

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين - سطيف -

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

أطروحة

مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

لنيل شهادة

دكتوراه علوم في علم الاجتماع إدارة الموارد البشرية

من طرف الطالب:

حليس سمير

الموضوع:

التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية  
الجزائرية

أمام اللجنة المكونة من:

بتاريخ: 2016/03/03

رئيسا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر أ	د. مقراني أنور
مشرفا	جامعة قسنطينة 2	أستاذ	أ.د. كعباش رابح
ممتحنا	جامعة جيجل	أستاذ	أ.د. بلعيور الطاهر
ممتحنا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر أ	د. بلخيري كمال
ممتحنا	جامعة سطيف 2	أستاذ محاضر أ	د. بغول زهير
ممتحنا	جامعة خنشلة	أستاذ محاضر أ	د. حمزاوي سهى

السنة الدراسية 2016/2015

إهداء

أهدي هذا البحث المتواضع:

إلى والدي الكريمين الذين رعايني أطال الله عمرهما

إلى زوجتي التي قاسمتني متاعب وصعوبات هذا العمل

إلى ابنتي العزيزة "فرح"

إلى أختي وإخواني أطال الله في أعمارهم

إلى كل من ساهم من بعيد أو من قريب في هذا العمل

إلى كل طلاب العلم

## شكر وعرفان

أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساعدني من

قريب أو من بعيد على إتمام هذا العمل

العلمي المتواضع وأخص بالذكر أستاذي

الأستاذ الدكتور كعباش رابع على نصائحه

السديدة ورعايته التي امتدت لسنوات

طويلة.

الصفحة	فهرس المحتويات
1	مقدمة.....
242- 8	الجانب النظري.....
50- 8	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة.....
9	1 - إشكالية الدراسة.....
14	2 - أسباب اختيار الموضوع.....
17	3 - أهمية الدراسة.....
18	4 - أهداف الدراسة.....
19	5 - تحديد المفاهيم.....
35	6 - الدراسات السابقة.....
118- 51	الفصل الثاني: التكنولوجيا، من الفكر الاجتماعي إلى الفكر التنظيمي.....
52	تمهيد.....
54	1 - التكنولوجيا والتغير الاجتماعي.....
58	2 - التغير التكنولوجي في فكر الرواد الأوائل لعلم الاجتماع.....
59	1-2 - ماركس والتكنولوجيا.....
65	2-2 - ماكس فيبر والعوامل الثقافية لظهور النظام الرأسمالي.....
70	3-2 - تالكوتبارسونز، من الخرافة إلى الثقافة التكنولوجية.....
81	3 - الحتمية التكنولوجية ودراسة المجتمع.....
85	4 - التكنولوجيا ودراسة التنظيم الصناعي.....
86	1-4 - الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم.....
92	2-4 - اتجاه التأثير غير المباشر للتكنولوجيا على البناء التنظيمي.....
	1-2-4 - المتغيرات الثقافية والاقتصادية ودورها في تحديد مسار التغير التكنولوجي.....
94	94
97	2-2-4 - تأثير التكنولوجيا على الثقافة والعناصر الانتقالية.....
	3-4 - الاتجاه الذي لا يعطي الأسبقية للتكنولوجيا في تأثيرها على بقية الأنساق الفرعية.....
106	106
111	5 - التغير التكنولوجي والأزمات الاجتماعية.....
113	مناقشة ختامية.....
179- 119	الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية، مدخل جديد في الإدارة والتسيير.....

120	تمهيد.....
122	1- الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي.....
131	2- دور الثقافة التنظيمية كنموذج جديد ومختلف في الإدارة والتسيير.....
137	3- بناء الثقافة التنظيمية بين البيئة المحيطة والثقافات الفرعية.....
144	4- عناصر الثقافة التنظيمية.....
154	5- خصائص الثقافة التنظيمية.....
154	6- أنواع الثقافة التنظيمية بين النماذج الكلاسيكية والنماذج الحديثة في الإدارة والتسيير.....
163	7- المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية.....
170	مناقشة ختامية.....
175	الفصل الرابع: الاستيراد التكنولوجي والسياسة التكنولوجية للجزائر.....
242- 180	تمهيد.....
181	1- التكنولوجيا المستوردة.....
182	2- استيراد يتجاوز التكنولوجيات الخشنة.....
188	3- التكنولوجيا والتنمية الصناعية في الجزائر.....
195	4- السياسة التكنولوجية للجزائر.....
199	4-1- العوامل المتحكمة في السياسة التكنولوجية للجزائر.....
201	4-2- صيغ نقل التكنولوجيا في الجزائر والبعد السوسيوثقافي المفقود.....
210	4-2-1- صيغة العقود عن طريق الإنجاز بالأقسام أو الأجنحة.....
210	4-2-2- صيغة المفتاح في اليد.....
211	4-2-3- صيغة المنتج في اليد.....
213	5- تطور أنماط التسيير في الجزائر.....
219	5-1- التسيير الذاتي.....
220	5-2- ظهور القطاع العام في الجزائر.....
224	5-3- التسيير الاشتراكي.....
227	5-4- التسيير في مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي.....
231	5-5- الخصوصية.....
235	مناقشة ختامية.....
239	الجانب الميداني.....
368- 243	

268- 244	..... الفصل الخامس: الاجراءات المنهجية للدراسة
245	..... 1- المجال الجغرافي للدراسة
247	..... 2- طرق التسيير بالمؤسسة مجال الدراسة
248	..... 3- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة
250	..... 4- مصدر التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة
250	..... 5- التغير التكنولوجي في المؤسسة
251	..... 6- التدريب والتكوين في المؤسسة
254	..... 7- المجال البشري للدراسة
257	..... 8- عينة الدراسة
258	..... 9- المجال الزمني للدراسة
259	..... 10- فرضيات الدراسة
260	..... 11- منهجية الدراسة
260	..... 1- 11- طبيعة الدراسة
261	..... 2- 11- المنهج المستخدم في الدراسة
262	..... 3- 11- أدوات جمع البيانات وكيفية توظيفها
262	..... 1- 3- 11- الملاحظة
264	..... 2- 3- 11- المقابلة
266	..... 3- 3- 11- الاستمارة
267	..... 4- 3- 11- وثائق وسجلات المؤسسة
348- 269	..... الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات
270	..... 1- بيانات المحور الأول: البيانات الشخصية
276	..... 2- بيانات المحور الثاني: الاحتكاك بالتكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة ودوره في تنمية الثقافة الصناعية لدى الأفراد العاملين
293	..... 3- بيانات المحور الثالث: تتميز الثقافة التي يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم مع التكنولوجيات المستخدمة بأنها ثقافة تقنية بالدرجة الأولى
312	..... 4- بيانات المحور الرابع: التناقض بين الثقافة التقنية وثقافة العاملين
330	..... 5- بيانات المحور الخامس: مدى مساعدة عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على إنجاز عمليات التغير التكنولوجي
373- 349	..... الفصل السابع: النتائج النهائية للدراسة

352	1 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.....
357	2 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.....
360	3 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة.....
364	4 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة.....
371	5 - الاستنتاج العام للدراسة.....
374	الخاتمة.....
377 - 388	قائمة المراجع والجداول.....
378	1 - قائمة المراجع.....
386	2 - قائمة الجداول.....
389 - 400	الملاحق.....
391 - 397	1 - الاستمارة.....
398	2 - بيان المقابلة.....
400	3 - الهيكل التنظيمي للمؤسسة مجال الدراسة.....

## المقدمة:

تعتبر التكنولوجيا من العوامل الأساسية المساعدة على التقدم والنمو سواء بالنسبة للبلدان المتخلفة أو بالنسبة للبلدان المتقدمة، لذلك تحرص المجتمعات الحديثة كل الحرص على الاستثمار في المجالات المتعلقة بالتكنولوجيا من أجل اكتساب الميزات التنافسية خاصة في الميدان الاقتصادي، حيث تسعى المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها إلى تبني التكنولوجيات الحديثة في أساقها الفنية حتى تتكيف مع متطلبات البيئة المحيطة التي تتجه شيئا فشيئا لتصبح بيئة عالمية، وهو ما يشكل ضغطا مستمرا على تلك المؤسسات ويجبرها على القيام بعمليات مستمرة للتغيير التكنولوجي.

وبناء على الأهمية التي تتمتع بها التكنولوجيا فقد حظيت بالقسط الأوفر من الدراسة والتحليل في مختلف التخصصات والفروع العلمية، وقد نظر إليها البعض على أنها تأتي في مرتبة متقدمة عندما يتعلق الأمر بالتغير الاجتماعي، وبأنها بمثابة متغير مستقل تؤثر في العديد من الظواهر الأخرى كمتغيرات تابعة، وبالتالي فإنها تعتبر إلى جانب العلم مكون أساسي من مكونات البنية الفوقية، فهي مستقلة إلى حد كبير كواقع موضوعي يمتلك حياته الخاصة في استقلال تام عن الحياة الاجتماعية التي تعمل على مؤازرته، ومن هذا المنظور وجب النظر إلى التكنولوجيا كجزء من مجال الأجهزة الموضوعية وليس كجزء من الأجزاء المكونة للحياة الاجتماعية نفسها، هذه المكونات التي تكون حسب أنصار الحتمية التكنولوجية كانعكاسات حتمية للنسق التكنولوجي بما في ذلك المكون الثقافي.

وقد تسللت هذه النظرة للعلاقة بين النسق التكنولوجي والنسق الاجتماعي العام إلى الدراسات التنظيمية منذ ظهور النظريات التنظيمية الأولى مع البدايات الأولى للقرن العشرين، حيث نظر في البداية أصحاب تلك النظريات إلى الأنساق الفنية على أنها كيانات تتمتع بالوجود الموضوعي التام داخل النسق التنظيمي العام، وكانت كل محاولاتهم في سبيل فهمهم للتنظيمات وطريقة بنائها تهدف إلى الكيفية التي من خلالها نجعل الامكانيات الفيزيائية للأفراد تستجيب لمتطلبات الآلات والمعدات التكنولوجية المستخدمة في العمليات الانتاجية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف عملوا على ابتكار نظما تقنية بيروقراطية لترشيد السلوك الانساني في العمل. وقد كانت

الثقافة في التنظيم بالنسبة لأصحاب هذا الاتجاه مجرد ثقافة تقنية مهنية يتم تلقينها للأفراد العاملين بمجرد انضمامهم للعمل لأول مرة في المؤسسة.

ومع نمو وتطور النظرية التنظيمية، وفي ظل التوترات التي عرفتتها المؤسسات ذات الطابع البيروقراطي وخاصة فيما تعلق بصعوبة تكيف الأفراد مع متطلبات الأنساق الفنية وما ترتب عن ذلك من مشاكل، بدأ اتجاه الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم يفقد بريقه انطلاقاً من دراسات "التون مايو" في مصانع "هاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية، والتي أكدت على ضرورة الاهتمام بالبعد الاجتماعي في دراسة السلوك التنظيمي. وقد تطور هذا الاتجاه شيئاً فشيئاً مع زيادة الوعي بأهمية الموارد البشرية داخل المؤسسات، حيث تبين أن تلك الموارد لا تتأثر فقط بالاجراءات والقوانين الرسمية، كما أن سلوكياتهم وتصرفاتهم لا تنحصر فقط في الحركات الميكانيكية التي تربط الفرد بالآلة التي يؤدي عمله من خلالها، وبالتالي وجب النظر إلى الفرد في التنظيم لا بوصفه عضواً في التنظيم العقلي الرشيد فحسب، بل باعتباره ينتمي إلى جماعة اجتماعية ظهرت تلقائياً، تتمتع بقيمتها ومعاييرها الخاصة، وترتبط بجماعات أخرى من المحيط الخارجي للمؤسسة.

إن انتماء الفرد إلى جماعة اجتماعية لها قيمها الخاصة يعني بالدرجة الأولى أنه ينتمي إلى ثقافة متميزة تؤثر على تصرفاته في العمل، وما تفرضه تلك الثقافة من أنماط سلوكية تختلف في الحقيقة عن ما تفرضه الأنماط البيروقراطية التقليدية التي لم تكن تهتم إلا بخلق الاستعداد لدى الأفراد للاستجابة لشروط الأنساق الفنية للمؤسسات الحديثة، لذلك فقد ظهر النمط الثقافي في الإدارة والتسيير كبديل للأنماط التقليدية الأخرى وخاصة النمط البيروقراطي مع نهاية سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن الماضي، وفرض هذا النمط الجديد منطقه خاصة في ظل الظروف الاقتصادية الجديدة الناتجة عن تيار العولمة، وكان ذلك بعد تأكيد العديد من الباحثين والمفكرين في مجالات الإدارة والتنظيم من أمثال "أوشي" و "سانسوليو" على ضرورة الاهتمام بالثقافة التنظيمية في تسيير المؤسسات الحديثة، لتلعب هذه الثقافة لدى أغلب أصحاب هذا التيار دور المتغير المستقل، بينما تصبح الأنساق الفنية وما يصاحبها من نظم تقنية بيروقراطية مجرد متغيرات تابعة تتحكم فيها نوع الثقافة السائدة في المؤسسة.

في ظل هذا الجدل الفكري الذي لا يزال مستمرا إلى يومنا هذا، تهتم دراستنا الحالية الموسومة " بالتغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية" بدراسة مدى تأثير التغير التكنولوجي والتكنولوجيا بصفة عامة على النسق الثقافي للمؤسسة الصناعية الجزائرية، وتأتي هذه الدراسة في ظل التشابك والتعقيد الذي تعيشه البيئة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية باعتبارها جزء من بيئة أشمل تميل شيئا فشيئا لتصبح بيئة اقتصادية عالمية ضمن تيار العولمة، وتمتاز هذه البيئة بالخصوص بسرعة وتيرة التغير والتبدل نتيجة للتغيرات التكنولوجية المتسارعة، وهو ما يفرض مزيدا من الضغوط على الأنساق الثقافية للمؤسسات الجزائرية، خاصة وأن تلك الأنساق تميل أكثر إلى الثبات والاستقرار على عكس الأنساق التكنولوجية.

ومن جهة أخرى، فإن العلاقة بين كل من التكنولوجيا والثقافة في الأنساق التنظيمية لمؤسسات البلدان النامية -ومن بينها الجزائر - تختلف اختلافا جذريا عن نظيرتها في البلدان الصناعية المتقدمة، ذلك أنها في البلدان الأولى تكون علاقة مرنة بحيث تعكس الحركية العلمية والثقافية السائدة في النسق الاجتماعي العام الذي تعيش فيه المؤسسة، بينما في البلدان النامية فإن جل التكنولوجيات التي تعتمد عليها المؤسسات هي تكنولوجيات مستوردة من البلدان الصناعية المتقدمة، وبالتالي فإنها تعكس ثقافة تلك البلدان، وهو ما يزيد من احتمالات التناقض بين العناصر الثقافية التي تحملها التكنولوجيا وثقافة الأفراد التي هي انعكاس لثقافة المجتمع الذي يعيش فيه هؤلاء الأفراد، وبتعبير آخر يمكن القول أنه إذا كان استثمار البلدان الصناعية المتقدمة في المجال التكنولوجي استثمارا غير مباشر يحدث من خلال الاستثمار في مجالات البحث العلمي، كما أنه يدخل ضمن عملية اجتماعية معقدة تكون مرتبطة بكل الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتاريخية والثقافية للمجتمع، فإن استثمار البلدان النامية هو استثمار مباشر يعتمد على الاستيراد المكثف للتكنولوجيا بمختلف أشكالها من البلدان الصناعية المتقدمة، كما أن أهدافه ترتبط مباشرة بالمجال الاقتصادي بغض النظر عن المجالات الأخرى وخاصة المجال الثقافي.

لأسباب السالفة الذكر يعتقد الباحث أن العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة في المؤسسة الصناعية الجزائرية ينبغي أن تأخذ الأولوية في الدراسات التنظيمية المختلفة، حيث تزيد هذه الأولوية حدة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار التغيرات التكنولوجية التي عرفتها تلك المؤسسة منذ الاستقلال حتى يومنا هذا، وذلك من أجل التعرف على الجدوى من الاعتماد على التكنولوجيات المستوردة من البلدان الأجنبية، وعلى مدى مساهمة تلك التكنولوجيات في تطوير الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى التعرف على تلك الثقافة وعلى مدى مرونتها بحيث تساعد على تبني التكنولوجيات التي ظهرت في بلدان أجنبية.

وتنقسم دراستنا الحالية إلى جانبين أساسيين، الجانب الأول نظري تناول فيه الباحث الأفكار النظرية المتعلقة بمتغيرات الدراسة، والجانب الثاني ميداني خصص لكل ما تعلق بمتغيرات الدراسة الميدانية التي أجريت بالشركة الإفريقية للزجاج "AFRICAVER" التي تقع بالمنطقة الصناعية أولاد صالح، الطاهير، ولاية جيجل، وقد تضمن الجانب النظري أربعة فصول بينما تضمن الجانب الميداني ثلاثة فصول.

وكل دراسة ميدانية اهتم الباحث في الفصل الأول من الدراسة بجوانبها المنهجية انطلاقاً من تحديد إشكالياتها، مروراً بتوضيح أهمية تلك الدراسة، وأهدافها، أسباب اختيارها، ثم تحديد المفاهيم لتبيان ما الذي نقوم بدراسته بالضبط، وقد ختم الباحث هذا الفصل بعرض موجز للدراسات السابقة التي تناولت نفس الموضوع أو موضوعات مشابهة.

أما الفصل الثاني فقد اهتم بالأساس بعرض أهم الأفكار النظرية التي تناولت علاقة التكنولوجيا والثقافة، حيث عمد الباحث في هذا المجال إلى تناول الأفكار العامة التي اهتمت بالعلاقة بين المتغيرين لدى الرواد المؤسسين لعلم الاجتماع من أمثال "ماركس" و "فبر" كمرحلة أولى، وفي المرحلة الثانية عرض لأهم الأفكار التي اهتمت بعلاقة النسق الفني (التكنولوجي) بالنسق الثقافي في المؤسسة، ومن خلال ما ورد في هذا الفصل اتضح أن هناك اتجاهين أساسيين في دراسة العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة داخل التنظيم، اتجاه الحتمية التكنولوجية الذي يرى أن النسق الفني يتمتع باستقلالية تامة كمتغير مستقل يحدد ويوجه الأنساق الأخرى بما فيها النسق الثقافي كمتغيرات تابعة، والاتجاه الاجتماعي الذي يعطي الأهمية الأكبر للجوانب

الاجتماعية والثقافية، أو أنه على الأقل لا يمنح أية أولوية لنسق معين على حساب الأنساق الأخرى أثناء تفاعلها مع بعضها البعض، وقد أوغل الباحث طوال هذا الفصل في عرضه للأفكار المتناقضة المتعلقة بالاتجاهين السابقين من أجل إثراء النقاش.

أما الفصل الثالث فقد خصص للحديث عن الثقافة التنظيمية بالبحث أولاً عن الجذور التاريخية لهذه الثقافة في النظرية التنظيمية، مع إبراز أهميتها بالنسبة للمؤسسات الحديثة، والأدوار التي تلعبها خاصة فيما تعلق بالتماسك الاجتماعي داخل النسق التنظيمي، وخلق روح الانتماء لدى العاملين، وتحديد المرجعية الأساسية للسلوك التنظيمي، كما تناول هذا الفصل العديد من الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية كأنواعها، مستوياتها، والعناصر المشكلة لها وخصائصها، ليختتم الباحث الفصل بالحديث عن البيئة الاجتماعية والثقافية للمؤسسة الجزائرية بالاعتماد على ما كتبه باحثين آخرين حول هذا الموضوع. وقد يبدو للقارئ ما قد يعتبر تناولاً جزئياً لبعض العناصر المتعلقة بهذا الفصل، والتبرير الوحيد للباحث بهذا الصدد هو أنه لجأ إلى تلك التجزئة فقط من أجل الدراسة النظرية، أما الواقع الميداني فهو مختلف تماماً، ذلك أننا لا يمكن أن ننظر إلى الثقافة بصفة عامة والثقافة التنظيمية بصفة خاصة إلا في كليتها على الأقل بالنسبة لنا نحن كمتخصصين في علم الاجتماع.

إن أية دراسة للعلاقة بين التكنولوجيا والثقافة في المؤسسة الصناعية الجزائرية لا يمكن أن تكون متكاملة ما لم نأخذ بعين الاعتبار أن التكنولوجيات التي تعتمد عليها تلك المؤسسة هي في معظمها تكنولوجيات مستوردة من بلدان أجنبية، لذلك فقد خصص الفصل الرابع لظاهرة الاستيراد التكنولوجي والسياسة التكنولوجية للجزائر، حيث بدأنا فيه بالحديث عن ظاهرة الاستيراد التكنولوجي، وكيف يتم هذا الاستيراد، وأنواع التكنولوجيات المستوردة، والمخاطر التي تترتب عن اختلاف المكونات الثقافية التي تحملها تلك التكنولوجيات مع مكونات ثقافة المجتمع المستورد لها، ثم بعد ذلك تناولنا السياسة التكنولوجية للجزائر التي كانت مرتبطة أشد الارتباط بالاستراتيجية العامة للتنمية في هذا البلد بالإضافة إلى الإجراءات الفنية والتقنية التي طبعت عقود شراء التكنولوجيا، وبما أن نظرنا إلى التكنولوجيا في هذا البحث هي نظرة شاملة للجوانب المادية وغير المادية فقد بحثنا كذلك في أنماط التسيير التي عرفتها الجزائر منذ الاستقلال إلى

يومنا هذا انطلاقا من التسيير الذاتي، مرورا بالتسيير الاشتراكي، وصولا إلى عملية التسيير في ظل نظام السوق بعد خوصصة المؤسسات الوطنية.

أما الجانب الميداني للدراسة فقد بدئه الباحث بالفصل الخامس لها، والذي تناول فيه التعريف بالمؤسسة مجال الدراسة وكل ما ارتبط بها فيما تعلق بالتنظيم، كما عرض في هذا الفصل الفرضية الأساسية للدراسة وفرضياتها الجزئية، حيث توصل إلى وضع تلك الفرضيات بعد إكمال الجانب النظري لها، حيث اتضحت الرؤية أكثر بهذا الصدد، وبعدها عرض المنهجية المعتمدة في الدراسة، وأدوات جمع البيانات وكيفية بناء كل أداة وطريقة تطبيقها ميدانيا (الملاحظة، المقابلة والاستمارة)، بالإضافة إلى المجال الزمني، والمجال البشري بما في ذلك العينة المناسبة وطريقة اختيارها، وقد راعى الباحث في هذا الفصل كل المعلومات التي وردت في الفصول السابقة من الجانب النظري.

وبعد جمع البيانات التي تحتاجها الدراسة عن طريق الأدوات السابقة قام الباحث في الفصل السادس بتبويبها في الجداول، ثم تحليلها وتفسيرها حتى يتسنى عرض النتائج النهائية للدراسة، وكان ذلك في الفصل السابع والأخير منها.

# الجانحة النظرية

# الفصل الأول

## (الإطار المنهجي للدراسة)

- 1 - إشكالية الدراسة.
- 2 - فرضيات الدراسة.
- 3 - أسباب اختيار الموضوع.
- 4 - أهمية الدراسة.
- 5 - أهداف الدراسة.
- 6 - تحديد المفاهيم.
- 7 - الدراسات السابقة.

## 1- إشكالية الدراسة:

تعتمد المجتمعات البشرية سواء منها القديمة البدائية أو الحديثة المتقدمة على عنصر التكنولوجيا في حلها لمشاكلها وسيطرتها على البيئة المحيطة بها، وعليه كانت ولا زالت قوة المجتمع تقاس بما يمتلكه من إمكانيات تكنولوجية تؤهله لاحتلال أعلى المراتب في عمليات التفاعل مع غيره من المجتمعات، وقد ازدادت أهمية التكنولوجيا في المجتمعات الصناعية الحديثة بعد أن أصبحت تتجمع في أنساق فنية ضخمة ومعقدة لتشكل العمود الفقري للعمليات الإنتاجية للمؤسسات الصناعية والعنصر التنافسي الذي لا يمكن الاستغناء عنه في ظل بيئة اقتصادية شديدة التغير والتبدل. في هذا الإطار سعت المؤسسة الصناعية باستمرار إلى تبني أحدث التكنولوجيات في مجالات نشاطها لتدعيم نسقها الفني وجعله أكثر قدرة على مجابهة تحديات البيئة الاقتصادية المحيطة والتأقلم معها، وقد تأثرت في ذلك بالأفكار النظرية لرواد النظرية التنظيمية التي ظهرت مع البدايات الأولى للقرن العشرين، والتي تميزت بنظرتها للإنسان داخل التنظيم على أنه مجرد تابع للآلة التي يؤدي عمله من خلالها.

والنظرة بهذا المنطق إلى العلاقة بين الإنسان والتكنولوجيا تمنح لهذه الأخيرة دور المتغير المستقل بينما تجعل من الإنسان مجرد متغير تابع خاضع في كل تصرفاته وسلوكياته التنظيمية لما تفرضه التكنولوجيا، فأى تغير على مستوى النسق الفني للمؤسسة لابد أن يؤدي إلى تغيير قيم الإنسان وعاداته وتقاليدته، وبالتالي فإن التكنولوجيا تتجاوز حدودها من مجرد كونها عبارة عن أدوات ووسائل مادية للعمل، ومناهج تقنية لتنظيم هذا العمل، لتمتد إلى خلق تفاعلات خاصة ومختلفة بين العمال، ومن ثمة علاقات وسلوكيات جديدة تتماشى والنظام التكنولوجي المعتمد وباختصار شديد فإن خضوع الفرد داخل التنظيم لمتطلبات النسق الفني لهذا التنظيم سيفتح له المجال لاكتساب ثقافة تقنية أكثر فعالية، كما تخلصه من عاداته وتقاليدته التي تعتبر بمثابة العائق لتلك الفعالية.

فالثقافة إذن لدى المؤمنين بالتحتمية التكنولوجية في المجال التنظيمي والمدافعين عنها هي مجرد ثقافة تقنية عقلانية يتم تلقينها لجميع المنتمين لهذا المجال التنظيمي، وهي في الحقيقة مجرد انعكاس أو استجابة لمتطلبات الأنساق الفنية، وبالتالي فإن التكنولوجيا داخل المؤسسات

الحديثة لم تعد تكتفي بأن تكون عاملا أساسيا أو حاسما، لقد أصبحت عبارة عن نسق شامل يتضمن كل أشكال الثقافة، وأي عملية من عمليات التغيير التكنولوجي بهذا الصدد ستؤدي بالضرورة إلى إحداث تغيرات واسعة في نماذج السلوك التنظيمي الفردية والجماعية، كما تؤثر في طرق التسيير واتخاذ القرارات في المستويات التنظيمية العليا.

لكن يرى البعض الآخر أنه وبالرغم من المزايا التي وفرتها التكنولوجيا للمؤسسات الصناعية الحديثة، إلا أن منحها ذلك الامتياز الذي منحته لها النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم فيما تعلق بعلاقتها ببقية العناصر الأخرى قد انطوى على الكثير من المغالطات، لذلك فقد تعرض اتجاه الحتمية التكنولوجية للكثير من الانتقادات انطلاقا من دراسات "إلتون مايو" في مصانع هاوثورن بالولايات المتحدة الأمريكية الممهدة لظهور مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم، هذه الأخيرة التي منحت أهمية أكبر للجوانب الإنسانية والاجتماعية، ونظرت إلى الفرد داخل التنظيم ليس كمجرد تابع للآلة التي يؤدي عمله من خلالها، بل ككائن اجتماعي له من العواطف والأحاسيس ما يدفعه للارتباط مع الآخرين في إطار البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها.

وقد تطور بعد ذلك الاتجاه الاجتماعي في دراسة التنظيم، وأكد أصحابه أن السلوك التنظيمي لا يتأثر فقط بالإجراءات والقواعد البيروقراطية التي تحددها إدارة تلك المؤسسة، كما أن علاقات الأفراد لا تتحدد وفقا لمتطلبات التكنولوجيا المستخدمة فحسب، ولا تنحصر في الحركات الميكانيكية التي تربط الفرد بالآلة، وبالتالي وجب النظر إلى هذا الفرد لا فقط بوصفه عضوا في التنظيم العقلي الرشيد، بل باعتباره ينتمي إلى جماعة اجتماعية ظهرت تلقائيا تتمتع بقيمها ومعاييرها الخاصة، وترتبط بجماعات أخرى من المحيط الخارجي للمؤسسة كالأُسرة والطبقة الاجتماعية. وأدى هذا التطور في النظرة للعنصر البشري إلى ظهور اتجاه جديد يعتمد على ما يسمى الثقافة التنظيمية في الإدارة والتسيير.

والحقيقة أن الكثير من الدراسات المهمة بالثقافة داخل التنظيم قد قلبت معادلة الاتجاه الكلاسيكي فيما يتعلق بعلاقة تلك الثقافة بالتكنولوجيا، حيث لم تعد هذه الأخيرة تتمتع بنفس الأولوية التي تمتعت بها في السابق، وبالتالي فإن جميع الأنساق الفرعية داخل المؤسسة تتمتع بنفس الأهمية في عملية التفاعل فيما بينها دون أن تكون لأحدها أية أولوية، حيث يؤثر كل منها

في الآخر ويتأثر به في نفس الوقت، ولا مجال للحديث عن أية حتمية بهذا الصدد. بل أن البعض يذهب إلى أبعد من ذلك عندما ينظر إلى النسق الثقافي في تلك العلاقة على أنه متغير مستقل والتكنولوجيا على أنها متغير تابع، لتتحول القضية من قضية حتمية إلى عملية اختيارية ترتبط بالحاجات الأساسية للمؤسسة.

ويعد الاتجاه الاجتماعي الذي يعتبر الثقافة التنظيمية بمثابة العنصر الأساسي لفهم التنظيم بمثابة قطب جديد في النظرية التنظيمية بما أنه لم يلغى تماما الأفكار الكلاسيكية لتلك النظرية، وبالتالي فإن الإشكال الذي أصبح يطرح في كل مرة عند الحديث عن علاقة التكنولوجيا بالثقافة داخل التنظيم يتمحور بالأساس حول التناقض بينهما، حيث أن الثقافة التنظيمية غالبا ما تميل إلى الثبات والاستقرار خاصة عندما يكون تثبت الأفراد بها قويا، فيكون من الصعب أن يتخلوا عن مبادئها، ويقاومون كل محاولات التغيير التي يمكن أن تمس قيمهم وعاداتهم، وفي نفس الوقت تتعرض الأنساق الفنية للمؤسسات الحديثة لضغوط البيئة الاقتصادية المحيطة، فتسعى المؤسسة في سبيل تأقلمها مع تلك الضغوط في كل مرة إلى استبدال التكنولوجيات القديمة بتكنولوجيات أكثر حداثة، وهذا التناقض بين الثقافة والتكنولوجيا يشكل مصدرا إضافيا لعدم الاستقرار، حيث تسعى المؤسسات الحديثة إلى توفير الحلول الممكنة لهذا التناقض إما بمحاولة تغيير مضمون ثقافتها التنظيمية لتتلاءم مع متطلبات التكنولوجيا (وفقا لوجهة النظر الكلاسيكية)، أو بالبحث مسبقا عن التكنولوجيا الأمثل لمتطلبات ثقافتها التنظيمية (وفق أفكار النموذج الثقافي في الإدارة والتسيير).

وإن كانت مسألة العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة قد حظيت بالكثير من الاهتمام في البلدان الصناعية المتقدمة، فإنها لم تحظى بنفس الاهتمام في البلدان النامية التي سعت هي الأخرى إلى بناء قواعد صناعية متطورة في برامجها التنموية، وذلك بالرغم من أن الباحث يعتقد أن هذه المسألة كان يجب تكون بمثابة أولوية بالنسبة لتلك البلدان بالنظر إلى أن معظم مؤسساتها الصناعية تعتمد في أنساقها الفنية على تكنولوجيات وبرامج تنظيمية مستوردة من الخارج من دول صناعية أكثر تقدما، وبالتالي فإن مؤسسات تلك البلدان تصبح تعاني بهذا الصدد من مشكلتين في آن واحد، فمن جهة يشكل التغيير التكنولوجي الذي تقوم به المؤسسة من

فترة زمنية إلى أخرى مصدرا أساسيا لعدم استقرار نسقها الثقافي الذي يعتبر من الأنساق الأكثر ثباتا، ومن جهة أخرى فإنها قد تعاني كذلك من مشكلة تناقض القيم متمثلة في الصراع بين القيم التي تحملها التكنولوجيات المستوردة والتي تعتبر بمثابة انعكاس للأنساق الثقافية للمجتمعات المنتجة لتلك التكنولوجيات، والقيم المحلية التي هي انعكاس لثقافة المجتمع الذي نشأ الفرد فيه وترعرع في أحضانه.

في ظل هذه التناقضات الفكرية بين اتجاه الحتمية التكنولوجية والاتجاه الاجتماعي الثقافي في دراسة التنظيم ظهرت المؤسسة الصناعية الجزائرية إلى الوجود، فقد اعتمدت الجزائر في سبيل تشييدها لقاعدتها الصناعية على الاستيراد المكثف للتكنولوجيات المادية والبرامج التنظيمية من البلدان الصناعية الأكثر تقدما، كما قامت بالعديد من الاستثمارات الجانبية المصاحبة، وذلك بهدف تزويد العمال بالمهارات التقنية اللازمة للعمل على التكنولوجيات المستوردة، وإدماجهم في البيئة الثقافية الصناعية على اعتبار أن معظمهم هم في الحقيقة عمال ريفيون اعتادوا على العمل في المجال الفلاحي، وقد تمكنت بهذا الصدد من بناء العديد من المصانع الضخمة.

ومع مرور السنوات تبين أن التجربة الصناعية الجزائرية قد ميزها الفشل، حيث أصبحت تلك المصانع الضخمة التي تم بنائها مجرد أماكن لتكديس المنتجات التكنولوجية، كما انتشرت بالموازاة مع ذلك العديد من الظواهر السلبية في المؤسسة الصناعية الجزائرية كالكسل والتغيب عن العمل، الاتكال على الآخرين، المحاباة... وغيرها من الظواهر التي هددت تلك المؤسسة فيما تعلق باستقرارها، وقد تبين من خلال العديد من الدراسات أن مثل هذه الظواهر لم تكن على صلة لا بالعناصر الثقافية المتضمنة في التكنولوجيات المستوردة، والتي برهنت على فعاليتها في البلدان التي استوردت منها تلك التكنولوجيات، ولا بثقافة المجتمع الجزائري الممتدة بجذورها في أعماق تاريخ هذا المجتمع، والتي تتضمن الكثير من العناصر الإيجابية هي الأخرى بالرغم من أنها لا ترتبط بالعمل في المجال الصناعي، وقد طرح ذلك العديد من التساؤلات عن الأسباب الحقيقية التي وقفت عائقا أمام السياسات التنموية المنتهجة في المجال الصناعي، والتي كانت

تهدف بالخصوص إلى توطين التكنولوجيات، وبناء قاعدة ثقافية علمية من شأنها التخفيف من شدة التبعية للخارج وتحقيق استقلالية ولو نسبية في هذا المجال.

إن الفشل الذي ميز السياسة التكنولوجية للجزائر لم يردع مؤسساتها الصناعية عن الاستمرار في الاعتماد على التكنولوجيات المستوردة من الخارج، بل على العكس من ذلك تماما فإن ضغوط البيئة الاقتصادية التي تتجه شيئا فشيئا لتصبح بيئة عالمية بفضل تيار العولمة قد فرضت عليها اللجوء باستمرار إلى إجراء عمليات التغيير التكنولوجي على مستوى أسواقها الفنية لتدعيم قدراتها التنافسية، حيث تحرص المؤسسات الصناعية على تدريب العمال في كل مرة من أجل تزويدهم بالمهارات اللازمة للعمل على التكنولوجيات الجديدة، وبالتالي محاولة إدماجهم ضمن أسواق ثقافية محددة لتوحيدهم من أجل تحقيق الأهداف العامة التي تصبو إلى تحقيقها.

في إطار السياسة التكنولوجية التي اعتمدها الدولة الجزائرية ضمن إستراتيجيتها التنموية العامة، وفي ضوء المعطيات الميدانية التي توفرها لنا المؤسسة الصناعية الجزائرية بناء على التجربة التي مرت بها في هذا المجال، فإن الدراسة الحالية تصبوا إلى معرفة العلاقة التي تربط النسق الفني بالنسق الثقافي، وعلاقات التأثير المتبادلة بين النسقين آخذين بعين الاعتبار فكرة أن التكنولوجيات المعتمدة في الأنساق الفنية لهذه المؤسسات هي في الحقيقة تكنولوجيات مستوردة في معظمها من دول أجنبية أكثر تقدما، وهو ما يثير تساؤل كبير حول مدى تأثير التكنولوجيا على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ وإذا وجد مثل هذا التأثير فهل يمكننا اعتباره تأثيرا إيجابيا أم أنه تأثير سلبي؟

وضمن الحديث عن العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة في المؤسسة الصناعية الجزائرية وبالنظر إلى الأهمية التي تحظى بها الثقافة كنموذج بديل لاتجاه الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم لنا أن نتساءل عن واقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟ فهل حظيت هذه الثقافة بالاهتمام الذي ينبغي أن تحظى به؟ وهل المسير الجزائري يدرك أهميتها باعتبارها من العناصر التنظيمية الأساسية بالنظر للأدوار التي تلعبها عندما يتعلق الأمر باستقرار المؤسسة، والمرونة التي توفرها لهذه الأخيرة عندما يتعلق الأمر بالتغيير باعتباره سنة من سنن الحياة الاقتصادية في العصر الحديث؟

بالإضافة إلى أن الإقرار بأن التكنولوجيات المستخدمة في الأنساق الفنية للمؤسسة الصناعية الجزائرية هي تكنولوجيات مستوردة من الخارج يثير في أذهاننا تساؤل آخر عن مدى ملائمة القيم الثقافية التي تحملها تلك التكنولوجيات مع القيم الثقافية للمجتمع الجزائري؟ أو ما مدى إمكانية تعايش الثقافتين مع بعضهما البعض ضمن الثقافة التنظيمية الخاصة بالمؤسسة؟

وقد ذكرنا من قبل أنه يجب أن تكون الثقافة التنظيمية مرنة لتسهل من عملية التكيف عندما يتعلق الأمر بالتغيير، والتغيير الذي يعيننا بهذا الصدد هو بالضبط التغيير التكنولوجي الذي تكون المؤسسة الصناعية الجزائرية مجبرة على إجرائه باستمرار في سبيل تكيفها مع ظروف البيئة الخارجية، فإذا كان هذا التغيير إجباريا لا اختياريا، فما مدى قدرة المؤسسة الصناعية الجزائرية على بناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة بحيث تساعد على تحقيق الاستقرار وفي نفس الوقت تشجع المنتمين إليها على تبني التغيرات التكنولوجية؟ أو هل تتضمن الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية قيما تسهل على التغيير التكنولوجي وتقلل من احتمالات مقاومة عمالها لهذا التغيير؟ أم أنها ثقافة جامدة متوقعة على ذاتها بحيث أنها ترفض التجديد والتغيير بغض النظر عن الامتيازات التي يوفرها هذا التغيير للمؤسسة؟

## 2- أسباب اختيار الموضوع:

يقوم البحث العلمي على مجموعة من الأسس والمعايير العلمية يعتمد عليها الباحث في تناوله للموضوع أو الظاهرة، ومن بين أهم هذه الأسس والمعايير عملية اختيار هذا الموضوع، حيث تنتاب الباحث في هذه المرحلة حيرة كبيرة، كما يجد صعوبات جمة في تحديد لما يريد أن يدرسه بالضبط، خاصة إذا كان يعي أن نجاح البحث يعتمد إلى حد كبير على نجاح عملية اختياره لموضوع هذا البحث، لذلك فإن اطلاع الباحث على التراث النظري والدراسات السابقة التي تناولت موضوعات مشابهة قد سهل من مهمته في اختيار هذا الموضوع، كما أعطى له ذلك صورة صادقة عن الإمكانيات التي يتطلبها هذا، والمراجع المتوفرة التي يمكن الاعتماد عليها، بالإضافة إلى الصعوبات التي يمكن أن تواجهه خلال المراحل المستقبلية لإكمال عملية البحث حتى النهاية، ويمكن تقسيم الأسباب والمبررات التي دفعت الباحث إلى اختيار موضوع

التغير التكنولوجي في تأثيره على الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية:

#### أ - المبررات الذاتية:

- اندراج الموضوع ضمن اهتمامات الباحث الدراسية الأكاديمية التي انطلقت مع علم الاجتماع التنظيم والعمل الذي يهتم بدراسة مختلف الظواهر التنظيمية داخل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية، ويدخل موضوع التغير التكنولوجي في تأثيره على الثقافة التنظيمية ضمن هذا الإطار حيث تشكل التغيرات التي تحدث داخل التنظيمات الصناعية بسبب التكنولوجيا موضوعا خصبا للمتخصصين في علم الاجتماع خاصة مع تزايد أهمية استقرار المؤسسات الصناعية في المجتمعات الحديثة في ظل التحولات الكبيرة التي تعرفها مختلف البيئات المحيطة الوطنية منها والإقليمية والدولية. هذا إضافة إلى أن الاهتمام بهذا الموضوع هو بمثابة إضافات إلى ما قام الباحث به في دراسات سابقة خاصة في تحضيره لشهادة الماجستير التي دار موضوعها حول عملية التغيير التكنولوجي في تأثيرها على الاستقرار المهني للعمال في المؤسسة الصناعية الجزائرية، وعليه فإن استمراره في نفس المجال الدراسي يعكس الرغبة الشخصية القوية لديه لفهم أعمق وأدق لظاهرة التغيرات التكنولوجية ومدى تأثيرها على مؤسساتنا الصناعية باعتبارها وحدة اجتماعية أساسية في المجتمعات الحديثة.
- إن اطلاع الباحث على هذا الموضوع وعلى موضوعات مشابهة قد شجعه على مواصلة البحث ووفر لديه رغبة صادقة وحافزا معنويا كبيرا لكشف أهم العلاقات التي تربط التكنولوجيا وتغيرها بالثقافة التنظيمية ووظيفتها داخل المؤسسة، هذه الرغبة خلقت جوا من الارتياح النفسي لديه، وعمقت من نقاؤه في السيطرة على الموضوع والوصول إلى نتائج علمية يمكن الاستفادة منها مع التغلب على الصعوبات المحتملة التي يمكن أن تواجهه.

## ب - المبررات الموضوعية:

- وفرة المراجع العلمية التي اهتمت بموضوع التغيرات التكنولوجية خاصة مع الموجة الجديدة لتكنولوجيا الإعلام والاتصال التي اجتاحت المؤسسات الصناعية مع بداية العقد الأخير من القرن الماضي، والتي كثيرا ما كانت تشير إلى تأثر الثقافات المحلية خاصة في الدول النامية بهذه التغيرات ومنه تأثيرها على الثقافات التنظيمية للمؤسسات الصناعية المعتمدة بشكل أساسي على أحدث التكنولوجيات، وبالرغم من أن أغلب تلك المراجع لم يتحدث صراحة عن العلاقة بين التغيرات التكنولوجية والثقافة التنظيمية إلا أنها تعتبر مفيدة لهذه الدراسة خاصة وأن معظمها يعتبر حديثا والأفكار التي طرحتها تؤثر على مدى ارتباط الفكر المتخصص بالواقع المعاش في هذه المرحلة من التاريخ.
- إن اعتماد معظم المؤسسات الصناعية الجزائرية على التكنولوجيا في عملياتها الأساسية يجعل من الموضوع أكثر قابلية للدراسة خاصة من الناحية الإمبريقية، حيث يوفر ذلك للباحث الميدان العملي لاختبار فرضيات دراسته، والتأكد من مدى صدقها بناء على المعطيات الميدانية التي سيتم جمعها من الميدان.
- قلة الدراسات العلمية الجادة التي تناولت موضوع التغيرات التكنولوجية في علاقتها بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الصناعية خاصة على المستوى المحلي، فمعظم الدراسات التي تمكن الباحث من الاطلاع عليها قد تناولت بالدراسة أحد المتغيرين دون الآخر حيث يعتقد الباحث أنه يمكن المساهمة عن طريق هذه الدراسة في سد بعض الفجوات النظرية والعملية.
- معاناة المؤسسات الصناعية الوطنية من عدم القدرة على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، حيث تنعكس تلك المعاناة في عدم الاستقرار الذي يميز البناءات التنظيمية لمؤسساتنا، والذي قد يعود في جزء كبير منه (عدم الاستقرار) إلى عجز المسؤولين عن بناء ثقافات تنظيمية خاصة بهم تساعد العاملين على الانخراط من أجل تحقيق الأهداف العامة، وفي نفس الوقت التكيف مع التكنولوجيات التي تعتبر أكثر من ضرورية لضمان البقاء في الوجود والاستمرار في تحقيق الأهداف.

## 3- أهمية الدراسة:

لقد اعتبرت التكنولوجيا من قبل العديد من المفكرين والعلماء المتخصصين بمثابة متغير مستقل في عملية التغيير الاجتماعي التي تمر بها الشعوب والحضارات، ومعنى ذلك أنها المتحكم الرئيسي في مختلف التغيرات التي تحدث على مستوى الأنساق الفرعية لكل مجتمع، ويزيد هذا الموقف الشجاع من أهمية القيام بالدراسات العلمية لكل الأنساق الفرعية والعلاقات التي تربطها بالعنصر التكنولوجي، وإذا كان أهم ما يميز التكنولوجيا هو التغيير المستمر واللامتناهي في شكل سلسلة متصلة بحيث ترتكز كل تكنولوجيا حديثة على ما تم التوصل إليه من إبداعات تكنولوجية في فترات سابقة، فإننا مدعوون في كل مرة إلى تجديد دراساتنا لمعرفة التغيرات التي يمكن أن تحدث على مستوى البناءات الفرعية نتيجة للتجدد التكنولوجي، أي أن الدراسات التي تهتم بالتكنولوجيا والتغيير التكنولوجي هي دائما دراسات في غاية الأهمية نظرا لما تقدمه من حلول يمكن اعتمادها في حل المشاكل التي يحدثها التغيير التكنولوجي للحفاظ على الاستقرار الضروري لتكيف البناء الاجتماعي ومكوناته الفرعية مع التطور الاجتماعي الذي تجره وتتحكم فيه التكنولوجيا في كل مرة.

ولا تخرج المؤسسات الصناعية عن هذا الإطار العام فعملياتها الإنتاجية تعتمد في كل مرة على ما يتم التوصل إليه في مجالات الإبداع التكنولوجي، بحيث تتنافس فيما بينها للحصول على أحدث التكنولوجيات لضمان البقاء في الوجود والاستمرار في تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، كما أن ذلك دائما ما يساعدها على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار. وعند عدم إهمال التأثيرات التي يمكن أن تحدثها التغيرات التكنولوجية على البناءات الرسمية وغير الرسمية تتجلى أهمية الدراسة التي نحن بصدد إنجازها، فالتغيير التكنولوجي غالبا ما يتسبب في اضطرابات شديدة خاصة عندما يتعلق الأمر بالثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تتميز نسبيا بالجروح إلى الثبات والاستقرار وبالتالي مقاومة التغيرات التكنولوجية.

وتزداد أهمية الدراسة الحالية أكثر عندما نأخذ بعين الاعتبار أن التكنولوجيات المستخدمة في مؤسساتنا الصناعية هي تكنولوجيات مستوردة في معظمها من بلدان أجنبية متطورة، وبالتالي فإن نتائجها يمكن أن تساهم في تقديم بعض الحلول للمشكلات المرتبطة بالتناقض بين القيم التي

تحملها تلك التكنولوجيات، وقيم أفراد المجتمع الجزائري، والذي أشارت إليه الكثير من الدراسات الوطنية المتخصصة في هذا المجال.

#### 4- أهداف الدراسة:

تتحدد مدى علمية الدراسات النظرية والميدانية في مختلف الفروع والتخصصات العلمية إلى حد كبير بمدى تحقيقها لعدد من الأهداف تكون محددة بدقة وعناية منذ اللحظات الأولى، حيث يساعد ذلك الباحث على رسم مخطط علمي واضح ينهجه ويوجه بحثه، هذا وتعتبر تلك الأهداف المحددة بمثابة انعكاس فعلي للقلق الذي ينتاب الباحث إزاء ظاهرة معينة أو مشكل محدد يؤرقه ويدفعه لبناء تصور يعتبره بمثابة حلولا ناجعة لتلك المشاكل. لذلك فإن الباحث قد حرص منذ البداية على تحديد الأهداف التي يرمي إلى تحقيقها من خلال معالجته لهذا الموضوع، والتي يمكن حصر أهمها في النقاط التالية:

- التعرف على مدى وجود علاقة واضحة بين التغير التكنولوجي والثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالإضافة إلى محاولة تحديد لأي جهة تكون الأسبقية في تلك العلاقة، بمعنى تبيان المتغير الثابت والمتغير المستقل في هذه العلاقة، وبالتالي تأكيد أو رفض نتائج دراسات وبحوث نظرية وعملية توصل إليها متخصصين آخرين في الماضي.

- كشف الوضعية الحقيقية للثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية ومدى قدرتها على مواكبة التغيرات التكنولوجية التي تحدث في العالم الخارجي، بالإضافة إلى معرفة مدى اهتمام المسير الجزائري بالنموذج الثقافي للإدارة والتسيير كبديل للنماذج الكلاسيكية، خاصة وأن الواقع قد أثبت محدودية النماذج الكلاسيكية من حيث الفعالية.

- محاولة الكشف عن الطريقة التي من خلالها تتعامل إدارات المؤسسات الصناعية الجزائرية مع التغيرات التكنولوجية فيما يتعلق بثقافتها التنظيمية، أو بالأحرى معرفة ما مدى جدية هذه المؤسسات في اهتمامها بالعلاقة بين هذين المتغيرين.

- تشرح عملية تأثير التغيرات التكنولوجية على الميكانيزمات التي تحكم العمليات الأساسية لتنظيم المؤسسة الصناعية الجزائرية من خلال إعادة تشكيل وتنظيم مكونات الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة.
- معرفة جوانب التكامل والتناقض بين ثقافة المجتمع الجزائري باعتباره نسقا كليا تنتظم داخله المؤسسات الصناعية وبين ثقافة تنظيمية تفرضها التكنولوجيات المتجددة باستمرار، مع محاولة دراسة الكيفية التي تمكن تلك المؤسسات من القضاء أو تضيق الفجوة بين الثقافتين إن وجدت.

### 5-تحديد المفاهيم:

نظرا لتغير المفاهيم ومعانيها من فترة زمنية إلى أخرى خاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية حيث نجدتها في هذه الأخيرة تحمل أكثر من معنى، فإن تحديدها في كل بحث علمي يعتبر خطوة في غاية الأهمية، وذلك لإزالة الغموض والفهم الخاطئ أمام القارئ الذي يطلع على البحث، وبناء على هذا فإن الباحث سوف يعالج المفاهيم الأساسية لهذا البحث على المستوى التجريبي في إطاره النظري وحسب وجهات نظر مجموعة من الباحثين الذين تعرضوا من قبل لهذه المفاهيم، ثم بعد ذلك يحاول كخطوة ماولية أن يقدم التعريف الإجرائي لكل مفهوم، ويتم تحديد التعريف الإجرائي للبحث إما بتقديم تعريفا خاصا بالباحث الذي يجري الدراسة، وإما بتبني تعريفا من التعريفات السابقة بحيث يكون أقرب إلى موضوع البحث.

والغرض الحقيقي من تقديم التعريفات الإجرائية هو محاولة التقرب إلى الواقع بمتغيرات عملية قابلة للبحث والتقصي الميداني، هذا وسوف نتعرض في بحثنا هذا إلى تحديد مفاهيم: التغير التكنولوجي (التغير، التكنولوجيا)، الثقافة، الثقافة التنظيمية، بالإضافة إلى تعريف المؤسسة.

لكن الباحث يعتقد منذ البداية أنه ستواجهه العديد من الصعوبات في تحديده لمفاهيم هذه الدراسة بالذات وذلك لسببين رئيسيين هما:

السبب الأول سبب عام وهو أن التراث الأدبي أو التناول النظري لهذه المفاهيم يشوبه الكثير من الخلط والعمومية خاصة فيما يتعلق بتعريف التغيير التكنولوجي الذي قد يعني لدى البعض التغيير والتقدم والتحول والتجديد التكنولوجي في نفس الوقت، لذلك فإن توضيحه إجرائياً سيساعد في تحديد التوجهات العامة للدراسة الميدانية بعيداً عن العموميات النظرية.

أما السبب الثاني فيتعلق بالتداخل الكبير بين متغيري الدراسة في حد ذاتها فالتكنولوجيا قد تشتمل على جوانب مادية وأخرى غير مادية، كما أن الثقافة كذلك قد تكون ثقافة مادية أو ثقافة غير مادية، لذلك سيعمل الباحث على وضع الحدود الفاصلة بين المصطلحين في الدراسة الميدانية.

## 5-1 - التغيير التكنولوجي:

**مفهوم التغيير:** يعتبر التغيير من المفاهيم الأساسية في العلوم الاجتماعية عموماً وعلم الاجتماع بصفة خاصة، وذلك نظراً لاستعمالاته الكثيرة في هذه العلوم التي تركز في مجملها على دراسة المجتمع ووحداته الرئيسية والفرعية التي تتفاعل فيما بينها في حركات ديناميكية متعددة الاتجاهات مما يؤدي إلى حدوث التغيير.

ويوجد خلط كبير بين مصطلحي "التغيير" و"التغيير" حيث نلمس تداخلاً عظيماً في استخدامهما، ولمزيد من التوضيح كان لا بد من الإشارة إلى الفروق الجوهرية بينهما، فبالرغم من أن كليهما مشتق من الفعل "غير" إلا أنهما مختلفان، حيث يشير التغيير إلى عملية تحول في الظاهرة أو الموضوع الذي يدور حوله الحديث كأن نقول مثلاً التغيير الاجتماعي أو السياسي أو التنظيمي... الخ، بينما يشير التغيير إلى حدوث عملية تحويل في الظاهرة أو الموضوع الذي يتمحور حوله الحديث<sup>1</sup>، كأن نقول التغيير التنظيمي ونقصد بذلك عملية تقنية يتم من خلالها إحداث تحويلات مخططة في الظاهرة التنظيمية لمؤسسة محددة، بمعنى أن التغيير يختلف عن التغيير من حيث توفر الإرادة الإنسانية من ورائه.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص 259.

والمهم أن التغيير تحول في الظاهرة يؤدي إلى اختلال في التوازن بين العناصر المشكلة لها، أي يؤدي إلى اللاتوازن، بينما التغيير عملية تحويل تتطلب تعديلات لاسترجاع التوازن في تلك الظاهرة<sup>1</sup>، بحيث يمكن الاستنتاج بأن التغيير يأتي كنتيجة لعملية التغيير، والتغيير هو سبب رئيسي من الأسباب التي تدفع الناس إلى التفكير في عملية التغيير، إلا أننا لا يمكن أن نعتبر ذلك بمثابة قانون يصلح للحكم على العلاقة بين الظاهرتين في كل الأحوال، فقد يكون التغيير الذي يحدث على ظاهرة معينة تغيراً إيجابياً ولا يؤدي بالضرورة إلى اللاتوازن، الشيء الذي يشعر الأفراد بالارتياح ولا يدفعهم إلى التفكير في عملية التغيير. ومن جهة أخرى فإن التباين بين التغيير والتغيير يتعلق بالظروف التي تسبقهما وبمدى تدخل الإرادة الإنسانية في كل منهما كما ذكرنا، فإن كان حدوث العملية تم بصورة تلقائية عفوية دون تدخل أحد كان عملية تغيير، أما إذا حدثت العملية بصورة إرادية مقصودة وموجهة ومخطط لها مسبقاً فتعتبر عملية للتغيير.

أما بالنسبة للدراسة الحالية فإن الباحث سيستخدم مصطلح التغيير كإشارة لاحتامية التغيير التكنولوجي بالنسبة للمؤسسة، بالإضافة لاحتيمته بالنسبة للأفراد العاملين عندما يكون مفروضاً من قبل الإدارة، كما أنه سيستخدم في بعض الأحيان مصطلح التغيير التكنولوجي باعتباره عملية تقنية مخطط لها تقوم بها المؤسسة من أجل خلق تحسينات على مستوى وحداتها الإنتاجية والتأقلم مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار.

**مفهوم التكنولوجيا:** مصطلح التكنولوجيا من المصطلحات التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء والمفكرين في مختلف التخصصات والفروع العلمية نظراً للدور المحوري الذي تؤديه في كل المجالات التي تهتم بدراستها هذه التخصصات والفروع العلمية، وقد أدى هذا الاهتمام إلى اختلاف كبير في تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف الخلفية النظرية والإيديولوجية لكل مهتم، وبالتالي لم يتم التوصل لحد الآن إلى إجماع حول ما نقصده من وراء ذكرنا لهذا المصطلح، بالإضافة إلى أن تطور الوسائل التكنولوجية قد أدى إلى تغيير هذا المفهوم من مرحلة زمنية إلى أخرى، فقد كان ينظر إلى الوسائل التكنولوجية على أنها "من الوسائل التي اكتشفها الإنسان في صراعه ضد الطبيعة، وبعدها أصبحت أداة يستعملها لخدمته ومساعدته لقضاء

<sup>1</sup> - عبد الله عبد الغني الطجم، السواط طلق بن عوض الله: السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، دار التوزيع والنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 1996، ص 8.

حاجياته، ثم تطورت فيما بعد إلى أن أصبحت كوسيلة أو أداة مهمة جدا في حياته لزيادة تحقيق تطوره ونموه، واكتشاف المعالم الكثيرة داخل هذا الكون، مما جعل بعض المفكرين يعتقدون بأنها هي المسؤولة عن كل التغيرات التي تحدث داخل المجتمع، وخاصة بعد أن غيرت ملامح العديد من الأنظمة وقضت على أخرى، والآن وبعد تطور العلم أصبحت كوسيلة في يد الرأسمالية تستعملها كسلاح تهدد به الدول التي لا تمتلكها<sup>(1)</sup>.

وعليه فإن مفهوم التكنولوجيا ومضمونها قد ارتبط بطبيعة المرحلة التاريخية ومستوى تطور الحياة الاجتماعية، فقد عرف تطورات وتغيرات كبيرة عبر العديد من المراحل التاريخية التي مر بها ويعود السبب الرئيسي لهذا التطور لتغير المجتمع في حد ذاته ونمو حاجياته وبالتالي اختلاف الطرق التي يعتمد عليها أفراد هذا المجتمع في تغلبهم على المشاكل التي تواجههم خاصة في صراعهم المستمر مع الطبيعة، ومن جهة أخرى اعتبرت التكنولوجيا بمثابة القاطرة الأمامية التي تجر ورائها مختلف أنواع التغيرات التي تحدث على مستوى الأنساق الاجتماعية الأخرى، كما اعتبرت كمصدر للقوة بالنسبة للعديد من الدول التي تمتلكها وتستفيد من مزاياها.

ومن الناحية اللغوية كلمة تكنولوجيا هي ترجمة حرفية للكلمة الإنجليزية (Technology) والتي اشتقت بدورها من اللغة اليونانية، حيث تعني (Techne) في اللغة اليونانية مهارة أو حرفة أو صناعة وهذه الأخيرة لا تعني صناعة كمرادف للتصنيع، وإنما بمعنى استخدام العلم النظري وتطبيقه في الميدان و (logoy) تعني علم أو فن، أو دراسة، وتشير بعض الكتابات إلى أن المقطع الثاني من كلمة تكنولوجيا تعني علم المهارات أو الفنون أو فن الصناعة أو منطق الحرفة، أي دراسة المهارات بشكل منطقي لتأدية وظيفة محددة<sup>2</sup>. والمهم أن الكلمة في مجملها تعني منظم جوهر الطريقة والوسائل المستخدمة، وبالتالي الأفكار والوسائل المادية لتنفيذها ميدانيا.

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2002، ص 16.

<sup>2</sup> - محمد محمود الحيلة: تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص 20.

وتعرف التكنولوجيا على أنها "مجموعة من التقنيات المتسلسلة لإنتاج مصنوع بطريقة آلية متطورة"<sup>1</sup>، والملاحظ على هذا التعريف هو اقتصره على تحديد الوظيفة الأساسية التي تؤديها التكنولوجيا والتي حصرها في إنتاج سلع معينة وبطرق متطورة، والحقيقة أنه بنظر الباحث تعريف ناقص للغاية لتركيزه المفرط على الجوانب الاقتصادية لمصطلح التكنولوجيا وربطه لهذا المصطلح بعملية التطور، في حين أن هناك وسائل غاية في البدائية كان يستخدمها الإنسان منذ وجوده على سطح الكرة الأرضية ولكن رغم بساطتها فهي في النهاية تكنولوجيا اعتمد عليها الإنسان في مرحلة من مراحل تاريخه الطويل، وقد ساعدته في تلك المرحلة على التقدم وحل المشاكل التي اعترضته، وهذا ما يؤكد على البعد التاريخي-الاجتماعي للتكنولوجيا الذي ذكرناه منذ البداية.

وفي نفس الاتجاه حددت الموسوعة الفلسفية مفهوم التكنولوجيا حيث ترى بأنها "مجموعة من الآلات والآليات ووسائل السيطرة والتجميع والتخزين ونقل الطاقة والمعلومات، كل تلك التي تخلق لأغراض الإنتاج والبحث والحرب... الخ، وتكمن متطلبات التكنولوجيا وراء العلم الطبيعي وتتبع نتائج العلم في التكنولوجيا، ومن جهة أخرى تمد التكنولوجيا العلم بالمعدات التجريبية، ويحدد تطورات التكنولوجيا والقوى الإنتاجية بوجه عام البناء الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع"<sup>2</sup> وبهذا التعريف تتضح علاقة الارتباط الوثيقة بين كل من العلم والتكنولوجيا، والتأثيرات المتبادلة بين كل منهما، حيث لا يمكننا وفقا لهذا التعريف الحديث عن العلم بدون الحديث عن التكنولوجيا، كما لا يمكننا الحديث عن التكنولوجيا دون الحديث عن العلم، ولعل أهم ما يلفت النظر في هذا التعريف هو ربط التطورات التكنولوجية بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، هذا الأخير الذي اعتبر وفقا لهذه الرؤية بمثابة المتغير المستقل الذي يحدد ويجر من ورائه التكنولوجيا كمتغير تابع، غير ما تذهب إليه النظرية الحتمية للتكنولوجيا التي تدور كل أفكارها على اعتبار التكنولوجيا متغيرا مستقلا يحدد ويوجه بقية البناءات والأنساق الاجتماعية والاقتصادية وحتى الثقافية كمتغيرات تابعة كليا.

<sup>1</sup>- محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001، ص 83.

<sup>2</sup>- روزينثال، يودين: الموسوعة الفلسفية، الطبعة الرابعة، دار الطليعة، بيروت، 1971، ص 129.

وإذا أكد التعريف السابق على علاقة الارتباط والتأثير المتبادل بين كل من العلم والتكنولوجيا، فإن هناك من يرى بأن التكنولوجيا هي بحد ذاتها علما مستقلا كغيرها من العلوم الأخرى، وهو ما يؤكد عليه "جميل صليبيبا" حيث يعرفها على أنها "علم التقنيات، وهو يدرس الطرق التقنية من جهة ما هي مشتملة على مبادئ عامة، أو من جهة ما هي متناسبة مع تطور الحضارة، وأهم المسائل التي يبحث فيها هذا العلم ثلاث: المسألة الأولى وصف القانون الموجود في زمان معين وفي مجتمع معين، وصفا تحليليا دقيقا، والثانية هي البحث في شروط كل مجموعة من القواعد الفنية وقوانينها لمعرفة أسباب إنتاجيتها العلمية، والثالثة هي دراسة تطور الطرق التقنية في أحد المجتمعات الإنسانية، أو في المجتمع الإنساني العام وتسمى هذه المسائل الثلاث بعلم التكنولوجيا العام"<sup>1</sup>، ومن ثمة فإن التكنولوجيا علم له مبادئه وأسسها العلمية التي تميزه عن باقي العلوم الأخرى، كما أن له مناهجه المبنية على مجموعة من الخطوات متعارف عليها ويجب إتباعها لتحقيق أهداف يمكن أن نطلق عليها الصفة العلمية، بالإضافة إلى ذلك فإن التكنولوجيا عبارة عن أسلوب علمي جديد نسبيا اعتمده الإنسان في محاولاته المستمرة للسيطرة على الطبيعة وإخضاعها، وقد حدد التعريف السابق كذلك مجموعة من التخصصات الفرعية التي تدخل بدورها ضمن علم التكنولوجيا العام.

وهناك من كان متطرفا إلى حد ما في تحديده لمفهوم التكنولوجيا عندما ربط بينها وبين المجتمعات الراشدة حيث اعتبرها "إيسيناس" "كدراسة للقواعد العلمية للفنون والصناعات المستعملة في المجتمعات الراشدة، وقد تفننت فيها المجتمعات المعاصرة تقنا كبيرا، فهذبت الأجهزة والآلات وضبطتها ضبطا دقيقا، واستخدمتها في الصناعات والإنتاج بوجه عام"<sup>2</sup>، ويعني هذا أن امتلاك التكنولوجيا والتمكن منها يعتبر دليلا على النضج العلمي لأفراد المجتمع ووصولهم إلى درجة عالية من العقلانية والرشد، وكأن المجتمعات القديمة لم تعتمد إطلاقا على التكنولوجيا مهما كانت بساطتها في صراعها مع الطبيعة، كما أن هذا التعريف يقتصر في تحديده للتكنولوجيا على الجوانب الفنية والمادية ويغفل الجوانب اللامادية الأخرى، في حين أن هناك مجتمعات بدائية ومتخلفة مقارنة بالمجتمعات الحديثة ولكنها استخدمت وسائل اعتبرت وسائل تكنولوجية في المرحلة التاريخية التي عايشتها هذه المجتمعات، ومن جهة ثانية فإن

<sup>1</sup> - جميل صليبيبا: المعجم الفلسفي، الجزء الأول، الشركة العالمية للكتاب، 1994، 333.

<sup>2</sup> - إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1970، ص 176.

بعض الأفكار المعتمدة لتنظيم مؤسسات المجتمعات الحديثة يمكننا اعتبارها كنوع من التكنولوجيا مثل الأفكار والبحوث النظرية في المجال التنظيمي والتي تعتمد عليها المؤسسات الرسمية الحديثة لتنظيم وتعبئة مواردها المادية والبشرية لتحقيق الأهداف التي وجدت من أجل تحقيقها. ولذلك وسع البعض الآخر من مفهوم التكنولوجيا بوجه عام وأعطاهم بعدا أوسع من الأبعاد السابق ذكرها، فهذا "محمد عاطف غيث" يعرفها على أنها المعرفة المنظمة التي تتصل بالمبادئ العلمية والاكتشافات، فضلا عن العمليات الصناعية ومصادر القوة وطرق التنقل والاتصالات الملائمة لإنتاج السلع والخدمات، ويضيف في تحليله لمفهوم التكنولوجيا على أنها لا تعنى فقط بوصف العمليات الصناعية ولكنها تتبع تطورها، ومعنى ذلك أن التكنولوجيا تكشف عن أسلوب الإنسان في التعامل مع الطبيعة التي من خلالها يدعم استقرار حياته<sup>1</sup>، فمحمد عاطف غيث يركز في تعريفه للتكنولوجيا على المعرفة التي يتوصل إليها الإنسان ويستخدمها في حل مشاكله وخاصة في صراعه المستمر لإخضاع الطبيعة واستغلالها خدمة لمصالحه، كما أنه يركز على صفة أساسية من صفات التكنولوجيا والمتمثلة في خاصية التطور والتقدم، فكلما تطور الإنسان طور معارفه ومن ثمة وسائله وأدواته التكنولوجية لتسهيل حياته أكثر فأكثر، وهو ما يفسر الاختلاف في تحديد مفهوم التكنولوجيا من فترة زمنية إلى أخرى والذي أشرنا إليه منذ بداية تحليلنا لمصطلح التكنولوجيا.

إن ما يمكن ملاحظته عبر عرض المفاهيم المختلفة للتكنولوجيا هو تركيز أصحابها على جوانب محددة كالجانب المادي أو الصفة العلمية لها مع إهمال الجوانب الأخرى، والحقيقة أن التكنولوجيا مفهوم معقد يتضمن عدة جوانب مادية ومعنوية ولا يقتصر فقط على الأشياء الملموسة التي تكون في الغالب كنتيجة للعمليات المعرفية للفكر الإنساني بل يمكن أن تدخل هذه العمليات نفسها ضمن التكنولوجيا بمفهومها الواسع، وقد ذهب البعض بهذا الصدد إلى أن التكنولوجيا تشير إلى "كافة الأفعال التي يقوم بها الفرد بصدده شيء ما، سواء قام بها بمفرده أو باستخدام وسائل وأدوات آلية من أجل إحداث تغيير معين في هذا الشيء وقد يكون هذا الشيء مادة خام، كائنات حية، رموز... الخ، فالأفراد مادة خام للتنظيمات التي تهتم بتغيير الناس أو عملياتهم الاجتماعية، والرموز مادة خام في البنوك وهيئات الإعلان وبعض تنظيمات البحث

<sup>1</sup> - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1983، ص 484.

والتفاعل بين الناس مادة خام للقائمين على الإدارة في التنظيم ومجالس الإدارة واللجان التنظيمية... إلخ<sup>1</sup>، وبالتالي فإن المبادئ والنظم البيروقراطية التقنية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في عمليات الإدارة والتسيير تدخل كذلك ضمن مفهوم التكنولوجيا، حتى وإن تعلق ذلك بالإجراءات المعتمدة في تغيير سلوك الأفراد العاملين والتحكم فيهم، أما بالنسبة للثقافة بهذا الصدد فترتبط بالقيم والمعايير واللغة... إلخ التي يتم أخذها بعين الاعتبار عند تبني إجراءات معينة للتحكم في سلوك الموارد البشرية.

وعليه فإن التكنولوجيا بمعناها الواسع تتجاوز الجوانب المادية لتشمل كل ما يقوم به الإنسان في احتكاكه بالظروف المحيطة به، وهذا شرط أن تتسم سلوكيات وأفعال هذا الإنسان بالتفكير العلمي الممنهج والمنظم، فالتكنولوجيا قبل أن تتبلور في شكل وسائل مادية ملموسة كانت قبل ذلك عبارة عن فكرة ولدتها حاجة الإنسان ورغبته في تلبية هذه الحاجة، لكن ذلك لا يعني ما ذهب إليه "وليام أوغبرن" عندما لم يفصل بين كل من التكنولوجيا والثقافة، حيث أنه يذهب إلى أن الوسائل والمعدات والآلات تعبر عن الثقافة المادية، في حين تشير القيم والمعايير... إلخ إلى الثقافة غير المادية، وبأن الثقافة المادية تسبق في وجودها الثقافة غير المادية وتشكلها إلى حد بعيد، والحقيقة أن الثقافة تختلف اختلافا كبيرا عن التكنولوجيا من حيث أن الأولى تعتبر من الخصائص المميزة لمجتمع بعينه، في حين تكتسي التكنولوجيا طابع العمومية بحيث يمكن الاعتماد عليها (نسبيا) في ثقافات مختلفة، إلا أن ذلك لا يمنع انعكاس ثقافة المجتمع في وسائله التكنولوجية وإجراءاته البيروقراطية.

وعلى العموم فإن التكنولوجيا تشير إلى الوسائل والمعدات المادية الملموسة، وكذلك الأفكار والنظم والبرامج التطبيقية التي يعتمد عليها الإنسان في معالجته لمشاكله وتلبية حاجياته الأساسية، والتي توصل إليها بناء على التفكير العلمي المنظم.

## 5-2 - الثقافة التنظيمية:

يعتبر مصطلح الثقافة التنظيمية مصطلح حديث النشأة والاستخدام نسبيا، ويرجع ذلك بنظر الباحث إلى التأخر في الاهتمام بثقافة الأفراد الذين يعملون في مؤسسة معينة وتجمع

<sup>1</sup> - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، 280.

بينهم مجموعة من القيم والمعتقدات والمواقف... يكتسبونها مع مرور الوقت، بحيث تجعلهم يشعرون بالانتماء لبعضهم البعض وتوجههم نحو التكامل والتعاون في العمل لتحقيق الأهداف العامة لهذه المؤسسة، ولتحديد مفهوم الثقافة التنظيمية ينبغي أن نتطرق أولاً لماهية "الثقافة" حتى يمكننا حصر الأبعاد الرئيسية للثقافة التنظيمية.

**ماهية الثقافة:** يعتبر مفهوم الثقافة من المفاهيم الأكثر تشعباً وتعقيداً خاصة مع التطورات التقنية الكبيرة في مجالات تكنولوجيا الإعلام والاتصال وما أضفته ظاهرة العولمة كذلك من اتساع لهذا المفهوم الذي ازداد غموضاً مع مرور الوقت.

والثقافة "culture" في اللغة تعبير عن الفهم والإدراك والخدمة والمهارة وهي كلمة مشتقة من اللفظ اللاتيني "colere" التي تعني الزرع أو البذر، فالكلمة كانت تشير إلى استصلاح الأراضي لحصد حبوبها ونباتها وثمارها<sup>1</sup>، أي أنها كانت ترتبط فقط بالجوانب المادية للنشاط الإنساني، ومن جهة أخرى ترجمت كلمة "celere" إلى ثقافة وكانت تعني في أصلها عبادة الآلهة<sup>2</sup>، مما أعطى بعداً آخر لهذا المصطلح، حيث استخدم تارة للإشارة إلى الأنشطة المادية، وتارة أخرى إلى الأنشطة الروحية المرتبطة بعلاقة الإنسان بالآلهة.

وعند الأنثروبولوجيين "تضم الثقافة جملة أنماط السلوك المشتركة السائدة في المجتمع، سواء كانت مادية أو معنوية بالإضافة إلى أنماط العيش والمأكل والمشرب والملبس وأدوات التحية والمعايشة وكل التقاليد والطقوس، وتضم كذلك جوانب حضارية تتصل بالفكر واللغة والعقيدة والتشريع والقانون والفن وغيرها"<sup>3</sup>، بمعنى أن الثقافة تشمل كل ما يقوم به الإنسان من أفعال وأقوال وسلوكيات، بالإضافة إلى نواتج وتراكمات هذه الأفعال والأقوال والسلوكيات.

ولعل أشهر وأعرق تعريف يمكن أن نقدمه بهذا الصدد للثقافة هو تعريف "تاييلور TYLOR" الذي ورد في كتابه الشهير "الثقافة البدائية primitive culture" حيث يرى بأنها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات، الفنون والأخلاق، القانون والعرف، وغير ذلك من الإمكانات والعادات التي يكتسبها الفرد باعتباره عضواً في مجتمع"<sup>4</sup>، وأهم ما يمكن

<sup>1</sup> - شتاتحة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة -سونالغاز "مديرية التوزيع بالأغواط"-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2007/2006، ص 112.

<sup>2</sup> - المرجع نفسه، ص 112.

<sup>3</sup> - فمانة محمد: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة الجزائر، 2005/2004، ص 48.

<sup>4</sup> - E. TYLOR : primitive culture, cité par P. BENETON : Histoire de mots culture et civilisation, ED. Borhane, Alger, 1992, p.113.

التعليق عليه في هذا التعريف هو تركيز تايلور على الجانب الفردي للثقافة بمعنى دراسة الثقافة كظاهرة تخص الفرد قبل المجتمع، بالإضافة إلى الصفة التطورية لهذه الظاهرة، ذلك أن الفرد حسب التعريف يكتسب الثقافة من خلال الاحتكاك بباقي أفراد المجتمع، ومن ثمة فهو يطور قدراته ومعارفه باكتسابه لهذه الثقافة التي تتراكم بدورها لكي ترثها الأجيال التالية.

ويمكننا الاستنتاج مما سبق أن أهم خاصية من خصائص الثقافة هي خاصية التفاعل، فالفرد لكي يكتسب الثقافة عليه أن يحتك مع باقي أفراد المجتمع ويتفاعل معهم، وبقائه بعيدا عن المجموعة قد يجعله شخصا بدائيا تائها يجد صعوبات كبيرة في مواجهة مشاكل "العصر" التي تواجهه، وهذا ما يؤكد على خاصية التطور للثقافة، ومن جهة أخرى تساعد الثقافة الفرد على الاندماج بسرعة في مجتمعه وتسهل من مشاركته إيجابيا في خدمة هذا المجتمع.

**الثقافة التنظيمية:** على الرغم من أن الجذور الحقيقية للثقافة التنظيمية قد ظهرت في فرنسا بعد الحرب العالمية الثانية بسبب الاحتجاجات التي كان يقوم بها العمال والتي تجسدت في النظام النقابي للحركات العمالية من أجل إحلال قيم العدل والمساواة واحترام الأفراد وإعطاء العامل مكانة محترمة داخل المؤسسة التي ينتمي إليها وخاصة في مكان العمل، إلا أن الأبحاث العلمية التي تدور حول هذا الموضوع قد تأخر ظهورها بوضوح إلى بداية الثمانينات من القرن الماضي في الولايات المتحدة الأمريكية حيث وضعت أسسه وقواعده بفضل كل من **Allan Kennedy** و **Terrence Deal** من خلال كتابهما **corporate culture**<sup>1</sup>، ويعود سبب ذلك إلى عوامل حاسمة ارتبطت بزيادة حدة المنافسة والتطور التكنولوجي السريع الذي كان غالبا ما يهدد الاستقرار المهني للمؤسسات. وعليه فإن مفهوم الثقافة التنظيمية كما ذكرنا مفهوم حديث نسبيا، ولم يتم بلورته نهائيا لحد الآن.

غير أن ما يمكننا التأكيد عليه في البداية هو أن لكل مؤسسة ثقافة تنظيمية تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى ويشترك فيها أعضائها بحيث تعمل الإدارة من خلالها على قبولية سلوك العاملين وتوجيههم نحو تحقيق أهدافها العامة، و"حتى الثمانينات غالبا ما كان يعتقد بكل بساطة أن التنظيمات أو المؤسسات تستخدم طرقا عقلانية في التنسيق والسيطرة على مجموعة من الأفراد، تظهر فيها المستويات العمودية والأقسام وعلاقات الصلاحية وغيرها، ولكن في

<sup>1</sup> - Pierre Dupiez, Solange Simens: la résistance culturelle, édition de Boeck, Belgique, 2000, p. 86.

الواقع فإن المنظمات (المؤسسات) تمثل أكثر من ذلك، إذ تظهر لكل منظمة شخصية خاصة بها، كما هو الحال بالنسبة للأفراد، فقد تكون ذات شخصية صلبة أو مرنة أو غير ودية أو داعمة أو مبدعة أو محافظة، وقد بين منظرو التنظيم ذلك عن طريق التعرف على أهمية الدور الذي تلعبه الثقافة في حياة أعضاء المنظمة (المؤسسة)<sup>1</sup> غير أنهم قد فشلوا في إعطاء تعريف جامع مانع لمصطلح الثقافة التنظيمية واختلفوا حول تحديد مضمونه بدقة كما اختلفوا من قبل حول تعريف الثقافة.

وتعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مزيج من القيم والاعتقادات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يشترك بها أفراد منظمة أو وحدة معينة، ويستخدمونها في توجيه سلوكياتهم وحل مشكلاتهم"<sup>2</sup>، وعليه فإنها تتشكل من مجموعة كبيرة من المكونات المعنوية يشترك فيها جميع الأفراد الذين ينتمون إلى وحدة اجتماعية محددة، كما أن للثقافة التنظيمية حسب هذا التعريف وظيفتين أساسيتين تتمثل إحداهما في توجيه سلوك جميع الأفراد الذين ينتمون إلى نفس الوحدة الاجتماعية، ولا يمكن لأي فرد حسب التعريف أن يسلك سلوكا يتنافى أو يتعارض مع ما يكون محددًا في الثقافة التنظيمية التي اتفق عليها الجميع، وهي وظيفة تنظيمية تساعد على التكافل والتعاون بين أعضاء المجموعة الواحدة لتحقيق مجموعة من الأهداف، كما أنها وظيفة ردية تمنع انحراف الأفراد عن الهدف العام، أما الوظيفة الثانية التي يمكن استخلاصها من التعريف فهي وظيفة ترتبط بتحقيق الفعالية في إيجاد الحلول المناسبة لمختلف المشاكل التي تواجه أفراد الجماعة وهي وظيفة ترتبط ارتباطًا شديدًا بالوظيفة الأولى، غير أن هذا التعريف قد ركز كل اهتماماته على الجوانب اللامادية للثقافة التنظيمية وأغفل بعض الجوانب المادية التي قد تدخل في تشكيلها، كما أنه من جهة ثانية قد أغفل صفة التميز للثقافة التنظيمية، حيث تؤكد جل الدراسات الحديثة التي تناولت هذا الموضوع على أنها العنصر الأساسي الذي يمكن لمؤسسة ما أن تتميز من خلاله عن بقية المؤسسات المنافسة، خاصة وأن العناصر التنظيمية والتقنية الأخرى قد أصبحت في متناول الجميع مع التطورات التكنولوجية الكبيرة الحاصلة في ظل العولمة وعلى لرأسها تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

<sup>1</sup> - ماجدة عطية: سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 325.  
<sup>2</sup> - حريم حسين: إدارة المنظمات-منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 262.

ولقد عرف Thévenet الثقافة التنظيمية في هذا الإتجاه عندما اعتبرها كعنصر رئيسي من عناصر المؤسسة يجعلها تختلف وتتميز عن باقي المؤسسات التي تنشط في محيطها، وتعد كمرجعيات للسلوكيات والتصرفات داخل المؤسسة، والتي تكونت خلال مدة حياتها استجابة لبعض المشاكل، كما يضم Thévenet إلى جانب الاتجاهات كعناصر غير ملموسة السلوكيات المشتركة بين العمال في مكان العمل كعناصر مادية ملموسة للثقافة التنظيمية<sup>1</sup>.

لكن الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما -أي كانت- لا تظهر من الفراغ وإنما هناك من يدفع بها إلى الوجود وبطريقة مقصودة، لذلك هناك من يرى بأن الثقافة التنظيمية عبارة عن "تعبير عن قيم الأفراد ذوي النفوذ في منظمة ما، وتؤثر هذه القيم بدورها في الجوانب الملموسة في المنظمة وفي سلوك الأفراد، كما تحدد الأسلوب الذي ينتهجه هؤلاء الأفراد في قراراتهم وإدارتهم لمؤسسيهم ومنظماتهم، ويطلق مفهوم الثقافة التنظيمية على المنظمة ضمن المحيط الذي تعمل به"<sup>2</sup>، وعليه فإن الثقافة التنظيمية هي في الأخير تعبير عن إرادة النفوذ لمجموعة محددة من الأفراد يحصرها التعريف في أولئك المسؤولين عن إدارة شؤون المؤسسة الذين يحرصون على قبولية سلوك الأفراد العاملين لتحقيق أهدافهم عن طريق تحديد ما يجب فعله وما لا يجب القيام به، بحيث تترجم رغباتهم الشخصية في أفعال وسلوكيات ملموسة من خلال القيم الواجب إتباعها.

إن الحكم على مدى قوة أو ضعف الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما يعكسه مدى خضوع الأفراد العاملين بهذه المؤسسة أو رفضهم لقرارات مرسوميهم<sup>3</sup>، وكلما زاد إيمان الأفراد بمكونات الثقافة التنظيمية التي ينتمون إليها وزادت ثقتهم برؤسائهم زادت قوة الثقافة التنظيمية والعكس صحيح، إلا أن ذلك لا يعني على الإطلاق أن الثقافة التنظيمية هي انعكاس مطلق لما يحدده ويؤمن به الأفراد المسؤولين بل أن هناك مصادر أخرى يتبناها الأفراد وتنعكس في سلوكياتهم الملموسة، والمثال على ذلك عندما يتغير سلوك مجموعة من الأفراد نتيجة لتغير ظروف العمل المادية المحيطة بهم كالتغير التكنولوجي الذي يتطلب بدوره تغييراً جزئياً أو كلياً في المعتقدات والمواقف الإنسانية لتحقيق النجاح.

<sup>1</sup> - Samuel Mercier : une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de science d'organisations, paris IX, Dauphine, 1997, p. 24.

<sup>2</sup> - أمل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني -دراسة تحليلية-، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية -العلوم الإنسانية-، المجلد السادس، العدد الأول، 2003، ص 16.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 16.

ويعد التعريف الذي قدمه Edgard Schein من أشمل التعريفات للثقافة التنظيمية حيث اعتبرها: كمجموعة من المبادئ الأساسية التي اخترعتها أو اكتشفتها أو شكلتها جماعة معينة، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل فيما يخص التأقلم مع محيطها الخارجي والانسجام أو التكامل الداخلي، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة على أنها الطريقة المثلى للتفكير الإيجابي والإحساس بالمشاكل المتعلقة بالجماعة والناجمة عن العمل الجماعي، بحيث تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى.<sup>1</sup> فالثقافة التنظيمية ظاهرة اجتماعية أي أنها ترتبط بالجماعة وتنشأ معها وليست ظاهرة فردية، إذ أنه لا يمكننا القول بأن هناك ثقافة تنظيمية تميز فرد عن بقية أفراد المؤسسة، كما أن تشكل هذه الثقافة لا يقتصر فقط على مجرد التلقين والتعليم بل أن مبادئها يشترك الجميع في "اختراعها وابتكارها" وذلك لا يمنع من تلقينها للأفراد الجدد عند انضمامهم للجماعة لأول مرة، والذين يضيفون بدورهم قيما جديدة تصبح مع مرور الوقت جزءا أساسيا من مكونات الثقافة، بمعنى أنه وبالرغم من تلقيهم لقيم الجماعة التي ينضمون إليها إلا أنهم غالبا ما يساهمون في إعادة صياغة هذه القيم.

وبالرغم من العدد الهائل من التعريفات المقدمة حتى الآن للثقافة التنظيمية إلا أن البعض لا يزال يخلط بين هذه الأخيرة وما يسمى في اللغة التنظيمية بالمناخ أو البيئة التنظيمية، وذلك بالرغم من الفروق الشاسعة بين المفهومين، فالمناخ التنظيمي يتعلق بالجوانب السطحية البارزة أو بجوانب البيئة الاجتماعية المدركة من قبل أفراد المؤسسة كالتفاعل الاجتماعي بين الفاعلين فيها، أو الصراع التنظيمي الذي يمكن تسجيله بين مختلف الفئات المهنية... إلخ، بينما تتعلق الثقافة التنظيمية بالجوانب التحتية الهيكلية ذات العلاقة بالقيم والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها أو يتبناها الفرد عندما يكسب عضوية الانتماء لجماعة محددة.<sup>2</sup>

وعليه فإن الثقافة التنظيمية تشير إلى مجموعة القيم والمعايير وأنماط السلوك والافتراضات والمعاني والتوقعات واللغة والرموز المادية والمعنوية التي تشكلها المؤسسة

<sup>1</sup> - Jean Pierre Détrie : strategor, politique générale de l'entreprise, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997, p.470.

<sup>2</sup> - فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن - ضرورة أم ترف-، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27-29 نوفمبر 2004، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.

تدرجيا خلال مراحل تطورها، بهدف ضبط سلوك أفرادها وتنمية روح الانتماء لديهم، بحيث تميزها عن غيرها من المؤسسات.

### 5-3 - تعريف المؤسسة:

مفهوم المؤسسة من المفاهيم التي حظيت باهتمام كبير من قبل العلماء والمتخصصين في مختلف الفروع والتخصصات العلمية، وإذا أردنا أن نحدد مضمونه بدقة فستواجهنا عدة صعوبات تقف من ورائها المنطلقات العلمية والفكرية لكل من اهتم به، "فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين فيها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار اقتصادي عام، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم، وينظر علماء الاجتماع إليها من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة بها".<sup>1</sup> "كما اختلفت نظرة المفكرين للمؤسسة في جوانب أخرى، فهناك من ينظر إليها نظرة تشاؤمية لسيطرتها على الإنسان وسلبها لحريته، وجعله على الدوام يعيش في حالة من الاغتراب عندما أصبح مجرد تابع للآلة التي يعمل من خلالها داخل المؤسسة، بينما ينظر إليها آخرون على اعتبار أن وجودها يعتبر كنتيجة لتطور المجتمع، وهي المكان الذي نجد فيه مثلا عليا كالتعاون وزرع الأخوة والصداقة وتحقيق الأهداف".<sup>2</sup>

وهناك من عرف المؤسسة على أنها "كل ما ينشأ في مجال يجمع كله أو بعضه بين الجمهور لمدة معينة أو غير معينة سواء أكانت هذه المؤسسة تقوم بأداء خدمة إنسانية أو علمية أو فنية أو صناعية أو زراعية أو رياضية أو لأي غرض آخر"<sup>3</sup>. فهذا التعريف يركز كل اهتماماته على تعدد الأفراد الذين ينتمون إلى الوحدة الاجتماعية الواحدة دون أن يشرح المكونات التي تتشكل منها هذه الوحدة والعلاقات التي تربط بين هذه المكونات، كما أنه يؤكد على ضرورة أن تقدم المؤسسة خدمة معينة للمجتمع بغض النظر عن نوع هذه الخدمة، أو أن تكون لها أهداف بغض النظر عن طبيعتها.

<sup>1</sup> - محمد الجوهري: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975، ص 22.  
<sup>2</sup> - حليس سمير: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية -دراسة ميدانية-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008، ص 21.  
<sup>3</sup> - سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة نشر، ص 185.

وإذا كان التعريف السابق قد أغفل مكونات أو أجزاء المؤسسة والعلاقات التي تربط بين هذه المكونات فإن معجم العلوم الاجتماعية قد كان أكثر وضوحاً في تعريفها عندما أكد على أنها "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة، ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله، ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للريح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"<sup>1</sup>، وبالرغم من ذكر التعريف لعنصر التنظيم في المؤسسة والذي يدل على التنسيق والترتيب للوظائف والمسؤوليات داخلها إلا أنه يعتبر بدوره تعريفاً ناقصاً نوعاً ما لتركيزه فقط على الجانب الاقتصادي وإفراطه في التأكيد على عنصري الربح والخسارة، رغم أن هناك العديد من المؤسسات لا تقاس فعاليتها بمدى تحقيقها للربح، وعليه فإن مذكور وزملائه قد قدموا لنا تعريفاً ينطبق على المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية فقط، ولا يمكن أن يكون تعريفاً لجميع المؤسسات بمعناها الشامل، ومن جهة أخرى فإن التعريف ورغم إشارته لعمليات التفاعل بين أجزاء المؤسسة إلى أنه لم يفصح عن ميكانيزمات هذا التفاعل.

وإذا تحدثنا عن الصفات المميزة للمؤسسة كوحدة اجتماعية أساسية في المجتمعات الحديثة عن باقي أنماط التجمع الإنساني الأخرى فإن أهم ما يلفت انتباهنا بهذا الصدد هو الجانب الرسمي الانضباطي الذي يميز هذا الكائن الاجتماعي الحديث النشأة نسبياً، حيث تخضع جميع السلوكيات والأعمال التي يؤديها الأفراد لمجموعة من القواعد الرسمية المكتوبة، بحيث ينبغي على الفرد أن يتحرك ضمن إطار معين ومحدود، هذا الإطار ترسم حدوده مجموعة من القوانين تكون معلومة لدى جميع الأفراد المنتمين إلى المؤسسة، ولا يجوز بأي حال من الأحوال أن يؤدي الفرد عملاً ما أو يحل مشكلة من المشكلات إلا بالرجوع لتلك القوانين. ولعل هذا الجانب الرسمي للمؤسسة وبعض الإيجابيات التي حققها هو الذي دفع بالبعض لإعطاء تعريفاً رسمياً كذلك لها، وعلى رأس هؤلاء عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" الذي عرفها بأنها "أنماط تنظيمية معينة من العلاقات الرسمية الداخلية مثل تحديد الوظائف والواجبات والحقوق والمسؤولية والتسلسل الإداري والتنسيق بين المسؤوليات التنظيمية"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - إبراهيم مذكور وآخرين: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، ص، 545.

<sup>2</sup> - الجوهري محمد: مرجع سبق ذكره، ص 24.

وقد أكد "فبر" على ضرورة التزام المؤسسات بتنظيم أنشطتها الإدارية والإنتاجية وفق لوائح رسمية تحدد الواجبات والمسؤوليات لجميع أفراد التنظيم، كما تحدد العلاقات الرسمية بين الوظائف وشاغليها وبشكل دقيق، والهدف من ذلك حسب فبر هو تحقيق الفعالية المثلى في الإنجاز وعدم إهدار الطاقة والوقت والتقليل من المشاكل التي تعيق الأعمال ما دام الجميع يخضع ميكانيكيا للقوانين الموجودة أصلا قبل وجود الأفراد في المؤسسة. إلا أن أهم ما يعاب على هذه النظرة الضيقة للمؤسسة هو إهمال فبر للجوانب غير الرسمية لها التي يمكن أن تدعم الإجراءات الرسمية ولا تعيقها، بالإضافة إلى ذلك ينظر فبر للمؤسسة باعتبارها نسقا مغلقا لا تهتم إلا بأنشطتها الداخلية، وبالتالي لا تؤثر في المحيط الخارجي ولا تتأثر به<sup>1</sup>.

إن المؤسسة لا تعيش في فراغ ولا تتشكل كذلك من فراغ، بل تربطها علاقات وطيدة بما يحيط بها من بناءات وأنساق اجتماعية، وتتفاعل مع هذه البناءات والأنساق في إطار النسق العام الكبير وهو المجتمع، وهي تتكون من مجموعة من الموارد المادية والبشرية، وتعتمد في توفيرها على المجتمع، كما أنها من جهة أخرى توفر لأعضاء هذا المجتمع بعض حاجياته من خلال السلع أو الخدمات التي تقدمها في شكل منتج نهائي، ومن هنا يمكن القول أن هناك علاقات اعتماد متبادل بين المؤسسة والمجتمع وباقي الأنساق الفرعية لهذا المجتمع، ثم بعد ذلك فالمؤسسة بتقديمها لتلك السلع والخدمات فإنها لا تنشأ بصفة عفوية وإنما يشترك في تكوينها عدد محدود من أفراد المجتمع يتفوقون على تحقيق مجموعة من الأهداف تحدد بدقة منذ البداية، كما يتم توفير الإمكانيات والآليات التي تساعد على تحقيق الفعالية في إنجازها، وعندما يشارك العديد من الأفراد في بناء مؤسسة معينة فبدون شك أنهم سيتفوقون على المبادئ العامة التي يحتكمون إليها في تسيير شؤون مؤسستهم، ويتجاوزون الاختلافات الموجودة فيما بينهم سواء أكانت ثقافية، أو اجتماعية أو عرقية...إلخ. ولعل التعريف الذي قدمه عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" للمؤسسة يقترن كثيرا لما أوردناه في هذه الفقرة، فهو يرى أنها عبارة عن "وحدة اجتماعية كلية تتكون من وحدات فرعية تقام وفق نموذج بنائي معين لتحقيق أهداف محددة"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص 83.

<sup>2</sup> - طلعت إبراهيم لطفى: مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1993، ص 9.

ونحن بصدد الحديث عن المؤسسة كان من واجبنا الإشارة إلى مساهمة مدرسة العلاقات الإنسانية في إعطاء مفهوم أشمل لها وأقل تطرفا من التعريفات التي سبقها إليها غيرها، فبعد أن كانت النظريات الكلاسيكية في التنظيم تنظر فقط إلى الجوانب الرسمية لها، أكدت تلك النظرية من خلال روادها وعلى رأسهم "التون مايو" أن الجوانب الرسمية لا تعكس لنا بصدق ما يحدث داخل المؤسسات بل أن هناك جوانب غير رسمية يجب أن تعطى لها نفس الأهمية، فالمؤسسة لا تنظم أعمالها فقط من خلال ترسانة القوانين الرسمية والإجراءات الإدارية المكتوبة والمعروفة من قبل الجميع، ولا يتم الاتصال بين أعضائها والتنسيق بين أجزائها فقط من خلال القنوات الاتصالية الرسمية، بل أن هناك قوانين وإجراءات وقنوات اتصال غير رسمية غالبا ما يلتزم بها أفراد التنظيم عند مزاولتهم لواجباتهم، وقد تكون هذه القوانين والإجراءات وقنوات الاتصال غير الرسمية أكثر تأثيرا في الأفراد، وهو ما يحتم علينا عند محاولة إعطاء مفهوم دقيق للمؤسسة أن لا نهمل الجوانب غير الرسمية لها.

ونصل في النهاية إلى أن المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية تتفاعل مع بعضها البعض عن طريق مجموعة ضوابط رسمية وغير رسمية من أجل تحقيق أهداف وغايات محددة بدقة وعناية.

## 6- الدراسات السابقة:

**6-1 - الدراسة الأولى:** وهي دراسة أجراها كل من "بوبيليي شامون" و "كريستيان بوسيار" و "إريك برانجيه" تحت عنوان: "les effets du changement technologique sur le travail collaboratif-le cas d'une équipe de conception informatique" بفرنسا بطلب من إحدى المؤسسات التي توظف أكثر من 1000 موظف متخصصين في مجال الإعلام الآلي، ودامت الدراسة أربع سنوات (من 1993 إلى 1997)، وكانت المؤسسة تريد زيادة معرفتها بوظائف الإعلام الآلي من جهة، ومن جهة أخرى معرفة الصعوبات التي تواجهها من جراء التحولات التكنولوجية سواء المتعلقة منها بالموارد البشرية أو تلك المرتبطة بالجانب الاجتماعي في التنظيم، ولذلك كان الهدف الأساسي من الدراسة هو إيجاد الطريقة المثلى لتشجيع الموظفين على تنمية كفاءاتهم وتغييرها بالموازات مع التغيرات التكنولوجية الحاصلة في

البيئة الخارجية المحيطة، بالإضافة إلى إيجاد طريقة تسهل للموظفين عملية قبول وتبني التكنولوجيات الجديدة.

وانطلقت الدراسة من مجموعة من التساؤلات هي: هل يؤدي التغيير في العمليات التكنولوجية المتعلقة بالبرمجة إلى ظهور أشكال جديدة من التعاون داخل المؤسسة؟ وإذا كان هذا التغيير ممكنا فما هي طبيعته؟ وهل يسمح بظهور أشكال جديدة من التنظيم الاجتماعي أم يمنع ذلك؟ والمهم ما علاقة عمليات التغييرات التكنولوجية المرتبطة بالبرمجة بكل التغييرات التي يمكن تسجيلها وملاحظتها؟

وقد حاول الباحثون الإجابة على هذه التساؤلات من خلال الدراسة الميدانية التي قاموا بها انطلاقا من فرضيتين أساسيتين هما:

1- يعتبر مجال البرمجة كإطار عام لتنظيم الأعمال التي يقوم بها المتخصصون في الإعلام الآلي.

2- يؤثر محيط البرمجة بوضوح على العمليات التنظيمية للمؤسسة حيث يفرض مجموعة من التعليمات الواجب اتباعها، كما يحدد نماذج خاصة للسلوك والحركة تهدف لإعادة تشكيل الوظيفة الاجتماعية للتنظيم خاصة فيما يتعلق بشروط التعاون بين الأفراد والتكامل بين الوظائف التي يمارسونها.

استخدم الباحثون المنهجين الكمي والكيفي في معالجة البيانات الميدانية التي تم الحصول عليها باستخدام كل من الملاحظة والمقابلة عن طريق دليل للمقابلة صمم خصيصا لهذا الغرض (guide thématique d'entretien)، واستغرقت المقابلة ساعة واحدة من الزمن مع كل فرد من أفراد مجموعتين تتكون كل مجموعة من عشرة (10) أفراد، اعتبرنا بمثابة عينة ممثلة لأفراد مجموعة البحث، حيث تشكلت المجموعة الأولى من أفراد متخصصين في الإعلام الآلي يعملون في ورشة لهندسة البرمجيات (pacbase)، أما المجموعة الثانية فتعمل ضمن ورشة تستخدم نظاما للبرمجة من الجيل الرابع (NSDK).

وأكدت نتائج هذه الدراسة أن التحول من نظام البرمجة القديم (pacbase) إلى النظام الجديد (NSDK) قد تميز بتنمية أشكال جديدة للاتصال بين الموظفين، كما أثر على التنظيم بشكل عام، وأجبر المؤسسة على تغيير كفاءة موظفيها بحيث تتلاءم هذه الكفاءات مع العمل الجماعي بعد أن كانت تركز على تخصص كل فرد من أفراد المجموعة، بمعنى أن التغيير التكنولوجي في هذه الحالة قد أدخل قيما جديدة لترتيب العمل من جديد بين الأفراد.

وتبين أن استخدام النظام التكنولوجي الجديد قد زاد من علاقات الاتصال بين أفراد المجموعة الواحدة وسمح للموظفين باكتساب مهارات جديدة، مما أدى إلى ظهور قيم جديدة تشجع على ضرورة التعاون لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية الجماعية لتحقيق أهداف المجموعة بعد أن كان كل فرد يتحمل لوحده مسؤولية إنجاز عمله دون اهتمامه بما يقوم به الآخرون، ومن جهة أخرى أدى الاعتماد على التكنولوجيا الجديدة إلى الاعتماد المتبادل بين المجموعات المختلفة حيث زادت علاقات التعاون بين هذه المجموعات من 3 إلى 10 في المتوسط.

ومن الناحية التنظيمية أدت التغييرات التكنولوجية الحاصلة إلى ظهور ميكانيزمات جديدة أصبحت تتحكم في العمليات الأساسية للتنظيم في المؤسسة، وظهر ذلك جليا في عمليات السلطة حيث فقد بعض الموظفين جزء من سلطاتهم نتيجة لاستخدام تكنولوجيات تركز على العمل الجماعي ويتدخل جميع أفراد المجموعة في أداء العمل بالإضافة إلى أفراد المجموعات الأخرى، كما اشتدت عمليات الرقابة على أداء الأعمال بسبب الاستخدام المكثف للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال داخل المؤسسة متمثلة خاصة في الأنترنت والأنترانت (intranet، internet).

وانتهت الدراسة في الأخير بتأكيدا على أن التغيير التكنولوجي لا يمكن اعتباره فقط كعملية تغيير تقنية بسيطة، وإنما يجب أن يفهم كمسار للتغيير والإبداع يمس كل النواحي التنظيمية للمؤسسة، فبالإضافة إلى أنه يسبب تغييرات كبيرة على مستوى النسق الفني فهو يحدث كذلك تغييرات واضحة على مستوى الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ويؤدي إلى ظهور أفكار ومعارف

جديدة تساعد على القيام بالأعمال والمهام بطرق مختلفة، وبالتالي فإن التغيير التكنولوجي يتطلب ظهور قيما وعادات جديدة لتحقيق الكفاءة الضرورية للنظام التكنولوجي الجديد.

وما يمكن قوله هو أن هذه الدراسة تعتبر في غاية الأهمية بالنسبة لبحثنا نظرا للتوضيحات التي قدمتها فيما يتعلق بالعلاقة بين التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي من جهة والجوانب التنظيمية من جهة أخرى، فبالرغم من أن الباحثين قد ركزوا اهتماماتهم على التأثيرات التي تحدثها التغييرات التكنولوجية المرتبطة بالبرمجة على العمل الجماعي للموظفين في المؤسسة، إلا أنهم قد استنتجوا في النهاية أن العمل الجماعي هو بدوره يركز على مجموعة من القيم الثقافية، وهذه القيم تصبح معرضة بشدة للتأثير بسبب التغييرات التكنولوجية، كما رأينا كيف أن بعض العمليات التنظيمية قد تأثرت هي الأخرى بالتغييرات التكنولوجية كالتنسيق على سبيل المثال الذي زادت الحاجة إليه لتوفير الشروط الموضوعية للعمل الجماعي بين الموظفين، بالإضافة إلى تغير منابع السلطة والرقابة التنظيمية، حيث ساعدت التغييرات التكنولوجية داخل المؤسسة التي أجريت عليها الدراسة على التحكم أكثر في العمال باستخدام التكنولوجيات الجديدة للإعلام والاتصال.

إلا أن ما يأخذ على نتائج هذه الدراسة هو إهمالها للطرق الواجب إتباعها للإعداد مسبقا للتكنولوجيات التي يتم اعتمادها على مستوى النسق الفني للمؤسسة، أي أن الباحثين لم يهتموا بكيفية تبني قيما ثقافية جديدة تتلاءم والتغييرات الحاصلة، وإنما اقتصر عملهم على وصف التأثيرات التي يحدثها التغيير التكنولوجي، بمعنى أن الباحثين لم يسيروا صراحة إلى ضرورة تبني استراتيجية واضحة لبناء ثقافة تنظيمية قوية ومرنة يمكن أن تتلاءم مع التغييرات التكنولوجية الحاصلة وتساعد على تنمية العمل الجماعي الذي اعتبر كمحور لهذه الدراسة.

ومن جهة أخرى لم تتطرق هذه الدراسة إلى المشاكل التي يمكن أن تترتب عن التغييرات التكنولوجية، وعن ما إذا كان الأفراد قد أظهروا نوعا من المقاومة لتلك التغييرات، بالرغم من أنها حسب نتائج الدراسة تمس حتى الجوانب الاجتماعية للتنظيم ولا تقتصر على الجوانب الفنية أو التقنية، فالتغيير التكنولوجي حسب الباحثين القائمين بالدراسة يعتبر تغير إيجابي يحقق الإجماع من قبل الجميع ولا ينطوي على أي نوع من أنواع الصراع داخل التنظيم، وهذا يتناقض مع كثير

من الحقائق التي كشفت عنها العديد من الدراسات في هذا المجال، وسوف تظهر لنا أمثلة عن ذلك في نتائج الدراسات التي سنعرض لها بعد هذه الدراسة.

6-2 - الدراسة الثانية: وهي عبارة عن دراسة ميدانية استطلاعية قام بها الدكتور "عصام محمد البحيسي" سنة 2006 وأجراها على عدد من المؤسسات الفلسطينية تحت عنوان "تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني"<sup>1</sup>، وقد سعى الباحث من خلال دراسته إلى التعرف على مدى استغلال المؤسسات الفلسطينية لتكنولوجيا المعلومات الحديثة في الحصول على المعلومات وتوفيرها لمتخذي القرارات الذين تربطهم علاقات بهذه المؤسسات سواء من الداخل أو من الخارج.

وقد سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الفلسطينية على تكنولوجيا نقل المعلومات الحديثة وتوفيرها للمستخدمين داخل هذه المؤسسات.
- مدى اعتماد تلك المؤسسات على التكنولوجيات الحديثة في اتخاذها للقرارات المتعلقة بالبيئة الخارجية.
- معرفة العوامل المؤثرة في مدى استخدام المؤسسات الفلسطينية لتكنولوجيا نقل المعلومات.
- استطلاع أثر استخدام تكنولوجيا المعلومات على القرارات الإدارية في المنشآت الفلسطينية.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتبره الأكثر ملائمة لمحاصرة الموضوع، مستعينا في تطبيقه لهذا المنهج على طريقة المسح بالعينة، حيث اختار عينة من مجتمع بحث يتكون من موظفي الشركات المساهمة العامة والمحدودة وشركات

<sup>1</sup> - عصام محمد البحيسي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الرابع، العدد الأول، جانفي 2006، ص ص 155-177.

التضامن في قطاع غزة (فلسطين)، وقد تم توزيع استبيان على ما مجموعه 126 من تلك الشركات بواسطة طاقم عمل استأجر خدماته خصيصا لتنفيذ هذه المهمة، ويعد شهر من تاريخ توزيع الاستبيان تم استعادة 71 نسخة مكتملة منه أو ما يعادل 56.3%، لتتم بعد ذلك عملية التصنيف والتنظيم والترتيب والتحليل والتفسير للمعلومات.

وبالإضافة إلى استعانة الباحث بالمصادر الأولية التي على رأسها الاستبيان الذي صممه ليكون مناسباً تماماً لأغراض البحث، استعان كذلك بالمراجع الثانوية من كتب ومجلات علمية متخصصة. وكما هو الحال بالنسبة لأغلبية الدراسات والبحوث العلمية خاصة الميدانية منها انطلق الباحث في دراسته من نتائج بعض الدراسات الميدانية التي تناولت الموضوع أو المواضيع المشابهة التي سبقته في تناول ظاهرة اعتماد المؤسسات على التكنولوجيات الحديثة وأثر ذلك على بناءاتها التنظيمية عموماً.

وفي الجانب النظري المختصر للبحث استعرض الباحث نظم المعلومات التي اعتمدها المؤسسات في توفيرها للمعلومات بما في ذلك التكنولوجيات الحديثة المعتمدة في هذه النظم والتي أخذت أدوارها تتناما وتتطور تدريجياً خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين وخاصة في منظمات الأعمال، حيث ساهمت تلك التكنولوجيات في الحصول على أكبر قدر من المعلومات ومعالجتها في فترات زمنية قصيرة جداً مقارنة بالبطء الذي كان يميز نظم المعلومات التقليدية، وقد أثر ذلك كله تأثيراً واضحاً على العمليات الأساسية للتنظيم في المؤسسات الحديثة، وخاصة على عملية اتخاذ القرارات التي أصبحت تتمتع بالسرعة والدقة اللازمة للتكيف السريع مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، وزيادة على ذلك فإن المؤسسات قد أصبحت تتبنى التغيير التكنولوجي وتستفيد منه عبر إدخال تقنيات حديثة تسمح لها بتطوير قدراتها التنافسية وتنمية ثقافة الإبداع والابتكار لدى جميع العمال والمستخدمين.

وقد توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة يمكن تلخيص

أهمها في النقاط التالية:

- يعتبر الاستخدام المناسب لتكنولوجيا ونظم المعلومات بمثابة المفتاح الرئيسي لتحقيق أهداف المؤسسة التي تعمل في أسواق تتميز بارتفاع درجة المنافسة، فالنظم التي تمتلك هذه التكنولوجيا بإمكانها تحقيق القدرة على الوصول الأسرع للمعلومات.
- أتاح التطور السريع في نظم وتكنولوجيا المعلومات للمستخدمين (وخاصة الإداريين منهم) الحصول على معلومات مناسبة وكافية وفي الوقت المناسب سواء من المصادر الداخلية أو الخارجية الأمر الذي يسهل ويطور القدرة على التشغيل والتنسيق بين العمليات المختلفة.
- أكدت الدراسة على ضرورة اختيار نظم وتكنولوجيا معلومات مناسبة للمحيط الاجتماعي الداخلي للمؤسسة ومتكاملة مع الأنشطة الأخرى التي تزاولها.
- كما أكدت من جهة أخرى على التأثيرات الواضحة لتكنولوجيا المعلومات على الهياكل التنظيمية للمؤسسات.
- فيما يتعلق بواقع استخدام تكنولوجيا المعلومات الحديثة في الشركات الفلسطينية فإن درجة الاستخدام لا زالت ضعيفة وعلى نطاق ضيق فقط، وبشكل جزئي في أغلب الأحيان حيث يقتصر الأمر على استخدام تكنولوجيا الأنترنت.
- يعتبر حجم المؤسسة (سواء من حيث عدد العمال أو من حيث حجم رأس المال) والشكل القانوني لها والمؤهلات الرئيسية للمديرين والدورات التدريبية التي تلقوها ومعرفتهم باللغة الإنجليزية من أهم العوامل التي تتحكم في مدى استخدام المؤسسات الفلسطينية لتكنولوجيا الأنترنت.
- يعتبر عامل عدم شعور المدراء بأهمية استخدام التكنولوجيا عاملاً أساسياً يحول دون الوعي بضرورة استخدامها، بمعنى افتقار هؤلاء المدراء للثقافة التكنولوجية الحديثة والدور الذي يمكن أن تلعبه التكنولوجيات الحديثة في زيادة القدرات التنافسية للمؤسسة.

- قلة الاهتمام بشبكة الاتصال الداخلية (intranet) حيث يعتبر استخدامها جد محدود في المؤسسات الفلسطينية، كما أن حصول الأجانب على المعلومات المتعلقة بهذه المؤسسات يعتبر أمرا صعبا بالنظر لانعدام استخدام تكنولوجيا الـ (Extranet).

ويظهر من خلال هذه النتائج آثار التغيير التكنولوجي على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الحديثة، والمرونة التي توفرها التكنولوجيات الحديثة لتلك المؤسسات للتعامل الإيجابي مع التغيرات التي تعرفها البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة، إلا أن ما لفت انتباه الباحث في نتائج هذه الدراسة والذي يعتبر على علاقة مباشرة بدراستنا الحالية هو أمرين أساسيين، الأول وهو تأكيد الدراسة على ضرورة اختيار نظم وتكنولوجيا معلومات مناسبة للمحيط الاجتماعي الداخلي للمؤسسة ومتكاملة مع الأنشطة الأخرى التي تزاولها، فصحیح أن التغيير التكنولوجي يجب أن يكون دائما ضمن الاستراتيجيات العامة للمؤسسات الحديثة، إلا أن هذا التغيير ينبغي أن لا يكون تغييرا فوضويا، أو تغييرا من أجل التغيير، بل ينبغي أن نحرص على التخطيط له مسبقا، والتخطيط الناجح هو ذلك التخطيط الذي يأخذ الجوانب الاجتماعية والثقافية بعين الاعتبار لتفادي التناقض المحتمل بين قيم التكنولوجيات المستخدمة لأول مرة وقيم الأفراد العاملين، خاصة وأن التكنولوجيات المعتمدة في مؤسسات البلدان النامية هي -كما ذكرنا- تكنولوجيات مستوردة في معظمها من بلدان أجنبية، كما يجب أن تستجيب التكنولوجيات التي يتم تبنيها للاحتياجات الحقيقية للمؤسسة التي تقوم بالتغيير، فلا يجب أن يكون هذا الأخير مجرد عملية تقوم من خلالها بتقليد الآخرين. أما الأمر الثاني الذي لفت نظر الباحث فيرتبط بعدم شعور المدراء بأهمية الاعتماد على التكنولوجيات الحديثة، وهو يعتبر نقطة سلبية لا تشجع على التغيير، وتؤدي إلى الجمود والاستقرار السلبي.

**6-3 - الدراسة الثالثة:** هي دراسة ذات أهمية بالغة لمعرفة أثر التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي على التنظيمات الاجتماعية في المجتمعات العربية بالرغم من أنها لم تجرى في مؤسسة ذات طابع صناعي، حيث قام بها "طلعت إبراهيم لطفي" بإحدى الجامعات بالمملكة العربية السعودية سنة 1986 وخرجت تحت عنوان "الحاسب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة: دراسة

حالة لجامعة الملك سعود<sup>1</sup>، حيث اقتصر على المنتسبين لهذه الجامعة من إداريين، أعضاء هيئة التدريس والطلاب دون امتدادها لتشمل أفراد آخرين لا ينتسبون للجامعة نفسها.

وقد هدفت الدراسة إلى محاولة التعرف على أثر استخدام الحاسب الآلي - كنموذج للتكنولوجيا المعاصرة - على البناء التنظيمي والسلوك الاجتماعي للعاملين في الجامعة باعتبارها إحدى التنظيمات الكبرى للمجتمع السعودي، بالإضافة إلى التعرف على كيفية تكيف الجامعة والعاملين فيها مع متطلبات التغيير التكنولوجي الناجم عن استخدام الحاسب الآلي، حيث انطلق الباحث في دراسته من مجموعة من التساؤلات هي (كما وردت في البحث):

- كيف تطور استخدام الحاسب الآلي داخل الجامعة، وما هو الدور الذي يؤديه، وما

مدى إسهام هذا الدور في تدعيم النسق الاجتماعي للجامعة؟

- ما أثر استخدام الحاسب الآلي على التنظيم الرسمي للجامعة، وهل هناك علاقة بين

استخدام الحاسب وبين شكل البناء أو الهيكل التنظيمي الحالي للجامعة؟

- ما أثر استخدام الحاسب الآلي على التنظيم غير الرسمي للجامعة، وهل يؤثر

استخدامه على العلاقات الاجتماعية والجماعات غير الرسمية التي تظهر داخل

الجامعة؟

- ما هي المشكلات والنتائج السلبية المترتبة على استخدام الحاسب الآلي داخل

الجامعة، وما هي الطرق التي تتبعها إدارة الجامعة لمساعدة العاملين فيها على

التكيف مع التغييرات الناجمة عن استخدام الحاسب الآلي؟

وللإجابة على هذه التساؤلات الهامة وضع الباحث مجموعة من الفروض للتأكد من مدى

صحتها من خلال عملية البحث، وقد انحصرت في أربعة فروض أساسية هي:

- يؤدي الحاسب الآلي عدة وظائف هامة تسهم في تدعيم النسق الاجتماعي للجامعة

كل.

<sup>1</sup> - طلعت إبراهيم لطفي: الحاسب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة- دراسة حالة لجامعة الملك سعود، المؤتمر الدولي السادس عشر للإحصاء والحسابات العملية والبحوث الاجتماعية والسكانية، مركز الحساب العلمي، جامعة عين شمس، 2-7 مارس 1991، ص 36-1.

- يؤدي استخدام الحاسب الآلي إلى تقليل عدد المستويات الإشرافية داخل البناء التنظيمي للجامعة.
- يؤدي استخدام الحاسب الآلي إلى تدعيم عملية الاتصال وتحقيق التماسك والترابط بين مختلف وحدات الجامعة.
- يؤدي التغيير الناجم عن استخدام الحاسب الآلي إلى ظهور بعض المشكلات الاجتماعية.

ومن أجل الدراسة المتعمقة فضل الباحث استخدام منهج دراسة الحالة، حيث مكنه ذلك من دراسة التساند القائم بين عناصر التنظيم الاجتماعي للجامعة وإدراك التفاعل بين تنظيمها الرسمي وغير الرسمي، كما اعتمد في جمعه لبيانات الدراسة على مجموعة من الأدوات منها الوثائق والسجلات خاصة تلك الموجودة في الإدارة العامة للحاسب الآلي، بالإضافة إلى تحليله للهيكल التنظيمي للجامعة بهدف التعرف على البناء التنظيمي وما يرتبط به من أبعاد تنظيمية، وإجراءه لبعض المقابلات الحرة مع بعض أعضاء هيئة التدريس وبعض المسؤولين الإداريين والفنيين، وخاصة مع بعض العاملين الذين أمضوا فترات طويلة في خدمة الجامعة، وشهدوا النتائج الاجتماعية للتغيير التكنولوجي الناجم عن استخدام الحاسب الآلي.

**نتائج الدراسة:** توصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج الهامة التي أيدت بدورها الفروض الرئيسية التي صاغها كإجابات أولية للتساؤلات التي طرحتها الدراسة، فقد تبين أن الحاسب الآلي يقوم بمجموعة من الوظائف الظاهرة والكامنة التي تسهم في إشباع احتياجات كل من الجامعة والمجتمع، مما يؤدي إلى تحقيق تكامل النسق الاجتماعي للجامعة وتدعيم العلاقة بينها وبين المجتمع، إلا أن القيام بهذه الوظائف مرتبط بتوفر الإمكانيات البشرية والفنية التي وفرتها إدارة الجامعة.

كما كشفت نتائج الدراسة على حدوث تغيرات اجتماعية هامة داخل التنظيم الاجتماعي للجامعة سواء تعلق ذلك بالتنظيم الرسمي أو بالتنظيم غير الرسمي، حيث أدى استخدام الحاسب الآلي إلى تقليل حجم الجهاز الإداري الذي يتطلبه العمل، وبالتالي الاتجاه تدريجياً إلى الأخذ بنطاق الإشراف الواسع والاستفادة من المزايا التي يوفرها، كقصر خط السلطة وقلة عدد

المستويات الإشرافية التي تظهر في الهيكل التنظيمي للجامعة، وهو ما يؤدي في الأخير إلى مزيد من المرونة في عملية الاتصال بين الوحدات المختلفة التابعة للجامعة، ويزيد من إمكانيات التفاهم بين الرؤساء والمرؤوسين أثناء أداء العمل مما يجعل من السهل اتخاذ وتنفيذ القرارات المختلفة.

أما فيما يتعلق بالتنظيم غير الرسمي فقد أكدت نتائج الدراسة على أن استخدام الحاسب الآلي قد أدى إلى إلغاء أو تعديل بعض الأعمال، وخاصة تلك الأعمال التي كان يقوم بها الإداريون والفنيون، وهو ما أدى إلى شعور بعض العاملين بانخفاض مكانتهم الاجتماعية داخل الجماعات غير الرسمية التي ينتمون إليها، خاصة مع تأثر عملية التفاعل الاجتماعي بين العمال بعملية التغيير التكنولوجي التي سببها استخدام الحاسب الآلي، حيث أن طبيعة استخدام الحاسب الآلي تتطلب تركيز العاملين حول الآلة نفسها بدلا من التركيز حول العاملين من زملائهم والتعاون معهم في أداء العمل، مما يؤدي في الأخير إلى قلة فرص ظهور ونمو الجماعات غير الرسمية.

وقد لاحظ الباحث من خلال الدراسة أن الجامعة (المؤسسة مجال الدراسة) قد اتخذت عدة إجراءات لمواجهة مشكلات ومظاهر عدم التكيف الاجتماعي الناجمة عن استخدام الحاسب الآلي، ومن أهم تلك الإجراءات أنها قامت بنقل العاملين الذين ألغيت وظائفهم إلى جهات أخرى في حاجة إليهم داخل الجامعة، مع تدريبهم على الأعمال الجديدة، ومساعدتهم على التكيف مع متطلبات هذه الأعمال، وهو ما خفف من شعورهم بالقلق وعدم الأمان الوظيفي، بالإضافة إلى القيام بعدة دورات لتدريب العاملين داخل الجامعة على استخدام وتشغيل الحاسب الآلي، وعقد بعض الندوات بهدف تبادل الخبرات في مجال الحاسبات الآلية مع جميع الهيئات والمراكز العلمية والتكنولوجية بالمملكة وخارجها.

إن أهم ما يلفت الانتباه في هذه الدراسة هو تأكيدها على أن التغيير التكنولوجي لا ينبغي أن ننظر إليه على أنه مجرد عملية تقنية منعزلة، فصحیح أن التغيير التكنولوجي يؤدي إلى تغيير العديد من الجوانب التقنية المرتبطة بتنظيم العمل، كما يساعد على تنمية المهارات الفنية للأفراد الذين تربطهم علاقة به، إلا أن تأثيراته تمتد إلى الجوانب الاجتماعية التي يمكن أن تؤثر على

الاستقرار المهني للأفراد العاملين، ولذلك ينبغي على كل مؤسسة تقبل على إجراء التغيير التكنولوجي أن تسيطر برامج موازية للاهتمام بعمالها وموظفيها لتساعدتهم على التكيف مع البيئة الجديدة، على أن لا يقتصر هذا الاهتمام على الجوانب التقنية المرتبطة مباشرة بالعمل.

وفي نظر الباحث فإن نتائج هذه الدراسة تعتبر ذات أهمية بالغة يمكن أن تستفيد منها كل البلدان النامية والعربية بصفة خاصة، حيث أن التغيير التكنولوجي الذي كان موضوعا لها يشبه كثيرا التغيير التكنولوجي في كافة البلدان العربية ومن بينها الجزائر، على اعتبار أن التكنولوجيات التي يتم الاعتماد عليها في كل مرة سواء في المملكة العربية السعودية أو في أي بلد من البلدان العربية هي تكنولوجيات مستوردة من دول أجنبية متطورة، وبالتالي فإن تأثيراتها لن تكون مختلفة كثيرا سواء تعلق التغيير التكنولوجي بهذا البلد العربي أو ذاك.

**6-4 - الدراسة الرابعة:** وهي دراسة قامت بها الباحثة "مرابط اليامنة" في إطار التحضير للحصول على شهادة الدكتوراه بجامعة منتوري قسنطينة - الجزائر، وجاءت تحت عنوان " **le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise algérienne**"<sup>1</sup> وقد انتهت هذه الدراسة سنة 2005.

أجريت هذه الدراسة في إحدى المؤسسات العمومية الجزائرية ذات الطابع الصناعي، تتواجد بمدينة قسنطينة بالشرق الجزائري، وانطلقت من مجموعة من التساؤلات المحورية يمكن ذكرها في النقاط التالية:

- كيف يمكن للمؤسسة مجال الدراسة الميدانية أن تتخلى على الإجراءات والقواعد الرسمية الجامدة التي اعتمدت عليها لفترة طويلة من الزمن، ومن ثمة تعيد تنظيم نفسها من جديد لترتقي إلى مستوى مرموق يمكنها من مواجهة التحديات الجديدة التي يفرضها المحيط؟
- كيف تتأثر ظروف العمل والترتيبات والانجازات التي حققتها المؤسسة بالتغيرات أو التجديدات التكنولوجية الحاصلة على مستوى النسق الفني؟

<sup>1</sup> - MERABET Liamna : le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise algérienne, doctorat d'état en sociologie industrielle, université MENTOURI CONSTANTINE 2004,2005.

- هل هناك ميكانيزمات محددة يمكن أن تعتمد عليها المؤسسة في عمليات التجديد التكنولوجي التي تقوم بها؟

- ما مدى تشجيع الترتيبات المهنية داخل المؤسسة لعمليات التجديد التكنولوجي؟

والملاحظ على هذه التساؤلات التي طرحتها الدراسة أنها ذات علاقة بمكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالرغم من أنها لم تشر إليها صراحة، فعندما نتحدث عن إجراءات جديدة بدلا من الإجراءات الرسمية القديمة وعن ظروف جديدة للعمل يمكن أن تكون كنتيجة للتغيرات التكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة، بالإضافة إلى الميكانيزمات والشروط التي تشجع على عملية التجديد التكنولوجي فإن ذلك يعني أن هناك قيما ثقافية تنظيمية لا بد منها لتبني التكنولوجيات المتجددة باستمرار.

ولتوجيه الدراسة نحو الأهداف المراد تحقيقها انطلقت الباحثة من فرضية أساسية مفادها أن مشاكل التجديد التكنولوجي المرتبطة بالمؤسسة الجزائرية بصفة عامة والمؤسسة مجال الدراسة بصفة خاصة لا تنحصر فقط في الجوانب المادية، وإنما ترتبط كذلك بالرأسمال البشري، بمعنى بعلاقات العمل التي تربط داخل المؤسسة، بالإضافة إلى القيم التي تتحكم في سلوك العاملين وتوجه تلك العلاقات.

ومن الناحية المنهجية، استخدمت الباحثة ما يسمى بمنهج "التحليل الاستراتيجي" وهو منهج يبنى حججه وأهدافه على التحليل الكامل والمفصل للتغيير والتجديد في المؤسسة، حيث رأت الباحثة أن هذا المنهج بإمكانه أن يكشف عن حقيقة التجديد التكنولوجي في المؤسسة الصناعية التي تجرى بها الدراسة. كما حاولت من خلال هذا المنهج مقارنة نتائج البحث بعضها ببعض بالإضافة إلى مقارنة هذه النتائج بالمقابلات التي قامت بها، ولجمع البيانات بطريقة علمية سليمة من الميدان استخدمت استمارة بحث تضم 85 سؤالا، بالإضافة إلى الوثائق الرسمية للمؤسسة، والمقابلات التي أجرتها، حيث استخدمت المقابلة مع فئتين مختلفتين الأولى وهي فئة المسؤولين لمحاولة التعرف على الاستراتيجيات التي يضعها هؤلاء كتمهيد لعملية التجديد والإمكانيات التي يوفرونها، أما الثانية فطبقت مع فئة العمال للتعرف عن مواقفهم وآرائهم حول

التغيرات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة، كما استخدمت الملاحظة في جميع مراحل البحث الميدانية.

وجاءت الدراسة في ثمانية فصول قسمت إلى جانبين: الأول نظري حاولت الباحثة من خلاله إيضاح البعد النظري والإمبريقي للتجديد التكنولوجي، بالإضافة إلى الكشف عن أبعاد ومضامين هذه الظاهرة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، والثاني تطبيقي خصص لتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها من الميدان بالإضافة إلى عرض نتائج الدراسة.

وقد توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى نتائج في غاية الأهمية، إذ يمكن الاعتماد عليها في فهم الكثير من الظواهر التنظيمية ذات العلاقة بالتغير التكنولوجي في المؤسسات الوطنية، ومن بين أهم هذه النتائج يمكن ذكر ما يلي:

- حاولت الباحثة تأكيد آراء ومواقف "ميشال كروزيه M. CROZIER" المتمثلة في استغلال الأفراد داخل التنظيم لنقاط ضعف المؤسسة، واحتفاظهم بقدر من السلطة واستغلالهم لأفكارهم وكفاءاتهم لفرض آرائهم ومواقفهم على الآخرين بغض النظر عن المستوى الهيرارشي الذي ينتمون إليه في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ولذلك فإن الأفراد الفاعلين *les acteurs* يملكون حرية الاختيار والتصرف وهم قادرون على خلق نظام خاص بهم من الأفكار، وكذلك القيام ببعض التصرفات المضادة في حالة قيام المؤسسة بعملية التجديد التكنولوجي، ومعنى هذا باختصار أن التغير التكنولوجي وقيمه قد تتعارض مع الثقافة التنظيمية التي اعتاد عليها الأفراد داخل التنظيم.

- يتواجد الأفراد الفاعلين دائما في خطوط الإنتاج في مجموعات محددة، وتجمع بين أفراد كل مجموعة قيما ثقافية لتنسيق الأعمال وترتيب علاقات السلطة بينهم، وهم قادرون على خلق نظام خاص بهم لتحقيق الفعالية اللازمة لحل المشاكل التي تواجههم، بالإضافة إلى أنهم يستغلون كل الفرص المتاحة أمامهم لتحقيق أهدافهم التي يعتبرونها مشروعة حتى ولو تعارضت مع أهداف ومواقف رؤسائهم في العمل، ووفقا لهذه النتيجة فإن الأفراد داخل المؤسسة لا يستمدون سلطاتهم وقوتهم من الإجراءات والقوانين الرسمية، وإنما من خبراتهم في العمل ومعارفهم المهنية التي يرتكزون إليها في تشكيل

مرجعية قيمية ثقافية توجه سلوك وتصرفات كل فرد ينتمي إلى مجموعة بذاتها، والأفراد بهذا الصدد يتفاوضون مع كبار المسؤولين في المؤسسة وفقا لمرجعيتهم التي يجب الاعتراف بها وتقديرها.

- يتمتع الأفراد الفاعلين بهامش من الحرية يسمح بتأكيد أهميتهم، حيث يجب أن ينظر الرؤساء إليهم ويعاملونهم كشركاء في العمل، قادرين على التعاون والمساعدة بالنظر للكفاءات التي يتمتعون بها، وذلك في كل المشاريع التي يباشر المركب في التخطيط لها أو تنفيذها.

- وعليه فإن عملية التجديد التكنولوجي مشروع مشترك بين جميع المنتمين للمؤسسة يتطلب نجاحه إشراك الكل في تخطيطه وتنفيذه، بحيث نأخذ بعين الاعتبار القيم الثقافية السائدة داخل التنظيم، مع التمييز الدقيق بين الاختلافات الجوهرية والتناقضات السائدة لبناء ثقافة تنظيمية جديدة تتناسب والتغيرات التكنولوجية الحاصلة على مستوى النسق الفني الذي يؤثر بدوره على الأنساق الفرعية الأخرى.

- اعتبرت الدراسة الرؤساء الذين يحتلون المستويات الهرمائية العليا يفقدون للقدرة على التحكم في نظم العمل على مستوى الوحدات الإنتاجية، وليس لهم أي سلطة على العمال الآخرين الذين يشكون من جهتهم من الفوضى السائدة، كما أن الأفراد التنفيذيين يعطون أهمية كبيرة للعلاقات القائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهذه العلاقات قد تشكل خطرا على أي تجديد تقوم به المؤسسة.

ويتبين من خلال النتائج التي توصلت إليها الباحثة أن الفرضيات التي انطلقت منها قد تحققت بشكل كبير وواضح، حيث أن مشاكل التجديد التكنولوجي في المؤسسة الصناعية التي أجريت على مستواها الدراسة الميدانية لم ترتبط فقط بالجوانب المادية الفنية، وإنما ارتبطت على وجه الخصوص بالموارد البشري، هذا المورد الذي يمكن اعتباره استراتيجيا بالنظر للدور الذي يلعبه في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، لكن وبالرغم من الدور الكبير الذي يلعبه العنصر البشري في عملية التنظيم إلا أنه ليس عنصرا مستقلا تماما وإنما يتأثر هو الآخر بكل الظروف المحيطة به خاصة عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيا وتغيرها، والمؤسسة مطالبة بهذا الصدد بالاهتمام أكثر بتهيئة الظروف الملائمة لتبني النسق الفني الجديد وذلك من خلال معرفة كل ما

يتعلق بمواردها البشرية من استعدادات وقيم وعادات... وبكل ما يمكن أن يؤثر على أفرادها بهذا الصدد. كما أن التجديد التكنولوجي حسب النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو ذلك التغيير غير المتوقع والذي يضاف لمجموعة العوائق التنظيمية والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة، غير أن معظم هذه المشاكل التي أشارت إليها الدراسة تجد حلولها في الاهتمام أكثر بالأفراد داخل التنظيم.

ولعل أهم ما يمكن أن يقال حول هذه الدراسة هو أنها في غاية الأهمية بالنسبة لدراستنا الحالية وذلك لسببين رئيسيين، أما الأول فيتمثل في اهتمام كلا الدراستين بالبحث في موضوع العلاقة بين التكنولوجيا وتغيرها والموارد البشري وظروفه وعوامل استقراره، أما السبب الثاني فيعود لكون كلا الدراستين تتخذ من البيئة المحلية (المؤسسات الصناعية الوطنية) مجالاً ميدانياً لاختبار مدى صحة أو خطأ الفرضيات التي تنطلق منها كل دراسة، ولهذين السببين زاد اهتمام الباحث بمضمون ومحتوى هذه الدراسة وبالنتائج التي توصلت إليها الباحثة من خلالها.

وقد أفادته كثيراً في إنجاز بحثه في مرحلة الاختيار والتعرف أكثر على الجوانب التي ينبغي التطرق إليها وتلك التي لا تدخل ضمن نطاق اهتمامه، كما أن النتائج التي توصلت إليها قد ساعدته في اختيار الفروض الملائمة للدراسة، واختيار الأدوات الملائمة لجمع المعلومات من الميدان، كما أنها من جهة أخرى قد أوضحت له أهمية القيم في تحديد سلوك العاملين بالمؤسسة بالرغم من أنها لم تتطرق صراحة للثقافة التنظيمية في المؤسسة ميدان الدراسة.

وإذا كانت هناك العديد من الجوانب الإيجابية في هذه الدراسة فليس معنى ذلك أنها خالية من بعض النقائص التي يمكن أن تأخذ عليها وعلى صاحبها، ومن وجهة نظر الباحث فإن الباحثة قد بالغت في التأكيد على الحرية التي يتمتع بها الأفراد الفاعلين والأفراد التنفيذيين، وكأن المؤسسة وفقاً لهذا الرأي تفتقد لأدنى المعايير الرسمية والقانونية التي تقيد ولو نسبياً سلوكيات الأفراد المنتمين إليها.

# الفصل الثاني

(التكنولوجيا، من الفكر الاجتماعي إلى الفكر التنظيمي)

## تمهيد

- 1 - التكنولوجيا والتغير الاجتماعي.
- 2 - التغير التكنولوجي في فكر الرواد الأوائل لعلم الاجتماع.
  - 1-2 - ماركس والتكنولوجيا.
  - 2-2 - ماركس وبر والعوامل الثقافية لظهور الرأسمالية.
  - 2-3 - تالكوتبارسونز، من الخرافة إلى الثقافة التكنولوجية.
- 3 - الحتمية التكنولوجية ودراسة المجتمع.
- 4 - التكنولوجيا ودراسة التنظيم الصناعي.
  - 1-4 - الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم.
  - 2-4 - اتجاه التأثير غير المباشر للتكنولوجيا على البناء التنظيمي.
  - 3-4 - الاتجاه الذي لا يعطي الأسبقية للتكنولوجيا على بقية الأنساق الفرعية.
- 5 - التغير التكنولوجي والأزمات الاجتماعية.

## مناقشة ختامية

## تمهيد:

نظرا للمكانة الكبيرة التي احتلتها التكنولوجيا ولا زالت تحتلها في النسق الاجتماعي من بين الأنساق الفرعية الأخرى للمجتمع، فقد كانت من المواضيع الأساسية التي أخذت حيزا معتبرا من الدراسة والاهتمام لدى علماء الاجتماع سواء منهم الرواد أو المعاصرين، لذلك فقد أفرد الباحث هذا الفصل من الدراسة الحالية لعرض أهم الأفكار السوسيولوجية حول التكنولوجيا.

فبعد إبرازه للأهمية التي تحتلها التكنولوجيا في التقدم الاجتماعي من جهة، وفي تطوير النظم الإنتاجية وتنمية الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصناعية من جهة أخرى، عرض باختصار شديد لأفكار بعض الرواد الأوائل لعلم الاجتماع حول هذا الموضوع، وقد أخذ بعين الاعتبار في اختياره لتلك الأفكار بعدين أساسيين، كان أول هذين البعدين بعدا إيديولوجيا، حيث كانت بعض التحاليل تهدف إلى قلب النظام الاجتماعي والاقتصادي القائم في أوروبا في تلك الفترة على غرار تحاليل "كارل ماركس"، أما بعضها الآخر فقد كانت تستهدف تدعيم النظام الاقتصادي والحفاظ على الاستقرار الاجتماعي كما هو الأمر بالنسبة لكل من "ماكس فير" و "تالكوت بارسونز". أما البعد الثاني فقد ارتبط بالاختلاف بين المفكرين في ترتيبهم للمكانة التي تحتلها التكنولوجيا كمتغير يتفاعل مع عدد من المتغيرات الأخرى، حيث يؤمن البعض إيمانا مطلقا بالحتمية التكنولوجية، وبالتالي اعتبار التكنولوجيا كمتغير مستقل يحدد ويوجه المتغيرات الأخرى كمتغيرات تابعة كما كان ذلك لدى "ماركس" و "أوغبرن"، بينما تفقد التكنولوجيا تلك الأولوية لدى البعض الآخر، بل أنها قد تحتل في كثير من الأحيان مرتبة متأخرة نسبيا كما هو الأمر بالنسبة لـ "فير" و "بارسونز".

وقد بين الباحث بعد ذلك كيف انعكس هذا الجدل الفكري والتناقض الإيديولوجي على دراسات العلماء المعاصرين الذين اهتموا بدراسة التكنولوجيا باعتبارها نسقا فنيا داخل المؤسسة الصناعية مباشرة بعد الحرب العالمية الثانية، حيث انقسم هؤلاء العلماء بين مؤيد للحتمية التكنولوجية، وبالتالي إعطاء الأولوية المطلقة للنسق التكنولوجي الذي يؤثر على الأنساق الأخرى انطلاقا من البناء التنظيمي الرسمي للمؤسسة، مروراً بالعمليات الأساسية للتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة وصولاً إلى النسق الثقافي متمثلاً في الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة وما

تتضمنه هذه الثقافة من قيم ورموز وعادات وتقاليد تنظيمية تتحكم في سلوك العاملين سواء تعلق ذلك بالسلوك التنظيمي الرسمي أو السلوك غير الرسمي. أما الطرف الآخر فقد انتقد بشدة هذه الحتمية التكنولوجية، حيث لا ينبغي -منهجيا - أن نعطي الأولوية للنسق التكنولوجي على حساب الأنساق الفرعية الأخرى داخل المؤسسة، وإن تمتع ذلك النسق بتلك الأولوية فإنها أولوية مؤقتة قد يفقدها لصالح أحد الأنساق الفرعية الأخرى.

وقد بالغ الباحث مبالغة مقصودة طوال هذا الفصل في عرضه للأفكار المتناقضة، وكان هدفه من وراء ذلك هو إثراء النقاش لنتعرف في المناقشة الختامية للفصل عن العلاقة التي تربط التكنولوجيا بالثقافة، حيث توصل في الأخير إلى أنها علاقة ترابط وتكامل في بعض الأحيان، وفي أحيان أخرى علاقة تنافر وتناقض، وذلك حسب طبيعة كل من التكنولوجيا والثقافة على حد سواء.

## 1- التكنولوجيا والتغير الاجتماعي:

لن نكون مبالغين ونحن نتحدث عن التكنولوجيا على أنها تعتبر عنصرا أساسيا من العناصر الأكثر أهمية في كل البناءات والأنساق الاجتماعية لكل التجمعات الإنسانية مهما كان حجمها ومجال نشاطها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، ولعل أكبر دليل يدعم رأينا هذا يتجلى بشكل واضح في التصنيف المعتمد من قبل بعض العلماء والمتخصصين في تحليلهم للمسار التاريخي والاجتماعي للمجتمع الإنساني، حيث نجد أن هؤلاء المفكرين يفصلون في كل مرة بين مرحلة تاريخية وأخرى على أساس تكنولوجي بحت، أي من خلال الوسائل التكنولوجية المعتمدة من قبل أفراد المجتمع الذين عاشوا تلك الفترة من التاريخ في تعاملهم مع المشاكل التي واجهتهم، فالعصر الحجري يشير إلى الفترة التاريخية التي كان فيها الإنسان يستخدم الأحجار كوسائل للقطع أو الضرب أو الصيد...إلخ، والعصر البرونزي هو العصر الذي اكتشف فيه الإنسان معدن البرونز واستخدمه كمادة أولية في الصناعات المختلفة سواء في المجالات الحربية العسكرية أو في المجالات المدنية، والعصر البخاري سمي كذلك للاستعمالات المكثفة من قبل الإنسان للآلة البخارية في تصنيعه للأشياء، ولما ظهرت الثورة الصناعية في أوربا اعتمد الإنسان أكثر على الآلات الصناعية واستخدمها بكثافة وسميت بناءا على ذلك المجتمعات المتقدمة بالمجتمعات الصناعية، أما العصر الحديث والذي تميز بالتقدم التكنولوجي الضخم والتنافس في مجالات الإبداع العلمي والاختراع التكنولوجي فيسمى بعصر الذرة والعصر الإلكتروني...إلخ.

وبناء على ما سبق يتجلى لنا بوضوح الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في الدفع بعجلة التقدم الاجتماعي دائما إلى الأمام، فكلما توصل الإنسان إلى اختراع تكنولوجي جديد اعتبر ذلك بمثابة خطوة كبيرة باتجاه أفق اقتصادي واجتماعي وثقافي جديد ومختلف يؤسس لمرحلة جديدة من مراحل تقدم الحضارة الإنسانية، هذا إذا لم نقل أن التكنولوجيا والإبداع التكنولوجي هي الركيزة الأساسية التي بنيت على أساسها هذه الحضارة بما توصلت إليه من إنجازات وابتكارات عملاقة يعجز العقل الإنساني عن التفكير في المسار الذي قطعه طوال فترات بنائها.

لذلك فقد أصبح تقدم الدول والأمم في عصرنا الحديث يقاس بمدى قدرتها على الإبداع والاختراع في شتى المجالات، حيث ازدادت وتيرة التنافس بين الجميع، كما اعتبر العجز على

الانخراط ضمن موجة الاختراعات والابتكارات هذه بمثابة الخروج من دائرة التاريخ والحضارة الإنسانية. وبالتالي فإن العجز عن الاختراع أو مقاومته يعتبر عائقاً أمام النمو الثقافي والتغيير الاجتماعي لكل مجتمع<sup>1</sup>، والجميع مجبر على تكوين إطارات وموارد بشرية عالية التكوين والتأهيل وقادرة على العطاء الفكري وبصفة مستمرة لتحقيق عملية التنمية التي تستلزم بدورها غزارة الإنتاج الفكري الملموس، وقد زاد هذا التنافس من حدة التغيرات التكنولوجية عندما أصبح اختراع اليوم الماضي يعد قديماً ولا يلبي احتياجات البناء الاجتماعي الاقتصادي العام لليوم الجديد. ومن جهة أخرى رافقت هذه التغيرات التكنولوجية الكبيرة تغيرات أخرى على المستوى الاجتماعي كان لابد منها لتحقيق التوازن في البناء الاجتماعي والحفاظ على وتيرة التقدم في مسار الحضارة الإنسانية برمتها، "فالتغير التكنولوجي يصحبه دائماً تغير اجتماعي، وهذه حقيقة سوسولوجية"<sup>2</sup>، فمع التغير التكنولوجي يصبح التغيير في محتوى الأنساق الفرعية الأخرى للمجتمع ضرورياً للقضاء على العراقيل التي يمكن أن تحد من وتيرة التقدم التي غالباً ما تكون من ورائها تلك التغيرات التكنولوجية التي أصبحت لا تعرف قيوداً تمنعها من الوصول إلى أهداف هي إلى وقتنا الحاضر لا تزال مجهولة لدى الجميع.

لقد حققت التكنولوجيا للإنسان عبر المزايا التي توفرها له الكثير من الأهداف، حيث زادت من قدرته على التحكم في بعض الظواهر الطبيعية، كما سهلت في أدائه لبعض الأعمال وزادت من فعاليته وسرعته في حل مختلف المشاكل المعقدة التي واجهته، حتى أنها في كثير من المجالات قد أصبحت تؤدي بعض أعماله الفكرية والحسابية بدلاً عنه، وبالتالي فهي تشكل دعامة أساسية لكل ما يقوم به هذا الإنسان بحيث لا يمكنه تأدية واجباته بالكيفية اللازمة والسرعة المطلوبة إلا من خلال الوسائل والمعدات التكنولوجية الملازمة له في كل المؤسسات التي يتواجد بها.

والمزايا التي توفرها التكنولوجيا للإنسان لا تعني أن التغيرات التكنولوجية هي دائماً وأبداً إيجابية ويمكن الأخذ بها آلياً دون أي تفكير أو تخطيط، فالتغيرات التكنولوجية غالباً ما ترافقها

<sup>1</sup> - عبد الغني عماد: سوسولوجيا الثقافة - المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى،

بيروت، 2006، ص، 203.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 204.

العديد من الاضطرابات على مستوى الوحدات الاجتماعية التي تتم بداخلها مما يستلزم في كل مرة إعادة النظر في الجوانب التي ينبغي أن يجرى على مستواها التغيير، وتلك التي تتطابق وتتلاءم مع الظروف التي تخلقها التكنولوجيات الجديدة، مما يفتح المجال واسعا أمام مختلف التخصصات العلمية لمعالجة المشاكل الكبيرة التي تتسبب فيها التغييرات التكنولوجية.

إن الباحث بهذا الصدد لا يسلم على الإطلاق بأسبعية العنصر التكنولوجي على بقية العناصر فيما يتعلق بالدفع بعجلة التقدم نحو الأمام، ذلك أن هناك العديد من المتخصصين في مختلف المجالات والفروع العلمية ممن يعيرون قضية أسبعية الجانب المادي على الجانب الفكري الروحي، وهو الموضوع الذي تسبب في الكثير من الجدل دون الوصول إلى اتفاق نهائي حول أي من المتغيرات يمكن اعتبارها كمتغيرات ثابتة وأخرى كمتغيرات مستقلة، وهو موضوع حظي بكثير من النقاش والدراسة من قبل علماء الاجتماع وبالضبط علماء اجتماع المنظمات وعلماء الاجتماع الصناعي عند مناقشتهم لقضية التغييرات التكنولوجية في المؤسسات الصناعية، حيث سننترق في فقراتنا اللاحقة لأغلب هذه الآراء بالتحليل والمناقشة، وإنما يحاول الباحث هنا أن يؤكد على أهمية الجانب التكنولوجي بغض النظر عن الوضعية التي يحتلها في علاقته ببقية المتغيرات خاصة وأنه لا يريد أن يطلق أحكاما مسبقة قد تعرقل عملية تقدمه في هذا البحث. وعليه فإنه فقط يلح على ضرورة الاهتمام أكثر بالتكنولوجيا وتغيراتها مع محاولة التركيز في بحثه على هذه الظاهرة في المؤسسات الصناعية كوحدات اقتصادية واجتماعية أساسية في المجتمعات الحديثة، هذا إذا أخذنا بعين الاعتبار - كما سبق وأن أشرنا - أن هذه المؤسسات تكون دائما مضطرة إلى إحداث تغييرات كبيرة على مستوى أنساقها الفنية لتنمية قدراتها التنافسية وبالتالي الحفاظ على سمعتها ومكانتها بين بقية المنافسين.

إن الباحث يعتقد وبناء على الأهمية الكبيرة التي تحتلها التكنولوجيا في بناء المؤسسات الحديثة أن الحديث عن أي ظاهرة من الظواهر التنظيمية يجب أن لا يهمل البعد التكنولوجي سواء تعلق ذلك بالبناء التنظيمي الرسمي العام، أو بالجوانب غير الرسمية المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية والسلوكيات العامة لأفراد التنظيم التي لا تخضع للقواعد والتوقعات الرسمية، فكل الجانبين يتأثر في تكوينه وبنائه والعلاقات التي تربط بين أجزائه بالنسق الفني الذي تتبناه

المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، وهو ما أكده بعزم الكثير من الذين أجروا دراسات ميدانية حول التكنولوجيا انطلاقاً من الدراسة التي أجرتها عالمة "جوان وود وارد" مع بداية النصف الثاني من القرن الماضي، فإذا ما حاولنا تحليل الكتابات النظرية ونتائج الدراسات الميدانية السوسولوجية التي تتحدث على الظواهر التنظيمية في المؤسسات الصناعية فإننا سنلمس بوضوح هذه القضية بالرغم من الاختلافات بين كل من تحدث عنها في تحديده لطبيعة العلاقات التي تربط النسق الفني للمؤسسة ببقية الأنساق الفرعية الأخرى، هذه الاختلافات التي تصل في كثير من الأحيان لدرجة التناقض التام، مما يدفعنا لدراسة تلك الأعمال والتحقق من مدى علاقتها بالواقع التنظيمي لمؤسساتنا الصناعية.

ونحن بصدد الحديث عن التغيرات التكنولوجية في المؤسسات الصناعية والاضطرابات التي تنتج عن تلك التغيرات نشير إلى أن هذه القضية قد شغلت بالمتخصصين في الإدارة والتسيير منذ البدايات الأولى للقرن العشرين، حيث اعتمدت مؤسسات الدول الغربية في هذه الفترة بالذات على التكنولوجيات المتطورة ساعدتها على تبني ما يسمى بنظام خط التجميع\*، وهو النظام الذي غير وبشكل جذري العمليات الإنتاجية للمصانع الكبرى في تلك الدول، خاصة فيما تعلق بتجزئة العمل بين الأفراد المشاركين في إنتاج سلعة واحدة، وقد تغيرت تبعاً لذلك البناءات والهياكل التنظيمية لتلك المصانع، واحتاج أصحابها إلى ابتكار نظاماً إدارية جديدة للتنسيق والتنظيم والتوجيه والرقابة، كما تغيرت وفقاً لكل ما سبق العلاقات الرسمية وغير الرسمية بين العمال، وأصبحنا نعيش بفضل التطورات والتغيرات التكنولوجية عصراً صناعياً جديداً ونظاماً إدارية حديثة قلبت الأوضاع بالكامل، وخلقته مشاكل جديدة في المصانع احتاج المتخصصون لمعالجتها قيامهم بعدة دراسات نظرية وميدانية للتأقلم مع الأوضاع الجديدة التي جلبتها، ومنذ ذلك الوقت أصبحت المواضيع المتعلقة بالتغير التكنولوجي من أهم مجالات الدراسة في مختلف التخصصات والفروع العلمية.

\*نظام خط التجميع هو نظام يستخدم نمطاً تكنولوجياً يعتمد على التخصص وتقسيم العمل، وتفتتت العملية الإنتاجية إلى مراحل صغيرة، يقوم كل فرد أو جماعة صغيرة من الأفراد بالعمل في مرحلة معينة دون أن يحق لهم التدخل أو العمل على المراحل الأخرى، وهو نظام لا يسمح بالتفاعل الاجتماعي الكبير بين الأفراد أو الانتقال في العمل نظراً لتواجد الخط على مراحل متتالية ترتب في ميدان العمل الواحدة تلو الأخرى، ونظام خط التجميع تستخدمه خاصة المصانع الكبرى التي تعتمد على نظم الإنتاج الكبير كمصانع السيارات.

لقد أصبح العمال داخل المؤسسات الصناعية يواجهون في كل مرة المزيد من التغيرات في طبيعة الأعمال التي يمارسونها، مما زاد من شعورهم بالضيق والقلق نظرا لما تتطلبه هذه التغيرات التكنولوجية من تغيير موازي في النواحي المهارية سواء ما تعلق منها بالجوانب الفنية أو بالجوانب الاجتماعية والنفسية للتكيف مع ظروف العمل والعلاقات المستحدثة، فضلا عن شعورهم بخيبات الأمل المنكثرة وتخوفهم من البطالة نظرا لما تمثله الآلات الجديدة من مخاطر على مستقبلهم المهني.<sup>1</sup>

## 2- التغير التكنولوجي في فكر الرواد الأوائل لعلم الاجتماع:

يرى الكثير من المتخصصين أن ظهور علم الاجتماع كفرع جديد من فروع المعرفة العلمية يعود بالدرجة الأولى إلى مجموعة من الأسباب التاريخية الموضوعية لعل من أهمها ظهور المجتمع الصناعي في أوروبا نتيجة للتطورات الحاصلة على مستوى وسائل الإنتاج وطرق تنظيم العمل أي التكنولوجيا، وما نتج عن ذلك من مشاكل تطلب حلها البحث العلمي الدقيق والمنظم للكشف عن أسبابها، لذلك فقد اهتم الرواد الأوائل لعلم الاجتماع بالتكنولوجيا وتغييرها وتأثيرها على البناء الاجتماعي بصفة عامة والتنظيمات الفرعية لهذا البناء بصفة خاصة، فمنذ البداية أشار مكتشف هذا العلم "أوجست كونت Auguste Comte"<sup>2</sup> إلى التطورات الحاصلة ليس على مستوى العلوم وحسب بل تحدث كذلك على التكنولوجيا في تفسيره للتعاقب الذي حصل، فمن الفيزياء إلى الكيمياء إلى البيولوجيا إلى البسيكولوجيا وصولا إلى السوسيولوجيا يتضح أن الإنسان قد سعى على الدوام من أجل السيطرة على مختلف الظواهر التي كانت تدرسها هذه العلوم إلى استخدام مختلف التكنولوجيات التي تناسبت مع كل علم، وبمعنى آخر فإن تفسير مختلف الظواهر المحيطة بالإنسان قد تغير تدريجيا من الاعتماد على الجوانب الروحية والغيبية إلى الاعتماد على البحث العلمي المنظم وفي جميع مجالات المعرفة العلمية، حيث يشير البحث العلمي بهذا الصدد إلى مجموعة الإجراءات "التقنية" المعتمدة في الكشف عن أسرار الظاهرة

<sup>1</sup> - جاسم مجيد: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004، ص 56.

\* أوجست كونت هو أول من أطلق على هذا المجال من الدراسة العلمية اسم علم الاجتماع sociologie لذلك فإن الكثير من المتخصصين المعاصرين وخاصة الغربيين منهم يرجعون الفضل كله في ظهور علم الاجتماع لهذا العالم، ولكن الحقيقة والتاريخ يؤكدان على أن أول من نادى بدراسة الظواهر الاجتماعية دراسة علمية هو ابن خلدون حيث عرفت عنده هذه الظواهر بظواهر العمران البشري، أما العلم فقد أسماه بعلم العمران البشري، حيث سبق ابن خلدون أوجست كونت بعدة قرون في هذا المجال.

مجال الدراسة، لذلك فإن الحديث عن إسهامات أهم رواد علم الاجتماع سيمكننا من الإحاطة بالإطار النظري العام للعلاقة بين التكنولوجيا والمجتمع، وسيقتصر الباحث على عرض أفكار كل من "ماركس" و"قبر" كمرحلة أولى على اعتبار أن كل واحد من هذين المفكرين ينتمي إلى مدرسة سوسيولوجية مختلفة، ثم سيتحدث عن ما قدمه "بارسونز" ولو أن هذا العالم لا ينتمي إلى المؤسسين إلا أن إسهاماته تكتسي بنظر الباحث أهمية بالغة لأنه قد تحدث بوضوح أكبر عن العلاقة بين كل من التكنولوجيا والثقافة التي تعتبر الأقرب إلى موضوع الدراسة.

## 2-1- ماركس والتكنولوجيا:

لعل الأعمال التي جاء بها "كارل ماركس" عند محاولته تحديد المسار التاريخي للمجتمع الإنساني تدخل ضمن هذا الإطار، حيث يربط كل التغيرات الاجتماعية التي يتعرض إليها كل مجتمع بالتغيرات الحاصلة على مستوى النسق الفني لهذا المجتمع، بل يذهب أبعد من ذلك عندما يسلم بأن شكل البناء الاجتماعي بكامله يتحكم فيه وتحدده الآلات والمعدات التكنولوجية التي يستخدمها أفراد المجتمع في إنتاج الثروة في مرحلة معينة من مراحل تطور المجتمع الإنساني أو الحضارة الإنسانية، وبهذه الفكرة يفصل "ماركس" بين مرحلة تاريخية وأخرى، وكأنه يريد أن يقول "أن الطاحونة اليدوية ترمز لنوع من وسائل الإنتاج تولد تكوين مجتمع إقطاعي، وأن الطاحونة البخارية رمز الأداة الميكانيكية تولد تكوين المجتمع الرأسمالي، إنه التأكيد الذي يظهر من النظرية التكنولوجية للتاريخ"<sup>1</sup>.

ويمكننا فهم اهتمام "ماركس" بالجانب التكنولوجي أكثر عند تطرقه لعملية الصراع بين الطبقتين الحاكمة والمحكومة كظاهرة ديناميكية تساعد على تقدم المجتمع وانتقاله من مرحلة تاريخية إلى مرحلة أخرى، فكارل ماركس ينظر إلى التكنولوجيا التي تعتبر جزءاً أساسياً مما يسميه "قوى الإنتاج" على أنها العنصر الديناميكي النشط والثوري الذي يتميز بالتغير والتبدل المستمر واللامتناهي، والذي ساعد دائماً على الزيادة في كميات الإنتاج وتحسين جودته، في حين أن هذه الزيادات المعتبرة في الإنتاج لم تعد بالنعف والفائدة على جميع أفراد المجتمع،

<sup>1</sup> - بشئلة مختار: أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق - حالة الجزائر - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم شعبة علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 45.

والسبب يعود بالأساس إلى العنصر الثاني من عناصر الصراع والمتمثل في "علاقات الإنتاج" أي ملكية وسائل الإنتاج، حيث تنحصر هذه الملكية في يد فئة محدودة جدا من أفراد المجتمع، وبالتالي فإنهم يستفيدون وحدهم من العوائد الكبيرة أو فوائض القيمة الناتجة عن التطورات الهائلة في الوسائل والمعدات التكنولوجية، ويزيد وفقا لذلك الظلم والتعسف واستغلال الفئة المسيطرة على وسائل الإنتاج للفئات الأخرى، ويظهر كنتيجة لكل ما سبق الصراع بين الفئة المالكة لقوى الإنتاج والفئات الأخرى تكون نتيجته الحتمية (الصراع) تغيير النظام الاجتماعي، وفي هذا الصدد كتب "ماركس" في كتابه "مساهمة في نقد الاقتصاد السياسي la contribution à la critique de l'économie politique" يقول: "تدخل قوى الإنتاج المادية في مرحلة معينة من تطورها في تناقض مع علاقات الإنتاج القائمة، أو بتعبير القانون مع علاقات الملكية التي تطورت في أحضانها إلى اليوم، فتصبح هذه العلاقات عائقا لقوى الإنتاج بعد أن كانت محركا لها، فبيداً بذلك عهد ثورة اجتماعية"<sup>1</sup>.

وماركس بذلك لا ينظر إلى التكنولوجيا وتطورها على أنها تشكل عائقا محتملا لتقدم وتطور المجتمع، بل بالعكس من ذلك فإنها تساهم بشكل كبير في زيادة فعالية الإنسان وتسهل من تأديته لمهامه وزيادة سيطرته على الطبيعة في كل المستويات، ولكن المفارقة حسبه تكمن في العلاقات الناتجة عن التطور التكنولوجي والمتمثلة بالخصوص في ملكية وسائل الإنتاج التي تعطي الشرعية اللازمة لاستغلال فئة معينة من فئات المجتمع لغيرها من الفئات، هذه الشرعية تكتسبها الفئة المسيطرة تدريجيا من خلال تشكل ما يسمى عنده بالبناء الفوقي، وبالتالي فإن المشكلة تكمن في الظواهر المصاحبة للتغير التكنولوجي والتي تؤدي خاصة إلى التمايز الطبقي في المجتمع، فالتطور التكنولوجي عنده يكون بمثابة نعمة لفئة صغيرة من فئات المجتمع، وفي نفس الوقت هو نقمة بالنسبة للأغلبية الساحقة التي تتدرج تحت ما يسمى بالطبقة البروليتارية.

فقد أدى انتشار التكنولوجيا في المؤسسات الصناعية مع بداية الثورة الصناعية في أوروبا إلى تغير كبير في ظروف العمل المادية للطبقة العاملة، واعتبر ماركس أن هذا الانتشار الرهيب للوسائل التكنولوجية قد زاد من ظاهرة تقسيم العمل والتخصص الوظيفي للعمال في الورشات

<sup>1</sup>-Karl MARX : la contribution à la critique de l'économie politique ; édition sociales ; Paris ; 1972, 04.

الإنتاجية مما أثر سلبيا على العلاقة التي كانت تربط الفرد بالمهنة التي يزاولها، فبعد أن كان الإنسان يشرف بنفسه على إنتاج سلعة معينة من بدايتها إلى نهايتها أصبح مجبرا ضمن عملية تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الناتج عن تطور الآلات التكنولوجية على المشاركة بجزء ضئيل في إنتاج نفس السلعة، حيث أفقده هذا التخصص متعته في العمل وعض الروتين والملل هذه المتعة، "لقد أدى تقسيم العمل إلى اغتراب العامل عن الآخرين في إطار العلاقات الاجتماعية، إذ يقتضي تقسيم العمل أن يكون لكل عامل مجالا خاصا ونشاطا مميزا يفرض عليه ولا يستطيع أن يهرب عنه، مما يؤدي إلى حالة يعيش فيها العامل داخل التنظيم منعزلا عن الآخرين. فإن ظاهرة تقسيم العمل الذي يتطور خطوة خطوة مع التقدم التكنولوجي يقيم فواصل اجتماعية وصناعية بين الإنسان والطبيعة، وتظهر آثاره السلبية بالنسبة للعامل في ضيق أفق العمل، وتكراره دون تجديد أو ابتكار، وشعور العامل بالجزئية وفقدان القدرة على الخلق والإبداع وضعف العلاقات بين العاملين في المصنع نتيجة ضجيج الآلات وانتقال السلعة المصنعة من آلة لأخرى مما يؤدي إلى إرهاق العامل عصبيا ونفسيا"<sup>1</sup>.

ويعتبر مصطلح الاغتراب مصطلحا جوهريا في التحليل الماركسي، وهو يعني لدى الماركسيين "أن يخلق الإنسان شيئا، ثم يتحول هذا الشيء إلى كيان غريب عن هذا الإنسان الذي خلقه، بل وطاغيا ومسيطرا عليه"<sup>2</sup>، فالإنسان الذي يقوم بنفسه بإنتاج سلعة معينة لا يمكنه أن يحدد سعرها، ولا أن يستفيد من العوائد المالية التي تترتب عن بيعها، وينحصر دوره في علاقته بها على ما يبذله من جهد كتابع للآلة التي أنتجتها، إنه النظام الرأسمالي الذي لا يعترف إلا لأولئك الذين يمتلكون وسائل الإنتاج ويستحذون على فوائض القيمة الناتجة عن عمل الطبقة البروليتارية. وعلى العموم فإنه ومن خلال تطبيق مصطلح الاغتراب على عالم الصناعة الحديث أكد الفلاسفة على ثلاثة ظواهر هي<sup>3</sup>:

1- أن العامل قد تحول إلى مجرد أداة للآلة، التي ليست سوى نتاجا بشريا.

<sup>1</sup> - مرابط اليامنة، التكنولوجيا وإصابات العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 1988، ص 45.

<sup>2</sup> - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 50.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 50.

2- أن العامل قد أصبح عبدا لنتاج عمله، الذي بات يتحكم فيه ويسيطر عليه في صورة رأس مال.

3- أن العامل مع أنه يضطلع بالعبء الحقيقي في عملية الإنتاج الصناعي، إلا أنه ظل مع ذلك معدما لا يمتلك شيئا.

ويمتد تأثير نتائج التقدم التكنولوجي على العامل إلى أبعد من العلاقة التي تربط هذا الأخير بالآلة التي يعمل من خلالها، فتخصص كل فرد لتأدية دور محدد بدقة يجعل من العمال الذين يمارسون نفس الأدوار يتجمعون داخل مجموعات مهنية معزولة عن المجموعات الأخرى، بحيث تكون لكل مجموعة معتقداتها وقيمها ومبادئها الخاصة التي تحدد السلوكيات والتصرفات الواجب سلوكها داخل الورشة، وقد يؤدي هذا التجمع إلى تعصب الفرد للمجموعة التي ينتمي إليها مما قد يتسبب في الصراع مع أفراد المجموعات الأخرى، وتنتشر كنتيجة لذلك قيم الشك والكراهية بين العاملين، وتتميز العلاقات فيما بينهم بالاضطراب والتصادم بعد أن كان التعاون والتآخي فيما بينهم هو الصفة المميزة لعلاقاتهم، كما أن تخصص الأفراد قد ينجر عليه ظهور نوع من عدم المساواة فيما بينهم من حيث الأجر الذي يحصل عليه كل واحد منهم مما يؤدي إلى ظهور الظلم والمحاباة وغيرها من الآفات التي تؤثر على نفسية العامل وتقلل من رضاه عن عمله.

ومن جهة أخرى، يرى ماركس أن التطور التكنولوجي الكبير قد أفضى إلى ظهور التنظيمات الصناعية التي تعتمد في تحقيقها لأهدافها على نظم بيروقراطية عالية الضبط، حيث أصبحت الإدارة تحدد للعامل حتى الحركات الواجب عليه اتباعها في تأديته لمهامه، وبذلك فقد أصبح تابعا تماما للآلة في كل الحركات التي يؤديها في العمل، وفقد كل إحساس بالقوة والحرية والسيطرة الذي كان يتمتع به في النظام الحرفي قبل ظهور الآلات والمعدات التكنولوجية الأكثر تعقيدا وتقدما.

ومن خلال ما سبق يتضح جليا أن النتائج التي تترتب عن التقدم التكنولوجي هي التي يعتبرها ماركس سلبية وليس التكنولوجيا بحد ذاتها، حيث عمل أصحاب الطبقة البورجوازية في النظام الرأسمالي على تنمية فلسفة لتأدية العمل في المؤسسات الصناعية، وحرصوا في ذلك على الاستغلال الأمثل للإمكانات الفيزيائية للعمال، وقد ركزوا على النظر إلى العامل باعتباره تابع

للآلة التي يعمل عليها، وذلك بغرس القيم التي تزيد من إخضاعه وإذلاله، لذلك فقد حان الوقت لتعي الطبقة العاملة لحقوقها.

لقد كانت تحليلات "ماركس" وتنبؤاته متطابقة في جزء كبير منها مع واقع المجتمعات الصناعية في وقته، حيث استغل المناضلون من أجل النظام الرأسمالي التطورات التكنولوجية الكبيرة وراحوا يبدعون أفكارا ونظريات تهدف إلى زيادة عملية الضبط والتحكم في العمال داخل المؤسسات الصناعية، معتبرين الإنسان مجرد تابع للآلة بل أنه في حد ذاته آلة ينحصر دوره في الانصياع لأوامر السلطة التنظيمية دون منحه للحرية اللازمة ليؤدي عمله على طريقته الخاصة، فنظرية الإدارة العلمية (التي ظهرت بعد كتابات ماركس وليس في وقته) على سبيل المثال عمل روادها وعلى رأسهم "فريدريك تايلور" ضمن هذا الإتجاه، وابتكروا أفكارا تدعو إلى ضرورة ترشيد الإنسان وزيادة كفاءته ومهاراته لتتوافق قدراته مع أدوات العمل<sup>1</sup>، بل أنهم ذهبوا إلى أبعد من ذلك عندما اعتبروا أن التعاون داخل التنظيمات يكون أساسه الفصل بين الأفراد العاملين، حيث يختص عدد منهم بالتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، وتتحصر مهمة الطرف الآخر في التنفيذ والامتثال للأوامر التي تصدر عن الهيئات الإدارية العليا<sup>2</sup>.

وليست نظرية الإدارة العلمية هي الوحيدة التي اهتمت باستغلال الإنسان في التنظيمات الصناعية، ومعالجة مشاكله وفق التغيرات والتطورات التكنولوجية الحاصلة ضمانا لزيادة الإنتاج وتحقيق المزيد من الربحية، بل أن معظم النظريات التنظيمية المندرجة ضمن التيار المحافظ في إطار النظام الرأسمالي كانت ولا تزال تدعو إلى نفس الهدف لكي تضمن أقصى استغلال للآلات والمعدات التكنولوجية، وعليه فإننا قد نتفهم بعض أفكار النظرية الماركسية التي اهتمت أكثر بالعاملين وبحقوقهم المشروعة لولا أن هذه النظرية قد غلب على أفكارها التحليل الفلسفي الذي لا يستند للحقائق والمعطيات الميدانية.

فصحيح أن تركيز أنصار النظام الرأسمالي قد انحصر فقط في تحقيق الربحية واستغلالهم لوسائل الإنتاج المتوفرة لديهم أقصى استغلال، وبالتالي محاولتهم تجريد العمال من كل إحساس

<sup>1</sup> - محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup> - حليس سمير، مرجع سابق، ص 53-54.

بإنسانيتهم، ومعاملتهم للفرد داخل التنظيم تماما كما تعامل الآلة التي يمارس مهامه من خلالها، حتى أن النظريات والنظم الإدارية التي ابتدعوها لتشديد عملية الضبط داخل المصانع هي بحد ذاتها تكنولوجيات معرفية تعتمد على تكميم العلاقات الاجتماعية لتحقيق المزيد من الفعالية (خاصة نظرية التنظيم البيروقراطي)، إلا أن تفسير النظرية الماركسية للعلاقة بين التكنولوجيا وتغيرها والعنصر البشري خاصة في التنظيمات الصناعية هو تفسير ناقص ويبعد عن الحقيقة، كما أن التحليل الماركسي لتطور المجتمع بصفة عامة، والظروف التي يعيشها العمال داخل مؤسساتهم بصفة خاصة قد ميزته الكثير من الأحكام المسبقة، ويعود ذلك بنظر الباحث إلى الخط الإبديولوجي الذي التزم به ماركس في معالجته للقضايا السوسيولوجية، واعتماده لعنصر الصراع كعنصر أساسي في التحليل، فقد كان من السوسيولوجيين الثوريين الذين انشغلوا بالبحث عن التناقضات المتضمنة في النظام الرأسمالي.

وقد تعرضت النظرية الماركسية للعديد من الانتقادات لعنا بهذا الصدد نركز على أهمها، فهي تنظر للعلاقة بين الجانب المادي والجانب الفكري من زاوية واحدة، معتبرة التطور والتقدم المادي أساسا لكل تحول يمكن أن يمس الأنساق الفرعية الأخرى للمجتمع، وبالتالي فقد امتازت بالتجريد والمثالية في معالجتها لمواضيعها، فجاءت نتائجها غامضة للغاية وبدت بعيدة كل البعد عن الواقع، والنظام الرأسمالي لا يزال يحقق المزيد من النجاحات خاصة مع التطورات التكنولوجية الحالية التي لا يمكن مقارنتها مع التطورات الحاصلة في الفترة الزمنية التي عاش فيها "ماركس"، كما أن العمال الذين يعيشون في الدول الرأسمالية الأكثر تقدما هم أكثر استقرارا من نظرائهم ممن يعيشون في بلدان لا تعتمد على النظام الرأسمالي كاستراتيجية للتنظيم والتنمية.

أما فيما يتعلق بفكرة زوال فئة العمال الحرفيين الذين يمتلكون مهارات عالية، وتعويضهم بعمال غير مهرة والتي تنبأ بها الكثير من علماء الاقتصاد السياسي والكتاب الاجتماعيين في القرن التاسع عشر وليس "ماركس" فقط فقد ثبت خطأها تماما، "بل الأكثر من هذا أنه مع التحول من أسلوب زيادة الإنتاج الشامل إلى الأسلوب المركز قد حتمت بعض الاعتبارات الاقتصادية - لا الإنسانية فقط - الإقبال على تشغيل عمال مؤهلين بدلا من الأطفال والنساء غير

المؤهلين. بل إن الآلات الذاتية الحركة (الأوتوماتيكية) تحتاج إلى أسلوب سليم في التشغيل والمتابعة والصيانة. وهكذا تكونت فئة جديدة من العمال المدربين المؤهلين برغبتهم في الوصول إلى مكانة أفضل وفي تحقيق دخل أعلى. وليست ميزة هؤلاء العمال الفنيين المؤهلين قاصرة على فترة التدريب الرسمي التي حصلوها فحسب، وإنما فيما يتمتعون به من "خبرة" و "دراية" واسعة لها قيمتها في تركيب أو تشغيل الآلات نصف الأوتوماتيكية. يضاف إلى هذا كله أن تطوير وصيانة، وإصلاح الآلات التي تتزايد تعقيدا في تركيبها الفني يوما بعد يوم آخر، قد جعلت الحاجة ماسة إلى فئة جديدة من العمال المؤهلين المدربين. ويتفوق هؤلاء العمال تفوقا بالغا بطبيعة الحال على أولئك العمال الحرفيين التقليديين الذين كانت المجتمعات تعرفهم في فترة ما قبل التصنيع"<sup>1</sup>.

فصحيح أن التغيير التكنولوجي قد غير طبيعة ومحتويات الأعمال وبطريقة جذرية في بعض مجالات العمل الصناعي، كما أنه قضى على فئات مهنية تقليدية، إلا أن ذلك لا يعني على الإطلاق غياب العامل المهاري الذي يستمتع بعمله، فالتغيرات التي عرفتها المجتمعات الصناعية في أوروبا منذ بداية الثورة الصناعية تطلبت ظهور فئات جديدة من العمال المهرة الذين بإمكانهم تلبية متطلبات الأنساق الفنية للمؤسسات الصناعية التي تعتمد في عملياتها الإنتاجية على آلات ومعدات ووسائل تكنولوجية أكثر تعقيدا بكثير من تلك التي كانت تستخدم في الورشات الحرفية التقليدية، وبالتالي كان ينبغي على العمال تطوير قدراتهم المهنية للتأقلم مع الأعمال الجديدة، وبمعنى آخر كان لابد من اكتساب ثقافة جديدة تسمح بالاندماج بسهولة أكبر مع المحيط الجديد، وبالتالي الاستجابة بطريقة سليمة لمتطلبات التغيير التكنولوجي باعتباره تغيرا حتميا.

## 2-2- ماكس فبر والعوامل الثقافية لظهور النظام الرأسمالي:

لقد تطرق "ماكس فبر M. WEBER" الذي يعد من الرواد الأوائل لعلم الاجتماع المساهمين في إرساء الدعائم الأساسية لهذا العلم إلى القضية التكنولوجية، وعالج نفس الموضوع الذي عالجته كارل ماركس ألا وهو نشأة النظام الرأسمالي بوصفه أسلوبا إنتاجيا تكنولوجيا، بالرغم من اختلافه معه في هذا الشأن، حيث أنه لم يقر أبدا بأسبقية الجانب المادي على الجانب الروحي

<sup>1</sup> - محمد محمود الجوهري: مرجع سابق، ص 106، 107.

في الدفع بعجلة التقدم نحو الأمام، وكان "فبر" من المعجبين بالنظام الرأسمالي ومن أشد المدافعين عنه.

يرى "فبر" أن الفضل في التقدم الكبير الذي حققه النظام الرأسمالي يعود بالدرجة الأولى إلى المبادئ والأسس الأخلاقية للديانة البروتستانتية التي تشجع على النشاط والعمل، وهو ما خلق البيئة الخصبة المناسبة للإبداع التكنولوجي وتطبيقه في النظم الإنتاجية للمصانع، وفي هذا يقول: "مما لا جدال فيه أن الشكل الحديث للنظام الرأسمالي الغربي قد تحدد وبشكل واضح من خلال اهتمام البروتستانت بتطوير الإمكانيات التقنية"<sup>1</sup>. وللتدليل على أفكاره قارن "فبر" بين المجتمعات الأوروبية وخاصة تلك التي تدين بالديانة البروتستانتية ومجتمعات أخرى تدين بديانات مختلفة، وبناء على عدد من الشواهد الكمية والإحصائية التي حصل عليها من خلال المقارنة أرجع تقدم المجتمعات الأولى على الثانية إلى المعتقدات والقيم التي تحكم وتوجه سلوكيات أفراد كل مجتمع في إطار الديانة السائدة، كما استنتج أن أغلب الأعمال الفنية والتكنولوجية التي كانت تشهدها أوروبا في تلك الفترة قد كان من ورائها أفراد يدينون بالديانة البروتستانتية<sup>2</sup>.

وبالتالي فإن المعتقدات والقيم الثقافية تسبق في وجودها الوجود المادي، بل أن تغيير هذه المعتقدات هو الذي يؤدي إلى التغيير التكنولوجي وليس العكس. ففي المجتمعات البروتستانتية كان لوعي أصحاب المؤسسات الصناعية دورا كبيرا في ابتكار نظما إدارية مختلفة عن النظم التقليدية (نظم القرون الوسطى) بالاعتماد على مبادئ خاصة لتنظيم أعمالهم وجعلها أكثر فعالية، وهو ما ساعد في النهاية على ظهور النظم الحديثة في الإنتاج. لذلك يرى "فبر" أنه مع التقدم التكنولوجي السريع، وارتباط الإنتاج في المصانع بهذا التقدم، أصبح المجتمع بحاجة إلى مجموعات من البيروقراطيين\* ليس فقط في القطاعات الإنتاجية ولكن حتى في الميادين الاجتماعية والعلمية والسياسية والثقافية، ليصبح في النهاية التكامل بين التكنولوجيا من جهة،

<sup>1</sup> - Max WEBER : l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme, traduction : J.CHAVY, édition Plon, Paris, 1969, p. 22.

<sup>2</sup> - مراطب اليامنة، مرجع سابق، ص 46.

\* البيروقراطية عبارة عن نظام للتنظيم والتسيير يعتمد على القواعد والقوانين الجامدة المجردة لزيادة الضبط والتحكم أكثر في العاملين لتحقيق المزيد من الفعالية في الإنتاج، وهذا النظام لا يسمح بالمبادرات الفردية، ولا يعترف بالتنظيمات غير الرسمية، وقد طور فبر نمودجا مثاليا للتنظيم البيروقراطي، ودعا إلى ضرورة تبنيه بحيث أنه كلما اقترب التنظيم في المؤسسة لمبادئ هذا النمودج اعتبر تنظيما فعلا والعكس صحيح.

والأنظمة البيروقراطية من جهة ثانية يشكل حلفا حقيقيا يميز النظام الرأسمالي عن بقية الأنظمة الأخرى، ويضمن استمرارية النمو والتطور لهذا النظام<sup>1</sup>.

وبالرغم من هذا الاختلاف الجذري بين "ماركس" و"قبر" في تحديدهما لاتجاه العلاقة بين النسق القيمي والنسق المادي التكنولوجي، إلا أن "قبر" ومن خلال نظريته عن الفعل الاجتماعي لم يعط أية أسبقية مطلقة لأحد الأنساق على حساب الأنساق الفرعية الأخرى، وإن كان قد سلم بأسبقية الوجود للنسق القيمي على وجود الفرد والوجود المادي بصفة عامة، إلا أن هذه الأسبقية لا تعني بالضرورة أن يمارس هذا النسق توجيهها حتميا لما يقوم به الفرد داخل المجتمع، فالفعل الاجتماعي عنده يتحدد بالظروف أو المواقف التي تحيط بالفاعل أثناء قيامه بالفعل، وبالتالي فإن عملية التفاعل داخل النظام الاجتماعي تفتح المجال أمام الفرد للاختيار بين مجموعة من البدائل الممكنة، حيث تتحدد مدى عقلانية ما يقوم به الفرد بنوع الاختيار ومدى توفيقه فيه.

وانطلاقا من هذا الموقف حاول "قبر" أن يلتزم في تفسيراته لمختلف الظواهر الاجتماعية ببناء منهج خاص اعتقد أنه كفيل بالوصول إلى نتائج علمية ملموسة في علم الاجتماع، وبنا على أساس هذا المنهج نظريته للفعل الاجتماعي التي اعتبرت أن "هناك كثيرا من الظواهر الإحصائية الاجتماعية خالية من المعنى مثل ظاهرة التعب ومعدلات الإنتاج العالي، والسبب يرجع لعدم القدرة على فهمها كأشياء طبيعية لها دلالاتها مما يقلل من قيمتها وأهميتها... ومهمة عالم الاجتماع أن يفهم هذه الأمور وفهم مغزاها الذاتي لأنها تعتبر حالات مؤثرة في ظروف العمل"<sup>2</sup>، حيث يبدوا واضحا أن "قبر" يشكك في علمية النتائج التي توصل إليها بعض الباحثين في المجال الصناعي، خاصة تلك التي اعتبرت اغتراب العمال في المصانع وشعورهم بالملل والضيق هي نتائج للاختلالات التي تميز النظام الرأسمالي، أو أن السبب الوحيد لتلك الحالة المرضية التي يعيشها العمال هو التطور التكنولوجي الكبير وما يصاحبه من نظم بيروقراطية وخاصة من زيادة في تقسيم العمل والتخصص الوظيفي.

<sup>1</sup>-Werner K.RUF : la technologie comme culture et ideologie universelles <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/r27/CI010598.pdf>, (25/06/2012).

<sup>2</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، 2003، ص 159.

إن تقسيم العمل والتخصص الوظيفي هو أحد المبادئ الأساسية في النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي الذي ابتكره "فبر"، ويعتبر هذا المبدأ من المتطلبات الملحة للمجتمعات الحديثة الأكثر نضجا وتعقيدا، كما أن انتشاره في مجتمع من المجتمعات هو دليل واضح على مستوى التقدم الذي وصل إليه ذلك المجتمع، أما بالنسبة لتلك المجتمعات التي لم تطور بعد مجموعة من الطرق التقنية في تقسيم والعمل والتخصص الوظيفي فهي بنظره لا تزال مجتمعات متخلفة.

ولكي يبرهن على مواقفه قام "فبر" بعدة دراسات ميدانية على الأفراد الذين ينتمون إلى طبقة العمال الصناعيين في ألمانيا، وتوصل إلى مجموعة من النتائج المهمة، حيث رأى أن المشاكل التي يعاني منها هؤلاء لا تعود فقط وبالضرورة إلى النمط التكنولوجي المعقد الذي تعتمد المؤسسات الصناعية في عملياتها الإنتاجية، بل أن هناك عوامل أخرى كثيرة يمكن أن تكون أكثر تأثيرا، وقد ركز في تحليلاته على ما يسميه "الدافعية" في العمل واعتبرها من أهم الشروط لتغيير سلوك العاملين، وتطرق لأنساق الأجور والمكافآت والترقية وأولى اهتماما بالغا لكل ما يجري في المصنع لأنه الجانب الأكثر أهمية في الحياة الصناعية<sup>1</sup>.

وفي إطار عدم تسليمه بحتمية التأثير المطلق لأحد المتغيرات بعينها على المتغيرات الأخرى لفهم الظواهر التنظيمية داخل التنظيمات الصناعية بما في ذلك المتغيرات المتضمنة في النسق القيمي أو الثقافي أشار "فبر" إلى عدد من الاضطرابات التي تنشأ بين العمال والإدارة بسبب تطور الماكينات، حيث أجبر العمال على أخذ عطل دورية غير مدفوعة الأجر كنتيجة لزيادة الإنتاج-بسبب الاعتماد المكثف على وسائل الإنتاج المتطورة- وعدم قدرة المصانع على تسويقها، فتضطر الإدارة غالبا إلى الدفع للعمال على المنتجات التي تباعها أما بالنسبة للمنتجات المكسدة فلا يحصل العمال على أي أجر في مقابل الجهود التي بذلوها، وتجبرهم الإدارة على الدخول في عطل دون أجر، مما دفعهم إلى تقييد الإنتاج وعدم الالتزام بالتعليمات الآتية من الهيئات الإدارية العليا، إلا أنه يرى أن هذا المشكل يمكن تجاوزه بزيادة المكافآت التي يتحصل عليها الأفراد بالموازاة مع ارتفاع إنتاجيتهم من جهة وبغض النظر عن مدى نجاح العملية التسويقية، ومن جهة أخرى تأهيل أولئك الذين لا تسمح إمكانياتهم للقيام بالعمل وفقا لما تتطلبه

<sup>1</sup> - مختار بشتلة: ملائمة التكوين للاختيار المهني، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع والتنمية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 1997، ص 40.

الآلات الصناعية من المهارات اللازمة، وتهيئة الظروف الفيزيائية للقيام بالعمل، وسن القواعد والإجراءات لتنسيق الجهود، بحيث ينبغي أن تحدد الأدوار بعناية وترسم خطوط السلطة بوضوح لتبيان اتجاهات التأثير في البناء التنظيمي للمؤسسة من خلال قنوات رسمية لانتقال المعلومات.

إن القراءة التحليلية لأعمال "ماكس فير" تكشف لنا عن فهمه الشخصي للعوامل المؤثرة في سلوك الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية وغيرها من البناءات الاجتماعية التي تشكل وتدعم النسق الاجتماعي العام، فهو كما ذكرنا لا يركز على عامل وحيد تكون له الأسبقية في التأثير على بقية العوامل، وبالتالي فهو لا ينظر إلى التكنولوجيا والنسق الفني عموماً باعتبارهما يشكلان عاملاً مستقلاً تتشكل وفقاً لهما البناءات الفرعية الأخرى للمؤسسة، إلا أن تركيزه كان أكبر على العوامل الثقافية من خلال تأكيده على دور المبادئ والقيم البروتستانتية ومساهمتها في ظهور النظام الرأسمالي في أوروبا، ومن جهة أخرى فإن أفكاره تكشف لنا على البعد النسقي في تحليله للظواهر الاجتماعية، فهو من المفكرين المحافظين الذين يهتمون باستقرار النظام الرأسمالي واستمراره في التقدم، ونظريته في التنظيم البيروقراطي تدخل ضمن هذا الإطار كون المجتمع كبناء اجتماعي عام يحتاج إلى دعم البناءات الفرعية، إذن ولضمان استمرارية هذا الدعم والتكامل بين البناءات الفرعية فإن المجتمع بحاجة إلى جهاز بيروقراطي ينظم من خلاله العلاقات بين أجزائه الفرعية، وهو ما ينطبق بالضرورة على المؤسسات الصناعية كوحدات اقتصادية واجتماعية أساسية في النظام الرأسمالي.

وبالنظر إلى المفهوم الذي أعطيناه للتكنولوجيا في بداية بحثنا هذا، فإن الجهاز البيروقراطي الذي تحدث عنه "فير" وراه ضرورياً لتنظيم المؤسسات الحديثة وزيادة فعاليتها في جميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية\*، هذا الجهاز وما يتضمنه من مبادئ إدارية وتنظيمية عقلانية أو رشيدة يصبح عبارة عن نسق من المعارف التقنية المتقدمة التي

\* ينظر "فير" إلى النموذج الثقافي الغربي على أنه النموذج الأمثل لعملية التنمية، والذي أثبت تفوقه على بقية النماذج الأخرى المنتشرة في مختلف أنحاء العالم، وبالتالي فإنه من المفكرين الداعين إلى ضرورة تبني هذا النموذج من كل مجتمعات العالم في سبيل تحقيق عملية التنمية بغض النظر عن الاختلافات في العناصر الثقافية لهذا النموذج وبقية النماذج الأخرى، لذلك فإن العديد من المفكرين يدرج أعمال "فير" ضمن ما يسمى بنظرية التحديث، وبالتالي تصبح العناصر الثقافية للمجتمع الغربي بمثابة تكنولوجيات معرفية ينبغي الاعتماد عليها وتطبيقها في المجتمعات النامية سواء انسجمت مع العناصر الثقافية لهذه المجتمعات أو تعارضت معها، حيث أن أصحاب نظرية التحديث ينظرون إلى ثقافة المجتمعات النامية على أنها ثقافة متخلفة لا تتناسب مع التطورات الحاصلة والنضج بلغته التنظيمات الحديثة غربية المنشأ.

ينبغي الاعتماد عليها في تنظيم شؤون مؤسساتنا بغض النظر عن البيئة الثقافية والاجتماعية التي تتواجد بها هذه المؤسسات، وفي الحقيقة فإن هذا النسق المعرفي هو عبارة عن ما نسميه بتكنولوجيات التسيير، وهو لا يختلف تماما عن بقية الأنساق التكنولوجية المادية أو الملموسة الأخرى، والتي تعتبر أنساقا عالمية تكونت بفضل البحث العلمي، وهي وفقا لذلك عبارة عن حقائق موضوعية تتجاوز الأنساق الثقافية المليئة بالأحكام القيمية والخرافات للعديد من مجتمعات البلدان النامية.

وبالرغم من الإضافات الإيجابية التي قدمها "ماكس فبر" في دراساته للمؤسسات الحديثة كأشكال جديدة لتنظيم العمل بطريقة علمية بعيدا عن الطرق التقليدية التي فقدت فعاليتها في ظل البيئة الجديدة التي فرضتها الثورة الصناعية، إلا أنه قد تعرض للكثير من الانتقادات لعل أهمها اتهامه بالانتماء لأولئك المبالغين في الدفاع عن النظام الرأسمالي بالرغم من النقائص التي يتضمنها هذا النظام، بالإضافة إلى أن أفكاره تتمحور في معظمها حول تمجيد الثقافة الغربية وخاصة تلك المرتبطة بالديانة البروتستانتية وفي نفس الوقت احتقاره للثقافات الأخرى، فالمجتمعات الغربية بنظره تمثل الحضارة والتقدم، أما المجتمعات الأخرى فلا تزال بعيدة عن التحضر، وإذا ما أرادت أن تبلغ ذلك فما عليها سوى تبني القيم الثقافية الغربية، حيث تمثل الثقافة الغربية بالنسبة له نموذجا متقدما يحتدى.

أما فيما يتعلق بنموذجه البيروقراطي الذي يرى بأنه النموذج الأمثل والأكثر فعالية في تسيير المؤسسات الحديثة، فهو ينظر للمؤسسة من خلاله على أنها نسق مغلق وكأنها تعيش في فراغ ولا تربطها أية علاقة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها، كما ينظر للأفراد من خلاله وكأنهم مجرد أدوات لا تختلف عن وسائل ومعدات الإنتاج الأخرى.

## 2-3- تالكوت بارسونز، من الخرافة إلى الثقافة التكنولوجية:

لقد كان لأعمال "ماكس فبر" صدى كبيرا في مختلف الأوساط السوسيولوجية خاصة فيما يتعلق بالجانب البنائي في تحليلاته، وكان له العديد من الأتباع والمؤثرين بأفكاره، ولعلنا بهذا الصدد نشير باختصار شديد لما قدمه عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" فيما يتعلق

بالتكنولوجيا وعلاقتها بالنسق الثقافي للمجتمع، حيث تعتبر الإشارة إلى فهمه وتحليله للجانب التكنولوجي مفيدة جدا لبحثنا في هذه المرحلة، خاصة وأنه ينظر إلى التكنولوجيا في علاقتها بالجانب القيمي الثقافي.

وتدخل تحليلات "بارسونز" ضمن الاتجاه الوظيفي المحافظ الذي يعتمد على عنصر النسق كعنصر أساسي من عناصر التحليل في دراسة الظاهرة الاجتماعية، وبالتالي فإن المجتمع بالنسبة إليه عبارة عن نسق اجتماعي عام يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية بحيث يتوقف استقرار وتقدم هذا النسق العام على مدى الارتباط الوظيفي بين أجزائه، وتأدية كل جزء للوظائف المنوطة به، كما أنه من جهة أخرى معجب إلى حد ما بنظرية التنظيم البيروقراطي لماكس فبر، وهو ما سنتطرق إليه بشيء من التفصيل بعد قليل.

لكن قبل بداية الحديث عن موقف "بارسونز" فيما تعلق بالموقع الذي يحتله النسق التكنولوجي بين بقية الأنساق الفرعية، كان لابد من الحديث عن عملية التغيير الاجتماعي وكيف ينظر إليها هذا المفكر، فهو يرى أن عملية التغيير الاجتماعي تحدث في جانب كبير منها من خلال نمو أبنية وترتيبات جديدة ومتميزة لإنجاز وظائف معينة، ومع ظهور الأبنية الجديدة تتغير المعايير الأخلاقية التي تتحكم في التنظيم الداخلي للوحدة الاجتماعية، كما تتغير العلاقات التي تربط هذه الوحدة بالوحدات الأخرى في إطار النسق الأكبر، وتخفق بعض الأنشطة مع افتقاد الحق في القيام بها أو افتقاد المكافآت والإشباع التي يتم الحصول عليها حين القيام بإنجازها وافتقاد القوة لإنجازها<sup>1</sup>. وبهذا المعنى فإن ظهور الأبنية الجديدة يكون كاستجابة ميكانيكية لتلبية بعض الحاجات التي تتطلب بدورها الاستمرار في أداء الوظائف التقليدية مع تغيير نسبي في الأساليب والإجراءات المتبعة في القيام بها بالفعالية اللازمة، بحيث يتطلب القيام بهذه الوظائف بعض التغيير في المعايير الأخلاقية المعتمدة في التنظيم بالنظر لتغير الأنشطة القديمة وكل ما يرتبط بها، وما يترتب عليها.

<sup>1</sup> - ألفن فولندر: الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة وتقديم ليلي علي، الطبعة الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2004، ص 538.

إن الاستمرار في تلبية حاجات معينة لا يكون بالضرورة على مستوى النسق الكلي بل يرتبط فقط ببعض الأنساق الفرعية في بعض الأحيان، حيث "يوجد وراء تحليل "بارسونز" للتباين الاجتماعي افتراض بوجود وظيفة دائمة ينبغي أن تتجزأ، أو حاجة ثابتة للنسق ككل ينبغي أن يستمر إشباعها. وبذلك يعتبر التباين المتزايد وسيلة تنتقل من خلالها نفس هذه الحاجة للنسق من وحدة إلى أخرى، حيث يمكن إشباعها بصورة أفضل. غير أن الحاجة التي تؤدي إلى التباين الاجتماعي قد لا تكون حاجة تتعلق بالنسق ككل. ولكن ببعض أجزائه فقط<sup>1</sup>، إلا أن الحاجة التي ترتبط بجزء معين ستؤدي بالضرورة لإحداث التباين في الأجزاء الأخرى للنسق استجابة لتحقيق تلك الحاجة، وذلك لتجاوز الاختلالات الممكنة وبالتالي المحافظة على استقرار النسق واستمراره في الوجود.

وبالتالي فإن "بارسونز" لا ينظر إلى التغيير الاجتماعي على أنه عملية ثورية تهدف إلى قلب النظام الاجتماعي بكامله كما كان ذلك عند "كارل ماركس"، بل أنه قد اعتبرها عملية تكيفية تتم من أجل استمرار الأنساق الفرعية في أداء وظائفها التقليدية ولكن بطريقة مختلفة تتناسب مع درجة التقدم الاجتماعي، بحيث يؤدي ذلك إلى الاستقرار الاجتماعي، ولكن السؤال الذي يطرح نفسه بهذا الصدد يتمحور حول العلاقة بين التكنولوجيا والتغيير الاجتماعي أو العكس على اعتبار أن موضوعنا يتمحور حول التكنولوجيا أكثر منه على التغيير الاجتماعي.

لقد حدد "بارسونز" مفهومه للتكنولوجيا في مقال له صدر بمجلة اليونسكو الدولية للعلوم الاجتماعية سنة 1970 تحت عنوان " impact de la technologie sur la culture et sur l'apparition de nouveaux modes de comportements"، وحدد علاقتها بالثقافة وبالتغيير الاجتماعي، حيث يرى بأن التكنولوجيا عبارة عن مجموعة من النماذج يتم في إطارها استغلال المعرفة العلمية من أجل تحقيق أهداف عملية ملموسة، حيث أن وجود المعرفة في حد ذاتها لا يعبر عن معنى التكنولوجيا ما لم نجد السبيل المناسب للاستفادة منها من الناحية العملية. وبالتالي فإن المعرفة في شكلها الخام هي بالنسبة له مجرد جزء من النسق الثقافي لمجتمع من المجتمعات الإنسانية بلغ درجة معينة من درجات التطور، وقد أعطى مثالا واضحا عن مفهومه

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 541.

للتكنولوجيا من خلال الظواهر الكهربائية، فمعرفة هذه الظواهر لا تعتبر تكنولوجيا في حد ذاتها، بل ينبغي البرهنة على فائدة هذه المعرفة من الناحية العملية في إضاءة الأماكن المظلمة، وإذا تأكدت هذه الفائدة فإن معرفة الظاهرة الكهربائية بالإضافة إلى عدد من المعلومات المرتبطة بها سيوضح لنا كيفية تجسيد عملية الإضاءة<sup>1</sup>. إذ يبدو واضحا أن "بارسونز" يحاول من خلال تحديده للتكنولوجيا أن يفصل بين المعرفة العلمية الحقيقية والتي يمكن الاستفادة منها عمليا، وباقي أنواع المعرفة الإنسانية الأخرى، والتي قد تدخل ضمن الاعتقادات والأوهام والخرافات المميزة لمجتمع من المجتمعات الإنسانية، كما يبدو أنه يحاول التأكيد على أسبقية القيم الثقافية للمجتمعات الغربية من جهة، والتي عرفت تقدما كبيرا بفضل التطور والتقدم التكنولوجي الناتج عن المعرفة العلمية وتخلف القيم الثقافية للمجتمعات غير الغربية من جهة أخرى، والتي لا زالت تعاني من الخرافات في شتى مجالات الحياة.

إذن يرى "بارسونز" أن العلاقة الأكثر وضوحا بين المعرفة كعنصر من عناصر الثقافة وبين التكنولوجيا تتجسد في تطبيق المعرفة المتاحة من أجل الاستخدامات التكنولوجية، إلا أنه لا ينظر إلى العلاقة بينهما وفق اتجاه واحد فقط، فالوسائل التكنولوجية كذلك تساهم في تنمية وتطوير المعرفة<sup>2</sup>، وإذا كان ينظر إلى المعرفة على أنها عنصر من عناصر الثقافة، فإن التكنولوجيا وفقا لهذا المنظور تأثر تأثيرا إيجابيا واضحا على الثقافة بحيث تساهم في تطويرها وتقدمها.

وقد حاول أن يبين كيف تؤثر التكنولوجيا على الجانب الثقافي -أو بالأحرى على عنصر أساسي من عناصر الثقافة وهو المعرفة- بسرده للأشواط التي قطعتها المعرفة الإنسانية في سبيل علميتها، وبدا متأثرا أشد التأثير في هذا الجانب بـ "أوغست كونت" الذي حدد مراحل تطور المجتمع الإنساني في ثلاث مراحل أساسية ضمن ما يسمى عنده "بقانون الحالات الثلاث"، وذلك انطلاقا من المرحلة اللاهوتية التي يعتمد فيها الإنسان في تفسيره لما يحيط به من ظواهر على القوى الغيبية، ومرورا بالمرحلة الفلسفية التي يعتمد فيها على التفكير التأملي المثالي، وصولا إلى

<sup>1</sup> - Parsons Talcott: impact de la technologie sur la culture et sur l'apparition de nouveaux modes de comportements, revue internationale des sciences sociales, volume XXII, N° 4, Unesco, 1970, p. 660.

<sup>2</sup> - Ibid., pp 660-661.

المرحلة الوضعية التي يعتمد فيها المجتمع على الفكر العلمي بالدرجة الأولى في معالجته لمشاكله.

يرى "بارسونز" أن حرية الإنسان قد تحددت في الماضي وقبل ظهور النظام الإنتاجي التكنولوجي من خلال حرية الإله، بمعنى أن الإنسان يزيد إحساسه وشعوره بالحرية كلما زاد إيمانه وارتباطه بالقوى الغيبية، وبالتالي فإن الإرادة الإلهية هي المعيار الوحيد الذي تتحدد في ظلّه إرادة الفرد، لكن ومنذ بداية الحركة العلمية التي زادت من حدة التغيرات التكنولوجية تغيرت المعادلة تدريجياً، وبدأت التكنولوجيا تحتل مكانتها شيئاً فشيئاً باعتبارها عنصراً ذو أهمية بالغة يحدد إلى حد ما الظاهرة الاجتماعية والنسق الاجتماعي العام<sup>1</sup>. وبالتالي فإن الإنسان قد انتقل من مرحلة تسيطر عليه قوى غيبية سماوية إلى مرحلة جديدة يرتبط فيها نوعاً ما بالتكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية.

وبمعنى آخر فإن تطور المعرفة قد حرر الفكر الإنساني من الأوهام والخرافات، وأصبح بفضل تلك المعرفة التي تتحول بثبوت فعاليتها في معالجة مشاكل الإنسان إلى تكنولوجيات فعالة، أصبح قادراً على التحكم في المحيط الطبيعي ثم الاجتماعي الذي يعيش فيه، وبالتالي لم يعد بحاجة إلى القوى الغيبية في سبيل تحقيقه لاستقراره المادي والمعنوي، كما أصبح مصيره محددًا بما يمتلكه من معرفة علمية أو بتكنولوجيا يعتمد عليها في تسيير شؤونه، وقد ساعده هذا التحرر في تحقيق المزيد من التقدم في شتى مجالات الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية.

لقد بدأ التفكير الغيبي والمثالي يفقدان سيطرتهما على الفكر الإنساني بعد اكتشاف أن الأرض ليست مركزاً للعالم وأنها عبارة عن كوكب يدور حول الشمس، وأن الشمس عبارة عن جسم سماوي أكثر حجماً من الأرض بحيث لا يمكن العيش على سطحها بسبب شدة حرارتها المرتفعة جداً، وقد اكتشف "نيوتن" بعد ذلك القوانين التي تتحكم في المنظومة الشمسية حيث يتناقض هذا الاكتشاف مع الاعتقاد السائد آنذاك، والذي يتلخص في أن حركة الكواكب تتحكم فيها الإرادة الإلهية. وفي منتصف القرن التاسع عشر وجه علما ن جديان ضربة موجعة للتفكير

<sup>1</sup> - Ibid., p 626.

اللاهوتي وهما الجيولوجيا، والبيولوجيا، حيث أكد علماء الجيولوجيا أن الأرض وسكانها لا يمكن علميا أن يخلقا في ستة (06) أيام بفعل إلهي، ولكنهما تكونا من خلال مسارات تطويرية على امتداد ملايين السنين، كما أكد "داروين" في البيولوجيا أنه لا يمكننا من هنا فصاعدا أن نتقبل فكرة أن لكل من الأنواع المختلفة -بما في ذلك الإنسان طبعاً - منشأ إلهي خاص بها، بل أن هذه الأنواع جميعها قد خضعت في سبيل تشكلها في هيئتها الحالية إلى عدة مراحل من التطور التدريجي المتتابع، وقد شكلت هذه الفكرة صفة إضافية للمعتقدات الدينية الخاطئة والتفكير اللاهوتي (حسب المدافعين عن هذه النظرية) بالرغم من رفضها ومقاومتها من طرف فئات عريضة في المجتمع الغربي، لأن الإرادة الإلهية هي أحد أسمى رموز الحرية الإنسانية، وبالتالي فإن إنسان تلك المرحلة كان يتقبل بسهولة فكرة أن يكون أداة للإرادة الإلهية، أما أن يكون أداة للإرادة الطبيعية من خلال اللعبة التطورية فذلك كان ولفترة طويلة من الصعب قبوله وتحمله<sup>1</sup>.

وفي نفس الفترة تقريبا، أي في منتصف القرن التاسع عشر امتد هذا التيار الفكري الذي يرفض التفسير المثالي واللاهوتي لمختلف الظواهر المحيطة بالإنسان إلى المجال الاجتماعي والسياسي، حيث تأكد من خلال نتائج الدراسات الاجتماعية للتيار الماركسي أن الإنسان يخضع إلى نوع من المغالطة فيما يتعلق خاصة بالشرعية الدينية التي يتمتع بها بعض الأفراد في المجتمع، هذه الشرعية التي تمنحهم الحق في حكم الآخرين وتحديد مصائرهم باعتبارهم الوارثين الشرعيين لله على سطح الأرض، حيث اعتقد ماركس أن فئة قليلة في ظل النظام الرأسمالي تستعبد فئات أخرى عريضة في المجتمع لخدمة لمصالحها، وقد دعا -من أجل تجاوز ذلك - إلى ضرورة أن تعي الطبقة الكادحة لوضعها باستبعاد الدين من حياتها (الدين أفيون الشعوب) ثم القيام بالثورة لاسترداد حقوقها<sup>2</sup>.

وقد تأثر علم النفس كذلك بهذا التيار كغيره من العلوم التي سبقته، فالتحليل النفسي لدى "فرويد" مثلا هو امتداد للنظرية التطورية لداروين في البيولوجيا، حيث يعتقد "فرويد" أن الظاهرة النفسية لا يمكن أن تخضع كما كان يعتقد في الماضي إلى القوى الغيبية أو إلى الإرادة الإلهية، بحيث لم يكن بالإمكان على الإطلاق معالجة الاضطرابات النفسية للإنسان أو حتى المحاولة

<sup>1</sup> - Ibid., pp663-664.

<sup>2</sup> - Ibid., p 664.

من أجل ذلك على اعتبار أن القوة المتحكمة فيها تتجاوز بكثير قدرة الإنسان على اكتشافها ومعالجتها، أما بالنسبة إليه فإن الظاهرة النفسية هي ظاهرة طبيعية -كغيرها من الظواهر الطبيعية الأخرى- يمكن اكتشاف أسبابها الحقيقية والقوانين المتحكمة فيها وعلاقتها السببية عن طريق التحليل النفسي باعتباره الطريقة العلمية الأكثر فعالية بهذا الصدد، وأن الكثير من الاضطرابات النفسية التي يعاني منها الإنسان هي عبارة عن غرائز فطرية موروثية اكتسبها الفرد في المراحل الأولى لحياته من أبويه<sup>1</sup>.

ويتبين من خلال هذا العرض الوجيز لأفكار "بارسونز" أن التكنولوجيا هي الشكل الجديد للمعرفة الإنسانية الذي ينبغي الاعتماد عليه في شتى مجالات الحياة، وكأنه يريد أن يقول أنه ينبغي على العلم الاجتماعي أن يتبنى الطريق الذي سبقته إليه العلوم الأخرى كالجيولوجيا والبيولوجيا وعلم النفس...إلخ. حيث تصبح التكنولوجيا بهذا الصدد بمثابة الشرط الضروري لتحقيق عملية التنظيم والتنمية في المجتمعات المعاصرة، ويمكن القول أن جميع أعماله في مجال السوسيولوجيا تدخل ضمن هذا الاتجاه، حيث ينبغي على علماء الاجتماع أن يتبنوا المعرفة العلمية -أو التكنولوجيا إن صح التعبير- في دراستهم للظواهر الاجتماعية، ويبدو واضحا جدا تأثيره بالاتجاه الوضعي لأوجست كونت في دراسة الظواهر الاجتماعية على أنها ظواهر مستقلة كغيرها من الظواهر الطبيعية الأخرى. كما أنه يعتبر كما قلنا سابقا من أشد المعجبين بالنظرية البيروقراطية لماكس فبر باعتبارها نظرية تكنولوجية حديثة في تنظيم مؤسسات المجتمع الحديث تنظيما علميا.

فقد تحدث "بارسونز" عن العقلانية التي أصبحت تميز السلوك الإنساني بفضل الاعتماد على المعرفة العلمية، واعترف كذلك بالتوتر الذي يحدث عندما يتبنى أفراد المجتمع القيم الثقافية الحديثة (المبنية على المعرفة العلمية) لتأخذ مكانها كبديل للقيم التقليدية، إلا أنه اعتبر هذا التوتر توترا بناءا يؤدي إلى التغيير الاجتماعي تغيرا إيجابيا، حيث يقول: "أفترض أن مسار التغيير الاجتماعي ناتج بطريقة لا يمكن تجنبها عن توترات بهذا المعنى، أو عن توترات موجودة مسبقا. وما أسميته... بعد فبر بالمسار العقلاني هو بالأساس منبع التغيير الاجتماعي المستمر. ولأذكر

<sup>1</sup> - Ibid., p664.

فبر مرة أخرى، فإن مركب العقلانية في مجمله والتكنولوجيا بشكل خاص هو بطبيعته يتناقض مع ما هو تقليدي ويدخل ضمن السلسلة المستمرة للتغير"<sup>1</sup>. وتعتبر هذه الفقرة بمثابة إجابة واضحة عن السؤال الوارد في الفقرات القليلة الماضية عن علاقة التكنولوجيا بالتغير الاجتماعي، فالتكنولوجيا بهذا المعنى تسبق التغير الاجتماعي وتؤدي إليه، إلا أنها لا تؤدي إلى الاضطرابات الكبيرة التي تقلب النظام الاجتماعي، وإنما تصاحبها فقط بعض التوترات التي تتلاشى تدريجياً بمجرد اكتساب الأفراد في المجتمع للعناصر الثقافية الجديدة للتأقلم مع التغير الاجتماعي الحاصل بسبب المعرفة العلمية أو التكنولوجيا.

ومن الناحية الاقتصادية يرى "بارسونز" أن التكنولوجيا تؤدي إلى ظهور أنماط جديدة من السلوكيات تتناسب والتغيرات الحاصلة على مستوى البنية الاقتصادية والاجتماعية التي ينتمي إليها الفرد حيث يقول: "بالتأكيد، تشكل التوترات الناتجة عن التقدم التكنولوجي في المجال الاقتصادي منبعا أساسيا لأنماط جديدة من التصرفات، وبالتالي أنماط ثقافية جديدة، والجانب الأكثر وضوحا في هذه الظاهرة ينعكس في التطورات الحاصلة في هذا المجال"<sup>2</sup>.

لكن -وفي إطار العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة- هل يدفعنا ما قلناه حتى الآن إلى الاستنتاج بأن "بارسونز" هو أحد أنصار الحتمية التكنولوجية، بمعنى أنه يسلم بأسبقية الجانب المادي التكنولوجي على الجانب الثقافي؟

يبدو بأن تفسير "بارسونز" لهذه العلاقة هو تفسير معقد للغاية، فقد قلنا منذ البداية بأنه ينظر إلى التكنولوجيا على أنها نتيجة للمعرفة عندما تصبح علمية، وبأن المعرفة هي عنصر أساسي من عناصر الثقافة، وبالتالي فإنها هنا سبابة في وجودها على الوجود التكنولوجي، وقد أكد ذلك بقوله: "من الواضح أن العنصر الأساسي للتقدم التكنولوجي هو عنصرا ثقافيا وليس ماديا"<sup>3</sup>، إلا أن من يقومون بإنتاج المعرفة العلمية بهذا الصدد لا يمثلون في الحقيقة سوى فئة قليلة في المجتمع وهم فئة العلماء والمفكرين، وبعد إنتاجهم للتكنولوجيا يأتي تأثيرها الواضح على

<sup>1</sup> - Ibid., p 668.

<sup>2</sup> - Ibid., p 675.

<sup>3</sup>-Ibid., p 673.

تصرفات الأفراد والقيم الثقافية للمجتمع الكبير. وبالتالي يمكن القول أن هناك علاقة تأثير وتأثر متبادلة بين كل من التكنولوجيا والثقافة في النظرية البارسونزية.

ونصل في النهاية إلى القول أنه وفي إطار التفاعل الذي يحدث بين الأنساق الفرعية للمجتمع أعطى "بارسونز" أهمية بالغة للتكنولوجيا والتغير التكنولوجي، وأقر بالتأثير الواضح الذي تمارسه هذه الأخيرة على باقي أجزاء النظام الاجتماعي، بالرغم من أنها تكون كنتيجة لتطور المعرفة التي تعتبر كعنصر أساسي من عناصر الثقافة، وتأثير التكنولوجيا على أجزاء النظام الاجتماعي يحدث بطريقة تدريجية ولا يؤدي إلى اضطرابات وتوترات كبيرة ومعيقة لتقدم المجتمع بسبب الدور الوظيفي الذي تؤديه بعض الأنساق الفرعية وخاصة النسق القيمي، وقد كان تحليله للعلاقة بين التكنولوجيا والنسق القيمي معقدا وغامضا لأنه لم يبيّن حججه وبراهينه على بيانات ومعطيات ميدانية كما حاول أن يفعل ذلك "قبر" حيث اكتفى بالتحليل النظري.

ولعل من الآثار الواضحة للتكنولوجيا على المجتمع ذلك التقدم المذهل للنظام الصناعي في الدول الغربية وظهور المنظمات الصناعية الكبيرة الحجم، حيث ترتب عن ذلك اعتماد أصحاب الأعمال على متخصصين لتنظيم وتسيير مؤسساتهم بعد أن كانت هذه الأعمال تأخذ على عاتقهم وحدهم، وتعددت الوظائف والمهام داخل التنظيم وظهرت الحاجة إلى المزيد من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل لزيادة الفعالية والرفع من إنتاجية العمل، وبتعدد الوظائف ظهرت الكفاءات المختلفة وقد تأثر بناء القوة وتوزيعها بين الأفراد داخل المؤسسة خاصة مع ظهور الحاجة إلى تنظيم الجهود وفق أنساق هيرارشية لزيادة الفعالية في اتخاذ القرارات وتنفيذها ميدانيا<sup>1</sup>.

لقد فرضت التكنولوجيا أنماطا جديدة من العلاقات أدت إلى ظهور وحدات اجتماعية جديدة تعبر عن مستوى معين من التطور الذي حققه المجتمع الإنساني وخاصة في المجال التنظيمي والبنائي، "إن الصعوبات التي تفرضها المعرفة التقنية سواء كانت علمية أو تكنولوجية وظهور التنظيمات الاجتماعية الأكثر تعقيدا وعقلانية ترتبط أشد الارتباط بالتكنولوجيا"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - غربي علي، نزار يمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 38-39.

<sup>2</sup> - parsons Talcott, op.cit., 674.

وقد عقد "بارسونز" عدة مقارنات بين المجتمع كنسق اجتماعي عام من جهة، والمؤسسة كوحدة اجتماعية أقل حجما من المجتمع من جهة أخرى محاولا تطبيق النتائج التي توصل إليها من خلال تحليلاته على البناء التنظيمي للمؤسسة، حيث ركز بوجه الخصوص على ظاهرة التغير التنظيمي كظاهرة أساسية، وأكد بهذا الصدد على تأثير البناء التنظيمي بالتكنولوجيات الحديثة وتغيراتها، واعتبر نسق القيمة أساسيا لدور التكنولوجيا من أجل تحقيق الاستقرار والتوازن وتحديد مجالات السوق والعمل والمستوى العمالي للمؤسسة<sup>1</sup>، " حيث ميزت النظرة الوظيفية كل أفكاره، كما ركز بشكل كبير على الاستقرار والنظام رافضا الرأي الذي يعتبر الاضطرابات الناتجة عن التغيرات التكنولوجية على أنها سلبية ومعيقة لتقدم المجتمع بصفة عامة والمؤسسة على وجه الخصوص، فالنسق القيمي إذا كان سليما سيجيب على كل التساؤلات التي تطرحها تلك التغيرات وسيعالج تلك الاختلالات البسيطة، وهو بمثابة الوصفة الملائمة لاستقرار المؤسسة واستمرارها في تحقيق أهدافها.

إن أهم ما يعاب على التحليل الذي قدمه "بارسونز" حول العلاقة بين التكنولوجيا وتغيراتها من جهة، والأنساق الفرعية الأخرى للمجتمع خاصة النسق القيمي من جهة أخرى، هو تركيزه المفرط على التكامل والاستقرار وإهماله للصراع وخاصة الصراع المصالح بين الأفراد الفاعلين في كل وحدة اجتماعية، بالإضافة إلى اهتمامه حسب "وليام فوت وايت" بالعلاقات الحدية بين المؤسسة والمجتمع وفق تحليل وظيفي سطحي ونظرة محافظة ضيقة، وإهماله للظواهر التنظيمية المتعلقة بسلوك الأفراد داخل التنظيم، كما أن نتائجه لم تبنى على الشواهد الكمية والمعطيات الميدانية التي يمكن البرهنة عليها وإنما اتسمت أفكاره بسيادة النزعة النظرية التي تقترب إلى الفلسفة أكثر من اقترابها من العلم التجريبي<sup>2</sup>.

لقد تميزت الأفكار التي عرضناها حتى الآن حول التكنولوجيا والتغير التكنولوجي ومكانتها في البناء الاجتماعي العام، والدور الذي تلعبه في عملية التغير الاجتماعي بصفة عامة، تميزت بسيادة الطابع النظري خاصة بالنسبة للأفكار الماركسية وأفكار "بارسونز"، حيث يعود ذلك إلى المرحلة التاريخية التي ظهر فيها هؤلاء المفكرون، إذ كان علم الاجتماع لا يزال إما في المرحلة

<sup>1</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمن: مرجع سبق ذكره، ص 346.

<sup>2</sup> - جليبي عبد الرزاق: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 1999، ص 88.

الصعبة لنشأته أو في مرحلة حاسمة من مراحل تطوره وتقدمه، ولذلك فقد انصب اهتمام هؤلاء المفكرين حول البحث عن أطر نظرية ومبادئ منهجية مناسبة لممارسة العمل العلمي الميداني الذي يمكن أن نتوصل من خلاله إلى نتائج ملموسة أكثر مصداقية.

ومن جهة أخرى فقد غلب الطابع الإيديولوجي على هذه الأفكار، إذ التزم كل مفكر بخط إيديولوجي محدد مسبقا كان الهدف منه هو إما البحث عن العوامل التي يمكن الارتكاز عليها من أجل خلق نظام اقتصادي واجتماعي جديد يختلف جذريا عن النظام السائد كما هو الحال بالنسبة لماركس في اهتمامه بالطبقة البروليتارية ودفعها للقيام بالثورة ضد الطبقات الحاكمة، أو الحفاظ على النظام السائد والدفاع عنه بكل قوة وإعطاء المبررات الكافية لاستمراره في الوجود، حيث بذل "فبر" مجهودا كبيرا في هذا الاتجاه معتبرا النظام الرأسمالي نظاما عقلانيا متطورا وملائما لتنظيم شؤون الاقتصاد والاجتماع للمجتمعات الحديثة، وقد سار "بارسونز" في نفس هذا الاتجاه ولم يعترف على الإطلاق ببعده الصراع كعنصر أساسي من العناصر التي تدفع بعجلة التقدم والتطور الاجتماعي نحو الأمام، معتبرا التغييرات التي يحدثها التغيير التكنولوجي مجرد ارتباك خفيف يمكن تداركه فقط من خلال الاهتمام ببناء نسق قيمي ثقافي يلبي متطلبات البناء الاجتماعي التي تخلفها التكنولوجيا.

ويعود الغموض في تحليلات هؤلاء المفكرين من جهة ثانية إلى نوع من الارتباك في قراءة التغييرات المتسارعة التي طرأت على البناءات الاجتماعية والأنساق الثقافية للمجتمعات الأوروبية والتي أدت إلى ظهور نظام جديد ارتكز إلى حد بعيد على وحدات صناعية كبرى، اعتمدت في وحداتها الإنتاجية على تكنولوجيات متطورة، فقد اختلفت التفسيرات للعلاقة التي تربط التكنولوجيا وتغييرها بالأنساق الفرعية الأخرى بين من نظر إليها باعتبارها متغيرا مستقلا تماما يحدد إلى حد بعيد شكل الأنساق الأخرى من خلال ما تفرضه من قيود وقيم جديدة عند تطبيقها ميدانيا، وقد ركز "ماركس" على علاقات الملكية لوسائل الإنتاج -ومن بينها التكنولوجيا- وما ينجر عن هذه الملكية من صراع نتيجة الظلم والتعسف المفروض على الطبقة العمالية من قبل الطبقة المالكة، ومن جهة أخرى اعتبرت التكنولوجيا كمتغير تابع حيث يعود الفضل في التطورات التي عرفتتها عند "فبر" إلى مبادئ الديانة البروتستانتية التي ساهمت في سيادة العقلانية والروح العلمية للأفراد

في بعض المجتمعات التي يعتقد أفرادها هذه الديانة، أي نقول باختصار أن الثقافة عند "قبر" هي التي تدفع بعجلة التقدم التكنولوجي نحو الأمام. وقد تجلى لنا بوضوح الصراع الإيديولوجي الكبير بين التيار الماركسي الراديكالي وبين التيار المحافظ من خلال نظرة ودراسة كل منهما للعلاقة بين النسق التكنولوجي والأنساق الأخرى في إطار البناء الاجتماعي العام.

إن التحليل الذي قدمناه لأفكار هؤلاء المفكرين فيما يتعلق بالتكنولوجيا والتغير التكنولوجي يعتبر تحليلاً في غاية الأهمية بالنسبة لبحثنا الحالي، فهذه الأفكار وبالرغم من أنها في معظمها عالجت القضايا على مستوى النسق الاجتماعي العام إلا أنها بمثابة الإطار النظري الذي مكن لاحقاً مفكرين آخرين من إجراء دراسات ميدانية ارتبطت تماماً بالنسق الفني في المؤسسات الصناعية الحديثة وما ترتب على التغيرات التي تحدث باستمرار على مستوى هذا النسق من مشاكل، فقد أدى ظهور علم الاجتماع الصناعي وعلم الاجتماع المنظمات بالموازاة مع التطور والتقدم الذي حققته تخصصات علمية أخرى كالعلوم الإدارية، علوم التسيير، علم النفس... إلخ إلى تطور نوعي في الاهتمام بقضايا البناء التنظيمي للمؤسسات الصناعية وما يربط هذا البناء من علاقات التأثير والتأثر المتبادل مع الأنساق الفرعية الأخرى ومن بينها النسق التكنولوجي.

### 3- الحتمية التكنولوجية ودراسة المجتمع:

هناك اتجاه فكري يضم عدد كبير من المفكرين ممن ينظرون إلى العلاقة بين التكنولوجيا والمجتمع على أنها علاقة حتمية، ويبدو أن هذا التيار قد تأثر إلى حد بعيد بالعلوم الطبيعية التي تدرس العلاقات السببية بين الظواهر، فأصبح هناك من يتحدث عن الحتمية الاقتصادية كما هو الشأن لدى آدم سميث، ومن يتحدث عن الحتمية التاريخية كما هو الشأن بالنسبة لكثير من العلماء والفلاسفة في تناولهم لتاريخ المجتمعات، وحتمية الصراع الطبقي الذي كان يؤمن به ماركس وأتباعه، لتتسرب هذه الفكرة لوصف العلاقة بين التكنولوجيا والمجتمع.

ووفقاً للحتمية التكنولوجية فإن "التقدم التكنولوجي المطرد والمستمر يصبح متغيراً مستقلاً لا شأن للمجتمع في توجيهه أو إبطائه أو إيقافه، والمجتمع متغيراً تابعاً ما عليه إلا أن يتكيف مع المتغيرات التكنولوجية التي تفرزها آليات المجتمع بصورة طبيعية لا إرادية، وهكذا أصبح التقدم

التكنولوجي معيارا للرقى الاجتماعي، وقدرا لا فكاك منه، علينا أن نقبل بآثاره الجانبية، وعلى المجتمع بأسره أن يسعى دوما لتحقيقه ليس ضمانا لازدهاره فقط بل لبقائه أيضا<sup>1</sup>. بحيث تصبح التكنولوجيا المتطورة بمثابة الشرط الأساسي لعملية التنمية لجميع المجتمعات بغض النظر عن طبيعة البيئة التي أوجدتها أو تلك التي سيتم فيها الاعتماد عليها وتوظيفها، فالتكنولوجيا كما العلم تتميز بالطابع الموضوعي الذي يجعلها فوق الاعتبارات القيمية والثقافية.

إذن تعتبر التكنولوجيا بمثابة متغير مستقل له الأولوية والأسبقية على باقي المتغيرات حتى ولو تعلق الأمر بالمتغيرات الثقافية، بحيث تشكل التكنولوجيا المركز أو المحور الرئيسي الذي تدور حوله بقية المتغيرات كمتغيرات تابعة أو ثانوية، وتكون بمثابة المرجع الذي يحدد ويوجه باقي المتغيرات، ووفقا لهذه الرؤية فإن أي تغير في التكنولوجيا أو في النسق الفني يؤثر بالضرورة على الأنساق الفرعية الأخرى، حيث اعتمد هذا المدخل في تحليله نظرة في اتجاه واحد ولم يتحدث عن أي استثناءات في إعطائه الأولوية المطلقة للتكنولوجيا<sup>2</sup>.

ولعل من بين أهم الممثلين لهذا الاتجاه الفكري والسباقيين في إعطاء الامتياز للتكنولوجيا "وليام أوغبرن William OGBURN" الذي ارتبط تحليله بالنسق الاجتماعي العام، حيث يرجع كل التغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية بالدرجة الأولى إلى التغيرات التكنولوجية، فالعادات والتقاليد والقيم القديمة التي كانت تعبر على الطبيعة الأساسية للإنسان كما كانت تمثل حصنا حقيقيا يتمتع به المجتمع التقليدي قد زالت تدريجيا مع التحول شيئا فشيئا نحو المكننة، وأدى ذلك إلى ظهور أنظمة اجتماعية جديدة ومختلفة كليا لها قيم وعادات تتناسب والنظام الاجتماعي الجديد، حيث سيطرت الأساليب الحضارية وظهرت أشكال جديدة للسلطة والضبط والتحكم داخل المنظمات العمالية<sup>3</sup>، ومن جهة أخرى فإن "الذي يتأمل ما يحدث من آثار مترتبة على الاختراعات أو الابتكارات يجد أن ذلك التأثير يتناول أولا المحيط المباشر الذي يظهر فيه. فإذا كان الشيء المبتكر سلعة صناعية كجرار زراعي مثلا فإنه يعني الاستغناء عن الخيول أو غيرها

<sup>1</sup> - نبيل علي: العرب وعصر المعلومات، عالم المعرفة، الكويت، 1994، ص 229.

<sup>2</sup> - SOUSI Sid Ahmed : changements technologique et identité au travail, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur, (PH.D) en sociologie, Université de Montréal, Septembre 1998, p. 25.

<sup>3</sup> - بيدج ماكيفر: المجتمع، الجزء الثالث، ترجمة: سمير نعيم أحمد، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 1961، ص 1001.

من الحيوانات المستخدمة، وبالتالي تطراً تغييرات أخرى فيما يستعمل من وسائل متعلقة بالمجال الزراعي<sup>1</sup>، فالتأثير يكون تدريجياً ويرتبط بالمحيط المادي قبل انتقاله للجوانب الثقافية والمعنوية.

وقد اهتم "أوغبرن" الذي ينتمي إلى مدرسة "شيكاغو" في تحليلاته النسقية بتأثير التكنولوجيا على النسق الاجتماعي العام وأنساقه الفرعية كالنسق التربوي والأسري والمؤسساتي... إلخ، ولكن اهتماماته كانت أقل على مستوى البناء الداخلي والتنظيمي للمؤسسات الصناعية كوحدة أقل حجماً.

كما اهتم "أوغبرن" بالفارق بين التطور والتقدم الذي تحققه الآلات والوسائل والمعدات التكنولوجية (الجانب المادي للثقافة)، والتأخر الذي يميز القيم والعادات والأخلاق والمعايير والقانون... (الجانب اللامادي للثقافة) وهو ما يتسبب فيما يسمى بـ "الهوة الثقافية" حسب تعبيره، حيث يصبح الجانب اللامادي معيقاً للجانب المادي، وقد أرجع التأخر في تطور وتقدم الجانب اللامادي إلى تشبث الأفراد بالعادات والتقاليد وتخوفهم من التحديات التي تطرحها باستمرار التكنولوجيات المتجددة، إذ يحتاج التعامل لأول مرة مع تكنولوجيا جديدة إلى شجاعة كبيرة من قبل الأفراد، وبهذا الصدد أعطى "أوغبرن" مثلاً معبراً للغاية عن هذا الموقف بالسيارة "ففي عام 1900 كانت السيارة في مهد ظهورها لدرجة أن إحدى الصحف في ذلك الوقت امتدحت الشجاعة النادرة لرئيس الجمهورية الأمريكية عندما خاطر بنفسه وركب السيارة"<sup>2</sup>، ولكن التعامل مع هذه التكنولوجيا يصبح مع مرور الوقت أمراً عادياً ولا يحتاج لأي شجاعة كما لا يشكل أية خطورة مما يزيد من انتشارها، "لقد انتشرت السيارات وتنوعت صناعتها وتعددت حتى أصبح في عام 1937 يمتلك السيارة واحد من كل خمسة أشخاص من الأمريكان"<sup>3</sup>.

وتدخل أعمال "شنايدر" كذلك ضمن الاتجاه الحتمي في دراسة المجتمع، حيث يرى هذا المفكر أن "أية محاولة لفهم وتحديد اتجاه التغير وعوامله وأسبابه في المجتمع، إنما تحتم دراسة وفهم التغيرات الداخلية في الصناعة ومقدار ما تمارسه من تأثير على المجتمع أو ما يسميه

<sup>1</sup> - جاسم مجيد: مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 15.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 15.

بديناميكية التصنيع"<sup>1</sup>، حيث تعتبر التكنولوجيا عنصرا أساسيا في الحركة الصناعية للمجتمعات الأوروبية الحديثة، بل يمكن القول أن ظهور المجتمع الصناعي الحديث هو نتيجة حتمية للتطور التكنولوجي الذي عرفته القارة الأوروبية خاصة في القرنين السابع عشر والثامن عشر.

وقد ربط "شنايدر" حركة التصنيع بثلاثة عوامل أساسية، الأول منها يرتبط بالجانب الإداري، حيث تؤدي القرارات الإدارية لصالح التصنيع إلى ظهور قوى عمالية فنية متخصصة تتوافق مهاراتها مع الإمدادات التكنولوجية، مما يؤثر بدوره على الحياة الاجتماعية للأفراد، كما أن اتجاه الإدارة نحو التصنيع سيؤدي إلى إعادة التخصص وتقسيم العمل بنمو مدن صناعية جديدة يختص كل منها بنوع صناعي محدد. أما العامل الثاني وهو العامل التكنولوجي فيعتبر مكملا للعامل الإداري، حيث أدى التغيير التكنولوجي إلى التغيير في وسائل وأدوات العمل باستمرار من أجل تحقيق الأهداف العامة للإدارة، كما أدت الاكتشافات التكنولوجية إلى الاستغناء عن عدد كبير من القوى العاملة لأن مهاراتها لم تعد تتوافق مع التكنولوجيات الجديدة، وظهرت في المقابل وظائف جديدة مما أتاح فرصا إضافية للعمل لكن بمهارات مختلفة، بحيث أثر كل ذلك على البناء الاجتماعي العام بسبب تغيير مراكز الأفراد في السلم الاجتماعي، وخروج المرأة للعمل في المصانع وما يترتب على ذلك من تعديلات في العلاقات الأسرية، أما العامل الثالث وهو تغيير حركات العمل والذي اعتبره "شنايدر" من النتائج الحتمية للتغيير التكنولوجي فقد أدى إلى القضاء على نظام العمل الطائفي والمنتج المنزلي، بحيث أصبح العامل يرتبط مباشرة بالعمل الصناعي الذي استمد منه فيما بعد مكانته الخاصة في طبقة اجتماعية منظمة، وفي اتحادات ونقابات عمالية يسودها الإحساس والشعور الموحد في ممارسة أعمالها والدفاع عن حقوقها ومصالحها لتحقيق أهدافها، واستنتج "شنايدر" أنه كلما تطورت التكنولوجيا وزادت الاكتشافات والاختراعات في المجال الصناعي كلما زاد ذلك من وتيرة التغيير في حركات العمل<sup>2</sup>.

ومما سبق يبدو أن هناك قصورا في وجهة نظر أنصار الحتمية التكنولوجية في دراسة المجتمع، فصحیح أنه لا ينبغي إهمال الأهمية التي تحتلها التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي في تطور المجتمع إلا أن هناك نوع من المبالغة في التأكيد على أولويتها، لأن "ادعاء الحتمية

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص 45.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 46-47.

بأحادية العامل تنفي عن المجتمع صفة التعدد والذي يتشكل من نظم سياسية، اقتصادية، ثقافية اجتماعية وتربوية... ولكل هذه التنظيمات خصائص معينة تعمل على تقدم المجتمع وتغييره<sup>1</sup>.

ف"أوغبرن" الذي يرى أن التكنولوجيا والجانب المادي للثقافة بصفة عامة تسبق في تطورها وتقدمها بكثير الجوانب اللامادية قد تناسى أن القيم والمعتقدات البناءة والإيجابية هي التي تسببت في التطور الحاصل على مستوى الوسائل والمعدات التكنولوجية، حيث تساعد هذه القيم على ظهور البيئة المناسبة للتفكير والإبداع العلمي الذي يتم ترجمته في النهاية إلى وسائل مادية ملموسة، ولعل أكبر دليل على ذلك يتجلى من الناحية التاريخية في التقدم الذي حققته المجتمعات الأوروبية من خلال الثورة الصناعية، فولا تحرر الفكر الأوروبي من سيطرة الكنيسة والتقاليد البالية للقرون الوسطى لما توفرت البيئة المناسبة للتفكير العلمي، بمعنى أن البيئة الثقافية هي التي تخلق العلماء والمفكرين من أمثال "إنشتاين" و"أديسون" وغيرهما من أعلام الحضارة الأوروبية الحديثة، والذين استثمروا أفكارهم في الاختراع والابتكار العلمي والتكنولوجي للسيطرة أكثر على الطبيعة. ولو أن إنكار الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في التطور الاجتماعي هو كذلك أمر ينافي الحقيقة السوسيولوجية التي تؤمن بتعدد الأسباب التي تؤدي إلى الظاهرة الاجتماعية.

وبالرغم من العيوب التي ميزت تحليلات اتجاه الحتمية التكنولوجية في دراسة المجتمع، إلا أن تأثيراتها كانت كبيرة للغاية، حيث امتدت لتشمل حتى بعض الأعمال التي تهتم بدراسة التنظيمات الصناعية، باعتبارها الوحدات الاقتصادية والاجتماعية الأكثر تجسيدا للتكنولوجيات المبتكرة والأكثر اعتمادا عليها.

#### 4- التكنولوجيا ودراسة التنظيم الصناعي:

من الصعب جدا الفصل بين مدارس سوسيولوجية حديثة تتناول التكنولوجيا والتغير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية، فالبحث في هذا المجال لم يتبلور بعد في إطار مبادئ نظرية محددة بدقة وفق اتجاهات واضحة المعالم، لكن الباحث ومن خلال البحث البيبليوغرافي تمكن من تمييز بعض النماذج التحليلية الكبرى التي تدخل ضمن هذا الإطار العام، وهذه

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 48.

النماذج التحليلية لا تمثل بالضرورة تيارات فكرية تعكس آراء مفكرين وعلماء ينتمون إلى مدارس مستقلة، وإنما هي عبارة عن محصلة لنتائج ودراسات ميدانية أجراها مجموعة من المتخصصين مستخدمين طرق بحث ومناهج دراسية مختلفة.

إن هذه الدراسات والبحوث الميدانية قد أجريت جميعها في النصف الثاني من القرن العشرين عاكسة اهتمامات جديدة لمفكري حقبة تاريخية ظهرت بعد الحرب العالمية الثانية، أهم ما ميزها زيادة وتيرة الابتكار والإبداع التكنولوجي، بالإضافة إلى اشتداد المنافسة بين المؤسسات التي أصبحت تنشط ضمن بيئة اقتصادية واجتماعية تختلف اختلافا جذريا عن المراحل السابقة للحرب العالمية الثانية، حيث تشكل نظام اقتصادي جديد على المستوى الدولي، وبالتالي انتقل مركز الثقل الاقتصادي تدريجيا من الدولة إلى مؤسسات اقتصادية عالمية تتجاوز الحدود الجغرافية للدولة وتستخدم نظما إدارية وتكنولوجية غاية في التعقيد والتطور، وأصبح عنصر المنافسة يمثل عنصرا استراتيجيا يؤدي عدم وجوده إلى تهديد المؤسسة الصناعية فيما يتعلق ببقائها في الوجود واستمرارها في تحقيق الأهداف، وضمانا لتوفير هذا العنصر انشغلت المؤسسات في البحث باستمرار عن أحدث التكنولوجيات، واعتقدت أن توفيرها لهذه التكنولوجيات يعتبر من أهم العناصر التي تحقق لها التميز عن الآخرين، وبالتالي فرض مكانة محترمة لها في الأسواق التي تنتشر على المستوى العالمي.

هذه البيئة التي ميزت النسق الاقتصادي العام انعكست على البيئات الداخلية للمؤسسات الصناعية بعد أن أصبحت هذه الأخيرة مجبرة في كل مرة على إعادة النظر في إمكانيات النسق الفني الذي يجب أن يستجيب باستمرار لضغوط البيئة الخارجية ويتكيف معها لتحقيق التوازن، وازدادت تبعا لذلك وتيرة التغيرات التكنولوجية داخل هذه المؤسسات، حيث وبغض النظر عن المكانة التي يحتلها النسق الفني في علاقاته بالأنساق الفرعية الأخرى للمؤسسة ظهرت مجموعة من المشاكل نتيجة للتغيرات المتسارعة التي ميزت هذا النسق، وتبعاً لذلك ظهرت الضرورة للبحث في هذه المشاكل لمحاولة سد الفراغات والاضطرابات الناتجة عن عمليات التغيير التكنولوجي.

وقد تمكن الباحث من حصر ثلاثة اتجاهات أساسية يمكن التمييز بينها في دراستها للتكنولوجيا والتغير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية، واعتمد في تمييزه لهذه الاتجاهات الثلاثة من خلال نظرة وتفسير كل اتجاه للعلاقة بين التكنولوجيا والنسق الفني وتغيراته من جهة، وباقي الأنساق الفرعية الأخرى، حيث حاول كل اتجاه ترتيب العلاقة بين المتغيرات وأعطى الأولوية في هذا الترتيب لأحدها دون الأخرى.

#### 4-1- الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم:

لا تؤثر التغيرات التكنولوجية فقط على النسق الاجتماعي العام وإنما تمتد تأثيراتها إلى البناء الداخلي والهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهو ما أكدته الباحثة "وود وارد جوان Woodward Joan" من خلال الدراسة الميدانية التي أجرتها في منتصف الخمسينيات رفقة مجموعة من الباحثين على مجموعة من الشركات الصناعية<sup>1</sup>، وبالغت "وود وارد" في تأكيدها على التأثير المباشر للتكنولوجيا على البناء التنظيمي للمؤسسة لدرجة اعتقادها بإمكانية القياس الكمي لدرجة التأثير، حيث توصلت لمجموعة من النتائج كانت بمثابة انطلاقة لاتجاه جديد في دراسة المنظمات الصناعية، فالبناء التنظيمي وما يرتبط به من علاقات اجتماعية وشكل الهيكل التنظيمي وقنوات الاتصال وأنماط السلطة تحدده بشكل واضح نوعية الآلات والمعدات التكنولوجية المعتمدة على مستوى النسق الفني للمؤسسة، وقد استنتجت الباحثة أن البناء التنظيمي لا يتأثر لا بحجم المؤسسة وعدد الأفراد العاملين فيها، كما لا يتأثر أيضا بنوع النشاط الذي يمارسه هؤلاء ولا حتى بتاريخ هذه المؤسسة، وعليه فلا يمكننا أن نحدد نموذجا قياسيا لتنظيم الأعمال والأنشطة، وإنما يبقى ذلك خاضعا لنوع التكنولوجيا المستخدمة<sup>2</sup>. حيث توصلت إلى أن "المؤسسات التي تستخدم تكنولوجيات متشابهة تكون نماذجها التنظيمية متشابهة أيضا"<sup>3</sup> ودعت إلى ضرورة الاهتمام أكثر بالبناء التنظيمي في علاقته بالتكنولوجيا خاصة في حالات القيام بعمليات التجديد التكنولوجي.

<sup>1</sup> - للاطلاع على مزيد من التفصيل حول الدراسة أنظر، جون جاكسون، سيريل باوليلو: نظرية التنظيم، ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، 1986، ص ص 404-407.

<sup>2</sup> - Pierre Roy : op.cit.,

<sup>3</sup> - Ibid.

فقبل ظهور التكنولوجيات المعقدة في المصانع الحديثة كان نظام العمل في هذه المصانع يتسم بنوع من البساطة والوضوح، ويعتمد على عمال ذوو كفاءات عالية، لكن وكما أكد "لويد وارنر" من خلال دراسة أجراها في أحد مصانع الأحذية أدى الإعتماد على الأنساق الفنية ذات كثافة تكنولوجية كبيرة إلى استبدال العمال المهرة بعمال ذوي تخصصات محددة وتغيير الدور المهني لكل فرد داخل التنظيم، وكذلك المكانة التي يحتلها كل فرد في التدرج التنظيمي<sup>1</sup>، أي أن التكنولوجيا قد دفعت بصفة عامة إلى تبني أنماط تنظيمية جديدة تتناسب مع التكنولوجيات الحديثة، واستغنت على الأنماط القديمة التي لازمت الأنساق الفنية التقليدية.

والنتائج التي توصلت إليها "وود وارد" والمؤيدين للحتمية التكنولوجية من خلال دراساتهم هي عبارة عن ردود أفعال مباشرة على أولئك الذين يركزون أكثر على الجانب غير الرسمي للمؤسسة في دراساتهم للتنظيمات وخاصة من أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية، فالتكنولوجيا إذن ومن خلال تحديدها لشكل البناء التنظيمي تحدد كذلك هيكل العلاقات الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي فإن الفرد بانتمائه للتنظيم يفقد كل إمكانية للتصرف حسب رغباته وأهوائه، ويكون مجبرا على التحرك وفق المضمون الذي ترسم حدوده نوعية التكنولوجيا المستخدمة.

وقد دعم "سايلز SAYLES" بقوة هذا الموقف واهتم في دراساته بالتركيز على العلاقة بين التكنولوجيا وسلوك العاملين وتأثير كل ذلك على نمو جماعات العمل، حيث توصل إلى نتائج في غاية الأهمية على إثر دراسة أجراها في بريطانيا، وكتب بهذا الصدد يقول: "لقد تحول التأكيد في هذه الدراسة من التركيز على الجماعة غير الرسمية إلى فحص العلاقة بين سلوك جماعات العمل والتكنولوجيا والظروف التنظيمية السائدة...، إن ما يعرف بالعنصر الإنساني هو نتاج لقرارات متصلة بالعملية التكنولوجية ومن الممكن التنبؤ به على أساس هذه القرارات"<sup>2</sup>، وقد حدد "سايلز" أشكال العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، وأنواع الجماعات واختلافها بحسب نوع التكنولوجيا السائدة، والمستوى المهاري لدى العمال، كما وجد أن الهيئات الإدارية العليا في المؤسسة تلتزم في اتخاذها لقراراتها المتعلقة بجماعات العمل بحسب التكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> - عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب مصر، 1982، ص 349.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد، 2003، مرجع سبق ذكره، ص 353.

والتكنولوجيا بتأثيرها على البناء التنظيمي للمؤسسة الصناعية فهي تؤثر كذلك على نظام العمل، حيث كرس كل من "تريست وبامفوت Trist et Bamfouth" جزءا كبيرا من جهودهما في البحث لتأكيد هذه القضية، وقد حاولا التعرف على التغيرات التي يمكن أن تطرأ على نظام العمل جراء التوسع في استخدام المكنية والآلات التكنولوجية المتطورة، ومن بين أهم التأثيرات الواضحة للتغيرات التكنولوجية الكثيفة زيادة عملية التخصص الوظيفي الناتجة عن إعادة تقسيم العمل، حيث يجرأ العمل إلى وحدات صغيرة وتختفي اليد العاملة الماهرة لتحل محلها أيادي أقل مهارة، وتبعاً لذلك يصبح العمل روتينياً ومملاً، ويؤدي هذا الوضع التنظيمي الذي تفرضه التكنولوجيا إلى تفكيك الجماعات غير الرسمية لتحل محلها جماعات رسمية تميزها العلاقات الصورية بين الأفراد، والخضوع المطلق للسلطة البيروقراطية، وتزداد مع ذلك عمليات الضبط والرقابة التنظيمية شدة، مما يؤثر على معنويات الأفراد ويشنت جهودهم<sup>1</sup>.

فالتكنولوجيا إذن تؤثر تأثيراً مباشراً على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، وتظهر تبعاً لذلك ظاهرة الاغتراب في الأوساط العمالية، فبعد أن ارتبطت هذه الظاهرة في النظرية الماركسية بعلاقات الإنتاج وخاصة علاقات الملكية على مستوى النسق الاجتماعي العام، اعتبرت من وجهة نظر الاتجاه الحتمي للتكنولوجيا في دراسة التنظيمات الصناعية كوحدات أصغر كنتيجة حتمية للتطور الآلي والتعقيد التكنولوجي في الوحدات الإنتاجية، وهو الأمر الذي أكد عليه "روبرت بلونر" الذي توصل من خلال دراسة ميدانية أجراها على مجموعة من المؤسسات الصناعية أن معدلات الاغتراب ترتبط بمستوى التعقيد التكنولوجي الذي تستخدمه المؤسسة.

وقد اعتمد بعض أصحاب الحتمية التكنولوجية في بحوثهم منهجاً تحليلياً يعتبر عنصر النسق عنصراً أساسياً في دراسة التنظيمات، وبالتالي فإنهم ينظرون إلى المؤسسات ويعالجون مشاكلها في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية العامة كنسق أكبر، بمعنى أن دراسة المؤسسة من الداخل يجب أن يأخذ بعين الاعتبار علاقات التأثير والتأثر المتبادل بين كل من المؤسسة والمحيط الخارجي. وفي هذا الإطار المنهجي العام عالج كل من "STALKER et BURNS" بيرنز و ستولكر" هذه القضية التنظيمية، حيث اعتبروا التكنولوجيا كعنصر أساسي من عناصر

<sup>1</sup>- الجوهري محمد وآخرون: دراسة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2000، ص ص 270-271.

التنظيم\*، ثم عالجا العلاقة بين هذا التنظيم والمحيط الخارجي، ومن النتائج الهامة التي توصلنا إليها تحديدهما لنموذجين مختلفين من التنظيمات، "النموذج الآلي" ويصلح كنموذج للمؤسسات التي تنشط في بيئات مستقرة نسبيا، وهو يشبه إلى حد بعيد نموذج التنظيم البيروقراطي عند "ماكس فيبر"، و"النموذج العضوي" ويصلح لتنظيم شؤون المؤسسات التي تنشط في بيئات غير مستقرة، حيث تتميز بالمرونة للتأقلم مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة<sup>1</sup>، حيث تعتبر التغيرات التكنولوجية أهم هذه التغيرات، والمؤسسات الصناعية تكون مجبرة باستمرار على إحداث تغييرات موازية على مستوى أنساقها الفنية مما يؤثر في النهاية على البناء التنظيمي الذي يجب أن يتسم بالمرونة اللازمة للتكيف مع هذه التغيرات.

وقد أكد هذه النتائج الهامة كل من "LAWRENC et LORSCH" لاورنس و لورش" فالتنظيمات التي تنشط في بيئات غير مستقرة ومتغيرة باستمرار تكون مجبرة على تبني نماذج تنظيمية تتناسب مع هذه البيئة سواء على مستوى النسق التنظيمي العام أو على مستوى الأنساق الفرعية للمؤسسة<sup>2</sup>.

تعتبر الأفكار التي قدمها الاتجاه الحتمي للتكنولوجيا في غاية الأهمية، حيث فتحت آفاقا ومناهج تحليلية جديدة يمكن اعتمادها كطرق علمية في دراسة الظواهر الاجتماعية والتنظيمية سواء على مستوى النسق الاجتماعي العام كما كان ذلك بالنسبة لـ "وليام أوغبرن"، أو على مستوى المؤسسات كوحدات أقل حجما من المجتمع بالنسبة للمفكرين الذين اهتموا بالبناء التنظيمي وما يتعلق به من علاقات مهنية انطلاقا من الدراسة التي قامت بها "وود وارد"، حيث أكد هذا الاتجاه على ضرورة الاهتمام بالتكنولوجيا والتغير التكنولوجي لفهم تلك الظواهر، ويبدو

\* إن المقصود هنا بالتكنولوجيا هو الإجراءات المعتمدة في تسيير العمليات التنظيمية المختلفة داخل المؤسسة أو ما يطلق عليه بتكنولوجيات التسيير، حيث أن هناك من المؤسسات من تعتمد نظما بيروقراطية جامدة وهذه المؤسسات لا يمكنها النجاح إلا في البيئات المستقرة نسبيا، أما بالنسبة للبيئات غير المستقرة فتتطلب نظما إدارية أكثر مرونة حتى تتكيف بسرعة مع البيئة المحيطة بالمؤسسة.

<sup>1</sup> - كعباش راجح، علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص 200.

<sup>2</sup> - Peter N. LEQUESNE : technologie et structure organisationnelle revisitée, le cas d'un environnement de support de projet intégré, traduit de l'anglais par N. Schraepen. [http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/tis\\_vol\\_3\\_n2\\_3\\_5\\_113\\_138.pdf](http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/tis_vol_3_n2_3_5_113_138.pdf)

(07/07/2012)

أن موقف ممثلي هذا الاتجاه هو موقف مشروع بالنظر للدور الذي لعبته التكنولوجيا في مستوى التطور الذي حققته المجتمعات الحديثة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية وحتى وقتنا الحاضر من خلال الاعتماد الكبير عليها في المؤسسات الصناعية باعتبارها العنصر الأساسي والأكثر أهمية في العملية الإنتاجية، وقد تبنى جل مفكري هذا الاتجاه المدخل النسقي في دراسة الظاهرة التنظيمية وأكدوا على الترابط بين النسق الفني الذي يعرف تغيرات مستمرة وبقيّة الأنساق الفرعية للمؤسسة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية اهتموا بعلاقات التأثير والتأثر المتبادل بين المؤسسة والمحيط حيث تتضح هذه العلاقات أكثر من خلال التكنولوجيا وتغيراتها.

لكن وبالرغم من المزايا والإيجابيات التي ميزت هذا الاتجاه إلا أنه قد تعرض إلى انتقادات لاذعة لاسيما فيما يتعلق بإعطاء الأولوية المطلقة للتكنولوجيا والتغير التكنولوجي واعتبارها كمتغير مستقل مركزي تدور حوله بقية المتغيرات كمتغيرات تابعة تماما، فعلى مستوى تحليل البناءات التنظيمية بالغ هذا الاتجاه في تأكيده على التأثير المباشر للتكنولوجيا على التنظيم ودراستها باعتبارها العامل الوحيد دون الرجوع إلى العوامل الأخرى، وقد ووجهت نتائج دراسات أصحاب هذا الاتجاه بنقد شديد يمكننا بهذا الصدد التركيز على نقطتين أساسيتين منه<sup>1</sup>:

**أولاً:** أن أصحاب هذا الاتجاه لم يوقفوا إلى حد بعيد في تحديدهم لمجموعة المفاهيم المعتمدة في دراساتهم، وخاصة في الدراسة التي قامت بها الباحثة "وود وارد"، ومن تلك المفاهيم الأساسية مفهوم التكنولوجيا الذي كان يقصد به أحيانا الوسائل والمعدات المعتمدة في العمليات الإنتاجية، وأحيانا أخرى كان يشير إلى مناهج العمل وأنظمة الرقابة، هذا من جهة، ومن جهة ثانية فإن هناك من نظر إلى التكنولوجيا باعتبارها عنصرا أساسيا من عناصر الإنتاج داخل المؤسسة فقط دون الاهتمام بالتغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي كما كان الأمر بالنسبة لـ "وود وارد"، بينما ينظر إليها البعض الآخر كعنصر أساسي من عناصر المحيط الخارجي وهي الطريقة التي اعتمدها كل من "بيرنز" و "ستولكر" في دراستهما، الشيء الذي وضع أنصار هذا الاتجاه في تناقض وعدم اتفاق فيما بينهم، وهو ما يؤدي إلى التشكيك في علمية النتائج التي توصلوا إليها من خلال دراساتهم الميدانية. كما أن تلك الدراسات قد تميزت بالغموض فيما يتعلق

<sup>1</sup> - Ibid.

بالمناهج المعتمدة في التحليل بتركيزها المفرط على المعطيات المرتبطة بالتكنولوجيا وإهمالها لتلك التي تتعلق بسلوك العاملين ومواقفهم في المؤسسات التي يعملون داخلها.

**ثانياً:** لقد قامت مجموعة بحث تنتمي إلى جامعة "أستون Aston" بإعادة اختبار نتائج دراسة "وود وورد" ودراسات أخرى مؤيدة لها في سنوات الستينيات وبداية السبعينات، وقد حدد الهدف العام لمجموعة "Aston" بدراسة البنى التنظيمية والإطار العام الذي تنشط فيه المؤسسات لمعرفة العلاقات التي تربط هذه الأخيرة بمحيطها، وقد ركزوا بالخصوص على قضية الحتمية التكنولوجية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه المجموعة أن هناك عناصر أخرى تؤثر على البناء التنظيمي للمؤسسة إلى جانب التكنولوجيا، ويأتي على رأسها حجم المؤسسة وعدد العاملين فيها، ولكنهم لم ينفوا تأثير التكنولوجيا على البناء التنظيمي تماماً، حيث لاحظوا أنه عندما يكون حجم التنظيم في المؤسسة صغيراً يكون تأثير التكنولوجيا عليه واضحاً، بينما عندما يكون حجمه كبيراً مع عدد قليل نسبياً من الأفراد يعملون مباشرة في الوظائف الإنتاجية فإن تأثير التكنولوجيا في هذه الحالة يكون في أدنى حدوده، بمعنى أنه حتى أنه لو سلمنا بأسبقية الجانب التكنولوجي وتأثيره على الجوانب الأخرى داخل التنظيم، إلا أن هذا التأثير لا يتخذ شكلاً مباشراً بل أن هناك عناصر أخرى تتوسط الجانبين وبالتالي تتحكم إلى حد بعيد في نوعية ودرجة التأثير التكنولوجي.

#### 4-2- اتجاه التأثير غير المباشر للتكنولوجيا على البناء التنظيمي:

رأينا كيف أن التكنولوجيا وتغيراتها هي التي تحدد شكل البناء التنظيمي وكل ما يرتبط بهذا البناء لدى اتجاه الحتمية التكنولوجية وخاصة بالنسبة لـ "وود وورد" وتابعيها ممن أجروا دراسات ميدانية وأكدوا على علاقة التأثير المباشر، ولكن نظرة هذا الاتجاه لهذه العلاقة تختلف إلى حد كبير، فالتكنولوجيا وإن كان تأثيرها واضحاً على المؤسسات الصناعية وأنساقها الفنية، إلا أن هذا التأثير لا ينبغي إدراكه وفق نموذج تحليلي مبسط لا يكشف لنا بوضوح عن العلاقات المعقدة التي تربط التكنولوجيا متجسدة في النسق الفني للمؤسسة ببقية الأنساق الفرعية الأخرى.

إن تأثير التكنولوجيا على المجتمع والعلاقات الاجتماعية بين أفرادها بصفة عامة والبناء التنظيمي وما يرتبط بهذا البناء بصفة خاصة يمر عبر عناصر أخرى تلعب دور المرحلة الانتقالية لعملية التأثير، حيث تترك العلاقات المباشرة مكانتها لعلاقات غير مباشرة، ومن بين المتغيرات الوسيطة التي تأخذ مكانتها في هذا النموذج التحليلي يمكن أن نذكر الرموز والعناصر الثقافية التي يخضع لها الأفراد في سلوكهم وتصرفاتهم في إطار النسق الثقافي العام، الأشكال الاجتماعية للعلاقات بين الأفراد العاملين في المؤسسة أو بينهم وبين رؤسائهم في العمل، الإجراءات والتدابير الرسمية التي يخضع لها هؤلاء الأفراد بانضمامهم للمؤسسات الرسمية الحديثة التي تحكمها نظما بيروقراطية شديدة الصرامة والتعقيد، العوامل الاقتصادية والاجتماعية التي تنظم التفاعل بين البنى والأنساق الاجتماعية والاقتصادية في إطار النسق العام، وغيرها من العناصر الظرفية والسياقية التي يصبح اللجوء إليها ضروريا حسب النماذج التحليلية التي يعتمدها كل باحث في دراساته النظرية والميدانية للعلاقات المعقدة بين التكنولوجيا وتغيراتها والبناء التنظيمي وأدواره في تنظيم جهود العاملين الذين ينتمون لنفس المؤسسة<sup>1</sup>.

ويبدو أن ظهور وتطور هذا الاتجاه قد جاء كرد فعل على نتائج الاتجاه الأول الذي عجز أصحابه إلى حد ما عن البرهنة العلمية المنهجية على الطريقة التي تأثر من خلالها التكنولوجيا وتغيراتها على البناءات التنظيمية للمؤسسات الصناعية، لذلك فقد حاولوا من خلال دراساتهم أن يؤكدوا من جهة على حقيقة التأثير التكنولوجي، ومن جهة أخرى اعتمدوا مناهج تحليلية تختلف نوعا ما على المناهج المعتمدة لدى الاتجاه الأول، والهدف العام من وراء هذا كله هو محاولة علمية لفهم الظواهر الاجتماعية والتنظيمية بطريقة مختلفة في ظل التغيرات التكنولوجية التي ميزت المحيط الاقتصادي والاجتماعي في النصف الثاني من القرن العشرين، والتي زادت من التحديات والمشاكل المفروضة على المؤسسات الصناعية.

<sup>1</sup> - SOUSSI Sid Ahmed, op.cit., p 27.

## 4-2-1 - المتغيرات الثقافية والاقتصادية ودورها في تحديد مسار التغيير

## التكنولوجي:

لمعرفة الأثر الذي تتركه التكنولوجيا على البناء التنظيمي للمؤسسة الصناعية، ارتأينا أن التطرق لبعض الأفكار التي قدمها "ليو Liu" مفيدة بهذا الصدد، ذلك أنه يرى أن تأثير التكنولوجيا على البناء التنظيمي يمر عبر مجموعة من المتغيرات الوسيطة يحصرها ضمن ما يسميه بـ "الثقافة الفرعية micro culture" داخل المؤسسة، حيث تتشكل هذه الثقافة في إطار التداخل والتكامل بين عدد من العناصر المنظمة والمترابطة فيما بينها وهي<sup>1</sup>:

- الإطار التنظيمي العام.
- نسق الأدوار الذي يتحدد وفقا له البناء الهيرارشي لتنسيق الأعمال بين الأفراد العاملين، أي المعايير المعتمدة في تحديد الواجبات والمسؤوليات التي يتطلبها العمل.
- مجموعة الإجراءات ذات التأثير الإيجابي المباشر على وظيفة التنظيم.
- السلوكيات العامة التي تحكم العلاقات بين العاملين أثناء تأديتهم لمهامهم.

هذه العناصر المترابطة التي تشكل الثقافة الفرعية للمؤسسة تصطدم بدورها مع ما يحمله الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة من قيم ومبادئ ثقافية اكتسبوها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، وبالتالي فإن درجة تأثير التكنولوجيا وتغييراتها على البيئة التنظيمية يتحدد من خلال مدى توافق الثقافة الفرعية للمؤسسة مع مسار التنشئة الاجتماعية للعاملين بها، بمعنى أن المشاكل التي يعاني منها الأفراد من اغتراب وعدم استقرار... لا تعود مباشرة إلى التطورات والتغيرات التكنولوجية الكبيرة، وإنما إلى فشل الإدارة في تلقين الثقافة الفرعية للعاملين عن طريق التكوين والتدريب المناسبين لتتوافق طموحاتهم مع الأهداف العامة المراد تحقيقها<sup>2</sup>.

إن التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية بالإضافة إلى الإجراءات الرسمية المعتمدة في تنسيق جهود العاملين لا تحدد بشكل كامل الثقافة الفرعية السائدة بين أفراد

<sup>1</sup>- Louis Maheu et Henri Beauchemin : les sociologies de la technologie, des trouvailles certaines et de nombreux problèmes, intervention dans un colloque tenu à Montréal, le 25 avril 1986, sous les auspices conjoints du Conseil de la science et de la technologie et du Regroupement québécois de sciences sociales p 100.

<sup>2</sup>- Idem.

المجموعة الواحدة داخل الورشة، بل أن هذه الثقافة تتحدد إلى حد بعيد في ضوء المواصفات التي تميز الجماعة عن غيرها من الجماعات، حيث أن المصدر الرئيسي للقيم السائدة بين أفراد الجماعة الواحدة هو التنشئة الاجتماعية التي خضع لها كل فرد في إطار النسق الاجتماعي العام، ومن هنا فإن درجة تأثير التكنولوجيا على البناء التنظيمي عموماً وعلى الثقافة التنظيمية بوجه الخصوص يتحدد بمدى تقبل الأفراد للقيم التي تحملها التكنولوجيا، بمعنى أنه كلما توافقت القيم التكنولوجية مع القيم الاجتماعية التي تميز الجماعة في العمل كلما اتضح أثر التكنولوجيا على سلوك العاملين وخاصة فيما يتعلق بالعمليات الأساسية للتنظيم من اتصال، سلطة، رقابة.....إلخ.

ويتطلب التطابق بين قيم العاملين وقيم التكنولوجيا بدل المزيد من الجهود، حيث تتجسد تلك الجهود من الناحية العملية من خلال نوعية التدريب الذي يخضع له العمال بالموازاة مع عمليات التغيير التكنولوجي. فالتدريب الجيد هو ذلك التدريب الهادف إلى تغيير القيم الثقافية لتتوافق مع الإطار العام للنسق التكنولوجي. حيث يساعد هذا التدريب على تحضير الأفراد للتعامل الإيجابي مع التغيرات الحاصلة على مستوى البناء التنظيمي جراء التغيرات التكنولوجية، وذلك باكتسابهم لقيم جديدة وسلوكيات مختلفة، وبالتالي اندماجهم وتأقلمهم مع الوضع الجديد من خلال تبنيهم لأشكال مناسبة للاتصال الاجتماعي تنمي في النهاية العلاقات الاجتماعية بينهم في مكان العمل، ونقل من الاضطرابات التي يمكن أن يتعرض لها البناء التنظيمي للمؤسسة كنتيجة للتغيرات التكنولوجية المتلاحقة.

ويمكن أن نستنتج من خلال هذا التحليل أن تقبل الأفراد للتكنولوجيا و التغيير التكنولوجي تكون نسبته مرتفعة في الحالة التي تستخدم فيها المؤسسة تكنولوجيات منتجة في نفس البيئة التي تنشط في إطارها، وذلك بالنظر إلى التطابق المحتمل بين قيم الأفراد وقيم التكنولوجيا، والعكس صحيح، فعندما تستخدم المؤسسة تكنولوجيات غريبة عن البيئة التي تنشط فيها فإن ذلك سيزيد من نسبة مقاومة الأفراد لها لاختلاف قيمها مع القيم التي يحملونها والتي استمدوها من تنشئتهم الاجتماعية. إلا أن "ليو Liu" يعتقد أن بعض التكنولوجيات قابلة للاستخدام بنجاح في بعض

البيئات المختلفة شرط أن تبدل إدارة المؤسسة بعض الجهود في تلقين قيمها للأفراد عن طريق التدريب المناسب لذلك.

وبالتالي فإن تأثير التغيير التكنولوجي يرتبط بالأساس بخلق ثقافة جديدة داخل التنظيم والحرص على رعايتها وتنميتها لتتوافق مع المسار الذي تتخذه التكنولوجيا في سبيل تطورها، بمعنى محاولة تجاوز القيم القديمة التي توجه سلوك العاملين بخلق ثقافة "تقنية" مرنة وقابلة للتطور وفقا للتطور التكنولوجي. وعليه فإن غياب هذا النوع من الثقافة سيحد من تأثير التكنولوجيا على البناء التنظيمي وما يتضمنه هذا البناء من عمليات إدارية وتنظيمية مختلفة.

ومن جهته رفض "Monjardet" الحتمية التكنولوجية والتأثير المباشر للتكنولوجيا على البناء التنظيمي للمؤسسة، وانتقد بشدة الرأي الذي اعتبر أن شكل البناء التنظيمي يحدده بشكل كامل نموج التكنولوجيا المعتمدة على مستوى النسق الفني للمؤسسة<sup>1</sup>، وأكد أنه إذا كان هناك تأثير واضح للتكنولوجيا على التنظيم فإن فهم مسار هذا التأثير يتطلب نمودجا تحليليا ونظريا أكثر تعقيدا من النموذج الذي قدمه اتجاه الحتمية التكنولوجية، حيث اعتمد في دراسته للعلاقة بين المتغيرين على البعد الاقتصادي، فالمؤسسة بنظره تقدم منتوجا أو خدمة معينة للمجتمع وتعتمد على مجموعة من التكنولوجيات المتوفرة، ولكن نوع التكنولوجيا يجب أن يتلاءم وأنواع السلع الواجب تقديمها في السوق لتحقيق شرط المنافسة<sup>2</sup>، وبالتالي فالباحث لا ينكر تأثير التكنولوجيا على البناء التنظيمي للمؤسسة، بل أنه يرى أن هذا الأخير يتأثر إلى حد بعيد بالنسق الفني كنسق مستقل يمارس التأثير على الأنساق الفرعية الأخرى، إلا أن استخدام التكنولوجيا المناسبة في النسق الفني يخضع بدوره لعدد من المتغيرات المرتبطة بالسوق كبعد اقتصادي حاسم في استقرار المؤسسة، وهذه المتغيرات هي التي تلعب دور الوسيط في التحليل الذي قدمه "Monjardet".

<sup>1</sup>-MONJARDET D., Organisation- technologie et marché de l'entreprise industrielle, Sociologie du travail, no 1, 1980, p.80.

<sup>2</sup>- Ibid, p. 91.

## 4-2-2- تأثير التكنولوجيا على الثقافة والعناصر الانتقالية:

لقد اجتهد بعض الباحثين في دراسة العلاقات التي يمكن تسجيلها بين التكنولوجيا من جهة، والأنساق الفرعية للثقافة من جهة أخرى معتمدين في ذلك على عملية الابتكار والإبداع التكنولوجي، حيث تمر هذه العلاقات عبر متغيرات وسيطة تدخل بدورها في معظم الأحيان ضمن المجال الثقافي، بمعنى أن التغيرات الثقافية التي تكون كنتيجة حتمية لانتشار الإبداع والابتكار التكنولوجي لا يمكن إدراكها على حقيقتها إلا من خلال عدد من المتغيرات السوسيوثقافية ذات البعد التاريخي للمجتمع الذي تنتشر فيه هذه الظاهرة. ولعل من أهم الأفكار التي تصب في هذا الاتجاه تلك التي قدمها "روجر E.M. Rogers"، حيث اعتمد على ما يسميه "العقلية الابتكارية" *"l'esprit d'innovation"* كعنصر أساسي من عناصر تحليله للتأثير التكنولوجي، وبحث عن الأسباب التي تجعل من التجديد ظاهرة مقبولة ومرغوب فيها من قبل بعض الأفراد دون غيرهم بالرغم من انتماء الجميع لنفس المحيط الاجتماعي، حيث نجد في المجتمع أفرادا يتقبلون بسرعة فائقة الأفكار والمواضيع الجديدة وخاصة تلك المتعلقة بالابتكارات التكنولوجية وآخرون يرفضون هذه الأفكار ويواجهونها لاعتقادهم أنها لا تتناسب مع ما يؤمنون به من قيم ومبادئ.<sup>1</sup>

وقد اهتم "روجر" بالخصوص بالمواقف الإبداعية التي يظهرها بعض القرويين والفلاحين سواء أكان ذلك في الدول المتقدمة أو في الدول التي لا تزال في طريق النمو (الدول المتخلفة)، حيث تمثل التكنولوجيا بالنسبة لهؤلاء شكلا أساسيا من أشكال الإبداع في مجالات الإنتاج الفلاحي أو الإبداع المنزلي على اعتبار أن الإبداع أو الابتكار بالنسبة له هو "كل الممارسات والأفعال والمواد المنتجة التي يدركها الفرد أو الجماعة على أنها إضافة جديدة لما هو موجود من قبل"، وتبنى هذا الباحث نموذجا تحليليا ينطلق من مسلمة أساسها أن العقلية الابتكارية هي السمة الأساسية للتحضر، حيث ينظر إلى الابتكارات الفردية على أنها متغيرا تابعا ترتبط بمتغيرات مستقلة تتمثل في بعض الصفات التي يتميز بها بعض الأفراد كنتيجة لمجموعة من العوامل يأتي على رأسها الاحتكاك الكبير لهؤلاء الأفراد بوسائل الاتصال الجماهيري، بالإضافة

<sup>1</sup> - Louis Maheu et Henri Beauchemin: op.cit.,P. 97.

إلى المستوى التعليمي المرتفع نسبيا بالنسبة للأفراد الذين يتمتعون بالعقلية الابتكارية مقارنة بباقي أفراد المجتمع<sup>1</sup>.

وللبرهنة على أفكاره استعان "روجر" في تحليلاته على نمط محدد للشخصية يعتمد على معايير واضحة تميز العقلية الابتكارية للفلاحين الأكثر نجاحا في شمال أمريكا، ووجد أن هؤلاء يتميزون عن غيرهم بالمواصفات التالية<sup>2</sup>:

- أن أغلبهم صغار السن نسبيا حيث يصنفون ضمن فئة الشباب.
  - يحتلون مكانة محترمة في السلم الاجتماعي بالإضافة إلى تمتعهم بوضعية اقتصادية مرتفعة مقارنة بالآخرين.
  - يعالجون ويحللون الأفكار والمواضيع المعقدة بكل سهولة.
  - يحتكون كثيرا بوسائل الاتصال الجماهيري.
  - لا يعتمدون كثيرا على القنوات الشخصية في بناء علاقاتهم الاجتماعية، ولديهم شبكة اتصال متسعة مع المحيط الخارجي (مع جهات لا تنتمي إلى نفس جماعتهم).
  - غالبا ما يمارسون دورا قياديا داخل الجماعات التي ينتمون إليها (خاصة فيما يتعلق بقيادة الرأي العام).
- وباستخدام نفس النموذج درس "روجر" أسباب انتشار الإبداع التكنولوجي في بعض القرى الفلاحية في كولومبيا وتوصل إلى نتائج مشابهة تقريبا لتلك التي توصل إليها في شمال أمريكا حيث تميز بعض الفلاحين بالمواصفات التالية:
- الأفراد المبدعين هم الأفراد الأكثر تعليما، والأكثر مداومة على وسائل الاتصال الجماهيري.
  - أنهم على اتصال دائم بالعناصر المؤدية إلى التغيير على مستوى النسق الاجتماعي العام، وتربطهم علاقات متعددة بجهات خارجية.

<sup>1</sup> - Idem.

<sup>2</sup> - Ibid., p 98.

- يحتلون مراكز محترمة في السلم الاجتماعي للجماعة التي ينتمون إليها، ويمتلكون أراضي أكثر اتساعا من تلك التي يمتلكها غيرهم.
- يمتلكون حوافز عالية وطموح كبير وتفاعل متزايد بالمستقبل مقارنة بغيرهم داخل الجماعة.

وقد اتضح للباحث في النهاية أن الفرق الوحيد بين جماعة المبدعين المتحضرة في شمال الولايات المتحدة الأمريكية، ونظيرتها التقليدية في كولومبيا قد انحصر في كون مبدعي الجماعة التقليدية لا يمارسون أدوارا قيادية بارزة ولو أنهم يحتلون مواقع اجتماعية تجعلهم الأكثر بروزا وتميزا داخل جماعاتهم، وعلى العكس من ذلك فإن مبدعي الفئة الأولى غالبا ما نجدهم يؤدون أدوارا قيادية داخل جماعاتهم<sup>1</sup>. وربما يعود هذا الاختلاف الطفيف بين الفئتين إلى اختلاف البيئات السياسية التي ينتمي إليها أفراد كل فئة، ففي الولايات المتحدة الأمريكية تسود الديمقراطية وحرية التعبير مما يفتح المجال للمبدعين للتعبير عن آرائهم بكل حرية وبالتالي التأثير في الآخرين وإثارة إعجابهم، بينما في القرى الكولومبية فالأمر يختلف نوعا ما، مما يحد من مجال التحرك والنشاط للمبدعين.

ومن التحليلات التي قدمها "روجر" نفهم أن تأثير التكنولوجيا على الأفراد يخضع بدوره إلى مجموعة من المتغيرات التي تحدد بدورها درجة هذا التأثير، بمعنى أن تجاوبهم مع التكنولوجيا وتغيراتها يختلف باختلاف استعداداتهم لقبول أو رفض ما يترتب عن ذلك من تعديلات تطرأ على البناء القيمي والثقافي الذي يعيش في كنفه الجميع، وأكد على أن أولئك الذين يتمتعون بعقلية انفتاحية وياتساع دائرة علاقاتهم الاجتماعية خارج المجموعات التي ينتمون إليها يظهرون مرونة كبيرة في تبني الاختراعات والابتكارات التكنولوجية مما يساعد على انتشار القيم التحديثية التي تتلاءم ومستوى التقدم الاجتماعي الذي حققته الحضارة الإنسانية، أما الذين تتميز عقليتهم بالانغلاق وتتحصر علاقاتهم الاجتماعية داخل محيط الجماعة التي ينتمون إليها فغالبا ما يظهرون رفضهم ومقاومتهم للتغيرات التكنولوجية وهو ما يعرقل تقدم المجتمع ويكسر التخلف

<sup>1</sup> - Idem.

الذي تعاني منه تلك الجماعات، حيث يميز "روجر" بين الفئة الأولى والفئة الثانية من خلال "الذهنية الابتكارية" التي تتمتع بها الفئة الأولى والتي تشجع على تبني الابتكارات التكنولوجية.

وعليه فإن علاقة التأثير المباشر للتكنولوجيا والتغير التكنولوجي على الثقافة بالنسبة لاتجاه الحتمية التكنولوجية (خاصة عند "وليام أوغبرن") تختفي في تحليلات هذا الاتجاه لتأخذ شكلا أكثر معقولة، حيث أن درجة هذا التأثير أصبحت ترتبط إلى حد بعيد بالعوامل الثقافية والاجتماعية التي إما تؤدي إلى ظهور العقلية الابتكارية وبالتالي زيادة التفاعل مع التكنولوجيا وتغييراتها، وإما إلى ظهور عقلية منغلقة على ذاتها وبالتالي رفض التكنولوجيات الجديدة والإبداع التكنولوجي من أساسه بالنظر إلى الرغبة في المحافظة على كل ما هو تقليدي. حيث تمثل التكنولوجيا وتغييراتها في تحليلات هذا الاتجاه المتغير المستقل، وتكون "العقلية الابتكارية" بمثابة المتغير التابع، بينما تلعب العوامل الاجتماعية والثقافية دور المتغيرات الوسيطة التي تمر عبرها العلاقات بين كل من المتغير المستقل والمتغير التابع، ولو أن "روجر" قد حصر العوامل الاجتماعية والثقافية المساعدة على ظهور العقلية الابتكارية في عدد من العناصر المحددة للغاية، كما أنه من جهة أخرى لم يبين بوضوح الأسباب التي تجعل بعض الأفراد مبدعين دون غيرهم في المجتمع (أو لنقول العوامل التي تجعل منهم -دون غيرهم- أكثر انفتاحا على التكنولوجيات الجديدة).

وقد عالج "آر. إيه. بوكانان" التغيرات التكنولوجية وتأثيرها على المجتمع بنفس الطريقة تقريبا، واعتبر عملية الابتكار عنصرا أساسيا في تحليلاته لتاريخ التكنولوجيا، حيث كتب يقول: "والنقطة الأولى في التفاعل بين الأفراد وتطور التكنولوجيا تتمثل في العلاقة بالابتكار. وقد لا نجد من يشك كثيرا في أن الابتكار مهم في تاريخ التكنولوجيا لأنه يمثل البداية لكل ابتكار آلي جديد أو إدراك لعملية جديدة. فالملاحظ أن السلسلة كلها ابتداء من أهم الانجازات وأكثرها إثارة إلى أشد مظاهر الفشل ابتداءا إنما تولدت جميعها بالطريقة ذاتها، أي الابتكار"<sup>1</sup>، وعليه فبدون ابتكار لا يمكن أن تحدث التغيرات التكنولوجية التي تؤثر بدورها على النسق الاجتماعي العام من خلال ما تحدثه من تغييرات جوهرية على أنساقه الفرعية وخاصة على التفاعل فيما بينها كالنسق

<sup>1</sup> - آر. إيه. بوكانان: الآلة قوة وسلطة - التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 17 حتى الوقت الحاضر -، ترجمة: شوقي جلال، عالم المعرفة، الكويت، 2000، ص ص 213-214

الاقتصادي، السياسي، الديمغرافي، والثقافي... وغيرها من الأنساق الفرعية التي يؤثر بعضها في البعض الآخر.

وكما كان الأمر بالنسبة لـ "روجر" فإن "بوكانان" يرجع كذلك عملية الابتكار إلى الذكاء والفتنة التي تميز بها بعض الأفراد في المجتمع، حيث اعتبرها عملية إنسانية تقودها عقولا خاصة، "وأيا كان ما يقال عن هذه العملية العميقة والمهمة، وإن بدت مراوغة، فإنها يقينا عملية إنسانية. فالابتكار وليد العقول الإبداعية لأفراد البشر"<sup>1</sup>، ولكن "بوكانان" يختلف عن "روجر" في نظريته للتكنولوجيا والابتكار التكنولوجي من حيث أنه يحلل الظاهرة في إطار نسق اجتماعي أكثر اتساعا، فالعقلية الإبداعية لا يمكن أن تظهر إلا إذا توفرت مجموعة من الظروف الاجتماعية التي تشجعها على الاستمرار في البحث والتطوير وتقديم نتائج يثمنها الآخرون ويعترفون بها، "إن أي ابتكار إنما يجري تصوره داخل منبت اجتماعي قائم، والذي من شأنه، إلى حد ما، أن يحدد خصوصياته. ونحن هنا نقرر ما هو واضح لأن الإبداع البشري محدد اجتماعيا بالضرورة حيث الأفراد موجودون بدهاء داخل مجتمع، ومن ثم فإن ابتكاراتهم تغدو غير ذات قيمة إذا لم تكن مقبولة من المجتمع. وهذا ما يتعين إيضاحه حتى لا نقع في شرك اعتبار المخترعين وإبداعاتهم عملا خارج الوسط الاجتماعي"<sup>2</sup>.

وفيما يتعلق بالعوامل التي تجعل من بعض الأفراد يبدعون دون غيرهم في المجتمع فقد أرجع "بوكانان" ذلك في جزء كبير منه إلى عامل الصدفة والعفوية، وإلى أفراد قد لا يتمتعون بمكانة رسمية معترف بها، ولا يحتلون وضعيات اجتماعية محترمة مقارنة بغيرهم ممن يمارسون نشاطات إبداعية ضمن مؤسسات رسمية معترف بها بحيث توفر لهم كل الإمكانيات الضرورية لذلك، "إن الغالبية من الناس يقدمون ابتكارات غير ذات أهمية، ولكن القليلين يبتكرون الكثير وإن لم تكن لهم سيطرة كبيرة على تصور أفكارهم الجديدة، نظرا لأنها في جوهرها أفكارا عفوية واستلهاميه... وثمة دراسة حديثة عن الابتكار انتهت إلى أن نسبة عالية جدا من الابتكارات لا

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 214.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 214.

تزال تظهر لأفراد يحوطهم الصمت أكثر مما نجد عند فرق بحث تعمل خصيصا لاكتشاف سبل متباينة وواعدة<sup>1</sup>.

وفي تفصيله للعوامل المساعدة على التطور والتغير التكنولوجي، أشار "بوكانان" إلى ما أسماه "بالتوليفة أو الحزمة الاجتماعية" التي تشتمل على الظروف الموضوعية التي فجرت عملية الابتكار التكنولوجي في القرون القليلة الماضية، والتي ميزت مجتمعات أوروبا الغربية بالإضافة إلى مجتمعات أمريكا الشمالية عن غيرها من المجتمعات الأخرى، فقد اعتبر هذه المجتمعات مجتمعات عريقة ضاربة جذورها عميقا في تاريخ الحضارة الإنسانية برمتها بالرغم من التذبذبات التي عرفتتها من فترة زمنية إلى أخرى، والتي قللت من استعداداتها لقبول التغيرات التكنولوجية والمبادرة في عمليات الإبداع التكنولوجي\*، حيث تشمل الحزمة الاجتماعية المساعدة على الإبداع والابتكار التكنولوجي عند "بوكانان" على العوامل التالية<sup>2</sup>:

○ عوامل الإنتاج الاقتصادية وتشتمل على رأس المال الملائم والموارد الكافية من المواد الخام والحد الأدنى الضروري من مهارات القوى العاملة، فمن غير المعقول أن ينجح أي مشروع ابتكاري دون أن تكون من ورائه هذه الموارد الاقتصادية، فلم يكن باستطاعة "جيمس وات" تطوير تكنولوجيا الطاقة البخارية في النصف الثاني من القرن 18 م لولا الدعم المادي اللازم الذي وجدته من شريكه في العمل رجل الصناعة "ماتيو بولتون".

○ عنصر الإبداع البشري المنتج للأفكار والذي أرجعه الباحث كما ذكرنا إلى عوامل الصدفة، بالإضافة إلى المجهودات الجبارة التي يبذلها بعض الأفراد في المجتمع بصفة منفردة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 214.

\* ويبدو من خلال هذا الطرح لـ "بوكانان" انحيازه الإيديولوجي الواضح للحضارة الغربية من خلال تأكيده على أن الروح الابتكارية هي روح ملازمة للمجتمعات الغربية عبر مختلف مراحل تطورها التاريخي، فصحيح أن المجتمعات الغربية هي مجتمعات مبدعة وابتكارية في القرون القليلة الماضية، إلا أن هذه الصفة لم تكن دائما ملازمة لها عبر مراحل تطور الحضارة الإنسانية، فقد توفرت لها ظروف استثنائية في هذه القرون نتيجة لوعي اجتماعي وثقافة خاصة تمكنت منها بعد أزمنة عديدة وكفاح طويل استغلته في إضافة أشياء جديدة للحضارة الإنسانية، وكذلك فعلت حضارات سبقتها كالحضارة الصينية والحضارة الإسلامية التي توفرت لها ظروف مناسبة مشابهة للظروف التي توفرت للحضارة الغربية ومجتمعاتها في الوقت الحاضر، وعليه فإن الروح الابتكارية هي ليست صفة ملازمة لمجتمع بعينه أو لفئة بعينها على أساس عرقي إيديولوجي، وإنما هي نتيجة لشروط ثقافية اجتماعية قد تتوفر لجميع الشعوب وقد لا تتوفر لبعضها.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 215-217.

○ الاستعداد الجمعي لقبول وتجربة الأفكار المبتكرة إذا ما أُتيح لها أن تظهر، بالإضافة إلى تشجيع الأفراد المبتكرين على الاستمرار في جهودهم الإبداعية حيث تحدث "بوكانان" على هذه النقطة بالذات من خلال إشارته إلى العناية التي أحيط بها المبتكرون مع بداية الثورة الصناعية بتدعيم حقهم في الحصول على براءة الاختراع، وعليه فإن الحساسية اتجاه الابتكارات الجديدة والناجمة عن عوامل كثيرة اجتماعية، سياسية وثقافية تغذيها التقاليد ويرعاها التعليم والتدريب هي من العناصر الهامة التي تعرقل عمليات الاختراع التكنولوجي.

ويضاف إلى هذه العناصر الثلاثة -وحسب وجهة نظر الباحث نفسه- عنصرا رابعا ذا أهمية بالغة وهو "الحاجة"، فالحاجة أم كل اختراع إلا أنها لا تكفي لوحدها في تفسير عمليات الابتكار التكنولوجي في غياب العناصر الثلاثة الأولى، وأكبر دليل يدعم هذا الموقف الحاجات العديدة التي تنقص الأفراد في معظم الدول النامية في المرحلة الراهنة إلا أن ذلك لم يؤدي على الإطلاق إلى تنشيط حركة الإبداع التكنولوجي، وبالتالي فإن هذه الحركة تتحكم فيها إلى حد بعيد العوامل السوسيوثقافية التي أشار إليها "بوكانان" ووصفها بالحزمة الاجتماعية. هذه الحزمة الاجتماعية هي التي تمثل المتغيرات الوسيطة التي تمر عبرها تأثيرات التغيير التكنولوجي على المجتمع والتغيرات التي تعرفها مختلف أنساقه الفرعية.

إن تأكيد "بوكانان" على توفر الحزمة الاجتماعية كشرط أساسي للتقدم التكنولوجي لا يعني في هذه الحالة اعتبار التكنولوجيا كمتغير مستقل، بل أن هذه الأخيرة في تحليله تحتفظ بأولويتها، إلا أن هذه الأولوية لا تعني شيئا في غياب الظروف الاقتصادية والاجتماعية المساعدة أكثر على انتشار الإبداع التكنولوجي.

وبالرغم من أن أفكار كل من "روجر" و "بوكانان" قد اهتمت بالتكنولوجيا في علاقتها بعملية الابتكار وبالثقافة بوجه عام على مستوى النسق الاجتماعي الأكبر، إلا أن هذه الأفكار يمكن أن تكون مفيدة لتفسير العديد من الظواهر التنظيمية داخل المؤسسة كوحدة اقتصادية- اجتماعية أقل حجما من المجتمع، فالانفتاح والمستوى التعليمي الذي عناه "روجر" في تحليله يمكن أن نلاحظهما بسهولة في المنظمات الحديثة، حيث أن الأفراد الأكثر تعليما وانفتاحا -والذين يمثلون في غالب الأحيان الإدارة- هم الأكثر استعدادا لتقبل التغيرات التكنولوجية داخل

مؤسساتهم بالنظر لإدراكهم أكثر من غيرهم ممن يتواجدون داخل المؤسسات للتحديات الكبيرة التي تفرضها التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الخارجية والمرتبطة في معظمها بالتغيرات التكنولوجية.

بل أكثر من ذلك فإنه كثيرا ما يظهر الصراع بين الجانبين (الإدارة والجهاز الفني من جهة والعمال من جهة أخرى) عندما يتعلق الأمر بالتغيير، فالعمال في المستويات التنظيمية الدنيا لا يتمتعون بنفس المستوى التعليمي للإداريين والفنيين، وبالتالي غالبا ما نجدهم يعارضون عمليات التغيير التكنولوجي نظرا لعدم إدراكهم لفوائده، فهم لا ينظرون سوى للامتيازات التي يمكن أن يفقدونها بسبب التكنولوجيات الجديدة، ومن جهة أخرى، لا يتمتع معظم الأفراد غير المتعلمين بمهارات متعددة تمكنهم من التعامل مع تكنولوجيات تختلف على التكنولوجيات القديمة، كما يفقدون إلى الاستعدادات لتعلم المهارات الجديدة، وبالتالي فإنهم غالبا ما يواجهون عمليات التغيير التكنولوجي بالرفض والمقاومة، وفي هذه الحالة يمكننا القول أن الجهل يعتبر من الأسباب الأساسية التي تعرقل عملية التغيير التكنولوجي.

وكما يلعب المحيط الاقتصادي والاجتماعي والسياسي والثقافي دورا حاسما في تبني أو رفض الإبداعات التكنولوجية (أو التغيير التكنولوجي) في المجتمع، فإن المحيط التنظيمي الداخلي للمؤسسة يلعب نفس الدور، حيث أنه كلما تميز هذا المحيط بالثقة والشفافية والوضوح كلما زادت فرص تقبل الأفراد داخل المؤسسة لعمليات التغيير التكنولوجي والعكس صحيح. وبالتالي فإن الاتصال السليم وحرية التعبير بالإضافة إلى استشارة العمال في جميع المستويات التنظيمية، كل ذلك يزيد من فرص نجاح عمليات التغيير التكنولوجي التي تجريها المؤسسة من فترة زمنية إلى أخرى، ويقلل من قوة معارضة العمال.<sup>1</sup>

وعلى العموم، ويتعبير أكثر حداثة، يمكن القول أن قبول أو رفض التغيير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية الحديثة يرتبط إلى حد ما بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة فيها، فكلما كانت تلك الثقافة جامدة ومنغلقة على ذاتها كلما نقصت احتمالات قبول التغيير التكنولوجي حتى ولو وجد بعض الأشخاص من ذوي العقلية المنفتحة، وبالعكس، كلما كانت الثقافة منفتحة على

<sup>1</sup> - حليس سمير، مرجع سبق ذكره، ص ص 209 - 214.

المحيط الخارجي للمؤسسة كلما زاد ذلك من فرص تقبل الأفراد داخلها للتغيير التكنولوجي، بحيث تتسع في هذه الحالة دائرة الأفراد ذوي العقلية الابتكارية وفقا لتعبير "روجر".

ومن جهة أخرى، وعندما يتحدث "بوكانان" ضمن حزمته الاجتماعية عن العناية بالأفراد المبدعين يتبادر إلى أذهاننا مباشرة الدور الذي يمكن أن تلعبه الحوافز في قبول التغيير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية الحديثة، ولا شك أن التكوين والتدريب يأتيان على رأس هذه الحوافز، حيث تحتاج تلك المؤسسات إلى تشجيع الأفراد لدفعهم للقيام بالابتكارات التكنولوجية التي تساعد على تطوير عملياتها الإنتاجية، وبعدها منح الأفراد الآخرين للمهارات اللازمة لتبني تلك الابتكارات عن طريق الأنشطة المختلفة للتدريب والتكوين، وبالتالي تأقلمهم بسهولة مع التغييرات المحتملة.

إن ما يميز هذا الاتجاه عن اتجاه الحتمية التكنولوجية المطلقة هو واقعيته، فهو لا ينظر أبدا إلى التكنولوجيا في استقلاليتها المطلقة بحيث لا شأن للمجتمع في توجيهها أو إبطائها أو إيقافها، وأن على هذا الأخير أن يتكيف مع التغييرات الناتجة عنها، بل أنه ينظر إلى التكنولوجيا في سياقها الاجتماعي والاقتصادي والثقافي، فهي لا تتواجد في فراغ، وبالتالي فإن تقدمها يرتبط بمدى قبولها من قبل المجتمع الذي يمكن أن تتواجد فيه. وبالرغم من أنها سابقة في وجودها لوجود المجتمع إلا أن ذلك لا يعني شيئا في حالة ما إذا وقف أفراد المجتمع كعقبة في سبيل تطورها. والواقع العملي لا يخلو من الأمثلة الدالة على أهمية الجوانب الاجتماعية والاقتصادية والثقافية في عملية التغيير التكنولوجي، فكثيرا ما تفشل عمليات استيراد التكنولوجيا في البلدان النامية بالرغم من نجاح نفس التكنولوجيات المستوردة في بلد المنشأ، حيث لا يمكننا تفسير ذلك إلا باختلاف العوامل الثقافية والاجتماعية للدولة المستوردة، وعلى كل حال سنتناول هذه القضية بالتفصيل في الفصل الرابع عند حديثنا عن ظاهرة الاستيراد التكنولوجي.

لذلك فإن الجهود ينبغي أن توجه في هذه الحالة للاهتمام أكثر بالأنساق الثقافية للوحدات الاجتماعية من أجل تهيئة الأفراد لتبني التكنولوجيات الجديدة، والمساعدة أكثر على توجيه عمليات التغيير التكنولوجي خدمة لمصلحة الفرد والمؤسسة على حد سواء، وبتعبير آخر محاولة خلق البيئة الاجتماعية والثقافية داخل التنظيم بحيث تكون مساعدة على تبني التغيير التكنولوجي

الذي يعتبر ضروريا لاستمرار المؤسسة الصناعية في الوجود بالنظر إلى التغيرات الكبيرة التي تميز المحيط الخارجي والمرتبطة في معظمها بالتكنولوجيا والإبداع التكنولوجي.

لكن، وبالرغم مما قدمه كل من "روجر" و "بوكانان" عن علاقة التكنولوجيا بالتغيير الاجتماعي إلا أن هناك بعض الثغرات في تفسيرهما، حيث لم يوضحا بشكل جيد ما الذي يجعل من بعض الأفراد أذكى أكثر من غيرهم في المجتمع، وبالتالي فإن ربطهما لظهور العقلية الابتكارية بعامل الصدفة فقط قد يبدو بعيدا عن المنطق العملي، لذلك فقد وجه لهما انتقاد حاد يتعلق بهذه النقطة بالذات، "فالأفكار العبقريّة لا تأتي عن طريق ومضات الإلهام المفاجئة. بل على العكس فإنها نتاج عملية خلاقة طويلة يتم من خلالها تجسيم تدريجي للتكنولوجيا. إن التغيير التقني هو نتاج العديد من الاختراعات الصغيرة التي يظل أصحابها في الغالب مجهولين. يستفيد البعض من تطورات الآخرين ويدخلونها في أعمالهم الخاصة"<sup>1</sup>، وعليه فإن الطبيعة التراكمية للعلم ومن ثمة للتكنولوجيا لا ينبغي أن تنسب كلها وفي أي ميدان من ميادين البحث إلى شخص بعينه مع تناسي الجهود التي قدمها غيره ممن سبقوه في دراسة ظاهرة معينة، أو ممن فكروا في ابتكار آلة من الآلات التكنولوجية، ووضعوا المبادئ الأولية التي تسمح بتجسيدها.

### 4-3- الاتجاه الذي لا يعطي الأسبقية للتكنولوجيا في تأثيرها على بقية الأنساق

#### الفرعية:

إذا كان الاتجاهان السابقان قد اعتبرا التكنولوجيا بمثابة متغير مستقل (مستقل تماما بالنسبة للاتجاه الأول، ومستقل نسبيا بالنسبة للاتجاه الثاني)، فإن هناك اتجاه ثالث يختلف جذريا عنهما، حيث يعتمد نموذجا تحليليا مختلفا ينطلق من اعتبار أن التكنولوجيا وتغيراتها لا يمكن أن تلعب دائما دور المتغير المستقل الذي يسبق في وجوده بقية المتغيرات، وبالتالي فإن التغيرات التكنولوجية قد ترتبط هي بذاتها بمتغيرات أخرى تسبقها، وبذلك فإنها تحل محلها متأخرا في العديد من الأحيان، ويمكننا إدراك أهم الاختلافات بين تحليلات هذا الاتجاه ونظيرتها لدى الاتجاهين السابقين من خلال القواعد أو المسلمات التي ينطلق منها أصحاب الاتجاه الأخير في دراساتهم، وكذلك المناهج التي اعتمدها في نظرتهم للتكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية سواء على

<sup>1</sup> - دومنيك فينك: علم اجتماع العلوم، ترجمة: ماجدة أباطة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000، ص 355.

مستوى النسق الاجتماعي العام أو على مستوى الوحدات الاجتماعية والاقتصادية الفرعية لهذا النسق الأكبر، حيث تتلخص تلك الاختلافات عموما في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**أولاً:** إن التغيرات التكنولوجية لا يمكن أن ننظر إليها على أنها متغير مستقل على اعتبار أن التكنولوجيا لم تدرس لدى بعض أنصار الحتمية التكنولوجية بمفهومها المادي التقليدي الذي يحصرها في الوسائل والمعدات والآليات التي نعتمد عليها في إنتاج السلع على مستوى الأنساق الفنية للإنتاج، وبالتالي فإن الدراسات المتعلقة بالتكنولوجيا وتغيراتها لا بد أن تجرى في محيط اجتماعي محدد المعالم (كالمؤسسة مثلا) حتى يمكننا إدراك العلاقات بينها وبين بقية المتغيرات.

**ثانياً:** يتميز هذا النموذج التحليلي على النموذجين السابقين في نظرتهم للتكنولوجيا وتغيراتها باعتبارها تمثل متغيرا مستقلا على غرار بقية المتغيرات التي تتفاعل معها، وعليه فإن العلاقات بين المتغيرات في النموذج التحليلي لأصحاب هذا الاتجاه لا يجب إدراكها وفق إشكالية تنطلق من التسليم بأسبقية التغيرات التكنولوجية، حتى ولو احتلت هذه الأخيرة موقعا مقدما في بعض الدراسات التي أجراها مؤيدي هذا الإتجاه.

**ثالثاً:** وبالتالي، وتكملة لما ذكرناه في النقطتين السابقتين فإن التكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية لا يمكن النظر إليها إلا باعتبارها متغيرات ظرفية أو متغيرات محتملة قد تلعب في مرحلة زمنية معينة، وعند توفر عدد من الظروف الموضوعية دور المتغير المستقل، ولكنها تفقد هذا الدور لصالح متغيرات أخرى عند زوال تلك الظروف الموضوعية.

وبناء على ما سبق تتضح لنا الأهمية البالغة التي تتمتع بها التكنولوجيا كنسق فرعي داخل المؤسسة نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في العملية الإنتاجية، إلا أن هذه الأهمية لا تضمن لها أولويتها على باقي الأنساق الفرعية الأخرى في إطار النسق العام، وبالتالي تجاهل الأدوار التي تقوم بها الأنساق الأخرى على غرار النسق الثقافي الذي اعتبر نسقا تابعا كليا لدى أنصار الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم، وفي هذا يقول كل من "بيار موران" و "إيريك دولافالي"، يقولان: "للسق الفرعي التقني بعض التأثيرات الواضحة على بقية الأنساق الفرعية. ولكن العكس كذلك صحيح، وبالتالي فإن فعالية التنظيم في مجمله ترتبط بالطريقة التي من خلالها تستجيب

<sup>1</sup> - SOUSSI Sid Ahmed: op.cit., p 28.

الأنساق الفرعية من أجل تلبية حاجات بعضها البعض أكثر من ارتباطها بالخصائص الداخلية لنسق بعينه منعزلا عن الأنساق الفرعية الأخرى"<sup>1</sup>.

حيث يمكننا الاستنتاج أن الأسبقية التي كانت تتمتع بها التكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية في تحليلات النموذجين الأوليين تزول في تحليلات النموذج الأخير، لتلعب كل العناصر نفس الدور وتحتل جميعها نفس المراتب، وبالتالي فلا مجال للحديث عن متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة، وإنما كل العناصر هي عبارة عن أنساق فرعية تتفاعل فيما بينها في إطار نسق أكبر، ويؤثر بعضها في البعض الآخر بنفس الدرجة تقريبا، ولا داعي للحديث عن أولوية أو ضرورة يتمتع بها نسق فرعي باعتبار ذلك نقطة البداية في تحليلات أنصار هذا النموذج التحليلي.

وكان "لاو بير Low-Beer" من المفكرين الذين بحثوا في مدى صحة أفكار اتجاه الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم، وقد اعتبر التكنولوجيا والتغيرات التكنولوجية على أنها من العناصر الهامة التي يمكن الاعتماد عليها لتفسير البعض من الظواهر التنظيمية داخل المنظمات الحديثة، غير أنه يظهر من خلال موقفه هذا مجموعة من التحفظات، ذلك أن هذا التفسير لا يعتمد على التكنولوجيا وحدها بل أن هناك عناصر أخرى تتمتع بنفس الأهمية كالمبادئ الثقافية التي يؤمن بها الأفراد وتتحدد سلوكياتهم وفقا لها، بعض المعطيات الظرفية الطارئة التي قد تؤثر على العلاقات الاجتماعية بين الأفراد، والاستراتيجيات المعتمدة داخل المؤسسة سواء كانت فردية أو جماعية<sup>2</sup>، حيث تشير الاستراتيجية بهذا الصدد إلى التوجهات العامة التي يعتمدها الفرد (أو الجماعة) ويلتزم بها في سلوكياته من أجل الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها.

ومن خلال الدراسات الميدانية التي أجراها في إيطاليا في ستينيات القرن الماضي حول الأسباب الحقيقية للاحتجاجات والاضطرابات العمالية التي عرفتتها المؤسسات الصناعية في تلك الفترة أكد "Low-Beer" أن تصرفات العمال داخل التنظيم يمكن أن ترتبط إلى حد بعيد بمتغيرات خارجية أكثر من ارتباطها بالإجراءات الرسمية التي تضعها المؤسسة لتنظيم سلوكيات

<sup>1</sup> - Pierre MORIN, Eric DELAVALLEE : Le manager à l'écoute du sociologue, Editions d'organisation, Paris, 2000, P 34.

<sup>2</sup> - SOUSSI Sid Ahmed: op.cit., pp 28-29.

العمال وتوجيههم للعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وقد ركز اهتماماته على دراسة التصرفات الفردية والسلوكيات الجماعية للتقنيين المتخصصين في الإلكترونيك في بعض المؤسسات الصناعية، وتوصل إلى أن ردود أفعال التقنيين اتجاه وحدات التحكم داخل المؤسسة تختلف عن الإجراءات التي تفرضها القوانين الرسمية المعتمدة، أي أنها تتعارض مع ما تفرضه السلطة التنظيمية الهرارشية، حيث يتحدد سلوك كل فرد داخل جماعته في ضوء التأثير الذي تمارسه عناصر خارجية على التنظيم الداخلي للمؤسسة، وبالتالي فإن المحيط الاجتماعي الداخلي للمؤسسة يلعب دوراً ثانوياً في رسم التوجهات العامة للأفراد العاملين<sup>1</sup> بما في ذلك النسق الفني المعتمد في العمليات الإنتاجية.

وقد اعتمد «Low-Ber» في دراساته على السلطة كنقطة بداية للتحليل، فالفرد يحدد استراتيجيته في العمل داخل المؤسسة انطلاقاً من اعتقاداته في مدى شرعية السلطة التي يخضع لها، وبالتالي فإنه عندما يشعر بأن الجهات الداخلية المتمثلة في السلطة التنظيمية الرسمية تحاول استغلاله من خلال القرارات المتخذة وفقاً للإجراءات والقوانين السائدة، فإنه يحاول مقاومة تلك القرارات بعدم الخضوع لها ويلجأ إلى جهات خارجية يعتقد أنها تمثله ويحس بالانتماء لهذه الجهات. فالتقنيين يتخذون قراراتهم بالمشاركة في الحركات الاحتجاجية أو الإضرابات العمالية في ضوء العلاقات التي تربطهم إما بالأحزاب السياسية التي ينتمي بعضهم إليها في إطار النسق الاجتماعي العام، أو في ضوء مرجعية اجتماعية محددة كالتبقة العمالية التي يحس الفرد أنه جزء لا يتجزأ منها، وكلا الفئتين المرجعيتين (الأحزاب السياسية، الطبقات العمالية) تمثلان جهات خارجية لا علاقة للتنظيم الرسمي للمؤسسة بها.

ومن جهة أخرى لاحظ "Low-Ber" أن الأفراد الأكثر اهتماماً بالترقية الوظيفية وتحسين مساراتهم المهنية يقل حماسهم للمشاركة في الحركة الاحتجاجية ويظهرون مواقف فردية وليس ضمن جماعات اتجاه القضايا المتعلقة بالعمل داخل التنظيم، ولكن الوجود المادي داخل المؤسسة متمثلاً في النسق الفني وخاصة الآلات والوسائل والمعدات التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج لم يكن له أي علاقة لا بالرضا الوظيفي عن العمل ولا بالمشاركة في الحركات

<sup>1</sup> - Ibid., p.29.

الاحتجاجية والإضرابات<sup>1</sup>، وكأن "Low-Beer" يريد أن يؤكد على أن الكثير من السلوكيات التنظيمية ترتبط بالاستراتيجيات الفردية أكثر من ارتباطها بالإجراءات البيروقراطية التي تعتمد عليها المؤسسة في الإدارة والتسيير، والإجراءات البيروقراطية تدخل بهذا الصدد ضمن المفهوم العام للتكنولوجيا.

ويبدو أن «Low-Beer» قد تعمد التركيز في دراسته على فئة التقنيين نظرا للاحتكاك الكبير لهذه الفئة بالتكنولوجيا المستخدمة، وبالتالي فإن الفئة العمالية التي يمكن أن تتأثر بالتغيرات التكنولوجية هي هذه الفئة، إلا أن النتائج التي توصل إليها من خلال دراساته الميدانية قد أكدت أن التأثير التكنولوجي يكون ضئيلا جدا مقارنة باستراتيجيات الأفراد والجماعات، هذه الاستراتيجيات التي ينتظر الفرد في التنظيم من ورائها مجموعة من الفوائد والمنافع وتزيد من سلطاته في مقاومة الإجراءات التنظيمية الرسمية التي تعتمد عليها إدارة المؤسسة في تنميط سلوك العاملين.

وقبل ذلك كان أنصار مدرسة العلاقات الإنسانية في دراسة التنظيم من المعارضين للحمية التكنولوجية بالنظر لما تشكله هذه الحمية من تهميش للإرادة الإنسانية، وخاصة عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيات التسيير وما تتضمنه هذه التكنولوجيات من أبعاد تقنية يتم النظر من خلالها إلى الأفراد على أنهم كائنات جامدة على غرار ما يتضمنه نموذج التنظيم البيروقراطي لماكس فيبر، وبالتالي فإن الاهتمام لا بد أن يوجه بالخصوص لدراسة البعد الإنساني عند دراسة التنظيم، ذلك أن تهيئة البيئة الاجتماعية هو الشرط الأساسي لنجاح كل تغيير تقوم به المؤسسة بما في ذلك التغيير التكنولوجي.

وفي الفترة الأخيرة اعتبرت الدراسات التي تنطلق من الثقافة التنظيمية في معالجتها للتنظيم، والتي ظهرت مع نهاية العقد الثامن وبداية العقد التاسع من القرن العشرين بمثابة ضربة موجهة لأصحاب الحمية التكنولوجية، ذلك أن شكل البناء التنظيمي والمتغيرات المرتبطة بهذا البناء لا بد وأن تتطابق مع متطلبات البيئة المحيطة التي تعيش فيها المؤسسة، حيث أثبت عدد كبير من المفكرين من أمثال "وليام أوتشي" على اختلاف الميكانيزمات المتحركة في أهم

<sup>1</sup> - Louis Maheu et Henri Beauchemin : op.cit., p 107.

العمليات الإدارية كالاتصال، اتخاذ القرارات، تفويض السلطة... إلخ من مجتمع إلى مجتمع آخر بل ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وبالتالي فمن الخطأ الاعتقاد بإمكانية نجاح نموذج تنظيمي واحد في بيئات مختلفة اختلافا جذريا.

## 5 - التغيير التكنولوجي والأزمات الاجتماعية:

يرى الباحث أن الحديث عن التكنولوجيا ودورها في إحداث بعض الأزمات الاجتماعية مفيد للبحث إلى الدرجة التي تساهم فيها نتائج التغيير التكنولوجي في تنمية المقاومة لدى فئات عريضة في المجتمع لانتشار التكنولوجيا، وهو بهذا الصدد لا يريد توسيع دائرة النقاش لتشمل جوانب قد لا تدخل ضمن اهتماماته في هذه الدراسة، بل أن الهدف من إضافته لهذا الجزء هو التطرق لبعض الظواهر السائدة التي برهنت على أن التكنولوجيا وتغييراتها لا تلعب في كل الظروف دور المتغير المستقل بل العكس هو الصحيح، وذلك عندما تساهم المقاومة في الحد من الانتشار التكنولوجي لتصبح في هذه الحالة العوامل الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والثقافية متغيرات مستقلة والتكنولوجيا متغيرات تابعة عكس ما يقر به اتجاه الحتمية التكنولوجية.

لقد بدأت مقاومة التكنولوجيا في أوساط المتعلمين قبل أن تمتد إلى المجالات الاجتماعية الأكثر اتساعا، كما اتخذت هذه المقاومة في بدايتها من أقلام العلماء والمفكرين وسيلة للتحذير من التطور التكنولوجي الكبير أو "التيقنوفوبيا" قبل أن تتجسد في شكل هيئات ومنظمات غير حكومية.

لقد نتج عن التقدم التكنولوجي تكاليف اجتماعية وبيئية خطيرة أوضحتها التلوث وقصور الطاقة والاعتماد المتزايد على موارد غير قابلة للتجديد، كما أثبتت المهارات التكنولوجية عجزها أمام عدة مشاكل مثل الفساد الحضري والفقر والبطالة والنزاع العنصري والبناء الأسري المتفكك، والواقع أن ملامح التغيير التكنولوجي العديدة قد زادت من خطورة هذه المشاكل. وإذا دققنا في المسارات الاجتماعية للامتدادات التكنولوجية على مستوى المجتمع كنسق عام فسوف نكشف عن ظاهرة ترتبط بالصراع الاجتماعي بين فئات اجتماعية متباينة، حيث نجد في كثير من الأحيان أن المنافع والمصالح تتحكم في مدى انتشار الظاهرة التكنولوجية، ويبدو ذلك واضحا عندما تريد

جماعة معينة اعتماد تكنولوجيا ما في أحد مشاريعها الاقتصادية بمنطقة محددة كبناء مصنع أو شق طريق ما فإن هذه المشاريع تلاقى معارضة شديدة بحجة الإضرار بالسكان أو بالبيئة الطبيعية أو لأي سبب من الأسباب يتعارض مع مصالح الجماعة الثانية\*، فيؤدي ذلك إلى مقاومة التكنولوجيا مما يحول دون انتشارها.

وتدخل ضمن هذا الإطار العام تلك الجمعيات والمنظمات التي تعارض بشدة انتشار الأسلحة النووية وتدعو إلى تدميرها. وقد أكد "نيلكين D. Nilkin" على النزاعات الاجتماعية المتعلقة بالتكنولوجيا خاصة في بعدها السياسي والاقتصادي وأعطى مثالا واضحا على ذلك بالمعارضة الشديدة التي واجهتها الحكومة الإيطالية في بنائها لمطار جديد بمنطقة "طورينطو Toronto" في بداية سبعينيات القرن الماضي، وأشار هذا الأخير إلى الحركة الديالكتيكية بين الرغبة في الفعالية والمردودية الكبيرة التي تمثلها الجهات المتخذة للقرارات مع الخبراء والمهنيين من جهة، والبحث عن مزيد من الديمقراطيات كما هو الشأن بالنسبة للإرادة الشعبية في الرقابة على متخذي القرارات من جهة ثانية<sup>1</sup>.

وإذا كانت الأفكار الواردة في الفقرات القليلة السابقة تؤكد على أسبقية القيم الثقافية والاجتماعية عموما للتطور والتغير التكنولوجي، فإن اتجاه الحتمية التكنولوجية المطلقة تفننه كذلك بعض المعطيات الاقتصادية، فهذا الاتجاه يجزم مؤيدوه على أن الأساليب التكنولوجية الجديدة التي تقدم على مجتمع ما تغير الطريقة التي يعمل بها هذا المجتمع، وبعبارة أخرى يعتبر المجتمع وفقا لهذه النظرة نتاجا لتكنولوجيته، فإن ذلك يطرح عدد من التساؤلات الهامة من مثل لماذا لم تحدث الثورة الصناعية في اليونان القديمة بالرغم من اكتشاف قوة البخار في ذلك الوقت، بينما حدثت الثورة الصناعية في أوروبا في القرون القليلة الماضية تقريبا لنفس السبب؟

\* - وقد عرفت الجزائر العديد من النزاعات الاجتماعية والسياسية من هذا النوع، ولعل أبرز مثال على ذلك في المرحلة الحالية هو المقاومة الشديدة التي واجهت وزارة الأشغال العمومية في شق الطريق السيار شرق-غرب الذي يمتد من الحدود الغربية مع المغرب إلى الحدود الشرقية مع تونس، حيث عارض سكان منطقة الطارف مع بعض جمعيات الحفاظ على البيئة مرور هذا الطريق عبر المحمية الطبيعية في هذه المنطقة نظرا لما تمثله من مخاطر على البيئة.

<sup>1</sup> - Ibid, p 110.

وفي وقتنا الحاضر لماذا يهتم الجميع بتكنولوجيات بعينها، بينما تهمل تكنولوجيات لا تقل عنها أهمية؟

إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات تكمن في طبيعة العوامل التي تدفع إلى التقدم التكنولوجي، وهي تشبه إلى حد بعيد تلك العوامل التي تدفع إلى التطور البيولوجي، ففي البيولوجيا فإن النشوء البيولوجي تتحكم فيه بعض الضغوط البيئية التي تفضل بعض الأجناس على حساب أخرى، وكذلك تسيطر الشركات العملاقة في البلدان الصناعية الكبرى كاليابان والولايات المتحدة الأمريكية وبعض بلدان أوروبا الغربية على نشأة التكنولوجيا الجديدة من خلال تحفيزها لعمليات البحث العلمي والتطوير التكنولوجي لتطوير الآليات وتوزيع المنتجات في السوق لتحقيق شرط المنافسة الضروري لبقائها في الوجود واستمرارها في تحقيق الأهداف، وهكذا تشكل القوى التجارية جزءا كبيرا من البيئة التي تحيط بمكان نشأة التغير التكنولوجي، وهي بذلك تكون دفعة قوية تقود سرعته واتجاهاته، فالتغيرات التكنولوجية لا تنطلق من الدول النامية وإنما تكون بدايتها في هذه البلدان، وبصفة عامة فإن القوى الاقتصادية تساعد على تفسير نواحي كثيرة لظاهرة التغير التكنولوجي على غرار باقي القوى الاجتماعية والسياسية والثقافية... إلخ، وفي هذا يقول السيد عبد العاطي السيد: "إن الأعمال التكنولوجية في كثير من مجالاتها لا تظهر من عدم أو نتيجة إلى عدم، بل تظهر في الواقع استجابة لحاجات اجتماعية، هي لذلك تصبح نتيجة لعوامل أخرى أكثر من كونها عاملا أساسيا أو متغيرا مستقلا تعتمد عليه كل المتغيرات الأخرى في المجتمع<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - السيد عبد العاطي السيد: التصنيع والمجتمع - دراسة في علم الاجتماع الصناعي -، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1985، ص

## مناقشة ختامية:

بالرغم من الاختلافات الكثيرة التي ظهرت بين المفكرين الذين عرضنا لأفكارهم في هذا الفصل سواء بالنسبة للرواد الذين تميزت تحليلاتهم بوصف التكنولوجيا والتغير التكنولوجي على مستوى النسق الاجتماعي الأكبر، أو بالنسبة للدراسات التي ظهرت خاصة في النصف الثاني من القرن العشرين والتي اهتمت بالخصوص بدراسة التكنولوجيا في علاقتها بالأنساق الأخرى داخل المؤسسة الصناعية كوحدة اقتصادية واجتماعية أصغر من المجتمع، إلا أن تلك الاختلافات لا تقلل من أهمية التكنولوجيا والدور الكبير الذي تلعبه في التغير الاجتماعي حتى لأولئك الذين لم يعطوها الأولوية في علاقتها بالعناصر الأخرى المحيطة بها.

ولعل أكثر ما يلفت الانتباه حقا في الأفكار التي عرضناها حتى الآن هو ذلك التداخل الكبير بين كل من التكنولوجيا والثقافة، أو على الأقل الترابط الشديد بينهما، حيث لا تكاد أي من التحليلات السابقة تخلوا من الربط في كل مرة بين التكنولوجيا والثقافة بدءا بما قدمه "كارل ماركس" عندما تحدث عن الاستغلال الذي تتعرض له الطبقة البروليتارية من قبل الطبقة البورجوازية المالكة لوسائل الإنتاج أو التكنولوجيا، وذلك باجتهادها في سبيل نشر وعي زائف في أوساط الطبقة العمالية للتغطية على الظلم والتعسف الذي تعاني منه هذه الأخيرة بنشر مجموعة من القيم الثقافية التي أعطت الشرعية اللازمة لاستمرار الوضع على ما هو عليه، بل وحتى بالاعتماد على طبقة المثقفين المؤيدين للنظام الرأسمالي في ابتكار الأفكار "التقنية" التي تسمح بالاستغلال الأمثل للإمكانيات الفيزيائية للفرد كتابع للآلة التي يعمل عليها. وقد تحدث "ماكس فيبر" كذلك على العلاقة بين الثقافة والتكنولوجيا، وكانت أفكاره مناقضة تماما لأفكار "ماركس" سواء من حيث أهدافها أو من حيث تحديدها للعلاقة بين المتغيرات التي اهتمت بدراستها، حيث بدا "فيبر" على عكس "ماركس" مهتما أكثر باستقرار وتقدم النظام الرأسمالي باعتباره النظام الأمثل في تحقيق التقدم الاجتماعي، ومن جهة أخرى كان أكثر وضوحا في تحديده للعلاقة بين الثقافة والتكنولوجيا، حيث رأى أن التقدم الذي حققته الأنظمة الإنتاجية للمجتمعات الغربية بوصفها نظما إنتاجية تكنولوجية لم يكن ليتحقق لولا القيم الثقافية للديانة البروتستانتية، مبررا هذا الموقف بالتخلف النسبي الذي تعاني منه مجتمعات أخرى لا تدين بالديانة البروتستانتية، وداعيا في نفس

الوقت إلى اتخاذ النموذج الغربي كنموذج لتحقيق التنمية في المجتمعات الأخرى بالرغم من اختلاف قيمها الثقافية التي اعتبرها قيما بالية لا تساعد على تحقيق التقدم.

إلا أن التداخل الأكبر بين كل من التكنولوجيا والثقافة هو ذلك الذي بدا واضحا في تحليلات كل من "بارسونز" و "أوغبرن"، حيث لم يرى الأول في التكنولوجيا إلا نتاجا لتطور القيم الثقافية المجردة التي تكتسب سمتها التقنية من فعاليتها في معالجة مشاكل الأفراد الذين يعيشون في كنفها، وقد اتسمت نظرة "بارسونز" للعلاقة بين التكنولوجيا والثقافة بالطابع التطوري متأثرا في ذلك بمجالات معرفية أخرى، ومحاولا في نفس الوقت التأكيد على أفضلية الثقافة الغربية باعتبارها ثقافة فعالة ومساهمة في تطوير المجتمع من خلال قدرتها على تعبئة الأفراد بالنظر لواقعيتها، فهي بالمختصر المفيد ثقافة تقنية عملية، على عكس الثقافات المتخلفة الأخرى المحشوة بالعناصر البالية والخرافات وبالتالي افتقارها للفعالية في معالجة مشاكل مجتمعاتها، لذلك عليها أن تتطور تماما كما تطورت الثقافة الغربية.

أما بالنسبة لـ "أوغبرن" فإن التكنولوجيا في حد ذاتها هي ثقافة تحمل قيما ورموزا معينة إلا أنها تكون في شكل دو أبعاد مادية ملموسة، والثقافة هي ثقافة مادية وأخرى غير مادية، وكلا هذين النوعين من الثقافة قابل للتطور والتقدم بالرغم من اختلاف سرعتهم في سلم التطور، حيث تسبق الثقافة المادية أو التكنولوجيا الثقافة اللامادية وتكون أكثر جرأة منها، كما تؤثر فيها وتعمل على تغييرها بالرغم من المقاومة التي تبديها بالنظر لطبيعتها، وتمسك الأفراد بها لارتباطها أكثر بالجوانب الروحية كالمعتقدات الدينية على سبيل المثال.

وكما ارتبطت الثقافة بالتكنولوجيا في فكر رواد علم الاجتماع كانت كذلك بالنسبة لأولئك المهتمين بدراسة النسق الفني للمؤسسة الصناعية الحديثة، حيث بدا من خلال أفكارهم ما تتمتع به التكنولوجيا من أهمية كبيرة في تطوير النظم الإنتاجية لتساير التطورات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة، وإن اختلف هؤلاء في تحديد المرتبة التي تحتلها التكنولوجيا كمتغير من بين مجموعة من المتغيرات تتفاعل مع بعضها داخل النسق التنظيمي للمؤسسة، حيث أكد أنصار الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم على الأسبقية المطلقة للنسق التقني كمتغير مستقل، وبالتالي تحديده وتوجيهه للأنساق الفرعية الأخرى كمتغيرات تابعة بما في ذلك النسق الثقافي،

حيث تؤثر التكنولوجيا حسبهم تأثيرا بالغا في الثقافة داخل المؤسسة، وتعمل على تغييرها باستمرار، وذلك بفرضها لقيم جديدة تساعد على التعامل معها، ولو أن بعض أنصار هذه الحتمية قد ركزوا أكثر على التأثيرات السلبية للتكنولوجيا على العنصر البشري داخل التنظيم نظرا لما تثيره من اضطرابات على مستوى الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي للمؤسسة، بالإضافة إلى ما يترتب عليها من أضرار نفسية واجتماعية كانتشار ظاهرة الاغتراب بين العاملين على سبيل المثال.

إن اعتبار التكنولوجيا على أنها متغير مستقل تحدد وتوجه بقية المتغيرات كمتغيرات تابعة لا يوجد ما يبرره حسب المنتقدين للحتمية التكنولوجية، بحيث لا يمكن أن تمنح الأولوية المطلقة لنسق فرعي معين على حساب الأنساق الفرعية الأخرى، فجميع هذه الأنساق الفرعية تتفاعل فيما بينها داخل النسق التنظيمي العام، ويكمل بعضها البعض الآخر، وقد تكون الأولوية لأحدها خلال فترة زمنية محددة إلا أنه سرعان ما يفقد هذه الأولوية لصالح نسق فرعي آخر وهكذا. وقد قدم المنتقدين للحتمية التكنولوجية العديد من الأمثلة التي أوضحت أن التغيير التكنولوجي كثيرا ما تتحكم فيه طبيعة الثقافة السائدة في المجتمع أو داخل المؤسسة، وذلك عندما يحمل الأفراد مجموعة من القيم الثقافية يتشبثون بها ويرفضون أي إبداع من الإبداعات التكنولوجية.

زيادة على ذلك، فإن تأثير التكنولوجيا بالثقافة وبالبيئة الاجتماعية التي أوجدتها يظهر أكثر من خلال ما تحمله كل تكنولوجيا من قيم ومعايير ثقافية تتطابق مع قيم ومعايير ثقافة المجتمع الذي شكلها، فكل تكنولوجيا جذورها الاجتماعية والثقافية، كما أن وجودها إنما هو استجابة منطقية للمشاكل والتحديات التي يعاني منها ذلك المجتمع، وبالتالي فإن فعاليتها في معالجة تلك المشاكل لا يؤدي بالضرورة إلى معالجة مشاكل مجتمع آخر تختلف ثقافته جذريا عن ثقافة المجتمع الذي أوجدها، والظاهرة التكنولوجية هي قبل كل شيء ظاهرة اجتماعية صقلها المجتمع بخصوصياته ومميزاته النفسية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وأينما حلت هذه التكنولوجيا، ومهما ابتعدت عن بيئتها الأصلية فإن تلك الخصوصيات والمميزات تبقى على الدوام لصيقة بها. فهل يؤدي بنا ما سبق إلى استنتاجنا بأسبقية الثقافة على التكنولوجيا، وتسليمنا

بعكس ذلك، أي بمحدودية تأثير هذه الأخيرة على النسق الثقافي، وبالتالي على العناصر الأساسية التي يتضمنها هذا النسق؟

إن الإجابة بنعم على هذا السؤال قد يبعدنا على الحقيقة أكثر مما يقربنا منها، حيث أن تهميش الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في عملية التغيير بصفة عامة هو في حد ذاته فعل يتنافى مع الواقع، فقد كانت التكنولوجيا على الدوام بمثابة السبب الرئيسي لتطور المجتمعات، كما كان التغيير التكنولوجي بمثابة القاطرة التي تجر خلفها كل أنواع التغيير الأخرى سواء تعلق ذلك بالتغيير الاقتصادي، أو الاجتماعي، أو السياسي وحتى الثقافي، حتى أن تجزئة التاريخ إلى مراحل زمنية مختلفة غالبا ما يتم-كما ذكرنا سابقا- حسب التكنولوجيا السائدة في كل مرحلة من المراحل. لذلك -ومن أجل تجاوز كل هذه الأفكار المتناقضة فيما يرتبط بعلاقة التكنولوجيا بالثقافة، وأي منهما يمكن اعتباره متغيرا مستقلا وأيهما المتغير التابع- يمكننا أن نقول أن للتكنولوجيا بعدين مزدوجين فهي ليست بمسار تقني خالص، ولا بمسار اجتماعي-ثقافي بحث، وإنما الاثنين معا، وبالتالي فإن التكنولوجيا تقوم أحيانا بتغيير الثقافة فتطورها وتغنيها بإدخال بعض العناصر الجديدة والحيوية في مكوناتها لتتلاءم مع التغييرات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وكذلك تفعل الثقافة إما بدعم الابتكارات التكنولوجية والتشجيع عليها، أو بمرونتها وانفتاحها على العناصر الثقافية الجديدة التي تأتي مع التغيير التكنولوجي.

وإذا كان الأمر كذلك، فلماذا إذن كل هذا الضجيج حول العلاقة بين التكنولوجيا والثقافة؟ أو بمعنى آخر: إذا كان كل من التكنولوجيا والثقافة متكاملين إلى هذا الحد فلماذا إذن نتحدث عن الاضطرابات والتناقضات في كل عملية من عمليات التغيير التكنولوجي؟

إن العناصر الثقافية التي تتضمنها تكنولوجيا معينة لا يمكن أن تتطابق كلها بالضرورة مع نسق ثقافي يختلف عن النسق الثقافي للمجتمع الذي أنشأها، وبالتالي فإن هناك بعض العناصر تكون متطابقة أو على الأقل قابلة للتعايش والتواجد في البيئة الثقافية الجديدة، وهذه العناصر يتم تبنيها بسهولة في المحيط الجديد، أما العناصر الأخرى التي لا تتطابق كما أنها غير قابلة للتعايش في البيئة الثقافية الجديدة فغالبا ما تكون غير مقبولة من قبل الأفراد الذين قد يرفضون التكنولوجيا في مجملها بسببها. ومن جهة أخرى فإن الأنساق الثقافية تختلف من حيث

انفتاحها وتفاعلها مع العالم الخارجي، فكلما كان النسق الثقافي منفتحاً كلما زادت نسبة تقبله للعناصر الثقافية الجديدة التي يأتي بها التغيير التكنولوجي، وكلما كانت منغلقة كلما زاد رفضها للعناصر الثقافية التي يأتي بها التغيير التكنولوجي حتى وإن كانت تلك العناصر عناصر بناءة.

وبانتقالنا إلى الحديث عن المؤسسة الصناعية كتنظيم، يمكننا القول أن التغيير التكنولوجي الذي يحدث في هذه المؤسسة من فترة زمنية إلى أخرى إنما هو بالدرجة الأولى عملية تنظيمية تحتاج إلى مسيرين ذوي دراية بالعلاقات المعقدة بين كل من التكنولوجيا والثقافة التنظيمية، وهو نوع من أنواع التغيير التنظيمي أو هو جزء أساسي منه، يتطلب نجاحه بدل المزيد من الجهود من أجل التوفيق بين القيم التي تحملها التكنولوجيا والعناصر المكونة للثقافة التنظيمية، هذه الأخيرة ينبغي أن تكون منفتحة ومرنة لدرجة تكون فيها قادرة على امتصاص العناصر الإيجابية للتكنولوجيا الجديدة، خاصة في الحالة التي تخضع فيها التكنولوجيا الجديدة إلى دراسة معمقة قادرة على التنبأ بنجاح استخدامها في البيئة الثقافية التي سيعتمد عليها فيها.

# الفصل الثالث

(الثقافة التنظيمية، مدخل جديد في الإدارة والتسيير)

تمهيد.

- 1 - الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية.
  - 2 - أهمية الثقافة التنظيمية.
  - 3 - مستويات الثقافة التنظيمية.
  - 4 - عناصر الثقافة التنظيمية.
  - 5 - خصائص الثقافة التنظيمية.
  - 6 - أنواع الثقافة التنظيمية.
  - 7 - المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية.
- مناقشة ختامية.

## تمهيد:

لم يكن الفكر التنظيمي في بداياته الأولى يهتم إلا بالطريقة التي يمكن من خلالها فرض انضباط الأفراد داخل التنظيم باعتبارهم كائنات بيولوجية يمكن استغلال إمكانياتها الفسيولوجية أحسن استغلال إذا ما اعتمدنا على العلم والمعرفة بدلا من الأحكام القيمية المسبقة في عمليات الإدارة والتنظيم، لذلك فقد كان الاهتمام كله منصبا على تدريب الفرد لتتوافق إمكانياته الفيزيائية مع متطلبات الوظيفة التي يمارسها، وبالتالي مع التطور الحاصل على مستوى وسائل الإنتاج وما ترتب عن هذا التطور من نظم بيروقراطية جامدة، أما فيما تعلق بالجوانب الاجتماعية والثقافية فقد كانت غائبة تماما.

إلا أن الأمر قد تغير تدريجيا انطلاقا من العقد الرابع من القرن العشرين عندما أكد العالم الأمريكي "إلتون مايو" على أهمية الجوانب الانسانية والاجتماعية، وقد كان ذلك بمثابة ثورة حقيقية في مجال العمل والتنظيم. حيث كانت أعمال "مايو" عبارة عن القاعدة التي مهدت لدخول العديد من التخصصات العلمية والمعرفية ميدان البحث في المجال التنظيمي الذي كان يقتصر على تخصصات الهندسة والعلوم الاقتصادية. وكان الاهتمام بالجانب الانساني قد كشف تدريجيا عن الأهمية الكبيرة التي يحتلها الإنسان داخل التنظيم، وكيف تحول هذا الأخير شيئا فشيئا من كائن فسيولوجي إلى كائن ثقافي إلى أن ظهر الإهتمام الصريح بما يسمى بالثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي مع نهاية سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن الماضي لدى العديد من المفكرين من أمثال "أوشي"، "كروزيه" وغيرهم.

لذلك فإن الباحث سيهتم طوال هذا الفصل بالحديث عن الثقافة التنظيمية، وستكون الانطلاقة من كشف العلاقة التي تربط هذه الأخيرة بالفكر التنظيمي، مروراً بالتطرق إلى الأهمية التي تحتلها الثقافة والدور الذي تؤديه باعتبارها نسفا فرعيا تتفاعل مع غيرها من الأنساق الفرعية الأخرى داخل البناء التنظيمي العام، بالإضافة إلى العناصر التي تشكلها، والعلاقات التي تربطها بالبيئة الخارجية التي تنشط في إطارها المؤسسة، لكون هذه الأخيرة لا تعيش في فراغ وإنما تربطها العديد من العلاقات بمحيطها الخارجي بحيث تؤثر في هذا المحيط وتتأثر به في نفس الوقت. وبما أن لكل مجتمع ثقافته الخاصة به، فإن لكل مؤسسة ثقافة خاصة بها، بل أن لكل

جماعة داخل نفس المؤسسة مرجعية ثقافية تختلف إلى حد ما عن مرجعية الجماعات الأخرى، لذلك فقد حاول الباحث حصر أهم أنواع الثقافات التنظيمية بالاعتماد على ما كتب من أفكار نظرية في هذا المجال، وقد عرض لمزايا وعيوب كل نوع من الأنواع التي ذكرها.

وفي نهاية الفصل تحدث عن الموقع الذي تحتله الثقافة في النسق التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى أهم الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، والعراقيل التي واجهت هذه الأخيرة في سبيل بنائها لأنساق ثقافية فعالة ومتميزة، وأهم الحلول التي من شأنها إزاحة تلك العراقيل.

## 1- الجذور التاريخية للثقافة التنظيمية في الفكر التنظيمي:

الثقافة التنظيمية من المواضيع الأكثر حداثة التي جلبت اهتمام عدد كبير من الباحثين والمتخصصين في مختلف فروع المعرفة العلمية خاصة في علم الاجتماع، علم النفس، العلوم السياسية، علوم التسيير، العلوم الإدارية، وغيرها من التخصصات التي تتخذ من المؤسسة مجالاً خصباً للنشاط والبحث العلمي، حيث تلتقي جميع هذه التخصصات بعضها مع بعض في دراسة الظواهر التنظيمية وما يرتبط بهذه الظواهر من مبادئ ونظم واستراتيجيات إدارية يسعى المشرفين على تسيير شؤون المؤسسات إلى توظيفها من أجل تحقيق المرونة والفعالية اللازمة للبقاء في الوجود والاستمرار في تحقيق الأهداف.

وقد ظهر الاهتمام بدراسة الثقافة التنظيمية وتطور بالموازاة مع زيادة وعي الباحثين والعلماء المتخصصين بأهمية المورد البشري والدور الكبير الذي يلعبه هذا المورد في تحقيق النجاح للمؤسسة، حيث أن الاهتمام في السابق قد انحصر على الكيفية التي من خلالها يمكن للمؤسسة أن توظف الوسائل المادية وخاصة التكنولوجيات المتطورة واستغلالها أحسن استغلال في تنمية القدرات التنافسية، ومن ثمة فقد احتل المورد البشري مركزاً ثانوياً من حيث الاهتمام في النظريات الكلاسيكية لدراسة التنظيم التي ظهرت مع البدايات الأولى للقرن العشرين كنظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك ونسلو تايلور F.W. Taylor" التي حاول من خلالها أصحابها دراسة العلاقة بين العنصر البشري والوظيفة التي يمارسها هذا العنصر بانتمائه للمؤسسة، وتوصلوا إلى نتائج تدعو إلى ضرورة تكيف الفرد مع الوظيفة التي يمارسها، وبالتالي مع التطور الحاصل على مستوى وسائل الإنتاج وما فرضه هذا التطور من أنظمة بيروقراطية لتنظيم شؤون العمل في تلك الفترة داخل المؤسسة باعتبارها وحدة اقتصادية بالدرجة الأولى هدفها الأساسي هو تحقيق الفعالية في الإنتاج لزيادة الأرباح، فتايلور نفسه ينظر إلى المؤسسة الصناعية على أنها "كيان اقتصادي فني خالص، وأنه لا يحرك العامل سوى الرغبة في الحصول على أجر مرتفع، وأنه من الممكن التخلص من جميع أنواع التوتر داخل ميدان الصناعة عن طريق رفع الإنتاجية إلى أقصى حد"<sup>1</sup> وقد ظهر مع هذه النظريات مصطلح الرجل الإقتصادي في إشارة إلى ضرورة التركيز على

<sup>1</sup> - محمد محمود الجوهري: مرجع سبق ذكره، ص 57.

الامكانيات الفيزيائية للفرد، واعتبر هذا الأخير في أحسن الأحوال موردا ماديا كغيره من الموارد من مواد خام وتكنولوجيا وغيرها.

وكنتيجة لهذه النظرة للعنصر البشري راح العلماء والمفكرين يبحثون عن أفضل النظم البيروقراطية التي تزيد من التزام الأفراد بالقوانين والتعليمات والاجراءات الرسمية لزيادة فعاليتهم، ونمت فلسفة صارمة في تنظيم شؤون المؤسسات ركزت كل اهتمامها على دراسة التنظيم الرسمي بهدف ترشيد السلوك الإنساني في العمل، وعقلنة العمليات الإنتاجية مع إهمالها للجوانب الإنسانية للسلوك البشري، وشاع الاعتقاد بأن التزام الفرد بالقوانين والاجراءات التي تحددها الهيئات الإدارية العليا هو وحده الكفيل بتحقيق الأهداف العامة التي تحدد بدقة وعناية دون تدخل أو مشاركة من الفرد الذي يعمل في المستويات التنظيمية الدنيا، حيث كرس العالم الألماني "ماكس فيبر" جزءا كبيرا من جهوده العلمية للعمل في هذا الاتجاه، واجتهد في وضع نموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي، فالتطورات التي عرفت المجتمعات الصناعية في أوروبا الغربية قد بنيت على أساس البحث العلمي الموضوعي واعتماد التكنولوجيات المتطورة في شتى مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية، وعليه فإن تبني مبادئ هذا النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي يصبح ضروريا للدفع بعجلة التقدم نحو الأمام، عن طريق ترشيد السلوك الإنساني الذي يجب أن يتصف بالموضوعية وبيئته قدر الإمكان عن العلاقات الشخصية والعاطفية بين الأفراد.

إلا أن نظريات التنظيم الكلاسيكية قد أثبتت عجزها في الكثير من الجوانب التنظيمية للمؤسسات، فبدلا من التعاون والتكافل المنشود من تبني النماذج البيروقراطية، وتحقيق العدالة بين العمال بعضهم ببعض من جهة، وبينهم وبين الهيئات الإدارية الممثلة لمالكي المؤسسات من جهة أخرى، بدأت تظهر المشاكل من خلال اللاتوازن الذي أصبح يهدد المؤسسات في استقرارها، وازدادت ظاهرة الصراع بين كل من الإدارة والعمال الذين لجئوا إلى النقابات العمالية لحماية حقوقهم المهنية، كما عانت المؤسسات في تلك الفترة من نقص ولاء أفرادها، وكنتيجة لهذا كله عانت مرة أخرى من انخفاض إنتاجيتها وزادت التكاليف التي تكبدتها إما بسبب فض النزاعات العمالية أو بسبب عدم رغبة العمال في مواصلة العمل بالكيفية والسرعة المطلوبة، بالإضافة إلى الزيادات الرهيبة في معدلات دوران العمل وشعور العمال بالاغتراب وفقدانهم السيطرة على ما

يقومون به من مهام لأن هذه المهام تحدد كما قلنا بدقة من قبل الجهات العليا، أما هم فما كان عليهم سوى الانصياع التام لأوامر هذه الجهات ودون مشاركة في اتخاذ أي من القرارات.

لقد ركزت النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم على الفعالية والربح الإقتصادي كأهداف استراتيجية تسعى المؤسسات للوصول إليها باستخدام مناهج أقل ما يقال عنها أنها غير إنسانية، حيث وظف العالم الرأسمالي والقائمين عليه عدد كبير من مثقفي تلك الفترة لتبرير الاستغلال الذي تعرضت له الطبقات العمالية باسم العلم، وقد استثمر هؤلاء المثقفون كل جهودهم في سبيل تنمية هذه الإيديولوجيا، واختزلت جميع القيم التي تطلبها العمل في القيم المادية سواء بالنسبة لمالكي رؤوس الأموال أو حتى بالنسبة للعمال والموظفين خاصة من خلال التمييز بين العمل الفكري والعمل اليدوي، بالإضافة إلى استراتيجيات التحفيز في العمل، والتفريق بين العمال، واختصرت الثقافة في مجرد ثقافة تقنية يمكن تلقينها للفرد بمجرد انتماءه للمؤسسة عن طريق التدريب والتكوين، مع إهمال شبه تام للبعد التاريخي والاجتماعي لهذه الثقافة، وهو ما أدى إلى ظهور أزمات حادة في الاستراتيجيات المعتمدة في تنظيم شؤون المؤسسات خاصة الصناعية منها.

هذه الأزمات وغيرها أقلقت المهتمين بالدراسات التنظيمية، فراح العديد منهم يبحث عن الحلول اللازمة لإعادة التوازن المطلوب لاستقرار المؤسسات واستمرارها في تحقيق الأرباح خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث اهتمت بعض الدراسات بالجانب الإنساني في التنظيم وتوصلت إلى نتائج هامة بهذا الصدد، ذلك أن الأفراد بانتمائهم للتنظيم لا يكفي لكي يحققوا النجاح في أعمالهم أن نمنحهم الحوافز المادية، كما أن التركيز فقط على الجوانب الفيزيقية للفرد لا يحقق الإستغلال الأمثل لإمكانياته وقدراته في العمل، فتحوّلت الدراسات إلى الاهتمام بما يسمى في اللغة التنظيمية بالتنظيم غير الرسمي، أي بالعلاقات الاجتماعية التي تتسج بين الأفراد العاملين في المؤسسة بعيدا عن الاجراءات والقوانين الرسمية، وبهذا الصدد أكدت مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة رائدها "إيلتون مايو" ومن خلال دراساته النظرية وبحوثه الميدانية بمصانع "هاوتورن إيكتريك" في الولايات المتحدة الأمريكية على ضرورة الاهتمام

بالسلوك الانساني لأفراد العاملين وبالبعد الاجتماعي للمؤسسة كنسق اجتماعي يتفاعل مع البيئة الإجتماعية المحيطة به فيؤثر فيها ويتأثر بها في نفس الوقت.

وقد لعبت مدرسة العلاقات الانسانية دورا محوريا في ظهور جيل جديد من الباحثين الذين وسعوا من اهتماماتهم في دراسة التنظيمات لتشمل إلى جانب دراساتهم للتنظيمات الرسمية دراساتهم كذلك للتنظيمات غير الرسمية وإلى التفاعل والتكامل بين هذين الجانبين من التنظيم، كما أن ذلك قد جلب اهتمام المتخصصين في فروع علمية أخرى غير العلوم الاقتصادية التي كان هدفها الاستراتيجي من وراء دراسة التنظيمات هو زيادة فعالية المؤسسات لتحقيق الربح لا غير، لكن ذلك لم يحقق الأهداف المرجوة وأدى إلى ظهور عدد كبير من المشاكل "فعندما يتعلق الأمر بتنظيم العمل فإن علماء الاقتصاد لا يعطوننا الصورة الكاملة، والواقع أن كثير من علماء الاقتصاد يتجاهلون عمدا ما يعتقد البعض أنه أهم عنصر في تنظيم العمل: تأثير القوى الاجتماعية كقواعد الأخلاق والمعايير والقيم، إن هذه الأبعاد تشكل الإطار الذي يستطيع الأفراد داخله أن يسعوا وراء تنظيم العمل"<sup>1</sup>.

ويتدخل تخصصات العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية كعلم الاجتماع وعلم النفس في دراسة التنظيمات ظهر اتجاه جديد أقام دراساته ونتائج بحوثه على ما تتوصل إليه جميع التخصصات، وبذلك تطور اتجاه السلوك التنظيمي في دراسة ما يحدث في المؤسسات الحديثة، كما زاد الاهتمام تدريجيا بالموارد البشري باعتباره أهم مورد تستطيع المؤسسة من خلال الاستثمار فيه أن تحقق أهدافها الإستراتيجية، حيث أن هذا الاستثمار لا يقتصر على الجوانب الفيزيقية والمادية للفرد بل يمتد ويركز أكثر على الجوانب الانسانية في بعدها الاجتماعي، والمقصود بالبعد الاجتماعي بهذا الصدد هو الخلفية الاجتماعية والثقافية للأفراد العاملين في المؤسسة، أي التنشئة الاجتماعية لهؤلاء الأفراد وما تتركه هذه التنشئة من بصمات واضحة على الشخصية تتجسد في القيم والعادات والمعاني والرموز التي توجه السلوك وتتحكم فيه.

إن الاهتمام بالسلوك الانساني في العمل وبتشكيل الجماعات الاجتماعية في التنظيم ومشاركة جميع الأفراد مهما كان المستوى التنظيمي الذي ينتمون إليه في الأنشطة الاستراتيجية

<sup>1</sup> - بريجيب بيرجر: ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1995، ص 07.

للمؤسسة خاصة في اتخاذ القرارات هي المواضيع التي ميزت البحوث والكتابات في المجالات التنظيمية والإدارية طيلة العقدين السابع والثامن من القرن الماضي.

وقد حدثت ثورة كبيرة في هذه الفترة من حيث الاهتمام بالعنصر البشري أدت إلى حدوث تغيرات جذرية على مستوى متطلبات العمل وأخلاقياته، صاحبها حسب "وليام روث" ظهور فلسفة جديدة تعتبر العمل عنصرا أساسيا من عناصر التطور الإنساني وليس مجرد وسيلة لكسب المعيشة<sup>1</sup>، كما أكد "دوغلاس ماكريغور" على هذه التغيرات من خلال نظريته المعروفة بنظرية "X وY" حيث تشير X إلى النظريات الكلاسيكية في التنظيم التي اعتبرت الإنسان كسول بطبعه لا يحب العمل ويحتاج في القيام بمهامه إلى رقابة شديدة من قبل الهيئات الإدارية العليا لمنعه من الانحرافات، بالإضافة إلى ضرورة الاهتمام بالإمكانات المادية للفرد وفصل العمل الفكري عن العمل العضلي وفق استراتيجية تتوافق والنظرة العامة للإنسان، وبالفعل شكلت هذه المبادئ العامة محور اهتمام المفكرين الكلاسيكيين في النظرية التنظيمية من أمثال "قبر"، "تايلور"، "فايول"، "جلبرت" وغيرهم من مفكري البدايات الأولى للقرن العشرين، أما نظرة النظرية Y إلى الإنسان فتختلف اختلافا جذريا، فهو خير ومحب للعمل بطبعه، يحتاج في القيام بأعماله إلى الاستقلالية النسبية في التفكير بالإضافة إلى التقدير والاحترام، ولذلك فإن طاقاته وقدراته في العمل لا يمكن أن تظهر إلا بتوفير البيئة المناسبة للمشاركة والإبداع.

هذا، ويعتبر الاهتمام بالعنصر الإنساني والعلاقات الإنسانية في مجال العمل بمثابة مرحلة جديدة فيما يخص تحديد العلاقة بين الفرد وبيئته الاجتماعية والثقافية والمؤسسة وما تنطوي عليه من قوانين وإجراءات رسمية يتطلبها العمل، واتضح مع هذا الاهتمام أن النجاح يتوقف في جزء كبير منه على قدرة المؤسسة على التوفيق والدمج بين الثقافة التي يأتي بها الأفراد من المحيط الاجتماعي من جهة، والتنظيم الرسمي بتقنياته وإجراءاته المستمدة من البحوث والنظريات التي نمت وترعرعت تدريجيا من خلال الدراسات التنظيمية، ومن ثمة خلق ثقافة خاصة يمكن الاعتماد عليها في توفير الميزات التنافسية وبالتالي فرض المكانة اللازمة خاصة في ظل هذا المحيط الذي يتميز بالتغير والتبدل المستمر في كل المجالات وعلى كل المستويات.

<sup>1</sup> - وليام روث: تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع وايت لآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا الروبوت وعصر المعلومات، ترجمة عبد الحميد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 66.

إن الدراسات التنظيمية التي اهتمت بالجوانب الانسانية في العمل وبعلاقة المؤسسة بالمحيط الخارجي قد أدت في النهاية إلى الاهتمام الصريح بالثقافة التنظيمية منذ نهاية سبعينيات وبداية ثمانينيات القرن الماضي، واتخاذها كميدان خصب للدراسة والبحث العلمي بعد أن تأكد أن النجاح الذي تحققه بعض الشركات يعود إلى أن إدارتها تهتم أكثر بالعاملين وما يحملونه من قيم ومبادئ ثقافية، وقد زاد هذا الاهتمام بمفهوم الثقافة التنظيمية كمفهوم أساسي في دراسة الظواهر التنظيمية عامة بناء على ما حققته الكثير من المؤسسات اليابانية في مجال استخدام القيم الثقافية في الإدارة، حيث تجلى هذا الاهتمام خاصة في الاعتماد على جماعات العمل، وفتح المجال للمشاركة القائمة على الثقة، والاهتمام بالعاملين بتنمية مهاراتهم وقدراتهم الابتكارية، بالإضافة إلى المودة والتفاهم بين كل الأعضاء المنتمين للمؤسسة مهما كانت المستويات التنظيمية التي ينتمي إليها كل منهم<sup>1</sup>.

لقد أثبتت المؤسسات اليابانية نجاحها وتفوقها على باقي المؤسسات المنتشرة عبر العالم وخاصة الأمريكية منها، حيث أكد "وليام أوشي" هذا الأمر، فالمؤسسات اليابانية استطاعت التأقلم حتى خارج بيئتها الإجتماعية في الولايات المتحدة الأمريكية على عكس المؤسسات الأمريكية التي برغم نجاحها في بيئتها في أمريكا وفي البيئات الغربية عموماً إلا أنها فشلت في التأقلم والتفوق داخل اليابان، وقد اجتهد "أوشي" في عزل الموصفات التي تميز المؤسسة اليابانية والمستمدة من موصفات المجتمع الياباني، ثم بنا على أساسها ما يسمى بنظرية "Z" في دراسة التنظيم، فالمؤسسات من نوع "Z" - كما يسميها - على غرار "ماك دونالد" يعود تفوقها الكبير إلى

<sup>1</sup> - علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة - الجزائر، يومي 20 و 21 ماي 2002، ص 09.

\* - يميز "أوشي" من خلال نظريته حول "الثقافة التنظيمية" بين المؤسسات التي تعتمد في تنظيم شؤونها على ما توصلت إليه النظريات الكلاسيكية أو التقليدية كنظرية الإدارة العلمية لتايلور والنظرية البيروقراطية لماكس فيبر، وبين المؤسسات التي تعتمد نماذج تنظيمية حديثة وأكثر مرونة باستخدام الحرفين "A" و "Z"، حيث يشير الحرف "A" إلى تلك المؤسسات التي تتميز بالجمود والاستقرار الكبير الأمر الذي يحول بينها وبين تحقيق النجاح خاصة في غير بيئتها الأصلية، بينما يشير الحرف "Z" إلى المؤسسات التي تمتلك القدرة على العمل وتحقيق النجاح بغض النظر عن البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية التي تعمل في إطارها، وتتميز هذه الأخيرة بتخلصها النسبي من الإلتزام بالقواعد البيروقراطية الجامدة، وقد أراد "أوشي" البرهنة من خلال هذا الموقف على فكرة أساسية مفادها أن النماذج التنظيمية التقليدية التي تعتمد المؤسسات هي نماذج جامدة قد تجاوزها الزمن ولم تعد صالحة في الوقت الحاضر ويجب أن تترك المجال لنماذج تنظيمية أكثر حداثة، لذلك يقترح بدوره نموذج الثقافة التنظيمية...، والحقيقة أن لهذا الموقف ما يبرره من الناحية الواقعية خاصة إذا ما أخذنا بعين الإعتبار التغيرات الكبيرة التي تعرفها البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية في ظل ما يسمى بتيار العولمة، حيث تصبح المؤسسات مجبرة على تنمية أنشطتها لتتنسج أكثر بالعالمية من خلال بناء فروع لها على المستوى العالمي، إذ تحتاج هذه الفروع إلى هياكل تنظيمية تأخذ

اتباعها لنظم إدارية تشبه إلى حد بعيد النظم الإدارية التي تطبقها المؤسسات اليابانية، هذه المؤسسات تتميز عن غيرها بثقافتها التنظيمية، على عكس المؤسسات من النوع " A " التي تعتمد نظاما إدارية كلاسيكية وتحصر العلاقات فيما بين العمال ضمن الاجراءات والقوانين البيروقراطية المتضمنة في الهيكل التنظيمي، وهي فوق ذلك لا تعترف بالسلوك غير الرسمي وبالعلاقات الاجتماعية التي تنشأ بين العمال في محيط العمل وتكون كامتداد لما يحمله الأفراد قبل دخولهم للمؤسسة إلا في حدود ضيقة.

ويتضح من خلال الفقرات السابقة أن الثقافة التنظيمية وقبل أن تظهر كمفهوم متداول لدى المفكرين في جانبها النظري، وكظاهرة تنظيمية معتمدة من قبل المؤسسات في تحقيق التميز في جانبها التطبيقي قد كان لها جذور في الفكر التنظيمي منذ ظهوره في البدايات الأولى للقرن العشرين، لكنها قد انحصرت في الجوانب التقنية لدى النظريات الكلاسيكية، بمعنى أنها كانت مجرد ثقافة تقنية تركز على الجوانب الرسمية والفنية مع إهمالها للجوانب الاجتماعية والانسانية، ويعود ذلك بنظر الباحث لأسباب إيديولوجية ترتبط بالطبيعة الاستغلالية للنظام الرأسمالي.

وفي مرحلة ثانية تغيرت النظرة إلى العنصر البشري مع بداية اهتمام البعض من الدراسات بالجوانب الاجتماعية والانسانية في العمل انطلاقا من دراسات "إيلتون مايو"، وبرغم ما يبدو عليه هذا الحدث من بساطة وقلة شأن في نظرنا -أبناء اليوم- فقد كان يعني إدراك أن للمؤسسة الصناعية علاوة على الواقع الفني الاقتصادي واقعا اجتماعيا مستقلا، وأن دوافع الأطراف التي تعيش هذا الواقع لا يمكن إدراكها -ولا حتى تقريبا- عن طريق الفروض الترشيدية التي يطرحها 'المهندسون الاجتماعيون'. وكان إدراك هذا كله يمثل ثورة صغيرة في فكر وفي معرفة أصحاب الأعمال، ورجال السياسة الاجتماعية، وعلماء الاجتماع<sup>1</sup>، حيث اعتبرت المؤسسة في هذه المرحلة على أنها نسق اجتماعي مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الاجتماعية المحيطة كنسق اجتماعي أكبر، وبالتالي فإن فهم العديد من الظواهر التنظيمية يتطلب اللجوء إلى

بعين الاعتبار الثقافة الاجتماعية للمجتمع المحلي الذي تتواجد به، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تزيد تلك التغيرات الحاصلة على مستوى البيئة المحيطة من التحديات التي تواجهها المؤسسات الحديثة خاصة فيما تعلق بعملية التكيف، حيث تقف النظريات التقليدية الجامدة عاجزة أمام ضمان النجاح لهذه العملية، ويكون الحل الأمثل لتحقيق النجاح هو الإهتمام بالثقافة التنظيمية وتمييزها لمواجهة التحديات.

<sup>1</sup> - محمد محمود الجوهري: مرجع سبق ذكره، ص 56.

مناهج واستراتيجيات علمية تأخذ بعين الاعتبار البعد الاجتماعي في عملية الدراسة والتحليل، وهو ما يبرر الاعتماد المتزايد على إسهامات العلوم الانسانية والاجتماعية في الدراسات التنظيمية في هذه المرحلة بالذات.

أما المرحلة الثالثة والأخيرة فتمثلت في الظهور الفعلي للثقافة التنظيمية كمصطلح ذو أهمية بالغة وكظاهرة حظيت باهتمامات كبيرة من الباحثين والمتخصصين في فروع علمية متعددة، وكان ذلك منذ نهاية العقد الثامن وبداية العقد التاسع من القرن الماضي تزامنا مع ما حققته المؤسسات اليابانية من نجاحات فاقت التوقعات.

ولكن ظهور الثقافة التنظيمية لا يرتبط فقط بالتطورات الحاصلة في النظرية التنظيمية ذات الاهتمام بالمحيط الداخلي للمؤسسة بل يمكن تفسيره كذلك بمتغيرات أخرى ذات علاقة بالبيئة الاقتصادية والاجتماعية والفكرية التي أصبحت المؤسسات تعمل في ظلها والتي يمكن تمييزها كما يلي:

**أولاً:** لقد تبين مع مرور الوقت أن الركيزة الأساسية لتنمية الدول والمجتمعات تتمثل بالأساس في المورد البشري، ذلك أن جميع الاستراتيجيات التي تم تبنيها بصفة منفردة طيلة القرون القليلة الماضية قد أثبتت فشلها سواء ما تعلق منها بامتلاك الثروة الطبيعية كالمواد الخام أو التمركز في منطقة جغرافية معتدلة ومناسبة لتحقيق النمو الاقتصادي، أو بالاعتماد على التنظيمات السياسية العملاقة كتكوين الامبراطوريات ومن خلالها غزو المستعمرات واستغلال ثرواتها، أو بالتخطيط الاقتصادي الجيد الذي يعتمد على رأس المال الكثيف والتخصص الدقيق وتقسيم العمل بين أفراد المجتمع كل حسب إمكانياته...، أو حتى بتبني استراتيجيات أكثر تطرفا كبناء أنظمة ديكتاتورية لإجبار الإنسان على العمل وفق مناهج معينة...، فكل هذه الطرق وغيرها يثبت التاريخ أنها قد فشلت والأمثلة على ذلك كثيرة لا يسعنا ذكرها في هذا الجزء الضيق من البحث، أما فيما يتعلق بالاستراتيجيات الحديثة فتركز الدراسات المتخصصة في التنمية على ضرورة الاستثمار في الموارد البشرية أو رأس المال البشري كما يحلو للبعض تسميته، فهي موارد إستراتيجية يمكن -إذا حظيت بالعناية اللازمة- أن تشكل القاعدة الأساسية للنمو خاصة في ظل البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تتجه أكثر فأكثر إلى الاندماج ضمن تيار العولمة،

هذا ويعتمد الاستثمار في الموارد البشرية إلى حد كبير على نوعية التعليم والثقافة السائدة، ففي الفترة الأخيرة بدأت كتابات عديدة تحاول أن تبين موقع الثقافة في التنمية الشاملة وتحقيق ثروة مستدامة للشعوب<sup>1</sup>، وقد انعكس هذا كله على عمل المؤسسات كأنساق فرعية في هذه البيئة الشاملة، وأصبح العنصر البشري بمثابة أعلى مورد يمكن الاستثمار فيه، وتبين أن الاستثمار الأمثل لهذا المورد داخل المؤسسة يمر عبر الاهتمام أكثر بالثقافة التنظيمية.

ويمكننا بهذا الصدد أن نؤكد على الميل الواضح الذي كشفت عنه المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها في الدول المتطورة خلال سنوات السبعينيات من القرن الماضي -وبتأثير من المناخ الفكري السائد في تلك الفترة- نحو الاهتمام بالموارد البشري على حساب التكنولوجيا التي كانت تعتبر حتى تلك الفترة على أنها العنصر الأهم من بين عناصر الإنتاج الأخرى، حيث كان ينظر إلى الفرد داخل التنظيم على أنه مجرد تابع لآلة التي يعمل عليها.

**ثانياً:** هناك حقيقة أخرى ترتبط بالتطورات التي عرفها العالم في النصف الثاني من القرن العشرين خاصة في الجانب الاقتصادي، حيث أدى تطور النظام الرأسمالي وتراجع الايديولوجية الاشتراكية تدريجياً إلى نمو المؤسسات الاقتصادية ذات الطابع العالمي في إطار تيار العولمة الذي اكتسح العالم تدريجياً، وقد انتشرت المؤسسات متعددة الجنسيات في كل أنحاء العالم إما بحثاً عن الأسواق الجديدة لتسويق منتجاتها وخدماتها، أو لها وراء المواد الأولية والعمالة الرخيصة لترشيد النفقات، ولتحقيق ذلك بدأت المؤسسات العملاقة تنشأ فروعاً لها خارج بيئتها الأصلية في بيئات اقتصادية واجتماعية وثقافية مختلفة تماماً، وتطبيقها للنظم الإدارية المعتمدة في المؤسسة الأم على الفروع بدأت تظهر المشاكل المتعلقة بالفعالية والنتيجة عن عدم قدرة الأفراد على التكيف والتأقلم مع المبادئ والنظم الإدارية المستوردة من بيئات اقتصادية واجتماعية وثقافية تختلف عن بيئاتهم، حيث تبين تدريجياً أن الطول الممكنة لتلك المشاكل متضمنة في الاهتمام بالثقافات المحلية التي تنشأ فيها الفروع، ومحاولة بناء ثقافات تنظيمية للفروع تختلف نسبياً عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الأم.

<sup>1</sup> - الطراح علي و سنو غسان: التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة -دراسات في آثار العولمة والتحول العالمية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2004، ص ص 17-27.

## 2 - أهمية الثقافة التنظيمية:

تؤكد معظم الدراسات الحديثة أن مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الاستقرار يرتبط إلى حد بعيد بمدى وعي الإدارة بالأهمية البالغة لثقافتها التنظيمية، ومن ثم حرصها الكبير على مراقبة هذه الثقافة وتعديلها لتتلاءم مع الاستراتيجية العامة المعتمدة في تحقيق الأهداف، وأهمية الثقافة التنظيمية لا يمكن إدراكها بهذا الصدد إلا من خلال التعرف على الأدوار الكبيرة التي تلعبها في تحقيق الانسجام العام بين جميع الأطراف داخل المؤسسة، وتنسيق جهودهم في العمل، هذا من جهة، ومن جهة ثانية توفير الشروط الضرورية للتكيف مع ظروف البيئة الخارجية والتأقلم معها خاصة في ظل التغيرات الكبيرة التي تعرفها هذه البيئة، ويتفق معظم المهتمين بدراسات الثقافة التنظيمية في المؤسسات الحديثة على أن أهميتها تتجلى من خلال العناصر التالية:

### 2-1 - أنها تعطي هوية للمؤسسة: تعيش المؤسسة في بيئة اقتصادية واجتماعية

شديدة التعقيد والتشابك، وتتفاعل في إطار هذه البيئة مع المؤسسات الأخرى فتؤثر فيها وتتأثر بها، ولإيجاد مكانة لها بين المنافسين تكون مجبرة على تحقيق التميز والاختلاف عن الآخرين. والثقافة التنظيمية تمثل للمؤسسة ما تعنيه الشخصية بالنسبة للإنسان بهذا الصدد، فهي تميزها عن غيرها من المؤسسات من خلال دفع المنتمين إليها إلى تبني أنماط معينة من القيم والمعتقدات المشتركة التي توجههم للتصرف وفق طرق خاصة يشترك فيها كل الأعضاء عن وعي منهم بحيث يدركون أن الكيان الذي ينتمون إليه هو كيان مختلف عن الكيانات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، كما أن طريقة التفاعل الاجتماعي بين الأفراد المنتمين للمؤسسة في إطار ثقافتها التنظيمية تكون واضحة ومتميزة حتى بالنسبة للمجتمع الذي تتواجد فيه، ولذلك يعرف البعض الثقافة التنظيمية بأنها "البرمجة الذهنية التي تميز أفراد منظمة معينة عن أفراد منظمة أخرى"<sup>1</sup>.

وتحقيق التميز من خلال الثقافة التنظيمية يتطلب الاهتمام المتزايد للمشرفين على إدارة المؤسسة بالبيئة المحيطة، ودراساتهم لمكوناتها والتغيرات التي تطرأ عليها، حيث يمكنها ذلك من

<sup>1</sup> - ابتسام عبد الرحمان حلواني: من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟ دراسة استطلاعية مقدمة إلى: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام 13-16 دو القعدة، 1430 هـ، معهد الإدارة العامة بالرياض، ص ص 07-08.

الاستفادة من الخلفية الثقافية للأفراد العاملين، ومن ثم محاولة تخفيض درجات التناقض التي يمكن أن توجد بين قيم الثقافة التنظيمية، والقيم الاجتماعية التي اكتسبها العاملون من خلال تنشئتهم الاجتماعية، ويساعد ذلك على القضاء على العديد من المشاكل الإدارية والتنظيمية كتلك المتعلقة بالاغتراب حيث يحس الفرد ببعده عن وسطه الاجتماعي مما يزيد من معدلات دوران العمل...، واهتمام إدارة المؤسسة بتضييق الفجوة بين ثقافتها التنظيمية وثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه لا يعني أنها تذوب في الثقافة الاجتماعية، وإنما هي تحاول الدمج بين أهدافها الاستراتيجية وثقافة الأفراد ليتحقق بذلك التميز عن الآخرين.

فالثقافة التنظيمية تعتبر بمثابة صورة شفافة لنسق اجتماعي فرعي ضمن البيئة التنظيمية العامة أنتجته المؤسسة انطلاقاً من عقلانياتها وأهدافها، وهو يختلف من حيث طبيعة العلاقات وشكل توزيع السلطات والمسؤوليات عن الأنساق الاجتماعية التقليدية كالأُسرة والقبيلة والعشيرة... إلخ، كما يختلف عن باقي الأنساق الفرعية الأخرى للمؤسسة كالنسق التقني من حيث أنه يمتلك القدرة على التأثير في نفسه لإحداث التغيير في مضمونه ومكوناته<sup>1</sup>، وبالتالي فإن هذا النسق الاجتماعي لا يقبل المعايير والقيم الاجتماعية كما يحملها معهم الأفراد من البيئة الاجتماعية العامة، وإنما يعمل على تأهيل هذه القيم والمعايير لتتلاءم مع استراتيجياته وأهدافه العامة، وقدرة المؤسسة على قراءة البيئة الاجتماعية المحيطة والاستثمار في مكوناتها الثقافية هو الذي يمكنها من التميز من خلال الاستثمار في مكونات البيئة الخارجية وفق منهجية تختلف عن المناهج التي تستخدمها باقي المؤسسات التي تنشط في نفس البيئة.

## 2-2 - إحساس الأفراد بالانتماء للمؤسسة: تزود الثقافة التنظيمية الأفراد العاملين

بالمؤسسة بالإحساس بالهوية، أي بالإحساس بانتمائهم المشترك إلى نفس الجماعة، وبالتالي فإن مسؤولية إدارة المؤسسة والقائمين على شؤونها تزداد فيما يتعلق بضرورة تعريف الأفراد بالأفكار والقيم السائدة لتقوية ارتباط بعضهم ببعض الآخر وتنمية شعورهم بأنهم جزء حيوي من الكل<sup>2</sup>،

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد الثالث، 2004، ص ص 147-158، ص 150.

<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسبوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004، ص 630.

كما تحتاج المؤسسة إلى مجهودات واعية ومخططة تغذي ثقافتها التنظيمية وتقويها وتحافظ على استقرارها النسبي ورسوخها في أذهان العاملين وضمائرهم واتباعهم لتعليماتها في سلوكهم وعلاقاتهم فيما بينهم، وبينهم وبين أفراد ينتمون إلى المحيط الخارجي للمؤسسة.

وتساعد الثقافة التنظيمية على تنمية الروح الجماعية في العمل وتشجع التعاون والتكافل الاجتماعي بين العمال، كما أنها في حالة قوتها تعبير عن روح العصبية بين جميع الأفراد المنتمين للمؤسسة. فالثقافة القوية تدفع بهم إلى التكتل للدفاع عن مصالحهم وتغليب المصلحة الجماعية على المصلحة الخاصة<sup>1</sup>.

ومن جهة أخرى فإن تنمية الثقافة التنظيمية لأية مؤسسة وزيادة إحساس الفرد بانتمائه إليها سيؤدي إلى تقليص الاعتماد على القواعد والنظم البيروقراطية التقليدية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات من أجل تأطير السلوكيات الفردية والجماعية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف العامة<sup>2</sup>، لتصبح الرقابة على الأعمال رقابة ذاتية، وقد ذكرنا في فقرتنا السابقة أن الاهتمام بالثقافة التنظيمية في المؤسسات الحديثة قد اقترن بالتخلي النسبي عن الاجراءات والقواعد البيروقراطية الجامدة التي دعت إليها النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم، حيث تنهياً الظروف المناسبة لإقامة علاقات اجتماعية "طبيعية" تفسح المجال لجميع الأعضاء لتقوية روابطهم العاطفية، وتقلل من النزاعات والصراعات التي غالباً ما تكون كانعكاس للبناء الطبقي الناتج عن ترتيب وتنظيم الوظائف المهنية وفق هيرارشية عقلانية تنقلص فيها العلاقات في حدود السلطة والمسؤولية التي تمنحها الوظيفة لصاحبها.

إن مبادئ الثقافة التنظيمية تجعل من انتماء الأفراد إلى المؤسسة انتماء اختيارياً وذو قناعة، فبقاء الفرد في المؤسسة ودفاعه عنها يكون كانعكاس لقناعاته بأنها البديل الأمثل للمؤسسات التقليدية التي كان ينتمي إليها قبل انضمامه، بمعنى أن درجة انتماء الفرد إلى مؤسسته يمكن قياسها بمدى استقراره المهني في العمل، حيث يشير الاستقرار المهني إلى "الحالة التي تنطوي على بقاء العامل في خدمة المؤسسة لمدة أطول دون تغيير مكان عمله في حالة

<sup>1</sup> - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الاستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة-، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 94.

<sup>2</sup> - بن عيسى محمد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 147.

حصوله على بدائل، فهو يشير إلى ارتباط العامل بعمله وتمسكه بالمؤسسة التي ينتمي إليها. وعدم الاستقرار لا يعني بالضرورة مغادرة العامل للمؤسسة، بل يعني كذلك تمسكه بعمله مع عدم الارتياح المادي أو المعنوي<sup>1</sup>، ومن ثم فإن بقاء الفرد في المؤسسة مع عدم الارتياح قد يولد العديد من المشاكل والاضطرابات يمكن أن تكون سببا للفشل، والثقافة التنظيمية الملائمة هي السبيل الأمثل لتوفير الظروف المناسبة للشعور بالارتياح والطمأنينة، ومن ثمة بانتماء حقيقي مبني عن قناعة لمؤسسته.

### 2-3 - خلق الالتزام برسالة المؤسسة: إن تفكير الناس في العادة يتركز حول ما

يمكن أن يؤثر عليهم شخصيا وبصفة منفردة، أما إذا أحس الفرد بالانتماء إلى جماعة معينة وكان إحساسه قويا فإن عقله سيتحول إلى التفكير في مصلحة تلك الجماعة، وهو بالضبط ما يحدث في حالة امتلاك المؤسسة لثقافة تنظيمية قوية فإن الأفراد يشعرون تلقائيا أن اهتمامات مؤسستهم أكبر بكثير من اهتماماتهم الشخصية، بحيث ينمو هذا التفكير تدريجيا حتى تصبح المؤسسة تمثل أهم شيء بالنسبة لهم<sup>2</sup>.

فالثقافة تساعد في خلق الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم، وتعزز استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي، وبهذا الصدد يرى "محمود سلمان العميان" أن الثقافة التنظيمية القوية هي تلك التي تركز على عنصرين أساسيين، الأول ويرتبط بالشدة التي تشير إلى قوة تمسك أعضاء المؤسسة بقيمها ومعتقداتها، والثاني وهو عنصر الانتماء والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات لكل من ينتمي إلى المؤسسة<sup>3</sup>، وهما عنصرين متلازمين ويكمل الواحد منهما الآخر.

ولكن الاشكالية التي طرحت باستمرار مع بداية الاهتمام بالثقافة التنظيمية قد تمثلت في الاستراتيجية الواجب على المؤسسة اتباعها لتوفير الظروف الملائمة للعاملين من أجل الالتزام بالفلسفة العامة في العمل، وقد تبين أن هذا الالتزام لا يتحقق فقط من خلال الحوافز المادية كالمكافآت والترقيات من المناصب الدنيا إلى المناصب العليا في السلم التنظيمي، كما لا يمكن

<sup>1</sup> - حليس سمير: مرجع سبق ذكره، ص 20.

<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 630.

<sup>3</sup> - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 316.

تحقيقه فقط من خلال التنظيم الرسمي الذي تختزل فيه العلاقات في إطار القواعد والتعليمات البيروقراطية الجامدة، وإنما يتحقق الالتزام ببناء ثقافة تنظيمية تأخذ بعين الاعتبار رغبات العاملين وخلفياتهم الاجتماعية وتعديلها بحيث تتوافق مع الإستراتيجية العامة لتحقيق الأهداف.

والقول بأن الثقافة التنظيمية تولد الالتزام برسالة المؤسسة لا يؤخذ على إطلاقه بهذا الصدد، ففي كثير من الأحيان تتعارض مكونات هذه الثقافة مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعتبر في هذه الحالة مصدرا أساسيا من المصادر التي يعتمد عليها الأفراد العاملين في مقاومتهم للكثير من القرارات التي تتخذ في المستويات التنظيمية العليا، مما يشكل عائقا كبيرا أمام الإدارة يقلل من الفعالية اللازمة لتنفيذ هذه القرارات ميدانيا ويزيد من احتمالات تفاقم الصراع التنظيمي داخل المؤسسة، وهي الأخطار الناجمة عن التناقض بين التنظيم الرسمي للمؤسسة ورسالتها من جهة، والثقافة التنظيمية للعاملين والمستمدة من قيمهم ومعتقداتهم المكتسبة من خلال تنشئتهم الاجتماعية وتفاعلاتهم مع بعضهم البعض في إطار العمل.

## 2-4 - وضع معايير محددة للسلوك في المؤسسة: يعتبر هذا الدور أساسيا

بالنسبة للأفراد الذين ينضمون حديثا إلى المؤسسة، كما أنه يعتبر ضروريا حتى بالنسبة للأعضاء القدامى، فالثقافة تحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في الظروف المختلفة مما يمكن من التنبؤ بالسلوك المتوقع في الأوقات المختلفة<sup>1</sup>، كما تمنح للأفراد القيم والمعايير التي يرجعون إليها للقيام بأي تصرف أو سلوك أو اتخاذ أي قرار اعتمادا على الخبرات الماضية، حيث يحس الأفراد في ظل هذا الإطار العام من المعايير والقيم أن سلوكياتهم وتصرفاتهم هي ذات معنى أو أنها ذات قيمة مميزة، ومن جهة ثانية فإن ذلك يؤمن وحدة السلوك والرؤى لكافة الأعضاء المنتمين للمؤسسة<sup>2</sup>، مما يقلل من احتمالات التناقض أو التعارض والتصادم بين كافة الأطراف.

وتعمل المؤسسات التي تهتم بالثقافة التنظيمية وتعتبرها أداة مهمة للتسيير الحديث على جعل سلوك أفرادها يندرج ضمن شروط ثقافتها وخصائصها، ووفقا لذلك يصبح أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكس مبادئها عملا شادا وغير طبيعي يواجه بالرفض والاستياء من

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 630.

<sup>2</sup> - Jean Marcel Kobi: culture d'entreprise -modes d'action, diagnostique et intervention-, Edition Nathan, Paris, 1991, p 63.

قبل الجميع، وهو ما يفسر المقاومة الشديدة للأفراد العاملين لكل ما هو جديد وغير عادي خاصة عندما يتعلق الأمر ببعض الحالات الاستثنائية حيث تعتبر عملية التغيير أمراً ضرورياً لبقاء المؤسسة في الوجود واستمرارها في تحقيق الأهداف<sup>1</sup>.

إلا أن عملية وضع معايير محددة للسلوك البشري في المؤسسة لا تعني بالضرورة انغلاق هذه الأخيرة على نفسها وعدم استفادتها من المزايا والفرص التي توفرها البيئة المحيطة، كما أن ذلك لا يعني أنه يجب أن يلتزم الأفراد فقط بالقيام بالأعمال التي تحددها الإجراءات والقوانين المتضمنة في الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة مع غلق المجال أمام كل المبادرات الفردية والجماعية لتقديم الأفكار الجديدة التي تعبر عن روح الإبداع والابتكار، بل أن المؤسسات الأكثر نجاحاً على المستوى الدولي في المحيط الاقتصادي والاجتماعي الحالي هي تلك التي تشجع أفرادها على المبادرة من أجل الإبداع والابتكار ومن ثم تحقيق الاختلاف والتميز عن باقي المؤسسات المنافسة في مجالات نشاطها، بحيث يصبح التشجيع على الإبداع وطرح الأفكار الجديدة بحد ذاته عنصراً أساسياً من عناصر الثقافة التنظيمية.

وتبقى الإشارة إلى أن لكل مؤسسة استراتيجيتها الخاصة في هذا المجال، فهناك مؤسسات تكون أكثر انفتاحاً على البيئة الخارجية وأكثر تشجيعاً لعمليات الإبداع والابتكار وبالتالي فإن ثقافتها التنظيمية غالباً ما تتميز بالمرونة وتشجع على عمليات التغيير التي تعتبر عمليات ضرورية للتأقلم مع التقلبات الاقتصادية والاجتماعية، بينما نجد البعض الآخر من المؤسسات منغلقة على نفسها ولا تربطها علاقات اتصال بالبيئة المحيطة إلا في حدود ضيقة، كما أنها لا تعالج مهامها إلا في إطار الإجراءات والقوانين الرسمية والمحددة بدقة من قبل المصالح التي تحتل مراكز محترمة في الهيكل التنظيمي، فتتصف ثقافتها التنظيمية بالجمود والانغلاق النسبي...، هذا وسوف نتطرق لهذه القضية بالتفصيل في المراحل القادمة من عملية البحث عندما نتحدث عن أنواع الثقافة التنظيمية.

<sup>1</sup> - محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 313.

## 3- مستويات الثقافة التنظيمية:

لم يتمكن المهتمين بدراسات الثقافة التنظيمية من الاتفاق على المجالات التي يمتد إليها هذا المصطلح، حيث اختلفوا فيما بينهم حول المصادر الرئيسية التي تتكون في ظلها هذه الثقافة، أو على الأقل تكون كامتداد لها، على اعتبار أنها لا تتشكل في فراغ كما أنها لا تخلق مكوناتها بنفسها.

فقد اعتبرناها في العنصر السابق بأنها بمثابة الغلاف الخارجي لنسق اجتماعي تشكله المؤسسة من خلال عقلانياتها للوفاء بتحقيق مجموعة من الالتزامات تكون بمثابة أهداف استراتيجية يعمل كل من ينتمي إلى هذه المؤسسة من أجل تحقيقها، وهذا النسق الاجتماعي وإن كان يمتلك القدرة على تغيير وإعادة تشكيل مضمونه ومحتواه بنفسه على خلاف الأنساق الفرعية الأخرى، إلا أنه غير قادر على أن "يخترع" المبادئ والقيم والمعايير والرموز... المعتمدة في تأطير العلاقات الاجتماعية لزيادة الفعالية المطلوبة من التفاعل الاجتماعي، ومن ثم تحقيق التكامل بين الأفراد وتوحيد جهودهم وإمكاناتهم للعمل من أجل هدف واحد، بل أن المؤسسة ومن خلال هذا النسق الاجتماعي تقوم فقط بعمليات استثمار في هذه المبادئ والقيم لتكييفها مع الأهداف العامة والاستراتيجية التي تسعى إلى تحقيقها، بمعنى أنها تسعى إلى خلق ثقافة خاصة بها من خلال عملية معقدة للدمج بين مكونات الثقافة الاجتماعية التي يحملها الأفراد معهم من البيئة الاجتماعية المحيطة من جهة، وبين الإجراءات التقنية المتضمنة في خططها الاستراتيجية من جهة ثانية.

وبناء على ما سبق يعتقد المتخصصين في المجالات الإدارية والتنظيمية أن هناك عدة مستويات للثقافة التنظيمية بدأ لنا أن التطرق إليها بهذا الصدد يعتبر جد مفيد لعملية البحث، لأن ذلك سيكشف لنا عن المصادر الحقيقية لهذه الثقافة والتفاعلات الديناميكية التي تنمو وتترعرع في ظلها:

## 3-1- الثقافة الاجتماعية (ثقافة المحيط): إن المؤسسة لا تعيش في فراغ، وإنما

تمارس نشاطاتها ضمن بيئة أكثر اتساعا مما يعطيها الشرعية اللازمة لمبررات وجودها، فهي

تنشأ للقيام بوظيفة محددة في المجتمع الأكبر من خلال تقديمها للسلع أو الخدمات في شكل مخرجات تلبي احتياجات محددة لأفراد هذا المجتمع، وفي المقابل يعتمد نجاح هذه المؤسسة في قيامها بتلك الوظيفة على ما توفره البيئة الخارجية من إمكانيات وموارد أو ما يسمى بالمدخلات في التعبير الاقتصادي. ومن الناحية الاجتماعية تعتمد المؤسسة في عملياتها الانتاجية على الأفراد الذين توفرهم البيئة المحيطة بما يحملونه من إمكانيات وتجارب اكتسبوها منذ ولادتهم عبر مختلف المؤسسات الاجتماعية سواء الرسمية منها أو غير الرسمية، كما تلعب دورا أساسيا في تحقيق التوازن الاجتماعي حيث تعتبر ملاذا للأفراد الذين تلبي في النهاية جل حاجياتهم المادية والمعنوية.

وعليه فإن بقاء المؤسسة في الوجود واستمرارها في تحقيق الأهداف يرتبط بمدى قدرتها على بناء عمليات إيجابية للتفاعل بينها وبين البيئة المحيطة، حيث تتبنى استراتيجيات ملائمة للاستفادة من المزايا التي تقدمها تلك البيئة وتجنب المخاطر الناجمة عن عمليات التأثير والتأثر بين الجانبين، فبالرغم من أن النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم قد كانت تنظر إليه على أنه بناء اجتماعي مغلق على نفسه على غرار "ماكس فير" وغيره من الذين اهتموا فقط بدراسة العمليات التنظيمية الداخلية بمعزل عن المحيط الخارجي، إلا أن النظريات الحديثة وخاصة تلك التي تنتمي إلى المدرسة الوظيفية في علم الاجتماع قد عالجت في إطار النسق الاجتماعي العام ومن بينهم عالم الاجتماع الأمريكي "تالكوت بارسونز" الذي سبق وأن أشرنا منذ الفصل الأول للدراسة بأنه ينظر إلى المؤسسة على أنها "نسق اجتماعي مفتوح يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية تقام وفق نموذج بنائي لتحقيق عدد من الأهداف المحددة بدقة وعناية".

وفي العصر الحديث فإن المؤسسة لا تقف عند حدود مجموعة من الشركاء والمساهمين ووسائل الانتاج فقط، بل إنها جزء من نظام اقتصادي واجتماعي وثقافي شامل، وهي فيه نظام فرعي وبالتالي لا يمكن عزلها عن المحيط الثقافي والاقتصادي والجغرافي والسياسي الذي تتواجد فيه وتقيم علاقات متعددة مع عناصره، وبالتالي فهي تؤثر في هذا المحيط وتتأثر هي في حد ذاتها به<sup>1</sup>، وقد أكد على هذه الفكرة "دنيس كوش" من خلال كتابه القيم الذي صدر له تحت

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، ص 37.

عنوان "مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية" بقوله أن "المؤسسة لا تشكل عالما مغلقا بإمكانه أن يفرز ثقافة مستقلة تماما بل إن المؤسسة الحديثة، على العكس من ذلك، وثيقة التبعية لمحيطها، سواء على المستوى الاقتصادي أو على المستوى الاجتماعي والثقافي. ولا يجوز اليوم لأي تحليل اجتماعي للمؤسسة أن يغض النظر عن السياق"<sup>1</sup>، هذا التحليل الذي يجب أن يبحث في العمليات التنظيمية المعقدة التي تبتكرها إدارة المؤسسة في معالجتها للثقافة "الخام" التي تميز سلوكيات ومواقف الأفراد بحكم انتمائهم إلى نسق اجتماعي أكبر، وإعادة بلورة هذه الثقافة الخام لتتلاءم مع الأهداف والاستراتيجيات العامة للمؤسسة كنسق اجتماعي ثانوي.

وفي ضوء التفاعل الذي يحدث بين المؤسسة كنسق فرعي والمجتمع كنسق أكبر عالجت العديد من الدراسات قضايا الثقافة التنظيمية، وتوصلت في معظمها إلى أن هذه الثقافة تتشكل في جزء كبير منها في إطار البيئة الاجتماعية التي تتواجد فيها هذه المؤسسة، وبهذا الصدد أرجع "وليام أتشي" الاختلافات التي سجلها في مقارنته بين الثقافة التنظيمية للمؤسسات اليابانية ونظيرتها في المؤسسات الأمريكية إلى الاختلافات الجوهرية في مكونات الثقافة للمجتمعين الأمريكي والياباني، كما لاحظ نفس الباحث أن بعض المؤسسات الأمريكية التي حققت نجاحا ملفتا للانتباه في البيئة الأمريكية قد واجهت العديد من المشاكل في التأقلم عندما انتقلت للعمل في اليابان. وهذا الأمر كاف بالنسبة إلينا للجزم ولو نسبيا بأن النموذج الذي يحقق نجاحا في بيئته الأصلية ليس بالضرورة أنه سيحقق نفس النجاح في بيئات مختلفة، والسبب الرئيسي في ذلك يرتبط بمكونات الثقافة التي تتميز بها كل بيئة عن البيئات الأخرى.

### 3-2 - الثقافات الفرعية: على اعتبار أن المؤسسة تحصل على مواردها البشرية من

البيئة الاجتماعية المحيطة التي غالبا ما يميزها اللاتجانس والاختلاف فيما يتعلق بالوحدات الاجتماعية المتعددة الأحجام والمضامين التي تشكل هذه البيئة، فإن الأفراد سيختلفون قبل انضمامهم للعمل بهذه المؤسسة في العديد من المتغيرات الواضحة كالسن والجنس والأصل والتكوين والتواجد المحلي... وغيرها من المتغيرات الهامة التي ينبغي لكل باحث أن يأخذها بعين

<sup>1</sup> - دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007، ص

الاعتبار عند تحليله للثقافة التنظيمية، هذه الثقافة التي غالبا ما تكون مصادرها متعددة ومختلفة، بل أن هذه المصادر قد تتعارض مع بعضها البعض مما قد يزيد من صعوبة التحديات التي قد تواجهها المؤسسة فيما يتعلق بالانسجام والتكامل بين مكونات ثقافتها التنظيمية العامة عندما تجد نفسها مضطرة للتعامل مع العديد من أنماط الثقافات الفرعية، والمقصود بالثقافة الفرعية بهذا الصدد هو "تلك الثقافة التي تشيع في كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمة (المؤسسة) وليس في المنظمة ككل"<sup>1</sup>، حيث يمكننا وبكل سهولة التمييز بين أنماط معينة من الثقافات الفرعية خاصة من خلال الهيكل التنظيمي الرسمي للمؤسسة إذ نجد الإدارة العليا، الإطارات السامون، إطارات متوسطة، التقنيين وأعاون التحكم، العمال... ولكل فئة من هذه الفئات ثقافة تنظيمية خاصة بها<sup>2</sup>، وبإمعان النظر في مستويات الهيكل التنظيمي الرسمي لأية مؤسسة ندرك أن هذه الأخيرة "عبارة عن نسيج (Tissu) من الجماعات الفرعية (Sous-groupes) تمتلك كل منها طريقة تصور (mode de représentation) خاصة بها، كما تتسج كل جماعة علاقات عمل خاصة بها وتصور مختلف للحياة، وطريقة خاصة لإدراك ما يحيط بها، مما يمكنها من تشكيل إرث مشترك من الخبرات والتجارب"<sup>3</sup>.

وتنوع المصادر التي تستمد منها الثقافة التنظيمية مبادئها ومكوناتها الأساسية يفرض على المؤسسات الحديثة إجراء تعديلات جوهرية على العمليات التنظيمية الأساسية المعتمدة في تنظيم العمل، حيث أن التنوع الثقافي الذي يصبح يميز المحيط الاجتماعي للمؤسسة سيدفع بالمنتظمين إليها إلى تشكيل مجموعات صغيرة ومتضامنة، ومهما اختلفت الأسس التي تتشكل على أساسها هذه المجموعات الصغيرة (المهنة، الجنس، الدين، الانتماء الجغرافي...) فإنها ستدافع بشدة عن مصالحها وحقوقها التي قد تتعارض مع مصالح وحقوق الجماعات الأخرى، وفي ضوء التفاعل بين هذه المجموعات يسود الشك والريبة بين جميع الفاعلين مما قد يؤدي في النهاية إلى تفاقم ظاهرة الصراع التنظيمي المهددة في النهاية لاستقرار المهني.

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبرج و روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 629.

<sup>2</sup> - Nuiga Med: La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003. P53.

<sup>3</sup> - THEVENET M.: Audit de la culture d'entreprise, Les Editions d'organisation, Paris, France, 1986, p. 33.

إن النظريات الكلاسيكية في دراسات التنظيم والإدارة قد فشلت في حل المشاكل المتعلقة بالاختلاف الثقافي في المؤسسات الحديثة، فقد افترضت تلك النظريات أن الأفراد وبمجرد انضمامهم إلى التنظيم سيخضعون تلقائياً للقوانين والاجراءات التنظيمية الرسمية المعمول بها، إلا أن التجارب العملية قد أثبتت أن الفرد لا يخضع بالضرورة لتلك القوانين والاجراءات الجامدة بل بالعكس فقد تكون لكل مجموعة فرعية داخل المؤسسة استراتيجية خاصة وفلسفة تتوافق مع الطموحات والأهداف والمصالح التي يسعى أفراد الجماعة الفرعية إلى تحقيقها، وعليه فإن عمليات عقلنة وترشيد السلوك الإنساني من خلال تبني أنظمة بيروقراطية جامدة قد ولى زمنها وأصبح على المتخصصين البحث في أساليب جديدة قادرة على رفع التحديات التي تسببها التغيرات التكنولوجية المتلاحقة من جهة، وتنامي ظاهرة الاختلاف الثقافي بتعدد مصادر التزود بالموارد البشرية من جهة أخرى. وبهذا الصدد يرى "هربرت ماركيز" أن تحفيز الإنسان ليعمل أكثر وتشجيعه على تبني التغيير الضروري للمؤسسات الحديثة يتطلب بالضرورة توفير البيئة المناسبة للمشاركة الديمقراطية للجماهير العمالية في الإدارة التنظيمية، لأن ذلك سيفتح المجال واسعا لعملية التغيير الاجتماعي، بالإضافة إلى ضرورة استبدال وسائل وأساليب الضبط والمراقبة المستخدمة في المؤسسات الحديثة بوسائل وأساليب تكون أقل قهرا وأكثر حرصا على الحفاظ على إنسانية الإنسان<sup>1</sup>.

والملاحظ من خلال هذا العرض الوجيز للثقافات الفرعية التي تتشكل داخل المؤسسة الواحدة هو أن الثقافة التنظيمية بتشعباتها ومكوناتها واتجاهاتها المختلفة هي التي تحدد في النهاية النمط الإداري الواجب استخدامه لتحقيق استراتيجية المؤسسة، لتلعب هذه الثقافة دور المتغير المستقل الذي يحدد العديد من المتغيرات الأخرى ويوجهها لتتلاءم مع البناء التنظيمي العام حتى تؤدي الوظيفة المنتظرة منها لتحقيق التكامل الضروري لاستمرار المؤسسة في تحقيقها لأهدافها، وقد ذكرنا في الفصل السابق أن كل من "بيرنز" و"ستولكر" قد أكدا أن هناك نوعان من التنظيمات كل نوع منهما يحتاج إلى استراتيجية خاصة تناسبه لتسيير وإدارة شؤونه، النوع الأول من التنظيمات هي التنظيمات المنغلقة على نفسها والتي يميزها الاستقرار النسبي وبالتالي فإن

<sup>1</sup> - سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990، ص 311.

النموذج البيروقراطي في التسيير هو النموذج الأكثر ملائمة مع هذا النوع من التنظيم، والنوع الثاني هي تلك التنظيمات التي يميزها الانفتاح على المحيط الخارجي وفي ضوء التفاعل بينها وبين هذا المحيط تحتاج إلى نظم إدارية أكثر مرونة بحيث يمكنها التعامل بفعالية مع التغيرات المفاجئة التي يمكن أن تحدث سواء على مستوى الداخل أو على مستوى الخارج، بمعنى أن النوع الأول تتميز ثقافته التنظيمية بالتجانس والاستقرار نظرا لانفصاله عن البيئة الخارجية، أما النوع الثاني فتتميز ثقافته التنظيمية بالتنوع واللاتجانس نظرا لاحتكاكه المستمر بالبيئة الخارجية وارتباطه الوثيق بها، والحقيقة أن جل المؤسسات الحديثة تدخل ضمن الصنف الثاني من التنظيمات نظرا للبيئة المعولمة التي تنشط فيها بحيث لا يمكن لأي مؤسسة مهما كانت الانعزال عن العالم الخارجي وإلا حكم عليها بالزوال.

### 3-3 - هل المؤسسة تمتلك ثقافة أم أنها بحد ذاتها ثقافة: حدث نقاشا مطولا من

قبل الباحثين المهتمين بدراسة الثقافة التنظيمية حول إمكانية النظر إلى المؤسسة باعتبارها تشكل بحد ذاتها ثقافة، بمعنى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي الهيكل الخارجي الذي يميزها عن باقي الوحدات الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، وبدون هذا الهيكل لا يمكن الحديث عن أي وجود لهذه المؤسسة، أم أن الثقافة التنظيمية هي مجرد جزء من الأجزاء الأساسية للمؤسسة يشكل مع باقي الأجزاء الأخرى هيكلها ومضمونها.

ويدعم أصحاب الرأي الأول موقفهم بالرجوع إلى الأسباب الأولى لظهور المؤسسة ككيان اجتماعي واقتصادي أنشأ لقيامه بدور محدد في المجتمع الذي يتواجد فيه، فالقيم والمعايير المعتمدة في تسيير شؤون هذا الكيان قد تم ابتكارها انطلاقا من مجموعة من الأفكار سبقت في وجودها وجود المؤسسة، وهذه القيم والمعايير هي بمثابة الميزة الأساسية لأية مؤسسة يؤدي فقدانها إلى اختفاء الكيان وفقدانه لمبررات وجوده. لذلك يرى أصحاب هذا الإتجاه أن الثقافة ستكون بمثابة طريقة مستقبلية لوصف المؤسسات وتعريفها كبديل للطرق القديمة حيث كانت المؤسسات توصف وفقا لنماذج محددة كالنموذج الآلي، النموذج البيروقراطي، نموذج العلاقات

الانسانية أو النموذج النظامي<sup>1</sup>. وتعطي هذه النظرة كل الأهمية للأفراد المالكين (أو المؤسسين) للمؤسسة كمصدر ثابت\*، أما بقية الأفراد فقد حصلوا على عضويتهم في هذه المؤسسة عن طريق الانتماء، ولذلك فإن كل الإضافات التي تتحقق بعد فترة الإنشاء تعتبر جهودا ثانوية قليلة الأهمية مقارنة بما تحقق في المرحلة الأولى، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تعتبر الثقافة التنظيمية شأنًا داخليًا ومتميزًا لا علاقة له بما يحدث في المحيط الخارجي، فالمؤسسة في حقيقة الأمر عبارة عن مجتمع إنساني مستقل تمامًا عن المجتمعات الإنسانية الأخرى، وهو بذلك يشكل مجالًا خصبا متميزًا للمتخصصين في الأنثروبولوجيا (Anthropologie) أكثر من غيرهم.

أما أصحاب الموقف الثاني فينطلقون في نظرتهم للمؤسسة وفق منهج وظيفي خالص يحدد أهمية الثقافة التنظيمية كنسق فرعي بالدور الذي تقوم به من خلال عمليات التفاعل وعلاقات الاعتماد المتبادل بينه وبين الأنساق الفرعية الأخرى داخل النسق الأكبر، وعليه فإن المشكلة تتحول إلى البحث في مدى أهمية الدور الذي يؤديه النسق الثقافي للمؤسسة بالمقارنة مع الأدوار التي تؤديها الأنساق الفرعية الأخرى، وبعبارة أخرى البحث في العلاقة بين المتغيرات لتحديد أي من هذه المتغيرات يعتبر متغيرًا مستقلًا يمارس التأثير على المتغيرات الأخرى كمتغيرات تابعة تتلقى هذا التأثير<sup>2</sup>.

إن الثقافة التنظيمية وفق هذه النظرة يمكن أن تتغير من فترة زمنية إلى أخرى، كما يمكن أن تمر بمراحل مختلفة ومتفاوتة بين القوة والمجد تارة، والضعف والانحطاط تارة أخرى، حيث يمكننا التمييز بين هذه المراحل المختلفة من خلال إدراكنا للموقع الذي تحتله هذه الثقافة بين بقية

<sup>1</sup> - غزي محمد العربي: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أداؤها العام -دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2006، ص ص 49- 48.

\* قد تعود الثقافة التنظيمية في جزء كبير منها إلى الشخص أو الأشخاص الذين أنشأوا المؤسسة، وغالبا يتميز هؤلاء بشخصيات كاريزمية قادرة على التأثير في الآخرين وتعبئتهم، كما تكون لديهم رؤية واضحة لما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل عن طريق التخطيط لذلك، ولأنهم هم المنشئون أو المالكون للمؤسسة منذ البداية، فإن اتجاهاتهم وقيمهم تنتقل إلى العاملين الجدد باستمرار مما يؤدي إلى قبول وجهات نظرهم متى أدلوا بها، وتظل آرائهم موجودة طالما أنهم يعملون بالمؤسسة. وتجدر الإشارة بهذا الصدد إلى أن هذه الشخصيات تنتشر أكثر في المؤسسات الخاصة أكثر من انتشارها في المؤسسات العمومية نظرا لحرص الملاك على التأثير في من يعمل لديهم لتحقيق طموحاتهم وتطلعاتهم، كما أن الملاك الخواص للمؤسسات والشركات يكونون أكثر حرصا على تحقيق الأرباح من نظرائهم الذين يعملون في القطاعات العمومية.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 48.

المتغيرات داخل المؤسسة، فنقول عن ثقافة تنظيمية لمؤسسة ما بأنها ثقافة قوية عندما يعظم تأثيرها على الأنساق الفرعية الأخرى، أو عندما يتضح دورها في زيادة التنسيق بين تلك الأنساق لتحقيق الاستقرار الداخلي والتكيف مع البيئة الخارجية، فالمؤسسة وفقا لهذا التحليل لا تعيش في فراغ وإنما تحصل على العناصر التي تشكلها من البيئة الخارجية، وبالتالي فهي دائما ما تعمل للحفاظ على مكانة محترمة لها في هذه البيئة من خلال البناء والتعديل المستمر في ثقافتها التنظيمية.

ويظهر لنا من خلال كل ما سبق أن الثقافة التنظيمية ظاهرة غاية في التعقيد والتشابك ترتبط بمجموعة من العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتقنية...إلخ، مما يزيد من الصعوبات التي يمكن أن تواجهنا عند محاولة حصر المصادر الرئيسية التي تتولد عنها، فصحيح أن المؤسسة تنشأ لتأدية عدد من الأدوار في المجتمع من أفكار ومبادئ تعبر عن طبيعتها المتميزة التي تجعلها تختلف تماما عن غيرها من البناءات الاجتماعية والاقتصادية الأخرى، إلا أن بقائها في الوجود واستمرارها في تحقيقها لأهدافها يرتبط أشد الارتباط بعمليات التفاعل الإيجابي التي تربطها بمحيطها الكبير عن طريق التجديد والتغيير المستمر في عناصر ثقافتها التنظيمية، وما يميز هذه العناصر من اختلاف وتباين ناتج في الأساس عن تباين واختلاف المصادر التي تنبثق منها تلك العناصر، حيث يأتي على رأس هذه المصادر المجتمع الكبير بآلياته وتفرعاته.

#### 4- عناصر الثقافة التنظيمية:

إن حديثنا عن مستويات الثقافة التنظيمية وتعقدها وتشابك مكوناتها يدفعنا إلى شرح هذه المكونات وتشرحها حتى نبين للقارئ كيف تتشكل تلك الثقافة وكيف تتضافر هذه المكونات مع بعضها البعض لتشكل في الأخير المرجعية الأساسية لكل السلوكيات والتصرفات التي تصدر عن كل شخص ينتمي للمؤسسة مهما كان المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، وقد اختلف المتخصصين في دراسات الثقافة التنظيمية في التحديد الدقيق لتلك المكونات، لذلك سنسعى قدر الإمكان أن نوفق بين تلك الاختلافات حسب ما تتطلبه دراستنا ولو أننا نعتقد منذ البداية أن تفكيك عناصر الثقافة التنظيمية يعتبر أمرا عسيرا للغاية نظرا لتشابكها وارتباطها الشديد ببعضها

البعض، هذا من جهة، ومن جهة ثانية تؤدي هذه التجزئة إلى القصور في إدراك الثقافة التنظيمية كما هي موجودة في الواقع، ولهذا ننوه إلى أن الغاية من هذا العنصر ترتبط فقط بالدراسة النظرية بهدف تحديد معالمها وتفكيك بعض الجوانب التي قد تبدو غامضة خاصة وأنا نتناول ظاهرة جديدة نسبيا لا تزال تشكل مصدر خلاف بين العديد من الجهات، وبإجراء مسح نظري شامل للتراث النظري حول الثقافة التنظيمية استنتج الباحث بأنها تتكون في العموم من العناصر التالية: القيم التنظيمية، الأساطير التنظيمية، الافتراضات، اللغة المستخدمة في المؤسسة، أنماط السلوك، البيئة المادية...إلخ.

#### 4-1- القيم التنظيمية: وتعتبر من أهم عناصر الثقافة التنظيمية نظرا للدور الكبير

الذي تقوم به في تحديد الإطار العام للتصرفات الفردية والجماعية لجميع المنتمين للمؤسسة، وتعرف القيم عموما على أنها "مجموعة المبادئ والقواعد والمثل العليا، التي يؤمن بها الناس ويتفقون عليها فيما بينهم، ويحكمون بها على تصرفاتهم المادية والمعنوية"<sup>1</sup>، فهي إذن تشبه تلك القوانين التي ينبغي للجميع احترامها والسعي المتواصل للتقيد بها في تفاعلهم مع أولئك الذين يشتركون معهم في الانتماء لنسق اجتماعي واحد. والقول بسعي الجميع للتقيد بالقيم في سلوكياتهم وتصرفاتهم يدل على أن هذه القيم تعبر من جهة ثانية عن نماذج مثالية للسلوك الاجتماعي، بحيث يكون من الصعوبة بمكان إدراكها عن طريق الحواس لأنها لا تعبر عن أشياء محسوسة أو ملموسة بقدر تجسدها في قوالب مثالية سامية تشكل النسق الأخلاقي الفكري الذي يمارس تأثيره بطريقة سحرية على الآخرين<sup>2</sup>، بحيث يلقي السلوك الاجتماعي للفرد أو الجماعة المدح والقبول من الآخرين، كما تزيد شرعيته لديهم كلما تطابق مع النسق الأخلاقي الذي تحدده القيم.

أما القيم التنظيمية فتشير إلى تلك المبادئ العامة التي تعكس الخصائص الداخلية لمؤسسة معينة وتميزها عن المؤسسات الأخرى، كما تعبر عن فلسفة هذه المؤسسة وتبين البنود العريضة لسلوك الأفراد والجماعات التي تنتمي إليها أو تتعامل معها، فهي بمثابة حجر الأساس بالنسبة للثقافة التنظيمية بالنظر للدور الذي تلعبه في تحقيق الشعور الجمعي لدى جميع

<sup>1</sup> - طهطاوي سيد أحمد: القيم التربوية في القصص القرآني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996، 42.

<sup>2</sup> - روشي غي: مدخل إلى علم الاجتماع العام - الفعل الاجتماعي -، ترجمة دندشلي مصطفى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1983، ص 88.

المنتسبين للمؤسسة وزيادة إحساسهم بالمسؤولية المشتركة اتجاه تحقيق أهدافها العامة، وفي المقابل تلعب القيم التنظيمية دوراً بارزاً في محاربة واستتكار الأفعال والسلوكيات التي تصدر عن بعض الأشخاص داخل المؤسسة والتي تتعارض مع مبادئ هذه الأخيرة وفلسفتها العامة.

وتختلف المؤسسات من حيث القيم التنظيمية التي تتبناها بحسب البيئات الاجتماعية التي تعمل فيها وتتبادل التأثير معها، وهو ما يؤكد على الصلة الوثيقة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسة من جهة، ومكونات البيئة الاجتماعية التي تنشط في إطارها هذه المؤسسة من جهة أخرى كما أشار إلى ذلك أوشي في دراساته المقارنة بين الثقافة التنظيمية للمؤسسات اليابانية، ونظيرتها في المؤسسات الأمريكية، "إن السلوك الإداري يتأثر بالقيم والعادات كتأثره بالنظريات والمبادئ العلمية. وإذا كانت الأنماط السلوكية المتأثرة بالعلم ومبادئه تتماثل في المجتمعات والبيئات المختلفة، فإن الأنماط السلوكية المتأثرة بالقيم والأخلاق المجتمعية تختلف وتتباين تبعاً لتباين القيم والمعايير الحضارية والاجتماعية الشائعة فيها"<sup>1</sup>. هذا وقد تختلف القيم التنظيمية كذلك بين جماعة تنظيمية وأخرى تنتمي لنفس المؤسسة في إطار الثقافات الفرعية التي أشرنا إليها في العناصر السابقة، وقد تؤدي هذه القيم المختلفة إلى انتشار ثقافة الصراع بين الجماعات المختلفة، حيث تسعى المؤسسة في هذه الحالة إلى توحيد القيم أو إيجاد الظروف المثالية للتعايش فيما بينها لتقليل تأثيرها على السلوكيات والتصرفات المرغوبة والمخطط لها\*.

#### 4-2 - الطقوس التنظيمية: تعد الطقوس كذلك من أهم العناصر التي تشكل الثقافة

التنظيمية، وذلك لدورها الأساسي في الحفاظ على المكتسبات التي حققتها المؤسسة منذ نشأتها.

<sup>1</sup> - الكبيسي عامر: القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، ع 3، عمان، 1986، ص 20.

\* في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية المعولمة والتي تدفع إلى التكتل والاندماج بين المؤسسات الاقتصادية المختلفة، يواجه البعض من هذه المؤسسات في حالة الاندماج مجموعة من المشاكل تتعلق بالاختلافات الكبيرة في عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسستين المندمجتين والتي تتجسد في زيادة حدة الصراع التنظيمي، وتلجأ العديد من المؤسسات العالمية في القضاء على هذه المشكلة إلى اتباع استراتيجية إشراك العاملين في وضع وتنفيذ خطة الاندماج حتى يشعروا أن لهم سيطرة على جزء من مقدراتهم، وقد أكد بعض المتخصصين في علم النفس العمل بأن التحدي الذي يمكن أي شكل عقبة أمام تكامل ثقافتين هو خلق علاقة متينة بين العامل والمؤسسة الجديدة (بعد الاندماج)، ويتضمن ذلك ما يعرف بالعقد النفسي الذي يعني وجود تفاهم ضمني وغير رسمي بين العامل والمؤسسة بخصوص تحديد ما سيقدمه كل منهما للآخر، وما سيحصل عليه في مقابل ذلك، بحيث يزيد الاحترام لهذا العقد من نجاح استراتيجية الاندماج وتقليل المخاطر التي يمكن أن تعصف بالاستقرار المهني للمؤسسة الجديدة، وواضح من الصفة غير الرسمية لهذا العقد أن الثقة ستصبح من القيم الأساسية في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجديدة.

ويمكن القول أن الطقوس ذات طبيعة دينية في الأصل، وتشير إلى "مجموعة الأفعال المرغبة والممارسات التي تنظمها قواعد نظامية من طبيعة مقدسة أو موقرة ذات سلطة قهرية ملزمة ضابطة لتتابع بعض الحركات الموجهة، لتحقيق غايات ذات وظيفة محددة". وعن طريق ممارسة الطقوس يعبر أعضاء المؤسسة عن أهمية المناسبات والاحتفالات ويمجدونها بهدف إقرارها في النفوس، وتعتبر الوظيفة الكبيرة التي تؤديها الطقوس في أية ثقافة تنظيمية وظيفية رمزية لتحقيق التماسك الاجتماعي باحتوائها على حجم معتبر من الأفعال والنشاطات اليومية المتكررة كطريقة الكلام والكتابة، وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الأفراد، وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات... إلخ، وعلى العموم يمكن التمييز بين نوعين أساسيين من الطقوس التنظيمية<sup>1</sup>:

- **الطقوس المدمجة:** وتهدف إلى تقوية روح الانتماء والولاء للمؤسسة، وتوطيد العلاقات لزيادة التماسك الاجتماعي بين الأعضاء، وذلك بإقامة الحفلات في المناسبات الدورية، وتكريم المتفوقين لتعزيز السلوكات المرغوبة عن طريق توزيع الهدايا كتكريم لهم عن الجهود المبذولة لتطوير مؤسستهم، ويمكن القول أن الطقوس المدمجة هي بمثابة الدافع الذي يشجع العلاقات الاجتماعية الإيجابية الموجودة أصلاً بين الأفراد داخل المؤسسة.

- **الطقوس المخالفة:** وتشير إلى تلك الطقوس التي تهدف في العموم إلى إعطاء الشرعية اللازمة لبعض الاختلافات الموجودة داخل المؤسسة والتي تنتج عن الهيكل التنظيمي الرسمي لها، كالتباين في الانتماء لنفس المستوى التنظيمي، أو وحدة أو قسم معين، ومعنى ذلك أن هذا النوع من الطقوس يهدف إلى إقناع بعض الأفراد المنتمين للمؤسسة بالدور الذي يؤدونه داخلها، والوضعية التي يحتلونها ويعيشون فيها، ومن جهة ثانية تعمل الطقوس المخالفة على تقريب وجهات النظر وحل النزاعات العمالية للقضاء على المشاكل، ومن أمثلة ذلك تكريس مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات كممارسة تلزم كل المعنيين بتلك القرارات بتحمل مسؤولياتهم كاملة اتجاهها، كما تلزم المسؤولين باستشارة المرؤوسين في كل ما يقومون به من مهام.

<sup>1</sup> - قمانه محمد: مرجع سبق ذكره، ص 64.

4-3 - الأساطير: وهي عبارة عن القصص والحكايات التي تروي ماضي المؤسسة وكل ما تعلق بها من أحداث وبطولات، وبالتالي فإنها تقوم بوظيفة الربط بين الماضي والحاضر لإعطاء الشرعية اللازمة لبعض الممارسات الحالية، وتنتشر الأسطورة عن طريق التفاعل الاجتماعي الذي يحدث بين فرد وفرد آخر، ثم السرد من الجيل الواحد إلى الجيل الذي يلحقه، مما يضمن بقاء هذه الأحداث في ذهن كل من ينتمي للمؤسسة، خاصة وأن هذه الأساطير غالباً ما تدعو إلى الافتخار مما يزيد من شعور الأفراد والجماعات بالانتماء إلى وحدة اجتماعية متميزة وهي المؤسسة، ويرى بعض المتخصصين في دراسة الثقافة التنظيمية أن الأساطير يمكن تمييزها إلى نوعين أساسيين<sup>1</sup>:

- أسطورة الأصول: وتتجسد في القصص والروايات التي تتحدث عن نشأة المؤسسة وكيفية ذلك، والدور الأساسي الذي لعبه بعض الأفراد في دفعها إلى الوجود\*. حيث تتأثر قيم الثقافة التنظيمية في العديد من المؤسسات وخاصة العالمية منها - بقيم الأسرة المالكة لها، إلا أن تأثر الأفراد الأعمى بقيم المؤسسين قد يؤدي إلى نتائج كارثية بالنسبة للمؤسسة خاصة عندما يتعلق الأمر بضرورة التغيير، فالتمسك بالأساطير التي ظهرت مع ظهور المؤسسة إلى الوجود غالباً ما يدفع إلى الاستقرار السلبي خاصة في ظل البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تتميز بالتغيير المستمر مما يؤثر على عمليات التكيف.

- أسطورة التحول: ومن خلالها يتعرف الأفراد على المواقف الصعبة التي مرت بها المؤسسة وتمكنت من تجاوزها بنجاح، فهي تروي بعض البطولات التي كانت سبباً في بقاء المؤسسة في الوجود، أو في النجاح والتفوق الذي حققته عبر مراحل تاريخها

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 63.

\* من بين الأساطير الأكثر شيوعاً في المؤسسات الكبيرة، لجوء هذه الأخيرة إلى عرض قصص خاصة عن حياة أحد كبار المسؤولين الناجحين فيها منذ أن كان صغيراً، مع التركيز على معاناته وكفاحه بالرغم من الظروف العسيرة التي مر بها في سبيل تحقيق ما قد حققه من نجاحات باهرة، والهدف الأساسي من وراء ذلك قد يختلف من مؤسسة إلى أخرى، فقد تسعى إحداهما إلى زيادة الحماس لدى أفرادها طلباً للمزيد من التضحية في سبيلها، بينما تسعى مؤسسة أخرى إلى تبرير بعض الأوضاع التي يعيشها الأفراد داخله... وهكذا. وتجدر الإشارة إلى أن مثل هذه القصص قد تتضمن أشياء غير حقيقية عن الشخصية التي تتحدث عنها، بالإضافة إلى بعض المبالغة في وصف بطولات وتضحيات شخصية معينة، حيث تكون المؤسسة على علم واقتناع تامين بخطأ بعض المعلومات والأحداث التي تتضمنها القصص إلا أنها تستمر في دفعها للانتشار أكثر بين العاملين لتحقيق أهدافها.

الطويل، وذلك بفضل الاختراعات والابتكارات وحتى القرارات والتضحيات التي قدمها أسلافهم، وتعمل إدارة المؤسسة على نشر مثل هذه الأساطير لتشجيع التنافس والمبادرات الشخصية لتحقيق ميزة التكيف مع ظروف البيئة الخارجية.

#### 4-4 - الرموز: تعرف الرموز في العموم على أنها "أشياء، أفعال، أحداث أو علاقة

تقوم بوظيفة نقل المعاني، مثل شعار المؤسسة أو علمها أو اسمها التجاري، والمصافحة بالأيدي وغيرها تحمل معاني معينة تربط بقيم المنظمة ومعانيها"<sup>1</sup>، وينظر إليها داخل المؤسسة على أنها تلك الأشياء التي تقول أكثر مما تراه العين، فهذه الأشياء تتضمن معانٍ أكبر بكثير من المعنى الظاهري لها، ومن بين أهم الرموز التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة لإظهار التميز والتفوق على الآخرين تلك المباني الضخمة المثيرة للإعجاب لتوحي للعملاء وغيرهم ممن يتعاملون معها بأنها مؤسسة ضخمة ومستقرة لها مكانتها في السوق<sup>2</sup>. وللرموز علاقة خاصة بمعلومات تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافئات والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة،<sup>3</sup> أي أن النسق الثقافي للمؤسسة هو المصدر الأساسي الذي تتبثق منه الرموز.

وتمتد الرموز إلى بعض الإشارات التي يستعملها الأفراد للاتصال والتفاعل فيما بينهم، حيث تكون هذه الرموز غامضة للأفراد الغريباء، بل أنها قد تكون غير مفهومة حتى بالنسبة للجماعات الاجتماعية الأخرى داخل المؤسسة، وتستغرق عملية استيعابها من قبل الأعضاء الجدد المنتمين حديثاً للمؤسسة وقتاً طويلاً نظراً لتعقدها.

#### 4-5 - اللغة: اللغة هي الوسيلة الأساسية والسريعة في عملية الاتصال سواء بين

الأفراد أو بين المجتمعات، لذلك تعتبر في غاية الأهمية نظراً للدور الذي تلعبه في تفهم معاني الأفكار والتجارب والمعارف العلمية والفنية، كذلك فإنها تحمل الرموز والتعابير اللغوية التي تميز الجماعات الاجتماعية بعضها عن البعض الآخر، أي أنها تعطي شخصية متميزة للمجتمع الذي تسود فيه، أما فيما يتعلق بعلاقتها بالثقافة فإنها "علاقة جد وطيدة ومتكاملة، فلا نستطيع فهم

<sup>1</sup> - حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2009، ص 314.

<sup>2</sup> - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 639.

<sup>3</sup> -Thevenet M., J-L Vachette : culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992, P 75.

ثقافة المجتمع ما لم نعرف لغته ومدلول كل رموزها، وتطور المجتمع مرتبط بتطور لغته إلى لغة المفاهيم والمصطلحات<sup>1</sup> خاصة العلمية منها، فتقييم اللغة في العصر الحديث يتم وفق معيار مدى مساهمتها في التراث العلمي والفكري الإنساني، ونحن نحكم على بعض اللغات على أنها لغات عالمية كاللغة الإنجليزية مثلا لأن أغلب البحوث العلمية تستخدم تلك اللغات على المستوى العالمي.

أما على مستوى المؤسسة أو التنظيم، فينظر إلى اللغة على أنها "منظومة من المعاني المشتركة بين أعضاء المؤسسة يستخدمونها لنقل الأفكار والمعاني الثقافية"<sup>2</sup>، فهي تزيد من فعالية الاتصال بين مختلف المستويات التنظيمية، كما توحد الرؤى والفهم بين جميع المنتمين لنفس التنظيم فيما يتعلق بالمسائل التي يتناولونها والمشاكل التي يواجهونها يوميا، مما يزيد من فرص توحيد الجهود للعمل من أجل تحقيق نفس الأهداف. وتعمل اللغة التي تستخدم في الاتصال اليومي بين العاملين على الاحتفاظ بالثقافة حية وفعالة وذلك من خلال إيصال قيمها ومبادئها ورموزها لجميع المنتمين للمؤسسة، فعلى سبيل المثال فإن هذه اللغة تساعد الأعضاء على التعرف على بعضهم البعض من خلال عمليات التفاعل الاجتماعي فيما بينهم مما يزيد من تماسكهم وتعاونهم، وبالتالي إحساسهم بالهوية ووحدة الانتماء<sup>3</sup>، أي أن اللغة من خلال الثقافة التنظيمية تلعب دور تحديد شخصية المؤسسة وتميزها عن غيرها من المؤسسات في البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تتواجد فيها وتتفاعل معها، وذلك تماما كما تفعل اللغة في تمييز مجتمع معين عن غيره من المجتمعات على مستوى النسق العالمي.

وترتبط اللغة كعنصر أساسي من عناصر الثقافة التنظيمية بالعناصر الأخرى فتؤثر فيها وتتأثر بها، فإذا درسنا علاقتها على سبيل المثال بالبيئة المادية المحيطة فنسجد أنها تتأثر بهذه البيئة أشد التأثر، ذلك أننا قد نجد أن الجماعات الاجتماعية داخل نفس المؤسسة لا تتكلم نفس اللغة نسبيا، فلغة المستويات التنظيمية العليا في بعض المؤسسات قد تتميز ببعض الاحترام والرسمية عن لغة المستويات التنظيمية الدنيا، وكذلك الأمر بالنسبة لاختلاف اللغة بين الأفراد

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص 93.

<sup>2</sup> - حريم حسين: مرجع سبق ذكره، ص 314.

<sup>3</sup> - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون، مرجع سبق ذكره، ص 640.

والجماعات التي لا تتعامل مع نفس الوسائل والمعدات التكنولوجية، فنجد التقنيين يتكلمون لغة غير مفهومة نسبيا بالنسبة للإداريين نظرا لاتباع مصطلحاتها بالتخصص.

#### 4-6 - البيئة المادية: وهي عبارة عن الأشياء المادية التي تحيط بالناس في أماكن

عملهم، وتعتبر بمثابة مثيرات حسية فورية أثناء القيام بالأنشطة الثقافية والتعبيرية، حيث تتضمن كيفية تصميم المباني والمكاتب ونوع الأثاث، وموقع الفرد وكذلك توزيع البريد على العاملين، والمكالمات الهاتفية والساعات المعلقة على الجدران<sup>1</sup>. ومن أهم المفكرين الذين اهتموا بالبيئة المادية "ميشال فوكو" الذي عارض "ماكس فيبر" فيما يتعلق بنموذجه المثالي للتنظيم البيروقراطي، حيث يرى "أن أغلب المنظمات (المؤسسات) الحديثة تعمل وفق ترتيبات فيزيقية مادية جرى تصميمها في وقت سابق. فالمبنى الذي يضم مؤسسة ما تكون له ملامح معينة تناسب أنشطة المنظمة... لقد أظهر ميشال فوكو أن الطابع المعماري للمؤسسة يرتبط ارتباطا وثيقا بمضمونها الاجتماعي وينسق السلطة فيها"<sup>2</sup>، وعلى العموم يمكننا العرض للعلاقة بين الخصائص المادية للمؤسسات وخصائصها التنظيمية بما في ذلك علاقات الارتباط بين أنساقها الفرعية المختلفة حسب "ميشال فوكو" في النقاط التالية<sup>3</sup>:

- أن المكاتب والترتب التي وصفها "فبر" بصورة مجردة تتخذ في الحقيقة أشكالا معمارية فالمباني التي تضم الشركات الكبرى تنظم بصورة عامة تنظيما عموديا تكون فيه الطوابق العلوية مخصصة لدوي السلطة، وكلما اقترب مكتب الموظف من قمة المبنى ازدادت دلائل اقترابه من مركز السلطة فيها.
- تؤثر جغرافية المؤسسة في طريقة أدائها لعملها لا سيما في الحالات التي يعتمد فيها النسق التنظيمي على العلاقات غير الرسمية، فالقرب الفيزيقي ييسر التفاعل والتواصل بين الجماعات الأولية، بينما يؤدي البعد المادي إلى استقطاب المجموعات ووضع خطوط فاصلة بين "هم" و "نحن"، كما يؤدي إلى التباعد بين دوائر المؤسسة وأقسامها.

<sup>1</sup> - حريم حسين: مرجع سبق ذكره، ص 314.

<sup>2</sup> - أنطوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005، ص ص 415-416.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 416.

- يساعد التقسيم المادي لأماكن العمل على توزيع الموارد البشرية للمؤسسة بطريقة تجتمع فيها الكفاءة والفعالية، وبدون هذا التقسيم تدخل الأنشطة الانسانية في حالة من الفوضى.

وتتداخل عناصر البيئة المادية مع الرموز في جانبها المادي، إلا أن ما يميزهما عن بعضهما البعض هو أن للبيئة المادية تأثيرا كبيرا على مختلف الأنشطة والممارسات والعمليات الإدارية داخل المؤسسة سواء منها الرسمية أو غير الرسمية، فتنظيم العمال داخل الأقسام والدوائر المختلفة داخل المؤسسة تتحكم فيه تلك العناصر وخاصة عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإدارية والانتاجية، كما أن هذه التكنولوجيات قد ساعدت مؤخرا على تعديل العمليات الإدارية الأساسية وجعلها أكثر فعالية، وعلى سبيل المثال فإن "الموظفين الذين يستخدمون البريد الإلكتروني والأنترنت يتعرضون في كثير من الأحيان للرصد والرقابة من جانب رؤسائهم عبر استخدام برمجيات قد تكشف الكثير من التفاصيل الشخصية بدعوى المحافظة على مستوى الانتاجية في العمل، والحيلولة دون هدر الجهد والوقت في قضايا شخصية"<sup>1</sup>، وعلى العموم فقد أكدت قبل هذا العديد من الدراسات في علم الاجتماع المنظمات أن للتكنولوجيا تأثيرا كبيرا حتى على الهيكل التنظيمي الرسمي وما يترتب على هذا التأثير من تغيرات واضحة على مستوى العمليات الإدارية والتنظيمية داخل المؤسسة.

ومن جهة ثانية فقد ذهب البعض إلى أبعد من ذلك عندما اعتبروا في دراستهم للثقافة على أنها تنقسم إلى قسمين أساسيين، القسم الأول ويشير إلى الجوانب اللامادية والتي تشمل على القيم والمعايير والطقوس واللغة... إلخ، بينما يشير القسم الثاني إلى العناصر المادية، والتي تشمل على كل ما توصل إليه الإنسان عبر مراحل تاريخه الطويل من اختراعات وابتكارات تجسدت في أشياء مادية ملموسة أو محسوسة يمكن إدراكها بالعين المجردة، ويعتبر "وليام أوغبرن" من الرواد الأوائل الذين ينظرون إلى الثقافة بهذا المنظار المزدوج، وهو زيادة على ذلك يعطي الأسبقية المطلقة للجانب المادي للثقافة أو للتكنولوجيا عندما يتعلق الأمر بالتغير الاجتماعي، فالثقافة المادية تسبق في وجودها الثقافة اللامادية، بل أن الأولى تحدد وتوجه الثانية

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 417.

عندما تفرض على الأفراد والجماعات أنماطا معينة من التفاعل الاجتماعي داخل الوحدات الاقتصادية والاجتماعية التقليدية تؤدي في النهاية إلى ظهور أنساق اجتماعية وثقافية مختلفة نسبيا.

وفي المؤسسات الحديثة تجتاح البيئة المادية موجات مستمرة من التغيير والتبدل بسبب التغييرات الكبيرة في عناصر البيئة المحيطة خاصة عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيات المستخدمة في مختلف العمليات الانتاجية، ولقد عرفت الهياكل التنظيمية لهذه المؤسسات في العقدين الأخيرين من الزمن بعض التحولات العميقة بسبب الاستخدام المكثف للتكنولوجيا الجديدة للإعلام والاتصال، وما ترتب عن ذلك من محاولات لإجراء التغيير على مستوى العمليات الأساسية للإدارة كالرقابة على العاملين في أماكن عملهم، وعمليات الاتصال وطرق اتخاذ القرارات...إلخ، وكل ذلك من أجل تحقيق المرونة والتكيف اللازمين لاستمرار هذه المؤسسات في الوجود، حيث ظهرت الحاجة الملحة لثقافة تنظيمية جديدة تركز أكثر على قيم الحرية في العمل وتشجع على الإبداع والابتكار، وتقف من وراء هذه الثقافة نظما إدارية حديثة تختلف نسبيا عن النظم التقليدية التي طالما حصرت السلوك التنظيمي للأفراد العاملين ضمن الإطار الضيق الذي تحدده القواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة، كما ظهر كنتيجة لذلك ما يسمى في اللغة التنظيمية بالأسلوب أو النمط الثقافي في الإدارة، وهو عبارة عن طريقة جديدة في الإدارة تعتمد إلى حد بعيد على عناصر الثقافة التنظيمية كاستراتيجية مناسبة لمعالجة المشاكل وتحقيق الأهداف\*.

إن الدور الذي تلعبه البيئة المادية وخاصة التكنولوجيات الحديثة في تشكيل الثقافة التنظيمية للمؤسسات يجعل من أي تحليل لهذه الثقافة بعيدا عن هذه البيئة تحليلا تنقصه الدقة والمصداقية، حتى أن هناك من يعتبر التكنولوجيات المعتمدة في العمليات الانتاجية عنصرا

\* لقد ذهب بعض علماء الاجتماع إلى حد الدعوة إلى التخلي عن النماذج الإدارية البيروقراطية أو العقلانية واستبدالها بما أسماه "ميشال كروزبي" بالإدارة من خلال الثقافة، وذلك للتخلص من المركزية التي تفرضها القوانين الإدارية والإجراءات الرسمية الجامدة، حيث يرى أن الإدارة من خلال الثقافة يمكن أن تساعد على استقلالية كل فرد من أفراد التنظيم، مما يفتح الباب واسعا أمام الجميع للمشاركة في مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بعيدا عن الإكراه، حيث يسمح هذا النموذج الجديد في الإدارة حسب "كروزبي" بمزيد من التنسيق وتبادل المعلومات بين الأفراد. وقد دافع "هوفستيد" كذلك على ضرورة الاعتماد على النموذج الثقافي في دراسة التنظيم، واشتهر هذا الأخير بما يسمى "البرمجة الذهنية للعمال" وهو يرى أنه يجب الأخذ بعين الاعتبار البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعيش المؤسسة في إطارها عند القيام بأية دراسة تنظيمية لها.

أساسيا من عناصر تلك الثقافة خاصة إذا ما حاولنا دراسة هذه القضية سوسيولوجيا، فقبول أو رفض نسق تكنولوجي من الأنساق المتوفرة تحدده طبيعة الثقافة السائدة داخل الوحدة الاجتماعية المعنية، وبدون التوافق بين الثقافة السائدة والتكنولوجيات المستخدمة لا يمكن تحقيق الأهداف المحددة، كما أن التكنولوجيا بدورها تؤثر على العناصر الأخرى للثقافة التنظيمية وتعمل على تعديلها تدريجيا لتتلاءم والتغيرات الحاصلة على مستوى البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة، بمعنى أن هناك علاقات تأثير متبادلة بين الثقافة في جانبها اللامادي من جهة، والثقافة في جانبها المادي مع وجود أسبقية للجانب الثاني على الجانب الأول، وهو ما يؤكد على دور وأهمية البيئة المادية - وخاصة التكنولوجيا - كعناصر أساسي من عناصر الثقافة التنظيمية.

### 5- خصائص الثقافة التنظيمية:

إن تمييز الثقافة التنظيمية كظاهرة بارزة في الفكر التنظيمي والإداري الحديث، وإدراك العناصر الأساسية التي تشكلها سيدفعنا دون شك إلى التساؤل عن السمات المميزة لها، أو الخصائص الثابتة التي جعلت منها محل اهتمام عدد ليس بقليل من المتخصصين في مختلف المجالات، وإن اختلف هؤلاء في تحديد تلك الخصائص بالدقة اللازمة بالنظر لما كتب عنها في مختلف الكتب والمجلات المتخصصة، فإن هناك شبه إجماع فيما بينهم على أن الثقافة التنظيمية تستمد تلك الخصائص من مصادر متعددة كخصائص الثقافة الاجتماعية العامة، خصائص البناء الداخلي للمؤسسة التي تتواجد بها، وحتى خصائص البيئة المادية السائدة وخاصة التكنولوجيا، والباحث بدوره سيحاول قدر الإمكان تقريب وجهات النظر من خلال محاولة حصره لتلك الخصائص وفق المتطلبات الأساسية للدراسة الحالية:

### 5-1 - التعلم والاكْتساب: من المعلوم أنه إذا كان الإنسان كائن اجتماعي بطبعه فإنه

لا يتمتع بكل ما يحتاجه طوال مراحل حياته بالولادة أو بالفطرة، وإنما يقوم باكتساب كل ذلك تدريجيا من خلال عمليات الاحتكاك والتفاعل الاجتماعي مع من يعيش معهم عبر مختلف البنى والأنساق الاجتماعية التي ينتمي إليها سواء الرسمية منها كالمدرسة والنادي والمصنع...، أو غير الرسمية كالأسرة والعشيرة وجماعات الأصدقاء... الخ. ومن بين أهم ما يكتسبه الفرد من تلك العمليات للتفاعل الاجتماعي الثقافة، إما عن طريق التعلم المقصود أو غير المقصود وكذلك من

خلال الخبرة والتجربة<sup>1</sup>. ومن جهة ثانية فإنه إذا كانت مرحلة الطفولة هي المرحلة الأساسية للتعلم والاكْتساب، فإن ذلك لا يعني أن الإنسان سيتوقف عن ذلك في المراحل اللاحقة، بل أن التعلم والاكْتساب عمليتان ملازمتان للفرد منذ الولادة وحتى الوفاة، فهو غالباً ما يكون بحاجة إلى المهارات والمعلومات الجديدة للتعامل مع المواقف والمشكلات اليومية التي تواجهه.

فالثقافة هي التي تساعد الإنسان على التأقلم والاندماج في محيطه الاجتماعي، وبالتالي فإنه كلما انتقل من نسق اجتماعي إلى آخر فإنه سيكتسب عناصر الثقافة الجديدة التي سينتمي إليها، وإذا كان النسق الاجتماعي الجديد هو المؤسسة أو التنظيم فستكون عناصر الثقافة التنظيمية لهذا التنظيم هي المحتوى الذي سيندمج ضمنه الفرد لتسهيل عملية تكيفه مع محيطه الجديد ليكون أكثر فعالية في التعامل مع مختلف المواقف التي ستواجهه، إلا أن ذلك لا يعني أن الفرد الذي ينتمي إلى مؤسسة معينة سيكون مجبراً على تعلم كل شيء من جديد، ذلك أنه وقبل انضمامه لتلك المؤسسة، ومن خلال عمليات التفاعل الاجتماعي مع الآخرين في المجتمع الكبير، والخبرة المعتبرة التي اكتسبها بانتمائه إلى مؤسسات اجتماعية - رسمية وغير رسمية - أخرى يكون قد تحصل على رصيد ثقافي معتبر، والإنسان ليس على استعداد دائم للتخلص من إرثه الثقافي القديم، وهنا يظهر كيف تتفاعل الثقافة الاجتماعية للأفراد والجماعات والتي حصلوا عليها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية مع القيم والمبادئ التنظيمية للمؤسسة في عملية معقدة تنتج عنها ثقافة تنظيمية متعددة المضامين والمصادر.

## 5-2 - النمو والتراكم: تتكون الثقافة التنظيمية في الأساس من كتلة المعارف والقيم

التي اكتسبها أفرادها طوال مراحل حياتهم عبر مختلف الأنساق الاجتماعية التي انتموا إليها في الماضي، بالإضافة إلى ما تعلموه منذ انضمامهم إلى المؤسسة، وعليه فإن حدود هذه الثقافة تبقى مفتوحة نسبياً لكل المساهمات والإضافات الممكنة سواء من قبل الأفراد المنضمين حديثاً للمؤسسة، أو عن طريق فتح المجال للإبداع والابتكار أمام الأفراد الموجودين بها، فالثقافة التنظيمية عبارة عن نسق مفتوح تتراكم داخله القيم والمعايير وأنماط السلوك، مما يساعد على نموها ونضوجها لتساعد على التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، وتتراكم

<sup>1</sup> - الساعاتي سامية: الثقافة الشخصية - بحث في علم الاجتماع الثقافي -، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 74.

عناصر الثقافة التنظيمية عن طريق عمليات الاحتكاك مع الوحدات الاقتصادية والاجتماعية الموجودة في البيئة الخارجية، أو عن طريق العمليات الداخلية للتفاعل الاجتماعي بين الأعضاء، وبرامج التكوين والتدريب التي يحصل عليها هؤلاء الأعضاء.

إن اعتماد أي تغيير في المؤسسة سيصاحبه دون شك إضافة لمصطلحات جديدة، تحمل قيما جديدة،<sup>1</sup> وإدخال كلمات أو عبارات جديدة في لغة هذه المؤسسة يعتبر بمثابة تدعيم إضافي لثقافتها التنظيمية، كما أن اعتماد تكنولوجيات جديدة في النسق الفني لها مع التأثيرات التي تحدثها هذه التكنولوجيات الجديدة على مستوى النسق الثقافي والإضافات التي تجلبها معها هي إضافات تحسب لصالح الثقافة التنظيمية، وعليه يمكن القول أن أهم خاصية يمكن أن تتميز بها هذه الأخيرة هي خاصية النمو والتراكم.

وعلى العموم يمكن القول أن هناك اختلافات كبيرة بين المؤسسات، فالبعض منها تتميز بالبطء الشديد فيما يتعلق بنمو وتراكم عناصر ثقافتها التنظيمية نظرا لكونها ثقافات صارمة أو جامدة تقف من ورائها نظما بيروقراطية لا تسمح بالمشاركة في الأحداث، وغالبا ما يرفض الأفراد المخاطرة في ظلها خوفا من الخطأ أو العقوبة التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة الفشل، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مثبطة للعزائم والمبادرات، وعلى العكس من ذلك تتميز الثقافة التنظيمية لمؤسسات أخرى بالمرونة والانفتاح على المبادرة وتذوق الخطر مما يساعد على الثقة وبضمن لكل فرد حق المواجهة لكل الصعوبات، وحرية التحكم في كل الوضعيات، فيشترك الكل في نفس الحماس ونفس الشعور بالمسؤولية اتجاه تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة.

### 5-3 - الدوام والاستمرارية: إن نمو الثقافة التنظيمية لمؤسسة ما كنتيجة للتفاعل

الاجتماعي لا يعني على الإطلاق أنها يمكن أن تزول بسهولة تامة، فقد قلنا أنه من الصعوبة بمكان أن يتخلى الأفراد عن إرثهم الثقافي اللهم إلا في حالة الفشل التام المؤدي إلى زوال المؤسسة بكاملها، ذلك أن عناصر تلك الثقافة تبقى راسخة في الأذهان بالرغم من تعاقب الأجيال، وكل جيل يأخذ على عاتقه مسؤولية الحفاظ على تلك العناصر ونقلها للجيل الذي

<sup>1</sup> - Jean Brilman : les meilleurs pratiques de management, 2ED, Ed. d'organisation, Paris, 1998, P 55.

يلحقه، مما يبقى عليها حية وفعالة في التأثير على سلوكيات وتصرفات الأفراد والجماعات المنتميين للمؤسسة.

وحتى على المستوى الاجتماعي العام نجد أنه من الأمور التي تتشبث بها الشعوب وترفض التخلي عنها بسهولة وحتى تحت تأثير القوة المادية - الإرث الثقافي الذي ربي الأجيال عبر مراحل تطور المجتمع، وقد عزى بعض علماء الاجتماع التمسك بالإرث الثقافي إلى ما أسموه تأثيراً بابن خلدون "بالعصبية الثقافية" والتي تشير إلى "اشتراك الأفراد والجماعات والمجتمعات في رموز ثقافية...متجانسة ومتشابهة يدفعهم إلى التقارب والتضامن مع بعضهم البعض بطريقة تلقائية يغلب عليها التحمس العاطفي في المساندة والدفاع عن الذين يشتركون معهم في تلك الرموز الثقافية"<sup>1</sup>، ولعل أكبر دليل على ذلك ما واجهه الاستعمار التقليدي من صعوبات عند محاولته اختراق الشعوب التي استعمرها من الناحية الثقافية، ففرنسا التي احتلت الجزائر لأكثر من قرن من الزمن لم تتمكن من محو الخصائص الثقافية للشعب الجزائري بالرغم من الاستراتيجيات المختلفة التي استخدمتها.

وخاصية الاستمرار التي تتميز بها الثقافة التنظيمية هي الضامن الرئيسي لاستمرار المؤسسة في الوجود ككيان اقتصادي أو اجتماعي له ما يميزه عن باقي الكيانات الأخرى. وحتى في حالات الاندماج والتكامل التي تلجأ إليها بعض المؤسسات الحديثة فإنه يصعب على ثقافتين أو أكثر التعايش مع بعضهما البعض بالنظر لتمسك أفراد كل مؤسسة بإرثهم الثقافي القديم، مما يزيد في أغلب الأحيان من الصعوبات التي تواجه عملية الاندماج، حيث تلجأ الإدارة إلى تبني استراتيجيات توافقية تأخذ بعين الاعتبار عناصر الثقافات التنظيمية لجميع المؤسسات المعنية بعملية الاندماج. وتتجلى خاصية الاستمرار في الثقافة التنظيمية أكثر عند محاولة الاعتماد على نظم إدارية معينة أو تكنولوجيات في بيئة اجتماعية واقتصادية تختلف كلياً أو نسبياً عن البيئة التي اكتشفت فيها، حيث يواجه الأفراد في هذه الحالة صعوبات جمة في استخدام التكنولوجيات المستوردة من الخارج، أو في التعامل مع تلك النظم الإدارية، ولذلك ينصح أغلب المتخصصين

<sup>1</sup> - الزواوي محمود: الثقافة بين تأصيل الرؤية الإسلامية واعترايب منظور العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الجديد المتحدة، بيروت، 2006،

في الدراسات التنظيمية بضرورة الدراسة الجيدة لكل تكنولوجيا والحرص على عدم تناقضها مع القيم الثقافية قبل الاعتماد عليها في العمليات الإنتاجية.

5-4 - التغيير: قبل الحديث عن تغير الثقافة التنظيمية، لا بد أولاً أن نميز بين الاختلاف الثقافي الذي نعتبره أمراً واقعاً بين مجتمع ومجتمع آخر، وحتى داخل المجتمع الواحد بين الوحدات الاجتماعية المختلفة التي تتعايش وتتفاعل مع بعضها البعض، ولذلك فإن لكل مؤسسة ثقافتها التنظيمية الخاصة بها ولو تشابهت الثقافات التنظيمية للمؤسسات التي تتواجد في نفس البيئة الاقتصادية والاجتماعية، أما التغير الثقافي -وهو محور اهتمامنا- فنقصد به "التحول الذي يتناول كل المتغيرات التي تحدث في أي فرع من فروع الثقافة بما في ذلك الفنون والعلوم والفلسفة والتكنيك، كما يشمل صور وقوانين التغير نفسه"<sup>1</sup>، وعندما نقول كل المتغيرات فالمقصود هنا أن التغير يحصل في الجانبين المادي واللامادي للثقافة، ولو أن الجانب المادي يسبق في تغيره الجانب اللامادي إذا أخذنا الزمن كمعيار للمقارنة بينهما.

والتغير الثقافي يمكن إدراكه بالتعرف على ما يضيفه جيل معين من خبرات وأدوات وقيم وأنماط سلوك أو بالعكس، أي بما يستبعده هذا الجيل من تلك العناصر، وهنا يكون من الواجب علينا التمييز بين كل من التغير والتراكم في الثقافة، فالتراكم يشير كما قلنا منذ البداية إلى الإضافات التي يأتي بها الأفراد لتضاف إلى الإرث الثقافي دون اللجوء إلى الاستبعاد، أما التغير فيكون كنتيجة لتلك الإضافات مع استبعاد العناصر الثقافية التي لم يعد النسق بحاجة إليها، أو أنها لم تعد تتلاءم والتغيرات الحاصلة سواء على المستوى الداخلي أو على مستوى البيئة الخارجية للمؤسسة، مما يدفع بالنسق الثقافي إلى التغير ولكن بشكل تدريجي نكاد لا نحس به في كثير من الأحيان.

وعلى العموم يمكن القول أن التغيرات التكنولوجية سواء على مستوى وسائل الانتاج أو على مستوى النماذج التنظيمية والإدارية هي السبب الرئيسي الذي يقف وراء تغير الثقافة التنظيمية في أغلب المؤسسات الحديثة، فالتغيرات التكنولوجية تؤثر بطريقة مباشرة على الهيكل

<sup>1</sup> - الرشدان عبد الله: علم اجتماع التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999، ص 255.

التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي على عمليات التفاعل الاجتماعي بين أعضائها، الشيء الذي يدفع بهم إلى البحث عن طرق جديدة للتكيف مع التغيرات الحاصلة من خلال ابتكار قيم جديدة تساعد على أداء الأعمال والمهام بالطريقة المطلوبة، والتغير في الثقافة التنظيمية يعتبر أمراً ضرورياً للغاية بالنسبة للمؤسسات الحديثة التي تنشط في بيئة اقتصادية واجتماعية تزيد فيها عمليات الاحتكاك والتفاعل ضمن النسق العالمي الأكبر بفعل تأثيرات ظاهرة العولمة، وهنا يمكننا الإشارة إلى ظاهرة ثقافية أخرى تعتبر في غاية الأهمية وتتمثل في عملية التثاقف التي تظهر كنتيجة للتفاعل والاحتكاك بين المؤسسات، حيث يؤدي ذلك إلى تبادل العناصر والسمات الثقافية بين مؤسسة وأخرى مما يؤدي في النهاية إلى زيادة حدة التغير الثقافي.

### 5-5 - الانتشار: تعود هذه الخاصية في العموم إلى علم الأنثروبولوجيا\* وبالضبط إلى

النظرية الانتشارية التي ترى أن الملامح المميزة لثقافة ما قد وجدت في مركز ثقافي جغرافي محدد ثم انتقلت إلى مناطق أخرى، حيث تكون عملية التفاعل بين المجتمعات المختلفة محورا أساسيا لاهتمام أصحاب هذه النظرية، فعن طريق هذه العملية تنتقل الخصائص الثقافية بين المجتمعات من خلال الاعتماد المتبادل أو الأخذ والعطاء. وتزداد ظاهرة الانتشار الثقافي كلما تعاظمت الفائدة من العناصر الثقافية التي يتبناها مجتمع معين حيث تلقى قبولا واسعا من أفرادها نظرا لقدرتها على حل البعض من مشاكلهم أو إشباع بعض احتياجاتهم، فتصبح في النهاية جزءا أساسيا من النسق الثقافي العام، بينما تتباطأ عملية الانتشار كلما أحس أفراد مجتمع ما بعدم الحاجة للعناصر الثقافية لمجتمع آخر، أو كلما أدركوا لعدم الجدوى من الاعتماد عليها في حل المشكلات التي يمكن أن تواجههم، وهنا يمكن القول أن الانتشار هي ميزة أساسية تفردها تلك الثقافات القوية والتي تثبت جدارتها على تحقيق الفعالية في مجتمعات أخرى، أو تؤكد صلاحيتها في ضبط السلوك الاجتماعي لعدد أكبر من الأفراد والجماعات ينتمون إلى بيئة اجتماعية غير البيئة التي وجدت فيها أو تكونت في ظلها.

\* تعرف الأنثروبولوجيا على أنها علم الإنسان، أو أنها ذلك العلم الذي يهتم بدراسة الإنسان من حيث أنه كائن عضوي حي يعيش في مجتمع تسوده نظما وأنساق اجتماعية في ظل ثقافة معينة، وسواء أكان هذا المجتمع مجتمعا قديما بدائيا أو مجتمعا حديثا متحضرا فإن الأنثروبولوجيا تهتم بدراسة السلوك الإنساني فيه الذي يتجسد في نظما وأنساق معينة مع محاولة دراسة علاقات التفاعل والتكامل فيما بينها في إطار النسق الاجتماعي الأكبر لتكون الدراسة في النهاية دراسة شاملة لكل الجوانب.

ونحن بصدد الحديث عن ظاهرة الانتشار الثقافي، يمكننا التأكيد على فكرة أساسية وهي أن العناصر المادية للثقافة تنتشر بسرعة أكبر من العناصر المعنوية لها<sup>1</sup>، فانتقال الوسائل والأدوات والمعدات التكنولوجية من مجتمع إلى آخر ومن بيئة إلى أخرى بسرعة أكبر من انتقال الأفكار والقيم، ولعل الذي يحدث في عصرنا الحديث في إطار التفاعل بين الدول الغربية وباقي بلدان العالم الثالث لأكبر دليل على ذلك، حيث نلاحظ تدفقا هائلا للعناصر المادية للثقافة الغربية من وسائل ومعدات ومواد وخاصة الاستهلاكية منها باتجاه البلدان المتخلفة، وفي المقابل لم تستطع هذه الأخيرة حتى الآن أن تتبنى القيم المعنوية التي بنيت على أساسها الحضارة الغربية الحديثة، اللهم إلا بعض القيم البالية الموجهة خصوصا للاستهلاك، والتي بدلت البلدان الغربية جهودا جبارة في سبيل انتقالها إلى بقية بلدان العالم ضمن إطار ما يسمى بالغزو الثقافي.

أما بالنسبة للمؤسسات كوحدات اقتصادية واجتماعية أساسية في العصر الحديث فإن الأمر لا يختلف كثيرا فيما يتعلق بظاهرة الانتشار الثقافي، ويمكننا تمييز انتشار الثقافة التنظيمية على ثلاث مستويات كما يلي:

#### - انتشار الثقافة التنظيمية بين المجتمعات المختلفة: حيث تنتشر عناصر

الثقافة التنظيمية من مؤسسات مجتمع (أو دولة) ما إلى مؤسسات مجتمع آخر أو العكس، وذلك في إطار التفاعل الذي يحدث بين المجتمعين، وغالبا ما يأخذ الانتشار اتجاها خطيا فتتأثر الثقافة التنظيمية لمؤسسات الدول المتخلفة بالثقافة التنظيمية للدول المتقدمة، وقد تشجع إدارة المؤسسة في دولة متخلفة هذا النوع من الانتشار بفعل انبهارها من النجاحات التي تحققتها مؤسسات أخرى لا تنتمي إلى نفس المجتمع الذي تنتمي إليه، وتزيد ظاهرة العولمة من الانتشار الثقافي على هذا المستوى بفعل الشركات المتعددة الجنسيات.

#### - انتشار الثقافة التنظيمية بين مؤسسات المجتمع الواحد: تزيد علاقات التأثير

والتأثر المتبادل بين المؤسسات التي تنشط في نفس البيئة الاقتصادية والاجتماعية بفعل التفاعل الذي يحدث بينها، مما يسمح بانتشار القيم والمعايير الثقافية بسرعة

<sup>1</sup> - إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1986، ص 95.

أكبر بين هذه المؤسسات، حيث يؤدي الانتشار الكثيف للثقافة التنظيمية بين مؤسسات المجتمع الواحد في كثير من الأحيان إلى صعوبة التمييز بينها، لأنها تصبح كنتيجة لذلك أكثر تشابها وانسجاما.

- **انتشار الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة الواحدة:** غالبا ما تسعى المؤسسة من أجل تجانس ثقافتها التنظيمية، وبالتالي فإنها تعمل على الدوام على انتشار العناصر الثقافية ومشاركة الجميع فيها، حيث تنحصر هذه العناصر في البداية بين مجموعة صغيرة تكون بمثابة مجلس تأسيسي للمؤسسة ثم تنتشر تدريجيا بين كل الأعضاء.

**5-6 - التكامل:** تتكامل عناصر الثقافة بعضها مع بعض في شكل نسق متوازن يضمن للمجتمع عملية التكيف مع التغيرات المختلفة،<sup>1</sup> حيث تعتبر تلك العناصر بمثابة أنساق فرعية كالنسق القيمي، النسق اللغوي، النسق المادي... إلخ، ويتوقف بقاء الثقافة في وجودها واستمرارها في القيام بوظائفها على مدى الارتباط الوظيفي بين عناصرها، وكل خلل يصيب أحد العناصر يؤثر على عموم النسق الثقافي.

وإذا كانت الثقافة في المجتمعات البدائية تتسم بأقصى درجات التكامل بالنظر لطبيعة تلك المجتمعات التي يميزها الاستقرار الداخلي نتيجة لنقص عمليات التفاعل مع البيئة الخارجية، فإن الأمر يختلف بالنسبة للمجتمعات الحديثة أو المركبة، حيث تشتد عمليات التفاعل بين هذه المجتمعات ضمن النسق العالمي، وتزيد ظاهرة العولمة من شدة هذا التفاعل مما يؤثر سلبا على عملية التكامل بين عناصر ثقافة المجتمع الواحد نتيجة عدم الاستقرار الذي يسببه الانتقال السريع للعناصر الثقافية.

وبقدر الخطر الذي يمثله التفاعل بين المجتمعات على وحدة الثقافة واستقرارها بقدر ما يمثل ذلك فرصة للثقافات المتخلفة نسبيا لترتقي إلى مستوى يؤهلها لاحتلال مكانة محترمة بين بقية الثقافات، ذلك أن استقرار العناصر الثقافية لمجتمع يميزه التخلف والانحطاط قد يؤدي إلى الجمود والانغلاق على الذات، مما يفوت الفرصة للاستفادة من العناصر الإيجابية للثقافات

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 38.

الأخرى، فتلعب بذلك الثقافة دورا سلبيا يكرس التخلف مما يزيد من صعوبات التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، خاصة في العصر الحديث أين تكون جميع مؤسسات المجتمع بحاجة إلى عناصر ثقافية متميزة تساعدها على التفاعل ضمن نسق اقتصادي واجتماعي عالمي شديد التحول.

والتكامل بالنسبة لمكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الحديثة يعتبر من الشروط الضرورية لاكتساب الميزات التنافسية، ذلك أن غياب هذا التكامل قد يتسبب في ظهور بيئة مضطربة يسودها الصراع بين مختلف العناصر الثقافية مما قد يؤدي في النهاية إلى اغتراب الأفراد. وعلى العموم يمكننا التمييز بين نوعين من التكامل في الثقافة التنظيمية للمؤسسة كما يلي:

#### - التكامل بين الجانب المادي والجانب المعنوي للثقافة التنظيمية: إذ لا يمكننا

الحديث عن التكامل في الثقافة التنظيمية إذا كانت الأدوات والمعدات والوسائل التكنولوجية لا تتناسب القيم والرموز واللغة المستخدمة داخل المؤسسة، فالأفراد العاملين لا يمكنهم على سبيل المثال أن يشغلوا آلات ومعدات تكنولوجية تتطلب السيطرة عليها استخدام لغة تختلف عن اللغة التي يستخدمها هؤلاء الأفراد كوسيلة للتفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وبالتالي فإن تبني تلك التكنولوجيا والاعتماد عليها في العمليات الانتاجية يتطلب تكويننا وتدريبنا خاصة للأفراد على اللغة التي تتطلبها. إن اعتماد المؤسسة على التكنولوجيات المستوردة من بيئة تختلف من حيث مكوناتها الثقافية على البيئة التي تتواجد بها هذه المؤسسة يتطلب دراسة مفصلة وحذرة لتلك التكنولوجيات، تأخذ بعين الاعتبار احتساب فرص التكامل بينها وبين ما يحمله الأفراد من قيم وعادات وتقاليد اكتسبوها تدريجيا من خلال عملية التنشئة الاجتماعية.

#### - التكامل بين مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسة والثقافة الأجنبية: إن

المؤسسة في تفاعلها مع باقي الوحدات الاقتصادية والاجتماعية تكون معرضة للغزو الثقافي عندما تستقبل عناصر ثقافية جديدة قد لا تتناسب مع نسقها الثقافي العام مما قد يخلق نوعا من الصراع بين القيم الثقافية الأصلية والقيم الدخيلة، لذلك عليها أن تكون حذرة في غريبتها للعناصر الثقافية بحيث تحتفظ بتلك التي يمكن أن تؤدي دورا

إيجابيا يؤدي إلى التكامل بين جميع العناصر، وتستبعد العناصر الأخرى التي تعتقد في أدوارها السلبية المؤدية إلى المساس بالاستقرار العام للمؤسسة بحد ذاتها، بالإضافة إلى حرصها الشديد على بناء ثقافة تنظيمية خاصة بها لكنها لا تتعارض مع القيم الثقافية للمجتمع المحلي الذي تتواجد به.

## 6 - أنواع الثقافة التنظيمية:

إن تحديد أنواع الثقافة التنظيمية يعتبر أمرا أساسيا بالنسبة لبحثنا، حيث يمكننا ذلك من التعرف على الأنواع المختلفة من الثقافات، كما يدفعنا إلى التساؤل عن أي من هذه الأنواع يعتبر أكثر فعالية في تنظيم شؤون المؤسسات الحديثة، وأيها الأنجع في ضبط السلوك التنظيمي للأفراد داخل التنظيم، ومن ثمة زيادة إحساسهم بالانتماء وتوحيد جهودهم للعمل من أجل تحقيق الأهداف النهائية التي يحددها المستوى الأعلى في السلم التنظيمي والإداري للمؤسسة.

وقد اختلف المتخصصين في دراسات الثقافة التنظيمية في ضبط أنواع الثقافة التنظيمية، إلا أنهم يتفقون على نقطة أساسية وهي أن هناك نوعين أساسيين منها يمكننا التعرف عليهما من خلال ما تطرقنا إليه في العناصر السابقة لهذا الفصل من الدراسة، النوع الأول ويشير إلى **الثقافة البيروقراطية**، وهي ثقافة تقنية تنتج في الأساس من الاعتماد الكبير على القواعد والقوانين الرسمية المعتمدة في تنظيم شؤون العمل الداخلي للمؤسسات، وهي لا تولي أي اهتمام بالعناصر الثقافية التي يمكن أن تنشأ عن التنظيم غير الرسمي، ولا تعترف إلا بالتطبيق الحرفي للإجراءات البيروقراطية، وكل سلوك يخرج عن هذا الإطار يعتبر سلوكا شادا ينبغي محاربته، فالمؤسسة في ظل هذه الثقافة بناء تنظيمي مغلق ومنعزل يقتصر التفاعل فيه على العمليات الداخلية، وقد انتشرت هذه الثقافة في المؤسسات الغربية مع بداية الاهتمام بالفكر التنظيمي أوائل القرن العشرين (خاصة بعد التأثير بما كتبه كل من ماكس فيبر و فردريك وانسلوا تايلور)، حيث ينظر إليها في الوقت الحالي على أنها ثقافة تقنية سلبية تركز الجمود وتحارب الإبداع والابتكار اللذان يعتبران من الشروط الضرورية لبقاء المؤسسات الحديثة في الوجود واستمرارها في تحقيق الأهداف، خاصة في ظل البيئة الاقتصادية والاجتماعية الشديدة التحول والتغير، لكن وبالرغم من قدم هذا النموذج الثقافي، إلا أنه لا يزال يحافظ على وجوده في الوقت الحالي بالرغم من

السلبيات التي تميزه، كما لا يزال يمتلك العديد من الأنصار المدافعين عنه والذين يعتبرونه النموذج الأمثل والأكثر فعالية في تحقيق الأهداف.

أما النوع الثاني فيمكن أن نطلق عليه اسم **الثقافة التنظيمية المرنة**، حيث تتجاوز هذه الثقافة الاجراءات والقواعد والقوانين البيروقراطية الجامدة، وتمنح للأفراد المنتمين للتنظيم مجالا أكبر للتحرك والمناورة، إنها ثقافة مفتوحة على العالم الخارجي مما يجعلها أكثر عرضة للتغير والتحول، حيث يمنحها ذلك قدرة كبيرة على التكيف مع كل التغيرات التي يمكن أن تحدث في البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة. وإذا كانت الثقافة البيروقراطية واحدة ومتشابهة في جميع البيئات، بمعنى أنها مجرد قواعد وقوانين جامدة تتلخص مسؤولية التنظيم في حرصه على تطبيقها بغض النظر عن المكان والزمان الذي يتواجد فيه هذا التنظيم، فإن الثقافة المرنة تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر، وهو ما يجعل لكل مؤسسة ثقافتها الخاصة بها، بحيث يصبح النموذج الثقافي الذي يحقق النجاح لتنظيم معين لا يحقق بالضرورة نفس النجاح عند محاولة تطبيقه في تنظيم آخر له خصوصياته التي تميزه عن غيره من التنظيمات الأخرى.

ونحن بصدد الحديث عن النموذجين الثقافيين السابقين يمكننا الإشارة إلى أن هناك من يرى أن الاعتماد على إحداهما دون الآخر تتحكم فيه إلى حد بعيد البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة، فقد رأى كل من "بيرنز" و "ستولكر" أن النموذج البيروقراطي يمكن الاعتماد عليه في البيئات المستقرة نسبيا بحيث لا تكون المؤسسة بحاجة إلى إحداث التغييرات بصفة مستمرة، أما النموذج الثقافي المرن فيمكن الاعتماد عليه في البيئات الشديدة التحول، حيث تكون المؤسسة بحاجة مستمرة إلى إحداث التغيير على مستوى هياكلها المختلفة لمحاولة التكيف مع التغيرات الحاصلة في تلك البيئة. إلا أننا نعتقد أنه في الوقت الحالي لا يمكننا الحديث عن البيئات المستقرة بالنظر للارتباط الكبير والاعتماد المتبادل الذي أصبح يميز الجو العام لعمل المؤسسات الحديثة ضمن تيار العولمة.

إن نظرتنا إلى تطور الثقافة التنظيمية منذ بداية هذا الفصل وفقا للتسلسل التاريخي، حيث اعتبرناها ثقافة تقنية ضعيفة ظهرت مع بداية الاهتمام بالفكر التنظيمي، وتطورت تدريجيا لتصل إلى ما وصلت إليه مع الاهتمام بالجوانب الاجتماعية للتنظيم الذي أدى إلى الاهتمام الصريح بها

كظاهرة تنظيمية أساسية منذ العقدين الأخيرين من القرن الماضي سيدفعنا دون شك إلى البحث عن تصنيف آخر لأنواع الثقافة التنظيمية بعيدا عن التصنيف السابق الذي يميز بين نوعين منها، الأول بيروقراطي تقني والثاني مرن متطور، وبفحص الباحث لما توفر لديه من رصيد بيبليوغرافي، ارتأى أن التصنيف الذي قدمه كل من "جيرالد جرينبرغ" و "روبرت بارون" في كتابهما "إدارة السلوك في المنظمات" هو التصنيف الأمثل والأكثر تفصيلا لأنواع الثقافات التنظيمية، حيث ميزا بين أربعة أنواع هي:<sup>1</sup>

### 6-1 - ثقافة شبكة العلاقات: وهي ثقافة تتميز بأعلى درجات الصداقة بين الأفراد

العاملين في المؤسسة، حيث تسود الثقة فيما بينهم لدرجة أن حديثهم عن مختلف الأنشطة التي يزاولونها غالبا ما يكون حديثا غير رسمي، مما يؤثر بطريقة سلبية على عملية فهمهم لما يجري داخل المؤسسة، لأن الجزء الأكبر من الوقت المتاح لهم في ظل هذه الثقافة ينفقونه في بناء الصداقات، وتعتبر هذه الثقافة ثقافة إيجابية من الناحية الاجتماعية لأنها توفر الاحساس والشعور الجماعي بالانتماء إلى جماعة واحدة متميزة. كما يسود في ظل هذه الثقافة نوع من الاجماع على القيم والمعتقدات المركزية بين كل الأعضاء المنتمين للمؤسسة مما يزيد من درجة إخلاصهم وولائهم والتصاقهم الشديد بها.<sup>2</sup>

وإن انخفضت درجات الفهم للأنشطة في ظل ثقافة شبكة العلاقات، فإنها من جهة أخرى تلعب دورا كبيرا في التقليل من ظاهرة الصراع التنظيمي، وذلك بمنعها لظهور الثقافات الفرعية المهددة لعملية التكامل الثقافي، فتثقافة شبكة العلاقات ثقافة مفتوحة تزيد فيها عمليات التفاعل الاجتماعي بين جميع المنتمين للمؤسسة، كما يحس الأفراد في ظلها بالحرية الكاملة في التعبير عن مواقفهم، حيث تقبل جميع الأفكار والآراء دون تعصب.

### 6-2 - ثقافة الأجراء: على عكس ثقافة شبكة العلاقات تتميز هذه الثقافة بمستوى

منخفض من الصداقة، ومستوى أعلى من فهم رسالة المؤسسة وأهدافها، وبدلا من أن يركز الأفراد في ظلها على تنمية علاقات التفاعل الاجتماعي فيما بينهم (علاقات التفاعل غير الرسمية)،

<sup>1</sup> - جيرالد جرينبرغ، روبرت بارون: مرجع سبق ذكره، ص ص 633-635.

<sup>2</sup> - حسين حريم: مرجع سبق ذكره، 2003، ص 340.

فإنهم يركزون أكثر على العمل معاً لتأدية مهامهم على أكمل وجه، إنها ثقافة تهتم أكثر بتحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة والمتمثلة في الربح أكثر من اهتمامها بأي شيء آخر، لذلك فإن السلوك العملي هو السلوك الوحيد المعترف به في نطاقها، حيث تحدد الأعمال بدقة، كما تكون قنوات الاتصال واضحة بين الأفراد الذين يتعاملون مع بعضهم البعض.

واقترار عمليات التفاعل الاجتماعي في ثقافة الأجراء على الأفراد العاملين مع بعضهم البعض دون غيرهم قد يؤدي إلى انعزال المجموعات عن بعضها، ويوفر الجو الملائم لانتشار عدة ثقافات فرعية تحل كل واحدة منها قسماً أو فرعاً معيناً داخل المؤسسة، وفي حالة التناقض بين عناصر تلك الثقافات الفرعية فإن ذلك قد يؤدي إلى استفحال ظاهرة الصراع التنظيمي بين مختلف الوحدات وهو ما يعتبر بمثابة تهديد حقيقي للمؤسسة فيما يتعلق خاصة باستقرارها، ذلك أن انتماء الفرد سيكون في هذه الحالة للجماعة الفرعية على حساب التنظيم ككل، وإحساس الفرد بالانتماء إلى جماعة معينة سيدفعه إلى الشعور بالمسؤولية اتجاهها مع تفضيلها أكثر من غيرها من الجماعات. وقد يؤدي التضارب في انتماء الفرد بين جماعته والتنظيم ككل إلى اغترابه وفقدانه لروح الانتماء من أساسها، حيث يؤدي افتقاد هذه الروح إلى الشعور بالغرابة والعزلة والقلق والضيق والشعور بالمشكلات النفسية.

### 6-3 - الثقافة المتناثرة: يتميز هذا النوع من الثقافة التنظيمية عن النوعين الآخرين

من حيث درجة الفهم لرسالة المؤسسة بالإضافة إلى درجة الصداقة التي تربط العاملين بعضهم البعض الآخر، ذلك أن عملية الاتصال بين العاملين تكون ضعيفة للغاية لدرجة أن هؤلاء العاملين قد لا يعرف بعضهم البعض الآخر في المؤسسات التي تسود فيها هذه الثقافة مما يؤثر على درجة الصداقة التي تكون في هذه الحالة منخفضة جداً، ومن جهة أخرى فإن رسالة المؤسسة وأهدافها العامة لا تكون مفهومة لجميع الأعضاء، حيث يؤدي ذلك في الغالب إلى انتشار الفوضى نتيجة لنقص التوجيه، كما يؤثر كذلك بالسلب على عملية التكامل بين الوظائف بسبب غياب التنسيق فيما بينها.

إن حديث الأفراد مع بعضهم البعض وتبادلهم للبيانات والمعلومات فيما بينهم لا يتم إلا للضرورة القصوى، كما أن حضورهم إلى أماكن عملهم لا يكون إلا في حالة حاجتهم لتأدية عمل

ما بحيث لا يكونون مجبرين على الالتزام بالتواجد فيها، مما يجعل من تغييبهم عن العمل أمراً عادياً جداً في ظل هذه الثقافة.

وبالنظر إلى العوامل السابقة الذكر، فإن ارتباط العامل بمؤسسته لا يعني أي شيء بالنسبة له في ظل الثقافة التنظيمية المتناثرة، حيث يزيد ولائه للجماعة الفرعية التي ينتمي إليها وفي المقابل يقل هذا الولاء عندما يتعلق الأمر بالمؤسسة ككل، ولذلك فإن العامل في ظل هذه الثقافة لا يشعر بانتمائه إلى المؤسسة بقدر شعوره بالانتماء إلى المهنة التي يزاولها رفقة المجموعة الصغيرة التي تشترك معه في ذلك.

وتشجع الثقافة المتناثرة على ظهور جماعات فرعية متعددة وبعيدة عن بعضها البعض، حيث لا تتبادل المعلومات فيما بينها إلا في حدود ضيقة جداً، مما سيؤدي دون شك إلى سوء الفهم وانعدام التكامل واستفحال ظاهرة الصراع التنظيمي كعنصر أساسي من العناصر المهددة لاستقرار المؤسسة. إن الثقافة التنظيمية المتناثرة ثقافة مجزأة وممزقة لا يمكن الاعتماد عليها في بناء القدرات التنافسية المساعدة على تحقيق التكيف الداخلي والتكامل الخارجي مع عناصر البيئة الاقتصادية والاجتماعية المحيطة، وعليه يمكننا القول بأنها لا تتواجد إلا في المؤسسات الأقل شئناً.

#### 6-4 - الثقافة الطائفية: يختلف هذا النوع من الثقافة التنظيمية كلياً عن النوع السابق،

حيث ترتفع درجة الصداقة بين الأعضاء الذين يعملون في ظلها إلى حد بعيد، وترتبطهم علاقات حميمة لدرجة أنهم يتقاسمون العديد من الأشياء مع بعضهم البعض مما يزيد من سهولة الاتصالات التنظيمية عبر مجموعة متشابكة من القنوات المرنة التي توفر كل المعلومات لجميع المنتسبين للمؤسسة بدون استثناء، مما يصعب من عملية تحديد من ينتمي إلى قسم أو وظيفة معينة، هذا من جهة، ومن جهة أخرى تتميز هذه الثقافة بالفهم الكبير لأعضاء المؤسسة لرسالتها وأهدافها، وهو ما يفتح الباب واسعاً أمام الجميع للعمل من أجل تحقيق هذه الأهداف العامة، كما يزيد من تماسك الجماعات المهنية داخل المؤسسة ومن تبادلها للمعلومات الضرورية لأداء المهام، حيث تكون المسؤولية جماعية، والرقابة على أداء العمل رقابة ذاتية.

إن المؤسسات التي تنتشر فيها الثقافة الطائفية غالبا ما يشعر أفرادها بروح الانتماء لكيان اقتصادي واجتماعي متميز، وهو ما يزيد من ولائهم لمؤسساتهم، كما يدفعهم للدفاع عنها في حالة تعرضها لأي خطر خارجي حتى ولو بالحديث عنها بالسوء من قبل الآخرين في الخارج، بمعنى أن تأثير المؤسسة في هذه الحالة على العامل بها يمتد حتى إلى حياته الخاصة في المجتمع الكبير، وهو ما أكد عليه كل من "جرينبرغ" و "بارون" بقولهما: "ويتمسك العاملون في هذه المنظمات (التي تتميز بثقافتها الطائفية) بالانتماء إليها، وعلامة ذلك أنهم يرتدون الملابس التي تحمل شارات المنظمة وعقائدها، كما أنهم يدعمون المنظمة بقوة عندما يتحدثون عنها مع الآخرين"<sup>1</sup>.

وباستعراض الباحث لهذه الأنواع الأربعة من الثقافة التنظيمية يتبين أن كل نوع منها يتميز بمجموعة من الخصائص تجعله يختلف كلياً أو جزئياً عن الأنواع الأخرى، كما يتحدد في إطار هذه الخصائص التأثير الذي يمكن أن تمارسه الثقافة التنظيمية لأية مؤسسة على سلوك الفرد داخلها، فإذا كان الدور التوجيهي للثقافة الطائفية واضحاً من خلال اشتغالها على القيم والمعايير الضرورية التي تجعل من التزام العامل بالعمل من أجل تحقيق الأهداف العامة لمؤسسته، فإن هذا العامل في الثقافة المتناثرة غالباً ما يكون سلوكه عشوائياً ولا يرتبط بالضرورة بأهداف واضحة يعمل من أجل تحقيقها داخل مؤسسته، بمعنى أن تأثير الثقافة المتناثرة على العامل يكون في أدنى مستوياته، أما في النوعين الآخرين فإن تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك العاملين يكون متوسطاً على العموم، ففي ثقافة الأجراء تركز المؤسسات على العمل التقني الذي يرتبط بتحقيق الأهداف العامة مع إهمالها للعلاقات الاجتماعية الإيجابية الضرورية لتجنب الملل وزيادة التنسيق بين الوظائف لتحقيق الفعالية اللازمة للوصول إلى تلك الأهداف، أما ثقافة شبكة العلاقات فإنها على العكس تهمل التركيز على العمل التقني وتشجع علاقات الصداقة بين العاملين، وهو ما قد يتسبب في تهاونهم، ويقلل من خبرتهم المهنية خاصة فيما يتعلق بالمهارات التقنية الضرورية لتحقيق الأهداف العامة لمؤسستهم.

<sup>1</sup> - جرينبرغ وبارون: مرجع سبق ذكره، ص 634.

وإن ارتبط هذا التصنيف لأنواع الثقافة التنظيمية بثقافة المحيط الذي تنشط المؤسسة في إطاره، أو بالمناخ الاجتماعي العام-حيث أكد العديد من المتخصصين في دراسات الثقافة التنظيمية من أمثال "وليام أوشي" على أن الاختلاف في عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية يعود بالدرجة الأولى إلى اختلاف ثقافة المجتمعات التي تتواجد بها كل مؤسسة- فإن دور البيئة المادية وخاصة التكنولوجيات المستخدمة في العمليات الانتاجية لا يمكننا أن نتجاهله بهذا الصدد، ذلك أن هناك بعض التكنولوجيات تساعد على التضامن بين العاملين داخل المؤسسة، وتخلق مناخا مرنا يساعد أكثر على زيادة التنسيق بين مختلف الأعمال والوظائف، ويحقق المرونة اللازمة للقيام بتلك الأعمال والوظائف بفعالية تامة، في حين أن هناك نوع آخر من التكنولوجيات الذي يزيد من تحديات المؤسسات التي تعتمد عليه فيما يتعلق بتحقيق التكامل والتخفيف من الصراع التنظيمي الذي غالبا ما ينتج عن تباعد الجماعات عن بعضها البعض ونقص التنسيق فيما بينها. وبالتالي فإن إحداث أي تغيير على مستوى النسق الفني سوف يؤدي إلى تغيرات أخرى تتجاوز الجانب التنظيمي والبناء الهيكلي العام للمؤسسة، لتمس كذلك بعض الجوانب المتعلقة بعناصر الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة. وعلى العموم فإننا سنؤكد من مدى سلامة هذا الطرح في الفصول اللاحقة من هذا البحث، خاصة في المؤسسة الصناعية الجزائرية التي غالبا ما تفرض عليها عملية التغيير التكنولوجي للتكيف مع ظروف البيئة الخارجية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن جل التكنولوجيات المستخدمة هي تكنولوجيات تعبر عن خصائص ومميزات ثقافية لمجتمعات أجنبية تختلف جزئيا أو كليا عن خصائص ومميزات المجتمع الجزائري، وهو ما قد يزيد من درجة التأثير الذي يمكن أن تمارسه التكنولوجيات المتجددة على الأنساق الثقافية لمؤسسات هذا الأخير، كما يمكن أن يعقد العلاقات الناتجة عن الاحتكاك والتفاعل بين النسقين الفني والثقافي.

## 7- المحيط الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية:

نظرا للسياسة التي تعتمدها الدول النامية في عملية التنمية والمرتكزة في الأساس على استيراد كل ما تحتاج إليه شعوبها من الدول الغربية المتطورة، فقد أدى ذلك إلى تشكل مجموعة من الهياكل والمبنى الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية تتميز بالازدواجية وعدم التطابق بين ما هو محلي متخلف وما هو حديث مستورد، وقد انعكست هذه الحالة على أنساق الإدارة والتسيير في هذه البلدان التي وجدت مؤسساتها نفسها حائرة في عملية الاختيار من أجل بناء هياكل تسييرية ملائمة بين القيم الثقافية المحلية التي تستمد شرعيتها من العمق التاريخي للمجتمع، وبين النماذج الإدارية المستوردة من البلدان الغربية المتقدمة والتي تتناسب مع تسيير المؤسسات الحديثة، ومن دون أن تتمكن في معظمها (البلدان النامية) من التوفيق والمزوجة بين ما هو محلي وما هو مستورد، وبالتالي استخلاص نموذج ثالث يمكن الاعتماد عليه في تنظيم شؤون المؤسسات وفي نفس الوقت لا يتناقض مع القيم الثقافية والاجتماعية المحلية.

وفي الجزائر باعتبارها تدرج هي الأخرى ضمن الدول النامية فإن الأمر لم يختلف كثيرا عما قلناه في الفقرة السابقة، فمن حيث الثقافة الاجتماعية في المجتمع الكبير، ومن خلال العديد من الدراسات التي أجراها المتخصصين في هذا المجال، "يمكن التفريق بين نمطين من الثقافة. الأول تقليدي متأثر بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والانتاج والتنظيم القديمة. وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي التقليدي، وتتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية، هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية، في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة، والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم. وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة في التفكير والعمل والسلوك، وهي ما يطلق عليه عادة بالذهنية الصناعية"<sup>1</sup>.

والقول بوجود صنفين من الأنساق الثقافية لا يعني على الإطلاق أنهما منعزلين عن بعضهما البعض في مؤسسات مستقلة لكل منها ثقافتها الخاصة بها، بل على العكس من ذلك

<sup>1</sup> - بوفلجة غيات: القيم الثقافية والتسيير، الطبعة الأولى، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998، ص 28.

فهذان النموذجان متواجدان معا داخل نفس البنية التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، يتعايشان معا في جو يميزه على الدوام الصراع والتوتر مما أثر سلبا على وظيفة النسق التنظيمي للمؤسسة، فداخل المؤسسة الجزائرية يمكننا أن نجد على سبيل المثال من يتقن اللغة الفرنسية ويمجدها ويستعملها في علاقاته وأعماله اليومية معتقدا بأنها لغة العلوم الحية التي ينبغي تعليمها للآخرين، وفي نفس الوقت نجد من يتعامل باللغة العربية ويتقنها لوحدها ويمجدها باعتبارها لغة القرآن الكريم ويرى بضرورة تعميم استخدامها وفرضها على الجميع، كما يمكن أن نجد من يفضل التحاكم إلى القواعد القانونية الجامدة للتنظيم البيروقراطي وما يرتبط بها من احترام للتسلسل الهرمي، والانصياع لأوامر السلطة التنظيمية، وفي نفس الوقت من ينبذ تلك القواعد البيروقراطية ويفضل في تعامله مع الآخرين داخل المؤسسة القيم التقليدية للمجتمع الجزائري...إلخ.

إن هذه الازدواجية يمكن أن تمتد لتمس الشخص الواحد، فغالبا ما يعيش الفرد الجزائري في قلق وحيرة بسبب التناقضات القيمة التي تكتسحها، فنجد في كثير من الأحيان يؤمن ويتشبث بعدد من القيم تتعكس في حواراته مع الآخرين، لكن سلوكياته تتناقض كلية مع ما يؤمن به ويدعوا له، وبتعبير "مالك ابن نبي" فإن قيم الشخص في هذه الحالة فاقدة لفعاليتها، فالفرد يتشبث بالقيم التقليدية لمجتمعه ويمجدها ولكنه لا يجد سبيلا من أجل ترجمتها إلى سلوكيات واقعية يمكن أن تنتفعه وتنفع غيره داخل المجتمع الذي يعيش فيه، وبالعكس قد يتبنى بعض السلوكيات التي تتنافى مع أخلاقه، ولكن طبيعة البنية الاجتماعية أو الاقتصادية التي يعيش فيها خاصة مع اشتداد ظاهرة العولمة وما تتعرض له البلدان النامية ومنها الجزائر من غزو ثقافي تفرض عليه القيام بسلوكيات وتصرفات أخرى.

هذه الازدواجية التي عانت منها الثقافة الجزائرية، بالإضافة إلى عجز الهيئات المسيرة على رسم الإطار القيمي والقانوني لتوجيه الفعل الاجتماعي والاقتصادي الحديث هو ما عانت منه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كذلك ضمن نماذج التسيير التي ذكرناها في هذا الفصل، ويمكن القول أن المؤسسة الجزائرية لم تمتلك ثقافة تنظيمية قوية طوال مراحل تطورها إذا ما كنا ننظر إلى الثقافة على أنها أسلوب حياة جماعة معينة يتضمن الميكانيزمات الضرورية لمواجهة المشكلات التي تعاني منها تلك الجماعة مواجهة جماعية، فقد بين الباحث "بن عيسى محمد

المهدي" أن "القوانين التنظيمية والرسمية لا تأتي موضحة وشارحة لقيم ومعايير النجاح والفعالية، أي لا تأتي لتكريس الدور الوظيفي وفق معايير ومقاييس الجودة أو مقاييس الفعالية. كما أن السلوكيات الفردية للعمال أو المسيرين على حد سواء تتحكم فيها الاستراتيجية الجزئية المنطلقة من الأهداف الخاصة لكل فرد فيها وليس من أهداف استراتيجية جزئية من الاستراتيجية الكلية للمؤسسة. أي أن الاستراتيجيات الفردية تعمل منفصلة عن الاستراتيجية الكلية للمنظمة (المؤسسة) وتمردها عليها. هذه الاستراتيجية الفردية تنطلق من الأنا الشخصي وليس من أنا الجماعة أو أنا المنظمة. فهي في الحقيقة عبادة الأنا الفردي والقوة المحركة لسلوكيات العمال في المؤسسة الاقتصادية"<sup>1</sup>.

وقد عرج نفس الباحث على الدوافع التي تجعل من الأفراد داخل التنظيم يتصرفون تصرفات فردية أنانية بدلا من التضامن مع أفراد الجماعة وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة، وصنفها في دافعين أساسيين هما<sup>2</sup>.

**أولاً: السلطوية:** فقد عرفت المؤسسة الجزائرية السلطوية كمنطق ثقافي وعقلنة شخصية موجهة لسلوكيات وأفعال العمال داخلها، بمعنى ثقافة تنتشر بين الأفراد مفادها أن تحقيق المنافع والمصالح الشخصية هي أولوية الأولويات حتى ولو تعارض ذلك مع مصالح الجماعة، بل حتى ولو أدى ذلك إلى تدمير أهداف الجماعة بكاملها، حيث تغيب عوامل التضامن بين الأفراد المكونين للتنظيم الاقتصادي، ويفقد النسق الثقافي الفرعي قدرته على تحقيق آليات الدمج والضبط الاجتماعي في توجيه السلوكيات والأفعال وفق متطلبات النسق الفرعي للأهداف، ويصبح الفرد بناء على ذلك لا يرى نفسه عضوا وجزءا من الكل، بل يرى نفسه مركز هذا الكل أو يعمل على أن يكون مركز هذا الكل، كما تفقد العلاقات الاجتماعية قيمتها الوظيفية الحقيقية وجديتها ويغلب عليها الطابع السطحي.

<sup>1</sup> - بن عيسى محمد المهدي: مرجع سبق ذكره، ص 153.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص ص 153-155.

ويضيف الباحث أنه في الثقافة السلطوية تعطى الأهمية للمكانة على حساب الدور والمهارة الفردية على حساب الكفاءة الحقيقية، وبالتالي تسود أولوية الحقوق على الواجبات، كما تترك العقلنة الاقتصادية القائمة على اختيار الوسائل المناسبة للأهداف المحددة من منطلق الاستراتيجية الكلية للمؤسسة مكانتها للعقلنة الذاتية القائمة على اختيار الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف الشخصية.

**ثانيا: الزبونية Clientélisme:** يرى الباحث أن الزبونية كقيمة ثقافية تعتبر كآلية من آليات الدمج الاجتماعي لخدمة الروابط الاجتماعية في شكلها الخام القائم على الرابط الدموي ولخدمة هذا الرابط والعمل على استمراره وبقائه، فهي تعبير عن العلاقات البعيدة عن العقلانية والتي في ظلها يفضل الفرد التعامل مع أهله وأصدقائه المقربين ويتبادل معهم المصالح المرتبطة بالمؤسسة التي يعمل بها تماما كتبادل للسلع والمنافع المادية، وذلك على حساب المبادئ العلمية الحديثة التي تتطلب حدا أدنى من الموضوعية عندما يتعلق الأمر بالنشاط الاقتصادي الفعال. ومن خلال الزبونية يمكننا أن نلاحظ بوضوح التناقض بين القيم الرأسمالية الحديثة، والقيم التقليدية، واللذان تتعايشان جنبا إلى جنب داخل المؤسسة الجزائرية (ولو أن الأولى تتواجد فقط على المستوى النظري، أما الثانية فوجودها هو وجود عملي ومؤثر إلى أبعد الحدود)، فالزبونية تتضمن مجموعة من القيم التقليدية للمجتمع الجزائري كالتعاون ومساعدة الأهل خاصة في الظروف الصعبة، لكن هذه القيم تفقد مكانتها في التنظيم الصناعي الحديث المبني على القيم والثقافة الرأسمالية التي لا تعترف إلا بالكفاءة والخبرة المهنية، ولكن للأسف كانت الغلبة في المؤسسة الجزائرية للقيم التقليدية بالرغم من عدم قدرتها في هذه الحالة على تأدية الدور الوظيفي الذي كانت تؤديه في المجتمع التقليدي.

ويمكننا بناء على هذا القول أنه وبالرغم من الجهود التي بذلتها الدولة الجزائرية، ومن خلال مختلف أنماط التسيير التي اعتمدها منذ الإستقلال حتى يومنا هذا إلا أنها قد فشلت في خلق الجو المناسب الذي يساعد المؤسسات الصناعية على بناء ثقافات تنظيمية متطورة وفعالة، وبالرغم كذلك من النماذج الإدارية المتطورة التي استوردتها من الخارج خاصة تلك التي رافقت

الأنساق التكنولوجية المادية إلا أنها لم تتمكن على الإطلاق من الدمج بين العناصر الثقافية المحلية والمستمدة من التاريخ الثقافي للجزائر، والعناصر الثقافية المتطورة المتضمنة في النماذج الإدارية المستوردة. حيث غلب الطابع المحلي على الطابع الغربي، وبالتالي فبدلاً من خلق أنساق ثقافية قادرة على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وطنياً وعالمياً، ظهرت في مؤسساتنا أنساق ثقافية مريضة وغير قادرة على تلبية حتى متطلبات البناء التنظيمي العام للمؤسسة، وقد أدى ذلك إلى ظهور العديد من العناصر السلبية المعيقة كالمحاباة، والبيروقراطية (بالمعنى السلبي الشعبي لهذه الكلمة)، وعدم تحمل المسؤولية، والتركيز على المصالح الشخصية لأفراد معينين داخل التنظيم بدلاً من توجيه الجهود جميعها لخدمة مصالح المؤسسة... إلخ.

ومن جهة أخرى، فإن المؤسسة الجزائرية قد فشلت فشلاً كبيراً في استثمار العناصر الثقافية المحلية، والاعتماد عليها في التسيير من خلال دمجها في النسق الفرعي للثقافة التنظيمية بالرغم من أن هناك شبه إجماع من قبل المهتمين بدراسة الثقافة في المجتمع الجزائري على أن لهذه الثقافة العديد من العناصر الإيجابية التي تدعو إلى إتقان العمل والتعاون والتأخي ومساعدة الآخرين... إلخ، إلا أن هذه العناصر الإيجابية قد اختفت في الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية لتترك مكانها للعناصر السلبية الأخرى، بل أنها قد تحولت من عناصر إيجابية إلى عناصر سلبية لعدم توفر استراتيجية مناسبة تعمل على دمجها في الأنساق العقلانية الحديثة في التنظيم والإدارة، والثقافة بهذا الشكل تصبح منغلقة على ذاتها، وغير قادرة على التفاعل مع الثقافات الأخرى.

## مناقشة ختامية:

من خلال الأفكار المعروضة في هذا الفصل والمتعلقة بالثقافة التنظيمية كنسق فرعي له دوره وأهميته في النسق التنظيمي العام للمؤسسة يمكن للباحث استخلاص مجموعة من القضايا المرتبطة بهذا النسق الفرعي في ما يلي:

- أن للثقافة التنظيمية جذورا تمتد على الأقل إلى البدايات الأولى لظهور النظرية التنظيمية مع نهاية القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين، أو تعود إلى قبل ذلك بكثير، وذلك بالرغم من عدم ورودها كمصطلح علمي استخدم في أفكار الرواد الأوائل لنظريات التنظيم كفيرديريك وانسلو تايلور وماكس فبر، حيث يمكن القول أنه لا يمكن القيام بأي عمل دون وجود الإطار الثقافي العام الذي يمدنا بالكيفية التي يمكن من خلالها القيام بذلك العمل، وبالتالي فإن لكل حضارة طريقتها الخاصة ومنهجيتها المتميزة لتلبية حاجيات أفرادها ونظمها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، "فكل ثقافة تمد الأفراد، في معنى ما، بترسيمة لا واعية لكل أنشطة الحياة"<sup>1</sup>.

- أن هناك تأثيرا واضحا للجوانب التقنية على الجانب الثقافي داخل المؤسسة، بل أن الإهتمام بهذا الجانب قد كان كنتيجة للإعتماد المتزايد للمؤسسات الغربية على التكنولوجيات الحديثة في نظمها الإنتاجية، وإلا كيف يمكننا تفسير اهتمام المفكرين وأرباب العمل مع بداية القرن العشرين بضرورة أن تتلاءم إمكانيات الفرد العامل مع متطلبات الآلة التي يعمل عليها، فقد سعوا من خلال ذلك إلى زرع ثقافة فعالة لتدعيم السلوكات الإيجابية أثناء أداء العمل، ولو كانت تلك الثقافة ثقافة تقنية لا تعترف بالجوانب الإنسانية، بل يمكن القول أن من الأهداف الأساسية للاهتمام بالثقافة التنظيمية في العقود القليلة الماضية هو محاولة خلق بيئة مشجعة للأفراد للعمل في ظل الأنظمة البيروقراطية المعتمدة (كأنظمة تقنية)، "فهناك شواهد متزايدة تشير إلى أن فعالية القواعد البيروقراطية مرتبطة بنظرة الأفراد إليها، واقتناعهم باهتماماتها.....

<sup>1</sup> - دنيس كوش: مرجع سبق ذكره، ص 64.

واتجاهات الأفراد نحوها، والمعروف أن هذه الاتجاهات يشكلها الأفراد بناء على القيم والمعايير الثقافية التي يحملونها"<sup>1</sup>. بحيث تصبح الثقافة التنظيمية بهذا الصدد كمنافرة جديدة أو كأيدولوجيا تستخدم لاستغلال جهود العاملين أحسن استغلال، "إن ثقافة المؤسسة منظورا إليها من هذه الزاوية، ليست، في نهاية الأمر، مفهوما تحليليا بل تلاعبا أيدولوجيا بالمفهوم الإثنولوجي للثقافة هدفه شرعنة تنظيم العمل داخل كل مؤسسة. وتزعم المؤسسة أنها تحدد ثقافتها مثلما تحدد الوظائف بحيث يكون قبول الوظيفة قبولا لثقافة المؤسسة"<sup>2</sup>.

- ولعل سعي المؤسسة دائما إلى فرض ثقافة تنظيمية خاصة بها، ينبغي أن يلتزم بها كل فرد ينتمي إلى التنظيم ولو تعارضت مع مبادئه وتطلعاته هو ما يفسر ظهور العديد من الثقافات التنظيمية الفرعية كرد فعل على محاولة تنميط سلوكيات الأفراد من خلال الثقافة التنظيمية التي تفرضها المؤسسة، "فالأمر يتعلق بممارسات لا شرعية، في أغلب الأحيان، عسيرة الرصد، أحيانا، ولكنها دالة على مقاومة ثقافية ضد سلب الملكية المطلق من قبل التنظيم، يتمظهر التملك عبر استراتيجيات متنوعة تهدف كلها إلى الحفاظ على حد أدنى من الاستقلالية. وهو ليس فعلا فرديا خالصا ولا ردة فعل (مجردة) طبقية، بل تصرفا يحيل إلى مجموعة انتماء، أي مجموعة عمل ملموسة تتقاسم ثقافة مشتركة، تصنعها لغة مشتركة، ونمط سلوك مشترك، وعلامات تعرف، وهوية مشتركة... إلخ"<sup>3</sup>. وبالتالي فإن اهتمام الفكر التنظيمي الحديث بالثقافة التنظيمية إنما راجع إلى الوعي بالتحديات التي يطرحها العنصر الثقافي كعقبة أمام عملية التسيير، بحيث يصبح التسيير من خلال الثقافة كنمط جديد من أنماط التسيير تسعى المؤسسة من خلاله إلى إضعاف قوة الثقافات التنظيمية الفرعية بطرحها لنموذج ثقافي عام يأخذ بعين الاعتبار النقاط المشتركة بين تلك الثقافات، ولكنه في نفس الوقت يفرض أنماطا معينة من السلوك على الأفراد.

<sup>1</sup>-بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، غير منشورة، 2007-2008، ص 147.

<sup>2</sup>- دينيس كوش: مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>3</sup>- نفس المرجع، ص 179.

- وبغض النظر عن الجانب الايديولوجي، فإن الثقافة التنظيمية عبارة عن نسق يتكون من مجموعة من العناصر المعقدة والمتشابكة يصعب حصرها وتحديدها بدقة، وذلك نظرا لمصادرها المتعددة، بالإضافة إلى تعدد الفاعلين الاجتماعيين المنتمين إليها حيث يسعى كل منهم إلى فرض منطقته الخاص، إما حفاظا على مصالحه الخاصة أو اعتقادا منه بصلاحيته ما يؤمن به كنموذج لتسيير مؤسسته ، وبالتالي فإن صنع ثقافة تنظيمية للمؤسسة "لا يتم بقرار سلطوي بل عبر لعبة معقدة كاملة من التفاعلات بين المجموعات التي تكون المؤسسة"<sup>1</sup>، بحيث ينبغي أن تأخذ الثقافات الفرعية بعين الاعتبار، لندموقع في الأخير الثقافة التنظيمية العامة في تقاطع الثقافات الجزئية المنتشرة في مختلف المواقع داخل المؤسسة، والتي يتفاعل بعضها مع البعض الآخر ويأخذ بعضها من البعض الآخر لإثراء الثقافة العامة، إلا أن ذلك لا يعني على الإطلاق أن الثقافة العامة التي تتشكل من تفاعل الثقافات الجزئية تتميز دائما بالانسجام والتناسق التام، بل أن ما يميزها في الغالب هو التناقض النسبي بين عناصرها التي تتصارع فيما بينها مما يبعدها عن الاستقرار السلبي ويجعلها قادرة على تغيير محتواها باستمرار.

- وبنظرتنا إلى المؤسسة على أنها نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به يتبين أن الثقافة التنظيمية "ليست، بأي حال من الأحوال، مجرد انبثاق للنسق التنظيمي، بل هي في الآن نفسه انعكاس للثقافة المحيطة، وإنتاج جديد يبني داخل المؤسسة عبر كثرة من التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين من ينتمون إلى التنظيم نفسه"<sup>2</sup>، وارتباط الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالثقافة العامة في المجتمع لا يجعل منها ثابتة لا تتغير، بل أنها في حالة من التحول تتماشى مع تطور المجتمع الذي تتواجد المؤسسة به، حيث تخضع في علاقاتها التفاعلية مع البيئة المحيطة إلى الشروط التي تملئها هذه البيئة، وبالتالي فإنها مجبرة على التطور حتى يمكنها التكيف بسهولة مع ما يجري في بيئتها من تغييرات. ووفقا لما سبق، يمكن القول أن المؤسسة التي

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص ص 180-181.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 182.

تتواجد في مجتمعات متخلفة ثقافيا ستتأثر لا محالة بالمؤسسات التي تتواجد في المجتمعات المتفوقة من حيث الثقافة، تماما كما يتأثر المجتمع المتخلف بالمجتمع المتقدم، بحيث تكون العلاقة بين مؤسسات المجتمعات المتخلفة ونظيرتها في المجتمعات المتقدمة علاقات تبعية تتأثر فيها الأولى بالثانية بالنظر إلى النجاحات "الباهرة" التي تحققها هذه الأخيرة. بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسات في المجتمعات المتخلفة غالبا ما تستخدم من أجل نجاح عملياتها الانتاجية تكنولوجيات ونظما إدارية متطورة تستوردها من المجتمعات المتطورة مما يجعل من ثقافتها التنظيمية أكثر عرضة للتحويل، وذلك بتبنيها لعناصر ثقافية جديدة في نسقها الثقافي العام، وتخليها كذلك عن عناصر أخرى قد تبدوا متخلفة أو غير قابلة للتعايش مع العناصر الثقافية المستوردة.

أما بالنسبة للثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، فإن الباحث يعتقد أن فهمها وتحليلها يجب أن يتم في ضوء النقاط الأربعة السالفة الذكر، فالمؤسسة الجزائرية اعتمدت ولا زالت تعتمد على النظم البيروقراطية الجامدة المستمدة من نظريات التنظيم الكلاسيكية، كما أنها تعاني فيما يتعلق بثقافتها التنظيمية من العديد من التناقضات وخاصة من التناقض بين القيم الحديثة والقيم التقليدية دون تمكنها من المزوجة فيما بينها لخلق نموذج جديد فعال ومتميز. بالإضافة إلى أن المؤسسة الجزائرية تعتمد كل الاعتماد على ما تستورده من الخارج من الدول المتقدمة، سواء تعلق ذلك بالتكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، أو بنظم الإدارة والتسيير، وكل تلك المستوردات إنما تحمل قيما ومعايير تعكس ثقافة المجتمعات التي صنعتها.

إن التناقض الذي تعاني منه المؤسسة الجزائرية نتيجة لاعتمادها على التكنولوجيات المستوردة (مادية وغير مادية) من جهة، وتمسك أفرادها بالقيم التقليدية من جهة أخرى هو ما يجعلنا نلح اليوم أكثر من أي وقت مضى على ضرورة إيجاد الحلول لهذا التناقض، وقد رأى البعض أن تجاوز ذلك لن يتم إلى بالمفاضلة بين القيم التقليدية والقيم الحديثة ومحاولة المزج بينها، فنقوم بغرلة الأولى لناخذ منها ما لا يتنافى مع درجة التقدم الذي وصل إليه المجتمع ونترك ما يعبر منها عن الخرافات، كما نأخذ من القيم الحديثة ما لا يتنافى مع معتقداتنا باعتبارنا

مجتمعا عربيا إسلاميا ونترك الباقي، "إن ما نحتاجه اليوم هو القيام بعمليتين في آن واحد وهما التكيف والتكيف، أما الأولى فتتمثل في دراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي من أجل فهمه وتنظيمه وتكييفه مع الواقع الاقتصادي المعاصر، بينما تنحصر العملية الثانية في تسهيل عملية تكيف اليد العاملة للواقع التنظيمي..... إن العمليتين متكاملتين، إذ أن تكيف الواقع الثقافي والقيمي وقولبته في صورة عصرية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث يسهل عملية قبول العمال لطرق التسيير المحلية وبالتالي سهولة التكيف معها، أو بتعبير آخر محاولة بناء ثقافة تنظيمية تستنبط من القيم المحلية الأصالة والقدسية، وتأخذ من القيم الوافدة الفعالية والرشد والكفاءة والمنطق العملي"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - بوقرة كمال: مرجع سبق ذكره، ص 308.

# الفصل الرابع

(الاستيراد التكنولوجي والسياسة التكنولوجية للجزائر)

تمهيد

- 1 - التكنولوجيا المستوردة.
  - 2 - استيراد يتجاوز التكنولوجيا الخشنة.
  - 3 - التكنولوجيا والتنمية الصناعية في الجزائر.
  - 4 - السياسة التكنولوجية للجزائر.
  - 4-1 - العوامل المتكئة في السياسة التكنولوجية للجزائر.
  - 4-2 - صيغ نقل التكنولوجيا والبعء السوسيوثقافي المفقود.
  - 5 - تطور أنماط التسيير في الجزائر.
  - 5-1 - التسيير الذاتي.
  - 5-2 - ظمر القطاع العام في الجزائر.
  - 5-3 - التسيير الاشتراكي.
  - 5-4 - التسيير في المؤسسة الجزائرية في مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي.
  - 5-5 - الخوصة.
- مناقشة ختامية

**تمهيد:**

التغير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية الجزائرية لا يمكن أن ينفصل عن ظاهرة استيراد التكنولوجيا من الدول المتقدمة، ذلك لأن معظم الأنساق التكنولوجية التي تعتمد عليها تلك المؤسسات القديم منها والحديث إنما هي نتاج لعمليات الاستيراد المكثف للوسائل والمعدات وحتى لبرامج العمل والإجراءات التنظيمية من الدول المنتجة لها، وهو ما يزيد من الصعوبات التي يمكن مواجهتها عند الحديث عن التغير التكنولوجي في علاقته بمتغيرات أخرى داخل المؤسسة، خاصة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار الاختلافات الجوهرية التي يمكن أن توجد بين القيم التي تحملها التكنولوجيا المستوردة والقيم الثقافية للمجتمع الذي يتم الاعتماد عليها فيه.

لذلك خصص الباحث هذا الفصل لدراسة ظاهرة الاستيراد التكنولوجي، معرجا على العراقيل التي يمكن أن تكون سببا في فشل عملية الاستيراد هذه خاصة من خلال عدم القدرة على إدراك أي من التكنولوجيات يمكن الاعتماد عليها دون غيرها، ومتأولا بعد ذلك لموجة التغيرات التكنولوجية التي عرفتها الجزائر مباشرة بعد الاستقلال بسبب الرغبة الشديدة من قبل المسؤولين في بناء قاعدة صناعية صلبة يمكن الاعتماد عليها في تخليص البلاد من حالة التخلف التي كانت تعيش فيها طوال الحقبة الاستعمارية، والانتقال من حالة التبعية إلى الاعتماد على الذات كمرحلة أولى بعد التخلص من التبعية، وشارحا للسياسة التكنولوجية للجزائر والعوامل المتحركة فيها، بالإضافة إلى النتائج التي حققتها، والعراقيل التي واجهتها.

وبما أن مفهوم التكنولوجيا في هذه الدراسة يتجاوز الأشياء المادية الملموسة من أدوات ومعدات ووسائل عمل إلى الإجراءات المعتمدة في التنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة داخل المؤسسة والتي يمكن أن نطلق عليها اسم "تكنولوجيات التسيير"، فإن الباحث قد عرض كذلك في هذا الفصل لمختلف أنماط التسيير التي عرفتها المؤسسة الجزائرية مراعيًا في ذلك للتسلسل الزمني انطلاقًا من التسيير الذاتي مرورًا بالتسيير الاشتراكي، ووصولًا إلى إعادة هيكلة المؤسسات العمومية ثم بيعها للقطاع الخاص ضمن ما يسمى "الخصوصية"، وقد ختم الفصل بمناقشة مختصرة لكل ما جاء فيه.

## 1- التكنولوجيا المستوردة:

تشير التكنولوجيات المستوردة إلى الإنتاج الفكري الذي تم التوصل إليه في مجتمعات ودول أجنبية عن الدولة أو المجتمع الذي توظف فيه، وهي لا تشمل فقط على تحويل الوسائل والتجهيزات المادية وإنما تتعلق كذلك باستعارة النماذج الإدارية التي تمس العنصر البشري بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، والمقصود باستعارة واستيراد النماذج الإدارية بهذا الصدد هو العملية التي يتم بموجبها اعتماد النماذج البيروقراطية لبيئة أو ثقافة أجنبية في تسيير شؤون وحل مشاكل بلد آخر تختلف بيئته الاجتماعية والثقافية عن البيئة الأصلية أو ما يمكن أن نطلق عليه اختصاراً عملية التبقرط، "حيث يغزو التبقرط مختلف ميادين النشاط الإنساني كالصناعة والتجارة والزراعة والخدمات"<sup>1</sup>، وهو ليس بخاصية تتميز بها الدول الغربية المتقدمة فحسب، بل حتى البلدان النامية قد لجأت تدريجياً إلى استيراد النماذج البيروقراطية رغبة منها في تحقيق التقدم الاقتصادي. وتتحكم في عملية استيراد التكنولوجيا مجموعة من المعايير منها ما يرتبط بالظروف الاقتصادية والفكرية للبلد الذي تتواجد به مجموعة من المؤسسات، ومنها ما يرتبط بحاجات مؤسسة بعينها لتطوير وحداتها الإنتاجية وأنماطها الإدارية للاستجابة لبعض الشروط التي يملئها عليها مجال نشاطها.

وإذا كانت عملية الاستيراد التكنولوجي في الدول المتقدمة تعبر عن علاقات تعاون متشابكة فيما بينها، بمعنى أن الدولة المتقدمة وكما تقوم باستيراد البعض من المنتجات التكنولوجية لتلبية حاجياتها، فإنها في المقابل تصدر بعض المنتجات الأخرى مما يؤدي إلى حالة من التوازن الداخلي من جهة، والتكامل مع الدول المتقدمة الأخرى من جهة أخرى، فإن الأمر يختلف عندما نتحدث عن استيراد التكنولوجيا في البلدان النامية أو المتخلفة، فهذه الأخيرة غالباً ما تكتفي بطرف واحد في المعادلة، فنجدها بلداناً جيدة من حيث الاستيراد، وفي نفس الوقت تعجز عن تصدير الحد الأدنى من منتجاتها التكنولوجية، مما يجعل من العلاقة التي تربطها بالدول المتقدمة علاقة هيمنة وتبعية، يسيطر فيها القوي المنتج على الضعيف المستهلك لتلك المنتجات.

<sup>1</sup> - زايد أحمد وعلام اعتماد: التغيير الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992، ص 111.

ويمكن إرجاع سبب عجز الدول النامية عن التصدير في المقام الأول إلى نوعية منتجاتها التكنولوجية، حيث تتصف تلك المنتجات بصفة البدائية، و"التكنولوجيا تكون بدائية عندما نجد أن المعدات والأساليب الإنتاجية والتنظيمية المستخدمة لم يطرأ عليها تغير أو تحسن يذكر منذ زمن بعيد، بل يتوارثها الناس جيل بعد جيل"<sup>1</sup>، وهو ما يجعل من هذه التكنولوجيا تكنولوجيا متخلفة لا تلبى احتياجات العصر، بل أنها قد تدفع بالمجتمع بكامله إلى هامش الحضارة.

وهناك ظاهرة أخرى تنتج عن عملية استيراد الدول النامية للتكنولوجيات الحديثة من الدول المتقدمة، حيث يؤدي ذلك إلى ما يسمى بازدواجية التكنولوجيا، وقد عبر "أنطونيوس كرم" عن ذلك عندما قال: "...التكنولوجيا في الدول النامية، إما أنها بدائية، وإما أنها حديثة مستوردة في الغالب من الدول الغربية المتقدمة. ووجود تكنولوجيا بدائية وحديثة في نفس الوقت وفي نفس البلد وفي نفس القطاع أحيانا، هو ما يعرف عادة بخاصة 'ازدواجية التكنولوجيا' في الدول النامية"<sup>2</sup>، وهي ازدواجية في غاية الخطورة نظرا لما تمثله من تهديد لأولئك الأفراد الأكثر احتكاكا بالمنتجات التكنولوجية، خاصة عندما تتناقض القيم التي تحملها تلك التكنولوجيات، والتي تعبر عن الخصائص الثقافية للدول التي استوردت منها، مع القيم التي يحملها الأفراد الذين يتعاملون معها، وقد تؤدي هذه الازدواجية إلى اغتراب الفرد، وفقدانه للسيطرة على الأعمال التي يقوم بها، بل قد يصبح مجرد تابع لآلة التي يعمل عليها، بعد أن كان الهدف الأساسي من توفيرها هو توظيفها من أجل خدمته، ومن جهة أخرى قد تؤدي الازدواجية التكنولوجية بالأفراد والمؤسسات إلى التخلي عن الأدوات والوسائل والمعدات التكنولوجية المنتجة محليا لأنها لم تعد تلبى طموحاتهم (نظرا لبساطتها وعدم ملائمتها لروح العصر)، والاعتماد في المقابل وبشكل كامل على التكنولوجيات المستوردة من الدول الأجنبية بالنظر لما تقدمه من فرص وإمكانيات تنافسية تتطلبها روح العصر، وهو ما قد يشكل تهديدا صريحا للثقافة المحلية ويفرض إستراتيجية جديدة للاندماج ضمن ثقافة أجنبية لا تعبر صراحة عن البعد التاريخي للدولة المستوردة.

<sup>1</sup> - أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، عالم المعرفة، الكويت، نوفمبر 1982، ص 56.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 56.

وفي الغالب تكون الدول المستوردة للتكنولوجيات الحديثة من الدول المتقدمة مجبرة على تبني النظم الإدارية وأشكال تنظيم العمل وأنماط السلوك التنظيمي بالإضافة إلى الأنساق الثقافية التي أوجدتها تلك التكنولوجيات، حيث أطلق البعض على هذه العملية اسم **الإمبريالية التكنولوجية** بالنظر للضغوط التي تمارسها الدول المتقدمة المنتجة للتكنولوجيات المتطورة على الدول النامية أو المتخلفة المستوردة لها بهدف الغزو الثقافي، يقول **"بيران Perrin"** بهذا الصدد: "عن طريق التحويل التكنولوجي، الدول المتخلفة لا تحصل فقط على الأنساق التكنولوجية (آلات، معدات ومعرفة)، ولكنها كذلك تحصل على أشكال التنظيم الاجتماعي للعمل، والعلاقات الاجتماعية الخاصة بالبلدان الرأسمالية الصناعية"<sup>1</sup>.

وعليه فإن "عملية تحويل التقنيات عبر التاريخ لم تكن قضية تقنية بحتة، وإنما هي قضية تحل ببساطة عن طريق إدماج أفكار إيديولوجية لصالح التقنيات، وهي ثمرة معركة اجتماعية بين مجموعات ناقلة لتقنيات جديدة مرشحة لأن تكون في المراتب الاجتماعية الأولى ومجموعات تحافظ على التقنيات القديمة لا ضمانتها لها إلا المعارضة الاجتماعية التي تحصلت عليها في الماضي"<sup>2</sup>، وهو ما يؤكد على البعد الإيديولوجي وعدم الحيادية عندما يتعلق الأمر بالتكنولوجيات المستوردة.

ويمكننا بهذا الصدد أن نميز بين نوعين من التكنولوجيات المستوردة، النوع الأول يطلق عليه اسم التكنولوجيات المجسدة أو الخشنة، وهي تسمى كذلك لأنها "تتجسد إما في رأس المال البشري، أو في المعدات والآلات والتجهيزات الرأسمالية، بل وفي السلع الاستهلاكية المعمرة (السيارة، الراديو، التلفزيون... إلخ)"<sup>3</sup>، أو باختصار شديد التكنولوجيا في جانبها المادي الذي يميزه في هذا البحث، والنوع الثاني هو التكنولوجيات غير المجسدة أو التكنولوجيات الناعمة، وهي "لا تأخذ أشكالاً مادية، وإنما تتمثل في المعرفة المتعلقة باستخدام وصيانة وتوطين وتطوير التكنولوجيا المجسدة، وتحويل خلاصات البحوث العلمية المبتكرة إلى تطبيقات علمية وعملية

<sup>1</sup>- J. Pierre : les transferts de technologie, La Découverte/Maspero, Paris, 1983, P. 81

<sup>2</sup>- بشئلة مختار: مرجع سبق ذكره، ص 79.

<sup>3</sup>- أنطونيوس كرم، مرجع سبق ذكره، ص 56.

مفيدة في النشاطات الاقتصادية والاجتماعية<sup>1</sup>، بمعنى آخر يمكن القول أن النوع الثاني يشير إلى نوع مميز من الثقافة يكتسبها الأفراد بحيث تمكنهم من خلق التكنولوجيا الخشنة\*، أو توجيهها والسيطرة عليها، بالإضافة إلى بعض المبادئ والقيم الضرورية لكيفية توظيف التكنولوجيات المستوردة من الدول الأجنبية، أو أنها تلك المعرفة القادرة على تقديم حلولاً عملية للمشكلات التي يعاني منها الأفراد وفقاً لمفهوم "بارسونز" الوارد في الفصل الثاني من هذه الدراسة.

وإذا كان بمقدور العديد من الدول النامية استيراد التكنولوجيات الخشنة وبكميات ضخمة بالنظر إلى توفر رؤوس الأموال التي تسمح لبعضها بذلك، بالإضافة إلى بساطة الإجراءات التي تتطلبها عملية التحويل التكنولوجي من البلدان المتقدمة إلى نظيراتها من البلدان النامية حيث تنحصر في مجرد صفقات للبيع والشراء، فإن الأمر مختلف تماماً عندما يتعلق بالتكنولوجيات المرنة، ذلك أن تحويل هذه الأخيرة "يعتبر أمراً في غاية الخطورة لأنها تشكل جزءاً لا يتجزأ من الإطار الحضاري الذي تنشأ فيه، وتتحول إلى جزر معزولة إذا نقلت إلى بيئات حضارية مختلفة جذرياً"<sup>2</sup>، وعليه فإن البعض يرى أن معظم الصعوبات المرتبطة باستيراد التكنولوجيات يجب أن نبحث عن حلول لها في الجانب الثقافي الذي يلعب الدور الأساسي في تشكيل عقليات منفتحة بإمكانها التعامل مع التكنولوجيات المستوردة، والعمل على توظيفها إيجابياً في البلدان المستقبلية لها، مع الأخذ بعين الاعتبار البيئة الاجتماعية الجديدة التي ستوظف فيها وبالتالي التقليل من مخاطر التناقض التي يمكن أن تصاحبها.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 56.

\* ويدخل ضمن التكنولوجيات المرنة ما يسمى بالإبداع التكنولوجي بما في ذلك المعرفة وانتشار العلوم غير المدمجة كالخبرات التقنية والتكنولوجيا على شكل براءات اختراع، رخص، ومهارات الفنية... إلخ، حيث تلعب هذه العناصر دوراً محورياً في خلق خيارات لم تكن موجودة من قبل بخصوص المنتجات وطرق الإنتاج، وقد دار نقاش مطول في العقود الأخيرة الماضية حول اقتصاديات المعرفة كنوع من أنواع الأنساق التكنولوجية المبتكرة حديثاً، حيث طرحت العديد من الأسئلة حول فعالية وعدالة التعليم والتكوين، وأعطت الإجابات على تلك الأسئلة أهمية بالغة لاقتصاد المعرفة وخاصة تكنولوجيا المعلومات كوسيلة أساسية لنقل المجتمعات النامية من حالة التخلف إلى حالة التقدم والتطور، حيث تساهم بطريقة مباشرة في بناء مجتمعات جديدة تعتمد على خدمات معلوماتية إلكترونية ذات صلة مباشرة بخدمات الاتصال والإنتاج والتعليم، وكنتيجة لذلك لجأت العديد من الدول إلى اعتماد مؤشرات جديدة لتتبع عملية الاختراع، وامتلك معظم الدول أنظمة وطنية لإيداع براءات الاختراع.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 58.

وقد تفتن البعض لدراسة المشاكل التي تترتب على استيراد الدول النامية للتكنولوجيا من الدول المتقدمة، واكتشفوا الاضطرابات الاجتماعية التي تتسبب فيها التكنولوجيات المستوردة، وكذلك الصراع الذي تدخل فيه مع تكنولوجيات محلية بالرغم من النقائص المسجلة على مستوى هذه الأخيرة مقارنة بالأولى والمتعلقة في الأساس بالفعالية، ودور القيم الثقافية والأعراف الاجتماعية في تفضيل الأفراد لتكنولوجية معينة دون غيرها.

ولعل من أهم الأمثلة التي جلبت انتباه الباحث بهذا الصدد تلك التي ذكرها "وارنر أكرمان" حول قرار الحكومة السنغالية سنة 1975 باستبدال الموقد التقليدي الذي يشتغل بالفحم بآلة طبخ أكثر حداثة تشتغل بغاز البوثنان في المناطق الحضرية، وكان هذا القرار عقابا على حد ما لسببين رئيسيين: الأول ويتعلق بالخطر البيئي المتمثل في القضاء على الغابات، والثاني هو إنتاج الدولة لفائض معتبر من غاز البوثنان، حيث عملت الحكومة خلال السنة 1975/1976 على تشجيع مواطنيها على اقتناء هذه التكنولوجيا الجديدة مبرزة المزايا الكبيرة التي تقدمها مقارنة بالموقد التقليدي، فهي آلة عصرية، نظيفة وسريعة، وقد لاقا ذلك التشجيع إقبالا كبيرا من المواطنين، حيث ارتفع عدد الذين امتلكوا آلة الطبخ الجديدة بين سنتي 1975 و 1978 من 0 إلى 80.000 إلا أن الشيء المدهش حقا هو الموقف الذي اتخذته المواطنين من الآلة بعد أن تأكد لهم عدم قدرتها على إعداد الشاي التقليدي الذي تشتهر به المنطقة بنفس الجودة التي كان يتمتع بها الشاي الذي يتم إعداده على الموقد التقليدي، وقد دخلت التكنولوجيا القديمة (يعتبر الموقد البخاري الذي يتم إنتاجه محليا وفق ظروف مهنية معينة كذلك إبداعا تكنولوجيا بالنسبة للمجتمع السنغالي) في صراع مع التكنولوجيا الحديثة، وتجسد هذا الصراع في رغبة الأفراد المزدوجة، فمن ناحية هم يرغبون في الحصول على آلة الطبخ العصرية، ومن ناحية أخرى هم يرغبون كذلك في الاحتفاظ بالموقد التقليدي لإعداد الشاي الذي لا يمكن الاستغناء عنه لأنه يعتبر جزءا من الثقافة السنغالية، وقد فضل الكثير منهم الاحتفاظ بالآلة ولكن ليس لاستخدامها في الطهي وإنما لمجرد الديكور المنزلي<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - WERNER Ackermann : Valeurs culturelles et choix social de la technologie, revue internationale des sciences sociales, vol. XXXIII, N° 3, 1981, PP 487,506.

إن هذا المثال يعبر تعبيراً صريحاً عن دور القيم الثقافية والأعراف الاجتماعية في تنمية المقاومة التي يظهرها الأفراد إزاء التكنولوجيات مهما بلغ تطورها، كما يكشف لنا من جهة أخرى عن عدم جدوى الاعتماد العشوائي على التكنولوجيات المنتجة في بيئات تختلف من حيث مكوناتها الاجتماعية والثقافية عن المكونات الثقافية والاجتماعية للمجتمعات التي يتم الاعتماد عليها فيها، وبالرغم من أنه مثال يعبر عن نتيجة دراسة شاملة للمجتمع على المستوى الكلي، إلا أننا يمكن الاعتماد عليه لتفسير بعض الظواهر المرتبطة بالتكنولوجيا في علاقتها بالثقافة داخل المؤسسة الصناعية، هذا إذا نظرنا إلى المؤسسة باعتبارها نسقا مفتوحا يتبادل التأثير مع المجتمع الكبير.

وتبحث الدول التي تعاني في العادة من المشاكل الناتجة عن استيراد التكنولوجيا عن أفضل الطرق الممكنة لتجنب المخاطر التي يمكن أن تخلفها عملية النقل، وذلك بأن تختار التكنولوجيات التي تلائمها بغض النظر عن مدى تطورها، فقد تمكنها إمكانياتها المادية من الحصول على أحدث التكنولوجيات في مجال ما، إلا أن طبيعة البناء الاقتصادي والاجتماعي قد يفرض اللجوء إلى تكنولوجيات أقل تقدماً، وعليه فإنه من غير المعقول أن نحكم على تكنولوجيا معينة على أنها التكنولوجيا المثالية الأكثر ملائمة لتنمية الدول المتخلفة، وكأنها الأداة السحرية التي ستحقق المعجزات، بل على العكس من ذلك هناك مجموعة من العوامل تتفاعل مع بعضها البعض وتختلف من مجتمع إلى آخر لتحديد في الأخير التكنولوجيا الأكثر ملائمة، والأكثر تناسبا للتعامل معها وتطويعها وتطويرها وفقاً لمقتضيات خطط التنمية الشاملة للدولة التي استوردتها.

وعلى العموم فإن التكنولوجيا تكون أكثر ملائمة "عندما تعمل على تلبية الحاجات الأساسية (بما في ذلك الطاقة والماء والصحة العامة والغذاء والتعليم والوظيفة والسكن) لمستخدميها (بالأخص الفقراء منهم)، وعندما تقوم على معارف ومهارات قابلة للنمو ذاتياً، بتطوير مهارات محلية واستعمال موارد متوافرة محلياً، وعندما تحافظ على التوازن بين موارد الطبيعة وحاجات التنمية. فالتكنولوجيا الملائمة تطرح أسئلة عن أي خيارات تكنولوجية تستطيع تعزيز التنمية القابلة للاستمرار، وعمن يحق له المشاركة في اختيار البدائل. إنها أكثر من

معدات وأجهزة وأدوات وكتيبات تشرح "كيف"، إذ هي فوق ذلك كله منهج خاص في التنمية، له مرتكزاته في العلم والإدارة وتنظيم العمل<sup>1</sup>، وعلى سبيل المثال فقد وضعت اللجنة الاستشارية التابعة للأمم المتحدة تعريفا للتكنولوجيا الملائمة للصناعات التحويلية في الدول النامية وهي من الصناعات الأساسية التي ركزت عليها الجزائر في سياستها الصناعية-، حيث ترى أن التكنولوجيا الأكثر ملائمة في هذا المجال هي "تلك التي تقدم بطريقة مثلى أنماطا وأنواعا لمنتجات ذات مواصفات موحدة لسد احتياجات السكان في الأسواق المحلية وأغراض التصدير (الأسواق الخارجية)، وذلك في ظل استخدام أقل قدر ممكن من رأس المال والمهارات الفنية واستخدام أقصى قدر ممكن من عنصر العمالة والموارد المتاحة محليا"<sup>2</sup>.

## 2- استيراد يتجاوز التكنولوجيات الخشنة:

وبالحديث عن عوامل نجاح عمليات استيراد ونقل التكنولوجيا من الدول المتقدمة نحو الدول النامية، يجد الباحث نفسه بصدد تناول موضوع آخر يتمحور حول تحقيق التنمية في البلدان المتخلفة، والعوامل التي تساعد هذه الأخيرة على الاندماج ضمن التيار العالمي والارتقاء إلى مصاف الدول المتقدمة، ولو أنه سيتناول باختصار شديد هذه القضية بالتركيز فقط على العناصر المتعلقة بمتغيرات الدراسة التي هو بصدد إجرائها، حيث يرى أصحاب نظرية التحديث من أمثال "ويلبرت مور W. MOORE"، "ليرنر LERNER" و "تالكوت بارسونز T. PARSONS" وغيرهم أن التخلف الذي تعاني منه العديد من البلدان النامية إنما يرتبط بالجانب الثقافي، وعليه فإن تحقيق التقدم في هذه البلدان مرتبط بتطوير هذا الجانب لتغيير الذهنيات المتخلفة، وإحداث ثورة على الأنماط التقليدية في التنظيم عن طريق عملية التحديث، حيث يشير التحديث إلى "تلك القدرة العالية على استغلال كافة الموارد البشرية والطبيعية في تحقيق مزيد من التكامل والتماسك الاجتماعي، وتطوير أساليب أكثر كفاءة في مجالات السياسة والضبط الاجتماعي، والنهوض المستمر بمستوى الإنتاج والثروة، وكذلك المظاهر الأخرى التي صاحبت هذه العملية في المجتمعات الأوروبية"<sup>3</sup>، حيث يدعو أصحاب هذا الاتجاه التحديثي

<sup>1</sup> - صعب نجيب: التكنولوجيا الملائمة والتنمية، مركز الشرق الأوسط للتكنولوجيا الملائمة، بيروت، 1994، ص 16.

<sup>2</sup> - جبر فلاح سعيد: مشاكل نقل التكنولوجيا - نظرة إلى واقع الوطن العربي، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، 1979، ص 29.

<sup>3</sup> - غربي علي وآخرون: تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ص ص 72-73.

الدول النامية إلى ضرورة تبني القيم الثقافية التي ساهمت في النهضة الغربية الحديثة واستبعاد القيم التقليدية المحلية -التي يصفونها بالبدائية أو المتخلفة- كشرط أساسي لتحقيق عملية التنمية.

إن التنمية شكل من أشكال التغيير الاجتماعي الإيجابي تتم بواسطة الانتشار الثقافي من المركز (البلدان الغربية) نحو الأطراف (بقية بلدان العالم)، وهذا الانتشار لا يقتصر على النواحي المادية من تكنولوجيا ورأسمال، بل يتعداها إلى النواحي المثالية كالقيم والمواقف المواتية<sup>1</sup>، حيث يعود فشل الدول النامية في تحقيق عملية التنمية المنشودة بالرغم من الأموال الضخمة التي استثمرتها في جلب أحدث التكنولوجيات المادية في الأساس إلى إهمالها للقيم والمعايير الضرورية لتحقيق التكامل في إستراتيجية الاستيراد بكاملها، وبالموازاة مع ذلك يعتقد أصحاب نظرية التحديث "أن القيم التقليدية السائدة في البلاد النامية تمثل مصدرا للفساد، لذلك وجب التخلي عنها"<sup>2</sup>، وتعويضها بشكل كامل وبدون تعديل بقيم الثقافة الغربية المتطورة والمناسبة لروح العصر، وباختصار فإن هؤلاء يدعون صراحة إلى عملية "التغريب"، لأنهم لا يرون أية خطة بديلة لتحقيق التقدم والتنمية، غير الخطة الغربية المبنية على القيم الرأسمالية.

وإن قدمت نظريات التحديث بعض الأفكار المفيدة لتجاوز حالة التخلف التي تعيشها معظم البلاد النامية، خاصة فيما يتعلق بإعادة النظر في ضرورة تطوير وتحديث بعض القيم التقليدية والتخلي عن بعضها الآخر، لأنها لم تعد تتماشى مع روح العصر الحديث ومتطلباته، إلا أن أفكارهم لا تعبر في حقيقة الأمر إلا عن الالتزام بخط إيديولوجي هدفه الأساسي هو تكريس الهيمنة التي تمارسها مجتمعاتهم ودولهم (الدول الغربية) على الدول النامية ومجتمعاتها، والحفاظ على علاقات التبعية وتطويرها لتشمل كل مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية وحتى الثقافية.

إن الداعون إلى التغريب سواء كانوا من المفكرين الغربيين المدافعين أو من أولئك الذين حدوا حدودهم من بعض مفكري البلدان النامية لا يريدون فقط تطوير ثقافتنا التقليدية لجعلها

<sup>1</sup> - قيرة إسماعيل، علي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 15.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 16.

تتماشى مع متطلبات العصر، بل إنهم ينصحون بالاستغناء عن تلك الثقافة المحلية التقليدية للبلاد النامية، واستبدالها بكاملها بقيم ثقافية غربية نستوردها في شكل قوالب جاهزة لنعتمدها في تنظيم شؤوننا في كافة مجالات حياتنا، بالرغم من أن كل التجارب قد أكدت أن النموذج الذي يبني قيمه على ثقافة مجتمع معين وإن حقق النجاح في ذلك المجتمع، فإنه لا يمكن أن يحقق نفس النجاح في مجتمع آخر.

ومن جهة أخرى، فإن استيراد الثقافة في قوالب جاهزة إنما هو بمثابة محاولة فاشلة لتجاوز البعد التاريخي والتراكمي الذي يميز طبيعتها كظاهرة اجتماعية، "الثقافة تشيد نفسها جيلا بعد جيل، بتكيفات متتابعة، وهي تتضج وتندمج. كما أنها تفترض مسبقا -وهي تنتج عن الحياة اليومية- تأملا نقديا لهذه الحياة: للعادات والصلات بين البشر والعالم، والبشر ومختلف الأعراف والأشياء، تأملا يتطلب أن يباعد الإنسان بين نفسه والحياة كي يقيّمها ويمنحها شكلا ثقافيا"<sup>1</sup>، وبالتالي فلا يمكن أن ننظر إليها ونتعامل معها كتعاملنا مع التكنولوجيات المادية أو الخشنة، والتي يمكن الاعتماد عليها في الثقافات المختلفة مع بعض الاختلاف في توظيفها والاعتماد عليها، وهذا الاختلاف يرتبط أكثر بالخصائص الثقافية.

إن ما يريد الباحث أن يؤكد عليه بهذا الصدد هو باختصار شديد الخطأ الذي يقع فيه البعض عن قصد أو عن غير قصد بمحاولتهم إخضاع الجانب الثقافي للجانب الاقتصادي، لتصبح تبعا لذلك الثقافة مجرد ثقافة تقنية يمكن تلقينها باستخدام مختلف برامج التعليم والتدريب، والحقيقة أن "الثقافة التقنية مستحيلة بشكل أساسي، ويقوم التقنيون، كي يجعلوها ممكنة بتقليص الثقافة إلى تراكم معرفي"<sup>2</sup>، وهو ما تعمل عليه المخابر العلمية للدول الغربية في الأساس، حيث تسعى هذه الأخيرة إلى تسويق القيم الثقافية الغربية في شكل نتائج ودراسات بحوث علمية متخصصة، كما ترفقها بالبرامج البيداغوجية التي تسهل من عملية نقلها وترسيخها، يقول "إيلول جاك" بهذا الصدد: "وعلى مستوى أكثر واقعية وتواضعا، فالخطوة الأولى هي تطوير ثقافة تقنية تبدأ بالتعليم... وستصبح أفضل البيداغوجيات وأكثرها ملائمة هي التقنية

<sup>1</sup> - إيلول جاك: خدعة التكنولوجيا، ترجمة: نصر فاطمة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2009، ص 164.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 163.

التي تعد الصغار للدخول إلى دورة القوى الإنتاجية، بيد أن هذه هي قوة في إعادة الإنتاج الإيديولوجي<sup>1</sup>، فتصبح الثقافة بذلك مجرد سلعة تتحكم بها الدول المتقدمة، فتمنحها الشكل والمضمون اللذان يناسبانها، ثم تسوقها باتجاه الدول النامية، معتقدة أنه بالإمكان دمجها في النسيج الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع المستقبلي لها باستخدام برامج التدريب والتكوين المختلفة.

ومن ثمة فإن التكنولوجيا وإن كانت ضرورية من أجل تحقيق الفعالية في البناء الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن ضرورتها هذه لا تأخذ على إطلاقها، فهي ليست مجرد تطبيق نظري لممارسة نظرية العلم، ولا مجرد آلات وأدوات ووسائل عمل في يد الإنسان، بل إنها أدوات ووسائل تركز منطق السيطرة، وتكشف عصر التقدم التقني وإيديولوجيا النظام التكنولوجي، ولذلك فإن تحقيقها للفعالية يبقى مرهون بمدى توافقها مع العناصر الثقافية لمجتمع ما وأهدافه ومصالحه.

ونستنتج مما سبق ذكره فيما يتعلق باستيراد الدول النامية للتكنولوجيا من الدول المتقدمة، أنه كلما زادت وتيرة الاستيراد كلما أدى ذلك إلى تبلور ثقافة صناعية في الدولة المستوردة (وهي من النتائج التي أكدت عليها الدراسة الميدانية "ليمينة نزار" في دراستها للعلاقة بين التكنولوجيات المستوردة وتنمية الثقافة الصناعية في المؤسسة الجزائرية، والتي أشرنا إليها في الفصل الأول من هذه الدراسة)، والثقافة الصناعية يمكن أن تؤدي بدورها إلى إحداث تغييرات جذرية في مكونات الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصناعية كوحدات اقتصادية واجتماعية أساسية في المجتمعات الحديثة، إلا أن وجود هذه الثقافة لا يمكن بأي حال من الأحوال أن يجعل منها ثقافة فعالة نظرا لمميزاتها التقنية التي تؤدي إلى توسيع المجالات المجتمعية التي تخضع لمعايير القرار العقلي، والتي تشير بالموازاة إلى تصنيع العمل الاجتماعي ومكننة الحياة الاجتماعية وإضفاء الصفة الآلية والتقنية على حياة الإنسان، هذا من جهة، وتناقض قيمها الأساسية مع القيم الثقافية للمجتمع الذي يتم فيه الاعتماد عليها من جهة أخرى.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 156.

وبالرغم من الفوائد الكبيرة التي يمكن أن تحققها عملية الاستيراد التكنولوجي للبلدان النامية خاصة فيما يتعلق بتطوير نظم الإنتاج، وتحقيق الفعالية لتجاوز الكم الكبير من المشاكل التي تعاني منها تلك البلدان، إلا أنه ينبغي أن نميز بين عدة مستويات في عملية الاعتماد على التكنولوجيات المستوردة كما يلي:

**أولاً:** لا شك أن الاعتماد على التكنولوجيات المادية أو الخشنة التي يتم إنتاجها في البلدان الغربية يوفر للبلدان النامية مجموعة من المزايا خاصة عندما يتعلق الأمر بزيادة الكميات المنتجة وتحسين نوعيتها، إلا أن تلك المزايا قد لا تكون مضمونة في حالة تناقض القيم التي تحملها التكنولوجيا المستوردة مع القيم التي يحملها الأفراد والتي اكتسبها من عملية التنشئة الاجتماعية، بمعنى أن الاستفادة من مزايا التكنولوجيا عند تطبيقها يقترن إلى حد بعيد بمدى توافقها مع العنصر الاجتماعي ومكوناته نظرا للاحتكاك الكبير بين العنصرين التقني والبشري في مختلف العمليات الإنتاجية، يقول أحد الباحثين بهذا الصدد: "إن التقنية عبارة عن تفاعل لعوامل إنتاجية، يكون فيها العامل الإنساني عاملا حاسما وليس مجرد عنصر هامشي فبتصدير التكنولوجيا أو استيرادها تصدر أو تستورد بنيات اجتماعية وتصرفات إزاء العمل وكذا قيم ثقافية مختلفة"<sup>1</sup>، وفي نفس السياق يضيف باحث آخر: "قد تزيد التكنولوجيا الحديثة من القدرة على الاستفادة من الموارد المتاحة...ولكن قد لا يكون بالضرورة مناسبة للاحتياجات المحلية ويتطلب التكاليف الناشئة عن تهيئة وإعداد المناخ أو بيئة العمل الملائمة للتكنولوجيا المنقولة"<sup>2</sup>، لذلك فإن التكنولوجيات الحديثة قد تكلف الكثير أو تنقلب إلى نقمة لأنها قد تنتهك فيما بعد بالتسبب في مجموعة من المشاكل التي يمكن أن يعاني منها الأفراد داخل الوحدات الصناعية التي توظف فيها، هذه المشاكل غالبا ما ترتبط بالجانب الاجتماعي للتنظيم الصناعي والذي قد يلعب دور المتغير الأساسي في تحديد مستقبل التنظيم ككل.

ومن جهة أخرى فإن المشاكل الممكن حدوثها جراء الاعتماد على التكنولوجيا لا تعفينا من الاعتماد عليها، بل بالعكس ينبغي أن توفر الظروف الملائمة التي تسمح لنا للاستفادة من

<sup>1</sup> - سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي - التشغيل، الصناعة والتنمية، ج 2، ترجمة الأزهر بوغنيوز، د.م.ج، الجزائر، 1989، ص 367.

<sup>2</sup> - أبو قحف عبد السلام: سياسة التدويل-الاستثمارات الأجنبية-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989، ص 169.

مكوناتها الإيجابية وفي نفس الوقت تفادي تأثيراتها السلبية، فالتكنولوجيا قد "تفرض في بعض الأحيان شروطها على الإنسان في حد ذاته حتى تعطيه امتيازاتها وفوائدها، فالإنسان حتى يستفيد من التكنولوجيا لابد أن يتكيف مع معطياتها ومتطلباتها، فهو ملزم بالعمل وفق المدة الزمنية الذي تحددها التقنية المستخدمة، وكذلك ضمن الشروط الفيزيائية التي تفرضها هذه الآلة وكذلك الشروط التنظيمية التي هي عبارة عن إفرزات لواقع قيمي وثقافي يتطلب احترام العمل وتقديسه، واحترام الوقت باعتباره عامل أساسي في العمل، واحترام النمط الإداري الذي يعني السماح للتفاوت في امتلاك السلطة والقوة والنفوذ، فيصبح الفرد في هذه الحالة أسير هذه الظروف، فإذا استطاع أن يتكيف معها فإن المنظمة سوف تحقق أهدافها، أما إذا عجز عن التكيف وتحكمت في سلوكه ظروف طبيعية وإنسانية أخرى فإن التناقض بين متطلبات المنظمة الحديثة والوضعية الفيزيولوجية والنفسية والاجتماعية للأفراد تفرز المشكلات التنظيمية"<sup>1</sup>، وبمعنى آخر فإن التكنولوجيا ليست كلها خير، وليست كلها شر، وبالتالي فإن العزوف الكلي عن استخدامها إنما هو بمثابة تخلف عن روح العصر وما يوفره من فرص يمكن الاستفادة منها في تحقيق التقدم والازدهار، كما أن الثقة الزائدة في الاعتماد عليها دون دراستها وتمحيصها وكشف سلبياتها بهدف تكيفها يحول دون الاستفادة من الإمكانيات الكبيرة التي يمكن أن توفرها.

**ثانياً:** ينبغي التمييز عند الحديث عن التكنولوجيات المستوردة بين نوعين منها، النوع الأول وهو التكنولوجيات المادية والذي أشرنا من قبل إلى الشروط الواجب توافرها من أجل إنجاحها في البلدان المستوردة، أما النوع الثاني فيشير إلى التكنولوجيات المرنة التي أشرنا من قبل إلى معناها، وهي تكنولوجيات تحتكرها في معظمها الدول المتقدمة وتحرص على إخفائها عن الدول النامية، ولذلك فإنها تبقى غير قابلة للاستيراد (للسبب السالف الذكر) وعلى الدول النامية أن تركز أكثر على استخلاصها وتوطينها من خلال احتكاكها المكثف مع التكنولوجيات الخسنة التي تحصل عليها، مع محاولة إضفاء بعض الخصوصية عليها.

**ثالثاً:** وعلى مستوى ثالث-وهو الأكثر أهمية بنظر الباحث - ينبغي أن نميز بين التكنولوجيات المرنة، والتي ترتبط بالقدرة على الإبداع والابتكار، بمعنى أنها وبالرغم من عدم

<sup>1</sup> - بوقرة كمال: مرجع سبق ذكره، ص 312.

تجسدها في الأشياء المادية الملموسة من وسائل وأدوات ومعدات، إلا أنها ترتبط أكثر بالجانب التقني الضروري لتحقيق الفعالية للعملية الاقتصادية، وبين الثقافة التي تنشأ عن الحياة اليومية وتنتج عن التفاعل الاجتماعي، والتي ترتبط أكثر بالبعد التاريخي للمجتمع الذي تتواجد فيه، وبالتالي فإنها هي الأخرى غير قابلة للاستيراد، كما لا يمكن أن تكون تقنية يمكن أن نوفرها في قوالب جاهزة ثم نعمل على تلقينها للأفراد عن طريق التعليم والتدريب، إلا أن ذلك لا يعني على الإطلاق أنها جامدة وغير قابلة للتطور بحكم طبيعتها الاجتماعية، فتراكمها عبر مراحل تطور المجتمع الذي تتواجد فيه إنما مرده إلى تغيراتها في سبيل تكيفها وتعايشها مع التغيرات الحاصلة في البيئة الأكثر اتساعاً.

وبناء على ما سبق يمكن القول أنه ينبغي على المؤسسة التي تعتمد على التكنولوجيات المستوردة أن تتعامل معها بحذر شديد، وأن لا تتخذ "المهارات المستوردة والمعارف المستعارة كمجرد تقنيات لا تاريخية ولا سوسيوثقافية، مجردة من كل دلالة وتصور اجتماعي، بل هي نتاج ظروف اجتماعية خاصة، تحتفظ بأدق تفاصيلها، والتي يتوجب على المدير إدراجها ضمن التبادلات الاجتماعية التي تربط بين أعضاء المؤسسة وجعلهم يستنبطونها إلى حد التكيف، وإلا اشتبك كل فرد وتورط في علاقة التباسية تترجح بين الإسهام والصراع، بين الاستيعاب والرفض وذلك لمعايشتهم وضعيات اجتماعية وتنظيمية غريبة عن المحيط الثقافي المحلي"<sup>1</sup>.

وبعد حديثنا عن التكنولوجيات المستوردة بشكل عام، وتعرفنا على بعض الشروط الضرورية لتوظيفها في البلدان المستقبلية لها، وتمييزها عن الثقافة كظاهرة اجتماعية تستمد خصوصيتها من بعدها التاريخي، ينبغي الآن أن نعرض للتجربة الصناعية الجزائرية التي بنت معظم استراتيجياتها ومخططاتها على سياسة الاستيراد لتلك التكنولوجيات، وذلك بهدف التعرف على كيفية توظيفها للتكنولوجيا المستوردة، وبالتالي قياس درجة النجاح أو الفشل الذي ميز تلك المخططات.

<sup>1</sup> - سومر نعيمة منى: الإدارة ما بين الثقافية - بين تكيف النموذج وتكيف العمال -، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2003-2004، ص 74.

### 3- التكنولوجيا والتنمية الصناعية في الجزائر:

بعد أن أنهى المجتمع الجزائري المرحلة الاستعمارية التي دامت لأكثر من قرن وثلاثين سنة، انطلق مباشرة في عملية التنمية عبر بناء مؤسسات حديثة للدولة قادرة على تحقيق هذه العملية بفعالية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية التي لم تكن تفتقر إليها، وقد واجهتها منذ البداية مجموعة من الصعوبات اعتقد المشرفين على تسيير شؤون الدولة الفتية في ذلك الوقت أن التغلب عليها في الأساس يعتمد إلى حد كبير على بناء قاعدة صناعية حقيقية وصلبة يمكن من خلالها استدراك التخلف الكبير في كافة مجالات الحياة خاصة على المستوى الاقتصادي، ومن ثمة محاولة للحاق بركب الحضارة التي كنا نحمل صفوفها الأخيرة بامتياز.

وبما أن الهدف الأساسي للاستعمار قبل الاستقلال هو تحقيق أقصى استغلال لخيرات الوطن عبر استنزاف كل الثروات الممكن الحصول عليها، وترحيلها في شكل عوائد مادية إلى الدولة الأم، فإن بناء اقتصاد قوي ومتكامل في "الجزائر الفرنسية" لم يشكل أدنى اهتماماته، ليجد المجتمع الجزائري نفسه ينطلق من نقطة الصفر بما أن فرنسا لم تخلف من ورائها شيئاً يمكن الاعتماد عليه في بناء القاعدة الصناعية المنشودة، اللهم إلا بعض البنى التحتية التي أنشأتها خصيصاً لتنفيذ مخططاتها الاستعمارية في شكل سكك حديدية وشبكة من الطرقات المخصصة لنقل الثروات في شكلها الخام من مصادرها الطبيعية إلى الموانئ ومن ثمة نقلها لإعادة تصنيعها، بالإضافة إلى بعض المدن الصغيرة و المزارع الضخمة التي كانت تخصص هي الأخرى للإنتاج الزراعي التجاري المرتبط بالاستهلاك الفرنسي كزراعة الكروم، حيث كانت هذه الزراعة بمثابة النشاط الزراعي الأمثل بالنسبة للمعمرين....

وقد شكل الفراغ الكبير الذي خلفته الدولة الاستعمارية القديمة تحدياً صعباً للدولة المستقلة الحديثة، ومشكلة كبيرة ينبغي تجاوزها بسرعة للخروج من براثن التخلف عبر بناء اقتصاد تنافسي يمكنها من احتلال مكانة محترمة ضمن النسق العالمي، حيث أجمع الكل في تلك الفترة على أن تحقيق هذا الهدف الكبير يتطلب دون شك تفكير عميق واستراتيجيات دقيقة تستهدف توحيد القوى الوطنية، وإرساء الدعائم المناسبة للانطلاق نحو أفق جديد بالرغم من

الغموض الكبير الذي تميزت به تلك المرحلة الانتقالية الفاصلة بين الحقبة الاستعمارية وحقبة جديدة لم تكن معالمها قد اتضحت بعد.

وبالنظر لعدم توفر وسائل الإنتاج المحلية الضرورية لتكوين شبكة صناعية متطورة وقادرة على تلبية كافة الاحتياجات الوطنية، فقد اعتمدت كافة الاستراتيجيات والمخططات التي تبنتها الدولة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال على الاستيراد المكثف لتكنولوجيات حديثة من دول أجنبية، متأثرة في ذلك ببعض الدول النامية التي سبقتها في عملية التصنيع، ومجسدة لقناعات بعض المنظرين البارزين والسياسيين المؤثرين الذين كانوا متأكدين أن "التطور الصناعي وبناء القاعدة الإنتاجية اللازمة لانطلاق تنمية حقيقية مرهون بالتطور التكنولوجي أو التقني باعتباره عنصرا فعالا وحيويا لأية تنمية صناعية دائمة"<sup>1</sup>، وفي غياب هذا التطور محليا كان لزاما اللجوء إلى جهات أجنبية أخرى من أجل توفير الأنساق التكنولوجية التي تحتاجها المؤسسات الصناعية للدولة.

وبالموازاة مع استيراد التكنولوجيات "لجأت الجزائر إلى التعاون التقني مع العديد من الدول والهيئات العالمية الكبرى، باستقدام خبراء ومهندسين أجانب للإشراف على تكوين الطلبة والمسيرين والإداريين والمكونين، رغبة منها في جعل كل المؤسسات وخاصة الصناعية منها في يد هؤلاء المكونين والمؤطرين، بالإضافة إلى البعثات والمساعدات المالية للطلبة الجزائريين للتكوين بالدول الأجنبية وخاصة التي استوردت منها التكنولوجيا"<sup>2</sup>، وباختصار شديد، يمكن القول أن الجزائر في تلك الفترة قد اعتمدت كليا على الدول الأجنبية وخاصة الغربية منها في توفير التكنولوجيا في جانبيها المادي المتمثل في الآلات والمعدات والوسائل المادية الأخرى التي توظف في العمليات الإنتاجية المختلفة، واللامادي المتمثل في المبادئ الإدارية التي تحتاجها المؤسسات للإشراف على تلك العمليات الإنتاجية لجعلها أكثر فعالية، بل وحتى للثقافة الصناعية التي تساعد الأفراد على الاندماج ضمن النسيج الصناعي الجديد على اعتبار أن المجتمع الجزائري كان يفتقر لمثل تلك الثقافة.

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 76.

إن حديثنا عن استيراد الدولة الجزائرية المكثف للتكنولوجيا، وتوظيفها في مختلف الصناعات الوطنية، وبالتالي الاعتماد على بلدان ومجتمعات أجنبية في ذلك إنما هدفه الأساسي -في هذه المرحلة بالذات من البحث- هو طرح للإشكالية المتعلقة بمدى توافق تلك التكنولوجيات مع القيم والمعايير والأساطير الثقافية للمجتمع الجزائري، ذلك أن التناقض بين الجانبين (التكنولوجيا والثقافة) قد يؤدي إلى الفشل بسبب الصراع الذي سيصبح يميز الأنساق التنظيمية لمختلف المؤسسات الصناعية التي تتواجد بها تلك التكنولوجيات، بالإضافة إلى حالات الاغتراب الممكن ظهورها وتفاقمها كنتيجة لعدم التطابق بين قيم التكنولوجيا المستخدمة والقيم الثقافية الأصيلة للمجتمع، خاصة إذا اعتبرنا أن "كل ثقافة مصدرها في أساطير الطقوس الشعبية وإبداعاتها العميقة"<sup>1</sup>، ومن هنا يصبح لنا الحق في التساؤل عن مدى نجاعة الخطط والاستراتيجيات التي اعتمدت مباشرة بعد الاستقلال وحتى يومنا هذا، بمعنى آخر مدى حرص المشرفين على تلك الخطط والاستراتيجيات على عناصر الثقافة "الاجتماعية" التي تمتد بجذورها عميقا عبر تاريخ المجتمع.

وبالبحث بهذا الصدد لا يلقي بالأحكام المسبقة، كما أنه لا يعبر عن موقفه الشخصي من مسألة الاعتماد على التكنولوجيات المستوردة، وإنما يطرح قضية أساسية حول العلاقة بين التكنولوجيا من جهة والثقافة من جهة أخرى في المؤسسة الصناعية الجزائرية لمناقشتها في المراحل اللاحقة من هذا الفصل، ومحاولة محاصرتها وتوظيفها في خدمة عملية البحث ككل. ذلك أن التكنولوجيات المستوردة وإن شكلت تهديدا لا يمكن إنكاره لعناصر ثقافة المجتمع، فإنها في المقابل يمكن أن تعمل على خلق ثقافة جديدة في المؤسسات لتساعد على التفاعل الإيجابي مع مكونات البيئة المحيطة خاصة في ظل ظاهرة العولمة التي تجعل من هذه البيئة أكثر اتساعا واندماجا.

و في إطار هذا الطرح، يمكن القول أن المجتمع الجزائري لم يكن يمتلك مباشرة بعد الاستقلال أية ثقافة صناعية ناهيك عن الثقافة التنظيمية للمؤسسات الصناعية التي لم يكن لها هي الأخرى أي وجود إذا ما طبقنا عليها المفهوم الحديث للمؤسسة، فهو مجتمع ريفي لا تمتلك

<sup>1</sup> - إيلول جاك، مرجع سبق ذكره، ص 161.

أيديه العاملة "أية معرفة فنية، أو مؤهلات أو ثقافة تنظيمية صناعية تمكنها من اقتحام ميادين التصنيع بدون أية عراقيل"<sup>1</sup>، وبالتالي فإن التكنولوجيات الحديثة كانت ضرورية من أجل خلق تلك الثقافة لتحقيق عملية التنمية الاقتصادية، لأن تأثيرها لا يمكن أن يقتصر فقط على المؤسسة الصناعية من حيث الفوائد الكبيرة التي تقدمها لها عندما يتعلق الأمر بالسرعة والفعالية، وإنما يمتد هذا التأثير إلى الأفراد عندما تلقنهم "قيم العمل والوقت والمسؤولية واحترام القانون، إضافة إلى مستوى السلطة أو الهرم التسلسلي الذي يميز الأدوات والوظائف كل في مجال اختصاصه"<sup>2</sup>، ومن هنا يمكن القول أن التكنولوجيات المستوردة يمكن أن تلعب الدور المحوري في بناء ثقافة تنظيمية حديثة في المؤسسة الصناعية الجزائرية، بالرغم من أن هذه الثقافة قد يغلب عليها الجانب التقني البيروقراطي، خاصة إذا لم نأخذ بعين الاعتبار المحيط الثقافي والبيئة الاجتماعية العامة التي تتواجد بها تلك المؤسسات، والتي ستوظف تلك التكنولوجيات وتستثمرها على مستوى أنساقها الفنية.

إلا أن القضية البحثية التي يعالجها الباحث بهذا الصدد تتجاوز مسألة التكنولوجيا المستوردة وعلاقتها بالثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، لتتناول بالإضافة إلى ذلك قضية أخرى أكثر خصوصية وهي التغيير التكنولوجي باعتباره مجموعة من العمليات التقنية التي تكون المؤسسة مجبرة على القيام بها من فترة زمنية إلى أخرى، وذلك بهدف تنمية الإمكانيات التنافسية التي تمكنها من التكيف مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، ولو أن الباحث يعتقد أن الظاهرتين (استيراد التكنولوجيا والتغيير التكنولوجي) مرتبطتين أشد الارتباط، حيث يؤدي الإفراط في الاعتماد على التكنولوجيات المستوردة إلى الزيادة في وتيرة ظاهرة التغيير التكنولوجي، وهو ما يمكن أن يزيد بدوره من التحديات التي تواجهها المؤسسات الصناعية الجزائرية فيما يتعلق باستقرار ثقافتها التنظيمية.

وعليه فإن الباحث سيتناول بالشرح في المراحل اللاحقة من هذا الفصل الإستراتيجية التكنولوجية التي اعتمدها الجزائر منذ الاستقلال من أجل إنجاز عملية التنمية الصناعية مع

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 40.

التركيز على نوع التكنولوجيات المعتمدة ومصادرها وكيفية توظيفها في المؤسسات كوحدات أساسية في النسيج الصناعي العام، ليعرج بعد ذلك على أنماط التسيير والإدارة التي تم الاعتماد عليها في الإشراف على العمليات الإنتاجية، وأثر كل هذه المكونات التي تدخل ضمن التكنولوجيا في مفهومها العام على نوع الثقافة التنظيمية التي تميزت بها مؤسساتنا الصناعية.

#### 4- السياسة التكنولوجية للجزائر:

إذن ساد لدى الجزائريين بعد حصولهم على الاستقلال السياسي سنة 1962 شعور بضرورة تدعيمه باستقلال اقتصادي يخلصهم نهائياً من التبعية للاستعمار، وقد تميزت الوضعية الاقتصادية للجزائر بضعف مستوى القوى الإنتاجية نظراً لغياب الهياكل الضرورية لتدعيم الاقتصاد الوطني من جهة، ومن جهة أخرى فقدان السيطرة على ما تركته فرنسا مما يمكن أن نسميه بالجهاز الانتاجي\* نظراً لاستمرار ارتباط هذا الجهاز بالاقتصاد الفرنسي على مستوى جميع القطاعات.

وقد كانت النية واضحة منذ البداية لدى المشرفين على تسيير شؤون البلد بضرورة التركيز على سياسة رشيدة للتصنيع، تستهدف القضاء على مختلف المشاكل التي تركها الاستعمار، "فخطة التصنيع قد استهدفت تدعيم الاقتصاد الوطني، ورفع المستوى المعيشي لجميع أفراد المجتمع، والعمل على إيجاد العلاقة بين الصناعة والزراعة بهدف تحقيق الاكتفاء الذاتي"<sup>1</sup>، وكانت الانطلاقة بهذا الصدد من مؤتمر طرابلس الذي تبنته جبهة التحرير الوطني في جوان 1962، ومن بين النقاط الأساسية التي ركز عليها المجتمعون في هذا المؤتمر

\* تجدر الإشارة إلى أنه مباشرة بعد الاستقلال عمد الفرنسيون إلى إحداث حركات تخريبية واسعة عبر كامل التراب الوطني بهدف شل الاقتصاد والأنشطة الاقتصادية الأساسية، كما انسحب الرأسماليون والمعمرون من الأماكن التي احتلوها من قبل، وأخذوا معهم رؤوس أموالهم، ومعداتهم الإنتاجية للاستفادة منها في الخارج، وذلك بهدف شل البلاد كلياً، وخلق المتاعب وإثارة المشاكل أمام الطبقة الجديدة المشرفة على تسيير شؤون البلاد لعرقلتها، ويمكن القول أنه لولا الثروات الطبيعية المتنوعة التي تتوفر عليها الجزائر وارتفاع أسعار المواد الأولية وخاصة البترول فيما بعد، لكان من الصعب توفير الشروط الضرورية لبناء القاعدة الصناعية المنشودة، والتي علق عليها أملاً كبيراً في تحقيق عملية التنمية، والقضاء على مختلف المشاكل خاصة المرتبطة منها بالجانب الاجتماعي كالبطالة والامية اللتان كانتا منتشرتان بشكل واسع في أوساط الشعب الجزائري، فقد بنيت إستراتيجية التنمية بكاملها على التكنولوجيات المستوردة من الخارج بأثمان باهظة جداً سواء تعلق الأمر بالآلات والمعدات، أو بالخبرة الفنية اللازمة للتحكم في تلك الآلات والمعدات، وقد دفعت الدولة تلك الأموال الباهظة بالاعتماد على ما تحصل عليه من الريع النفطي.

<sup>1</sup> - Mohamed Ameziane Dahmani: L'engineering dans la maitrise industrielle et technologique, O.P.U., Alger, 1985, P 49.

ضرورة بناء قاعدة صناعية صلبة تتمثل بالخصوص في صناعة الحديد والصلب والصناعة البترولية، مع ضرورة تفادي القاعدة الصناعية التي تخدم البورجوازية، بالإضافة إلى توفير الشروط اللازمة لتحقيق هذا الهدف<sup>1</sup>.

وقبل الخوض في شرح الإستراتيجية التكنولوجية للجزائر، ينبغي التنبيه إلى أن الانطلاقة الفعلية لعملية التنمية في الجزائر لم تكن مباشرة بعد الاستقلال أي سنة 1962، حيث يمكن وصف المرحلة الأولى (من 1962 إلى 1965) بأنها مرحلة تمهيدية للمراحل اللاحقة لها والتي تميزت بسياسة التخطيط انطلاقا من المخطط الثلاثي (1967-1969)، وقد تميزت هذه المرحلة بنقاش كبير حول الإستراتيجية التي ينبغي اعتمادها في سياسة التنمية خاصة بين الليبراليين من جهة والاشتراكيين من جهة أخرى، وعادت الغلبة للتيار الأخير، وذلك بالتأكيد - خلال مؤتمر طرابلس - على ضرورة الاستفادة من خبرة بعض بلدان العالم الثالث السبابة في عملية التنمية، والتي أكدت على ضرورة تدخل الدولة في النشاط الاقتصادي وتوجيهه لخدمة المصلحة العامة للشعب الجزائري.

ويمكن بهذا الصدد تسجيل ثلاثة ملاحظات أساسية حول السياسة التكنولوجية للجزائر

فيما يلي:

- أنها إستراتيجية ذات أبعاد وطنية في المقام الأول، حيث تدخل ضمن إستراتيجية قومية أكثر اتساعا كانت تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة لجميع مجالات الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وذلك من خلال تكوين إطارات بإمكانها توطين التكنولوجيات المستوردة والسيطرة عليها.
- إستراتيجية ذات طابع عمومي، فهي عبارة عن مشروع وطني يتم تحت الإشراف المباشر للدولة، ولا مجال للقطاع الخاص فيه، فالدولة هي المسؤول الأول والأخير عن مسار التصنيع والتنمية التكنولوجية.

<sup>1</sup> - لعويصات جمال الدين: التنمية الصناعية في الجزائر - على ضوء دراسة الحديد والصلب -، ترجمة: سعدي الصديق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 19.

• وفي الأخير فإنها إستراتيجية تهدف إلى امتلاك التكنولوجيا عن طريق العقود التجارية التي تبرمها الدولة مع الجهات الخارجية.

وبالتالي فإن السياسة التكنولوجية التي اعتمدها الجزائر قد تمت ضمن الإطار الذي تحدده العناصر الثلاثة التي ذكرناها، وهي عناصر متكاملة إلى أبعد الحدود، ذلك أن ضمان الدور الوظيفي الذي يمكن أن تلعبه هذه السياسة بالنسبة لإستراتيجية التنمية بكاملها يرتبط بإشراف الدولة عليها لتوجيهها لخدمة المصلحة العامة، كما أن نجاح العقود التجارية وملائمة التكنولوجيات المستوردة للاحتياجات الوطنية يتوقف على مجموعة من المعطيات المتكاملة يتطلب جميعها تدخل الدولة.

#### 4-1 - العوامل المتحكمة في السياسة التكنولوجية للجزائر: هناك مجموعة من

العوامل التي كانت قد تحكمت في السياسة التكنولوجية التي اعتمدها الجزائر منذ الاستقلال مباشرة، وإن تعددت تلك العوامل واختلفت وتنوعت بين الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية، إلا أن الباحث سيركز بالخصوص على العوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وبشكل مختصر للغاية:

#### 4-1-1 - العوامل الاقتصادية: ترتبط هذه العوامل خاصة بالوضعية الاقتصادية التي

ورثتها الجزائر عن الاستعمار الفرنسي والتي يمكن تمييزها كما يلي:

- اقتصاد ضعيف ومحطم وتابع للسوق الأوربية وخاصة الفرنسية، بالإضافة إلى غياب شبه كلي لقوى الإنتاج<sup>1</sup> سواء تعلق ذلك بوسائل الإنتاج من أدوات ومعدات تكنولوجية حديثة، أو بالموارد البشرية المؤهلة للعمل الصناعي والحاملة لثقافة صناعية حديثة وقادرة على التحكم في العمليات الإنتاجية.
- وفرة رؤوس الأموال التي احتاجتها الدولة من أجل توفير التكنولوجيات الحديثة خاصة بعد ارتفاع أسعار النفط في السوق العالمية<sup>2</sup>، لذلك فإن الأموال لم تكن تشكل أي عائق يمكن أن يكون عقبة في سبيل استيراد التكنولوجيات من الخارج في ضوء توفر

<sup>1</sup> - مرابط اليامنة: مرجع سبق ذكره، ص 72.

<sup>2</sup> - DJAFLAT Abdelkader et OUFRIHA Fatima-Zohra : industrialisation et transfert de technologie dans les pays en développement- le cas de l'Algérie, PUBLISUD, Paris, p 18.

الإرادة السياسية لبناء قاعدة تكنولوجية قادرة على تخليص المجتمع من حالة التبعية المطلقة للدول الغربية، وتدعيم الاستقلال السياسي باستقلال اقتصادي، وذلك من خلال تنمية الأنشطة الاقتصادية الهادفة لإشباع الحاجات المحلية وتحقيق الاكتفاء الذاتي في جميع المجالات\*.

• يمكن الحديث كذلك عن ارتباط الدولة الجزائرية المستقلة حديثا بالمعسكر الشرقي بقيادة الاتحاد السوفياتي الذي ضمن لها معظم الصفقات المتعلقة بجلب التكنولوجيا الحديثة الضرورية لتهيئة القاعدة الصناعية المنشودة، وذلك بالرغم من التزام الجزائر للحياد اتجاه الحرب الباردة التي ميزت العلاقات الدولية في تلك الفترة لكونها عضو في حركة عدم الانحياز، إلا أن هذا لا يعني أن كل التكنولوجيات المعتمدة هي تكنولوجيات منتجة في دول تابعة للمعسكر الشرقي.

**4-1-2- العوامل الاجتماعية:** وترتبط هذه العوامل في العموم بالمشاكل الاجتماعية والثقافية الكثيرة الناتجة عن السياسة الاستعمارية، حيث عانى المجتمع الجزائري من التهميش والعنصرية وكان أفراده يعاملون على أنهم مواطنون فرنسيون من الدرجة الثانية، لا يتمتعون بنفس الحقوق التي تمتع بها نظرائهم من المعمرين، وعليه فإن الفوضى والتخلف وتمزق النسيج الاجتماعي هي أهم الصفات التي ميزت المجتمع الجزائري على هذا المستوى، وعلى العموم يمكن تلخيص العوامل الاجتماعية في النقاط التالية:

• تفشي الفقر على نطاق واسع بسبب انتشار البطالة في الأوساط الشعبية، حيث كان معظم الجزائريين في الفترة الاستعمارية يمارسون أعمالا يومية شاقة في المزارع الأوروبية مقابل حصولهم على تعويضات مالية لا تكاد تسد حتى حاجاتهم الأساسية من الطعام واللباس، بالإضافة إلى القلة القليلة من المحضوضين منهم الذين منحهم السلطات الفرنسية وظائف إدارية بسيطة وروتينية مقابل أجور زهيدة لا يمكن مقارنتها بالوظائف والأجور التي كان يحصل عليها أبناء المعمرين.

\* لقد ركزت الدولة الجزائرية منذ اللحظة الأولى للاستقلال على ضرورة بناء اقتصاد تنافسي ومتكامل يأخذ بعين الاعتبار بناء قاعدة صناعية موجهة لتنمية القطاع الزراعي، بالإضافة إلى التركيز على تكوين الكفاءات اللازمة للإشراف على إنجاز مختلف المشاريع في جميع القطاعات المشكلة للنسق الاقتصادي، وقد تجلى ذلك في أول وثيقة رسمية متمثلة في محتويات برنامج طرابلس.

• انتشار الجهل والأمية في الأوساط الشعبية، حيث لم يكن أبناء الأسرة الجزائرية يتمتعون بالحق في التعليم والتكوين، مما جعل من الثقافة التي كانوا يحملونها ثقافة تقليدية عشائرية لا تلبى احتياجات الأنساق التنظيمية الحديثة التي تتطلب بدورها موارد بشرية مؤهلة ذات كفاءات ومهارات مناسبة تسمح لها بالتعامل مع الوسائل والمعدات التكنولوجية المعتمدة في المؤسسات الإنتاجية الحديثة.

**4-1-3 - العوامل السياسية:** الغموض الكبير ونقص التجربة الذي تميزت به المرحلة الأولى التي تلت المرحلة الاستعمارية وغياب القدرة على استشراف المستقبل، بالإضافة إلى غياب مؤسسات حديثة للدولة قادرة على وضع استراتيجيات مستقلة للتصنيع، مما دفع بالمشرفين على تسيير شؤون البلاد إلى تبني بعض الاستراتيجيات التي اعتمدت عليها بلدانا سبقتنا في هذا المجال.

وقد لعبت العوامل السالفة الذكر دورا محوريا في تحديد الإستراتيجية الصناعية للجزائر ومن خلالها الإستراتيجية التكنولوجية، حيث أثرت هذه العوامل على عملية اختيار الدولة لأنساق تكنولوجية معينة دون غيرها، وقد بينت العديد من التحليل الأنماط التكنولوجية التي اعتمدها الجزائر مباشرة بعد الاستقلال والتي يمكن عرضها للقارئ باختصار في النقاط التالية:

• اعتمدت الجزائر مباشرة في السنوات الأولى من حصولها على الاستقلال (وبالضبط انطلاقا من سنة 1965) على إستراتيجية الصناعات المصنعة أو النموذج السوفيتي في التصنيع\*، هذه الإستراتيجية تتمحور حول إعطاء الأولوية للصناعات الثقيلة من أجل تزويد القطاعات الأخرى بالمعدات الضرورية التي تسمح بزيادة إنتاجية العمل، خاصة وأنها كانت تطمح منذ البداية إلى إحداث التكامل في عملية التنمية من خلال بناء

\* إستراتيجية الصناعات المصنعة أو النموذج السوفيتي في التصنيع هي إستراتيجية من اقتراح "دبرنيس" الذي رأى أنها الكفيلة ببناء قدرة إنتاجية ذاتية في الدول النامية، وتحقيق التكامل بين فروع الاقتصاد المختلفة على المدى البعيد، زيادة على التخلص من التبعية والاستغلال الذي تمارسه الدول الغربية المتقدمة في حق الدول النامية التي حصلت حديثا على استقلالها، ولأن هذه الإستراتيجية قد بنيت إلى حد ما على أساس إيديولوجي، فإن نتائجها كانت متواضعة بسبب العراقيل التي واجهتها منذ البداية والتي تمثلت بالأساس في اعتمادها على التكنولوجيات الكثيفة من حيث رأس المال، مما أدى إلى ظهور مشاكل اجتماعية كبيرة تعلق بالخصوص بتنامي ظاهرة البطالة نتيجة لعدم امتلاك الأفراد في الدول النامية للكفاءات والمهارات التي تسمح لهم بالتعامل مع تكنولوجيات حديثة أخرى توظف أعداد أكبر من الموارد البشرية لهذه البلدان.

قاعدة صناعية تسمح لها بتحقيق هذا التكامل، متأثرة في ذلك ببعض الكتابات المهمة بالتنمية في البلدان النامية، ومن بينها على سبيل المثال كتابات الاقتصادي "بيرو" الذي أعطى للصناعة مفهوما ديناميكيا حيث يرى أن "الفرق الجوهرى هو إقامة تلك الصناعات التي من شأنها بعث نوع من العلاقات التكاملية وذات الأثر التصنيعي فيما بين القطاعات الاقتصادية للبلاد"<sup>1</sup>، وقد ركزت منذ البداية بالخصوص على الصناعات البتروكيمياوية، بالإضافة إلى بناء مصانع ذات إنتاج يوجه للاستعمال الزراعي. وقد لجأت الجزائر لهذه الإستراتيجية لعدة أسباب لعل من أهمها: مخالفة النهج الاستعماري، بالإضافة إلى عدم توفر اليد العاملة المؤهلة للعمل الصناعي.

• يعتمد نجاح هذه الإستراتيجية الصناعية على توفير تكنولوجيا كثيفة من حيث رأس المال، بمعنى توفر رؤوس أموال ضخمة للحصول على مثل هذه التكنولوجيات، وهو ما لم يشكل أي عائق للجزائر، بالنظر لتوفر رؤوس الأموال التي تحصل عليها من عوائد الربيع النفطي.

• تحتاج إستراتيجية الصناعات المصنعة لتأطير عالي في مجال التنفيذ والتسيير والصيانة، وهذا يستدعي بالضرورة استثمارات جانبية مصاحبة والمتمثلة في تكوين الإطارات، وتدريب الأفراد العاملين على الاستخدام الأمثل للتكنولوجيات التي يتم اعتمادها.

وقد تمكنت الجزائر من خلال تبنيها لهذا النموذج في التصنيع، والذي دعمته بسياسة المخططات الوطنية من بناء مصانع ضخمة على غرار مصنع الحجار بعنابة للحديد والصلب، مصنع قسنطينة لتركيب الجرارات الفلاحية والآليات الصناعية، مصنع أرزيو.... إلخ، حيث اعتبرت هذه المصانع بمثابة وحدات صناعية تعتمد على أحدث التكنولوجيات المستخدمة في مجالات نشاطها، ولو استغلت الاستغلال الأمثل لكانت كفيلة للانتقال بالاقتصاد من حالة الركود والتبعية إلى حالة من الازدهار والاستقلالية، إلا أن النتائج قد جاءت عكس ما كان متوقعا، خاصة فيما تعلق بتحقيق التكامل بين قطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة، بالإضافة

<sup>1</sup> - بن بركة عبد الوهاب: السياسة الوطنية للاستيراد في الجزائر خلال الفترة 67-83، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، غير منشورة، سبتمبر 1986، ص 31.

إلى عدم القدرة على بناء نسق معرفي لتكنولوجيا محلية مستقل نسبيا عن الأنساق المعرفية والتكنولوجية للدول التي استوردت منها تلك التكنولوجيات.

وقد تحولت تلك المصانع مع مرور السنوات إلى أماكن لتكديس الآلات والمعدات التكنولوجية، حيث بدا الأمر وكأن عملية الاستيراد قد ميزتها العشوائية بسبب غياب التخطيط والدراسات التي ينبغي أن تسبق تلك العملية، وأرجع المتخصصون ذلك إلى طبيعة النظام الاقتصادي المتبع. ذلك أن الوزارات الوصية على المؤسسات العامة لم تترك أية حرية لهذه المؤسسات في اختيار مصادر وأنواع التكنولوجيات التي تستخدمها، واقتصر هذا الدور على الدولة التي يقع على عاتقها واجب البحث عن المورد الأجنبي للتكنولوجيا التي تتطلبها الاستثمارات، دون أية مشاركة في هذه العملية من قبل المؤسسات التي تعتبر الأكثر دراية بما تحتاجه من آلات ومعدات وبرامج عمل<sup>1</sup>، بمعنى انفراد فئة تحتل أعلى المستويات في السلم البيروقراطي للدولة بقرارات مصيرية تخص المجتمع بكامله، متناسية حقيقة أن قضية الاختيار التكنولوجي هي قبل كل شيء قضية مجتمع، لسبب بسيط وهو أن تلك التكنولوجيا موجهة بالأساس لحل مشاكل يعاني منها كل أفراد هذا المجتمع لعل من أبرزها مشكلة التنمية، والتنمية في مفهومها الحديث لا تعنى فقط بزرع المصانع المجهزة في الخارج وإنما تتجاوز ذلك إلى محاولة بناء عالم متكامل تتفاعل فيه العديد من المتغيرات الفنية والاجتماعية والثقافية والتنظيمية... إلخ.

إن الميزة الأساسية لإستراتيجية الصناعات المصنعة هي الاعتماد الكثيف على رأس المال وذلك على حساب العمل، وهو ما أدى إلى سيادة الاتجاه التكنولوجي وبالتالي سيطرة العقلية التكنوقراطية على إستراتيجية التنمية بكاملها في الجزائر، وفي المقابل تراجع البعد الإنساني والثقافي كبعد أساسي من أبعاد التنمية في معناها الواسع، فهذه الأخيرة لا يمكن أن تتحقق إلا بالإنسان ومن أجله، "فالاهتمام المتزايد بالنواحي المادية والمتمثلة خصوصا في بناء قاعدة مادية صناعية صلبة وقوية، دون إعطاء نفس الأهمية أو أكثر بالإنسان، سيؤدي حتما إلى تناقضات عديدة وعلى جبهات مختلفة، منها التعارض بين التقدم التكنولوجي المادي وقدرة

<sup>1</sup> - بعلي محمد الصغير: تنظيم القطاع العام في الجزائر - استقلالية المؤسسات -، ديوان المطبوعات الجمعية، الجزائر، 1992، ص 39.

العامل الجزائري على مسايرة واستيعاب مثل هذا المستوى<sup>1</sup>، حيث لم يتلقى هذا العامل التكوين الكافي الذي يسمح له بتجاوز المشاكل الناجمة عن العمل في المصنع خاصة فيما تعلق بصيانة التجهيزات، وهو ما أجبر المؤسسات على الاستعانة باستمرار بالخبرات الأجنبية لتغطية العجز المسجل في الإطارات، وفي هذا يقول "محسن عبد الحميد توفيق": "لقد ظن المتخلفون أن استيراد مصنع أوتوماتيكي كامل يعمل بطاقة كبيرة ويعدد قليل من العمال هو مدعاة فخر لامتلاك هذا الشيء الرائع، ولكن جانب المأساة تتضح حين يتوقف المصنع العظيم بسبب تافه، وفي انتظار وصول قطعة غيار بالطائرة، فالمصنع الضخم غير مناسب لأنه مقام على أساس كثافة تكنولوجية عالية، تعني بدورها رأس مال كبير وعمالة قليلة ولكنها عالية التدريب"<sup>2</sup>، وهو الشرط الأساسي الذي كانت تفتقد إليه اليد العاملة الجزائرية في تلك الفترة.

وبالتالي فإن المجتمع الجزائري لم يكن جاهزا تماما للعمل بالمصانع الحديثة بالنظر للإمكانيات التقنية المحدودة التي كان يتمتع بها أفرادها في المراحل الأولى للاستقلال، ولا يمكننا هنا أن نحصر المشاكل التي واجهتها اليد العاملة في الجوانب التقنية، بل لابد من الحديث كذلك على الجوانب الاجتماعية، وعن مدى ملائمة التكنولوجيا المستوردة لطبيعة المجتمع الجزائري، خاصة وأن المصانع كانت تزرع بطريقة تعسفية في البيئة الاجتماعية والثقافية الجزائرية، ونحن نعرف أن "المصنع الذي يتم تركيبه في بلد ما هو دائما نتيجة فلسفة وعلم وتقنية وفن ودين وإن كان إلحادا، وسحر وإن كان علما، وتصورات وسلوكيات ومطامح، وغيرها مما لا يحصر من العوامل والأسباب. ولهذا فإنه إذا حول إلى بلد ما فإنه لا يمكنه أن يؤدي وظيفته كاملة، إذا لم يجد في هذا البلد القيم التي أخرجته إلى الوجود، ولا يستطيع أهالي هذا البلد أن يسيره كما ينبغي، ولا أن يستفيدوا منه تماما إلا إذا ارتقت ثقافتهم إلى مستواه، ويعني هذا أنه إذا كان مستواهم دونه فإنهم يصيرون يرونه على غير حقيقته، ويصيرون يتعاملون مع واقعه تعامل من ليسوا منه، لأنهم في النهاية من حضارة وهو من غيرها، أو لأنهم -بعبارة

<sup>1</sup> - قيرة إسماعيل وعلي غربي: مرجع سبق ذكره، ص 159.

<sup>2</sup> - علي غربي ويمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص 83.

أخرى - من زمان وهو من غيره"<sup>1</sup>، والباحث بهذا الصدد لا يقلل من أهمية العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري وإن كانت تقليدية، ولا يقر بناء على ذلك بالتخلف المطلق لتلك الثقافة مقارنة بثقافة المجتمعات التي تستورد منها التكنولوجيات الحديثة، وإنما يشير فقط إلى خطورة الاختلاف في البيئة الثقافية والاجتماعية لبلد المنشأ وبيئة البلد المستقبل، وعلى كل فسيتم مناقشة هذه القضية بالتفصيل في العناصر القادمة.

ولعل من أهم النتائج المترتبة عن الاستيراد العشوائي للتكنولوجيا ضمن إستراتيجية الصناعات المصنعة، وكذلك عدم الاهتمام ببعدها الاجتماعي والفروق التي يمكن تسجيلها بين مكونات البيئة الثقافية التي أنتجتها وتلك التي ستوظف فيها، ذلك العجز عن "إطلاق حركية اجتماعية وثقافية تسمح باستيعاب الخبرات والمهارات المرتبطة بنقل التكنولوجيا الحديثة، وتحقيق عملية تراكم معرفي ومهاري من شأنه ليس المحافظة على تلك التجهيزات واستغلالها بطريقة مثلى فحسب، بل إدماجها بذكاء في المحيط الاجتماعي الثقافي، ومن ثم تطويرها من خلال توفير الشروط الضرورية التي تسمح بتعبئة الخبرات والمعارف المرتبطة بإنتاج التقانة بعد توطينها، وصولاً إلى تحقيق استقلال نسبي للقاعدة الاقتصادية الوطنية"<sup>2</sup>.

ومن جهة ثانية، فإن دور المؤسسة الصناعية كمؤسسة اقتصادية هو بالدرجة الأولى تحقيق الربح عن طريق السعي دائماً وراء الرفع من القيمة المضافة من خلال إعادة إنتاج السلع، وبالرغم من أن إهمال البعد الاجتماعي للمصنع في التنظيم يعتبر بمثابة الخطأ الكبير الذي يمكن أن تقع فيه أية مؤسسة، إلا أن التركيز فقط على هذا البعد هو الأمر الذي يمكن أن يقضي على النشاط الاقتصادي ويفرغه من محتواه، وهو المشكل الرئيسي الذي عانت منه المؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل النظام الاشتراكي، حيث أصبحت الوظيفة الأساسية للمؤسسة وظيفة اجتماعية أكثر منها وظيفة إنتاجية، وأصبحت بذلك مركزاً لمعالجة مشاكل العمال، الأمر الذي شجع الأفراد داخل التنظيمات الصناعية المختلفة على الكسل والانتكال، حيث غابت القيم التنظيمية بسبب غياب أنظمة حديثة للرقابة على العمليات الإنتاجية، وأصبح

<sup>1</sup> - ميمون الربيع: الثقافة والتسيير - منظور فلسفي - ، محاضرة أقيمت ضمن أعمال الملتقى الدولي: الثقافة والتسيير - المنعقد بالجزائر من 28 إلى 30، نوفمبر 1992، ص 138.

<sup>2</sup> - العياشي عنصر: سوسيولوجيا الأزمة الراهنة في الجزائر، مجلة المستقبل العربي، العدد 191، جانفي 1995، ص ص 83-94.

الإهمال واللامبالاة هما سمتان البارزتان في النسق الإداري الذي يشرف على تلك العمليات ويوجهها، وبهذا يمكن القول أن الدولة قد فشلت-باتباعها لهذه الطريقة في استيراد التكنولوجيات الحديثة- في القضاء على مكونات الثقافة التقليدية البالية، وبالتالي في ترسيخ ثقافة صناعية حديثة ومستقلة تشجع على العمل، وعلى كل سيتم مناقشة هذه القضية بالتفصيل في العناصر القادمة من هذا الفصل.

لقد ورد في الفقرات السابقة أن نجاح إستراتيجية الصناعات المصنعة يتوقف على القيام باستثمارات جانبية مصاحبة، تركز على تكوين الأطارات القادرة على التعامل مع التكنولوجيات الحديثة المستوردة من الخارج، وهذا يتطلب جهودا إضافية من قبل الدولة والمؤسسات الاقتصادية ومؤسسات التعليم والتكوين الوطنية والتنسيق فيما بينها جميعا، وقد بدلت الدولة جهودا معتبرة في مجالي التكوين والتعليم منذ الاستقلال إلى يومنا هذا على مستوى المجتمع الكبير، إلا أن ما يهمننا أكثر في هذا البحث هو مدى تناسب المهارات المكتسبة مع الجوانب العملية للعمل الصناعي، ومن جهة أخرى مدى اهتمام المؤسسات الصناعية بالبحث العلمي الهادف إلى بناء نسق معرفي تكنولوجي يخلصنا من ظاهرة التبعية التكنولوجية\* للخارج، وقد دلت كل المؤشرات على تخلف كبير في هذا المجال نتيجة انعزال المشاريع الصناعية عن النشاطات الوطنية في مجالي العلم والتكنولوجيا، فكل مشروع من المشاريع المنجزة قد تم تصوره وتنفيذه بمفرده ومن زاوية منفعة النهائية، ولم تبذل جهود حقيقية لتسخير تلك المشاريع كأدوات لتطوير الكفاءات الوطنية، ويمكن بهذا الصدد تلخيص حالة البحث العلمي بالموازاة مع نمو القاعدة الصناعية في الجزائر في مجموعة من النقاط كما وردت في كتاب "علي غربي" و"يمينة نزار"<sup>1</sup> فيما يلي:

\* تشير التبعية التكنولوجية إلى التفاوت الكبير والمتزايد بين الطلب على التكنولوجيا في القطاعات الإنتاجية في الدول النامية، وبين قدرة الأنظمة العلمية والتكنولوجية المحلية على إشباع هذا الطلب مما يزيد من وتيرة الاستيراد المستمر للتكنولوجيا من الخارج، ولا يمكننا بهذا الصدد أن ننظر إلى ظاهرة التبعية التكنولوجية على أنها مستقلة عن ظاهرة التبعية الاقتصادية التي تشكل النمط السائد للعلاقات في ظل النظام الرأسمالي العالمي بين دول المركز ودول الأطراف، أو بين الدول النامية والدول المتخلفة، فالتبعية التكنولوجية ليست إلا وجه من أوجه التبعية الاقتصادية وإن اختلفت آلياتها، ولذلك يفضل البعض استخدام تعبير التبعية عن طريق التكنولوجيا وذلك لتوضيح الدور الذي تلعبه التكنولوجيا كأداة من أدوات التبعية الدولية.

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص 83.

- غياب إستراتيجية واضحة المعالم والأهداف لتنمية وتطوير البحث العلمي والتكنولوجي الموازية مع جهودات التصنيع المحققة. بالإضافة إلى غياب التنسيق بين معاهد التعليم والتكوين وخاصة الجامعة باعتبارها الوعاء الأساسي للمهارات، وبين مؤسسات النشاط الاقتصادي المختلفة، على اعتبار أن "التكنولوجيا المتقدمة تنبت في الجامعة، وما ينضوي تحتها من مؤسسات ومخابر بحثية، هذه الفضاءات العلمية التي تعد بمثابة مراكز توليد المعرفة الأساسية الضرورية لحل المشكلات الكبرى التي يطرحها المجتمع"<sup>1</sup> وقد توفرت إمكانيات تحقيق هذا التنسيق في ظل النظام الاشتراكي ما دامت كل قطاعات النشاط الاقتصادي والعلمي تنتمي إلى القطاع العام.
- عجز المؤسسات على القيام بالممارسات الفعلية للبحث، وذلك لتعدها وتداخل أدوارها وعدم استقرار هياكلها، بالإضافة إلى غياب الحرية التي تسمح لها بتنمية تلك الممارسات البحثية لارتباطها الشديد بجهاز بيروقراطي تتخذ جميع القرارات فيه على أعلى المستويات.
- انعدام البحث العلمي والبحث التقني في مجال السيطرة على التكنولوجيا المستوردة لاستيعابها، ومن ثم تطوير القدرات الوطنية في هذا المجال، حيث اعتمدت الدولة بالكامل على الخبرات الأجنبية في ذلك، مما أدى إلى زيادة شدة التبعية الاقتصادية للدول التي نحصل منها على التكنولوجيات التي نستخدمها.
- نضيف إلى العوامل الثلاثة السالفة الذكر العامل السياسي حيث يعتقد الباحث أن جل المشاكل المتعلقة بالبحث العلمي ترتبط بطريقة أو بأخرى بطبيعة النظام السياسي للدولة الجزائرية، ذلك أن البحث العلمي يتطلب ممارسة للحرية الأكاديمية في أعلى صورها، وتوفير الظروف الملائمة للتعبير عن الاختلاف حتى مع ممثلي السلطة السياسية ذاتها، وهو الشيء الذي كانت تفتقر إليه الساحة العلمية والثقافية، حيث تم التخطيط للإستراتيجية التكنولوجية في ظل نظام الحزب الواحد الذي تحمل لوحده المسؤولية الكاملة في إعطاء جميع الحلول والبدائل الممكنة لتحقيق التنمية، هذا إذا لم نقل أن

<sup>1</sup> - بلغيث سلطان: دور الجامعات العربية في دعم ثقافة البحث العلمي الإبداعي، شؤون عربية، عدد 127، خريف 2006، ص 128.

السمة الأساسية للنظام السياسي في هذه الفترة هي الاستبداد، بالرغم من توفر النية الصادقة والروح الوطنية لدى النخبة المشرفة على تسيير شؤون البلاد.

إن عدم التكامل في إستراتيجية الصناعات المصنعة التي اعتمدت عليها الجزائر في عملية التنمية، والمشاكل المترتبة عن تطبيق هذه الإستراتيجية بالرغم من الظروف الموضوعية التي توفرت لإنجاحها والمتعلقة خاصة بوفرة رؤوس الأموال التي كانت الدولة تحصل عليها من الربيع النفطي، قد تدعونا إلى البحث أكثر في الصيغ المعتمدة في استيراد التكنولوجيا، ومدى ملائمة مراعاة تلك الصيغ للبيئة الثقافية والاجتماعية والاقتصادية للمجتمع الجزائري، على اعتبار أن هذه القضية هي نقطة الانطلاق بالنسبة لنا في هذا البحث.

#### 4-2 - صيغ نقل التكنولوجيا في الجزائر والبعد السوسيو-ثقافي المفقود:

من أجل توفير التكنولوجيات الحديثة لجأت الجزائر إلى استيرادها من دول أجنبية مع بداية سياسة التصنيع أي منذ المخطط الثلاثي 1967، ولذلك فقد أقامت عدة علاقات مع العديد من الدول وخاصة الغربية منها، ولم تقتصر تلك العلاقات على دولة واحدة أو مؤسسة أجنبية واحدة، وكان الهدف الأساسي من وراء ذلك هو تفادي الاحتكار والتبعية التكنولوجية والشروط التعجيزية التي يمكن أن تفرض عليها في حالة اعتمادها على جهة واحدة في عملية الاستيراد، وقد مكنتها تلك العلاقات المتشعبة من إبرام العديد من العقود وبصيغ شتى.

#### 4-2-1 - صيغة العقود عن طريق الانجاز بالأقسام أو الأجنحة *contrat par*

*tranche ou contrat par lot*: وهي تعبر عن مرحلة أولى أو تمهيدية للبناء والتشييد، وقد تلخصت في قيام مجموعة من الشركاء بإنجاز المصنع أو المركب، حيث يكلف كل شريك بإنجاز جناح معين<sup>1</sup>، أو يتم تقسيم العمل بين العديد من الشركات على مراحل، تتكفل البعض منها بالدراسة الهندسية، وأخرى بشراء الأجهزة، وغيرها بالتركيب، ثم تأتي أخرى لتشرف على التكوين، ويسلم في النهاية المشروع للجهات المسؤولة، وهي الصيغة المعتمدة في بناء مركب

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص ص 78، 79.

الحجار بعنابة التابع لشركة الحديد والصلب (SNS) والذي شارك في إنجاز كل من الاتحاد السوفيتي، فرنسا، إيطاليا والمملكة المتحدة.

وإذا كانت المسؤولية في الانجاز تقع بكاملها على عاتق الجهات الأجنبية دون أية مشاركة من الجهات الداخلية، فإن للدولة ما يبرر لجوئها لهذه الصيغة في هذه الفترة بالذات بالنظر للظروف التي كانت تعيشها، والتي يمكن تلخيص أهمها في النقطتين التاليتين:

- حادثة العهد بالاستقلال حيث لم تمر سوى خمسة سنوات عن خروج الاستعمار الفرنسي من الجزائر عند بداية تطبيق هذه الصيغة، وبالتالي فإن الدولة كانت تفتقد للخبرة اللازمة لبناء الهياكل الصناعية الضخمة.
- الغياب التام للإطارات الوطنية المؤهلة التي يمكنها أن تشارك بفعالية في بناء مثل تلك المشاريع، وهو ما يبرر الاعتماد الكلي على الإطارات الأجنبية.

وقد كلف هذا الاعتماد الكلي على الجهات الأجنبية الدولة تكاليف مرتفعة جدا، دفعتها إلى التفكير في صيغ أخرى، خاصة بعد التناقض الذي بدأ يظهر على مستوى بعض الهياكل الصناعية المنجزة، بالإضافة إلى المعوقات الهندسية أو الفنية التي ظهرت كنتيجة لتشبيت القدرات والجهود بسبب التعامل مع عدد كبير من الموردين الذين يتمتع كل منهم بخصائص فنية معينة ليس بالضرورة ستناسب مع الخصائص الفنية للشركاء الآخرين<sup>1</sup>، حيث كانت الدولة في هذه المرحلة تهدف إلى تحقيق المزيد من السيطرة على المشاريع المخططة، وبالتالي توفير الظروف التي تزيد من الفعالية في إنجاز المصانع وتشغيلها، ولذلك انتقلت إلى الاعتماد على صيغة المفتاح في اليد.

**4-2-2- صيغة المفتاح في اليد:** يكلف مورد واحد فقط في هذه الصيغة بتقديم كافة الوسائل والمعدات والتجهيزات والتقنيات الضرورية لبناء الوحدة الصناعية، كما تقع على عاتقه

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 79.

ولوحده كل المسؤوليات ابتداء من الدراسة التقنية إلى غاية تسليم المفاتيح، وعلى العموم فإن المورد يقوم بالخطوات التالية<sup>1</sup>:

**1 - التصميم والتخطيط:** وتتحصر في الأعمال الهندسية، حيث تقوم المؤسسة -ودون

تدخل من أي جهة أخرى - بإعداد خطط البناء وأعمال الإنشاء والتشييد.

**2 - التجهيزات والمنتجات شبه المصنعة والمواد الأولية وقطع الغيار:** حيث يرجع

القرار في هذا الشأن إلى المورد، فهو الذي يختار التجهيزات المناسبة، وفيما يخص استيراد المواد الأولية أو شبه المصنعة فنادرا ما يحدد العقد أنه سيتم توفيرها من طرف المورد، ولكن غالبا ما تكون التجهيزات متخصصة ومحتكرة من طرفه لدرجة يصعب فيها اللجوء إلى جهات أخرى.

**3 - نقل التكنولوجيا:** حيث يوفر المورد بصفة عامة براءات وخص الاختراع، وطرق

الصنع التي يتطلبها تشغيل المصنع.

**4 - التدريب المهني:** وتعتبر هذه النقطة بمثابة نقطة الضعف في صيغة المفتاح في

اليدي، حيث لا يوضع التدريب في الشروط الرسمية المتعلقة ببناء وتشغيل المصنع، ولكن يشار إليه إشارة عابرة، ولا يكون المورد مسؤولا بالضرورة عن تدريب العمال والموظفين، ولا عن استخدامهم في تشغيل المصنع.

ومن المزايا التي وفرتها هذه الصيغة إعطاء الضمانات من حيث احترام المواعيد،

بالإضافة إلى المحافظة على جهود المشتري بتقليل متطلبات التنسيق بين عدة جهات في مرحلة البناء والتشييد، لأن التفاوض والمراقبة والمتابعة ستكون في هذه الحالة مع شركة واحدة.

وبالرغم من قضاء هذه الصيغة على بعض المشاكل المتعلقة بالتنسيق وتحديد

المسؤوليات بالإضافة إلى السرعة النسبية في إنجاز المشاريع، إلا أن ذلك لا يعني أنها خالية من العيوب والنقائص، والتي يمكننا إيجازها في النقاط التالية:

<sup>1</sup> - أعراب سعيدة: التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006، ص 63.

- التكاليف العالية التي تتحملها الدولة في هذه الصيغة، فهي في المقام الأول باهظة الثمن ولا تضمن الإنتاج، لأن المقاول يضمن وحدة الإنتاج وليس المنتجات، وهذا الضمان لا يغطي بالضرورة كل المخاطر.
- اهتمام المورد فقط بالمواعيد المخصصة لإنجاز المشاريع وذلك على حساب نوعية وجودة المنتجات التكنولوجية الواجب توفيرها، فهو يحاول أن يختار الأجهزة الرخيصة ويركبها كذلك بالشكل الأرخص، والمشتري في هذه الحالة لا يمكن أن يقترح التعديلات والتحسينات على اعتبار أن تعامله مع المورد ينتهي بتسليم المفاتيح أو المصنع جاهزا وبالتالي فإن أي تعديل سيزيد من تكلفة المشروع.
- عدم إعطاء الفرصة للمد العاملة المحلية للمشاركة في عملية الإنشاء والتركيب، وهو ما يزيد من صعوبات التعامل مع التجهيزات والمعدات التكنولوجية على اعتبار أن العامل الجزائري يفتقد للخبرة والمعرفة ولثقافة تكنولوجية تسمح له بالتحكم بسهولة في التكنولوجيا المعقدة والمنتجة في دول أجنبية.
- الصعوبات التي يمكن أن يواجهها المصنع في المستقبل والمتعلقة بصيانة التجهيزات والمعدات التكنولوجية عند تعرضها للعطب في مكان العمل.

**4-2-3- صيغة المنتج في اليد:** وقد لجأت إليها الدولة لتغطية النقائص والعيوب التي تميزت بها صيغة المفتاح في اليد، حيث نصت على أن "مسؤولية المورد لا تشمل فقط على إنشاء المؤسسة، بل تمتد إلى تسييرها في المراحل الأولى لبداية نشاطها، بالإضافة إلى الحرص على تكوين العمال والموظفين الذين سيشفرون على السير الطبيعي للمؤسسة بعد رحيل المورد في المستقبل"<sup>1</sup>، ولمرحلة قد تمتد إلى الخمس سنوات في بعض العقود، وعلى العموم يمكننا تلخيص العناصر المشكلة لصيغة المنتج في اليد في النقاط التالية<sup>2</sup>:

**1- تخطيط المشروع:** إذا كان هذا التخطيط يقتصر في صيغة المفتاح في اليد على المورد دون أي تدخل ولو بسيط من قبل المشتري، فإن هذه الصيغة تضمن لهذا

<sup>1</sup> - F.Z. OUFRIHA, A. DJEFLAT : op.cit., p 94.

<sup>2</sup> - أعراب سعيدة: مرجع سبق ذكره، ص ص 64-65.

الأخير الحق في معرفة مراحل هذا التخطيط، إلا أنه يبقى محروما من المشاركة في هندسة المشاريع.

2- **اختيار التجهيزات:** يحتفظ المورد بالحق في اختيار التجهيزات، إلا أنه في هذه الصيغة مجبر على أن تتناسب الخطة أو التصميم مع المعايير الفنية الحالية لذلك النوع من الوحدات أو المصانع، وأن تكون التجهيزات ذات تصميم حديث وجديد الصنع ومن أعلى طراز.

3- **نقل الدراية:** يكون المورد مجبرا على توفير مجموعة من المعلومات يتضمنها العقد وتتعلق في الخصوص بتدريب العمال من قبل المورد، حيث يبدأ التدريب مع الانطلاق في بناء المشروع، وتمتد هذه العملية لغاية إنشاء قسم خاص بالتدريب داخل المصنع.

4- **الواردات:** يضع المورد تحت تصرف الزبون لائحة تشمل قطع الغيار التي يوصى بها، مع توضيح سر كل وحدة... ويعطي المشتري للمورد اللائحة التفصيلية النهائية لقطع الغيار التي لا بد من توفيرها بموجب العقد، وتتعلق المؤسسة بديها بنوع التجهيزات التي تم اختيارها، فتنشأ بهذه الطريقة تبعية في العلاقات التجارية، وتعمل بعض العقود للتقليل من هذه التبعية باشتراطها أن تنتج اللوازم محليا من طرف المؤسسة الزبونة ذاتها، ومن شأن هذا الفعل أن يعيد تكامل المصنع بدرجة أكبر، ويحد في نفس الوقت من الاعتماد على المساعدة الأجنبية، وفي الحقيقة فإن ذلك يتطلب تكلفة أكبر.

5- **الترتيبات الإدارية:** وتتمثل مسؤولية المورد في هذا الجانب بالخصوص في العناصر التالية: الإدارة العامة للموظفين، الدراسات الخاصة بالإنتاجية، تصميم إجراءات السلامة وتطبيقها، إدارة الإنتاج وتنظيم الصيانة، وتمتد مسؤولية المورد في بعض العقود إلى نظام تحليل التكاليف، وفي بعضها الآخر إلى الإجراءات المتعلقة بتسويق المنتجات.

6- **المساعدة الفنية الطويلة الأجل:** وتتنحصر في صيغتين للمساعدة: الأولى وتنص على الحضور المتواصل لموظفي المورد بالمصنع الذي قام بإنشائه، أما الثانية

فقتصر على تقديم المساعدة من حين إلى آخر لمدة يتفق عليها، والتي قد تتجاوز كما قلنا الخمسة سنوات.

وبقاء فريق أجنبي بالمصنع يتضح لنا بداية اهتمام الدولة في هذه المرحلة بتكوين الإطارات الوطنية، وإكسابهم الخبرة اللازمة للإشراف على مختلف المشاريع الصناعية من خلال الاحتكاك أكثر بالكوادر الأجنبية في مكان العمل، وكان الهدف الاستراتيجي لهذه الصيغة قد تمثل في تحديث المحيط الاقتصادي والاجتماعي عبر تخليص الأفراد من بعض التقاليد البالية وإكسابهم لعناصر ثقافية أكثر حداثة يمكن أن تخلص الدولة في المستقبل من معضلة التبعية التكنولوجية التي بدأت تعاني منها منذ السنوات الأولى للاستقلال نتيجة لاعتمادها المبكر على التكنولوجيات المستوردة.

إلا أن هذا الهدف الاستراتيجي لم يتحقق بالنظر لكون التكنولوجيا المستوردة في جميع الصيغ المعتمدة قد اقتصرت بمعظمها في المعدات الجاهزة، مما أعاق تطوير المهارات والقدرات المحلية للتعامل مع تلك المعدات وفهمها وتكييفها واستغلالها اقتصاديا ضمن نظام الإنتاج الوطني، وإن كانت صيغة المنتج في اليد قد نصت على جانب التكوين ومنذ الانطلاق في بناء المشروع، إلا أن قصر المدة التي يقضيها العامل الجزائري جنبا إلى جنب مع العامل الأجنبي داخل المصنع قد حالت دون تمكنه من الحصول على المعرفة الكاملة التي تسمح له باستيعاب المعلومات الضرورية لتحقيق الاستقلالية في العمل.

ومن جهة أخرى فإن جميع الخطط والبرامج قد ركزت على الجوانب التقنية للعمل، مع إهمال شبه كلي للجوانب الاجتماعية والثقافية أو لنقل غياب نظرة إيكولوجية شاملة تأخذ بعين الاعتبار طبيعة البيئة الجزائرية المختلفة في كثير من جوانبها عن بيئة المجتمعات التي تستورد منها التكنولوجيات المستخدمة، وعلى سبيل المثال فإن تأهيل العمال كان "يقصر باستمرار على مجالات تقنية ضيقة للتدريب على المهام التي لا تصلح إلا لعملية إنتاج بسيطة، ولا يسمح للمتدربين بالدخول إلى بعض أقسام المصالح التي قبلتهم، ولا يسمح لهم الاقتراب من أي شيء يجعلهم يرون أبعد من العملية البسيطة التي أتوا من أجلها، والنتيجة أنهم لا يكتسبوا إلا

معرفة متجزئة للتكنولوجيا"<sup>1</sup>. وينظر الباحث، فإنه كان لابد من العمل ومنذ البداية على الاستفادة من التكنولوجيات المستوردة ببنى استراتيجيات أكثر فعالية من أجل توطينها وتحليلها وإذابتها بالشكل الذي يسمح للمتعاملين معها من السيطرة عليها، إلا أن ذلك يتطلب خططا أكثر عمقا يتم وضعها انطلاقا من البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع الجزائري.

إن التغاضي عن البعد الاجتماعي وغياب المعطيات السوسيولوجية في عملية التنمية قد أدى إلى حدوث اختلالات كبيرة على مستوى المؤسسات الصناعية كبناءات اقتصادية واجتماعية حديثة نسبيا بالنسبة للمجتمع الجزائري، وقد ظهرت مشاكل كثيرة تعلق بالأساس بعدم ملائمة التكنولوجيا المستخدمة لنوع التكوين المنتشر في الجزائر، ويمكن القول أن الجهات المسؤولة لم تراعي التدرج في عملية تحديث المؤسسات حتى تعطي الفرصة لليد العاملة الوطنية لاكتساب المهارات اللازمة التي تسمح لها بالسيطرة على التكنولوجيات المستخدمة، مما زاد من اغتراب الفرد في مكان عمله، وشعوره بالمسافة الموجودة بين ما يمتلكه من مهارات وما تتطلبه الآلة التي يعمل عليها من إمكانيات تقنية.

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل الدولة لتكوين بعض الإطارات سواء داخليا في معاهد تكوين تشرف عليها إطارات أجنبية، أو في الخارج عن طريق بعثات التكوين المتخصصة، إلا أن تلك الجهود قد ميزها الاندفاع والارتجالية ونقص التنسيق، فغالبا ما كان الموظفون يتكيفون بالخارج تكوينا متخصصا في مجال ما، ولما يتم تعيينهم بأماكن عملهم في مؤسسات جزائرية يتبين أن التكوين الذي حصلوا عليه لا يمت بصلة لما تتطلبه وظائفهم من مهارات، زيادة على ذلك ففي كثير من الأحيان يتكون الأفراد بالخارج في بلد ما ثم يعملون بعد ذلك على تكنولوجيات تم إنتاجها ببلد آخر، ولما يتبين للمؤسسة عجزهم عن أداء مهامهم يعاد تكوينهم من جديد، وهو الأمر الذي زاد من التكاليف الضخمة التي تحملتها مؤسساتنا الصناعية نتيجة الإستراتيجية التكنولوجية المتبعة.

ومن جهة أخرى فإن التكوين بالإضافة إلى اقتصره على بعض الجوانب التقنية التي تتطلبها العمليات الإنتاجية الجزئية، قد مس فئة قليلة من الإطارات وخاصة الإدارية منها على

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 66.

حساب باقي العمال المنتمين إلى التنظيم الصناعي الجزائري، وهو ما أدى إلى الاختلاف في طبيعة القيم الثقافية التي تميزت بها كل فئة من تلك الفئات، ففي الوقت الذي تمكنت فيه الفئة الأولى (الإطارات) من اكتساب بعض القيم الحديثة نتيجة لاحتكاكها مع الإطارات الأجنبية، زاد تمسك الفئات الأخرى بالقيم التقليدية، ونتيجة لهذا التناقض بين قيم ثقافية مختلفة تنامت ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية التي واجهتها منذ البداية صعوبات جمة في التوفيق بين الثقافتين التقليدية والحديثة، وهي مشكلة لا تخص البناءات الاقتصادية والاجتماعية الجزائرية فحسب، بل تمتد لتشمل كل المجتمعات العربية، يقول "عابد الجابري" بهذا الصدد: "إن المسألة الثقافية في الوطن العربي ليست مسألة حاضر الثقافة العربية وحسب، بل أنها مسألة ماضيها ومسألة مستقبلها، وذلك أن حاضر الثقافة العربية حاضرها الآن هو أشبه ما يكون بوعي شقي يتقاسمه الماضي والمستقبل، ووعي لم يجد وسيلة بعد إلى إعادة ترتيب علاقته بالماضي، ومن ثمة شق طريقه لبناء علاقته بالمستقبل، بل هو يونس بين ماض لا يستطيع التحرر منه لأنه يمتلكه، وبين مستقبل لا يستطيع الارتقاء في أحضانه لأنه غير مؤهل له بعد، هو لا يملك من الاستقلال إزاء أحلام ماضيه وغيوم مستقبله ما يمنحه ما يلزم من الحصانة، والثقة بالذات، وليس من سبيل لتجاوز هذا الوعي الشقي وتصفيته غير سبيل واحدة فيما نعتقد، هي إعادة ترتيب العلاقة مع الماضي في الوقت نفسه الذي نعمل فيه على بناء العلاقة مع المستقبل"<sup>1</sup>.

وبالتالي فإن الاهتمام ببناء الشخصية الوطنية القادرة على التفاعل مع البيئة الجديدة التي فرضها التغيير التكنولوجي على مستوى المؤسسات الصناعية كانت تمثل بالنسبة للدولة الجزائرية أولوية الأولويات قبل التفكير في أنواع الأنساق التكنولوجية الواجب اعتمادها لتحقيق عملية التنمية، بمعنى آخر فإنه كان ينبغي على الجهات الوصية أن تخضع الجوانب الفنية والتكنولوجية للجوانب الاجتماعية والثقافية، مع محاولة الاستفادة من القيم الحديثة المتجسدة في التكنولوجيات المستوردة، ووضع استراتيجيات متكاملة تأخذ بعين الاعتبار كل المتغيرات، فصحیح أن أفراد المجتمع الجزائري كانوا مباشرة بعد الاستقلال يفتقرون لقيم حديثة تمكنهم من

<sup>1</sup> - الجابري محمد عابد: المسألة الثقافية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، الطبعة الثانية، 1999، ص 29.

الاندماج في البيئة الصناعية الجديدة نسبيا بالنسبة لهم، إلا أن ذلك لا يقلل في الحقيقة من أهمية عناصر الثقافة التقليدية، فلا ينبغي أن ننظر إلى هذه الأخيرة على أنها سلبية ومتخلفة في جميع جوانبها، كما لا ينبغي كذلك أن ننظر إلى العناصر الثقافية المتجسدة في التكنولوجيا على أنها إيجابية في مجملها، بل كان لابد من السعي لغرلة العناصر القديمة والحديثة ودمجها في المحيط الاقتصادي والاجتماعي بطريقة تزيد من فعاليتها في الدفع بعجلة تقدم المجتمع نحو المستقبل.

وبناء على المعطيات التي توفرت لدى الباحث، والمتعلقة بالسياسة التكنولوجية التي اتبعتها الجزائر، يمكن القول أن المجتمع الجزائري ومباشرة بعد الاستقلال قد واجه موجات كبيرة ومنتالية من التغيير في ظروف عمله، أو لنقل من التغيير التكنولوجي، تمثلت بالأساس في بعض المصانع والهيكل الضخمة التي أنشأتها الدولة لتحقيق عملية التنمية، وانتقال عدد معتبر من الأفراد من العمل في الحقول والمزارع أو في الحرف اليدوية إلى العمل في هذه المصانع التي تتطلب ثقافة صناعية حديثة نسبيا من جهة، ومن جهة أخرى التخلي عن بعض القيم البالية التي كانت تحكم العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في ظل النظم التقليدية التي ميزها التخلف بسبب الاستعمار الذي سلط على المجتمع الجزائري لمدة زادت عن القرن وثلثون سنة، وقد حاولت الدولة الجزائرية أن تبني قاعدة صناعية تخلصها نهائيا من التبعية التكنولوجية من خلال تبنيها لصيغ نقل التكنولوجيا التي ذكرها الباحث سابقا. وبالرغم من التطور المسجل على مستوى الثقافة الصناعية التي اكتسبها العمال عن طريق التكوين خاصة في الجوانب التقنية المتعلقة بتركيب الآلات وإصلاحها والعمل مع المشرفين، إلا أن هذا التطور يبقى غير كافي بالنظر لغياب المعرفة النظرية والعلمية لأسرار التكنولوجيا وقلة المبادرات المحلية<sup>1</sup>.

وعليه يمكن القول أن الجزائر قد فشلت في تحقيق الاستقلالية التكنولوجية، حيث لا تزال خاضعة في ما تعتمد من وسائل ومعدات تتطلبها العمليات الإنتاجية داخل المصانع المختلفة على ما يمكنها استيراده من الدول الأجنبية وخاصة الغربية منها، وبالتالي فشلها في توطين التكنولوجيا والسيطرة عليها وتوظيفها في خدمة عملية التنمية، بل أكثر من ذلك فإنها قد

<sup>1</sup> - علي غربي، يمينة نزار: مرجع سبق ذكره، ص ص 131-132.

أصبحت تعاني من مشكلة النقل العكسي للتكنولوجيا بسبب هجرة الكفاءات الوطنية إلى الخارج بحثا عن ظروف أحسن للعمل، وخاصة مع تنامي ظاهرة العولمة التي سهلت أكثر من حرية انتقال الأفراد عبر الحدود القومية، وزيادة سيطرة الشركات المتعددة الجنسيات التي تعتبر الأكثر امتصاصا لكفاءات الدول النامية.

وإن كان الباحث قد ركز في العناصر السابقة لهذا الفصل على ظاهرة الاستيراد التكنولوجي باعتبارها السبب الرئيسي في التغيرات التكنولوجية الكبيرة التي عرفتها الجزائر مباشرة بعد حصولها على الاستقلال، فإن الفشل في تحقيق التنمية لا يرتبط فقط بالعيوب التقنية التي ميزت الصيغ المعتمدة في عملية النقل التكنولوجي، حيث كان بالإمكان أن تنجح الدولة في تحقيق الأهداف التي سطرته لو توفرت الظروف الداخلية الملائمة، والمتمثلة بنظر الباحث في التركيز على وضع استراتيجيات موازية ذات أبعاد اجتماعية وثقافية، تأخذ العنصر البشري كمحور أساسي لعملية التنمية برمتها، بحيث كان ينبغي أن ننظر إلى الإنسان خارج دائرة الأشياء المادية الملموسة، مستهدفين بذلك إخضاع التكنولوجيات المستوردة لمتطلبات العنصر البشري، لا أن يخضع هذا الأخير للشروط التقنية التي تفرضها الآلات والمعدات التكنولوجية عليه في أماكن عمله.

## 5- تطور أنماط التسيير في الجزائر:

لا يمكننا الحديث عن نموذج معين للإدارة والتسيير في الجزائر خلال المرحلة الاستعمارية سوى القول أن السلطات الفرنسية قد سلطت على الشعب الجزائري جهازا إداريا استغلاليا تشرف عليه فئة صغيرة تمثل الأقلية الأوربية من المعمرين، ويرتبط مباشرة بالجهاز الاستعماري الفرنسي الذي سعى على الدوام من أجل خدمة مصالحه عن طريق نهب الثروات الوطنية وتحويلها إلى الخارج، حيث منحت الدولة الفرنسية لتلك الفئة كل الصلاحيات "القانونية" للتحكم في مصائر الأشخاص ومصالحهم، وبالتالي فقد كانت بمثابة الفئة الرسمية الوحيدة التي تملك الشرعية اللازمة لتسيير شؤون المجتمع، مستغلة الظروف لاكتساب المزيد من الامتيازات والنفوذ على حساب المواطنين الأصليين.

أما مرحلة ما بعد الاستعمار فقد عرفت العديد من أنماط التسيير، حيث تبنت الدولة الجزائرية في كل مرحلة نمطا معيناً في التسيير يتناسب مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية لكل مرحلة.

### 5-1 - التسيير الذاتي:

يمكن وصف معنى التسيير الذاتي كما كان يتوقع أن يطبق في الجزائر على أنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوربيون أو تم تأميمها"<sup>1</sup>، وبالتالي فلا يمكن أن نقول بأنه عشوائياً إلى حد ما، وإنما اعتمدت عليه الدولة الجزائرية مباشرة بعد الاستقلال لمجموعة من الظروف الموضوعية التي فرضت عليها، لعل من أهمها حداثة العهد بالاستقلال، وضعف المستوى التكويني والتعليمي للعمال، فلم تكن الجزائر تمتلك جهازاً إدارياً يمكن أن يشرف على تسيير المؤسسات الشاغرة بالفعالية اللازمة، كما لم تكن تمتلك الوقت اللازم الذي يسمح لها بتخطيط وإعداد مثل هذا الجهاز، وبالتالي فإن التسيير الذاتي هو بمثابة سياسة أو إستراتيجية مخططة للدولة من أجل تغطية الفراغ الذي خلفته الإدارة الاستعمارية، وقد اقتصر في معظمه على المجال الزراعي لأن الجزائر في تلك الفترة كانت تفتقد للمؤسسات ذات الطابع الصناعي ما عدا بعض الوحدات الإنتاجية الصغيرة التي خضعت بدورها لنمط التسيير الذاتي في السنوات الأولى لاستقلال الجزائر.

ولم تكن فكرة التسيير الذاتي لمختلف المؤسسات الوطنية وليدة الاستقلال، بل يمكن أن نرجعها إلى مؤتمر "الصومام" الذي عقد سنة 1956 بالتزامن مع السنتين الأوليتين لثورة التحرير الجزائرية، حيث نص المجتمعين في هذا المؤتمر على ضرورة احترام إرادة العمال الجزائريين في تحقيق طموحاتهم الاقتصادية والاجتماعية ليتمكنوا من فرض أنفسهم وبالتالي استرجاع ثروات بلادهم المسلوقة، والحفاظ عليها وتنميتها، ومن ثمة الإشراف بأنفسهم على استغلالها وتسييرها<sup>2</sup>، إلا أن الاعتراف الرسمي بهذا النمط من التسيير قد تأخر إلى ما بعد حصول الجزائر على استقلالها الوطني بسبب الضغوط التي كانت تمارسها الإدارة الاستعمارية

<sup>1</sup> - السويدى محمد: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير الاجتماعي في المجتمع الجزائري -،

ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990، ص 121.

<sup>2</sup> - BOUYAKOUB Ahmed : la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, éd. OPU, Alger, p. 17.

على العمال الجزائريين، بالإضافة إلى أن معظم هؤلاء الجزائريين قد كانوا مجرد عمال مأجورين لدى المعمرين الأوربيين الذين كانوا يمتلكون جل المؤسسات، وبالتالي لم يكن من الممكن تحقيق الطموحات والمطالب التي ذكرت في المؤتمر، وأعطيت الأولوية في ذلك الوقت لاسترجاع السيادة الوطنية.

وقد ظهر أول اعتراف رسمي للدولة الجزائرية بهذا النمط من التسيير في المرسوم رقم 28-62 المؤرخ في 23 نوفمبر 1962 كأول وثيقة رسمية ظهرت لإعطاء الشرعية لمؤسسات التسيير الذاتي، والتي نصت على ضرورة إنشاء لجان خاصة لتسيير المؤسسات الشاغرة، تبعه مرسوم آخر مؤرخ في 08 ماي 1964 نص على ضرورة التسيير عن طريق المجالس العمالية المنتخبة من طرف العمال أنفسهم<sup>1</sup>.

وكانت الدولة تهدف من خلال هذين المرسومين إلى توسيع المشاركة العمالية في عمليات التنظيم والتسيير، حيث يشترك جميع العمال في ملكية وسائل الإنتاج، كما تكون لهم السلطة الكاملة في اتخاذ كل القرارات المتعلقة بالوحدة الإنتاجية التي ينتمون إليها من خلال الحرية التي منحها لهم كل مرسوم في اختيار ممثليهم، وبالرغم من المزايا التي يمكن أن يوفرها نمط التسيير الذاتي بالنظر لملائمته للظروف التي عاشتها الجزائر بعد حصولها على الاستقلال مباشرة، بالإضافة إلى عدم تعارضه مع الأفكار الإيديولوجية للسلطة السياسية التي كانت ترغب في القضاء على البورجوازية الرأسمالية والتأسيس لنظام مبني على الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، إلا أنه قد أثبت فشله وعلى كل المستويات، بل أن نتائجه وإن كانت على المدى القصير إلا أنها جاءت معاكسة تماما للتوقعات، حيث واجهته العديد من الصعوبات يمكننا تلخيصها في النقاط التالية:

- غياب إطار قانوني واضح يمكن الاعتماد عليه في التنظيم الداخلي للمؤسسات، خاصة فيما تعلق بأهم العمليات الداخلية للتنظيم كالتكوين والترقية... إلخ.

<sup>1</sup> - هدفى العيد: ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005، ص

- افتقار العمال لثقافة عمالية وتنظيمية تأهلهم لاتخاذ قرارات مصيرية تهم مستقبل التنظيم ككل، وبالتالي فإن تلك القرارات لم تكن تتخذ بناء على معطيات علمية، وإنما سيطر عليها الطابع الشخصي والارتجالي.
- الصعوبات التي كان يواجهها العمال في تعاملهم مع المسيرين المشرفين على إدارة المشاريع، حيث كان ينتابهم إحساس بأنهم مجرد تابعين ومطبقين للقرارات التي كان يتخذها المسيرين بالرغم من الحرية التي حصلوا عليها في اختيارهم للجان المسيرة، خاصة وأن أعضاء هذه الأخيرة لم يشغلوا مناصبهم في الكثير من الحالات بناء على كفاءتهم أو مستوياتهم التعليمية، فهم لم يتميزوا في هذه الجوانب عن بقية العمال، وهو ما وفر الظروف لبروز ظاهرة الصراع التنظيمي وتفاقمها منذ البداية\*.

إن من الأسباب الحقيقية للفشل الذي لحق الاعتماد على نمط التسيير الذاتي بنظر الباحث هو غياب القيم الحديثة التي تتطلبها الوحدات الإنتاجية التي تركها الاستعمار الفرنسي على قلتها، وهو بهذا الصدد لا يأخذ بمواقف التيار الماركسي الذي رأى أن "العمال الجزائريين أثناء فترة الاحتلال بل وبعد الاستقلال شريحة اجتماعية تشكل ما يسمى 'ما قبل البروليتاريا'، بل أن بعض الباحثين مثل كليج "Clegg" يرون بأن نسق الاعتقاد والقيم السائدة لدى الجزائريين لا يتماشى مع الوعي الذي يتطلبه العمل الجماعي ضمن نظام التسيير الذاتي مثلاً<sup>1</sup>، وبالتالي فإن الباحث لا يقلل على الإطلاق من شأن النسق الثقافي للمجتمع الجزائري خلال المرحلة الاستعمارية، حيث أكدت العديد من الدراسات المهمة بالمسألة الثقافية لهذا المجتمع على وجود العديد من العناصر الإيجابية في هذا النسق كانت تشجع على قيم التعاون والتكامل بين أفراد الجماعة الواحدة، وهي من القيم المثالية التي يمكن اعتمادها في هذا النمط من التسيير، وإنما يؤكد الباحث فقط على افتقار العامل الجزائري للخبرة اللازمة للعمل ضمن

\* أدى التسيير الذاتي إلى ظهور طبقة من البيروقراطيين يتحكمون في كل شيء داخل المؤسسات التي يديرونها، حيث فرضوا "ثقافة تنظيمية" خاصة تفرض على العمال الآخرين الولاء المستمر والطاعة المطلقة، وكانت هذه الطبقة تصف العمال بأنهم أميون لا يستطيع المرء أن يفعل أي شيء لهم، ومع مرور الوقت اتضح تحكم هذه الفئة في السلطة باسم العمال، والحقيقة أنها لم تخدم مصالحهم أبداً، بل على العكس من ذلك فقد استغلت ضعف تكوينهم ومستواهم العلمي وأخذت مكانهم باسم التسيير الذاتي، وقد تفتن العمال لذلك ودخلوا في صراع مع المسيرين الفعليين لمؤسساتهم.

<sup>1</sup> - عشوي مصطفى، لوصيف سعيد: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر أيام 28-30 نوفمبر 1992 حول الثقافة والتسيير، ص 280.

أنساق تنظيمية أكثر حداثة بحكم انحصار تجاربه السابقة في مجال النشاط الزراعي والرعي نتيجة التهميش الذي سلط عليه من قبل الإدارة الاستعمارية.

ومن جهة ثانية، فإن الاعتماد على نمط التسيير الذاتي قد تزامن مع التغيرات الاجتماعية العميقة التي مست المجتمع الجزائري والمتمثلة بالخصوص في الانتقال من مرحلة الاستعمار إلى مرحلة الاستقلال، وفي الحقيقة فإن هذا "التغير الاجتماعي النوعي الذي حدث من مجتمع مستعمر إلى مجتمع مستقل لم يصاحبه تغير نوعي في العلاقات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية رغم نظام التسيير الذاتي، وذلك راجع إلى قوة ونفوذ ما يسمى بالبورجوازية البيروقراطية في أجهزة الدولة والاقتصاد...، ومرد ذلك هو أن الدولة الجزائرية احتفظت بالهيكل الإدارية التي أقامها الاستعمار، في حين أنها كانت مدعمة بحكم التطور التاريخي للثورة إلى القيام بدور اقتصادي لا تتلاءم معه هذه الأجهزة الإدارية"<sup>1</sup>، حيث بدأ التناقض بين قيم ثقافية مختلفة تماما، قيم تقليدية مستمدة في معظمها من مبادئ الشريعة الإسلامية تشجع على العمل الجماعي والتعاون العفوي بين أفراد المجتمع الواحد، وقيم أخرى حديثة مستمدة من النماذج البيروقراطية غربية المنشأ تركز أكثر على الجوانب التقنية للتنظيم الحديث، وتتنظر إلى الأفراد وفقا للمراكز التي يحتلونها في السلم التنظيمي وفق هيرارشية تتضح من خلالها الفروق بينهم.

وبناء على ما سبق يتضح أن جل المشاكل التي عانى منها القطاع الاقتصادي الجزائري منذ البداية (أي منذ مرحلة التسيير الذاتي) إنما ترتبط بالعوامل الثقافية، حيث لم يجتهد المشرفين على تسيير شؤون البلد من أجل إيجاد التوليفة اللازمة التي تسمح بدمج العناصر الثقافية للنسق التقليدي مع العناصر الثقافية للنسق الأكثر حداثة، مع محاولة بناء نسق ثقافي جديد يوفر المرونة اللازمة لتحقيق التفاعل الإيجابي مع البيئة الاقتصادية والاجتماعية الجديدة وهو التفاعل الذي كان من شأنه أن "يوظف القيم الإيجابية المرتبطة بالعمل والتعاون مع الأساليب العصرية للمشاركة العمالية في المجال الصناعي، ولنا في التجربة اليابانية خير مثال على الامتزاج والتفاعل الإيجابي الذي حدث بين التقاليد اليابانية العريقة كالطاعة والاحترام

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 281.

المتبادل والولاء، والتنظيم العصري للموارد البشرية والمادية لتحقيق نوعية من الإنتاج مع ضمان تماسك العلاقات الاجتماعية في المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>. وبناء على الفشل الواضح الذي ميز إستراتيجية التسيير الذاتي يتبادر لذهن القارئ سؤال حول الحلول التي قدمتها الدولة الجزائرية لتجاوز المشاكل الناتجة عن هذه الإستراتيجية، فما هي يا ترى؟

## 5-2 - ظهور القطاع العام في الجزائر:

بعد الفشل الذي لحق بإستراتيجية التسيير الذاتي، بدأ هذا الأخير ينحصر ليقصر فقط على المجال الزراعي، حيث تبنت الدولة إستراتيجية جديدة لبناء قاعدة صناعية أكثر تنظيماً، وكنتيجة لذلك حدثت بعض الاضطرابات الاجتماعية بين فئتين من فئات المجتمع، الفئة الأولى يمثلها العمال الذين طالبوا بالاستمرار في تطبيق إستراتيجية التسيير الذاتي الذي يجب أن يشمل جميع القطاعات الاقتصادية للدولة بما في ذلك القطاع الصناعي، أما الفئة الثانية فتمثلها السلطة الحاكمة والتي ترى بضرورة إعادة تنظيم النشاط الصناعي للقضاء على الفوضى في هذا المجال، "وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إلى أول تصادم علني حدث بين وزارة الصناعة والطاقة وبين الاتحاد العام للعمال الجزائريين سنة 1967 حول مسألة تعميم التسيير الذاتي للقطاع الصناعي وتنظيمه، حيث يعارض اتحاد العمال التوجه العام للسياسة الاقتصادية وخاصة منها الخاصة بالتصنيع، ويطالب بتعميم التسيير الذاتي ليشمل كل المؤسسات الصناعية، ولكن الوزارة المذكورة لم تعارض الفكرة فقط، وإنما عملت على إنهاء التسيير الذاتي في الصناعة، بحجة أنه يمثل فوضى اقتصادية لأنه لم يحن الوقت لتطبيقه، ولهذا فإن إلغائه يعتبر ضرورة ملحة لبناء إدارة كفئة ملائمة لتنظيم صناعي يمكن الدولة الأخذ بتصنيع البلاد، أي أن الانتقال من اقتصاد استعماري إلى اقتصاد مستقل مخطط ومندمج يتطلب خلق وتنمية مؤسسات اقتصادية عامة كبيرة الحجم. وفي نهاية المطاف حسم الموقف لصالح الوزارة"<sup>2</sup>.

ومن هنا يمكن القول أن الدولة الجزائرية قد بدأت تأخذ بمسؤولياتها، خاصة بعد أن تجاوزت المرحلة الأولى التي اعتبرت بمثابة مرحلة تمهيدية تميزت بعدم القدرة على مراقبة

<sup>1</sup> - نفس المرجع: ص 282.

<sup>2</sup> - قيرة إسماعيل، غربي علي: مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

القطاع الاقتصادي، ولا شك أن الاستغناء عن التسيير الذاتي للمؤسسات الصناعية يتطلب بدوره أنماطا جديدة للتنظيم والإدارة، حيث أعطيت الأولوية في بداية الأمر إلى السيطرة على مختلف الأنشطة الصناعية من خلال بناء عدد من المؤسسات ذات الحجم الكبير يحتكر كل منها مجالا معيناً من النشاط الإنتاجي، واعتمدت الدولة في بناء تلك المؤسسات على سياسة التأميم سواء باسترجاع الأراضي التي تركها المعمرين وضمها إلى ملكية الدولة في المجال الزراعي، أو بالانطلاق في استرجاع بعض المؤسسات ذات الطابع الصناعي وبناء أخرى بالاعتماد على الأموال التي بدأت تحصل عليها من الريع النفطي، ومن بين أهم المؤسسات التي تم بنائها أو استرجاعها في تلك الفترة (1964-1969) يمكننا ذكر: الشركة الوطنية للبحث والاستغلال والتحويل وتسويق المحروقات "سوناطراك SONATRACH" في قطاع المحروقات، شركة الحديد والصلب SNS، الشركة الوطنية للتبغ والكبريت SNTA، مؤسسة SOMEA في المجال الميكانيكي، وكلها مؤسسات تم إنشائها عن طريق المراسيم أو الأوامر الصادرة بعد 19 جوان 1965 أي بعد ما يسمى بالتصحيح الثوري.

ومن الناحية التنظيمية فإن المؤسسات الوطنية التي تم إنشائها بموجب المراسيم والأوامر الصادرة بعد سنة 1965 عبارة عن تجميع لعدد معتبر من الوحدات الإنتاجية المنتشرة في مناطق جغرافية مختلفة على المستوى الوطني، يكون لكل منها إدارة مركزية تتواجد بالجزائر العاصمة، يشرف على إدارتها مدير مركزي يتم تعيينه هو كذلك بموجب مرسوم صادر من الجهات العليا، بحيث يتمتع هذا المدير بالاستقلالية النسبية التي تضمن السير الحسن للوحدات الإنتاجية وتحقيق الأهداف الاجتماعية، ولكن هذا المدير لا يتمتع بالحرية الكاملة في اتخاذه للقرارات، بحيث تخضع جميع تلك القرارات إلى المراقبة من الوزارة الوصية على النشاط الإنتاجي للمؤسسة بالإضافة إلى مراقبة وزارة المالية، كما أن جميع الاستثمارات التي تقوم بها المؤسسة يجب أن تكون ضمن الإطار العام الذي تحدده الحكومة المركزية المشرفة على رسم السياسة التنموية للدولة.

وعليه يمكن القول أن التسيير في القطاع الصناعي العمومي قد تميز أكثر في مرحله الأولى بالمركزية وحرص الدولة على مراقبة كل صغيرة وكبيرة تتعلق بنشاط المؤسسات التي

أنشأتها، ويتضح ذلك أكثر بمضمون المخطط الثلاثي الذي تزامن مع رغبة الدولة في بناء القطاع العمومي، "فخلال الفترة 1967-1969 كانت القرارات الاقتصادية مركزية إلى أبعد الحدود، وكان المخطط عبارة عن مجموعة مشروعات صناعية اختارتها ووضعتها الإدارات المركزية"<sup>1</sup>.

إن لعزم الدولة على الاتجاه نحو القطاع العمومي في هذه المرحلة بالذات ما يبرره على الأقل من وجهة النظر السوسولوجية، حيث تزامن هذا الاتجاه مع الانطلاق في بناء القاعدة الصناعية التي اعتمدت -كما قلنا- بالكامل على التكنولوجيات المستوردة، ولا شك أن التحكم في هذه القاعدة يتطلب في المقام الأول التنسيق بين مختلف العناصر المشكلة لها ليؤدي كل عنصر الدور الوظيفي المنتظر منه، ولو تركت الدولة الأمر بيد الفئات العمالية لافتقدت لعنصر الرقابة والتوجيه، خاصة مع غياب ثقافة عمالية يمكن الاعتماد عليها في التحكم في التكنولوجيات المستوردة، لذلك فقد عمدت الدولة بالموازاة مع السيطرة على الوحدات الإنتاجية وتجميعها في شركات كبيرة ذات طابع وطني إلى تكوين فئة من الإطارات الفنية والإدارية خاصة عن طريق بعثات التكوين الجماعية بالخارج.

وبالرغم من المحاولات الهادفة إلى إحداث نوع من التوازن بين الجوانب المادية المتمثلة في التدفق الهائل للتكنولوجيات الحديثة من الدول الصناعية الكبرى، والجوانب اللامادية المتمثلة في زرع القيم الثقافية عن طريق عمليات التكوين المختلفة إلا أن الدولة قد واجهت العديد من الصعوبات المتعلقة بالتكنولوجيا في حد ذاتها، فكما قلنا سابقا فإن المؤسسة الوطنية عبارة عن نسق يتميز بابتعاد الوحدات الإنتاجية عن بعضها البعض مما شكل عوائق كبيرة للمشرفين على تسييرها من عدة نواحي، منها ما ارتبط بالتنسيق فيما بينها، والبعض الآخر ارتبط بغياب الانسجام والتكامل فيما بين الوحدات بسبب الاختلاف الكبير للأنساق التكنولوجية من وحدة إنتاجية إلى أخرى في نفس المشروع، حيث ضمت المؤسسة الواحدة أنساقا تكنولوجية قديمة تم استرجاعها من خلال عملية التأميم، وفي نفس الوقت أنجزت وحدات جديدة تعتمد على تكنولوجيات أكثر حداثة.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 140.

## 5-3 - التسيير الاشتراكي:

خلال مرحلة التسيير الذاتي، ومع اتجاه الدولة إلى النظام العمومي تدريجيا دار نقاش حاد ومطول بين الأطراف الفاعلة في السلطة الجزائرية حول موضوع الاحتفاظ بالبنية الاستعمارية أو التوجه نحو البناء الاشتراكي الذي يستوجب بدوره إحداث تغييرات جذرية على مستوى كل البناءات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، وقد غلب الجانب الإيديولوجي في هذا النقاش، خاصة وأن جل المشاركين فيه إنما هم أعضاء في جبهة التحرير الوطني الذين كانوا يرغبون منذ البداية في مخالفة النهج الليبرالي في عملية التنمية، وبالتالي فإن مضمون التسيير الاشتراكي للمؤسسات في الجزائر هو مضمون إيديولوجي قبل أن يكون مضمونا إداريا وهو يضم ثلاثة كلمات أساسية هي: التسيير، الاشتراكية والمؤسسة، وهذه الكلمات بدورها تمثل عناصر ثلاثة وهي أموال وأدوات تملكها الدولة تسيير اشتراكي<sup>1</sup>. وبذلك فإن فكرة التسيير الاشتراكي تتمحور حول ثلاثة مواضيع أساسية هي:

- الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، حيث تنحصر هذه الملكية في القطاع العمومي الذي تشرف عليه الدولة، وبالتالي فلا مجال للحديث في هذا النوع من التسيير عن الملكية الفردية التي اعتبرت بمثابة السبب الرئيسي للتفاوت الطبقي بين أفراد المجتمع الواحد في النظام الرأسمالي، وكانت الدولة تهدف من وراء ذلك إلى إرساء نظام اقتصادي تتجسد من خلاله العدالة الاجتماعية بين أفراد المجتمع الجزائري، بالإضافة إلى القضاء على الاستغلال الذي يمكن أن تتعرض له الطبقة العاملة.
- إن الإقرار بالملكية الجماعية لوسائل الإنتاج هو اعتراف ضمني بحق الجميع في المشاركة في تسيير مؤسسات الدولة حسب المبادئ الديمقراطية التي تتيح للعمال الاختيار الحر لممثلهم في الإشراف على الوحدات الإنتاجية التي ينتمون إليها، وقد جاء الاعتراف بحق العمال في المشاركة في تسيير المؤسسات بعد المشاكل الكبيرة التي عانوا منها في مرحلة التسيير الذاتي، وخاصة فيما تعلق بتهميشهم وشعورهم

<sup>1</sup> - شلبي عمر: واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، غير منشورة، 2008-2009، ص 89.

بالاستياء والضجر الذي زاد من تعميق الفجوة بينهم وبين ممثليهم الإداريين خاصة مع ظهور السلوكيات البيروقراطية التي تميز بين الأفراد ليس على أساس الكفاءة والخبرة المهنية وإنما بناء على المحاباة والعلاقات الشخصية، حيث أدت كل هذه المشاكل إلى زيادة الصعوبات المتعلقة بالاتصال بين الطرفين وبالتالي إلى استحالة الحوار بينهما. وبناء على ما سبق يمكن القول أن التسيير الاشتراكي عبارة عن بناء تنظيمي جديد يضمن التوزيع العادل للسلطة بين الجميع على الأقل من الناحية النظرية، وهو ما من شأنه أن يقضي على مختلف المظاهر المتعلقة بظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسة الجزائرية.

تؤدي مشاركة العمال في تسيير المؤسسات العمومية إلى تخفيف المركزية في اتخاذ القرارات، والتي كانت من أهم مميزات القطاع العام خلال السنوات الممتدة من 1965 إلى 1970، وبالتالي فإن "هدف المؤسسات الاشتراكية الإدارية يدخل في إطار اللامركزية المصلحية التي تقتضي استقلالية المؤسسة إداريا عن الدولة، أي أنها نوع من التنظيم الإداري يستقل بذاته عن الإدارة المركزية بشكل يتفق مع تحقيق تلك المؤسسة لأهدافها"<sup>1</sup>، حيث تؤدي هذه الاستقلالية إلى زيادة المسؤولية التي تتحملها المؤسسة إزاء عملية التنمية من الناحية الاقتصادية، كما تتطلب إحساس العمال بضرورة القيام بواجباتهم داخل المؤسسات التي ينتمون إليها حتى تؤدي تلك المؤسسات مسؤولياتها المدنية من الناحية الاجتماعية، خاصة مع ضمان حقوق العمال في حرية الاختيار لممثليهم.

ويدون الدخول في التفاصيل المتعلقة بالجوانب التنظيمية لمؤسسات التسيير الاشتراكي والتي لا تعبر في الحقيقة سوى عن الجوانب التقنية لتنظيم العمل الصناعي، وتحديد المهام المنوطة بالهيئات واللجان المختلفة داخل هذه المؤسسات، وإذا ما أردنا تقييم النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء الأهداف العامة التي انطلقت منها فكرة هذا النمط من التسيير خاصة فيما تعلق بالنمو الاقتصادي، أو بالتنمية بمفهومها العام، يمكننا القول أن النتائج لم تختلف

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 92.

كثيرا عن نتائج تجربة التسيير الذاتي بالرغم من بعض التقدم المحقق على المدى القصير الذي لا يمكن أن ننكره بهذا الصدد، ذلك أن "تجربة التسيير الاشتراكي للمؤسسات لم تحقق الأهداف المرجوة، حيث عرفت هذه التجربة تشويهاً في ممارسة التسيير الاشتراكي للمؤسسات والتي ترجع أساساً إلى نقص في النصوص المنظمة للتسيير، وإلى التقصير في أداء المهام والواجبات"<sup>1</sup>، بالإضافة إلى السيطرة التي فرضتها فئة صغيرة على القرارات الإدارية متمثلة في أعضاء جبهة التحرير الوطني، الشيء الذي "أثر كثيراً في عملية التسيير وجعل العلاقة غير متوازنة بين مسائل التسيير البحتة والمسائل الإيديولوجية، حيث كانت الكفة تميل إلى الجوانب الإيديولوجية ولو على حساب تطبيق أسسه العلمية، لذا كانت تتم التضحية بأي إطار أثبت كفاءته العلمية وتحكمه، وإسناد المهام العليا إلى إطارات الحزب حتى ولو لم تكن لهم القدرة الكافية على التسيير، وهذا ما دفع بالكثير إلى الانخراط في الحزب لضمان مكانة هامة بين الفاعلين في التنظيم... للحفاظ على المصالح المحققة أو لتحقيق مصالح أخرى، وبناء على ذلك ضم الحزب والتنظيم على السواء أشخاصاً في نفس الحزب لكنهم متناقضون، مما أعطى شكلاً من أشكال الصراع وإحدى صعوبات إحداث توازن بين مصالح الفاعلين وإيجاد الطريق نحو الفعالية"<sup>2</sup>، وكنتيجة لذلك تفاقمت المشاكل المتعلقة بالبيروقراطية، وانتشر التسبب واللامبالاة بشكل مخيف داخل المؤسسات العمومية التي تميزت في هذه المرحلة بالخصائص التالية<sup>3</sup>:

- تعدد المراكز المهمة باتخاذ القرارات نتيجة للمشاركة العمالية الواسعة في عملية التسيير.
- صعوبة التحكم في التسيير بسبب ضخامة حجم المؤسسات.
- تدهور الوضعية الاجتماعية للعمال.
- ظهور النزاعات العمالية داخل المؤسسات وما نتج عنها من توقفات مستمرة عن العمل وبالتالي تعطيل العمليات الإنتاجية.

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 103.

<sup>2</sup> - قاسيمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004-2005، ص ص 260-261.

<sup>3</sup> - بن عنتر بن عبد الرحمان: مراحل تطور الاقتصاد الجزائري وأفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، 2002، ص 123.

ويهمنا في هذا البحث التساؤل عن الأسباب الحقيقية التي أفضلت تجربة التسيير الاشتراكي، خاصة وأن الدولة قد بدلت جهودا كبيرة في سبيل إنجاح هذا النمط من التسيير بتوفيرها لإمكانيات تكنولوجية هائلة من جهة، وحرصها على تحقيق العدالة في التسيير من خلال الاعتراف بحق العمال مهما كانت المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها في المشاركة في اتخاذ القرارات التنظيمية من جهة ثانية، بالإضافة إلى محاولة إكساب العمال والإداريين للمهارات الإدارية والقيم الثقافية الحديثة سواء عن طريق بعثات التكوين في الخارج أو ببناء منظومة تعليمية محلية تأخذ بعين الاعتبار حاجات الاقتصاد الوطني من اليد العاملة. فهل لغياب التنسيق بين العناصر الثقافية تأثير سلبي على الجهود المبذولة في إطار تجربة التسيير الاشتراكي؟

تعتبر المشاركة في اتخاذ القرارات بمثابة السمة الأبرز في إستراتيجية التسيير الاشتراكي ونجاح هذه المشاركة يتطلب توفر مجموعة من الظروف الموضوعية التي من الممكن أن تقلص من الاختلافات الموجودة بين مختلف الفاعلين داخل التنظيم. وقد أكد البعض ممن اهتموا بدراسة عملية التسيير الاشتراكي في الجزائر على أن العناصر المرتبطة بطبيعة المجتمع الجزائري وبناءه الثقافي وتطوره التاريخي قد كانت بمثابة العائق الأساسي لتحقيق المشاركة الفعالة للطبقة العمالية في عملية التسيير، ويمكننا بهذا الصدد عرض تلك العناصر كما ذكرها "العياشي عنصر" في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- اعتمدت الجزائر في تطورها الاقتصادي والاجتماعي على منظومة الربيع النفطي وهو ما أخل بالوظائف الاقتصادية للمؤسسة كوحدة لإنتاج السلع والخدمات، لذلك فإن معايير الكفاءة والاستحقاق والعقلانية الاقتصادية (وهي معايير ثقافية) لم تشكل حاجسا لدى المسيرين إطلاقا.
- تأثير الخلفية الثقافية والاجتماعية التي ظهرت ونمت فيها المؤسسة على أسلوب إدارتها وتسييرها، بحيث ساد فيها نموذج تسيير هجين يجمع بين نزعة أبوية تميزها

<sup>1</sup> - العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة - رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية - ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول "المدينة والمؤسسة غدا، تنظيم مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، 20-21/12/1997.

السلطوية والاستبداد، وأنماط التسيير الكلاسيكية المبتدعة في البلاد الصناعية التي تؤكد بدورها النزعة الاستبدادية وترسخها ( النموذج التaylorي والبيروقراطي في التسيير).

- غياب التوليفة المناسبة التي تجمع بذكاء بين مبادئ التسيير الحديث، والعناصر الثقافية للمجتمع الجزائري التي تؤكد سمات مثل التماسك والتعاون، وتغلب روح التضامن على النزعة الفردانية المتطرفة.
- تباين مستويات التعليم والتأهيل والخبرة، واختلاف الأصول الاجتماعية وعمليات التنشئة بشكل صارخ بين المسيرين والإطارات عموما من جهة، والمنفذين على اختلاف مستوياتهم من جهة أخرى. الشيء الذي طبع العلاقات داخل المؤسسة بحالة من التوتر والشك وتناقض المصالح، مما أدى إلى ظهور وتنامي ظاهرة الصراع التنظيمي في المؤسسات.
- سيطرة نمط من الحكم والإدارة يتميز بمركزية ونزعة بيروقراطية مفرطتين، حيث تؤخذ أهم القرارات مثل أبسطها في أعلى قمة الهرم، الشيء الذي عطل كافة فرص التفاوض والحوار، وبالتالي مشاركة المستويات الدنيا في عملية اتخاذ القرار (الورشة، القسم، الوحدة، المؤسسة). بمعنى ظهور عناصر ثقافية سلبية أصبحت تعرقل أكثر العمل الإداري عكس ما كان منتظرا من إستراتيجية المشاركة العمالية، التي كانت تهدف بالإضافة إلى تحقيق نوع من العدالة داخل التنظيمات المختلفة إلى الاستفادة من آراء جميع الأعضاء المنتمين للتنظيم.

#### 5-4 - التسيير في مرحلة ما بعد التسيير الاشتراكي:

بعد المشاكل التي عانت منها المؤسسة العمومية وخاصة الصناعية منها في ظل النظام الاشتراكي خاصة فيما تعلق بسيطرة الجهاز البيروقراطي والعمل الإداري على بقية وظائف المؤسسة، بدأت الدولة تفكر في إعادة تنظيم هذه المؤسسة وذلك انطلاقا من سنة 1979، حيث شكلت لجنة مؤقتة على مستوى اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني وكلفت بدراسة مجموعة من القضايا من أهمها: إعادة النظر في الحجم الكبير للمؤسسات، دراسة المشاكل

المعرفة لنظام المشاركة في عملية التسيير والتحديد الدقيق للأنشطة التي تزاولها كل مؤسسة. وبعد انعقاد المؤتمر الاستثنائي لحزب جبهة التحرير الوطني في جوان 1980 تقرر بناء على المعطيات التي وفرتها اللجنة المؤقتة إعادة هيكلة المؤسسات العمومية بالشكل الذي يضمن - وفقا لما جاء في المرسوم رقم 80-242 المؤرخ في 14/10/1980 - تلبية حاجات الاقتصاد والسكان المتزايدة، بالإضافة إلى تحسين شروط عمل الاقتصاد وتحكم أكبر في جهاز الإنتاج، وبعد ذلك شكلت لجننتين مشرفتين ومنفذتين كلفتا بالمراجعة الشاملة للوضع الاقتصادية والمالية للمؤسسات وتقديم الاقتراحات للجنة الوطنية في كل ما يتعلق بإعادة الهيكلة.

وبالرغم من الجهود المبذولة من أجل زيادة فعالية المؤسسات الاقتصادية العمومية إلا أن إستراتيجية إعادة الهيكلة لم تحقق الأهداف المرجوة منها، والسبب الرئيسي هو التركيز أكثر على تقليص حجم المؤسسات وإعادة تنظيمها بشكل يسمح بإحداث نوع من التوازن الجهوي في الاقتصاد الوطني بتجزئة تلك المؤسسات إلى وحدات أصغر توزع على مناطق جغرافية أكثر اتساعا على المستوى الوطني، وكأن مشكل الحجم هو المشكل الوحيد الذي عانت منه المؤسسات الوطنية في ظل التسيير الاشتراكي. والحقيقة أنه كان بإمكاننا التحكم في التخطيط الاستراتيجي والتنظيم وإدارة الموارد البشرية وأنساق المراقبة بغض النظر عن حجم المؤسسة، فالمسير الحقيقي يمكنه تحقيق النجاح سواء في المؤسسات الصغيرة الحجم أو في المؤسسات الكبيرة الحجم<sup>1</sup>، وبالتالي فإن فشل التسيير في المؤسسات العمومية يرتبط بمشاكل أخرى تتجاوز إشكالية الحجم الكبير.

وقد استمرت الدولة في تجاهل العناصر الثقافية والاجتماعية ودورها في عملية التنمية، حيث لم يشارك العمال في برامج إعادة الهيكلة، وبالتالي استمر التهميش الذي عانوا منه في ظل أنماط التسيير السابقة (التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي)، ومن جهة أخرى فإن عملية إعادة الهيكلة لم تهتم على الإطلاق بالجوانب الأكثر عمقا في المؤسسات التي مستها هذه العملية، والمتمثلة في العمليات الأساسية للتنظيم الجزائري ويأتي على رأسها توفير الظروف الموضوعية للمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات الإدارية، بالإضافة إلى العمل على تغيير

<sup>1</sup> - LAMIRI Abdelhak, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Editions Presstcom, Alger, 1993, p 18.

الدهنيات للقضاء على الظواهر السلبية التي ميزت الإدارة خلال المراحل السابقة مثل انتشار البيروقراطية واستغلال الإداريين والإطارات عموما للطبقات العمالية القابعة في أسفل الهرم التنظيمي للمؤسسة.

لقد كانت نتائج سياسة إعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات العمومية في الجزائر سلبية إلى أبعد الحدود، خاصة وأنها تزامنت مع انخفاض أسعار النفط في السوق العالمية وبالتالي نفاذ مصادر التمويل والدعم الذي كانت تحصل عليه تلك المؤسسات، وهو ما أدخل البلاد في دوامة من المشاكل الاقتصادية والاجتماعية جعلت الدولة تفكر من جديد في إصلاح اقتصادي آخر يضمن استقلالية المؤسسات ويمنح لها حرية التصرف في مجهوداتها وفق علاقاتها التعاقدية، كما يقلل من تدخل الدولة واحتكارها لعمليات اتخاذ القرارات. وقد تجسدت فكرة استقلالية المؤسسات لأول مرة من خلال القانون التوجيهي للمؤسسات الوطنية الذي صدر بشأنه المرسوم 88-01 المؤرخ في 12/01/1988، ومن ناحية التسيير فإن الاستقلالية يمكن أن توفر العديد من المزايا يمكننا تلخيصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

• الفصل بين ملكية الدولة وتصرف المؤسسة فيها الذي يعتبر بمثابة دافع قوي لهذه الأخيرة نحو تسيير يتصف بالكفاءة نظرا لما كان يشكله مفهوم الملكية للرأس مال الاجتماعي للمؤسسات من طرف الدولة من قيود على تسييرها، حيث علقّت الدولة الجزائرية آملا كبيرة على عملية الفصل في الملكية من منطلق أن المؤسسات العامة الاقتصادية قد تحررت في ظل الاستقلالية من التسيير الإداري للدولة، وأصبحت مستقلة ماليا وإداريا، ومن ثمة لم يبقى لها إلا أن تتأقلم مع الظروف الاقتصادية والاجتماعية الجديدة في إطار تسيير علمي مستقل يضمن لها وظيفتها الحقيقية. ومن جهة ثانية قد تؤدي المسؤولية التي تتحملها المؤسسة في ظل الاستقلالية إلى القضاء على بعض المظاهر السلبية التي ميزت أنماط التسيير السابقة والمتعلقة بالأساس

<sup>1</sup> - الدواوي الشيخ: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص ص 264-266.

- بوظيفة الرعاية الاجتماعية للعمال وذلك بتغيير الأهداف الأساسية التي ستتحصر في تحقيق الربحية لضمان الاستمرار في الوجود.
- ساد الاعتقاد في تلك الفترة بأن الاستقلال المالي للمؤسسات الاقتصادية سيؤدي إلى تحفيز العمال والمسيرين ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود في سبيل الرفع من الإنتاجية والمردودية.
  - تتحمل المؤسسات المستقلة في ظل هذه الإستراتيجية الجديدة كل مسؤولياتها من أجل تحديد مستقبلها وتخطيط أهدافها بالشكل الذي يضمن تحقيقها للأرباح، حيث يمكنها ذلك من دراسة البيئة التي تعمل فيها والاستفادة قدر الإمكان من المزايا التي يمكن أن توفرها هذه البيئة خاصة فيما يتعلق بفرص الاستثمار.
  - لقد توقعت الهيئات التي أوكلت لها مهمة الإشراف على إعداد السياسات الإصلاحية وتنفيذها في نهاية الثمانينات من القرن الماضي أن تمتع المؤسسات العامة الاقتصادية بإمكانية إصدار قرارات تتحمل مسؤوليتها سوف يتيح لها الفرصة لممارسة نشاطها في إطار الأخطار التسييرية، ومن الطبيعي أن المؤسسة في هذه الحالة ستحرص كل الحرص على تحقيق الأرباح فقط من خلال بحثها عن نماذج جديدة في التسيير تضمن لها تحقيق هذا الهدف.
  - سنت الدولة مجموعة من القوانين والتشريعات بالموازاة مع إستراتيجية استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية، وكانت تعتقد أن ذلك من شأنه أن يتيح للمؤسسات المزيد من الحرية في مجالات تحديد مناصب العمل والأجور، وشروط قبول العمال أو طردهم، بحيث يصبح ذلك مرتبط بدرجة كبيرة بظروف المؤسسة وإمكاناتها الداخلية، وهو ما يعني سياسة جديدة لتنمية وتسيير الموارد البشرية، سياسة يمتد تأثيرها ليمس حتى الهياكل التنظيمية للمؤسسات الجزائرية.
- وبالرغم من المواصفات الإيجابية التي يمكن أن توفرها إستراتيجية استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية في جوانبها النظرية إلا أن النتائج لم ترتقي إلى مستوى الطموحات وذلك راجع لغياب الإرادة السياسية، حيث لم تكن الحكومة مستعدة تماما للتخلي عن رقابة المؤسسات

العمومية خاصة في الجوانب المتعلقة بالقطاع المالي، واصلت في تمويلها لتلك المؤسسات من خلال ما يسمى بصناديق المساهمة، وقد أكد رئيس الحكومة السابق ذلك بقوله "أن مشكل مساعدة الدولة للمؤسسات العمومية لم يتغير مقارنة بالسابق، ولكن ما تغير هو طريقة التدخل... عن طريق الشركات المالية المتمثلة في صناديق المساهمة"، "وبهذا تكون الدولة قد جعلت من صناديق المساهمة وكبلا عنها تمارس من خلالها حقها في الملكية، وقد بدأت الحديث علنا عن المؤسسات المفلسة، واعتبار حلها احتمالا قائما، فكان ذلك مؤشرا واضحا عن بداية الانسحاب التدريجي للدولة من التدخل في النشاط الاقتصادي وترك المجال لآليات السوق وحرية المبادرة"<sup>1</sup>.

#### 5-5 - الخصوصية: ليست الإجراءات التقنية التي اعتمدها الجزائر في عملية

الخصوصية هو ما يعنينا في هذا البحث، إنما يجب التركيز أكثر على العوامل الذاتية والموضوعية التي دفعت الدولة إلى تبني هذه الإستراتيجية الجديدة في عملية التنمية بعد أن فشلت في تحقيق هذا الهدف من خلال الاستراتيجيات السابقة، بالإضافة إلى الظروف المادية والاجتماعية التي تزامنت مع مرحلة بيع المؤسسات العمومية والانتقال إلى الاعتماد على القطاع الخاص، وانعكاسات كل ذلك على عملية التسيير داخل المؤسسات الجزائرية خاصة الصناعية منها.

والخصوصية من الناحية الاقتصادية تعني "تحويل الأصول والممتلكات ذات الطبيعة العمومية، سواء أصولا وممتلكات إنتاجية، أو مالية تجارية، أو خدمات، أو غيرها إلى أصول وممتلكات ذات طبيعة خاصة، كما يقصد بها أيضا سياسة نقل ملكية المؤسسات العمومية إلى إدارتها من القطاع العمومي إلى القطاع الخاص"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - غزالي عادل: أثر القيم التنظيمية على التنظيم الصناعي الجزائري -دراسة ميدانية بمؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة، العلة ولاية سطيف -، مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية بقسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006 - 2007، ص 118.

<sup>2</sup> - بوعشة مبارك: الخصوصية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد الثامن، 1997، ص 152.

ويمكننا بهذا الصدد أن نرجع لجوء الدولة الجزائرية إلى الخوصصة إلى سببين رئيسيين

هما:

1- السبب الأول ويرتبط بمجموعة من الظروف السياسية والاقتصادية التي مر بها المجتمع العالمي مع نهاية الثمانينيات وبداية التسعينيات من القرن الماضي، والمتمثلة بالأساس في انهيار الاتحاد السوفيتي وإعلان الرئيس الأمريكي "جورج بوش الأب" عن قيام نظام عالمي جديد بقيادة الولايات المتحدة الأمريكية ومن ورائها المجتمع الغربي، وما نتج عن هذه التغيرات من تأثير على استراتيجيات التنمية المعتمدة في بلدان العالم الثالث، حيث تبين لهذه الأخيرة عدم جدوى النهج الاشتراكي في تحقيق النمو الاقتصادي، وبالتالي بداية التحول التدريجي نحو الاعتماد على نظام اقتصاد السوق وما يتضمنه هذا النظام من انفتاح على العالم بغض النظر عن مستوى التقدم الاقتصادي الذي تتمتع به الدولة النامية، وبالنظر إلى الحالة المتدهورة التي عرفتها معظم اقتصاديات البلدان الاشتراكية، بالإضافة إلى انخفاض أسعار النفط في السوق العالمي خاصة بالنسبة للدول التي تعتمد إلى حد كبير على الإيرادات التي تحصل عليها من الريع النفطي، فقد لجأت في معظمها إلى تغطية العجز المالي الذي تعاني منه بالحصول على القروض والمساعدات المالية التي تعرضها المؤسسات المالية ذات الطابع العالمي كصندوق النقد الدولي، والبنك العالمي... إلخ\*، وبالتالي الخضوع للشروط القاسية التي تفرضها الدول العظمى المسيطرة على تلك المؤسسات المالية العالمية ومنها التحول نحو القطاع الخاص ببيع المؤسسات ذات الطابع الحكومي للخواص، "وبشكل عام اتجهت السياسات الاقتصادية إلى معاملة الدول النامية معاملة قريبة من الدول المتقدمة، والتخلي عن المقولات التي ترى أن أوضاع الدول النامية تتطلب معاملة خاصة: حماية

\* يعتبر صندوق النقد الدولي والبنك العالمي من أهم المؤسسات المالية العالمية الراعية للخوصصة في مختلف بلدان العالم وخاصة في البلدان النامية، حيث يرى خبيرانها أن الطريقة الأساسية لدعم الاقتصاديات الوطنية التي تعاني من العجز هي تقليص الأهمية للقطاع العام والتحول بسرعة للاهتمام بالقطاع الخاص، وذلك بالتخلي عن التزامات الدولة اتجاه المؤسسات العمومية، سواء بتصفية العاجزة منها، أو ببيعها للقطاع الخاص، أو مساهمة رأس المال الأجنبي فيها، وذلك حتى تسترجع وظيفتها الأساسية وهي خلق الثروة.

الصناعة الوليدة، فرض قيود على النشاط الاقتصادي، دورا أكبر للدولة في الإنتاج<sup>1</sup>. وقد عرفت الجزائر نفس الظروف الاقتصادية خاصة مع ما عانتها من تدهور في الجانب الأمني الناتج في الأساس عن الوضعية الاقتصادية والاجتماعية المزرية التي عرفتها مع نهاية عقد الثمانينات.

2- والسبب الثاني، والذي لا يمكن أن نفضله من الناحية العملية عن السبب الأول يرتبط أكثر بالظروف الداخلية للمجتمع الجزائري، وخاصة بالعجز الذي أصبحت تعاني منه المؤسسات الاقتصادية العمومية، والمشاكل التي أصبحت تعترض سبيلها من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية والاجتماعية، بعد أن أصبحت تشكل عبئا إضافيا على الدولة بسبب حاجاتها المتزايدة للتمويل. أما من ناحية تسيير المؤسسات العمومية فقد انتشرت العديد من الظواهر السلبية كالمحاباة، واللامبالاة، وروح الاتكال على الآخرين، وعدم تحمل المسؤولية... إلخ، وبدا في تلك الفترة أن المؤسسة العمومية الجزائرية قد فقدت روحها وهويتها بعد أن أصبح دورها يقتصر على تقديم الرعاية الاجتماعية للعمال، وبالتالي كان الحل الوحيد في نظر القيادة في الدولة هو التخلص من هذه المؤسسات ببيعها للقطاع الخاص حتى تسترجع دورها الحقيقي المتمثل في الإنتاج، وذلك بالرغم من المعارضة الشديدة من بعض الأطراف وخاصة من قبل القاعدة العمالية التي اعتبرت بمثابة الخاسر الأكبر من تطبيق هذه السياسة بالنظر لما يمكن أن ينتج عنها من بطالة.

وإن كانت الخوصصة ظاهرة حتمية بالنظر للظروف الوطنية والعالمية السالفة الذكر فإن نجاحها يتطلب بذل جهودا إضافية تتعلق بالخصوص بعمليات التنظيم والتسيير، وذلك بتغيير ذهنية وثقافة كل من له علاقة بالمؤسسة الاقتصادية الحديثة، والقضاء على البيروقراطية والعبث بالاقتصاد من أجل الربح السريع، بالإضافة إلى استغلال الإمكانيات البشرية الهائلة التي تمتلكها الدولة الجزائرية في جميع المجالات، ووضع سياسات ناجعة للتكوين تتناسب مع متطلبات الاقتصاد الوطني.

<sup>1</sup> - البلاوي حازم: النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، مايو 2000، ص 98.

لقد تزامنت فترة التحول نحو الخصوصية -وهي بالتحديد فترة التسعينيات - مع موجات كبيرة من التقدم التكنولوجي أجبرت المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها على التكيف مع هذه التغيرات التكنولوجية بتبنيها لأحدث التكنولوجيات سواء في مجال الإنتاج أو في التسيير، وفي ظل هذه التغيرات تصبح المؤسسة بغض النظر عن طبيعتها (مؤسسة عامة أو خاصة) مجبرة على إعادة النظر في طبيعة ثقافتها التنظيمية ومدى قدرتها على تلبية الشروط التي تفرضها بيئة اقتصاد السوق والتغيرات التكنولوجية الكبيرة.

## مناقشة ختامية:

إن الحديث عن ظاهرة التغير التكنولوجي في المؤسسة الصناعية الجزائرية لا يمكن أن ينفصل بأي حال من الأحوال عن ظاهرة الاستيراد التكنولوجي، وهو ما قد يزيد من حدة المشاكل التي يمكن أن تواجهها المؤسسة الصناعية فيما تعلق بعلاقة التكنولوجيا ببقية أنساقها الفرعية وخاصة النسق الثقافي الذي يعتبر الأكثر حساسية عندما يتعلق الأمر بانسجام التكنولوجيا مع القيم الثقافية التي يحملها العمال والموظفون.

والحقيقة أن التكنولوجيات المستوردة هي سلاح ذو حدين بالنسبة للدول النامية التي تعتمد عليها، فمن جهة تعتبر تلك التكنولوجيات جد ضرورية لبناء القاعدة الصناعية اللازمة لتحقيق عملية التنمية والتخلص من التبعية للدول المتقدمة المصدرة للتكنولوجيا، وهي ضرورية بالنظر لحالة التخلف التي عاشتها ولا زالت تعيشها مجتمعات الدول النامية في مجالات البحث العلمي والإبداع التكنولوجي، فهي في معظمها مجتمعات زراعية تعتمد في نشاطاتها اليومية على وسائل شبه بدائية في استغلال الأرض وفي أحسن الأحوال أقل تطورا بكثير من تلك الوسائل المعتمدة في المجتمعات الغربية المتقدمة -، وبالتالي فإن الاعتماد على ما يتم استيراده من وسائل ومعدات إنتاجية قد يكون بمثابة الحل الأمثل توفيراً للجهد والوقت اللذان تتطلبهما الانجازات التي حققتها الحضارة الغربية، فلا يمكننا أن نتخيل الدولة النامية تتطلق من نقطة الصفر متجاهلة كل ما توصلت إليه الحضارة الغربية في المجال التكنولوجي، وهذه الأخيرة نفسها انطلقت في بناء نهضتها مما توصلت إليه حضارات أخرى وخاصة الحضارة الإسلامية.

ومن جهة ثانية فإن الاعتماد على التكنولوجيات المستوردة يطرح العديد من التحديات أمام الدولة النامية، فبالإضافة إلى المشاكل الاقتصادية والاجتماعية التي تترتب على الاعتماد المكثف على التكنولوجيات المستوردة، والمتعلقة في الأساس بتفاقم ظاهرة البطالة من الناحية الاجتماعية، أو عدم امتلاك الموارد البشرية للمؤهلات التقنية التي يتطلبها التحكم التقني في الوسائل والمعدات المستوردة وما ينتج عن ذلك من خسائر من الناحية الاقتصادية، فإن تلك التكنولوجيات هي ابنة بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية، وبالتالي فإن محتوياتها ومضامينها هي ترجمة للوضع الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للدولة التي أنتجتها، والمنطق

الاجتماعي يقول أن استيراد نماذج معينة من بيئتها الأصلية والاعتماد عليها دون أي تعديل في بيئة مختلفة قد يخلق العديد من المشاكل في جميع نواحي الحياة، وهو ما حدث فعلا في الحالة الجزائرية عند محاولتها لبناء قاعدتها الصناعية.

إن اعتماد الجزائر في بناء قاعدتها الصناعية على إستراتيجية الصناعات المصنعة قد خلق موجة كبيرة من التغيير التكنولوجي على مستوى مؤسساتها الصناعية، والمفروض أن هذه النتيجة كانت منتظرة بالنظر إلى الكثافة التي تتطلبها تلك الإستراتيجية من حيث الوسائل والمعدات التكنولوجية، وهو ما خلق العديد من المشاكل سواء منها المتعلقة بالجوانب التقنية أو ما تعلق بالجوانب الاجتماعية والثقافية.

فمن الناحية التقنية لم يستطيع الفرد الجزائري التأقلم بسرعة مع العمل على الآلات والمعدات التكنولوجية نظرا لافتقاره للتكوين الكافي الذي يمنحه المهارات اللازمة للقيام بمثل هذا العمل، وبالرغم من الاستراتيجيات التكنولوجية التي اعتمدها الجزائر ومنها استراتيجيتي المفتاح في اليد والمنتوج في اليد إلا أن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية قد عانت من العديد من المشاكل كما أثبتت ذلك الكثير من الدراسات في هذا المجال، ومن مثل تلك المشاكل نذكر عدم القدرة على صيانة الآلات الصناعية عند توقفها عن العمل، وحوادث العمل الكثيرة التي تعرض لها العامل الجزائري بسبب الآلة التي يعمل عليها...إلخ.

أما في الشق الثاني للتكنولوجيا وهي تكنولوجيات التسيير فقد كانت النتائج شبه كارثية على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية من النواحي الاجتماعية والثقافية، وقد انعكست تلك النتائج في مجموعة من الظواهر الاجتماعية السلبية كالتسيب، المحاباة، السلوكات البيروقراطية الجامدة، عدم تحمل المسؤولية...إلخ، وباختصار يمكن القول أن سياسة الدولة الجزائرية في هذا المجال قد كانت سلبية إلى أبعد الحدود، حيث يعتقد الباحث -ومن خلال المعلومات الواردة في هذا الفصل - أن لهذه النتائج سببين رئيسيين:

السبب الأول ويتعلق بغلبة الطابع الأيديولوجي والمواقف الارتجالية على الطابع العلمي والعقلاني في عملية الإدارة والتسيير، حيث أدى ذلك إلى تعصب الجهات المسؤولة وميلها

لتبني نماذج معينة في التسيير دون إدراك منها للنتائج التي يمكن أن تترتب عن ذلك، والحقيقة أن الاعتماد على استيراد النماذج الغربية إنما يعود بالدرجة الأولى إلى الولع والتأثر المفرط بالآخرين دون أي دراسة أو تمحيص، وذلك وفقا لقانون تأثر المغلوب بالغالب الشهير لدى ابن خلدون، حيث عانت الجزائر في مجالات التسيير من أولئك المنفردين باتخاذ القرارات والذين كثيرا ما كانوا يتهمون غيرهم من الرافضين لتقليد الغرب تقليدا أعمى بالرجعية والتخلف، يقول جلال أمين بهذا الصدد: "وإذا كان المفتونون بالمجتمع التكنولوجي الحديث مولعين بوصف نقادهم بالرجعية والتخلف والحنين إلى كل ما هو قديم، فإن من الممكن أن نتهمم بالانتهازية وتبرير أي شيء يحدث تحت شعار مجارات متطلبات العصر. ولكن المرء ليس مضطرا لحسن الحظ أن يقع في هذا الخطأ أو ذاك"<sup>1</sup>. وبالتالي فإن تقليد الغرب تقليدا أعمى في المجال التكنولوجي والإداري لا يعتبر بمثابة الحل الأمثل لمعالجة مشاكل الإنتاج الذي عانت منه الجزائر في سبيل تحقيق تنميتها.

ولم تكن الجزائر بأي حال من الأحوال تقتفر إلى العقول القادرة على تنبيهنا للأخطاء التي يمكن أن نقع فيها عندما يتعلق الأمر بالاعتماد على غيرنا خاصة في مجال التنمية بشكل عام، فكثيرا ما تحدث المفكر الجزائري "مالك ابن نبي" عن الأخطار المترتبة عن الاهتمام بالجوانب الفنية على حساب الجوانب الإنسانية.

أما السبب الثاني فيرتبط بنظر الباحث بعدم القدرة على المزج والمزوجة بين المبادئ الحديثة في الإدارة والتسيير من جهة، والقيم الثقافية التقليدية التي حملها الفرد الجزائري من تنشئته الاجتماعية، مما ساهم في خلق بيئة اجتماعية داخل مؤسسته مليئة بالتناقض جعلت الفرد يحس بمزيد من الاغتراب نتيجة تطبيق التكنولوجيات الإدارية كما تطبق في بلد المنشأ، "فإذا كان النقل التكنولوجي تمليه الظروف الاقتصادية وتفرضه وضعية المؤسسة، هذا لا يعني أن التكنولوجيا المنقولة ذات محتوى ثابت وغير قابل للتغيير، لا سيما أن أساليب التنظيم والنماذج الإدارية التي تعمل بها شركات البلدان المتطورة قد مرت بسلسلة من التكيفات الدقيقة،

<sup>1</sup> - جلال أمين: العولمة، طبعة دار الشروق الأولى، دار الشروق، القاهرة، 2009، ص 57.

لذا يتوجب علينا ألا نفرط بالاعتقاد بكامل فعاليتها<sup>1</sup>، وجزء من الحل الملائم لهذه المشكلة لم يكن من خلال الاستغناء بالكامل على التكنولوجيات الإدارية المستوردة، وإنما من خلال محاولة الموائمة بينها وبين القيم الثقافية المحلية تماما كما فعلت اليابان مع ما كانت تستورده من البلدان الغربية.

إذن، لم تكن رؤوس الأموال تنقصنا لبناء قاعدة صناعية يمكن الاعتماد عليها، كما كان بالإمكان توفير الموارد البشرية المؤهلة عن طريق التكوين، ولكن، عن أي تكوين نتحدث؟ وما هي الإستراتيجية الملائمة لإشراك الفرد الجزائري في عملية التنمية التي اعتمدت كما قلنا على التكنولوجيات المستوردة؟

إن الإجابة عن مثل هذه الأسئلة قد تبدو سهلة للوهلة الأولى، ولكنها في حقيقة الأمر جد معقدة، فالتكوين الذي نتحدث عنه لا يقتصر فقط على مجرد تلقين المعلومات والمبادئ التقنية التي يحتاجها الفرد للاحتكاك إيجابيا مع الآلة التي يعمل عليها، بل ينبغي أن تسبق هذه المرحلة مرحلة أخرى لتهيئة الفرد وإعداده لتقبل الآلات والمعدات التكنولوجية التي سيتعامل معها، فالمسألة إذن تتجاوز الجوانب التقنية إلى الجوانب الثقافية والاجتماعية، والتكنولوجيا ليست سيئة بحد ذاتها، كما أن أخذ الجوانب الثقافية بعين الاعتبار قبل الاعتماد عليها لا يعني على الإطلاق أن مكونات الثقافة كلها إيجابية، وبالتالي فإن إعادة غرلة تلك المكونات وتخليص الثقافة من الشوائب أو كما يقول "مالك ابن نبي" إعادة توجيه الثقافة كان يمثل أولوية الأولويات.

<sup>1</sup> - سومر نعيمة منى، مرجع سبق ذكره، ص 75.

# الجانبة الميداني

# الفصل الخامس

## (الإجراءات المنهجية للدراسة)

- 1 - المجال الجغرافي للدراسة.
- 2 - طرق التسيير بالمؤسسة مجال الدراسة.
- 3 - التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة.
- 4 - مصدر التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة.
- 5 - التغيير التكنولوجي في المؤسسة.
- 6 - التدريب والتكوين في المؤسسة.
- 7 - المجال البشري للدراسة.
- 8 - عينة الدراسة.
- 9 - المجال الزمني للدراسة.
- 10 - الطريقة المتبعة في الدراسة.
- 11 - منهجية الدراسة.
- 11-1 - طبيعة الدراسة.
- 11-2 - المنهج المستخدم في الدراسة.
- 11-3 - أدوات جمع البيانات.

## 1-المجال الجغرافي للدراسة:

بما أن موضوع البحث يتمحور حول دراسة العلاقة بين التكنولوجيا والتغير التكنولوجي من جهة والثقافة التنظيمية من جهة أخرى في المؤسسة الصناعية الجزائرية، فقد اختار الباحث "الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER" باعتبارها مؤسسة ذات طابع صناعي كمجال للدراسة الميدانية، حيث تأثر هذا الاختيار بالعديد من الاعتبارات لعل من أهمها:

- طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة وهو كما قلنا نشاط صناعي محض.
- معرفة الباحث المسبقة بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث أنه قام من قبل بإجراء دراستين ميدانيتين بها، وكلا الدراستين كانتا تهتمان بالتكنولوجيا والتغير التكنولوجي مع اختلاف المتغيرات الأخرى، ولذلك فإن هذه الدراسة تدخل ضمن استكمال المشروع العلمي المتواضع للباحث، والهادف إلى مزيد من الفهم للظاهرة التكنولوجية وعلاقتها بالظواهر التنظيمية الأخرى بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.
- الأهمية التي يحظى بها النسق التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة، والتغير التكنولوجي الذي تجرته هذه الأخيرة من فترة زمنية إلى أخرى بحكم طبيعة نشاطها.
- التكوين الذي يجريه عمال المؤسسة وخاصة الإطارات منهم من فترة زمنية إلى أخرى، مما يفتح المجال لدراسة نوعية هذا التكوين، ودوره في تزويد الأفراد بالعناصر الثقافية الضرورية للعمل على التكنولوجيات التي تعتبر تكنولوجيات مستوردة في معظمها.
- لقد أخذ الباحث التكلفة المادية التي يتطلبها هذا النوع من الدراسات بعين الاعتبار، ولذلك ارتأى أن حجم المؤسسة، بعدها، وعدد الأفراد المشتغلين بها... إلخ يتوافق مع إمكانياته من جهة ولا يمس بمصداقية الدراسة من جهة أخرى.

### التعريف بالشركة الإفريقية للزجاج "AFRICAVER":

هي عبارة عن مركب لإنتاج الزجاج بمختلف أنواعه وأحجامه، بالإضافة إلى بعض المواد النصف مصنعة التي تستخدم في صناعات أخرى، تتواجد بالمنطقة الصناعية لبلدية الطاهير ولاية جيجل، حيث تبعد بحوالي 17 كلم عن مقر الولاية، وبـ 02 كلم عن المطار الدولي فرحات

عباس، 07 كلم عن محطة السكك الحديدية، و 06 كلم عن ميناء "جن جن" الذي يعتبر أكبر موانئ البلاد، ومن أكبر الموانئ على المستوى الإفريقي وحتى الدولي، مما يجعلها تحتل منطقة إستراتيجية تساعدها خاصة في التواصل مع العالم الخارجي، وتسهل من مهامها فيما يتعلق بنقل المواد والمنتجات من وإلى المؤسسة، كما تحتل الشركة مساحة إجمالية تقدر بـ 17 هكتارا، منها 09 هكتارات مغطاة تتضمن العديد من الورشات الإنتاجية، بالإضافة إلى المخازن والهيكل الإدارية، أما المساحة المتبقية فتستخدم لمزاولة الأشغال التي لا تتأثر بالتقلبات الجوية.

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج "AFRICAVER" في إطار التنمية الجهوية للشرق الجزائري بناء على نتائج أبحاث قامت بها لجنة مختصة في الدراسات "سونارام" حول تنمية المناطق الريفية، حيث أشرفت على إنجازها آنذاك وزارة الصناعات الخفيفة ذات الطابع الصناعي والتجاري، وذلك وفقا للمرسوم رقم 1982/12/42، وكانت في السابق عبارة عن مركب تابع للشركة الأم المسماة بالمؤسسة الوطنية للزجاج والمواد الكاشطة، والتي تشكلت بدورها بموجب عقد بين الشركة الوطنية للمواد الكيمائية، والشركة الفرنسية TECHNIP في إطار المرسوم الوزاري 418/82.

ولكن هذه الشركة نشأت بصفتها الحالية وتسميتها المعروفة "AFRICAVER" سنة 1997 في إطار إعادة الهيكلة العضوية للقطاع الصناعي الذي سرى تطبيقه سنة 1996، والذي كانت الدولة تهدف من خلاله إلى منح المزيد من الحرية للمؤسسات بتحويلها إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، وقد قدر رأسمالها مباشرة بعد استقلالها عن المؤسسة الأم بـ 5.000.000.00 دج.

عرفت الشركة الإفريقية للزجاج العديد من التطورات منذ نشأتها حتى اليوم سواء تعلق ذلك بالجانب الهيكلي والتنظيمي وخاصة من حيث التكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، أو بأنواع المنتجات التي تنتجها، وهي تعتبر بحق من رواد صناعة الزجاج على المستوى الوطني وحتى على المستوى الإفريقي، حيث أنها لعبت دورا كبيرا في تصدير الزجاج إلى الدول الإفريقية بالرغم من الظروف الصعبة التي مرت بها في بعض الفترات حيث تعرضت في الكثير من الأحيان وحسب بعض الحوارات التي أجريناها مع المسؤولين لخطر الإفلاس

الذي كثيرا ما عانت منه المؤسسة الصناعية العمومية الجزائرية وليس الشركة الإفريقية للزجاج فحسب، خاصة في فترة التسعينيات من القرن الماضي بسبب الأوضاع الأمنية المتدهورة في تلك الفترة.

## 2- طرق التسيير بالمؤسسة مجال الدراسة:

مرت الشركة الإفريقية للزجاج كغيرها من المؤسسات العمومية الجزائرية بعدة مراحل من التسيير، حيث أنها في بدايتها كانت خاضعة للقرارات المتخذة على مستوى المؤسسة الأم أين كانت صفة المركزية بمثابة السمة المميزة لعملية التسيير، ولذلك فقد كان هامش التصرف واتخاذ القرارات ضيقا جدا، وحتى تلك المتعلقة بالموارد البشرية كالتوظيف والفصل والترقية لم تكن تتخذها، لكن وبعد إعادة الهيكلة تمتعت بنوع من الاستقلالية النسبية في اتخاذ بعض القرارات، ولو أنها بقيت خاضعة لوصاية الدولة. أما من حيث صفتها فقد تطورت من كونها مجرد وحدة إنتاجية صغيرة وذلك بين سنتي 1982 و 1987، إلى مركب صناعي متعدد الوحدات بين سنتي 1989 و 1996، وصولا إلى شركة قائمة بذاتها، وهي الصفة التي تحملها في الوقت الحاضر ومنذ 1997.

تخضع الشركة الإفريقية للزجاج في تسييرها لجهاز بيروقراطي حسب القوانين المعمول بها في الدولة الجزائرية، حيث تشرف على تسييرها العديد من اللجان والمجالس إلى جانب الجهاز الإداري، والهدف من تشكيل هذه اللجان والمجالس هو في الحقيقة محاولة لتحقيق التوازن بين مختلف الفاعلين لضمان مشاركة الجميع في عمليات اتخاذ القرار، وبالتالي المحافظة على حقوق الجميع خاصة العمال منهم. وعلى العموم يمكننا ذكر مجالس ولجان التسيير داخل المؤسسة في النقاط التالية:

- الجمعية العامة.
- مجلس الإدارة.
- مجلس المديرية.
- لجنة النظافة والأمن.

- لجنة المستخدمين.
- لجنة السماع.
- لجنة فتح العروض.
- لجنة الصفقات.
- اللجنة التقنية.
- لجنة المتلفات.

### مشاركة العمال في عملية التسيير والإدارة:

للعمال في الشركة الإفريقية للزجاج الحق في تنظيم احتجاجاتهم ومطالبهم المهنية والاجتماعية، وذلك عن طريق نظام خاص بالنقابات ولجان مشاركة، حيث يوجد تمثيل نقابي للعمال يتولى المطالب المهنية والاجتماعية لهم من خلال فرع ينتخب لعهدتها مدتها ثلاث (03) سنوات، كما أن هناك لجنة للمشاركة في مجلس الإدارة يتم انتخابها بنفس الإجراءات المتبعة في الفرع النقابي، وتقوم هذه اللجنة كذلك بتسيير الخدمات الاجتماعية وحضور نشاطات اللجان المختلفة، بمعنى أن دورها ينحصر في تجسيد عملية مشاركة العمال في التسيير دون أن تلعب دورا نقابيا أو مطلبيا. وبالتالي فإن المؤسسة لا تعترف بنشاطات العمال الخارجة عن إطار القنوات الرسمية التي تحددها (الفرع النقابي، لجنة المشاركة) مهما كانت طبيعة هذه النشاطات.

### 3- التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة:

بما أن المؤسسة مجال الدراسة تقوم بنشاط صناعي محض فإنها تستخدم العديد من التكنولوجيات على مستوى مختلف مراحل العمليات الإنتاجية، فهي منذ البداية تقوم باستخراج المواد الخام والمتمثلة في الصخور وتقوم بتفتيتها وتحويلها إلى رمل بوحدة المواد الأولية، حيث تستخدم في ذلك مجموعة من الآلات التكنولوجية لتحويل المادة الخام (الصخور) إلى مادة أولية (رمل)، كما تستخدم مجموعة من المعدات التكنولوجية في نقل المادة الأولية إلى المقر الرئيسي للشركة على مسافة تمتد لحوالي 60 كلم متمثلة خاصة في الشاحنات والجرارات المختلفة الأحجام.

وبعد نقل المادة الأولية إلى المقر الرئيسي يتم معالجتها في وحدتين للإنتاج باستخدام ثلاثة أفران مخصصة لهذه العملية هي:

- فرن مختص في إنتاج سيليكات سود **Silicate de Sud**.
- فرن مختص في إنتاج الزجاج المزخرف.
- فرن مختص في إنتاج الزجاج السائل.

حيث تعتبر هذه الأفران الثلاثة بمثابة العمود الفقري للعملية الإنتاجية للشركة، وهي تختلف من حيث تعقيدها وطريقة العمل من خلالها، ويتطلب تشغيلها ومتابعتها عمال أكفاء تلقوا التدريب الكافي على ذلك، كما أن هذه الأفران تعمل بدوام 24 ساعة/24، وبالتالي تواجد العمال طوال الفترة الزمنية التي تشتغل فيها.

بالإضافة إلى الآلات والمعدات التكنولوجية السابق ذكرها، تستخدم المؤسسة مجموعة من المجسمات وفق تقنيات تكنولوجية دقيقة لتحصل في النهاية على المنتج الذي تريده حسب طلب الزبائن، بحيث تتحكم في شكله وحجمه، خاصة عندما يتعلق الأمر بإنتاج زجاج السيارات والعمارات...إلخ. وللحرص على جودة المنتج واستجابته للمعايير المعمول بها تتواجد بالمؤسسة مجموعة من المخابر تستخدم عددا كبيرا من الأجهزة والوسائل الدقيقة للقياس والتحليل ومختلف الأعمال والعمليات يعمل عليها مجموعة من الإطارات ذوي الكفاءات العلمية المتخصصة من مهندسين وتقنيين ساميين.

وللحرص على سير مختلف العمليات الإنتاجية ومعالجة المشاكل التي يمكن أن تواجهها من فترة إلى أخرى، خاصة وأن العمل يتم في بعض الورشات كما قلنا بنظام 24 ساعة/24 يوجد بالمؤسسة قسم للصيانة، تتمثل مهمته الأساسية في إصلاح الأعطاب والحرص على عدم توقف الآلات لفترات زمنية طويلة، ويشرف على هذا القسم مجموعة من التقنيين والإطارات من ذوي الاطلاع الواسع على كيفية عمل الآلات التكنولوجية.

هذا فيما يتعلق بالتكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، أما بالنسبة لتكنولوجيات التسيير المتعلقة بالجانب الإداري فإن المؤسسة تعتمد على جهاز بيروقراطي لا

يختلف في الحقيقة عن الأجهزة المتواجدة في المؤسسات الأخرى للدولة، حيث يحرص العاملون بهذا الجهاز على التنسيق بين مختلف الأنساق الفنية للمؤسسة، وقد تأثرت الإدارة في المؤسسة كغيرها من الإدارات الأخرى بالتكنولوجيات الحديثة للإعلام والاتصال، حيث أصبحت تعتمد في جزء كبير من عملها على أجهزة متطورة للإعلام الآلي (كمبيوترات، طابعات... إلخ). وفيما يتعلق بمشاركة العمال في عملية التسيير فإنها تقتصر كما قلنا على الفرع النقابي، ولجنة المشاركة التي أشرنا إليها سابقا.

#### 4- مصدر التكنولوجيا التي تعتمد عليها المؤسسة:

تعتمد الشركة الإفريقية للزجاج في تجهيز ورشاتها الإنتاجية بالوسائل والمعدات التكنولوجية المختلفة على الدول الأجنبية التي تنتجها، والشركة في الحقيقة لا تشكل استثناء في ذلك، حيث أن جل المؤسسات الصناعية (عمومية وخاصة) تعتمد على الاستيراد التكنولوجي، وقد استوردت المؤسسة كافة وسائلها ومعدات التكنولوجيا خاصة من: الصين، البرتغال وألمانيا. ونظرا لاحتكار الدول المصنعة للتكنولوجيا للمعلومات المرتبطة بالتجهيزات التي تبيعها بهدف الاستمرار في فرض هيمنتها، فإنها غالبا ما تفرض شروطها على المؤسسات المستوردة، خاصة فيما يتعلق باحتفاظها بالمعرفة والأساليب المتطورة التي تتحكم في التكنولوجيا، لذلك فإن المؤسسة مجال الدراسة غالبا ما كانت تحصل على التكنولوجيا دون معرفة وأساليب تقنية كافية كما أن تركيب الآلات لمباشرة العملية الإنتاجية تقوم به في الغالب المؤسسة المصدرة، بالإضافة إلى أن قطع الغيار تكون محتكرة من قبل المصدرين، وهو ما جعل من الشركة الإفريقية للزجاج ترتبط بالمؤسسات المصدرة.

#### 5- التغير التكنولوجي في المؤسسة:

من أجل التأقلم مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار خاصة فيما يتعلق بالسوق تقوم الشركة الإفريقية للزجاج بإجراء التغييرات اللازمة على مستوى نسقها الفني، سواء في حالة تلف المعدات والوسائل القديمة أو في حالة الرغبة في تغيير منتج معين أو تطويره تلبية لطلب الزبائن، ويمكننا ذكر أهم التغييرات التكنولوجية التي عرفتتها المؤسسة في النقاط التالية:

- استبدلت الشركة الفرن المتخصص في إنتاج الزجاج المصفح verre laminé بعدة أفران متخصصة في إنتاج الزجاج السائل المزخرف والمسلح verre imprimé et verre armé، والآجر الزجاجي brique de verre، (الأفران استبدلت في فترات زمنية مختلفة حيث يتم استبدالها دوريا).
  - وضعت الشركة فرن جديد متخصص في صناعة الزجاج الأمني verre de sécurité سنة 1992.
  - وبعدها استبدلت خط الآجر الزجاجي الذي تحول بداية من جانفي 1997 إلى إنتاج السيليكات سود Silicate de Sud، وبالتالي استبدال الآلات والمعدات التكنولوجية القديمة بأخرى جديدة تتناسب وطبيعة المنتج الجديد.
  - استبدلت كذلك انطلاقا من أكتوبر 1998 خط الإنتاج النصف المصنع بخط لإنتاج السيليكات سود Silicate de Sud.
  - وعلى العموم تقوم الشركة باستبدال أفرانها في فترات تمتد بين 05 و 10 سنوات، بحيث تكون لكل فرن خصائصه الفنية.
  - كما عرفت الشركة تغيرات تكنولوجية كبيرة في مجال تكنولوجيات التسيير مع اكتساح الكمبيوتر لمجال العمل الإداري، بحيث تغيرت الطريقة بصفة شبه جذرية في أداء الأعمال الإدارية التقنية كالسكريناريا على سبيل المثال.
- ومما سبق يمكننا القول أن المؤسسة مجال الدراسة لم تعرف الاستقرار في نسقها الفني منذ نشأتها وإلى يومنا هذا، لذلك سنتعرف عن التأثيرات التي أحدثتها التغيرات التكنولوجية على العناصر الأخرى، وخاصة على الثقافة التنظيمية.

## 6- التدريب والتكوين في المؤسسة:

بما أن المؤسسة تعتمد كما قلنا على مجموعة من الآلات والمعدات التكنولوجية المعقدة إلى حد ما، فإنها عملت بالموازاة مع هذا الاعتماد على تكوين أفرادها لإكسابهم المهارات اللازمة للاحتكاك إيجابيا مع تلك الآلات، حيث يأخذ التكوين في الشركة الإفريقية للزجاج شكلين أساسيين:

- **التكوين الداخلي:** وهو تكوين يكون في شكل تدريب مهني (التدريب في مجال العمل) للأفراد داخل الوحدات الإنتاجية بالشراكة مع جهات خارجية، حيث يوجه إما للعمال البسطاء الذين يقومون بعمليات بسيطة لا تتطلب جهدا فكريا كبيرا، بالإضافة إلى أولئك المنضمين حديثا للمؤسسة، ويهدف إلى تحسين المردودية والتحكم الجيد في أنماط تسيير الإنتاج أو تطبيق برامج الجودة العالمية مثل برنامج الحصول على شهادة iso 9001/2000 الذي طبقتة المؤسسة بين سنتي 2005 و 2008، أما النوع الثاني من هذا التكوين فيوجه لإطارات الشركة وكان آخره ذلك الذي قامت به المديرية العامة لفائدة إطارات الإدارة العليا بالشراكة مع المعهد العالي للتسيير ببرج الكيفان، حيث استفاد 25 إطارا من دورة تكوينية مدتها 03 سنوات داخل الشركة وبإشراف إطارات المعهد المذكور، وذلك بهدف رفع مستوى المهارات الإدارية والمعارف التي تشمل عملية التسيير في إطار التحضير لنيل شهادة iso 9001.

والتكوين الداخلي يكون فرديا أو جماعيا، أما بالنسبة للفردي فيكون موجها لكل فرد على حدى، حيث تعمل الشركة عند توظيف كل عامل أو إطار على إخضاعه لفترة تجريبية تحدد مدتها حسب الفئة المهنية أو الاجتماعية التي ينتمي إليها، وهي تقدر بـ 6 أشهر إلى 12 شهرا للإطارات، و 4 أشهر إلى 8 أشهر بالنسبة لعمال التحكم، و 3 إلى 6 أشهر لعمال التنفيذ، يجري خلال هذه المدة تدريب العامل الجديد على تنفيذ المهام و القيام بالواجبات المطلوبة وفقا لبطاقة محددة سلفا و الخاصة بالمنصب الذي يشغله، ويقوم العامل بطبيعة الحال بمهام تقنية، إدارية أو يدوية يتم تدريبه عليها أو على إنجازها مسؤوله المباشر أو الموظف الأكثر أهلية لتقديم المعلومات التي يحتاجها. أما بالنسبة للتكوين الجماعي فغالبا ما يتم في إطار سياسة تطوير أساليب الإنتاج و طرق التسيير والتحكم فيها، وكذا التحكم في جودة المنتج والعمل على إنتاجه وفق المقاييس و المعايير الدولية المعمول بها، فقد طبقت الشركة خلال العشرية الأخيرة عدة برامج جماعية للتدريب هدفها تكوين و تدريب الأفراد على أساليب الجودة و احترام المقاييس و المعايير

الخاصة بالزجاج المعماري، الزجاج الأمني، زجاج السيارات، وحصلت بذلك على شهادة المطابقة الدولية R43/E6، كما حصلت أيضا على شهادة الايزو.

- **التكوين خارج الشركة:** ويضم كل أنواع التدريب التي تتم خارج الشركة بالشراكة مع جهات خارجية، حيث تحرص الإدارة على إجراء دورات تدريبية خارج الوطن في إطار إنجاز مشاريع الورشات الجديدة بالتنسيق مع الشركات المكلفة بالإنجاز، وذلك لتدريب العمال والإطارات على استعمال التجهيزات و الآلات الجديدة تجسيدا لأهم بند من بنود عقود الانجاز المتفق عليه بين شركة (AFRICAVER) و الشركة الأجنبية التي تتجز المشروع، فالشركة الفرنسية TECHIP مثلا التي أنجزت وحدة الزجاج المسطح بين سنتي 1982 و 1987 تكفلت بتدريب عدد من الإطارات و عمال التحكم بالخارج سنة 1984 بالبرتغال، كما تكفلت الشركة البلجيكية التي أنجزت و حدة الزجاج السائل بتدريب 32 تقنيا و إطارا لتشغيل خطوط الإنتاج الجديدة في بولونيا سنة 1991 ، ومن الملاحظ أن عملية التدريب ترافق عملية الإنجاز استعدادا لاستغلال الآلات و التجهيزات من طرف العمال بصورة طبيعية عند الانطلاق في الإنتاج و بعد نهاية إنجاز المشاريع مباشرة .

- **التدريب المرافق للتغير التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة:** عرفت الشركة الإفريقية للزجاج كما قلنا سابقا العديد من التغيرات التكنولوجية حيث لم يعرف نسقها الفني الاستقرار منذ نشأتها إلى يومنا هذا بالنظر إلى طبيعة نشاطها الصناعي، ويؤدي كل تغير تكنولوجي تقوم به الشركة إلى استبدال الآلات والمعدات التكنولوجية القديمة بأخرى جديدة، ومن الطبيعي أن ما تتطلبه الآلات والمعدات الجديدة من مهارات يختلف عن ما تطلبته المعدات القديمة، وهو ما يجعل من عملية التدريب عملية أكثر من ضرورة في كل مرة تقوم فيها بالتغيير على مستوى النسق الفني لإعادة تأهيل اليد العاملة للتعامل إيجابيا مع النسق الفني الجديد، والتدريب الموازي للتغير التكنولوجي يوجه في العموم بالشركة للإطارات والتقنيين. حيث تمتد عملية التدريب لفترة زمنية محددة سلفا، وبعد عودة العامل إلى منصب عمله يقوم مباشرة بتقييم التدريب الذي تلقاه، حيث

تعتمد إدارة الشركة في ذلك على ما يسمى ببطاقة التقييم على الساخن، وذلك من خلال طرح أسئلة عامة تتعلق بظروف التدريب مثل : هل تم احترام محتوى البرامج التدريبية؟ وما مدى فهمك و استيعابك للبرنامج التدريبي؟ وهل مدة التدريب بدت لك مناسبة؟ وما الذي استفدته في الفترة التي قضيتها في عملية التدريب؟...إلخ، ويترك في الأخير المجال للمتدرب لتقديم ملاحظاته و اقتراحاته حول البرنامج.

إلا أن كل ما ذكرناه حتى الآن فيما يتعلق بتقييم عملية التكوين وخاصة باقتراحات العمال يبقى مجرد أفكار نظرية تعبر عن ما يجب أن تكون عليه هذه العملية، حيث قدم العديد من العمال بعض التحفظات سوف نتطرق لها في المراحل اللاحقة من عملية البحث.

وعلى العموم يمكن ذكر بعض الأمثلة عن عمليات لتدريب العمال لإكسابهم المهارات اللازمة للعمل على التكنولوجيات الجديدة فيما يلي:

- عندما زودت شركة BOTERO الايطالية الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1999 بتجهيزات وآلات تقطيع الزجاج وصقله استفاد عدد من العمال من دورات تدريبية موازاة مع هذا التغير التكنولوجي، وتميزت عملية التدريب بالخصائص التي ذكرناها سابقا.
- حصلت كذلك عملية نوعية للتغير التكنولوجي سنة 2007 عندما تدعم النسق التكنولوجي للشركة الإفريقية للزجاج بآلة SPECTROPHOMETRE لإنجاز تحاليل المواد الأولية و المنتج النهائي، وتكفلت بذلك شركة IRLAB، وكان لابد من تدريب الإطارات الذين عملوا على هذه الآلة عالية التعقيد.

## 7-المجال البشري للدراسة:

تتأثر الموارد البشرية للشركة مجال الدراسة من حيث الحجم والنوعية بالعديد من المتغيرات، ومن خلال السجلات الرسمية لاحظنا أن عدد العمال والموظفين في تناقص مستمر حيث بلغ هذا العدد 600 عاملا سنة 1995، لينخفض إلى 430 سنة 2000، وإلى 309 سنة 2009، أما في الوقت الحالي فإن عدد العمال بالشركة الإفريقية للزجاج يبلغ 313 عاملا. هذا ويمكن تفسير تناقص عدد العاملين بعدة أسباب لعل من أهمها السياسة المتبعة في عملية

التسيير، حيث وكما ذكرنا سابقا فإن الشركة كانت تخضع في تسييرها لمركزية الشركة الأم ضمن السياسة العامة للدولة التي كانت تعتمد على النظام الاشتراكي في عملية التنمية، ومعروف أن المؤسسات العمومية قد عانت في ظل هذا النظام من التخمة فيما يتعلق بالموارد البشرية، وأصبح تكديس العمال ميزتها الأساسية، لكن ومباشرة بعد استقلال الشركة الحالية عن الشركة الأم بدأت في التخلص شيئا فشيئا من العمالة الزائدة وذلك من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج بما أنها مؤسسة اقتصادية هدفها الأساسي هو تحقيق الأرباح، حيث نلاحظ أن هناك نوع من الاستقرار في أعداد القوى العاملة في السنوات الأخيرة، وكأن المؤسسة قد توصلت إلى العدد الأمثل الذي يكفل السير الحسن للعمليات الإنتاجية.

ويمكننا عرض كل العمال والموظفين بالشركة الإفريقية للزجاج في الجدول التالي، حيث قمنا بتصنيفهم إلى إطارات، أفراد التحكم وعمال التنفيذ:

المجموع	عمال التنفيذ	أفراد التحكم	الإطارات	الرتبة المهنية
190	120	34	36	الدائمين
66	59	05	02	أصحاب العقود
57	12	15	30	عقود ما قبل التشغيل
313	191	54	68	المجموع

يبدو لنا من خلال البيانات المتضمنة في الجدول أن هناك نوع من عدم التوازن بين الأصناف المهنية الثلاث، حيث يبدو أن عدد الإطارات كبير مقارنة بأفراد التحكم وعمال التنفيذ بالرغم من طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة وهو نشاط صناعي محض، والنشاط الصناعي من هذا النوع يتطلب عددا أكبر من أفراد التحكم وعمال التنفيذ، ولكن بتدقيقنا أكثر في نوعية الإطارات المتواجدة بالشركة يتضح أن نصفهم تقريبا يعملون بعقود ما قبل التشغيل في إطار دمج أصحاب الشهادات الجامعية ضمن السياسة العامة التي تتبعها الدولة الجزائرية، وهؤلاء تتكفل بمجمل رواتبهم الدولة وليس الشركة، وبالتالي فإنهم لا يشكلون أعباء مالية إضافية بالنسبة لها، كما أنهم لم يتلقوا أي تكوين خاص قد يكلف الشركة قبل إدماجهم، بالإضافة إلى أن أغلبيتهم

الساحقة لا تمتلك أية خبرة مهنية مسبقة، بل أن هذه الفئة تدرك جيدا أن انتمائها للشركة هو انتماء مؤقت وسيأتي وقت انصرافهم من هذه الشركة عما قريب.

وبناء على كل ما سبق وكذلك على الحوارات التي أجراها الباحث مع بعض من العمال والموظفين الذين يعملون بعقود ما قبل التشغيل فإنه يعتقد أن استبعاد هذه الفئة (إطارات، أفراد التحكم، عمال) من مجتمع البحث سيكون أكثر إفادة لعملية البحث، وسيعطيها أكثر مصداقية وذلك لمجموعة من الأسباب لعل أهمها:

- عدم امتلاك أفراد هذه الفئة لخبرة مهنية كبيرة في الشركة، حيث أن هذه الخبرة لا تزيد عن الأربعة سنوات في أحسن الأحوال، وبالتالي فإن معظمهم لم يشهد التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها المؤسسة على مستوى نسقها الفني.
- إن عدم إحساس أفراد هذه الفئة بانتمائهم للمؤسسة يعني أنهم لم يندمجوا في ثقافتها التنظيمية اندماجا كاملا، ووجودهم بداخلها إنما هو نتيجة لمجموعة من الظروف المؤقتة وبالتالي فإنهم سيغادرونها في أول فرصة تتاح لهم.
- إن اندماج الفرد في الثقافة التنظيمية للمؤسسة لا يتحقق فقط بالوجود المادي له داخلها ولا بتكوين شبكة من العلاقات الاجتماعية وإنما كذلك باكتساب هذا الفرد لمجموعة من المبادئ العامة المساعدة على أداء الأعمال التقنية، وهذه المبادئ العامة لا يمكن أن تكتسب إلا عن طريق برامج خاصة للتدريب يستفيد منها كل موظف أو عامل جديد، وبما أن أفراد هذه الفئة لم يحصلوا على هذا النوع من التدريب فمن الصعب أن يندمجوا في الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة.

إن هذه الأسباب وغيرها تجعلنا نستنتج أن الأفراد العاملين بعقود ما قبل التشغيل بالشركة لا يشكلون جزءا من الإطار البشري لها، فهم بالنسبة لنا ولدراستنا الحالية مجموعة من المتربصين الذين يتم إعدادهم للعمل إما مستقبلا في المؤسسة أو لدى جهات خارجية، وباستبعادهم نركز مجتمع البحث للدراسة الحالية كما هو مبين في الجدول التالي:

المجموع	عمال التنفيذ	أفراد التحكم	الإطارات	الرتبة المهنية
190	120	34	36	الدائمين
66	59	05	02	أصحاب العقود
256	179	39	38	المجموع

## 8- عينة الدراسة:

تعتبر عملية اختيار العينة عملية في غاية الأهمية بالنظر إلى التأثيرات السلبية التي يمكن أن تترتب على عملية البحث في حالة الفشل في اختيار عينة ممثلة تمثيلا كاملا لمجتمع هذا البحث ، وقد كانت الدراسة الاستطلاعية مفيدة للغاية من أجل التعرف على طبيعة الموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة، وبناء على موضوع دراستنا الحالية التي تتناول بالأساس علاقة التكنولوجيا والتغير التكنولوجي بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية فإن اختلاف الأصناف المهنية لا يعنينا بهذا الصدد بقدر ما تعنينا علاقة الفرد بالتكنولوجيا التي يؤدي عمله من خلالها بغض النظر عن الصنف المهني الذي ينتمي إليه هذا الفرد، فالتكنولوجيا في جميع الحالات هي تكنولوجيا مستوردة من دول أجنبية، وبالتالي فإن تأثيرها على القيم الثقافية التي يحملها الأفراد لا يرتبط بالصنف المهني الذي ينتمي إليه هؤلاء الأفراد بما أنهم جميعا نشؤوا في نفس البيئة الاجتماعية.

وعليه فإن العينة الأكثر ملائمة للدراسة الحالية هي العينة العشوائية المنتظمة، وقد تضمنت هذه العينة نسبة 25% من مجموع أفراد مجتمع البحث الذين يبلغ عددهم 256 فردا بعد استبعاد العاملين بعقود ما قبل التشغيل أو بعقود إدماج حاملي أصحاب الشهادات الجامعية، حيث حصلنا على العينة عن طريق العملية الحسابية التالية:  $100 / (25 * 256) = 64$  فردا.

وبالاعتماد على القواعد المتبعة في اختيار العينات العشوائية المنتظمة تتكون لدينا فئة طولها 4، حيث حصلنا على طول الفئة باستخدام الطريقة التالية:

$$\text{عدد أفراد مجتمع البحث/عدد أفراد العينة} = 256 / 64 = 4$$

ثم بعد ذلك اختار الباحث عشوائيا فردا واحدا من كل فئة من الفئات التي تشكلت لديه (من 1 إلى 4، من 5 إلى 8، من 9 إلى 12... إلخ)، ليحصل في الأخير على 64 فردا هم أفراد عينة الدراسة الحالية.

## 9- المجال الزمني للدراسة:

المجال الزمني للدراسة هو المدة الزمنية التي استغرقتها عملية البحث من البداية إلى النهاية، حيث يمكننا تقسيم هذه المدة إلى ثلاثة مراحل أساسية هي:

**المرحلة الأولى:** وقد خصص الباحث هذه المرحلة للجانب النظري من عملية البحث، امتدت لحوالي أربعة سنوات، أي من جانفي 2010 إلى غاية نوفمبر 2013، واهتم فيها بجمع كل ما أمكن جمعه من المعلومات النظرية الضرورية لعملية البحث، ثم محاولة تصنيفها وتحليلها للحصول على المادة العلمية التي تغطي مختلف جوانب موضوع الدراسة، والحقيقة أن هناك مرحلة سابقة لهذه المرحلة اهتم فيها الباحث بعملية اختيار الموضوع، وعملية الاختيار تعتبر عملية في غاية الأهمية تتطلب اطلاعا واسعا من قبل الباحث، وحذرا شديدا من أجل اختيار الموضوع المناسب الذي يتلاءم مع إمكانياته وطموحاته العلمية.

**المرحلة الثانية:** وقد خصصت هذه المرحلة لتحضير وتنفيذ الجانب الميداني من الدراسة وهي مرحلة في غاية الأهمية لأنها تضمنت بالخصوص اختيار المكان الأنسب لإجراء الدراسة الميدانية، وقد امتدت هذه المرحلة لحوالي ثمانية أشهر، أي من مارس 2014 إلى غاية نوفمبر 2014، وقد سبقت هذه المرحلة كذلك مرحلة أخرى استغلها الباحث في اختياره للميدان الأمثل لإجراء الدراسة الميدانية، حيث وقع اختياره في الأخير على الشركة الإفريقية للزجاج AFRICAVER للأسباب التي ذكرت في بداية هذا الفصل، ويمكننا تقسيم هذه المرحلة بدورها إلى ثلاثة مراحل جزئية كما يلي:

- المرحلة الأولى: وخصصت لإجراء الدراسة الاستطلاعية، حيث قام الباحث بعدة زيارات لمقر الشركة الإفريقية للزجاج، وذلك بهدف التعرف عن قرب على مجال الدراسة الميدانية الذي وقع عليه الاختيار، حيث اطلع على مختلف الأقسام والوحدات الإنتاجية

للشركة، كما أجرى العديد من المقابلات الأولية مع المبحوثين، وعابن كذلك النسق الفني وما يتضمنه هذا النسق من وسائل ومعدات تكنولوجية، وحاول في نفس الوقت تسجيل كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية للشركة، وفي نهاية هذه المرحلة قام الباحث بتوزيع الاستمارة التجريبية على عينة من المبحوثين لتتاح له الفرصة بعد ذلك من أجل معرفة مدى استيعابهم للأسئلة التي تضمنتها وبالتالي إعادة صياغتها في حالة إذا ما لاحظ عليها نقائص معينة.

- المرحلة الثانية: في هذه المرحلة اهتم الباحث بتطبيق الاستمارة في شكلها النهائي بالإضافة إلى إجراء بعض المقابلات المقننة مع عدد من الأشخاص تم اختيارهم في مرحلة سابقة، ففي ما تعلق بتطبيق الاستمارة حرص الباحث على تواجده مع المبحوثين أثناء إجابتهم على أسئلتها لتقديم الاستفسارات اللازمة لبعض الجوانب التي كانت تبدو غامضة لبعضهم، أما بالنسبة للمقابلات المقننة فقد أجرى الباحث جلها مع إطارات ومسؤولي الشركة، وقد تعلقت معظم أسئلة تلك المقابلات بالتكنولوجيا والتغير التكنولوجي بالإضافة إلى بعض الجوانب الاجتماعية المرتبطة بذلك التغير، وكانت تهدف في معظمها لإدراك العلاقات بين التكنولوجيا والتغير التكنولوجي من جهة والثقافة التنظيمية والعناصر المشكلة لهذه الثقافة من جهة أخرى.

- المرحلة الثالثة: بعد الانتهاء من توزيع الاستمارات على المبحوثين قام الباحث بتبويب البيانات الإحصائية التي حصل عليها ومن ثمة التعليق عليها وتفسيرها بالاعتماد على الطرق العلمية المتبعة في مثل هذه الدراسات.

**المرحلة الثالثة:** امتدت هذه المرحلة لأكثر من شهرين بين جانفي 2015 ومارس 2015، وفيها قام الباحث بكتابة النتائج النهائية للدراسة، ثم مراجعة هذه الأخيرة مراجعة شاملة لتصحيح بعض الأخطاء البسيطة خاصة من الناحية الشكلية.

## 10 - فرضيات الدراسة:

بعد انتهاء الباحث من جمعه للمعلومات النظرية المفيدة لعملية البحث، ثم اطلاعه على مجال الدراسة والمتمثل في الشركة الإفريقية للزجاج، يصل في النهاية لوضع فرضياتها، وقد

يتسائل البعض لماذا يتأخر الباحث في وضع الفرضيات لغاية هذه المرحلة، والإجابة بهذا الصدد ترتبط باقتناعه أن وضع فرضيات سليمة يرتبط أكثر بالاطلاع على المعلومات النظرية المرتبطة بالبحث، وإلا فما الفائدة من الجانب النظري الذي أخذ حيزا معتبرا في هذا البحث، وتتمحور الدراسة الحالية حول فرضية أساسية تتفرع عنها أربعة فرضيات فرعية كما يلي:

### الفرضية الأساسية:

تؤثر التكنولوجيا والتغير التكنولوجي تأثيرا واضحا على الثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية، لكن هذا التأثير يقتصر فقط على الجوانب التقنية والفنية.

### الفرضيات الفرعية:

- يساعد استخدام التكنولوجيات المتطورة في المؤسسة الصناعية الجزائرية على اكتساب العامل لثقافة صناعية تؤهله للاستجابة لمتطلبات الأنساق الفنية الحديثة، لذلك فكما تغيرت التكنولوجيا كلما اكتسب العامل لعناصر ثقافية جديدة.
- تتميز الثقافة التي يكتسبها العامل الجزائري جراء احتكاكه المستمر بالتكنولوجيات الحديثة بأنها ثقافة تقنية.
- تتضمن التكنولوجيات المستخدمة في الأنساق الفنية للمؤسسة الصناعية الجزائرية الكثير من العناصر التي تتناقض مع العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري.
- تساهم الأنظمة البيروقراطية التي تتبناها المؤسسة الصناعية الجزائرية في فرض ثقافة تنظيمية تقنية جامدة تزيد من صعوبات تنفيذ استراتيجيات التغير التكنولوجي وتحد من تأثيراته الإيجابية.

## 11 - منهجية الدراسة:

**11-1- طبيعة الدراسة:** تدخل الدراسة الحالية ضمن الدراسات الميدانية التي تبحث في عمليات التفاعل والاعتماد المتبادل بين الأنساق الفرعية للمؤسسة، وبما أنها تتناول ظاهرة التكنولوجيا والتغير التكنولوجي في علاقتها بالنسق الثقافي القيمي، فإنها تهتم بالخصوص بالتأثيرات التي تتركها التكنولوجيا على الثقافة التنظيمية وخاصة التأثيرات

الإيجابية، ذلك أن التعامل مع التكنولوجيات المعقدة يتطلب اكتساب الكثير من العناصر الثقافية الحديثة، وهذا الأمر يعتبر بمثابة التحدي الأكبر بالنسبة للمؤسسة الصناعية الجزائرية لسببين رئيسيين: الأول يتمثل في طبيعة الثقافة التي يحملها الفرد الجزائري، حيث أنها ثقافة تقليدية تقتصر إلى الكثير من العناصر الحديثة التي تتطلبها التكنولوجيا. أما السبب الثاني فيرتبط بطبيعة التكنولوجيا المستخدمة في العمليات الإنتاجية، وهي تكنولوجيا مستوردة قد تحمل الكثير من العناصر الثقافية الغربية عن ثقافة المجتمع الجزائري.

لذلك فإن الدراسة وبالرغم من إيمانها بتأثير التكنولوجيا على الثقافة ، إلا أنها لا تهتم بدراسة العلاقة بين المتغيرين في اتجاه واحد (تكنولوجيا ← ثقافة)، بل تهتم أكثر بعمليات التفاعل بين هذين المتغيرين، وبالتالي بعمليات التكامل الوظيفي بينهما من أجل بناء ثقافة تنظيمية قوية وفعالة من جهة، ومتميزة في مضمونها والعناصر المكونة لها من جهة أخرى.

## 11- 2- المنهج المستخدم في الدراسة:

بما أن طبيعة الدراسة وأهدافها هما اللذان يتحكمان في المنهج أو المناهج المستخدمة فيها، فإن الدراسة الحالية الموسومة بالتغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية تفرض علينا استخدام المنهج الوصفي التحليلي المعتمد في تطبيقه على طريقة المسح بالعينة، وذلك لكشف علاقات التأثير المتبادل أو الاعتماد المتبادل بين كل من التكنولوجيا والثقافة، ووصف التفاعلات التي تحدث بينهما، مع الأخذ بعين الاعتبار أن كل التكنولوجيات التي تستخدمها المؤسسة هي تكنولوجيات مستوردة من الخارج من دول تختلف ثقافتها جذريا عن ثقافة المجتمع الجزائري.

وقد قام الباحث بالاعتماد على هذا المنهج بوصف كل البيانات التي حصل عليها من الميدان سواء عن طريق الاستمارة، أو الملاحظة، أو المقابلة، وذلك بعد أن صنفها، إلا أن العملية لم تنتهي عند الوصف، بل تجاوزت ذلك إلى محاولة تفسير البيانات لإدراك العلاقات التي تربط متغيرات الدراسة بعضها ببعض.

### 11-3 - أدوات جمع البيانات وكيفية توظيفها:

تعتبر مرحلة جمع البيانات مرحلة أساسية من مراحل كل بحث وخاصة بالنسبة للبحوث الميدانية، وذلك لما تنطوي عليه من إجراءات مختلفة يكرسها الباحث من أجل حصوله على المادة العلمية المناسبة لبحثه، وهي مرحلة في غاية الحساسية فيها تتضح مدى قدرة الباحث على التحكم في عناصر الموضوع الذي هو بصدد دراسته، وعلى توفير مختلف المعلومات والحقائق التي يؤدي تحليلها وتفسيرها إلى إعطاء الإجابات العلمية للتساؤلات التي انطلقت منها تلك الدراسة. "ومن جهة أخرى يرى زيدان عبد الباقي أن مرحلة جمع البيانات ترتبط وظيفيا بتنمية فروض البحث، فالبيانات التي يتم تجميعها ثم تحليلها وتفسيرها في النهاية إما تثبت الفروض العلمية التي انطلقت منها الدراسة، وبالتالي تصبح هذه الفروض بمثابة قواعد أو قوانين علمية يمكن الرجوع إليها في تفسير الظواهر المشابهة، أما إذا نفت البيانات والمعلومات المجمعة الفروض فلا بد من التخلي عن هذه الأخيرة والبحث عن تفسير جديد للظاهرة موضوع البحث"<sup>1</sup>.

إن البيانات التي يتم جمعها من الميدان عن الظاهرة مجال الدراسة هي وحدها الكفيلة بالكشف عن حقيقة تلك الظاهرة، كما أن لها دورا كبيرا-إذا ما تم مراعاة الأسلوب العلمي في الحصول عليها- في استبعاد كل الأفكار المسبقة لأنها ترتبط مباشرة بالواقع الفعلي لتلك الظاهرة، ومراعاة الأسلوب العلمي في جمع البيانات يعني الاعتماد على وسائل جمع البيانات المعترف بها منهجيا في الأوساط العلمية، والملائمة كذلك لموضوع البحث، وقد استخدم الباحث العديد من أدوات جمع البيانات وهي: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة ووثائق وسجلات المؤسسة.

#### 11-3-1 - الملاحظة: تلعب الملاحظة كأداة من أدوات جمع البيانات دورا كبيرا في

الحصول على معلومات وبيانات خاصة قد لا يمكننا الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى، حيث تمكننا من معاينة السلوكيات الطبيعية للأفراد المبحوثين بعيدا عن أي تكلف، كما تمكننا من المعاينة المباشرة للتفاعلات الاجتماعية فيما بين الأفراد وبينهم وبين البيئة المادية المحيطة بهم. والملاحظة التي اعتمد عليها الباحث في الدراسة الحالية تتجاوز الملاحظة البسيطة إلى الملاحظة العلمية المنظمة والمخططة التي تتطلب قدرا من الصبر من جانب

<sup>1</sup> - حليس سمير: مرجع سبق ذكره، ص 147.

الباحث، وتحضيرا مسبقا للجوانب التي لابد من التركيز عليها بهدف جمع المعلومات الأكثر ملائمة لعملية البحث، ثم تسجيل كل ما ينبغي تسجيله بهدف وصفه وتحليله عند مرحلة الوصف والتحليل، وعلى العموم فقد أفادتنا الملاحظة كثيرا خاصة في المراحل الأولى من عملية البحث، حيث مكنتنا من:

- إجراء الدراسة الاستطلاعية والتعرف على مختلف الأقسام داخل المؤسسة مجال الدراسة وبالتالي وضع مخطط شامل لما يجب ملاحظته في ضوء الأهداف العامة لعملية البحث.
- معاينة الوسائل والتجهيزات والآلات التكنولوجية المعتمدة في مختلف العمليات الإنتاجية والتعرف على طبيعتها، مصادرها واللغة التي تشرح كيفية تشغيلها وصيانتها.
- معاينة البيئة المادية للعمل داخل المؤسسة وكل ما تعلق بهذه البيئة من ظروف فيزيقية كالإضاءة والنظافة...إلخ.
- معرفة طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض وتصنيف هذه العلاقات إلى علاقات اعتماد وتعاون أو نفور وتناحر، ومحاولة التعرف على مدى علاقة هذا التصنيف بطبيعة التكنولوجيات المستخدمة.
- المعاينة الميدانية للصعوبات التي يواجهها بعض العمال في التعامل مع التكنولوجيات المستخدمة والتي يمكن إدراكها بالعين المجردة.
- معاينة بعض العادات والطقوس داخل المؤسسة كأوقات التوقف عن العمل وفترات الراحة وكيفية إلقاء التحية في الصباح...، ومحاولة معرفة مدى تأثير النسق التكنولوجي للمؤسسة على تلك العادات والطقوس.
- ملاحظة الكيفية التي تتصرف وفقا لها بعض الفئات المعينة داخل المؤسسة مقارنة بغيرها من الفئات الأخرى، كالفئة التي شهدت العديد من التغيرات التكنولوجية مقارنة بغيرها ممن شهدت تغيرات أقل.
- وبالرغم من أننا استبعدنا الأفراد الذين يعملون بعقود ما قبل التشغيل من مجتمع البحث إلا أننا قد ركزنا بعض ملاحظتنا على كيفية تعامل الأفراد المنتمين للمؤسسة مع هذه

الفئة، وردود أفعال أفرادها على تلك التعاملات، وكل ذلك من أجل معرفة مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على سلوكيات العاملين.

- أفادتنا الملاحظة كذلك في التأكد من مدى صحة المعلومات التي يدلي بها الأفراد المبحوثين عن طريق المقابلة أو الاستمارة، حيث يلجأ بعض الأفراد إلى تحريف بعض الإجابات، والباحث يعتقد بهذا الصدد أنه إذا استخدمت الملاحظة بطريقة ذكية فبالإمكان كشف التزوير في الإجابات عن طريق معرفة السلوكيات الفعلية للعاملين بعيدا عن ما ذكره عن طريق أدوات البحث الأخرى.

### 11-3-2 - المقابلة: تعتبر المقابلة كذلك من أهم الأدوات المعتمدة في جمع البيانات

في الدراسات الميدانية، ولعل أهم ما يميز المقابلة عن أدوات جمع البيانات الأخرى هو المرونة التي توفرها للباحث في تعامله مع المبحوثين، حيث أنه ومن خلال عملية المقابلة يقوم بطرح العديد من الأسئلة بما فيها تلك التي لم يتم التخطيط لها وذلك بناء على طبيعة الإجابات التي يقدمها المبحوث، والمقابلة حسب "محمد علي محمد" حوار لفظي يتم وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص، وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء والاتجاهات والإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر<sup>2</sup>.

إن المقابلة إذن لا تقتصر على جمع المعلومات المتعلقة بالحاضر بل تهتم كذلك بالأحداث الماضية، وهو الشيء الذي زاد من أهميتها في هذه الدراسة، فإذا كان التغيير التكنولوجي بمثابة المتغير الأساسي في هذه الدراسة فليس معنى ذلك أن الاهتمام قد اقتصر فقط على التغيرات التكنولوجية التي تعرفها المؤسسة في الوقت الحالي، بل أن هذا الاهتمام قد امتد إلى دراسة هذا التغيير كعملية كانت المؤسسة قد قامت بها في العديد من المرات منذ نشأتها حتى يومنا هذا، وبالتالي تعتبر المقابلة من الوسائل المنهجية التي مكنتنا من معرفة مواقف وسلوكيات وردود أفعال العمال من كل التغيرات التي حدثت في الماضي.

<sup>2</sup> - محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983، ص 336.

وقد طبق الباحث المقابلة على عدة مراحل، ومع فئات مختلفة من المبحوثين، حيث كانت البداية مع إطارات المؤسسة بهدف التعرف عليها فيما تعلق بتاريخ نشأتها وتطورها، وأهم الصعوبات والأزمات التي مرت بها، والمحطات التي توقفت عندها لإعادة النظر في نسقها الفني، وأهم التكنولوجيات المتضمنة في هذا النسق، ومصادرها، والتكوين والتدريب الذي كان كل من الإطارات والعمال يستفيدون منه في كل عملية من عمليات التغيير التكنولوجي، ونوعية هذا التكوين ونتائجه، والمشاكل الاجتماعية التي عانا منها العمال والإطارات في مراحل سابقة، وغيرها من الأسئلة الهادفة إلى الحصول على معلومات وبيانات من شأنها أن تخدم الدراسة الحالية.

إن إجراء الدراسات الميدانية في مجال العلوم الاجتماعية يتطلب من الباحث أن يعمل مسبقا على تحضير المبحوثين لذلك، وعليه فقد طبقت المقابلة في مرحلة ثانية تقريبا مع جميع هؤلاء المبحوثين من أجل تحضيرهم نفسيا وشرح الأهداف التي تصبو الدراسة إلى تحقيقها، وتحديد مواعيد لاحقة معهم من أجل المقابلة النهائية حيث يتم تطبيق الاستمارة، حيث راعى الباحث في ذلك طرفين أساسيين، الأول ويتعلق بفترات الراحة أو نهاية العمل بالنسبة لكل فرد أو مجموعة محددة من الأفراد، أما الثاني فيتعلق بالعملية الإنتاجية، خاصة وأن بعض الآلات تتطلب التواجد المستمر للعاملين عليها في مكان العمل.

أما في المرحلة الثالثة والأخيرة فقد طبقت المقابلة إما مع المبحوثين من أجل تطبيق الاستمارة وإجاباتهم عليها، حيث تطلب تطبيقها تواجد الباحث بجانبهم للإجابة على بعض استفساراتهم أو توضيح بعض الأسئلة التي كانت تبدو غامضة بالنسبة لهم، أو مع بعض الإطارات والمسؤولين حيث احتاجت الدراسة إلى بعض المعلومات حصل عليها الباحث عن طريق المقابلة المقننة وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة موجهة للإطارات المسؤولين تتعلق خاصة بعمليات التغيير التكنولوجي التي قامت بها المؤسسة في السابق، والظروف التي أجريت فيها تلك العمليات، ومواقف العمال منها، وردود أفعالهم اتجاهها، وتأثيرها على الجماعات الاجتماعية في العمل والتكوين أو التدريب الذي حصل عليه العمال بالموازاة معها، والإجراءات

التي اتخذتها إدارة المؤسسة موازاة مع التغيير التكنولوجي للحفاظ على الاستقرار النفسي والمهني للعمال المعنيين.

**11-3-3- الاستمارة:** هي الأداة الأساسية المعتمدة لجمع البيانات في هذا البحث، والذي جعل منها أداة أساسية هو قدرتها الكبيرة على الإلمام بمختلف جوانب الموضوع واختصارها للجهد والوقت والتكلفة، وسهولة معالجة بياناتها بالطرق الإحصائية، ولذلك تعتبر الأداة الأكثر استعمالا في البحوث الاجتماعية الميدانية. والاستمارة عبارة عن "مجموعة من الأسئلة المكتوبة والتي تعد بقصد الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين"<sup>3</sup>، ويشترط فيها أن تكون مصممة لتشمل كل جوانب الموضوع، ولتكون كذلك يجب أن تستجيب محاورها للفروض التي تسعى الدراسة للتأكد من مدى صحتها، أي أن تتلاءم أهدافها مع الأهداف العامة للدراسة، بحيث تصمم للحصول على المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تقدم بعد تحليلها وتفسيرها إجابات واضحة عن التساؤلات التي انطلقنا منها، لذلك فقد حرص الباحث عند تصميمه وبناءه لاستمارة هذا البحث على أن تستجيب لكل الشروط التي ذكرت سابقا.

والاستمارة التي اعتمدت في هذا البحث هي استمارة المقابلة التي تتطلب عند تطبيقها أن يكون الباحث حاضرا عند ملئها من قبل المبحوثين للإجابة على استفساراتهم وتوضيح الغموض الذي قد يبدو لبعضهم، وقد ساعدت طبيعة مجتمع البحث على تبني هذا النوع من الاستمارات الذي يعتقد الباحث أنه النوع الأكثر مصداقية للأسباب السالفة الذكر، حيث يعتبر هذا المجتمع صغيرا نسبيا من حيث عدد أفراده الذي لا يتجاوز 256 فردا (عينة البحث 64 فردا)، وهذا العدد كان في متناول الباحث سواء من حيث الفترة الزمنية التي يتطلبها تطبيق الاستمارة (في كثير من الأحيان قام العديد من الأفراد بملء استماراتهم في نفس الوقت وبحضور الباحث الذي كان يجيب على كل الاستفسارات التي يبديها كل فرد على حدى)، أو من حيث الامكانيات المادية التي يتطلبها هذا التطبيق.

<sup>3</sup> رجي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق، - دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 82.

أما من حيث نوع الأسئلة التي تضمنتها هذه الاستمارة فهناك نوعين أساسيين منها: النوع الأول يتمثل في **الأسئلة المغلقة**، بحيث يطرح سؤال محدد على المبحوثين وهذا السؤال المحدد يتطلب إجابات محددة مثل: ما رأيك في التكنولوجيا التي تستخدمها مؤسستك في عملياتها الإنتاجية؟، والإجابة تكون:

بسيطة  معقدة  عادية  . حيث يساعد هذا النوع من الأسئلة في عملية تبويب البيانات في الجداول كما يمكن من تدعيم النتائج التي يتم التوصل إليها بالنسب المئوية.

أما النوع الثاني من الأسئلة فيتمثل في **الأسئلة المفتوحة**، حيث تعتمد الباحث في طرحه لهذا النوع أن يترك المجال مفتوحاً أمام المبحوث ليبدلي بآرائه بحرية تامة، فقد يتطرق بذلك إلى أفكار ومعلومات مفيدة للبحث لم تطرأ على بال الباحث بالرغم من إجرائه للدراسة النظرية حول الموضوع، إلا أن هذا النوع من الأسئلة قد كان دائماً مكملًا للأسئلة المغلقة مثل:

هل يؤدي عملك على الآلة التي تعمل عليها إلى الإحساس بالعزلة عن الآخرين؟  
 نعم  لا  ، إذا كانت الإجابة بنعم:  
 لماذا؟.....

وقد تطلب بناء وتنفيذ استمارة بحثنا هذا المرور بعدة مراحل تجريبية بهدف حصر أسئلتها وتعديلها وفق ما تتطلبه أهداف الدراسة، حيث أننا وبعد بنائنا للاستمارة في شكلها الأولي قمنا بعرضها على بعض من المتخصصين في علم الاجتماع وفي مناهج العلوم الاجتماعية لتقديم ملاحظاتهم العلمية حولها، ثم بعد ذلك قمنا بتعديل جزئي لها في ضوء تلك الملاحظات، كما عمدنا بعد ذلك على التطبيق التجريبي لهذه الاستمارة لمعرفة كيفية تعامل المبحوثين مع أسئلتها وردود أفعالهم اتجاهها، ومدى إمكانية إجابتهم موضوعياً عليها، لنصل في الأخير الشكل النهائي لاستمارة البحث.

#### 11-3-4 - وثائق وسجلات المؤسسة: تعتبر الوثائق والسجلات كذلك من أهم

أدوات جمع البيانات، فمن خلالها يتم حفظ كل ما تعلق بحاضر المؤسسة وماضيها، كما أنها

تقدم بيانات ومعلومات جاهزة ورسمية يستغلها الباحث خاصة في تخطيط عملية البحث وفي البرهنة على بعض تحليلاته للبيانات التي يحصل عليها عن طريق وسائل جمع البيانات الأخرى وعلى العموم فقد أفادت وثائق وسجلات المؤسسة مجال الدراسة فيما يلي:

- التعرف على المؤسسة من حيث نشأتها وأهم المراحل التي مرت بها.
- التعرف على طبيعة الموارد البشرية والتغيرات التي طرأت عليها من حيث عددها، نوعيتها وتركيبها.
- التعرف على أهم محطات التغيير التكنولوجي التي عرفتتها المؤسسة.
- الاطلاع على كيفية تسيير المؤسسة، وأهم المجالس واللجان المساهمة في هذا التسيير.
- معرفة أهم الانجازات التي حققتها المؤسسة في الماضي.
- التعرف على أهم المشاكل والاضطرابات التي مرت بها المؤسسة في الماضي.
- معرفة أهم الجهات التي تتعامل معها المؤسسة خاصة فيما يتعلق بالجهات التي تصدر لها التكنولوجيات المعتمدة في نسقها الفني.
- معرفة برامج التكوين والتدريب في المؤسسة، ونوعية هذا التدريب، والجهات التي تعتمد عليها هذه المؤسسة عندما يتعلق الأمر بالتكوين في الخارج.

# الفصل السادس

## (تحليل وتفسير البيانات)

- بيانات المحور الأول.
- بيانات المحور الثاني.
- بيانات المحور الثالث.
- بيانات المحور الرابع.
- بيانات المحور الخامس.

### المحور الأول: البيانات الشخصية

تهدف بيانات هذا المحور إلى التعرف على الخصائص المميزة لأفراد عينة البحث، حيث تساعد هذه الخصائص في تحليل وتفسير البيانات التي جمعها الباحث من خلال الأسئلة التي تضمنتها المحاور اللاحقة، فالفترة الزمنية التي قضاها الفرد المبحوث بالمؤسسة هي في الحقيقة إشارة إلى مدى شهادته للتغيرات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة في مراحل سابقة، والمستوى التعليمي يمكن أن يفسر العديد من الجوانب المتعلقة بعلاقة الفرد بالتكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة ومدى اندماجه في الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، كما أن الجنس يمكن أن يبين الاختلافات بين الذكور والإناث فيما تعلق باحتكاكهم بالتكنولوجيا، وكذلك طبيعة الأعمال الموكلة للجنسين.....إلخ.

#### الجدول رقم 01: الجنس.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات الجنس
87,5	56	ذكر
12,5	08	أنثى
100	64	المجموع

نلاحظ من خلال بيانات الجدول الأول أن نسبة الذكور التي بلغت 87% أعلى بكثير من نسبة الإناث التي لم تتجاوز 12,5 %، ويمكن تفسير هذا الارتفاع في عدد الذكور مقارنة بعدد الإناث بعدة أسباب لعل من أهمها طبيعة النشاط الذي تزاوله المؤسسة، فالنشاط الذي تزاوله هذه المؤسسة نشاط صناعي بحث لاحظ الباحث أنه يتطلب في الكثير من جوانبه استخدام القوة العضلية، ومعروف أن مثل هذه النشاطات لا يزاولها في العادة إلا الرجال لتمتعهم بالقدرة الفيزيولوجية التي تأهلهم لتأدية أعمالهم على أحسن وجه ودون الاعتماد على مساعدة الآخرين لهم، أما بالنسبة للإناث فمعظمهن يعملن في الإدارة بمختلف مصالحتها.

كما يبدو أن للتكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية لهذه المؤسسة دورا كبيرا في هذا الاختلاف بين عدد الرجال وعدد النساء، ذلك أن الأقران العملاقة المستخدمة في صهر

المواد الأولية هي بمثابة القلب النابض للعمليات الإنتاجية، وهذه الأفران تعمل بدوام 24 ساعة/24، حيث تتطلب التواجد المستمر للعمال للعمل عليها أو لصيانتها ليلا أو نهارا، ومعروف أن ثقافة المجتمع الجزائري هي ثقافة حساسة عندما يتعلق الأمر بعمل النساء في الفترة الليلية، فبالرغم من أن بعض المؤسسات العمومية الأخرى كالمستشفيات على سبيل المثال قد تخلصت نسبيا من حساسية عمل النساء في الليل، إلا أن الوعاء البشري للمؤسسات الصناعية في معظمها لا زال يتحدد بالفترة الزمنية للعمل (ليل / نهار).

ويبدو من خلا ما سبق أن التكنولوجيا تتحكم ولو نسبيا في طبيعة وتركيب الموارد البشرية للمؤسسة الصناعية الجزائرية سواء تعلق ذلك بما تتطلبه من إمكانيات فيزيقية، أو بالمدة الزمنية التي تفرضها، وهذا ما سيتضح أكثر من خلال بيانات الجدول رقم 02.

### الجدول رقم 02: السن.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات السن
04,68	03	أقل من 25 سنة
32,81	21	من 25 إلى 35 سنة
39,06	25	من 35 إلى 45 سنة
20,31	13	من 45 إلى 55 سنة
03,12	02	أكثر من 55 سنة
100	64	المجموع

يبدو من خلال بيانات الجدول رقم 02 أن الأغلبية الساحقة للعمال تتراوح أعمارهم بين 25 و 55 سنة، حيث يمكن القول أن المؤسسة تمتلك زادا بشريا معتبرا، على اعتبار أن هذه الفئة العمرية (25 إلى 55 سنة) تكون في أوج عطائها. كما يتضح من خلال الجدول أن عدد أفراد الفئة العمرية الأولى (أقل من 25 سنة) عدد ضئيل جدا إذا ما قورن بعدد أفراد الفئات العمرية الثلاثة اللاحقة لها، وإن دل هذا على شيء فإنما يدل على أن المؤسسة لا تهتم كثيرا بتوظيف أفرادا جددا في السنوات الأخيرة وذلك لسببين رئيسيين، أما السبب الأول فيتمثل في أن المؤسسة قد توصلت إلى العدد الأمثل من الموارد البشرية الذين تحتاجهم في مختلف عملياتها

الإنتاجية والإدارية، حيث كانت تعاني في سنوات سابقة من حجم العمالة وهو ما اضطرها إلى اللجوء إلى سياسة تسريح العمال خاصة مع نهاية العقد الأخير من القرن الماضي، في حين يعود السبب الثاني بنظر الباحث إلى استفادة المؤسسة من الإستراتيجية التي تبنتها الدولة خلال السنوات الأخيرة في تشغيل الشباب وخاصة حاملي الشهادات الجامعية منهم، حيث يعمل عدد كبير من هؤلاء بالمؤسسة في حين تتكفل الدولة بجزء كبير من الأجور التي يتلقونها، وهو ما ساعد المؤسسة على تخفيض التكاليف المتعلقة بهذا المجال.

إن عدد الأفراد الذين تقل أعمارهم عن 25 سنة يقابله كذلك انخفاض في عدد الأفراد الذين تزيد أعمارهم عن 55 سنة، حيث لم تتجاوز نسبة هؤلاء الـ 03,12% من العدد الإجمالي لأفراد العينة، ويمكن تفسير هذا الانخفاض في هذه الفئة العمرية بالذات بطبيعة العمل داخل المؤسسة والذي يتطلب كما ذكرنا في السابق جهدا عضليا كبيرا، لذلك فإن عددا كبيرا من العمال يفضلون الاستفادة من التقاعد المسبق على الاستمرار في العمل في تلك الظروف، وقد تحدث بعض العمال عن العديد من زملائهم الذين أنهوا مسيرتهم المهنية قبل وصولهم للسن المفترضة للتقاعد، خاصة وأن المؤسسة في السنوات السابقة كانت تشجع على ذلك لتخلصها من العمالة الزائدة. وبالتالي فإن للتكنولوجيا بهذا الصدد تلعب دورا كبيرا في تحديد طبيعة البناء البشري للمؤسسة الصناعية الجزائرية.

### الجدول رقم 03: المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	العدد	التكرارات المستوى التعليمي
04,68	03	أمي
23,43	15	ابتدائي
32,81	21	متوسط
28,12	18	ثانوي
10,93	07	جامعي
100	64	المجموع

يوضح الجدول رقم 03 المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث، وقد قام الباحث بتصنيف مستويات التعليم من الأمي إلى الجامعي، حيث يتبين أن نسبة 04,68 % من أفراد العينة لا يمتلكون أي مستوى تعليمي، وهي بنظر الباحث نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب الأخرى، والحقيقة أن هؤلاء الأفراد قد صرحوا من خلال المقابلات التي أجريت معهم أنهم لا يشتغلون في مناصب تتطلب مستويات تعليمية معينة، فالأغلبية الساحقة منهم يشتغلون في أعمال النظافة أو كمساعدين للآخرين في أماكن عملهم.

وبما أن الكثير من الأنشطة التي يزاولها العمال كما سبق ذكره لا تتطلب سوى بذل الجهد العضلي، وبعضها الآخر هي عبارة عن أعمال روتينية لا تتطلب جهودا فكرية كبيرة فإننا نجد أن نسبي ذوا المستوى الابتدائي وكذلك المتوسط مرتفعتان نسبيا، حيث تتجاوزان مع بعضهما الـ 55 %، وهي نسبة مرتفعة مقارنة بما يمثله ذوا المستويين الثانوي والجامعي، وبالرغم من أن الأعمال التي يزاولها ذوا المستويين الابتدائي والمتوسط هي أعمال يدوية أو روتينية إلا أن الكثير منهم يحملون شهادات مهنية تحصلوا عليها من مراكز التكوين المهني قبل توظيفهم، كما أن الكثير منهم قد خضعوا لفترات تدريبية داخل المؤسسة مباشرة بعد توظيفهم، وبعضهم خضع لفترات تدريبية لاحقة خاصة من أجل العمل على الوسائل والمعدات التكنولوجية التي تدخلها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية من فترة زمنية إلى أخرى.

وتشكل نسبة ذوا المستوى التعليمي الثانوي 28,12 % أو 18 فردا من مجموع أفراد العينة، وهذا العدد يعتبر جيدا بالنظر لطبيعة الأعمال التي يزاولها المتمتعين بهذا المستوى، وهي أعمال أكثر تعقيدا وأكثر أهمية مقارنة بالأعمال التي يزاولها ذوا المستويين الابتدائي والمتوسط، كما لاحظ الباحث أن الأفراد الذين يتمتعون بهذا المستوى هم أكثر احتكاكا بالتكنولوجيات المتطورة التي تستخدمها المؤسسة. إن المستوى التعليمي لهؤلاء الأفراد لا يعكس بالضرورة مستوياتهم المهنية بالنظر إلى أن معظمهم حاملون لشهادات مهنية من معاهد متخصصة، بل أن الكثير منهم قد استفادوا من فترات تكوين وتدريب خارج الوطن خاصة بالدول التي استوردت منها التكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية.

أما بالنسبة لذوو المستوى الجامعي فإنهم بمثابة إطارات الشركة، حيث يشكلون ما نسبته 10,93 % من مجموع أفراد عينة الدراسة، وهم موزعين بين الموظفين الإداريين والإطارات التقنية من مهندسين وتقنيين سامين، وهم يمارسون وظائف الإشراف إما على فرق الإنتاج أو فرق الصيانة، كما يحتكون أكثر مع الوسائل والمعدات التكنولوجية بحكم طبيعة التكوين الذي تلقوه قبل توظيفهم في المؤسسات الجامعية، أو بعد توظيفهم حيث استفاد الكثير منهم من فترات تدريبية إضافية سواء داخل الوطن أو خارجه، بالإضافة إلى أنهم الأكثر احتكاكا بالإطارات الأجنبية الممثلة للجهات التي تزود المؤسسة بالتكنولوجيا.

إن أهم ما يمكن استخلاصه من بيانات الجدول الذي يعرض المستوى التعليمي لأفراد عينة الدراسة هو أن المستويات التعليمية للأفراد المبحوثين لا تعكس مستوياتهم المهنية الحقيقية حيث أن معظمهم قد حصلوا على تكوين مهني إضافي سواء قبل التوظيف أو بعده، وهذا التكوين قد يكون أكثر أهمية من المستوى التعليمي خاصة عندما يتعلق الأمر بأثره على الحياة المهنية للعامل أو الموظف.

#### الجدول رقم 04: الأقدمية في العمل.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات الأقدمية في العمل
03,12	02	أقل من 05 سنوات
20,31	13	من 05 إلى 10 سنوات
29,68	19	من 10 إلى 15 سنة
35,93	23	من 15 إلى 20 سنة
10,93	07	20 سنة فأكثر
100	64	المجموع

تبين بيانات الجدول رقم 04 الخبرة المهنية لأفراد عينة البحث، ويبدو أن أغليبيتهم يتمتعون بأقدمية تفوق 10 سنوات، حيث أن 23 فردا أي بنسبة 35,93 % يمتلكون خبرة مهنية ما بين 15 و 20 سنة، تليهم الفئة التي تمتلك خبرة بين 10 و 15 سنة بنسبة 29,68 %، ثم فئة من 05 إلى 10 سنوات بـ 13 فردا، بعدها فئة 20 سنة خبرة مهنية وأكثر بـ 07 أفراد

وأخيرا فئة الأقل من 05 سنوات خبرة مهنية بنسبة لا تزيد عن 03,12 % أي فردين فقط من بين أفراد عينة الدراسة.

إن الأرقام والنسب المئوية المتضمنة في الجدول رقم 04 تحتوي على الكثير من الدلالات ذات العلاقة بمتغيرات دراستنا الحالية، فتمتع أغلبية أفراد العينة بأقدمية تفوق العشر سنوات في العمل يعني أن معظم الموارد البشرية للمؤسسة مجال الدراسة قد شهدوا بعض التغيرات التكنولوجية التي قامت بها هذه المؤسسة في السنوات الماضية، والتي تمت الإشارة إليها في الفصل السابق، وهو ما يوفر للباحث المعطيات التي يحتاجها في عملية البحث، ومن جهة أخرى فإن تمتع الأفراد بمدد معتبرة من الخبرة المهنية يعني كذلك أن المؤسسة تتوفر نسبيا على الشروط الضرورية لتحقيق الاستقرار المهني الضروري لحياة المؤسسات الحديثة (ولو أن الاستقرار المهني لا يرتبط فقط بالمدة الزمنية التي يقضيها العامل في وظيفته)، وهو ما يؤشر زيادة على ذلك على اندماج العاملين في الثقافة التنظيمية للمؤسسة، أو على الأقل تأقلمهم مع أنماط السلوك التي تفرضها على عمالها بغض النظر عن طبيعة هذا التأقلم إن كان تأقلمًا إجباريًا أم اختياريًا.

وقد تحدث مع الباحث الكثير من أفراد عينة البحث عن المدة الزمنية التي قضوها في المؤسسة وأكد له العديد منهم على أنهم لم يقضوا هذه المدة بكاملها في نفس الوظيفة، بل ضلوا ينتقلون من وظيفة إلى أخرى وذلك إما بسبب تغيير التكنولوجيات القديمة بتكنولوجيات جديدة، أو بسبب متطلبات العمل، وهو ما يدل على أن هؤلاء قد احتكوا من خلال الأعمال التي يقومون بها مع أكثر من نوع من التكنولوجيات.

## المحور الثاني: الاحتكاك بالتكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة ودوره في تنمية الثقافة الصناعية لدى الأفراد العاملين.

تهدف بيانات هذا المحور إلى التعرف على طبيعة التكنولوجيات المستخدمة في النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة، ودور تلك التكنولوجيات في تنمية الثقافة الصناعية لدى الأفراد العاملين، والتكنولوجيا لا تقتصر بهذا الصدد على التكنولوجيات الخشنة من آلات ومعدات ووسائل مادية، بل تتجاوز ذلك إلى تكنولوجيات التسيير. كما عرج الباحث من خلال بيانات هذا المحور ولو ضمنا على دور التكوين في تنمية الثقافة الصناعية، وخاصة على التكوين المرافق للتغيرات التكنولوجية.

### الجدول رقم 05: مدى صعوبة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات نوع التكنولوجيا
43,75	28	بسيطة
32,81	21	معقدة
23,43	15	عادية
100	64	المجموع

يبين الجدول رقم 05 آراء أفراد عينة البحث حول التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة مجال الدراسة، والهدف من معرفة آراء الأفراد حول هذا الموضوع هو بالأساس قياس مدى تأقلم العمال مع الأنساق الفنية التي يعملون في إطارها، ومدى تأقلمهم مع الشروط التي تفرضها هذه الأنساق، خاصة وأن معظم الوسائل والمعدات التكنولوجية المستخدمة فيها هي تكنولوجيات مستوردة من دول أجنبية، حيث يرى 28 فردا من مجموع أفراد عينة البحث أي بنسبة 43,75 % أن التكنولوجيا التي يعملون عليها بسيطة، وهو مؤشر على أن هؤلاء الأفراد لا يجدون أي صعوبات تتعلق بالتكنولوجيا، وبالتالي فإنهم يسيطرون عليها سيطرة كاملة. كما أن 23,43 % من أفراد العينة ينظرون إلى التكنولوجيا المستخدمة على أنها عادية، حيث يمكن أن نضم هذه

النسبة إلى نسبة الأفراد الذين ينظرون إلى التكنولوجيا على أنها بسيطة، فالتكنولوجيا لما تكون عادية فإن ذلك يعني أن الأفراد الذين يعملون من خلالها قد تعودوا عليها.

والنظر إلى التكنولوجيا على أنها بسيطة أو عادية يعني من جهة أخرى أن الأفراد يتمتعون بالمهارات الضرورية للعمل عليها، وهذه المهارات -مهما كانت طبيعتها- يمكن اكتسابها بعدة طرق لعل من أهمها طبيعة التكوين الذي يتلقاه الفرد تمهيدا لقيامه بالعمل على الآلة، بالإضافة إلى الخبرة المهنية التي يتمتع بها هذا الفرد، أو المدة الزمنية التي قضاها في العمل على آلة معينة.

وإذا كان أغلبية أفراد عينة البحث ينظرون إلى التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة على أنها تكنولوجيات بسيطة أو عادية، فإن فئة أخرى منهم والمقدر عددها بـ 21 فردا، أي بنسبة 32,81% من مجموع أفراد العينة يعتبرون أن تلك التكنولوجيات معقدة، وهو دليل على أن هذه الفئة تواجه بعض الصعوبات في تعاملها مع الآلات التي يعملون عليها، ومواجهة الصعوبات يعني بهذا الصدد أن الأفراد يفتقرون لبعض المهارات، أو أن المدة الزمنية التي قضاها في العمل على الآلات التي يعملون عليها غير كافية للتأقلم معها. ومهما تكن أسباب الصعوبات المفترض أن يواجهها أفراد هذه الفئة في تعاملهم مع التكنولوجيا فإن نسبتهم مقارنة بالعدد الإجمالي لأفراد عينة البحث تعتبر كبيرة بالرغم من أنهم لا يشكلون الأغلبية، حيث أنها نسبة يمكن أن تؤثر في السير الحسن للعمليات الإنتاجية.

إن الهدف الأساسي من التعرف على مواقف العمال فيما يتعلق بمدى صعوبة التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة هو بمثابة تمهيد لمعرفة المزيد من المواقف حول طبيعة السلوكيات والتصرفات المختلفة التي تتطلبها تلك التكنولوجيات، وهو ما ستوفره بيانات الجدول رقم 06.

## الجدول رقم 06: طبيعة السلوكيات والتصرفات التي تتطلبها التكنولوجيات

## المستخدمة

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	
			تتطلب سلوكيات جديدة	
90,61	68,75	44	مهنية أكثر	نعم
	14,06	09	قانونية أكثر	
	04,68	03	اجتماعية أكثر	
	03,12	02	أخرى	
09,37		06		لا
100		64		المجموع

يتضمن الجدول رقم 06 بيانات تعكس مواقف العمال حول مدى حاجتهم لسلوكيات وتصرفات جديدة يتطلبها العمل على التكنولوجيات المستخدمة في النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة، وقد أقر 58 فردا من مجموع أفراد عينة الدراسة وبنسبة تخطت 90 % أن تلك التكنولوجيات تفرض بالفعل سلوكيات وتصرفات جديدة تختلف عن تلك التي كانت تفرض عليهم قبل العمل بالمؤسسة، وقد اختلف هؤلاء فيما تعلق بطبيعة تلك السلوكيات والتصرفات، ولو أن أغلبيتهم الساحقة وبمجموع 44 فردا، أي بنسبة 68,75 % من مجموع أفراد عينة الدراسة يحرصونها في جوانبها المهنية، في حين يرى 09 أفراد منهم وبنسبة 14,06 % من مجموع أفراد العينة أن التصرفات الجديدة التي يتطلبها العمل على التكنولوجيات تكون قانونية أكثر، بينما كان عدد الأفراد الذين يرون أن تلك التصرفات تكون اجتماعية أكثر قليلا جدا وبنسبة قدرت بـ 04,68 % فقط من مجموع أفراد العينة.

وإن دلت هذه النسب المئوية فإنها تدل على أن التكنولوجيات المستخدمة في النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة تفرض سلوكيات وتصرفات تميل أكثر إلى الطابع المهني التقني، ولا تفسح المجال لاستثمار المهارات الاجتماعية التي يتمتع بها بعض الأفراد، فالمقصود بالتصرفات المهنية بهذا الصدد هي تلك التصرفات التي يتطلبها أداء العمل وفقا لمتطلبات التكنولوجيا المستخدمة، وبناء على المهارات التقنية التي يكتسبها العامل فقط من خلال التدريب المهني الذي

تلقاه هذا العامل خارج المؤسسة قبل انضمامه إليها، أو داخلها من خلال التدريب في مجال العمل. كما أن التصرفات والسلوكيات القانونية تعني بهذا الصدد أن المطلوب من العامل هو فقط التقيد بالإجراءات والتعليمات التي يتلقاها من مسؤوليه في مجال العمل دون منحه لحرية اختياره للطريقة التي يراها مناسبة من أجل تأديته للعمل الذي يقوم به، حيث تحدد تلك الطريقة مسبقاً من خلال القوانين المكتوبة وما على العامل إلا الخضوع المطلق لها بمجرد انضمامه للعمل بالمؤسسة.

وبناء على كل ما سبق يمكن القول أن السلوك التنظيمي في المؤسسة مجال الدراسة يتحدد إلى حد بعيد وفقاً لطبيعة النسق الفني المعتمد في هذه المؤسسة، والنسق الفني بهذا الصدد لا ينحصر فقط في الآلات والمعدات التكنولوجية المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية، بل يمتد ليشمل القوانين والإجراءات البيروقراطية التي تلعب دوراً محورياً في قولبة سلوكيات العمال وبالتالي إخضاعهم لمتطلبات التكنولوجيا. أما فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والنفسية المؤثرة في السلوك التنظيمي فقد تبين من خلال البيانات السابقة أن المؤسسة لا توليها أهمية كبيرة، بدليل أن 03 أفراد فقط من مجموع أفراد عينة الدراسة يرون أن العمل يتطلب تصرفات وسلوكيات اجتماعية جديدة، كما أن عدد الأفراد الذين يرون أن العمل على الآلات التكنولوجية بالمؤسسة لا يتطلب أية سلوكيات جديدة ومختلفة لم يتجاوز التسعة أفراد وبنسبة لم تزد عن الـ 09,37% من مجموع أفراد العينة، وهو دليل إضافي عن الاختلافات الكبيرة بين السلوك الاجتماعي للأفراد خارج المؤسسة وسلوكهم التنظيمي داخلها، وربما التناقض بين هذين النوعين من السلوك، وهو ما سنتعرف عليه في المراحل اللاحقة من عملية البحث.

الجدول رقم 07: طبيعة المهارات التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه مع التكنولوجيات المستخدمة.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
64,06	41	ما يكتسبه العامل في احتكاكه بالتكنولوجيا
12,50	08	مهارات تقنية
17,18	11	علاقات اجتماعية جديدة
06,25	04	مكانة محترمة
100	64	مكاسب أخرى
		المجموع

تعتبر البيانات الواردة في الجدول رقم 07 بمثابة تدعيم وتوكيد لما ذكره أفراد عينة البحث من خلال بيانات الجدول رقم 06، حيث أنها تتمحور حول رأي الباحثين في نوعية المكتسبات التي حصلوها من خلال احتكاكهم مع التكنولوجيات المختلفة في العمليات الإنتاجية، وقد أكد معظمهم وبنسبة 64,06 % من أفراد العينة أن الاحتكاك مع التكنولوجيا يؤدي إلى اكتسابهم للمهارات التقنية، وتعكس هذه النسبة بوضوح الدور الكبير الذي تلعبه التكنولوجيا في تنمية المهارات الفنية والتقنية لعمال المؤسسة، حيث يسمح لهم الاحتكاك المستمر مع الآلات والمعدات التكنولوجية باكتساب المزيد من المعلومات للسيطرة أكثر على الأعمال التي يقومون بها.

وفي سؤال طرحه الباحث عليهم خلال المقابلات الميدانية أكدوا من خلال الإجابة عليها أنهم كانوا قد تعاملوا لأول مرة مع التكنولوجيات التي يعملون عليها بانضمامهم للمؤسسة، وذكروا جميعهم أنهم لم يكونوا يمتلكون أي تجارب سابقة في هذا المجال، وحتى الإطارات الجامعية منهم انحصرت تجاربهم في التعامل مع الآلات في الفترة الزمنية التي عملوا فيها بالمؤسسة إما بالاحتكاك بها مباشرة أثناء القيام بعمليات الإنتاج وبمساعدة زملائهم من أصحاب التجربة، أو من خلال استفادتهم من تكوين مسبق إما داخل المؤسسة أو خارجها من أجل تهيئتهم للعمل على التكنولوجيات المستخدمة، وقد أكد كذلك الإطارات الذين أجريت معهم المقابلة المقننة أن التكنولوجيا قد لعبت دورا كبيرا في تنمية المهارات الفنية لدى الأفراد العاملين.

وتأكد بيانات الجدول رقم 07 من جهة أخرى على الأهمية التي توليها المؤسسة للمهارات التقنية، والتي تعتبرها ضرورية من أجل السير الحسن لمختلف عملياتها الإنتاجية، حيث أكد 11 فردا من مجموع أفراد عينة البحث وبنسبة بلغت الـ 17,18 % أن احتكاكهم مع التكنولوجيات المستخدمة قد أكسبهم مزيدا من الاحترام داخل المؤسسة، كما أكد بعض المسؤولين على العمليات الإنتاجية أن الذين لا يمتلكون للمهارات الفنية لا يمكن أن تكون لهم مكانة للعمل في الورشات التي يشرفون عليها.

أما فيما تعلق بالجوانب الاجتماعية فيبدو أن النسق الفني للمؤسسة لا يساعد كثيرا على تنميتها، وبمعنى آخر فإن ما تحتاجه التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة من العامل هو مهاراته الفنية والمهنية أكثر من علاقاته مع غيره من الزملاء في مجال العمل، بدليل أن 08 أفراد فقط من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة لم تتعدى الـ 12,50 % أقرروا بأنهم اكتسبوا علاقات اجتماعية جديدة من خلال احتكاكهم بالآلات والمعدات التكنولوجية المستخدمة في الورشات الإنتاجية التي يعملون بها. وكأن هذه النسبة توحى لنا بأن تأدية العمل بالمؤسسة لا يحتاج للتفاعلات الاجتماعية بين العاملين ولا للتعاون فيما بينهم إلا في حدود ضيقة تفرضها تلك الآلات والمعدات.

وفيما تعلق ببقية أفراد عينة البحث والمقدر عددهم بأربعة أفراد وبنسبة لم تزد عن الـ 06,25 %، فقد كانت آرائهم تتمحور حول مكتسبات أخرى منها استفادتهم من ترفقات معينة أو من مكاسب مادية أخرى، حيث أن جميعها يتمحور حول الجوانب التقنية التي تفرضها التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة.

الجدول رقم 08: الأسباب التي تساعد العمال في السيطرة على الأعمال التي يقومون بها.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	هل تسيطر على عملك؟
93,75	45,31	29	بفضل التكوين الجيد	نعم
	32,81	21	بفضل الخبرة المهنية المكتسبة	
	12,50	08	بفضل مساعدة الزملاء في مجال العمل	
	06,25	04	بفضل مساعدة الرئيس	
	03,12	02	عوامل وأسباب أخرى	
06,25	04		لا	
100	64		المجموع	

تهتم بيانات الجدول رقم 08 بتوضيح آراء أفراد عينة البحث فيما يتعلق بمدى سيطرتهم على الأعمال التي يقومون بها داخل المؤسسة، وإذا كانت إجاباتهم بالإيجاب ما هي الأسباب والعوامل التي تساعدهم على ذلك، والهدف الأساسي من التعرف على تلك الآراء في دراستنا هو معرفة ما إذا كانت تلك الأسباب والعوامل ترتبط بالجوانب الفنية والمهنية أكثر أم أنها ترتبط بالجوانب الاجتماعية.

وتبين بيانات الجدول أن 60 فردا من مجموع أفراد العينة وبنسبة بلغت 93,75 % يرون أنهم يسيطرون كما ينبغي على الأعمال التي يقومون بها، وهي نسبة جيدة نسبيا توحى بامتلاك المؤسسة لموارد بشرية تتلاءم مؤهلاتهم مع متطلبات الأعمال الموكلة إليهم. أما فيما يتعلق بالأسباب والعوامل التي جعلتهم يسيطرون على أعمالهم فهي مختلفة من فرد إلى آخر، ولو أن الأغلبية الساحقة منهم والمقدر عددهم بـ 46 فردا وبنسبة بلغت 71,87 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث يرون أن السبب يعود إلى التكوين الجيد الذي تلقوه قبل أن تسند لهم مهامهم أو إلى الخبرة المهنية التي اكتسبوها طوال مساراتهم المهنية، وهذين السببين يدلان من جهة على أن الخبرة المهنية قد ساعدت على تراكم المعلومات الفنية التي يتطلبها العمل، ومن جهة أخرى يدلان على أن المؤسسة مجال الدراسة تهتم إلى حد كبير بتكوين عمالها تكويناً فنياً

عاليا من حيث المستوى ومناسبا لاحتياجاتها المهنية، وعلى أن التكوين الذي يحصل عليه عمال المؤسسة يقتصر في معظمه على الجوانب التقنية والمهنية وذلك على حساب الجوانب الاجتماعية، بدليل أن عدد الأفراد الذين يرون أن سبب سيطرتهم على الأعمال التي يقومون بها يعود إلى المساعدة التي يتلقونها من زملائهم في مجال العمل هو عدد ضئيل جدا مقارنة بالمجموع الإجمالي لأفراد العينة بحيث لم يتعدى الـ 08 أفراد وبنسبة 12,05 % فقط، وهو ما يوشر لغلبة العلاقات المهنية على العلاقات الاجتماعية أثناء تفاعل العمال فيما بينهم في مجال العمل. كما أن 04 أفراد فقط من مجموع أفراد العينة وبنسبة لم تتعدى الـ 06,25 % يرون أن سبب سيطرتهم على الأعمال التي يقومون بها يعود لمساعدة مسؤوليهم، وهو ما يدل كذلك على التكوين الجيد للعمال مما يعطيهم نوع من الاستقلالية أثناء قيامهم بمهامهم، وفي نفس الوقت يدل ذلك على الضعف النسبي للعلاقات التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين.

أما فردين من أفراد عينة الدراسة فقد رأوا أن سبب سيطرتهم على أعمالهم يعود لتمتعهم بالإمكانيات الذاتية التي سمحت لهم بذلك في نوع من إنكارهم لما قدمته لهم المؤسسة في الماضي، وهو ما يوحي بعدم رضاهم الوظيفي.

وقد رأت نسبة ضئيلة من مجموع أفراد العينة والمقدر عددهم بـ أربعة أنهم لا يسيطرون كما ينبغي على الأعمال التي يقومون بها في المؤسسة، والتفسير الوحيد لمواقف هذه الفئة هو أنهم يفتقرون للمهارات المهنية والتقنية التي تساعدهم في السيطرة على تلك الأعمال. هذا، وقد ذكر بهذا الصدد 21 فردا من مجموع أفراد العينة من خلال البيانات التي وردت في الجدول رقم 05 أن التكنولوجيات التي يعملون من خلالها هي تكنولوجيات معقدة للغاية.

الجدول رقم 09: نوع التقدير الذي يحظى به العامل بسبب تفوقه في العمل.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	
			يؤدي تفوقه في العمل إلى اعتراف المسؤولين	
39,06	06,25	04	أحصل على الأولوية في الترقية	نعم
	00,00	00	أحصل على مكافآت مادية خاصة	
	00,00	00	أكرم في مناسبات خاصة	
	32,81	21	أعامل معاملة خاصة	
60,93		39		لا
100		64		المجموع

يبدو من خلال بيانات الجدول رقم 09 أن عدد الأفراد الذين يحصلون على الاعتراف جراء تفوقهم في أعمالهم يشكل أقلية مقارنة بالذين لا يحصلون على هذا الاعتراف، حيث أن 25 فرداً فقط هم الذين ذكروا أنهم يحصلون على التقدير والاعتراف من قبل مسؤوليهم، من بين هؤلاء نجد 04 فقط وبنسبة 06,25 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث يتجسد الاعتراف بهم في حصولهم على الأولوية عندما يتعلق الأمر بالترقية، في حين لم يذكر ولا فرد من مجموع أفراد العينة أنهم يحصلون على مكافآت مادية، أو يكرمون في مناسبات خاصة جراء ذلك، بينما ذكر 39 فرداً وبنسبة قدرت بـ 60,93 % من مجموع أفراد العينة أنهم لا يحصلون على أي تقدير ولا يشعرون بأي اعتراف مهما تفوقوا في الأعمال التي يقومون بها.

وتبين لنا هذه النسب والبيانات أن المؤسسة لا تتبنى سياسات واضحة فيما يتعلق بتحفيز عمالها وموظفيها، وكان الهدف من وراء طرحنا لهذا السؤال هو التعرف على طبيعة الحوافز التي يحصل عليها أفراد المؤسسة، وما إذا كانت تركز في ذلك على الجوانب المادية أم أنها تركز على الجوانب المعنوية، إلا أنه يبدو أن التحفيز بجانبه لا يدخل ضمن اهتمامات إدارة المؤسسة.

وبالرغم من أن 32,81 % من مجموع أفراد العينة قد اعترفوا أن تفوقهم في أعمالهم يجعلهم يحظون بمعاملة خاصة من قبل مسؤوليهم في مجال العمل، إلا أن هذا الاعتراف لا يدخل إن صح التعبير ضمن استراتيجيات التحفيز التي تتبناها إدارة المؤسسة، حيث ذكر لنا

بعض الإطارات من خلال المقابلات التي أجريناها معهم أن الإدارة لا تحثهم على معاملة الأفراد المتفوقين في أعمالهم معاملة خاصة. وبناء على كل ما سبق يمكن القول ان المؤسسة لا تهتم بتحفيز أفرادها، وإن حدث ذلك فإن هذا التحفيز يقتصر فقط على استفادة بعض الأفراد المتفوقين من الأولوية عندما يتعلق الأمر بالترقية، وهو ما قد يقلل من رضا العاملين بصفة عامة، حيث أن عدم شعور 60,93 % من مجموع أفراد العينة بالتقدير والاحترام جراء تفوقهم في أعمالهم يعتبر في حد ذاته مشكلة قد تؤثر على متغيرات أخرى ترتبط بالاستقرار المهني.

### الجدول رقم 10: مدى اتباع تعليمات المسؤول المباشر في تأدية العمل.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات طريقة تأدية العمل
67,18	43	أتبع التعليمات فقط
18,75	12	أختار الطريقة التي أراها مناسبة
14,06	09	أجمع بين الطريقتين
100	64	المجموع

تبين بيانات الجدول رقم 10 مدى تمتع العمال والموظفين في المؤسسة مجال الدراسة بالاستقلالية في تأدية المهام التي أوكلت إليهم، والهدف من التعرف على مواقف الأفراد حول هذا الموضوع هو بالأساس قياس مدى حرية العامل في مجال العمل، ومدى تحرره من بعض القيود البيروقراطية التي تعتبر من أهم خصائص المؤسسات الجزائرية في مختلف المجالات ويغض النظر عن كونها مؤسسات عامة أو خاصة، فهل المؤسسة تشكل استثناء في هذا المجال، أم أنها لا تخرج عن هذه القاعدة العامة.

يرى 43 فردا من مجموع أفراد العينة وبنسبة لا تقل عن الـ 67,18 % أنهم أثناء تأديتهم لمهامهم يتبعون فقط التعليمات التي تملى عليهم من مسؤوليهم في مجال العمل، وبالتالي فإنهم لا يقدمون إضافات شخصية للأعمال التي يقومون بها، وتبين لنا هذه النسبة المرتفعة طريقة تعامل المؤسسة مجال الدراسة مع عمالها وموظفيها، حيث يبدو أنها تفضل أن تستأثر بكل الجوانب المتعلقة بالتنظيم والتخطيط وتترك لمعظم العمال مجالات التنفيذ. والحقيقة أن اتباع هذه

الطريقة في الإدارة والتنظيم تؤثر تأثيرا سلبيا على العمال، وتحد من نشاطاتهم الإبداعية، وتقلل من مبادراتهم، وهو ما يجعل من الوظيفة وظيفة جامدة وفي كثير من الأحيان روتينية، حيث لا يحق للعامل أو الموظف أن يحل المشاكل التي تواجهه في مجال عمله إلا وفقا للطريقة التي تراها الإدارة مناسبة لذلك. وهذا النموذج في الإدارة والتنظيم هو نموذج كلاسيكي تقني يوحي بانعدام ثقة الإدارة في موظفيها وعمالها، وهو ما ينعكس سلبيا على عملية مشاركتهم في القرارات المتعلقة بوظائفهم، حيث تنحصر هذه المشاركة فقط في عملية التنفيذ.

وقد ذكر 12 عاملا ونسبة 18,75 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أنهم يؤدون أعمالهم وفقا للطريقة التي يرونها مناسبة لذلك، وبالإضافة إلى أن هذه النسبة تعتبر ضئيلة نسبيا فإنها تشير كذلك إلى الأفراد ذوي المستويات التعليمية المرتفعة من الإطارات على اعتبار أن العينة قد اشتملت على عناصر مختلفة ممثلة لكل الفئات المهنية الموجودة بالمؤسسة، حيث أن ذوي المستويات التعليمية المرتفعة أو الإطارات يتمتعون بنوع من الاستقلالية في أداء أعمالهم، وذلك إما لامتلاكهم للمهارات الفنية والتقنية التي تجعلهم الأكثر دراية بمتطلبات تلك الأعمال وهو ما يحد من تدخل المسؤولين لجهلهم، وإما لاحتلالهم لمناصب إدارية أو إشرافية مرموقة تمنحهم سلطة اتخاذ القرارات بأنفسهم.

أما باقي الأفراد والمقدر عددهم بـ 09 ونسبة 14,06 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة فقد ذكروا أنهم يؤدون جزء من أعمالهم بالاعتماد على تعليمات مسؤوليهم في مجال العمل والجزء الآخر يؤدونه وفقا للطريقة التي يرونها مناسبة لذلك، وواضح أن هذه الفئة تعتمد في تأديتها لأعمالها على تعليمات عامة تحدد الخطوط العريضة لتأدية تلك الأعمال، أما التفاصيل فنترك لهم.

وبالرغم من الآراء التي قدمتها الفئتين الثانية والثالثة، إلا أن سيادة الطابع البيروقراطي في المؤسسة مجال الدراسة قد بدا جليا بالنظر لارتفاع عدد الأفراد الذين صرحوا أن تأدية أعمالهم تتم فقط وفقا للتعليمات التي يتلقونها من المسؤولين في مجال العمل.

## الجدول رقم 11: مدى تقبل العمال لتلقي التعليمات من المسؤول المباشر.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات	
		هل تحركت تعليمات المسؤول المباشر	
34,37	17,18	11	لأنني لا أحب تلقي التعليمات
	9,37	06	لأنني أكثر كفاءة منه
	07,81	05	لأسباب أخرى
65,62	42	لا	
100	64	المجموع	

تبين بيانات الجدول رقم 11 مدى تقبل أفراد عينة البحث للتعليمات التي يتلقونها من مسؤوليهم المباشرين، والبيانات المتضمنة في هذا الجدول هي في الحقيقة تدعيماً لبيانات الجدول رقم 10 حيث أن نسبة 67,18 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث قد ذكروا أنهم يتبعون فقط التعليمات في تأديتهم لأعمالهم. أما فيما يتعلق بمدى تقبل تلك التعليمات فقد ذكر 22 فرداً من مجموع أفراد العينة أنهم يشعرون بنوع من الإحراج بسبب تلك التعليمات، 11 فرداً منهم وبنسبة 17,18 % ذكروا أنهم يشعرون بالإحراج لأنهم لا يحبون تلقي التعليمات من أحد وهذه الفئة تعكس بذلك عقلية الفرد الجزائري الذي يعتقد أن تلقي الأوامر فقط هو في الحقيقة إنقاص من كرامته، وقد وصف لنا فرد من أفراد هذه الفئة موقفه بقوله: "أنا بابا ومانحبش يأمرني فالدار". أما 06 أفراد من الذين يرفضون تلقي التعليمات من مسؤوليهم المباشرين وبنسبة بلغت الـ 09,37 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث فإنهم يرفضون ذلك لأنهم يعتقدون بأنهم أعلى كفاءة من أولئك الذين يصدرون لهم التعليمات، حيث عبر لنا شخص من هؤلاء عن موقفه بقوله: "أنا المسؤول تاعي راهو بلو علمتو شوي ولا شاف عليا". في حين يرجع بقية الأفراد من الذين يرفضون تعليمات المسؤول المباشر والمقدر عددهم بـ 05 أفراد وبنسبة بلغت الـ 07,81 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث، يرجعون رفضهم لأسباب مختلفة تراوحت بين تمييز المسؤول بين الأفراد الذين يشرف عليهم، إكثار المسؤول في الكلام وفي تفصيله للتعليمات التي يصدرها لمروؤسيه، وتدخّل المسؤول في بعض الصلاحيات أو حتى في الأمور الشخصية للموظف أو العامل.

وبغض النظر عن الأسباب التي تجعل المرؤوس يزعج من التعليمات التي يصدرها له رئيسه في العمل، فإن ذلك يؤشر إلى صعوبة تأقلم بعض الأفراد داخل المؤسسة مجال الدراسة مع النظام البيروقراطي المتبع في الإدارة والتنظيم بالرغم من أن أولئك الذين يرفضون التعليمات لا يشكلون في حقيقة الأمر الأغلبية.

لقد ذكر 42 فردا ونسبة بلغت 65,62 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أنهم لا يزعجون على الإطلاق من التعليمات التي يصدرها لهم رؤسائهم في العمل، بل أن البعض من هؤلاء قد وصف لنا ذلك بالأمر الجيد على اعتبار أن المسؤول المباشر في العمل غالبا ما يمتلك خبرة تزيد بكثير عن خبرة مرؤوسيه، وبالتالي فإن تلك التعليمات هي عبارة عن نصائح وإرشادات يستغلها المرؤوس في تأديته لعمله وفقا للطريقة المطلوبة، كما أن البعض الآخر من هؤلاء يرى أنه من حق المسؤول أن يصدر التعليمات لمرؤوسيه لأنه الأعم بما يجب عمله، ولأنه كذلك أول من يحاسب على العمل الذي ينجز تحت إشرافه. إن هذه النسبة المدعمة بمواقف بعض الأفراد المساهمين فيها تعتبر دليلا للثقافة التي اكتسبها العامل الجزائري جراء احتكاكه المستمر بالتكنولوجيات المستخدمة في مجال العمل، بالرغم من أن نسبة الذين يرفضون التعليمات تعتبر كذلك كبيرة لأن انزعاج أكثر من 34 % من التعليمات التي يصدرها رؤسائهم في العمل قد يشكل مشكلة حقيقية لإدارة المؤسسة ولنسقتها البيروقراطي.

### الجدول رقم 12: مدى تعلم الأفراد في المؤسسة لأشياء جديدة وأسبابه.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات	
		أتعلم أشياء جديدة في عملي	
95,31	15,62	10	نعم
	14,06	09	عن طريق الاحتكاك بالزملاء
	62,50	40	من خلال مجهودي الشخصي
	00	00	من خلال التكوين
	03,12	02	عن طريق الملتقيات العلمية
			أخرى
04,68	03		لا
100	64		المجموع

تبين بيانات الجدول رقم 12 مدى تعلم أفراد عينة الدراسة لأشياء جديدة خلال مساراتهم المهنية، وقد ذكر 61 فردا ونسبة تعدت 95,31 % أنهم قد تعلموا العديد من الأشياء طوال الفترة التي قضاها في المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة الصناعية الحديثة تعتبر مجالا للتنمية الذاتية وخاصة تنمية المهارات الشخصية المرتبطة بالجانب المهني، وتعتبر هذه التنمية من جهة أخرى جد ضرورية للمؤسسة بالنظر لما تلعبه من أدوار عندما يتعلق الأمر بالتأقلم مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار والتغيرات التكنولوجية التي تكون المؤسسة مجبرة على تبنيها لتطوير نسقها الفني.

ومن بين 61 فردا من الذين ذكروا أنهم تعلموا أشياء جديدة خلال مساراتهم المهنية هناك 10 أفراد ونسبة 15,62 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث رأوا أن تعلم تلك الأشياء الجديدة قد كان بفضل احتكاكهم المستمر مع زملائهم في العمل، وإن أشار ذلك إلى أهمية العلاقات الاجتماعية والمهنية بين العمال والموظفين في مجال العمل من أجل تطوير قدراتهم وجعلها أكثر استجابة لمتطلبات البيئة التنظيمية، فإن تلك العلاقات لا تلعب دورا رياديا فيما يتعلق بالتطوير الذاتي داخل المؤسسة بدليل النسبة المنخفضة نسبيا للأفراد الذين أقروا بدورها مقارنة بالنسب الأخرى.

وقد رأى 09 أفراد آخرين ونسبة بلغت 14,06 % أن تعلمهم لأشياء جديدة يعود إلى المجهودات التي بذلها في مجال عملهم، والرغبة الشخصية التي تدفعهم لتعلم كل ما تعلق بهذا العمل، ويبدو أن هذه الفئة تتمتع بالثقة اللازمة لرفع التحديات التي يواجهونها وبشكل فردي مما قد يحررهم من الاعتماد على الآخرين، ولو أننا نشك في مواقف هؤلاء بسبب استبعادهم لعوامل أخرى تعتبر أكثر من أساسية من أجل أن تكون عملية التعلم عملية فعالة.

أما فيما يتعلق بمعظم الأفراد من الذين يرون بأنهم تعلموا أشياء جديدة والمقدر عددهم بـ 40 فردا ونسبة بلغت 60,50 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث فقد أرجعوا هذا التعلم إلى البرامج التكوينية التي استفادوا منها من خلال تواجدهم بالمؤسسة، والتكوين بهذا الصدد إما يكون داخل المؤسسة أو خارجها، وتبين لنا هذه النسبة المرتفعة الدور الكبير الذي يلعبه التكوين والبرامج الرسمية الأخرى في تحديد السلوك التنظيمي لجميع الأفراد المنتمين

للمؤسسة. حيث تحرص هذه الأخيرة على تزويد أفرادها بكل المهارات التي يحتاجونها في أعمالهم، وقد تبين من خلال البيانات الواردة في الجداول السابقة أن تلك المهارات تنحصر في معظمها في الجوانب التقنية، أما الجوانب الاجتماعية والثقافية فيبدو أن إدارة المؤسسة لا توليها اهتماما كبيرا.

وقد تبين كذلك من خلا بيانات الجدول السابق أن الملتقيات العلمية لا تلعب أي دور يذكر فيما يتعلق بتحديد السلوك التنظيمي، حيث يؤثر ذلك إلى أن المؤسسة لا تهتم بعمالها وموظفيها إلا عندما يتعلق الأمر بالجوانب الفنية التطبيقية، أو بمعنى آخر أنها لا تهتم إلا بالمهارات التقنية التي تساعد العمال والموظفين من أجل التأقلم مع الوظائف التي يمارسونها، وفي نفس الوقت تهمل الجوانب التي يمكن أن تساعدهم على تطوير تلك الوظائف، ليصبح بذلك الفرد مجرد تابع للوظيفة التي يمارسها.

وإذا كانت كل الفئات السابقة قد أفرت بأنها اكتسبت أشياء جديدة من خلال العمل بالمؤسسة، فهناك فئة تتكون من 03 أفراد وبنسبة لم تتعدى 04,68 % ترى أنها لم تتعلم أي شيء جديد منذ بداية عملها بالمؤسسة.

### الجدول رقم 13: أهمية المهارات الفنية للعمل بالمؤسسة.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
		العامل الذي لا يتمتع بمهارات فنية معينة لا يمكنه تأدية عمله
95,31	61	نعم
04,68	03	لا
100	64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 13 بمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة عن مدى إمكانية قيامهم بالمهام التي أسندت إليهم لولا امتلاكهم لمهارات فنية وتقنية محددة تتطلبها تلك الأعمال، وقد تبين من خلال تلك البيانات أن معظم الأفراد والبالغ عددهم 61 فردا وبنسبة بلغت 95,31 % يعتقدون أن العامل الذي يفتقد لتلك المهارات لا يمكنه بأي حال من الأحوال أن يؤدي عمله. وتبين لنا هذه النسبة شيئين أساسيين، الأول ويتعلق بأهمية وطبيعة المهارات الفنية والتقنية التي

يتطلبها النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة، حيث أن هذا النسق يتطلب مهارات تتناسب وطبيعة التكنولوجيات المستخدمة، ولا تتناقض مع المبادئ البيروقراطية العامة الضابطة لسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة، والثاني ويتعلق بمدى نضج الموارد البشرية لهذه المؤسسة من الناحية الفنية والتقنية، حيث أن استحالة القيام بالعمل دون توفر المهارات الفنية، وفي نفس الوقت بقاء العامل في عمله يؤشر إلى أن هذا العامل قد استوفى الشروط الفنية والتقنية التي يتطلبها هذا العمل.

لقد ذكر عدد كبير من أفراد عينة الدراسة من خلال بيانات واردة في جداول سابقة أن عملهم بالمؤسسة واحتكاكهم بالتكنولوجيات المستخدمة في هذه المؤسسة قد أكسبهم العديد من المهارات الفنية والتقنية، وهو ما أكده تقريبا كل الإطارات الذين أجريت معهم المقابلة، وبالتالي فإن هذه الفئة الكبيرة من العمال قد توفر لها حد أدنى من الإمكانيات التقنية التي ضمنت لهم الاستمرار في تأدية واجباتهم المهنية، ولولا هذه الإمكانيات التي حصل عليها معظمهم عن طريق عملية التكوين لما استطاعوا التأقلم مع متطلبات البيئة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة.

أما فيما تعلق ببقية أفراد عينة الدراسة، والمقدر عددهم بثلاثة أفراد وبنسبة لم تتجاوز 04,68 % فقد ذكروا أنه حتى العامل الذي لا يتمتع بمهارات فنية خاصة يمكن أن يقوم بالأعمال التي يقومون بها بنجاح ودون عناء، وواضح أن أفراد هذه الفئة يمارسون أعمالا لا تتطلب أي مهارات خاصة، ولا يحتكون بالتكنولوجيات العالية التعقيد التي تستخدمها المؤسسة في عملياتها الإنتاجية، وإن كان ذلك فالوسائل التي يعتمدون عليها في تأديتهم لأعمالهم إنما هي معدات تقليدية بسيطة لا تحتاج أية مهارات فنية.

#### الجدول رقم 14: الآلات التكنولوجية وتنظيم أوقات العمل.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
92,18	59	الآلة التي أعمل عليها تفرض علي أوقات العمل والراحة نعم
07,81	05	لا
100	64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 14 بمعرفة آراء أفراد عينة الدراسة حول ما إذا كان احتكاكهم بالآلات والمعدات التكنولوجية التي يعملون عليها يلزمهم بأوقات معينة للعمل وأخرى للراحة، ونهدف من خلال صبر تلك الآراء إلى التعرف على الدور الذي تلعبه التكنولوجيا الحديثة في تنظيم أوقات العمل، خاصة وأن النشاط في المؤسسة مجال الدراسة هو نشاط دو طابع صناعي، وهذا النوع من النشاط يختلف عن النشاط الزراعي من حيث تنظيم أوقات العمل، حيث يفرض على العاملين به أوقاتا للدخول والخروج، وأوقاتا أخرى للراحة، أما النشاط الزراعي فتختلف أوقات عمله خاصة عندنا في الجزائر، فالعامل الذي ينشط في المجال الزراعي قد يتوقف عن العمل بمجرد شعوره بالتعب ثم يزاول هذا العمل عندما يتخلص من هذا التعب، كما أن الكثير من الفلاحين نجدهم يشرعون في العمل في الصباح الباكر ويتوقفون عند اشتداد درجة الحرارة ثم يعودون في المساء لإتمام العمل، فإلى ماذا يخضع تنظيم أوقات الراحة وأوقات العمل في المؤسسة مجال الدراسة.

ذكر 59 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة وبنسبة تعدت الـ 92,18 % أن الآلات التي يعملون من خلالها تفرض عليهم أوقاتا محددة للعمل والراحة، وتبدو هذه الآراء أكثر من منطقية بالنظر لطبيعة الوسائل والمعدات التكنولوجية المستخدمة في النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة، فقد ذكرنا من قبل أن الأفران المستخدمة في تدوير الرمل والمواد الأولية الأخرى تعمل بدوام 24 ساعة/24، وبالتالي فإن هذه الأفران تفرض على المؤسسة تبني نظام العمل بالتناوب حتى تضمن التواجد المستمر للعمال الذين يعملون على تلك الأفران طوال اليوم ليلا ونهارا، وقد ذكر لنا بعض العمال أنهم يقومون بأعمالهم أحيانا في النهار وأحيانا أخرى في الليل وأن المؤسسة تحرص باستمرار على متابعة تطبيق برامج المداومة. ومن جهة أخرى فإن تحويل المواد الأولية إلى سوائل يفرض على العمال تواجدهم المستمر في أماكن عملهم حرصا على إتمام العملية الإنتاجية في وقتها المناسب، وذلك من أجل وضع السوائل في القوالب المختلفة المخصصة للمنتج النهائي.

وإذا كان بعض العمال يخضعون في الأعمال التي يقومون بها إلى برامج المداومة التي تطبقها المؤسسة في الليل والنهار، وهذا النظام تحدده كما رأينا طبيعة التكنولوجيا المستخدمة في

العمليات الإنتاجية، وهؤلاء كذلك يخضعون أثناء عملهم بالمؤسسة إلى نظام بيروقراطي صارم يحدد أوقات الدخول للعمل وأوقات الخروج منه، وكذلك أوقات الراحة، وقد ذكر معظم أفراد عينة الدراسة من خلال المقابلات التي أجريناها معهم أن الإدارة تحرص حرصا شديدا على متابعة أوقات دخول وخروج عمالها وموظفيها، ولا تتردد أبدا في تطبيقها للعقوبات المتعلقة بالتأخر عن العمل.

وقد ذكر لنا عدد قليل من الأفراد وبنسبة لم تتعدى الـ 07,81 % أن أوقات العمل والراحة لا تتحدد بالآلات والمعدات التكنولوجية التي يعملون عليها، وهذا راجع بنظرنا إما إلى الاستقلالية النسبية لتلك الآلات عن النسق الفني العام للمؤسسة أو لبساطتها الشديدة، وإما إلى نقص رقابة الجهاز الإداري على أفراد هذه الفئة لعدد من الأسباب قد يكون من بين أهمها السلطة التي يحوزها هؤلاء الأفراد والتي تجعلهم يتصرفون دون الخضوع لأحد.

**المحور الثالث: تتميز الثقافة التي يكتسبها الأفراد من خلال احتكاكهم مع التكنولوجيات المستخدمة بأنها ثقافة تقنية بالدرجة الأولى.**

تهتم بيانات هذا المحور بطبيعة الثقافة التي يكتسبها أفراد المؤسسة مجال الدراسة في ظل النموذج الذي تعتمد عليه في الإدارة والتسيير وكذلك في ظل احتكاكهم مع التكنولوجيات المستخدمة في مختلف عملياتها الإنتاجية، ويهدف الباحث من خلال ذلك إلى معرفة مدى تقنية تلك الثقافة.

**الجدول رقم 15: الفرص التي تمنحها الوظيفة لصاحبها من أجل الإبداع والابتكار.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
09,37	06	العمل الذي أقوم به يمنح لي الفرصة للإبداع والابتكار
90,62	58	يدفعني لاتباع التعليمات فقط
100	64	المجموع

تهدف بيانات الجدول رقم 15 إلى التعرف على طبيعة البيئة التنظيمية التي يعمل فيها الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، وما إذا كانت هذه البيئة تمنح بعض الحرية للعمال والموظفين من أجل إبداع وابتكار أشياء جديدة تتعلق بالأعمال التي يقومون بها، أم أنها تفرض عليهم فقط تطبيق التعليمات التي تصدر من مسؤوليهم المباشرين دون التفكير في الاختلاف معهم في كل ما تعلق بالعمل. والحقيقة أن من شأن هذه البيانات أن توضح لنا المبادئ العامة التي تركز عليها الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة.

وقد تبين أن الأغلبية الساحقة من أفراد العينة والمقدر عددهم بـ 58 فردا وبنسبة تعدت الـ 90,62% يعتقدون أنهم أثناء تأديتهم لأعمالهم يلتزمون فقط بإتباع التعليمات التي تصدر إليهم من المستويات التنظيمية العليا دون أي تفكير في طرق أخرى مختلفة لتأدية الأعمال، بل أن البعض من أفراد هذه الفئة قد تعجب من هذا السؤال وطرحوا سؤالاً آخر يتعلق بمدى جهل الباحث لطبيعة الفرد الجزائري الذي دائما -حسبهم- ما يرغب في الاحتفاظ بجميع السلطات، بل أن أحد الأفراد قد ذكر أن رئيسه في العمل كثيرا ما كان يصر على أداء الأعمال وفق تعليماته حتى وإن بين له مرؤوسيه أن تلك التصورات خاطئة، وهو ما يعكس من جهة أخرى تعنت المسؤولين المباشرين الذين يجبرون بدورهم على إتباع تعليمات أفراد آخرين يحتلون مناصب أعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، وهو ما أكدته الإطارات الذين أجريت معهم المقابلة المقننة.

وبالرغم من أن أغلبية أفراد عينة البحث قد ذكروا أنهم ملتزمون فقط بإتباع التعليمات إلا أن فئة قليلة من أفراد هذه العينة والمقدر عددهم بـ 06 أفراد وبنسبة لم تتجاوز 09,37% قد ذكروا أنهم يحصلون على فرص من أجل الإبداع والابتكار، أو إضافة أشياء جديدة متعلقة بالأعمال التي يقومون بها، ويعود هذا الاستثناء إما إلى المهارات الفنية والتقنية التي يتمتع بها أفراد هذه الفئة دون غيرهم في المؤسسة مما يجعلهم يحتكرون أعمالهم في ظل جهل الآخرين بها، أو إلى المناصب التي يحتلونها في السلم التنظيمي لهذه المؤسسة والتي تمنحهم مزيدا من السلطة فيما يتعلق باتخاذ القرارات.

ومهما يكن سبب الحرية التي يتمتع بها أفراد الفئة السابقة فيما تعلق بالإبداع والابتكار إلا أن نسبتهم تعتبر ضئيلة، وتعكس في الحقيقة طبيعة الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة

والتي تعتبر بناءً على المعطيات السابقة ثقافة تقنية جامدة لا تشجع الأفراد الذين يعملون في ظلها على المشاركة بأفكارهم من أجل إضافة أشياء جديدة تتعلق بأعمالهم، وهو ما يجعل من العامل مجرد عنصر سلبي بالرغم من أنه قد يكون الأكثر دراية بمتطلبات العمل الذي يقوم به، ومن جهة أخرى تعكس لنا البيانات السابقة غياب إستراتيجية واضحة للإبداع والابتكار في المؤسسة مجال الدراسة.

### الجدول رقم 16: التكنولوجيا المستخدمة والجماعات الاجتماعية في العمل.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
71,87	46	يؤدي عملي على الآلة إلى الإحساس بالعزلة نعم
28,12	18	لا
100	64	المجموع

الإنسان كائن اجتماعي بطبعه يحتاج في قضاائه لحاجاته إلى التفاعل مع غيره من الأفراد الذين يعيشون في محيطه، وحتى إن كانت الأعمال التي يقوم بها الأفراد لا تحتاج إلى التعاون الفيزيقي فيما بينهم إلا أن تفاعلهم الاجتماعي يبقى دائما ضروريا من أجل استقرارهم النفسي، فقد أكدت العديد من الدراسات التنظيمية والإدارية على أهمية البعد الاجتماعي في تحقيق الاستقرار المهني للعمال، وفي ضوء هذه الأهمية يسعى الباحث من خلال بيانات الجدول رقم 16 إلى معرفة الدور الذي تلعبه التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة مجال الدراسة في تحديد العلاقات الاجتماعية بين الأفراد العاملين سواء كان هذا الدور إيجابيا أو سلبيا.

يؤكد 46 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث ونسبة تعدت الـ 71,87 % أن التكنولوجيات التي يعملون عليها تجعلهم يشعرون بالعزلة عن الآخرين، وبعبارة أخرى لا تساعدهم على الاتصال بأفراد من مجموعات أخرى تعمل داخل المؤسسة، وعن الأسباب التي تمنعهم من التفاعل مع الآخرين عند العمل على تلك التكنولوجيات ذكر معظم أفراد هذه الفئة أن تلك التكنولوجيات تتطلب من العامل أن يبقى باستمرار مع الآلة التي يعمل عليها إما حرصا على ضمان السير الحسن لها وإصلاحها في حالة العطب، وإما لأداء بعض الأعمال من خلالها

لا يمكن تأجيلها، ولنا بهذا الصدد ذكر مثالين من واقع المؤسسة مجال الدراسة على ذلك، فالأفران التي تعتبر بمثابة العمود الفقري لمختلف العمليات الإنتاجية تتطلب البقاء المستمر للأفراد طوال اليوم و 24 ساعة/24 لضمان استمرارها في العمل، كما أن الذين يعملون على القوالب المخصصة للمنتج النهائي لا بد من بقائهم باستمرار مع الآلات التي يعملون عليها لأن المواد التي يستخدمونها في المنتج النهائي لا تحتمل البقاء في حالتها السائلة لفترة زمنية طويلة بل ينبغي استغلالها في أقصر وقت ممكن.

أما 12 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة لم تتعدى الـ 28,12 % فقد ذكروا أن الآلات التي يعملون من خلالها لا تتطلب بقائهم المستمر بجانبها، مما يتيح لهم حرية أكبر من أجل الاتصال بأفراد آخرين من مجموعات أخرى، وواضح أن هؤلاء الأفراد يعملون على آلات تكنولوجية بسيطة لا ترتبط بالعمليات الإنتاجية الكبرى للمؤسسة، أو أنهم لا يستخدمون في الأصل التكنولوجيا بمعناها المعقد الذي يتطلب من العامل التواجد المستمر في مكان عمله.

ومها يكن الأمر فإن البيانات الواردة في الجدول رقم 16 تدل على أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة لا تركز على الجوانب الاجتماعية كالتعاون والتآخي بين الأفراد والتي تعتبر من القيم الأساسية للحياة الاجتماعية والمهنية السليمة بقدر ارتكازها على الجوانب المهنية التي تركز أكثر على القيم الاقتصادية كالعمل والإنتاجية العالية وتحقيق الربح، وهذه الثقافة يتحكم في تشكيلها إلى حد بعيد نوع التكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، وكأن هذه التكنولوجيات في معظمها تبتعد بالإنسان الذي يعمل عليها من حالته الطبيعية التي أساسها التفاعل مع الآخرين إلى حالة أخرى تجعله أكثر استجابة لمتطلبات النسق الفني الذي تستخدمه المؤسسة.

## الجدول رقم 17: حدود علاقات اتصال الفرد بغيره في المؤسسة.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات الاحتمالات
20,31	13	أتصل بجميع المنتمين للمؤسسة
78,12	50	لا أتصل إلا بمن يعملون معي في نفس المكان
01,56	01	لا أتصل بأحد
100	64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 17 بمعرفة حدود العلاقات الاجتماعية للأفراد داخل المؤسسة، وهذه البيانات في الحقيقة هي تدعيم لبيانات الجدول رقم 16 التي تبين من خلالها أن للتكنولوجيات المستخدمة في النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة دورا كبيرا في الإحساس بالعزلة التي اشتكى منها أفراد عينة البحث.

وقد ذكر 13 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد هذه العينة وبنسبة بلغت 20,31 % أنهم يتصلون بجميع الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة التي يعملون فيها، وبقدر ما يدل هذا الموقف على اتساع دائرة العلاقات الاجتماعية لهؤلاء الأفراد، وعلى حبهم للتفاعل مع الآخرين والاتصال بهم، بالإضافة إلى الحرية التي يتمتعون بها فيما تعلق بالتحرك داخل المؤسسة، بقدر ما ينم على نوع من المبالغة في التعبير عن آرائهم، لأن الاتصال بالعدد الكبير للأفراد الذين يعملون بالمؤسسة أمر صعب جدا من الناحية العملية.

وعلى العكس من ذلك ذكر 50 فردا من مجموع أفراد العينة وبنسبة بلغت 78,12 % أن اتصالاتهم بالآخرين في المؤسسة تنحصر في أماكن عملهم، وقد ذكر معظم هؤلاء أن ذلك يعود بالدرجة الأولى لطبيعة الأعمال التي يقومون بها، حيث أن هذه الأعمال لا تسمح لهم بالانتقال بكل حرية في المؤسسة، كما أن الرقابة البيروقراطية للمسؤولين تمنع بعضهم من الانتقال بين مختلف الأقسام والورشات.

إن نقص العلاقات التي تربط العمال والموظفين بعضهم ببعض وعدم قدرتهم على التفاعل الاجتماعي فيما بينهم، وانحصار هذا التفاعل في مكان العمل، وتشكله في ظل الحدود

الفيزيقية التي يضعها النسق الفني للمؤسسة يمكن أن يؤثر تأثيراً كبيراً في الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، حيث يمكن أن يتخذ هذا التأثير شكلين أساسيين، فمن جهة يؤدي ذلك إلى غلبة الطابع الفيزيقي المهني على تلك الثقافة باعتبارها تتشكل في ظل حدود فيزيقية معينة، وبالتالي تنقل احتمالات تفاعلها مع الثقافات الأخرى، مما يجعل منها ثقافة جامدة منغلقة على ذاتها لا يمكنها أن تتطور إلا في حدود التغييرات التي تطرأ على مستوى النسق الفني. ومن جهة أخرى تؤدي عزلة فئات مهنية عن غيرها من الفئات داخل المؤسسة إلى ظهور العديد من الثقافات الفرعية، وبما أن هذه الثقافات يغلب عليها الطابع المهني فالأكيد أن الاختلافات بينها ستكون كبيرة جداً لدرجة استحالة التكامل فيما بينها خاصة في ظل عزلة بعضها عن البعض الآخر.

وقد ذكر فرد واحد فقط من مجموع أفراد العينة أنه لا يتصل بأي أحد في المؤسسة، وهذا الفرد يعبر عن حالة استثنائية ليس من المهم التعمق في بحثها بالنسبة لدراستنا الحالية.

**الجدول رقم 18: اهتمامات إدارة المؤسسة بجوانب أخرى لا تتعلق مباشرة**

**بالعمل.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
04,68	03	يهتم المسؤولون ببعض الجوانب التي لا تتعلق مباشرة بالعمل نعم
95,31	61	لا
100	64	المجموع

تهدف بيانات الجدول رقم 18 إلى معرفة درجة تركيز إدارة المؤسسة مجال الدراسة على أداء الأعمال المتعلقة بتحقيق الأهداف التي وضعتها وإهمالها لبعض الجوانب التي لا تتعلق مباشرة بتلك الأعمال، وقد ذكر 03 أفراد فقط من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة لم تتعدى الـ 04,68 % أن مسؤوليهم في العمل يهتمون ببعض الجوانب التي لا تتعلق مباشرة بالأعمال التي يقومون بها، وقد تمثلت تلك الاهتمامات حسب أفراد هذه الفئة في تقديم بعض العون للمرؤوسين والقيام بمساعدتهم في بعض الأمور الشخصية التي لا ترتبط على الإطلاق بالعمل الذي يزاولونه بالمؤسسة.

وإذا أقرت الفئة السابقة بقيام بعض المسؤولين ببعض الأعمال التي لا تتعلق إطلاقاً بتحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، فإن الأغلبية الساحقة من أفراد عينة البحث والمقدر عددهم بـ 61 فرداً وبنسبة تعدت الـ 95,31 % قد ذكروا أن مسؤوليهم في العمل لا يهتمون إلا بالجوانب المتعلقة بالعمل والتي ترتبط في الحقيقة بتحقيق الأهداف الرسمية، أما الجوانب التي لا تدخل ضمن المخططات الرسمية فلا تهمهم، وقد أكد معظم الإطارات على هذا من خلال المقابلة.

وتكشف لنا البيانات المتضمنة في هذا الجدول عن صفتين أساسيتين للعمل بهذه المؤسسة، الأولى وتتخلص في التركيز المفرط للإدارة على الجوانب التقنية في تحقيق الأهداف، حيث يوحي لنا عدم اهتمام المسؤولين ببعض الجوانب التي لا ترتبط مباشرة بتحقيق تلك الأهداف بالتزام هؤلاء التزاماً حرفياً بالتعليمات المتضمنة في الخطط التي وضعتها الإدارة في سبيل تحقيقها لأهدافها العامة، ويؤدي ذلك بالطبع إلى حصر السلوك التنظيمي بالمؤسسة في جوانبه الفنية، وإلى الاهتمام بتلك الجوانب الفنية على حساب جوانب أخرى قد يكون تأثيرها كبيراً على الاستقرار المهني بالرغم من أنها تبدو بعيدة كل البعد عن مجال العمل. أما الصفة الثانية فنتخلص بهذا الصدد بنوع الثقافة السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، والتي تبدو ثقافة تقنية بيروقراطية لا تعترف إطلاقاً بالجوانب الاجتماعية، وهي في الحقيقة ثقافة جامدة تقاس درجة انتماء الفرد لها بخضوعه لمبادئها، فالفرد داخل التنظيم في هذا النوع من الثقافات يكون مجبراً على القيام بما يقوم به من أعمال وفق ما يملأ عليه من تعليمات، وبالتالي فإنه لا يهتم بالجوانب التي لا تتعلق بتلك التعليمات، وهم الوحيد هو تحقيق الأهداف المخططة باستخدام الوسائل التقنية المتاحة له دون استخدام وسائل مادية أو معنوية أخرى قد تعرضه للمساءلة في المستقبل.

الجدول رقم 19: مدى مشاركة العمال في نشاطات لا ترتبط بالعمل داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات
			أشارك في نشاطات لا ترتبط بالعمل
28,12	00	00	النشاطات تشرف عليها إدارة المؤسسة
	28,12	18	النشاطات تكون باتفاق الأفراد فيما بينهم
71,87		46	لا
100		64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 19 بمعرفة الجو العام الذي يعيشه الأفراد العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة، ومدى انفتاح هذا الجو على نشاطات أخرى يقوم بها العمال والموظفون ولا ترتبط مباشرة بالمهام الموكلة لهم في مجالات أعمالهم، وقد ذكر 18 فرداً من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة أنهم يشاركون في بعض النشاطات التي لا ترتبط بالمهام التي يؤدونها، كممارسة بعض الهوايات الترفيهية أو لعب لعبة الدومينو مثلاً، غير أنه ولا فرد من أفراد هذه الفئة ذكر أن تلك النشاطات قد أشرفت عليها إدارة المؤسسة أو حتى أنها تسمح للأفراد بممارستها داخل المؤسسة، بل أن الأفراد المعنيين هم الذين يبادرون للقيام بتلك النشاطات ويدعون بعضهم البعض لممارستها.

أما 46 فرداً من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 71,81 % فقد ذكروا أنهم لا يقومون بأي نشاطات أخرى داخل المؤسسة غير تلك المرتبطة بالمهام الموكلة لهم في مجالات أعمالهم.

لقد أكدت العديد من الدراسات في مجالات الإدارة والتسيير أن الاهتمام ببعض الأمور المتعلقة بالموظفين، والتي لا ترتبط في الحقيقة بالعمليات الإنتاجية يمكن أن تؤثر تأثيراً إيجابياً على الأفراد داخل التنظيم وتتمى من روح انتمائهم للتنظيمات التي يعملون بها، وبناءً على ذلك عكفت العديد من المؤسسات الحديثة في العديد من الثقافات على تسطير برامج موازية تهتم بالدرجة الأولى بالحياة الاجتماعية للموظف أو العامل خارج مكان العمل أو داخله، ومن الأمثلة

الشائعة على تلك البرامج في الكثير من المؤسسات الغربية واليابانية على الخصوص: الاهتمام بالرعاية الاجتماعية لأبناء العامل أو الموظف، وإنشاء النوادي الرياضية والترفيهية داخل المؤسسة، وتنظيم رحلات سياحية للموظف أو العامل وعائلته على حساب المؤسسة في العطل وغيرها من النشاطات التي يمكن أن تزيد من تمسك الفرد بالوظيفة التي يمارسها، ومن ثمة بالمؤسسة التي يعمل بها.

إن إقرار معظم أفراد العينة للمؤسسة مجال الدراسة بعدم ممارستهم لنشاطات لا تتعلق مباشرة بالمهام الرسمية التي يؤدونها، واعتراف الذين صرحوا منهم بأنهم يقومون ببعض تلك النشاطات أنهم يقومون بها بمبادرات شخصية منهم ليكشف لنا في الحقيقة عن التوجهات العامة لإدارة المؤسسة فيما يتعلق بالإدارة والتسيير، حيث يبدو أن الشيء الوحيد الذي يهم هذه الإدارة هو فقط تحقيق الأهداف الرسمية العامة للمؤسسة وباستخدام الوسائل التقنية المخصصة لذلك فقط، أما فيما تعلق بالجوانب الاجتماعية أو الترفيهية أو الرياضية فيبدو أن المؤسسة لا تعيرها أية أهمية.

ويكشف لنا كل ما سبق ذكره مرة أخرى عن نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، فهي ثقافة تقنية بالدرجة الأولى تنحصر مكوناتها بما تقرره المبادئ البيروقراطية المعتمدة في تنظيم العمل، وبالتالي فإنها ثقافة منعزلة عن محيطها الاجتماعي، وهو ما يمكن أن يؤثر على مستوى انتماء العامل أو الموظف لمؤسسته، ويشعره بعدم اهتمام هذه المؤسسة به، بل ويجعله يعيش في عالمين مختلفين، وثقافتين مختلفتين: ثقافة المجتمع الذي نشأ وترعرع فيه، والثقافة التنظيمية للمؤسسة التي يعمل بها، والتي تعتبر ثقافة تقنية لا تعترف إلا بالإمكانات الفنية والمهارية التقنية للعامل أو الموظف.

## الجدول رقم 20: مدى اهتمام المسؤولين بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات يهتم المسؤول بمشاكل الشخصية
07,81	05	نعم
92,18	59	لا
100	64	المجموع

لا ترتبط فعالية العامل أو الموظف في التنظيم فقط بما يمتلكه من مؤهلات فنية تمكنه من السيطرة على العمل الذي يقوم به، بل تعتمد تلك الفعالية كذلك على البيئة الاجتماعية للعمل والامتيازات المعنوية والمادية التي يحصل عليها الفرد، فعملية التحفيز تعتبر عملية ضرورية لتحقيق الاستقرار المهني، وهذه العملية كذلك لا ترتبط فقط بالجوانب المادية كالمال على سبيل المثال، بل تعمل الجوانب المعنوية دورا محوريا في هذا المجال من أجل تجديد قوى العاملين وزيادة تركيزهم على تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة التي يعملون فيها.

وقد أكدت العديد من دراسات علم الاجتماع التنظيم على ضرورة اهتمام الإدارة بمعاملة العمال والموظفين معاملة حسنة، وذلك بالعمل على حل مشاكلهم الشخصية حتى ولو كانت تلك المشاكل لا ترتبط مباشرة بالمهام التي يؤدونها في مناصبهم، حيث يزيد ذلك من احتمالات تحقيق التوازن النفسي بالنسبة للعامل، ويشعره بأن المؤسسة تهتم بمشاكله مما يزيد بدوره من تمسكه بها وعمله على تحقيق أهدافها.

في هذا السياق ذكر 59 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة وبنسبة تعدت الـ 92,18 % أن مسؤوليهم في العمل لا يهتمون على الإطلاق بمشاكلهم الشخصية، حيث بينت المعطيات التي تضمنتها الجداول السابقة أن أولئك المسؤولين لا يهتمون في الحقيقة إلا بالجوانب التقنية للعمليات الإنتاجية، وتوحي هذه النسبة المرتفعة ببرودة العلاقات التي تربط أفراد المستويات التنظيمية المختلفة وانحصارها في الجوانب الفنية، فما يهم المسؤول هو تأدية العمل الذي أوكل إليه وفقا للتعليمات التي تأتيه من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي

وليس المشاكل الشخصية لمرؤوسيه التي يعتقد أنها لا ترتبط بما يؤديه من أعمال أصلا، وبالتالي فإنه كمسؤول غير مجبر على الاهتمام بها.

أما 05 أفراد من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة وبنسبة لم تتعدى الـ 07,81 % فقد ذكروا أن مسؤوليهم يهتمون بمناقشة مشاكلهم الشخصية التي لا ترتبط بالعمل ويعملون على معالجتها في بعض الأحيان، وبالرغم من المعاملة الخاصة التي يحظى بها أفراد هذه الفئة إلا أنهم لا يشكلون إلا الأقلية من المجموع الإجمالي لأفراد العينة.

إن البيانات السابقة تبين في الحقيقة نوع الثقافة السائدة في المؤسسة، وهي كما يبدو ثقافة تقنية جافة من جهة، ومن جهة أخرى ثقافة منفصلة عن ثقافة المجتمع الجزائري الذي تتميز علاقات أفرادها بالتماسك، فالفرد الجزائري وبناء على الثقافة العربية الإسلامية التي ينتمي إليها معروف بتقديمه للآخرين حتى وإن لم يهدف من وراء ذلك إلى تحقيق أية منفعة شخصية تذكر. أما الثقافة السائدة في المؤسسة فهي ثقافة بيروقراطية لا تعترف لا بالعواطف ولا بالعلاقات المعنوية، بل أنها ثقافة نفعية أنانية لأن الاهتمام فقط بالجوانب الفنية وإهمال الجوانب الاجتماعية غالبا ما يدفع بالأفراد إلى تفضيل تفوقهم المهني على علاقاتهم بالآخرين في مجال العمل.

**الجدول رقم 21: مدى اتساع المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال**

**عمله في المؤسسة.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات	الاحتمالات
28,12	18	أتعلم أشياء جديدة تفيدني في حياتي العامة	
71,87	46	لم أتعلم إلا الأشياء المتعلقة بعملتي	
100	64	المجموع	

تهتم بيانات الجدول رقم 21 بمعرفة مدى اتساع المعلومات والمعارف والخبرات التي اكتسبها الفرد من خلال عمله بالمؤسسة مجال الدراسة، وهل ترتبط تلك المعلومات والمعارف والخبرات فقط بمجال العمل الذي يقوم به الفرد أم أنها مفيدة له كذلك في حياته العامة التي

يعيشها خارج هذا المجال، ويمكن أن نذكر بهذا الصدد أن التعلم عملية مستمرة طوال حياة الإنسان ولا تقتصر فقط على فترة عمرية محددة، وأن المعلومات التي يكتسبها هذا الإنسان تضاف دون شك لما اكتسبه في السابق ليحصل في النهاية على رصيد من الخبرات يمكن أن يستفيد منه في شتى مجالات الحياة التي يعيشها بغض النظر عن المكان والزمان الذي تعلم فيه والمصدر الذي حصل منه على تلك المعلومات، لكن يحدث في كثير من الحالات أن يحصل الفرد على عدد من المعارف والخبرات الجد متخصصة يستفيد منها كثيرا في مجال تخصصه أو عمله، بينما تكون فائدتها ضئيلة جدا في مجالات أخرى.

وقد ذكر 18 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة، وبنسبة بلغت 28,12 % أن الأشياء التي تعلموها في المؤسسة من خلال الأعمال التي يقومون بها قد أفادتهم إفادة كبيرة في الحياة العامة التي يعيشونها خارج المؤسسة، ومن خلال المقابلات التي أجراها الباحث مع هؤلاء أثناء تطبيقه لاستمارة البحث ذكروا أنهم تعلموا من خلال أعمالهم كيف يتعاملون مع غيرهم في كثير من المواقف التي واجهوها خارج المؤسسة، كما أن بعضهم قد أقر بأن ما تعلموه من خلال العمل بالمؤسسة قد أفادهم في القيام بالكثير من الأعمال خارجها، وفي كثير من الحالات كانوا يحصلون على المال مقابل قيامهم بأعمال معينة لدى الآخرين خارج المؤسسة خاصة في العطل، والمهم بالنسبة لأفراد هذه الفئة أنهم قد تعلموا الكثير من الأشياء من خلال أعمالهم سواء تعلق ذلك بالخبرات المهنية، أو بخبرات اجتماعية مكنتهم من التفاعل بإيجابية أكبر خارج محيط المؤسسة.

أما 46 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة بلغت 71,87 % فقد ذكروا أنهم لم يتعلموا أي شيء يمكن أن يستفيدوا منه خارج أماكن عملهم، حيث أقرروا بأنهم تعلموا الكثير من الأشياء لكن ما تعلموه يرتبط فقط بوظائفهم المهنية، وبالرغم من نوع من المبالغة في آراء هؤلاء الأفراد ومن استباقهم نوعا ما للأحداث لأن ما يتعلمه الفرد ليس بالضرورة أن يستفيد منه مباشرة بعد تعلمه، كما أن الفرد قد يستفيد من الكثير من الأشياء ولكن تلك الفائدة تبقى غامضة بالنسبة له، إلا أنه يبدو أن أفراد هذه الفئة هم من أصحاب التخصص الدقيق الذين

يرتبطون مهنياً أشد الارتباط بالأعمال التي يقومون بها ولا يتعلمون أشياء كثيرة عن أمور لا تتعلق بأعمالهم.

والحقيقة أن المعطيات المتضمنة في الجدول رقم 21 توحى بضيق المجال الثقافي الذي يتحرك فيه الأفراد المنتمين للمؤسسة، وانحصاره ضمن الحدود التي تضعها المبادئ التقنية المهنية، فبالرغم من أن بعض العمال والموظفين قد ذكروا أنهم يستفيدون مما اكتسبوه من معلومات ومهارات في حياتهم الاجتماعية العامة، إلا أن نسبتهم تبقى ضئيلة بالمقارنة بالمجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث.

**الجدول رقم 22: العلاقات التي تجمع بين العمال والموظفين خارج المحيط الخارجي للمؤسسة.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات الاحتمالات
59,37	38	تتصدر علاقتي بزملائي في مكان العمل
40,62	26	تمتد علاقتي بالزملاء إلى المحيط الخارجي
100	64	المجموع

سبق وأن تحدثنا عن العلاقات التي تربط بين العمال والموظفين داخل المؤسسة، وقد رأينا أن تلك العلاقات تتحدد بالحدود المكانية التي ترسمها التكنولوجيات المستخدمة أو بالقواعد البيروقراطية المعتمدة في تنظيم العمل، أما البيانات المتضمنة في الجدول رقم 22 فتهدف بالدرجة الأولى إلى معرفة مدى اتساع العلاقات الاجتماعية بين العمال لتمتد إلى المحيط الخارجي للمؤسسة، وقد تبين بأن 38 فرداً من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 59,37% يعتقدون أن علاقاتهم بزملائهم تتحصر في مكان العمل، أي داخل المؤسسة، ويعني ذلك أن تلك العلاقات هي مجرد علاقات مهنية تجمع الأفراد من أجل تنفيذ المهام التقنية المشتركة التي أوكلت إليهم، وهي علاقات تنتهي بمجرد انتهاء العمل.

وباستخدام اللغة الاتصالية نقول أن العلاقات التي تربط بين أفراد الفئة السابقة هي علاقات فنية تقنية يكون فيها المرسل إما أمراً للمرسل إليه أو مستقبلاً لمعلومات تتعلق فقط

بالعمل المنجز، كما أن المرسل في هذه الحالة مجرد مستقبل للتعليمات البيروقراطية لكي يطبقها تطبيقاً حرفياً في الميدان، أو أنه مجرد مرسل للشكاوى والتقارير المتعلقة بالعمل الذي يؤديه في المؤسسة لا أكثر ولا أقل.

إن انحصار العلاقات التي تربط أفراد الفئة السابقة داخل المؤسسة هو دليل إضافي على الصفة التقنية التي تميز الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، ولو أن تلك العلاقات بين العمال والموظفين كانت تمتد للمحيط الخارجي لدل ذلك على صلابه الروابط فيما بينهم، ولما كانت تلك الروابط تقتصر على الجوانب المهنية والتقنية، وبمعنى آخر يمكن القول أن صلابه العلاقات الاجتماعية بين العمال والموظفين سيؤدي إلى امتدادها للمحيط الخارجي لأن ذلك يمكن أن يزيد من التماسك فيما بينهم، ويدفعهم للشعور بانتماء بعضهم إلى بعض ضمن ثقافة خاصة لا تتحدد سلوكياتهم فيها فقط بالحدود المادية داخل المؤسسة بل تمتد إلى خارجها، أما اقتصار تلك العلاقات على المجال الداخلي فيشير بالدرجة الأولى إلى أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي مجرد ثقافة تقنية يقتصر تأثيرها على من ينتمون إليها فقط في مكان العمل وفي الوقت الذي يؤديون فيه ذلك العمل.

وقد ذكر 26 فرداً من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 40,62 % أن العلاقات فيما بينهم تمتد حتى للمحيط الخارجي للمؤسسة، ولا تقتصر فقط على المكان الذي يؤديون فيه أعمالهم، ويدل ذلك على صلابه العلاقات الاجتماعية التي تربط بين أفراد هذه الفئة إلا أن ذلك لا يعود بنظرنا لثقافة تنظيمية خاصة ينتمي إليها أفراد هذه الفئة بقدر رجوعه إلى عوامل أخرى قد تتمثل في العلاقات الموجودة بين الأفراد حتى قبل انضمامهم للعمل بالمؤسسة أو إلى الأقدمية التي يتمتعون بها، أو إلى عملهم لفترات طويلة من الزمن في نفس المكان، أو إلى انتمائهم إلى صنف مهني واحد.... وغيرها من العوامل التي لا تدخل ضمن اهتماماتنا في دراستنا الحالية، حيث أن تفسيرنا لتلك العلاقات بواحد من العوامل السابقة أو بجميع تلك العوامل وغيرها واستبعادنا للثقافة التنظيمية بهذا الصدد يعود إلى أن أغلبية أفراد العينة قد صرحوا بأن علاقاتهم تنحصر في مجال العمل داخل المؤسسة، والثقافة التنظيمية لأية مؤسسة لا تقتصر

على فئة دون غيرها، بل ينضوي تحت لوائها كل من ينتمي لتلك المؤسسة، وبالتالي فإنها في هذه المؤسسة ثقافة تقنية لا تهتم إلا بالجوانب الفنية.

### الجدول رقم 23: مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات الاحتمالات
23,43	15	أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
76,56	49	لا أشارك في اتخاذ القرارات المتعلقة بعملتي
100	64	المجموع

يمكننا من خلال معرفة مدى مشاركة الأفراد داخل المؤسسة في القرارات المتعلقة بأعمالهم أن نتعرف ولو نسبيا على نوع الثقافة التنظيمية السائدة داخلها، فالمشاركة بهذا الصدد تشير إلى العديد من الجوانب الدالة على مرونة الثقافة التنظيمية، أما عدم المشاركة فيشير بدوره إلى جوانب دالة على الجمود والانغلاق.

وقد أشار 15 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة وبنسبة بلغت 23,43 % أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وعن نوع تلك المشاركة ذكر معظم أفراد هذه الفئة من خلال المقابلات التي أجريت معهم أنهم إما يشاركون في تلك القرارات من خلال مسؤوليهم المباشرين في مجال العمل وذلك بتقديم آرائهم حول كيفية القيام بذلك العمل، أو بتقديم استشارات خاصة للقائمين على أعمال الصيانة حول ما يجب إصلاحه عند توقف العمليات الإنتاجية، وإما بحضور الاجتماعات التي تعقد خصيصا لاتخاذ بعض القرارات عن كيفية القيام بالعمل في المستقبل.

وإذا أقر أفراد الفئة الأولى بمشاركتهم، فإن فئة عريضة أخرى والتي تتكون من 49 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 76,56 % قد ذكرت بأنها لا تشارك على الإطلاق في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي تقوم بها، كما أن معظم الإطارات قد أكدوا من خلال المقابلة المقننة أنهم لا يشركون رؤوسهم في اتخاذ القرارات بحجة أن مهامهم تقتصر على مجرد تنفيذ التعليمات التي تأتيهم من مستويات أعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة.

إن عدم المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي تقوم بها يعني بالدرجة الأولى أن مهامك تنحصر في تنفيذ تلك القرارات، أو بمعنى آخر في تنفيذ التعليمات التي تأتي إليك من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي، واقتصار عملك على تنفيذ التعليمات يعني بدوره أنك لا تقدم أي شيء إضافي لعملك ما عدى ما تضمنته تلك القرارات، حيث تنخفض في هذه الحالة روح المبادرة لدى الأفراد وتجعلهم مجرد أدوات في يد متخذي تلك القرارات.

وتؤدي عدم مشاركة العمال والموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم إلى الجمود في الثقافة التنظيمية للمؤسسة من جهة، لأن الأفراد بمشاركاتهم يمكن أن يقدموا الشيء الكثير لتلك الثقافة بإضافتهم للعديد من العناصر الجديدة المتعلقة خاصة بكيفية أداء الأعمال وحل المشاكل، وبالتالي ظهور تصرفات وسلوكيات جديدة تضاف لتلك المحددة بالمبادئ البيروقراطية، بل تعتبر المشاركة بحد ذاتها بعدا أساسيا من أبعاد الثقافة التنظيمية، لأن وجود تلك المشاركة يجعل من الثقافة ثقافة مرنة متفتحة، أما عدم المشاركة فيجعل منها ثقافة مغلقة على ذاتها. ومن جهة أخرى يعني عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم إلى غلبة الطابع التقني البيروقراطي على الثقافة التنظيمية، لأن تصرفات الفرد في هذه الحالة سيتحدد فقط بما تحدده القرارات المتخذة في المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة.

### الجدول رقم 24: تأدية العمل بين الواجب والاستمتاع.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات	الاحتمالات
60,93	39	أدي عملي كواجب مهني	
06,25	04	أدي عملي مجبرا	
32,81	21	أستمع بتأدية عملي	
100	64	المجموع	

يمكننا من خلال بيانات الجدول رقم 24 أن نتعرف على الضغوط البيروقراطية التي يمكن أن يتعرض لها الفرد جراء عمله بالمؤسسة مجال الدراسة، وكذلك الالتزامات المهنية التي

تفرضها تلك الضغوط، والهدف من التعرف على ذلك هو بالأساس معرفة مدى تأثير البيئة التنظيمية على السلوك التنظيمي للأفراد.

وقد ذكر 39 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة وبنسبة بلغت 60,93% أنهم يشعرون عند قيامهم بأعمالهم بتأديتهم لواجباتهم المهنية، وهذا الشعور يعكس في الحقيقة مدى اكتساب أفراد هذه الفئة لثقافة تنظيمية حديثة تدفعهم أكثر لتحمل المسؤوليات الرسمية الملقية على عاتقهم جراء عملهم بالمؤسسة، فالشعور بأداء الواجب هو بمثابة استعداد الفرد الدائم للقيام بأعماله مقابل ما يحصل عليه من امتيازات وخاصة الأجر الشهري، وبالتالي فإن عدم القيام بالواجب قد يعرض الفرد لفقدان تلك الامتيازات أو جزئ منها، وبعبارة أخرى نقول أن الأفراد داخل المؤسسة ومقابل قيامهم بالواجبات التي أسندت لهم يحصلون على مجموعة من الحقوق وذلك بموجب عقد العمل الذي أبرم بين الفرد والمؤسسة التي يعمل بها قبل توظيفه الرسمي، وتعتبر عقود العمل بهذا الصدد كأشكال حديثة للتراضي بين المستخدم والمستخدم والعامل المحترف هو ذلك الذي يحرص باستمرار على عدم الإخلال بالبنود التي يتطلبها عقد العمل.

وبالمقابل ذكر 04 أفراد من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة لم تتعدى 06,25% بأنهم يقومون بأعمالهم في المؤسسة وهم مجبرين، وبغض النظر عن الأسباب التي تجعل من هؤلاء مجبرين، وسواء أكانت هذه الأسباب داخلية ترتبط بظروف العمل كمواجهة صعوبات معينة في القيام بهذا العمل، أم أسباب خارجية كالظروف الاجتماعية القاهرة، فإنها تشير إلى عدم الاستقرار المهني لهؤلاء الأفراد وربما عدم شعورهم بالرضا الوظيفي. والمهم بالنسبة لنا ولدراستنا الحالية هو أن أفراد هذه الفئة مضطرين للقيام بما يقومون به من أعمال وبالتالي فإنهم لا يستمتعون على الإطلاق عند القيام بها.

وعلى ذكر الاستمتاع ذكر 21 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 32,81% أنهم يستمتعون بأداء الأعمال الموكلة لهم داخل المؤسسة، ويتضمن هذا الموقف العديد من الدلالات لعل أهمها أن أفراد هذه الفئة يحبون أعمالهم ويسيطرون عليها كما ينبغي لأنهم يمتلكون لجل المهارات والإمكانات الفنية والتقنية التي تتطلبها، وبالتالي فإن علاقاتهم

بالعمل تتجاوز الواجب، لأنها علاقات عاطفية تحقق لديهم نوع من الإشباع المهني، وتجعلهم يتشبثون أكثر بأعمالهم، كما ترفع من روحهم المعنوية وتمتن علاقات انتمائهم للمؤسسة التي يعملون بها.

وبالرغم من أن الوضعية التي يعيشها أفراد الفئة الأخيرة هي الوضعية الأكثر ملائمة للعمل بنظرنا، إلا أن ذكر أغلبية أفراد عينة الدراسة بأن الواجب هو الذي يدفعهم للقيام بأعمالهم يشير وبناء على ما ذكرناه سابقا أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة ثقافة تميل لأن تكون ثقافة تقنية.

**الجدول رقم 25: مدى كفاية التدريب المهني للقيام بالعمل في المؤسسة**

**مجال.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
90,62	58	التدريب المهني كاف لتأدية عملي نعم
09,37	06	لا
100	64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 25 بمعرفة آراء الأفراد حول مدى كفاية التدريب المهني للقيام بالأعمال التي يقومون بها في المؤسسة مجال الدراسة، والمقصود بالتدريب أو التكوين المهني بهذا الصدد هو ذلك التدريب الذي يركز فقط على الجوانب الفنية أو التقنية في العمل، وقد ذكر 58 فردا من مجموع أفراد عينة البحث ونسبة بلغت 90,62 % أن التكوين المهني الذي يتلقوه سواء قبل انضمامهم للعمل بالمؤسسة، أو من فترة زمنية إلى أخرى حسب متطلبات ذلك العمل هو تكوين كاف لتأدية واجباتهم في العمل، وقد برر معظم أفراد هذه الفئة آرائهم بمتطلبات الأعمال التي يقومون بها، حيث ذكروا أن التدريب الذي تلقوه قد ركز مباشرة على العمل التطبيقي الذي يقومون به، وبالتالي فإنه بنظرهم يختلف عن التكوين النظري الذي لا علاقة له بالجوانب الميدانية، كما أن ذلك التدريب قد مكن معظمهم من تأدية العمل تماما كما تنص عليه التعليمات التي تأتيهم من المستويات التنظيمية العليا في السلم التنظيمي للمؤسسة.

ويساعد التدريب المهني في الغالب على تسهيل اندماج الأفراد في مناصبهم المهنية، ويكون تدريباً كافياً لأن المؤسسة تركز أكثر على الجوانب التقنية في العمل، وبالتالي فإن المطلوب من الفرد في هذه الحالة هو بالدرجة الأولى تأدية مهامه كما تدرّب على تأديتها من الناحية التقنية، لأن العمل لا يطرح أمام الفرد أي من التحديات التي تستلزم منه التفكير في طرق أخرى قد تكون أكثر فعالية. وبعبارة أخرى يمكن القول أن التدريب المهني يكون كافياً لأن المؤسسة من خلاله تعمل على قولبة السلوكيات المهنية للأفراد بحيث يحدد لهم بدقة ما يجب وما لا يجب عمله، وطالما أنهم يؤدون أعمالهم كما تدرّبوا عليها مهنيًا يمكن القول أن التدريب كان كافياً لأنهم قد اكتسبوا من خلاله كل المهارات الفنية التي تطلبها العمل.

وقد ذكر 06 أفراد فقط من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة لم تتعدى 09,37% أن التدريب المهني غير كاف لتأدية أعمالهم، وبرر هؤلاء مواقفهم بمحدودية هذا النوع من التدريب، حيث أن الظروف التي يعيشها العامل في الفترة التدريبية تختلف نوعاً ما عن تلك التي يعيشها وهو يقوم فعلياً بعمله، والعامل قد يواجه الكثير من المشاكل في عمله قد لا يتعرف على كيفية حلها أثناء فترة التدريب.

ومهما يكن الأمر فإن النسبة الكبيرة لأفراد عينة الدراسة تعتقد أن التدريب المهني كاف لوحده للقيام بالعمل، وهذه النسبة تعكس في الحقيقة الطريقة التي يفكر بها معظم الأفراد في المؤسسة مجال الدراسة، فطالما أنهم يقومون بواجباتهم كما تدرّبوا عليها، أو بالأحرى تماماً كما تريد منهم المؤسسة أن يقوموا بها، فإن التدريب المهني في هذه الحالة يكون تدريباً كافياً، ويوحى لنا ذلك بالجمود الذي يميز الثقافة التنظيمية للمؤسسة، إذ يبدو أنها ثقافة تقنية إلى أبعد الحدود تركز على تأدية العمل بناء على المهارات الفنية التي يكتسبها العامل من خلال تدريبه المهني والتعليمات البيروقراطية التي يتلقاها في مجال العمل.

### المحور الرابع: التناقض بين الثقافة التقنية وثقافة الأفراد العاملين.

تتأثر معظم البلدان النامية في استراتيجيات التنمية التي تعتمد عليها بالنماذج الغربية، لذلك تلجأ المؤسسات الصناعية في هذه البلدان إلى الاستيراد المكثف للتكنولوجيات المستخدمة في مختلف عملياتها الإنتاجية من البلدان الغربية الأكثر تقدماً، كما أنها بالإضافة إلى ذلك تستورد النماذج الإدارية وما تتضمنه من مبادئ ثقافية من تلك البلدان، وقد أثبتت العديد من الدراسات في علم الاجتماع أن النموذج الذي يثبت نجاحه في بلد من البلدان ليس بالضرورة أنه سيحقق نفس النجاح إذا ما اعتمد عليه في بلد آخر، وذلك بالنظر لاختلاف التركيبة الاجتماعية والثقافية. وبما أن الدراسة الحالية تهتم بدراسة العلاقة بين التكنولوجيا والتغير التكنولوجي من جهة والثقافة التنظيمية للمؤسسة الصناعية الجزائرية من جهة أخرى، كما أن التكنولوجيات المعتمدة في الوحدات الإنتاجية للمؤسسة مجال الدراسة هي تكنولوجيات مستوردة في معظمها من بلدان أجنبية، فإن الباحث يهدف من خلال هذا المحور إلى التعرف على مدى ملائمة العناصر الثقافية للنسق الفني للمؤسسة لثقافة العمال والموظفين لهذه المؤسسة والتي اكتسبها من خلال تنشئتهم الاجتماعية.

#### الجدول رقم 26: مدى مواجهة الأفراد للصعوبات عند تعاملهم مع التكنولوجيا.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
		أواجه صعوبات في تعاملي مع الآلة
34,37	22	نعم
65,62	42	لا
100	64	المجموع

إن مواجهة الفرد لصعوبات معينة في تعامله مع الآلة التي يعمل من خلالها يعني أنه لا يسيطر عليها كما ينبغي إما نتيجة لافتقاره للمهارات الفنية التي تعتبر أكثر من ضرورية كما تبين من خلال بيانات الجدول السابق، أو لعدم تأقلم هذا الفرد مع الشروط المادية والاجتماعية التي تفرضها الآلة في مجال العمل. وقد اعتبر 21 فرداً من مجموع أفراد العينة من خلال بيانات

الجدول رقم 05 التكنولوجيا معقدة، وهذا الموقف ينعكس في الحقيقة من خلال بيانات الجدول الحالي.

ويتضح من خلال بيانات الجدول رقم 26 أن 22 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة قدرت بـ 34,37% يواجهون صعوبات معينة في تعاملهم مع الآلات التي يعملون عليها، أما عن أسباب تلك الصعوبات فقد أرجعها بعضهم إلى الشروط المادية القاسية التي تفرضها تلك الآلات وخاصة ما تعلق منها بارتفاع درجة الحرارة أو الغبار الناتج عن العمليات الإنتاجية في الورش التي تتواجد بها الأفران، كما أرجع بعضهم تلك الصعوبات إلى الأعطاب المتكررة التي تتعرض لها الآلة وعدم اطلاعهم على كيفية إصلاحها، بالإضافة لعدم قدرة البعض الآخر منهم على التأقلم مع الآلات إما بسبب تعقيدها الفني الكبير أو لعدم فهمهم للغة المستخدمة في التعليمات الإرشادية.

وبالرغم من أن الأفراد الذين يواجهون الصعوبات في التعامل مع الآلات لا يشكلون الأغلبية إلا أن معاناة أكثر من 34% من ذلك يعتبر مشكلا في حد ذاته بغض النظر عن الأسباب المؤدية لذلك.

وقد ذكر بقية أفراد العينة والمقدر عددهم بـ 42 فردا وبنسبة تجاوزت 65,62% بأنهم لا يعانون من أية صعوبات في تعاملهم مع الآلات التي يعملون من خلالها، ويعود ذلك بنظر الباحث للتكوين التقني الجيد الذي يتلقاه الأفراد المنتمين للمؤسسة، والذي تركز عليه هذه الأخيرة كثيرا، وبالرغم من أن عدد الأفراد الذين لا يواجهون صعوبات في التعامل مع الآلات يعتبر كبيرا مقارنة بالعدد الإجمالي لأفراد العينة، إلا أنه بنظر الباحث غير كاف لتحقيق الاستقرار المهني.

والمهم لنا ولدراستنا الحالية بهذا الصدد هو البحث أكثر في أسباب الصعوبات التي يواجهها العمال والموظفين، وعلاقة ذلك بالعناصر الثقافية سواء منها تلك المتعلقة بالتكنولوجيا أو ببعض العناصر البالية لثقافة الفرد الجزائري، وهو ما سيعمل الباحث على معرفته من خلال البيانات التي تتضمنها جداول هذا المحور.

الجدول رقم 27: التواجد المستمر للفرد مع الآلة وتأثير ذلك على مزاجه العام.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات
82,81	68,75	44	نعم أنزعج من ذلك
	10,06	09	لا أنزعج من ذلك
17,18		11	لا
100		64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 27 بمعرفة التأثير الذي يحدثه الانضباط الذي يفرضه التكنولوجيا على المزاج العام للفرد في مكان عمله، وبمدى تحمل هذا الفرد لمتطلبات الآلات في ضوء ثقافته التي اكتسبها من خلال تنشئته الاجتماعية في المجتمع. وتوضح البيانات المتضمنة في الجدول أن 53 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة وصلت إلى 82,81 % يعتقدون أن الآلات التكنولوجية التي يعملون من خلالها تفرض عليهم التواجد المستمر في مكان العمل، وإن كان 09 أفراد من هؤلاء وبنسبة 10,06 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة لا يزعجون من التواجد المستمر في مكان العمل، ويعتبرون ذلك جزئياً من الواجب الملقى على عاتقهم مقابل حصولهم على أجورهم، فإن أغلبية أفراد هذه الفئة والمقدر عددهم بـ 44 فردا وبنسبة تعدت 68,75 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة يزعجون بشدة من التواجد المستمر إلى جانب الآلات التكنولوجية.

إن تواجدهم في المؤسسة يكون بموجب عقد بينه وبين إدارة هذه المؤسسة، تحدد من خلال هذا العقد الحقوق والواجبات، ومن بين الواجبات التي تفرضها المؤسسات الحديثة على المنتسبين إليها ضرورة الخضوع للضغوط المادية والمعنوية في مجال العمل، والانصياع للتعليمات والقواعد البيروقراطية المعمول بها في المؤسسة، وهذه الشروط تعتبر من المسلمات في مؤسسات البلدان الصناعية المتقدمة، حيث يحرص العامل على التواجد المستمر في مكان عمله مهما كانت الظروف ما دام قبل بشروط العقد، لكن الحالة في الكثير من مجتمعات البلدان النامية تختلف نسبياً بالنظر للطبيعة المميزة لهذه المجتمعات، فهي في معظمها مجتمعات زراعية حديثة العهد بالنشاط الصناعي ومتطلباته، وبالتالي فإن قبول أفرادها لشروط الأنساق

البيروقراطية الضرورية (إلى حد ما) لهذا النشاط الصناعي غالبا ما تشوبه العديد من الصعوبات والعراقيل بسبب تناقض تلك الشروط مع قيم ومعتقدات تلك المجتمعات.

والأمر في الجزائر قد لا يختلف عن نظيره في الكثير من البلدان النامية، فالمجتمع الجزائري يعتبر مجتمعا حديث العهد -نسبيا- بالنشاط الصناعي، لأن معظم أفرادهم يشتغلون في المجال الزراعي، وهذا النوع من النشاط لا يتطلب القيام به ذلك التنظيم البيروقراطي المميز للمؤسسات الصناعية الحديثة، بل نجده نشاطا مرنا إلى حد ما حيث يعمل الفرد عندما يحس بالنشاط، ويرتاح متى أحس بالتعب، أضف إلى ذلك أثبتت العديد من الدراسات خاصة في المجال التنظيمي أن الإنسان الجزائري يفضل أن يكون إنسانا حرا، وبالتالي فإن الانضباط الذي تفرضه عليه الآلات التكنولوجية الحديثة في النشاط الصناعي يعتبره إنقاصا من حريته، وهو ما يدفعه للانزعاج جراء التواجد المستمر كما هو الأمر في الموقف الذي نحن بصدد تحليله.

وإذا كان معظم أفراد عينة الدراسة ينزعجون من تواجدهم المستمر مع الآلات التي يعملون من خلالها، فإن ذلك يعني أنهم يحملون العديد من القيم والمعتقدات التي تتناقض مع القيم البيروقراطية التي تحملها أو تفرضها التكنولوجيا الحديثة، وهو ما يطرح العديد من التساؤلات حول مدى حداثة تلك القيم التي يحملها الفرد الجزائري ومدى ملائمتها للأنساق الفنية الحديثة المعتمدة في المؤسسات الصناعية، أو لنعكس القضية ونتساءل بدلا من ذلك عن مدى جدوى الاعتماد على الأنساق الفنية الحديثة ما دامت لا تتلاءم مع القيم الثقافية للمجتمع الجزائري.

وقد ذكر 11 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 17,18 % أن الآلات التي يعملون من خلالها لا تفرض عليهم التواجد المستمر بجانبها، إلا أن نسبة هؤلاء تعتبر ضئيلة مقارنة بمجموع أولئك الذين يشعرون بضغط التكنولوجيا.

## الجدول رقم 28: تأثير اللغة على ثقافة الأفراد داخل المؤسسة.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات	
		أطلع على الإرشادات عند عملي على الآلة لأول مرة	
20,36	13	نعم	
79,68	07,81	05	لأنني لا أجيد القراءة
	37,50	24	لأنني لا أفهم اللغة المستخدمة
	34,37	22	لأنني أعتبر الأمر غير ضروري
100	64	المجموع	

تعتبر اللغة عنصرا أساسيا من عناصر الثقافة بالنظر للدور الذي تلعبه في التواصل الاجتماعي بين الأفراد، وهي كذلك عنصرا محوريا في الثقافة التنظيمية كما بينا ذلك من خلال الفصل الثالث من هذه الدراسة، وتزيد أهمية اللغة في المؤسسات الصناعية الحديثة عندما يتعلق الأمر بعلاقة الفرد بالآلات التكنولوجية المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية، حيث أنه كلما تطابقت لغة الفرد مع لغة الآلة كلما زاد تحكمه فيها وقلت احتمالات تعرضه لحوادث العمل المختلفة.

ويتضح من خلال بيانات الجدول رقم 22 أن 13 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة يطلعون على التعليمات والإرشادات المتعلقة بالآلات التي يعملون عليها لأول مرة، حيث ذكر هؤلاء من خلال المقابلات التي أجراها الباحث معهم أنهم لا يواجهون أية صعوبات تذكر فيما تعلق باللغة المستخدمة.

أما أفراد عينة البحث الباقون والمقدر عددهم بـ 51 فردا وبنسبة تعدت 79,68 % فقد ذكروا بأنهم لا يطلعون أبدا على التعليمات والإرشادات المتعلقة بتشغيل الآلات التكنولوجية التي يعملون عليها لأول مرة، من بين هؤلاء ذكر 05 أفراد وبنسبة 07,81 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن السبب في ذلك يعود لعدم إجادتهم للقراءة أصلا، و 24 فردا، أي بنسبة 37,50 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة ذكروا أن ذلك يعود لعدم فهمهم للغة المستخدمة في تشغيل الآلات التكنولوجية التي يعملون عليها، و 22 فردا من أفراد هذه الفئة والذين يشكلون

نسبة 34,37 % فقد ذكروا أنهم لا يعيرون أية أهمية للإرشادات والتعليمات المساعدة على تشغيل الآلات حيث اعتبروا ذلك أمراً غير ضرورياً.

وتتضمن البيانات السابقة العديد من الإيحاءات المتعلقة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة، فمن جهة تؤكد أن الإدارة لا تهتم بالجوانب المتعلقة بالأمن ما دام أغلبية العمال والموظفين لا يطلعون على التعليمات والإرشادات المرتبطة بتشغيل الآلات التي يعملون عليها لأول مرة، وهو ما يزيد في الحقيقة من احتمالات تعرض الأفراد لحوادث العمل، وبالتالي غياب القيم المتعلقة بالوقاية، خاصة وأن الكثير منهم لا يعيرون أية أهمية لتلك التعليمات والإرشادات. ومن جهة أخرى تشير تلك البيانات إلى بعض التناقضات بين اللغة التي يتقنها العاملون وتلك التي يتطلبها تشغيل التكنولوجيات المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية، واللغة تعتبر كما رأينا من بين العناصر الأساسية التي تتضمنها أية ثقافة تنظيمية، فمن جهة رأينا أن بعض الأفراد لا يتقنون حتى القراءة، وبالرغم من ذلك يعملون على آلات تكنولوجية قد تستوجب اطلاعهم على التعليمات والإرشادات المرتبطة بتشغيلها، ومن جهة أخرى رأينا كذلك أن العديد من الأفراد وبالرغم من تمكنهم من القراءة إلا أنهم لا يطلعون على الإرشادات والتعليمات بسبب عدم فهمهم لها لاختلاف لغتهم عن اللغة المستخدمة.

ونستنتج من كل ما سبق أن اختلاف اللغة التي يتقنها الأفراد عن اللغة التي تتطلبها التكنولوجيات المستخدمة وهي لغة البلد الذي استوردت منه تلك التكنولوجيات يمكن أن تترتب عنه الكثير من المشاكل المتعلقة بالثقافة التنظيمية.

## الجدول رقم 29: مدى تقييد الأفراد بإجراءات الأمن.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات
48,43		31	أطبق تعليمات المسؤول المتعلقة بإجراءات الأمن
51,56		00	نعم
00		00	لأنك لا تثق به
45,31		29	لا
06,25		04	لأنك تعتبر التعليمات غير ضرورية
			لأسباب أخرى
100		64	المجموع

يعتبر الأمن الصناعي من المواضيع التي أخذت حيزا معتبرا من اهتمام المتخصصين في مختلف المجالات المهمة بالدراسات التنظيمية في العقود القليلة الماضية، وقد انعكس هذا الاهتمام على العمليات التنظيمية للمؤسسات الصناعية الحديثة التي أصبحت بدورها تخصص قسما فرعيا داخلها للاهتمام بهذا المجال، بل أن الاهتمام بالأمن الصناعي قد أصبح بمثابة ثقافة لدى معظم المؤسسات الصناعية في البلدان المتقدمة، ومن الطبيعي أن ينعكس كذلك هذا الاهتمام المتزايد للمؤسسات بالأمن الصناعي على السلوكيات الفردية والجماعية، فبقدر حرص المؤسسة على أمنها وسلامة أفرادها يحرص كذلك الأفراد على أمنهم وحماية ممتلكات مؤسساتهم من أي تهديد مهما كانت طبيعته.

والتقييد بإجراءات الأمن على المستوى الفردي هو جزء أساسي من الإجراءات المطبقة في الأمن الصناعي الذي يعتبر مفهوما واسعا يتعدى السلوكيات الفردية، والتزام الأفراد بتلك الإجراءات يعكس في الحقيقة الكثير من المبادئ والقيم الثقافية التي تحرص المؤسسات على نشرها بين عمالها حفاظا على سلامتهم، حيث تعتبر تلك القيم جزءا أساسيا في الثقافة التنظيمية لمعظم المؤسسات الصناعية في البلدان المتقدمة.

في هذا الإطار، تهتم بيانات الجدول رقم 29 بتوضيح مواقف العمال والموظفين اتجاه التعليمات المتعلقة بالأمن الصادرة عن مسؤوليهم، وقد ذكر 31 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة 48,43 % أنهم يتقيدون بالتعليمات الصادرة عن مسؤوليهم فيما تعلق بالأمن، حيث يعكس هذا الموقف تشعب أفراد هذه الفئة بالقيم الثقافية المرتبطة بأمنهم وسلامتهم

أثناء تأديتهم لمهامهم، وإذا كان أفراد الفئة السابقة ملتزمين بتلك التعليمات، فإن فئة أخرى تعتبر عريضة كذلك قد صرحت بأنها لا تلتزم بها، من بين هؤلاء لم يذكر ولا شخص أن ذلك راجع إلى عدم ثقته في المسؤول، وهو دليل على أن عدم الالتزام بإجراءات الأمن لا يرتبط بالثقة أو بالصراع بين الأفراد داخل التنظيم، وذكر 29 فردا وبنسبة 45,31 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أنهم لا يلتزمون بالتعليمات لأنهم يعتقدون بأن ذلك غير ضروري، ويعكس لنا هذا الموقف بصراحة افتقار أفراد هذه الفئة للقيم الثقافية المرتبطة بالأمن في مكان العمل، وعدم إدراكهم للعواقب التي يمكن أن تترتب عن تجاهل التعليمات المرتبطة بذلك، بينما برر 04 أفراد وبنسبة 06,25 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة عدم التزامهم بأسباب أخرى منها أن أماكن عملهم لا تتطلب اتخاذ أية احتياطات أمنية، أو أن تلك الإجراءات يكون مبالغاً فيها في بعض الأحيان.

ومهما يكن الأمر، فإن بيانات الجدول رقم 29 قد بينت لنا تباعداً واضحاً بين القيم التي يحملها أفراد المؤسسة فيما تعلق بأمنهم وسلامتهم، فإذا كان بعضهم يؤمن بضرورة احترام احتياطات الأمن، وهو ما يتوافق مع الأنساق الفنية والتقنية للمؤسسات الصناعية الحديثة، فإن البعض الآخر يرفضون تلك الاحتياطات ويعكسون بذلك افتقارهم لبعض القيم التي تتطلبها الأنساق الفنية الحديثة. وما يمكن قوله في الأخير حول هذا الموضوع وبالنظر لارتفاع نسبة الذين يرفضون الاحتياطات الأمنية هو افتقار المؤسسة لقيم ثقافية ترتبط بأمن أفرادها وتحقق الإجماع بين جميع المنتمين لها.

## الجدول رقم 30: قيمة احترام أوقات الدخول للعمل والخروج منه.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	
		أحترم مواقيت الدخول للعمل والخروج منه		
98,43	18,75	12	لأنني أحب عملي	نعم
	00	00	لإرضاء رؤسائي في العمل	
	79,68	51	لخوفي من العقوبات	
1,56		01	لا	
100		64	المجموع	

تعتبر قيمة احترام الوقت من أهم وأرقى القيم السائدة في المجتمعات المتقدمة نظرا لما تحدثه من آثار إيجابية في القيام بالواجبات، وقد انتشرت هذه القيمة في الأنساق الثقافية للمؤسسات الصناعية بتلك المجتمعات عاكسة بذلك الحركة الثقافية لبيئاتها الخارجية التي تنشط في إطارها، وتهتم بيانات الجدول رقم 30 بمدى احترام الأفراد المنتمين للمؤسسة مجال الدراسة لأوقات دخولهم للعمل وخروجهم منه، وما إذا كان ذلك يرتبط بالنسق الثقافي الأكبر للمجتمع الجزائري أو بأشياء أخرى مختلفة.

وقد ذكر 63 فردا من مجموع أفراد العينة وبنسبة بلغت 98,43 % أنهم يحترمون أوقات دخولهم للعمل وخروجهم منه، ومن بين هؤلاء ذكر 12 فردا منهم وبنسبة بلغت 18,75 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أنهم يحترمون أوقات الدخول والخروج لأنهم يحبون أعمالهم، بينما لم يذكر ولا شخص أنه يحترم أوقات العمل من أجل إرضاء رئيسه في العمل، وذكر أغلبية أفراد هذه الفئة والمقدر عددهم بـ 51 فردا، وبنسبة بلغت 79,68 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أنهم يحترمون أوقات الدخول والخروج لتخوفهم من عقوبات ردية قد تتخذها إدارة المؤسسة في حقهم، وعن أهم تلك العقوبات قال معظم هؤلاء من خلال المقابلات التي أجريت معهم أنها تتمثل خاصة في الخصم من أجورهم.

وبالرغم من أن ثقافة المجتمع الجزائري (الثقافة الإسلامية) تتضمن الكثير من القيم التي تحث على استغلال الوقت واحترام المواعيد إلا أن بيانات هذا الجدول تدل على أن احترام أفراد العينة لمواقيت دخولهم للعمل وخروجهم منه لا ترتبط بتلك الثقافة بقدر ارتباطها بالمبادئ

البيروقراطية التي تحددها، وذلك لأن الأفراد الذين قالوا بأنهم يدخلون ويخرجون في الوقت المحدد بسبب حبهم للعمل ضئيل جدا مقارنة بأولئك الذين يقومون بذلك بسبب تخوفهم من العقوبات التي يمكن أن تتخذ في حقهم، وفي هذه الحالة يمكن القول أن قيمة احترام الوقت للأفراد المنتمين للمؤسسة قيمة غائبة لم تستمد لا من ثقافة المحيط الخارجي للمؤسسة، ولا من الأنساق الثقافية التقنية التي تستورد مع التكنولوجيات من دول أجنبية، وبالتالي فإن احترام الوقت هو مجرد عادة يتم فرضها فرضا من قبل إدارة المؤسسة على الأفراد لإجبارهم على الدخول والخروج في الأوقات المحددة. ويبقى أن نشير إلى أن التناقض يبقى موجودا حتى ولو بين عادات الأفراد السيئة من جهة، والقيم الثقافية "النظرية" وقيم الأنساق الثقافية المستوردة من دول أجنبية من جهة أخرى وربما يعود هذا التناقض في حقيقته إلى جوانب أخرى متناقضة بين الأنساق الثقافية المستوردة ونظيراتها المحلية.

**الجدول رقم 31: مدى ليونة القوانين البيروقراطية مع حالات الغياب العائلية الطارئة بالمؤسسة مجال الدراسة.**

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات
			يسمح لي بالغياب في الحالات العائلية الطارئة
07,81		05	دائما
56,25		36	أحيانا
35,93	06,25	04	لأن القانون لا يسمح لك
	10,93	07	لأن المسؤول يجحف في حقك
	18,75	12	لأن طبيعة عملك لا تسمح بذلك
100		64	المجموع

يعرف أفراد المجتمع الجزائري باهتمامهم البالغ بعائلاتهم، وهو ما قد لا تسمح به القوانين البيروقراطية المعتمدة في تسيير المؤسسات الحديثة في بعض الأحيان، وكذلك الآلات والمعدات التكنولوجية المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية، لذلك يهتم الجدول رقم 31 بمعرفة مدى السماح للأفراد بالغياب في الحالات الطارئة التي تحتاجهم فيها عائلاتهم.

وقد ذكر 05 أفراد من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة بلغت 07,81 % أنه يسمح لهم دائما بالغياب في الحالات العائلية الطارئة، بينما ذكر أفراد فئة أخرى تتكون من 36 فردا وبنسبة 56,25 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أنه يسمح لهم في بعض الأحيان بالغياب، وفي أحيان أخرى لا يسمح لهم بذلك، ومن خلال المقابلات التي أجريت معهم ذكر بعض هؤلاء أن الحالات التي يسمح لهم بالغياب فيها محددة تحديدا دقيقا بالقوانين المكتوبة، وتتمثل بالخصوص في الزواج، وفاة أحد الأقارب المرخص بحضور جنازاتهم قانونيا، ازدياد مولود جديد لدى الموظف... إلخ، أما الحالات الأخرى التي لا يعترف بها القانون فلا يسمح لهم بالغياب فيها مهما كانت أهميتها بالنسبة للموظف.

وهناك فئة أخرى تتكون من 23 فردا وبنسبة 35,93 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة ذكروا أنه لا يسمح لهم بالغياب في الحالات العائلية الطارئة، أربعة أفراد من هؤلاء أرجعوا ذلك إلى القوانين المعتمدة، و 07 آخرين ربطوه بصرامة المسؤول وإجحافه في حقهم، أما الـ 12 فردا المتبقين من هذه الفئة وبنسبة 18,75 % فقد أرجعوا عدم السماح لهم بالغياب إلى متطلبات الأعمال التي يقومون بها وأهميتها، حيث ذكر للباحث بعضهم من خلال المقابلات التي أجريت معهم أنهم حتى ولو سمح لهم بالغياب لفترات قصيرة إلا أن ذلك لا يكون ليوم أو يومين، وإلا توقف العمل بسبب غيابهم.

وبالرغم من المبالغة التي تبدوا في مواقف أفراد الفئة الأخيرة، والذين أكدوا أنه لا يسمح لهم بالغياب في الحالات الطارئة، إلا أن ذلك يمكن ربطه بالنسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة سواء في جانبه البيروقراطي أو في جانبه المادي المتمثل في الآلات والمعدات التكنولوجية، وحتى بالنسبة للفئة التي ذكر أفرادها أنه يسمح لهم بالغياب في حالات معينة فإن ذلك يرتبط كذلك بالقوانين المعتمدة في التسيير، فهؤلاء الأفراد لا يمكنهم الغياب في الحالات التي لا تنص عليها تلك القوانين صراحة مهما كانت أهمية تلك الحالات بالنسبة لهم، وبالتالي يمكن القول أن هناك نوع من التناقض بين القيم المتضمنة في النسق الفني التي لا تهتم إلا بالعمل وقيم الأفراد التي استمدوها من تنشئتهم الاجتماعية في المجتمع الجزائري، والتي تدعوهم إلى الاهتمام أكثر بعائلاتهم.

## الجدول رقم 32: ماذا يمثل العمل بالنسبة للفرد في المؤسسة؟

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
31,25	20	كيف تنظر إلى عملك؟ مصدرا لجلب الرزق الحلال
03,12	02	مصدرا لتحقيق المكانة الاجتماعية
23,43	15	واجبا لا بد أن تؤديه
07,81	05	تحديا تعمل على إنجازه
32,81	21	عبادة تتقرب بها إلى الله عز وجل
01,56	01	أخرى تذكر
100	64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 32 بالتعرف على ما يعنيه العمل بالنسبة للفرد في المؤسسة مجال الدراسة، وتوضح البيانات أن 20 فردا من مجموع أفراد عينة البحث وبنسبة 31,25 % يعتبرون العمل مصدرا لجلب الرزق، ويدل ذلك على أن قيمة العمل بالنسبة لأفراد هذه الفئة هي قيمة مادية خالصة، حيث أنهم يركزون على ما يحصلون عليه من امتيازات مادية كالأجر على سبيل المثال جراء قيامهم بالعمل، ولم يؤكد سوى فردين فقط على القيمة الاجتماعية للعمل وأن هذا العمل يحقق لهم مكانة اجتماعية محترمة، بينما ينظر 15 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث إلى العمل على أنه بمثابة واجب مهني لا بد للفرد من القيام به، والنظر إلى العمل من هذه الزاوية يتناسب في الحقيقة مع متطلبات الأنساق الفنية الحديثة التي تفرض على العامل القيام بواجبه المهني، وتقييم عمله بالتالي بناء على مدى تطبيقه للتعليمات البيروقراطية في قيامه بهذا الواجب.

بالإضافة إلى الفئات الثلاثة السابقة ترى فئة أخرى متكونة من 05 أفراد من مجموع أفراد عينة البحث وبنسبة بلغت 07,81 % أن العمل بالنسبة لهم يمثل تحديا يعملون على إنجازه، ويبدو من خلال هذا الموقف أن أفراد هذه الفئة يستمتعون في القيام بالعمل الذي يشكل في الحقيقة مصدرا أساسيا من مصادر الإشباع المهني، فالعمل بالنسبة لهم ليس مجرد وسيلة للحصول على المكاسب المادية، بل أنه يتجاوز ذلك ليصبح بمثابة مصدرا لتحقيق الذات، فالفرد

لما يتجاوز تحدي معين سيثعر دون شك بالارتياح على ما قدمه لمؤسسته، وفي نفس السياق يرى أفراد فئة أخرى متكونة من 21 فردا ونسبة بلغت 32,81 % أن العمل بالنسبة لهم عبادة يتقربون بها إلى الله عز وجل، والنظر إلى العمل من هذه الزاوية يعني أن الفرد عند القيام بعمله إنما يقوم به لإرضاء ربه بالدرجة الأولى ثم إرضاء مؤسسته، فالعمل قيمة دينية أكثر منه قيمة مهنية، وواضح أن أفراد هذه الفئة متشبعون بقيم الثقافة العربية الإسلامية التي هي ثقافة المجتمع الجزائري الذي تنشط المؤسسة في إطاره. وقد رأى فرد واحد من مجموع أفراد عينة البحث أن العمل يمثل بالنسبة له كل العناصر التي ذكرناها سابقا، فهو عبادة نتقرب بها إلى الله عز وجل، وواجب مهني، وتحديا نعمل على تجاوزه، ومصدرا لجلب الرزق، ووسيلة لتحقيق المكانة الاجتماعية المحترمة.

إن البيانات المتضمنة في الجدول السابق تكشف في الحقيقة أن بعض القيم الثقافية في المؤسسة مجال الدراسة تحدها المبادئ البيروقراطية والبعض الآخر محددة بنسق الثقافة المجتمع الكبير، لأن النظر إلى العمل على أنه واجب مهني يؤدي إلى الحصول على المكاسب المادية فقط يعكس متطلبات النسق البيروقراطي الفني السائد في المؤسسة، والذي سبق أن قلنا أن هذه الأخيرة تركز عليه أكثر، أما النظر إلى العمل على أنه عبادة نتقرب بها إلى الله فتعكس في الحقيقة ثقافة المجتمع الذي تنشط المؤسسة في إطاره.

والمؤسسة يمكنها أن تمزج بين القيم البيروقراطية والقيم الاجتماعية لأنها في الحقيقة لا تتعارض مع بعضها تعارضا كبيرا، فالأكيد أن الفرد ومن خلال عمله لا بد أن يهدف للحصول على مكاسب مادية مقابل المجهودات التي يبذلها في العمل، لكنه يمكن أن يتجاوز تحقيق المكاسب المادية فقط لو سعى إلى تحقيقها ضمن إطار ثقافي أكثر اتساعا، والثقافة الإسلامية التي هي ثقافة المجتمع الجزائري تضمن له ذلك.

الجدول رقم 33: معايير الحكم على مدى شرعية الفوارق بين العمال فيما  
تعلق بالسلطة.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	
				تبدو لي الفوارق بين العمال عادلة
79,68	10,06	09	لوجود فوارق في المستوى التعليمي	نعم
	20,31	13	لوجود فوارق في الخبرة المهنية	
	12,50	08	لوجود فوارق في القدرات الفنية	
	32,81	21	لوجود فوارق في السن	
20,31		13		لا
100		64		المجموع

تعتبر الشرعية التي يتمتع بها الفرد الذي يتخذ القرار في المؤسسة ضرورية لضمان سير العمل بهدف تحقيق الأهداف العامة، وتختلف معايير الحكم على مدى شرعية تلك السلطة من ثقافة إلى ثقافة أخرى، بل ومن مؤسسة إلى مؤسسة أخرى، وتهتم بيانات الجدول رقم 32 بمدى شرعية السلطة التي يتمتع بها بعض الأفراد دون غيرهم في المؤسسة مجال الدراسة، وتوضح البيانات أن 51 فرداً من مجموع أفراد عينة البحث وبنسبة 79,68 % يعتقدون أن الفوارق بين العمال فيما يتعلق بالسلطة عادلة، وتدل هذه النسبة المرتفعة نسبياً على رضا معظم المنتمين للمؤسسة على المعايير المعتمدة داخلها في توزيع السلطات فيما بينهم.

ومن بين الأفراد الذين يعتقدون في عدالة المعايير نجد أن 09 وبنسبة 10,06 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث يرجعون الفوارق بين العمال إلى الفوارق في المستويات التعليمية، وبالتالي فإن الفرد المتعلم من حقه أن يتمتع بسلطة على الآخرين من أجل توجيههم للقيام بالأعمال التي يشرف عليها، و 13 فرداً من مجموع أفراد العينة، أي بنسبة 20,31 % يرجعونها لوجود فوارق في الخبرة المهنية، لأن الفرد الذي يتمتع بالخبرة المهنية الأطول يكون أدرى بالظروف المحيطة بالعمل، وعليه فإن تمتعه بالسلطة على الآخرين من الذين يمتلكون خبرات مهنية أقصر يكسبه الشرعية اللازمة لاتخاذ القرارات. كما ذكر 08 أفراد من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة 12,50 % أن الفوارق بين العمال فيما يتعلق بالسلطة هي

فوارق شرعية بالنظر للفوارق في القدرات الفنية فيما بينهم. أما 21 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث فإنهم راضون على الفوارق الموجودة بين العمال فيما تعلق بالسلطة بسبب الفوارق في السن، فالأفراد الكبار في السن بنظرهم لا بد أن يحترمهم الجميع داخل المؤسسة.

وإذا كانت الفئة الأولى راضية على العموم عن معايير التمييز بين العمال فيما يتعلق بالسلطة، فإن فئة أخرى تتكون من 13 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة، ونسبة 20,31 % قد عبرت عن عدم رضاها عن تلك الفوارق من أصلها، وقد ذكر هؤلاء من خلال المقابلات التي أجريت معهم أن المسؤوليات في المؤسسة تعطى لبعض الأفراد دون غيرهم بناء على المحاباة في ظل غياب معايير موضوعية واضحة، وقد لفت انتباه الباحث من خلال ملاحظاته الميدانية أن معظم أفراد هذه الفئة كبار في السن نسبيا، وينتمون للخطوط الإشرافية الأولى في الوحدات الإنتاجية، وفي نفس الموضوع ذكر لنا بعض الإطارات المسؤولين أنهم لا يحظون بالاحترام اللازم من قبل بعض المرؤوسين الذين يرفضون في كثير من الأحيان تنفيذ التعليمات.

إن تدقيقنا في البيانات السابقة يمكن أن يوضح لنا الكثير من الجوانب المرتبطة بعلاقة النسق الفني البيروقراطي والنسق الثقافي للمجتمع الأكبر بالمعايير التي يعتمدها أفراد المؤسسة في حكمهم على مدى شرعية السلطة التي يمتلكها بعض الأفراد دون غيرهم، فمن جهة يبدو تأثير النسق الفني البيروقراطي واضحا على أولئك الذين برروا شرعية تلك السلطة بوجود الفوارق في المستويات التعليمية والمستويات في الخبرة المهنية وفي امتلاك القدرات الفنية، وتأثير ثقافة المجتمع تبدو كذلك واضحة على أولئك الذين يرجعون شرعية امتلاك السلطة للفوارق في السن لأن أفراد المجتمع الجزائري معروفون باحترامهم الشديد للأفراد الكبار في السن، ومن جهة أخرى فإن رفض فئة من العمال للفوارق الموجودة بين العمال فيما تعلق بالسلطة يدل على أن البعض من العمال والموظفين يرفضون البناءات الهرمونية التي تضع الأفراد في مستويات تنظيمية متباينة يكون من خلالها بعضهم مسؤول عن البعض الآخر، مما يؤدي بالضرورة لامتلاك الذين يحتلون الموقع الأعلى في السلم التنظيمي للسلطة على أولئك الذين ينتمون إلى المستويات التنظيمية الأدنى في هذا السلم، وهذه الظاهرة التنظيمية تعتبر جد عادية في المؤسسات الصناعية الكبرى في البلدان المتقدمة.

## الجدول رقم 34: نظرة الفرد في المؤسسة لمسئوله في مجال العمل.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
10,23	07	كيف تنظر إلى مسؤولك؟ زميل كغيره من الزملاء في نفس المستوى
35,93	23	مسؤول يجب احترامه
34,37	22	كبير في السن يجب احترامه
18,75	12	إنسان عادي لا يستحق أن يكون رئيسا لك
100	64	المجموع

توضح بيانات الجدول رقم 34 نظرة المرؤوسين لرؤسائهم في المؤسسة مجال الدراسة، والهدف من هذه البيانات هو التعرف على مدى ارتباط هذه النظرة بالقواعد البيروقراطية الرسمية المعتمدة أم بجوانب أخرى لا علاقة لها بالجوانب الفنية لتنظيم العمل.

وقد ذكر 07 أفراد من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة بلغت 10,23 % أنهم لا يفرقون بين رؤسائهم في العمل وبين غيرهم من الزملاء من نفس المستوى، ويقدر ما يشير ذلك لمتانة العلاقات التي تربط الرؤساء بالمرؤوسين، بقدر ما يشير كذلك إلى عدم احترام السلم التنظيمي، وقد لفت انتباه الباحث ذلك حيث طرح على أفراد هذه الفئة من خلال المقابلات التي أجريت معهم سؤال يتعلق بمدى احترامهم لمسؤوليهم، وكانت إجاباتهم جميعا بأن الرئيس يملك السلطة عليهم لكن تبقى تلك السلطة من حقه وهم يحترمونه ما دام يقدر مجهوداتهم، وبناء على هذا الاحترام المتبادل فإنه بالنسبة لهم شخص عادي كغيره من الأشخاص من نفس مستوياتهم.

أما 23 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة 35,93 % فقد ذكروا أنهم يعتبرون رؤسائهم في العمل على أنهم مسؤولين ينبغي احترامهم، ويعكس موقف هؤلاء مبادئ التنظيم البيروقراطي الذي يفرض على المنتمين لهذا التنظيم احترام مسؤوليهم الذين يحتلون المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، بحيث يتجسد هذا الاحترام في تطبيق التعليمات التي تصدر عنهم، وعدم رفض أوامرهم.

وإذا كانت مواقف الفئتين السابقتين تتم عن وعي أفراد التنظيم في المؤسسة مجال الدراسة بضرورة الخضوع للتعليمات البيروقراطية، فإن فئة أخرى تبدوا مواقفها مبنية على مبادئ تتجاوز الحدود الداخلية للمؤسسة لتمتد إلى المحيط الخارجي لها، فقد ذكر 22 فردا آخر من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة 34,37% أنهم ينظرون إلى مسؤوليهم في العمل على أنهم كبار في السن وجب احترامهم، ويثير هذا الموقف في أذهاننا شيئين أساسيين، الأول وهو أن أفراد هذه الفئة قد تأثروا في مواقفهم هذه بالمبادئ الثقافية للمجتمع الذي تنشط المؤسسة في إطاره، فأفراد المجتمع الجزائري معروفون باحترام كبار السن، وهو ما انعكس على مواقف الأفراد داخل المؤسسة، والثاني هو أن مواقف هؤلاء تشير إلى أنه لولا كبر سن الرؤساء لما احترمتهم المرؤوسين، فاحتلالهم لمراكز أعلى في السلم التنظيمي لا يعني بالضرورة أنهم سيحضون بالاحترام.

أما الفئة الأخيرة والمتكونة من 12 فردا من مجموع أفراد العينة، وبنسبة 18,75% فقد رأوا أن مسؤوليهم في العمل مجرد أفراد عاديين لا يستحقون أن يكونوا رؤساء لهم، ويوحى هذا الموقف إما برفضهم للتسلسل الهرمي الذي يخضع للقواعد الفنية البيروقراطية، وإما بالإجحاف الذي يتعرض له أفراد هذه الفئة أثناء تفاعلهم مع رؤسائهم في العمل، وكما اتضح من خلال التعليق على بيانات الجدول السابق فإن الكثير من الإطارات من أولئك الذين أجريت معهم المقابلة المقننة قد أقروا بعدم احترام بعض المرؤوسين لهم باعتبارهم مشرفين عليهم.

ومهما يكن الأمر، فإن بيانات الجدول رقم 34 تعكس لنا تناقض مواقف العمال والموظفين إزاء رؤسائهم في مجال العمل، فالفئة الأولى والثانية بنت مواقفها على احترامها للقواعد البيروقراطية الضرورية لعمل المؤسسات الحديثة، أما الفئة الثالثة وبدرجة أقل الفئة الرابعة فتأثرها بالقيم الثقافية للبيئة الخارجية يبدو واضحا جدا.

## الجدول رقم 35: مدى ارتياح الفرد بتقيده فقط بالإجراءات البيروقراطية.

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
40,62	26	أحب أن أقضي يومي في العمل بـ أعمل فقط
51,56	33	أعمل وأتحدث مع الزملاء في نفس الوقت
03,12	02	أنتقل بين مختلف الورشات
04,68	03	أخرى
100	64	المجموع

سبق أن ذكر الباحث في الجانب النظري من هذه الدراسة أن النظريات الكلاسيكية في دراسة التنظيم قد ركزت على الجوانب الفنية والتقنية للأفراد العاملين وأهملت الجوانب الاجتماعية، كما تبين من خلال بيانات سابقة أن إدارة المؤسسة قد ركزت كل اهتمامها على أداء العمل دون أن تهتم بعمالها وموظفيها، أي أنها اهتمت فقط بالجوانب البيروقراطية في عملية التنظيم، وتهتم ببيانات الجدول رقم 35 بمدى ارتياح الأفراد بتقيدهم فقط بالإجراءات البيروقراطية.

وقد أكد 26 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أنهم يحبون أن يقضوا أوقاتهم في العمل فقط، وبالرغم من المبالغة التي تميز هذا الموقف، إلا أن هؤلاء الأفراد يميلون للتقيد أكثر بالقواعد البيروقراطية التي لا تعترف في الحقيقة إلا بالسلوكيات الرسمية، والسلوكيات الرسمية بهذا الصدد تتلخص في الجهود التي يبذلها العامل أو الموظف للقيام بمهامه الرسمية فقط، وهو في هذه الحالة لا يتكلم إلا من أجل العمل، ولا يتحرك إلا إذا تطلبت وظيفته ذلك التحرك، ولا يرتاح إلا في الأوقات الرسمية المحددة بالقواعد البيروقراطية...إلخ.

أما فئة أخرى، والتي تتكون من 33 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث، وبنسبة 51,56 % فتحب قضائها لعملها في قيامها بمهامها الرسمية بالإضافة إلى التحدث مع الآخرين، ويشير هذا الموقف في الحقيقة إلى عدم قدرة هؤلاء الأفراد على التقيد التام بالقواعد البيروقراطية لأن التقيد بهذه الأخيرة يستلزم فقط القيام بالعمل دون التحدث مع الآخرين، وبالتالي

فإن التنظيم الرسمي في المؤسسة لا يمكنه أن يستوعب جميع التصرفات والسلوكيات، لأن حديث الأفراد مع بعضهم البعض يتطلب تنظيماً آخر غير رسمي.

كما ذكر فردين آخرين من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أنهما يحببان أن يؤديا عملهما وهما يتقلان بين الورشات المختلفة داخل المؤسسة، ويبدو أن هذين الفردين يزرعان كثيراً من القواعد البيروقراطية التي تقيد سلوكهما، أما ثلاثة أفراد آخرين فذكروا أنهم يرغبون أثناء تأديتهم لعملهم في القيام بالعديد من الأمور الإضافية، واحد منهم ركز أكثر على رغبته في سماع الموسيقى بالموازاة مع قيامه بعمله.

والحقيقة أن بيانات الجدول رقم 35 تتضمن الكثير من التناقضات في مواقف الأفراد، وهذه التناقضات تعود بالدرجة الأولى إلى احترام القواعد البيروقراطية المحددة لسلوكيات وتصرفات العاملين أو عدم احترامها، فواضح أن أولئك الذين يرغبون في العمل فقط يتأقلمون جيداً مع القواعد البيروقراطية التي تعتبر كجزء من النسق الفني للمؤسسة، أما أولئك الذين يرغبون في الحديث إلى جانب العمل فانزعاجهم من صرامة القواعد البيروقراطية واضح بهذا الصدد.

### المحور الخامس: مدى مساعدة عناصر الثقافة التنظيمية للمؤسسة على إنجاح عمليات التغيير التكنولوجي.

تهدف بيانات المحور الخامس بصفة عامة إلى التعرف على بعض الخصائص المميزة للثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة، ومدى مرونة هذه العناصر إلى الحد الذي تساعد فيه على تبني التغيير التكنولوجي الذي يعتبر ظاهرة في غاية الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصناعية الحديثة نظراً لما توفره من ميزات تنافسية، وقد ذكر الباحث في الفصول السابقة من هذه الدراسة أن الثقافة تميل إلى الثبات والاستقرار بينما تتميز التكنولوجيا بالتغير، وبالتالي يمكننا التساؤل عن مدى قدرة المؤسسة على تضيق الفجوة بين الثبات والاستقرار الذي تجسده الثقافة، والتغير والتبدل الذي تجسده التكنولوجيا.

## الجدول رقم 36: مشاركة الأفراد في الاجتماعات.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات
17,18		11	تستدعيني إدارة المؤسسة للمشاركة في الاجتماعات نعم
82,81	56,25	36	هي مخطئة في ذلك
	23,43	15	غير مخطئة في ذلك
100		64	المجموع

تعتبر الاجتماعات من أهم الطرق المعتمدة من قبل المؤسسات الحديثة في تقريب وجهات النظر، وإبداء الآراء المختلفة حول الحلول المقترحة للمشكلات التنظيمية التي تواجهها تلك المؤسسات، والقول بتقريب وجهات النظر يعني بهذا الصدد العمل على توحيد المواقف لتحقيق الإجماع حول مختلف المسائل، وبالتالي وضع قواعد موحدة لسلوكيات وتصرفات جميع المنتمين للتنظيم، لذلك فإن الاجتماعات عبارة عن طقوس تميز بين المؤسسات من حيث كثافتها، شكلها، والأفراد المشاركين فيها. والحقيقة أن المشاركة في الاجتماعات في مؤسسة معينة توحى باحترام الأفراد، ودفعهم بالشعور بأهميتهم داخل التنظيم.

وتوضح بيانات الجدول رقم 36 أن 11 فردا فقط من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة لم تتعدى 17,18 % هم فقط الذين يستدعون للاجتماعات التي تنظمها إدارة المؤسسة، وواضح من خلال قلة هؤلاء بأنهم من إطارات المؤسسة، وبالتالي فإن الإطارات فقط هم المعنيين بالاجتماعات، أو بمعنى آخر هم فقط المعنيين بإبداء آرائهم فيما تعلق بمختلف المسائل، أما غيرهم فما عليهم سوى تنفيذ القرارات التي تأتيهم من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي.

فقد ذكر بقية أفراد العينة والمقدر عددهم بـ 53 فردا وبنسبة تعدت 82,81 % أنهم لا يستدعون للمشاركة في الاجتماعات، أما عن مدى رضا هؤلاء عن عدم استدعائهم للمشاركة في الاجتماعات فقد ذكر 36 فردا منهم وبنسبة 56,25 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أن إدارة مؤسستهم مخطئة في ذلك، وقد أكدوا من خلال المقابلات التي أجريت معهم أنه من حقهم المشاركة، خاصة وأن معظم تلك الاجتماعات تتعلق بمواضيع ذات صلة مباشرة

بالأعمال التي يقومون بها، وهم أدرى بما تتطلبه تلك الأعمال، وبالمشاكل والعراقيل التي تواجههم أثناء تأديتهم لمهامهم. أما 15 فردا الآخرين، والذين تقدر نسبتهم بـ 23,43 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة فيعتقدون بأن المؤسسة غير مخطئة في عدم إشراكهم في تلك الاجتماعات، وغير مجبرة على ذلك، على اعتبار أن مهامهم لا تتلخص في اتخاذ القرارات وإبداء آرائهم، إنما في تنفيذ تلك القرارات ميدانيا، بل أن معظم أفراد هذه الفئة ينزعجون من الاجتماعات حيث ذكروا أنهم يفضلون العمل الميداني أكثر من تفضيلهم لتحمل المسؤولية عن كيفية أداء ذلك العمل ما دام أن هناك من هم مؤهلين لهذه المسؤولية، وهم -حسبهم- يحصلون على المقابل جراء تحملها.

وواضح من خلال البيانات السابقة غياب القيم التي تشجع على المشاركة في المؤسسة وبأن هذه الأخيرة هي المسؤولة عن تنمية تلك القيم ما دام أنها لا تستدعي معظم الأفراد العاملين للمشاركة في الاجتماعات، هذه المشاركة التي تعتبر من أهم العوامل المساعدة على تنمية تلك القيم، ومن جهة أخرى فإن البيانات السابقة قد كشفت لنا عن بعض القيم السلبية المتعلقة بالمشاركة وتحمل المسؤولية من خلال مواقف الفئة الأخيرة، وسوف يتم التطرق أكثر للقيم المتعلقة بمشاركة العمال والموظفين في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات من خلال بيانات الجدول رقم 37.

### الجدول رقم 37: مشاركة أفراد المؤسسة في تخطيط أعمالهم.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	أشارك في التخطيط المتعلق بعملتي
23,43		15		
76,56	53,12	34	أعتقد أنه من حقي المشاركة	لا
	23,43	15	لا أعتقد أنه من حقي المشاركة	
100		64		المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 37 بالتعرف على مدى مشاركة الأفراد في تخطيط الأعمال التي يقومون بها، والمقصود بالتخطيط بهذا الصدد هو بالخصوص المشاركة في القرارات المتعلقة

بكيفية القيام بالعمل، والأهداف التي نصبوا إلى تحقيقها من خلاله، وكذلك وضع الخطط البديلة في حالة مواجهتنا لصعوبات معينة.

وقد ذكر 15 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة الدراسة وبنسبة 23,43 % بأنهم يشاركون في ذلك التخطيط، وبأنهم يكونون على علم بكل الجوانب المتعلقة بالعمل الذي سيقومون به، أما 49 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة فقد ذكروا بأنهم لا يشاركون في ذلك التخطيط، من بين هؤلاء ذكر 34 فردا أنه من حقهم المشاركة لأنهم الأكثر دراية بعملهم ومتطلباته، وبالتالي فمن غير المعقول أن يتخذ شخص آخر لوحده مهما كان مستواه القرارات التي تتعلق بأعمالهم، ومن جهة أخرى فإن مشاركتهم في ذلك التخطيط ستفتح لهم الباب واسعا من أجل الاطلاع على كل صغيرة وكبيرة تتعلق بالعمل الذي سيقومون به في المستقبل، والمشكلات التي يمكن مواجهتها، وطرق حل تلك المشكلات... إلخ، مما يعطيهم استقلالية أكبر في العمل. وإذا كان أفراد هذه الفئة يعتقدون أنه من حقهم المشاركة في تخطيط الأعمال التي يقومون بها، فإن هناك فئة أخرى وبالرغم من عدم مشاركتها هي الأخرى، إلا أن أفرادها يعتقدون أن تلك المشاركة ليس من حقهم، وتتكون هذه الفئة من 15 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة بلغت 23,43 %، حيث برر بعض هؤلاء موقفهم بعدم قدرتهم على التخطيط، والبعض الآخر اعتبر هذا التخطيط على أنه عملا إضافيا يقوم به الآخرون ويحصلون على مقابل مادي جراء ذلك، وبالتالي فليس من المعقول -حسبهم- القيام بعمل هو من اختصاص الآخرين دون الحصول على أي شيء مقابل ذلك، فهم مقتنعون بما يؤذونه من مهام والتي تتلخص فقط في تنفيذ التعليمات التي تأتيهم من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة.

إن البيانات السابقة تكشف عن الكثير من الجوانب المتعلقة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة، فعدم مشاركة الأفراد في تخطيط أعمالهم بالرغم من الرغبة في تلك المشاركة يكشف عن الطبيعة المركزية للقرارات المتخذة، وبالتالي غياب القيم التي تحث على المشاركة والإبداع، كما أن عدم رغبة فئة من العمال في تلك المشاركة يشير بدوره إلى غياب القيم

المشجعة على تحمل المسؤولية، وبالتالي سيادة القيم السلبية التي تؤدي في النهاية إلى الانطواء على الذات والاعتكاف على الآخرين.

**الجدول رقم 38: مدى رضا الأفراد عن الاكتفاء بتنفيذ التعليمات التي تأتي من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات	
		أفكر أحيانا في عدم تنفيذ كل التعليمات	
15,62	10	نعم	
84,37	25,00	16	لأنها دائما تعليمات صحيحة
	56,25	36	لأنني أخاف من التعرض للعقوبات
	03,12	02	لأسباب أخرى
100	64	المجموع	

تهتم بيانات الجدول رقم 38 بالتعرف على مدى ارتياح أفراد عينة البحث بتنفيذهم للتعليمات التي تصدر إليهم من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي، وفي حالة ما إذا كانوا يقرون بعدم معارضتهم لتنفيذ تلك التعليمات فهل ينفذونها عن قناعة أم خوفا من العقوبات التي يمكن أن يتعرضوا لها في حالة رفضها، والهدف من هذه البيانات هو معرفة مدى تأثير عدم مشاركة الأفراد في اتخاذ مختلف القرارات والاكتفاء بتنفيذها ميدانيا على حالتهم النفسية واستقرارهم المهني.

وقد ذكر 10 أفراد من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 15,62 % أنهم يفكرون أحيانا في عدم تنفيذ التعليمات التي يتلقونها من مسؤوليهم في العمل، بل ذكر بعض هؤلاء من خلال المقابلات التي أجريت معهم أنهم يرفضون فعلا تنفيذ بعض التعليمات، وذلك لأنها -حسبهم- تعليمات مجحفة في حقهم في كثير من الأحيان، وفي أحيان أخرى اعتبروها تعليمات تتم عن جهل أولئك الذين يصدرونها ببعض الجزئيات المتعلقة بالعمل، ولو نفذوها -حسبهم دائما- لكانت سلبياتها أكثر من إيجابياتها.

أما 54 فردا الآخرين والذين يشكلون ما نسبته 84,37 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث فقد ذكروا بأنهم لا يفكرون إطلاقا في عدم تنفيذ التعليمات التي تصدر إليهم من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي، 16 فردا من بين هؤلاء أرجعوا ذلك إلى صحة كل التعليمات التي يتلقونها، وواضح أن هذه الفئة تثق تماما في المسؤولين، وبالتالي فإنها لا تعارض كل ما يصدر عنهم من قرارات، كما ذكر 36 فردا من بين الذين لا يفكرون في رفض التعليمات، وبنسبة 56,25 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن ذلك يعود لخوفهم من التعرض لعقوبات تأديبية من قبل مسؤوليهم، حيث يعتقدون أن التعليمات التي تصدر من مستوى أعلى إلزامية، ولا يحق معارضتها بغض النظر عن مدى صحتها أو خطئها، وبغض النظر عن ما إذا كانت مجحفة أم لا، وبالتالي فإن الحل الوحيد بالنسبة لهؤلاء الأفراد هو التنفيذ فقط، في حين يرى فردين آخرين من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة 03,12 % أن عدم تفكيرهم في رفض تنفيذ التعليمات يعود إلى أن المسؤولين الذين يصدرون تلك التعليمات أعلى مستوى وأكثر خبرة منهم.

وتوضح لنا البيانات السابقة الأثر السلبي الذي يترتب عن اكتفاء الأفراد بتنفيذ التعليمات فقط دون المشاركة في اتخاذ القرارات، فحتى في الحالة التي لا يعارض فيها الأفراد تلك التعليمات فإن معظمهم يخضع لها نتيجة الخوف وليس لاقتناعه بها، وهو ما قد يعرقل عملية تنفيذ الكثير من القرارات بالطريقة المخطط لها بما في ذلك القرارات المتعلقة بالتغيير، وهو ما يؤكد مرة أخرى على أهمية المشاركة التي يبدو أنها لا تعتبر من القيم المعتمدة في التسيير بالمؤسسة مجال الدراسة.

الجدول رقم 39: حضور الأفراد لعمليات التغيير التكنولوجي ومدى تأثير ذلك على مواقعهم في العمل.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	
			حضرت مسبقا لعمليات التغيير التكنولوجي	
95,31	59,37	38	أثر ذلك على موقعي في العمل	نعم
	35,93	23	لم يؤثر ذلك على موقعي في العمل	
04,68		03	لا	
100		64	المجموع	

غالبا ما يؤدي التغيير التنظيمي إلى إحداث تغييرات واسعة على مستوى المواقع التي يحتلها الأفراد في أماكن عملهم، ويكون هذا التأثير أكثر شدة عندما يكون ذلك التغيير ناتجا عن عمليات للتغيير التكنولوجي في المؤسسات الصناعية الحديثة، لذلك تهتم بيانات هذا الجدول بمدى شهادة أفراد عينة البحث لعمليات سابقة للتغيير التكنولوجي، ومدى تأثير ذلك على المواقع التي يحتلونها في أماكن عملهم.

ذكر 61 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث ونسبة تعدت 95,31 % أنهم قد شهدوا على عمليات للتغيير التكنولوجي حدثت في المؤسسة في الماضي، من بين هؤلاء ذكر 38 فردا ونسبة 59,37 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث (أي أكثر من نصف أفراد العينة) أن مواقعهم في العمل قد تأثرت بذلك التغيير التكنولوجي، في حين ذكر 23 فردا آخرين من أفراد هذه الفئة ونسبة بلغت 35,93 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث أن مواقعهم في العمل لم تتأثر بكل عمليات التغيير التكنولوجي التي شهدوها سابقا والتي قامت بها المؤسسة في الماضي. هذا وقد ذكر 03 أفراد من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث ونسبة 04,68 % أنهم لم يشهدوا أية تغييرات، وقد كان ذلك غريبا بالنسبة لنا، حيث أننا شرحنا لأفراد العينة التغيير التكنولوجي الذي لا ينحصر في وسائل الإنتاج المادية.

إن تغيير الموقع الذي يحتله العامل أو الموظف جراء عمليات التغيير التكنولوجي سيؤثر دون شك على الكثير من الجوانب الأخرى المرتبطة بالعمل، سواء تعلق ذلك بالجوانب الفنية

والمهنية، أو بالجوانب النفسية والاجتماعية، فعندما نغير مكان الفرد فإن ذلك يعني تغيير نسبي في وظيفته وفي الأدوار التي كان يقوم بها سابقا، وربما تغيير في المستوى التنظيمي الذي ينتمي إليه، ففي كثير من الأحيان يؤدي التغيير التكنولوجي إلى ترقية بعض الأفراد إلى مستويات تنظيمية أعلى بناء على التدريب الذي يحصلون عليه موازاة مع ذلك التغيير، ومن جهة أخرى فإن تغيير مكان العمل يعني كذلك تغيير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد بعد أن كان قد تعود على الانتماء لجماعة أخرى، وحتى أولئك الأفراد الذين لم يغيروا أماكن عملهم جراء التغيير التكنولوجي سيتأثرون بهذا الجانب عندما يحول إلى أماكن عملهم أفراد آخرين.

وبناء على كل ما ذكر تتضح أهمية احتكاك الإدارة بالعمال والموظفين في حالة قيامها بعمليات التغيير التكنولوجي، ويتطلب ذلك امتلاك المؤسسة لثقافة مرنة تشجع على الاتصال بين جميع الأفراد بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، بالإضافة إلى ضرورة دعم القيم المشجعة على المشاركة والإبداع للاستفادة من جميع الآراء، وذلك لدفع الأفراد لتبني التغيير التكنولوجي بدلا من رفضه ومقاومته.

#### الجدول رقم 40: تأثير التغيير التكنولوجي على العلاقات بين الأفراد.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	
		يؤثر التغيير التكنولوجي على علاقتي بالآخرين		
68,75	17,18	11	نعم	
	51,56	33	في عزلك عن الآخرين في ابتعادك عن جماعتك السابقة	
31,25		20	لا	
100		64	المجموع	

يؤثر التغيير التكنولوجي على الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما أكد ذلك العديد من المتخصصين في دراسة التنظيم من أمثال "جوان وودوارد"، وعندما يتأثر الهيكل التنظيمي للمؤسسة فإن ذلك يعني أن هناك العديد من الجوانب المتعلقة بهذا الهيكل سوف تتعرض لعمليات التغيير كإضافة وظائف جديدة لم تكن موجودة من قبل، أو الاستغناء عن وظائف قديمة لم تعد تلبى متطلبات النسق الفني الجديد، وتهتم بيانات الجدول رقم 40 بتأثير كل ما ذكرناه على العلاقات التي تربط عمال وموظفي المؤسسة مجال الدراسة.

وقد ذكر 44 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة بلغت 68,75 % أن التغيرات التكنولوجية التي قامت بها المؤسسة سابقا قد أثرت على علاقاتهم بالآخرين في مجال العمل، من بين هؤلاء ذكر 11 فردا أن التغير التكنولوجي يؤدي إلى عزلهم عن الآخرين، وبمعنى آخر فإن هذا التغير يؤدي إلى نقلهم إلى أماكن عمل جديدة تنحصر فيها علاقات الفرد في تلك العلاقات التي تربطه بالآلة التكنولوجية، بحيث يصبح في هذه الحالة مجرد تابع لتلك الآلة التي لا تسمح له حتى بالاتصال بزملائه الآخرين في العمل، أما 33 فردا من أفراد هذه الفئة وبنسبة 51,56 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث فقد ذكروا أن التغير التكنولوجي يؤدي إلى ابتعادهم عن جماعات العمل السابقة، أي عن أولئك الأفراد الذين بنوا معهم علاقات متينة، بحيث يصبح الفرد في هذه الحالة وتحت تأثير التغير التكنولوجي مجبرا من جديد على تكوين علاقات جديدة في المكان الجديد الذي أصبح يعمل فيه، مع الأخذ بعين الاعتبار أن أفراد الجماعة الجديدة التي انتقل للعمل معها قد تعتبره كدخيل، مما قد يصعب من اندماجه بسرعة مع عناصرها.

وإذا كان أفراد الفئة السابقة قد صرحوا أن التغير التكنولوجي قد أثر على علاقاتهم بالآخرين في مجال العمل، فإن هناك فئة أخرى تتكون من 20 فردا وبنسبة 31,25 % من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث يرون أن ذلك التغير لم يؤثر على علاقاتهم بالآخرين، إلا أن هذا الموقف قد يصعب تحقيقه لأن التغير التكنولوجي الذي تقوم به المؤسسة غالبا ما يتجسد في عمليات كبيرة، اللهم إلا في الحالة التي لا يمس فيها هذا التغير ورشات عمل بكاملها حيث تحافظ تلك الورشات على هيكلها التنظيمي ومواردها البشرية القديمة.

وبناء على البيانات التي تضمنها هذا الجدول وبالرغم من مواقف الفئة الأخيرة، إلا أنه يمكن القول أن التغير التكنولوجي يؤثر على العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد بعضهم ببعض، وبالتالي فإن نجاح عمليات التغير التكنولوجي يتطلب توفر ثقافة تنظيمية تتضمن مجموعة من العناصر المرنة تحقق الإجماع بين جميع الأفراد المنتمين للمؤسسة، بحيث تساعد الفرد عند الانتقال من جماعة إلى جماعة أخرى على التخلص من الإحساس بالعزلة، كما تزيد من احتمالات استقبال الجماعات للأفراد الجدد، ما دامت سلوكيات وتصرفات جميع المنتمين

للمؤسسة تخضع لنفس المرجعية الثقافية، ويتطلب وجود هذه المرجعية تدخل المؤسسة، فما مدى تجسيد المؤسسة مجال الدراسة لهذا المنظور؟ هذا، وسوف تهتم بيانات الجداول اللاحقة بالتعرف على الإجراءات المتخذة من قبل إدارة المؤسسة مجال الدراسة عند قيامها بعمليات التغيير التكنولوجي.

**الجدول رقم 41: مدى اتصال المؤسسة مجال الدراسة بأفرادها قبل قيامها بعمليات التغيير التكنولوجي.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات الاحتمالات
14,06	09	تتصل بي إدارة المؤسسة قبل القيام بالتغيير التكنولوجي
85,93	55	لا تتصل بي إدارة المؤسسة قبل القيام بالتغيير التكنولوجي
100	64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 41 بالتعرف على مدى حرص المؤسسة مجال الدراسة على الاتصال بعمالها وموظفيها قبل القيام بعمليات التغيير التكنولوجي، ويعتبر هذا الاتصال -بناء على كل ما ذكرناه سابقا - جد ضروري لإنجاح عمليات التغيير التكنولوجي.

وقد ذكر 09 أفراد فقط من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث، وبنسبة لم تتعدى 14,06 % أن إدارة المؤسسة تتصل بهم قبل القيام بعمليات التغيير التكنولوجي، وقد ذكر معظم هؤلاء أن المؤسسة تفعل ذلك لأنهم كانوا يشاركون في تلك العمليات، وخاصة في المساعدة على تركيب الآلات التكنولوجية الجديدة. في حين ذكر 55 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة 85,93 % أن المؤسسة لا تتصل بهم عند قيامها بتلك العمليات، وتكشف لنا هذه النسبة في الحقيقة عن نظرة المؤسسة مجال الدراسة لعمالها وموظفيها وطريقة معاملتها لهم، حيث يوحي لنا ذلك بأنها لا تفرق بينهم وبين وسائل الإنتاج الأخرى، وبالتالي لا داعي لاستشارتهم أو الأخذ بأرائهم حتى ولو كان التغيير يتعلق بأعمالهم، خاصة وأن معظم الإطارات قد أكدوا من خلال المقابلة المقننة أن الاتصال بالأفراد من المستويات التنظيمية السفلى لا يدخل ضمن إستراتيجية التغيير في المؤسسة.

فعدم استشارة الأفراد عند القيام بعمليات التغيير التكنولوجي يدخل ضمن الإستراتيجية العامة لإدارة المؤسسة مجال الدراسة، حيث تبين من خلال بيانات تضمنتها عدة جداول سابقة أن تلك الإدارة تنفرد بكل الأمور المتعلقة بالتخطيط واتخاذ القرارات وتحصر مهام الأفراد الآخرين في عمليات التنفيذ، ومثل هذه الاستراتيجيات أثبتت العديد من الدراسات عدم صحتها، بالنظر لما تتركه من أثر سلبي على نفسية الأفراد الذين غالبا ما يشعرون في ظل تلك الاستراتيجيات بالتهميش وعدم تقدير المؤسسة لجهودهم. وقد قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية بنفس المؤسسة عند تحضيره لشهادة الماجستير، تناول فيها علاقة التغيير التكنولوجي بالاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، ومن بين أهم النتائج التي توصل إليها أن عدم مشاركة العمال والموظفين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي يؤدي إلى مقاومتهم بشدة لهذه الظاهرة. والحقيقة أن اتصال الإدارة بالأفراد أو عدم اتصالها بهم عند القيام بعمليات التغيير التكنولوجي، وبالتالي إشراكهم أو عدم إشراكهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بهذا التغيير يدخل ضمن المبادئ العامة للثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة.

**الجدول رقم 42: مدى اتصال المسؤولين بالأفراد بعد إجراء عمليات التغيير**

**التكنولوجي.**

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات	
92,18	18,75	12	لمساعدتي في القيام بالعمل الجديد	نعم
	26,56	17	لمعرفة مدى سيطرتي على العمل	
	46,87	30	لمراقبة عمل الآلات الجديدة	
07,81		05		لا
100		64		المجموع

إذا كان الاتصال بالأفراد قبل القيام بعمليات التغيير التكنولوجي يعد ضروريا لاستشارتهم حول بعض الجوانب، وتحضيرهم نفسيا لتقبل التغيير وعدم رفضه ومقاومته، فإن الاتصال بهم بعد التغيير لا يقل أهمية، وذلك من أجل مساعدتهم على تجاوز الصعوبات التي يمكن أن تواجههم، والتأكد من السير العادي للعمل وعدم انحرافه عن الخطط الموضوعية، وتهتم بيانات

الجدول رقم 42 بمدى حرص مسؤولي المؤسسة مجال الدراسة على الاتصال بأفرادها بعد التغيير التكنولوجي، وإذا كانت تحرص على ذلك فما هو السبب؟

إن ما يلفت الانتباه من الوهلة الأولى عند مقارنة بيانات هذا الجدول مع بيانات الجدول الذي سبقه هو أن مسؤولي المؤسسة لا يحرصون على الاتصال بالأفراد قبل القيام بعمليات التغيير التكنولوجي بقدر حرصهم على الاتصال بهم بعد القيام بها، فقد ذكر 59 فرداً من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة 92,18% أن المسؤولين يتصلون بهم بعد التغيير التكنولوجي، من بين هؤلاء ذكر 12 فرداً أن المسؤولين يتصلون بهم من أجل مساعدتهم على القيام بالعمل الجديد، حيث أنه من الطبيعي أن يواجه بعض الأفراد بعض الصعوبات تستوجب تدخل مسؤوليهم، أما 17 فرداً آخرين فقد ذكروا أن المسؤولين يتصلون بهم لمعرفة مدى سيطرتهم على أعمالهم، في حين ذكر 30 فرداً المتبقين من أفراد هذه الفئة أن المسؤولين يتصلون بهم من أجل مراقبة عمل الآلات الجديدة.

وبإمعان النظر في النسب السابقة يتضح أن الأفراد الذين أكدوا على اتصال المسؤولين بهم من أجل التأكد من عمل الآلات (30 فرداً) أكثر بقليل من الأفراد الذين أكدوا على اتصال المسؤولين بهم من أجل مساعدتهم أو التأكد من مدى سيطرتهم على العمل (17 فرداً)، وبالتالي فإن اتصال المسؤولين يفسر في هذه الحالة بالحرص على عمل الآلات أكثر من الحرص على تحفيز الأفراد والاهتمام بانشغالاتهم، وحتى في الحالة الاتصال بالأفراد من أجل مساعدتهم أو التأكد من مدى سيطرتهم على العمل فإن ذلك يكون من أجل العمل وليس من أجل الفرد العامل في حد ذاته.

ومن جهة أخرى يمكن تفسير هذا الحرص الشديد للمسؤولين بالأفراد العاملين بعد التغيير التكنولوجي برغبة الإدارة في السيطرة أكثر على تنفيذ الخطط المتعلقة بذلك التغيير، وعدم تأكدها من قدرة الأفراد على التأقلم معه بسبب عدم الاتصال بهم قبل إجرائه، وبالتالي فإنها في كل مرة تحاول تدارك الأخطاء التي ارتكبتها قبل التغيير بتكثيف الجهود المتعلقة بالرقابة بعد التغيير لضمان نجاحه.

وقد ذكر 05 أفراد آخرين، وبنسبة 07,81 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن المسؤولين لا يتصلون بهم إطلاقاً بعد القيام بعمليات التغيير التكنولوجي، ويعود ذلك بنظر الباحث إما للمكانة التي يحتلها هؤلاء في عملهم وسيطرتهم المطلقة على ما يقومون به من واجبات، وإما إلى لعدم أهميتهم في نظر المؤسسة لأن نجاح عمليات التغيير التكنولوجي لا ترتبط بمهامهم في العمل.

والمهم بالنسبة لنا في هذه الدراسة هو أن الاتصال أو عدم الاتصال بالأفراد بعد القيام بعمليات التغيير التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة يرتبط بالعديد من القيم التي تتضمنها الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة، والتي اتضحت معالمها أكثر من خلال كل المحاور السابقة.

**الجدول رقم 43: مدى مواجهة الأفراد لل صعوبات في العمل بعد إجراء التغيير**

**التكنولوجي.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
34,37	22	أواجه صعوبات في العمل بعد التغيير التكنولوجي
65,62	42	لا أواجه صعوبات في العمل بعد التغيير التكنولوجي
100	64	المجموع

كما قلنا سابقاً فإن التغيير التكنولوجي غالباً ما يؤدي إلى إحداث تغييرات جزئية أو جذرية على مستوى المنصب الذي يحتله كل فرد له علاقة بهذا التغيير، لذلك فمن الطبيعي أن يواجه بعض الأفراد صعوبات معينة إذا لم يتم تخطيط وتنفيذ عملية التغيير التكنولوجي بطريقة سليمة والبيانات المتضمنة في الجدول رقم 43 تهتم بمدى مواجهة أفراد عينة البحث لصعوبات معينة أثناء العمل على الآلات الجديدة.

ذكر 22 فرداً من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة 34,37 % أنهم يواجهون صعوبات في مزاولة عملهم مباشرة بعد إجراء التغيير التكنولوجي، أما عن أسباب تلك الصعوبات فقد أرجعها بعض أفراد هذه الفئة إلى عدم امتلاكهم للمهارات الفنية التي تمكنهم من السيطرة على الآلات الجديدة، أما البعض الآخر فقد أرجع تلك الأسباب إلى عدم التأقلم مع

الظروف الجديدة التي يفرضها التغيير التكنولوجي، سواء تعلق تلك الظروف بالجوانب المادية أو بالجوانب الاجتماعية، في حين أرجعها آخرون لعدم معرفتهم لكيفية تشغيل الآلات الجديدة، وعدم فهمهم للغة المستخدمة في السيطرة عليها... إلخ. ومهما تكن الأسباب من وراء الصعوبات التي يواجهها الأفراد في القيام بمهامهم مباشرة بعد التغيير التكنولوجي فإن ذلك يشير بالدرجة الأولى إلى نقص استعدادهم لمواجهة هذا التغيير، وبالتالي عدم اندماجهم في الخطة العامة التي وضعتها مؤسستهم.

أما فئة أخرى والتي تتكون من 42 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة بلغت 65,62% فقد ذكروا أنهم لم يواجهوا صعوبات محددة للعمل على الآلات الجديدة بعد التغيير التكنولوجي، بعض هؤلاء أرجعوا عدم مواجهتهم للصعوبات إلى التكوين الذي استفادوا منه بالموازاة مع ذلك التغيير، أما البعض الآخر فقد أرجعوا ذلك إلى أنه لم تحدث أية تغيرات على مستوى أعمالهم يمكن أن تصعب من مأموريتهم في أداء واجباتهم، والذي حدث -حسبهم- هو فقط استبدال آلات قديمة بالية بآلات أخرى جديدة ومشابهة تماما لتلك التي تم استبدالها، وبالتالي فإن الظروف لم تتغير، بل أن بعضهم قد ذكر أن العمل يصبح أسهل بعد القيام بعمليات التغيير التكنولوجي.

وبالرغم من أن الأفراد الذين يواجهون الصعوبات بعد التغيير التكنولوجي يعتبر عددهم قليلا مقارنة بأولئك الذين لم يواجهوا تلك الصعوبات، وقد أكد على ذلك بعض الإطارات ممن أجريت معهم المقابلة، إلا أن نسبتهم تبقى كبيرة، بحيث يمكن أن تؤثر على نجاح عمليات التغيير التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسة، وقد رأينا أن معظم تلك الصعوبات ترتبط بعدم الاستعداد الجيد لمن يمسه التغيير، وعدم الاستعداد يرجع بدوره لطريقة تعامل المؤسسة مع أفرادها، بحيث لا تشركهم في اتخاذ القرارات، ولا تستشيرهم في بعض الجوانب المتعلقة بأعمالهم، بل أنها تعتبرهم مجرد أدوات لا تختلف كثيرا عن وسائل الإنتاج الأخرى، وكل هذه الأمور ترتبط في الحقيقة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة، وهي تبدوا كما قلنا سابقا ثقافة تقنية جامدة، بدليل أنه حتى الأفراد الذين لم يواجهوا صعوبات محددة بعد التغيير التكنولوجي قد أرجعوا ذلك إلى التكوين الجديد الذي يدخل ضمن الإجراءات الفنية المتعلقة بالعمل. لكن السؤال الذي يطرح نفسه بهذا

الصدد هو: هل الأفراد الذين يواجهون الصعوبات لا يستفيدون من التدريب؟ وهو ما سنتأكد منه من خلال بيانات الجدول رقم 44.

#### الجدول رقم 44: التغير التكنولوجي والتكوين.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات
51,56		33	أحصل على التكوين بالموازاة مع التغير التكنولوجي نعم
48,43	06,25	04	لأنني لست بحاجة إلى التكوين
	10,93	07	لأنني لا أرغب في التكوين
	31,25	20	لأن المؤسسة تقصيني من قائمة المستفيدين منه
100		64	المجموع

تهتم بيانات الجدول رقم 44 بالتعرف على مدى استفادة أفراد عينة البحث من التكوين بالموازاة مع التغيرات التكنولوجية التي تحدث داخل المؤسسة من فترة زمنية إلى أخرى، وقد ذكر 33 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 51,56 % (أي أكثر من نصف الأفراد بقليل) أنهم يحصلون على ذلك التكوين، بل أن بعض هؤلاء قد ذكروا أنهم يحصلون على فرص التكوين في كل مرة تقوم فيها المؤسسة بالتغيير التكنولوجي، ومنهم من استفاد من التكوين بالخارج في البلدان التي تستورد منها التكنولوجيا عدة مرات.

وإذا كان أفراد الفئة السابقة يقررون باستفادتهم من التكوين فإن أفراد فئة أخرى تتكون من 31 فردا وبنسبة بلغت 48,43 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة قد ذكروا أنهم لا يستفيدون من التكوين بالموازاة مع التغيرات التكنولوجية، أربعة (04) أفراد من بين هؤلاء يعتقدون أنهم ليسوا بحاجة إلى التكوين، وكأنهم هم الذين يقررون لوحدهم ما إذا كانوا بحاجة إلى تطوير مهاراتهم الفنية، وسبعة (07) أفراد آخرين برروا عدم استفادتهم من التكوين بعدم رغبتهم فيه، وكأن العمل بالمؤسسة يخضع للرغبات، وقد دفع الباحث هذا الموقف إلى الاستفسار أكثر لدى بعض المسؤولين، حيث ذكروا بالفعل أن بعض الأفراد أحيانا، وبالرغم من ورود أسمائهم في قوائم المستفيدين من التكوين إلا أنهم يتنازلون عن هذا الحق، فالتكوين بالمؤسسة -حسبهم- ليس إجباريا، وإنما هو امتياز للفرد الحق في عدم الحصول عليه، خاصة عندما يتعلق الأمر بالتكوين

خارج الوطن. بينما ذكر 20 فردا آخر من أفراد هذه الفئة وبنسبة 31,25 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن أسمائهم لا ترد أبدا في قوائم المستفيدين من التكوين في كل مرة، وذكروا من خلال المقابلات التي أجريت معهم أنهم دائما يرغبون في التكوين لإحساسهم بتطوير مهاراتهم الفنية بالموازاة مع التغيرات التكنولوجية، إلا أن الفرصة لا تتاح لهم، وقد تساءلوا باستهزاء عن المعايير المعتمدة في اختيار الأفراد للاستفادة من هذا الحق، وذكروا أن الأفراد الذين يستفيدون من التكوين تربطهم علاقات من نوع خاص بالمسؤولين، ولذلك ترد أسمائهم دائما في القوائم خاصة عندما يتعلق الأمر بالتكوين خارج الوطن، لأنهم يكتسبون العديد من المزايا من وراء هذا النوع من التكوين، سواء تعلق هذه المزايا بالحصول على الأموال، أو بالاستفادة من ترقية ومزايا أخرى في مجال العمل.

وما يلفت الانتباه من خلال بيانات هذا الجدول هو أنه وبالرغم من غلبة الطابع التقني البيروقراطي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة، والتركيز الشديد على ضرورة تنفيذ اللوائح والتعليمات المتعلقة بالعمل دون أية مشاركة من الأفراد الذين يحتلون المستويات التنظيمية الأدنى في السلم التنظيمي للمؤسسة، إلا أن المبادئ والقيم التي تحكم التكوين في المؤسسة تختلف تماما، فهو يخضع لرغبة الشخص في بعض الأحيان، وللعلاقات الشخصية في أحيان أخرى، كما يبدو أن الغاية منه بالنسبة للفرد ليست تطوير المهارات الفنية للتأقلم مع التغيرات التكنولوجية وإنما هو مطية للحصول على الامتيازات المادية أو تلك المتعلقة بالعمل، أو أنه فرصة للسياحة عندما يتعلق الأمر بالتكوين في الخارج.

## الجدول رقم 45: مدى ارتياح الفرد للتغير التكنولوجي في المؤسسة مجال

## الدراسة.

النسبة المئوية %		العدد	التكرارات
			أنزعج من التغير التكنولوجي في المؤسسة
46,87	03,12	02	لأن المؤسسة ليست بحاجة له
	09,37	06	لأنه يؤثر سلبا على وظيفتي
	34,37	22	بسبب طريقة تنفيذها من قبل المسؤولين
53,12		34	لا
100		64	المجموع

بالنظر إلى الاضطرابات التي يمكن أن يحدثها التغير التكنولوجي على مستوى الهياكل التنظيمية وما يرتبط بتلك الهياكل في المؤسسات الصناعية الحديثة، فإن هذا التغير يمكن أن يكون مصدر إزعاج للكثير من الأفراد، لذلك فإن بيانات هذا الجدول تهتم بمدى ارتياح أفراد عينة البحث للتغيرات التكنولوجية التي تقوم بها مؤسستهم من فترة زمنية إلى أخرى.

وقد ذكر 30 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث ونسبة 46,87 % أنهم ينزعجون من التغيرات التكنولوجية التي تحدث بمؤسستهم، من بين هؤلاء ذكر فردين اثنين أن المؤسسة ليست بحاجة لأي من التغيرات التكنولوجية التي أحدثتها، وذكر 06 أفراد آخرين من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث ونسبة 09,37 % أنهم ينزعجون للتغيرات التكنولوجية بالنظر لتأثيراتها السلبية على وظائفهم في مجال العمل، في حين أرجع 22 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث ونسبة 34,37 % عدم ارتياحهم للتغيرات التكنولوجية التي تقوم بها مؤسستهم للطريقة التي تنفذ بها تلك التغيرات، وقد لاحظنا من خلال بيانات الجداول السابقة أن المؤسسة لا تستشير الأغلبية الساحقة من الأفراد قبل إجرائها للتغيير، وبالرغم من تكثيفها للاتصال بهم بعد ذلك التغيير إلا أن ذلك لا يكون حرصا على ارتياحهم بقدر الحرص على السير العادي للعمل، مما يشعر الأفراد بعدم أهميتهم، بالإضافة إلى كل ما سبق فإن عمليات التكوين التي يستفيد منها الأفراد بالموازاة مع التغيرات التكنولوجية يميزها في الغالب الغموض من حيث أهدافها والمستفيدين منها.

وإذا كان أفراد الفئة السابقة لا يرتاحون للتغيرات التكنولوجية التي تقوم بها مؤسستهم فإن هناك فئة أخرى تتكون من 34 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد عينة البحث وبنسبة 53,12 % لا يجدون أي حرج في تبني المؤسسة للتغير التكنولوجي في مجالات نشاطها، بل بالعكس من ذلك ذكر بعض الأفراد من هؤلاء أن التغير التكنولوجي يكون مفيدا لمؤسستهم كما يكون مفيدا لهم هم كذلك، حيث يفتح لهم المجال واسعا لتعلم الكثير من الأشياء الجديدة في مجالات نشاطهم المهني.

وبالرغم من موقف هذه الفئة الأخيرة، إلا أن موقف أفراد الفئة الأولى وبالرغم من أنهم لا يشكلون الأغلبية إلا أن نسبتهم تعتبر عالية (46,87 %)، وهي نسبة يمكن أن تؤثر سلبيا على نجاح التغيرات التكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة من فترة زمنية إلى أخرى، وتزيد من نسبة مقاومة الأفراد لها. ومن خلال الأسباب التي تقف وراء انزعاج الأفراد من التغيرات التكنولوجية يمكن القول أنه لو كانت المؤسسة تمتلك لثقافة تنظيمية أكثر مرونة بحيث تشجع على مشاركة الأفراد في اتخاذ مختلف القرارات، وعلى اتصال بعضهم ببعض بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها لكان ذلك كفيلا بتخفيض نسبة الأفراد الذين يزعجهم التغير التكنولوجي، فالاتصال بالفرد يمكن أن يبين أن المؤسسة بحاجة فعلا للتغيرات التكنولوجية، كما أن معرفة هذا الفرد المسبقة بالتغيرات التكنولوجية وشعوره بالعدالة عند وضع قائمة المستفيدين من التكوين بالموازاة مع التغير التكنولوجي، وكذلك الاتصال به لمساعدته فنيا ومعنويا للتأقلم مع النسق الفني الجديد يمكن أن يغير موقفه اتجاه ذلك التغير.

**الجدول رقم 46: الاهتمام بالعمال وعلاقته بنجاح إستراتيجية التغيير التكنولوجي.**

النسبة المئوية %	العدد	التكرارات
79,68	51	الاهتمام بالعمال يؤدي إلى إنجاح التغيير التكنولوجي نعم
20,31	13	لا
100	64	المجموع

لاحظنا من خلال بيانات جداول السابقة أن عمليات التغيير التكنولوجي التي تقوم بها المؤسسة مجال الدراسة تشويها العديد من النقائص المتعلقة بالخصوص بالموارد البشرية التي تتأثر بطريقة مباشرة بتلك العمليات، لذلك فإن بيانات الجدول رقم 46 تهتم في الأساس بالتعرف على مواقف العمال حول مدى نجاح التغيير التكنولوجي في حالة تبني المؤسسة لإستراتيجية بهذا الصدد تهتم أكثر بالعنصر البشري، ولا تركز فقط على الجوانب الفنية والتقنية التي يتطلبها ذلك التغيير.

وقد أكد 51 فردا من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة بلغت 79,68 % أن الاهتمام أكثر بالعنصر البشري في استراتيجيات التغيير التكنولوجي سيؤدي بالضرورة إلى نجاح تلك الاستراتيجيات، وقد أكد معظم هؤلاء من خلال المقابلات التي أجراها الباحث معهم أن ارتباط نجاح التغيير التكنولوجي بالاهتمام بالعنصر البشري يعود بالضرورة إلى أن هذا الأخير يتأثر أشد التأثير بالقرارات المتعلقة بالتغيير التكنولوجي والنتائج المترتبة عن هذا التغيير، أما عن الاهتمام المقصود هنا فقد أكد معظم الأفراد أنه ينحصر بالخصوص في استشارتهم عند القيام بعمليات التغيير، وعدم التمييز فيما بينهم فيما تعلق بالمنافع المترتبة عن تلك العمليات وخاصة فيما تعلق بالتكوين، وتزويدهم بكل المعلومات المرتبطة بأداء العمل الجديد، ومساعدتهم على التأقلم مع الظروف الجديدة التي تخلقها الوسائل والمعدات التكنولوجية الجديدة.

أما الفئة الأخرى والمقدر عددها ب 13 فردا وبنسبة بلغت 20,31 % فقد رأت أن الاهتمام أكثر بالعمال لا يؤدي بالضرورة إلى إنجاز عمليات التغيير التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة، فهذه الأخيرة حسب أفراد هذه الفئة تقوم بكل ما يجب أن تقوم به من أجل إنجاز تلك العمليات، كما أن التغيير التكنولوجي هو بالدرجة الأولى عملية تقنية يخطط لها مجموعة من التقنيين المتخصصين، ويتم تدريب كل من له علاقة به من العمال من أجل القيام بالعمل بعد ذلك وفقا للخطة الموضوعية.

# الفصل السابع

## (النتائج النهائية للدراسة)

- 1 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى.
- 2 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية.
- 3 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الثالثة.
- 4 - النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة.
- 5 - الاستنتاج العام.

## النتائج النهائية للدراسة:

قبل الشروع في عرض النتائج النهائية لهذه الدراسة في ضوء الفرضيات التي أجابت عن التساؤلات الواردة في الإشكالية منذ البداية، لابد من التنويه إلى أن المؤسسة مجال الدراسة كانت مناسبة جدا لاختبار تلك الفرضيات، ما دام أنها تمتلك خبرة فاقت الثلاثون سنة في صناعة الزجاج، وهذا النوع من الصناعة يتطلب في الحقيقة نسقا فنيا معقدا يتضمن العديد من الآلات والتجهيزات التكنولوجية في مختلف مراحل العملية الإنتاجية، وهذه الآلات والمعدات التكنولوجية يتم استبدالها من فترة زمنية إلى أخرى إما بسبب قدمها واهترائها أو بسبب ضغوط البيئة الخارجية خاصة تلك المتعلقة بمنافسة شركات أخرى تنتج نفس المنتجات، كما أن المؤسسة مجال الدراسة قد اعتمدت -كما قلنا سابقا- في تسييرها لشؤونها على نسق بيروقراطي "حديث" من أجل تنسيق الأعمال وتحديد المهام والواجبات، والمبادئ المتضمنة في هذا النسق البيروقراطي تدخل ضمن التكنولوجيا بمفهومها العام الذي تبناه الباحث منذ بداية البحث.

وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية منذ البداية أن للنسق الفني الذي تعتمده المؤسسة تأثيرا كبيرا على العديد من الجوانب التنظيمية والبنائية سواء تعلق ذلك بنظام المناوبة في العمل، أو بتركيبة الموارد البشرية من حيث النوع أو السن، حيث تفرض الأفران العملاقة التي تعتمد عليها المؤسسة في تحويلها للمواد الخام إلى مواد أولية نظاما للعمل لا يتوقف على مدار 24 ساعة وطوال أيام الأسبوع، بل أن هذه الأفران لا تتوقف عن العمل منذ تركيبها إلى غاية الاستغناء عنها، حيث يتم إتلافها واستبدالها بأخرى جديدة، وبما أن الأفران لا تتوقف عن العمل فإن الكثير من العمليات الإنتاجية الأخرى المرتبطة بها لا يمكن أن تتوقف كذلك، وهو ما يفرض على المؤسسة أن تتبع نظاما للعمل بالمناوبة، حيث يتم تقسيم العمال بمختلف مستوياتهم إلى مجموعات يستبدل بعضها بعضا طوال الأربعة والعشرون ساعة، ويؤكد هذا نتائج بعض الدراسات السابقة التي عرض لها الباحث في الفصل الأول من هذا البحث، وخاصة نتائج دراسة كل من "بوبيلي شامون" و "كريستيان بوسيار" و "إريك برانجيه" التي توصلت إلى أن التغيير التكنولوجي يؤثر تأثيرا كبيرا على مختلف الجوانب التنظيمية سواء تعلق ذلك بنظام الاتصال أو

بتشكل الجماعات الاجتماعية في العمل، هذه الأخيرة التي تتشكل لدى هذه المجموعة من الباحثين وفقا لمتطلبات النسق الفني المستخدم في المؤسسة.

والنتائج التي توصل إليها الباحث في هذه الدراسة تؤكد من جانب آخر بعض أفكار اتجاه الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم، وخاصة تلك التي اهتمت بالعلاقة بين النسق الفني والبناء التنظيمي أو نظام العمل، فهي تتطابق تماما مع ما توصلت إليه "جوان وودوارد" بإصرارها على أن البناء التنظيمي للمؤسسة يتشكل وفقا للتكنولوجيا المستخدمة في هذه المؤسسة، كما أنها لا تفند ما توصل إليه "سايلز" بتأكيد أن الجماعات الاجتماعية والقرارات الإدارية تتحدد بخصائص النسق الفني، فعندما يتم تقسيم الأفراد العاملين في المؤسسة مجال الدراسة إلى مجموعات تتناوب على العمل 24 ساعة/24، فإن ذلك يتحكم فيه نوع التكنولوجيا المستخدمة والمتمثلة في الأفران العملاقة وما تفرضه من شروط في تنظيم العمليات الإنتاجية الأخرى داخل المؤسسة. وإن كانت نتائج الدراسة الحالية تؤكد على تأثير التكنولوجيا على البناء التنظيمي فإنها في نفس الوقت تفند بعض الأفكار المتطرفة لاتجاه الحتمية التكنولوجية، خاصة تلك المرتبطة بعلاقة التكنولوجيا بالثقافة، والتي سيتم التطرق إليها خلال هذا الفصل.

إن لنظام العمل المعتمد في المؤسسة والذي يشكله النسق الفني وما يتضمنه من آلات ومعدات تكنولوجية تأثيرا كبيرا على نوعية الموارد البشرية وتركيبها، فقد لاحظ الباحث من خلال البيانات الميدانية المتعلقة بالجنس أن أغلبية الأفراد العاملين في المؤسسة هم ذكور، حيث لم تتعدى نسبة الإناث 12,50 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة، ويمكن إرجاع هذا الانخفاض في نسبة الإناث إلى سببين أساسيين هما:

- نوع التكنولوجيات المستخدمة التي تتطلب من الفرد العامل إمكانيات فيزيقية معتبرة، وهذه الإمكانيات الفيزيقية لا يمكن أن تتوفر لدى الإناث.
- نظام العمل بالمنابذة الذي تفرضه التكنولوجيا، حيث لا يساعد هذا النظام على توظيف الإناث خاصة في ظل الثقافة السائدة في المجتمع الجزائري التي لا تشجع على عمل المرأة فما بالك بعملها ليلا في مؤسسة صناعية.

والتكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة لا تؤثر على الموارد البشرية من حيث الجنس فقط بل تؤثر عليها كذلك من حيث السن، فقد أكدت البيانات أن عدد الأفراد العاملين الذين تجاوز سنهم 55 سنة ضئيل جدا بالمقارنة بالعدد الإجمالي لأفراد العينة ولم تتجاوز نسبتهم 03,12 %، حيث فضل الكثير من العاملين الاستفادة من نظام التقاعد المسبق الذي تبنته المؤسسة لتخلصها من العمالة الزائدة في السنوات السابقة، وذلك بسبب تعبهم واستنزاف إمكانياتهم الفيزيائية نتيجة الجهود التي بدلوها خاصة في العمل ليلا.

هذا فيما يتعلق بتأثير النسق الفني على نظام العمل وعلى تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة، أما فيما يتعلق بعلاقة التكنولوجيا والتغير التكنولوجي بالنسق الثقافي فقد فضل الباحث أن يعرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات التي انطلقت منها، مع عدم إهماله لمقارنة تلك النتائج بنتائج الدراسات السابقة، بالإضافة لبعض الجوانب المرتبطة بالأفكار الواردة في الجانب النظري، وقد جاءت نتائج الدراسة كما يلي:

**1- الفرضية الجزئية الأولى التي ترى أن استخدام التكنولوجيات المتطورة في المؤسسة الصناعية الجزائرية يساعد على اكتساب العامل لثقافة "صناعية" تؤهله للاستجابة لمتطلبات الأنساق الفنية الحديثة، حيث يرتبط تطور هذه الثقافة بالتغير التكنولوجي:**

تؤكد البيانات الميدانية أن أغلبية الأفراد العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة قد اكتسبوا العديد من العناصر الثقافية جراء الاحتكاك بالتكنولوجيات المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية، وبالرغم من أن الأغلبية الساحقة من الأفراد قد ذكروا أنهم كانوا قد تعاملوا لأول مرة مع الآلات والمعدات التي يعملون عليها في مجال عملهم، إلا أن الأقلية منهم فقط وبنسبة لم تتعدى 32,81 % قد ذكروا من خلال بيانات الجدول رقم 05 أن التكنولوجيا التي يعملون عليها هي تكنولوجيا معقدة، وبالرغم من أن هذه النسبة تعتبر مرتفعة إلا أن نسبة الأفراد الذين لا يواجهون أية صعوبات تشكل الأغلبية، وهو ما يعني أنهم يمتلكون بعض المهارات الفنية والعناصر الثقافية التي تأهلهم للعمل في المجال الصناعي، كما أن مواجهة الصعوبات لا يعني بهذا الصدد وبالضرورة عدم امتلاك المهارات الفنية.

وما يؤكد أكثر على استفادة الأفراد من الاحتكاك بالتكنولوجيات المستخدمة هو إجاباتهم على سؤال طرح عليهم حول هذه النقطة، حيث أكد 90,61 % منهم من خلال بيانات الجدول رقم 07 أن احتكاكهم بالتكنولوجيا قد أكسبهم العديد من المهارات، من بين هؤلاء ذكر 82,81 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن المهارات التي اكتسبوها هي مهارات إما مهنية وإما قانونية، وبالتالي فإنها مهارات ترتبط مباشرة بأداء الواجبات التقنية الصناعية داخل المؤسسة، أو أنها معرفة ترتبط بالجوانب التقنية التي تساعد الفرد في القيام بالعمل الذي أوكل إليه بطريقة سهلة ومناسبة.

ويعود اكتساب الأفراد للمهارات الفنية جراء احتكاكهم بالتكنولوجيات المستخدمة إلى الاهتمام الذي توليه إدارة المؤسسة لتلك المهارات، فقد ذكر معظم أفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 08 أنهم يسيطرون كما ينبغي على الأعمال التي يقومون بها، من بينهم 45,31 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أرجعوا الفضل في ذلك إلى التكوين الجيد الذي تلقوه سواء قبل توظيفهم أو من خلال عمليات التأهيل، أما 32,81 % فأرجعوه إلى الخبرة المهنية، وفي كلتا الحالتين فإن ذلك يعود لاهتمام المؤسسة بالتكوين، أو اهتمامها بالاحتفاظ بالموارد البشرية المؤهلة التي اكتسبت خبرة مهنية معتبرة خلال مسارها المهني، حيث تفتح الخبرة المهنية الطويلة المجال أما الفرد للاحتكاك بالعديد من الآلات والمعدات التكنولوجية المختلفة والتي تتوفر مع التغيرات التكنولوجية التي تقوم بها المؤسسة من فترة زمنية إلى أخرى، كما أن التغير التكنولوجي يفرض على المؤسسة في كل مرة تسطير برامج جديدة للتكوين يستفيد منها الأفراد العاملين في اكتساب مهارات جديدة للتعامل مع التكنولوجيات الجديدة، واهتمام المؤسسة بالمهارات الفنية للعاملين لا يؤخذ على إطلاقه بهذا الصدد، حيث يبدو أنها لا تهتم إلا بالتكوين وإعادة التأهيل، أما فيما يتعلق بتشجيع حاملي تلك المهارات فقد اتضح من خلال بيانات الجدول رقم 09 أن أغلبية الأفراد وبنسبة 60,93 % يعتقدون أنهم لا يحظون بالتقدير جراء تفوقهم في العمل.

إن احتكاك الأفراد بالتكنولوجيات المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية لا يؤدي فقط إلى إكسابهم المعرفة الفنية، بل قد يساعد كذلك في فرض الانضباط، وتنظيم أوقات العمل حيث ذكر 92,18 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة ومن خلال بيانات الجدول رقم 14 أن

الآلات والمعدات التكنولوجية التي يعملون عليها تفرض عليهم أوقاتا محددة للدخول للعمل والخروج منه، وكذلك أوقاتا منتظمة للراحة، كما ذكروا أن إدارة المؤسسة تحرص حرصا شديدا على فرض الانضباط حرصا على عدم تعطيل العمليات الإنتاجية، ويتضح من خلال هذا الموقف الدور الذي تلعبه التكنولوجيا في تلقين الأفراد قيم احترام الوقت، خاصة وأن أفراد المجتمع الجزائري معروفون بحبهم للحرية التي كانوا يتمتعون بها جراء العمل في المجال الزراعي حيث كان يمكنهم العمل متى شأوا، والراحة متى شعروا بالتعب.

هذا فيما يتعلق بالتكنولوجيات الخشنة التي تتجسد في الآلات والمعدات ووسائل الإنتاج المختلفة، أما فيما يتعلق بتكنولوجيات التسيير فقد اتضح من خلال بيانات الدراسة الميدانية أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد في عمليات الإدارة والتسيير على نموذج إداري بيروقراطي كلاسيكي يحصر الواجبات المهنية للأفراد العاملين في الانصياع للتعليمات التي تصدر عن الهيئات الإدارية الأعلى في السلم التنظيمي، وبغض النظر عن إيجابيات وسلبيات النموذج البيروقراطي في الإدارة والتسيير، فقد اتضح أن الكثير من الأفراد العاملين (وليس كلهم) قد تأقلموا مع هذا النموذج، بدليل أن 67,18% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة يقومون بأعمالهم وفقا للتعليمات التي تأتيهم من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، وبذلك يمكن القول أن هؤلاء يستجيبون تماما لمتطلبات النسق الفني، وتدعم بيانات الجدول رقم 11 تلك الاستجابة، حيث ذكر 65,62% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات هذا الجدول أنهم لا يزعجون على الإطلاق عند تلقي التعليمات من مسؤوليهم المباشرين في مجال العمل، وهو دليل على أن هؤلاء الأفراد قد اندمجوا تماما في البيئة التنظيمية التي تميز بينهم حسب انتماء كل واحد منهم لمستوى تنظيمي معين، أما أولئك الذين يزعجون من تلقي تلك التعليمات فيبدووا من خلال إجاباتهم أن ذلك يعود لأسباب شخصية ما عدى القلة قليلة منهم التي يمكن تفسير مواقفها بقيم ثقافية سلبية تتناقض مع القيم التي يفرضها النموذج البيروقراطي كنموذج تقني في الإدارة والتسيير، حيث لم تتجاوز نسبتهم 17,18% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة.

وقد ساعد النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة مدعوماً بالنموذج البيروقراطي في الإدارة والتسيير على تعلم الأفراد للكثير من الأشياء، حيث ذكر 95,31 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 13 أنهم تعلموا الكثير من الأشياء الجديدة بسبب عملهم في المؤسسة، وبالرغم من أن بعض هؤلاء قد أرجع ذلك إلى المجهودات الشخصية التي يبذلها في مجال العمل، أو إلى احتكاكه بزملائه في العمل، إلا أن أغليبتهم وبنسبة 62,50 % قد أرجعوا الفضل في ذلك إلى التكوين المهني، والتكوين يمكن أن ننظر إليه بهذا الصدد على أنه وسيلة أساسية لاكتساب العناصر الثقافية الضرورية للعمل في ظل النسق التكنولوجي المعقد الذي تستخدمه المؤسسة.

إن قدرة الأفراد على الاستمرار في أداء أعمالهم يعكس كذلك اكتسابهم للحد الأدنى من المهارات الضرورية للقيام بتلك الأعمال، وقد أكد 95,31 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 13 أن من لا يتمتع بمهارات فنية معينة لا يمكنه على الإطلاق أن يقوم بالأعمال التي يقومون بها في مؤسستهم، وبما أن الأفراد المعنيين بالدراسة مستمرين في أداء أعمالهم فإن ذلك لا يمكن تفسيره إلا بامتلاكهم للمهارات اللازمة لذلك، وإلا فإن المؤسسة كانت قد استغنت عن معظمهم، فمعظم الموارد البشرية للمؤسسة مجال الدراسة يتمتعون بإمكانيات فنية عالية ربما لا تختلف عن إمكانيات الموارد البشرية للبلدان المتقدمة، وهو ما مكن هذه المؤسسة من الحصول على شهادة الجودة ISO 9001، شهادة تعكس في الحقيقة امتلاكها لنسق فني بمواصفات عالمية، وموارد بشرية عالية التأهيل تحرص على تطوير إمكانياتها التقنية عن طريق التكوين لترتقي إلى مستوى ذلك النسق الفني.

وما يمكن قوله من خلال البيانات التي حصل عليها الباحث من الميدان هو أن الأفراد الذين يعملون في المؤسسة مجال الدراسة قد تمكنوا من الحصول على حد أدنى من المهارات الفنية أو المعرفة التقنية جراء احتكاكهم بالتكنولوجيات المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية، وعملهم لفترات طويلة نسبياً في ظل المبادئ البيروقراطية المعتمدة في تنظيم العمل وتنسيق الجهود، وتلك المهارات التي اكتسبوها تعكس في الحقيقة ثقافة متخصصة ترتبط مباشرة بالعمل في المجال الصناعي، وتلك الثقافة لا يمكن الحصول عليها إلا بتوفر شرطين أساسيين، الأول

ويتمثل في التكوين المهني الذي يحصل عليه كل فرد ينضم للعمل بالمؤسسة لأول مرة، أما الثاني فيتمثل في الاحتكاك بالتكنولوجيات المستخدمة في النسق الفني، والعمل لفترة زمنية محددة في ظل النظام البيروقراطي، وباختصار يمكن القول أن الأفراد قد تمكنوا من اكتساب العديد من عناصر الثقافة الصناعية التي تأهلهم للقيام بالعمل في ظل النسق الفني الذي تعتمده المؤسسة في مختلف عملياتها الإنتاجية.

وتؤكد هذه النتيجة بعض ما توصل إليه كل من "بويلي شامون" و "كريستيان بوسيار" و "إريك برانجيه" في الدراسة السابقة التي تم عرضها في الفصل الأول من هذا البحث، خاصة فيما تعلق باكتساب بعض المهارات والأفكار التي تساعد على تأدية العمل بطريقة مختلفة بعد التغيير التكنولوجي، وبالرغم من أن البيانات المتعلقة بهذا المحور من الدراسة لا تهتم مباشرة بالتغيير التكنولوجي، إلا أن مجرد الحديث عن عمل الأفراد على التكنولوجيا في المؤسسة الصناعية الجزائرية هو في نفس الوقت حديث عن عملهم في ظل بيئة جديدة تعتمد على الوسائل والمعدات التكنولوجية، بحيث تتطلب العديد من القيم والمهارات الخاصة لتأدية العمل بالطريقة المطلوبة، كما أن تأكيد الدراسة الحالية على اكتساب الأفراد لعناصر الثقافة الصناعية (التقنية) يتوافق مع ما توصلت إليه دراسة "طلعت إبراهيم لطفي" في السعودية، فقد رأينا كيف أن إدارة الجامعة مجال تلك الدراسة قد عملت على تلقين الأفراد للمهارات اللازمة لمساعدتهم على التكيف مع الظروف الجديدة التي يفرضها التغيير التكنولوجي، وبالتالي استجابتهم للمتطلبات التقنية التي يفرضها الحاسب الآلي في العمل الإداري، أما أولئك الذين لم يكن بإمكانهم اكتساب المهارات الجديدة فقد تم الاستغناء عنهم بنقلهم لوظائف جديدة لا يتم الاعتماد فيها على الحاسب الآلي في تأدية العمل.

وعليه يمكن القول أن العمل على التكنولوجيا الحديثة يتطلب مهارات خاصة، بحيث يؤدي التغيير التكنولوجي إلى تطوير المهارات الفنية لتتناسب مع متطلبات التكنولوجيات الجديدة وهو ما يتوافق إلى أبعد الحدود مع بعض أفكار اتجاه الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم، والتي أكدت على أن التطور التكنولوجي يؤدي إلى اكتساب الأفراد في التنظيمات الحديثة للعديد من العناصر الإيجابية خاصة فيما تعلق بتحديد الواجبات، احترام الوقت، وغيرها من العناصر

التي يتطلبها العمل في المؤسسات الحديثة. وإذا كانت النتائج التي توصل إليها الباحث تؤكد على تنمية الثقافة الصناعية لدى العمال، فهل تلك الثقافة تشتمل فقط على العناصر الفنية والتقنية، أم أنها تمتد إلى مجالات اجتماعية وثقافية أكثر اتساعاً؟ هذا ما سنتأكد منه من خلال نتائج الفرضية الجزئية الثانية.

## 2- الفرضية الجزئية الثانية التي ترى أن الثقافة التي يكتسبها العامل الجزائري جراء احتكاكه بالتكنولوجيات الحديثة هي بالدرجة الأولى ثقافة تقنية.

غالبا ما تركز المؤسسات التي تعتمد على النماذج البيروقراطية في الإدارة والتسيير على تأدية الواجبات والمهام الرسمية في العمل أكثر من تركيزها على بعض الجوانب الأخرى التي قد تبدو جانبية كالأمر الشخصية للموظفين، وتلقينهم بعض المعارف التي يمكن أن يستفيدوا منها في الحياة العامة خارج محيط العمل.

وقد أكدت البيانات الميدانية أن المؤسسة مجال الدراسة تحرص حرصا شديدا على ضرورة تنفيذ التعليمات، حيث أكد 92,62% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة (من خلال بيانات الجدول رقم 15) أن أعمالهم لا تشجع أبدا على حرية الإبداع وهو ما يجعلهم يكتفون بتنفيذ التعليمات والأوامر التي تأتيهم من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي، وعندما يكتفي الفرد فقط بتنفيذ التعليمات فإن تركيزه ينحصر فقط في تأديته لعمله وعلاقاته بالآخرين تقل كثيرا، وهو ما أكدته بيانات الجدول رقم 16، حيث ذكر 71,87% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن الآلات التي يعملون عليها تجعلهم يشعرون بالعزلة عن الآخرين، كما ذكر 78,12% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 17 بأنهم لا يتصلون إلا بمن يعملون معهم في نفس المكان، حيث لا تسمح لهم الأعمال التي يقومون بها بالتنقل بحرية في محيط المؤسسة، كما أن الرقابة البيروقراطية الشديدة للمسؤولين تمنعهم من التنقل بين مختلف الورشات الإنتاجية.

ويبدو أن النموذج البيروقراطي في الإدارة والتسيير الذي تعتمد عليه المؤسسة لا يهتم على الإطلاق بالجوانب الهامشية التي لا ترتبط مباشرة بأداء العمل، فقد ذكر 95,31% من المجموع

الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 18 أن مسؤوليهم المباشرين لا يهتمون إلا بما له علاقة مباشرة بتأدية الأعمال، ويدل ذلك بالدرجة الأولى على أن المؤسسة مجال الدراسة لا تهتم إلا بالجوانب التقنية في تحقيقها لأهدافها، والجوانب التقنية بهذا الصدد هي تلك الجوانب ذات العلاقة المباشرة بالأداء، أما الجوانب الأخرى فيبدو أن المؤسسة لا توليها أي اهتمام، وعلى سبيل المثال فقد أكد 71,87 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 19 أنهم لا يشاركون على الإطلاق في نشاطات لا ترتبط مباشرة بالمهام الرسمية داخل المؤسسة، وحتى أولئك الذين ذكروا أنهم يشاركون في بعض تلك النشاطات أكدوا أنهم يقومون بها بمبادرات شخصية منهم وليس تحت إشراف إدارة المؤسسة.

إن تركيز المؤسسة على الجوانب التقنية في أداء العمل قد دفع بالمسؤولين في جميع المستويات التنظيمية إلى الاهتمام فقط بحل المشاكل المرتبطة مباشرة بالعمل، فقد ذكر 92,18 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 20 أن مسؤوليهم المباشرين في العمل لا يهتمون على الإطلاق بمشاكلهم الشخصية، فما يهم المسؤول هو تنفيذ التعليمات التي تصدر إليه من المستويات التنظيمية الأعلى من خلال ترجمتها لمرؤوسيه ميدانياً، وكل ما ليس له علاقة بتلك التعليمات يعتبرها أمورا خارجة عن الخطط الرسمية.

والتركيز الشديد على الجوانب الرسمية والتقنية في أداء العمل قد يساعد الأفراد العاملين على اكتساب العديد من المعارف التقنية التي تجعل من ذلك العمل يبدو أكثر سهولة، كما يساعد على التحكم في الخطط الموضوعية ومراقبتها، إلا أن تلك المعارف تبقى مجرد معارف تقنية ترتبط ارتباطاً شديداً بالمهام الرسمية التي يقوم بها الفرد، ولا يمكن الاستفادة منها في مجالات أخرى سواء داخل المؤسسة أو خارجها، وهذا ما أكد عليه 71,87 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 21، حيث ذكر هؤلاء أنهم لا يتعلمون من خلال وظائفهم إلا الأشياء المتعلقة مباشرة بمهامهم الرسمية في العمل. بالإضافة إلى كل ما سبق فإن التركيز فقط على الجوانب التقنية سيجعل من العلاقات التي تربط بين العمال مجرد علاقات مهنية تنتهي عند نهاية المداومة في العمل، حيث أكد 59,37 % من المجموع

الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 22 أن علاقاتهم بزملائهم في العمل تنحصر في مكان هذا العمل ولا تمتد للمحيط الخارجي للمؤسسة.

والحقيقة أن النموذج البيروقراطي المطبق في المؤسسة مجال الدراسة -وبناء على ما ذكرناه سابقا - لا يسمح على الإطلاق بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، ويحصر مهامهم فقط في تنفيذ التعليمات، وهو ما أكد عليه 76,56 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 23، حيث ذكر هؤلاء أنهم لا يشاركون على الإطلاق في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم ويكتفون فقط بتنفيذ التعليمات التي تصدر إليهم من مستويات أعلى، وهو ما يزيد من الضغوط المفروضة عليهم أثناء تأديتهم لمهامهم، ففي سؤال طرحه الباحث على أفراد العينة حول ما إذا كانوا يستمتعون بأعمالهم، أم يعتبرونها كواجب، أم يؤذونها مجبرين، لم يذكر سوى 32,81 % منهم من خلال بيانات الجدول رقم 24 أنهم يستمتعون بأعمالهم، بينما ذكر 60,93 % منهم أنهم يؤدون أعمالهم كواجبات مهنية، وهو ما يزيد من الضغوط المفروضة عليهم من أجل القيام بالواجب المهني وفقا للطريقة التي تراها الإدارة المسؤولة عنهم وليس وفق ما يتصورونه.

وبالرغم من الضغوط التي يعاني منها الأفراد في مجال العمل، والتهميش الذي يتعرضون له في ظل النموذج البيروقراطي الذي تعتمده المؤسسة في الإدارة والتسيير بما أنه لا يسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، إلا أن ذلك قد أدى إلى نمو ثقافة تقنية فيما بينهم حيث يمكننا التماس ذلك من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 25، فقد ذكر 90,62 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن التدريب المهني الذي يتلقونه كاف للقيام بمهامهم، وقد تعمد الباحث عدم التطرق لعناصر أخرى في السؤال الذي طرحه حول هذه النقطة كالمشاركة مثلا أو العلاقات الاجتماعية كعوامل مساعدة، وذلك حتى تكون إجابات الباحثين بهذا الصدد إجابات حاسمة.

وما يمكن قوله في الأخير حول البيانات التي جمعها الباحث من الميدان بغرض التحقق من مدى صدق الفرضية الثانية هو أن الثقافة التي حصل عليها العمال جراء عملهم بالمؤسسة مجال الدراسة هي بالدرجة الأولى ثقافة تقنية قد تساعد تقنيا على أداء بعض المهام الرسمية

للعامل والموظفين وفقا للتعليمات التي تصدر إليهم من مستويات أعلى في السلم التنظيمي، ولكنها في الحقيقة لا تساعد على تنمية روح الانتماء والمشاركة وتحمل المسؤولية والعديد من العناصر الأخرى التي تعتبر ضرورية للمؤسسات الحديثة، وباختصار شديد يمكن القول أن تلك الثقافة هي مجرد انعكاس للنموذج البيروقراطي الذي تطبقه المؤسسة في الإدارة والتسيير.

وإذا كانت النتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى قد أكدت بعض أفكار اتجاه الحتمية التكنولوجية في دراسة التنظيم، خاصة المتعلقة بتنمية المهارات التقنية للعامل، كما أن النتائج المتعلقة بالفرضية الثانية قد أكدت على ذلك، فإن هذه الأخيرة قد نفت في نفس الوقت أن يكون للتكنولوجيا تأثير بالضرورة على كل عناصر الثقافة، لينحصر ذلك التأثير كما يتضح من خلال هذه الدراسة في الجوانب الفنية المرتبطة مباشرة بأداء العمل، دون أن يمتد إلى مجالات أخرى من القيم المعنوية التي يمكن أن تزيد من تماسك الأفراد وترفع من شعورهم بالانتماء إلى نفس الوحدة الاجتماعية، بل أن تأثير التكنولوجيا بهذا الصدد قد كان سلبيا من الناحية الاجتماعية لتسببه في عزل الأفراد وحتى الجماعات وحصر علاقات بعضهم ببعض في الحدود التي يرسمها النسق الفني المستخدم في مختلف العمليات الإنتاجية، والتأثيرات السلبية للتكنولوجيا والتغير التكنولوجي على الجماعات الاجتماعية أكدت ذلك دراسة "طلعت إبراهيم لطي" التي أجراها في إحدى الجامعات السعودية.

### 3- الفرضية الثالثة التي ترى أن التكنولوجيات المستخدمة في الأنساق الفنية للمؤسسة

الصناعية الجزائرية تتضمن الكثير من العناصر المتناقضة مع العناصر الثقافية للمجتمع الجزائري.

يبدو أن اعتماد المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على تكنولوجيات مستوردة في معظمها من بلدان أجنبية تختلف ثقافتها جذريا عن ثقافة المجتمع الجزائري قد خلق لها العديد من المشاكل المتعلقة بتناقض العناصر الثقافية، خاصة وأنا لاحظنا من خلال كل ما ورد سابقا أن النسق البيروقراطي المعتمد في الإدارة والتسيير هو نسق تقني اعتمدت عليه المؤسسة باعتباره نموذجا ثابتا، بحيث لم يطرأ عليه أي تعديل حتى يتوافق مع خصائص البيئة الاقتصادية والاجتماعية التي تعمل المؤسسة في إطارها.

سبق وأن لاحظ الباحث أن أغلبية أفراد العينة يعتقدون أن التكنولوجيات التي يعملون عليها هي تكنولوجيات بسيطة أو عادية، وقد استنتج أن ذلك يعني أن أفراد هذه الفئة قد اكتسبوا العديد من المهارات والعناصر الثقافية التي أهلتهم للعمل في المجال الصناعي، وقد اهتمت بيانات الجدول رقم 26 تقريبا بنفس القضية حيث تمحورت حول مدى مواجهة أفراد العينة للصعوبات عند تعاملهم مع التكنولوجيات المستخدمة في العمليات الإنتاجية، وذكر 34,37% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أنهم يواجهون تلك الصعوبات، وبالرغم من أن أفراد هذه الفئة لا يشكلون الأغلبية، وأن الأفراد الآخرين الذين لا يواجهون الصعوبات قد اكتسبوا مهارات ومعارف محددة لا يمكن إنكارها، إلا أن مواجهة هذه النسبة التي يمكن اعتبارها عالية للصعوبات هو دليل على عدم تأقلم بعض الأفراد مع النسق الفني الذي تعتمده المؤسسة في عملياتها الإنتاجية وما يتضمنه هذا النسق من آلات ومعدات ونظم.

ويمكن اعتبار الشروط التي يفرضها النسق الفني على الأفراد في مجال العمل من بين أهم الصعوبات التي يواجهونها، حيث ذكر 82,81% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 27 أن النسق الفني يفرض عليهم التواجد المستمر بجانب الآلات التي يعملون عليها، الأغلبية الساحقة من بين هؤلاء أعربوا عن انزعاجهم الكبير من ذلك، حيث يعتبر التواجد المستمر بجانب الآلة بمثابة الحد من حرية الأفراد في التنقل أو فعل العديد من الأشياء وهو ما يتناقض مع ثقافة الفرد الجزائري الذي يبدوا أنه لم يعتد بعد على الانصياع لمتطلبات العمل في المجال الصناعي، فحتى لو أنه يظهر بعض الخضوع إلا أنه يبقى غير راض تماما عن ذلك.

وتتضح أكثر التناقضات بين متطلبات التكنولوجيات المستخدمة في النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة وثقافة الفرد الجزائري من خلال بيانات الجدول رقم 28، حيث ذكر 79,68% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أنهم لا يطلعون إطلاقا على الإرشادات قبل العمل على الآلات الجديدة، ومهما تكن الأسباب وراء ذلك والتي حصروها عموما في عدم فهم اللغة المستخدمة، عدم التمكن من القراءة واعتبار الاطلاع غير ضروري، إلا أن ذلك يعكس في الحقيقة التناقضات بين قيم الأفراد ومتطلبات التكنولوجيا، فكيف لفرد لا يجيد القراءة أو لا يفهم

اللغة المستخدمة في تشغيل الآلة التي يعمل من خلالها أن يحب عمله ويؤديه على أكمل وجه. وفي نفس السياق ذكر معظم أفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 29 أنهم لا يطبقون تعليمات المسؤول فيما يتعلق بإجراءات الأمن، الأغلبية الساحقة من بينهم اعتبروا تلك الإجراءات غير ضرورية، في حين تعتبر القيم المرتبطة بثقافة الأمن الصناعي من بين أهم القيم التي يتطلبها العمل في المؤسسات الصناعية الحديثة.

إن من أهم ما تحرص عليه النماذج البيروقراطية الحديثة في الإدارة والتسيير هو احترام الوقت، وإذا كنا قد لا حظنا سابقا أن الكثير من الأفراد قد صرحوا أنهم يلتزمون بمواقيت الدخول إلى العمل والخروج منه، كما أن بيانات الجدول رقم 30 تؤكد على ذلك، فإن احترام الأفراد للوقت لا يعكس في الحقيقة قناعاتهم، حيث ذكر 79,68 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أنهم يحترمون مواقيت الدخول للعمل والخروج منه خوفا من تعرضهم للعقوبات المعمول بها في مثل هذه الحالات في المؤسسة مجال الدراسة، وبالتالي يمكن القول أن الفرد الجزائري لم ينتسب بعد بكل القيم الثقافية التي تفرضها الأنساق البيروقراطية الحديثة المعتمد عليها في تسيير معظم مؤسساتنا الصناعية، وهو يعيش في ظل هذه الأنساق تحت الضغط.

وإذا كان الفرد في معظم المجتمعات التي استوردت منها التكنولوجيات المستخدمة في النسق الفني للمؤسسة مجال الدراسة يعمل من أجل الاستمتاع بعمله والحصول في مقابل ذلك على العديد من المنافع المادية كالأجر والعلاوات، وتحقيق المكانة الاجتماعية... إلخ، وإذا كانت الأنساق البيروقراطية التي استوردت هي كذلك من تلك المجتمعات تحرص حرصا شديدا على مراقبة الأفراد باستمرار لضمان القيام بالعمل، فإن ثقافة الفرد الجزائري تبدو مختلفة للغاية بهذا الصدد، حيث أكد 32,81 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 32 أن العمل بالنسبة لهم هو عبادة يتقربون بها لله عز وجل، وذكر 31,25 % منهم أنه مصدرا لجلب الرزق الحلال، وفي ظل هذه القيم التي تحكم نظرة الأفراد للعمل والمستمدة من الثقافة العربية الإسلامية فإن الفرد الجزائري لا يحتاج لرقابة شديدة من أجل القيام بعمله وإنما تكون رقابته ذاتية ما دام أنه يعمل لإرضاء الله عز وجل، بل يمكننا القول أن عمله في ظل الأنساق البيروقراطية التي تطبق عندنا كما تطبق في البلدان التي استوردت منها هو ما يزيد من

انزعاجه، وفي نفس هذا السياق ذكر 32,81 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 33 أنهم يحترمون رؤسائهم في العمل لأنهم يكبرونهم سناً، وهذا المعيار الذي يعتمده الأفراد في احترامهم للمسؤولين مستمد من ثقافة المجتمع الجزائري، وأفراد هذه الفئة يعتبرون الأكثر من حيث العدد من بين الأفراد الآخرين الذين أرجعوا احترامهم لرؤسائهم إلى وجود فوارق في المستوى التعليمي (10,06 %)، وجود فوارق في الخبرة المهنية (20,31 %) ووجود فوارق في القدرات الفنية (12,50 %)، أما الأنساق البيروقراطية الحديثة فلا تركز في إعطائها للمسؤوليات على فوارق السن بقدر تركيزها إما على الفوارق في الخبرة المهنية، أو الفوارق في المهارات الفنية، حيث يظهر جليا الاختلاف بين الثقافة التي يفرضها النسق الفني المستخدم في المؤسسة مجال الدراسة وثقافة بعض الأفراد العاملين المستمدة من ثقافة المجتمع الذي تعمل المؤسسة في إطاره.

وقد انعكست نظرة الفرد الجزائري لمسئولة في العمل والمستمدة من ثقافة المجتمع الأكبر من خلال بيانات الجدول رقم 34 كذلك، حيث ذكر 34,37 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن ذلك المسؤول هو شخص كبير في السن وجب احترامه لكبره، أو أنه شخص عادي كغيره من الزملاء في مجال العمل (10,23 %)، أو أنه إنسان عادي لا يستحق أصلاً أن يكون رئيساً (18,75 %)، وفي كل الحالات يبدو أن تلك الإجابات غير مستمدة من الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة التي تعكس النموذج البيروقراطي المعتمد في عملية الإدارة التسيير، والذي يختار ضمنه الرؤساء أو المسؤولين وفق معايير تقنية واضحة، ومهما تكن تلك المعايير فالمسؤول يجب احترامه، وهو ما لم ينعكس في إجابات الكثير من المبحوثين.

ومن جهة أخرى فإنه إذا كانت التكنولوجيات المستخدمة في مختلف العمليات الإنتاجية للمؤسسة مجال الدراسة تفرض على الأفراد العاملين التواجد المستمر بجانبها، وتعتمد في فرض انضباطهم على المبادئ البيروقراطية التقنية، فإن العمل في ظل هذه البيئة الشديدة الصرامة تزعج كثيرا الأفراد العاملين، بدليل أن أكثر من نصف أفراد عينة الدراسة قد أكدوا من خلال بيانات الجدول رقم 35 أنهم يفضلون قضاء أوقاتهم داخل المؤسسة في العمل وفي نفس الوقت الحديث مع غيرهم من الزملاء، الشيء الذي لا يساعد عليه النسق الفني.

وما يمكن قوله في الأخير هو أن الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة قد تحققت إلى حد بعيد، حيث لاحظنا أن التكنولوجيات المستخدمة في المؤسسة مجال الدراسة، وكذلك النموذج الإداري المعتمد في الإدارة والتسيير يتضمنان الكثير من العناصر الثقافية التي تتناقض مع العناصر الثقافية التي يحملها العمال والموظفين، والتي استمدوها من ثقافة المجتمع الأكبر بما أنهم قد ترعرعوا في أحضان هذا المجتمع قبل انضمامهم للعمل في المؤسسة، حيث تؤكد هذه النتيجة الفكرة القائلة أن النموذج الذي يثبت نجاحه في بيئته الأصلية ليس بالضرورة أنه سيثبت نفس النجاح في بيئات مختلفة، كما أنها قد تؤكد أفكار الاتجاه الاجتماعي الثقافي في دراسة التنظيم الذي يرى أصحابه أن طبيعة ثقافة المجتمع الذي تنشط المؤسسة في إطاره هي التي تحدد طبيعة التكنولوجيات الواجب الاعتماد عليها في النسق الفني لها، أو على الأقل ضرورة العمل على تعديل مضمون التكنولوجيا لاستغلالها الاستغلال الأمثل في غير بيئتها الأصلية.

ووفقا لهذا المنطق يمكن القول أن نتيجة الفرضية الجزئية الثالثة لهذه الدراسة قد تطابقت مع إحدى النتائج الهامة التي توصلت إليها إحدى الدراسات السابقة وهي دراسة "عصام محمد البحيصي"، والتي أكدت على ضرورة اختيار نظم وتكنولوجيا معلومات مناسبة للمحيط الاجتماعي الداخلي للمؤسسة ومتكاملة مع الأنشطة الأخرى التي تزاولها، إلا أنها لم تتطابق مع بعض النتائج الجزئية لدراسة كل من "بويلي شامون" و "كريستيان بوسيار" و "إريك برانجيبه"، هذه الأخيرة التي أكدت على أن التغيير التكنولوجي قد أدى إلى ظهور قيم جديدة تشجع على ضرورة التعاون لإنجاز الأعمال وتحمل المسؤولية الجماعية، في حين أن الدراسة الحالية لم تكشف عن مثل هذه القيم.

#### 4- الفرضية الجزئية الرابعة التي ترى أن المؤسسة الصناعية الجزائرية تساهم في فرض ثقافة تنظيمية تقنية وجامدة تزيد من صعوبات تنفيذ استراتيجيات التغيير التكنولوجي.

اتضح لنا منذ بداية هذه الدراسة أن المؤسسات الحديثة وخاصة الصناعية منها مجبرة تحت ضغوط البيئة الخارجية التي تسير شيئا فشيئا لتصبح بيئة عالمية على تبني التغيير التكنولوجي، وهذا يتطلب في الحقيقة ثقافة تنظيمية مرنة تعيد في كل مرة تشكيل نفسها وفق متطلبات النسق الفني المستخدم في العمليات الإنتاجية، ولو أن النسق الفني لا بد أن يخضع

بدوره لبعض متطلبات النسق الثقافي تفاديا لبعض المشكلات التي قد تؤدي إلى رفضه من أساسه من قبل الأفراد العاملين. أما بالنسبة للمؤسسة مجال الدراسة فيبدو أنها تفتقد لتلك النظرة الإستراتيجية التي تساعد على التكامل بين القيم المتضمنة في النسق الفني المستخدم في مختلف العمليات الإنتاجية والذي تستورد معظم مكوناته من بلدان أجنبية من جهة، وقيم الأفراد المستمدة من ثقافة المجتمع الجزائري من جهة أخرى.

وقد بدا واضحا من خلال البيانات الميدانية التي جمعها الباحث أن المؤسسة مجال الدراسة تسعى من خلال النموذج البيروقراطي المعتمد في الإدارة والتسيير إلى نشر ثقافة تنظيمية تجعل من الأفراد العاملين مجرد أدوات يتم التحكم فيها عن طريق القواعد والإجراءات الرسمية، كما تحصر مهامهم في مجرد تنفيذ الأوامر التي تصدر إليهم من المستويات الأعلى في السلم التنظيمي، دون أن تفتح لهم المجال للمشاركة وإبداء مواقفهم في كل ما تعلق بأعمالهم، فقد ذكر 82,81% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 36 أن إدارة المؤسسة لا تستدعيهم على الإطلاق للمشاركة في الاجتماعات التي تقيمها، وكأنهم غير معنيين بما يجري حولهم في مجال عملهم، أو أنهم غير قادرين على تقديم معلومات وآراء يمكن أن تفيد في ترقية ذلك العمل، وقد اعتبر معظم هؤلاء أن المؤسسة بذلك ترتكب خطأ كبيرا، ومن جهة أخرى ذكر 76,56% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 37 أنهم لا يشاركون على الإطلاق في تخطيط الأعمال التي يقومون بها، معظم هؤلاء يعتقدون أنه من حقهم المشاركة في ذلك التخطيط ما دام أنهم أدري بكل ما يتعلق بما يقومون به ميدانيا، وأنهم المعنيين قبل غيرهم بالصعوبات والمشاكل المتعلقة بأعمالهم.

إن مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات يمكن أن يزيد من فرص تقبلهم لتنفيذ تلك القرارات ميدانيا، أما في حالة المؤسسة مجال الدراسة فقد بدا للباحث أن تنفيذ تلك القرارات تشوبه العديد من الصعوبات، حيث ذكر 15,62% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 38 أنهم يفكرون أحيانا في عدم تنفيذ التعليمات التي تصدر إليهم من المستويات الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، وحتى أولئك الذين صرحوا بأنهم لا يفكرون في عدم تنفيذ التعليمات ذكر 56,25% منهم (من المجموع الإجمالي لأفراد العينة) أنهم لا يفكرون في ذلك

لخوفهم من التعرض للعقوبات المنصوص عليها بهذا الصدد، وليس لاقتناعهم بصحتها، وتدل المواقف السابقة لأفراد عينة البحث على الخطورة التي تترتب عن عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم، وعن الفجوة التي تتشكل بين الفئة المهتمة بالتخطيط وتلك المقنصر دورها على تنفيذ التعليمات، والتي تزيد أكثر في ظل الثقافة التنظيمية للمؤسسة التي تكون بدورها بمثابة انعكاس للنموذج البيروقراطي التقني المعتمد في الإدارة والتسيير.

وحالة التهميش التي يعاني منها أفراد المؤسسة مجال الدراسة بحصر مهامهم في عمليات التنفيذ فقط تشمل كافة العمليات الإدارية والتقنية بما في ذلك عمليات التغيير التكنولوجي، ويؤدي التغيير التكنولوجي في الحقيقة إلى إحداث تغييرات واسعة على مستوى البيئة التنظيمية والاجتماعية الداخلية للمؤسسة، فمن خلال البيانات المتضمنة في الجدول رقم 39 أكد 95,31 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أنهم حضروا من قبل لعمليات تغيير تكنولوجي قامت بها مؤسستهم في السابق، حيث صرح من خلال بيانات نفس الجدول 59,37 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن ذلك التغيير التكنولوجي قد أثر على مواقعهم في العمل، وفي اللغة التنظيمية فإن تغيير الفرد لمكان عمله يتضمن الكثير من الدلالات، من بين أهمها أن وظيفة هذا الفرد قد تغيرت كلياً أو جزئياً، وأن الوظيفة الجديدة قد تتطلب مهارات جديدة ومختلفة نسبياً وأن ذلك ربما قد أبعد عن الجماعة التي كان يعمل معها سابقاً، وأن اندماجه في الجماعة الجديدة التي أصبح يعمل معها قد يتطلب التدخل من قبل المسؤولين.... وغيرها من الجوانب المرتبطة بالظروف المادية والاجتماعية المحيطة بالفرد في مجال عمله، فعلى سبيل المثال ذكر 44 فرداً من المجموع الإجمالي لأفراد العينة وبنسبة 68,75 % من خلال بيانات الجدول رقم 40 أن التغيير التكنولوجي الذي حدث سابقاً في المؤسسة قد أثر على علاقاتهم بالآخرين في مجال العمل، ويتجسد هذا التأثير -دائماً حسب بيانات نفس الجدول - إما في عزل الفرد تماماً عن الآخرين وحصر علاقاته داخل المؤسسة فيما يربطه بالآلة التي يؤدي عمله من خلالها (17,18) % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة)، أو في ابتعاد الفرد عن جماعته السابقة وانضمامه لجماعة جديدة (51,56) % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة).

وبالرغم من التأثيرات الواضحة للتغيير التكنولوجي على البيئة التنظيمية والاجتماعية للمؤسسة مجال الدراسة، إلا أن هذه الأخيرة تتبع في استراتيجيات التغيير التكنولوجي أسلوباً في الإدارة والتسيير لا يختلف تماماً عن إستراتيجيتها العامة خاصة في تعاملها مع الأفراد العاملين، فقد أكد 85,93 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 41 أن المؤسسة لا تتصل بهم إطلاقاً قبل إجرائها لعمليات التغيير التكنولوجي، وبالتالي فإن الإدارة تتخذ منفردة كل القرارات المتعلقة بتلك العمليات، سواء تعلق ذلك بالجوانب التي يمسه التغيير، أو بفترة إجرائه، وحتى بالأشخاص الذين سيتم تكوينهم لتلائم إمكانياتهم الفنية مع متطلبات الآلات والمعدات التكنولوجية التي سيتم تبنيها في النسق الفني الجديد، أما بالنسبة للأفراد العاملين فلا ترى الإدارة أن استشارتهم مفيدة بهذا الصدد ما دام أن العملية تقنية خالصة، وفي نفس السياق ذكر 92,18 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 42 أن المسؤولين يتصلون بهم بعد إجراء عمليات التغيير التكنولوجي، لكن بدا للباحث من خلال بيانات نفس الجدول أن الهدف من الاتصال عموماً هو هدف تقني بحث، حيث ذكر 46,87 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أن المسؤولين يتصلون بهم بعد التغيير التكنولوجي من أجل التأكد من عمل الآلات الجديدة، مقابل 26,56 % ذكروا أن ذلك يكون من أجل معرفة مدى سيطرتهم على العمل، و 18,75 % ذكروا أن ذلك يكون من أجل مساعدتهم في السيطرة على الأعمال الجديدة التي يقومون بها، وعلى العموم فإن اتصال المسؤولين بالعمال في مجال العمل لا يرتبط بالجوانب الاجتماعية والنفسية بقدر ارتباطه بالجوانب الفنية والتقنية، وهو ما يعكس فلسفة المؤسسة في التعامل مع العمال، هذه الفلسفة التي تبدوا مقيدة بالنموذج التقني البيروقراطي المعتمد في الإدارة والتسيير.

إن الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة في إجرائها لعمليات التغيير التكنولوجي، والتي تعتمد بالأساس على إقصاء الأفراد العاملين من المشاركة قد يكون لها نتائج سلبية خاصة فيما يتعلق بتأقلمهم مع الظروف الجديدة الناتجة عن ذلك التغيير، فقد ذكر 34,37 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 43 أنهم يواجهون صعوبات في العمل بعد عمليات التغيير التكنولوجي، وبالرغم من أن هؤلاء لا يشكلون الأغلبية

إلا أن نسبتهم تعتبر مرتفعة، وقد يعصف ذلك بالأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وإذا كانت هذه الأخيرة تعتقد أن تلك الصعوبات يمكن القضاء عليها من خلال برامج التدريب والتأهيل التي تسطرها بالموازاة مع التغيير التكنولوجي، فإن البيانات الميدانية قد أكدت أنه حتى التدريب الفني تشوبه بعض النقائص المرتبطة ببعض الجوانب الثقافية، فقد ذكر 48,43 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 44 أنهم لم يحصلوا على الإطلاق على التكوين بالموازاة مع التغيير التكنولوجي، وكانت الأسباب إما أن الأفراد لا يرغبون في التكوين، حيث أن التكوين بهذه المؤسسة يخضع لرغبة الأفراد، وإما بسبب التهميش لأن التكوين يعتبر بمثابة امتياز خاصة عندما يتعلق بالتكوين في الخارج، وإما لاعتقاد الفرد بنفسه أنه ليس بحاجة للتكوين، فهذا الأخير لا يخضع لإستراتيجية واضحة بل تحكمه المحاباة والفوضى، والمفارقة تبدو بهذا الصدد في كون أن المؤسسة تحرص حرصا شديدا على تطبيق التعليمات البيروقراطية، ولكنها عندما يتعلق الأمر بالتكوين تبدو متسامحة ما دام أنه يتكون من إيشاء ويمتتع من إيشاء، وكأنها بذلك تعمل على نشر ثقافة تنظيمية بيروقراطية من جهة، ومن جهة أخرى تشجع على ثقافة سلبية أخرى أساسها المحاباة واللامبالاة، وباختصار فإنها الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة، والكثير من الأفراد العاملين بها يبنون إستراتيجياتهم الفردية آخذين بعين الاعتبار ما تتضمنه تلك الثقافة.

ونظرا لكل ما سبق ذكره عن كيفية إجراء التغيير التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة فإن مواقف الكثير من الأفراد قد كانت سلبية اتجاهه (التغيير التكنولوجي)، فمن خلال بيانات الجدول رقم 45 أكد 46,87 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أنهم ينزعجون من التغييرات التكنولوجية التي تحدث بالمؤسسة، 34,37 % من المجموع الإجمالي لأفراد العينة أرجعوا انزعاجهم للطريقة التي تتم من خلالها تلك التغييرات، و 09,37 % أرجعوه للتأثيرات السلبية لتلك التغييرات على وظائفهم، والانزعاج من التغيير بسبب طريقة تنفيذه يعني بالدرجة الأولى أن الأفراد المعنيين غير راضين تماما عنه، كما أن اعتقاد بعض الأفراد أن التغييرات التكنولوجية تآثر سلبيا على وظائفهم يعني بطريقة مباشرة أن ذلك التغيير يهدد مصالحهم. وقد أكدت البيانات أن مواقف الأفراد يمكن أن تتغير لو أن التغيير التكنولوجي يتم وفق إستراتيجيات مختلفة، حيث يرى 79,68

% من المجموع الإجمالي لأفراد العينة من خلال بيانات الجدول رقم 46 أن الاهتمام بالعمال يؤدي إلى إنجاح التغيير التكنولوجي.

وما يمكن استخلاصه من البيانات التي حصل عليها الباحث من الميدان، والتي كانت تهدف بالأساس للتحقق من مدى صحة الفرضية الجزئية الرابعة، هو أن اعتماد المؤسسة مجال الدراسة على النموذج البيروقراطي الكلاسيكي في الإدارة والتسيير يؤدي بالأساس إلى خلق ثقافة تنظيمية تقنية وجامدة لا تشجع الأفراد على تبني التغيير التكنولوجي بالرغم من كل الامتيازات التي يمكن أن يوفرها هذا الأخير سواء بالنسبة للأفراد أو بالنسبة لمؤسستهم. فالثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة ثقافة جامدة لأنها لا تعترف إلا بالقيم والمعايير التقنية للحكم على سلوكيات الأفراد ولا تسمح أبدا بمشاركتهم من أجل إثرائها، وعندما تكون الثقافة جامدة فإن ذلك سيجعل من عملية التغيير عملية معقدة للغاية، لأن هذا التغيير يتطلب قبل كل شيء دراسات معمقة لكافة الجوانب المادية والبشرية والتنظيمية، بالإضافة لمشاركة جميع الأفراد الذين يساهم ذلك التغيير بغض النظر عن المستويات التنظيمية التي ينتمون إليها، كما أن إنجاحه لا يرتبط فقط بالجوانب التقنية والفنية، بل تعتبر الجوانب الاجتماعية والثقافية أكثر أهمية بهذا الصدد.

وعليه يمكن القول أنه إذا كان الهدف من تبني التغيير التكنولوجي هو بالأساس تحقيق تحسينات في العديد من الجوانب البنائية والتنظيمية للمؤسسة للاستجابة للضغوط التي تفرضها البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار، فإن هذا التغيير يستلزم في نفس الوقت إحداث تغييرات موازية في الجانب الثقافي، وهذه التغييرات لا يمكن تحقيقها بالوسائل التقنية التي تعتمد عليها المؤسسة مجال الدراسة في الإدارة والتسيير.

وباختصار شديد نقول أن تأثير التغيير التكنولوجي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة تأثير محدود يقتصر فقط على بعض الجوانب التقنية المرتبطة مباشرة بالمجال المهني، و محدودة هذا التأثير يعود للإستراتيجية العامة التي تتبناها إدارة هذه المؤسسة خاصة في تعاملها مع الأفراد.

والنتائج المتعلقة بالفرضية الجزئية الرابعة لا تؤكد على الإطلاق بعض نتائج الدراسة السابقة للباحثة "مرابط اليامنة" التي توصلت إلى أن الأفراد الفاعلين يملكون حرية كاملة في التصرف كما يحلو لهم، كما أنهم قادرون على خلق نظام خاص بهم من الأفكار يتخذونه كمرجعية لتصرفاتهم وسلوكياتهم، وانطلاقاً من تلك الحرية تجد إدارة المؤسسة نفسها مجبرة على استشارة الجميع وإشراكهم في كل عمليات التجديد التكنولوجي التي تقوم بها على مستوى نسقتها الفني، في حين يبدو من خلال الدراسة الحالية أن الأفراد العاملين لا يتمتعون بأية حرية في مجالات أعمالهم، ولا يخلقون أي نظام من الأفكار الخاصة التي توجه سلوكياتهم وتصرفاتهم في مجال العمل، فالمرجعية الوحيدة بهذا الصدد هي القوانين والتعليمات البيروقراطية التي تضعها المؤسسة دون إشراك أحد من أولئك الذين يعملون في المستويات التنظيمية الدنيا، وبالتالي فإن التغيير التكنولوجي بالنسبة لهم هو عبارة عن ظاهرة حتمية، أو عملية تقنية يتم فرضها وما عليهم إلا أن يستجيبوا لمتطلبات التكنولوجيات المعتمدة بناءً على ما حصلوا عليه من مهارات فنية من خلال عملية التكوين، وقد توصلت دراستنا الحالية إلى أن الطريقة المعتمدة في تبني التغيير التكنولوجي هي التي تحد من التأثيرات الإيجابية لهذا التغيير على جميع عناصر الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة.

## 5- الاستنتاج العام للدراسة:

تؤثر التكنولوجيا كما رأينا تأثيرا كبيرا على البناء التنظيمي وعلى تركيبة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، كما يؤثر التغيير التكنولوجي على بعض الجوانب المرتبطة بالثقافة، حيث تحرص المؤسسة على تسطير برامج لتكوين وتأهيل عمالها وموظفيها بالموازاة مع التغييرات التكنولوجية التي تتبناها بهدف تنمية بعض المهارات لديهم لتناسب ومتطلبات النسق الفني الجديد، ولكن تأثر الثقافة التنظيمية بالتكنولوجيا والتغيير التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة تشوبه الكثير من الانحرافات والنقائص، حيث بدا أن الثقافة لا تدخل ضمن الإستراتيجية العامة للإدارة والتسيير في تلك المؤسسة، ولذلك فإن الانحراف الذي ذكرناه يعود بالدرجة الأولى إلى المبالغة في الاهتمام بالجوانب التقنية على حساب الجوانب الثقافية والاجتماعية. وعلى العموم يمكن عرض أهم النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال هذه الدراسة في النقاط التالية:

- يؤدي اعتماد المؤسسة الصناعية مجال الدراسة على التكنولوجيات الحديثة في نسقها الفني إلى اكتساب الأفراد العاملين بها للعديد من العناصر الثقافية المرتبطة بالعمل في المجال الصناعي (وليس كلها)، وكلما طالت الفترة الزمنية التي يقضيها الفرد في العمل بالمؤسسة كلما أدى ذلك إلى اكتسابه لعناصر ثقافية إضافية، وذلك بسبب احتكاكه المستمر بالتكنولوجيات المادية وعمله في ظل القواعد البيروقراطية المعتمدة في الإدارة والتسيير هذا من جهة، ومن جهة أخرى استفادته من الفرص المتاحة للتكوين والتأهيل في بعض المناسبات المرتبطة بالتغيير التكنولوجي، كل ذلك يؤدي إلى تراكم المعارف والمهارات المرتبطة بأداء العمل، ولعل أكبر دليل على امتلاك الأفراد العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة للمهارات الفنية التي يتطلبها العمل في المجال الصناعي هو حصولها على شهادة الجودة العالمية ISO 9001.

- تعتبر الثقافة التي يكتسبها الفرد العامل بالمؤسسة ثقافة تقنية بالدرجة الأولى، حيث تساعده على تأدية الكثير من المهام والواجبات الفنية المرتبطة بعمله، كما تضمن للمؤسسة حدا أدنى من الانضباط والالتزام بتنفيذ الخطط الموضوعة، ولكنها تدفع الفرد

بالمقابل إلى الشعور بالعزلة والاعتزاب بسبب جمودها وصرامتها، حيث تسعى المؤسسة من خلال النموذج البيروقراطي الكلاسيكي الذي تعتمده في الإدارة والتسيير إلى "فرض" ثقافة خاصة بها، وهي من خلال هذه الثقافة لا تفرق تقريبا بين التكنولوجيا من آلات ومعدات ووسائل عمل، وبين الأفراد ككائنات اجتماعية ثقافية.

- بالنظر لاعتماد المؤسسة مجال الدراسة على نموذج بيروقراطي مستورد في الإدارة والتسيير، بالإضافة إلى أنها لم تسعى إلى تعديله ليتناسب مع البيئة الاجتماعية والثقافية التي تعمل في ظلها، فإن هناك تناقضا كبيرا بين العناصر الثقافية التي "يفرضها" النسق الفني المعتمد وبين العناصر الثقافية للأفراد العاملين باعتبارهم نشئوا وترعرعوا في المجتمع الكبير، ووجود التناقض بين الثقافة الفنية وثقافة الأفراد لا يعني بالمطلق أن إحداهما إيجابية والأخرى سلبية، فقد يوجد في هذه أو في تلك ما هو إيجابي وما هو سلبي، والحقيقة أن هذه المسألة لا ترتبط بإصدار الأحكام القيمي بقدر ارتباطها بمدى قدرة المؤسسة مجال الدراسة على الدمج بين العناصر الثقافية المختلفة، حيث بدا أن هذه المؤسسة لا تولي أهمية بالغة لعملية دمج أو غرلة العناصر الثقافية، بل أنها فوق ذلك لا تولي أية أهمية لما يسمى بالثقافة في عملية التسيير، وبالتالي فإنها تسعى إلى تطبيق الإجراءات التقنية المرتبطة بالعمل كما هي، وبغض النظر عن مدى ملائمتها للعناصر الثقافية التي يحملها الأفراد.

- إن تأثير التغيير التكنولوجي على الثقافة التنظيمية في المؤسسة مجال الدراسة يقتصر كما رأينا على بعض الجوانب التقنية لتلك الثقافة، فإذا كان نجاح العمليات التقنية للتغيير التكنولوجي يرتبط بوجود ثقافة تنظيمية مرنة بحيث تمتلك القدرة على إعادة تشكيل نفسها وفقا للظروف المختلفة، فإن النموذج الذي تعتمده المؤسسة في الإدارة والتسيير لا يساعد إطلاقا على تنمية تلك الثقافة التنظيمية المرنة، ويسعى بدلا من ذلك إلى فرض ثقافة جامدة متوقعة على ذاتها، ثقافة قد تعكس طموحات فئة معينة تحتل أعلى الهرم التنظيمي للمؤسسة، ولكنها لا تمثل مرجعية مشتركة لجميع الأفراد المنتمين لهذه المؤسسة، وهو ما يحد من التأثيرات الإيجابية للتغيير التكنولوجي، بل بالعكس من ذلك تماما فإنه قد ينمي ثقافة سلبية تنبذ التغيير، وتجعله ظاهرة سلبية في حد ذاته.

- تؤدي الطريقة التي تعتمدها المؤسسة مجال الدراسة في الإدارة والتسيير، واعتمادها المفرط على النموذج البيروقراطي في ذلك إلى ظهور العديد من الصراعات بين الإدارة من جهة والأفراد العاملين من جهة أخرى، وبالنظر إلى غياب قنوات الحوار بين الجانبين في النسق البيروقراطي المعتمد، فإن العمال كثيرا ما استخدموا ورقة الإضراب من أجل حصولهم على حقوقهم، فالمؤسسة عرفت موجات متكررة من إضراب عمالها كادت تعصف بمصيرها في عدة مرات، خاصة وأن مدة الإضراب قد قاربت الشهرين عام 2010، كما تكررت تلك الإضرابات لمرات عديدة منذ 2010 حتى يومنا هذا، بالإضافة إلى أن العمال قد لجؤوا إلى العدالة من أجل الحصول على مستحقات مالية تراكمت منذ 2002، ولو كانت قنوات الحوار والمشاركة في اتخاذ القرارات متوفرة لما لجأ العمال إلى الجهات القضائية، وهو ما يعكس انعدام ولاء الأفراد لمؤسستهم في ظل الثقافة التنظيمية التي تكرسها هذه المؤسسة.

- ونتيجة لكل ما ذكر سابقا يمكن القول أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة هي عبارة عن خليط من الثقافة المتناثرة وثقافة الأجراء التي عرض لها الباحث في نهاية الفصل الثالث من هذه الدراسة.

## الخاتمة:

يعتبر التغير التكنولوجي ظاهرة حتمية في ظل البيئة الاقتصادية التي نعيش فيها اليوم والتي تتجه شيئاً فشيئاً لتصبح بيئة عالمية، لذلك تسعى المؤسسات وخاصة الصناعية منها في كل مرة إلى تغيير أنساقها الفنية للحفاظ على توازنها، وبقدر ما يوفره هذا التغير من فرص للنمو والارتقاء بالنسبة لتلك المؤسسات، بقدر ما يمثل في نفس الوقت تحدياً صعباً أمامها بالنظر للمشكلات التي يمكن أن تترتب عنه إذا لم يتم وفق خطط موضوعة مسبقاً، فالاعتماد على التكنولوجيات المتطورة في الأنساق الفنية للمؤسسات الحديثة يؤثر تأثيراً كبيراً على الكثير من الجوانب الأخرى، سواء تعلق ذلك بالبناء التنظيمي العام الذي يحدد المهام والواجبات والسلطات والعلاقات الاتصالية، أو بالتركيبية البشرية للمؤسسة وما تتضمنه هذه التركيبية من أبعاد اجتماعية وثقافية.

وقد كان ينظر في الماضي إلى تأثيرات التكنولوجيا والتغير التكنولوجي على الجوانب الاجتماعية والثقافية للمؤسسة على أنها حتمية لا يمكن تجنبها، كما أنها تأثيرات إيجابية تساعد في العموم على تطوير وتحديث ثقافة الأفراد العاملين وتنمية مهاراتهم لتتناسب ومستوى التطور الذي بلغته الأنساق الفنية المعتمدة في مختلف الوحدات الإدارية والانتاجية، وبناء على ذلك عكفت النظريات الكلاسيكية في التنظيم والإدارة على دراسة السلوك التنظيمي باعتباره سلوكاً يتحدد وفقاً للتكنولوجيات المستخدمة، وكانت تنظر إلى الأفراد بهذا الصدد على أنهم مجرد تابع للآلات والوسائل والمعدات التكنولوجية التي يؤديون أعمالهم من خلالها.

ولكن النظرة للعنصر البشري قد تغيرت فيما بعد، وقد ساهمت التكنولوجيا والتغير التكنولوجي إلى حد بعيد في هذا التغيير، حيث أدت النظرة الكلاسيكية للسلوك التنظيمي إلى نمو ثقافات تنظيمية تقنية وجامدة أصبحت بمثابة العائق الأساسي أمام التغير التكنولوجي، ثقافات زادت من مقاومة الأفراد لكل أشكال التغيير، لأنها لم تكن تسمح لهم بالمشاركة في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بأعمالهم، وحصرت مهامهم في مجرد تنفيذ القرارات التي تصدر إليهم من المستويات الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة، وهو الشيء الذي يتناقض مع متطلبات نجاح العمليات التقنية للتغيير التكنولوجي، فنجاح تلك العمليات يتطلب وجود ثقافة تنظيمية حديثة

ومرنة، تمتلك القدرة على إعادة تشكيل نفسها وفقا للظروف الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والتكنولوجية المحيطة بها، كما تفتح المجال لكل الأفراد المنتمين إليها من أجل المشاركة في تنميتها وتطويرها، وهو ما يفتح المجال أمام التأثيرات الإيجابية للتغير التكنولوجي عندما يساهم بدوره في تطوير الثقافة التنظيمية.

إن تأثير التكنولوجيا والتغير التكنولوجي على الثقافة التنظيمية للمؤسسات الحديثة يرتبط إذن بطبيعة هذه الثقافة بحد ذاتها، فكلما كانت هذه الثقافة منفتحة ومرنة كلما نمت وتطورت بفضل احتكاكها مع تكنولوجيات أكثر تطورا، وكلما كانت جامدة ومنغلقة على ذاتها كلما تلاشت إمكانيات نمائها وتطورها، لأنها في هذه الحالة تفقد كل إمكانية للاحتكاك "الإيجابي" مع التكنولوجيات الحديثة التي تتوفر مع التغير التكنولوجي، وتتمى بذلك روح المقاومة لدى الأفراد المنتمين إليها لكل تغيير بما في ذلك التغيير التكنولوجي. ونفهم من كل ما سبق أن التغيير التكنولوجي يؤثر على الثقافة التنظيمية للمؤسسات الحديثة، لكن طبيعة هذا التأثير ترتبط بدورها بطبيعة الثقافة، فعندما ننظر إلى هذه الثقافة على أنها بمثابة متغير تابع تماما يكون تأثير التكنولوجيا عليها تأثيرا سلبيا، وعندما نفتح لها المجال لتبادل التأثير مع التكنولوجيات الحديثة يكون هذا التأثير تأثيرا إيجابيا، فهي بذلك تساهم في تطوير التكنولوجيات الحديثة بقبولها وعدم مقاومتها، كما تطور نفسها بقبول تأثير تلك التكنولوجيات عندما تكتسب باستمرار عناصر إيجابية إضافية تساعدها على الاحتكاك الإيجابي مع ظروف البيئة الخارجية المتغيرة باستمرار.

وتعتبر علاقة التكنولوجيا والتغير التكنولوجي بالثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية أكثر تعقيدا لسبب إضافي وهو أن معظم التكنولوجيات المعتمدة في الأنساق الفنية لهذه المؤسسة هي تكنولوجيات مستوردة من بلدان أجنبية تختلف ثقافة مجتمعاتها عن ثقافة المجتمع الجزائري، سواء تعلق ذلك بالتكنولوجيات الخشنة التي تتجسد في الآلات والوسائل والمعدات المستخدمة في مختلف العمليات الانتاجية، أو بتكنولوجيات التسيير المعتمدة في مختلف العمليات الإدارية، فإذا كانت المؤسسة الجزائرية بحاجة لاستيراد تلك التكنولوجيات من البلدان الأجنبية، لأن الاعتماد عليها يساعد على اكتساب الأفراد للعديد من العناصر الثقافية التي يتطلبها العمل في المجال الصناعي، فإن طريقة ذلك الاعتماد يجب أن تكون مختلفة خاصة

عندما يتعلق الأمر بتكنولوجيات التسيير، لأن هذه الأخيرة ترتبط ارتباطا شديدا بالظروف الاجتماعية والثقافية للمجتمع الذي تنشط المؤسسة في إطاره.

وقد لاحظنا من خلال دراستنا أن تأثير التكنولوجيا والتغير التكنولوجي على الثقافة التنظيمية للمؤسسة مجال الدراسة يقتصر في جانبه الإيجابي على بعض العناصر التقنية والفنية المرتبطة مباشرة بالعمل في المجال الصناعي، أما فيما يتعلق بالثقافة فقد رأينا أن اعتماد المؤسسة على النموذج البيروقراطي الكلاسيكي في الإدارة والتسيير، وتطبيقه تماما كما طبقته المؤسسات الغربية "سابقا" قد أدى إلى "فرض" ثقافة تنظيمية تقنية جامدة غالبا ما تكون نتائجها عكسية حتى على التغير التكنولوجي في حد ذاته.

ويمكن القول بهذا الصدد أن المؤسسة الصناعية الجزائرية لم تهتم ببناء ثقافة تنظيمية خاصة بها تنمي روح انتماء الأفراد لها، وتميزها عن باقي المؤسسات التي تنشط في محيطها، معتقدة في قابلية النسق الثقافي للاستيراد على غرار التكنولوجيات المادية، فالثقافة التنظيمية في هذه المؤسسة هي مجرد انعكاس لمبادئ النموذج البيروقراطي في الإدارة والتسيير، وهي لا تعكس في الحقيقة طموح جميع الأفراد المنتمين للمؤسسة بقدر تعبيرها عن طموحات فئة معينة تتمركز في أعلى الهرم التنظيمي، كما أنها من جهة أخرى ثقافة منفصلة عن محيطها الاجتماعي ما دام أنها تغلق المجال تماما أمام الأفراد من أجل تطويرها وتنميتها انطلاقا من خلفيتهم الثقافية والاجتماعية.

إن انغلاق وجمود الثقافة التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية يحد في الحقيقة من التأثيرات الإيجابية للتكنولوجيا والتغير التكنولوجي عليها، لتصبح التكنولوجيات المعتمدة في النسق الفني لهذه المؤسسة مجرد أدوات ووسائل بلا روح، وهو ما يفسر ما ذكرناه في دراستنا الحالية حول أن المصانع في الجزائر قد أصبحت مجرد أماكن لتكديس الآلات والمعدات التكنولوجية التي يتم إنتاجها في البلدان الصناعية المتقدمة، دون التمكن من توطئتها واستغلالها استغلالا أمثلا لغياب استراتيجية ثقافية واضحة في هذا المجال.

**1-مراجع البحث:****الكتب بالعربية:**

- 1- إبراهيم مذكور: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة، 1970.
- 2- إبراهيم مذكور وآخرين: معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية للكتاب، القاهرة.....
- 3- أبو قحف عبد السلام: سياسة التدويل-الاستثمارات الأجنبية-، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1989.
- 4- آر. إيه. بوكانان: الآلة قوة وسلطة - التكنولوجيا والإنسان منذ القرن 17 حتى الوقت الحاضر -، ترجمة: شوقي جلال، عالم المعرفة، الكويت، 2000.
- 5- إسماعيل زكي محمد: الأنثروبولوجيا الثقافية، دار الثقافة، الدوحة، 1986.
- 6- البلاوي حازم: النظام الاقتصادي الدولي المعاصر من نهاية الحرب العالمية الثانية إلى نهاية الحرب الباردة، سلسلة عالم المعرفة، مايو 2000.
- 7- الجابري محمد عابد: المسألة الثقافية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، الطبعة الثانية، 1999.
- 8- الجوهري محمد: مقدمة في علم الاجتماع الصناعي، دار الكتب الجامعية، مصر، 1975.
- 9- الجوهري محمد وآخرون: دراسة في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 2000.
- 10- الذوايدي محمود: الثقافة بين تأصيل الرؤية الإسلامية واغتراب منظور العلوم الاجتماعية، دار الكتاب الجديد المتحدة، بيروت، 2006.
- 11- الرشدان عبد الله: علم اجتماع التربية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 1999.
- 12- الساعاتي سامية: الثقافة الشخصية-بحث في علم الاجتماع الثقافي -، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998.
- 13- السويدي محمد: مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري -تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغير الاجتماعي في المجتمع الجزائري-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1990.
- 14- السيد الحسيني: النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، الطبعة الثانية، دار المعارف، القاهرة، 1983.
- 15- السيد عبد العاطي السيد: التصنيع والمجتمع -دراسة في علم الاجتماع الصناعي-، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1985.
- 16- ألفن فولدر: الأزمة القادمة لعلم الاجتماع الغربي، ترجمة وتقديم ليلي علي، الطبعة الأولى، المجلس الأعلى للثقافة، القاهرة، 2004.

- 17 - الطراح علي وسنو غسان: التنمية البشرية في المجتمعات النامية والمتحولة -دراسات في آثار العولمة والتحولت العالمية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، 2004.
- 18 - أنطوني غيدنز: علم الاجتماع، ترجمة: فايز الصياغ، الطبعة الأولى، المنظمة العربية للترجمة، بيروت، 2005.
- 19 - أنطونيوس كرم: العرب أمام تحديات التكنولوجيا، عالم المعرفة، الكويت، نوفمبر 1982.
- 20 - إيلول جاك: خدعة التكنولوجيا، ترجمة: نصر فاطمة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 2009.
- 21 - بريجيب بيرجر: ثقافة تنظيم العمل ، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1995.
- 22 - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد الثالث، 2004.
- 23 - بعلي محمد الصغير: تنظيم القطاع العام في الجزائر -استقلالية المؤسسات-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
- 24 - بوفلجة غيات: القيم الثقافية والتسيير، الطبعة الأولى، دار الغرب للطباعة والنشر، 1998.
- 25 - بيدج ماكيفر: المجتمع، الجزء الثالث، ترجمة: سمير نعيم أحمد، مكتبة النهضة المصرية، مصر، 1961.
- 26 - جاسم مجيد: التطورات التكنولوجية والإدارة الصناعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2004.
- 27 - جبر فلاح سعيد: مشاكل نقل التكنولوجيا -نظرة إلى واقع الوطن العربي، المؤسسة العربية للدراسات، بيروت، 1979.
- 28 - جلال أمين: العولمة، طبعة دار الشروق الأولى، دار الشروق، القاهرة، 2009.
- 29 - جلبي عبد الرازق: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، 1999.
- 30 - جميل صليبيبا: المعجم الفلسفي، الجزء الأول، الشركة العالمية للكتاب، 1994.
- 31 - جون جاكسون، سيريل باوليلو: نظرية التنظيم، ترجمة: خالد حسن زروق، معهد الإدارة العامة، 1986.
- 32 - جيرالد جرينبرج وروبرت بارون: إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، 2004.
- 33 - حريم حسين: إدارة المنظمات -منظور كلي-، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 34 - حريم حسين: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الطبعة الثالثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

- 35 - دومنيك فينك: علم اجتماع العلوم، ترجمة: ماجدة أباطة، المجلس الأعلى للثقافة، 2000.
- 36 - دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: منير السعيداني، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2007.
- 37 - روزينثال، يودين: الموسوعة الفلسفية، الطبعة الرابعة، دار الطليعة، بيروت، 1971.
- 38 - روشيغي: مدخل إلى علم الاجتماع العام - الفعل الاجتماعي -، ترجمة: دندشلي مصطفى، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت، 1983.
- 39 - رحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث العلمي - النظرية والتطبيق -، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 40 - زايد أحمد وعلام اعتماد: التغير الاجتماعي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1992.
- 41 - سفير ناجي: محاولات في التحليل الاجتماعي - التشغيل، الصناعة والتنمية، ج 2، ترجمة الأزهر بوغنبوز، د.م.ج، الجزائر، 1989.
- 42 - سامية محمد فهمي: الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، بدون سنة.
- 43 - سعد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1990.
- 44 - صعب نجيب: التكنولوجيا الملائمة والتنمية، مركز الشرق الأوسط للتكنولوجيا الملائمة، بيروت، 1994.
- 45 - طلعت إبراهيم لطفى: مدخل إلى علم اجتماع التنظيم، مكتبة غريب، مصر، 1993.
- 46 - طهطاوي سيد أحمد: القيم التربوية في القصص القرآني، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.
- 47 - عبد الباسط محمد حسن: علم الاجتماع الصناعي، الطبعة الثالثة، مكتبة غريب، مصر، 1982.
- 48 - عبد الله عبد الغني الطجم، السواط عوض الله: السلوك التنظيمي، المفاهيم، النظريات، التطبيقات، المملكة العربية السعودية، دار التوزيع للنشر والتوزيع، 1996.
- 49 - عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، الطبعة الثانية، دار المعرفة الجامعية، 2003.
- 50 - عبد المعطي محمد عساف: السلوك الإداري التنظيمي، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
- 51 - عبد الغني عماد: سوسيولوجي الثقافة - المفاهيم والإشكاليات... من الحداثة إلى العولمة، مركز دراسات الوحدة العربية، الطبعة الأولى، بيروت، 2006.
- 52 - علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2002.

- 53 - غربي علي وآخرون: تنمية المجتمع من التحديث إلى العولمة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة.
- 54 - فلاح حسن عداي الحسيني: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيمها، مداخلها وعملياتها المعاصرة -، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- 55 - قيرة إسماعيل، علي غربي: في سوسيولوجيا التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 56 - كعباش رابح: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 57 - لعويصات جمال الدين: التنمية الصناعية في الجزائر - على ضوء دراسة الحديد والصلب -، ترجمة: سعدي الصديق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.
- 58 - ماجدة عطية: سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- 59 - محمد مسن: التدبير الاقتصادي للمؤسسات، منشورات الساحل، الجزائر، 2001.
- 60 - محمد محمود الحيلة: تصميم وإنتاج الوسائل التعليمية التعلمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
- 61 - محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم، الطبعة الثالثة، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 62 - محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، 1983.
- 63 - محمد محمود الجوهري: علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 64 - محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، 1983.
- 65 - محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- 66 - وليام روث: تطور نظرية الإدارة منذ ما قبل اختراع وايت للآلة البخارية إلى ما بعد تكنولوجيا الروبوت وعصر المعلومات، ترجمة: عبد الحميد الخزامي، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- الرسائل باللغة العربية:**
- 67 - أعراب سعيدة: التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.

- 68 - بشتلة مختار: أثر نقل التكنولوجيا وانعكاسها على التشغيل في ظل التحولات إلى اقتصاد السوق - حالة الجزائر - أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم شعبة علم اجتماع التنمية، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2005-2006.
- 69 - بن بريكة عبد الوهاب: السياسة الوطنية للاستيراد في الجزائر خلال الفترة 67-83، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة باتنة، غير منشورة، سبتمبر 1986.
- 70 - بوقرة كمال: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر باتنة، غير منشورة، 2007-2008.
- 71 - حليس سمير: التغيير التكنولوجي والاستقرار المهني في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2009/2008.
- 72 - سومر نعيمة منى: الإدارة ما بين الثقافية - بين تكييف النموذج وتكيف العمال -، رسالة لنيل شهادة الماجستير تخصص علم الاجتماع الثقافي، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2003-2004.
- 73 - شتاتحة عائشة: إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، دراسة حالة - سونالغاز "مديرية التوزيع بالأغواط" -، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2007/2006.
- 74 - شلبي عمر: واقع الإشراف في التنظيم الصناعي الجزائري -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، غير منشورة، 2008-2009.
- 75 - علي غربي، يمينة نزار: التكنولوجيا المستوردة وتنمية الثقافة العمالية بالمؤسسة الصناعية، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، 2002.
- 76 - غزالي عادل: أثر القيم التنظيمية على التنظيم الصناعي الجزائري، مذكرة مكملة مقدمة لني لشهادة الماجستير في تنمية الموارد البشرية بقسم علم الاجتماع، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007.
- 77 - غزي محمد العربي: ثقافة المؤسسة وتأثيرها على أدائها العام -دراسة حالة البنوك الجزائرية بالتطبيق على وكالات البنوك العمومية الجزائرية لمدينة المسيلة-، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية، جامعة المسيلة، غير منشورة، 2006.

- 78 - قاسمي ناصر: الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، غير منشورة، 2004-2005.
- 79 - قمانه محمد: الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، إشراف د. الهاشمي مقراني، جامعة الجزائر، 2005/2004.
- 80 - مرابط اليامنة، التكنولوجيا وإصابات العمل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الصناعي، غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 1988.
- 81 - هدفي العيد: ترشيد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة العمومية الاقتصادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2005.
- المجلات والدوريات باللغة العربية:
- 82 - الدواوي الشيخ: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009.
- 83 - العياشي عنصر: سوسيولوجيا الأزمة الراهنة في الجزائر، مجلة المستقبل العربي، العدد 191، جانفي 1995.
- 84 - الكبيسي عامر: القيم المؤسسية في الوطن العربي كمدخل للتنمية الإدارية، المجلة العربية للإدارة، المجلد 10، العدد 3، عمان، 1986.
- 85 - أمل حمد الفرحان: الثقافة التنظيمية والتطوير الإداري في مؤسسات القطاع العام الأردني - دراسة تحليلية -، المجلة الأردنية للعلوم التطبيقية - العلوم الإنسانية -، المجلد السادس، العدد الأول، 2003.
- 86 - بلغيث سلطان: دور الجامعات العربية في دعم ثقافة البحث العلمي الإبداعي، شؤون عربية، عدد 127، خريف 2006.
- 87 - بن عنتر بن عبد الرحمان: مراحل تطور الاقتصاد الجزائري وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 2، 2002.
- 88 - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، العدد الثالث، 2004.
- 89 - بوعشة مبارك: الخصوصية باعتبارها إحدى الأدوات الأساسية للإصلاح الاقتصادي، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة قسنطينة، العدد الثامن، 1997.
- 90 - عصام محمد البحيصي: تكنولوجيا المعلومات الحديثة وأثرها على القرارات الإدارية في منظمات الأعمال - دراسة استطلاعية للواقع الفلسطيني، مجلة الجامعة الإسلامية، (سلسلة الدراسات الإنسانية)، المجلد الرابع، العدد الأول، جانفي 2006.
- المؤتمرات والملتقيات باللغة العربية

- 91- ابتسام عبد الرحمان حلواني: من أين يبدأ التغيير في الثقافة التنظيمية؟ دراسة استطلاعية مقدمة إلى: المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية - نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، أيام 13-16 دو القعدة، 1430 هـ، معهد الإدارة العامة بالرياض، ص ص 07-08.
- 92- العياشي عنصر: الإدارة بالمشاركة - رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية -، ورقة مقدمة للملتقى العلمي حول "المدينة والمؤسسة غدا، تنظيم مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، 20-1997/12/21.
- 93- طلعت إبراهيم لطفي: الحاسب الآلي وأثره في التنظيم الاجتماعي للجامعة - دراسة حالة لجامعة الملك سعود، المؤتمر الدولي السادس عشر للإحصاء والحسابات العملية والبحوث الاجتماعية والسكانية، مركز الحساب العلمي، جامعة عين شمس، 2-7 مارس 1991.
- 94- علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، جامعة البليدة - الجزائر -، يومي 20 و 21 ماي 2002.
- 95- فؤاد نجيب الشيخ: ثقافة الابتكار في منشآت الأعمال الصغيرة في الأردن - ضرورة أم ترف -، المؤتمر العربي السنوي الخامس في الإدارة، 27-29 نوفمبر 2004، شرم الشيخ، جمهورية مصر العربية.
- 96- ميمون الربيع: الثقافة والتسيير -منظور فلسفي -، محاضرة أقيمت ضمن أعمال الملتقى الدولي: الثقافة والتسيير - المنعقد بالجزائر من 28 إلى 30، نوفمبر 1992.
- الكتب باللغة الفرنسية:
- 97- BOUYAKOUB Ahmed : la gestion de l'entreprise industrielle publique en Algérie, éd. OPU, Alger, ?
- 98- DJAFLAT Abdelkader et OUFRIHA Fatima-Zohra : industrialisation et transfert de technologie dans les pays en développement- le cas de l'Algérie, PUBLISUD, Paris, ....
- 99- Jean Brilman : les meilleurs pratiques de management, 2ED, Ed d'organisation, Paris, 1998.
- 100- Jean Marcel Kobi: culture d'entreprise -modes d'action, diagnostique et intervention-, Edition Nathan, Paris, 1991.
- 101- Jean Pierre : les transferts de technologie, La Découverte/Maspero, Paris, 1983
- 102- Jean Pierre Détrie : strategor, politique générale de l'entreprise, Dunod, 3<sup>ème</sup> édition, Paris, 1997.
- 103- Karl MARX : la contribution à la critique de l'économie politique ; édition sociales ; Paris ; 1972.
- 104- LAMIRI Abdelhak, Gérer l'entreprise Algérienne en économie de marché, Editions Presstcom, Alger, 1993.
- 105-<sup>1</sup> Max WEBER : l'éthique protestante et l'esprit du capitalisme ; traduction : J.CHAVY ; édition Plon ; Paris ; 1969.

- 106- Mohamed Ameziane Dahmani: L'engineering dans la maîtrise industrielle et technologique, O.P.U., Alger, 1985.
- 107- Pierre Dupiez, Solange Simens: la résistance culturelle, édition de Boeck, Belgique, 2000.
- 108- Pierre MORIN, Eric DELAVALLEE : Le manager à l'écoute du sociologue, Editions d'organisation, Paris, 2000.
- 109- THEVENET M., J-L Vachette : culture et comportements, Vuibert, Paris, 1992.
- 110- THEVENET M., Audit de la culture d'entreprise, Les Editions d'organisation, Paris, France, 1986.
- 111- TYLOR E. : primitive culture, cité par P. BENETON : Histoire de mots culture et civilisation, ED. Borhane, Alger, 1992.

#### الرسائل باللغة الفرنسية:

- 112- MERABET Liamna : le renouvellement technologique et la mobilité professionnelle dans l'entreprise algérienne, doctorat d'état en sociologie industrielle, université MENTOURI CONSTANTINE 2004,2005.
- 113- <sup>1</sup>-Nuiga Med: La conduite du changement par la qualité dans un contexte socioculturel, Essai de modélisation systémique et application à l'entreprise marocaine, Thèse de doctorat en génie industrielle, Dirigé par: P. TRUCHOT. ENSAM, PARIS. 2003.
- 114- Samuel Mercier : une contribution à la politique de formalisation de l'éthique dans les grandes entreprises, thèse de doctorat de science d'organisations, paris IX, Dauphine, 1997.
- 115- SOUSSI Sid Ahmed : changements technologique et identité au travail, Thèse en vue de l'obtention du grade de Philosophie Docteur, (PH.D) en sociologie, Université de Montréal, Septembre 1998.

#### المجلات والدوريات باللغة الفرنسية:

- 116- Parsons Talcott: impact de la technologie sur la culture et sur l'apparition de nouveaux modes de comportements, **revue internationale des sciences sociales, volume XXII, N° 4, Unesco, 1970.**
- 117- WERNER Ackermann : Valeurs culturelles et choix social de la technologie, **revue internationale des sciences sociales, vol. XXXIII, N° 3, 1981.**

#### المؤتمرات والملتقيات باللغة الفرنسية:

- 118- Louis Maheu et Henri Beauchemin : les sociologies de la technologie, des trouvailles certaines et de nombreux problèmes, intervention dans un **colloque tenu à Montréal, le 25 avril 1986**, sous les auspices conjoints du Conseil de la science et de la technologie et du Regroupement québécois de sciences sociales .

#### المواقع الإلكترونية:

- 119- [http://www.foad.refer.org/IMG/pdf/M5\\_4.pdf](http://www.foad.refer.org/IMG/pdf/M5_4.pdf),
- 120- [http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/tis\\_vol\\_3\\_n2\\_3\\_5\\_113\\_138.pdf](http://revues.mshparisnord.org/lodel/disparues/docannexe/file/103/tis_vol_3_n2_3_5_113_138.pdf)
- 121- <http://ressources.ciheam.org/om/pdf/r27/CI010598.pdf>

## 2- قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
270	الجنس	الجدول رقم 01
271	السن	الجدول رقم 02
272	المستوى التعليمي	الجدول رقم 03
274	الأقدمية في العمل	الجدول رقم 04
276	مدى صعوبة التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة	الجدول رقم 05
278	طبيعة السلوكيات والتصرفات التي تتطلبها التكنولوجيات المستخدمة	الجدول رقم 06
280	طبيعة المهارات التي يكتسبها الفرد من خلال احتكاكه مع التكنولوجيات المستخدمة	الجدول رقم 07
282	الأسباب التي تساعد العمال في السيطرة على الأعمال التي يقومون بها	الجدول رقم 08
284	نوع التقدير الذي يحظى به العامل بسبب تفوقه في العمل	الجدول رقم 09
285	مدى اتباع تعليمات المسؤول المباشر في تأدية العمل	الجدول رقم 10
287	مدى تقبل العمال لتلقي التعليمات من المسؤول المباشر	الجدول رقم 11
288	مدى تعلم الأفراد في المؤسسة لأشياء جديدة وأسبابه	الجدول رقم 12
290	أهمية المهارات الفنية للعمل بالمؤسسة	الجدول رقم 13
291	الآلات التكنولوجية وتنظيم أوقات العمل	الجدول رقم 14
293	الفرص التي تمنحها الوظيفة لصاحبها من أجل الإبداع والابتكار	الجدول رقم 15
295	التكنولوجيا المستخدمة والجماعات الاجتماعية في العمل	الجدول رقم 16
297	حدود علاقات اتصال الفرد بغيره في المؤسسة	الجدول رقم 17
298	اهتمامات إدارة المؤسسة بجوانب أخرى لا تتعلق مباشرة بالعمل	الجدول رقم 18
300	مدى مشاركة العمال في نشاطات لا ترتبط بالعمل داخل المؤسسة	الجدول رقم 19
302	مدى اهتمام المسؤولين بالمشاكل الشخصية للمرؤوسين	الجدول رقم 20
303	مدى اتساع المعارف والخبرات التي يكتسبها الفرد من خلال عمله في المؤسسة	الجدول رقم 21
305	العلاقات التي تجمع بين العمال والموظفين خارج المحيط الخارجي للمؤسسة	الجدول رقم 22

307	مدى مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بأعمالهم	الجدول رقم 23
308	تأدية العمل بين الواجب والاستمتاع	الجدول رقم 24
310	مدى كفاية التدريب المهني للقيام بالعمل في المؤسسة مجال	الجدول رقم 25
312	مدى مواجهة الأفراد للصعوبات عند تعاملهم مع التكنولوجيا	الجدول رقم 26
314	التواجد المستمر للفرد مع الآلة وتأثير ذلك على مزاجه العام للفرد	الجدول رقم 27
316	تأثير اللغة على ثقافة الأفراد داخل المؤسسة	الجدول رقم 28
318	مدى تقيد الأفراد بإجراءات الأمن	الجدول رقم 29
320	قيمة احترام أوقات الدخول للعمل والخروج منه	الجدول رقم 30
321	مدى ليونة القوانين البيروقراطية مع حالات الغياب العائلية الطارئة بالمؤسسة مجال الدراسة	الجدول رقم 31
323	ماذا يمثل العمل بالنسبة للفرد في المؤسسة؟	الجدول رقم 32
325	معايير الحكم على مدى شرعية الفوارق بين العمال فيما تعلق بالسلطة	الجدول رقم 33
327	نظرة الفرد في المؤسسة لمسئوله في مجال العامل	الجدول رقم 34
329	مدى ارتياح الفرد بتقيده فقط بالإجراءات البيروقراطية	الجدول رقم 35
331	مشاركة الأفراد في الاجتماعات	الجدول رقم 36
332	مشاركة أفراد المؤسسة في تخطيط أعمالهم	الجدول رقم 37
334	مدى رضا الأفراد عن الاكتفاء بتنفيذ التعليمات التي تأتي من المستويات التنظيمية الأعلى في السلم التنظيمي للمؤسسة	الجدول رقم 38
336	حضور الأفراد لعمليات التغير التكنولوجي ومدى تأثير ذلك على مواقعهم في العمل	الجدول رقم 39
337	تأثير التغير التكنولوجي على العلاقات بين الأفراد	الجدول رقم 40
339	مدى اتصال المؤسسة مجال الدراسة بأفرادها قبل قيامها بعمليات التغير التكنولوجي	الجدول رقم 41
340	مدى اتصال المسؤولين بالأفراد بعد إجراء عمليات التغير التكنولوجي	الجدول رقم 42
342	مدى مواجهة الأفراد للصعوبات في العمل بعد إجراء التغير التكنولوجي	الجدول رقم 43

344	التغير التكنولوجي والتكوين	الجدول رقم 44
346	مدى ارتياح الفرد للتغير التكنولوجي في المؤسسة مجال الدراسة	الجدول رقم 45
347	الاهتمام بالعمال وعلاقته بنجاح استراتيجية التغير التكنولوجي	الجدول رقم 46

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة سطيف 02

كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

استمارة بحث حول:

التغير التكنولوجي وتأثيره على الثقافة التنظيمية

في المؤسسة الصناعية الجزائرية

الشركة الإفريقية للزجاج "AFRICAVER" نموذجاً

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل:  
إدارة الموارد البشرية

إشراف الأستاذ الدكتور

كعباش رابح

إعداد الطالب

حليس سمير

ملاحظة:

- هذه المعلومات سرية لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.
- من فضلك أجب عن أسئلة الاستمارة إما بوضع علامة (\*) أمام الخانة المناسبة، أو بملء الفراغات المبيّنة.

السنة الجامعية 2014-2015

## المحور الأول: البيانات الشخصية.

- 1- الجنس: ذكر  أنثى
- 2- السن: أقل من 25 سنة  من 25 إلى 35 سنة
- من 35 إلى 45 سنة  من 45 إلى 45 سنة
- أكثر من 55 سنة
- 3- المستوى التعليمي: أمي  ابتدائي  متوسط
- ثانوي  جامعي
- 4- الأقدمية في العمل: أقل من 05 سنوات  من 05 إلى 10 سنوات
- من 10 إلى 15 سنة  من 15 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: احتكاك الأفراد بالتكنولوجيا ودور ذلك في تنمية الثقافة الصناعية لديهم.

5- ما رأيك في التكنولوجيا التي تستخدمها مؤسستك في عملياتها الإنتاجية؟

بسيطة

6- برأيك، هل تتطلب هذه التكنولوجيات سلوكيات وتصرفات جديدة ومختلفة عن تلك التي

تقوم بها قبل انضمامك للمؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، كيف تصنف هذه السلوكيات والتصرفات؟

أكثر مهنية  قانونية أكثر  اجتماعية أكثر

أخرى .....

7- وهل تعتقد أن احتكاكك المستمر مع التكنولوجيات المستخدمة قد أكسبك:

مهارات فنية جديدة  علاقات اجتماعية جديدة  مكانة محترمة

مكتسبات أخرى.....

8- هل تعتقد أنك تسيطر كما يجب على العمل الذي تقوم به في المؤسسة؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل كان ذلك بسبب:

التكوين الجيد الذي تلقته  خبرة المهنة التي اكتسبتها  مساعدة زملائك لك   
 مساعدة رئيسك  أسباب أخرى.....

9- هل تعتقد أن تفوقك في العمل يجلب لك الاعتراف من المسؤولين؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، فيما يتجسد هذا الاعتراف:

في الحصول على الأولوية في الترقية  في مكافآت مادية خاصة

في تكريمك في مناسبات خاصة  في علاقات اجتماعية خاصة

أخرى.....

10- هل تأديتك لعملك يكون باتباع تعليمات المسؤول المباشر فقط، أم أنك تحس

بالحرية في اختيار الطريقة التي تراها مناسبة في تأدية هذا العمل؟

أتبع التعليمات فقط  أختار الطريقة التي أراها مناسبة  أجمع بين الاثنين

11- هل تحس بنوع من الإحراج أمام زملائك عندما تتلقى التعليمات من مسؤولك

المباشر؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، ما سبب هذا الإحراج برأيك؟

لأنك لا تحب تلقي التعليمات  لأنك تعتقد أنك أكثر كفاءة منه

لأسباب أخرى.....

12- هل تتعلم باستمرار أشياء تقنية وفنية جديدة فيما يتعلق بصناعة الزجاج؟

نعم  لا  إذا كانت الإجابة بنعم كيف تتعلم ذلك؟

عن طريق الاحتكاك بالزملاء  من خلال جهودك الشخصية

من خلال التكوين  بحضور الملتقيات العلمية في هذا المجال

طرق أخرى.....

13- هل تعتقد أن العامل الذي لا يتمتع بمهارات تقنية محددة لا يمكنه القيام بالعمل

الذي تقوم به؟ نعم  لا

14 - هل تحس أن العمل على الآلة يفرض عليك أوقاتا معينة للعمل أو للراحة؟  
 نعم  لا

المحور الثالث: طبيعة الثقافة التي يكتسبها الأفراد جراء احتكاكهم بالتكنولوجيا.

15 - هل تمنحك وظيفتك الفرصة للإبداع والابتكار، أم أن عملك يفرض عليك اتباع التعليمات بحذافيرها؟

لدي فرصة للإبداع والابتكار  أتبع التعليمات بحذافيرها

16 - هل يؤدي عملك على الآلة التي تعمل عليها إلى الإحساس بالعزلة عن الآخرين؟ نعم  لا  ، إذا كانت الإجابة بنعم: لماذا؟  
 .....

17 - هل لديك علاقات مع كل أفراد المؤسسة، أم أن علاقاتك تنحصر في المكان الذي تؤدي عملك فيه؟ أتصل مع جميع المنتمين للمؤسسة

لا أتصل إلا بمن يعملون معي في نفس المكان  لا أتصل مع أحد

18 - برأيك، هل يهتم المسؤولون بجوانب أخرى لا ترتبط مباشرة بتحقيق الأهداف الرسمية؟

نعم  لا  ، في حالة الإجابة بنعم، ما هي هذه الجوانب؟  
 .....

19 - هل تشارك في نشاطات أخرى لا تتعلق بالعمل داخل المؤسسة؟  
 نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل تكون تلك النشاطات:

تحت إشراف الإدارة  باتفاق الأفراد فيما بينهم

20 - هل تحس أن المسؤولين يهتمون بمشاكلك الشخصية التي لا تتعلق بالعمل؟  
 نعم  لا

- 21- من خلال عملك بالمؤسسة، هل تتعلم أشياء جديدة يمكن أن تستفيد منها خارج مكان عملك، أم أن كل ما تعلمته يتعلق فقط بهذا العمل؟  
 أتعلم أشياء جديدة أستفيد منها في حياتي العامة  لم أتعلم إلا فيما تعلق بعلمي
- 22- هل علاقاتك مع زملائك تنحصر فقط في مكان العمل أم أنها تمتد إلى الحياة العامة؟  
 تنحصر في مكان العمل  تمتد إلى الحياة العامة
- 23- هل يسمح لك بالمشاركة في اتخاذ القرارات التي تتعلق بعملك؟ نعم  لا
- 24- عندما تؤدي عملك بالمؤسسة فإنك تؤديه:  
 مجبرا  كواجب  تستمتع به
- 25- هل تعتقد أن التدريب المهني كاف لتأدية عملك على أحسن وجه؟ نعم  لا   
 لماذا؟.....
- المحور الرابع: طبيعة العلاقة بين قيم الأفراد والقيم المتضمنة في النسق الفني.
- 26- هل تواجه صعوبات في التعامل مع الآلة التي تؤدي عملك من خلالها؟  
 نعم  لا
- إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟.....
- 27- هل تتطلب الآلة التي تعمل عليها تواجدك المستمر بجانبها؟  
 نعم  لا ، إذا كانت الإجابة بنعم، هل تنزعج من ذلك؟ نعم  لا   
 لماذا؟.....
- 28- عندما تعمل على آلة لأول مرة، هل تطلع على كل الإرشادات المتعلقة بتشغيل هذه الآلة؟ نعم  لا ، إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟ لأنك لا تجيد القراءة   
 لأنك لا تفهم اللغة المستخدمة  لأنك تعتبر الأمر غير ضروري
- 29- عندما يطلب منك رئيسك في العمل ضرورة التقيد بإجراءات الأمن، هل تتقيد بها؟ نعم  لا ، إذا كانت الإجابة ب لا لماذا؟  
 لأنك لا تثق به  لأنك تعتبرها غير ضرورية

لأسباب أخرى.....

- 30 - هل تلتزم بأوقات الدخول والخروج الرسمية للعمل؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة ب نعم، لماذا؟ لأنك تحب عملك  لإرضاء رؤسائك
- لخوفك من التعرض للعقوبات
- 31 - هل يسمح لك بالغياب في الحالات العائلية الطارئة؟ نعم  أحيانا
- لا ، إذا كانت الإجابة بلا، لماذا؟ لأن القانون لا يسمح لك في حالات معينة
- لأن المسؤول يجحف في حقك  لأن طبيعة عملك لا تسمح بذلك
- 32 - كيف تنتظر إعملك؟
- مصدرا لجلب الرزق الحلال  مصدرا لتحقيق المكانة الاجتماعية
- واجبا لابد لك من تأديته  تحديا تعمل على إنجازه
- عبادة تتقرب بها إلى الله عز وجل
- أخرى تذكر.....
- 33 - هل تبدوا لك الفوارق بين العمال فيما تعلق بالسلطة عادلة؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم، لماذا برأيك؟
- لوجود فوارق في المستوى التعليمي  لوجود فوارق في الخبرة المهنية
- لوجود فوارق في القدرات الفنية  لوجود فارق في السن
- 34 - كيف تنتظر إلى رئيسك في العمل؟
- زميل كغيره من الزملاء من نفس المستوى  مسؤول يجب احترامه
- كبير في السن يجب احترامه  إنسان عادي لا يستحق أن يكون رئيسا لك
- 35 - كيف تحب أن تقضي يومك في العمل؟
- تعمل فقط  تعمل وتتحدث مع الزملاء في نفس الوقت
- تنتقل بين مختلف الورشات
- أخرى.....

## المحور الخامس: التغير التكنولوجي الثقافة التنظيمية.

36 - هل تستدعي إدارة المؤسسة عمالها لحضور الاجتماعات؟ نعم  لا

إذا كانتا لإجابة بلا، هل تعتقد أنها مخطئة في ذلك؟ نعم  لا

لماذا؟.....

37 - هل تشارك في عملية التخطيط المرتبطة بعملك؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بلا، هل تعتقد أنه: من حق المشاركة  ليس من حق المشاركة

لماذا؟.....

38 - هل تفكر أحيانا في عدم تنفيذ التعليمات التي تصدر إليك من مستويات أعلى؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

لأنك تعتقد أنها صحيحة دائما  لخوفك من التعرض للعقوبات

لأسباب أخرى.....

39 - هل سبق لك أن حضرت لعملية من عمليات التغير التكنولوجي التي قامت بها

المؤسسة سابقا؟ نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، هل أثر ذلك على موقعك في العمل؟ نعم  لا

40 - برأيك، هل يؤثر التغير التكنولوجي على علاقاتك بالآخرين داخل المؤسسة؟

نعم  لا ، إذا كانت الإجابة بنعم، فيما يتمثل هذا التأثير؟

في عزلك عن الآخرين  في ابتعادك عن المجموعة التي كنت تعمل معها

41 - قبل إجراء عمليات التغيير التكنولوجي، هل يتصل مسؤولو المؤسسة بالعمال

لشرح تلك العملية؟ نعم  لا

42 - بعد إجراء عملية التغير التكنولوجي، هل يتصل بك المسؤولون في مكان

العمل؟ نعم  لا ، في حالة الإجابة بنعم ما الغرض من اتصالهم بك:

لمساعدتك في القيام بالعمل الجديد  لمعرفة مدى سيطرتك على هذا العمل

لمراقبة عمل الآلات الجديدة

43- بعد عمليات التغيير التكنولوجي، هل تواجه صعوبات معينة لمباشرة العمل على الآلات الجديدة؟ نعم  لا

لماذا؟.....

44- هل تستفيد من التكوين عندما تقوم المؤسسة بإجراء التغيير التكنولوجي؟ نعم  لا  ، في حالة الإجابة بلا، هل:

لأنك لست بحاجة إلى التكوين  لأنك لا ترغب في التكوين

لأن المؤسسة تفصيك في كل مرة من قائمة المتكويين

45- هل تنزعج من عمليات التغيير التكنولوجي؟ نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، لماذا؟ لأنك تعتقد أن المؤسسة ليست بحاجة لها

بسبب آثارها السلبية على وظيفتك  بسبب طريقة تنفيذها من قبل المسؤولين

46- هل تعتقد أن اهتمام استراتيجية المؤسسة للتغيير التكنولوجي أكثر بالعمال سيزيد من فرص نجاحها؟ نعم  لا

47- هل لديك ما تضيفه فيما تعلق بالتغيير التكنولوجي في مؤسستك؟.....

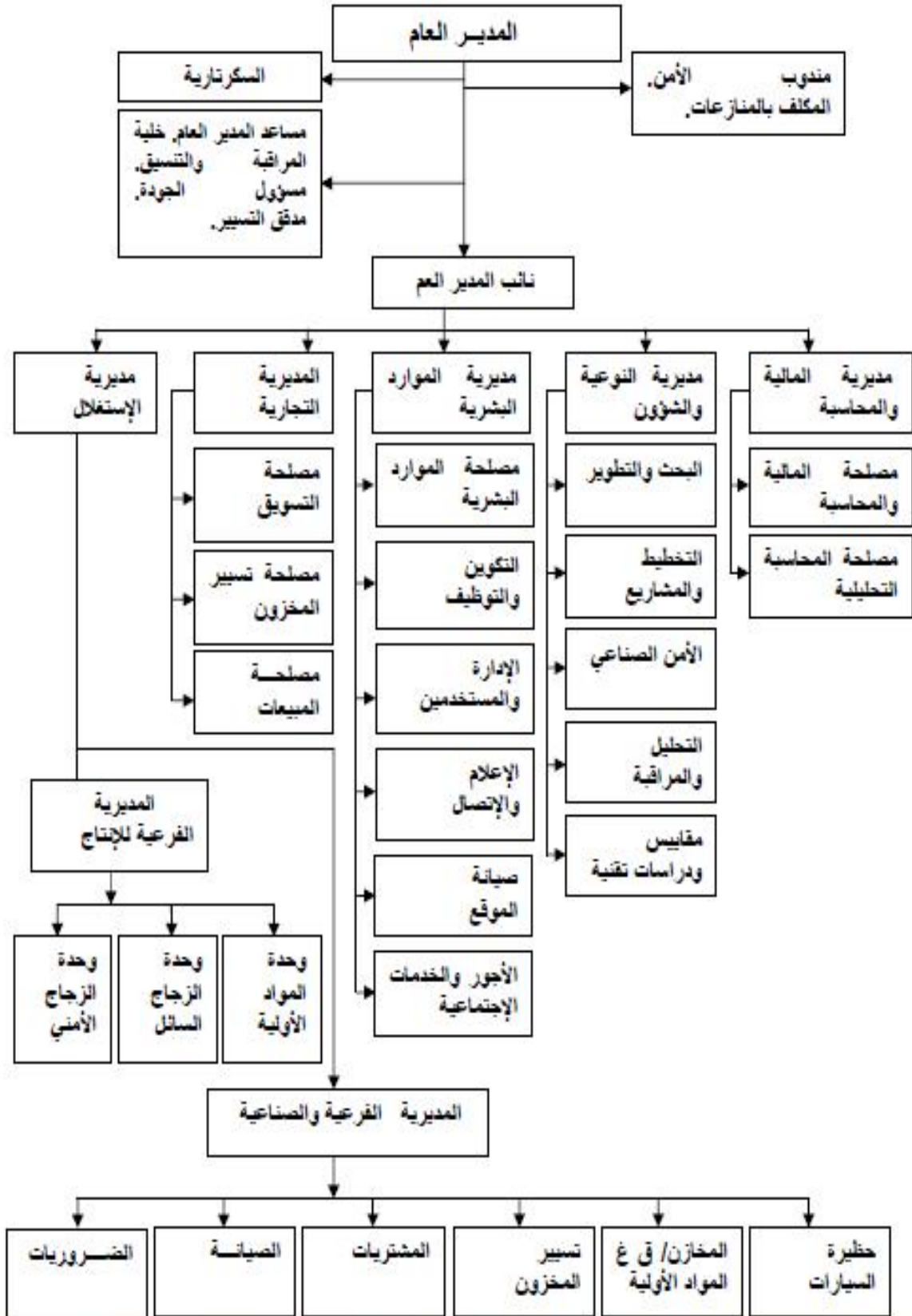
.....

.....

## دليل المقابلة مع المسؤولين والإطارات:

- 1- ما هي أهم التغيرات التكنولوجية التي تتذكرها منذ انضمامك للعمل بالمؤسسة؟
- 2- هل تعتقد أن التكنولوجيا تساعد على تنمية المهارات لدى العاملين؟
- 3- هل تعتقد أن عمال وموظفي المؤسسة قد تعلموا الكثير من الأشياء جراء عملهم بالمؤسسة؟
- 4- هل تتقيد بالمبادئ البيروقراطية المعمول بها في تعاملك مع مرؤوسيك في مجال العمل؟
- 5- هل تعتقد أن العاملين الذين تشرف عليهم بحاجة للرقابة الشديدة حتى يقومون بأعمالهم؟
- 6- هل تفتح المجال للمرؤوسين للمشاركة في اتخاذ القرارات؟
- 7- هل تحس بنوع من الحرية في معاملاتك مع رئيسك في العمل؟
- 8- هل تعتقد أن الاهتمام ببعض الجوانب التي لا ترتبط مباشرة بالعمل يمكن أن يساعد على تأدية هذا العمل بشكل أفضل؟
- 9- هل يحترمك جميع الذين تشرف عليهم في مجال العمل؟
- 10- ما مدى احترام مرؤوسيك للقرارات التي تتخذها؟
- 11- هل يطلب منك أن تتصل بمرؤوسيك لتوعيتهم قبل القيام بعمليات التغيير التكنولوجي؟  
ولماذا؟
- 12- هل تتم استشارتك فيما تعلق بإعادة تأهيل العمال بالموازاة مع عمليات التغيير التكنولوجي؟
- 13- هل تواجه صعوبات محددة في التعامل مع العمال بعد عمليات الغير التكنولوجي؟
- 14- هل لديك بعض الملاحظات حول الطريقة التي تتم من خلالها عمليات التغيير التكنولوجي في المؤسسة؟
- 15- كيف تقيم لنا عمليات التغيير التكنولوجي في المؤسسة؟

# الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## ملخص:

يعتبر النسق التكنولوجي للمؤسسات الصناعية الحديثة من العناصر الأساسية المحددة لشكل البناء التنظيمي وما يرتبط بهذا البناء من ظواهر تنظيمية مختلفة، وقد أكدت العديد من الدراسات التنظيمية أن أي تغيير يحدث على مستوى هذا النسق سيؤدي بالضرورة إلى التغيير في الأنساق الفرعية الأخرى للمؤسسة كالنسق الثقافي على سبيل المثال، حيث اعتبرت التكنولوجيا بهذا الصدد على أنها متغيرا مستقلا، بينما اعتبرت الأنساق الأخرى على أنها متغيرات تابعة، إلا أن نتائج هذه الدراسات قد تعرضت للعديد من الانتقادات بسبب تسليمها بأسببية الجوانب المادية في عملية الدراسة والتحليل، حيث لا يتمتع النسق التكنولوجي لدى بعض المنتقدين بتلك الأولوية المطلقة، ولكنه عكس ذلك قد يحتل موقعا متأخرا في عملية تفاعله مع الأنساق الأخرى. وفي ظل هذا الجدل المتواصل بين أنصار الحتمية التكنولوجية ونظرائهم من المنتقدين لهذه الحتمية برزت اتجاهات حديثة اعتمدت في نظرتها للتنظيم على ما يسمى بالثقافة التنظيمية، واعتبرت هذه الأخيرة بمثابة العنصر الذي يميز مؤسسة ما عن غيرها من المؤسسات الأخرى. وفي الجزائر، وبما أن المؤسسات الصناعية تعتمد في معظمها على أنساق تكنولوجية مستوردة من الخارج من دول تختلف ثقافتها جذريا عن ثقافة المجتمع الجزائري، فإن عمليات التغيير التكنولوجي التي تجربها هذه المؤسسات من فترة زمنية إلى أخرى قد تطرح العديد من التحديات عندما يتعلق الأمر بالثقافة التنظيمية بالنظر للروابط التي تربط هذه الأخيرة بثقافة المجتمع الكبير.

### Résumé :

Le système technique de l'entreprise industrielle moderne est considéré comme l'un des facteurs fondamentaux qui détermine la structure organisationnelle. A ce stade, le modèle le plus courant de l'analyse du système technique dans son interaction avec les autres systèmes à l'intérieur de l'organisation est un modèle de construction simple, il considère la technologie comme une variable indépendante détermine les autres éléments comme des variables dépendantes gravitants sur lui. Par contre, un autre modèle d'analyse ne considère pas la technologie comme une variable indépendante, et se base ainsi sur une analyse multidimensionnelle pour appréhender soit les effets de la technologie, soit les effets sur la technologie, et donc -selon les partisans de ce modèle- les enjeux de nature technologique tiennent parfois une place centrale, mais dont les effets ne peuvent être appréhendés autrement que par une approche globale intégrant un éventail plus large des facteurs comme les choix culturels et les représentations symboliques des individus au travail. A la lumière de cette controverse entre les partisans du déterminisme technologique et leurs homologues impliquant beaucoup de facteurs dans l'analyse de l'organisation, un autre nouveau modèle s'émerge et s'oriente vers l'étude de la culture organisationnelle ; selon lui, la culture organisationnelle est le seul facteur qui détermine les caractéristique d'une entreprise, et qui influe sur tous les phénomènes organisationnels. En Algérie, les entreprises industrielles comptent essentiellement sur la technologie des formats importés de l'étranger des pays de culture différente radicalement de la culture de la société algérienne, les processus de changement technologique entrepris par ces entreprises de la période à l'autre peuvent présenter de nombreux défis quand il s'agit de la culture organisationnelle donnée liens qui unissent cette culture récente de la communauté au sens large. Ainsi le changement technologique n'est pas une simple opération technique, c'est un changement managérial qui affect les intérêts des hommes, leurs habitudes, leurs valeurs et leurs objectifs. De ce fait, il faut introduire la dimension culturelle dans le processus de changement technologique, et d'engager certains actions de management de changement.