

دور سياسة التكوين في تغيير الذهنيات  
- نحو نسق قيم تنظيمية منتجة -

The role of training policy in changing mentalities  
- Towards a Productive Organizational Values System -

قمانة محمد\*<sup>1</sup>، الشرع الزيغم<sup>2</sup>،

<sup>1</sup>جامعة غرداية، الجزائر، guemana262016@gmail.com

<sup>2</sup>جامعة غرداية، الجزائر، chraa.zighem@univ-ghardaia.dz

تاريخ النشر: 2023/06/10

تاريخ القبول: 2023 /06/01

تاريخ الاستلام: 2022 /11/17

ملخص:

يأتي هذا المقال انطلاقاً من قناعة منا وهي أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال الحديث عن إجراء عملية إصلاح تنظيمي تهدف إلى تنمية أي مؤسسة اقتصادية من أجل تطويرها وعصرتها، دون الأخذ بالاعتبار طبيعة القيم التنظيمية التي يعتقها العمال، والتي تحدد إلى درجة كبيرة مواقفهم واتجاهاتهم نحوها، ولعل تعثر السياسات السابقة للنهوض بالمؤسسة الاقتصادية كان سببها القيام بعمليات الإصلاح في وسائل وطرق وكيفيات التسيير، دون دراسة موضوعية وعقلانية للواقع الحقيقي للممارسة الفعلية للقيم التنظيمية التي تركز سلوكيات غير عقلانية وذهنيات لا تتوافق مع ما تنشده عملية الإصلاح، وهو الأمر الذي يجعلنا نعيد النظر في أهمية نسق القيم التنظيمية، والاهتمام به كمتغير أساسي للقيام بأي عملية تنموية، لذا نعتقد أن الرهان الكبير هو الاعتماد بالدرجة الأولى على تأهيل ذهنيات الموارد البشرية من خلال سياسة التكوين بمعناه الواسع، الذي يمس كل ما له علاقة بالموارد البشري سواء في شقه التقني أو الإداري أو العلمي والتثقيفي، بما يضمن تحقيق نقلة في منظومة القيم التنظيمية لتتماشى ومقتضيات العصر.

**الكلمات المفتاحية:** سياسة التكوين، القيم التنظيمية، التنمية والإصلاح، الذهنيات، المؤسسة الاقتصادية.

ترميز JEL : O210 , L520, L98

**Abstract:**

This article stems from our conviction that it is in no way possible to talk about carrying out an organizational reform process aimed at developing any economic institution in order to develop and modernize it, without taking into account the nature of the organizational values embraced by workers, which determine to a large extent their attitudes and attitudes towards them. Perhaps the failure of the previous policies to advance the economic institution was caused by carrying out reform processes in the means, methods and modalities of management, without an objective and rational study of the real reality of the actual practice of organizational values that perpetuate irrational behaviors and mentalities that are not compatible with what the reform process seeks, which makes us reconsider The importance of organizing organizational values, and paying attention to it as an essential variable for carrying out any development process, so we believe that the big bet is to rely primarily on qualifying human resource mindsets through the training policy in its broadest sense, which affects everything related to the human resource, whether in the technical, administrative or Scientific and educational, in order to ensure the achievement of a shift in the system of organizational values in line with the requirements of the times.

**Keywords :** Training policy, organizational values, development and reform, mentalities, economic institution.

**JEL Classification Codes:** O210 , L520, L98

## 1. مقدمة:

إن التنمية الاقتصادية بحاجة إلى تنمية بشرية في المقام الأول، والتنمية البشرية لا تأتي إلا عبر العلم والمعرفة، لذلك فإننا عندما نبني قاعدة متينة من الموارد البشرية نصبح قادرين على بناء اقتصاد أفضل، وهنا يدخل متغير تكوين هذه الموارد فقد تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مؤخراً واحتل المكانة التي كان ينبغي أن يكون عليها، فقد تم الاعتراف بأنه أهم مورد من بين موارد المؤسسة، كما أصبحت البرامج الإدارية الحديثة تولي اهتماماً أكبر بهذا المورد والتي من بينها برامج إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر جودة العنصر البشري الركيزة الأساسية لها، غير أن تحقيق مستوى جودة عال للعنصر البشري يتطلب وجود قواعد تسيير الموارد البشرية ذات جودة عالية تعتمد على برامج تكوين منسجمة مع طبيعة الإصلاحات التي تباشرها أي المؤسسة، لأن التكوين هو عملية تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية التي يتطلبها الإصلاح وفق احتياجات محدد حالية أو مستقبلية يتطلبها العامل أو العمل الذي يؤديه والمؤسسة التي يعمل فيها، فإذا تم إعداد مضمونه جيداً من طرف إدارة المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها وأن تطوره مرتبط بتطورها وبذلك يصبح التكوين متغير من متغيرات بناء المسارات المهنية للعمال، وهذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لا بد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها، وليس مطلباً براغماتياً فقط، وهذا ما نود تناوله في هذا المقال من خلال التحليل الذي نربط فيه بين متغير سياسة التكوين ومتغير تكريس القيم التنظيمية للعمل المنتج وذهنيات تتماشى ومقتضيات التنمية، لإدراكنا بأن نجاح أي عملية تنموية مطبقة من طرف أي المؤسسة، مرتبط بتغيير نسق القيم التنظيمية الذي يحمله العمال اتجاه العمل المنتج.

## 2. التأسيس النظري للموضوع:

لقد أصبح من المسلم به في عالم اليوم، عالم التنافسية والتسابق نحو مقومات الحضارة والتقدم أن العنصر البشري هو الأداة الفاعلية في تنمية المؤسسات في أي مجتمع من المجتمعات، ولا ترتقي المؤسسة ولا تصل إلى غايتها وأهدافها ما لم تكن منظومة الموارد البشرية لديها من الكفاءة والمهارة والتميز بالقدر الذي يسمح لها بالتنافس بين المؤسسات الأخرى، وبذلك يتضح لنا مدى أهمية دراسة المورد البشري فهي تركز على فهم وتوجيه سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري، والذي يعتبر أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة، ونجاحها مرهون بنجاح تفعيل السلوك التنظيمي لهذا العنصر البشري وتحسين أدائه، فأداء الفرد هو محصلة لقدرته على أداء العمل من جهة ورغبته في أدائه من جهة أخرى، لذا فقد زاد الاهتمام في الفترة الأخيرة بدراسة وفهم السلوك التنظيمي لهذا الأخير من أجل توجيهه نحو تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة وفاعلية، لذلك كان ولا يزال السلوك التنظيمي هو الوحدة الأساسية للتحليل من أجل فهم وتفسير مختلف الظواهر التنظيمية، إذ أن معظم الباحثين والمفكرين الذين تعاقبوا على دراسة الظاهرة التنظيمية سواء الكلاسيكيين منهم أو المحدثين جعلوا من السلوك التنظيمي مدخلا

أساسيا لفهم هذه التنظيمات، بدءا من ماكس فيبر وفردريك تايلور وإلتون مايو وبارسونز وميرتون وجولدنر وهزبرق ووصولاً إلى ميشال كروزبي وآلان تورون وفليب برنو وسان سوليو وغيرهم من الباحثين المحدثين.

## 1.2. سياسة الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية واحدة من أهم الركائز الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة والمستدامة، وقد أصبحت الدول والحكومات اليوم تتنافس على تحسين أدائها بالاعتماد على مواردها البشرية من خلال نشر مؤشرات إيجابية عن تنمية الموارد البشرية، والأمر نفسه بالنسبة للمؤسسات التي تحاول أن تستقطب الكفاءات البشرية وتتميز بفضلها عن باقي المؤسسات، كما تحاول أن تنمي مواردها البشرية في ظل اقتصاد مبني على المعرفة وتسيير يعتمد على الكفاءات، لذلك تعتبر وظيفة تسيير الموارد البشرية من الوظائف الأساسية في المؤسسة والذي عرف اهتماما خاصا من طرف المسيرين في السنوات الأخيرة، فهي تضم مجموعة من وظائف ثانوية عامة وشاملة تقيس كل المستويات الهرمية في المؤسسة، إذ تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات الوظيفية في المؤسسة وأكثرها حساسية، كونها تتعامل مع أهم عنصر من عناصر الإنتاج، وأكثر موارد المؤسسة عرضة للتأثير بالتغيرات البيئية الداخلية للمؤسسة، والتغيرات البيئية الخارجية لها، وعليه فإدارة الموارد البشرية تتعامل مع تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة الطاقة البشرية في المؤسسة، التي تتميز بحاجات ورغبات وقيم واتجاهات تتحكم بمجملها في توجيه سلوكات هذه الطاقة البشرية، أي تتعامل مع عنصر أو مورد يعتبر المحرك الأساسي للنشاطات الأخرى في المؤسسة، إذ يعتبر العنصر الإنساني المحدد الرئيسي للعمل حيث يتضح هذا من النظرة الحديثة للإدارة والتي تركز على أنها عملية إنسانية متكاملة تتعلق بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة على مجهودات الأفراد والأعضاء في مؤسسة معينة، وتستخدم الموارد المادية اللازمة للوصول إلى مجموعة من الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية من طرف المورد البشري.

"فالعمل الإداري في إدارة الموارد البشرية يمارسه العنصر البشري وهو موجه إلى العنصر البشري أيضا، أي أن المدير يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة عن طريق الآخرين من الأفراد" (جمال الدين مرسي وعبد الرحمان ثابت ، 2006 ، ص 40) ، على اعتبار أن العنصر البشري هو العنصر الحيوي في أي مؤسسة، وهذا ما يبرر ضرورة دراسة السلوك التنظيمي وتفهمه وتفسيره لما له من أهمية في المساعدة على صياغة سياسة موارد بشرية يكون بمقدورها:

- الكشف عن الفروق الفردية بين أفراد المؤسسة.
- معرفة الحاجات المادية والنفسية والاجتماعية لأعضاء المؤسسة.
- معرفة الدوافع العقلية والعاطفية التي تدفع أعضاء المؤسسة لأنواع من السلوك المختلفة.
- الإلمام باتجاهات واعتقادات الأفراد العاملين في المؤسسة.
- تفهم الجماعات والسلوك الصادر منها وتكوينها وتطويرها... " (جمال الدين مرسي وعبد الرحمان ثابت ، 2006 ، ص 44).

وهذا كله من أجل بناء وصياغة برامج تكوين هادفة وفعالة، وهذا يجعل دور هذه الإدارة ينصب حول تهيئة الأفراد العاملين، واختيار المناسب منهم وتعيينهم وتكوينهم وصيانتهم والمحافظة عليهم وتحفيزهم، ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والإنسانية ذات الصلة بهم، بعد ما كان ينصب على القيام بالعمليات الروتينية، كحفظ السجلات المتعلقة بالبيانات الخاصة بالأفراد، وتنفيذ الأحكام واللوائح المتعلقة بأمور التعيين، والترقية والأجور والإجازات وغيرها.

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها نموذج متميز لإدارة البشر الذي يسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال وضع إستراتيجية للحصول على موارد بشرية تتميز بالكفاءة والولاء، على اعتبار أن البشر يشكلون أهم الأصول التي يمكن أن تمتلكها أي مؤسسة، ويمكن لها أن تحقق النجاح عندما يتم ربط سياسات وإجراءات الأفراد مع أهداف واستراتيجيات المؤسسة .

إن أهداف إدارة الموارد البشرية مشتقة عن طبيعة وحجم وظروف المؤسسة وكذا دورة حياتها والمحيط الذي تعمل فيه، إضافة إلى ذلك هناك توجهات وآراء مختلفة حول أهداف إدارة الموارد البشرية، والتي يمكننا حصر فيما يلي:

- العمل على استقطاب وجذب العمالة اللازمة للمؤسسة .
- إكساب العمال مهارات وقيم ومعارف لتحقيق ذواتهم، وجعلهم مصدرا للابتكار والإبداع الدائم للمؤسسة.
- رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين وتخفيض تكلفة العمل، من خلال تخفيض معدلات دوران العمل، والغيابات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة واستمرارها.
- العمل على تحقيق أهداف العاملين وإشباع رغباتهم وحاجاتهم، وخلق مناخ ثقة بين المستويات المختلفة، من خلال تدعيم الحوار والتواصل لخلق جو الرضا الوظيفي.
- وضع نظام أجر عادل ومتوازن يضمن توزيع الأجر بين العاملين.
- العمل على إرساء الترابط والتعاون والتوافق والتنسيق بين الجهود، وكذا تنشيط وإقحام العاملين وإشراكهم في تحقيق أهداف المؤسسة.
- حماية العمال والدفاع عن حقوقهم والرفع من المستوى الثقافي وزيادة فرص التعلم والتكوين للعاملين، وهذا لكي يصبح العامل أكثر وعيا وحرصا على تحقيق رغباتهم وأهداف المؤسسة معا (كامل بربر، 2000، ص12) .
- تخطيط دقيق للفلسفة والإستراتيجية المستقبلية للمؤسسة.
- دراسة منهجية معمقة القيم والمعايير السارية حاليا في المؤسسة، ومن ثم ما هي العناصر الثقافية المأمولة مستقبلاً.
- تصمم الوثائق والمستندات الإدارية التي تسمح بتتبع أشواط التغيير القيمي، والتقييم الدوري للعملية، من خلال المقابلات الفردية والجماعية، و نتائج المرودية الإنتاجية والخدمية للمؤسسة.

## 2.2. سياسة التكوين:

إذا كان المقصود بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات، والتي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن، فإن العملية التكوينية تصبح كما يقول توماس بيتر المدخل الرئيسي لتحقيق الاستمرار والنجاح في ظل بيئة أعمال غير مستقرة، والتي لا يتمثل فيها عمل إدارة الموارد في الاعتماد على الأساليب الكمية أو العقلية فقط، بقدر ما يتمثل في عوامل صعبة القياس، مثل سلوك العاملين وتوافر المرونة الكافية للتعامل مع الظروف المتغيرة، إذ يهدف إلى تزويد المتكويين بالمعلومات والمهارات والأساليب المختلفة والمتجددة عن طبيعة الأعمال الموكولة لهم، وتحسين وتطوير مهاراتهم وقدراتهم، ومحاولة تغيير سلوكياتهم واتجاههم بشكل إيجابي، وبالتالي رفع مستوي الأداء والكفاءة الإنتاجية لديهم (جمال الدين محمد المرسي، 2006). وعليه فإن التكوين هو مجموعة الآليات التي تسمح لأعضاء المؤسسة أن يكونوا في حالة من الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها.

والتكوين باعتباره نظاما له خصائص أساسية يجب مراعاتها عند كل عملية وذلك ضمانا لفاعليتها، ومن أهمها:

1. أن التكوين نظام متكامل وهو نظام فرعي لنظام أشمل وأعم هو نظام تسيير الموارد البشرية، فالمنطق النسقي لا يستقيم في حالة الانعزال لأنشطة التكوين عن جهود تخطيط الموارد البشرية واختيارها.
2. أن نظام التكوين متكامل ذاتيا، يعني أن كل مرحلة من مراحل التكوين ترتبط ارتباطا وثيقا بغيرها من المراحل، وإن الكفاءة الكلية للنظام تتوقف على كفاءة كل من مرحلة على حدة أولا، ثم على مجموع كفاءات تلك المراحل في تفاعلها معها ثانيا.

أن نظام التكوين متكامل من حيث النتائج التي يستهدفها، فالتكوين لا يستهدف فقط إحداث تغييرات سلوكية في المتكويين، بل يرمي أساسا إلى تحقيق نتائج اقتصادية، وإن تكامل هذه الأهداف السلوكية والاقتصادية ينبغي أن يتخذ أساسا لتقويم التكوين (فؤاد الشيخ سالم، وآخرون، 1995، ص 55).

إن التكوين بهذا المعنى هو في قلب كل إصلاحات اقتصادية أو اجتماعية تقوم بها المؤسسة، وأن أي سياسة طموحة لتثمين وتنمية الموارد البشرية لا يمكن أن تتحرك بدون سياسة طموحة للتكوين، توسع من مدارك العمال وتنمي مهاراتهم وتفجر طاقاتهم وترفع من تطلعاتهم ومشاركاتهم وتزيد من نسبة اندماجهم، وتضمن التجديد في الأفكار والإبداع في التسيير وتعطي المؤسسة مناعة لمقاومة المنافسة، سواء على المستوى الوطني أو المستوى الدولي، وتؤدي القوى العاملة دورا حاسما وحيويا في مختلف الأنشطة الاقتصادية باعتبارها عاملا مهما من عوامل الإنتاج، وعلى هذا الأساس يمثل تكوين وتنمية الموارد البشرية أحد المقومات الأساسية لصقل القدرات وتفعيلها، وبعث المواهب وتنمية الكفاءات البشرية في جوانبها العلمية والعملية والفنية والسلوكية والمهنية، وتلبية أدق احتياجات المؤسسة من العمالة المؤهلة لشغل المناصب وبقدر عال من الكفاءة والفعالية في مختلف المستويات والتخصصات.

إن التكوين إذا تم إعداد مضمونه جيدا من طرف المؤسسة بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها وأن تطوره مرتبط بتطورها وبذلك يصبح التكوين عامل من عوامل بناء المسارات المهنية للعمال هذا لا يعني بأن مضمون التكوين يجسد فقط قيم وقناعات الهيئة المديرة في المؤسسة بل قد يكون مضمونه اقتراح من طرف العامل ذاته ولكن لا بد أن يكون ذلك ترجمة حقيقية وتعبير منه عن روح الانتماء للمؤسسة التي يعمل فيها (Philippe Bernoux 1985, p 80).

وهذا مدخل سوسيولوجي كان قد تجسد في بحوث تايلور، فقد شجع تايلور عملية التكوين والتخصص في المهام الإنتاجية، وإيجاد منظومة تحفيزية للعمال قصد تشجيعهم لتأدية مهامهم على أحسن وجه، وكذا الاستعانة بمكاتب الدراسات المتخصصة في تعيين وتحديد طرق العمل ومراقبة النوعية لمساعدة العمال على تأدية مهامهم، وقد ساهم هذا التنظيم في إضافة مميزات على المستوى الاقتصادي للمؤسسة مثل المردودية العالية وإمكانية تقدير الإنتاج مع مراقبة الجهد الفردي بتشجيع التكوين السريع وغير المكلف للعمال (Lionel Collins, 1979 p15).  
فالعامل حسب تايلور لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه الاستعداد النفسي والبدني للعمل، وذلك ما يجب على الإدارة توفيره عن طريق تكوين العاملين وتحسين ظروف عملهم، إذ أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وزيادة الإنتاجية". (سعاد نائف البرنوطي، 2000، ص 20)

والتكوين بمفهومه المقصود هنا يتضمن أساليب منظمة تعمل على إحداث تغيير في منظومة القيم التنظيمية مما يساهم في تعديل في سلوك الأفراد لتمكينهم من الحصول على المهارات المهنية والسلوكية القادرة على مساعدتهم في تحقيق أهدافهم وأهداف المؤسسة معا، كما يتضمن توجيه وتكييف العاملين بمحيط العمل الجديد في المؤسسة من حيث أهدافها، سياستها، طبيعتها العمل بها، إضافة إلى كونه يقتضي اكتساب مهارات العمل عن طريق وضع برامج ملائمة أثناء العمل أو خارجه، تساعد الأفراد على تعلم أصول العمل وإتقانه، وخاصة إذا كانت المؤسسة تسعى لتطوير مستوى العمل داخلها ليتلاءم مع التطورات العلمية والفنية والاقتصادية والإدارية في المحيط الذي تشتغل فيه (فؤاد الشيخ سالم، 1995، ص 219)، لأن التكوين هو عملية منظمة ومستمرة، جوهرها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية المقابلة لاحتياجات محدد حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد أو العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها " (علي محمد عبد الوهاب، 1981 ص 19).

إن فالاحتياجات التكوينية هي "تعبير عن الأفراد المطلوب تكوينهم لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال حدوثها كما أن تحديد الحاجات تكون بدراسة حاجة كل فرد في المنظمة للتكوين من خلال الكشف عن جوانب الضعف فمن ثم تعيينهم حاليا أو الذين هو في المواقع التنظيمية الأخرى في المنظمة" (أحمد صقر عاشور، 1995، ص 580)، ويمكننا القول أن تحديد الحاجات التكوينية يتم من خلال دراسة ثلاث من المؤشرات المتمثلة في مؤشر الأداء التنظيمي مؤشر أداء العاملين، مؤشر حاجة ومتطلبات الأفراد للتكوين.

وعندما نتكلم التكوين كمتغير لتكريس القيم التنظيمية للعمل المنتج، فإننا نقصد به كل نشاط تطويري للمواقف والمعتقدات والقيم العمال لتوافق أهداف المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية، أي هدفه إحداث تغيير في ذهنية وتصورات العمال لممارساتهم التنظيمية وأساليب العمل الإدارية، ويكون كنتيجة للمساندة الكافية والفاعلة لتحقيق أهداف المؤسسة.

وسوسيولوجيا ترى مدرسة الفعل الاجتماعي أن إقبال الفرد أو الفاعل على تطوير قدرته وكفاءته، سواء تلك المتعلقة بإنتاج التكنولوجيا المتطورة في كل مرة وتحسين قدرته الذاتية والشخصية من أجل إحكام سيطرته على الطبيعة، يدل على أن هذا الفاعل سواء كان فرد أو جماعة بكاملها يعيش في حالة وعي بطبيعة صراعه الحقيقي والتمثل في تطوير كفاءته من أجل ممارسة الرقابة والتحكم في مجاله أو محيطه المادي والاجتماعي، فبالنسبة لهذه المدرسة أن هناك عاملين أو مستويين يتحدد بهما مدى وعي الفاعل بدوره التاريخي في صراعه الدائم و المستمر مع محيطه من أجل إشباع حاجاته ، المستوى الأول يتمثل في الإقبال والرغبة على تطوير هذه القدرات والكفاءات من خلال التكوين المتواصل و المستوى الثاني يتمثل في تحديد العوامل والأطر المرجعية التي تقود هذه الرغبة أو هذه الإرادة" (Touraine (Alain),1977) .

### 3.2. القيم التنظيمية وقيم العمل:

للقيم دور مهم في حياة الشعوب على اختلاف أجناسهم وأماكن وجودها، وينعكس ذلك على سلوك الأفراد إذ يصبح سلوكهم متصفاً بالثبات والتماسك والتوافق، عندئذ تشكل القيم أحد مظاهر الضبط الاجتماعي عند الأفراد، وتعد القيم من أهم معايير المجتمع باعتبارها دعامة أساسية وقوية في بناء المجتمعات، فالمجتمع الذي يمتلك نظاماً قيمياً قوياً يكون قد امتلك مقومات التقدم والبناء بحيث يستطيع الصمود أمام تقلبات العصر، وما يطرأ عليه من تقدم تكنولوجي وتغيرات اجتماعية وثقافية، القيم في المجتمع كمثّل القلب، إذا صلحت صلح المجتمع كله، وإذا فسد فسد المجتمع كله، فالقيم من الأمور المرتبطة بالواقع المعيش سواء بين الأفراد فيما بينهم أو بين الأفراد وغيرهم من المجتمعات، وبالتالي فإن وضع القيم محل تساؤل وتدارس يثير بدوره إشكاليات مرتبطة بالمفهوم في حد ذاته وبأصنافه وأنواعه والمنهج الذي ينبغي إتباعه لدراسة وضبط الميكانيزمات المتداخلة والمتشابكة سواء المحددة لقيمة من القيم وكذا شكل تصور هذه القيم ومظهرها وأجزائها على أرض الواقع.

وبما أن كل المفاهيم سواء تلك المتعلقة بتعريف المجتمع أو تلك المتعلقة بتعريف الثقافة جعلت من المجتمع والثقافة شيئان متلازمان، بحيث لا يمكن تصور مجتمع بدون ثقافة ولا يمكن أن تكون هناك ثقافة بدون وجود مجتمع، أي أن كل مجموعة بشرية مرتبطة ببعضها البعض بشكل كيان قائم بذاته نجد لها ثقافتها الخاصة بها، وهذه الثقافة وليدة اختياراتها للحلول التي تعتقد أنها صحيحة ومثلى في مواجهة المحيط الخارجي ومن أجل تحقيق الانسجام والضبط الداخلي، والثقافة بهذا المعنى لها وظيفتان أساسيتان وهما تحقيق الدمج الداخلي والتأقلم الخارجي، وإن آليات الدمج والتأقلم في هذه الحالة هي كفاءة جماعية وليست فردية كما أنها ضرورية من أجل بقاء الجماعة

واستمرارها، ولما كانت المؤسسة مجتمع مصغر يحتوي ما يحتويه المجتمع الكلي من خصائص فإنها تعمل على إنتاج ثقافتها التنظيمية خاصة بها، ومن ثم قيمها التنظيمية الخاصة بها.

ومن هذا المنطلق أصبحت دراسة موضوع القيم التنظيمية وقيم العمل تحظى في العصر الحديث باهتمام خاص من قبل الباحثين في عدة مجالات علمية كعلم الاجتماع والنفس وعلم الاقتصاد، والإدارة، فقد بدأت المحاولات الأولى لدراسة القيم في علم النفس، ثم توالى دراسة القيم بعد ذلك في علم الاجتماع وخاصة بعد شعور كثير من الباحثين والمفكرين والناشطين في هذا الحقل بأهميتها في عملية توجيه السلوك التنظيمي بصفة خاصة والحياة الاجتماعية في المؤسسة بصورة عامة، ويمكن تعريف قيم العمل بأنها تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معقدة نحو الأشخاص، أو الأشياء، أو المعاني، سواء كان التفضيل الناشئ عن هذه التقديرات متفاوتة صريحا أو ضمنيا بحيث يعمل على توجيه السلوك التنظيمي، أو هي مجموعة القواعد والأسس التي يجب على العامل التمسك بها والعمل بمقتضاها، ليكون ناجحا في تعامله مع زملاؤه وناجحا في مهنته ما دام قادرا على اكتساب ثقة زبائنه والمتعاملين معه من زملاء ورؤساء ومرؤوسين، وعليه فإنه يمكن أن نستنتج بأن قيم واتجاهات وتصورات العامل نحو عمله ليست محددة فقط بمحيطه التنظيمي القريب أو بنوعية التكنولوجيا المستعملة أو علاقته داخل المؤسسة، ولكنها تتحدد أيضا بعوامل ثقافية واجتماعية معاشة خارج المؤسسة أي بثقافة المجتمع التي أتى بها إلى العمل لأول مرة في شكل ذهنيات، والتي تؤثر في اتجاهات العامل ونظرتة اتجاه عمله وعلاقاته مع جماعات العمل الأخرى التي يتقاسم معها العمل، وترسم معالم هويته وشخصيته، وبالتالي يعتبر المجتمع بمختلف مؤسساته وطبيعتها المصدر الأساسي لهذه القيم، فمن خلاله تستوحي المصادر الاجتماعية المسئولة عن إكساب القيم ومحدداتها القيمية، وبالتالي فإن الأنساق الفرعية للمجتمع (اجتماعية، ثقافية، سياسية، اقتصادية...) هي المصدر الأساسي لتشكيل النسق القيمي.

لقد اكتسبت القيم التنظيمية أهميتها من الدور الذي تمثله فهي العامل الأول الذي تعتمد عليه النظم في اتصالها الفكري بالأفراد والإدارات على حد سواء، كما أنها توفر للنظام آلية تحقيق الالتزام والانتماء الوظيفي لدى الأفراد، ومن خلالها تنشر المؤسسة رسالتها التنظيمية وأهدافها وآلية نموها وعملها.

ويعرف دافيد فرانسيس القيم التنظيمية بأنها عبارة عن معتقدات التي تحدد ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو غير مهم بالنسبة للعاملين، أي هي التي تحدد اتجاهاتهم سلوكياتهم، وتعكس شخصية منظماتهم وبهذا تترجم في شكل قوانين وأنظمة تحدد الأشياء المطلوبة والمرغوب القيام بها، وترتبط عادة بأنظمة المكافآت والعقوبات مثل قيم الكفاءة، الولاء، الالتزام بالقوانين، احترام التسلسل الإداري التي تعمل على الحفاظ على الثقافة التنظيمية وتشجيع الأفراد على احترامها (فرانسيس، ديفيد ومايك وودكوك، 1995، ص 31-33).

إن القيم التنظيمية هي الأساس في أية ثقافة تنظيمية، وهي جوهر فلسفة المؤسسة لتحقيق النجاح، كما أنها شعور بالتوجهات المشتركة لكل العاملين وتعد مؤشرات لتصرفاتهم اليومية، فضلا عن ذلك فإن المؤسسة تحصل بلا شك على قوة كبيرة من خلال وجود قيم مشتركة، إذ يكون الموظفون على معرفة بالمعايير التي يجب عليهم الالتزام بها، ومن خلال هذه القيم يشعرون بأهميتهم وتتأثر دافعيتهم لأن الحياة في المؤسسة تصبح ذات معنى



بالنسبة لهم أي أنها تؤدي إلى خلق شعور بالهوية بالنسبة للأفراد ومن ثم تكون لديهم القدرة على اتخاذ القرارات التي تدعم هذه المعايير.

#### 4.2. القيم وتشكيل الذهنية:

3.2.1. مفهوم الذهنية والصورة الذهنية: يرى العديد من الأكاديميين والباحثين أن الثقافة في الأصل تعبير عن الرسائل والصورة الذهنية التي تنظم العلاقات الاجتماعية وتعيد إنتاجها، فهي تقدم لنا الأدلة التي ينبغي أن نقوم بها، من خلال الصورة التي عملت قوى ووسائل ومصادر عديدة ومتنوعة، (كالأسرة، والمدرسة، التنظيمات المختلفة، وسائل الإعلام والانتماء الاجتماعي وغيرها) على إدخالها، ومن ثم على ترسيخها في ذهن الفرد على فترة زمنية معينة، وعبر عملية معقدة من التنشئة الاجتماعية، وكما تشير الكثير من الدراسات إلى أن هذه الصورة الذهنية تصبح بالنسبة للفرد مفتاحاً لمقاربة الواقع الذي يدور حول هذا الفرد، كل ذلك جعل موضوع الذهنية يكتسب قدراً كبيراً من الاهتمام الأكاديمي والنشاط العلمي للباحثين في عدة تخصصات علمية كعلم الاجتماع والنفس والإعلام والفلسفة وغيرها (حسن عماد مكاي وليلى حسن السيد، 1997، ص 300).

ومما سبق فإن الذهنية هي "مجموعة الأفكار والمعتقدات والمشاعر والأحاسيس التي تتكون في عقل ووجدان الفرد اتجاه قضية أو منظمة أو فكرة أو شخص أو مهنة معينة، أو أي شيء آخر يمكن أن يكون له تأثير على حياة الإنسان، وهي تتبادر إلى الذهن عند ذكر اسمها لتعطي فكرة معينة أو مفهوماً عاماً قد يكون طيباً أو سيئاً، وتكون هذه الصورة مما اكتسبه من معلومات ومعارف وخبرات حول هذه القضايا أو الأفكار أو المنظمات، وهذه الصورة الذهنية لا يمكن أن تتشكل إلا بعد فترة من الزمن، إذ أن مادتها تترسب في العقول قطرة قطرة، ومن مجموعة هذه القطرات على مر السنين يتم تكوين الصور الذهنية حول هذا الموضوع أو ذلك" (كمال لحر، 2011، ص 67-79)، وتعرف بأنها "مخزون الفرد من خبرات اكتسبها عبر مواقف إدراكية ثم يقوم العقل بترميزها، ويمكن استعادتها مرة أخرى في وجود أو غياب المثير الفعلي، فهي إذن ما نطلق عليها الانطباعات ولاشك في أن هذه الانطباعات تؤثر في المعاني التي نعطيها للمثيرات، وإذا ما قام الفرد أو مجموعة من الأفراد بتكوين الذهنية نفسها عن فرد أو جماعة وعممها فنحن إذن أمام صورة ذهنية نمطية عامة، وهذه الانطباعات تتكون من خلال التجارب المباشرة وغير المباشرة وترتبط هذه التجارب بعواطف الأفراد واتجاهاتهم وعقائدهم، وبغض النظر عن صحة أو عدم صحة المعلومات التي تتضمنها خلاصة هذه التجارب فهي تمثل بالنسبة لأصحابها واقعاً صادقاً ينظرون من خلاله إلى ما حولهم ويفهمونه أو يقدرونه على أساسها، والذهنية هي ذات طابع ديناميكي فهي قابلة للتغيير تبعاً لظروف الزمان والمكان إذ تحكمها مجموعة من العوامل الثقافية والاجتماعية في تكوينها، كالعادات والتقاليد والبيئة وهوية المؤسسة وثقافتها والطريقة الاتصالية لصاحب الذهنية مع غيرها من الأفراد (صالح الشيخ، 2009، ص 07)، ويذهب عالم الاجتماع تشارلز رايت ميلز في تحديده لهذا المفهوم إلى أقصاه ليشمل به "حتى الخبرة الشخصية بالتميط، وعلى هذا النحو يصبح التفسير الإنساني والأطر النمطية التي ينبع منها مدخلا لتقديم نظريته المعروفة

بما يسميه أثر "الجهاز الثقافي" بوصفه وسيلة أساسية يتلقى عن طريقها الإنسان معظم معارفه" ( 1987.P.135 (C. Wright Mills, .

وهناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في تكوين الصورة الذهنية من أهمها العوامل الشخصية المتعلقة بالسن والنوع والمستوى الاجتماعي الاقتصادي ومستوى الذكاء، والعوامل الاجتماعية المتمثلة في مؤسسات التنشئة الاجتماعية كالمدرسة والأسرة والأفراد ووسائل الإعلام، وطبيعة الأحداث، ويمكن أن نلخص أهم تلك المؤثرات والعوامل بطريقة أخرى حسب التصنيف الآتي : (كمال لحر، 2011، ص ص 82-85)

**(1)العوامل النفسية:** تختص العوامل النفسية بفهم طبيعة الإنسان من المنظور الشخصي، والتركيز على المؤثرات والخصائص النفسية التي يستجيب لها الفرد، أو تجبره على أن يفكر بطريقة أو يضع تصورات معينة وفق هذه المؤثرات النفسانية، فالعوامل النفسية هي البنية النفسية أو الإدراكية للفرد وتعد معرفة ذلك مفتاحا لمعرفة اهتماماته وبالتالي سلوكه نحو القضايا والموضوعات التي تثار أو تناقش، وتتمثل المؤثرات النفسية في الانفعال والعاطفة والحساسية، وهذه الخصائص حتما ستترك لمساتها واضحة على الشكل أو الطريقة التي يكون بها الفرد تصوراتة الذهنية.

**(2)العوامل البيئية:** لم تكن المؤثرات البيئية بأقل أهمية من غيرها من العوامل المؤثرة على الفرد في عملية تكوين الذهنية، وتشتمل على جغرافية المكان الذي يجد المرء فيه نفسه أثناء عملية تكوين التصورات والانطباعات، بالإضافة إلى المناخ والمناظر الطبيعية والهندسة المعمارية، وتجدر الإشارة إلى أن هذين العاملين النفسي والبيئي خارجان عن إدراك الفرد حيث لا يحس بهما ولا يعي ضلوع تأثيرهما في العملية.

**(3)العوامل الثقافية:** ثقافة الفرد ومعرفته أساس لبناء التصور، والثقافة بمكوناتها وعناصرها من حيث اللغة والعادات والتقاليد بما في ذلك الأمثال والقيم والأعمال الأدبية والمواد الإعلامية، كلها تشكل عنصرا قويا يستند إليها الفرد عند تكوينه ورسمه لتصور ذهني عن شيء معين، وعلى وجه أخص عند رسمه لصورة ثقافة أخرى أو حضارة متباينة تماما عن التي ينتمي إليها الفرد، وهنا تأتي الخلفية الثقافية له لتلعب دورها.

**(4)العوامل التاريخية:** عملية تكوين الذهنية عن شيء ما، لا تتفك عن خلفيات أو معلومات تراكمية تعرض لها الإنسان، ويكون الأمر أكثر ارتباطا عندما تتعلق الصورة بجماعة أو شعب من الشعوب، حيث يستعين الفرد برصيده ومخزونه في المعلومات التاريخية، فالصورة الماضية للشعوب وما حققته من إنجازات، بالإضافة إلى ما شيدته من حضارات وما لها من تراث عريق تعد مؤثرات مهمة على ذهنية الفرد عند تكوين صورة لها في مخيلته، فالأحداث التاريخية وما لها من وقع شديد في الحياة العامة للفرد، تأخذ موقع مؤثر في رسم العقلية البشرية وكل ذلك يعد من بين وسائل التأثير على طبيعة الذهنية التي يكونها الأفراد.

**(5)العوامل الشخصية:** تعد من أهم العوامل المؤثرة في عملية تشكل الذهنية، ومنها ما يرتبط بالنواحي الجسمانية والفسولوجية مثل الصحة والجهاز العصبي والحواس، وأخرى تتصل بالنواحي الانفعالية مثل الثبات الانفعالي أو عدمه، وكذلك بالنواحي المعرفية مثل الاستعداد والتفكير والانتباه والقدرات الفكرية، والتحصيل والذكاء.

**6) العوامل الاجتماعية:** تشكل المعايير الاجتماعية ولكل جماعة استجابات الأفراد للأشياء والأحداث، فهي عبارة عن مجموعة من التوقعات بين أفراد الجماعة كما يجب أن تكون عليه أنماط السلوك والمشاعر والأفكار الاجتماعية كما تراها تلك الجماعة، ويتحدد نتيجة لذلك أنماط السلوك والاتجاهات الفردية داخل كل جماعة، وتؤثر وسائل التنشئة الاجتماعية في تشكيل الذهنية من خلال دورها المباشر في التلقين، حيث يقوم الفرد ببناء الصورة الذهنية متأثراً بمناخ الجماعة التي ينتمي إليها والقيم التي تحملها، فالفرد ينظر إليه من خلال كونه فرداً في جماعة ويسلك سلوكاً معيناً في إطار والجماعة التي تعيش فيها، كما يجد نفسه عضواً في عشرات الجماعات، ولكل جماعة أهدافه التي نستطيع من خلالها أن نتوقع السلوك المناسب لأعضائها، وداخل الجماعة نجد العديد من الأدوار المختلفة التي ينتمي إليها الفرد فهي خبرة فردية، ولكنها تمثل رؤى عدد كبير من الأفراد المنتمين لنفس الجماعة، وتبعاً لهذه العوامل تساهم عدة مؤسسات في ترسيخ وبناء هذه الذهنيات والتي نذكر منها:

**أولاً الأسرة:** وتعد من أهم مؤسسات التنشئة الاجتماعية وذلك لكونها أول مؤسسة يتعامل معها الفرد، وأيضاً تأثيرها مستمر عليه لفترة طويلة، كما أن القيم التي يقرنها الآباء في أذهان أطفالهم يكون من الصعب تغييرها مستقبلاً فالطفل يكتسب قيم واتجاهات الوالدين ومعاييرهم السلوكية وغالباً ما تكون هذه القيم والمعايير والاتجاهات هي أيضاً تلك التي تتميز بها الثقافة الفرعية التي ينتمي إليها هؤلاء الآباء.

**ثانياً المؤسسات التعليمية:** تلعب المدارس دوراً هاماً في تشكيل الذهنية فأساليبها تتدخل في حياة الفرد وتقدم له صورة ذهنية متعددة عن ما يدور حوله من مختلف الموجودات والأحداث، وعلى هذا الأساس فإن النسق التربوي عادة ما يواصل ممارسة نفس أساليب الأسرة في التلقين، لأن المعلم يحمل عادة نفس قيم الأسرة المحلية، ويمكن دور النظام التعليمي من حيث تأثيره على تكريس ذهنيات معينة تؤثر على التوجه العام للمتعلم.

**ثالثاً وسائل الإعلام:** تعد وسائل الإعلام أحد مصادر المعلومات التي لها تأثيرها المباشر على تشكيل ذهنية الأفراد، من خلال تشكيل الإطار الدلالي لديهم بما تقدمه من معلومات وأراء، وتنتشره وتذيعه من قضايا وموضوعات في إطار اهتمامها بموضوعات معينة، الأمر الذي يؤثر بدرجة أو بأخرى على تشكيل الاتجاهات والانطباعات ومن ثم الذهنيات.

### 3.2.2. أبعاد الذهنية:

**1) البعد المعرفي:** ويقصد بهذا البعد المعلومات التي يدرك من خلالها الفرد موضوعاً أو قضية أو شخصاً ما، وتعتبر هذه المعلومات هي الأساس الذي تبنى عليه الذهنية التي يكونها الفرد عن الآخرين وعن الموضوعات والقضايا المختلفة، وبناءاً على طبيعة المعلومات والمعارف التي يحصل عليها الفرد عن هذه الموضوعات تكون طبيعة هذه الذهنية التي يكونها عنهم، ووفقاً للبعد المعرفي فإن الانطباعات المتكونة في ذهنية الأفراد هي ناتجة أساساً عن نوع المعلومات والمعارف التي حصل عليها هؤلاء الأفراد.

**2) البعد الوجداني:** يقصد بالبعد الوجداني الميل بالإيجاب أو السلب اتجاه موضوع أو قضية أو شخص ما في إطار الذهنية التي يكونها الأفراد، ويتشكل الجانب الوجداني مع الجانب المعرفي، ومع مرور الوقت تتلاشى

المعلومات والمعارف التي كونها الأفراد وتبقى الجوانب الوجدانية التي تمثل اتجاهات الأفراد نحو الأشخاص والقضايا والموضوعات المختلفة، ويتدرج البعد الوجداني بين الإيجابية والسلبية، ويؤثر على ذلك مجموعة من العوامل أهمها حدود توافر مصادر المعرفة، كما يؤثر في بناء البعد الوجداني خصائص الشعوب من حيث اللون والجنس واللغة، باختلاف هذه الخصائص من الأمور التي تسهم في بناء الاتجاهات السلبية، والتجانس في هذه الخصائص يسهم في بناء الاتجاهات الإيجابية.

**3) البعد السلوكي:** في العادة يعكس سلوك الفرد طبيعة الذهنية المشكلة لديه في مختلف شؤون الحياة، حيث ترجع أهمية الذهنية في أحد أبعادها إلى أنها تمكن من التنبؤ بسلوك الأفراد، فسلوكيات الأفراد يفترض منطقياً أنها تعكس اتجاهاتهم في الحياة (تركستاني عبد العزيز 2004، ص12) .

### 3.2.3. خصائص وسمات الذهنية:

الذهنية عملية ديناميكية متفاعلة تمر بمراحل متعددة تتأثر كل مرحلة بما يسبقها وتؤثر فيما يلحق بها، كما أنها متطورة ومتغيرة وتأخذ أشكالاً عديدة وقوالب مختلفة، فهي عملية نفسية مما يعنى كونها عمليات داخلية لها أبعاد شعورية إلى جانب أبعادها المعرفية، بالإضافة إلى كونها تتكون وتتطور في إطار ثقافي معين أي أنها لا تنشأ من فراغ وإنما تتأثر بكل الظروف المحيطة بها، وهناك العديد من السمات والخصائص المختلفة التي تتسم بها الذهنية، نذكر من بينها مايلي:

1- **عدم الدقة :** ذهب كثير من الباحثين إلى أن الذهنية لا تتسم بالدقة، ولعل مرجع ذلك أساساً هو أن الذهنية مجرد انطباعات لا تصاغ بالضرورة على أساس علمي موضوعي، بل تعد تبسيطاً للواقع، كما أن الذهنية لا تعبر بالضرورة عن الواقع الكلي، ولكنها تعبر في معظم الأحيان عن جزئية من الواقع الكلي، لاسيما وأن الأفراد عادة يلجئون إلى تكوين فكرة شاملة عن الآخرين أو عن الموضوعات والقضايا، من خلال معلومات قليلة يحصلون عليها لعدم القدرة على جمع المعلومات الكاملة.

2- **المقاومة للتغيير:** الذهنية تميل إلى الثبات ومقاومة التغيير، وتتعدد العوامل التي تحدد وتؤثر في كم وكيف التغيير المحتمل في الذهنية، وبعض هذه المتغيرات يتعلق بالذهنية ذاتها، وبعضها الآخر يتعلق بالرسائل الواردة من خلالها.

3- **التعميم وتجاهل الفروق الفردية:** تقوم الذهنية على التعميم المبالغ فيه، ونظراً لذلك فالأفراد يفترضون بطريقة آلية أن كل فرد من أفراد الجماعة موضوع الانطباع الذهني تنطبق عليه صورة الجماعة ككل على الرغم من وجود اختلافات وفروق فردية، والأفراد يستسهلون في إصدار الحكم على الأفراد من خلال تصنيفهم ضمن جماعات أخرى، ويترتب على ذلك أن الفئات والجماعات والمهن المختلفة يكون عنها الأفراد ذهنياً تتسم بالتعميم وتتجاهل الفروق والاختلافات التي قد تكون في بعض الأحيان جوهرية وأساسية.

4-تؤدي إلى الإدراك المتحيز: تؤدي الذهنية إلى تكوين إدراكات متحيزة لدى الأفراد، فالصور الذهنية تبني أساسا على درجة من درجات التعصب، لذا فإنها تؤدي إلى إصدار أحكام متعصبة ومتحيزة، فمن خلال الذهنية يرى الأفراد جوانب من الحقيقة، ويهملون جوانب أخرى لأنها لا تتماشى مع اتجاهاتهم وأفكارهم(الدسوقي أحمد، ص2).

### 3. استنتاجات عامة:

إن الاعتقاد السائد لدى الإدارات أو المسيرين هو أن نجاح المؤسسة يتوقف على جعل العمال قادرين على أداء العمل بالشكل المطلوب، وهم بذلك يغفلون معطى سوسولوجيا هاما وهو أنه لا يكفي أن تجعل العامل قادرا على أداء العمل بل أن تجعله قادرا عليه وراغبا في أدائه، أي أن المؤسسة لا زالت تفكر بمنطق العمل الرجل الاقتصادي الذي طرحه تايلور في بداية القرن الماضي أين ركز في تحليله على الجانب الفني من العمل ولم يعتني بالجانب البشري على الرغم من إدراكه لأهمية هذا الجانب، لأن تايلور تعامل مع الإنسان كتعامله مع الآلة وتجاهله للعلاقات والمشاعر الإنسانية داخل المؤسسة، من خلال اعتباره أن التكوين الفني هو المحرك الرئيسي لرفع مستوى الأداء عند العمال، وهو بذلك ركز في تعديل أو تغيير السلوك التنظيمي على الجانب القدرة على الأداء الإنتاجي وإغفاله النواحي الأخرى في عملية التكوين، لأن المفهوم الصحيح للتكوين أوسع من هذا، فهو يهتم بالتوجيه والإدماج والتحفيز ورفع الأداء ونقل المعارف والعلوم وتغيير وتعديل السلوك والاتجاهات وترقية جودة العمل على المستويين الإداري والفني، كما امتد ليساهم في رفع مستوى التفكير الاستراتيجي لدى العمال ومنه التعريف بتقنيات ومداخل التغيير والإصلاح الاقتصادي الذي تباشره المؤسسة، من خلال التركيز على منظومة القيم التنظيمية، لأن الارتقاء بأداء المؤسسة في ظل سياسة الانفتاح وتزايد درجة التدويل واشتداد حدة المنافسة مرهون بقدر كبير بأداء مختلف مواردها البشرية، مهما اختلفت مستوياتهم الإدارية ورتبهم، وعلى هذا الأساس يتعين بذل المزيد من الجهود واتخاذ الكثير من الإجراءات والتدابير التي من شأنها الرفع من جودة أداء العمال فرديا وجماعيا، لضمان التكيف الدائم والمستمر مع مختلف التقلبات والمفاجآت التي تبديها البيئة التي تتعامل معها المؤسسة، ولعلى الرهان الكبير هو الاعتماد بالدرجة الأولى على تأهيل ذهنيات الموارد البشرية من خلال التكوين بمعناه الواسع، الذي يمس كل العمال داخل المؤسسة دون استثناء ويهم كل الوظائف، وكل ما له علاقة بالموارد البشري سواء في شقه التقني أو الإداري أو العلمي والتثقيفي، بما يضمن تحقيق نقلا في منظومة القيم التنظيمية لتتماشى ومقتضيات العصر، وأخذا في الاعتبار كل الوسائل والمناهج العلمية الحديثة، والتي بفضلها يتم توسيع مدارك العمال لخلق تطلعات أفضل لديهم ولجعلهم أكثر حركة ونشاطاً أثناء فترة عملهم بالمؤسسة ولتشجيعهم على التقدم في السلم الوظيفي لعملهم، ويسعى هذا النوع من التكوين إلى تنمية معارف وثقافات العمال وتعليمهم، مما يؤدي إلى تنمية وزيادة الوعي والإدراك بالظروف الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة وبمستجداتها ومتطلبات البقاء فيها وبث روح التجديد والحركة وكسر الروتين داخل كامل الأجزاء والمستويات التنظيمية للمؤسسة، فالتكوين بهذا المعنى يهتم بشكل أساسي بتكليف إمكانات العامل الذهنية والعضلية مع متطلبات التنمية والإصلاح حاليا ومستقبلا، فالأمر لا يتعلق فقط بقدرات العامل الفنية بل ينبغي شحذ الهمم

والقيام بالتحفيز المعنوي بكل الطرق، حتى يعمل الأفراد بحماس واندفاع، وحتى يرفعوا من جودة أدائهم من الناحية الكمية والنوعية، وبذلك نعتقد أن هناك فجوة كبيرة بين ما نود الوصول إليه كمؤسسة وما نمارسه كسياسة تسيير خاصة في مدخل سياسة التكوين.

إن عدم الاعتماد على سياسة تكوينية تعمل على غرس قيم ومبادئ تجعل من العمال في مستوى ما تتطلبه عملية التنمية والانفتاح، من ندية مع قيم ومبادئ عمال العالم الذي سنفتح عليه فإن الذهنيات الحالية بعيد كل البعد عن ذهنية العامل مثلا الأوربي الذي نسعى للانفتاح عليه من خلال شراكتنا مع مؤسساته، فإننا نعتقد كما يعتقد هؤلاء العمال أنه لا تزال الهوة بيننا وبينهم كبيرة، والذي يعتقد أن الوفرة المالية والتكنولوجية يمكن أن تقلص هذه الهوة، فهو مقصر في حق دور المورد البشري كمتغير حاسم يمكن أن يرهن مسألة نجاح الإصلاحات من جذورها، وهنا نعود إلى عملية التكوين حيث نعتقد من خلال كل ما سبق أن الخلل يكمن في عدم قدرة الإدارة في المؤسسة على تحديد الاحتياجات قبل عملية التكوين، إذ نعتقد أنها عادة ما تهمل التكوين الثقافي الذهني والقيمي، وترتكز على الجانبين التقني والإداري، حيث يعد متغير تحديد الاحتياجات التكوينية من الأمور التي يجب التركيز عليها أثناء بناء برامج عملية التكوين، إذ من خلالها نتعرف على نقاط الضعف وتحديد الجوانب التي تبدو بحاجة إلى تكوين والتعرف على الفئة العمالية التي بحاجة إلى تكوين، فالمؤسسات أصبحت تتنافس بما لديها من رأسمال بشري أو عقول وذهنيات لعمال تم تكوينهم وتطوير قدراتهم فيسهمون بأدائهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة، فالجميع يعلم أن في نظام الأعمال المعاصر القائم على الانفتاح والعالمية والتنافسية تترك الإدارة أكثر من أي وقت مضى أهمية العنصر البشري المتميز، ومن ثم حيوية توافر المعلومات الصحيحة والحديثة والمتجددة عن كافة شؤون وأبعاد القوى البشرية المتاحة أمامها ومن ثم عن كل شأن من شؤون حراك المؤسسة، حتى تستطيع التخطيط لاستثمار قدراتها بشكل فعال، وفي هذا العصر التنافسي سريع التغيير، لم تعد قضايا الموارد البشرية مقصورة على الإدارة المختصة بشؤونهم فقط كما كان العهد سابقا، بل أصبح كل مدير مسؤول عن عمل له اهتمام مباشر في كفاءة وفعالية الموارد البشرية التي يرأسها، باعتباره المورد الرئيسي الذي يتحكم في نتائج الأداء والإنتاجية بأي مؤسسة ومن هنا أصبح من الضروري وجود نظم مرنة وفعالة وشاملة وشفافة ومباشرة للعملية الاتصالية، بحيث يمكن لأي عامل أن يتعامل معها للحصول على ما يريد من معلومات.

وإذا قلنا بأن الذهنيات والعقليات الحالية للعمال غير قادرة على استيعاب وفهم مبادئ الإصلاحات، هذا أمر طبيعي جدا فمن غير المعقول أن نتحدث عن نجاح عملية التغيير في ظل قيم تنظيمية وذهنيات تتبنى وتحت على تكريس الواقع الحالي للمؤسسة، فلا غرابة إذا قلنا بضرورة التركيز في عملية التكوين على تغيير الذهنيات عوض التركيز على الجانب الإنتاجي فقط، لأنه عندما يكون العامل يعاني من نقائص معرفية ومهنية متعددة لا يستطيع التكوين المتخصص معالجة هذه النقائص، بل بالعكس يزيد في مشكلات الفهم والاستيعاب عند المتكويين، وهناك تتحمل إدارة الموارد البشرية جزء من المسؤولية، حول عدم نجاعة برامج التكوين، وهذا راجع كما قلنا سالفا إلى عدم قدرتها على الحصر الدقيق والشامل لاحتياجات عمالها، إذن فالاحتياجات التكوينية هي تحديد للجوانب الأكثر أهمية وأولوية في برنامج التكوين لمواجهة أي موقف من المواقف التي تشير المؤشرات السابقة إلى احتمال

حدوثها، وهذا يتطلب من إدارة المؤسسة أن تعمل على إقامة سلم أولويات حقيقي يحدد بدقة الزاوية التي هي أكثر أهمية من غيرها والتي يمكن المراهنة عليها لنجاح عملية التكوين، وهذا من خلال دراسة موضوعية وفق مناهج علمية للواقع الاجتماعي للمؤسسة، لأن التكوين إذا تم إعداد مضمونه جيدا بدراسة موضوعية وفق مناهج علمية من طرف خبراء في المؤسسة، بهدف إعطاء العامل قناعة راسخة بأن نجاحه مرتبط بنجاح المؤسسة التي يعمل فيها وأن تطوره مرتبط بتطورها، فإنه بذلك يصبح التكوين عامل من عوامل نجاح الإصلاح الفعلي الذي تنشده المؤسسة ومقلصا لإمكانية معارضته من قبل العمال، فما يجب أن تدركه الإدارة هنا هو أن الذهنيات هي متغير تابع للقيم التنظيمية التي تتبناها هذه المؤسسة، وبالتالي تغيير الذهنيات يتطلب تغييرا في منظومة القيم التنظيمية القائمة على كثير من السلبية والتخلف.

فعملية الإصلاح والتنمية يجب أن تتم عبر انتقاء عقلاني لأساليب التكوين المبنية على مفاهيم وقيم عصرية تضمن اندماج العنصر البشري في العملية، وهذا يتضمن توعية كافة العمال بفائدة وأهمية وأهداف الإصلاح التي يجب أن نقنعهم بأنها لا تتعارض مع أهدافهم الخاصة في المؤسسة، ولا تمس بأي حال من الأحوال الامتيازات التي تحصلون عليها، ثم إعطاء وقت كاف لاستيعاب مبادئ وقيم هذه العملية، إذ عادة ما تتم عملية الإصلاح بإصدار لمذكرات أو قرارات فوقية ويتم التعويل على التطبيق الحرفي لها، وفي نفس الوقت انتظار النتائج الايجابية المترتبة عن تنفيذها، وهذا أسلوب بعيد كل البعد عن قيم التمكين للموارد البشرية وقيم المشاركة والاهتمام بهم ، مع أن أبسط النظريات الحديثة في الإدارة تحث على ضرورة ربط أي عملية التغيير والإصلاح بقدرة الأعضاء على استيعابها بالشكل الذي يراد لها أن تطبق به، وأن التعامل مع هذه العملية من طرف الإدارة لا يخضع لمعايير عقلانية تتحرى الموضوعية في تشخيص الواقع الحقيقي للحياة داخل المؤسسة باعتبارها مجتمع مصغر بكل ما تحمله الكلمة من معنى، لأننا نعتقد أن الإصلاح لا يقابله الاستعداد الإداري والتنظيمي وحتى الذهني والقيمي المناسب لتحقيقه، حيث هناك عدم توازن بين ما تريد الإدارة الوصول إليه والواقع الميداني لمختلف عمليات العمل، لأن الذهنيات الحالية خلقت مناخ عمل يتسم أساسا بقيم الاتكالية والتسيب، وكذا خلق الصراع والمشاحنة بين العمال وجماعات العمل، وهذه في الحقيقة دعوة للإيمان بأهمية التكوين لتغيير العقلية والذهنيات من خلال القيم التنظيمية، فإذا كانت ذهنية الإدارة أو الثقافة التنظيمية في المؤسسة تنظر إلى هذا نوع من النشاط التكويني على أنه نشاط هامشي، لأن هذا النشاط لا ننتظر منه عائد سريع وأن ميزانية المؤسسة محدودة، فإن هذه الثقافة سوف تنعكس على العمال بالنظر إليه بعدم الجدية والمصادقية، أما إذا كانت هذه الثقافة تبني على أن هذا النوع التكوين استثمار، وأن العبرة ليست بالعائد قصير الأجل وإنما في ديمومة ما نبنيه من عقول وقيم، فإنها في طريقها للتقدم والنمو والريادة والتغلب على مشكلات انخفاض مستويات الأداء وهو المدخل للتطوير والإصلاح الذي تتطلبه التنمية والانفتاح، فالتكوين عادة يهدف إلى تحقيق ثلاثة أنواع من النتائج ينبغي أن يتوفر بينهما قدر كاف من التكامل والتوازن وهي النتائج الاقتصادية، النتائج السلوكية والنتائج القيمية، وهذا لا يتأتى إلا من خلال التكامل بين مدخلات التكوين أي المكونات الأساسية التي تقوم عليها عملية التكوين، وهي العمال المراد تكوينهم،

الوظائف والمعارف، أنماط السلوك المطلوب تغييرها، الأساليب الإدارية والتنظيمية، وبين الأنشطة التكوينية وهي الإجراءات الإدارية التي تقوم بها إدارة التكوين، من أجل الأداء الأمثل للوظيفة التكوينية مثل تحديد الاحتياجات التكوينية، وبناء وتصميم البرامج، إعداد المكونين والمعدات التكوينية، فمن منظور التكامل يجب أن لا يكون التركيز مثلا على مجرد إنتاج أو إعداد عدد أكبر من المتكويين ذوي المهارة الوظيفية وإهمال الجانب القيمي والسلوكي لديهم.

#### 4 . المراجع:

##### 1. الكتب:

- أحمد، صقر عاشور، (1995)، إدارة القوى العاملة، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية للنشر.
  - جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الإبراهيمية، مصر، الدار الجامعية.
  - عماد حسن مكاوي ولىلى حسن السيد، (1997)، الاتصال ونظرياته المعاصرة، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية.
  - فؤاد الشيخ سالم ، وآخرون ، (1995)، المفاهيم الإدارية الحديثة، الأردن، مركز الكتب الأردني، ط5 .
  - سعاد نائف البرنوطي،(2000)، إدارة الموارد البشرية -إدارة الأفراد، عمان، دار وائل.
  - كامل بربير،(2000)، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، لبنان، المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع.
  - فرانسيس، ديفيد ومايك وودكوك، (1995)، القيم التنظيمية، ترجمة: عبد الرحمن أحمد الهيجان، الرياض، معهد الإدارة العامة .
  - Philippe (Bernoux), (1985), **La sociologie de l'organisation**, Paris, Ed. du seuil,.
  - Lionel (Collins), Paul Legros, Jean – Jacques Légal (1979) ; **Politiques de l'entreprise** Dalloz gestion des systèmes et stratégies .
  - Touraine (Alain) ,( 1977), **Production de la société** , Paris , Ed du seuil,.
  - Wright Mills, Power,( 1987), **Politics & People**, Oxford University press,.
  - (نقلا عن زيدان الجبوري، مفهوم الصورة الذهنية في العلاقات العامة، كلية الإعلام، جامعة بغداد، 2010)
- #### 2. الرسائل والأطروحات:

- كمال لحر، (2010/2011)، صورة المجتمع الجزائري في المجلة الإفريقية، رسالة دكتوراه في علم الاجتماع التتمية، جامعة منتوري، الجزائر.
- صالح الشيخ، (2009)، تكوين الصورة الذهنية للشركات، سوريا، دبلوم في العلاقات العامة، الأكاديمية السورية الدولية.



### 3. المداخلات:

- أحمد الدسوقي، (ب ت)، الصورة الذهنية لرجل الشرطة لدى الرأي العام، ورقة عمل مقدمة إلى إحدى دورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، مشروع دعم القدرات في مجال حقوق الإنسان
- عبد العزيز تركستاني، (02 أكتوبر 2004)، دور أجهزة العلاقات العامة في تكوين الصور الذهنية، السعودية، الجمعية السعودية للإعلام والاتصال، المنتدى الإعلامي السنوي الثاني، صورة المملكة العربية السعودية في العالم.
- علي محمد عبد الوهاب، (1981)، التدريب و التطوير، الرياض، محفل علمي لفعالية الأفراد و المنظمات، معهد الإدارة العامة.