حالة من الفهم المشترك بين أعضائه لما يجري حولهم، ومن ثم تكتسب الحقائق والأوصاف ذات المعاني Shared meanings، الأمر الذي يجعل التفاعل وعلاقات العمل بينهم أكثر يسراً.

الشظير... نظام سياسي

"التنظيم نظام سياسي Organizations as Political Systems" هو نموذج يركز على علاقات القوة وأنماط التنافس والصراع التي تجري بين أعضاء التنظيم تعبيراً عن مصالحهم المختلفة والتي تشكل مجمل حركة التنظيم وفعالياته. ويستمد ذلك النموذج مفاهيمه من العلوم السياسية وقواعد اللعبة الشائعة في منظمات الحكم والسياسة.

الشظير... سجن نفسي

أما نموذج "التنظيم سجن نفسي Organizations as Psychic Prisons" حيث ينحصر الناس في مجموعة من المفاهيم والقيم والأفكار والاهتمامات تحكم تصرفاتهم وتعبر عن كثير مما يجول في العقل الباطن

من حيث السعي إلى إشباع رغبات وحاجات معينة. إن التنظيم في هذا النموذج عبارة عن ساحة تتصارع فيها أفكار واعية وأخرى لا شعورية من أجل توجيه سلوك أعضائه، وتصبح الدراسة التحليلية للتركيب النفسي لأفراد وجماعات التنظيم هي المدخل لفهم ما يجري فيه والتنبؤ بفعالياته ومحاولة السيطرة عليها.

النظير ذاتي التجدد

أما "التنظيم نظام ذاتي التجدد Organizations as Flux and Transformation" فهو نموذج يقدم مفهوماً مغايراً يرى التنظيم في حالة مستمرة من الحركة والتجدد، ويصبح فهم دوافع التغيير والعوامل المساعدة عليه هو المدخل لفهم التنظيم والتعامل مع عناصره. ويناقش النموذج حالات التبدل والتغيير التي تطرأ على التنظيم فيراه في بعض الحالات قادر على تطوير ذاته Self-producing، وفي حالات أخرى ينشأ التغيير والتبديل في التنظيم نتيجة تيارات متدفقة من المعلومات المرتدة الإيجابية والسلبية التي تعكس للتنظيم ردود أفعال المناخ بالنسبة لفعالياته ومخرجاته، وفي حالة ثالثة يحدث التغيير التنظيمي نتيجة للمنطق الجدلي Dialectical Logic حيث تعمل كل ظاهرة على إنتاج عكسها . Every Phenomenon Generates its Opposite

النظير أداة للسيطرة

" التنظيم أداة للسيطرة Organizations as Instruments of Domination " فهو نموذج يركز على البحث في قدرة التنظيم على استغلال عناصره وتسخيرها لتحقيق أغراضه، ويبين النموذج كيف يستغل التنظيم العاملين به والعملاء وحتى أفراد المجتمع المحيط للوصول إلى أغراضه ضارباً بمصالحهم وحاجاتهم عرض الحائط.

ولعل أصدق مثال على هذا النموذج هو الدراسات المتواترة عن الشركات متعددة الأممية Transnational Corporations وما تقوم به من استغلال لثروات الشعوب الأقل نمواً وتسخير طاقات العاملين فيها لتحقيق أقصى أرباح دون النظر إليهم كبشر لهم احتياجات ورغبات يطمحون إلى تحقيقها. أو حالات تشغيل الأطفال التي تسود كثيراً من بلاد العالم الثالث حيث تتغافل الشركات الاحتكارية عن كل قوانين العمل وموانع تشغيل الأطفال وتدفع بهم إلى ظروف عمل سيئة وغير صحية من أجل تعظيم أرباحها. إن التنظيم من هذا المنظور هو سلسلة من محاولات السيطرة ينجح بعض الأفراد في فرض سيطرتهم على باقي عناصر التنظيم، بينما يقاوم الآخرون هذه السيطرة ويحاولون التخلص منها بدرجات مختلفة من النجاح بحسب درجات القوة النسبية لكل طرف. ويساعد هذا النموذج في تفهم مصادر الصراع المتجدد بين الإدارة والعاملين والنقابات التي تمثلهم والتي تصل في أحيان كثيرة إلى حالات من التصادم.

خلاصة

لا شك أن كل من تلك الصور السابقة للتنظيم لها ما يبررها ويدعم القائلين بها. ولا شك أيضاً أن ظاهرة التنظيم من التعقد والتشابك بحيث لا تعبر عنها أيّاً من تلك الصور بمفردها، لذا قد يكون التصوير الأقرب إلى المنطق والحقيقة المشاهدة أن التنظيم هو كل تلك الصور في آن واحد. وقد يغلب على بعض التنظيمات في بعض الأحيان بعض من تلك الصور وتختفي الصور الأخرى أو تقل درجة وضوحها، ولكن الحقيقة أنها كامنة وقد تطفو على السطح في أي وقت بفعل المتغيرات والعوامل المتسارعة المحيطة بالتنظيم من الخارج، أو بتأثير القوى الذاتية داخل التنظيم وعلاقاتها الديناميكية.

وقد يكون المنطق الأكثر تكاملاً عند وصف التنظيم أنه كائن حي يتحرك ويتغير نمواً وانهياراً، صعوداً وهبوطاً في حركة مستمرة نتيجة تفاعل

عناصره الذاتية فيما بينها، وكذلك بتأثير علاقاته مع عناصر المناخ المحيط ودرجة استجابته للمتغيرات وقدر تأثيره فيها. وبذلك فالتنظيم ظاهرة إنسانية شاملة تحتوي كافة ملامح ومجالات حركة البشر من اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ثقافية وتقنية. وتصدر فيه كل عوامل الشد والجذب وقوى الصراع والتنافس فيما بين الأعضاء الداخليين وبينهم وبين المتعاملين مع التنظيم من خارجه والمؤثرين في فعالياته من أفراد وتنظيمات وعناصر المجتمع المحيط. ولا يزال تصوير التنظيم كونه آلية إنسانية مهمة تساعد البشر على تحقيق احتياجاتهم وتطوير سبل حياتهم من خلال التعاون والتكامل بينهم في إطار علاقات منظمة تحكمها قواعد ومعايير، وفي ضوء اتفاقات معلنة أو ضمنية تتضمن أسس توزيع الأدوار فيما بينهم، وتقرير من لهم حقوق اتخاذ القرار ومن عليهم واجبات التنفيذ. وفي هذا التنظيم يحتمل ظهور كافة أشكال العلاقات التنافسية والتعاونية، بل وحالات التناقض الصارخ والصراع القاتل من أجل السلطة وتعظيم المنافع التي يسعى إليها كل طرف من أطرافه .

المدخل الشكلي لنظرية التنظيم

رأينا فيما سبق أهمية التنظيم باعتباره ظاهرة ذات تأثير بالغ في التكوينات الحضارية الحديثة بحيث يمكن القول أن حياتنا المعاصرة تخضع في كل جوانبها لسيطرة تنظيم أو آخر سواء كان ذلك في المجال الاقتصادي أو الاجتماعي أو السياسي . ويشارك الأفراد على اختلاف نوعياتهم في أعمال تلك التنظيمات ويبدلون درجات متباينة من الجهد في سبيل تحقيق أهدافها، ومن ثم يحصلون لأنفسهم على أنصبة متباينة من نتائج الإنجازات المحققة .

وقد اتضح لنا أن أهمية التنظيمات لا تقتصر فقط على المستوى المحلي أو القومي، بل تتعداها إلى المستوى العالمي في ظل ظروف العولمة Globalization ونشأة ما يسمى بالنظام العالمي الجديد الذي تقوده

الولايات المتحدة الأمريكية—New World Order حيث تسيطر مجموعة من التنظيمات الاقتصادية والسياسية على مقدرات العالم والتي تدير حركة الصراع العالمي بهدف تحقيق السيطرة الكاملة على مصادر الثروة والأسواق في العالم والحصول لأصحاب النفوذ فيها على الثروات الهائلة والقوة الاجتماعية الطاغية.⁹²

وللتأكد من حقيقة سيطرة التنظيمات العولمية العملاقة على مقدرات العالم المعاصر دعونا نراجع نشأة وتطور أزمة ما يسمى بتجريد العراق من أسلحة الدمار الشامل والتهديد بالحرب من جانب الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا ومقاومة تلك التهديدات ورفض اللجوء إلى الحرب من جانب فرنسا وألمانيا وبلجيكا وروسيا والانقسام في حلف الأطلسي إلى مجموعتين إحداهما منحازة إلى الولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وأخرى معارضة لهما. فإن التفسير الموضوعي لتلك الأزمة أنه يمكن في النهاية إرجاعها إلى أصلها البسيط وهو التناحر والتصادم في المصالح بين تنظيمات ديناصوريه في كل من الجبهتين. ففي أمريكا وتتبعها بريطانيا تسعى شركات النفط إلى الاستئثار بثروة العراق النفطية تحت ستار ضرب النظام العراقي لامتلاكه أسلحة دمار شامل يهدد بها جيرانه، وتعمل شركات إنتاج الأسلحة في الدولتين على الترويج للحرب حيث تتوافق مع مصالحها لما في ذلك من فرص كبرى لتحقيق مبيعات غير عادية والحصول على عقود بالغة الضخامة من الحكومات المعنية. وعلى الجانب الآخر فإن الشركات الفرنسية والألمانية والروسية تعارض الحرب على العراق لما لها من أضرار على استمرار ونمو علاقاتها التجارية الكبرى

⁹² Pliger, The New Rulers of the World,

مع العراق والتهديد بتوقف عمليات التبادل التجاري معه وفق نظام النفط من أجل الغذاء. 93

وبرغم تلك الأهمية القصوى لظاهرة التنظيم وخطورة تأثيرها في حياة الأفراد والمجتمعات ، وبرغم تعدد الدراسات والنظريات حول ماهية التنظيم، إلا أن الملاحظ وجود درجة عالية من التناقض والتضارب بين المداخل الفكرية المختلفة حيث تتسم جميعاً بالتركيز على بعض عناصر أو أجزاء التنظيم دون غيرها، كما أنها تقصر في النهاية عن تقديم تفسير شامل ومتكامل لتلك الظاهرة الأساسية.

ضوابط وجود تفسير متكامل للتنظيم

إن التفسير المتكامل للتنظيم ينبغي أن يوفر معلومات وإجابات لمجموعة من التساؤلات المهمة التي تحيط بتلك الظاهرة وتتعلق بجوانب رئيسية فيها هي :

1. نشأة التنظيم

والتساؤل هنا يدور حول أسباب ودوافع قيام التنظيمات وعوامل الإسراع بنشأتها أو عوامل إعاقة تلك النشأة. ولعل هذا التساؤل يكتسب أهمية خاصة إذا طرح بالنسبة لتنظيمات مثل نقابات واتحادات العمال، الاتحادات المهنية والأحزاب السياسية. وتتبلور قيمة الإجابة عن هذا التساؤل في كونها تحدد الطريق للتنبؤ بقيام تلك التنظيمات، كما أن معرفة دوافع قيامها تساعد إلى حد بعيد في فهم سلوكها وتخطيط وسائل التعامل معها. وتعالج قضية البحث في نشأة التنظيم مسائل تتعلق بأهداف المروجين لفكرة التنظيم والساعين إلى قيامه، وأنواع الفرص

⁹³يتم كتابة هذا الجزء يوم 16 فبراير 2003 والعالم كله يتقرب ما سوف تلجأ إليه أمريكا وبريطانيا يعد أن قدم د. هانز بليكس رئيس فريق المفتشين الدوليين في العراق تقريره إلى مجلس الأمن يوم الجمعة 14 فبراير وجاء خلواً مما كانت تريده الدولتان من أدلة إدانة للعراق تبرر لهما بدأ الحرب.

المتاحة في المجتمع لقيام التنظيم وما قد يحققه من غايات مجتمعية فضلاً عما يعود على أصحابه والمروجين له من فوائد.

2. أداء الشظير Organizational Performance

يتعلق هذا التساؤل بالبحث في حركة التنظيم وتوجهاته من خلال الكشف عن تبريرات ودوافع وأهداف القرارات والتصرفات الصادرة عنه وكيفية التوصل إلى مثل تلك القرارات Decision Processes. إن حركية التنظيم وتفاعلاته مع الظروف الذاتية له والظروف البيئية المحيطة به تتبلور في أنماط سلوكية Patterns of Behavior تعود بنتائج وآثار متباينة، ومن ثم فإن وجود إطار نظري يسهم في تفسير الأداء التنظيمي يساعد بلا شك على تحسين وترشيد هذا الأداء من خلال الفهم الأفضل للعوامل المحددة له. وليس من شك أن قضية تطوير وترشيد الأداء التنظيمي تحتل جانباً كبيراً من اهتمام المجتمعات الحديثة على تباين درجات نموها وتقدمها رغبة في تعظيم العائد الاجتماعي والاقتصادي لأعضائها وتجنبيهم مخاطر ومثالب الانحرافات التنظيمية، وقد انتشرت في السنوات الأخيرة مجموعة من النماذج التي ترشد إلى كيفية التحسين المستمر في الأداء التنظيمي والوصول به إلى مراتب التميز Excellence⁹⁴.

3. نمو الشظير وتنظيم Organization Development

وثمة تساؤل ثالث حول العوامل المحددة لنجاح التنظيم وفشله وماهية الظروف المحابية لنمو التنظيمات وتطورها وتلك المعوقة والمؤدية إلى المشكلات والفشل التنظيمي. ويتفرع عن هذا التساؤل الأساسي تساؤلات فرعية أخرى منها:

- هل يحتوي كل تنظيم بداخله على عوامل النمو والتطور أم أن مثل هذه العوامل تأتي من خارج التنظيم؟

⁹⁴ راجع في هذا مؤلفنا "إدارة التميز" دار غريب، القاهرة، 2002.

- هل تكون حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها علاقات التفاعل الطبيعي بين التنظيم والبيئة المحيطة، أم هي حركة مصطنعة يمكن التحكم فيها وتحديد مسارها وضبط معدل تقدمها خلال الزمن بمعرفة قوى مسيطرة مفروضة على التنظيم .
- هل يتصاعد التطور والنمو ويستمر بلا اضطراب أم من المحتمل أن يحدث ارتجاع وانتكاس يعود بالتنظيم إلى مستويات أدنى من الأداء؟
- هل يرتبط التطور التنظيمي بوفرة الموارد المادية أو التقنية أم من الممكن أن تتطور التنظيمات بغض النظر عن افتقارها إلى تلك الموارد؟

- ما دور القيادة في تحقيق التطور والنمو؟ وهل من الممكن أن يتكرر نجاح بعض القادة في تطوير تنظيمات بعينها إذا انتقلوا إلى تنظيمات أخرى؟⁹⁵

إن التساؤلات السابقة لها دلالات هامة حين نشعر في تأمل تاريخ تنظيمات دولية وقومية مختلفة سواء في مجالات الإنتاج الاقتصادي أو السياسة أو الاجتماع أو الثقافة . ولعلنا نتخذ هنا أمثلة سريعة لكنها تحقق الغاية المرجوة وهي إبراز أهمية فهم عوامل نمو التنظيم :

- المؤسسات الدولية التي نعيشها ونشهد درجات مختلفة من النمو والتطور فيها مثل اليونسكو، هيئة الأمم المتحدة والمنظمات التابعة لها، جامعة الدول العربية والمنظمات التابعة لها وغيرها التي تتفاوت في معدلات الفعالية والكفاءة وتعاني من حالات ضمور في بعض الأحيان وحالات ازدهار وحيوية في أحيان أخرى. وقد يكون من المفيد تدارس حالة " جامعة الدول العربية" كنموذج حي لما يطرأ على التنظيمات

⁹⁵ يتساءل البعض مثلاً هل يستطيع قائد إداري متميز مثل Jack Welch أن يكرر نجاحه الذي حققه في شركة GE إذا تولى قيادة شركة أخرى ؟ وهل يتمكن Bill Gates من تكرار تجربته مع Microsoft في حال توليه قيادة شركة أخرى؟

من حالات قوة وضعف بتأثير ظروف النشأة والمتغيرات الخارجية فضلاً عن عناصر التكوين الذاتي⁹⁶.

- الأحزاب والتنظيمات السياسية التي أقامت بعضها بعض النظم الثورية في الدول العربية، ففي مصر أنشأت الثورة في أعقاب قيامها في 1952 تنظيمات سياسية متعددة توالى ابتداء من هيئة التحرير ثم الاتحاد القومي ثم الاتحاد الاشتراكي العربي بعد الموافقة على قيام أحزاب وتحويل ما كان يسمى بالمنابر إلى أحزاب سياسية أحدها تابع للحكومة حزب مصر العربي الاشتراكي، ثم إعلان الرئيس السادات إنشاء حزب جديد هو الحزب الوطني الديمقراطي وما حدث من هرولة أعضاء حزب مصر العربي الاشتراكي إلى الحزب الجديد لمجرد أن رئيس الدولة على قمته بينما افتقد الحزب السابق دعم السلطة السياسية العليا في البلاد⁹⁷.
- وفي ذات التجربة المصرية قامت أحزاب للمعارضة كحزب الوفد وحزب التجمع أو حزب الأحرار. وقد حدثت نفس التجارب في معظم الدول العربية مما يدعو إلى التساؤل عن تأثير ظروف النشأة والقائمين بها وتوجهات السلطة السياسية الأعلى في التأثير على مصير تلك التنظيمات.
- الهيئات والمؤسسات الثقافية والاجتماعية والاقتصادية التي أقامتها كثير من الدول النامية لدفع حركة التنمية فيها، وعلى سبيل المثال

⁹⁶ راجع التصريحات الصادرة عن بعض العواصم العربية منادية بإلغاء جامعة الدول العربية وإقامة مجموعة من التنظيمات الإقليمية يتمتع أعضاؤها بالتناسق والتجانس في سياساتها، وكذلك راجع تصاعد الخلاف بين الأمين العام للجامعة العربية عمرو موسى ودولة الكويت ومقاطعة تلك الأخيرة للجامعة، وكذا إعلان ليبيا انسحابها من الجامعة العربية.

⁹⁷ يستطيع القارئ إدراك المقصود من تتبع مصير مثل هذه التنظيمات التي تنشأ وتنتهي بقرارات منفردة.

الصندوق الاجتماعي للتنمية في مصر، أو صندوق التنمية الصناعية في المملكة العربية السعودية.

- هيئة الأمم المتحدة⁹⁸ وما أصابها من ضعف ووهن نتيجة سيطرة الولايات المتحدة الأمريكية على مقدراتها وتأثيرها البالغ على أمينها العام وكثير من الدول الأعضاء - خاصة في مجلس الأمن - وعجز الهيئة الدولية عن ممارسة أي دور في قضايا حيوية مثل قضية العراق أو الصراع العربي الإسرائيلي طالما لم تكن توجهاتها متماشية مع رغبات الولايات المتحدة. وقد انتشرت أفكار تدعو إلى إعادة النظر في وضع المنظمة الدولية والبحث في إقامة كيان آخر على أنقاضها تلبية لتوجهات أمريكية طاغية.

في جميع الأمثلة السابقة نشهد تنظيمات لها جذور تاريخية مختلفة وتعمل في ظروف تتشابه أحياناً وتتباين أحياناً أخرى، وتمارس تلك التنظيمات درجات مختلفة من النمو والتطور الأمر الذي ينعكس على قدراتها وفعاليتها .

لذلك يصبح التساؤل عن محددات النمو التنظيمي على جانب كبير من الأهمية إذ يؤثر ذلك على منطق وأساليب تخطيط وإدارة عمليات التطوير التنظيمي .

⁹⁸ يكتب هذا الجزء صباح السادس من مايو 2003 بعد انقشاع الغبار عن الحرب الأمريكية على العراق وخفوت صوت الأمم المتحدة وتأكد عجزها عن القيام بأي دور في هذه القضية لا قبل الحرب ولا بعد انتهائها.

تفاعل التنظيم مع بيئته

كان الاتجاه السائد في الفكر التنظيمي الكلاسيكي يركز على أن كل تنظيم عبارة عن وحدة متكاملة ذاتية ومنفصلة عن غيرها من الوحدات، وهذا ما كان يعبر عنه بفكرة النظام المغلق Closed System⁹⁹ ، أي أن عوامل نجاح أو فشل التنظيم توجد به ذاتياً وأن ما يتحقق له من إنجاز يتوقف تماماً على ما يتم به من أنشطة وما يحتويه من عناصر القوة أو الضعف . من ناحية أخرى ، فإن الاتجاه في نظرية التنظيم الحديثة هو اعتباره وحدة متفاعلة مع البيئة المحيطة يتأثر بها ويؤثر فيها فهو نظام مفتوح Open System ، ومن ثم فإن فعالية التنظيم واستمراره ونموه إنما تعود بالدرجة الأولى إلى أنماط العلاقات بينه وبين عناصر البيئة وقدر ما يحصل عليه من موارد وما يسنح من فرص وإمكانات . وبين هذين الاتجاهين توجد اتجاهات مختلفة ينظر كل منها إلى علاقة التنظيم بالبيئة المحيطة نظرة مختلفة .

ولعل أهمية هذه القضية تتركز في الأساس في أن قبول أي من الاتجاهين الرئيسيين السابق ذكرهما سوف يترتب عليه آثار خطيرة بالنسبة لإدارة التنظيمات وأساليب عملها وأنماط الرقابة عليها ومعايير الحكم على إنجازاتها . ولتلك القضية انعكاسات هامة بالنسبة للدول النامية التي تمارس أنماطاً جديدة من التنظيم الاقتصادي والاجتماعي والسياسي تعتمد فيها على وحدات القطاع العام لإدارة الاقتصاد القومي ودفع حركة التنمية ، كما تعتمد أيضاً على تنظيمات سياسية واجتماعية وثقافية فوقية تنشئها الدولة وتشرف عليها .

في جميع تلك المحاولات تثور التساؤلات حول مصدر اكتساب تلك التنظيمات لشرعيتها ونوعية الجماهير التي تتجه إليها بولائها ومعايير

⁹⁹ Katz, D. and Khan R., the Social Psychology of Organizations Wiley and Sons., Inc. N.Y. 1966 PP. 8-13

اختيار المسؤولين فيها للأهداف والسياسات والبرامج التي يتخذونها أسساً لنشاطاتهم . فعلى سبيل المثال بالنسبة لوحدات القطاع العام الاقتصادي في مصر وغيرها من الدول التي أخذت بهذا النظام ، فإن السؤال الرئيسي يدور حول حقيقة أهداف تلك الوحدات وهل هو تحقيق أقصى ربح ممكن أم هو تقديم أفضل خدمة للمستهلكين حتى ولو تحملت بعض الخسائر . ويضيف البعض بعداً آخر لهذا السؤال حين يذكرون أن القطاع الاقتصادي العام لا يجب أن يحقق أرباحاً .

ولعل فيما نشره الحزب الوطني الديمقراطي في مصر من أنه قد قام بتطوير هياكله وتنظيماته في إطار فكر حزبي جديد يثير أهمية هذا التساؤل حول ماهية علاقة الحزب بالمجتمع ومدى ارتباطه بقواعد شعبية تؤمن بهذا الفكر الحزبي الجديد، أو أن هذا التطوير إنما هو تعبير عن أفكار بعض ذوي المصالح في الحزب؟

انقضاء الشظير

وثمة سؤال آخر يتعلق بعوامل انقضاء التنظيمات وانتهاء وجودها، وهل تعود تلك العوامل إلى صفات وخصائص التنظيم وتركيبه الذاتي ، أو للظروف البيئية والمتغيرات الخارجية، أم للأمرين معاً ؟ وهل هناك وسائل تمنع تلك العوامل من إحداث تأثيرها على التنظيم وإعادة الحياة إليه ؟ وهل من الأجدي بذل الجهد لإعادة بناء تنظيم متهالك أم الأفضل إقامة بناء لتنظيم جديد تماماً ؟

كل تلك التساؤلات تعكس قضايا تطبيقية على درجة كبيرة من الأهمية وخاصة في مجالات التنظيم الإداري للدول والحكومات والمؤسسات الدافعة لحركة التغيير في المجتمعات الحديثة .

أسس المدخل التكاملي للتنظيم

يقوم المدخل التكاملي المقترح للتنظيم على أساس تعويض النقص والقصور البادي في المداخل السابق عرضها وتتلافى الثغرات والانتقادات الموجهة إليها . وتتركز الفروض الأساسية للمدخل المقترح فيما يلي :

الطبيعة العامة للتنظيم

- أن التنظيم هو نظام اجتماعي مفتوح Open Social System يتركب من هيكل متداخل من العلاقات التبادلية فيما بين أعضائه وبينه وبين عناصر البيئة المحيطة به .
- ينشأ التنظيم استجابة لوجود حاجات اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية تهتم بها جماعات من الناس تتحد مصالحهم وتتفق أهدافهم، ومن ثم فقد تكون نشأة التنظيم بطريقة مخططة أو رسمية ، كما قد تكون انبعاثاً تلقائياً غير مخطط ، إلا أنه من أجل الاستمرار والبقاء لابد أن يكتسب هذا التنظيم غير الرسمي صفة الرسمية لتأكيد شرعيته وتأمين علاقاته مع البيئة المحيطة .
- يتميز التنظيم بحالة من التوازن الحركي Dynamic Equilibrium حيث تعمل الأنشطة المختلفة على استيراد المدخلات Inputs وصيانتها وتحويلها إلى مخرجات Outputs يقدمها للمجتمع بحيث يتحقق على المدى الطويل نسبياً توازن بين النشاط المبذول وبين العائد منه. وتعكس صفة التوازن الحركي قدرة التنظيم على الاحتفاظ بخصائصه الأصلية وقدرته على التأقلم مع التغيرات في البيئة المحيطة أو استقطاب تلك المتغيرات واحتوائها، وقد أثبتت الدراسة التي قام بها كل من Porras&Collins 100 أن الشركات التي نجحت في المحافظة على قيمها الأصيلة Core Values وفي نفس الوقت تواكب المتغيرات

- المدخلات المادية وهي رؤوس الأموال والآلات والمعدات والتجهيزات وما شابهها.
 - المدخلات البشرية الأفراد وما يرتبط بهم من قيم ورغبات واتجاهات وعلاقة إنسانية .
 - المدخلات المعنوية وتتركز في الأهداف والسياسات والمعلومات عن المجتمع وتكوينه والفرص المتاحة والقيود المفروضة.
 - المدخلات التقنية ويقصد بها أساليب الإنتاج والمعرفة الفنية المتاحة للتنظيم .
- وتتفاعل معها هي التي استطاعت النمو والبقاء وتحقيق معدلات عالية من العائد الاقتصادي لحملة الأسهم فيها، وقد أطلق الباحثان على هذه الشركات صفة " الشركات ذات الرؤية_____ة"
- . Companies Visionary

مدخلات الشظير

- يحصل التنظيم على الموارد اللازمة له من المناخ المحيط، و من محصلة تلك المدخلات تتوفر للتنظيم الطاقة التي تهيئ له القدرة على إنتاج معين يستخدمه في الحصول على عوائد جديدة ينفق منها على الاستزادة من تلك المدخلات من ناحية، وعلى التوسع الاستثماري وتحقيق فوائض للاستهلاك من ناحية أخرى . وتمثل المدخلات عناصر حياة أساسية في التنظيم بعضها يكون موضعاً للتحويل من خلال ما يتم عليها من تغييرات ، وبعضها تسهم في تشكيل صيغة التنظيم وتحدد أبعاده و تتركز أهم المدخلات التنظيمية في مجموعات أربع :
- يستطيع التنظيم أن يحقق لنفسه وجوداً مستمراً من خلال قدرته على استيراد مصادر للطاقة من المجتمع المحيط، ومن ثم فإن حالة الفناء والانقضاء الحقيقي تتم حين ينعزل التنظيم عن بيئته وبالتالي تنعدم

قدرته على الحصول على مصادر الطاقة ، كما يمتنع المجتمع عن قبول إنتاجه. وقد تبقى بعض التنظيمات هيكلياً برغم انعزالها عن البيئة إلا أنها تكون غير فعالة وبقاؤها مصطنع إلى حد بعيد ولا تلبث أن تنقضي مهما طال بقاؤها .

- يقوم التنظيم في الأساس على العنصر الإنساني حيث يضم أفراداً يتصفون بخصائص نفسية واجتماعية متميزة، ويؤثر سلوك هؤلاء الأفراد [والجماعات] في الأداء التنظيمي بشكل مباشر.

ديناميكية التنظيم

- تتوقف فعالية التنظيم واستمرار بقائه جزئياً على نوع العلاقات التي تربط بين أعضائه¹⁰¹ ، وعلى هذا الأساس نتوقع درجات من التغير والتقلب في أداء التنظيم وسلوكه تبعاً لاستقرار تلك العلاقات أو عدم استقرارها .
- تتركز قوى النمو والتطور التنظيمي في التكوين الذاتي والخصائص المميزة لكل تنظيم ، ولكن انطلاق هذه القوى الكامنة والتحقق الفعلي لحالات النمو والتطور يتوقفان على مدى ارتباط التنظيم بالبيئة المحيطة والمناخ السائد في تلك البيئة ودرجة تقبله للجديد والمتطور من ناحية ، وإدراك عناصر البيئة للمنافع العائدة من التطوير التنظيمي من ناحية أخرى .
- إن حركة النمو والتطور في التنظيم حركة طبيعية تفرضها طبيعة التنظيم الحركي وتنميتها علاقات التفاعل بين التنظيم وبيئته ، وتخضع تلك الحركة لرقابة وسيطرة القيادات التنظيمية إلى حد بعيد .

¹⁰¹ يلاحظ هنا أننا نستخدم تعبير أعضاء التنظيم Organization Members بنفس المعنى الذي استخدمه شستر برنارد ومن بعده هربرت سيمون حيث تضم العضوية كل العاملين والمتعاملين مع التنظيم إضافة على أصحابه والمديرين به .

- أن أي تنظيم قائم يكون قادراً على تنويع وظائفه وتعديل الأنشطة التي يمارسها لمقابلة احتياجات ناشئة في البيئة المحيطة، وتنشأ هذه القدرة من طبيعة الموارد التي تتوفر له وأهمها الموارد البشرية. إن التطوير والتنويع في وظائف التنظيم خاصية تحتاج إلى المرونة الهيكلية وتمكين أعضاء التنظيم Empowerment وتنمية ثقافة تنظيمية تحابي الإبداع والابتكار.
- يتحدد السلوك التنظيمي بتأثير التفاعل بين عدد من المتغيرات الداخلية النابعة من التنظيم ذاته والمتصلة بتكوينه وتراثه التاريخي والمتغيرات الخارجية النابعة من البيئة المحيطة ومحاولة التنظيم إحداث توازن نسبي وحركي Dynamic Equilibrium بين متطلبات نجاحه واستمرار بقائه وبين احتياجات الجماهير المتعاملة معه ومتطلبات البيئة وقيودها.
- تتشابه أجزاء التنظيم المختلفة وتتناسق أنشطتها وتتحدد فعاليتها حسب درجة توفر وفعالية نظام المعلومات الذي يحقق انسياب المعلومات وتدفقها من مراكز إنتاجها بالتنظيم إلى مراكز اتخاذ القرارات المستخدمة لها. وبقدر المرونة والتدفق والدقة في نظام المعلومات بقدر ما يتحقق للتنظيم السيطرة على المواقف التي يتعامل معها وتزداد قدرته على الاستفادة من الفرص المتاحة وتجنب المخاطر والثغرات.

عمليات التنظيم

- يتميز التنظيم باستمرار النشاط واتصاله بصفة دورية بحيث تتخذ الأنشطة شكل دورة كاملة تغذي نفسها، أي أن نتاج عمل التنظيم يقدم للمجتمع المحيط في مقابل عوائد محددة يحصل عليها التنظيم ليستزيد بها من المدخلات اللازمة لاستمرار النشاط.

- تتمثل الأنشطة التنظيمية في مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة وتتركز في عدد من العمليات ذات الأهمية الحاسمة وهي :
 - عمليات الاتصال الرسمية وغير الرسمية .
 - عمليات القيادة والإشراف ومحاولات فرض السلطة والتأثير على سلوك التابعين .
 - عمليات البحث والدراسة والتقصي عن المعلومات وتحليل المواقف والمتغيرات .
 - عمليات التجميع للموارد والتثمين للفوائد بما يحقق التشغيل الأقصى للطاقات والعائد المجزي للأنشطة التنظيمية.
 - عمليات الاختيار والمفاضلة، أي اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
 - عمليات التحفيز والدفع للأفراد والجماعات لتحقيق الانتماء إلى التنظيم والولاء لأهدافه وبذل الجهد من أجل تحقيقها .
 - عمليات الرقابة وتهدف إلى السيطرة على سلوك أعضاء التنظيم وضمان التزامهم بقواعد السلوك التنظيمي المقررة .
 - عمليات التقويم وتهدف إلى تحديد قيمة الإنجازات التنظيمية ومدى تناسبها مع ما استغرق في تحقيقها من وقت وجهد وموارد.
 - عمليات التصحيح والتطوير والتحديث وتهدف إلى تعديل وضع التنظيم الداخلي وإعادة ترتيب مكوناته ليصبح أقدر على قيادة حركة التغيير والسيطرة على المواقف في علاقاته مع البيئة المحيطة .
 - عمليات إعادة الهيكلة وإعادة صياغة علاقات التنظيم بالبيئة المحيطة واستباق المتغيرات ومحاولة التأثير في الظروف المحيطة وتأكيد سيطرة التنظيم على المواقف.
- يطلب التنظيم من أعضائه الالتزام بأنماط سلوكية تتناسب وطبائع الأدوار Roles والمراكز Positions التي يشغلونها ومواقعهم على خط

السلطة، ومن ثم تتحدد العلاقات التنظيمية في أنماط سلوكية متوقعة Expected Patterns of Behavior يستهدف التنظيم شيوعها بين أعضائه ، فإذا جاءت التصرفات الفعلية للأفراد موافقة لتلك الأنماط تقل الفجائية والغموض فيها ويمكن توقعها والتنبؤ بها. أما إذا تباين السلوك الفعلي لأعضاء التنظيم عن الأنماط المتوقعة يصادف التنظيم وأعضائه المشكلات وقد يقع التصادم المؤدي إلى الفشل والانهيار. ويحاول التنظيم إحكام التوجيه والسيطرة على أنماط السلوك لأعضائه وإغراءهم بالالتزام بالأنماط المتوقعة من خلال عمليات أساسية هي :

Leadership Process	▪ عملية القيادة
Communication Process	▪ عملية الاتصال
Decision Process	▪ عملية القرار
Motivation Process	▪ عملية التحفيز
Control Process	▪ عملية الرقابة

مخرجات التنظيم

- تنتهي عمليات التنظيم إلى مخرجات تمثل ما يقدمه التنظيم للمجتمع من إنتاج مادي أو معنوي ويعرضه سواء للبيع أو الاستخدام مقابل ثمن نقدي أو غيره من أشكال التعويض الاجتماعي . كذلك تضم مخرجات التنظيم كافة العوائد المتحققة لمختلف أصحاب المصلحة من عاملين وعملاء ومتعاملين فضلاً عن أصحاب رأس المال من الملاك وحملة الأسهم.
- تتميز التنظيمات الفعالة بتوازن النتائج والعوائد التي تحققها لأصحاب المصلحة المختلفين Stakeholders بحيث لا تختص بعضهم بعوائد ومميزات تفوق ما يحصل عليه الباقين دون مبرر من تفوق مساهماتهم وقدراتهم الموظفة في خدمة التنظيم.

بعض الاستنتاجات الرئيسة

في ضوء الصفات العامة للتنظيم باعتباره نظاماً مفتوحاً ، نستطيع أن نخلص إلى الاستنتاجات الأساسية التالية :

1. يلعب المجتمع أو المناخ المحيط دوراً أساسياً في تحديد السلوك التنظيمي ويتركز أثر هذا المناخ في توفير المدخلات التي يستخدمها التنظيم وفي قبول أو رفض المخرجات . كذلك يؤثر المناخ على اختيار بعض أنواع الأنشطة التي يمارسها التنظيم .
2. نظراً لأثر المناخ الخارجي في تحديد السلوك التنظيمي فإنه من الخطأ التركيز على الأنشطة الداخلية ولكن الأصح اعتبار تلك الأنشطة الداخلية بمثابة وسائل للوصول إلى الأهداف المرغوبة اجتماعياً .
3. أن الكفاءة التنظيمية والفعالية التي يتصف بها التنظيم إنما تتحددان نتيجة للتفاعل بين الخصائص الذاتية للتنظيم من ناحية وبين الظروف والأوضاع المناخية وخصائص البيئة المحيطة من ناحية أخرى .
4. كذلك حيث يعتمد التنظيم نسبياً على المناخ المحيط ، فإن إحدى وظائفه الهامة تصبح ملاحظة وتتبع التغييرات في هذا المناخ والتنبؤ بها والعمل على الإعداد لمواجهةتها . من ناحية أخرى ، فإن التنظيم يسعى في تفاعله مع المناخ إلى السيطرة على عناصر التأثير فيه وتأمين نفسه من الضغوط الواردة من هذه المناخ . وقد تكتفي بعض التنظيمات بتحقيق استقلالها بمعنى تأمين حرية الحركة الذاتية بموافقة مسبقة من مراكز الرقابة والتوجيه في المجتمع .

خصائص التنظيم الفعال في إطار المدخل النكامل

في إطار الملامح التي حددناها للتنظيم واستناداً إلى مفاهيم العلوم السلوكية، نحاول في هذا الجزء أن نعرض للخصائص التي تميز التنظيم الفعال . واهتمامنا بفعالية التنظيم مرجعه الاقتناع الأساسي بأن الفعالية

هي الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحقق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره ، وهي أساس تطوره ونموه ، وهي أخيراً معيار الحكم على نجاحه .

ونقصد بالفعالية Effectiveness هنا درجة تحقيق الأهداف ¹⁰² . فالتنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، و تختلف درجات الفعالية بحسب مدى تحقيق تلك الأهداف . ويلاحظ أن مفهومنا عن الفعالية لا يقتصر على الجانب المادي أو الملموس فقط ، ولكننا نأخذ في الاعتبار أيضاً الجانب المعنوي . مثال ذلك أننا لا نقيس فعالية تنظيم البيع بكمية المبيعات المحققة فحسب ، بل أيضاً لابد من تحليل أساليب البيع المستخدمة والآثار المترتبة عليها في السوق وفي علاقات التنظيم بالعملاء . من ناحية أخرى ، فنحن لا ننظر إلى الفعالية باعتبارها ظاهرة منعزلة أو متقطعة Discrete بل نعتبرها ظاهرة كلية تصف وتلخص الأبعاد والخصائص المميزة للتنظيم ، كما أنها ظاهرة مستمرة على مدى الزمن ومن ثم فإن لها صفة تراكمية Accumulative وقدرة إشعاعية تؤثر بدورها على خصائص التنظيم .

ولقد أوضحت دراسات التنظيم أن الفعالية يمكن النظر إليها باعتبارها متغيراً تابعاً Dependent Variable يتحدد بفعل تأثير عدد من المتغيرات المستقلة Independent Variables .

وقد أمكن حصر المجموعات التالية من تلك المتغيرات المستقلة واكتشاف تأثيرها على الفعالية التنظيمية ¹⁰³ .

¹⁰² Amitai Etzioni, Complex Organizations. Englewood Cliffs, N.J. : Prentice-Hall, Ins., 1964, P. 8.

¹⁰³ James L. Price, Organizational Effectiveness, An Inventory of Propositions, Homewood Illinois, Richard D. Irwin, Inc., 1968.

1. الخصائص الاقتصادية للشظير الفعال

- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من تقسيم العمل وفي هذه الحالة فإن تقسيم العمل يصاحبه تطبيق نماذج وتوزيع الأدوار وتجزئة المهام الأمر الذي ينعكس على الإنتاجية *Productivity* بصورة إيجابية . ويلاحظ أن تقسيم العمل في هذه الحالة لا بد وأن يراعي الطبيعة الفنية للعمل والتكوين التقني لمراحل الإنتاج بحيث لا يتعارض مع التصميم الأمثل للعمليات والأعمال . ومن ثم فنحن لا نرى تعارضاً بين هذا الرأي وبين الدعوة إلى تكبير العمل *Job Enlargement* التي نعتقد أنها دعوة إلى العودة إلى التصميم الأمثل لعبء العمل في نطاق التخصص .
- أن يقوم التنظيم على أساس تكامل العمليات *Processes* وعد الانحصار في إطار التخصص الوظيفي التقليدي. إن المرونة والتدفق والتكامل في الأنشطة يكون في أعلى مراتبه إذا اتخذت العمليات أساساً للتنظيم.
- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الآلية *Automation* أي الاستعانة بمصادر للطاقة غير بشرية . أن انعكاس الآلية على الفعالية يتركز في أنها تسمح بتحقيق الإنتاج الكبير مما يؤدي إلى خفض النفقات وتحسين الأداء الاقتصادي للتنظيم . ويجب أن تأخذ في الاعتبار أن صفة الآلية هذه لا تنطبق على التنظيمات المهنية المتخصصة مثل مراكز البحوث العلمية والتنظيمات القائمة على العمل الذهني عموماً.
- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الإنتاج المستمر *Continuous Production* نظراً لأن هذا النمط في الإنتاج يعاون أيضاً في تحقيق الإنتاج الكبير *Mass Production* .

إن الخصائص الاقتصادية للتنظيم الفعال تسهم في تحقيق الفعالية من خلال تأثيرها على ناحيتين أساسيتين هما الإنتاجية والروح المعنوية . ولا بد لنا أن نشير إلى حقيقة مهمة هي أن المدخل التكاملي الذي تبنيه

يقبل بعض المفاهيم من المداخل التقليدية للتنظيم كما هو واضح من إدماج أفكار تقسيم العمل، ولكن الفارق الأساسي أن تلك المفاهيم التقليدية يتغير تأثيرها في التصور الجديد حيث تتفاعل مع المؤثرات السلوكية كما أوضحنا أن الخصائص الاقتصادية تنتج آثارها من خلال الإدراك البشري لها ومن خلال انعكاساتها على السلوك الإنساني .

2. الخصائص الإدارية للتنظيم الفعال

إن الخصائص الإدارية للتنظيم الفعال تعكس أساليب توجيه وتسيير الأنشطة بما يحقق الأهداف المقررة أخذاً في الاعتبار الظروف والأوضاع الداخلية للتنظيم وتلك التي تمثل البيئة المحيطة . وقد تحدت أهم الخصائص الإدارية المميزة للتنظيم الفعال فيما يلي :

- أن يتميز التنظيم بنظام واضح ومحدد لاتخاذ القرارات يحظى بقبول أعضاء التنظيم جميعاً باعتبار أن اتخاذ القرارات هي العملية الإدارية الأساسية وكلما كانت واضحة الأسس ومستقرة الدعائم كلما كانت فرص الوصول إلى قرارات سليمة وفعالة أكبر وأكثر احتمالاً . ولا شك أن وضوح واستقرار نظام اتخاذ القرارات يؤدي إلى تعظيم الاستفادة من المعلومات المتاحة ويؤكد التطبيق السليم للسياسات والقواعد الإرشادية للسلوك الإداري . كما أن وضوح نظام اتخاذ القرارات يمكن من التمييز بين أنواع القرارات من حيث كونها روتينية ومتكررة Programmed 104 أو عارضة واستثنائية Unprogrammed وتطبيق مفهوم تقسيم العمل في هذا المجال تتحقق زيادة واضحة في كفاءة اتخاذ القرارات بما ينعكس بالتالي على فعالية التنظيم .
- أن يتميز التنظيم بوجود معايير وأسس واضحة يتم اتخاذ القرار على أساسها، وفي هذه الحالة فإن منطق اتخاذ القرار يصبح منطقاً رشيداً

¹⁰⁴ Herbert Simon. Op. Cit.,

Rational يعتمد على التحليل والتفكير والتدبر مستخدماً الأساليب الإدارية المتطورة المساعدة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المتاحة . ولاشك أن هذا الجانب في التنظيم الفعال يفترض عدة أمور لابد من الإشارة إليها حتى يكتمل العرض الذي نقدمه، هذه الأمور هي:

- أن أهداف التنظيم المستمدة من استقراء حاجات المجتمع والمتمشية مع القيم الاجتماعية هي الأساس في تحديد معايير اتخاذ القرارات .

- أن هذه المعايير موضع اتفاق بين متخذي القرارات وأن استخدامها على أسس موحدة .
- أن شاغل الوظيفة الإدارية يمارس اتخاذ قرارات معينة بناء على طبيعة وظيفته والدور الذي يلعبه . ومن ثم فإن هناك ارتباطاً بين الوظيفة وبين حق اتخاذ القرارات .
- أن من يشغل وظيفة إدارية يملك الصفات والقدرات المعاونة على اتخاذ القرارات السليمة وتطبيق المعايير المتفق عليها .
- وأخيراً فإن هذا المنطق يفترض أن عملية اتخاذ القرارات لا تتم في سلسلة من القرارات الانفرادية ولكنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة والتي تبدو فيها آثار التنظيم الرسمي والعلاقات غير الرسمية في وقت واحد .

ولا يعني هذا أن نمط متخذ القرار الفردي Charismatic غير وارد على الإطلاق ، بل هناك حالات يصلح فيها هذا النمط أكثر من النمط الجماعي الرشيد ، ولكن في المتوسط فإن فعالية التنظيم ترتبط أكثر بهذا النمط الأخير .

- أن يتصف التنظيم بدرجة مناسبة من مركزية اتخاذ القرارات الاستراتيجية نتيجة توفر نظم المعلومات المتكاملة وتقنيات الاتصالات الحديثة وإمكانيات إجراء الدراسات والبحوث التحليلية على مستوى

من التعمق والأصالة لا يتيسر إذا تجزأت وظيفة اتخاذ القرارات . ولاشك أن ما نعينه بمركزية اتخاذ القرارات هنا ليس بالضرورة تركزها في شخص واحد ، بل نقصد بالمركزية توحيد حق اتخاذ القرارات في مستوى إداري عال - أي مستوى الإدارة العليا-، وقد يكون القائم باتخاذ القرار فرداً أو مجموعة [لجنة] وقد يستعين متخذ القرار بمستشارين أو معاونين من الخبراء المتخصصين، إلا أن الصفة الأساسية هنا هي أن عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية موحدة ومركزة في هذا المستوى الإداري الرفيع . ولاشك أن هذا الجانب قد يبدو مثيراً للجدل حيث تراكمت في السنوات الماضية كتابات كثيرة عن المشاركة في اتخاذ القرارات ، ولكننا نعتقد أن ما ندعو إليه لا يتناقض مع مفهوم المشاركة بالمعنى المجرد أي اشتراك مجموعة من العقول في الوصول إلى اختيار معين من بين بدائل متاحة .

- إن مركزية اتخاذ القرارات تسمح بدرجة أعلى من الفعالية من خلال زيادة كفاءة الاختيار وترشيد عملية المفاضلة دون التردّي في أخطار التفتت والتجزؤ وتباين المدركات واختلاف الدوافع التي تقع حين تتوزع عملية اتخاذ القرارات بين مستويات تنظيمية متعددة . ولابد لنا من الإشارة إلى أن درجة المركزية سوف تختلف باختلاف التنظيمات من ناحية ، وبحسب أهمية القرار من ناحية أخرى . ونلاحظ هنا أن نظم اتخاذ القرارات ودرجة المركزية فيها ينتجان آثارها على الفعالية التنظيمية من خلال تأثيرها على الإنتاجية والروح المعنوية، كما أنهما يحدثان درجة عالية من التوحد والتكيف في السلوك التنظيمي للأفراد أعضاء التنظيم الأمر الذي يقلل احتمالات الصراع والتشتت ومن ثم يؤدي إلى تعظيم العائد التنظيمي الإجمالي.
- أن يتصف التنظيم بدرجة عالية من الاستقلال وحرية الحركة بمعنى أن تكون للتنظيم درجة عالية من الحرية في اتخاذ القرارات فيما يتعلق

بأساليب وإجراءات الوصول إلى الأهداف المقررة دون الرجوع إلى سلطة أعلى خارج التنظيم . وتشير هذه القضية جداً شديداً وخاصة حين بحث العلاقة بين التنظيم وبين التنظيمات الأخرى التي قد تمارس حقوقاً رقابية عليه أو تسيطر على تزويده بموارد معينة ومن ثم تعطي لنفسها حق اتخاذ قرارات من الخارج يلتزم بها التنظيم كما في حالة الكثير من التنظيمات الجديدة التي تنشأ في ظل البيروقراطيات الحكومية التقليدية ومنها على سبيل المثال وحدات القطاع العام في كثير من الدول النامية . إن المنطق الأساسي هنا أن درجة كبيرة من الارتباط تصف العلاقة بين الحرية وبين الفعالية، ولذلك فقد أوضحت دراسات عدة أهمها دراسة سلزنيك عن إدارة وادي التنيسي TVA أهمية استقلال التنظيم في إحداث الفعالية 105 .

ويعدد سلزنيك أمثلة لاستقلال إدارة مشروع وادي التنيسي فيقول أنها كانت معفاة من الخضوع للقوانين الفدرالية الخاصة بالخدمة المدنية، ومتحررة من رقابة مكتب الحسابات العام، ولها حق استخدام الموارد المتجمعة لها في تصريف عملياتها الجارية. ولاشك أن قضية الاستقلال التنظيمي تعكس أبعاداً سلوكية مهمة فقد اتضح في دراسة للمؤلف عن الدوافع الإدارية أن المديرين يرغبون في العمل بحرية واستقلال وأن الحاجة إلى الحرية تأتي في مرتبة متقدمة بالنسبة لقائمة الحاجات المختلفة التي يسعى المديرون إلى تحقيقها من خلال عملهم الإداري 106 .

¹⁰⁵ Philip Selznick, TVA and the Grass Roots. Berkeley University of California Press, 1953.

¹⁰⁶ Ali Elsalmi, Managerial Motivation : the Impact of Some Organizational and Personality Variables. Unpublished Doctoral Dissertation-Indiana University, Bloomington, Indiana, 1967.

- إن للاستقلال التنظيمي انعكاساً مباشراً على درجة الفعالية من خلال تأثيره على أنواع الموارد التي يمكن للتنظيم استقطابها وأنواع الأنشطة التي يستطيع أن يمارسها والمخرجات التي يقرر إنتاجها. إن انحصار حق اتخاذ القرارات فيما يتعلق بتلك الأبعاد الثلاثة للتنظيم في إداراته الداخلية يمثل خطوة هامة في سبيل تحقيق مستوى عال من الفعالية ويضع أساساً للمساءلة والمحاسبة على أساس درجة تحقيق الأهداف . وبالتالي فإن السماح بدرجات متزايدة من الاستقلال التنظيمي يتمشى مع الفكر الإداري الحديث المنادي بالإدارة بالأهداف .
- كذلك يمكن القول بأن التنظيم الذي يسير وفقاً لفلسفة إدارية واضحة وأيديولوجية تنظيمية محددة سيكون أكثر فعالية من غيره من التنظيمات التي تفتقر إلى هذا الأساس الفكري للعمل . ولاشك أننا نستطيع الاستدلال على علاقة الأيديولوجية بالفعالية من خلال تلمس أثرها على عمليات اتخاذ القرارات واختيار الأهداف ورسم السياسات وتحديد معايير القياس والتقييم . إن التنظيم الذي يسير وفقاً لأيديولوجية تحابي التطوير والتغيير وتركز على أهمية التجديد والابتكار سوف يحقق معدلات أعلى من الفعالية بالقياس إلى التنظيمات التي تترك مثل تلك الأمور بلا رابط أو دليل ومن ثم تعاني أساساً من خطر العمل تحت ظروف الأزمة حين تواجه ظروفاً تحتم التغيير وهنا يكون التغيير أعلى تكلفة وأقل قبولاً من جانب العاملين ، كما أن الظروف قد لا تكون هيئت بالقدر اللازم لاستيعابه واستثمار ما يتيح من فرص ومجالات . وجدير بالذكر أنه كلما كانت الفلسفة الإدارية والأيديولوجية التنظيمية متناسقة ومتوازنة، كلما كان تأثيرها الإيجابي على فعالية التنظيم أوضح وأشد رسوخاً واستمراراً .
- إن التنظيم المتفاعل مع المجتمع من خلال استقطاب أفراد مؤثرين منه للعمل به ومعه ، و من خلال انتشار أعضائه في تنظيمات أخرى

مؤثرة وغير ذلك من الآليات يكون على درجة فعالية أعلى من التنظيمات المنعزلة اجتماعياً . إن قيمة هذا التفاعل أنه يسمح للتنظيم بالتعرف على الفرص المتاحة وأن يؤثر على مراكز اتخاذ القرارات في تلك الجهات التي تؤثر على أنشطته . كما أن الاستقطاب والانتشار يمكنان التنظيم من تفادي بعض المعوقات وتجنب قيود أو قواعد تلتزم بها التنظيمات الأخرى . ومن ثم فإن تفاعل التنظيم مع المجتمع يزيد احتمالات النجاح والقدرة على تحقيق الأهداف وذلك بتعظيم الفرص المتاحة الكشف عن فرص أخرى قد لا تبدو للتنظيمات المتباعدة اجتماعياً .

- وأخيراً فإن التنظيم الفعال يتصف بوجود نظام واضح ومحدد للرقابة على الأداء يتمثل بالدرجة الأولى في مجموعة من الحوافز والمغريات المشجعة على الأداء الإيجابي ومجموعة أخرى من النواهي التي تنفر من الأداء غير المرغوب . ويتدعم أثر الصفات السابقة بفعل نظام مفتوح للاتصالات يوفر التدفق الكامل للمعلومات والمعاني والفهم المتبادل بين أجزاء التنظيم .

3. الخصائص السلوكية للتشظير الفعال

يتبنى التنظيم الفعال مفاهيم العلوم السلوكية ويسعى إلى تهيئة مناخ يوفر للفرد الفرص الكاملة لاستخدام طاقاته وقدراته الفكرية والذهنية، ويحفزه على المشاركة والمساهمة مع غيره من أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة. وتتمثل أهم الخصائص السلوكية للتنظيم الفعال فيما يلي:

- الاستثمار الفعال النشاط والمستمر للطاقات الذهنية والإبداعية للفرد والتعامل معه بإيجابية باعتباره مصدر الأفكار والابتكارات التي يحصل منها التنظيم على ميزاته التنافسية.

- تنمية وترسيخ مفاهيم العمل الجماعي Teamwork وتمكين فرق العمل لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.
- تنمية ثقافة تنظيمية تقوم على المصارحة والشفافية، وفتح قنوات الاتصال بين عناصر التنظيم ومستوياته، وإزالة المعوقات ومصادر التشويش الشائعة في التنظيمات التقليدية.
- تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات أعضاء التنظيم وبين الأهداف الإستراتيجية والغايات الرئيسية للتنظيم ذاته، والعمل على إدماج المصالح الذاتية للأفراد والجماعات ذوي العلاقة في خطط وتوجهات التنظيم.

خلاصة

استعرضنا في هذا الفصل المفاهيم المعاصرة للتنظيم وتبين لنا أهمية الاتفاق على الصورة الصحيحة للتنظيم حتى لا نقع في خطأ التركيز على بعض العناصر دون الأخرى مما يؤدي إلى مشكلات في الواقع العملي. وقد اتضح لنا أهمية التعامل مع التنظيم ككيان متكامل تتفاعل أجزائه وعناصره وتتكامل مع بعضها البعض في محاولة الوصول إلى الأهداف والغايات التي قام من أجلها، وفي ضوء ظروف وأوضاع البيئة المحيطة وما تتيحه من فرص وينشأ فيها من مخاطر ومهددات.

ونجد الإشارة هنا إلى بعض الاستنتاجات الرئيسة في ضوء المدخل الشكلي

للتنظيم:

1. أن التنظيم في الحقيقة عبارة عن كيان ديناميكي ينشأ لتحقيق أغراض وغايات ويتطور في مراحل مختلفة متفاعلاً مع البيئة المحيطة مؤثراً فيها ومتأثراً بها، ومن ثم تتحدد إنجازاته وقدرته على النمو والاستمرار أو قد يصاب بأشكال من المعوقات والأمراض التي تهدد وجوده وقد ينتهي الأمر به إلى الانهيار والفناء.

2. وإن كان العنصر البشري هو أهم عناصر التنظيم، إلا أن المكونات المادية تحتل أهمية حيث تباشر أموراً تسهم في تيسير الأداء البشري أو تعويقه. ومن هنا يكون التناغم بين العناصر البشرية والمكونات المادية في التنظيم من عوامل فعاليته وتفوقه في تحقيق الأهداف التي قام من أجلها.

3. تلعب التقنية دوراً مهماً في توجيه فعاليات التنظيم وتنعكس خصائصها على هيكل التنظيم وديناميكية العلاقات بين عناصره. وتمثل تقنيات المعلومات والاتصالات في العصر الحديث النموذج الأوضح لتأثير التقنية في فعاليات التنظيم حيث اتجه الفكر التنظيمي المعاصر إلى اعتبار التقنية المحدد الأساسي لبناء الهياكل التنظيمية وتوفير أوضاع باقي العناصر التنظيمية في ضوءها.

4. يعتمد التنظيم في جزء مهم من فعالياته على قدرته في توفير مناخ محابي للتعلم والنمو والابتكار استثماراً للخبرات المتراكمة لعناصره والمعارف المتجددة التي يتعرض لها. ومن ثم يتحول التنظيم إلى كائن يتعلم Learning Organization.

5. تتطور العلاقات بين التنظيم وبين البشر العاملين فيه وتمر بمراحل مختلفة تتفاوت بين السيطرة الكاملة للتنظيم على أفراد والخضوع التام من التنظيم لمطالب الأفراد وتوجهاتهم، وبين هذين النقيضين درجات مختلفة من تبادل التأثير والتأثر مما يحكم ما يحققه التنظيم من إنجازات وما يحصل عليه أعضائه من إشباع لرغباتهم ورضا عن انتمائهم للتنظيم ورغبتهم في الاستمرار في تلك العلاقة.

6. تمثل القيادة التنظيمية مصدر التوجيه والمساندة الرئيسية لعناصر التنظيم المختلفة وأهمها العنصر البشري، وتتفاوت أنماط القيادة وممارساتها وفق تصورات القادة عن التنظيم والأطر الفكرية التي

تحكم تصرفاتهم وقراراتهم في علاقاتهم بعناصر التنظيم والبيئة المحيطة.

الفصل الثالث

المشكلة السلوكية في التنظيم

The Behavioral Problem in Organizations

رأينا أن التنظيم هو الكيان المتكامل من مجموعة عناصر بشرية ومادية ومعنوية تنتظم في هيكل وتعمل في تناسق وفق قواعد محددة من أجل تحقيق غايات وأهداف ذات قيمة، كما يشار إلى التنظيم بأنه " تدفق مستمر من الأنشطة الإنسانية المتناسقة تستخدم في تحويل الموارد إلى منتجات مادية ومعنوية ترغبها فئات في المجتمع، وتعود بالنفع على أصحاب التنظيم أو المسؤولين عنه". وبذلك فإن التنظيم عبارة عن تكوين حضاري يميز المجتمعات المعاصرة ويؤثر في حركتها سلباً وإيجاباً بحسب كفاءتها.

و تتخذ التنظيمات أشكالاً قانونية متعددة [شركات، مؤسسات، هيئات، مراكز، جمعيات] ، كما تتواجد في مختلف مجالات الحياة العصرية [منظمات اقتصادية، تعليمية، طبية، ثقافية]، وتعمل تلك التنظيمات على المستويات الوطنية، الإقليمية، والعالمية وقد تنشأ بينها تحالفات وتكتلات، وقد تكون مملوكة ملكية خاصة لأفراد أو جماعات أو ملكية عامة للدولة والجهات الأهلية التي لا تسعى إلى الربح.

وقد رأينا كيف تمثل التنظيمات على اختلاف أنواعها ومجالات نشاطها أحد ملامح العصر الحديث والذي يوصف بأنه عصر " التنظيمات" حيث لا يجدي العمل الفردي أو عمل الجماعات الصغيرة والمنشآت محدودة القدرات في مواجهة الظروف والتطلعات والمتغيرات التي تسود العالم وتتأثر بها المجتمعات جميعاً. وبشكل عام فإن التنظيمات المعاصرة تباشر مجموعة وظائف مهمة ومحورية في المجتمع المعاصر تتبلور فيما يلي:

- استثمار وتنمية موارد المجتمع.
- استكشاف وتطوير موارد وطاقات إنتاجية جديدة ومتجددة.
- إدارة عمليات إنتاج الثروة القومية والحفاظ عليها وتنميتها.

- توفير فرص العمل المنتج للموارد البشرية في المجتمع.
 - إدارة مختلف شئون المجتمع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، الثقافية، التقنية والعلمية.
 - إدارة علاقات المجتمع مع العالم الخارجي.
- ومن أجل ضمان قيام التنظيمات في المجتمع بوظائفها على الوجه الأفضل والذي يتيح للمجتمع التمتع بنتائجها، يصبح التحكم في كفاءة التنظيمات وتأكيد توجهاتها لما يفيد المجتمع من أكثر القضايا إثارة للاهتمام في مجالات الدراسات التنظيمية.

محددات كفاءة الشظير

إن التنظيمات هي المحرك الأساسي لطاقت الإنتاج والإبداع والتطوير في المجتمع المعاصر، ومن ثم يصبح الاهتمام بإنشائها وتفعيلها ورفع كفاءتها هو الاهتمام الأكبر للدولة الحديثة. من أجل ذلك اهتمت دراسات التنظيم بالبحث في محددات كفاءة التنظيمات والعوامل المؤثرة في حركتها وفعاليتها وقدراتها على تحقيق غاياتها وأهدافها التي قامت من أجلها. وقد أمكن حصر تلك المحددات والعوامل ذات التأثير في مجموعتين رئيسيتين:

1. المناخ المحيط بالشظير

ويضم المناخ المحيط بجميع العوامل والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والمعرفية والتقنية التي يتعامل معها التنظيم فيحصل منها على خبرات ومساندات مختلفة، وتتيح أمامه آفاق فرص ومجالات للنشاط والحركة، كما تفرض عليه قيوداً ومعوقات وتهدهدته بمخاطر تقلل من فعالياته وقد تؤدي إلى انتهاءه وفناءه. وتتميز تلك العوامل والمحددات الخارجية بكونها تخرج عادة عن مجال التأثير

والسيطرة المباشرة لإدارة التنظيم التي تتعامل معها بدرجات مختلفة من الكفاءة بحسب ما يتاح لها من قدرة على المناورة.

2. التكوين الذاتي للمنظمة

ويضم التكوين الذاتي للتنظيم مجمل العناصر التي يتشكل منها من موارد بشرية وتقنية ومادية مختلفة، ومصادر الخبرة المتراكمة وظروف الثقافة الداخلية للتنظيم وطبيعة العلاقات السائدة بين عناصره. كما يعتمد في التكوين الذاتي للتنظيم بعض القيود Constraints ونقاط الضعف الناشئة عن نقص الموارد أو تقادم التقنيات وغير ذلك من معوقات تقلل من فعالية الإمكانيات والموارد المتاحة.

وما يهمنا في هذا الصدد أن نبحث في مدى سيطرة التنظيم على مختلف تلك المحددات الذاتية والمناخية من أجل ضمان تحقيق أهدافه. وتحليل مختلف المحددات والعوامل ذات التأثير التي يتعرض لها التنظيم ويتعامل معها، يبرز المورد البشري باعتباره المحدد الأهم والعامل الأكثر تأثيراً في كفاءة التنظيمات وقدراتها على الفعل والإنجاز.

وتتحدد إنجازات التنظيم وقدرته على البقاء والنمو والتقدم بطبيعة العلاقة الجدلية بين تكوينه الذاتي وبين المناخ المحيط.

أنماط السلوك الإنساني في التنظيمات

حين يلتحق الأفراد للعمل في تنظيم معين فإنهم يكونون مدفوعين برغبات مختلفة يسعون إلى تحقيقها وإشباعها من خلال العمل وما يعود عليهم منه من عوائد مالية ومعنوية مختلفة كالرواتب والمكافآت وفرص التقدم الوظيفي وممارسة السلطة والحصول على فرص تأكيد الذات. ويقضي المنطق البسيط أن هؤلاء الأفراد إنما اتخذوا قراراتهم بالالتحاق بتنظيمات معينة بناء على تحليل موضوعي للفرص والمهددات والمقارنة العقلانية بين ما يطمحون إليه وما تقدمه لهم تلك التنظيمات. ولكن في

كثير من الأحيان لا يتم هذا التحليل الموضوعي والمقارنة العقلانية، وإنما يلتحق الأفراد بالتنظيمات بناء على معلومات غير صحيحة أو مدفوعين بالرغبة في الالتحاق بأي عمل يحصلون منه على ما يساعدهم في مواجهة مطالب الحياة حتى وإن لم يكونوا على ثقة من مصداقية التنظيم أو مناسبته لأهدافهم وقدراتهم على المدى الطويل نسبياً.

ومن جانب آخر، فإن التنظيم حين يوظف أفراداً بعينهم إنما يسعى إلى الاستفادة من طاقاتهم ومهاراتهم ومعارفهم والتي تكشف عنها السير الذاتية التي يعدونها عن أنفسهم ويحاول خبراء التنظيم التحقق منها بالمقابلات الشخصية وأشكال الاختبارات المختلفة. وحين يقرر التنظيم استخدام فرد معين يعهد إليه القيام بمهام وواجبات تم تحديدها لهم في إطار الاستراتيجيات والخطط التي يسعى التنظيم إلى تنفيذها وصولاً لأهداف وغايات مرجوة. وفي المقابل يعرض التنظيم على هؤلاء الأفراد أنواعاً مختلفة من التعويضات المالية والمعنوية لقاء ما يبذلونه من جهد وفكر.

والأصل في الأمور - وحسب مفاهيم النظريات التقليدية في التنظيم - أن تسير العلاقة بين التنظيم وأعضائه بلا مشكلات حيث يحصل كل من الطرفين على التعويض العادل لما قدمه للطرف الآخر، ولذلك وجدنا تلك النظريات تفترض أن الدور البشري والسلوك الإنساني في التنظيم من المعطيات Givens والتي لا يتوقع منها سوى أن تؤدي الواجبات والمهام حسب ما تحدده لها قيادة التنظيم. ولكن الواقع يشير إلى غير ذلك، فالسلوك الإنساني في التنظيم¹⁰⁷ لا يسير على وتيرة واحدة متناغمة مع ما يريده قادة التنظيم، بل إنه يتفاوت ويتبدل ويتخذ أنماطاً متعددة في أوقات مختلفة، وفي الأساس تنحصر أنماط السلوك التنظيمي فيما يلي:

¹⁰⁷ ما نطلق عليه في هذا الكتاب " السلوك التنظيمي".

1. السلوك الإيجابي المعاون للتشجيع والملمتزم بقواعد وتوجهاته

Positive Behavior

مركز	نماذج السلوك الإيجابي في منظمات الأعمال
1	السعي المتصل لتحقيق أهداف التنظيم من خلال التنفيذ الدقيق للخطط الموضوعة والعمل على حل ما قد يقابل الأداء من معوقات في التنفيذ.
2	مساندة العاملين من الزملاء وتيسير أدائهم لواجبات وظائفهم وتقديم المشورة والمساعدة للتغلب على ما يصادفونه من صعاب في الأداء.
3	المشاركة بالرأي في تحليل المشكلات واقتراح الحلول المناسبة لها دعماً لموقف المنظمة، والمبادرة بالكشف عما يصادفه من معوقات وإثارة انتباه الإدارة إليها.
4	الالتزام بالقواعد والنظم والتوقيات المحددة للأداء، واقتراح تعديلها وتطويرها حيث يكون ذلك مناسباً وفي صالح المنظمة.
5	محاولة نشر المعرفة وعدم اختزان الخبرة واكتنازها وإشراك الآخرين فيها لتعميم الفائدة منها، وكذلك السعي المستمر لاكتساب المعرفة الجديدة.

2. السلوك السلبي المناقض للشئير وغير الملزم بقواعد وتوجهاته

Negative Behavior

مرقم	نماذج السلوك السلبي في منظمات الأعمال
1	الافتقار إلى العزم والحماس لمواصلة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية حال مواجهة بعض الصعاب والمشكلات في الأداء.
2	الانعزال عن الآخرين والتزام نمط انفرادي في الأداء وإيثار السلامة وعدم التدخل لمساعدة الزملاء حتى ولو كان ذلك في مقدور الفرد، وكذا رفض مساعدة الآخرين له.
3	التردد أو الامتناع عن إبداء الرأي في أمور العمل، وإخفاء ما قد يكون لديه من ملاحظات أو أفكار قد تفيد الأداء.
4	عدم الالتزام بالقواعد والنظم والتوقيتات المحددة للأداء، وإبداء الأعذار غير الحقيقية للتهرب من مسئولية تطويرها.
5	اكتناز المعرفة المكتسبة من العمل وعدم الميل لتداولها وإشراك الآخرين فيها لتأكيد تميزه وترده بملك المعرفة حتى ولو أضر ذلك بالمنظمة.

3. السلوك المحايد الذي يتخذ موقفاً وسطاً بين الإيجابية والسلبية

Neutral Behavior

رقم	مناخ السلوك المحايد [أقرب إلى الامتناع عن التصويت] في منظمات الأعمال
1	الاكتفاء ببذل أقل الجهد من أجل تحقيق أهداف الخطط الموضوعية وتجاهل ما قد يقابل المنظمة من مشكلات وعثرات كان يمكنه المساعدة في الكشف عنها وحلها.
2	الاكتفاء باتخاذ موقف المتفرج على العاملين من الزملاء والنكوص عن تيسير أدائهم لواجبات وظائفهم أو تقديم المشورة لهم، وكذلك تجنب تعويقهم أو تعطيلهم عن الأداء.
3	الامتناع عن المشاركة بالرأي في تحليل المشكلات أو اقتراح الحلول المناسبة لها، واتخاذ موقف المتفرج من بعد وكأن الأمر لا يعنيه طالما لا يمس عمله مباشرة.
4	إبداء الالتزام بالقواعد والنظم والتوقيتات المحددة للأداء في الظاهر، ومحاولة الالتفاف حولها في الحقيقة حيث يكون ذلك مناسباً له بغض النظر عن تأثيره على المنظمة.
5	إخفاء المعرفة اللازمة لتحسين وتطوير المنظمة وعدم التطوع إرشاد الآخرين إلى مصادرها أو كيفية الاستفادة منها.

ومن المشاهد أن تلك الأنماط السلوكية ليست ثابتة أو مرتبطة بنوعيات معينة من البشر، بل إن عضو التنظيم الواحد قد يتبدل سلوكه ويتراوح بين الإيجابية والسلبية والحيادية في مواقف مختلفة وبحسب إدراكه واتجاهاته ودوافعه وخبراته، وإدراكه للتنظيم ومصادقية القيادة ومدى الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته واحتمالات الاستمرار في ذلك. وقد يتبدل السلوك التنظيمي لنفس عضو التنظيم في اليوم الواحد مرات عديدة، وقد يلتزم الفرد نمطاً سلوكياً معيناً في بعض القضايا التنظيمية أو في مواجهة قيادات ومواقف بعينها في التنظيم، بينما يلجأ إلى أنماط سلوكية مغايرة في غير ذلك من الأمور والمواقف.

استراتيجيات الإدارة للتعامل مع أنماط السلوك التنظيمي

حين تواجه التنظيمات بأنواع السلوك التنظيمي المتباينة فإنها تلجأ إلى إستراتيجيات مختلفة للتعامل معها¹⁰⁸ تهدف إدارة التنظيم من خلالها إلى تأمين أفضل أنماط السلوك التنظيمي المتوافقة مع أهدافها وغاياتها من ناحية، ومنع أو ردع الأنماط السلبية المناوئة لها، ومحاولة تعديل الأنماط الحيادية بمنعها من التحول إلى السلبية أو دفعها للتحول نحو الإيجابية. وتستخدم قيادات التنظيمات العديد من الحوافز الإيجابية والسلبية والآليات التنظيمية والتقنية في محاولاتها " إدارة السلوك التنظيمي"، وتتلور تلك الإستراتيجيات فيما يلي:

إستراتيجيات دعم وتأكيد السلوك التنظيمي الإيجابي

Reinforcement Strategies

وتتركز تلك الإستراتيجيات في استخدام الحوافز الإيجابية بأنواعها المختلفة من المكافآت المالية، الترقية، أنواع المزايا المادية والمعنوية

¹⁰⁸ يقصد بالتعامل مع السلوك التنظيمي مفهوم " إدارة السلوك التنظيمي " أي إخضاعه لمنطق التخطيط والتوجيه والرقابة بما يكفل السيطرة عليه وتوفيقه مع متطلبات تحقيق الأهداف التنظيمية.

وأشكال التقدير التي تعلن بها الإدارة عن رضاها عن السلوك المعاون ورغبتها في استمرار الأفراد على ذات السلوك وجذب الآخرين للتأسي بهم أملاً في الحوافز والمغريات.

استراتيجيات مردع السلوك التنظيمي السلبي **Coercive Strategies**

وتتبلور تلك الإستراتيجيات في استخدام الحوافز السلبية بأنواعها المختلفة مثل الحرمان من المكافآت المالية، تأخير الترقية، والحرمان من المزايا المادية والمعنوية أو تخفيض الراتب وتوقيع العقوبات المختلفة وأشكال التهديد واللوم والتفريع المتعددة التي تعلن بها الإدارة عدم رضاها عن السلوك السلبي ورغبتها في توقف الأفراد عن ممارسته وتحذير الآخرين من اتباعه لتجنب الأضرار والعقوبات المترتبة عليه.

استراتيجيات تعديل السلوك التنظيمي المحايد **Manipulating Strategies**

تعتمد تلك الإستراتيجيات عادة على تقنيات تغيير السلوك من خلال التدريب وتنمية أساليب القيادة الإيجابية والإشراف الفعال الذي يضع الأفراد الذين يلتزمون السلوك المحايد في بؤرة الاهتمام والرصد المستمر لسلوكهم والتحليل الدائب لأسبابه، ومن ثم التدخل الإيجابي من جانب القادة والمشرفين لتعديله. وتستخدم أيضاً الحوافز الإيجابية لجذب السلوك المحايد ناحية التعاون، والحوافز السلبية لإبعاده عن التردّي في منطقة السلوك السلبي.

وفي جميع الأحوال فإن تعدد أنماط السلوك التنظيمي وتباينها وتحولاتها المستمرة يعني أن قيادة التنظيم تواجه في كثير من مراحل علاقاتها بأعضاء التنظيم ما نطلق عليه " المشكلة السلوكية".

مفهوم المشكلة السلوكية

يقصد بتعبير " المشكلة " عادة وجود عوائق تمنع الفرد أو التنظيم من تحقيق غاياته، كذلك فإن تعبير " المشكلة السلوكية " يشير أيضاً إلى ذات المعنى، وهو أن التنظيم يواجه عوائق تمنعه أو تعوقه عن تحقيق غاياته وأهدافه بالمستويات المستهدفة، وأن مصدر تلك العوائق هو السلوك التنظيمي غير المتناسب مع توجهات التنظيم.

فالمشكلة السلوكية The Behavioral Problem هي اختلاف نمط السلوك التنظيمي الذي يديه الفرد [أو الأفراد] في التنظيم عن نمط السلوك الذي تستهدفه الإدارة [التنظيم]، أوهي التناقض والتباعد بين توجهات السلوك التنظيمي لبعض - أو كل - أفراد التنظيم وبين أهداف وتوجهات التنظيم التي تعبر عنها الإدارة المسؤولة وبذلك يكمن لب المشكلة السلوكية في أن التنظيم يواجه سلوكاً مناقضاً لأهدافه - أو في الأقل غير متوافق تماماً مع تلك الأهداف - يصدر عن بعض أو كل أعضائه لبعض الوقت - وقد يستمر لفترات طويلة - مما يهدد التنظيم بالفشل أو الانهيار.

مظاهر المشكلة السلوكية في المنظمات المعاصرة

تتعدد مظاهر المشكلة السلوكية في المنظمات المعاصرة ، ونستطيع رصد أهمها فيما يلي:

- السلوك غير الملتزم تماماً بمواصفات الجودة في الأداء وتكرار العيوب في المنتجات والعمليات المختلفة.
- السلوك غير المحابي لخدمة العملاء والمتباعد عن الأسس والقواعد الداعية إلى تأكيد الحصول على رضا العملاء واقتناعهم بجودة منتجات التنظيم وخدماته.
- الركون إلى أداء العمل وفق التقاليد المتعارف عليها بين العاملين ونبذ توجيهات الإدارة وتعليماتها بشأن تطوير الأداء وتحسينه.

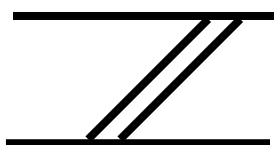
- إهدار المعلومات والخبرات المستفادة من عمليات التدريب والتنمية المستمرة التي تستثمر فيها الإدارة موارد مالية هائلة دون أن يحاول المتدربون نقلها إلى حيز العمل الفعلي.
- إخفاء المعلومات والأفكار والمبتكرات التي يستطيع أعضاء التنظيم توظيفها في خدمة الأداء والركون إلى مباشرة الأداء بالطرق المعتادة والأقل قيمة وجدوى.
- إهدار فرص التعاون والتكامل بين أعضاء التنظيم وتغليب وجهة النظر الفردية والانعزالية، ونبذ العمل بروح الفريق.
- إهدار المستويات والمعايير المستهدفة في الأداء من حيث توقيت الأداء، السرعة في الأداء، الالتزام بتكلفة الأداء المعيارية حسب المخطط، كمية الإنتاج ومستوى الإنجاز المطلوب، فضلاً عن مستويات ومعايير الجودة.
- عدم أو ضعف الاستجابة لطلب الإدارة المبادرة بالأفكار والمقترحات لحل مشكلات العمل وتطوير المنتجات والعمليات في التنظيم.
- تغليب المعايير الشخصية و المصالح الذاتية للفرد حين اتخاذ قرارات تمس التنظيم وتؤثر في فعالياته، ونبذ التقيد بالمعايير الإدارية والاقتصادية الموضوعية التي تتماشى ومصالح التنظيم.
- مخالفة قواعد العمل من حيث مواعيد الحضور والانصراف من مواقع الأداء، وقواعد الزي والتزام معايير و ضوابط الأمن والسلامة في العمل، والحرص على سلامة المعدات والتجهيزات، وصيانة المعلومات والوثائق الخاصة بالتنظيم.
- تجاهل الأسس والمعايير الموضوعية - أو المجربة - في اتخاذ القرارات وتخصيص الموارد المحدودة بطبيعتها، ومن ثم الدخول في تجارب غير مبررة وإهدار موارد غالية وتوجيهها لمجالات ضئيلة أو معدومة العائد.

وفي جميع الأحوال ترتفع تكلفة الفرصة الضائعة Opportunity Cost بالنسبة للمنظمة.

- إغفال المتغيرات المهمة في مجالات عمل المنظمة والركون إلى الاستسلام للمعروف والشائع من معلومات قد تكون تقادمت وأصبحت غير متناسبة مع مقتضى الحال الجديد.

ويوضح الجدول التالي المعنى الأصيل لمفهوم المشكلة السلوكية

السلوك التنظيمي المستهدف	السلوك التنظيمي الفعلي
الالتزام بأهداف التنظيم وغاياته المحددة.	السعي لتحقيق الأهداف والغايات الشخصية للفرد أو الجماعة.
إعمال منطق العقل والرشاش والموضوعية عند الاستجابة لمطالب الإدارة.	الخضوع لتأثير الدوافع غير الرشيدة والتأثر الوجداني عند التعامل مع الإدارة.
التصرف وفق التعليمات والنظم الصادرة عن الإدارة.	الخضوع للمؤثرات الشخصية والعلاقات الاجتماعية حتى وإن تناقضت مع قواعد العمل.
الانصياع لقرارات الإدارة حتى ولو خالفت مفاهيم الفرد وتوجهاته الفكرية وخبراته الذاتية.	إعمال الفكر الشخصي واتباع ما يقتنع به الفرد حتى وإن اختلف عما تريده الإدارة وتفضله.
العمل والتصرف في إطار النظم والقواعد العامة.	السعي إلى الاستقلال الفكري وممارسة الاختيار
الولاء كله للتنظيم وإدارته.	الولاء لمن يقتنع بهم الفرد.
التقيد بمعايير الوقت والجودة والتكلفة وأساليب الأداء المقررة من الإدارة.	الانطلاق في الأداء وفق الرؤية الشخصية للفرد وخبراته وميوله.
قبول الأفكار والتغييرات التي تطرحها الإدارة والتحمس لتطبيقها.	مقاومة التغيير ومحاولة الالتفاف حول مطالبه والتزاماته.

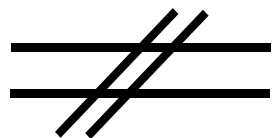


المشكلة

هي الشاخص

والنباعد بين

هذين النمطين



في جميع الحالات السابقة وغيرها تبدو المشكلة السلوكية واضحة في شكل اختلاف ما يصدر عن أعضاء التنظيم من أنماط سلوكية وما يحملونه من اتجاهات ودوافع عما يريده التنظيم ويفضله، وتكون النتيجة دائماً ضياع فرص الإنجاز وإهدار موارد التنظيم والإضرار بمصالحه، وفي النهاية الإضرار بمصالح أعضاء التنظيم أنفسهم.

وتجدر الإشارة إلى قضية مهمة وهي أن المشكلة السلوكية هي كل اختلاف بين أنماط السلوك الفعلية والمستهدفة سواء كان الاختلاف إيجابياً أو سلبياً. فالنقص في الكفاءة وارتفاع تكلفة الأداء عن المستهدف يعتبر في عداد المشكلة السلوكية في مظهرها السالب [السلوك الفعلي أقل جودة وكفاءة من السلوك المستهدف]، كذلك فإن قيام أعضاء التنظيم ببذل مجهود يفوق ما يتطلبه الأداء يمثل مشكلة سلوكية أيضاً رغم أن ظاهر الموقف يوحي بغير ذلك، فالمدیر الذي يباهي بأنه لا يحصل على إجازة أبداً يمثل مشكلة سلوكية [في مظهرها الموجب]، وسلوك العامل الذي يبالي في محاولة إتقان العمل والتزید في تطبيق قواعد الجودة يعتبر أيضاً مشكلة سلوكية إذ يختلف عن السلوك الذي يرضي الإدارة ويحقق أهدافها.

وسواء كانت المشكلة السلوكية تبدو في ظاهرها سلبية أو إيجابية فإنها تمثل تحدياً للإدارة ينبغي عليها التعامل معه في محاولة استرجاع التوازن والتوافق بين نمطي السلوك.

ولا شك أن المشكلات السلوكية تتباين في مداها وشدتها وتكرارها ودرجة استمرارها، الأمر الذي يجعل مهمة التعامل معها قضية محورية تشغل بال الإدارة في التنظيمات المعاصرة وتستنفذ منها جهداً و تتكلف أموال طائلة. ويصبح الفشل في التعامل الفعال مع المشكلات السلوكية أكبر مصدر لفشل وانهيار التنظيمات.

المشكلة السلوكية تحدي للإدارة

إن المشكلة السلوكية إذن هي التحدي الحقيقي للإدارة في أي تنظيم حيث يتوقف على علاجها إمكانية تحقيق التنظيم لأهدافه. ويكمن السر في ذلك أن كل عناصر التنظيم المادية والتقنية والمعنوية [المعرفية] خلاف السلوك التنظيمي يمكن أن تخضع لسيطرة إدارة التنظيم بدرجات مختلفة، ولكن العنصر البشري [ومظهره هو السلوك التنظيمي] هو العنصر التنظيمي الوحيد الذي يتمتع بإرادة مستقلة تعطيه القدرة على مناوئة الإدارة من جانب والتأثير في عناصر التنظيم الأخرى بما قد يخالف توجهات الإدارة من جانب آخر. وبذلك فإن الأداء التنظيمي يتوقف في جميع الأحوال على نمط السلوك التنظيمي الذي لا يخضع تماماً ولا يمكن إخضاعه لسيطرة إدارة التنظيم إلا في ضوء فهم محدداته والتعامل معه بمنطق التحاور والإقناع وليس بمنطق القوة والإخضاع.

مصاعب التعامل مع المشكلة السلوكية

تجد الإدارة عادة مصاعب في التعامل مع المشكلة السلوكية نظراً لتعدد أوجهها ومظاهرها، وتباين أسبابها ودوافعها، فقد يكون السلوك التنظيمي المتناقض مع توجهات الإدارة واحداً في الشكل، ولكنه يصدر من أفراد مختلفين لأسباب مختلفة. وتزداد حدة المشكلة السلوكية حسب الأوضاع التالية:

- زيادة حدة التباعد بين السلوك التنظيمي الفعلي وبين السلوك التنظيمي المستهدف الذي يوافق أهداف التنظيم وغاياته [أي اتساع الفجوة السلوكية].
- زيادة أعداد أفراد التنظيم الذين يصدر عنهم السلوك التنظيمي غير المتوافق مع أهداف التنظيم وغاياته.

- شيعو السلوك التنظيمي المتناقض مع أهداف التنظيم في قطاعات متعددة ومجالات مختلفة في التنظيم.
- تركز السلوك التنظيمي المتناقض في الوظائف التنظيمية الحيوية ذات التأثير البالغ على باقي وظائف وفعاليات التنظيم [مثل وظائف الجودة والتسويق وعلاقات العملاء وغيرها من الأنشطة الحيوية].
- انتشار السلوك التنظيمي المتناقض بين أعضاء التنظيم الأكثر خطورة وأهمية بالنظر إلى خبراتهم ومسئولياتهم التنظيمية.
- استمرار السلوك التنظيمي المتناقض لفترات طويلة أو تكرار ظهوره على فترات متقاربة مما يجعله يبدو وكأنه النمط السائد طول الوقت.
- التقلب المستمر للسلوك التنظيمي وتداول الأنماط السلوكية المختلفة على فترات متقاربة مما يجعل التعامل معها أكثر صعوبة.

عوامل زيادة صعوبة التعامل مع المشكلات السلوكية:

1. تعدد العوامل والمتغيرات المنشأة للمشكلة السلوكية وتغيرها المستمر مما يسهم في صعوبة حصرها والتعامل معها بمنطق التحليل والدراسة العلمية.
2. تداخل العوامل النفسية الفردية والعوامل الاجتماعية والتنظيمية والإدارية في مواقف الأداء وتأثيراتها المتشابكة على السلوك التنظيمي.
3. التأثير غير الظاهر لثقافة التنظيم Organization Culture في كثير من الأحيان في خلق المشكلة السلوكية أو تضخيمها.
4. تأثير أنماط القيادة والاتصالات في التنظيم على تكوين وتنمية واستمرار المشكلة السلوكية.
5. تعدد آثار المشكلة السلوكية الواحدة إذ تبدو في شكل تأثيرات متباينة على أداء الأفراد وكفاءتهم في تحقيق أهداف التنظيم، والحالة المعنوية للأفراد والجماعات، و تماسك جماعات العمل ودرجة انتماء العاملين وولاءهم التنظيمي، وعلاقات الأفراد والإدارة.

6. صعوبة التنبؤ بمسار وتطور المشكلة السلوكية من حيث تصاعد حدتها وتزايد تأثيرها السالب، ودرجة انتشارها بين أعداد أكبر من العاملين، أو ظهورها في قطاعات أخرى من العمل، أو ثباتها واستمرارها، أو خمودها وضعف تأثيرها.

أهداف الشظير في التعامل مع المشكلة السلوكية

تهدف الإدارة من محاولات التعامل مع المشكلة السلوكية أن تحقق كل أو بعض النتائج التالية:

1. السيطرة على المشكلة والحد من انتشارها في قطاعات التنظيم الأخرى أو بين فئات متعددة من أعضائه.

2. الحد من التأثير السالب للمشكلة السلوكية ومحاولة إزالة آثارها على كفاءة التنظيم وفعالياته.

3. محاولة إنهاء المشكلة بالتعامل مع الأسباب المنشأة لها و المساعدة على استمرارها وتفاقمها.

4. علاج الأوضاع التنظيمية والخصائص البشرية التي تسببت في نشأة المشكلة السلوكية لمنع ظهورها مرة أخرى.

و حيث يمكن التعبير عن المشكلة السلوكية - وفق منطق النظام المفتوح - بأنها حالة من اختلال التوازن التنظيمي ، يصبح التعامل معها هو في حقيقته محاولة من الإدارة إلى خلق التوازن المفقود - أو استعادته - بين السلوك التنظيمي وبين أهداف التنظيم وغاياته وأنماط الأداء المستهدف ومستوياته.

مداخل التعامل مع المشكلة السلوكية

- تختلف مداخل الإدارة في التعامل مع المشكلة السلوكية¹⁰⁹ ، وقد تتراوح أساليب تعامل الإدارة مع المشكلة السلوكية كما يلي:
1. التغافل عن المشكلة وتجاهل وجودها.
 2. الانتباه للمشكلة في بدايتها والتعامل معها لفترة ثم التعايش معها وقبولها كأمر واقع.
 3. التنازل عن السلوك المستهدف وتقبل السلوك الفعلي وكأنه ما تريد الإدارة، وبذلك تختفي المشكلة السلوكية ظاهرياً على الأقل.
 4. الإصرار على السلوك المستهدف ومحاولة فرضه قسراً.
 5. الانسحاب من الموقف تماماً كما في حالة تصفية التنظيم لعدم القدرة على مواجهة ما يصادفه من مشكلات منها المشكلة السلوكية.
- وفيما بين هذه المداخل المتباينة تستخدم الإدارة درجات مختلفة من أساليب الإقناع والترغيب والتهديد والردع من أجل سد الفجوة بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.

متطلبات التعامل مع المشكلة السلوكية

- كي تتمكن الإدارة من التعامل الإيجابي مع المشكلة السلوكية فهي في حاجة إلى تبين الأمور التالية:
- تحديد أنماط ومستويات السلوك المستهدف، وتعيين المعايير والمواصفات التي تساعد في فهمه والتدرب عليه.
 - التعرف على أنماط السلوك التنظيمي الفعلي ورصد تطوراتها وتبين مساراتها وتأثيراتها على قضايا التنظيم المختلفة ومدى مساهمتها في

¹⁰⁹ نحن نستخدم تعبير " المشكلة السلوكية " للدلالة ليس على مشكلة فردية بذاتها، ولكن بمعنى شامل وجامع لكل أنواع المشكلات التي يواجهها التنظيم والناشئة عن اختلاف السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك التنظيمي المستهدف من الإدارة.

تحقيق أهدافه وغاياته. أي أن الإدارة في حاجة إلى آلية - أو آليات - مستمرة ومنتظمة لرصد وقياس السلوك التنظيمي الفعلي لكافة أعضاء التنظيم.¹¹⁰

- تحليل السلوك التنظيمي للمشاهد ومحاولة التعرف على محدداته من حيث مدركات الأفراد ودوافعهم واتجاهاتهم. وتعتبر عملية فهم وتفسير السلوك التنظيمي الخطوة المنطقية الأولى في محاولة التعامل مع المشكلة السلوكية.

المدخل العلمي للتعامل مع المشكلة السلوكية

تتعدد المداخل التي تلجأ إليها الإدارة للتعامل مع المشكلة السلوكية، وقد تنجح أو تفشل بعض تلك المداخل العلاجية، ولكن يبقى مدخلاً أساسياً هو الأكثر احتمالاً للنجاح وهو المدخل العلمي والذي يتخذ في التعامل مع المشكلة السلوكية ذات المنهجية التي يلزم الباحثون أنفسهم بها حين يتعاملون مع مشكلة بحثية في أي فرع من العلوم بما فيها العلوم السلوكية والاجتماعية.

ويقوم المدخل العلمي للتعامل مع المشكلة السلوكية على المحاور التالية:

1. تحديد السلوك المستهدف

ويتحدد السلوك المستهدف وفق تقنيات إدارة الموارد البشرية وتطورها إلى تقنية " إدارة الأداء " Performance Management حيث يتم إعداد " خطة الأداء " Performance plan لكل فرد - أو مجموعة أفراد - من خلال مراجعة أوصاف الوظائف Job Descriptions و مواصفات

¹¹⁰ يشير تعبير السلوك التنظيمي هنا إلى أنماط السلوك الظاهرة والتي يمكن رصدها ومشاهدتها بوضوح، أما السلوك الباطن والمتمثل في القيم والاتجاهات والميول والمدرجات وغيرها من المشاعر والأفكار التي يختزنها الإنسان في نفسه ولا يصرح بها فهي تتطلب آليات مختلفة ودقيقة للكشف عنها أو استنتاجها.

الأفراد المناسبين لأداء كل وظيفة Job Specifications، ومراجعة إستراتيجيات وخطط وأهداف التنظيم واستجلاء دور الوظيفة في تحقيقها.

وبذلك تعتبر " خطة الأداء " هي الوثيقة الأساسية التي تعتبرها الإدارة المعاصرة في تحديد السلوك المستهدف من الفرد - أو جماعة العمل - متمثلاً في أداء عمل معين يلتزم مواصفات محددة للجودة، والتوقيت، والكمية، والتكلفة، ومتوافقاً مع نظم وتقنيات ومراحل الأداء التي حددتها الإدارة.

ومن المفهوم أن خطط الأداء تتعدل وتتبدل ويتم تحديثها وتطويرها مع اختلاف ظروف الأداء وأهداف التنظيم، ومن ثم لا يتصور أن يثبت نمط السلوك المستهدف على حال واحد لفترات طويلة. من زاوية أخرى، فإن الأفراد يكتسبون من الخبرات والمعرفة نتيجة الممارسة ما يساعدهم على تحسين أداؤهم [أي تطوير نمط السلوك التنظيمي]، وقد يعترضهم مشكلات ومعوقات أو مضايقات تدفعهم إلى التزام نمط سلوكي أقل كفاءة أو توافقاً مع مطالب التنظيم.

2. متابعة السلوك الفعلي

تلجأ الإدارة إلى أساليب مختلفة لرصد السلوك الفعلي [أي الأداء الفعلي] تعتمد في الأساس على قدرات وتوجهات المشرفين والرؤساء في مواقع العمل المختلفة. وتتباين وسائل الرقابة على السلوك التنظيمي [الأداء] من الوسائل التقليدية القائمة على الملاحظة الشخصية والمعايشة المستمرة للمشرفين في مواقع الأداء، وأنواع التقارير الدورية التي تنتجها الإدارات المختصة مثل إدارة الرقابة على الجودة وما يسمى في المنظمات التقليدية إدارة التفتيش أو إدارة المراجعة أو التدقيق الداخلي . كذلك تلجأ المنظمات المعاصرة إلى أساليب أكثر تطوراً وديناميكية في متابعة السلوك التنظيمي وملاحقته

وتحليله أولاً بأول باعتماد تقنيات الاتصالات والمعلومات، وأساليب إدماج العملية الرقابية في صلب خطط وعمليات الأداء Built-in .

3. تحليل الفجوة السلوكية

- يهدف التحليل إلى الكشف عن أبعاد الفجوة من حيث الأمور التالية:
- مواقع ظهور الفجوة السلوكية.
 - حجم الفجوة السلوكية أي مدى التباعد بين السلوك الفعلي والسلوك المستهدف.
 - مدى انتشار الفجوة في قطاعات التنظيم ومستوياته المختلفة.
 - مدى تكرار الفجوة السلوكية ودرجة التقارب أو التباعد بين مرات تكرار ظهورها.
 - مدى ثبات الفجوة السلوكية من حيث الموقع أو الانتشار أو الحجم في مرات ظهورها المتكررة.
 - رصد الآثار المترتبة على الفجوة السلوكية سواء الظاهرة أو المحتملة.
- كما يهدف تحليل الفجوة السلوكية إلى تبين مصادرها وأسبابها وتحديد العوامل المنشطة والداعمة لها.

4. اختيار الوسيلة الأكثر تناسباً لسد الفجوة

تركز الخطوة الرابعة في منهجية التعامل العلمي مع المشكلة السلوكية على فحص البدائل المختلفة لسد الفجوة واختبار مدى صلاحية كل منها وجدوى تطبيقه، ثم اتخاذ القرار باستخدام العلاج الذي يعد بأعلى درجة ممكنة من الفعالية في سد الفجوة السلوكية ومنع تكرارها.

وبذلك يتضح التلاقي بين الدراسات التنظيمية ومجموعة العلوم السلوكية، فإن دراسة السلوك التنظيمي ومحاولة التعرف على محدداته وفهم العوامل المؤثرة فيه واكتساب القدرة على التنبؤ بأوضاعه المحتملة تصب

كلها في جانب تطوير قدرة التنظيم على توجيه السلوك وضبط إيقاعه بما يتوافق والأهداف والغايات التنظيمية.

إن التعامل الإيجابي مع أسباب المشكلة السلوكية هو المدخل الأسلم الذي تلجأ إليه الإدارة المعاصرة بعد أن تبين قصور محاولات تهدئة أو تسكين المشكلة ومسبباتها، فقد تنجح بعض تلك المحاولات ظاهرياً، ولكنها بالأساس تفشل في إنهاء المشكلة السلوكية واجتثاثها من جذورها. ويؤدي عدم التعامل إيجابياً مع المشكلة السلوكية في كثير من الأحيان إلى كمونها ظاهرياً ومن ثم انصراف الإدارة عن الاهتمام بها ومراقبتها، لتفاجأ بعد ذلك بانفجارها بشكل أشد وأقسى مما كانت عليه عند بدايتها وبمستوى يصعب في كثير من الأحيان السيطرة عليه.

نماذج من مظاهر المشكلة السلوكية وآثارها

في إطار اهتمامنا بدراسة السلوك التنظيمي وتطبيق منهج الإدارة الإستراتيجية للسيطرة عليه وتوجيهه بما يتفق وأهداف التنظيم وغاياته، تصبح دراسة المشكلة السلوكية وتتبع أسبابها والبحث في سبل علاجها من أهم مجالات الدراسات التنظيمية حيث يتوقف عليها كفاءة الكيان التنظيمي وتماسكه وقدرته على البقاء والنمو.

ونعرض فيما يلي لبعض أهم مظاهر المشكلة السلوكية التي تعاني منها المنظمات المعاصرة وخاصة في بلادنا الساعية إلى التنمية الاقتصادية والنهضة الاجتماعية والثقافية الشاملة:

انخفاض الإحساس بالجودة وأهميتها

تعتبر قضية الجودة من أهم التحديات التي تواجه المنظمات المعاصرة خاصة في الدول النامية والتي تسعى لأن تجد لها مكاناً في السوق العالمي القائم على التنافسية المتصاعدة فضلاً عن المحافظة على أسواقها المحلية في وجه منافسة الشركات العالمية الكبرى.

وتتمثل مشكلة الجودة في الأساس كونها مشكلة سلوكية تنبع من ضعف إدراك أعضاء التنظيمات المختلفة بمعاني الجودة ومفاهيمها، وقصور معرفتهم بأساليب ضبط الجودة وتوكيدها في عمليات التنظيم ومراعاة مواصفات الجودة المقررة للمنتجات والخدمات التي ينتجها التنظيم.

وقضية الجودة بالدرجة الأولى هي توجه سلوكي من جانب القائمين بالعمل قبل أن تكون تقنيات ونظم وأساليب إنتاجية. ولعل الحديث الشريف يؤكد هذه الحقيقة ويضع الجودة ليس فقط في إطارها السلوكي، بل في سياقها الإيماني باعتبار الالتزام بها نوعاً من طاعة الله عز وجل وطلباً لرضاه والتماساً لحبه جل جلاله، إذ يقول الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم "إن الله يحب إذا عمل أحد منكم عملاً أن يتقنه".

إن الإتيان والتجويد في الأداء صفات يكتسبها الإنسان من المناخ المحيط فضلاً عن القدرات والمهارات الذاتية التي تجعله قادراً - إذا أراد - على الأداء المتميز الملتزم بقواعد ومواصفات الجودة. ومن هنا، فإن التنظيم حين يسعى لتطبيق نظم الجودة المتطورة دائماً ومنها مثلاً نظام " إدارة الجودة الشاملة" TQM أو الصيغة الجديدة منه المعروفة باسم " نظام Sigma " فإنه يطرح على العاملين به نمطاً سلوكياً مستهدفاً يبغي أن يلتزموا به في جميع تصرفاتهم وإطاراً عاماً يحدد أساليب تنفيذ ما يعهد إليهم به من مهام.

وعلى الجانب الآخر، نجد العاملين يتفاوتون في قبولهم لمفهوم الجودة ودرجة التزامهم بقواعدها ومواصفاتها بحسب تكوينهم النفسي والاجتماعي من جانب وقدراتهم ومهاراتهم في الأداء من جانب آخر. وبذلك تنشأ عادة " فجوة الجودة " وهي الانحراف في السلوك الفعلي لأعضاء التنظيم عن سلوك الجودة المستهدف. وهي بذلك مشكلة سلوكية بالأساس تلجأ الإدارة إلى معالجتها ليس فقط بالتدريب وتنمية القدرات والمعارف المتصلة بالجودة ومتطلباتها، ولكن بالدرجة الأولى بعمليات

إقناع بمنطق الجودة وبيان مزاياه للعاملين أنفسهم وربط نظم الحوافز وتقدير الأداء بمستويات الجودة التي يحققها العاملون أي بمدى اقترابهم من السلوك المستهدف.

وقد برع اليابانيون في تطوير وتطبيق نظم الجودة من خلال إدماجها في صميم اهتمامات العامل الياباني وتحميله المسؤولية عنها بتطبيق نظام " حلقات الجودة " Quality Circles والتي تضم العاملين المشاركين في عمل معين لبحث مشكلات العمل والتفكير في حلها وتنفيذ ما يصلون إليه من حلول مباشرة ومنها مشكلات الجودة. ففي النظام الياباني تصبح الجودة مسؤولية العامل نفسه ومن ثم يتشكل سلوكه وفقاً لمتطلباتها وتختفي إلى حد بعيد " فجوة الجودة " أو المشكلة السلوكية في هذا المجال.

وإذا تأملنا في عناصر نظام التطوير المستمر في الإدارة اليابانية والمعروف باسم Kaizen¹¹¹ نجد أنه يقوم في الأساس على مفاهيم سلوكية بالدرجة الأولى حيث تقوم فلسفة النظام على تأكيد التعلُّم التنظيمي Organizational Learning بما يجعل العاملين يكتسبون أفكار الجودة ويعتمدونها أساساً في سلوكهم في الأداء دون حاجة لتشديد التوجيه والرقابة من جانب الرؤساء، كما تنطوي العملية على إجراءات أساسية وبسيطة في ذات الوقت ترتبط بأساليب الأفراد في السلوك وتعتمد على توجهاتهم السلوكية ومنها الأساليب التالية:

"ترتيب البيت" House Keeping

ويتضمن هذا الأسلوب الإجراءات التالية:

- فحص الموجودات في مكان العمل والتخلص من كل ما هو غير ضروري.

¹¹¹Masaaki Imai, Kaizen – The Key to Japan's Competitive Success - ,NY: McGraw-Hill Publishing Co., 1986.

- إعادة ترتيب الأشياء الباقية بطريقة منظمة.
- تنظيف مكان العمل وتجهيزاته باستمرار.
- المحافظة على النظافة الشخصية للفرد.
- تأكيد الرقابة الذاتية وتنمية معايير الأداء المتناسبة مع أفكار التطوير المستمر.

"منع الفاقد" Waste Elimination

- ويتضمن أسلوب منع الفاقد الإجراءات التالية:
- حصر مصادر الفاقد Waste والعمل على إلغائها.
 - التأكيد على منع الزيادة في الإنتاج عن المخطط.
 - منع زيادة المخزون من المواد ومستلزمات الإنتاج عن الاحتياجات.
 - منع عمليات إعادة الأداء بسبب عيوب التشغيل.
 - منع الحركات التي يقوم بها العاملون والزائدة عن اللازم.
 - تقليل الإجراءات ومنع التكرار فيها.
 - خفض الوقت الضائع دون مبرر.
 - منع الفاقد الناشئ عن كثرة التنقل غير المبرر سواء للأفراد أو المعدات والعمليات.

ولا شك أن مراجعة كثير من مشكلات نقص الجودة وعدم الالتفات إلى أهميتها في منظمات الأعمال والتنظيمات العامة والخاصة في بلادنا تدلنا على تعاظم المشكلة السلوكية في هذا المجال الحيوي، ويوضح المثال الأخير لنشوب حريق في مكتبة الإسكندرية¹¹² مدى انتشار وخطورة مشكلة " فجوة الجودة" وأساسها السلوكي، حيث أرجع الكثيرون سبب ذلك الحريق إلى أشكال السلوك غير الصحيح لأفراد عاملين بالمكتبة منهم بعض كبار الموظفين يدخلون داخل مكاتبهم رغم منع التدخين

¹¹² نشب حريق محدود بحد تعبير وسائل الإعلام بمكتبة الإسكندرية في الأسبوع الأول من شهر مارس 3002.

كسياسة عامة بالمكتبة، ويجهزون الشاي والقهوة في مكاتبهم باستخدام معدات تسخين كهربائية غير مرخصة وبرغم تعليمات الأمن والسلامة. وكثير من حوادث الحريق وتلف الممتلكات في المصانع والمستودعات وغيرها من المنظمات¹¹³ تعود في المقام الأول إلى السلوك التنظيمي غير المتوافق مع التعليمات والإرشادات والسياسات الإدارية للتنظيم وبرغم العقوبات المرتبطة بتلك الانحرافات السلوكية. إنها إذن مشكلة سلوكية بالدرجة الأولى.

الختام الإحساس بقيمة العملاء وأهمية إرضائهم

يعتبر التوجه التسويقي الهادف إلى تحقيق رضا العملاء وجذبهم للتعامل المستمر مع التنظيمات هو أحد الملامح الرئيسية للفكر الإداري المعاصر. ويستند هذا الفكر إلى الاقتناع التام بأهمية العملاء باعتبارهم أصحاب القرار الحقيقي في نجاح التنظيم أو فشله من خلال إقبالهم على التعامل معه أو الإعراض عنه. ومن ثم تبذل إدارة التنظيمات جهوداً مكثفة من أجل إرضاء العملاء بتقديم المنتجات والخدمات المتميزة التي تشبع رغباتهم وتحقق لهم مستويات أعلى من المنفعة مما يقدمه المنافسون. ويتوقف نجاح التنظيم في تحقيق هذه العلاقة المتميزة مع عملاءه وتنميتها باستمرار على مدى تنفيذ العاملين به لمهامهم وواجباتهم حيال هؤلاء العملاء بالطرق التي تتوافق وتوجهات الإدارة وتطلعاتها. وبذلك يكون السلوك التنظيمي المستهدف هو الإقبال بإيجابية على خدمة العملاء وتوفير أعلى درجات التفهم لاحتياجاتهم والتودد المستمر باعتبار

¹¹³ يكفي أن نستعيد الذكريات المؤلمة لحادث احتراق قطار الصعيد في ليلة عيد الأضحى عام 1002 في مصر، وحوادث انهيار المباني وتصادم سيارات النقل والركاب وانقلابها وسقوطها في الترع ومن أعلى الكباري. كلها في المقام الأول نتائج إغفال قواعد الجودة.

" العميل — ملك " Customer is a King وأن الغاية النهائية للتنظيم هي الحصول على رضا العميل Customer Satisfaction .¹¹⁴

ويدلل أصحاب هذا الاتجاه على أهمية السلوك التنظيمي المحابي للعميل والمتوجه إلى خدمته وتحقيق رغباته بالمثل التالي:

" بفرض أنك قادم من سفر طويل مرهق استغرق ساعات طويلة وتطلب منك التنقل بين عدة طائرات في مطارات دول مختلفة، وأنك في حالة من الإرهاق الشديد تبحث عن مكان تستريح فيه وتحصل على قسط من النوم. وعند وصولك إلى الفندق الذي سبق لك الحجز فيه في المدينة التي توجهت إليها وجدت موظف الاستقبال منشغلاً عنك في مكالمات هاتفية طالت دون أن يبدر منه ما يشعر بك بأنه قد لاحظ وصولك، وبرغم محاولتك لفت انتباهه كي يسرع بإنهاء عملية تسجيلك وتسليمك مفتاح غرفتك، فإنه استمر يتشاغل عنك بأمر مختلف وأنت تكاد تقع على الأرض من فرط الإرهاق. وحين بدأ يتعامل معك كانت كلماته بطيئة وحركاته متثاقلة وكأنه يبدو متأففاً من خدمتك، وتحملت أنت هذه المعاملة غير الودودة من أجل إنهاء الموقف بأسرع ما يمكن حتى تلقي بنفسك على الفراش الذي بت تحلم به، ولكن الموظف غير المكتثر فاجئك بخبر وقع عليك وقع الصاعقة حين قال " آسف، ليس لديك حجز"، وبرغم كل محاولتك إفهامه أنك قمت بالحجز عن طريق موقع الفندق على شبكة الإنترنت وحصلت على تأكيد بذلك على بريدك الإلكتروني، إلا أنه أصر على موقفه. واستغرقت تلك المناوشات ما يزيد عن النصف ساعة حتى انفجرت في

¹¹⁴ راجع في ذلك الكتابات المنادية بالتوجه التسويقي مثل

- Richard C. Whiteley, The Customer Driven Company, NY: Addison-Wesley Publishing Co., 1991.

- Michael Treacy and Fred Wiersema, The Discipline of Market Leaders, NY: Addison-Wesley Publishing Co., 1995.

النهاية طالباً بالتحدث إلى مدير الفندق الذي جاء بعد فترة قصيرة توهمتها أنت وكأنها سنوات، واستطاع المدير إنهاء الموقف بإيجاد غرفة لك حيث أن نسبة الإشغال في الفندق كانت أقل من 50% في تلك الليلة. ويسألك أصحاب التوجه التسويقي كيف تشعر إزاء هذا الفندق؟ وهل يمكن أن تتعامل معه مرة أخرى سواء في نفس البلد أو في أي مكان آخر في العالم يصادفك فيه فرع لذات الشركة الفندقية؟ وماذا تقول عن هذه التجربة لزملائك وأصدقائك وهل تنصحهم بالتعامل مع هذا الفندق؟"

في المثال السابق كان السلوك التنظيمي الفعلي مخالفاً تماماً لما تتوقعه الإدارة عادة حيث يترتب عليه تباعد العملاء ونفورهم من التعامل مع التنظيم. أي أن المشكلة السلوكية قائمة مما يجهض محاولات الإدارة في بناء علاقات مستمرة ونامية مع العملاء وهم أصل وجود التنظيم.

الحفاض الإحساس بقيمة المعرفة وضرورة تسميتها

وثمة مظهر آخر للمشكلة السلوكية في التنظيمات المعاصرة يتمثل في تباعد العاملين عن طلب المعرفة وتجنبهم لمشاق البحث عن الجديد الذي يساعدهم في تحسين أداؤهم وتطوير كفاءاتهم في الأداء. إن التسارع الرهيب في العلم والتقنية والانفجار المعرفي السائد في العالم المعاصر يتيح للعاملين فرصاً هائلة لتنمية معارفهم وتوسيع مداركهم مهما اختلفت مستوياتهم الوظيفية و مجالات تخصصاتهم المهنية. إن التنظيمات المعاصرة تبذل جهوداً متصلة وتستثمر أموالاً هائلة في سبيل تنمية معارف وقدرات العاملين بها ومن أجل مساعدتهم في اللحاق بتدفق المعارف والعلوم والتقنيات المتطورة والمتجددة. وتهدف التنظيمات من وراء ذلك الجهد والاستثمار إلى توفير مستويات متعالية من الخبرة العملية والمعرفة التقنية يستخدمها العاملون في أداء مهام أعمالهم ويحققون بها التفوق التقني والتميز التسويقي في خدمة عملاء التنظيم وسبق المنافسين وتأكيد التفوق في الأسواق. ويعتبر ذلك

السلوك التنظيمي المستهدف هو العائد الذي تتمناه التنظيمات من وراء السعي لتنمية مصادر المعرفة وتراكمها لدى أعضائها. ولكن المشاهد في كثير من الأحوال أن أعداداً كبيرة من أعضاء التنظيمات المعاصرة يستمرون في أداء أعمالهم مستندين إلى معارفهم القديمة غير عابئين بالجديد فيها ودون بذل مجهود مناسب لتطبيق ما حصلوه من معارف وتقنيات في برامج التدريب وأنشطة التنمية المختلفة التي يتعرضون لها. وتصبح المشكلة السلوكية في هذه الحالة هي انصراف العاملين عن استخدام ما هو متاح لهم من معارف وتقنيات على خلاف ما ترجو الإدارة. ولعل هذا المظهر للمشكلة السلوكية يكون أكثر وضوحاً في حالة التنظيمات الحكومية التقليدية التي يحتمي أعضاؤها بأستار من الأفكار التقليدية ونظم العمل المتقدمة لتفادي تطبيق تقنيات جديدة أو السعي للتعرف على معلومات ومعارف ونتائج بحوث علمية تساعدهم في تطوير الأداء وتحسين الإنتاجية. ففي لقاء للمؤلف مع مجموعة من كبار موظفي الدولة في مصر يشغلون مناصب لا تقل عن وكيل وزارة ويتعاملون في قضايا بالغة الأهمية اجتمعوا في حلقة نظمها " مركز المعلومات واتخاذ القرار بمجلس الوزراء" في أحد أيام¹¹⁵ شهر يناير 2003 ، وعلى الرغم من أن الحديث كان يدور حول " نماذج التميز في الإدارة" وقصد منه لفت أنظار الحضور إلى قضية التميز باعتبارها المطلب الأساسي في الإدارة الحديثة حيث لا يكفي الإنجاز العادي ولكن لا بد من تحقيق إنجازات هائلة ومتفوقة، إلا أن ردود أفعال أغلب الحضور انحصرت في سرد ما يلاقونه من معوقات في العمل وكأنهم ليسوا أصحاب سلطة وصلاحيات في منظماتهم، فالكل أرجع مشاكله إلى سيطرة الوزراء وتركيزهم للصلاحيات في أيديهم، والبعض اشتكى من ضعف معاونين وقلة خبراتهم، واشترك

¹¹⁵ عقد هذا اللقاء يوم 29 يناير 2002 وحضره قرابة المائة من كبار موظفي الدولة من مختلف الوزارات والهيئات الحكومية.

الجميع في التأكيد على نقص الإمكانيات المالية والمادية باعتبارها الأسباب الحقيقية وراء انخفاض جودة الأداء وتراخي الإنجازات في تنظيماتهم. هذا السلوك التنظيمي المتغافل عن مصادر المعرفة وتراكمتها، والمتجاهل لقيمة التقنيات والمعلومات المتاحة، والذي يصر على التعامل بمنطق يتباعد عن المستويات العلمية والمعرفية السائدة هو نمط للسلوك التنظيمي المنحرف عما تريده الإدارة وتتمناه، ومن ثم فهو مظهر لمشكلة سلوكية خطيرة ينبغي التصدي لها بالبحث والعلاج. وتزداد خطورة هذا المظهر للمشكلة السلوكية وتأثيره السالب في فعاليات التنظيم إذا أخذنا في الاعتبار معدلات النمو المعرفي الحالية وتعاضم الإنجازات العلمية والتقنية وتسارع تطبيقاتها العملية في مختلف مجالات الحياة الإنتاجية والاجتماعية والثقافية، بحيث أصبح تقادم المعرفة هو من المشكلات الحقيقية التي تعاني منها كثير من التنظيمات ليس في دول العالم النامي فحسب بل وفي العالم المتقدم أيضاً.

انخفاض الإحساس بأهمية التطوير والابتكار

ثمة مظهر آخر للمشكلة السلوكية يبدو في شكل انصراف العاملين أعضاء التنظيم عن ممارسة الابتكار والتجديد والتطوير وركونهم إلى أساليب الأداء التقليدية والاكتفاء بتقليد الآخرين في التنظيمات المبدعة ذات القدرات الابتكارية. ويعود الانصراف عن التجديد والابتكار إلى أسباب مختلفة قد يكون منها ما يلي:

- قصور الدافع للتجديد والابتكار عند أعضاء التنظيم وضعف الاتجاهات المحابية للإبداع لديهم.
- نقص المعارف والمهارات الفكرية والقدرات الذهنية المصاحبة والمساعدة على عمليات الإبداع والابتكار.

- المرور بتجارب سلبية أوضحت لمن حاول الابتكار والتطوير عدم جدوى هذا السلوك نتيجة سوء تقدير الإدارة لتلك المحاولات أو تجاهلها لما يقوم به أعضاء التنظيم النابهين من محاولات فكرية إبداعية.

- غياب الظروف الاجتماعية والثقافية في مناخ التنظيم الداخلي والمساعدة على نمو الاتجاهات نحو الإبداع والابتكار.

وأيا كانت أسباب عزوف أعضاء التنظيم عن بذل الجهد في إبداع أفكار أو منتجات أو أساليب وتقنيات لتطوير العمل، فالنتيجة الأساسية هي حرمان التنظيم من طاقاتهم الإبداعية التي تمثل أساس تكوين وتنمية القدرات التنافسية. وبذلك يصبح السلوك غير الإبداعي صورة للمشكلة السلوكية التي تعاني منها كثير من التنظيمات وتقلل من قدراتها على التنافس أو التميز في خدمة عملاءها والتفوق على منافسيها أو حتى مواكبة إبداعاتهم التطويرية.

ويتوافق مع هذا السلوك التنظيمي غير الإبداعي أنماط أخرى تمثل مظاهر متنوعة للمشكلة السلوكية منها انخفاض الإحساس بخطورة المنافسة و الإدراك الخاطئ للتقنية واستخداماتها المتطورة. ففي جميع تلك الحالات يصدر عن أعضاء التنظيم - كلهم أو غالبيتهم - أنماط من السلوك تتجاهل أساسيات يستهدفها التنظيم لتكوين قدراته التنافسية واستثمارها في محاولة السبق في الأسواق والتفوق على المنافسين، وتصبح الإدارة في موقف يتطلب منها العمل على تغيير تلك الأنماط السلوكية إن هي أرادت تحقيق أهدافها.

الإدراك القاص لمعنى القيادة ومسئولياتها

ولا يقتصر السلوك التنظيمي المنحرف عن توقعات الإدارة ومتطلباتها على فئة العاملين العاديين، بل في كثير من الأحيان يصدر ذلك السلوك المخالف من قادة التنظيم أنفسهم حين يدركون وظائفهم القيادية بشكل يخالف ويناقض الأسس والمبادئ الإدارية السليمة التي تستهدفها

التنظيمات الفعالة. فقد يركن القادة إلى اتباع أنماط سلوكية يترتب عليها حبس أفكار وإبداعات العاملين وصرفهم عن الاهتمام بقضايا تطوير الأداء، وقد يعتمد بعض هؤلاء القادة على تركيز الصلاحيات جميعها في أيديهم ويحولون بين أعضاء التنظيم وبين المشاركة بإيجابية في بحث مشكلات العمل والسعي لإيجاد حلول مناسبة لها. وفي بعض الأحيان نرى قادة التنظيم ينحصر في اهتمامات اللحظة الحاضرة ويتجاهلون أو يتغافلون عن قضايا المستقبل والاستعداد للتعامل مع المتغيرات. ويفشل كثير من القادة في التنظيمات المعاصرة في تبني أفكار إعداد الصفوف التالية من قادة المستقبل، أو ينصرفون إلى التعامل مع المشكلات الذاتية والقضايا الداخلية للتنظيم دون إعطاء أهمية متناسبة لدراسة وتحليل الظروف والأوضاع المناخية ورصد ومتابعة المتغيرات وتوقع تأثيراتها على فعاليات التنظيم.

في جميع تلك الحالات السابقة يكون سلوك القادة منحرفاً عن السلوك التنظيمي القويم الذي تستهدفه الإدارة العلمية للتنظيمات المعاصرة، ومن ثم تتخلق المشكلة السلوكية بفعل القادة أنفسهم.

الإدراك القاصر لإمكانيات التقنية الحديثة

تتخذ المشكلة السلوكية مظهراً آخر ينتشر في كثير من المنظمات - خاصة في دول العالم الأقل نمواً - هو الإدراك القاصر لإمكانيات التقنية الحديثة والعجز عن استيعابها وإدماجها في صميم آليات العمل، والتعامل معها باعتبارها شيء كمالي مضاف إلى الأساليب التقليدية المعتادة Add-on وليس عنصراً مندمجاً في بناء نظم العمل Built-in.

وتبدو هذه المشكلة بوضوح حين النظر إلى أسلوب كثير من المديرين والعاملين في منظماتنا العربية عند التعامل مع بعض التقنيات الجديدة مثل الحاسبات الآلية وتقنيات الاتصالات والمعلومات وهي التقنيات ذات الأثر الهائل في تطوير نظم وأساليب العمل والتي أفادت منها المنظمات

الأجنبية بدرجة هائلة. فالأصل أن يتم اختيار تلك التقنيات بناء على دراسة لإمكانياتها ومتطلبات تشغيلها من ناحية، ومدى توافقها مع أوضاع المنظمة واحتياجاتها من ناحية أخرى. ولكن السائد أن تعتمد الإدارة إلى شراء ما يوصف " بأحدث التقنيات " مهما غلا ثمنها وتعقدت متطلباتها وبغض النظر عن عدم توفر القدرة أو المقومات اللازمة لتشغيلها والاستفادة منها. ويتباهى المديرون بقولهم " لدينا أحدث تقنية " ولا يقولون " نستفيد من أحدث تقنية ". نفس الحال نراه في أسول استخدامنا في عالمنا العربي لتقنية الهواتف المحمولة إذ يبدو الإسراف غير العادي في امتلاكها - قد يحوز الفرد الواحد أكثر من هاتف ، ونرى الأطفال يمسكون تلك الهواتف ويتعاملون معها باعتبارها لعبة - بينما الناس في المجتمعات الأكثر تقدماً يستخدمونها لإنهاء الأعمال ونقل المعلومات والتعامل مع شبكة الإنترنت واستقبال وإرسال الرسائل والبريد الإلكتروني.

الإسراف في استخدام السلطة

تبدو هذه المشكلة واضحة في المنظمات الحكومية في كثير من الدول النامية ومنها دول العالم العربي، حيث نجد الموظفين البيروقراطيين يتمتعون بالتزيد في استخدام السلطات المخولة لهم. إن السلطة تتمتع في الأساس من أجل تمكين الفرد من أداء العمل المنوط به وتيسير تحقيقه للأهداف المرجوة [السلوك المستهدف]، ولكن العقلية البيروقراطية وطبيعة المنظمة الحكومية في كثير من الأحيان تميل بالفرد إلى مباشرة السلطة باعتبارها حق له وبغض النظر عن تحقيق الأهداف التنظيمية من عدمه. وبذلك نجد أصحاب السلطة في تلك التنظيمات يستخدمونها للتضييق على مساعديهم ومباشرة التسلط على مقدراتهم من ناحية، كما يتمتعون باستخدامها في تعقيد مصالح المراجعين من المواطنين الذين يراجعون تلك المنظمات طلباً لخدمات معينة.

ويؤدي الإسراف في استخدام السلطة إلى تبديد طاقات كثير من الشر سواء من العاملين بالمنظمات أو المتعاملين معها، وتزايد المنازعات بين العاملين ورؤسائهم ، وارتفاع معدلات الشكاوى والالتجاء إلى القضاء في كثير من الأحيان للحصول على الحقوق التي جار عليها أصحاب السلطان في المنظمات.

تبديد الوقت

إن التعامل الذكي والكفاء مع الوقت باعتباره أهم الموارد المتاحة للمنظمات يمثل علامة صحة وتفوق في المنظمات المعاصرة، ومصدر للميزات التنافسية التي تؤدي بأصحابها إلى سرعة انتهاز الفرص في الأسواق والتميز في خدمة العملاء، وتخفيض تكلفة الأداء وتزايد معدلات النمو والربحية في نهاية الأمر. ونتيجة إدراك الإدارة المعاصرة لأهمية الوقت فقد تطورت تقنيات مهمة تستهدف ضبط الوقت وإدارته.....هـ

Time Management ووصل الأمر إلى سيادة مبدأ العمل المستمر 24 ساعة يومياً طوال الأسبوع والذي يعبر عنه ب 7×24 . كما يروج البعض لمفهوم " الوقت الصفري " أو **Zero Time** أي أن الأداء يجب أن يتم في الوقت المحدد تماماً أو ما يسمى " الوقت الحقيقي " **Real Time** إذ تختفي فترات الانتظار وتأجيل الأداء.

وعلى الرغم من أن الإسلام هو الدين الوحيد الذي قدر للوقت قيمته وأهميته، فالعبادات فيه لها توقيتات محددة، إلا أننا نهدر الوقت ولا نتعامل معه بما هو جدير به من احترام وتقدير. انظر إلى بعض آيات القرآن الكريم وهي تنص على الوقت وتحديده :

- " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " [النساء : 103].
- " الحج أشهر معلومات " [البقرة : 197].
- " واذكروا الله في أيام معدودات " [البقرة : 203].

- " أياماً معدودات فمن كان منكم مريضاً أو على سفر فعدة من أيام أخر " [البقرة : 184].
 - " إن ربكم الله الذي خلق الموات والأرض في ستة أيام ثم استوى على العرش " [الأعراف : 54].
 - " إلى يوم الوقت المعلوم " [الحجر: 38 ، ص : 81].
 - " وجعل فيها رواسي من فوقها وبارك فيها وقدر فيها أقواتها في أربعة أيام سواء للسائلين " [فصلت : 10] .
- إن إهدار الوقت واستغلاله فيما لا طائل وراءه هو من أخطر مظاهر المشكلة السلوكية في المنظمات والذي يتمثل في تكرار الاجتماعات دون التوصل على نتائج، وتحديد مواعيد الاجتماعات دون تحديد توقيت البداية والانتهاء، واستغراق وقت طويل في إنهاء إجراءات ورقية لا تضيف شيئاً إلى الإنجاز الفعلي للنتائج المستهدفة وغير ذلك من أشكال تبديد الوقت.

مقاومة التغيير Resistance to Change

يعمد الكثيرون من أعضاء التنظيمات إلى مقاومة التغيير تحت دعاوى مختلفة، وإن كانت النتيجة واحدة في النهاية وهي تعطيل التنظيم عن الاستفادة من التغيير وما قد يتضمنه من تقنيات حديثة أو نظم عمل متطورة أو أساليب في الأداء أفضل من حيث اختصار الوقت وتقليل التكلفة وغير ذلك من المزايا التي تستهدفها الإدارة من التغيير. وتنشأ مقاومة التغيير لدى أعضاء التنظيم من أسباب مختلفة، وقد يكونوا على حق في رفضهم التغيير ومقاومته، ولكن ما يعنينا هنا أن تلك المقاومة تمثل سلوكاً مغايراً لما تستهدفه الإدارة الأمر الذي يوجد فجوة سلوكية ينبغي التعامل معها بإيجابية لاستعادة التوازن التنظيمي.

مظاهر أخرى للمشكلة السلوكية

ثمة مظاهر متعددة للمشكلة السلوكية تبدو في كثير من التنظيمات بدرجات مختلفة نعرض بعضاً منها فيما يلي:

1. الإسراف في استخدام الموارد المخصصة للإنتاج بما يفوق المعدلات النمطية المخططة.

2. إفشاء أسرار المنظمة وتسريب الأخبار عنها إلى غير المختصين وقد تصل إلى المنافسين بما يضر بالمنظمة ويهدد سلامتها.

3. التحزب وتكوين الشلل والتحيز بغير حق للأصدقاء وأعضاء الشلة بما يعرض كفاءة الأداء ونتائج العمل للخطر.

4. التحيز العلمي والانغلاق المهني بحيث لا يرى الفرد الأمور سوى من زاوية واحدة هي تخصصه العلمي أو المهني، مما يهدر فرصاً مهمة كان لا بد من الانتباه إليها حال إدراك الجوانب المتعددة للموضوعات محل البحث.

5. الانحصار في مشكلات اللحظة الراهنة وعدم الانتباه لاحتمالات المستقبل وإهدار فرص الاستعداد لمواجهة ما تحمله الأيام القادمة من فرص أو مهددات.

6. الانحصار في أمور المنظمة الداخلية وتجاهل ما يجري على الساحة في المحيط الخارجي مما يجعل المنظمة غير واعية بالفرص التي يصل إليها المنافسون أسرع وأكفاً، ويغيب عنها مؤشرات وبوادر المخاطر فتدهمها المشكلات من حيث لا تدري.

7. الغياب والتمارض وإساءة استخدام الحق في الإجازات مدفوعة الأجر، وكذا الإسراف في استخدام إمكانيات المنظمة في أمور شخصية لا تتصل بالعمل.

8. التعاون بين أفراد فرق العمل في التنظيم على إخفاء الحقائق عن الإدارة والتماس الطرق الأسهل في الأداء رغم أنها ليست الأفضل.

9. التواطؤ بين فريق من العاملين وبين الموردين والمتعاملين مع المنظمة لقبول مواد وتوريدات أقل جودة من المتعاقد عليها والإضرار بمصالح التنظيم من أجل تحقيق بعض المنافع الذاتية لهؤلاء العاملين.

10. التعسير في أداء العمل وتضييق الأمور على العاملين بالتعسف في تفسير اللوائح والسياسات الإدارية ونظم العمل بما يقيد حرية العاملين ويمنعهم من الابتكار والإبداع بدعوى احترام النظم والقواعد المقررة من الإدارة.

الآثار الناشئة عن المشكلة السلوكية

يؤثر وجود وتكرار المشكلة السلوكية واستمرارها سلباً على أداء المنظمات والنتائج التي يمكنها تحقيقها. وتمثل المشكلة السلوكية أحد أهم المعوقات التي تسحب اهتمام الإدارة من نواحي التطوير والتحديث والتجويد في أداء المنظمة إلى محاولات فحص أسباب المشكلة والاستغراق في أمور جانبية تصرفها عن أهدافها. كذلك تعتبر المشكلة السلوكية من الدوافع السلبية المؤثرة على كفاءة أداء الأفراد وجماعات العمل في المنظمة والتي تشتت جهودهم وتصرف تركيزهم عن إتقان ما يقومون به من عمل، ومن ثم تخفيض ما قد يعود عليهم من منافع.

وباتخاذ منطق التنظيم المفتوح فإن المشكلة السلوكية تؤثر سلباً على عناصر النظام [التنظيم] على النحو التالي:

- تقليل جودة المدخلات وإفسادها بتوجيهها في غير الاستخدامات الأنسب لها.
- تعويق العمليات وزيادة تكلفتها وإطالة الوقت التي تستغرقه بغير مبرر، وإشاعة حالات من عدم الانتظام وافتقاد الدقة والجودة فيما يجري من عمل.

• تعويق التقدم نحو إنجاز المخرجات المستهدفة وتعطيل التنظيم عن الوصول بخدماته إلى العملاء المستهدفين.

وفي جميع الأحوال تصبح المشكلة السلوكية رمزاً لاختلال التوازن التنظيمي ينبغي التدخل الإداري الحاسم للتعامل معها.

هل للمشكلة السلوكية آثار إيجابية ؟

تكون المشكلة السلوكية - أي اختلاف السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك المستهدف - مفيدة للتنظيم وذات آثار إيجابية حين يكون الاختلاف في السلوك صادراً عن دوافع إيجابية وتوجهات تسعى للتميز والتفوق بمعدلات تفوق ما قدرته الإدارة. ونرى ذلك الاختلاف الإيجابي في السلوك في مظاهر كثيرة وصحية ومفيدة في التنظيمات التي تتمتع بدرجات عالية من الانفتاح الإداري وتطبيق مفاهيم التمكين واللامركزية والمحاسبة بالنتائج. ففي تلك التنظيمات يصدر السلوك التنظيمي من مختلف طوائف العاملين نتيجة رغبة واضحة في التميز وتحقيق أهداف واضحة، وحين يرى العاملون فرصاً للإبداع والابتكار واختصار الوقت والتكلفة، فهم يقبلون على استثمارها بما يفوق ما كانت الإدارة قد خطط له، الأمر الذي يبدو في شكل مشكلة سلوكية، ولكنها إيجابية التأثير على التنظيم.

وبصفة عامة فإن المشكلة السلوكية الإيجابية التأثير هي مصدر كل التطوير والابتكار والإبداع في المنظمات الرائدة والمتميزة، وتبدو مظاهرها في ابتكار وتطوير المنتجات والخدمات وتقنيات الأداء ووسائل الاتصال بالعملاء ونظم توفير المنتجات والخدمات لهم في الأسواق. وما إبداعات التجارة الإلكترونية ونظم الأعمال الجديدة القائمة على استخدام شبكة الإنترنت وتعميق استخدامات تقنيات الاتصالات والمعلومات وغيرها من مبتكرات العقل الإنساني إلا دليلاً على وجود مشكلة سلوكية إيجابية التأثير.

وتصبح مهمة إدارة التنظيم في حالات المشكلة السلوكية الإيجابية هي العمل أيضاً على سد الفجوة السلوكية، ولكن وجه الخلاف هنا عن حالة المشكلة السلوكية سالبة التأثير هو أن الإدارة تسعى ليكون السلوك الفعلي [المتميز والمتفوق] هو النمط الذي يتماشى معه السلوك المستهدف [وذلك على عكس الحالة السلبية حين تحاول الإدارة رفع مستوى الأداء الفعلي ليصبح موافقاً للسلوك المستهدف].

الجزء الثاني

مفاهيم السلوك التنظيمي

يتناول هذا الجزء قضية تحليل معنى السلوك التنظيمي ومحاولة تقديم منهجية عملية تساعد في دراسته والتعرف على العوامل والمؤثرات التي تسبب نشأته والمحددة لتطورات وأنماطه المختلفة. وينبني تحليلنا على أساس أن السلوك التنظيمي تعبير عن كل ما يجري في المنظمة من أفعال وتصرفات وتفاعل بين الأفراد والجماعات سواء تحقيقاً لأغراض المنظمة أو انطلاقاً في سبيل أغراض شخصية بهم.

ويشمل السلوك التنظيمي كل ما يصدر عن أفراد الإدارة على مستوياتها المختلفة من قرارات وتوجيهات واختيارات تتبلور في خطط وسياسات وإستراتيجيات تمس كافة مجالات النشاط في المنظمة وتمتد بتأثيراتها إلى علاقات المنظمة مع العملاء والموردين وكافة المتعاملين معها. كذلك يتضمن مفهوم السلوك التنظيمي أنماط الإشراف والقيادة والتوجيهات المتعددة الصادرة من الرؤساء والمشرفين إلى مرؤوسيهـم وما يترتب عليها من ردود أفعال من جانب هؤلاء المرؤوسين سواء إيجابية أو سلبية.

وتعتبر التفاعلات بين الزملاء على نفس المستوى التنظيمي وما يتبادلون من أفكار وأقوال وتصرفات من قبيل السلوك التنظيمي الذي يسهم في تحديد ما تحققه المنظمة من إنجازات أو ما يصادفها من مشكلات. وبصفة عامة فإننا نستخدم في هذا التحليل نطاقاً واسعاً لمفهوم السلوك التنظيمي يمتد ليشمل كافة أصحاب المصلحة وما يصدر عنهم من تصرفات [أقوال وأفعال ومشاعر] ذات علاقة بالمنظمة وأهدافها وفعاليتها، ونحن في هذا نختلف عن كثير من الكتاب في هذا الحقل إذ يركزون اهتمامهم عادة على سلوك العاملين داخل المنظمة فقط مستبعدين سلوك العملاء والمتعاملين وغيرهم من أعضاء التنظيم الخارجيين [غير العاملين].

وستكون دراستنا للسلوك التنظيمي تطبيقاً لمفاهيم مجموعة نشطة ومتطورة من العلوم الإنسانية اتخذت السلوك الإنساني مجالاً رئيسياً لدراساتها هي ما عرف في السنوات الأخيرة باسم "العلوم السلوكية" The Behavioral Sciences وسوف تعتمد دراستنا كذلك على منطق أو مدخل النظم The Systems Approach لرصد السلوك التنظيمي وتحليل محدداته وعمليات تشكله وتطوره وتحديد أنماطه، وذلك اتساقاً مع تصورنا للمنظمة ذاتها على أنها نظام كبير يتشكل من مجموعات من النظم الفرعية من بينها النظم السلوكية.

التعريف بالعلوم السلوكية

لقد ازداد الاهتمام في الوقت الحالي بدراسة وتطوير العلوم السلوكية إلى حد جعلها ترقى إلى مستوى العلوم الطبيعية التقليدية حيث أصبحت مشكلات السلوك الإنساني في مجالات الحياة المختلفة من الشدة والخطورة ما دفع العديد من المسؤولين عن التنظيمات الاجتماعية والاقتصادية إلى طلب العون والمساعدة من العلماء المتخصصين في دراسة السلوك الإنساني . إن مشكلات العلاقات الإنسانية في المنظمات المعاصرة تقوم مثلاً حياً على ضرورة وجود أساس علمي سليم لتفسير وتوضيح أبعاد السلوك الإنساني والتنبؤ به. إن الإدارة الحديثة حيث تهدف إلى الإفادة من إمكانيات العلم والتقنية تجد نفسها دائماً حيار مشاكل إنسانية تقلل من فرص الاستفادة من تلك التطورات العلمية والتقنية وتحد من مستوى الكفاءة والإنتاجية. كذلك تواجه الإدارة الحديثة مشاكل التعامل في الأسواق المختلفة وضرورة الحصول على ثقة المشترين واستمرارهم في التعامل مع المنظمة، مما يقتضي البحث في وسائل توجيه سلوكهم في الاتجاهات المحققة لأهداف المنظمة. لذا كانت مشكلة دراسة السلوك الاستهلاكي وتحديد العوامل المؤثرة عليه من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة الحديثة .

كذلك تعترض الإدارة صعاب في علاقاتها مع المجتمع والهيئات المختلفة التي تتعاون وتتفاعل معها في بيئة محددة، ومن هنا كانت مشاكل العلاقات العامة .

وقد أدى اعتراف الإدارة المتزايد بأهمية السلوك الإنساني - في مظاهره المختلفة - في تحديد النتائج التي تستطيع الوصول إليها إلى توجيهها للاستعانة بالعلوم المتخصصة التي تعالج بعضاً من تلك المشاكل. مثلاً ظهر اتجاه إلى الإفادة من علم النفس في الصناعة [علم النفس الصناعي] للمساعدة في حل مشكلات اختيار وتعيين الأفراد، تحليل اتجاهات العاملين والتعرف على دوافع العمل لديهم أو ما أطلق عليه قياس الروح المعنوية، وتصميم برامج الحوافز والأجور التشجيعية. كذلك ساعدت مفاهيم علم النفس الصناعي في توجيه وتطوير نشاط التدريب وتنمية الأفراد استناداً إلى مبادئ التعلم.

من ناحية أخرى زاد ميل الإدارة الحديثة إلى استخدام الدراسات والأساليب السيكولوجية في التعرف على حقيقة دوافع الشراء ومحددات السلوك الاستهلاكي أو ما يعرف باسم بحوث الدوافع Motivation Research .

وقد أسهم علم الاجتماع في توضيح وتفسير الظروف الاجتماعية للعمل في الصناعة وتأثيرها على سلوك الأفراد ونمت بذلك نظريات عن التنظيم غير الرسمي، الجماعات الصغيرة، بالإضافة على مفاهيم حديثة عن القيادة والإشراف وتأثيرهما على الإنتاجية. كذلك اتسع نطاق دراسة الاتصالات Communications وتأثيرها على السلوك. وبصفة عامة فقد ساعد علم الاجتماع في تقديم وجهات نظر بناءة ومتطورة عن العمل الإداري ونظرية الإدارة والتنظيم .

وقد تعالى اهتمام الإدارة الحديثة بقضية السلوك الإنساني ورغبتها المتزايدة في التعرف الموضوعي والعلمي على محدداته وأساليب التعامل معه، الأمر الذي حفز كثير من العلماء والباحثين المتخصصين في

الدراسات السلوكية إلى توجيه أبحاثهم ودراساتهم ناحية السلوك التنظيمي متخذين من منظمات الأعمال الحقل الأساسي لدراساتهم. ونتج عن هذه الطفرة العلمية والبحثية هيكل متميز من المفاهيم والمبادئ النظرية تصف السلوك التنظيمي وتحدد العوامل ذات التأثير في تشكيله، وتقدم للإدارة حصيلة مهمة من الأسس التي يمكنها الارتكاز عليها في محاولاتها المستمرة لتوجيه السلوك والسيطرة عليه بما يتوافق وأهدافها.

ولاشك أن سبباً مهماً لتطور البحث في سبيل إنشاء علم متكامل للسلوك الإنساني يرجع إلى زيادة الوعي بخطورة المشكلات الإنسانية وإدراك أهمية العلم في تفسير المشكلات وعلاجها وذلك بتأثير الثورة العلمية التي يشهدها العالم منذ سنوات والتي أسهمت في تطوير مظاهر الحياة ونظم الأعمال جميعاً بما نتج عنها من تطبيقات تقنية عالية.

وساعدت العلوم السلوكية كثير من المديرين والقادة المسؤولين في كثير من المنظمات على إعادة صياغة مفاهيمهم عن السلوك الإنساني، وأصبح الكثيرون منهم ينظرون إلى العلوم السلوكية على أنها المدخل الطبيعي لرسم السياسات واتخاذ القرارات في مجالات التعامل مع الموارد البشرية، لذا نراهم يقبلون على استخدام المستشارين من علماء السلوك، ويلجئون إلى مراكز الخبرة العلمية المتخصصة لمساعدتهم في بناء إستراتيجيات وسياسات تهدف للتأثير في السلوك التنظيمي.

وزاد اقتناع القادة الإداريين المعاصرين بأن العلوم السلوكية تضيف أبعاداً جديدة ومهمةً إلى ما يعرفونه هم من حقائق ومعلومات عن تصرفات الناس ومحددات السلوك الإنساني، وقد ساعد في تكريس هذا الاقتناع الجديد ما يعانيه هؤلاء المديرين والقادة من مشكلات التعامل مع نوعيات "العاملين ذوي المعرفة" Knowledge Workers في عصر التقنية العالية، وتنوع فئاتهم وتخصصاتهم، واختلاف جنسياتهم نتيجة العولمة

واتساع نطاق التعاملات مع الأسواق العالمية ذات الحضارات والثقافات المتباينة.

ولا شك أن هؤلاء الأفراد من أصحاب الخبرة والمراس كانت قد جمعت لديهم معلومات وخبرات عن السلوك الإنساني تساعد على حل بعض أنواع المشاكل الإنسانية التي تصادفهم في أعمالهم، ولكنهم اكتشفوا أنهم يفتقدون الأساس العلمي والموضوعي لتفسير ما يشاهدونه من مظاهر السلوك التنظيمي، وعدم قدرتهم على الفهم الكامل لحقيقة السلوك الإنساني أو التنبؤ بأحواله وتنويعاته بدليل استمرار وجود كثير من مشاكل العمل الإنسانية المتمثلة في إضرابات العمال وحالات الاستياء التي تعم العاملين بصفة عامة وانخفاض الكفاءة الإنتاجية والفشل في تحقيق مستويات أعلى من الرفاهية الإنسانية بالرغم من معدل التقدم العلمي والتقني السريع. بنفس المنطق فإن منظمات عديدة تقابل صعاب ومشاكل في إدارة أسواقها والتعامل مع المستهلكين رغم تحسن نوعيات المنتجات وتطوير كثير من أساليب التسويق والمغريات التي تقدم لهم. من ناحية أخرى فإن المشكلات الاجتماعية الأساسية تتفاقم في المجتمعات المعاصرة، وأصبحت أخبار الجريمة والانحراف والفساد في صورته المختلفة من المشاهد العادية في وسائل الإعلام العامة، وتبدو بصفة خاصة ما يكشف بشكل متصاعد من الانحرافات المالية الضخمة في المنظمات العالمية الكبرى وما تعانيه من صور الفساد التي تؤدي إلى انهيار العديد منها. كما تسود الخلافات العنصرية، والمشكلات الدولية وانعدام التفاهم والتعاون الدولي وتضاؤل فرص السلام العالمي وكلها مظاهر للفشل في فهم حقيقة السلوك الإنساني وبالتالي الفشل في التنبؤ بهذا السلوك وضبطه في اتجاهات محددة اعتماداً على الخبرات الذاتية أو التفسيرات غير العلمية. من هنا كانت الحاجة إلى قيام المعرفة والفهم

للسلوك الإنساني على أساس من العلم دافعاً مهماً للإدارة المعاصرة للإسراع في تبني مفاهيم وتقنيات العلوم السلوكية.

وتتضمن قائمة العلوم السلوكية العلوم التالية:

1. علم النفس الاجتماعي Social Psychology

يهتم علم النفس الاجتماعي أساساً بدراسة سلوك الفرد ويمكن تعريفه بأنه علم سلوك الفرد في المجتمع Science of the behavior of the individual in society . إن السلوك الفردي هو محصلة التفاعل بين تفكير الفرد Cognition والدوافع أو الرغبات التي يشعر بها Motives والعواطف التي تعتمل في نفسه Emotions، لذلك فإن علم النفس الاجتماعي يستمد من علم النفس العام General Psychology المبادئ الأساسية لدراسة تلك الخصائص الفردية خاصة ما يتعلق منها بتحليل كيف يفكر الفرد، العوامل المساعدة للتعلم والإدراك، تعدد الدوافع والحاجات الإنسانية والتي تساعد كلها على فهم السلوك الإنساني في مظاهره الاجتماعية المختلفة. إن علم النفس العام يدرس العلاقات الوظيفية Functional Relations بين سلوك الفرد والمؤثرات غير الإنسانية مثال ذلك أن يحاول عالم النفس اكتشاف العلاقة بين تغيير الإضاءة من ناحية والطريقة التي يدرك بها الفرد الألوان . كذلك في مجال التعلم، فإن عالم النفس يحاول التعرف على أثر طريقة التعليم المستخدمة على سرعة الفرد في الفهم والتعلم . في هذه الدراسات التي يقوم بها علم النفس العام تكون وحدة الدراسة هي الفرد بمعزل عن غيره من الأفراد، أي أن السلوك موضع البحث هنا هو السلوك الفردي بعيداً عن الحياة الاجتماعية. ولكن مما لا شك فيه أن أي مظهر من مظاهر السلوك الإنساني وإن كان متأثراً بعوامل فردية كالتعلم، التذكر والإدراك، إلا أن هذا السلوك يتلون ويتشكل طبقاً للموقف الاجتماعي الذي يعيشه الفرد . إن كل فرد يعيش في عالم اجتماعي ،

وبالتالي يصبح من الصعب دراسة السلوك الفردي بمعزل عن تلك المؤثرات الاجتماعية وعلى هذا نستطيع تعريف علم النفس الاجتماعي بأنه العلم الذي يسعى إلى تفسير السلوك الإنساني معتمداً على نتائج البحث في علم النفس العام بالإضافة إلى الفهم للعوامل الاجتماعية المؤثرة على السلوك .

إن الرغبة في فهم السلوك الفردي في علاقته بالأفراد الآخرين والحاجة إلى تفسير وقائع السلوك التفاعلية بين الأشخاص تجعلان تفهم الدوافع الفردية وأساليب الإدراك والتعلم والتفكير الفردي أمراً ضرورياً . وعلى هذا فإن مبادئ ونظريات الدوافع Motivation و الإدراك Perception والتفكير Cognition التي نمت في علم النفس العام تساعد في فهم كيف يعمل الفرد على تنمية وتطوير أهدافه الاجتماعية وكيف يدرك الأشخاص والجماعات وكيف يتعلم السلوك الاجتماعي، وبذلك يتضح أن علم النفس الاجتماعي كما يدل عليه اسمه هو حلقة اتصال بين كل من علم النفس وعلم الاجتماع .

ويرجع تاريخ علم النفس الاجتماعي إلى عهد الفلاسفة الأقدمين حين حاول أفلاطون في " الجمهورية " وأرسطو في " السياسة " أن يقدم وجهات نظرهما عن دور الفرد في المجتمع . وقد حاول الفلاسفة أيضاً البحث عن مصادر ومحددات السلوك الاجتماعي، فنرى توماس هوبز Hobbes يفسر السلوك الاجتماعي بأنه السعي إلى القوة [1651]، بينما أرجع آدم سميث السلوك الاجتماعي إلى رغبة الأفراد في تحقيق منافعهم الذاتية [1776]، ومن ناحية أخرى فقد كان تفسير جيرمي بنثام Jeremy Bentham قائماً على أساس أن الفرد في سلوكه إنما يسعى إلى تحقيق اللذة والسعادة والبعد عن الألم وتجنب التعاسة [1789].

ولكن بداية علم النفس الاجتماعي الحديث ترجع على كتابات كل من أوجست كونت [1854] ويلهلم فونت Wilhelm Wundt [1862] حيث حاول

كلاهما إعطاء مفهوم واسع لميدان البحث في السلوك الإنساني . وفي سنة 1890 عرض ويليام جيمس لفكرة العادة وتأثيرها في السلوك، كذلك أوضح جبرائيل تارد Tarde في ذات السنة أهمية عامل التقليد كمحدد للسلوك . وفي سنة 1895 جاءت افكار جوستاف لوبون Gustaf le Bon عن أثر الاقتراح عن السلوك الإنساني .

ويعتقد الكثيرون أن علم النفس الاجتماعي الحديث يدين بنشأته إلى ويليام مكد وجال William McDougall حيث نشر في سنة 1909 أول كتاب عن هذا العلم الحديث . كذلك كانت كتابات كيرت لوين Kurt Lewin واتباعه من العلامات الفكرية الأساسية في تطوير علم النفس الاجتماعي التي تبلورت في نظرية المجال السلوكي Field Theory .

وينظر البعض إلى علم النفس الاجتماعي على أنه الدراسة التجريبية للفرد في المواقف الاجتماعية والثقافية، وبذلك نرى عالم النفس الاجتماعي يتعدى نطاق الإطار السيكولوجي للفرد إلى الآفاق الاجتماعية التي يعيش فيها الإنسان ويتأثر بها سلوكه. وعلى هذا الأساس فإن المظاهر السيكولوجية الأساسية لا بد من دراستها على ضوء المؤثرات الاجتماعية العديدة التي تسهم في تنمية وتشكيل الشخصية الإنسانية. إن علم النفس الاجتماعي ينظر إلى الفرد والمجتمع في آن واحد. إن بعض التجارب الاجتماعية التي يتعرض لها الفرد لا يتكرر حدوثها مرات كثيرة في حياته، بينما البعض الآخر من التجارب الاجتماعية للإنسان تتميز بالتكرار وتلك التجارب المتكررة هي محل دراسة واهتمام علم النفس الاجتماعي .

وتختلف اتجاهات البحث في علم النفس الاجتماعي حيث لا يوجد اتفاق عام بين الكتاب في هذا الميدان حول أسلوب البحث والدراسة، ويرجع الاختلاف إلى التباين في الفروض التي يبني عليها الباحثون دراساتهم:

الاجتهاد الأول:

ينادي بأن فهم السلوك الاجتماعي للإنسان لا يتم إلا بدراسة وفهم التصرفات الظاهرة **Observable actions** في المواقف الاجتماعية المختلفة¹¹⁶ أو ما يطلق عليه السلوك الظاهر **Overt Behavior** حيث يرى أصحاب هذا الاتجاه أن دراسة الدوافع والاتجاهات والمشاعر وما إلى ذلك لا تؤدي إلى فهم صحيح للسلوك .

الاجتهاد الثاني:

وهناك اتجاه آخر معارض يرى أن الاتجاه الأول لا يصلح إلا لدراسة الأنماط البسيطة من السلوك ويركز أصحاب هذا الاتجاه الثاني على ضرورة دراسة الدوافع والاتجاهات والقيم والإدراك وما إلى ذلك من عمليات سيكولوجية تؤثر على سلوك الإنسان وهو ما يطلق عليه السلوك الباطن **Covert Behavior**. ويؤدي هذا الاتجاه بالضرورة إلى ابتكار أساليب وطرق لاستنتاج تلك المشاعر والدوافع غير الملموسة .

الاجتهاد الثالث:

والاتجاه المهم الثالث الذي يسود دراسة علم النفس الاجتماعي ينادي بأن الاهتمام بالزائد بدراسة صفات الشخصية **Personality Traits** التي تكون نتيجة للخبرة والتجربة على مدى زمني طويل يؤدي إلى التقليل من شأن وأهمية القوى الوقتية المباشرة الموجودة في أي وقت اجتماعي والتي تؤثر على السلوك الإنساني بطريقة مستقلة تماماً عن ماضيه وخبرته، مثال ذلك حين يقع أحد الجنود أسيراً في الحرب ويتعاون مع أسريه فهل يكون البحث عن تفسير لهذا التصرف في ماضي الجندي ودوافعه واتجاهاته، أم يتجه البحث عن سبب هذا التصرف في الظروف

¹¹⁶ Lambert. W. and Lambert. W. Social Psychology. Englewood Cliffs. N.J. Prentice Hall. Inc. 1967.

المباشرة والمحيطه به في حالة الأسر التي قد يكون تأثيرها على سلوكه أقوى كثيراً من تأثير الصفات الشخصية التي اكتسبها في حياته الماضية . ولا شك أننا نفيد كثيراً لو استخدمنا الاتجاهين الآخرين معا في ذات الوقت، أي أننا نحصل على تفسير أشمل وأوضح للسلوك إذا نحن أخذنا في الاعتبار ماضي الإنسان وتكوينه الشخصي من ناحية ، والظروف والضغوط المفروضة عليه في وقت معين .

بعض مجالات البحث في علم النفس الاجتماعي

إن شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئياً نتيجة للاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين، كذلك فإن أنماط السلوك الإنساني تتباين باختلاف المواقف الاجتماعية التي يمر بها الفرد، لذا يركز علم النفس الاجتماعي على دراسة عدد من الموضوعات الأساسية التي تسهم في تفسير السلوك الفردي في إطاره الاجتماعي منها:

الجماعات الإنسانية Human Groups

من الحاجات الأساسية التي تميز الإنسان حاجة الانتماء إلى جماعة فمنها يكتسب اللغة التي تمكنه من التفاعل مع غيره كما يتلقى منها العادات والتقاليد، كذلك تسهم الجماعة في تحديد اتجاهاته وأساليب تفكيره كما يتحدد للفرد داخل الجماعة دور معين وبالتالي تتحدد مكانته الاجتماعية التي تؤثر في سلوكه وتصرفاته. ومن ذلك نرى أن الجماعة تحيل الفرد إلى كائن اجتماعي . ورغم أن السلوك الفردي يكون يتشكل بالأساس متأثراً بدوافع الفرد وإدراكه للأمور واتجاهاته وخبراته، إلا أن تلك الخصائص ذاتها يستمد الفرد جوانب مهمة منها من الجماعة [أو الجماعات] التي يتصل بها أو ينتمي إليها .

إن وضع الفرد في جماعة من الأفراد ينشئ علاقات تبادلية بينهم حيث يعتمد الفرد على الجماعة [أو بعض أفرادها] في إشباع جانب من حاجاته،

كما قد تعتمد الجماعة على أحد أفرادها لتحقيق أهدافها، ومن خلال هذه العلاقات التبادلية Reciprocal Relationships تتحدد قوة الفرد النسبية ونفوذه داخل الجماعة.

ويعرف الدكتور سعد جلال¹¹⁷ الجماعة بأنها " فردين أو أكثر يسلكون تبعاً لمعايير مشتركة، ولكل منهم دور في الجماعة يؤديه، مع تداخل هذه الأدوار ببعضها مع بعض والسعي لتحقيق هدف مشترك ". وقد اهتم أساتذة علم النفس الاجتماعي بدراسة آثار حجم الجماعة Group Size وبنائها ودرجة تماسكها على السلوك الإنساني لأفرادها. كذلك أوضح علم النفس الاجتماعي أن هناك أنواعاً مختلفة من الجماعات منها الجماعة الأولية Primary Group التي تقوم فيها علاقات مباشرة وجهاً لوجه بين الأفراد وحيث تستمر تلك العلاقات وتدوم لفترات طويلة، والجماعات الثانوية Secondary وهي التي تفتقد عنصر المواجهة في العلاقة والاستمرار والدوام فيها . من ناحية أخرى فقد تكون الجماعة رسمية Informal حيث لا يتضح فيها دور الفرد أو يتحدد بصفة قاطعة .

الدور الاجتماعي Social role

اهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة موضوع الدور Role وبيان تأثيره السلوكي ويقصد بالدور التوقعات السلوكية Behavioral Expectations التي ترتبط بمركز اجتماعي معين Position فالوالد مثلاً يشغل مركزاً اجتماعياً محدداً بالتالي فإنه يؤدي دوراً يتمثل في أنماط السلوك التي يتوقعها الناس منه باعتباره والداً . وتسهم الجماعات الإنسانية في تحديد نطاق الدور لكل من أفرادها، كما تتباين مفاهيم الأفراد عن حدود الأدوار التي يقومون بها . ولعل من أهم موضوعات الدراسة في علم النفس

¹¹⁷ د. سعد جلال ، المرجع في علم النفس ، دار المعارف بمصر ، 1968 ، ص 774 .

الاجتماعي موضوع صراع الدور Role Conflict حيث تتناقض توقعات الفرد وتوقعات الآخرين فيما يتعلق بأنماط السلوك المرتبطة بدور معين.

التطويع الاجتماعي Socialization

إن شخصية الفرد تنمو وتتشكل جزئياً نتيجة للاتصال والتفاعل مع الأفراد الآخرين، وتعتبر عملية التطويع الاجتماعي من أهم ميادين البحث في علم النفس الاجتماعي حيث يكون محور الدراسة هو تبين الضغوط الاجتماعية المختلفة المؤثرة على تكوين الشخصية الفردية . وسر اهتمام علماء النفس الاجتماعيين بهذه العملية أنها توضح الشروط التي تحكم نمو الشخصية وبالتالي تساعد في التركيز على دراسة العمليات الاجتماعية أو التفاعلية بين الأفراد ومن هنا يزداد فهمنا لعمليات التعلم والتأقلم التي يمر بها الفرد .

الإدراك Perception والاتجاهات Attitudes والدوافع Motives

كذلك يهتم علم النفس الاجتماعي بدراسة عمليات الإدراك أي الطريقة التي يفهم بها الفرد الأشياء والأفراد المحيطة به . من ناحية أخرى فإن دراسة كيفية تكوين وتغيير الاتجاهات - وجهات نظر الفرد حيال موضوعات أو أشخاص أو أشياء بذاتها - ومدى تأثيرها على السلوك ، تعتبر من مجالات البحث الأساسي في علم النفس الاجتماعي . كما يحتل موضوع الدوافع مكاناً بارزاً في دراسات علم النفس الاجتماعي حيث تعتبر عاملاً أساسياً من العوامل المؤثرة على السلوك الإنساني .

2. علم الاجتماع Sociology

إن علم الاجتماع هو مجموعة المعارف العلمية عن العلاقات الإنسانية في المجتمع والمتراكمة من خلال دراسة الفرد في سلوكه وعلاقاته مع الأفراد الآخرين أي أن موضوع الدراسة والبحث في علم الاجتماع هو التفاعل الإنساني Human Interaction. وحيث يهتم علم الاجتماع ببناء هيكل متكامل

من المعرفة عن الحياة، نجده يبحث في العادات والتقاليد والقيم التي تنشأ وتنمو من حياة الأفراد في جماعات . كذلك فإن علم الاجتماع يهتم بتأثير تلك العادات والتقاليد والقيم ذاتها على الحياة الجماعية للأفراد، كما يهتم بدراسة التفاعل بين الجماعات المختلفة وأساليب وطرق هذا التفاعل وما ينتج عنه من مؤسسات وتقاليد .

فعلم الاجتماع إذن يعالج موضوعات تتصل بحياة الفرد في جماعة وأثرها على السلوك الفردي، كذلك دراسة المجتمع Society والتنظيم Organization . كذلك يتطرق البحث في علم الاجتماع إلى دراسة التقسيم الطبقي في المجتمع وتحديد مصادر القوة والنفوذ الاجتماعي Social Power and Influence .

ومن مجالات الدراسة المهمة في علم الاجتماع ذات الدلالة للمهتمين بدراسة السلوك التنظيمي

موضوعات الحركة الاجتماعية Social Mobility ومحدداتها، العلاقات العنصرية والمعتقدات السائدة في المجتمع ، السلوك الجماعي Collective Behavior، المشكلات الاجتماعية مثل انحراف الشباب والبطالة وتفشي الأمية وما إلى ذلك من مظاهر تميز جماعات كبيرة من الأفراد، والعوامل المؤثرة على التغير والتطور الاجتماعي وكيفية تنمية وتيسير هذا التطور .

وقد تفرعت دراسات علم الاجتماع طبقاً لخصائص المجتمع موضع الدراسة، فنجد مثلاً علم الاجتماع الصناعي Industrial Sociology يقوم على دراسة العوامل والظواهر الاجتماعية في الصناعة وتأثيرها على سلوك العمال، و الاجتماع الريفي Rural Sociology.

وفيما يلي بعض مجالات وفروع علم الاجتماع الرئيسية :

- علم الاجتماع الجنائي Criminology
- علم الاجتماع الصناعي Medical Sociology
- علم الاجتماع العلاجي Industrial Sociology
- علم الاجتماع المهني Occupational Sociology
- علم الاجتماع السياسي Political Sociology

كذلك من موضوعات الدراسة الأساسية في علم الاجتماع ما يلي :

- الاتصالات والرأي العام Communication and Public Opinion
- العلاقات العنصرية Race and Religious Relations والدينية
- الجماعات الصغيرة Small Groups
- الجوانب الاجتماعية في الفن Sociology of art
- الجوانب الاجتماعية في التعليم Sociology of education
- الجوانب الاجتماعية في القانون Sociology of law

3. علم دراسة الأجناس Anthropology

إن التعريف الشائع للأنثروبولوجيا هو أنها علم دراسة الأجناس البدائية والمجتمعات البسيطة، وعلى الرغم من صحة هذا التعريف حيث أسهم علماء الأنثروبولوجيا في تجميع معلومات هامة عن مجتمعات وأجناس غريبة ضاربة في القدم، إلا أن علم الأنثروبولوجيا يولي المجتمعات والأجناس الحديثة جانباً كبيراً من اهتمامه الآن . إن مجال علم الأنثروبولوجيا الأساسي هو تفسير الحضارات Civilization ودراسة تطورها.

ويعتبر مفهوم " الثقافة " Culture بمعنى طريقة الحياة السائدة في مجتمع ما من أهم المفاهيم في علم الأنثروبولوجيا حيث يسمح بدراسة العديد من مظاهر السلوك التي تمثل الأفعال العادية والمتوقعة لأعضاء هذا المجتمع في مواجهة مواقف معينة . وعلى الرغم من الاختلافات التي قد توجد بين الأفراد في المجتمع من حيث أنماط السلوك التي يتبعونها في المواقف المتماثلة، إلا أنه يتيسر التعرف على نمط عام يمثل ذلك المجتمع بصفة عامة والذي تعبر عنه ثقافة المجتمع. ويدور البحث في موضوع الثقافة حول الأسئلة التالية :

- هل هناك اختلافات أساسية بين ثقافات المجتمعات المختلفة ؟
- ما مدى تلك الاختلافات ؟
- ما الأسباب التي تؤدي إلى وجود تلك الاختلافات بين الثقافات؟
- هل هناك صفات تشترك فيها كل الثقافات ؟

العلوم السلوكية الآن !

لقد أوضحنا سابقاً أن العلوم السلوكية تعبير يشير إلى العلوم الاجتماعية الثلاث علم النفس، علم الاجتماع، علم دراسة الأجناس . وهنا يجدر بنا أن نشير إلى أن العلوم السلوكية لا تضم كل نواحي الاهتمام والدراسة في العلوم السابقة مثال ذلك أن الدراسات الخاصة بالإبصار والسمع في علم النفس لا تثير اهتمام العالم السلوكي ، كذلك فإن بعض جوانب علم دراسة الأجناس لا تدخل ضمن العلوم السلوكية. من ناحية أخرى فإن هناك موضوعات تنتمي إلى بعض العلوم الاجتماعية الأخرى كالعلوم السياسية والقانون ولكنها تثير اهتمام العالم السلوكي وبالتالي يمكن اعتبارها من موضوعات البحث في العلوم السلوكية . لذلك فنحن نعتبر أن أي علم يجب أن يحقق شرطين لكي يمكن اعتباره من العلوم السلوكية:

الشرط الأول؛

هو أن يكون موضوع البحث في هذا العلم هو السلوك الإنساني .

الشرط الثاني؛

هو استخدام الأسلوب العلمي في البحث كأساس لدراسة السلوك الإنساني .

إن الهدف العلمي هو الوصول إلى نتائج عامة عن السلوك الإنساني تدعمها الأدلة الموضوعية التي تم جمعها بطرق محايدة وسليمة، ولا بد أن تكون تلك الأدلة قابلة للتحقيق أو المراجعة بالأساليب العلمية، وبذلك يصبح الهدف النهائي للبحث العلمي في ميدان السلوك الإنساني هو فهم وتفسير السلوك الإنساني والتحكم فيه .

نموذج:

أنتجت العلوم السلوكية الحديثة كمّاً هائلاً من المعلومات عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة والعوامل المؤثرة فيها . والنموذج التالي يوضح بعضاً من هذه العوامل¹¹⁸ . لاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني :

¹¹⁸ Handy, C. B. Understanding Organizations, Penguin Business Library, Third ed. 1986, P. 15

عوامل خاصة بالقيادة:

المهارة، المعرفة، الأسلوب، القيم، الأهداف، نوع الأفراد، خصائص العمل.

عوامل خاصة بجماعات العمل:

الحجم، التكوين، التجانس، الأهداف، التماسك، خصائص العمل.

عوامل خاصة بالشظير:

هيكل التنظيم، نظام الرقابة، نظام الحوافز، علاقات القوة، نزع الأفراد، هيكل السلطة، خصائص العمل.

من ناحية أخرى، تنوقف كفاءة الشظير على مجموعتين من العوامل:

الأفراد	المناخ
• القدرة	المناخ الاقتصادي
• الرغبة	المناخ الاجتماعي
• الدور	المناخ التقني

خلاصة

يتحدد السلوك التنظيمي بفعل التفاعل بين تلك المجموعات الخمس من العوامل في ظروف معينة ومواقع جغرافية محددة و مواقيت بذاتها:
أي أن السلوك التنظيمي = محصلة تفاعل [القيادة x جماعة العمل x طبيعة التنظيم x خصائص الفرد [القدرة، الرغبة، الدور] x المناخ المحيط] اقتصادي ، اجتماعي، تقني، سياسي....].

الفصل الرابع

المفهوم المتكامل للسلوك التنظيمي

مفهوم النظام The System Concept

يمثل النظام System كياناً متكاملًا يتركب من أجزاء متفاعلة يقوم كل منها بوظيفة محددة ، ولكن تتحدد كفاءة النظام كله ويتأثر سلوكه العام بمدى كفاءة أجزائه في القيام بوظائفها . ويمكن النظر إلى السلوك التنظيمي على أنه مثل هذا النظام ، وبالتالي يمكن الاستفادة من مفهوم النظم في تحليل الظواهر السلوكية وتفسيرها بدقة .

وفي هذا الفصل سنحاول تطبيق مفهوم النظم على ظاهرة السلوك التنظيمي ، وكذلك محاولة استنتاج الحقائق المنطقية التي يتيحها هذا التطبيق عن نشأة السلوك وتطوره وعوامل حركته تصاعداً أو تنازلاً ، وظروف تغيره أو تجمده ، وعوامل استمراره وانتهائه .

ماهية السلوك التنظيمي

نحن نستخدم كلمة السلوك التنظيمي للدلالة على كل أشكال وأنماط الحركة التنظيمية . فالأفعال والتصرفات والتعبيرات ومحاولات التأثير وغيرها من الأنشطة التي يمارسها عضو التنظيم خلال حياته التنظيمية كلها تدخل جميعاً في نطاق ما نشير إليه بكلمة السلوك التنظيمي . والسلوك التنظيمي في تصورنا يتمثل في سلسلة متعاقبة من الأفعال Actions وردود الأفعال Reactions التي تصدر عن عضو التنظيم - في أي موقع كان- في محاولاته المستمرة لتحقيق أهدافه وإشباع رغباته المتطورة والمتغيرة من خلال استجاباته للتأثيرات التنظيمية الصادرة إليه من عناصر أخرى في المنظمة مثل القادة والرؤساء والمشرفين. ويمكن التعبير عن السلوك التنظيمي بأنه الطريق الذي يعبر به أعضاء التنظيم عن تفاعلهم [قبولهم أو رفضهم] لمحاولات التأثير الموجهة إليهم من عناصر المناخ المحيط بالمنظمة سواء كانت عناصر بشرية أم مادية .

إن السلوك التنظيمي هو مصدر كل القيم في حياة التنظيم، وهو بذلك مصدر كل النشاط المنتج المحقق للغايات والأهداف التنظيمية وكذا الأنشطة السلبية الضارة بالمنظمة والمؤدية إلى فشله أو انهياره. وتعم آثار السلوك التنظيمي مختلف مجالات الحياة في المجتمع الحديث فنحن نلمس ونشعر بتلك الآثار من حولنا في صور شتى . فالعلوم والفنون والآداب والثقافات جميعاً هي حصيلة العمل التنظيمي، ومظاهر الحضارة المادية التي نستخدمها في إشباع حاجتنا هي الأخرى نتاج الجهد التنظيمي .

وللسلوك التنظيمي إلى جانب آثاره الإيجابية البناءة، آثار أخرى مدمرة للقيم التنظيمية والمجتمعية ومعوقة لمسيرة عضو التنظيم على طريق التقدم والرخاء، فالحروب والغزوات العدوانية ، وتسخير طاقات العقل البشري لنشر الموت والدمار، وأشكال الاستغلال والاستنزاف التي يمارسها بعض البشر بالنسبة لغيرهم إن هي جميعاً إلا صور للآثار السالبة للعمل التنظيمي . ومن الصور الحديثة لبعض الآثار الضارة للسلوك التنظيمي ما يصدر عن بعض الشركات الكبرى في العالم من محاولات احتكارية وسيطرة على اقتصاديات الشعوب والدول المنتجة للمواد الخام كالنفط والتي تسعى تلك الشركات للسيطرة عليها، كما تتمثل في منتجات بعض تلك الشركات من مواد مسببة للأمراض ولكنها في سبيل الربح تستهين بحياة البشر.¹¹⁹

¹¹⁹ راجع في ذلك مقالنا في جريدة الأهرام بعنوان " دروس من التجربة الإنجليزية " والمنشور بتاريخ

مجالات الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي

تتجه الدراسة العلمية للسلوك التنظيمي إلى مجالات ثلاثة هي :

أولاً: محددات السلوك

يتوقف فهم السلوك التنظيمي على معرفة أسبابه ودوافعه المثيرات التي حركته ووجهته، لذا يصبح من المهم البحث في محددات السلوك وعوامل نشأته والأسباب التي تجعل الأفعال التنظيمية أموراً ملحوظة ومشاهدة . والتساؤل الأساسي هنا يدور حول عملية إثارة السلوك Arousal فالعلم يريد استكشاف المثيرات Stimuli التي تحرك عضو التنظيم لكي يتصرف، يفعل، يستجيب Respond أو لا يستجيب.

ثانياً: كيفية شكل السلوك

لا يكفي أن نعرف أسباب السلوك ومثيراته، ولكن الأهم التعرف على كيفية تشكله واتخاذ نمطاً معيناً من بين الأنماط السلوكية البديلة المتاحة للإنسان في أي موقف. لذا يكون المجال الثاني للبحث في السلوك التنظيمي هو محاولة التعرف على كيف يتكون السلوك ويتبلور قبل أن يتبدى في الصورة الظاهرة . وعملية التكوّن هذه Formation تمثل الجانب الأصعب في الدراسة السلوكية حيث تتم في ذهن الإنسان وتتمثل في عدد من العمليات الذهنية المستترة التي يستحيل مشاهدتها أو ملاحظتها، ومن ثم لابد للباحث من الاعتماد على بعض الأساليب المتطورة التي تسمح له بدراستها وقياسها. وتكمن خطورة هذه المرحلة في دراسة السلوك التنظيمي في أنها تسعى للبحث عن الأساس الموضوعي الذي يمكن الاعتماد عليه للتنبؤ بالسلوك المحتمل دون انتظار لتحقيقه فعل، ومن ثم تكون العواقب وخيمة في حالة الاستدلال الخاطئ وما قد يترتب عليه من قرارات إدارية غير مبررة. وبالعكس حال دقة الاستدلال وصلاحيته يكون التنبؤ بالسلوك المحتمل أكثر دقة بما

يسمح للإدارة أن تتخذ من الإجراءات والأساليب ما يوفر لها القدرة على السيطرة عليه والتحكم في مساره اعتماداً على الفهم المسبق لأسبابه ودوافعه الذي تحقق من دراسة عوامل إثارته في المرحلة السابقة .

ثالثاً: أشكال وأنماط السلوك

ويختص المجال الثالث في دراسات السلوك التنظيمي بالبحث عن أشكال وأنماط ووسائل التعبير عن السلوك أي عملية تحليل الأنماط السلوكية المشاهدة وتصنيف السلوك واستنتاج العلاقات المنطقية بين الأنماط المختلفة من ناحية والعلاقات بين تلك الأنماط ومسبباتها وبالظروف المحيطة بها من ناحية أخرى .

ومن ثم يكون متخذ القرار في موقف يسمح له بالتصرف من أجل دعم أنماط السلوكية الإيجابية أو وقف أو معالجة أنماط السلوك التنظيمي السلبية، أو متابعة آثار محاولات السيطرة على السلوك وتبين مدى فعالية الإجراءات والأساليب المتبعة في إحداث التغيرات المستهدفة في سلوك الأفراد أو الجماعات المعنية .

ويلاحظ أننا اعتمدنا في تحديد مجالات دراسة السلوك التنظيمي الثلاث على منطق النظم .

فالمجال الأول

وهو دراسة المثيرات أو المحددات السلوكية يختص بالمدخلات Behavioral inputs في نظام السلوك التنظيمي،

أما المجال الثاني

الذي يدرس عملية تكوين السلوك يتعادل مع فكرة الأنشطة Activities أو العمليات Processes في مفهوم النظام،

والمجال الثالث

يدرس أنماط السلوك المشاهدة وهي عبارة عن مخرجات النظام
. Behavioral Outputs

السلوك التنظيمي نظام مفتوح

يمكن تصور السلوك التنظيمي في هيئة نظام مفتوح تنطبق عليه كل خصائص وصفات تلك النظم ، وبذلك ينقسم نظام السلوك التنظيمي¹²⁰ إلى أجزاء رئيسية ثلاثة هي :

المدخلات السلوكية:

وهي المثيرات Stimuli الأولية والاجتماعية والتنظيمية .

العمليات السلوكية:

وهي الأنشطة الذهنية التي تتعامل مع المثيرات وتهيئ النظام لاتخاذ قراراته السلوكية.

المخرجات السلوكية:

وهي الاستجابات Responses التي تصدر عن نظام السلوك التنظيمي في مواجهة المثيرات .

كذلك يتضمن نظام السلوك التنظيمي فكرة " إرجاع الأثر " Feed back وهي عودة المعلومات عن رد فعل المناخ بالنسبة للمخرجات السلوكية إلى نظام السلوك التنظيمي وتأثير تلك المعلومات في إعادة تشكيل المدخلات والعمليات السلوكية .

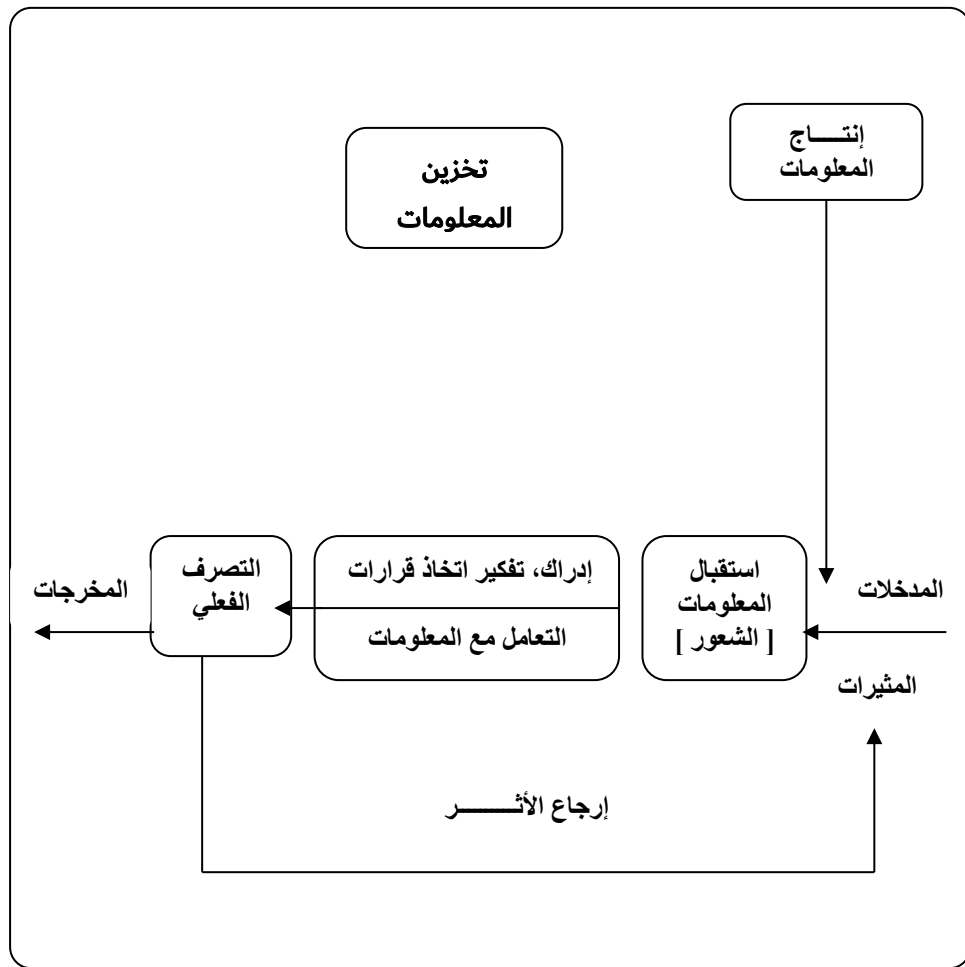
ونستطيع تمثيل نظام السلوك التنظيمي بصورة أوضح إذا تأملنا معاً الشكل التالي الذي يعرض نموذجاً لذلك النظام بأجزائه المختلفة:

¹²⁰ نحن نستخدم تعبير " نظام السلوك التنظيمي " للدلالة على الفرد في التنظيم الذي يفكر ويرغب ويتصرف في المواقف المختلفة وفق منهجية " النظام المفتوح " .

1. المدخلات واستقبال المعلومات

إن الشكل التالي يدلنا على خاصة هامة لنظام السلوك التنظيمي وهي أن حركة النظام كلها تتوقف على ورود المدخلات واستقبال المعلومات، وهو يماثل في ذلك كل النظم الأخرى. وحين تتأمل نظام السلوك التنظيمي نجد أن الحركة السلوكية المتمثلة في عمليات مختلفة والمتبلورة في النهاية على شكل استجابات محددة تبدأ عند استثارته بتأثير مثيرات تصل إلى النظام في شكل معلومات تتخذ رموزاً وأنماط متعددة. وحين تصل المعلومات إلى مركز الإحساس في نظام السلوك التنظيمي يتم استقبالها وهو ما يعبر عنه بعملية الشعور *Sensation*، وهي التي تتولى إرسالها في صورة جديدة إلى منطقة التعامل معها ضمن مجموعة العمليات الذهنية المختلفة.

وفي ضوء النموذج في الشكل التالي فإن حركة نظام السلوك التنظيمي تنشأ وتتطور بتأثير المدخلات أو المثيرات، وهي عبارة عن أشكال من المعلومات تتدفق على نظام السلوك التنظيمي من المناخ المحيط به، كما يستشعرها من تكوينه الداخلي ذاته. ونقصد بتعبير المعلومات *Information* كل المؤثرات والرموز والدلالات والإيحاءات التي تعكس لنظام السلوك التنظيمي الأوضاع والظروف والأجواء المحيطة به وما يعتريها من تغير وتطور، وأوضاعه الذاتية وما يطرأ عليها من تغيير. إن نظام السلوك التنظيمي إذ يوجد في مناخ يضم نظاماً سلوكية أو مادية أخرى، فإنه يتفاعل مع تلك النظم، ويتم التفاعل جزئياً من خلال استقبال نظام السلوك التنظيمي للمعلومات عن تلك النظم الأخرى من ناحية، كما يتحقق عن طريق إرسال نظام السلوك التنظيمي لإشارات منه تمثل معلومات تستقبلها النظم الأخرى بدورها.



شكل رقم 2 السلوك التنظيمي نظام مفتوح

مصادر المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي

يستقبل نظام السلوك التنظيمي أنماطاً مختلفة من المعلومات يمكن تصنيف مصادرها فيما يلي :

- معلومات صادرة عن نظم سلوكية أخرى [أفراد وجماعات]، وهي تمثل أفعال وتصرفات وأنماط سلوك البشر الآخرين الذين يتعامل معهم عضو التنظيم سواء بشكل مباشر أو غير مباشر

- معلومات صادرة عن نظم اجتماعية وثقافية تعبر عن قيم المجتمع وحالاته المعرفية ومعاييره في الحكم على السلوك. ويعتبر الدين والعقيدة الدينية من أهم النظم الاجتماعية ذات التأثير في السلوك التنظيمي [والسلوك الإنساني عامة]، كما يكون للنظم السياسية والاقتصادية تأثيراتها العميقة في تشكيل السلوك التنظيمي وتطوره.
- معلومات صادرة عن نظم مادية تعيش في المناخ، ومنها أصوات السيارات ودقات الساعة، وسرعة القطارات، وأحجام المباني وارتفاعاتها وحركة الآلات ووقعها إلى غير ذلك من الإشارات والرموز الصادرة عن آلاف النوعيات من النظم المادية التي يعايشها عضو التنظيم في كل لحظة من حياته ويستخدمها أو يستفيد منها بدرجة أو أخرى .
- معلومات صادرة عن نظم طبيعية Natural كالشمس والقمر والرياح والبحار والأنهار والمحيطات وغيرها من عناصر الطبيعة وما يصدر عنها من أصوات وحركات ومؤشرات مختلفة .
- والمصدر الأخير للمعلومات التي يستقبلها نظام السلوك التنظيمي هو النظام ذاته وأجزاؤه المختلفة. إن حركة أجزاء النظام وتفاعلاتها معاً تستهلك الموارد والطاقات المتاحة للنظام، ومن ثم تصدر عن تلك الحركة مؤشرات [معلومات] توجه النظام لضرورة تدبير طاقات جديدة ، كذلك فإن الحركة بين أجزاء النظام إذ تنتهي إلى ناتج معين فإنه يصاحب ذلك الناتج مؤشرات تنبه النظام إلى ضرورة العمل من أجل التعبير عنه أو التصرف فيه .

وسائل استقبال المعلومات

إن المعلومات أو المثيرات لا قيمة لها إذا لم يستقبلها نظام السلوك التنظيمي ومن ثم فإن أدوات استقبال تلك المعلومات تمثل ركنا أساسياً في تشكيل السلوك التنظيمي . وتتركز عملية استقبال المعلومات في عدد من الأعضاء والأجهزة هي أعضاء الاستقبال الحسي

Sense Receptors وتختص باستقبال المعلومات عن التغيرات في المناخ المحيط بعضو التنظيم أو في حالته الذاتية وإعادة إرسالها في صورة متطورة إلى أجهزة التحليل والتعامل مع تلك المعلومات:

البص **Vision**

إن جانباً كبيراً من المعلومات التي يستقبلها نظام السلوك التنظيمي يتم من خلال حاسة الإبصار، فالعين عبارة عن جهاز غاية الدقة والتعقيد " إن الإبصار عملية تأخذ أشكالاً متعددة غير الشكل التقليدي الذي نعتقد به " 121 . وفي الظروف العادية تستطيع عين الإنسان رؤية شعلة عود ثقاب على بعد 50 ميلاً، كما يمكنها رؤية سلك قطره 1/ 16 من البوصة على بعد نصف ميل 122 . والمثير الذي تتم رؤيته في النهاية في صورة ضوء هــو في الحقيقية انعكاس لطاقة كهر ومغناطيسية. ولا تستطيع عين الإنسان استقبال كل تلك الانعكاسات الصادرة إليها، بل هي تستقبل فقط جزءاً من تلك الطاقة التي تنتقل في شكل موجات متباينة الأطوال " ويمر الضوء العابر إلى العين بأكثر من وسط قبل أن يصل إلى خلايا الإبصار في الجزء الخلفي للشبكية، فالضوء يعبر القرنية فالتجويف الأمامي للعين فالعدسة ثم يصل إلى التجويف الخلفي [الكبير] في العين " 123 وعند وصول الضوء إلى خلايا الإبصار " تقوم في هذه الخلايا الضوئية عمليات كيمائية تنتهي بإرسال نتائجها بشكل إشارات كهربائية في اتجاه معاكس لاتجاه الضوء 124 . وتترجم عملية الإبصار في النهاية داخل الجهاز الحسي

121 عمر محمد جبرين " الإبصار — بعض آلياته العضوية والنفسية " مجلة عالم الفكر ت المجلد الخامس . العدد الثالث . أكتوبر ، نوفمبر ، ديسمبر 1974 ص 206 .

122 Kolasa, Op.Cit., p. 155 .

123 عمر محمد جبرين ، مرجع سابق ، ص 216 .

124 عمر محمد جبرين ، المرجع السابق ، ص 216 .

إلى شحنات كهربائية رمزية يفهمها الدماغ الذي لا يفهم سوى لغة الكهرباء .

ومن العوامل الهامة التي تجدر دراستها عند تأمل موضوع الإبصار مدى قدرة عدسة العين على تغيير شكلها لتتناسب مع نوع المثير الضوئي . وينتج عن هذه القدرة دقة استقبال العين للمرئيات، كما نتوقع أن يؤدي انضباط عدسة العين إلى تشويه الصورة المرئية. من ناحية أخرى تعتبر درجة حساسية العين على مستوى بالغ من الأهمية إذ تحدد الحد الأدنى من الضوء الذي يمكن رؤيته، والقدرة على تمييز الفروق الدقيقة بين ضوءين ، وكذلك تحدد قدرة العين على التكيف مع حالات نقص الضوء [الإظلام]. كما أن حساسية العين بالنسبة للألوان تلعب دوراً هاماً في عملية الإبصار حيث إن الألوان جميعاً تبدو رمادية في حالات الضوء شديد الانخفاض ، كذلك فإن الألوان تزداد وضوحاً أو عتامة بحسب درجة الضوء . ونظراً لأهمية الألوان فقد استقر العرف على استخدام بعضها لنقل معان إلى نظام السلوك التنظيمي، فاللون الأحمر مثلاً ينقل رمز الإحياء بالخطر بينما يعني اللون الأخضر الأمان .

وتتلخص قدرة الإبصار بشكل عام عند الإنسان [وهي محصلة لتركيب العين وكفاءة الأجهزة المختلفة بها] فيما يسمى القدرة الإبصارية وهي قدرة الإنسان على تمييز الفروق الدقيقة بين المثيرات وتقاس بمقياس عبارة عن خريطة تحتوي حروفاً من أحجام مختلفة يمثل بعضها ما يستطيع الإنسان العادي رؤيته على بعد معين، وتنسب القدرة الإبصارية للأشخاص المختلفين على هذه القدرة المتوسطة [مثلاً المقياس 20/20 يعني أن الشخص موضع الاختبار يستطيع رؤية ما يراه الإنسان العادي على مسافة 20 قدماً من نفس البعد، أما المقياس 20/200 فيعني أن هذا الشخص يرى من بعد 20 قدماً ما يراه الإنسان العادي على بعد 200 قدم]

يمثل السمع وسيلة ثانية يستقبل بها الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] المثيرات الخارجية. ولا تقل أهمية السمع عن عملية الإبصار، بل إنه يزيد في الأهمية في كثير من المواقف التي لا تتوفر فيها الظروف المناسبة للإبصار السليم. وتتم عملية السمع بسبب التغييرات المادية في ضغط الهواء الناتجة عن اهتزاز الأجسام فينتقل الصوت في شكل موجات تستثير الأذن وتجعل نظام السلوك التنظيمي قابلاً لاستقباله.

وتتميز المثيرات الصوتية بثلاثة خصائص هي التذبذب Frequency والشدة Intensity والتعقيد Complexity. وتشير خاصية التذبذب للتباين في الموجات الصوتية، وتقاس بمقياس سيكل / ثانية Cycle/second أما الشدة أو القوة فهي درجة ضغط الصوت. وكذلك تتصف الأصوات المسموعة بدرجات من التعقد إذ أنه يندر في الحياة الحقيقية أن يسمع صوتاً من نغمة واحدة فهذا لا يحدث إلا في معمل التجارب، بل عادة نحن نسمع أصواتاً معقدة مركبة من نغمات مختلفة. ومن المهم ملاحظة أن الصفات السابقة للأصوات هي الخصائص المادية للمثير الصوتي، ولكن ما يسمعه الإنسان [ما يستقبله نظام السلوك التنظيمي فعلاً] هو أمر مختلف حيث هو يستقبل الانعكاسات النفسية لتلك الخصائص المادية. فالذبذبة مثلاً يقابلها من الناحية النفسية ما يسمى Pitch أو الارتفاع، كما تعادل القوة أو الشدة خاصية نفسية هي الضخامة Loudness.

وتقوم الأذن بوظيفة تحويل الضغط المادي للموجات الصوتية إلى تجربة نفسية يستقبلها الإنسان ويتعامل معها. وتتم هذه العملية من خلال عبور الموجات الصوتية قناة الأذن لكي ترتطم بطبلة الأذن Eardrum الوسطى وتمر بواسطتها إلى الأذن الداخلية ومن ثم تنتقل في صورة

نبضات عصبية إلى الدماغ¹²⁵. ومن الواضح أن للسمع وظائف حسية وأخرى نفسية، فالإنسان يسمع ما يدور حوله كما يسمع نفسه، لذلك فإن حالات ضعف السمع التي قد تصل إلى الصمم تسبب إزعاجاً نفسياً بالإضافة إلى التشويه المادي لقدرة نظام السلوك التنظيمي على استقبال المثيرات وبالتالي تخفيض قدرته على الاستجابة لها .

الشم والتذوق

وتنتمي هاتان الوسيلتان لاستقبال المثيرات إلى مجموعة الحس الكيماوي . وتعتبر عملية الشم من أكثر عمليات الإحساس دقة وتعقيداً حيث تتم حينما تثير التكوينات الكيماوية في الهواء أعضاء الحس الشمي في الأنف لدى الإنسان، ويلاحظ أنه حين يحتاج إلى التدقيق في الشم فإنه يعتمد على استنشاق كمية أكبر من الهواء. وتتفاوت حاسة الشم لدى البشر المختلفين ومن ثم تختلف قدراتهم على استقبال مثيرات شمية معينة مما يؤثر في درجة استجابتهم لتلك المثيرات .

أما عملية التذوق فهي تتعلق باستقبال المعلومات عن جانب من خصائص المناخ أو عناصره وهي تنقسم إلى الحالات التالية بحسب طبيعة العناصر موضع التذوق فلكل عنصر أعضاء استقبال حسي خاصة به في مناطق معينة في اللسان والحلق :

- تذوق العناصر الحلوة [السكرية]
- تذوق العناصر عديمة الطعم
- تذوق العناصر المالحة
- تذوق العناصر المريرة

¹²⁵ Davis, H. Excitation of auditory receptors. In Field et al., (eds.) Hand Book of Physiology. Vol. I. Washington, D.S. American Physiological Society, 1959, PP. 565 – 584.

وبرغم أهمية الشم والتذوق إلا أنه من غير المعروف على سبيل التأكد كيف تتم هاتان العمليتان. وكل ما هو معروف هو أن المثيرات تتحول بعملية ما إلى رموز بواسطة أعضاء الحس الشمي والذوق لكي ترسل إلى مناطق تحليل المعلومات والتعامل معها ضمن العمليات الذهنية ومنها تخرج في صورة نبضات للدماغ يتم في ضوئها التصرف أو الاستجابة¹²⁶.

اللمس

تحتوي طبقة الجلد التي تغطي الجسم على أدوات لاستقبال معلومات عن نوع آخر من المثيرات هي الحرارة والبرودة والضغط والألم، وتختص بعض أدوات الاستقبال الحسي في الجلد بكل نوع من تلك المثيرات. وتقل أهمية المعلومات المتعلقة بتلك المثيرات كمدخلات في نظم السلوك التنظيمي إلا أنها لا تزال تمثل أحد المصادر التي يتشكل السلوك جزئياً تبعاً لها.

الإحساس بمركز الإنسان وتوازنه

وثمة نوع آخر من المعلومات يلعب دوراً هاماً في النظم السلوكية هو معلومات الإنسان عن مركزه بالنسبة للأشياء الأخرى في المناخ المحيط، وهذه المعلومات هي التي توفر للإنسان الإحساس بالتوازن أو بانعدامه. وتتمركز أجهزة استقبال هذه المعلومات في الأذن الداخلية وهي لا تتصل بعملية السمع، ولكنها تختص بالإحساس بالتوازن Balance ومن المعروف أن اختلال هذه الأدوات يؤدي إلى فقدان الشخص لتوازنه وهي حالة مرضية شائعة، كما أن استثارة تلك الأدوات بشكل زائد يؤدي إلى الإحساس بالدوار كما في دوار البحر.

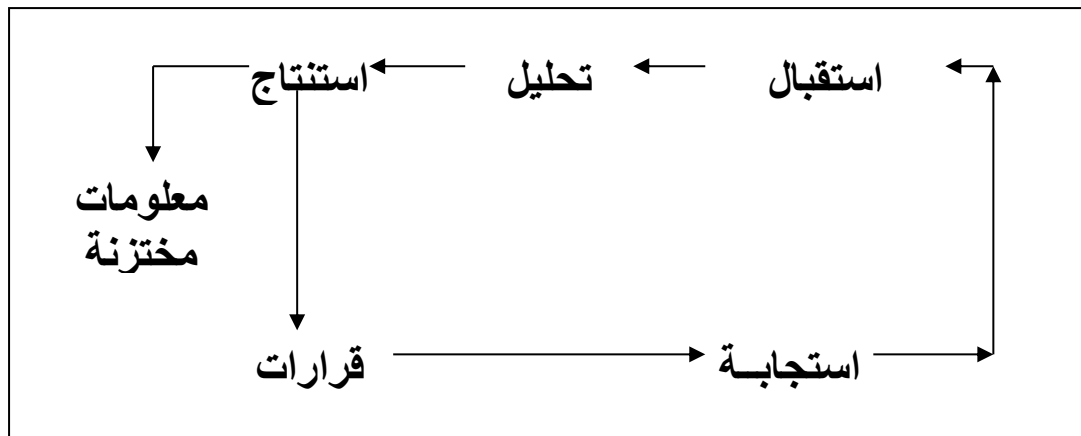
كذلك يستقبل الإنسان معلومات عن مدى تناسق حركات وأبعاد أعضاء الجسم المختلفة.

¹²⁶ Zotterman, Y. (ed.) Olfaction and Taste. Oxford : Pergemon Press, 1963, PP. 205-213.

نخلص مما سبق إلى أهمية وخطورة عمليات استقبال المثيرات الخارجية بواسطة أعضاء الاستقبال الحسي في الإنسان . وتتضح لنا حقيقة هامة هي أن الاستجابات التي تصدر عن هذا النظام [المخرجات السلوكية] تكون عادة نتيجة لتكامل عدد كبير من تلك المعلومات عن المثيرات، إذ كلما كانت تلك المعلومات متناسقة ومتجانسة، كلما كانت الاستجابة أوضح وفي الاتجاه السليم . أما إذا تناقضت المعلومات المستقبلية بواسطة أعضاء استقبال مختلفة، ففي تلك الحالة يعاني الإنسان من أشكال الوهم المختلفة Illusion كما هو الحال حين ترى العين عصا مستقيمة في الأصل على أنها مقوسة نتيجة غمر جزء منها في الماء.

العامل مع المعلومات

حين يستقبل نظام السلوك التنظيمي المعلومات عن المثيرات المختلفة، يتم نقلها إلى منطقة متخصصة لمعالجتها بالتحليل والبحث حتى يستخرج النظام منها الدلالات والمعاني التي يعتمد عليها في اختيار أنواع الاستجابات التي تصدر عنه.



دورة المعلومات

يوضح الشكل السابق دورة المعلومات في التنظيم مما يتبين معه أن مجرد استقبال النظام للمعلومات لا يكفي لإنتاج استجابات معينة، بل لا بد أن تخضع تلك المعلومات للتحليل من جانب أجزاء متخصصة

تستطيع التوصل إلى المعاني الحقيقية التي تعكسها هذه المعلومات . ويختص الجزء الأوسط من نظام السلوك التنظيمي [الدماغ الإنساني] بتلك العمليات الذهنية المختلفة. ونظراً لأهمية هذا الموضوع فسوف نعرض تصوراً سريعاً لتلك العمليات الآن، على أن نعود إليها بتفصيل أكثر في جزء تال من الكتاب حين نتعرض بالتحليل للأنشطة أو العمليات السلوكية .

2. العمليات السلوكية

تتركز العمليات السلوكية المختصة بمعالجة المعلومات وتحليلها فيما يلي:

• الإدراك Perception

هو عملية فهم وتفسير المعلومات الواردة لنظام السلوك التنظيمي وما يتحقق عنها من تكوين المفاهيم والتصورات عن العالم المحيط. وتنطوي عملية الإدراك على عمليات فرعية يمتد بعضها ليشمل عملية استقبال المثيرات التي تحدثنا عنها، بينما تختص عمليات فرعية أخرى بتنظيم تلك المثيرات وتفسيرها أي إعطائها معان ومدلولات خاصة، ثم تصل عملية الإدراك إلى ذروتها بتكوين مفاهيم شاملة وعامة عن البيئة المحيطة بنظام السلوك التنظيمي والتغيرات التي تطرأ عليها وهذا ما نطلق عليه لفظ " المدركات " .

والإدراك عملية شخصية يصعب إخضاعها للمقاييس الموضوعية حيث تتداخل في التأثير عليها عمليات نفسية أخرى كالدافعية والتعلم، كما تتأثر بالظروف الموضوعية التي تحيط بنظام السلوك التنظيمي وبما تراكم فيه من معلومات وخبرات سابقة. كذلك فالإدراك عملية مستمرة ومتراكمة تخفي وراءها تاريخ نظام السلوك التنظيمي كله الذي يتبلور في صورة " تنظيم فكري " يساهم في تحديد المعاني التي يستخرجها النظام من المعلومات الواردة إليه . ومما يزيد في أهمية الإدراك ارتباطه بكل

مظاهر النشاط الذهني للإنسان ومن ثم تأثيره المباشر وغير المباشر على استجابات عضو التنظيم وأنماط سلوكه في المواقف المختلفة . وتتضمن عملية الإدراك وظيفة مهمة يباشرها الإنسان بدرجات مختلفة من الدقة والمهارة وهي عملية التفكير *Thinking* أو التعقل والتدبر والتي تتناول المدركات بالتأمل والتعمق في ضوء الخبرات والتجارب السابقة وفي إطار التوقعات *Expectations* والأهداف *Goals* والرغبات *Needs* التي يسعى إليها نظام السلوك التنظيمي . وتختص عملية التفكير بالدرجة الأولى بمحاولة الكشف عن العلاقة بين المدركات وتبين الاحتمالات والنتائج المتوقعة بالنسبة لبدائل السلوك المختلفة المتاحة لنظام السلوك التنظيمي استجابة للمثيرات التي تم إدراكها . كما تختلف أسس التفكير- لدى الأفراد المختلفين وحتى لدى الفرد نفسه في فترات مختلفة أو ين التعامل مع قضايا متباينة- وإن كان التقسيم المنطقي لها يراها تتخذ أحد نمطين إما أسس رشيدة ومنطقية *Rational* أو أسس خيالية.

• التعلم

يستقبل نظام السلوك التنظيمي عديداً من المعلومات التي تعكس الخبرات والتجارب التي يمر بها أو تلك التي مرت بنظم سلوكية أخرى . وتتم عملية إدراك تلك المعلومات وينتهي نظام السلوك التنظيمي إلى تفهم معين لها، ومن ثم قد يقرر إحداث تغيير في أنماط استجاباته نتيجة للمفاهيم التي استوعبها من تلك التجارب، وبذلك يحدث التعلم . فالتعلم إذن هو العملية الذهنية المستمرة التي يستوعب بها نظام السلوك التنظيمي تجاربه وتجارب الآخرين ويترجمها في شكل أنماط سلوكية جديدة . وتترابط عملية التعلم مع عملية الإدراك والتفكير، إذ أن قرار تغيير السلوك لابد أن يعتمد على تفهم سليم للتجربة أو الخبرة، كذلك لابد أن يسبقه تدبر في الآثار الناشئة عن استمرار نظام السلوك

التنظيمي على نفس أنماط سلوكه أو الفوائد التي يحتمل حال تحققها تغييره لتلك الأنماط السلوكية .

• تكوين الاتجاهات

حين تتجمع لدى نظام السلوك التنظيمي معلومات عن مثيرات خارجية وتتكامل وتتضح معاني تلك المعلومات وتتخذ شكل مدركات محددة [نتيجة عملية الإدراك]، وحيث يستهدف النظام تحقيق أهداف ورغبات معينة [بتأثير عملية الدافعية التي سيرد الحديث عنها بعد قليل]، وأخذاً في الاعتبار نتائج تعرفه على خبرات الآخرين وخبراته الذاتية في المواقف المختلفة وما ترتب عليها من فوائد أو مضار وقراره بتغيير سلوكه أو الاستمرار على سلوكه الحالي [وهي عملية التعلم]، فإنه يميل إلى اتخاذ مواقف [يكون اتجاهات] تجاه تلك المدركات . فالمدركات التي يرى نظام السلوك التنظيمي أنها معاونة له في تحقيق أهدافه يتخذ بالنسبة لها موقفاً إيجابياً يتسم بالتأييد والقبول، أما تلك المدركات التي لا تسهم في تحقيق نظام السلوك التنظيمي لأهدافه فيتم اتخاذ مواقف معادية أو معارضة حيالها . وتتفاوت عملية تكوين الاتجاهات في النظم السلوكية من مجرد اتخاذ مواقف منفردة حيال موضوعات بذاتها إلى تكوين معتقدات وعقائد متكاملة ومتراصة بشأن قضايا وأمور متصلة ومتداخلة . وبصفة عامة تمثل تكوين الاتجاهات إحدى العمليات الوسيطة [شأنها شأن التعلم] التي تتوسط المرحلة بين إدراك المعلومات من ناحية واتخاذ قرار بشأنها من ناحية أخرى .

• الدافعية

لابد لكي تؤدي المثيرات الخارجية إلى إحداث حركة في نظام السلوك التنظيمي من أن تتوافر لهذا النظام الرغبة في الاستجابة، بمعنى أن السلوك يتجه دائماً إلى تحقيق رغبات وأهداف نظام السلوك التنظيمي . ونستطيع تفهم عملية الدافعية إذا اعتبرنا أن الهدف الدائم والمستمر

للنظام هو المحافظة على حالة من التوازن النسبية في علاقته بالمناخ من ناحية وفي تركيبه الذاتي من ناحية أخرى . وحيث يتعرض النظام لمثيرات خارجية [بالإضافة إلى مصادر الإثارة الذاتية] فإنه يعاني من حالات متباينة من اختلال التوازن . ويدرك النظام في حالات الاختلال هذه فرصاً لتحقيق التوازن مرة أخرى عند مستويات أعلى من الإشباع ودرجات أكبر من إنجاز أهدافه، كما يدرك في حالات أخرى مخاطر تحتم ضرورة التنازل عن قدر من الإشباع الحالي والتضحية بقدر من الإنجازات التي سبق تحقيقها وذلك كضمن لاستعادته لتوازنه المفقودة . وبذلك فإن الدافعية هي العملية الذهنية المستمرة التي يحدد بها نظام السلوك التنظيمي رغباته وحاجاته ويستخدمها في توجيه باقي العمليات الذهنية وصولاً إلى اختيارات مناسبة لأنماط السلوك الممكنة . وتكون الدافعية بذلك عملية مساعدة في توجيه السلوك وتحديد درجة قوته واستمراره، وهي علمية متجددة إذ أن حالات اختلال التوازن متكررة ومتجددة ومن ثم تنشأ دائماً فرص للنظام لاكتساب رغبات ومستويات إشباع أعلى ، كما تهدده باستمرار فرص أخرى للحرمان من بعض الإشباع الذي تحقق فعلاً .

وتعتمد عملية الدافعية على نوعين رئيسيين من المثيرات :

• المثيرات الخارجية

التي تعكس لنظام السلوك التنظيمي الفرص المتاحة في المناخ لإشباع أعلى أو جديد وبالتالي تتكون دوافع إيجابية توجه السلوك ناحية الحصول على تلك الفرص، أو تعكس احتمالات الحرمان والمخاطر ومن ثم تتكون دوافع سالبة تستهدف تجنب تلك المخاطر .

• المثيرات الذاتية

وهي المؤثرات والإيحاءات الصادرة عن النظام ذاته والتي تعكس حالات نقص الإشباع أو زيادته، وبالتالي تسهم في عملية تكوين الدوافع .

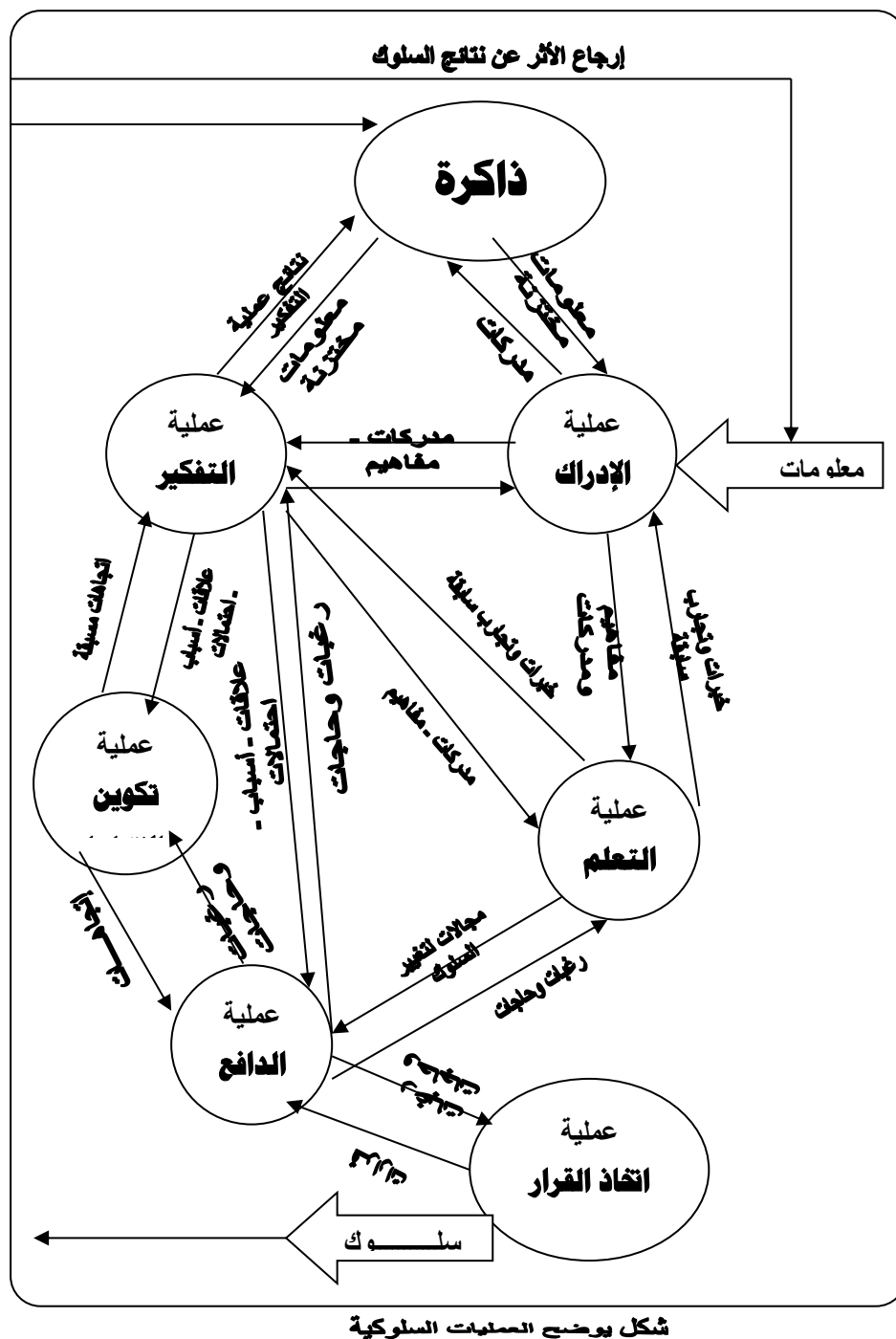
• اتخاذ القرارات

تتلور المعلومات الواردة لنظام السلوك التنظيمي عن المثيرات الخارجية بعد تحليلها ودراستها في شكل مجموعة من البدائل أو الاختيارات، وهنا تبدأ العملية الذهنية الأخيرة والمهمة وهي أن يختار النظام أحد تلك البدائل [أو بعضها] لكي يترجمه في شكل سلوك أو استجابة يسعى من خلالها إلى تحقيق أهدافه. وتمر عملية اتخاذ القرارات عادة بعدة مراحل في ذاتها ويستخدم نظام السلوك التنظيمي عدداً من القواعد والمعايير التي يستند إليها في اتخاذ قراره .

وتتفاوت عملية اتخاذ القرارات في صعوبتها تبعاً لتعدد البدائل المطروحة للاختيار وبحسب تداخل العوامل والمتغيرات المتفاعلة في الموقف. وبناء على ذلك سنجد حالات يصل فيها نظام السلوك التنظيمي إلى قرار سريع وتتم الاستجابة في وقت قصير نسبياً قد يبدو أحياناً وكأنه رد فعل تلقائي أو آلي للمثير الخارجي . تلك هي القرارات الروتينية التي اعتمدها نظام السلوك التنظيمي واختبر نتائجها ووجدتها صالحة ومن ثم يميل إلى تكرارها كلما تهيأت الظروف [نلاحظ هنا أثر عملية التعلم] ¹²⁷ ، وهناك حالات أخرى يطول فيها الوقت الذي يستغرقه نظام السلوك التنظيمي في الوصول إلى قرار حيث تكون المشكلة موضع البحث جديدة في نوعها لم يألّفها النظام بعد، أو حيث ترتفع درجة تعقيدها وتتعدد العوامل الداخلة في تشكيلها، كما قد تكون المعلومات المتاحة عن أسباب المشكلة وعناصرها وما يترتب عليها قليلة أو غير مؤكدة.

¹²⁷ سنعود إلى تفصيل عملية التعلم وآثارها السلوكية في الفصل السادس.

ويصور الشكل التالي مجموعة العمليات السلوكية في تفاعلها من أجل إنتاج السلوك التنظيمي:



3. المخرجات

إن المحصلة النهائية لسلسلة العمليات السلوكية هي أنماط السلوك المشاهدة أو الباطنة والتي تشمل ما يلي:

• الأفعال Actions

وهي كل ما يصدر عن نظام السلوك التنظيمي من تصرفات كالعمل، الكلام، الكتابة، القراءة، اللعب، البيع، الشراء إلى آخر ما يمكن تصوره من أنشطة. وتتطلب الأفعال عادة أن يبذل نظام السلوك التنظيمي قدراً من الجهد أو الطاقة وتتبدى في شكل حركات متباينة يستغرق أداؤها وقتاً يختلف بحسب اتجاهات تلك الحركات ومدى بساطتها أو تعقدها.

• التفاعل Interaction

ويرمز التفاعل إلى الاتصالات التي تتم بين عضو التنظيم وغيره من الأفراد وقد نعبر عن التفاعل بأنه نوع من الفعل Action إذا كان نظام السلوك التنظيمي موضع الدراسة هو البادئ بالاتصال كما هو الحال حين يصدر المدير قراراً بتعديل نظام العمل مثلاً، وقد يكون التفاعل هو نوع من رد الفعل Reaction وذلك حين يستفسر المروءسون عن ماهية القرار. ومن ثم فإننا نستطيع أن نصف عمليات التفاعل بأنها سلسلة متتابعة من الأفعال وردود الأفعال بين النظم السلوكية المختلفة.

• المشاعر Sentiments

والمشاعر هي التعبير عن العواطف التي تنمو في نظام السلوك التنظيمي أثناء ممارسته للأفعال واشتراكه في التفاعلات مع الآخرين. ومن مثل هذه المشاعر أمور الحب والكراهية والثقة والإيمان وغيرها والتي تسهم في تأكيد أو إضعاف آثار الأفعال والتفاعلات التي تصدر عن نظام السلوك التنظيمي. كذلك فإن للأفعال والتفاعلات تأثيرها هي الأخرى على المشاعر. ويوضح الشكل التالي تشابك المخرجات السلوكية:



العلاقة بين المخرجات السلوكية

والآن بعد مناقشتنا لأجزاء نظام السلوك التنظيمي الثلاثة باختصار لابد من استكمال تحليل الدورة السلوكية بأن نأخذ في الاعتبار أن نظام السلوك التنظيمي يعمل على تحسب نتائج السلوك وردود أفعالها لدى النظم السلوكية الأخرى في المناخ المحيط وذلك عن طريق ما يسمى بعملية " إرجاع الأثر " Feed back وتتم هذه العملية في صورة معلومات جديدة تصل إلى نظام السلوك التنظيمي بالطرق السابق شرحها . وتسهم هذه المعلومات في إثارة عمليات سلوكية جديدة قد تسفر عن تأكيد المخرجات أو تغييرها .

وخلاصة ما توصلنا إليه من تحليلنا للسلوك التنظيمي حتى الآن أنه يتخذ نموذج النظام المفتوح المتعامل مع المناخ والمتفاعل معه ، كما تنطبق عليه جميع الاستنتاجات المستمدة من فكرة النظام .

تحليل محددات السلوك التنظيمي

إن السلوك التنظيمي ظاهرة تتميز بالتعقيد والتشابك حيث يتفاعل عدد من العوامل المختلفة في إثارة السلوك Arousal وتحديد اتجاهاته ومداه، فالسلوك إذن ليس نتيجة لعامل محدد بل تتعاون مجموعات من العوامل على تشكيله وتحديد النمط الذي يأخذه . وهناك ثلاث مجموعات رئيسية من العوامل التي تؤثر على السلوك التنظيمي يجدر بنا دراستها والتعرف على طبيعة العلاقات الوظيفية بين كل منها وبين السلوك التنظيمي تطبيقاً للمنهج العلمي في دراسة السلوك.

المجموعة الأولى؛ عوامل فردية

هي عوامل فردية تتعلق بتفكير Cognition ودوافع Motives الفرد وعواطفه Emotions ، ومن ثم يكون السلوك التنظيمي نتيجة جزئية لتلك العوامل الفردية التي تتبلور في شخصية الفرد وأنماط سلوكه.

المجموعة الثانية؛ عوامل اجتماعية

هي عوامل التأثير الاجتماعي الناشئة من تعرض الفرد لعلاقات اجتماعية متعددة حيث لا يعيش بمعزل عن الناس بل هو في تواصل مستمر مع آخرين بدرجات مختلفة لإشباع العديد من رغباته التي لا يستطيع الحصول عليها منفرداً. لذا نجد جانباً من سلوكه يتأثر بالمحددات الاجتماعية والناشئة من التفاعل بينه وبين غيره من الأفراد Interaction.

المجموعة الثالثة؛ عوامل حضارية

هي العوامل الحضارية والثقافية العامة التي يتأثر بها الفرد نتيجة كونه يحيا في مجتمع كبير وينتمي إلى حضارة محددة تسهم في تشكيل سلوكه بما يشيع فيها من ثقافات وقواعد للسلوك. من هنا فإن دراستنا للسلوك التنظيمي سوف تسير على ذلك الإطار أي سنبدأ من مستوى الفرد بدراسة الحاجات والأفكار الفردية ثم نرى كيف تتشكل تلك الحاجات والأفكار من خلال تفاعل الفرد مع غيره من الأفراد ثم ننطلق من هذا المستوى لدراسة كيف تتطور المعتقدات والمشاعر الفردية وتأخذ شكل اتجاهات محددة تؤثر على السلوك، وبعد ذلك نصل إلى دراسة الفرد في المجتمع وتأثير الثقافة والعوامل الحضارية على سلوكه .

المحددات الفردية للسلوك التنظيمي

التفكير Cognition

إن تصرفات الفرد وسلوكه هي نتيجة جزئية لأفكاره، والتصرفات التنظيمية- الرشيد منها وغير الرشيد - تتأثر بأفكار الشخص ومعتقداته وتوقعاته للمستقبل . ومهما يبدو السلوك التنظيمي غريباً أو غير منطقي للملاحظ العابر، إلا أنه بالنسبة للفرد [أو الجماعة] مصدر السلوك يبدو منطقياً وسليماً وذلك على ضوء أفكاره ووجهات نظره . أن كل فرد يحاول من خلال عمليات التفكير أن ينشئ لنفسه عالماً خاصاً حيث يرتب الأشياء والمعلومات والآراء بطريقة مختلفة عما يفعله غيره في أغلب الأحيان . إن عمليات التفكير ، الإدراك ، التخيل والتفسير هي محاولات يبذلها الفرد في سبيل فهم العالم المحيط به وما يوجد به من أفكار وقيم ومعتقدات ومتغيرات وعلاقات إنسانية مختلفة ومتباينة.

إن نقطة الارتكاز في بحثنا عن محددات السلوك التنظيمي هي فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد فيما يحيط به من أمور وأفراد، حيث نستطيع تفسير السلوك التنظيمي جزئياً لو تمكنا من تحديد المبادئ التي تحكم نمو وتطور الأفكار الفردية وتفاعلها .

الدوافع Motives

على الرغم من أن سلوك الفرد يتحدد تبعاً لأفكاره ومفاهيمه، أي تبعاً لما يعتقد ويتوقع، فإن هذا التفسير ليس كافياً إذ أنه لا يوضح لماذا يتصرف الفرد أصلاً. إن السؤال لماذا يتصرف الفرد هو سؤال عن الدوافع و تتخلص الإجابة في أن الدوافع هي قوى محركة Driving Forces تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها، أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها . فعوضو التنظيم يريد القوة والنفوذ، ويريد المركز الاجتماعي

الكبير، كذلك يخشى الاضطهاد الاجتماعي ويرغب في تجنب كل ما يهدد مركزه وأمنه .

وبالإضافة إلى أن تحليل الدوافع يحدد الرغبات والحاجات التي توجه السلوك، فإنه يحدد الأهداف أو النتائج التي يسعى الفرد إلى تحقيقها . فالرغبة في القوة مثلاً قد تدفع الفرد إلى الانتماء إلى نقابة وبذل نشاط واضح للوصول إلى موقع تنظيمي رئيسي يتيح له ممارسة القوة والنفوذ، كما أن الرغبة في تحقيق مركز اجتماعي مرموق قد تدفع الفرد إلى بذل الجهود لكي يحصل على عضوية ناد اجتماعي كبير ونرى كثير من رجال الأعمال والمديرين يسعون إلى رئاسة الأندية الاجتماعية الكبرى والانضمام إلى الأحزاب السياسية بغية تحقيق أهدافهم في التميز الاجتماعي.

إن دراسة الدوافع تزيد في وضوح الصورة التي نحصل عليها من دراسة الأفكار والمفاهيم التي يعتنقها الفرد حيث تساعد على توضيح القوى الدافعة المثيرة للسلوك والتي تحدد اتجاهه ومداه . فالسلوك يتباين في الاتجاه Direction والقوة Intensity والمدى Duration تبعاً للاختلاف في الدوافع وقوتها.

الاتجاهات Attitudes

إن عضو التنظيم يتصرف في المواقف المختلفة في محاولة للتوفيق بين أفكاره ومشاعره المختلفة، كذلك فإنه يسلك مسترشداً بخصائصه في الاستجابة للتفاعل مع الأفراد الآخرين . تلك المشاعر والأفكار والخصائص تصبح مع التكرار أمراً منظماً يتخذ شكل اتجاهات محددة حيال بعض الأمور والموضوعات. وبذلك فإنه في كل حالة يتعرض فيها الشخص لمواجهة مع موضوع [أو إنسان] سبق له التعامل معه فإنه يستعين بما لديه من اتجاهات محددة تجاه هذا الموضوع في اختيار نمط السلوك الملائم . وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها، فإن حاجته إلى بحث الموضوعات وتحليلها

مجدداً تقل و تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه أقرب إلى النمطية والروتينية اعتماداً على التفكير السابق فيها وما نتج عنه من اتجاهات حيالها، ومن ثم فإن الاتجاهات التي يحملها الفرد حيال موضوعات أو أفراد معينين تجعل الانتظام في السلوك والاستقرار والثبات في أساليب التصرف أمراً ممكناً وبذلك فإن الحياة الاجتماعية ذاتها تصبح أمراً ميسوراً .

كما أن الإنسان يتأثر في تطوره ونموه بالأشخاص الآخرين الذين يحيطون به، ومن ثم قد ينقل عنهم اتجاهاتهم ويتأثر بأساليبهم في التفكير ويتبنى ما يعتقدونه من مفاهيم وفلسفات، أي أن الاتجاهات التي يكونها الفرد تتأثر باتجاهات الأفراد الآخرين الذين يتفاعل معهم . فاتجاهات أفراد الأسرة، الأصدقاء، الأقارب والجيران كلها تسهم في تشكيل وتطوير اتجاهات الفرد . هذه الوحدة في الاتجاهات تعتبر عنصراً من عناصر الثقافة العامة لمجموعات من أفراد يعيشون في مجتمع معين ومنهم العاملون في منظمة معينة نراهم يميلون إلى تكوين اتجاهات مشتركة تكوّن ما يسمى بثقافة المنظمة Organization Culture . ولا شك أن نمو تلك الثقافة العامة لا يمنع من تكوين ثقافات فرعية حيث يعتمد بعض الأفراد إلى الانحراف عن الخط الثقافي العام والالتزام بثقافة خاصة بهم .

ولكن الاتجاهات لا تبقى ثابتة أو جامدة ، بل إنها تختلف وتتطور وتنمو بنمو الإنسان وتطوره فكرياً واجتماعياً ومهنياً . فالعالم المحيط بالفرد يتغير ويتطور، والأفراد جميعاً يميلون إلى الاستجابة لتلك التغييرات والتطورات بدرجات متفاوتة . وعملية الاستجابة للظروف المتغيرة سواء تمت ببسر أم بصعوبة، وسواء أقبل عليها الفرد عن طوعية واختيار أم تحت ضغط تمثل تغييراً في اتجاهات الفرد. وبذلك تصبح دراسة عملية تغيير الاتجاهات أمراً على جانب كبير من الأهمية إذ توفر الأسس التي تساعد الإدارة في تغيير اتجاهات العاملين تجاه موضوعات مهمة مثل استخدام الآلات ومستحدثات العلم والتقنية وتخفيف معارضتهم لها، أو

تغيير اتجاهات المستهلكين في السوق تجاه سلع معينة وجعلهم يقبلون على شراء سلع أخرى .

خصائص الشخصية Personality Traits

هناك محدد آخر يساعد على تشكيل السلوك التنظيمي وتحديد توجهاته - بالإضافة إلى التفكير والدوافع والاتجاهات - هو خصائص الشخصية الإنسانية أو أنماط استجابة الإنسان في مواقف التفاعل مع الآخرين . إن الفرد لا يعيش بمعزل عن الناس بل إنه دائماً عضو في جماعة ، ولذلك فإنه يسلك ويتصرف دائماً في إطار اجتماعي ويتم السلوك غالباً في شكل تفاعل مع أفراد آخرين في إطار ما يملكه كل منهم من الخصائص المميزة التي تحدد كيفية استجابته وتفاعله مع الأفراد الآخرين . تلك الخصائص تتكون لدى الفرد بحكم الوراثة أو بتأثير الصدفة أو من خلال تجاربه وخبراته الشخصية. وعلى هذا الأساس نجد أحد الأفراد يعتقد أن الناس جميعاً يضمرون له العداة، لذلك نراه متحفظاً في علاقاته مع الناس ويساوره الشك في كل اتصال له بالآخرين . وعلى العكس قد يتعامل فرد آخر مع الناس جميعاً على أنهم أصدقاء مخلصين وبهذا نراه يقبل على التفاعل بطمأنينة وبلا تردد .

تلك الخصائص في الاستجابة للآخرين تماثل في أهميتها صفات الشخصية Personality Traits يعتمد عليها علم النفس العام وعلم النفس العلاجي فـي تفسير السلوك الشخصي . إن تلك الخصائص تساعد على وصف السلوك الاجتماعي للفرد وفهم هذا السلوك وبالتالي فهي تساعد على التنبؤ بأفعال وتصرفات الفرد .

المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

المجموعة الثانية من العوامل المحددة للسلوك التنظيمي والمؤثرة على توجهاته هي المؤثرات الاجتماعية الناشئة من البيئة الاجتماعية المباشرة التي يعيش فيها عضو التنظيم . إن الفرد ينفق الجزء الأكبر من وقته بين جماعات مختلفة من الناس. فالإنسان يكون عادة عضواً في عائلة، وهو يعمل في تنظيم يجمع أفراداً مختلفين ، كما أنه يمارس هواياته في ناد معين، ويلتف حوله أغلب الأحيان مجموعات من الأصدقاء، الجيران، الزملاء وغيرهم من الفئات التي تتكون على شكل جماعات صغيرة نسبياً تمثل أجزاء من المجتمع الكبير الذي يعيش فيه الفرد .

وتمارس تلك الجماعات المختلفة ألواناً عديدة من التأثير الضاغط على سلوك الفرد . فالفرد دائماً في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك الجماعات، وبالتالي فإن أنماط سلوكه وتصرفاته تتحدد جزئياً بتقاليد وأهداف تلك الجماعات وأساليب السلوك السائدة بين أعضائها . من ناحية أخرى فإن الفرد يساعد في تغيير وتشكيل أنماط سلوك الجماعة وتقاليدها. من هنا كان التفاعل قائماً ومستمراً بين الفرد والجماعة وبالتالي كانت دراسة التفاعلات من ضرورات فهم وتفسير السلوك التنظيمي .

ومن الصفات الأساسية المميزة للجماعات التنظيمية أنه في حالة اجتماع شخصان أو أكثر، فلا بد من نشأة قائد يتولى توجيه الجماعة. وعملية القيادة تلك تمثل نوعاً خاصاً من التأثير على سلوك التابعين لا بد من دراسة ومعرفة الشروط والظروف المحيطة به كأساس لفهم السلوك . وباستمرار نمو الجماعة وتطورها، يستمر نمط التنظيم القيادي في التطور والنمو إلى أن تصبح هناك قيادة منظمة واضحة تسيطر على اتجاهات المجموعة وتحدد سلوك أعضائها . وحيث أوضحنا أن عضو التنظيم يحيا في ظل جماعات مختلفة، إذن فإن سلوكه في أغلب الأحيان يتحدد وفقاً

لتوجيهات قيادات مختلفة من مشرفين ورؤساء وغيرهم من قادة الجماعات، لذلك فإن فهم السلوك التنظيمي يتطلب دراسة ديناميكية القيادة والجماعات وتأثيرها على السلوك التنظيمي .

كذلك فإن دراسة العوامل المحددة لنجاح الجماعة وفاعليتها في إشباع حاجات الأفراد تصبح ضرورة مهمة حيث يتوقف التزام الفرد بتقاليد الجماعة وأهدافها — أي تتوقف قدرة الجماعة على التأثير في سلوك الفرد وتحديد اتجاهاته — على إدراك الفرد لنجاح الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة . وأخيراً فإن تحديد الاتجاه الفعلي لتأثير الجماعة على سلوك الفرد يتوقف على مدى التفاعل بين الفرد والجماعة . إذ يختلف الأفراد في مدى قبولهم لتأثير الجماعة وبالتالي فإن هذا التأثير لن يكون متساوياً بالنسبة لكل أعضاء الجماعة.

خلاصة المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي

يعيش عضو التنظيم في مجتمع كبير يتعدى تلك الجماعات الصغيرة التي يتعامل معها مباشرة. ولهذا المجتمع صفات أساسية تميزه وتكون الثقافة العامة التي تصف الفرد العادي في ذلك المجتمع . ولعل من أهم تلك الصفات الأساسية اللغة كوسيلة للاتصال والفهم والتعلم . واللغة باعتبارها عنصر حضاري متميز تساعد على تشكيل السلوك التنظيمي حيث تمثل خلاصة تجارب الأجيال السابقة . من خلال اللغة تتفاعل الأجيال المتعاقبة ويتيسر التأثير في سلوك الأفراد بنقل آراء واتجاهات السابقين ومعتقداتهم وما كانوا يؤمنون به من تقاليد وعادات. إن اللغة تيسر نقل المعاني وتفاعل الخبرات بين الأفراد وبالتالي تجعل تكوين المجتمع المتكامل أمراً ممكناً .

وتتضمن المحددات الحضارية مجموعة مهمة من المؤثرات على السلوك التنظيمي منها أنماط العمارة السائدة، ورصيد الآداب والفنون والمنتجات التراثية المتوارثة من الأجيال السابقة، والقصص الشعبي والتقاليد

والعادات الوطنية والقومية وما تفرضه على الناس من التزامات أو توفره لهم من فرص للتميز والإبداع. ولو تأملنا مثلاً في عادات إعداد وتناول الطعام واختلافها بين الشعوب المختلفة بتأثير الحضارات التي ينتمون إليها، نستطيع تفهم كثير من مشكلات السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال والمؤسسات العامة. في كثير من الدول التي اعتاد الناس فيها تناول وجباتهم في جماعات خاصة وجبة الإفطار، نرى العاملين في المنظمات والمؤسسات يتركون العمل لفترات كي يتناولوا وجبة الإفطار في جماعة ويتركون العملاء ينتظرون [وعادة لا يتضرر هؤلاء العملاء بدرجة واضحة إذ هم ينتمون إلى ذات الحضارة]، بينما نرى حضارات أخرى تسود فيها الفردية بدرجة أوضح وفيها نرى العامل يلتهم وجبته بسرعة منفرداً وعادة ما يسود في تلك المجتمعات مطاعم ما يسمى بالوجبات السريعة Fast Food التي تتعامل مع حاجة الفرد لإشباع رغبته في الأكل منفرداً وفي خصوصية.

كذلك يبدو تأثير الحضارة في اختلاف أنماط الأزياء بين الشعوب وحتى بين أقسام مختلفة في ذات الشعب كما هو الحال في مصر إذ تختلف الأزياء في الصعيد والمناطق الريفية عنها في المدن ومناطق الحضر. كما تؤثر المحددات الحضارية في طرق التعامل والتفاعل بين الناس، فحيث يتسم المجتمع الريفي في مصر مثلاً بالترابط وانتشار نمط الأسرة الممتدة، نجد أهل المدن ومناطق الحضر يتسمون بدرجة أعلى من الانتشار وتفكك الروابط الأسرية والميل إلى تكوين الأسر الصغيرة غير الممتدة. ولا يتوقف تأثير المحددات الحضارية على الجوانب المادية في حياة الناس، بل هي تمتد لتؤثر على المفاهيم والقيم والعادات ومن ثم أنماط التفاعل والسلوك في مواقف الحياة المختلفة ومنها مواقف العمل.

المحددات التنظيمية للسلوك التنظيمي

تمثل المحددات التنظيمية أحد أبرز محددات السلوك التنظيمي حيث تصب مباشرة في نظام السلوك التنظيمي باعتبارها من المدخلات الأكثر إلحاحاً والأكثر وضوحاً بالنسبة لفرصه في تحقيق أهدافه ورغباته. وتتباين المحددات التنظيمية باختلاف المنظمات ومواقف العمل المختلفة، إلا أنها في الغالب تشمل ما يلي:

- أهداف المنظمة وغاياتها الإستراتيجية
- السياسات العامة وقواعد ومعايير اتخاذ القرار
- هيكل التنظيم وطبيعة العلاقات التنظيمية
- نظم وإجراءات وخطط وتقنيات العمل
- القرارات واللوائح والتوجيهات الإدارية
- ملاحظات وتوجيهات الرؤساء والمشرفين
- ملاحظات وضغوط الزملاء والمرؤوسين
- نظم التدريب وفرص التنمية الذاتية

خلاصة

لقد حاولنا حتى الآن تفسير السلوك التنظيمي من خلال التعرف على الخصائص الفردية المتمثلة في رغبات الفرد وتفكيره وخصائصه في الاستجابة للتفاعل مع الآخرين، كما أوضحنا تأثير الجماعات المباشرة التي يحيا بينها الفرد على سلوكه وكيف يتشكل السلوك التنظيمي جزئياً نتيجة الاتصالات والعلاقات والتفاعل بين الفرد وغيره من أعضاء التنظيم . من ناحية أخرى فقد تعرفنا على أثر الحضارة والثقافة العامة على السلوك الفردي وبيّنا أهمية عوامل مثل اللغة والعقيدة والعادات والتقاليد كعوامل مؤثرة في السلوك التنظيمي. كذلك اتضح لنا أثر المجتمع على سلوك عضو التنظيم من خلال تحليل الهيكل الاجتماعي

Social Structure والتعرف على موقع الفرد فيه بتحديد الطبقة الاجتماعية أو الطائفة المعينة التي ينتمي إليها حيث تتحدد الأدوار الاجتماعية **Social Roles** للأفراد بحسب انتماءاتهم الطبقية والمراكز **Positions** التي يشغلونها في المجتمع . ويمكن لأغراض دراستنا للسلوك التنظيمي الاستئناس بتأثير المجتمع على السلوك الفردي لاكتشاف تأثير التنظيم على سلوك أعضائه.

إن نقطة البداية في دراسة السلوك التنظيمي هي الفرد باعتباره الركيزة الأساسية في أي نشاط إنتاجي أو اقتصادي بصفة عامة . لذلك يجب أن يتركز البحث في مجالات إدارة الأعمال المختلفة حول محاولة التعرف على حقيقة العوامل التي تحدد سلوك الفرد وتجعله يتصرف في ناحية دون أخرى أو بطريقة معينة في مواقف معينة . من هو الفرد سواء كان مستهلكاً للسلع التي ينتجها المشروع أو عاملاً أو متعاملاً مع المشروع بشكل أو آخر . ما هي دوافع العمل أو الاستهلاك ؟ ما هي المؤثرات التي تتحكم في عادات الشراء ؟ كيف يتخذ الفرد قراراته ؟ هذه الأسئلة وعشرات غيرها لابد وأن تدور بذهن أي إداري يسعى إلى فهم طبيعة البشر الذين يتعامل معهم وتهدف جميعاً إلى محاولة تكوين صورة شاملة لهذا الكائن المهم الذي يستطيع أن يرفع مشروعات إلى أعلى قمم النجاح ، كما يتمكن أيضاً من خلال سلوكه أن يوقع الخسارة والفشل بمشروعات أخرى .

لقد كانت المفاهيم التقليدية للسلوك التنظيمي تقوم على مبادئ وافتراسات غير علمية ولم تثبت صحتها بالتجربة العملية. ولقد كانت تلك الافتراضات تصور الفرد على أنه كائن يندفع إلى التصرف بحكم غرائز لا يمكن السيطرة عليها ولا التحكم فيها وأن الفرد يخضع في سلوكه لتأثير أهواء لا يمكن التنبؤ بها. من ناحية أخرى كانت هناك آراء أخرى معارضة

تصور الفرد على أنه كائن عاقل رشيد يحسب الاحتمالات ويتخذ القرارات بناء على دراسة وتحليل السلوك الذي يحقق له أقصى منفعة ممكنة . من ناحية أخرى فعضو التنظيم لا يستطيع أن يعيش بمعزل عن غيره من الأفراد لذلك كان لابد من أخذ تلك المؤثرات الاجتماعية في الاعتبار عند تحليل السلوك الفردي، فضلاً عن كون هذه الجماعات تتفاعل في إطار التنظيم الكبير الذي يحتويها جميعاً. أي أن السلوك التنظيمي يتخذ مظاهر مختلفة ومتباينة بتأثير العديد من المؤثرات الفردية وتأثير الجماعات والمجتمع ككل، الأمر الذي يصل بنا إلى الخلاصة التالية:

1. هناك عدد من الدوافع والقوى الداخلية النابعة من الفرد ذاته التي توجه السلوك التنظيمي في اتجاه المحافظة على الحياة والبقاء .
2. في ذات الوقت فإن الفرد يخضع لتأثير الجماعات الصغيرة المباشرة التي يعيش معها كالعائلة، الأقارب، جماعات الأصدقاء والزملاء في العمل و لكل منها عاداتها وتقاليدها التي تؤثر في تفكير الفرد وتسهم في تشكيل دوافعه واتجاهاته وخصائصه الفردية ذاتها، ومن ثم تساعد في تحديد أنماط السلوك التي يجدر به اتباعها إن أراد الاحتفاظ بعضوية تلك الجماعات و صداقتها.
3. يقع عضو التنظيم في نطاق تأثير مجتمع كبير يتصف بطبيعة ثقافية خاصة وسمات حضارية متميزة يصبح لها تأثير شديد على أساليب وأنماط السلوك التي يتبعها .
4. لكل فرد باعتباره إنساناً " شخصية " تختلف عن غيره من الأفراد هي نتاج التفاعل بين حاجاته ورغباته الذاتية وخلاصة تجاربه في الحياة . فقد يكون الفرد قلقاً أو غير مستقر، كما قد يكون قوام شخصيته طبيعة العدوان أو التسلط ، كما قد يصبح سلبياً أو انطوائياً . ذلك النوع من الشخصية يحدد بعض أنماط السلوك التنظيمي ويساعد على تفسير تصرفات الفرد .

5. بالإضافة إلى شخصية الفرد الذاتية ، فإن هناك أنماطاً عامة للسلوك والتصرف تنمو بحكم الانتماء إلى بيئة معينة أو جماعة محددة ، إذ نجد سكان السواحل يختلفون في أنماط سلوكهم عن المناطق الصحراوية مثلاً .

6. وأخيراً فإن وسائل الاتصالات بين الأفراد والجماعات والأشكال التي تأخذها هذه الاتصالات يقوم الفرد بتفهمها وصياغتها بطرق مختلفة . لذلك نجد أن الأفراد يميلون إلى تكوين انطباعات عن الأشياء والأشخاص والأفكار تساعد على توجيه سلوكهم في ناحية معينة دون الأخرى .

مبادئ السلوك التنظيمي

إن تلك الأفكار التي أوردناها عن السلوك التنظيمي ومحدداته يمكن أن نصيغها في شكل مبادئ أساسية ثلاث تساعد على تفسير السلوك والتنبؤ به هي :

المبدأ الأول: مبدأ السببية

ينص هذا المبدأ على أن السلوك التنظيمي لا ينشأ من العدم، بل أن هناك سبباً أو أسباباً لكل سلوك هي عبارة عن التغير في الظروف المحيطة بالإنسان أو في خصائصه الذاتية التي تؤدي إلى اختلال توازنه السلوكي الأمر الذي يحركه للبحث عن سبيل لاستعادة توازنه. أي أن نشأة السلوك يمكن تفسيرها بفكرة اختلال التوازن نتيجة المتغيرات وسعي الإنسان لاستعادة توازنه من خلال القيام بسلوك ما. إن مبدأ السببية ينطوي على المفهوم الشائع بأن للبيئة والظروف المحيطة بالفرد تأثير على سلوكه حسب ما اتضح لنا من تطبيق مفهوم النظام المفتوح على السلوك التنظيمي.

المبدأ الثاني: مبدأ الدافع

إن نشأة الحاجة إلى السلوك التنظيمي بفعل المتغيرات لا تكفي ، ولكن يحتاج الفرد إلى مزيد من المحركات لمساعدته في اختيار نوع السلوك الذي يلجأ إليه لمواجهة المواقف المتغيرة، كذلك يحتاج لتبين درجة الإصرار والمثابرة في السلوك الذي سيلجأ إليه. والإجابة عن هذه التساؤلات تكمن في مجموعة المحركات Drivers الكامنة في الدوافع Motives أي الرغبات غير المشبعة التي يشعر بها الإنسان وفي اتجاهاته Attitudes وخبراته السابقة الناشئة من التعلم Learning وكلها عوامل تتفاعل لتحديد السلوك الذي سيلجأ إليه الإنسان لاستعادة توازنه وتحقيق رغباته في موقف معين.

المبدأ الثالث: مبدأ الهدف

إن لكل سلوك إنساني هدف محدد يسعى إلى تحقيقه وهو في الأساس استعادة التوازن المفقود بتأثير المتغيرات، وبذلك فإن تحقيق الهدف بما يرضي الإنسان ويشبع رغبته في استمرار التوازن والتفاعل الإيجابي مع الظروف المحيطة يكون إيداناً بأن السلوك المختار قد وصل إلى غايته، ومن ثم يتوقف الإنسان عن ممارسة هذا السلوك لانتفاء الغرض منه. إن هذه المبادئ تساعد على تكوين أساس تفسير وفهم السلوك التنظيمي إذ يمكن النظر إليه على أنه عملية مستمرة تبدأ من السبب إلى الدافع وتنتهي بالهدف. إن السلوك ينشأ لسبب معين، ويتخذ قوته وفعالته بتأثير الدوافع أو الحاجات [متضمنة تأثير الاتجاهات والخبرات الناشئة من التعلم]، ويتحدد اتجاهه بالهدف الذي يسعى الفرد إلى تحقيقه الذي يعتبر الوصول إليه محطة النهاية للسلوك.

مناذج تطبيقية

1. دورة السلوك

- لقد أمكن تحديد مبادئ ثلاثة حاكمة للسلوك الإنساني وهي مبدأ السبب ، مبدأ الدافع ، ومبدأ الهدف . والنموذج التالي يعبر عن تداخل تلك المبادئ الثلاثة ومساهماتها في تشكيل السلوك :
- يكون الإنسان عادة في حالة توازن بمعنى أنه يحصل على ما يريد مادياً ومعنوياً فهو في حالة استرخاء [أو عدم نشاط] .
 - يحدث ما يعكر صفو هذا الاسترخاء ويخل بتوازن الإنسان [وهو ما عبرنا عنه بأنه السبب] كأن يقل إشباع بعض حاجاته عن المستوى الذي يريده، أو أن تزيد تطلعاته وتوقعاته عما يحصل عليه فعلاً [مادياً أو معنوياً] .

- ينشأ للإنسان دافع [أو دوافع] في شكل قوة داخلية تحركه من أجل استعادة توازنه مرة أخرى .
- حين يستعيد الإنسان توازنه سواء عند مستواه السابق أو عند مستوى أعلى أو أدنى ، يكون قد حقق هدفه .

2. تحليل الدوافع

الدافع Motive هو قوة محركة للسلوك الإنساني، وتختلف الدوافع البشرية، كما تتباين قوة الدافع الواحد بين الأفراد المختلفين . ويتجه تحليل الدوافع إلى البحث عنها في تفكير الفرد وفي تركيبه النفسي [الداخلي] أكثر من محاولة البحث عنها في المحيط الخارجي للفرد . ومن أهم الدوافع التي كشف عنها هذا الأسلوب هي الدافع إلى الإنجاز Achievement ، الدافع إلى الانتماء Affiliation والدافع إلى القوة Power .

وتقاس الدوافع بمدى توفر مؤشرات معينة في أفكار الفرد التي يعبر عنها بأقواله أو أفعاله ، وذلك باستخدام طرق علمية مثل " اختبار التعبير الفكري " Thematic Apperception والذي يقوم على عرض صورة معينة عن الفرد ويطلب منه كتابة قصة تصف الصورة من خلال الأسئلة من النوع التالي:

- ماذا يحدث في الصورة ، ومن هم الناس فيها ؟ .
- ما الذي حدث في الماضي وأنتج الموقف الذي تعبر عنه الصورة؟
- ما المطلوب تحقيقه ، ومن يريد هذا الشيء ؟
- ما الذي سيحدث ، وما الذي سيتم عمله ؟

3. نظام السلوك

ذكرنا أن السلوك التنظيمي يتخذ شكل نظام مفتوح مما يوضح طبيعة العلاقات بين عناصره الذاتية من ناحية، وبينها وبين المناخ المحيط من ناحية أخرى. ويفيد هذا المنطق في العرف على كثير من الحقائق عن السلوك التنظيمي وديناميته، الأمر الذي يساعد الإدارة المسئولة عن

إدارة السلوك التنظيمي من التوصل إلى استنتاجات مهمة وآليات فعالة للتأثير في سلوك أعضاء المنظمة وتوجيهه بما يحقق أهدافها. والشكل التالي يبين الفكرة الأساسية في كون السلوك التنظيمي نظام مفتوح، كما أن مجموعة الأسئلة التي تلي الشكل تعبر عن أسئلة يتكرر إثارتها في كل مواقف دراسة السلوك التنظيمي:

تدريب

إذا كان لدينا شكل به أربع مستطيلات تمثل المدخلات والعمليات والمخرجات والبيئة الخارجية في نظام السلوك التنظيمي:

1. وإذا أردنا ترقيم تلك المستطيلات، فأيهما تضع عليه الرقم [1] وأيهما يحصل على الرقم [2] وأيهما يوضع عليه الرقم [3] وأيهما تضع عليه الرقم [4].

2. كيف تعبر عن العلاقة بين البيئة وعناصر النظام الثلاثة بوضع أسهم؟ .

3. لو كان الشكل يعبر عن نظام السلوك التنظيمي لشخص ما في منظمة ما وكانت تصرفاته على غير ما تريد إدارة المنظمة التي يعمل بها ، فإذا أرادت الإدارة تعديل هذا السلوك وتغييره ، فأيهما عناصر نظام السلوك التنظيمي التي يجب عليها أن تبدأ منها محاولة التغيير في رأيك ؟

أ - المدخلات .

أم ب - العمليات .

أم ج - المخرجات .

أم د - البيئة .

أم جميعها في نفس الوقت .

الفصل الخامس

مدخلات نظام السلوك التنظيمي

رأينا في الفصول السابقة كيف أن السلوك التنظيمي يتخذ شكل نظام مفتوح ومن ثم درجنا على التعبير عنه بنظام السلوك التنظيمي [الإنسان]. وقد اتضح لنا أن المدخلات هي الركن الأول في أي نظام وهي مصادر الطاقة التي تثير فيه الحركة وتبعث النشاط. والآن نتجه إلى تحليل هذه المدخلات في محاولة لتبين حقيقتها وأنواعها وطبيعتها تأثيرها في نظم السلوك التنظيمي.

وفي إطار تفهمنا لخصائص النظم المفتوحة يمكن إدراك الحقائق المهمة التالية التي تساعد على تفهم طبيعة مدخلات النظام:

1. تأتي أغلب المدخلات إلى النظام عادة من المناخ الخارجي في مقابل ما يقدمه النظام للمناخ من مخرجات تتفق وأهدافه واحتياجاته، وبذلك تتوقف قدرة النظام على استيراد المدخلات من المناخ على مدى توافق ما يقدمه من مخرجات مع متطلبات المناخ وأوضاعه المتطورة والمتغيرة. كذلك تصبح درجة انفتاح النظام على المناخ أحد محددات قدرته على التعرف على ما به من موارد ومدى ما يستطيع الحصول عليه منها والشروط الواجب عليه الالتزام بها في المقابل.
2. تتبع بعض أنواع المدخلات من داخل النظام ذاته وهي تعبير عن احتياجات ذاتية يستشعرها النظام نتيجة تغيرات ذاتية في النظام نفسه، كما تتكون بعض هذه المدخلات الذاتية نتيجة لممارسة النظام بعض الوظائف والتحويلات على موارد مستوردة من خارجه.
3. ينبغي توفر درجة كافية من التجانس والتوازن بين المدخلات المختلفة حتى تكون أفعال في إمداد النظام بالطاقة اللازمة لتحريك الأنشطة، وإلا يصير تصادم وتناقض بينها يبدد جانباً من طاقاتها ويصرف النظام عن مباشرة الأنشطة الصحيحة والفعالة المحققة لأهدافه.

4. تفنى بعض المدخلات بالاستخدام مثل المواد الخام والأغذية وغيرها ، والبعض الآخر لا يفنى وإنما يتجدد وينمو وهذا شأن المعلومات التي يثريها الاستخدام ويضيف إليها.
5. تتخذ كل المدخلات إلى نظام السلوك التنظيمي شكل معلوماتي سواء كانت واردة من خارجه أو نابعة ذاتياً من داخله. وحتى المدخلات المادية كالغذاء وغيره من المدخلات الملموسة تتعدل من الناحية السلوكية إلى معلومات تنساب في نظام السلوك التنظيمي مستثيرة العمليات السلوكية بما ينتهي إلى مخرجات تبدو في بعض الأحيان على شكل أنماط سلوكية ظاهرة يشاهدها الآخرون، وتتحصر في أحيان أخرى في شكل اتجاهات ومشاعر كامنة يختزنها الإنسان لحين يحتاجها في مواقف سلوكية أخرى.
6. تتجدد المدخلات المعلوماتية إلى نظام السلوك التنظيمي وتتمو وتشكل رصيذاً معرفياً متنامياً يعتبر ذخيرة للإنسان يرجع إليها في مواقف السلوك المتعاقبة والمتكررة.
7. تلعب عملية الإدراك Perception دوراً محورياً في استقبال المدخلات [المعلومات] الآتية إلى نظام السلوك التنظيمي ثم تحليلها وتفسيرها وتصنيفها وترتيبها بحيث يستطيع النظام التعامل معها بكفاءة. وبذلك فإن أي خلل يصيب جهاز الإدراك في نظام السلوك التنظيمي يترتب عليه اختلال الاستقبال والتحليل والتفسير للمعلومات الواردة إليه.
8. تتبادل نظم السلوك التنظيمي ما لديها من معلومات مختزنة من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي والاتصال والتواصل التنظيمي وبالتالي قد يترتب على ذلك نشأة مفاهيم مشتركة ووجهات نظر متقاربة يترتب عليها وحدة أو تشابه في أنماط السلوك الصادرة عن هذه النظم. وفي حالات أخرى قد تثير نفس المدخلات المعلوماتية ردود

أفعال مختلفة ومتباينة لدى نظم سلوكية مختلفة بحسب قدراتها الإدراكية وتوجهات العمليات السلوكية بها.

9. تهتم إدارة المنظمات بالسيطرة على مصادر المعلومات الموجهة إلى أعضاء التنظيم وتشكيل مدخلاتهم المعلوماتية بما يتفق وأهداف التنظيم بقصد استثارة ردود أفعال إيجابية تحقق للإدارة مستويات الأداء والإنجاز المستهدفة.

الاختيارية في العرض للمدخلات

كما سبق القول، فإن المدخلات تأتي إلى نظام السلوك التنظيمي من خارجه أو من داخله. ولا نبغي من هذا القول أن ينشأ الشعور لدى القارئ بأن دور نظام السلوك التنظيمي سلبي ينحصر في انتظار ورود تلك المدخلات حين تأتي إليه، بل نريد التأكيد هنا - وسيتم إعادة التأكيد حين نعرض لعملية الإدراك - بأن نظام السلوك التنظيمي يمارس درجة عالية من الاختيارية في البحث عن المدخلات التي يريدها، ويمارس أيضاً درجة عالية من الاختيارية في تعريض نفسه لمصادر مدخلات معينة يهتم بها أو التبعاد عن مصادر أخرى لا يريد أن يتعرف على مدخلاتها. والأمثلة على هذه الاختيارية متعددة منها:

1. الباحث الذي يهتم بقضية فكرية أو علمية معينة ويجوب المكتبات ويستخدم كل محركات البحث على شبكة الإنترنت Search Engines طلباً لمعلومات معينة [مدخلات].

2. الإنسان المهتم بالفنون الموسيقية ومن ثم يتابع أنباء العروض والحفلات الموسيقية ويبحث عن مواعيدها وبرامجها ويعرض نفسه لكل مصادر المدخلات ذات العلاقة.

3. الإنسان الملتزم دينياً ويرى أن بعض أشكال العروض الفنية لا تتفق والتعاليم الإسلامية فيمتنع عن مشاهدتها ويحول مؤشر التلفزيون إلى قناة أخرى لحظة التنويه ببدأ مثل تلك العروض.

4. رجل السياسة المعارض للحكومة والذي يجهد نفسه في التعرف على توجهاتها السياسية وبرامجها الاقتصادية ويبحث عن مصادر المعلومات العلنية والمنشورة منها وأيضا غير المتاحة للنشر.

والفكرة العامة التي أردنا تأكيدها في هذه البداية المبكرة أن نظام السلوك التنظيمي كيان إيجابي يمارس حريته واختياراته في تعرض نفسه لمصادر المدخلات أو حجبها عنها .

أنواع المدخلات

في ضوء هذه الملامح العامة لطبيعة المدخلات السلوكية نستعرض الآن أنواعها ووظائفها:

1. المدخلات الأولية

وهي المدخلات التي تكوّن قاعدة مشتركة لحالات السلوك المختلفة وتنقسم إلى قسمين أساسيين :

▪ المدخلات الأساسية Basic Inputs

▪ المدخلات الطبيعية Natural Inputs

المدخلات الأساسية Basic

وهي مجموعة الخصائص والصفات التي تميز نظام السلوك التنظيمي عن غيره من النظم السلوكية . ومصدر تلك الخصائص أو الصفات أساساً هو عملية الخلق الأولى التي تتبدى فيها عظمة الخالق جل شأنه وفيها يسبغ على الإنسان خصائص تمثل اللبنة الأولى في كيانه النفسي ومن ثم نعتبرها نحن من بين المدخلات الأولية أو المبدئية التي تسهم في تحريك نظام السلوك التنظيمي . وهذه الخصائص الأساسية وإن كانت قابلة للتعديل والتغيير بتأثير ظروف المناخ وعلاقته بنظام السلوك التنظيمي ، إلا أنها تحتفظ بالسمات العامة لها لفترات طويلة نسبياً .

ماهية المدخلات الأساسية

يتميز كل إنسان بمجموعة من الخصائص التي تتكون حتى من قبل أن يولد إلى الحياة . وتستمر تلك الخصائص تعايش الإنسان خلال مراحل حياته المختلفة وإن كانت تخضع لدرجات من التعديل والتطوير . ولكن المهم أنها تعتبر من المحركات الدائمة للسلوك الإنساني حيث توفر قدراً من الاستثارة يكفي لتحريك الأنشطة السلوكية حتى ولو تخيلنا أن المناخ المحيط قد توقف عن إرسال مثيرات خارجية إلى نظام السلوك التنظيمي .

وبالتالي فإن المدخلات الأساسية ينطبق عليها وصفنا السابق للمدخلات جميعاً في كونها تصل إلى نظام السلوك التنظيمي في صورة معلومات تتخذ رموزاً وأشكالاً متباينة ولكن هذه المدخلات تختلف عن غيرها من المدخلات الأخرى في أمرين :

الأول؛

أنها تصدر عن نظام السلوك التنظيمي ذاته بينما تأتي المدخلات الأخرى من المناخ المحيط.

الثاني؛

أنها تثير السلوك دون أن تستطيع توفير التوجيه اللازم له . إن هذه المدخلات الأساسية تشكل المثيرات الأولية للسلوك الإنساني في مراحل الحياة المبكرة حين لا يكون للمدخلات الأخرى أثر يذكر في تحريك السلوك لعدم قدرة نظام السلوك التنظيمي على إدراك المناخ المحيط وعناصره . ثم تستمر تلك المثيرات في تحريك أنماط معينة من السلوك في مراحل الحياة التالية، ولذلك فإن العمليات السلوكية الناشئة عنها سوف تميل إلى البساطة والروتينية نظراً لتكرار حدوث تلك المثيرات على فترات دورية متكررة . كذلك فإن آثارها على حركة نظام السلوك التنظيمي

تتضاءل كلما زاد انفتاحه على المناخ واستقباله للمعلومات عن المثيرات الخارجية .

ومن المدخلات الأساسية ما يلي:

• القوى الدافعة الأساسية

تتكون القوى الدافعة الأساسية [أو الفسيولوجية] من بعض الحاجات الجسمانية التي تنشأ في الإنسان [الكائن الحي عموماً] بسبب طبيعة تكوينه الفسيولوجي . وتلعب المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي عن هذه الرغبات دوراً هاماً في إثارة السلوك . ومن أهم هذه الرغبات ما يلي :

• الجوع Hunger

تتمثل أهمية الجوع في أن الحصول على الغذاء اللازم هي من العمليات المحورية في صيانة الجسم الإنساني وحماية الحياة واستمرارها ، ويحتل الجوع مرتبة أولى في تحريك السلوك في المراحل المبكرة من عمر الإنسان . ثم ينتقل إلى مرتبة أدنى بعد تقدم الإنسان في العمر واكتسابه لدوافع جديدة من خلال التعلم و معايشة المناخ المحيط .

ويتخذ الجوع شكل المدخلات في نظام السلوك التنظيمي حيث أن نقص المواد الغذائية اللازمة للجسم ينعكس على التركيب الكيميائي للدم مما يستثير بعض الغدد لإفراز عصارات في الدم تسبب تقلصات وانقباضات في الأمعاء . ويستقبل نظام السلوك التنظيمي تلك التقلصات باعتبارها رموزاً أو إشارات [معلومات] تشير إلى حالة عدم توازن ذاتية أو داخلية . وباستقبال هذه المعلومات الذاتية تبدأ العمليات السلوكية في الحركة لكي تصل إلى القرار بتحريك نظام السلوك التنظيمي لكي يستعيد الجسم توازنه عن طريق الحصول على الطعام . ونلاحظ في هذا الصدد أن المخرجات السلوكية الناشئة عن مثير الجوع Hunger Stimulus تختلف باختلاف تطور نظام السلوك التنظيمي . ففي حالة الأطفال حديثي الولادة

لن تعدو هذه المخرجات أن تكون مجموعة من الحركات والتشنجات والصراخ التي لا تستطيع بذاتها تحقيق الإشباع اللازم . ولكن حين ينمو الطفل فإن المخرجات تتطور لكي تتخذ شكل حركات هادفة إلى الحصول على الطعام .

وحين يحصل الإنسان على الطعام اللازم يعود التوازن إلى التركيب الكيميائي للدم بتوفير خصائص هذا الغذاء فيه، ومن ثم تتوقف الإفرازات المسببة للتقلصات في المعدة وبالتالي يستعيد الجسم الإنساني توازنه وتتوقف المعلومات الدالة على الجوع عن التدفق إلى نظام السلوك التنظيمي .

• العطش Thirst

يمثل العطش الجوع في تأثيره على نظام السلوك التنظيمي حيث أن نقص كمية الماء في جسم الإنسان يترتب عليه حالة من اختلال توازنه تتضح معالمه في جفاف الحلق . ويعتبر هذا الجفاف بمثابة مثير [معلومات] عن الحالة الجديدة للنظام يستثير العمليات السلوكية المختلفة إلى أن يحدث السلوك الهادف إلى إشباع الرغبة في تخفيض حالة العطش ، ومن ثم استعادة نظام السلوك التنظيمي لحالة التوازن مرة أخرى .

• التنفس Respiration

وتمثل حاجة الإنسان إلى استنشاق الهواء قوة دافعة طبيعية تعمل على تحريك السلوك في الاتجاهات المحققة للمستوى المطلوب من تلك الحاجة . وطالما يحصل الإنسان على القدر الصحيح من الهواء [حيث تتناسب معدلات الأوكسجين وثنائي أكسيد الكربون في الدم]، فإن نظام السلوك التنظيمي يكون في حالة توازن . ولكن إذا حدث ما يخل بتلك الحالة كما في حالات الاختناق، فإن الرغبة في التنفس تعمل على تحريك النظام بحيث يسعى إلى توفير القدر اللازم من الهواء الصالح . وهكذا حين

يسترد الإنسان توازنه بعد توفر الهواء ينخفض أثر هذه القوة الدافعة في تحديد المخرجات السلوكية .

وهناك إلى جانب الجوع والعطش والتنفس قوى دافعة طبيعية أخرى منها قوى الجنس والأمن أو حماية النوع. وجميع تلك القوى الدافعة تقوم بإثارة السلوك حيث ترد إلى نظام السلوك التنظيمي معلومات عن مدى احتياج الإنسان إليها وعن قدر الإشباع الحقيقي المتاح منها . وحين تبين المعلومات الواردة نقص الإشباع الفعلي منها بالقياس إلى قدر الإشباع المستهدف ، فإن هذا الشعور بالنقص يعمل على استثارة الحركة السلوكية لكي تنتج أنواع وأنماط من الأفعال الإنسانية الهادفة إلى تخفيض الشعور بالنقص واستعادة التوازن المفقود للنظام السلوكي .

الطاقات الأساسية

يتمتع كل إنسان بعدد من الطاقات Aptitudes الأساسية التي تمثل ما خصته به الطبيعة من مواهب خاصة وإمكانات لممارسة أنواع معينة من السلوك. وتلعب تلك الطاقات دوراً مهماً في نظام السلوك التنظيمي إذ تمثل الإطار أو الأساس الذي يتم في ضوءه ممارسة النظام للأنشطة والعمليات السلوكية المختلفة. ونقصد بذلك أن توفر طاقات معينة لدى الإنسان تعكس ما يمكن أن يقوم به من أعمال تعتبر معلومات مبدئية مخزنة لدى نظام السلوك التنظيمي يستخدمها في اختيار أشكال الاستجابة الممكنة بالنسبة للمثيرات الخارجية التي يتعرض لها .

وعلى سبيل المثال ، فإن الإنسان الذي يتمتع بطاقة ميكانيكية Mechanical Aptitude¹²⁸ يكون عادة أكثر ميلاً لاستقبال المعلومات والتعرض للمثيرات ذات الصلة بالموضوعات الميكانيكية، كما أنه يكون أكثر استعداداً للاستجابة لها وممارسة أشكال من السلوك التي تتطلب مهارات ميكانيكية أيضاً .

وتنقسم الطاقات الخاصة إلى أنواع مختلفة يمكن أن نذكر منها:

- الطاقات الفنية .
- الطاقات الميكانيكية .
- الطاقات العلمية .
- الطاقات الرياضية .

ويجب أن نلاحظ التداخل والتشابك بين تلك الطاقات باعتبارها مدخلات أساسية إلى نظام السلوك التنظيمي وبين أنواع المدخلات الأخرى إلى النظام، فالطاقات توجد في الإنسان لأسباب طبيعية في صورة ميول أو استعدادات دفينة، ثم بتأثير المناخ وظروفه فإنها قد تنمو وتنطلق أو قد تنكمش وتتضاءل إلى أن تختفي تماماً .

وما يهمنا في موضوع الطاقات الأساسية هو أننا بالتعرف على ما يمتلكه نظام السلوك التنظيمي منها نستطيع التنبؤ بتأثيرها في تشكيل المدخلات الأخرى وأثرها على كيفية استقبال نظام السلوك التنظيمي لها، وبالتالي المنطلقات التي تتخذها العمليات السلوكية . وهكذا نستطيع — جزئياً — أن نفسر حركة نظام السلوك التنظيمي وما تنتهي إليه من أنماط الأفعال والتصرفات .

¹²⁸ نقصد بالطاقة الميكانيكية أن الإنسان يتمتع بدرجة عالية من احتمال النجاح في ممارسة الأعمال في ممارسة الأعمال الميكانيكية نظراً لتوفر المهارات الأساسية اللازمة لهذا النجاح عنده بشكل طبيعي أي لم يخضع لتدريب أو إعداد خاص .

ولابد من الإشارة إلى حقيقة مهمة هي أن توفر الطاقة لدى الإنسان لا يعني بالضرورة أنه يمتلك القدرة على استخدامها، فنحن حين نقول أن شخصاً ما يمتلك طاقة موسيقية فليس معنى هذا بالضرورة أنه موسيقي ماهر، بل ما نقصده أنه من المحتمل أن يصبح موسيقياً ماهراً إذا توفر له التدريب السليم .

والمعنى العام أن الطاقات الأساسية تمثل معلومات نابعة ذاتية يتعرف منها نظام السلوك التنظيمي على ما يستطيعه من أنماط سلوكية ومن ثم تتوجه العمليات السلوكية ناحية اختيار السلوك المتناسب مع تلك الطاقات.

القدرات الأساسية

يشير تعبير القدرات الأساسية إلى تلك الأفعال والتصرفات التي يستطيع الإنسان القيام بها فعلاً كأن يستطيع عضو التنظيم استخدام الحاسب الآلي أو القيام بالعمليات الحسابية والرياضية المعقدة، أو يباشر أعمال الرسم الهندسي أو البيع وغير ذلك من ألوان الأداء [السلوك]. ووجه التفرقة بين القدرة Ability والطاقة Aptitude إن القدرة تشير إلى ما يستطيع الإنسان القيام به فعلاً، بينما تعبر الطاقة عن الأشياء التي يحتمل أن يتمكن من القيام بها مستقبلاً. فالأشخاص الذين يوصفون بالأمية الإلكترونية أي لا يتعاملون مع الحاسب الآلي وتقنيات المعلومات يفتقدون " القدرة" ولكنهم قد يمتلكون الطاقة على تعلم تلك الأعمال ومن ثم تتكون لديهم القدرات اللازمة إذا توفرت لهم فرص التعليم والتدريب والممارسة تحت إشراف خبراء. أي أن القدرة هي الطاقة المتحققة فعلاً بينما الطاقة هي القدرة المحتملة .

ويتخذ توزيع القدرات بين البشر شكل التوزيع الطبيعي Normal Distribution حيث يتمتع قلة من البشر بقدر عال جداً من قدرة معينة، وقلة أخرى بقدر ضئيل جداً من هذه القدرة، بينما تتركز أغلبية

البشر حول القيمة الوسطى لتلك القدرة . ويرجع اختلاف توزيع القدرات الأساسية إلى عوامل مختلفة منها عامل الصدفة البحتة، كما تتدخل العوامل الوراثية في تحديد توزيع القدرات الأساسية، كما يعود بعض الاختلاف إلى عوامل البيئة الاجتماعية والمادية التي ينشأ فيها الإنسان . وتنوع القدرات الإنسانية تنوعاً كبيراً، ولذلك سوف نقصر دراستنا هنا على "الذكاء" Intelligence باعتباره من أهم تلك القدرات والذي يمكن تعريفه أنه " القدرة على التكيف مع الظروف والمواقف المتجددة والمتغيرة "، ومن هنا يمكن قياس الاختلاف في الذكاء بين الأفراد من خلال قياس مدى قدراتهم على التكيف مع ظروف متغيرة ومعقدة .

وتجدر الإشارة إلى أن الذكاء في حقيقة الأمر لا يشير إلى قدرة وحيدة، بل إنه ظاهرة تعكس آثار قدرات مختلفة في ذات الوقت. فلا شك أن القدرة على التذكر Memory Ability والقدرة على الإدراك Perceptual Ability والقدرة على التفكير Reasoning Ability قد تتداخل في تحديد كيفية الإنسان للمواقف المختلفة . وقد اتفق الرأي بين علماء النفس من سنوات بعيدة إلى استبعاد فكرة وجود قدرة ذكاء عامة، بل هم يميلون إلى قبول فكرة تفاعل عدد من القدرات المتخصصة لإنتاج ظاهرة الذكاء ¹²⁹ منها:

- القدرة على التعبير بالكتابة .
- القدرة على التعامل بالأرقام .
- القدرة على التعامل مع العلاقات المكانية .

إن حديثنا عن القوى الدافعة الأساسية والطاقات والقدرات الأساسية باعتبارها من المدخلات في النظم السلوكية يعتمد على منطق بسيط، هو أن تلك الأمور والصفات التي يتمتع بها الإنسان تتكامل في كل شخص لتكون مجموعة من الميول أو الاتجاهات المسبقة Predispositions التي

¹²⁹Cruetz, W., General Psychology for College Students Englewood Cliffs, N.J. Prentice-Hall, Inc., 1961.

تؤدي وظيفة هامة في تحديد اختيار نظام السلوك التنظيمي للمعلومات عن المثيرات الخارجية وكيفية استقباله لها من ناحية، كما تعمل على إثارة وتوجيه العمليات السلوكية في اتجاهات معينة من ناحية أخرى .

ويتجه بعض المفكرين إلى تصنيف تلك المدخلات تحت صفة " المدخلات الإنسانية " ¹³⁰ حيث يقسمها إلى ما يلي :

- القدرات ويقصد بها صفات الذكاء، المواهب، مستوى النشاط، سرعة الاستجابة ، المدى البصري والسمعي، القوة العضلية، القدرة على التنسيق، المزاج، كما تضم المهارات اليدوية والحسية والقدرة على حل المشكلات الناتجة عن المعرفة والمران .

- المعلومات والمفاهيم السابق إدراكها، وهي ما يكون الهيكل الفكري للإنسان والذي يضم كل المفاهيم والقواعد التي يعتمد عليها الإنسان في تنظيم خبراته عن العالم المحيط به، واختيار أنواع المثيرات التي يعرض نفسه لها .

- الدوافع التي يمكن تصنيفها أساساً حول مفهوم اللذة والألم .

- القيم Values وهي القواعد التي يحتكم إليها الإنسان لتقدير سلامة الأشياء وحسنها أو قبحها .

وخلاصة الأمر إذن بالنسبة لهذه الطائفة من المدخلات أنها تسهم في حركة نظام السلوك التنظيمي بشكل مباشر إذ تعمل على إثارة العمليات السلوكية وصولاً إلى إشباع بعض الغايات [ومثال ذلك القوى الدافعة الأساسية]، كما تؤثر المدخلات في حركة نظام السلوك التنظيمي بطريق غير مباشر إذ تؤثر في اختيار واستقبال نظام السلوك التنظيمي للمدخلات الأخرى ومن ثم توجه العمليات السلوكية بأسلوب مختلف .

¹³⁰ Seiler, J., Systems Analysis in Organizational Behavior. Home-wood, Ill. Irwin and the Dorsey Press, 1967, PP. 51-86.

2. المدخلات الطبيعية Natural Inputs

وهي المدخلات التي تعكس ظروف البيئة المادية وأوضاعها والتغير فيها، كما تعكس موقف نظام السلوك التنظيمي ومركزه بالنسبة لعناصر المناخ المادي . وتتسم تلك المدخلات بالتجدد والتنوع المستمرين. وتبدو أهمية المدخلات الطبيعية من وجود الإنسان في إطار مناخ مادي له صفات وخصائص معينة أبرزها حالة سطح الأرض التي يعيش عليها ودرجة استواءها أو تعقدها ، وحالة الطقس المحيط به ومدى تناسب درجات الحرارة والبرودة مع الكيان الإنساني . وثمة أبعاد أخرى هامة للمناخ المادي تتمثل في حالات الضغط الجوي، الأمطار، الرياح، تباين درجات الحرارة بين الليل والنهار، الحدود الدنيا لدرجة الحرارة وحدودها القصوى، ومدى التباين في ظروف الطقس بين فصول السنة المختلفة. ولكل تلك الخصائص المناخية المادية تأثيراتها وانعكاساتها على الإنسان باعتباره كائن حي له قدرات وطاقات جسمانية معينة ، كما أن له رغبات وأهداف متنوعة . ونظراً لما يمكن أن يتحقق للكائن الإنساني من منافع أو أخطار نتيجة لتعرضه لظروف المناخ المادي ، فإن خاصية أساسية من خصائص نظام السلوك التنظيمي هي القدرة على التكيف مع تلك الظروف المتغيرة تحقيقاً لحماية حياة الإنسان وتأمين الجسم الإنساني، والحصول على قدر من الإشباع للرغبات الفسيولوجية الأساسية يكفي لتأمين الحياة واستمرارها في أفضل الظروف المناسبة للإنسان .

في ضوء تلك المعطيات، فإن نظام السلوك التنظيمي يحتوي على أجهزة استقبال خاصة بتلك المثيرات، فالعين تستقبل المعلومات عن حالة الضوء وأوضاع وأبعاد الأشياء في البيئة المادية وخصائصها [إلى جانب غيرها من المعلومات المتعلقة بمثيرات غير طبيعية]، كذلك الأذن تستقبل أصوات الرياح والأمطار والبحار والأنهار وغيرها من مكونات البيئة، والجلد يحمل أدوات استقبال المثيرات المتعلقة بالحرارة والبرودة

والضغط، كما يشم الإنسان روائح الأماكن وما بها من أشياء طبيعية [وغير طبيعية كذلك].

وتؤدي المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي عن أحوال المناخ المادي ووظيفة المدخلات بشكل عام إذ تعمل على تحريك نظام السلوك التنظيمي لكي يتخذ من الأفعال أو الاستجابات السلوكية ما من شأنه أن يدعم علاقة الكائن الإنساني بالبيئة المادية المحيطة ويؤمن استمرار تفاعله معها بأعلى كفاءة ممكنة. ونحن نطلق عليها صفة المدخلات الطبيعية نظراً لأنها تنقل إلى نظام السلوك التنظيمي آثار البيئة أو الطبيعة المحيطة سواء كانت المناخ المادي الطبيعي الذي هو صنع الله سبحانه وتعالى وكذا الذي من صنع البشر. فالظروف المادية في المصانع ووحدات الإنتاج وما تحمله من أدخنة وروائح ودرجات حرارة متصاعدة، وما تثيره السيارات ووسائل النقل من غبار وأدخنة وضوضاء في الشوارع، وما يصدر من أصوات عن الطائرات وأجهزة الاستقبال الإذاعي وغيرها من أدوات وآلات ، كل تلك المثيرات تدخل تحت نطاق هذا النوع من المدخلات¹³¹.

وبصفة عامة ، فإن دورة هذه المدخلات في نظام السلوك التنظيمي — لا تختلف عن دورة المدخلات الأخرى إذ يستقبل النظام تلك المعلومات الطبيعية بأدوات الاستقبال الخاصة بها، ثم يفرزها في صورة رموز وإشارات معينة إلى أجهزة التعامل مع المعلومات لكي يتم تحليلها وتفسيرها وإعطائها معان محددة، ثم يتخذها نظام السلوك التنظيمي ركيزة لاتخاذ القرارات السلوكية المناسبة في ضوء دوافعه واتجاهاته وخبراته المستمدة

¹³¹ على سبيل المثال نشير إلى ظاهرة السحابة السوداء التي تظهر في سماء القاهرة والجيزة في فترات معينة من السنة نتيجة قيام المزارعين في بعض المحافظات المتاخمة بحرق قش الأرز للتخلص منه وما تثيره هذه السحابة من حالات ضيق في التنفس واضطرابات سلوكية لدى الكثير ممن يتعرضون لها.

من التعلم، ثم تتبلور المخرجات السلوكية التي تصدر استجابة لتلك المدخلات في شكل حركات مادية أو أفعال تستهدف تعديل وضع الكائن الإنساني في علاقته بالمناخ المادي .
و نعرض فيما يلي لأثر بعض تلك المدخلات الطبيعية على العمليات السلوكية:

• الحرارة والرطوبة

إن للحرارة والرطوبة تأثير واضح على حركة نظام السلوك التنظيمي من خلال عملية تبادل الحرارة Heat Exchange . فدرجة حرارة الجو ونسبة الرطوبة به ومعدل توزيع الهواء كلها تصل إلى نظام السلوك التنظيمي في صورة معلومات تستقبلها أدوات الاستقبال الحسي ، ومن ثم تحرك العمليات السلوكية لإنتاج استجابات في صورة أفعال Actions تستهدف تخفيض الحرارة أو البرودة أو الرطوبة المحيطة بالإنسان، أو العمل على إعادة توزيع الهواء أو تجنب التيارات الهوائية. كذلك ينتج عن تلك المدخلات الطبيعية إنتاج مشاعر معينة Sentiments كالخوف [مثلاً في حالة العواصف الرعدية والمصحوبة بالبرق] وإحساس بالراحة أو التعب، أو الشعور بالتفاؤل أو الاكتئاب وغيرها من المشاعر .
وعلى سبيل المثال فإن ارتفاع الحرارة عن 30 درجة فهرنهايت مثلاً يُحدث استجابة من نظام السلوك التنظيمي في أحد اتجاهين، إما محاولة تخفيض الحرارة إذا كان ذلك ممكناً مثل تشغيل جهاز لتكييف الهواء أو تخفيض الجهد العضلي المبذول من الإنسان إذا لم يكن في استطاعته تخفيض حرارة الجو. ويحدث العكس حال انخفاض درجة الحرارة إلى ما تحت الصفر مثلاً فنظام السلوك التنظيمي في هذه الحالة يسعى لتدفئة نفسه بمزيد من الملابس والأغطية الثقيلة أو تشغيل جهاز تدفئة أو تناول أطعمة حريفة أو الجري وبذل طاقة تساعد على توليد حرارة داخلية لتعويض حالة البرد القارس التي يشعر به.

• الضوضاء.

وللضوضاء أيضاً آثارها على حركة نظام السلوك التنظيمي إذ تشير عادة مشاعر بالضيق وعدم الراحة وكذلك محاولات للابتعاد عن مصادرها، بينما نجد من ناحية أخرى بعض دراسات تثبت الآثار الإيجابية لأنواع معينة من الأصوات كالموسيقى على الاستجابات السلوكية للعاملين التي تتمثل في زيادة الإنتاج وتحسن الروح المعنوية ¹³². من جانب آخر، فإن الحالة النفسية والموقف الاجتماعي للإنسان تحددان استجابته للضوضاء فحين يكون الإنسان حاضراً حفل زفاف مثلاً وتصيح فيه الموسيقى الحديثة بأصوات عالية صاخبة يراها الإنسان العادي مزعجة ولكنها في حالة الزفاف تثير مشاعر البهجة والطرب وتدفع الحضور إلى التمايل والرقص.

¹³²Gloria, A. and Wheeler, D., An Introduction to the Industrial Noise Problem
Illinois Medical Journal, 107 (1), 1955.

3. المدخلات الاجتماعية

يوجد نظام السلوك التنظيمي في إطار مناخ اجتماعي يضم ملايين من النظم السلوكية الأخرى التي تتخذ أشكال أفراد أو جماعات ومنظمات . كذلك تسري في المناخ الاجتماعي قواعد وأنماط للسلوك وتسيطر عليه وتنظمه نظم اجتماعية Social Systems يسري تأثيرها بدرجات مختلفة على البشر المختلفين أعضاء تلك المجتمعات. من ناحية أخرى ينتظم المناخ الاجتماعي في صورة طبقات Classes تضم كل منها طائفة من البشر يشتركون في خاصية أو خصائص معينة كطبقة العلماء أو رجال الأعمال أو المهنيين وغيره، كذلك يضم المجتمع فئات وتجمعات من الناس لهم مواقع اجتماعية متباينة تعكس حالة معينة من التجزئة الاجتماعية Social Stratification.

والإنسان باعتباره أحد العناصر المكونة للمناخ الاجتماعي يجد نفسه في موقف يحتم عليه التعامل مع هذا المناخ والتفاعل مع عناصره المختلفة. وتتسم العلاقة بين الإنسان وبين المناخ الاجتماعي بظاهرة التأثير المتبادل، فالمناخ الاجتماعي يمارس تأثيرات مختلفة تهدف إلى تطويع نظام السلوك التنظيمي¹³³ اجتماعياً وإخضاع أنماط الاستجابة الصادرة عنه للقواعد والمعايير السلوكية التي تتوافق مع الهيكل الاجتماعي، وهذا ما يطلق عليه عملية التطويع الاجتماعي Socialization أي إدماج قواعد السلوك التي يفضلها المناخ الاجتماعي ضمن معايير الاختيار التي يعتمد عليها نظام السلوك التنظيمي في اتخاذ قراراته .

من ناحية أخرى ، فإن نظام السلوك التنظيمي يحاول هو الآخر فرض سيطرته على المناخ الاجتماعي وتطويعه ليتناسب مع القيم والمعايير التي يستند إليها، ويتهياً لتوفير فرص متعالية يتمكن بها النظام من

¹³³ لعل القارئ قد أدرك الآن أننا نستخدم تعابير [النظام السلوكي]، [نظام السلوك

التنظيمي] و[الإنسان] باعتبارهم تعابير تعكس نفس المعنى .

تحقيق أهدافه. ويحاول نظام السلوك التنظيمي فرض هذه السيطرة من خلال أنواع الأفعال وردود الأفعال والتفاعلات الصادرة عنه والمشاعر التي يبدئها كاستجابات لمحاولات التأثير التي يوجهها المناخ الاجتماعي إليه . كذلك فإن نظام السلوك التنظيمي يسعى إلى تأكيد ذاته وتدعيم فرديته واستقلاله من خلال أسلوبه في تعريض نفسه لمحاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعي وكيفية استقباله وتفسيره لما يتم تعرضه له فعلاً من مؤثرات .

أما المناخ الاجتماعي فإنه يمارس عملية التطويع الاجتماعي من خلال أنواع مختلفة من المتغيرات Stimuli يرسلها إلى نظام السلوك التنظيمي في صورة معلومات ورموز تأثيرية متنوعة نعتبرها نحن النوع الثاني من المدخلات إلى النظم السلوكية ونطلق عليها " المدخلات الاجتماعية " ولها صفات وخصائص المدخلات جميعاً في كونها عوامل إثارة وتحريك للعمليات السلوكية تنتهي بصدر استجابات معينة عن نظام السلوك التنظيمي .

العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي والمناخ الاجتماعي

في ضوء دراستنا لمفهوم النظام المفتوح نستطيع إدراك طبيعة العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي وبين المناخ الاجتماعي المحيط به حيث يمثل البيئة الرئيسية التي يوجد في إطارها ومنها يستمد مقومات نموه وتطوره اجتماعياً وحضارياً، وإليها يوجه استجاباته وأفعاله المختلفة. وعند التأمل في حقيقة تلك العلاقة يمكن أن نحدد أبعادها التالية:

أ. يستمد نظام السلوك التنظيمي الجانب الأهم من أهدافه وقواعده في الاختيار والمعايير التي يستند إليها في اتخاذ القرارات من أوضاع وظروف المناخ الاجتماعي، إذ يسعى النظام عادة إلى إحداث أكبر درجة ممكنة من التوافق والتوازن بينه وبين خصائص المناخ الاجتماعي المحيط. كذلك فإن جانباً هاماً من القيم والمفاهيم التي تحرك

- العمليات السلوكية وتثير النشاط في نظام السلوك التنظيمي كله تصل إليه من المناخ الاجتماعي عاكسة أحوال وتطورات معينة فيه .
2. إن نظام السلوك التنظيمي يستمد الجانب الأكبر من الإشباع لرغباته وتطلعاته من خلال تفاعله مع عناصر ومكونات المناخ الاجتماعي، ومن ثم فإنه يعتمد اعتماداً أساسياً على إمكانيات تفاعله مع النظم السلوكية الأخرى المحيطة به التي تهيئ له فرصاً متباينة لممارسة عمليات الإشباع أو التأثير الهادفة إلى تحقيق النتائج التي يستهدفها.
3. يتجه نظام السلوك التنظيمي بأفعاله وتصرفاته المختلفة إلى المناخ الاجتماعي المحيط هادفاً منها إلى التأثير فيه وتعديل أوضاعه نسبياً بما يساعده على تحقيق أهدافه ودعم فرص حصوله على الموارد والإمكانيات اللازمة لممارسة نشاطه .
4. تمر العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي والمناخ المحيط في أطوار أو مراحل متصاعدة تعكس كل منها درجة مختلفة من الاعتماد أو الاستقلال.

المرحلة الأولى: الاعتماد المطلق

يكون نظام السلوك التنظيمي في تلك المرحلة لا يزال في طور تكونه الأول، ومن ثم يعتمد على المناخ الاجتماعي المحيط به اعتماداً كلياً ومطلقاً في إشباع حاجاته المختلفة. وتتميز العلاقة في هذه المرحلة بقبول نظام السلوك التنظيمي لكل أشكال الرقابة الخارجية المفروضة عليه والرهبة الشديدة التي يحتفظ بها لأنماط السلطة الاجتماعية .

المرحلة الثانية: الاستقلال السلبي

وحيث تتكون للنظام السلوكي من المقدرات الذاتية والخبرات والمعلومات المخزنة ما يمكنه من تخفيض درجة اعتماده على المناخ الاجتماعي، نجده في هذه المرحلة الثانية يميل إلى الاستقلال عنه في صورة تباعد ونفور من أشكال الرقابة والتقييد الخارجية، ورفض محاولات التأثير

الصادرة من السلطة الاجتماعية ومقاومتها بقدر ما يستطيع . في تلك المرحلة أيضاً يعمل نظام السلوك التنظيمي على استكمال بناء وتدعيم إمكانياته الذاتية سعياً لتحقيق الاستقلال الكامل عن المناخ في المستقبل.

المرحلة الثالثة: الاعتماد المشروط

يعود نظام السلوك التنظيمي إلى اكتشاف صعوبة المعارضة والمقاومة المستمرتين للمناخ الاجتماعي والآثار السالبة لمحاولته الانعزال والاستقلال عنه. كذلك فإن نمو الطاقات الإدراكية للنظام يجعله أقدر على تبين حقيقة الأوضاع السائدة في المناخ الاجتماعي وطبيعة الفرص المتاحة لإشباع رغباته أو القيود المفروضة عليه، ومن ثم يعمد إلى العودة للاعتماد على المناخ الاجتماعي ولكن بصورة غير مطلقة وبطريقة تعكس النمو والتطور والنضج الذي تحقق له في هذه المرحلة . وتتبدى صورة الاعتماد المشروطة في القبول النسبي لوجهات نظر ومطالب النظم السلوكية الأخرى [ما يطلق عليه في لغة الخطاب المعاصر " قبول الآخر"]، وفي التجاه إلى التعاون أو التنافس والدخول في معاملات حذرة مع الآخرين .

المرحلة الرابعة: التفاعل والاعتماد المتبادل

وفي هذه المرحلة يصل نظام السلوك التنظيمي إلى درجة كافية من النضج والتوازن الذاتي تسمح له بإقامة علاقات إيجابية مع عناصر المناخ الاجتماعي تتصف بالاعتماد المتبادل حيث يتأثر النظام بالمناخ ويعتمد عليه، كما يؤثر هو في المناخ ويقدم له العون والمساعدة .

من هذا العرض لطبيعة العلاقة بين نظام السلوك التنظيمي والمناخ الاجتماعي ومراحل تطورها نكتشف حقيقة أساسية هي استمرار التفاعل بين الطرفين بشكل متصل وإن اختلفت درجاته ومجالاته وهو ما يمثل

سمة رئيسية في تكوين النظم السلوكية جميعاً. ويتبلور هذا التفاعل بصفة أساسية في تدفق مستمر من المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي تحمل إليه محاولات التأثير الصادرة عن المناخ الاجتماعي كما تحيطه بالتحويلات والتغيرات في عناصر المناخ وأوضاعه .

مدلولات المدخلات الاجتماعية

أوضحنا أن الطبيعة الأساسية للمدخلات الاجتماعية هي كونها معلومات واردة للنظام السلوكي من مصادر مختلفة بالمناخ الاجتماعي المحيط . ولكن السؤال الذي يطرح نفسه الآن يتعلق بماهية المدلول الحقيقي لتلك المدخلات والإجابة على هذا التساؤل تتضح فيما يلي :

- إن المدخلات الاجتماعية تحمل للنظام السلوكي معلومات عن فرص متاحة في المناخ المحيط لتحقيق الإشباع المطلوب لبعض حاجاته، مثال ذلك أن ترد للنظام معلومات عن وظائف شاغرة ، أو مجالات للاستثمار، أو إمكانيات للاقتراض، أو فرص للتعليم إلى آخر ذلك من الفرص التي يمكن أن تنشأ في البيئة المحيطة .
- إن المدخلات الاجتماعية تتضمن معلومات عن الشروط والمتطلبات التي يجب أن يلتزم بها نظام السلوك التنظيمي في استجاباته لتلك المثيرات حتى يستطيع الحصول على الإشباع اللازم، مثال ذلك المعلومات التي تحدد موعداً معيناً لانتهااء فرصة التقدم بطلبات التوظيف أو المعلومات عن شروط الحصول على قرض من جهة حكومية، أو المعلومات عن البيانات والمستندات الواجب تقديمها لجهة حكومية معينة من أجل الحصول على ترخيص بمزاولة مهنة معينة .
- تتضمن المدخلات الاجتماعية معلومات للنظام السلوكي تساعد في اختيار أهدافه وتحديد تطلعاته بالنسبة لنفسه وما يمكن أن يحققه من إنجازات، وتتعلق هذه المعلومات بالدرجة الأولى بالفرص المتاحة في

المجتمع والتي تحتاج إلى جهد وفكر لكي تتحول إلى واقع يعود بالخير على من يقدم هذا الجهد والفكر .

- كذلك فإن نوعاً من المعلومات الداخلة إلى نظام السلوك التنظيمي في إطار المدخلات الاجتماعية يعكس للنظام توقعات الآخرين منه وأنماط السلوك أو الاستجابة التي تفرضها عليه طبيعة المركز Position الذي يحتله في المناخ الاجتماعي والأدوار التي يمارسها Roles¹³⁴ . من ناحية أخرى، فإن جانباً آخر من هذه المعلومات يساعد نظام السلوك التنظيمي في تحديد توقعاته من الآخرين ومدى المعاونة أو المناوئة التي يحتمل أن يجدها منهم في سعيه لتحقيق أهدافه .
- وثمة نوع آخر من المعلومات التي يندرج ضمن المدخلات الاجتماعية تتعلق بالموانع والعقبات والقيود التي يسنها المجتمع أو بعض هيئاته وفئاته وتمنع أو تعرقل نظام السلوك التنظيمي عن محاولته تحقيق أهدافه. ومن الأمثلة على تلك المعلومات ما يرد للنظام السلوكي بشأن القوانين والأنظمة والإجراءات المقيدة للتعامل التجاري والاقتصادي، والأوامر والقواعد المنظمة للعمل السياسي في مجتمع، وكذلك العادات والأعراف والتقاليد المنظمة للعلاقات الاجتماعية .
- وأخيراً فإن نظام السلوك التنظيمي يستقبل معلومات تصف التغيرات والتحويلات في الأوضاع والعلاقات الاجتماعية السائدة في المناخ والتي في ضوءها قد يقرر النظام تغيير أهدافه وتطلعاته، مثال ذلك ما يحدث في المجتمعات النامية إذ تؤدي التحويلات الاقتصادية والاجتماعية فيها إلى نبذ الأفراد لأنواع من الأهداف مثل التمسك

¹³⁴ هذا ما يعتبر عنه علماء الاجتماع بفكرة توقعات الدور Role Expectations وهي الأنماط السلوكية التي يتوقعها الناس من شخص معين بحكم قيامه بدور محدد كدور الأب أو المدرس أو البائع مثلاً .

بالوظائف الحكومية والتحول إلى أهداف جديدة مثل ممارسة الأعمال التجارية أو المهن الحرة .

إن المدلول العام للمدخلات الاجتماعية على اختلاف أنواعها [شأن كل أنواع المدخلات إلى نظام السلوك التنظيمي] يمكن تصويره بشكل مبسط في أنها تمارس وظيفتين أساسيتين :
الأولى

هي نقل معلومات إلى نظام السلوك التنظيمي تسهم في الإخلال بحالة التوازن التي يتمتع بها وذلك بإشعاره بوجود فارق أو تباين بين أنماط سلوكه واستجاباته من ناحية وبين متطلبات أوضاع وظروف المناخ الاجتماعي من ناحية أخرى .

الثانية

هي مساعدة نظام السلوك التنظيمي على استعادة توازنه النسبي من خلال طرح وتوضيح الفرص المتاحة في المناخ الاجتماعي والمداخل الممكنة والمفضلة لتنمية وتدعيم علاقته بالمناخ .

مفهوم التناقض الفكري Cognitive Dissonance

ولعلنا نصل إلى تحليل أعمق للدور الذي تمارسه المدخلات الاجتماعية من خلال طرح فكرة " التناقض الفكري " ¹³⁵ والتي تقوم على أساس أن تواجد عناصر متناقضة في الأفكار والمفاهيم لدى الإنسان تخلق حالة من التوتر والقلق يحاول أن يخفضها عن طريق إيجاد سبيل للتوفيق بينها. ويتركز المنطق الأساسي لنظرية فستنجر Festinger عن التناقض الفكري في فرضين رئيسيين :

¹³⁵ Festinger, L.A. Theory of Cognitive Dissonance (rev. ed., Evanston, In Row Peterson, Revised Editions,) 1965.

الفرض الأول

إن وجود التناقض يمثل حالة نفسية غير مريحة ولا مرغوبة، من ثم فالإنسان الذي يعاني منها سوف يحاول التخلص من آثارها السالبة وأن يستعيد توازنه الفكري Cognitive Consonance .

الفرض الثاني

إن الإنسان الذي يعاني من التناقض الفكري لن يحاول فقط تخفيض هذا التناقض، بل إنه يميل أيضاً إلى تجنب المواقف والمعلومات التي من شأنها أن تزيد حالة التناقض لديه .

وفي ضوء التصوير السابق لفكرة التناقض الفكري، فإن المعلومات الواردة للنظام السلوكي تحت لواء المدخلات الاجتماعية إما أن تكون متوافقة مع رغباته واتجاهاته وتطلعاته وخبراته وتجاربه المخزنة أو تتعارض معها. وفي حالة التوافق فإنها سوف تستثير أنواعاً من الاستجابات المتكررة أو الروتينية التي سبق للنظام ممارستها وصولاً إلى بعض الإشباع المعتاد للرغبات. أما في حالة التناقض فإن نظام السلوك التنظيمي يستثار إلى حالة من الحركة الشديدة الهادفة إلى التخلص من هذا التناقض . ويتمكن نظام السلوك التنظيمي من استعادة توازنه وتوافقه الفكري من خلال ثلاثة مداخل مختلفة :

1. أن يحدث تغييراً في أفكاره واتجاهاته ودوافعه المستقرة لكي تتوافق مع المعلومات الجديدة الواردة إليه .
2. أن يحاول من خلال تصرفاته ورود فعله المختلفة إحداث تغيير في المواقف والأوضاع الاجتماعية لكي تتوافق مع أفكاره ورغباته وتطلعاته .
3. أن يحدث توافق نسبي بين جانب من المعلومات عن المواقف والأوضاع الاجتماعية وبين جانب من أفكاره واتجاهاته .

وفي جميع الحالات السابقة، فإن المدخلات الاجتماعية تسهم في إثارة حركة نظام السلوك التنظيمي سواء كانت تلك الحركة نابعة من اختلال توازنه وسعيه لاستعادته أو نابعة من اكتشافه لملاءمة الأوضاع الاجتماعية وتوافقها مع أفكاره واتجاهاته ومن ثم يسعى إلى استثمارها والإفادة منها .

مصادر المدخلات الاجتماعية

يستقبل نظام السلوك التنظيمي المدخلات الاجتماعية من مصادر متعددة هي عناصر المناخ الاجتماعي الذي يعيش فيه وتأتي إليه في صور مختلفة وبوسائل متباينة. وسنعرض الآن لأهم المصادر التي يتلقى نظام السلوك التنظيمي مدخلاته الاجتماعية منها :

• الأفراد

يتعامل نظام السلوك التنظيمي مع غيره من البشر في المناخ الاجتماعي تعاملات مختلفة وعلى مستوى فردي حيث أن هناك عشرات ومئات من العلاقات التي تجمع بين الإنسان وغيره من أفراد المجتمع حيث يسعى كل من طرفي العلاقة إلى تحقيق أهداف معينة من وراءها . وقد تتم هذه العلاقات بصورة مباشرة ومقصودة ، أو تتخذ شكلا غير مباشر وتفتقد صفة القصد والتعمد. فالعلاقة بين المشتري والبائع هي من نمط العلاقة المباشرة المقصودة حيث يتجه المشتري عمداً إلى البائع بحثاً عن سلعة معينة تشبع له حاجة محددة ، والعلاقة بين قائد السيارة الأجرة " التاكسي " وبين أي من الركاب الذين يطلبون خدماته أثناء اليوم هي من نوع العلاقة المباشرة غير المقصودة حيث لا يعتمد الراكب اختيار سائق معين، أما العلاقة بين أي اثنين من ركاب سيارة عامة أو المسافرين على طائرة ما فإنها من نوع العلاقات غير المباشرة وغير المقصودة حيث تتحكم عوامل المصادفة والاحتمالات في إحداث تلك العلاقة .

وما يهمنا ذكره أنه في جميع تلك الأشكال وغيرها من تعاملات نظام السلوك التنظيمي مع أفراد المجتمع فإنه يحصل منهم بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على العديد من المعلومات عن مواقف وأوضاع اجتماعية تؤدي وظيفة المدخلات بالنسبة إليه ¹³⁶. كذلك يهمنا أن نشير إلى أن فرص نشأة هذه العلاقات وتجدها بين نظام السلوك التنظيمي وبين الأفراد الآخرين هي فرص لا نهائية العدد .

• الجماعات

ينتمي الإنسان إلى جماعات محددة يشارك في فعاليتها ويسهم في تحقيق أهداف معينة من خلال إنجازاتها، وهو يحصل من هذا الانتماء على إشباع الكثير من حاجاته المادية والاجتماعية والنفسية التي يصعب عليه [أو يستحيل في بعض الأحيان] إشباعها منفرداً، فالإنسان يحصل من الجماعة على الشعور بالإشباع الاجتماعي Social Satisfaction أي الشعور بالارتياح لكونه عضواً مقبولاً ومرغوباً فيه من أفراد آخرين، كما توفر عضوية الجماعة للإنسان الشعور بالانتماء Belonging ، وهو يستمد منها الشعور بالأمن والاطمئنان لوجوده بين أفراد قادرين على حمايته وراغبين في مساعدته .

والفرد في عضويته للجماعة وفي اتصاله بأعضائها الآخرين يكون في موقف يجعله عرضة باستمرار لمحاولات تأثير مختلفة تأتي إليه في صور معلومات ورموز وإيحاءات تعمل جميعاً على تحريك عملياته السلوكية ومن ثم توجيه سلوكه. من ناحية أخرى ، فالإنسان حين يشارك في أعمال الجماعة فإنه يستشعر الرضا والفخر لأنه يقوم بعمل له قيمة اجتماعية ، كما أن

¹³⁶ يلاحظ القارئ أيضاً أن نظام السلوك التنظيمي كما يستقبل معلومات من أفراد المجتمع ، فإنه يرسل أيضاً معلومات لهؤلاء الأفراد من خلال أنماط سلوكه واستقبالته التي تمثل مدخلات اجتماعية بالنسبة لهم .

هذه المساهمة تتيح له فرصاً لممارسة التأثير والنفوذ على الآخرين واستثمار خبراته وقدراته .

ولا تقتصر المدخلات الاجتماعية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي على الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي ينتمي إلى عضويتها، بل هو يستقبل مدخلات اجتماعية متنوعة من جماعات أخرى عديدة هو ليس عضو فيها بالضرورة بل هو يتطلع إلى عضويتها Reference Group أو هو يلتمس الفرص للانتماء إليها .

كما هو الشأن في حالة العلاقات مع الأفراد، فإن المعلومات الواردة من الجماعات قد تأتي بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وهي جميعاً تسهم في تحريك العمليات السلوكية وبالتالي توجيه نظام السلوك التنظيمي نحو استجابات معينة .

• النظر الاجتماعية

وهي مجموعة من القواعد المقررة اجتماعياً لأساليب السلوك في المجتمع والأسس الموضوعية والمعتدفة بها والتي تحكم العلاقات بين أفراد المجتمع . وبالتالي فإن النظم الاجتماعية هي في حقيقة الأمر مجموعة من التعليمات والأوامر والنواهي والمغريات التي تستقطب سلوك أفراد المجتمع في اتجاهات محددة تتوافق والصالح الاجتماعي العام، أو تنفر وتنتهي عن أشكال معينة من السلوك الضارة بمصالح الجماعة الإنسانية في مجتمع معين .

وتتعدد النظم الاجتماعية في المجتمع المعاصر لتشمل نظام الأسرة ونظام الدولة والنظم السياسية والاقتصادية، ونظام التعليم، ونظام الملكية وغير ذلك من نظم تتعلق بمجالات الحياة الاجتماعية المختلفة . و يجد نظام السلوك التنظيمي نفسه عادة في مواجهة العديد من تلك النظم بشكل مباشر أو غير مباشر، فالإنسان حين يقدم على الزواج فإنه يدخل في مواجهة مباشرة مع كل ما يقضي به نظام الزواج في المجتمع

من التزامات وأفعال بل وطقوس محددة . بينما نجد الإنسان يتعامل مع النظم الاجتماعية بشكل غير مباشر حين يعاني من آثارها أو يعيش في ظل ما تقرره من أنماط سلوكية، فالمزارع الأجير في ظل نظام الإقطاع لا يتعامل مع نظام ملكية الأرض مباشرة ولكنه يعيش في ظل أوضاع يحكمها هذا النظام .

والقضية الأساسية التي تعنينا هنا، أن تلك النظم الاجتماعية إنما تمثل مصدراً مهماً للمعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي والتي تعتبر أحد المدخلات الاجتماعية ذات التأثير الواضح على حركته واستجاباته خاصة نتيجة ما يعتريها من تطور مستمر من ناحية وما تتصف به من هالة وقدسية من ناحية أخرى . فالتطور المستمر فيها يعمل على استمرار تدفق المعلومات إلى نظام السلوك التنظيمي، ومن ثم توالي حالات اختلال توازنه نتيجة للتناقضات الفكرية المحتملة من كل جديد في تلك المعلومات. كذلك فإن القدسية التي تحوط هذه النظم تجعل الشعور بالتناقض حين يكون شعوراً حاداً، وبالتالي تقييد الحركة السلوكية نسبياً وتفرض نوعاً من التوجيه غير المباشر للسلوك .

• الحضارة

إن الحضارة هي ذلك المُرْكَب الذي يحتوي على المعارف والعقائد والأخلاقيات والقيم والأعراف والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع التي تتوارثها الأجيال جيلاً بعد جيل. وتشير الحضارة أيضاً إلى ما يتمتع به المجتمع من فنون وآداب ووسائل مادية لتيسير الحياة لأفراده . ويستمد نظام السلوك التنظيمي من تلك الحضارة رموزاً مهمة ومعلومات أساسية تعمل على إرشاده إلى أنماط السلوك المقبولة اجتماعياً. كذلك فإن تلك المعلومات والرموز تساعد على تفهم المواقف الاجتماعية وتفسيرها ومن ثم اختيار أنماط الاستجابة المناسبة في كل موقف .

ويمكن تلمس أثر الحضارة على حركة نظام السلوك التنظيمي من تأمل حالة إنسان غريب عن حضارة ما حين يشاهدها ويعيش في ظلها لأول مرة تجده في حركة سلوكية مستمرة حيث تتدفق عليه مظاهر الحضارة الجديدة في ألوان وصور شتى، ومن ثم فهو في حالة عدم توازن مستمر وهو يعمل باستمرار على استيعاب تلك المعلومات والرموز الحضارية الجديدة محاولاً أن يتصرف بالطرق والأساليب التي تتوافق مع متطلبات الحضارة الجديدة .

ولعل أهم مظاهر الحضارة الإنسانية التي تصل إلى نظام السلوك التنظيمي وتؤثر فيه ويستخدمها هو أيضاً للتأثير في غيره ما يلي :

- اللغة
- القانون
- العادات الشعبية
- المحرمات Taboos
- الفنون والآداب الشعبية
- الآثار المادية للحضارة

المنطق الأساسي في العمليات الاجتماعية

يتكون المناخ الاجتماعي أساساً من عدد هائل من النظم السلوكية المتفاعلة والتي يؤثر بعضها في بعض بطرق مباشرة وغير مباشرة . والإنسان الفرد باعتباره نظاماً سلوكياً متميزاً ومتفرداً يجد نفسه محاطاً بغيره من الأفراد، كما يجد من الدواعي والأسباب ما يحتم عليه الانتماء إلى جماعات معينة أو الاتصال والتفاعل مع جماعات أخرى دون أن ينطوي تحت لوائها بشكل مباشر .

وتدور بين هذه النظم السلوكية عمليات اجتماعية مختلفة في الهدف ومتباينة في المدى، لكنها جميعاً تتجه إلى غاية رئيسية واحدة هي تيسير الحياة الاجتماعية لكل من أطرافها .

وتلخص المنطق الأساسي الذي تقوم عليه تلك العمليات الاجتماعية في مفهوم " المعاملة التبادلية " Reciprocity ومعناه البسيط هو تبادل المنافع أو الأخذ والعطاء بين أفراد المناخ الاجتماعي بحيث يتحقق لكل منهم من حصيلة العمليات الاجتماعية التي يمارسها مستوى معين من الإشباع المادي والمعنوي .

كيف تصل المدخلات الاجتماعية إلى نظام السلوك التنظيمي ؟

تصل المدخلات الاجتماعية إلى النظم السلوكية بثلاثة طرق أساسية:

1. التفاعل الاجتماعي Social Interaction

2. الاتصالات Communications

3. المشاهد والملاحظة Observation

• التفاعل الاجتماعي

إن جانباً مهماً من حياة الإنسان ينقضي في تفاعل مع الآخرين في المناخ الاجتماعي . والتفاعل الاجتماعي هو عملية تبادلية مستمرة تتكون من علاقات اثنين أو أكثر من الأفراد في المواقف الاجتماعية المختلفة، فمواقف البيع والشراء، التعليم، الحصول على خدمات المهنيين ، تبادل الزيارات بين الأصدقاء والأقارب إلى آخر ذلك من مناسبات كلها تعتبر أشكالاً للتفاعل الاجتماعي . ويلعب الإنسان في عملية التفاعل الاجتماعي أحد دورين أساسيين [أو كليهما]

الأول؛

دور المؤثر أي الذي يحاول التأثير في سلوك طرف التفاعل الثاني مثال ذلك الرئيس الإداري الذي يوجه مرؤوسيه إلى أسلوب العمل الأفضل.

الثاني؛

دور المستجيب أي أن الفرد يسلك ويتصرف وفقاً لما يرضي الطرف الأول .

ونلاحظ أن محاولة التأثير هي إرسال معلومات أو رموز أو إيماءات معينة تصل إلى الطرف الثاني في صور مدخلات اجتماعية، كما أن الاستجابة هي صدور أشكال من التصرفات من جانب الطرف المستجيب تتوافق مع المدخلات الاجتماعية التي وصلت إليه . وتتخذ عمليات التفاعل الاجتماعي شكل دورة متكاملة.

وليس من الضروري أن تتم مواقف التفاعل الاجتماعي بين فردين اثنين فقط، بل يمكن أن تتعدد الأطراف ولكن المنطق الأساسي لا يزال هو الذي يحكم حالة التفاعل الثنائي ، إذ يمكن اعتبار محاولات التأثير بمثابة مدخلات والاستجابات هي مدخلات مرتدة للأطراف البادئة بالتأثير . كما أن التفاعل الاجتماعي لا يقتصر على مواقف المواجهة الشخصية، بل يمكن حدوث التفاعل بشكل غير مباشر بين أطراف متباعدة وهنا تلعب الاتصالات الدور الأساسي في نقل المعلومات وتبادلها بين الأطراف . ومن الأدوات المستخدمة في عمليات التفاعل الاجتماعي اللغة والابتسامات والرموز والإيماءات والإشارات المختلفة .

ومن أهم أشكال التفاعل الاجتماعي ما يلي ¹³⁷ :

- | | |
|-------------|-------------|
| 1. المنافسة | Competition |
| 2. التعاون | Cooperation |
| 3. الصراع | Conflict |
| 4. التحالف | Coalition |

• الاتصالات

تشير عملية الاتصالات إلى التدفق المستمر للمعلومات من مصادر المناخ الاجتماعي المختلفة إلى نظام السلوك التنظيمي عبر وسائل متنوعة منها الشخصية وغير الشخصية . وتعتبر وسائل الاتصال العام Mass

¹³⁷ لمزيد من التفاصيل حول التفاعل الاجتماعي راجع مؤلفنا عن " السلوك الإنساني في الإدارة "، دار المعارف بمصر، القاهرة، 1973 الطبعة الثانية ، ص 193 . 205 .

Communication من أهم وسائل نقل المعلومات إلى الأفراد والجماعات في المجتمع الحديث، وتضم الصحف والمجلات والإذاعة والتلفزيون وغير ذلك من الوسائل الجماهيرية التي تستطيع الوصول إلى جماهير عريضة منتشرة في أماكن واسعة في وقت يسير .

والأصل في عملية الاتصال أنها إرسال للمعلومات من طرف معين إلى طرف ثان بهدف إحداث تغيير محدد فيه أو التأثير على سلوكه بشكل خاص. والإنسان في المجتمع الحديث يعيش في مناخ تحوطه فيه وسائل الاتصال العام من كل جانب وبالتالي تصل إليه معلومات [أو مثيرات] بشكل مستمر وبتدفق شبه منتظم . وتنقل هذه الوسائل معلومات متنوعة للنظام السلوكي تمس مجالات حركته في حياته المادية والاجتماعية، وتوضح له بشكل عام ما يحتويه المناخ الاجتماعي من فرص وإمكانات، وما يفرضه من قيود وعقبات .

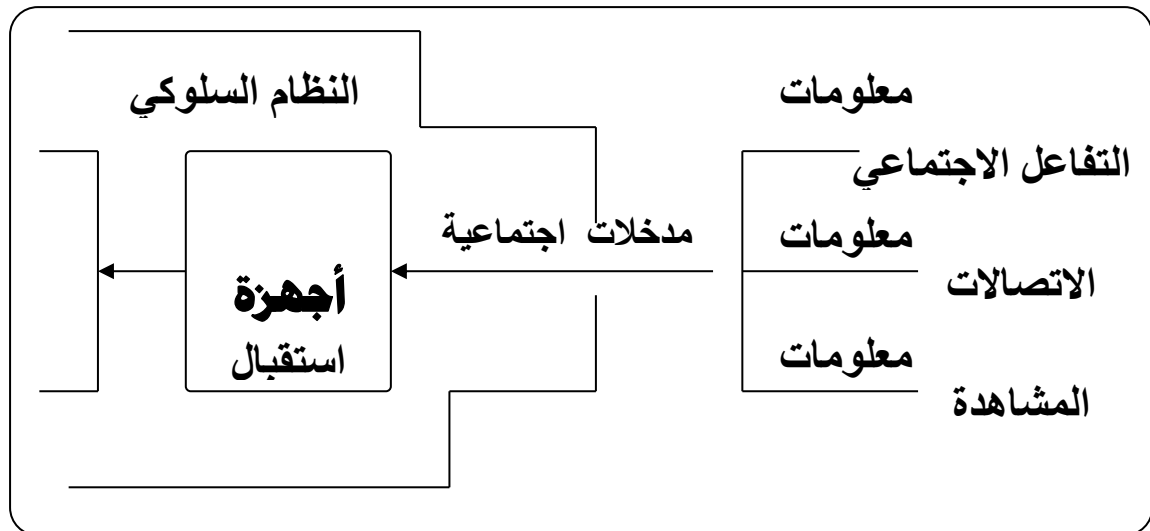
ولعل من أهم أشكال المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي عبر وسائل الاتصال العام الإعلانات عن السلع والخدمات التي تمثل في العصر الحديث شكلاً أساسياً من أشكال المثيرات الاجتماعية. كما تعتمد النشاطات التأثيرية لكثير من الدول والهيئات والمنظمات على وسائل الاتصال العام بهدف توجيه السلوك الإنساني في مجالاته الاقتصادية والحضارية والسياسية الأمر الذي يحقق لها سلطة غير عادية في التأثير الاجتماعي .

• المشاهدة

إن جانباً أساسياً من المثيرات الاجتماعية المحركة للسلوك الاستهلاكي ينبع من مشاهدة الفرد لأنماط وأساليب الاستهلاك التي يمارسها الأفراد الآخرون في المجتمع ، ومن ثم فإن هذه المشاهدة تحدث ما يسمى " بتأثير العرض " Demonstration Effect حيث يتأثر السلوك بالضغط الناشئ عن استمرار رؤية ومشاهدة أنماط سلوكية أخرى . ويتضح هذا

التأثير بجلاء في حالات السلوك الاستهلاكي حيث يعتمد الكثيرون إلى شراء واستهلاك سلع وخدمات ليس نتيجة شعورهم الحقيقي بالحاجة إليها ولكن بتأثير مشاهدتهم للآخرين يستعملونها، وما يعتقدونه من تميز وتفوق هؤلاء الأشخاص، ومن ثم تدفعهم الرغبة في الوصول إلى ذات التميز الاجتماعي إلى استهلاك نفس السلع والخدمات. وتنطبق هذه الحالة بشكل تام على الانتشار السريع وغير المسبوق للهواتف المحمولة وفي جميع شرائح المجتمع المصري [والعربي والدول النامية عامة] واستخدماته غير الهادفة في كثير من الأحيان إلا لإبراز الهاتف في ذاته كرمز اجتماعي.

ونستطيع الآن إجمال وسائل نقل المدخلات الاجتماعية في الشكل التالي:



أشكال المدخلات الاجتماعية

تتخذ المدخلات الاجتماعية أشكالاً مختلفة تتعدد وتتباين بحسب مصدرها وتبعاً للهدف منها . وسوف نستعرض فيما يلي بعضاً من أهم هذه الأشكال في محاولة لتصوير الحالة الطبيعية لحركة هذا الجانب الهام في النظم السلوكية .

• التوقعات Expectations

تتخذ المدخلات الاجتماعية في كثير من الأحيان شكل توقعات وهي أنماط السلوك التي يتوقعها الآخرون من نظام السلوك التنظيمي حيث تمثل هذه التوقعات جانباً هاماً من المعلومات التي يستند إليها النظام في اختيار استجاباته وتصرفاته . وهناك نوعان أساسيان من التوقعات التي تصل إلى نظام السلوك التنظيمي:

الأول؛ توقع المعاملة بالمثل

وذلك حيث ينتظر كل فرد في المجتمع أن يقدم له الآخرون الذين يتعامل معهم من الخدمات والمعاونة ما يتعادل مع الخدمات والمعونات التي يقدمها هو لهم، مثال ذلك أن أي عضو في الأسرة مثلاً حين يتعامل مع أعضاء الأسرة الآخرين فإنه يحصل منهم على أشكال مختلفة من المساعدات سواء بطرق مباشرة وغير مباشرة ولذلك فهم دائماً يتوقعون منه أن يعاملهم بالمثل ويقدم لهم ما يطلبونه من مساعدات. وتصل هذه التوقعات عادة في شكل غير مباشر في صورة رموز أو إيماءات توجه نظام السلوك التنظيمي إلى ما يجب عليه القيام به نحو الآخرين.

الثاني؛ توقعات الدور Role Expectations

وهي تلك الاستجابات أو الأنماط السلوكية التي يتوقعها الآخرون من نظام السلوك التنظيمي بحكم مركزه والدور الذي يلعبه في المجتمع . فالقائد السياسي مثلاً يلعب دوراً معيناً في المجتمع يلزمه بأنماط سلوك

محددة يتوقعها منه أفراد الشعب، والقائد الإداري في المنظمة يلعب دوراً محدداً يفرض عليه تصرفات وأفعال ينتظرها منه المرؤوسون، وهكذا الأمر بالنسبة لكل من يلعب دوراً معيناً في الحياة الاجتماعية. وتصل توقعات الدور إلى نظام السلوك التنظيمي في أغلب الأحيان على صورة غير مباشرة إذ تحتويها العديد من الإشارات والإيماءات والأمثال والأقوال الشائعة والتقاليد والعادات الاجتماعية. فكثير من الأنماط السلوكية المتوقعة من الأب أو الأم أو الزوج أو الابن الأكبر وغيرهم من شاغلي الأدوار الاجتماعية البارزة تحتويها النظم الاجتماعية والعادات والأعراف والمعتقدات الشائعة وكلها تصل إلى علم نظام السلوك التنظيمي بطرق غير مباشرة من خلال تفاعله مع المجتمع على مدى حياته الاجتماعية كلها. وقد تصل تلك التوقعات إلى نظام السلوك التنظيمي بشكل مباشر في خلال تفاعله مع غيره من النظم السلوكية حين يعبر عنها أصحابها علانية.

وإلى جانب النوعين الأساسيين السابقين للتوقعات، فإن أنواعاً أخرى منها تصل كمدخلات اجتماعية للنظام السلوكي من خلال المواقف الاجتماعية المتعددة التي يوجد فيها أثناء عمليات التفاعل المستمرة والمتجددة. وفي جميع الأحوال فإن التوقعات هي أفعال يتوقع الآخرون أن يقوم بها الفرد تحقيقاً لمصلحة عامة أو بالتزام عام دون أن يصاحب هذه التوقعات عادة استخدام السلطة أو القوة لإجباره على الوفاء بها. أي أن استجابة نظام السلوك التنظيمي لهذه التوقعات تنبع من تقديره للموقف ومن حقيقة القوة النسبية التي يتمتع بها في مواجهة الأطراف الأخرى في كل موقف اجتماعي¹³⁸.

¹³⁸ لمزيد من التفاصيل حول موضوع التوقعات راجع :

(a) A.W. Guilder, " The Norm of Reciprocity, A Preliminary Statement ", Amer.

Sociology. Rev., Vol. XXV, No 2 PP. 161 – 78.

ولابد من الإشارة إلى أن التوقعات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي على اختلاف أنواعها وإن كانت تمثل محاولات لاستشارة أنواع معينة من السلوك قد تسبب للنظام السلوكي بعض العنت أو العبء، إلا أنها في النهاية تساعد على تأكيد بقاءه الاجتماعي وصيانة علاقاته التبادلية مع النظم السلوكية الأخرى حيث أن وفاءه بتلك التوقعات هو سبيله إلى توقع المعاملة بالمثل من تلك النظم السلوكية.

• الضغوط Pressures

وتمثل الضغوط نوعاً ثانياً من المدخلات الاجتماعية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي بحكم تفاعلاته واتصالاته مع النظم السلوكية الأخرى في المناخ الاجتماعي . والضغوط هي ممارسة لأشكال من النفوذ *Influence* أو القوة *Power* من جانب نظم سلوكية أخرى فردية أو جماعية في محاولة لتوجيه نظام السلوك التنظيمي نحو نمط معين من الأفعال يحقق منافع خاصة بتلك النظم حتى ولو لم يكن في ذلك توافق مع الأهداف المباشرة للنظام السلوكي . ومن أمثلة هذه الضغوط [التي يمكن وصفها بالضغوط الاجتماعية] ما يمارسه الأبناء من ضغط على الأب لإقناعه أو إجباره على شراء أشياء معينة يفضلونها، وكذلك ما يحاوله أبناء الدائرة الانتخابية من ضغوط على ممثلهم في مجلس الشعب أو غيره من المؤسسات الشعبية لكي يحقق مصالح ومطالب معينة للمنطقة، وأخيراً فإن من أمثلة الضغط الاجتماعي ما تمارسه الجماعات والهيئات والأفراد المختلفين من ضغوط على الوزراء والحكام والمسؤولين عامة للخضوع لمطالبهم الشخصية وتلبية احتياجاتهم المحددة.

(b) J.W. Atkinson, (ed.), *Motives in Fantasy, Action, and society*. Princeton, N.J. :

D. Van No strand Co. 1958.

ونلاحظ بالنسبة للضغوط الاجتماعية، ما يلي :

1. تتعدد مصادر الضغوط الاجتماعية إذ قد تأتي من أفراد أو جماعات أو هيئات ومنظمات تمارس محاولات الضغط المختلفة على نظام السلوك التنظيمي إما منفردة أو مجتمعة بحسب طبيعة المطالب التي تبذل الضغوط من أجل تحقيقها .
2. ترتبط الضغوط ارتباطاً مباشراً بالأهداف والمصالح التي تسعى لتحقيقها الجهات الصادرة عنها ،بمعنى أن ممارسة الضغط الاجتماعي هي محاولة من بعض النظم السلوكية لدفع نظام سلوكي آخر إلى تنفيذ أمور تعود عليها بمنفعة مباشرة وبغض النظر عن منفعتها أو ضررها للنظام السلوكي الخاضع للضغط .
3. يكون التعبير عن الضغوط الاجتماعية مباشراً في أغلب الأحيان ويتبلور في مطالبة صريحة بأنواع الاستجابة المرغوبة من قبل ممارس الضغط ، وفي أحيان قليلة يكون التعبير عن الضغوط بطرق غير مباشرة من خلال التلميح واستخدام رموز وإشارات تتم عن المطالب المستهدفة. وقد يكون التعبير عن الضغط باستخدام وسائل إيجابية مثل المطالبة الواضحة والتصريح بها ، كما قد يكون التعبير باستخدام وسائل سلبية مثل الصمت والامتناع عن الطعام أو الاعتصام وأشكال المقاومة السلبية المختلفة. فالعمال قد يمارسون الضغط على الإدارة بالامتناع عن تقديم مقترحات أو معاونات لحل مشكلات الإنتاج، والطلبة قد يضغطون على أستاذهم بالامتناع عن المشاركة في المناقشات، وقد تكون الوسائل السلبية أكثر فاعلية في بعض الأحيان من الوسائل الإيجابية .
4. إن ممارسة الضغط الاجتماعي تستند دائماً إلى شكل من أشكال القوة النسبية التي تستخدم لإقناع نظام السلوك التنظيمي أو إجباره على الامتثال للمطالب . ونعني بالقوة النسبية سلطة التأثير التي يمتلكها

من يمارس الضغط الاجتماعي وتمكنه من السيطرة على استجابات نظام السلوك التنظيمي . من الواضح أن أنماط هذه القوة النسبية تتعدد كما أن مصادرها تختلف.

ومن أهم مصادر القوة في التفاعلات الاجتماعية والتي تسبغ على الفرد أو [الجماعة] قوة تمكنه من التأثير على النظم السلوكية وإخضاعها لمطالبه ما يلي :

الثروة المادية .

المعرفة العلمية .

المركز الرسمي أو الوظيفي .

الثقافة أو المستوى الفكري .

الخبرة والمهارة العلمية .

العلاقات العائلية والصداقات الشخصية .

5. إن ممارسة الضغط الاجتماعي من أجل تحقيق أهداف خاصة هو في أغلب الأحيان محاولة لاسترداد خدمات سبق تأديتها للنظام السلوكي أو لتنفيذ وعود سبق للنظام السلوكي تقديمها. وفي جميع الأحوال فإن الضغط الاجتماعي هو استثمار لشكل من أشكال القوة النسبية التي يتمتع بها مصدر الضغط على علاقاته بنظام السلوك التنظيمي الموجه إليه الضغط .

• الأوامر Orders

ويقصد بها التعليمات والتوجيهات المستندة إلى قوة تنفيذية تجبر نظام السلوك التنظيمي على الامتثال والاستجابة لما تتطلبه من التزامات. والمصدر الأساسي للأوامر في المجتمع الحديث هو سلطة الدولة المستندة إلى القوانين وأدوات التنفيذ. ويستقبل نظام السلوك التنظيمي العديد من تلك الأوامر أو التعليمات على مدى حياته الاجتماعية حيث لا

يكاد يوجد الآن مجال للعمل الاجتماعي لا تصل إليه سلطة الدولة بالتنظيم والتقنين .

ومن الناحية الأخرى، فإن مصدراً مهماً للأوامر والتوجيهات التي يتلقاها نظام السلوك التنظيمي هو المنظمات . فالإنسان يمضي جانباً هاماً من حياته الاجتماعية في المنظمة التي يعمل بها . كما يتعامل على مدى اليوم مع العديد من المنظمات القائمة بتوفير السلع والخدمات المختلفة التي يحتاجها في حياته. وتلعب المنظمات الرسمية التي ينتمي إليها نظام السلوك التنظيمي دوراً حاسماً في توجيه استجاباته وأفعاله بطرق مختلفة منها إصدار الأوامر والتعليمات، وهي ما يطلق عليه " الأوامر الإدارية ". وتستند هذه الأوامر الإدارية إلى سلطة وظيفية تجعل مصدر الأوامر في مستوى رئاسي يعلو من توجه إليه ومن ثم يعتمد إلى تأمين استجابة الفرد للأوامر من خلال توقيع الجزاءات أو التهديد بها، وكذلك من خلال منح المكافآت أو الوعد بها.¹³⁹

وبصفة عامة ، فإن الأوامر والتعليمات الصادرة إلى نظام السلوك التنظيمي تصل إليه كمدخلات اجتماعية بوسائل اتصال مباشرة أو غير مباشرة. وتتوجه هذه الأوامر إلى تحقيق هدفين:

الأول؛

حفز نظام السلوك التنظيمي إلى أداء بعض الأفعال ذات العلاقة بإنجاز ما ترغبه الجهة مصدر الأوامر مثل إعداد دراسة، إنتاج سلعة، تسجيل معاملات، استذكار بعض الدروس، الذهاب إلى مكان معين وهكذا ...

¹³⁹سنعود إلى تفصيل هذه الفكرة حين بحث المدخلات التنظيمية.

الثاني؛

الحفز على الامتناع عن أداء بعض الأفعال التي إن تمت تسبب أضراراً لمن أصدر الأوامر مثل الامتناع عن التدخين في داخل المصنع، التوقف عن السير عند رؤية النور الأحمر في الطريق، الامتناع عن الكلام أثناء الامتحان ... ونلاحظ في هذا الشأن أن أهداف ورغبات نظام السلوك التنظيمي قد تتوافق مع أهداف من أصدر إليه الأوامر وفي هذه الحالة فإن احتمال استجابته لها سيكون كبيراً كما هو الحال حين يأمر شرطي المرور قائد السيارة بالتوقف عند إشارة المرور إذا كان الضوء أحمر، ففي هذه الحالة يهدف الشرطي إلى تأمين سلامة قائد السيارة وغيره من المارة وقادة السيارات الأخرى، كما يفترض أن قائد السيارة الصادرة إليه الأوامر يسعى هو الآخر إلى تأمين حياته والحفاظ على سلامته . وقد تتناقض أهداف نظام السلوك التنظيمي مع أهداف من أصدر الأوامر وهنا تتوقف الاستجابة على مدى السلطة الفعلية التي يتمتع بها مصدر الأوامر ومدى قدرته على استخدامها¹⁴⁰.

وتنقسم الأوامر والتعليمات إلى قسمين هامين:

القسم الأول؛

يضم تلك الأوامر المتكررة والمستمرة Standing Orders والتي تصل إلى نظام السلوك التنظيمي مرة أو مرات في بداية اتصاله بموقف اجتماعي معين ثم يختزنها في ذاكرته ويعود إليها كلما صادف ذات الموقف الاجتماعي ويتخذها أساساً لتصرفاته باستمرار. وتلك هي الأوامر القانونية أو الصادرة عن سلطة عليا في المجتمع عادة والمستندة إلى قوة تنفيذ إجبارية.

¹⁴⁰ هذا الموقف هو واحد من مواقف التفاعل الاجتماعي الذي لا يكفي فيها مجرد توفر السلطة لأحد الأطراف ، بل الأهم في تحقيق الاستجابة للأوامر هو قدرة صاحب السلطة على استخدامها فعلاً.

القسم الثاني؛

فهو الأوامر غير المتكررة والذي يصدر إلى نظام السلوك التنظيمي في مواقف خاصة غير دورية أو منتظمة، وفي تلك الحالة يتوقف تأثير هذه الأوامر بانتهاء الموقف .

وجدير بالذكر أن جانباً هاماً من الأوامر التي تصل إلى نظام السلوك التنظيمي تصدر إليه من الجماعات غير الرسمية التي يرتبط بها، كما يصدر بعضاً منها في صورة قواعد سلوك تفرضها ظروف المناخ الاجتماعي والعادات والعرف الشائع في المجتمع . وتستند هذه الأوامر عادة إلى سلطة اجتماعية لا تقل في تأثيرها عن السلطة الرسمية بل قد تكون أشد وأكثر فاعلية من السلطة الرسمية ¹⁴¹ .

وهناك أشكال أخرى عديدة من المدخلات الاجتماعية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي من عناصر المناخ الاجتماعي المختلفة ومنها: النصائح، التساؤلات، التوجيهات، الإرشادات، اللوم، التقريع.

¹⁴¹ F.J. Roethlisberger and W.J. Dickson, Management and the Worker (Cambridge Mass. : Harvard University Press, 1938).

4. المدخلات التنظيمية

والآن حيث وصلنا في تحليلنا السابق للمدخلات السلوكية التي تبين الدور الذي تلعبه كل من المدخلات الأولية والاجتماعية، فإننا الآن نتحول باهتمامنا إلى نوع ثالث وأكثر خطورة من المدخلات المثيرة لحركة النظم السلوكية تلك هي المدخلات التنظيمية .

وهدفنا أن نتعرف على حقيقة هذه المدخلات التنظيمية وندرس كيفية وصولها إلى نظام السلوك التنظيمي والمدلولات الأساسية لها وطبيعة الوظائف التي تمارسها في إثارة حركة نظام السلوك التنظيمي . وجدير بالذكر أن المدخلات التنظيمية تصل إلى النظم السلوكية بدرجات متفاوتة بحسب مدى ارتباطها بتنظيم¹⁴² معين ، مع العلم بأن أعضاء التنظيم العاملين به يكونون أكثر تعرضاً للمدخلات التنظيمية [أو الأنواع منها] من أعضاء التنظيم المتعاملين معه، ويلاحظ أننا نميل إلى قبول المنطق الذي دعا إليه شستر برنارد باعتبار كل من يتصل بالتنظيم سواء عاملاً به أو متعاملاً معه كأنه عضو من أعضائه¹⁴³ .

مفهوم المدخلات التنظيمية

تمثل المدخلات التنظيمية كل أشكال وأنواع المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي والتي تصف وتوضح حقائق وخصائص التنظيم والأوضاع والظروف والعلاقات السائدة فيه . كما تحدد له الواجبات والمتطلبات التي يفرضها عليه انتماءه للتنظيم وأنواع الفرص والفوائد التي يمكنه الحصول عليها في مقابل الوفاء بتلك الواجبات والمتطلبات . وتعكس المدخلات التنظيمية طبيعة المناخ السائد في المنظمة ومدى ما

¹⁴² نحن نستخدم " التنظيم " كمترادف لتعبير " المنظمة " وهما ترجمتان للفظ الإنجليزي Organization.

¹⁴³ Barnard, C., the Functions of the Executives, Cambridge, Mass. : Harvard University, 1938.

يوفره من فرص للتفاعل والعمل من أجل إشباع رغبات أعضائه وتحقيق أهدافهم، وما يفرضه عليهم من قيود والتزامات. وبذلك الأوصاف فإن المدخلات التنظيمية تشابه إلى حد بعيد المدخلات الاجتماعية في كونها تصف وتوضح للنظام السلوكي حقيقة الأوضاع التي يعيش فيها والتي يجب أن يأخذها في اعتباره حين يقرر نوعاً ما من الأفعال أو التصرفات .

وثمة حقيقة هامة عن المدخلات التنظيمية، أنها تمثل نتاج التفاعل بين جميع خصائص وصفات التنظيم ومن بينها آثار السلوك الإنساني لأعضائها في فترات سابقة، أي أن المدخلات التنظيمية وهي من عوامل إثارة السلوك الإنساني هي في الوقت ذاته نتاج نسبي أو جزئي لهذا السلوك .

وحقيقة ثانية، أن المدخلات التنظيمية تعكس آثار المدخلات الأولية والاجتماعية على السلوك التنظيمي لفئات معينة من أعضاء المنظمة هم أفراد الإدارة العليا وشاغلي المناصب القيادية فيها .

وأخيراً ، فالمدخلات التنظيمية شأنها شأن أنواع المدخلات الأخرى قابلة للتجدد والتغيير بفعل تأثير عوامل ذاتية نابعة من داخل التنظيم [وهي في الغالب تصرفات الأعضاء الفعلية] وأخرى خارجية . ونحن حين نتعرض بالتحليل لنظم السلوك التنظيمي لابد وأن نقر بالحقيقة الأساسية وهي أن المدخلات التنظيمية تحتل المرتبة الأولى في الأهمية بين المدخلات السلوكية جميعاً من حيث قدرتها على التأثير في تلك النظم . وتتبع هذه الأهمية من حقيقة أن الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] يمضي الجانب الأكبر من حياته منتمياً إلى تنظيم أو تنظيمات معينة، وأن هذه التنظيمات تمثل المناخ الاجتماعي المباشر الذي يعمل فيه ، وبالتالي حيث يعتمد الإنسان على تلك المنظمات اعتماداً جوهرياً في الحصول على ما يشبع رغباته ويحقق أهدافه المختلفة فإنه يكون على استعداد للاستجابة إلى ما تطلب إليه تلك المنظمات أن يلتزم به .

ولقد كانت المدخلات التنظيمية محلاً لدراسات طويلة وموضوعاً للجدل الشديد بين الكتاب والمفكرين في العلوم الإدارية. وقد انقسم الرأي أساساً إلى فرق عدة:

الفريق الأول؛

يرى أن المدخلات التنظيمية التي تصف الظروف والأوضاع المادية في المنظمة هي أكثرها تأثيراً في سلوك الأفراد وبالدرجة الأولى مظهر هام للسلوك هو الإنتاجية¹⁴⁴.

الفريق الثاني؛

اتجه إلى التركيز على أهمية المدخلات التنظيمية التي تصف أوضاع تقسيم العمل وتوزيع السلطات والمسئوليات وأسس ضبط وتوجيه العلاقات الوظيفية في المنظمة¹⁴⁵.

الفريق الثالث؛

اتجه إلى إبراز أهمية المدخلات التنظيمية التي تصف العلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم وأسس توجيه وضبط تلك العلاقات وذلك باعتبار أن هذه الجوانب الإنسانية في المنظمة هي أكثر عوامل المنظمة تأثيراً في سلوك أعضائها¹⁴⁶.

وليس من شك في أن كل هذه الأفكار كان لها ما يبررها إذ تعكس حقيقة بعض عوامل التأثير في النظم السلوكية في التنظيم، ولكن ما يعيننا بالدرجة الأولى هو التعرف على مصادر المدخلات التنظيمية ومدلولاتها في ضوء طبيعة العلاقة بين التنظيم وأعضائه.

¹⁴⁴ يمثل هذا الفريق آراء حركة الإدارة العلمية التي كان يتزعمها فريدريك تايلور ، راجع في ذلك :

Taylor, F. W., the Principles of Scientific Management N.Y. : 1911 .

¹⁴⁵ يمثل هذا الفريق آراء حركة التقسيم الإداري ومبادئ التنظيم وعلى رأسهم جوليك ، راجع :

Gulick, L. and Urwick, L. (eds.) Papers on the Science of Administration N.Y. 1937 .

¹⁴⁶ يمثل هذا الفريق آراء حركة العلاقات الإنسانية كما أوضحناها في الجزء الأول من هذا الكتاب.

طبيعة العلاقة بين التنظيم وأعضائه

يعمل نظام السلوك التنظيمي بالتنظيم أو يتعامل معه من أجل البحث عن أفضل الفرص التي تمكنه من إشباع حاجاته المختلفة وتحقيق أهدافه المتجددة والمتعددة . فالتنظيم يوفر للإنسان مكاناً يستثمر فيه طاقاته وقدراته ويستغل خبراته ومهاراته في سبيل الحصول على دخل مادي ومميزات معنوية يعتبرها ضرورية ولازمة لحياته المادية ونموه الاجتماعي . كذلك فإن المتعامل مع التنظيم يجد فيه ما يبحث عنه من سلع أو خدمات يستفيد منها في إشباع رغباته لقاء تكلفة معينة يقتضيها منه بشكل مباشر أو غير مباشر ولكنها في جميع الأحوال تقل عن التكلفة التي كان يتعين عليه تحملها لو حاول أن يحقق هذا الإشباع بجهوده الذاتية فقط . من أجل ذلك نجد أن الفرد [نظام السلوك التنظيمي] يحاول أن يفرض سيطرته على التنظيم وأن يخضعه لمطالبه بحيث تتشكل أوضاعه وأساليبه عمله بطريقة تيسر له تحقيق أهدافه بأعلى درجة ممكنة، وهذا الجانب من العلاقة هو ما يطلق عليه صلب المنظمة بالطابع الفردي Individualizing . من ناحية أخرى يستخدم التنظيم الفرد أو يقبل على التعامل معه كي يحصل منه على الطاقات التي يمكنه تسخيرها لتحقيق ما قام من أجله من أهداف أو لكي يجد فيه مستهلكاً لما يمكن له إنتاجه من سلع أو خدمات . ومن ثم يرغب التنظيم في فرض نفوذه وبسط سيطرته على النظم السلوكية العاملة فيه أو المتعاملة معه لتأمين حصوله على تعاونهم الكامل من أجل تحقيق أهدافه، وذلك ما يطلق عليه تطوير الفرد اجتماعياً Socialization وإخضاعه لمطالب التنظيم باستخدام وسائل وأساليب مختلفة من الترغيب أو التهديد .

من ذلك يتبين لنا أنه يوجد في الأساس تناقض أصيل بين مطالب نظام السلوك التنظيمي وأهدافه من ناحية، وبين مطالب وأهداف التنظيم من

ناحية أخرى . وقد أوضح أرجيرس ¹⁴⁷ أن التناقض بين متطلبات التنظيم الرسمي وبين خصائص واحتياجات الشخصية الإنسانية يتضح من ملاحظة المبادئ التي يسير عليها التنظيم الرسمي والتي ينتج عنها :

1. يتوفر للإنسان حد أدنى من السيطرة على جو العمل وظروفه ، ومن ثم فهو لا يملك من أمر نفسه شيئاً فكل شيء محدد ومنظم مسبقاً .
2. إن الإنسان يجب أن يتبع ما يصدر إليه من أوامر وتعليمات دون مناقشة أو اعتراض .
3. يميل التنظيم إلى استغلال قدر محدود من طاقات الإنسان وقدراته فقط تاركاً باقي الطاقات معطلة مما يهددها بالضعف والانهيار .

تلك الظروف التي يفرضها التنظيم الرسمي على النظم السلوكية به تتعارض مع مطالب واحتياجات تلك النظم والتي تتمثل في الأساس فيما يلي :

- يميل الإنسان بصفة عامة إلى تحقيق ذاته وتأكيد استقلاله عن الآخرين .
- يتجه الإنسان إلى فرض إرادته وسيطرته على الظروف المحيطة به ليؤمن تحقيق أهدافه وإشباع رغباته .
- يميل الإنسان إلى استثمار طاقاته وقدراته كلها بما يمكنه من الوصول إلى أهدافه وإشباع حاجاته جميعها وإبراز تفوقه عن الآخرين .

من هذا العرض تتضح حقيقة التناقض بين نظام السلوك التنظيمي وبين التنظيم، وبالتالي تنعكس حالات التناقض هذه على العلاقة بين الطرفين والتي تمر عادة بالمراحل التالية :

¹⁴⁷ Argyris, C., Op.Cit.

المرحلة الأولى: الاستكشاف والتعرف

تكون هذه المرحلة في بداية انتماء نظام السلوك التنظيمي للتنظيم أو في ظروف تعامله معه للمرة الأولى وينشغل خلالها باستكشاف طبيعة التنظيم وما يتوفر فيه من فرص حقيقية وما يرتبط بتلك الفرص من قيود والتزامات، كما يحاول التعرف على حقيقة الأوضاع والعلاقات والقوى المتصارعة في التنظيم حتى يحدد لنفسه الطريق الذي سيسلكه في علاقته مع تلك القوى. وخلال هذه الفترة الأولى تزداد كثافة المدخلات التنظيمية الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي لسببين :

الأول:

أن المنظمة توجه إلى العضو الجديد تدفقاً مخططاً من المعلومات المعدة إعداداً خاصاً لكي تنقل إليه صورة معينة تريد تأكيدها لديه وحتى تقطع السبيل أمام مصادر المعلومات غير الرسمية كالزملاء والأصدقاء وغيرهم.

الثاني:

أن نظام السلوك التنظيمي ذاته يسعى للحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات عن التنظيم وظروفه، ومن ثم فهو يعرض نفسه للمزيد من المدخلات التنظيمية حتى ولو لم تكن موجهة إليه .

وأثناء هذه المرحلة الأولى يتمكن التنظيم عادة من الحصول على درجة مبدئية من خضوع نظام السلوك التنظيمي واستجابته لما يطلب إليه من أوامر وتعليمات، وبالتالي فإن المشكلة السلوكية [أي التناقض بين الفرد والتنظيم] لا تتبدى بوضوح . ونلاحظ أيضاً أن المدخلات التنظيمية الموجهة إلى نظام السلوك التنظيمي تتمثل أساساً في معلومات توضيحية وتعريفية تستهدف إحداث نوع من التأقلم لديه، بينما لا يجد هذا الأخير غضاظة في الاستجابة نظراً لضعف موقفه النسبي لاعتباره وافد جديد لم يتعرف بعد على حقيقة الأمور ولم يتمكن من تكوين تحالفات تسنده وتشد أزره في علاقاته مع التنظيم . ومن ناحية أخرى فإن

الاستجابة تكون أيسر في تلك المرحلة بسبب تواضع المطالب والقيود الواجب على نظام السلوك التنظيمي الامتثال لها .

المرحلة الثانية: الإخضاع النسبي

يزداد ضغط التنظيم في هذه المرحلة في طلب الخضوع والولاء من جانب النظم السلوكية العاملة بها أو المتعاملة معها. وتتخذ المدخلات التنظيمية شكلاً أكثر وضوحاً من حيث طبيعتها الآمرة، فتصل إلى نظام السلوك التنظيمي تعليمات وتوجيهات محددة تحدد بوضوح قاطع أنماط السلوك الواجب عليه الالتزام بها، مثال ذلك أن الفرد يلتزم بواجبات ومسئوليات محددة في وصف وظيفته، كما يتعين عليه العمل بأساليب مكررة وبكميات تخضع لحساب دقيق من جانب التنظيم في صورة معدلات للأداء Standards .

وحيث ينشغل نظام السلوك التنظيمي في هذه المرحلة الثانية بتدعيم مركزه وتقوية علاقته داخل التنظيم، فإنه يتبع استراتيجية الخضوع للمتطلبات والتعليمات ويحاول تجنب المشكلات والمنازعات ويتزايد ضغط التنظيم طلباً للمزيد من الخضوع والولاء، ويجد نظام السلوك التنظيمي نفسه مضطراً للاستجابة حيث تتوقف المزايا والفرص التي يمكنه الحصول عليها على مدى تعاونه والتزامه بما يطالبه به التنظيم. وتصل درجة الإخضاع النسبي إلى قمته حين يرتبط نظام السلوك التنظيمي بالتنظيم تماماً وينفصل عن بدائل العمل بالتنظيمات الأخرى، إذ يكون في موقف لا يسمح له إلا باستقبال ما يرد من مدخلات تنظيمية والاستجابة لها من خلال تشكيل سلوكه وتصرفاته بما يرضي التنظيم ومتطلباته.

وتتمثل في هذه المرحلة كل أشكال العمل التنظيمي الهادف إلى تطويع نظام السلوك التنظيمي وصبغه بالصبغة التنظيمية الأمر الذي يماثل ما

ذهب إليه المفكرون الأوائل في الإدارة حين كانوا يتحدثون عن "العامل المثالي" أو "الرجل الرشيد" أو "البيروقراطي" ¹⁴⁸.

المرحلة الثالثة: الصراع

يصل الفرد في هذه المرحلة إلى درجة من النمو الفكري والنضج الوظيفي تجعله يشعر بقسوة الضغوط والقيود التنظيمية. كذلك يزداد إحساسه بقيمة خبراته ومهارته وأهمية مساهمته في إنجاح التنظيم، ومن ثم يتعالى شعوره بضرورة أن يحصل على درجة كافية من الحرية في العمل والاستقلال في الرأي من ناحية، وضرورة أن يشارك في صياغة سياسات التنظيم وأهدافه والإسهام في اتخاذ القرارات من ناحية أخرى. من جانب آخر، فإن علاقات نظام السلوك التنظيمي بغيره من النظم السلوكية بالتنظيم تقوي وتتدعم في هذه المرحلة، وتتكون تحالفات وتجمعات من بين هذه النظم تمثل ما يسمى بالتنظيم غير الرسمي هدفه مواجهة ضغوط التنظيم وسيطرته. كذلك فإن الخبرة المكتسبة لدى الأفراد تجعل فرص العمل البديلة بتنظيمات أخرى منافسة أكثر وضوحاً وأقرب منال، بل إن بعض هذه التنظيمات المنافسة قد تعتمد إلى إغراء بعض هؤلاء الأفراد لترك أعمالهم والانضمام إليها.

لكل الاعتبارات السابقة، فإن الأفراد يعمدون إلى مناقضة ومقاومة محاولات السيطرة التنظيمية، ويجهرون برغباتهم في الاستقلال والتخلص من القيود. ويكون التعبير عن هذا الرفض في أول الأمر مستتراً ثم يظهر في العلن. وفي نفس الوقت نجد التنظيم يتشبث بسيطرته وحقوقه Prerogatives ويلجأ إلى تشديد قبضته على الأوضاع الإدارية ويتجلى هذا في تدفق من المدخلات التنظيمية الآمرة المهددة. وهنا ينشأ الصراع بين الطرفين الذي تشتد حدته أو تخفت بحسب دقة مواقف كل من الطرفين

¹⁴⁸ راجع في هذا كتابات فريدريك تايلور أو ماكس ويبر على سبيل المثال.

ومدى الإحساس بالقوة النسبية في هذا الصراع. ويظل الحال على هذا المنوال إلى أن يحدث أحد أمور ثلاثة:

1. أن يكتشف التنظيم قيمة وأهمية مساهمات هؤلاء الأفراد وصعوبة إحلال غيرهم محلهم حال تركهم للعمل [أو التعامل]، وفي هذه الحالة يميل التنظيم إلى التنازل عن موقفه المتشدد ويبدأ في تعديل مطالبه من الأفراد ويتم ذلك في صورة مدخلات تنظيمية جديدة تعكس موقف التنظيم المعتدل وما يسمح به للأفراد من فرص أكثر اتساعاً وتنوعاً.
2. أن يكتشف الأفراد ضعف موقفهم النسبي وخطورة الاستمرار في الصراع حيث يمتلك التنظيم في المدى الطويل من الإمكانيات والقدرات ما يجعله أقدر على مواصلة الصراع إلى نهايته، كذلك قد يكتشف الأفراد عدم تماسك التنظيم غير الرسمي وتفكك قيادته¹⁴⁹ وفي هذه الحالات يتجه الأفراد إلى إنهاء الصراع وقبول مطالب التنظيم.
3. أن تتعادل القوى النسبية للطرفين بحيث يدرك كل منهما عدم جدوى الاستمرار في الصراع نظراً لعدم قدرة أي منهما على تحقيق نجاح ساحق فيه، ولذلك يعتمد الطرفان إلى قبول موقف وسط *Compromise* من خلال أشكال المساومات المختلفة.

المرحلة الرابعة: التعاون الإيجابي

تتحقق المرحلة الأخيرة في تطور العلاقات بين نظام السلوك التنظيمي والتنظيم حين يصل الطرفان إلى درجة من الوعي بأهمية كل منهما للآخر وبضرورة التعاون من أجل أهدافهما المشتركة، ومن ثم تنتقل العلاقات بينهما إلى حالة من التفاهم والالتقاء عند مواقف وسط . وتتمثل المدخلات التنظيمية في هذه المرحلة المتطورة في تدفق من المعلومات

¹⁴⁹ قد يحدث هذا نتيجة جهود المنظمة التي تسعى إلى إحداث خلخلة من الداخل بين صفوف الأفراد بمحاولة استقطاب بعض قياداتهم وتحويلهم بمغريات مختلفة إلى تأييد المنظمة .

تتخذ شكل تساؤلات وطلب للمشاركة في حل مشكلات التنظيم والمساهمة في وضع السياسات والأهداف .

مدلول المدخلات التنظيمية

تتصف المدخلات التنظيمية بالصفة العامة للمدخلات جميعاً باعتبارها معلومات توضح للنظام السلوكي طبيعة الأوضاع والظروف السائدة في المناخ المحيط أو بعض قطاعاته، ومن ثم فالمدخلات التنظيمية تدل نظام السلوك التنظيمي على أمرين هامين يمثلان أخطر ما في التنظيم من أبعاد ذات تأثير عليه وهما :

- الفرص المتاحة أو المحتملة في التنظيم والتي يتعين على نظام السلوك التنظيمي أن يسعى لاستثمارها أو الاستفادة منها .
- القيود أو العقبات أو المخاطر بشكل عام التي تعترض حركة نظام السلوك التنظيمي أو يحتمل أن تعترضها والتي يجب عليه الالتزام بها [القيود] أو تجنبها [المخاطر].

وفي ضوء هذا التحليل للمدخلات التنظيمية قد يكون من المفيد أن نستعرض بعضاً منها وذلك في صورة مجموعات أساسية :

- هناك مدخلات تنظيمية تصل إلى نظام السلوك التنظيمي للتعريف بالأهداف العامة للتنظيم وسياسته وبرامجه الرئيسية والتركيب العام للهيكل التنظيمي وطبيعة علاقات السلطة والمسئولية بها .
- وثمة مدخلات أخرى تشرح تاريخ التنظيم وتطوره والمراحل التي مر بها ، والإنجازات التي حققها والعقبات التي تمكن من التغلب عليها في مراحل نموه المختلفة، ومثال لهذه المدخلات التقرير السنوي الذي تعدّه كثير من التنظيمات متضمناً معلومات شاملة لكافة أوجه نشاطها خلال العام .
- كذلك تحدد مدخلات تنظيمية أخرى طبيعة الواجبات والمسئوليات التي ترتبط بوظيفة معينة وأساليب الأداء المفضلة والإمكانات التي

يستطيع الفرد الاعتماد عليها في ممارسته لتلك الواجبات والمسئوليات .

- وتعرض مدخلات تنظيمية أخرى تفصيلات للنظم والقواعد والقرارات الحاكمة للعمل والواجب على الأفراد الالتزام بها في تأدية أعمالهم، مثال ذلك اللوائح والقرارات والتوجيهات المنظمة للعمل.

- ومن المدخلات التنظيمية ما يعكس أسس السلوك الاجتماعي المستهدف بين أفراد التنظيم وطبيعة العلاقات بينهم طبقاً للتدرج في السلطة ومواقف الرئاسة. وكذلك فإن هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية تنقل للنظام السلوكي المعلومات عن معايير الحكم على السلوك وأسس تطبيقها من خلال التعريف بمواقف التنظيم بالنسبة للسلوك الفعلي الصادر عن أفرادها.

- كذلك يستقبل نظام السلوك التنظيمي معلومات عن فرص التقدم في التنظيم وأنماط السلوك المساعدة على استثمارها، ومثال ذلك الوظائف الشاغرة وشروط شغلها، المكافآت والمنح الممكن الحصول عليها، والبعثات وبرامج التدريب التي يحق للنظام السلوكي الاستفادة منها .

- وأخيراً يتلقى نظام السلوك التنظيمي معلومات تنظيمية تبين تقدير التنظيم لسلوكه الفعلي وما يترتب على هذا التقدير من مكافآت أو عقاب. وتتبلور هذه المجموعة من المدخلات التنظيمية في شكل نتائج الدورات التدريبية، ونتائج التقارير الدورية لقياس الكفاءة وكذلك ملاحظات الرؤساء والمسؤولين القياديين .

وبصفة عامة ،

فإن المدخلات التنظيمية تمثل تدفقاً منتظماً من المعلومات تهدف إلى إحداث تعديل في أنماط سلوك أعضاء التنظيم بحيث تتقارب أو تتماثل

مع النمط السلوكي المستهدف [أي النمط الأمثل من وجهة نظر المنظمة]، وبالتالي فإن المدخلات التنظيمية هي وسيلة التنظيم إلى علاج المشكلة السلوكية التي تواجهه حين تتباعد أنماط السلوك الفعلية لأعضائه عن النمط السلوكي الأمثل، والمنطق الأساسي الذي تركز عليه المدخلات التنظيمية عادة هو مزيج من الوعد بالمكافأة أو التهديد بالعقاب¹⁵⁰.

مصادر المدخلات التنظيمية

يمكن حصر مصادر المدخلات التنظيمية فيما يلي:

- الوثائق والمستندات والنشرات الرسمية للتنظيم إذ تحتوي عادة على كثير من المعلومات التي تنطوي تحت نوع أو آخر من المدخلات التنظيمية. من ذلك مثلاً " ميثاق التنظيم " The Organization Chart أو أي وثيقة مماثلة مثل " النظام الأساسي " أو " اللائحة الأساسية " وما إلى ذلك .
- كذلك هناك القرارات والتعليمات والمنشورات الإدارية المعلنة، والسياسات والبرامج والخطط المنشورة، كما يدخل في هذه الفئة أوصاف الوظائف Job Descriptions ومجموعات " دليل التنظيم " Organization Manual و " دليل الإجراءات " Procedures Manual وغيرها من النشرات والكتيبات التوضيحية التي تشرح طرق وأساليب العمل.
- وثمة مصدر رئيسي آخر للمدخلات التنظيمية هو التعليمات والأوامر والتوجيهات الشفوية التي تصدر من الرؤساء والمشرفين إلى مرؤوسيهم لتوجيههم إلى أنماط السلوك المناسبة أو لتصحيح ما قد يبدر منهم من أخطاء .

ومن الممكن تصنيف المصادر السابقة باعتبارهما مصادر رسمية Formal تتضح فيها صفة السلطة الإدارية وتراعي علاقات التدرج الوظيفي

¹⁵⁰ McGregor, D., The Human Side of Enterprise, N.Y. : McGraw-Hill, 1960.

والمستويات الرئاسية، ومن ناحية أخرى يمكن إضافة مصدر آخر يتسم بعدم الرسمية Informal يصدر المدخلات إلى أعضاء التنظيم من خلال العلاقات والتفاعلات غير الرسمية بين بعضهم البعض من جانب، وبينهم وبين رؤسائهم من جانب آخر.

أشكال المدخلات التنظيمية

يحاول التنظيم تعديل سلوك أعضائه والسيطرة على اتجاهاتهم من خلال توجيه تدق مخطط ومنتظم من المعلومات عن الأمور التنظيمية المختلفة تعكس أهدافه وسياساته. وتتخذ تلك المعلومات [المدخلات التنظيمية] أشكالاً متنوعة يخدم كل منها غرض معين، ومن ثم يستثير في النظم السلوكية أنشطة محددة تؤدي في النهاية إلى استجابات من نوع خاص . وسوف نعالج في هذا الجزء أهم أشكال المدخلات التنظيمية بتقديم عرض تعريفي لكل نوع ثم تحليل مركز للآثار السلوكية المستهدفة منه

151 .

• فلسفة الإدارة

نقصد بفلسفة الإدارة وجهات نظرها بالنسبة لجوانب وأبعاد التنظيم وأعضائه وطبيعة العلاقات التي تربطه بهم، كذلك طبيعة علاقاته بالمناخ المحيط. ومن أهم ما تحتويه الفلسفات الإدارية عادة ما يلي :

- مفهوم الإدارة عن الأهداف الرئيسية للمنظمة .
- مفهوم الإدارة عن مدى التزامها بالقواعد والنظم التي يقرها المجتمع ويتخذها أساساً لتنظيم علاقات عناصره .

151 إن المعالجة التفصيلية لتلك المدخلات التنظيمية من وجهة النظر الإدارية تخرج عن نطاق اهتمام هذا الكتاب . ويستطيع القارئ أن يرجع إلى الكتب المتخصصة في إدارة الأعمال . راجع على سبيل المثال د. علي السلمي - الإدارة العلمية ، دار المعارف بمصر - القاهرة 0791 .

- مفهوم الإدارة لحقوقها وحرّياتها في ممارسة أعمالها ومدى قبولها تحديد تلك الحقوق والحرّيات تحقيقاً لمصلحة عامة أو خضوعها لمطالب أعضاء المنظمة .

- مفهوم الإدارة لحقوق أعضاء المنظمة . وحرّياتهم ومدى سماحها لهم بالمشاركة في تقرير أمورها .

ونلاحظ أن هذه الفلسفات الإدارية تكون في العادة نتيجة لتفاعل الأهداف الشخصية لرجال الإدارة العليا وخبراتهم وخلفياتهم العلمية والعملية ، وكذلك نتيجة الضغوط الاجتماعية والسياسية والاقتصادية الموجهة إليهم . وبصفة عامة نلاحظ اختلاف الفلسفات الإدارية السائدة في المجتمع بحسب الاختلاف بين رجال الإدارة العليا ، كما نشهد تبايناً واضحاً بين أنماط الفلسفات الإدارية في المجتمعات المختلفة تبعاً لطبيعة النظم الاقتصادية والسياسية بها .

وقد تكون الفلسفة الإدارية واضحة ومعلنة ومعروفة ، كما قد تكون غير محددة المعاني وغير معلنة . ولكن في جميع الأحوال ، فإن عناصر تلك الفلسفة تنعكس وتترجم في صورة قرارات إدارية وتصرفات وأنماط سلوكية تصدر عن جماعات المديرين الذين يؤمنون بها . ومن هنا تتوجه تلك القرارات والتصرفات إلى أعضاء المنظمة لتمثل واحداً من أهم أنواع المدخلات التنظيمية التي تستهدف التأثير على سلوكهم وتوجيه تصرفاتهم بما يتوافق وتلك الفلسفة .

• أهداف المنظمة

تقوم كل منظمة من أجل تحقيق بعض الأهداف الاقتصادية ، أو سياسية ، أو ثقافية بحسب طبيعة المنظمة . وتعتبر الأهداف التنظيمية من أهم المعلومات التي يستقبلها أعضاء المنظمة حيث تسهم إلى حد واضح في تشكيل استجاباتهم وتحديد أنماط سلوكهم . والقضية الأساسية هنا هي

في أسلوب أو كيفية إقناع هؤلاء الأعضاء بتوافق وتكامل الأهداف التنظيمية مع أهدافهم الشخصية .

إن الأهداف الشخصية تمثل المعايير التي يستند عليها أعضاء المنظمة في اختيار أنماط سلوكهم وأساليبهم في العمل والأداء . وكلما كانت الأهداف واضحة ومحددة ، كلما كان احتمال تأثيرها أكبر في توجيه السلوك في الاتجاهات السليمة .

• السياسات الإدارية

إن السياسات الإدارية هي مجموعة القواعد والمعايير والتوجيهات والتعليمات التي تصدرها المنظمة لإرشاد أعضاءها في ممارسة واجبات أعمالهم وفي اتخاذ القرارات المرتبطة بها . ومن ذلك يتضح حقيقة السياسات باعتبارها من أكثر أشكال المدخلات التنظيمية شيوعاً وانتشاراً حيث تحمل لأعضاء المنظمة معلومات على جانب كبير من الأهمية تسهم في تشكيل وتوجيه سلوكهم في اتجاهات محددة تتوافق وأهداف المنظمة . وتتركز أهمية السياسات الإدارية في كونها تصدر عن الإدارة العليا للمنظمة وتوجه إلى أعضاء مختصين بأعمال معينة وهي تتصف بصفة الإلزام فليس هناك اختيار لعضو المنظمة طالما كانت هناك سياسة واضحة ومعلنة .

ومن ناحية أخرى ، فإن أهمية السياسات كمحدد للسلوك التنظيمي تتأكد بسبب انتشارها على مختلف المستويات التنظيمية ، وشمولها لمجالات العمل المختلفة بالمنظمة .

وتنقسم السياسات إلى نوعين أساسيين ،

السياسات الرئيسية ، وهي ترشد أعضاء المنظمة إلى أسلم القرارات في موضوعات ومشكلات هامة للمنظمة كلها ،

والسياسات الإجرائية ، وهي ترشدهم إلى إجراءات وخطوات أداء عمليات معينة . ويجدر بنا أن نلاحظ ما ينتج عن التطبيق الحازم للسياسات

الإدارية من نمطية Standardization في سلوك أعضاء المنظمة حين يواجهون مواقف متشابهة نظراً لاستنادهم إلى قواعد ومعايير موحدة¹⁵².

• الخطط والبرامج

وهي نوع آخر من المدخلات التنظيمية يحمل لأعضاء المنظمة معلومات عن الأعمال والإنجازات المطلوب تحقيقها وكيفية الأداء وتوقيت الإنجاز. وتلعب الخطط والبرامج دوراً هاماً في توجيه سلوك النظم السلوكية بالمنظمات حيث تحدد لهم ما يلي :

- الأهداف المحددة الواجب تحقيقها.
- الأنشطة والواجبات اللازمة لتحقيق الأهداف.
- المواعيد الدقيقة لبدء العمل وانتهائه.
- التكاليف المقدرة للعمل وحدود التجاوز فيها.
- مستويات الجودة الواجب الالتزام بها في العمل.
- التابع المنطقي في العمليات والأنشطة.

وتتحدد الخطة عادة الاختصاصات والمسؤوليات الموكولة إلى كل من أعضاء المنظمة وما يتمتع به من صلاحيات في سبيل أداء واجباته ، وبالتالي فإن الخطة أو البرنامج تمثل إطاراً عاماً للسلوك التنظيمي لا يجب أن يحيد عنه أحد إلا في حدود مقررته . كذلك تحظى الخطط والبرامج بقوة تأثير عالية نسبياً على السلوك التنظيمي¹⁵³ نظراً لما يصاحب النجاح في تحقيقها عادة من حوافز تتخذ شكل مكافآت مادية وتقديرات معنوية لها أهميتها لدى الأفراد . وكذلك فإن الفشل في تحقيق ما تنص

¹⁵² لمزيد من التفاصيل عن السياسات الإدارية ، راجع : د. علي السلمي ، د. ل. نهري سياسات واستراتيجيات الإدارة في الدول النامية ، القاهرة ، دار المعارف ، 3791 .

¹⁵³ نقصد بتعبير (السلوك التنظيمي) Organizational Behavior سلوك الأفراد أعضاء المنظمة في ممارستهم لواجباتهم الوظيفية .

عليه الخطط والبرامج يترتب عليه توقيع عقوبات على أعضاء المنظمة المتخلفين أو حرمانهم من المكافآت وفرص التقدم بشكل عام . وبصفة عامة فإن التجاء المنظمة على استخدام الخطط والبرامج يحقق لها قدرة أعلى في السيطرة على سلوك أعضائها لم تكن تتاح لها إذا تركت لكل عضو بها حرية اختيار الأعمال والأنشطة التي يمارسها .

• هيكل التنظيم

وهو الإطار العام الذي ينسق ويرتب العلاقات بين عناصر المنظمة من أعمال وأفرد . فالهيكل تعبير عن توزيع المهام والاختصاصات بين أجزاء المنظمة والعاملين من ناحية ، وتعبير عن خطوط الاتصالات واتجاهات العلاقات بين تلك الأجزاء من ناحية أخرى . وبالنسبة لعضو المنظمة ، فإنه يحصل من هيكل التنظيم على معلومات هامة تتعلق بالأمور الآتية :

1. الأعمال أو الأنشطة التي يختص بها كل جزء من أجزاء المنظمة .
2. المستويات الإدارية المعنية بتنفيذ كل نوع من الأعمال .
3. السلطات والمسئوليات وتوزيعها بين أجزاء المنظمة والمستويات الإدارية بها .
4. مراكز اتخاذ القرارات ومراكز إنتاج المعلومات وطبيعة العلاقات بينها .

وبصفة عامة ، فإن هيكل التنظيم يعكس لأعضاء المنظمة أنماط السلوك المستهدفة وأشكال العلاقات الإنسانية التي تفضل المنظمة أن تراها سائدة بين أعضائها . وبالتالي فإن تلك المعلومات ، شأنها شأن باقي المدخلات التنظيمية ، تعمل على تحريك واستثارة النظم السلوكية وتولد لديهم استجابات معينة سوف تختلف باختلاف درجة الدقة والصدق في

المدخلات من ناحية ، وبمدى تمسك المنظمة بحرفية هذا الهيكل وتصميمها على تطبيقه بشكل حقيقي¹⁵⁴ من ناحية أخرى .
وصف الوظيفة :

يعتبر " وصف الوظيفة " من أكثر المدخلات التنظيمية اتصالاً بالأفراد بشكل مباشر فالوصف يشرح للفرد ما يلي عادة :

1. الواجبات التي يجب عليه القيام بها .
2. خطوات ومراحل أداء كل واجب .
- الأداء (كماً وكيفاً) الواجب تحقيقه .
3. الشروط التي يجب أن يلتزم بها في الأداء .
4. الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد في عمله .
5. القواعد والتعليمات الواجب الالتزام بها في العمل .
6. المسؤوليات التي يتحملها الفرد في أدائه لواجباته .

ويهدف وصف الوظيفة في الأساس إلى توجيه سلوك عضو المنظمة بطريقة تتناسب ومطالب العمل والشروط التي تحددها المنظمة للأداء الجيد . ويمثل وصف الوظيفة مصدراً هاماً للمعلومات التنظيمية يحصل عليه عضو المنظمة بطريقة رسمية منذ التحاقه بالعمل لأول مرة .
وفي جميع الأحوال السابقة فإن المدخلات التنظيمية تعبر عن المحاولات المخططة التي تعتمد عليها المنظمة من أجل توجيه سلوك أعضائها والسيطرة على اتجاهات هذا السلوك حتى يتحقق لها إنجاز الأهداف التي قامت من أجلها .

¹⁵⁴ لابد لنا من الإشارة إلى حقيقة هامة هي أن " هيكل التنظيم " لا يعدو أن يكون مجرد شكل مظهري في كثير من المنظمات بينما يتجه السلوك التنظيمي الفعلي اتجاهات مغايرة تحت تأثير ما يسمى (بالتنظيم غير الرسمي) Informal Organization .

وكما سبق القول ، فإن صدور المدخلات التنظيمية لا يعني حدوث التأثير المطلوب ، ولكن الأهم هو استقبال النظم السلوكية لتلك المدخلات ¹⁵⁵ ، وحين يستقبل نظام السلوك التنظيمي هذه المدخلات فإنها تستثير حركة سلوكية قد يترتب عليها استجابات [أفعال وردود أفعال أو مشاعر] سواء في الاتجاهات المرغوبة من المنظمة أو في اتجاهات معاكسة .

أدوات توصيل المدخلات التنظيمية

تعتمد المنظمة عادة على أساليب وأدوات مختلفة لنقل وتوصيل المعلومات الهادفة إلى التأثير في سلوك أعضائها . وتتباين هذه الأساليب في الشكل ، كذلك فإنها تختلف من حيث إمكانياتها على الإسهام في إحداث التأثير المطلوب في النظم السلوكية .

وقد سبق أن ذكرنا التقسيم الشائع لأدوات توصيل المدخلات التنظيمية إلى شخصية وغير شخصية . وسوف نركز اهتمامنا فيما تبقى من هذا الفصل لدراسة أهم تلك الأدوات الشخصية وهي القيادة والاتصالات .

• القيادة Leadership :

القيادة هي عملية تهدف إلى التأثير في سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمة وتوجيه استجاباتهم نحو تحقيق غايات تنظيمية معينة . وبذلك فالقيادة في حقيقة الأمر هي سلسلة مستمرة ومتدفقة من محاولات التأثير على أعضاء المنظمة . وتصل عملية القيادة إلى غايتها من خلال إبراز الفرص المتاحة للفرد لكي يتقدم وينمو ويحقق أهدافه أيضاً هو تصرف واستجاب بالطريقة التي تتوافق وأهداف المنظمة . كذلك فإن عملية القيادة تماس تأثيرها من خلال توضيح المخاطر أو المشكلات التي يتعرض لها الفرد

¹⁵⁵ سوف نعود في قسم تال من الكتاب إلى دراسة وتحليل بعض الأساليب التي يلجأ إليها أعضاء المنظمة لتفادي استقبال المدخلات التنظيمية أو تشويه معاني ما يتم استقباله فعلاً منها وهذا ما يسمى بالإدراك الاختياري Selective Perception .

[نظام السلوك التنظيمي] إذا انحرف عن النمط السلوكي الأمثل الذي ترتضيه المنظمة .

وتتضمن عملية القيادة المحاولات الآتية :

1. تعريف أعضاء المنظمة بأهدافها ومبررات قيامها .
 2. توضيح دور كل عضو في العمل من أجل تحقيق هذه الأهداف .
 3. إقناع الأعضاء جميعاً بوحدة أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة والعمل على إزالة ما قد يوجد من تناقض بينهما .
 4. تنمية التعاون بين الأعضاء وخلق روح العمل الجماعي بينهم .
- وبصفة عامة فإن عملية القيادة هي محاولة التأثير على أعضاء المنظمة لكي يقبلوا أهدافها باعتبارها أهدافاً شخصية لهم ، وكذلك قبول فكرة المشاركة والتعاون فيما بينهم كسبيل لتحقيق أهدافهم المشتركة .
- وقد كانت هناك نظريات تروج لفكرة مؤداها أن نجاح وفعالية القيادة إنما يتوقفان على صفات وخصائص القائد ذاته ¹⁵⁶ ، ولكننا نميل إلى النظر لموضوع القيادة على أنه تفاعل بين مجموعة من النظم السلوكية بعضها يصدر ويوجه معلومات [القائد] وبعضها يستقبل تلك المعلومات [عضو المنظمة] .

ومن ثم فإن ناتج عملية القيادة إنما يتوقف على طبيعة واتجاه التفاعل بين مجموعة النظم السلوكية المشاركة فيها .

وحين نتدارس ما كان يذكر عن اختلاف أساليب القيادة وتفاوتها بين القيادة الديمقراطية والقيادة المتسلطة فإننا نستطيع إدراك هذا التباين في الأساليب القيادية باعتبارها اختلافاً في طبيعة المعلومات التي يرسلها القائد إلى النظم السلوكية التابعة ، وفي الأهداف التي ترمي إليها تلك المعلومات . فالقائد الديمقراطي يوجه إلى النظم السلوكية التابعة له معلومات عن الأهداف والخطط والفرص التي تتيحها المشاركة في

¹⁵⁶ د. علي السلمي ، إدارة الأفراد لرفع الكفاءة الإنتاجية ، القاهرة ، دار المعارف ، 1970 .

تحقيقها للفرد لكي يصل إلى أهدافه الشخصية وما يصبو إليه من تقدم .
بينما نجد القائد المتسلط [الأوتوقراطي] يصدر إلى تابعيه معلومات
تتضمن توجيهات دقيقة محددة بشأن ما يجب عليهم عمله والالتزام به .
وعلى حين يسعى القائد الديمقراطي من توجيه المعلومات إلى النظم
السلوكية التابعة له على استثارة أنواع من السلوك المعاون الذي يتمثل
في المشاركة والإسهام بالرأي والتقدم بالأفكار والمقترحات واتخاذ
المبادرات في حل المشكلات ، فإنه من ناحية أخرى يكون هدف القائد
المتسلط من توجيه المعلومات الحصول على طاعة التابعين
واستجاباتهم غير المشروعية لكل ما يطلب من أداء .

• الاتصالات Communication :

ونقصد بعمليات الاتصالات ذلك التدفق المستمر للمعلومات من جانب
المنظمة في اتجاه أعضائها¹⁵⁷ . وبالتالي فالاتصالات هي السبيل الذي
تلجأ إليه المنظمات لتوصيل المدخلات التنظيمية إلى النظم السلوكية بها
. ونحن لا نعني بالاتصالات مجرد نقل المعلومات ولكن القصد هو بالدرجة
الأولى توصيل المعلومات إلى النظم السلوكية وإحداث التأثير المطلوب
فيها .

وبذلك فإن كفاءة عمليات الاتصال تقاس بعاملين :

- كمية المعلومات المتدفقة في أرجاء المنظمة ومدى جودتها .
- درجة السهولة واليسر في تدفق المعلومات بلا معوقات تنظيمية
أو مادية أو إنسانية .

وتتبع أهمية الاتصالات كوسيلة لنقل المدخلات التنظيمية من كونها عاملاً
مؤثراً على الأنشطة والعمليات السلوكية للأفراد ، إذ تلعب عملية نقل

¹⁵⁷ لاشك أن عملية الاتصالات تتضمن أيضاً المعلومات الصادرة من النظم السلوكية إلى
المنظمة .

وتوصيل المعلومات ذاتها دوراً هاماً في إحداث الاستشارة السلوكية وذلك بالإضافة إلى الإثارة الناشئة عن محتوى المعلومات ذاتها .

العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية :

إن المنظمات عبارة عن مؤسسات اجتماعية بالدرجة الأولى وهي توجد وتمارس نشاطها في إطار المجتمع ومن أجل تحقيق أهدافه التي يرتضيها ويسعى إليها أفرادها وجماعاته . وبذلك نجد كثيراً من جوانب الحياة الاجتماعية يقوم على تنظيمها وإدارتها منظمات متخصصة ، فالمدارس منظمات تعنى بالجانب بالتعليمي والتربوي في الحياة الاجتماعية ويدعم دورها في هذا المجال المعاهد والجامعات وغيرها من مراكز العلم ، والجمعيات الثقافية والاجتماعية المختلفة منظمات تختص بنشر الثقافة والفن ودعم أواصر المجتمع وتنمية علاقات اجتماعية إيجابية .

ونتيجة لهذا الانتشار للمنظمات في المجتمع المعاصر نجد تداخلاً وتشابكاً في تأثير هذه المنظمات على السلوك الإنساني مع أنواع المؤثرات الاجتماعية البحتة. فالمعلومات الاجتماعية يستقبلها الأفراد ثم ينقلونها معهم إلى داخل المنظمات التي يعملون بها أو يتعاملون معها . وبالتالي تنعكس المؤثرات الاجتماعية على أشكال المدخلات التنظيمية التي تستهدف السيطرة على سلوك الأفراد والجماعات بالمنظمات المختلفة . ولعلنا نستطيع إبراز هذه العلاقة بين المدخلات الاجتماعية والتنظيمية إذا تمثلنا حالة المدير أو القائد الإداري ، فهو مصدر هام من مصادر المدخلات التنظيمية إذ يتخذ القرارات ويصدر التوجيهات والتعليمات التي تستهدف توجيه سلوك المرؤوسين بما يتناسب مع أهداف المنظمة . ولكنه في نفس الوقت عضو في المجتمع يأتي إلى عمله بالمنظمة وهو محمل بكل آثار البيئة الاجتماعية التي يعيش فيها ، ومن ثم تختلط تلك المؤثرات الاجتماعية مع مفاهيمه الإدارية والتنظيمية وتكون النتيجة هي صدور مدخلات تنظيمية تحمل في مضامينها آثاراً اجتماعية معينة . ومن

ناحية أخرى فالفرد الذي يستقبل تلك المدخلات التنظيمية هو الآخر عضو في المجتمع يتأثر بما يوجه إليه من محاولات للتطويع الاجتماعي . ومن ثم فهو حين يستقبل المدخلات التنظيمية يكون تحت مؤثرات اجتماعية معينة يقبلها أو يرفضها . أي أن استجابات الفرد في المنظمة للمدخلات التنظيمية الواردة إليه ستكون في حدود ما يمليه عليه المجتمع .

نخلص مما سبق إلى أن المدخلات الاجتماعية تتداخل مع المدخلات التنظيمية حين تتعامل الأخيرة مع النظم السلوكية في المنظمات المعاصرة . ولذلك فإن فهم وإدراك تأثير المدخلات التنظيمية على السلوك الإنساني يتطلبان وعياً بطبيعة المؤثرات الاجتماعية المحيطة .

ومن ناحية أخرى ، فإن ما يصدر عن المنظمات من مدخلات تنظيمية يكون لها هي الأخرى تأثيرها على المجتمع وتلعب دوراً في إعادة تشكيل أوضاعه والعلاقة السائدة فيه . فالفرد في المنظمة يستقبل تدفقاً مستمراً من المدخلات التنظيمية التي يستوعبها ويخترنها ويصبح جانباً كبيراً منها ضمن المفاهيم والمعتقدات التي تكون نظامه الفكري **Cognitive System** ومن ثم حين يعود هذا الإنسان إلى المجتمع ليتفاعل مع أفرادهِ وجماعته خارج المنظمة ، فإنه ينشر بينهم تلك المفاهيم والمعتقدات وبالتالي يصبغ التفكير الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية بروح المنظمة وأفكارها . ولعل أبرز الأمثلة على هذا الوضع هو التلميذ الصغير إذ يعود من مدرسته ليمارس في منزله وبين أخوته وأعضاء أسرته نفس أنواع السلوك وينشر بينهم الأفكار والمفاهيم التي ترسبت لديه من حياته بالمدرسة ومن استقبله للتعليمات والتوجيهات من المدرسين والمشرفين وغيرهم من مصادر التوجيه والضبط التنظيمي بالمدرسة .

أسئلة وموضوعات للمناقشة

تمثل المدخلات في نظام السلوك التنظيمي مصدراً للحركة والنشاط ، أو هي مثير يثير السلوك . وتختلف أنواع المدخلات التي تصل إلى النظم السلوكية المختلفة . وتثير قضية المدخلات السلوكية تساؤلات هامة إليك بعضها - حاول أن تجد لها إجابة أو تفسير :

1. من أين تأتي المدخلات إلى نظام السلوك التنظيمي عادة ؟ هل من داخل النظام ذاته ؟ أم من خارجه ؟ أم منهما معاً ؟

2. ما درجة انتظام وردود المدخلات إلى نظام السلوك التنظيمي وهل يختلف تأثيرها في تشكيل السلوك إذا انتظم ورودها أم إذا تباين معدل وتوقيت وصولها إلى نظام السلوك التنظيمي ؟

3. هل تتفق كافة المدخلات وتتجانس أم تتناقض فيما بينها ؟ وماذا يحدث في كل من الحالتين بالنسبة لطريقة تشكيل السلوك الإنساني ؟

4. هل للنظام السلوكي ذاته قدرة على المفاضلة والاختيار بين المدخلات السلوكية بحيث يستقبل ما يريد ويرفض ما يريد ؟ . أم أن نظام السلوك التنظيمي منعدم الإرادة في هذا المجال ؟ أم الأمرين معاً ؟

5. هل من المتصور أن تكون استجابة نظام السلوك التنظيمي للمدخلات التي استقبلها عن اختيار معادلة لاستجابته للمدخلات التي فرضت عليه ؟ [مثال مشاهد التليفزيون الذي يفرض عليه مشاهدة فيلم محدد والمشاهد الذي اختار فيلما بذاته لمشاهدته عبر جهاز الفيديو] .

6. هل يظل تأثير ذات المدخلات أم يختلف تأثيرها من وقت لآخر ؟ وبالمثل هل يتساوى تأثير نفس المدخلات في تحديد سلوك أفراد مختلفين أم يختلف التأثير من شخص لآخر ؟

7. من المفيد تصور أن الجزء الخاص بالمدخلات السلوكية ضمن نظام السلوك التنظيمي العام هو في ذاته نظام فرعي Sub-System. فهل يمكنك التعبير عن هذا التصور باستخدام نموذج النظام المفتوح ؟ وما هي الاستنتاجات الأساسية التي يمكنك التوصل إليها ؟

8. " ليس بالخبز وحده يحيا الإنسان " ، مثل سبق لنا قبوله ، ولكن أضيف إليه الآن مثال آخر " الجوعان يحلم بالخبز " فهل تصدق هذا المثال الجديد ؟ وما معناه ؟

9. أكتب عناصر النظام الفرعي للمدخلات السلوكية في أماكنها الصحيحة في الشكل التالي:

10. إن الإنسان يسعى لإشباع حاجاته الأساسية لكي يبقى على قيد الحياة ، ولكنه لا يسعى للتزويد منها في حد ذاتها . أنظر إلى الحديث النبوي الشريف " عن وحشي بن حرب رضي الله عنه أن أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم قالوا : يا رسول الله ، إنا نأكل ولا نشبع ؟ قال : " فلعلكم تفترقون " قالوا : نعم . قال : فاجتمعوا على طعامكم ، واذكروا اسم الله ، يبارك لكم فيه " رواه أبوداود

بين ما مدى اتفاق مفاهيم السلوك التنظيمي مع ذلك الهدي النبوي الشريف.

11. ماذا تستطيع الإدارة أن تفعله لكي تغير من سلوك الفرد ؟ هل يمنحه مزيد من الإشباع لحاجاته الأساسية [أجر أعلى ، حوافز مالية ، وجبات

مجانية...] ، أم تحاول صقل وتعديل طاقاته وتحويلها إلى مهارات وقدرات عملية ؟ وكيف ؟

12. تلعب المدخلات الأساسية دوراً مزدوجاً في تشكيل السلوك الإنساني، حيث تعمل المدخلات الأساسية على إثارة العمليات السلوكية من أجل إشباع بعض الرغبات، وكذلك تؤثر المدخلات الأساسية في أسلوب اختيار الإنسان للمدخلات الأخرى واستقباله لها [حاسة السمع مثلاً تتحكم في نوعية وجودة الأصوات التي يسمعها الإنسان]، وأخذاً في الاعتبار هذه الخاصية الهامة للمدخلات الأساسية ما هو في رأيك واجب الإدارة نحوها من أجل الوصول إلى توجيه سلوك العاملين بما يحقق أهداف الإنتاج .

13. تمثل المدخلات الطبيعية كل المعلومات عن المناخ المادي المحيط بالإنسان وما يطرأ عليه من تغييرات . وقد اعتبر بعض المفكرين الأوائل في أمور السلوك الإنساني أن هذه المدخلات الطبيعية هي الأكثر تأثيراً في تحديد سلوك العامل الإنتاجي [الإنتاجية] ومن ثم فإن الرغبة في تحسين الإنتاجية تحتم تطوير هذه المدخلات الطبيعية وتحسينها :

- تخفيض درجة الحرارة والرطوبة في مكان العمل أو استخدام أجهزة تكييف الهواء.

- تحسين الإضاءة في مكان العمل وتوزيعها بشكل متناسق يحقق للعين الإبصار الهادئ دون إجهاد .

- تنقية مكان العمل من الأتربة والمخلفات والعناية بنظافته .

- تجهيز مكان العمل بأجهزة لامتناس الضوضاء والسيطرة عليها .

- استخدام الموسيقى في أماكن العمل .

ما رأيك في هذه المحاولات ؟ وهل تغني تلك التحسينات في مكان العمل عن نظم الحوافز المالية والأجور المرتفعة مثلاً ؟.

ومن ناحية أخرى لو استخدمت الإدارة في أحدث المصانع مثلاً نظاماً للأجور التشجيعية يحقق للعامل الحصول على دخل كبير يفوق حتى ما كان يأمل فيه هو ويتوقعه ، فهل يغني هذا النظام المالي السخي عن أهمية تحسين مكان العمل ؟ .

13. تتطور العلاقة بين الإنسان والمجتمع بشكل مستمر ، ولكن في الأساس يمكن وصف النمط العام لتلك العلاقة بأنها " اعتماد متبادل " أو هي شكل من أشكال " تبادل المنافع " . [ناقش هذه العبارة] .
وثمة من يقول أن العلاقة بين الإنسان والمجتمع تأخذ شكلاً آخر هو كونها محاولات مستمرة من الطرفين لفرض السيطرة من أحدهما على الآخر وتطويعه ، فالفرد يحاول إخضاع المجتمع وتسخيرها لما يحقق رغباته ، ومن ناحية أخرى بالمجتمع يحاول دائماً إخضاع الفرد وتطويعه اجتماعياً. فأأي الفكرتين أصح ؟ .

وفي محاولة لتفسير هذا التناقض البادي بين النظرتين السابقتين ، لعل في فكرة " العقد النفسي " أو " العقد الضمني " ما يفسر حقيقة العلاقة تلك بين الفرد والمجتمع سواء كان المجتمع الكبير الذي ينتمي إليه أو المجتمع المباشر الذي يرتبط به ممثلاً في منظمة الأعمال التي يعمل بها . ما رأيك ؟

14. تتشابه المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية إلى حد بعيد من حيث مدلولاتها بالنسبة للسلوك الإنساني ، وكذا من حيث المراحل التي تمر بها علاقة الفرد بكل من المجتمع والمنظمة ، ومن حيث نوعية الأدوات والوسائل المتاحة للمجتمع والمنظمة للتأثير على سلوك الفرد والسيطرة عليه ، وأخيراً من حيث إمكانيات الفرد في مواجهة محاولات التأثير والسيطرة وفرض إرادته هو على المجتمع أو المنظمة .

ناقش هذه العبارة السابقة موضحاً أوجه الشبه أو الاختلاف بين كل من المدخلات الاجتماعية والمدخلات التنظيمية .

15. أخذ في الاعتبار ما توصلت إليه في تحليل العبارة السابقة ، حاول أن تجد تفسيراً سلوكياً للظواهر الآتية :

✓ امتناع العمال في بعض المصانع عن العمل واشتراكهم في إضرابات بينما يرفض عمال آخرون الإضراب ويفضلون الاستمرار في العمل حتى ولو أدى ذلك إلى رفض زملائهم لهم.

✓ محاولة بعض العمال التقرب من رؤساءهم في العمل ونقل أخبار زملائهم للإدارة .

✓ تفضيل بعض الخريجين الجدد البحث عن عمل في القطاع الخاص أو احتراف مهنة حتى خلاف ما تعلمه في الجامعة ، عن أن يلتحق بوظيفة حكومية عن طريق القوى العاملة دون أن يقوم بأي عمل .

✓ رفض بعض العاملين العمل ساعات إضافية أو أيام الإجازات رغم ما يعود به ذلك عليهم من دخل إضافي .

✓ مقاومة بعض المحاسبين ورجال الإدارة إدخال الحاسبات الآلية في عملهم وتفضيلهم العمل وفقاً للأساليب اليدوية التقليدية .

16. تقرر النظم الاجتماعية إطاراً أساسياً لأساليب وأنماط السلوك المقبولة اجتماعياً وتلك المرفوضة . ويأتي الدين في قمة النظم الاجتماعية التي توجه سلوك الإنسان . كما يوجد في المجتمع نظاماً اجتماعياً وضعية من صنع البشر تحاول هي الأخرى أن تحكم جوانب من السلوك الاجتماعي للأفراد . والإسلام هو النظام الأكمل الذي يحتوي على إطار كامل ومتكامل لتنظيم المجتمع وسلوك أفرادهِ . والأصل أن تتوافق النظم الاجتماعية الوضعية مع النظام الإسلامي الأكمل .

والإنسان في مواجهة هذه النظم الإلهية مدعو إلى التفكير وإعمال العقل والتدبر حتى يصل إلى اختيارات سلوكية تحقق له رضا الله سبحانه وتعالى وتنجيه من عقابه . كذلك الحال مع النظم الاجتماعية الوضعية . ومع ذلك يقف الإنسان مندهشاً لأمثال الحالات الآتية فهل تجد لها تفسيراً سلوكياً علمياً ؟

- ينهي الإسلام عن الخمر والميسر ويحرم أنواع من المأكل ، ومع ذلك نجد بعض المسلمين يرتكبون هذه الأوزار والآثام .. لماذا ؟
- يحذر الأطباء من مغبة التدخين وأضراره على الصحة ، ومع ذلك فملايين الناس يدخلون وهم يقرأون عبارة تحذره من أخطار التدخين في كل مرة يهتمون بإشعال سيجارة .
- يجرم القانون الرشوة ومع ذلك يقبل الناس على تقديمها ويتلطف آخرون على قبولها .
- تهيب الدولة أماكن خاصة لمرور المشاة في الطرق ، ورغم ذلك يعبر كثير من الناس الطريق من غير الأماكن المخصصة معرضين حياتهم للأخطار !

العقد النفسي

حين يلتحق الإنسان بأحد منظمات الأعمال فإن ثمة تعاقد غير معلن يتم بينهما — إضافة إلى عقد العمل المعتاد . وفي هذا العقد غير المعلن (أو الذي يمكن أن نصفه بأنه تعاقد ضمني) فإن المنظمة تحدد توقعاتها من الفرد وأنواع المساهمات التي يجب عليه بذلها وتقديمها لكي يحقق تلك التوقعات . وكذلك فإذا كان التعاقد الضمني يحدد توقعات الفرد من المنظمة وأنواع الحوافز والعوائد التي ينتظرها لتحقيق توقعاته .

وعلى عكس العقود القانونية التي يكون محل التعاقد وشروطه ثابتة طوال مدة العقد ، فإن العقد النفسي الضمني يتصف بطبيعة ديناميكية متغيرة ، وبعض عناصر العقد قد تكون غير متوافقة بين طرفيه .

ويمثل هذا العقد النفسي عنصراً هاماً في تحديد كفاءة الفرد في عمله ، ومن ثم إنتاجيته ، كما يحدد تكلفة العمل بالنسبة لمنظمة ومدى تحقيقها لأهدافها الإنتاجية .

إن أهمية مفهوم العقد النفسي تكمن في إبراز حقيقة التفاعل المستمر بين توقعات الفرد ومساهماته من ناحية ، وتوقعات المنظمة وما تقدمه للأفراد من ناحية أخرى .

تناقض أهداف الفرد مع أهداف المنظمة أو المجتمع

يحدث في أحيان كثيرة أن تختلف الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها عن تلك التي تحاول الدولة (ممثلة عن المجتمع) أو الإدارة في منظمة ما أن تصل إليها وعلى سبيل المثال :

1. الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة دخله الحقيقي ، بينما تسعى الدولة إلى تخفيض الإنفاق العام لسد عجز الموازنة العامة ، فتكون النتيجة ارتفاع في الأسعار يخلق للفرد مشكلة .

2. الفرد في المجتمع المعاصر يحاول زيادة معرفته بمجريات الأمور ويتطلع إلى الحصول على معلومات تفسر له ما يجري حوله ، والدولة تحجب جانباً هاماً من تلك المعلومات لأسباب أمنية أو سياسية .

3. الفرد في المنظمة يسعى إلى تحسين مستواه المادي والأدبي بالتطلع إلى ترقية تناسب كفاءته وإخلاصه في عمله ، والإدارة تقرر الترقيات والمكافآت على أساس معيار الأقدمية مراعاة للعرف أو التقليد الإداري السائد .

الدور Role

لمفهوم الدور أهمية خاصة في التحليل السلوكي . ونعرض بعضاً من الأبعاد الرئيسية لهذا المفهوم :

الدور Role :

هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها مجموعة من الناس من الشخص المعني .

مجموعة الدور Role Set :

هي مجموعة الأفراد الذين يتعامل معهم الشخص المعني في موقف معين . [أفراد العائلة مثلاً في الموقف العائلي يمثلون مجموعة الدور].

غموض الدور Role Antiquity :

ينشأ غموض الدور إذا لم تكون توقعات الشخص المعني واضحة له لبعض من مجموعة الدور الخاصة به . أي إذا كان الشخص المعني ليس متأكداً من طبيعة دوره ، أو إذا تناقض مفهومه للدور عن مفاهيم كل أو بعض مجموعة الدور .

تباين الدور Role Incompatibility :

وينشأ هذا الموقف إذا تباينت واختلفت توقعات مجموعة الدور . فالمدير قد يرى دوره أساساً في تجنب الخسائر . بينما يراه المساهمون أساساً في تحقيق الأرباح .

صراع الدور Role Contrite :

ينشأ إذا تناقضت واختلفت الأدوار التي يتوقع أن يقوم بها الفرد في موقف معين . [لاحظ الأدوار المختلفة للمدير وكيف يحتمل أن تتناقض فيما بينها الأمر الذي يوجد حالة من صراع الدور] .

فائض الدور Role Overload :

وينشأ هذا الموقف حين يزيد عدد الأدوار التي من المفروض أن يقوم بها الفرد عن طاقته وقدراته .

نقص الدور Role underload :

يحدث هذا الموقف حين يعهد للفرد بأدوار لا تستغل كل طاقاته وإمكانياته . وهو يمثل مشكلة تماماً كحالة فائض الدور .

أمراض الدور Role Stress :

الحالات السابقة من غموض وتباين وصراع وفائض ونقص تقود إلى حالة مرضية نعبر عنها بأمراض الدور ومن أعراضها التي تظهر على الإنسان المعني ما يلي :

- التوتر Tension
- انخفاض الروح المعنوية
- صعوبات في الاتصال
- التجاهل [تجاهل المشكلة وعدم الاعتراف بها]
- الانسحاب [أي الانسحاب من الموقف]
- التبرير [يعترف الإنسان أن المشكلة لابد منها والبحث عن مبررات لها]

الأدوار المختلفة للمدير

يمارس المدير أدواراً مختلفة خلال عمله .

الدور Role هو مجموعة التوقعات التي يتوقعها المتعاملون مع المدير
. Expectations

وأدوار المديرين تتمثل عادة في الآتي [حدد معانيها بنفسك من واقع خبرتك العملية] :

م	الدور	
1	الزعيم Figurehead	
2	القائد Leader	
3	المراقب Monitor	
4	ضابط الاتصال Liaison	
5	رجل الأعمال Entrepreneur	
6	حلال الأزمات Crisis Handler	
7	موزع المعلومات Disseminator	
8	مخصص الموارد Resource Allocator	

• الملئس ... زعماء

إن المءئر فف أئ موءع وعنء أئ مسؤئ هو مئال ونموءج فئئذفه مرؤوسفه . فجب علفه أن فظهر فئؤاءء فف كل مكان بفئ ففءه المرؤوسون معهم فئنما فئؤاؤونه، فهو مطالب برئاسة الاجئماعات ، فضور الاحئفالات ، الفؤاءء فف أماكن العمل وفوففر الفئجفع لمعاونفه ، وئف فف الفواحف ففر الرسمفه فء المءئر مطالب بأن فكون ففؤاءء ءائماً .

إن الفطفق العملف لفكرة المءئر " الزعمف " فئفسء فئن فمارس المءئر ءور الواء " الأب " وفصءر عنه فصرفاء أبوفة فاحفه مرؤوسفه .

• الملئس ... مراقباء

لا فكئفف المءئر بوضع الخطط واتئاء الفءارات ، ولكن الأهم أن فئأكء من سلامة وءقة الفنففء ، لءلك فراه فقوم بءور آفر وهو ءور المراقب . فهو فئابع الأداء ففناقش المرؤوسفن ففما فقومون به من أعمال ، ففصح لهم ما فقعون ففه من أخطاء .

• هناك نمطان رئفسفان للرقابة الإءارفه :

الرقابة المانعة Preventive Control والرقابة الفصحففة Corrective Control . أفهما أفضل ؟ الرقابة المانعة هف الأساس . أئ الرقابة بهءف منع الأخطاء فف الأساس [مئال الرقابة المالية قبل الصرف] أما الرقابة الفصحففة مئالها [المراجعة الحسابفه بعء الصرف] .

• المديس... قائداً

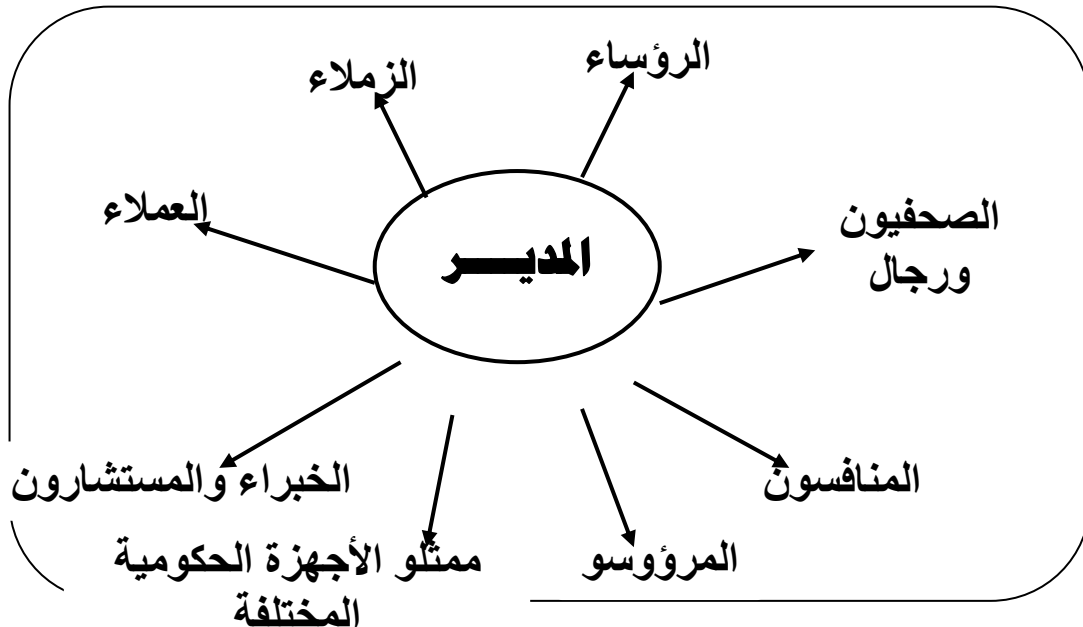
القائد هو الشخص الذي يتطلع إليه المرؤوسون لأخذ توجيهاته وتعليماته وهو المختص باتخاذ القرارات الأساسية ، والقيادة مهمة رئيسية لتنظيم وتنسيق جهود وأنشطة المنفذين في مختلف المستويات والتخصصات . سواء في الأوقات العادية أو غير العادية ، فإن للقائد مسؤولياته وواجباته ، والقيادة اتصال دائم وتفاعل مع التابعين وفهم لمشكلاتهم وتعاون في حلها .

• أبرز سمات القائد الإداري:

- فهم وإدراك طبيعة السلوك الإنساني .
- القدرة على تحريك وتحفيز العاملين لتحقيق أهداف المنشأة .
- والقدرة على كسب ثقة واقتناع العاملين بقيادته .
- فهم وإدراك طبيعة العلاقات الإنسانية ، والقدرة على العمل في جماعات .
- من أبرز القادة الإداريين الذين تعرفت عليهم وما هي سماتهم ؟

• المديس... ضابط اتصال

تأمل الرسم التالي وهو يغني في توضيح المعنى عن أي كلام .



• المدير ... رجلاً للأعمال

المدير أولاً وأخيراً يهتم بالنتائج الاقتصادية لعمله ، ويسعى لنمو المنشأة وزيادة أرباحها . وباعتباره رجل أعمال نجد المدير يسعى للبحث عن فرص الاستثمار وتوظيف الأموال ، ويقوم بتقييم المشاريع ومراجعة دراسات الجدوى ، بقدر فرص النجاح أو الفشل ، ويحاول التنبؤ بالرجعية من النشاط .

وبهذا المنطق نجد المدير يهتم بالمركز المالي ويتابع التطورات الاقتصادية ومؤشرات الربحية .

كل مدير مهما كان تخصصه أو مستواه الوظيفي هو رجل أعمال بالدرجة الأولى ، ما هي انعكاسات هذه الفكرة على تنظيم المؤسسات والمنشآت؟

• المدير ... حلال للأزمات

كل منشأة أو إدارة تواجه أزمات تتوقع أن يبادر المدير المختص إلى علاجها فوراً . إن المدير هنا يشبه إلى حد كبير رجل الإطفاء الذي يسارع إلى موقع الحريق لإخماده فوراً .

أنواع الأزمات في المنشأة لا تنهي .. كل يوم أزمة

إليك أمثلة [تعطل جهاز هام يوقف الإنتاج ، انقطاع التيار الكهربائي ، تأخر ورود شحنة من المواد أو الخامات ، غياب بعض العمال المتخصصين ، نقص السيولة في الصندوق] .

آلاف الأزمات تعترض أي منشأة ، والمفروض أن يواجه المدير هذه الأزمات بأعصاب ثابتة ، ويقتحمها بحلول سريعة جريئة .

هل يكفي المدير لحل الأزمة مثل رجل الإطفاء ثم ينساها ؟

• المديس ... موزعاً للمعلومات

- المعلومات هي كل البيانات والأرقام والحقائق التي تصف ما يجري في المنشأة وما حولها .
- كل شخص في حاجة إلى معلومات لكي يتبين طريقه في العمل ويتعرف على درجة نجاحه في التنفيذ .
- لو تركت المعلومات تتدفق بدون تنظيم وفي أي اتجاه تصبح فوضى . البعض تصلهم معلومات أكثر مما يحتاجونه والبعض تصلهم معلومات أقل، وهكذا قد تتراكم المعلومات في بعض الأوقات وتمتنع في أوقات أخرى .
- يتركز دور المدير في مجال المعلومات في تصميم وإدارة النظام المتكامل للمعلومات الذي يضمن تجميع البيانات وتحليلها وتوزيعها حسب احتياجات أعضاء المنشأة وفي التوقيت المناسب .

• المديس ... ومشكلة توزيع الموارد

المشكلة الأساسية التي تواجه المدير في أي منشأة أن الموارد المتاحة له عادة محدودة .. مهما زادت .. بينما احتياجات العمل غير محدودة [أمثلة] :

- عدد العاملين أقل من احتياجات العمل .
 - طاقات الآلات أقل من طلبات السوق على السلعة .
 - الاعتمادات المالية غير كافية .
 - الوقت محدود .
 -
 -
- إذن على المدير أن يحاول توزيع هذه الموارد المحدودة على الاستخدامات المختلفة بأحسن طريقة ممكنة لضمان تحقيق أقصى عائد ممكن .

الفصل السادس

عمليات تكوين السلوك التنظيمي

تختص مجموعة العمليات في نظام السلوك التنظيمي بتحويل المدخلات الواصلة إلى المجال الإدراكي للنظام إلى مفاهيم واتجاهات وخبرات ورغبات تشارك جميعاً في تشكيل السلوك التنظيمي. وتلك العمليات تمثل عناصر الحركية والحيوية في النظام مستفيدة بالطاقة التي أتيحت بورود المدخلات. ولكي تنتهي العمليات إلى منتجات قابلة للاستخدام بواسطة النظام في اتخاذ قراراته السلوكية لا بد أن تتصف بمجموعة من الصفات أهمها:

- التوازن الذاتي؛ بمعنى أن العملية الواحدة تستخدم معايير وأسس متقاربة ومتجانسة - وليس بالضرورة واحدة - في التعامل مع المدخلات الآتية إليها سواء من المحيط الخارجي كما في عملية الإدراك أو من العمليات الأخرى بالنسبة لعمليات تكوين الاتجاهات والتعلم وبناء الرغبات واتخاذ القرارات.
- التوازن فيما بينها؛ بمعنى أن تكون المعايير والأسس المستخدمة في كل منها متعادلة ومتقاربة بحيث يتعامل النظام مع المدخلات من زوايا كل عملية وفق نفس الأسس. فحين تنشغل عملية الإدراك باستقبال المدخلات وتحليلها فإنها تعتمد على أسس ومعايير تشاركها فيها عمليات تكوين الاتجاهات والتعلم وتكوين الدوافع، ومن ثم يستقيم النظام ويتمتع بحالة من الثبات النسبي في تعاملاته مع المدخلات وفي مخرجاته بالتالي.
- تكامل عناصر النظام المفتوح؛ فكل عملية سلوكية هي في ذاتها نظام مفتوح فرعي في إطار نظام السلوك التنظيمي الأكبر، ومن ثم ينبغي أن يتوفر في كل منها صفات وخصائص النظام المفتوح .

ويعرض هذا الفصل - وهو أكبر فصول الكتاب - للعمليات السلوكية الخمس مبيناً معاني وخصائص كل منها في وحدة مستقلة، وشارحاً طبيعتها باعتبارها نظاماً فرعياً، وفي نهاية كل وحدة يتم طرح رؤية لكيفية توظيف العملية محل البحث في إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق أهداف الإدارة بتوجيهه فيما يتفق وغايات التنظيم وتوجهاته.

العملية الأولى

الإدراك

Perception

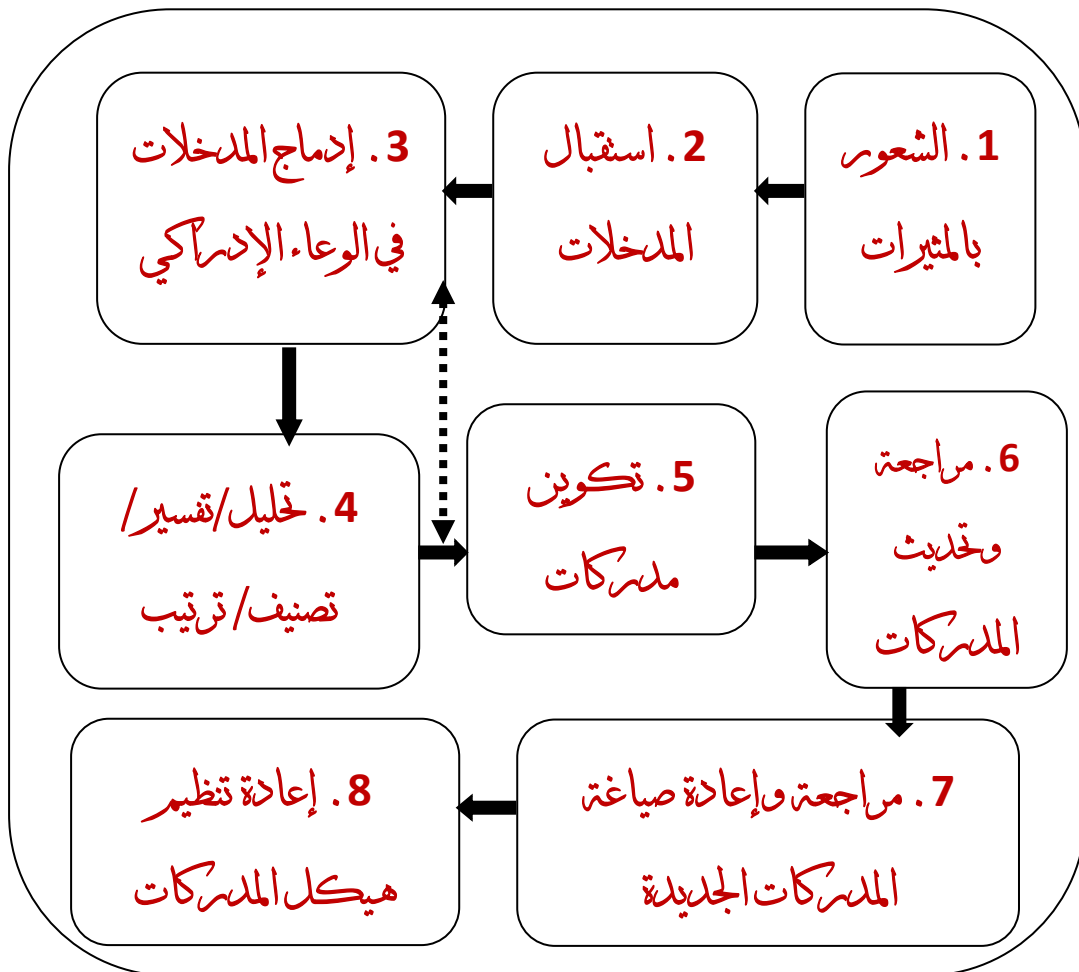
مقدمة

الإدراك هو عملية استقبال المثيرات الخارجية Stimuli [أي المدخلات السلوكية] وتفسيرها بواسطة الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] تمهيداً لترجمتها إلى معان ومفاهيم تمثل نقطة الارتكاز في تشغيل باقي العمليات السلوكية الأخرى وصولاً إلى اختيار السلوك المناسب. وتبدأ عملية الإدراك حين يكتشف [نظام السلوك التنظيمي] وجود المثير وذلك من خلال إحدى أو بعض الحواس الخمس Senses، وينتج عن هذا الاكتشاف " شعور " الفرد بالمثير Sensation وهو ما يمثل عملية جزئية من الإدراك حيث تبقى عملية أخرى هامة هي تفسير وتصنيف هذه المدركات بطريقة لها معنى . وتتأثر هذه العملية الأخيرة بالعديد من العوامل منها أنواع المعلومات والمعاني المخزنة في ذاكرة [نظام السلوك التنظيمي] والتي يعتمد عليها كأساس لتحليل وتصنيف المدركات الجديدة.

مراحل عملية الإدراك

- تتم عملية الإدراك وفق المراحل التالية:
1. شعور أو إحساس [نظام السلوك التنظيمي] بالمثيرات الآتية من مصادر خارجية أو من ذات النظام.
 2. استقبال النظام للمدخلات السلوكية من خلال الحواس الخمس الأساسية .
 3. إدماج المدخلات الجديدة في وعاء الذاكرة النشط في الذهن حيث يختزن [نظام السلوك التنظيمي] معلومات ومعاني كثيرة نتيجة خبراته ومدركاته السابقة.
 4. تحليل وتفسير وتصنيف وترتيب المدخلات الجديدة وفق معايير واهتمامات ودوافع واتجاهات النظام.

5. تكوين مدركات جديدة [مفاهيم ومعان محددة للمدخلات].
 6. مراجعة وإعادة صياغة المدركات الجديدة في ضوء التركيبية النفسية والاجتماعية للنظام.
 7. مراجعة وإعادة صياغة هيكل المدركات السابقة في ضوء المدركات الجديدة.
 8. إعادة تنظيم هيكل المدركات.
- ويصور الشكل التالي هذه المراحل في علاقاتها المتداخلة:



1. الشعور بالمشيرات

تبدأ عملية الإدراك حين يصل إلى أدوات الاستقبال الحسية Sensory Receptors إشارات من مشيرات خارجية Stimulus Inputs ومن ثم تتولى أدوات الاستقبال الحسية نقل هذه المشيرات إلى المخ في صورة نبضات عصبية مما ينتج عنه الإحساس أو الشعور بالضوء والصوت، والرائحة واللمس والمذاق، ويلعب النظام العصبي المركزي في [نظام السلوك التنظيمي] دوراً أساسياً في عملية تحويل المعلومات عن المشيرات إلى المخ . ويحدث هذا بالنسبة للضوء والإبصار من خلال العين، والصوت والسمع من خلال الأذن وهكذا بالنسبة لأنواع المشيرات الأخرى التي تتصل كل منها بأحد أدوات الاستقبال الحسية الخاصة.

من ناحية أخرى، هناك أدوات استقبال حسية خاصة لاستقبال المعلومات عن حالات التأثير الداخلية ومنها حالات الإحساس بالألم والضغط الجسمانية الداخلية] وهي ما أسميناه بالمدخلات الأساسية[.

2. استقبال المدخلات

إن مجرد انتباه [نظام السلوك التنظيمي] إلى المشيرات وإحساسه بها لا يكفي، بل لا بد أن يتم استقبال المدخلات التي تنبئ تلك المشيرات عن قدومها. وتحتاج عملية الاستقبال إلى قرار من النظام بإتاحة حواسه المناسبة لوصول المدخلات ولعلنا نتمثل حالة بجوار جهاز الفاكس ويأتيه الرنين معلناً وصول رسالة ثم لا يبادر إلى ضغط الزر الخاص ببدء عملية الاستقبال، ففي تلك الحالة رغم تحقق الشعور بالمشير إ أن الاستقبال لم يتم، ومن ثم فإن العملية الإدراكية لم تكتمل. وقد تكون الرسالة القادمة والمختزنة في الجهاز غاية في الأهمية لكن الفرد لا يدري تلك الأهمية ومن ثم لا يتخذ أي سلوك بمناسبتها ببساطة لأنه لا يعلمها. أي أن وصول المدخلات إلى علم النظام هو البداية الحقيقية لعملية الإدراك.

3. إدماج المدخلات في الوعي الإدراكي

حين يستقبل [نظام السلوك التنظيمي] المدخلات - سواء الخارجية أو الذاتية النابعة منه- فإنه يتجه بها إلى الجزء النشط من الذاكرة الذي يختزن فيه كل المدخلات السابقة وما نشأ عنها من مدركات وكذا حصيلته المعرفية ومحصلة خبراته واتجاهاته ودوافعه التي اكتسبها وطورها من خلال تفاعله المستمر مع المناخ التنظيمي والمجتمع الكبير الذي يعيش في إطاره. وبوصول هذه المدخلات إلى ذلك الوعي الإدراكي تنتهي الفرصة للنظام أن يبدأ التأمل والتدبر في تلك المدخلات من أجل التوصل إلى معانيها ومدلولاتها. إي أن ذلك الوعي الإدراكي يكون بمثابة الحاضنة التي يتم التحفظ فيها على المدخلات الجديدة لحين يتم التوصل إلى تفسيرها واتخاذ قرار بشأنها، وتصبح هذه المرحلة مهمة لإبقاء المدخلات في نطاق الذاكرة النشطة حتى لا تسقط في غياهب النسيان ومن ثم تضيع فرص التعامل معها.

4. تحليل، تفسير، تصنيف وترتيب المدخلات

يبدأ [نظام السلوك التنظيمي] في هذه المرحلة التأمل في المدخلات التي وصلتته بغرض التعرف على مضامينها وما تعنيه بالنسبة له. وتضم إجراءات هذه المرحلة تحليل المدخلات بمعنى تفكيكها إلى مكوناتها الأساسية بحثاً عن المعاني التي يمكن أن تتضح من هذا التفكيك، كما تشمل مقارنة المدخلات بالمفاهيم العامة والقيم والمعتقدات السائدة لتبين مدى اتفاقها معها، والنظر في ملاءمة المدخلات وتوافقها مع الظروف العامة للتنظيم والأوضاع الخاصة بالنظام ذاته. وتكون عملية التحليل غالباً في شكل طرح النظام تساؤلات عديدة حول المدخلات من أجل استيفاء كافة زوايا البحث والتقصي. ولعل من أهم ما يشمله تحليل المدخلات التساؤلات التالية:

مصادقية مصدر المدخلات؛

إذ أن ثقة النظام في بعض المصادر تجعله يعتمد إلى تفسير ما يرده منها من مدخلات تفسيراً إيجابياً ويرى فيها الجوانب المضيئة، بينما إذا جاءت مدخلات من مصادر لا يطمئن إلى مصداقيتها نراه يفسرها بوجل وحذر ويغلب عليه البحث عن سلبياتها.

حادثة المدخلات؛

إن حادثة المدخلات وارتباطها بالأحداث الجارية أو المتوقعة في المناخ المحيط من العوامل المهمة في تحديد أسلوب تحليل المدخلات، فكلما كانت المدخلات حديثة ومتجددة يكون الإقبال على تفسيرها مغايراً في مضامينه ونتائجه لما يكون عليه الحال حين وصول مدخلات أقل حداثة [ولعلنا نمارس تلك الحقيقة حين يطالع أحداً صحيفة صباحية دون النظر إلى تاريخ صدورها فنراه يقبل عليها باهتمام حتى إذا تبين أنها تعود لأيام مضت يصبح أقل اهتماماً بالتعمق في قراءتها أو تفحصها بدقة].

تكرارية المدخلات؛

يكون [نظام السلوك التنظيمي] أكثر اهتماماً بتحليل المدخلات التي تأتيه لأول مرة عنه بالنسبة للمدخلات التي يتكرر ورودها. إن المدخلات الآتية للمرة الأولى تثير شهية النظام وحماسه للتعرف على ما فيها، بينما يمل من التعامل مع المدخلات المتكررة ويميل إلى تفسيرها سلبياً وإعطاها معان قد تخالف حقيقتها. ونحن نمر بتلك التجربة بشكل مستمر حين تصلك لأول مرة مثلاً دعوة للاشتراك في مجلة فأنت قد تعطيها عناية نسبية في القراءة ومحاولة تبصر فوائدها ومزاياها، أما حين يتكرر ورود تلك الرسالة مرات ومرات فأنت لا تعطيها أي عناية وتهملها بمجرد رؤيتها، ومن ثم فهي تخرج تماماً من حيز الاهتمام الإدراكي.

وضوح المدخلات؛

إن المدخلات الواضحة من حيث اللغة المستخدمة وطريقة العرض وغيرها من مواصفات الرسالة تساعد في سرعة التحليل ودقته إذ يصل النظام إلى المعاني التي تعكسها الرسالة بدقة ودون مجهود كبير. أما إذا جاءت المدخلات في لغة غريبة أو تستخدم رموزاً غير معتادة فإنها تجعل عملية التحليل أصعب وقد تنحرف عن المسار الصحيح. ولعل من الأمثلة الواضحة في هذا الصدد استخدام رمز الانحراف المعياري Sigma [σ] للدلالة على نظام الجودة شبه التامة جعل الكثيرين ممن لا دراية سابقة لهم بعلم الإحصاء غير قادرين على استيعاب المعنى المراد من تسميته Sigma 6.

تقارب المدخلات مع مفاهيم سابقة؛

إن وصول مدخلات جديدة إلى [نظام السلوك التنظيمي] تشابه أو تقارب مفاهيم سبق للنظام التعرف عليها يجعل تحليلها وتفسيرها عملية شبه آلية إذ يعتمد النظام على هذا التشابه في إسباغ معاني وتفسيرات للمدخلات الجديدة، بينما يصعب عليه تحليل وتفسير المدخلات التي تبدو غريبة عن مدركاته السابقة. والمثال على ذلك أن تشبيه التنظيم بالآلة مثلاً يجعل المهندسين والمتصلين بالصناعة بشكل عام يفهمونه بأسلوب يتضمن معاني الانضباط والدقة والتوقيت والأداء وفق معايير وقياسات محددة، بينما لا يستشف المدير ذي الخلفية القانونية مثلاً ذات المعاني من تشبيه التنظيم بالآلة حيث لا يوجد في مجال دراساته القانونية ما يماثل مفهوم الآلة. كذلك الحال حين تصلك مدخلات أن صديق لك قد اشترى منزلاً جديداً على نمط العمارة الإسلامية ولكونك متعرف على ملامحها فأنت تستطيع تصور المنزل الجديد بسهولة، بينما لو وصف المنزل

بأنه على نمط العمارة القوطية مثلاً فقد لا تصل إلى تصور سريع ومناسب للمنزل.

5. تكوين مدركات جديدة

في ضوء نتائج تحليل وتفسير وتصنيف المدخلات يستطيع [نظام السلوك التنظيمي] تحويلها إلى مدركات لها معان محددة يعتمد عليها في تشغيل باقي العمليات السلوكية، وهو يتأثر في هذه المرحلة بعوامل مختلفة منها :

- التركيب النفسي والاجتماعي للفرد.
- التركيب الفسيولوجي للإنسان.
- البيئة المادية والاجتماعية للفرد.
- الحالة الذهنية للفرد .
- موقع الفرد في التنظيم وعلاقاته بالآخرين.

التركيب النفسي والاجتماعي للفرد

يشمل التركيب النفسي والاجتماعي للفرد مجموعة الخصائص الشخصية التي تميزه عن غيره من البشر وتحتوي حصيلة معارفه ومهاراته وقدراته وخبراته التي اكتسبها من خلال معاشته لمجتمع أو مجتمعات معينة، ومفاهيمه عن الآخرين والنظم المحيطة به وتصوراته عن الفرص والمخاطر التي تحوطه، ورؤيته المستقبلية وما يحلم به من غايات وأهداف.

وتمثل مجموعة القيم والمعتقدات Values & Ideologies التي يؤمن بها الفرد من أهم عناصر تركيبته النفسية والاجتماعية والتي تلعب دوراً حاسماً في تحديد فهمه لمعاني ما يصله من مدخلات.

كذلك فإن لكل شخص مجموعة من الحاجات والرغبات يسعى إلى تحقيقها ، وتلك الحاجات تسهم في تحديد إدراكه للأمور والأشخاص وبالتالي تؤثر في سلوكه ، أي أن الفرد يميل إلى إدراك الأمور والأشخاص بطريقة تتفق وحاجاته .

وتعتبر رؤية الفرد لذاته وتقييمه الشخصي لقدراته ومدى تميزه عن الآخرين من العوامل المؤثرة في فهمه للمدخلات الجديدة حيث يرى البعض أنهم أكثر علماً وخبرة من مصادر المدخلات ومن ثم يميلون إلى التقليل من شأن المعلومات الواردة منهم وقد يصل الأمر إلى تسفيهاها أو رفضها كلية. بينما في حالات أخرى يرى [نظام السلوك التنظيمي] نفسه في موقع التلميذ بالنسبة لمصدر المدخلات وبالتالي يقبل عليها وتقبلها على أنها الأفضل وقد يبالغ في تفسيرها وتحميلها أكثر مما تتضمنه من قيمة حقيقية. ونعود مرة أخرى إلى أحداث العراق وقضية أسلحة الدمار الشامل التي تثيرها أمريكا وبريطانيا ورغبتها العارمة في شن حرب على النظام العراقي لتجريده من تلك الأسلحة، إذ على الرغم من إنكار العراق امتلاكه مثل تلك الأسلحة، وبغض النظر عن أن تقارير مفتشي الأسلحة الدوليين إلى مجلس الأمن لم تقطع بوجودها، فإن المسؤولين الأمريكيين والبريطانيين يصرون على رفضها واعتبارها غير صحيحة لأنهم يعتبرون أنفسهم أعرف وأخبر منهم.¹⁵⁸ ونتيجة لذلك الاختلاف في المواقف نرى المسؤولين في أمريكا وبريطانيا يطلقون اسم " نزع أسلحة الدمار الشامل " على عملية العراق، بينما يسميها المعارضون " العدوان على العراق ".

التركيب الفسيولوجي للفرد

من ناحية أخرى فإن ما يستقبله [نظام السلوك التنظيمي] من مدخلات وما يفهمه منها إنما يتحدد بصفاته وخصائصه الفسيولوجية وقدراته الجسمانية. وحيث تختلف تلك الخصائص والقدرات بين البشر [حتى بين التوائم] فإن فهمهم لما يتم إدراكه سوف يختلف ويتباين. إن اختلاف

¹⁵⁸ أكتب هذا الجزء مساء الأربعاء 19 فبراير 2003 والأزمة لا تزال في عنفوانها وبرغم كل المعارضة لفكرة الحرب التي عبر عنها الملايين من المتظاهرين في شتى أنحاء العالم، إلا أن الرئيس الأمريكي بوش يرى أنه يعرف أكثر ومن ثم يقلل من شأن وأهمية تلك المظاهرات والمطالبات بوقف العدوان على العراق.

قدرات الإبصار والسمع وضعف حواس الشم والتذوق واللمس تجعل قدرة الاستقبال ومن ثم التحليل والتفسير أقل مما يؤدي إلى تشويه المدخلات وإعطائها معان قد تخالف طبيعتها تماماً. فالقائد الإداري الذي يعاني من قصور في حاسة السمع مثلاً معرض لتشويه معاني كثير مما يصله من مدخلات عبر الحوار والمناقشة بينما سوف يفهم نفس المعلومات بشكل مختلف لو جاءت مكتوبة. والمدير الذي يعاني من ارتفاع في ضغط الدم سيكون أكثر عرضة للغضب والثورة حين قراءة بيانات المبيعات وحصص التنظيم في السوق مما لو كان في حالته الطبيعية. وهنا ندرك مغزى الحديث النبوي الشريف الذي روي عن الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم حين استنصحه أحد المسلمين " لا تغضب " وكررها عليه الصلاة والسلام ثلاث مرات حيث إن حالة الغضب تجعل الفرد يفهم الأمور على غير حقيقتها.

البيئة المادية والاجتماعية للفرد

إن البيئة المادية والاجتماعية التي يعيش فيها الفرد تؤثر في تقديره لمعاني الأشياء والأشخاص الذين يصلون إلى مجاله الإدراكي¹⁵⁹. فلا شك أن الفرد المقيم في بيئة صحراوية يختلف في تفسيره للأمور عن الشخص المقيم في مدينة كبيرة، والعامل في الصناعة حيث الآلات والبيئة المادية المتسمة بالضوضاء والقيود المفروضة على الحركة والتزامات الأمن والسلامة وغيرها سوف يدرك معان مختلفة لموضوع احتمالات نشوب حرب مثلاً عن الفلاح الذي يعيش في بيئة الريف الطبيعية حيث المدى أرحب والأرض منبسطة والشعور بالأمان أقوى.

ويمكن تصور تأثير البيئة المادية على عملية الإدراك لو تخيلنا من يعيشون في المناطق العشوائية في بعض المدن وما يحيطهم من

¹⁵⁹ يقصد بالمجال الإدراكي كل المدخلات التي أحس ويحس بها الفرد وتصل إلى علمه نتيجة استقباله الواعي لها.

مخلفات وقاذورات وتراكم المياه الآسنة في الطرقات وتقدم المباني وسوء حالتها وفقر المواد المستخدمة في بناءها، ترى كيف يدرك هؤلاء القوم المدخلات الداعية إلى النظافة والوقاية من الأمراض بالتخلص من الذباب مثلاً. أو انظر إلى المواطن القاهري أو الجيزاوي [نسبة إلى القاهرة والجيزة في مصر] وكيف يدرك أمور مثل الالتزام بقواعد المرور وكيف يفهم مسألة السلامة عند عبور الطريق، وهل يكون لديهم نفس المعاني للخطوط البيضاء التي تحدد أماكن عبور المشاة في الطرق العامة كما هي عند المواطن في أي مدينة أو حتى قرية بريطانية؟ الاختلاف يعود بالضرورة إلى تأثير البيئة المادية في الحالتين. ولعل تجربة تحديث مدينة قنا¹⁶⁰ خير دليل على تأثير اختلاف البيئة المادية في عملية الإدراك، فقد كان للتحديث والتجميل وتهئية بيئة الشارع القنائي وترتيب مسارات السيارات وتخصيص أماكن لعبور المشاة مع إخلاء الأرصفة من كافة المعوقات تأثير واضح في سلوك المواطنين إذ أصبحوا أكثر تفهماً لقيمة النظام وأهمية المحافظة على الصورة الجمالية لمدينتهم مما كان عليه الحال قبل بدء التجربة.

بنفس المنطق فإن للبيئة الاجتماعية تأثيرها على كيفية فهم المدخلات وإدراك معانيها، حيث نجد أن أفراد الأسرة الواحدة الذين يتفاعلون مع بيئات اجتماعية مختلفة يميلون إلى الاختلاف في مدركاتهم ووجهات نظرهم. وتعكس البيئة الاجتماعية المباشرة التي تحيط بالفرد مجموعة القيم والعادات والتقاليد والمصالح المشتركة والعلاقات الإنسانية التي تربطه بغيره من البشر في المحيط المباشر كأفراد الأسرة أو شركاء العمل أو زملاء الدراسة أو مجموعة الأصدقاء. تلك العلاقات والأوضاع الاجتماعية تسهم في تشكيل كيف يرى الفرد المدخلات الآتية إليه وعلى أي صورة يفهمها متأثراً بمن حوله.

¹⁶⁰ راجع مقالنا في جريدة الأهرام عن تجربة التميز في محافظة قنا المنشورة بتاريخ.....2002

كذلك فإن البيئة الاجتماعية العامة أو غير المباشرة تصل تأثيراتها إلى الفرد أيضاً وتتدخل في تحديد مفاهيمه لما يصل إليه من مدخلات. فالمواطن الغربي عموماً الذي يعيش في بيئة اجتماعية ديمقراطية توفر حرية العمل والتصرف وتراعي حقوق الإنسان وتسمح له بمساحة عريضة للمشاركة في كل أمور المجتمع ذات التأثير عليه من خلال صناديق الانتخابات واستقصاءات الرأي العام سيختلف بالقطع في فهمه للمعلومات والمدخلات عن مثيله العربي الذي يتلقى ذات المعلومات من نفس المصادر ولكنه يحيا في بيئة اجتماعية تتميز بالسلطوية والبعد عن القيم الديمقراطية ولا تتاح فيها حرية التعبير عن الرأي ناهيك عن أن يطلب رأيه أصلاً.

وسوف نرى أن التعبير عن هذه الحالة في التنظيم تتمثل في قضية " ثقافة التنظيم " ومدى ما تسمح به من حرية في الاتصال والتفاعل وأنواع القيم والمفاهيم التي تحايبها وتدعو إليها، وكيف أنها أحد المحددات المهمة لإدراك أعضاء التنظيم لما يصل إليهم من مدخلات.

الحالة الذهنية للفرد

يقصد بالحالة الذهنية استعداد [نظام السلوك التنظيمي] وتهيؤه للسلوك والتصرف بشكل معين حين يستقبل مؤثراً خارجياً معاً، أو هي موقف استعداد ذهني يجعل النظام في حالة ترقب بحيث ينطلق للتصرف بشكل معين بمجرد استقباله للمؤثر. مثال ذلك قائد سيارة السباق الذي يكون مهياً للانطلاق بسيارته حال رؤيته إشارة بدء السباق، وكذلك المستهلك الذي ينتظر الإعلان عن توافر سلعة معينة يريد لها لكي يبادر إلى شرائها .

وتنبع أهمية الحالة الذهنية في أنها تتحكم كثيراً فيما يدركه الإنسان إذ أنه يدرك فقط تلك المدخلات التي تسمح حالته الذهنية بإدراكها. فالطالب المنشغل بالاستذكار في الدقائق الأخيرة قبل الامتحان لن يدرك صديقه

المرور بجانبه، وكذلك شرطي المرور الذي ينتظر مرور سيارة شخصية عامة كبيرة لن يلحظ كثيراً من مخالفات المشاة لقواعد المرور. إن الحالة الذهنية تعكس أمرين، الأول هو اتجاه الانتباه في ناحية معينة، والثاني الميل إلى التصرف بطريقة محددة، ولذلك فهي الحالة تؤثر تأثيراً مباشراً على الإدراك من خلال :

- السماح لبعض المدخلات بالوصول إلى المجال الإدراكي بينما تمنع أو تعوق مدخلات أخرى من الوصول .
- إضفاء معان ومفاهيم محددة مسبقاً على المدخلات التي يتم استقبالها [فهي بذلك حالة من الإدراك المستبق] .
- الإيعاز إلى [نظام السلوك التنظيمي] باتباع استجابات أو أفعال محددة ومن ثم تخفف من العمليات السلوكية الأخرى .

أوضاع الحالة الذهنية المؤثرة في الإدراك

تتخذ الحالة الذهنية للفرد أوضاعاً مختلفة منها ما يلي:

1. اليقظة Alertness
 2. التشتت وعدم التركيز
 3. الترقب والانتظار [التوقع]
 4. الشرود أو شبه الغيبوبة الذهنية
 5. الحماس والإقبال على مصدر المدخلات
 6. الفتور والانصراف عن مصدر المدخلات
- إن كل حالة من الحالات السابقة تؤثر سلباً أو إيجاباً في قدرة الفرد على فهم المدخلات وتكوين المدركات، فحالة التيقظ والانتباه تجعل الفرد قادراً على الاستقبال السليم للمدخلات بكافة عناصرها وتبين مصادرها وخصائصها، ومن ثم يكون احتمال تحليلها وتفسيرها على وجهها الصحيح أكبر. أما حالة التشتت وعدم التركيز فتجعل النظام غير واعياً بكافة أبعاد المدخلات ومن ثم تفوته عناصر منها تمل بمعانيها وقد تؤدي إلى عكس

المعنى تماماً. وعلى سبيل المثال فإن حالة التوقع تعبر عن انتظار الإنسان حدث معين ومن ثم يكون مستعداً ومهيئاً لاستقبال المدخلات المتعلقة به والسماح لها بالوصول بسرعة إلى مجاله الإدراكي والتعامل معها بإيجابية، فالإنسان إذن يدرك - أو يكون مستعداً لإدراك - ما يتوقع حدوثه كما في حالة المدير الذي يتقرب صدور قرار بترقيته إلى وظيفة أعلى ومن ثم نجده متلهفاً على سماع أنباء اجتماعات مجلس الإدارة أو التماس أنباء الترقية في كل مرة يأتيه يستدعيه رئيسه إلى مكتبه.

وبصفة عامة، فإن ما يتوقع الإنسان رؤيته أو سماعه [إدراكه] يؤثر بشكل واضح على ما يراه أو يسمعه [يدركه] فعلاً يمكن أن نصور هذه الحالة على أنها تحيز مسبق¹⁶¹.

من جانب آخر، فإن الحالة المزاجية للفرد تؤثر في إدراكه حيث تعبر عما يعانيه من فرح أو حزن، تفاؤل أو تشاؤم، اكتئاب أو إقبال على الحياة. وتختلف الحالة المزاجية للإنسان من ساعة لأخرى بل ومن لحظة لأخرى. ويتدخل كثير من العوامل النفسية والاجتماعية والفسولوجية لتحديد حالة الإنسان المزاجية. وما يعيننا توضيحه أن نفس الشيء قد يتم إدراكه على غير حقيقته [أو لا يتم إدراكه أصلاً] إذا كان الإنسان في حالة مزاجية سيئة.

وهكذا نرى أن الحالة الذهنية التي يكون عليها [نظام السلوك التنظيمي] تلعب دورها المهم في التأثير على كفاءة عملية تحليل وتفسير المدخلات وذلك من زاويتين:

¹⁶¹ تشير هذه الخاصية مشكلات في مجال تقييم أداء الأفراد حيث ينتج عنها ما يسمى بـ Halo

. Effect

الزاوية الأولى؛

التأثير على درجة الإلمام بكامل عناصر المدخلات وتفاصيلها مما يساعد في دقة التحليل والتفسير، أو إهدار جانب أو آخر من تلك العناصر وبالتالي تركز عملية التحليل والتفسير على معلومات ناقصة وغير دقيقة.

الزاوية الثانية؛

حسن أو سوء اختيار مدخل التحليل ومعايير التفسير، ففي الحالات الذهنية الإيجابية يكون التفكير في مداخل التحليل وأسس التفسير رائقاً ومنتظماً الأمر الذي يرشد الفرد إلى أنسبها وأقربها لتكوين صورة دقيقة لمعاني المدخلات. وبالعكس في الحالات الذهنية السلبية يفتقد النظام القدرة على الاختيار السليم ويعاني من عيوب الاستدلال الخاطئ والاعتماد على معايير وأسس للتحليل والتفسير لا تتناسب مع طبيعة المدخلات.

موقع الفرد في الشظير

تختلف مداخل وآليات تحليل وتفسير المدخلات حسب اختلاف موقع [نظام السلوك التنظيمي]، فأهل القمة التنظيمية يملكون رفاة التأمّل والمراجعة والاستئناس بالخبرات الخارجية والمستشارين وغير ذلك من أدوات المساعدة حتى يتمكنون من الوصول إلى التفسير السليم للمدخلات [طبعاً مع الأخذ في الاعتبار أنهم قادرون دائماً على تشويهِ معاني المدخلات بحسب مصالحهم ورؤاهم الشخصية]. أما من يقعون في مراتب تنظيمية أدنى فتقل إمكانياتهم في الحصول على دعم ومساندة متخصصة من أهل الخبرة في تحليل وتفسير المدخلات التي تصلهم، وبالتالي تقل قدرتهم على الوصول إلى تفسير كامل أو صحيح [بفرض بقاء باقي المؤثرات في عملية التحليل والتفسير ثابتة]. ولعل من الأمثلة الواضحة على تأثير الموقع التنظيمي على عملية الإدراك ما نراه حين يترك المسئول الحكومي الكبير في الدول غير الديمقراطية وظيفته فإنه يرى كل الأمور على غير ما كان يراها وهو في منصبه، فبعد أن كان يتبنى

سياسات الحكومة ويدافع عنها نراه يهاجمها ويعلن عدم رضائه عنها. وإذا تساءلنا ما الذي حدث ندرك أن ترك الموقع الحكومي الكبير هو الذي أحدث هذا التغيير في إدراكه للأمور، فضلاً عما يشعر به من المرارة والإحباط وغير ذلك من المشاعر السلبية .

ونلاحظ أن مجموعة العوامل السابقة متداخلة ومتفاعلة أي أن أكثر من عامل واحد قد يكون فاعلاً في التأثير على عملية الإدراك في موقف معين.

عملية التكيف Adaptation

إن استمرار استقبال الفرد لمثيرات من ذات المصدر لفترة ما يؤدي إلى انخفاض الإحساس أو الشعور بذلك المصدر وهذا ما يطلق عليه " التكيف " ويطلق على درجة الإحساس التي يصل إليها [نظام السلوك التنظيمي] " مستوى التكيف " Adaptation Level وهي تمثل معياراً يستند إليه في قياس المثيرات الأخرى. ويختلف " مستوى التكيف " باختلاف الظروف المحيطة مثال ذلك أن ضوء مصباح ما يبدو أكثر توهجاً في حجرة مظلمة عما لو كان تحت ظروف الشمس الساطعة إذ في هذه الحالة الأخيرة قد لا يمكن تمييز ضوء المصباح . وتبدو أهمية فكرة التكيف في توجيه الإدارة المعنية بتوصيل رسائل ومدخلات سلوكية مؤثرة إلى نظم السلوك التنظيمي في تنظيم معين إلى ضرورة التنوع في مصادر المدخلات وأساليب إرسالها حتى لا تقع في محذور التكيف ومن ثم يغفل عنها الأفراد المستهدفين وتفقد قدرتها على التأثير في مدركاتهم. من أجل هذا نجد الإدارة في محاولاتها الوصول بمدخلات معينة إلى المجال الإدراكي لأفراد معينين تلجأ إلى مثل الممارسات المهمة التالية:

- تنوع أساليب إرسال المدخلات.
- استخدام أكثر من مصدر لتوصيل المدخلات.
- تغيير هيئة المدخلات سواء من حيث الشكل أو طريقة العرض.
- تغيير نغمات الصوت وتعديلها في حالات الرسائل الصوتية.

- تغيير النغمات الموسيقية المصاحبة للرسائل الصوتية أو المؤذنة بوصولها.

- تغيير مواعيد إرسال المدخلات.

خصائص عملية الإدراك

على الرغم من الاختلافات الواضحة في قدرات الأفراد الإدراكية وتباين أساليبهم ومداخلهم في استقبال وتحليل وتفسير المدخلات، إلا أن هناك بعض الأسس العامة والمشاركة فيما بينهم جميعاً تساعد في تفهم كيف يحدث الإدراك. فالأفراد جميعاً لديهم نفس الجهاز العصبي وهم يشتركون في كثير من الحاجات والرغبات التي يشعرون بها وقد يواجهون ذات المشاكل والمواقف مما يجعل في الإمكان استنتاج بعض التعميمات عن خصائص عملية الإدراك تيسر الاقتراب منها وفهمها.

الخاصية الأولى - "الإدراك عملية اختيارية"

يستقبل [نظام السلوك التنظيمي] مدخلات سلوكية متعددة ومتباينة من مصادر عديدة طول الوقت، وهو يحاول تحليلها وتفسيرها وصولاً إلى فهم معانيها والتعامل معها بحسب ما يراه فيها من فوائد أو مخاطر. وعلى الرغم من أن للمدخلات السلوكية طبائع وخصائص وملامح ومميزات وأبعاد وأشكال وألوان مرتبطة بها، إلا أن ما يصل إلى المجال الإدراكي للنظام وما يتكون لديه من مدركات نتيجة تحليله لتلك المدخلات قد يكون شيئاً مغايراً بدرجات تتسع وتضيق بحسب عوامل ومؤثرات مختلفة، أي أن الأشياء التي يدركها [نظام السلوك التنظيمي] قد لا تنتقل إلى مخيلته بذات خصائصها بل إن بعضاً من تلك الخصائص قد لا يتم إدراكها أو يقع تحويرها.

من ناحية أخرى فإن [نظام السلوك التنظيمي] لا يرى كل شيء يقع في دائرة نظره إذ ليس من الضروري أن يصل إلى مجاله الإدراكي كل ما يوجد في الطبيعة فعلاً. فالفرد قد يتجاهل أو يتغافل أو يغفل عن بعض الأشياء

التي تقع في محيطه المباشر والمرشحة للوصول إلى مجاله الإدراكي إما لعدم أهميتها أو لعدم رغبته في رؤيتها .

لذلك تعتبر خاصية الإدراك الاختياري من الخصائص المميزة لعملية الإدراك بمعنى أن الإدراك يتم بطريقة اختيارية **Selective Perception** حيث يحدد الفرد لنفسه ما يريد رؤيته والطريقة التي يراها بها والمعاني التي يعطيها لها، فالإدراك إذن ليس نقلاً حقيقياً عن الطبيعة وإنما نقل بتصرف وفقاً لتأثير عوامل مختلفة تتدخل لتغيير صورة المدخلات ومعانيها وتنقلها لمخيلة الفرد في صورة خاصة به.

أبعاد الاختيار في الإدراك

تتخذ عملية الاختيار في الإدراك الأبعاد الرئيسية الأربعة التالية:

1. العرض الاختياري لمصادر المدخلات **Selective Exposure**

يستطيع [نظام السلوك التنظيمي] التحكم بدرجات مختلفة في تعريض نفسه لمصادر المدخلات التي تسعى للوصول إلى مجاله الإدراكي. فقد يقرر مثلاً حضور اجتماع إحدى اللجان بالتنظيم أو عدم الحضور، فهو حين يقرر الحضور يكون قد اختار التعرض لأنواع المدخلات التي ستتدفق عليه من كافة المصادر أثناء الاجتماع، وإن اختار عدم الحضور يكون قد فوّت الفرصة على تلك المدخلات أن تصل إلى علمه. ونحن نمارس جميعاً عملية التعرض الاختياري حين نعزف مثلاً عن مشاهدة برامج بذاتها في التلفزيون أو حين نقبل على قراءة صفحة معينة في الجريدة اليومية قبل غيرها. كذلك يتخذ التعرض الاختياري أشكالاً متنوعة حين يقرر الفرد الابتعاد عن مجال اجتماعي معين لا يريد أن يلتقي فيه بأشخاص معينين وهكذا.

2. الاستقبال الاختياري للمدخلات **Selective Reception**

ويقصد بالاستقبال الاختياري أن [نظام السلوك التنظيمي] لديه القدرة [نسبياً] على السماح لمدخلات معينة بالمرور من مصادرها [خاصة

الخارجية منها] إلى مجاله الإدراكي أو يستطيع أن يمنعها من المرور كأن هناك نوع من التصفية Filter يعمل وفق معايير وضوابط حددها الفرد لنفسه. وكل من يتعامل مع الشبكة العالمية " الإنترنت " يمارس نوعاً من التحكم في نوعية المواقع التي يسمح لنفسه بزيارتها وتلك التي يقيم حائلاً يمنعها من الظهور Fire Wall . ففي مثالنا السابق الخاص بالاجتماع وحرية الفرد في تقرير الحضور أو التخلّف، وإن كان النظام قد اختار عدم الحضور إلا أن ما تم تداوله من معلومات وقضايا ومناقشات قد تأتيه رغماً عن عدم حضوره في صورة محضر للاجتماع مثلاً أو تقارير شفوية تأتيه من بعض زملاءه ممن حضروا الاجتماع أو مكالمات هاتفية تخبره عما حدث أثناء ذلك الاجتماع وما انتهى إليه. وفي جميع تلك الحالات لا يزال النظام قادراً على ممارسة الاختيار بأن يمتنع عن استقبال تلك المدخلات فلا يقرأ التقارير المكتوبة ولا يستقبل المكالمات الهاتفية بدعوى أنه غير متاح مثلاً، كما قد ينأى بسمعه عما يخبره به البعض ويتعمد التشاغل عما يقولون عن الاجتماع وما جرى فيه.

3. التفسير والفهم الاختياري؛ Selective Apprehension

ولا تزال القدرة الاختيارية في الإدراك مستمرة حتى وإن نجحت المدخلات المرفوضة من التسلل إلى المجال الإدراكي للنظام، فهو قادر على أن يشوه معانيها ويغير من حقيقة مدلولاتها فيقلب إيجابياتها سلبيات أو العكس. ففي حالة مديرنا الراضح حضور اجتماع مجلس الإدارة والراغب عن التعرف على نتيجة المركز المالي للشركة، قد تصله رغماً عن كل ذلك معلومات تشير إلى الخسائر التي منيت بها الشركة فهو قادر على تحويل معنى المعلومات ونسبة الخسائر إلى المتغيرات العالمية والتهديدات بحرب في العراق مثلاً وتأثيراتها على حركة السوق وليس أنها ناتجة عن سوء إدارته مثلاً. ويميل الأفراد عادة إلى تشويه معاني المدخلات التي

تفرض عليهم رغم محاولاتهم الابتعاد عن مصادرها والامتناع عن استقبالها وذلك لتأكيد موقفهم الرفض لها.

4. الذكر الاختياري Selective Remembering

ونتيجة لعلم مصادر المدخلات الراغبين في الوصول بمعلوماتهم إلى أفراد معينين بقضية الإدراك الاختياري فهم يبدعون في أساليب وتقنيات تساعد على اختراق الموانع التي يقيمها هؤلاء الأفراد ضد مدخلاتهم وينجحون في توصيل ما يريدون والإلحاح في شرحها وتفسيرها وتبسيط معانيها وتذكير الناس بها مثلما يفعل المعلنون الذين يعتمدون إلى تكرار إذاعة إعلاناتهم في أوقات مختلفة ويفاجئون بها المشاهدين وهم يتابعون البرامج التي يفضلونها وغير ذلك من التقنيات الإعلانية المتطورة التي تهدف إلى تخطي الحواجز والوصول إلى المجال الإدراكي للمشاهدين المستهدفين. ومع ذلك يلجأ النظام السلوكي إلى خط الدفاع الأخير لديه وهو التناسي أي إخراج المدخلات التي فرضت على مجاله الإدراكي من حيز الذاكرة النشطة Active Memory إلى الأرشيف أي الجزء غير النشط من الذاكرة.

الخاصية الثانية: الإدراك عملية اجتماعية

اهتم علماء الإدراك بدراسة تأثير المؤثرات الخارجية على الفرد ، ومن ثم توصلوا إلى تلخيص عملية الإدراك في استقبال المؤثرات الخارجية Stimuli ثم تفسيرها وإعطائها معان محددة من خلال قدرات الفرد الحسية [الحواس]. وقد اتجه كثير من الباحثين في علم النفس إلى التركيز على دراسة الإدراك من خلال تفهم عمليات الإحساس ولكن هذا الاتجاه ليس كافياً، فالإدراك يتأثر في ذات الوقت بكثير من العوامل الاجتماعية ¹⁶².

¹⁶² Peter Suedfeld, Social Processes. W. M. Brown Co. publishers-Dubuque, Iowa, 1966, p.11.

وتبرز أهمية العوامل الاجتماعية في الإدراك في المواقف التي تكون فيها الطبيعة المادية Physical Nature للمؤثرات الخارجية غير واضحة تماماً، فيضطر الشخص إلى الاستناد على مصادر أخرى للمعلومات لكي يستطيع تفسير تلك المؤثرات وفهمها. وتؤدي العوامل الاجتماعية دوراً مزدوجاً في تكوين المجال الإدراكي للفرد:

الدور الأول؛

أنها تمثل مصدراً للمعلومات فالفرد يستطيع الاستناد في تكوين مدركاته على رأي الجماعة التي يتصل بها أو قرار رئيسه في العمل أو تعليمات وقواعد تعلمها من تفاعله مع الأفراد الآخرين.

الدور الثاني؛

أنها تساعد الفرد في تخفيض الغموض الذي يعانيه من بعض المدركات فيضطر إلى الالتجاء إلى آراء الآخرين وتجاربهم والقيم والاتجاهات العامة لتفسير معاني المدركات .

إن الطبيعة الاجتماعية للإدراك تفيد في فهم حقيقة ما يحدث حين يتعرض الإنسان لمدخلات تأتيه من مصادر خارجية حيث أنه يعتمد بدرجة واضحة على معطيات ومؤشرات ومعايير وقيم يستمدّها ممن حوله من أفراد وجماعات من أجل تفهم طبيعة تلك المدخلات واتخاذ قرار بشأنها.

ويكون الإنسان دائماً في مواقف تفاعل مع آخرين يدخل معهم في علاقات اجتماعية متنوعة الأبعاد والأهداف، ولكنه يكون دائماً في أحد مركزين: 1. مركز المؤثر الذي يوجه الآخرين نحو أنماط سلوكية تناسب وأفكاره ومعتقداته وتحقق أهدافه.

2. مركز المستجيب الذي يتبع توجيهات وإرشادات الطرف الآخر في العلاقة ويحدد سلوكه وفق ما يشير به ذلك الطرف.

وفي أي المركزين نجد أن إدراك كل من الطرفين يتأثر وفق معطيات العلاقة الاجتماعية وما تفرزه من مدخلات يكون كل منهما أكثر استعداداً

لقبولها والسماح لها بالوصول إلى مجاله الإدراكي. وتتركز مصادر التأثير الاجتماعي على الإدراك من ارتباط العلاقات الاجتماعية بفرص أطرافها في إشباع رغباتهم وتحقيق أهدافهم من خلالها، إذ كلما توفرت تلك الفرص من خلال العلاقات الاجتماعية زاد تأثيرها على تشكيل مدركات أطرافها، وبالعكس إذا قلت أو انعدمت فرص الإشباع وتحقيق الأهداف في العلاقة الاجتماعية تقلص تأثيرها في إدراك أطرافها.

وتنبؤ أهم مصادر التأثير الاجتماعي على عمليات الإدراك فيما يلي:

1. الأسرة وما يسودها من علاقات بين أعضائها والقيم والعادات والتقاليد المرعية فيها.
2. الجماعات الصغيرة التي يتفاعل الفرد معها في علاقات مباشرة أو غير مباشرة وما توفره له من دعم ومساندة في إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه [أو العكس].
3. جماعات وفرق العمل داخل التنظيم وما تتمتع به من تماسك [أو تنافر]، وما يسودها من تعاون [أو تعارض وتناقض].

تأثير الدور الاجتماعي Social Role

يلعب كل إنسان دوراً اجتماعياً معيناً [أو أدوار] يتطلب منه القيام بأنماط سلوكية معينة، فالمدير يمارس دوراً يختلف عن دور العامل والبائع دوره يختلف عن دور المشتري والأب يقوم بدور مغاير لدور الابن وهكذا. وحين يواجه الإنسان المواقف الاجتماعية والتنظيمية وحين يستقبل أنواع المدخلات السلوكية المتعددة إنما يدرك تلك الأمور جميعاً بطريقة تتناسب وطبيعة الدور الذي يمارسه. فالعامل مثلاً عند مناقشة أمور الأجور والمكافآت تراه يتحمس لزيادتها لأنه يدرك الأجر باعتباره مصدراً للدخل، بينما إذا عهد إليه بمسئولية إدارية اختلف دوره ومن ثم يختلف إدراكه للقضية وقد يعارض زيادة الأجور لأنه في الدور الجديد يدركها باعتبارها من عناصر الإنفاق.

تأثير المركز الاجتماعي Status

يحتل كل إنسان مركزاً اجتماعياً يتحدد في ضوء الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها أو العمل الذي يمارسه في المجتمع، ومستواه العلمي والثقافي، وعلى أساس المهنة التي يمارسها والمستوى الوظيفي الذي يشغله. فالطبيب أو المهندس قد يشغلان مركزاً اجتماعياً يفوق المركز الاجتماعي للموظف الحكومي بينما يتميز هذا الأخير عن المركز الذي يتمتع به عامل حربي .

ويدرك الإنسان المدخلات الواردة إليه في إطار القواعد والخصائص الاجتماعية التي تميز المركز الاجتماعي الذي يشغله ¹⁶³ . ولذلك فإن نفس السلعة تبدو مختلفة في القيمة بالنسبة لشخصين في مركزين اجتماعيين مختلفين، والوظيفة الواحدة تبدو لأحد الأفراد فرصة نادرة بينما يراها شخص آخر على أنها إهدار لكرامته.

الخاصية الثالثة - الإدراك عملية موقفية Situational

يتم الإدراك من خلال تعرض [نظام السلوك التنظيمي] إلى مواقف متباينة تنتج فيها مدخلات من مصادر مختلفة تتوجه إليه بغية التأثير في سلوكه بشكل أو آخر. ومن هذا تتضح حقيقة مهمة أن العنصر الفاعل في حدوث الإدراك هو تواجد الفرد في موقف يتضمن مصادر للمدخلات، بمعنى أنه لو انعزل الفرد عن كافة مصادر التأثير الخارجية لا يحدث الإدراك إلا بالنسبة للمدخلات الأساسية النابعة من ذاته. فلو تصورنا بدلاً أن شخصاً ما قد عزل تماماً عن كافة مصادر المدخلات الخارجية سواء البشرية أو المادية أو المعنوية [أي منعت عنه كافة المدخلات الطبيعية والاجتماعية والتنظيمية ولم يبق إلا القدر البسيط من المدخلات الأساسية

¹⁶³ R. K. Merton, Social Theory and Social Structure, (Glencoe, Ill. : The Free Press, 1957).

النابعة من ذاته]، فإن هذا الإنسان ستتوقف لديه عملية الإدراك وإذا طالت فترة العزل ستتوقف حواسه أيضاً حيث تتعطل عن الاستخدام وتصبح غير ذات معنى.

العوامل الموقفية المؤثرة في الإدراك

تختلط في أي موقف إدراكي مجموعات من العوامل تساعد في تحديد كيف سيتم الإدراك في كل موقف بذاته أي أن [نظام السلوك التنظيمي] قد يدرك نفس المدخلات بأساليب ومعان مختلفة إذا اختلفت المواقف التي تأتيه فيها تلك المدخلات]، ومن أهم هذه العوامل ما يلي:

■ طبيعة الموقف

تختلف طبيعة المواقف التي يتواجد بها البشر وتتنوع خصائصها وأهدافها. وبشكل عام تنقسم المواقف إلى فئتين أساسيتين:

1. مواقف إيجابية مساندة ومشجعة Supportive

2. مواقف سلبية معوقة ومحبطة Frustrating

وبالتالي فإن الإنسان في المواقف الإيجابية سيكون أكثر انفتاحاً واستعداداً لاستقبال المدخلات النابعة في الموقف ويميل إلى تحليلها وتفسيرها بإيجابية. وعلى العكس فإنه في المواقف السلبية سيكون أكثر حذراً وتوجساً في استقبال المدخلات ويميل إلى التفسيرات السلبية والمشوهة. وعلى سبيل المثال إذا حضر [نظام السلوك التنظيمي] اجتماعاً مع رؤسائه لمناقشة نتائج الأداء في فترة سابقة وكان الاجتماع يبدو إيجابياً ومشجعاً فإن ما يرد فيه من ملاحظات حول أدائه سيميل إلى استقبالها وتفسيرها على أنها نصائح وإرشادات من رؤسائه الحريصين على تقدمه وتفوقه، بينما لو استشعر الإنسان نغمة سالبة فإنه سيميل إلى مقاومة استقبال ذات الملاحظات من نفس الرؤساء ويعطيها تفسيرات سالبة على أنها انتقادات ظالمة من رؤساء لا يقدرّون ما يبذله من جهود.

▪ مواصفات المدخلات الإدراكية [المثيرات] Stimuli

تتباين المدخلات في خصائصها ومواصفاتها من حيث اللغة المستخدمة والشكل والعناصر المكوّنة لها، ومن ثم يختلف وقعها لدى الفرد المستقبل لها ويتأثر تحليله وتفسيره وفقاً لذلك. فالأشياء باهرة اللون يسهل إدراكها عن غيرها إذ يسهل على الفرد اكتشاف سيارة حمراء اللون بين عشرات من السيارات البيضاء، كذلك فإن ارتباط المدخلات بأصوات مميزة مألوفة تزيد من فرص وصولها إلى المجال الإدراكي للفرد المستهدف. من ناحية أخرى، فإن شدة أو قوة المؤثر تساعد على سهولة تبيينه وإدراكه، فالفرد يستطيع تمييز الصوت الجهوري عن الأصوات الخافتة، كما يسهل إدراك الأشياء كبيرة الحجم عن مثيلاتها صغيرة الحجم. وأخيراً فإن الحركة والتغير Movement and Change من الصفات التي تزيد فرص الإدراك، لذلك فإن الإعلانات المضيفة المتحركة يسهل إدراكها عن الإعلانات الثابتة.

▪ خصائص [نظام السلوك الشظيمي]

ثمة بعض العوامل المتعلقة بالفرد Perceiver Factors والتي تسهم في تحديد فرص استقبال وإدراك المدخلات في المواقف المختلفة من خلال تأثيراتها التالية:

المجال الإدراكي للفرد

فقد أوضحت الدراسات أن هناك حدوداً لما يستطيع الفرد إدراكه أو المجال الإدراكي، مثلاً إذا طلب إلى الفرد أن يذكر العدد الصحيح لبعض الأشياء المتناثرة أمامه بطريقة غير منتظمة فإن مجال الإدراك لا يزيد على ثمانية، وبصفة عامة فقد اتضح أن هذا المجال الإدراكي يتراوح بين 6 - 11. ولا شك أن الأفراد يختلفون فيما بينهم في مدى هذا المجال الإدراكي طبقاً لصفاتهم الذاتية، ولعل هذا الاختلاف يفسر التناقض الدائم بين شهود حادثة معينة حيث يرى بعضهم أشياء لا يدركها الآخرون.

الحساسية تجاه المدخلات

من ناحية أخرى تؤثر الخصائص الشخصية في درجة حساسية الفرد [زيادتها أو إضعافها] تجاه مدخلات معينة. فالشخص الذي رسب في اختبار لشغل وظيفة نجده أكثر حساسية لإدراك الكلمات والأوصاف المتصلة بالفشل، في حين أن الشخص الذي اجتاز الاختبار بنجاح تضعف حساسيته تجاه ألفاظ النجاح، أي أن الخبرات والتجارب الشخصية المختلفة تعمل على تنمية حساسية خاصة للفرد تجاه الأشياء والأشخاص الآخرين . كذلك فإن الرغبات والاهتمامات الشخصية للفرد تعمل على زيادة قدرته وحساسيته على إدراك بعض المدخلات أكثر من غيرها، مثال ذلك أن يذهب طبيب ومهندس معماري لزيارة صديق لهما في منزله الجديد، نجد الطبيب يتجه مباشرة إلى إدراك أن المنزل غير صحي نظراً لعدم دخول الشمس معظم الحجرات، في حين يكتشف المهندس المعماري أن الطلاء ليس جيداً. كذلك تؤدي الخبرات والاهتمامات الشخصية للفرد إلى تحديد معاني الأشياء التي يراها بطريقة تتفق مع تلك الخبرات، فكلمة " جامعة " مثلاً تثير في رب العائلة شعوراً بالضيق والاكئاب لأنها تحمل معنى نفقات باهظة للكتب التي يطلب أبناؤه شراءها، في حين أن الكلمة ذاتها تثير في نفس الأستاذ الجامعي شعوراً بالارتياح إذ تشير إلى المجتمع الذي ينتمي إليه. وهكذا نرى أن الكلمة الواحدة قد تحمل معاني مختلفة للأفراد المختلفين بحسب خبراتهم ، واهتماماتهم وحاجاتهم الشخصية .

كما تزيد أو تقل حساسية الفرد تجاه مدخلات بذاتها [الفرد الذي يمر بأزمة نفسية لفقد شخص عزيز عليه يكون عازفاً عن قراءة صفحة الوفيات في الصحيفة اليومية التي بين يديه]. وبذلك تؤدي تلك الخصائص الشخصية المعبرة عن حالة الفرد النفسية والذهنية إلى التأثير في عملية الإدراك سلباً وإيجاباً.

وأخيراً فإن حاجات الفرد ورغباته قد تدفعه إلى اختيار بعض الأجزاء من المدخلات وتكوين صورة لهذا الشيء بناء على هذا الاختيار الناقص، وإن كانت الصورة الجديدة مخالفة للحقيقة إلا أنها تتفق مع رغبات الشخص. مثال ذلك الطالب الجامعي الذي حصل على تقدير ممتاز في إحدى المواد نراه يتناسى كل صفات وخصائص أستاذ المادة ولا يذكر إلا أنه رجل عادل يعطي الطالب حقه ويضفي عليه من الصفات الحميدة الشيء الكثير الذي قد يختلف عن الحقيقة التي يلمسها الطالب جيداً. وعلى العكس من ذلك لو حدث وفشل الطالب في الحصول على تقدير مناسب في إحدى المواد نجد أنه يصب غضبه على الأستاذ ويتجاهل كل ما يتمتع به من مزايا علمية ويخلق له في مخيلته صورة قاتمة يقنع بها نفسه ويسعى إلى إقناع الآخرين بها .

الخاصية الرابعة: ينتر تنظيم المدرركات في مجموعات مشابهة

إن الأشياء والأفكار والأشخاص التي يدركها الفرد وإن تم إدراكها منفصلة عن بعضها إلا أنه يتم تنظيمها في مجموعات إدراكية تصبح هي المؤثرة على سلوك الفرد الاجتماعي . ما نقصده هنا أن الفرد يدرك مدخلات متباينة ومختلفة، إلا أنه يميل إلى أن يربط بين تلك المدرركات بعضها بعضاً بطريقة منتظمة بحيث يتكون منها نظام متكامل . فالجامعة قد ترتبط في النظام الإدراكي لبعض الأفراد بالثقافة العامة ، الأسلوب العلمي في البحث واتخاذ القرارات ، الدولة العصرية وما إلى ذلك . وبالنسبة للمسؤولين عن التعليم العالي في الدولة فقد يرتبط إدراكهم للجامعة بمشكلات زيادة أعداد الطلاب، تضخم الميزانيات المطلوبة للجامعات، مشاكل الخريجين وغير ذلك من الأمور التي يشغلون بها.

أسس تنظيم المدرركات

1. تقارب المدرركات سواء في المكان أو الزمان أو المصدر أو الموقف الناشئة فيه يجعلها تنتظم في مجموعة واحدة، فالمدخلات التي

يتعرض لها نظام السلوك التنظيمي والصادرة إليه من رئيسه المباشر يميل إلى تجميعها في مجموعة إدراكية واحدة على الرغم من احتمال اختلاف مضامينها. وكذلك كل المدخلات التي يصادفها النظام في اجتماع مهم لمجلس الإدارة سوف تنتظم في مجموعة إدراكية واحدة. كذلك فإن التقارب في الزمان يجعل المدركات تنتظم في مجموعة إدراكية واحدة . فمثلاً أن يرزق الفرد بطفل جديد في ذات اليوم الذي يحصل فيه على ترقية في عمله يجعل الأمرين يرتبطان معاً في مجموعة إدراكية واحدة يطلق عليها الفرد " طالع السعد " .

2. التشابه بين الأشياء والأشخاص من العوامل التي تزيد من فرص انتظامها في مجموعات إدراكية متناسقة، فمثلاً تشابه الهيكل التنظيمي لأغلب التنظيمات مع " الهرم " يجعل نظام السلوك التنظيمي يجمع بينهما في مجموعة إدراكية واحدة.

3. تسهم الثقافة العامة للمجتمع في توفير أسس لتنظيم المدركات من خلال المفاهيم التي تركز عليها، فالشعوب في الدول الفقيرة والنامية تربط الآن بين مفاهيم العولمة، الرأسمالية الشرسة، الاحتكارات العالمية والولايات المتحدة الأمريكية وتنظمها في مجموعة إدراكية واحدة في أغلب الأحيان. وبنفس المنطق نرى كثيراً من المستهلكين في العالم المعاصر يربطون في مجموعة إدراكية واحدة مفاهيم جودة المنتجات والتطوير والابتكار المستمر والصناعة اليابانية. وقد تبلورت الثقافة الأمريكية في فترة التفرقة العنصرية التي سادت الولايات المتحدة الأمريكية لسنوات طويلة في اعتبار لون البشرة العامل الأساسي في تصنيف البشر، وبالتالي ارتبط اللون الأسود بالتخلف في أذهان ملايين الأمريكيين لفترات طويلة - وقد يكون هذا الارتباط قائماً حتى الآن -، بينما اللون الأبيض يقع في المجموعة الإدراكية التي تضم مفاهيم التميز والتفوق والشعوب الغربية بصفة عامة من الأصل

الأوروبي . وفي مصر الآن يضع الناس رجال الأعمال، البنوك، والهرب إلى الخارج دون سداد ما عليهم من قروض في مجموعة إدراكية واحدة.

4. يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعاً لوضوح علاقات السبب والنتيجة بين تلك المدركات. فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية، أو أن الاستعمار هو سبب تخلف بلدان إفريقيا، وأن العولمة هي مصدر الشقاء للدول والشعوب الفقيرة وأن منظمة التجارة العالمية هي سبب معاناة الدول المصدرة للمواد الأولية. ولا شك أن أساس تحديد علاقة السبب والنتيجة بين المدركات المختلفة يتوقف على وفرة المعلومات المتاحة لنظام السلوك التنظيمي وقدرته على التحليل والبحث في أصول الأشياء فضلاً عن مجمل الرغبات والاتجاهات والخبرات المتراكمة [أي حصيلة المدركات السابقة]. ويعتبر هذا الميل لتنظيم المدركات في مجموعات على أساس علاقات السبب والنتيجة من أهم المظاهر المؤثرة على السلوك الاجتماعي . ففي ميادين السياسة والاقتصاد يميل الناس إلى الربط بين ظواهر مختلفة على أساس أن هناك علاقة سببية بينها كأن يدرك الأفراد أن ارتفاع الأسعار يعود إلى زيادة تصدير المنتجات المحلية، أو أن صعوبة الحصول على عمل لخريجي الجامعة سببه ضعف إدارة الشركات والمؤسسات.

إن عملية تنسيق المدركات في مجموعات إدراكية وفق معايير وأسس واضحة لدى نظام السلوك التنظيمي يمكن تصورها بوضوح لو تأملنا كيف ينظم الإنسان الموضوعات والمعلومات المختلفة على الحاسب الآلي، فإنه لو تركها دون تنظيم سوف يجد صعوبة بالغة في البحث والاسترجاع حين يحتاج الرجوع على بعض منها، كما أن الذاكرة المتاحة على الحاسب سوف تبدد نتيجة عدم الترتيب والتنظيم فيما يضاف إليه بغرض الحفظ. لذا نجد الأسلوب الأفضل هو تجميع المعلومات ذات

العلاقة في ملف خاص File، ثم تجميع الملفات المتشابهة أو المتقاربة أو ذات العلاقة في حافظة Folder ويعطي لكل منها اسم لا يتكرر حيث أن الحاسب نفسه سيرفض إنشاء أكثر من ملف أو حافظة بنفس الاسم. وبالتالي تتضح لنا قيمة أخرى لخاصية التجميع المنظم للمدركات في مجموعات متناسقة وهي ترتيب الذاكرة الإنسانية بطريقة تيسر حفظ المدركات واسترجاعها حين الحاجة في مواقف اتخاذ القرار.

الخاصية الخامسة: إدراك الجزء في ضوء صفات الكل

إن عمليات الإدراك المتعاقبة لا تتم في فراغ بل يضمها تنظيم إدراكي متناسق، لذلك فإن إدراك المدخلات الجديدة يتحدد تبعاً لصفات وخصائص المجموعة الإدراكية المرشحة للانضمام إليها. بمعنى أن الفرد يميل إلى إدراك الأشياء المختلفة على أنها نفس الشيء إذا كانت تنتمي إلى نفس المجموعة الإدراكية وذلك نتيجة عدة أسباب:

النعيم Stereotyping

ويعني إضفاء صفات مدركات سابقة على كل نوع هذه المدركات حتى ولو لم تكن كذلك ، مثال ذلك لو كان نظام السلوك التنظيمي قد تكونت لديه صورة سلبية عن رئيسه المباشر فإنه يميل إلى أن إدراك جميع الرؤساء الإداريين بهذه الصورة بغض النظر عن خصائصهم الشخصية والتي قد تخالف هذه الصورة العامة Stereotype ، وينطبق ذات المثل على وصف جميع الموظفين الحكوميين بأنهم روتينيين كما يصورهم الكاريكاتير الشهير للرسام الساخر مصطفى حسين في شخصية " عبد العاطي البيروقراطي".

ضعف الفرق بين المدخلات

قد يعجز الفرد عن اكتشاف الفروق بين المدخلات المختلفة الواردة إليه من مصادر مختلفة أو في مواقف متباينة مما يؤدي إلى عجزه عن التمييز

بينها فيميل إلى تجاهل تلك الفروق ورؤية المدخلات كلها على أنها متشابهة Assimilation وبالتالي تضم كلها في مجموعة إدراكية واحدة.

نمير "الإطار المرجعي" Frame of Reference

لكل إنسان إطار مرجعي يستمد منه القيم والمفاهيم الأساسية التي يعتمد عليها في تصريف شئونه كلها. ومن فإن هذا الإطار المرجعي يساعد في تحديد الطريقة التي يتم بها إدراك المدخلات الجديدة، فالمسلم إذ يتخذ القرآن الكريم إطاراً مرجعياً فإنه يكون إدراكه لليهود في ضوء ما ذكره الحق تبارك وتعالى عنهم في معظم سور القرآن الكريم ووصفهم بالخداع والخيانة والمكر وتحريف الآيات وغيرها من الصفات السلبية. ومن ثم فكل مدخلات جديدة عن اليهود ستصنف وفقاً لهذه المرجعية.

والعامل عضو النقابة يكون ميثاق النقابة ونظامها وأهدافها هو إطاره المرجعي، وبالتالي فإنه يدرك الإدارة والمديرين وتصرفاتهم وقراراتهم في أغلب الأحيان على أنها في غير صالح العمال لأنهم وفق إطاره المرجعي الذي تشكل عبر سنوات طويلة من الممارسة يرى المديرين عادة على أنهم أعداء الطبقة العاملة ويعملون في الأساس لحساب أصحاب رؤوس الأموال من المستغلين والمحتكرين وهم ينتمون إلى فريق مغاير توجهه مصالحه المختلفة عن مصالح الطبقات العاملة.

النمط السلوكي المقبول Norm

يعتاد البشر اتخاذ أنماط سلوكية متوسطة أي تبعد التطرف ويعتبرونها هي الأنماط المقبولة التي يتم إدراك المدخلات بالقياس إليها. فقد ثار في مصر مؤخراً خلاف حول رأيين في تنظيم التعامل بالدولار الأمريكي والنقد الأجنبي عامة،

الرأي الأول؛

ينادي أصحابه بفرض قيود مشددة على هذا التعامل من أجل السيطرة على أسعار الدولار الأمريكي وغيره من العملات الأجنبية الرئيسية ومنع

المضاربة فيها مما يساعد على ضبط حركة الأسعار في السوق بشكل عام ويخفف من أعباء تكلفة الواردات التي تتزايد مع ارتفاع أسعار الصرف الأجنبي،

الرأي الآخر؛

يرى أصحاب إباحة وإطلاق حرية التعامل في النقد الأجنبي مما يساعد على تحديد القيمة الحقيقية للجنيه المصري مقابل العملات الأجنبية الرئيسية وبذلك تنخفض قيمته وتنمو الصادرات نتيجة لذلك. وتدور فكرة الرأي الوسط أو " نمط السلوك المتوسط " على رفض السلوك المتطرف وأمية الأخذ بالحلول الوسط. وبتطبيق هذه الفكرة على موضوع التعامل في النقد الأجنبي يدرك أصحاب هذا الرأي الوسط كلا من الرأيين السابقين على أنه غير سليم وأن الأوفق أن يكون القرار هو الإباحة المشروطة بضوابط، أو التقييد المرن كحل وسط.

الخاصة السادسة: قابلية المدركات للتغير

لقد تبيننا أن المدركات تتكون كنتيجة للتفاعل بين مجموعات من العناصر:

1. المدخلات الآتية إلى نظام السلوك التنظيمي من مصادر مختلفة خارجية وذاتية.

2. الخصائص الشخصية للفرد ومحصلة رغباته واتجاهاته وخبراته ومعاييره في اتخاذ القرارات.

3. هيكل النظام الفكري للفرد Cognitive System .

4. مدى ما يحققه من نجاح أو فشل في تحقيق غايته.

وأوضحنا كذلك أن تكون المدركات هو في حقيقته محاولة من الفرد في التأقلم والتكيف مع الظروف والمواقف الخارجية التي يوجد بها من ناحية، وتحقيق توازنه الذاتي من ناحية أخرى. ولو تأملنا في مجموعات العناصر السابقة والمتفاعلة في تكوين المدركات لاكتشفنا أنها جميعاً

ليست ثابتة أو جامدة، بل هي في حالة حركة وتطور مستمرين، ومن ثم تكون حصيلتها من المدركات متطورة هي الأخرى، ومن هنا نأتي إلى الخاصية السادسة في عملية الإدراك وهي قابلية المدركات للتغيير والتطوير.

محركات تغيير المدركات

كما رأينا أن المدركات تتحدد نتيجة التفاعل بين مجموعة العناصر السابقة، وبالتالي فإن التغيير في هذه العناصر كلها أو بعضها يكون محركاً للتغيير في المدركات ذاتها كما يتبين من المناقشة التالية:

■ تغير المدخلات

لقد أوضحنا سابقاً أن عملية الإدراك تتأثر جزئياً بأنواع مختلفة من العوامل تأتي في مقدمتها طبيعة وخصائص المدخلات الآتية إلى الفرد من مصادر خارجية أو من ذاته، وبالتالي فإن أي تغير يصيبها سوف ينعكس على تشكيل المدركات السابق تكونها. ويحدث التغير في المدخلات لأسباب متعددة منها:

1. تحديث المعلومات Updating نتيجة ظهور أبعاد جديدة في الموقف.
2. ورود معلومات مخالفة من مصادر أخرى لها مواقف متباينة مع المصادر السابق ورود المدخلات منها.
3. ظهور أبعاد جديدة في موضوع المدخلات لم تكن محل اهتمام المصادر الأولى التي جاءت منها إلى نظام السلوك التنظيمي.
4. ظهور اكتشافات علمية وتقنية تحدث تغييراً في المدخلات السابق ورودها.

ولعلنا نعود إلى مثال الحرب المستهدف شنها ضد العراق، فإن مواقف المؤيدين للحرب تبدو نتيجة إدراك إيجابي لموقف الولايات المتحدة الأمريكية وما تكرره من امتلاكها أدلة قاطعة على ما يقوم به العراق من تطوير لأسلحة برامج تسليح نووية وبيولوجية وكيميائية. وقد تكون هذه

المدرجات تدعمت في إطار المعلومات المتاحة من تقارير المفتشين الدوليين والتي أبانت أن العراق غير متعاون تماماً في الكشف عن تلك الأسلحة والبرامج حسب ما قضى به قرار مجلس الأمن رقم 1441. ولكن لو افترضنا أن معلومات جديدة ظهرت وبيّنت أن برامج تطوير تلك الأسلحة في العراق بدأت واستمرت لفترات طويلة بمساعدة ودعم من أمريكا ذاتها وأن الشركات الأمريكية كان لها دور بارز في تلك البرامج وقت كانت مصالح أمريكا السياسية متوافقة مع ذلك الاتجاه، فإن تلك المعلومات الجديدة لا شك سوف تعمل على تغيير مدرجات العالم حول دوافع أمريكا من شن الحرب ومدى مصداقيتها حين تتحدث عن رغبتها في حماية جيران العراق والعالم بأسره من عدوانه المحتمل حال تملكه تلك الأسلحة.

والنتيجة العامة أن كل ما يصل إلى علم نظام السلوك التنظيمي من مدخلات قابل للتغيير بفضل تقنيات المعلومات والاتصالات الحديثة التي تجاوزت تباعد المسافات وفروق التوقيت بين أنحاء العالم المختلفة وجعلت تبادل وتناقل المعلومات عن الظواهر والأحداث لحظة وقوعها أمراً متاحاً للجميع. والنتيجة أن المدرجات في نظم السلوك التنظيمي تكون في حالة حركة مستمرة ويجري مراجعتها وتحديثها طول الوقت.

■ تغير الخصائص الشخصية للفرد وتركيبه النفسي والاجتماعي

الإنسان كائن حي يعيش في مجتمع حي ومتحرك ويتفاعل مع أفراد وجماعات بشرية تتطور وتتغير مواقفها باستمرار، فالحركة والتداول والتطور المستمر من سمات الطبيعة البشرية. والإنسان يمر في أطوار عمرية مختلفة، كما يباشر ألواناً من النشاط المتطورة توافقاً مع تلك المراحل العمرية. ولا يبقى الإنسان قائماً في مكان واحد بل يسعى إلى تغيير الأمكنة بحثاً عن الفرص الأفضل أو تجنباً لمشكلات ومخاطر تهدده في بعض الأماكن. والخلاصة أن كل عناصر التركيب النفسي والاجتماعي

للفرد تتطور وتتبدل نتيجة التفاعل المستمر مع الآخرين، ومرور الزمن وتبدل الأماكن . ولما كانت مكونات ذلك التركيب النفسي والاجتماعي من رغبات وأهداف واتجاهات وخبرات وقيم ومعتقدات ومعايير للقرار وأنماط مقبولة من السلوك Norms تسهم جميعاً في تشكيل عملية الإدراك وما ينتج عنها من مدركات، يكون تغييرها مؤدياً بالتالي إلى تغيير المدركات ذاتها.

■ تأثير الرغبات

إن رغبات الإنسان غير المشبعة تنتج قوى دافعة توجه سلوكه ناحية الحصول على الإشباع المستهدف، وبذلك تلعب الرغبات غير المشبعة دوراً هاماً في تحديد ما يدركه الإنسان إذ تسيطر نسبياً على حالة الانتباه ومن ثم تسمح باستقبال مثيرات معينة أو تمنع مثيرات أخرى، أي أن للرغبات تأثير في إحداث حالة ذهنية تحدد ما يدركه الإنسان، مثال ذلك أن الشخص الجائع سوف يميل إلى إدراك الأشكال الغامضة التي تعرض أمامه على أنها أصناف من الطعام. وبصفة عامة فإن الإنسان الذي يشعر برغبة لم يتحقق لها الإشباع المطلوب سوف يميل إلى إدراكها فيما يعرض عليه من صور أو أشكال¹⁶⁴. وحيث أن حاجات ورغبات الفرد وأهدافه كلها في تطور وتغير مستمرين، من ثم تكون مدركاته أيضاً في حالة من المراجعة المستمرة والتغيير في ضوء المستجدات من معلومات أو عناصر نفسي واجتماعية.

■ تأثير الخصائص الشخصية

من جانب آخر، فإن عملية تغيير المدركات تتأثر بالصفات الشخصية التي تميز الفرد مثل قدراته العقلية. فالأفراد يختلفون في قدراتهم العقلية من حيث الذكاء والقدرة على استيعاب المعلومات الجديدة وتفهم الأمور،

¹⁶⁴ C.L. Stacey and M. De Martian, Understanding Human Motivation (Cleveland : H. Allen, 1958).

فالأفراد ذوي القدرات العقلية المنخفضة يصعب عليهم تعديل مدركاتهم حين يستقبلون مدخلات جديدة، في حين أن الأفراد الذين يتميزون بمستويات أعلى من القدرات الذهنية يستطيعون إجراء عملية إعادة تنظيم سليمة لأفكارهم ومعتقداتهم . كذلك فإن الأفراد يختلفون في قدرتهم على تحمل الغموض والإبهام في المعلومات، فالأفراد الذين لا يحملون الغموض تجدهم يميلون إلى تقسيم الأمور إلى نوعين أساسيين لا ثالث لهما - أبيض وأسود أو موجب أو سالب، وبالتالي فهم أقل قدرة على استيعاب المعلومات الجديدة أو تغيير مدركاتهم . وهناك أفراد يتصفون بجمود العقلية *Close-mindedness* ومن صفاتهم الأساسية رفض الأفكار والمعلومات الجديدة وافتقادهم الترابط بين التنظيمات الفكرية المختلفة، ومن ثم يصعب عليهم تعديل مدركاتهم من خلال عمليات إعادة التنظيم الفكري *Cognitive Restructuring* . وعلى العكس من ذلك نجد الأفراد ذوي العقول المتفتحة *Open-mindedness* أكثر قابلية لاستيعاب المدخلات الجديدة وأكثر استعداداً للتعرف على الغريب وغير المألوف من الأمور.

■ تأثير الخبرة الماضية

يواجه الإنسان في حياته مواقف مختلفة يكتسب منها تجارب وخبرات يختزن نتائجها والدروس المستفادة منها في ذاكرته، وحين يواجه ظروفاً ومواقف جديدة فإنه يستند في إدراكه لها على حصيلة تجاربه وخبراته المختزنة. وللتدليل على أثر الخبرة الماضية في الإدراك فقد أجريت بعض التجارب منها تجربة صورة مزدوجة المعنى بها وجهين أحدهما وجه لسيدة عجوز والثاني وجه فتاة صغيرة، وقد عرض جزء الصورة الذي به وجه السيدة العجوز أولاً على مجموعة من الأفراد، وعندما أدمجت معها صورة الفتاة في صورة واحدة ثم أعيد عرضها على المجموعة فكانت النتيجة أن نسبة كبيرة منهم أدركوا في الصورة السيدة العجوز أولاً ثم عندما علموا أن الصورة تعكس أيضاً وجه الفتاة بذلوا جهداً لاكتشافه.

وعلى العكس فقد عرضت على مجموعة أخرى صورة الفتاة أولاً وعند عرض الصورة الموحدة ذات الوجهين عليهم مرة أخرى كانت النتيجة أن الأغلبية منهم اكتشف صورة الفتاة أولاً¹⁶⁵.

ويعبر علماء النفس عن أثر الخبرة الماضية على الإدراك بتعبير " الإدراك المضاف " Apperception ونلاحظ هنا أن عملية الإدراك لها طبيعة تراكمية Cumulative بمعنى أن الإدراك الجديد يضاف إلى ما سبق إدراكه ومن ثم تزداد حصيلة المدركات وتصبح قاعدة لتحديد الإدراك الجديد في فترات قادمة. كذلك نلاحظ أن اكتساب الإنسان لعدد من الخبرات الماضية بالنسبة لموضوع معين يجعله يكون اتجاهًا Attitude حيال هذا الموضوع.

■ النظام الفكري للفرد

إن التغير في مدركات الفرد - الذي ينتج من التغير في المعلومات التي يحصل عليها والتغيير في تركيبه النفسي والاجتماعي - يتوقف على نمط التفكير وأنواع المدركات التي كونها الفرد قبل ذلك أي على نظامه الفكري، وتتباين النظم الفكرية للأفراد المختلفين حسب خصائص من أهمها ما يلي:

■ بساطة أو تعقد النظام

تتراوح النظم الفكرية من:

■ نظم بسيطة واضحة غير معقدة Simple Undifferentiated

■ إلى نظم غير واضحة مركبة ومعقدة Complex, Differentiated

مثال التنظيم الفكري البسيط تجده في حالة الفرد الذي يُكون لنفسه صورة معينة عن النظم الاقتصادية المختلفة حيث يدركها على أنها متشابهة تسعى إلى نفس الهدف باستخدام نفس الأساليب، وبالتالي فإن نظرة هذا الفرد إلى رجال الأعمال مثلاً لا تميز بينهم بل كلهم عنده سواء

¹⁶⁵ Stagner, Ross, The Psychology of Conflict (N. Y. John Wiley and Sons, 1956, P.

. على العكس من هذا النظام الفكري البسيط الواضح ، نجد فرد آخر يميز بين النظم الاقتصادية المختلفة ويصنفها إلى مجموعات بحسب أفضليتها فيضع النظام الرأسمالي في جانب، بينما يربط النظم الاشتراكية والشيوعية في ناحية أخرى، وعلى ضوء هذا النظام الفكري المعقد فإن الفرد يميز في إدراكه للأشياء والأشخاص على أساس تفضيلهم أو انتمائهم إلى مجموعة أو أخرى من النظم الاقتصادية .

■ درجة التوافق في النظام الفكري

من ناحية أخرى فإن التنظيمات الفكرية والعقلية للأفراد قد تختلف من حيث درجة التوافق بين المدركات التي يتضمنها هذا النظام . ويشير التوافق بين المدركات **Consonance** إلى مدى التناسق بينها، فقد يؤمن الفرد بالاشتراكية كأسلوب لتنظيم الحياة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وبالتالي فهو يقبل الأسس الاشتراكية كأسلوب لتحديد جميع مظاهر السلوك ، وهذا دليل على المستوى الأعلى من التوافق أو التناسق . من ناحية أخرى فقد يعتقد الفرد أن الاشتراكية هي سبيل تنظيم الاقتصاد القومي ولكنه في ذات الوقت يؤمن بأن لا داعي لوضع قيود أو حدود على الملكية الفردية، وبالتالي فإن درجة التوافق بين المدركات في هذه الحالة تكون أقل وقد تصل إلى مرحلة التناقض والتصادم **Dissonance** . وبصفة عامة فإن التنظيمات الفكرية البسيطة تكون على درجة من التوافق الفكري أعلى من التنظيمات الفكرية المركبة .

■ درجة الترابط في النظام الفكري

والصفة الثالثة التي تميز النظم الفكرية هي درجة الترابط **Interconnectedness** بينها لدى الفرد الواحد بمعنى مدى التوافق بين مكونات النظام الفكري للإنسان حال تعددها، فقد نجد أن هناك درجة كبيرة من الترابط بين أفكار الشخص الاقتصادية والسياسية والأخلاقية مثلاً بحيث يوجد أساس مشترك لسلوكه في كل تلك المجالات. مثال ذلك

الفرد المتدين الذي ينأى عن الغش في التجارة أو الكذب في المعاملات اتساقاً مع قيمه الدينية التي يراعيها في كافة مجالات الحياة، ويتمتع مثل هذا الإنسان بنظم فكرية متناسقة . من ناحية أخرى قد نجد نوعاً من الانفصال بين مدركات الشخص المختلفة، مثال ذلك الشخص المتدين الذي يواظب على الصلاة وفروض الدين المختلفة، ولكنه مع ذلك لا يرى غشاً في الحصول على ربح غير عادي باستغلال حاجة الناس إلى سلعة معينة يحتكرها .

تلك المميزات الثلاث للتنظيمات الفكرية . البساطة أو التعقيد ، والتوافق بين المدركات ، والترابط بين النظم الفكرية المختلفة للشخص الواحد . تحدد إلى درجة كبيرة ما إذا كانت المعلومات الجديدة التي يحصل عليها الفرد سوف تؤدي إلى تغيير في الأفكار والمدركات Cognitive Change حيث أن الفرد يميل عادة إلى مقاومة أي تغيير في أفكاره أو مدركاته بناء على المعلومات الجديدة التي يحصل عليها وهو يحاول بذلك أن يحتفظ لنفسه بدرجة من التوازن . مثال ذلك الفرد العادي في مصر قد يعتقد بأن الولايات المتحدة الأمريكية دولة استعمارية بالدرجة الأولى تسعى إلى استغلال الشعوب والسيطرة عليها ، فإذا فرض أن قرأ هذا العربي العادي مقالة يؤكد كاتبها حسن نوايا أمريكا وسياساتها القائمة على مساعدة الشعوب النامية ومناهضة الاستعمار، فهل يصدق العربي تلك الأقوال ويغير من أفكاره السابقة ؟ أغلب الظن أنه سيصف هذا الكاتب بأنه مأجور يتلقى ثمن تلك المقالات من المخابرات الأمريكية . أي أن الفرد يميل إلى رفض المعلومات التي لا تتفق مع نظامه الفكري وأنواع المدركات السابقة . بنفس المنطق فالشباب الاشتراكي المتحمس حين يسمع أو يقرأ عن مشاكل الإدارة في القطاع العام والإسراف وانخفاض الإنتاجية في تلك المشروعات المؤممة فإنه لا يميل إلى تغيير أفكاره ومعتقداته عن الاشتراكية، بل تجده يلقي باللوم على سوء التطبيق الاشتراكي وعلى القائمين بإدارة تلك المؤسسات

وانحرافهم عن المبادئ الاشتراكية السليمة المسؤولين . وقد يقاوم الفرد تغيير أفكاره نتيجة للمعلومات الجديدة بمحاولة تقسيم تلك الأفكار، ففي حالة الشاب الاشتراكي فإنه قد يسلم بعدم صلاحية التأمين مثلاً في قطاع تجارة التجزئة ولكنه يستمر على اعتقاده بصلاحية التنظيم الاشتراكي في الصناعات الأساسية. أي أن الشخص يحاول تنظيم مدركاته ونظامه الفكري على ضوء المعلومات الجديدة بهدف تحقيق درجة من التوازن بين أفكاره وبين الأوضاع الخارجية .

■ معوقات تحقيق الرغبات

يسعى الإنسان دائماً إلى تحقيق أهدافه وإشباع رغباته من خلال أنماط السلوك التي يقوم بها في حدود الواقع الاجتماعي الذي يعيش فيه ويحقق في مسعاه هذا درجات مختلفة من النجاح أو الفشل. فإذا اعترض الفرد عائق في إشباع بعض حاجاته ، كان لابد من حدوث تغير في سلوكه وكل ما قام عليه من مدركات بحثاً عن السلوك الأكثر احتمالاً في توصيله إلى النتائج التي يبتغيها. فالطالب الذي يفشل في الالتحاق بالجامعة قد يتغير اتجاه تفكيره من رغبة أكيدة في العلم والثقافة إلى نقمة على الأوضاع والنظم التي حالت بينه وبين هدفه، بمعنى أن إدراكه للجامعة والدراسة الجامعية يتحول إلى حالة أخرى لا ترى الجامعة على الصورة الزاهية التي كانت عليها قبل صدمة الفشل .

إن التغير الفكري الذي يعقب الفشل في إشباع الحاجات قد يأخذ أحد اتجاهين:

الأول؛

تغير في اتجاه العمل على إزالة أسباب الفشل باتباع سلوك جديد نتيجة إعادة التفكير وتعديل المدركات وغيرها من عناصر التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد.

الثاني؛

تغير في اتجاه منحرف كأن يتجه الفرد إلى أحلام اليقظة والبعد عن الحقيقة والواقع . ولا شك أن العامل المحدد لاتجاه التغير الفكري هو شدة أو قوة الحاجة التي يشعر بها الفرد ، فإذا كانت رغبة الفرد ضعيفة فإن اتجاه التفكير سينصرف إلى التمني والأمل، أما إذا كانت الرغبة قوية يتجه التفكير في محاولة اكتشاف سبل لإشباعها وتحقيق الهدف، وهذا ما يدفع إلى حالات الابتكار والإبداع Creativity¹⁶⁶ . وقد تؤدي زيادة الرغبة عن حد معين إلى إغراق الفرد في الأحلام والبعد عن الواقع مرة أخرى. ومن العوامل المحددة لاتجاهات التغير في المدركات نتيجة للفشل في إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف مدى دقة الفرد في إدراك العائق الحقيقي في سبيل تحقيقه لهدفه. فإذا فشل أحد المرشحين في الانتخابات فإنه قد يفشل في تبين السبب الحقيقي لعدم فوزه وهو أنه لم يقنع الناخبين بأرائه ومعتقداته ونراه ينحي باللوم على المنافسين أو الناخبين وبالتالي فإن إدراكه للآخرين يتغير ولكن إدراكه لنفسه يبقى على ما هو عليه.

الإدراك باعتباره نظاماً فرعياً

سبق أن أوضحنا حقيقة السلوك التنظيمي باعتباره نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع المناخ المحيط، ونضيف الآن أنه يمكن اعتباره بمثابة نظام رئيسي يضم عدداً من النظم الفرعية يختص كل منها بإحدى عمليات تكوين السلوك التنظيمي. وفي إطار هذا المفهوم نستطيع التعبير عن الإدراك بأنه نظام فرعي يختص بعمليات سلوكية محددة ويتفاعل مع نظم فرعية أخرى داخل نظام السلوك التنظيمي الأكبر.

¹⁶⁶ هذا تأكيد للقول المعروف " الحاجة أم الاختراع".

أجزاء النظام الفرعي للإدراك

يتكون النظام الفرعي للإدراك - شأنه شأن أي نظام آخر - من أجزاء ثلاثة هي المدخلات والأنشطة والمخرجات:

المدخلات الإدراكية

يستقبل النظام الإدراكي Perceptual System أشكالاً مختلفة من المثيرات الخارجية [والذاتية] وذلك عن طريق أدوات الاستقبال الحسي وتكون المدخلات الإدراكية على صور مختلفة كما يلي:

1. المعلومات أو المثيرات الأساسية [المدخلات الأساسية]
2. المعلومات أو المثيرات الطبيعية [المدخلات الطبيعية]
3. المعلومات أو المثيرات التنظيمية [المدخلات التنظيمية]
4. المعلومات أو المثيرات الاجتماعية [المدخلات الاجتماعية]

ويكون ورود هذه المدخلات الإدراكية على شكل تدفقات مستمرة من المعلومات والمثيرات الخارجية والذاتية طالما كان نظام السلوك التنظيمي في تفاعل وعلى علاقة مع مكونات المناخ المحيط . كذلك يتلقى النظام الإدراكي شكل جديد من المدخلات الإدراكية هو مخرجات النظم الفرعية الأخرى في النظام السلوكي الأكبر وهي نظم الدافعية، والاتجاهات، والتعلم، واتخاذ القرارات بالإضافة إلى حصيلة المدركات السابقة التي تختزنها الذاكرة .

العمليات الإدراكية

يمكن تصور العمليات الإدراكية التالية:

الاستقبال الاختياري للمدخلات Selective Reception

ونعني بذلك أن النظام الإدراكي يمارس درجة من الحرية في السماح لبعض المدخلات بالوصول إليه بينما يعرقل أو يمنع وصول مدخلات أخرى إليه. وهذه الاختيارية في الاستقبال تتوقف على عوامل مختلفة منها الدوافع

والاتجاهات والخبرات السابقة [أي مخرجات النظم الفرعية الأخرى] . وبشكل عام ، فإن الإنسان يميل إلى إدراك المدخلات التي تتوافق مع حاجاته واتجاهاته وخبراته. وعلى العكس، فإنه يميل إلى تجنب إدراك المدخلات التي تهدد أمنه أو استقراره أو التي تعكس خبرات وتجارب غير مرضية .

تصنيف المدخلات Sorting

ونقصد بهذه العملية فرز المعلومات الواردة إلى النظام الإدراكي وتقسيمها إلى أنواع وفئات حتى يمكن للنظام التعامل معها وتبين حقيقة ما تحمله من معان . وتحتل عملية التصنيف أهمية كبرى حيث تتداخل المثيرات وأشكال المعلومات المتعددة التي يستقبلها النظام الإدراكي في كل لحظة. ويعتمد النظام في عملية التصنيف على قواعد وأسس يستمدّها من الإعداد والتدريب المسبق الذي يحصل عليه أثناء مراحل التعليم والتربية ومن خلال الممارسة والتجارب الفعلية . ويمكن بصفة عامة تصور هدف عملية التصنيف في ترتيب أنواع المعلومات المتعلقة بموضوع معين أو شخص معين في فئة مستقلة، أو تجميع المعلومات ذات الصبغة المتقاربة في فئة خاصة. مثال ذلك الأرقام والنسب المئوية والرموز الرياضية تتشابه كلها في طبيعتها ومن ثم يتجه النظام الإدراكي على تجميعها في فئة واحدة. وكذلك يمكن تصور أن الخرائط الجغرافية والرسوم البيانية وغيرها من الأشكال التوضيحية تتقارب في طبيعتها وبالتالي يكون تصنيفها في فئة واحدة. ويمكن تخيل أن النظام الإدراكي يلجأ في عملية التصنيف إلى استخدام إجراءات وأساليب تشابه ما يعتمد الإحصائي إلى استخدامه لتيسير العمل مثل اتخاذ رموز معينة للدلالة على فئات من المعلومات أو استخدام ألفاظ مختصرة للإشارة إلى موضوعات متكاملة.

تحليل المدخلات Analysis

وهي عملية تجزئة المعلومات إلى مكوناتها الأساسية بهدف التوصل إلى حقيقة ما تعنيه من معانٍ، والكشف عن العلاقات بين المتغيرات Variables التي تعكسها تلك المعلومات . وغالباً يحتاج النظام الإدراكي في مرحلة التحليل إلى الاستعانة بالمدرجات السابقة وغيرها من المعلومات المختزنة في الذاكرة وهذا ما يسمى " استرجاع المعلومات " Information Retrieval ويتم ذلك باتصال مباشر بين النظام الإدراكي وبين النظام الفرعي للذاكرة Memory حيث تطلب كل المعلومات المختزنة المتعلقة بالموضوع تحت التحليل، علماً بأن كفاءة الاسترجاع تتوقف على دقة التصنيف والحفظ ¹⁶⁷.

الاستنتاج Reaching Conclusions

وهي عملية اكتشاف المعاني والحقائق التي تحملها المعلومات الواردة إلى النظام وذلك من خلال سلسلة من عمليات تكوين المفاهيم Conceptualization والتقدير Judgment واستعمال المنطق Reasoning .

المخرجات الإدراكية

نتيجة للعمليات الإدراكية المختلفة يصل النظام الإدراكي إلى عدد من النتائج تتخذ صوراً مختلفة منها :

المفاهيم Concepts

وهي عبارة عن مجموعات الأفكار التي يتم تنظيمها على أساس عناصرها المشتركة أو العلاقات فيما بينها، مثال ذلك مفاهيم الحرية، الاستقلال، الوطنية، المدنية، العلمية، وغيرها وكلها تشير إلى أفكار مترابطة لما بينها من صفات وعناصر أو علاقات مشتركة .

¹⁶⁷ يلاحظ القارئ أننا نتعامل مع نظام الإدراك باعتباره نظاماً للمعلومات Information

. System

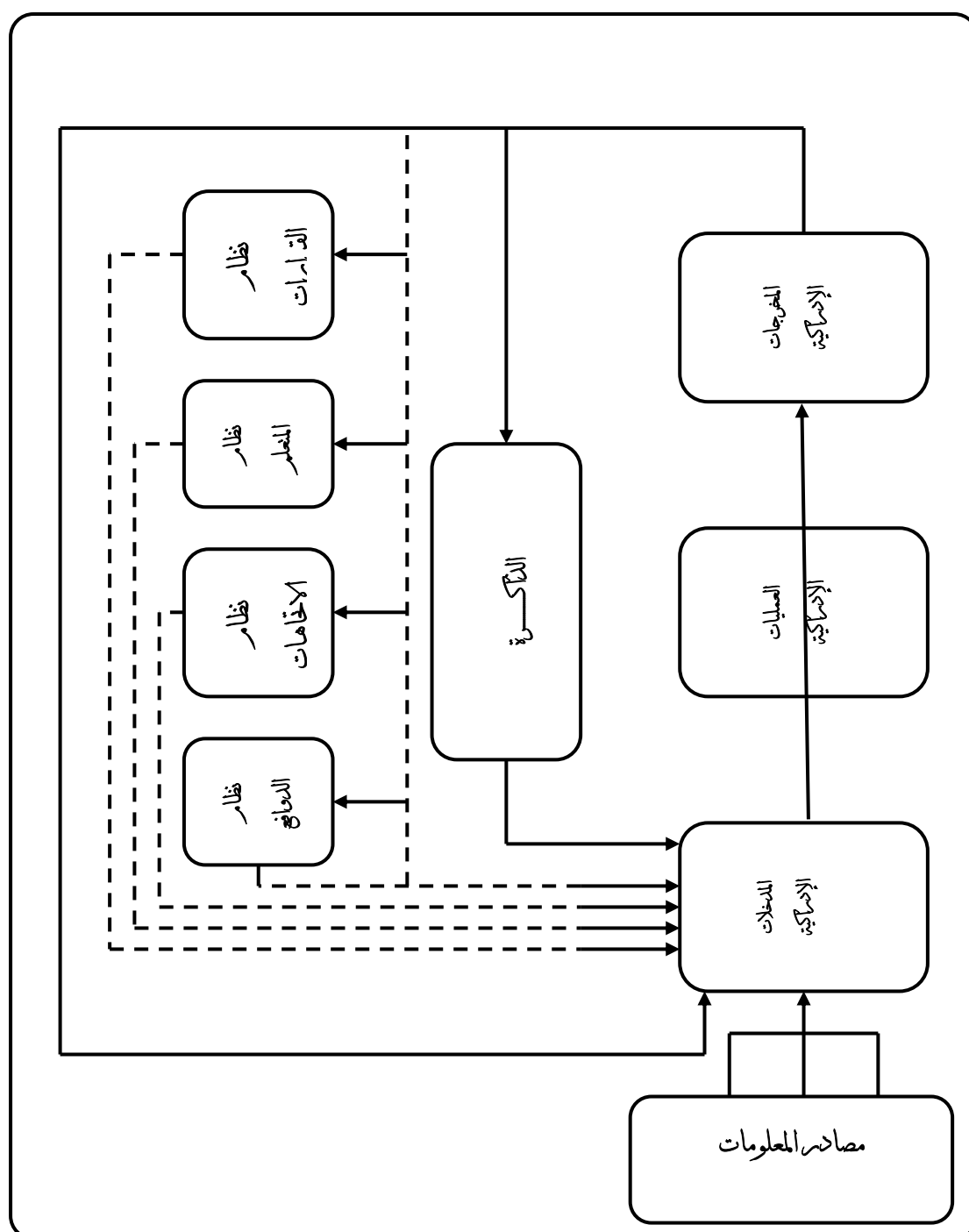
المعاني Meanings

وهي التفسيرات التي يصل إليها النظام الإدراكي بالنسبة للمدخلات الواردة إليه وتشير إلى الحقائق أو الخصائص الدقيقة للمعلومات التي استطاع النظام إدراكها واكتشاف أبعادها وانعكاساتها.

العلاقات Relationships

وهي أشكال الاتصال والتداخل والترابط أو التنافر بين المتغيرات، كأن يدرك الإنسان العلاقة الطردية بين ارتفاع الأجور وارتفاع أسعار السلع والخدمات.

كذلك يصل النظام الإدراكي إلى الإحاطة بالمناخ المادي المحيط وتكوين تصورات محددة عن المتغيرات الحاكمة لهذا المناخ والعلاقات التي تربطها. ولا بد أن نشير إلى احتمال وصول النظام الإدراكي إلى بعض الأوهام Illusions بمعنى أن المخرجات الإدراكية ليست بالضرورة صحيحة أو دقيقة، بل إن صحة ودقة هذه المخرجات تتوقف على دقة المدخلات والعمليات الإدراكية. والشكل التالي يصور نظام الإدراك وعلاقته بالنظم الفرعية الأخرى للنظام السلوكي الأكبر.



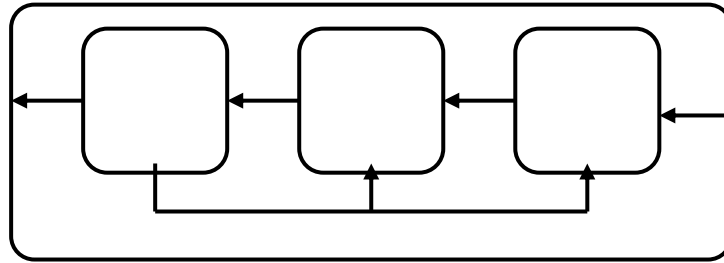
نظام الإنسان

توظيف الإدراك في إدارة السلوك التنظيمي

نموذج

يوفر مفهوم النظام أداة مهمة لفهم الظواهر السلوكية في التنظيم ، ويوضح النموذج التالي كيف تتمكن الإدارة في الشركات الخاسرة مثلاً من إقناع العاملين بقبول وقف صرف بعض الحوافز المالية وتخفيض المزايا العينية التي يحصلون عليها، وذلك دون أن تحدث ردود فعل سلبية .

نظام الإدراك الفرعي



ويساعد مفهوم النظام الفرعي للإدراك الإدارة في الإجابة عن التساؤلات التالية:¹⁶⁸

- أين تبدأ الإدارة محاولاتها _____ ؟
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للمعلومات التي لا تتفق مع أغراضهم ؟
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك الاختياري ؟
- كيف تتغلب الإدارة على ظاهرة الإدراك المسبق ؟
- ما أوجه التغيير في الظروف الاجتماعية للعمل التي تلجأ إليها الإدارة لإقناع العاملين بما تقدمه لهم من معلومات ؟
- من الذين تعتمد عليهم الإدارة في نقل المعلومات للعاملين ؟

¹⁶⁸ ستجد الإجابة عن تلك التساؤلات في نهاية الكتاب،

تكوين الاتجاهات

Attitude Formation

مقدمة

تمثل " الاتجاهات " أحد المفاهيم التي ابتدعها علماء النفس في محاولاتهم التعرف على حقيقة ما يدور داخل ذلك الصندوق المغلق الذي نطلق عليه المخ الإنساني والذي ينتج عنه تلك الأشكال والأنماط المتباينة أو المتكررة من السلوك. وبالتالي فالاتجاهات لا ترى ولكن يمكن استنتاجها، ومن هنا يأتي الاختلاف حول تحديد ماهيتها وتعريفها بدقة. وهدفنا في هذا الجزء أن نحدد معنى الاتجاهات وكيفية تكوينها وتنظيمها، ووظائفها ووسائل قياسها أو استنتاجها. وتعتبر دراسة الاتجاهات نوعاً مع التعامل مع السلوك التنظيمي الباطن [غير الظاهر] الذي يؤثر بدرجات مختلفة على الأداء التنظيمي، ومن ثم تكون الإدارة في حاجة ماسة للتعرف عليه قبل أن يؤدي إلى تصرفات قد لا تكون متوافقة مع أهدافها. وبذلك تصبح دراسة الاتجاهات من قبيل الإنذار المبكر الذي ينبه الإدارة المعنية بالسلوك التنظيمي إلى احتمالات تفجر أنماط سلوكية غير متناسبة مع توجهاتها، وبالتالي تتخذ من الإجراءات ما يساعد على تحويل هذه الاتجاهات المعادية أو السلبية إلى اتجاهات محابية لسياساتها وبرامجها.

ولا يقتصر الاهتمام بدراسة الاتجاهات على الإدارة في التنظيمات المختلفة، بل نرى المنظمات الدولية والحكومات في لدول المختلفة معنية بالتعرف على اتجاهات الجماهير المعنية نحو سياساتها وبرامجها وقراراتها حتى تتبين سبل التعامل مع أنماط السلوك المعادية.

معنى الاتجاهات

يمكن تعريف الاتجاهات تعريفاً جامعاً شاملاً في أنها " تنظيم " متناسق من وجهات نظر الإنسان ومواقفه التي تعكس المفاهيم ، والمعتقدات، والعادات، والدوافع التي كوّنها بالنسبة لشيء [شخص، فكرة، مادة،

منظمة،] محدد¹⁶⁹ . وليس معنى هذا التعريف أن مفاهيم هامة مثل الدوافع وخصائص الشخصية ليس لها وظيفة إلا أن تكون جزءاً من الاتجاهات بل على العكس فإن لها وظائفها الأساسية الخاصة ولكنها إلى جانب هذا تتكامل وتتفاعل لتنشئ اتجاهات الفرد وميوله حيال أشياء بعينها .

وتمثل القيم Values نوعاً من الاتجاهات حيث أنها جميعاً عبارة عن وجهات نظر شخصية يكونها الإنسان بناء على تقييمه للأمور وفي ضوء ظروف مجتمعية معينة يعيش في إطارها ، وحيث تسهم جميعاً في مساعدته على اختيار أنماط السلوك التي يراها مناسبة حيال ما يعرض له من مواقف وما تحتويه من فرص أو مهددات.

وتمثل الاتجاهات نظاماً فرعياً في إطار النظام السلوكي الأكبر ينمو في الفرد باستمرار نموه وتطوره ليضم معتقداته ومشاعره وميوله السلوكية. وتتكون الاتجاهات دائماً تجاه شيء محدد أو موضوع بالذات، فالإنسان لا يستطيع تكوين اتجاه حيال أي شيء أو شخص إلا إذا كان هذا الشيء أو الشخص موجوداً في محيط إدراكه، أي أن الفرد لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال أشياء أو أشخاص لا يعرفهم، فالشخص المقيم في غابات الكونجو قد يصعب أن تتكون لديه اتجاهات حيال أصحاب الملايين في أمريكا. وينطبق هذا الوصف على الشخص الأمريكي العادي الذي تبعد أشياء كثيرة من معالم الحياة خارج الولايات المتحدة عن مجال إدراكه وبالتالي فهو لا يستطيع تكوين اتجاهات حيال قضية فلسطين مثلاً لأنه لا يعرف عنها شيئاً .

وتؤكد هذه الملاحظة المهمة العلاقة الوثيقة والتداخل بين عمليتي الإدراك وتكوين الاتجاهات حيث يتحتم أن يتم الإدراك أولاً حتى يمكن

¹⁶⁹ W.J. Mckeachine and Charlotte L. Doyle, Psychology (Reading : Mass.; Addison-Wesley Publishing Go., 1966), P. 560 .

لعملية تكوين الاتجاهات أن تبدأ، وسنرى أن هذه العلاقة التداخلية تربط بين الإدراك وباقي العمليات السلوكية، فالإدراك يأتي أولاً دائماً ثم تتبعه العمليات الأخرى دون أهمية لترتيب دخولها في حالة الحركة والتشغيل، باستثناء أن عملية اتخاذ القرارات تأتي دائماً في نهاية العمليات السلوكية فهي العملية الأخيرة دائماً.

عناصر الاتجاه

للاتجاه عناصر ثلاثة تتفاعل معاً لتحديد محتوى الاتجاه ومدى تأثيره في تشكيل السلوك التنظيمي هي التالية:

1. العنصر الفكري "العقيدة"

يضم الاتجاه عنصراً مهماً هو نتاج التعقل والتدبر والتفكير الموضوعي في طبيعة المدخلات التي تم إدراكها ويحتاج الإنسان إلى تحديد موقفه إزاءها هو العنصر الفكري أو العقيدي Cognitive Component والذي يعبر عن نتيجة عمليات التحليل والتفسير والتفكير الموضوعي في طبيعة المدخلات ومقارنتها بأهداف الفرد وتوجهاته ودوافعه وخبراته السابقة. وينشأ العنصر الفكري في الاتجاه كمحصلة لمعارف الفرد وخبراته واتصاله بمصادر المعرفة المختلفة وتعرفه على أوضاع المجتمع والظروف والمتغيرات المحيطة به. فالإنسان يحتاج إلى كل رصيده الفكري المنظم كي يكون لنفسه موقفاً فكرياً تجاه موضوع المدخلات التي أتى بها نظام الإدراك.

وكلما كان النظام الفكري للفرد متكاملًا ومتسقًا كانت قدرته أعلى على تكوين مواقف فكرية واضحة تكون عنصراً مهماً في اتجاهاته نحو مختلف ما يعرض له من مواقف وقضايا ويأتيه من مدخلات.

وبذلك فإن الإنسان يهتدي بمصادره الفكرية وعناصر نظامه الفكري في تكوين توجهاته الفكرية، ومن أهم تلك المصادر:

1. العقيدة الدينية
2. الحضارة والثقافة العامة
3. التعليم النظامي
4. وسائل الإعلام
5. القراءة والتثقف الذاتي
6. توجيهات قادة الرأي
7. التجارب والخبرات الشخصية

نماذج للعنصر الفكري في الاتجاهات

نستطيع رصد نماذج عديدة للعنصر الفكري في الاتجاهات إذ يعايشها كل منا ويستشعرها في ذاته، ومنها مثلاً النماذج التالية:

- رفض التدخين بناء على معرفة أضراره الصحية والمخاطر الناشئة عنه.
- قبول فكرة الديمقراطية لما توفره من فرص للمشاركة في اتخاذ القرارات.
- الموافقة على تولي المرأة مناصب القضاء حيث لا يوجد مانع شرعي من ذلك.
- عدم الموافقة على شغل المرأة منصب القاضي لتغلب الجوانب العاطفية على تفكيرها.
- قبول نظام مشاركة العاملين في الإدارة نظراً لما يحدثه ذلك لديهم من حماس في الأداء ولمعرفتهم الدقيقة بظروف العمل.
- ضرورة الفصل بين الملكية والإدارة في منظمات القطاع الخاص حتى تكون الإدارة في أيدي المحترفين الخبراء.
- تأييد مرشحي حزب سياسي معين في الانتخابات العامة نظراً لتكامل وجدية برنامج الحزب ومعالجته السليمة لمشكلات المجتمع.

• التصويت ضد الحرب على العراق لأنها مجرد محاولة أمريكية للسيطرة على نفط العراق.

• الامتناع عن التصويت عند مناقشة بيان الحكومة في مجلس الشعب لعدم وضوح السياسات والأهداف التي يتبناها البيان.

في كل النماذج السابقة نجد العنصر الفكري للاتجاه متمثلاً في موقف قرار مؤيد، معارض أو محايد بالنسبة لقضية محددة [فرد أو شيء] وذلك بناء على تحليل مدخلات في ضوء معلومات ومعارف وخبرات يتمتع بها الإنسان.

ويكون العنصر الفكري إيجابياً [مؤيد] أو سلبياً [معارض] إذا توفر الشرطان التاليان:

1. أن تكون المعلومات حول القضية محل البحث متوفرة للفرد وواضحة بحيث تسمح له باتخاذ موقفاً واضحاً وصريحاً سواء بالقبول أو الرفض.
2. أن تكون دوافع الفرد وخبراته وأهدافه وتقديره لمصالحه في علاقاته بالأشخاص أو القضايا محل البحث واضحة أيضاً في ذهنه ومستقرة لديه.

ولكن حين لا تتوفر مثل تلك المعلومات الواضحة أو تغمض على الفرد ذاته طبيعة دوافعه أو يعاني من التناقض الفكري Cognitive Dissonance فإنه يميل إلى عدم حسم المواقف باتخاذ موقف الحياد [الامتناع عن التصويت]، مثال ذلك موقف كثير من الدول التي لم تصرح بمواقف محددة في قضية الحرب الأمريكية المتوقعة على العراق حيث لا يبين لهم الدوافع الحقيقية لأمريكا في إعلان تلك الحرب، أو أن تختلط مصالحهم فهم في حاجة إلى التعاملات الاقتصادية والتجارة مع العراق في نفس الوقت الذي يعتمدون فيه على المساعدات الاقتصادية من أمريكا.

ويكون تأثير العنصر الفكري في الاتجاه طاعياً في حالات وضوحه وصدوره عن قاعدة معرفية قوية وارتباطه بأهداف ودوافع وخبرات واضحة لدى الفرد، أو أن يأتي تأثيره ضعيفاً في غير ذلك من الحالات.

2. العنصر العاطفي [المشاعر]

حين يتعامل الإنسان مع المدخلات التي وصلت إلى مجاله الإدراكي بغية تحديد مواقفه منها، رأينا أنه يستخدم ذخيرته العقلانية ورصيده المعرفي لتبين مدى ملاءمة تلك المدخلات لأهدافه واتفاقها مع خبراته ودوافعه. ولكن الإنسان كائن يتسم بتزاوج العقل والعاطفة، واشتمال خصاله على جوانب من الرشد Rationality وجوانب أخرى من العاطفة Emotions ، ويعبر القرآن الكريم عن هذه المنحة الإلهية في قول الحق تبارك وتعالى مخاطباً الرسول العظيم محمد صلى الله عليه وسلم " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمنا فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" [159 آل عمران]، ويقول عز من قائل " والذين تبوءوا الدار الآخرة والإيمان من قبلهم يحبون من هاجر إليهم ولا يجدون في صدورهم حاجة مما أوتوا ويؤثرون على أنفسهم ولو كان بهم خصاصة ومن يوق شح نفسه فأولئك هم المفلحون" [9 الحشر]. في الآيات الكريمة إشارات واضحة إلى تكامل العقل والعاطفة في نفوس المؤمنين .

نماذج للعنصر العاطفي في الاجراء

1. رفض الموافقة على اقتراح مدير إدارة الموارد البشرية بتعديل ساعات العمل كونه يتعالى في علاقاته مع زملائه ويشير حنقهم عليه.
2. التصويت لصالح مرشح معين في الانتخابات كونه ابن نفس القرية التي نشأ فيها الفرد [وليس لكونه المرشح الأفضل].
3. تأييد أي قرار يصدر عن رئيس مجلس الإدارة خوفاً من غضبه.

4. التأييد الكامل لفريق كرة القدم في النادي الذي يحبه الفرد وليس بسبب كون اللاعبين هم الأفضل.
5. الإقبال على شراء المنتجات الوطنية حباً في الوطن] وليس لأنها المنتجات الأعلى جودة أو الأقل ثمناً[.
6. الانتصار لموقف نقابة العمال ضد الإدارة ليس لكونه الموقف الصحيح، بل كراهية في رجال الإدارة.
7. رفض الحرب الأمريكية ضد العراق، رغم عدم الموافقة على سياسات ومنهج صدام حسين الديكتاتوري ولكن كراهية لأمريكا وسياساتها المعادية للعرب.

في الأمثلة السابقة يبدو أن الإنسان مزيج من الحب والكراهية، والخوف والرجاء، والأمل والقنوط، والاندفاع والحرص والتفاؤل والتشاؤم، وبذلك فإن اتجاهاته نحو مختلف الأمور سوف تتشكل أيضاً وفق هذا المزيج العقلاني العاطفي. فكما يتكوّن في الاتجاه عنصر الفكر والعقيدة [العقل]، كذلك يضم عنصر العاطفة والمشاعر. إن الإنسان إذ يؤيد فكرة أو يرفضها فإنه في الغالب يمزج الموافقة العقلانية بنوع من الحب، كما تنطوي مواقف الرفض على مشاعر الغضب أو الكراهية . ولعلنا نجد في مواقفنا تجاه إسرائيل في تعاملها مع الشعب الفلسطيني المناضل تمثيلاً لهذا التمازج بين التعقل والعواطف، فنحن نرفض ممارسات إسرائيل العدوانية ضد الشعب الفلسطيني انطلاقاً من حساب العقل الذي يرى في تلك الممارسات خروجاً على القوانين والأعراف الدولية وخرقاً للاتفاقات بين إسرائيل والسلطة الفلسطينية وتراجعاً عن عهود وتصريحات تنادي بالسلام، وسوف لا يختلف موقفنا العقلاني هذا سواء كنا بصدد حالة الشعب الفلسطيني أو أي شعب آخر يتعرض لنفس تلك الاعتداءات والممارسات اللاإنسانية. ولكن إذا أضفنا إلى موقفنا العقلاني بعداً آخر، أن المعتدى عليهم أشقاء لنا وأخوة في العروبة والإسلام، وأن المعتدي هو

إسرائيل التي سبق لها أن اعتدت علينا نحن ولنا في حروبنا معها شهداء وضحايا، نجد أن موقفنا الفكري يتدعم بموقف عاطفي تغذيه مشاعر الغضب والكراهية والنقمة على هؤلاء المعتدين.

وإذا استكملنا التحليل السابق وحاولنا تفسير اتجاهاتنا الراضية لأمريكا وسياساتها، نجد أنه على الرغم من إعجابنا بتقدم أمريكا العلمي والتقني وتقديرنا لنظامها الديمقراطي، إلا أننا نمقت زعماءها السياسيين الذين يؤيدون إسرائيل ويدعمون عدوانها على الشعب الفلسطيني وتهديداتها للشعوب العربية كلها، ومن ثم يتكون في اتجاهاتنا نحو أمريكا عنصر عاطفي يعتمل بالغضب والكراهية وقد يطغى على العنصر الفكري القائم على الإعجاب والتقدير.

ولا شك أن تصارع العنصرين الفكري والعاطفي في معظم الاتجاهات الإنسانية هو تفسير لحالات التردد وعدم الحسم في المواقف التي يمر بها كثير من البشر، أو هو تفسير لحالات التقلب في المواقف وعدم الاستقرار على وجهة نظر واحدة. فحيث يكون العنصران الفكري والعاطفي متعادلين في القوة تحدث تلك الحالة من التردد وعدم الحسم والتي تبدو في حالة القلق والتوتر التي تصيب الإنسان. أما إذا كان أحد العنصرين أوضح وأقوى فالأمر في هذه الحالة قابل للحسم بحسب ما يوجه إليه ذلك العنصر المتفوق.

3. عنصر الميل للنصرف

إن تأثير الاتجاه على تشكيل السلوك التنظيمي يكتمل إذا توفر العنصر الثالث والأخير في تكوينه وهو الميل للسلوك والتصرف وفق ما ينتهي إليه تفاعل عناصر الفكر والعاطفة، أي مدى توفر النية لدى الفرد لكي يترجم إلى فعل معمل ما انتهى إليه تفكيره وما تشير به مشاعره. ويشير هذا العنصر الثالث إلى مدى توفر الطاقة على التنفيذ لدى الفرد، فليس يكفي أن يرفض الإنسان التدخين مثلاً كونه ضار بالصحة ثم يستمر في

التدخين لأنه يفتقد القدرة التنفيذية على الامتناع عن التدخين وفق ما يشير به تفكيره. وليس يكفي أن تشجب القيادات العربية ما يصدر عن إسرائيل من تجاوزات وجرائم في حق الشعب الفلسطيني ثم لا تتبع هذا الشجب بفعل مادي مؤثر.

وبرغم ما قد يكون عليه عنصر الفكر والعاطفة من قوة ووضوح، إلا أنهما لن يتمكننا من توجيه السلوك والتأثير فيه سلباً أو إيجاباً دون توفر النية والقدرة التنفيذية. إن توفر هذا العنصر الأخير هو الذي يخرج الاتجاه من حيز السلوك الباطن Covert Behavior إلى نطاق السلوك الظاهر المرئي Overt.

الخصائص المحددة لتأثير الاتجاهات على السلوك التنظيمي

يتحدد تأثير الاتجاهات على السلوك التنظيمي وفق الخصائص التالية:

1. نوع الاتجاه [موجب، محايد، سالب].
 2. قوة الاتجاه [ضعيف، متوسط، قوي].
 3. اكتمال عناصر الاتجاه [العنصر الفكري، العنصر العاطفي، الميل للتصرف].
 4. القوة النسبية لكل من عناصر الاتجاه الثلاثة.
 5. توافق [أو تعارض] الاتجاهات وتناسقها حيال الموضوعات ذات العلاقة أو المترابطة.
 6. توافق [أو تعارض] الاتجاهات مع الدوافع والخبرات.
 7. توافق [أو تعارض] الاتجاهات القيم والتقاليد والعادات في المجتمع.
- لقد رأينا أن الاتجاه هو موقف يتخذه الفرد حيال موضوع ما، ولكنه يختزن هذا الموقف ولا يصرح به إلا حين يقرر التصرف وفقه، وطالما لم يتحول الاتجاه إلى سلوك فإنه يظل كامناً في نفس الفرد ويكون تأثيره غير مباشر وغير ملحوظ من الآخرين. وسوف تختلف درجة تأثير الاتجاه في السلوك

التنظيمي [المعلن أو الباطن] بحسب اختلاف خصائصه، وإن كان هذا التأثير سوف يتخذ ثلاث مسارات رئيسية كما يلي:

1. تأثير إيجابي يدفع الفرد ناحية أنماط سلوكية تتسم بالإيجابية والتأييد والموافقة.

2. تأثير سلبي يمنع الفرد من أنماط السلوك الإيجابية ويدفعه لاتخاذ أنماط سلبية تقوم على الرفض وعدم الموافقة.

3. تأثير محايد يجعل الفرد يتخذ مواقف التوسط ومحاولة التوفيق بين المواقف الإيجابية والمواقف السلبية *Compromise*.

4. تأثير متأرجح يميل إلى الإيجابية أحيانا ثم يصل إلى السلبية أو يتوقف عند مستوى الحياد، وبذلك ينتج أنماط سلوكية متقلبة تتراوح بين التأييد والمعارضة أو التزام المواقف الوسط.

رأينا فيما سبق أن الاتجاه يمثل وجهة نظر مؤيدة أو معارضة أو محايدة أو متأرجحة بالنسبة لموضوع محدد، ولكنها في جميع الحالات تسهم في تحديد سلوك الفرد حيال هذا الموضوع. وما يجدر ذكره أنه بينما يحتفظ الفرد باتجاهات محددة نحو موضوعات معينة فإنه في الوقت ذاته قد يحمل اتجاهات عاماً نحو مجموعة من القضايا.

وفي ضوء الجدول التالي سنكتشف أن تأثير الاتجاهات على السلوك التنظيمي يتوقف على هيكلها الذاتي ومدى توافقها مع باقي عناصر التركيب النفسي والاجتماعي للفرد. وإذا توفرت للإدارة القدرة على الكشف عن الاتجاهات وتحليل خصائصها يمكنها التنبؤ بالسلوك التنظيمي الطيع الاستعداد للتعامل محتمل، ومن ثم تستطيع التعامل معه بما يكفل توجيهه للتوافق مع أهداف التنظيم .

جدول يوضح توزيع خصائص الاتجاهات المنتجة السلوك التنظيمي

تأثيرات إيجابية	تأثيرات سلبية	تأثيرات محايدة	تأثيرات متأرجحة
اتجاهات موجبة	اتجاهات سالبة	اتجاهات محايدة	اتجاهات متأرجحة
اتجاهات قوية	اتجاهات ضعيفة	اتجاهات متوسطة القوة	اتجاهات متأرجحة بين القوة والضعف
اتجاهات يغلب عليها العنصر الفكري	اتجاهات يغلب عليها العنصر الفكري	اتجاهات متعادلة العنصرين الفكري والعاطفي	اتجاهات يغلب عليها العنصر العاطفي
اتجاهات ذات ميل قوي للسلوك	اتجاهات ذات ميل قوي للسلوك	اتجاهات الميل للسلوك فيها غير قائم أو ضعيف	اتجاهات الميل للسلوك بها غير مستقر
اتجاهات متوافقة فيما بينها	اتجاهات متوافقة فيما بينها	اتجاهات غير متوافقة دون سيطرة لجانب على الآخر	اتجاهات متضاربة
اتجاهات متوافقة مع الدوافع والخبرات	اتجاهات متوافقة مع الدوافع والخبرات	اتجاهات معاكسة للدوافع و/ أو الخبرات	اتجاهات متأرجحة في التوافق وعد التوافق مع الدوافع والخبرات
اتجاهات متوافقة مع القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية	اتجاهات متوافقة مع القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية	اتجاهات مناقضة للقيم والعادات والتقاليد الاجتماعية	اتجاهات متأرجحة في توافقها مع القيم والعادات والتقاليد الاجتماعية

وظائف الاتجاهات

أيا ما كانت الاتجاهات وخصائصها، فإنها تقوم بوظائف رئيسية في عملية تشكيل السلوك التنظيمي تتبلور فيما يلي :

1. وظيفة التأقلم

يحاول الإنسان عادة الاحتفاظ بعلاقات إيجابية وفعالة مع عناصر المناخ المباشر - وغير المباشر- الذي يعيش فيه حتى يحصل منه على الفرص اللازمة لإشباع رغباته وتحقيق أهدافه، كما يتفادى بذلك الدخول في مصادمات مع عناصر المناخ التي قد تؤدي إلى حرمانه من تلك الفرص والمميزات. ولكن الإنسان يتعرض لمواقف اختيار تكون فيها البدائل متعددة ومتراوحة في درجات توافقها مع متطلبات التعايش السلمي مع المناخ، لذا فهو يحاول اختيار تلك البدائل الأقرب إلى تحقيق العلاقة المقبولة من وجهة نظر المناخ. أي أن الإنسان يحاول التأقلم أو التكيف مع المناخ، ويتهياً للفرد ذلك من خلال عملية تنظيم رد الفعل أو الاستجابة التي يبديها بالنسبة للمدخلات المختلفة الواردة إلى مجاله الإدراكي من البيئة المحيطة، وتبني المواقف ووجهات النظر [الاتجاهات] التي يراها متوافقة بدرجة معقولة مع متطلبات المناخ دون أن يضحى في ذات الوقت برغباته وأهدافه.

2. وظيفة الدفاع عن النفس

إن الفرد حين يكون لنفسه اتجاهًا محددًا بالنسبة لموضوع معين فإنه إنما يحاول الدفاع عن نفسه وحماية مصالحه. فالاتجاه ذو التأثير على السلوك هو الذي يعبر عن رغبات الفرد وأهدافه. فالمدير الذي يكن اتجاهات معادية لنقابات العمال إنما يدافع عن مصالحته ومركزه ، والعامل الذي يؤيد الحركة العمالية إنما يعبر عن اتفاق تلك الحركة مع مصالحه وأمانه. إذن حين يتسلح الإنسان بمجموعة من الاتجاهات فهو يبحث فيها ومن خلالها عن الأمان النادي أو المعنوي، فالاتجاهات تحقق

للفرد الاطمئنان في مواجهة الأفراد الآخرين أو الأفكار غير المتوافقة مع قيمه أو القرارات الضارة بمصالحه، ولعل في الأمثلة التالية التي تصف حالة كثير من العاملين في التنظيمات المعاصرة ما يوضح تلك الفكرة:

المدخلات	الاتجاهات المحملة تجاهها	نوع الأمان المنحوق عن الاتجاه
إعلان قرار الإدارة بتخفيض عدد العاملين لضغط النفقات	- العاملون المحتمل أن يشملهم القرار سيعارضونه - المديرون سيوافقون	المعارضة بسبب الرغبة في ضمان العمل، الموافقة رغبة في ضمان الرواتب العالية بعد ضغط نفقات العاملين
البدء في تطبيق نظام 360 درجة لتقويم أداء العاملين	الأفراد المتميزون سيؤيدون النظام ويعارضه العاملون ضعفاء الأداء	التأييد يحقق للفرد الأمان لأنه سيجد الفرصة للتعبير عن قدراته، بينما يخشى الضعفاء اكتشاف ضعفهم فهم يحمون أنفسهم بمعارضة النظام
قرار مجلس الإدارة بتأجيل منح العلاوات السنوية نتيجة الخسائر التي حققتها الشركة	- ستتراوح الاتجاهات بين القبول على مضض، والمعارضة، وقلة سيؤيدون القرار	القبول بدرجاته لحماية متوسطي الكفاءة وضمان استمرار الوظيفة، والمعارضة من المتميزين الذين لهم فرص عمل بديلة

3. وظيفة النعير عن القيم والمثل

إن الاتجاهات التي يكونها الإنسان حيال المدخلات المختلفة هي وسيلته في التعبير عن قيمه ومفاهيمه ومثله العليا. إذ حين يوافق الفرد على بعض المدخلات التي يراها تتفق والقيم والمثل التي يؤمن بها ويستمدّها من المجتمع وتقاليده، إنما يعبر عن احترامه وتقديره لمصادر تلك القيم

ويسعى إلى تأكيد علاقاته الإيجابية مع عناصر المجتمع الذي يعيش فيه ويستمد منه منفعه. وعلى العكس حين يبدي الفرد رفضه لبعض المدخلات المعارضة للقيم والتقاليد المجتمعية فهو بذلك ينفي عن نفسه اتخاذ موقف يناوئ المجتمع ويسئ إلى علاقاته مع عناصره. وليس معنى هذا بالضرورة أن تكون كل اتجاهات الفرد متوافقة مع شروط المجتمع ومطالبه، ولكن المعنى أنه أياً كانت تلك الاتجاهات فهي في جميع الأحوال تعبير عما يؤمن به ويعتقده، فإذا توافقت تلك الاتجاهات مع القيم المجتمعية كان الإنسان في حالة توازن مع المناخ المحيط، أما إذا تضاربت اتجاهات الفرد مع القيم والضوابط المجتمعية يقع الصدام بينهما ويختل توازنه الخارجي ويصبح عليه أن يبحث عن وسيلة لاستعادة هذا التوازن.

4. وظيفة المعرفة

يعيش الإنسان في اتصال دائم مع مصادر المعرفة المختلفة وهو يستقبل العديد من ألوانها ونماذجها خلال اتصالاته المتكررة مع عناصر المناخ المحيط. وإذ تصل بعض ألوان المعرفة إلى مجاله الإدراكي فهو يخضعها لعملية تحليل وتقويم لتحديد مدى ملاءمتها ومنفعتها، وإذ يتخذ حيالها موقفاً إيجابياً ويقرر قبولها تصبح إضافة إلى رصيده المعرفي وتساعده على إعادة ترتيب معلوماته وتنمية مهاراته وتوظيفها في خدمة تحقيق أهدافه.

إذن يمكن إضافة الاتجاهات إلى قائمة العوامل التي تساعد على تشكيل وتحديد السلوك التنظيمي وتصبح مهمة تفسير هذا السلوك مرتبطة جزئياً بالتعرف على اتجاهات الأفراد.

قياس الاتجاهات

إن فائدة الاتجاهات كوسيلة لتفسير السلوك والتنبؤ به تتوقف على قدرتنا على تحديدها وقياسها بدقة، وحيث علمنا أن الاتجاهات نوع من السلوك الباطن ومن ثم لا يمكن ملاحظتها مباشرة وإنما يحتاج الأمر إلى ابتداع طرق وأساليب متخصصة لاستنتاجها. وتنقسم تلك الطرق إلى منهجين رئيسيين:

القياس بالسؤال المباشر

ويعتمد هذا المنهج على توجيه أسئلة مباشرة إلى الأشخاص المطلوب التعرف على اتجاهاتهم سواء كان ذلك مواجهة بين الباحث والمبحوثين أو من خلال استقصاءات واستبيانات يجيب عنها المبحوثين كتابة. ومن الأمثلة الشائعة على هذا المنهج ما نجده الآن في أغلب أدوات البحث على شبكة الإنترنت من استبيانات تتعامل مع القضايا المحورية ذات الاهتمام العام لجماهير العالم المختلفة مثل:

- هل توافق على الحرب ضد العراق؟ نعم لا غير محدد
- هل توافق على تولي المرأة مناصب القضاء؟
- هل تعتقد أن أمريكا دولة ديمقراطية؟

والوسيلة إلى قياس اتجاهات الفرد هي أن نقدم له مجموعة من العبارات ونطلب إليه إبداء رأيه بالنسبة لها. وبناء على إجابته نستطيع استخلاص الاتجاهات الدفينة التي توجه سلوكه.

وهناك نوعان أساسيان من مقاييس الاتجاهات:

النوع الأول

يتكون من عبارات تلمس النواحي الفكرية والمشاعر في الاتجاهات لدى الشخص كالأمثلة الآتية :

" في سبيل حل مشكلة فلسطين ينبغي على الدول العربية أن تتعاون على إزالة خلافاتها بأي ثمن " .

موافق جدا موافق لا رأي غر موافق غير موافق
بالمرة

(5) (4) (3) (2) (1)

وتشير الأرقام بين الأقواس إلى قيمة كل رأي عددياً بحيث يمكن ترتيب الأفراد من حيث درجة موافقتهم أو معارضتهم للرأي .

والنوع الثاني

من مقاييس الاتجاهات يتكون من عبارات تتعلق بمدى استعداد الفرد لاتخاذ سلوك معين تجاه الموضوع محل البحث كالآتي :

" إذا كنت تعيش في قرية بفلسطين وشاهدت دورية إسرائيلية فهل تبادر بإطلاق النار عليها أم تطلق النار فقط إذا هاجمتك " ؟

ويمكن هذا الاختيار من دراسة وتحليل كافة العوامل الاتجاهية التي تسهم في تشكيل سلوك الفرد بطريقة معينة . كذلك لدراسة أهمية أي عامل ودرجة تركيزه.

وفي بعض الأحيان قد تكون الأسئلة أكثر موضوعية إذا وضعت في صيغة الشخص الغائب كالأمثلة التالية :

• أغلب الحوادث تنشأ بسبب الأشخاص الذين يقودون سياراتهم بسرعة .

• حين يرغب السائق في تجاوز السيارة التي أمامه ينبغي أن يفعل هذا بأقصى سرعة .

• يجب أن يكون هناك حداً أعلى للسرعة مثلاً 70 كيلو متر في الساعة .
وتختلف طرق قياس حدة الاتجاه اختلافاً كبيراً من حالة لأخرى ، كذلك تختلف طرق تحليل تلك النتائج من مجرد الرصد البسيط للنتائج ، مثلاً

خمسة موافقة وعشرة غير موافق ، إلى اتباع الأساليب الرياضية المعقدة مثل تحليل العوامل Factor Analysis.

ومن ناحية أخرى فإن نفس أسلوب البحث يمكن استخدامه لاستجلاء بعض نواحي الشخصية وليس مجرد الاتجاهات . وينبغي التأكيد بأن تلك الاختبارات الأخيرة تحتاج إلى عينات كبيرة نسبياً حتى يمكن تعميم النتائج المحققة منها .

من ناحية فإنه يمكن التوصل إلى معلومات عن اتجاهات الأفراد من خلال استخدام أسلوب المقابلات وقد انتشر هذا الأسلوب خاصة في مجال الدراسات التسويقية وقياس اتجاهات المستهلكين .

وقد تتخذ الأسئلة المباشرة شكل الأسئلة متعددة الإجابات التي تسمح للمبحوثين باختيار الإجابة التي تعبر عما يؤمنون به، مثال ذلك:

- ما هي في رأيك طريقة الانتخاب الأفضل؟ [اختر إجابة واحدة فقط مما يلي]:

1. الانتخاب الفردي

2. الانتخاب بالقائمة المطلقة

3. الانتخاب بالقائمة النسبية

4. طريقة أخرى [حددها من فضلك]

- أي الطرق التالية أفضل في رأيك لتقويم أداء العاملين في الشركة؟ [اختر طريقة واحدة فقط]:

1. طريقة التقويم بالنقط The Point System

2. طريقة التقويم بالتدرج The Grading System

3. طريقة الحالات الحرجة The Critical Incidents System

4. طريقة 360 درجة

5. طريقة أخرى [حددها من فضلك]

وعادة يستخدم الباحثون في هذه الطريقة المباشرة أسئلة متعددة ومتناقضة فيما بينها وذلك في محاولة للكشف عن مدى استقرار المبحوث في إجاباته [Consistent]، وعلى سبيل المثال في السؤال السابق عن طرق تقويم الأداء يمكن إضافة سؤال كالتالي:

• أي المداخل التالية أفضل في رأيك للوصول إلى تقويم صادق وموضوعي لأداء العاملين في الشركة [اختر واحدة أو أكثر من الإجابات التالية حسب رأيك]:

1. يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء المرؤوسين منفرداً.
2. يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء المرؤوسين ثم يعرضه للاعتماد على الرئيس الأعلى.
3. يستعين الرئيس المباشر في تقويم أداء المرؤوسين بآراء زملائهم والعملاء الذين يتعاملون معهم.

4. يشترك المرؤوس مع رئيسه في عملية تقويم الأداء.

ففي هذه الحالة لو كان المبحوث قد اختار " طريقة 360 درجة" في السؤال عن طرق التقويم، يكون منطقياً أن يختار العبارة الثالثة في السؤال الخاص بمداخل التقويم وهي التي تنص على " يستعين الرئيس المباشر في تقويم أداء المرؤوسين بآراء زملائهم والعملاء الذين يتعاملون معهم" ويكون من غير المنطقي أن يختار مثل هذا الشخص عبارة " يتولى الرئيس المباشر تقويم أداء المرؤوسين منفرداً" إذ أنها لا تستقيم مع منطق طريقة 360 درجة. ومثل هذا التناقض قد ينشأ من أسباب مختلفة أهمها:

- اختلاف المعاني المدركة للأسئلة عما يقصده الباحثون.
- عدم إفصاح المبحوثين عن اتجاهاتهم الحقيقية خوفاً من ردود الأفعال من جانب الإدارة.

- ميل بعض المبحوثين إلى الإدلاء بالآراء التي يعتقدون أن الباحثين يفضلونها.
 - عدم الدقة في صياغة الأسئلة بحيث تأتي موحية بالإجابة التي يريدها الباحثون.
- وأياً كانت أسباب عدم الدقة أو التناقض في إجابات المبحوثين، فإنها تقلل من مصداقيتها مما يجعل الاعتماد عليها في استنتاج اتجاهاتهم أمراً محفوفاً بالشكوك.
- من جانب آخر، قد يلجأ الباحثون في سعيهم للتعرف على الاتجاهات إلى استخدام طريقة الأسئلة المفتوحة التي لا تلزم المبحوثين باختيار محدد من قائمة إجابات حصرية، بل تترك لهم حرية التعبير عما يعتقدونه، مثال ذلك ما يلي:

"تواجه شركتنا في المرحلة الحالية منافسة شديدة من المنتجات الأجنبية المستوردة في ظل نظام حرية التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات تطبيقاً لاتفاقية منظمة التجارة العالمية. وسوف يبحث مدلس الإدارة في اجتماعه القادم الوسائل التي يمكن اتباعها لمواجهة تلك المنافسة والمحافظة على حصتنا في السوق المحلي فضلاً عن محاولة الدخول في الأسواق الخارجية.

ما هي بعض الوسائل التي ترى طرحها على مجلس الإدارة لتطبيقها لمساعدة شركتنا على الخروج من هذه الأزمة. من فضلك أعط تفاصيل أفكارك ولا تكتفي بمجرد ذكر العناوين العريضة."

في مثل هذا السؤال تكون للمبحوث حرية التعبير عن أفكاره مستعيناً بخبراته وتجاربه ومتأثراً بإدراكه لمدى مصداقية الإدارة واهتمامها بالتعرف على آراء العاملين. وإن كانت هذه الطريقة تتيح مزيداً من الحرية

للمبحوثين في التعبير، إلا أنها لا تزال تعاني من ذات أوجه الضعف التي أوردناها سابقاً بالنسبة طريقة السؤال المباشر بشكل عام. لذلك يلجأ بعض الباحثين في محاولة لتخفيض أثر التحيز الشخصي للمبحوثين إلى توجيه الأسئلة في صيغة الشخص الثالث أي بطريقة تصور للمبحوث أنه ليس المقصود بالسؤال بل شخص آخر مما يعطيه نوع من الأمان والاطمئنان قد يساعده على الإفصاح عن اتجاهاته الحقيقية. مثال ذلك أن يتم تحويل السؤال المفتوح الخاص بالمنافسة على النحو التالي:

"تواجه كثير من الشركات في المرحلة الحالية منافسة شديدة من المنتجات الأجنبية المستوردة في ظل نظام حرية التجارة وتخفيض الرسوم الجمركية على الواردات تطبيقاً لاتفاقية منظمة التجارة العالمية. وتهتم الإدارة في تلك الشركات ببحث الوسائل التي يمكن اتباعها لمواجهة تلك المنافسة والمحافظة على حصصها في السوق المحلي فضلاً عن محاولة الدخول في الأسواق الخارجية، كما يلجأ كثير منها إلى مستشارين خارجيين لمساعدتها في الخروج من تلك الأزمة. ما هي بعض الوسائل التي يقترحها هؤلاء المستشارين عادة؟".

في هذه الصياغة المعدلة للسؤال ستكون الفرصة أفضل للمبحوث للإدلاء بما يراه حقيقة متحرراً من ضغوط الإدارة أو الخشية من ردود الأفعال حيث أن ما يقوله منسوب إلى شخص ثالث وليس صادراً عنه شخصياً.

طرق القياس غير المباشرة

لتفادي المخاطر في طرق القياس المباشر للاتجاهات تبتدع الباحثون طرقاً غير مباشرة لا تعتمد على أسلوب السؤال والاستقصاء بطريقة [س و ج] كما في حالة وكيل النائب العام حين يواجه متهماً بسبيل من الأسئلة ويطلب إليه الإجابة عنها، وإنما توفر تلك الطرق غير المباشرة ظروفًا تخيلية تسمح للمبحوث بالإدلاء بما يفكر فيه والتعبير عن اتجاهاته دون أن يوضع في موقف المتهم المضطر إلى الدفاع عن نفسه بتحريف اتجاهاته وتقديمتها في الصورة التي يرضى عنها الباحثون حتى وإن لم تكن تعبر عن حقيقة معتقداته ومشاعره وميوله السلوكية. ومن الطرق الشائعة في هذا المجال ما يلي:

طريقة ملاحظة السلوك الفعلي

في هذه الطريقة يلجأ الباحثون إلى ملاحظة أنماط السلوك الفعلي التي تصدر عن المبحوثين دون أن تبدو هذه الملاحظة بشكل صارخ يثير انتباه المبحوثين ويدفعهم إلى تصنع أنماط سلوكية مفتعلة، وإنما تتم الملاحظة بأسلوب عادي لا يثير انتباه المبحوثين، كأن يراقب المدير مرؤوسيه أثناء أدائهم أعمالهم ويرصد أساليبهم في السلوك وطرقهم في الأداء مسجلًا ملاحظاته التي يمكن تحليلها واستنتاج اتجاهاتهم نحو موضوعات محددة. ففي مثالنا هذا قد يكون المدير مهتمًا بالتعرف على مدى قبول العاملين لطريقة جديدة في الإنتاج، ومن ثم هو يلاحظ أموراً كالتالية:

1. الأحاديث الجانبية بين العاملين وهل تدور حول طريقة الإنتاج الجديدة.
2. مدى إقبال العاملين على الاستفسار عن دقائق الطريقة الجديدة.
3. الشعور بالضجر الذي قد يبدو على وجوه العاملين [كلهم أو بعضهم] نتيجة الاضطرار إلى تعلم طريقة الإنتاج الجديدة.
4. معدل الأخطاء في الأداء ومدى خطورة أو تكرار الأخطاء.
5. سرعة اكتساب العاملين للمهارات اللازمة لأداء الطريقة الجديدة بدقة.

من مثل تلك الملاحظات يستطيع المدير أن يستنتج اتجاهات العاملين نحو طريقة الإنتاج الجديدة دون أن يحتاج إلى توجيه أسئلة مباشرة لهم. وتصلح هذه الطريقة لملاحظة أنماط السلوك المرتبطة بالأداء المادي للعمل والتي تعكس مهارات وقدرات الفرد وتبدو فيها حركات جسمانية تعبر جزئياً عن مكنون الاتجاهات في نفس الفرد Body Language وذلك مثل الأعمال التالية:

1. تصرف موظف الاستقبال في فندق أو مؤسسة حين يتقدم إليه أحد العملاء.

2. تصرف مسئول الرقابة على الجودة وهو يناقش العمال في أحد المواقع ويبين لهم عيوب الجودة في المنتجات التي يقومون بإنتاجها.

3. أسلوب المدرب في طرح موضوعات برنامج التدريب وهو يدير ورشة عمل لمناقشة طرق التخطيط الإستراتيجي وأهميتها للتنظيم.

مثل تلك الأنماط السلوكية يمكن للباحثين المهتمين بملاحظتها وتحليلها بهدف استنتاج الاتجاهات التي شاركت في تشكيلها، ولكن هناك الكثير من أنواع السلوك لا تكشف ملاحظتها مهما طالت عما يختفي وراءها من اتجاهات كحالات التفكير واتخاذ القرارات مثلاً، لذا فالحاجة لا تزال قائمة لطرق أخرى أكثر قدرة على الاقتراب من الاتجاهات الخافية من مجرد الملاحظة.

طريقة كتابة التعليقات

يحاول الباحثون في هذه الطريقة إيجاد فرصة للمبحوثين ليعبروا عن اتجاهاتهم دون أن يشعروا أنهم محل سؤال أو استقصاء. وتتمثل الطريقة في طرح صورة على المبحوثين مثل الصورة المبينة في الشكل

التالي ثم يطلب من كل منهم أن يتأمل الصورة ويكتب تعليقاً يعبر به عما يراه فيها:¹⁷⁰



طريقة تحليل الحالات العملية

تصلح طريقة تحليل الحالات العملية في استكشاف اتجاهات رجال الإدارة العليا وغيرهم من شاغلي المواقع التنظيمية المهمة والذين يمارسون أعمالاً ذهنية وفكرية يصعب معها تطبيق أسلوب الملاحظة مثلاً، كما أن مناصبهم العليا تجعل طريقة مثل كتابة التعليقات غير ملائمة. وتنطوي طريقة تحليل الحالات على عرض معلومات ضافية عن منظمة ما - قد لا تكون بالضرورة مشابهة في ظروفها ومجالات نشاطها للتنظيم المراد استكشاف اتجاهات المسؤولين فيه تجاه موضوعات معينة- ويطلب إلى

¹⁷⁰ حاول أن تكتب تعليقاً تعبر به عما تراه في الصورة، ثم انظر في آخر الكتاب لتتعرف على بعض التعليقات التي كتبها آخرون خاصة بنفس الصورة.

المبحوثين قراءة الحالة واستنتاج ما بها من مشكلات وإبداء مقترحاتهم في شأن علاجها. والمنطق في هذه الطريقة أن المديرين - وغيرهم - ممن يطلب إليهم تحليل الحالة سوف يستخدمون مفاهيمهم واتجاهاتهم ويعتمدون على خبراتهم المكتسبة وأرصدتهم المعرفية المتراكمة في تحديد المشكلات واقتراح سبل علاجها، أي أن الحالة المعروضة عليهم توفر لهم فرص للتعبير عن اتجاهاتهم حيال ما بها من معلومات قصد منها معرفة كيف يتصرفون حال وجود هذه الوقائع في التنظيم الذي يعملون به فعلاً.

وقد تعرض الحالة لنماذج إدارية معروفة مما يعطي المبحوثين فرصاً أوسع للتعبير عن اتجاهاتهم ليس فقط بالنسبة للموضوعات التي تتضمنها الحالات، بل أيضاً بالنسبة لأصحاب الرأي والقيادات الإدارية ذات الصلة بتلك الموضوعات.

خصائص الاتجاهات

تلعب الاتجاهات كما أوضحنا دوراً أساسياً في توجيه السلوك التنظيمي، وإن كانت تأثيراتها في السلوك تتحدد وفق خصائصها التي نعرض لها فيما يلي:

الخاصية الأولى: "تعكس الاتجاهات رغبات الإنسان وأهدافه"

تمثل الاتجاهات نظاماً فرعياً في إطار النظام السلوكي الأكبر [الإنسان] يتفاعل فيه مع نظم سلوكية فرعية أخرى منها نظام الدوافع أو الرغبات غير المشبعة التي يسعى الإنسان من خلال أنماط سلوكه المختلفة إلى تحقيق مستوى الإشباع الذي يرضيه. وحين تصل مدخلات سلوكية إلى المجال الإدراكي لإنسان ويبدأ في تحليلها لتحديد موقفه منها [بالقبول والتأييد أو الرفض والمعارضة أو أخذ موقف الحياد]، فإنه يعقد مقارنة بين تلك المدخلات وما تعد به من فرص أو تحمله من مخاطر وتهديدات وبين هيكل الدوافع التي يهتم بها ومستويات الإشباع التي يأمل فيها.

وحسب نتائج المقارنة يتخذ الإنسان مواقف [اتجاهات] إيجابية بالنسبة للمدخلات التي تساعد على إشباع حاجاته، وبالعكس فإنه يكون اتجاهات مضادة أو سلبية تجاه المدخلات التي تهدد أو تعوق إشباع رغباته وتحقيق أهدافه .

وتلك الاتجاهات التي يكونها الإنسان أثناء محاولته إشباع حاجات معينة لن يقتصر دورها على توجيه سلوكه في مواقف الإشباع المماثلة أي فيما يخص تلك الرغبات فقط، ولكنها سوف تستمر في توجيه سلوكه في مواقف مختلفة ومتفاوتة إذ تصبح جزءاً من شخصيته الإجمالية، فالفرد يلجأ إلى تلك الاتجاهات في محاولاته لتحقيق أهدافه المختلفة في مواقف التفاعل الاجتماعي المستمرة. فالمدير المسئول عن إدارة الموارد البشرية في تنظيم معين والراغب في الترقى إلى وظيفة أعلى مثل نائب المدير العام للموارد البشرية، إذا جاءت مدخلات تشير إلى احتمال حضور خبير استشاري في شئون الموارد البشرية لزيارة الشركة، فقد يتخذ المدير موقفاً معادياً لهذا الخبير ويعارض زيارته للشركة مبدئياً شكوكه حول مدى الفائدة التي يمكن تحقيقها من هذه الزيارة. فإذا تحقق لهذا المدير ما يريد من ترقية فإن اتجاهه المعادي للخبير يستمر وقد يتصاعد ليشمل فكرة الاستعانة بالخبراء الاستشاريين في أي مجال من أساسها حيث أصبح هذا الاتجاه مدعماً لمواقفه ومساعداً على إشباع رغباته.

الخاصية الثانية: " تعكس الاتجاهات طبيعة المعلومات المنوارة للفرد "

رأينا أن المدخلات السلوكية جميعاً تتبلور في النهاية على شكل معلومات واردة إلى نظام السلوك التنظيمي وتسعى إلى الوصول لمجالي الإدراكي. وحيث يتم إدراك تلك المدخلات فإنها تصبح مادة خام لباقي نظم السلوك الفرعية ومنها نظام الاتجاهات التي سيتأثر تكوينها بمدى وفرة المعلومات ودقتها وحدثاتها وتعبيرها عن مختلف جوانب الظاهرة محل المدخلات. ومن المعلوم أن المعلومات الواردة إلى الإنسان تتأثر بالعديد من العوامل

التي تحدد فعاليتها ومنها كما سبق أن أوضحنا في حديثنا عن المدخلات السلوكية:

مصدر المعلومات،

فالإنسان يكون أقرب إلى قبول وتصديق المعلومات الواردة إليه من مصادر موثوق بها، ومن ثم تكون أكثر تأثيراً في تكوين اتجاهاته. فحين تصل معلومات لأعضاء التنظيم يكون مصدرها رئيس اللجنة النقابية عن نية الإدارة إجراء تخفيض في أعداد العاملين يكونوا أكثر استعداداً لقبولها والاعتماد عليها في تكوين اتجاهاتهم ومن ثم ردود أفعالهم مما لو كان مصدر تلك المعلومات أحد المديرين غير الموثوق بإخلاصهم للعمال.

الأساس العلمي أو الثقي الذي تستند إليه،

فكلما كانت المعلومات الواصلة إلى نظام السلوك التنظيمي مستندة إلى أسس علمية وتقنية واضحة كلما كان تأثيرها في تشكيل اتجاهاته أقوى وأعمق. ولعلنا نتابع المعلومات التي تتردد في وسائل الإعلام بين الحين والآخر عن أضرار استخدام الهواتف المحمولة، ونظراً لعدم وضوح الأساس العلمي لتلك المعلومات، بل وتضارب ما ينشر عن هذه الأضرار والذي يتراوح بين تأكيد الأضرار ونفيها تماماً، فإن تأثيرها كان ولا يزال محدوداً في تشكيل اتجاهات الناس بالنسبة لاستعمال الهواتف المحمولة.

مدى تفصيل المعلومات،

فالمعلومات الوافية التي تعرض مختلف تفاصيل الظاهرة ستكون أكثر تأثيراً في تشكيل الاتجاهات مما لو اقتصر على بعض الجوانب تاركة مجالاً كبيراً للحدس والتخمين الذي يقلل ثقة الإنسان في تلك المعلومات ويجعله متردداً في اتخاذ موقف محدد منها. ولعل هذا ما يفسر مواقف الانتظار أو الامتناع عن تكوين اتجاهات محددة [الوقوف على الحياد] لحين استكمال المعلومات.

حدائثة المعلومات،

حيث تكون المعلومات الأحداث أكثر تأثيراً في تشكيل الاتجاهات عن المعلومات القديمة Outdated، فحين يعرض على مجلس إدارة تنظيم ما تقريراً عن الموقف المالي يعود تاريخه إلى ستة أشهر مضت سيكون بالقطع أقل تأثيراً في تكوين اتجاهات أعضاء المجلس نحو كفاءة المديرين ومدى استحقاقهم علاوات أو مكافآت، بينما لو كانت معلومات التقرير قد تم تحديثها حتى اليوم السابق للاجتماع سيكون لها وقع آخر في نفوس المجتمعين وبالتالي تكون استجابتهم لها أسرع .

طرق توصيل المعلومات إلى نظام السلوك التنظيمي،

فبعض المعلومات تأتي في تقارير رسمية مكتوبة، وبعضها يأتي عن طريق المناقشات غير الموجهة بين أعضاء التنظيم، بينما يحصل بعضهم على معلوماتهم من خلال الأقوال المرسلة من زملاءهم في العمل، أو يستقي البعض معلوماته من وسائل الإعلام العامة. كل من تلك الطرق أو الوسائل تختلف في مدى دقتها وتعبيرها عن حقيقة المدخلات الواصلة لنظام السلوك التنظيمي، ومن ثم سيختلف تأثيرها على الاتجاهات. ولا بد من الإشارة إلى حقيقة مهمة أن البشر حين تقل الشفافية وتقصر وسائل نقل المعلومات الرسمية في التنظيمات أو الدول عن توفير كل المعلومات عن قضايا تهمهم، فإنهم يلجئون لاستكمال تلك المعلومات من مصادر غير رسمية وغير موثقة في الغالب، مما يفتح الباب على مصراعيه لانتشار الشائعات والتي غالباً ما يكون تأثيرها أشد وأوقع في تكوين الاتجاهات لدى جماهير عريضة بما يشكل رأياً عاماً Public Opinion.

قنوات توصيل المعلومات،

حيث تمر المعلومات بقنوات مختلفة الجودة منذ نشأتها حتى وصولها إلى المجال الإدراكي لنظام السلوك التنظيمي. فبعض قنوات التوصيل تشوه جانباً من المعلومات المارة خلالها بطرق الحذف والتعديل المختلفة

تحقيقاً لأهداف ومصالح المسؤولين عن تلك القنوات مثل ما يحدث في حالة الرقابة على الصحف في الدول التي لا تؤمن بالصحافة الحرة، أو مثل ما يفعله المدير المالي من تعديل في أرقام الميزانية وحساب الأرباح والخسائر حتى يبدو المركز المالي للشركة أفضل من حقيقته.

الفرص المتاحة لتحديث المعلومات،

إذ تتقدم المعلومات بسرعة نتيجة المتغيرات المتسارعة في عصر المعرفة والعولمة والثورات العلمية والتقنية، خاصة تقنيات الاتصالات. فكلما كانت فرص تحديث المعلومات متوفرة كان تأثيرها على الاتجاهات أوقع نظراً لثقة الإنسان في حصوله على أحدث المعلومات ومن ثم يكون مطمئناً حين اتخاذ موقف معين من المدخلات أنه قادر على تبين أي تغيير في طبيعة المدخلات فور حدوثه وبالتالي يستطيع تعديل اتجاهه فوراً.

والخلاصة،

أن المعلومات تلعب دوراً أساسياً في تكوين اتجاهات الأفراد، الأمر الذي جعل الدول والحكومات تنشئ أجهزة خاصة للإعلام لنشر المعلومات التي تعتقد الدولة ضرورة إبلاغها للناس وذلك لتشكيل اتجاهاتهم حيال موضوعات معينة. فقد لا يعلم الناس في مجتمع أوروبي معين عن جرائم الصهيونية في فلسطين، الأمر الذي يجعلهم لا يكونون اتجاهات معينة حيال تلك القضية، ولكن إذا تمكنت الدول العربية من تزويد ذلك المجتمع بالحقائق فإن ذلك كفيل بخلق اتجاهات لدى أفراد ذلك المجتمع تناصر القضية العربية ضد إسرائيل . وبالعكس لو كانت المعلومات التي تقدمها إسرائيل لهؤلاء الناس أكثر وأوفى ، فسوف يميلون إلى تكوين اتجاهات مؤيدة لإسرائيل ضد العرب .

ولاشك أن نقص الحقائق والمعلومات لدى الأفراد يفسر جانباً كبيراً من الاتجاهات غير السليمة التي يؤمنون بها. فقد يكون الأفراد اتجاهاتهم على

أساس معلومات مشوهة أو خاطئة الأمر الذي ينعكس على تصرفاتهم وسلوكهم فيما بعد. ومصدر أساسي من مصادر هذا القصور في المعلومات والحقائق هو سرعة التغيير في الظروف والأحداث المحيطة بالإنسان في العصر الحديث، مما يجعل متابعة تلك التطورات وتصحيح معلومات الفرد أولاً بأول أمراً صعباً للغاية، وبالتالي يعتمد الفرد على معلوماته القديمة ويظل سائراً في سلوكه على أساس نفس الاتجاهات. ومما يزيد في المشكلة أن الفرد حين يشعر بحاجته إلى معلومات وحقائق عن موضوع معين فإنه قد يلجأ إلى المصدر الخاطئ لتلك المعلومات مما يترتب عليه تكوين اتجاهات غير سليمة، كما يحدث حين يلجأ عضو التنظيم الجديد إلى بعض قدامى العاملين - ممن لهم مشكلات مع الإدارة- طلباً لمعلومات عن طبيعة التنظيم وظروف العمل فيحصل منهم على معلومات مشوهة أو متحيزة تعكس وجهات نظر هؤلاء العاملين أصحاب المصالح الخاصة، الأمر الذي يسبب لهذا الفتى مشكلات كان في غنى عنها لو توفر له مصدر المعلومات الصحيح. وعلى هذا الأساس نستطيع تفسير الخرافات والأوهام التي تسطير على عقول الكثيرين، وبالتالي توجه سلوكهم بأنها نتيجة لنقص معلوماتهم وعدم اطلاعهم على حقائق الأمور إما لجهلهم بمصادر تلك الحقائق أو لاعتمادهم على مصادر خاطئة.

الخاصية الثالثة: "عكس اتجاهات الفرد ومعتقدات وقيم الجماعات التي ينتمي إليها"

إن ارتباط الإنسان بجماعات معينة من الناس يؤثر على الاتجاهات التي يكونها حيال الموضوعات التي يدركها، أي أن اتجاهات الفرد تعكس معتقدات وقيم وتقاليد الجماعات التي ينتمي إليها. ولاشك أن رغبة الفرد في الانتماء إلى جماعة والاحتفاظ بعضويته فيها تجعله يقبل على اتباع تعاليمها والعرف السائد بها واتخاذ أفكار الجماعة وقيمها أساساً لاتجاهاته. فالفرد الذي ينتمي إلى جماعة دينية لابد وأن تنعكس قيم تلك الجماعة

الخلقية والاجتماعية على اتجاهاته ونظرته للأمور المختلفة. وارتباط الفرد بقيم الجماعة وتقاليدها منشأه أن هذا هو السبيل أمامه للاحتفاظ بتأييد الجماعة وقبوله عضو بها ، فإذا انحرف عن تلك التقاليد والقيم كان جزاؤه في أغلب الأحيان الطرد من الجماعة .

وتبدو أهمية هذه الخاصية في تنظيمات العمل حيث يعمل الأفراد في جماعات وفرق Teams تسودها أفكار ومفاهيم وقيم تشكل وجدان أعضائها وتسيطر على اتجاهاتهم نحو التنظيم والإدارة وظروف العمل وغيرها من الأمور ذات التأثير البالغ في كفاءة الأداء وإنتاجية التنظيم. لهذا تبدي الإدارة المعنية بالسلوك التنظيمي اهتماماً فائقاً باختيار أعضاء فرق العمل على أسس تضمن تناسق توجهاتهم وتوافقها مع متطلبات الأداء ومصالح التنظيم. كما تهتم الإدارة بتقصي ما يتردد بين جماعات وفرق العمل من مفاهيم وتوجهات بغية الكشف المبكر عن اتجاهات الأفراد ومن ثم سلوكهم المتوقع حتى تتمكن من التدخل بالتوضيح والتعديل بقدر ما تستطيع تجنباً لسلبات كثيرة قد تحدث نتيجة انتشار اتجاهات سلبية بين أعضاء التنظيم مصدرها قيم وتأثيرات جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي Informal Organization.

الخاصية الرابعة: "الاتجاهات تكوينات فكرية متغيرة"

تتغير الاتجاهات - شأنها شأن باقي عناصر التركيب النفسي والاجتماعي للإنسان - حيث تتغير كل مصادرها ومحدداتها. ويمثل تغيير الاتجاهات هدفاً من الأهداف الرئيسية التي يسعى الكثيرون إلى تحقيقه، إذ أن أهم أهداف الإدارة في تنظيمات العمل أن تنجح في تغيير اتجاهات العاملين نحو العمل والإنتاج ودفعهم إلى زيادة الإنتاجية، أو القضاء على اتجاهات العمال النقابيين المعادية للإدارة وإحلال اتجاهات أخرى موالية للإدارة محلها.

نفس المشكلة تعترض الساسة والحكام الذي يرغبون في تغيير اتجاهات الناس تجاه موضوعات محددة، فالساسة في الولايات المتحدة الأمريكية الآن¹⁷¹ يعملون جاهدين على إقناع العالم بصدق دعواهم أن الحرب ضد العراق هدفها نزع أسلحة الدمار الشامل وإقامة الديمقراطية/ محاولين بذلك تغيير الاتجاهات المعادية لأمريكا وسياستها تجاه العراق والعالم أجمع.¹⁷²

وفي محيط العائلة أو الجماعة الصغيرة نجد أن المشكلة الأساسية التي تواجه من في مراكز قيادية هي تغيير اتجاهات الأفراد حيال موضوعات أو أشخاص بالذات، فمن الشائع أن تختلف اتجاهات الآباء عن اتجاهات أبنائهم فيما يتعلق بكثير من أمور الحياة ونرى المحاولات دائبة من كلا الفريقين كل يحاول التأثير على اتجاهات الآخرين وتغييرها بما يتفق ووجهات نظرهم.

مظاهر تغيير الاتجاهات

يتم تغيير الاتجاهات تقريباً وفق نفس الأسس التي تكونت عليها أصلاً، فتغيير الاتجاه هو بمثابة تكوين اتجاه جديد. وتتخذ عملية تغيير الاتجاه مظهرين أساسيين :

1. تغيير في نوع الاتجاه حيال مدخلات معينة من الإيجابية إلى السلبية أي من التأييد والموافقة إلى الرفض والمعارضة وبالعكس، كما يتغير الاتجاه من موقف الحياد إلى الإيجابية أو السلبية وبالعكس يمكن أن يتحول اتجاه إيجابي أو سلبي إلى محايد. أي أن التغيير هنا يكون في

¹⁷¹ يكتب هذا الجزء يوم 23 فبراير 2003 والحرب تبدو على الأبواب رغم الاعتراض الهائل من كافة الشعوب وحتى من الأمريكيين أنفسهم و الذي أصدر مجلس مدينة لوس أنجلوس اليوم قراراً برفض شن الحرب بقرار منفرد من أمريكا.

¹⁷² صدر كتاب يخاطب هذا الموضوع بعنوان " لماذا يكره الناس أمريكا"

المسار الذي يتخذه الاتجاه نحو المدخلات، أو إذا جاز استخدام التعبير " اتجاه الاتجاه " مثال ذلك أن تحاول الإدارة في أحد المشروعات تغيير اتجاه العمال من رفض سياسة العمل لساعات إضافية بنفس فئات الأجر العادية إلى قبول لهذه السياسة، أو حين تحاول الآن أمريكا تغيير الاتجاهات المعادية لها إلى أخرى موالية.

2. أن يتم التغيير في درجة الاتجاه بمعنى تأكيد إيجابيته أو سلبيته حيال مدخلات معينة. فالفرد قد يكون لديه اتجاهاً معادياً للاستعمار ولكنه إذا عرف المزيد عن آثام الاستعمار ونتائجه الضارة بالشعوب فإنه يزداد في تصميمه على كراهيته وبالتالي يتدعم ويتأكد اتجاهه المعادي . وبنفس المنطق قد يحدث التغيير في اتجاه تدعيم وتأكيد مدى موافقة الشخص أو قبوله لمدخلات معينة أو تأكيد موقف الحياد الذي ألتزمه. ولعل المثال التاريخي لحالات الحياد بين الدول هو الاتحاد السويسري الذي حافظ على حياده لسنوات طويلة نائياً بذلك عن كل مشكلات النزاع الأوروبية والحربين العالميتين الأولى والثانية.

العوامل المحددة لتغيير الاتجاهات

إن قابلية الاتجاه للتغيير تختلف وتتباين تبعاً لعدة عوامل يتمثل أهمها فيما يلي:

■ محددات الاتجاه وخصائصه؛

رأينا أن هناك مجموعة من المحددات تلعب أدواراً متباينة في تشكيل الاتجاهات، ومن ثم فإن طبيعة تلك المحددات ذاتها تؤثر في كيفية تغيير الاتجاهات. ويدخل في إطار تلك المحددات نوع المعلومات الواردة إلى نظام السلوك التنظيمي ومصادرها وخصائصها من حيث الحداثة والشمول، وخصائص الموقف الاجتماعي الذي يتلقى فيه نظام السلوك التنظيمي المدخلات المؤدية إلى تكوين الاتجاهات.

كذلك تختلف خصائص الاتجاهات وتتباين مما يؤثر أيضاً على قابليتها للتغيير وتعيين مسارات التغيير حال حدوثه، ولعلنا نستعيد بعض تلك الخصائص ونحاول نوعاً من التعميم في مدى تأثيرها على تغيير الاتجاهات كما في الجدول التالي:

الخصائص الاتجاه	التأثير	التفسير
اتجاه موجب أو سالب	ضعيف	الإيجابية أو السلبية دليل على رسوخ الاتجاه
اتجاه متوسط القوة أو ضعيف	قوي	الاتجاه غير مؤسس بقوة ويسهل تغييره
اتجاه مكتمل العناصر	ضعيف	اكتمال عناصر الاتجاه يجعله أكثر ثباتاً نسبياً
اتجاه غير مكتمل العناصر	قوي	نقص بعض العناصر يجعل الاتجاه أقل ثباتاً
اتجاهات متوافقة	ضعيف	تدعم الاتجاهات بعضها وتقلل فرص التغيير
اتجاه متناقض مع دوافع الفرد	قوي	الإنسان يسعى لما يساعده في إشباع رغباته

وعلى نفس الطريق نجد أن الاتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الاتجاهات الأقل تطرفاً، أي أن القابلية للتغيير تتناسب عكسياً مع شدة وتطرف الاتجاه ففي بعض الأحيان تصل تلك الاتجاهات إلى درجة التعصب الذي يصعب معه إحداث أي تغيير فيها، مثال ذلك أعضاء الجماعات المتطرفة الذين تحكم تصرفاتهم مجموعة من الاتجاهات المعادية للمجتمع أو طوائف منه كما هو الحال بالنسبة للجماعات المناهضة للإسلام والمسلمين في أمريكا وبعض الدول الأوروبية، فهؤلاء

تصل اتجاهاتهم المعادية يصل إلى درجة التعصب والتطرف بحيث يصعب أن لم يستحل تغييرها في الظروف العادية.¹⁷³ كما تعتبر درجة بساطة أو تعقد الاتجاهات من العوامل المؤثرة في قابليتها للتغيير، فالاتجاهات البسيطة القائمة على قدر يسير من الحقائق والمعلومات تكون أكثر قابلية للتغيير من الاتجاهات المركبة التي تستند إلى حقائق ومعلومات أكثر وأدق . فالفرد العادي الذي يعمل في شركة كبرى مثل " أندون " الأمريكية تكون اتجاهاته عادة إيجابية نحو إدارة الشركة حيث أنها مؤسسة على قدر يسير من المعلومات التي تتاح لمثله من صغار العاملين، ومن ثم يسهل تغييرها إذا توفرت المعلومات الكاملة عن تصرفات الإدارة وفسادها. وعلى العكس فإن كبار المسؤولين في المصارف والمؤسسات المالية التي كانت تتعامل مع نفس الشركة تكون اتجاهاتهم نحو إدارتها قائمة على قدر هائل من المعلومات والتحليلات المالية وتقارير الأداء ، الأمر الذي يجعلها غير قابلة للتغيير بسهولة. وبنفس المنطق فإن الإنسان العادي في العالم المعاصر الذي ينبهر بالحياة الأمريكية وتتكون لديه اتجاهات محابية لها حيث يستمدّها من مشاهدة أفلام هوليوود ومسلسلات التلفزيون المغرقة في الخيال والتي تصور الحياة في أمريكا على أنها الأفضل في العالم كله. ولكن إذا توفرت لهذا الإنسان العادي المعلومات الصحيحة عن أهداف السياسة الأمريكية وجرائمها في حق الشعوب وتوجهاتها الاستعمارية الجديدة يكون تغيير اتجاهاته ممكناً ويسيراً نسبياً لضعف الأساس الفكري والمعلوماتي الذي

¹⁷³ ليس المعنى أن تلك الاتجاهات المتطرفة تمتنع على التغيير بل هي تتطلب معالجة خاصة ووقتاً أطول حتى يمكن تغييرها، والمثال على ذلك النجاح في تحويل اتجاهات كثير من أعضاء الجماعات الدينية في مصر من تكفير المجتمع وشن الحرب عليه إلى موقف يقبل نبذ العنف و يأخذ بمنهج الحوار والتفاهم السلمي.

تأسست عليه تلك الاتجاهات.¹⁷⁴ كذلك يكون الحال مع المواطن العربي البسيط الذي يكن اتجاهات محابية لأمريكا باعتبارها دولة صديقة تمد بلاده بالمساعدات الاقتصادية والعلمية، فإن مثل هذا الاتجاه يسهل تغييره إذا أحيط هذا المواطن بمعلومات توضح طبيعة التنظيم الرأسمالي الأمريكي ، وكيف أن مصالح أمريكا تختلف وتتناقض بطبيعتها مع مصالح العرب، وكيف أنها – أي أمريكا – قد أسهمت في إنشاء فكانت أول دولة تعترف بها فور إعلانها في العام 1948 ولا تزال تواصل تدعيمها وتحيطها بالرعاية والحماية وتمدها بالموارد التي تمكنها من العدوان على الدول العربية. فإذا تشكل اتجاه جديد مؤسس على تلك الحقائق التاريخية يكون من الصعب تغييره مهما أضيف من معلومات إلى الشخص حيث أن الأساس القائم عليه الاتجاه صلب أصلاً. أي أنه يصعب على هذا المواطن أن يغير اتجاهه في صالح أمريكا، بل على العكس فإن هذه الاتجاهات المركبة تكون أقرب إلى التغيير من حيث الدرجة وليس من حيث النوع فتصبح أي أنها تتدعم وتتأكد.

■ صفات الشخص صاحب الاتجاه وخصائصه؛

تلعب صفات الفرد وخصائصه [نظام السلوك التنظيمي] دوراً مهماً في تيسير أو تعويق تغيير اتجاهاته، فالأفراد الذي يتمتعون بمستوى أعلى من الذكاء أو الثقافة يكونون أكثر استعداداً وقابلية لتغيير اتجاهاتهم حيث أن لديهم القدرة على إدراك التغيير الذي يكون قد حدث ، وبالتالي فهم على استعداد لإعادة التفكير في اتجاهاتهم وتغييرها بما يتفق مع الظروف الجديدة ، وعلى العكس من ذلك فإن الأشخاص الأقل ذكاء أو الأدنى ثقافة تقل قدرتهم على تغيير اتجاهاتهم حيث يلتمسون الأمان في

¹⁷⁴ أذاع التلفزيون البريطاني BBC 2 مساء السبت 22 فبراير 3002 برنامجاً بعنوان " محاكمة أمريكا " America on Trial ساهم في تغيير اتجاهات الكثيرين نحو أمريكا وكانت نتيجة التصويت من المحلفين في هذه المحاكمة التلفزيونية الإدانة بأغلبية 56%.

مدركاتهم السابقة ويعزفون عن تغييرها لصعوبة فهمهم لما يجري حولهم من متغيرات، الأمر الذي يزيد تمسكهم باتجاهاتهم القديمة، وهذا يفسر ما نلاحظه في شيوع أفكار مثل الأخذ بالثأر في صعيد مصر رغم اختلاف الظروف الحضارية العامة في البلاد عبر سنوات طويلة، فأهل الصعيد لا تزال النسبة الغالبة منهم يتمسكون بقيم واتجاهات قديمة لعدم قدرتهم على مسايرة التحديث والتغيير.

كذلك فالأفراد يختلفون في قابليتهم للتأثر بالآخرين والافتناع بوجهات نظرهم، وبالتالي فهم يتباينون في قابليتهم لتغيير اتجاهاتهم تحت ضغط الآخرين . كما أن ارتباط الفرد بالجماعة التي ينتمي إليها تحدد درجة قبوله لتغيير اتجاهاته تحت ضغطها، فالفرد الذي يعتمد أساساً على الجماعة في إشباع حاجاته يجد نفسه مضطراً لتغيير اتجاهاته بما يتفق ورأي الجماعة على العكس فإن الفرد الأكثر استقلالاً عنها يتمكن من المحافظة على اتجاهاته دون تغيير .

الاتجاهات باعتبارها نظاماً فرعياً

تعتبر عملية تكوين الاتجاهات وتغييرها من العمليات السلوكية الأساسية التي تسهم بشكل واضح في تحديد استجابات الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] للمثيرات الخارجية وسوف نناقش هذه العملية باعتبارها هي الأخرى نظاماً فرعياً يتعامل مع غيره من النظم السلوكية الفرعية ويسهم في تحديد استجابات النظام للمدخلات الواصلة إليه وما يكتسبه من أهداف ورغبات يسعى إلى تحقيقها وخبرات تساعده على اختيار أنماط السلوك المناسبة لتحقيق تلك الأهداف والرغبات.

وفي خضم تلك التفاعلات الاجتماعية تتدفق إلى الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] مدخلات متعددة تعكس الأوضاع والظروف السائدة وما يتوقع فيها من تغيير، ومن خلال نظامه الإدراكي يصل إلى تفسيرات لتلك المدخلات المختلفة ويعطيها معان محددة تبدأ معها حركة نظام

الاتجاهات الفرعي [وأيضاً نظام الدوافع] لتكوين اتجاهات مؤيدة لكل ما يساعده على تحقيق أهدافه ورغباته أو لكل ما يتوافق مع معتقداته Beliefs والقيم التي يؤمن بها Values، وبالعكس تتكون اتجاهات معارضة بالنسبة للموضوعات أو الأمور أو الأشخاص التي تهدد إمكانية تحقيقه لأهدافه أو تمثل عقبات في سبيله، كذلك تتكون مثل تلك الاتجاهات المعارضة بالنسبة لكل ما يتناقض مع معتقداته وأفكاره .

مدخلات نظام الاتجاهات

تتكون المدخلات في نظام الاتجاهات من فئتين أساسيتين هما :
1. مدركات عن قيم ومعتقدات تتعلق بأمور اجتماعية ودينية وحضارية رئيسية تنتقل إلى الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] من الجماعات الأولية Primary Groups التي ينتمي إليها وخاصة الأسرة Family وتمثل تلك المدركات أساساً راسخاً في تكوين نظام اتجاهاته إذ يبدأ ورودها إليه منذ فترة مبكرة في حياته وفي وقت لا يملك فيه من المقومات ما يساعده على مناقشتها أو تحليلها، ومن ثم يسلم بها وتتحول إلى اتجاهات تنزل عنده منزلة مقدسة أو ما يقرب من التقديس و تستمر معه خلال مراحل حياته وسيكون لها شأن في تحديد ما يستجد من اتجاهات يكتسبها بعد ذلك في مختلف المواقف والتفاعلات التي سيمر بها في حياته المقبلة.

2. مدخلات تمثل معلومات اجتماعية وتنظيمية وحضارية تنتقل إلى نظام السلوك التنظيمي من مصادر متعددة ومن خلال مواقف التفاعل الاجتماعي، وتعكس مواقف متجددة أو متكررة وتشير إلى موضوعات وأفكار وأشخاص قد تكون مصدر معاونة وفائدة للنظام السلوكي ، أو قد تتضمن تهديدات وأخطار.

عمليات نظام الاتجاهات

يتأثر نظام الاتجاهات الفرعي بنظم الإدراك والتعلم والدافعية وتأثيره مخرجات تلك النظم كمدخلات في صورة اتجاهات مسبقة وقيم مكتسبة تحت تأثير الجماعات الأولية التي ينتمي إليها الإنسان [نظام السلوك التنظيمي]، وتعمل هذه الاتجاهات والقيم المختزنة بمثابة حاجز لتصفية المدخلات الجديدة والسماح لبعضها بالوصول إلى مرحلة التحليل في إطار عمليات تكوين وتغيير الاتجاهات ومنع بعضها الآخر عن الوصول إلى تلك المرحلة، وبالنسبة لما يسمح له بالوصول من تلك المدخلات تجري عليها العمليات التالية:

1. مواجهة ومقارنة بين المدخلات من ناحية وبين الاتجاهات والدوافع والخبرات والمدرجات السابقة وذلك بغرض الكشف عما إذا كانت تلك المدخلات الجديدة تمثل أموراً مساعداً على تحقيق الأهداف أم أنها تعكس ما يهدد أمن واستقرار الإنسان [نظام السلوك التنظيمي].
 2. تحليل دقيق لاحتمالات تحقق الفائدة أو الضرر ومدى ما يتطلبه ذلك من تغييرات في أنماط سلوك الفرد وأشكال تصرفاته .
 3. تكوين الاتجاهات بحسب نتيجة المقارنة والتحليل في العمليتين السابقتين، إذ حين يصل نظام الاتجاهات إلى اقتناع بأن مدخلات معينة تمثل مصدراً للمعاونة، فإنه يكون حيالها اتجاهاً مؤيداً، وإذا كان تصويره لتلك المدخلات أنها تعكس تهديداً أو عدم توافق مع أفكاره ومعتقداته فإنه يكون حيالها اتجاهاً معارضاً. وفي بعض الأحيان يتخذ اتجاهات محايدة [لا تأييد ولا معارضة] بالنسبة لبعض المدخلات التي يعجز عن تبين طبيعتها الحقيقية .
- ومن الجدير بالذكر أن عملية تغيير الاتجاهات تخضع لنفس المنطق كما في حالة تكوين الاتجاهات الجديدة .

مخرجات نظام الاتجاهات

تنتهي عمليات نظام الاتجاهات إلى مخرجات أساسية هي :

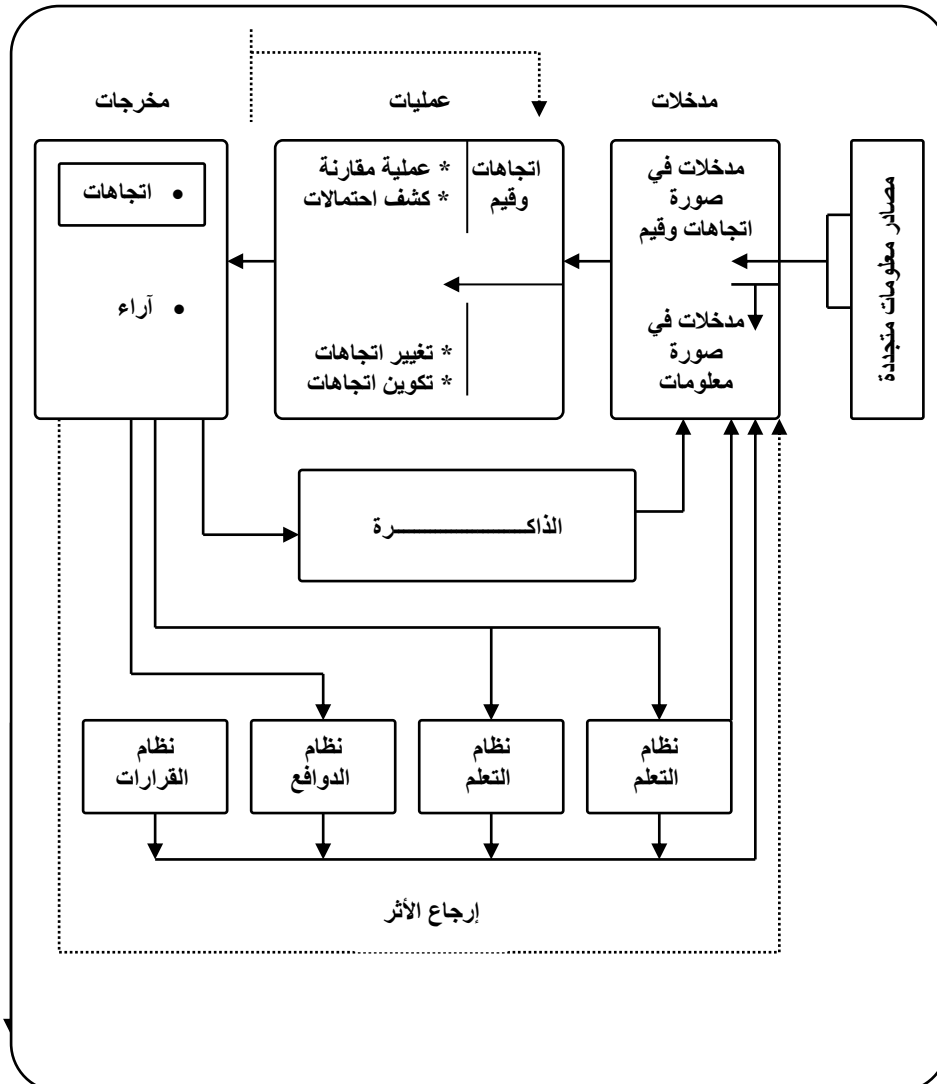
1. اتجاهات مؤيدة

2. اتجاهات معارضة

3. اتجاهات محايدة

وتمثل هذه المجموعة من الاتجاهات أنماطاً من السلوك الباطن تعود لتنضم إلى مجموعة الاتجاهات المخترنة وتعمل على المساهمة في اختيار أنماط الأفعال وردود الأفعال والمشاعر التي تصدر عن الإنسان [نظام السلوك التنظيمي].

ويصور الشكل التالي حركية نظام الاتجاهات الفرعي وعلاقاته بالنظم الفرعية الأخرى :

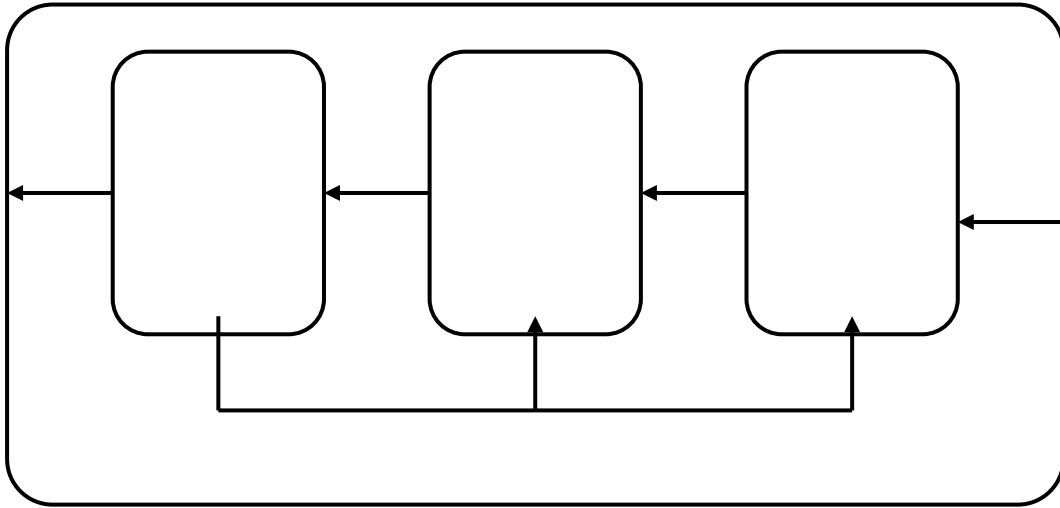


توظيف الاتجاهات في إدارة السلوك التنظيمي

نموذج

إن استخدام مفهوم النظام ييسر الطرق والمداخل المحتملة التي يمكن الالتجاء إليها في استكشاف الاتجاهات وتبين مسارات تغييرها. وفي هذا الإطار كيف يمكن للإدارة التعامل مع مواقف أعضاء التنظيم المناوئة لسياساتها؟

نظام الاتجاهات الفرعي



- أين تبدأ الإدارة محاولتها ؟
- كيف تتغلب الإدارة على مقاومة الأفراد للسياسات التي لا تتفق مع اتجاهاتهم ؟
- كيف تتغلب الإدارة على تشويه الأفراد المتعمد للسياسات الإدارية ؟
- كيف تنمي الإدارة ميل الأفراد إلى التصرف بما يتفق مع الاتجاه المرغوب منها ؟
- كيف تتمكن الإدارة من زيادة العنصر الفكري في الاتجاه ؟

العملية الثالثة

التعلم

LEARNING

في محاولة التوصل إلى مفهوم علمي متكامل عن المحددات الأساسية للسلوك التنظيمي تعرفنا على أهمية الإدراك في تشكيل الاستجابات الفردية للمثيرات، وإلى جانبه فإن الاتجاهات التي تتكون لدى نظام السلوك التنظيمي بالنسبة لأنواع المدخلات المختلفة تسهم جزئياً في تشكيل السلوك التنظيمي. ولكن القصة لا تتوقف عند هذا الحد، فهناك من المواقف ما يشير إلى وجود عوامل أخرى إلى جانب الإدراك والاتجاهات تسهم في تشكيل أنماط سلوك متميزة. فعلى الرغم من تشابه المدركات والاتجاهات لدى بعض الأفراد الذين يشكلون أعضاء فريق عمل واحد في نفس التنظيم مثلاً، إلا أنه يلاحظ تباين استجاباتهم للمدخلات ذاتها التي تصلهم من ذات المصادر. والتفسير لتلك الاختلافات أن هؤلاء الأفراد لا بد لدى كل منهم أسباباً إضافية تبرر تباين استجاباته.

وفي إطار استكمال البحث عن عمليات تشكل السلوك التنظيمي يأتي موضوع الخبرات المتباينة والمكتسبة من مواقف التفاعل الاجتماعي التي يمر بها الأفراد المختلفين باعتباره عاملاً يضاف يسهم في صنع السلوك المميز الذي سينفرد به كل من أعضاء ذلك الفريق - وهم عينة للملايين من البشر الذين تبدو في سلوكهم نفس الظاهرة - دون أن يكون راجعاً إلى تغير في الإدراك أو الاتجاهات [والدافعية كما سنرى فيما بعد]. ولتفسير هذا الجانب من السلوك التنظيمي فإن علم النفس يقدم تعليلاً مفيداً هو أن نظام السلوك التنظيمي قد مر بعملية " تعلم " Learning حيث أثبتت الدراسات المتتالية أن مفهوم التعلم من أهم المفاهيم المساعدة في تحليل السلوك التنظيمي حيث يوفر أساساً هاماً في تفهم التغييرات السلوكية المستمرة لفترة Sustainable Behavior Changes . ومع هذه الأهمية لمفهوم التعلم فقد تباينت الآراء والنظريات في شأنه بدرجة

تشير قدرًا كبيراً من الصعوبة في تفهمه، وهدفنا في هذا الجزء عرض الأبعاد الأساسية لمفهوم التعلم وبيان علاقته بعملية تحديد السلوك التنظيمي .

معنى "التعلم"

يعرف "التعلم" بأنه التغير المستمر نسبياً في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة. بمعنى أن الإنسان [نظام السلوك التنظيمي] إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة نجده يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب . ويلاحظ أن هذا التعريف يختلف عن المفهوم التقليدي للتعلم الذي كان ينص على أن التعلم هو التغير النسبي في السلوك نتيجة للخبرة والتجربة، والفارق بين التعريفين أن المدخل التقليدي يرى في السلوك ذلك الجانب الظاهر أو المشاهد فقط من التصرفات الإنسانية Overt Behavior، بينما النظرة الحديثة ترى أن جانباً هاماً من السلوك هو ذلك الجزء غير المشاهد أو ما يطلق عليه السلوك الباطن Covert Behavior ومن ثم فإن التعلم وفق هذا المدخل الحديث يشمل التغير المستمر نسبياً في كل من السلوك الظاهر والسلوك الباطن. ونحن نميل إلى الأخذ بالمفهوم الحديث للتعلم الذي يحدد أثر التجربة والخبرة في تغيير إما السلوك الواضح المعبر عنه بأي شكل من أشكال التعبير، وإما الميول والاتجاهات والعواطف وخصائص الشخصية وغيرها من الأبعاد النفسية للإنسان التي لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها. ويجدر أن نشير في هذا الموضع إلى أهمية التمييز بين التعلم Learning و التعليم Education إذ يخلط الكثيرون بين المفهومين ويعتبرانهما مترادفين وهذا غير صحيح، فالتعلم حسب التعريف السابق عملية تتكون من شقين أساسيين ؛ تلقي معلومات جديدة من خلال تجربة اجتماعية وانعكاس تلك المعلومات على السلوك الفردي . أما التعليم فهو عملية تلقي معلومات ومعارف لا تنعكس بالضرورة على سلوك المتلقي.

ويرى بعض الباحثين أن التعلم هو نوع من السعي الموجه من جانب الإنسان للوصول إلى ما يريد معرفته من أنماط سلوكية تساعد في استكمال الصورة التي يطمحها لنفسه، فنجد Boyatzis & Taylor¹⁷⁵ يصفان التعلم بكونه Self-Directed Learning على النحو التالي:

"...adults learn what they want to learn. Other things, even if acquired temporarily (e.g. for a test), are soon forgotten. Students, children, patients, clients, and subordinates may act as if they care about learning something and go through the motions, but they proceed to disregard it or forget it - unless, it is something that they want to learn."

ويحدد الكاتبان أن أغلب إن لم يكن كل التغيير المستدام في السلوك يتم بطريقة مقصودة

"... it appears that most, if not all, sustainable behavioral change is intentional."¹⁷⁶

تغييرات سلوكية لا يشملها التعلم

هناك أنواع من التغيير في السلوك لا يشملها مفهوم التعلم حيث تحدث لأسباب مختلفة، وإن كانت تتأثر باتجاهات ودوافع ومشاعر الإنسان، ومن هذه التغييرات السلوكية التي لا تندرج تحت مفهوم التعلم ما يلي :

- الميول السلوكية الناشئة عن النمو أو التطور الغريزي للإنسان.
- الأفعال المنعكسة Conditioned reflexes
- التغييرات الناشئة عن النضج Maturation
- التغييرات الناشئة عن حالات مؤقتة يعانيها الإنسان مثل الإجهاد أو الجوع أو أن يكون تحت تأثير أدوية معينة .

تلك التغييرات السلوكية تختلط أحياناً بظاهرة التعلم الأمر الذي يجعل دراستها أمراً غير يسير، إذن ما الذي يتضمنه مفهوم التعلم؟

¹⁷⁵ Richard E. Boyatzis and Scott N. Taylor, Developing Emotional Intelligence, in Subir Chowdhury, Organization 21C, Financial Times Prentice Hall, 2003, pp.225-240.

¹⁷⁶ Ibid, p.231.

إن الإجابة تأتي شاملة بأن أغلب أشكال السلوك التي تصدر عن الإنسان مكتسبة بالتعلم، كذلك فإن أنماط تفكيره ووسائله في حل المشكلات كلها يتعلمها من مواقف الخبرة والتجربة التي يمر بها، كما يتعلم القدرات والمهارات المختلفة والتي يكتسب بعضاً منها في مراحل حياته الأولى - مثل اللغة التي تمنحه قدرة متزايدة على التعلم - مما يساعده على اكتساب المزيد من القدرات والمهارات في مراحل حياته المختلفة. كذلك يتعلم الإنسان [أي يكتسب من البيئة] الكثير من الاتجاهات والقيم، ثم هو يتعلم أيضاً كيف يتعلم!

ولعل أهم ما يتعلمه نظام السلوك التنظيمي أي ما يكتسبه من البيئة هي توقعاته من الآخرين وتوقعات الآخرين منه، فهو يتعلم أنماط السلوك التي يتوقعها منه الآخرون وتلك التي يتوقعها هو منهم بمعنى أن يتعلم " دوره " Role في المجتمع .

وتبدو أهمية عملية التعلم في تنظيمات العمل إذ ترشد المسؤولين عن إدارة السلوك التنظيمي إلى المداخل الأفضل لحفز أعضاء التنظيم على تغيير سلوكهم بما يتفق وأهداف الإدارة وغايات التنظيم وذلك بتوفير الأسس والمقومات التي تجعل التعلم ممكناً ومرغوباً فيه. أي أن الإدارة الساعية إلى تغيير سلوك الأفراد العاملين معها [أو المتعاملين معها من خارج التنظيم] ينبغي أن تهيئ الظروف البيئية المناسبة التي تجعل التعلم ممكناً، وبغير ذلك لن يتحقق لها إحداث التغيير المطلوب في السلوك.

خصائص التعلم

إن تأمل عملية التعلم تكشف عن مجموعة مهمة من الخصائص التي تميزها وتحدد تأثيرها في تشكيل السلوك التنظيمي، ومنها الخصائص التالية:

الخاصية الأولى: "التعلم عملية، موقفية، تعكس أثر البيئة المحيطة"

تبين الخاصية الأولى للتعلم أنه عملية موقفية Situational بمعنى أنها تتم في إطار بيئة خارجية محيطة بنظام السلوك التنظيمي تتوفر بها ظروف تتيح له التعرف على بدائل سلوكية على النحو التالي:

- عدم تلاؤم بعض أنماط السلوك الحالية للإنسان.
- اكتشاف أنماط سلوكية جديدة تبدو أفضل من الأنماط الحالية.
- الكشف عن مزايا ومنافع ترتبط بالتحول نحو أنماط السلوك الجديدة.
- التهديد بمشكلات وعواقب سلبية حال الاستمرار على أنماط السلوك الحالية.

▪ الكشف عن الطرق والأساليب التي يتعين على الإنسان اتباعها للتحول إلى السلوك الجديد.

▪ توضيح معلومات تحفز الإنسان على نبذ السلوك الحالي والتحول إلى السلوك الجديد.

فالموقف هو عبارة عن بيئة للتعلم يوجد بها خواص معينة قد تستثير في الإنسان الحاجة إلى اكتساب سلوك جديد وتمنحه فرصة التعرف على مزاياه وطرق التحول إليه، ومن ثم نستنتج أن اختلاف المواقف يؤدي بالضرورة إلى تغير إمكانيات وفرص التعلم، فبعض المواقف تكون أكثر استثارة للتعلم من غيرها، وبنفس المنطق فإن الفرد نفسه يكون أكثر ميلاً للتعلم في مواقف محددة بينما يكون عازفاً عنه في مواقف أخرى تفتقر إلى بعض مواصفات الموقف الأول رغم أن السلوك الموعود ومزاياه أو السلوك المطلوب نبذه ومضاره لم تتغير.

وهناك أمثلة في الواقع التنظيمي توضح تلك الخاصية:

المثال الأول: اختلاف فعالية مواقف التدريب

في مواقف التدريب القيادي Leadership Training تطرح أفكار وتقنيات وأساليب قيادية متطورة وتوضح مزاياها للمتدربين بما يستثير بعض

المتدربين لقبولها، بينما يعزف آخرون عن تقبلها ويتمسكون بأنماطهم القيادية. ولكن نفس هؤلاء الراضين قد يوجدوا في موقف آخر يعرض فيه بعض الاستشاريين قصص نجاح نماذج القيادة الجديدة مما يجعل الراضين يعودون إلى الاقتناع بها ويحدث التعلم. والفرق بين الموقفين هو العامل في حدوث التعلم من عدمه رغم أن السلوك المطروح التحول إليه ومزاياه لم يتغير في كل من الموقفين.

المثال الثاني: تأثير الجماعة في الموقف

يحدث في مواقف كثيرة أن ينجح فريق عمل Task Force يضم عناصر مختلفة من أعضاء التنظيم في حل بعض مشكلات الإنتاج وتنشأ من خلال ذلك ظروف تجعل أعضاء الفريق يكتشفون أنماطاً أفضل للعمل الجماعي والتعاون فيما بينهم تصبح بعد ذلك هي الأنماط المعتادة في ممارستهم أعمالهم [أي تحقق التعلم نتيجة المشاركة في فريق عمل فعال]، بينما فشل نفس أعضاء الفريق - أو بعضهم - في اكتشاف طبيعة السلوك الجديد للعمل الجماعي ومزاياه حين ابتعثوا لحضور برنامج تدريبي عن أساليب القيادة الفعالة أمضوا فيه أياماً طويلة يستمعون إلى محاضرات قدمها أساطين الفكر الإداري. أي أن نفس الأفراد تعلموا في موقف معين ورفضوا قبول ذات السلوك في موقف آخر. مرة أخرى يؤكد هذا المثال الطبيعة الموقفية للتعلم.

الخاصية الثانية: "التعلم عملية اختيارية"

التعلم لا يفرض، بمعنى أن اكتساب أنماط السلوك الجديدة نتيجة التفاعل في المواقف المختلفة لا يتم قسراً، بل ينبغي أن يكون الإنسان راعياً في هذا الاكتساب. وتوضح هذه الخاصية المفاهيم التالية:

- أن الإنسان يتعلم ما يريد تعلمه ليحقق من وراء السلوك الجديد منافع ومزايا يريدها، أو يتجنب مضار ومشكلات لو استمر على سلوكه القديم.

- أن الإنسان كي يتعلم [يكتسب سلوكاً مغايراً] لابد وأن يكون له هدف أو أهداف محددة ونتائج يسعى إلى تحقيقها ويكتشف أن السلوك الجديد سيساعده في ذلك.
 - أن التعلم هو استجابة أي قرار يتخذه الإنسان بإرادته ليحقق من وراء ذلك غاية يسعى إليها.
- ونعود إلى مجموعة من الأمثلة نحاول من خلالها توضيح وتأكيد خاصية الاختيار في التعلم:

المثال الأول: الدعوة إلى الإيمان

بعث الله سبحانه وتعالى الرسل والأنبياء ليدعوا الناس إلى الإيمان والتوحيد بالله خالق كل شيء، ووجد الناس في كل مرحلة بعث فيها رسول أو نبي أنهم في موقف تعلم، فقد كانت الدعوة واضحة إلى نبذ الكفر والجاهلية والتحول إلى الإيمان وعبادة الله واتباع سنن الرسل والأنبياء. وفي مواقف الدعوة تلك كانت كل شروط التعلم واضحة، فهناك بيان بقدرة الخالق عز وجل وتذكير بآياته، وتوضيح لمزايا الإيمان وحسن العاقبة والثواب في الدنيا والآخرة، وشرح لتفاصيل السلوك الجديد [الإيمان بالله] وتنفير من السلوك الجاهلي وعواقب الاستمرار فيه والتحذير من عذاب الدنيا والآخرة وتصوير للفرق بين أهل الجنة [المؤمنين الذين اكتسبوا السلوك الجديد أي " تعلموا"] والنعيم الذي يعيشون فيه ، وأهل النار [الكفرة المتمسكين بسلوك الكفر ورفض التحول إلى السلوك الجديد].

ومع ذلك كانت سنة الله في خلقه أن البعض "تعلم" واختار السلوك الجديد والبعض الآخر " لم يتعلم" واختار البقاء على الكفر والجاهلية. فهل هناك أوضح من هذا مثلاً على " الاختيارية في التعلم"؟ ولنتأمل بعض آيات القرآن الكريم تصف هذه الظاهرة:

1. " يأيها الناس اتقوا ربكم الذي خلقكم من نفس واحدة وخلق منها زوجها وبث منهما رجالاً كثيراً ونساء واتقوا الله الذي تساءلون به والأرحام إن الله كان عليكم رقيباً " [١: النساء]

2. " ولقد ضربنا للناس في هذا القرآن من كل مثل لعلمهم يتذكرون " [27: الزمر]

3. " سنريهم آياتنا في الآفاق وفي أنفسهم حتى يتبين لهم أنه الحق أو لم يكف بربك أنه على كل شهود " [53: فصلت]

4. " هذا بيان للناس وهدى وموعظة للمتقين " [138: آل عمران]

5. " أفلا يتدبرون القرآن ولو كان من عند غير الله لوجدوا فيه اختلافاً كثيراً " [82: النساء]

تلك الآيات البينات تدل جميعها على مواقف تعلم أتاحها الله سبحانه وتعالى للناس لكي يتعظوا ويتدبروا وينتبهوا الفرصة المتاحة لهم بالدخول في الإيمان وترك الكفر والعصيان، ولكن - ولله حكمة في ذلك - آمن البعض و كفر كثيرون رغم وضوح الرسالة، أي أنهم اختاروا ألا يكتسبوا السلوك الجديد القويم " ولو شاء الله ما اقتتل الذين من بعدهم من بعد ما جاءتهم البينات ولكن اختلفوا فمنهم من آمن ومنهم كفر ولو شاء الله ما اقتتلوا ولكن الله يفعل ما يريد " [253: البقرة].

ولعل تدارس قصة آدم وحواء توضح لنا بجلاء حقيقة الاختيار الإنساني في مواقف التعلم، فقد خالفاً أمر الله سبحانه وتعالى في موقف تعلم اختاراً فيه اتباع الشيطان الذي أغواهما ثم عودتهما إلى الحق في موقف تعلم آخر " قالاً ربنا ظلمنا أنفسنا وإن لم تغفر لنا وترحمنا لنكونن من الخاسرين " [23: الأعراف]

المثال الثاني: المشاركة في الانتخابات

لماذا يختار الإنسان شخصاً معيناً في مواقف الانتخابات أو الاستفتاءات العامة رغم علمه أنه ليس الأصلح ورغم تيقنه من أحداً غيره لن يعلم بمن

اختار، ومع ذلك نرى الكثيرين من الناس في مواقف الانتخاب يختارون عدم التعلم [أي يرفضون اكتساب السلوك الصحيح وهو انتخاب الشخص الأجدد والأكفأ] ويصرون على اتباع سلوكهم القديم [وهو الاختيار بناء على العلاقات الشخصية أو مدى ارتباط المرشح بسلطة الدولة واقتربه من طبقة الحكام]. من أجل هذا نرى دعاوى تنتشر في الدول النامية التي تحكم بنظم ديكتاتورية تنادي برفض الديمقراطية " لأن الناس لا يعرفون كيف يمارسونها " .

تلك الأمثلة وغيرها كثير تثير التساؤل الجوهرى وهو لماذا يرفض الناس ما يبدو في صالحهم ويختارون الأسوأ من البدائل المتاحة لهم في مواقف التعلم؟

والبحث عن إجابة هذا التساؤل ستقودنا إلى الخاصية التالية للتعلم، وهي ارتباط التعلم بمجمل خصائص الإنسان النفسية والاجتماعية.

الخاصية الثالثة: " يعكس التعلم مجمل الخصائص النفسية والاجتماعية للإنسان "

إن الأفعال والأنشطة التي يمارسها الإنسان سواء الظاهر منها أو الباطن - ومنها عمليات التعلم - إنما هي جميعاً محاولات من أجل الحصول على ما يريد مستثمراً فيها كل ما يملك من قدرات ومعارف ومهارات وعلاقات. وحيث تختلف تلك الخصائص بين البشر، فإن عملية التعلم وهي في الأساس عملية فردية اختيارية، سوف تتأثر بالخصائص الذاتية للفرد وأهمها في هذا الخصوص:

1. حصيلة مدركاته السابقة ورصيده المعرفي المتراكم عبر مراحل حياته واتصاله المستمر بمصادر المدخلات المختلفة والمتجددة.
2. حصيلة خبراته من التجارب الذاتية والعلاقات الشخصية التي مر بها نفسه في مراحل حياته المختلفة.

3. حصيلة ما وصل إليه من خبرات آخريين مروا بتجارب وتعلموا منها دروساً انتقلت إليه عبر وسائل وصل المدخلات المتعددة، وتزاوجت مع خبراته الذاتية.
 4. مجموع الرغبات والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها وفي قمته الصورة التي يتخيلها لنفسه ويتمنى تحقيقها في الواقع Self-image.
 5. مجموع قدراته ومهاراته الحالية.
- وكما وصفنا التعلم بأنه تغيير مستدام نسبياً في السلوك نتيجة تعرض الإنسان لمواقف متغيرة يتبين منها أفضلية أنماط سلوكية أخرى خلاف أنماطه الحالية، فإن الإنسان حين يتعرض لمواقف التعلم يستجمع كافة خصائصه السابق ذكرها ويخضع المدخلات الجديدة للفحص والمراجعة بهدف تبين الأمور المهمة التالية:
1. النتائج والآثار المترتبة على سلوكه الحالي.
 2. النتائج والآثار التي يتوقع تحقيقها عند التحول إلى السلوك الجديد.
 3. احتمال تحقق تلك النتائج في الحاليين [حال التحول إلى السلوك الجديد وحال البقاء على النمط الحالي للسلوك].
- وفي ضوء هذا التراكم من الخصائص والتحليل لمدى توافق المدخلات الجديدة معها سيتخذ الإنسان قراره باختيار أحد البديلين [أي يحدث التعلم أو لا يحدث]. فالتعلم ليس ظاهرة منفردة أو مستقلة عن باقي العمليات السلوكية، ولكنها عمليات متداخلة الأمر الذي يفسر خاصية التعلم الاختياري [وكذلك نذكر أنفسنا بخاصية الإدراك الاختياري]، فالإنسان يتعلم ما يتفق مع مدركاته ورغباته وخبراته وما يعده بتحقيق أهدافه ويدعم موقفه في علاقاته بالمناخ المحيط، كما يعزف عن تعلم [أي يرفض] السلوك الذي يتناقض مع خصائصه المشار إليها أو يهدد فرصه في تحقيق أهدافه وإشباع رغباته.

قدم عالم النفس ثورنديك Thorndike¹⁷⁷ مفهوم " قانون الأثر " باعتبار أخرى تشير إلى أن التعلم نتيجة للتدعيم الذي يحصل عليه الفرد من سلوك سابق، وقد ساهم هذا المفهوم في تفسير ظاهرة الاختيارية في التعلم وارتباطه بخصائص الإنسان ومجمل تركيبه النفسي والاجتماعي. وينص القانون على أن الإنسان يميل إلى تكرار أنواع السلوك التي حققت له منافع ومزايا إذا تكررت المواقف الداعية إليها، كما يميل إلى تجنب أنماط السلوك التي مارسها في مواقف سابقة و تسببت في أذى وأضرار إذا تكررت ذات المواقف. ومؤدى هذا القانون أن الإنسان في مواقف التعلم يختار أنواع السلوك التي تحقق له مزايا معتمداً على خبراته وتجاربه ومدركاته السابقة، كما يرفض تكرار السلوك الضار. أي أن التعلم لا يزال متوقفاً على خصائص الإنسان وتركيبته النفسية والاجتماعية.

والأمثلة في الواقع التنظيمي كثيرة ومتعددة حول هذه الخاصية:

- يبدو قانون الأثر في موقف العامل الذي يظهر كفاءة أعلى وانصياعاً أكبر لتعليمات الإدارة مخالفاً بذلك توجهات زملاءه أعضاء فريق العمل الذي يعمل به ظاناً أن ذلك السلوك سيجلب عليه المنافع من الإدارة، ولكنه يفاجئ بأن ضغوط زملاؤه واستنكارهم لسلوكه يفقده صداقاتهم ويجعله منعزلاً شبه طريد بينما لا تقدم له الإدارة المزايا التي كان يتوقعها، ومن ثم هو يوازن بين الأضرار الناشئة عن سلوك التميز في الأداء وبين المنافع التي ستعود عليه حال التزامه بتوجهات الجماعة. ومن هنا ينطبق قانون الأثر إذ نرى هذا العامل يتجنب محاولة التفوق

¹⁷⁷ Thorndike, E. (1932). The Fundamentals of Learning. New York: Teachers College Press.

على زملاءه . وقد لاحظ فردريك تايلور هذه الظاهرة منذ أوائل القرن الماضي حين بدأ تطبيق نظريته في " الإدارة العلمية " وأدرك أن العمال يتعاونون معاً على تقييد الإنتاج وهو ما أسماه Soldiering.

- وثمة مثال آخر حين يتقدم أحد أعضاء التنظيم بتقرير إلى رئيس مجلس الإدارة عارضاً بعض الاقتراحات بشأن تحسين الأداء وحل بعض المشكلات التي تعترض عمليات التنظيم متوقعاً أن يحصل على تقدير وشكر رئيس الشركة ناهيك عن احتمال منحه مكافأة، ولكنه يفاجئ بثورة رئيسه المباشر وتوقيع رئيس مجلس الإدارة لأنه تجاوز خطوط السلطة التنظيمية وخاطب رئيس الشركة مباشرة بدلاً من تقديم تقريره إلى رئيسه المباشر. فضلاً عن ذلك فقد كان رد الفعل الأقسى عليه أنه ليس مختصاً بالتفكير في تحسين الأداء فهذه مهمة الإدارة العليا وكل ما عليه أن يؤدي عمله فقط. هنا ينطبق قانون الأثر فإذا تكرر موقف يتيح له تقديم اقتراحات بشأن مشكلات الإنتاج فإنه لن يكرر سلوكه السابق ويكتفي بأداء عمله فقط حتى وإن كان في ذلك إضرار بالشركة لأنه يريد تجنب ما حل عليه سابقاً من أضرار.¹⁷⁸

- وثمة مثل إيجابي يسعى إليه كثير من المديرين حين يستخدمون الحوافز الإيجابية لتشجيع العاملين على زيادة الإنتاج والالتزام بخطط وأهداف التنظيم، فحين تتحقق الحوافز الإيجابية فعلاً بعد تحسن أداء العاملين فإنهم سيكررون سلوك الإنتاج المتميز في كل مرة تطلب الإدارة تحسيناً في الأداء واعدة بتقديم حوافز. كما يحقق ذات الأثر استخدام الحوافز السلبية بهدف منع أنواع من السلوك غير المتوافق وأهداف التنظيم، فحين يوقع عقاب على العامل الذي صدر منه هذا

¹⁷⁸ لعل المثل الشعبي المصري [ما ينوب المخلص إلا تقطيع هدومه] الذي يصف حالة من يتطوع لحل نزاع بين شخصين فإذا به ينال منهما التقرير والهجوم، ففي أي مرة تالية يشاهد هذا الشخص نزاعاً فهو ينأى بنفسه عنه درءاً لما سبق وناله من أذى نتيجة شهامته .

السلوك غير المرغوب فيه فإنه يميل إلى الامتناع عنه في المرات القادمة تجنباً للوقوع تحت طائلة العقاب.

- ويتشابه مع هذه الأمثلة فكرة الردع القانوني بشكل عام، فالقوانين تهدف جميعاً إلى الحث على السلوك المقبول اجتماعياً وتقدم تشجيعاً لذلك السلوك أنواعاً من الحوافز الإيجابية، كما ترمي القوانين إلى منع تصرفات سلبية ضارة بالمجتمع وتفرض عقوبات على من يمارسها. وبذلك يواجه الإنسان باستمرار مواقف تعلم حين يخالف القانون مرة وتفرض عليه عقوبة مثل قيادة السيارة بدون ترخيص ساري المفعول أو تجاوز السرعة المسموح بها أو غير ذلك من المخالفات، فإنه سيمتنع عن تلك التصرفات ويحرص على الالتزام بالقواعد القانونية المقررة تجنباً للعقوبات. وبالطبع كلما كانت العقوبات رادعة كلما كان ميل الفرد لتجنب السلوك المنهي عنه أكبر.

ونود الإشارة إلى أن قانون الأثر ليس قاطعاً أو أكيد الانطباق في كل الحالات إذ لا بد وأن نأخذ في الاعتبار مرة أخرى مضمون ارتباط التعلم بالخصائص النفسية والاجتماعية للفرد وطبيعة الظروف المحيطة، ففي الأمثلة السابقة لو كان قائد السيارة مسرعاً لأنه يحمل معه مريضاً في حاجة إلى إسعاف سريع بنقله إلى المستشفى، فإنه سيضرب بعرض الحائط تعليمات المرور وحدود السرعة المسموح بها غير عابئ بما قد يفرض عليه من غرامات أو عقوبات. وهكذا قد يتعطل تطبيق قانون الأثر في حالات خاصة تبعاً لظروف الفرد وأهدافه.¹⁷⁹

الخاصية الرابعة: "التعلم عملية مستمرة"

تتميز عملية التعلم بكونها مستمرة ومتكررة طالما كان الإنسان على اتصال بمواقف متجددة تمنحه فرص اكتساب الخبرات، وبالتالي نستطيع

¹⁷⁹ مرة أخرى تتأكد خاصية التعلم الاختياري.

التعميم بأن التعلم مستمر طالما كان الإنسان على قيد الحياة يتفاعل مع المواقف الاجتماعية مباشرة أو بطريق غير مباشر وتتنوع ظروفه بتنوع تلك المواقف المحيطة به في البيئة التي يعيش فيها. وقد نستطيع القول أن التعلم يتوقف فقط حين يمتنع على الإنسان مثل هذا التفاعل بمعنى أن يتوقف تماماً نشأة مواقف تطرح عليه أنماطاً سلوكية مغايرة لما يباشره فعلاً. والقصد أن التوقف يكون باتاً وصارماً، ومن ثم يحدث التعلم حتى في حالة السجين في محبس انفرادي لا يسمح فيه بأي اتصال ببشر آخرين حتى ولا حراسه ولا تنشأ فيه أي مواقف اجتماعية متجددة، حيث أن هذا السجين لا يزال يستطيع التفاعل مع مواقف سابقة يختزنها في ذاكرته ويصل منها إلى اختيارات سلوكية مختلفة.

ويثير البعض التساؤل هل يتعلم الإنسان وهو نائم؟ وفي إطار مفهوم استمرارية التعلم للكائن الحي، فإننا نغامر بالإجابة أن الإنسان يتعلم وهو نائم إذ تمثل الأحلام مواقف اجتماعية مر بها وخبرات عاصرها أو هي مواقف يتمناها ويريد تحقيقها، وفي الحالتين هو يستمد منها أنماطاً سلوكية تعد بتحقيق رغباته أو تهدد تلك الرغبات، ومن ثم فهو حين يستيقظ ويسترجع ما يظل يذكره من تلك الأحلام نراه يعتمد إلى تطبيق السلوك الإيجابي أو يمتنع عن مباشرة غير ذلك من السلوك المهدد بالضرر والأذى. وفي كثير من الأحيان نمر جميعاً بتجربة الأحلام المفزعة أو التي يعيش فيها الإنسان تجربة قاسية، فإنه فور استيقاظه يتعوّذ بالله العظيم من الشيطان الرجيم ويعاهد الله على نبذ ما كان يمارسه من سلوك سلبي في حلمه.¹⁸⁰

من ذلك نخلص إلى أن التعلم يحدث في مواقف التفاعل الاجتماعي Social Interaction، كما يحدث جانباً كبيراً منه بينما الفرد يلهو أو يعمل أو

¹⁸⁰ قد يساند هذا الزعم أن كثيراً من الإبداعات الفكرية والابتكارات التي يصل إليها المبدعون والمخترعون تأتيهم أفكارها أثناء النوم أو ما يشبهه من حالات الاسترخاء الذهني.

يقراً أو يشارك في نشاط اجتماعي بشكل أو بآخر، كذلك يتم جانب أساسي من التغيير في السلوك الفردي نتيجة للتعلم بشكل غير رسمي وغالباً بشكل لا شعوري .

الخاصية الخامسة: "التعلم إدراك جديد يكشف الترابط بين الأسباب والنتائج"

يتم التعلم نتيجة إدراك الإنسان للعالم المحيط بطريقة جديدة يكتشف فيها أبعاداً جديدة للمواقف والمدخلات وتتكشف له فيها علاقات السبب والنتيجة بين أنماط السلوك ونتائجها الإيجابي منها والسلبي. وبذلك يمثل التعلم عملية إعادة تنظيم المدركات أي إعادة تنظيم العالم الإدراكي والنفسي والسلوكي للفرد في ضوء خبرات وتجارب مستجدة تكشف عن حقائق لم تكن واضحة حين اختار أنماطه السلوكية الحالية.

مثال ذلك أن يتعرض الإنسان لمواقف جديدة مثل أن ينتقل للعمل في شركة للقطاع الخاص بعد سنوات قضاها يعمل في هيئة حكومية، فيكتشف روابط جديدة بين التقدم الوظيفي وبين الكفاءة في الأداء ومن ثم يتعدل إدراكه لتلك العلاقة التي تصورها لسنوات قائمة على أساس الأقدمية Seniority، وبناء على ذلك يتعلم [يكتسب] أنماطاً سلوكية جديدة يراها الموصلة إلى التقدم الوظيفي الذي يتمناه.

كذلك يشمل التعلم اكتشاف الارتباط والتلاؤم بين الوقائع والأحداث التي تتم على فترات زمنية متقاربة، مثال ذلك أن يكتشف الفرد أن الحصول على ترقية في العمل أو زيادة في الأجر ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنمط معاملته للمشرف أو بأسلوب حديثه مع الرئيس في فترة إعداد تقارير تقويم الأداء، وعلى هذا يتعلم السبيل إلى الحصول على تلك الترقية أو الزيادة بإحداث التغيير المناسب في نمط سلوكه .

واستناداً إلى علاقة الإدراك بالتعلم فإننا نستطيع وصف ظاهرة التعلم بأنها " إدراك جديد " يقود إلى سلوك مختلف، ودليلنا على ذلك التفاعل بين الإدراك والتعلم نستمد من مثالنا السابق حول الموظف الحكومي

الذي عاش فترة طويلة من حياته محصوراً في جو العمل الحكومي وثقافة البيروقراطية التقليدية، وبذلك يكون عالمه الإدراكي مرتبطاً بتلك البيئة ومستمداً من تقاليدھا الإدارية التقليدية، وبالتالي يأتي سلوكه في التعامل مع الجماهير طالبي الخدمة مثلاً أو مع زملاءه محدداً بقيم تدعو إلى التآني وعدم التعجل والعزوف عن المبادرة والتقييد الشديد بحرفية اللوائح وغير ذلك من أنماط السلوك البيروقراطي. ولكن حال انتقال هذا الموظف للعمل في شركة خاصة منفتحة على تقنيات جديدة ومتطورة ومرتبطة بعلاقات مع شركات ومنظمات أجنبية متقدمة فإنه يواجه مواقف تعلم مخالفة تؤدي إلى تغيير إدراكه لمعنى العمل والأداء ومطالب الوظيفة وأسس خدمة العملاء، ومن ثم يكتسب أنماطاً سلوكية جديدة تتوافق والمدرکات الجديدة. إن القدرة على التعلم تتوقف إذن على أمرين :

- القدرة على إدراك الأشياء بدقة وشمول.
 - القدرة على استخدام المدرکات لتوجيه السلوك.
- وتساعد المعلومات التي يحصل عليها الفرد عن نتائج السلوك الجديد Feedback في تدعيم قبوله لهذا السلوك واستمراره في اتباعه أو رفضه له وإقلاعه عنه. ولاشك أن هناك احتمالات في أن يسيء الفرد تفسير النتائج مما قد يترتب عليه الاستمرار في سلوك خاطئ أو رفض سلوك مفيد .

الخاصية السادسة " للعلم شروط يجب توافرها "

- كي تتم عملية التعلم ينبغي توفر الشروط التالية :
- أن يمر الإنسان بمواقف اجتماعية متجددة تتوفر فيها مدخلات مختلفة حول الفرص والمزايا المرتبطة بأنواع سلوك جديدة، والمهددات المرتبطة بالسلوك الحالي للفرد.
 - أن يدرك الإنسان التجربة الاجتماعية التي يمر بها وتصل إلي علمه المعاني الصحيحة للمدخلات الناشئة منها.

- أن تتوفر للإنسان الرغبة في تغيير سلوكه التماساً للفرص والمزايا الموعودة أو تجنباً للمخاطر والمهددات المرتبطة بسلوكه الحالي.
 - أن تتوفر للفرد اتجاهات محابية لاستثمار الفرص وتجنب المخاطر ويكون عنصر الميل للسلوك واضحاً فيها.
 - أن يتخذ القرار المناسب وفق هذه الشروط السابقة.
- وبذلك يحدث التعلم حينما يستجيب الفرد للمثير ويتدعم حين تأتي نتائج السلوك الجديد موافقة للتوقعات.

التعلم باعتباره نظاماً فرعياً

إن فهم كيفية حدوث التعلم يتحقق بدرجة أيسر إذا لجأنا إلى استخدام مفهوم النظم . وكما ذكرنا بالنسبة للإدراك والاتجاهات، فإننا ننظر إلى التعلم باعتباره نظاماً فرعياً في إطار نظام السلوك التنظيمي الأكبر [الإنسان].

ويتكون نظام التعلم الفرعي من أجزاء مشابهة لكافة النظم الأخرى أي المدخلات والأنشطة والمخرجات. وتتضح بالنسبة لنظام التعلم ظاهرة هامة هي من خصائص النظم الفرعية تلك هي الاعتماد المتبادل بين هذه النظم الفرعية، فإن نظام التعلم لا يبدأ في العمل إلا من خلال استقباله لمثيرات أو مدخلات سبق للنظام الإدراكي استقبالها والتعامل معها وانتهى فيها إلى مخرجات محددة في صورة مفاهيم وحقائق وعلاقات تصبح هي مدخلات نظام التعلم، ومن هنا يبدأ عمل نظام التعلم باستقباله بعض المدركات المتعلقة بأمور تتطلب من الإنسان تغيير----- أنماط السلوك [الظاهر منها والباطن] التي يمارسها فعلاً .

المدخلات في نظام التعلم الفرعي

تتكون مدخلات نظام التعلم الفرعي من مجموعات المعلومات التي سبق إدراكها والتي تعكس للنظام السلوكي أنواع الفرص المتاحة إذا غيّر استجاباته أو المشكلات والأضرار التي يحتمل مواجهتها إذا استمر على

ممارسة ذات الاستجابات. وقد تكون هذه الفرص أو الأضرار مرتبطة بالوضع الاجتماعي أو التنظيمي للنظام السلوكي ، كما قد تتعلق بعلاقته بالمناخ المادي المحيط به كأن تصل إلى نظام التعلم الفرعي مدركات تحدد أن استمراره [وليكن موظفاً حكومياً] على نفس سلوكه المعادي لرئيسه سوف يحرمه من الترقية التي يحلم بها . أو أن تصل إلى النظام مدركات توضح أن السبيل إلى الثروة المستهدفة يتوقف على إحداث تغيير في أسلوب الحياة والتصرف الذي يمارسه الفرد . وبصفة عامة فإن نظام التعلم الفرعي يبدأ في الحركة والعمل منذ استقباله لتلك الرموز أو الإشارات أو عوامل الإثارة التي تنبه إلى أحد أمرين أساسيين :

1. احتمال تحقيق فائدة أو ميزة إذا اتجه الإنسان إلى تغيير أنماط سلوكه في مجال معين من مجالات الحياة المادية أو الاجتماعية .

2. احتمال تحقق ضرر أو أذى إذا استمر الإنسان على ممارسة نوع معين من السلوك المادي أو الاجتماعي .

وبوضوح تلك المعلومات تتم استثارة نظام التعلم، وتنتقل المدخلات إلى قطاع عمليات التعلم Learning Processes وذلك حتى يتم تحليلها ودراستها تمهيداً للوصول إلى قرار بشأنها .

عمليات التعلم

تختص عمليات التعلم بتحليل المدخلات وتفسيرها لمساعدة الإنسان على اتخاذ القرار المناسب . ونلاحظ أن هذه العمليات تعتمد اعتماداً مباشراً على أنظمة فرعية أخرى أهمها نظام الذاكرة Memory Sub-system ونظام الدوافع Motivation Sub-system ونظام الإدراك Perception Sub-system ونظام الاتجاهات Attitude Sub-system ونظام القرارات Decision Sub-system وسوف نتضح لنا طبيعة المعاونة التي يتلقاها نظام التعلم الفرعي من تلك الأنظمة الفرعية الأخرى عندما نناقش عمليات التعلم الأساسية وهي :

العملية الأولى؛

هي اكتشاف نوع السلوك الجديد الذي يجب أن يتجه إليه الإنسان لكي يحصل على المزايا الموعودة أو يتجنب الأضرار المتوقعة [بالتعاون مع النظام الإدراكي].

العملية الثانية؛

هي تحليل السلوك الجديد [المقترح] وتبين مزاياه الحقيقة وما قد يتطلبه من توضيحات أو إعداد أو تغييرات في جوانب أخرى من حياة الإنسان [بالتعاون مع نظامي الدوافع والاتجاهات].

العملية الثالثة؛

هي استكمال الإنسان مراجعة رغباته [بالتعاون مع نظام الدوافع]، وكذلك مراجعة ميوله واتجاهاته [بالتعاون مع نظام الاتجاهات]، ثم التأكد من حقيقة احتمال المزايا أو الأضرار وذلك باسترجاع القرارات السابقة المماثلة [بالتعاون مع نظام الذاكرة] حيث تمدد الذاكرة بكل المعلومات المتاحة عن مواقف مشابهة حتى ولو كانت تتعلق بأفراد آخرين .

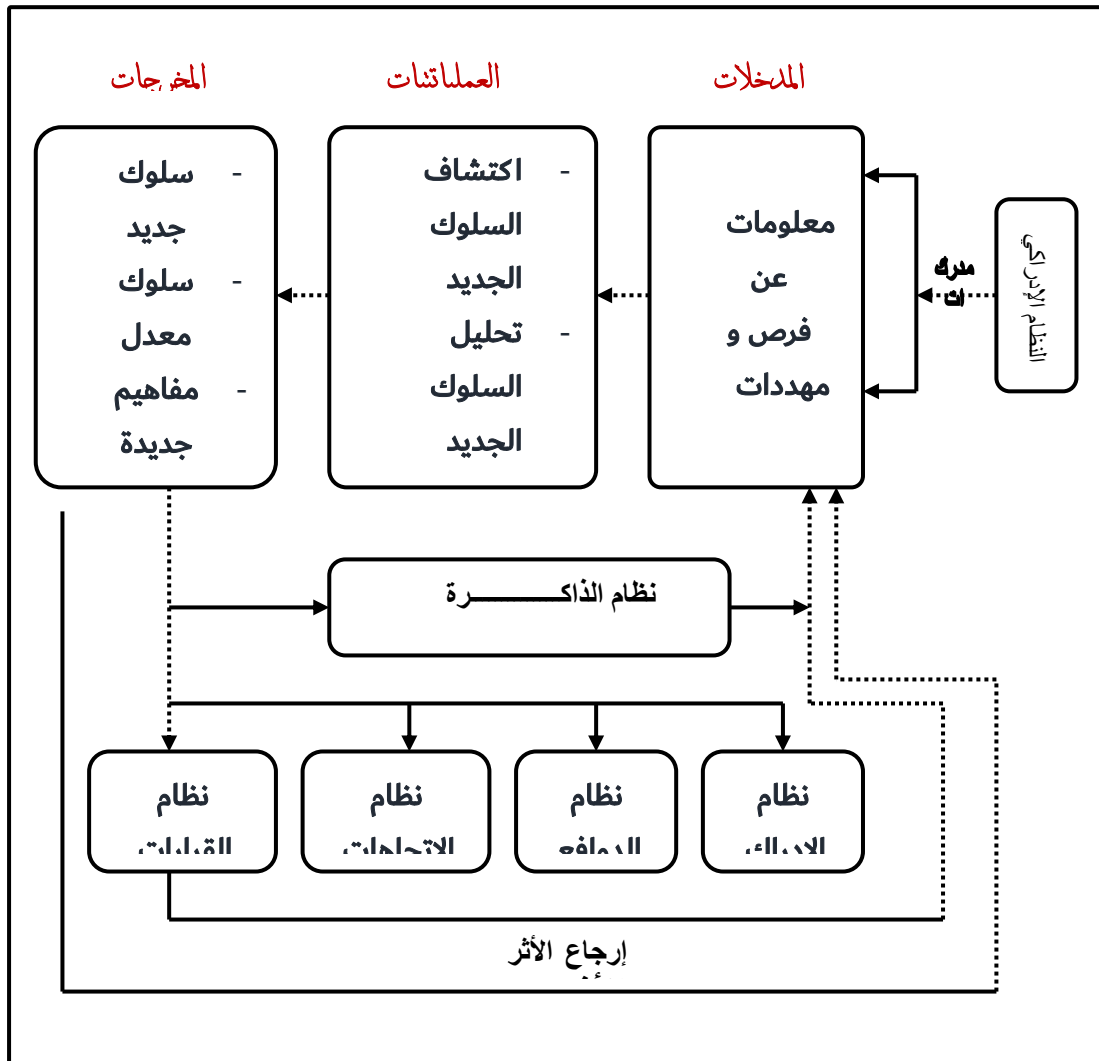
العملية الرابعة؛

والأخيرة هي اتخاذ قرار بأفضلية السلوك الجديد المقترح أو الاستمرار على السلوك الحالي [بالتعاون مع نظام اتخاذ القرارات].

مخرجات نظام التعلم

قد ينتهي نظام التعلم إلى اكتساب سلوك جديد وليس من المحتم أن يكون ظاهراً ، بل يمكن أن يتم التجديد في الاتجاهات أو الميول السلوكية فقط دون التعبير تماماً عنه بأفعال ظاهرة، وقد تتخذ مخرجات التعلم شكل تجديد في الدوافع والمدركات ذاتها .

حركات نظام التعلم الفرعي



دورة التعلم

يعبر مفهوم " دورة التعلم " عن التلاحم والتكامل بين عمليتين أساسيتين في سلوك الإنسان هما عملية التعليم بمعنى استقبال المعلومات والمفاهيم والمعارف واستيعابها لزيادة حصيلة الإنسان من " المعلومات "، وعملية حل المشكلات أي إيجاد حلول لما يواجه الإنسان من مواقف ومشكلات في حياته العملية، وبينما تتصل في أذهاننا عملية التعليم بالمدرسة والجامعة، فإن عملية حل المشكلات ترتبط في أذهاننا بالواقع الذي نعيشه. وكل من العمليتين هام في ذاته ولكن اجتماعهما في مفهوم متكامل يصور عملية " التعلم " Learning بشكل أدق . فالتعلم إذن هو اكتساب المعرفة وتكوين المفاهيم من أجل استخدامها في حل المشكلات العملية التي تعترض الإنسان في حياته.

من ثم فإن دورة التعلم Learning Cycle تمر بأربعة مراحل على النحو التالي :

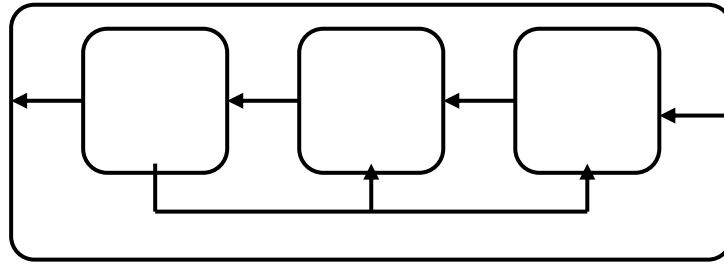
1. دخول الإنسان في تجارب ومعاناة خبرات فعلية .
2. ملاحظة وإدراك هذه التجارب وتحليل عناصرها وظروفها .
3. تكوين مفاهيم وأفكار عن هذه التجارب وأسبابها ومحدداتها .
4. ابتكار حلول للتعامل مع تلك المواقف في المستقبل .

توظيف التعلم في إدارة السلوك الشطيمي

نموذج

يوفر مفهوم النظام أداة مهمة لفهم الظواهر السلوكية في التنظيم ، ويوضح النموذج التالي إطار النظام الفرعي للتعلم والذي يمكن للإدارة الاستعانة به لمحاولة التأثير في سلوك العاملين!

نظام التعلم الفرعي



ويساعد مفهوم النظام الفرعي للتعلم الإدارة في الإجابة عن التساؤلات التالية:

أين تبدأ الإدارة محاولاتها ؟

- تتغلب الإدارة على ظاهرة التعلم الاختياري ؟
- كيف توفر الإدارة الظروف الملائمة لحدوث العلم ؟
- كيف تستثمر الإدارة ظاهرة ترابط التعلم مع باقي العمليات السلوكية؟
- كيف تتغلب الإدارة على تأثير جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي في عملية التعلم ؟
- ما هي النظم والآليات الإدارية أو التنظيمية المساعدة التي تعتمد عليها الإدارة في تيسير عملية التعلم؟

تكوين الدافع

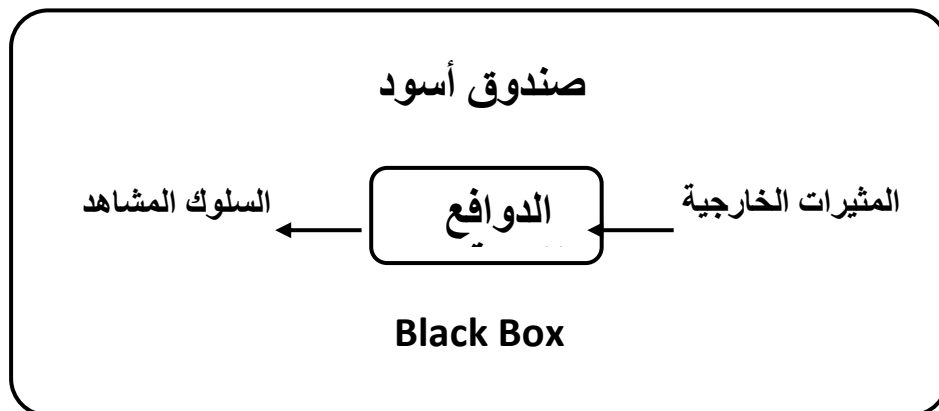
MOTIVATION

مقدمة

ما الذي يحرك السلوك التنظيمي ويحدد اتجاهه ويعطيه القوة والاستمرار؟

لقد تردد هذا السؤال كثيراً في دراسات العلوم السلوكية وتراكت نتيجة لذلك معلومات أساسية وهامة عن مفاهيم " الإثارة " Arousal و " الدافعية " Motivation . وليس من شك أن الإدارة في اهتمامها بالتعرف على مسببات السلوك التنظيمي - وصولاً إلى التنبؤ به والسيطرة عليه - تستشعر اهتماماً أساسياً في تحليل دوافع السلوك ومحركاته المحددة لاتجاهاته المختلفة بالنسبة لنوعيات الأفراد الذين تتعامل معهم .

وقد تعددت المفاهيم والنظريات الهادفة إلى تفسير كيف ينشأ السلوك التنظيمي [وكل أشكال السلوك] وتحدد قوتها ومدى استمرارها، وتبلورت في واحد من أكثر المفاهيم شيوعاً في مجال الدراسات السلوكية هو مفهوم " الدافع " Motive والذي استخدم لتفسير ما يجري داخل نظام السلوك التنظيمي والذي تقصر أساليب الملاحظة والمشاهدة عن معرفته، ويصور الشكل التالي الدوافع باعتبارها حلقة الوصل بين المثيرات [المدخلات] والسلوك المشاهد في صندوق أسود يمثل ذهن الإنسان:



وكننتيجة لهذا الاتجاه كان لابد من تصنيف الدوافع وتقسيمها حتى يمكن أن تتناسب مع أنواع السلوك المختلفة المشاهدة إذ لا يقبل أن تنشأ كل أشكال السلوك بفعل دافع واحد فقط . ومن ثم فقد ظهر اتجاه في علم النفس¹⁸¹ في الثلاثينات يروج لتقسيمات مختلفة للدوافع منها التقسيمات التي قدمها عالم النفس " موراي Murray " وتحتوي على دوافع مثل :

Hunger	دافع الجوع
Sex	دافع الجنس
Love	دافع الحب
Curiosity	دافع الفضول

كذلك قدمت تقسيمات أخرى ترى الدوافع تنقسم أساساً إلى نوعين:

الدوافع الفطرية [الموروثة]

الدوافع المكتسبة

كما أشارت بعض التقسيمات إلى الدوافع الإيجابية وهي التي تدفع الإنسان إلى سلوك معين ، والدوافع السلبية وهي التي تمنعه عن تصرفات معينة، وهناك الدوافع النشطة Effective والساکنة Dormant والدوافع الرشيدة Rational والدوافع العاطفية Emotional .

وبرغم انتشار هذه المحاولات لتصنيف وتقسيم الدوافع إلا أن هذا المدخل في تفسير السلوك يعاني من أوجه نقص شديدة أهمها :

1. أن هذه التصنيفات للدوافع لم تكن نتيجة لبحوث ودراسات علمية تجريبية أو ميدانية بقدر ما كانت نتاج عمليات تفكير ذاتي وتأمل فردي من جانب مروجيها، بمعنى أن هذه التقسيمات للدوافع ينقصها الدليل المستمد من البحوث الفعلية للسلوك التنظيمي.

¹⁸¹ H. A. Murray, Explorations in Personality N.Y. Oxford University Press, 1938 .

2. أن هذا المدخل يجعل من الدوافع العامل الوحيد في تفسير السلوك التنظيمي، وهذا أمر ترفضه النظرة الحديثة في علوم السلوك حيث أن الدوافع في وصفها الصحيح إن هي إلا أحد العوامل التي تشترك في تحديد السلوك .

ماهية الدافعية

الدافعية أحد مجالات البحث الرئيسية في علم النفس التي تسعى إلى التعرف على محددات السلوك الإنساني " والحيواني " ¹⁸² ، ويعرف قاموس أكسفورد في علم النفس الدافعية بأنها

"A driving force responsible for the initiation, persistence, direction, and vigour of goal-directed behavior"¹⁸³

ويوضح هذا التعريف أن الدافعية هي المسئولة عن أربعة وظائف مهمة في قضية تشكيل السلوك الموجه بالأهداف هي:

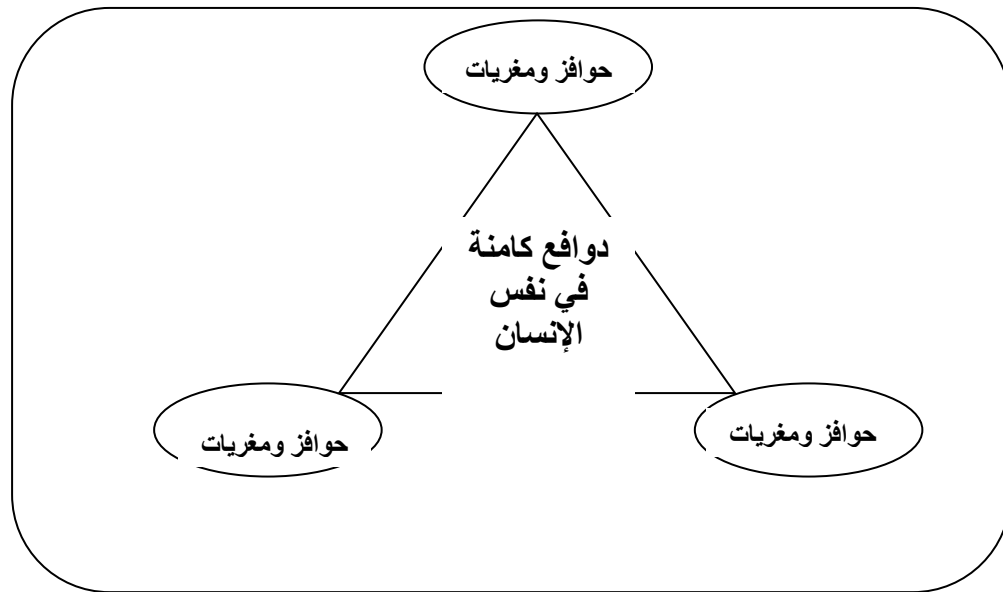
1. استثارة السلوك
2. الاحتفاظ بالسلوك في حالة استمرار
3. توجيه السلوك إلى وجهة معينة
4. تحديد قوة وفعالية السلوك

ويستفاد من تعريف أكسفورد أن الدافعية قوة داخلية نابعة من نظام السلوك التنظيمي وبذلك يتركز الاهتمام في محاولة التعرف على مصادر تلك القوة وما يسبب تفعيلها وتفجيرها، فهل هي طاقة كامنة تنتظر المفجر الذي يطلقها ومن ثم تبدأ تأثيرها في تشكيل السلوك؟ أم هي قوة محركة نشطة طول الوقت بلا توقف؟ ونتصور أن الرأي الأول أقرب للواقع، فالدوافع هي طاقات كامنة في نفس الإنسان تتفجر وتنطلق بتأثير

¹⁸² P.T. Young, Motivation and Emotion, A survey of the determinants of human and animal activity, N.Y. Wiley, 1961, O. 24.

¹⁸³ Andrew M. Colman, Oxford Dictionary of Psychology, Oxford University Press, 2001, p.464.

المثيرات الخارجية [الداخلية] التي توضح له أن هناك فرصاً لإشباع دوافعه أو أن هناك مهددات تنذر بعدم الإشباع، ومن هنا تتحول الطاقة الكامنة إلى قوة توجه الإنسان إلى أنواع السلوك التي يمكنه من خلالها استثمار [انتهاز] الفرص لإشباع حاجاته ورغباته أو تجنب المهددات التي تعوق هذا الإشباع. ويصور الشكل التالي هذه الفكرة:



وبصفة عامة فقد انقسمت الآراء بشأن تحديد نطاق مفهوم " الدافعية " إلى اتجاهين :

1. الاتجاه المحدود **Narrow View**

2. الاتجاه الواسع **Broad View**

أمثلة الاتجاه المحدود ما يذهب إليه ماير ¹⁸⁴ Maier من أن تعبير الدافعية يقتصر على السلوك الذي يرمي إلى تحقيق هدف **Goal Oriented Behavior** كذلك نجد أن براون وفاربر ¹⁸⁵ Brown and Farber يقصران وظيفة الدافعية

¹⁸⁴ Maier, N., Frustration, N.Y. : McGraw-Will, 1949.

¹⁸⁵ Brown, J.S., and Farber, I. F. Emotions Conceptualized as intervening variables. Suggestions. Toward a theory of frustration. Psychological Bull., 1951, 48, 465-495.

على إثارة السلوك أو بعث السلوك في حين يتولى التعلم وظيفة توجيه وتنظيم السلوك .

وعلى العكس من ذلك نجد أن بعض الكتاب أمثال يونج¹⁸⁶ يرى أن تعبير الدافعية ينصرف على كافة أنواع السلوك وبيندرا¹⁸⁷ Bindra الذي يعتبر الدافع كباعث ومنظم وموجه للسلوك في نفس الوقت .

أسباب دراسة الدافعية

تحدد أسباب دراسة الدافعية في محاولة التعرف على الجوانب التالية المتعلقة بتشكيل السلوك:

عوامل إثارة وتحريك السلوك

بمعنى أن هناك احتياجاً إلى تفسير مسببات إثارة السلوك وتحريكه في اتجاهات معينة، وقد ساعدت كثير من مفاهيم الدافعية في إيجاد تفسيرات مقنعة تعتمد على التلاحم بين الدوافع أو الرغبات غير المشبعة - وهي طاقات كامنة في الإنسان- والحوافز أو المثيرات الموجودة في المناخ المحيط ، فهذا الالتقاء يماثل التقاء قطبين موجب وسالب فيتم توليد طاقة الكهرباء. إن الدوافع يمكن تصويرها على أنها قبلة موقوته في انتظار من يلمس المفجر، وحين تصل المدركات حاملة أنباء المثيرات المناسبة لإشباع الرغبات تغلق الدائرة ويتم انطلاق السلوك.

محددات شدة السلوك وفاعليته

كذلك هناك احتياج لتفسير كيف تتحدد شدة السلوك وفاعليته واختلافها من فرد لآخر أو حتى لدى ذات الفرد في مواقف مختلفة. فمن الملاحظ عادة أن مثيراً ضعيفاً قد يحدث استجابة قوية لدى بعض الأفراد، بينما يحتاج أفراد آخرون إلى مثير قوي لكي تحدث استجابة ما . وفي حالات

¹⁸⁶ Young, Op. cit.

¹⁸⁷ Bindera, D., Motivation : A Systematic Remtegration ,New York : Ronald, 1959.

كثيرة مشاهدة نجد أن قوة الاستجابة أي شدة السلوك غير متناسبة مع درجة المثير الخارجي .

ويمكن أن نفسر شدة السلوك وفعاليته بمدى قوة المثيرات [المدركات] ودرجة تجانسها أو تناقضها مع الرغبات غير المشبعة [الدوافع]، فكلما كانت المثيرات قوية وعلى درجة عالية مع التوافق أو التناقض مع الدوافع كلما كان السلوك شديداً وفعالاً. بينما إذا جاءت المثيرات ضعيفة وخافتة وسواء كانت إيجابية واعدة بفرص إشباع الدوافع أم سلبية مهددة بعدم الإشباع، فإن السلوك الصادر من الإنسان استجابة لتلك المثيرات الضعيفة سيكون أيضاً ضعيفاً وقليل الفعالية. ولعل مثال بسيط يوضح تلك الظاهرة:

حين يشعر نظام السلوك التنظيمي برغبة قوية في الترقية إلى وظيفة أعلى ويأتيه تأكيد قوي واضح من رئيسه بأن الترقية في سبيلها إليه وعليه أن يثبت أهليته لها من خلال مزيد من الأداء المتميز، فإن استجابته للمثير [إشارة رئيسه] ستكون قوية في شكل سلوك متميز وجهد متواصل لإثبات كفاءته واستحقاقه للترقية. وعلى العكس، إذا جاء المثير ضعيفاً عارضاً غير مؤكد بأن الترقية ستأتي في حينها وفق سياسات التنظيم مثلاً، فإن الاستجابة ستكون في شكل سلوك متهاون وغير متحمس.

الاجاء السلوك

حين يعرض للإنسان موقف يدعو للتصرف فإنه يجد أمامه عادة بدائل متعددة يمكنه أن يختار من بينها، ومن ثم فإن التعرف على كيفية الاختيار بين تلك البدائل وماهية العوامل التي تحكم هذا الاختيار؟ إن إجابة محتملة لهذه التساؤلات نجدها أيضاً في مدى توافق المثيرات مع الدوافع، ومن ثم يصبح معيار اختيار السلوك البديل هو قدرته [احتمال] نجاحه في تحقيق أعلى استثمار للفرص التي يتيحها المثير [أو أعلى حماية من الخطر الذي ينذر به المثير]. أي أن معيار اتخاذ القرار باختيار

سلوك معين من بين بدائل متعددة سيكون هو القيمة النسبية للمنفعة المتوقعة منه بالنسبة لما تحمله المدخلات من فرص أو مخاطر¹⁸⁸.

تأكيد وتدعيم السلوك

من المشاهد أن أنواعاً معينة من السلوك يتكرر حدوثها من الفرد في فترات مختلفة حين يواجه بظروف ومواقف متشابهة، بمعنى أن يستمر الإنسان على نفس السلوك لفترات تطول أو تقصر حسب درجة الإشباع التي يحققها لرغباته. ويفيد مفهوم الدوافع في تفسير هذه الظاهرة حيث كلما كانت فرص الإشباع متاحة للإنسان وهو لم يحقق بعد مستوى الإشباع الذي يرضيه سيواصل نفس السلوك. وكلما وجد الإنسان أن هذا السلوك مفيد في استثمار الفرص المتاحة يتأكد حسن اختياره ويواظب عليه. ولا شك أن تفاعل عنصر التعلم مع الدافعية يبدو في هذه الحالة بوضوح، ويرى واطسون [1878-1958] مؤسس المدرسة السلوكية Behaviorism في علم النفس أن كل أشكال السلوك تقريباً هي نتيجة التعلم.

“virtually all behavior can be explained as the product of learning”¹⁸⁹

ضعف وتخاذه السلوك

أخيراً فإن توقف السلوك أو تخاذه يمكن تفسيره بأن الدوافع إما قاربت على تمام الإشباع ومن ثم لا تصبح محرّكة للسلوك بالقدر الكافي [وحسب نظرية ماسلو عن "هرم الحاجات" والتي سنعرضها بعد قليل، يكون هناك دوافع أخرى قد احتلت مرتبتها في سلم الأولوية] أو أن تكون احتمالات الإشباع قد تضاءلت [أو أن المهددات قد ضعفت] ، ومن ثم يصبح الاستمرار في نفس السلوك وبنفس القوة السابقة التي بدأ بها غير مبرر فيضعف السلوك إلى أن ينتهي.

¹⁸⁸ سنعود إلى تفصيل هذه الفكرة حين عرض الوحدة التالية من هذا الفصل والخاصة بعملية اتخاذ القرارات.

¹⁸⁹ Andrew M. Colman, Op.Cit. p 83.

ولعل من الأمثلة المتكررة في التنظيمات المعاصرة ما نشاهده من حماس العاملين وتفانيهم في بذل مجهودات غير عادية مع اقتراب موعد منح الزيادات السنوية في الرواتب، فإذا انقضت تلك المناسبة وسواء حصل الأفراد على الزيادات التي كانوا يأملون فيها أو خابت آمالهم، فإن الملاحظ عادة هو فتور الحماس والعودة إلى أنماط سلوك قد تقارب الأنماط السابقة.

ويقترّب من هذه الحالة ظاهرة " انعكاس السلوك Behavior Contrast " والتي يصفها كولمان في قاموس أكسفورد عن علم النفس كما يلي:¹⁹⁰
"The phenomenon whereby if an organism is given a small reward for a particular response, and then the reward is increased, the organism's rate of responding tends to increase to a level higher than it would have been if the larger reward had been given from the start. Also, if a large reward is replaced by a smaller one, the rate of responding tends to fall below the level that would have been occurred if the smaller reward had been given from the outset."

بعض المشكلات الأساسية المرتبطة بالدافعية¹⁹¹

مع وضوح أهمية مفهوم الدافعية في محاولات تفسير السلوك التنظيمي، فقد نشأت حوله بعض المشكلات التي أثارت كثيراً من الجدل بين علماء النفس والتي تتفاوت الآراء بشأنها تفاوتاً شديداً ، وأهم هذه المشكلات ما يلي :

السلوك فطري أم مكتسب؛

وهي قضية طال الجدل حولها حيث يرى البعض أن السلوك هو نتاج لخبرات الفرد التي يكتسبها بعد ميلاده خلال عملية النضج Maturation والنمو Development وأيضاً خلال تفاعله المستمر Interaction مع البيئة

¹⁹⁰ Ibid.,p.83.

¹⁹¹ C.N. Coffey and M.H. Apply, Motivation : Theory and Research, N.Y. Wiley and sons, Inc. 1964, P. 13-17.

المحيطة للدرجة التي رأينا فيها أنصار المدرسة السلوكية يرجعون السلوك كله إلى التعلم أي أنه مكتسب من البيئة، بينما يرى البعض أن مظاهر السلوك إن هي إلا انعكاسات فطرية جبل عليها الإنسان بحكم تكوينه وطبيعته الإنسانية. وقد أثارت هذه القضية تياراً شديداً من الجدل، و الرأي الأرجح أن السلوك هو محصلة للتفاعل بين عناصر الطبيعة [الوراثة] وبين العناصر المكتسبة من البيئة، ومن ثم يمكن القول بأن هناك دوافع فطرية وأخرى مكتسبة، وإن كانت الغلبة للدوافع المكتسبة حيث ينحصر مجال تأثير الدوافع الفطرية في المراحل الحياتية الأولى للإنسان ثم بعد ذلك ترتبط بمجموعة الحاجات الأساسية المتعلقة بإشباع الرغبات الضرورية لبقاء الإنسان على قيد الحياة. أما ما عدا ذلك فإن أغلب السلوك [الاجتماعي، التنظيمي، الاستهلاكي...] هو نتيجة للدوافع المكتسبة في تفاعلها مع باقي عناصر نظام السلوك وهي أيضاً مكتسبة في الغالب.

السلوك شعوري أم لاشعوري

الشعور Consciousness هو وظيفة العقل التي من خلالها يدري الإنسان بالعمليات الذهنية من إدراك وتكوين اتجاهات وما بها من مشاعر واكتساب الرغبات والأهداف. وفي فرع علم النفس المختص بالتحليل النفسي Psychoanalysis فإن تعبير الشعور يشير إلى العقل الواعي. كذلك يشير تعبير الشعور إلى وعي الإنسان بما يصدر عنه من سلوك وتصرفات وما يجري حوله من أحداث، فهو تعبير عن حالة التيقظ والانتباه. أما اللاشعور Unconsciousness فهو تعبير عن حالة عدم الوعي بوظائف وعمليات العقل أو ما يجري حول الإنسان. وفي علم التحليل النفسي يشير تعبير اللاشعور إلى الجزء من العقل الذي يحتوى الغرائز المكبوتة

Repressed Instincts والرغبات المعبرة عنها والأفكار والصور التي يصعب الوصول إليها واستكشافها بسهولة.¹⁹²

ويمكن وصف السلوك الهادف بأنه سلوك يقع في دائرة الشعور والوعي، أما أنواع الرغبات الغريزية والمشاعر المكبوتة فهي تنتمي إلى مجال اللاشعور.¹⁹³

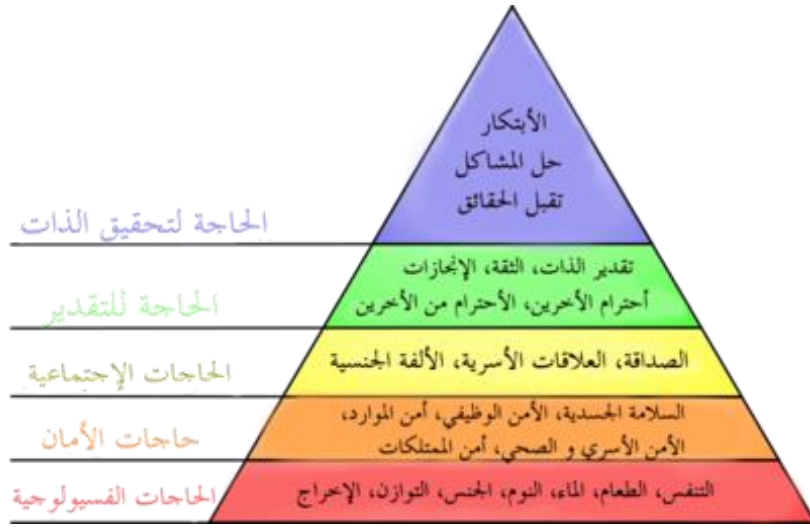
السلوك لذاته، أمر لهدف

وتثير هذه القضية التساؤل الأساسي حول ما إذا كان السلوك الذي يأتيه الفرد هو تصرفات تقصد لذاتها أم أن هذا السلوك يؤدي وظيفة ويحقق هدفاً لصالح ومنفعة الفرد؟ وليس من شك أن كثيراً من علماء النفس يميلون إلى اعتبار أن كل أشكال السلوك هادفة إلى تحقيق نتائج ومنافع للفرد، وأن الحصول على هذه النتائج والمنافع هو العامل المحدد لتوقف السلوك. من جانب آخر، يمكن النظر إلى السلوك على أنه سلسلة من الوسائل والغايات Means-ends أي أن سلوكاً معيناً قد يعتبره الإنسان هدفاً مطلوباً لذاته، ولكنه في نفس الوقت خطوة أو وسيلة على طريق تحقيق هدف آخر أكبر أو أهم منه. مثال ذلك في حالات السلوك التنظيمي نرى بعض أعضاء التنظيم يقبلون على الاستجابة والتفاعل في مواقف التدريب التي تتيحها لهم الإدارة ويصبح اجتياز البرنامج التدريبي هدفاً مطلوباً ولكنه في الحقيقة ليس مطلوباً لذاته بل هو وسيلة إلى هدف أهم وهو إثبات الجدارة للترقية والحصول إليها.

وهكذا في معظم حالات السلوك فإن طبيعة السلوك في الأساس أنه هادف مع اختلاف درجات الأهداف من حيث أهميتها وصعوبة الوصول

¹⁹³ تخلى فرويد Freud مبتدع مدرسة التحليل النفسي عن تقسيمه العقل الإنساني إلى قسمين شعوري ولا شعوري فضلاً عن مرحلة ما قبل الشعور Preconscious واستخدم بدلاً من ذلك تقسيماً آخر هو id, ego, superego. راجع في ذلك عبد الحليم محمود وآخرون، علم النفس العام، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 0002، ص

إليها، ويصور الشكل التالي ما يمكن أن يفسر هذه الحقيقة وهو مفهوم "هرم الأهداف":



الإنسان شريد أم طيب بطبعه

يثور التساؤل دائماً حين نلاحظ تصرفات البشر وأنماط السلوك الصادرة عنهم في مختلف المواقف، هل الإنسان طيب أم شرير بطبيعته؟ هل هو مجبول على الخير أم الشر؟ هل هو في الأساس متعاون وكريم ومحب للسلام أم أنه بطبيعته أناني وعدواني؟

لا شك أن أي إجابة مطلقة عن هذا التساؤل لن تكون صحيحة في كل الأحوال وبالنسبة لجميع الأفراد في كل زمان ومكان ولكن الإجابة يجب أن تكون نسبية حتى يمكن أن تكون صحيحة، بمعنى أن الإنسان قادر على أن يكون طيباً وحنوناً إلى غير ذلك من الصفات الحميدة إذا دعت إليه إلى ذلك منافع ومصالحه وإدراكه للمدخلات المعبرة عن المواقف الاجتماعية التي يعايشها. وعلى العكس فإنه سيكون قادراً على ممارسة الشر والطغيان وإساءة إلى الآخرين متعمداً إذا كانت تلك الأنماط السلوكية هي التي يراها محققة لأهدافه وغاياته وإدراكه للظروف من حوله.

نظرة متكاملة لمفهوم الدافعية

بعد أن استعرضنا جانباً من المشكلات المتعلقة بموضوع الدافعية يهمننا أن نقدم الآن محاولة فكرية متكاملة تحدد الأبعاد الأساسية لهذا المفهوم وتقدم منطقاً علمياً يساهم في تفسير وتحليل أنماط السلوك التنظيمي [وغيره من أنماط السلوك الإنساني].

وتنطلق هذه النظرة المتكاملة بالاستعانة بمنطق " تحليل الفجوة" أو Gap Analysis حيث تتمثل ركائز تفسيرنا لعملية الدافعية على النحو التالي:

1. يستشعر الإنسان حاجته إلى أمور مختلفة يحتاجها لتحقيق حالة من الرضا والتوازن فيما بينه وبين المناخ المحيط فضلاً عن توازنه الذاتي.

2. يستمد الإنسان معلوماته [إحساسه] عن تلك الحاجات Needs من ذاته - وهي الحاجات الأساسية التي يعتمد عليها للبقاء على قيد الحياة وفي حالة جسمانية طيبة- ، كما يستمد من البيئة المحيطة باقي الحاجات التي يسعى لإشباعها للبقاء في تواصل إيجابي مع عناصر المجتمع والحضارة التي يعيش في إطارهما.

3. يتطلع الإنسان إلى مستويات معينة من الإشباع لكل من رغباته [حاجاته] المختلفة، ويتحدد هذا المستوى في ضوء إدراك الإنسان لنفسه بالقياس إلى الآخرين وفهمه لفرص الإشباع المتاحة حوله والمعوقات أو الشروط والمتطلبات اللازم له امتلاكها حتى يتحقق له الحصول على مستوى الإشباع المستهدف [المستوى المطلوب من الإشباع].

4. حين تلتقي الرغبات الكامنة غير المشبعة لدى الإنسان مع مدخلات خارجية [مثيرات] توحى بفرص الإشباع وشروطه، تنطلق تلك الرغبات لتوجيه السلوك في الواجهة التي يعتقد الإنسان أنها مؤدية إلى الإشباع المأمول، وبقدر التفاعل بين الرغبات والمثيرات يتحدد مستوى

الإشباع الفعلي الذي يتمكن الفرد من تحقيقه [المستوى الفعلي للإشباع].

5. تجري المقارنة باستمرار بين ما كان الإنسان يتطلع إليه وبين ما يحققه فعلاً، ومن ثم تتضح " الفجوة " The Gap وهي الفرق بين المستويين سلباً أو إيجاباً [الفجوة].

6. تعبر الفجوة سواء كانت موجبة [الإشباع الفعلي أعلى من المستهدف] أو سالبة [الإشباع الفعلي يقل عن المستهدف] عن اختلال توازن الإنسان وهي حالة غير مريحة له وتتعارض مع طبيعته الساعية دائماً إلى أن يكون في حالة توازن داخلي وخارجي باعتباره نظاماً مفتوحاً، ومن ثم تتولد حالة من التوتر Tension تدفع الإنسان إلى البحث عن سبل استعادة توازنه [التوتر].

7. يراجع الإنسان السبل المتاحة لاستعادة توازنه [أنماط السلوك البديلة التي يمكنه اللجوء إليها] وتجرى عملية مفاضلة كالتالي يمر بها عادة في كل مرة يحتاج فيها إلى اختيار سلوك محدد [اتخاذ القرار].

8. يمارس الإنسان السلوك المختار ويتابع مدى نجاحه في سد الفجوة.

نموذج الفجوة

سبق بيان أن السلوك التنظيمي يخضع لتأثير عوامل أساسية ثلاثة هي السبب ، الدافع ، والهدف.

والسبب Cause هو التغيير في ظروف الشخص الذاتية [بيولوجية أو سيكولوجية]، أو التغيير في الظروف المحيطة بالشخص أي في البيئة أو الجو الاجتماعي الذي يعيش فيه . فالشعور بالجوع مصدره التقلصات التي تحدث بالأمعاء نتيجة نقص بعض المواد الغذائية اللازمة للإنسان، وبذلك فهي تمثل نوعاً من التغيير في ظروف الشخص البيولوجية تؤدي إلى إثارة الرغبة في البحث عن الطعام كوسيلة لإنهاء تلك الظروف الجديدة. بنفس المنطق فإن السبب قد يأتي من تغيير في ظروف البيئة المحيطة

بالإنسان، مثل تغير الأوضاع الاقتصادية واختلاف القيم والعادات بتأثير العولمة وثقافة العالم الجديد المنقولة عبر الفضائيات وغيرها من أشكال التغيير الاجتماعي والحضاري، وتشير تلك التغييرات حالة من اختلال توازن الإنسان في نفس الوقت الذي تطلق فيه رغباته وتستثير دوافعه بحثاً عن سبل تخفيض الاختلال واستعادة التوازن.

ولكن مجرد وجود سبب Cause في شكل تغييرات ذاتية أو بيئية لا يكفي لتفسير نشأة السلوك وبيان سر اتجاهه، كما أنه لا يفسر ظاهرة الإصرار في السلوك أو اليأس والتوقف عن السعي في سبيل الحصول على الهدف. إذن لا بد من وجود قوة أخرى تتفاعل مع السبب وينشأ عن احتكاك القوتين الظروف المهيأة على انبعاث السلوك، فالشخص إذ يدرك تغييراً معيناً في ظروفه الشخصية أو في تكوين البيئة المحيطة به فإنه يطابق بين هذه التغييرات وبين ما يريده وما يتمنى أن تكون عليه تلك الأوضاع التي تغيرت. أي أن الإنسان لديه تطلعات أو رغبات أو حاجات يريدتها ويحاول دائماً من خلال ما يبذله من سلوك أن يحققها أخذاً في الاعتبار إمكانياته وقدراته الذاتية من جانب والظروف البيئية المحيطة به من جانب آخر. بمعنى أن أي مظهر من مظاهر السلوك التنظيمي ينطلق من دافع [أو دوافع] تحدد اتجاهه ودرجة الإصرار عليه حتى يصل إلى النتيجة المستهدفة وهي استعادة التوازن أي الهدف وهو ما يمثل نقطة النهاية بالنسبة للسلوك.

فالدوافع - حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة - تمثل نوعاً من القوى الدافعة التي تؤثر على تفسير الفرد وإدراكه للأمور والأشخاص من ناحية، كما أنها تنشئ وتوجه السلوك في اتجاه الهدف الذي يشبع تلك الحاجات والرغبات من ناحية أخرى.

تفسير الدوافع

تتباين أنواع الدوافع التي تسيطر على الفرد وتدفعه إلى أنماط مختلفة من السلوك مثال ذلك أن نوع السلوك الذي نطلق عليه كلمة العمل ينشأ بسبب مجموعة من الدوافع قد تختلف عن الدوافع التي تخلق في الشخص الرغبة في الراحة والاسترخاء أو طلب المتعة والترفيه .

ومن النماذج الشهيرة في مجال توضيح أنواع الدوافع وتقسيماتها نموذج " هرم الحاجات " الذي طرحه ماسلو Maslow¹⁹⁴ والذي يقوم على الفرضيات التالية:

١. تنقسم الحاجات الإنسانية إلى خمسة شرائح تقع كل شريحة في درجة من درجات هرم تقع في قاعدته " الحاجات الفسيولوجية " وهي التي الحاجات الأساسية اللازمة لبقاء الإنسان على قيد الحياة وتشمل الحاجة للطعام، الماء، الهواء، والجنس. فإذا أشبعت الحاجات الفسيولوجية يتطلع الإنسان إلى الفئة الأعلى مباشرة من الحاجات وهي حاجته إلى الأمن Safety needs. وبعد إشباع حاجته إلى الأمن تطل الفئة الأعلى من الحاجات وهي الشريحة الثالثة وهي الحاجات المتعلقة بالحب والانتماء إلى الآخرين. وفي المرتبة الأعلى صعوداً على درجات هرم الحاجات تأتي حاجات الإنسان إلى الاحترام والتقدير Esteem، احترامه لنفسه واحترام الآخرين له. وفي قمة الهرم تأتي حاجة الإنسان إلى تأكيد الذات وتحقيق صورته التي يتخيلها لنفسه Self-actualization وذلك بعد أن يكون قد حقق الإشباع المأمول من كل الحاجات في الدرجات الأدنى وبالترتيب المذكور.

¹⁹⁴ Maslow, A. H. (1954). *Motivation and personality*. New York: Harper and Row.

2. يعتبر ماسلو أن الحاجة غير المشبعة هي " الدافع " والمحرك للسلوك، فالإنسان يسعى من وراء سلوكه إلى تحقيق مستوى الإشباع الذي يطمح إليه من كل حاجة من حاجاته.

3. وبذلك فإنه طبقاً لنظرية ماسلو لا تعتبر الحاجة التي تم إشباعها دافعاً للسلوك، فهي تفقد تأثيرها وتظهر بدلاً عنها حاجات أخرى لم يتم إشباعها بعد لتتولى قيادة السلوك التنظيمي [الإنساني].

ونعرض في الشكل التالي فكرة " هرم الحاجات " ثم نطرح بعض الآراء في نقدها:



وتتركز أهم الانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو في أمرين أساسيين:

1. افتراض الترتيب والتتابع المنظم في دخول الحاجات مرحلة التأثير على السلوك هو افتراض غير واقعي، فالإنسان الفقير الذي لم يشبع حاجاته الأساسية [الفسيولوجية] لا يمنعه ذلك من الرغبة في الحب والاحترام وتأكيد الذات. بل إن كثيراً من المفكرين والمبدعين والمبتكرين في مختلف الحضارات والمجتمعات وعلى مر العصور كانوا فقراء معدمين ولم يمنعهم فقرهم من الإبداع الفني والأدبي والعلمي والتقني. فليس من المنطقي افتراض أن الإنسان لن يسعى في طلب الحب والاحترام والانتماء إلا بعد يكتفي من الغذاء والشراب والأمن مثلاً، بل العكس هو الصحيح إذ قد

يعوضه الحب واحترام الناس لقدراته ومهاراته مثلاً عن نقص دخله المالي أو تواضع مسكنه وإمكانياته المادية.

2. افتراض أن السلوك يتحدد بتأثير نوع واحد من الحاجات في كل وقت، أي أن الإنسان يكون سلوكه متجهاً في كل مرة إلى إشباع حاجة واحدة بذاتها. وهذا الافتراض أيضاً غير واقعي ويجافي المنطق المشاهد وحقيقة التداخل والتفاعل بين الحاجات. فالإنسان حين يسعى إلى امتلاك مسكن متميز مثلاً فهو لا يبحث فقط عن إشباع حاجته الأساسية في الحصول على مأوى، ولكنه قد - وهذا هو الأغلب - يكون أيضاً مهتماً بالحصول على تقدير الناس واحترامهم وإشباع حاجته إلى تأكيد الذات من خلال اختيار نوع المسكن وموقعه وطريقة تأثيثه إلى غير ذلك من التفاصيل التي تتجاوز كثيراً مجرد فكرة " المأوى ". وحتى في أغلب الحاجات الفسيولوجية مثل الحاجة إلى الغذاء أو الملبس فإن الإنسان لا يبحث فقط عما يسد رمقه ويشبع حاجته إلى الطعام، بل هو يتفنن في اختيار ألوان الطعام وطريقة تقديمها ومكان الأكل وطريقته ومظاهر أخرى كثيرة يحيط الناس أنفسهم بها قبل وأثناء وبعد تناول الطعام مما يدل على أنهم لا يشبعون بذلك فقط حاجات أساسية فسيولوجية، بل هم أيضاً يخاطبون اعتبارات اجتماعية وحضارية مهمة. ولعل هذه الحقيقة قد اتضحت بجلاء من دراسات " بحوث الدوافع "ع¹⁹⁵ Motivation Research في أمور الشراء والاستهلاك حيث تبين أن

195 Motivational research seeks to discover and comprehend what consumers do not fully understand about themselves. Implicitly, motivational research assumes the existence of underlying or unconscious motives that influence consumer behavior. Motivational research attempts to identify forces and influences that consumers may not be aware of (e.g., cultural factors, sociological forces). Typically, these unconscious motives (or beyond-awareness reasons) are intertwined with and complicated by conscious motives, cultural biases, economic variables, and fashion trends (broadly defined)..

شراء السلع المختلفة لا يكون عادة لمجرد إشباع رغبة معينة كالأكل أو الملبس أو الانتقال بل غالباً يكون الشراء بدوافع متعددة في ذات الوقت منها دوافع اجتماعية واقتصادية ومنها الدوافع الرشيدة والعاطفية.

3. كذلك يبدو أن ماسلو قد أغفل في نظريته تأثير الدوافع اللاشعورية ، فقد أوضحت دراسات بحوث الدوافع المشار إليها أثر الدوافع المكبوتة في اللاشعور ———— **Unconscious Motives** حسب ما بينت دراسات ديكتر¹⁹⁶ **Dichter** مثلاً من أن المرأة التي تمارس صنع الكعكات في المنزل إنما يتمثل لها شعور بأنها تضع مولوداً، لذا فقد انصرفت النساء عن شراء الخليط الجاهز لصنع الكعك حيث يفقدها هذا الإحساس بالأُمومة، ولم يبدأ الإقبال عليها في رأيه إلا بعد تم تعديل في مواصفات هذه الخلطات الجاهزة يسمح للمرأة أن تباشر هذا الإحساس بالإنجاز وهو أن تكسر بعض البيضات وتضيفها إلى الخليط الجاهز.

4. كذلك تطرح نظرية هرم الحاجات عملية انطلاق الدوافع ومباشرتها التأثير على السلوك وكأنها عملية ذاتية صرف تتوقف على إحساس الفرد بتلك الحاجات غير المشبعة التي يعاني الألم نتيجة عدم إشباعها، وهي بذلك تغفل تماماً أثر المثيرات الخارجية ليس فقط في إثارة الشعور بنقص الإشباع، بل أيضاً في خلق الشعور بأهمية حاجات معينة واكتساب الفرد لها رغم عدم علمه سابقاً بها ومن ثم عدم إحساسه بأي نقص أو توتر نتيجة عدم إشباعها. مثال ذلك أن رغبة الإنسان في تملك الكثير من السلع والمبتكرات الجديدة مثل الهواتف المحمولة وأجهزة الفيديو وعرض ال DVD وغيرها لا تنشأ

¹⁹⁶ In Colman, Op.Cit, p.465.

نتيجة إحساس داخلي بل هي مكتسبة من البيئة، وبالتالي لا محل لتفسيرها وفق نظرية هرم الحاجات. وتأكيذاً لهذه النظرة تتأمل تعريف Murray¹⁹⁷ لما يسميه " ضغط الحاجة " Need-press أنها " حاجة مستثارة بفعل الظروف البيئية مثل شعور الفقير بالحاجة إلى النقود " a need evoked by " environmental circumstances " فإنها تستثار بفعل ما يراه حوله من مظاهر الثراء مثلاً.

دوافع العمل

واستمراراً لمناقشة مفهوم الدافعية وتأكيذاً للانتقادات الموجهة لنظرية ماسلو، نطرح التساؤلات التالية:

- ما هي دوافع العمل مثلاً ؟
- ما هي الحاجات غير المشبعة التي يسعى الأفراد إلى إشباعها من خلال العمل ؟
- لماذا يضحى الفرد براحته ويعزف عن المتع ويمضي جانباً كبيراً من وقته في عمل شاق وممل يوماً بعد يوم وسنة بعد أخرى ؟
- لاشك أننا لو توجهنا بهذه الأسئلة إلى مجموعة مختلفة من الأفراد لحصلنا على إجابات متناقضة ومتباينة إلا أنها سوف تمثل حقيقة تباين الدوافع وتعددتها:

- العمل بدافع الحصول على الأجر لشراء المأكل والملبس والسكن الملائم وغير ذلك من الاحتياجات.
- العمل بدافع الحصول على مركز اجتماعي مرموق .
- العمل بدافع الانتماء إلى جماعة تحمي الفرد وتؤيده .
- العمل بدافع التقدم والرقى واحتلال مناصب أساسية وعالية .

¹⁹⁷ ibid.,P.480.

- العمل بدافع الاستجابة لما هو مفروض اجتماعياً حيث أن الفرد مفروض فيه أن يعمل.
 - العمل بدافع الاستزادة من العلم والمعرفة .
 - العمل بدافع تأمين مستقبل الفرد وضمان مستوى حياة مناسبة له ولأسرته .
 - العمل بدافع إنجاز أهداف ونتائج كبيرة تشعر الإنسان بالفخر.
- تلك القائمة من الدوافع المحتملة ليست نهائية بالطبع إذ مازال هناك العديد من تلك الدوافع التي يستطيع الأفراد الإدلاء بها، وبعضها يبدو واضحاً وقاطعاً والبعض الآخر يبدو غامضاً، كما قد يكون هناك تناقض بين الدوافع بعضها البعض. ومن الواجب التأكيد بأن تلك الدوافع ليست جامدة ولا ثابتة بل هي في حركة وتغير مستمرين، كما أنها قد تختلف من مجتمع لآخر أو قد تختلف في ذات المجتمع من فترة لأخرى . ولكن الفكرة الأساسية أننا نستطيع تقديم مبدأ عام يقول بأن الفرد يعمل بتأثير مجموعة من تلك الدوافع .
- وإذا نظرنا إلى قائمة الدوافع السابقة مرة أخرى نلاحظ أنه يمكن تنظيمها في عدة فئات متداخلة ومتفاعلة، فليس التنظيم في فئات بقصد الإيهام بكونها منفصلة ومتباعدة ومستقلة في تأثيراتها على السلوك وإلا نكون قد وقعنا في ذات المحذور الذي وقع فيه ماسلو. تلك الفئات هي التالية:
- دوافع متعلقة بالحاجات الأساسية للإنسان
- والحاجات الأساسية هي التي لا غنى للفرد عن إشباعها حتى يبقى على قيد الحياة . مثال ذلك الحاجة إلى الأكل والشرب ، واستنشاق الهواء وغيرها من الحاجات البدنية التي ترتبط باحتياجات الإنسان الفسيولوجية. تلك المجموعة من الحاجات واضحة وضوحاً كاملاً ولا يمكن أن نتصور اختلاف الأفراد على أهميتها أو ضرورتها، فهي حاجات عالمية بمعنى أنها

لا تختلف باختلاف المجتمع كما أن الأفراد جميعاً يتساوون في الشعور بها مهما اختلفت الأعمار أو الثقافات أو الهوايات.

وقد ارتبط مفهوم الحاجات الأساسية بتعبير الغرائز التي وصفت بأنها قوى دافعة فطرية وموجودة في مكان ما من الكائن الحي . وقد اختلف العلماء في تصنيف الغرائز، بعضهم قسمها إلى نوعين أساسيين هما غريزة " المحافظة على الذات " و " المحافظة على النوع " . وبذلك يعتقد بعض العلماء مثل " فرويد " أن السلوك الإنساني يتم بفعل قوة دافعة هي الرغبة في المحافظة على حياة الفرد ونوعه. من ناحية أخرى فإن " أدلر " يعتقد أن السلوك الإنساني يمكن تفسيره من خلال الرغبة في السيطرة من أجل الحياة والبقاء .

وهناك اتجاه ثالث يحدد غريزة لكل نوع من أنواع السلوك الإنساني مثل غريزة الأكل ، غريزة المنافسة، غريزة المقاتلة، وما إلى ذلك الأمر الذي يصل بقائمة الغرائز إلى ما يزيد على مائة. ولسنا نريد الدخول هنا في مناقشة لنظريات الغرائز وما ورد حولها من هجوم وانتقادات ، وإنما كل ما نسعى إليه هو بيان أن جانباً من السلوك الإنساني يمكن تفسيره على أساس النظر إليه على أنه محاولة الفرد إشباع بعض الحاجات الأساسية التي يشعر بها والتي تحركه للسلوك في اتجاه معين والتي تستثار بمرور مدخلات من ذات الإنسان أو من البيئة المحيطة [الشعور بالجوع والرغبة في الأكل قد تستثار ذاتياً عندما يحل الموعد المعتاد تناول الطعام فيه، كما قد تستثار بمثيرات خارجية مثل رؤية أطباق الطعام الشهية معروضة في بعض المتاجر أو مشاهدة برنامج تليفزيوني عن تحضير وجبات شهية].

دوافع تتعلق بالحاجات النفسية للإنسان

إن الإنسان لا يعيش لمجرد إشباع حاجاته البدنية الأساسية ولكن هناك حاجات أخرى يشعر بها ويسعى إلى إشباعها، هي ما نطلق عليه " الحاجات النفسية " وهي تتعلق برغبة الفرد في الإنجاز وتحقيق النتائج، والرغبة في الحصول على مركز اجتماعي مرموق والحاجات العاطفية كالحب والصداقة وغيرهما . تلك الحاجات النفسية تميز الإنسان عن غيره من الكائنات وهي تنمو مع الفرد وتشتد أو تضعف تبعاً لظروف الحياة ومراحل تطوره. وتتصف الحاجات النفسية بكونها شخصية إلى حد بعيد، بمعنى أنها قد توجد في بعض الأفراد دون غيرهم . مثال ذلك أن فرداً معيناً قد يشعر بحاجة جارفة نحو الاندماج في جماعات وتكوين صداقات في حين أن شخصاً آخر قد يعزف تماماً عن الالتقاء أو الاستجابة للآخرين . إننا نستطيع أن نصف شخصاً بأنه طموح حيث أن سلوكه يتميز بقوة دافعة تحركه في اتجاه العمل من أجل تحقيق مستويات أعلى من التقدم والتميز باستمرار، في حين أننا نصف شخصاً آخر بأنه خامل حيث لا يبدي في سلوكه ما يشير إلى أنه بحاجة إلى التقدم أو تحسين مركزه . وعادة يتخذ مدى توافر تلك الحاجات النفسية في الأفراد أساساً للحكم على شخصياتهم وبالتالي للحكم على مدى صلاحيتهم لأعمال أو مهن معينة .

دوافع تتعلق بخاجات الإنسان الاجتماعية

إن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه مفطور على الحياة في جماعة ولا يستطيع أن يحيا بمعزل عن الناس الآخرين، لذلك تنمو فيه مجموعة من الحاجات الاجتماعية التي يسعى لإشباعها باتباع أنماط معينة للسلوك. أمثال تلك الحاجات الاجتماعية الحاجة إلى تكوين الصداقات ، الرغبة في مساعدة الآخرين ، الرغبة في الحصول على مساعدة الناس، الحاجة إلى كسب الاحترام والتقدير، الرغبة في الظهور والتميز وما إلى ذلك . كل تلك الحاجات وأمثالها تخلق في الفرد قوى دافعة تحركه للسلوك في اتجاهات

محددة تتوافق مع النتائج المستهدفة بالحصول على القبول الاجتماعي والاندماج في المجتمع المحيط.

دوافع تتعلق بحاجة الإنسان إلى تأكيد الذات

إن كلا منا يكون لنفسه صورة معينة في مخيلته ويسعى إلى تحقيقها، ومن ثم ترتبط بها مجموعة من الدوافع تحرك السلوك الإنساني وفقاً لها. وتستثار هذه الدوافع كرد فعل لظروف الإنسان في علاقته بالمجتمع المحيط، ففي ظروف الحرمان الشديد قد تنطلق هذه الدوافع رغبة من الفرد في القفز على ظروفه السيئة وتأكيد ذاته بتحقيق إنجاز ضخم كما يحدث مثلاً في حالات لاعبي كرة القدم وغيرهم من الرياضيين الذين يقفزون إلى الصفوف الأمامية ويصبحون نجومًا في مجتمعاتهم بما حققوه من تفوق وتميز برغم كل الظروف التعيسة التي كانوا فيها. كما أن إدراك الفرد لتوفر الفرص السانحة في المجتمع يساعد على انطلاق الحاجة إلى تأكيد الذات كما نرى في المجتمعات الديمقراطية حيث يمكن للفرد العادي أن يمارس نشاطاً سياسياً فعالاً بالانخراط في العمل الحزبي يصل به إلى مراتب الوزراء وكبار المسؤولين. وإذا نظرنا في تاريخ مجموعة من كبار القادة الإداريين الذين حققوا نجاحاً مشهوداً سوف نتبين أن جانباً مهماً من هذا النجاح يعود إلى رغبة عارمة في تأكيد الذات. من هؤلاء مثلاً محمد طلعت حرب باشا الذي حقق إنجازاً وطنياً محورياً بإنشاء بنك مصر وفتح مجال العمل الاقتصادي المصرفي أمام المصريين وما تلاه من إنجازات بإنشاء العديد من الشركات الرائدة في مجالات الصناعة والسياحة والطيران والتجارة الداخلية والخارجية. إن إنجازات طلعت حرب وما واجهه من عقبات ومؤامرات ودسائس تدل على إرادة وتصميم تغذيها رغبة في تحقيق حلم كبير يحقق به ذاته ويخدم به قضية وطنه.

مثل آخر تعز به مصر هو المهندس حسب الله الكفراوي وزير التعمير الأسبق الذي قاد ملحمة مرائعة للبناء والتعمير تجلت في إعادة بناء وتعمير مدن القناة التي أصابها العدوان الإسرائيلي بالدمار، وبناء

المجتمعات العمرانية والمدن الجديدة وفي مقدمتها مدن العاش من رمضان و6 أكتوبر ومدينة السادات وقد تحولت إلى مدن صناعية ومجتمعات عمرانية متميزة، ثم كان إنجاز المنيز في إعادة تأهيل وتنمية صناعة الأمنت الذي حققت به مصر الاكتفاء الذاتي في هذه المادة الحيوية مع التوسع في التصدير. ذلك الرجل كان مدفوعاً برغبة واضحة في تأكيد الذات والشعور بالسعادة البالغة لنجاحه في خدمة وطنه ومواطنيه برغم المعاناة ومواجهة المشكلات والمعوقات والدس والوقية من الناقمين على نجاحه ونزاهته وأمانته.

بعض الحاجات الإنسانية الرئيسية

لقد انتهينا إلى أن الحاجات الإنسانية تحدد اتجاهات السلوك وتساعد في تشكيله، كما أنها تؤثر في تفكير الإنسان وطرق إدراكه للأمور والأشخاص من حوله. وقد احتلت بعض تلك الحاجات أهمية بحثية خاصة جعلتها تحتل مرتبة مهمة في الدراسات السلوكية نستعرض أهمها فيما يلي:

الحاجة إلى الانتماء Need for Affiliation

يقدم قاموس أكسفورد في علم النفس التعريف التالي للحاجة إلى الانتماء: **"A social form of motivation involving a need to seek out and enjoy close and cooperative relationships with other people, and to adhere and remain loyal to a friend"**¹⁹⁸

ومصدر هذه الحاجة كون الإنسان كائن اجتماعي بطبيعته يسعى إلى الالتقاء مع الأفراد الآخرين ويستشعر جانباً أساسياً من إشباع حاجاته من خلال اتصالاته وارتباطه بهم، وهي بذلك حاجة إنسانية تجعل قيام المجتمع أمراً ممكناً. وقد تباين علماء النفس في تفسيراتهم لنشأة الحاجة إلى الانتماء، فنجد البعض يعتبرها واحدة من الغرائز الإنسانية الأربع الأصلية [المحافظة على النفس ، الطعام ، الجنس والانتماء]. وذهب بعض العلماء إلى اعتبار حاجة الفرد إلى الانتماء كنتيجة للحياة في مجتمع يفرض عليه الالتقاء بالأفراد الآخرين ومخالطتهم في كل مظاهر الحياة

¹⁹⁸ Colman, Op.Cit. P.480.

الاجتماعية ومن ثم فقد تحولت من اعتبارها وسيلة لإشباع حاجات الفرد التي لا يستطيع إشباعها بمفرده إلى اتخاذها هدفاً في حد ذاته . ونظراً لأهمية هذا المظهر الاجتماعي، ففي بعض الأحيان يمكن اتخاذ عدد الجماعات التي ينتمي إليها الفرد كمقياس لحاجاته إلى الانتماء .

وفي دراسة قام بها " سكاكتر " Schachter (1959)¹⁹⁹ اتضح أن الحاجة إلى الانتماء تكون أشد عند الأفراد الذين يصيبهم القلق أكثر من غيرهم، وبالتالي نجد الشخص القلق يسعى إلى الاندماج مع الآخرين خاصة من هم في مثل حالته مما يساعده على تخفيض ما يشعر به من قلق، ومن ناحية أخرى فإن وجوده مع أفراد آخرين قد يساعده على تفهم مصدر قلقه.

ولا يفوتنا التنبيه إلى ظاهرة تزواج وتفاعل الحاجات الإنسانية المختلفة، لذلك فإن رغبة الإنسان في الالتقاء والاجتماع بالآخرين قد لا يكون مصدرها الحاجة إلى الانتماء فحسب، بل قد تنطوي على رغبة في كسب احترام الآخرين وتحقيق مركز اجتماعي مهم مثلاً.

الحاجة إلى التملك The Acquisitive Need

إن الحاجة إلى التملك قديمة قدم الإنسان نفسه وهي تتطور وفق تطور المجتمع وبزيادة تقدمه وتعقده . وإلى جانب أن تملك الأشياء في المجتمعات الحديثة يشبع حاجات الفرد المادية وييسر له سبل الحياة، إلا أنه يخدم غرضاً آخر لا يقل أهمية وهو إضفاء مركز اجتماعي على الشخص يميزه عن غيره من الأفراد. ولا شك أن حاجة التملك هذه تتضح أكثر ما تكون في حالة الأفراد من المجتمعات الفقيرة والنامية الذين تتاح لهم فرص الانتقال إلى المجتمعات الأكثر تقدماً، إذ نراهم يقبلون على استخدام الزيادات في دخولهم في اقتناء العديد من الأشياء التي تساعد على إشباع

¹⁹⁹ Schachter, S., the Psychology of Affiliation : Experimental Studies of the Sources of Gregariousness. Stanford Calif., Stanford University Press, 1959.

تلك الحاجة الأصلية في الإنسان. ومن ناحية أخرى فنحن نرى ضعف الحاجة إلى التملك في المجتمعات البدائية حيث يسود أفرادها نظم تقترب من الشيوعية في الملكية أو تكاد .

وقد تفيد عملية التملك في إشباع بعض الحاجات النفسية الأخرى في الفرد مثل الاطمئنان إلى المستقبل أو ضمان مستوى معيشي معين من خلال الثروة التي يمتلكها، إلا أن تلك الحاجة قد تنحرف عن مجراها الطبيعي حينئذ نرى بعض الأفراد يقبلون على اقتناء أشياء غير نافعة وبأثمان باهظة وذلك لمجرد إرضاء حب التملك والتميز على الآخرين، مثال ذلك من ينفقون ثروات طائلة في اقتناء قطع الأثاث النادر أو قطع النقود الأثرية .

الحاجة إلى القوة والنفوذ **Need for Power**

بعض الناس يحركهم شعور قوي وحاجة ملحة إلى السيطرة على الآخرين والتأثير فيهم، وتتمثل الحاجة إلى القوة في الرغبة لاكتساب طاعة الآخرين وتوجيه سلوكهم في الاتجاه الذي يرضي الشخص المدفوع بالرغبة في القوة. ولا شك أن توافر تلك الحاجة عند بعض الأفراد هو مصدر من مصادر القيادة الفعالة في المجتمعات حيث يحتاج أي مجتمع بطبيعة الحال إلى قيادات فعالة لها القدرة على تحريك الجموع وتوجيهها. ولكن قد تنحرف تلك القوة في أيدي بعض الناس وتتحول من وسيلة لتحقيق أهداف المجتمع إلى غاية في ذاتها يسعى الإنسان إليها لإشباع حاجاته إلى التسلط .

الحاجة إلى الإنجاز **Need for Achievement**

الحاجة إلى الإنجاز حسب تعريف قاموس أكسفورد في علم النفس هي صورة اجتماعية من الدافعية تتضمن نزعة تنافسية لتحقيق التميز

"A social form of motivation involving a competitive drive to meet standards of excellence"²⁰⁰

وتثير الحاجة إلى الإنجاز اهتماماً خاصاً في دراسات السلوك التنظيمي حيث يرتبط وجودها بما تهدف إليه التنظيمات من تطوير مستمر وتحسين في الأداء والارتفاع إلى مستويات عالية من التفوق والإنجاز الاقتصادي والتقني. وقد أوضحت دراسات دافيد مكيلاند ارتباط الحاجة إلى الإنجاز بالتنمية الاقتصادية حيث يتمتع أفراد المجتمعات ذات المستويات الاقتصادية الأعلى بمعدلات عالية من الحاجة إلى الإنجاز بالقياس إلى الدول الأقل نمواً، كما ترتبط هذه الحاجة بأنواع معينة من الأنشطة مثل أعمال المبيعات والتسويق التي يتمتع العاملون بها عادة بمعدلات أعلى من الحاجة إلى الإنجاز.²⁰¹

وللتعرف على مزيد من المعلومات حول الدافع إلى الإنجاز افتح الملف

التالي بالضغط على الحرف E



David McClelland_
Achievement Motiva

تلك إذن هي مجموعة الحاجات التي يشعر بها الإنسان والتي تعتبر أساساً لنشأة الدوافع التي تحرك السلوك وتوجهه، ومن المفيد ملاحظة الارتباط بينها حتى يتم إدراك تأثيرها في تشكيل السلوك. كذلك من المهم الإشارة إلى أن استخدام مفهوم الحاجات كتفسير للسلوك يتطلب ضرورة الإحاطة بالجوانب المختلفة لها، أي أن مجرد شعور الفرد بحاجة معينة لا يكفي لتفسير سلوكه أو المساعدة على التنبؤ بهذا السلوك وإنما يجب التعرف على الجوانب الأربعة التالية:

²⁰⁰ Colman, Op.Cit. P.479.

²⁰¹ David McClelland, The Achievement Motivation, Free Press, 1961

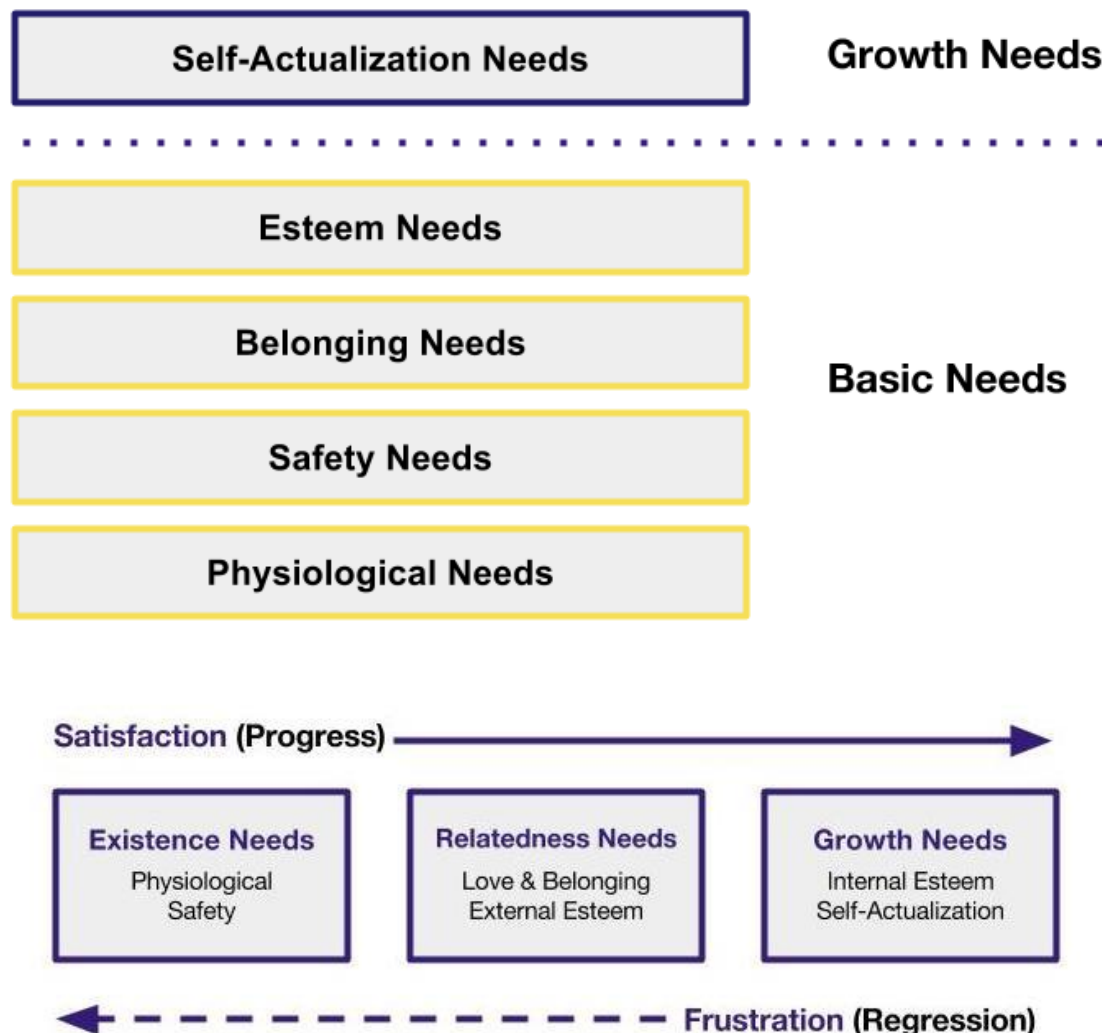
1. الأهمية النسبية للحاجة من وجهة نظر الفرد .
 2. المستوى المطلوب للإشباع .
 3. المستوى الفعلي للإشباع .
 4. إدراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب للإشباع .
- معنى ذلك أن مجرد سؤال الفرد عن الحاجات التي يشعر بها أو التعرف على تلك الحاجات لا يعتبر تفسيراً كافياً أو سليماً للسلوك إلا إذا تبين الباحث بالنسبة لكل من تلك الحاجات الجوانب الأربعة السابقة . فقد يشعر الفرد بحاجة إلى تحقيق مركز اجتماعي مرموق، إلا أن تلك الحاجة لن تصبح دافعاً حقيقياً للسلوك إلا إذا كانت تحتل أهمية كبيرة بالنسبة له وكان مستوى إشباع تلك الحاجة الفعلي أقل من المستوى المطلوب للإشباع وإذا كان الفرد يرى أن احتمال وصوله إلى هذا المركز الاجتماعي المنشود احتمال كبير . إذن لا يكفي أن نقول أن الحاجة غير المشبعة هي الدافع إلى السلوك، بل الأصح أن نقول بأن الدافع هو حاجة يهتم بها الفرد ولم يصل مستوى الإشباع فيها إلى المستوى المطلوب في ذات الوقت الذي يعتقد الفرد فيه أن احتمال تحقيقه للمستوى المطلوب احتمال كبير .

علاقة الحاجات الإنسانية بأهداف السلوك

إلى جانب السبب الذي ينشئ السلوك أو يخلق الظروف الداعية إليه، والدافع الذي يعمل على انبعاث السلوك وتحديد اتجاهه وقوته، فإن للسلوك هدفاً [أو أهداف] هو الشيء الذي يسعى الإنسان للحصول عليه أو الذي يرغب الفرد تجنبه، أي أن الأهداف هي النتائج التي يريد الإنسان أن ينتهي إليها من خلال السلوك.

وفي كثير من الأحيان قد تختلط الحاجات والأهداف ويصعب تبين تفسير واضح ومقنع لأنواع السلوك المشاهدة. وتسبب هذه الظاهرة كثيراً من المشكلات في الواقع التنظيمي إذ يخلط المديرون بين الحاجات التي

يفترض أن يتم إشباعها بتقديم الحوافز المناسبة Incentives سواء المادية أو المعنوية كما سنبين فيما بعد وبين الأهداف التي يسعى أفراد التنظيم إلى تحقيقها. ويعجب المديرون إذ يرون الناس رغم حصولهم على الحوافز إلا أنهم مستمرون في أنواع السلوك التي كان هؤلاء المديرون يتوقعون انتهاءها بعد الحصول على الحافز. ولا شك أن التفسير الذي يغيب عن مثل هؤلاء المديرين أن السلوك مستمر لأنه لم يحقق بعد الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها أعضاء التنظيم رغم أنهم قد أشبعوا الحاجة [أو الحاجات] التي بعثت السلوك وحركته.²⁰²

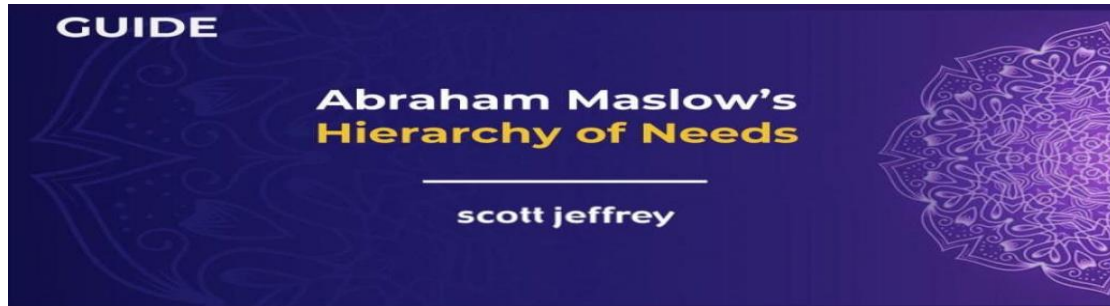


²⁰² تضيف هذه الظاهرة نقداً جديداً لنظرية "هرم الحاجات" لما سلو حيث أنها تتغافل عن فكرة أهداف السلوك وتتنظر فقط إلى إشباع الرغبة باعتباره نهاية السلوك.

لهذا تصبح التفرقة بين الحاجات والأهداف من أهم متطلبات فهم السلوك التنظيمي على وجهه الصحيح، وفيما يلي محاولة لبيان الفروق بين بعض الحاجات الإنسانية وما قد يريده الإنسان من أهداف حين إشباعها:

الحاجات	الأهداف المرتبطة بإشباع الحاجات
الحاجة إلى تملك سيارة	▪ سهولة الحركة والانتقال في أي وقت وإلى أي مكان. ▪ التميز على الأقران من غير مالكي السيارات. ▪ توفير السعادة والبهجة لأفراد الأسرة.
الحاجة إلى الانتماء إلى نقابة العاملين	▪ تحقيق الأمان ضد تعسف الإدارة. ▪ خدمة الزملاء ومساندة قضاياهم. ▪ تحقيق التميز بالدخول في عضوية مجلس إدارة الشركة ممثلاً للنقابة.
الحاجة إلى الترقى لمنصب المدير العام	▪ التمتع بمزايا المنصب المادية والمعنوية. ▪ تنفيذ أفكار ومشروعات لتطوير الشركة. وإثبات قدرات الفرد ▪ فتح الطريق للتقدم نحو منصب رئيس مجلس الإدارة.
الحاجة إلى الحصول على درجة الدكتوراه	▪ الاستزادة من العلم والمعرفة بما يزيد كفاءة الفرد في عمله الحالي. ▪ الانتقال لعمل أكاديمي في إحدى الجامعات. ▪ المباهاة والتمتع بسماع لقب " يا دكتور".
الحاجة إلى تعلم اللغة اليابانية	▪ تحقيق القدرة على تفهم الحضارة اليابانية. ▪ القدرة على قراءة كتب ومقالات عن نظم الإدارة اليابانية. ▪ إثبات القدرة على تعلم لغة صعبة وغير مألوفة.

للتعرف على مزيد من المعلومات حول العلاقة بين الحاجات الإنسانية والدوافع والسلوك الإنساني، اقرأ أفكار ماسلو Maslow عن هذا الموضوع:



The Ultimate Guide to Maslow's Hierarchy of Needs for Understanding Motivation

by **Scott Jeffrey**

What motivates you? What drives you to get out of bed and do what you do each day?

If you're working on a big creative project, why are you doing it?

If you exercise, what are the reasons you tell yourself? To stay fit? To look good?

If you're an entrepreneur, why are you investing so much time building your business?

Yes, money is one answer, but unless you don't have enough food to eat and a roof over your head, it's not the main one.

In today's guide, we'll explore some of the profound insights from master psychologist Abraham Maslow. Our goal is to understand the hidden drivers behind our behavior. This knowledge is instructive and insightful for personal development. (And if you're an entrepreneur, it can help you better understand, attract, and serve your customers too.)

Let's dive in...

The Truth Behind Motivation

We would like to believe we know the “why” behind our actions. In fact, if asked, we can provide reasons for every action, purchase, or statement we make.

Study after study, however, reveals a different truth: most of the time we don’t know why we do what we do. That is, we’re unconscious to our real motivations.

Discovering our real motivations can be a sobering experience because doing so challenges the identity we hold about ourselves.

For example, you may think you purchased a sweater because you liked the color or fit. But in reality, you probably bought the item because it reminded you of something: maybe someone you secretly envy (like a celebrity) or someone you subconsciously compete with each day wore a similar sweater.

We buy particular brands because they make us feel a certain way and the source or trigger of these feelings are mostly unknown to us.

Upon reading this, an internal voice may arise, “No, I’m not shallow or superficial like that.” (I have this voice too.)

We often deny these primary motivations because they are inconsistent with how we perceive ourselves. This denial makes it difficult to see what forces “below the surface” influence us. Savvy marketers and advertisers, however, understand these hidden motivations and exploit them to get us to purchase their products.

Abraham Maslow’s Hierarchy of Needs

You may already be familiar with Maslow’s human needs. He identified the needs as follows:

- Physiological (air, water, food, homeostasis, sex)
- Safety (shelter, clothes, routine, familiarity)

- Belonging and love (affection; connection to family, friends, and colleagues)
- Esteem (self-respect and respect from others, high evaluation of oneself, achievement, reputation/prestige)
- Self-actualization (self-growth, actualizing one's innate potential)

Now, what I'd like to do is explore these needs more closely. These needs appear "academic" until we relate them to our daily experiences.



Abraham Maslow's Hierarchy of Needs

Most sources illustrate Maslow's hierarchy of needs in a triangle (even though Maslow didn't present it this way). Let's go through each level of the hierarchy from the bottom up.

Maslow's Basic Needs

All of the needs below self-actualization are *basic needs*. Maslow also called these basic needs *neurotic needs* or *deficient needs* because if you're focused on meeting these needs, you have a lot of fear. You don't feel yourself. You can't operate from a calm, quiet center.

Any unmet basic need causes problems and tensions that we seek to resolve.

Physiological Needs

Physiological needs are the requirements of all biological creatures.

Without air, water, and food, biological organisms perish.

When you need food, you eat. If you don't have food, you get anxious.

When you have to urinate during a flight, and there are six people in front of you waiting in line to use the lavatory, your physiological needs are threatened.

In some parts of the world, many individuals can't meet their physiological needs. Over a billion humans don't have sufficient food to eat or clean water to drink.

But physiological needs can remain unmet even in individuals who aren't in an environment of lack. If as a child, for example, meals were withheld as a form of punishment, a part of you (a child part) might always be seeking food (even when your body isn't hungry).

Safety Needs

At its most fundamental level, to meet our safety needs, we need a shelter from the elements, clothes to cover our bodies, and some semblance of the familiar.

If you don't have enough money to pay for rent (or your mortgage), clothes (for protection, not fashion), and transportation (to get food and make money), your safety needs aren't being met. Here again, many people in the world do not have these basic needs met. And here too, there are psychological components.

If a part of you felt physically or psychologically unsafe as a child (which is sadly true for many of us), then that part is continually seeking security. Even as an adult living in your own home, an insecure part can make you feel like something terrible is about to happen. For

this reason, many adults leave lights on in their homes after dark or why people keep television, radio, or music running in the background at all times.

Also, when you're in a period of transition, your security needs easily get triggered. Safety implies a certain degree of control. When you're survival is threatened, you feel out of control. Naturally, you'll want to get a grip on things. Routines help you do that. But when you're moving, out of work, or getting a divorce, for example, you may feel unsafe.

Love and Belonging Needs

Belonging is a psychological need predominant in adolescence (called identity crisis), and this need often remains unmet in adulthood.

Belonging is a feeling of connection with and approval from others. It starts with our immediate family, then bridges out to religious groups, friends, and other social groups (like sports teams or clubs). And these needs later extend into professional relationships and marriage partners.

When you're born into an unconditionally loving and accepting family and grow up surrounded by mature, mentally healthy adults who can support, guide, and defend you when needed, a feeling of love and belonging can grow in your heart. You become that guiding light for those around you in adulthood and can bless others in need. You also no longer need to be around others to feel okay or complete.

But most of us—I day say, virtually all—didn't have such an experience in childhood (even though we sometimes delude ourselves into believing we did). Our parents may have done the best they can, but they were also immature, unconscious to the majority of their behaviors, thoughts, feelings, and impulses.

As a consequence, most of us have a longing to belong that stems from a fear of being alone (which we subconsciously experienced as children). And this unmet need to belong drives us to identify with social groups, religious institutions, and special-interest groups. It also fuels a lot of people's impulse to invest time in social media.

Esteem Needs

Self-esteem, the last of Maslow's neurotic needs, dominates most of our behaviors in public. Our image-driven culture pushes us to be more concerned with what other people think than with how we feel. We seek approval from others instead of self-acceptance. This unmet need also stems from being rejected and disapproved of during childhood (in explicit or subconscious ways).

Unmet esteem needs influence the majority of Facebook and Instagram usage, for example. Most users are posting things they are doing with a subconscious message of "look how great I am." And each person is continually comparing and envying each other. Numerous research studies link Facebook usage to increased depression and jealousy.

These repressed emotions get triggered because of an unrecognized need for self-esteem.

And if that wasn't challenging enough, there's another dimension to our esteem needs: *internal esteem*, or how we see ourselves. All of the judgment, criticism, and rejection we experienced from our parents and teachers as children get internalized as the voice of an "inner parent." Some individuals have inner parents who are nurturing, accepting, and understanding, who guide their behavior not with shame and guilt, but with self-compassion. These, however, are a small minority. Most of us have harsher inner parents that scold, berate, and judge us. We often call this voice our inner critic, judge, or saboteur.

A Quick Assessment of Your Basic Needs

How do you know if you have unmet basic needs?

Here's a simple test: If you can't just sit down and "be"—if you feel like you need to constantly be "doing something" or consuming something (food, media, drugs, work, etc.)—your basic needs aren't being met.

We all share the same needs. These needs are our birthright as human beings. But when something blocks or challenges these inalienable rights, we begin to exhibit strange behavior. Driven by fear because we don't feel accepted, loved, respected, etc., we often behave irrationally and impulsively in our attempt to resolve an unmet need.

And, generally speaking, the motivation behind our irrational behavior exists *outside* of our awareness. That is, when something threatens our physiological, safety, social, or esteem needs, we don't see why we're behaving as we do.

How Unmet Needs Rule Our Behavior

All of these neurotic needs hold us back. They keep us from actualizing our potential and being ourselves. These neurotic needs force us into set patterns of behavior that reflect specific archetypes.

When we're concerned with how people perceive us, we act in a manner we think will meet their approval. Different archetypes have different patterns of behavior.

If, for example, you have an unmet esteem needs, you're going to seek status and approval from other. If someone in your environment is playing the "cool guy" (or cool girl) archetype, you might copy their behaviors and mannerisms to appear "cool" too.

Or, if someone behaves like an aristocrat (smug, arrogant, elitist, "high society") and looks down on you, you'll react in a specific way if you're unconscious to this esteem need. You might feel small in comparison to

this person, but then you'll seek out someone else you can dominate to feel better about yourself (in an attempt to raise your internal esteem). Keep in mind that these archetypal patterns of behavior operate outside of our conscious awareness. We might *think* we are behaving one way, but in fact, we are presenting ourselves in an entirely different manner.

Research suggests that *over 95% of our behavior is unconsciously motivated*. This statistic speaks to the importance of getting to know your shadow. The existence of these archetypes—driven by unmet needs and psychic wounds from childhood—are the causes of this unconscious behavior.

Why These Basic Needs Often Plague Us?

Psychologist David Richo explains in How To Be An Adult:

"We are born with inalienable emotional needs for love, safety, acceptance, freedom, attention, validation of our feelings, and physical holding. Healthy identity is based on the fulfillment of these needs ... These needs are felt and remembered cellularly throughout our lives, though we may not always be intellectually aware of them. They were originally experienced in a survival context of dependency. We may still feel, as adults, that our very survival is based on finding someone to fulfill our basic needs.

"But early, primal needs can be fulfilled fully only in childhood (since only then were we fully dependent). In adulthood the needs can be fulfilled only flexibly or partially, since we are interdependent and our needs are no longer connected to survival."

For most of us, our "inalienable emotional needs" were not met sufficiently in childhood. And as adults, we are still trying to meet these basic needs *externally*. But we can't meet them externally, or rather we can, but only "flexibly or partially."

Richo continues:

“Our problem is not that as children our needs were unmet, but that as adults they are still unmourned! The hurt, bereft, betrayed Child is still inside of us, wanting to cry for what he missed and wanting thereby to let go of the pain and the stressful present neediness he feels in relationships. In fact, neediness itself tells us nothing about how much we need from others; it tells us how much we need to grieve the irrevocably barren past and evoke our own inner sources of nurturance.”

So ultimately, it's a Child part within us that's driven by these basic needs. And until we grieve and come to terms with the loss this child experienced, we cannot root ourselves in our Adult part and access our full potential. (Instead, we succumb to emotional vampirism of others without knowing it.)

Maslow's Self-Actualization Need

What set Abraham Maslow apart from other psychologists is that he didn't want to study neurotic people, which was the exclusive focus of his field at the time. Instead, Maslow set out to understand *positive mental health*. This task required him to seek out individuals who weren't struggling to meet their basic needs.

Maslow looked for what he called self-actualizing people. *Self-actualization* is the need to become what one has the potential to be. (See this guide on self-actualization for the thirteen characteristics Maslow identified in self-actualizing individuals.)

Because self-actualizing individuals were focused on their *internal growth* instead of meeting their external needs, Maslow classified these people as mentally healthy. However, he found it challenging to find enough of these individuals to study. Since Maslow, developmental

psychologists have also examined these same individuals. Generally speaking, they represent *less than two percent* of the population.

What Motivates Healthy Individuals

Basic needs like food, water, sex, shelter, friends, family, and reputation are all *external needs*. We cannot meet them within ourselves. We need to seek them out through the environment and other people. As Maslow writes in Religions, Values, and Peak-Experiences,

“Basic human needs can be fulfilled only by and through other human beings, i.e., society.”

So, what happens once individuals fulfill basic human needs? The individual’s attention makes a 180-degree turn: their attention shifts from what’s outside to *what’s inside of them*.

Subconscious questions behind most human activity include:

- What will other people think of me?
- Will others like/approve of me?
- How do I compare or size up to other people?

Notice how these questions focus on the external world.

Healthy human beings—self-actualizing individuals—are guided by different internal questions:

- What am I really capable of?
- What’s my purpose here?
- How do I find meaning in my life?
- How can I actualize the best version of myself?

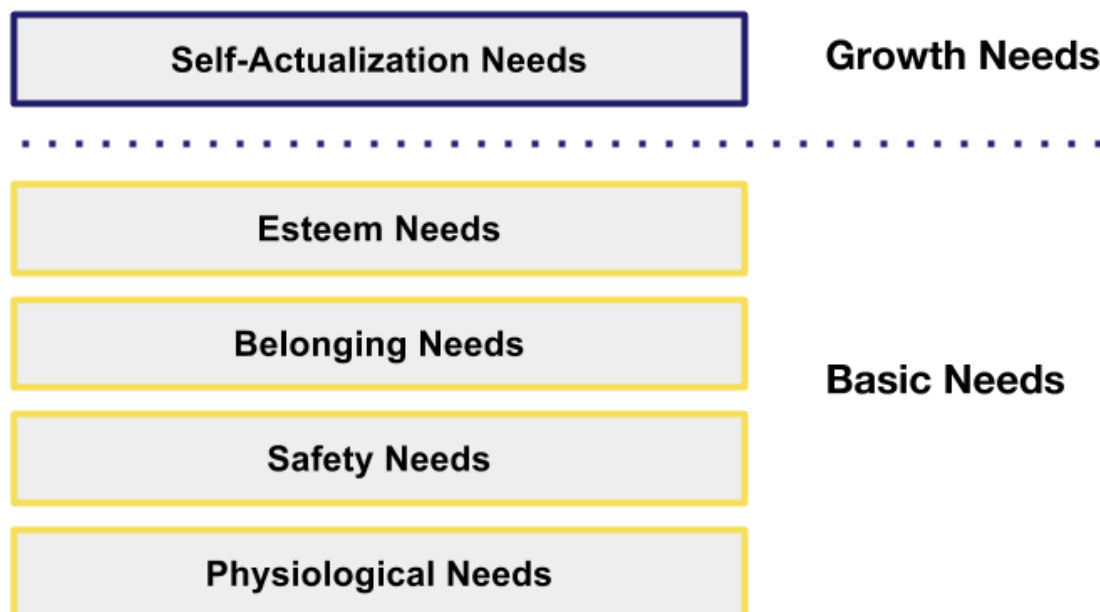
Notice how all of these questions relate to the individual. The question of capability or potential isn’t about someone else. When individuals compare themselves to others, external esteem needs, not self-actualization, is motivating their behavior.

The Shift Toward Self-Actualization

At first glance, this shift toward oneself appears selfish or egotistical. But it's just the opposite. Individuals necessarily act selfishly when basic human needs drive them.

Why? Because basic needs stem from *deficiency*, from a feeling of lack, from a fear of not having or being enough. These needs stem from a prevailing sense of separation, and they tend to trigger the fight-or-flight mechanism in our brains. And when this happens, we can't assess situations from our more advanced prefrontal cortex because the primitive brain center (the limbic system) is in control.

Once individuals meet their basic needs, the fears that drive these needs fall away. Individuals can then *relax into themselves*. The need to impress or get the approval from others doesn't influence their behavior (even though they're aware that others judge them). They no longer seek a group or idea to define their identity.



Dropping the need to compare themselves to others, they begin to individuate. They now create their own path. Healthy, mature adults no longer hold external rules of right and wrong. Instead, they have their internal moral compass, personal values, and ethics based on what

Maslow called B-values or *being values*. Being values include truth, wholeness, justice, beauty, aliveness, richness, simplicity, effortlessness, and self-sufficiency.

Only such individuals can act selflessly. Otherwise, our actions are mere posturing, driven by some other unmet needs (usually external esteem or wanting to belong in “civilized societies”). This shift of attention from basic needs to growth needs coincides with a shift in an individual’s consciousness.

The Goal of Self-Actualization

If we strip away all of our unmet basic needs and the drives of the archetypes they represent, we arrive at ourselves: *Extraordinary human beings with abilities and capacities beyond our imagination*.

As Jungian author Robert Moore says, “Being an archetype is easy. Being a human takes work.” In truth, *a self-actualizing individual is more human*. Humans, in fact, are remarkable creatures with potential we usually only glean from characters in films.

Our mission is to strip away everything we’re not. Jung called the process of realizing this unique human individuation. You separate yourself or *individuate from* the archetypes and behavioral patterns of your culture and society to discover what you are—your *Authentic Self*.

It is in this sacred space that our true humanity lies. It represents an end of fear, an end to unconscious behavior, and an end to needless suffering that we are inflicting on ourselves and others each day.

Self-liberation, then, is the goal of psychological work and it’s why “know thyself” was an essential dictum in Ancient Greece. It brings us to *personal freedom*. It liberates us to our unconscious motivations and habits of the past. And it is everyone’s birthright.

A Practical Approach to Maslow's Hierarchy of Needs

The reality is that in daily life, most of us are pursuing all of these human needs simultaneously to varying degrees. Instead of focusing on which need you're attempting to meet, consider the overall direction of your life.

Instead of stacking the needs, one on top of the other, psychologist Clayton Alderfer, illustrated them on a horizontal continuum.



Basic Human Needs Continuum

If you're investing an increasing effort on your growth, you probably feel more satisfied. And this satisfaction will likely fuel your growth efforts further.

Research by psychologist Martin Seligman confirms this. Seligman, the founder of positive psychology, finds that people feel more gratification (lasting happiness) when they are pursuing growth by playing to their natural strengths.

If, however, your emphasis is turning to unmet relatedness and existence needs, your frustration is building. Frustration diminishes your motivation to grow.

Takeaway Lessons from Maslow's Hierarchy of Needs

Here are four key takeaways based on Maslow's need theory:

1. We are all more alike than we are different. We truly are part of a human family.

2. Most of us are feeling more insecure, unloved, and unworthy than we admit to ourselves or others. And these unmet needs fuel our unconscious behavior.
3. True positive mental health, or mature adulthood, is reached when we resolve these hidden tensions within ourselves. Only then can we access our innate potential as mature adults.
4. Focus on your overall life direction. Are you moving in the direction of growth (and feeling greater satisfaction)? Or are you regressing in an attempt to meet your basic needs and feeling frustration?

I know there's a lot to digest in this guide. Reviewing the descriptions of Maslow's needs above can help you become more conscious of how they operate in your daily life. And this self-awareness is key to psychological development.

See also: Everything You Need to Know About Spiral Dynamics for Psychological Development

Where Do We Go From Here?

The process of self-actualization, of individuation, of realizing our potential is synonymous with the hero's journey. It's the developmental path from adolescence to full adulthood, which takes heroic persistence, courage, and will.

On this journey we learn to:

- Confront our fears
- Resolve our anger
- Experience our grief
- Accept our guilt and shame
- Assert ourselves
- Integrate different parts of our psyche
- Get to know our shadow
- See through our self-deception (especially false nobility)

- **Locate authority within ourselves**

To accomplish all of this, we must first cultivate self-awareness, become honest with ourselves, and learn to abide in our center. These practices allow us to reflect back and understand ourselves.

And as this alchemical process unfolds, we walk forward on the path to our unique destiny.

إذن نخلص من هذه المناقشة أن تأثير الدوافع في نشأة وحركة السلوك يتمثل في أمرين:
الأول : إثارة السلوك لإشباع برغبة داخلية Drive غير مشبعة بفعل المدخلات الخارجية أو الداخلية.
الثاني : وضوح هدف معين Goal يسعى الفرد إلى تحقيقه وينتهي السلوك بالحصول عليه .

قياس قوة الدافع

تختلف قوة الدوافع في إثارة السلوك وتحريكه، فلا يتصور أن تتساوى مختلف الدوافع في تأثيرها على السلوك، أو أن تبقى قوة دافع معين على نفس مستواها بغض النظر عن تطور المواقف التي تحيط بعمل هذا الدافع، وتتوقف قوة الدافع على تفاعل الخصائص التالية:

1. الأهمية النسبية للرغبة المطلوب إشباعها؛
2. وضوح الهدف من السلوك المشبع للرغبة؛
3. المستوى المطلوب من إشباع للرغبة؛
4. المستوى الفعلي من إشباع الرغبة؛
5. إدراك الفرد لاحتمال تحقق المستوى المطلوب من الإشباع؛
6. إدراك الفرد لاحتمال الوصول إلى الهدف؛
7. درجة تحقق الهدف.

معادلة قياس قوة الدافع

تستخدم المعادلات التالية لقياس قوة الدوافع وفق نموذج الفجوة المبين:

قوة الدافع = الفجوة الكلية $\times$ الأهمية النسبية الكلية $\times$ الاحتمال الكلي
حيث

الفجوة الكلية = فجوة الإشباع $\times$ فجوة الهدف

فجوة الإشباع = المستوى المطلوب من الإشباع - المستوى الفعلي للإشباع

فجوة الهدف = الهدف المأمول - الهدف المتحقق

الأهمية النسبية الكلية = متوسط [الأهمية النسبية للرجبة + الأهمية النسبية للهدف]

الاحتمال الكلي للتحقق = متوسط [احتمال تحقق المستوى المطلوب من الإشباع + احتمال تحقق الهدف]

خصائص الدافعية

والآن يهمننا أن نستعرض بعض الخصائص الأساسية للدافعية:

الخاصية الأولى: "الترابط مع المذكرات والاتجاهات والخبرات"

تتولى الدوافع وظيفة خطيرة في حياة الإنسان هي بعث وتوجيه سلوكه في اتجاهات محددة، وبذلك فهي تتربط مع كافة مظاهر النشاط النفسي والاجتماعي في إثارة السلوك وتوجيهه والحفاظ عليه في محاولة تحقيق هدف بذاته .

إن إدراك الفرد وتفكيره ومشاعره المختلفة وعاداته وأساليبه سلوكه كلها تتشابك مع مجموعة الدوافع أو الحاجات التي يشعر بها الفرد وطبيعة الأهداف التي يسعى إليها. ولعل من أبرز الأمثلة على سيطرة الحاجات على أفكار الإنسان وسلوكه تلك التجربة التي قام بها اثنان من علماء

النفس بجامعة مينيسوتا الأمريكية²⁰³ حيث تم تجويع مجموعة من الرجال لمدة ستة أشهر وذلك بحرمانهم من الحد الأدنى من الطعام اللازم [تحددت كمية السعرات الحرارية للفرد في اليوم خلال تلك الفترة بـ 2500 سعر وهي أقل من الحد الأدنى اللازم وقدره 12500 سعر يوميا]، ونتيجة لذلك الحرمان الطويل فقد حدثت آثار واضحة على أفكار الرجال ومشاعرهم وتصرفاتهم حيث أصبح التفكير في الطعام هو شاغلهم الرئيسي وأصبحت أحلامهم تتركز في الطعام وتذكر مناسباته المختلفة، كما أن قابلية الرجال للتفاعل الاجتماعي انخفضت وسيطرت عليهم الكآبة والتجهم، وانعكست تلك الآثار على أسلوب تناولهم الطعام حيث ذكر أحد الباحثين أنهم كانوا ينظرون للطعام وكأنه قطع من الذهب .

ولكن القول بأن الحاجات تسيطر على التفكير والسلوك لا يعني أننا نستطيع تحديد العلاقة بين كل نوع من تلك الحاجات وبين كل تصرف يأتيه الفرد، إذ أن تلك العلاقة غاية في التشابك والتعقيد. ففي بعض الأحيان يتصرف الأفراد ذات التصرف استجابة لحاجات مختلفة، كما قد يسلك الأفراد سبلاً متباينة لإشباع ذات الحاجة أو للوصول إلى ذات الهدف. ولعل تفسير هذه الظواهر هي أن السلوك لا يتحدد فقط نتيجة للحاجات، ولكنه يتأثر بالعوامل الاجتماعية والحضارية المختلفة بالإضافة إلى العديد من العوامل الشخصية خلاف الدوافع مثل الإدراك، التعلم، وخصائص الشخصية *Personality Traits*. لذلك فإن فهم تأثير الدوافع في تشكيل السلوك لا يتم إلا بأخذ باقي عناصر التركيبة النفسية والاجتماعية للفرد في الاعتبار.

²⁰³ Gutzkow, H.S., and Bowman, P.H., Men and Hunger, a Psychological Manual for Relief Workers ILL., Berthen Press. 1966.

الخاصية الثانية: "الدوافع الإنسانية في متغيرة"

إن حاجات الفرد تتغير وتتطور ولا تبقى على حال من الجمود أو الثبات، ومرد هذا التغيير هو ما يعتري الإنسان ذاته من تغير بيولوجي أو سيكولوجي، وما يصيب البيئة المحيطة به من تطور وتغيير. وبالإضافة إلى التغييرات الفسيولوجية التي تحدث تغييراً في حاجات الفرد، فإن الفرد يكتسب حاجات جديدة ويقلع عن حاجات سابقة من خلال التعلم Learning. وكما رأينا فإن المدرسة السلوكية في علم النفس تنادي بأن حاجات الإنسان ودوافعه كلها مكتسبة بفعل التعلم وكلما زادت خبرة الفرد وتجاربه فإن حاجاته القديمة يمكن أن تتطور وتحل محلها حاجات جديدة.

وفي كثير من الأحيان فإن عدداً من حاجات الإنسان تتداخل وتتفاعل لتوجيه سلوك محدد وتأخذ بذلك شكل حاجة جديدة هي مركب من عدة حاجات إنسانية. مثل ذلك الرغبة الجنسية قد يكون من الأوفق النظر إليها على أنها مركب من عدة رغبات أساسية كالرغبة في الانتماء والتعاطف و الرغبة في السيطرة والتفوق والرغبة في المحافظة على المظهر والكرامة .

ولاشك أن عملية التطور والتغيير في حاجات الإنسان تعكس نتائج تجاربه وخبرته في إشباع تلك الحاجات، فإذا كان يقابل دائماً بصعاب في إشباع بعض حاجاته فقد يدعو هذا إلى نبذ تلك الحاجات والتحول إلى حاجات أخرى جديدة يكون احتمال إشباعها أكبر.

الخاصية الثالثة: "تتركز الدوافع حول ذات الشخص"

يتخيل كل إنسان لنفسه صورة معينة Self-image ترجع نشأتها إلى التفاعل الاجتماعي بينه وبين غيره من الناس حيث يدرك الفروق التي تميزه عنهم، فالطفل الرضيع لا يكاد يدرك من أمر نفسه شيئاً ولكنه من خلال التفاعل مع الآخرين والتعلم يبدأ في إدراك ذاته أي يدرك أن هناك

كائناً مستقلاً يختلف عن غيره من الكائنات، وتستمر هذه الصورة الذاتية في النمو والتطور مع نضج الإنسان عقلياً ونفسياً واجتماعياً وزيادة حساسيته للفروق بينه وبين الآخرين سواء من ناحية العلم والثقافة أو المهارات والقدرات. أي أن الإنسان يكون دائماً في عملية تقييم لذاته Self-evaluation من خلال المقارنة بين ذاته وبين غيره من الأفراد، ونتيجة لهذا التقييم يحدد الفرد الحاجات التي يجب عليه إشباعها حتى يؤكد ذاته. ومن ثم فإن دوافعه تتركز كلها حول تأكيد تلك الصورة ومحاولة تحقيقها وهو ما يطلق عليه تعبير "تحقيق الذات" Self-actualization .

الدافعية باعتبارها نظاماً فرعياً

تخضع عملية تكوين الدوافع لنفس المنطق الذي توصلنا إليه حين دراسة الإدراك والاتجاهات والتعلم . فالدافعية تتخذ أيضاً نمط النظام المتفاعل مع غيره من النظم الفرعية في إطار نظام السلوك التنظيمي الأكبر [الإنسان].

مدخلات نظام الدوافع

يستقبل النظام الفرعي للدوافع مدخلات أساسية تعكس الرغبات الأساسية للإنسان ومن ثم ينشأ عنها دوافع فطرية أو موروثة. كما يستقبل مدخلات اجتماعية وتنظيمية تعكس الفرص السانحة في المجتمع وكذلك أنماط الحياة وأساليب وإمكانيات إشباع الحاجات الإنسانية. ومن هذه المدخلات الاجتماعية والتنظيمية يكتسب الإنسان الدوافع المكتسبة Learned Motives ونلاحظ هنا تداخلاً كاملاً بين نظامي الدوافع والإدراك حيث تمثل مخرجات لنظام الإدراك مدخلات في نظام الدوافع.

عمليات نظام الدوافع

يمكن تركيز عمليات الدافعية فيما يلي:

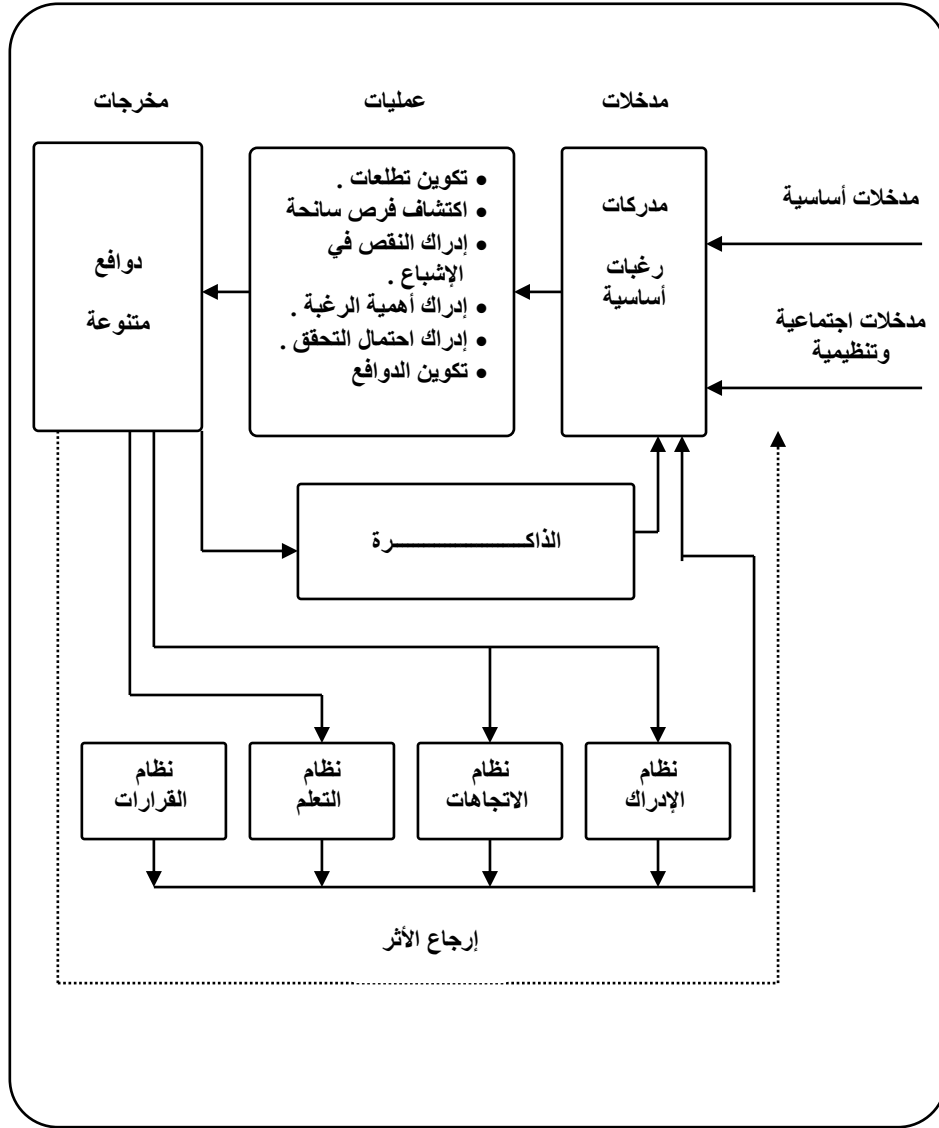
1. تكوين تطلعات أو توقعات تمثل الحدود العليا للإشباع من الحاجات والرغبات التي يهتم بها الإنسان.
 2. تحليل المدخلات للتعرف على الفرص السانحة في المناخ المحيط لإشباع الرغبات القائمة أو لاكتساب رغبات جديدة.
 3. تحليل المدخلات لاكتشاف المستوى الفعلي من الإشباع بالنسبة للرغبات الحالية .
 4. مقارنة المستوى المطلوب من الإشباع [التطلعات] مع المستوى الفعلي ومن ثم تحديد القصور أو النقص في الإشباع وهو ما نعبر عنه بـ " الثغرة " أو " الفجوة " Discrepancy .
 5. تحليل المدخلات بالاستعانة بنظم الإدراك والذاكرة لاكتشاف احتمالات تحقق المستويات المطلوبة من الإشباع .
 6. مراجعة الاتجاهات والمدرجات والخبرات السابقة لتحديد الأهمية بالنسبة لكل من الرغبات غير المشبعة الحالية أو الجديدة .
- ومن خلال العمليات السابقة يصل نظام الدوافع إلى بعض القرارات التي نعتبرها بمثابة مخرجات للنظام .

مخرجات نظام الدوافع

ينتهي نظام الدوافع إلى المخرجات التالية:

- 1 تعاضد دوافع قائمة فعلاً .
- 2 اكتساب دوافع جديدة .
- 3 انخفاض أهمية دوافع قائمة فعلاً .
- 4 ترك بعض الدوافع القائمة بشكل مؤقت أو نهائي .

حركية نظام الدوافع



الحوافز وعلاقتها بالدوافع

يرتبط مفهوم الحوافز بمفهوم الدوافع، فقد بينا أن الدافع هو قوة داخلية تدفع الإنسان للسلوك في اتجاه يحقق له رغبة غير مشبعة ومن ثم يحقق له هدفاً. أما الحافز فهو قوة خارجية تجذب الإنسان نحوها لكي يحصل عليها وذلك من خلال سلوك معين يسمح له بالوصول إلى الحافز ويجعله مستحقاً لـ . فالحافز إذن هو بمثابة جائزة يحصل عليها الإنسان إذا سلك سلوكاً معيناً ترضي عنه الجهة التي تعرض الجائزة .

وتتحمل الإدارة مسئولية أساسية في إدارة نظم الحوافز بحيث تحقق الغاية منها، وفي هذا الصدد تثار بعض الأمور التي تحتاج إلى عناية خاصة هي :

- الحفز والإنتاجية .
 - دور الإدارة في عملية الحفز .
 - الحوافز المعنوية .
 - الحوافز المالية .
 - ما يجب أن يركز عليه المدير لحفز الأفراد .
- وسنعرض لهذه المواضيع فيما يلي :

الحفز والإنتاجية

لنبدأ أولاً بالروح المعنوية ، إن الروح المعنوية للعامل هي اتجاهه نحو التنظيم الذي يعمل به . وعملية الحفز هي خلق الاتجاه لدى العاملين بحيث يجعلهم يخضعون أهدافهم الشخصية لأهداف التنظيم . وليس من المتوقع أن يضع العامل أهدافه الشخصية في مرتبة تالية لأهداف الشركة التي يعمل بها . إلا إذا كان يتوقع نتيجة لهذا أن تزداد فرص تحقيقه لتلك الأهداف الشخصية على المدى الطويل . وإذا كانت هذه الفرص كبيرة في رأيه ، فإن روحه المعنوية ترتفع . أما إذا قدر أن فرص تحقيق أهدافه قليلة فسوف تنخفض روحه المعنوية ، وبالتالي إنتاجيته . ويحاول العاملون ، أفراد أو جماعات ، الحصول على إشباع لبعض الحاجات المادية والنفسية من خلال العمل الذي يقومون به .

ويجدر بنا أن نوضح ما يلي:

- أن أي حاجة إذا تم إشباعها يبطل تأثيرها في حفز الإنسان [النظام السلوكي] .

- إن إشباع بعض الحاجات لا يمكن أن يفرض على الإنسان [النظام السلوكي] أو أن يخضع للمساومة [على سبيل المثال الحاجات

الاجتماعية] إن إشباع هذه الحاجات يتوقف على الإنسان [النظام السلوكي] ذاته . إن معظم الحاجات التي يمكن أن تعطى للإنسان قد سنحت له فعلاً : [الطعام ، المأوى ، الأمن] إن الهدف الجديد في مجال التحفيز هو مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم .

دور الإدارة في عملية الحفز

فيما يلي عدداً من المجالات الرئيسية التي يمكن للإدارة أن تسهم فيها في مساعدة الأفراد على أن يساعدوا أنفسهم في العمل :

1. إعادة تعريف وتحديد دور الفرد بواسطة الإدارة مع توضيح مصدر وطبيعة السلطة التي يتمتع بها ، والطريقة التي يتوقع أن يمارس بها هذه السلطة . ويجب التأكيد على أن المدير يمارس سلطة على العمل الذي يشرف عليه ، وليس فوق المرؤوسين الذين يعملون معه .
2. تكبير الأعمال المحدودة ، والمتخصصة ، لتشمل المشاركة في تحديد الأهداف والتخطيط والتقويم ، بالإضافة على أداء العمل ذاته .
3. المشاركة في الوظيفة الإدارية من خلال استخدام أسلوب إشراك الأفراد في تحديد الأهداف ، وحل المشكلات . وهذا الأسلوب يتطلب التفرقة السليمة عند كل مستوى تنظيمي بين تلك المشكلات التي يمكن حلها بالمشاركة بين الأفراد والمشكلات التي لا تحل إلا بمعرفة الخبراء والمتخصصين .
4. استخدام اللامركزية ، وتفويض السلطة إلى أقصى حد لتسهيل الإدارة بالمشاركة ، ولتجنب المشكلات الناجمة عن كبر حجم التنشيم .
5. تحديد أهداف التنظيم في ضوء وظيفته الاجتماعية بشكل يجذب انتباه كل العاملين ، ويستقطب ولاءهم وطاقاتهم على التخيل والابتكار ، وكذلك ولاء كل المتعاملين مع المشروع — العملاء ، والمالكين ، والموردين ، والموزعين ، والجمهور .

إن العوامل الأساسية في حفز الأفراد للعمل هي :

1. الأُمــــــــــــن.
2. الأجر العـــــــــــــادل.
3. التقدير للعمل المنجز.
4. مكان آمن ونظيف.
5. الإشراف الجيـــــــــــــد.
6. الترقية حسب الكفاءة.
7. التفهــــــــــــــــم.
8. النصيحة المخلصــــــــة.
9. العمل المثبــــــــــــر.
10. الإمداد بالمعلومات.
11. الانضباط.

ولاشك أن الترتيب الأمثل لهذه العوامل السابقة يتوقف على طبيعة الموقف في كل حالة. مثلاً في أعقاب حادثة ما في أثناء العمل، فإن اعتبار الأمان يأتي أولاً في أذهان كل العاملين، أما إذا وردت آلات حديثة للمصنع، فإن الاستقرار والحصول على عمل مثير، يكون هو أهم ما يفكر به العاملون. أن النقطة الأساسية هنا هي أن الروح المعنوية والدافعية، لا يتغيران ببعض قرارات الإدارة في وقت ما، ولكنهما يتغيران بتأثير كل قرارات في كل وقت.

إن كل ما يفعله المدير ينعكس على الروح المعنوية للعاملين وقد يكون أثر هذه التصرفات مؤجلاً، الأمر الذي يجعل المدير الذي يعتقد أنه قادر على تشكيل العاملين كيفما شاء، يبدو كأنه مبتدئ أو مغرق في التفاؤل بشكل خطر.

الحوافز المعنوية

يمكن أن تتخيل عوامل التحفيز باعتبارها مجموعة من الدوائر التي تحيط بمركز الحوافز كلها ، وهو الإنسان [النظام السلوكي] نفسه .
وطبقاً لهذا المفهوم فإن الإنسان [النظام السلوكي] يكون مدفوعاً للعمل بأكثر درجة نتيجة للاهتمام الشخصي ، ويأتي بعده في الأهمية نوع العمل الذي يمارسه ، ثم زملاء العمل ، والرئيس ، ثم الشركة ، ويأتي في المرتبة قبل الأخيرة البيئة التي يعيش بها ، وأخيراً يأتي المجتمع . ولاشك أن الأمر يتطلب استخدام الكثير من المزايا الإضافية وسياسات الأفراد المتطورة للتغلب على الموقف الذي لا يميل فيه الإنسان [النظام السلوكي] إلى عمله .

يكون الأفراد متحفزين للعمل حين :

1. يشعرون بشعور من الحماسة والتفاؤل ، بالنسبة لآمال وقدرات إدارة الشركة .
2. يكونون مقتنعين بأنهم يؤدون أعمالاً نافعة ومثيرة للتحدي .
3. يحترمون قدرات ومفاهيم رؤسائهم المباشرين .
4. يعلمون أهداف ، ومسئوليات ، ومعايير ، قبول الأداء الجيد المرتبطة بأعمالهم .
5. يتمتعون بفرص للتقدم في المركز والرواتب ، إذا كانوا يستحقونها .

الحوافز المالية:

إن الروح المعنوية تعني – في الأساس – جعل العامل يؤدي العمل الذي يطلبه رئيسه ويكون العامل متحفزاً لأداء هذا العمل عادة ، لاعتقاده بأن هذا هو أفضل سبيل لكي يحصل على ما يريد .
ومن اليسير عادة توضيح الارتباط للعاملين دخولهم وبين تحسن المركز المالي للشركة ، عن توضيح الارتباط بين هذه الدخول وبين تحقيق أهداف تنظيمية أخرى مثل النمو ، أو تحسين العلاقات مع المجتمع .

إن العاملين لا يريدون الأجور والمرتبات في حد ذاتها ، ولكنهم يرغبون فيما يمكن شراؤه بهذه الأجور والمرتبات : الطعام ، الملابس ، المسكن ، وغير ذلك من الحاجات الأساسية .

إن حاجات كل موظف تختلف ، ومن ثم فإن الرغبة في النقود تختلف أيضا.

ومن الأمور المشاهدة في الدول النامية أن عشرات من العاملين يعملون فق من أجل تدبير المال اللازم لشراء شيء معين يحتاجونه ، وبمجرد تجميع هذا المال يتركون العمل عائدين إلى حياتهم البسيطة غير المعقدة في الريف .

وثمة أفراد آخرين يبدو أنهم مدفوعون برغبة لا تشبع ، من أجل كل الأشياء الجميلة في الحياة .. وهم على استعداد للعمل ساعات طويلة ، وشاقة ، لكي يحققوا رغباتهم غير العادية ، والبعض الآخر يبدو كسولاً ، وغير مهتم ، ويحاولون تحقيق رغباتهم من خلال أحلام اليقظة .

ولاشك أن اهتمام الإدارة يتركز في المجموعة الأولى - هؤلاء الذين لهم القدرة والرغبة في العمل من أجل تحقيق الثروة إنهم مدفوعون ذاتياً للعمل ، ولكن هذه الدوافع يمكن توجيهها من خلال نظم الحوافز بما يحقق أهداف الإدارة.

ماهي نقاط الاهتمام في حفز المرؤوسين :

النقاط التالية هي ما يجب أن يركز عليه المدير حين يريد حفز المرؤوسين:

1. المحافظة على إثارة اهتمام المرؤوسين وتنمية شعورهم بالمشاركة من خلال توفير المعلومات عن خطط وأهداف المنشأة ومدى تحقيقها.
2. المحافظة على ولاء المرؤوسين من خلال التوزيع العادل للعمل والمسئولية فيما بينهم وتأمين حقوقهم العادلة في المكافآت والعوائد المالية .

3. تنمية اهتماماته شخصياً بشئون الأفراد ومشاكلهم من خلال نظام مستقر للتعرف على شكاواهم ومشكلاتهم الشخصية .

4. تشجيع المبادرات الشخصية والرغبة في تحمل المسؤولية من جانب المرؤوسين .
5. تأكيد حياد القائد بالنسبة لمرؤوسيه وإصدار أحكام عادلة فيما قد يقع بينهم من خلافات ، وتنمية أسلوب ذاتي لحل منازعاتهم تلقائياً .
6. توفير فرص التقدم والنمو الوظيفي للأفراد القادرين على الاستجابة لمطالب العمل.

توظيف الدوافع في إدارة السلوك التنظيمي

نموذج

تلجأ الإدارة إلى استثمار مفاهيم الدوافع من أجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه فيما يتفق ورغباتها وبما يحقق أهداف المنظمة. وتتركز فائدة العلم بدوافع الأفراد أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وتهيئة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي بالمنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد، ومن ثم توفر الأساس لتفعيل الدوافع وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوة محركة تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية أساساً هي الآلية الرئيسة لتحريك الدافعية لإدارة الأداء **Performance Management** وتبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز والمغريات التي تقدمها للفرد منذ لحظة الاختيار على النحو الذي يعبر عنه الجدول التالي:

الدافع	آليات التعزيز
إثبات القدرة على الأداء	إسناد العمل الملائم لمهارات الفرد وميوله وخبراته.
التفوق وإثبات الذات	التكليف بمهام تمثل تحدياً لقدرات الفرد وتحمله مسؤولية إنجاز نتائج محددة، والمحاسبة بالنتائج.
الشعور بالأهمية في جماعة العمل	تنمية فرص التنافس بين أعضاء فرق العمل، وتقدير الإنجازات الفردية في إطار الإنجاز الجماعي.
الشعور بالأطمئنان للمستقبل	تصميم نظام واضح للتقدم الوظيفي Career Development plan.
ضمان استقرار الأوضاع الاقتصادية	تصميم نظام عادل وسخي للرواتب والمكافآت المالية.
الرغبة في الإبداع والإنجاز	تصميم نظم الاقتراحات ومسابقات الابتكار والإبداع.

كذلك تعتمد الإدارة إلى استثمار دوافع القوة والسعي إلى السلطة من خلال تصميم نظم الإدارة اللامركزية وتوزيع المسؤوليات وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. أما دافع التملك فإن الإدارة توفر فرص إشباعه ومن ثم تفعيله في توجيه السلوك التنظيمي من خلال تصميم نظم المساهمة في الأرباح Profit Sharing ونظم الحصول على أسهم في الشركة بديلاً عن جانب من المكافآت Stock Option. وتستثير الإدارة الدافع للمعرفة Need to Know بتصميم نظم إدارة المعرفة التي تسعى إلى تعميم الرصيد المعرفي بين العاملين وتيسير حصولهم على أنواع المعرفة المناسبة لهم سواء من خلال نظم وآليات التثقيف والتنمية الذاتية أو من خلال برامج نظامية للتعليم ومنح الدرجات العلمية بالتنسيق مع جامعات ومعاهد علمية خارجية. وفي بعض الأحيان تنشئ المنظمات جامعات خاصة Corporate University منها شركات موتورولا Motorola وديزني Disney وجنرال إلكتريك GE .

اتخاذ القرارات

DECISION MAKING

مقدمة

رأينا كيف تتفاعل العمليات السلوكية وتتكامل، فالنظام السلوكي يدرك المؤثرات الخارجية ويحدد معانيها ويصل منها إلى استنتاجات محددة، وفي ضوء تلك المدركات تشرع عمليات التعلم وتكوين الاتجاهات وتكوين الدوافع في التعامل مع المدخلات الواردة إلى كل منها، ثم يصل الأمر بالنظام السلوكي في النهاية إلى موقف يتسم بتعدد البدائل أو الفرص السلوكية المطروحة للبحث، أي إلى موقف يحتاج فيه إلى اتخاذ قرار وتلك هي العملية الأخيرة دائماً في حركة نظام السلوك التنظيمي ، وسوف نبسط في هذا المبحث الأخير تصوراً لعمليّة اتخاذ القرارات كما تحدث عادة في النظم السلوكية.

مفهوم اتخاذ القرارات

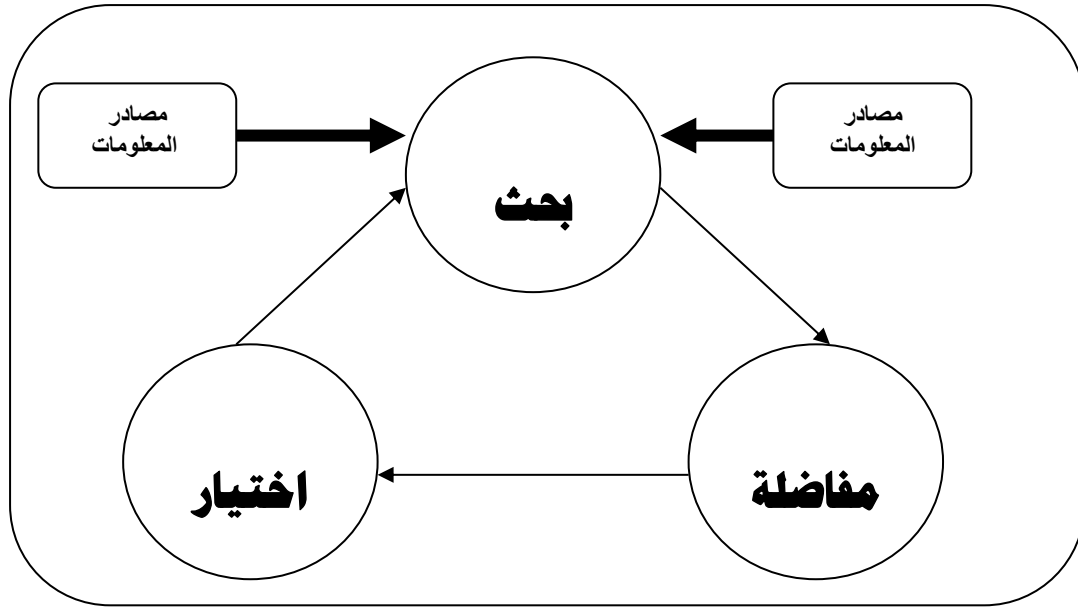
اتخاذ القرارات هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي :

1. البحث Search بمعنى تجميع المعلومات المتاحة وتحليلها بهدف الوصول إلى تصورات واضحة لما يواجه الإنسان من فرص أو مخاطر بالقياس إلى تركيبته النفسية والاجتماعية [أي مجمل مدركاته وخبراته واتجاهاته ودوافعه وأهدافه].

2. المفاضلة أو المقارنة Comparison بين البدائل السلوكية المتاحة في ضوء تحديد الفرص والمخاطر.

3. اختيار Selection البديل أو البدائل الأفضل التي تعد باحتمال إشباع الرغبات وتحقيق الأهداف من خلال استثمار الفرص المتاحة، أو تجنب الإنسان المخاطر والمهددات.

وتتربط هذه العمليات الفرعية الثلاث على النحو الذي يبرزه الشكل التالي:



إن المعنى العلمي الشائع لاتخاذ القرارات السلوكية هو اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للسلوك أو التصرف وذلك نتيجة البحث والتحليل والمقارنة، وفي ضوء هذا المعنى يمكن النظر إلى عملية اتخاذ القرارات باعتبارها نشاطاً مستمراً يعتمد فيه الإنسان على كل المعلومات المتاحة عن الظروف والأوضاع المناخية المحيطة والتي تصف ما يوجد بالمناخ من فرص أو معوقات، ثم استناداً إلى معايير في المفاضلة والاختيار يحددها الإنسان لنفسه تبدأ عملية البحث عن السبل المختلفة [البدائل] التي قد يتمكن من خلالها أن يستفيد من الفرص المتاحة أو يتجنب المعوقات القائمة أو المحتملة. وحين يكتشف الإنسان البدائل الممكنة فإنه يخضعها لعملية مقارنة بحثاً عن ذلك البديل الذي يحقق له هدفه بأعلى كفاءة ممكنة .

إن القرار كما تبين لنا من التحليل السابق هو اختيار لطريق أو سبيل يترجمه الإنسان إلى سلوك للوصول إلى هدف مرغوب . فالقرار بهذا المعنى إذن هو انحياز إلى جانب نمط سلوكي محدد دون غيره بهدف تعظيم فرص تحقيق الأهداف والمنافع التي يسعى إليها الإنسان أو تجنب الأضرار والمشكلات التي يتوقعها .

عملية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات يتمثل في عملية مستمرة متدفقة وهي وإن لم تكن واضحة وظاهرة إلا أنها توجد طالما كان الإنسان في موقف يحتم عليه الاختيار ولكي تتدارس كيفية اتخاذ القرارات لابد لنا من تحديد الخلفية التي يعتمد عليها الإنسان في اتخاذ قراراته والتي تتكون من العناصر الرئيسية التالية:

أولاً: الأهداف

وهي النتائج والإنجازات التي يتطلع إلى تحقيقها وتمثل عاملاً مهماً في تحديد القرارات التي يتجه إليها الإنسان إلى اختيارها. فالقاعدة العامة أن الإنسان يقرر اختيار أنماط السلوك المساعدة في تيسير وصوله إلى أهدافه، بينما يتجنب تلك التي تعوقه عن الوصول إليها. ومن ثم نجد أن كفاءة الفرد في اتخاذ القرارات تتباين بحسب درجة الوضوح والدقة في تحديد الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها. وتتصف الأهداف في النظم السلوكية عادة بما يلي:

1. الاختلاف في درجة الواقعية حيث تكون في بعض الأحيان مجرد آمال أو أحلام، بينما في حالات أخرى تكون أكثر تحديداً وقابلية للتحقق.
2. الانبعاث تنبع الأهداف في أغلب الأحيان من البيئة الاجتماعية والتنظيمية المحيطة بالإنسان.
3. التجدد والتغير المستمرين في ضوء تغيرات البيئة المحيطة وقدرات الإنسان وتطلعاته وعلاقاته بعناصر البيئة، فبعضها تتزايد أهميته مع الوقت والبعض الآخر تتضاءل أهميته النسبية ويعزف الإنسان عن بذل الجهد في سبيلها.
4. التداخل والتشابك، فقد تتصل الأهداف ببعضها بحيث يتوقف تحقيق بعض الأهداف على ضرورة الوصول إلى أهداف أخرى سابقة لها، كأن

يكون للإنسان هدف الحصول على درجة الدكتوراه والذي يتوقف على ضرورة إنجاز درجة الماجستير أولاً.

ثانياً: الدوافع

تلعب دوافع الإنسان [أي رغباته غير المشبعة] دوراً مهماً في تكوين الخلفية التي يتخذ قراراته في ضوءها إذ أنها تمثل قوى دافعة تسهم في توجيه عملية اختيار أنماط السلوك التي تعد بدرجة كبيرة من الإشباع لتلك الرغبات. وإذا كانت الأهداف تمثل قوة تجذب الإنسان ناحية اختيار بديل معين، فإن الدوافع كما يدل عليها اسمها هي قوة تدفعه في اتجاه أنماط السلوك الأكثر تناسباً وتوافقاً مع رغباته النظام السلوكي .

ثالثاً: القرارات السابقة

حين يشرع الإنسان في اتخاذ قراراته، فإنه يكون مقيداً إلى حد بعيد بالقرارات السابقة التي اتخذها في فترات زمنية مضت إذ تمثل تلك القرارات قيوداً على حريته في الاختيار بين البدائل السلوكية حيث يكون ملتزماً بتصرفات أو أنماط سلوك معينة نتيجة لاختياراته السابقة. فعلى سبيل المثال فالمستهلك الذي قرر شراء سيارة جديدة ودفع ثمنها على أقساط لمدة ثلاث سنوات يكون مقيداً في اتخاذ قرار جديد يترتب عليه التزامات مالية جديدة إلا في حدود ما تسمح به ميزانيته بعد استقطاع أقساط السيارة.

رابعاً: المذكرات والخبرات والاتجاهات السابقة

وأخيراً فإن اتخاذ القرارات يتم في إطار مفاهيم الإنسان ومعلوماته عن المناخ الاجتماعي والتنظيمي المحيط به وطبيعة اتجاهاته حيال عناصر المناخ المختلفة وحصيلة خبراته من التعاملات السابقة ومواقف التعلم التي مر بها، وتكون اختيارات الإنسان محكومة إلى حد بعيد بالقيود والالتزامات والتوقعات المختلفة الصادرة عن هذا المناخ .

نخلص من ذلك إلى أن الإنسان ليس مطلق الحرية في الاختيار بين البدائل السلوكية، ولكنه في العادة يتمتع بحرية نسبية أو حرية مقيدة **Bounded Freedom** . وتتبع القيود على حرية اتخاذ القرار من مصدرين أساسيين؛ الأول هو المناخ المحيط بكل ما فيه من فرص وعلاقات ونظم وقواعد لضبط الحركة السلوكية، أما المصدر الثاني؛ فهو التكوين الذاتي للإنسان نفسه وما يعتمل فيه من رغبات وما يرمي إليه من أهداف .

التحليل العلمي لعملية اتخاذ القرارات

هناك إجماع في الرأي بين المفكرين في موضوع اتخاذ القرارات على أن ثمة خطوات منطقية يمر بها الإنسان وصولاً إلى اختيار قرار ما هي التالية:

1. تحديد الهدف المطلوب تحقيقه .

2. استكشاف الطرق البديلة الموصلة إلى هذا الهدف .

3. إجراء مقارنة بين تلك البدائل بتحليل مزاياها وعيوبها وتلمس متطلبات تنفيذها .

4. حساب المنفعة المتوقعة **Expected Utility** من كل بديل في ضوء التحليل المتكامل لمجمل عيوبه ومزاياه .

5. حساب القيمة المتوقعة **Expected Value** من كل بديل وذلك بأخذ احتمال تحقق المنفعة في الاعتبار.

6. اختيار البديل الأفضل الذي يتفوق على غيره من البدائل ويحقق للإنسان أقصى منفعة ممكنة .

ويبدو من هذا التحليل أن اتخاذ القرارات عملية عقلية بالدرجة الأولى توصف بأنها رشيدة **Rational** وذلك حين تقوم المعايير التي يستند إليها الإنسان على أسس موضوعية مجردة كالأسس الاقتصادية أو السياسية العلمية. ومن ناحية أخرى فإن اتخاذ القرارات يوصف بعدم الرشد إذا كانت معايير الاختيار تستند إلى أسس عاطفية **Emotional** لا تقوم على الحساب المنطقي .

وسوف نستعرض في تحليل مختصر تلك الخطوات في عملية اتخاذ القرارات متخذين مثلاً إدارياً لإبراز الجانب الرشيد فيها مرة ومثلاً استهلاكياً لتوضيح الجوانب غير الرشيدة مرة أخرى .

مثال إداري

تقع مسئولية اتخاذ القرارات الإدارية على عاتق أعضاء المنظمة كل بحسب موقعه التنظيمي واختصاصاته ومسئوليته. فإذا نظرنا إلى رئيس مجلس للإدارة في شركة صناعية مثلاً وكان الموضوع المطروح هو اختيار موقع لإنشاء فرع جديد للشركة ، في هذه الحالة نجد أن متخذ القرار [رئيس مجلس الإدارة] يبدأ العملية في ضوء خلفية ذهنية معينة تحتوي أهداف الشركة وسياساتها وبرامجها وتطور أعمالها في السنوات السابقة وكافة المعلومات والمدرجات عن موقف الشركة التنافسي ومركزها النسبي في السوق فضلاً عن أهداف متخذ القرارات نفسه ودوافعه ومفاهيمه عن المناخ الاجتماعي والتنظيمي السائد . وفي إطار هذه الخلفية تتم خطوات اتخاذ القرارات كما يلي:

الخطوة الأولى : تحديد الأهداف

إن متخذ القرار يحاول أثناء هذه الخطوة الوصول إلى تحديد واضح وقاطع لماهية الأهداف التي يريد تحقيقها من وراء اختيار الموقع، فلاشك أن هناك أهدافاً كثيرة يمكن المفاضلة بينها . مثال ذلك أن يكون الهدف هو اختيار الموقع الذي يقرب من مصادر المواد الخام وبالتالي يسهم في تخفيض نفقات شحنها ويضمن استمرار تدفقها وانتظام عمليات الإنتاج، أو قد يكون الهدف اختيار أقرب المواقع إلى مناطق تسويق المنتجات النهائية ومن ثم تتحقق وفورات في نفقات التسويق وتتحقق للشركة ميزة السرعة في تزويد السوق باحتياجاته. وهكذا قد تكون هناك عشرات من

الأهداف البديلة التي يجب على متخذ القرار دراستها والمفاضلة بينها حتى يصل إلى اختيار الهدف الذي سيكون محلاً للتنفيذ²⁰⁴. ولكي يصل متخذ القرار إلى اختيار سليم للهدف [أو الأهداف] فإنه يحتاج معلومات شاملة عن الأوضاع والظروف السائدة وعن احتمالات النجاح في تحقيق كل من الأهداف المطروحة للبحث ، بالإضافة إلى توفر أسس ومعايير تسهم في المفاضلة والاختيار بشكل موضوعي .

الخطوة الثانية: استكشاف البدائل

بعد أن يحدد متخذ القرار أهدافه يبدأ البحث عن كل السبل أو الطرق الممكنة للوصول إلى إنجاز كامل لتلك الأهداف، وهذا ما نطلق عليه استكشاف البدائل Alternatives . والبديل هو طريق لتحقيق الهدف يتصف بصفتين أساسيتين:

- إمكانية التنفيذ؛ أي أن الإمكانيات والمتطلبات لتنفيذ البديل متوفرة أو يمكن توفيرها بسهولة نسبياً،
- وضوح إسهام البديل في الوصول إلى النتيجة المرغوبة سواء كلياً أو جزئياً.

فعلى سبيل المثال لو كان هدف متخذ القرار في الحالة موضع دراستنا هو إقامة مصنع جديد بطاقة إنتاجية معينة تسمح بإنتاج سلعة جيدة بسعر منخفض نسبياً، فقد يكون أمامه بدائل مختلفة للوصول إلى هذا الهدف منها إقامة مصنع كامل الآلية يستخدم أحدث التقنيات الصناعية ، كما قد يكون في الإمكان إقامة مصنع يستخدم أساليب إنتاج نصف آلية ولكنه يعتمد أيضاً على خبرة ومهارة إنسانية عالية .

²⁰⁴ لاشك أن القارئ قد أدرك الآن أن تحديد الأهداف ما هو في حقيقة الأمر إلا عملية اتخاذ قرار في حد ذاته ، أي أن كل خطوة من خطوات اتخاذ القرارات هي في ذاتها عملية اتخاذ قرارات فرعية .

تلك هي بعض المعلومات المطلوبة على سبيل المثال والتي على أساسها يستطيع متخذ القرار أن يحدد ما يسمى بالمنفعة المتوقعة للبدائل Expected Utility وهي عبارة عن القيمة النسبية التي يمثلها هذا البديل بالنسبة للبدائل الأخرى وهي تعكس خلاصة المزايا أو المنافع المحتملة من تطبيقه .

الخطوة الثالثة: تحليل البدائل

لابد لمتخذ القرارات من أن يفاضل بين البدائل المختلفة حتى يستطيع اختيار الأفضل بينها، ولذلك فهو يعتمد إلى إجراء مقارنة تستهدف التعرف على مدى تفوق كل بديل من حيث مزاياه ومنافعه من ناحية ، ونقاط الضعف فيه من حيث ما يترتب عليه من أضرار أو تضحيات من ناحية أخرى . وللتوصل إلى قيمة نهائية لكل بديل فإن متخذ القرارات يجد نفسه مضطراً إلى حساب احتمالات تحقيق المزايا المتوقعة أو الأضرار المحتملة ويكون حساب القيمة المتوقعة للبدائل Expected value بضرب المنفعة المتوقعة في الاحتمال .

البيانات المتاحة	البديل الأول	البديل الثاني	البديل الثالث
ثمن المتر المربع بالجنيه	200	350	700
مدى صلاحية الأرض للبناء	%50	%70	%100
مدى توفر المرافق العامة	%70	%70	%100
التكلفة المتوقعة لبناء المتر المربع	200	350	500
مدى القرب من مصادر الموارد	%90	%80	%100
مدى القرب من الأسواق	%60	%70	%60
الموعد المحدد لاستلام الأرض	فورا	بعد 3 شهور	بعد 6 شهور

ولتصوير هذا الأسلوب نفرض أن رئيس مجلس الإدارة في الحالة موضع الدراسة وجد أمامه ثلاثة بدائل وكانت المقارنات بينها كما في الجدول

السابق، ففي ضوء هذه المعلومات تبدأ المقارنة التحليلية للبدائل الثلاثة ومن الطرق المستخدمة أن يرتب متخذ القرار كل بديل بالنسبة لكل جانب من جوانب المقارنة. مثال أن البديل الأول يأتي في المقدمة من حيث انخفاض ثمن الأرض بينما يأتي في ذيل القائمة من حيث صلاحية الأرض للبناء، وبإكمال عملية الترتيب نحصل على القائمة التالية:

ترتيب البدائل من حيث الأفضلية

أساس المقارنة	البديل الأول	البديل الثاني	البديل الثالث
ثمن المتر المربع	1	2	3
مدى صلاحية الأرض للبناء	3	2	1
مدى توفر المرافق العامة	1	2	3
تكلفة البناء للمتر المربع	1	2	3
القرب من مصادر الموارد	2	3	1
القرب من الأسواق	2	1	2
موعد الاستلام	1	2	3
الترتيب العام	1	2	3

وقد تم حساب الترتيب العام بحصر عدد المرات التي حصل فيها البديل على الترتيب الأول .

وفي ضوء هذا الترتيب يكون البديل رقم الأول هو الأفضل بشكل عام يليه البديل الثاني ثم البديل الثالث. وهذا المقياس في الأفضلية هو ما أطلقنا عليه تعبير المنفعة المتوقعة . ولكن هل يعتمد متخذ القرارات على هذا المقياس في اختيار البديل ؟ لاشك أن الإجابة على هذا التساؤل تكون بالإيجاب لو كان متخذ القرار متأكداً أن البيانات الخاصة بالبديل سوف تتحقق تماماً عند التنفيذ . بمعنى لو أنه كان متأكداً أن صلاحية الأرض للبناء مثلاً هي فعلاً 50% وأن تكلفة المتر المربع ستكون 200 جنيه

بالضبط وأن موعد التسليم سيكون كما هو متوقع تماماً. ولكن الحياة العملية تجعل هذا التأكد غير كامل في أغلب الحالات إذ أن الظروف المحيطة باتخاذ القرارات غير ثابتة وهناك العديد من المتغيرات التي قد تنشأ لتغير من أفضلية بديل معين عند التنفيذ . وعلى متخذ القرار أن يقدر القيمة المتوقعة للبديل كما في المثال التالي:

البيانات	البديل [1]			البديل [2]			البديل [3]		
	التقدير 205	الاحتمال	القيمة	التقدير	الاحتمال	القيمة	التقدير	الاحتمال	القيمة
ثمن المتر المربع	200	50%+	100	350	400%+	490	700	20%+	840
مدى صلاحية الأرض للبناء	50%	50%	25%	70%	30%	21%	100%	100%	100%
مدى توفر المرافق العامة	70%	30%	21%	60%	40%	24%	55%	60%	33%
التكلفة المتوقعة للبناء	200	200%+	600	350	100%	700	500	50%+	750
مدى القرب من مصادر الموارد	90%	100%	90%	80%	100%	80%	100%	100%	100%
مدى القرب من الأسواق	60%	50%	30%	70%	100%	70%	60%	100%	60%
الموعد المحدد للاستلام	فورا	50%	2	3 أشهر بعد	75%	4.5	6 أشهر بعد	100%	6 شهور

205 يشير تعبير " التقدير " إلى تقدير المنفعة المتوقعة، أما تعبير " الاحتمال " فيشير إلى درجة التحقق المحتملة للمنفعة ، أما القيمة فيقصد بها القيمة المتوقعة للبديل وهي حاصل ضرب التقدير في الاحتمال . ويمكن للقارئ التأكد من النتيجة بإعطاء 3 نقط للبديل إذا حصل على المركز الأول في أحد العناصر ونقطتين إذا حصل على المركز الثاني ونقطة واحدة إذا حصل على المركز الثالث .

وبترتيب البدائل حسب القيم المتوقعة يتضح أن البديل الأفضل هو البديل رقم (1) حيث حصل على أعلى عدد من النقاط في ترتيب الأفضلية (1) .

وفي ضوء التحليل المنطقي السابق يتخذ رئيس مجلس الإدارة قراره باختيار الموقع الثاني حيث أنه الأفضل بعد دراسة كل الجوانب والاحتمالات .

الخلاصة،

يجب على متخذ القرارات أن يحسب احتمالات تحقيق مزايا كل بديل وعيوبه حتى يكون قراره مؤسساً على نظرة واقعية تأخذ في الاعتبار الطبيعة المتغيرة للمواقف والعلاقات.

مثال استهلاكي:

إذا أردنا دراسة كيف يتخذ المستهلك قراراً بشراء سلعة ما ولتكن سيارة مثلاً، فإن المنطق الأساسي في عملية اتخاذ القرارات لا يزال كما هو في حالة رجل الإدارة، ولكن الاختلاف الجوهرى بينهما يتركز في عدة أمور أهمها :

1. درجة وضوح الأهداف ، فالمستهلك قد لا يبذل من الجهد قدرًا يعادل جهد رجل الإدارة في تحديد وتوضيح أهدافه .
2. درجة الجهد والشمول في تجميع المعلومات لاستكشاف البدائل إذ المستهلك أقل قدرة وكفاءة من رجل الإدارة في حصر كافة البدائل المتاحة .
3. درجة التعمق والموضوعية في التحليل والمقارنة ، إذ أن المستهلك يقع تحت تأثير ضغوط اجتماعية وعوامل غير اقتصادية بدرجة أكبر من خضوع رجل الإدارة لهذه الضغوط والعوامل .
4. معايير الاختيار والمفاضلة ، فالمستهلك قد يتجه إلى تفضيل أحد البدائل ليس على أساس الجودة أو القيمة الاقتصادية بل قد يهتم

أساساً بالشكل الخارجي أو اللون أو شهرة المتجر وغير ذلك من العوامل العاطفية .

ونلاحظ بشكل عام أن اتخاذ القرارات الاستهلاكية يتسم بدرجة من عدم الرشد أعلى كثيراً من القرارات الإدارية ، كما أن اهتمام المستهلك بدراسة الاحتمالات أقل من اهتمام رجل الإدارة وبالتالي فإن المستهلك يعتمد في اتخاذ قراراته على مقارنة المنفعة النسبية المتوقعة لكل بديل بينما رأينا رجل الإدارة يعتمد على تقدير القيمة المتوقعة للبديل ويتخذها أساساً في الاختيار²⁰⁶ .

اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات هو من الأعباء الرئيسية التي يمارسها المدير . ولكن اتخاذ القرارات هو العمل الذي يميز المدير عن غيره من العاملين بالمشروع . وتنبع خطورة وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية من أن تأثيرها يشمل المشروع كله أو أجزاء مختلفة منه وبالتالي ينعكس على أداء المشروع وكفاءته وقدرته على تحقيق أهدافه .

ولكن كيف يتخذ المدير قراراته ؟ وهل يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية لا تعتمد على أسس معينة ، أم أن هناك أساليب واضحة وإجراءات محددة ينبغي أن يمر بها القرار الإداري ؟ .

إن المدير الكفء يتخذ قراراته بناء على عملية تفكير منطقية ومرتبطة تتابع مراحلها وخطواتها في تسلسل محدد . إن عناصر تلك العملية الذهنية لاتخاذ القرارات الإدارية هي :

1. التحقق الواضح من أهمية وأصالة المشكلة وأن اتخاذ قرار فيها سوف يضع قاعدة ومبدأ .

206 لا يجب أن يفهم من هذا أن المستهلك لا يستخدم التفكير المنطقي الرشيد في اتخاذ قراراته ، بل هناك حالات ومواقف يبدو فيها الرشد واضحاً .

2. تحديد المواصفات التي يجب أن تتوفر في حل المشكلة ، أي توضيح الحدود التي يجب أن يحترمها القرار .
3. التفكير في الحل السليم والمنطقي للمشكلات أولاً وقبل الالتفات إلى أنصاف الحلول والتعديلات المختلفة والتنازلات الواجب عملها ليصبح القرار مقبولاً.
4. تحديد العمل اللازم لتنفيذ القرار واعتباره جزءاً أساسياً من القرار نفسه .
5. متابعة تنفيذ القرار والحكم على مدى صلاحيته وفعاليتــــه .

وفيما يلي تحليل لهذه العناصر الخمسة لعملية اتخاذ القرارات :

العنصر الأول

إن السؤال الذي يجب على المدير أن يسأله حين يعترضه موقف يحتاج إلى قرار هو " هل هذا الموقف متجدد ومتكرر أم هو موقف استثنائي ؟ " هل ينبغي علاجه بمعزل عن نواحي العمل الأخرى ؟ " إن أساس هذه التفرقة أن المشكلة المتكررة تحتاج في حلها إلى قرار يتخذ شكل القاعدة أو المبدأ في حين أن المشكلة العارضة أو الاستثنائية يتم علاجها تبعاً للموقف وطبقاً للظروف السائدة في الوقت الذي تنشأ فيه المشكلة . إن الأساس في التفرقة هو بين المشكلات المتكررة التي تتخذ طابعاً روتينياً مثل مشكلات تغيب بعض الأفراد عن العمل ، أو تأخر وصول مواد خام للمصنع ، أو تكدس المخزون السلعي في مواسم معينة ، كل تلك المشكلات تحتاج إلى قرارات إدارية لحلها ولكن هذا القرار يصبح قاعدة عامة تطبق في كل وقت تتكرر فيه نفس المشكلة مع تعديلات بسيطة قد يتطلبها الموقف ولكنها لا تغير من جوهر الحل . وفي هذه الحالة تعتبر قدرة المدير على التمييز بين أنواع المشكلات المختلفة عاملاً أساسياً من عوامل كفاءته إذ يقتصر على دراسة وتحليل المشكلات الطارئة غير الروتينية التي لا توجد لها قاعدة ولا مبدأ يحكم التصرف فيها والتي تحتاج

فعلاً إلى خبرة المدير وعلمه كما هو الحال حين يعرض بعض المستوردين الأجانب شراء كميات كبيرة من إنتاج الشركة بمواصفات خاصة وبشروط خاصة لم يسبق للشركة التعامل على أساسها بحيث يصعب ترك سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأدنى حيث لا يوحد ما يسترشدون به في اتخاذ القرار . إذن العنصر الأول في عملية اتخاذ القرارات هو التمييز بين أنواع المشاكل الإدارية المختلفة والتركيز على الاستثنائي منها وترك المشاكل الروتينية التي سبق اتخاذ قرار فيها للمستويات الإدارية الأدنى .

العنصر الثاني

العنصر الأساسي الثاني في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو التحديد الواضح التام للنتائج أو الأهداف التي يجب أن يحققها القرار الإداري . أي أن المدير يقع عليه عبء تحديد الحد الأدنى من النتائج التي يجب أن تتحقق بتنفيذ القرار ؟ ما هي الشروط والقيود التي ينبغي على القرار أن يراعيها ؟ إن القرار الإداري لكي يصبح فعالاً يجب أن يتفق ومجموعة الشروط والقيود التي تعمل الإدارة في ظلها . وبذلك فإن الوضوح في تحديد الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها والفهم الواضح لطبيعة الشروط والظروف المحيطة بالموقف الإداري يؤديان إلى زيادة إمكانية تنفيذ القرار بفاعلية وكفاءة .

إن المدير الكفء يعرف تماماً أن أي قرار لا يأخذ في الاعتبار الظروف المحددة والمقيدة للعمل الإداري لن تكون له قيمة ولا فاعلية . إن تحديد الأهداف والنتائج التي ينبغي على القرار تحقيقها من ناحية ، وتفهم الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة على فاعلية القرار من ناحية أخرى ، إنما تتطلب من المدير الكفء أكثر من مجرد استقراء الحقائق والمعلومات . إنها تتطلب التقدير الشخصي للأمور والحكم المنطقي ، بمعنى آخر أنها تتطلب تحمل المخاطر Risk Taking . أن الفكرة الأساسية هنا أن أي شخص معرض لأن يتخذ قراراً خاطئاً . ولكن ليس هناك مبرر

للمدير أن يتخذ قراراً يتعارض مع الظروف والقيود المحددة للموقف الإداري .

العنصر الثالث

إن الأسلوب العلمي السليم لاتخاذ القرارات الإدارية يدعو المدير الكفاء إلى التفكير أولاً في الحل السليم أو الصحيح للمشكلة بغض النظر عن إمكانية تنفيذ القرار ثم يتدرج البحث إلى أنواع التعديل الواجب إدخالها على القرار لتعكس أثر الظروف المحيطة والقيود المفروضة وبالتالي يصبح تنفيذه ممكناً . وفي هذا الشأن فإن رئيس إحدى الشركات الأمريكية الكبرى قد وجه النصيحة التالية لأحد مستشاريه قبل أن يبدأ المستشار في بحث إحدى المشاكل التي واجهت الشركة :

" لن أخبرك عما ينبغي عليك دراسته ، ماذا تكتب في تقريرك ، أو ما هي النتائج التي يجب أن تتوصل إليها . هذا عملك أنت ولكن الشيء الوحيد الذي ألفت إليه نظرك هو ضرورة أن يحتوي تقريرك على ما تعتقد أنه صحيح . لا تقلق من رد الفعل المتوقع لهذا التقرير في نفوسنا أي لا تقلق عما إذا كنا سوف نقبل رأيك أم لا نقبله وعلى وجه الخصوص لا تفكر في أنواع التنازلات أو التعديلات التي يجب إدخالها على تقريرك حتى يصبح قابلاً للتنفيذ بل ركز كل تفكيرك في الحل أو القرار الصحيح فقط " ²⁰⁷ .

إن أهمية التفكير في القرار الصحيح أولاً وقبل التفكير في التنازلات وأنصاف الحلول يمكن إدراكها من التفرقة بين اتجاهين في التفكير الإداري:

الاتجاه الأول

يعكس نوع التفكير الذي يؤمن بأن " شيء خير من لا شيء " أو المثل العامي الذي يؤكد أن " نصف العمى خير من العمى كله " . هذا النوع من

²⁰⁷ من كلمات الفريد سلون رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز إلى المستشار الإداري بيتر

دركر. كما وردت في كتاب الأخير المدير الكفاء

Peter F. Drucker. The Effective Executive. New York. Harper and Row 1967. P. 135.

التفكير الإداري يجعل المدير مهتماً أساساً بالوصول إلى أي حل للمشكلة التي تواجهه وبالتالي قد يضحى في سبيل ذلك بمزايا أو يتحمل خسائر في سبيل حصوله على بعض الكسب .

الاجزاء الثاني

في التفكير الإداري فيتمثل في نوع التفكير الذي جعل سليمان الحكيم يقرر أن " نصف طفل أسوأ من الحرمان من الأطفال تماماً " . إن المدير الكفاء هو الذي يبدأ من نقطة الحل السليم أو الصحيح بغض النظر عن درجة قبول الغير لهذا القرار .

العنصر الرابع

إن تحديد الأعمال الواجب اتخاذها لكي يصبح تنفيذ القرار ممكناً هو العنصر الرابع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمعنى أنه لا يكفي أن يتخذ المدير قراراً ما في مشكلة تصادفه ، بل يجب أن يشتمل هذا القرار على تحديد وسائل تطبيقه ووضع موضع التنفيذ . أي أن القرار لن يصبح فعالاً إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت تلك الالتزامات واضحة بالقرار منذ البداية . إن تحويل القرار الإداري إلى عمل يتطلب الإجابة على بضعة أسئلة هامة مثل من هم الأشخاص الذين يجب تبليغ القرار إليهم ؟ هل العمل المطلوب لتنفيذ القرار في حدود طاقات الأفراد الذين سيطلب إليهم أدائه ؟ وغير ذلك من الأسئلة الهامة . إن قراراً بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بإحدى الشركات مثلاً لاشك أن فعاليته سوف تتوقف على مدى قدرة تلك الشركة على توفير الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ تلك المهمة . بنفس المنطق فإن قراراً بإنشاء قسم للرقابة على جودة الإنتاج لن يصبح فعالاً إلا إذا توافرت الكفاءات القادرة على القيام بأعباء مثل ذلك القسم .

العنصر الخامس

وأخيراً فإن فاعلية القرار تتطلب ضرورة متابعة تنفيذه والتأكد من قابليته للتنفيذ . إن كثيراً من المديرين في شركاتنا تنتهي علاقتهم بالقرار بمجرد اتخاذ هذا يعني أن العاملين المطلوب منهم تنفيذ تلك القرارات لا يجدون دافعاً قوياً على الالتزام بالتنفيذ لعدم توفر عنصر الجدية التي تحفز الأفراد على بذل الجهد في محاولة تطبيق القرار وتحقيق ما يهدف إليه من نتائج . تلك هي المهارة الأولى التي ينبغي توفرها في لمدير الكفاء أي مهارة اتخاذ القرارات الإدارية . إن اتخاذ القرارات هي الصفة الأساسية التي تميز المدير عن غيره من العاملين في المشروع ، واتخاذ القرارات الفعالة هي الصفة التي تميز المدير الكفاء عن غيره من المديرين .

إذن من خلال هذا العرض لطبيعة عمل المدير يمكن أن نستخلص حقيقة هامة هي أن السلوك الإنساني في تنظيمات العمل لا يتوقف على صفات الشخص وخصائصه فقط ، بل يتأثر أيضاً بعوامل خارجية تنشأ من ارتباط الشخص بالعمل في جماعة من الناس . إن الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله وبالتالي تحدد أساليب سلوكه . ومن هنا يجب على المدير الذي يهدف على تغيير سلوك العاملين أن يتفهم حقيقة العوامل الجماعية المؤثرة على هذا السلوك ويأخذها في الاعتبار حين اتخاذ قرار معين . مثال ذلك نقابات العمال تمارس تأثيراً شديداً على سلوك الأعضاء ومن هنا فإن قدرة الإدارة على تغيير هذا السلوك لابد وأن تقوم على أساس فهم كامل وواضح لأثر النقابة والدور الذي تقوم به وأن تعمل على كسب النقابة إلى جانبها والتعاون معها .

نفس الشيء ينطبق على المستهلك . فإن هدف الإدارة هو إقناع المستهلك بشراء سلعة معينة بدلاً من سلعة أخرى أي تغيير سلوك المستهلك ، وقد رأينا كيف أن الفرد يتأثر في قدراته الاستهلاكية بعوامل جماعية مثل تأثير التقليد أو بناء على اقتراح من صديق أو زميل . إذن

لكي يتمكن المشروع من تغيير سلوك المستهلك لابد وأن تكون تلك العوامل الجماعية معروفة وأن يكون تأثيرها على السلوك الإنساني مفهوماً .

اتخاذ القرارات باعتبارها نظاماً فرعياً

إن عملية اتخاذ القرارات هي من وجهة نظر التحليل السلوكي آخر العمليات التي ينتهي فيها النظام السلوكي إلى قرار يتحول بعد ذلك إلى مخرجات في صورة فعل أو رد فعل أو مشاعر .

وقد أوضحنا سابقاً أن العمليات السلوكية تتخذ شكل النظم الفرعية وتنطبق على كل منها خصائص النظم المفتوحة . وفي إطار هذا المفهوم درسنا عمليات الإدراك والتعلم والاتجاهات والدافعية . والآن نختم دراستنا لموضوع " العمليات السلوكية " بتحليل اتخاذ القرارات باعتباره النظام الفرعي الأخير ضمن مجموعة النظم السلوكية الفرعية .

مدخلات نظام اتخاذ القرارات

تتكون مدخلات النظام الفرعي لاتخاذ القرارات من المخرجات الخاصة بالنظم الفرعية وهي كما يلي :

1. المدركات والمفاهيم والاستنتاجات الصادرة عن نظام الإدراك .
2. الاتجاهات المعبرة عن مواقف التأييد والمعارضة أو الحياد والصادرة عن نظام تكوين الاتجاهات .
3. الخبرات والتجارب وأشكال التعديل في السلوك الصادرة عن نظام التعلم .
4. الرغبات غير المشبعة الصادرة عن نظام الدافعية . وبالإضافة إلى تلك المدخلات ترد إلى نظام اتخاذ القرارات كل المعلومات والمدركات والمخرجات السلوكية السابقة والتي يختزنها النظام السلوكي في ذاكرته .

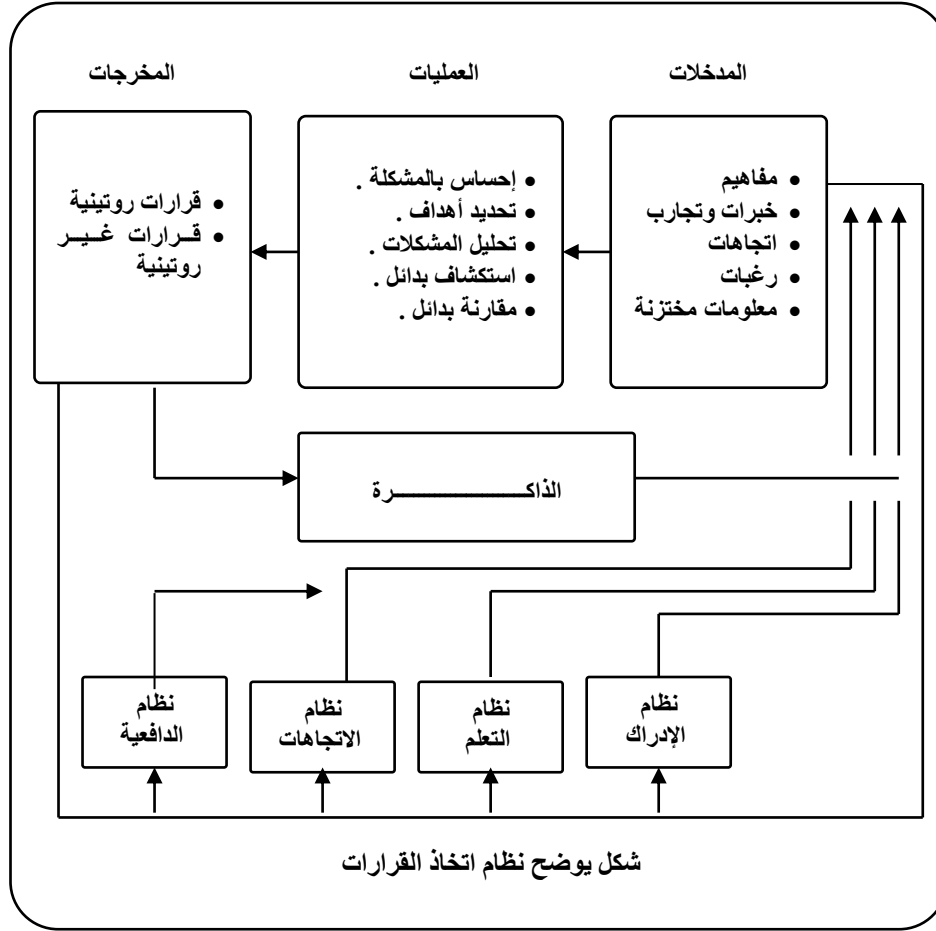
العمليات في نظام اتخاذ القرارات

في ضوء تحليلنا السابق لعملية اتخاذ القرارات يمكن حصر الأنشطة التي تتفرع إليها العملية فيما يلي :

1. اكتشاف الحاجة إلى اتخاذ قرار ، ويكون ذلك حينما يستشعر النظام وجود فجوة أو فارق بين الأوضاع المثلى يستهدفها وبين الأوضاع الفعلية التي يجد نفسه فيها .
2. تحديد الأهداف وتعيين مدى الفارق بين التطلعات والواقع الفعلي . أي تحديد الإنجازات اللازم تحقيقها للوصول إلى مستوى التطلعات .
3. البحث في أسباب الفوارق [المشكلات] التي يعاني منها النظام السلوكي وتحديد المتغيرات ذات الصلة بتلك المشكلات .
4. استكشاف السبل أو الطرق المختلفة التي تسهم في حل المشكلات وتقريب النظام السلوكي من أهدافه [البدائل] .
5. تحليل ومقارنة البدائل تحثا عن الأفضل في ضوء معايير التفضيل وقواعد الاختيار التي يلزم النظام نفسه بها أو قد يلتزم بها تحت تأثير المناخ الاجتماعي والتنظيمي.
6. اختيار البديل الأفضل [اتخاذ قرار].

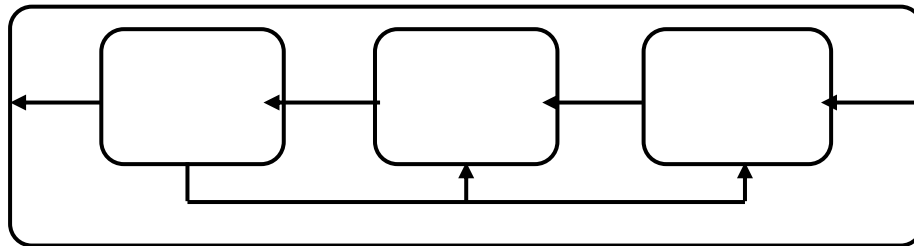
المخرجات في نظام اتخاذ القرارات

تتركز المخرجات في نوعين أساسيين من القرارات :
أولاً: قرارات روتينية تمس المشكلات المتكررة.
ثانياً: قرارات غير روتينية تمس المشكلات الطارئة وغير المتكررة.



نموذج

باستخدام النموذج التالي الذي يعبر عن عملية اتخاذ القرارات، يمكن الاستدلال على الأمور التالية:



- نقطة البدء في عملية اتخاذ القرارات.
- مصادر المعلومات التي تعتمد عليها عملية اتخاذ القرارات.
- مسار عملية اتخاذ القرارات منذ البداية وحتى نقطة النهاية.

مثال عملي:

الموقف	القرار
أكبر عميل للشركة غير راض عن أسلوب الشركة في التعامل معه ويقرر الامتناع عن التعامل معها .	
خط الإنتاج الرئيسي في المصنع يتوقف وهناك طلبيات كبيرة لابد من تسليمها والمخازن ليس بها رصيد كاف ، بينما الشركات المنافسة مستمرة في الإنتاج .	
عجز في رأس المال العامل ، والبنك الذي تتعامل معه الشركة يرفض إقراضها ، ويتقدم أحد المستثمرين بعرض للدخول شريكاً في الشركة مقابل أن تكون له السيطرة على مجلس الإدارة .	
تمت الدعوة إلى اجتماع لمجلس الإدارة الذي ترأسه لبحث موضوع عاجل وخطير ، ويتضح أن عدداً كبيراً من الأعضاء لم يحضر لعدم وصول الدعوة في وقت مناسب. ولم يكتمل النصاب القانوني للاجتماع ، مع ضرورة اتخاذ قرار عاجل .	

لو كنت المدير المسئول وواجهتك أي من المواقف التالية ، فكيف تتخذ قراراً في كل منها وما هو القرار في كل حالة ؟ في كل حالة وضح في تقرير مستقل كيف توصلت إلى القرار ، ما هي البدائل التي فاضلت بينها ، وما هي المعايير التي اعتمدت عليها في اختيار القرار .

خلاصة العمليات السلوكية

عرضنا في هذا الفصل للعمليات السلوكية الخمس التي تشترك معاً في إنشاء وتشغيل وتوجيه السلوك التنظيمي حتى تصل به إلى نهايته. وجدير بنا في هذه الخلاصة أن نذكر بالخصائص الرئيسية لتلك العمليات السلوكية:

1. تتخذ كل عملية في ذاتها شكل النظام المفتوح وتعكس خصائصه ومميزاته.

2. تكون عملية الإدراك هي العملية الأولى دائماً في سلسلة العمليات الخمس، بينما تحدث عملية اتخاذ القرارات دائماً في نهاية السلسلة، وليس هناك أي ترتيب محدد لحدوث العمليات الثلاث الأخرى فيما بين هاتين العمليتين الأولى والأخيرة.
3. تتداخل العمليات الخمس بعضها في بعض، فكل واحدة من العمليات الخمس يصل إليها مخرجات العمليات الأربع الأخرى ضمن المدخلات الواصلة إليها من خارجها.
4. تتكامل العمليات الخمس فيما بينها لإحداث السلوك التنظيمي وتوجيهه، وتتداخل تأثيراتها بحيث يصعب في النهاية تحديد تأثير كل منها في السلوك النهائي.
5. يتطلب فهم السلوك التنظيمي وتفسيره التعرف على مخرجات العمليات السلوكية الخمس في صورة المدركات، الاتجاهات، السلوك المكتسب من التعلم، الدوافع، والقرارات السابقة للفرد في مواقف التفاعل المختلفة.
6. اعتماداً على مفهوم النظام المفتوح، يمكن استنتاج العمليات السلوكية إذا تعرفنا على المدخلات السلوكية، وكذا يمكن التنبؤ بالسلوك المحتمل اعتماداً على معرفة المدخلات والعمليات السلوكية.
7. تتعامل الإدارة مع العمليات السلوكية الخمس من أجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه لما يحقق أهداف المنظمة. وتركز الإدارة بالدرجة الأولى على عملية الإدراك لتزويد الفرد بالمدخلات المناسبة التي تحرك باقي العمليات السلوكية. وفي ذات الوقت لا تهمل الإدارة التعامل مع باقي العمليات السلوكية.

الفصل السابع

مخرجات نظم السلوك التنظيمي

مُهِمٌ :

تمثل المخرجات السلوكية الحصيلة النهائية للعمليات التي تتم داخل النظم الفرعية على المدخلات الواردة للنظام السلوكي . وقد سبق أن أوضحنا طبيعة هذه المخرجات وكيف أنها تبدو في أشكال ثلاثة هي الأفعال أو ردود الأفعال أو المشاعر . وحين تصدر هذه الأشكال السلوكية عن الإنسان يمكن للآخرين ملاحظتها وتنتقل إليهم باعتبارها مدخلات من وجهة نظرهم .

ونحن حين نتدارس هذه المخرجات السلوكية نجد أن القيمة العلمية لتلك الدراسة لا تكتمل إلا من خلال وصل المخرجات بالمدخلات والعمليات ، بمعنى أن ملاحظة المخرجات في حد ذاتها لا تعطي فائدة تحليلية كبيرة ، كما أن تحليل المخرجات عملاً هو في الحقيقة تحديد للمدخلات المستندة إليها والعمليات التي أنتجتها .

وفي ضوء هذه الحقيقة فقد اخترنا نموذجين للمخرجات السلوكية هما السلوك الاستهلاكي والسلوك الإداري نقدم فيما يلي تحليلاً لهما :

السلوك الاستهلاكي

يمثل السلوك الاستهلاكي شكلاً أساسياً من أشكال السلوك الإنساني يمارسه كل منا مهما اختلفت بنا السبل وتنوعت مسالك الحياة . والسلوك الاستهلاكي تعبير يلخص عملية شراء السلع والخدمات المختلفة التي يرى الأفراد أنها صالحة لإشباع رغباتهم واحتياجاتهم فيقررون شراء كميات معينة منها في أوقات بذاتها .

ولقد ساعد التطور الاقتصادي في معظم بلاد العالم والتوسع الإنتاجي بفضل البحث والعلم والتكنولوجيا الحديثة — على زيادة كميات وأنواع السلع والخدمات التي تعرض في الأسواق في أي وقت من الأوقات . وبذلك انتقلت أغلب الصناعات من مرحلة الاهتمام بالإننتاج

ومشكلاته production Orientation إلى مرحلة الاهتمام بالمستهلك ورغباته Consumer Orientation ومحاولة إشباع هذه الرغبات .

إن المفهوم السائد بين كتاب الإدارة والتسويق يوضح بجلاء أن المستهلك يلعب دوراً خطيراً في نجاح أو فشل المشروعات الاقتصادية ، كما يلعب دوراً أخطر في نجاح أو فشل الخطط والسياسات الاقتصادية القومية . إن المستهلك يملك أن يتخذ أحد قرارين كلاهما غاية في الأهمية بالنسبة للمشروعات ووحدات الإنتاج الاقتصادية :

1. أن يقرر شراء كميات معينة من سلع بعينها دون سلع أخرى وبذلك يقرر مدى النجاح أو الفشل الذي يصيب أي مشروع .
2. أن يمتنع عن الشراء كلية في حالة عدم توفر السلعة التي يرغبها وبالتالي قد يؤدي على انهيار سياسة اقتصادية ترغب الدولة في تشجيعها .

إن النجاح في العمل الإنتاجي إذن يتطلب التعرف على رغبات المستهلك وتحليل العوامل المؤثرة على سلوكه الاستهلاكي والكيفية التي يتخذ بها قرارات الشراء (أو عدم الشراء) حيث تمثل تلك المعرفة معلومات على جانب كبير من الأهمية للمخطط الاقتصادي أو لإدارة الوحدة الإنتاجية .

إن الأهمية القصوى التي يحتلها المستهلك في المجتمع الحديث تتضح إذا علمنا أن النجاح النهائي لأي مشروع اقتصادي يتوقف على قدرته على إنتاج سلعة أو خدمة تجد مستهلكاً يقبل على شرائها . إن عمليات الإنتاج والتمويل والشراء والتخزين وتعيين الأفراد والموظفين وغيرها من الأنشطة الإدارية الحديثة ، كلها تتوقف في نجاحها على قرار المستهلك بقبول أو رفض ما تسفر عنه تلك الأنشطة من إنتاج .

وعلى هذا الأساس تصبح دراسة السلوك الاستهلاكي وفهم حقيقة الدور الذي يلعبه المستهلك أمراً ضرورياً لتفسير كثير من الظواهر والمشكلات الاقتصادية والاجتماعية ، كذلك تساهم دراسة السلوك الاستهلاكي في

تحديد أوجه الاختلاف أو التشابه بين الحضارات المختلفة أو بين أجزاء الحضارة الواحدة .

النموذج الشامل للسلوك الاستهلاكي

❖ المتغيرات المؤثرة في السلوك الاستهلاكي

يمكن تقسيم هذه المتغيرات أساساً إلى مجموعتين :

Actor Variables

• المتغيرات المتعلقة

بالمستهلك

Environment Variables

• المتغيرات المتعلقة

بالبيئة

أولاً: المتغيرات المتعلقة بالمستهلك

1. المتغيرات الفسيولوجية Physiological Variables

وتلعب هذه المتغيرات دوراً مزدوجاً ، فمن ناحية هي تمثل بعض أنواع الدوافع المؤدية إلى السلوك كالعطش والجوع والجنس . ومن ناحية أخرى هي تمثل عوامل مساعدة أو مقيدة للسلوك مثل القدرات الجسمانية والخصائص العصبية للفرد . وهي تلعب دوراً مهماً في تحديد كيفية إدراك المستهلك للمؤثرات البيئية من حوله وبالتالي يمكن أن تؤثر في سلوكه أو قراره النهائي . إلا أننا بصفة عامة لا نعتقد أن مثل هذه المتغيرات الفسيولوجية يمكن أن تؤثر تأثيراً خطيراً في قرارات الاستهلاك حيث يواجه المستهلك بأنواع مختلفة من السلع كلها صالحة لإشباع رغبة فسيولوجية معينة وبالتالي نحن لا نرى سبباً يدعو إلى الاعتقاد بأن الاختيار هنا عشوائي بل إنه غالباً يركز إلى متغيرات أخرى أكثر أهمية كالاتجاهات والميول والتوقعات . من ناحية أخرى فإن الناس يتشابهون إلى درجة كبيرة من حيث التركيب الفسيولوجي ، ومع ذلك فهم يسلكون أنماطاً متباينة من السلوك الأمر الذي يؤكد أن المتغيرات الفسيولوجية لا تعتبر أساساً ملحاً للتفسير ، بل الأصلح الاعتماد على المتغيرات النفسية والاجتماعية .

“ ... To Explain Differentiated Behavior It Would Be More Useful To Build Schemes That Morphologically Emphasize Social Psychological Attributes ”
208

2. المتغيرات النفسية الاجتماعية²⁰⁹ : Socio-psychological

وتتعدد هذه المتغيرات بشكل ظاهر كما أنها تلعب دوراً هاماً في تحديد :

1. إدراك الفرد للسلع والخدمات وخصائصها .
2. إدراك الفرد للمؤثرات البيئية كالإعلان مثلاً .
3. تكوين رغبات المستهلك .
4. قرار المستهلك باستهلاك ماركة محددة .
5. إدراك المستهلك لنتائج الاستهلاك السابق وتحديد رد الفعل لديه .

وأهم هذه المتغيرات ما يلي :

الدوافع Motives ،

أي القوى المحركة والتي تتمثل في الرغبات والحاجات التي يريد الإنسان إشباعها ، أو الأمور التي يريد تجنبها والبعد عنها .

الاتجاهات Attitudes ،

وهي الخصائص والمشاعر والأفكار التي يكونها المستهلك تجاه سلع أو أشياء محددة وتصبح بالتكرار والتدعيم صفات مستقرة تؤثر في سلوكه حيال تلك السلع أو الأشياء . وكلما تراكمت تلك الاتجاهات في ذهن الفرد ، وكلما ازداد استرشاده بها واعتماده عليها ، فإن قدرته على بحث الموضوعات وتحليلها تقل ، وبالتالي تصبح تصرفاته وأنماط سلوكه روتينية متكررة .

²⁰⁸ Nicosia, F.M. op. cit., P. 135 .

²⁰⁹ نقصد بهذه المتغيرات النفسية الاجتماعية وكذلك المتغيرات الفكرية التي سيرد الحديث عنها أنها جميعاً تشير إلى العمليات في النظام السلوكي .

خصائص الشخصية **Personality Traits** ،

وهي الصفات التي تحدد استعداد الفرد للتفاعل مع الآخرين . أي هي مجموعة من الميول المستقرة والمتوافقة للاستجابة للأفراد الآخرين بطرق واضحة ومتميزة ²¹⁰ . مثال ذلك خصائص الكبرياء أو التواضع ، السيطرة أو الخضوع ، المبادرة أو السلبية ، وما إلى ذلك من خصائص تميز الفرد وتعكس أثر تفاعله مع بيئة اجتماعية محددة وخبراته وتجاربته السابقة من حيث النجاح أو الفشل في إشباع حاجاته المختلفة.

3. المتغيرات الفكرية **Cognitive Variables** :

وتتضمن هذه المجموعة من المتغيرات ما يلي :

- الإدراك **Perception** :

أي الطريقة التي يفهم بها الفرد البيئة المحيطة به .. ومن المعلوم أن إدراك الفرد يتأثر بالآتي :

1. البيئة المادية والاجتماعية.
2. التركيب الفسيولوجي للفرد.
3. الرغبات والحاجات التي يشعر بها.
4. تجاربه وخبراته السابقة .

التفكير **Thinking** :

هو عملية التعقل والتدبر استعداداً لاتخاذ قرار معين . ويختلف الأفراد من حيث استعدادهم للتفكير وهم يتراوحون بين التفكير الواقعي **Realistic** الذي يقوم على المنطق والتحليل ، والتفكير الخيالي **Austria** أي التفكير الخرافي الذي لا منطق له ولا أساس.

²¹⁰ Kroch. D. and Crutchfield R. Theory and Problems of Social Psychology. McGraw-Hill, N.Y. 1948.

العلم Learning :

أي تدبر الخبرات والمواقف السابقة والقدرة على تعديل أنماط السلوك بما يتلاءم مع نتائج السلوك السابق.

4. المتغيرات البيئية Environmental :

وتمثل المتغيرات البيئية الإطار العام الذي يتم فيه السلوك كما أنها تؤثر جزئياً على أسلوب تحديد السلوك الإنساني في مجال الاستهلاك . ونجد أن أهم المتغيرات البيئية هي :

العلاقات التفاعلية بين المستهلكين : Interpersonal Relations

وهي تعكس أثر التفاعل بين المستهلك وغيره من الأفراد ، وتأثير هذا التفاعل في شكل اتجاهات الفرد وميوله ودوافعه من ناحية ، كذلك تأثيره على أنماط السلوك النهائية التي يبدوها المستهلك . ويرى نيقوسيا²¹¹ أن هذه المتغيرات تحتل أهمية كبيرة لسببين :

1. أنها مصدر للقيم ومعايير السلوك التي يسترشد بها الشخص في سلوكه .

2. أنها مصدر للمعلومات والتأثير والإغراء .

وسائل الاتصال ونقل المعلومات :

ويقصد بهذه المتغيرات وسائل الاتصال العامة Mass Media كالجرائد والراديو والتلفزيون . وبالتالي فإنه من خلال تلك الوسائل العامة تنتقل المعلومات والإغراءات إلى المستهلك وتساعد في تحديد سلوكه الاستهلاكي [الإعلان مثلاً].

²¹¹ Nicoia, F. M., Op. Cit., P. 137 .

مواصفات السلع Product Attributes :

ويقصد بهذه المواصفات الموضوعية للسلع Objective وهي المميزات والخصائص المعلنة عن السلع والخدمات المتاحة للمستهلك وهي بذلك تعتبر عاملاً من عوامل التأثير في السلوك الاستهلاكي . ونحن نفرق بين المواصفات الموضوعية ، وبين المواصفات الشخصية Subjective أي التي يدركها الفرد من خلال نظرته هو وتفكيره واتجاهاته . تلك الأخيرة لا تعتبر متغيراً بيئياً بل متغيراً شخصياً .

من ناحية أخرى فإننا نستطيع تقديم تلخيص للمتغيرات الأساسية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي بصورة أخرى كالآتي :

5. متغيرات فردية :

- نفسية كالرغبات والدوافع ، الاتجاهات ، الإدراك ، التعلم ، وخصائص الشخصية .
- اجتماعية كالمركز الاجتماعي الذي يشغله الفرد ، نوع الجماعات التي ينتمي إليها ، القيم والمعايير التي يؤمن بها ، وطبيعة العلاقات التي تربطه بالأفراد الآخرين .
- حضارية وهي تعكس المناخ الحضاري الذي يعيش فيه الفرد وخصائص هذا المناخ وانعكاسه على الفرد في شكل عادات وتقاليد وأساليب للتفكير .

6. متغيرات بيئية :

- جغرافية تصف البيئة الجغرافية التي ينتمي إليها الفرد .
- اجتماعية ، تصف حقيقة المجتمع الذي يحيا فيه ، هل هو مجتمع مفتوح تسهل الحركة بين طبقاته ، أم مجتمع مغلق ، هل تتوفر المعلومات ووسائل الاتصال بين فئات المجتمع المختلفة أم لا .

7. متغيرات اقتصادية :

3. خصائص وحدات الإنتاج وما تقدمه للسوق من سلع وخدمات .
4. خصائص السياسات والجهود التسويقية التي تقوم بها تلك الوحدات.
5. خصائص ومميزات السلع المتاحة_____.
6. الدخل الذي يحصل عليه المستهلك_____ك.
7. أسعار السلع والخدمات المتاحة_____.

8. متغيرات تتعلق بالزمن :

- خصائص اللحظة الزمنية التي يتم فيها اتخاذ القرار وخصائص الأوقات السابقة .
 - توقعات المستهلك للمستقبل واحتمالات التغير في أي من المتغيرات السابقة كما يراها المستهلك .
- والآن نستطيع أن نقدم نموذجاً يفسر ظاهرة السلوك الاستهلاكي استناداً إلى تحديدنا لأنواع المتغيرات المختلفة التي تؤثر في هذه الظاهرة:
1. كل مستهلك له مجموعة من الحاجات والرغبات التي يسعى إلى إشباعها . تلك الحاجات **Needs** بعضها فطري موروث كالحاجات الفسيولوجية الأساسية ، وبعضها مكتسب من تفاعل الفرد مع البيئة الاجتماعية التي يحيا بها .
 2. بالنسبة لكافة أنواع الحاجات الإنسانية سواء الفسيولوجية أو الاجتماعية الذاتية ، فإن هناك أساليب ووسائل محددة تستخدم لإشباعها . تلك الأساليب والوسائل هي السلع والخدمات التي تقدمها الوحدات الإنتاجية المختلفة .
 3. يحدد الفرد لنفسه مستوى معيناً من الإشباع لكل حاجة من الحاجات التي يشعر بها وذلك من حيث :

- أنواع السلع أو الخدمات الواجب استخدامها .
 - كميات السلع والخدمات الواجب استخدامها .
4. تلعب المتغيرات البيئية دوراً هاماً في تكوين إدراك الفرد لهذه المستويات المطلوبة من الإشباع . فالفرد هنا يعلم عن السلع والخدمات المتاحة من خلال الإعلان ووسائل التأثير الأخرى التي تتبعها الوحدات الإنتاجية ، من ناحية أخرى هو يتعرض لهذه السلع والخدمات حيث يرى أفراد المجتمع الآخرين الذين يستخدمونها فعلاً .
5. ولكن المستهلك قد يحصل على مستوى إشباع أقل من ذلك الذي يأمل فيه إما من حيث أنواع السلع والخدمات التي يستخدمها أو من حيث كمياتها . وقد يرجع السبب في هذا النقص إلى :
- أن الدخل الذي يحصل عليه لا يمكنه من شراء الأنواع أو الكميات التي يرغبها .
 - أو أن الأسعار التي تعرض بها تلك السلع والخدمات تجعلها في غير متناول يديه .
6. هذا الفرق Discrepancy بين ما يسعى إليه المستهلك وبين ما يحصل عليه فعلاً يجعل هناك حالة من عدم التوازن Disequilibria وبالتالي تخلق لدى المستهلك حالة استياء من نمط استهلاكه الحالي .
7. هذه الحالة من الاستياء أو عدم الرضاء تجعل المستهلك يبحث عن بدائل استهلاكية . وفي عملية البحث هذه تعترضه المؤثرات البيعية الآتية من الوحدات الإنتاجية المختلفة وكلها تتنافس على التأثير عليه والاستحواذ عليه كمستهلك .
8. كلما كانت درجة عدم الرضاء كبيرة ، أي كلما كانت الفجوة بين ما يصبو إليه المستهلك وبين ما يحصل عليه كبيرة ، كلما كان معدل البحث عن بدائل أخرى أكبر ، وبالتالي كلما كان إدراك المستهلك للمزيد من السلع والخدمات أوضح .

9. يحصل المستهلك على معلومات عن السلع والخدمات الأخرى المتاحة ويعمل على تقييمها لاتخاذ قرار بشأنها أخذاً في الاعتبار ما يلي:

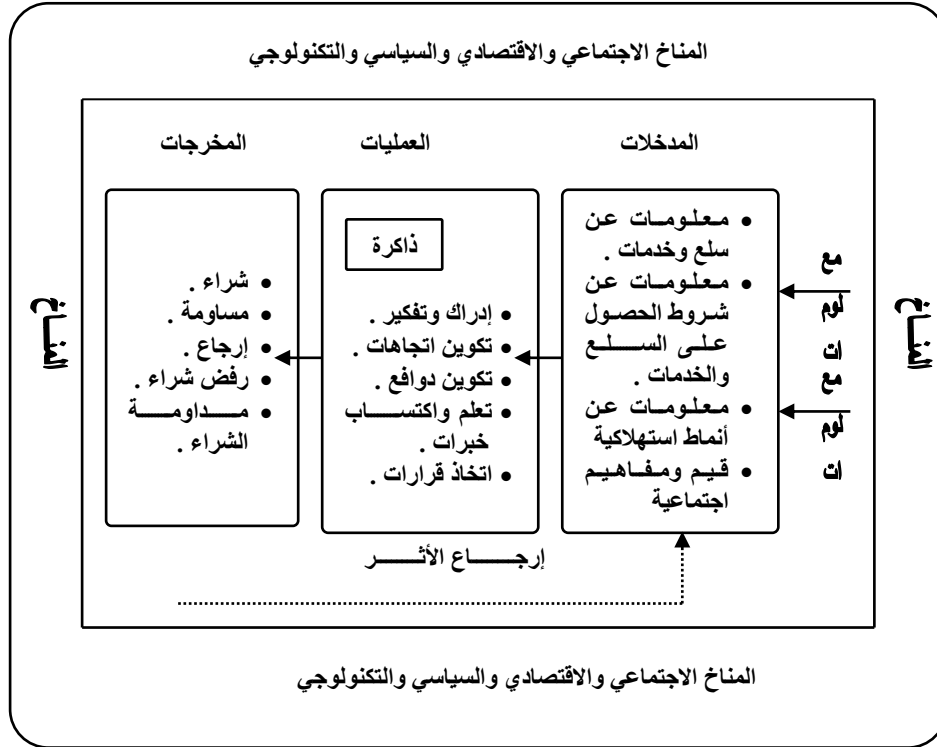
- اتجاهاته وميوله ونتائج خبراته السابقة .
 - دوافعه ورغباته ومدى الإلحاح الذي يشعر به لتغيير نمط استهلاكه .
 - تأثير المتغيرات الاجتماعية كراي الأصدقاء .
 - الموارد المالية المتاحة له والأسعار المعروضة بها السلع.
 - توقعاته للزيادة أو النقص في دخله وفي أسعار السلع والخدمات.
 - توقعاته لمدى قدرة السلعة أو الخدمة البديلة على توفير مستوى الإشباع الذي يسعى إليه .
- بعد أن يتخذ المستهلك قراره بشراء سلعة أو استخدام خدمة معينة فإنه يعتمد إلى مراجعة نفسه وتقييم نتائج هذا القرار في ضوء معايير ذاتية واقتصادية واجتماعية .

وبناء على التقييم فإن المستهلك قد يصل إلى أي من النتائج الآتية:

- أن القرار الذي اتخذه كان صائباً وبالتالي يتأكد المستهلك من صحة إدراكه بإمكانيات تحسين مستوى استهلاكه وهذا يؤدي إلى ارتفاع جديد في مستوى التطلعات ، الأمر الذي يحدث فجوة جديدة بين ما يصبو إليه وما يحصل عليه فعلا وتبدأ دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات.
- يتضح للمستهلك أن توقعاته لم تتحقق ، وأن الفجوة التي يعاني منها لازالت قائمة وهذا يدعو إلى بدء دورة جديدة من الاستياء والبحث واتخاذ القرارات .

وهكذا نجد المستهلك في حركة دائبة يسعى دائماً إلى تحقيق التوازن بين مستوى الإشباع المطلوب وبين المستوى الفعلي ، وعادة عندما يصل الإنسان إلى حالة توازن عند مستوى إشباع معين أن يحدث تغييراً إما في

الظروف البيئية المحيطة [مثل تقديم سلعة جديدة] وهذا التغيير يؤدي إلى اختلال التوازن وبدء دورة جديدة من السعي وراء إعادة التوازن مرة أخرى وقد يكون هذه المرة عند مستوى أعلى من الإشباع .



نموذج شامل للسلوك الاستهلاكي

السلوك الإداري

الإدارة هي عملية تخطيط ، توجيه ورقابة الأعمال والنشاط في المشروع بهدف تحقيق نتائج معينة بدرجة عالية من الكفاءة والاقتصاد . وقد بدأ التطور الحديث في دراسة نظرية الإدارة والسلوك الإداري بحركة الإدارة العلمية التي تزعمها فردريك تايلور في بداية القرن الحالي حيث ركز اهتمامه على تنظيم الأعمال في مستوى المصنع واكتشاف أفضل السبل لأداء العمل . ونشر أفكاره في فلسفة للإدارة العلمية تدعو إلى اتخاذ الطريقة العلمية أساساً لاتخاذ القرارات في الإدارة . وقد وصفت حركة الإدارة العلمية بأنها الإدارة الرشيدة حيث أخرجت من حسابها العوامل

السلوكية وافترضت أن الإنسان يمكن أن يخضع ويعمل وفقاً للحسابات الدقيقة دون التفات إلى دوافعه ورغباته أو إدراكه ومقومات شخصيته . وكرد فعل لفشل حركة الإدارة العلمية في تبين أهمية الناحية السلوكية في العمل ، فقد نشطت حركة العلاقات الإنسانية بزعامة التون مايو وزملاءه حوالي سنة 1928 لتركز على المفاهيم الاجتماعية والنفسية في العمل وتوضح أهمية العوامل السيكولوجية والاجتماعية في تحديد سلوك العامل وإنتاجيته . وقد انتشر تعبير " الروح المعنوية " Morale كتلخيص لتأثير تلك العوامل السلوكية وازداد الاهتمام بقياس الروح المعنوية والعمل على تحسينها كوسيلة لزيادة الإنتاج . وعملية الإدارة هي عملية إنسانية بالدرجة الأولى إذ يتوقف أداء المدير لوظائفه الأساسية من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ، ورقابة على عدة مقومات لابد من النظر إليها هي :

1. الصفات والمقومات الشخصية للمدير .
2. صفات الجماعات التي يعمل معها المدير وطبيعة أهدافها .
3. الظروف الاجتماعية والاقتصادية العامة التي يعمل في ظلها .

محددات السلوك الإداري

إن نتائج الدراسة لأهمية الإدارة في العمل الإنتاجي تدعونا إلى استخلاص حقيقة أساسية وهي أن العامل المحدد لمساهمة الإدارة في نتائج العمل الإنتاجي للمجتمع ليس هو توفر أعداد معينة من المديرين بقدر ما يتركز في توفر عدد من المديرين الذين يتمتعون بمستويات عالية من الكفاءة الإدارية ، أي بنمط من السلوك الإداري يحقق الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع .

إن السلوك الإداري هو ما نسعى إلى اكتشاف محدداته وفهم أسباب تغييره حيث أنه العامل الحقيقي الذي يختفي وراء قدرة المجتمع على النمو الاقتصادي المستمر المتوازن .

إن مجرد توفر أفراد يشغلون المراكز القيادية في المشروعات الإنتاجية ليس دليلاً كافياً على أن هذه المشروعات سوف تسهم مساهمة فعالة في تحقيق أهداف التنمية . والمثل على ذلك ما تعانيه كثير من الأجهزة والمصالح الحكومية في كثير من دول العالم من تخطيط وفشل بل وما تسببه لعملية التنمية من عرقلة وتأخير رغم توفر الأعداد اللازمة من الأفراد لشغل كافة المناصب الإدارية في تلك الأجهزة .

إذن المطلوب هو توفر فئة من المديرين يلتزمون بأنماط محددة من السلوك الإداري يتصف بالكفاءة ونحن نعني بتعبير الكفاءة الإدارية القدرة على تحقيق الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة أحسن استغلال ممكن . وبالتالي فإن مظاهر السلوك الإداري الكفء تتضمن الآتي :

1. القدرة على تحديد أهداف واضحة للعمل الإنتاجي .
2. القدرة على استخدام عناصر الإنتاج بأقصى كفاءة.
3. القدرة على اختيار أنسب الوسائل لتحقيق تلك الأهداف.

إن السلوك الإداري الكفء يعكس الرغبة في أن يتم اتخاذ القرارات الإدارية والاختيار بين البدائل المختلفة للعمل بحيث يتم اختيار ذلك البديل الذي يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد . أي أن الهدف هو تعظيم Maximization الناتج من استخدام كمية محددة من الموارد .

إن السلوك الإداري الكفء هو القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المحدودة المتاحة . إن المدير مسئول بالدرجة الأولى عن تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام موارد المجتمع استخداماً فعالاً ومنتجاً .

إن الذكاء ، المهارات ، والمعرفة من الشروط الأساسية للمدير الكفء ولكنها لا تصنع وحدها هذا المدير . إن الفرق بين المدير الكفء والمدير

الماهر أو الذكي أن الأول لديه القدرة على عمل الأشياء الصحيحة في حين أن الثاني يتمتع بالقدرة على أداء الأعمال بمهارة .

ويختلف السلوك الإداري من فرد لآخر ومن تنظيم لآخر ويمكننا أن نحدد مواصفات السلوك الإداري المطلوب من المدير الكفاء²¹² :

1. التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته.

2. القدرة على تنظيم وقته والإفادة منه إلى أقصى درجة .

3. الإفادة من الموارد المتاحة إلى أقصى حد وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد .

4. القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التي تساهم في تحقيق الأهداف بفعالية وكفاءة .

5. القدرة على اتخاذ قرارات سليمة وناجحة .

أهمية السلوك الإداري الكفاء

إن النجاح في تحقيق أهداف الدولة يتوقف على توفر درجة من الكفاءة في الجهاز الإنتاجي للدولة كله بمعنى الحصول على أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد الإنتاجية المتاحة . تلك الكفاءة الكلية لا يمكن أن تتوفر إلا بتوفر درجات مختلفة من الكفاءة في وحدات الإنتاج المتعددة في التنظيم الاقتصادي الكلي ، أي أن كفاءة الاقتصاد القومي هي محصلة الكفاءات في وحدات الإنتاج المختلفة . مرة أخرى فإن كفاءة أي وحدة إنتاجية إنما تتوقف بالدرجة الأولى على كفاءة الإدارة وقدرتها على تعظيم النتائج بها . أي أن السلوك الإداري الفعال هو المحدد الأصلي لكفاءة التنظيم الإنتاجي القومي ، ومن هنا ينبع اهتمامنا بسلوك المديرين حيث

²¹² Peter F. : Trucker, the Effective Executive, Harper and Row, Publishers, N.Y., 1967, PP. 23-24.

أننا ندرك آثار هذا السلوك في توجيه وتحديد النشاط الإنتاجي للدولة كلها من خلال تأثيره على سلوك العاملين .

إن الدراسات الحالية تهدف إلى التعرف على محددات السلوك الإداري أي تلك العوامل التي تؤثر على نمط أداء وتصرف المدير في عمله . تلك المعرفة تمكننا من فهم هذا السلوك والتنبؤ به ومحاولة ضبطه والتحكم فيه .

إن السلوك الإداري في تفكيرنا هو محصلة التفاعل بين عناصر ثلاثة [المدير ، التنظيم ، المجتمع] وأي محاولة لفهم هذا السلوك لابد وأن تأخذ في اعتبارها تأثير كل من تلك العناصر في ذات الوقت . من ذلك نرى أننا لكي ننجح في توجيه السلوك الإداري في اتجاه مزيد من الكفاءة والفعالية ينبغي لنا أن نعمل على جبهات ثلاثة في ذات الوقت وسوف نتناول كل من تلك الجبهات على التوالي :

أولاً: المدير الفرد

إن العنصر الأول في تحديد السلوك الإداري هو المدير⁴اته . ولذلك فإن عملية بناء فرق الإداريين تتطلب معرفة البيانات التالية عن فئة المديرين:

1. ماهي القدرة ، المهارات ، أو الصفات التي يجب أن يتمتع بها المدير الكفء ؟

2. ماهي العوامل التي تدفع المدير الذي توفرت له القدرات والصفات المطلوبة إلى أداء عمله بكفاءة ؟

3. ما هو التكوين النفسي للمدير من حيث اتجاهاته ، أساليب تفكيره ، مدركاته وخصائصه الشخصية ؟

يرى رالف ستوجديل Stogdill الأستاذ بجامعة أوهايو الأمريكية أن المدير ينبغي أن يتصف بالصفات التالية :

1. الطموح إلى تحقيق الأهداف [المعرفة ، العلم ، الخبرة].
 2. المسؤولية [يعتمد عليه ، الصبر ، مولاة العمل ، الثقة بالنفس].
 3. المشاركة [النشاط ، التعاون ، القدرة على التأقلم].
- وفي دراسة أخرى قامت بها إحدى الجامعات الأمريكية تبين أن الصفات الآتية هي أكثرها أهمية :

1. القدرة على اختيار الأفراد.
 2. القدرة على تدريب الأفراد.
 3. الحكم السليم على الأمور.
 4. القدرة على تنظيم الأعمال.
 5. الرغبة في العمل.
 6. الثقة بالنفس.
 7. العدالة والاحترام للآخرين.
 8. التأهب والاستعداد للتغيرات المختلفة .
- كما أبرزت دراسة أخرى تمت في 200 شركة أمريكية أن الأسباب الآتية هي الأساس في فشل المديرين :

1. عدم القدرة [أو الرغبة] في تفويض السلطة للآخرين .
 2. نقص المعلومات والمعرفة .
 3. عدم القدرة على التحليل والتقييم للأُمُور .
 4. عدم القدرة على إصدار الأحكام على النُاس .
 5. عدم القدرة (أو الرغبة) في التعاون من الآخرين .
 6. عدم القدرة على اتخاذ القرارات .
- وأظهرت دراسة أخرى قام بها كريس أرجيرس الصفات الإدارية الأساسية التالية :

1. القدرة على العمل بكفاءة في ظروف صعبة وغير مستقرة .
 2. القدرة على (والرغبة في) الحصول على مشاركة الآخرين في كل المشاكل .
 3. القدرة على النقد الذاتي ومساءلة النفس .
 4. القدرة على تحمل الصعاب أو الشدائد بدون شكوى .
 5. القدرة على رد الهجوم باستراتيجية وتكنيك محكم .
 6. القدرة على تقبل الفوز أو الخسارة باعتدال .
 7. القدرة على تحمل قرارات الرؤساء غير العادلة .
 8. القدرة على تحديد الأهداف المعقولة .
- ونستطيع أن نجمل كل تلك الصفات والخصائص في الآتي :

القدرة التحليلية Analytical Ability

وهي القدرة على تصور العلاقات بين الأشياء من خلال تحليل الأمور ووسيلته إلى ذلك طرح الأسئلة الصحيحة ، تجميع البيانات الضرورية ، والحصول على الإجابات المطلوبة ومراجعة تلك الإجابات والتأكد من صحتها .

إن أساس القدرة التحليلية هو التعرف على العلاقات بين العوامل المختلفة في أي موقف وتبين اتجاه تلك العلاقات .

القدرة على وضع الأمور في موضعها وتخيّل الموقف بأكمله Synthetical Ability

بنفس المنطق الذي يدعونا إلى مطالبة المدير بتحليل المواقف المختلفة إلى أجزائها وتفهم العلاقات بين تلك الأجزاء ، فإن العمل الإداري في كثير من الأحيان يتطلب من المدير القدرة على تجميع بيانات متفرقة ومعلومات مجزأة ووضعها في قالب متكامل بحيث يستطيع تفهم حقيقة الموقف بأكمله أي هي القدرة على التقاط العلاقات بين الأشياء التي تبدو منعزلة أو منفصلة والبحث عن الروابط بينها .

القدرة على الابتكار والنجديد Innovative

القدرة على الاكتشاف والتجديد في أساليب العمل ونظمه والابتكار في مجالات الإدارة المختلفة :

1. القدرة على حل المشكلات .
2. القدرة على التعبير والاتصال .
3. القدرة على التعايش مع مجتمع .

وهناك اتجاه آخر يخصص تلك القدرات في ثلاث أساسية :

- قدرات إنسانية . تفهم الناس والتعامل معهم .
- قدرات فنية . تعرف طبيعة العمل الذي يقوم به .
- قدرات فكرية . القدرة على تصور المواقف وحل المشكلات .

ثانياً : الشظير

إن المدير الفرد بكل ما يتمتع به من خبرات ومهارات وما يشعر به من رغبات وحاجات تدفعه إلى مزيد من الجهد والإنتاج ليس إلا عنصراً يتفاعل مع غيره من العناصر التي يحتويها التنظيم العام الذي يعمل به المدير . وعلى ذلك فإن سلوك المدير في العمل لا يتوقف على مهاراته وقدراته الخاصة فحسب ، بل يتأثر أيضاً بقدرات ومهارات الأفراد الآخرين في التنظيم سواء كانوا رؤساء ، زملاء أو مرؤوسين . كما أن هؤلاء الأفراد لهم رغباتهم ودوافعهم للعمل التي قد تتفق مع أو تختلف عن رغبات ودوافع المدير . وبالتالي فإن السلوك الإداري إنما هو محصلة التفاعل بين المدير والأفراد الآخرين في المشروع . ويسهل أو يعقد ذلك التفاعل بعض النظم السائدة في المشروع أهمها نظم الاتصالات ، نظم اتخاذ القرارات ، والأنماط السائدة في المشروع من حيث توزيع السلطة أو تركيزها .

من هذا نرى أن المدير الفرد لا يعمل منعزلاً عن المحيط الاجتماعي الذي يسود المروع بل تتوقف فاعلية المدير وكفاءته في عمله الإداري على قدرته على التعايش مع الآخرين وحل الصراعات والخلافات التي تنشأ

نتيجة الاحتكاك بأفراد آخرين قد تختلف اتجاهاتهم وتتناقض مصالحهم مع مصالح وأهداف المدير .

ثالثاً: البيئة أو المناخ

إن المشروع الذي يديره المدير يوجد في مجتمع أو بيئة تتمثل في المنظمات والمؤسسات الاقتصادية ، الاجتماعية والسياسية ، والمؤسسات الثقافية والحضارية المختلفة . وتتكون علاقات تبادلية بين المشروع وبين تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية تتمثل في أنها تحدد ما يحصل عليه المشروع من موارد في شكل مواد خام ، عمال ، رأس مال . كما أنها تحدد للمشروع وقيادته القيم والأهداف التي ينبغي أن يسعى إلى تحقيقها . ومن ناحية أخرى فإن تلك التنظيمات والمؤسسات الخارجية إنما تفرض على الإدارة قيوداً والتزامات ينبغي عليها أن تراعيها في أدائها للعمل الإداري . وبالتالي تنشأ علاقة بين المشروع وبين المجتمع . وتتحدد قدرة المدير على التصرف واتخاذ القرارات بدرجة اعتماد المشروع على البيئة الخارجية في الحصول على الموارد اللازمة فتقل تلك القدرة كلما زادت درجة هذا الاعتماد .

من هذا نرى أن السلوك الإداري لا يعكس عنصر المهارة الشخصية للمدير فحسب ، بل هو أيضاً يعكس مدى مناسبة الظروف الداخلية للتنظيم للعمل الإداري من ناحية ومدى ملائمة المناخ المحيط من ناحية أخرى . إن هذا التصور لمحددات السلوك الإداري إنما يتفق مع الإطار العام الذي قدمناه في هذا الكتاب : إن السلوك الإنساني [والسلوك الإداري أحد مظاهره] إنما يتحدد في أي موقف اجتماعي بفعل التفاعل والتلاحم بين الفرد والبيئة . وقد رأينا كيف أن النموذج يفسر سلوك المدير في أي موقف إداري . فالمدير له خصائصه ومهاراته وقدراته الشخصية ومقومات فردية سيكولوجية تميزه عن غيره من الأفراد . إلا أن طبيعة السلوك الذي يسلكه في العمل واتجاهات هذا السلوك يحددها بالإضافة إلى تلك

العوامل الشخصية ، صفات ومقومات الجماعات التي يشاركها المدير العمل ، وظروف البيئة الاجتماعية والثقافية العامة .

إن هذا الفهم لطبيعة السلوك الإداري يساعد كثيراً في مجالات بناء وتنمية الهيئة الإدارية إذ يوضح ما إذا كان القصور في السلوك الإداري يعود على عيب في المدير ذاته أم يعود على عوامل اجتماعية أو ثقافية ، وبالتالي تتحدد اتجاهات العمل سواء بالتدريب الإداري أو إعادة التنظيم ومحاولة التأقلم مع البيئة العامة .

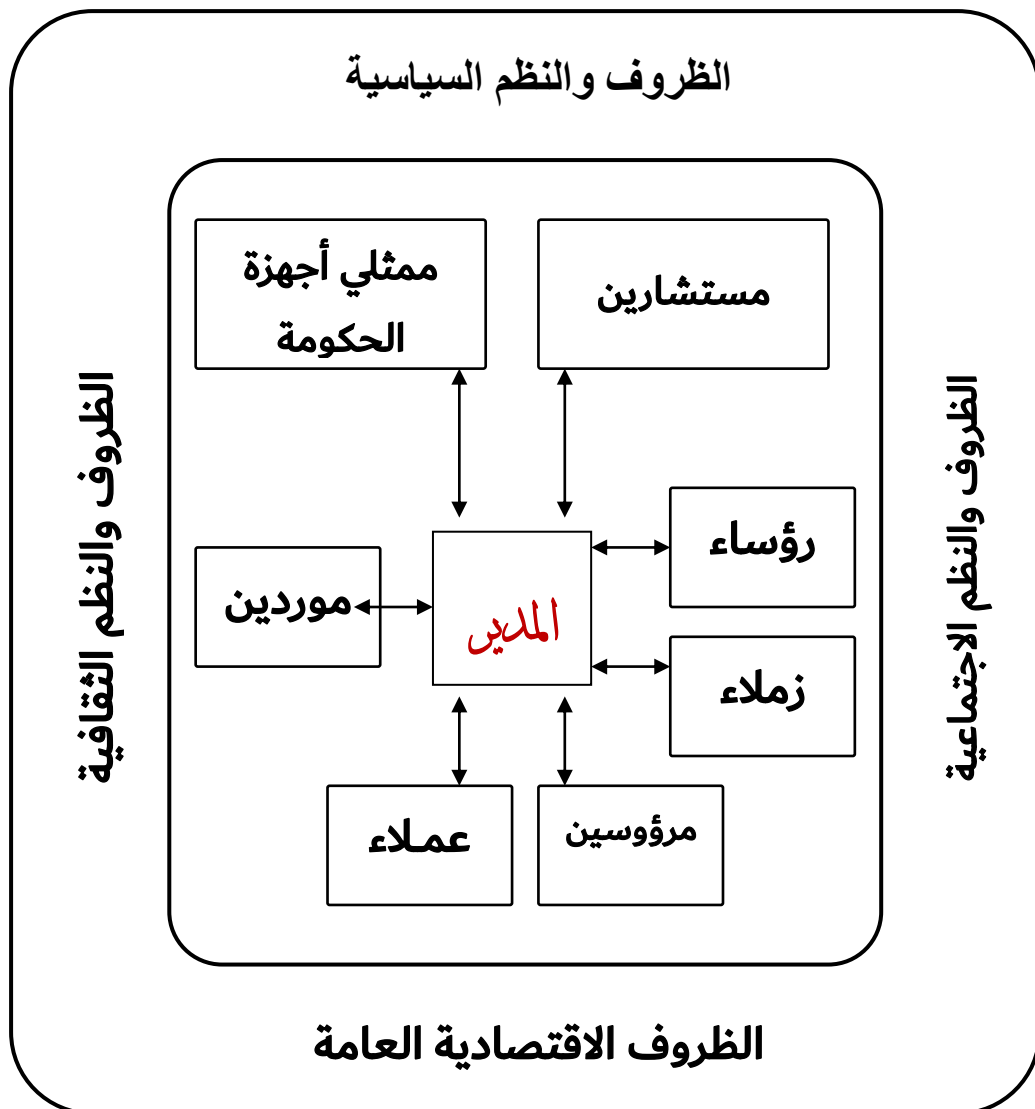
أي أننا حين نريد تفسير السلوك الإداري بمعنى لماذا يعمل المديرون بالطريقة التي نشاهدها ، أو ماذا يدفع المدير إلى العمل أو التكاسل ، أو بمعنى أعم ما هي محددات السلوك الإداري في كافة أشكاله ومظاهره ، فإننا نعود إلى المحددات الأساسية التي توصلنا إليها وهي :

▪ العوامل السيكولوجية الأساسية للمدير من دوافع ، إدراك ، اتجاهات وخصائص شخصية .

▪ العوامل الاجتماعية التي تحكم التفاعل بين المدير وبين مساعديه وزملائه ورؤسائه . إن المدير لا يعمل في فراغ بل هو دائماً عضو في جماعة يتفاعل معها باستمرار ، ويتوقف سلوكه على نتيجة هذا التفاعل وعلى مدى قوته النسبية ومركزه في الجماعة .

▪ العوامل الحضارية أو الثقافية العامة حيث تصف البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها المدير والتنظيمات الاقتصادية الأساسية وظروف العمل وسياساته بالإضافة إلى النظم الاجتماعية والعادات والتقاليد. إن السلوك الإداري يتخذ مظاهر مختلفة كالخطط والقرارات التي يصدرها المدير ، أساليب القيادة والإشراف التي يتبعها ، أنماط التنظيم التي يلتزم بها المدير في عمله ، أساليب التوجيه والإرشاد التي يحاول من خلالها حفز الأفراد على العمل في اتجاه معين ، وأخيراً أشكال ونظم الرقابة التي يفرضها المدير على من حوله من العاملين .

إن السلوك الإداري في أي مظهر من مظاهره السابقة إنما يلخص أثر التفاعل بين العوامل الثلاثة الأساسية التي تحرك السلوك الإنساني وتوجهه . فالمدیر الذي يعتمد على الأوامر والتعليمات كوسيلة للاتصال بينه وبين العاملين يختلف تماماً عن المدير الذي يتبع أسلوب التشاور والإقناع والمناقشة كوسيلة للوصول إلى هدفه . وهذا الاختلاف في أساليب الإدارة إما أنه يعكس فروقاً أساسية في شخصيات المديرين أو في طبيعة العاملين ، أو فروقاً واختلافات في ظروف وبيانات العمل .



والشكل السابق يوضح حقيقة العمل الإداري وطبيعة العوامل التي تتفاعل للتأثير على سلوك المديرين . وتطبيقاً لما تقدم فسوف نركز البحث على بعض مظاهر السلوك الإداري هي القيادة الإدارية ، الاتصالات في الإدارة ، المدير والعمل الجماعي واتخاذ القرارات الإدارية .

أولاً: القيادة الإدارية

إن الاتجاه الحديث في دراسة موضوع القيادة الإدارية يميل إلى التركيز على تفاعل عدة عوامل في تحديد نتيجة تلك القيادة . تلك العوامل هي :

1. صفات وخصائص المدير الشخصية.
2. اتجاهات واحتياجات وصفات العاملين وطبائعهم.
3. طبيعة وخصائص التنظيم [المنظمة أو الشركة].
4. الظروف المحيطة بالمنظمة.

إن عملية القيادة في الإدارة تعني أكثر من مجرد الإشراف والرقابة على أعمال الآخرين . إنها تعني القدرة على تحديد أهداف محددة واستغلال الموارد المتاحة لتحقيق تلك الأهداف بكفاءة عالية وهي بذلك تختلف عن مفهوم الإدارة لدى الكثير من المديرين إذ يعتقدون أن الإدارة هي مجرد إعطاء أوامر لمرؤوسيهيهم اعتماداً على ما يمتلكونه من سلطة . إن فاعلية مثل ذلك المدير ونجاحه في تحقيق أي هدف على الإطلاق تتوقف على قدرته على إجبار معاونيه على تنفيذ ما يصدر من قرارات ولكنه يفشل تماماً في كسب تعاون أو ثقة من يعمل معهم ، وبالتالي فإن مستوى ما يبذلونه من جهد في القيام بأعمالهم يقل كثيراً عما يمكنهم عمله لو صدر ذلك العمل عن اقتناع ورغبة حقيقية ينميها أسلوب المدير في خلق روح التعاون والثقة بين العاملين وبينه . وبذلك فنحن في حديثنا عن القيادة الإدارية إنما نفرق بين نوعين أساسيين من المديرين : المدير الآمر والمدير المتعاون . إن المدير الآمر يعتمد أساساً على السلطة التي يخولها له مركزه الإداري . إن أمثلة كثيرة تصادفنا عن أمثال هؤلاء

المديرين الذين يعتمدون أساساً على إصدار الأوامر كوسيلة لتحقيق أهداف معينة . إن المدير الأمر يقدر السلطة ويولي الإجراءات والروتين أهمية كبرى . إن الأوامر في رأيه يجب أن يطيعها المرؤوسين بدون مناقشة . إن اللوائح والقوانين تمثل في تفكير هذا المدير المثل التي يجب أن يلتزم بها العاملون في أدائهم لعملهم .

إن أسلوب عمل المدير الأمر يتركز في مجرد إبلاغ المرؤوسين بالقرارات دون إشراكهم في اتخاذ تلك القرارات أو تفسير أسباب اتخاذ قرارات معينة . إن القائد الأمر أو المتسلط يركز السلطة وحق اتخاذ القرارات في يديه ، ولا يسمح للعاملين بالاشتراك في مناقشة أوضاع العمل . إنه يرسم كل شيء ويحدد كل شيء وليس عليهم سوى الطاعة والتنفيذ والقائد في هذه الحالة يتحمل كل المسؤولية .

هذا النوع من القيادة لا يشجع الأفراد على الخلق والابتكار بل يجعلهم يرفضون تحمل المسؤولية خشية الفشل والعقاب . ولعل كثيراً مما قد يتصف به العاملون من سلبية وابتعاد عن تحمل المسؤولية وما يلمسه المتصل ببعض الوحدات الإنتاجية من مشاكل إنسانية تعقد العمل وتؤثر على الإنتاجية إنما مرده إلى نوع القيادة التي يمارسها عدد من رؤساء ومديرو هذه الشركات من تركيز للسلطة وعدم إتاحة الفرص للعاملين للاشتراك اشتراكاً فعالاً في توجيه الأمور .

وعلى النقيض من ذلك المدير الأمر تجد نموذجاً آخر للقيادة الإدارية تتجلى في المدير المتعاون أو الديمقراطي . إن المدير الديمقراطي يتولى تحديد الأهداف العامة للعمل ثم يترك الفرصة للعاملين لمناقشتها والمساهمة في تحديد أنسب السبل لتحقيقها . وبعد الاتفاق على تلك الأهداف وأساليب العمل ، يترك المدير لمرؤوسيه حرية العمل والأداء ويتولى هو مهمة المتابعة بدون تدخل في تفاصيل العمل وغالباً ما تتخذ

تلك المتابعة شكل تقييم النتائج النهائية للعمل ومدى مطابقتها للأهداف المحددة .

وبرغم تفضيلنا لأسلوب القيادة الديمقراطية في الإدارة — باعتباره أكثر تلاؤماً مع الطبيعة البشرية وبالتالي أكثر تهئية لجو العمل بما يسمح بتحقيق مستويات عالية من الكفاءة الإنتاجية — إلا أن هناك بعض المواقف الإدارية التي تتطلب من المدير أن يستخدم الأسلوب القيادة الأمر أو المتسلط . وبالتالي فإن أساس القيادة الإدارية الفعالة هو قدرة المدير على تحليل الموقف واتباع الأسلوب القيادي الأكثر توافقاً مع طبيعة كل موقف . ذلك ما نسميه بالقيادة المرنة .

إن القيادة الإدارية عنصر حركي وهام في حياة التنظيم وفاعليته ونستطيع أن نحدد فيما يلي بعض الوظائف الأساسية للقائد الإداري :

1. تحديد أهداف المشروع ووضع الخطط والسياسات المؤدية إلى تحقيق تلك الأهداف .

2. شرح تلك الأهداف للعاملين وإقناعهم بأهميتها وكشف ثقتهم وتعاونهم في سبيل تحقيقها .

3. توفير جو العمل وتهئية الظروف المساعدة على الإنتاج وابتكار وتذليل الصعاب التي تواجه العاملين .

4. متابعة تنفيذ العمل وتقييم النتائج وإدخال ما يتطلبه الأمر من تعديلات.

" القيادة هي عملية تغيير اجتماعي تؤثر في الأفراد في المواقف المختلفة ، وعلى هذا فالقائد يعتبر أحد العوامل الهامة في إحداث التغييرات الاجتماعية ويمكن القول أيضاً أن القيادة هي دور اجتماعي شخصي في موقف معين في جماعة معينة ، ويترتب على هذا الدور تحقيق أهداف قد تكون خاصة بهذا الإنسان الفرد وقد تكون عامة تهم الجماعة كلها وتسعى إلى تحقيقها . ومن الطبيعي أن يقوم القائد بدور كبير من أجل تحقيق هذه

الأهداف . وبذلك تتفاعل القيادة مع قاعدتها بحيث تؤثر فيها وتدفع الأفراد نحو تحقيق الهدف الذي يريده الناس في مجتمع من المجتمعات "

213

بعض أسس القيادة الإدارية الناجحة

لقد نتج عن الدراسات والبحوث الحديثة في ميادين الإدارة والعلوم السلوكية بصفة عامة بعض الأسس لما يجب أن تكون عليه القيادة الإدارية الفعالة :

1. القائد الإدارية الذي يتبع أسلوب الإشراف العام يحقق نجاحاً أكبر من حيث مستوى الإنتاجية والروح المعنوية للعاملين من ذلك الإداري يعتمد إلى أسلوب الإشراف الدقيق . ويستند هذا الأساس إلى أن الإشراف العام يعطي للعاملين قدر أكبر من الحرية في وضع خطة العمل وتحديد أساليب التنفيذ . إن الإشراف العام يجعل المدير في وضع لا يحتاج معه على رقابة معاونيه رقابة دقيقة متواصلة بحيث تتاح له الفرصة للتركيز على المشاكل العامة والتي تحتاج إلى خبراته ودرايته .

2. إن تركيز الإشراف حول الإنتاج قد يؤدي إلى إنتاجية أعلى في المدة القصيرة ، إلا أنه في المدة الطويلة يؤدي إلى انخفاض الإنتاجية وتدهور الحالة المعنوية للعاملين . على العكس من ذلك فإن الإشراف الذي يدور حول العامل أو المروءوس — يؤدي في أغلب الأوقات إلى نتائج أفضل من وجهة نظر الإنتاجية ومعنوية العاملين.

3. أن القائد أو المدير الذي يحصر اهتمامه في الإجراءات والقواعد واللوائح والمعايير الإنتاجية قد يحصل على نتائج أقل مما يحصل

²¹³ دكتور علي محجوب . ندوة المهارات الإدارية . برنامج المديرين العاملين ، الدورة الأولى ديسمبر

5691 . معهد الإدارة العامة . برنامج القادة الإداريين . القاهرة .

عليها المدير الذي يعمل أساساً من خلال مساعديه ويركز على تنمية قدراتهم وتوفير حوافز العمل المناسبة لهم .
4. إن المدير الكفاء يستطيع أن يحقق أهدافه عن أكثر من طريق واحد . وقد تكون هذه الطرق متعارضة أساساً . ويتوقف اختيار طريق معين على تفضيل الإداري له ، ومهارته في تطبيق الأسلوب المعين ، وتقييمه لعواقب كل من هذه الطرق ²¹⁴ .

ثانياً: الاتصالات في الإدارة

إن نجاح المدير في أداء عمله وكفاءته في تحقيق أهداف الوحدة الإنتاجية التي يشرف عليها تتوقف إلى حد كبير على قدرته في توفير الجو الملائم لتدفق المعلومات ووفرته بين أجزاء التنظيم المختلفة . ويستطيع المدير أن يلعب دوراً أساسياً في هذا الشأن من خلال قدرته على :
1. توفير المعلومات الضرورية واللازمة للأفراد حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بكفاءة .

2. توفير المعلومات التي تساعد على تحسين معنوية العاملين في المشروع .

إن طرق اتصال المدير بمعاونيه قد تأخذ أشكالاً متعددة . ولكنها تنحصر غالباً في أسلوبين أساسيين ، الاتصال الكتابي في شكل قرارات ، مذكرات ، إعلانات في لوحات ، خطابات وما إلى ذلك من وسائل كتابية توفر للعاملين معلومات محددة . أما الأسلوب الثاني هو الاتصال الشخصي أو الشفهي بين المدير وبين الأفراد الآخرين في المشروع . وسواء كان الاتصال كتابياً أم شفهيّاً فإن خاصية أساسية يجب أن تتوفر فيه هي أن يتم اقتناع الفرد بمضمون ذلك الاتصال . إن الاقتناع ينتج أولاً من فهم الفرد لحقيقة المعنى الذي تقصد إليه رسالة المدير ثم تقبله لهذا المعنى كأساس

²¹⁴ دكتور علي محجوب ، المرجع السابق ، ص 13 .

للعمل والتصرف . وبالتالي فإن فاعلية المدير في الاتصال بالآخرين إنما ترتبط بقدرته على الإقناع . بمعنى آخر فإن عملية الاتصال لا تنتهي بمجرد إرسال أو تبليغ المعلومات إلى العاملين كما هو الحال مع كثير من المديرين ، بل تستمر العملية حيث يبذل المدير جهداً في الحصول على معلومات عن كيفية فهم العاملين لرسالته ومدى تقبلهم لها . إن الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي حقيقي له تأثير على سلوك الأفراد ويتوقف هذا التأثير على قدرة المدير ومهارته في هذا التفاعل .

إن الإدارة في حالات كثيرة قد تؤمن بأسلوب " الإدارة بالتعليمات والمنشورات الدورية " . وهذا ما يعبر عنه في علم الإدارة بأنه اتصال من جانب واحد وليس هناك ضمان لأن يتقبل الطرف الآخر ما جاء بالرسالة . إن أسلوب إصدار الأوامر والتعليمات يتجاهل حقيقة أساسية هي أن تنفيذ الأوامر أو التعليمات يستوقف في النهاية على تفهم العامل له واقتناعه به من ناحية ، وعلى قدرته على تنفيذه من ناحية أخرى .

لذلك يميل علم الإدارة الحديث إلى التركيز على وصف وظيفة المدير كحلقة أساسية في عمليات اتصال تأخذ اتجاهين . الأول - اتجاه تتدفق فيه الأوامر ، التعليمات والمعلومات المختلفة المتعلقة بظروف العمل وإمكانياته من مدير إلى مساعديه ومعاونيه . وفي الاتجاه الآخر يرفع المساعدون والمعاونون وجهات نظرهم وآرائهم وشكاواهم إلى المدير . ويركز علم الإدارة الحديث على واجب المدير في تنمية سبل الاتصال تلك وسعيه إلى تشجيع العاملين على التقدم بمقترحاتهم وشكاواهم وتدريبهم على حرية الاتصال والإفادة من خطوط الاتصال المتاحة لهم . إن المهارة الأساسية للمدير الكفاء في مجال الاتصالات هي في القدرة على توفير سبل التفاعل بينه وبين العاملين حتى يضمن التأثير على سلوكهم وتوجيهه في الاتجاه الذي يرغبه .

من ناحية أخرى فإن هدف الاتصالات هو توفير أنواع المعلومات التي تساعد على رفع معنويات العاملين في المشروع . ولا شك أن جانباً كبيراً من مشاكل العمل وما يترتب عليها من آثار ضارة بالإنتاجية يمكن إرجاعه إلى عدم توفر البيانات الصحيحة للعاملين عن ظروف العمل . وبالتالي فإن المدير باعتباره حلقة اتصال أساسية ينبغي عليه إحاطة العاملين بكل المعلومات عن أية تغييرات أو إجراءات تمس مراكزهم أو مصالحهم وشرحها لهم وتقديم التفسيرات الكافية لها حتى يمكنهم تقبلها عن وعي واقتناع . ولعل أغلب المشاكل التي نجمت عن عمليات توصيف وتقييم الوظائف في بعض الشركات يمكن إرجاعها إلى عدم تفهم العاملين الذين طبقت عليهم تلك النظم بأهدافها أو وسائلها ومراحلها ، أي أنه لم تتوفر لديهم معلومات تساعد على إزالة الشكوك من نفوسهم وبالتالي كانت نتائج التوصيف والتقييم غير واقعية ولا سليمة في معظم الحالات . نفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للاتجاه السائد نحو ربط الأجر بالإنتاج إذ على الرغم من صلاحية المبدأ وضرورته إلا أن إقبال الإدارة على تطبيق تلك النظم لا يزال يتصف بنفس الأسلوب الذي لا يعتبر العاملين ركناً أساسياً في نجاح مثل تلك النظم ومن ثم تعتمد الإدارة إلى تطبيقها دون إخطار العاملين بتفاصيلها أو شرح لأهدافها وكيفية حساب الأجور وغير ذلك من التفاصيل ، الأمر الذي يسبب للعاملين حيرة وقلق ينعكسان على الإنتاجية والكفاءة .

ثالثاً : المدين والعمل الجماعي

إن صفة أساسية تميز العمل الإداري في الصناعة الحديثة هي تعدد أنواع ومرات الاتصالات بين المدير وبين أفراد ومجموعات متباينة من الناس سواء من داخل المشروع أو من خارجه . تلك الحقيقة تجعلنا نميل إلى النظر إلى المدير باعتباره عضواً في جماعة تتكون من المدير نفسه بالإضافة إلى الرؤساء ، المرؤوسين ، الزملاء ، المستشارين داخل المشروع ، العملاء

، الموردین وفئات أخرى متباينة من الأفراد الذين يتصل بهم المدير بحكم وظيفته وتبعاً لنوع العمل الذي يمارسه .

هذا الموقف يضع المدير في أغلب الأحيان في مأزق إذ يواجه بمطالب وتوقعات مختلفة ومتعارضة من هؤلاء الأفراد المختلفين . ففي الوقت الذي يتوقع منه الرؤساء خفض النفقات وضغط ميزانية الأجور نجد المرؤوسين والعمال يتوقعون منه العمل على زيادة أجورهم ومنحهم علاوات دورية مثلاً . بنفس المنطق قد يتوقع المستهلكون من المدير العمل على تحسين جودة الإنتاج وخفض أسعار البيع في حين أن الجهة المشرفة على الشركة قد تصر على ضرورة تحقيق فائض يستخدم في عمليات إعادة الاستثمار . تلك التوقعات المتضاربة والمتعارضة والتي يصعب على المدير الاستجابة إليها كلها في نفس الوقت تظهر أهمية توفر مهارة إنسانية خاصة فيمن يشغل المناصب الإدارية هي القدرة على مواجهة تلك الطلبات والتوقعات المتباينة والعمل على إيجاد مخرج أو حل مناسب لكل موقف .

رابعاً : اتخاذ القرارات الإدارية

إن اتخاذ القرارات هو من الأعباء الرئيسية التي يمارسها المدير . ولكن اتخاذ القرارات هو العمل الذي يميز المدير عن غيره من العاملين بالمشروع . وتنبع خطورة وظيفة اتخاذ القرارات الإدارية من أن تأثيرها يشمل المشروع كله أو أجزاء مختلفة منه وبالتالي ينعكس على أداء المشروع وكفاءته وقدرته على تحقيق أهدافه .

ولكن كيف يتخذ المدير قراراته ؟ وهل يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية لا تعتمد على أسس معينة ، أم أن هناك أساليب واضحة وإجراءات محددة ينبغي أن يمر بها القرار الإداري ؟

564

عامة تطبق في كل وقت تتكرر فيه نفس المشكلة مع تعديلات بسيطة قد يتطلبها الموقف ولكنها لا تغير من جوهر الحل . وفي هذه الحالة تعتبر قدرة المدير على التمييز بين أنواع المشكلات المختلفة عاملاً أساسياً من عوامل كفاءته إذ يقتصر على دراسة وتحليل المشكلات الطارئة غير الروتينية التي لا توجد لها قاعدة ولا مبدأ يحكم التصرف فيها والتي تحتاج فعلاً إلى خبرة المدير وعلمه كما هو الحال حين يعرض بعض المستوردين الأجانب شراء كميات كبيرة من إنتاج الشركة بمواصفات خاصة وبشروط خاصة لم يسبق للشركة التعامل على أساسها بحيث يصعب ترك سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الأدنى حيث لا يوحد ما يسترشدون به في اتخاذ القرار . إذن العنصر الأول في عملية اتخاذ القرارات هو التمييز بين أنواع المشاكل الإدارية المختلفة والتركيز على الاستثنائي منها وترك المشاكل الروتينية التي سبق اتخاذ قرار فيها للمستويات الإدارية الأدنى .

العنصر الثاني :

العنصر الأساسي الثاني في عملية اتخاذ القرارات الإدارية هو التحديد الواضح التام للنتائج أو الأهداف التي يجب أن يحققها القرار الإداري . أي أن المدير يقع عليه عبء تحديد الحد الأدنى من النتائج التي يجب أن تتحقق بتنفيذ القرار ؟ ما هي الشروط والقيود التي ينبغي على القرار أن يراعيها ؟ إن القرار الإداري لكي يصبح فعالاً يجب أن يتفق ومجموعة الشروط والقيود التي تعمل الإدارة في ظلها . وبذلك فإن الوضوح في تحديد الأهداف التي يسعى القرار إلى تحقيقها والفهم الواضح لطبيعة الشروط والظروف المحيطة بالموقف الإداري يؤديان إلى زيادة إمكانية تنفيذ القرار بفاعلية وكفاءة.

إن المدير الكفء يعرف تماماً أن أي قرار لا يأخذ في الاعتبار الظروف المحددة والمقيدة للعمل الإداري لن تكون له قيمة ولا فاعلية .

إن تحديد الأهداف والنتائج التي ينبغي على القرار تحقيقها من ناحية ، وتفهم الظروف المحيطة بالموقف والمؤثرة على فاعلية القرار من ناحية أخرى ، إنما تتطلب من المدير الكفاء أكثر من مجرد استقراء الحقائق والمعلومات . إنها تتطلب التقدير الشخصي للأمور والحكم المنطقي ، بمعنى آخر أنها تتطلب تحمل المخاطر Risk Taking . أن الفكرة الأساسية هنا أن أي شخص معرض لأن يتخذ قراراً خاطئاً . ولكن ليس هناك مبرر للمدير أن يتخذ قراراً يتعارض مع الظروف والقيود المحددة للموقف الإداري .

العناصر الثالث :

إن الأسلوب العلمي السليم لاتخاذ القرارات الإدارية يدعو المدير الكفاء إلى التفكير أولاً في الحل السليم أو الصحيح للمشكلة بغض النظر عن إمكانية تنفيذ القرار ثم يتدرج البحث إلى أنواع التعديل الواجب إدخالها على القرار لتعكس أثر الظروف المحيطة والقيود المفروضة وبالتالي يصبح تنفيذه ممكناً . وفي هذا الشأن فإن رئيس إحدى الشركات الأمريكية الكبرى قد وجه النصيحة التالية لأحد مستشاريه قبل أن يبدأ المستشار في بحث إحدى المشاكل التي واجهت الشركة :

" لن أخبرك عما ينبغي عليك دراسته ، ماذا تكتب في تقريرك ، أو ما هي النتائج التي يجب أن تتوصل إليها . هذا عملك أنت ولكن الشيء الوحيد الذي ألفت إليه نظرك هو ضرورة أن يحتوي تقريرك على ما تعتقد أنه صحيح . لا تقلق من رد الفعل المتوقع لهذا التقرير في نفوسنا أي لا تقلق عما إذا كنا سوف نقبل رأيك أم لا نقبله وعلى وجه الخصوص لا تفكر في أنواع التنازلات أو التعديلات التي يجب إدخالها على تقريرك حتى يصبح قابلاً للتنفيذ بل ركز كل تفكيرك في الحل أو القرار الصحيح فقط " ²¹⁵ .

²¹⁵ من كلمات الفريد سلون رئيس مجلس إدارة شركة جنرال موتورز إلى المستشار الإداري بيتر

دركر. كما وردت في كتاب الأخير المدير الكفاء

إن أهمية التفكير في القرار الصحيح أولاً وقبل التفكير في التنازلات وأنصاف الحلول يمكن إدراكها من التفرقة بين اتجاهين في التفكير الإداري .

الاتجاه الأول؛

يعكس نوع التفكير الذي يؤمن بأن " شيء خير من لا شيء " أو المثل العامي الذي يؤكد أن " نصف العمى خير من العمى كله " . هذا النوع من التفكير الإداري يجعل المدير مهتماً أساساً بالوصول إلى أي حل للمشكلة التي تواجهه وبالتالي قد يضحى في سبيل ذلك بمزايا أو يتحمل خسائر في سبيل حصوله على بعض الكسب .

الاتجاه الثاني؛

في التفكير الإداري فيتمثل في نوع التفكير الذي جعل سليمان الحكيم يقرر أن " نصف طفل أسوأ من الحرمان من الأطفال تماماً " . إن المدير الكفء هو الذي يبدأ من نقطة الحل السليم أو الصحيح بغض النظر عن درجة قبول الغير لهذا القرار .

العنصر الرابع:

إن تحديد الأعمال الواجب اتخاذها لكي يصبح تنفيذ القرار ممكناً هو العنصر الرابع في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بمعنى أنه لا يكفي أن يتخذ المدير قراراً ما في مشكلة تعرض له ، بل يجب أن يشتمل هذا القرار على تحديد وسائل تطبيقه ووضعه موضع التنفيذ . أي أن القرار لن يصبح فعالاً إلا إذا تضمن التزامات محددة بالعمل على تنفيذه وكانت تلك الالتزامات واضحة بالقرار منذ البداية . إن تحويل القرار الإداري إلى عمل يتطلب الإجابة على بضعة أسئلة هامة مثل من هم الأشخاص الذين يجب تبليغ القرار إليهم ؟ هل العمل المطلوب لتنفيذ القرار في حدود طاقات الأفراد الذين سيطلب إليهم أدائه ؟ وغير ذلك من الأسئلة الهامة . إن قراراً

بتنظيم دورات تدريبية للعاملين بإحدى الشركات مثلاً لاشك أن فعاليته سوف تتوقف على مدى قدرة تلك الشركة على توفير الخبرات والكفاءات اللازمة لتنفيذ تلك المهمة . بنفس المنطق فإن قراراً بإنشاء قسم للرقابة على جودة الإنتاج لن يصبح فعالاً إلا إذا توافرت الكفاءات القادرة على القيام بأعباء مثل ذلك القسم .

العنصر الخامس :

وأخيراً فإن فاعلية القرار تتطلب ضرورة متابعة تنفيذه والتأكد من قابليته للتنفيذ . إن كثيراً من المديرين في شركاتنا تنتهي علاقتهم بالقرار بمجرد اتخاذ هذا يعني أن العاملين المطلوب منهم تنفيذ تلك القرارات لا يجدون دافعاً قوياً على الالتزام بالتنفيذ لعدم توفر عنصر الجدية التي تحفز الأفراد على بذل الجهد في محاولة تطبيق القرار وتحقيق ما يهدف إليه من نتائج . تلك هي المهارة الأولى التي ينبغي توفرها في لمدير الكفاء : ... المهارة في اتخاذ القرارات الإدارية . إن اتخاذ القرارات هي الصفة الأساسية التي تميز المدير عن غيره من العاملين في المشروع ، واتخاذ القرارات الفعالة هي الصفة التي تميز المدير الكفاء عن غيره من المديرين .

إذن من خلال هذا العرض لطبيعة عمل المدير يمكن أن نستخلص حقيقة هامة هي أن السلوك الإنساني في تنظيمات العمل لا يتوقف على صفات الشخص وخصائصه فقط ، بل يتأثر أيضاً بعوامل خارجية تنشأ من ارتباط الشخص بالعمل في جماعة من الناس . إن الجماعة تؤثر على اتجاهات الفرد وميوله وبالتالي تحدد أساليب سلوكه . ومن هنا يجب على المدير الذي يهدف على تغيير سلوك العاملين أن يتفهم حقيقة العوامل الجماعية المؤثرة على هذا السلوك ويأخذها في الاعتبار حين اتخاذ قرار معين . مثال ذلك نقابات العمال تمارس تأثيراً شديداً على سلوك الأعضاء ومن هنا فإن قدرة الإدارة على تغيير هذا السلوك لابد وأن تقوم

على أساس فهم كامل وواضح لأثر النقابة والدور الذي تقوم به وأن تعمل على كسب النقابة إلى جانبها والتعاون معها .

نفس الشيء ينطبق على المستهلك . فإن هدف الإدارة هو إقناع المستهلك بشراء سلعة معينة بدلاً من سلعة أخرى أي تغيير سلوك المستهلك ، وقد رأينا كيف أن الفرد يتأثر في قدراته الاستهلاكية بعوامل جماعية مثل تأثير التقليد أو بناء على اقتراح من صديق أو زميل . إذن لكي يتمكن المشروع من تغيير سلوك المستهلك لابد وأن تكون تلك العوامل الجماعية معروفة وأن يكون تأثيرها على السلوك الإنساني مفهوماً .

المقاطعة

أدى ارتفاع أسعار السلع عموماً والغذائية على وجه الخصوص إلى تزايد الشكوى بين المواطنين من هذا الغلاء الذي لا تواكبه أبداً أية زيادات في الأجور تمنحها الدولة لذوي الدخل الثابت من موظفيها وموظفي القطاع العام .

وفي مواجهة هذه الموجة من ارتفاع الأسعار ظهرت دعوة إلى أن يقاطع المستهلكون السلع التي زادت أسعارها بشكل غير عادي وذلك كمحاولة لإجبار التجار على خفض الأسعار طبقاً لأسس علم الاقتصاد التي تقول بانخفاض الأسعار حين يقل الطلب .

وبالفعل نشطت بعض الجمعيات النسائية في الدعوة إلى عدم شراء اللحوم لإجبار الجزارين على خفض أسعارها . وتحمست أجهزة الإعلام لهذه الحركة وراحت تروج لها بين المواطنين .

وبصفتك من دارسي العلوم السلوكية . وفي ضوء معرفتك بمحددات السلوك الإنساني والسلوك الاستهلاكي ، ما هي في رأيك احتمالات نجاح تلك الدعوة إلى مقاطعة الشراء ؟ وهل تعتقد أنها السبيل الصحيح لعلاج مشكلة ارتفاع الأسعار ؟

الانضباط

ظهرت في السنوات الأخيرة محاولات متكررة لتطبيق ما أطلق عليه " الانضباط " . والقصد منها محاولات إعادة تنظيم الشارع المصري ، وضبط حركة المرور وانتظام السير في الطرق . ثم امتدت الحركة لتشمل إعادة النظام إلى الحياة الاجتماعية جميعاً ، فأصبح الناس ينادون بالانضباط في كافة مجالات العمل والحياة .

وقد اختلف الناس في الحكم على مدى نجاح تلك المحاولات ، فمنهم من يعتقد أنها فشلت تماماً في تحقيق ما تصبو إليه . ومنهم يعتقد أنها تجربة تحتاج على وقت أطول حتى تحقق أهدافها . ومنهم من يعتقد أنها مجرد فورة سرعان ما تنطفئ وهي تماثل فورات أخرى كثيرة ظهرت وانطفأت بسرعة دون أن تترك أثراً .

وباتخاذ نظام السلوك الإنساني أساساً للتحليل ، ماهي في رأيك :

- المعنى الحقيقي للانضباط بتعبير سلوكي .
- العوامل الحالكة لنجاح الانضباط في معناه السلوكي .
- الشروط الواجب توفيرها حتى تستمر حركة الانضباط كنمط معتاد للسلوك الإنساني .

الجزء الثالث
إدارة السلوك التنظيمي

يتوجه هذا الجزء من الكتاب لدراسة تطبيق المفاهيم والأسس المستمدة من العلوم السلوكية في التعامل مع السلوك التنظيمي بغرض تشكيله وتوجيهه بما يحقق أهداف المنظمة وهو ما توافقنا على تسميته بـ "إدارة السلوك التنظيمي".

والقصد من تعبير "إدارة السلوك التنظيمي" أن التعامل مع الموارد البشرية وما يصدر عنهم من تصرفات في مواقع العمل لا يكون عفويًا أو عشوائيًا دون هدف أو غاية، كما أن هذا التعامل لا يجب أن يترك لانفعالات المواقف تتحكم في أبعاده وآثاره، بل إن تعامل الإدارة مع السلوك التنظيمي ينبغي أن يصدر عن فهم واضح لأهداف المنظمة وغاياتها، ورصد واقعي وموضوعي لأنماط السلوك التنظيمي الذي يصدر عن مختلف فئات العاملين بالمنظمة، وتدارس عقلائي لمدى ارتباط هذا السلوك وتوافقه مع غايات المنظمة وأهدافها، ثم تعامل موضوعي ومحدد يهدف لتعديل السلوك وإعادة تصميمه بما يخدم أهداف المنظمة بالاستعانة بالمفاهيم العلمية عن محددات السلوك التنظيمي ودوافعه. إن الغرض من "إدارة السلوك التنظيمي" هو إيجاد أرضية من الفهم المشترك بين عناصر الإدارة المختلفة وبين أعضاء المنظمة تقوم على إدراك المصالح والأهداف المشتركة بين الفريقين، والتواصي بينهم للعمل من أجل تحقيق تلك المصالح. كذلك ينصرف مفهوم "إدارة السلوك التنظيمي" إلى إدراك الفروق والفجوات بين توجهات الإدارة من ناحية وبين أهداف وتوجهات العاملين من ناحية أخرى والتعامل العقلاني من أجل تخفيض هذه الفوارق و الفجوات إلى أدنى حد ممكن إن لم يكن في الإمكان تفاديها تمامًا.

ويتضمن هذا الجزء أربعة فصول يتناول الأول منها المفاهيم الأساسية لإدارة السلوك التنظيمي وما ترمي إليه من أهداف تتصل في نهاية الأمر

بتحقيق غايات التنظيم [المنظمة]. ويعرض الفصل الثاني من هذا الجزء للتقنيات الإدارية المتاحة لإدارة السلوك التنظيمي وضمان توجيهه لما يرضي الإدارة ويحقق غاياتها في ذات الوقت الذي يحقق للأفراد أهدافهم ومصالحهم. أما الفصل الثالث من هذا الجزء فيعرض الثروة العلمية والفكرية التي يحتويها المنهج الإسلامي في إدارة السلوك التنظيمي وكيف يمكن للمدير العصري تحقيق فعالية السلوك التنظيمي وتعظيم مساهماته في رفع كفاءة الأداء من خلال تطبيق التوجيهات والإشارات الهادية من القرآن الكريم والسنة النبوية المشرفة. وينتهي هذا الجزء بفصل عن القيادة وتأثيرها في إدارة السلوك التنظيمي وبالتركيز على المنظور الإسلامي لدور القائد الإداري.

إن الموضوعات التي يقدمها هذا الجزء تتمحور في فكرة أساسية هي أن السلوك التنظيمي ظاهرة متعددة الأبعاد تنشأ وتتطور بتأثير العديد من المؤثرات والعوامل الخارجية والذاتية، وأنه بذلك ظاهرة قابلة للتطور والتعديل والتغيير. وتعتبر قابلية السلوك التنظيمي للتعديل أحد أهم الاكتشافات العلمية التي ساعدت الإدارة في اختيار آليات التعامل الصحيحة مع الموارد البشرية في المنظمات من أجل توجيه السلوك التنظيمي بما يحقق أهداف ومصالح المنظمة. ويصبح نجاح الإدارة في معالجة السلوك التنظيمي غير المتوافق مع أهدافها رهناً بأمر مهمة تتبلور في الفهم الصحيح لمحددات ذلك السلوك وأهدافه، والعمل على توفيق أهداف المنظمة وأهداف أعضائها وإزالة ما قد يكون بين مجموعتي الأهداف من تناقض. وفي النهاية يسجل هذا الجزء النتيجة الرئيسية وهي أن المهمة الحقيقية للإدارة في أي تنظيم هي في نهاية الأمر " إدارة السلوك التنظيمي ".

الفصل الثامن

مفاهيم وأهداف إدارة السلوك التنظيمي

مقدمة

تهدف الإدارة إلى تحقيق النتائج والغايات التي قامت من أجلها المنظمة، وهي تؤدي في سبيل ذلك العديد من الأنشطة والعمليات، وتستخدم موارد متباينة مادية ومعنوية وتقنية وبشرية. وكما رأينا فإن الموارد البشرية - بما يصدر عنها من أنماط سلوكية مختلفة - تعتبر هي العنصر الحاكم لما يمكن أن يحققه المنظمة من غاياتها. ولذلك فإن الإدارة مطالبة بأن تخطط للتعامل مع السلوك التنظيمي بما يحقق لها السيطرة على توجهاته وضمان توافقه مع غايات المنظمة وأهدافها.

ويستند المنطق الأساسي للإدارة في إطارها العام على تفعيل مجموعة الموارد المتاحة وتحت سيطرة الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة باستثمار الفرص الموجودة في المناخ المحيط مع الأخذ في الاعتبار أنواع المخاطر والمهددات التي تتعرض لها المنظمة نتيجة المتغيرات الخارجية. ويصبح السبيل الحقيقي لتحقيق غايات الإدارة هو تفعيل المورد البشري بمعنى توجيه سلوكه في الأداء كي يحقق النتائج والإنجازات التي تصبو إليها المنظمة، ويلتزم بالقواعد والإجراءات التي تحددها الإدارة لضمان مستويات الجودة والتكلفة ومعايير الأداء المستهدفة. وبمعنى عام فإن " إدارة السلوك التنظيمي " تعنى سد الفجوة بين السلوك الفعلي للموارد البشرية وبين السلوك المستهدف الذي ترتضيه الإدارة وتراه محققاً لغايات المنظمة.

أهداف إدارة السلوك التنظيمي

تهدف " إدارة السلوك التنظيمي " إلى تحقيق النتائج التالية:

1. توجيه السلوك التنظيمي ليؤدي المهام والواجبات المسندة إلى أعضاء المنظمة وفق القواعد والنظم التي تحددها الإدارة.

2. ضمان التزام السلوك التنظيمي بمواصفات الأداء المحددة من حيث الكم والجودة والتوقيت والتكلفة.
3. توجيه أعضاء المنظمة للعمل في تعاون وتكامل يحقق للمنظمة التفوق على المنافسين والتميز فيما تقدمه من منتجات وخدمات.
4. توجيه السلوك التنظيمي للعمل على إرضاء العملاء وإشباع رغباتهم وتطلعاتهم باعتبارهم الهدف الأكبر للمنظمة.
5. حث أعضاء المنظمة على مواجهة ما يصادفها من مشكلات وأزمات بإيجابية والسعي لعلاجها بأنسب الأساليب وأسرعها.
6. تشجيع أعضاء المنظمة على الاستزادة من المعرفة واكتساب المهارات والقدرات وتوظيفها فيما يساعد المنظمة على تطوير أعمالها وتحسين خدماتها للعملاء.
7. حث أعضاء المنظمة على الابتكار والإبداع وتطوير منتجات وتقنيات تحقق للمنظمة مزايا تنافسية وقدرات تسويقية تتفوق بها على منافسيها وتضمن لها مركزاً متميزاً في الأسواق التي تتعامل فيها.
8. دفع أعضاء المنظمة للحرص على موارد المنظمة والمحافظة عليها وكأنها ملكية خاصة لكل منهم.
9. حث أعضاء المنظمة على الاحتفاظ بأسرار المنظمة وعدم إفشائها للغير.

وتتبلور هذه الأهداف في تنمية مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة والحرص على مصالحها والسعي المستمر لتحقيق أهدافها، ومن ثم تحقيق التوحد بين المنظمة وأعضائها، وبذلك تنعكس تلك الأهداف في مجموعة من الأنماط السلوكية التي تتصف جميعها بكونها إيجابية التوجه في نفس المسار الذي تريده الإدارة وتراه واصلًا إلى ما تريده من أهداف وغايات.

صفات السلوك التنظيمي المستهدف

يمكن رصد الصفات التالية في نمط السلوك التنظيمي الذي تستهدفه الإدارة:

1. التفهم الواضح والقبول الواعي لأهداف المنظمة وسياساتها.
2. الإدراك المستنير للمتغيرات في المناخ المحيط والقدرة على توظيفها لصالح المنظمة.
3. الإيجابية والمبادرة والإقدام على الأداء بحماس وحيوية.
4. الدقة في الأداء والالتزام بمفاهيم وتوجهات الجودة الشاملة.
5. السرعة والحيوية والإنجاز في الوقت On-time.
6. الحرص على الموارد المستخدمة وصيانة المعدات والتجهيزات.
7. التطوير المستمر والتحسين الدائم لأساليب وطرق الأداء.
8. الاستخدام المكثف والواعي للمعلومات ومصادر المعرفة وتوظيفها فيما يحقق أهداف المنظمة.
9. التزام القواعد والنظم المحددة للأداء مع المرونة في التطبيق بما يتناسب والتغير في ظروف الأداء.
10. التعاون والتكامل مع زملاء العمل والمشاركة الجادة والإيجابية في فرق العمل.
11. التعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة واستثمارها في تطوير عمليات المنظمة.
12. السعي للتنمية الذاتية واكتساب المعارف والمهارات اللازمة للأداء وإشراك الآخرين في الرصيد المعرفي المتراكم لديه.
13. احترام القيم والتقاليد السائدة في المنظمة واستيعاب ثقافة المنظمة وإدماجها في منظومة قيمه الشخصية.

14. تحقيق التكامل والتوازن بين الأهداف الشخصية للفرد وأهداف المنظمة، والسعي المستمر لإزالة ما قد ينشأ من تناقضات بين الأهداف العامة والخاصة.

تلك الصفات تشير إلى ما درجت نظريات التنظيم التقليدية إلى وصفه " بالرجل الرشيد" الذي تتمناه الإدارة ليحقق لها غاياتها دون مشكلات. والفرق الجوهرى بين النظرة التقليدية وبين الرؤية المعاصرة لصفات السلوك التنظيمي أن البيروقراطية التقليدية كانت تفترض أن هذا النمط المثالي من السلوك التنظيمي هو من المسلمات التي لا تجهد الإدارة نفسها في إيجادها، بينما تبرز النظرة الواقعية في نظريات التنظيم المعاصرة أن هذا السلوك التنظيمي يمكن تنميته من خلال ما تبذله الإدارة من جهود علمية منسقة لإدارة وتحويل وتطوير سلوك الأفراد في المنظمات بناء على الفهم الصحيح لمحددات السلوك الإنساني وأسس ومفاهيم العلوم السلوكية.

القياس المرجعي مدخل لتحديد أهداف إدارة السلوك التنظيمي

تهدف المنظمات إلى استلهاً المنظمات الأحسن في الأداء والإنجاز من خلال أسلوب القياس المرجعي Benchmarking وهو وسيلة مهمة لقياس الفجوة بين مستوى أداء المنظمة في مجال محدد ومستوى الأداء لنفس المجال في منظمة يسود الاقتناع بأنها الأحسن في تلك المجالات. وبناء على تحديد الفجوة تضع المنظمة الأقل في مستوى الأداء لنفسها خطة للتحسين والتطوير تستهدف منها الوصول إلى مستوى يقارب تلك المنظمة الأفضل. ويمكن استخدام نفس الأسلوب في تحديد أهداف السلوك التنظيمي لأفراد المنظمة بالمقارنة بما يفعله الآخرون في المنظمات الأفضل. مثلاً قد تتساءل إدارة المنظمة كيف يتصرف مسئولو التسويق والمبيعات في المنظمات الأفضل مع عملاء المنظمة، وما هي أنماط السلوك السائدة بين العاملين في أقسام البحوث والتطوير، أو ما هي

مستويات السلوك التنظيمي للقادة والمشرفين في قطاعات الإنتاج بالمنظمات الأحسن .

مفاهيم إدارة السلوك التنظيمي

تستند "إدارة السلوك التنظيمي" إلى مجموعة المفاهيم التالية المستمدة من الدراسات العلمية للسلوك الإنساني في منظمات الأعمال:

نشأة السلوك التنظيمي وغاياته

1. ينشأ السلوك التنظيمي في محاولة الفرد إشباع رغباته وتحقيق أهدافه، ومن ثم يصبح تيسير هذا الإشباع وتمكين الفرد من تحقيق أهدافه من خلال العمل هو وسيلة مهمة تستطيع بها الإدارة التأثير على سلوكه في الأداء.

2. يتمثل السلوك التنظيمي في تصرفات من الفرد تهدف إلى تحقيق منافع ومصالح محددة، ومن ثم يستمر السلوك طالما لم يتحقق للفرد ما يسعى إليه من أهداف ونتائج. ولكن المثابرة على السلوك رغم عدم تحقق الأهداف قد تتحول إلى حالة من الإحباط واليأس يتوقف معها الفرد عن المشاركة بجدية في العمل بالمنظمة. من جانب آخر، فإن تحقيق الفرد لأهدافه واقتناعه بما تحقق يؤدي أيضاً إلى انتهاء السلوك. ومن ثم تصبح الإدارة مطالبة بتحقيق معادلة صعبة تجعل بمقتضاها الفرد في حالة تأهب واستمرار في السلوك بأمل تحقيق أهدافه، وفي نفس الوقت مساعدته على تحقيق تلك الأهداف جزئياً حتى يستمر الفرد على الأمل في استكمال الإشباع، بالتالي يواصل سلوكه المحقق لأهداف الإدارة في ذات الوقت.

3. تتعدد العوامل المتفاعلة من أجل تشكيل وتفعيل وتوجيه السلوك التنظيمي، ومن ثم تعتمد الإدارة السليمة للسلوك التنظيمي على الفهم الصحيح والإحاطة المستمرة بالعوامل المحددة لسلوك أعضاء

المنظمة، ومتابعتها بالتحليل والدراسة لإمكان استثمارها في إعادة توجيه السلوك التنظيمي بما يتوافق وأهداف الإدارة.

4. يستجيب الأفراد المختلفين للمثيرات الواصلة إليهم بطرق مختلفة، فقد تصدر عنهم استجابات متباينة رغم تعرضهم لنفس المثير، الأمر الذي يدعو الإدارة حين الرغبة في التأثير على السلوك التنظيمي ألا تتوقع نفس النتيجة عند استخدامها لنفس المثير كنظام موحد للحوافز مثلاً، بل عليها أن تستخدم المثير المناسب مع دوافع واتجاهات شريحة العاملين المستهدفين وتتجنب استخدام المثيرات النمطية الموحدة بالنسبة للجميع.

5. وبنفس المنطق، فإن أعضاء منظمة ما قد يتعرضون لمثيرات مختلفة ومتباينة ولكنهم يستجيبون بنفس الاستجابة أي يصدر عنهم ذات السلوك رغم اختلاف المثيرات. وهنا أيضاً يكون على الإدارة الحرص حين توظيف بعض المثيرات وآليات التدخل لتعديل السلوك التنظيمي وذلك بدراسة طبيعة آليات التدخل والتأثيرات المحتملة منها لكل فئة من أعضاء التنظيم.

طبيعة السلوك التنظيمي

1. يتخذ السلوك التنظيمي شكل النظام المفتوح، ومن ثم يمكن للإدارة التعامل مع أي من عناصر النظام في محاولاتها التأثير على السلوك. فقد يتم التعامل مع المدخلات السلوكية، العمليات السلوكية، المخرجات السلوكية، أو المناخ المحيط، وذلك بغرض تحويل السلوك التنظيمي من الحالة التي لا تتوافق ومتطلبات المنظمة إلى أنماط تحقق للمنظمة أهدافها وغاياتها، وفي نفس الوقت تؤمن للفرد إشباع حاجاته وتحقيق أهدافه.

2. ويكون التعامل من خلال المدخلات بأن توجه الإدارة إلى أعضاء المنظمة أنواع من المعلومات ذات الدلالة الخاصة التي توضح لهم

مزايا السلوك التنظيمي المرغوب من الإدارة وعيوب السلوك التنظيمي الحالي، وتبرز لهم عواقب عدم التحول إلى السلوك المستهدف. وفي هذه الحالة يكون على الإدارة معالجة كافة أشكال المعوقات التي قد تحول دون الإدراك الصحيح للمعلومات المرسلّة من الإدارة.

3. كما قد تحاول الإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال التعامل مباشرة مع العمليات السلوكية وبداياتها عملية الإدراك. وفي هذه الحالة قد تلجأ الإدارة إلى تغيير المدركات أو الاتجاهات أو الدوافع الدروس المستفادة من التجارب السابقة التي مر بها الفرد. ويتطلب التعامل المباشر مع العمليات السلوكية بغرض تحويل السلوك التنظيمي ضرورة التعرف المسبق على مخرجات العمليات السائد تأثيرها على السلوك التنظيمي حالياً، ومن ثم تحدد الإدارة التغييرات الواجب إدخالها حتى تتعدل تلك المخرجات.

4. ويمكن للإدارة التعامل مباشرة مع المخرجات السلوكية بمعنى أن تطرح نماذج سلوكية بديلة لما يباشره الأفراد فعلاً. والمثل الواضح هو أنواع السلوك غير المتوافقة مع مواصفات ونظم الجودة والتي تطرح الإدارة من خلال برامج التدريب وغيرها من الآليات نماذج سلوكية بديلة. ويصلح هذا المدخل بالدرجة الأولى لتعديل أنماط السلوك المستندة إلى مهارات وقدرات حركية *Motor Skills*.

5. كما يمكن للإدارة التأثير في السلوك التنظيمي من خلال محاولة تعديل وتطوير المناخ المحيط، ومن ثم تغيير أنماط المدخلات الآتية منه إلى نظام السلوك التنظيمي مما يدفعه إلى تطوير سلوكه بما يتناسب مع المدخلات الجديدة. والمثال الواضح على هذا الأسلوب هو عملية تدوير العمل *Job Rotation* التي تلجأ إليها الإدارة بتغيير العمل والمكان الذي يعمل به الفرد بنقله مثلاً من المركز الرئيسي للشركة إلى فرع

بمدينة أخرى، أو تحويله من إدارة المصانع حيث يعمل في إطار مناخ محدود إلى العمل في قطاع التسويق والمبيعات حيث يتنوع المناخ الخارجي الذي يتعامل معه الفرد. كل تلك المحاولات تحدث تأثيراً في السلوك التنظيمي من خلال تغيير المناخ المحيط بالفرد وما يصدر منه من إشارات ومدخلات وما يوجد به من فرص ومهددات.

تأثيرات المحيط في السلوك التنظيمي

1. السلوك التنظيمي ظاهرة متغيرة حيث تواجه الإنسان متغيرات ومثيرات تعمل على الإخلال بتوازنه، ومن ثم يسعى دائماً إلى استعادة توازنه عن طريق تغيير السلوك الذي لم يعد متناسباً مع الظروف المستجدة. وتستطيع الإدارة استثمار ظاهرة التغيير السلوكي عن طريق تصميم مدخلات تخل بتوازن الفرد وبالتالي تدفعه للبحث عن طريق لاستعادة التوازن، وهنا تطرح الإدارة السلوك البديل باعتباره طوق النجاة الذي يعد الفرد مرة أخرى بحالة من التوازن. ومثال هذه الحالة حين تستخدم الإدارة أسلوب " التكليف بمهام معينة" لإخراج الفرد من حالة التوازن [الاسترخاء السلوكي] وإثارة حماسه للبحث عما يعيد إليه توازنه. وهنا تطرح الإدارة أفكاراً حول بذل الجهود غير العادية كوسيلة لإثبات القدرة على أداء المهام الصعبة وأن الترقية لوظيفة أعلى هي المقابل لهذا الأداء المتميز، وبالتالي نجد الفرد الراغب في الترقى يبذل جهوداً غير عادية في تنفيذ المهمة التي أسندت إليه ليثبت جدارته بالترقية، وحين يحصل عليها يستعيد توازنه لفترة قادمة.
2. يتأثر السلوك التنظيمي بطبيعة مجموعات العمل التي يتواجد فيها الفرد، ويتفاوت التأثير سلباً وإيجاباً بحسب متغيرات كثيرة منها تركيب مجموعة العمل ونوعية الأفراد المشاركين فيها، وطبيعة العمل المسند للمجموعة ومدى الصعوبة أو السهولة في تنفيذه، وكذلك أنواع العلاقات بين أفراد المجموعة واختلاف أو تمايز أدوار أعضاء المجموعة.

وبذلك تتمكن الإدارة من توجيه السلوك التنظيمي بدرجات مختلفة من الكفاءة إذا أحسنت إعداد فرق العمل وتنسيق أعضائها بحيث يمثلون فريقاً متجانساً يدعم بعضه بعضاً في ضوء تفهم واضح لمسئولياتهم نحو المنظمة.

3. يتفاعل البشر بدرجات مختلفة مع التقنيات التي يتعرضون لها في أعمالهم، فمن الناس من يتفهم التقنية ويتعامل معها باعتبارها عامل مساند في الأداء وبذلك يصبح إضافة أبعاد تقنية متزايدة إلى عمله بمثابة دفعة نحو المزيد من الكفاءة. والبعض من الناس لا يستطيعون التعامل مع التقنية ويخشونها ويفضلون التباعد عنها، وهؤلاء يحتاجون لمدخل مختلف في محاولة التأثير على سلوكهم بإبعادهم عن تأثيرات التقنية بشكل أو آخر.

4. يؤثر المناخ المادي الذي يتواجد فيه الإنسان في كيفية تشكل سلوكه بما يتوافق وحالات ذلك المناخ من حرارة ورطوبة وضوء وتضاريس جغرافية ومبان ومساحات خضراء وغيرها من مظاهر الطبيعة المادية. وتستثمر الإدارة تلك الخصائص المادية للمناخ في تعريض الأفراد لأنواع مختلفة من حالات المناخ بما يؤدي إلى المساعدة في تشكيل السلوك بشكل متناسب مع متطلبات الإدارة. وقد كانت دراسة تأثير المناخ المادي في السلوك التنظيمي هي موضوع التجارب التي أجراها إلتون مايو Mayo وزملاؤه من أساتذة جامعة هارفارد في بدايات الثلاثينات من القرن الماضي في مصانع هوثورن التابعة لشركة ويسترن إلكترونيك والتي انتهت إلى بيان أثر الروح المعنوية في إنتاجية العمل وقدرة الإنسان على التكيف مع ظروف المناخ المادية غير المواتية إذا توفرت الظروف والعلاقات الاجتماعية وأنماط القيادة الإيجابية والمساندة.

5. يتأثر السلوك التنظيمي بأنماط الاتصالات السائدة في المنظمة وطبيعة الهياكل التنظيمية وأنماط القيادة وحالات المركزية واللامركزية. وبصفة

عامة، فإن الحالات التنظيمية المختلفة تتناسب بدرجات متباينة مع توجهات الأفراد المختلفين، فهناك من يستجيبون بدرجة أعلى لمتطلبات التنظيم المركزي ويجدون الانصياع للقادة أيسر من تحمل مسؤولية التفكير واتخاذ القرارات حال كون التنظيم يميل إلى اللامركزية. والعكس أيضاً صحيح، فهناك من أعضاء التنظيم من يفضلون تحمل المسؤولية واتخاذ موقف القيادة والريادة وهؤلاء لا يستجيبون بسهولة للتنظيم المركزي والقيادة المتسلطة، ويصبح التمكين هو النمط التنظيمي الأفضل بالنسبة لهم.

النموذج المتكامل لإدارة السلوك التنظيمي

الإطار الفكري للنموذج

ينبني النموذج المتكامل لإدارة السلوك التنظيمي على المفاهيم المحورية التالية:

1. أن المهمة الأساسية للإدارة هي تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة، ويعتبر تخطيط وتوجيه السلوك التنظيمي وتوجيهه ومراجعته بشكل مستمر هو السبيل لتحقيق هذه الغاية. كما تكون الإدارة مسئولة عن تهيئة الظروف المادية والتنظيمية حتى تتهيأ أفضل الفرص لنشأة السلوك التنظيمي الإيجابي المتوافق مع أهداف المنظمة والمحقق لها.
2. أن ما يواجه المنظمات من متغيرات تؤدي إلى أهمية تطوير وتعديل السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمات بما يسمح لها بمواجهة المتغيرات واستثمار ما ينشأ عنها من فرص وتجنب أو التعامل مع ما يصاحبها أو يترتب عليها من مخاطر ومهددات.
3. تحتم ظروف المنافسة المتصاعدة والتطورات التقنية المتسارعة أن تهتم الإدارة بتحسين الأداء وتطويره ومساندة الأفراد على الارتفاع إلى مستويات متعالية من الأداء، الأمر الذي يزيد من أهمية وخطورة توجيه

السلوك التنظيمي في اتجاهات محابية للتحسين والتطوير المستمر في كافة مجالات الأداء.

4. تدرك الإدارة دائماً أن هناك احتمالات بدرجات مختلفة أن يختلف الأداء الفعلي الذي يمارسه أعضاء المنظمات عن الأداء المستهدف بما يمثل فجوة ينبغي علاجها، ويتطلب هذا العلاج أن يغير أعضاء المنظمة من أنماط سلوكهم بحيث يقتربون من أنماط السلوك [الأداء] المستهدف.

بعض المبادئ الأساسية في إدارة السلوك التنظيمي

- ينطلق تخطيط السلوك من المخرجات المستهدفة و ليس من الموارد المتاحة.
- ينطلق تخطيط السلوك من تقدير الإمكانيات و الفرص، و ليس في إطار القيود والمحددات.
- ضرورة إدماج إمكانيات التطوير التقني عند تخطيط السلوك المستهدف.

وتشير هذه المبادئ إلى أن الإدارة في سعيها لتوجيه السلوك التنظيمي لا تتقيد بما يصدر عن أعضاء التنظيم من تصرفات تعبر عن قدراتهم أو رغباتهم وقد تكون محدودة وبعيدة عن آمال وتوقعات المنظمة، بل إن الإدارة تحدد مستويات وآفاق السلوك التنظيمي التي تستهدفها لتحقيق أهداف المنظمة، ثم تحاول حث الأعضاء على الارتفاع إلى تلك المستويات السلوكية. كما أن الإدارة في تخطيطها لسلوك التنظيمي المستهدف تأخذ في الاعتبار كل الممكنات والتطورات التقنية التي تسهم في الوصول إلى مستويات السلوك المتعالية.

عملية إدارة السلوك التنظيمي

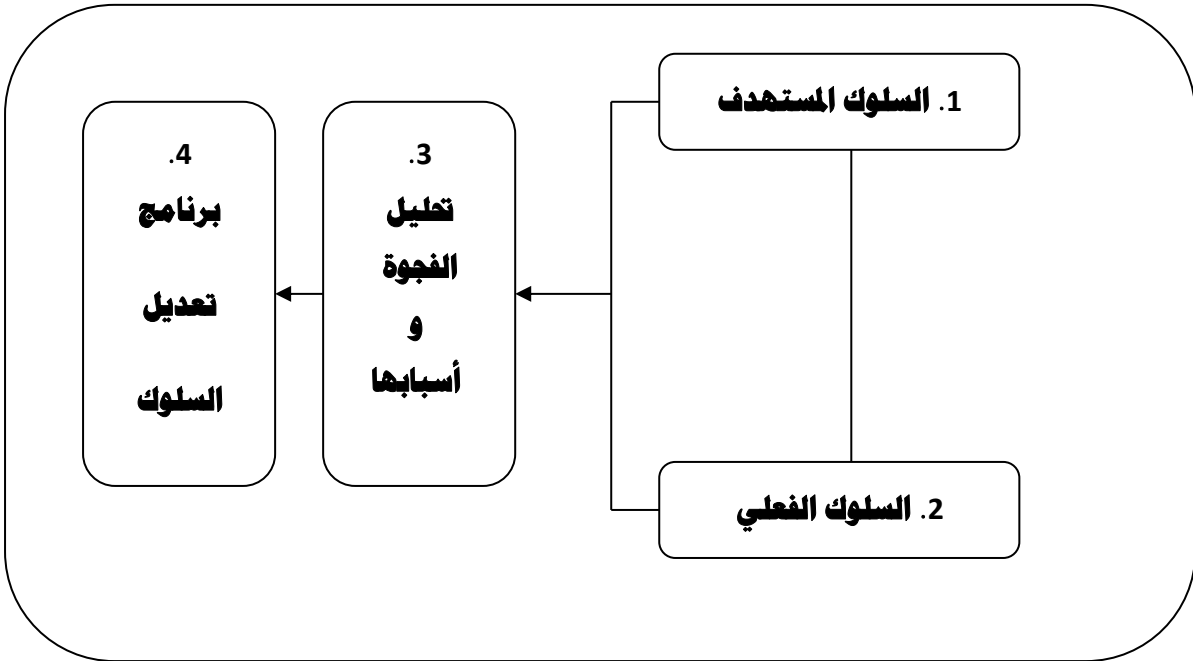
تتطلب إدارة السلوك التنظيمي جهداً متصلاً من جانب أفراد الإدارة على مختلف المستويات التنظيمية حيث يكون الجميع في اتصال دائم ومواجهة

مستمرة مع أشكال وأنماط السلوك التنظيمي على اختلاف درجات توافقه مع السلوك المستهدف. وتتمر عملية إدارة السلوك التنظيمي بذات المراحل التي تحدث في حالة إدارة أي مجال من مجالات النشاط التنظيمي، وتتحدد تلك المراحل فيما يلي:

1. تحديد الأهداف والإنجازات المستهدف تحقيقها من خلال السلوك التنظيمي لأعضاء المنظمة على اختلاف مستوياتهم.
2. تخطيط السلوك التنظيمي لفئات العاملين المختلفين وتحديد أنواع ومستويات السلوك المستهدف تحقيقها.
3. توفير المساعدة والمساندة الإدارية لتيسير أداء السلوك التنظيمي المستهدف وفق خطط السلوك المحددة.
4. متابعة السلوك الفعلي وتحليل أبعاده وتقدير مدى اقترابه من السلوك المستهدف، وتشخيص أسباب الانحراف في حالة كشفها.
5. تقويم السلوك الفعلي والحكم على جودته بالقياس للسلوك المستهدف وفق الخطط المحددة من الإدارة.
6. الكشف عن مجالات التحسين والتغيير والتطوير في السلوك الفعلي ليقترّب من السلوك المستهدف واختيار الأدوات والآليات المناسبة لإحداث التغيير المرغوب.
7. مباشرة التدخل بالآليات والحوافز والمغريات المختلفة لإحداث التغيير المستهدف في السلوك التنظيمي والاقتراب به من الأنماط السلوكية المفضلة عند الإدارة.

ويمكن تركيز عملية إدارة السلوك التنظيمي في محاور أربعة لنظام إدارة السلوك التنظيمي كما يصورها الشكل التالي:

نظام إدارة السلوك التنظيمي



عناصر السلوك المستهدف

- تتعامل الإدارة مع عناصر السلوك التنظيمي المختلفة ذات التأثير على نتائج الأداء وما يمكن أن يتحقق للمنظمة من أهداف وغايات. وتشمل أبعاد السلوك التنظيمي التي تخضع لمنطق الإدارة ما يلي:
- نوع السلوك ومدى ارتباطه بغايات المنظمة ومتطلبات أداء المهام المسندة إلى الفرد.
 - جودة السلوك ومدى اقترابه من المواصفات والسمات المميزة لنوع الأداء الذي ترغبه الإدارة.
 - القيم والمفاهيم والأسس الأخلاقية والاجتماعية التي يستند إليها السلوك التنظيمي.
 - المعلومات عن العمل والمنظمة والإدارة والتي تسهم في تشكيل السلوك التنظيمي.

- أساليب التفكير والتحليل والمعايير التي يعتمد عليها أفراد المنظمة في اختيار المدركات والاتجاهات المتفاعلة في تشكيل أنماط السلوك التنظيمي الصادرة عنهم.
- ناتج السلوك من حيث كمية الأداء التي يتم إنجازها وما يترتب عليها من منتجات أو مخرجات.
- تكلفة السلوك متمثلة فيما تتكلف المنظمة في سبيل تمكين الفرد من مباشرة السلوك مقارنة بقيمة المخرجات أي العائد من السلوك.
- زمن السلوك متمثلاً في توقيت السلوك أي بدايته ونهايته، وكذا سرعة السلوك متمثلة في الوقت المستغرق في إنجاز نتائج السلوك مقارنة بالوقت المخطط أو المستهدف.
- الآثار الاجتماعية والحضارية الناشئة عن السلوك وتأثيراته على ثقافة المنظمة وعلاقات أعضائها بعضهم ببعض، والتأثير على عملاء المنظمة والمتعاملين معها.

أساليب تعديل السلوك

تتعدد الطرق والأساليب التي يمكن للإدارة استخدامها لتعديل السلوك التنظيمي بما يتفق والأهداف والغايات المحددة للمنظمة. وتخضع عملية اختيار مداخل التعامل مع السلوك التنظيمي بغرض تعديله وتطويره للمنطق الإداري الأساسي القائم على مقارنة التكلفة والعائد عند فحص البدائل المختلفة. والمعنى أن الإدارة تفحص البدائل المختلفة للتدخل من حيث إمكانية تطبيق كل بديل وتكلفته الكلية شاملة كل أنواع العبء النفسي والاجتماعي المصاحب للتطبيق، ومن ناحية أخرى تدرس الإدارة احتمال نجاح كل بديل في إحداث التغيير المستهدف في السلوك التنظيمي. وفي ضوء نتيجة المقارنة تتخذ الإدارة القرار باختيار آلية التدخل المناسبة في كل حالة.

وتتبلور الأساليب المتاحة للإدارة لتعديل السلوك التنظيمي في النوعيات الرئيسية التالية:

1. أساليب تتعامل مع المحددات الفردية للسلوك التنظيمي [الإدراك، الدوافع، الاتجاهات، الخبرات المكتسبة، وأسلوب الفرد في اتخاذ القرارات].

2. أساليب تتعامل مع المحددات الاجتماعية للسلوك التنظيمي[جماعات وفرق العمل، الجماعات والتكوينات الاجتماعية المختلفة التي يتعامل معها الفرد، القيم والمعتقدات والتقاليد والأعراف الاجتماعية الشائعة في المجتمع، تأثيرات الدور الاجتماعي للفرد، الوضع الطبقي للفرد واحتمالات الحركة الاجتماعية المتاحة ، النظم الاجتماعية السائدة..].

3. أساليب تتعامل مع المحددات الحضارية للسلوك التنظيمي [الثقافة العامة، القيم والأعراف التراثية، الموروث التراثي العام للمجتمع، المستوى التقني العام في المجتمع، الرصيد الحضاري العام متمثلاً في مستوى العمارة والفنون والآداب الموروثة....].

بعض القضايا الأساسية في إدارة السلوك التنظيمي

تواجه الإدارة مجموعة من القضايا المهمة في تعاملها مع مشكلة تعديل وتغيير السلوك التنظيمي حتى يتوافق مع متطلباتها. وتتبلور تلك القضايا فيما يلي:

التعامل مع السلوك التنظيمي برؤية شاملة

تشير هذه القضية أهمية التعامل مع السلوك التنظيمي من منظور شامل يأخذ في الاعتبار عناصر ومحددات السلوك كلها في إطار متكامل . وتبدو أهمية هذه القضية من مظاهر الفشل والإحباط التي تعاني منها الإدارة حين تكتشف أن محاولاتها في تعديل السلوك التنظيمي لم تحقق النجاح المأمول رغم ضخامة الموارد المالية والجهود البشرية التي بذلت في

تصميم آليات التعديل السلوكي مثل برامج التدريب ونظم الحوافز المالية والمميزات العينية وغيرها. وقد يكون السبب في هذا الفشل أن تلك التدخلات تتعامل مع بعض محددات السلوك التنظيمي دون باقي المحددات، أو أنها تقتصر على معالجة أحد مظاهر السلوك دون الانتباه إلى تكامل وتداخل مظاهر السلوك جميعها في نظام متكامل ينبغي أخذه في الاعتبار عند التعامل مع أي جانب من جوانبه المختلفة.

إدماج إدارة السلوك التنظيمي في نظام إدارة الموارد البشرية

تشير هذه القضية إلى أهمية إدماج برامج إدارة السلوك التنظيمي في النظام المتكامل لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، والتنسيق مع التوجهات الإستراتيجية العامة للمنظمة. والهدف من لفت الانتباه إلى تلك القضية المحورية هو الحرص على التناغم والتناسق بين كافة آليات التعامل مع المورد البشري منذ اللحظة الأولى لاستقطابه واختياره للعمل في المنظمة مروراً بكافة المراحل والإجراءات التي يتعامل فيها الفرد مع نظام إدارة الموارد البشرية. والقصد هو تعظيم الوقع المستهدف إحداثه من خلال آليات تعديل السلوك وتحقيق التكامل بينها وبين التدخلات الأخرى التي تتضمنها عادة نظم إدارة الموارد البشرية مثل أساليب تقويم الأداء Performance Evaluation وتخطيط الاحتياجات التدريبية ونظم الترقية وتعديل الرواتب ونظم الحوافز والمميزات المالية والعينية وتخطيط المسار الوظيفي .

إدارة السلوك التنظيمي جزء في النظم التنظيمي الشامل

تناقش هذه القضية إدماج برامج إدارة السلوك التنظيمي - وهو ما يعبر عن أداء الموارد البشرية- في المنظومة الشاملة لتطوير الأداء وإعادة الهيكلة التنظيمية باعتباره أحد عناصر الأداء في المنظمة الذي يتكامل مع أداء عناصر المنظمة الأخرى حتى يتحقق الإنجاز الكلي لما تحققه المنظمة من منتجات. فلأداء البشري يكمله التقنيات المستخدمة في المنظمة،

ويسانده الآلات والمعدات والتجهيزات المتاحة، كما يتأثر هذا الأداء البشري بنمط التنظيم الهيكلي وطرق الاتصالات ونظم اتخاذ القرارات، الأمر الذي يجعل الترابط محتملاً وضرورياً بين برامج وتوجهات تعديل السلوك التنظيمي وخطط وتوجهات التطوير التنظيمي الشامل.

استثمار البعد الثقافي الاجتماعي لتعديل السلوك التنظيمي

تشير الاختلافات الثقافية بين أعضاء المنظمات والتأثيرات الاجتماعية في أنماط سلوكهم التنظيمي أهمية استثمار البعد الثقافي والاجتماعي في برامج تعديل السلوك. إذ من الواضح أن استقبال الأفراد لدعاوى تعديل السلوك سيكون أكبر وأسرع إذا كان السلوك المستهدف يتوافق مع معطيائهم الثقافية والاجتماعية، وعلى العكس ستكون مقاومة السلوك الجديد أعلى وأشد حال ما تعارض مع بعض موروثهم الثقافي وتركيبهم الاجتماعي. وتبدو أهمية هذه القضية حين تتعامل الإدارة مع نوعيات مختلفة من العاملين ينتمون إلى جنسيات وأصول عرقية مختلف تعكس ثقافات وتركيبات اجتماعية متنافرة كما هو الحال في كثير من المنظمات في دول الخليج العربي التي تعتمد على العمالة الوافدة من دول مختلفة، وتجد هيكل الموارد البشرية في أي منظمة يتشكل في المتوسط من عشرات الجنسيات. وفي هذه الحالات تصبح قضية تعديل السلوك هي في الأساس مهمة ثقافية اجتماعية.

أهمية إشراك الأفراد في برامج تعديل السلوك

إن تعديل السلوك لا يفرض على الإنسان، ولكن يمكن إقناعه وتدريبه على النمط السلوكي المستهدف حال إشراكه في قضية التعديل واعتباره طرفاً ذا مصلحة في إحداث التعديل. ويعتمد هذا المنطق على أن الإنسان في الأساس هو طاقة فكرية وذهنية يستخدمها بدرجات مختلفة في بحث ما يصادفه من مشكلات أو يعرض عليه من مزايا كي يفاضل بينها ويختار منها ما يراه الأصلح. وبذلك تتمحور قضية تعديل السلوك في كسب ثقة

أفراد المنظمة وإقناعهم بالمشاركة الجادة في بحث مشكلات انحراف السلوك لتنظيمي عن الأنماط المستهدفة والسعي لدفعهم لاكتشاف الأنماط السلوكية الأفضل والتحول إليها.

أخذ التطورات التقنية في الاعتبار

يتكامل السلوك التنظيمي مع المستوى التقني السائد في المنظمة ويعكس درجة استيعاب الأفراد للتقنيات ومدى إدراكهم لقدراتها ومتطلبات توظيفها في الأداء. وبذلك فإن محاولات تعديل السلوك التنظيمي لا يمكن أن تفترض ثبات المستوى التقني في المنظمة، بل لا بد من تصور التطورات التقنية المتوقعة وإدماج تأثيراتها ومتطلباتها المحتملة في برامج تعديل السلوك التنظيمي. ولا شك أن التطورات التقنية المعاصرة- والمتمثلة بدرجة واضحة في تقنيات الحاسب الآلي، البيولوجيا الحيوية، الهندسة الوراثية، تقنية المعلومات، الإنترنت، الإنترنت، التجارة الإلكترونية، تقنية الاتصالات، الفضائيات- كان لها تأثيراتها الواضحة على أنماط السلوك التنظيمي وقدرات الموارد البشرية في كثير من المنظمات. وقد استثمرت منظمات كثيرة تلك التقنيات لتعديل السلوك التنظيمي وتطويره بما يتناسب والعصر التقني الذي نعيشه، ومن ثم ينبغي التنبه باستمرار إلى التطورات التقنية المحتملة وأخذها في الاعتبار حين تخطيط برامج التعديل السلوك التنظيمي.

نتائج السلوك التنظيمي المتوافق مع أهداف الإدارة

في حالة نجاح برامج إدارة السلوك التنظيمي وتحقيق توافقه مع متطلبات المنظمات، تتوقع الإدارة الحصول على النتائج التالية:

1. تحسين الإنتاجية و رفع كفاءة الأداء طبقا للمواصفات .
2. تحسين جودة العمليات والمنتجات وحسن استخدام وسائل الإنتاج، وتخفيض أو منع العيوب و الأخطاء.

3. تخفيض تكاليف الإنتاج، وترشيد تكلفة الصيانة والإصلاح وتخفيض معدلات إعادة تشغيل المنتجات المعيبة.
4. تطوير المنتجات وتنويع مجالات استخدامها وتخفيض تكلفة تشغيلها و صيانتها بواسطة المستخدمين [العملاء].
5. تزايد معدلات ابتكار منتجات جديدة وتطوير وسائل الإنتاج والتوزيع.
6. بناء و تنمية القدرات التنافسية.

الفصل التاسع

تقنيات إدارة السلوك التنظيمي

مقدمة

تعتمد عمليات إدارة السلوك التنظيمي على منطق علمي متكامل يحاكي منهجية الإدارة الإستراتيجية ويستخدم أدواتها وتقنياتها. والأصل في الإدارة الإستراتيجية للسلوك التنظيمي هو تحقيق أهداف معينة تتمثل في دفع أعضاء المنظمة للالتزام أنماط من السلوك التنظيمي تحقق للمنظمة أهدافها وتصل بها إلى غاياتها. ومن أجل تحقيق هذه الغاية تضع الإدارة خطاً لتوجيه السلوك التنظيمي في ضوء رؤية واضحة للظروف المحيطة ورصد للفرص المساعدة على تحقق السلوك المستهدف والمهددات والمخاطر التي قد تعوق أعضاء المنظمة من التصرف وفق ما تريد الإدارة. ثم تنطلق منهجية إدارة السلوك التنظيمي لوضع الأدوات المساندة للأفراد لاكتساب السلوك المستهدف وتيسير سلوكه بالنسبة لهم، ثم متابعة تصرفاتهم الفعلية ورصد الانحرافات عن السلوك المخطط وفحص أسبابها، ثم وضع برامج تصحيح السلوك وتعديله بالقضاء على أسباب الفجوة السلوكية.

ونود الإشارة إلى أننا نستخدم هنا نفس المنطق والمنهجية السابق طرحها في كتابنا " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية"²¹⁶ تحت عنوان " إدارة الأداء"، والفارق الرئيسي أن إدارة السلوك التنظيمي تركز على العوامل والمحددات والعمليات المنشأة للسلوك من إدراك ودوافع وتعلم واتجاهات واتخاذ قرارات ومحاولة الإدارة تعديلها بما يؤدي إلى تحويل الفرد إلى نمط مخالف للسلوك يتوافق مع متطلباتها. من ناحية أخرى كان التركيز في " إدارة الأداء" على تصميم العمل وظروف الأداء بطريقة منسقة ومحاولة توفير مهارات وقدرات الفرد لتناسب مع متطلبات تنفيذ العمل بالطريقة

²¹⁶ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة،

التي تم تخطيطها. ولا شك أن المفهومين يتلاقيان في عنصر مشترك مهم وهو الإنسان ذاته.

وسوف نعرض في هذا الفصل لتلك العمليات المتشابكة وبيان الأدوات المستخدمة في تنفيذها.

المنطق الأساسي في إدارة السلوك التنظيمي

تقوم فكرة إدارة السلوك التنظيمي على منطق بسيط هو أن السلوك المحقق لأغراض المنظمة وغاياتها يتطلب توفر العناصر التالية:

1. تصميم العمل job بطريقة علمية سليمة يحدد نمط السلوك المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة حين تمام التنفيذ.

2. توفير المستلزمات المادية والتقنية من مواد، معدات، معلومات، وغير ذلك من موارد يحتاجها أعضاء المنظمة ليتمكنوا من ممارسة السلوك المستهدف بكفاءة.

3. تهيئة الظروف المحيطة في مكان العمل بما يتوافق ومتطلبات مباشرة السلوك التنظيمي المستهدف.

4. الاختيار الموضوعي السليم لأعضاء المنظمة من بين المؤهلين لمباشرة السلوك المستهدف وفق المواصفات المحددة، وإعدادهم وتدريبهم على طرق السلوك الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن نمط السلوك المرغوب وأهدافه ومواصفاته وشروط قبوله ومعايير تقييم النتائج.

5. متابعة السلوك الفعلي وملاحظة ما يقوم به الفرد [أو الأفراد] أثناء العمل، وتزويده بالمعلومات المتجددة والمساندة بما يساعده على تصحيح مسار التنفيذ وتخطي ما قد يصادفه من عقبات.

6. رصد النتائج التي يسفر عنها السلوك الفعلي وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض عضو المنظمة بحسب جودة سلوكه ومدى اقترابه من السلوك المستهدف.

عناصر إدارة السلوك التنظيمي

بناء على المنطق السابق، تتكون إدارة السلوك التنظيمي من عدة عمليات متشابكة ومتكاملة تهدف إلى ضمان وصول الأفراد إلى أنماط السلوك المستهدفة وبما يحقق غايات المنظمة ذاتها. وتضم إدارة السلوك التنظيمي عمليات تخطيط السلوك التنظيمي، توجيه السلوك التنظيمي، تشخيص السلوك التنظيمي، تحسين السلوك التنظيمي، وتطوير السلوك التنظيمي.

وتتوجه إدارة السلوك التنظيمي من خلال السيطرة على سلوك الموارد البشرية إلى السيطرة بالتالي على سلوك جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط. فالفرد الذي يؤدي عملاً معيناً يستخدم فيه موارد مادية، مالية، تقنية، ومعلوماتية وغيرها سوف يطبق الأساليب والمعايير المعتمدة في خطة السلوك التنظيمي بما يضمن الاستخدام الأمثل لتلك الموارد المساعدة. ولعلنا نضيف هنا أن مسألة مهمة تقلق الإدارة عادة هي الإسراف في استخدام الخامات غالية الثمن في أثناء العمليات الإنتاجية، ولذا تصبح إدارة السلوك التنظيمي هي العلاج لمثل تلك المشكلة حيث توضح للعامل كيف يتعامل مع الخامات وبأي معدلات، ثم يحاسب عن نتائج سلوكه ومدى التزامه بخطة السلوك التنظيمي المقررة. وينطبق نفس المنطق على تعامل الفرد [أو الأفراد] مع الموارد الأخرى التي توفرها الإدارة لتمكينه من تحقيق النتائج التي كلف بالوصول إليها.

مشكلة التقنية في إدارة السلوك التنظيمي

تمثل التقنية محوراً مهماً في السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة نتيجة اشتباكها في الكثير من العمليات التنفيذية لمختلف الأعمال، ومن ثم يصبح تصميم السلوك التنظيمي متأثراً بالاختيار الصحيح للتقنيات المناسبة وإدماج تلك التقنيات في خطة السلوك التنظيمي بما يسمح للفرد [أو الأفراد] القائم بالعمل باستيعابها وتفعيلها على وجهها الصحيح.

وبالتالي تتكامل مفاهيم إدارة التقنية Technology Management مع إدارة السلوك التنظيمي ، ويكون تصميم السلوك المستهدف مرتبطاً بنوع ومستوى التقنية المتاحة للمنظمة، كما يكون أحد أهم أبعاد تحسين وتطوير السلوك التنظيمي هو تحديث التقنيات. ومن أهم المسائل التي تواجه مصمم السلوك التنظيمي هو إحداث التوافق بين متطلبات التقنية وبين قدرات ومهارات الأفراد المتاحين وضرورة اختيار التقنية المناسبة **Appropriate Technology** ، وتضمن خطط السلوك التنظيمي جرعات مناسبة من التدريب والإعداد لتمكين القائم بالعمل من استيعاب التقنية والسيطرة عليها حتى يأتي السلوك التنظيمي متفقاً مع المواصفات وبالمعدلات المقررة. ويتم التوفيق بين اعتبارات إدارة التقنية ومتطلبات إدارة السلوك التنظيمي على النحو التالي:

1. تحديد الاحتياجات التقنية للعمل مع الأخذ في الاعتبار طبيعة الهيكل البشري المتاحة للمنظمة ومستوى القدرات والمهارات الحالية والآفاق التي يمكن أن تصل إليها بالتدريب والتنمية أو الإحلال. والمعنى ألا يتم اقتناء التقنية دون اعتبار إمكانيات تطوير السلوك التنظيمي للموارد البشرية التي سيعهد إليها تطبيق تلك التقنيات. وعلى سبيل المثال فإن شركات الطيران ووكالات السفر والسياحة أو الفنادق وغيرها من المنظمات التي أصبحت تعتمد تقنيات متطورة في أعمال الحجز وإدارة شئون العملاء تحتاج إلى توفيق متطلبات تلك التقنيات مع طاقات وإمكانيات الموارد البشرية المتاحة لها قبل الإقدام على استثمار مبالغ طائلة في اقتناء التقنيات كي تفاجأ بأن أعضاء المنظمة غير قادرين على استيعابها وإدماجها في أنماط سلوكهم الفعلي.

2. حصر التقنيات المتاحة بالمنظمة وتقييم درجة استيعابها والتزام أعضاء المنظمة بها، ومدى وضوحها في مظاهر السلوك التنظيمي المختلفة. إذ من اللافت للنظر أن كثيراً من الطاقات التقنية المتاحة لا

يتم استخدامها وتبقى عاطلة أو معطلة، والمثال الواضح على ذلك هو الكم الهائل من الحاسبات الآلية المتاحة لكثير من المنظمات في الدول النامية وهي غير مستغلة بالكامل بل نجد الكثير من أعضاء المنظمات يتجاهلون لها في سلوكهم الفعلي .

3. تقدير مدى الحاجة إلى تحسين التقنيات أو تطويرها أو تغييرها في ضوء مستويات السلوك التنظيمي وخطط تحسينه وتطويره. وكذا تقدير الفجوة التقنية التي تفصل المنظمة عن منافسيها، ودراسة التكلفة والعائد في حالة محاولة سد تلك الفجوة التقنية. وفي نفس الوقت تقدير التطوير المطلوب في أنماط السلوك التنظيمي وهيكل الموارد البشرية المرغوب كي يتحقق التناسق والتوافق بين متطلبات التقنية والقدرات السلوكية للعاملين بالمنظمة.

4. تشكيل الحزمة التقنية المتكاملة والمتناسقة مع قدرات واحتمالات تطوير السلوك التنظيمي في المنظمة، والتأكد من تفعيلها وصيانتها وتحديثها في تناغم مع تطور القدرات السلوكية للمورد البشري بها.

مزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي

يحقق نظام إدارة السلوك التنظيمي حال تطبيقه بدقة وفعالية مجموعة من المزايا تسمح بتكوين قدرة تنافسية للمنظمة في مواجهة المنافسين. وتتبلور أهم تلك المزايا فيما يلي:

مزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي للعضء المنظمة	مزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي للمنظمة
توضيح المعدلات المطلوبة وشفاية معايير التقييم والمحاسبة عن السلوك التنظيمي.	تنسيق الأهداف وتوجيه السلوك التنظيمي في الاتجاه الصحيح.
إتاحة الفرص للمشاركة في تخطيط السلوك التنظيمي وإبداء الرأي في اتجاهات التطوير.	آلية مهمة لتخطيط السلوك التنظيمي ومتابعته والكشف عن معوقاته وسلبياته.
تنمية التعاون بينهم وتوثيق روح الفريق لضمان تحقيق الأهداف المشتركة.	آلية مهمة لتوفير معلومات لتحسين السلوك التنظيمي وتطويره، وتجنب تكرار عيوب السلوك التنظيمي.
توفير معلومات متجددة وصحيحة عن مستويات السلوك التنظيمي وتقدير الإدارة لها، وإتاحة الفرصة لمناقشة مشكلات العمل مع المسؤولين.	أساس موضوعي لاتخاذ قرارات الاستثمار في التقنيات أو تعديل أوضاع أعضاء المنظمة.
العدالة في توزيع الحوافز والمكافآت على أساس نتائج السلوك التنظيمي.	توفير النفقات بمنع الإسراف والفاقد في الخامات والوقت.

مظاهر الصعوبة في إدارة السلوك التنظيمي

من تحليل مزايا إدارة السلوك التنظيمي يتضح أنه نظام يعاكس المنطق الإداري التقليدي الذي يركز على الاستزادة من المدخلات من موارد مالية وبشرية ومادية تقنية، إذ ينطلق في تخطيط السلوك التنظيمي ابتداء من المخرجات أي الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها. كذلك تبدأ إدارة السلوك التنظيمي من تقدير واقعي للإمكانيات والفرص المتاحة بهدف استثمارها وتفعيلها، ولا تركز إلى الانحصار في إطار القيود والمحددات التي قد تقف أمامها الإدارة التقليدية مكتوفة الأيدي. كما رأينا أن إدارة السلوك التنظيمي تتبنى فكر متقدم يعتمد إلى إدماج التقنيات في صلب عملية تصميم العمل وتخطيط السلوك التنظيمي.

وعلى الرغم من تلك المميزات إلا أن تطبيق نظم إدارة السلوك التنظيمي تعترضها صعوبات متعددة، يعود بعضها إلى طبيعة النظام ذاته ومتطلباته التي تخالف ما درجت عليه المنظمات التقليدية وتفرض عليها أعباء لم تمارسها من قبل، والبعض الآخر من الصعوبات يتعلق بإدراك الإدارة و أعضاء المنظمة للنظام ومدى استيعابهم لمفاهيمه وأهدافه. وتتلور أهم تلك الصعوبات فيما يلي:

الصعوبة الأولى

تنشأ الصعوبة الأولى في تطبيق نظام إدارة السلوك التنظيمي من كونها تتعلق بالعامل البشري واحتمالات الخلاف في الاتجاهات والرغبات والإدراك بين الرؤساء والمرؤوسين - وبين بعضهم البعض -، فالسلوك البشري ظاهرة معقدة قد لا تخضع لمنطق التخطيط والتوجيه والسيطرة لنفس القدر الذي تمارسه الإدارة مثلاً في إدارة الموارد المادية. ويصبح التحدي الحقيقي هو إيجاد صيغة من التفاهم المشترك بين الإدارة و أعضاء المنظمة تجعل تخطيط السلوك التنظيمي وإدارته من الأمور المقبولة في ثقافة المنظمة. ولعل هذا هو الفارق الأساسي في ثقافة

المنظمات اليابانية التي نجحت تماماً في إقناع أعضاء المنظمة بأن تخطيط السلوك التنظيمي ليس فقط أمراً مطلوباً ومهمة رئيسية لإدارة المنظمة، بل إن الانصياع لخطط السلوك التنظيمي والالتزام بها هو واجب مقدس على كل عامل.

الصعوبة الثانية

الصعوبة الثانية في تصميم وتنفيذ نظم إدارة السلوك التنظيمي هي أهمية التنسيق المستمر والتوازن بين مكونات النظام الأساسية: أهداف النظام، معايير النظام، وإجراءات النظام بمعنى ألا تستغرق الإجراءات جل اهتمام الإدارة مثلاً وتتجاهل الأهداف التي كانت وراء إدخال النظام، كما أن التنفيذ الصحيح لفكرة إدارة السلوك التنظيمي يتطلب التناغم المستمر بين الأهداف ومعايير تقييم نتائج السلوك التنظيمي . وتبدو خطورة هذه الصعوبة حين نتدارس مثلاً محاولات الإدارة في كثير من المنظمات فرض أشكال من التطوير على السلوك التنظيمي مثل برامج تحسين الجودة أو خفض الإسراف في استخدام الخامات والموارد، ففي كثير من تلك المحاولات لا تحقق الإدارة النجاح المأمول نظراً لتركيزها على إجراءات تطوير السلوك مثل ضرورة الالتزام بخطوات معينة في الأداء أو ارتداء ملابس خاصة أو استخدام معدات معينة، ولكنها تفشل في توضيح الغرض من تلك الإجراءات ومن ثم لا يتضح للعاملين الأهداف الحقيقية لتطوير السلوك ويروه فقط على أنه محاولة للسيطرة عليهم وإخضاعهم لما تريده الإدارة، ومن ثم نراهم يعارضون تلك التوجيهات وينصرفون عنها.

الصعوبة الثالثة

والصعوبة الثالثة في نظم إدارة السلوك التنظيمي هي التناقض الطبيعي بين متطلبات العمل ومتطلبات العامل الذي يؤدي العمل. فالأداء المتميز للعمل يتطلب أن يمارس العاملون أنماطاً من السلوك تركز على كمية الأداء وسرعته ومستوى جودته والتزام حرفية التقنية المطبقة. أما

متطلبات الإنسان العامل فإنها تتجه عادة إلى أنماط للسلوك التنظيمي المريح الذي يحرره من الضغوط ويتجاوز عن الأخطاء والهفات التي يراها العامل بسيطة أو غير مؤثرة في جودة العمل، ثم في النهاية يريد العامل عادة ثباتاً نسبياً في توقعات الإدارة منه. بمعنى آخر، فإن النمط السلوكي المفضل للإدارة يتسم بالحركية والتغيير والمرونة لمقابلة تطورات ظروف العمل ومتطلبات السوق وتنوع رغبات العملاء، بينما يميل الأفراد عادة إلى أنماط السلوك التي تتسم بالثبات النسبي والاستقرار.

أسباب التردد في تطبيق إدارة السلوك التنظيمي

يتردد كثير من المديرين في الأخذ بأسلوب إدارة السلوك التنظيمي رغم إدراكهم لمزاياه، ويرجع ذلك التردد إلى الأسباب التالية:

1. الرغبة في التحرر وعدم الالتزام بأسلوب محدد ونظام معتمد في التعامل مع المرؤوسين.
2. الشعور بزيادة الأعباء التي يفرضها نظام إدارة السلوك التنظيمي من حيث الالتزام بإعداد خطط السلوك التنظيمي ومتابعة تنفيذها، والمسئولية عما قد يصادفها من عقبات.
3. السعي إلى تفادي المواقف التي يضطر فيها المدير إلى المناقشة والجدل مع المرؤوسين لإثبات صحة تقييمه لمستوى سلوكهم.
4. الميل إلى التخفف من القيود التي يفرضها النظام على حرية ووقت المدير.

من جانب آخر، يثير العاملون أيضاً اعتراضات ضد محاولات إدارة السلوك التنظيمي حيث يتصورون أن الإدارة تهتم بالعمل أكثر من اهتمامها بهم كبشر وأنهم سيصيرون مثل الآلات تستخدمها الإدارة لتحقيق أغراضها دون النظر إلى احتياجاتهم النفسية وظروفهم الاجتماعية. كما أنهم لا يطبقون التعامل بمنطق المعايير الجامدة والتقيد بأنماط سلوكية جاهزة ومحددة

مسبقاً من جانب الإدارة، ويتصورونها مقيدة لحرياتهم ومكبلة لإبداعاتهم وقدراتهم الذهنية والفكرية.

أسس نجاح نظم إدارة السلوك التنظيمي

تنجح الإدارة المتفهمة لمزايا نظام إدارة السلوك التنظيمي في توضيح أبعاده وأهدافه لكل من المديرين و أعضاء المنظمة على السواء باعتباره نظام مفيد للطرفين وفق المنطق التالي:

1. أن إدارة السلوك التنظيمي نظام يساعد الأفراد على تجويد العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية من خلال تحقيقهم لأهداف المنظمة وأنه ليس مجرد نظام للحصول منهم على أكبر إنتاج حيث أن مصدر كل ما يعود على أعضاء المنظمة من مزايا ومنافع هو ما تحققه المنظمة من أرباح وإنجازات.

2. توضيح أهمية النظام في كونه فرصة لتنمية قدرات ومهارات الإنسان وإكسابه خبرات وطاقات فكرية وذهنية ومعرفية أكثر من كونه نظام لتقييد سلوكهم ومحاسبتهم ومساءلتهم.

3. أن تخطيط وإدارة السلوك التنظيمي أمر يخضع له العاملون وأعضاء فريق الإدارة وليس وقفاً فقط على أعضاء المنظمة من غير أصحاب السلطة الإدارية، فالكل أعضاء في منظمة واحدة يسري عليهم جميعاً قواعد إدارة السلوك التنظيمي ضماناً لتناسق جهودهم وتفادي ما قد ينشأ من تناقضات ومصادمات حال اختلاف أنماط السلوك الصادرة عنهم.

4. توضيح الدور الإيجابي الذي يقوم به أعضاء المنظمة في تصميم النظام وتفعيله، فهم شركاء في التخطيط والتنفيذ والتقويم وليسوا مجرد أدوات تحركها الإدارة حسب ما تريد، ومن ثم تأكيد أن إدارة السلوك التنظيمي هي مشاركة بين الإدارة و أعضاء المنظمة وأن ما ينشأ عنها من تحسين في أنماط السلوك هو لمصلحة الطرفين، وأن المكافأة على

السلوك التنظيمي المتميز هي هدف النظام وليس العقاب على السلوك التنظيمي المخالف للمواصفات.

مقومات إدارة السلوك التنظيمي

تبينت المنظمات التي أدخلت نظم إدارة السلوك التنظيمي ضمن محاولاتها للتطوير والتحديث أهمية الأسس التالية:

1. وجود نظام للتخطيط الإستراتيجي يكون المصدر الذي تستمد منه أهداف السلوك التنظيمي في مختلف مجالات النشاط.
2. العناية بتوصيل معايير السلوك التنظيمي المستهدف لأعضاء المنظمة بوضوح..
3. تأكيد مشاركة أعضاء المنظمة في مناقشة مستويات السلوك التنظيمي المستهدف والاتفاق عليها.
4. وضوح أساليب تحري أسباب السلوك التنظيمي الضعيف وطرق معالجته.
5. وضوح آليات نظام إدارة السلوك التنظيمي وترشيد الوقت المستغرق في الإجراءات.
6. استكمال المقومات التنظيمية للنظام وضرورة استناده إلى نظام معلومات فعال، وتوفر نظام مرن لإعادة هندسة العمليات وتطوير السلوك التنظيمي بناء على ذلك.
7. إدارة فعالة للموارد البشرية الإستراتيجية تطبق مفاهيمها الحديثة وفي مقدمتها نظام فعال للحوافز يرتبط بنتائج السلوك التنظيمي.

إدارة السلوك التنظيمي نظام مفتوح

يمكن التعبير عن فكرة إدارة السلوك التنظيمي في كونها تتخذ شكل النظام المفتوح الذي يتكون من مدخلات بشرية وتقنية ومادية تمثل الموارد التي تستخدم في تحقيق السلوك التنظيمي، ومجموعة من العمليات المترابطة تؤثر كل منها في العمليات الأخرى وتتأثر بها، ونتيجة تفاعل العمليات

واستخدامها للموارد يحقق النظام نتائج وأهداف محددة التي يعبر عنها بالمرجات. وتتكامل هذه المدخلات والعمليات والمخرجات جميعاً فيما بينها وتتفاعل كنظام متكامل مع البيئة المحيطة. ومن ثم يتكون نظام إدارة السلوك التنظيمي - شأنه شأن جميع النظم - من العناصر الرئيسية الثلاث، المدخلات وهي الموارد والمستلزمات التي يحتاجها النظام مثل الخامات والمواد الأولية والقوى المحركة وطاقات البشر وخبراتهم، والعمليات وهي الأنشطة والإجراءات التي تبذل باستخدام الموارد، والمخرجات وهي النتائج التي يحققها النظام من تشغيل العمليات واستهلاك الموارد.

ويفيد تطبيق مفهوم النظم في حالة إدارة السلوك التنظيمي حيث يؤدي إلى إبراز خاصية التكامل والتفاعل بين عناصر إدارة السلوك التنظيمي من تخطيط وتوجيه وتشخيص وتقييم، وتأكيد التكامل والتوازن داخل كل عنصر من تلك العناصر في ذاته، وبيان الترابط بين إدارة السلوك التنظيمي وبين مجمل الظروف المحيطة في بيئة المنظمة وفي المناخ الخارجي، الأمر الذي يوضح تأثير السلوك التنظيمي بالمتغيرات الخارجية وارتباطه بالظروف المحيطة. كذلك يفيد مفهوم النظام في توضيح أن فعالية إدارة السلوك التنظيمي هي محصلة كفاءة كل عناصر النظام وليست نتيجة لبعض هذه العناصر دون غيرها.

وبذلك تبدو أهمية إحداث التكامل بين عناصر السلوك التنظيمي المادية والتقنية والبشرية لضمان توازن نظام السلوك التنظيمي وتحقيقه لغاياته، إذ أن افتقاد هذا التكامل يترتب عليه تبديد الموارد وإهدار الجهد كما في حالة شراء تقنيات عالية متقدمة لا يستطيع أعضاء المنظمة استيعابها فتظل معطلة، أو استخدام خامات ومواد أولية رديئة تؤدي إلى إتلاف الأجهزة الدقيقة التي يتم تشغيل تلك الخامات عليها.

من جانب آخر، يفيد مفهوم النظام في إدراك العلاقة الوثيقة بين حركة السلوك التنظيمي وتوجهاته وفعاليته وبين الظروف المحيطة في مناخ العمل بحيث يترتب على تغير تلك الظروف ضرورة تعديل السلوك التنظيمي سواء من حيث أهدافه أو أساليبه أو معدلاته بما يتوافق والأوضاع الجديدة في المناخ. ومن الأمثلة المهمة في هذا المجال تدارس الأثر الذي يحدثه ظهور بعض المتغيرات الجديدة في مناخ العمل مثل دخول منافس جديد إلى السوق مستخدماً أساليب تسويق هجومية من أجل انتزاع مكانة مهمة في السوق، في تلك الحالة لا يستقيم أن تستمر خطط وبرامج ومعايير السلوك التنظيمي على حالها دون تغيير في المنظمات القائمة والتي يهددها هذا المنافس الجديد، وإنما تسارع الإدارة إلى تطوير السلوك التنظيمي وتحسينه بغرض طرح منتجات وخدمات أفضل مما يقدمه المنافس الجديد.

من جانب آخر، فإن النظر إلى إدارة السلوك التنظيمي باعتبارها نظام مفتوح يبرز أهمية وجود النظام ومكوناته في حالة من التوازن أي التوافق الذاتي فيما بينها من ناحية، والتوازن مع الظروف والأوضاع في المناخ المحيط من ناحية أخرى. والمفهوم أن " التوازن " Equilibrium هو صفة أساسية في النظم تتيح لها استثمار وتوظيف عناصرها بكفاءة لتحقيق المخرجات المناسبة. ومن صفات النظم المفتوحة والتي تتعامل وتتفاعل مع البيئة المحيطة أنها تسعى إلى استعادة توازنها حين تستشعر اختلال التوازن بسبب ما يطرأ في البيئة من متغيرات أو ما يصيب أجزاءها الداخلية من مشكلات. ومن المفهوم أن اختلال التوازن ثم استعادته من الأمور الطبيعية في النظم، ولكن استمرار حالات عدم التوازن وتكرار حدوثها نتيجة ذات الأسباب، أو افتقاد قدرة النظام على استعادة توازنه تعتبر أوضاعاً غير طبيعية وتثير مشكلات قد تستدعي إعادة تصميم النظام كلية.

وإدارة السلوك التنظيمي باعتبارها نظام مفتوح تعني أنها تتكون من أجزاء متفاعلة ومعتمدة بعضها على بعض، كما أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة تتأثر بها وتؤثر فيها، فإنها بذلك تتطلب مجموعة مهمة من التوازنات الواجب المحافظة عليها حتى يستقيم السلوك التنظيمي وتحقق نتائج المرجوة. والتوازنات المطلوبة في نظام إدارة السلوك التنظيمي من نوعين:

النوع الأول: النوازن الداخلي

أي التوازن بين المدخلات والعمليات والمخرجات في النظام، وكذلك التوازن بين أنواع المدخلات ذاتها، وبين العمليات المختلفة، وبين المخرجات.

النوع الثاني: النوازن الخارجي

بمعنى التكيف والتعادل مع متطلبات البيئة المحيطة ومتغيراتها، سواء كانت البيئة التنظيمية والتقنية داخل المنظمة، أو البيئة الخارجية في المجتمع الذي تتواجد به المنظمة. ويقصد بالتوازن - بنوعيه الداخلي والخارجي - الترابط والتكامل، لتصبح عمليات السلوك التنظيمي Behavioral Processes متناسقة ومتناغمة مع الموارد الداخلة إليها في نظام السلوك التنظيمي، وكذلك تتناغم عمليات السلوك التنظيمي مع المخرجات التي تنتهي إليها، ومن ثم تتناغم أجزاء نظام السلوك التنظيمي الثلاث [المدخلات، العمليات، المخرجات] مع بيئة النظام ذاتها أي المناخ المحيط.

أهمية التوازن	مجال التوازن
افتقاد هذا التوازن يؤدي إلى ظهور الطاقات العاطلة، أو الإسراف في استخدام الموارد دون تحقيق مخرجات.	توازن السلوك التنظيمي مع بيئة العمل الداخلية.
يضمن هذا التوازن وصول جماعة العمل في وقت واحد إلى النتائج المرجوة على نفس مستوى الجودة.	توازن السلوك التنظيمي بين الأفراد في مجموعة العمل الواحدة.
يضمن هذا التوازن تكامل الأنشطة بين قطاعات المنظمة، وتفادي ظاهرة نقاط الاختناق حين تتخلف بعض العمليات أو تختل جودتها.	توازن سلوك مجموعات العمل المتكاملة.
يحقق هذا التوازن الشرط الأساسي في كفاءة السلوك التنظيمي حيث يقبل الفرد على العمل الذي يحبه وتتوفر له القدرة على تنفيذه.	التوازن بين مهارات ورغبات أعضاء المنظمة.
يحقق هذا التوازن استقرار مستويات الإنتاجية وتفادي الطفرات أو الانهيارات التي تنشأ معها الخسائر أو العجز عن مواكبة احتياجات السوق.	توازن السلوك التنظيمي بين الفترات الزمنية المختلفة.
يمثل السلوك التنظيمي حلقة في سلسلة القيمة Value Chain التي يجب أن تتماسك وتتناسق حلقاتها حتى يتحقق الإنتاج المخطط.	توازن السلوك التنظيمي مع عناصر المنظمة التنظيمية والمادية والتقنية.
يحقق هذا التوازن الرضا النفسي لأعضاء المنظمة إذ يتكافأ ما يحصلون عليه مع المستوى الحقيقي للجهود المبذولة.	توازن السلوك التنظيمي مع نظم التقييم والحوافز.

وبذلك تتأكد الصفة الأساسية والجوهرية في نظام إدارة السلوك التنظيمي وهي التكامل بحيث تكون الإدارة على بيئة من أن الوصول إلى نتائج السلوك التنظيمي المستهدفة لا يتحقق إلا بتطبيق نظام إدارة السلوك التنظيمي بجميع عناصره ويتم تجنب الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تأخذ بعض عناصر النظام مثل عملية تقويم السلوك التنظيمي دون تطبيق عمليات تخطيط وتوجيه وتشخيص السلوك التنظيمي، أو ما يحدث في كثير من المنظمات حين تقتصر على تطبيق آلية وحيدة لتخطيط السلوك التنظيمي مثل " وصف الوظائف " دون استكمال باقي عناصر ومقومات النظام التي تضمن تفعيل تلك الأوصاف واتخاذها أساساً لتوجيه السلوك الفعلي.

عناصر نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتشكل نظام إدارة السلوك التنظيمي من عناصر ثلاثة رئيسية هي المدخلات أي المعلومات الرئيسية التي يبدأ منها النظام حركته، والعمليات وهي أنشطة تشغيل وتحويل المدخلات للوصول إلى العنصر الثالث وهو المخرجات أو النتائج المستهدفة من النظام. وتتواجد تلك العناصر الثلاثة في إطار المناخ المحيط الذي يضم كل ما يحيط بالنظام من متغيرات ومؤثرات تقنية وتنظيمية وإدارية وبذلك يعتبر العنصر الرابع للنظام.

مدخلات نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتجه نظام إدارة السلوك التنظيمي إلى تأليف منظومة متناغمة من ثلاثة عناصر رئيسية هي " السلوك " المطلوب و "الفرد" [أو الأفراد] المطالب بالسلوك، وذلك في إطار " منظمة " معينة. ومن ثم تشمل المدخلات التي يبني عليها نظام إدارة السلوك التنظيمي هذه المنظومة المتناغمة المعلومات الوافية عن هذه العناصر الثلاثة. ونبين فيما يلي أهم تلك المعلومات:

خصائص السلوك	خصائص الفرد	خصائص المنظمة
مفردات وأبعاد السلوك المطلوب .	الصفات الشخصية والتكوين النفسي والاجتماعي.	طبيعة نشاط المنظمة وأهدافها.
الظروف النفسية والاجتماعية المصاحبة للسلوك.	التأهيل العلمي والتدريب.	فلسفة وسياسات الإدارة.
التقنيات المساندة للسلوك.	القدرات والمهارات السلوكية، القيادية، والتقنية.	طبيعة التنظيم الهيكلي وموقع العمل في التنظيم.
معايير السلوك المقبول من حيث الكمية، الوقت، التكلفة، الجودة	الأهداف والطموحات الشخصية.	أوضاع المنظمة المالية ومركزها التنافسي.
تأثير السلوك على أداء أعضاء المنظمة الآخرين.	الاستعداد المهني والرغبة في التقدم الوظيفي.	الأوضاع الاقتصادية العامة وتأثيراتها على المنظمة.
تأثير السلوك على عملاء المنظمة والمتعاملين معها.	الخبرات السابقة في أعمال ذات علاقة.	المستوى التقني السائد في المنظمة.

عمليات نظام إدارة السلوك التنظيمي

يشمل نظام إدارة السلوك التنظيمي مجموعة من العمليات المتكاملة والمتراصة تستهدف استثمار المعلومات المتاحة عن الأعمال والموارد البشرية والمنظمة [مدخلات النظام] في إعداد خطط السلوك التنظيمي وآليات توجيهه وتشخيصه ومتابعته وتقييمه، والغرض النهائي توفير آليات لتصحيح السلوك التنظيمي وتحسينه وتطويره، ثم تقدير وتعويض أعضاء المنظمة حسب نتائج التقويم.

العملية الأولى: تخطيط السلوك التنظيمي

تبدأ عمليات النظام بعملية أساسية هي تخطيط السلوك التنظيمي إذ هو نقطة البداية المنطقية والذي يعتمد على المشاركة الفاعلة بين الرئيس وأعضاء المنظمة المعنيين بالسلوك المستهدف للاتفاق على عناصر ومكونات السلوك أي ما يجب عليهم القيام به من واجبات ومهام تحقيقاً للأهداف أو النتائج المتوقعة. ويتضمن تخطيط السلوك التنظيمي الإجابة عن أسئلة مهمة ينبغي أن تكون واضحة تماماً لكل من طرفي العلاقة السلوكية [القائم بالسلوك ورئيسه المباشر] تتعلق بنوع السلوك التنظيمي، والسرعة الواجبة في مباشرته، فضلاً عن مستويات الجودة وحدود التكلفة المسموح بها. كما تحتاج عملية تخطيط السلوك التنظيمي إلى التعرف مسبقاً على مكان ممارسة السلوك موضع التخطيط، ومن هم الأطراف الأخرى ذوي العلاقة الذين يتعين أخذهم في الاعتبار.

تعريف تخطيط السلوك التنظيمي

تخطيط السلوك التنظيمي عملية تهدف إلى إرساء البنية الأساسية التي يقوم عليها السلوك التنظيمي الفعال، وهي تحديد أنماط السلوك وتوجهاته متناسبة مع متطلبات التنفيذ السليم والإيجابي لعمل محدد أو وظيفة بذاتها في المنظمة. ويأخذ تخطيط السلوك التنظيمي في الاعتبار خصائص العمل وتوصيفه وفقاً للتصميم التقني المناسب، وقدرات

وطاقات أعضاء المنظمة الذين يسند إليهم هذا النوع من الأعمال ، وكذلك مع اعتبار ظروف المنظمة وإمكانياتها والمناخ المحيط بها. وتتضمن مهام تخطيط السلوك التنظيمي ما يلي:

1. تحديد المهام والواجبات والمسئوليات التي ينبغي على الفرد [الأفراد] القيام بها خلال فترة زمنية محددة.

2. تحديد المساعدات اللازم توفيرها للفرد [الأفراد] سواء من جانب رئيسه أو من أطراف أخرى في المنظمة.

3. تحديد المجالات التي يشملها العمل والعلاقات مع أفراد أو مجموعات عمل آخرين.

4. توقع المشكلات والمعوقات التي يمكن أن تعطل السلوك التنظيمي وتقلل من الإنتاجية والفعالية عن المستويات المستهدفة.

5. تحديد النتائج Results القابلة للقياس التي ينبغي أن الوصول إليها من سلوك الأعمال المحددة.

6. تحديد أولويات المهام وتتابعها أو تزامنها في كل عمل، وتنسيق هذه الأولويات بين الأعمال المتكاملة أو ذات العلاقة حسب تقنيات السلوك التنظيمي المستخدمة.

7. تحديد مراحل العمل ومستويات التكلفة والجودة المستهدفة.

8. تحديد الصلاحيات الممنوحة للفرد.

وفي ضوء هذه المحددات يتم اختيار أنماط السلوك وتوجهاته التي يتوقع أن يباشرها الفرد حتى يأتي أدائه للمهام المكلف بها على المستوى المستهدف. وبذلك يوفر تخطيط السلوك التنظيمي أساساً موضوعياً يهيئ للمنظمة التطبيق الفعال لفكرة " الإدارة بالأهداف أو " الإدارة بالنتائج " وبناء درجة عالية من الفهم المشترك بين الفرد القائم بالعمل وبين رئيسه.

العملية الثانية: توجيه السلوك التنظيمي

ثم تنتقل إدارة السلوك التنظيمي إلى إعداد خطط وبرامج وآليات توجيه السلوك التنظيمي بمعنى اختيار السبل وأنماط القيادة والإشراف التي تحقق مساندة أعضاء المنظمة في مباشرة السلوك المستهدف، والتأكد من فهمهم لمطالبه كما حددتها الخطط المعتمدة، وتوفير الإشراف والمساعدة من جانب القادة والمشرفين لتمكينهم من مباشرته حسب المواصفات وبالمعدلات ومستويات الجودة المطلوبة، وإرشادهم لتجنب الأخطاء والسلبيات وتدارك المشكلات قبل وقوعها أو فور حدوثها حتى لا تتراكم تأثيراتها السالبة على المنظمة.

ويمثل توجيه السلوك التنظيمي عملية اتصال مستمرة بين الرئيس والقائم [القائمين] بالعمل لضمان توفر الظروف المساعدة على تحقيق السلوك التنظيمي حسب الخطة، ومواجهة تأثير المتغيرات الخارجية التي تقع في المناخ المحيط مثل التحولات السياسية والاقتصادية أو الطفرات التقنية، والمتغيرات العائدة إلى القائمين بالعمل أنفسهم حيث تتغير مستويات المهارة والقدرة ودرجة التحمس للعمل بين أعضاء المنظمة لأسباب مختلفة، كما قد يصيب الطاقات الإنتاجية بعض الأعطال أو التقادم. وفي جميع الأحوال تصبح الإدارة المعنية بالاطمئنان إلى استمرار ظروف التنفيذ ومعدلات السلوك التنظيمي وفق الخطط المعتمدة والكشف مبكراً عن اتجاهات الخلل فيها.

العناصر الأساسية في توجيه السلوك التنظيمي

عملية توجيه السلوك التنظيمي هي عملية معلوماتية اتصالية في المقام الأول تتضمن متابعة ورصد مستويات السلوك التنظيمي الفعلي والظروف المحيطة، وتزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة التي تساعد في إعادة توجيه السلوك التنظيمي في الاتجاهات الصحيحة، وتمكين المديرين والمشرفين من التدخل لمحاولة إعادة السلوك

التنظيمي إلى مساره المخطط. وتقع مسئوليات توجيه السلوك التنظيمي على عاتق القيادات الإدارية والتقنية على كافة المستويات وبحسب توزيع الأدوار والصلاحيات بينهم.

وتتضمن مهام توجيه السلوك التنظيمي ما يلي:

متابعة مستويات وظروف السلوك التنظيمي

وتتضمن هذه العملية المتابعة الفورية [الآنية] بقدر المستطاع لتقدم السلوك التنظيمي ومعدلات الإنجاز، والمقارنة أولاً بأول مع الخطط المعتمدة. كذلك تكون ملاحظة المناخ الداخلي للمنظمة وما يطرأ عليه من تحولات، ومراقبة الظروف الخارجية المحيطة بالمنظمة من الإجراءات المهمة في التعرف على احتمالات تحقق مستويات السلوك التنظيمي المستهدفة، والكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات. وكما يبدو فإن هذه المتابعة والملاحقة الآنية إنما تعتمد في المقام الأول على كفاءة نظم المعلومات ودقتها في رصد السلوك التنظيمي الفعلي وإنتاج المؤشرات الدالة على اتجاهها التطور واستنتاج المشكلات قبل وقوعها بطريقة الإنذار المبكر وهي ما يطلق عليه The Leading Indicators.

تزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المنجدة

تهتم إدارة السلوك التنظيمي بتزويد أعضاء المنظمة بالمعلومات المتجددة ليتمكنوا من التصرف والأداء حسب الخطة المستهدفة. وتعتبر عملية توجيه السلوك التنظيمي آلية مهمة يمكن من خلالها نقل الكثير من المعلومات والتوجيهات والإرشادات من الرؤساء والمشرفين إلى القائمين بتنفيذ الأعمال وذلك بغرض تحسين قدراتهم وتجنبهم احتمالات الخطأ أو البعد بهم عن مناطق المشكلات التي تهدد جودة السلوك التنظيمي وتقل فرص الوصول إلى النتائج المستهدفة. وتستخدم في توجيه السلوك التنظيمي آليات متعددة منها:

1. الاتصال المباشر مع الرؤساء في مواقع التنفيذـــــــذ.
2. البرامج التدريبية وورش العمل التي تنظم لمناقشة مشكلات العمل.
3. الاجتماعات الدورية بين أعضاء المنظمة ورؤساءهم لمناقشة ظروف العمل.
4. اجتماعات عصف الأفكار Brainstorming للكشف عن أفكار جديدة لتحسين فرص تحقيق السلوك التنظيمي المستهدف.

تمكين أعضاء المنظمة

تتبلور قمة عملية التوجيه في مفهوم " التمكين " Empowerment والذي يهدف إلى تزويد أعضاء المنظمة بالصلاحيات التقنية والإدارية والإنسانية للقيام بواجباتهم على أعلى مستوى من الكفاءة والفاعلية. ويتم التمكين بالتدريب وزيادة المعرفة، وتوفير ظروف ومتطلبات السلوك التنظيمي، وبمنح الصلاحية لاتخاذ القرارات لتعديل مسار التنفيذ بحسب تغير الظروف، وبما لا يخل بأهداف ونتائج السلوك التنظيمي [أي أن التمكين يقصد به توفير الفرص لأعضاء المنظمة كي يتمكنوا من السيطرة على ظروف العمل والتعامل بإيجابية وحسم مع المتغيرات على مسئوليتهم وبمبادرات منهم].

أساليب توجيه السلوك التنظيمي

تتعدد أساليب توجيه السلوك التنظيمي، فقد تستخدم اللقاءات العارضة وغير الرسمية، أو اللقاءات الرسمية بين الرئيس و أعضاء المنظمة تحت إشرافه لينقل إليهم ملاحظاته ويناقشهم فيما يجري على أرض الواقع ويستمع منهم إلى وجهات نظرهم بحيث تأتي توجيهاته متناسبة مع ظروف التنفيذ وقدرات أعضاء المنظمة على التطبيق. كما يتم التوجيه من خلال التقارير والملاحظات المكتوبة. ولكن أفعل الأساليب بشكل عام في تحقيق أهداف توجيه السلوك التنظيمي هي الاتصالات المستمرة وغير الرسمية

بين الرئيس والقائمين بالعمل، ونزول الرؤساء إلى أرض الواقع في أماكن العمل ذاتها ومعايشتهم للقائمين بالعمل على الطبيعة Wandering Around.

وتزيد فعالية توجيه السلوك التنظيمي حين يتوجه الرؤساء إلى البحث عن فرص التحسين، والتركيز على الجوانب الإيجابية في السلوك التنظيمي والحرص على إعلان التقدير للسلوك المتميز. كذلك من قواعد توجيه السلوك التنظيمي الفعال ما يلي:

- تجنب لوم وتقريع أعضاء المنظمة حين اكتشاف قصور في السلوك قبل تحديد أسبابه لعلها تكون ناشئة عن أوضاع لا دخل للعاملين فيها.
- تشجيع التقييم الذاتي من أعضاء المنظمة.
- مناقشة السلبيات بروح إيجابية.
- الاستماع بحرص لآراء أعضاء المنظمة.

العملية الثالثة: متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي

وتستمر إدارة السلوك التنظيمي لاستكمال الغاية منها وهي الوصول إلى مستويات السلوك التي تحقق الإنجازات المستهدفة وتوفر للمنظمة القدرات التنافسية التي تميزها عن المنافسين، ومن ثم تبدأ عملية مهمة هي متابعة وملاحقة السلوك التنظيمي ورصد اتجاهاته ومستوياته أولاً بأول ومقارنته بالمستويات المخططة، وبالتالي يتم حصر الانحرافات في السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك المستهدف وهي ما يعبر عنها بـ " فجوة السلوك التنظيمي " والتي تمثل مشكلات لا تريد الإدارة لها أن توجد أو تستمر. ومن ثم يكون تحليل أسباب هذه الفجوة وتشخيصها وتبين مصادرها والعوامل المغذية لها من أهم عناصر إدارة السلوك التنظيمي التي توفر المعلومات الضرورية لمعالجة انحرافات السلوك التنظيمي من ناحية، والعمل على تجنب تكرارها بمعالجة الأسباب المنشئة لها من ناحية أخرى.

إن الفكرة الأساسية في هذه العملية أن السلوك التنظيمي الفعلي غالباً ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث التوجه الرئيسي، أو التوقيت، أو الجودة، أو التقنية، أو التكلفة. وتبدو واحدة من أهم مشكلات السلوك التنظيمي في المنظمات وهي الكم الهائل من الفقد والضياع Waste في الموارد، وإهدار المعلومات، ومن ثم إهدار فرص الإنتاج والربحية، وتفاقم حجم الطاقات الإنتاجية المعطلة. وتنشأ هذه المشكلات عن أسباب عديدة بعضها ظاهر ومعروف للقائمين بالعمل والمشرفين عليهم، والبعض الآخر كامن يحتاج إلى بذل الجهد للكشف عنه والتعامل معه.

إجراءات تشخيص السلوك التنظيمي

إن الغاية الحقيقية لبذل الجهود في تشخيص السلوك التنظيمي هي العمل على علاج أسباب القصور وتلافيها، ومن ثم توفير الأسس الموضوعية لتحسين الإنتاجية Productivity، وزيادة الفعالية Efficiency،

وتنمية القدرات التنافسية Competitiveness للمنظمة. وبالتالي تتضمن عملية تشخيص السلوك التنظيمي إجراءات الكشف عن فجوة السلوك التنظيمي وتحديد طبيعتها ومدى خطورتها، ثم البحث عن مصادرها ودراسة أسبابها وتحديد الآثار الناتجة عنها، والسعي لإيجاد السبل والآليات المناسبة للتخلص منها وتحقيق تحسين السلوك التنظيمي وفق المنهجية التالية:

رصد فجوة السلوك التنظيمي

يقصد برصد فجوة السلوك التنظيمي اكتشاف الفرق بين مستوى السلوك التنظيمي الفعلي من حيث التوجه الرئيسي للسلوك والكمية والحجم والسرعة والجودة والتكلفة، وبين المستوى المخطط[المستهدف].

والأساس في رصد فجوة السلوك التنظيمي هو الكشف المبكر عن اتجاه السلوك التنظيمي للانحراف ومتابعته وملاحقته باستمرار، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد الفجوة من حيث الحجم [أي مدى التباين في السلوك التنظيمي الفعلي عن السلوك التنظيمي المستهدف من الناحية الكمية]، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق السلوك التنظيمي المخطط. كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات مختلفة أو انحصارها في مجال معين.

تحديد مصادر فجوة السلوك التنظيمي

ليس المهم فقط التعرف على فجوة السلوك التنظيمي، بل أيضا تحديد مصادرها سواء من داخل المنظمة وما بها من نظم وعناصر أو من خارجها. وبشكل عام تنشأ الفجوة السلوكية من أسباب تعود إلى أي من المصادر التالية:

- اختلاف توجهات الفرد ودوافعه ومحددات سلوكه بصفة عامة.

- اختلاف أوضاع المنظمة الإدارية أو التقنية أو تحولها إلى غايات مختلفة.
 - المتغيرات الخارجية ذات التأثير على المنظمة.
- إن خلاصة تأثير تلك المصادر المختلفة أنها تحدث حالة من اختلال توازن نظام السلوك التنظيمي سواء في المدخلات أو العمليات أو المخرجات بما يؤدي إلى اختلاف السلوك الفعلي عما كان مخططاً.

تحليل فجوة السلوك التنظيمي

يقصد بالتحليل أساساً البحث عن أسباب حدوث الفجوة من المصدر أو المصادر التي تم تحديدها. وفي أغلب الأحيان تنحصر أسباب فجوة السلوك التنظيمي في اختلال سلوك الموارد البشرية، واختلال سلوك الموارد المادية من معدات وتجهيزات وغيرها من وسائط السلوك التنظيمي غير البشرية، واختلال سلوك الموارد التقنية مثل حالات تقادم التقنية المستخدمة، و زيادة التعقيدات الإدارية أو بطء الاتصالات وطول سلسلة اتخاذ القرارات وتباعدها عن مواقع التنفيذ وغير ذلك من عيوب التنظيم. وتعتمد عملية تشخيص فجوة السلوك التنظيمي على التحليل المنطقي للمعلومات والقياس المرجعي، وقد يتم التحليل فردياً بواسطة الرئيس المسئول عن العمل، أو قد تتولى عمليات التحليل مجموعات عمل أو وحدة تنظيمية متخصصة. ويجري التحليل الفردي وفق منطق استفساري بسيط يطرح مجموعة متصلة من الأسئلة تبدأ كلها باسم الاستفهام "لماذا" ويطلق عليه أسلوب The 5 Why's حيث يسأل القائم بالتحليل " لماذا حدثت فجوة السلوك التنظيمي؟"، فإذا جاءت الإجابة مثلاً " بسبب نقص المواد الخام" فيكون السؤال التالي: " ولماذا نقصت المواد الخام؟"، وقد تأتي الإجابة مثلاً " بسبب نقص الاعتمادات في الموازنة"، فيجري السؤال الثالث " ولماذا كانت الاعتمادات ناقصة في الموازنة؟"، وهكذا إلى أن يتم التوصل إلى السبب الحقيقي الذي نبعت منه كل هذه المشكلات الفرعية، والذي تسبب أساساً في فجوة السلوك التنظيمي.

أما في حالة التحليل الجماعي فيتم تشخيص فجوة السلوك التنظيمي في اجتماع يضم مجموعة المهتمين بالمشكلة، ويجري عرض الأسباب المحتملة للفجوة باستخدام منهجية تقوم على توليد الأفكار والبناء على الأفكار المطروحة من كل مشارك دون مصادرة أو تقييم من المشاركين الآخرين وذلك في دورات متتالية حتى يستنفذ جميع المشاركين ما لديهم من أفكار، ثم تبدأ عملية استبعاد الأفكار غير المقبولة بنفس الأسلوب التتابعى باستخدام معايير يتفق عليها المشاركون مسبقاً حتى يتم التوصل إلى أكثر الأسباب احتمالاً بإجماع المشاركين. وتلك هي منهجية "العصف الفكري Brainstorming".

وفي حالة استخدام القياس المرجعي يكون تشخيص فجوة السلوك التنظيمي بالمقارنة مع مستويات السلوك التنظيمي في أوقات مختلفة أو بين إدارات مختلفة أو حتى بالقياس إلى ما تحققه منظمات أخرى.

العملية الرابعة: تقييم السلوك التنظيمي

ويتزامن مع عملية متابعة وتشخيص السلوك التنظيمي عملية تقييم السلوك التنظيمي Behavior Evaluation، وهي المعنية بتقدير الإنجازات المتحققة عن السلوك الفعلي الذي باشره أعضاء المنظمة، والقيمة المضافة الناتجة عنها بالقياس إلى الموارد المستغرقة في تحقيقها وتحديد مدى الفعالية بمعنى الوصول إلى الأهداف المطلوبة من السلوك التنظيمي بالحجم و في الوقت وبالجودة والتكلفة المستهدفة. وتزيد أهمية عملية تقييم السلوك التنظيمي حين تتم مقارنة نتائج السلوك التنظيمي في المنظمة على فترات تاريخية أو المقارنة بنتائج السلوك التنظيمي في المنظمات المنافسة في ذات البلد أو المنظمات الأحسن في العالم [أي تطبيق عملية القياس المرجعي Benchmarking].

ويركز تقييم السلوك التنظيمي على الحكم على مدى اتفاق السلوك التنظيمي الفعلي مع السلوك التنظيمي المستهدف من حيث التوجهات

الرئيسية والنتائج المتمثلة في حجم الإنجاز أو كميته وسرعة الأداء وجودته وتكلفته ومدى استقرار السلوك وتدقيقه. كذلك يتجه تقويم السلوك التنظيمي إلى الحكم على مدى تناسق عناصر السلوك التنظيمي والقائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تصميم العمل. كما يركز أحد أبعاد عملية تقييم السلوك التنظيمي على أعضاء المنظمة ومدى توافق خصائصهم وقدراتهم ودوافعهم مع متطلبات السلوك التنظيمي حسب التصميم والخطوة المعتمدة، ومدى تكيفهم مع ظروف العمل وأعضاء الجماعات التي قد يرتبطون بها، وقابليتهم للتعلم والتطور، واحتمالات نجاح الفرد في أداء مهام أخرى.

العناصر المحورية في نظم تقويم السلوك التنظيمي

تهتم عملية تقويم السلوك التنظيمي بالنظر في كفاءة عناصر ثلاثة رئيسية وهي:

- العمل ذاتـــــــــــــــــه .
- الفرد القائم بالعمل .
- الإطار التنظيمي الذي يربط الفرد والعمل.

ولذلك تتعدد عناصر تقويم السلوك التنظيمي بحيث تشمل كل المتصلين به سواء بطريق مباشر أو غير مباشر. وتبدو أهمية هذه الفكرة إذا تبينا خطورة الخطأ الشائع في كثير من المنظمات إذ تركز نظم تقييم السلوك التنظيمي فيها على قياس وتقييم سلوك الأفراد القائمين بالعمل فقط، واعتبار نتائج السلوك التنظيمي محصلة عمل الفرد [الأفراد] فقط دون الأخذ في الاعتبار العوامل الأخرى ذات التأثير ومنها الأفراد الآخرون، المشرفين ورؤساء العمل، ظروف مكان العمل وتجهيزاته، حالة الموارد والتقنيات، والنظم والسياسات الإدارية. لذا اتجهت الإدارة المعاصرة إلى تطوير نظم تعتمد محاور متعددة لتقويم السلوك التنظيمي.

العملية الخامسة: تحسين وتطوير السلوك التنظيمي

تستمر إدارة السلوك التنظيمي في ضوء نتائج تقييم السلوك بإعداد وتفعيل برامج تحسين Improvement وتطوير Development السلوك. وتشير العمليتان إلى مجموعات الإجراءات المتكاملة والمستمرة الهادفة إلى التخلص من عيوب السلوك التنظيمي أيا كانت مصادرها الكامنة في العمل ذاته أو الأفراد القائمين بالعمل أو في ظروف وخصائص المنظمة، وذلك دون استثمار أموال طائلة في تطوير النظم أو شراء المعدات والتقنيات الجديدة [تحسين السلوك التنظيمي]. وكذلك العمل على الانتقال إلى مستويات أفضل وأحسن من تقنيات السلوك التنظيمي وترتيباته شاملة تطوير المدخلات والعمليات المخرجات، أي الاستثمار في اقتناء تقنيات جديدة، وابتكار نظم وآليات متقدمة لمساندة أعضاء المنظمة على اكتساب أنواع ومستويات متعالية من السلوك [تطوير السلوك التنظيمي].

إن نظم إدارة السلوك التنظيمي تتجه ليس فقط إلى تحريك سلوك أعضاء المنظمة حسب الخطط المعتمدة، ولكنها فضلاً عن ذلك ترمي إلى تحقيق أهداف مهمة تتعلق بمستوى الجودة والكفاءة والفعالية في سلوكهم على النحو التالي:

- المحافظة على السلوك المتميز وصيانتته من أن ينحدر عن مستوى التميز Maintenance.
- تحسين السلوك التنظيمي الأقل تميزاً والذي لا يصل إلى المستويات المحددة في خطط السلوك التنظيمي المعتمدة Improvement.
- الارتفاع بالسلوك إلى مستويات أفضل باستمرار وتطوير عناصره [المدخلات، العمليات، والمخرجات] لتحقيق قدرات تنافسية أعلى والحصول على ثقة العملاء وتفضيلهم مما يؤكد ويدعم المركز التنافسي للمنظمة في الأسواق.

وبصفة عامة يمكن القول أن الهدف النهائي لإدارة السلوك التنظيمي أن تحقق التعادل والتساوي بين السلوك التنظيمي الفعلي والسلوك المستهدف، والارتفاع بالسلوك الفعلي مع كل تعديل وتحسين في السلوك المستهدف ليظل التساوي والتعادل بينهما قائماً.

ويجدر أن نبين الفرق بين تحسين وتطوير السلوك التنظيمي بدرجة أوضح، إذ بالإضافة إلى أن التحسين يحاول علاج عيوب في السلوك التنظيمي في المدى القصير والمتوسط [بمعنى الآن]، يتجه التطوير إلى ابتكار وإدخال مستويات جديدة وأعلى من السلوك التنظيمي لم تكن موجودة من قبل وذلك من أجل إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين ومواكبة التطورات التقنية والتسويقية وغيرها من المتغيرات. أي أن التطوير لا ينشغل بعيوب في السلوك التنظيمي، بل هو محاولة للوصول إلى مستويات ونوعيات من السلوك التنظيمي أفضل رغم أن السلوك التنظيمي الحالي ليس معيباً.

كذلك ثمة فرق جوهري آخر، أن تحسين السلوك التنظيمي يعتمد في الغالب على الإمكانيات الذاتية لأعضاء المنظمة والمختصين بها، ومن ثم فإن تحسين السلوك التنظيمي لا يستغرق عادة وقتاً طويلاً، كما لا يكلف نفقات باهظة، ولا يتطلب استثمارات أو استحداث تقنيات جديدة. أما تطوير السلوك التنظيمي فهي عمليات معقدة تحتاج إلى تكوين واستثمار قدرات عالية في مجالات البحوث والتطوير R&D، وتتطلب درجات عالية من القدرات الابتكارية والإبداعية لفريق من المتخصصين ذوي المعرفة العالية، كما يستغرق وقتاً يطول إلى سنوات في بعض الأحيان [وإن كانت المنظمات المعاصرة تتنافس على تقصير تلك الفترات الآن]. من ناحية أخرى، يكلف التطوير استثمارات عالية سواء لاقتناء معدات وتجهيزات أو تقنيات وبرمجيات جديدة.

بعض مجالات تحسين وتطوير السلوك التنظيمي

1. تطوير قدرات ومهارات الأفراد الذهنية والفكرية.
2. زيادة المستوى المعرفي للأفراد.
3. حفز دوافع الأفراد للإجادة والتحسين المستمر.
4. تخفيض مقاومة الأفراد للتغيير وحفزهم للمشاركة في إحداثه.
5. خلق اهتمامات جديدة للأفراد في مجالات العمل أو متصلة بها.
6. تنمية اتجاهات العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة.
7. تحويل اتجاهات الأفراد لقبول غايات الإدارة وأهدافها باعتبارها أهدافهم الشخصية.
8. تركيز مفاهيم خدمة العملاء والسعي لإرضائهم في أذهان أعضاء المنظمة.

مخبرات نظام إدارة السلوك التنظيمي

تتمثل مخرجات إدارة السلوك التنظيمي في وثيقة مهمة هي "خطة السلوك التنظيمي" Behavior Plan وتعتبر بمثابة التعاقد الفعلي بين الإدارة وبين القائم بالعمل. وتتضمن تلك الوثيقة توصيفاً للسلوك المستهدف ومعايير قياسه والآثار المترتبة على الالتزام به وعواقب الانحراف عنه. كما تتضمن وثيقة خطة السلوك التنظيمي رسداً لأنماط العلاقات بين عضو المنظمة المعني بالخطة وبين غيره من الأعضاء وكذا علاقاته مع عملاء المنظمة والمتعاملين معها.

وتشمل خطة السلوك الشظيمي معلومات مهمة للفرد المعنى منها ما يلي:

1. الأهداف والنتائج المطلوب تحقيقها من السلوك المخطط [وينبغي التعبير عن تلك الأهداف والنتائج بطرق كمية ما أمكن] وعلى سبيل المثال قد تكون الأهداف السلوكية المطلوبة كما يلي:
- تحقيق معدلات محددة من النمو في الأعمال Business Growth .
 - اكتساب مجموعة جديدة من العملاء للتعامل مع المنظمة.

- تنمية علاقات عمل فعالة مع بعض الموردين.
- تطوير منتجات جديدة أو خدمات مبتكرة.
- إنهاء خطة تسويقية جديدة_____دة.

2. القواعد والأسس التي يلتزم بها الفرد في مباشرته للسلوك والضوابط التي يجب أن يلزم بها نفسه من أجل التوافق مع متطلبات المنظمة، ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- قواعد تنظيمية تنسق العلاقات بين مختلف أعضاء المنظمة.
- قواعد إدارية توضح حدود الصلاحية للفرد وغيره من أعضاء المنظمة ذوي العلاقة.
- قواعد تقنية ترسم الطريق الصحيح لمباشرة أنواع معينة من السلوك مثل استخدام كلمات المرور Password عند التعامل بالبريد الإلكتروني.

- قواعد مالية توضح أسس وحدود الصرف على نواحي النشاط المختلفة المكلف بها الفرد.

3. أنماط واتجاهات العلاقات التي يعمل الفرد على تنميتها وتوظيفها من أجل توافق سلوكه مع متطلبات المنظمة ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- علاقات الفرد بأعضاء فريق العمل المباشرين والمسؤولين معه عن إنجاز نتائج محددة.
- العلاقات مع فرق معاونين والمرؤوسين الذين يساعدون الفرد في تنفيذ المهام المسندة إليه.
- العلاقات مع المستشارين والأخصائيين الذين يقدمون للفرد المساندة والنصيحة الخبيرة لمباشرة السلوك المستهدف على الوجه الأفضل.

4. القيم والمعايير محل الاحترام والتي ينبغي على الفرد إلزام نفسه بها وترويجها بين المتعاملين معه من داخل المنظمة وخارجها حتى يكون سلوكه متوافقاً مع توجهات المنظمة، ومنها ما يلي:

- الصدق والأمانة في التعامل_____ل.
- الدقة والإتقان في أداء الأعم_____ال.
- التعاون الصادق مع الزملاء من أجل المصلحة العامة للمنظمة.
- الشفافية في عرض المعلومات والمكاشفة بالحقائق من أجل الصالح العام.

5. الأوقات الأكثر تناسباً لمباشرة السلوك والتوقيات المفضلة لتحقيق الإنجازات المستهدفة، يشمل هذا البعد عادة وقت بدء النشاط [السلوك] والفترة التي يستغرقها ومن ثم تحديد وقت نهاية النشاط. وعادة تحدد خطط السلوك التنظيمي التأخير أو التبكير المسموح به في توقيت السلوك.

6. مستويات الجودة والإتقان والدقة في تنفيذ جوانب السلوك المختلفة، ومعايير قياسها، وتحتل هذه المعلومات أهمية خاصة في نظم إدارة السلوك التنظيمي الحديثة نظراً للتركيز الأساسي على تطبيق مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الكاملة TQM والتي تعتبر في ذاتها مرحلة رئيسية في توجيه السلوك التنظيمي .

7. حدود التكلفة المسموح بها للفرد في مباشرة السلوك المستهدف، ويسمح عادة للفرد بالسلوك والتصرف في حدود تكلفة معيارية Standard Cost ينبغي التمسك بها، وإن كان من المتصور أن تتحرك تلك التكلفة بين حدين أقصى وأدنى يكون للفرد مجال للتصرف فيها.

8. درجات المرونة وحرية الحركة وصلاحيّة تغيير وتطوير النمط السلوكي والمسموح بها للفرد في مباشرة السلوك المستهدف.

كما ينبع عن نظام إدارة السلوك التنظيمي المخارج المهمة التالية:

1. مقاييس للسلوك الفعلي من حيث الكمية، الوقت، الجودة، والتكلفة.
2. معلومات عن انحرافات السلوك التنظيمي [نتيجة المقارنة بين السلوك التنظيمي الفعلي والسلوك المستهدف].
3. تشخيص السلوك التنظيمي وتحديد أسباب الانحرافات ومداخل علاجها.
4. معلومات لتحسين وتطوير السلوك التنظيمي .
5. أسس مكافأة وتقدير السلوك التنظيمي.

الإعداد لبناء نظام إدارة السلوك التنظيمي

يمثل الإعداد لبناء نظام إدارة السلوك التنظيمي في منظمة تأخذ بهذا الأسلوب لأول مرة عملية مهمة تترجم إجراءات ومنهجية الإدارة الاستراتيجية، حيث تتضمن الخطوات المعروفة في تطبيقات الإدارة الاستراتيجية على النحو التالي:

- التحليل الاستراتيجي للمناخ الداخلي للمنظمة والمناخ الخارجي المحيط بها.
 - تكوين رؤية إستراتيجية شاملة لموقف المنظمة في المناخ المحيط وصورتها المستقبلية.
 - التقدير السليم للمتغيرات الاقتصادية والتقنية ومواقف القوى المنافسة، وتقييم أوضاع السوق وفرص الحركة والمناورة في مواجهة قوى المنافسة.
 - التقدير السليم للإمكانيات والقدرات الذاتية المتاحة بالمنظمة ومنها الموارد البشرية وقدراتهم السلوكية.
- وتهدف عملية الإعداد الإستراتيجي إلى تهيئة المنظمة لتكون مناخاً صالحاً لنشأة أنماط السلوك التنظيمي المستهدفة وإزالة مصادر ومبررات السلوك التنظيمي السلبي غير المتوافق مع أهدافها وغاياتها.

مقومات الإعداد لبناء نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتطلب بناء نظام فعال لإدارة السلوك التنظيمي إجراء التدخلات التالية في هيكل المنظمة وعناصرها:

- إعادة هندسة التنظيم والعمليات والإدارة وتهيئة نظم العمل المحابية لأنماط السلوك التنظيمي المستهدفة.
- تطوير هيكل الموارد البشرية وفتح قنوات الاتصال بينهم وبين ممثلي الإدارة وتهيئة مقومات استثمار قدراتهم العلمية والذهنية.
- التطوير التقني وإعادة هيكلة مجموعة التقنيات المستخدمة لإزالة التشوهات والتناقضات فيها، وتهيئتها لتناسب والقدرات السلوكية المحتملة للموارد البشرية بالمنظمة.

تهيئة وإعداد الأفراد لقبول نظام إدارة السلوك التنظيمي

يتوقف نجاح نظام إدارة السلوك التنظيمي في التطبيق على قبوله من أعضاء المنظمة وإقبالهم على التعاون مع الإدارة في تفعيله. ويقتضي هذا أن تتوفر لهم خلفية واضحة عن أهمية النظام وأسباب التجاء الإدارة إلى تطبيقه، والعناصر التي يتضمنها ومسئولياتهم في التطبيق. ويتم تعميق مشاركة أعضاء المنظمة في تفعيل النظام من خلال تشجيعهم للمشاركة في تحليل المشاكل، والتعبير عن الأفكار الجديدة ورفع القيود عن حرية التفكير، وتفعيل مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وتحميلهم نصيب من المسؤولية مع تقدير التنوع والبعد عن النمطية.

وتستخدم الإدارة آليات متعددة لتنفيذ توجهها نحو تنمية مشاركة أعضاء المنظمة في إدارة السلوك التنظيمي منها:

1. نظم الحوافز المرتبطة بإنجازات السلوك الفعلي.
2. المحاسبة على النتائج وربط المكافآت وغيرها من المزايا المالية والعينية بما يحققه أعضاء المنظمة من إنجازات.

3. تنمية فرص ونظم العمل الجماعي والتوسع في تطبيق أفكار فرق العمل ذاتية الإدارة Self-managed teams.

4. تنمية وحدات الأعمال الإستراتيجية التي تعتبر كيانات شبه مستقلة تحاسب على النتائج وتكون لها كل الصلاحيات لتخطيط وإدارة السلوك التنظيمي بها.

كما تتبع الإدارة الخطوات المهمة التالية لتعميق مشاركتهم أعضاء المنظمة في تخطيط وإدارة السلوك التنظيمي:

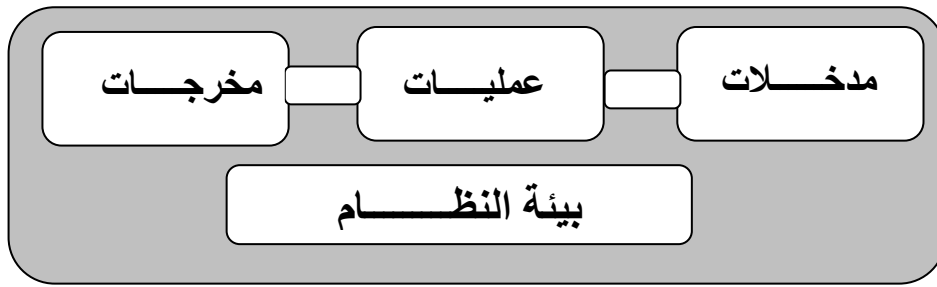
- فتح قنوات الاتصال والحوار بين الإدارة و بين أعضاء المنظمة.
- تدريب الرؤساء على الاستماع للعاملين والبعد عن إصدار الأوامر والتوجيهات دون الاستماع إلى آرائهم واستطلاع وجهات نظرهم.
- تدريب الرؤساء على ضرورة الإجابة عن تساؤلات أعضاء المنظمة ومناقشة مقترحاتهم.
- تكليف الأفراد بالكشف عن مشكلات العمل واقتراح الحلول البديلة لها.
- تجنب انفراد الرؤساء باتخاذ القرارات في جميع الموضوعات المطروحة.

إعداد الشئير لاسيحاب نظام إدارة السلوك التنظيمي

تعتمد الإدارة إلى تطوير التنظيم بما يتناسب مع متطلبات إدارة السلوك التنظيمي حيث تبين المنظمات المعاصرة أن التنظيم الأنسب لاستيعاب وتطبيق نظام إدارة السلوك التنظيمي يقتضي التحول نحو الهياكل التنظيمية البسيطة التي تتسم بالتفطح واتساع نطاق الإشراف، مع التوسع في استخدام فرق العمل ذاتية الإدارة كأساس لتنظيم العمل، وتطبيق أفكار التمكين Empowerment وإشراك أعضاء المنظمة في اتخاذ القرارات. كذلك تعميق وتكثيف استخدام تقنية المعلومات والاتصالات.

بناء نظام معلومات السلوك التنظيمي

يعبر نظام المعلومات عن الأسلوب المنظم والمتكامل لتجميع المعلومات المتعلقة بمجال معين من مجالات النشاط وتبويبها وتصنيفها وتحليلها لاستنتاج المؤشرات المساندة لاتخاذ القرارات، فضلاً عن توفير الإحصائيات والتقارير التي تصف الواقع وتسجل الماضي . ويتشكل نظام المعلومات من المدخلات والعمليات والمخرجات في إطار بيئة المنظمة المعنية كما يبين الشكل التالي:



نظام معلومات

ويهدف نظام معلومات السلوك التنظيمي إلى توفير المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن السلوك التنظيمي الجاري في المنظمة وفق خطط السلوك التنظيمي المعتمدة، وتيسير متابعته وملاحقته آنياً وفي الوقت الحقيقي Real Time من أجل تحقيق الأهداف التالية:

- رصد السلوك التنظيمي الفعلي في جميع مراحله وعلى كافة مستويات النشاط في المنظمة.
- توفير معلومات متجددة تسهم في الكشف المبكر عن فجوة السلوك التنظيمي، وبيان الفروق بين السلوك التنظيمي الفعلي والسلوك المستهدف.
- توفير معلومات تفصيلية وسريعة عن أسباب الانحراف في السلوك التنظيمي الفعلي [سلباً وإيجاباً] عن السلوك التنظيمي المستهدف.

• توفير معلومات تسهم في البحث عن مداخل لعلاج فجوة السلوك التنظيمي، فضلاً عن فرص ومجالات تحسين وتطوير السلوك التنظيمي.

وفي جميع الأحوال، فإن نظام معلومات السلوك التنظيمي هو الوسيلة الفعالة لمساندة ودعم عمليات اتخاذ القرارات في كل ما يتعلق بتطبيق وتطوير نظام إدارة السلوك التنظيمي والوصول إلى أهدافه. وفي سبيل بناء نظام فعال لمعلومات السلوك التنظيمي ينبغي استكمال العناصر التالية:

- تحديد الأهداف المرغوبة من النظام.
 - تحديد المتغيرات [أي مجالات وعناصر وآليات السلوك التنظيمي] التي يرصدها النظام.
 - تفصيل أنواع ومصادر وأساليب جمع المعلومات المطلوبة.
 - تحديد استراتيجية تحليل وعرض المعلومات.
- أي أن تصميم وبناء نظام لمعلومات السلوك التنظيمي يتعامل مع قضايا تحديد مدخلات وعمليات ومخرجات النظام والتي يمكن رصدها على النحو التالي:

مدخلات نظام معلومات السلوك التنظيمي

وتشمل البيانات التي تصف حركة السلوك التنظيمي وتطوراته بالمقارنة مع أنماط السلوك التنظيمي المستهدفة ومنها ما يلي:

1. رصد أشكال السلوك الظاهرة في مختلف أوجه النشاط التي يبدئها أعضاء التنظيم شاملة الحضور والانصراف، عقد الاجتماعات، اللقاءات الثنائية والجماعية، مباشرة تنفيذ المهام الإنتاجية والإدارية وغيرها من وظائف المنظمة.

2. تسجيل الآراء والملاحظات التي يبيدها أعضاء المنظمة عند مناقشة أوضاع الأداء وظروفه ومشكلاته، وما يقدمونه من مقترحات في سبيل علاج تلك المشكلات أو مقترحات تحسين وتطوير الأداء.
3. أنواع التفاعلات بين أعضاء التنظيم أثناء مباشرة أعمالهم والتي تبدو في شكل منازعات أو اختلافات أو شكاوى يقدمها البعض.
4. تسجيل ملاحظات المشرفين ورؤساء مجموعات العمل حول تصرفات أعضاء المجموعات أثناء الأداء.
5. محاولة استكشاف وتسجيل انطباعات وإشارات تساعد في الكشف عن دوافع واتجاهات أعضاء المنظمة نحو العمل والمنظمة.

عمليات نظام معلومات السلوك التنظيمي

تختص عمليات نظام السلوك التنظيمي بالحصول على البيانات المطلوبة وتشغيلها وتحويلها إلى معلومات تكون أساساً لاتخاذ القرارات. وتلك العمليات هي:

1. حصر المصادر الداخلية للبيانات المطلوبة سواء الأفراد أعضاء المنظمة من عاملين ومديرين ومشرفين، وكذلك المصادر الخارجية مثل العملاء والموردين.
2. التجميع المنظم للبيانات بالوسائل والتقنيات المناسبة لنوع البيان ومصدره، والتي تشمل عادة الملاحظة الشخصية وتسجيل البيانات بواسطة المشرفين، التسجيل الآلي للبيانات مع سلوك العمل فعلاً باستخدام تقنيات المعلومات والحاسبات الآلية وتقنية الاتصالات حيث تكون آلية جمع البيانات مدمجة في المعدات والأجهزة التي يستخدمها أعضاء المنظمة، أو من خلال تقارير ونماذج يكون الفرد القائم بالعمل مسئولاً عن استيفائها أثناء أو بعد انتهاء الأداء.
3. تبويب وتصنيف وتحليل البيانات واستخراج المؤشرات الدالة على حركة واتجاهات السلوك التنظيمي.

4. تداول وتوزيع المعلومات وفق الصلاحيات المعتمدة للمشرفين على إدارة السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغيرها من الإدارات المعنية لمتابعة وتقويم السلوك التنظيمي.
5. الحفظ المنظم للمعلومات واسترجاعها حسب الحاجة.
6. تجديد وتحديث المعلومات بمتابعة المتغيرات ذات التأثير من داخل المنظمة وخارجها.

مخرجات نظام معلومات السلوك التنظيمي

- ينتج نظام معلومات السلوك التنظيمي مجموعة مخرجات منها ما يلي :
- إحصائيات تصف حركة السلوك التنظيمي واتجاهاته على المستوى التفصيلي الذي تحدده خطة تجميع البيانات، وتتناول السلوك التنظيمي في أبعاده المختلفة من حيث الكمية، الوقت، التوقيت، الجودة، التكلفة.
 - مؤشرات السلوك التنظيمي والتي تنقسم في الأساس إلى مؤشرات مبكرة **Leading Indicators** وتبين الاتجاهات المتوقعة أو المحتملة للسلوك وتساعد الإدارة بالتالي في توقي انحراف السلوك الفعلي عن السلوك المخطط بالتدخل السريع وفي وقت مناسب لمنع تراكم الأسباب المؤدية إلى الانحراف. والنوع الثاني هو المؤشرات اللاحقة **Lagging Indicators** والتي توضح تفاصيل ما حدث سواء بالإنجاز الإيجابي أو التخلف والتعثر في السلوك التنظيمي. وتلك المؤشرات اللاحقة تفيد في التحليل المتعمق للأسباب والكشف عن مداخل التحسين والتطوير.
 - التقارير التحليلية التي تتناول قضايا محددة وتعرضها تفصيلاً مع عرض الأسباب والعوامل المؤثرة فيها، والبدايل المتاحة للتعامل معها من واقع ما تدل عليه الإحصائيات والمؤشرات.

الفصل العاشر

السلوك التنظيمي من منظور إسلامي

نتناول في هذا الفصل موضوع إدارة السلوك التنظيمي من المنظور الإسلامي الذي يحض على تنمية والتزام قيم وأخلاق العمل ويحدد مسئولية القادة والرؤساء في بناء تلك المنظومة القيمية والأخلاقية من خلال أنماط سلوكهم هم أنفسهم تجاه العمل وما يجب أن يسوده من أخلاق وقيم، والواجبات التي يلزمون بها أنفسهم نحو مرؤوسيههم ومدى وضوح قيم العمل السليمة في تصرفاتهم وسلوكهم هم كقادة مسئولين عن إدارة السلوك التنظيمي.

وتقوم الفكرة الأساسية في موضوعنا على أن القائد الإداري هو القدوة التي يستمد منها أعضاء المنظمة العاملين تحت رئاستهم النموذج الذي يتبعونه في ممارسة واجباتهم وتوجيه علاقاتهم بالآخرين من ذوي العلاقة داخل وخارج المنظمة.

إن توجهات القائد السلوكية وفلسفته الإدارية ومفهومه عن العمل وواجباته والقيم والأفكار التي يحملها هو نفسه عن أخلاق العمل والتي يترجمها في سلوكه الفعلي في مواقف الاتصال والتفاعل مع زملاءه ومرؤوسيه ستكون هي الأساس الأهم في تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل عند هؤلاء المرؤوسين، ومن ثم تصبح بمثابة الدعامات التي تستند إليها محاولات إدارة السلوك التنظيمي.

من أجل هذا نعرض في هذا الفصل لنماذج من القيم والتوجهات التي ينبغي أن تتضح في سلوك القادة حتى تكون مرشداً لتوجيه سلوك العاملين بما يتفق والنهج القويم في العمل وذلك من منظور إسلامي .

أخلاق العمل مطلب رئيس في تكوين الموارد البشرية

تهدف الإدارة إلى تكوين وتوظيف وتنمية قوة عمل منتجة ومتعاونة وفعالة تلتزم أنماط السلوك التنظيمي التي تحددها وتراها مناسبة ومتوافقة مع غايات المنظمة وأهدافها. كما تهتم الإدارة في المنظمات الفعالة بتقويم السلوك الفعلي الصادر عن القوى البشرية ومحاسبتهم على أساس ما يحققونه من نتائج سلباً وإيجاباً. فإذا صلح السلوك التنظيمي الذي يصدر عن أعضاء المنظمة كان النجاح والتميز حليفها، وبالعكس تتعرض المنظمات للفشل والانحيار حال انحراف أنماط السلوك التنظيمي عن التوجهات والغايات التي تستهدفها الإدارة.

والأصل أن ما تحصل عليه أعضاء المنظمة من منافع وعوائد لقاء الجهد والعمل لحساب المنظمة ينبغي أن يبقى مترابطاً مع ما يتحقق لها من منافع وعوائد نتيجة جهد هؤلاء العاملين، بما يؤكد ترابط المنافع وتشابك المصالح وتوافقها بين المنظمة ومن يمثلها من القادة الإداريين والمهنيين وبين جموع العاملين فيها .

والشائع في الحياة العملية والممارسات الفعلية أن تنشأ مواقف يتباعد فيها السلوك الفعلي لأعضاء المنظمة - كلهم أو فئات منهم - عن نمط السلوك المفترض أن يكون، وينحرف جهدهم وعطائهم عن المستويات المخططة و المستهدفة. كما تبدو في سلوك العاملين - أحياناً وبدرجات مختلفة - مظاهر كثيرة من السلبية والركون إلى مفاهيم وقيم لا تتفق مع أنماط السلوك وقيم العمل وأخلاقياته التي تريدها الإدارة ويحث عليها القادة ويوافق عليها المنطق السليم. وتعود تلك الاختلافات والانحرافات بالدرجة الأولى إلى افتقاد العاملين لوضوح الرؤية وضعف القدوة الأمر الذي يؤكد أهمية دور القادة الإداريين في تكوين توجهات العاملين ومفاهيمهم عن سلوك وأخلاق العمل وواجباته.

ويعتبر القصور في الأداء الناشئ عن اختلاف أنماط السلوك وأخلاق العمل التي يلتزم بها العاملون من أهم القضايا التي تشغل بها الإدارة وترى نفسها في حاجة لبذل مجهودات خاصة واتباع تقنيات ومداخل في التعامل مع البشر القائمين بالعمل حتى تستطيع إعادة صياغة وتوجيه سلوكهم والسيطرة عليه بما يتوافق وأهداف المنظمة .

وتصور منظومة قيم وأخلاق العمل الركيزة الحقيقية لتوجيه علاقات الإدارة والعاملين، وخلق المناخ الأفضل لقيام علاقات موضوعية بين طرفي علاقات العمل تقوم على أسس من الإخلاص والوفاء والإيثار المتبادل، وتتوجه برغبة صادقة لتحقيق المصالح المشتركة لكافة الفئات ذات العلاقة في مواقف العمل وفي إطار ما يرضي الله سبحانه وتعالى.

وتوفر العقيدة الإسلامية مصدراً مهماً لتلك القيم والأخلاق لا بد أن نهل منه ونقيم منظماتنا على أساسه. وفي هذا يقول حسن العناني وحسن الشافعي²¹⁷ "... يتضح من تناولنا للنصوص الإسلامية، أن اتجاه النصوص ينحو غالباً منحى كلياً بحيث يغطي - دفعة واحدة - طائفة من الوظائف الرئيسية للإدارة، إلا أننا نلاحظ ملاحظة واضحة أن أكثر النصوص الإسلامية في موضوع الإدارة هي النصوص التي تعالج شئون الأفراد، وبذلك ينفذ الإسلام إلى لب المشكلة الإدارية حيث يقضي المنطق وتوجب الضرورة الاهتمام بالإنسان، من حيث أن كل وظيفة إدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة ورقابة تتوقف أساساً على الأفراد الصالحين، كما تتجه لخدمة الإنسان وتحقيق مصالحه فرداً كان أو جماعة، فهي بالإنسان وللإنسان".

²¹⁷ يعتمد هذا الفصل على ما شارك به د. حسن العناني ود. حسن الشافعي بعنوان " الضوابط الإسلامية في إدارة الموارد البشرية في البنوك الإسلامية" في الموسوعة العلمية والعملية للبنوك الإسلامية، الجزء الرابع، ص 25-54، مرجع سبق ذكره.

وينطلق نخشا من الفرضيات المهمة التالية:

الفرضية الأولى: العمل مسئولية أخلاقية

خلق الله سبحانه وتعالى الإنسان وسواه ونفخ فيه من روحه وأمر الملائكة أن يسجدوا له ، وكانت حكمته سبحانه وتعالى في ذلك أن يكون الإنسان خليفته في الأرض ليعمرها ويعبد الله فيها. فأساس وجود الإنسان في هذه الحياة هو العمل من أجل الإعمار وتحقيق الخيرات والمنافع لنفسه ولغيره.

كذلك أمر الله سبحانه وتعالى جميع خلقه أن يعملوا، وقد ورد الفعل "عمل" وتصريفاته 359 مرة في القرآن الكريم مما يدل على عظمة وأهمية العمل كفريضة إسلامية يبغى بها الإنسان صالحه وصالح العباد بما يرضي الله عز وجل ملتزماً بأوامره ومتجنباً لنواهيه.

وموقف العمل هو من أشرف وأهم المواقف التي يتواجد فيها الإنسان لكي يحقق ذاته وينتج ما يفيد ويفيد الناس مع التزام ما يرضي الله سبحانه وتعالى ويستجلب رحمته ويتجنب غضبه ونقمته. كما أن علاقة العمل - التي تربط الفرد بأناس غيره من رؤساء ومروؤسين وزملاء ومتعاونين من داخل موقع العمل وخارجه - هي من أعظم العلاقات شأناً لما لها من تأثير في حياة الناس وما يحققونه من نفع أو ضرر لأنفسهم وغيرهم من البشر. إن الإنسان في العصر الحاضر يمضي أغلب ساعات يقظته في موقع عمل يتفاعل فيه من الآخرين سلباً وإيجاباً، ومن ثم يكون أداء واجبات العمل على وجهها الصحيح وتوخي مصالح الناس وتجنب ما قد يسبب لهم الضرر إنما هي مسئولية أساسية على القائم بالعمل أو المكلف به عليه أن يتحملها ويؤديها على وجهها الصحيح. ومن ثم تصبح مجموعة أخلاق العمل الهادية إلى ذلك السلوك القويم ضرورة أساسية لتمكين الإنسان من الوفاء بمسئوليته في العمل.

الفرضية الثانية: العمل علاقة تبادلية

العمل هو علاقة تبادلية ومسئولية مشتركة بين القادة الإداريين وبين العاملين على مختلف المستويات . والمعنى أنه إذا كان العمل مسئولية بالنسبة للمكلف به، فإنه وبدرجة أعلى مسئولية القائد الإداري الذي يعمل الفرد تحت رئاسته، ومن ثم تكون مباشرة هذا القائد لمسئوليته نحو مرؤوسيه عاملاً مهماً في دفعهم هم أيضاً لمباشرة مسئولياتهم على الوجه الصحيح. ويلزم القائد الإداري الفعال نفسه بمجموعة من المسئوليات والقيم تنبع من النهج الإسلامي القويم كي يحقق الهدف من استعماله في عمله ويقدم القدوة الصالحة لمرؤوسيه. وتمثل المسئوليات والقيم التالية منظومة متكاملة لا يصح أن يأخذ القائد الإداري ببعضها دون البعض الآخر:

- التزام الصدق والأمانة والشفافية في معاملاته مع الناس ممن يفرض العمل الاتصال والتعامل معهم.
- التفكير وإعمال العقل والاجتهاد في حل مشكلات العمل وتطويره.
- الاختيار المسئول من بين البدائل المطروحة أو الممكنة.
- الوفاء بالعهود والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسئوليات التعاقدية.
- دراسة وتفهم العمل المكلف به وتحري مطالبه، والإعداد لتنفيذ مهامه وترتيب مستلزمات الأداء، والحرص على الأداء في وقته وحسب المواصفات المحددة.
- إعداد النفس لأداء مهام العمل والسعي لاكتساب المعلومات والمهارات اللازمة للأداء، وبذل الجهد للتعلم وتنمية المعارف والقدرات لمواكبة التغير والتطور في مطالب العمل وضرورات التجويد والتحسين في أداءه.
- بذل أقصى الجهد الصادق لتنفيذ العمل المكلف به وإنجاز غاياته.
- الإتيان وتحري الدقة في الأداء والتزام أقصى الجودة في كل ما يعمل.

- التعامل مع ظروف الأداء المتغيرة والبحث عن حلول لما يصادفه من صعوبات أو معوقات، والاسترشاد بأهل الخبرة والدراية وطلب الرأي والمشورة منهم.
- تحمل المسؤولية عن نتائج العمل، والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ونسبة الفضل لذويه فيما قد يتحقق من نجاح.
- التعاون ومد يد المعونة والمساعدة للزملاء ومساندة المرؤوسين ومصارحة الرؤساء.
- تقديم النصح الصادق، وإبداء الرأي الأمين لرؤسائه ومن يلزمه نصحهم في العمل.
- الحرص على مصالح المنظمة وبذل أقصى العناية للمحافظة على أموالها وأصولها وأسرارها، وحمايتها بقدر الاستطاعة مما قد تتعرض له من مخاطر.

ونفصل فيما يلي بعض الجوانب المهمة لتلك المسؤوليات:

الشكر وإعمال العقل

يقول العقاد في معرض المقارنة بين رؤية الأديان الكبرى للعقل، " ففي كتب الأديان الكبرى إشارات صريحة أو مضمونة إلى العقل أو إلى التمييز، ولكنها تأتي عرضاً غير مقصودة وقد يلح فيها القارئ بعض الأحايين شيئاً من الزرابة بالعقل أو التحذير منه، لأنه مزلة العقائد وباب من أبواب الدعوى والإنكار.. ولكن القرآن الكريم لا يذكر العقل إلا في مقام التعظيم والتنبيه إلى وجوب العمل به والرجوع إليه، ولا تأتي الإشارة إليه عارضة ولا مقتضبة في سياق الآية، بل هي تأتي في كل موضع من مواضعها مؤكدة جازمة باللفظ والدلالة، وتتكرر في كل معرض من معارض الأمر والنهي

التي يحث فيها المؤمن على تحكيم عقله أو يلام فيها المنكر على إهمال عقله وقبول الحجر عليه." 218

ويقول العقاد أن العقل الإنساني كما يراه القرآن الكريم يتضمن جوانب ثلاثة متكاملة هي:

1. العقل الوازع

الذي ينهى الإنسان عن أفعال ويحول بينه وما يشتهي على أساس أخلاقي.

2. العقل المدرك

الذي يتفهم الأمور ويتصور ما يدور حوله.

3. العقل المفكر

الذي يتدبر ويتولى الموازنة والحكم على المعاني والأشياء. ومما جاء في القرآن الكريم عن العقل عامة " وهو الذي يحي ويميت وله اختلاف الليل والنهار أفلا تعقلون " [المؤمنون: 80]. وجاء في القرآن الكريم عن العقل الوازع قوله سبحانه وتعالى " ولا تقربوا الفواحش ما ظهر منها وما بطن ولا تقتلوا النفس التي حرم الله إلا بالحق ذلكم وصاكم به لعلكم تعقلون " [الأنعام: 151]. وعن العقل المدرك جاء قول الحق " الراسخون في العلم يقولون آمنا به كل من ربا وما يذكر إلا أولوا الأبواب " [آل عمران: 7]. ويقول الله عز وجل في محكم التنزيل عن العقل المفكر " الذين يستمعون القول فيتبعون أحسنه أولئك الذين هداهم الله وأولئك هم أولوا الأبواب " [الزمر: 18]، كما جاء " ويسئلكم ماذا ينفقون قل العفو كذلك يبين الله لكم الآيات لعلكم تتفكرون " [البقرة: 219].

218 عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة بدون

وقد استعرض العقاد في كتابه المشار إليه أكثر من ستين آية من آيات القرآن الكريم تشير صراحة وفي وضوح إلى أعمال العقل بمعناه الشامل بما لا يدع مجالاً للشك في أن الدين الإسلامي دين يقوم على العقل ويدعو إلى أعماله والاحتكام إليه في كل ما يقوم به الإنسان من عمل وما يعترضه من مواقف. ويقول العقاد "عن الإسلام أنه "الدين الذي يوكل فيه النجاة والهلاك بسعي الإنسان وعمله، ويتولى فيه الإنسان هدايته بفهمه وعقله، ولا يبطل فيه عمل العقل أن الله بكل شيء محيط، فإن خلق الإنسان للعقل لا يسلبه القدرة على التفكير ولا يسلبه تبعة الضلال والتقصير".²¹⁹ وبذلك يتضح لنا أن أوجب واجبات الإنسان المسلم في عمله أن يستعمل عقله ويبعد التفكير والتدبر في كل ما من شأنه أن يعينه على التميز في أداء العمل المكلف به، ويجنبه الأخطاء و التقصير. كما يتوجب عليه البحث والاجتهاد من أجل ابتكار أفضل الطرق لأداء ما يكلف به من أعمال، والتوصل إلى الجديد والمفيد من المنتجات والتقنيات التي تحقق منافع للناس.

الاختيار المسئول من بين البدائل

تواجه الإنسان في عمله — وفي كل مجالات الحياة — مواقف تحتم عليه الاختيار واتخاذ قرار يكون أساساً لتصرفاته في هذه المواقف. والاختيار المقصود هنا هو الاختيار المسئول المؤسس على البحث والتفكير والتدبر وإعمال العقل. ويصبح امتلاك الإنسان لعقل سليم وسيلته للاختيار، ولا سبيل له للتنصل من تلك المسئولية. فحتى الإيمان والكفر هما اختيار الإنسان إذ يقول الحق تبارك وتعالى "وقل الحق من ربكم فمن شاء فليؤمن ومن شاء فليكفر" [الكهف: 29]، كما يخاطب الحق رسوله الأمين عليه صلوات الله وسلامه "وما أكثر الناس ولو حرصت بمؤمنين"

²¹⁹ المرجع السابق، ص 16.

[يوسف: ١٥٣]، كما يقول عز من قائل " وكأين من آية في السموات والأرض يمرون عليها وهم عنها معرضون " [يوسف: ١٥٥]. إذن نستخلص حقيقة مهمة وهي أن العامل المسلم يجب عليه أخذ المبادرة والبحث عن البدائل والمفاضلة بينها على هدي من كتاب الله وسنة نبيه صلى الله عليه وسلم، وأن يتحمل مسئولية اختياره. وهو في هذا الاختيار يستثمر العقل الذي وهبه الله إياه، ويحاول تبين الرشد من الغي، ويستكشف المنافع والمضار، ويؤسس قراره بناء على مجمل التحليل والتفكير في الأمر.

الوفاء بالعهد والمواثيق والالتزام بالواجبات والمسؤوليات

إذ يعمل الإنسان عقله ويتدبر ما حوله من فرص ومخاطر، وتبين له البدائل المتاحة له وما بها من مميزات أو مضار ومن ثم يقع اختياره على أحدها، ثم يؤكد اختياره بالتعاقد مع جهة عمل معينه يتولى فيها مهام معينة لقاء رواتب ومميزات متفق عليها، يكون قد دخل في تعاقد يلزمه الوفاء به والقيام بما تعهد به من مهام وفق المواصفات والشروط التي اشتمل عليها العقد. وواجب الإنسان المسلم أن يفي بالعهد امثالاً لأمر الحق سبحانه وتعالى إذ يقول " يأيتها الذين آمنوا أوفوا بالعقود " [المائدة: ١]، كما يقول الحق في وصف الملتزمين بالعهد " من المؤمنين رجال صدقوا ما عاهدوا الله عليه، فمنهم من قضى نحبه، ومنهم من ينتظر، وما بدلوا تبديلاً " [الأحزاب: ٢٣]. ومن ثم نتأكد من أن الوفاء بالعهد، بمعنى الالتزام بما تم الاتفاق عليه بين العامل وبين المسؤولين عن إدارة العمل، هو من الواجبات الملزم بها الإنسان المسلم لا يجوز له التحلل منها لأي سبب من الأسباب، إلا بمراجعة طرف التعاقد والتراضي على تعديل

الالتزامات حال وقوع متغيرات ينشأ عنها أوضاع تخرج عن طاقة الإنسان وتجبره على التماس موافقة طرف التعاقد على تعديل الالتزامات.

إعداد النفس والسعي لاكتساب المعرفة والمهارة

يتميز الإنسان المسلم بأنه يستثمر ما حباه الله به من عقل وقدرة على التفكير والتعلم واكتساب المعرفة والمهارة. والعامل المسلم لا يبدأ عملاً إلا بعد أن يفقه مكوناته، ويعد نفسه لأدائه باكتساب المعرفة والتدريب على المهارات اللازمة، سواء كان بذل هذا السعي بمبادرة منه وعلى نفقته ووقته الخاص، أم كان مستعيناً في ذلك بإمكانيات وتوجيهات جهة عمل يسعى للارتباط بها أو يعمل لديها فعلاً. وتأتي آيات القرآن الكريم تدلنا على واجب المسلم في التعرف على الأمور التي هو بصددتها كي يكون على بينة من أمره فقد جاء أول أمر إلى رسولنا الكريم صلى الله عليه وسلم أن "اقرأ باسم ربك الذي خلق" [العلق: 1]، كما تكرر الأمر الإلهي إلى المؤمنين بتدبر القرآن والتفقه في الدين حتى تكون ممارسة شعائره على علم وبينة. وقد أمر المسلمون بالتماس الرأي والنصيحة من أهل الذكر وأهل العلم. والعامل المسلم إذن مسئول عن تنمية معرفته بالعمل الذي يكلف به، وعليه أن يسعى باستمرار للحصول على المعلومات واكتساب وتنمية المهارات التي تعينه على حسن الأداء.

الإعداد للأداء وترتيب مسئولياته

لا يبدأ الإنسان المسلم عملاً دون إعداد وتحضير. والأصل أن يبدأ بدراسة متطلبات أداء العمل المكلف به، ويجهز المعلومات والأدوات اللازمة مستعيناً بما توفره الإدارة المسئولة من إمكانيات ومساندة. ولا يعفي العامل المسلم من هذه المسئولية أن يلقي بتبعاتها على الإدارة المسئولة، بل عليه واجب البحث عن تلك الإمكانيات والسعي إلى ترتيبها وتنسيقها وسد النقص فيها سواء بجهوده الذاتية أو بالاستعانة بجهود

زملاءه في العمل، أو بتذكير الإدارة المسئولة والمشاركة بالرأي في وسائل تدبير ما يحتاجه العمل من مستلزمات حال قصور إمكانيات المنظمة.

بذل أقصى الجهد في الأداء.

العمل الصادق المخلص لتنفيذ ما كلف به هو واجب الإنسان المسلم، يلتزم فيه بمواصفات العمل وشروطه من حيث الجودة، والسرعة، والتوقيت، والكم، والتكلفة. إن أداء العمل على وجهه الصحيح هو من الأمور الأساسية في حياة المسلم، سواء كان هذا العمل من أمور العبادات كالصلاة والصوم والحج مثلاً، أو من أمور الحياة كالعمل. والإنسان المسلم لا يملك إلا أن يؤدي الأعمال على وجهها الصحيح حتى تقبل من الله سبحانه وتعالى ويستحق عنها الجزاء، فالحاج يتم مناسك الحج على وجهها الصحيح حتى يكون حجه مبروراً أي مقبولا، والصائم يلتزم آداب الصيام ويؤديه على الوجه الذي أمرنا الله سبحانه وتعالى به حتى لا يكون نصيبه من الصوم مجرد الجوع والعطش، والصلاة لها شروط لا بد من الالتزام بها حتى تكون صلاة المسلم صحيحة ومقبولة وليست مجرد قيام وركوع وسجود. وبنفس المنطق، فإن الإنسان المسلم مأمور بالاجتهاد في الأداء وبذل أقصى جهده في عمله حتى يحظى برضا الله عز وجل عنه ومن بعد ذلك يكون قد أوفى بعهده واستحق ما اتفق عليه من أجر وغيره من المميزات.

الإتقان وخري الدقة.

إن الإنسان المسلم يتوخى الإتقان في كل ما يعمل، ويتوجب عليه إحسان ما يؤديه من مهام حتى يرقى إلى مرتبة استحقاق الأجر إذ يقول الحق سبحانه وتعالى " إنا لا نضيع أجر من أحسن عملا " [الكهف: 30]، ويقول عز من قائل " ويجزي الذين أحسنوا بالحسنى " [النجم: 31]، كما جاء في محكم التنزيل " وصوركم فأحسن صوركم " [التغابن: 3]. وقد وردت معاني الإحسان بمعنى التجويد والإتقان والالتزام بصحيح الأعمال والأقوال في

194 موضعاً بالقرآن الكريم، الأمر الذي يدلنا على عظم قيمة هذه الصفة في عمل المسلم. إن العمل الحسن أي الجيد هو العمل الذي يتم وفق المواصفات والشروط التي حددها المسئولون عن إتمام العمل، ويكون الإحسان والإتقان هو المعيار الأهم في تقرير قبول العمل من عدمه، ومن ثم مجازاة القائم بالعمل وفق ذلك التقييم.

التعامل مع الظروف والبحث عن حلول للمشكلات

يؤمن الإنسان المسلم أن الله قدّر الأقوات والأرزاق وهو سبحانه وتعالى يرزق من يشاء بغير حساب، وأنه هو القاهر فوق عباده ، وأنه سبحانه وتعالى إن يمسس الإنسان بضر فلا كاشف له إلا هو، وإن يمسه بخير فلا راد لفضله سبحانه وتعالى، ويقول الحق " قل لن يصيبنا إلا ما كتب الله لنا هو —ولانا " [التوبة:51] . وإيمان الإنسان المسلم بقضاء الله وقدره لا يعفيه من مسئولية السعي والأخذ بالأسباب، فقد جاء في القرآن الكريم " إن الذين توفاهم الملائكة ظالمي أنفسهم قالوا فيم كنتم قالوا كنا مستضعفين في الأرض قالوا ألم تكن أرض الله واسعة فتهاجروا فيها فأولئك مأواهم جهنم وساءت مصيرا " [النساء: 97]، وقال الحق تبارك وتعالى " ومن يهاجر في سبيل الله يجد في الأرض مراغماً كثيراً وسعة " [النساء: 100]، وقال جل وعلا " هو الذي جعل لكم الأرض ذلولاً فامشوا في مناكبها وكلوا من رزقه وإليه النشور " [الملك: 15] . وتصادف الإنسان دائماً تغيرات وتحولات في الظروف والأوضاع في محيط عمله وكذا في محيط العائلة والمجتمع الذي يعيش فيه، وهو مطالب بتأمل تلك التغيرات والتعامل معها بإيجابية، والتكيف معها حتى يستطيع مواصلة العمل أو الحياة في المجتمع وذلك امتثالاً لأمر الله حيث يقول الحق " إن الله لا يغير ما بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " [الرعد: 11] . ومن مجمل تلك الآيات البينات تتضح حقيقة أن الإنسان المسلم يجب عليه متابعة

الظروف ومواكبة المتغيرات والأخذ بالأسباب فيما يرضي الله سبحانه وتعالى.

حمل المسؤولية

يتميز الإنسان المسلم بقوة إيمانه وثقته في ربه سبحانه وتعالى، ومن ثم فهو يقبل على عمله معتمداً على الله سبحانه وتعالى ثم على ما حباه الله به من قدرات ومهارات، وهو يطمح في خير الدنيا متمثلاً فيما يعود عليه من عمله في شكل رواتب ومكافآت ومميزات مادية ومعنوية مختلفة، كما يطمح في خير الآخرة التي وعد به المؤمنون الذين يعملون الصالحات، وقد جاء في الذكر الحكيم " ولكل درجات مما عملوا وليوفيهم أعمالهم وهم لا يظلمون " [الأحقاف: 19]. والإنسان المسلم يعلم أنه سوف يجزى بعمله فهو يقبل على تحمل المسؤولية والإقرار بالخطأ حال وقوعه، ويتلمس النصيحة والهداية ممن هم أقدر أو أعلم منه. وحين تمد له يد المساعدة من رئيس أو زميل فهو يقر بالفضل لذويه.

التعاون

إن التعاون هو من الأمور التي أمرنا الله سبحانه وتعالى بها حيث يقول وقوله الحق " وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان واتقوا الله إن الله شديد العقاب " [المائدة: 2]، كما يقول سبحانه وتعالى " واعتصموا بحبل الله جميعاً ولا تفرقوا واذكروا نعمت الله عليكم إذ كنتم أعداء فألف بين قلوبكم فأصبحتم بنعمته إخوانا وكنتم على شفا حفرة من النار فأنقذكم منها كذلك يبين الله لكم آياته لعلكم تهتدون " [آل عمران: 103]. وتحض قيم الإسلام على التعاون بين المسلمين وتشبههم إذ يتعاونون ويتماسكون بالبنیان المرصوص يشد بعضه بعضاً، ونرى الإسلام يميز العمل الجماعي فتكون صلاة الجماعة خير من صلاة المنفرد، كما نجد الحج ومناسكه كلها تقوم على تأكيد الترابط والتجمع في صعيد واحد ليشهد المسلمون منافع لهم.

تقديم النصيحة والمشاركة بالرأي

يدعو الإسلام جميع المسلمين إلى المبادرة بالنصح والإرشاد لإخوانهم المسلمين في جميع المواقع والمواقف. روى الإمام البخاري رضي الله عنه عن معقل بن يسار رضي الله عنه قال: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: " ما من عبد استرعاه الله رعية، فلم يحطها بنصحه إلا لم يجد رائحة الجنة"²²⁰. كما جاء في الحديث عن تميم الدآري رضي الله عنه أن النبي صلى الله عليه وسلم قال: إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة إن الدين النصيحة، قالوا لمن يا رسول الله؟ قال: لله وكتابه ورسوله وأئمة المسلمين وعامتهم. رواه الخمسة²²¹. ومن مجمل هذه المعاني الكريمة نتبين أن الإنسان المسلم يتحرى مصلحة الآخرين ويأمر بالمعروف وينهى عن المنكر طلباً لرضا الله سبحانه وتعالى، وأنه لا يكتم الشهادة ولا يبخل بإبداء رأيه فيما يعتقد أنه الحق. من جانب آخر، فإن الإنسان المسلم لا يستبد برأيه وإنما يطلب المشورة من أهل العلم امتثالاً لقول الحق تبارك وتعالى " والذين استجابوا لربهم، وأقاموا الصلاة، وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون " [الشورى: 33]، وقوله سبحانه وتعالى " ولا تكتموا الشهادة ومن يكتمها فإنه آثم قلبه والله بما تعملون عليـــــــــــــــم " [البقرة: 283]. والإنسان المسلم لا يمتنع عن كشف المنكر ولا يسكت متعمداً عن بيان الحق. قال تعالى: " كانوا لا يتناهون عن منكر فعلوه لبئس ما كانوا يفعلون " [المائدة: 79].

220 صحيح البخاري - كتاب الأحكام ج 9 ص 80

221 منصور على ناصف، التاج الجامع للأصول في أحاديث الرسول صلى الله عليه وسلم، المجلد الخامس، ص 72، دار

الفكر للطباعة والنشر والتوزيع 6891.

الحرص على مصالح المنظمة وبذل الجهد للمحافظة عليها

يعمل الإنسان المسلم بوحى من ضميره وإيمانه بأنه راع ومستئول عن رعيته، فهو بقبوله العمل لدى آخرين قد حمل أمانة وعليه أن يؤديها على وجهها الصحيح وفي ذلك إطاعة للأمر الإلهي " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل " [النساء: 58]، كما جاء قول الحق عز وجل " فإن أمن بعضكم بعضاً فليؤد الذي أؤتمن أمانته وليتق الله ربه " [البقرة: 283]. وينبع حرص المسلم على مصالح الآخرين من اقتناعه بأن مصلحته الخاصة تتوقف على ما يصيب من يعمل لديهم من ربح أو خسارة، فهو في سعيه للمحافظة على أموال ومصالح من يعمل لديهم إنما يحقق منفعه ومصلحه في ذات الوقت.

التزام النهج الإسلامي القويم في المعاملات

المبدأ في الإسلام أن الدين المعاملة، ومن ثم يتبدى خلق المسلم في حسن معاملته للناس مهتدياً بأفضل الخلق وأحسنهم خلقاً رسول الله صلى الله عليه وسلم الذي وصفه ربه بأنه على خلق عظيم. وتتمثل أخلاق المسلم في معاملته مع الناس في مواقع العمل رئيساً كان أو مرئوساً فيما يلي:

- الصدق في الأقوال يؤدي بالإنسان إلى الصدق في الأفعال والصلاح في الأحوال. " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً " [الأحزاب: 70-71].

- الوفاء بالعهود من الإيمان، والوفاء يعتمد قوة الذاكرة والعزيمة، ويكون الوفاء لله وللناس وللنفس. وفي الحديث " المسلمون عند شروطهم " [البخاري].

- الإخلاص وصلاح النية يرتفعان بمنزلة العمل الدنيوي فيجعلانه عبادة متقبلة بإذن الله. قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " اخلص دينك

يكفك العمل القليل " [الحاكم] وقال عليه الصلاة والسلام " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم ولا إلى صوركم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم " [مسلم].

- الأمانة شعور جازم بالمسئولية أمام الله عز وجل عن كل أمر أنيط بالإنسان المسلم، ووضع كل شيء في المكان الجدير به. يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلا على عصابة وفيهم من هو أَرْضَى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين " [الحاكم].
- سلامة الصدر من الأحقاد، فالإسلام يؤكد الحب المشترك، والود الشائع، والتعاون المتبادل، والمجاملة الرقيقة، والبعد عن اللدد في الخصومة. قال النبي صلوات الله وسلامه عليه " لا تقاطعوا، ولا تباغضوا.....وا، ولا تحاسدوا، وكونوا عباد الله إخوانا، ولا يحل لمسلم أن يهجر أخاه فوق ثلاث " [البخاري].
- أدب الحديث بالبعد عن اللغو و الجدل، وقصر الكلام على المفيد والتركيز على ما يهم الناس وينفعهم. يقول الله عز وجل " لا خير في كثير من نجواهم إلا من أمر بمعروف أو إصلاح بين الناس، ومن يفعل ذلك ابتغاء مرضاة الله فسوف نؤتيه أجراً عظيماً " [النساء: 114].
- الحلم والصفح والأناة وضبط النفس كلها من صفات المؤمن القوي الواثق بنفسه، والعفو عند المقدرة أفضل عند الله من الغضب . يقول الحق سبحانه وتعالى " خذ العفو وأمر بالمعروف واعرض عن الجاهلين " [الأعراف : 199].
- الصبر يشيع النور العاصم من التخطي، ويؤدي إلى الهداية الواقية من القنوط، ويساعد الإنسان المسلم على مواجهة المكاره وتحمل المشاق . قال الله عز وجل " ولنبلونكم حتى نعلم المجاهدين منكم والصابرين ونبلو أخباركم " [محمد: 31].

وتتوالى أخلاق المسلم التي تسود علاقاته بالناس وتشمل الإخاء، الحياء، حسن اختيار الأصدقاء، الاتحاد والتآلف، العزة، الرحمة، الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن، القوة، الجود والكرم، القصد والعفاف، والنظافة والتجمل. تلك جميعاً صفات يتحلى بها المسلم وتشع نوراً في علاقاته بالناس تترجم إلى أسلوب مهذب راق في التعامل مع الناس يوصف بالأدب مع الناس. وتمثل تلك الصفات الأخلاقية الحميدة في مجموعها منظومة متكاملة تصل بالإنسان المسلم إلى أرقى درجات الإجابة والتفوق في كل ما يعمل، وتعود بالخير العميم عليه وعلى العاملين معه والمتصلين به .

الفرضية الثالثة: مسؤولية القائد الإداري

إن القائد الإداري مسئول بالدرجة الأولى عن تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل التي يريدها من مرؤوسيه، وتتبلور واجبات القائد نحو تثبيت أخلاق العمل الإيجابية عند مرؤوسيه فيما يلي:

- أن يوفر لهم المعلومات الصحيحة عن المنظمة وأحوالها وظروف العمل في بداية التحاقهم بالعمل في المنظمة، حتى يكون قرارهم باختيار العمل فيها مؤسساً على حقائق ومكاشفة، ومن ثم يكون مسئولاً عن اختياره وملتزماً بالوفاء بمتطلباته.
- أن يتيح الفرصة للمرشحين للعمل أن يتعرفوا وبوضوح كامل على شروط العمل ومواصفاته وطبيعة الجهد المطلوب بذله ومعايير تقييم هذه الجهود وأسس تقديرها، والعوائد التي ستتحقق للعامل حين الوفاء بمستويات الأداء المطلوبة.
- أن يوضح للفرد ما قد يغمض عليه في نصوص عقد الاستخدام توفيراً للشفافية الكاملة وتهيئة له لتحمل مسؤولياته التعاقدية وهو على بيئة كاملة منها.
- أن يسند للفرد نوع العمل الذي يتناسب مع مؤهلاته وقدراته ورغباته كما تم الكشف عنها والتعرف عليها أثناء مراحل الاستقطاب والاختيار والمفاضلة التي جرت قبل التعاقد معه. وفي جميع الأحوال يجب أن يراعي التوافق بين خصائص العمل المسند إلى الفرد وبين خصائصه النفسية والاجتماعية وتأهيله العلمي وخبراته المتراكمة، فضلاً عن التأكد من قبوله للعمل وإقباله عليه بحماس. وفي حال تباين خصائص العمل وافتراقها عن خصائص الفرد المكلف به، يصبح واجب القائد البحث في أسباب هذا التباين والعمل على إزالتها، أو إسناد عمل آخر للفرد يتحقق فيه التوافق المستهدف.

- أن يراعي وضع الفرد في جماعة متناسقة ومتناغمة، حيث يتوقف أداء الإنسان إلى حد بعيد على درجة التوافق والتعاون بينه وبين العاملين معه . إن وضع الفرد في مجموعة متنافرة دون بذل العناية الكافية من جانب القيادات الإدارية والمهنية لتحقيق التناغم بينهم يترتب عليه الكثير من إهدار الوقت والموارد نتيجة الشقاق والتنازع وغياب روح التعاون والمحبة بين أفراد الجماعة. ومن ثم يصبح من المهم تحري الدقة في تكوين جماعات وفرق العمل من أجل تأمين هذا التعاون والفهم المشترك المحقق لمستويات أفضل من الأداء الملتزم بمواصفات وشروط الإتقان والإجادة، والمؤدي في ذات الوقت إلى إسعاد أفراد تلك الجماعات والفرق وحصولهم على الرضا النفسي والعائد المادي المجزي.

- أن يوفر للفرد المعلومات الشارحة للمهام المطلوبة منه في عمله، وأساليب الأداء المعتمدة، وقواعد ونظم الأداء المقبولة من الإدارة. وأن تتاح للفرد فترة للتهيئة والتدرب على تلك الأمور قبل أن يباشر الأداء فعلاً. ويراعي القادة أن يحاط الفرد علماً بأي تعديلات تطرأ على تلك المعلومات وأن تتاح له الفرص من أجل استيعابها والتدرب على تطبيقها.

- أن يهتم القائد بتهيئة مكان وظروف العمل بما يسمح للفرد أن يؤدي مهامه وينفذ الواجبات المكلف بها مع بذل المجهود الطبيعي المتوقع منه. وضرورة معالجة القصور في الإمكانيات وإزالة معوقات الأداء التي قد تتواجد أو تنشأ في مكان العمل. ولا شك أن القائم بالعمل عليه مسئولية رئيسية في صيانة مكان العمل والمحافظة على نظافته وترتيبه، والكشف عما قد يحدث من اختلاف وتغيير في جودة أو صلاحية ما يستخدمه من معدات وغيرها، ولا تسقط عنه هذه المسئولية بإلقائها على الإدارة.

- توفير الإشراف الإيجابي والتوجيه الناصح للفرد في أداء عمله، وتوخي المسارعة إلى التنبيه عليه قبل الوقوع في الأخطاء، ومساندته للتخلص مما قد يصيب أداءه من قصور. إن التوجيه والإشراف هما من عمل القيادة الإدارية الفعالة التي تستهدف الوصول بالفرد القائم بالعمل إلى أعلى مراتب الإجابة من دون الوقوع في ممارسة الرقابة اللصيقة التي تحد من حرية الفرد في عمله وتجعله معتمداً سلبياً على رؤسائه.
- أن يلتزم القائد الموضوعية والعدالة في تقييم أداء مرؤوسيه وفق معايير واضحة ومعلنة ومعروفة للفرد، وإبلاغ الفرد بنتائج التقييم وتبصيره بنواحي القصور والضعف في أدائه، وكذلك تهنئته وتقديره لنواحي التميز في الأداء. وفي جميع الأحوال تكون عملية تقييم الأداء مستندة إلى خطط الأداء المقررة.
- أن يتم تعويض الفرد عن جهوده من راتب وغيره من عناصر الدخل التي تم الاتفاق عليها في عقد التوظيف، وكذلك صرف ما يستحقه من حوافز ومكافآت وفق نتيجة تقييم الأداء وحسب نظم العمل المعتمدة والمعروفة للعامل. وينبغي أن يراعي القائد الإداري الوضوح والشفافية في احتساب الرواتب والحوافز والمكافآت، وشرح أسباب التغيير فيها للفرد حتى يكون على بينة من أمره. والأهم أن يترابط الراتب والحوافز وغيرها بشكل واضح في أذهان العامل وزملائه مع مستويات الأداء وجودته، ومدى الالتزام بقواعد العمل وشروطه.
- أن يهتم بتخطيط عمليات تدريب الأفراد وتنمية مهاراتهم بما يسمح لهم دائماً بامتلاك القدرة على الأداء ومعالجة أسباب القصور فيه أولاً بأول، ومواكبة متطلبات العمل والتقنيات المستخدمة وتطوراتها. وأن يكون التدريب والتنمية تعبيراً عن احتياجات فعلية يشارك الفرد نفسه في بيانها والكشف عنها.

- من المهم أن يقوم القائد الإداري بتوضيح مسار التقدم الوظيفي للفرد وبيان المراحل التي يمر بها الإنسان في هذا المسار والشروط الواجب توفرها فيه حتى يتقدم إلى الوظائف والمهام الأعلى.
- أن يعمل القائد الإداري على توفير نظم وآليات الرعاية الاجتماعية والنفسية والمساندة الاقتصادية للعاملين، ومد مظلة الرعاية إلى أسرهم بقدر ما تتيح إمكانيات المنظمة. كل ذلك يوفر للفرد فرص التركيز في العمل متخففاً من القلق أو تشتيت الذهن حين يصيبه هو أو أي من أفراد عائلته مشكلات مرضية أو اجتماعية أو مطالب اقتصادية لا يستطيع مواجهتها منفرداً.
- أن يتم توضيح شروط وإجراءات انتهاء علاقة العمل وتضمينها في عقد التوظيف، وتطبيقها بصدق وأمانة، وسداد ما يستحق للعامل من مكافآت أو دفعات معاش تقاعدي حسب الأحوال في مواعيدها وبانتظام، والعمل على إشعاره بتحول العلاقة إلى نمط جديد وليس انتهاءها وفصم عراها.
- إذا اقتنعت القيادات الإدارية بتلك القواعد والقيم في تنظيم علاقاتها بالعاملين، ومارستها بموضوعية ووضوح، تصبح هي الأساس المتين في تنمية توجهات إيجابية عند العاملين نحو المنظمة وتسهم في بناء منظومة قيمية وأخلاقية محابية للإجادة والإتقان والإخلاص في العمل.

الفرضية الرابعة: فلسفة القائد الإداري أساس سلوكه في العمل

إن الفلسفة والتوجهات الفكرية الإدارية التي يكونها القائد الإداري لنفسه، هي أساس سلوكه في العمل ومن ثم مصدر توجيه وتأثير منظومة قيم وأخلاق العمل التي يؤمن بها العاملون تحت قيادته. وفي المقابل يتوقع القادة أنه في مقابل التزامهم ووفائهم بالقواعد والتوجهات السابقة في علاقاتهم بمرؤوسيه، أن يقوم هؤلاء المرؤوسين بأداء الواجبات المكلفين بها وبذل أقصى الجهد والعناية الفائقة في التنفيذ بما يضمن تحقيق أهداف المنظمة، والمحافظة على أصولها وأسرارها، وتنمية قدراتها التنافسية في مواجهة الآخرين.

ومن أهم واجبات العاملين ومسئولياتهم التي تتحرى القيادات ضرورة وفائهم بها ما يلي:

- التفهم والاستيعاب الذكي لمطالب العمل والتعرف الواعي على ظروف المنظمة والسوق والمناخ الذي تعمل فيه، ومعايشة التغيرات والاهتمام بها والحرص على تتبع أوضاع المنظمة وإبداء الحرص على وجودها واستمرارها.
- المتابعة النشطة لخطط المنظمة بقدر ما تتيحه لهم الإدارة من معلومات، وتفهم ارتباط أعمالهم بتلك الخطط، والسعي الدائب لتنفيذ مهام أعمالهم تحقيقاً لنجاح خطط المنظمة واستراتيجياتها.
- أداء واجبات أعمالهم بالعناية والإجادة المرجوة، والالتزام بشروط الأداء من حيث النوعية والكمية والتكلفة والتوقيت.
- الالتزام بشروط العمل من حيث المواعيد والتواجد في الأماكن الصحيحة واتباع الإجراءات المعتمدة عند الحضور والانصراف وغيرها من حالات العمل.
- الإصرار على بذل كل الجهد والعناية في التعامل مع عملاء المنظمة، والتأكيد على تقديم أفضل الخدمات لهم والاستجابة لمطالبهم بقدر ما

تسمح به فرص العمل وظروف المنظمة وقواعد العمل بها وحدود الحركة للعاملين.

- متابعة التدريب الذي تتيحه المنظمة لهم والسعي إلى تطبيق المفاهيم والمعارف والمهارات التي تلقوها أثناءه في مواقع العمل.
 - ممارسة الصلاحيات التي تخول لهم بكفاءة واقتدار وعدم التخاذل عن استخدامها، وتجنب محاولات تصعيد المشكلات إلى مستويات إدارية أعلى طالما لهم حق اتخاذ القرار.
 - تحمل المسؤوليات عن نتائج أعمالهم، وإظهار نواحي القصور فيه حتى تتمكن الإدارة من مساعدتهم في التغلب عليها وإزالة أسبابها.
 - رعاية مرؤوسيههم وبذل الجهد والعناية في توجيههم ومساندتهم والكشف عن احتياجاتهم التدريبية، وموالة الإدارة بالمعلومات المتجددة عن مستويات أدائهم وما قد يتطلبه الأمر من تعديلات سواء في تصميم الأعمال أو في ظروف العمل ومستلزماته.
 - التأكيد على اعتبار الجودة أسلوب حياة، والحرص على اتباع تعليمات نظم إدارة الجودة الشاملة وتفعيلها بالجدية الواجبة.
- ومن مجمل هذه التوقعات التي تمثل مسؤوليات وواجبات العاملين نحو الإدارة، فضلاً عن واجبات الإدارة نحوهم، تتشكل منظومة أخلاق العمل المشتركة بين القيادات والمرؤوسين بما يحقق للمنظمات أفضل الظروف للتميز والتفوق، في نفس الوقت الذي يحقق فيه العاملون أهدافهم.

الأطر الفكرية للقيادات الإدارية وتأثيرها في بناء أخلاق العمل

القائد الإداري شأنه شأن أي إنسان له فكره الإداري وفلسفته في قيادة العمل التي استمدتها من

خبراته العملية أو من واقع التعليم والتخصص المهني أو غير ذلك من المصادر. والقضية الأساسية هنا أن ما يعتقده القائد الإداري كأسلوب

أفضل للإدارة وتوجيه العاملين ينعكس عليهم ويؤثر في منظومة قيم وأخلاق العمل التي يعتمدونها أساساً يحكم توجهاتهم العملية ويوجه سلوكهم في مواقف العلم.

وتتباين التوجهات الفكرية للقيادات الإدارية ومنها على سبيل المثال ما يلي:

- التباين بين الحرص على صالح العمل والمنظمة في المقام الأول، مقابل الحرص على صالح العاملين بالدرجة الأولى.
- التباين بين الأخذ بالمركزية في الإدارة وتركيز السلطة لدى القائد وحصر اتخاذ القرارات في شخصه، والتوجه نحو اللامركزية وتوزيع الصلاحيات وتفويضها للعاملين كل بما يتفق ومتطلبات عمله.
- التباين بين الثقة في العاملين والاقتناع بأنهم عناصر إيجابية يقبلون على العمل والأداء رغبة فيه دون خوف أو رهبة، والرأي المناقض الذي يرى العاملين في الأساس كسالى لا يقبلون على العمل إلا خشية العقاب وتحت تأثير الرقابة اللصيقة من القائد والمشرفين عموماً.
- التباين بين اقتناع بعض القادة أن تجمع العاملين وتفاعلهم مع بعضهم البعض هو من عناصر القوة والإيجابية التي تدعم الإنتاجية وتحقيق التعاون المستهدف لإنجاز أهداف المنظمة، وبين الرأي المعاكس الذي يرى في هذا التجمع خطراً على المنظمة ويعمل على تفتيته وتكريس الفردية والانعزالية بين العاملين.

هذه التباينات وغيرها كثير سوف تنعكس على سلوك القائد الإداري ذاته في تعامله مع مرؤوسيه، ومن ثم سوف تؤكد لديهم أنماط من أخلاق العمل تتناسب مع توجهات القائد الإداري. ومن ثم يكون من المهم على القادة الإداريين أن يراجعوا توجهاتهم الفكرية وفلسفاتهم الإدارية ويناقشوا تأثيراتها على تكوين منظومة قيم وأخلاق العمل لدى مرؤوسيه، وأن يلتزموا بقول الحق سبحانه وتعالى "إن الله لا يغير ما

يقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم " [الرعد: ١١] بأن يعمدوا إلى تغيير ما لا يتناسب منها مع التصورات المقبولة لأخلاق العمل الإيجابية التي تحت على الإجابة والإتقان والإخلاص في الأداء .

الفصل الحادي عشر

القيادة وتشكيل السلوك التنظيمي

تحتل القيادة الإدارية أهمية خاصة في دراسات الإدارة المعاصرة نظراً لما لها من تأثيرات مهمة في كافة عناصر المنظمات، ولقدرتها في التأثير على سلوك الموارد البشرية وتوجيه الأداء بما يحقق أهداف المنظمات. ونظراً لخطورة تأثير القيادة الإدارية فقد اختلفت الآراء حول أنماط القادة وخصائصهم ومعايير الحكم على كفاءتهم. كذلك تتباين الآراء حول جدوى الأساليب القيادية المختلفة ومدى إمكانية التوصل إلى منهجيات قيادية محورية يمكن تطبيقها في مختلف المنظمات. ولا تسعفنا الدراسات الوضعية للإدارة ونظريات القيادة بهذه المنهجية القيادية المحورية، بل تتعدد النظريات وتتصادم الآراء حول ماهية القيادة الفعالة وخصائص المنهجية القيادية المثلى، بل يشكك الكثيرون من علماء الإدارة في مجرد وجود مثل هذا النمط الأمثل.

ومما لا شك فيه أن الإسلام يوفر المنطلقات الصحيحة للممارسات القيادية المثلى التي تستهدف خير المنظمات ونفع القائمين عليها، بل وتحقق المنافع لكل المتصلين بمجال عمل تلك القيادات.

ونطرح في هذا الفصل بعض الأفكار المهمة حول ماهية القيادة الإدارية من منظور الدراسات الإدارية المعاصرة، ونعدد المجالات التي يحتاج فيها القادة إلى الدعم الروحي والأساس الإيماني الذي يستمدونه من الإسلام. ونزعم أن كل ما يحصل عليه القادة الإداريون من خبرات وتدريب وجرعات تنموية مختلفة تظل غير كافية لإبراز فعاليتهم وقدراتهم المميزة حتى تتوج تلك الخبرات والمهارات بالعقيدة الإسلامية التي تظهر قلوبهم وترقق وجدانهم وتمدهم بالقيم والمعايير الأخلاقية الأساسية التي تمكنهم من التأثير الإيجابي في العاملين معهم، وتضعهم في إطار علاقة إنسانية متميزة يتحقق من خلالها أعلى درجات الفعالية والكفاءة في الأداء.

- تتبلور مفاهيم القيادة الإدارية وفق أدبيات الإدارة المعاصرة فيما يلي:
1. القيادة عملية إنسانية وفكرية بالأساس تعتمد على التوجيه والتأثير من أجل حفز الآخرين وتمكينهم من تحقيق أهداف المنظمة الجامعية باستثمار الفرص المتاحة لها والتعامل الإيجابي مع المخاطر والمهددات المحيطة بها.
 2. تهتم القيادة بتنسيق جهود الموارد البشرية وتوجيهها وإرشادها نحو الأهداف والفرص، وهي دعم لفرق العمل ذاتية الإدارة للوصول إلى الأهداف والنتائج المحددة لها.
 3. تعمل القيادة بمنطق الريادة لتنمية الروح المعنوية للأفراد وتمكينهم من الأداء بحرية وإتاحة الفرص لهم للمشاركة وإثبات قدراتهم، وهذا ما يعبر عنه في أدبيات الإدارة المعاصرة بفكرة "التمكين" Empowerment.
 4. يعتمد القائد على سلطة التأثير والتوجيه أكثر من اعتماده على سلطة المركز أو الوظيفة ويتحرك ويتفاعل مع تابعيه في نطاق أرحب من مجرد الإطار التنظيمي الرسمي .
 5. تتضمن القيادة عناصر المخاطرة وعدم التأكد العائدة إلى تأثير السلوك الإنساني والذي يتخذ أشكالاً وأنماطاً قد تخالف ما يريده القادة في كثير من الأحيان، ويتطلب الأمر أن تتوفر للقادة القدرة على فهم أسباب هذا السلوك ومحاولة التوصل إلى دوافعه للتأثير فيه وتغييره إلى ما يتوافق والأهداف العامة والغايات التي تسعى إليها المنظمات.
 6. تتمثل القيادة في قدرة القائد على توفير المعلومات المناسبة للأفراد بما يمكنهم من تحقيق النتائج المطلوبة منهم توضيح

مجالات لعمل وتقنياته، وتزويدهم المستمر بكل ما يعينهم على أداء واجباتهم بالشكل الأفضل.

7. تتأثر أنماط وفعالية القيادة بأشخاص القائد والتابعين في المواقف المختلفة، ومن ثم تتأكد حقيقة أن القيادة في الأساس هي نمط من العلاقات الإنسانية التي يتفاعل في تشكيلها أطرافها، فالقائد يؤثر في تابعيه، كما يتصور أن يؤثر التابعون في قادتهم.

8. تتحمل القيادات الإدارية مسئولية أساسية في تحديد هيكل الخبرات و المهارات و الخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة وتقنياتها و تطوراتها المتوقعة، وبذل العناية الفائقة لضمان توفرها، وتبرز فعالية القيادة من خلال عمليات إعداد وإدارة وتنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة تعكس الاهتمامات الاستراتيجية للمنظمة ومتطلبات تطويرها وتعمل على إدماجها في الاستراتيجية العامة للمنظمة.

9. يلتزم القائد الفعال في كافة المواقف القيادية بمنطق إدارة الجودة الشاملة، ويحفز الأفراد التابعين له على التعامل وفق علاقات "المورد - العميل".

10. المهمة الأساسية للقائد الفعال هي تطبيق مفاهيم وأساليب "إدارة الأداء" Performance Management بما تتضمنه من تحديد أهداف الأداء للفرد أو لجماعة العمل ، وتوفير متطلبات ومستلزمات الأداء، ثم المتابعة والتقييم و المحاسبة على النتائج والإنجازات.

11. على القائد مساندة التابعيين في اكتساب المهارات والمعارف و زيادة رصيدهم المعرفي واستثماره في تطوير الأداء.

12. لا تتناقض القيادة الفعالة مع أعمال اللامركزية، فالقائد الفعال هو الذي يتمكن من تنمية قدرات تابعيه والوصول بهم إلى مستويات عالية من الكفاءة والخبرة تجعل كل منهم في ذاته قائداً يستطيع

ممارسة الصلاحيات وتحمل المسئوليات. ومن ثم يكون القائد الفعال قائداً لمجموعة من " القادة" ويتحول دوره إلى رائد، مساند، موجه، ميسر Coach بدلاً من رئيس، مدير، أومراقب.

13. من المهام الحيوية للقيادة الفعالة العمل على شحذ وإطلاق الطاقات الفكرية والإبداعية للتابعين، وحفزهم على الابتكار وتوظيف خبراتهم ومعارفهم في أداء الواجبات المكلفين بها.

14. يحقق القائد الفعال مستويات أعلى من مشاركة العاملين في قضايا ومشكلات العمل، ويحصل على نتائج إيجابية من خلال تنمية الاتصالات بينه وبين مساعديه، والعمل على فتح القنوات وتعميق الحوار معهم في قضايا العمل والبحث عن حلول للمشكلات وأفكار للتطوير، وضمان استمرارية وشفافية الحوار مع مساعديه وفيما بينهم.

15. يتجه القائد الفعال إلى الاستماع للعاملين و البعد عن إصدار الأوامر و التوجيهات دون التماس آرائهم ويحرص على الإجابة عن تساؤلاتهم و مناقشة مقترحاتهم و يستثمر مهاراته الإنسانية والفكرية والتقنية في توجيههم ومساندتهم.

16. يستثمر القائد الفعال مهاراته الفكرية لرصد المواقف وتحليلها واتخاذ القرارات المناسبة، وتضم المهارات التالية:

- مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات .
- مهارة إدارة المعلومات والتعامل مع المتغيرات.
- مهارة الاستنتاج واستقراء المؤشرات.
- مهارة تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها.
- مهارة بناء الاستراتيجيات وتنمية السياسات.
- مهارة التخطيط الاستراتيجي واتخاذ القرارات.
- مهارة إدارة واستثمار الوقت.

- مهارة إدارة الاجتماعات.
 - مهارة إدارة مشروعات التطوير والتحديث.
17. يتعامل القائد المعاصر مع التقنيات الحديثة والآخذة في التطور باستمرار، لذا فهو في حاجة لمهارات تقنية تمكنه من مباشرة المهام التالية:

- رصد وتفهم التطورات التقنية المؤثرة على كفاءة العمل.
- استخلاص الفرص والتهديدات الناتجة عن التقنيات الجديدة والمتجددة.
- تطبيق منهجية الإدارة الاستراتيجية وبناء خطط استراتيجية متكاملة تعبر عن رسالة المنظمة ورؤيتها المستقبلية.
- نشر المعرفة التقنية المتجددة بين كافة العاملين بالمنظمة.

القيادة محددة مهرا للسلوك التنظيمي

تتبلور مفاهيم القيادة الحديثة في معنى الريادة Coaching الذي يتبنى فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع والتوجيه وإعطاء المثل والقوة والحفز الإيجابي، وينهى عن الضغط والإجبار والتخويف والوعيد Coercing الذي يمارسه بعض المسؤولين رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم وأوامرهم. كذلك يحقق منهج الريادة تحسين الحالة المعنوية للعاملين ورفع إنتاجيتهم من خلال تأكيد الممارسات التالية:²²²

- التعامل مع المرؤوسين باعتبارهم شركاء في العمل من أجل تحقيق أهداف تعود على الجميع بالمنفعة.
- تفاعل القادة والتابعين في شفافية معتمدين على تدفق من المعلومات التي توضح معالم الطريق وتبين اتجاهات الأداء منطلقين في ذلك من رؤاهم الشخصية وأفكارهم وخبراتهم الذاتية [فهم في النهاية بشر].

²²² Warren Blank, The Natural Laws of Leadership, New York: AMACOM, 1995,p.10

- التزام القادة نمطاً سلوكياً متطور ومرن يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل بحسب اختلاف أطراف العلاقة. فالقائد لا يلتزم أسلوباً واحداً لا يغيره، بل هو يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والأهداف المرجوة.
- ليس من الضروري أن يستجيب كل العاملين في موقف معين وبذات الدرجة لتوجيهات القادة، بل سيكون هناك عادة بعض الراضين أو المترددين، وفي جميع الأحوال سيكون على القائد المتمرس التعامل مع كل فئة بما يتوافق مع أوضاعها ودوافعها.

مهام القادة في توجيه السلوك التنظيمي

يؤدي القادة ذوي الكفاءة والفعالية المهام التالية:

1. تحديد القيم والتوجهات ومستويات الأداء المستهدفة.
2. تأكيد التوجه لخدمة العملاء وإشباع رغباتهم وتحقيق رضاهم.
3. تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمة.
4. تنمية الموارد البشرية وتمكينها من الأداء واستثمار قدراتهم الذهنية وإطلاق طاقاتهم على الإبداع والابتكار.
5. تهيئة مناخ المنظمة وثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة وفتح مجالات استثمارها وتنميتها وإتاحة الفرص للتعلم التنظيمي.
6. تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع وتوثيق علاقاتها بعناصر المناخ المحيط .

مراحل العملية القيادية

تمر العملية القيادية بمرحلتين أساسيتين:

مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة

Strategy Building

مرحلة إدارة السلوك وتحريك طاقات المنظمة

Managing Organizational Behavior

مرحلة بناء التوجهات الاستراتيجية

يهتم القادة في هذه المرحلة بتوضيح البناء الإستراتيجي للمنظمة والذي يمثل الأساس في جميع فعالياتها وذلك على النحو التالي:

- تحديد الغاية الإستراتيجية [الرسالة].
- تحديد الرؤية الإستراتيجية للمنظمة.
- توضيح الأهداف الإستراتيجية في الأجل الطويل، والتوجهات الإستراتيجية في المدى القصير والمتوسط.
- تحديد مستويات الأداء والإنجازات المستهدفة ومقاييس الحكم على الإنجاز.
- تحديد أسس ومعايير البناء التنظيمي وثقافة المنظمة المحابية للتوجهات الإستراتيجية.
- تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير والإنجاز.

مرحلة إدارة السلوك التنظيمي

تتعلق هذه المرحلة المستمرة والمتجددة بدور القيادة في توفير التوجيه والإرشاد والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لسلوك مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجهات المنظمة وأهدافها الإستراتيجية. وتشمل عمليات إدارة السلوك التنظيمي بالدرجة الأولى المهام القيادية التالية:

- تحديد الاتجاهات العامة للسلوك المستهدف وتوضيح علاقته بالأهداف والتوجهات الإستراتيجية للمنظم وسياساتها الرئيسية.
- توضيح متطلبات السلوك المستهدف ومقوماته الأساسية الواجب على الفرد [جماعة العمل] إدراكها والتعامل معها بإيجابية.
- توجيه السلوك نحو أفضل أساليب تنفيذ الخطط وتنسيق أداء الأفراد وجماعات العمل المختلفة.
- متابعة السلوك الفعلي ورصد الاتجاهات نحو الانحراف عن المستويات المستهدفة والمعدلات المقررة، والتدخل السريع لإعادة الأداء إلى المستويات الصحيحة.
- تقويم الإنجازات وتقدير العاملين على الجهد المبذول ونوعية السلوك ومدى الالتزام بمستويات الجودة المقررة.
- تخطيط عمليات تطوير السلوك وتحسين أداء العمليات في ضوء الدروس المستفادة من متابعة وتحليل السلوك الفعلي ، وكذا لمواكبة تطورات العملاء ومتغيرات السوق والتقنية.

المسؤولية الاجتماعية للقيادة الإدارية

لا تقتصر مسؤولية القيادة على توجيه عناصر المنظمة الداخلية والتعامل مع المتغيرات الخارجية فيما يتصل مباشرة بأهداف المنظمة وتوجهاتها، بل إنها تتعامل أيضاً مع عناصر المجتمع بشكل عام تعبيراً عن المسؤولية الاجتماعية التي تفرض على القيادة الاهتمام بمشكلات المجتمع وقضاياها التي وإن لم تكن ذات اتصال مباشر باهتمامات المنظم إلا أنها تؤثر عليها في المدى الطويل نسبياً، ويصبح من صالح المنظمة المساهمة في علاج تلك القضايا والتخفيف من حدة ما يعانيه المجتمع من مشكلات بقدر ما تستطيع.

ويشمل هذا الجانب من مسؤولية القيادة القضايا التالية:

- تقويم آثار المنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة على المجتمع.
- تقويم آثار العمليات والتقنيات المستخدمة في المنظمة على رفاهية وسلامة المجتمع وما قد تحدثه من أضرار بالصحة العامة.
- تقدير الأخطار التي قد تصيب بعض فئات المجتمع نتيجة استخدام منتجات المنظمة.
- الاتصال المستمر بفئات وقطاعات المجتمع المختلفة للتعرف على توقعاتها ورغباتها ودراسة إمكانية المنظمة في الاستجابة لها.
- الالتزام بقواعد القانون والأخلاق في المعاملات، وتأكيد الشفافية والموضوعية وتجنب الممارسات غير الأخلاقية حتى ولو كان ذلك على حساب مصالح المنظمة.
- دراسة مشكلات المجتمع والقضايا ذات الأهمية الاجتماعية، والمساهمة في علاجها [مثل مشكلات البطالة، وتفشي إدمان المخدرات ومشكلات انحراف الشباب وغيرها من القضايا ذات التأثير العام على رفاهية المجتمع واستقراره].

نظام القيادة

لا تنشأ القيادة الملهمة الفعالة من فراغ، ولا تعتمد على الاجتهادات الفردية لقادة غير عاديين، ولا يقتصر مفهوم القيادة على الفئة القليلة من كبار الرؤساء والمديرين على مستوى القمة في المنظمة، وإنما تسود القيادة جميع مستويات المنظمة وتنتشر فعاليتها في كل مجالات النشاط بها، ويمارسها العدد الأكبر من العاملين ذوي المعرفة المتحفزين للإنجاز والممكّنين بالصلاحيات والمعرفة والخبرة لتحقيق أهداف الأداء. وليس من قبيل المبالغة إذا قلنا بأن العاملين في المنظمات المتميزة كلهم قادة يباشرون مسئولياتهم وكأن كل منهم هو المسئول الأول في المنظمة،

ويتحملون أعباء الأداء وتوجيهه وتطويره كأن كل واحد منهم هو القائد الأول في معركة الإنجاز والتفوق والتميز.

ولا تتحقق هذه الحالة من التميز القيادي بالتمني، ولكنها تكون نتيجة التخطيط والإعداد والتدريب والتنمية المستمرة لعناصر المنظمة، والتطبيق الصحيح لمفاهيم " إدارة التميز " الداعية إلى الاهتمام بتكوين القاعدة القيادية في المنظمة.

نستخلص مما سبق أن " نظام القيادة " في المنظمات هو إطار منظم ومنسق يوضح للقادة الأمور المهمة التالية في ممارستهم أعباء القيادة ومسئولياتها:

1. أنماط القيادة الأنسب لظروف المنظمة وطبيعة عملياتها ومستويات العاملين بها.

2. أساليب التعامل بين القائد والعاملين معه وأحوال الالتجاء إلى القواعد الرسمية وحالات استخدام آليات التفاعل الاجتماعي والبعد عن منطق السلطة الرسمية.

3. عمليات اتخاذ القرارات والمعايير التي يجب الاستناد إليها عند بحث المشكلات ومحاولة التوصل إلى القرارات المناسبة.

4. توضيح سبل التواصل بين القائد ومعاونيه، وضرورات الإعلام بالقرارات والسياسات التي يتبعها القائد وكيفية رصد الصفوف خلفها وكسب تأييد العاملين لتنفيذها بحماس.

5. تصميم الهياكل التنظيمية وأسس تحديد الصلاحيات وحدود المسؤوليات لكل مستوى قيادي.

6. تصميم آليات اختيار وإعداد وتدريب العناصر القيادية الواعدة وتمكينهم من تحمل مسؤوليات القيادة ومتابعة أداءهم وتقويم أساليبهم القيادية وحثهم على تطويرها بالالتزام بمنهجية القيادة الإيجابية المساندة لمفاهيم " إدارة التميز ".

7. تفعيل الحوافز والمغريات الدافعة إلى الابتكار واحترام قيم المنظمة وتوجهاتها الإستراتيجية، والموائمة بين الأهداف الشخصية وأهداف وتوقعات أصحاب المصلحة Stakeholders في المنظمة.
8. تشجيع المبادرات القيادية وتحمل المخاطر المحسوبة من أجل تطوير وتحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، ويساند المرونة والرشاقة التنظيمية التي تتفادى طول قنوات الاتصال وبطء اتخاذ القرارات.
9. حفز القادة على مختلف المستويات لمراجعة النفس وممارسة التقويم الذاتي Self-examination واتخاذ الإجراءات التصحيحية ليكونوا قدوة للعاملين معهم.

مواصفات القادة المميزين

إن الأسلوب القيادي الذي يتبعه أي قائد في أي منظمة هو في الحقيقة تعبير عن خبراته وتجاربه، ومستوى معارفه ومهاراته، وأهدافه وتوجهاته ودوافعه، ومدى إدراكه لمسئوليته والتزاماته التنظيمية. أي أن القيادة تعبير وانعكاس لشخصية القائد وتركيبه النفسي والاجتماعي والحضاري ومستوى تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به. ومن ثم فإن البحث عن مواصفات وخصائص قادة التميز ينبغي أن يركز على هذين البعدين الأساسيين في تكوين القادة وهما:

البعد الأول،

ويتكون من المواصفات الفردية لشخص القائد شاملاً تاريخه وقدراته ومهاراته وهيكل الدوافع والاتجاهات والمدرجات والتجارب والخبرات التي عايشها وكلها عوامل مهمة وذات تأثير في توجيه سلوكه القيادي.

البعد الثاني،

ويصف الواقع التنظيمي الذي يعمل به القائد وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وأسلوب تشكيل الهياكل التنظيمي ونظم العمل، فضلاً عن التوجهات الإستراتيجية والأهداف والرؤى التي تسعى إليها المنظمة.

إن مواصفات²²³ قادة التميز تعكس هيكلاً متناغماً من الصفات الشخصية الإيجابية القابلة للتفاعل والتطور بالاحتكاك مع المواقف التنظيمية المتنوعة منتجة بذلك إطاراً متجدداً لصفات وخصائص قيادية تتسم بالحركية والمرونة باستمرار، وتحقق التوازن بين متطلبات بناء المنظمة وتطويرها وتحقيق أهدافها بالتركيز على الأسس والقواعد والتزام الخطط والبرامج وغيرها من مقومات " إدارة التميز" ، وبين متطلبات نمو الشخصية الإنسانية وتحقيق دوافع العاملين وإشباع رغباتهم في الابتكار والتطوير وتحمل المخاطر وتحقيق العوائد الشخصية و النمو الوظيفي والتقدم التنظيمي.

وينبغي التأكيد - مرة أخرى - على أن المقصود بالقادة ليس فقط من يشغلون مناصب الإدارة العليا ويتربعون على قمة التنظيم، بل إن مفهوم القيادة يشمل كل من يمارس تأثيراً على آخرين ويحقق بذلك التأثير توجيه لأدائهم بما يتفق وأهداف يسعى القائد إلى تحقيقها. وهؤلاء القادة يوجدون في جميع مستويات المنظمة ومجالات نشاطها المختلفة، ويتم الكشف عنهم من خلال مواقف التفاعل مع آخرين من داخل المنظمة أو خارجها. وما نسعى إليه من تحديد مواصفات هؤلاء القادة إنما يأخذ في الاعتبار تلك العمومية في مفهوم القيادة.

²²³ نود الإشارة إلى أن استخدامنا لمفهوم " المواصفات " يختلف عن المعنى الذي تثيره تلك الكلمة وفق المنهج التقليدي في وصف القيادة بأنها مجموعة ثابتة من السمات والواصفات الشخصية التي يتميز بها القادة دون غيرهم Personal Traits Theory والتي أثبتت الدراسات والتجارب العملية عدم دقتها أو عموميتها في تحليل ظاهرة القيادة.

يميل بعض الباحثين المحدثين في موضوع القيادة إلى التأكيد على جانب مهم في القيادة - بل هم يعتبرونه الجانب الأهم - وهو التأثير الانفعالي على الآخرين واستثارة مشاعر إيجابية تدفعهم لإجادة الأداء والتفوق في الإنجاز. وهم يقصدون بذلك أن القادة المتميزون يتمتعون بدرجة عالية من الذكاء الانفعالي الذي يمكنهم من استثارة المشاعر الإيجابية فيمن يعملون معهم ويساعدون على التخلص من آثار الانفعالات السلبية التي يشيعها بعض أفراد الجماعة. ويتحقق لقادة التميز هذه الدرجة العالية من الذكاء الانفعالي كونهم يمتلكون مجموعة المهارات التالية²²⁴:

1. المعرفة الدقيقة بالمشاعر الذاتية Emotional self-awareness ، فهم يدركون تأثير انفعالاتهم على أدائهم لأعمالهم ، وهم صادقون مع أنفسهم .
2. الدقة في تقويم الذات Accurate self-assessment، إدراك نواحي القوة والضعف في تكوينهم وهم على بينة من القصور في مهاراتهم أو معارفهم.
3. الثقة بالنفس Self-confidence، إذ يدركون مصادر قوتهم فهم يميلون إلى استخدامها بحزم ودون تردد.
4. ضبط النفس Self-control، إذ يستطيعون السيطرة على مشاعرهم وتحويل السالب منها إلى اتجاهات إيجابية.
5. الشفافية Transparency، فهم يعبرون بصدق ووضوح عن مشاعرهم.
6. القدرة على التكيف Adaptability ، إذ يستطيعون التكيف مع المتغيرات ويستوعبون معطيات المواقف المتجددة.

7. الإنجاز Achievement، فهم يتطلعون دائماً إلى مستويات أعلى من النتائج والتحسين المستمر في الأداء.
8. المبادرة Initiative، ففائة التميز يتمتعون بمهارة أخذ المبادرة والانطلاق نحو تحقيق ما يعتقدونه صحيحاً دون انتظار. فهم قادرون على استثمار الفرص أو خلقها إن لم توجد، وهم يبادرون إلى تخطي العقبات ويحطمون الإجراءات التقليدية المعوقة.
9. التفاؤل Optimism، ففائة التميز ينظرون دائماً إلى الوجه المشرق من المواقف، ويؤكدون على الإيجابيات قبل التأثير بالسلبيات.
10. التعاطف Empathy، فهم يشعرون بمشاعر الآخرين ويقدرونها، ولديهم القدرة على الاستماع للآخرين وتفهم دوافعهم وأخذها في الاعتبار.
11. القدرة على بناء التنظيـم Organizational skills ، إذ هم قادرون على تثبيت علاقات إيجابية وإدارتها بكفاءة باستثمار عناصر القوة التنظيمية وفهمهم لطبيعة الصراع الإنساني ومعطيائه.
12. الرغبة في الخدمة Service، حيث يقبل قادة التميز على أعمالهم باعتبارهم يؤدون خدمة ويشعرون بالرضا عما يقدمونه للآخرين من مساندة.

تلك كانت بعض المهارات الانفعالية التي تساند قادة التميز في تعاملهم مع مشاعر الآخرين بحثاً عن نقطة الانطلاق التي تحرك طاقاتهم وتدفعهم للأداء والإنجاز بالمستوى الذي يحقق للمنظمة أهدافها.

النوجه الإنساني للقادة المميزين

يتعامل قادة التميز مع الموارد البشرية بعقلانية شديدة وإدراك واقعي لقيمة ما يمثلونه من ثروة فكرية وطاقات معرفية تضيف للمنظمة قدرات هائلة على التنافس وتحقيق التميز. ولا يصدر قادة التميز في تعاملهم مع الموارد البشرية عن انفعالات عاطفية ومشاعر " إنسانية " بقدر ما تحركهم في هذه التعاملات دوافع رشيدة وأهداف إستراتيجية يبغون

تحقيقها لصالح منظماتهم ويقتنعون بأن الوصول إليها لا يتم إلا عبر الأداء البشري المتميز لعاملين ذوي معرفة ومهارة.

ويتبلور هذا التوجه الإنساني الرصين في كلمة واحدة هي " التمكين " Empowerment بمعنى إعطاء الصلاحيات المناسبة للعاملين ذوي المعرفة للتصرف واتخاذ القرارات والمحاسبة على النتائج والإنجازات Management by Results . فقيادة التميز لا ينشغلون بمتابعة إجراءات العمل في تفاصيلها التنفيذية، ولا يمارسون الرقابة اللصيقة على العاملين في كل خطوة وفي كل لحظة، بل هم يتابعون حركة الأداء من بعد معتمدين على المؤشرات التي تنقلها نظم المعلومات المتطورة والمتكاملة، ويرصدون اتجاهات ومعدلات الأداء ويتدخلون فقط في الوقت المناسب الذي يحتاج فيه العامل إلى المساندة والتوجيه من القيادة حين يعجز بصلاحياته - أو بخبراته - في علاج ما يطرأ له من مشكلات.

ويستند التوجه الإنساني لقيادة التميز إلى مفهوم راق ومتطور لمنهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تتكامل مع البنية الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتطبقها القيادات المختلفة لاستقطاب واختيار وتوظيف وإدارة الأداء لعناصر مختارة من العاملين ذوي المعرفة، ثم تعويضهم عن جهودهم وإبداعاتهم في الأداء وفق نظم متقدمة للمكافآت والحوافز تصل إلى أشكال من المشاركة في الأرباح والحصول على أسهم مجانية من أسهم المنظمة [SOP] Stock Option Plans .

النوجه الشاعلي للقيادة المميزين

يرى قائد التميز نفسه طرفاً في شبكة من العلاقات المتعددة تصب كلها في بناء وتنمية قدرات المنظمة على تحقيق أهدافها. لذا يعتمد قادة التميز إلى التفاعل مع أطراف تلك العلاقات ويعتبرون أن " إدارة العلاقات والتحالفات " مهمة رئيسية لهم. ومن خلال تلك العلاقات يحصل قادة التميز لمنظماتهم على شروط أفضل من الموردين، ويحققون مراكز

أحسن مع الموزعين تضمن أوضاعاً متميزة لمنتجات المنظمة، كما يتمكنون من إقامة خطوط دفاعية مهمة تساعد المنظمة في الحصول على تسهيلات ائتمانية بشروط متميزة من المصارف ومؤسسات التمويل المختلفة.

وتسهم علاقات التحالف في تمكين قادة التميز من تنفيذ مشروعات التطوير الكبرى التي تتطلب قدرات تقنية واستثمارات مالية لا تتوفر للمنظمة بمفردها فيكون تحالفها مع غيرها من المنظمات هو السبيل لإنجاز تلك المشروعات والمشاركة في عوائدها.

وبإشراف قادة التميز التعامل والتفاعل بدرجات مختلفة مع العاملين [العملاء الداخليين بمفهوم إدارة الجودة الشاملة]، والعملاء [الزبائن الذين تقدم لهم المنظمة منتجاتها]، والمتعاملين المختلفين مع المنظمة [الموردين، الموزعين، المسؤولين في منظمات التمويل والمسؤولين الحكوميين في مختلف الجهات ذات العلاقة]، وأصحاب الملكية في المنظمة [مالكو رأس المال]. وفي جميع هذه التفاعلات يهدف قادة التميز إلى تعظيم فرص المنظمة في تحقيق غاياتها وأهدافها الإستراتيجية ومحاولة تجنب أو تحييد عوامل الخطر ومصادر التهديد التي قد تعوقها عن الوصول إلى تلك الغايات.

لقد عرضنا بعضاً من الملامح العامة التي يتصف بها من تعارف مفكرو الإدارة المعاصرين على اعتبارهم " قادة التميز". وهم في الأساس بشر متميزون بما حباهم الله به من قدرات فكرية ومهارات عقلية يوظفونها في خدمة المنظمات التي يعملون بها، ويستفيدون من حصيلة العلم الإنساني وتطورات التقنية في توجيه البشر الآخرين العاملين معهم من أجل تحقيق غايات وأهداف المنظمات. ولا ينشأ هؤلاء القادة من فراغ، بل هم نتيجة إعداد وتدريب وتنمية متواصلة قامت بها مؤسسات التعليم وبناء المعرفة الإنسانية، وتعهدتهم منظمات متفوقة بالرعاية والتمكين

وإطلاق الطاقات الإبداعية حتى تمكنوا من إثبات ذواتهم وتأكيد قدراتهم. وهم يكررون ما أتيح لهم من فرص بتعهدهم غيرهم من القادة الواعدين بالرعاية والتدريب والتنمية حتى يصبحوا هم أيضاً قادة متميزين.

ونريد أن نؤكد قضية غاية في الأهمية هي أن ما عرضناه من مواصفات ومهارات وقدرات قادة التميز لا يعني أنهم بشر من طينة خاصة أو أنهم من نوع "الرجل الفائق" Superman، بل هم بشر عاديون يتمتعون بقدرات ومهارات تنتشر بين ملايين البشر، ولكن توفرت لهم ظروف سمحت لهم بتفعيلها واستثمارها. وحسب ما يؤكد عليه النهج الإسلامي القويم فإن القادة في الأساس هم بشر قادرين على التأثير في الآخرين من خلال المنطق والعقل وكذلك بالمحبة والتعاطف واستثمار المشاعر الطيبة في الناس، وفي هذا يقول الحق تبارك وتعالى مخاطباً الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم: " فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمنا فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين" [آل عمران: 159].

من هذا التوجيه الإلهي نستدل على صفات التميز التي رسمها الله سبحانه وتعالى لأفضل الخلق محمد عليه الصلاة والسلام، ومنها يتبين القادة من البشر في مختلف المواقع ما يجب عليهم من تأسي بالرسول العظيم حتى يتحقق لهم النجاح فيما كتبه الله عليهم من مهام :

1. الرحمة والتعاطف مع التابعين وإدراك مطالبهم واحتياجاتهم وتفهم مشكلاتهم.

2. اللين والرفقة في التعامل مع الآخرين وتجنب العنف والقسوة.

3. جمع الشمل وتأكيد روح الفريق وتنمية مشاعر الجماعة بين التابعين.

4. العفو عن الأخطاء التي قد تصدر من التابعين فيما يستطيعه من أمور.

5. طلب المغفرة من الله سبحانه وتعالى لمن يخطئ من تابعيه.

6. إشراك التابعيين في بحث المشكلات وطلب آرائهم والاستماع إلى وجهات نظرهم والأخذ بالمفيد منها.

7. الاختيار واتخاذ القرارات في ضوء المسؤوليات الملقاة عليه والأهداف المطلوبة وإدراكه للظروف المحيطة، وكذا بناء على التشاور مع التابعين.

8. الاعتماد على الله والتوكل عليه لتنفيذ ما عزم عليه من أمر. وقد يتساءل البعض وهل قادة التميز من غير المسلمين الذين ذكرنا طرفاً من إنجازاتهم على بيئة من هذه التوجيهات الإلهية والسنة النبوية المشرفة؟ والإجابة أن هؤلاء القادة قد اتبعوا جانباً واحداً من النهج الإسلامي وهو الجانب المتعلق بالمعاملات وذلك نتيجة إعمال العقل والمنطق والعلم الوضعي بما يدل على استيعاب هذا النهج لمجمل ما يفيد الإنسانية دون تعارض. ولكنهم لم يدركوا الجانب الثاني في شريعة الإسلام وهو جانب العقيدة، والجانبان كل لا يتجزأ. فهم إذ يكتشفون أساليب التعامل الأفضل مع البشر ووسائل التأثير فيهم، فهم لا يزالون يفتقدون الإيمان بفضل الله سبحانه وتعالى ويعتقدون أن ما حققوه من إنجازات إنما يعود فقط إلى قدراتهم وكفاءتهم الشخصية غير مدركين أن التوفيق من الله سبحانه وتعالى.

ومثل هؤلاء القادة المتميزين في منظمات الأعمال وغيرها كممثل المهنيين والمخترعين والمبتكرين من غير المسلمين الذين يتوصلون إلى كل ما هو جديد ومبتكر ويقدمون مستويات متميزة من الأداء في مجالات الطب والعلاج والتدريس والاستشارات وغيرها من الأنشطة دون أن يكونوا على بيئة من الدين الإسلامي وتعاليمه السمحة. وتفسير كل ذلك مرة أخرى أن هذا التميز والإنجاز على تفوقه لا يزال قاصراً لافتقاده الجانب الإيماني حتى يستمر ويتعالى. لذلك نجد أن مظاهر الفشل كامنة في تلك المنظمات ونتيجة لغياب عنصر العقيدة والإيمان، ولعل أبرز الأمثلة على

ذلك ما ينخر في كبرى المنظمات الأمريكية والأوروبية من عوامل الفساد رغم كل ما يبدو على السطح من نجاحها وتفوقها.

دور القيادة في توجيه السلوك التنظيمي

إن القيادة الإدارية مطالبة بتمكين الإنسان حتى يؤدي واجبات عمله على أفضل ما يكون مستخدماً ما حباه الله به من علم وقوة. ولقد أصبح تعبير "التمكين" من التعبيرات الشائعة في علم الإدارة المعاصر ويقصد به إعطاء الفرد الفرصة كاملة للسيطرة على عمله وإبداع أحسن ما لديه، ولكن أنظر إلى التعبير القرآني في كثير من السور التي تعبر بقوة وعمق عن المعنى الحقيقي الأصيل للتمكين:

- " وكذلك مكنا ليوسف في الأرض " [يوسف 21].
 - "إنا مكنا له في الأرض وآتيناه من كل شيء سبباً" [الكهف 84].
 - "ولقد مكناكم في الأرض وجعلنا لكم فيها معايش" [الأعراف 10].
 - "الذين إن مكناهم في الأرض أقاموا الصلاة" [الحج 4].
 - " قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة" [الكهف 95].
- تلك الآيات البينات من القرآن الكريم توضح لنا حقيقة مهمة وهي أن التمكين ليس عملاً من طرف واحد، بل هو علاقة مشتركة. ففي مقابل الصلاحيات والفرص التي تتيحها القيادة للأفراد بتمكينهم من تحمل المسؤوليات وممارسة السلطات، يكون في المقابل أن يؤدي هؤلاء الأفراد واجباتهم ويحسنوا الأداء حتى يكونوا جديرين بتلك الثقة. " إن الله يأمركم أن تؤدوا الأمانات إلى أهلها وإذا حكمتم بين الناس أن تحكموا بالعدل" [النساء: 58].

المنهج الإسلامي في القيادة

يرشدنا النهج الإسلامي القويم إلى مجموعة الأسس والمبادئ التي تجعل القيادة الإدارية [أو أي راع ومسئول عن رعيته] قادرة بإذن الله على استثمار طاقات البشر فيما يعود بالخير:

1. حسن الاختيار والتدقيق في المفاضلة بين الراغبين في العمل، والبحث عن الإنسان ذي المواصفات والقدرات والخصال الطيبة الذي يتمتع بخلق المسلم. "إن خير من استئجرت القوي الأمين" [القصص: 26].
2. التعليم والتدريب والتهيئة للعمل، وإسداء النصح وبيان سلوك العمل المطلوب، وتوضيح معايير وأشكال الثواب والعقاب. [من وصية الإمام علي بن أبي طالب لمالك الأشتر حين ولاه على مصر "وأشعر قلبك الرحمة للرعية، والمحبة لهم، واللطف بهم، ولا تكونن عليهم سبعا ضارياً تغتنم أكلهم، فإنهم صنفان: إما أخ لك في الدين، أو نظير لك في الخلق"]²²⁵.
3. الحفز والتشجيع، والقيادة والتوجيه، والمساندة والرعاية لتجنيبه الأخطاء وتبصيره بمواطن الضعف في أدائه، وتقديره لمواطن القوة والتميز في أدائه. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته المشار إليها] "فا فسح في آمالهم، وواصل في حسن الثناء عليهم، وتعدد ما أبلى ذوو البلاء منهم، فإن كثرة الذكر لحسن أفعالهم تهز الشجاع، وتحرض الناكل، إن شاء الله"²²⁶.
4. التقييم العادل والموضوعي للأداء وبيان مجالات التحسين والتطوير اللازمة، وتقدير نماذج التميز والتفوق، وتمكين الفرد من الإبداع والابتكار في العمل. [في هذا المعنى يقول الإمام علي بن أبي طالب في وصيته] "ثم اعرف لكل امرئ منهم ما أبلى، ولا تضمن بلاء امرئ إلى غيره، ولا تقصرن به دون غاية بلائه، ولا يدعونك شرف امرئ إلى أن

225 السيد عباس نورالدين، عهد أمير المؤمنين إلى القادة والمسؤولين، مركز بقية الله الأعظم، بيروت، لبنان، 1998، ص

تعظم من بلائه ما كان صغيراً، ولا ضعة امرئ إلى أن تستصغر من بلائه ما كان عظيماً" [227].

5. التعويض العادل للجهود التي يبذلها الفرد في عمله، ومكافأته مالياً ومعنوياً عن إنجازاته فور تحقيقها. يقول الحديث النبوي الشريف "اعط الأجير حقه قبل أن يجف عرقه"، وكما جاء في وصية الإمام علي "ثم اسبغ عليهم الأرزاق، فإن ذلك قوة لهم على استصلاح أنفسهم، وغنى لهم عن تناول ما تحت أيديهم، وحجة عليهم إن خالفوا أمرك أو ثلموا أمانتك" [228].

ولكي تتحقق فعالية وتأثير القيادة الإدارية في توجيه العاملين لا بد للقيادة أن يتحلوا بأخلاق الإسلام والتي يكتمل بها إيمان المسام وأهمها:

1. الصدق ، حيث يقول الحق تبارك وتعالى " يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله وقولوا قولاً سديداً يصلح لكم أعمالكم ويغفر لكم ذنوبكم، ومن يطع الله ورسوله فقد فاز فوزاً عظيماً" [الأحزاب: 70-71].

2. الوفاء، وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى " وبعهد الله أوفوا، ذلكم وصاكم به لعلكم تذكرون" [الأنعام : 152].

3. الأمانة، يقول الرسول صلى الله عليه وسلم " من استعمل رجلاً على عصابة وفيهم من هو أرضى لله منه، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين" [الحاكم].

4. الإخلاص، يقول الرسول الكريم صلى الله عليه وسلم " أخلص دينك يكفك العمل القليل" [الحاكم]، " إن الله لا ينظر إلى أجسامكم، ولا إلى أصولكم، ولكن ينظر إلى قلوبكم وأعمالكم" [مسلم].

5. القوة، قال رسول الله(ص) " المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف. وفي كل خير. احرص على ما ينفعك واستعن بالله ولا

227 المرجع السابق، ص 24

228 المرجع السابق، ص 25

- تعجز، فإن أصابك شيء فلا تقل : لو أني فعلت كذا لكان كذا، ولكن قل: قدر الله وما شاء فعل، فإن لو تفتح عمل الشيطان" [مسلم].
6. التكاتف والعمل في جماعة، المسلم جزء من جماعة المسلمين، ويزكي الإسلام العمل الجماعي ويجعله مفضل على العمل الفردي حتى في العبادات، ويخاطب الله سبحانه وتعالى عباده دائماً في صيغة الجمع " يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم، وافعلوا الخير لعلكم تفلحون، وجاهدوا في الله حق جهاده " [الحج : 77- 78].
7. إعمال العقل واستثمار العلم، التفكير كما يقول العقاد فريضة إسلامية²²⁹، والإسلام يأمرنا بالتعقل والتفكير والتدبر حتى في أمور العقيدة لكي يكون الإيمان السليم مؤسساً على العقل والاقتناع. وكان الأمر الإلهي للرسول العظيم (ص) أن " اقرأ باسم ربك الذي خلق، خلق الإنسان من علق، اقرأ وربك الأكرم، الذي علم بالقلم، علم الإنسان ما لم يعلم " [العلق : 1- 5].
8. الانتفاع بالوقت والاتعاظ بالزمن ، الإسلام دين يعرف قيمة الوقت، ويقدر خطورة الزمن، والمدير المسلم يعي هذه الحقيقة ويسير على هداها ليحقق الفوز والتميز بإذن الله. يقول الله عز وجل " إن في اختلاف الليل والنهار وما خلق الله في السماوات والأرض لآيات لقوم يتقون " [يونس: 6]، كما يقول سبحانه " إن الصلاة كانت على المؤمنين كتاباً موقوتاً " [النساء: 103]، ويقول الحق " الحج أشهر معلومات " [البقرة: 197] و " اذكروا الله في أيام معدودات " [البقرة: 203] ويقول سبحانه " ولكل أمة أجل فإذا جاء أجلهم لا يستأخرون ساعة ولا يستقدمون " [الأعراف : 34].

229 عباس محمود العقاد، التفكير فريضة إسلامية، نهضة مصر للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، بدون تاريخ.

خاتمة

السلوك الإبداعي والنمیز

مقدمة

تناولنا في هذا الكتاب موضوعات مهمة تتعلق بالتنظيم من حيث المفاهيم والأسس النظرية والتوجهات التطبيقية، وكان محل التركيز في بحثنا الذي استغرق المقدمة وأحد عشر فصلاً قضايا سلوك الأفراد والجماعات داخل التنظيم - وهو ما تعرفنا على تسميته بالسلوك التنظيمي - وتأثير هذا السلوك فيما يمكن أن يحققه التنظيم من نجاح أو فشل. وقادنا هذا الاهتمام بالسلوك التنظيمي إلى التساؤل المنطقي عن محدداته والعوامل التي تحركه وتوجهه في مجالات ومسارات معينة من بين مئات أو آلاف المسارات البديلة التي قد يتاح لعضو التنظيم أن يسلكها. وبناء على هذا الاهتمام بدراسة وتحليل مكونات السلوك التنظيمي والبحث في كيف ينشأ ويتطور ثم ينتهي، كان التساؤل المنطقي التالي هو " كيف تتعامل الإدارة في التنظيم مع السلوك التنظيمي وهي المعنية بإنجاز وتحقيق غايات التنظيم وأهدافه؟

وقد استعرضنا العديد من مداخل التعامل الإداري مع السلوك التنظيمي وكان رائدنا دائماً التركيز على حقيقة أساسية أن السلوك التنظيمي الفعلي المشاهد في التنظيم هو نتيجة جزئية لأسلوب القيادة الإدارية والأنماط التي يلجأ إليها مسئولو التنظيم في التعامل مع السلوك التنظيمي - والتي أطلقنا عليها تعبير " إدارة السلوك التنظيمي " والذي اتخذناه عنواناً لهذا الكتاب . من جانب آخر، نستطيع الآن القول بأن أنماط القيادة وأساليب إدارة السلوك التنظيمي في ذاتها هي نتيجة لمستويات وأنماط السلوك التنظيمي ذاته.

والخلاصة أن ما تحققه المنظمات من نتائج وإنجازات ، أو ما يصادفها من مشكلات ومعوقات هو نتيجة التفاعل بين أنماط ومستويات السلوك التنظيمي ومصادره المتعددة والتي تشمل كافة أعضاء المنظمة من رؤساء وقادة ومرؤوسين وتابعين.

ولعلنا نشير في هذه الخاتمة إلى حقيقة رئيسية أن المحصلة الرئيسية لإدارة السلوك التنظيمي هي حالة من السلوك الفعلي تتراوح بين مستويات خمس:

المستوى الأول: السلوك ضعيف الكفاءة

ويشير هذا المستوى إلى أنواع وأنماط السلوك التنظيمي المتسم بضعف الجودة والبعد عن الدقة في الأداء وكثرة الأخطاء وارتفاع تكلفة العمل وإساءة استخدام الموارد والتقنيات المتاحة وإهدار الوقت وإضاعة الفرص وتمييع العلاقات والبعد عن المنطق العلمي والتخطيط الإداري السليم، والتجاوز في المعايير والانحراف عن المواصفات وغير ذلك من أوصاف تؤدي جميعها - وفي الحقيقة يكفي بعضها - إلى فشل المنظمات وانحرافها عن غاياتها وفقدانها لمقومات النمو والتطور ناهيك عن القدرة على الاستمرار والبقاء.

وكما أوضحنا فإن هذا المستوى المتردي من السلوك التنظيمي لا يمكن اعتباره نتيجة لقصور وضعف في قدرات وتوجهات الأفراد والجماعات من العاملين، بل هو أيضاً محصلة مستوى القيادة الإدارية وأنماط إدارة السلوك التنظيمي السائدة. وفي هذا المقام نستعين بالتشبيه الذي لا يحمل الطالب الراسب في اختبارات مسؤلية الفشل منفرداً، بل يشاركه في المسؤلية وبدرجة أكبر من كانوا في مراكز القيادة والتوجيه من معلمين ومرشدين أكاديميين وأيضاً أولياء الأمور.

المستوى الثاني: السلوك متوسط الكفاءة

ويشمل هذا المستوى الثاني أنواع السلوك التنظيمي التي بالكاد تحقق المستويات الأقل من الإنجاز وتبدو مشكلات تخلف الأداء ونقص جودته فيها أقل نسبياً مما نشاهده بالنسبة لحالات السلوك ضعيف الكفاءة. وفي الحقيقة يمكن اعتبار هذا المستوى الثاني أفضل من المستوى الأول في الدرجة وإن كان لا يختلف عنه نوعياً. فلا يزال هذا المستوى الثاني دون ما

تنشده المنظمات المعاصرة، وأدنى مما يتطلع إليه القادة الإداريون والمسؤولون في المنظمات وعملاءها والمتعاملين معها. ولعل أبرز الأمثلة على أنماط هذا المستوى الثاني هي ما نشاهده في المنظمات الحكومية في كثير من دول العالم والتي تصدق عليها أوصاف التنظيم البيروقراطي التقليدية. ففي تلك المنظمات نرى جيوش العاملين غير مهتمين بالإجادة في الأداء ولا متحفزين لخدمة العملاء من أفراد الجمهور، بل هم منصرفون فقط إلى الأداء الروتيني الملتزم بحرفية القواعد واللوائح دون محاولة استقراء معانيها وأهدافها. وفي تلك المنظمات الحكومية نرى أيضاً وبوضوح مدى انفصال العاملين عن منظماتهم وافتقاد الشعور بالولاء والانتماء. وفي النهاية فإن الصورة العامة تبدو سلبية رغم أن الإنجاز يتحقق ظاهرياً ولكنه يفتقد مقومات الجودة والتطوير والكفاءة والفعالية.

المستوى الثالث: السلوك عالي الكفاءة

ويقدم هذا المستوى الثالث بداية التحول نوعياً في السلوك التنظيمي، فالعاملين والقادة على السواء يبدون رغبة أعلى في الأداء ومشاركة أكثر إيجابية في تقصي مشكلات العمل ومحاولة البحث عن حلول لها. كما نلاحظ في هذا المستوى اتجاهات إيجابية نحو التطوير والتحسين وظهور مبادرات فردية وجماعية لرعاية مصالح المنظمة وحماية حقوقها. وتمارس في تلك المنظمات أنماط وأساليب أكثر تطوراً في إدارة السلوك التنظيمي ويتحقق عنها مستويات أفضل من التجاوب والتفاعل الإيجابي بين شرائح العاملين ورؤساءهم. كما تبدو في هذا المستوى ملامح الاقتراب من فكر وعمل الفريق كأساس للأداء التعاوني القائم على المشاركة في الإحساس بالمسؤولية ووضوح الغايات والأهداف التنظيمية.

وتكون نتائج الأداء في منظمات السلوك التنظيمي عالي الكفاءة متميزة نسبياً وترتفع عادة فوق المتوسطات الشائعة في المنظمات المشابهة.

كما تتمتع تلك المنظمات بدرجات أعلى من المرونة في التعامل مع المتغيرات واستثمار الفرص الناشئة عنها.

المستوى الرابع: السلوك المتميز

يعبر المستوى الرابع للسلوك عن حالة التميز التي تدل على مستويات أعلى من الكفاءة Efficiency ويقصد بها أن أفراد وجماعات المنظمة يؤدون ما يقومون به من أعمال ومهام على الوجه الصحيح Doing things right، وكذلك فهم يصلون إلى مستوى الفعالية Effectiveness ويقصد بها أن ما يقوم به أعضاء المنظمة هي الأعمال الصحيحة الواجب القيام بها فعلاً وأنها تؤدي على وجهها الصحي Doing right things right . وبذلك نجد المنظمات ذات السلوك التنظيمي المتميز تجني ثمار الكفاءة والفعالية في صور متعددة منها الأرباح المتصاعدة، نمو الحصة السوقية، وارتفاع القدرات التنافسية للمنظمة، تزايد رضا العملاء عن منتجات المنظمة وخدماتها، التطوير والتحسين المستمر في المنتجات والعمليات، وارتفاع الجودة النسبية لكل ما تقوم به المنظمة من أنشطة.

المستوى الخامس: السلوك الإبداعي المبهز

يشير مستوى السلوك الإبداعي المبهز إلى حالات النجاح القصوى في تحقيق إنجازات غير مسبوقة وتطوير إبداعات وابتكارات لا يطالها المنافسون. ويدل تحقق السلوك الإبداعي المبهز على فعالية إدارة السلوك التنظيمي ونجاحها في إطلاق الطاقات الفكرية والقدرات الذهنية لأعضاء المنظمة واستثمار الرصيد المعرفي وتوظيفه في تطوير منتجات وتقنيات تسبق كل ما لدى المنافسين.

ويقيناً فإن المنظمات المعاصرة تسعى إلى الوصول لمستويات السلوك المتميز والسلوك الإبداعي المبهز، ولا يقنع بالسلوك الكفء أو عالي الكفاءة سوى المنظمات التي تفتقد القيادة الواعية الفعالة، والتي تركز

للرضا بما يتيسر تحقيقه دون محاولة بذل الجهد واستعمال الفكر من أجل التفوق والتميز والإبداع.

من أجل هذا نعتبر أن مقياس نجاح وفعالية " إدارة السلوك التنظيمي " في منظمة ما هو نمط ومستوى السلوك المتحقق وموقعه بين تلك المستويات الخمس. ولعلنا نقدم المقارنة التالية للتدليل على التوافق بين مستويات السلوك التنظيمي من ناحية، ودرجة فعالية إدارة السلوك التنظيمي من ناحية أخرى.

مستويات السلوك الشظيمي	مستويات فعالية إدارة السلوك الشظيمي
1. السلوك ضعيف الكفاءة	إدارة غير علمية تفتقد الرؤية الصحيحة للسلوك التنظيمي وتعتمد على الفكر التنظيمي التقليدي.
2. السلوك متوسط الكفاءة	إدارة متوسطة الكفاءة تركز اهتمامها على جوانب الإنتاج وتتعامل مع السلوك التنظيمي باعتباره عنصر مكمل للإنتاج وتحاول حل مشكلاته بأسلوب إطفاء الحرائق.
3. السلوك عالي الكفاءة	إدارة متطورة نسبياً يزيد اهتمامها بقضايا السلوك الإنساني في العمل وتتبع إلى حد بعيد منطق مدرسة العلاقات الإنسانية الذي يقدم الحوافز والمغريات لدفع السلوك التنظيمي فيما يحقق أهداف المنظمة.
4. السلوك المتميز	إدارة متفوقة للسلوك التنظيمي تعتمد فكر الإدارة الإستراتيجية والذي يعتبر المورد البشري شريكاً في المسؤولية، وتطبق درجة واضحة من منطق التمكين Empowerment.
5. السلوك الإبداعي المبهر	إدارة متميزة تؤمن بالقدرات الإبداعية للبشر باعتبارها أساس النجاح وترى الثروة الحقيقية للمنظمات كامنّة في ما يملكه أفرادها من معرفة وقدرات فكرية وطاقات إبداعية، وتعمل على استثمار رأس المال الفكري إلى أبعد مدى وإطلاق الفرص كاملة للمبدعين وتنجح في خلق ثقافة تنظيمية تحايي الابتكار والاختراع وتخليق الأفكار وتتيح لها فرص التجريب والتطبيق والانطلاق.

وبذلك نخلص إلى استنتاج مهم أن الوصول إلى مستوى السلوك التنظيمي المتميز والسلوك الإبداعي المبهر هو الهدف الذي يجب أن تسعى إليه إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة.

مفاهيم الإبداع

الإبداع في اللغة يعني إحداث شيء جديد على غير مثال سابق، فالإنتاج الذي يتصف بالإبداع تتوفر في صياغته الأخيرة صفات الجدة والطرافة، وإن كانت عناصره الأولية موجودة من قبل. ويمكن أن نعدد الصفات التالية التي تصف معنى الإبداع:

- التفوق في فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول غير مسبقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة.
- التعبير عن الابتكار والتجديد، ويقف على العكس من الاتباع والتقليد.
- نتاج العقل البشري المتفوق، وسمة أصحاب العقول المستنيرة والنفوس المطمئنة.
- عملية تفكير تنشأ عن نشاط عقلي تغييري يتميز بالبحث والانطلاق بحرية في اتجاهات متعددة.

الإبداع في الفكر الإداري

الإبداع في الإدارة هو القدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المستهدفة التي يسعى إليها أصحاب المصلحة من عمل الإدارة Stakeholders وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين.

شروط الإبداع

كي يوصف الإنتاج [العمل، الأداء، الإدارة...] بالإبداع لا بد من توفر إحدى الصفتين التاليتين:

الإحداث، أي ظهور الإنتاج أو الأفكار إلى حيز الوجود الفعلي، أمام الوعي الإنساني في لحظة معينة من الزمان لأول مرة.

الكوين أو الصنع، أي أن تتمثل الفكرة في وجود مادي جديد للشيء.

فالإبداع عملية تراكمية لا تنشأ من فراغ، ولا تتوقف على قدرات الشخص المبدع [الفرد] وإنما هي نتاج ومحصلة تفاعل المبدع مع غيره في مناخ مساعد على الإبداع. من هنا نجد أن أحد أهم نتائج الإبداع الإداري أن ينجح القادة الإداريون في خلق المناخ المحاي والمشجع على التفاعل والتواصل والتنافس بين أعضاء المنظمة، لكي يتراكم الفكر وتتخلق المعرفة ويصير تداول الأفكار والمعلومات والتجارب والخبرات، بحيث تتحقق للبعض منهم الفرص للإبداع مستفيدين من كل ما حولهم من حفز وتشجيع وخبرات وتجارب متراكمة.

وبذلك نرى العلاقة الواضحة بين مستوى الإبداع المتحقق في منظمة ما وبين نمط ومستوى إدارة السلوك التنظيمي بها.

مركّز ومنطلقات الإبداع

يتحقق الإبداع في المنظمات أو المجتمعات بشكل عام حين تتوفر الركائز المهمة التالية:

1. الركيزة الأولى؛ توفر نموذج فكري مرّن

لانطلاق الإبداع وتحقيق السلوك التنظيمي الإبداعي أن يتوفر للمنظمة [أو المجتمع] نموذج فكري مرّن Flexible Mental Model يسمح بانطلاق الأفكار دون معوقات أو مهددات، ويميل إلى تعدد الآراء وتنافسها من أجل بيان

الفكرة الأفضل، ولا يعاقب على التجديد والتحديث في الفكر وأسس تفهم الموضوعات.

ومثل هذا النموذج الفكري يعتبر اللبنة الأساسية في الإبداع والابتكار، ومن ثم الدعامة الرئيسية للسلوك التنظيمي الإبداعي والمبهر. وإذا تأملنا في الدين الإسلامي الحنيف لوجدنا أنه هو النموذج الأمثل والأفضل والأعلى على الإطلاق لا يدانيه أي فكر من صنع البشر. فالإسلام دين يحض على التفكير والتعقل والتدبر في كل شيء، فالإنسان مدعو في القرآن الكريم في عشرات المواضع لكي يتفكر في خلق السموات والأرض، وفي خلق الإنسان نفسه، وفي كل ما حوله من مخلوقات ويتدبر القرآن الكريم ذاته " أفلا يتدبرون القرآن أم على قلوب أقفالها" [محمد: 24].

2. الركيزة الثانية: اجتماع العقول وتعدد الآراء.

يتم التفكير الإبداعي نتيجة لاجتماع العقول وتناطحها بالأفكار والمناقشات وتعدد الآراء وتشعبها، ولا يتأتى بانفراد عقل وحيد مهما بلغ من العلم والمعرفة، وفي ذلك يقول الحق تبارك وتعالى في كتابه العزيز " والذين استجابوا لربهم وأقاموا الصلاة وأمرهم شورى بينهم ومما رزقناهم ينفقون" [الشورى: 38]. ونلاحظ أن الآية الكريمة ربطت الأمر بالشورى أي المشاركة في الرأي وتدبر الأمور في جماعة المسلمين، بالإيمان بالله عز وجل والاستجابة إلى أوامره وإقامة الصلاة والإنفاق من رزق الله، فالشورى جزء من الإيمان الكامل.

الركيزة الثالثة: النوجه للإجاز

إن غاية المبدع أن يحقق شيئاً لم يوجد من قبل ، فهو لا يقلد ولا يسير في نفس الاتجاه التقليدي المعتاد ، بل المبدع يتميز بالاختلاف الإيجابي الذي يميزه عن غيره من أصحاب الفكر التقليدي والمتكرر. وغاية الإبداع السابق في حل المشكلات بأفكار تتسم بالتميز والجدة والحدثة، مع الأخذ في الاعتبار الضرورات العملية والجدوى الاقتصادية للفكر الجديد. فليس

الإبداع فقط من أجل ابتكار الجديد، بل أيضاً أن يكون هذا الإبداع الجديد اقتصادياً وقابلاً للتطبيق وتحقيق المنافع لأصحاب المصلحة. ولعل المثال الأقرب لهذه الركيزة هو ما أبدعه خبراء القوات المسلحة المصريون من وسيلة مبتكرة للتغلب على سد بارليف بإطلاق تيار قوي من الماء على ذلك السد التراي باستخدام مياه القناة، مما يسر عبور قناة السويس إلى أرض سيناء وتحريرها في حرب رمضان [أكتوبر 1973]. فالإبداع في هذا المثال لم يكن لمجرد متعة الإحداث والابتكار، ولكن كانت غايته تحقيق إنجاز مهم ومطلوب.

3. الركيزة الرابعة؛ توفر نمط إيجابي لإدارة السلوك التنظيمي

إن الركائز السالفة تتكامل مع نمط إدارة السلوك التنظيمي السائد في المنظمة والذي يعبر عن توجهات القادة والمسؤولين نحو المورد البشري والمنطق الذي يعتمدون عليه في تفعيل ذلك المورد واستثمار طاقاته. ومن غير شك فإن النمط الأفضل في إدارة السلوك التنظيمي الذي يبتغي تهيئة الظروف لانطلاق الإبداع وإنجاز النتائج المبهرة من وراءه يقتضي أن يتصف القادة وأعضاء المنظمة جميعاً بالسمات المهمة التالية:

الحساسية للمشكلات

إن الحساسية للمشكلات هي السبيل لإطلاق شرارة التفكير المبدع حيث تؤرق المشكلة صاحبها مما يدفعه إلى التفكير في تجاوزها بإنتاجات مبدعة. إن إدراك المشكلة هي نصف الطريق إلى حلها، والنصف الثاني يأتي من التفكير المبدع. ومن ثم فإن فتح قنوات الاتصال وتيسير تناقل المعلومات وتشجيع الحوار المفتوح بين أعضاء المنظمة كلها أسس في زيادة الحساسية للمشكلات حتى وهي في طور التشكل، مما يسمح بالتفكير المبدع من أجل علاجها أو منع ظهورها في الأساس.

الشجع على مرونة التفكير

تتمثل مرونة التفكير في التلقائية وسهولة وحرية تغيير الوجهة الذهنية، مثال أن يطلب من شخصين ذكر عشرة أسماء، فيذكر الأول أسماء مثل محمد، أحمد، علي، وهكذا وكلها أسماء أعلام، بينما يذكر الثاني أسماء منها حائط، جندي، سيارة، قط، وهكذا، فالشخص الثاني يتمتع بمرونة تلقائية حيث تغير اتجاهه العقلي في ثلاث زوايا بينما انحصر الأول في زاوية واحدة. وتتحقق تلك المرونة التلقائية من الاقتداء بالقادة ومن التدريب والممارسة الفعلية للقائمين على إدارة السلوك التنظيمي حيث يحثون أعضاء المنظمة بعدم التقيد بحرفية القواعد واللوائح والنصوص وإنما البحث في معانيها ومرادفاتها وبدائلها مما تقتضيه ظروف الأداء والمتغيرات المحيطة، ولا يعاقبونهم على التحرر من النصوص الجامدة بحثاً عن حلول لما يواجهون من مشكلات، والعبرة في النهاية هي بالإنجاز وتحقيق النتائج المطلوبة. وتتعامل شركة نوكيا الشهيرة والرائدة في مجال إنتاج الهواتف المحمولة بمنطق يقوم على " عدم اللوم عند المحاولة" ويطلقون على ثقافة الشركة أنها متحررة من اللوم Blame Free Culture مما يدفع العاملين إلى التفكير الحر غير متهيئين نتائجه طالما كانت الغاية هي الإنجاز لمصلحة الشركة.

كيف ينم التفكير الإبداعي

تتمثل عملية الإبداع في رصد المتغيرات وتجميع المعلومات عما يدور حول الشخص المبدع وتفهم معانيها وإدراك ما تحمله من فرص أو مهددات، ثم تشغيل المعلومات و تنسيق تلك المعلومات وكشف ما بها من ثغرات والعمل على الثغرات تخليق المعلومات الناقصة] وتلك عملية إبداعية في ذاتها[، ويتحول المبدع بعد ذلك في محاولات لاستثمار المعلومات المتاحة في الكشف عن آفاق جديدة قد تكون تخليق أفكار جديدة أو تصميم منتجات مستحدثة وغير ذلك من إبداعات لها مردود

اقتصادي . وبذلك تمر العملية الإبداعية [أي يتشكل السلوك التنظيمي الإبداعي والمبهر] بالمراحل التالية:

1. مرحلة الإعداد، ويكتسب خلالها الفرد عناصر الخبرة والمهارة المعرفية المناسبة للتمكن من رصد المشكلات وتوصيفها بدقة.

2. مرحلة الاجتهاد، لتحليل المشكلات ومحاولة البحث عن أسبابها والسعي لإيجاد حل [حلول] ، وقد يأتي هذا الحل سريعاً أو تصطدم بعقبات مسببة للإحباط.

3. مرحلة الانسحاب النفسي، وخلالها يبعد الفرد عن المشكلة لفترة يراجع فيها معلوماته وتصوره عن المشكلة وتجري خلالها عملية اختبار Incubation للأفكار والحلول.

4. لحظة الاستبصار، والتي يشع فيها الحل المبتكر في ذهن الفرد ويصاحبها إحساس بالفرح والانتصار [وجدته!].

هل الإحباط مصدر للإبداع؟

تطرح مناقشة عملية الإبداع ونمط السلوك التنظيمي المهيئ لها سؤالاً مهماً وهو ما علاقة الإبداع بالإحباط أو افتقاد التوازن؟ بمعنى هل من الضروري لكي يبدع الإنسان أن يكون محبطاً؟ تبدو أهمية السؤال من النظر إلى تساؤل مرتبط به وهو هل يعني تحقق الإبداع في منظمة ما أن المبدعين يشعرون دائماً بالسعادة والاستقرار والاطمئنان الأمر الذي يوفر لهم الجو المناسب للتفكير الهادئ والتحليق في مجالات فكرية غير محدود يتوصلون من خلالها إلى مبتكراتهم وإبداعاتهم؟ وهل يعني ذلك نوعاً من المنظمة المثالية Utopia ؟

والإجابة أن شعور الإنسان بالإحباط نتيجة إدراكه لتغير الظروف والمواقف ونشأة المشكلات التي تعوقه عن تحقيق رغباته، يخلق لديه حالة من افتقاد التوازن بمعنى أن مستوى الرغبات أعلى من درجة الإشباع الفعلي لتلك الرغبات، ومن ثم يبدأ البحث عن الحل المبتكر لاستعادة التوازن

أي لزيادة الإشباع والوصول إلى مستوى الرغبات المستهدف. وبذلك يكون الإحباط وافتقاد التوازن دافعين للابتكار والإبداع لمن توافرت لديه شروط القدرة الإبداعية.

من زاوية أخرى نستطيع القول - وباستخدام نفس منطق النظام المفتوح - أن الإحباط وافتقاد التوازن المؤديان إلى الإبداع ليس من الضروري أن يحدثا نتيجة أن ما يحصل عليه الفرد من إشباع مادي ومعنوي لرغباته قليل، ولكن قد يحدث اختلال التوازن نتيجة ارتفاع مستوى تطلعات الفرد ورغبته في مستويات متعالية من الإشباع وأنواع جديدة من الرغبات لم يكن يهتم بها في السابق وذلك نتيجة تطور قدراته الفكرية وطاقاته الذهنية وتحسن موقعه التنظيمي أو مركزه الاجتماعي. وهنا تحدث نفس الظاهرة وهي اختلال التوازن والسعي لاستعادته من خلال إبداع أفكار وحلول مبتكرة ولكن لأسباب مختلفة.

الرغبة في تحقيق الذات مصدر للإبداع!

يتساءل البعض عن الدوافع الإنسانية المختلفة وأهميتها في تكوين السلوك الإبداعي. وقد طرحت أفكار تشير إلى أهمية بعض تلك الدوافع في تشكيل وتنمية السلوك الإبداعي المبهر ومنها الرغبة في تحقيق الذات Self-actualization والتي تدفع الإنسان إلى ممارسة ألوان من السلوك المتفوق والتميز عن أنماط السلوك المعتادة في المنظمة [أو المجتمع] لتأكيد تفرد الإنسان وتمتعه بميزات وقدرات لا تيسر لغيره. ويصف قاموس أكسفورد في علم النفس²³⁰ تعبير "تحقيق الذات" بأنه من ابتكار عالم التحليل النفسي الألماني كورت جولدستين Kurt Goldstein ليصف به الرغبة في تحقيق الاحتمالات الراكدة في نفس الإنسان Latent potential ، وقد اعتبرها Maslow أعلى رغبة في هرم الرغبات الذي اقترحه.

²³⁰ Oxford Dictionary Of Psychology, Op.Cit., P. 660.

وسائل قتل الإبداع

هناك مائة ألف طريقة لقتل فكرة إبداعية وأغلب تلك الوسائل القاتلة هي نتيجة ممارسة غير صحية لإدارة السلوك التنظيمي، ومن تلك الوسائل على سبيل المثال ما يلي:

1. اللوم والتجريح عند حدوث خطأ من عضو المنظمة دون محاولة لتبصر أسبابه.
2. النص على الاهتمام بالتعليمات والأوامر الصادرة من الرؤساء والانصراف عما عداها مهما كانت واعدة بالفائدة.
3. تثبيط الهمم بسرد أنواع المشكلات المحتملة في حالة تطبيق فكرة جديدة دون إعطاء صاحبها الفرصة لشرحها وبيان مميزاتها.
4. الإسراع بنقد الأفكار الجديدة دون استبصار مزاياها واحتمالاتها بدعوى أنها سبق أن جربت في منظمات أخرى وفشلت.
5. مدح الأفكار الجديدة ثم الامتناع عن إعطاء المبدع فرصة للتجريب بدعوى عدم توفر الإمكانيات.
6. مدح الأفكار الجديدة ثم الامتناع عن تطبيقها بزعم أنها نظرية Theoretical لا تصلح في التطبيق العملي.

مسؤولية إدارة السلوك التنظيمي عن تنمية الإبداع

إن الإدارة القائمة على توجيه ومحاولة تشكيل السلوك التنظيمي يجب أن تكون معنية بفتح الأبواب أمام الفكر الإبداعي لدى أعضاء المنظمة، ومساعدتهم على الانطلاق بتلك الأفكار نحو تحقيق مبتكرات وإبداعات مهمة في كافة مجالات العمل. ومن أهم واجبات إدارة السلوك التنظيمي في هذا الخصوص ما يلي:

- تنمية المصادر المعرفية بالمنظمة باعتبارها مصدر القوة الذهنية و القدرة الإبداعية لأعضائها.

- تحسين مناخ البحث والتطوير في المنظمة وتوفير الموارد المادية والتقنية والدعم المعنوي اللازم لدفع حركة البحث والتطوير باعتبار كونها من مصادر المعرفة المهمة والمتجددة والتي يمكن أن تحقق للمنظمة سبقاً لا يتيسر لغيرها.
- إعطاء الأهمية المناسبة للحفاظ على رأس المال الفكري والمعرفي المتمثل في إبداعات أعضاء المنظمة وطاقاتهم الفكرية، وتنمية أساليب متطورة لإدارته.

صفات المبدعين

يتصف الأفراد والجماعات ممن ينتمون إلى طائفة المبدعين بسمات مهمة تسعى إدارة السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة إلى دعمها وتنميتها واستثمارها حتى يتحقق السلوك التنظيمي الإبداعي المبهر، ومن تلك السمات ما يلي:

- سرعة الاستجابة للمتغيرات.
- قبول التغيير والتعامل معه بإيجابية.
- التعاون مع الآخرين والعمل في فريق.
- القدرة على تحليل المشكلات.
- الاستزادة المتواصلة من المعرفة.
- القدرة على اقتراح مداخل وأفكار لحل المشكلات.
- التخصص المرن وعدم الانحصر في مجال ضيق من الخبرة.

أهم أساليب التفكير الإبداعي

كذلك تهتم إدارة لسلوك التنظيمي بتدريب أعضائها على أساليب التفكير الإبداعي وتوجه جانباً مهماً من الوقت والجهد في التأكيد على أهمية تلك الأساليب واستخدامها في الممارسة العملية، ومنها ما يلي :

1. النحول من التفكير فيما هو مهم إلى ما هو بناء ومجدي

أي التفرقة بين المهم والضروري، ومثال ذلك أن يهتم أعضاء المنظمة حين بحث تطوير بعض التقنيات وشراء تقنيات أحدث أن يفرقوا بين أهمية الحصول على التقنية الأحدث وبين ضرورة تلك التقنية. فقد يكون حصول المنظمة على أحدث إصدار من برنامج للحاسب الآلي مثلاً مهماً حتى تواكب التطور التقني، ولكن يظل السؤال هل هذا البرنامج ضروري أي لا يمكن العمل بدونه، أو هل توازي الفوائد العائدة من استخدامه التكاليف وأخطاء المحتملة المصاحبة لهذا البرنامج الأحدث؟

2. النحول من المجادلة إلى استكشاف أصل الموضوع

والقصد أن التفكير التقليدي يهتم دائماً بالبحث في تفاصيل جانبية بينما يتجه المفكر الإبداعي إلى البحث عن أصول الموضوعات، ولعل المثال المتكرر الذي يصادفنا في المنظمات هو ما نشاهده من جدل Argument وحوار ونقاش بين العاملين ورؤسائهم حين يقع حادث ويصاب بعض العاملين، إذ نجد التقليديون يهتمون في التعرف على من أصيب وأين كان المشرف وقت الحادث ولماذا لم يتم إعلام الرئيس فور وقوع الحادث وغير ذلك من التفاصيل الجدلية التي لا تقدم جديداً. ولكن المبدع في مثل هذا الموقف يتجه بفكره مباشرة نحو الأسباب التي أدت إلى وقوع الحادث وكيف يمكن علاجها من الأساس لتجنب تكرار الحادث مرة أخرى.

3. الاهتمام بتصميم الحلول وعدم النوقف عند تحليل المشكلات

يهتم المبدع بالبحث عن حل المشكلة وليس مجرد تحليلها والتعرف على أسبابها. ولعلنا نشاهد ونقرأ الكثير من التحليلات السياسية أو الاقتصادية التي يقدمها خبراء يهتمون بتفصيل وتأصيل مشكلات المجتمع مثلاً ولكنهم لا يقدمون الحلول التي تعالج تلك المشكلات. إن المبدع يستكمل الطريق ليصل إلى الفكرة الجديدة أو الحل المبتكر الذي يعالج مشكلة أو يستثمر موقفاً ويلبي احتياج. وفي المجال الإداري مثلاً يقع كثير

من الاستشاريين في هذا الخطأ إذ يسرفون في وصف وتشخيص المشكلات الإدارية والتنظيمية وغيرها، ثم يتوقفون ولا يقدمون الحلول المناسبة لعلاجها، ومن ثم تتحول تقاريرهم إلى سلال المهملات في مكاتب قادة تلك المنظمات.

4. العناية بتخليق Idea Generation الأفكار وليس مجرد جمع المعلومات

وقد اهتم علماء السلوك بابتكار تقنيات وآليات تساعد على سرعة تخليق الأفكار منها مثلاً أسلوب العصف الذهني Brain Storming وهي طريقة لتخليق الأفكار من خلال تيسير تدفق أفكار مجموعة من الناس دون عوائق أو رسم خريطة المخ Mind Mapping²³¹.

وثمة سمات أخرى مهمة للتفكير الإبداعي منها:

- الانطلاق من الانحصار في الماضي إلى التفكير في المستقبل.
- العمل على تحويل المعرفة إلى تطبيقات عملية أي إحداث التقنية.
- التحول من مرحلة المهارة الفكرية إلى مستوى الحكمة Wisdom.

نماذج من طرق التفكير الإبداعي

- تكوين الأنماط من خلال تركيب وترتيب الأنشطة المتتابعة والمعلومات الواصلة عنها في شكل نمط Pattern.
- الانبعاث بمعنى الانطلاق من مجرد معلومة محدودة للتوصل إلى النسق العام أو الإطار الشامل للموضوع.
- الابتكار من خلال استثارة عدم التماثل بين الأنماط.
- الإلهام من غير اتباع نمط فكري متسلسل بل الدخول في المشكلة من أي جزء فيها.
- البدء من النهاية والوصول بذلك إلى البداية الصحيحة.

²³¹ Tony & Barry Bozan, The Mind Map Book, London: BBC, 2002.

ثلاثة أسئلة مهمة:

1. هل الإبداع وقف على القادة الإداريين؟
2. هل يوجد قائد مبدع يقود أفراد غير مبدعين؟
3. ما دور القيادة الإدارية في تنمية الإبداع في المنظمة؟

محفزات الإبداع

يمكن لإدارة السلوك التنظيمي دفع وتنمية حركة الإبداع في المنظمة وتنمية السلوك الإبداعي المبهر وذلك باتباع المحفزات التالية:

- تنمية الاتصالات وفتح مجالات التفاعل وتبادل الآراء وشحن العقول بإثارة الأسئلة التي تبحث لها المنظمة عن إجابات.
- تنمية ثقافة التطوير والتحسين المستمر وتأكيد الالتزام بالجودة الشاملة.
- تنمية ثقافة المنظمة المحابية للتجريب والمحاولة وتجنب اللوم والتفريع عند الفشل.
- تشجيع الأفراد [والقادة في المقدمة] على ممارسة التفكير المنطلق بتقديم الاقتراحات وتطوير الأساليب وتحمل مسئولية تحديث ما يقومون به من عمل.
- التوسع في تطبيق اللامركزية، وتخفيف الرقابة الإدارية اللصيقة على الأداء.
- تنمية الشعور بالمسئولية والرقابة الذاتية.
- الشفافية في الإعلان عن معايير تقويم الأداء والمكافأة على الإنجاز.
- تأكيد المحاسبة على النتائج.
- الاختيار العلمي للأفراد ذوي القدرات والمهارات الفكرية الواعدة.
- إسناد العمل الملائم لخصائص الفرد وقدراته الذهنية ورغباته وتوجهاته النفسية والاجتماعية.

- توفير فرص التعلم والتدريب وتنمية المعارف والقدرات الذهنية والمعرفية.
- تحميل الفرد مسئولية الأداء وتفويضه [أو إشراكه] في اتخاذ القرارات.
- إثارة جو التنافس والتحدي بين العاملين وإذكاء الرغبة في التفوق والتميز من خلال نظم الحوافز.
- ربط الحوافز المادية والمعنوية بالأداء ومستويات الإنجاز في العمل.

معوقات الإبداع

على إدارة السلوك التنظيمي تجنب الوقوع في شرك تعويق الإبداع وكتم فرصه وذلك بالعمل على إزالة أو تخفيف المعوقات التالية:

1. المعوقات الفردية

- الإحساس بعدم الأمان.
- الخوف من الرؤساء.
- الخوف من الوقوع في الخطأ.
- الرغبة في تجنب الفشل.
- عدم القدرة على تحمل المخاطر.
- القلق على السمعة في حالة الفشل.
- الميل إلى الاعتماد على الآخرين.

2. المعوقات التنظيمية

- المركزية الشديدة.
- الإجراءات التنفيذية التفصيلية.
- الإصرار على أساليب عمل موحدة.
- التركيز على الأخذ بالتخصص الضيق.
- النمطية في هياكل التنظيم ونظم العمل.
- التمسك بالتقاليد وعدم الترحيب بالتجديد.
- الانغلاق التنظيمي وضعف الاتصالات بالمناخ الخارجي.

نماذج من الإبداع الإداري المعاصر

نجحت كثير من المنظمات في تطوير أوضاعها واكتساب المزيد من القدرات التنافسية باستثمار الطاقات الذهنية المبدعة لأعضائها والانفتاح على مصادر الإبداع الخارجية وسرعة استقبالها وتوظيفها في خدمة المنظمة. وقد تحقق لتلك المنظمات صور الإبداع التالية:

- التحول إلى المنظمات الإلكترونية E- organization بدلاً من التنظيم البيروقراطي التقليدي والإدارة الإلكترونية E- management. للتخلص من أنماط وأساليب العمل اليدوي التقليدية.
- التحول إلى نظم " إدارة الأداء Performance Management " بدلاً من أساليب إدارة الموارد البشرية التقليدية.
- تطبيقات "إدارة الجودة الشاملة" والجودة التامة Six Sigma وذلك للانطلاق في آفاق رحبة تشمل المنظمة كلها وليس مجرد الانحصر في تطبيقات إدارة الجودة التقليدية التي كانت تركز على مواصفات السلع دون غيرها.
- تطبيقات " إدارة التميز Excellence Management " واتخاذها إطار شامل لتحديث الإدارة على كافة المستويات وتطبيق المعايير والمعدلات العالمية المتعارف عليها في كافة مجالات العمل الإداري.
- التحول نحو " المنظمة المتعلمة The Learning Organization " وفتح فرص التطوير والتجديد في كافة عناصر المنظمة استثماراً للمعرفة المتجددة والرصيد المعرفي المتراكم نتيجة خبرات ومعارف وتجارب أعضاء المنظمة عبر الزمن، ونتيجة اتصالها المستمر بمصادر التطوير المعرفي الخارجية.
- التحول نحو " المنظمة الممتدة The Extended Organization " والتي تتصل بالمناخ الخارجي وتندمج مع عملاءها والمتعاملين معها بشكل وثيق يحقق تفعيل سلسلة القيمة.

- التحول نحو " المنظمة العولمية The Global Organization " التي تخرج من النطاق المحلي الضيق وتعامل في الأسواق العالمية وتحور نظمها وأساليبها ومنتجاتها وأفكارها بما يتناسب والثقافات المختلفة التي تتواجد فيها .

- التحول نحو " المنظمة التخيلية " The Virtual Organization التي تستثمر شبكة الإنترنت وتقنيات الاتصالات والمعلومات العصرية لتباشر كل عملياتها بأعلى درجات الكفاءة ولاقتصاد مع التخلص من الهياكل التقليدية وحدود الزمان والمكان. في جميع تلك النماذج كان الإبداع عنصراً أساسياً، وكانت الإدارة الفعالة للسلوك التنظيمي نقطة ارتكاز في تشكيل وتنمية وتوظيف السلوك التنظيمي الإبداعي والمبهر.

مطلوبات تنمية فرص الإبداع الإداري

1. حتمية انفتاح المنظمات وتفاعلها مع المناخ الخارجي التماساً لمصادر المعرفة الخارجية، ودمجها مع مصادر المعرفة الداخلية لتنمية المعرفة التنظيمية بهدف توظيفها في تحقيق إبداعات وابتكارات مميزة.
2. تنمية شبكات وقنوات الاتصالات عبر مستويات التنظيم وقطاعاته المختلفة، وفتح قنوات الحوار بين أعضاء ه.
3. نبذ التوجهات التقليدية للإدارة القائمة على التعليمات والرقابة اللصيقة والتوجه للتعامل مع أعضاء المنظمة باعتبارهم منتجي أفكار وأصحاب عقول، وليسوا آلات تنفذ الأوامر بلا تفكير.
4. استحداث آليات لحفز أعضاء المنظمة على التفكير في قضايا العمل ومجالات تطويره، وتفعيل مشاركتهم في تحليل المشاكل والتماس حلولها:

- نظم الاقتراحات

- دوائر الجودة
- ورش العمل
- جلسات العصف الذهني

مواصفات المنظمة المبدعة The Creative Organization

تتصف المنظمات المبدعة بمجموعة من السمات هي في ذاتها نتيجة إبداع أفرادها من أهمها ما يلي:

- مرونة الهيكل التنظيمي وتفلطحه والتخلص من القوالب الجامدة والنمطية.
- سيادة اللامركزية في الإدارة وتوزيع الصلاحيات بين أعضاء المنظمة بما يوفر لهم فرص الانطلاق في الأداء والتطوير والابتكار، والوصول إلى مستوى تمكين الموارد البشرية Empowering ليكونوا هم أصحاب القرار.
- الاندماج في المناخ الخارجي والتعامل السريع والإيجابي مع المتغيرات، وتكوين العلاقات والتحالفات الإستراتيجية واستثمارها لتنمية قدراتها التنافسية.
- التركيز على النتائج والإنجازات واتخاذها أساساً في تقييم السلوك التنظيمي وتقدير المكافآت والمغريات التي تقدم لأعضائها وحثهم بالتالي على الإبداع والتحرر من قيود الإجراءات في سبيل تعظيم الإنجازات.
- كثافة وتعمق تقنيات الاتصالات والمعلومات مما يتيح التواصل المستمر والعمل في الوقت الحقيقي Real Time وتجنب كافة أشكال الوقت المهدر نتيجة الانتظار وتكرار تبادل ذات الرسائل بين الأطراف المختلفين ومن ثم تجنب احتمالات التشويش على المعاني والتحقق من جودة الرسائل المتبادلة وصحة ما يتخذ من قرارات.

- تعمل بمنطق التوازي Concurrency والآنية Instantaneous وذلك بدلاً من منطق التتابع التقليدي Sequential ومنطق التأجيل والتسويق Latent . فالعمليات والأنشطة ذات العلاقة تتم في المنظمة المبدعة في تواز إيجابي ويتم تبادل المعلومات بين القائمين عليها ومعرفة نتائجها آنياً بفضل تقنيات وشبكات الاتصالات والمعلومات المتقدمة. ومن ثم فليس في المنظمة المبدعة مجال لفقد الوقت أو تكرار الجهود وتداخلها وتناقضها.

خلاصة الأفكار حول السلوك الإبداعي

- الإبداع مفهوم شامل متكامل لا يتجزأ.
- الإبداع والتميز وجهان لعملة واحدة.
- الإبداع انعكاس لفكر الإدارة وتطورها.
- الإبداع تحرر من قيود الإدارة واهتماماتها التقليدية.
- لا يتحقق الإبداع بالتمني ، ولكن بالعلم والمعرفة والرغبة في التميز والتفوق.
- يتطلب الإبداع الإداري مشاركة فاعلة من القادة وأعضاء المنظمة جميعاً.
- تتحمل الإدارة العليا مسؤولية أساسية في تهيئة البيئة التنظيمية لإطلاق فرص الإبداع وشحن القدرات الذهنية للعاملين.
- لا يتوقف الإبداع الإداري بتحقيق التميز، ولكن يستمر المبدعون لمواصلة الابتكار والتحديث المستمر، بل ومحاولة التفوق على الذات.
- تبدأ رحلة الإبداع من شعور القائد الإداري بالتحدي والمسؤولية عن تحقيق نتائج متميزة.
- الإبداع الإداري لعبة مشتركة يساهم فيها أطراف متعددون لا بد أن يكون لكل منهم منفعة.

- إن توازن المنافع بين أصحاب المصالح شرط لتحقيق الإبداع واستمراره. WIN/WIN GAME
- ينطلق إبداع القادة الإداريين ومعاونوهم حين تتوفر تقنيات ومنهجيات إدارية متقدمة ومتطورة ومتغيرة.
- يلعب التقويم الذاتي دوراً مهماً في استئشعار المدير المبدع حقيقة ما تحقق على أرض الواقع ويحفزه لمزيد من الإبداع.

وفي الختام لهندي بقول الحق عز وجل في كتابه العزيز
" الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله .
وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين .