

## (10) مناخ المنشأة (المؤسسة) (Organizational Climate)



ابدا لا تستغرب في اننا لماذا نكون مجموعات ومنشآت (مؤسسات)؟ لشيء واحد، انها موجودة لتقابل احتياجات محددة ولتتجز اهداف واضحة. بالنظر لهذا الاتجاه، يمكن ان نقيس نجاح اي منشأة (مؤسسة) بالسؤال الى اي مدى انها قد حققت اهدافها. المنشآت (المؤسسات) لها على الاقل اثنين من مجموعة من الاحتياجات يسهل تحديدها:

- 1- احتياجات العمل.
- 2- احتياجات الاشخاص.

احتياجات العمل تقدم وظيفة العمل الذي فعل بواسطة المنظمة. المدرسة مثلا تحتاج الى موارد وامدادات مناسبة، اعضاء التدريس مديرون تدريبا جيدا، تسهيلات طبيعية مناسبة، اموال كافية للعمل، مدخلات من الاباء والوكالات الاجتماعية، واستراتيجيات لوضع برامج العمل.

احتياجات الاشخاص تحدث ببساطة لان الاشخاص يعملون من خلال المنشآت (المؤسسات). الاشخاص يجلبون معهم احتياجات، الانتماء، الانجاز، التمييز، القيمة الذاتية، الهوية، والاستقامة بالاضافة الى اخرى مثل الكفالة المالية. خلال التفاعل بين الافراد داخل المنشأة (المؤسسة) الى حد ما، انهم يجدون بان احتياجات اشخاصهم قد قوبلت. اي جهد واسع موجه لتحسين نجاح المنشأة (المؤسسة) يجب ان يركز بالضرورة على:

1-رفع كفاية عمل أنشطة المنشأة (المؤسسة)، مثلا، المقابلة الحسنة لاحتياجات العمل.

2-تعظيم الاحتمال للنمو البشري داخل المنشأة (المؤسسة)، هكذا طرق احسن لمقابلة احتياجات الاشخاص.

عندما نتحدث عن تحسين فعالية محيط المنشأة (المؤسسة)، فهذا يبدو مفيدا لتقسيم هذه الاهتمامات الى اجزاء، معاملة النمو والتطور البشري كشيء مختلف من عمل المنشأة (المنظمة او المؤسسة). اي منشأة (منظمة او مؤسسة) فعالة لها احتياجات يتم مقابلتها باداء اعمال معينة، بالاضافة الى التي يقابلونها بتنمية العلاقات البشرية.

بدراسة اي نظام اجتماعي هكذا مثل المنشآت او المؤسسات، اثنين من الابعاد الاولية تساعد في تحديد الفعالية:

## 1- نوعية العلاقات: (Quality of Relationship).

في النظام الاجتماعي ينشا الناس ويصلحون عددا من العلاقات مع بعضهم البعض. نوعية هذه العلاقات تختلف من اكثر سطحية الى تلك التي لها معنى، ومن المنافسة الى الدعم. نوعية هذه العلاقات تؤثر باهمية في امكانية النمو والتطور البشري وتصبح متغير حاسم في تحديد فعالية المنشأة (المنظمة او المؤسسة).

## 2- درجة الاشراف على أنشطة العمل: (Degree of Directedness of Task Activities)

للعمل في النظام الاجتماعي، المنشآت او المؤسسات، يجب ان نخطط وننفذ ونقيم عددا ضخما من أنشطة العمل. درجة الاشراف تختلف من عشوائية وبدون هدف الى التي لها درجة غاية من هدف الاشراف. الدرجة التي توجه بها المنشأة (المؤسسة) أنشطة عملها (مثل تخطيطها وتنفيذها تجاه اهداف واضحة للمنشأة او المؤسسة) تؤثر باهمية على كفاءة فعالية المنظومة.

باداء اعمال معينة ومرعاة العلاقات الاجتماعية، المؤسسات تقابل او توفى عددا كبيرا من الاحتياجات، حتى وان كان بناء المنشأة (المؤسسة)، والاعضاء قد لا يدركونها او يشرعون لها. المدى التي ترى بها المنشأة (المؤسسة) ان احتياجات العمل واحتياجات البشر مهمة تعتمد على عوامل عديدة. فلسفة المنشأة (المؤسسة) تؤثر بشدة على اولويات (قيم التشغيل) هذه العوامل.

مثلا، في المنشأة (المؤسسة) التي تركز فلسفتها بصرامة على الارباح، يكون لتطوير الاعضاء اولوية ضعيفة. هذه المنشأة (المؤسسة) تقي باحتياجات

البشر فقط للدرجة التي تتطلب محافظتهم على الانتاج في المستوى الذي يضمن الارباح للمنشأة (للمؤسسة).

المنشأة (المؤسسة) التي لها مجموعة من القيم المختلفة قد تتظر لتطوير امكانية البشر كاولوية قصوى لها. انهم يعتبرون احتياجات العمل كمثيرات يجب ان يتعاملوا معها لكي يصلحوا استمرار التمويل.

طبعاً، المنشأة (المؤسسة) واعضاؤها قد يحملان قيماً متنسقة تقابل احتياجات الربحية ونمو البشر، ولكن بسبب قيود البيئة، تنتهي بتركيز عال على عملها واحتياجات البشر.

بالنظر الى اي منشأة (مؤسسة) كما هو موجز اعلاه، من الصعب وصف الحالة الجارية للمنشأة (المؤسسة) او المنظمة. احد الطرق هو عن طريق محاولة "اخذ قراءة" او عمل "تشخيص" لسلك الافراد او المجموعة على طول البعدين الاولين الموصوفان اعلاه:

1- نوعية العلاقات الموطدة والمحافظ عليها في المشاة (المؤسسة).

2- درجة الاشراف على أنشطة العمل الذي ينفذ في المنشأة (المؤسسة).

### 1- نوعية العلاقات:

-----عال-----متوسط-----

-----منخفض-----

النهاية الدنيى من القياس تعكس العلاقات المجردة (الغير شخصية) والظاهرية داخل المنشأة (المؤسسة). الاتصال بين الاشخاص عموماً يهتم باحداث العمل الروتيني وهي غير داعمة ولا متحدية (مجابهة). العلاقات تحت هذه الظروف تميل لجعل البشر اخذ مواقف الحماية الذاتية مع درجة متدنية من الالتزام تجاه الناس الاخرين. الفكرة التي تبدو

بواسطة العلاقات في هذه النهاية من الخط الممتد هي "اهتم بعملك الخاص" او "لا تتدخل". البشر عموما يجدون هذه العلاقات الى حد ما لا معنى لها وتستحق لا اكثر من اصلاح سطحي. البشر ايضا عموما يجدون هذه الظروف منفرة والى حد ما غير اخلاقية، لان اية شعور بالقيمة الذاتية التي يحصلون عليها ياتي فقط، اذا كان باية حال من عملهم وليس من ان يكونوا كبشر. بتقديم هذا، السرية والمنافسة الخفية والشعور الغير معلوم للغضب والامتعاط والمرارة تميز هذه العلاقات. بدلا من التعبير بوضوح عن هذا الشعور وعدم الاشباع، البشر عادة يصبحون اكثر ابتعادا. فعل غير ذلك يجعلهم عرضة للانتقاد او الهجوم من بعضهم البعض. تحت هذه الظروف، الاستضعاف قد يكون مخيفا. هؤلاء الذين لا يخافون الاستضعاف يرون سببا بسيطا لتحسين العلاقات، وغالبا ما تطور اتجاهات اللامبالاة.

النهاية العظمى للقياس تتعلق بالعلاقات داخل المنشأة (المؤسسة)، فيها يلزم الاشخاص لنمو وتطور الكل. انهم يتحدون البعض ويقيمون اختلافاتهم. لهم اهتمامات غير زائفة للأفراد كاناس. الاختلافات في الاسلوب والطريقة وحتى القيمة الشخصية غالبا تخلق الشد. بدلا من محاولة تجنب او تقليل هذا الشد عن طريق الانسجام او التظاهر بان الاختلافات لا توجد ببساطة، انهم يواجهون الاختلافات بالطريقة التي تسمح بالتعلم والنمو. الاشخاص يمكن ان يكسبوا شعورا كبيرا بالهوية والاستقامة بان يكونوا قادرين للمصارعة من خلال اختلافاتهم الخاصة في القيم والاساليب والاولويات.

الظروف التي يتم فيها توضيح القيم واختبارها تحتاج الى درجة عالية من الاعتماد على الاخر بين الاشخاص وانهم يفتحون انفسهم لتاثير الاخرين

بطرق عندها يكونون مستضعفين من خلال التعبير عن شعورهم والسماح للآخرين بتفحصهم واعطاء استرجاع (ردالفعل) بخصوص اخطائهم. انهم بالتبادل يوضحون احتياجات تعليمهم ومعاشهم. انهم يتحدون ويدعمون كل الاخر بمجهود لانجاز الاهداف المتبادلة. في هذه النهاية من الخط الممتد، يرى الاشخاص ان العلاقات التي يراعونها ويصلحونها في المنشأة (المؤسسة) لها اهمية حاسمة وانهم يستثمرون كل في الاخر ليستمروا وان يطوروا علاقاتهم اكثر مع بعضهم البعض.

## 2- درجة الاشراف: (Degree of Directedness).

-----متوسط-----  
-----منخفض-----

"كيف سوف يساعدنا ماذا نفعل لتحقيق هدفنا (على سبيل المثال مقابلة احتياجاتنا)؟" ذلك السؤال يسأل باستمرار. المنشأة (المؤسسة) يجب ان تخطط وتنفذ وتقيم انشطتها في بعض النمو المنتظم. الدرجة التي بها تقوم المنظمة بالاشراف والمراقبة والسيطرة يؤثر بدرجة كبيرة على فعالية المنشأة (المؤسسة).

درجة الاشراف تختلف من منشأة (مؤسسة) الى منشأة (مؤسسة) وغالبا ما تختلف من فترة زمنية الى اخرى داخل المنشأة (المؤسسة). هذا المقياس يحاول الحصول على مدى الاشراف في المنشأة (المؤسسة). النهاية الدنيى للمقياس تشير الى نشاط عمل عشوائي وبدون هدف وغير مرتبط وغير منتظم. غالبا، التخطيط الذي يفعل في مواقع بعيدة من الموقع الذي فيه الاستخدام الحقيقي يتحول ليكون منزويا ومندفقا.

الذين بقوا لتنفيذ العمل نادرا لهم وعي بكيف يرتبطون بالانشطة الاخرى التي حولهم. عندما يحدث هذا العمل، بدلا من ان يكون موجها للهدف، يكون ببساطة موجها للانشطة، على سبيل المثال، الهدف يكون متابعة الاجراءات بشعور قليل بالهدف من وراء النشاط او كيف يقيم ذلك السؤال ببساطة "ماذا نفعل؟"

تحت هذه الظروف، انهم عادة يفشلون في معرفة الحجم المذوج الجامح للجهود المستمرة. انهم يفشلون في تخصيص الموارد للانشطة عديمة الجدوى والغير متعلقة بالموضوع الذي "اتى" انشأ في الاساس نسبة للتخطيط السيء وبدون متابعة وتقييم. ضياع مخيف للموارد يحدث، ربما نادرا يتم تصنيفها بانها ضائعة (مبددة) لانه تقريبا لا احد يعلم انها موجودة.

خطوط المسؤولية في النهاية الدنيى من الخط الممتد عادة ما تبقى غير معروفة او غير موجودة عند اغلب الاشخاص او الاداء الى حد ما "يعملون اشياءهم الخاصة" مع قليل ان كانت هنالك اي اتصالات بينهم. المنشأة (المؤسسة) نادرا ما تقيم العمل بشروط كفاءتها بسبب الزغب او تبديل المعايير التي تجعل التقييم الملائم مستحيلا. عموما طريقة اي تقييم تتمركز في "هل قمنا باداء النشاط من خلال الاطار الزمني المرغوب (المطلوب)؟"

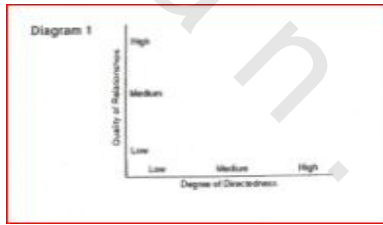
في النهاية القصى من المقياس، المشاركون يحددون ويفهمون القصد والاهداف وانشطة اي عمل. انهم يعطون التخطيط اولوية قصى ويؤسسون ذلك على التقييم المنتظم الجاري وتجهيز ذلك نحو تقديم معلومات كثيرة عن نتائج العمل او المنشأة (المؤسسة) اذا امكن ذلك.

ان يكونوا ذوي توجه للهدف، انهم يجعلون الكفاءة والفعالية اهتماماتهم الاولية. انهم يسألون " هل فعلت ذلك باسرع ما يكون في خلال الزمن المجدول لتحقيق اهداف المنشأة (المؤسسة).

هذه الشروط عموما تظهر درجة عالية من المسؤولية والاعتماد بين المنشأة (المؤسسة) والاشخاص داخل المنشأة (المؤسسة). المتابعة الدقيقة للانشطة تقلل من ازدواجية الجهود وتدمج تدفق العمل في العملية -----.

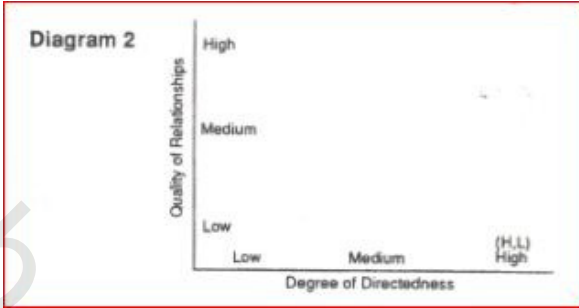
التقييم في هذه الظروف هو تقريبا صورة مباشرة لانهم يحددون الاهداف والادوار والانشطة المطلوبة لتحقيق الهدف. الاشخاص يفهمون ماذا يجب ان يفعلوه كما يفهمون متى ولماذا.

في هذا القياس الذي يسير من الادنى الى الاعلى، نقوم بتوضيح جنبا بجنب ونحصل على هذه المصفوفة:



باستخدام الشكل(1)، نحن نرى بانه حالما قمنا بتحديد موقع القياس على طول اي بعد للمنشأة (المؤسسة)، يجب ان نكون قادرين على رسم تقاطع القياسين. مثلا، اذا حددنا ان منشأة (مؤسسة) واحده توجه نفسها بشكل واسع لسلوك انشطة العمل بينما الاشخاص مرتبطون واحد مع الاخر بطرق سطحية، سنقوم برسم ذلك في مصفوفتنا في الشكل(2).





بتحليل نتائج الاركان المشروح اعلاه، يمكن ان تدعو المنشأة (المؤسسة) (أ) الـ (عالي، ادنى) والمنشأة (المؤسسة) (ب) الـ (ادنى، اعلى).

نحن نعرف درجة الاشراف سوف تكون ادنى في (ب) ولكن اعلى في (أ). نوعية العلاقات سوف تكون عالية في (ب) وادنى في (أ). الرسم (متوسط، ادنى) في المنشأة (المؤسسة) (ج) يشير الى مستوى متوسط لكل من العلاقات والاشراف.

بوجود هذه المصفوفات امامك، سوف تساعدك في رؤية ان اعضاء المنشأة (المؤسسة) ا، ب، ج، سوف يخبرون حياة مختلفة من بعضها البعض. الذين في المنشأة (المؤسسة) (ا) سوف يخبرون حياة ذات علاقات غير شخصية واحتياجات عمل صارمة. ومثال لذلك قد يكون خط تجميع السيارات.

الذين في المنشأة (المؤسسة) (ب) من المحتمل انهم سوف يخبرون علاقات حميمة وداعمة مع عمل اقرب الى احتياجات مريحة. مثال لذلك اعضاء نادي اجتماعي يديرون يانصيبا او لهم مهرجانا خيريا

ينفقون معظم وقتهم في شرب القهوة ويصيرون يعرفون بعضهم البعض. كيف يقيمون اليانصيب غالباً متصل بالموضوع طالما الأشخاص يستمتعون بفعله ويساعدون كل الآخر.

نحن نرى اذا ان كل من المنشأتين (المؤسستين) (أ) و(ب) لها "مناخ" مختلف ويخبرون الاشياء بصورة مختلفة. في الفصل القادمة سوف نكشف بصورة اوسع علاقات جو المنشأة (المؤسسة) للابعد الاتنين المذكوران في الاشكال (أ) و(ب).

هذا الفصل والفصل القادمة يركزان على دراسات د. روبرت ر. نيوسوم، عالم نفس الشركات، فيها قام المؤلف باقامة ورشة في "تجديد الابريشية".

