

ميشيل درافك



الجانب الإنساني للمنظمات

الكتاب الأول

الإشراف العلمي

المهندس أحمد الخطيب المدرب حسين حبيب السيد

الجانب الإنساني للمنظمات

تأليف: ميشيل درافك

ترجمة: م. ياسمين أحمد

الإشراف العام: د. المعمار محمد بدر

التدقيق اللغوي: د. محمد سنان محمد

تصميم الغلاف والتنضيد والإخراج الفني: د. محمد سنان محمد

الإشراف العلمي: المهندس أحمد الخطيب المدرّب حسين حبيب السيّد

جميع الحقوق محفوظة لإيلاف ترين للنشر ٢٠١١ ©

هذا المطبوع محمي وفقاً للقانون الدولي لحماية الملكية الفكرية. من غير المسموح إعادة طبع أو إعادة إنتاج أي جزء من هذا المطبوع بأي صورة إلكترونية أو عن طريق التصوير الضوئي أو أية وسيلة أخرى أو تخزين مضمون هذا المطبوع في أية قواعد بيانات أو نشرها كاملة أو ملخصة على أية مواقع إلكترونية أو أي صورة من صور الإعلام المرئي أو المسموع أو المقروء بما في ذلك الغلاف والأشكال الفنية لأي غرض وبأي قصد دون موافقة خطية مسبقة من إيلاف ترين للنشر.

العنوان الأصلي للكتاب

THE HUMAN SIDE OF ORGANIZATION Ninth Edition

DR. MICHAEL DRAFKE

Copyright © 2006 by Pearson Education, Inc., Upper Saddle River, New Jersey 07458.

Pearson Prentice Hall. All rights reserved. Printed in the United States of America. This publication is protected by Copyright and permission should be obtained from the publisher prior to any prohibited reproduction, storage, in a retrieval system, or transmission in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording, or likewise.



يُتصّف عالم الأعمال حالياً بالتغيّرات الدراماتيكيّة السريعة، والجذريّة أحياناً، في هيكلية مؤسسات العمل وطرق إدارتها، بالإضافة إلى التطوّر السريع في الطرق والأساليب التي تعتمدّها المؤسسات التعليميّة لإيصال الطلاب والمتدربين إلى أعلى مستويات الأداء؛ وقد بلغ هذا التطوّر حدّاً كبيراً من خلال القفزة النوعيّة في نقل المؤسسات التعليميّة إلى داخل مؤسسات العمل، وظهور ما يُسمّى بـ"المنظّمات المتعلّمة" وهي مؤسسات الأعمال التي تعتمد التعليم المستمرّ كسياسةٍ ثابتةٍ راسخة تشكّل الدعامة الأساسيّة لبقائها ضمن مجتمع الأعمال ونموّها وتطوورها.

أين نحن من ذلك؟!؟

ما يزال مجتمع الأعمال العربيّ يسير خطواته العائرة الأولى على هذا الطريق، وقد أخذت إيلاف ترين للنشر على عاتقها أن تكون في مقدمة المؤسسات التي تحاول، وبالتعاون مع أفضل الكُتّاب والمبدعين ودور النشر والشركات العاملة في هذا المجال، أن تضع اللبنة الأولى في أساس هذا المشروع الواعد وأن تحرص على البناء في الاتجاه الصحيح، وإن كانت هذه العمليّة لا تستهدف الربح الماديّ الذي تتمناه أيّة مؤسسة أخرى فإننا نعلم يقيناً بأن الفائدة العامّة تصب في مصلحة الجميع في النهاية ونحن منهم.

نرجو أن تلاقي أعمالنا وجهودنا المتواضعة الصدى المناسب في أذن المتعلّم العربيّ والعامل العربيّ على حدّ سواء، وأن نضع يداً بيد لنحاول اللحاق بركب التطوّر السريع المتسارع.

وَاللّٰهُ مِنْ وَّرَآءِ الْقُصْدِ

د. المعمار محمد ابراهيم بدره

مدير مؤسسة إيلاف ترين للنشر



إن الحقيقة القائلة بأن " التواصل غير الفعال بين طرفين أو أكثر هو سبب رئيسي للكثير من المشكلات التي تنشأ بين أطراف هذا التواصل، مع نواتجها السلبية الكثيرة"، لا يقلل من شدة أهمية هذه الحقيقة رغم كونها شبه بديهية، وأيضاً رغم بساطتها الظاهرية. من هنا تم التركيز على دراسة هذا الموضوع بشكل كبير من قبل الكثيرين ممن أدركوا ضرورة معالجة الأسباب الحقيقية للمشكلات وليس أعراضها، وذلك لإيجاد الحلول المناسبة التي تسهم في بناء أسس ودعامات التواصل لجعله أكثر فاعلية بما يساعد في تقليل تلك المشكلات ونواتجها إلى الحدود الدنيا، وكذلك الاستفادة من نتائجه الإيجابية الكثيرة، وهذا بالضرورة مما يسهم أيضاً في تحقيق أهداف التواصل سواء اقتصر على المستوى الشخصي أو المنطاتي، وبغض النظر عن كونه ضمن بيئة العمل أو خارجها.

ضمن هذا السياق يأتي كتاب "التواصل في المنظمات" ليلقي الضوء على الأسس الهامة في التواصل بين الموظفين على اختلاف اختصاصاتهم ومراتبهم ضمن بيئة العمل، والطرق العملية الكفيلة بتحسين وتطوير هذا التواصل ليكون عوناً ومصدر قوة حقيقية بالنسبة للمنظمة يعمل لصالحها ويسهم في تحقيق أهدافها بالنمو والازدهار.

إن سبب اختيار هذا الكتاب بالتحديد ليس فقط تناوله بالدراسة العميقة لسلوك الناس ضمن المنظمات بجوانبها العلمية والعملية، ولكن الأهم من ذلك هو الكيفية التي تمت بها هذه الدراسة، فقد تناولت بيئة العمل المادية والعقلية والاجتماعية، وتأثير أشكال التواصل اللفظي وغير اللفظي، والرسمي وغير الرسمي، وزملاء العمل، والأسلوب الإداري على إيقاع العمل، وبعبارة أخرى تأثير التفاعلات الاجتماعية في المنظمة على مخرجاتها المختلفة.

والأهم من ذلك هو إمكانية تحقيق الاستفادة الكبرى بتطبيق نتائج هذه الدراسة في أي منظمة، وذلك من خلال تزويد كل فصل من الكتاب بالأهداف المرجوة منه و الغايات الواجب تحقيقها من دراسته، إضافة إلى مواقع الانترنت ذات الصلة، ومثال من الواقع، ومجموعة من النصائح العملية، و خلاصة مركزة لما تم تقديمه في الفصل من معلومات نظرية وجداول وإحصائيات تغني موضوع الفصل، كما تم تزويد كل فصل بمجموعة من الأسئلة للتحقق من الفهم، وبعض التطبيقات

والتمارين العمليّة التي تحاكي حالات واقعية حدثت ورصدها المؤلف في العديد من المنظمات التي درس فيها ميدانياً مشكلات التواصل وتتايجها قبل وأثناء تأليفه لهذا الكتاب.

بذلك جمع الكتاب بين كونه مرجع علمي هام، ودورة تدريبية تمكن القارئ العادي، أو الدارس المتخصص من معرفة وإدراك تأثير تطبيق كل ذلك على تطوير وتحسين أداء العاملين في منظمة ما، وبالتالي تحقيق أهدافها التنموية أولاً كون هذه الأهداف تشكل السبب الرئيسي والجوهري لوجود أي منظمة.

وبعد الشكر لله عز وجل، لا بد أيضاً من توجيه الشكر لكل من خطا إلى الأمام خطوة ساعدت في تحويل هذا الكتاب إلى حقيقة موجودة بعد أن كانت حلماً جميلاً يراود الغيارى والمخلصين من أبناء أمتنا الحية الذين آمنوا بالعمل الدؤوب طريقاً لنهضة الأمة بدل البكاء على تاريخها وأطلالها، وأخص منهم بالذكر إيلاف ترين للنشر، والدار القيمة على كل الجهود المبذولة لإخراج هذا الكتاب بشكله الأنيق ومضمونه الرفيع، وأسأل الله عز وجل أن يستفيد منه أكبر عدد من الدارسين والمهتمين من مدراء وإداريين ومدرّبين وأصحاب شركات ومنظمات تسعى للنمو والتطوير في ظل ظروف اقتصادية عالمية متعثرة تضع الجميع أمام تحديات البقاء قبل أن تضعها أمام تحديات التقدم والإزهار.

المدرّب المهندس
أحمد ناصر الخطيب

إنه مرجع رائع لك أيها المدير، الاستاذ الجامعي، الإداري، الموظف، الخريج وحتى أنت أيها الطالب المجدد... مرشح لكي يكون كتاب جامعي بإمتياز..... مرجع عملي لكل مكتبة ومنظمة وشركة ومؤسسة .

يضيف هذا المشروع " كتاب : الجانب الانساني للمنظمات " الكثير للمكتبة العربية في الادارة وعلم النفس وعلم الاجتماع ، ويشكل تركيبة رائعة الصياغة في كيفية فهم المنظمات وثقافة العمل المتعلقة بها، جامعا بين التنظير والتطبيق في الكثير من جنباته وأفكاره.

يرتقي عن التسطیح والتبسيط المخل (كما يوجد في العديد من الكتب الحديثة في الإدارة) ولكن بدون تعقيد والذهاب بعيدا في الشرح المتكلف ، يميل إلى الامثلة الواقعية والقصص الحقيقية ليقدم نتاج حقيقي من عصارة التجارب الحية .

الحقيقة أن " كتاب : الجانب الانساني للمنظمات " يقدم فكرا جديدا على الساحة الفكرية ويضيف لعلم الادارة بعدا مختلفا مستهديا بالعلوم الانسانية ، ويقدم بشجاعة أفكار ونصائح مهمة للراقي بالمنظمات ..وفي الجانب الاخر فإنه يغوص في أعماق العمل اليومي للمنظمات ويحلل مشاكلها ويناقش الحلول الممكنة متوخيا الدقة والصدق ، لن تجد قطعا أي حلول مضمونة النتائج للمنظمات يقدمها هذا المرجع لانه ببساطة لا توجد حلول صحيحة ١٠٠٪.

يأخذك في جولة إنسانية في رؤيتك للمنظمات ويدفعك إلى مراجعة بديهيات بيئة العمل بكل ذكاء وفطنة، متلمسا أخطائنا الذهنية الناتجة عن الإجمال والتجزئء والتعميم والاستنتاجات الخاطئة والمتسرعة في أحيان كثيرة .. حتى في استخدامنا للغة وأختيار الكلمات بحيث يعيد لها قيمتها ومكانتها طريقة استخدامها بحكمة.

الشكر الجزيل لفريق العمل على جهودهم المضنية في إخراج هذه التحفة الفكرية الرائعة ... وتشرفت بالمساهمة في هذا الكتاب المرجع .. أسأل الله القبول والتوفيق.

المدرّب
حسين حبيب السيد

الكتاب الأول

الجزء الأول:	الناس والعمل
٣	الفصل الأول: العمل وهكأنته في الحياة
٤	السلوك الإنساني والمنظّمات
٨	لمحة موجزة حول تاريخ السلوك المنظماتي
١٥	ما هو العمل؟
١٧	لماذا يعمل الناس؟
٢٢	بيئة العمل
٤١	الاحتياجات الفردية والاحتياجات المنظمّاتية
٤٥	الخلاصة
٥٥	الفصل الثاني: الإدراك
٥٧	أهمية رؤية الواقع كما هو
٦١	الحقيقة ضدّ الاستنتاج
٦٦	محدّدات الإدراك
٧٢	بعض المغالطات
٧٧	نظام حلّ المشاكل ذو الخطوات التسعة: المقاربة المنطقية لحلّ المشاكل
٨٣	صنع القرار بالاعتماد على الحدس
٨٤	المطلبات التي تعترض صنع قرار فعّال
٨٧	الفرد والإبداع
٩٠	الخلاصة
٩٩	الفصل الثالث: التواصل الرئيسي
١٠١	طبيعة التواصل
١١٠	ما هي الكلمات؟
١١٥	التواصل غير اللفظي

١٣٧	رموز التواصل الأخرى
١٣٩	أنماط التواصل
١٤٣	فروقات التواصل بين الذكور والإناث
١٥١	الخلاصة
١٥٧	الفصل الرابع: تحسين التواصل وإدارة الخلاف
١٥٨	معيقات التواصل الفعال
١٦٩	أهمية الإصغاء
١٧٠	تطوير مهارات الإصغاء
١٧٣	كيف يمكن التغلب على معيقات التواصل؟
١٨١	إدارة الخلاف
١٩١	الخلاصة

الجزء الثاني: إطار العمل المنظماني

٢٠١	الفصل الخامس: الوظائف من التصميم إلى التقييم
٢٠٢	ما هي الوظيفة؟
٢٠٨	الاتجاهات الحالية الجديدة للوظائف
٢١٢	إدارة المستقبل المهني
٢١٦	إيجاد الوظيفة
٢١٩	تصميم الوظيفة
٢٢٧	مواصفات الوظيفة وتخصيصها
٢٣٠	محاولة الحصول على وظيفة - المقابلة
١٣٩	تقييم الأداء السنوي
٢٥٦	خسارة الوظيفة
٢٦١	الخلاصة
٢٦٧	الفصل السادس: المنظمات الرسمية: كيف يقوم الناس بالتنظيم
٢٦٩	المنظمات الرسمية: المبادئ الإدارية ذات الصلة
٢٧٩	الأنماط التنظيمية
٢٩١	تطوير البنى التنظيمية

٢٩٧	خفض العمالة وإعادة النظر
٢٩٨	الخلاصة
٣٠٧	الفصل السابع: فهم الإدارة
٣٠٨	التأقلم مع الإدارة
٣١٠	دور الإدارة
٣١٨	صنع القرار
٣٣٠	مبادئ الإدارة
٣٣٢	من الإدارة الكلاسيكية إلى الإدارة السلوكية
٣٤٣	دور العامل
٣٦٥	الخلاصة
٣٧١	الفصل الثامن: المجموعات الصغيرة والمنظمة غير الرسمية
٣٧٢	المجموعات
٣٧٦	طبيعة المجموعات الرسمية وغير الرسمية
٣٨١	السُّلوك الجماعي
٣٩٤	الجماعية في صنع القرار وحل المشاكل
٤٠٥	العمل الجماعي
٤١١	الخلاصة
٤١٧	الفصل التاسع: الأفراد وإدارة الذات
٤١٩	مسألة الامتنال
٤٣٣	الحق بالخصوصية
٤٤٠	تحدي تأديب الموظفين
٤٤٧	تحديات المرء مع ذاته
٤٤٩	السياسة
٤٥٦	إدارة الذات
٤٦٥	إدارة الوقت
٤٧٩	الخلاصة

الكتاب الثاني

الجزء الثالث: تحفيز النشاطات في المنظمات

٣	الفصل العاشر: التحفيز والروح المعنوية
٤	لم نتعلم عن التحفيز؟
٥	أهمية الاحتياجات والتحفيز
١٠	هرم الاحتياجات
١٨	نموذج هيرزبيرغ "التحفيز- الاستمرارية"
٢٣	عملية التحفيز
٢٤	تعديل السلوك من خلال تقنيات الإرساء
٢٩	العلاقة بين العدالة والتحفيز
٣١	نظرية التحفيز الذاتي / الغيري لهانتر
٣٥	الوقت، الأهمية، والتحفيز
٣٦	الدور الخاص الذي يلعبه المال كمحفز
٣٨	ما الذي يمكن للفرد القيام به في التحفيز؟
٤٠	الروح المعنوية
٥٠	الخلاصة
٥٩	الفصل الحادي عشر: الرضى الوظيفي ونوعية حياة العمل
٦١	اهتمامات أعظم بنوعية حياة العمل
٦٨	تحسين نوعية حياة العمل
٨٤	طرق عمل مبتكرة
٩٧	الرضى الوظيفي
١١٩	الخلاصة
١٢٩	الفصل الثاني عشر: ديناميكية التغيير
١٣١	تأثيرات التغيير
١٣٢	لماذا يقاوم الناس التغيير؟
١٤٢	كيف يتم إظهار مقاومة التغيير؟

١٤٥	إدارة التغيير
١٥٥	طرق إتمام التغيير
١٦٣	التأقلم مع التغيير
١٦٦	الخلاصة
١٧٥	الفصل الثالث عشر: القيادة
١٧٧	وظائف وصفات القيادة
١٧٨	القيادة الرُسميَّة
١٩٦	أنماط القيادة
٢٠٧	القيادة على اعتبار أنها مهارة
٢١٢	تطوير مهارات القيادة
٢١٦	الحاجة إلى ثقافة منظماتية داعمة
٢١٦	الخلاصة

الجزء الرابع: استراتيجيات لتحسين السلوك والأداء المنظماني

٢٢٧	الفصل الرابع عشر: التوتر
٢٢٩	طبيعة التوتر
٢٣٢	أسباب التوتر
٢٤١	الإحباط: استجابة أخرى من الاستجابات على التوتر
٢٥٠	الإنهاك: مرض الأشخاص ذوي الإنجازات الكبيرة
٢٥٢	التسبب في إصابة العاملين بالتوتر السلبي
٢٥٢	الطريقة الخاطئة لإدارة التوتر: الإدمان
٢٥٧	إدارة التوتر
٢٦١	إدارة التوتر المرتبط بالمستقبل المهني
٢٧٢	الخلاصة
٢٨١	الفصل الخامس عشر: الأخلاق وآداب السلوك
٢٨٣	معاملة الآخرين معاملة صحيحة
٢٨٤	أخلاقيات العمل: هل هي جمعٌ بين نقيضين؟
٣٠٣	فلسفتان: فلسفة البحث عن الريح في مقابل فلسفة المسؤولية الاجتماعية

٣٠٥	مجالات المسؤولية الاجتماعية
٣١٠	دليل النشاط الاجتماعي
٣١٤	آداب السلوك
٣٣٩	الخلاصة
٣٤٧	الفصل السادس عشر: الفرص والتحديات
٣٤٨	الفرص والتحديات
٣٤٩	فهم السلوك المنظماتى العالمى
٣٥٧	تسهيل الانتقال إلى الخارج
٣٦٠	الإعادة: العودة إلى الوطن
٣٦٠	التنوع والتعددية الثقافية
٣٦٨	التمييز القانونى فى حالات استثنائية
٣٦٩	التمييز ضد الأغلبية: أزمة منظماتية
٣٧٠	التحديات التى تواجه النساء فى مكان العمل
٣٧٢	التحديات التى تواجه الجميع فى مكان العمل
٣٧٥	العمال كبار السن
٣٧٩	مساعدة العمال كبار السن
٣٨١	التحديات التى تواجه ذوى الاحتياجات الخاصة
٣٨٨	الخلاصة

الجزء الأول

الناس والعمل

الفصل الأول: العمل ومكانته في الحياة

الفصل الثاني: الإدراك

الفصل الثالث: التواصل الرئيسي

الفصل الرابع: تحسين التواصل وإدارة الخلاف

العمل ومكانته في الحياة

لا يوجد أسلوب آخر من أساليب إدارة الحياة يشدُّ المرء بقوة إلى الواقع كما يفعل الاعتماد على العمل، ذلك أن العمل يؤمن له ملجأً آمناً في زاوية من زوايا هذه الحياة على الأقل.

"تهعمله نيج غندوهنج"

عندما يتوظَّف الرجال فإنهم يصبحون أكثر رضياً وقناعة؛ فقد وجدت أنهم كانوا لطفاء فرحين في الأيام التي عملوا فيها، وأمضوا أمسياتهم بحبورٍ وبهجة عندما أحسُّوا أنهم أنجزوا شيئاً جيداً في عملهم ذلك اليوم. أما في الأيام التي كانوا فيها عاطلين عن العمل فقد كانوا مشاكسين ومتمردين.

"ليخضني لي غلداي تكلي"

العمل هو أفضل ما يمكن للمرء القيام به لملء وقته.

"كهنفك مجنهل"

الأهداف

تتمثَّل أهداف هذا الفصل في تهيئتك لدراسة السلوك المنظَّماتي، والتعرُّف على العناصر المكوِّنة لبيئة العمل، والتي هي المكان الذي يُخلق فيه السلوك المنظَّماتي. يجب أن تدرك أهمية دراسة السلوك المنظَّماتي، وأن تفهم كيف يمكن لبيئة العمل الماديَّة والعقليَّة أن تؤثر عليك. كما يجب أن تبدأ بإدراك تأثيرك الشَّخصي وتأثير سلوكك على الآخرين.

الغايات

عندما تنتهي من قراءة هذا الفصل يجب أن تكون قادراً على:

- شرح الغاية من دراسة السلوك المنظّماتي.
- تتبّع تاريخ السلوك المنظّماتي.
- وصف الاتجاهات الحالية للسلوك المنظّماتي.
- تعريف العمل وتوضيح معناه.
- التّمييز بين اللّهُو والعمل.
- شرح السبب الكامن وراء عمل النّاس وشرح الفلسفة الأساسيّة المرافقة للعمل.
- شرح نظريات أصحاب العمل عن معنى العمل.
- وضع قائمة بالعناصر المكوّنة لبيئة العمل الماديّة وشرحها.
- شرح الطّريقة التي تؤثر بها عناصر بيئة العمل الماديّة على العاملين.
- تمييز زملاء العمل المزعجين.
- وضع قائمة بالعناصر المكوّنة لبيئة العمل العقليّة وشرحها.
- شرح الطّريقة التي تؤثر بها عناصر بيئة العمل العقليّة على العاملين.
- وصف الدور الذي تلعبه أنت في بيئة العمل العقليّة.
- الموازنة بين الاحتياجات الفرديّة والاحتياجات المنظّماتية.

السلوك الإنساني والمنظّمات

تنشأ المنظّمة في الواقع عند وجود اهتمام مشترك بين شخصين أو أكثر. غالباً ما تضمّ المنظّمات أكثر من شخصين، وذلك من أجل تحقيق أهدافٍ معيّنة. ومن الممكن الوصول إلى عددٍ لا محدود من النّتائج عند اجتماع عددٍ كبيرٍ من النّاس مع بعضهم البعض. تُعدّ المنظّمات تركيبةً مذهلةً تضمّ الموارد البشريّة والماليّة والماديّة والمعلوماتية،

وهي قادرةٌ على إنجاز أعمال رائعة من ناحية الإنتاج، الخدمات، التعاون، التنظيم، الدقة والتعقيد. إن التداخل بين العدد الهائل من العلاقات المتبادلة يمكن أن يسبب التصادم، والذي قد يجعل الأمر يبدو وكأنَّ إنجاز أي شيء يعتبر من ضروب المستحيل. إلا أنَّ النَّاس يخرجون إلى أعمالهم يومياً ويحققون أهدافهم وأهداف المنظمات التي يعملون لصالحها، وفي نفس الوقت فإنَّهم يلبون احتياجات الآخرين أو يؤدُّون لهم خدمةً ما. يمكن للتعقيدات الموجودة أن تبدو ساحقةً لا يمكن مقاومتها، ومن السَّهل إظهار السلبيات؛ إلا أنَّ العمل والمنظَّمات وجدت لتبقى، وبغضِّ النَّظر عن الفشل، فقد تمَّ تحقيق الكثير من النَّجاحات. إنَّ تَعَلُّم كلِّ ما نستطيع تَعَلُّمه عن كَيْفِيَّة القيام بالعمل بالشَّكل الصَّحيح يمكنه مساعدتنا لنكون متأكِّدين من قدرتنا على القيام بأعمال أكثر بطريقتي أكثر نجاحاً، ومن أنَّ احتياجات الجميع يتم تلبيتها بشكل أفضل.

ما هو السلوك المنظماتي؟

يمكن أن نعرِّف السلوك المنظماتي الذي يُشار إليه أحياناً باسم "العلاقات الإنسانية" بأنه دراسة سلوك البشر وعلاقاتهم ضمن المنظمات. وتهدف هذه الدِّراسة إلى محاولة صهر الاحتياجات والأهداف الشَّخصية مع الاحتياجات والأهداف العامة للمنظمة في بوتقةٍ واحدة.

السلوك المنظماتي هو سلوك الناس ضمن المنظمات

يستلزم مجال السلوك المنظماتي تطبيق مهاراتٍ مأخوذةً من العلوم السلوكية المختلفة، مثل علم النَّفس، وعلم الاجتماع، والأنثروبولوجيا الاجتماعية¹. هناك فرقٌ جوهريٌّ بين السلوك المنظماتي وبقية العلوم السلوكية. فمثلاً يهتم علم النَّفس بدراسة سلوك الأفراد بشكلٍ علميٍّ، أي يهتمُّ بمعرفة لماذا يتصرَّف النَّاس بالطريقة التي يتصرَّفون بها؟! أما علم الاجتماع فيركِّز على دراسة الجماعات البشرية بشكلٍ علميٍّ، أي لماذا تتصرَّف الجماعات البشرية بالطريقة التي تتصرَّف بها؟! بينما الأنثروبولوجيا الاجتماعية فهي فرعٌ من فروع الأنثروبولوجيا، وهي تهتمُّ بدراسة سبب استنباط الثقافات المختلفة وتطويرها لعاداتٍ وتقاليدهم وقيم ومواقف جديدة. كما يهتمُّ السلوك المنظماتي بمعرفة السَّبب الكامن وراء تصرُّفات الأفراد والجماعات، ولكن

¹ "الأنثروبولوجيا الاجتماعية" هي أحد فروع علم الإنسان وهو الفرع الذي يدرس نشأة الإنسان، والعلاقات الاجتماعية بين البشر. (الترجمة)

هذا ليس كل شيء، حيث يذهب السلوك المنظماتى أبعد من هذا بكثير. فنحن نسمى في دراسة السلوك المنظماتى إلى معرفة ما الذى يمكن القيام به لتوقع السلوك قبل حدوثه ولمنع حدوث النزاع بين أعضاء المنظمة أو إيجاد حل لهذا النزاع في حال حدوثه. هذا إلى جانب سعيها لمعرفة سبب هذا النزاع! ليس من السهل تحقيق غايات المنظمة وإشباع حاجات أعضائها ضمن جو تسوده الفوضى أو النزاع الدائم أو حيث يكون السلوك غير قابل للتوقع أبداً.

بكلمات أخرى يمكننا القول أن دراسة السلوك المنظماتى توجّهها الأفعال وتركز على تطور المهارات المتعلقة بالعلاقات الإنسانية لتحليل السلوك بغرض فهمه، توقعه، التأقلم معه، وتحسينه. كما أننا سندرس السلوك وسنضع النتائج التي يمكن أن تنطبق على العديد من البشر، ولكن ليس كلهم بالطبع. إن القوانين السلوكية التي يمكن أن تنطبق على الجميع قد لا توجد أبداً ولكن يجب أن لا ندع هذا يؤثر علينا وبمعنى من محاولة تفسير السلوك الذي يتبناه الكثير من البشر طالما كنا مدركين لوجود الاستثناءات. إضافة لهذا فإننا سندرس السلوك الرائج وذلك لحل المشاكل السلوكية في المنظمات والتقليل منها ما أمكن.

ما الذي لا يُمثله السلوك المنظماتى؟

يُعتبر مجال السلوك المنظماتى مجالاً هاماً جداً، يعود ذلك إلى حقيقة أن الكثير من المشاكل والنزاعات تنشأ بشكلٍ دائمٍ بين الأشخاص الموجودين في المنظمات. يمكن أن يفهم الغرض من الوعي العميق للسلوك البشرى ضمن المنظمات بطريقةٍ خاطئة، فليس الهدف هنا تمكينك من اكتشاف الأساليب التي تسمح لك باكتساب الأصدقاء والتأثير في الآخرين من خلال تنمية الشخصية، ولا الغاية هي تمكينك من التحكم بالآخرين وتحريكهم وكأنهم دمية تلعب بها، بل على العكس، فإن الهدف الرئيسي هو مساعدتك على العمل بفعالية أكبر مع الآخرين الموجودين معك في المنظمات.

سرعان ما سنكتشف أن دراسة السلوك المنظماتى نادراً ما توفر الحل "الصحيح" للمشاكل الإنسانية، وذلك على الرغم من أن فهم المبادئ السلوكية يجب أن يساعدك على ابتكار حلول أفضل من ذي قبل. إن الأشخاص الذين يرون الأمور من

منظارٍ ثنائيِّ البعد أو يقيِّمون الأمور على أسسٍ ثنائيةٍ - أي على أساس الصَّحِّ والخطأ، الجيِّد والسَّيِّء، أي فلسفة الجواب الواحد - غالباً ما يُحَبِّطون عندما يلتحقون بدوراتٍ تتعلق بالسُّلوك البشريِّ للمرَّة الأولى حيث يكتشفون أنَّ فهمهم المحدود للموضوع وطريقة تعاملهم معه لا تجدي نفعاً.

تقول العبارة الشَّائعة "إنَّ العمل بفعاليَّةٍ مع الآخرين هو مجردُ حسِّ سليمٍ بسيطٍ"، وبتطبيق هذا الكلام سيتراءى لنا أنَّ المفاهيم المتعلِّقة بكون النَّاس موجَّهين من قِبل السُّلوك المنظَّماتي هو مجردُ حسِّ سليمٍ بسيطٍ، ولكن إذا كان هذا الكلام صحيحاً لماذا يبدو أنَّ هناك الكثير من النَّزاعات في بعض المؤسسات؟ يرتبط الجواب إلى درجة كبيرة بكيفيَّة تعاطي أعضاء المنظَّمة مع بعضهم البعض؛ فعلى الرَّغم من أنَّ هؤلاء الأعضاء يجتمعون حول أهدافٍ عامَّةٍ محدَّدةٍ عادةً إلا أنَّه لا بدُّ من بعض المنافسة فيما بينهم من وقتٍ لآخر على الموارد المحدودة للمنظَّمة. وأكثر من ذلك فقد تختلف طريقة أعضاء المنظَّمة الواحدة في تقييم الأمور، فمثلاً قد يرى مدراء الإنتاج أنَّ ما يهمُّ في المنتج أولاً وقبل كلِّ شيء هو الإبقاء على تكلفة إنتاجه منخفضة، بينما قد يرى مدراء التَّسويق نفس المنتج من زاوية الصِّفات المطلوبة لجعله ملائماً للتَّسويق على نطاقٍ واسعٍ الأمر الذي قد يزيد من تكلفة الإنتاج. حتَّى أنَّ أعضاء القسم الواحد قد يمتلكون آراءً مختلفةً حول نفس الموضوع فمثلاً يؤيِّد بعض العاملين في شركة تصنيع آلات الحلاقة فكرة الإنتاج وتصنيع الآلات التي تُستخدم مرَّة واحدة فقط، في حين يرى زملاء لهم في نفس القسم أنَّ الأفضل هو إنتاج آلاتٍ تستخدم مراراً عديدة.

كلَّما تعمَّقت في قراءة هذا الكتاب كلَّما وجدت أنَّ العمل بفعاليَّةٍ مع الآخرين ومن خلالهم يتخطَّى اعتماده على الحسِّ السَّليم فقط، حيث أنَّه يحتاج كذلك إلى فهمٍ عميقٍ لتوقُّعات واحتياجات وقيم البشر.

ما هي المنظَّمة؟

لقد عرفنا قبل قليل أنَّ المنظَّمة تضمُّ شخصين أو أكثر ممَّن يمتلكون اهتماماً مشتركاً، ولكن هناك شرطان على الأقل من دونهما لن تقوم المنظَّمة، حيث يجب أن يتوفَّر في كلِّ منظَّمة التَّعاون والتَّواصل، وحتى لو اقتصر الأمر على شخصين فقط فإنَّ عليهما التَّعاون لبناء المنظَّمة، وسواء وجد شخصان أو مثلاً ألف شخص يجب أن

يتواصلوا فيما بينهم لكي يتمكنوا من إنجاز أهداف المنظمة، وحتى مع توفر هذه المتطلبات البسيطة فإن أي شخصين يمكن أن يواجهها المشاكل السلوكية التي توجد في المنظمات الأكبر.

يمكن للمنظمات أن تكون أكثر تعقيداً مما رأيناها حتى الآن، فإن سبق لك وعملت مع منظمة ما فلا بد من أنك قد لاحظت ما يسمى بمخطط المنظمة الذي هو دليل يضم المكانة الوظيفية لأعضاء المنظمة والعلاقات فيما بينهم ضمن المنظمة الرسمية؛ والمنظمة الرسمية هي عبارة عن البنية المطلوبة أو المخطط لها، وتشمل الحدود الرسمية للسلطة والمسؤولية موزعة بدءاً من مجلس الإدارة والرئيس وصولاً إلى العمال.

كذلك إن كنت قد تواجدت ضمن مؤسسة ما لبعض الوقت لا بد وأن تكون قد لاحظت ما يدعى بالمنظمة غير الرسمية والتي تشمل التفاعل غير الرسمي الذي ينشأ ما بين أفراد أي جماعة كانت. المنظمة غير الرسمية أو "النظام الناشئ" يشمل أي تجمع تلقائي للأفراد يتم وفقاً لشخصياتهم واحتياجاتهم، وليس نتيجة لأية خطة رسمية. إن هذه النشاطات والعلاقات غير الرسمية لا توجد في أي مخطط للمنظمة أو دليل للشركة، وقد تضم هذه المنظمات غير الرسمية جماعة الأشخاص الذين يتجمعون حول آلة الفاكس، أو أولئك الذين يخرجون مع بعضهم بعد العمل للتسلية والمرح.

لمحة موجزة حول تاريخ السلوك التنظيمي

سننتقل بعد أن عرفنا المنظمات إلى التمهيد لدراسة كيفية تصرف الناس ضمن المنظمات. إننا لسنا بحاجة إلى التوغل عميقاً في دراسة الخلفية التاريخية للسلوك التنظيمي، سنقوم فقط بإلقاء الضوء على بعض الأحداث التي عُرفت عموماً بتأثيرها على الوعي الكبير الذي يظهر حالياً في هذا الموضوع.

التصنيع - الفلاحون يغادرون أراضيهم

بدأت العلاقة بين هذه المرحلة و السلوك التنظيمي مع بداية عهد التصنيع في أواسط القرن التاسع عشر، عندما هجر الفلاحون أراضيهم واتجهوا نحو المدن أملين بتحسين ظروف حياتهم. إلا أن أحوال المصانع الأولى لم تحقق إلا الجزء القليل من

طموحاتهم، حيث اضطر العمال للعمل ساعاتٍ طوالٍ مقابل أجورٍ زهيدةٍ، وكانوا يُعاملون وكأنهم آلاتٍ وليسوا بشراً. استمرت ظروف العمل الجائرة هذه حتى القرن العشرين، ولا تزال هناك بعض الأصوات التي تقول بأن هذه الظروف لم تختفِ تماماً وأنها لا تزال موجودة. قبل عشرينات وثلاثينات القرن الماضي كان المدراء ينظرون إلى العمال على أنهم مجرد عوامل إنتاجٍ محظوظين كونهم موظفين، لا أكثر.

معلوماتك

قم بما يلي "إذا كان باستطاعتك":

- أضيء مكان عملك بشكلٍ جيد بحيث لا تضطر للتهديق كي ترى.
- قم بحماية سمعك إن كان ذلك ضرورياً.
- احصل على مروحةٍ صغيرة، مدفأة أو حوض أسماك لتساعدك على ضبط الحرارة والرطوبة وتجديد الجو.
- قم باختيار الديكور والألوان بحيث تكون عملية وممتعة.
- قم بترتيب مكان عملك بحيث تقلل من الحركة الضائعة بلا فائدة ما أمكن.
- نظم معدّاتك ومكان عملك بحيث تكون ملائمةً اقتصادياً.

لاحقاً أتى تايلر، غانت وآل غيلبريث:

دخل وينسلو تايلر المشهد المنظماتي بداية القرن العشرين، وكان جلّ اهتمامه منصباً على فعالية وإنتاجية المنظمات لذلك فقد عُرف بأنه أب الإدارة العلمية، لقد قام - وبانتظام - ببحث طرق زيادة الإنتاجية لدى عمال تصنيع الفولاذ. ركّز تايلر على الفعالية التقنية كهدفٍ منظماتي يسعى لتحقيقه، فكما يمكن أن تُصنّع الآلات ذات التصميم الجيد بغرض تحقيق فعالية أكبر، كذلك يمكن للعمال أن يصلوا إلى نفس النتيجة إذا تمت تجزئة المهام التي يقومون بها وتحويلها إلى نشاطات متخصصة، بسيطة، واعتيادية.

لقد حَقَّقَت الأبحاث التي قام بها تايلر وغيره من أنصار الإدارة العلمية أمثال هنري ل. غانت، وفرانك ب. وليليان م. غيلبريث، هدفها بالحصول على الاهتمام المطلوب بالقوى البشرية داخل المنظمات، وكانت هذه الأبحاث أساسية للتطور الذي حصل لاحقاً في ميدان السلوك التنظيمي.

هناك الكثير ليتعلمه المدراء العلميون في مجال السلوك الإنساني، فمن الأخطاء الفادحة المغروسة في عقولهم افتراضهم بأن المال هو المكافأة الوحيدة التي يمكن تحفيز العمال من خلال تقديمها لهم. كما أنهم يفترضون أن العمال سيتصرفون بطريقة عقلانية دوماً، إلا أنه قد ثبتت عدم صحة هذا التعميم في أغلب الأحيان.

كما فشل المدراء العلميون في توقع المقاومة التي سيقوم بها العديد من العمال ضدّ المعايير التي اعتُبرت غير واقعية. لقد كان العمال خائفين من أنهم سيطرّدون من عملهم إن لم يبلغوا معايير أعلى من تلك الموجودة، بينما كان عمالٌ آخرون خائفين من أنهم إن حقّقوا المطلوب منهم فسيتمّ وضع معايير جديدة أقسى من سابقتها، وقد آمن هؤلاء العمال بأنهم إن لم يبلغوا معاييراً جديدةً فهم بذلك يمنعون الإدارة من فرض معايير أعلى (وهو ما يسمى بالتسريع) مستقبلاً.

لقد كان فشل الإدارة العلميّة بالتّعرف على الاحتياجات الاجتماعية للعمال، أي شعورهم بالانتماء إلى المجموعة، هو أحد مواطن الضّعف التي واجهتها هذه الإدارة. غالباً ما تعتمد الإدارة العلميّة على عزل العمال وتشغيلهم بأجور تُدفع لقاء ما يقومون به من عمل. ليس القصد من وراء ما قلناه التلميح بأنّ مبادئ الإدارة العلمية فقدت جدواها في الوقت الراهن، حيث أنّ بعض المبادئ التي طبّقها هؤلاء المدراء يمكن أن تحقّق فوائد حتى في أيامنا هذه وذلك إن قمنا بتعديل الأرقام القياسية الظالمة لاحتياجات العمال بشكلٍ أكثر إنسانية؛ فمثلاً يمكن من خلال دراسة الحركة التي يتطلبها أداء المهمة أن يثمر عن توفير، إمّا من خلال تقليل الحركات الضائعة بلا فائدة أو من خلال دمج الحركات، الأمر الذي سيزيد من الفعالية ويقلّل من تعب العمال. إذا أخذنا بعين الاعتبار أنّ عمال اليوم هم أكثر رقيّاً وثقافةً من سابقهم فإنّ الإدارة العلمية قد تثبت أنّها اليوم أكثر فائدةً ممّا كانت عليه في الماضي.

ماذا عن الجانب الإنساني للمنظمات؟

لقد تسبَّب الاهتمام الرَّائد بالإنتاج على حساب العنصر البشري بالعديد من المشاكل المنظَّماتية، وكنتيجَةً لذلك فقد شكَّل العمَّالُ أو انضموا إلى النَّقابات بأعدادٍ متزايدة، وأصبح بعض المدراء في عشرينات القرن الماضي مهتمين بالجانب السلوكي أو البشري للمنظمات.

يُقال أنَّ بعض الأبحاث التي أُجريت في عام ١٩٢٧ كانت بداية السلوك المنظَّماتي الحقيقي كفرعٍ مستقلٍّ عُرِف لاحقاً باسم العلاقات الإنسانية. أُجريت هذه الأبحاث في معمل هاوثورن التابع لشركة ويسترن الكترين في مدينة شيكاغو على يد الرَّاحل التون مايو (الذي أصبح يعرف بأبي العلاقات البشرية)، وف. ج. روثليسبيرغر وزملاء آخرين لهم في جامعة هارفرد. لقد أُجريت سلسلة من الدِّراسات التي تضمنت تغيير بيئة العمل بالنسبة لمجموعة من عمال الإنتاج ضمن غرفة اختبار البدائل. في الدراسة الأولى تمَّ تغيير مستوى الإضاءة ضمن بيئة العمل بشكل دوري، أمَّا في الدراسات اللاحقة فقد تمَّ تغيير أربع وعشرين ظرفاً من ظروف العمل، حيث تمَّ تحسينها أحياناً وجعلها أسوأ أحياناً أخرى، وكان من بين هذه الظروف طول يوم العمل وفترات الراحة. مما أثار دهشة الباحثين أنَّ معدل الإنتاج استمر بالارتفاع، كما تحسَّنت الروح المعنويَّة لدى العمال بكلِّ الأحوال وبغضِّ النَّظر عن التَّغييرات الحاصلة.

قد يشعر العديد من طلاب اليوم الذين يدرسون السلوك البشري بشيءٍ من الدهشة حيال مدى جوهرية النَّتائج التي حقَّقتها تلك الدراسة. اكتشف الباحثون بأنَّه عندما تتمُّ معاملة العمال كبشر لا كآلات وعندما يشعرون بقيمتهم وبأنَّ كرامتهم مصادرة في العمل، وبأنَّ الفرصة متاحةٌ أمامهم لإزاحة العبء عن عاتقهم فإنَّ الروح المعنويَّة والإنتاج يميلان إلى الارتفاع.

ظهور النقابات

لقد كانت الأزمة الاقتصادية الكبرى التي حصلت في ثلاثينات القرن العشرين، حيث وصلت نسبة البطالة بين صفوف القوى العاملة الأمريكية إلى ٢٥٪ عام ١٩٣٣، هي ما حفَّزت على ترابط نقابات العمال و ميلها إلى استخدام العنف للحصول على

حقوق أعضائها، وقد أدرك المدراء الحاجة الملحة إلى إنشاء نمطٍ جديدٍ كلياً من علاقات العمل، كما بدأت السلطات القضائية والتشريعية بتغيير موقفها السابق اللامتعاون بالنسبة للمفاوضات الجماعية بين العمال وأصحاب العمل. أصبحت الإضرابات شائعة جداً بين العمال في هذه الفترة، ففي عام ١٩٣٧ مثلاً اضطرت شركة جينرال موتورز إلى الاعتراف بنقابة عمال السيارات وذلك بعد أن فرض العمال سيطرتهم على المعمل لمدة تزيد عن الثلاثة أشهر^١.

يمكن تعريف النقابة على أنها جمعيةٌ عماليةٌ هدفها الأكبر هو تحسين شروط العمل. تتراوح هذه الشروط من تأمين أجورٍ أعلى للعاملين وصولاً إلى منح العامل يوم إجازة مدفوع الأجر يوم عيد ميلاده. لقد كان للنقابات تأثيراً كبيراً على المنظمات حيث لم يكن تأثيرها مقتصرًا على الأجور والفوائد بل عملت جاهدة لتحسين شروط العمل والسلامة الوظيفية.

انخفاض عدد المنتسبين إلى النقابات

شهدت العشرون سنةً الماضية انخفاضاً في أعداد المنتسبين إلى النقابات؛ يعود سبب هذا جزئياً إلى انخفاض عدد الوظائف المتاحة في المصانع، ولكن يؤكد بعض مراقبي ما يجري من أحداثٍ على ساحة نقابات العمال أن النقابات أصبحت أضعف مما كانت عليه في الولايات المتحدة الأمريكية والسبب في ذلك يعود إلى نجاح هذه النقابات في رفع أجور العاملين المنتسبين إليها، فمثلاً إن الفرق بين أجور المنتسبين إلى النقابات وغير المنتسبين إليها في الولايات المتحدة الأمريكية هو تقريباً ضعف الفرق الموجود في بلدان أخرى مثل ألمانيا، والمملكة المتحدة وأستراليا. إن ما تحدثنا عنه قبل قليل من رفع مستوى أجور العمال النقابيين دفع أصحاب العمل في الولايات المتحدة الأمريكية إلى اتباع أساليب صارمة لدى تعاملهم مع الموظفين النقابيين. نرى أن هذا الأمر أخف وطأة في البلدان التي يكون فيها باب المفاوضات مفتوحاً أمام أصحاب العمل لدى تعاملهم مع النقابيين تماماً كما عند تعاملهم مع الأشخاص غير المنتسبين إلى أية نقابة.

^١ الأزمة الاقتصادية الكبرى (Great Depression)، وهي أطول وأقسى أزمة اقتصادية عاشها العالم الغربي على الإطلاق. بدأت في الولايات المتحدة الأمريكية عام ١٩٢٩ واستمرت حتى عام ١٩٣٩، إلا أن تأثيرها لم يقتصر على الولايات المتحدة بل طال دولاً أوروبية أخرى كان أكثرها تأثراً بريطانيا وألمانيا. (الترجمة)



هل لبيئة العمل الماديّة تأثيراً حقيقياً على العمل؟

ألن يكون ممتعاً لو أنك تستطيع العمل في مكانٍ جديد كل يوم؟ ألن يكون رائعاً لو كان لدينا القليل جداً من الأعمال الورقية للقيام بها؟ أو لو استطعنا التخلّص من جميع التّعقيدات وعقدنا اجتماعاتنا جالسين على الأرائك؟ إذا استطاع النَّاس تفقد حواسيهم وهواتفهم كما يتفقدون الكتب في المكتبة، ألن يمكنهم هذا الأمر من الاستفادة من الأجهزة إلى أقصى درجة؟ ماذا عن وجود بعض الكراسي الموضوعة حول ينابيع المياه، أو ماذا لو كانت قاعات الاجتماع مبنيةً من حلبة سيارات سباقٍ مأخوذة من مدينة ملاهي لإضافة بعض المرح على جوِّ العمل؟ لقد تمَّ في الواقع تجربة جميع هذه الأفكار وغيرها كذلك من قبل وكالة شيات التي تصدر إعلانات يومية، وقد كادت هذه التجربة تُنهي وجود الشركة. كان المدير التنفيذي للوكالة جاي شيات قد قرَّر ابتكار بيئة عملٍ دائمة التغيُّر على جميع الأصعدة، حيث لا يوجد فيها أماكن خاصّة بالأشخاص، وحيث توزع الأجهزة بشكلٍ يومي، ولا تُستخدم الأوراق في العمل، ومن المحرَّم تماماً على العاملين التّواجد في نفس المكان ليومين متتاليين. ما أراد شيات هو أن يطبَّق نمط حرم الجامعة بهدف إطلاق إبداع العاملين، لكن ما حصل عليه كان أقرب ما يكون إلى مقصفٍ مدرسيٍّ تعمُّه الفوضى. قد تكون المشكلة الأساسية التي حدثت هي عدم توفُّر مكانٍ ثابتٍ لوضع الأشياء وتركها فيه (قامت إحدى العاملات بوضع أغراضها في عربة أطفالها كي تتمكن من أخذها معها أينما ذهبت)، كما لم يكن بإمكان أحدٍ إيجاد من يبحث عنهم. وبما أنَّه كان يتوجَّب على العمال عدم التّواجد في نفس المكان لأكثر من يوم، ولا مجال للاستقرار، فقد ذهب الكثير من العمال إلى بيوتهم. وفي الحقيقة كان هذا جزءاً من الخطة وكانت فكرة جاي تقضي بحريّة العمل أينما كان ولكن هذه الفكرة تحوَّلت جذرياً لتصبح حريّة عدم العمل في أيِّ مكان. ومن المفارقات التي حصلت أنَّ أحد مدراء الأقسام فقد موظفيه لمدة يومين كاملين فما كان منه بالنهاية إلا أن استسلم وذهب إلى المنزل. وهذا ما قام به جاي شيات نفسه آخر المطاف. لم يكن ينقص سوى القيام بعصيان مسلح ضد خطة العمل المنفتحة جداً هذه! قام شيات ببيع الوكالة والتقاعد. وعلاوة على ذلك لم يكن بالإمكان إيجاد ولو شخصٍ واحدٍ ممن خاضوا هذه التجربة يمتلك رأياً إيجابياً نحوها.

المصدر:

Warren Berger, "Lost in the space," *Wired*, February, 1999, pp.76-81.

وُجد السلوك المنظمّاتي ليبقى!

اقترب الوعي المتنامي للجانب الإنساني للمنظّمات من أن يكون سرعةً وحدثاً مسيطراً في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى بدا أن الاهتمام بالجانب الإنساني للعمال ينحسر ويقل، ويعود سبب هذا التراجع إلى أن فعالية مقارنة السلوك الإنساني بطريقة إيجابية هي أمرٌ لا يُقنع الجميع، فهناك قناعة راسخة تقول بأن الخوف يحضُّ على العمل. هناك العديد ممن يؤمنون بأنك إن لم تكن تحبُّ مكان عملك فعليك بتركه، ولا تتوقع أن يتمّ تغييره من أجل إسعادك فقط. إن نظرية السلوك المنظمّاتي التي تنصُّ على أن العمال السعداء هم عمالٌ مُنتجون لم يتمُّ تأكيدها بشكلٍ مطلق، وبغضِّ النظر عن كلِّ هذه المواقف، فقد تمَّ تحقيق تغييرات لا يمكن محوها في البنية الاجتماعية لأعضاء المنظّمات وذلك فيما يتعلق بتجاهل العوامل الإنسانية كلياً.

بما أننا دخلنا القرن الواحد والعشرين فيامكاننا أن نرى أن السلوك المنظمّاتي لم ولن يصبح علماً ثابتاً، حيث لا توجد صيغ سحرية ولا قائمة تضمّ عشرة قوانين بسيطةٍ يمكن تطبيقها على مشاكل معينة فنتمكّن من حلّها. لا يمكن وضع البشر ضمن أنابيب الاختبار كما نفعّل مع العديد من المواد الكيميائية بغرض إجراء تجارب مُتحكّم بها. هناك شركات كانت مثال التّفوق والنّجاح لفترةٍ من الزّمن ثم وبعد فترة قصيرةٍ نسبياً تحوّلت كلياً لتصبح شركاتٍ فاشلة. وبناءً عليه فمن غير المرجّح أن نحظى باتفاقٍ كاملٍ حول أيّ المبادئ السلوكية هي الأنسب.

إنّ أفضل ما يمكننا القيام به لفهم السلوك المنظمّاتي هو أن نبدأ بفهم ما الذي يدفع النّاس للعمل قبل كلِّ شيء.

سؤال جوهري

تبدأ دراسة السلوك المنظمّاتي، وتصرف النّاس ضمن المنظّمات من السؤال التالي: لماذا يعمل النّاس؟ اطرح هذا السؤال على أكبر عددٍ ممكنٍ من النّاس وستكون الإجابة: "إنهم يعملون من أجل الحصول على المال". في الواقع قد يعتقد أولئك الأشخاص أنّك غريب الأطوار كونك تسأل سؤالاً إجابته واضحة جداً. مع تقدّمنا في هذا الكتاب سنجد أنّه وعلى الرّغم من كون المال سبباً رئيسياً لعمل النّاس إلا أنّه ليس

السبب الوحيد. تجتمع أسباب العمل والدوافع الكامنة وراءها لجميع الأفراد التابعين لنفس المنظمة لتكوّن مزيجاً هو ما يُدعى بالسلوك التنظيمي. إضافة لذلك فإنّ قلة من الناس يفهمون القوى العديدة التي تكوّن بيئة العمل، ويمكن لدراسة السلوك التنظيمي أن تؤمّن هذا الفهم. إنّ دراسة وفهم السلوك التنظيمي هو ما يصنع الفرق بين الموظف العادي والموظف المثقف، حيث يدرك الموظفون المثقفون ما هي بيئة العمل، ويمكنهم التمييز بين بيئة العمل الجيدة وتلك غير الجيدة، وهم قادرون على معرفة ما

الموظف المثقف: هو شخص يفهم بيئة العمل ويعرف كيف يمكنه أن يصبح عوناً ومصدر قوة بالنسبة للمنظمة التي يعمل لصالحها

الذي يؤثّر على جودة عملهم، ويعرفون كيف يؤمّنون هذه المستلزمات. الموظفون المثقفون يستطيعون التّأقلم مع التّغيير، ويفهمون الدّافع وراءه كما يمكنهم التّواصل مع الآخرين بفعالية. إنّ وجود الموظفين المثقفين لهو عاملٌ مساعدٌ جداً، كونهم يدركون تماماً الدّور المناط بهم في المنظمة، ويعون تماماً ماهيّة الإدارة ودور المدير.

والأهم من هذا كلّهُ هو أنّ الموظفين المثقفين قادرون على العمل بنجاح مع الآخرين، في حين أنّ الموظف العادي قد لا يدرك أيّاً مما ذكرناه. يمكن أن يُصاب الذين لم يدرسوا السلوك التنظيمي بالإحباط بسبب العمل، وقد لا يدركون ما الذي يمكن أن يقدمه لهم العمل أو ما الذي لا يمكن للعمل أن يقدمه، بل حتى أنّهم قد يكرهون عملهم.

هل تبدو لك الجملة الأخيرة مستهجنة؟ وهل يبدو من غير المألوف قول أنّ بعض الأشخاص قد لا يحبّون عملهم؟ أو هل سيكون من الأكثر غرابة بالنسبة للناس افتراض أنّهم قد لا يحبّون شيئاً يمضون نصف ساعات يقظتهم وهم يقومون به ولمدة خمسة أيام في الأسبوع؟ ربما لو تمكّن الناس من فهم ما هو العمل وما هي آليّة عمل المنظمات لاستطاعوا أن يحبّوا عملهم أو على الأقل أن يتقبّلوه. لنبدأ بعملية فهم السلوك التنظيمي علينا في البداية أن نحدّد المعنى الحقيقي للعمل.

ما هو العمل؟

يمكن لمعظم الناس أن يفرّقوا بين الوقت المخصّص للعمل والوقت المخصّص للهو فقط، ومع ذلك فهم غالباً ما يواجهون صعوبة في توضيح الفرق بين العمل والهوا. ما رأيك بالتوقّف هنا قليلاً، لترى إن كان بإمكانك التّفريق بين العمل والهوا. قبل متابعة القراءة قم بإعطاء تعريفٍ لكلّ منهما.

قد يقول البعض أن الفرق بين العمل واللَّهُو هو المقابل المادي الذي نحصل عليه لقاء العمل! لو كان هذا هو المعيار الصَّحيح فعلاً فهذا يعني أن أعمالاً كجزء الأعشاب حديقة المنزل أو تنظيف المنزل ما هي سوى لهو، وعليه فإنَّ المقابل المادي ليس المعيار الوحيد للتَّفريق بين العمل واللَّهُو. يطرح البعض فكرة أن العمل هو قيام المرء بأعمال لا يحبُّ القيام بها، وبالاعتماد على هذا الكلام يمكننا اعتبار تنظيف المنزل وجزء الأعشاب هي أعمال. إلا أنَّ العديد من النَّاس، إن لم يكن معظمهم، يحبُّون عملهم أو يجدونه مقبولاً على أقل تقدير. لذلك لا يمكن اعتبار حب أو كره العمل معياراً للتَّفريق بين العمل واللَّهُو. قد نجرَّب لاحقاً أخذ طبيعة العمل بحدِّ ذاتها بعين الاعتبار، إلا أنَّه عندئذٍ سيتم وضع عمل محترف في الرياضة في خانة اللُّهُو عندما يتم تقييمه من قِبَل غير المحترفين. كيف يمكننا إذاً التَّفريق بين العمل واللَّهُو؟

يوضِّح الجدول (١-١) أن التَّفريق بين العمل واللَّهُو يتطلب دراسة ثلاثة عوامل وهي:

- هدف العمل.
- موقف الشَّخص الذي يؤدي العمل تجاه عمله.
- المقابل الذي يتلقَّاه الشَّخص مقابل قيامه بالعمل.

جدول رقم (١. ١): التَّفريق بين العمل واللَّهُو

اللَّهُو	العمل	
هدف العمل	ذو هدفٍ محدَّد	قد يكون له هدف، وقد لا يكون
الموقف الشَّخصي	تُعتبر المهمة المطلوبة عملاً	تعتبر المهمة المطلوبة لهواً
المقابل	داخلي وخارجي	داخلي فقط

يكمن الفرق بين العمل واللَّهُو في الشَّخص نفسه وفي السَّبب الذي يدعو هذا الشَّخص للقيام بالعمل.

الهدف: للعمل هدفٌ محدَّد، وهو ما يتمُّ إنجازه عند إتمام أداء العمل، حيث يتمُّ تحويل موردٍ ما سواء أكان مورداً مالياً أو مادياً أو معلوماتياً أو بشرياً، بينما ليس بالضرورة أن يكون للهُو هدفٌ محدَّد. أحياناً يلهو النَّاس بغرض اللُّهُو فقط وأحياناً أخرى يكون للهُو مردود كما للعمل، كما يحدث عندما يزرع النَّاس حداثهم بقصد التَّرويح عن النَّفس إلا أنَّهم يكسبون بعض الطَّعام من وراء قيامهم بذلك.

الموقف: المعيار الثاني الذي يجب دراسته عند التفریق بين العمل واللّهُ هو موقف من يؤدي المهمة منها. قد تُعتبر المهمة عملاً إن كان من يقوم بها مؤمناً بذلك، أمّا إن كان من يقوم بالمهمة يعتقد أنّها مجرد لهو فهي ستكون مجرد لهو من وجهة نظره. فلعبة كرة السلة على سبيل المثال هي عملٌ بالنسبة لمُحترفِ الرياضة وليست لهواً، وعلى ذلك يمكننا القول أنّ تحديد ما إذا كانت المهمة عملاً أم لهواً مرتبطاً جزئياً بالأفراد.

المردود: أمّا المعيار الأخير الذي سنأخذه بعين الاعتبار هنا هو طبيعة المردود الناتج عن المهمة، هل المردود داخلي أم خارجي؟ المردود الخارجي يُعطى مقابل العمل حيث يقدمه شخصٌ ما كصاحب العمل إلى من يقوم بالعمل. ويعتبر المال هو المقابل المادي الأكثر شيوعاً، لكنّه ليس المقابل الوحيد، فهناك أيضاً الترقّيات، تلقي المديح، التقدير، والمكانة. بينما نحصل على المردود الداخلي من ممارسة اللّهُ، ويتضمّن المردود الداخلي إشباع الفضول، الشعور بالمتعة، أو الإحساس بأننا أنجزنا شيئاً ما أو حقّقنا أهدافاً إنسانيةً، شخصيةً أو متعلّقةً بأعمال الخير والإحسان.

لماذا يعمل الناس؟

إنّ التمييز بين العمل واللّهُ لا يعطينا فكرةً واضحةً عن سبب عمل الناس. سيقول معظم الناس أنّهم يعملون من أجل المال، وهذا صحيح إلاّ أنّه ليس السبب الوحيد وراء عملهم؛ وعلى كلّ ليس المال هو ما يريده الناس، بل ما يمكن لهذا المال أن يشتريه لهم من أشياء يريدونها. إذا جاء يومٌ - الآن أو مستقبلاً - توقّفنا فيه عن استخدام النقود للشراء فقد نستبدلها عندئذٍ بالحجارة التي يمكننا تجميعها عند الزاوية والنّمتع برؤيتها، وحتى أولئك الذين يستطيعون كسب أموال طائلة فإنهم يقومون بذلك بسبب السلطة والمكانة التي يمنحهم إياها المال. يستخدم البعض المال لإظهار كم هم ناجحون بعملهم، ولكن بالنسبة للغالبية العظمى من الناس فهم يريدون المال ليتمكنوا من شراء ما يريدونه من بضائع وخدمات لكي يتمكنوا من متابعة حياتهم. يُسهّل المال عملية التبادل، فسيكون من الصّعب مثلاً مقايضة قدرة شخصٍ ما على إدارة عمل الآخرين بالبقالة، أو الغاز، أو الملابس، أو التّسلية. لن يكون من السّهّل أبداً على شخصٍ ما كاختصاصي الكهرياء أن يقدم خدماته مقابل ضروريات الحياة، لأنّ

هناك الكثير من العمل المتعلق باختصاصه سيحتاج الآخرون لأن يقوم به من أجلهم. أمّا عندما يتمّ الدّفْع باستخدام النقود فعنده سيكون بإمكان النَّاس شراء ما هم بحاجة إليه وبالتالي فإنّ من سيشترون منهم سيصبحون قادرين على شراء ما هم بحاجة إليه من آخرين بدورهم وهكذا. أرجو منك عزيزي القارئ أن لا تسيء فهم ما سأقوله: "إنّ المال ضروري"، ومع ذلك يبقى المال جزءاً من العمل، وسنتطرّق إلى هذا الموضوع الذي غالباً ما يُساء فهمه في الفصل العاشر من هذا الكتاب.

حتى الآن لم نصل إلى جوابٍ على سؤالنا الأساسي "لماذا يعمل النَّاس؟" تمّ في الواقع تقديم عددٍ من التّفسيرات وكان من ضمنها ما قاله أحدهم "العمل هو أفضل ما يمكن للمرء القيام به لملء وقته". إن سبق لك أن عشت فترة كنت فيها عاطلاً عن العمل فقد تُصادق على صِحّة هذا القول، حيث أنّ عدم العمل قد يبدو مغريباً عندما تعمل، إلا أنّ معظم النَّاس سيخبرونك أنّه وبعد أسبوعٍ أو اثنين تقضيها بلا عمل ستجد أنّ الأمر لم يعد مغريباً على الإطلاق، ومع توفر القليل من المال لديك أو مع إفلاسك ستجد أنّ هناك القليل جداً من الأمور التي يمكنك القيام بها دون دفع المال، كما أنّك لن تجد الكثير ممّن يمكنك مرافقتهم لأنّ الجميع مشغولون بأعمالهم. يصبح العديد من العاطلين عن العمل محبطين، متبلّدين، وكسالي، ومع زوال الدّافع لمغادرة الفراش في صباح اليوم التالي فإنّ بعض العاطلين عن العمل يعمدون إلى السهر حتى وقت متأخر ويستيقظون في وقت متأخر ويزداد الأمر سوءاً معهم يوماً بعد يوم، ذلك أنّ الاستيقاظ في وقت متأخر يشعّرههم بالقناعة بأنّ اليوم قد أوشك على الانتهاء وأنّه من العبث البدء بأيّ شيء قبل اليوم التالي. يمكن لهذه المماثلة والتّسوية أن تستمر وتستمر بحيث يُنجز القليل أو لا يُنجز شيء على الإطلاق، بما في ذلك البحث عن عمل. عندما نكون عاطلين عن العمل فإنّنا سرعان ما سندرك أنّ ما يدفعنا إلى العمل هو أكثر بكثير من السّعي للحصول على المال.

Net
Note

<http://www.earthcam.com>

مشاهد لبيئة العمل الماديّة تؤمنها كاميرات موضوعة في المكاتب، المختبرات، وغيرها من أماكن العمل المنتشرة حول العالم.

بالإضافة إلى أنه وسيلة لتأمين المال، فإنَّ النَّاسَ يعملون ككون العمل هو حاجةٌ فطريةٌ لديهم، وبسبب وجود أسباب أخلاقية واجتماعية تدفعهم إلى العمل بالإضافة إلى أنَّهم يعملون لإشباع حاجاتهم الإنسانية المختلفة. على الرَّغم مما تبدو عليه الأسباب التي ذكرناها بكونها أسباباً قليلة إلاَّ أنَّها في الواقع تُخفي عدداً هائلاً من الأسباب والمؤثرات الضَّمنية والتي سيتطلَّب شرحها قسماً كبيراً من هذا الكتاب. ينطبق هذا الأمر بالأخص على الأسباب الاجتماعية التي تدفع النَّاسَ للعمل وتأمين الحاجات الإنسانية، أمَّا فيما يتعلق بالأسباب الأخلاقية وكون العمل حاجة فطرية لدى الإنسان فقد تمَّت مناقشة هذه الأفكار بشكلٍ موسَّعٍ في العديد من المجلدات الفلسفية والمتعلقة بعلم النَّفس.

يعتقد دوغلاس ماكغريغر وهو من أهمِّ واضعي النظريات في مجال الإدارة والدَّفْع على مرِّ التَّاريخ، أنَّ العمل هو الحالة الطبيعية للإنسان. بالنسبة لماكغريغر فإنَّ الحياة تعني النَّشاط، النَّشاط الهادف. قد يتضمَّن هذا النشاط العمل أو اللُّهُو، وهذا لا يهم بحسب رأي ماكغريغر الذي يعتقد أنَّ الحالة الطبيعيَّة للبشر هي أن يقوموا بشيءٍ ما. إنَّ جوهر ما أحسَّ به هو أنَّ العمل كان طريقة النَّاسَ ليقولوا "أنا أعمل، إذاً أنا موجود".

يؤمن مارتن لوثر أنَّه وبالإضافة إلى الاعتقاد بأنَّ النَّاسَ نشطاء فطرياً فإنَّه توجد أسباباً أخلاقية قوية وراء العمل، وقد اعتبر لوثر وأتباعه أنَّ العمل هو واجبٌ أخلاقيٌّ وديني، وفي نهاية المطاف فإنَّ هذه المعتقدات قد اندمجت في أخلاقيات العمل البروتستانتية، كما أنَّ الحلم الأمريكي يحمل بين جوانبه نسخةً عن هذه الأخلاقيات. إنَّ ما يهمُّ النَّاسَ من العمل في أيامنا هذه هو تأمين احتياجاتهم وتحقيق أهدافهم أكثر بكثير مما يهمهم زيادة التَّقرب من اللُّهُ عن طريق العمل، وعلى الرَّغم من أنَّ الرُّوابط الأخلاقية للمعتقدات القديمة المتعلقة بالعمل قد أصبحت ضبابيةً نوعاً ما، إلاَّ أنَّ المواقف الاجتماعية تجاه العمل لا تزال موجودة ومستمرة.

إنَّ المعتقد الاجتماعي السَّائد اليوم هو نفسه الذي كان موجوداً في الماضي، وهو يتلخَّص بالاعتقاد بأنَّ كوننا عاملين هو أفضل بكثير من كوننا عاطلين عن العمل. بل أكثر من ذلك فإنَّ المعتقد العام السَّائد في الولايات المتحدة الأمريكية هو أنَّه من الأفضل أن نكون عاملين مجدِّين، حيث أنه إذا عمل الشخص بجدٍّ واستغلَّ جميع

مواهبه وطاقاته فلا بدّ وأن يحقق النّجاح وكلّ ما يسعى إليه ، وبما أنّ شريحة واسعة من هذا المجتمع تؤمن بهذا المعتقد فقد خلق هذا الأمر ضغطاً على النّاس ليعملوا ويكونوا منتجين.

قام ماكس ويبر وهو ألماني واضح نظريات في مجال المنظّمات والإدارة عاش أواخر القرن التاسع عشر بطرح سؤالٍ ذي علاقةٍ مباشرةٍ بنظرية ماكغريفر، حيث تساءل "هل يعمل النّاس ليعيشوا أم يعيش النّاس ليعملوا؟" قد يجيب مارتن لوثر أو الأخلاقيون بأنّنا نعيش لنعمل، في حين يرى العديد من عمال اليوم أنّنا نعمل لنعيش. لا يهم ما هي وجهة النّظر التي تتبناها هنا، ففي النّهاية تبقى حقيقة ظاهرة وهي أنّ النّاس يعملون. تشير الدراسات إلى أنّ النّاس لن يتخلوا عن العمل وسيستمرّون به حتى لو ربّحوا في ورق الحظّ أو أصبحوا مرتاحين مادياً بطريقةٍ أو بأخرى. قد يكون الجواب النّهائي على سؤال لماذا يعمل النّاس؟ هو في أنّ العمل يقوم على ما يبدو بإشباع حاجاتٍ إنسانية معينة لديهم. سنقوم في معرض هذا الكتاب بدراسة الحاجات الإنسانية التي يمكن إشباعها بالعمل، كما أنّنا سندرس كيف يمكن للعمل أن يقوم بإشباعها.

نظريات العمل من وجهة نظر أصحاب العمل

قام أرباب العمل بالبحث في الأسباب التي تدفع النّاس إلى العمل كما فعل ذلك الأخلاقيون، اللاهوتيون، الفلاسفة، النّقابيون، وعمامة الشعب. عندما يفكر أرباب العمل بالأسباب التي تقف وراء عمل النّاس فإنّ معظمهم يرون العمل كما رآه ويبر، أي أنّ البعض منهم يؤمن أنّ النّاس يعيشون ليعملوا بينما يؤمن آخرون أنّ النّاس يعملون لكي يعيشوا، ومن وجهة نظر بعض المدراء فإنّ النّاس وجدوا لتلبية احتياجات الشركة. يؤمن هؤلاء أنّ العمل هو مسؤوليّة الإنسان الأساسيّة في هذه الحياة، وأنّ عطل نهاية الأسبوع وجدت لتأمين الرّاحة التي يحتاجها النّاس العاملون ليتمكّنوا من الاستمرار في العمل في الأسبوع التالي، كذلك فإنّ الليالي هي استراحة لاستعادة النّشاط استعداداً للعمل في اليوم التالي. من المتوقع من العمال أن يهبوا حياتهم للشركة التي يعملون لصالحها، وأن يضعوا مصلحة العمل والشركة في المقام الأول، وأن تكون تصرفاتهم كلّها مبنيةً دوماً على أساس تحقيق أفضل فائدةٍ ممكنةٍ للشركة. وأمثال هؤلاء المدراء يعتقدون أنّه يتوجب على العمال أن يدعوا حياتهم الخاصة في المنزل

وأن يمتلكوا مفتاحاً مزروعاً في رؤوسهم يمكنهم من نسيان جميع مشاكلهم، وبذلك سيتفرغون لعملهم بشكل كلي. يظنُّ بعض أصحاب العمل أنهم امتلكوا الناس عندما وظفّوهم. غالباً ما تكون الرسالة التي يحملها أصحاب العمل هي أن العمل يأتي في الصدارة من حيث الأهمية، وكل ما تبقى من حياة الفرد يأتي في المرتبة الثانية وبفاصل كبير بين المرتبتين، وإن لم تكن معجباً بالعمل الذي تقوم به، فعليك أن تشعر بالحرية التامة لتركه.

في المقابل هناك المدراء الذين يرون أن العمل هو ببساطة جزءاً من حياتنا. يؤمن هؤلاء أن الحياة خارج العمل هامة، قيّمة، ولها تأثير كبير على الأداء في العمل. غالباً ما يهتم هؤلاء المدراء بحياة موظفيهم الخاصة كاهتمامهم بحياتهم ضمن مجال العمل. قد يمتلك هؤلاء المدراء في شركاتهم أنظمة مساعدة الموظفين في الأمور غير المتعلقة بالعمل، كما أنهم قد يمنحونهم أيام عطلة خاصة وأياماً للحفاظ على الصحة النفسية للعاملين. لقد أدرك هؤلاء المدراء أنه من غير الممكن أن يترك العمال حياتهم الخاصة أمام باب الشركة ويدخلوا جو العمل وقد نسوا كل شيء. يتلخّص الموقف الإجمالي لأمثال هؤلاء المدراء في أنهم يهتمون بالعمال وبعائلاتهم، وحياتهم الخاصة والمهنية.

تُظهر وجهتا النظر السابقتان النهائيتين الحديتتين من سلسلة المواقف الإدارية في عالم العمل، وبين هذين الحدين تتدرج العديد من الآراء، فبعض الناس يبنون مواقفهم عن العمل بالاعتماد على أمور خاصة بهم بينما ترتبط توقعات آخرين بنسب الدخل المقدم، حيث يُتوقع أن يزداد ولاء العمال للشركة مع ازدياد أجرهم، وكلما زاد الأجر الذي يحصل عليه العامل ازدادت ساعات العمل التي يُتوقع منه أن يقوم بها يومياً كما يُتوقع ازدياد عدد أيام العمل في الأسبوع. على الرغم من أن العادة اقتضت بارتفاع سقف المتوقع القيام به من قبل العمال عند زيادة الرواتب، إلا أنه يجب القيام ببعض التسويات الضرورية لمنع إرهاق العمال أو لتجنب إبعادهم عن عائلاتهم بسبب متطلبات العمل الكثيرة.

تخاطر الشركات التي لا تأخذ بحسبانها العوامل غير المتعلقة بالعمل بفقدان بعض ألمع الموظفين الجدد لديها، والذين قد يختارون اتباع طرق مختلفة للوصول إلى التوازن الذي يحسون بأنه أكثر إنسانية وإرضاءً بالنسبة لهم.

بيئة العمل

تساعدنا دراسة السلوك المنظماتي على فهم البيئة التي ينشأ ضمنها هذا السلوك. تتكوّن بيئة العمل من عنصرين أساسيين هما: بيئة العمل الماديّة وبيئة العمل العقليّة. تتكوّن بيئة العمل الماديّة من المبنى، المعدات، التصميم، الديكور وغيرها من العناصر البنائيّة لمكان العمل، أمّا بيئة العمل العقليّة فتشمل الجوّ النفسي الذي يخلقه العمل، الثقافة التنظيميّة أو الإداريّة، والعاملين في مكان العمل. تتحد بيئة العمل الماديّة والعقليّة معاً للتأثير على جميع الموجودين في المنظّمة، إلاّ أنّ تأثير بيئة العمل يختلف من شخص لآخر ضمن المنظّمة، وذلك لأنّ لكلّ شخص سلوكه الخاص الذي يؤثر على طريقة تعاظم الآخرين معه. ما نحاول قوله هنا هو أنّك جزءٌ من بيئة العمل العقليّة،

بيئة العمل المادية: هي المبنى، المعدات، التصميم، الديكور وغيرها من العناصر البنائية لمكان العمل.



الشكل (١.١): اتحاد عناصر بيئة العمل الماديّة والعقليّة للتأثير عليك وعلى إدراكك لبيئة العمل.

حيث أنّ سلوكك يؤثّر على بيئة العمل العقليّة المتضمّنة سلوكك وسلوك الآخرين في المنظّمة، وبيئة العمل العقليّة تؤثّر بدورها عليك (انظر الشكل ١-١). قد يكون من المفيد هنا تذكّر مقولة "أنّك تحصد ما تزرعه يدك"، فإذا تصرّفت بطريقة غير وديّة فأنت تساعد على خلق بيئة عملٍ عقليّة غير وديّة، يعاملك فيها الآخرون بطريقة غير وديّة.

بيئة العمل الماديّة:

يمكن لبيئة العمل الماديّة أن تمتلك تأثيراً عميقاً على العاملين ضمنها، خاصّةً في حال كانت غير ملائمة. يمكن لبيئة العمل غير الجيدة أن تسبّب الإرهاق، انخفاضاً في الكفاءة، خفض الرُوح المعنويّة، إضاعة الوقت، زيادة في التكاليف، التخلّف عن الحضور، والاستقالات. يلاحظ معظم النّاس تأثير بيئة العمل غير الجيدة بعد أن يكونوا قد أمضوا وقتاً في

التخلّف عن الحضور: تخلّف الناس عن الحضور أيام الدوام الرسميّة الاستقالات: عدد الناس التاركين لأعمالهم خلال فترة زمنيّة محددة غالباً ما تكون عاماً واحداً

عملهم. في حال انتظرت إلى ما بعد مباشرتك بالعمل للتعرف على بيئة العمل غير الجيدة ولم تقم بذلك قبل قبولك بالعمل فقد يُعزى هذا التصرف إلى جهلك بالعناصر المؤثرة على العمل، والكيفية التي يمكن لهذه العناصر أن تؤثر بها عليك.

تشمل العناصر المادية التي تؤثر على الناس ضمن بيئة العمل: الإضاءة، الضجيج، درجة الحرارة والرطوبة، التهوية، الديكور والألوان، التصميم، المعدات، الاحتياطي، الراحة، والأمن والسلامة. الخطوة الأولى لحل أية مشكلة هي تحديد سبب المشكلة بدقة، ومعرفة العناصر المادية السابقة بشكل جيد. يجب بحث موضوع العناصر التي لا يمكن للعاملين التحكم بها، أو أن درجة تحكمهم بها ضئيلة جداً، عند إجراء مقابلات العمل أو قبل التوظيف (انظر الجدول ٢-١).

جدول (٢.١): درجة تحكم العمال بالعناصر المكونة لبيئة العمل المادية

العنصر	درجة تحكم العامل به
الإضاءة	من المحتمل التحكم بها إلى حد ما
الضجيج	من المحتمل التحكم به إلى حد ما
درجة الحرارة	من المحتمل التحكم بها إلى حد ما
درجة الرطوبة	قليلة إلى معدومة
التهوية	قليلة إلى معدومة
الديكور والألوان	إلى حد ما
التصميم	قليلة
المعدات	قليلة
الاحتياطي	إلى حد ما
الراحة	من المحتمل التحكم بها إلى حد ما
الأمن والسلامة	قليلة

الإضاءة: تُعتبر الإضاءة الصادرة عن مصباح كهربائي استطاعته ٤٠ واط عن بعد قدمين (٦١سم) والمساوية لعشرة (شمعة - قدم) هي الحد الأدنى المقبول من الإنارة بالنسبة لمعظم أماكن العمل، وبالطبع فإن هذا المعدل يتباين بشدة حسب نوع العمل المنفذ، فمثلاً يتطلب إجراء عمل جراحيّ إضاءة بقوة ٥٠٠ شمعة - قدم، بينما نحتاج إلى إضاءة أقل عندما يكون التباين بين الأشياء عالياً (انظر الشكل ٢-١). على العموم

كلما ازدادت الإضاءة كلما ازدادت الإنتاجية، وبالطبع هناك حدود عليا لهذه الزيادة، وقد وجدت إحدى الدراسات التي أجريت على هذا الموضوع أن رفع الإضاءة من ٢.٤ شمعة - قدم إلى ١١ شمعة - قدم قد أدى إلى زيادة الإنتاجية بنسبة ١٥٪.



الشكل (٢.١):

أي اللوحتين أسهل للقراءة؟

توضح هذه الصورة تأثير التباين والضبط. لتوضيح هذه النقطة بشكل أفضل حاول إطفاء بعض الأضواء في الغرفة وأعد قراءة الرقمين.

على كل حال فإن كمية الضوء الكلية ليست العنصر الوحيد من عناصر الإضاءة الذي يؤثر على العمل، فبالإضافة إليه هناك معدل التباين، و سطوع بيئة العمل التي تؤثر كذلك على العمل والإنتاجية. يؤثر سطوع الوسط أو الغرفة على العمل، وتكون الدقة أعلى ما يمكن عندما تكون نسبة سطوع الوسط إلى إضاءة العمل هي ١ : ١. على الرغم من إمكانية التحكم بضوء الغرفة أو مكان العمل إلا أن التحكم بلون الضوء غالباً ما يكون أمراً غير ممكن، وعندما يكون بالإمكان التحكم بلون الضوء (كما هو الحال عند ضبط ألوان شاشة الحاسب مثلاً) فالأفضل اختيار اللون الأخضر كونه اللون الذي يسبب أقل إجهاد ممكن من بين بقية الألوان.

مفهوم سطوع الوسط
مشابه لمفهوم درجة
حرارة الوسط

الضجيج: تتخفض الإنتاجية ويقل التواصل بازداد مستوى الضجيج. يمكن للعاملين أن يقوموا بالتحكم بالضجيج المتواصل إلى حد ما، لكن إذا تجاوز مستوى الضجيج ٨٥ - ٩٠ ديسيبل فإن الإنتاجية ستتخفض خلال نهار العمل كله، وتزداد التأثيرات الضارة للضجيج مع ازدياد حدة الضجيج وتكرار التعرض له وطول مدة التعرض له. عندما ينخفض الضجيج تزداد الإنتاجية ويقل تأثير العاملین. عندما لا يكون هناك مجال لخفض مستوى الصوت في أماكن العمل يجب عندئذ استخدام مواد عازلة للصوت مثل السجاد، أو الستائر، أو الأسقف العازلة للصوت، أو يجب ارتداء واقيات للأذنين عند العمل.

درجة الحرارة والرطوبة: تتباين شروط الحرارة والرطوبة بشدة باختلاف بيئات العمل، كما تختلف درجة تحمل الأشخاص لهذين العنصرين إلى حد كبير.

تُعتبر درجة الحرارة الداخلية العظمى المناسبة للعمل هي حوالي ٢٥ درجة مئوية، بينما الحرارة الدنيا فهي حوالي ١٨ درجة مئوية، ومع ذلك فإنه بمقدور من يقومون بالعمل جالسين وراء مكابهم أن يحتملوا درجة حرارة تصل إلى ٣٠ درجة مئوية، في حين يجد من يتطلّب عملهم جهداً جسدياً أنّ الدرّجة ٢١ هي الدرّجة القصوى المقبولة بالنسبة إليهم؛ وعلى العموم فإنّ انخفاض درجة الحرارة عن ١٠ درجات أو ارتفاعها إلى ما يزيد عن ٣٠ درجة يؤدي إلى خفض مستوى الأداء بالنسبة لمعظم الأشخاص بشكل ملحوظ.

كما تتأثر درجة حرارة الوسط (الغرفة) المناسبة بالرطوبة الموجودة في الوسط. تتراوح نسبة الرطوبة المناسبة عموماً بين ٤٠ إلى ٦٠٪، وإنّ انخفاض نسبة الرطوبة إلى حد كبير قد يسبّب مشاكل تتعلّق بالكهرباء الساكنة، وجفاف الأنف والجيوب والبلعوم مما يهيئ الفرصة لالتقاط جراثيم الزكام والأنفلونزا؛ بينما يزيد ارتفاع نسبة الرطوبة من الإحساس بالحرارة مما يزيد سوء تأثير ارتفاع درجات الحرارة، كما أنّه قد يسبّب تعطل الأجهزة الحساسة عن العمل.

التّهوئية: تتأثر كل من الإنتاجية، والرّوح المعنويّة لدى العاملين وصحتهم بتدفق الهواء النقي إلى أماكن العمل. تُعتبر التّهوئية من العناصر الجوهرية خاصة بالنسبة لبيئات العمل المعاصرة المغلقة، وللمحافظة على جودة نوعيّة هواء الوسط لا بدّ من تغييره من أربع إلى عشر مرات كلّ ساعة. يجب زيادة معدّل التّهوئية مع ازدياد كمية المواد الضارة المزعجة الموجودة في الهواء ضمن مكان العمل، وقد تتطلّب بعض الأماكن القيام بعملية التّعطير إلى جانب عملية التّهوئية.

Net
Note

<http://www.osha.gov>

الموقع الإلكتروني لمديرية الصحة والسلامة المهنية

الديكور والألوان: يمكن تسخير الديكور والألوان في أماكن العمل من أجل الفائدة العملية أو من أجل التواحي الجمالية أو للأمرين معاً. قد يكون استخدام الألوان ونظام الإشارات للتمييز بين الأقسام المختلفة أمراً مفيداً في بيئات العمل التي يتم فيها التعامل مع العامة بشكل مباشر، وعلى سبيل المثال يمكن إعطاء كل قسم من أقسام المشفى لوناً مغايراً للأقسام الأخرى مما يساعد المرضى والزوار على حد سواء على التنقل بسهولة في المشفى. كما يمكن استخدام تباين الألوان لتمييز المناطق الآمنة عن تلك الخطيرة، أو المناطق التي يسمح للزوار بالتواجد فيها عن المناطق المحرمة عليهم، أو للتمييز بين مستويات السلامة والخطر المختلفة. عادةً ما تُفضل الألوان المشرقة للراحة، ولكن يجب الانتباه هنا إلى تأثير السطوع الزائد لهذه الألوان. يجب أن يتمتع الموظفون بأكبر قدر ممكن من التدخّل في اختيار الألوان والديكور، وعلى الرغم من أنه قد لا يكون ممكناً الاتفاق على لون الطلاء الذي سيستخدم في مكان العمل بالنسبة للمجموعات الكبيرة من العاملين، قد يكون من الممكن أن يُقدّم كل شخص مساهمته في الديكور. على أقل تقدير يجب أن يكون متاحاً لك فرصة تنسيق مكان عملك الخاص وإضفاء لمسة الخاصة عليه. إن السماح بإضفاء السمة الشخصية على مكان العمل يُظهر إنسانية واضحة من قبل الشركة، وليس هذا فحسب بل أنه يُظهر مدى اهتمام الشركة بعمالها جميعاً، وتفهماً لفكرة أن العمل هو جزءٌ متممٌ لحياتنا وليس كل حياتنا.

التصميم: الأمر الأساسي الذي يُؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم بيئة العمل هو تجميع الموارد بشكلٍ منطقي، وتقليل الحركة الضائعة سدىً ما أمكن. العنصر الذي يُعمل عليه هنا هو الفراغ، فعند وجود فراغات كبيرة في مكان العمل هذا يعني هدر الكثير من الجهد والوقت لنقل الموارد، في حين أن عدم توفر فراغات كافية سيُسبب في ضعف الكفاءة أو عدم القدرة على أداء العمل بالشكل المناسب. هناك كذلك إضافة لما ذكرناه من أمورٍ تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع التصميم لموقع العمل اعتباراتٌ تتعلّق بالتواصل والأمور الاجتماعية.

المعدّات: هناك خمسة عناصر متعلّقة بالمعدّات تساهم بالتأثير على بيئة العمل. هذه العناصر هي: سهولة الاستخدام، الصيانة، الأمان، التشابه، وحدانة الأجهزة. حيث أن

استخدام معداتٍ يسهُل استخدامها يقلُّ من إرهاق العمال ومن الزمن الذي يستغرقه إنجاز المهمة الأمر الذي ينعكس على الفعالية ويزيدها. إنَّ القيام بالصِّيانة الملائمة هو واجبٌ أخلاقيّ يقع على عاتق كلِّ من العمال والإدارة، وهو يسهم عند القيام به بزيادة الفعالية عن طريق خفض زمن التَّعطُّل، كما أنه يُسهم في زيادة الأمان. عندما يكون بالإمكان استخدام معداتٍ متشابهة فإنَّ هذا سيؤدِّي إلى التَّقليل من نسبة الأخطاء الحاصلة، وإلى زيادة الفعالية لأنَّ تشابه المعدَّات يسمح للعمال بمشاركة المعدَّات أو الوظائف بسهولة، كما أنَّه يقلُّ من التَّدريب المطلوب لاستخدام المعدَّات. على الرغم من أنَّ تعلم استخدام معداتٍ جديدة يتطلَّب بعض الوقت، إلا أنَّ العمال يشعرون بالراحة أكثر عندما تكون المعدَّات المستخدمة جديدة وعصرية.

الاحتياطي: إنَّ تأمين الاحتياطي اللوجستي للعمال هو واحدٌ من أهمِّ المهام التي تقع على عاتق المنظَّمات. يجب على الإدارة أن تحقِّق التَّوازن ما بين تكلفة الموجودات والفقد الذي يحدث عندما تكون الموارد غير مجدية، وعندما يكون الاحتياطي غير كافٍ فإنَّ هذا سيؤدِّي إلى انخفاض في التَّوعية والكفاءة، وزيادة شعور العمَّال بالإحباط.

لوجستي: أي أنه متعلق بالتوفير، التوزيع، واستبدال المواد

الرَّاحة: تأتي الرَّاحة كنتيجة لتضافر عددٍ من عناصر بيئة العمل، وهي تنقسم إلى قسمين: راحةٌ جسدية وراحةٌ عقلية. يجب تأمين الرَّاحة الجسدية للعمال قدر الإمكان، وعلى العموم يجب أن يكون محيط العمل مريحاً بالمجمل، ويجب أن يشعر العمال بالأمان والحرية عن طريق تجنُّب المراقبة عندما لا يكون ذلك ضرورياً. يمكن لرفع مستوى الرَّاحة أن يقلِّل من التَّوتر النَّفسي لدى العاملين كما يمكن أن يزيد من الإنتاجية والرَّضى الوظيفي.

الأمان: يجب أن يتم تأمين السَّلامة لجميع العمال بشكلٍ حقيقيٍّ وواقعيٍّ، وذلك على اعتبار أنَّها حاجةٌ أساسية. تتراوح متطلَّبات السَّلامة من ضمان عدم سرقة الممتلكات الشَّخصية للعمال إلى الحماية من الأمراض المعدية، المخاطر المتعلِّقة بالكهرباء، المنظَّفات، المواد الكيميائية، الإشعاعات، والحريق؛ كما أنَّها تتعلَّق كذلك بنوعية الهواء الموجود في مكان العمل. لا يكفي على الإطلاق التكلُّم عن القضايا المتعلِّقة

بأمن وسلامة الموظفين بشكلٍ مبسّط، بل يجب أن يكون لدى الموظفين ثقة بأن أصحاب العمل يبذلون كل ما في وسعهم في هذا الموضوع، وهذا الأمر يتطلب وجود سياسات مكتوبة لدى أصحاب العمل، وأن يتم إلحاقها بممارسات فعلية لما جاء في هذه السياسات. يمكن للخوف الناتج عن أمور متعلّقة بالأمن والسلامة أن يحدّ من قدرة الناس على العمل، كما يمكنه إضعاف الشعور بالرضى الوظيفي.

إذا كان ما قلناه حتى الآن قد ألهمك لبدء البحث عن تصميمٍ جديدٍ لبيئة العمل لديك، يجب أن تتبّه لبعض النقاط الإضافية: أولاً، يجب أن تكون حاجات العمال هي الدافع الحقيقي للتغيير وإلا فإنّ الأذى الناتج سيكون أكبر من الفائدة المجنية، إذ أنّ هذا التغيير سيسبّب الإرباك أو الاستياء لدى العمال. ثانياً، ابدأ بالقيام بتجربة التغيير قبل إعادة تنظيم كامل القسم أو الشركة. ثالثاً، عندما تقوم بالتصميم التجريبي كن شجاعاً منفتحاً ولا تقيّد نفسك بما هو متوقّع أو نموذجي. رابعاً، وهو الأهم خذ حاجات العمال بعين الاعتبار عند قيامك بالتغيير. قد تبدو فكرة إزالة جميع الجدران فكرة رائعة، إلى أن يأتي الوقت الذي تضطر فيه إلى إجراء حديثٍ خاص. إذا كان على العمال العمل بالتعاون مع بعضهم البعض فاجعل أماكن عملهم متقاربة، أمّا إذا كان عمل البعض يحتاج إلى العزلة، فاحرص على تأمين ذلك لهم عند وضعك لتصميم مكان العمل.

أبنية غير صحية: أثّرت مؤخراً مجموعة من القضايا العامة المتعلقة بموضوع الصّحة في الأبنية الحديثة، ودور عددٍ من العناصر في هذا الموضوع. هذه العناصر التي إذا أخذت بشكلٍ إفرادي لن تكون ذات تأثير كبير على الصّحة لكن عند اجتماعها معاً قد تصبح خطيرة جداً. من بعض ما أخذ بعين الاعتبار كان التّسمم الناتج عن مواد البناء والتنظيف، المبيدات الحشرية، الآلات الطابعة والنّسخة، الفاكسات، وحتى الانبعاثات التي يُطلقها الأثاث الجديد للمكتب.

لا تؤمّن أنظمة التهوية المستخدمة في الأبنية الحديثة المساعدة المتوخاة منها، وذلك كون معظم هذه الأبنية مزوّدة بنوافذ غير قابلةٍ للفتح، كما أنّ بعض هذه الأنظمة له منافذ قريبة من حركة المرور الأمر الذي يؤدي إلى امتصاص أول أكسيد الكربون الضار جداً بالصّحة. كما أنّ إبعاد المدخنين قد لا ينفع كون معظم الأماكن التي

يقف فيها هؤلاء تقع خارج المدخل مباشرة، فعندما تُفتح الأبواب يحدث للمبنى كما يحدث في حالة المدخنة حيث يقوم بامتصاص الدُخان الموجود خارجاً.

ما مدى أهمية هذا الموضوع؟ تُصرِّح وكالة الحماية البيئية بأنَّ التَّوعية غير الجيدة للهواء داخل الأبنية هو واحدٌ من العوامل الخمسة الأخطر على صحة الإنسان. يحتاج الأخصائيون الخارجيون إلى اختبار مدى صحِّية المبنى، وتحديد المشاكل الموجودة بدقة واقتراح الحلول المناسبة بناءً على ما وجدوه. إنَّ إيجاد الحلول للمشاكل المتعلقة ببيئة العمل الداخلي ليس جيداً للعمال فقط، بل إنَّه ينعكس إيجاباً على الشَّركات كذلك، حيث تقلُّ المصاريف التي يتمُّ إنفاقها على الأمراض وتزداد الإنتاجية، مما يؤدي إلى زيادة أرباح الشَّركات.

بيئة العمل العقلية

تُبنى بيئة العمل العقلية أو النفسية من إدراكك الإجمالي لأربعة عوامل أساسية هي: العمل، الأسلوب الإداري، تأثير زملاء العمل، وتأثيرك أنت على الآخرين. يضمُّ العمل عشرة عوامل متعلقة بالمهام الحقيقية التي تُنتج عملاً معيناً. الأسلوب الإداري هو الطُّرق التي يتبناها المدراء للتخطيط، والسيطرة، والتنظيم، وإدارة المنظمة، أما تأثير زملاء العمل فيتضمَّن مواقفهم ومعتقداتهم وسلوكهم تجاهك، وأخيراً نقول أنك أيها العامل تُسهم في صقل بيئة العمل العقلية التي تؤثر بدورها عليك.

بيئة العمل العقلية أو النفسية:
هي إدراك الفرد الإجمالي للعمل،
الأسلوب الإداري، تأثير زملاء
العمل، وتأثير الفرد على هذه
العوامل كلها

العمل

يؤثر العمل الحقيقي الذي يقوم به الفرد على بيئة العمل العقلية، وذلك بغضِّ النَّظر عن طبيعة هذا العمل، أي سواء أكان هذا العمل عملاً عضلياً أم عقلياً. يظهر هذا الأمر جلياً عند أخذ النواحي العشرة التي يؤثر بها العمل الحقيقي على بيئة العمل العقلية بعين الاعتبار. هذه النواحي هي: إيقاع العمل، اختلاف إيقاع العمل، مدَّة المهمة، تنوع المهام، درجة التَّركيز المطلوبة، درجة الدِّقة المطلوبة، وضوح الأخطاء، مستوى المسؤولية، مستوى التَّفوذ، ومستوى الاستقلالية. تُسهم العديد من هذه العوامل بالتأثير

على التّوتر النَّاجم عن العمل كما أنها ذات تأثير مباشر على بيئة العمل العقليّة. (انظر الجدول ٣-١).

لا يوجد حدّ معيّن مناسبٌ للجميع فيما يتعلّق بالعوامل السّابقة، لذلك من المهم أن تفهم كلّ عاملٍ من هذه العوامل على حدة، وأن تختبر وتقرّر ما هو الحدّ المناسب لك بالنسبة لهذا العامل، كأن تقرّر مثلاً مستوى الاستقلاليّة الذي أنت بحاجة إليه في عملك، وبعد قيامك بهذا عليك السّعي للوصول إلى الظروف التي تؤمّن أفضل توافقٍ ممكن بين حاجاتك الأساسيّة و تلك العوامل التي تفضّل وجودها. إن قبولك العمل في منصبٍ يؤمّن لك دخلاً مادياً جيداً إلاّ أنّه لا يتوافق مطلقاً مع احتياجاتك العقليّة، يُعتبر الوصفة المضمونة لكارثةٍ ستحلُّ بك وبصاحب العمل.

إيقاع العمل: يتحدّد إيقاع العمل بالوقت اللازم لإنجاز مهام العمل وبالوقت الذي يفصل بين هذه المهام، فالأعمال السريعة هي الأعمال التي يجب إتمامها خلال وقتٍ قصير أو تلك التي تكون الفواصل الزمنية بين المهام فيها قليلة. الأعمال التي يجب أن تكون خالية من الأخطاء تماماً بالنهاية، أو تلك التي تتضمّن تطبيقات حساسة ودقيقة قد تكون من الأعمال البطيئة الإيقاع، فكلما ازداد إيقاع العمل يزداد التّوتر لدى العاملين.

إيقاع العمل: يتحدّد بالوقت اللازم لإنجاز مهام العمل وبالوقت الذي يفصل بين هذه المهام

اختلاف إيقاع العمل: إنّ اختلاف إيقاع العمل هو أمرٌ مستقلٌّ تماماً عن إيقاع العمل. قد نحصل على إيقاع عملٍ ثابت، أي أنّ الاختلاف في الإيقاع يكون قليلاً أو معدوماً، عندما يكون الإيقاع سريعاً أو عندما يكون بطيئاً. نجد عادةً الإيقاع الثابت في الأعمال التي تتكوّن من مراحل متعدّدة أو في الأعمال التي تكون فيها المدّة اللازمة للمهام محدّدة بدقّة. في أعمال أخرى عادةً ما يوجد اختلافٌ كبيرٌ في الإيقاع، وغالباً ما يكون هذا الاختلاف خارجاً عن نطاق سيطرة الإدارة والعمال، فمثلاً يبلغ الازدحام ذروته في المطاعم في الأوقات التّقليديّة لتناول الطعام أي في الصباح وعند الظهر وفي المساء، وتكون أماكن دفع الرّسوم لعبور الطرقات أو الجسور أكثر ازدحاماً في ساعات الذروة لازدحام الطرقات، وهو أمرٌ لا قدرة للمدراء المسؤولين أو للعمّال على التّحكّم به. كلما ازداد الاختلاف في إيقاع العمل كلما زاد التّوتر.

اختلاف إيقاع العمل: هو التنوع أو الفروقات الحاصلة في سرعة أو إيقاع العمل

جدول (٣.١): مكونات بيئة العمل العقلية وتأثيراتها على العاملين

العامل	التأثير على العمال
إيقاع العمل	يزيد من التوتر
اختلاف إيقاع العمل	يزيد من التوتر
مدة المهمة	تقلل من السأم، وقد تزيد من الشعور بالرضى الوظيفي كما أنها قد تزيد من مستوى الأداء.
تنوع المهام	يمكن أن تزيد الحافز على العمل والاهتمام بالعمل.
مستوى التركيز المطلوب	يزيد من الإرهاق والتوتر، ويقلل من الفعالية والدقة
مستوى الدقة المطلوبة	يزيد من التوتر
وضوح الأخطاء	يزيد من التوتر
مستوى المسؤولية	يزيد من التوتر
مستوى التفود	يزيد من التوتر
مستوى الاستقلالية	يزيد من التوتر

مدة المهمة: مدة المهمة هي الزمن اللازم لإتمام إنجاز مهمة واحدة. عند انخفاض مدة المهمة يمكن أن يزداد الشعور بالسأم، وعندما يزيد الشعور بالسأم قد ينخفض الشعور بالرضى الوظيفي وقد يقل مستوى الأداء كذلك. قد لا تكون مدة المهمة كافية لوحدها للتأثير على الرضى الوظيفي ومستوى الأداء، فالتأثير على هذه الأمور قد يتطلب اجتماع قصر

مدة المهمة:
هي الزمن اللازم لإتمام
إنجاز مهمة واحدة

مدة المهمة مع وجود عدد قليل من المهام؛ فعلى سبيل المثال يتوجب على المعلمين نقل علامات الطلاب من جداول أو سجلات العلامات إلى الجداول الرسمية بنهاية كل فصل، إن مدة هذه المهمة قصيرة جداً فهي لا تتجاوز الثانيتين لكل علامة، كما أنها تتم مرة واحدة في الفصل، إلا أن نقل العلامات ثلاث أو أربع مرات في العام قد يكون مملاً على الرغم من أنه لا يستغرق سوى بضع دقائق، لكنه في النهاية لا يؤثر على الشعور الكلي بالرضى الوظيفي، ولكن تخيل لو أن هذا العمل هو العمل الموكل لشخص ما ليقوم به ثمان ساعات في اليوم، خمسة أيام في الأسبوع، خمسين أسبوعاً في العام، عندها سيكون التأثير الناتج على الشعور بالرضى الوظيفي كبيراً جداً.

تنوع المهام: يشير هذا المصطلح إلى عدد المهام المختلفة التي يقوم بها الشخص الواحد. كلما ازداد تنوع المهام كلما ازداد الاهتمام الكلي بالعمل، وكلما ازداد الاهتمام الكلي بالعمل كلما ازداد الدافع للعمل، وبالطبع هناك حدوداً لعدد المهام التي يمكننا أن نطلب من شخص واحد القيام بها. يجب إيجاد توازن ما بين وجود العدد المناسب من المهام الذي يُحافظ على اهتمام الناس ودافعهم للعمل، وبين السماح للعمال بالتخصص بمهام معينة بحيث يصبحون بارعين في أدائها. كما تتحدد مدة المهام مع تنوع المهام لتؤثر على الشعور بالرضى الوظيفي وعلى مستوى الأداء. يظهر التأثير الأسوأ عندما يتألف العمل من عدة مهام ذات مدد قصيرة، وهذا الوضع غير مرغوب على الإطلاق. يمكن تحسين مثل هذه الأعمال عن طريق زيادة عمق ومجال المهمة، أو من خلال إشراك شخصين أو أكثر في مهمة القيام بأعمال مختلفة.

مستوى التركيز المطلوب: مستوى التركيز المطلوب هو التركيز اللازم لأداء العمل الموجود بين أيدينا. إن تشغيل معدات ثقيلة أو ضخمة، أو أداء الأعمال التي تحتاج إلى الدقة، أو تجميع القطع الصغيرة، أو اتخاذ قرارات هامة يتطلب كامل تركيز المرء. يتسبب التركيز الشديد لفترة طويلة من الزمن بحدوث الإرهاق، كما أن التركيز الشديد يزيد من التوتر الذي يمكن أن يؤدي مع الإرهاق إلى انخفاض ملحوظ في الكفاءة والدقة، لذلك وللتقليل من الآثار السلبية للتركيز يجب العمل على المناوبة ما بين المهام التي يتطلب أداؤها الكثير من التركيز مع تلك التي تتطلب تركيزاً أقل، وفي حال لم يكن توفير هذه المبادلة ممكناً يجب عندئذ زيادة فترات الراحة.

التركيز: هو المحافظة على الانتباه الشديد المستمر بدون تشتت

مستوى الدقة المطلوبة: الدقة المطلوبة هي درجة الدقة اللازمة لإنجاز العمل الذي بين أيدينا. تسبب المهام التي تتطلب درجة من الدقة تصل فعلياً إلى ١٠٠٪ التوتر لمعظم الناس. تتطلب المعاملات المالية والأعمال القانونية والطبية أداءً تاماً صحيحاً في كل مرة يتم القيام بها. يمكن تحسين الدقة المطلوبة من خلال التدريب، التعليم، استخدام معدات مصممة لتقوم بأداء ممتاز، واستخدام معدات من الصنف الذي يعمل بدقة متناهية.

الدقة: الضبط والإتقان

وضوح الخطأ: يزداد التوتر عندما تكون الأخطاء التي يقوم بها الشخص ظاهرةً للآخرين. يتضمّن وضوح الخطأ كون هذا الخطأ ملاحظاً من قبل المدراء، الزملاء، الزبائن، الممولين، العملاء، أو غيرهم. إذا كان تصحيح الخطأ الحاصل أو إخفاؤه سهلاً فإن تأثيره على التوتر يكون في الحدود الدنيا، وذلك مع العلم أنّ التأثير سيكون موجوداً أغلب الأحيان كون معظم الناس لا يحبّون ارتكاب الأخطاء حتى ولو سراً بينهم وبين أنفسهم.

وضوح الخطأ:
هو إمكانية ملاحظة الخطأ من قبل الآخرين

بالإضافة إلى التأثير الذي يملكه وضوح الخطأ على التوتر، فإن طريقة تعامل المدراء أو الزملاء أو غيرهم مع هذا الخطأ يمكن أن تزيد أو تُنقص من التوتر الناتج عنه. إنّ تجاهل الخطأ أو تقديم النصّح أو النقد البناء يمكنه أن يقلل من التوتر الناتج عن ارتكاب الخطأ، علاوة على ذلك فإن طريقة تعاملك مع أخطاء الآخرين تؤثر على طريقتهم في التعامل مع الأخطاء التي ترتكبها أنت؛ فمثلاً، ما هي ردة الفعل التي تتوقعها من الآخرين تجاه أخطائك، عندما تقوم عادةً بتضخيم أخطائهم في محاولة منك لإظهارهم بمظهر الحمقى غير الأكفاء؟

مستوى المسؤولية: يشير هذا المصطلح إلى مدى المسؤولية التي تقع على عاتق الشخص لتحقيق النتائج المطلوبة في العمل. يزداد التوتر عادةً بازدياد مستوى المسؤولية، وهذا الأمر صحيح خاصةً في حال حمل الشخص مسؤولية تحقيق نتائج معينة ولم يزود بالتفوذ اللازم لتحقيقها.

مستوى المسؤولية:
هو مدى المسؤولية التي تقع على عاتق الشخص لتحقيق النتائج المطلوبة في العمل

مستوى التفوذ: التفوذ يعني منح شخص ما السلطة أو المقدرّة على التّحكّم بالموارد البشرية، المالية، الماديّة والمعلوماتية بهدف الوصول إلى الغايات المطلوبة. يجب أن يتأكّد المدراء من كون مستوى المسؤولية موازياً لمستوى التفوذ المعطى. يحتاج الناس إلى تزويدهم بالقدرة المناسبة على التّحكّم بالموارد (التفوذ) ليتمكّنوا من إنجاز المهام الملقاة على عاتقهم (المسؤولية). عندما تزيد المسؤولية عن التفوذ تزداد المشاكل ويزداد التوتر، فمثلاً إذا طلب منك العمل على زيادة الإنتاجية في قسمك ولم تُمنح بالمقابل

التفوذ:
هو امتلاك السلطة والمقدرة على التحكم بالموارد بغرض الوصول إلى الغايات المطلوبة

النُموذ اللازم للقيام بالتَّغييرات المطلوبة، فإنَّك غالباً ما ستفشل وستشعر بالغضب والحزن وخيبة الأمل.

مستوى الاستقلالية: الاستقلالية هي قدرة العامل على أداء العمل المطلوب منه بحرية أو مع أقل قدرٍ ممكنٍ من المراقبة. لا يُشكّل وجود مستوى عالٍ من الاستقلالية - أي عمل الشَّخص بتوجيه أو مراقبةٍ ضئيلة أو من دونهما - أيّة مشكلةٍ إذا كان هذا الشَّخص مسلحاً بالتَّعليم والتَّدريب اللازمين للعمل بشكلٍ مستقل. أحياناً يجب اكتساب المقدرة على العمل باستقلالية اكتساباً، حيث قد يتوجَّب على المرء أن

الاستقلالية:

هي قدرة العامل على أداء المطلوب منه بحرية أو مع أقل قدر ممكن من المراقبة

يُثبت للإدارة وعلى مراحل قدرته على العمل باستقلالية، وذلك قبل أن تقوم الإدارة بمنحه ثقتها الكاملة بالعمل بأقل قدرٍ ممكنٍ من المراقبة عليه، ولكن في أحيان أخرى يخشى المدراء مجرد فكرة السَّماح للعمال بالعمل باستقلالية. على الرَّغم من أنَّ معظم الأعمال اليوم تمنح العاملين فيها قدرًا من الاستقلالية، فإنَّ واضعي النُّظريات المتعلِّقة بالإدارة أمثال فريدريك هيرزبيرغ وغيره يؤمنون بأنَّ تأمين مستوى عالٍ من الاستقلالية في العمل هو أمرٌ من الضَّروري توفُّره في جميع الأعمال.

الأسلوب الإداري

تتمتع الفلسفة الإدارية، أي الأسلوب الإداري أو الطرق التي يستخدمها المدراء في إدارة المنظمة، بتأثيرٍ عميقٍ على بيئة العمل التي حُصِّص هذا الفصل بأكمله للحديث عنها. لقد تمَّ تكريس الفصل السابع من هذا الكتاب لإيضاح الأساليب الإدارية وتأثيرها على المنظمة. باختصار يمكننا القول أنَّ الأسلوب الإداري يتضمَّن طريقة التَّخطيط، السَّيطرة، التَّنظيم، وإدارة المنظمة. يؤثِّر مستوى التَّعليم، التَّدريب، والخبرة التي يتمتَّع بها فريق الإدارة على جميع العاملين في المنظمة. في النهاية سنجد أنَّ كلَّ شيء في المنظمة يبدأ من الأعمال والمهام التي يقوم بها العمال، إلى حجم القوى العاملة، وصولاً إلى مستوى الاستقلالية الممنوحة ودرجة التَّقيد بالشُّكليات، كلُّ هذا يتمُّ التَّحكُّم به من قِبل أعضاء فريق الإدارة.

الأسلوب الإداري: هو مجموعة الطرق التي يتبناها المدراء للتخطيط، السيطرة، التنظيم، وإدارة المنظمة

تأثير زملاء العمل

سيتم مناقشة تأثير زملاء العمل خلال فصول هذا الكتاب، أما حالياً فسنكتفي بإعطاء مقدمة موجزة عن الموضوع. ستؤثر الافتراضات التي يحملها زملاؤك ومدراؤك في العمل بقوة على درجة تأثيرهم عليك، فعلى سبيل المثال، يؤمن المدراء السلوكيون بالجوانب الاجتماعية للعمل (سنتوسّع بفكرة هذه الفلسفة الإدارية لاحقاً في الفصل السابع) لذلك فهم ميّالون إلى المنظّمات غير الرسمية أكثر مما يفعل المدراء التقليديون، وهذا يعني أنّ هؤلاء المدراء غالباً ما سيتدخلون لحلّ أيّة مشاكل قائمة بين شخص ما وزملائه في العمل، وبهذه الطريقة سيتمّ التّخفيف من تأثير مواقف ومعتقدات وتصرفات الزملاء. بالإضافة إلى التّأثير الإداري على الجانب المتعلّق بالعمال، فإنّ لهؤلاء العمّال أنفسهم تأثيراً عظيماً على بيئة العمل العقلية.

تأثير زملاء العمل: يكمن هذا التأثير في المواقف، والمعتقدات، وسلوك الناس تجاه الأشخاص الذين يعملون معهم

بالطبع هناك نسبة كبيرة من الزملاء الذين يُسعدك العمل معهم، أو على الأقل لا تشعر تجاههم بأيّ شعور سلبي، وهناك آخرون يمكن لتصنيفهم أن يتراوح من مزعجين إلى مؤذنين. بالنسبة للمزعجين من الزملاء ما عليك سوى تجاهلهم أو تجنب الاحتكاك بهم، أما الآخرين المؤذنين فقد يتطلّب الأمر معرفة كيفية التّعامل معهم. لقد تمّ تمييز سبعة أنماط على الأقل من هؤلاء العمال وهم:

- الكسول
- المندفع
- النمام
- الانعزالي
- المتبجّح
- الناقد
- المتهرّب من المسؤولية

ويحتاج كلّ نمطٍ من الأنماط السابقة إلى طريقة خاصّة للتّعامل معه.

لا يمكن الاعتماد على العامل من النمط الكسول أبداً. أعطِ العامل الكسول مهمة يقوم بها وما ستحصل عليه في النهاية هو عمل غير مكتمل، أو عمل متأخر أو

عملٌ غير متقن الإنجاز، فكونه يمضي جُلَّ وقته في الاختباء، أو في تصفُّح الإنترنت، أو بالترثرة مع الآخرين، أو التَّجول ببطءٍ من مكانٍ إلى آخر فإنَّ العامل الكسول يُنجز القليل أو لا يُنجز شيئاً أبداً. ومع تمادي مثل هؤلاء الزُّملاء بأفعالهم سيكون من الأفضل لك أن تركز على عملك موقناً أنَّ أمرهم سينكشف بالنهاية. لا تعتمد على عمل الشخص الكسول وتجنَّب التَّواجد معه ضمن نفس الفريق إذا كان ذلك ممكناً. وفي حال توجَّب عليك العمل معه في فريق عملٍ واحد حاول ضمان كونه ملزماً بتنفيذ مهام محدَّدة وخلال وقتٍ محدَّد، الأمر الذي سيمكن الإدارة من تحميله المسؤولية كاملةً في حال عدم إنجازها لما هو مطلوب منه.

يواجه النَّمط المندفع صعوبةً بالغةً في التَّحكم بغضبه، ويمكن للشخص المندفع أن يكون عاطفياً ومتمرداً إلى أبعد الحدود. عليك تجنُّب أمثال هؤلاء الأشخاص، وإذا لم تتمكن من ذلك فلا تقابل صراخهم بالصُّراخ بل حافظ على هدوئك واتزانك إلى أن يهدؤوا وعندها حاول التَّقرب منهم ومناقشتهم بالسلوك غير الملائم الذي أبدوه سابقاً.

يقوم الأشخاص من النَّمط النَّمام بنقل أخبار زملائهم إلى الإدارة. لا يمكن للنَّمامين أن يتسببوا بضرر بالغ لزملائهم، فلكي يحدث هذا الضرر يجب أن يكون المدير راغباً بالإنصات إلى ثرثرتهم. أحياناً يقوم هؤلاء بنقل الحقيقة وأحياناً أخرى ببالفون في أقوالهم وقد يصلون إلى حدِّ قول الأكاذيب، وعلى كُُلِّ فإنَّ ما يروونه من أحداث تميل لأن تكون تافهة، فهم في النهاية ليسوا مخبرين حقيقيين، وبكُلِّ الأحوال وللتعامل مع مثل هذا الوضع هناك خطوتان لا بدَّ من القيام بهما، أولاً يجب مواجهة الشَّخص النَّمام بالأخطاء، والمبالغات والأكاذيب التي اقترفها، وثانياً يجب إبلاغ المدير الذي استمع لما قاله النَّمام بحقيقة ما قام به من أخطاء وما أُلِّفه من أكاذيب، فإذا علم النَّمام بأنَّ أَلعيبه مكشوفة من قِبَل الآخرين فقد يتوقَّف عمَّا يقوم به من ثرثرة، وإذا تمَّ إعلام المدير بالحقيقة فقد يتوقَّف عن الإنصات للثرثرة.

Net
Note

<http://www.stress.about.com/cs/workplacestress/a/a052201.htm>

المزيد من أنماط زملاء العمل المزعجين، وتبويهاات عن كيفية التعامل معهم، مأخوذة من موقع إدارة التوتر.

قد يكون الشخص الانعزالي هو الشخص المتوقع أو الدخيل الذي يحاول المحافظة على مسافة تفصل بينه وبين زملائه بالعمل، أو قد يكون الشخص المتدمر في المكتب. لا يفضل الشخص الانعزالي التواصل مع الآخرين في لقاءات مباشرة وجهاً لوجه، بل يختار عادةً التواصل عبر الهاتف أو المذكرات أو الرسائل الالكترونية، وغالباً ما يتصف بكونه متشائماً أو شديد الانتقاد. إذا تُرك الأشخاص الانعزاليون لحالهم قد يصبحون أكثر انطوائياً وحقداً على الآخرين. يتضمّن التّعامل مع الأشخاص من هذا النمط محاولة إدخالهم في الجو العام للعمل من خلال طلب مساعدتهم للقيام بأمر ما. أمّا الحلّ البديل للتّعامل معهم فيمكن في محاولة إقناعهم بتغيير موقفهم من خلال إظهار الطّريقة التي يراهم فيها الآخرون وإعطائهم أمثلةً عن ذلك.

الأشخاص من النمط المتبجح هم أشخاص يروّجون لأنفسهم بطريقةٍ سافرة، فهم لا يعزّون إلى أنفسهم الفضل في الأفعال، والأفكار والإنجازات فقط بل يُخبرون كل من يصغي إليهم كم هم مشغولون وكم هم مجدّون في عملهم، وفي الوقت الذي يضعون أنفسهم فيه في الصّف الأول عندما يتعلّق الأمر بالتّقدير، فهم يحرصون على إبعاد أنفسهم ما أمكن عن الملامة. عند التّعامل مع مثل هؤلاء الأشخاص من الأفضل أن لا تلقي بالألادعاءاتهم، المهم أن تضمن عدم ضياع حقلك. قد يساعد العمل بشكلٍ مستقل على تجنّب الأشخاص المتبجحين. أحياناً تكون الشخص الوحيد القادر على رواية ما حدث معك، ولكن هذا لا يعني أنّك تحولت إلى شخصٍ متبجح.

أمّا الأشخاص من النمط الناقد فهم ناقدون يتوخون الكمال. يريد هؤلاء الأشخاص أن يتمّ كل شيء على طريقتهم الخاصة، وهم شديدو الانتقاد للطرق التي يتبعها غيرهم. يرى الناقدون الأمور بطريقةٍ مطلقة: أبيض أو أسود، جيدة بالمطلق أو سيئة بالمطلق. تبرز المشاكل عندما يعترض الناقدون على أفكار الآخرين، أو عندما يصرون على الأخذ بأفكارهم وطريقتهم بالعمل حتى وإن لم تكن هي الأفضل. يُعتبر العمال من هذا النمط مشكلةً حقيقيةً عندما يكون العمل في مجموعات أو فرق. إذا أصرّ الناقد في المجموعة على فرض طريقته في العمل بدلاً من إعطاء فرصة لحلّ الأزمة بالشكل الأفضل حاول عندها جعل هذا الشخص يكتب رأيه في تقريرٍ أرفقه مع آراء بقية أعضاء الفريق.

في النهاية لدينا النمط المتهرب من المسؤولية. يسعى الأشخاص من هذا النمط إلى إبعاد اللوم عنهم وإصاقه بالآخرين. على نقيض نمط الأشخاص المتبجحين، لا يسعى الأشخاص من النمط المتهرب من المسؤولية إلى تبني الأعمال الجيدة والتفأخر، بل إنهم وببساطة يحاولون ضمان عدم إلقاء اللوم عليهم أو تحميلهم المسؤولية عند حدوث أي خطأ كان. قد يتصرف الأشخاص من هذا النمط بطريقة تضمن لهم خطأ العودة كأن يعارضوا أمراً ما مباشرة بعد إقراره، أو قد يعبرون عن شكهم تجاه أمر ما قبل تنفيذه مباشرة، فإذا ما سار كل شيء على ما يرام فكل أمهم يكون معقوداً على عدم تذكر الآخرين لمعارضتهم، أو حتى أنهم قد ينكرون تحفظاتهم السابقة على الموضوع. بينما إذا سارت الأمور بشكل سيء فبإمكانهم أن يقولوا لك "لقد أخبرتك أن هذا ما سيحصل"، بل إنهم قد يغالون في تصرفاتهم حيث يعمدون إلى تذكير المدراء بالأشخاص الداعمين لمشاريع أقل نجاحاً، مستثنين أنفسهم من الموضوع بالطبع. لإفشال مساعي أمثال هؤلاء الأشخاص في حال حاولوا التعتدي عليك، يتوجب عليك توثيق عملك، بما في ذلك الأساس الذي ارتكزت عليه لاتخاذ قرارك، أي بكلمات أخرى "اعمل على تغطية نفسك".

إن التعرف على تأثير زملاء العمل على بيئة العمل العقلية يهيئنا للموضوع التالي، خاصة فيما يتعلق بمتطلباتك المتعلقة ببيئة العمل النفسية وزملاء العمل. المهم هو أن تحاول إيجاد توافق بين ما ترغب بتوفره في زملاء العمل وبين المتوفر فعلاً، فإذا كان ما ترغبه هو وجود مستوى عالٍ من التفاعل الاجتماعي بينك وبين زملاءك بالعمل، فيجب أن تسعى للحصول على عمل في منظمات ووظائف تؤمن ما تريده، حيث تفخر بعض الشركات بأنها تؤمن تفاعلاً اجتماعياً ووظيفياً بين عمالها. أما إذا كنت تبحث عن مستوى عالٍ من التفاعل الوظيفي فعليك بالتركيز على المنظمات التي تركز في عملها على استخدام الفرق بشكل أساسي، وقد تفضل تجنّب العمل في المناوبات الليلية حيث يكون عدد العمال قليلاً وكذلك تكون فرصة التفاعل ضئيلة؛ ومن جهة أخرى قد يفضل البعض العمل بشكل حر، يتوجب على هؤلاء البحث عن منظمات وأعمال تمكنهم من العمل باستقلالية. أما فيما يخص الأسلوب الإداري، فعليك بمحاولة التوفيق بين رغباتك وما يمكن أن يوفره لك الوضع، أو عليك بتعديل ما تتوقعه من العمل. في حال لم يكن بمقدور العمل أن يؤمن لك العلاقات الاجتماعية

التي تريدها ، عليك بالبحث عمّا تريده في مكانٍ آخر بعيد عن العمل كالمنظمات الاجتماعية والاختصاصية ، أو المنظمات الخيرية والتطوعية ، وكما ترى فإن بيئة العمل الماديّة والعقليّة مترابطة مع بعضها البعض ، فزملائك في العمل يؤثرون عليك وعلى بيئة العمل العقليّة ، وأنت بدورك تؤثر على زملائك في العمل وعلى بيئة العمل العقليّة.

أنت وبيئة العمل العقليّة

لا يفكر الأشخاص الذين يتذمّرون من عملهم بالنظر إلى المرأة لرؤية المصدر الآخر المحتمل للمشاكل التي يعانون منها. أحياناً قد تلقى معاملة سيئة من مدير أو زميل عمل ويكون السبب في ذلك أنهم يعيشون يوماً عصيباً ، فإذا كان هذا الأمر قليل الحدوث عليك بنسيان هذه المعاملة وأن تكون متسامحاً. في أحيان أخرى قد تلقى ، أو تظن أنك تلقى معاملة سيئة من قبل الآخرين ، والسبب هو أنك تمضي يوماً عصيباً وتعامل الآخرين بطريقة غير جيدة ، وما يقومون به في الواقع هو مجرد استجابة لما تبادرهم إياه. قد تكون النصيحة العامة هنا هي "عامل الناس كما تحب أن يعاملوك" ، والبعض يقولها بصيغة أخرى "عامل الناس بالطريقة التي تود أن تُعامل بها والدتك". ومن النصائح الأخرى التي قد تكون نافعة هناك:

- لا تركّز على أخطاء الآخرين.
- كن حاضراً لتقديم المساعدة كل الوقت.
- ساعد زملائك الذين يمرون بأوقات صعبة أو الذين يقضون يوماً سيئاً على إنجاز نصيبهم من العمل.
- لا تتذمّر إن لم يقدّم زميل لك بأداء حصته العادلة من العمل.
- كن حاضراً للاستماع إلى زملائك في العمل عندما يحتاجون من يسمعهم.
- لا تحاول انتزاع الكلام والتفسيرات من زملائك عندما لا يكونون راغبين بالكلام.

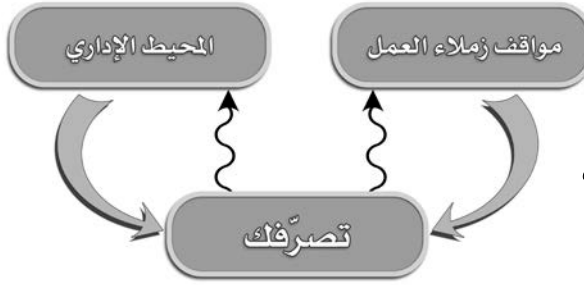
إنّ تطبيق هذه النصائح قد يكون نافعا للجميع ، حيث سيستفيد الشخص الذي يعاني من المتاعب ، كما أنك قد تكسب بعض التّجاوب والتّفهم عندما تكون أنت هو الشخص الذي يحتاج العطف والمهاودة. حتى وبعد أن قلنا ما قلناه ، فلا يزال بعض النّاس لا يعدّون أنفسهم جزءاً من بيئة العمل العقليّة.

يرى البعض أنَّ العالم في الواقع هو قوة خارجية، ومن وجهة نظرهم فإنَّ العالم يسير من دونهم، ولا يمكنهم تصوُّر أنفسهم جزءاً منه. إنَّهم يرون أنفسهم شاطناً بريئاً تتكسَّر عليه أمواج الواقع، وبالتالي فهم يرون أنَّ بيئة العمل متمثَّلة بالعمل، الإدارة، وزملاء العمل، لكنهم لا يرون أنفسهم ضمنها، وهذا بالطبع خطأ تام، فالطريقة التي تتصرَّف بها تؤثر بقوة على نظام العمل العقلي ككل.

قد يكون أهم ما يجب عليك تذكُّره فيما يخصُّ دورك في بيئة العمل العقلية هو (١) عدم أخذ تصرُّفات الآخرين بالكثير من الجدِّية، و(٢) تذكُّر أنَّ معظم النَّاس هم بشر، وهذا لا يعني فقط تفهُّم أنَّنا جميعاً عرضةٌ لارتكاب الأخطاء أو للمرور بأيام عصبية، بل يعني كذلك ضرورة معاملة الآخرين باحترام، وهذا يعني أنَّه علينا عدم البحث عن المعاني الكامنة وراء ما يقوله الآخرون، وعدم الاهتمام بكَمِّ العمل الذي يقومون به.

لماذا يهتم الكثير من النَّاس بكمية العمل التي يقوم بها أو لا يقوم بها الآخرون؟ قد يكون هذا مجرد عادةٍ من مخلفات الطفولة حيث كنت تتنافس مع شقيقٍ أو قريبٍ لك حول من سيتمكَّن من جمع أكبر عددٍ من الألعاب. بكلِّ الأحوال، إذا استغلَّ الأشخاص الذين يهتمون بما يقوم به الغير نصف الوقت الذي يهدرونه على ذلك في العمل، لأنجز الجميع عملهم بسهولة ويسر. يكمن الهمُّ الأساسي في عدم العدل المفترض في حال كان توزيع العمل غير متساوٍ، مع حقيقة تقاضي الجميع نفس الأجر لقاء عملهم. يعتقد البعض أنَّهم وعند قيامهم بنفس مقدار العمل التي يقوم به الآخرون فقد أدوا نصيبهم العادل من العمل، وأنَّ المعدل القياسي للعمل هو مقياسٌ نسبيٌّ يُؤخذ بالمقارنة مع الأشخاص الذين يمارسون نفس العمل، هذا كلامٌ خاطئ، فالأجر المناسب ليوم العمل يُعطى مقابل العمل المناسب المُقدم. الأجر يعطيه صاحب العمل، وأصحاب العمل يقيِّمون العمل المنجز في حال كان مناسباً أم لا بالاعتماد على ما أنجزه الشخص من المهام الموكلة إليه وليس بالاعتماد على كمية العمل المنجزة مقارنةً بالآخرين. القضية هنا هي تكمن في كون العامل قد أوفى بالتزامه الأخلاقي تجاه صاحب العمل، أي التزامه بتقديم العمل المناسب للحصول على الأجر المناسب. لمزيد من المعلومات حول الأدوار ضمن المنظَّمات راجع الفصل الثالث عشر.

انتبه إلى أنك تؤثر على مدرائك وزملائك بالعمل، ولكنهم يؤثرون عليك بالمقابل، ولا تتفاجأ من عدم تعامل زملائك في العمل معك بحد في حال كنت تعاملهم بطريقة ناقدةٍ ساخرة. إذا كنت دائم التشكي للإدارة، ولا تعطي كل اهتمامك للعمل، فلا تتفاجأ إذا رفضت طلباتك والتماساتك للحصول على ترقية. إن محاولة الفصل بين دور كل من زملاء العمل، والإدارة، ودورك في بيئة العمل العقلية هو جهد بلا طائل، حيث أن هذه العوامل مرتبطة ببعضها البعض فلا يمكن الفصل بينها. إن فهم كل هذه العلاقات المترابطة سيكون موضوع بحثنا في هذا الكتاب.



الشكل (١ - ٣): كيف تتصرف حيال تأثيرات زملاء العمل بالطريقة نفسها التي يقابلونك بها

الاحتياجات الفردية والاحتياجات المنظمية

ما الذي يدفعك للعمل؟ هل تعتقد أنك في حال توقفت عن العمل فإن احتياجاتك المتعلقة بالطعام والمأوى والسيارة لن تلبى؟ إن المردود الذي تحصل عليه لقاء عملك يلبي مثل هذه الاحتياجات والرغبات.

الاحتياجات الفردية تؤثر على المنظمة

يجلب الأفراد احتياجاتهم الشخصية إلى المنظمات التي يعملون معها. تنقسم هذه الاحتياجات إلى قسمين، احتياجات مادية واقتصادية، واحتياجات نفسية واجتماعية. يمكن لاحتياجات العمال الشخصية أن تكون ذات تأثيرات هامة جداً على المنظمات

بعد ذاتها، فمثلاً، تؤثر احتياجاتك الشخصية بقوة على حافظك وموقفك تجاه العمل الذي تقوم به. يجب على المدراء بشكل خاص العمل على فهم الاحتياجات الإنسانية، وذلك لأنهم يؤثرون على سلوك ومواقف موظفيهم.

تنظيم احتياجات المنظمة والقدرة على التنبؤ بها

حاول أن تتخيل منظمة ما تحاول إنجاز أهداف محددة من دون اتباع نظامٍ أو دلائل من نوع ما. قد يبدو أمراً مرغوباً في بعض الحالات أن يتمتع جميع أفراد المنظمة بحرية القيام بما يحلو لهم، إلا أن معظم المنظمات، مهما بلغت درجة تقدمها وتطورها، ترى أنه من الصعب جداً الإبقاء على المنظمة في ظل مثل هذه الظروف. يمكن تشبيه المنظمة التي لا تملك نوعاً من الهيكلية في تنظيمها بالمطار الذي يفتقر إلى التوجيه الجوي أو الأرضي للطائرات التي تستخدم مرافقه، ويمكنك تخيل حجم الفوضى الناتجة!

غالباً ما امتلكت أية منظمة عملت لصالحها وكانت تسير بشكل جيد مجموعة من القوانين التي تدعى أحياناً السياسات، أو الإجراءات، أو الخطوط الدالة، وقد تم وضع هذه القوانين بغرض مساعدة أعضاء المنظمة على إنجاز أهداف المنظمة، ولم توضع بنية الحد من الروح الإبداعية لدى العاملين؛ وعلى الأرجح أنك ستجد أن معظم المنظمات تمتلك قوانين تبدو منطقية وأخرى تبدو سخيفة. من الصعب بلوغ المدينة الفاضلة! لأنك قد لا تعمل أبداً في منظمة تتمتع بالكمال المطلق، وعندما تسعى لنيل منصبٍ ما فإن طريقتك التالية الأفضل قد تكون في محاولة إيجاد الموقع الذي يؤمن لك الحد المعقول من الرضى، وذلك وفقاً لقيمتك أنت. المنظمات كالبشر، لكل منها شخصيتها المميزة، وقد تشعر بالراحة تجاه بعض الشخصيات أكثر من غيرها.

تمتلك معظم المنظمات المدارة بشكل جيد، شيئاً من التنظيم والتنبؤ، وهو ما يُشار إليه باسم النظام الأساسي للمنظمة (المنظمة الرسمية). لا تهتم الدرجة التي تقوم بها المنظمة بتطبيق وتنفيذ السياسات الرسمية، فبكل الأحوال سيميل النظام السلوكي للناس (المنظمة غير الرسمية) المرتبط بالاحتياجات الشخصية للعاملين في المنظمة إلى التطور. تؤدي احتياجات العمال إلى خلق العديد من الأوضاع السلوكية التي لن تراها في دليل أية شركة كانت، ويجب أن يتم التعامل مع هذه الأوضاع على أساس فردي.

تنتج الثقافة المنظَّماتية من القيم والاحتياجات المنظَّماتية

تمتلك المنظَّمات ما يسمى بالثقافة المنظَّماتية، وهي مكوَّنة من القيم التي يجلبها معهم أعضاء المنظَّمة والقادة والموظفون إلى بيئة العمل. إنَّ أحد وأهم أهداف وضع هذا الكتاب هو تعريفك ببعض المفاهيم إنسانية التوجُّه، والتي يمكنها عند تطبيقها بفعالية مساعدتك على فهم ثقافة المنظَّمات والتَّكيف معها والتَّأثير فيها.

إنَّ تطبيق المهارات السلوكية المنظَّماتية الجيدة هو واجبٌ على كلِّ من ينتمي إلى المنظَّمة. صحيح أنَّ المسؤولية الأساسية لبناء ثقافةٍ منظَّماتيةٍ مناسبة والحفاظ عليها تقع على عاتق المدراء، إلاَّ أنَّ للعَمَّال تأثيراً كبيراً على هذا الموضوع وعليهم تحمُّل نصيبهم من المسؤولية. سيتم مناقشة المزيد حول مفهوم الثقافة المنظَّماتية في فصلٍ لاحق.

ما الذي سنتعرف إليه بعد هذا؟

لقد قمنا حتى الآن ببحث تاريخ السلوك المنظَّماتي، كما أرسينا الأساس اللازم لدراسةٍ أعمق حول الموضوع عبر شرح ماهية العمل، ولماذا يعمل النَّاس، ووصف بيئة العمل التي هي المكان الذي ينشأ ضمنه السلوك المنظَّماتي، كما قمنا بالإشارة إلى ما ستضمَّنه بعض الفصول اللاحقة. لكن دعونا الآن نلقي نظرةً سريعةً على بقية الكتاب من خلال وصف ما ستضمَّنه فصوله بالتَّرتيب.

يغطِّي الفصل الثاني موضوع الإدراك، وهنا سنتعرف على ظاهرة اختلاف حقيقة الأمور عن ظاهرها، بينما يتحدَّث الفصلان الثالث والرَّابع عن واحدٍ من أهمِّ مظاهر السلوك المنظَّماتي وأكثرها تعقيداً، ألا وهو التَّواصل، وسيتم عرض الموضوع بشكلٍ كاملٍ ودقيقٍ بحيث تصبح جاهزاً تماماً بعد ذلك لتوجيه الرِّسائل المناسبة للآخرين، وفهم رسالتهم الموجهة إليك اللفظية منها وغير اللفظية.

الفصل الخامس سيغطي موضوع الأعمال، بدءاً من إحداثها، إلى الطُّرق المستخدمة لتقييم أداء النَّاس لهذه الأعمال، وصولاً إلى الحصول على عمل. يتحدَّث الفصل السادس عن المنظَّمات الرِّسمية التي تحدِّد إطار العمل للمنظَّمات، والسلوك الناشئ ضمن المنظَّمات. يتعمَّق الفصل السَّابع في موضوع الإدارة، والتَّركيز هنا ليس موجهاً نحو "كيف يمكنك أن تكون مديراً؟"، بل هو منصبُّ أكثر على التَّأثير الذي يمكن

أن تمتلكه الإدارة على السلوك المنظماتي، كما تضمن هذا الفصل رؤية الإدارة بطريقة عكسية في محاولة لتعزيز فهم كيف يمكن أن تكون تحت سلطة الإدارة. إذا حصرنا مجال البحث في مجال السلوك المنظماتي، فإن الفصل الثامن يبحث في سلوك المجموعات الصغيرة، والمنظمات غير الرسمية (النسخة الاجتماعية للمنظمات الرسمية). التركيز الأساسي على الموضوع يأتي في الفصل التاسع، حيث يتم مناقشة موضوع الأفراد ضمن المنظمات، بما في ذلك الاتجاه نحو إدارة الذات.

يغطي الفصل العاشر موضوع الاهتمام الشخصي الذي هو عملياً عامل محفز للجميع، كما ناقش الفصل العوامل المؤثرة على الدافع، بما فيها الدافع الذاتي، وتمت مناقشة تأثيرات الوقت والمهلة المحددة على الحافز، ولكن بشكل أقل. يبحث الفصل الحادي عشر في كل العوامل المؤثرة على الرضى في العمل، وفي نوعية الحياة ضمن العمل، بما في ذلك الاتجاه إلى استخدام العمال المؤقتين، وعند خفض القوى العاملة. يدرس الفصل الثاني عشر الأمر الثابت الوحيد في حياتنا ألا وهو "التغيير" حيث تمت تغطية مقاومة التغيير، طرق التغيير، والتأقلم مع التغيير عبر صفحات هذا الفصل.

يستعرض الفصل الثالث عشر موضوع القيادة التي يمكن تطبيقها على المدراء وغير المدراء على حد سواء. يعطينا الفصل الرابع عشر مقدمة عن موضوع التوتر، مع التركيز بشكل أساسي على التوتر المتعلق بالعمل، والاستجابات المؤدية. يهيئ الفصل الخامس عشر للمهارات البسيطة، لكن الجوهرية جداً، والمطلوبة لتمكّن من النجاح والتقدم في مجال العمل. تتضمن كل من الأخلاق، وآداب السلوك إلى السلوك المناسب في المنظمات، ويعتبر الجزء الذي يتناول موضوع آداب السلوك قيماً بشكل خاص كون التغطية الشاملة التي يؤمنها للموضوع تتضمن الكثير الكثير من المعلومات التي لم يكتسبها الآخرون إلا بعد سنواتٍ من الخبرة والأخطاء. أمّا الفصل الأخير فهو يتحدث عن التحديات التي تواجهها جميع المنظمات والعمالون فيها وهي العولمة، التنوع، العمال كبار السن، والعمال ذوي الاحتياجات الخاصة.

لقد ضمنا كل فصلٍ من فصول هذا الكتاب وجهات نظرٍ أخلاقية وشاملة حول محتويات كل فصل، كما يمكنك إيجاد نفحة من العالم الحقيقي في الأمثلة المستقاة من الواقع المذكورة في كل فصل، والتي توضح ما يجري للناس العاديين كل يوم؛ وبالإضافة إلى المصطلحات الأساسية وتعريفها في الهوامش، أسئلة للمراجعة،

التطبيقات، والمراجع، فإن كتابنا يتضمن ذكر مواقع شيقة على الشبكية العالمية والإنترنت، وهذه الملاحظات عن المواقع تؤمن نقطة الانطلاق نحو جمع معلومات عالمية تدعم ما ذكر في النص، وعلى كل الأحوال يجب الانتباه إلى أن المواقع الالكترونية تمتلك صفة الديناميكية وهي متطورة باستمرار، لذلك فإذا تغير الموقع أو نُقل عمل على تتبُّعه، أو استخدم المعلومات التي لديك للقيام ببحثك الخاص. أمّا قسم "معلوماتك" فهو يوفر لك معلومات عملية يمكنك الاستفادة منها في حياتك اليومية.

وأخيراً، لنكن مخلصين تماماً ونطرح السؤال التالي، هل من الضروري حقاً دراسة السلوك المنظماتي؟ هل الموضوع مهمٌ فعلاً، أم أنه كغيره من المواضيع التي تضم بعض المعلومات والحقائق التي تطلب دراستها لتقديم الامتحان، ثم يمكنك نسيانها؟

ضع في حسابك ما يلي: ستمضي ما يزيد عن الأربعين عاماً وهي حياتك التي تقضيها في العمل، وأنت تابع لمنظمة ما، وحتى وإن امتلكت عملك الخاص الذي لا يضم عاملاً آخر سواك، فأنت مضطر للتعامل مع منظمات أخرى بشكلٍ أو بآخر؛ فهل تودُّ الاعتماد على الحظ والأمل بأنك ستوصل رسائلك للآخرين بالشكل الصحيح، أم أنك ترغب فعلاً بتعلم كيف تقوم بهذا وبالتالي تزيد من فرص نجاحك إلى درجة عظيمة؟ إن ذلك هو ما يمكن أن تقدّمه لك المعرفة الشاملة بالسلوك المنظماتي. لا أستطيع أن أضمن لك النجاح، ولا شيء يمكنه ذلك، ولكن بمقدور هذه المعرفة أن ترجح كفة الأفضلية لصالحك. اطّلع على مضمون هذا الكتاب، وستتمكن من الاستفادة من أبحاث وخبرات الآخرين. تجاهل هذا الكتاب وستجد نفسك وحيداً في مواجهة تدقيق وتوقعات الشركة والعالم المنظماتي، حيث يمكن لخطأ وحيد، كان بمقدورك تلافيه، أن يغيّر من فرص نجاحك بشكلٍ خطير.

الخلاصة

معظمنا لديه عمل، وإذا كنت ستعمل فلنقوم بذلك بأفضل شكل ممكن. في الماضي كان مجرد معرفة كيفية القيام بالعمل أمراً كافياً، أما الآن فقد أصبحت العديد من الفرق والأهداف والأعمال متداخلة في العمل الأمر الذي أدى إلى زيادة التفاعل المطلوب مع الآخرين. ليس مطلوباً منك اليوم القيام بعملك فقط، بل عليك أن

تعرف كيف تتصرّف وتتفاعل مع الغير بطريقة مناسبة. يتناول السلوك المنظماتي هذه الأفعال والسلوكيات بالدراسة، ولا يكتفي السلوك المنظماتي بشرح السبب الذي يدفع الأفراد والجماعات للتصرف بالطريقة التي يتصرفون بها، بل يسعى جاهداً لتحديد ما الذي يمكن القيام به بطريقة إيجابية طبعاً حيال السلوك الإنساني الذي قد يعطل المشاريع المنظماتية.

لقد قمنا في هذا الفصل بالحديث عن تاريخ وأساس السلوك المنظماتي، كما اكتشفنا معنى العمل والفرق بين اللهو والعمل، وطرحنا عدداً من الأسباب التي تدفع الناس للعمل، وسنأتي على ذكر المزيد في فصول لاحقة، وما هو تأثير هذه الأسباب على الموظفين.

كما وصفنا بيئة العمل، المكان الذي ينشأ ضمنه السلوك المنظماتي. يمكن لبيئة العمل المادية أن تؤثر على العاملين ضمنها، وهي تقوم بذلك فعلاً، حيث أن بيئة عمل تتصف بكونها مملّة، قديمة الطراز، حارّة، ضعيفة الإنارة، أو غير مجهزة بشكل جيد، قد تسبب الإحباط لأي شخص كان، وسيكون من الصعب جداً إنجاز المطلوب أو الحفاظ على مستوى عالٍ من الإنتاجية والإبداعية في مكان كهذا. في حين أن العمل في بيئة عمل مريحة، مضاءة بشكل جيد، ذات طابع شخصي قد يؤثر إيجاباً على نفسية العمال وعلى الناتج النهائي.

يمكن لبيئة العمل العقلية أن تمتلك تأثيراً معادلاً لتأثير بيئة العمل المادية، حيث أن المدراء وزملاء العمل والعمل نفسه وأنت معاً تشكلون مناخ العمل النفسي، وكما أنك تتأثر بالمدراء، وبزملائك في العمل وبالعمل، فإن تصرفاتك ومواقفك تؤثر عليهم. العديد من زملاء العمل محترفون ودودون ومن المريح العمل معهم، لكن هناك القليل من الزملاء المزعجين الذين قد يحتاجون طريقة خاصة في التعامل معهم. تتأثر طريقة معاملة الآخرين لك بطريقة تعاملك معهم، وبالتالي فقد تساعد تصرفاتك على خلق بيئة عمل إيجابية أو سلبية.

في النهاية، إننا نعمل لإشباع حاجاتنا الكثيرة المركبة، وتقوم المنظمات بتوظيفنا لتأمين حاجاتها الكثيرة المركبة، ويجب أن يتم التوافق بين هذه الاحتياجات الفردية والمنظماتية ما أمكن. يُعبّر عن التفاعل، وأحياناً عن التصادم الناتج بين احتياجات

الأفراد والمنظمات، بالسلوك المنظماتي. أحياناً يكون هذا السلوك مفهوماً ومتوقعاً، وأحياناً لا يكون كذلك. إنَّ اقتحام عالم المنظمات دون التَّزود بالمعرفة المناسبة عن السلوك المنظماتي، هو كخوض غمار الحرب دون التسلُّح بشكلٍ جيد..

أسئلة للتحقق من الفهم

١. ما هي الفوائد التي يمكن جنيها من دراسة السلوك المنظماتي، موضحاً أنَّ هذه الدِّراسة لا توفرُ كلَّ الأجوبة الممكنة؟
٢. تحدَّث عن تاريخ السلوك المنظماتي.
٣. ما هي الاتجاهات الحالية في مجال السلوك المنظماتي؟
٤. عرِّف العمل، ووضِّح معناه.
٥. ما الفرق بين اللهو والعمل؟
٦. لماذا يعمل النَّاس؟ اذكر جميع الأسباب.
٧. وضِّح الفلسفة الأساسية المرافقة للعمل.
٨. وضِّح نظريات أصحاب العمل عن معنى العمل.
٩. عدِّد وشرِّح العناصر المكوِّنة لبيئة العمل الماديَّة.
١٠. كيف يؤثِّر كلُّ عنصرٍ من عناصر بيئة العمل الماديَّة على العمَّال؟
١١. ما هي عناصر بيئة العمل العقليَّة؟ اشرحها جميعاً.
١٢. حدِّد وصِفْ زملاء العمل المزعجين الذين عرفتهم في حياتك، وكيف أثَّروا عليك.
١٣. تحدَّث عن دورك في بيئة العمل العقليَّة.
١٤. قارن بين الاحتياجات الفردية والاحتياجات المنظماتية.
١٥. هل يجب على المدراء الحيلولة دون قيام المنظمات النَّاشئة - غير الرَّسمية - لضمان تحقيق أهدافهم بفعاليَّةٍ أكبر؟ اشرح إجابتك.

١-١: الحياة في عصر السرعة

تعمل ريتشل روبنز مخرجةً لبرنامجٍ تلفزيونيٍّ إخباريٍّ محليٍّ ذو إيقاعٍ سريعٍ جداً. يقوم هذا البرنامج بتقديم تقارير حول أحوال الأسواق المالية، ويضم مذيعين يعملان داخل الاستديو، أحدهما هو المذيع الرئيسي الذي يقوم بالتعليق على الأخبار التي يقدمها بقية المذيعين، كما يعلِّق على العلاقة بين مؤشرات أسواق المال المختلفة مثل داو، إس أند ب ٥٠٠، وراسل. أمَّا المذيع الآخر في الاستديو فهو يجلس أمام مكتب ويقوم بتغطية أخبار ناسداك عبر الحاسب الذي أمامه، وهو لا يظهر مع المذيع الأول في لقطةٍ واحدةٍ أبداً، وهناك مراسلون مع مصوِّرين متواجدين في بورصة نيويورك، البورصة الأمريكية، وهيئة شيكاغو لخيارات البورصة. على ريتشل أن تتخذ قراراتٍ سريعةً جداً حول مَنْ مِنَ المذيعين الخمسة سيكون على الهواء، وذلك في كلِّ دقيقةٍ من السَّاعات الثمانية للبرنامج. لا تتوفر لها استراحات، أو توقُّعات للغداء تقضيها خارج حجرة التَّحكُّم. إن قامت ريتشل بعرض أحد المذيعين على الهواء أو أبعده عن الشَّاشة في اللحظة غير المناسبة، فسيلاحظ حوالي مئتان وخمسون ألف مشاهدٍ هذا الخطأ.

تعمل ريتشل ضمن حجرة تحكُّم زجاجية مغلقة، وأمامها مباشرةً توجد ثلاث شاشات مراقبة تسمح لها بمتابعة ما يجري مع المذيعين العاملين في المواقع الخارجية الثلاث، في حين تسمح لها النوافذ برؤية المذيعين داخل الاستديو، وهناك شاشة مراقبة رابعة تُظهر ما يعرض على الهواء مباشرة. لوحة التَّحكُّم التي تستخدمها ريتشل نصف دائرية، وبالتالي فإنَّ كلَّ التَّحكُّم الذي تقوم به هو في متناول يديها. أمَّا الحاسوب الذي تستخدمه فهو من صنع عام ١٩٩٦ مزود بنظام ويندوز ٩٥، وهي تحاول عبه استعراض أحوال الأسواق المالية، لكنَّه يتعطلُّ مرَّةً واحدةً في اليوم على الأقل. لذلك غالباً ما تكتفي ريتشل بالاستماع إلى التَّقارير الإذاعية التي تبثها محطات أخرى.

درجة الحرارة داخل غرفة التَّحكُّم التي تعمل ضمنها ريتشل هي ٣٧ درجة على الأقل، أمَّا نسبة الرُّطوبة فهي حوالي ٤٠ بالمئة، ومعدَّل الإضاءة يُقدَّر بثمانية (شمعة - قدم) تقريباً يأتي معظمها من شاشات المراقبة ذات اللونين الأبيض والأسود. يتغيَّر هواء

الغرفة بمعدل مرّة واحدة في السّاعة، و يصل مستوى الضّجيج إلى حوالي ٧٧ ديسيبل. تكون غرفة التّحكّم مغلقة حتّى عندما تعمل ريتشل ضمنها، ويمكنها فتح القفل عبر لوحة التّحكّم أمامها للسّماح للآخرين بالدخول، أمّا الدخول إلى الاستديو كلّه فيتم باستخدام المفتاح فقط.

تعمل ريتشل مع ثلاثة أشخاص غيرها كفريقٍ واحد يتحمل مسؤوليات متساوية، إلّا أنّها الشّخص الوحيد الذي يملك حقّ اتّخاذ القرار حول ما سيتم عرضه على الهواء. يعالج غريغ غورسكي موضوع المعدّات على الرّغم من أنّ المسؤولية تقع على عاتق الفريق ككل وليس على عاتق أي فرد فيه. تعمل جانيت وُو على مساعدة ريتشل، ويهتم تايلر ويلدر بضيوف البرنامج. تقوم ريتشل عادةً بإدارة مجرى الاجتماعات التي يعقدها فريق العمل، كهذا الذي سنطلع عليه فيما يلي:

- ▶ ريتشل: هناك ثلاثة مواضيع أساسية تقلقني اليوم وهي حضور الضيوف، الإجازة التي سيأخذها المذيع الأساسي قريباً، وإخفاق المعدّات في أداء مهامها واستبدال هذه المعدّات. غريغ، هل من أيّة تطوراتٍ على صعيد الحصول على حاسوب جديد.
- ▶ غريغ: لقد تقدّمت بطلبٍ للحصول عليه، لكنّ الجواب كان نفسه الذي نحصل عليه كلّ مرّة "طالما أنّ الحاسوب لا يزال يعمل، فلا ضرورة لاستبداله".
- ▶ ريتشل: إنّه خردة! إنّه يتعطل يومياً، إنّه لا يعمل، ولا يمكنه الصمود أكثر. إنني بالكاد أتمكّن من التّعامل مع ما لدينا، وأنا أرغب حقاً بالارتقاء إلى مستوى ناسداك اثنين. لقد وعدت بأنك ستحاول جهدك!
- ▶ غريغ: وهذا ما قمت به بالفعل. ما يحدث ليس خطئي.
- ▶ ريتشل: حسناً إذاً، سأجلب حاسوبي المحمول من المنزل، الأمر الذي قلت أنّي لن أقوم به أبداً، أنا امتلك شبكةً لاسلكيةً وسأحصل على معلوماتي الخاصة، ولكن إن حدث أي مكروه لحاسوبي فسأحملك المسؤولية كاملةً.
- ▶ غريغ: كلامٌ فارغ، هذا قرارك فالمسؤولية مسؤوليتك وحدك.
- ▶ ريتشل: حسناً، شكراً جزيلاً على الجهود المضنية التي تبذلها.
- ▶ غريغ: سأقوم بعملٍ، ما أقوله فقط هو أنّني لن أدفع ثمن ما تقومين به.
- ▶ ريتشل: أنت تعني ما يقوم به الفريق!
- ▶ غريغ: أيّاً يكن، لا يهم.

ريتشل: ماذا عن الضيوف؟ إنني بحاجة لمعرفة هوية الضيف قبل بدء البرنامج. إن معرفة الضيف قبل البرنامج بساعة واحدة فقط لا يكفي. تايلر، هل حضرت شيئاً عن الضيوف الذين سنستضيفهم في كل يوم، وعن بدائلهم من أجل المذيع الرئيسي؟

تايلر: لا، لقد كنت مشغولاً.

ريتشل: مشغول بماذا؟

تايلر: ببعض الأمور؛ لدي بعض الأمور التي لا يتحتم عليّ إخبارك بها.

جانيت: لقد اهتمت بموضوع البديل الذي سيحل مكان المذيع الرئيسي عندما يأخذ عطلته. أعرف أنه يفضل أخذ عطلته في هذا الوقت لذلك استبقت الأمر ووجدت البديل.

ريتشل: هذا جيد، لقد كان ذلك تصرفاً رائعاً من قبلك. شكراً جانيت.

تايلر: كان من الممكن أن أحلّ الموضوع.

غريغ، ماذا بعد أن أمضيت كل بعد الظهر تتحدث مع كوني الطاهية الريفية؟ إن السبب الوحيد الذي يمنعك عن الكلام كل النهار هو أنها لا تأتي إلا بعض الظهر استعداداً لتقديم برنامجها المسائي.

تايلر: أصمت، إنني أقوم بعمل أفضل ما يمكنني القيام به وفقاً لما هو متاح لي، ولم أطرده من عملي بعد.

غريغ: هذا لأننا فريق واحد، وجانيت تقوم بالتغطية عليك.

أسئلة

١. عدد خمسة من عناصر بيئة العمل المادية التي يجب على ريتشل التّعايش معها، وقدم أمثلة. ما هي العناصر السلبية وما هي العناصر المقبولة، ولماذا؟
٢. ما هي عناصر بيئة العمل العقلية الثلاث التي تقابلها ريتشل في عملها؟ قدم أمثلة. ما العناصر السلبية وما العناصر المقبولة، ولماذا؟
٣. هل لدى ريتشل زملاء عمل مزعجون؟ إذا كان الجواب نعم، من هم وإلى أي نمطٍ من أنماط زملاء العمل المزعجين ينتمي كلٌّ منهم؟ ما هي الطريقة التي يتوجب

على ريتشل اتباعها في التعامل معهم (أو ما الذي يجب أن تفعله حيال ذاتها إن كان ذلك ضرورياً).

٢-١: مشاكل بول

تعطّلت سيارة بول الجديدة وهو متوجه اليوم إلى عمله. لا تزال السيارة ضمن فترة الكفالة، حيث يقوم بول بشراء سيارة جديدة كلّ ثلاثة أعوام لتجنّب وقوعه بالمشاكل. حال دخوله إلى المبنى تذكّر بول أنّه كان متضايقاً من آيك حارس الأمن الذي قام البارحة بإخبار رئيسه في العمل أن بول وصل إلى العمل الساعة التاسعة إلاّ ربعاً، حيث فهم رئيس بول أنّه قد وصل إلى العمل في التاسعة والربع في حين أنّه وصل الساعة التاسعة إلاّ ربع. لم يخسر بول نقوداً، لكنّه خائفٌ من فكرة اعتقاد رئيسه أنّه غير مهتمّ بعمله كما يجب.

لم يكن بول أبداً ممّن يهتمون بمدّ يد العون إلى زملائهم، واليوم عندما احتاج لمن يقدم له المساعدة لم يجد من يقدمها له. حتى أنّ بول لم يقدم المساعدة عندما كان اثنان من زملائه مريضين جداً وأمضى كلّ منهما أكثر من أسبوع في المشفى. لم يطلب أيّ منهما المساعدة، لذلك فكّر بول بينه وبين نفسه: لما عليّ تقديم المساعدة؟ لو كانوا بحاجة للمساعدة لقالوا شيئاً. لقد خطّط هذان الزميلان لإنهاء المشاريع المطلوبة منهما في وقتها المحدّد، وذلك بالسّهْر على العمل كلّ الليل ليومين متتاليين، لأنّهما يعلمان أنّهما إن لم يقوما بذلك فإنّ بول لا بد وأن يقول شيئاً ما. كما أنّه قد قام بالتعليق على الأشخاص الذين يؤجّلون تسليم حصّتهم من العمل يوم الخميس الساعة التاسعة صباحاً بدل تسليمها يوم الأربعاء الخامسة مساءً. كما أنّ بول ليس بالشخص الذي يستمع لشكاوى الآخرين، فهو يقول دائماً أنّه مشغولٌ جداً ولا يستطيع الاستماع لزملائه، ومن المثير للسخرية أنّه عندما يكون أحد الزملاء غير راغبٍ بالحديث عن أمرٍ ما فلن يهدأ بال بول حتى يعلم ما الأمر، حيث يقوم بمضايقة زملائه إلى أن يخبروه بما يريد، ليتخلّصوا منه فقط. وليكتمل الموضوع، فإنّ بول غير سعيدٍ بعمله، فهو يحبّ العمل الحقيقي، لكنه يُلقى بالمسؤولية كاملةً على من يعمل معهم، وبقدر ما هو مهتم، فإنّ زملاءه لم يحاولوا فعلاً جعله يشعر بالراحة، أو بالترحاب.

١. ما سبب تعاسة بول؟
٢. ما الذي يتوجب على بول القيام به برأيك؟ ما النصيحة التي تقدمها لبول والتي يمكنها أن تحسّن من بيئة العمل التي يعمل ضمنها؟



بيئة عملك المادية

فم باستخدام هذا النموذج لتقييم البيئة المادية لعملك أو وظيفتك الحالية أو الجديدة. تأمل المكان الذي تقضي فيه معظم وقتك في العمل، وقد ترغب بتقييم الأماكن الأخرى في مكان عملك بشكل منفصل. عندما تقوم بالتقييم، صنّف كل عنصر حسب مدى رضاك عنه، وقم بوضع دائرة حول (ج ج) إن كنت ترى أن العنصر جيد جداً، وحول (ج) إن كنت تراه جيداً، وحول (م) إن كنت تراه مقبولاً، وحول (س) إن كنت تراه سيئاً، وأخيراً حول (س ج) إن كنت تراه سيئاً جداً. بالإضافة لقيامك بتصنيف كل عنصر من عناصر بيئة العمل، فم بتحليل الوضع وتحديد التغييرات التي يجب القيام بها لكل عنصر لجعله جيداً أو جيداً جداً. إذا كنت تخطط للاستمرار في الوضع الذي قمت بتحليله حدّد التغييرات المطلوبة التي تكون عملية وممكنة، وقد تتمكن بعد ذلك من استخدام نموذج صنع القرار من هذا الفصل لتقرّر إن كنت ستقوم بهذه التغييرات أم لا.

العنصر	رضاك عنه	كيف ستقوم بتغيير هذا العنصر
الإضاءة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
الضجيج	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
درجة الحرارة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
درجة الرطوبة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
التلوية	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	

العنصر	رضاك عنه	كيف ستقوم بتغيير هذا العنصر
الديكور والألوان	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
التصميم	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
المعدات	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
الاحتياطي	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
الراحة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
الأمان والسّلامة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
إيقاع العمل	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
اختلاف إيقاع العمل	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
مدّة المهمة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
تنوع المهام	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
مستوى التّركيز المطلوب	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
مستوى الدّقة المطلوبة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
وضوح الخطأ	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
مستوى المسؤولية	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
مستوى النّفوذ	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	
مستوى الاستقلاليّة	ج ج ، ج ، م ، س ، س ج	