

الفصل الرابع

الاعتبارات العاطفية في المؤسسة

القوى الدافعة والمعيقة للمقدرة التنظيمية

المؤسسات غير الرسمية هي واقع الحياة العملية اليومي. نحن جميعاً نقطن في مؤسسات «واقعية»، بغض النظر عما يقوله ميثاقها. حقيقة المؤسسة هي ما يفعله الأفراد والمجموعات، بالتفاعل فيما بينهم ساعة بساعة. والأدوار الرسمية وغير الرسمية⁽²⁴⁾ التي يلعبها الأفراد ضمن مجموعات العمل ومعها تحدد قدرة المؤسسة. والطاقة التي تبذل في مثل هذه الأدوار، والمطامح التي يحصل عليها الأفراد منها، تتقرر من خلال المعتقدات الشخصية، والقيم والسلوكيات المتتبعة لكل فرد تجاه طبيعة المهمة التي يقوم بها، وملاءمة بنية المؤسسة والمناخ العاطفي لما يطلب منهم القيام به.

عوامل الصحة

أحد الإحباطات الكبيرة للمدراء والموجهين أن تكون البنية المرئية المعتنقة وعمليات المكافئة في أية مؤسسة لا تولد إلا القليل من الطاقة الفاعلة طويلة المدى لدى العاملين. وقد أجرى فريدريك هيرزبيرغ الدراسات الكلاسيكية التي كانت الأولى من نوعها في التطرق إلى هذه المسألة⁽²⁵⁾.

فقد أوضح أن العناصر التنظيمية التي يشرف عليها المدراء بصورة مباشرة أو غير مباشرة - مثل المكافآت المالية والأوضاع البدنية (عوامل الصحة) - ضرورية، ولكنها غير كافية لتأمين حوافز طويلة الأجل لدى الموظفين. والحق أنه حتى زيادات الأجور الكبيرة ليس لها إلا تأثير مُحفّز قصير الأجل جداً. ذلك أن نفقات الأفراد تزداد بسرعة كي تتلاءم مع الزيادة، وبذا تتولد متطلبات زيادات جديدة. ولقد بات من المتفق عليه بصورة عامة الآن أن التركيز الزائد على المكافآت المالية ليس له تأثير مُحفّز.

في أحد المصارف البريطانية البارزة لا تُعطى العلاوات والمخصصات، بالإضافة إلى الرواتب الأساسية، إلا إلى بضع مئات من كبار المدراء، إذا ما وقّعوا عقداً للبقاء في المصرف لمدة ثلاث سنوات مضمونة. وبات يشعر معظمهم الآن أنهم أغنى مما كانوا يتوقعون بكثير عندما بدأوا حياتهم المهنية. كما أنهم تأكدوا أنهم لن يصلوا إلى قمة المؤسسة. إنهم مرتاحون في أدائهم لأعمالهم، وهم يبدأون عملهم اليومي بتفحص أسعار أسهمهم في المؤسسة، ويتحدثون فيما بينهم عن الوقت الأفضل لتحريك هذه الأسهم، ومتى يعتزلون العمل. هذا هو الاستثمار المحفّز الذي صوت عليه مجلس الإدارة.

وبين هيرزبيرغ أن الأداء طويل الأجل لا يتحقّق إلا من خلال الحوافز التي يحصل عليها الفرد: تقدير الإنجاز، الرضى الشخصي، والطبيعة المتطلبة للعمل نفسه، والعلاقة مع المشرفين. وما يزال لشعار هيرزبيرغ «الصحة ليست كافية» مغزاه الحقيقي بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تجعل العلاقة أفضل ما يمكن ما بين الجوانب «الصلبة» التي يشرف عليها المدراء والجوانب «اللينّة» التي يتولاها الأفراد. ومن الملاحظ أن معظم المؤسسات لم تفعل إلا القليل من أجل إعادة تصميم الوظائف كي تتلائم معها.

لماذا لا تتصف هذه العوامل الصحية غالباً بالفعالية، إلاً على المدى القصير جداً؟ من المتناقضات في حياة المؤسسات أنه على الرغم من نقص الرقابة الذي يشعر به كثير من الموظفين إلاً أن لديهم في الواقع بعض المرونة غير الرسمية في مواكبة العمل بحيث يحوزون على الرضى الشخصي والتقدير من جراء ذلك، بدون أي اعتبار لمطالب المؤسسة الرسمية. وهم يتغلبون على ذلك بالموازنة ما بين المتطلبات الاقتصادية العقلانية للمؤسسة - أهدافها ومعالمتها ونتائجها - وعلاقاتهم العاطفية الشخصية في المنظمة غير الرسمية. إذا كان عليهم أن يحققوا الأهداف فعليهم أن يفعلوا ذلك على طريقتهم وبما يرضيهم.

الذين فكوا لغز الشيفرة في «بليتشلي بارك» أثناء الحرب العالمية الثانية، كانوا على الأغلب مجموعات من الشباب الصغار واللامعين كرسوا أنفسهم لتحقيق هدف محدد، عملوا ساعات طويلة في ظروف غير مريحة بدنياً من أجل مكافأة زهيدة. وكان من بين أولى انتصاراتهم فك شيفرة البحرية الإيطالية وبذلك حصلوا على خطط معركة ماتابان، التي أدت إلى انتصار مؤزر للبحرية الملكية. وكان الفريق الذي فك الشيفرة سعيداً بإنجازه، وبالنشأ الذي انهال عليهم.

المشاعر

تعتمد المؤسسات غير الرسمية اعتماداً كبيراً على المشاعر التي يمكن أن تكون إيجابية - وتشمل الثقة، والتعاون، والتقدير الإيجابي والإنجاز الشخصي - أو سلبية - وتشمل الغضب، وخيبة الأمل والخوف - ولكنها مهما كانت فإنها موجّه قوي.

الجذر الكلاسيكي لكلمة «عاطفة» هو دفع الحافز قُدماً. ومع مرور الوقت باتت الكلمة شديدة الصلة «بحالة ذهنية مثيرة، أو شعور، أو اعتقاد، أو عاطفة». ويعجبني التعريف الذي أتى به دانيال غولمان في الذكاء

العاطفي⁽²⁶⁾. أستخدم العاطفة لأشير إلى شعورها وإلى أفكارها المتميزة، إلى حالات نفسانية وبيولوجية، ومدى الميول الطبيعية نحو العمل. سأستخدم عبارة «عاطفة» في هذا النص من الآن فصاعداً عندما أرغب بالتأكيد على أنني أتحدث عن قوى دافعة أكثر مما أتحدث عن حالات مثيرة.

ويضع لنا غولمان لائحة بالعواطف البشرية الأساسية، وهي:

الغضب

الحزن

الخوف

الاستمتاع

الحب

الدهشة

الاشمئزاز

الخبجل

جميع هذه العواطف قد يعانيتها الفرد أثناء يوم العمل، وهي ليست بالضرورة ردود أفعال زائدة عن الحد. ونحن لسنا مضطرين أن نكون دوماً في حالة عاطفية مثيرة كي نكون متنبهين شعورياً - فنحن متأثرون دوماً بمشاعرنا ويتعلم معظمنا من حيث المبدأ كيف يتعامل معها من أبونا والبيئة المحيطة بنا. إنهما يساعداننا على الإحساس بفوائد ضبط النفس تجاه أية عاطفة. ولكن فيما بعد يمكن أن نواجه مشكلات نتعامل فيها مع أناس من ذوي القِيَم والسلوكيات المختلفة، وخاصة إذا كانت هذه تتضمن قمع أو الإفاضة في عواطفنا وكان لدى الطرف الآخر سلطة تنظيمية أكبر. ويستطيع المدراء والموجهون من ذوي العقلانية الزائدة عن الحد أو عدم النضج العاطفي أن يحاولوا قمع عواطف الفرد، ولكنهم لا يستطيعون أبداً السيطرة

عليها كلياً. وتبدو مقولة قانون نيوتن الثالث حول الدينامية الحرارية منطبقة هنا - حدوث رد فعل مكافئ ومعاكس. سوف تتحول الطاقة إلى مجال آخر، إلى معارضة أو استحواذ، أو تتحول خارج المؤسسة إلى العائلة مثلاً. إن العواطف هي الزيوت الاجتماعية التي تجعل الأفراد يقومون بواجباتهم بدون حرارة زائدة أو توقف.

ويفهم المدراء والموجهون الأكفيا أن العاملين يُكافئون بالتقدير والشكر والتطوير الشخصي كما يكافئون بعلاوات مالية، إذا ما تحررت طاقاتهم كي يكونوا مؤسسات مقتدرة. وبدون تقبل المدراء للعواطف واستخدامها فنحن نجازف بأن نجعل المؤسسات أشبه بآلات صماء. العواطف يمكن التحكم بها، ولكن كثيراً من المدراء والموجهين غير مدربين على التعامل مع عواطف الفرد أو عواطف المؤسسة. ما الذي يمكن فعله كي نضمن وجود العواطف في حياة المنظمات؟

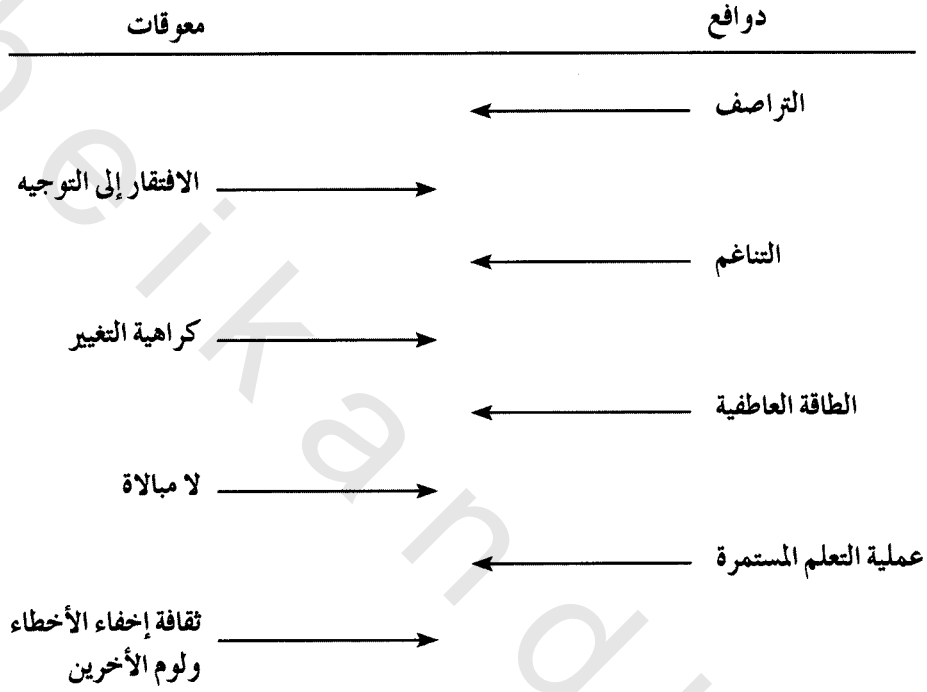
القيم الأساسية للقدرة التنظيمية

أحد الأساليب التي تضمن القيم الأساسية «للمقدرة التنظيمية» يمكن أن تتم عن طريق أنظمة التقدير والمكافآت في المؤسسة. وتتضمن لائحة غولمان خمس قيم أساسية معرضة عاطفياً أرى أنها تؤدي إلى «المقدرة التنظيمية» الفعالة:

- ضبط النفس.
- الطاقة.
- الإصرار.
- التفاؤلية.
- التعاون مع الآخرين.

وتعكس هذه القيم مجتمعة مفهوم الإدارة الذاتية للأفراد والجماعات العاملين برغبة لتحقيق «الصلابة» المتفق عليها. هل هذا ما يحدث بالتأكيد

على أية حال؟ الصعوبة تكمن في عبارة «برغبة». كيف يمكن تكوين الرغبة؟



الشكل (9) الدوافع والمعوقات الرئيسة لقدرة المنظمة

عكس هذه القيم، وفقاً لغولمان، العقبات العاطفية في وجه المقدرة التنظيمية:

- الاندفاعات اللاعقلانية.
- التراخي.
- التداعي.
- الوهن.
- الانعزال الاجتماعي.

من المؤسف أن هذه تعكس «نظرة» طبيعية لكثير من الموظفين تجاه مؤسساتهم، والعكس بالعكس. هذا المناخ العاطفي «الطبيعي» يُكوّن بشكل غير متعمد غالباً من جانب المدراء الذين يبدون «عقلانيين». وفي ظل هذا المناخ يُعترف بالبواعث العاطفية للمقدرة التنظيمية وتعتبر ضرورية بالنسبة للمدراء والموجهين الفاعلين.

تقويم

أحد طرق تقدير المدراء والموجهين ومكافأتهم على تمكّنهم من إنشاء دوافع «مقدرة المؤسسة» أن يكون نظام التقويم مرآة حقيقية تعكس أهمية قدرة الأفراد على تحقيق مهماتهم.

لقد توصل المسح الذي أجراه معهد غالوب في تموز 1998 في الولايات المتحدة على ما يزيد عن مائة ألف مستخدم في مئات الوحدات المختلفة عبر 24 شركة كبرى، ممن تزيد أعمارهم على 25 سنة، إلى بعض المعطيات المهمة. فعلى الرغم من الكلام الإنشائي الذي ينشر حول المهمة والثقافة، فإن النتيجة التي توصل إليها المسح أن ما يهم حقيقة هو العلاقات ما بين المدراء ومجموعات العمل التابعة لهم. ففي الوحدات التي كان العاملون فيها يشعرون بالرضى كانت هذه هي الوحدات الأكثر نجاحاً.

دليل تأثير الثقافة السائدة لشركة ما كان مختلطاً. فعلى سبيل المثال كان هناك 40% فقط من العاملين في مجموعة عمل عادية في سلسلة مطاعم سعاداء، مع أن الشركة أدخلت في عملية المسح أكثر مجموعات العمل لديها سعادة ونجاحاً، في حين أن شركة للخدمات المالية تتمتع بمستويات عالية من الإرضاء، كان عمالها في بعض مجموعات العمل الأكثر سخطاً وعدم شعور بالرضى. إن التركيز الزائد على «ثقافة الشركة» على حساب العلاقات داخل مجموعة العمل يؤدي إلى نتائج سلبية، وعلى العكس من ذلك فإن

التركيز على إيجاد ثقافات إيجابية داخل مجموعات العمل يكون ثقافة بناءة لدى الشركة على المدى الطويل.

وتفيد مجلة «الإيكونوميست»⁽²⁷⁾ أن المسح الذي أجراه معهد غالوب لن يكشف عن جميع زبائنه، ولكن كان من بينهم «بيست باي»، و«كولومبيا للعناية الصحية» و«كارلسون». وكان رضى المستخدمين يقاس بالعناصر التي تقع تحت إشراف مدراء معينين، وهي: أهداف حسن الأداء الواضحة، توفر الأدوات الصحيحة للعمل، الزملاء الأكفاء، والإشراف الجيد. ومما يلفت النظر أن شركة ABB كانت من بين الشركات القليلة التي تنشر معطيات مفصلة مدروسة على أساس المقارنة حول الأداء «الرقيق» لمختلف مجموعات الإنتاج لديها.

ويعكس المسح التحدي المستمر الذي يواجه المدراء والموجهين: كيف يستطيعون أن يجعلوا العاملين لديهم يقدمون بانتظام واستمرارية أفضل ما عندهم؟ والجواب الواضح هو تشجيع العاملين على استخدام طاقاتهم العاطفية في التعلم من خلال العمل، ولكن إيجاد أداء رفيع المستوى من خلال تسهيل التعلم الفائق والترويج له ليس بالمقاربة التي تنفذ بشكل طبيعي. كثير من المدراء أو الموظفين الإداريين الكبار يتحدثون عن العيش في عالم العمل التجاري «الحقيقي»، حيث القيم الفعالة الوحيدة هي العمل الشاق دون تفكير والطاعة العمياء، والتي تترافق عادة بدرجات خفيفة من النفاق وعدم الأمانة. وإذا لم يرتضوا بأن يطور العاملون ويحفزوا أنفسهم فإنهم عندئذ يخاطرون بتكوين قوة عاملة بليدة وثقافة الطاعة العمياء.

ينشأ هذا «السلوك المُحبط» لأن كثيراً من المديرين لا يفهمون أن تفعيل - تحفيز - طاقة العاملين في عملية مستمرة، لا يتم بطريقة «الأمر - والطاعة». ويفترض مثل هؤلاء المدراء أن الجانب «الصلب» من التنظيم يكمن في مراقبتهم الشخصية، في حين أن أي شيء آخر يُصنّف في مجموع

كلي ضخم مجهول يدعى «المنظمة». وهذا صحيح على نحو واضح. فأنت وأنا نعيش يومياً في هذا «العالم غير الواقعي» الذي يتخيله المدراء. فأى عالم هو الأكثر بُعداً عن الواقعية؟

إن الفرد أو الجماعة يُقومان بصورة مجرّدة نسبياً كم من الجهد ينبغي أن يبذلا في عمل ما كي يحصلوا على مستوى ملائم من الرضى من جراء هذا الجهد. إنهم هنا منضبطون تماماً من تلقاء أنفسهم وليس من جانب المدير أو المدير العام. إن الجمع ما بين عالم المنظمة الرسمية مع العامل الشخصي فإن عالم مجموعة العمل في المنظمة غير الرسمية هو أساس «قدرة الممنظمة». ولكن كيف يمكن أن يتحقّق ذلك؟

نموذج العاطفة القابل للقياس

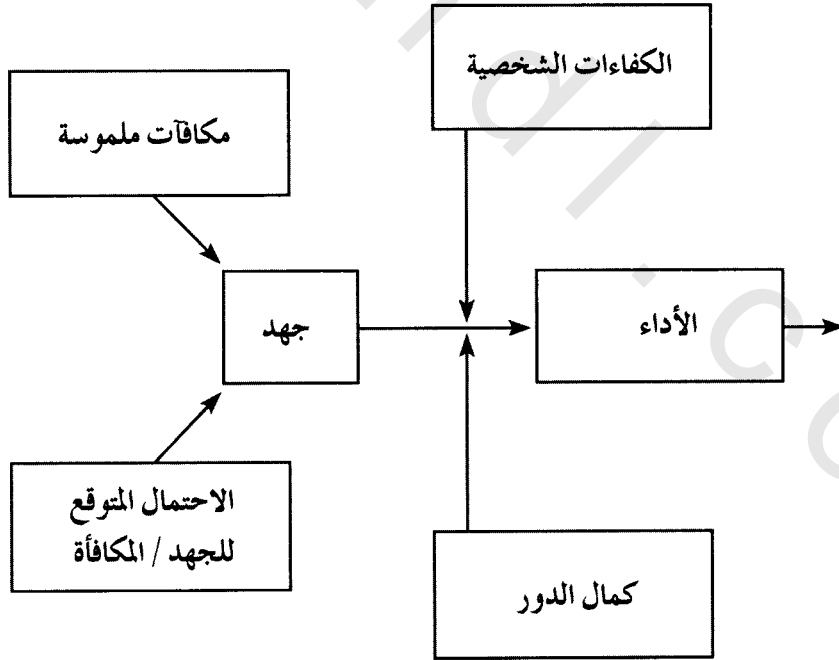
احترت تجاه هذه المسألة طوال حياتي العملية، ورحت أبحث عن أبسط نموذج لشرح التأثير الإجمالي للمنظمة الرسمية/ غير الرسمية على الفرد ومجموعات العمل. وكنت منجذباً دوماً إلى نموذج نشر عام 1968 من قبل بورتير ولولير⁽²⁸⁾ اللذين حاولا الجمع ما بين الجانبين «الصلب» و«الرقيق» في نموذج محرض. ومع مضي السنوات عدّلت في هذا النموذج كثيراً، وآمل أن يغفر لي ذلك واضعاً النموذج، وكنت في الوقت نفسه أتعلم أيضاً. النموذج أداة فعّالة لشرح وقياس العلاقة ما بين المكافآت المالية والمكافآت غير المالية. وهو يتألف من مجموعة من المدخلات والجهود والنتائج، المتجهة من اليسار إلى اليمين، من أجل إعطاء مقياس للرضى الشخصي ورضى المؤسسة.

المدخلات المولدة للطاقة

المكافآت الملموسة

يبدأ النموذج بالجانب «الصلب» للمكافآت الملموسة. والأكثر انتشاراً

بين هذه: سلة المكافآت. ولا يتوفر شكل بسيط لهذه، ولكن العاملين في أية مؤسسة يعرفون قيمة عملهم بالنسبة للأجور السائدة في سوق العمالة، بحدودها الدنيا والعليا، والمكتسبات التي يحصل عليها الآخرون، وكيف يتلاءمون مع هذه الصورة الأكبر. وهذه المسألة موضع حديث دائم في أية منظمة وخاصة المنظمات غير الرسمية. والتفاوض حول الراتب والشروط يمكن أن يصبح عائقاً كبيراً إذا ما نُظر إليها على أنها العوامل الصحيحة الوحيدة المتوفرة للإدارة والأفراد. والمسألة ليست معدل الأجر فقط، فهناك التفاصيل المتعلقة بالعطل، وساعات العمل السنوية، والمدفوعات في حالة المرض، والعناية الصحية، والتقاعد، وغيرها، وكلها عوامل تستغرق مفاوضات طويلة. وهذا ما يستغرق مقداراً كبيراً من وقت المنظمة وطاقاتها اللذين يمكن أن تستخدمهما فيما هو أكثر جدوى.



الشكل (10) مُدخلات نموذج الطاقة العاطفية

في المناطق التي يتوفر فيها فائض من العمالة، يغلب على الأجور والفوائد أن تكون متواضعة، ولكن في المناطق حيث الحاجة إلى عمالة شديدة ترتفع هذه الأجور والفوائد بسرعة. وهذا ما كَوَّن ظاهرتين اقتصاديتين معاصرتين. الأولى، النزوع إلى الخدمات والمنتجات السلعية لمتابعة التكاليف الأدنى للعمالة في أرجاء العالم. وفي غضون عقدين انتقلت دولتان من «الدول النامية» مثل هونغ كونغ وسنغفورة من مجموعة الدول ذات العمالة الرخيصة وغير الماهرة إلى مجموعة الدول ذات العمالة المتعلمة وذات الأجور العالية، والتحقّت بها دول تصدر العمالة المدرّبة مثل إندونيسيا والفلبين وأخيراً جنوب أفريقيا.

والثانية، اتجاه الاختصاصيين وكبار الموظفين الإداريين إلى أن يلعبوا دور النقابات القديم بالمطالبة «بمعدل أجر السوق»، بالإضافة إلى «المحافظة على فوارقنا المتميزة» للحصول على أقصى ما يمكن من المكافآت المحسوسة. وأصبحت الآن علامات التكريم وزيادة العلاوات من الأشياء المألوفة، وخاصة في الشركات الكبرى. وهذا ما يمكن أن نلاحظه بأسوأ أشكاله في المراكز المالية في لندن ونيويورك، حيث تدفع الشركات لكبار موظفيها الإداريين وتجارها مبالغ كبيرة جداً من أجل «أعمال» محدودة وغير جديرة القيمة. وهذا قد يُشعر بأن هؤلاء الأفراد «سلع» نادرة حقاً، ولكنها في الواقع تدل على أن مدراء تلك الشركات وإدارييها ما هم إلا رجال أعمال جهلة حسيّاً. وهم يميلون إلى أن يستخدموا بإفراط مقاربة «المال يُحفّز الجميع». وشعارهم: «نحن ندفع لك جيداً لذا قم بالعمل أو انصرف»، ولكن سلوكهم لا ينسجم مع ما يقولون. فإذا ما هدد حتى تاجر متواضع النجاح بالمغادرة، تراهم يستسلمون ويحقّقون له (أولها) مطالبه، ثم يتكيّفون مع الفوارق المميزة للتجار الآخرين، إلا إذا أبقوا الأمر سراً، وهذا ما يحاوله كثيرون، الأمر الذي يولّد فقداناً للثقة.

دفع الأجور لا يمكن أن يبقى سراً أبداً في أية منظمة، وعندما يُكتشف

أمر الصفقة السرية يصبح الجو العاطفي مسموماً. وفي مثل هذه الأشكال من المنظمات لا يوجد وقت للتعلم أو التطور، وهذا ما يفسّر شدة الاضطراب والإخفاق داخلها. كما نجد انتشار ضعف الأداء من قمة الهرم الإداري وحتى صغار الموظفين. ويبدو فقدان الذاكرة لدى المؤسسة مقبولاً من حيث المبدأ، في حين يجري تجاهل التعلم الواعي والمستمر. مثل هذا الأسلوب سيء النتائج إلى حد بعيد.

الاحتمال الممكن لثنائية الجهد/ المكافأة

يبدأ الجانب غير الرسمي لتفعيل الطاقة بحساب عقلاني وعاطفي معاً، من جانب الفرد أو مجموعة العمل، لاحتمال أن يعطي مقدار معين من الجهد مكافأة معينة. ويتساءل الأفراد: هل أستطيع أن أتابع، أم أن هذه المهمة تتطلب حقاً دفعة استثنائية؟ وهل المكافآت الملموسة وغير الملموسة تكافئ الجهد الإضافي غير المعتاد الذي أقوم به؟ مثل هذه الحسابات يتم تعلمها بسرعة في معظم الأعمال وعلى كافة مستويات المنظمة. وعندما يشرع الأفراد بالقيام بمثل هذه الحسابات المقبولة يبدأ المناخ العاطفي لمجموعة العمل بالظهور. ومع مرور الوقت يكون تفكير مجموع جماعات العمل ثقافة المنظمة، ضمن الإطار الذي وضعه المديرون. عند هذه النقطة يمكن أن يكون لفوائد الفكرة التعاقدية لتقديم تطوير شخصي تأثير ملحوظ، بالمساعدة على جعل الطاقة الإيجابية للمستخدمين مستمرة في التدفق.

الجهد

تلتقي المكافآت المحسوسة واحتمالية الجهد/ المكافأة معاً ليعطيان مستوى من المجهود يفضي إلى مستوى من الأداء. ويستقر مستوى الطاقة العاطفية.

ولكن الجهد يتأثر بعاملين آخرين:

- الكفاءات الشخصية.
- الإدراك الحسي للدور.

الكفاءات الشخصية

الربط ما بين مواقف الفرد، والمعرفة، والمهارات التطبيقية شيء موروث جزئياً، ولكنه يتولد بالدرجة الأولى عن طريق موقف المؤسسة إزاء الاستثمار في التدريب، والتطوير، والقدرة على الاستخدام والتي ترغب هذه المؤسسة القيام بها. وعقود الأفراد العاطفية، بالإضافة إلى عقود التوظيف القانونية، مع مؤسستهم تعكس هذا بوضوح، وخاصة على مستوى المدراء، حيث لا يوصف أي استثمار غالباً على الإطلاق.

باتت أهمية قياس الكفاءات الفردية موضع اهتمام متزايد لدى المؤسسات في كل أرجاء العالم. وتتخذ معظم الشركات وحدة قياس؛ بمعنى أن أي جزء من العمل يمكن أن يُقلص إلى عدد من العناصر المستقلة القابلة للقياس بمفردها، يُقوّم كل جزء منها على حدة. وعندما تُجمع معاً يفترض أن تمثل هذه جدارة العمل الشاملة. وهذا أمر مشكوك فيه، نظراً لأن مثل هذا الأسلوب يُخفق في تقويم المجموع - وخاصة الأحكام المتعلقة بالوقت الحقيقي والتي ينبغي اتخاذها في أي عمل من أجل إيجاد حل للمشكلة. ومن المؤسف أن كثيراً من المؤسسات تستخدم هذا الأسلوب «السهل» لأنه يروق للمدراء ذوي الأفق الضيق، ولكنه أسلوب لا يشجع على ثقافة التعلّم التي تحتاجها المؤسسات القادرة.

ليس هذا هجوماً على تقدير الكفاءات. فمثل هذه التقييمات ضرورية، وإذا ما غُولجت بشكل صائب، وطوّرت باستمرار، فمن الممكن أن تكون فعّالة جداً في تكوين «القدرة التنظيمية». لقد تبين من خلال دراسة أجراها «معهد غالوب» أن أحد العناصر الأساسية لرضى العمّال وحسن أدائهم امتلاك الأدوات الصحيحة للعمل. وهذا ما ينبغي أن يتضمن تحقيق الكفاءة. وهذا

ما يصح بشكل خاص في المؤسسات المهمة بتطوير معارف عمالها، الذين يشكّلون قوامها. وهؤلاء بحاجة إلى تعليم وتطوير مستمرين.

عندما يمتزج بناء الكفاءة المنتظم بتغذية راجعة صاعدة، والأفضل، بتغذية راجعة بمقدار 360 درجة عندئذ سيتوفّر لديك أساس متين تبني عليه «المقدرة التنظيمية» على مستوى الفرد والمنظمة معاً. وأخيراً فإن تطبيق التعليم المستمر، المتطور من خلال الاستجابة المستمرة تجاه نتائج كفاءات المنظمة المقيسة، هو ما يحدّد الكفاءة والفعالية.

القدرة على فهم الدور

يقدم الأفراد ومجموعات العمل أيضاً مجهوداً ما في عملهم اعتماداً على كيفية رؤيتهم لدورهم في المنظمة. فعلى المستوى العملي يمكن أن يعملوا بجدية ودقّة، أو أن يكونوا أكثر مرونة، إذا ما تناول المشرف القهوة كل صباح في وقتها. أعرف رئيساً لشركة دولية كان يحرص على شيئين لاستمرار العمل. الأول، القيام «بالواجبات الشكلية» في أرجاء الشركة والتي كان يراها المدراء الآخرون مملة، والثاني، أن يحرص على وجود 12 زجاجة مختومة من الماء المنشط في ثلاجة المسؤول الإداري الأول عن كل مجموعة في كل صباح. وعند وصوله صباحاً، كان الرئيس يدع سائق سيارته الليموزين يحمل الزجاجات. كان واضحاً تماماً في فهمه لدوره تجاه العلاقة مع الصناعيين الأقوياء، وكان من تقاليد المنظمة أن هذا جانب أساس في دور الرئيس. أن يكون هذا ملائماً أم لا فتلك مسألة أخرى. إن ضمان وجود مفاهيم الدور الإيجابي من واجب كل مدير انضباطي، ولكن المشكلة بالنسبة لكثير من رؤساء الشركات أنهم يفتقرون إلى مدير انضباطي.

غالباً ما تقارن مجموعات العمل، عن وعي أو غير وعي، أجورها وأوضاعها، ليس مع مجموعات عمل محددة أخرى، داخل المؤسسة أو

خارجها، بل تقارن أيضاً مركزها بالنسبة إلى المجتمع. ومن المعروف أن مثل هذه المجموعات لها مطامحها فيما يتعلق بالأجور السنوية السائدة في البلاد. وفي المملكة المتحدة تثبت شركة فورد عادة مستويات أجورها السنوية، وترسم بهذا الهدف. وكثيراً ما يقارن الموظفون المدنيون أنفسهم بمستويات القطاع الخاص. وهنا نجد القدرة على فهم الدور لها دورها أيضاً، استناداً إلى الأجور التي يتقاضاها صغار العاملين، والأجور التي يطمحون إليها. وليست الأجور هي التي تحدّد مستوى الدور، ولكنها تشير إلى قيم المؤسسة وأولوياتها من خلال من الذي يُكافئ جيداً ومن الذي لا يُكافئ.

ثمة عمليات مشابهة تجري على المستوى الاستراتيجي. إذ كثيراً ما يجادل مدراء الشركات بأنهم ينبغي أن تقوم كفاءتهم تجاه نظرائهم. ومن أجل أن يستحقوا ذلك لا بد أن يُقَوِّمُوا على نحو أوضح من خلال الأدوار الرئيسة الأربعة: تشكيل السياسة، التفكير الاستراتيجي، الإشراف الإداري، والمسؤولية. وهذا ما لا يجري في الوقت الحاضر. فمفهوم الدور المكتسب يمكن أن يتناقض مع سلوكيات المدراء الراسخة، فالحاجة إلى وقت التفكير قبل إعطاء التوجيه لا تنسجم بسهولة مع عاداتهم الإدارية التي تعلموها منذ زمن طويل، وطوّروها من خلال مواكبة الأزمات يوماً بيوم، مما يعني أسلوباً في التحرير وليس التفكير. أدوار المدراء يمكن أن تكتسب بالتعلّم، ولكن في بداية عملية التعلّم هذه من الصعب على المدير ألا يشعر بالذنب إذا لم يقرأ جريدة يومية جادة في بداية يومه ويمضي وقتاً وهو يُقَلِّبُها، ويفسّر ما تعنيه البيئة الخارجة المتغيرة بالنسبة إلى مستقبل منظّمته - على الرغم من أن هذا عنصر مهم في العمل الإداري.

القدرة على فهم الدور يمكن أن تكون لغة على حياة المدراء. إذ من الصعوبة بمكان السيطرة مباشرة على مقدرة الفهم لدى مجموعة عمل أو فرد ما، وذلك لأن هذه مسألة شخصية جداً. ولكن من الممكن التأثير فيها

بصورة إيجابية، طالما أن المدير يضع في اعتباره أن المؤثرات تأتي من الحياة العملية وتفرض نفسها على الأسرة، والحياة الاجتماعية والإبداعية. إن القدرة على فهم الدور جزء من الملاذ العاطفي للفرد الذي يعطي معياراً لحياته. والتأثير الإيجابي للمدراء في هذا الصدد يحتاج إلى أن يكون حاذقاً بحيث لا يزيد من النمطية السلبية للمنظمة أو الفرد.

الأداء

يتعدّل مستوى الجهد في مؤسسة ما بالكفاءات والقدرة على فهم الدور من أجل الوصول إلى مستوى من الأداء يمكن قياسه؛ وتتعدى نتائج مثل هذا الجهد بدورها من خلال التعلّم الشخصي. المؤسسة لها نفوذ محدود فحسب على ما يحدث في مجال المردودات المحفّزة.

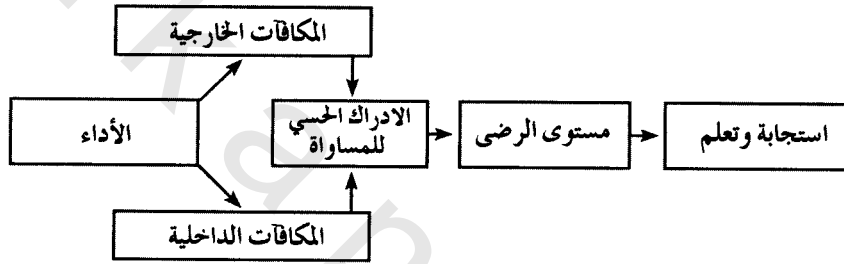
تنشيط المردودات

يقاس مستوى الإنتاج (الأداء) بتحقيق المهمات، ويقاس في بعض المنظمات القليلة بعيدة النظر بنوعية السلوكيات والقيم التي أوصلت إلى هذا الإنجاز. وعند إجراء عملية التنشيط ثمة معياران ينبغي أن نضعهما في اعتبارنا: كلاهما يدور حول التوقعات الشخصية للنتائج، وكلاهما يطرح السؤال الأساسي حول ما إذا كان المستخدمون يحصلون على المكافآت التي توقعوها.

المكافآت الخارجية

المكافآت الخارجية هي مردودات الأداء مماثلة لمُدخلات المكافآت المحسوسة التي يتم تلقيها على أساس عقد استخدام. فإذا كانت تلبية توقعات المستخدمين، وتحقق نصف مطامحهم على الأقل، عندئذٍ يتحوّل انتباههم إلى مكافآت محسوسة بصورة أكبر. ولكن إذا لم تتحقّق العاطفة المحسوسة عندئذٍ سيحدث اضطراب عند نقطة ما. في المجتمعات التي

تتمتع بقوانين جيدة للعمال فإن أي خرق لعقد الاستخدام يعالج من خلال النظام القضائي. ومن المؤسف أن كثيراً من البلدان لا تتمتع بقوانين عمل صارمة لذا يلجأ العاملون إلى الإضرابات، والاعتصام، وإلى الشعب أحياناً، عندما يشعرون أن عقود العمل قد انتهكت.



الشكل (11) نموذج مردودات الطاقة العاطفية

في المؤسسة السليمة يستطيع المدراء، إذا كانوا يدركون الصعوبات الماثلة في تغيير عقود العمل، أن يستخدموا مجموعة من المكافآت الخارجية، والمكافآت الداخلية التي يوجدونها بصورة شخصية، لتلبية الطموحات وتخفيف حدة المشكلة. أما في المؤسسة غير السليمة، وخاصة تلك التي يشعر فيها المدراء أنهم يملكون سلطة مطلقة، فإن الموظفين يمكن أن يتصرفوا برد فعل سلبي، ولن يحصل المدراء على المساعدة المنشودة التي يحتاجونها. وفي أسوأ الأحوال، فإن الطاعة التي تنطوي على الحقد والضغينة، والسلوكيات المعيقة يمكن أن تفضي إلى أداء دون المستوى أو حتى إلى العجز. والأسوأ بالنسبة للأفراد فإن الإخفاق في تنفيذ عقد الاستخدام يمكن أن يفضي إلى اضطهاد حقوق الإنسان كما نشاهد في أنظمة

العقود السيئة الموجودة في جنوب آسيا وأفريقيا. ففي تلك المناطق يستلم العمال عقوداً، تحتوي على مغالطات مقصودة وتفاصيل مثيرة للجدل. وعندما يخطئون يضطرون للاستدانة بشروط جزائية، ويقعون تحت وطأة الديون. ويصبحون أشبه بالعبيد.

المكافآت الجوهرية

تعكس هذه المكافآت التوقعات الشخصية العاطفية الناجمة عن الرضا عن أداء العمل. هل كان عملي موضع تقدير؟ هل شكرت على مساهمتي؟ هل استمتعت بهذا المستوى من الأداء؟ ماذا تعلمت؟ هل أستطيع أن أقوم بما هو أحسن، أو هل أستطيع أن أتساهل بدون إضرار بالإنتاج؟ هل كنت قادراً على القيام بالعمل في نطاق قيمتي الأخلاقية؟ هل أنهض بأعباء أسرتي؟ هل كنت أشعر بالراحة لاستطاعتي إرضاء الحاجات الخاصة للزبون؟ هل لدي ما يكفي من النقود لقضاء إجازة؟ هل أحافظ أو أرفع من قدرتي على العمل؟ هذه هي مفاتيح اكتساب جودة مستمرة في العمل في منظمة من المنظمات. إنها شخصية جداً غالباً بحيث أنها ليست تعبيراً عن خوف من سخرية أو عدم إدراك أمام المدير.

الإحساس بالمساواة

تخضع كلتا المكافآت الخارجية والداخلية الجوهرية «لإدراك الفرد الحسي بالمساواة» - رؤيتهم حول ما إذا كانت العدالة متحققة أثناء العمل. هل بقيت سائر الأشياء متساوية عندما كنت أقوم بعملتي؟ هل كان حساب جهدي/ مكافأتي مبرراً؟ هل كُوفئت على ما طُلب مني أن أفعله بالطريقة التي اعتقدت أنني سأقوم بها على الصعيدين «الصلب» و«الرقيق»؟ هل حرك المدراء الأهداف المرسومة بعد أن شرعت بالعمل؟ وإذا كان الأمر كذلك هل ما زلت أعامل معاملة حسنة؟

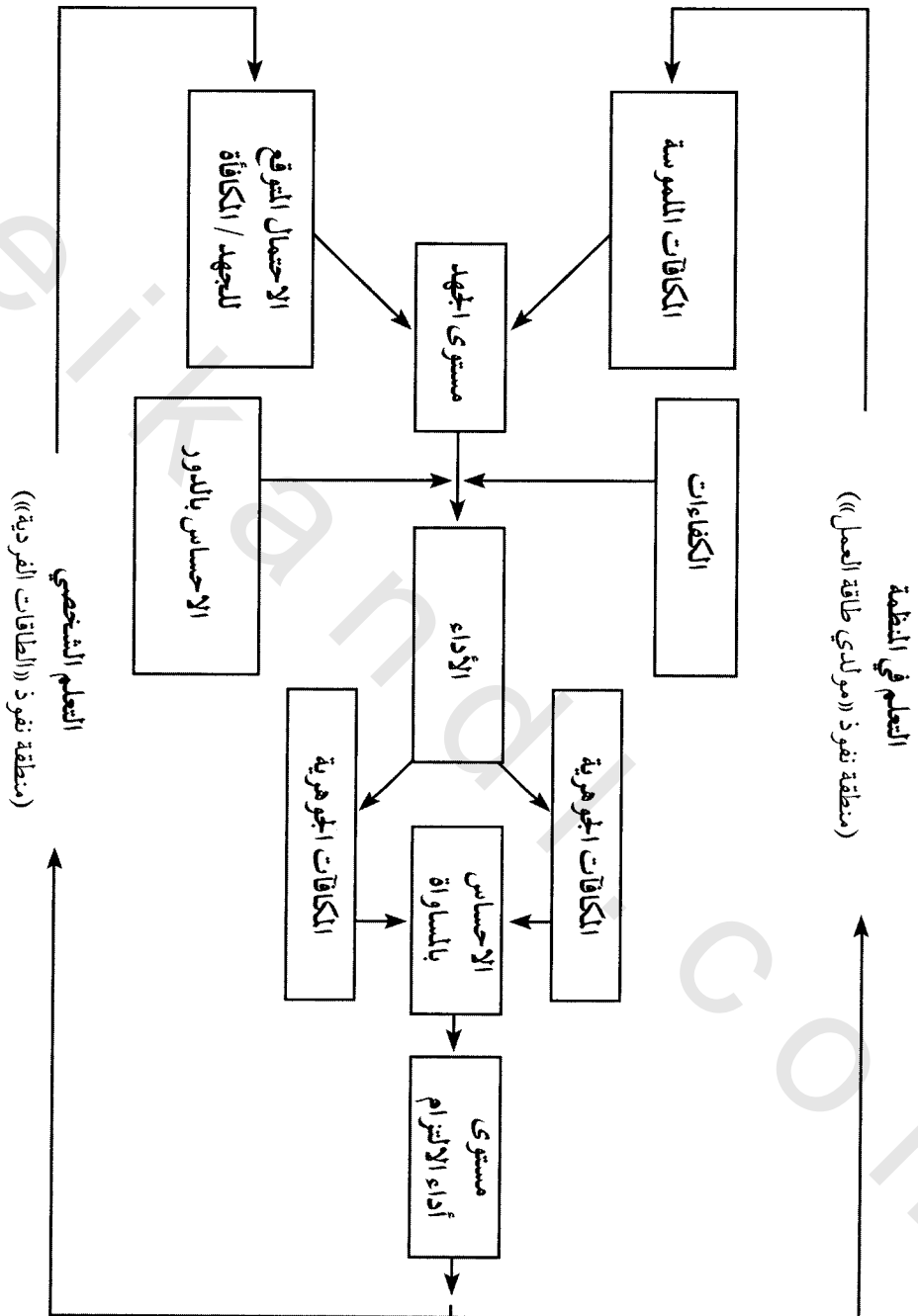
والفسحة الزمنية للعمل مهمة، وينبغي أن تؤخذ بالاعتبار بجدية. إذا كانت دورة العمل قصيرة عندئذ يكون تأثير حساب الجهد/ المكافأة سريعاً، وأية تعديلات يمكن معالجتها بسرعة من قبل كلا الفريقين. وإذا لم تكن كذلك فقد نسمع صيحات من مثل «لقد سُرقت!». وتنشأ الضغينة وتتراكم المشكلات المتوسطة والطويلة الأجل أمام المدراء المسؤولين وكبار المدراء معاً. فإذا كان الأفراد يعملون في مشروع متوسط أو طويل الأجل عندئذ يمكن أن يتغير الكثير ما بين الحساب الشخصي الأصلي وحساب الجهد/ المكافأة الخاص بالمجموعة وبين النتائج «الصلبة والرقيقة». فإذا لم تسجل النتائج «الصلبة» المتوقعة بصورة جيدة في البداية، وكان الجانب العاطفي لا يتوافق مع الأهداف والمعالم، عندئذ يمكن أن يظهر، مع تغير البيئة، إحساس بعدم المساواة: «لقد غيروا الأهداف في منتصف المشروع، وهذا أمر غير عادل». وهذا من شأنه أن يفسر المناخ العاطفي ويقود، على المدى الطويل، إلى عجز المنظمة. فالأفراد لن يستمروا بالاستجابة للالتزام والطاقة إلا إذا أبلغهم المدراء وكبار الإداريين بالمتغيرات بصورة منتظمة، وهذا ما سوف يسيء إلى الإحساس بالمساواة. كما أن الجانب العاطفي والقانوني لعقد العمل يحتاجان أيضاً لإعادة التفاوض من أجل أن يتجنب الأفراد الشعور بـ: «إنهم لا يقدروننا ويقومون بتغيير القواعد باستمرار. لا أحد يفهم ما يجري - لذا فإننا سنعمل أقل ما يمكن من دون أن نتعرض لعواقب وخيمة».

إن آثار الإحساس الخاطيء بالمساواة يمكن أن تقاس وتوصف من خلال مسح «قدرة المنظمة»، ولكن ينبغي أن نتذكر بأن «الأسف» الشديد الذي يلي تغييراً مناسباً للسلوك من جانب المدراء وكبار الإداريين يحتاج إلى وقت طويل لتصحيح جو عاطفي متجهم.

مستوى الرضى

تحدث هذه الحالة السعيدة عندما تُنجز المهمات «الصلبة» المتطلبة من المنظمة في وقت واحد مع المطالب العاطفية «الرقيقة». هذا الالتقاء أمر حاسم للوصول إلى الرضى الكامل. وحالة الشعور بالالتقاء الكامل نادرة في حياة المنظمات، ولكنها لا ينبغي أن تكون كذلك إذا كان المرء يفهم ويتصرف بما يتوافق مع العمليات العاطفية. وعندما يحدث ذلك تجري تحسينات درامية في فعالية وكفاءة المنظمة.

من المهم التأكيد تكراراً أن المدراء وكبار المدراء مسؤولون مسؤولية كاملة عن المُدخلات الصلبة: المكافأة المحسوسة، والكفاءات، وبيئة العمل. والأفراد يترجمون هذه من خلال قيمهم وسلوكياتهم إلى الجوانب «الرقيقة»: حساب احتمال الجهد/ المكافأة، فهم الدور، حسن الأداء، والمكافأة الجوهرية. وعلى المدراء أن يضمنوا وجود استجابة كافية ومنتظمة ودقيقة في كلا الجانبين «الصلب» و«الرقيق» للإبقاء على المناخ العاطفي إيجابياً وبهذا يدفعون بالمنظمة قدماً إلى الأمام. إنهم مسؤولون مسؤولية كاملة عن ضمان قدرات المنظمة، بحيث يتولد المناخ العاطفي حيث يتعلم الأفراد بانتظام ودقة من أجل صالح الجميع.



الشكل (12) عملية التحفيز العاطفي