

سمحت الأزمة الممتدة ما بين سبعينيات القرن الماضي وتسعينياته بإظهار أهمية إدارة الموارد البشرية حيث سمحت للوظيفة أن تأخذ صفة الشرعية و الاستقرار في المؤسسة. فبالإضافة إلى أن المختصين الجدد في مجال إدارة الموارد البشرية أصبحوا يشاركون في الإدارة العامة للمؤسسة. أصبح مدير مصلحة الأفراد مديراً للموارد البشرية. حيث أصبح عنصر لا يتجزأ من أعضاء لجان الإدارة. وتجلت مسؤولية مدير الموارد البشرية في تجنيد المؤسسة لمواجهة التحديات التي ظهرت في سنوات التسعينات و نذكر منها:

-التطور التكنولوجي حيث وجب على المؤسسة أن تتحكم في هذا التغير بتوفير يد عاملة ذات كفاءة عالية قادرة على التعامل بفعالية مع المتطلبات الجديدة.

- نمو الاقتصاد الدولي الذي فرض على المؤسسات البحث عن الفعالية ، و كذا تحقيق قيمة مضافة بأقل تكلفة ممكنة.

- تدبب المحيط الخارجي للمؤسسة والذي غالباً ما يفرض تحولات مفاجئة وغير متوقعة، والتي يجب التأقلم معها بسرعة.

- ترسيخ القناعة بأهمية العامل الثقافي ودوره في توجيه السلوك الإنساني داخل المؤسسات.

وبظهور مجموعة هذه التغيرات والتطورات أدى ذلك إلى اشتداد المنافسة وبحث المؤسسات عن الحلول المناسبة، و تم التوصل إلى أن السبيل لاكتساب الميزة التنافسية ومواجهة تحديات البيئة الخارجية يكمن في العنصر البشري وفي النظر إليه كمورد يجب الاستثمار فيه وفرصة يجب الاحتفاظ بها، كما يجب أن تحضي كل القرارات الخاصة به بالاهتمام.

ومن هذا المنطلق تغير دور إدارة الموارد البشرية ولا زال في تغير مستمر حتى تتمكن المؤسسة من مواكبة كافة التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة. ولتكون قادرة على إحداث التغيرات اللازمة. فدور مدير الموارد البشرية يجب أن يكون أكثر شمولاً واتساعاً، ليصبح دوراً مبادراً ومحورياً لإحداث التغيرات. بل يجب أن يكون دوراً مشاركاً في إعداد وتطبيق الاستراتيجيات على مستوى المنظمة أولاً وعلى مستوى إدارة الموارد البشرية ثانياً.

وبالإضافة إلى أن العناصر البشرية تمثل مورداً أساسياً وعنصراً حيوياً في ظل الظروف الحالية فهي أيضاً ميزة تنافسية يمكن للمنظمة تحقيقها من خلال خلقها لموارد بشرية أكثر كفاءة والتزاماً ومهارةً وأكثر جودة، والتي تساعدها على المنافسة من خلال سرعة الاستجابة للسوق، تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية والمنتجات المتميزة وأيضاً من خلال الابتكارات التكنولوجية.

وقد أدت هذه النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية إلى بروز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها عملية الربط بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين أداء المنظمة ولتنمية بيئة ثقافية أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الإبتكاري.

وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تعمل على تحقيق أهداف المنظمة وغاياتها، ويتم ذلك من خلال ترجمة الإستراتيجية العامة للمنظمة إلى إستراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية تتضمن غايات وأهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية وتتكامل مع استراتيجيات الإدارات الوظيفية الأخرى.

وإلى جانب كل ما سبق فإن الإدارة الحديثة للموارد البشرية تتميز بقيامها بمهام جديدة بالإضافة إلى مهامها التقليدية (والتي نذكر منها: الاستقطاب والتعيين، الترقية، التدريب إلى غير ذلك). فقد أضافت مهمتين

هامتين وذات تأثير إيجابي على أداء العاملين وبالتالي أداء المنظمة، وهما تمكين العاملين والاعتراف بمجهوداتهم ومساهماتهم.

إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

تباشر إدارة الموارد البشرية الإجراءات التالية لبناء إستراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ:

1- تحليل البيئة الخارجية: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة لعناصر البيئة الخارجية ومكوناتها وما يطرأ

عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمؤسسة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على المؤسسة بما قد تفرزه من فرص أو تهديدات لإدارة الموارد البشرية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية".

فكل هذه التغيرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على الاستقطاب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

2- تحليل البيئة الداخلية: ونقصد بها مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها

من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المؤسسة والتي تقدر تقوي أو تضعف وتحد من إختيار خيارات معينة من مجموعة الخيارات المستقبلية المحتملة للمؤسسة.

وتجمع البيئة الداخلية بصفة عامة ما تتمتع به المؤسسة من قدرات وإمكانيات توظيفها في تحقيق أهدافها،

كما تضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمؤسسة الاعتماد عليها فعلا".

وتوظف نتائج تحليل البيئة الداخلية في التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف ومصادر الخلل التي تعاني منها المؤسسة، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من إختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل البيئة الداخلية مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

3- تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية:

إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المؤسسة والإدارة العليا في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة...إلخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية ، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة.

4- تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية:

أي تحديد ماهية أهداف المؤسسة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، ويتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح أو العائد أي النتائج الكمية التي يمكن قياسها، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل

نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي يتم في ضوءه متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي".

5- صياغة وتكوين الإستراتيجيات:

أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف العملية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة للمؤسسة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المؤسسة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام مالمديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق لها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليها، وتنميتها والاستخدام الأمثل لها، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

6- تنفيذ الإستراتيجية:

يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيا للإستراتيجية .

7- متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية:

إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عن مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابه ومصادره و كذا وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف. وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.

ثقافة المؤسسة والتسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

تظهر العلاقة بين الثقافة والمؤسسة، بشكل واضح، في حلة اصطدام نموذج تنظيمي معين مع ثقافة تختلف عن تلك التي تتناسب في الأصل مع النموذج نفسه، فالملاحظ أن الحلول المقدمه تختلف من مجتمع إلى آخر و إن كانت المشاكل متشابهة.

يعتبر السلوك الإنساني داخل المؤسسة جوهر الإدارة والتسيير، و تقاس فعاليته في التنظيم من خلال التنسيق بين الهيئة العامة والموارد المتنوعة في بناء من عناصر أساسية (القيادة، الخبرة الفنية وقوة العمل وأدوات الإنتاج والمواد الخام)، فهي وحدة اقتصادية، أي وحدة للإنتاج والتوزيع، حيث هي مهيكلة على أساس قوانين وإجراءات خاصة. ووظيفة المؤسسة كوحدة اقتصادية تكمن في إنتاج السلع والخدمات، وبهذا فهي تحتاج إلى عوامل إنتاج (العامل، المواد الأولية، السلع، الطاقة، آلات الإنتاج، ...). أما المؤسسة باعتبارها خلية اجتماعية

فهي تقوم بوظيفة اجتماعية تكمن في سد بعض حاجيات العمال كثبات العمل (الاستقرار)، مستوى الأجور، الترقية، التكوين... الخ.

إن إعطاء تصور معين للإستراتيجية المتبناة من طرف المؤسسة، القواعد والإجراءات، السلطة، المصالح، يدخل ضمن إطار الحياة اليومية للمؤسسة، لكن هذه الأخيرة لا تقتصر على هذا الحد، حيث يقف المشتغل بسير الحياة داخل المؤسسة عند ذلك التعلق الكبير ببعض التقاليد والعادات الراسخة والاحترام الواضح لما يصفه الأفراد العاملين في المؤسسة بالمقدس، ما يمكن أن يبعث على الحماس، ما يمكن أن يساعد على ترسيخ تفاني العامل وإخلاصه في عمله، كما يمكن أن يكون العكس. وكل هذا يقف حاجزا أو يحول بين المنشغل بتسيير المؤسسة وبين إعطاء تحليل واضح يمكن الاستناد إليه في تفسير هذه السلوكات، مما يدعو إلى اللجوء إلى ربط هذه الأخيرة بالثقافة "فما يظهر جديدا و مهما على وجه الخصوص في إطار مقارنة ثقافية للمؤسسات هو أن هذه الأخيرة ستساعد في ضبط ما لا تهتم به المقاربات الكلاسيكية...".

وبالاعتماد على الممارسات المتعلقة بالتسيير داخل الفروع التابعة لنفس المؤسسة المتواجدة بثلاثة دول، فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية وهولندا، توصل Ph. D'iribrane إلى ربط تفسير تصرفات الفاعلين بفروع المؤسسة بالعناصر الثقافية لكل مجتمع من مجتمعات الدول الثلاث. و عليه إذن، يصبح الاهتمام بدراسة الأبعاد الثقافية داخل المؤسسة من أولويات أي تحليل يحاول تفسير بعض السلوكات التي تبدو غامضة في إطار مقاربات تستند أساسا على المتغيرات التنظيمية البحتة، حيث يظهر أن "كل الصعوبات التي تظهر مع تطبيق أسس تنظيمية جديدة ترجع أساسا إلى العادات، التقاليد و أخيرا إلى القواعد الاجتماعية، فهي إذن و بنسبة معينة ظواهر ثقافية.

ومن الواضح أن الفاعلين داخل المؤسسة أفراد أو جماعات قبل أن يكونوا أعضاء داخل تنظيم معين، فهم أعضاء داخل وحدات اجتماعية أخرى متميزة بثقافة معينة. هذه الأخيرة تؤثر بشكل عميق على الأفراد، و يظهر هذا التأثير في شكل سلوكيات وتصرفات قد تتعارض في بعض الأحيان مع أهداف المؤسسة. وعليه فإنه لا بد من اعتبار الثقافة كمتغير أساسي من المتغيرات الواجب الاهتمام بها في تحديد أهداف التنظيم بشكل عام.

✓ أهمية ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

ويرى سيد مصطفى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:

- ✓ تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.
- ✓ المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.
- ✓ تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

يرى كل من Pederson & Scrensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:

1- تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية

المعقدة.

- 2- تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
 - 3- تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة
 - 4- تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.
- كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:
- 1- تحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
 - 2- نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
 - 3- ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
 - 4- توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.
- إن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، لا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربية كالعائلة والمدرسة.

إن ثقافة المؤسسة تقوم بحمايتها من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعة المؤسسة، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط.

✓ ثقافة المؤسسة والأداء:

بالرغم من عدم اتفاق الباحثين حول الجوانب الوضعية للمؤسسة، إلا أنهم أجمعوا على أنه حتى تقوم الثقافة بوظائفها فإنه لا بد أن تكون ثقافة قوية. فالثقافة القوية ترتبط بمستوى عالي من الإنتاجية والرضا الوظيفي لدى العاملين والعكس في حالة الثقافة الضعيفة تقل الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين.

فكلما زادت عناصر الثقافة قوة وإيجابية كلما قلت درجة الإحباط الوظيفي لدى العاملين والعكس صحيح.

إن الثقافة القوية تؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام الاتصال والاتفاق فيما يتعلق بالقيم والمبادئ، حيث أن الثقافة الضعيفة تعوق الفعالية التنظيمية القوية وتؤدي إلى الانعزالية والكراهية بين الأفراد والشعور بالاغتراب واللامبالاة.

تتسم المؤسسات الناجحة ذات الأداء المرتفع بأن لها ثقافة تنظيمية قوية وأن أهم ما يميز الثقافة التنظيمية القوية هو تجانسها فهي ثقافة متجانسة، فجميع أفراد المؤسسة يعملون داخل إطار قيمي واحد واضح ومفهوم لهم جميعا.

أما الثقافة الضعيفة فهي ثقافة غير متجانسة مجزئة، أو قد لا يوجد لها ثقافة على الإطلاق أو تتسم ثقافتها بعدم وجود اتفاق أو إجماع بين الأعضاء حتى القيم والمبادئ، ويحتاج العاملون فيها إلى توجيهات—صلابة

السلوك، الحد الأدنى المقبول- حيث يتبعوا الأوامر فقط كمحصلة للتضاد بين خصائص التنظيم الرسمي وخصائص الشخصية الناضجة

لقد توصل Peter & Waterman في دراسة لهما أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة وقوية هي المؤسسات الأكثر إبداعا في كل شيء، وأن المؤسسات غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف، وتهمل العنصر البشري وتتجنب الإبداع.

بينما المؤسسات القوية تركز على حاجات ومطالب الزبائن الداخليين والخارجيين والأهداف القصيرة والطويلة، وعلى إشباع كبرياء العاملين كما تمتاز بثقافة المشاركة. تتميز مستويات أداءها ليس بكونها الأفضل عن مستويات تلك التي تفتقر إلى هذه الثقافة وإنما أيضا بمستوى أدائها يزداد تفاوتاً مع الزمن.

كما خلاصا في دراستهما هذه أن الثقافة القوية تتميز بالخصائص التالية:

1- درجة عالية من التجانس فهذه المؤسسات مجموعة من القيم تؤمن بها وتعمل على ترسيخها وتثبيتها لدى كل العاملين بها.

2- الابتكار: حيث تعمل هذه المنظمات على تنمية وتشجيع القدرات الإبداعية لدى العاملين بها.

3- القدرة على التكيف: حيث تتسم هذه المؤسسات بدرجة عالية من المرونة والتكيف مع التغيرات

الناشئة حولها.

وفي بحث آخر عن الامتياز حددا قائمة خصائص تنظيمية تميل إلى أن تكون ملامح رئيسية للمؤسسات

الناجحة في المعتقدات التالية:

محاضرات مقياس: "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"

السداسي الأول
ماستر 01 تخصص: إدارة الموارد البشرية
د/ بن عمر عواج

- ✓ الاعتقاد بأهمية استمتاع الشخص بعمله.
 - ✓ الاعتقاد بأن يكون الأفضل.
 - ✓ الاعتقاد بأن الأفراد يمكن أن يكونوا مبتكرين ومحتملين للمخاطر دون تعرضهم للعقاب عند الفشل.
 - ✓ الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل.
 - ✓ الاعتقاد بأهمية العاملين كأدميين.
 - ✓ الاعتقاد بأهمية عدم الرسمية لتحسين تدفق الاتصال.
 - ✓ الاعتقاد بأهمية النمو الاقتصادي وتحقيق الأرباح.
 - ✓ الاعتقاد بأهمية ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب أن يكونوا فاعلين وليس مجرد مخططين أو مستجيبين.
 - ✓ الاعتقاد بأهمية الفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من طرف الإدارة العليا.
- وقد حدد الباحثان Deal & Kennedy مجموعات الثقافة القوية على النحو التالي:
- ✓ إن فلسفة بالمشاركة منتشرة على نطاق واسع.
 - ✓ تركز على الاهتمام بالأفراد لتحقيق النجاح التنظيمي.
 - ✓ تشجيع الطقوس والمراسيم للاحتفال بالأحداث أو المناسبات الخاصة بالمؤسسة.
 - ✓ تحديد الأفراد الناجحين وتكريمهم.
 - ✓ لديها قواعد غير رسمية للسلوك.

محاضرات مقياس: "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"

السداسي الأول

ماستر 01 تخصص: إدارة الموارد البشرية

د/ بن عمر عواج

✓ لديها قيم قوية.

✓ تضع معايير أداء مرتفعة.

✓ لديها ميثاق محدد واضح للجميع.

أوضح أوشي أن المؤسسات الناجحة هي تلك المؤسسات التي استطاعت أن تكوّن لنفسها ثقافة تتسم

بالآتي:

✓ جماعية العمل والمشاركة القائمة على الثقة.

✓ الاهتمام بالعاملين وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الإبتكارية.

✓ المودة والتفاهم بين أعضاء المؤسسة.

إن أفضل طريقة للتمييز بين الثقافة القوية والضعيفة للمؤسسات يكون بطرح السؤال التالي:

ماذا يحدث لحامل الأخبار والأنباء السيئة أي ماذا يحدث للشخص الذي يشير إلى مشكلة محتملة ؟ هل

يحصل على مكافأة أو يواجه بالعقاب لقيامه بذلك ؟ إن المؤسسات ذات الثقافة الضعيفة لا تشجع على نقل

الأشياء السيئة، وتتماشى دائما الأمور غير السارة في العمل، بل إنها تقوم بالحيلولة دون وصول إشارات التحذير

المبكر لمواجهة المتاعب إلى المسؤولين، كموقف عن مقاومة التغيير مما يشجع على الجمود والتسيب والإهمال

والإدمان على السلبية، حيث لا أحد يسأل عن ماذا يحدث، إن كان بالطريقة الصحيحة أم بالطريقة الخاطئة،

بينما نجد المؤسسات ذات الثقافة القوية تشجع دائما على الاتصال والتواصل والانفتاح والتفتح حيث فلسفتها

تقوم على الاستعداد الدائم للتحدي تعتمد مدخل الفعل.

إن القيم الخاطئة الضعيفة عن مستوى الأفراد والمؤسسات يمكن إدراكها من النقص في الدافعية المتحلي في انخفاض الإنتاجية وعدم الكفاءة والغيابات وعدم الانتظام واللامبالاة... في حين على مستوى المؤسسات يمكن الوقوف عليها من خلال سوء التسيير المتحلي في غياب المبادئ وعدم القدرة على التنبؤ والبطء في اتخاذ القرارات وتعديل القرارات بصفة مستمرة أو إصدار القرارات بصفة متكررة، سيطرة غير الأكفاء على الأكفاء، وغياب العلاقات الشخصية، فاعلية التنظيمات غير الرسمية، الجمود في العمليات... الخ.

إن ثقافة المؤسسة جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع الذي يعيش فيه، ولا شك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية والسياسية والاقتصادية، نظام ونمط الإدارة، الاقتصاد الموجه، التسيير الاشتراكي للمؤسسات، القانون الأساسي للعمل، العائلة الممتدة، المستوى التعليمي... للمجتمع لعبت دورا بارزا في تشكيل السلوكيات والممارسات الفعلية حيث نجد أن ما يصدر من العاملين من تصرفات فعلية هو في واقع الأمر إفراز للبيئة التي يعيش فيها هؤلاء.

إن العوامل التي شجعت على توظيف بعض الممارسات المضرة بالمؤسسات والمجتمع نتاج عوامل متعددة منها ما هو راجع إلى التركيبة النفسية التي تحكم سلوك الفرد والمجتمع وتصرفاته وبشكل يحدد نظرتة للحياة بصفة عامة. كما يمكن إرجاعه إلى مجموع القيم والأفكار والتقاليد الموروثة في المجتمع، ساعدت البيئة الخارجية على وجودها واستمرارها، فقد كان مثال للسياسة العامة للدولة على التركيبة الاجتماعية في المجتمع انعكاسات سلبية إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل واللامبالاة كشيوع ظاهرة عدم الانتظام والاهتمام مع رفض التغيير والاهتمام بالمظهر وعدم تحمل المسؤولية والدوران حول الذات، وغياب الالتزام وعدم الاعتقاد بالقيم الأخلاقية مثل الولاء والانتماء والصدق والتعاون والانضباط والانتظام في العمل والتهرب من المسؤولية وتعدد مضيعات الوقت وغياب الأعراف

السلوكية، تراجع العقلية الرشيدة وأزمة الحوار، التواكل، المحسوبة، عدم المحاسبة، المجاملة واللفظ، التحايل والمراوغة، سيادة قاعدة الغنائم والانسحاب والانعزال... لقد أثرت هذه السياسة على القيم وثقافة المجتمع وبالتبعية على المؤسسات.