

إعادة الاعتبار للإنسان من خلال التنمية البشرية



شايب يمينة. ماجستير تحليل اقتصادي

حصول الدول النامية على استقلالها جعلها تستجمع قوى أكبر، ليس للدفاع بالنفس والنفس على الأرض والعرض ولكن هذه المرة لبناء الأرض التي كانت ولا تزال سببا للأطماع.

وبحسبيلة كانت ثقيلة عملت هذه الدول على إصلاح الواقع وبناء المستقبل بانتهاج سياسات تهدف إلى التنمية، إلا أنها لازالت تبحث عنها والجدير بالملاحظة والذكر أن اللقاءات الدولية— من ندوات ومؤتمرات وغيرها — وخلال العقود التي تلت حصول هذه الدول على استقلالها والتي كانت انشغالاتها ومواضيعها تتمحور حول التنمية؛ لم تضبط لنا أولويات ومتطلبات هذه الدول لتحقيق الهدف من وراء هذه اللقاءات والوصول من خلالها إلى حلول المشاكل التي تحملها دفاتر هذه الدول، بل أهم ما ميزها هو البحث عن من يتحمل مسؤولية الوضع المتردي ومن ترمى على عاتقه أسبابه ...

كما كان لدراسة الأوضاع السياسية والاقتصادية حضور قوي قد يبرره السعي المستمر لدول الشمال ليس لتحقيق التنمية والأخذ بيد الدول النامية لتصل إلى بر التنمية بل لتصل هي إلى إيجاد منافذ تواصل من خلالها استنزاف خيرات هذه الدول لكن هذه المرة ليس تعسفا وإنما بمحض إرادتها " المسلوبة".

لقد أغفلت هذه اللقاءات خصوصية المجتمعات التي تبحث في كيفية تنميتها وراحت تملئ أفكارا ومن ثم سياسات ما كان على الدول النامية إلا الهتاف والتصفيق والترحيب بها كونها لماعة وكون هذه الدول — لا نبالغ إذ قلنا — منبهرة لما توصل إليه عالم الشمال من مظاهر للتنمية والتحضر وهو بلا أدنى تردد يدعو إلى الانبهار.

وأول ما يبهرننا هو التقدم التقني الرهيب الذي توصل إليه عالم الشمال لنقول ما ألفنا سماعه ولعلنا لم ندركه جيدا هو أن العالم قد اختزل ليصبح قرية أين قربت شبكة الاتصالات العالمية بين الأقيسين (الشمالي، الجنوبي)

من إلى وصف هذه الشبكة بأنها بوابة للزمن لطالما رفعنا الحاجبين إذا ما
... عنها...

هذا الإنجاز جعل الدول الباحثة عن التنمية تتحين الفرص لتتسبث ولو
بخطرة من خيوط هذه الشبكة وما حصل كان كالصدمة الكهربائية.

ويمكن أن نقيس هذه الصدمة على القطاعات الاقتصادية المختلفة،
تطوّر التكنولوجيا لتحديث هذه القطاعات بالرغم من التجارب النظري إلا
أنه من الناحية العملية قد زاد في عمق وحدة التخلف الذي وبأسف عاد
لنحو فالتكنولوجيا البراقة وجدت من يتبناها لكن في محيط غريب بحجم ما
كانت هي غريبة.

وبعبارة أكثر تفصيلا نقول أن العامل عوض أن يزيد من إنتاجيته —
وقا أن تصور قوة الدفع إلى الأمام بارتفاع إنتاجية كل عامل — بمعية هذه
التكنولوجيا فقد وجد نفسه غير مؤهل لتوظيفها.

وعليه، يساعدني موضوع الفجوة التكنولوجية على القول بأن
محاولات التنمية التي أصبح الاندماج من متطلباتها لا تنحصر في تطبيق
الإصلاحات الاقتصادية وتبني السياسات التي تساعد في الحصول على
أقصى الفوائد من هذه الفرص ولكنها تشمل أيضا الأساليب المساعدة على
توسيع هذه الفرص من خلال إعطاء الأهمية لموضوع التطوير والتنمية
البشرية ومدى توافر الخبرات المحلية القادرة على التعامل مع هذه
التكنولوجيا، فلقد أصبحت الخبرة والمهارات المكتسبة عاملا مستقلا في نمو
إنتاجية العمل وهو ما يعبر عنها برأس المال البشري أي زيادة الإنتاج
المتأتية من المؤسسات والبرامج التعليمية وغيرها التي تسهم بزيادة إنتاجية
العامل والموظف.

كما أصبح الاتجاه السائد في علم الاقتصاد هو الاهتمام بالإنسان
وطاقاته من خلال دوره في خدمة العملية الإنتاجية ليتزامن هذا الاهتمام
بالرأس المال البشري مع طفرة التطور التقني وما تحتاجه من عمالة
متخصصة وماهرة ومن استثمار رأسمالي مكثف في تطوير القدرات
البشرية وهو ما كان فعليا منذ خمسينات القرن العشرين أين أصبح
الاستثمار في الدول المتقدمة في الرأس المال البشري بجميع أشكاله أكبر
من الاستثمار في الرأس المال المادي أين وضعت الفرد هدف وأساس
لعملية التنمية وهو المبدأ الذي تقوم عليه نظرية التنمية البشرية المستدامة
والذي تبنته من قبل البلدان الفقيرة بالموارد الطبيعية أو تلك التي دمرت

الحرب العالمية الثانية موادها والتي تمكنت بفضل تركيزها على العنصر البشري من تبوء المراكز الأولى في الاقتصاد العالمي، ليساهم الواقع بدوره في بلورة نظرية التنمية البشرية المستدامة.

مفهوم التنمية البشرية المستدامة:

تجمع التعريفات على أنها نظرية في التنمية الاقتصادية - الاجتماعية جعلت من الإنسان منطلقاً وغاية.

وبعيداً عن لغة الأرقام على النمو الاقتصادي أن يبدأ بالمجتمع وينتهي إليه فقد تم إدراك الجدوى الاقتصادية للاستثمار الاجتماعي وتم اعتباره عاملاً أساسياً للتنمية التي تغير مفهومها من كونها عملية تعظيم المنفعة إلى عملية خلق وتطوير القدرات من خلال الارتفاع بالمستوى الثقافي للجميع.

إن قراءة في مصطلح التنمية البشرية توصلنا إلى أن البشر هو أداة وغاية التنمية وأنها عملية توسيع للخيارات المتاحة أمامه باعتباره جوهر عملية التنمية.

وما يميز نظرية التنمية البشرية المستدامة هو منظورها الجديد والشامل للتنمية، بمعنى أنه يوسع خيارات البشر الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية... ويهتم هذا المنظور بكيفية توزيع ثمار التنمية وتأثيراتها الاجتماعية والبيئية، لتصبح عملية التنمية هي عملية تطوير القدرات إلى جانب الرفاه الاقتصادي بما يسمح برفع المستوى الثقافي للبشر الذي يسمح لهم أن يعيشوا حياة أفضل.

وتبنى التنمية البشرية المستدامة على:

- الإنتاجية: وهي مقدرة البشر على القيام بنشاطات منتجة.
- المساواة: وتعني تساوي الفرص أمام الجميع بدون أي تمييز.
- الاستدامة: أي الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيئية والبشرية بالشكل الذي يسمح للأجيال الحاضرة والقادمة من الاستفادة منها.
- التمكين: بمعنى تمكين جميع الناس من المشاركة في القرارات التي تهم حياتهم.

وبناءاً عليه فالتنمية البشرية المستدامة تركز على تطوير المقدرة البشرية من خلال سياسات وبرامج متعددة الأبعاد تعزز قدرة الإنسان على تحقيق ذاته، ويرتبط مفهوم التنمية في هذا السياق بتنمية الإنسان كأداة وكهدف.

من أهداف التنمية وهدفها:

من من السهل التغاضي عن الإرث الاستعماري الذي لا تزال معظم
التنمية- إذا لم نقل كلها- تعاني من آثاره. ولعلي أجد أقلها الفقر
الذي كما في أجد صعوبة في ترتيبه كون كل واحد منهما نتاج أحدهما.

التعلم من الحقوق الإنسانية التي كرستها معظم الدساتير لمختلف
القطاعات، فالعلم لم يعد لطبقة دون غيرها بل أصبح ضرورة اجتماعية
وإقتصادية، أما الفقر فهو ذلك الوباء الذي تسعى جهود التنمية إلى التخلص

أن من الصعب أن نتصور أن تؤدي العمالة عملها بكفاءة ما لم تتمتع
بمركبات وتستشق عن طريق التعليم و التعلم جو الحياة التقنية.

وتفتح هنا قوسا لنشير إلى أن الحديث هنا عن الأمية التقنية، لأن
الحديث عن الأمية الأبجدية يجعلنا نكتب وبأسف بأن الجهل الناتج عن
الأمية أظف ما كان ينبغي بناءه فكان له الأثر السلبي المباشر على خطط
التنمية وتغلق القوس بقولنا أنه عطل النمو وبالتالي التنمية.

إن التأقلم مع حياة التقنية تستوجب تدريب القوى البشرية العاملة حتى
تزيد من كفاءتها و وبالتالي من إنتاجيته.

والاهتمام بالتدريب المهني لا بد أن يكون من اختصاص الحكومات أولا
كونه يتطلب إنفاقا كبيرا لا بد منه ولا ينبغي أن نعتد بمن يدعو إلى الإقلال
منها فالأرقام أثبتت بأن الخسائر المحققة نتيجة الأداء غير الكفاء في العملية
الإنتاجية فاقت النفقات المقررة لبرامج التدريب. كما أن الدراسات التي
أجرتها اللجان المتخصصة في الأمم المتحدة قد أثبتت بأن المشاكل والعقبات
التي تعترض ولا تزال خطط التنمية في الدول النامية لا تتمثل في نقص
رأس المال فحسب بل أن نقص رأس المال البشري المؤهل والمدرّب كان
ولا يزال العائق الذي يحول دون إنجاز عملية التنمية.

إننا لا ننكر استخدام مؤشرات غير إقتصادية لتحقيق التنمية فقد تم
اعتماد معدل تعليم الكبار وتحسين الخدمات الصحية والإسكان، لكن الهدف
كان تحقيق النمو الإقتصادي الكمي فضلت الفروق كبيرة في مستويات
المعيشة من ناحية توفر الحاجات الضرورية ودرجة الرفاهية فقد عكست
الأرقام في العديد من الدول النامية تدهورا في مستويات الصحة العامة
ودرجة التعليم والعمر المتوقع للأفراد مما أثر سلبا على مستوى إنتاجية
القوى العاملة إضافة إلى النقص المتزايد في مستوى الإشباع من السلع

والخدمات الضرورية ليصبح الحديث عن تنمية أي بلد يجب أن يجيب عن ماذا حدث بالنسبة إلى الفقر والبطالة وعدم عدالة الدخل؟؟. وتحضرني هنا مقولة مفادها أن التعامل مع التنمية من قبل الاقتصاديين تم باعتبارها تمرين في الاقتصاد التطبيقي دون ربطها بالأفكار السياسية والإيديولوجية أو دور الأفراد في المجتمع، فنحن بحاجة إلى دمج السياسة مع النظرية الاقتصادية ليس فقط لاعتبار أنها أسلوب للمجتمعات المعاصرة بل أيضا لتكون أكثر إنتاجية مع أن تنمية البشر أهم من تنمية الأشياء.

الاتجاه الجديد في تعريف عملية التنمية¹:

يرتكز الاتجاه الجديد في تعريف عملية التنمية الاقتصادية على ثلاث قيم جوهرية تشكل الأساس المتين لعملية الارتقاء المستديم للمجتمع البشري في سعي نحو حياة أكثر إنسانية ... وتمثل هذه القيم في ذات الوقت الأهداف العامة للتنمية على مستوى الأفراد والمجتمعات.

1. توفير قوت المعيشة: وتعني القدرة على تلبية الحاجات الضرورية بما يشمل الطعام والمأوى والصحة والأمن، وهي في مجملها الاحتياجات الأساسية لاستمرارية الحياة لجميع البشر، وبذلك تعتبر سياسات تخفيض الفقر وإتاحة فرص العمل وزيادة الدخل شروطا ضرورية ولكنها ليست كافية لإحداث التنمية ما لم تتجه عملية التنمية في أساسها لتوفير الحاجيات الضرورية.
2. تقدير الذات: وتعني أن يكون الشخص إنسانا مكرما فواحدة من مقومات الحياة الكريمة الشعور بالقيمة وتقدير النفس الإنسانية، وجميع الأفراد والمجتمعات تحاول أن يكون لها شكلا أساسيا في تقدير الذات يطلق عليه أحيانا الهوية أو الأصالة أو السيادة وطبيعة هذا التقدير تختلف من مجتمع لآخر من جهة أخرى ولكنها في العموم قيمة لا بد منها.
3. التحرر: هو أن يكون الشخص قادرا على الاختيار بحرية تامة، مما يعني التحرر من الجهل والفقر والعادات والمعتقدات الخرافية.

والحرية متضمنة أيضا توسيع مدى الاختيارات الاقتصادية بالنسبة للأفراد والمجتمعات وتقليل المعونات الخارجية لمواصلة تحقيق الأهداف الاجتماعية من خلال التنمية.

1. محمد شريف بشير/ جامعة تبرا - ماليزيا، التنمية من الكم إلى الإنسان، صفحة على الإنترنت، موقع إسلام أون لاين-نت، 2005/12/21.

تكييف ثقافة المؤسسة نحو

التوجه العالمي



د. غول فرحات. أستاذ مكلف بالدروس بجامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير.

كل مؤسسة ثقافتها الخاصة فيما يتعلق بالقرارات والسياسات والإجراءات الإدارية والعلاقات الإنسانية والتنظيمية وانعكاس هذه الثقافة على الموظفين بها وعلى تنافسية المؤسسة، حيث تعتبر عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف، وعليه سنتناول في هذا المقال العناصر التالية:

- 1- تعريف وأهمية ثقافة المؤسسة.
- 2- طبيعة العناصر التي توضحها ثقافة المؤسسة.
- 3- تنمية وتغيير ثقافة المؤسسة.

1- تعريف وأهمية ثقافة المؤسسة: تعتبر ثقافة المؤسسة عنصرا أساسيا في تحديد كفاءة الأداء وإنجاز الأهداف وذلك بالإيجاب أو بالسلب، وعليه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها(1): "منظومة متكاملة من القيم والتقاليد وقواعد التي يشترك في إدراكها والتعبير عنها والإيمان بها كل أفراد التنظيم، وبغض النظر عن الوظيفة والمستوى الإداري، أو هي حسب تعبير HARISON: "المعتقدات العميقة حول الطريقة التي يجب أن ينظم بها العمل، طريقة ممارسة السلطة، ومكافأة الأفراد، وأسلوب مراقبتهم، كما تتضمن درجة التشكيل الرسمي، كثافة التخطيط ومداه، والنظرة إلى المرؤوسين في المؤسسة".

نستنتج من خلال هذا التعريف بأن ثقافة المؤسسة تكتسب وتتجدد مع مرور الوقت، فهي تصنع ولا تولد من خلال تراكم الوقت والإنجازات وقسوة التجارب والإخفاقات التي تتعرض لها المؤسسة أثناء دورة حياتها، والثقافة التنظيمية هي التي تستطيع أن تشكل بالإضافة إلى تحديدها لقواعد العمل الضرورية للإنجاز، منظومة معنوية للقيم الأخلاقية، أو المواقف المتصلة بها، منظومة قادرة على تحديد الأفعال والسلوكيات المقبولة والأكثر فائدة أو الأقل ضررا وذلك قبل المباشرة بالتنفيذ.

كما ينتشر استعمال مصطلح حضارة المؤسسة بدلا من ثقافة المؤسسة نظرا لشموليتها، حيث تعرف حضارة المؤسسة على أنها(2): "نمط أو طريقة التفكير والسلوك والعادات والقيم والقناعات والمشاعر السائدة بين العاملين في المؤسسة كما استقرت". ومن أجل فهم واضح للثقافة التنظيمية نتطرق لتعريف شان SCHEIN(3): "الثقافة التنظيمية هي نمط الافتراضات الرئيسية، المكتشفة والمتطورة من قبل مجموعة معطاة تتعلم بنفس القدر من المشاكل التي تواجهها وتضع الحلول لها من خلال التكيف الخارجي والتكامل الداخلي". وعادة نجد بأن هذه الحضارة السائدة في المؤسسة نابعة من المجتمع التي تنشط فيه، وبالتالي الأعضاء الجدد العاملين في المؤسسة يتعلمون تلك الحضارة تدريجيا (أي القيم وطريقة التفكير وسلوك المجموعة الأقدم)، سواء كانوا من نفس البلد أو من بلد آخر.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة بمثابة مجموعة من المتطلبات والإجراءات والبيانات المتقاسمة بين المشرفين والعمال، والتي يمكن تشبيهها بالإسمنت التي تشد وتحافظ على المؤسسة وبقية وتعطيها معنى واتجاه واضح وسليم، وبالتالي تجسيد الطموحات والعمل الجماعي، وعكس ذلك فما هي إلا أفكار جامدة ولا معنى لها، وتشتق الثقافة التنظيمية محتواها من ثلاثة مصادر وهي(4):

أولاً: بيئة الأعمال بصورة عامة وقطاع الصناعة على وجه الخصوص، مثلا المؤسسات التي تعمل في صناعات تتصف بالتغير التكنولوجي السريع (صناعة الكمبيوتر أو الإلكترونيات) تمتلك ثقافة تنظيمية ترتكز على قيمة الإبداع التكنولوجي.

ثانياً: تأثير القادة الإداريين الاستراتيجيين الذين يجلبون معهم نمطا معينا من الافتراضات عندما يرتبطون بالمؤسسة، والتي تستند عادة على التجربة المكتسبة ضمن إطار ثقافة الأمة، الوطن والجماعة...

ثالثاً: التجربة العملية لهؤلاء الأفراد في المؤسسة وخبرتهم في تقديم الحلول للمشاكل الأساسية للتنظيم.

نستنتج بأن محتوى ثقافة المؤسسة ما هو إلا مزيج من الخبرات والقيم السابقة وتجارب التعلم المكتسبة، ويبقى على المؤسسة بذل الجهود المعتبرة من أجل تشكيل تجانس لهذه الثقافات، والتي تستند على تقاليد عريقة في العمل وعقلانية متميزة في السلوك وشعور عميق بالانتماء للمؤسسة. وبذلك يتأكد الدور الجوهري لثقافة المؤسسة في تنمية وتطوير المؤسسات، حيث تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المؤسسة بمثابة استراتيجياتها العامة

تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى
تضع الأساس لفهم مواقف الأفراد وحفزهم وإدراكهم وتعمل
في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي
بتقافة المؤسسة وإدارتها بطريقة كفوة يساعد
خطة إستراتيجية متكاملة للمؤسسة(5).

على أهمية ثقافة المؤسسة، أن المؤسسة من أجل قيامها
تطوير الجانب الحضاري والتقاني في المؤسسة لأنها
في كل ذلك، فلا بد من تجانسها مع قيم الأفراد والجماعة
وعلاقات الأفراد وجماعات العمل...، ودون ترسيخ هذه
والسلوك لن يتحقق النجاح، وبهذا يصبح من السهل أن تتبعه
والهيكالية والتكنولوجية الناجمة، نظرا للعلاقة الوثيقة
بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي
بل ستكون نتائج التغيير سلبية(6): " الحضارة التنظيمية تعتبر
المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على
الإنجاز وتحقيق الإنتاجية المرتفعة نتيجة لاختيار الوسائل والأنماط وأساليب
التحرك الفعال."

كما تسمح الثقافة التنظيمية بتكوين أنظمة اتصال فعالة ومفتوحة تسهل
من عملية اتخاذ القرارات، لأن الثقافة التنظيمية القوية المؤثرة توفر مناخا
تنظيما ملائما لاتخاذ قرارات سريعة وسهلة برغم صعوبة القرارات نفسها
ومرجة المخاطرة التي تتحملها الإدارة من جراء صنع وتنفيذ هذه القرارات،
وتلك من خلال تهيئة قيم ومبادئ وتقاليد مشتركة للعمل والسلوك التنظيمي
البناء في إطار البنية التنظيمية للمؤسسة وبمختلف مستوياتها الإدارية
ومراكز صنع القرارات.

نخلص إلى نتيجة هامة وهي أن حضارة المؤسسة تمثل أهمية بالغة
في نجاح المؤسسات، بفعل تأثيرها الكبير على سلوك الأفراد والجماعات
ومواقفهم واتجاهاتهم وولائهم للمؤسسة والانتماء لها...، كلها عوامل تؤثر
على فاعلية الأداء، وهذا ما أدركته المؤسسات الكبيرة وسارعت إلى
ترسيخه لدى موظفيها لضمان رؤية ورسالة مشتركة وواحدة لأهداف وآفاق
المؤسسة.

2/ طبيعة العناصر التي توضحها ثقافة المؤسسة: إن لثقافة المؤسسة عناصر متعددة تحكمها وتوجهها وتجعلها قادرة على قيادة المؤسسة إلى بر الأمان وإلى النجاح، ولقد حدد العلماء 15 عنصرا حيث كل عنصر يحوي 4 توجهات مختلفة(7):

- **الأولويات التي يعمل بها أعضاء المؤسسة:** لأن العمال من دون شك لديهم مهام وأولويات لا يبد عليهم من القيام بها على أحسن وجه وهي أساسا: طلبات الرؤساء، تنفيذ الواجبات بما تمليه الوظائف المكتوبة، مواجهة التحديات التي تفرضها الوظيفة، التعاون مع الزملاء لحل المشاكل الشخصية.
- **معايير الناس التي تكسب أو تتقدم في المؤسسة:** وتتمثل في مجموعة من العناصر أهمها: التعامل الجيد مع الرؤساء، القواعد المستقرة في نظم العمل، تنفيذ الأعمال نفسها بكفاءة وفعالية، علاقات عمل قوية مع الزملاء.
- **نظرة المؤسسة للعاملين فيها:** قوة عاملة في خدمة المسؤولين الأعلى، موظفين بموجب عقد فيه حقوق وواجبات، منجزين ملتزمين بإنجاز أهداف مشتركة، أعضاء عائلة يراعون بعضهم البعض.
- **قنوات توجيه العاملين والتأثير عليهم في المؤسسة:** والتي تتم من خلال أصحاب السلطة (من لديهم الثواب والعقاب)، نظم وقواعد وإجراءات، الالتزام الشخصي لإنجاز أهداف المؤسسة، الرغبة الشخصية بأن يكونوا مقبولين من الآخرين.
- **طبيعة عملية صناعة القرارات:** وتتمثل فيما يلي: توجيهات وأوامر وتعليمات من أعلى، الالتزام بالقنوات الرسمية والسياسات والإجراءات المعتمدة، قرب اتخاذ القرارات من مراكز التنفيذ، استخدام الإجماع من أجل قبولها.
- **أساس تكليف الأفراد بالوظائف والمهام:** يتم حسب قيم ورغبات الموجودين بالسلطة، احتياجات وخطة المؤسسة وقواعد النظام، ملاءمة متطلبات الوظيفة، التفضيلات الشخصية للأفراد ورغباتهم في التقدم والنمو.
- **النموذج الذي يجب أن يكون عليه الموظفون:** والتي يفرض عليهم: خادمين ومطيعين ومخلصين للمسؤولين أمامهم، منفذين لمهام ووظائفهم، محفزين ذاتيا، أكفاء وراغبين في المبادرة وعلى استعداد لتحدي الرؤساء، أعضاء في فريق عمل بينهم ود ومتعاونين.
- **النموذج الذي يجب أن يكون عليه المدبرون والمشرفون:** أقوياء حاسمين حازمين، رسميين غير شخصيين، ديمقراطيين راغبين في قبول آراء المرؤوسين، متفهمين للاحتياجات الشخصية للمرؤوسين.

الحالات التي يجوز فيها للشخص أن يقول للآخرين ما يجب عمله: ذلك في حالة: عندما تكون له سلطة، عندما يكون ذلك مكتوباً في اللوائح، وعندما يكون لديه معلومات وخبرة، أو عندما يطلب منه الشخص الآخر النصيحة أو المساعدة.

واقع العمل في المؤسسة: الأمل في الثواب والخوف من العقاب، قبول فكرة عمل عادل لأجر عادل، رغبة قوية للإنجاز والابتكار لإنجاح المؤسسة، رغبة في علاقات عمل طيبة.

طبيعة العلاقة بين مجموعات العمل وبين الإدارة: فلا بد أن تكون: علاقات تنافسية، علاقات رسمية مقررة بالنظام، علاقات تعاونية لأهداف مشتركة مع استعداد لكسر الروتين واجتياز الحدود البيروقراطية، علاقات ودية مع الاستجابة العالية لطلبات المجموعات الأخرى.

التعامل مع الصراعات بين الأشخاص وبين المجموعات: وذلك: من خلال سلطة أعلى، تجنبها باستخدام القواعد والتفسير الرسمي للوائح، مناقشتها بهدف تحقيق أفضل النتائج، التعامل معها بهدف المحافظة على العلاقات الطيبة.

نظرة الاستجابة للبيئة الخارجية: الخوف من أجل البقاء، نظام مرتب من خلال قواعد، منافسة من أجل التميز (حيث الإنتاجية والجودة والابتكار بتحقيق النجاح)، مصالح متبادلة.

كيفية التصرف في حالة تعارض النظم والقواعد والإجراءات: كسر اللوائح في حالة الشعور بالإفلات من العقاب، الوصول للقنوات الشرعية لأخذ تصريح بالاستثناء، التجاهل من أجل الإنجاز العالي، التدعيم والتعاطف وتكوين الصداقات.

ماذا يتعلم الأفراد الجدد: أصحاب السلطة، القواعد الرسمية واللوائح، الموارد المتاحة لاستغلال مهاراتهم وإنجازهم العالي، علاقات العمل الطيبة.

المؤكد أن الثقافة التنظيمية القوية ستحقق إنجازاً يفوق التوقعات في الأجل الطويل، كما يوضح ذلك الفكر العالمي المعاصر، عكس الثقافة الضعيفة، بفعل الاعتماد على القيم والقناعات القوية المحفزة للإنجاز العالي، فالثقافة القوية تحقق ثلاثة عناصر للإنجاز فوق العادي في الأجل الطويل وهي (8):

- 1- **التعبئة للأهداف:** حيث يتم توجيه الناس للأهداف المطلوب تحقيقها.
- 2- **تحفيز العاملين:** القناعات والقيم المشتركة تجعل العاملين مسرورين بالعمل في تلك المؤسسة، حيث يظهر الالتزام والإخلاص لأن العمل أصبح متعة في حد ذاته.
- 3- **الالتزام الذاتي والرقابة الذاتية:** إن القيم والقناعات تصبح بمثابة قوى للالتزام الذاتي والرقابة الذاتية.

نستنتج بأن الثقافة القوية هي تلك الثقافة التي ستعطي اهتماما بالغا للزبائن بصفقتهم سبب تواجد المؤسسة، وأساس النجاح مبني على تلبية حاجياتهم ورغباتهم بصفة أحسن من المنافسين والاهتمام بأصحاب الأسهم من أجل تمكين المؤسسة من مزاوله تمويل نشاطاتها المتعددة وعدم الوقوع في مشاكل التمويل، وأخيرا الاهتمام بالعنصر البشري (الموظفين) الذين هم بمثابة الحجر الزاوية في المؤسسة العصرية بفعل المعرفة التي يحوزونها وحسن تدبيرهم وابتكاراتهم...

فضلا عما سبق فإن تواجد ثقافة ذات سياق مشترك في المؤسسة تعتبر من العوامل المساعدة على إنجاز الأهداف والاستراتيجيات، وهذا ما يتوصل إليه عن طريق الاتصال المهني الفعال المعتمد على (9):

- معرفة مشتركة (موحدة) للمؤسسة، والتي هي بذاتها نتيجة لسياسة إعلامية.
- نظرة واضحة لمشكل العمل المطروح للحل.
- لغة تعامل (Langage) مشتركة.
- معرفة مشتركة (Savoir faire) لمناهج العمل.

هذه العوامل مشتركة ستزيد قوة للمؤسسة، خاصة من حيث إنتاجية الاتصال والتفاهم والتنسيق الكلي في جميع المجالات بما فيها اتخاذ قرارات جماعية صائبة وهادفة تخدم الأهداف الإستراتيجية للشركة وترفع من قدراتها التنافسية في الأسواق المحلية والعالمية.

3/ تنمية وتغيير ثقافة المؤسسة: إن التطورات الكثيرة والسريعة التي تعرفها بيئة الأعمال، دفعت بالمؤسسات إلى تغيير ثقافتها وتطويرها، وبالتالي لابد من إقناع الأفراد بتغيير معتقداتهم وقيمهم لتبني مواقف جديدة ومرغوب فيها والتي ستكون صعبة لأنها تبقى أمورا نظرية وغير تطبيقية والعامل غير متعود عليها، وقد يحتاج إلى سنوات، خاصة في حالة التغيير الجذري وإعادة التوجه كلية في ثقافة المؤسسة، ربما بفعل الاندماج مع

تجربة أخرى، ولكن في هذه الحالات قد يكون من الأفضل عدم تغيير نسق
 أحد الطرفين حتى لا يحدث تصادم وصراعات بين الثقافتين، ومن هذا
 يمكن ظهرت اتجاهات حديثة وبرامج تدريبية ضرورية لإحداث التغيير
 في ثقافة التنظيمية للمؤسسة، وذلك من خلال نمذجة السلوك (Behavior
 modeling)، حيث تكون البداية بتعلم المتدربين سلوك ومواقف معينة
 حيث يمكن تطبيقها في مكان العمل ويتمشى مع المواقف الجديدة المرغوب

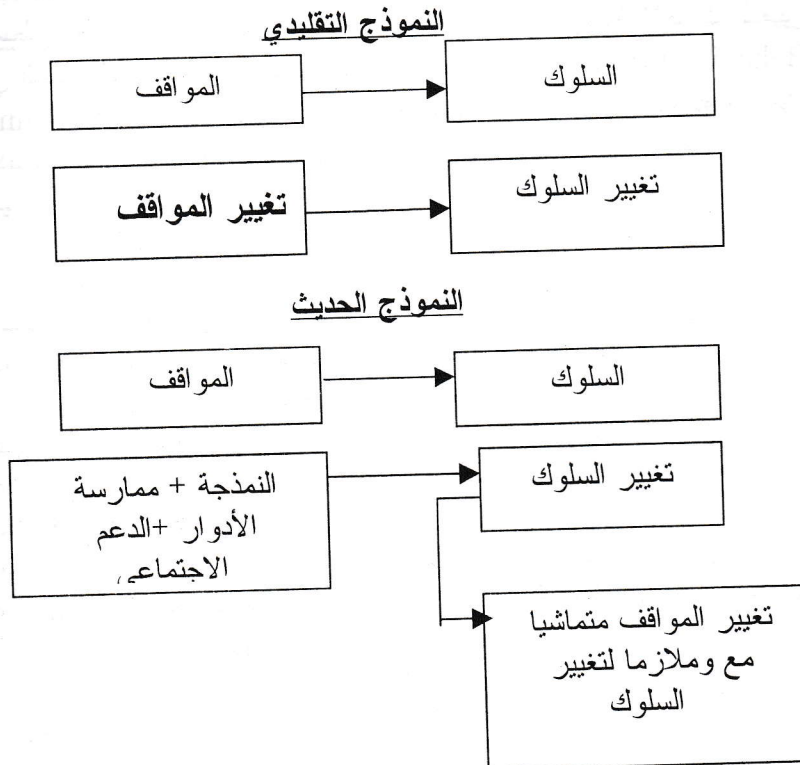
عادة ما يتم إيصال هذه التغييرات في الثقافة التنظيمية للموظف
 استخدام العرض والشرح والممارسة الفعلية وتقمص الأدوار، والتغذية
 العكسية والدعم، وعندما يظهر بأن هذا السلوك قابل للتطبيق في أنشطتهم
 يرجعون إلى أعمالهم بالثقة في هذه التجربة الجديدة وممارسة الأنشطة
 على ضوء ذلك، تتغير المواقف لتنتمشى مع هذا السلوك الجديد الذي تدربوا
 عليه، وهذا يعني بأن السلوك الجديد يسبق المواقف عكس السلوكيات التقليدية
 السابقة سابقا، وهو ما يوضحه الشكل رقم (1)، بالإضافة إلى هذا نجد بأن
 بعض المفكرين المختصين في هذا المجال يقترحون أساليب أخرى لتنمية
 أو تغيير نسق القيم والقناعات أو بعبارة أخرى ثقافة المؤسسة، ويقسمونها
 إلى أساليب رئيسية وأخرى ثانوية، كما يلي(11):

أ - أساليب رئيسية:

تتمثل فيما يلي:

- معرفة بماذا يهتم قادة المؤسسة؟ ماذا يقيسون؟ على ماذا يراقبون؟
- معرفة ردود فعل قادة المؤسسة بالنسبة للأحداث الحساسة والأزمات؟
- سلوك القادة في ضرب الأمثلة للعاملين، مثل العمل لساعات طويلة
 أو العمل أثناء الإجازات.
- ما هي معايير قادة المؤسسة في تخصيص المكافآت والمناصب؟
- ما هي معايير قادة المؤسسة في الاختيار والترقية ومد الخدمة
 والمعاشات؟

الشكل رقم(1): نموذج تغيير المواقف والاتجاهات



المصدر: سعيد يس عامر، الإدارة وآفاق المستقبل، مرجع سابق، ص 367.

ب- أساليب ثانوية: تتمثل في العناصر التالية:

- الهيكل التنظيمي بالمؤسسة.
- النظم والإجراءات بالمؤسسة.
- المباني والتصميمات المادية.
- القصص والأساطير حول الأحداث وحول الناس المهمين.
- الحملة الرسمية التي تعبر عن فلسفة المؤسسة.

من خلال ما سبق يتضح لنا بأن الاختلاف الجوهرى في تغيير ثقافة المؤسسة بين النظرة التقليدية والنظرة الحديثة يكمن في تغيير المواقف قبل السلوك في النظرة التقليدية، بينما العكس بالنسبة للنظرة الحديثة التي تبدأ بتغيير السلوك و الممارسة قبل المواقف، من خلال الممارسة للأدوار والنمذجة والدعم حتى تكون المواقف متماشية مع السلوك، ومع هذا لا بد من

هناك عوامل أساسية مساعدة لابد أن تتوفر من أجل إحداث
ثقافة المؤسسة بصفة ناجحة وهي:
ضرورة شعور الفرد بالحاجة إلى التغيير في سلوكه ومواقفه وانتماء
تغيير لآفته لا يكفي توافر الرغبة في التغيير.
معرفة القيم والسلوك والمواقف التي نريد إكسابها للعاملين
والمراتب اللازمة.

كما يمكن القول بأن المؤسسة في حاجة إلى ما يسمى "مشروع
المؤسسة" (12) من أجل الحركية والتغيير وعدم الاكتفاء بالقيم والمعتقدات
التي شرعوا المؤسسة يجمع العادات والقيم في نظام القيم لتعبئة العمال،
والمشروع لابد أن يعمل على شرح أسباب وجود المؤسسة، ماذا ينتظر
من الأفراد وماذا يمنح لهم بالمقابل، ومن أجل فهمه من طرف الجميع لابد
من بحث رسالة بسيطة وواضحة، كما يجب أن يكون جماعي ومقسم سوياً،
مفهوم، وذلك في مختلف المجالات (اجتماعية، مالية، تكنولوجية...)، لأن
العمل يبحث دائماً عن مكانة له في المؤسسة والشعور بأن المؤسسة مهتمة
به وانه عضو فعال في المؤسسة، وعليه فلا بد أن يكون كل شيء شفافاً
واضحاً للعمال حتى يدركون كل ما يدور في مؤسستهم، وهذا ما يشجعهم
على بذل المزيد من الجهود من أجل إيصال المؤسسة إلى بر الأمان
والى المردودية العالية التي تسمح لها بتحقيق أهدافها ورفع قدراتها التنافسية
في السوق الوطني والدولي.

ما يمكن التركيز عليه كنقطة أساسية فيما يتعلق بثقافة المؤسسة، هو
أن الثقافة التنظيمية في الشركات الناجحة تبنى أساساً على روح التوجه
بالمسوق والعملاء، حيث تسيطر هذه النظرة على كل عمال المؤسسة، لأن
العميل هو سيد السوق في وقتنا الحاضر، بل أن بعض المؤسسات رفعت
شعارات حتى داخل مصانعها على شكل ملصقات تقول: "تذكر بأن العميل
هو الذي يدفع الأجرة".

الخلاصة

- من خلال هذا العرض المختصر لمفهوم ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية، وأهم مكوناتها وكيفية تغييرها من أجل التكيف مع المتغيرات العالمية الجديدة، توصلت إلى النتائج التالية:
- ينبغي على المؤسسة الراغبة في تطوير تنافسيتها تكيف ثقافتها مع التوجه العالمي،
 - يتم ذلك من خلال زرع قيم وتقاليد وقواعد مشتركة ومعبرة يدركها الجميع ويعمل في إطارها،
 - تبنى ثقافة المؤسسة التنافسية أساساً على متطلبات المستهلكين ورغباتهم،
 - تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة إستراتيجية المؤسسة العامة وهيكلها التنظيمي، من خلال تأثيرها على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى العمل، بوضعها الأساس لفهم مواقف الأفراد وتحفيزهم.

المراجع:

- (1) سعد غالب ياسين: " الإدارة الدولية (مدخل استراتيجي) "، دار اليازوري العلمية، الطبعة، 1999، ص 239.
- (2) سيد الهواري: "منظمة القرن 21"، دار الجيل للطباعة، 1999، ص 94.
- (3) سعد غالب ياسين: "الإدارة الدولية (مدخل استراتيجي)"، مرجع سابق، ص 240.
- (4) نفس المرجع، ص 241.
- (5) نفس المرجع، ص 243.
- (6) سعيد يس عامر: "الإدارة وآفاق المستقبل"، المطبعة العثمانية الحديثة، 1998، ص 348.
- (7) سيد الهواري: " منظمة القرن 21 "، مرجع سابق، ص 94.
- (8) نفس المرجع، ص 100.
- (9) أنظر: E.Patyon, La Veille Stratigique, Ed Economica, 1998, P104
- (10) سعيد يس عامر: " الإدارة وآفاق المستقبل "، مرجع سابق، ص 365.
- (11) سيد الهواري: " القائد التحويلي "، دار الجيل للطباعة، الطبعة 2، 1999، ص 152.
- (12) أنظر: E.Patyon: OPCIT,