

نحو توافق أفضل بين خصائص الفرد وبينتي العمل والتنظيم

حسين محمد علوي

كلية الدراسات العليا - جامعة الملك سعود

مقدمة

في عام ١٩٥٦م صدر كتاب Whyte (1956) الشهير «رجل المنظمة» أوضح فيه كيف أن للتنظيم سموا على الانسان ليس لخطأ في التنظيم بل لرغبة الانسان في الالتحاق به والولاء له، ذلك لأن القيم الاجتماعية والاعتقادات السائدة في المجتمع تفرض خضوع الفرد للمنظمة لحاجة الفرد الى الانتفاء والتبعية ولأن المجموعة هي مصدر الابداع والابتكار. أحدثت آراء هوايت هذه العديد من ردود الفعل لدى علماء الادارة وعلماء النفس الاداري وخاصة من الباحثين في مجال السلك التنظيمي والذين ينحصر دفاعهم في مجال «المجابية» السلوك الانساني. فكما للتنظيم قوة وهيمنة في تطويع الانسان وتشكيل سلوكه فان للانسان تأثير مباشر في تغير معطيات التنظيم لما يحمله من معلومات وخبرات وتوقعات وخلفية بيئية تساعده على التكيف مع متطلبات العمل. ولقد ذهب البعض منهم الى التأكيد بأنه كما للتنظيم شخصية تحددها خصائص معينة تمثل مصدر تميزه وقوته فان للانسان شخصية مماثلة أيضا، وعليه فان نجاح أو عدم نجاح عملية التكيف هذه تعتمد في المقام الأول على مدى التوافق بين شخصية الفرد وشخصية التنظيم: (Robbins, 1983: 295; Muchinsky, 1983: 450). لذا فليس من الغريب ان يجذب الأفراد للعمل في المنظمات التي تتلائم مع شخصياتهم.

ونظرا لتعقد عملية التوافق كمشكلة سلوكية وتشعب أبعادها فانها لم تحظ نسبيا باهتمام الباحثين بالدراسة والتحليل الا في العقدين الاخيرين، وبمعالجات جزئية مستقلة بين فريقين علماء الادارة وعلماء النفس الاجتماعي، وعلى وجه الخصوص منذ نهاية

الستينات. فقد ركز أعضاء الفريق الأول على تحليل التوافق بين التنظيم وعناصر البيئة الخارجية على افتراض أن الأول يمثل نظاماً حيويًا مفتوحاً، لا بد له من التلاحم مع بيئة يؤثر فيها ويستجيب لمؤثراتها بالتغيير والتطوير في أهدافه وسياساته وخططه وهيكله وسلوكه، وهكذا تمت ولادة ما يعرف اليوم «بنظرية الإدارة الموقفية»، والتي جاءت لتؤكد بأنه لا يوجد أسلوب واحد هو «الأفضل» في إدارة المنظمات، بل إن سلوك التنظيم وفعالته، وكذلك سلوك العاملين فيه يعتمد على خصائص بيئته ومتطلباتها (Lawrence & Lorsch, 1969; Lorsch & Morse, 1974).

أما الفريق الآخر فقد انصب معظم اهتمامه على دراسة علاقة الفرد بالعمل والتنظيم، وكيفية تحويل المنظمات وأسلوب إدارتها من مؤسسات بيروقراطية إلى نظم حيوية مفتوحة، تأخذ في الاعتبار خصائص الفرد وأهدافه وتوقعاته بشكل لا يضمن رضاها وولاء أفضل من جانب الفرد فحسب، بل وإنتاجية وفعالية أعلى للتنظيم. وكانت محصلة هذه الجهود أن هاجرت العديد من المفاهيم والأساليب السلوكية لتجد مقرها التطبيقي في حقل الإدارة مثل، الإدارة بالأهداف، الشبكة الإدارية، نظرية العوامل الثنائية، الأثر الوظيفي، وحديثاً ومع بداية الثمانينات ظهر أسلوب «حلقات النوعية» Quality Circles التي ترجع جذوره تاريخياً إلى الإدارة اليابانية كمنهج للتقريب بين الإدارة الأمريكية واليابانية (Daft & Steers, 1986: 174).

ويعتبر (Argyris, 1964) من أوائل من تصدى بشكل محدد لعملية عدم التوافق بين خصائص النمو النفسي للفرد وخصائص التنظيم البيروقراطي المعيقة لهذا النمو، واقترحه لفهم «النموذج المختلط» Mixed Model لتحقيق التوافق. أما (Likert, 1967) فقد اشتهر بعرضه لأسلوب «التنظيم المتداخل» Linking Pin المعتمد على المنهج الجماعي في اتخاذ القرارات، وتعدد العضوية، وتعدد اتجاه الاتصال التنظيمي كوسيلة للتغلب على شعور الفرد بفقدان الذات، والانعزالية، وضعف الولاء، والالتزام التنظيمي. أما ميدانياً فقد كشف (Peters & Waterman, 1982) في دراسة حديثة لهما لـ ٤٣ شركة من كبريات الشركات الأمريكية بأن من أهم خصائص نجاح هذه المؤسسات هو التحرر من القيود والأسلوب الاتوقراطي في الإدارة لتنمية روح الابتكار والتجديد بين العاملين والإنتاجية من خلال الفرد واحترامه لا كمنفذ بل كمفكر ومشارك في صنع القرار، وتعزيز قيم العلاقات الإنسانية، وتذويب الفوارق بين رجال الإدارة والعاملين، وتحقيق مزيج متوازن من المركزية واللامركزية. ومن أهم ما يلاحظ على هذه النماذج هو عدم عنايتها بالفروق الفردية كمتغير أساسي وفق ماتقضي به نظرية الإدارة الموقفية الحديثة.

وفي اعتقاد الباحث فإن مشكلة التوافق لم تعد ظاهرة سلوكية يمكن دراستها بشكل جزئي كما هو الحال لدى أصحاب النظرية الموقفية (البيئة الخارجية والتنظيم)، أو علماء

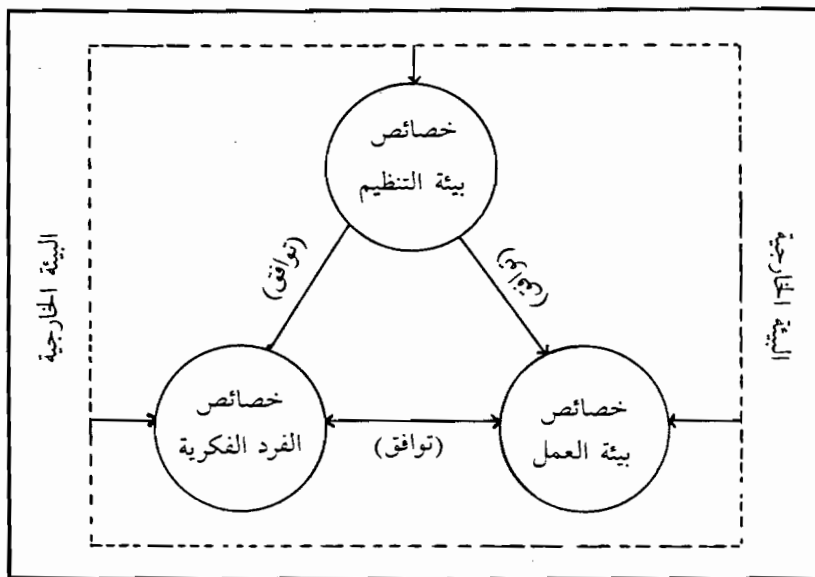
النفس الصناعي (الفرد والعمل)، أو لدى علماء النفس الاجتماعي (الفرد والتنظيم)، بل انها مشكلة بالغة التعقيد تستدعي دراسة جميع أبعادها في آن واحد. وبالرغم من مخاطر التعميم ومزالق الاستنتاج لنهج كهذا، الا أنه أكثر غنى بالمفاهيم السلوكية وأكثر تحديدا لعلاقات التجانس. فالفرد وإن كان أكثر التصاقا واهتماما ببيئة العمل المباشرة الا أن هذه البيئة ليست أكثر من نظام فرعي لبيئة التنظيم وغني عن التأكيد بأن التنظيم ليس أكثر من نظام فرعي للبيئة الخارجية.

هدف البحث

الهدف الرئيس لهذا البحث هو تحليل عملية التوافق وأسباب عدم التوافق من منظور كلي وجزئي في آن واحد وكذلك تقديم عدد من التوصيات لما يجب على الفرد والتنظيم اخذه في الاعتبار لتحقيق توافق أفضل. وللوصول الى ذلك فقد تم استخدام مدخل الأنماط الفكرية كمتغير سلوكي يربط بين اسلوب الفروق الفردية Differentialism النفسي ومنهج الادارة الموقفية. ويوضح الشكل رقم (١) الاطار النظري العام للدراسة وطريقة التحليل اذ يتضمن هذا الاطار ستة أنواع من علاقات التوافق هي:

- ١ - الفرد والعمل . ٢ - الفرد والتنظيم
- ٣ - الفرد والبيئة الخارجية . ٤ - البيئة الخارجية والتنظيم
- ٥ - البيئة الخارجية والعمل . ٦ - العمل والتنظيم

شكل رقم (١)
الاطار النظري العام للدراسة



وعليه سوف ينصب اهتمام هذه الدراسة على الانواع الثلاثة من هذه العلاقات (١، ٢، ٣) أما الأنواع الثلاثة الأخرى (٤، ٥، ٦) فقد عالجها بحثا علماء الادارة الموقفية، وبالتالي فهي تخرج عن دائرة هذا البحث، وان كان سوف يتطرق عرضا للعلاقة بين البيئة الخارجية والتنظيم عند تحليل عملية التوافق بين الفرد والبيئة الخارجية. وهكذا فإن وحدة التحليل هو الفرد، وعلى وجه التحديد نمطه الفكري، أو مستوى تعقده الادراكي، وسوف نسأل: أى نمط فكري للفرد يتلاءم بشكل افضل مع خصائص أى نوع من بيئة العمل والتنظيم والبيئة الخارجية؟

مفهوم التوافق: يعني التوافق Congruence من منظور هذه الدراسة التجانس بين خصائص الفرد الفكرية أو مستوى تعقده الادراكي وخصائص بيئة العمل الذي يزاوله، اشرافيا كان أو تنفيذيا، وخصائص التنظيم الذي ينتمي اليه وبيئته الخارجية. أما محور التوافق فيحتوي أبعاد مختلفة لكل من زوايا المثلث في الشكل رقم (١)، وهو ما سوف يناقش تفصيلا فيما بعد، وتكفي الإشارة هنا الى ان من أهم أبعاد التوافق هو نظام القيم والأهداف والهيكل التنظيمي، ومستوى التعقد التقني المستخدم والضغط النفسي والبيئي الناجم من أداء العمل، ومستوى عدم التأكد الصادر من البيئة الخارجية للتنظيم. فالتوافق على هذا النحو أشبه بدائرتين تحيط بهما البيئة الخارجية، وتمثل أحدهما الفرد، والأخرى العمل والتنظيم، فكلما كبر حجم ملتقى الدائرتين زاد حجم التوافق والعكس صحيح. ويندر أن يتم تطابق كامل بين الدائرتين لما يخضع له كل من عناصر المعادلة من تغير، ولظهور اهتمامات أخرى للفرد خارج العمل عبر مراحل حياته الأسرية. أما عدم التقاء الدائرتين فيعني عدم الارتباط نفسيا بالعمل وفقد الرغبة في الانتماء الى التنظيم.

والتوافق وفقا لهذا التعريف ليس مفهوما نظريا فحسب بل يمكن قياسه وتحديدته بطرق مباشرة وغير مباشرة، ولعل من أهم مؤشرات التوافق (أو عدم التوافق) شيوعا هو مستوى الرضا عن العمل، ومستوى الاداء، والضغط النفسي الناجم من بيئتي العمل والتنظيم. فكلما ارتفع مستوى الرضا والاداء وانخفض مستوى الضغط النفسي كلما زاد احتمال التوافق. ويضيف Muchinsky (1983: 307) شروطا أخرى مثل مستوى قبول الفرد لأهداف وقيم التنظيم، ومستوى الجهد والتفاني المبذولين في العمل، ومستوى المحافظة على البقاء في عضوية التنظيم. وعندما تأخذ هذه المؤشرات اتجاهها معاكسا فان ذلك يمثل انذارا لظهور انخفاض أو عدم التوافق، والذي لا يقتصر أثره على الانسحاب النفسي أو ترك العمل والتنظيم بل يتجاوزها الى معاناة الفرد للعديد من أمراض الصحة العقلية (Furnham & Schaeffer, 1984).

ويظهر ضعف أو عدم التوافق في الحالات العادية نتيجة صراع نفسي بين مايتوقعه ويحتاجه الفرد وما يحتاجه ويتوقعه التنظيم، يقوده الى الانسحاب (دوران عالي في العمل،

غياب، تأخر، عدم اكتراث) أو استخدام ميكنزمات دفاعية Defense Mechanism لتبرير ادراكه للواقع البيئي. فالفرد يحتاج الى واجبات عمل ذات معنى، المرونة والاستقلال، الفرص لتنمية المهارات، العدالة في تطبيق نظام الحوافز والمعاملة الانسانية، في حين أن التنظيم يطلب من الفرد اتباع الأوامر والأنظمة والاجراءات، الاعتماد على التنظيم في العوائد، وفوق كل ذلك أداء أعمال بسيطة روتينية. ولزيادة فرص التوافق (خفض فرص عدم التوافق) أكد Lawler (1983) ضرورة التخفيف من المنهج النمطي في التعامل واستخدام مدخل الفروق الفردية في اعادة تصميم الاعمال، نظم الأجور والعوائد الأخرى، اختيار الموظفين، القيادة الادارية، وجدولة ساعات العمل. فليس جميع الأفراد يفضلون مثلاً أن تثرى أعمالهم بالرغم من الايجابيات العديدة لأسلوب «الاثراء الوظيفي» Job Enrichment فالبعض منهم يفضل أداء الأعمال الروتينية المتكررة ولا يرغب في الحياد عنها، في حين يحفز البعض الآخر في أداء الأعمال ذات الواجبات المتغيرة والمتطلبة لقدرات إبداعية ومبادرات شخصية. دلل لولر على نجاح مبدأ الفردية Individualization في تحسين فعالية العديد من المؤسسات الصناعية في الولايات المتحدة.

ويرى Schein (1978: 81-123) أن عملية التوافق تبدأ قبل التحاق الفرد بالتنظيم وتظل تلازمه عبر مراحل حياته المهنية والأسرية، وعادة ما يبدأ التلاحم بينهما بإبرام عقد نفسي Psychological Contract غير مكتوب يحدد فيه كل منهما ماذا سوف يقدم للآخر، ويمر اعداد هذا العقد بثلاث مراحل رئيسية:

١ - مرحلة الدخول للتنظيم Entry وهي مرحلة تأهيل وتدريب من جانب الفرد قبل قبوله للعمل ومزاولته لواجباته، أى التحديد الذاتي للقدرات والطموحات التي تسبق اختيار المهنة.

٢ - مرحلة التطبيق الاجتماعي Socialization وهي مرحلة تعلم الفرد كيف يتشرب حضارة وسلوكيات التنظيم ليصبح عضواً فعالاً فيه، أى تعلم المسموحات والممنوعات، واستيعاب نظام القيم والمبادئ وقواعد السلوك والعادات التي ينفرد بها التنظيم عن غيره واللازمة لاداء دوره فيه. وهي مرحلة اختيار وتجربة للفرد والتنظيم. فالفرد يكون صورة واضحة عن عمله ومستقبله المهني، كما ان التنظيم يحدد من خلالها المستقبل المهني للموظف الجديد.

٣ - مرحلة القبول المتبادل Mutual Acceptance وهذه تحتوى على عدة فعاليات رسمية وغير رسمية لمنح الموظف الجديد عضويته الكاملة في التنظيم، وهي لاتعني بالضرورة عضوية دائمة، اذ يظل كل منها خاصة في السنوات الأولى يفحص

ويجرب الآخر، للتأكد من أن توقعات كل منها سوف تتحقق. في نهاية هذه المرحلة تحدد البنود ويوقع «العقد النفسي» بين الطرفين ولكن بدون حبر أو ورق.

وهكذا فإن عملية التوافق هي في جوهرها عملية تجانس وتطابق بين خصائص الفرد وخصائص كل من بيئتي العمل والتنظيم. ويقوم التنظيم بدور الوسيط في نقل مؤثرات البيئة الخارجية عبر مستوياته الى مستوى الأعمال التنفيذية ومنها الى الأفراد، لذا فإن ملامح التوافق تتجه نحو العمومية كلما انتقلنا من مستوى الفرد والعمل الى مستوى الفرد والتنظيم، ثم مستوى الفرد والبيئة الخارجية. وقبل مناقشة مضمون التوافق عند كل مستوى من هذه المستويات، يجدر بنا تحديد المقصود بالأنماط الفكرية، باعتبارها متغيرا سلوكيا محوريا لعملية التوافق سبق للباحث أن فنده في دراسة أخرى في طريقها الى النشر.

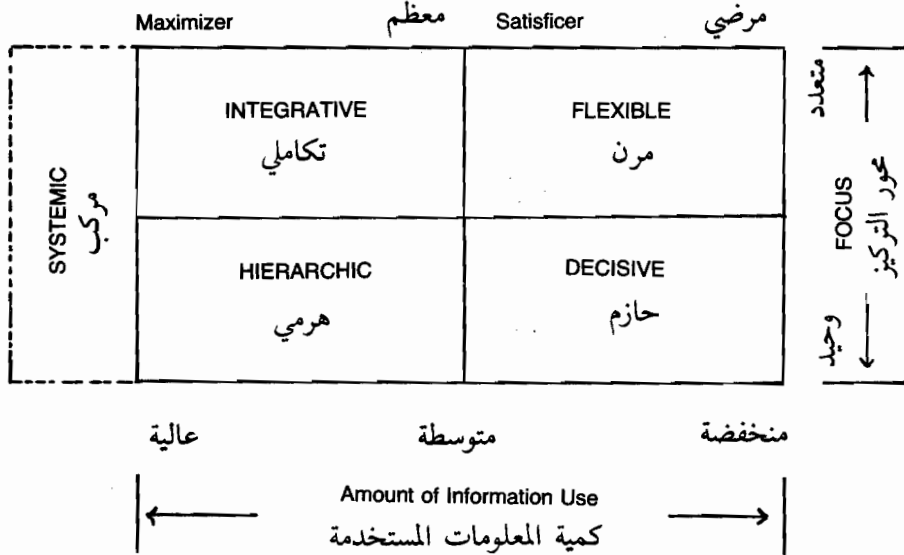
الأنماط الفكرية : يقصد «بالنمط» Style الأسلوب الفكري الذي اعتاد الفرد على استخدامه في ادراكه واستجابته لمتطلبات البيئة في مواقف اتخاذ القرارات ومعالجة المعلومات ليس فقط في مجال عمله بل وفي جوانب حياته الأخرى، وهو كذلك يمثل عادة فكرية مكتسبة تنمو بالتعلم والممارسة، فكما يتعلم الفرد نمطاً لأسلوب كتابته يتعلم أيضا كيف يفكر وكيف يتخذ قراراته بطريقة فريدة تميزه عن الآخرين. وتلعب المعلومات من حيث الكم والنوع وطريقة الاستخدام دورا أساسياً في التمييز بين الأنماط الفكرية. فمن الأفراد من لا يستخدم الا القدر اليسير من المعلومات ليصل الى قرار، ومنهم من يبذل وقتا طويلا وجهدا مضنيا في جمع أكبر قدر من المعلومات يعكف على تنقيتها وتحليلها لاستخراج أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة معينة قبل أن يضع يده على أنسب الحلول. وبين كلا النوعين يتفاوت الأفراد من حيث القدرة في التفاضل والتكامل الفكري أو ما اصطلح على تسميته بمستوى «التعقد التكاملي» Integrative Complexity فمثلا المدير ذو التعقد الفكري المنخفض لا يرى الا جانبا أو جوانب محدودة للمشكلة الادارية التي تواجهه، اما المدير ذو المستوى المرتفع في التعقد التكاملي فبإمكانه رؤية وتحليل الجوانب والزوايا الخفية للمشكلة، ومحاوّل ربط كل جانب منها بأبعاد وعلاقات أو مشاكل أخرى في البيئة بما يقوده الى الخروج بقرار فيه الكثير من الابداع والابتكار (Lorsch & Morse, 1974: 48-50).

وجدير بالتنويه هنا الى أن كلمة «تعقد» في هذا السياق لا علاقة لها البتة بمفهوم التعقد النفسي أو مستوى الذكاء الشائعين لدى العامة. بل ان التعقد هنا يعنى قدرة الفرد في التمييز والتصنيف والتحليل (التفاضل) لعناصر المعلومات أو المثيرات القادمة من البيئة، وكذلك قدرته على التركيب والتوحيد والربط (التكامل) بين هذه العناصر وفقا لمعايير وقواعد ربط تختلف عددا ونوعا، ومدى التغير من مشكلة الى أخرى حسب قدرة الفرد التفاضلية والتكاملية.

ولما كان مستوى التعقد الفكري على هذا النحو يمثل مقياس يتدرج من البساطة

المطلقة الى التعقد المطلق يصعب بواسطته التمييز بشكل قاطع بين الفئات من الأفراد الذين تقع قدراتهم الفكرية بين قطبي المقياس، فقد طور (1983a) Driver مؤخرًا هذه النظرية بتبسيطها وإخراجها من دائرة البحث النفسي الى مجال التطبيق الإداري وذلك بالتمييز بين أربعة أنماط فكرية Cognitive Styles أساسية هي النمط الحازم، والمرن، والهرمي، والتكاملي وكما يتضح من الشكل رقم (٢) فإن أساس التمييز بين هذه الأنماط بعددين رئيسيين هما (١) كمية المعلومات المستخدمة في موقف اتخاذ القرار، (٢) عدد الأهداف أو محاور التركيز لذات الموقف.

شكل رقم (٢)
الأنماط الفكرية في اتخاذ القرارات



Source: Driver, 1983a : 169 - 182.

فالنمط الحازم Decisive يتميز بخصائص عامة منها الميل الشديد نحو الاستقرار والثبات، وتثمين الكفاية، والانجاز، واحترام الوقت، وسرعة التصرف للحصول على النتائج، والرغبة الملحة في التأكد، والضمان في كافة نواحي التعامل. أما فيما يتعلق بمعالجة المعلومات واتخاذ القرارات فيتميز هذا النمط بوجدانية محور التركيز أو الهدف، وقلة الجهد المبذول في البحث عن المعلومات أو الحصول عليها وبالتالي انخفاض كمية المعلومات المستخدمة في موقف اتخاذ القرار.

ففي المجال الإداري نجد المدير الحازم يستخدم الحد الأدنى من المعلومات للوصول إلى رأي قاطع وبسرعة، نظراً لاهتمامه الشديد بعناصر الكفاية والفعالية وعدم التردد، كما أن التخطيط لديه عبارة عن خطط قصيرة المدى، مجدولة بقيود رقابية محكمة، والأهداف والمعايير محورية التركيز، تأخذ جانب التنظيم في المقام الأول لصعوبة التعامل مع العلاقات الإنسانية. ويفضل النمط الحازم العمل في التنظيم البيروقراطي التقليدي المتميز بوضوح السلطة والمسئولية وقواعد وأنظمة العمل. وعند الاتصال منه أو إليه يفضل الاختصار الشديد المؤدي إلى الهدف أو النقطة المراد إبرازها، فالتقارير يجب أن تكون مختصرة ومركزة تقود إلى نتائج محددة وواضحة وألا يكون مصيرها الإهمال. أما شكل القرار فعادة ما يكون هو البديل الأوضح والأفضل في ظل الوقت والمعلومات المتاحة.

أما المرن Flexible فيتميز بالميل الشديد نحو تعدد الأهداف ومحاور التركيز، كما أنه مغرم بالتغير لغرض التغير، سريع التكيف ويعتمد على البدهة Intuition ولهذه الخصائص يميل المرن إلى سرعة الانتقال من هدف لآخر ومن نقطة لأخرى، دون عمق أو تحليل، وهو بذلك لا يميل إلى البحث عن كمية كبيرة من المعلومات أو استخدامها كما أن اندماجه في نشاطات ذهنية معقدة كالتحليل الدقيق للمعلومات أو تنقيحها أو تقييمها عند اتخاذ قرار معين عادة ما تكون محدودة فالمعلومات لها مدلولات ومعاني تختلف من وقت لآخر، كما أن التخطيط لدى المرن نشاط غير مفضل ويعتبر من وجهة نظره «مضيعة للوقت» (كل شيء حسب الظروف). وأهداف التنظيم تعطي درجة متدنية من الاهتمام لكونها مقيدة وتحل محلها الأهداف الذاتية لتأمين المرونة في التحرك. وعلى غرار النمط الحازم يفضل المرن وسائل الاتصال المختصرة والهادفة، ولكن على خلاف منه يهوى التنوع في نشاطاته، وتنتهي قراراته عادة بحلول قصيرة متعددة. وكما يختلف المرن عن النمط الحازم في عدد الأهداف ومحاور التركيز لنزعة الأول الدائمة إلى التغير والتنوع فهما يتفقان في كمية المعلومات المستخدمة. فكلاهما لا يستخدم إلا مستوى «مرضياً» من المعلومات وبالتالي يصلان عادة إلى قرارات مرضية Satisficing أيضاً.

أما النمط الهرمي Hierarchic فيختلف عن كل من الحازم والمرن في نزعة القوية نحو التفكير والاستغراق فيه، والحب الشديد للمعلومات والبحث عنها باختلاف أنواعها ومصادرها، والميل الشديد نحو الاتقان ومحاولة الوصول إلى الكمال، والمثالية في إنجاز الأعمال من خلال اختيار «أفضل» الحلول وأمثلها، والرغبة في التنبؤ والتخطيط للمستقبل وفقاً لاستراتيجيات محسوبة بعناية. ولخفض مستوى عدم التأكد البيئي يصمم الهرمي خططاً بديلة للتعامل مع المفاجآت غير المحسوبة. وهذا النوع من الأفراد عادة ما يفضل العمل في المنظمات البيروقراطية التقليدية ذات الأحجام الكبيرة والإجراءات المكننة. كما يعتمد أسلوبه في الاتصال على التقارير الرسمية المطولة المنتهية بنتائج محددة. وهكذا فالهرمي يتساوى مع الحازم في وحدانية الهدف وتركز التفكير ولكنه يختلف عنه وكذلك عن

المرن في استخدام اكبر قدر ممكن من المعلومات وفي قضاء وقت أطول وجهد أكبر في التحليل والتنقيح والتقييم، لذا فهو يميل الى «تعظيم» Maximizes الاستفادة من المعلومات التي يبذل جهودا مضنية في الحصول عليها للوصول الى قرار أمثل.

وأما النمط التكاملي Integrative فهو يتميز كالهرمي بالتفكير، وبنزعة قوية نحو الحصول على أكبر حجم من المعلومات وتحليلها وتقييمها ومعالجتها «لتعظيم» استخدامها، ولكنه يختلف عنه في رغبته في الابتكار والابداع والتجريب لوسائل حديثة غير مألوقة، كما يتصف أيضا «بالنسبية» في كافة أوجه التعامل. وتماثا كما الحال لدى المرن فالتكاملية يتميز بتعدد الأهداف ونقاط التركيز والقدرة الفائقة على التكيف والتعامل مع الظروف الطارئة، ولكن لا بد أن نلاحظ هنا أن تعدد الأهداف لا يقوم على سطحية أو ضحالة في التفكير بل تأخذ الأهداف وكذلك الحلول التي يستنتجها شكلا معقدا يمتاز بالعمق والدقة والابتكار. فالتكاملية عادة ماتكون شخصيته خلقة مبدعة تميل الى التخطيط القابل للتعديل وفق متغيرات البيئة، كما أن الأهداف ومعايير التقييم وقواعد الربط بتعددتها وتنوعها تميل الى أن تكون مزيجا متزنا بين الذاتية والتنظيمية. ويميل هذا النوع من الأفراد الى العمل في المنظمات غير التقليدية كالمنظمات المصفوفة Matrix أو المؤسسات البحثية والاستشارية التي تعتمد في نشاطها على نظام الفرق المؤقتة، كما أن أسلوبه المفضل في الاتصال هو غزارة المعلومات وتحمل المناقشات العميقة المركزة في أكثر من موضوع للخروج بحلول مبتكرة.

أما النمط المركب Systemic فهو في حقيقته لا يمثل نمطا فريدا بل مزيجا من خصائص الهرمي والتكاملية، وفي رأي (Driver 1983a: 178) فإن هذا النمط عادة ما يكون تكامليا ولكنه ينجح الى الهرمية عند ارتفاع مستوى الضغط البيئي في ظروف العمل. وهذا ما حدى به الى التمييز بين النمط الأساسي أو الغالب Dominant والنمط المساند Back-up للشخصية. أى أن الانسان عادة ما يتصف بنمط فكري رئيسي عندما يكون مستوى الضغط البيئي مستقرا ومحتملا، أما عندما يرتفع أو ينخفض مستوى العبء البيئي بشكل غير عادى يظهر النمط المساند. وفيما يتبع من تحليل سوف تبرز خصائص أخرى بشكل تفصيلي لكل نمط من الأنماط الرئيسية ولكن تجدر الإشارة الى ملاحظتين هامتين:

أولاهما : أن نظرية الأنماط الفكرية على نحو ماسبق تمثل مرحلة متقدمة من التحديث والتطوير لنظرية التعقد الفكري Cognitive Complexity على مدى العشرين عاما الماضية ثبت خلالها صدق وثبات طرق قياس خصائصها وفرضياتها السلوكية التي تركز عليها العديد من الدراسات النظرية والتجريبية والميدانية الحديثة (Lorsch & Morse, 1974: 48-50; Daft & Steers, 1986: 40-41).

ثانيتهما : أن النمط الفكري للفرد لا يمثل جزئية معينة من السلوك بل مؤشرا عاما «لنظام» الشخصية محتويا للعديد من أبعاد نظمها الفرعية الرئيسية كالادراك والتعلم والدوافع. ولعل هذا ما يبرر استخدام النمط الفكري كأداة لتحليل عملية التوافق عند

مستوى العمل والتنظيم والبيئة الخارجية، وان كان ذلك لا يعني مطلقاً استقلالية خصائص التوافق (عدم التوافق) عند أى مستوى عن المستوى الآخر.

خصائص بيئة العمل : تعتبر دراسات (Holland 1973) من أبرز المساهمات في مجال العلاقة بين خصائص الفرد ونوع المهنة التي يختارها وذلك بتحديدته لسته أنماط للاختيار المهني، هي الواقعي، والباحث، والفنان، والاجتماعي، والمقدام، والتقليدي، ولكل من هذه الأنماط توجه مميز لنوع معين من المهن. وبالرغم من قوة نظرية هولاند وسلامة فرضياتها الا أنه يؤخذ عليها اهتمامها بجانب المحتويات Contents في العمل واغفالها لخصائص البيئة التي يوجد فيها. لاشك أن لمحتويات العمل وواجباته والمهارات والقدرات المطلوبة لأدائها أهمية بالغة في تحديد درجة التوافق، الا أن للبيئة وعلى وجه الخصوص البيئة الادارية بالنسبة للأعمال الاشرافية والقيادية أهمية أبلى في مدى التوافق، فواجبات المهنة أيا كان نوعها لا تؤدي في فراغ بل تتم في بيئة ادارية واجتماعية ضمن نسق اجتماعي اكبر هو «التنظيم» لذا فان بحثنا عن التوافق بين العمل والفرد يتم من خلال خصائص البيئة الادارية وأساليب التعامل وليس من خلال الواجبات، وان كنا لانغفل دور الواجبات أو الوصف الوظيفي لها كما يتضح من الجدول رقم (١).

جدول رقم (١)
الانماط الفكرية وخصائص بيئة العمل

النمط الملائم الخصائص	الحازم	المرن	الحريري	التكاملي
مستوى الروتينية	عال، حاجته لـهكل محدد	محدود، يفضل تنوع الواجبات	منخفض، متوسط لاصياغ هيكليته منخفضة، لا يفضل الاعمال ذاتية على الواجبات الروتينية	
الضغط الزمني	عال	متوسط	منخفض	منخفض
عبء المعلومات	منخفض، مرضي	منخفض، مرضي	عال، معظم	عال، معظم
الوصف الوظيفي	دقيق، مفضل، يلتزم به حرفيا	بدون	يفضله ولكن لا يلتزم به تفضائل اهميته كلها نما وظيفيا	يحدد ذاتيا ويتطور في ضوء المعلومات والخبرة المكتسبة لينسجم مع اهداف التنظيم
مستوى الاستقلالية	منخفض، يفضل الاعتماد على السلطة والخضوع لها	عال، يكره الالتزام بالقواعد والانظمة	متوسط، لاعتماده على القواعد والانظمة	عال، لممارسة طاقاته الابداعية
تقييم الاداء والتغذية المرتدة	رسمي، متكرر (ربما يوميا) بالتركيز على النتائج النتائج الفورية	لا يفضل التقييم المتكرر، الادارة بالاستثناء بناء على معلومات محددة	رسمي، متكرر لفترات متباعدة نسبي، بالاعتماد على تقارير تفصيلية	غير رسمي، لفترات متباعدة معايير عديدة، يتقبل الاخطاء لتصحيح خطط المستقبل
اسلوب حل النزاع	استخدام القوة، السلطة القواعد والانظمة، يفرض يفرض رأيه على الآخرين	يتحاشى الموقف لصيانة الصدافة وتلطيف العلاقات احالة الموقف الى الغير لمعالجته	يميل الى الحل الوسط، يصبح طرفي النزاع بالحل على إنفراد يتناهى المجابهة والمشاركة طسرفي النزاع في الوصول الى حل ابتكاري	يستخدم المجابهة القائمة على تبادل المعلومات والمشاركة طسرفي النزاع في الوصول الى حل ابتكاري
مستوى المهارة	منخفض	منخفض	عال	عال

ويعتبر Schein (1978: 124-172) بدراسته «الطولية» Longitudinal من أوائل الباحثين لدوافع الاختيار المهني والتي استمرت على مدى اثنتي عشر عاما حدد من خلالها أبعاد التوافق بين الفرد والمهنة المختارة لأربعة وأربعين مديرا من خريجي كلية Sloan للإدارة بمعهد ماسشوستس للتكنولوجيا (MIT). وبالرغم من صغر العينة إلا أنه تمكن من استنتاج خمسة دوافع رئيسية لاختيار المهن أطلق عليها اسم «المراسي المهنية» Career Anchors وهي الكفاءة الفنية، والكفاءة الإدارية، والاستقرار الوظيفي، والاستقلالية، والابداع والابتكار. وإن وجد تداخل بين هذه الدوافع إلا أن أحدها يعتبر عاملا أساسيا في اختيار الفرد لعمل ما دون سواه حتى ولو أدى ذلك إلى ترك العمل إلى مهنة أخرى. فالفرد يبحث عن العمل الذي يوافق قدراته ومواهبه Talents وحاجاته Needs وقيم Values وهذه الثلاثة في مجموعها تشكل الدافع الرئيسي أو العامل الحاكم لعملية الاختيار.

وبالإضافة إلى دراسات هولاند وشاين يحتوي الأدب المنشور على عدد من النماذج الهادفة إلى تحديد أبعاد التوافق بين الفرد والعمل. يرى Schermerhorn et al. (1985: 46-47) أن المدخل الأساسي للتوافق هو المساهمة والخوافز. فالفرد يساهم بجهده ووقته وولائه مقابل الأجر والضمان والثناء من جانب التنظيم. وكلما ارتفعت قيم الخوافز من وجهة نظر الفرد مقارنة بمساهماته كلما زاد احتمال رضاه الفرد عن عمله وانعكس ذلك على أدائه. أما Furnham & Schaeffer (1984) فقد عالجا موضوع التوافق من زاوية أثر «عدم التوافق» على الصحة العقلية للفرد ومستوى رضاه عن العمل، وأوضحا أن أعراض الأمراض النفسية والعقلية ترتبط طرديا مع مستوى عدم التوافق، وعكسيا مع مستوى الرضا عن العمل. أما Abdel - Halim (1983) فقد درس أثر ثلاثة أبعاد للعمل على مستوى الرضا والاداء، هي مدى إدراك المدير لحاجته للمشاركة في اتخاذ القرارات، والحاجة إلى الحرية أو الاستقلال في الاداء، ودرجة روتينية العمل. وفي تحليله لعملية التوافق حدد Robbins (1983: 404-407) خمسة أبعاد لبيئة العمل:

- أ - تنوع المهارة Skill Variety أي مدى ما يتطلبه العمل من مهارات متباينة مقابل مهارة واحدة.
- ب - ذاتية الواجبات Task Identity أي مدى ما يتطلبه العمل من انهاء عمل متكامل محدد أو جزءا منه.
- ج - أهمية الواجبات Task Significance، أي مدى تأثير العمل في الأعمال الأخرى داخل التنظيم أو خارجه.
- د - درجة الحرية Autonomy أي مدى الاستقلالية التي يمنحها العمل للعامل في اختيار سبل الأداء وجدولة الواجبات.
- هـ - التغذية المرتدة Feedback أي مدى معرفة العامل بكل وضوح نتائج أعماله وفعالية أدائه.

لم تحاول أي من هذه النماذج ربط خصائص بيئة العمل بالفروق الفردية بل يشير معظمها الى أن خاصة ما أو مجموعة من الخصائص تمثل صفات محبذة تقود الى الرضا أو الى أداء أفضل على افتراض أن جميع العاملين يستجيبون لخاصة ما بطريقة ايجابية أو سلبية. ونتساءل هنا عن صحة هذا الافتراض: هل جميع العاملين يستجيبون بذات الدرجة لمستوى كل خاصة؟ فمثلا هل جميع العاملين يفضلون اثرأ أعمالهم (رفع ذاتية الواجبات)؟ وهل جميعهم يفضلون العمل في بيئة تتسم بدرجة عالية من الحرية والاستقلال في أداء الواجبات؟ أليس من الطبيعي أن تختلف استجابة كل منهم وبالتالي درجة توافقه (أو عدم توافقه) عند مستوى كل خاصة تبعا للأنماط الفكرية لكل منهم؟ ففي الجدول رقم (١) تم تحديد ثمان خصائص لبيئة العمل يرى الباحث أنها تمثل القاسم المشترك لما ورد في العديد من الدراسات ويقابل كل خاصة منها مستوى الاستجابة او التفضيل كما يراها كل نمط من الأنماط الفكرية، كما تم تصنيف هذه الخصائص الى جوانب ضغط نابعة من بيئة العمل وجوانب تعامل. وفيما يلي عرض موجز لكل منها أخذا في الاعتبار الخصائص العامة السابق تحديدها لكل نمط.

جوانب الضغط البيئي: كأحد الجوانب الهامة لبيئة العمل، استرعى مستوى الروتينية Routineness اهتمام الباحثين بالدراسة والتحليل أكثر من أى جانب آخر، وهو كمتغير عام يمثل مستوى «التقنية» المستخدم في تصميم الأعمال ويتفاوت من البساطة المتناهية Simple الى التعقد المتطرف Complex. فقد وجد Hage & Aiken (1969) أنه كلما ارتفع مستوى روتينية الأعمال في تنظيم ما كلما أصبح التنظيم أكثر آلية Mechanistic ورسمية ومركزية.

ويعرف مستوى الروتينية اجرائيا بأنه مدى اتسام واجبات العمل بالتكراريه Repetitiveness وعدم التغير والتنوع. فالأعمال التي تؤدي على وتيرة واحدة وبدون تنوع في الواجبات أو المهارات تتصف بدرجة عالية من الروتينية، أما تلك التي تحتوي على نشاطات متباينة وتستدعي المبادرة والابداع والاستقلالية وتتطلب مهارات مختلفة تكون ذات مستوى منخفض من الروتينية. لذا فإن العاملين (عامل، موظف أو مدير) من ذوي النمط الحازم لا يمانعون في أداء الأعمال ذات الروتينية العالية ان لم يكن يفضلونها وذلك لحاجة هذا النمط الى الهيكلية Structure والثبات والاستقرار والتأكد التام. وعلى مستوى أقل من الحازم نجد النمط الهرمي ولكنه يختلف عنه في قدرته على اصباغ روتينية ذاتيه لعمله لحاجته الى هيكلية مستقلة. أما المرن فلا يفضل أداء الأعمال الروتينية المقيدة لرغبته القوية في التغير وتعدد محاور التركيز فهو يفضل الأعمال ذات الواجبات المتنوعة لاشباع هذه الرغبة ويتساوى نسبيا معه في هذه الخاصة النمط التكاملي، اذ يفضل الأخير الأعمال التي تتيح له توظيف طاقاته الاستقلالية والابداعية ضمن معطيات التنظيم.

وبالإضافة الى مستوى الروتينية يوجد مستوى الضغط الزمني Time Pressure

كأحد متغيرات العمل البيئية الهامة والمؤثرة في مستوى التعقد الفكري وعلى وجه الخصوص لدى فئة المديرين . ويقصد بالضغط الزمني كمية الوقت المتاحة لانجاز العمل أو جزء منه أو اتخاذ قرار نحو موقف معين . فالهرمي والتكاملي لا يفضلان العمل في بيئة تتسم بمستوى عال من الضغط الزمني إذ أن ذلك لا يمكن أي منها من اشباع نهمه من المعلومات وعمق التحليل والدقة والابداع ، وعلى النقيض منها نجد الحازم لأن هيكله الفكري وتوجهه الزمني القائمان على السرعة والانجاز ينسجمان مع مستوى عال من الضغط الزمني ، أما المرن فيقع بين الاتجاهين وإن كان عموماً يفضل مستويات متفاوتة من الضغط تتأرجح بين الانخفاض والارتفاع لتلائم مع خاصية التغير التي تميز اتجاهه الفكري والسلوكي .

أما عبء المعلومات Information Load كعنصر ضغط بيئي فيستجيب له الأفراد بطرق مختلفة تبعاً للنمط الفكري لكل منهم . فكما يتضح من الشكل رقم (٢) فإن الحازم والمرن لا يستخدمان إلا كمية محدودة من المعلومات للوصول إلى قرارات «مرضية» وهما بالتالي لا يفضلان العمل في بيئة تتدفق فيها المعلومات بغزارة إذ سوف يكون مآلها الإهمال والتجاهل . أما الهرمي والتكاملي فكلاهما ، كما سبق أن أشير ، يميلان إلى جمع وتحليل وتقييم واستخدام أكبر قدر ممكن من المعلومات لمعالجة المشاكل التي تواجهها في بيئة العمل بطريقة «مثالية» فكلاهما ينجح إلى «تعظيم» استخدامه للمعلومات . ويمكن القول تجاوزاً بأن هذين النمطين من «مدمني» المعلومات . لذا فإن نمطيهما الفكري ينسجم تماماً مع بيئة العمل التي تشبع عندهما هذا النهم الدائم في البحث والجمع والاستخدام لأكبر حجم من المعلومات . وواقع الأمر أن العلاقة بين حجم المعلومات المستخدم (بفتح الدال) ومستوى التعقد الفكري للمستخدم (بكسر الدال) تأخذ شكلاً جرسياً وليست خطية . أي أن لكل نمط من الأنماط منحنى جرسياً يبدأ بمستوى منخفض من المعلومات ثم يرتفع تدريجياً حتى ذروة المنحنى (عندما يصبح معدل التغير صفراً) وهو المستوى الأمثل للاشباع ، ثم يأخذ في الانحدار تدريجياً عند تجاوز حجم المعلومات مستوى الذروة أو مرحلة ما بعد مستوى الاشباع Overload . وهذا يعني بالتبعيه أن مستوى الذروة لدى الهرمي والتكاملي أعلى بكثير مما هو لدى الحازم أو المرن (Driver, 1983b: 393) .

وبالرغم من الإيجابيات النظرية لأعداد الأوصاف الوظيفية Job Descriptions للأعمال إلا أن نجاحها يعتمد عملياً على متغيرين أحدهما مدى الزام الإدارة للفرد بضرورة اتباع عناصر الوصف في أداء الواجبات . وثانيهما مدى تقبل الفرد لهذا الالتزام . فالنمط الحازم هو أكثر الأنماط التزاماً بما تحدده الإدارة ، إذ يفضل الوصف التفصيلي الدقيق ليعين حدود مسؤوليته ، ويليه في ذلك الهرمي وإن كانت أهمية الوصف الوظيفي بالنسب له تتضاءل كلما صعد مستوى السلم التنظيمي ، ثم التكاملي الذي يميل عادة إلى كتابة وصف وظيفته بنفسه ويتطور مفهومه لهذا الوصف في ضوء ما يكتسبه من خبرة ومعلومات جديدة وبشكل يتلاءم مع أهداف التنظيم .

وغنى عن التأكيد بأن عناصر الضغط الناجمة مع بيئة العمل لا ينفرد احدها في التأثير على سلوكيات الفرد في ظل غياب العوامل الأخرى، بل عادة ما تتفاعل مؤثرات الضغط في تشكيل مستوى التعقد الفكري بما يقود إما الى التوافق أو عدم التوافق. ولقد اخضعت ظاهرة ضغط العمل Job Stress مؤخراً للعديد من الدراسات نظراً لتأثيرها الفسيولوجي والنفسي ليس فقط على مستوى الأداء والرضا عن العمل بل وعلى حياة الأسرة والمجتمع (Durbin, 1984: 90-120) ويمكن القول اجمالاً بأنه كلما انخفضت الآثار التراكمية والتفاعلية لعوامل الضغط في بيئة العمل كلما ساعد ذلك على ارتفاع مستوى التعقد الفكري للفرد.

جوانب التعامل : كما تحتوي بيئة العمل على عوامل ضاغطة تحتوى أيضاً على جوانب محفزة تعمل على تحفيز أثر جوانب الضغط ، يأتي في مقدمتها مستوى الاستقلالية Autonomy في الأداء وهو يعني مستوى الحرية الممنوحة للفرد في القيام بواجبات العمل أو اتخاذ القرارات المتعلقة بها بدون مراجعة مراكز السلطة (الرئيس)، وهو بذلك شكل من أشكال اللامركزية على المستوى التنفيذي لأداء الواجبات وعنصر من عناصر خفض Relaxing التوتر والقلق النفسي في بيئة العمل. لذا، وعلى عكس الحال لدى مستوى الروتينية والضغط الزمني، فليس من الغريب أن نتوقع وجود علاقة طردية بين مستوى الاستقلالية ومستوى التعقد الفكري. فالحازم لا يتناسب نمطه للعمل في بيئته تتصف بمستوى عال من الاستقلالية لتفضيله الاعتماد على السلطة والخضوع لها واستقبال الأوامر منها، وعلى درجة أقل يأتي الهرمي لاعتماده على الأنظمة والقواعد في إدارة شؤون عمله، أما المرن فيحتاج الى مستوى عال من الاستقلالية لاشباع هواياته في التحرك الدائم والتحرر من قيود الأنظمة والقواعد، ويشارك التكاملي المرن في هذه الخاصة ولكن لأغراض مختلفة منها أن الاستقلالية ترتبط بمستوى منخفض من الروتينية والضغط الزمني بشكل يتيح للتكاملي استخدام اكبر قدر ممكن من المعلومات، استشارة الآخرين؛ وأخذ زمام المبادرة والابتكار في تصريف كثير من الأمور. وهكذا نجد أن الافراد يختلفون في استجاباتهم لمستويات مختلفة من الاستقلالية في بيئة العمل وفقاً لأنماطهم الفكرية.

كما يختلفون أيضاً في ادراكهم لأسلوب تقييم الأداء والتغذية المرتدة Feedback عن فعالية أدائهم. فالحازم عندما يكون مرؤوساً يفضل معرفة نتائج أعماله بشكل متكرر وفي حالة كونه رئيساً يفضل أيضاً معرفة النتائج ولويومياً ويميل الى استخدام الوسائل الرسمية في التقييم ويعتمد على أساليب الاتصال والتنظيم الموجزة. أما المرن فلا يفضل التقييم المتكرر وقد يعتمد على الإدارة بالاستثناء في ضوء معلومات محدودة. أما الهرمي فهو كالحازم يفضل استخدام الوسائل الرسمية للتقييم، ولكن لفترات متباعدة نسبياً ويعتمد على التقارير التقييمية المستفيضة. ويختلف التكاملي عن باقي الأنماط في هذه الناحية باعتداده على الوسائل غير الرسمية (الذاتية) في التقييم لفترات متباعدة مستخدماً في ذلك معايير

رسمية وغير رسمية، وفي حالة كونه رئيسا يتقبل أخطاء رؤوسيه لتصحيح خطط المستقبل.

أما عن أسلوب حل النزاع أو الصراع Conflict فقد حدد Lawrence & Lorsch (1969) في دراستهما التقليدية لعدد من المنظمات وتبعهما في ذلك Lorsch & Morse (1974) في دراسة أحدث لمنظمات أخرى أربعة أساليب لحل النزاع أو الصراع في مجال بيئة العمل هي استخدام القوة Forcing، والتلطيف Smoothing والحل الوسط Compromise والمجابهة Confrontation فالحازم يميل عادة الى استخدام القوة والسلطة والعودة الى قواعد وأنظمة التأديب والعقاب لحل النزاع كما يميل عادة الى فرض رأيه على الآخرين. أما المرن فيحاول تجنب مواقف الصراع خاصة في مجال العلاقات الانسانية لصيانة الصداقة وعادة مايسعى الى احوالة الموقف الى شخص آخر لمعالجته. أما الهرمي فيميل الى سياسة الحل الوسط وينصح طرفي الصراع بالحل المناسب على انفراد ولا يتردد في استخدام الاجراءات النظامية اذا لزم الأمر. أما التكاملي فسياسته المفضلة لحل النزاع هي «المجابهة» القائمة على الانفتاح والمصارحة وتبادل المعلومات ومشاركة طرفي النزاع في الوصول الى حل مقنع. ويلاحظ ان كل أسلوب من هذه الأساليب يتناسب تماما مع الخصائص الفكرية لكل نمط، وكلما كانت بيئة العمل تسهل مهمة الفرد في استخدام منهجه المفضل كلما زاد ذلك من احتمال التوافق.

وعلى مستوى التعامل في بيئة العمل، يمثل التجانس أو على الأقل التقارب في مهارة العاملين ومستوى التدريب لكل منهم جانبا أساسيا في عملية التوافق، وهو ما أسماه Daft (1986) & Steers بمستوى المهنية Professionalism. كما وجد Mottaz (1986) في دراسة موسعة له أن التجانس في مستوى التعليم من أهم العوامل المؤثرة في درجة الولاء التنظيمي خاصة عند تثبيت عامل العوائد. ففي ضوء ماتقدم من خصائص، عادة مايكون الحازم والمرن من ذوى المهارات المنخفضة أو التأهيل المتوسط، أما الهرمي والتكامل فيعادة مايكونان من ذوى المهارات العالية كالأطباء والمهندسين وأساتذة الجامعات. ولتعظيم احتمالات التوافق في بيئة العمل ينبغي معرفة أنماط العاملين ووضع النمط المتجانس أو المتقارب في خصائصه مع الأنماط الأخرى. فالهرمي مثلا يميل الى التعايش والتوافق مع الحازم أو مجموعة من نفس النمط ولكنه لا يطبق أو يحتمل التعامل المستمر مع المرن أو مع مجموعة عمل من ذوى الأنماط المرنة، كما أن التكاملي قد يتقبل العمل مع المرن لفترة ولكنه يجد صعوبة بالغة في التعامل مع الحازم أو مع مجموعة من ذات النمط. وهكذا فالتجانس النمطي يعكس تجانسا فكريا وبالتالي يقود الى التوافق والعكس أيضا صحيح.

خصائص بيئة التنظيم : يمكن تعريف التنظيم بأنه حصيلة تفاعل ثلاثة نظم فرعية رئيسية هي الأهداف والهيكل والقيم. فالأهداف ترسم رسالة النظام الأم وتحدد مساره، ويمثل

الهيكل بنظاميه الاجتماعي والتقني الوسيلة التي تحقق بها الرسالة، أما القيم فهي تسرى في البنيان كسريان الدم في جسم الانسان، تسعى على تماسك اجزائه وأطرافه لتحديد كيانه المميز أثناء مسيرته في تحقيق رسالته. وما يهم من منظور التوافق هو كيف يدرك الفرد داخل البناء التنظيمي خصائص كل من النظم الفرعية من زاوية مدى تقارب أو تباعد خصائص هذه النظم من نظام شخصيته. ففي الجدول رقم (٢) تم تحديد أحد عشر جانبا يأتي في مقدمتها الأهداف والقيم ومابقى منها فيرتبط بالهيكل. وفي اعتقاد الباحث فان هذه الأبعاد تمثل أهم الجوانب المميزة لأي كيان تنظيمي بالرغم من عدم شموليتها لجوانب أخرى أكثر تفصيلا، وهي في مجموعها تماثل الى حد كبير ما يسميه بعض الباحثين «بالمناخ التنظيمي» كما هو الحال لدى ملتون ومكنسكي، فالأول يعرفه بأنه البيئة الداخلية للتنظيم تتصف بالثبات ويلاحظها أعضاء التنظيم ويتأثر سلوكهم بها ولها صفات وخصائص معينة تميز التنظيم عن باقي المنظمات (Milton, 1981: 458). وأما الآخر فيعرفه بأنه مجموعة من الصفات أو الخصائص المميزة للتنظيم ككل أو لأحد أجزائه والتي من خلالها يمكن ادراك الأسلوب الذي يتعامل به التنظيم مع البيئة والعاملين فيه (Muchinsky, 1983: 293) وفيما يلي تحليلا موجزا لكل من هذه الخصائص:

الأهداف والقيم : تتسم أهداف التنظيم عادة بالتعدد والتناقض والطبقية ويطلب أعضاء التنظيم بضرورة تكييف أهدافهم مع أهداف التنظيم. وتظهر مشكلة عدم التوافق هنا من أن أهداف الفرد تتسم أيضا بذات الصفات بالإضافة الى صفات أخرى كالتغير ومستوى العمق والتعقد. ولرفع احتمال التوافق في مجال الأهداف تأتي عملية التطبيع Socialization السابق الإشارة إليها في المقام الأول، ويضيف الى ذلك. Paolillo et al (1986) عملية الاستيعاب Accommodation من جانب التنظيم، أي محاولة الادارة اجراء بعض التعديلات في نظم العمل والتنظيم لتناسب مع الأهداف الشخصية للفرد. وتؤثر في عملية التكامل هذه عوامل مختلفة منها الدوافع الذاتية للفرد ونظام قيمه وسنه ومستوى تعلمه وجنسه وحالته الاجتماعية ومرحلة حياة أسرته بالإضافة الى نمطه الفكري والذي يعتبر من أهم محددات التوافق.

ويعتبر أسلوب الادارة بالأهداف MBO من أبرز الأساليب الادارية وأكثرها شيوعا واستخداما في هذا المجال. ولكن يظل الاستفسار الذي سبق طرحه قائما. هل يستجيب جميع الأفراد ايجابيا لأسلوب الادارة بالأهداف؟ هل تنسجم الفرضيات السلوكية التي يركز عليها هذا الأسلوب مع الأنماط الفكرية المتبانية للعاملين؟ فالنمط الحازم كما يتضح من الجدول رقم (٢) والشكل رقم (٢)، من أكثر الأنماط تقبلا لأهداف التنظيم نظرا لأن أهدافه ومحاور تركيزه عادة ماتكون محدودة وخارجية أي تحددها البيئة أو مراكز السلطة فيها. أما المرن فأهدافه ذاتية وسطحية ومتعددة وقابلة للتغير في أى وقت، في حين أن أهداف التنظيم تتسم بالاستقرار النسبي على المدى الطويل وهذا مايفسر عدم انسجام هذا

جدول رقم (٢)
الأنماط الفكرية وخصائص بيئة التنظيم

التكامل	الهرمي	المرن	الحارم	الخصائص النمط اللازم
عديدة، ذاتية ولكنها منسجمة مع أهداف التنظيم متعدد، عميق، قابل للتغير	محدودة للغاية، ذاتية مع محاولة التأثير في أهداف التنظيم وحداني التوجه، ثابت ولكنه عميق ومعقد	ذاتية، سطحية، متعددة متعدد، سطحي، قابل للتغير	خارجية، محدودة، تنظيمية وحداني التوجه، ثابت	الأهداف نظام القيم
معقد، عضوي التنظيم المصفوف، الفرق المؤقتة	معقد، آلي، هرمي، رأسي، طويل	بسيط، عضوي نظام الفرق المؤقتة المعتمدة على الجدولة الزمنية	بسيط، آلي، هرمي، أفقي، عريض	مستوى تعقد الهيكل شكل الهيكل
واسع، كتشعب للمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات	متوسط لتسهيل الرقابة وكفاءة للمعلومات	غير واضح ومحدد، يفضل العمل الفردي	ضيق لضمان سرعة وفعالية الأداء	نطاق التمكن
إدارة عليا يتحدد ذاتياً، يرفض الرقابة السلطوية	إدارة وسطى أو عليا	تنفيذي مزاجي، يرفض الرقابة السلطوية	تنفيذي محدد وصارم وعقابي	المستوى الإداري نظام الرقابة
العلاقات الشخصية، تدريب الآخرين	الاحترام والاعتبار الانجاز، السلطة، المكانة، كثيرة	عوائد سريعة، حرية عالية، يكره الالتزام بمواعيد ثابتة، البحث عن الذات	الأمن الوظيفي، الاحترام	نظام الحوافز
غير رسمي، كتابي وشفهي، متنوع مع العمق في تحليل المعلومات من مصادر متعددة	رسمي، كتابي أو شفهي، هيكل تفصيلي مركز وعميق	غير رسمي، شفهي، متنوع بدون عمق	رسمي، كتابي مختصر، هيكل محدد خاصة من الرئيس	مدى رسمية الهيكل ونظام الاتصال
لا مركزي، مشاركا حقيقي، يسمى دائما للوصول الى اجماع ابداعي (ديمقراطي)	يميل الى اللامركزية لجميع أكبر قدر من المعلومات (شبه ديمقراطي)	شبه لا مركزي بدون مشاركة حقيقية (شبه ديمقراطي)	مركزي، فوري، متسلط	نمط القيادة واسلوب اتخاذ القرارات
تنمية مهارات متعددة في حقول مهنية مختلفة.	تنمية المهارات الادارية تمهيدا للصعود الى اعلى	تنمية المهارة في مجالات عمل مختلفة لتسهيل التحرك المهني	تنمية الكفاءة، الجدارة وصيانة المهارات الحالية	نوع التدريب

النمط مع معطيات المنظمات البيروقراطية المقيدة. أما النمط الهرمي وإن كانت أهدافه ومحاور تركيزه محدودة إلا أنها ذاتية ومحاول الهرمي جادا التأثير في أهداف التنظيم لجعلها أكثر انسجاما مع أهدافه خاصة عند شغله لأحد مراكز القيادة في الإدارة العليا بشكل يجعل من الصعوبة بمكان التمييز بين أهدافه وأهداف التنظيم. كما أن أهداف التكاملية تتميز بتعددتها وذاتيتها ولكن هذه الذاتية تختلف عنده منها لدى الهرمي، فالتكاملية لقدرته الفائقة في التكيف يستطيع التعايش مع أهداف التنظيم ويعمل على تطويع وتشكيل أهدافه لتكون أكثر تلائما مع أهداف التنظيم. وعمليا فإن برنامج «التطبيع الاجتماعي» لو نظر إليه من زاوية التكلفة والعائد فلا بد وأن يوجه وبشكل مكثف نحو العاملين أو المتوقع دخولهم في خدمة التنظيم لذوى النمط المرن، فالهرمي، فالتكاملية، فأصحاب النمط الحازم.

وبالإضافة إلى الأهداف، يعتبر نظام القيم Value System حجر الأساس لعملية التوافق. فكلما التقى نظام القيم لدى الفرد بما يقابله لدى التنظيم كلما كان ذلك مدعاة للتوافق والعكس صحيح، كما أن مستوى التوافق (عدم التوافق) في القيم قابل للقياس بالطرق الإحصائية والنفسية كما أشار إلى ذلك Nadler & Tushman, (1984) في نموذجهما الوصفي. ويساوي Kilmann et al., (1986) بين نظام القيم والحضارة التنظيمية ويعرفان الأخيرة بأنها مجموعة من الفلسفات، والمعتقدات، والافتراضات، والمبادئ، والتوقعات، والاتجاهات وقواعد السلوك التي تربط أى مجتمع في شكل وحدة متماسكة. وتتسم الحضارة التنظيمية بالاتجاه والشمولية والقوة عند تأثيرها في سلوك الأفراد. ويختلف في ذلك Schmidt & Posner (1982) حيث يرون أن الأداء والاتجاهات ليست قيماً ولكنها جزء من نظامها وذلك نظرا لخصوصيتها في حين أن القيم معتقدات تتصف بالشمولية تفرضها حضارة المجتمع على الفرد وتحدد وسلوكه وأفضلياته وأعماله.

ومن وجهة نظر التنظيم ومدى اذعان الفرد لنظام القيم به ميز Schein (1984) بين ثلاثة أنواع من القيم: قيم «أساسية» Pivotal لا بد للفرد من تبنيها إن رغب أن يبقى في التنظيم كضرورة انجاز العمل في وقت محدد، وتحقيق أرباح معقولة في منظمات الأعمال، والعمل من خلال طبقية السلطة. وقيم «مناسبة» أى أن اتباعها مفضل وعدم اتباعها لا يبعد الفرد عن التنظيم كاصرار شركة IBM بأن على جميع العاملين بها ارتداء القميص الأبيض أثناء العمل، وقيم شكلية أو هامشية Peripheral ترتبط بسلوكيات الفرد خارج العمل كتفضيل الفرد لاستهلاك منتج الشركة التي يعمل بها بدلا من المنتجات المنافسة. وهكذا فإن مدى تقبل الفرد لقيم التنظيم تعتمد على مرونته وعمق معتقداته ومدى تعقد نظام قيمه وهي خصائص في مجملها إدراكية وفكرية.

فالخازم يتميز نظام قيمه بالثبات والجمود ووحدانية التوجه ويمثله في ذلك الهرمي مع الاختلاف في درجة العمق ومستوى التعقد النابع من حجم المعلومات والخبرة المكتسبة.

أما نظام القيم لدى المرن فهو بسيط ، رخوا، متعدد الاتجاهات ، وقابل للتغير لغياب قاعدة ثابتة يركز عليها ويمثله في ذلك التكاملي مع الاختلاف في درجة العمق والتعقد كما هو الحال لدى الهرمي . لذا فمن الطبيعي وجود تجانس أكبر بين نظامي القيم لكل من الحازم والهرمي من جهة والمرن والتكاملي من جهة أخرى ، وتبعاً لذلك ينسجم نظام قيم كل منهم مع نظم القيم السائدة لمنظمات مختلفة وإن اختلفت خصائص كل منهم على حده . فنظاما القيم لدى الحازم والهرمي ، مع الاختلاف في الدرجة ، يتلائمان مع نظام القيم في المؤسسات البيروقراطية التقليدية المعقدة ، في حين أن نظام القيم لدى المرن والتكاملي ، ينسجم مع نظام القيم في المنظمات الحيوية (العضوية) المفتوحة كما سنرى فيما بعد .

مستوى التعقد وشكل الهيكل : تتفق معظم نظريات التنظيم الحديثة : (Driver, 1983a) (180) في تصنيف أنواع المنظمات وفقاً لبعدين أساسيين :

١ - مستوى التعقد Complexity حيث تتفاوت المنظمات على هذا البعد من مستوى البساطة أو التعقد المنخفض الى مستوى التعقد المرتفع . ويعكس مستوى التعقد حجم الهيكل التنظيمي من حيث عدد أجزائه ووحداته بأبعادها المكانية والجغرافية وعدد مستوياته الإدارية وعدد العاملين فيه ومستوى مهاراتهم ومستوى التقنية المستخدمة . فكلما ارتفع عدد النظم الفرعية للتنظيم وتعددت مستوياتها وانتشر نشاطها جغرافياً وارتفع مستوى التقنية والمهارات المطلوبة لاستخدامها كلما ارتفع مستوى تعقد الهيكل والعكس صحيح .

٢ - مستوى التغير Changeability ويعكس هذا البعد مستوى حيوية النظام من حيث انفتاحه ومرونته في استجابته لمتغيرات البيئة الخارجية وتغليب الجوانب الانسانية في تصميم وإدارة هيكله . ويميز هنا عادة بين النظام الآلي Mechanistic القائم على المركزية المطلقة ، ورسمية العلاقات ورسمية التنسيق والاعتماد على الأنظمة والقواعد وتعدد طبقات التنظيم . وبين النظام العضوي Organic المتسم بلا مركزية السلطة وذاتية العلاقات والرقابة وغياب الطبقية التنظيمية (Pierce et al., 1979) .

ولغرض التحليل فقد تم تحديد هذين البعدين في الشكل رقم (٣) والذي تتضح فيه أربعة أنواع من البيئة التنظيمية يلائم كل منها نمطا من الأنماط الفكرية الأربعة . فالنمط الحازم يلائمه العمل في بيئة تنظيمية بسيطة منخفضة التعقد بطيئة التغير ذلك لكونه يجب الأوامر وسرعة الانجاز ويكره القواعد والاجراءات المطولة وكما سبق أن أوضحنا فهو يفضل الأعمال الروتينية ذات المسئولية الواضحة والمحددة والمتصفة بالتأكد التام ذا فان أنسب أنواع التنظيم له هو التنظيم «الآلي أو الهرمي البسيط» Simple-Mechanistic ، كالأعمال التنفيذية في المؤسسات البيروقراطية التي تتضاءل فيها فرص النمو الى أعلى أو التحرك الجانبي ونظام الخوافر

يركز على الاستقرار الوظيفي والعوائد المرتبطة به (معاش التقاعد) كما أن المرتب يتوازي مع طول الخدمة.

أما الهرمي فيتناسب مع خصائصه التنظيم الآلي المعقد Complex - Mechanistic كالتنظيمات البيروقراطية الكبيرة ذات الهيكل الرأسي الطويل والذي يركز نظام الحوافز فيه على الترقية الرأسية لزيادة الاعتبار والسلطة وقوة التأثير. كما أن نظام الترقية ليس أتوماتيكيا بل يعتمد على المنافسة الشديدة والذي يعني بدوره ارتفاع عدد ضحايا هذا النظام ممن لا يجدون مفرًا من مغادرة التنظيم عند وصولهم ذروة غمومهم الوظيفي Plateau. وهكذا فالشكل الأنسب هنا هو التنظيم البيروقراطي الفيري Weber «الأمثل» القائم على مركزية وهيكلية السلطة والتخصص الدقيق والإدارة بالقواعد والإجراءات كما هو الحال في الأجهزة الحكومية وبعض مؤسسات القطاع الخاص.

ويتناسب مع المرن التنظيم العضوي البسيط Simple-Organic المتسم بالمرونة الفائقة والتغير الدائم والاعتماد على العلاقات والاتصالات الشخصية كما هو الحال في المنظمات قصيرة الحياة أو المؤسسات التي تسمح بأعلى قدر من الحرية في العمل وعدم وجود نظام للتحكم المركزي فيها، فالأسماء ومسميات الوظائف والمكاتب تأتي وتذهب بسرعة حسب تغير محور التركيز للتنظيم. نظام العمل يعتمد على نظام الفرق الصغيرة Task Force المؤقتة ولغرض محدد وسرعان ما ينفك رباطها والعلاقات بين أفرادها لتشكل من جديد لغرض جديد، ونظام الحوافز عادة ما يتقبل الغياب والتأخر عن العمل مع المرونة الفائقة في جدولة الأداء وكذلك الاجازات. ومثل هذا النوع من التنظيم عادة ما يوجد في الحقول الإبداعية كالفنون والمطاعم والأنشطة الخيرية والتطوعية.

أما التنظيم الأنسب للنمط التكاملي فهو النظام العضوي المعقد Complex-Organic الذي يقترب في خصائصه من «النموذج المختلط» Argyris وكذلك «التنظيم المتداخل» ليكرت والسابق الإشارة إليهما في مقدمة هذا البحث، وعلى وجه الخصوص التنظيم المتداخل المرتكز على الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات، تعدد العضوية، وتعدد اتجاه الاتصالات. لذا فالتنظيم الأنسب للتكامل هي مؤسسات الأبحاث أو المؤسسات المعتمدة في أداؤها على مستوى عال من التقنية. High Tech والمهارة الفنية كالتنظيمات المصنوعة Matrix Org. التي تضم خليطًا من المهنيين والاختصاصيين يعملون في مشاريع مختلفة. فالتحرك المهني لهؤلاء عادة ما يكون جانبيا كلما تغيرت المشاريع. والحوافز تعتمد على منح العاملين اجازات مؤقتة للالتحاق ببرنامج تعليمي أو تدريبي متخصص حسب رغبة الشخص كما أن تقييم الاداء يركز بشكل رئيسي على تنمية المهارة في أكثر من حقل للمساعدة في التحرك الجانبي. فالتنظيم هنا لا توجد به مستويات هرمية ثابتة، فالجميع يشارك في اتخاذ القرارات، وتخصص الواجبات للخبراء والموظفين

يتم عن طريق الطواف الوظيفي Rotation والحوافز تركز على مدى سعة المهارة والكفاءة وتعددتها وليس على كمية الانتاج.

شكل رقم (٣) التعقد التنظيمي والأنماط الفكرية الملائمة

نظام فرق مؤقتة تقنية ومهارة عالية أعمال متغيرة (تكاملي)	نظام فرق مؤقتة تقنية ومهارة منخفضة أعمال متغيرة (مرن)	عضوي (Organic) عالي مستوى التغير
التنظيم بيروقراطي معقد تقنية ومهارة متوسطة أعمال شبه متكررة (هرمي)	التنظيم بيروقراطي بسيط تقنية ومهارة منخفضة أعمال متكررة (الحازم)	
معقد (Complex)	بسيط (Simple)	آلي (Mechanistic) منخفض

مستوى تعقد الهيكل

نطاق التمكن والمستوى الإداري: يتضح مما سبق أن الحازم والمرن يفضلان القيام بالأعمال التنفيذية وإن كان الحازم أقوى نزعة سلطوية للقيام بالأعمال الإشرافية والقيادية، أما الهرمي والتكاملي فعادة ما يوجدان على مستوى الإدارة الوسطى والعليا حيث إن طبيعة الأعمال عند هذين المستويين تتطلب العديد من القدرات التكاملية والتعقد الفكري. فالمشاكل الإدارية هنا لا تعالج من منظور واحد وبصفة روتينية بل تتطلب النظرة الشمولية من زوايا مختلفة وباستخدام معايير متباينة ومعلومات كبيرة من مصادر متعددة للوصول إلى حلول عقلانية. وهكذا فالعلاقة طردية بين مستوى التعقد الفكري والمستوى الإداري كما وجد في العديد من الدراسات الميدانية والتجريبية (Driver, 1983a: 181).

وعند وجودهم في مراكز إشرافية نجد الحازم يميل إلى تكوين نطاق تمكن Span of Control ضيق لإحكام رقابته على عدد محدود من الرؤوسين ولضمان سرعة وفعالية الأداء. أما المرن فيصعب تصوره في عمل قيادي نظرا لرغبته في أداء الأعمال الفردية ولكون العمل الإشرافي يتطلب التقيد بجداول زمنية محددة تتناقض مع صفة «عدم الالتزام» لديه والرغبة الدائمة في المرونة والتغير. أما الهرمي فهو يقترب من الحازم من هذه الزاوية لإحكام الرقابة على رؤوسيه ولكنه يفضل عددا معقولا (متوسطا) من الرؤوسين

يحقق له احكام الرقابة والتنسيق من جهة، ولاستخدامه في ذات الوقت كقاعدة للمعلومات في معالجة المشاكل الادارية التي يواجهها من جهة أخرى. أما التكاملي فمن الطبيعي أن يسعى الى تكوين نطاق تمكن واسع كمصدر للمعلومات والمشاركة في اتخاذ القرارات.

نظم الرقابة والحوافز والتدريب : نظرا لميل النمط الحازم الى العمل في بيئة محددة وواضحة فانه يفضل التعامل مع نظام رقابي محدد وواضح المعايير، وعندما يوضع الحازم في موقع اشرافي يصمم نظاما رقابيا من ذات النوع وعادة مايرتكز هذا النظام على أساليب الثواب والعقاب التنظيمية الصادرة من السلطة. ويتساوى في هذه الخاصة النمط الهرمي مع الحازم الا أن الهرمي يفضل استخدام نظام رقابي تفصيلي مركّز على مصادر معلومات مختلفة. أما المرن «فمزاجي» يرفض الرقابة والتحكم في أى شكل وان أجبر على الخضوع لهما مؤقتا، لكونه يكره أن يقيم أدائه أو يحدد سلوكه. أما التكاملي فهو يكره الرقابة الخارجية الصارمة، ولا يمانع في أن يقيم أدائه لرغبته في معرفة النتائج وتصحيح الانحرافات وعادة مايميل الى انشاء نظام رقابي ذاتي ينسجم في أهدافه ومعايير مع أهداف ومعايير التنظيم بشكل يصعب الفصل بينهما.

وينسجم نظام الحوافز المناسب لكل نمط في خصائصه مع باقى خصائص البيئة التنظيمية. فالحازم يمكن تحفيزه باشباع رغبته في الأمن والاستقرار الوظيفي والعوائد المادية والمعنوية المترتبة على ذلك كالا احترام والاعتبار وتطوير المهارة. أما المرن ففي بحثه الدائب عن الذات يفضل أن تكون له حرية عالية في أداء عمله، ومناخ اجتماعي ايجابي، وتنوع في الواجبات، وعدم الالتزام بمواعيد ثابتة، وفوق كل ذلك عوائد سريعة. أما الهرمي فيحفز بدرجة كبيرة بمنحه الفرصة في الانجاز، صعوده الى مراكز سلطة اكبر، وتحقيق رغبته في المكانة الوظيفية والاحترام والاعتبار. أما التكاملي فيحفز بتأمين المناخ الاداري الذي يقود الى الابداع والابتكار وأخذ زمام المبادرة وتوطيد العلاقات الشخصية من خلال النشاطات الجماعية ونظام الفرق. كما يتميز التكاملي عن باقى الأنماط في هذا المجال برغبته الصادقة في تدريب وتطوير مرؤوسيه أو العاملين معه ويشعر برضاء ذاتي من فعل ذلك. وتجدر الاشارة الى أن التوافق بين حاجات الفرد وفقا لمنطه الفكري ومايقدمه التنظيم من خلال نظام الحوافز يقترب كثيرا من دوافع الاختيار المهني لدى Schein والتي سبق أن أشير اليها في الجزء السابق من هذه الدراسة.

ويرتبط نوع التدريب الذي يسعى الفرد للحصول عليه بنظام الحوافز، بل هو جزء اساسي منه. فالرضا عن العمل وارتفاع مستوى الأداء من خلال التوافق لايد من استكمالها باشباع حاجة الفرد الى «النمو» المهني والنفسي. فالحازم يميل الى التدريب المتخصص في مجال المهنة وذلك لصيانة وتعميق مهاراته الحالية ليكون أكثر جدارة وحذاقة في ممارسة واجبات عمله، أما المرن فلرغبته في التحرك المهني الجانبي يميل الى تنمية مهاراته

في مجالات عمل مختلفة داخل المهنة أو خارجها لاشباع ميله نحو التغير والتنوع . وجدير بالملاحظة هنا أن رغبة المرن في تنويع مهاراته تنسجم مع أسلوب التوسع الأفقي في واجبات العمل Job Enlargement بدلا من أسلوب التوسع الرأسي والاثراء الوظيفي Job Enrichment الذي قد تفضله أنماط فكرية أخرى ذات مستوى أعلى في التعقد كاهرمي والتكاملي (McCormick & Ilgen, 1985: 375) فالهرمي يفضل برامج التدريب التي تنمي مهاراته الادارية والقيادية تمهيدا للصعود الى أعلى السلم التنظيمي اذ يتلائم ذلك مع أسلوبه في التحرك المهني ، أما التكاملي فتستهويه برامج التدريب المعززة لرغبته في اكتساب مهارات عميقة متعددة وفي حقول مهنية مختلفة .

رسمية الهيكل وغط القيادة : يقصد بمستوى الرسمية مدى اعتماد التنظيم أو النظم الفرعية فيه على الاتصال الكتابي والوثائق الرسمية والقواعد والأنظمة والاجراءات والأوصاف الوظيفية . وهكذا فإن مستوى الرسمية ذو بعدين رئيسيين يمثل أحدهما خصائص نظام الاتصال القائم في التنظيم ويمثل الآخر مدى الزام التنظيم لأعضائه بضرورة التقيد بالأنظمة والقواعد . فالحازم ينزع الى الرسمية ويتقيد باملاءاتها، ويعتمد بشكل مكثف على الاتصال الكتابي المختصر المفيد . كما يفضل أن تأتيه الأوامر أو التعليمات في شكل واضح ومحدد فهو لايتحمل عدم الوضوح، ويتساوى معه في هذه الخاصة النمط الهرمي مع الفارق في نوع وحجم المعلومات . فالهرمي وان كان يميل بدرجة أكبر الى الاتصال المدون الا أنه لا يستغني عن الاتصال الشفهي كمصدر آخر لأكبر قدر من المعلومات . فهو لايستقبل الأوامر والتعليمات المقترضة بارتياح بل دائما مانجده يطلب المزيد من التفسير والتحديد والايضاح في شكل تقارير تفصيلية أو دراسات متعمقة . أما المرن فيفضل الاتصال غير الرسمي ، الشفهي ، المتنوع ، والموجز في حالة ما يكون مستقبلا للمعلومات ، وكذلك عندما يكون مصدار للاتصال يلاحظ انتقاله من موضوع لآخر ومن نقطة لأخرى دون اعطاء أية نقطة حقها من العمق والتحليل وماذلك الا انعكاسا واقعيا لأسلوبه (نمطه) في التفكير . أما التكاملي فيمثل أعلى مستويات التعقد في الاتصال مع انخفاض مستوى الرسمية لديه ويتساوى مع المرن مع فارق العمق السحيق في حجم ونوع المعلومات سواء كان مبادرا في الاتصال أو مستقبلا .

ويرتبط النمط الفكري للفرد بنمطه القيادي في الاشراف والادارة وعلى وجه الخصوص في مدى اشراكه للآخرين أو انفراده في اتخاذ القرارات . فالحازم ينزع الى المركزية والتسلط والانفراد في الرأي وتصريف الأمور ، ويقترب منه في ذلك الهرمي وان كان الأخير ينجح الى اللامركزية لتحقيق هدفين ، للتخفيف من حدة الضغط البيئي وتحقيق أعلى درجة من التركيز وللأخذ بمبدأ المشاركة وتأمين الحصول على أعلى قدر من المعلومات لمعالجة مشاكل العمل . أما المرن فكما سبق التوضيح لايميل الى ممارسة الأعمال القيادية وهو

ان اضطر الى ذلك يستخدم منهج الديمقراطية المطلقة (المتسببة) والتي لا تقوم على مشاركة حقيقية بالاضافة الى غياب معايير الرقابة والتنسيق. أما التكامل فيعادة ما يكون ديموقراطيا حقا يسعى جاهدا الى اشراك العاملين معه في الوصول الى اجماع أو في الخروج بقرار ابداعي يساهم في صنعه جميع العاملين.

خصائص البيئة الخارجية: حظيت العلاقة بين التنظيم وبيئته الخارجية بالعديد من الدراسات الميدانية من ذوات المداخل المختلفة وعلى وجه الخصوص من قبل الرواد الاوائل لمدرسة «الادارة الموقفية» من امثال Lawrence & Lorsch و Lorsch & Morse وغيرهم لهدف تحديد اثر خصائص البيئة الخارجية على خصائص التنظيم وفعالته في استجابته لمتغيرات البيئة. وعلى خلاف من الدراسات البيئية التقليدية التي عالجت البيئة كمجموعة من القطاعات المتداخلة التأثير (اقتصادية، سياسية، حضارية، تقنية، تشريعية... الخ) كان ولازال محور التحليل الموقفي يعتمد على متغير بيئي أساسي وهو مستوى عدم التأكد Uncertainty وباستخدام التنظيم كوحدة للتحليل. ويعرف مستوى عدم التأكد بجهل متخذ القرار (التنظيم) أو عدم توافر المعلومات لديه عن سلوك عناصر البيئة الخارجية ونشاطاتها وكيفية تأثيرها بشكل يصعب معه حساب التكلفة والعائد لبدائل القرار كما هو الحال في ظل التأكد التام. أي أن متخذ القرار لا يستطيع تحديد درجة الاحتمال أو الفشل، وهي خاصة بيئية تؤثر في سلوك التنظيم أيما تأثير.

ولما كان التنظيم هو وحدة التحليل لمعظم الدراسات الموقفية فانه قلما نجد محاولة للربط بين خصائص الأفراد العاملين في التنظيم مع خاصية عدم التأكد البيئي وذلك على افتراض أن التنظيم هو الحلقة الأولى المباشرة في استقبال اثر البيئة الخارجية، اذ يقوم التنظيم بدوره في ترجمة هذا الأثر - في حالة تقريره الاستجابة لمتغيرات البيئة - الى قرارات تفصيلية مؤثرة في البيئة الداخلية ومنها الى الاعمال ثم الافراد. وفي هذا التسلسل من مراحل التأثير وظهور العوامل الوسيطة تفقد قوة التأثير البيئي معظم طاقته عند اجتيازها الأغلفة البيئية الداخلية المتعددة.

ويعتقد الباحث أنه بالرغم من قوة هذه الحجة وبالرغم من الارتباط الأكبر للفرد ببيئتي العمل والتنظيم وبعده النسبي عن مؤثرات البيئة الخارجية للتنظيم الا أنه ومن منظور التوافق من المجدى نظريا وعمليا تحليل أبعاد التوافق بين خصائص الفرد وخصائص البيئة الخارجية لعدة أسباب. . أولا: أن كلا من بيئتي العمل والتنظيم يمثلان نظامين فرعيين لنظام البيئة الخارجية كما سبق أن أشير، ثانيا: أن الفرد وأن كان عضوا في التنظيم فهو أيضا عضو في البيئة الخارجية المحيطة يتأثر بها وتنقل مؤثراتها الى التنظيم من خلال خلفياته ورغباته وتوقعاته، وثالثا: هناك العديد من الأعمال التابعة للتنظيم والواقعة على حدود التلاحم بين التنظيم والبيئة الخارجية مثل المشتريات، والمبيعات، والعلاقات العامة، والشئون القانونية، وغيرها في منظمات الأعمال.

ولعل من أبرز الأبحاث وأندرها في هذا المجال دراسة لورش ومورس السابق الإشارة إليها حيث أكدوا على أهمية أخذ الخصائص النفسية للعاملين في الاعتبار، عند تحليل العلاقة بين التنظيم والبيئة الخارجية على النحو التالي:

«وفي تطويره للدراسة شارك لورش، جون مورس الاعتقاد أن منظور التوافق في مجال التنظيم يجب أن يتعامل مع الخصائص النفسية للأفراد، تماما كما يتعامل مع خصائص التنظيمات والبيئة التي تحيط بها، إذا ما أراد الامام بالتعقيدات الحقيقية للتنظيم والادارة. (Lorsch & Morse, 1975: IX)

ففي دراستها لأربع منظمات صناعية وستة معامل أبحاث استخدمنا متغير «الشعور بالجدارة» أو الكفاءة Sense of Competence لدى المديرين، وهو شعور تراكمي بالثقة والنجاح في التعامل والسيطرة على البيئة في كافة أوجه حياة الفرد، ويحتوي على أربعة أبعاد نفسية:

١ - الهيكل الالمامي (الفكري) للفرد ويمثل مستوى التعقد التكاملي Integrative Complexity .

٢ - القدرة على تحمل عدم الوضوح Tolerance of Ambiguity .

٣ - الأسلوب المفضل للتعامل مع السلطة .

٤ - اتجاه الفرد نحو الذاتية أو الفردية Individualism أى مدى تفضيله للعمل الفردي أو الجماعي .

ففي منظمات الابحاث العاملة في بيئة تتصف بدرجة عالية من عدم التأكد وجد لورش ومورس المديرين من ذوي التعقد التكاملي العالي، والقدرة الفائقة على تحمل عدم الوضوح، والنزعة المرتفعة نحو الاستقلالية والفردية. وبمعنى آخر تميز هؤلاء المدبرون بشعور عال من الجدارة والكفاءة ساهم بشكل مباشر في رفع فعالية هذه المنظمات. وقد أخذت هذه المتغيرات اتجاهها معاكسا في المنظمات الصناعية العاملة في محيط بيئي يتصف بمستوى منخفض من عدم التأكد.

وبالرغم من عدم استخدامهما للأغماط الفكرية الا أن دراسة لورش ومورس تؤكد صحة التوقع بوجود علاقة طردية بين مستوى التعقد الفكري ومستوى عدم التأكد البيئي . ففي الشكل رقم (٤) أمكن تحديد بعددين رئيسيين لعدم التأكد البيئي هما: (١) مستوى التعقد، و (٢) مستوى التغير، وبالتالي أمكن التمييز بين أربعة مستويات لعدم التأكد: منخفض، ومتوسط منخفض، ومتوسط عال وعال، يتلائم مع كل منها نمط فكري معين. وحيث أن هذا التوافق المتوقع لاتدعمه حاليا بيانات ميدانية كما هو الحال في دراسة لورش ومورس الا أنه يمثل اطارا نظريا مقبولا في أمس الحاجة الى دراسات متعمقة في المستقبل.

شكل رقم (٤)
مستويات التعقد في البيئة الخارجية للتنظيم
والأنماط الفكرية الملائمة

مستوى عال من عدم التأكد: عناصر رئيسية عديدة ومختلفة تتغير بسرعة ويصعب التنبؤ بها (التكاملي)	مستوى متوسط عال من عدم التأكد: عناصر بيئية محدودة ومختلفة تتغير بسرعة ويصعب التنبؤ بها (المرن)	مستوى التعقد البيئي (مستوى التعقد البيئي)
مستوى متوسط منخفض من عدم التأكد: عناصر بيئية متعددة ولكنها تتغير ببطء (الهرمي)	مستوى منخفض من عدم التأكد: عناصر بيئية محدودة ومتجانسة وتتغير ببطء (الحازم)	
معقد	متوسط (التعقد البيئي)	بسيط

ففي الشكل رقم (٤) يعني مستوى التعقد عدد عناصر البيئة الخاجية المؤثرة في التنظيم ومدى التجانس أو التشابه بين هذه العناصر، والتي كلما تجانست كلما سهل على التنظيم التعامل معها، وانخفض مستوى عدم التأكد، والعكس صحيح. فبيئة التنظيم التي يتم التعامل فيها مع نوع معين من الموردين، وتبايع الخدمات الى نوع معين أيضا من المشترين، تعتبر بيئة بسيطة مقارنة ببيئة تنظيم آخر يتعامل مع فئات مختلفة من الموردين والمشتريين، ولديه خطوط انتاج متعددة ذات مستوى عال من التقنية. أما مستوى التغير فيعني حجم وسرعة التقلب في عناصر البيئة ومدى السهولة أو الصعوبة التي يواجهها التنظيم في قدرته على التنبؤ لتخطيط استجابة له بشكل فعال. فبعض البيئات التنظيمية تتصف بالاستقرار النسبي كما هو الحال في الشركات العاملة في صناعة الحلوى أو المياه الغازية حيث يأتي التغير بسيطا وبشكل غير مفاجيء على عكس ما هو الحال للشركات العاملة في صناعة السيارات أو الالكترونيات أو النقل الجوي أو السفن الفضائية. كما أن التغير قد يصيب بعض عناصر البيئة التنظيمية دون العناصر الأخرى، فكلما زاد عدد العناصر البيئية المتغيرة كلما ارتفع مستوى عدم التأكد.

ويميز البعض من الباحثين بين نوعين من الاغلفة البيئية للتنظيم (Daft & Steers, 1986: 286-292) أحدهما ذو خصوصية وتأثير مباشر في التنظيم كالمنافسين، والمستهلكين، والموردين، والمساهمين، والعاملين وغيرهم. ففي مجال الأعمال، فإن التغير في أحد هذه

العناصر قد يؤثر في تنظيم ما دون آخر، وعدد من المنظمات دون أخرى. أما الآخر فذو طبيعة عامة يمثلته التغير في أحد أو بعض القطاعات البيئية كالقطاع الحكومي، والاقتصادي. والحضاري، والتقني، والمالي، أو قطاع الموارد. فالتغير البطيء أو المفاجيء في أحد هذه القطاعات ذو تأثير عام على كافة المنظمات، أما بالنسبة لتنظيم ما فتأثيره غير مباشر حسب طبيعة نشاط هذا التنظيم.

في ضوء ماتقدم يتضح من الشكل رقم (٤) أن النمط الحازم تتفق خصائصه مع العمل في تنظيم تتصف بيئته الخارجية بمستوى منخفض من عدم التأكد، أي تحتوي على عناصر بيئية محدودة ومتجانسة وتتغير ببطء. فهذه الخصائص تنسجم مع خصائص التنظيم الآلي - البسيط المعتمد على درجة عالية من المركزية والرسمية والتمسك بالقواعد والأنظمة وتأمين الاستقرار الوظيفي للعاملين، كما أن الأعمال فيه تتسم بدرجة عالية من الروتينية والضغط البيئي والتقييم المتكرر للأداء والالتزام بحرفية الأوصاف الوظيفية بالإضافة إلى الخصائص التفصيلية الأخرى السابق تحليلها. أما الهرمي فتتنسجم قدراته وميوله الفكرية للعمل في تنظيم تتصف بيئته الخارجية بمستوى متوسط - منخفض من عدم التأكد، أي تحتوي على عناصر بيئية عديدة ومتجانسة ولكنها تتغير ببطء. فالتنظيم الأنسب هنا هو التنظيم الآلي - المعقد والمتصف بالهرمية الرأسية والرسمية والنظامية وتفويض السلطة وتأمين المكانة وتميز الانجاز. وفي هذا النوع من التنظيم تتسم بيئة العمل بغزارة المعلومات وانخفاض الروتينية ومستوى الضغط البيئي وتقييم الأداء غير المتكرر. ومن أقرب التنظيمات الملائمة لهذا النمط المؤسسات البيروقراطية الضخمة التي يشغل مراكز القيادة فيها على مستوى الإدارتين الوسطى والعليا مجموعة من «الهرمين» في حين يشغل وظائف الإدارة التنفيذية موظفون من ذوى النمط «الحازم».

أما المرن فلنزعته القوية نحو التغير والتنوع فيتوافق نمطه الفكري مع بيئة تنظيم محدودة العناصر، ولكنها متباينة الأبعاد، تتغير بسرعة، ويصعب التنبؤ بها. وليكون التنظيم فعالاً في بيئة كهذه فلا بد وأن يكون من النوع العضوي - البسيط القائم على نظام الفرق الصغيرة المؤقتة، والعلاقات الشخصية، وعدم الرسمية، واللامركزية، والمرونة في جدولة الواجبات، والتحرر من قيود الأنظمة والقواعد. أما الأعمال في مثل هذا النوع من التنظيمات فتتسم بغياب الأوصاف الوظيفية، تنوع الواجبات، وانخفاض مستوى الروتينية وعبء المعلومات والضغط البيئي وتباعد فترات تقييم الأداء أو المراجعة. ولعل من أقرب الأعمال مناسبة لهذا النمط صناعة الملابس النسائية، نشاطات الفنون والابداع، مندوبي المشتريات، ورجال البيع والعلاقات العامة في المؤسسات البيروقراطية.

وتتجانس الخصائص الفكرية للنمط التكاملي - باعتباره يمثل أعلى مستوى في التعقد - مع أعلى مستوى من مستويات عدم التأكد البيئي. فبيئة التنظيم هنا تتميز بتعدد

عناصرها وتباينها وسرعة تغيرها وصعوبة التنبؤ بها بشكل يجعل التنظيم دائم الحركة والديناميكية في المتابعة ورسم الاستراتيجيات للاستجابة لتغيرات البيئة المرصودة. ولنجاح التوافق بين هذا النوع من البيئة وبين الفرد وبيئة العمل فلا بد وأن يكون التنظيم من النوع العضوى المعتمد على نظام الفرق الكبيرة ذات المهارة والتقنية العالية، وعدم الرسمية، واللامركزية، وذاتية نظم الاتصال والخوافز والمتابعة، والمرونة في استخدام القواعد والأنظمة، والانجاز القائم على الابداع والابتكار، والقيادة المشاركة. أما بيئة العمل المناسبة فلا بد وأن تتميز بمستوى منخفض من البروتينية والضغط البيئي، وتدفقا كبيرا للمعلومات، واستقلالية أكبر في الأداء، وذاتية في التقييم والتصحيح. ويقترب هذا النوع من التنظيم وبيئة العمل من التنظيمات المصفوفة Matrix المعتمدة على نظام الفرق المهنية وإدارة المشاريع. Project Mgt. (Kingdon, 1973)، أو التنظيم المتداخل لدى Likert (1967) والمتميز بتعدد العضوية وتعدد اتجاهات الاتصال والأسلوب الجماعي في اتخاذ القرارات. ولعل أنسب مكان للتكاملي هو مؤسسات الاستشارة ومراكز البحث العلمي والتقني وإن كان ذلك لا ينفي وجوده - كما هو الحال لدى الهرمي - في مراكز القيادة على مستوى الإدارة الوسطى والعليا في كثير من المؤسسات البيروقراطية.

يتضح من كل ماسبق مدى شمولية مفهوم النمط الفكري كمتغير سلوكي لنظام الشخصية وقدرته على تحليل التوافق على مستوى الفرد والعمل والتنظيم والبيئة الخارجية. ولعل ذلك ما يؤكد تداخل مؤثرات التوافق بين هذه المستويات مجتمعة وتعدد الترابط فيما بينها. فبمجرد الانتقال من مستوى إلى آخر يتضاعف عدد المتغيرات السلوكية ويزداد منهج التحليل تعقيداً ولكن في نفس الوقت يقترب التنظير من الواقع، والتوقع من الممارسة والتطبيق. ولعل هذا ما يبرر تركيز غالبية الباحثين في دراستهم للتوافق على مستوى واحد (الفرد والعمل، أو الفرد والتنظيم)، أو مستويين ولكن بدرجة أقل (الفرد والعمل والتنظيم) كما هو الحال لدى Pierce et al. (1979) أو على المستويات الثلاثة ولكن بدرجة نادرة (الفرد والعمل والتنظيم والبيئة الخارجية) كما هو الحال لدى Lorsch & Morse (1974) وقد سبق أن أشير إلى دراستها. وغنى عن التأكيد مرة أخرى بأنه لیتم توافق أفضل بين الفرد والعمل فلا بد من تحقيق التجانس عند المستويات الثلاثة. أما ظهور التوافق عند مستوى واحد دون المستويات الأخرى فهو توافق ناقص ونادر خاصة لدى رجال الإدارة الوسطى والعليا جدير بالإدارة أن تتعامل معه وتسعى جادة في علاجه.

اقتراحات للتعامل مع عدم التوافق : يكون التوافق في وضعه «الأمثل» عندما تتطابق خصائص الفرد الفكرية مع خصائص العمل، وخصائص التنظيم، وخصائص البيئة الخارجية. أى عندما يوضع التكاملي في بيئة عمل «تكاملية» وتنظيم عضوي مفتوح وبيئة خارجية تصنف بمستوى عال من عدم التأكد، أو عندما يجد الهرمي نفسه في بيئة عمل

«هرمية» وتنظيم آلي معقد وبيئة خارجية ذات مستوى متوسط منخفض من عدم التأكد، وكذا الأمر بالنسبة لباقي الأنماط على النحو التالي:

النمط الفكري	بيئة العمل	بيئة التنظيم	البيئة الخارجية
التكاملي	تكاملية	معقد / عضوي	مستوى عال من عدم التأكد
الهرمي	هرمية	معقد / آلي	مستوى متوسط منخفض من عدم التأكد
المرن	مرنة	بسيط / عضوي	مستوى متوسط عال من عدم التأكد
الحازم	حازمة	بسيط / آلي	مستوى منخفض من عدم التأكد

لا شك ان التطابق التام يقود في العادة الى رضاء أعلى عن العمل وأداء أفضل وراحة نفسية تنعكس أثارها ليس فقط على المحيط الاجتماعي داخل بيئة العمل بل وعلى الحياة الأسرية والمجتمعية بوجه عام، كما تنعكس آثاره ايجابيا على فعالية التنظيم. الا أن هذه الصورة المثل من حالات التطابق قد لا تتحقق عمليا لعدة اسباب منها ارتفاع عدد المؤثرات المتداخلة خاصة عند التحرك من مستوى العمل الى مستوى التنظيم ثم مستوى البيئة الخارجية. كما أن سياسات الاختيار والنقل والترقية وحضارة التنظيم ككل قد لاتدعو الى توخي الموضوعية واستخدام الأساليب العلمية في جذب وتوظيف العاملين من ذوى الأنماط الفكرية المرغوبة ووضعها في الأعمال المناسبة. وقد تلعب الادارة العليا ومراكز القيادة بها دورا مؤثرا في ازعاج علاقات التوافق بين الفرد والتنظيم، وان تم تطابق كامل بين الفرد وخصائص العمل، كما قد ينشأ تجانس جزئي بين الفرد وبعض خصائص العمل أو بعض خصائص التنظيم مقتربا بتنافر تام مع الخصائص الأخرى، وقد يكون الفرد هو المسؤول الأول عن سوء اختياره لخط مهني لا ينسجم مع قدراته واستعداداته ولا يكتشف التباعد بينهما الا في مراحل متأخرة من حياته المهنية.

لبعض هذه الأسباب أو جميعها يرتفع احتمال ضعف أو عدم التوافق. فقد يطلب من فرد ذو نمط تكاملي الأداء في بيئة عمل هي أنسب ماتكون للنمط الحازم، أو بوضع «هرمي» في بيئة عمل مرنة، وهكذا بالنسبة لخصائص التنظيم والبيئة الخارجية. وتنعكس آثار عدم التوافق على الفرد في عدة صور من الانسحاب النفسي منها انخفاض درجة الرضا عن العمل (عدم الرضا) أو انخفاض في الانتاجية أو شعور بالقلق والتوتر، أو عدم الولاء والالتزام التنظيمي، أو التأخر، أو الغياب، وربما ترك التنظيم نهائيا. ويتربط على ذلك عادة نتائج غير محمودة لكل من الفرد والتنظيم والمجتمع فيما عدا حالة نجاح الفرد في الحصول على عمل جديد يتجانس مع خصائصه الفكرية ويستطيع من خلاله تحقيق ذاته. فاذا كان الأمر كذلك، فكيف يتم التعامل مع عدم التوافق؟ ولما كان التوافق عملية سلوكية وتنظيمية متعددة الجوانب فان خفض احتمالات عدم التوافق لا بد وأن يطرق من مداخل

مختلفة وليس من منظور واحد، كما أن مسئولية تحقيق التوافق أو الدنوم من الوضع الامثل فيه يتقاسمها كل من الفرد والتنظيم. وبهذا الصدد يمكن اقتراح التوصيات التالية:

أ - من وجهة نظر الفرد :

- ١ - ضرورة القيام بعملية تقييم ذاتي في مرحلة مبكرة من حياته لقدراته، واستعداداته، ومواهبه، وحاجاته وأهدافه وقيمه، على أن تكون عملية التقييم هذه واقعية ومستمرة بعيدة عن الخيال وأحلام اليقظة، وقد تبدأ من مرحلة الدراسة الثانوية وتستمر الى الجامعة، وربما الى مرحلة الدراسات العليا. وبإمكان الفرد كشف قدراته واتجاهاته المهنية من خلال العمل الصيفي، أو العمل الجزئي، أو المشاركة في الأنشطة اللا منهجية والاعمال الخيرية وغيرها.
- ٢ - ونظرا لما يحتاجه الفرد من توجيه وإرشاد في مرحلة حياته المبكرة فلا بد من الاستعانة بمراكز التوجيه والإرشاد المهني المتخصصة - ان وجدت - في مؤسسات التعليم، أو المنظمات، أو المجتمع. ولابد من الابتعاد في هذه المرحلة عن مصادر الإرشاد المعتمدة على العاطفة أو النزعات الشخصية، سواء في اختيار التخصص التعليمي أو المهني فيما بعد. ولابد أن تتضافر في هذا المضمار جهود الأسرة والمدرسة والمجتمع في تحقيق عقلانية الاختيار.
- ٣ - تنمية القدرة على التشخيص الدقيق لخصائص العمل وخصائص التنظيم سواء عند اختيار عمل ما لأول مرة أو عند الانتقال من عمل الى آخر. وتعتمد نوعية التشخيص هنا على نوعية المعلومات المعتمد عليها، والتي لابد أن يكون مصدرها في هذه الحالة التنظيم وليس الأفراد. وبناء على تجربة الباحث في اجراء المقابلات الشخصية لغرض التعيين أو الترقية في الوظائف الحكومية لسنوات طويلة اتضح عدم اهتمام المتقدمين بهذا الجانب، حتى أن البعض منهم لا يكتثر بقراءة الوصف الوظيفي للعمل أو الاطلاع بنشاط التنظيم بل يعتمد على ما ينقله له الأصدقاء والمعارف من ملاحظات. وعلى كل فلا بد وأن ينصب الاهتمام هنا على تحديد مدى تقارب أو تباعد خصائص كل من العمل والتنظيم من قدرات الفرد واحتياجاته وأهدافه وقيمة.
- ٤ - تنمية القدرة على الاتصال الفعال، فادراك الفرد لأهدافه وقيمة واتجاهاته المهنية وطموحاته لذاته لا يكفي بل لابد وأن تكون لديه القدرة على إيصال هذه المعلومات الى المسؤولين في التنظيم أو من ينوب عنهم أثناء المقابلة الشخصية مثلا. فالشخص الخجول قد لا ينجح في عمل يتطلب مهارة غير عادية في الاتصال الشفهي أو مقابلة فئات متباينة من الناس على نحو متكرر.
- ٥ - تنمية القدرة على الاحتمال والتكيف. فليس كل ما يطلبه الفرد يجب أن يتحقق في وقت قصير، وهذه حقيقة يصطدم بها عادة حديثو الالتحاق بالأعمال. فلا بد من

مرور فترة كافية يستطيع خلالها الفرد تشرب حضارة التنظيم بكافة خصائصها وأبعادها، بمسوحاتها ومحظوراتها، ولا يكفي هنا مجرد الامام أو المعرفة بل لابد من الاقتناع بهذه الحضارة، كما أن كسب ثقة التنظيم والحصول على حق العضوية الدائمة فيه لا تأتي بين يوم وليلة. فعلى الفرد هنا أن يتعلم كيف يكون اعتماديا ومستقلا في آن واحد، يستجيب لطلبات الآخرين ويأخذ زمام المبادرة في كثير من الأمور. فتحقيق التوازن بين هذين المطلبين عنصرا جوهريا لعملية التكيف.

ب - من وجهة نظر التنظيم :

١ - وعلى نحو ما يقوم به الفرد، فعلى التنظيم أيضا اجراء تقييم ذاتي بصفة دورية لخطته للقوى العاملة، وذلك بتحديد الوظائف الواجب شغلها وأوصافها وخصائصها على المدى القصير والبعيد. كيف ستتغير أوصاف هذه الأعمال على المدى الطويل؟ ماهي امكانيات التحرك من عمل لآخر؟ ماهي فرص النمو داخل الخطوط المهنية؟ ماهي المهارات المطلوبة لمن سيشغلون هذه الأعمال؟ كيف يمكن تطويرها لتناسب مع معدلات النمو داخل كل خط مهني؟ ماهي معدلات طلب التقاعد، الترقية، النقل، دوران العمل؟ في أي من المهن أو أقسام التنظيم ترتفع هذه المعدلات، ولماذا؟ أي أن على التنظيم اجراء مسح شامل لخصائص احتياجاته من القوى العاملة مع التركيز على ديناميكية هذه الاحتياجات. كما يجب نقل هذه المعلومات بكل صدق وأمانة الى المتقدمين لشغل الوظائف الجديدة أو الترقية، لا أن يفرش الطريق بالورود وليكتشف الموظف فيما بعد عدم قدرة التنظيم على الوفاء بوعوده.

٢ - ولتحديد الخط المهني الملائم لخصائص الفرد الفكرية لابد للتنظيم من بناء قاعدة معلومات سلوكية عن جميع العاملين به. ومن المؤسف حقا أن لا يحتوى ملف الموظف في العديد من المؤسسات البيروقراطية على أكثر من قرارات التعيين والنقل ومنح الاجازات. أما قاعدة المعلومات المقترح تكوينها فقد تتطلب استخدام الحاسب الآلي لرصد مستوى المعرفة والمهارة والنمط الفكري لكل موظف بالإضافة الى استعداداته، ونمطه العاطفي، قيمه ودوافعه وأهدافه وتوجهه المهني، ونمطه القيادي، ومهاراته الانسانية. مثل هذه البيانات ليست أساسية لعملية الاختيار فحسب بل وجوهريه لقرارات التحرك المهني كالنقل أو الترقية وتحديد الاحتياجات التدريبية.

٣ - ضرورة تطوير أساليب الاختيار أو الترقية أو النقل وذلك باخراجها من الاطار التقليدي القائم على معياري المؤهل وسنوات الخدمة. فتحديد الأنماط الفكرية للعاملين وعلى وجه الخصوص للأعمال القيادية والاشرفية يعتبر نشاطا أساسيا لعملية التطوير. يوجد حاليا عدد من طرق القياس لتحديد الأنماط الفكرية تم التيقن من سلامة ثباتها وصدقها في دراسات ميدانية وتجريبية (Driver & Rowe)

(159: 1979). وبالإضافة الى تحديد الأنماط الفكرية يرى أحد الباحثين في هذا

المجال أن تحتوي عملية الاختيار على مايلي (Schein, 1978: 107):

أ - استخدام بعض المقاييس للمساعدة في كشف استعدادات النمو لدى الموظف على المدى الطويل فضلا عن مستوى أدائه في المدى القصير.

ب - مشاركة رجال الادارة أو المشرفين الذين سوف يعمل معهم الموظف في عملية المقابلة والاختيار وكذلك تدريب المشرفين على كيفية التعامل مع الموظف الجديد.

ج - اعطاء الموظف الجديد واجبات عمل فيها الكثير من التحدي لقدراته في وقت مبكر ليتمكن التنظيم من كشف طاقات الموظف في مرحلة مبكرة من حياته المهنية فذلك أفضل للفرد والتنظيم.

د - امداد الموظف بمعلومات تقييمية Feedback عن مستوى أدائه بصفة دورية.

٤ -

العناية بالتدريب المتخصص في مجال الوظيفة المراد شغلها أو الترقية اليها. وبالرغم من تعدد بدائل التدريب الاداري الا أن مايمهم في هذا المجال هو التدريب على الحساسية السلوكية واتخاذ القرارات. فقد ثبت علميا أن التدريب عامل مساعد في تغير النمط الفكري للفرد (Driver & Rowe, 1979: 161) فبالامكان تطوير مهارات الفرد الفكرية من النمط الحازم مثلا الى الهرمي أو التكاملي في حالة تهيئته للتحرك الى وظيفة تتطلب مستوى عاليا من التعقد التكاملي كما هو الحال في وظائف الادارة الوسطى والعليا. ويتحكم في نجاح التغير ثلاثة عوامل رئيسية، النمط المساند، والسن، ومستوى الضغط البيئي النابع من بيئة العمل. فكلما اقترب النمط المساند من النمط الأصلي كلما سهلت مهمة التغير كما هو الحال من الحازم الى الهرمي أو من المرن الى التكاملي. كما أنه كلما تقدم سن الموظف كلما صعبت عملية تغير نمطه من خلال التدريب. أما مستوى الضغط كعامل بيئي تلقائي في العمل فهو ذو علاقة عكسية مع مستوى التعقد الفكري كما سبق أن أشير.

٥ -

العناية بالتطوير التنظيمي : فبدلا من حصر مهمة التغير في الفرد يكون محور الاهتمام تكييف خصائص بيئي العمل والتنظيم من خلال التغير المخطط للعلاقات الانسانية كما هو الحال عند تدريب فئة من المشرفين على القيادة المشاركة وتفويض السلطة أو أسلوب الجماعة في اتخاذ القرارات أو مهارات الاتصال الفعال. ومع تعدد المداخل وطرق التطوير تجدر الإشارة الى طرق الادارة بالأهداف، والاثراء الوظيفي، والشبكة الادارية، وحلقات الجودة باعتبارها من اكثر أساليب التطوير فعالية وشيوعا لتحقيق قدر أكبر من التوافق. فعلى الادارة اختيار الأنسب أخذا في الاعتبار احتياجات الفرد والعمل والتنظيم في آن واحد. وتحليل الأنماط الفكرية تمثل نقطة البدء لتحديد الأنسب. وان اختلفت طرق التطوير التنظيمي فمؤداها خفض معدل دوران العمل (كمؤشر لعدم التوافق)، وزيادة درجة الرضا والولاء التنظيمي (التوافق) وتحسين معدلات الانتاج.

المصادر

Abdel-Halim, A.

- 1983 "Effects on Task and Personality Characteristics on Subordinate Responses to Participative Decision-Making." *Academy of Management Journal* 26: 477-484.

Argyris, C.

- 1964 *Integrating the Individual and the Organization*. New York: John Wiley.

Daft, R. & Steers, R.

- 1986 *Organizations: A Micro/Macro Approach*. Glenview, Illinois: Scott Foresman.

Driver, M. & Rowe, A.

- 1979 "Decision Making Styles: A New Approach to Management Decision Making." pp. 141-181 in C.L. Cooper (Ed.), *Behavioral Problems in Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Driver, M.

- 1983a "A Human Resource Data-Based Approach to Organization Design." *Human Resource Planning* 6: 169-182.

1983b

- "Decision Style and Organizational Behavior: Implications for Academia." *Review of Higher Education* 6 (Summer) : 387-406.

Durbin, A.

- 1984 *Human Relations: A Job Oriented Approach*. Reston, Virginia: Reston Publishing Co.

Furnham, A. & Schaeffer, R.

- 1984 "Person-Environment Fit, Job Satisfaction and Mental Health." *Journal of Occupational Psychology* 57 (Dec.): 295-307.

Hage, J. & Aiken, M.

- 1969 "Routine Technology, Social Structure and Organization Goals." *Administrative Science Quarterly* (Sept.): 366-376.

Holland, J.

- 1973 *Making Vocational Choices: A Theory of Careers*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Kilmann, R., Saxton, M. & Serpa, R.

- 1986 "Issues in Understanding and Changing Culture." *California Management Review* 28 (Winter): 87-94.

Kingdon, D.

- 1973 Matrix Organization: Managing Information Technologies. London: Tavistock Publications.

Lawler, E.

- 1983 "For a More Effective Organization: Match the Job to the Man." pp. 227-237 in D.W. Organ (Ed.), The Applied Psychology of Work Behavior. Plano, Texas: Business Publication.

Lawrence, P. & Lorsch, J.

- 1969 Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin.

Likert, R.

- 1967 The Human Organization. New York: McGraw-Hill.

Lorsch, J. & Morse, J.

- 1974 Organization and Their Members: A Contingency Approach. New York: Harper & Row.

McCormick, E. & Ilgen, D.

- 1985 Industrial & Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Milton, C.

- 1981 Human Behavior in Organization: Three Levels of Behavior. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Mottaz, C.

- 1986 "An Analysis of the Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups." Journal of Vocational Behavior 28 (June): 214-228

Muchinsky, P.

- 1983 Psychology Applied to Work. Homewood, Illinois: Dorsey Press.

Nadler, D. & Tushman, M.

- 1984 "A Congruence Model for Diagnosing Organizational Behavior." pp. 587-603 in D.A. Kolb, I.M. Rubin & J.M. McIntyre (Eds.), Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Paolillo, J., Jackson, J. & Lorenzi, P.

- 1986 "Fusing Goal Integration." Human Relations 39 (May): 385-398.

Peters, T. & Waterman, R.

- 1982 In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies. New York: Warner Books.

- Pierce, J., Dunham, R. & Blackburn, R.
1979 "Social Systems Structure, Job Design and Growth and Need Strength: A Test to a Contingency Model." Academy of Management Journal 22: 223-240.
- Robbins, S.
1983 Organizational Behavior: Concepts, Controversies and Application. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schein, E.
1978 Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs. Reading, Mass.: Addison Wesley.
- 1984 "Organizational Socialization and the Profession of Management." pp. 7-21 in D.A. Kolb, I.M. Rubin & J.M. McIntyre (Eds.), Organizational Psychology. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Schermerhorn, J., Hunt, J. & Obsorn, R.
1985 Managing Organizational Behavior. New York: John Wiley.
- Schmidt, W. & Posner, B.
1982 Managerial Values and Expectations. New York: AMACOM, American Management Assoc.
- Whyte, W.
1956 The Organization Man. New York: Simon & Schuster.



Toward a Better Congruence Between the Characteristics of the Individual, Task, Organization and the External Environment

Hussein M.A. Alawi

Organizational behavior theories aim at the achievement of a man-organization congruence through the design of jobs and the use of a 'generalistic' approach in analysis. It is usually assumed that all individuals respond favourably to methods such as MBO, job enrichment, and quality circles, but rarely do these studies take individual differences explicitly into account. The first purpose of this study is to analyse the process of 'congruence' at the levels of the individual, job, organization and external environment. Driver's four-style model (the decisive, hierarchic, flexible, and integrative) is employed in this analysis. The second aim is to use the theory of cognitive style to anchor the 'differentialist' approach with management contingency theory. The underlying premise is that cognitive style is the corner stone of job and organization design, and that each style fits a particular job, organization and external environment of unique characteristics. The study concludes by identifying the causes of mismatch and by proposing recommendations that could lead to a stronger and healthier congruence between the individual and the organization.