

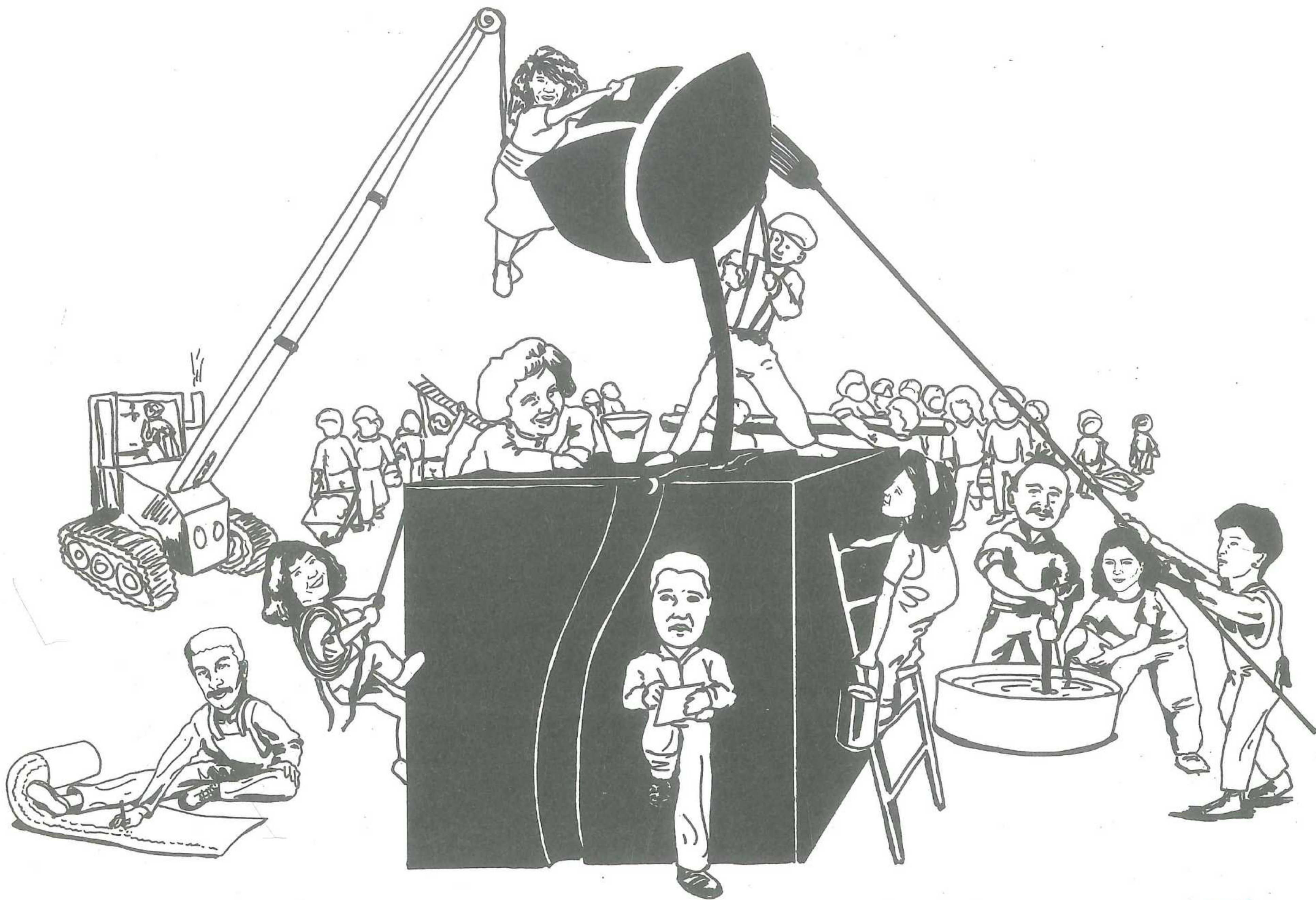
نشرة
من القارة الصغيرة

القدس

الزاجل

العدد الثالث، ربيع ١٩٩٢
عدد خاص

أهمية التطور في المؤسسات حنال مؤسسة تامر



يحتوي هذا العدد على مساهمات العاملين في مؤسسة تامر للتعبير عن وجهات نظرهم بالنسبة للتطور المؤسسي. كذلك يحتوي على عرض للرؤيا والبنية اللتين تبلورتا نتيجة للأزمة ونتيجة التعلم الذي واكبها.

* الزاجل اسم الحمام الذي كان يمثل اسرع وسيلة لنقل الرسائل من مكان لآخر قبل العصر الحديث.
* يشير بعض الجغرافيين الألمان الى فلسطين "بالقارة الصغيرة". وذلك لان فيها من التضاريس الطبيعية ما هو موجود عادة في قارة بأكملها.

مؤسسة
تامر
للتعليم المجتمعي

ب. ٢٥٢٢٣ شعفاط هاتف ٨٢٥٦٢٣-٢

العدد الثالث

(١٩٩٣)

مقدمة العدد

ميزانيتها او حتى الى منتوجها، بل يجب ان ننظر الى قدرتها على الاستمرار، اي الى قدرة المؤسسة على التعلم وإعادة البناء والتطور والى قدرتها على خلق جو يلهم ويساعد العاملين فيها على النمو .

المؤسسة مثل طفل، من الضروري عدم سلبها اكتساب مناعة ذاتية . من الضروري عدم اعطائها ما يشبه ما نعطيه للأطفال من «المضادات الحيوية» *Anti-Biotics* والتي ربما تحل المشكلة الحالية ولكن على حساب فقدان المؤسسة او الطفل بناء المناعة الذاتية الضرورية للنمو السليم . فما تفعله المضادات الحيوية لجسم الطفل فينمو عيلا طوال حياته، تفعله ايضا الحلول المتبعة في حل المشكلات داخل المؤسسات بشكل عام ألا وهي : طمس المشكلات، أو إهمال التناقضات، أو إصدار الأوامر والقوانين، أو اتباع اسلوب عشائري في حل المشكلات، . . . الخ . هذه الحلول ربما تساعد على اخفاء المشكلة الى حين ولكنها تضر ضررا كبيرا بالنسبة لاكتساب المؤسسة القدرة على النمو والتطور ومواجهة التحديات في المستقبل .

هذا العدد من الزايل محاولة لبلورة ما حدث في مؤسسة واحدة . ولكن من الواضح انه إذا كان هدفنا بلورة مفهوم شامل وصادق لتطور المؤسسات في مجتمعنا بحيث يساهم في عملية بناء المجتمع المنشودة، فلن يتم ذلك عن طريق مثال واحد . من الضروري جدا أن تقوم مؤسسات أخرى مرت او تمر بتطور ذاتي بمحاولة صياغة خبراتها وتجاربها، أملين أن تؤدي هذه الصياغة والحوار الذي يمكن ان ينجم عنها الى خلق خطاب وزخم تعبيري وفكري حول موضوع تطور المؤسسات، كما نأمل ان يؤدي الى خلق «جسم» يجمع المؤسسات الراغبة والعاملة على تطوير ذاتها والتي تعتبر إعادة بناء المجتمع هدفا استراتيجيا لها وذلك بهدف ابقاء الحوار والزخم وتبادل الخبرات والافكار قائما بينها مع ابقاء الحرية كاملة لكل مؤسسة لتفكر وتعمل حسب معطياتها واهدافها .

يحتوي هذا العدد على مساهمات العاملين في مؤسسة تامر للتعبير عن وجهات نظرهم بالنسبة للتطور المؤسسي . كذلك يحتوي العدد على عرض للرؤيا والبنية اللتين تبلورتا نتيجة الأزمة ونتيجة التعلم الذي واكبها .

هدف مؤسسة تامر الرئيسي والمحوري هو المساهمة في عملية إعادة بناء المجتمع الفلسطيني على أسس تتوافق وتتناسق مع معطيات وحاجات الحاضر ومع متطلبات التطور . أما المستوى الذي تركز عليه مؤسسة تامر في فلسفتها وعملها فهو المستوى غير المرئي عادة في عملية البناء المجتمعي ألا وهو المستوى القيمي الرويوي ومستوى الاتصالات وسريان المعلومات ومعالجتها والمستوى البشري الحضاري (التعبيري والفكري والاجتماعي) . ومن ضمن البناء على المستوى الاجتماعي التطور المؤسسي .

هذا العدد من الزايل مخصص لإثارة قضية أهمية التطور في المؤسسات، متخذين من الخبرة التي مررنا بها في مؤسسة تامر «المادة الخام» لبلورة وصياغة ما حدث بشكل يساهم في نهاية الامر في البناء المنشود . بعبارة أخرى، لا ننظر الى أهمية تطور المؤسسات كقضية منعزلة عن القضية الأم: إعادة بناء المجتمع الفلسطيني كما ننشده .

الاعتقاد السائد هو أن بناء مؤسسات يشكل جزءا من البنى التحتية للمجتمع . في اعتقادنا (وهو اعتقاد نابع من خبرتنا) ان تطور المؤسسات وليس إنشائها هو جزء من القاعدة التحتية لبناء المجتمع . وإذا أصر البعض على ان بناء المؤسسات هو جزء من البناء التحتي فهناك إذن بناء ما تحت البناء التحتي والمتمثل في بعد من أبعاده بالتطور المؤسسي، والذي يحدث على مستوى الرؤيا والبنية وتطور العاملين في المؤسسة .

ومن أهم العناصر التي اكتشفنا من تجربتنا انها اساسية في عملية البناء «تحت التحتي» بالنسبة للتطور المؤسسي عنصران: التواصل الداخلي أي سريان المعلومات بشكل كامل وفعال داخل المؤسسة، واكتساب وسائل تساعد على التعلم وهي : القدرة على التعبير عن الخبرات الذاتية، والقدرة على محاولة وضع تفسير لهذه الخبرات - أي القدرة على البناء النظري المعرفي، والقدرة على البناء الاجتماعي القادر على حل المشكلات وتلبية الحاجات . بعبارة أخرى، وجدنا انه لا يمكن ان يحصل أي تطور مؤسسي ذات جدوى ومعنى وبعيد المدى بدون تأمين حرية تامة لسريان المعلومات بين العاملين داخل المؤسسة وإيجاد نظام فعال لسريانها، وبدون اكتساب الاشخاص العاملين في المؤسسة للوسائل الاساسية لزيادة قدرتهم على التعلم .

إذا أردنا ان نقيم مؤسسة ما، وخاصة في مجال العمل المجتمعي، يجب ان لا ننظر الى ضخامتها او الى

لمحة "تاريخية"

منير فاشه



كذلك برزت خلال النقاش الاول حقيقة ان مثل هذه الاسئلة غريب عما ألفه الناس، ولذلك كان رفض تام من قبل شخص حتى في مناقشة الاسئلة، كما كان نوع من عدم المعرفة في كيفية البدء بالاجابة من قبل الاغلبية • شخص واحد فقط وجدت في الاسئلة قيمة كبيرة ومدخل اساسي لتطور المؤسسة، فكرا وعملا وبنية وافرادا، فأجابت على الاسئلة • إلا ان رفض شخص وفتور الآخرين أبقى الاسئلة مغمورة •

لم يحل إهمال هذه الاسئلة أيا من المشكلات التي بدأت تتراكم • فكانت هناك محاولة ثانية حيث تقرر عقد اجتماع لمدة يوم كامل في مركز الطنطور • كان ذلك يوم ١٩٩٢/٣/٣٠ • ودار النقاش حول ثلاثة مواضيع رئيسية: مستقبل مؤسسة تامر، وخلق جهاز إداري ومالي داعم لبرامج المؤسسة، والعلاقة بين المؤسسة وبين العاملين فيها وبين العاملين فيما بينهم •

لم يسفر الاجتماع عن أي مردود عملي • وبعد اسبوعين طلب من شخص خارج المؤسسة ان تقوم بمساعدة المؤسسة لفترة مؤقتة بهدف إنشاء جهاز إداري ومالي قادر على القيام بالأعباء والمهام والبرامج الملقاة على كتف المؤسسة • وأدت هذه المبادرة الى تفاقم الأمور والتي أدت في نهاية المطاف الى بعض التغييرات الجذرية في البنية والعمل، والتي سنمر عليها ببعض التفصيل في هذا العدد •

(هذا المقال من جزئين • الجزء الاول عبارة عن إعطاء لمحة «تاريخية» موجزة حول عملية التطور في مؤسسة تامر، والجزء الثاني - وقد كتب بتاريخ ٩٢/٥/٢٢ ونشر في جريدة «القدس» بتاريخ ٩٢/٧/١ - يعرض عملية التطور التي حدثت خلال عام ١٩٩٢ •)

لمحة " تاريخية " موجزة حول عملية التطور في مؤسسة تامر

منذ نشأت مؤسسة تامر للتعليم المجتمعي عام ١٩٨٩، والتطور مفهوم اساسي في فكر وعمل المؤسسة • فربط المؤسسة بالتعليم المجتمعي أصلا يقتضي بالضرورة تطورها باستمرار، وذلك لأن مكونات المجتمع تتغير باستمرار • فمن الطبيعي حتى نواكب المعطيات والحاجات المتغيرة في المجتمع ان تتطور المؤسسة بحيث تبقى ذات جدوى وفعالية ومعنى • وقد شعرنا فعلا بأن مفاهيمنا واعمالنا في المؤسسة تطورت باستمرار خلال السنوات الاربعة الماضية •

بدأت المؤسسة صغيرة مؤلفة من موظفة متفرغة وشخصين متطوعين، ثم اخذت تنمو حتى اصبح فيها ستة اشخاص مع نهاية عام ١٩٩١ • كانت اول محاولة لتطوير بنية المؤسسة وتطوير علاقة المؤسسة بالعاملين فيها في شهر كانون الأول ١٩٩١ حيث وزعت اسئلة على جميع الذين يعملون في المؤسسة بهدف البدء في عملية التطوير من حيث المفهوم والعلاقات والادراك والبنية وكذلك، بل اساسا، من حيث تطور العاملين في المؤسسة شخصيا، أما الاسئلة التي وزعت في اجتماع المكتب يوم ١٩٩١/١٢/١٧ فكانت:

- (٦) احد الطرق المجدية للتعلم والتطور يكمن في مقارنة النتائج مع التوقعات، بشكل منظم • ماذا تتوقع ان تنجز كشخص وان ننجز كمجموعة/كمؤسسة خلال العام القادم؟ (مثل هذا السؤال يعلمنا ماذا نعمله باتقان وفعالية، وماذا نحتاج ان نكتسبه، وماذا نحتاج ان نغيره) •
- (٧) ماذا يجب ان تركز(ي) عليه شخصيا خلال السنة القادمة؟

وخلال النقاش الاول حول الأسئلة اضيف سؤالان هما: صف(ي) مهامك ومسؤولياتك حتى الآن؟ وما هو نوع الاشخاص الذين تحتاجهم المؤسسة في المستقبل؟

- (١) ماذا تعلمت منذ انضمامك للمؤسسة؟
- (٢) اين كان العمل معيقا لنموك/هادرا لطاقتك؟
- (٣) هل تشعر(ين) بتوافق ام بتناقض بين تنميتك وتنمية المؤسسة؟ هل تختلف اولوياتك عن الاولويات المتبعة حاليا في المؤسسة؟
- (٤) في اي المجالات تعتقد(ين) كان تأثيرك كبيرا بالنسبة لعمل المؤسسة او على الآخرين؟ ما هي نقاط القوة فيك والتي لها علاقة بعمل وهدف المؤسسة؟
- (٥) ماذا تقترح(ين) القيام به او تغييره لزيادة تنميتك وتنمية المؤسسة؟ ما هي بعض الطرق او الوسائل التي تساعد في تنميتك كشخص او في تنمية المؤسسة؟

معظم الوقت • نمت بالتدريج • كانت التجربة والتعلم المرتبطين بمحاولة تلبية حاجات في المجتمع هما الأساس الذي بنيت جوله فلسفة المؤسسة ومشاريعها •

كنا نتحسس طريقنا ونحن نحاول تحقيق الحلم • نحاول رؤية وإبراز ما قد طمس من حاجات ومقومات • كنا نحاول البناء مبتدئين بالخبرات والتجارب. أهملنا مع الوقت بعضا من عناصر الحلم، واضفنا عناصر جديدة. غيرنا بعض اقتناعاتنا، وطورنا بعض أفكارنا وممارساتنا. كنا في مسعانا ذلك نحاول إيجاد حلول بسيطة ولكن فعالة وعميقة • كما كنا نحاول معرفة من في المجتمع من أفراد ومؤسسات مهتم بموضوع ما حتى نكمل عملهم ونتعاون معهم في انجاز ما هو مطلوب • تطورت برامجنا وتوسعت، وإذا بنا منغمسين في أكثر من عشرين مشروع مع نهاية عام ١٩٩١، وإذا بنا متحمسين لعشرات أخرى من المشاريع • فالحاجات كثيرة، وإهمال أبعاد عديدة كان كبيرا خلال العقود الماضية، رغم التحسن الكبير على بعض المستويات • لم يعد الحلم فقط حلما بل بدأنا نرى ملامح ملموسة لترجمته الى واقع عن طريق البرامج والنشاطات التي بلورتها وقامت بها المؤسسة.

بدأت المشكلات في التراكم والظهور جراء الفجوة بين هذا التوسع في البرامج وفي العمل بشكل عام وبين قصور الجهازين الإداري والمالي عن اللحاق بالبرامج ودعمها لها. إلى جانب الحاجة الى جسر هذه الفجوة، كان هناك أيضا حاجة لتطوير إدراكنا ومفاهيمنا وممارساتنا وعلاقاتنا وأدوارنا كأشخاص نعمل داخل المؤسسة. باختصار، كانت هناك حاجة لتطوير العمل على المستوى الإداري والمالي والبناء التنظيمي، وكذلك على مستوى الإدراك والعلاقات.

فكرنا في الموضوع، شعرنا بالحاجة إلى مساعدة من خارج المؤسسة لتوضيح المشكلة والتعرف على أبعادها وطرح بدائل للخروج منها. طلبنا من شخص خارج المؤسسة مساعدتنا في ذلك، وكانت قد عملت في المجال الإداري في مؤسستين تعليميتين • كانت هذه أول خطوة خطوناها كمؤسسة، وعن وعي، في سبيل تطور الإدراك والبنية للمؤسسة بشكل جذري. بدأت في جمع المعلومات وفي مناقشة العاملين في المؤسسة، كما بدأت بمحاولة وضع المعلومات ونتائج المناقشات في إطار يساعد على فهم المشكلة وكيفية معالجتها. وبدأت الأمور تتضح وعلامات الحل بالظهور. وفجأة برزت حقيقة في البنية الأساسية للمؤسسة، كانت قد غابت عن الأذهان في خضم الاندماج في العمل. كادت تلك الحقيقة أن تهد المؤسسة. أما تلك الحقيقة فهي انه لدى تسجيل المؤسسة عام ١٩٨٩، كان هناك شخصان من نفس العائلة ضمن الأسماء الثلاثة التي سجلت باسمهم المؤسسة. بدأت المشكلة عندما برزت تلك الحقيقة كواقع قانوني يعطي العائلة حقا قانونيا مطلقا وسلطة كاملة في اتخاذ القرارات.

مقومات مجتمع ما تكمن في مقومات أفراده ومؤسساته • ومقومات الأفراد أو المؤسسات لا تخلق دفعة واحدة، بل تمر في مراحل، تؤدي الى تعلم ونمو وتطور أو إلى تقوقع وجمود، وربما اضمحلال • يولد الانسان، مثلا، قاصرا، ثم ينمو بالتدريج • ويمر اثناء نموه ذلك بتجارب وخبرات عديدة، بعضها مؤلم وبعضها سار • وربما يمرض اثناء نموه، بل لا يوجد إنسان لم يمرض خلال نموه • فاذا كان لدى جسمه القوة الذاتية لمكافحة المرض، وإذا كان الوضع حوله ملائما لمعالجة المرض، فإنه يشفى ويتعافى، بل يصبح أكثر قدرة على مواجهة الأمراض والصعاب •

كذلك الحال بالنسبة للمؤسسات، وبشكل خاص المؤسسات المجتمعية • من الأفضل أن تبدأ صغيرة مرنة وأن تنمو بالتدريج عن طريق التفاعل مع البيئة والمعطيات والحاجات من حولها • لا توجد مؤسسة عاشت بدون أن "تمرض" خلال نموها • ومثل هذه الأمراض هو ما يطور المؤسسة ويجعلها أكثر عافية وقدرة على مواجهة الصعاب والتحديات • ولكن كما هو الحال بالنسبة للأفراد، كذلك بالنسبة للمؤسسات : حتى تتعافى مؤسسة وتتطور يجب أن يكون لديها القوة الداخلية الذاتية لمكافحة "المرض" كما يجب أن يكون الوضع حوله ملائما لمعالجته •

لا أحد يخطط بالتفصيل كيف سيكون وليده، ولكن كل إنسان يحلم بكيف يود أن يكون وليده • كذلك الحال بالنسبة لإنشاء مؤسسة مجتمعية: من الخطأ أن يخطط منشئ مؤسسة مسبقا ولأمد طويل تفاصيل المؤسسة التي يرغبون في إنشائها، ولكن ذلك لا يعني أنه لا يوجد حلم أو توجه يسير المؤسسون في اتجاهه • إذا كانت المؤسسة عبارة عن مصنع لانتاج علب للسردين أو علب كولا أو بطاريات، فإن التخطيط المفصل ضروري وهام • غير أنه حتى في مثل هذه الحالات، إذا رفض القائمون على مثل هذه المصانع إبقاء عيونهم وأذانهم مفتوحة، وإذا رفضوا جمع معلومات عما يجري في السوق أو بالنسبة لعملية التصنيع، وإذا رفضوا التطور حسب مقتضيات ومتطلبات الوضع حولهم، فإنهم بدون شك سيخسرون •

نشأت مؤسسة تامر عام ١٩٨٩ وأصبح لها مقر في شعفاط في نهاية ذلك العام • نبعت المؤسسة من حلم يتعلق بدور ونوعية التعليم الذي يحتاجه المجتمع الفلسطيني • نبعت من اقتناع بأن التعليم كما ساد خلال العقود القليلة الماضية بين الفلسطينيين لم يتعرض الى الحاجات الأساسية في المجتمع الفلسطيني، ونبعت من الاقتناع بأننا كفلسطينيين قادرين على خلق تعليم يستطيع أن يلعب دورا أساسيا في بقاء المجتمع وتطوره وأن يكون في نفس الوقت ذات جدوى ومعنى وإلهام لآخرين في مجتمعات أخرى • بدأت المؤسسة صغيرة، وبقيت قرابة عامين عبارة عن موظفة متفرغة وشخصين غير متفرغين عملا كمتطوعين

حصل كل هذا خلال شهر • لم يتعطل العمل خلال هذه الفترة • وخرجت المؤسسة معافاة من "المرض" الذي أصابها والذي ظهر لأول وهلة على أنه يمكن أن يكون مستعصيا. خرجت المؤسسة، حسب اقتناعنا، بشكل أكثر قدرة على العطاء والنمو، وخرجنا نحن العاملين في المؤسسة بادراك ونضج أعمق مما كنا عليه.

اكتب هذا لاقتناعي التام بأنه لا يمكن أن نتطور كمجتمع إلا إذا حاولنا صياغة تجاربنا وخبراتنا ومشاركة الآخرين في النقاش حولها • اكتب هذا المقال بشكل خاص لمشاركة آخرين مهتمين بموضوع أهمية تطوير المؤسسات لدينا • وأمل أن يكتب آخرون حول نفس الموضوع حتى يتكون لدينا رصيد من الخبرات والآراء حول الموضوع • اكتب هذا لأنني شعرت بأننا تعلمنا الكثير من خلال الأزمة التي مررنا بها • والسؤال المطروح إذن هو:

لم نستطع التوصل إلى حل للمشكلة. لذلك لجأنا إلى أعضاء من المجلس الاستشاري للمؤسسة والقريبين منها بسبب ضغط الوقت. لم يكن المجلس فعلا حتى ذلك الحين، ولكنه قام بدور فعال جدا في الأزمة المذكورة. ناقش أعضاء المجلس الذين استطاعوا الحضور أبعاد المشكلة. وطرحنا أثناء النقاش وجهات نظر عدة للخروج من المأزق. وتبلور الاقتناع في النهاية حول ضرورة توسيع القاعدة التي تتخذ قرارات بالنسبة للمؤسسة. وحصل ذلك بالفعل وتكون لمؤسسة تامر مجلس أمناء موسع، مكون من عشرة اشخاص، بتاريخ ١٩٩٢/٤/٢٩. كذلك تم تحديد فترة انتقالية يتم خلالها إعادة التفكير والبناء ووضع تفاصيل للعمل تتناسب مع متطلبات المرحلة ومع الاقتناعات التي تبلورت خلال الأزمة، كما يتم خلالها توضيح دور مجلس أمناء المؤسسة •

ماذا تعلمنا من كل ما حصل؟

تعلمنا، أولا، أن التطور - سواء بالنسبة للأفراد أو المؤسسات - هو أمر طبيعي، بل حيوي لاستمرار وفعالية الفرد أو المؤسسة. تعلمنا أن التطور جوهر الحياة، بل مرادف للحياة ذاتها. وهذا يعني أن أي إنسان أو مؤسسة ترفض التطور فإن ذلك يؤدي إلى حالة تجمد أو اضمحلال. إن مقاومة التطور يعني فقدان القدرة على العطاء والنمو.

وتعلمنا، ثانيا، أن لا نخجل أو نخاف إذا أصيبت مؤسسة "بمرض" ما، بشرط أن ننظر إلى "المرض" على أنه أمر متوقع وطبيعي. المهم في الأمر هو كيف نتعامل مع "المرض".

وتعلمنا، ثالثا، أن معافاة مؤسسة من "مرض" ما لا تأتي عن طريق الطبوبة على المشكلات أو عن طريق حلها شكليا، بأسلوب عشائري مثلا، وإنما عن طريق معالجة جذور المشكلة.

وتعلمنا، رابعا، أنه في بعض الأحيان تحتاج كل مؤسسة إلى الطلب من أشخاص خارجها، لديهم القدرة والخبرة والنزاهة والوضوح، ليساعدوا في بلورة المشكلة وتوضيحها وفتح آفاق جديدة لحلها. ومن الضروري التأكيد هنا على أن مثل هؤلاء الأشخاص موجودون في مجتمعنا، فلا ضرورة لجلب "خبراء" من الخارج يصرفون الوقت والجهد في تحليل عاقر غير قادر على التغيير والعطاء.

وتعلمنا، خامسا، أنه من الضروري أن تكون كل مؤسسة حذرة في تعاملها مع أي مهني أو "خبير"، سواء أكان ذلك بسبب غياب النزاهة والصدق والمسؤولية لدى المهني أو الخبير أم كان بسبب انشغاله في أمور ومصالح عديدة مما يجعل اهتمامه وإخلاصه في العمل وفق ما تحتاجه المؤسسة ضعيفا. من هذا المنطلق، يجب أن يقوم المسؤولون عن أية مؤسسة بتمحيص ما يقدم لهم وخاصة في المجالين القانوني والمالي والتأكد من سلامته وصحته. وفي حالة الحاجة للتأكد من بند ما فمن الحكمة استشارة مهنيين آخرين حول الموضوع. هذا الكلام لا يعني أن يعمل الانسان مع الناس بدون ثقة وإنما يعني أن تعطى الثقة لمن يستحقها.

وتعلمنا، سادسا، أن هناك مؤسسات تستمد قوتها من سلطة ما، وأن هناك مؤسسات تستمد قوتها من ذاتها ومن الناس والمجتمع من حولها. وشعرنا بقوة وبصدق خلال الأزمة التي مررنا بها بأن مؤسسة تامر هي مؤسسة من النوع الثاني، تستمد قوتها ومصداقيتها من عملها وإنجازها ومن دعم الناس والمجتمع لها واقتناعهم بها. لم تكن مؤسسة تامر قادرة على المرور بالمحنة لولا قوتها الذاتية ولولا دعم الناس لها. كل ذلك حتم في النهاية تطوير البنية الداخلية للمؤسسة بحيث تكون أكثر قدرة على الإنجاز والانتاج. إلا أن التطوير لا يقتصر على البنية وإنما يتعداه إلى التطوير على مستوى الادراك والعلاقات الداخلية، رغم أن نتائج هذا التطوير ومظاهره تتطلب وقتا وجهدا أكبر بكثير من التطوير على مستوى البنية.

وتعلمنا، سابعا، وربما يكون أهم ما تعلمناه من الأزمة، أن العمود الفقري لأية مؤسسة هو العاملون فيها • تعلمنا أن قيمة مؤسسة وتميزها يكمنان في قيمة وتميز الأشخاص الذين يعملون فيها بشكل يومي • هذه الحقيقة تغيب، للأسف، عن أذهان المسؤولين في معظم مؤسساتنا، فهم لا ينظرون عادة إلى الموظفين على أنهم

أعلى ما في المؤسسة • وهذا يعني، من بين ما يعنيه، انه لا يمكن تطوير مؤسسة بدون دعمها لتطور العاملين فيها، على المستويين الشخصي والمهني، وبشتى الوسائل • فمثل هذا الدعم ينمي الشعور بالانتماء للمؤسسة وبالاخلاص والتميز في العمل • كذلك فقد تعلمنا من الأزمة ضرورة تقدير الأشخاص حق قدرهم، وضرورة أن يعمل كل شخص في الموقع الذي يستطيع الانجاز فيه، وضرورة وجود وضوح لدى العاملين في المؤسسة بالنسبة لهدفها وبالنسبة لأدوارهم والعلاقات فيما بينهم • فعدم وضوح مثل هذه الأمور يؤدي عادة إلى توليد مشاعر وعلاقات سلبية هادرة للطاقات والجهود، وربما يؤدي إلى ترك بعض الموظفين للمؤسسة • كل هذا يشير إلى ضرورة أن يكون العاملون في المؤسسة مشاركين فعليين ليس فقط في العمل المحدد لهم وإنما أيضا في صياغة المشكلات واقتراح حلول لها وبالتالي في عملية تطوير المؤسسة وبلورة توجهها •

أهمية التطور في المؤسسات

تطوير الانسان

ناديا غطاس



والاستفادة منها بهدف التطور • لن يكون اي عمل مجدى ما لم تكن هناك رغبة مشتركة بين الافراد • • • وليس مخجلا اذا قام جميع الطاقم العامل داخل اي مؤسسة بكتابة تقرير موجز حول ما حصل من مشكلات وكيف تم حلها والنتائج التي توصلت اليها المؤسسة وكيف تمكنوا من تخطى المشكلة بشجاعة وتفوق • فالفرد لا يستفيد من تجارب غيره بقدر ما يستفيد من تجاربه الخاصة • • • ولكن لابد من الاستشارة والاستفادة من خبرات الآخرين وطريقة مواجهتهم لمشكلاتهم • فانت عندما تقوم بنقل تجربتك للآخرين لا تساعد نفسك فقط بل تساعدك ايضا لمواجهة مشكلاتهم وعدم الخوف من بعد الآخرين عنهم •

تنبع رغبة الفرد في التطور من الرغبة في السير مع تيار محيط به فعندما يرى ان الافراد المحيطون به يسرون نحو اتجاه معين من التطور وهو يسير وحده في الاتجاه الاخر يشعر بان هناك خلل ما فيحاول ان يواكب التطور المحيط به حتى يصل الى درجة يشعر بها بالاعتناء •

ان مفهوم التطور هو تطوير انتاج الانسان العامل داخل المؤسسة (اي مؤسسة) وهو مرتبط بنوع العمل الذي يقوم به وبالطريقة التي يتم بها العمل • كما ان معنى التطور ايضا هو تطوير ثقافة الانسان، تطويره بطريقة تساهم في تطوير البيئة المحيطة به لاتصاله المباشر وغير المباشر بمن حوله • ان فالتطور يتناسب ايجابيا مع الانسان باتجاه تطوير المؤسسة •

في رأيي لابد لكل انسان ان يسير في طريق التطور ليس فقط ارضاء لرغبات الآخرين وانما تقديرا لنفسه وحقها عليه في التطور • صعب على الانسان ان يطلب من الآخرين ان يسيروا في طريق التطور وهو نفسه لم يسر بعد • • • لابد ان يقوم الانسان بالبدء في السير في هذا الطريق ثم يوجه الآخرين في الاتجاه الذي يحب ان يراهم يسرون به • • • صعب على الانسان ان يرغم على عمل شيء من قبل شخص لم يبادر هو بالقيام به • كما انه صعب عليه ان يقبل فكرة التطور حسب رغبة الآخرين اذا كانت تلك الرغبة مقدمة بطريقة استفزازية • فمثلا اذا طلب من شخص ان يقوم بتطوير نفسه وكان ذلك الطلب بطريقة تدل على محبته ورغبته في تطوير هذا الشخص فان ذلك يختلف عن الطلب منه بطريقة تضايقه وتدل على انه يستهزىء منه او اتهامه بانه لم يقم بالمبادرة وذلك لمجرد الالهانة •

ان المشكلات التي تحدث داخل المؤسسات تساهم في عملية التطور • احيانا يكون التطور مجديا وحيانا لا يكون • • • وهذا يعتمد على مدى تماسك طاقم العاملين داخل المؤسسة ومدى ترابطهم مع بعضهم البعض ورغبتهم في مواجهة المشكلات وحلها

أهمية الأفراد في عملية التطور

يعقوب أبو عرفه (نخلة الشبر)



هناك العديد من المؤسسات في الأراضي الفلسطينية المحتلة، منها الفلسطينية ومنها الأجنبية ومنها تخدم وتساهم بتطوير مجالات واهداف مختلفة • وتختلف كل مؤسسة عن سواها بنظامها وطريقة عملها ومجهودها وعطائها وتطورها •

ضمن غياب السلطة المحلية في بلادنا فشعبنا بحاجة لمثل هذه المؤسسات لتلبي احتياجاته المطلوبة لمواكبة التطور العلمي والصحي والاجتماعي والفني والادبي والى اخره من المجالات الحضارية •

ان تطور المؤسسات نفسها في المجالات التي تدفع باتجاه الرقي الحضاري لهو ضروري جدا لضمان بقاء هذه المؤسسات المعطاءة، المنتجة لخدمة المجتمع •

ولا اقصد بذلك المؤسسات القائمة على المنفعة الخاصة او المستغلة لأوضاع واحتياجات شعبنا او المؤسسات التي تخدم اهداف ومصالح اجنبية مشبوهة • ان هذه المؤسسات عادة لديها اهدافها المحددة، ومدعومة بكافة الامكانيات المطلوبة لاستمراريتها •

اما المؤسسات التي اعنيها وهي تلك المؤسسات التي تقوم على عاتق افراد من المجتمع لديهم رؤية مختلفة ويؤكدون على الحاجة الماسة لتطوير هذا المجتمع في مجال ما •

وهنا اود التطرق لمؤسسة تامر للتعليم المجتمعي كمثال حي لهذا النوع من المؤسسات • حيث ان فكرتها الاساسية كانت ومنذ زمن تراود ذهن احد المهتمين بالعمل المجتمعي وتطوير الامكانيات التعبيرية المختلفة للمجتمع وما لذلك من اهمية في تطوير التعليم المجتمعي وهو احد اهم اولويات عملية بناء المجتمع • لقد وجدت هذه الفكرة استحسانا من العديد من المهتمين ولكنها لم تجد من المؤسسات من يتبناها ويعمل على تحقيقها مما دفع هذا الشخص المهتم الى تأسيس مؤسسة جديدة تأخذ على عاتقها تحقيق هذا الحلم •

بدأ العمل على اساس صادق بظل اجواء عمل صافية والهدف تحقيق الحلم مهما كان الطريق طويلا وشاقا • وبعد وقت قصير بدأت هذه المؤسسة تستقطب العديد من المهتمين والمؤمنين بأهمية المشاركة بدعمها والعمل

بها • فقد تجمع العديد من ذوي الخبرات الفنية والأدبية ليعمل كل منهم من مصدر قوته الخاص بشكل فريق متميز على انجاز المشاريع المختلفة التي تخدم الهدف المنشود • واصبحت هذه المؤسسة متميزة بالعمل الجاد والعطاء المستمر والمنتج لخدمة المجتمع •

كما وان من الملفت للنظر ان عددا كبيرا من الأفراد من كافة الاعمار اصبحوا يشاركون هذه المؤسسة نشاطاتها بشكل تطوعي من تلقاء انفسهم، مما يدل ذلك على امتدادها الجماهيري الملحوظ •

ومن الملفت للنظر ايضا ان مؤسسة تامر ايمانا منها بأهمية التطور لدى المؤسسات فان معظم افرادها يعملون على تطوير انفسهم اولا وذلك بالمشاركة بالندوات والمؤتمرات المحلية والدولية او المشاركة بالدورات التدريبية او النشاطات المجتمعية •

ولا توفر مؤسسة تامر جهدا بمساعدة اي فرد يرغب في تطوير نفسه ايمانا منها بأن الفرد هو اساس المجتمع وان الطاقة البشرية هي اعلى ما نملك، وما للكوادر العلمية والمهنية والفنية والادبية من اهمية في تطوير المؤسسات بشكل خاص والمجتمع بشكل عام نحو الرقي الحضاري •

وهذا يعني ان اي فكرة تطويرية اذا لم تتطور تدريجيا مع اصحابها فلن يكون لها تأثير على المجتمع •



كيف حدث التطور في مؤسسة تامر

سيرين حليلة

كموظفين كنا متفقيين على هذه المسألة. في خضم هذه النقاشات الحامية اكتشفنا أيضا ان البنية الداعمة للمشاريع كانت غير موجودة على الاطلاق (اي البنية الادارية القوية)، فكان كل منا لا يعرف ما هي مهامه او صلاحياته بالضبط والخطوط تتشابك مما ادى الى تفاقم مشاكل داخلية بيننا كأفراد. وكان السبب في ذلك يعود الى سوء ادارة بالدرجة الأولى والذي يهدد الكثير من المؤسسات الفلسطينية حاليا وذلك لغياب المعرفة والتجربة الادارية عند العاملين في مؤسساتنا المختلفة.

الحل الأسلم في ذلك الوقت كان اللجوء الى خبيرة ادارية لفحص المشكلات الادارية الداخلية في المؤسسة وكتابة توصيات حول سبل الحل. وعملت معنا لمدة اسبوعين، ولم تكن تنظر الى الأمور من ناحية علمية ادارية بحتة بل من ناحية نفسية ايضا وكشفت الكثير من الأمور التي لم نكن واعين لها على الاطلاق، أهمها كان غياب قنوات الاتصال بيننا في المؤسسة مما كان يسبب الكثير من سوء الفهم ومن تكرار العمل ومن قلة التنسيق ومن غياب المسؤولية. وبات واضحا ان نجاح المؤسسة كان مبنيا على اجتهاد بعض العاملين والتزامهم المطلق بالمؤسسة ومشاريعها وتوجهها وفلسفتها. وبات واضحا ايضا ان ما نحتاج اليه بشكل لا يقبل التأجيل او الجدل هو مدير(ة) اداري(ة) ومالي(ة)، العمود الفقري للمؤسسة، اضافة الى محاسب(ة).

في تلك الفترة ظهرت القضية القانونية التي يشير اليها منير فاشه في مقالته (التي تظهر في هذا العدد)، مما حدا به الى اللجوء الى اصدقاء المؤسسة - اللجنة الاستشارية - كي يتم توسيع مجلس ادارة المؤسسة المسجلة كشركة. استبقنا الاحداث وقدمنا تصورا مكونا من 6 نقاط حول كيفية حل المشكلة، تضمن احدها وجود عضو من الموظفين في مجلس الادارة. لم يلاق هذا الطلب اية معارضة لأسباب عديدة لا داعي لعرضها هنا، الا ان اهمها باعتقادي هو قناعة الجميع أنه بوجود مشكلات بين مديري المؤسسة فان الموظفين هم الوحيدون الكفيلون بضمان استمرارية المؤسسة حتى يتم التوصل الى حل لهذه القضية. وبعد عدة اجتماعات عاصفة تقرر تقليص مهام المديرين لمدة فترة انتقالية تستمر ل 3-5 أشهر وتعيين احدى الموظفين كقائمة بأعمال المدير لهذه الفترة بالتعاون مع رئيسة مجلس الادارة ونائبها لضمان استمرار سير العمل في المؤسسة.

بدأت مؤسسة تامر صغيرة، مكونة من مديريين وموظفة وأربعة مشاريع، وكنت انا هذه الموظفة بعد ان قررت ديزيرية سلمان الزواج والسفر. وكان النجاح حليفا للمؤسسة. ثم وجدنا انفسنا فجأة وبدون تخطيط او وعي مسبق مديران وأربعة موظفات قائمين على 25 مشروع! هذا الاكتشاف بالطبع واكبه اكتشافات اخرى افزعتنا. أهمها ان المؤسسة يديرها مديران كل واحد منهما له فلسفته ورؤيته الخاصة التي يريد تطبيقها على أرض الواقع وفي مشاريع المؤسسة، وايضا في التعامل مع الموظفين. ومع أنهما كانا متفقيين في البداية على نوع من التقسيم الوظيفي بحيث يستلم احدهما الأمور المالية والادارية والآخر الأمور البرمجية، إلا أنه كان من الواضح أن أي فصل من هذا النوع هو قصري ويضر بالبرامج أكثر مما ينفعها. وبدأت المشكلات تتضح شيئا فشيئا وبدأت التناقضات تظهر. فمن ناحية كان التقصير واضحا من الطرفين، من الأولى لعدم انخراطها في المشاريع ومحاولتها السيطرة عليها من الناحية المالية، ومن الثاني لعدم وعيه لهذه المشكلات منذ البداية ولعدم رغبته في المشاركة في تحمل أعباء المسؤوليات المالية.

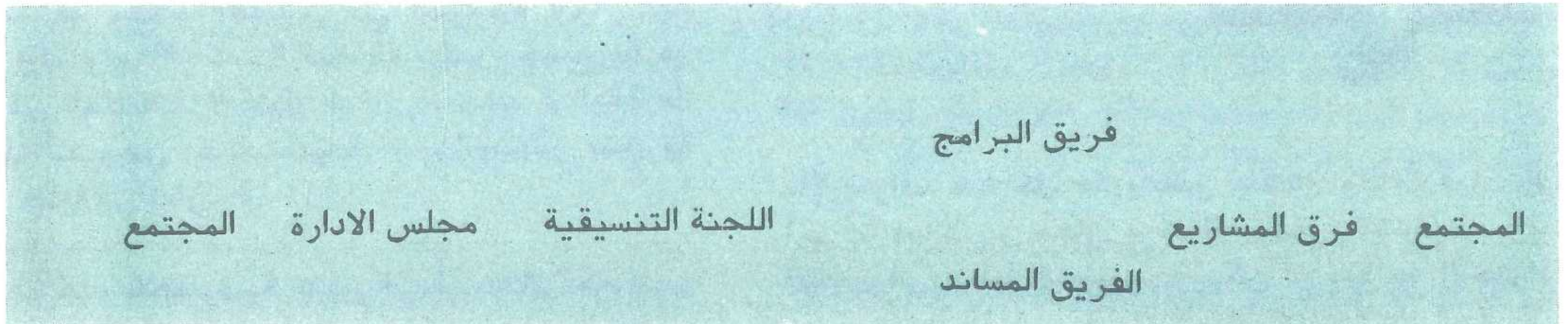


ديزيرية سلمان

كان من الطبيعي ان يكون لدينا موقفنا الخاص بحيث كنا نرى مدى التقصير من الطرفين ولكن كنا واعين في نفس الوقت بأن استمرارية المؤسسة تعتمد بشكل كبير على وجود احد المديرين دون الآخر. لذلك فقد كان موقفنا واضحا: على المسؤولية عن الأمور المالية ان تستقيل ومن ثم علينا ان نضع اسس واضحة للعمل داخل المؤسسة. واعتقد انه كان من حسن حظنا اننا

وقد وقعت المؤسسة في ضائقة مالية في النصف الثاني من العام ١٩٩٢ مما اضطرنا الى جمع بعض التبرعات والحصول على قرض من احدى المؤسسات الفلسطينية في القدس. أدى كل ذلك الى تقليص نشاطات المؤسسة الى اقل مستوى ممكن لتقليل المصروفات مع الحفاظ على الاستمرارية.

وفي خضم كل هذه المشكلات تبلورت لدينا قناعات محددة حول اسلوب العمل الذي نريده في المؤسسة وعن حاجتنا الى انظمة تدعم البرامج. القضيتان المحوريتان كانتا: التأكيد على العمل الجماعي من خلال فرق عمل، وتعزيز علاقة المؤسسة بالمجتمع. بدأنا بالتعاون مع رئيسة مجلس الادارة بعقد اجتماعات مكثفة طوال شهر كامل وذلك لبلورة خطوط عامة وبعض التفاصيل للهيكل التنظيمي ووصف الوظائف وتوزيع المهام وتكوين الفرق الخ... أول مشكلة واجهتنا كانت رسم هيكل تنظيمي غير هرمي بحيث يضمن ديمقراطية القرار ومشاركة الجميع وسهولة الاتصال في نفس الوقت. بدأنا نرسم دوائر، إلا انها لم تكن واضحة. وفي يوم توصلنا الى الشكل الأفقي الذي وجدنا انه يعبر بشكل دقيق عن عمل وتوجه وفلسفة المؤسسة. هذا الشكل كان كالتالي:



تتكون فرق المشاريع من منسق مشروع (من داخل او خارج مؤسسة تامر)، اعضاء فريق (من داخل وخارج مؤسسة تامر) ومتطوعين. أما فريق البرامج فيتكون من منسقات المشاريع في مؤسسة تامر، مدير التطوير والاتصال، والمدير الاداري والمالي ومساعدتهم. ويتكون الفريق المساند من المدير الاداري والمالي والمحاسب والسكرتيرة وأي موظفين اداريين آخرين. أما اللجنة التنسيقية فتتكون حاليا من عضوين من الهيئة العامة للمؤسسة، ومدير التطوير والاتصال والمدير الاداري.

هذه الهيكلية تعني عدة أمور منها :

١. أننا نبدأ من المجتمع ونعود الى المجتمع
٢. أن القرارات المركزية تتخذ على صعيد فرق، وأن كل موظف هو عضو في فريق أو أكثر.
٣. عدم الفصل بين الأمور المالية من جهة والأمور البرمجية من جهة أخرى. فالمدير الاداري والمالي عضو في فريق المشاريع، كذلك فان منسقي المشاريع يتولون ادارة الأمور المالية المتعلقة بمشاريعهم بالتعاون مع المحاسب والمدير الاداري والمالي.
٤. ان الموظفين الاداريين يمكن ان يكونوا اعضاء فريق في اي من المشاريع المختلفة للمؤسسة بحيث لا تقتصر مشاركتهم على الدور الاداري الذي يقومون به والذي قد لا يعطي اية دافعية للتطور او الاستمرار في العمل.
٥. ان كل عضو في فريق مساو للعضو الآخر داخل الفريق بغض النظر عن الوظيفة التي يشغلها داخل المؤسسة.

اما الخطوات التي تلت وضع هذه الهيكلية فقد شملت تحديد الوصف الوظيفي للوظائف المختلفة ومن ثم وصف مهام وصلاحيات الفرق المختلفة. كذلك، كان من الضروري تحديد آلية البدء في مشاريع جديدة وما هي الأسس التي تحدد قبول او رفض مشروع محدد مع اضافة بعد التقييم للمشاريع الذي كان غائبا الى حد ما. هذه الأمور لم تكن سهلة على الاطلاق، وكنا نتعلم كل يوم من التجربة والمحاولة.

بدأنا منذ فترة قصيرة (شهرين على وجه التحديد) بوضع هذه الهيكلية والأسس موضع التطبيق، وكلها ما زالت قابلة للتفاوض. مجلس الادارة مثلا اصبح الهيئة العامة واللجنة التنسيقية اصبحت الهيئة الادارية. الفرق المختلفة ما زالت في طور التكوين والمشاريع بدأت تستعيد حيويتها ونشاطها. ما زلت على قناعة بأن العمل من داخل فرق أفضل للأفراد وللمشاريع، حتى لو اقتضى ذلك قضاء وقت طويل في النقاش ومحاولة توضيح الأمور وكتابة تقارير وغيره. كبرنا كثيرا في هذه الفترة، وتعلمنا من خلال المعاشة اليومية للمشاكل والقضايا المختلفة كيف يتم بناء المؤسسات. البناء القوي لا بد ان يأتي من الداخل، ولا بد أن يكون مبنيا على تعاون مشترك بين جميع القائمين على المؤسسة. الكثيرون قد يقولون (والكثيرون قد قالوا فعلا) بأننا مثاليون، وأننا نريد ان نفعل كل شيء بشكل مغاير للعادة فقط من اجل ان نقول اننا مختلفون، ولكن نجاح تجربتنا -- وهي ستنجح فعلا -- يدل على اننا لا نحلم فقط. قد يكون مثاليا وربما مستحيلا ان تبني كل مؤسسة على التزام العاملين فيها، ولكن اذا كنت ستبني افرادا سيبنون مجتمعا بأكمله فان الهدف يستحق المحاولة.



جاك برزخيان

المعادلة الملائمة

كانت طريقة التعارف مع مؤسسة تامر مختلفة عما ألفته سابقا، مما أظهر خصوصية المؤسسة. تواجد مثلا يوم المقابلة معظم العاملين في المؤسسة وكان لهم جميعا آراء وأسئلة. كانت المقابلة عكس جميع ما هو مألوف في المقابلات لاختيار شخص مناسب لوظيفة ما، فأدركت أنني في بيئة جديدة مميزة تبشر بتجربة ستسهم جديا في تطوري.

رغم هذه الخصوصية تبين لي أن هناك خصائص تشترك فيها المؤسسة مع عدد من المؤسسات المحلية، والتي قد تشكل في بعض الأحيان عقبة في تطويرها مثل الأمور المتعلقة بالإدارة والتسجيل والوضع القانوني والضريبي. ومن هذه الخصائص المشتركة بين مؤسساتنا أنها تنشأ عادة نتيجة مبادرة مجموعة من الأشخاص أدركوا وجود نقص ما أو حاجة في مجتمعنا فرغبوا في سد النقص أو تلبية الحاجة، وذلك بهدف تعميق صمود شعبنا.

وغالبا ما يكون المبادرون مجموعة خلاقة تجد نفسها تعمل أو تشترك في عدة مؤسسات. وما يحدث غالبا أن هذه المجموعة تحاول أن تسيطر على مجريات الأمور في هذه المؤسسات لتتأكد من أنها تسير في الطريق المرسوم لها فلا تحيد عنه. غير أن مجال سيطرة الإنسان محدود، فوجود شخص في موقع اتخاذ قرار في عدة مؤسسات يشكل عبئا كبيرا، بل مستحيلا، وخصوصا إذا رأى ذلك الشخص أن من واجبه اتخاذ قرارات في كل كبيرة وصغيرة.

وقد اتضح لي من خلال تجربتي في العمل في عدة مؤسسات أن العاملين في أية مؤسسة هم أقدر من غيرهم على اتخاذ القرارات المتعلقة بعمل المؤسسة، وخاصة اليومية منها، ذلك لأنهم على اتصال مباشر ومتواصل مع المعلومات والنشاطات ومجريات الأمور. وتأكدت هذه القناعة لدي عندما انضمت إلى مؤسسة تامر حيث يشارك العاملون في اتخاذ القرارات وعلى عدة مستويات، عن طريق كونهم أعضاء في الهيئات المختلفة في المؤسسة، بما في ذلك الهيئة العامة والهيئة الإدارية وفريق البرامج وفريق المشاريع. ولكن هذه المشاركة لا تكفي، إذ يجب أن تتضافر عدة عوامل أخرى في عملية التطوير، أبرزها:

١- الإلتزام بالعمل والإنجاز والإتقان ونوعية الإنتاج، ويمكن أن نجملها ضمن كلمة "الإحتراف". وأقصد

بالإحتراف هنا كل ما يتعلق بالأداء والأخلاقيات إلى آخر ما هنالك من معان مرتبطة بمفهوم الإحتراف. وهذا أساسي في عملية التطوير. ويمكن أن يتواجد الإحتراف في مجتمع ما عن طريق المنافسة كما هو الحال في معظم المجتمعات الصناعية الغربية، وإن كانت في معظم الأحيان تميل إلى الجانب التقني فقط، كما يمكن أن يتواجد الإحتراف بفعل عادات وتقاليد تعمق من فكرة الإحتراف كما هو الحال مثلا في الشرق الأقصى. وفي كلا الحالتين، في الشرق وفي الغرب، نجد أن الإحتراف كان له الأثر الأكبر في تطور تلك الشعوب وازدهارها. لم نجد بعد "المعادلة" الملائمة لترسيخ الإحتراف، فكريا وعمليا، في مجتمعنا. ويجب أن تكون بلورة مثل هذه المعادلة من أولوياتنا في مؤسسة تامر.

٢- إيجاد أنظمة فعالة تسهل العمل، وتقلل من حجم الأعمال الروتينية كما تقلل من الوقت الذي تستهلكه مثل هذه الأعمال. فإيجاد مثل هذه الأنظمة له أثر كبير في استغلال مواردنا المحدودة بأنجع الطرق متفادين الهدر والتبذير.

٣- توثيق تجربة مؤسساتنا أمر هام وضروري، سواء كان ذلك عن طريق الكتابة أو التصوير أو التسجيل على أشرطة...إلخ. إن هدف التوثيق هو إشراك آخرين في مواقع مختلفة في الحوار حول تجربة المؤسسة وخبرتها في مجال العمل والتطور المؤسسي. وأكد على هذه القضية لأننا نعيش في مجتمع يفتقر إلى الكتابة والتوثيق ليس فقط على صعيد مؤسسي وإنما على صعيد جميع المجالات.

إنني أكتب هذه السطور كخطوة أولى في محاولة تطوير نفسي، ومع أن التشجيع على الكتابة هو جزء عضوي من حملة تشجيع القراءة، إلا أنني سأقترح على أعضاء فريق البرامج في مؤسسة تامر مشروع حملة موازية لحملة "أنا أقرأ" ألا وهي حملة "أنا أكتب".

استثمار التطور المؤسسي موضوعيا

رنا بركات



الإستثمار هو البدء بالعمل الجماعي على تقنين الاختلافات والمشاكل التي تظهر في المؤسسة. ولكنه في نفس الوقت أفرز مشكلات جديدة تظهر عادة ضمن العمل الجماعي، مثل أهمية التنسيق وإيجاد قنوات تواصل بين العاملين في المؤسسة. وهذه المشكلات الجديدة أدت بدورها إلى أهمية وضع إطار عام يهدف إلى تنسيق العمل والنشاطات داخل المؤسسة والذي اتسم بالصفة التشاورية. كذلك كان من الضروري أن يتواءم النهج التنسيقي مع حاجات وظروف العمل بالإضافة إلى إيجاد أرضية مشتركة يتم من خلالها تبادل الخبرات والمعارف والتجارب. وقد أدى الوضع إلى خلق إرهابات جديدة متنوعة عملت على توضيح العمل بين الموظفين وإبقائهم على دراية مستمرة بما يجري وعلى تجنب حدوث فجوات داخل طاقم العمل في المؤسسة.

أخذة بكل هذا الذي ذكرته سابقا، أرى أن عملية التطور عملية مستمرة، وخصوصا عندما يكون تأثيرها موزعا بشكل اشعاعي مستهدفا من خلالها تطوير المؤسسات نفسها وما تدخل ضمنها من سياسات تنظيمية ومالية وإدارية، كما أن هذا التطوير يفيدنا في الوصول إلى اختيار الأفضل والأنسب من الآليات وأنماط التنسيق لتكون حافزة للعمل.

والأساس في كل ذلك خلق مظلة تربط بين العاملين في المؤسسة، إداريين وموظفين، يشارك في ظلها الجميع في البرامج والمشاريع وفي صناعة القرارات والتخطيط...ومن الواضح أنه علينا أن نتدرج في تحقيق أهدافنا المرجوة وأن لا نندفع بضربة واحدة، لمجرد أن نعطي عملنا ضجيجا أكبر من حجمه الحقيقي إذ لا بد من السير في الاتجاه السليم خطوة بعد خطوة مراعين كل الظروف والتغيرات، مسترشدين بتجاربنا العملية الإيجابية منها والسلبية بما يجعل عملنا مفتوح المنافذ قابلا للتعديل والتطوير وفق الإحتياجات الفعلية التي يعززها نشاطنا. وحتى تكون عملية التطور أكثر نجاعة لا بد أن يتم التفاوض والتشاور عند إتخاذ القرارات كي يشعر كل شخص بأهمية العمل الذي يقوم به بعيدا عن المصلحة الخاصة، ولا ينبغي أن يتم ذلك إلا من خلال نظام تحدد بنوده بموافقة الجميع، وقد يكون تشكيل لوائح داخلية واصدار واعتماد بعض القوانين الأساسية عاملا مهما في دعم عملية التطور، مع الأخذ بعين الإعتبار التغيرات التي تطرأ على المؤسسة.

تهدف مداخلتنا كموظفين في مؤسسة تامر، إلى استعراض أهم التطورات التي تمخضت من الإشكالات التي طرأت على الساحة العملية للمؤسسة عام ١٩٩٢، والتي كان لها أثر كبير في تحسين وتطوير العمل... كما تهدف إلى نقل تجربتنا إلى آخرين قد يكون لها بعض النفع في مؤسسات أخرى.

وبما أن إحدى الموظفات قامت بعرض مختصر في مداخلتها للموضوع عن الإشكالات التي تعرضت لها المؤسسة، ستختصر مداخلتي على ما اكتسبته شخصيا من أمور أساسية أراها الآن ضرورية لتطوير كل مؤسسة. وبما أنني عايشة هذه التجربة والتي استرسلت أحداثها على غير توقعات الجميع، فانني أود إبراز حقيقة معروفة لدى العاملين في المجالات المختلفة مفادها أننا نعاني من مأزق حقيقي نابع من أن المؤسسات بشكل عام تقوم على النزعة البيروقراطية أو/والأوتوقراطية التي تخنق القدرات والجهود وتقتل روح المبادرة والحماس، بل أكثر من ذلك إذ أن مثل هذه الممارسات عادة تزيد من المشكلات، وذلك نتيجة للضغوطات اليومية التي تظهر بصماتها يوما بعد يوم. ولظهور بعض هذه الأساليب في عملنا، ونتيجة لهذه الممارسات كان لا بد للموظفين من أن يلعبوا دورا متناسقا مع أهداف المؤسسة وفلسفتها، وكان لهذا الدور القوي أثر كبير في تحسين وتطوير العمل، وفي صقل الموظفين بأساليب بديلة ناجعة لحل المشكلات القائمة في المؤسسة.

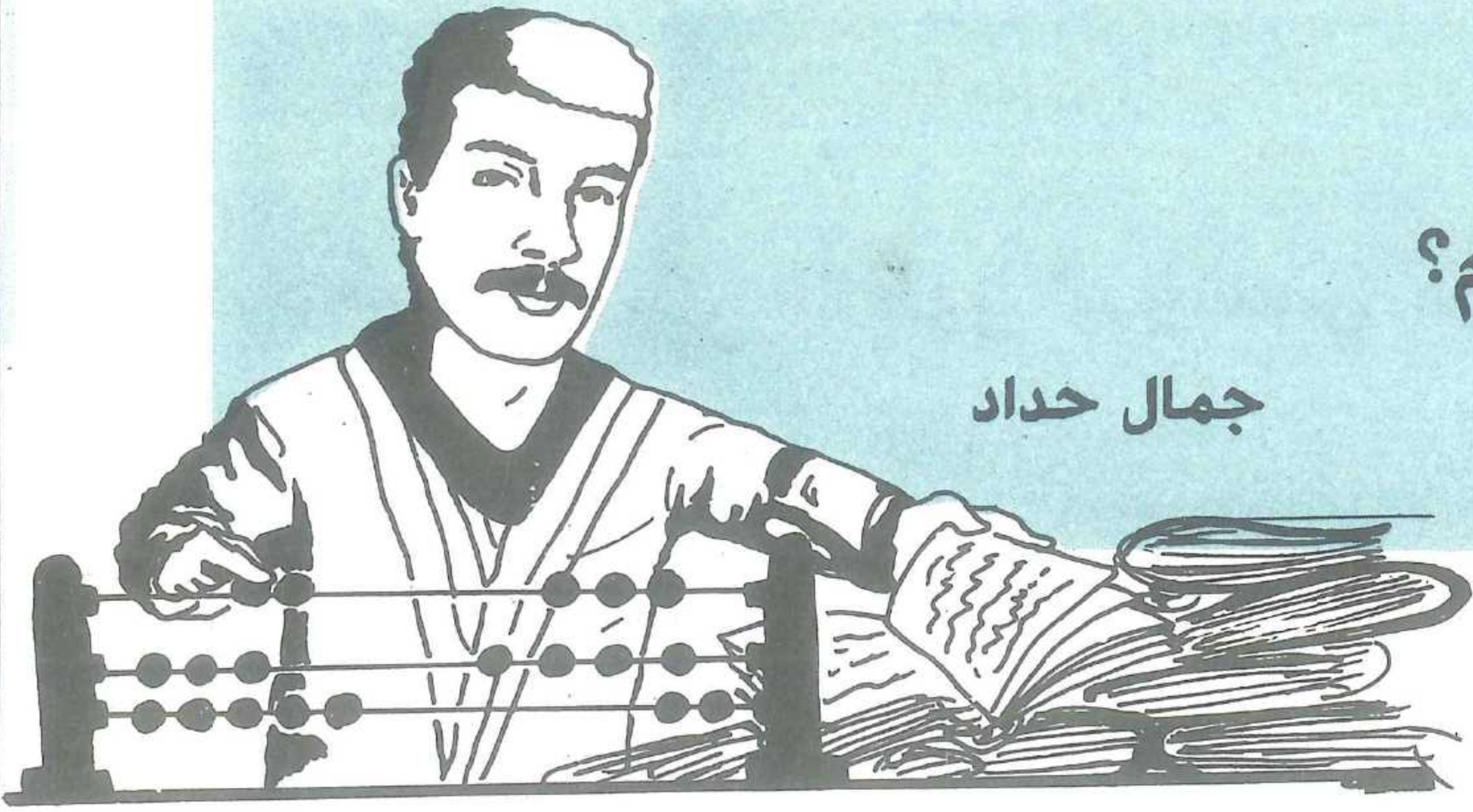
كان من الضروري أن يستثمر هذا التطور الذي حدث في مؤسسة تامر موضوعيا، وكان أحد أشكال هذا



أهمية التطور في المؤسسات

شو رأيكم؟

جمال حداد



يزداد في هذه الفترة بناء المؤسسات المحلية والوطنية بشكل مطرد وخصوصا المؤسسات غير الهادفة للربح التي تعمل في مجالات مختلفة ومتنوعة مثل التعليم، الأبحاث، التدريب، وغيرها. تبدأ هذه المؤسسات فوراً بالعمل في مشاريع مختلفة ومتعددة في آن واحد، وسرعان ما تندمج بالعمل والمشاريع وتأخذ اهتماماتها بالتشعب إما عمودياً بالتعمق في المشاريع نفسها أو أفقياً بالتوسع والتنوع في المشاريع والموظفين في آن واحد مما يزيد من عبء العمل ومتطلباته. وبعد مرور فترة من الزمن، وربما في وقت متأخر، تصحو تلك المؤسسات على وجود أزمة مالية أو إدارية تؤثر على استمرار عملها ونشاطها وحتى على وجودها فلا تدري ماذا تفعل أو كيف تتصرف مما يخلق حالة توتر، تخبط.

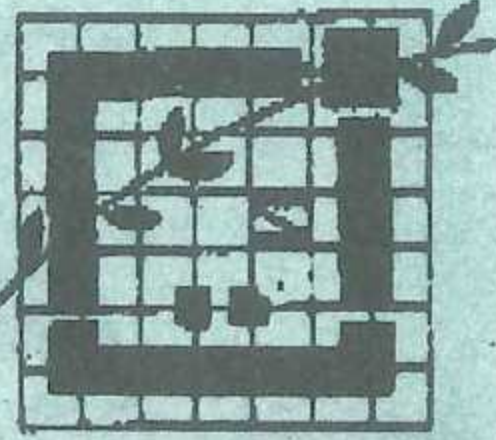
منذ البداية. ولقد اتاحت لي الفرصة بهذه الطريقة - لا أدري ان كان من حسن حظي ام سوء حظي - ان اكون جزءاً من تجربة مؤسسة تامر. ففي البداية، تطوعت لمساعدة منسقتي المشاريع في ذلك الوقت (اوائل عام ١٩٩٢) اللتين كانتا تريدان فهم وتنظيم القضايا المالية المتعلقة بمشاريع محددة. وقد استماني التوجه في المؤسسة الذي يدعو الى ضرورة وجود تكامل بين البرامج من جهة والأمور المالية من جهة أخرى دون انفصال. وعندما طلب مني ان اعمل كمحاسب غير متفرغ في المؤسسة قبلت، كي اخوض عملية بناء مثل هذا التكامل. الوظيفة الجزئية بالطبع لا تتيح الفرصة للتعرف بشكل كامل على الوضع الداخلي او انشاء نظام متكامل وفعال، خاصة في غياب وجود مدير اداري، لكن بدأنا في التجربة.

ظاهرياً، قد يبدو ان مصلحة البرامج تتعارض مع المصلحة المالية. لكن اذا كان هناك مشاركة من الطرفين في كلا العمليتين يبدأ العاملون في البرامج بتفهم ضرورة ان يكون المحاسب "ضابطاً" داخلياً، ويبدأ المحاسب في تفهم طبيعة عمل البرامج فلا تعود مجرد اوراق عليها ارقام وكلمات لا تعني شيئاً حيويًا بالنسبة له. يكمن سر النجاح في رأيي في المشاركة والعمل كفريق واحد في مشروع واحد كبير هو "المؤسسة" التي تلعب دورها في المشروع الأكبر وهو "الوطن".

ان العمود الفقري لكل مؤسسة، تجارية كانت ام غير تجارية، هو النظام الاداري والمالي والمحاسبي المتين المستند على اسس وأنظمة علمية. وبناء المؤسسات يجب ان يترافق مع بناء الأنظمة الادارية المختلفة الداعمة لنشاطات وبرامج تلك المؤسسة بحيث تبني هذه الأنظمة بهدف مساندة أهداف ونشاطات المؤسسة.

انه من الخطأ ان لا تفكر المؤسسات الناشئة بتوظيف محاسب او مدير اداري ومالي في البداية بحجة الوضع المالي إذ انني متأكد من أن هناك العديد من المحاسبين والاداريين على استعداد للتبرع والمساعدة في وضع النظم المحاسبية والادارية الضرورية لضبط الأمور المالية

شكراً يا
مجموعة
التنمية
الاقتصادية!!



نود ان نتقدم بالشكر الخاص لمجموعة التنمية الاقتصادية التي لم تتردد في تقديم قرض غير اعتيادي لمؤسسة تامر في وقت كنا بأمس الحاجة اليه. لولا مساعدتهم تلك لكنا اضطررنا الى اغلاق المؤسسة لفترة شهرين وكان ذلك قاتلاً لعمل المؤسسة.



ممفونينك يا كلود!

لقد لعبت كلود ايزاكوف دوراً هاماً في الكشف عن وحل المشاكل الداخلية وفي توفير الدعم الايجابي والمستمر لنا. للأسف، فقد قررت ان تتركنا لتعود الى موطنها، فرنسا. نتمنى لها كل السعادة والنجاح.

وشكر خاص الى سهام عطالله التي ساعدتنا في تحديد المشكلات الادارية المختلفة وفي وضع التصورات لحلها (حتى خارج اوقات العمل).