

## نحو "إدارة التعصب"

### إطار مقترح لتعريف ظاهرة التعصب ومعالجتها في الفكر الإداري\*

د. عبد الله البريدي

أستاذ الإدارة والسلوك التنظيمي المشارك  
قسم إدارة الأعمال - كلية الاقتصاد والإدارة  
جامعة القصيم  
المملكة العربية السعودية

#### الملخص:

لم تحظ دراسة ظاهرة التعصب باهتمام كافٍ في الأدبيات العلمية في العالم العربي، وبالذات في حقل الإدارة، وهي ظاهرة مسكوت عنها في الفضاء العربي بما في ذلك البيئة الإدارية.

وتتمحور المشكلة البحثية حول افتقار الفكر الإداري للمكونات النظرية التي يمكن أن تعينه على الانتقال من مرحلة عدم الاعتراف بتلك الظاهرة - ومن ثم عدم مجابتهها وعلاجها - إلى مرحلة الاعتراف والتشخيص ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها في المنظمات المعاصرة، والوقاية من كثير من بواعثها وأسبابها وآثارها السلبية بأسلوب إداري مقنن مع الإيمان بضرورة مواجهتها وفقاً للأطر الإدارية والتشريعية، ومراعاة العوامل المؤثرة على البيئة الإدارية العربية على وجه التحديد.

وتتبع أهمية هذه الدراسة بشكل رئيس من كونها تساهم في سد جزء من الفجوة البحثية في الفكر الإداري، وذلك باقتراح الإطار النظري الذي يعين ذلك الفكر على نمج ظاهرة التعصب ضمن منظومته المفاهيمية والنظرية والتطبيقية، وهي الدراسة الأولى من نوعها، حيث تتصدى لاقتراح بعض المكونات التأسيسية التي تعين الفكر الإداري على معالجة ظاهرة التعصب في المنظمات المعاصرة، وذلك بعد الاستعراض التحليلي النقدي للأدبيات والتجارب والممارسات العملية الملائمة.

وقد تم الخلوص في هذه الدراسة إلى تعريف علمي للتعصب وفقاً لمنظور إداري واقتراح بعض المكونات التأسيسية التي تعين الفكر الإداري على معالجة تلك الظاهرة، وقد شملت: مبادئ إدارية، وسياسات إدارية، وتشريعات إدارية، وإجراءات إدارية، وتدريباً إدارياً؛ باستخدام المنهج التحليلي الاستقرائي الاستنتاجي، مع الأخذ في الاعتبار العوامل الثقافية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

#### مدخل عام إلى دراسة ظاهرة التعصب:

تكشف الأدبيات العلمية عن خطورة ظاهرة التعصب Prejudice وما يتصل بها من ظواهر سلبية كالتمييز أو القولبة Stereotyping والعنصرية Racism والتمييز Discrimination والمركزية العنصرية Ethnocentrism والمحسوبية Favouritism والعداوة الاجتماعية Social Antagonism (عبد الله، 1989؛ البريدي، 2011؛ Augoustino and Reynolds, 2006; Nelson, 2009)، خاصة أن العديد من الدراسات قد توصلت إلى حتمية التعصب

\* تم تسلّم البحث في ديسمبر 2010، وقُبل للنشر في إبريل 2011.

Inevitability of Prejudice نظراً لحتمية السبب الموصل إليه وهو التمييز Stereotyping أو التصنيف Categorization الذي لا ينفك عنه الإنسان، ويعارض البعض تلك النتيجة باعتبار أنه لا يلزم من التمييز أو التصنيف أن يؤدي إلى التعصب وإن كانوا يؤكّدون صعوبة تجنبه في حالات كثيرة (Devine, 1989; Hugenberg and Bodenhausen, 2004).

ومما يعضد خطورة ظاهرة التعصب وما يرتبط بها من ظواهر سلبية، أن مؤتمراً دولياً مفصلاً عقد على مستوى الأمم المتحدة وخصص لمناقشة مثل تلك الظواهر، ووضع شعاراً له يتمثل في: "العنصرية هُم الجميع"، وذلك في اعتراف دولي بشيوع تلك الظواهر واستئصال خطورها في الحياة المعاصرة، مما جعل ذلك المؤتمر يشدد على ضرورة وضع ضمانات دستورية وتشريعية وإدارية (تقرير الأمين العام للأمم المتحدة حول مؤتمر مكافحة العنصرية والتمييز العنصري، 2001).

ويشير بعض الباحثين إلى أن التعصب عادة ما يكون مصحوباً بنوع من القبول الاجتماعي الذي قد يُشرَعَن بأقدار مختلفة للتمييز العنصري (اختصاراً سيتم الإشارة إليه بالتمييز) وأعمال العنف (Tajfel, 1981)، وقد خلصت دراسات عديدة إلى وجود ظاهرة التعصب في العالم العربي (وظفة والأحمد، 2002؛ علي، 2006؛ عبد النبي، 2007؛ الأنصاري، 2010؛ البريدي، 2012).

ولذا يسعنا القول بأن دراسة التعصب Prejudice وما يرتبط به من ظواهر وعوامل ومصطلحات لم يكن ترفاً بحثياً أو فكرياً، بل جاء لتلبية احتياجات واقعية تتجسد في حتمية وجود أشكال من التعصب الذي يحمل آثاراً سلبية عديدة في المجتمعات الحديثة (البريدي، 2011)؛ التي تتكون من عديد من العرقيات والطوائف والإثنيات، الأمر الذي أوجد تنوعاً اجتماعياً (Stangor, 2000)؛ عمدت العولمة لتعزيزه ليس فقط في السياقات الاجتماعية وإنما في السياقات المهنية أيضاً، وذلك في العديد من المنظمات (Hitt, Miller and Colella, 2009)، لاسيما أن التعصب قد يكون ضمناً (غير ظاهر) في بيئة العمل والمنظمات، سواء في شكل تحيزات ضمنية أو تمييز ضمني مع أفراد ينتمون إلى جماعات معينة أو ضدهم، وكل ما قد يترتب على ذلك من قرارات تفضيلية للأفراد الذين ينتمون إلى فئة معينة كقرارات التعيين والترقية في الوظائف في المنظمات ونحو ذلك، وتعود أسباب كونها ضمنية إلى عدم تقبل ذلك اجتماعياً و/أو قانونياً (Zarate, 2009)، الأمر الذي يؤكد على العناية البحثية بموضوع التعصب في جميع السياقات، وتشخيص ظاهرة التعصب وما تخلفه من آثار عديدة على الأفراد والمنظمات والمجتمعات الإنسانية (البريدي، 2011)، ومنها أن التعصب إذا زاد عن مستويات معينة، فقد يقوّض تماسك المجتمع ويهدد وحدته، كما أن التعصب والتمييز – كما في أدبيات السلوك التنظيمي – لهما آثار سلبية عديدة في البيئة الإدارية، فالتعصب – مثلاً – يعيق إدارة التنوع في المنظمات، ويضعف الأداء، ويزيد من الشعور بعدم العدالة، ويؤدي إلى إضعاف الالتزام التنظيمي وزيادة الضغوط، كما أن التعصب والتمييز يضعفان قدرة المنظمة على خلق بيئة عمل محفزة تفلح في جعل الأفراد يندمجون في العمل ويستمتعون به، كما أن التعصب يشوّه سمعة المنظمة ويؤثر سلباً على شبكة علاقاتها العامة، كما أنه قد يتسبب في تحمل تكاليف عالية بسبب القضايا القانونية (McKenna, 1994; Hitt, Miller and Colella, 2009).

كثير القول بشيوع ظاهرة التعصب في عالمنا العربي في سياقات مختلفة، وقد ركزت أكثر الأبحاث العربية على السياقات الاجتماعية والتربوية (الشرقاوي، 1984؛ عبد الباقي، 1992؛ حسن، 1998، نقلاً عن: علي، 2006؛ وظفة والأحمد، 2002؛ عبد النبي، 2007؛ الأنصاري، 2010). أما السياق الإداري فالأبحاث فيه نادرة للغاية. ومن تلك الأبحاث

الإدارية دراسة للباحث جاءت بعنوان "نحو دراسة ظاهرة التعصب في السلوك التنظيمي" (2012)، وقد حاولت الدراسة التأكيد على أهمية دراسة ظاهرة التعصب في البيئة الإدارية بما يشجع الحركة البحثية لتلك الظاهرة في علم الإدارة عمومًا ومجال السلوك التنظيمي على وجه الخصوص، كما استهدفت تحديد ماهية التعصب وأشكاله واتجاهاته، والمصطلحات المتقاطعة مع مصطلح التعصب، وتحديد أهم العوامل ذات العلاقة بظاهرة التعصب لاستكشاف مستويات التأثير المحتمل للعوامل الشخصية والمعرفية والديموغرافية في إيجاد أو تكريس التعصب في مختلف المنظمات؛ بما يعين على بلورة إطار نظري لدراسات تطبيقية للتعصب في مجال السلوك التنظيمي وبلورة مادة علمية حول أبعاد ظاهرة التعصب؛ على نحو يعين الباحثين والمؤلفين على معالجة تلك المسألة ضمن المراجع المتخصصة للسلوك التنظيمي وإعداد وتنفيذ برامج تدريبية متخصصة؛ بما ينعكس إيجابًا على زيادة الوعي لدى الممارسين إزاء مسألة التعصب وتحسين الأوضاع العملية في المنظمات العربية، كما سعت تلك الدراسة إلى اقتراح منهجية علمية ملائمة لدراسة ظاهرة التعصب في تلك المنظمات، أخذًا في الاعتبار طبيعة تلك الظاهرة وحيثياتها ومتطلبات دراستها.

وبعد تأكيد أهمية دراسة ظاهرة التعصب وبلورة الإطار المفاهيمي والبحثي لدراسة ظاهرة التعصب في المجال الإداري، فقد عمدت دراسة تطبيقية (البريدي، 2012) إلى الكشف عن بعض أبعاد تلك الظاهرة في البيئة الإدارية بالتطبيق على منظمات التعليم العالي، وقد كانت الدراسة كمية ونوعية (كيفية)، وقد تكونت العينة من 929 طالبًا وطالبة في إحدى الجامعات السعودية، وقد ركزت تلك الدراسة على استكشاف ثلاثة أنواع من التعصب هي: التعصب الاجتماعي (بسبب الفئة الاجتماعية)، والتعصب الاقتصادي (بسبب الوضع الاقتصادي)، والتعصب المناطقي (بسبب المنطقة/ المدينة)، وقد كشفت تلك الدراسة عن وجود ظاهرة التعصب وأصبحت عن بعض آثاره السلبية على الأبعاد الإدارية، وبشكل أكثر تحديدًا خلصت تلك الدراسة إلى أن التعصب الاجتماعي هو الأكثر حضورًا مقارنة بالتعصب الاقتصادي والتعصب المناطقي.

وقد تم استكشاف أثر متغيرات عديدة على أنواع التعصب السابقة شملت: الكلية التي ينتمي إليها الطالب - العمر - تقدير الطالب - المستوى الاقتصادي له، وقد انتهت الدراسة إلى أن تلك المتغيرات تؤثر على التعصب الاجتماعي بنسبة 63%، والباقي يرجع إلى متغيرات أخرى، في حين أن المتغيرات السابقة تؤثر على التعصب المناطقي بنسبة 57%، أما التعصب الاقتصادي فتؤثر عليه تلك المتغيرات بنسبة 55%.

وقد أكدت نتائج المقابلات (الدراسة الكيفية) وجود تلك الظاهرة. ومما جاءت به تلك المقابلات قول أحد منسوبي تلك المنظمة التعليمية "التعصب ينخر في جسد الجامعة، ويصعب علاجه لأنه أصبح طرفًا ثالثًا في أي موضوع...، ولذلك فالتعصب ينخر في جسد الجودة، كما أكدت النتائج الكيفية أن التعصب الأكثر حضورًا هو التعصب الاجتماعي، وأن التعصب ظاهرة مسكوت عنها في البيئة الإدارية العربية؛ متفقة بذلك مع نتائج دراسات عربية أخرى أكدت ذلك في سياقات عربية اجتماعية وتربوية (وظيفة والأحمد، 2002؛ الأنصاري، 2010)، وقد قرر بعض الباحثين العرب أن التعصب يعتبر "تابو" في عالمنا العربي وأنه "من أهم القضايا الاجتماعية التي يغلفها الغموض والضبابية في المجتمعات العربية المعاصرة" (وظيفة والأحمد، 2002: 748)، ومن أكثر النتائج أهمية أن تلك الدراسة قد انتهت إلى عدم وجود أي أطر إدارية أو تشريعية من شأنها علاج ظاهرة التعصب، حيث تتبنى إدارة المنظمة المبحوثة استراتيجية "تجاهل التعصب" وعدم الاعتراف به، ويعني هذا أن تلك الظاهرة غير خاضعة لتشخيص دقيق فضلًا عن علاج مباشر، مما يعني إمكانية استئصال داء

التعصب بصورة المختلفة وبواعثه المتعددة، مع ما يحمله ذلك من آثار سلبية عديدة في مختلف السياقات الإدارية، وقد شددت الدراسة على ضرورة بلورة تعريف علمي للتعصب من منظور إداري، ليس ذلك فحسب بل بناء إطار إداري متكامل مقنن لمعالجة تلك الظاهرة.

### مشكلة الدراسة:

لم تحظ دراسة ظاهرة التعصب بالاهتمام الكافي في الأدبيات العربية، وبالذات في حقل الإدارة، بل هي ظاهرة مسكوت عنها إلى حد كبير في الفضاء العربي بكل تجلياته، ويعد الفضاء الإداري العربي من أكبر الفجوات التي لم تتعامل مع أبعاد تلك الظاهرة بشكل مباشر، وقد أدى ذلك إلى عدم استيعاب ظاهرة التعصب، فضلاً عن معالجتها في المنظمات العربية من حيث أسبابها والعوامل المؤثرة فيها وآثارها المباشرة وغير المباشرة، أخذاً في الاعتبار أن الإدارة العربية تتأثر منطلقاتها وأساليبها وفعاليتها بموجب المنظومة الثقافية للمجتمع العربي التي تنتظم القيم والتقاليد العربية السائدة وطبيعة التركيبة الاجتماعية، ومن ثم التأثير على السلوكيات داخل المنظمات العربية؛ سواءً في أطرها الرسمية أو غير الرسمية، خاصة أنه ينظر إلى المنظمة كنظام ثقافي فرعي يتأثر بالثقافة العامة بالمجتمع (عبد الهادي، 1991؛ الرشيد، 2003؛ البريدي، 2008؛ حريم، 2009). وقد عمدت دراسة تربوية إلى وضع تصور مقترح لمعالجة التعصب، وقد انحاز ذلك التصور إلى المعالجة الاجتماعية والتربوية، نظراً لطبيعة تلك الدراسة (علي، 2006)، مما يؤكد أهمية وضع تصورات مقترحة منحاذاً للمنظور الإداري.

ومؤدى ما سبق أن الفكر الإداري العربي غير مكرس لمجابهة ظاهرة التعصب والتقليل منها عبر آليات محددة، بل إنه غير معترف بوجودها، مما يعني إمكانية استفحالها واستمرار المعاناة من آثارها السلبية، سواء أكانت آثاراً خاصة بالمنظمات في البيئة الإدارية أم عامة تلامس المجتمع بفتاته ومؤسساته وتنظيماته ونسيجه وسيادته ووحدته الوطنية.

وفي اتجاه يعزز ما سبق، نشير إلى أن دراسة عربية تربوية، خلصت إلى أن الجهاز الإداري في المنظمة (تحديداً إدارة المدرسة) له دور فعال في معالجة التعصب والتقليل منه، غير أن هذا الدور غير محدد وغير معروف للعاملين في المنظمة (حسن، 1998، نقلاً عن: علي، 2006)، وفي دراسة عربية تربوية حديثة تأكيد على أهمية وضع تدابير وإجراءات إدارية لمعاونة الجهاز الإداري على معالجة التعصب (الأنصاري، 2010). وقد خلصت دراسة عربية إدارية تطبيقية إلى أن إدارة المنظمة المبحوثة (جامعة سعودية) بمقدورها أن تحد من ظاهرة التعصب عبر تبني سياسات وإجراءات وآليات إدارية معينة، لكن تلك الدراسة أكدت على غياب مثل تلك السياسات والإجراءات والآليات، مما دفع بإدارة تلك المنظمة إلى تجاهل تلك الظاهرة وعدم اتخاذ أية تدابير إدارية رسمية من شأنها الحد من تلك الظاهرة (البريدي، 2012). وهذا يكرس الدور الذي يفترض أن يضطلع به الفكر الإداري في عمليات المجابهة والعلاج لداء التعصب الذي ينخر في جسد المنظمات المختلفة. وتأسيساً على ما سبق يمكن القول بأن المشكلة البحثية تدور حول افتقار الفكر الإداري للمكونات النظرية التي يمكن أن تعين على الانتقال من مرحلة عدم الاعتراف بتلك الظاهرة - ومن ثم عدم مجابهتها وعلاجها - إلى مرحلة الاعتراف والتشخيص ووضع الحلول المناسبة لمعالجتها، أو الانتقال من مرحلة إنكارها إلى مرحلة إدارتها على نحو يعين المنظمات في مختلف القطاعات على التقليل من آثارها والحد منها، بل والوقاية من كثير من بواعثها وأسبابها وآثارها السلبية.

## أهداف الدراسة وأهميتها:

تهدف هذه الدراسة إلى بناء إطار نظري بما يعين الفكر الإداري على معالجة ظاهرة التعصب في المنظمات المعاصرة، بما يتضمنه ذلك من صياغة تعريف علمي للتعصب وفقاً للمنظور الإداري؛ كل ذلك من أجل تفعيل الدور الإداري لمواجهة تلك الظاهرة بطريقة منهجية مقننة تستند إلى الاعتراف بتلك الظاهرة والإقرار بخطورة تجاهلها أو التهاون من شأنها؛ مع التلبس بالإيمان بضرورة مواجهتها وفقاً للأطر الإدارية والتشريعية، ومراعاة العوامل المؤثرة على البيئة الإدارية العربية على وجه التحديد.

وتتجسد أهمية هذه الدراسة بشكل رئيس بكونها تسهم في سد جزء من الفجوة البحثية في الفكر الإداري - وتحديداً في مجال السلوك التنظيمي - وذلك باقتراح الإطار النظري الذي يعين ذلك الفكر على دمج ظاهرة التعصب ضمن منظومته المفاهيمية والنظرية والتطبيقية، وهي الدراسة الأولى من نوعها، حيث تنص على اقتراح بعض المكونات التأسيسية التي تعين الفكر الإداري على معالجة ظاهرة التعصب في المنظمات المعاصرة، وذلك بعد استعراض تحليلي نقدي للأدبيات العلمية والتجارب والممارسات العملية الملائمة. ومما لا شك فيه أن اضطلاع الفكر الإداري بهذا العمل الكبير يجذر لفكرة محورية دور هذا الفكر في العمل التنموي والمشروع النهضوي في مجتمعاتنا المعاصرة.

## منهجية الدراسة:

نظراً لكون الدراسة ذات طبيعة نظرية، فقد تم الاعتماد على المنهج التحليلي الاستقرائي الاستنتاجي عبر تحليل أبعاد الفكر الإداري واستقراء الواقع المعيشي للظاهرة المبحوثة في عالمنا العربي واستنتاج المكونات الملائمة للفكر الإداري لمعالجة ظاهرة التعصب في المنظمات المعاصرة وبناء بعض الأطر النظرية التفصيلية داخل تلك المكونات، مع الاستفادة التحليلية للأدبيات العلمية المتخصصة والتجارب الدولية والممارسات التطبيقية الجيدة؛ في إطار منهجي ينهض على المنظور الثقافي الحضاري الذي يتوجه لدراسة الظواهر بمراعاة الأطر الاقتصادية والثقافية والاجتماعية والسياسية في سياق تحليلي يراعي طبيعة المجتمعات العربية الإسلامية واحتياجاتها وفقاً لمتطلبات وتحديات المشروع الحضاري العربي الإسلامي. وطلباً للعرض المنطقي الانسيابي لأجزاء الدراسة فإنه سوق يتم تناول تلك الأجزاء وفقاً للمحاور التالية:

- مدخل إلى دراسة ظاهرة التعصب في الفكر الإداري.
- منطلقات بناء الإطار النظري لمكونات الفكر الإداري لمعالجة ظاهرة التعصب.
- الإطار المقترح لبناء مكونات الفكر الإداري لمعالجة ظاهرة التعصب.
- خاتمة وتوصيات.

## أولاً- مدخل إلى ظاهرة التعصب في الفكر الإداري:

عمدت دراسة عربية إلى الاستعراض التحليلي لمصطلح التعصب بشكل موسع، حيث تناولت أبعاد ذلك المصطلح وأشارت إلى بعض الإشكاليات الاصطلاحية، ومنها وجود تشابك مفاهيمي مع عدد من المصطلحات (البريدي، 2011)، ومن ذلك التشابك المفاهيمي بين مصطلحي التعصب Prejudice والعنصرية Racism، وثمة باحثون يميزون بينهما، فالبعض يقرر أن التعصب ظاهرة تتعلق باتجاهات وممارسات فردية، في حين أن العنصرية ظاهرة تتعدى نطاق الأفراد إلى الاتجاهات

والممارسات الجماعية أو المؤسسية Institutional التي تتمركز حول تفوق عرق على آخر لأسباب بيولوجية أو ثقافية (Jones, 1972)، لكن معظم الباحثين في علم النفس الاجتماعي يشيرون إلى أن التعصب يتمظهر في عدة مستويات: فردية، بين الأفراد، وبين المجموعات، ومؤسسية (Augoustino and Reynolds, 2006). ولعل تعريف "ألبرت" من أشهر التعريفات لمصطلح التعصب، حيث يرى أنه "التفكير السيئ عن الآخرين دون وجود دلائل كافية" (Allport, 1954: 6)، في حين يذهب "أيرليك" إلى أنه "اتجاه عرقي يتسم بعدم التفضيل" (Ehrilck, 1973: 8)، وغيرها من التعريفات التي استندت إلى البعد السلبي في التعصب أو ما يسمى بـ "التعصب السلبي" (القائم على عدم التفضيل تجاه الأشخاص والجماعات) وأغفلت "التعصب الإيجابي" القائم على التفضيل (Stangor, 2000)، وقد دفع ذلك ببعض الباحثين إلى تضمين البعدين السلبي والإيجابي (أي التفضيل وعدم التفضيل) في التعريف، ومن ذلك محاولة "بريور" و"كرامر" حيث خلاصا إلى أن التعصب هو: "مشاعر مشتركة من القبول والرفض والثقة واللائقة والحب والكرهية التي تصبغ الاتجاهات نحو جماعات معينة في المنظومة الاجتماعية" (Brewer and Kramer, 1985: 230). وقد حدد بعض الباحثين عدداً من سمات التعصب بناء على مثل تلك التعريفات، ومن أبرز تلك السمات للتعصب أنه: (1) اتجاهات سلبية نحو جماعة معينة. (2) سيئة وغير مبررة. (3) غير عقلانية وخاطئة. (4) الجمود (Augoustino and Reynolds, 2006).

وبالنظر إلى كون التعريفات الموثقة في أدبيات التعصب تنتمي إلى حقل علم النفس الاجتماعي بالدرجة الأولى وبقيّة الحقول الاجتماعية كعلم الاجتماع والتربية بدرجة ثانية، فإنه من الضروري صياغة تعريف للتعصب وفقاً للمنظور الإداري، بحيث يلائم ذلك التعريف مكونات الفكر الإداري التي ننشد بناءها في هذه الدراسة من أجل دفع ذلك الفكر إلى أن يكون فعالاً في مواجهة التعصب ومعالجته في المنظمات المعاصرة وفقاً لمفاهيم الإدارة وأساليبها وأدواتها وآلياتها.

وفي ضوء ما سبق، خلص الباحث إلى أنه يمكن تعريف التعصب وفقاً لمنظور إداري على أنه: (اتجاهات غير مبررة بالتفضيل أو عدم التفضيل حيال أفراد أو جماعات أو منظمات بسبب انتماءاتهم أو أوضاعهم الاجتماعية أو الدينية أو الإدارية أو المهنية أو العلمية أو الاقتصادية، مما قد يحرم أولئك بشكل مباشر أو غير مباشر من حقوقهم وامتيازاتهم التي تكفلها لهم التشريعات والسياسات والأنظمة والإجراءات والآليات المقررة في المجالات المختلفة). ويمكن تحليل أهم أبعاد هذا التعريف المقترح كما يلي:

1- جرى التعريف على اعتبار أن جوهر التعصب هو "اتجاهات"، وهذا ما يتفق مع الأدبيات العلمية التي تعتبر أن التعصب عبارة عن اتجاهات، متضمنة المكونات الثلاثة التالية: المعرفية والوجدانية والنزوعية (مثلاً: عبد الله، 1989؛ دكت، 1420هـ؛ البريدي، 2011).

2- رغبة في اكتساب الدقة في توصيف تلك الاتجاهات دون التورط في عملية تقييد ذلك التوصيف، فقد تم توصيفها بكلمة "غير مبررة"، مع تحديد أسباب كونها غير مبررة؛ ليعكس التعريف جميع الأبعاد الممكنة، إذ قد تكون تلك الاتجاهات غير مبررة ثقافياً أو أخلاقياً أو قانونياً أو مهنيًا، مما يمنح التعريف قوة تفسيرية في هذا المجال.

3- سار التعريف على تضمين نوعي التعصب: السلبي والإيجابي، ولذلك فقد تم التوسل بكلمتي "التفضيل" و"عدم التفضيل" في التعريف، وذلك أمر يتطلبه الفكر الإداري لمعالجة التعصب السلبي والإيجابي على حد سواء في المنظمات المعاصرة.

4- يراعي السلوك التنظيمي في الفكر الإداري الإتيان على تحليل وتشخيص الظاهرة الإدارية على مستوى الأفراد والجماعات والمنظمات، ويعد ذلك ميزة في التعريف المقترح، حيث إن الفضاء الإداري يشهد تعصبًا حيال أفراد أو جماعات أو منظمات لأسباب عديدة، مما يدفع الفكر الإداري إلى مراعاة تلك المستويات في التحليل والتشخيص والعلاج لظاهرة التعصب.

5- التعريف المقترح يراعي الأبعاد الدينية والإدارية والمهنية والعلمية والاقتصادية بوصفها بواعث محتملة للتعصب بخلاف التعريفات السابقة التي تركز على الأبعاد الاجتماعية، فالفضاء الإداري يشهد - على سبيل المثال - تعصبًا بسبب التخصص الذي ينتمي إليه بعض الموظفين في المنظمة، أو بسبب الطبقة الإدارية (المستوى الإداري)، ومؤدى هذا معالجة جميع أشكال التعصب: الديني (بما في ذلك الطائفي) والاجتماعي والإداري والعلمي والمهني والاقتصادي. كما أن التعريف المقترح أدخل "الأوضاع" بجانب "الانتماء"، فالتعصب في الفضاء الإداري قد يكون في بعض الحالات بسبب "وضع" الشخص أكثر من "انتمائه"، ويعد ذلك توسيعًا مفاهيميًا مقصودًا للتعصب وفقًا للمنظور الإداري.

6- التعريف المقترح يلفت الأنظار إلى أن تلك الاتجاهات غير المبررة قد تحمل في طياتها احتمالات ترجمتها إلى تصرفات غير مباشرة بجانب التصرفات المباشرة، مما يستوجب وضع التدبيرات الإدارية والتشريعية الكافية لمنع أو التقليل من تلك الاحتمالات، وفي هذا إشارة إلى البعد الوقائي في الفكر الإداري لمعالجة ظاهرة التعصب.

7- اتجه التعريف المقترح إلى الإطلاق بشأن مجالات الحقوق والامتيازات التي يمكن أن يفقدها أي من الأفراد أو الجماعات أو المنظمات جراء تلك الاتجاهات غير المبررة، وقد تم تأكيد ذلك في آخر التعريف بالقول: "في المجالات المختلفة"، مما يوسع نطاق تلك الحقوق والامتيازات لتشمل كل مجال يعالجه أو يهتم به الفكر الإداري.

8- يمتاز الفكر الإداري بالضبط والتقنين في إدارة المسائل والظواهر وفي علاجها، ولذلك فقد ربط التعريف المقترح تلك الحقوق والامتيازات بكونها مقررة أو معتمدة، كي لا يُفتح باب العواطف التي ليست لها ضوابط أو مستند موضوعي على صحتها.

9- لإعطاء الشمولية في عملية الضبط والتقنين، فقد وسّع التعريف السابق من الأبعاد التي تضبط تلك الحقوق والامتيازات، فقد أدخل كلاً من: التشريعات والسياسات والأنظمة والإجراءات والآليات.

10- الفكر الإداري يحتاج إلى معاونة متينة من الفكر التشريعي والمؤسسات التشريعية لضمان تحقيق أكبر قدر ممكن من الفعالية في معالجة ظاهرة التعصب، ولذلك فقد ضمنّ التعريف المقترح التشريعات بل قدّمها على بقية المكونات للتأكيد على ضرورة وجود تشريعات مقررة من قبل المؤسسات التشريعية في البلد، لتكون ضماناً قانونية رادعة لأي خروج ممكنة.

ومن المؤكد أن الأدبيات العلمية والجهود البحثية التراكمية لدراسة ظاهرة التعصب تساهم في إثراء الفكر الإداري من حيث الأطر النظرية والممارسات العملية لمعالجتها من منظور إداري، وفي ضوء ما تم الخلوص إليه في هذه الدراسة فإنه يسعنا تدوين بعض النتائج - المبدئية - إزاء ما نعتقد أنه يساهم في بناء إطار نظري يفلح في دمج تلك الظاهرة ضمن المنظومة المفاهيمية والبحثية والتطبيقية في الفكر الإداري؛ وكل ذلك لمعاونته ليكون مستقبلاً قادراً على معالجة التعصب وإدارته بفعالية وكفاءة في المنظمات المعاصرة في مختلف القطاعات.

## ثانياً - منطلقات بناء الإطار النظري لمكونات الفكر الإداري لمعالجة ظاهرة التعصب:

الدراسة الحالية وما انطوت عليه من تحليل واستعراض للدراسات السابقة وما انتهت إليه من نتائج تحليلية لتؤكد على ضرورة إدماج مسألة التعصب في الفكر الإداري بشكل صريح، ونقل ذلك الموضوع من حيز "الموضوعات المسكوت عنها" إلى نطاق "الموضوعات المبحوثة"، ويقضي هذا بتحويل مفاهيمها وإشكالياتها ومسائلها وملفاتها إلى "العقل الإداري" ليدخلها ضمن فضائه المفاهيمي والمنهجي والفكري والتطبيقي، ومؤدى هذا أن الفكر الإداري سيتعاطى مع التعصب بشكل صريح ومباشر باعتباره موضوعاً إدارياً، في جوانبه النظرية والبحثية والتطبيقية. وبالنظر إلى التخصصات الفرعية للإدارة وأهدافها وطبيعتها وأدواتها المنهجية، فإننا لا نجد صعوبة في تقرير أن حقل "السلوك التنظيمي" هو الحقل الإداري المطالب بالاشتغال بهذا الموضوع بشكل مكثف. وهذا لا يعني التقليل من شأن بقية الحقول الإدارية في المساهمة في الجهد البحثي في ذلك المجال، تنظيراً وتطبيقاً، وخاصة إدارة الموارد البشرية، فالجهود البحثية يجب أن تتكامل، غير أن المسؤولية الكبرى تقع على المتخصصين في السلوك التنظيمي بحكم أن حقلهم يعالج الموضوعات المتعلقة بالاتجاهات والإدراك والتعلم وأنماط التفكير والشخصية والصراع والثقافة التنظيمية والسلوكيات - وغيرها من الموضوعات ذات العلاقة بالتعصب - بأسلوب منهجي معمق.

ولئن كان الفكر السلوكي الإداري الحديث قد أفاد من عملية الاعتراف الناضج بالمشاكل والظواهر السلبية في الفضاء الإداري كالصراع حين توجه إلى عملية ابتكار مفاهيم وأدوات ملائمة لعلاج الصراع في المنظمات حين تبنى مفهوم "إدارة الصراع" (محمد، 1997)، فإنه يسعنا أن نتوجه بفكرنا الإداري إلى نحت مصطلح "إدارة التعصب" مع ما يتطلبه ذلك من اعتراف جسور بوجوده وحتمية وقوعه في البيئة الإدارية بقدر أو بآخر، وبشكل أو بآخر. ونظراً لحساسية موضوع التعصب في العالم العربي، فقد يكون مفيداً القول بأنه يسع "السلوك التنظيمي" أن يعالج موضوع التعصب ضمن معالجته لموضوعات مشابهة نالت قدراً من العناية البحثية كالصراع (النمر، 1994؛ محمد، 1997؛ الفضلي، 1999؛ حريم، 2009)، فيقال "إدارة الصراع والتعصب" بدلاً من "إدارة التعصب" فقط، وعبر هذا المسلك يمكننا إدماج موضوع التعصب بطريقة تقلل من الحساسية أو المقاومة في معالجته والكشف عن أبعاده في بيئتنا الإدارية العربية على وجه التحديد، وابتكار مكونات إدارية متكاملة تقي بمتطلبات التقليل من حدته وتأثيراته السلبية، أو تقي بمتطلبات إدارة التعصب بفعالية وكفاءة.

وبعد تلك المقدمات العامة، يمكننا وضع بعض النتائج التفصيلية المبدئية والتي يمكن أن تسهم في إثراء الفكر الإداري متمثلاً ببلورة جملة من المكونات النظرية والتطبيقية الإدارية الأساسية، غير أنه يلزمنا مراعاة بعض الاعتبارات المنهجية التي تعيننا على جودة عملية البلورة لتلك المكونات ورفع مستوى فعاليتها وكفاءتها في بيئتنا الإدارية العربية في ضوء التعريف المقترح للتعصب من المنظور الإداري، حيث يمثل إطاراً مرجعياً، ومن أهم تلك الاعتبارات ما يلي:

- 1- تغليب فلسفة المدرسة السلوكية في الإدارة التي تذهب إلى الاعتراف بالظواهر السلبية بكل تجلياتها، سواء أكانت حتمية الوقوع أم لا، والإيمان بضرورة ابتكار طرائق إدارية ملائمة لعلاجها (محمد، 1997)، ويعني ذلك أن الفكر الإداري ضروري لتحليل تلك الظواهر وفي علاجها؛ وفقاً لمنظور تشخيصي تحليلي استشرافي وقائي علاجي.
- 2- ضرورة الانبثاق من الإطار الثقافي الحضاري العربي الإسلامي في تشخيص ظاهرة التعصب وفي علاجه، ويتطلب ذلك مراعاة الثوابت والمتغيرات وفقاً لمنظور بحثي نقدي إبداعي ديناميكي يراعي الإشكاليات الثقافية العديدة ومن أبرزها

إشكالية الأصالة والمعاصرة في ظل تحليل دقيق للأوضاع الراهنة للعالم العربي واستشراف ذكي لمستقبله المنظور (محمد، 1997؛ دره، 2003؛ الرشيد، 2003). ويذهب البعض إلى أن من أهم سمات الإدارة في الفكر الإسلامي أنها إدارة أخلاقية وذات رقابة ذاتية (أبو سن، 1981). وقد خلصت دراسات عديدة إلى عدم وجود إطار موحد للقيم والأخلاق في السياقات المختلفة (الصمدي، 2004)، ومن ذلك سياقات الإدارة (الرشيد، 2003؛ جرينبرج وبارون، 2004)، ومن الشواهد الدالة على صحة ذلك ما خلص إليه الاجتماع مستدير الدائرة الذي عقد في مدينة كاوسور مونتروكس -Caux Sur-Montreaux في الفترة ما بين 1992-1994 من عدم إمكانية إيجاد دستور أخلاقي إداري يلائم جميع الثقافات (جرينبرج وبارون، 2004).

3- ضرورة مراعاة خصائص الفكر الإداري العربي وسمات البيئة الإدارية العربية، وقد خلصت دراسات عديدة إلى بعض السمات والعوامل التي تؤثر على ذلك الفكر، ومن بينها: التقليدية، وضعف المأسسة، والمحسوبية، والمركزية، وضعف إشراك العاملين، وغياب النظرة المستقبلية، وعدم إدارة الوقت بفاعلية، وضعف الاحترافية، والولاء الشخصي (وليس المؤسسي)، وضعف الموارد البشرية، وضعف التنسيق والازدواجية، والنظم السياسية السلطوية، وضعف الديمقراطية، وتغريب النظم القانونية، والنظام الاجتماعي العشائري، وشبكة العلاقات الشخصية الممتدة (Atiyah, 1993؛ Dadfar, 1993؛ Weir, 1993؛ Hickson and Pugh, 1995؛ Jreisat, 1997؛ Al-Rasheed, 2001؛ الطيب، 2002؛ المراجع السابقة نقلاً عن: الرشيد، 2003).

4- الشمولية والتكامل والمنطقية في معالجة ظاهرة التعصب على نحو يعكس في شمولية وتكامل ومنطقية المكونات التنظيرية والتطبيقية التي يتم بناؤها وتطويرها في الفكر الإداري لضمان فعالية أكبر لإدارة ظاهرة التعصب بما يقلل من حدتها وآثارها السلبية في البيئة الإدارية لمختلف المنظمات. اشتغلت الدراسة الحالية على كيفية تصنيف تلك المكونات وتم الخلوص إلى أنه يمكن تصنيفها بطرق متعددة.

وقد انتهى الباحث إلى أنه من الملائم لأغراض الدراسة أن يتم تصنيفها إلى خمسة مكونات هي: مبادئ إدارية، وتشريعات إدارية، وسياسات إدارية، وإجراءات إدارية، وتدريب إداري، نظراً لشيوع هذا التصنيف واستقراره في الفكر الإداري من جهة، ولاتصافه بدرجة كبيرة من الشمولية والتكامل من جهة ثانية، كما أنه متسم بقدر عالٍ من المنطقية في تركيبه وتسلسله وانسيابية عمليات تطوير المكونات التنظيرية والتطبيقية؛ فالمبادئ الإدارية تعتبر بمثابة الإطار العام الذي تتأسس عليه التشريعات الإدارية، ويمكن استنتاج سياسات إدارية من تلك المبادئ والتشريعات التي بدورها تقودنا إلى إجراءات إدارية محددة، وبرامج تدريبية عالية الجودة في مجال إدارة التعصب في البيئة الإدارية.

5- أهمية الاستفادة من الأفكار التأسيسية في الفكر الإداري ذات الصلة بظاهرة التعصب، وكذلك الممارسات الجيدة في التجارب الدولية في معالجة تلك الظاهرة، مع التركيز على التجربة الأمريكية، نظراً لما تتصف به من شمولية وتكامل، وسيوضح ذلك في تتبعنا لتلك التجربة عبر المكونات التأسيسية الخمسة: مبادئ إدارية، وتشريعات إدارية، وسياسات إدارية، وإجراءات إدارية، وتدريب إداري.

6- التأكيد على ضرورة مراعاة مخاطر تسييس الإدارة على معالجة ظاهرة التعصب، فالتسييس من شأنه التأثير سلباً على الجوانب التشريعية والإجرائية اللازمة عبر تغليب مصالح البعض ووجهات نظرهم على حساب المصالح العامة

وتحقيق العدالة، ويرى "جوزيف باور" أستاذ الإدارة في كلية هارفارد لإدارة الأعمال أن التجربة الأمريكية تشهد حالة من "التسييس الزاحف" للكثير من التنظيمات الإدارية (باور: 1997: 351)، ومن هنا تتأكد أيضًا أهمية التمثيل الجيد والعدل في كل من يضع مثل تلك التشريعات والإجراءات ومن يعدلها ويطورها، لاسيما أن العالم العربي يغص بأنواع من التكتلات الحزبية ذات الطابع السياسي والاقتصادي والفكري، وكل ذلك يدفع إلى أن يكون الموضوع السابق ضمن المسائل التي يسهم الفكر الإداري في إيجاد أفضل الحلول لها.

7- يركز السلوك التنظيمي على مسألة "إدارة التنوع" *Managing Diversity* باعتبارها من العوامل الجديدة التي تزايدت جراء العولمة (جرينبرج وبارون، 2004؛ Hitt, Miller and Colella, 2009)، وتعد تلك المسألة من ركائز الفكر الإداري الذي نسعى لبلورته من أجل المساهمة في معالجة ظاهرة التعصب، ولقد برهنت التجربة الأمريكية على أهمية ذلك حيث إنها انتقلت من الاعتقاد بصحة "البوتقة الصاهرة" إلى فكرة "صحن السلطة" (جرينبرج وبارون، 2004؛ الغدامي، 2009)، وقد كان ذلك الاعتقاد يذهب إلى إمكانية صهر الثقافات والأعراف المختلفة في ثقافة واحدة داخل المجتمع والمنظمات، غير أنه لم يفلح في ذلك المسعى نظرًا لتمسك الناس بثقافتهم وعرقيتهم، مما جذر لفلسفة التنوع، وقد تم التعبير عنها بتلك الصورة المجازية كناية عن أهمية تواجد جميع الأنواع والتشكلات في السياق الإداري. وتستند التجربة الأمريكية إلى عدة اعتبارات موضوعية تؤكد على أهمية تحقيق التنوع في العمل وضرورة امتلاك مقومات الفعالية في إدارته، ومن ذلك ما خلصت إليه بعض الدراسات أن ما يزيد على الثلث من القوى العاملة التي تدخل سوق العمل في أمريكا تنحدر من عرقيات الأقلية، وذلك في العقد الأخير مع وجود أوضاع مشابهة في بعض الدول الأوروبية (Campbell, 2003؛ Farouky, 2007)، كما توصلت دراسة أخرى إلى أنه في عام 2050 ستشكل الأقليات ما نسبته 47% من إجمالي السكان في أمريكا، ومن أمثلة التنوع الشديد في بيئة العمل أن شركة أمريكية لتجميع الحاسوب يعمل بها 3200 موظف ينتمون إلى 30 جنسية ويتحدثون بأكثر من 40 لغة (جرينبرج وبارون، 2004).

8- من الواجب أن يتصف الفكر الإداري الذي نقوم ببلورته لمعالجة ظاهرة التعصب ومجابهتها في البيئة الإدارية بأعلى درجات الديناميكية، وذلك نظرًا لطبيعة تلك الظاهرة وما تتصف به من تعقيد وتشابك بعدد من الظواهر والعوامل المعقدة داخل النسيج الاجتماعي والإطار الثقافي والسياسي والاقتصادي، وكل ذلك يدفع بضرورة الإيمان بحتمية تطوير مكونات الفكر الإداري بشكل مستمر لتجديد حيويته على معالجة التعصب وملاحقة بواعثه ومصادره وأشكاله وتظاهراته المتجددة. وسوف نستعرض بعض الشواهد الدالة على ذلك في التجربة الأمريكية (كقانون عدم التمييز بسبب المعلومات الجينية، وذلك في الجزء الخاص بالتشريعات).

9- ضرورة تفعيل المكون الأخلاقي في الفكر الإداري المطلوب تأسيسه لمعالجة ظاهرة التعصب، حيث إن التشريعات والأنظمة والإجراءات لا تكفي لاجتثاث البواعث والدوافع الداخلية المتعمقة في النفس البشرية دون الاستناد إلى البعد الأخلاقي. غير أن ذلك التفعيل يجب ألا يقتصر على الأطر القيمية المثالية التي تتخذ مسلكًا وعظيًّا فقط، إذ يجب أن يكون هنالك أيضًا مسلك عقلائي في الإقناع بضرورة الالتزام بالأخلاق وبالعوائد طويلة الأجل التي يمكن أن تحققها المنظمات الأخلاقية.

ولقد قطعت التجربة الأمريكية شوطاً في هذا المسار، فعلى سبيل المثال استهدفت دراسة تطبيقية التعرف على أثر الالتزام الأخلاقي على الأداء المالي للشركات، فتم تحليل البيانات المالية لأكثر 500 شركة في أمريكا (وفقاً لمجلة بيزنس ويك) في عامي 1996-1997، وخلصت تلك الدراسة إلى أن الشركات الأكثر أخلاقية قد حققت أداءً مالياً أفضل مقاساً بعدة معايير كالربحية ونمو المبيعات (جرينبرج وبارون، 2004).

10- يشدد السلوك التنظيمي على أن الفكر الإداري مطالب بمراعاة الفروق في الإدراك وأنماط التفكير وأنماط الشخصية وأنماط القيادة والاتجاهات لدى الأشخاص، نظراً للمبدأ السلوكي المعتمد الذي يذهب إلى أنه لا توجد طريقة موحدة مثلى لجميع الناس (السلمي، 1988؛ جرينبرج وبارون، 2004؛ حريم، 2009؛ Hitt, Miller and Colella, 2009)، مما يستدعي إيجاد العديد من المداخل والأفكار والأساليب في مكونات الفكر الإداري الذي ننشد بناءه لمعالجة ظاهرة التعصب، مما يرفع من فعالية ذلك الفكر في التأثير على مختلف الأنماط من البشر والجماعات والمنظمات.

### ثالثاً - الإطار المقترح لبناء مكونات الفكر الإداري لمعالجة ظاهرة التعصب:

في ضوء كل ما سبق - بما في ذلك التعريف المقترح للتعصب وفق منظور إداري - يمكننا تلخيص النتائج - المبدئية - التي أمكننا التوصل إليها بشأن المكونات التأسيسية الخمسة للفكر الإداري التي تشمل: المبادئ الإدارية، والتشريعات الإدارية، والسياسات الإدارية، والإجراءات الإدارية، والتدريب الإداري.

1- **المبادئ الإدارية:** التي تشير إلى الركائز و"القواعد الأساسية التي تقوم عليها أهداف الإدارة كالنظام والتكامل والقيم الأخلاقية وتكافؤ الفرص والعدالة والكفاءة" (بدوي، 1984: 314)، ونلاحظ هنا أن التعريف المعجمي لمبادئ الإدارة ينحاز بشكل واضح إلى مسائل تبرر طرحنا دمج موضوع التعصب ضمن تلك المبادئ، فالتعريف يتأسس على القيم الأخلاقية وتكافؤ الفرص والعدالة، وفي كل ذلك سند لذلك الدمج المقترح.

وحيث نستعرض الفكر الإداري نجد انعكاسات ذات علاقة بطريقة ما بمسألة التعصب في البيئة الإدارية، وتختلف قوة تلك الانعكاسات من مبادئ لأخرى. ومن تلك الانعكاسات التي لامست مسألة التعصب بشكل غير مباشر ما نجده في بعض المبادئ والفلسفات الإدارية، ويمكن لنا استعراض ذلك - دون استقصاء - في بعض مدارس الفكر الإداري كما يلي (الغمري، 1982؛ الهواري، 1982؛ الصباب، 1990؛ المنيف، 1993؛ العزاوي، 2009):

أ- **المدرسة البيروقراطية** لـ "ماكس فيبر" التي أكدت على أن اختيار الموارد البشرية يجب أن يكون على أساس المعرفة والقدرات وليس الاعتبارات الشخصية، كما ألزمت الإدارة بالأطر القانونية وأكدت على الالتزام بها للحصول على تصرفات إدارية رشيدة.

ب- **مدرسة الإدارة العلمية**، حيث جاءت التجربة الأمريكية لتعزز من المبادئ الإدارية التي عالجت بعض ظواهر التعصب بطرق غير مباشرة، ومنها مبادئ "فريدريك تايلور" التي اقترحها في مطلع القرن العشرين وتحديداً في عام 1911 والتي عرضها أمام الكونجرس الأمريكي والتي تتضمن مبدأً يتعلق بالاختيار السليم للأفراد وتدريبهم، فذاك المبدأ يشدد على أهمية الاختيار الموضوعي للموارد البشرية بعيداً عن الاعتبارات الشخصية، ثم وضع "هارنجتون اميرسون" مبادئه الإدارية التي عالجت مسألة التعصب بشكل أقوى حيث تضمنت "المعاملة العادلة" و"المكافأة عن العمل المميز"، وهي مبادئ ضرورية لمجابهة جوانب عديدة للتعصب في المنظمات.

ج- مدرسة الإدارة العليا، حيث جاءت التجربة الفرنسية لتكمل اتجاه الإدارة العلمية، وقد عالج "هنري فايول" في مبادئه الشهيرة مسألة التعصب، حيث تضمنت مبدأ "المساواة" والذي أكد فيه على ضرورة تحقيق العدالة لتعزيز ولاء الموظفين للمنظمة ومن ثم زيادة تفانيهم وإنتاجيتهم، كما أكد على "كفاءة الاختيار والترقية للعاملين" و"خضوع المصالح الشخصية للمصالح العامة".

د- مدرسة العلاقات الإنسانية، وقد نضجت فيها التجربة الأمريكية عبر مساهمات "ألتون مايو" حيث فطنت تلك المدرسة إلى حقيقة وجود تنظيمات غير رسمية داخل المنظمات وقد لا تتفق مع التنظيمات والسياسات الرسمية، وقد تشكلت في هيئة أنماط أو معايير Norms للجماعة، وأن لها تأثيراً على سلوكيات الأفراد داخل المنظمة، مما يعني أن الأفراد الذين يخالفون أنماط أو معايير الجماعة قد يتعرضون للإبعاد، ويعني هذا أن الموظف الذي لا يساير تلك الأنماط أو المعايير التي تقوم - بقدر ما - على التعصب في المنظمة معرض للتهميش والإبعاد من قبل القوى المسيطرة في تلك المنظمة.

هـ- المدرسة السلوكية، حيث عمدت تلك المدرسة إلى عدم إغفال تأثير العادات والتقاليد على اتخاذ القرارات كما في مساهمات "هربرت سايمون"، كما أن تلك التجربة قد فطنت لمسألة أهمية إدارة الصراع عبر منهجية وآلية مقننة، ومن ذلك مساهمات كل من "سيرت ومارش" في كتابهما: النظرية السلوكية للشركة. وقد أكدت نظرية "ديفيد مكلياند" على أن الأفراد مدفوعون بعدة دوافع، ومنها ما يتصل بطريقة ما بموضوع التعصب وهي: الحاجة إلى الانتماء والحاجة إلى القوة. وتحمل مساهمات "رينسيس ليكرت" بعض الإضاءة فيما يخص التعصب، ومن ذلك ما يتعلق بمعالجته للبناء التركيبي والعضوية المتداخلة للجماعات داخل المنظمة، بالإضافة إلى تأكيده على أهمية وجود مقاييس لتشخيص الوضع الحالي للمنظمة (ومن هنا نستعيد التأكيد على أهمية إيجاد مقاييس للتعصب).

و- مدرسة النظم الاجتماعية، حيث نظرت للمنظمة كنظام مفتوح على بيئتها الخارجية، بطريقة تجعل المنظمة تتأثر وتؤثر في العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في تلك البيئة، كما أن المنظمة مكونة من نظم فرعية تتبادل التأثير فيما بينها، وقد شبه "سليزنك" المنظمة بالكائن الحي، ما يجعل المنظمة محتاجة إلى إشباع العديد من الاحتياجات عبر التفاعل مع البيئة، مع الإشارة إلى أن المنظمة تسعى إلى بناء شرعية لها في وسطها الاجتماعي، وهذا يجرنا إلى مسألة القبول/عدم القبول بالتعصب داخل المنظمات.

ز- المدرسة الموقفية، حيث شددت من خلال مساهمات بعض المنظرين من أمثال "فيرمونت كاست" و "جميس روزينويج" على أن الفكر الإداري لا يخضع للمطلق Absolutism وإنما للنسبي Relativism، ما جعلها تشكك في وجود مبادئ إدارية صالحة لكل زمان ومكان وموقف، نظراً لوجود اختلافات كبيرة بين المنظمات والناس والظروف والمواقف، مع وجود تأثيرات كبيرة للبيئة الخارجية على المنظمة، ومن ذلك ما يتعلق بإدارة الموارد البشرية. وما سبق يعني أن هناك حاجة ماسة للتنوع في المبادئ الإدارية التي يتم وضعها لإدارة التعصب في المنظمات لكي تلائم الأوضاع والظروف والمواقف المختلفة وعلى رأس ذلك الاختلاف في البعد الثقافي الحضاري، مع تشديدنا على أن ذلك لا يلغي البعد المثالي Normative في مثل تلك المبادئ الإدارية، وبعبارة أخرى لا يستبعد التركيز على أبعاد ماذا يتوجب على الناس فعله.

ح- المدرسة الحديثة، التي تشير إلى جمع من المبادئ والأفكار والفلسفات الإدارية المتنوعة عبر مساهمات لعدد من المنظرين، وتدخل فيها مدارس فكرية عديدة، ولعل من أهمها مدرسة الثقافة التنظيمية، حيث يؤكد فيها - على سبيل المثال - "إيدجار شاين" على أن لكل منظمة مجموعة من العادات والأعراف والقيم المشتركة التي تؤثر على سلوكيات الأفراد والجماعات داخل المنظمة، مع تأكيده على ضرورة معالجة الأبعاد الملموسة والضمنية والرمزية، كما عمدت عدة مساهمات إلى تصنيف ثقافات المنظمة، ومن ذلك تصنيف "ترومبنارز" الذي يتضمن نمط "ثقافة العائلة" حيث تشبه المنظمة إلى حد كبير أوضاع العائلة من حيث الهرمية وتدرج السلطة، وتتضمن الثقافة التنظيمية عدة عناصر ومنها القيم التنظيمية، مع التأكيد على تأثير البيئة الخارجية بثقافتها وقيمتها على القيم التنظيمية للمنظمة، وهذا يؤكد على مراعاة الإطار الثقافي الحضاري عند صياغة مبادئ إدارة التعصب.

ونخلص من استعراضنا السابق إلى أن جميع تلك المبادئ والأسس الفكرية الإدارية - التي أشرنا إلى بعضها - وإن كانت مفيدة في مجال معالجة بعض أبعاد ظاهرة التعصب ومجابهتها في المنظمات، لكنها عمومية إزاء مسألة التعصب بجانب كونها ضمنية في كثير من الأحيان، فضلاً عن عدم انتظامها في إطار فكري متماسك، ما جعلها تعجز عن كبح جماح التعصب في المنظمات المعاصرة، ولذلك فإننا بحاجة ماسة إلى بلورة مبادئ أكثر عمقاً وتفصيلاً في معالجة ظاهرة التعصب والحد من الاتجاهات المؤسسية لها والسلوكيات الناشئة عنها، ومن ثم تحقيق العدالة بصورة فعلية بأكبر قدر ممكن داخل البيئة الإدارية.

وتتبع الإشارة هنا إلى أنه تتوجب مراعاة الإطار الثقافي الحضاري عند بلورة تلك المبادئ الإدارية المنشودة كي تحقق درجة كبيرة من الفعالية في التأثير على منظومة الأفكار والاتجاهات والسلوكيات للإنسان العربي المشتغل في حقل الإدارة. وفي ضوء ما سبق يمكننا وضع بعض الأفكار العامة المبدئية التي يمكن أن تؤسس بعض المبادئ الإدارية:

- المدير قاضي (أبو نبعة، 2005)، أي أن المسئول الإداري - أيًا كان منصبه ومستواه التنظيمي - يعمل كقاضٍ بين طرفين، وقد جاء الإسلام مكرسًا للعدالة ومُحدِّدًا من مغبة الظلم، ولذلك فقد جاء في الحديث النبوي الشريف الصحيح "القضاة ثلاثة: واحد في الجنة، واثنان في النار" (صححه الألباني في إرواء الغليل: 2628). ومن المؤكد أن ذلك الأمر سيكون له تأثير وجداني كبير على اتجاهات المديرين وسلوكياتهم مما يعينهم على الابتعاد عن الظلم الإداري المتمثل بالتعصب وازدواجية المعايير والتمييز بين الموظفين لسبب أو لآخر.

- الإدارة أسلوب منهجي معين للمنظمات على الفعالية والكفاءة والعدالة.

- الإدارة هي أداة فعالة لبناء المنظمة العادلة.

- من أخطر الأدوات الإدارية في المنظمات المعاصرة التعصب والتمييز.

- الإدارة هي الأسلوب العلمي لتحقيق العدالة في المنظمات والقضاء على التعصب بكافة أشكاله.

- الإدارة الأخلاقية تجابه التعصب وتحده منه.

- الإدارة الفعالة تدير التنوع بكفاءة وتتميه باقتدار.

- الإدارة المعاصرة تتطلب إدارة فعالة للتعصب.

2- التشريعات الإدارية: هي الإطار القانوني واللائحي الذي يتم سنه من قبل المؤسسات التشريعية في الدولة والذي يحكم أجهزة الإدارة وينظم إجراءات مهامها المختلفة، كما ينظم علاقات الموظفين بالإدارة" (بدوي، 1984: 26)، لتكون

ضمن البناء التشريعي المُزِم لكافة المنظمات بمختلف أشكالها. ومن الجلي أن فقهاء القانون مدعوون إلى المساهمة في تنفيذ هذا الجانب في عمل بحثي يشترك فيه باحثون إداريون لوضع مسودة تشريعية تتم مناقشتها وتطويرها إلى أن يتم إقرارها وفقاً للأطر الدستورية الإجرائية في الدولة. ومؤكّد أن ذلك العمل البحثي سيستفيد من "القانون الإداري"، وكل ما يندرج تحته من أطر تشريعية مختلفة المراتب والغايات والمجالات، فضلاً عن الممارسات والوقائع والسوابق والأعراف الإدارية، بما في ذلك ما يتعلق بالرقابة الإدارية (المكي، 2007).

وبناء على تجارب مهمة فقد أكدت منظمات دولية عديدة على ضرورة بناء تشريعات لمعالجة ظاهرة التعصب وما يرتبط بها من ظواهر سلبية. وفي هذا السياق تشير إلى حدث دولي مفصلي، حيث عقدت الأمم المتحدة مؤتمراً عالمياً في عام 2001 في جنوب إفريقيا لمناقشة التمييز والتعصب، وقد حضره 2454 مندوباً يمثلون 168 بلداً، بما فيهم 16 رئيس دولة، و58 وزير خارجية، و44 وزيراً وممثلين عن الأمم المتحدة والوكالات الدولية ومنظمات حقوق الإنسان، وقد شدد الأمين العام للأمم المتحدة على ضرورة حث الحكومات على وضع ضمانات دستورية وتشريعية وإدارية لمعالجة تلك الظواهر السلبية والتقليل منها، مع تأكيد المؤتمر على ضرورة الاستفادة من التجارب والممارسات الملائمة واستخلاص الدروس المستفادة ووضع أهداف قابلة للتحقق.

وقد عقدت اجتماعات مكثمة، شملت ممثلين للقطاع الخاص، تم فيها مناقشة دور القطاع الخاص في معالجة التعصب بجميع أشكاله وتعزيز التنوع والتعددية في بيئات العمل على المستويات المحلية والوطنية والدولية، مع التأكيد على ربط فلسفة التنوع والتعددية باستراتيجيات المنظمات والبرامج التدريبية للموظفين، والتشديد على تفعيل دور النقابات ومؤسسات المجتمع المدني.

وقد شاركت منظمات دولية في إعداد منشورات خاصة كالينوسكو، حيث أعدت منشوراً بعنوان "متحدون لمكافحة العنصرية" (المصدر: تقرير الأمين العام للأمم المتحدة حول مؤتمر مكافحة العنصرية والتمييز العنصري، 2001). وتتأكد أهمية بناء التشريعات إذا وضعنا في الاعتبار ما يلي:

أ- تذهب دراسات عديدة إلى أن التمييز (القولبة) أمر حتمي لا يكاد ينفك عنه إنسان، والتمييط قد يتحول إلى شكل أو آخر من التعصب، بل نجد دراسات تذهب إلى ما هو أبعد من هذا حين تقرر حتمية التعصب (Devine, 2004; Hugenberg and Bodenhausen, 1989)، غير أننا لا نقر بتلك الحتمية، ولكن من المؤكد أنه يصعب التخلص من التعصب في حالات كثيرة، ما يؤكد أهمية التشريعات كرادع قانوني.

ب- تشير دراسات عديدة إلى أن الكثير من العاملين في المنظمات يخفون تعصبهم وما يرتبط به بسبب أنه سلوك غير مقبول اجتماعياً، بالإضافة إلى خوفهم من المساءلة القانونية المحتملة (Zarate, 2009)، وهذا يؤكد أن التشريعات ضرورية جداً لمعالجة التعصب، ويسمى بـ "العلاج التشريعي" Legislative Remedy (عبدالله، 1989)، بشرط تكامل التشريعات مع بقية المكونات الأخرى كالسياسات الإدارية والإجراءات الإدارية، فضلاً عن البعد الأخلاقي للحد من ظاهرة إخفاء التعصب في بيئة العمل وممارسته داخل البيئة الإدارية.

ج- طور الباحثون العديد من الأساليب التي من شأنها تخفيض التعصب (Duckitt, 2006; Stangor, 2009)، غير أنه لا توجد أساليب قادرة على إزالته تماماً أو تخفيضه بشكل كبير في بعض الأوساط الاجتماعية والمهنية، وذلك أمر يدعم وجود التشريعات كبعد أساسي في مجابهة التعصب وإدارته بفعالية وكفاءة.

د- دراسات عديدة تشير إلى أن التشريعات والقوانين التي تعالج التعصب وما يرتبط به من تمييز من أهم الوسائل التي تعين على التقليل منه (Stangor, 2009)، وتشير بعض الدراسات إلى أن الدعاوى القانونية بشأن التمييز

الناشئ عن التعصب تزداد بنسبة تتجاوز 20% سنويًا في الولايات المتحدة الأمريكية ( Sharf and Jones, 1999 مقتبس من: Major and Sawyer, 2009)، ومن المفيد أن نشير إلى أن دولاً عديدة سبقتنا في ميدان وضع تشريعات عديدة تحد من ظاهرة التعصب داخل البيئة الإدارية كالولايات المتحدة الأمريكية وبريطانيا وفرنسا، ومن ذلك القوانين المتعلقة بمبدأ تكافؤ الفرص (Equal Employment Opportunity (EEO). ولعنا نسلط الضوء على التشريعات في الولايات المتحدة الأمريكية نظرًا لشموليتها في معالجة الكثير من حالات أو احتمالات نشوء التعصب والتمييز. فمن التشريعات الأمريكية نجد الآتي (المصدر: الموقع الإلكتروني لهيئة مراقبة تكافؤ الفرص في أمريكا EEOC: <http://www.eeoc.gov> في 2010/11/5):

- قانون العدالة في الراتب عام 1963، الذي يلزم الجميع بمنح رواتب عادلة وعدم التمييز بين رواتب الرجال والنساء في حالة كونهم يؤدون العمل بذات الطريقة وبالمستوى نفسه.
- قانون الحقوق المدنية عام 1964، الذي يقضي بعدم مشروعية أعمال التمييز ضد أي شخص بسبب عرقه أو لونه أو دينه أو موطنه الأصلي أو جنسه، مع ضمان حماية لكل من يتظلم ضد أعمال تمييز حدثت له في منظمته.
- قانون عدم التمييز ضد النساء الحوامل عام 1978، الذي يقضي بعدم مشروعية أعمال التمييز ضد النساء بسبب الحمل أو الأطفال أو الأوضاع الصحية المرتبطة بالحمل أو الأطفال.
- قانون عدم التمييز بسبب العمر عام 1967، الذي يمنع التمييز ضد أي شخص بسبب عمره (أربعين سنة أو أكثر).
- قانون عدم التمييز بسبب الإعاقة عام 1990، الذي يمنع التمييز ضد أي شخص بسبب الإعاقة التي لا تمنعه من أداء عمله المناط به.
- قانون عدم التمييز بسبب المعلومات الجينية Genetic Information عام 2008، وهذا من أحدث القوانين، ويمنع ذلك القانون التمييز ضد أي من الموظفين أو المتقدمين للوظائف بسبب المعلومات الجينية المتعلقة به من حيث شخصه أو عائلته أو أصله ونحو ذلك، وفي هذا حماية قانونية استباقية من الثورة البيولوجية في ميدان الجينات التي يُتوقع تزايد تطبيقاتها وتأثيراتها في المستقبل، مما يؤكد على فعالية اشتغال العقل الإداري والقانوني الأمريكي على مسألة التعصب والتمييز لتوفير أكبر قدر ممكن من الحماية القانونية، ويعد ذلك شاهدًا قويًا على اتصاف الفكر الإداري الأمريكي بالديناميكية في معالجة الظواهر الإنسانية والاجتماعية.
- حزمة من القواعد التنظيمية Regulations، التي تصدرها الهيئة بوصفها جهة إدارية، وتصدر تلك القواعد إما لشرح قوانين لتسهيل تطبيقها أو للتشريع التفصيلي في مسائل لم تتعرض لها تلك القوانين، ومن ذلك القواعد التنظيمية التي تنظم العمليات المختلفة المتعلقة بالموارد البشرية في مختلف المنظمات من استقطاب (بما فيها الإعلانات الوظيفية) واختبار واختيار وتعيين وإنهاء مهام وتسريح وفصل وتعويضات ومزايا وترقيات وعلاوات وعقوبات وشروط تعاقد وبرامج التدريب والتلمذة الصناعية Apprenticeship وتزكيات وظيفية ونحو ذلك.

ولم تكتف بعض الدول بسن تشريعات بل أسست هيئة خاصة لمراقبة تلك القوانين كـ "هيئة مراقبة تكافؤ الفرص الوظيفية" (Equal Employment Opportunity Commission (EEOC) في الولايات المتحدة الأمريكية التي تعنى بتتبع المنظمات (التي يزيد عدد موظفيها على 15) والتأكد من وجود فرص عادلة للجميع ليس فقط في التوظيف، وإنما أيضاً في إنهاء المهمة والتسريح والرواتب والمزايا والترقيات والعلاوات والتدريب ومسائل التحرش الجنسي (انظر موقع الهيئة: <http://www.eeoc.gov>). ومؤكد أننا في العالم العربي بحاجة إلى إيجاد مثل تلك الهيئة على أن تتم دراسة أفضل البدائل لتحقيق الرقابة القضائية، سواء أكانت عبر محاكم متخصصة في المنازعات الإدارية كالنظام الفرنسي وهو ما يسمى بالنظام القضائي المزدوج، وقد أخذت به عدة دول عربية كمصر وتونس والمغرب، أو من خلال النظام القضائي الموحد كما في أمريكا وبريطانيا، وقد أخذ به السودان (المكي، 2007).

كما أن الصرامة والجدية في تطبيق التشريعات الخاصة بمعالجة ظاهرة التعصب مطلب رئيس لضمان تحقيق الفوائد المتوخاة من سن تلك التشريعات، وتظهر التجربة الأمريكية صرامة وجدية كبيرتين، فعند صدور قانون حماية المعوقين في التسعينيات من القرن الماضي قدم 15000 أمريكي شكاوى تظلم بدعوى التعصب، وقد حصل فرد أمريكي على تعويض مالي كبير جراء ثبوت دعوى التعصب ضده، بلغ 572000 دولار أمريكي (جرينبرج وبارون، 2004)، وقد تضاعف عدد تلك الشكاوى وتضخمت المبالغ التي تتكدها الشركات الأمريكية، فعلى سبيل المثال دفعت شركة "موتور فورد" 10.5 مليون دولار جراء شكاوى أو تساويات تتعلق بالتعصب بسبب العمر، ومبلغ ثمانية ملايين للتعصب بسبب الجنس، أما شركة "كوكا كولا" فقد دفعت 192.5 مليون جراء التعصب بسبب التمييز، وقد تحملت شركة "تكساكو" 176 مليون للسبب السابق، أما شركة "كول بيرس" فقد دفعت 250 مليون بسبب التعصب للعمر، وقد زاد المبلغ الذي تحملته "وكالة المعلومات وصوت أمريكا" عن نصف مليار دولار (508 ملايين) جراء التعصب بسبب الجنس، ولا تقتصر خسائر الشركات على تكبد المبالغ المالية، بل تتعرض إلى خسائر أخرى كالتكاليف القانونية، والسمعة السيئة، والمقاطعة من قبل العملاء، وانخفاض نسبة المتقدمين على الوظائف (Hitt, Miller and Colella, 2009)، وقد خلصت دراسة تطبيقية إلى انخفاض أسهم الشركات التي تخسر في القضايا القانونية المتعلقة بالتعصب والتمييز (Wright, Ferris, and Kroll, 1995). وكل ما سبق دفع بشركات عديدة إلى الحذر الشديد من الوقوع في مغبة التعصب عبر التنبؤ الطوعي لإدارة التنوع وغرس ثقافته وإيجاد آليات متكاملة لتطبيقه.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية ابتكار مفاهيم وأدوات من شأنها تفعيل "الرقابة الذاتية"، لكونها عاملاً فعالاً في مجال "الرقابة الوقائية" في حس الإنسان المسلم في السر والعلن، وقد جاء في محكم التنزيل: ﴿ وَقُلْ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عَالِمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴾ [سورة التوبة: 105]، ﴿كُلُّ نَفْسٍ بِمَا كَسَبَتْ رَهِيْنَةٌ﴾ [سورة المدثر: 28]، ﴿لِيَجْزِيَ اللَّهُ كُلَّ نَفْسٍ مَا كَسَبَتْ إِنَّ اللَّهَ سَرِيعُ الْحِسَابِ﴾ [سورة إبراهيم: 51] (نصير، 1991؛ المزجاجي، 1991؛ الظاهر، 2005).

وقد تضمنت بعض التجارب الدولية جهوداً تستهدف تحريك الوازع الأخلاقي "الجمعي"، أي لدى المنظمات، ومن ذلك التجربة الأمريكية، حيث دعت وزارة التجارة الأمريكية عام 1961 إلى تأسيس مجلس استشاري من أجل ابتكار قواعد إدارية أخلاقية، تعين المنظمات على التصرف الطوعي بشكل أخلاقي في عدة مجالات منها: الفهم العام للقضايا الاجتماعية، والالتزام بالتشريعات، وتعارض المصالح، والهدايا، والمسئولية الاجتماعية، مع بذل جهود كبيرة لتدعيم أخلاقيات العمل بما

في ذلك عقد المؤتمرات والندوات، وإصدار المجالات العلمية المحكمة والمواثيق الأخلاقية، وإدراج مقرر خاص بتلك الأخلاقيات في كليات إدارة الأعمال (عبد الهادي ومحمد، 1994).

إن كل ما سبق يدعم القول بالأهمية الكبيرة لسن تشريعات كافية تحد من ظاهرة التعصب وما يرتبط بها من تمييز في البيئة الإدارية في مختلف الصناعات التي ترمي إليها المنظمات، مع التشديد على ضرورة تأسيس هيئات رقابية فعالة من شأنها تفعيل تطبيق تلك القوانين والتأكد من دقة تطبيقها على الجميع دون استثناءات، لا سيما أن العالم العربي يعاني من ضعف فعالية مثل تلك المنظمات الرقابية في كثير من المجالات.

3- السياسات الإدارية، التي تشير إلى مجموعة من المبادئ والقواعد التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا لتوجيه الفكر والسلوك وضبطهما في ضوء أهداف المنظمة (بدوي، 1984؛ الهواري، 1982)، ويقرر بعض الباحثين بأنها أشبه ما تكون بالخرائط التي تبين الطريق للمرءوسين، ومن شأنها التقليل من الأسئلة التي قد يثيرونها أثناء القيام بما هو مطلوب منهم، كما أنها تؤدي بالمنظمة إلى توحيد الإجراءات المستخدمة (الهواري، 1982)، ومن ثم فإنه يمكن النظر إليها على أنها وسيلة ضرورية لتحقيق العدالة التنظيمية، لاسيما في أبعادها الإجرائية أو ما يعرف بالعدالة الإجرائية Procedural Justice، وكشفت دراسات السلوك التنظيمي أن تلك العدالة تتضمن جانبين: هيكلي واجتماعي، يتضافران لتحقيق العدالة التنظيمية من خلال إيجاد شعور قوي لدى الموظفين بعدالة الإجراءات بما يزيد من مستوى التزامهم بها (جرينبرج وبارون، 2004).

ونحن نعتقد أننا بحاجة ماسة إلى تضمين مسألة إدارة التعصب ومجابهته ضمن السياسات الإدارية الأساسية التي تكون مرتبطة بأهداف واضحة للمنظمة، تتضمن تحقيق العدالة التنظيمية وتحقيق مبدأ تكافؤ الفرص، مع التشديد على أن تكون صياغة تلك السياسات دقيقة ومباشرة وصریحة؛ بما يبسّر المحاسبة والمساءلة داخل المنظمة وخارجها.

ويدخل في تلك السياسات وضع مدونات وأدلة ومواثيق أخلاقية، على أن يشتمل ذلك على مبادئ أخلاقية أساسية إزاء التعامل مع ظاهرة التعصب وما يرتبط بها من ظواهر وسلوكيات سلبية. وطريقة إقرار تلك المدونات والمواثيق من قبل السلطات العليا في المنظمات، وابتكار الوسائل والآليات اللازمة للتنفيذ والمتابعة والرقابة (عبد الهادي ومحمد، 1994). وتشدد التجربة الأمريكية على ضرورة التوعية المستمرة وتقديم برامج التدريب لمنسوبي المنظمة لتعزيز القيم والأخلاق بدلاً من أن تكون تلك المدونات والأدلة والمواثيق الأخلاقية "مجرد حبر على ورق"، مع تبني أسلوب "التقييم الأخلاقي" Ethics Audit (جرينبرج وبارون، 2004: 61).

4- الإجراءات الإدارية، التي تشير إلى "خطوات العمل التي تطبق في الأعمال وتوضح بشكل محدد الطريقة التي يتم بها تنفيذ أي نشاط" (بدوي، 1984: 28)، وتعين الإجراءات المنظمات على تحقيق العدالة التنظيمية بموجب التمييز وعدم الاختلاف في التعامل مع الحالات أو الأشخاص، كما أنها مفيدة في عمليات التنسيق والرقابة وتجاوز حالات الفوضى التي يمكن أن تنشأ جراء الغموض في الإجراءات، بجانب التسريع في عمليات التنفيذ من خلال التقليل من الجهد الذهني الذي يبذله الموظف في كل عملية روتينية (بدوي، 1984؛ الهواري، 1982).

في سياق تحقيق العدالة التنظيمية نجد أن التجربة الأمريكية تؤكد على ضرورة وضع أنظمة وإجراءات ليس لتحقيق العدالة فقط بل للمحافظة عليها، ومن ذلك ما قامت به بعض المنظمات الأمريكية من وضع أنظمة وإجراءات خاصة بالمحافظة على عدالة الأجور للموظفين مقارنة بالأجور السائدة داخل المنظمة وخارجها، أي في سوق العمل، ويتطلب ذلك جودة عالية في

أنظمة وإجراءات التقييم للأداء ولأهمية الوظائف في تحقيق رسالة المنظمة (بير ووالتون، 1997). ومن الدروس المستفادة من تلك التجربة التشديد على أهمية وضع سياسات وأنظمة وإجراءات من شأنها المحافظة على العدالة فيما يخص مسألة مجابهة التعصب، خاصة أن البيئة الإدارية ديناميكية ومعقدة وتتأثر كثيراً بالحراك الثقافي والاجتماعي والسياسي والأوضاع الاقتصادية والعلمية والتقنية، وهذا يعني أننا مطالبون ببلورة فكر إداري قادر على تحقيق ما يمكننا تسميته بـ "استدامة العدالة".

كما أن التجربة الأمريكية تفعل البعد العقلاني في الإقناع بأهمية اتخاذ إجراءات عملية لتحقيق العدالة عبر ما يسمى بـ "إدارة العدالة" أو "إدارة التعاملات العادلة" *Managing Fair Treatment*، وقد خلصت دراسات تطبيقية إلى أن ذلك يعد أداة إدارية فعالة تمكن المنظمات من الانتقال من المدخل التقليدي القائم على الإنتاج *Production-Based* إلى المدخل الإداري الأحدث المؤسس على المعرفة *Knowledge-Based*، والذي يتطلب بيئة مشجعة على الإبداع والابتكار بما في ذلك حزمة من الإجراءات المتكاملة التي تضمن العدالة، ومنها إجراءات من شأنها تفعيل الاتصالات المتبادلة بين جميع الأطراف وإجراءات خاصة بالتعويضات والتأديب (ديسلر، 2009).

وتعد الموارد البشرية من أهم المجالات التطبيقية التي تحتاج إلى حزمة متكاملة من الإجراءات الإدارية الدقيقة، وذلك أن عمليات إدارة الموارد البشرية كالاستقطاب والاختبار والاختيار والتعيين والتطوير والتدريب معرضة للتأثر بعدم العدالة من جراء التعصب والتمييز. وللتدليل على ذلك تشير الإحصائيات في الولايات المتحدة إلى وجود مظاهر عديدة للتعصب والتمييز، حيث إن 36% من المعينين في الوظائف الإدارية القيادية والمهنية هم من العرقية البيضاء في حين لا يتجاوز السود نسبة 26%، أما العرقية اللاتينية فهم 17% فقط (Vescio et al., 2009). وبشكل أكثر تحديداً خلصت بعض الدراسات إلى أن المتقدمين على الوظائف من السود يحصلون على معاملة غير عادلة في الاختبارات الوظيفية، ومن ذلك: منحهم وقتاً أقل في المقابلات وعدم إشعارهم بالأهمية من خلال لغة الجسد ونظرات العيون أثناء المقابلة، وقد أثبتت دراسات تطبيقية أن ذلك قد أثر سلباً على أدائهم في تلك الاختبارات، وذلك جراء ما يعرف بـ "النبوءة المصدقة للافتراضات" *Self-fulfilling Prophecy* المبحوثة في علم النفس الاجتماعي والسلوك التنظيمي (Zarate, 2009: Word, Zanna and Cooper, 1974)، وهناك دراسات حديثة قليلة خلصت إلى أن الناس لديهم قدرة على اكتشاف الاتجاهات التعصبية لدى الأطراف الأخرى مما يؤثر على أدائهم (Zarate, 2009).

وكل ما سبق يدعم الأهمية الكبيرة للإجراءات الإدارية التي تقلل من مقومات وعوامل تأسيس بيئة عمل مواتية أو مشجعة أو متجاهلة للفرص أو الاحتمالات التي قد ينشأ فيها أشكال معينة من التعصب في البيئة الإدارية.

5- **التدريب الإداري**، يستهدف التعريف بخطورة التعصب وأشكاله وسبل مواجهته والتقليل منه عبر تصميم برامج تدريبية متنوعة عالية الجودة، على أن توجه تلك البرامج للقياديين في المنظمات بما يرفع من مستويات الوعي لديهم بأهمية تبني خطوات عملية للحد من التعصب، كما أنه من المهم استهداف بقية الموظفين كنوع من التوعية العامة، وبالذات الذين تقتضي أعمالهم اتخاذ قرارات قد تتأثر بالتعصب كالعاملين في إدارة الموارد البشرية، حيث يقومون بعمليات استقطاب واختبار واختيار وتعيين، وتشهد الممارسات العملية في العديد من المنظمات وجود أشكال من التعصب والتمييز في العمليات السابقة، مما يؤدي إلى عدم تحقيق العدالة وعدم الالتزام بمبدأ تكافؤ الفرص.

ومن الممارسات الدولية العملية الجيدة التي يمكن الإشارة إليها في سياق التدريب الإداري أن "هيئة مراقبة تكافؤ الفرص الوظيفية" (EEOC) - في أمريكا - تسعى إلى الحد من التعصب والتمييز قبل وقوعه من خلال تصميم وتقديم

برامج تدريبية وتعليمية واستشارية متنوعة للمنظمات، ومن ذلك برامج مصممة للقادة وجميع الأطراف ذات الصلة بمسألة تكافؤ الفرص الوظيفية، وتشمل برامج مجانية وبرامج مدفوعة الثمن من خلال معهد تدريبي يتبع للهيئة، وذلك باستخدام أساليب تدريبية عديدة تتضمن حلقات نقاشية وورش عمل تدريبية، وقد تُعقد في مقر المعهد أو مقر العمل (المنظمات). ويشترك في إعداد البرامج التدريبية وحققها خبراء قانونيون وقضاة إداريون ومحققون ومدبرون وصانعو سياسات عامة (المصدر: <http://www.eetraining.eeoc.gov>، في 2010/11/5).

وتشدد التجربة الأمريكية على أهمية إيجاد حزمة من البرامج التدريبية في مجالات محددة من شأنها معاونة المنظمات على معالجة التعصب والتقليل من حدته، ومن أهم تلك المجالات "إدارة التنوع" التي تتعدى مبدأ "التمييز الإيجابي" Affirmative Action الذي يكون أمراً مفروضاً على بعض المنظمات لفرض تحقيق العدالة في الفرص الوظيفية لبعض الفئات وفقاً لشروط وأوضاع معينة (Hitt, Miller and Colella, 2009).

وقد اهتمت جمعية التدريب والتطوير الأمريكية بهذه المسألة وأعدت مسوحاً ميدانية للتعرف على اتجاهات الشركات حيال "إدارة التنوع" وقد خلصت إلى نتائج مهمة ومن ضمنها ارتفاع معدلات العناية بالتنوع وتكثيف برامج التدريب في ذلك المجال، لا لمجابهة التعصب فحسب، بل للاستفادة من المنافع الكبيرة المترتبة على التنوع، وقد وضعت شركة AT&T برنامجاً مخصصاً لمساعدة الأقليات في الشركة على تطوير ذاتهم والرفع من مهاراتهم للنجاح في العمل والترقي في الوظائف (Hitt, Miller and Colella, 2009).

وقد توصل مسح ميداني نفذته جمعية إدارة الموارد البشرية الأمريكية على برامج إدارة التنوع، أنه لا يوجد اهتمام كافٍ بجمع بيانات لتحليل مستوى فعالية تلك البرامج (فقط 30% من يقوم بالتحليل)، كما أن عددًا صغيراً من الشركات (20% فقط) من يكافئ المديرين ذوي الفعالية في مجال إدارة التنوع. ولتعزيز مدخل العقلانية للإقناع بأهمية تبني "إدارة التنوع" - بشكل مشابه لما سقناه في مسألة القيم والأخلاق - تم تنفيذ دراسة أمريكية تطبيقية لتحديد أثر "إدارة التنوع" وقد انتهت إلى أن الشركات الأكثر فعالية في إدارة التنوع هي الشركات الأكثر ربحية (جرينبرج وبارون، 2004).

ويؤكد الكثير من المتخصصين في السلوك التنظيمي على أهمية العناية بمسألة تخفيض التعصب Prejudice Reduction لدى الأفراد كوسيلة للحد من آثاره السلبية (Greenberg and Baron, 2007; Hitt, Miller and Colella, 2009)، وقد استعرضت دراسة مسألة تخفيض التعصب في الأدبيات العلمية بما في ذلك استعراض للأساليب المقترحة للتدخل من أجل تخفيض التعصب، ومنها التعلم التعاوني وحوار الأقران والتدريب عبر الثقافي والتدريب المعرفي Cognitive والتدريب على التنوع والتعليم متعدد الثقافات، وقد انتهت تلك الدراسة إلى وجود ثغرات بحثية متعددة حول تلك الأساليب (ومنها الاعتماد على منهج البحث المعمل Laboratory)؛ الأمر الذي يقلل من فعاليتها التطبيقية (Paluck and Green, 2009)، ويجدر بنا معالجة السلبات السابقة في البرامج التدريبية، مع التشديد على أهمية الإبداع في إعداد تلك البرامج وفي تنفيذها لضمان فعالية أكبر في إحداث تأثير حقيقي ودائم في الاتجاهات والسلوكيات للمتدربين بما يخفض معدلات التعصب لديهم ويكرس مبادئ العدالة والإنصاف والتسامح، لاسيما أن أغلب تلك البرامج التدريبية قد تم تصميمها داخل نطاق علم النفس الاجتماعي.

ومن الجوانب التي ينصح بتقديم برامج تدريبية فيها لمعالجة التعصب ببرامج النصح والإرشاد، من خلال تنشيط الاتجاهات الإيجابية وتقليل الاتجاهات السلبية حيال الفئات والجماعات والمنظمات الأخرى، بالإضافة إلى الإعلام الذي

يلعب دورًا مميزًا في علاج التعصب من خلال التأثير على الاتجاهات، بشرط تتابع عمليات التأثير على الاتجاهات التي تتطلب مشاركة الرموز المؤثرة في السياقات الاجتماعية والمهنية، وتعين البرامج الإعلامية على بناء الشعور بالأمان والاستقرار والبعد عن التوتر والقلق (عبدالله، 1989).

#### رابعًا - خاتمة وتوصيات:

عمدت هذه الدراسة إلى التأكيد على ضرورة إدارة التعصب ومعالجته في البيئة الإدارية والوقاية منه وفقًا لمنظور إداري مقنن، مع ما يقتضيه ذلك من حتمية الاعتراف بوجود تلك الظاهرة في عالمنا العربي ومنها البيئة الإدارية، والإيمان بأن تجاهلها يفاقم من وجودها، وقد يؤدي إلى استحالتها في العديد من المنظمات، مما يدفع بالفكر الإداري إلى دمج تلك الظاهرة ضمن مفاهيمه وإطاره النظري والمنهجي والتطبيقي. ولقد سعت هذه الدراسة إلى بناء إطار نظري عام ومبدئي لمكونات الفكر الإداري بما يجعله قادرًا على الاضطلاع بتلك المهمة العسيرة، مبتدئةً بوضع تعريف شامل للتعصب من منظور إداري كي يكون بمثابة إطار تأسيسي عام لمكونات ذلك الفكر الذي تضمن خمسة مكونات هي: المبادئ الإدارية، والسياسات الإدارية، والتشريعات الإدارية، والإجراءات الإدارية، والتدريب الإداري. وقد تمت الاستفادة من الأدبيات العلمية والتجارب الدولية والممارسات الجيدة في ذلك المجال، مع التركيز على التجربة الأمريكية لشمولها وجودتها في كثير من الجوانب التي تخص إدارة التعصب ومجابهته بشكل مقنن. ويحسن بنا أن نضع بعض التوصيات التي تقيد في تراكم الجهود العلمية والتطبيقية اللازمة لتوفير بعض مقومات النجاح للفكر الإداري في إدارة التعصب ومعالجته بفعالية وكفاءة.

1- تنفيذ دراسات لاستكمال مكونات الفكر الإداري المطروحة في الدراسة الحالية وإنضاجها في ضوء الإطار الثقافي الحضاري العربي الإسلامي، وتشجيع طلاب الدراسات العليا النابهين في مجال السلوك التنظيمي لإعداد أبحاث في تلك المجالات والتخصص فيها.

2- تنفيذ دراسات نظرية وتطبيقية مشتركة بين متخصصين في العلوم الإدارية والقانونية لتطوير الأجزاء الخاصة بالتشريعات الإدارية وصيغها بالقوالب القانونية تمهيدًا لإعداد مسودات قانونية لعرضها على المؤسسات التشريعية في دول العالم العربي لإقرارها مع التأكيد على أهمية بلورة تفصيلية لكيفية بناء هيئات إدارية قانونية من شأنها متابعة تنفيذ تلك التشريعات وتقييم الممارسات واتخاذ الإجراءات القانونية اللازمة.

3- تنفيذ دراسات تستهدف استعراض بعض التجارب المميزة في مجال معالجة ظاهرة التعصب في البيئة الإدارية، على مستوى المنظمات والدول، للخروج بحزمة من الدروس المستفادة التي تنعكس إيجابًا على جهودنا البحثية لاستكمال مكونات الفكر الإداري لمعالجة تلك الظاهرة.

4- تضمين الكتب والمراجع العربية المتخصصة في السلوك التنظيمي لفصول ومباحث متكاملة لعرض تفصيلي لظاهرة التعصب وتعريف التعصب من المنظور الإداري ومكونات الفكر الإداري لمعالجة تلك الظاهرة.

5- إعداد دراسات لاستكشاف أفضل المداخل المقترحة لتخفيض التعصب وتحديد درجة ملاءمتها في البيئة العربية، وبالذات البيئة الإدارية، مع التأكيد على حتمية الإبداع في ابتكار أساليب جديدة.

6- إعداد وتنفيذ حلقات نقاش وبرامج تدريبية متنوعة للإدارة العليا والمستويات القيادية ولعموم الموظفين في المنظمات العربية في مجال التعصب وتضمينها الوسائل الفعالة للوقاية منها وتخفيض مستويات التعصب ومعالجته إداريًا بشكل منهجي مقنن وبطريقة أخلاقية.

## المراجع

### أولاً- المراجع باللغة العربية:

- أبو سن، أحمد. (1981). *الإدارة في الإسلام*. الرياض: دار الخريجي للنشر والتوزيع.
- أبو نبعة، عبدالعزيز (2005). *نحو تطوير نظرية عربية في الإدارة*. عمان: مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع.
- الأنصاري، عيسى. (2010). "التعصب القبلي والطائفي في جامعة الكويت"، *مؤتمر المواطنة الأول في الكويت: الواقع و المستقبل*. الكويت.
- باور، جوزيف. (1997). "الإدارة من أجل تحقيق الكفاءة، الإدارة من أجل تحقيق العدالة"، في: جوزيف باور (المحرر)، *فن الإدارة*. ترجمة/ أسعد أبو لبدة، عمان: دار البشائر.
- بدوي، أحمد. (1984). *معجم مصطلحات العلوم الإدارية*. القاهرة: دار الكتاب المصري.
- البريدي، عبد الله. (2008). "دراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي والصورة الانطباعية.. تطبيقاً على الكليات التقنية في السعودية"، *المجلة العلمية للإدارة*، المجلد 1، العدد 2.
- البريدي، عبد الله. (2012)، "نحو دراسة ظاهرة التعصب في السلوك التنظيمي" إصدار خاص عن: *المجلة العربية للإدارة*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، مايو. القاهرة.
- البريدي، عبد الله. (2012)، استكشاف بعض أبعاد ظاهرة التعصب في البيئة الإدارية العربية، *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية*، جامعة المجمعة، مج1، ع1.
- بير، مايكل؛ وريتشارد والتون. (1997). "أنظمة المكافآت ودور التعويضات"، في: جوزيف باور (المحرر)، *فن الإدارة*. ترجمة/ أسعد أبو لبدة. عمان: دار البشائر.
- حريم، حسين. (2009). *السلوك التنظيمي*. ط 3. عمان: دار الحامد.
- حسن، علي. (1998). "المشكلات المدرسية المرتبطة بالتعصب القبلي ودور الخدمة الاجتماعية في التفاعل معها"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الخدمة الاجتماعية بالفيوم، جامعة القاهرة.
- دره، عبدالباري. (2003). "تأصيل البحث الإداري العربي في عالم متغير"، *المؤتمر العربي الثالث*، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول العربية، القاهرة.
- دكت، جون. (1420هـ). *علم النفس الاجتماعي والتعصب*. ترجمة/ عبدالحميد صفوت. القاهرة: دار الفكر العربي.
- ديسلر، جاري. (2009). *إدارة الموارد البشرية*. ترجمة/ محمد عبدالمتعال. الرياض: دار المريخ.
- الرشيد، عادل. (2003). "الإدارة والثقافة: المواءمة بين البراداييم والسياق"، *المؤتمر السنوي العام الرابع في الإدارة بعنوان: القيادة الإبداعية لتطوير وتنمية المؤسسات في الوطن العربي*، في دمشق، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية.
- السلمي، علي. (1988). *السلوك التنظيمي*. ط 3. القاهرة: دار غريب للنشر والتوزيع.
- الشراوي، فتحي. (1984). "دراسة في سيكولوجية التعصب"، *رسالة ماجستير غير منشورة*، كلية الآداب، جامعة عين شمس.
- الصباب، أحمد. (1990). *أصول الإدارة الحديثة*. جدة: مكتبة مصباح.
- الصمدي، خالد. (2008). *القيم الإسلامية في المنظومة التربوية*. تونس: المنظمة الإسلامية للتربية والعلوم والثقافة (إيسيسكو).

- الطيب، حسن. (2002). "الإدارة العربية بين الأصالة والمعاصرة"، في: غسان عبدالخالق (محرر)، *المشروع الحضاري العربي بين التراث والحداثة*، مؤسسة عبدالحميد شومان والمؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص 235-261.
- الظاهر، خالد. (2005). *أصول التنظيم الإداري في الإسلام*. الناشر: المؤلف.
- عبدالباقي، سلوى. (1992). *العصبية القبلية في دولة حديثة: دراسة التعصب*. رابطة الأخصائيين النفسيين المصرية، الدار المصرية، دراسة نفسية، ص 203-238.
- عبدالله، معتز سيد. (1989). *الاتجاهات التعصبية*. الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، (عالم المعرفة، 137).
- عبدالنبي، محمد. (2007). "التعصب وعلاقته ببعض أبعاد التوافق لدى عينة من الطلاب السعوديين"، *مجلة كلية التربية بالفيوم*، العدد 5، ص 222-259.
- عبدالهادي، أحمد. (1991). "القيم الثقافية البيروقراطية وتأثيرها على أنماط سلوك العاملين بالأجهزة الحكومية"، *المجلة المصرية للدراسات التجارية*، مج 15، ع 1.
- عبدالهادي، عبدالسلام؛ ولطفي محمد. (1994). "نحو إطار عام لميثاق أخلاقي للإدارة في المؤسسات الصحية العربية"، *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية*، م 6 (1)، ص 137-162.
- العزاوي، سامي. (2009). *ثقافة منظمات الأعمال*. الرياض: معهد الإدارة العامة.
- علي، عبدالسلام. (2006). "التعصب كأحد مظاهر الانتماء في صعيد مصر"، *مجلة كلية التربية بالفيوم*، العدد 4، ص 75-121.
- الغدامي، عبد الله. (2009). *القبيلة والقبائلية أو هويات ما بعد الحداثة*. الدار البيضاء: المركز الثقافي العربي.
- الغمري، إبراهيم. (1982). *الإدارة: دراسة نظرية وتطبيقية*. الإسكندرية: دار الجامعات المصرية.
- الفضلي، فضل. (1999). "العلاقة التنظيمية بين وضوح الأهداف وغموض الدور وصراعه وضغط العمل في القطاع العام بدولة الكويت"، *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية*، م 11 (2)، ص 135-170.
- محمد، لطفي. (1997). "مفهوم الصراع التنظيمي: المفاهيم واستراتيجيات إدارته"، *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية*، م 9 (1)، ص 3-33.
- المزجاجي، أحمد. (1991). "التنظيم الإداري في الإسلام: مفهومه وخصائصه"، *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية*، م 3 (1)، ص 35-77.
- مكلفين، بروبت، ولايتشارد غروس. (2002). *مدخل إلى علم النفس الاجتماعي*، ترجمة/ ياسمين حداد، موفق الحمداني وفارس حلمي. عمان: دار وائل للنشر.
- المكي، محمد. (2007). *القانون الإداري*. الخرطوم: جامعة السودان المفتوحة.
- المنيف، إبراهيم. (1993). *تطور الفكر الإداري المعاصر*. الناشر: المؤلف.
- نصير، نعيم. (1991). "المنظور الإسلامي والوضعي للرقابة على الإدارة العامة: دراسة مقارنة"، *مجلة جامعة الملك سعود: العلوم الإدارية*، م 3 (1)، ص 145-185.
- النمر، سعود. (1994). "الصراع التنظيمي: عوامله وطرق إدارته"، *مجلة جامعة الملك عبدالعزيز: الاقتصاد والإدارة*، م 7، ص 37-91.

- الهواري، سيد. (1982). الإدارة: الأصول والأسس العلمية. القاهرة: المؤلف.
- الأمم المتحدة. (2001). تقرير الأمين العام للأمم المتحدة حول المؤتمر العالمي لمكافحة العنصرية والتمييز العنصري وكره الأجانب وما يتصل به من تعصب.
- وطفة، علي؛ وعبد الرحمن الأحمد. (2002). "التعصب ماهية وانتشارًا في الوطن العربي"، مجلة عالم الفكر، المجلد 30، العدد 3، يناير/ مارس، 79-125. الكويت.

#### ثانيًا - المراجع باللغة الأجنبية:

- Allport, G. (1954). *The Nature of Prejudice*. Cambridge: Peruses, 3<sup>rd</sup> ed.
- Al-Rasheed, A. (2001). "Features of Traditional Arab Management and Organization in the Jordanian Business Environment", *Journal of Transnational Management Development*, Vol. 6, No. 1/2, PP. 27-53.
- Atiyyah, H. (1993). "Roots of Organization and Management Problems in the Arab Countries: Culture Or Otherwise?", *Proceedings of First Arab Management Conference*, Bradford, UK, 6-8 July, PP. 223-249.
- Augoustinos, M. and R. Katherine, (Eds.). (2006). *Understanding Prejudice, Racism, and Social Conflict*. London: Sage.
- Babad, E.; M. Birnbaum and K. Benne. (1983). *The Social Self: Group Influences on Personal Identity*. Beverly Hills: Sage.
- Brewer, M. and R. Kramer. (1985). "The Psychology of Intergroup Attitudes and Behaviours", *Annual Review of Psychology*, Vol. 36, PP. 219-244.
- Campbell, T. (2003). "Diversity in Depth", *HR Magazine*, Vol. 48, (4), P. 152.
- Dadfar, H. (1993). "In Search of Arab Management Direction and Identity", *Proceedings of the First Arab Management Conference*, Bradford, U.K., 5-8, P.P 260-276.
- Devine, P. (1989). "Serotypes and Prejudice: Their Automatic and Controlled Components", *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 56, PP. 5-18.
- Ehrilck, H. (1973). *The Social Psychology of Prejudice*. London: John Wiley and Sons.
- Farouky, J. (2007). "The Many Faces of Europe", *Time International*, Vol. 169, (9), PP. 16-20.
- Greenberg, J. and R. Baron. (2007). *Behavior in Organizations*. N.J.: Prentice Hall.
- Hickson, D. and D. Pugh. (1995). *Management Worldwide: The Impact of Societal Culture on Organizations around the Globe*. UK: Penguin Books.
- Hitt, M.; C. Miller and A. Colella. (2009). *Organizational Behavior*. N.Y.: John Wiley and Sons.
- Hugenberg, K. and G. Bodenhausen. (2004). "Ambiguity in Social Categorization – The Role of Prejudice and Facial Affect in Race Categorization", *American Psychological Society*, Vol. 15 (5), PP. 442-445.
- Jreisat, J. (1997). *Politics without Process: Administering Development in the Arab World*. Lynne Rienner Publishers, USA, Chapter II, PP. 223-245.
- Major, B. and P. Sawyer. (2009). Attributions to Discrimination: Antecedents and Consequences, In: T. Nelson (ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*. N.Y.: Taylor and Francis, PP. 89-110.

- McKenna, E. (1994). *Business Psychology and Organizational Behavior*. Hove (UK): Lawrence Erlbaum Associates.
- Nelson, T. (2009). (ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, N.Y.: Taylor and Francis.
- Paluck, E. and D. Green. (2009). "Prejudice Reduction: What Works? A Review and Assessment of Research and Practice", *Annual Review Psychology*, Vol. 60, PP. 339-367.
- Sharf, J. and D. Jones. (1999). Employment Risk Management, in: J. Kehoe, (ed.), *Managing Selection in Changing Organization*, N.Y.: Jossey-Bass, PP. 271-318.
- Stangor, C. (2000). *Stereotypes and Prejudice*. Philadelphia: Taylor and Francis.
- Stangor, C. (2009). "The Study of Stereotyping Prejudice and Discrimination Within Social Psychology: A Quick History of Theory and Research", In: T. Nelson, (ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, N.Y.: Taylor & Francis, P. 1-22.
- Tajfel, H. (1981). *Human Groups and Social Categories: Studies in Social Psychology*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Vescio, T., Gervais, S., Heiphetz, L. and Bloodhart, B. (2009). "The Stereotypic Behavior of the Powerful and Their Effect on the Relatively Powerless", In: T. Nelson, (ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, N.Y.: Taylor and Francis, PP. 247.266.
- Weir, D. (1993). "Management in the Arab World", *Proceedings of the First Arab Management Conference*, Bradford, U.K. 6-8 July, PP. 604-624.
- Word, C.; M. Zanna and J. Cooper. (1974). "The Nonverbal Mediation of Self-fulfilling Prophecies in Interracial Interaction", *Journal of Experimental Social Psychology*, Vol. 10, PP. 109-120.
- Wright, P.; S. Ferris, and M. Kroll. (1995). "Competitiveness through Management of Diversity: Effects on Stock Price Evaluation", *Academy of Management Journal*, Vol. 38, PP. 272-287.
- Zarate, M. (2009). "Racism in the 21<sup>st</sup> Century", In: T. Nelson, (ed.), *Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, N.Y.: Taylor and Francis, PP. 387-406.

**Towards "Management of Prejudice"  
A Proposed Framework for Defining and Addressing  
The Prejudice Phenomenon in the Management Thought**

**Dr. Abdullah Al-Beraidi**

Associate Professor  
Of Management and Organizational Behavior  
Business Department, College of Economics and Business  
Qassim University

**ABSTRACT**

The phenomenon of prejudice has not been given sufficient attention in the literature. In Arab World, particularly in the field of management, it can be stated that it is a neglected phenomenon. Research problem stems from the fact that managerial thought lacks theoretical components, which can help it to transit from the non-recognition of that phenomenon and then not responding and not treating it to the stage of recognition, diagnosis and development of appropriate and preventive solutions to address this phenomenon in contemporary organizations in a systematic management approach. These solutions should utilize both legislative and administrative frameworks, taking into account different factors affecting specifically the Arab administrative environment.

This research contributes in bridging a part of the gap in the literature of management through proposing a theoretical framework helping to integrate the phenomenon of prejudice into the management's conceptual, theoretical and practical framework. Therefore, this research is the first of its kind as it seeks to develop the underpinning components of such a framework, after reviewing analytically and critically the literature and certain relevant practices. It proposes a definition of prejudice from a managerial perspective and develops some of such underpinning components, which included: managerial principles, managerial policies, managerial legislation, managerial procedures, and managerial training.

This research uses the analytical inductive-deductive approach, considering cultural, social, political and economic factors.