

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
أطروحة
مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
لنيل شهادة
دكتوراه العلوم
تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم : إدارة الموارد البشرية
من طرف الطالب : هيشور محمد لمين
الموضوع :

ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية
الخاصة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف

بتاريخ : أمام اللجنة المكونة من :

د. نوي الجمعي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف 2	رئيسا
أ. د. ميلود سفاري	أستاذ	جامعة سطيف 2	مشرفا ومقررا
أ. د. كمال بوقرة	أستاذ	جامعة باتنة 1	ممتحنا
أ. د. لزهة العقبي	أستاذ	جامعة بسكرة	ممتحنا
د. مختار بشتلة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باتنة 1	ممتحنا
د. عبد الحميد بوطلة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف 2	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد لمين دباغين - سطيف 2-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
أطروحة
مقدمة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
لنيل شهادة
دكتوراه العلوم

تخصص علم الاجتماع العمل والتنظيم : إدارة الموارد البشرية
من طرف الطالب : هيشور محمد لمين
الموضوع :

ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية
الخاصة الجزائرية

دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف

بتاريخ : أمام اللجنة المكونة من :

د. نوي الجمعي	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف 2	رئيسا
أ. د. ميلود سفاري	أستاذ	جامعة سطيف 2	مشرفا ومقررا
أ. د. كمال بوقرة	أستاذ	جامعة باتنة 1	ممتحنا
أ. د. لزهر العقبي	أستاذ	جامعة بسكرة	ممتحنا
د. مختار بشتلة	أستاذ محاضر - أ -	جامعة باتنة 1	ممتحنا
د. عبد الحميد بوطه	أستاذ محاضر - أ -	جامعة سطيف 2	ممتحنا

السنة الجامعية: 2017/2016

فهرس المحتويات

كلمة شكر وعرفان.

01.....	فهرس المحتويات
05.....	فهرس الجداول
07.....	فهرس الأشكال
09	قائمة المختصرات
10.....	المقدمة

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

19.....	أولاً: الإشكالية
24	ثانياً: الفرضيات
27	ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع
27.....	رابعاً: أهمية الدراسة
28.....	خامساً: أهداف الدراسة
29.....	سادساً: تحديد المفاهيم
45	سابعاً: الدراسات السابقة
77.....	خلاصة

الفصل الثاني : ثقافة المؤسسة

تمهيد

79.....	أولاً: مراحل نشأة وتطور مفهوم ثقافة المؤسسة
84.....	ثانياً: أنواع ومكونات ثقافة المؤسسة:
84.....	1. أنواع ثقافة المؤسسة
96.....	2. مكونات ثقافة المؤسسة
103.....	ثالثاً: مصادر ثقافة المؤسسة و خصائصها:
103.....	1. مصادر ثقافة المؤسسة

2. خصائص ثقافة المؤسسة.....112
- رابعاً: حدود ثقافة المؤسسة 114
- خامساً: الوظائف التنظيمية لثقافة المؤسسة.....116
- سادساً: تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة.....124
- سابعاً: الثقافة و المؤسسة أية علاقة ؟.....131
- ثامناً: المقاربات (البراديغمات) الحديثة المفسرة لثقافة المؤسسة.....150
- تاسعاً: ثقافة المؤسسة في عصر العولمة.....157
- عاشراً: تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية.....161
- خلاصة.....177

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

تمهيد

- أولاً: أهمية التغيير التنظيمي.....180
- ثانياً: أسس وإستراتيجيات التغيير التنظيمي 185
1. أسس التغيير التنظيمي. 185
2. إستراتيجيات التغيير التنظيمي 192
- ثالثاً: دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي 194
- رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي.....196
- خامساً: مراحل التغيير التنظيمي.....201
- سادساً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي 207
- سابعاً: دور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي 214
- ثامناً: تغيير ثقافة المؤسسة.....218
1. التغيير الثقافي.....218
2. التغيير الثقافي كمدخل أساسي لإدارة الجودة الشاملة 222
- تاسعاً: دور التكوين وإعادة الهندسة في تجديد قي ثقافة المؤسسة وخلق القابلية لإنجاح التغيير التنظيمي.....223

1.	دور التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي	223
2.	دور إعادة الهندسة كأسلوب للتغيير التنظيمي وشكل المؤسسة الجديد	228
عاشرا:	واقع التغيير التنظيمي في الاقتصاد الجزائري	231
	خلاصة	235
الفصل الرابع : المؤسسة الصناعية الخاصة في الجزائر .		
تمهيد		
أولا:	قراءة سوسيو - تاريخية لتطور النظام الرأسمالي	238
ثانيا:	خصائص المؤسسة الصناعية الخاصة	243
ثالثا:	القطاع الخاص بين التأييد و المعارضة	249
رابعا:	التطور السوسيو - اقتصادي للقطاع الخاص في الجزائر	256
1.	الملكية الخاصة قبل الاستعمار	256
2.	الملكية الخاصة أثناء الاستعمار	259
3.	الملكية الخاصة بعد الاستقلال	261
خامسا:	تطور القطاع الخاص و مكانته القانونية الإيديولوجية من خلال مراحل التنمية	263
1.	المرحلة الأولى: 1962-1966	263
2.	المرحلة الثانية: 1966-1971	266
3.	المرحلة الثالثة: 1971-1979	267
4.	المرحلة الرابعة: 1980-1989	270
5.	المرحلة الخامسة: 1989-2015	273
سادسا:	قراءة سوسيو - تاريخية للاقتصاد الجزائري وآفاقه في السياق العالمي	278
سابعا:	أثر العولمة على الاقتصاد الجزائري	280
ثامنا:	ثامنا : دور الدولة في الحياة الاقتصادية	283
تاسعا:	إستراتيجية التعامل مع العولمة	287
عاشرا:	معوقات القطاع الخاص في الجزائر	290
	خلاصة	297

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة.....	300
1. المجال المكاني.....	300
2. المجال الزمني.....	300
3. المجال البشري.....	300
ثانياً: المنهج المستخدم.....	321
ثالثاً: أدوات جمع البيانات.....	323
1. الإستمارة.....	323
2. المقابلة.....	325
رابعاً: العينة وكيفية اختيارها.....	327
خلاصة.....	330

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية.

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.....	331
1. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى.....	400
2. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية.....	406
3. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.....	409
4. النتائج العامة للدراسة.....	414
ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة	416
الخاتمة.....	419

المراجع.

الملاحق.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	
267	يوضح تطور عدد المشاريع المعتمدة من قبل اللجنة الوطنية للاستثمار و اللجنة الجهوية للاستثمار في الفترة الممتدة من (1967-1979).	1
270	يبين تطور القطاع الخاص حسب حجم الوحدات الإنتاجية (1966-1980).	2
272	يبين مساهمة القطاع الخاص في التشغيل لفترة (1982-1990)	3
275	يوضح نسبة الاستثمارات في الفروع الاقتصادية بين الفترة 1993-1999	4
301	يوضح توزيع الفئات السوسيو - مهنية لمؤسسة صرموك	5
310	يوضح تعداد المستخدمين بمؤسسة مامي للمشروبات	6
312	يبين الطاقة الإنتاجية لكل خط بمؤسسة مامي للمشروبات	7
328	يوضح توزيع العينة حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة (أ)	8
329	يوضح توزيع العينة حسب التوزيع الوظيفي المعمول به في المؤسسة (ب)	9
331	يوضح فئات الأعمار لأفراد العينة	10
332	يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة	11
333	يوضح الحالة العائلية لمجتمع البحث	12
334	يوضح نوع الأسرة لأفراد العينة	13
335	يوضح عدد الأفراد تحت الكفالة	14
336	يوضح البيانات الخاصة بالأقدمية في العمل	15
338	يوضح الأصل الاجتماعي لأفراد العينة	16
339	يوضح نوعية الوظيفة لأفراد العينة	17

340	يوضح إجراءات التغيير التنظيمي في المؤسسة (أ)	18
342	يوضح إجراءات التغيير التنظيمي في المؤسسة (ب)	19
344	يوضح فرص المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (أ)	20
347	يوضح فرص المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (ب)	21
348	يوضح فرص إشراك العمال عن طريق ممثليهم في المؤسسة (أ)	22
349	يوضح فرص إشراك العمال عن طريق ممثليهم في المؤسسة (ب)	23
350	يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (أ)	24
352	يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (ب)	25
354	يوضح المناسبات التي يستطيع فيها العامل التعبير عن آرائه في مجتمع الدراسة	26
355	يوضح الشعور بالحرية و الاستقلالية في أداء المهام في مجتمع الدراسة	27
357	يوضح تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم أفكار عمل جديدة في مجتمع البحث	28
358	يوضح قيام المؤسسة بتشجيع العاملين لإنتاج التغيير التنظيمي في مجتمع البحث	29
360	يوضح سلوك المخاطرة لدى العمال في المؤسسة (أ)	30
361	يوضح سلوك المخاطرة لدى العمال في المؤسسة (ب)	31
363	يوضح خصائص فريق العمل في مجتمع البحث	32
365	يوضح موقف أفراد العينة من العمل الجماعي و العمل الفردي في مجتمع الدراسة	33
366	يبين تحفيز المؤسسة العاملين لقبول التغيير التنظيمي في مجتمع الدراسة	34
367	يوضح دور الإدارة داخل المؤسسة في مجال العمل حسب مجتمع البحث	35
369	يبين عملية اتصال المسؤولين و العاملين كل في مستواه حسب المبحوثين	36
370	يوضح دور الاتصال في إنجاح التغيير التنظيمي حسب فئات البحث	37
371	يوضح مساهمة التنسيق بين الإدارة و العمال في إنجاح التغيير التنظيمي حسب المبحوثين	38
373	يوضح مهام القيادة داخل المؤسسة حسب مجتمع الدراسة	39

374	يوضح دور القيادة في تحفيز العاملين على إتقان العمل حسب مجتمع البحث	40
375	يوضح مدى مساهمة القيادة في تهيئة العاملين لقبول التغيير حسب المبحوثين	41
376	يوضح المعلومات الملقاة من جهاز الإدارة حسب فئات البحث	42
378	يوضح الإستراتيجية المتبعة في عملية التغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة	43
380	يوضح موقف العاملين من التغيير التنظيمي حسب فئات البحث	44
382	يوضح البدائل المتاحة في حالة وجود مقاومة للتغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة	45
383	يوضح وجود قنوات مشتركة لدى عمال بأهمية التغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة	46
384	يوضح وجود رؤية واضحة و مشتركة حول أهداف التغيير حسب فئات البحث	47
385	يوضح فائدة التغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة	48
386	يوضح نتائج إحداث مبادرات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة حسب المبحوثين	49
387	يوضح ضرورة تغيير السلوك داخل المؤسسة لتحقيق التغيير المنشود حسب فئات البحث	50
388	يوضح حاجة المؤسسة إلى خبرات و تجارب العاملين حسب فئات البحث	51
389	يوضح طرق اكتساب التعلم الثقافي ومهارات العمل الجديدة حسب المبحوثين	52
390	يوضح تأثير المؤسسة على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة حسب المبحوثين	53
391	يوضح أهم المقترحات لتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة حسب فئات البحث	54
392	يوضح مساهمة التكوين في تغيير سلوك العاملين حسب المبحوثين	55
393	يوضح فائدة التكوين في مجال العمل حسب مجتمع الدراسة	56
395	يوضح الخطوات الفعالة لعملية التغيير التنظيمي حسب إجابات المبحوثين	57
397	يوضح الجوانب الضرورية للتغيير التنظيمي حسب فئات مجتمع الدراسة	58
398	يوضح رؤية العمال للمؤسسة في المستقبل حسب مجتمع الدراسة	59

فهرس الأشكال

رقم الشكل	عنوان الشكل	الصفحة
1	يوضح وصف أبعاد ثقافة المؤسسة بالجبل الجليدي	102
2	شكل بياني لكيفية إنتاج ثقافة المؤسسة.	112
3	يوضح تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة	131
4	يوضح أسس عملية التغيير التنظيمي	191
5	يوضح مجالات التغيير التنظيمي.	200
6	يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي	206
7	يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صرموك	304
8	يوضح الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة مامي	314

قائمة المختصرات

المختصر	الدالة
TIC	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
NTIC	تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة.
PAS	برامج التعديل الهيكلي
ONS	الديوان الوطني للإحصائيات
ISO	المنظمة العالمية للتقييس
FMI	صندوق النقد الدولي.
OMC	المنظمة العالمية للتجارة

المقدمة:

إنّ التحولات والتغيّرات المستمرة والمتسارعة التي يشهدها العالم تؤثر على سير المؤسسات الاقتصادية باعتبارها ركيزة ورافعة التطور ومحور هذه التحولات، فهي تسعى للتغيير المستمر في الأساليب المنهجية والتقنيات العملية لمواجهة التحديات والتكيف معها، وذلك بالانتقال من آليات التسيير الكلاسيكي إلى قواعد التسيير الحديث الذي يعتمد على المرونة الإستراتيجية، وحل المشكلات التنظيمية بطريقة علمية .

وتتميّز الساحة الاقتصادية الدولية في وقتنا الحالي بتطورات هائلة في مختلف المجالات، حيث أبرزت هذه التحولات السوسيو- اقتصادية تحديات جديدة تواجهها منظمات الأعمال، وأصبحت بيئة الأعمال أكثر تعقيداً وتشابكاً من أي وقت مضى، لذلك تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى إعادة صياغة استراتيجيات تسييرية تمكنها من البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال، ويتطلب ذلك التركيز والاهتمام بثقافة المؤسسة الداعمة من أجل بلوغ المساعي التنظيمية وتحقيق الأهداف المرجوة .

ويعد موضوع ثقافة المؤسسة من الموضوعات المهمة والحديثة في الأدبيات التنظيمية والإدارية التي حظيت باهتمام واسع، كونها إحدى المكونات غير الملموسة المثيرة لمشاعر وسلوكيات العناصر البشرية ذات العلاقة بالمؤسسة، فضلا عن تأديتها أدواراً استراتيجية وحيوية أخرى كتحقيق الولاء التنظيمي وتنمية روح الإبداع، والمخاطرة، ودمج الموارد الداخلية للمؤسسة وتعبئها، وإنشاء علاقات عمل متوازنة بما يُنمي ثقافة التمكين، وتقليص الحواجز التراتبية، ودعم النسيج التنظيمي، ولذلك يلعب العامل الثقافي داخل المؤسسة دوراً متنامياً واستراتيجياً في رسم معالم النجاح التنظيمي وتحقيق التميز في دنيا الأعمال .

وتتلون المؤسسة عادة بجملة الأفكار، والمعتقدات، والقيم، والرموز، والتي تمثل في مجملها عناصر « وحدة المؤسسة » وعلى الفاعل التنظيمي إدراكها وتمثلها، ومن ثم تتحدد منطلقاتها وأساليبها في العمل والتسيير، كما تتأثر فعاليتها وانجازاتها بنوع الثقافة السائدة، ذلك أن الخصائص الثقافية الداخلية لمؤسسة معينة تلعب دور المحرك في تشكيل السلوكيات والممارسات المهنية الفردية والجماعية داخل بيئة العمل، وبالتالي تؤثر على سلوك الأفراد وممارساتهم وأدائهم المهني، فضلا عن مواقفهم واتجاهاتهم وميولاتهم .

وتجدر الإشارة إلى أن دور ومكانة الفرد العامل داخل المؤسسة الاقتصادية تتحدد انطلاقاً من ثقافة المؤسسة الداخلية، هذه الأخيرة تُجبر العامل على الامتثال الطوعي والإحساس العاطفي لقوة الهيمنة الثقافية للمؤسسة، والتقيد بميكانيزمات الإنتاج الرمزي.

كما تعكس الثقافة السائدة بين الفاعلين التنظيميين المظهر العام للمؤسسة أو هوية المؤسسة، وبالتالي تزيد القوة الثقافية للمؤسسة كلما زاد الاهتمام بقيم العاملين وأفكارهم وممارساتهم على نحو يخدم الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ذلك أن ثقافة المؤسسة القوية تهتم أساساً بإيجاد قيم ولغة مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم وتنمية مواهبهم واحترامهم وتدريبهم، وإتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المؤسسة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة، مبنية على التفوق التنظيمي.

ويمكن القول إن الثقافة تمثل أيضاً عنصر «الحسم والفرق» وركيزة التفوق التنظيمي في عالم يتميز بكثرة التقلبات والتغيرات وشدة الاختلالات البيئية سواء الداخلية أم الخارجية، إنها ببساطة «الطاقة الخفية» التي لا يجب إهمالها في تصميم المشاريع التنظيمية.

إنّ هذا المحيط الذي يشهد تحولات رهيبية في الهيكلة والخريطة التنظيمية، أعاد الحسابات التقليدية الرائجة في الفكر التنظيمي إلى الصواب ورجّح عامل الثقافة وقلّص من دائرة الاهتمام التقني على حساب الجانب البشري والإنساني، وبمعنى آخر أسهم الفكر التنظيمي المعاصر في تحويل الوجهة من الأصول المادية والتقنية الملموسة إلى الأصول الثقافية والإنسانية، وذلك من خلال الاهتمام الرسمي بمطالب الفئات السوسيو - مهنية المعبر عنها.

لقد تراجع عهد الذكاء التقني الذي نادت به التaylorية والفوردية وكل المقاربات الكلاسيكية، التي أقصت الجانب البشري من المعادلة التنظيمية، وحل محله الذكاء الثقافي الذي يركز على المخزون الثقافي للموارد البشرية.

وتعتبر ثقافة المؤسسة عنصراً استراتيجياً في النظام الكلي للمؤسسات كونها تمثل المحرك الخفي والديناميكي لنجاح أي مؤسسة، إذ تلعب دوراً بالغ الأهمية في تحقيق التماسك التنظيمي داخل الهيكلة الاجتماعية للمؤسسة، كما أنها أداة مثلى للوحدة الاجتماعية المتماسكة داخل المجموعات والفئات السوسيو - مهنية، وبالتالي فإن لثقافة المؤسسة دوراً مهماً في رسم ملامح الهوية التنظيمية والتعبئة الداخلية للموارد البشرية، فضلاً عن كونها سلاحاً تنظيمياً تستخدم لمواجهة تلاعبات البيئة الخارجية.

وهذا الموجود غير الملموس يسمح بتطوير المقدرات التنظيمية وإعادة هندسة المناخ التنظيمي الصحي، ونمذجة طرق جديدة للتفكير والممارسة والتمثّلات التنظيمية، بحيث تسد الفراغ في رسالة المؤسسة وتشدّ الإستراتيجية التسييرية الداخلية، وبمعنى آخر إنها « لغة الصمت » تشبه إلى حد ما « غراء اجتماعيًا » من حيث قدرتها الفائقة إلى توحيد الفردانيات وترسيخ الدمج الشمولي بين العناصر البشرية .

كما يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة جزءًا لا يتجزأ من العقيدة التنظيمية والنظام العام للمؤسسة حيث تعتبر موردًا تنظيميًا أساسيًا تسهم في عقلنة الممارسات الإدارية ونشر هوية تنظيمية موحدة، وتنمية علاقات تضامنية، ونشر إيمان جماعي بأهمية التماسك التنظيمي، وتوفير لغة مشتركة بين الفئات السوسيو- مهنية مبنية على الاحترام المتبادل والواقعية، وكل هذا يؤدي إلى نشر الصحة التنظيمية .

وتمثل ثقافة الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة لب وعماذ التسيير والتنظيم، فهي من تصنع اللبانات الأولى لبناء ثقافة مؤسسية وتنظيمية، وتعمل على ترسيخها في أذهان الفاعلين التنظيميين، وقد ترفع بعض الشعارات وتتبنى قيم: الإنجاز، والشفافية، والمبادرة والمخاطرة، والمساءلة، والعدالة التنظيمية، والعمل الجماعي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وغير ذلك من الإجراءات العقلانية التي تحقق الفعالية التنظيمية. وتبقى الثقافة هي المحدد والمعيّار للنجاح والتميّز وبناء الهوية المهنية، فكلما كانت الثقافة قوية، كلما تغلّغت في الوسط المهني، وحققت الانسجام والاتساق بين الفواعل التنظيمية والطاقات البشرية، وزادت فرص تحقيق التوقعات الإيجابية والآمال التنظيمية والأهداف المؤسسية .

علاوة على ذلك، تؤدي ثقافة المؤسسة دورًا مهمًا في التقليل من حالات الصراع التنظيمي لما تتركه من آثار إيجابية في تنمية الإبداع وحب المخاطرة وتعميم سلوك المواطنة التنظيمية والتعلم التنظيمي، والتكيف مع التهديدات الخارجية، وهذه الموصفات الثقافية التي تتميز بها المؤسسات الاقتصادية وقياداتها الإدارية تسمح بمواجهة حالات التوتر والصراع التنظيمي ليس على المستوى الفردي فحسب بل وعلى المستوى الجماعي لكونه ظاهرة حتمية موجودة في معظم الفضاءات الإنتاجية، ولهذا يمكن القول إن ثقافة المؤسسة «أداة لإدارة التناقضات فضلًا عن كونها أداة لإدارة التواءم».

ويُنظر للمؤسسة على أنها نظام ثقافي يتأثر بالثقافة والقيم السوسيو مهنية الفرعية السائدة، فالمؤسسة هي مجتمع مصغر يضم ذهنيات مختلفة وثقافات متعددة، ودور المسير أو قائد المؤسسة هو

استثمار هذه الثقافة وتطويعها وجعلها في خدمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وتكييفها مع التغيرات الخارجية .

وعلى أية حال، فإذا كانت المؤسسة ذرعاً اقتصادياً، وتشكيلة اجتماعية تقوم بإنتاج الخيرات المادية لتلبية وإشباع الحاجات الإنسانية، فإنها في الوقت نفسه خلية ثقافية تعيد إنتاج منتجات ثقافية، ويمكن للمؤسسة إنتاج ثقافة خاصة بها انطلاقاً من ماضيها وبطولات مؤسسيها، فضلاً عن فلسفة الإدارة العليا و ثقافة المسيرين، والتي تعتبر الدعائم الأساسية لبناء ثقافة مؤسسية وتسييرية قوية، ولما كانت للثقافة المؤسسية دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح التجاري، والتميز والهوية التنظيمية للعديد من المؤسسات الريادية كالمؤسسات اليابانية والأمريكية والألمانية، (مثلاً الثقافة في المؤسسات اليابانية تصنع الحياة، فالمؤسسة اليابانية بالتالي مدرسة للتعلم الثقافي) فإنها في الوقت نفسه كانت سبباً في فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية، وهذا بسبب ضعفها أو عدم مواكبتها للتغيرات الخارجية والتحديات البيئية.

وبالرجوع إلى الخطابات التنظيمية، نجد أن لغة المنظمات الكلاسيكية لا تعترف بوجود عالم خارج المنظمة، والجميع يُدرك حجم الاختلالات التي واجهتها المنظمات آنذاك، المفاهيم الميكانيكية للنظريات الكلاسيكية لم تقدم حلولاً ناجعة للأداء والإنتاج، لكن وبعد تطور الفكر التنظيمي والسلوكي أدرك الجميع أنه لا يمكن أن توجد المؤسسة إلا من خلال بيئتها، ومنذ ذلك الوقت تم استيعاب مفهوم البيئة بشكل جيد من قبل المؤسسات الحديثة، وقد تغير الرأي السائد في الأدبيات التنظيمية حيث أصبح يُعترف بقدرة المنظمة على فك رموز الظروف البيئية والاستفادة من تغييراتها من خلال منظور التكيف، وهذا يعني أن المؤسسات الاقتصادية قادرة بفضل مبادرات التغيير التنظيمي على تعديل البيئة لصالحها وقولبة العالم الخارجي وفقاً لإستراتيجيتها التسييرية .

لقد أصبح التغيير التنظيمي سمة مميزة في المؤسسات الحديثة، حيث إنه يقدم حلولاً مثلى في عالم يعجّ بالتحديات التي فرضها الاقتصاد العولمي، فالمنافسة الشديدة وانتشار تكنولوجيا الإعلام والاتصال، وشيوع الاقتصاد المعرفي وضع المنظمات على المحك، الأمر الذي استدعى البحث عن استراتيجيات تنظيم جديدة لمواجهة تغيرات البيئة المضطربة، وبالرغم من أن الاستقرار ضرورة حتمية لأي تنظيم - سواء على المدى البعيد أو القريب - فإن الإفراط في المحافظة على حماية التنظيم كما هو قد يحوله إلى جمود وركود لا يتناسب مع النمو والتطور المنشود من طرف المؤسسات.

ويرتكز التغيير التنظيمي على أدوات وتقنيات لتقديم التغيير المبني على السلوك التنظيمي، وتميل التوجهات الأساسية لإستراتيجية التغيير التنظيمي إلى تعزيز التحفيز ورفع المعنويات وبالتالي زيادة الإنتاجية، ويتجلى الافتراض الأساسي للتغيير التنظيمي في أنه إذا تم منح العاملين الصلاحيات الواسعة وسُمح لهم بالمشاركة في صناعة قرارات التغيير، سينعكس ذلك إيجابيًا على الأداء العام للمؤسسة، وسيكون الأفراد أكثر عطاء وإنتاجية .

ولتأمين نجاح التغيير داخل الفضاء الإنتاجي، فإنه يجب التركيز على المفاهيم الرمزية للمؤسسة، وتبني المنظور الثقافي في تسيير المشروعات التنظيمية على أساس أن الإطار السوسيوثقافي للمؤسسة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد ، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة عامل فعال جدًا في إدارة التغيير التنظيمي، فهي ليست مجرد أسلوب للإئناء التنظيمي، وليست أداة للتراكم الرأسمالي فقط، بل إنها تهدف إلى الحفاظ على السيورة المؤسساتية، وتحسين الأوضاع الداخلية والتكيف مع الأوضاع الخارجية، كما يمكن اعتبارها الحزام الهوياتي الجديد الذي يسمح بخلق التعبئة وتحقيق الإدماج، فضلا عن كونها مفتاح التميز المؤسسي والنجاح التنظيمي.

إن المؤسسات الاقتصادية وخاصة الصناعية منها لا تتغير من أجل التغيير فقط، بل تتغير لأنها جزء من عملية التغيير الشاملة، وعلى المؤسسات أن تُحسن قراءة المشهد التغييري وذلك بخلق توليفة بين الخلفيات الثقافية المستمدة من خصوصية التركيبة العامة للمجتمع والتحولات الاقتصادية والتغيرات البيئية مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز وتثمين التغيير التنظيمي.

وفي الجزائر، انتقلت التجربة الاقتصادية من الرأسمالية في العهد الاستعماري إلى الاشتراكية ثم إلى الرأسمالية، ومن القطاع العام إلى القطاع الخاص الذي يعتمد على ثقافة الرأسمالي في تسيير شؤون المؤسسة، وهذا التحول في النهج الاقتصادي والتنموي، الذي جاء بعد تبني الخيار الرأسمالي القائم على اقتصاد السوق سيضع مالكي المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية في رهان وتحد صعب، هذا فضلا عن آثار سلسلة التغيرات المختلفة التي مست المؤسسات الجزائرية والتي جعلتها في مواجهة واقع سوسيو- اقتصادي جديد، الأمر الذي أدى إلى إعادة ومراجعة البيت الداخلي التنظيمي، حيث أدرك وأيقن المهتمون بما لا يدع مجالا للشك ضرورة إعادة تشكيل ثقافة مؤسسة تتكيف مع تحولات البيئة الخارجية والداخلية.

لقد دلت الدراسات والأبحاث العلمية وخاصة المحلية منها - والتي سنذكرها في الفصول اللاحقة بالتفصيل - أهمية الثقافة المؤسسية في تحقيق الإقلاع الاقتصادي والاجتماعي، وتحريك دواليب الإنتاج، ومتابعة التطورات الحاصلة في الفضاء الخارجي، فهي قوة غير مرئية " الثقافة " تفوق أهميتها الأصول المادية والتقنية، بل وقادرة على تحقيق الاندماج الداخلي والتكيف الخارجي، وبلوغ مستويات إنتاج أفضل، ولذلك يلجأ المسيررون في المؤسسات ذات السمعة التنظيمية إلى إعطاء قيمة ووزن كبيرين للثقافة في تسيير مشروعاتهم الإنتاجية، وتخصيص العناية الكافية للمدخلات الثقافية، والتي بإمكانها دفع المؤسسة إلى برّ الأمان، وتحقيق الريادية في عالم المنافسة التجارية والاقتصادية .

السلوك الاقتصادي السائد في المراحل السابقة التي مرت عليها المؤسسة الجزائرية تركز على عدة عوامل أبرزها: المردودية الاقتصادية، الهيكلية التنظيمية، جدوى وفعالية النظام التقني والتكنولوجي المستخدم، التسويق التجاري، وهي عوامل ظاهرة للعيان ميّزت السلوك الاقتصادي والتسييري للمؤسسة الصناعية الجزائرية، وفي نهاية المطاف أدت هذه العوامل والمقاربات إلى ببطء الإنتاج وغياب الفعالية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي، مما أثر سلبا على دورة عجلة النمو، الأمر الذي أدى إلى إعادة تأهيل المنظومة الاقتصادية المحلية وخاصة تلك التي تعمل في المجال الصناعي.

وبعد عقود من الحماية الاقتصادية، أصبحت المؤسسات الاقتصادية الخاصة الجزائرية تنشط في محيط عالمي أكثر تعقيدا وتشابكا، تميّزه المنافسة الشديدة المبنية على الإبداع والابتكار والجودة الشاملة، والتحكم في التكاليف الإنتاجية، وحتى تتمكن هذه المؤسسات الاقتصادية من مواجهة التحديات الصعبة والمتمثلة في المنافسة الشرسة، والحفاظ على مكانتها وحصتها السوقية، وترسيخ صورتها الذهنية، والبقاء في الاشتغال والنشاط، يجب عليها تغيير وتطوير نظامها التسييري لمواكبة العالم الخارجي، بحيث تكون مهتمة بإدماج القوى الاجتماعية داخل المؤسسة، ورسكلتها والاهتمام بمطالبها وتطلعاتها لبناء الهويات التنظيمية الفردية والجماعية، وتحقيق ميزة تنافسية في سوق يتميز بالصراع الشديد، والاتجاه إلى الاهتمام بالزبائن والمستهلكين، وهذا كله يدور في المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية، فدور ثقافة المؤسسة يتمثل في الحفاظ على رجال المؤسسة وكوادرها وتحقيق التماهي بين الأهداف الفردية والتنظيمية، والبحث عن تحقيق الأداء المتميز في عصر التغيير التنظيمي، وهي الحقيقة السائدة في عالم الأعمال (لا توجد خيارات أمام المؤسسات إلا خيار التغيير) وهذا هو سر النجاح في دنيا الأعمال،

فتمت توحيد الرؤى الفردية والجماعية "العملية والإدارية" فإن المؤسسة في الطريق الصواب محققة بذلك النجاعة التنظيمية.

وفي بحثنا هذا سنحاول تسليط الضوء على مساهمة ثقافة المؤسسة بأبعادها المختلفة (القيم التنظيمية، القيادة الإدارية، التغيير الثقافي) على التغيير التنظيمي في مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية بسطيف، ولتحقيق أهداف هذا البحث والإجابة عن سؤال الإشكالية، واختبار مدى صحة وصلاحيّة الفرضيات، تضمنت خطة البحث ستة فصول مقسمة إلى جانبين وهي:

جانب نظري: يعالج الإطار النظري والتراث السوسيولوجي المتعلق بمشكلة البحث ويتضمن أربعة فصول :

الفصل الأول: يتضمن الجانب المنهجي للموضوع حيث تطرقنا إلى الإشكالية، ثم الفرضيات، وبعد ذلك أسباب اختيار الموضوع، وأهمية الدراسة، ثم عرض أهداف الدراسة، فتحديد المفاهيم، وأخيرا الدراسات السابقة .

الفصل الثاني: تم تناول عدة عناصر حول: مراحل نشأة وتطور ثقافة المؤسسة، فأنواع ومكونات ثقافة المؤسسة، ثم مصادر ثقافة المؤسسة وخصائصها، وبعد ذلك حدود ثقافة المؤسسة، ثم انتقلنا إلى الوظائف التنظيمية لثقافة المؤسسة، وتأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة، لنمر إلى عنصر الثقافة والمؤسسة أية علاقة؟ ثم انتقلنا إلى عنصر ثقافة المؤسسة في عصر العولمة ، وبعده خصصنا الحديث عن المقاربات الحديثة المفسرة لثقافة المؤسسة، لنختم الفصل بتطور ثقافة المؤسسة الجزائرية.

الفصل الثالث: فقد تطرقنا فيه إلى الحديث عن أهمية التغيير التنظيمي، ثم أسس واستراتيجيات التغيير التنظيمي، وبعد ذلك حددنا دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي، وأهم مجالات التغيير التنظيمي ومراحله، ثم ذكرنا أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، ودور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي، ثم تطرقنا إلى عنصر تغيير ثقافة المؤسسة، ودور التكوين وأخيرا دور إعادة الهندسة .

الفصل الرابع: ففيه تم التطرق إلى عنصر قراءة سوسيو- تاريخية لتطور النظام الرأسمالي، ثم خصائص المؤسسة الصناعية الخاصة، وبعد ذلك القطاع الخاص بين التأييد والمعارضة، ثم التطور السوسيو- اقتصادي للقطاع الخاص في الجزائر، ثم انتقلنا إلى عنصر تطور القطاع الخاص قانونياً وإيديولوجياً من خلال مراحل التنمية، وبعد ذلك قدمنا قراءة سوسيولوجية للاقتصاد الجزائري وآفاقه، ثم أثر العولمة على

الاقتصاد الجزائري، وبعد ذلك دور الدولة في الحياة الاقتصادية، مع التطرق إلى إستراتيجية التعامل مع العولمة ، وأخيرا معوقات القطاع الخاص في الجزائر.

الفصل الخامس: وتم فيه عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، تتضمن مجالات الدراسة وتقديم نبذة عن المؤسستين، ثم المنهج المستخدم، وأدوات جمع البيانات، وأخيرا العينة وكيفية اختيارها.

الفصل السادس: فقد تم فيه تحليل البيانات وتفسير النتائج في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة، لنختم بذلك الدراسة بخاتمة عامة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد.

أولاً: الإشكالية.

ثانياً: الفرضيات.

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: أهداف الدراسة.

سادساً: تحديد المفاهيم.

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر هذا الفصل مجالا لتوضيح الدقة المنهجية والموضوعية لإشكالية الدراسة التي تشتمل على الطرح التصوري للموضوع، وهكذا فهذا الباب مُهم جدًا للانطلاق في انجاز الدراسات العلمية والتأسيس للخطوات المنهجية التالية. من ناحية الإشكالية المطروحة تم التركيز على مدى مساهمة ثقافة المؤسسة في عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة، وذلك من خلال تشخيص تمثّلات العمال واستجاباتهم وقيمهم الثقافية، أمّا الفرضيات المطروحات فقد حاولنا الإلمام أكثر بالعناصر التي تساعد على فهم هذه العلاقة، ومن ناحية أهداف الدراسة المتوخاة فقد حاولنا وضع أهداف قابلة للتحقيق تتمثل أساسًا في تحديد مدى مساهمة الثقافة في التغيير، أما الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع دون غيره، فتكمن في الدوافع والمساعي - الشخصية والموضوعية - التي حفزتنا لإتمام هذه الدراسة، في حين ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية الثقافة في ظل متغيرات الزمن الاقتصادي الذي تعيش فيه المجتمعات الراهنة، كالعولمة الاقتصادية ودور التكتلات الإقليمية والشركات المتعددة الجنسيات، والقوى الاقتصادية الكبرى في صناعة القرار والمسار الاقتصادي، بعد ذلك سنتطرق إلى تحديد المفاهيم الأساسية المحركة للبحث، وأخيرًا عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع سواء الدراسات المحلية أم العربية أم الأجنبية .

أولاً: الإشكالية:

شكل موضوع ثقافة المؤسسة في الآونة الأخيرة اهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية، والسلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، وكذا علم اجتماع المنظمات باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح المؤسسات وتفوقها وتميزها عن مثيلاتها، كما أنها المعيار المحدد لهوية المؤسسة وشخصيتها، ومما يزيد من أهمية ثقافة المؤسسة هو ما يعتبره الكثيرون من المحددات الرئيسية لتحقيق التميز التنظيمي، حيث تم ربط فعالية المؤسسة بقيم وثقافة الأفراد، وبذلك فقد تغيرت النظرة للمؤسسة من كونها مجالاً اقتصادياً بحتاً يضم عوامل مادية تقنية ولوجيستكية إلى مجال ثقافي يؤثر ويتأثر بالقيم السوسيو- مهنية السائدة، كما اتضح أن التشكلات المهنية والجماعات التنظيمية أكثر ارتباطاً بالثقافة والقيم عن غيرها من المجالات التنظيمية الأخرى.

وقد تم استيراد مفهوم **الثقافة** باعتبارها ظاهرة غير مادية من طرف المسيرين والقادة وأرباب العمل والمال، وأقحم هذا المفهوم قسرياً في مجال الإدارة واستراتيجيات التنظيم وأساليب التسيير وحوكمة المؤسسات، والهدف من كل هذا هو السعي وراء المرونة الإستراتيجية والتنظيمية وإيجاد أفضل الطرق للعمل والأنشطة .

علاوة على ذلك، فقد أدى فشل المقاربات الاقتصادية الكمية (الميكانيكية) والمداخل الكلاسيكية في إنعاش عالم المؤسسات - وبعث أجواء جديدة داخل الكيانات التنظيمية - إلى ظهور المقاربة الثقافية التي تعد أهم إنجاز فكري وعصري في مجال تسيير الموارد البشرية، والتي تسمح بتسهيل ميكانيزمات التغيير والتطوير وعقلنة الممارسات الاجتماعية والتسييرية في مجال العمل والإنتاج .

لقد تم في هذا السياق بالذات من التوتر الجدلي حول قضية **المؤسسة، العمل، العمال، التركيز** وإلقاء الضوء على أسلوب عمل الشركات وأعضائها، فأسفر هذا عن تطوّر الفكر التنظيمي الذي اقتحم عالم المنظمات وحدّد معالم الإستراتيجية التنظيمية الفعالة، وأسهم في تأسيس مقاربات تنظيمية ومداخل تسييرية، حيث اتضح أن تحقيق الانجازات والنجاحات التنظيمية للمؤسسة حسب الفكر التنظيمي المعاصر لا يتم من خلال وفرة المعدات التقنية والتكنولوجية، ونمذجة الحيز المادي، وإنما يتم من خلال إيجاد وتشكيل ثقافة المؤسسة، والاهتمام بها، وتركيتها، والعمل على ترسيخها في أذهان القوى الاجتماعية المشكلة للنسق التنظيمي، وبذلك أصبحت المنظمات المعاصرة تنظر إلى ثقافة المؤسسة على أنها من أهم الموارد الإستراتيجية التي تحقق أهداف المؤسسة وغايتها، فموضوع الثقافة لم يعد بالنسبة للمؤسسة والإدارة قضية اختيار، بل أصبح ينظر إليه على أنه وسيلة للاستثمار العقلاني، تلجأ إليه المنظمات لتحقيق أهدافها وتوجهاتها المستقبلية باعتباره عنصراً حيوياً لا بد منه لبناء الكفاءات الفردية والجماعية المتجددة، والتوجه نحو القيام بمبادرات التغيير التنظيمي.

ويهدف التغيير التنظيمي باعتباره مبادرة تنظيمية أو منهجية عملياتية محركة لإعادة هندسة العمليات التسييرية وإعادة تصميمها إلى تحقيق الميزة التنافسية والاستجابة السريعة لتقلبات البيئة وتقوية النظام المناعي للمؤسسة، وبالتالي يمكن أن يكون صيغة عملية تصلح لتطبيقات مختلفة وبيئات متنوعة وعديدة، ولهذا فإن أي مؤسسة لا تضع التغيير هدفاً أسمى من أهدافها الإستراتيجية سيكون مصيرها الزوال في عالم يتصف بالسرعة والمنافسة الشديدة، فكل مؤسسة مطالبة بأن تضع التغيير التنظيمي جزءاً من سلوكها الإداري، وللإشارة فقط فإن التغيير التنظيمي داخل أي مؤسسة يتعرض في غالب الأحيان إلى مقاومات عمالية، نتيجة الفهم الخاطئ أو الغموض في التصور مما يعقد ويصعب المأمورية التنظيمية.

من الناحية النظرية، يتطلب إحداث تغيير تنظيمي داخل المؤسسة ذكاء وحذر في الوقت نفسه، فالانتقال من الحالة الراهنة إلى الحالة المرجوة يفترض أن تترجم الأهداف المعلنة إلى خطة عمل واضحة المعالم، وهنا تصبح المهارات الإدارية المطلوبة تتمثل في نشر خيوط التعاون مع هذه الكيانات والفردنيات في جميع المستويات التشغيلية، وكسب دعمهم لاستدامة الإنجازات، فالنجاح التغييري مشروط بتوافر رؤية مشتركة قوية لا تقتصر على أداء المديرين التنفيذيين، وإنما بمشاركة جميع الفئات السوسيو مهنية بهدف تعزيز الولاء نحو الالتزام بالتغيير وزيادة فرص النجاح، وهذا هو سيناريو التغيير الذي يجعل المستقبل أكثر واقعية من خلال شرح الخطوات والجدول الزمنية الخاصة بالعملية.

أما من الناحية العملية، فإنه في بعض الحالات قد تحدث اضطرابات نتيجة غياب أدلة التحكم والمتابعة، وربما لا ينضج تصور العملاء نحو المبادرة التنظيمية، وهذا التوجس نحو المستقبل حالة طبيعية تحدث تلقائياً وبدرجات متفاوتة حسب نطاق التبادلات الاجتماعية التي تطبع فضاء المؤسسة، فقد لا يكون من السهل أن تحصل على مواقف وآراء إيجابية لأن العالم أخذ في التغيير، ويجب البدء في التغيير في كثير من الجوانب التنظيمية، وربما يخشى البعض أو لا يرغب في التغيرات المفاجئة، هذه السلوكيات غير المتوقعة لها أثارها الضارة كإطلاق الشائعات والافتراضات التي قد تشير إلى فشل سابق لأوانه، لذلك يجب اختيار ما بين قبول أو رفض زملاء فريق العمل، وتصفية حالات الطعن وتجديد الأصوات المرحبة بالتجديد والتطوير، بحيث لا يحدث صدام ثقافي بين خصائص الفرد وخصائص التنظيم.

وتسمح ثقافة التغيير بفهم الأسس النظرية والعملياتية داخل المؤسسة. إن إعطاء الفرصة للآخرين وتقديم الحجج كفيل بردع أولئك الذين يُظهرون مقاومة لثقافة التغيير، وعلى أساس أوسع تساعد الثقافة التطويرية والتغيرية على انتهاج نظرة عقلانية وانتقادية حول الممارسات المستخدمة أو المقترحة، كما يمكن أن يفهم الأعضاء الموظفون وكل القوى داخل الجسم التنظيمي خطاب التغيير المقرر وضرورته القصوى التي من شأنها أن تصيغ المناقشات والتحديات المتوقعة، لذلك فإن المسألة ليست

بتلك السهولة كما يعتقد المسIRON والمديرون، وربما يحدث في بعض الحالات مقاومات سلوكية وتنظيمية ضد مشروع التغيير، وحينها سنتحدث عن حالات استثنائية ستعرض لها المؤسسة على المستوى الداخلي والخارجي .

وكباقي مؤسسات العالم، فقد عرفت المؤسسات الاقتصادية الجزائرية مراحل وتجارب تنمية ثرية، ففي بداية المسيرة التنموية ارتكز مشروع التنمية الوطنية على سياسة التصنيع لإعادة بناء الاقتصاد المحلي، واعتمدت الدولة في ذلك على توسيع القطاع العام كتوجه استراتيجي لتجسيد الاستقلال الوطني، وبناء نهضة وطنية شاملة ومتكاملة، تلعب فيها المؤسسات العمومية دور المحرك في عملية التحديث البنيوي لهياكل المجتمع الجزائري، والاضطلاع بمهمة التنمية الاجتماعية، ومنه فإن الأساس الإيديولوجي لثقافة نموذج التنمية الصناعية في الجزائر جعل من الخيار الاشتراكي وسيلة تراكمية وأداة لإدارة الاقتصاد الوطني.

ونتيجة الفهم الخاطئ للتسيير الاشتراكي للمؤسسات الاقتصادية، والنظرة غير السليمة لوظيفة المؤسسة الاقتصادية، وتراكم الصدمات التاريخية في المشهد الاقتصادي الجزائري خاصة بعد انهيار أسعار المحروقات عام 1986، تغيرت الوجهة الاقتصادية والتنموية للجزائر جرّاء الفشل في تحقيق التنمية الاجتماعية؛ حيث انتقلت الدولة من الإيديولوجية الاشتراكية إلى الإيديولوجية الرأسمالية، بعد التغير النوعي في مفهوم **الفعالية** الذي حصل على مستوى الخطاب الرسمي، فمدلول أو مضمون الفعالية الذي كان يعني سابقا الرفاهية والتنمية الاجتماعية، تحوّل إلى مضمون الربح العالي والمردودية والنجاعة الأدائية، وبالتالي سارعت الجزائر إلى منح الفرصة للقطاع الخاص من أجل تدارك النقائص المسجلة، وجعله شريكا اجتماعيا ومتعاملا اقتصاديا محوريا، وبذلك أصبحت المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاع الخاص تواجه واقعا سوسيو - اقتصادي جديد يختلف عن المرحلة السابقة من حيث الثقافة المؤسسية والتسييرية.

إن فشل النموذج الاشتراكي للتنمية، بالإضافة إلى الإصلاحات الاقتصادية المتعاقبة التي باشرتها الدولة لجعل الاقتصاد الوطني تنافسي يُثبتت مرة أخرى محدودية الجدوى الاقتصادية للسياسات التنموية المطبقة، وبالتالي تراكم تصاعدي للمشاكل التي تحقّق بالمجتمع الجزائري، ومن هذا المنطلق سارعت الجزائر في تهيئة بيئة استثمارية جذّابة للرأسمال الوطني والأجنبي، وإعادة الاعتبار للقطاع الخاص باعتباره المحرك الأساسي لعملية التنمية الوطنية والرهان المركزي للاندماج في الاقتصاد العالمي .

إن إعطاء أهمية إستراتيجية للقطاع الخاص وإقحامه في مسيرة الاقتصاد الوطني يعني أن المؤسسات الصناعية الخاصة ستضطلع بمهمة التنمية الوطنية وستحل محل المؤسسات العمومية التي فشلت في أداء دورها، وستواجه مؤسسات القطاع الخاص واقعا وتحديا جديدا يختلف عن سابقه، حيث يتميز هذا الواقع الذي أفرزته التطورات الداخلية والخارجية بسرعة التغيير والتطوير والمرونة.

لذلك أصبح الاعتماد على التغيير والتجديد مُلَازماً لمختلف استراتيجيات التسيير، وطرائق الفعل التنظيمي، ولما كانت المؤسسات الاقتصادية الخاصة أمل ومفتاح النجاح والتطور، فينبغي أن يطالها نوع من التغيير والتحوّل تماشياً مع روح العصر الذي لا مكان فيه للثبات والجمود، وهو ما يفرض على هذه المؤسسات ترسيخ ثقافة مؤسسية قوية ومرنة تستجيب لتطلعات القوى الاجتماعية المهنية والوطنية، وتعمل على تكيف ثقافة المؤسسة مع متطلبات التغيير.

كما أن سرعة التغيرات المحلية والتحوّلات الخارجية فرضت على القائمين على شؤون هذه المؤسسات إعادة حساباتهم وتغيير ممارساتهم إزاء واقع جديد، انطلاقاً من التركيز على المفاهيم الرمزية للمؤسسة وتبني المنظور الثقافي في تسيير المشروعات الإنتاجية على أساس أن الإطار السوسيو- ثقافي للمؤسسة يساعد على فهم واستيعاب سلوك الأفراد وسيكولوجيتهم، وبالتالي تصبح ثقافة المؤسسة في المنظمة الاقتصادية عاملاً هاماً جداً في حياة المؤسسة، فالثقافة داخل المؤسسة الاقتصادية ليست مجرد أسلوب تنظيمي للإنماء المنظماتي، ولا أداة للربح التجاري والتراكم الرأسمالي، بل إنها تهدف إلى الحفاظ على السيولة المؤسسية، وتحسين الأوضاع الداخلية والتكيف المستمر مع الأوضاع الخارجية، كما يمكن اعتبارها (الثقافة) الحزام التنظيمي الجديد الذي يسمح بخلق التعبئة وتحقيق الاندماج، فضلاً عن كونها مفتاح التميز المؤسسي والنجاح التنظيمي .

فالمؤسسة المعنية بمسيرة التقدم تحاول دائماً الاستعانة بالنظرة الثقافية للمؤسسة، من حيث تسيير التوجهات العمالية وعقلنة دوافعهم، وترسيم الأهداف المستقبلية للمؤسسة وتطلعاتها في الساحة الاقتصادية، وبالتالي تكون المؤسسات في رهان حقيقي وتحدي صعب، إذ تصبح هذه الثقافة هي المتحكمة في عمليات التغيير التنظيمي، فهي تساعد المؤسسات الاقتصادية في مواجهة التغيرات المتسارعة محلياً وعالمياً، وفي الوقت نفسه قد تكون سبباً في انحسار وتراجع المؤسسة وخروجها من السوق .

ومن هذا المنطلق، سنحاول في هذه الدراسة ومسعاها الميداني الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي حد تُسهم ثقافة المؤسسة في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية

الخاصة الجزائرية ؟

التساؤلات الفرعية :

1. إلى أي حد تُسهم القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية

الخاصة الجزائرية ؟

2. إلى أي حد تُسهم القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية؟

3. إلى أي حد يُسهم التغيير الثقافي للموارد البشرية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية ؟

ثانيا: الفرضيات:

تعتبر الفرضيات خطوة منهجية مهمة جداً عند تصميم البحوث العلمية وانجازها، فهي تساعد الباحث في الابتعاد عن الأحكام السبقية، وتجنبه الوقوع في الأخطاء المنهجية التي تُنقص من القيمة العلمية للبحث ، كما تتيح للباحث الدفاع عن مصداقيته العلمية بالامتنال لكافة القواعد المتعارف عليها إحقاقاً للموضوعية العلمية وإضفاءً لصفة الشرعية .

ووفقا للباحث **موريس أنجرس** فإنه لا بد أن تتصف فرضيات البحث بـ : **التصريح**: تصريح يوضح في جملة أو أكثر علاقة قائمة بين حدين أو أكثر، **التنبؤ**: التنبؤ بما سنكتشفه في الواقع، **وسيلة التحقيق**: أن تكون وسيلة عملية يتم من خلالها معرفة يتم من خلالها معرفة مدى مطابقة التوقعات أو الافتراضات للواقع، أي الظواهر.¹

إن أي خلل يصيب الفرضيات ستؤدي حتما إلى نتائج غير منطقية وغير سليمة في مجملها وتصبح الاقتراحات الفرضية بمعزل عن الواقع، وحسب **مانيو جيدير** تصبح زائفة يجب العدول عنها إلى غيرها من الفرضيات ، وعادة ما تسمح الفرضيات البحثية بالوصول إلى استنتاجات حول المشكلة الرئيسة للموضوع، وللاشارة فإن الفرضيات ترتبط ارتباطا وثيقا بأهداف الدراسة والمنهج ، ومن جهة أخرى تتنبثق من طبيعة موضوع .

وانطلاقا من العلاقة الترابطية بين الفرضيات وأهداف الدراسة، وطبيعة المنهج المستخدم واستنادا إلى سؤال الإشكالية نقترح الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

تُسهم القيم التنظيمية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية .

تحليل هذه الفرضية يعتمد على المؤشرات التالية:

- قيمة المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي؛
- قيمة التشجيع على الإبداع؛
- قيمة المخاطرة؛

¹ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة، الجزائر 2004. ص 451 .

- قيمة المبادرة؛
- قيمة الروح الجماعية للعمل (التوجه نحو العمل الفرقي)؛
- قيمة التحفيز؛
- قيمة الاتصال؛
- قيمة التنسيق في المعلومات .

الفرضية الثانية

تُسهّم القيادة الإدارية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية. مؤشرات الفرضية الثانية هي :

- مبادرة القيادة في نشر ثقافة التغيير التنظيمي؛
- تفعيل القيادة لخطة التغيير التنظيمي؛
- استغلال القيادة للمعلومات الإدارية لتفعيل خطة التغيير التنظيمي؛
- وضع إستراتيجية في تسيير التغيير التنظيمي؛
- التعامل بعقلانية مع المقاومة الثقافية للعمال.

الفرضية الثالثة

يُسهّم التغيير الثقافي للموارد البشرية في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية.

مؤشرات الفرضية الثالثة هي :

- المفاهيم المشتركة حول التغيير التنظيمي؛
- مكاسب التغيير التنظيمي؛
- التعلم الثقافي؛
- التكوين؛
- تغيير ثقافة العمل؛
- تغيير ثقافة العامل؛
- جوانب التغيير التنظيمي.

ثالثا : أسباب اختبار الموضوع:

يعود اختيارنا للموضوع إلى جملة من الأسباب يمكن تلخيصها في ما يلي:

- تبني الجزائر لخيار اقتصاد السوق وسعيها المتواصل للانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة يفرض على المؤسسات الاقتصادية التابعة للقطاعين العام والخاص التمتع بثقافة مؤسسية قوية ومرنة تدعم قدرتها التنافسية في زمن الاقتصاد المعولم؛
- حداثة الموضوع ،وقلة التناول السوسيولوجي للظواهر الثقافية في المؤسسات التابعة للقطاع الخاص، كمواضيع : ثقافة المؤسسة،التعلم التنظيمي، المواطنة التنظيمية، المعرفة التنظيمية، التغيير الثقافي...
- دلت الدراسات الميدانية ذات العلاقة بالموضوع، والتي أجريت على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية العمومية أن أسباب الفشل التنظيمي لا تعزى في كثير من الأحيان إلى أمور مادية أو مشاكل تقنية بقدر ما هي نتاج قيم ثقافية يحملها الأفراد؛
- القناعة الشخصية بأهمية موضوع الثقافة وأبعادها بالنسبة لإدارة المؤسسة، وكذا الفئات السوسيو-مهنية الأخرى، فضلا عن ومرونتها الإستراتيجية في التعامل مع الضغوطات والمفاجآت غير السارة، وقدرتها المذهلة على تحقيق النجاح والتميز التنظيمي؛
- يمكن أن تكون هذه الدراسة بوابة لدراسات أخرى جديدة في ميدان القطاع الخاص والمساهمة في لفت انتباه المسيرين للاهتمام بتعزيز وتقوية ثقافة المؤسسة.

رابعا : أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في النقاط التالية :

- تظهر أهمية الثقافة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كفاعل تنظيمي خفي يشرعن ويعقلن الممارسات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي ؛
- تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة الدليل لتشخيص المواقف والسلوك والإدراك داخل المؤسسة الصناعية، وتعمل فوق هذا على خلق حصانة ضد التهديدات الخارجية، وتتوكل مع الضغوط الداخلية؛
- قد تكون الثقافة هي الأساس للنجاح التنظيمي، ودعامة التطور والتقدم وأداة لتحقيق الاندماج الاجتماعي بين المجموعات المهنية؛

- تعمل الثقافة داخل المؤسسة الصناعية على فرض الالتزام التنظيمي الجماعي وانسجام الرؤية المشتركة وتعزيز الهوية التنظيمية وكل هذا يعود بالفائدة الايجابية لصالح المؤسسة الصناعية؛
- تظهر أهمية الفعل الثقافي في رسم استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي داخل المجال أو السياق المؤسسي.

خامسا : أهداف الدراسة:

- بناءا على إشكالية الدراسة والأهمية التي تكتسبها، فإن البحث الحالي يهدف إلى تحقيق جملة من الأهداف الآتية :
- تشخيص مدى إسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل مبادرات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة؛
- محاولة تسليط الضوء على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه ثقافة المؤسسة في التأقلم مع الواقع الداخلي، ومجاراة المستجدات الخارجية ؛
- التركيز على إسهام القيم التنظيمية في بلورة أنماط السلوك لدى المبحوثين قيد الدراسة؛
- التعرف على مدى ملائمة الثقافة داخل المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية لإفرازات التحولات الاقتصادية ؛
- تقديم بعض الاقتراحات التي من نشأتها أن ترسي أسس ثقافة مؤسسية قوية ومرنة يمكن أن تسهم في تدعيم النجاح والتميز التنظيمي.

سادسا: تحديد المفاهيم:

منهجياً الدراسة العلمية محكومة بدقة المفاهيم ووضوحها، لأنها ببساطة تعد الأساس الذي يزود المراحل اللاحقة من البحث العلمي سواء تعلق الأمر بالتساؤلات الفرعية أين تتحول إلى فرضيات أو بالتقنيات البحثية أو بمجتمع الدراسة المشكل من المفردات الإحصائية (عينة البحث) الواقعة تحت ملاحظة الباحث، وبهذا يكون « تحديد المفهوم هدفه توصيل المعلومات إلى القارئ مما يساعده على فهمها استيعابها وربطها مع غيرها من المفاهيم السابقة عليها »²، ذلك أن المفاهيم هي مفتاح البحث العلمي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال إنقاص أو إهمال القيمة العلمية والمنهجية لهذه الخطوة المنهجية

² - ريمون كوفي: فان لوك كونهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية، ترجمة: يوسف الجباعي، بيروت، 1986، ص 119.

لذلك كان من الأهمية أن يحدد الباحث المفاهيم الأساسية التي تحتويها الدراسة ويعرفها تعريفاً مجرداً وآخر إجرائياً³.

ولما كانت المفاهيم تُشكل الإطار الذي يبنى على ضوءه الباحث تصوره النظري بما يضمن وضوح معالم المشكلة البحثية وسلامة التصور بتقادي الخلط المنهجي التي تحملها المعاني والدلالات، فقد ارتأينا أن نحدد مفاهيم الدراسة الحالية . سواء المفاهيم الرئيسية أم المفاهيم الفرعية . تحديداً علمياً دقيقاً خدمة لجودة البحث.

1- ثقافة المؤسسة:

يذهب بعض الدارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي وكذا علم اجتماع المؤسسة إلى أن الثقافة أداة لتحقيق التكامل بين الفئات السوسيو- مهنية ومدخلا لتعزيز الاستقرار ومناقشة القضايا الخلافية، كما يذهب البعض الآخر إلى اعتبارها المحرك الرئيسي لعمليات التغيير والتجديد، وبالتالي يمكن اعتبار الثقافة عاملاً من عوامل الاندماج والتعبئة داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى عاملاً من عوامل التغيير والتطوير والتعلم التنظيمي .

وحرصاً منا على الإحاطة بالموضوع اخترنا بعض المفاهيم المقترحة من قبل المنظرين في مجال سوسيولوجيا العمل، والتي نراها مناسبة لهذه الدراسة، وفيما يلي نورد المفاهيم الشائعة والمتداولة وهي كالاتي:

يعرف **Thevenet** ثقافة المؤسسة بقوله : ثقافة المؤسسة هي بمثابة ما يؤخذ للمؤسسة في ممارستها وما يميزها عن الآخرين، ومن جهة أخرى يختلف قبول أعضاء المنظمة لهذه الثقافة من واحد إلى آخر، فمنهم من يُنسبون إليها بصفة مطلقة، ومنهم من يقبلها جزئياً، ومنهم من يعترض عليها⁴ .

في هذا التعريف يربط الباحث بين الثقافة والهوية التنظيمية، باعتبارها أداة واقية من الصراع التنظيمي، كما نستشف من التعريف المقترح للباحث أن تمثلات وإدراك الفئات السوسيو- مهنية لثقافة المؤسسة متباينة، فهناك من يمثل كليا والبعض بدرجة متوسطة والبعض الآخر يرفض الاندماج، وربما يرجع ذلك حسب رأينا إلى ضعف الثقافة وعدم قدرة المؤسسة على بلورة ثقافة قوية قادرة على خرق عقول العمال وتحقيق اندماجهم الكلي، في سياق آخر يظهر.

من خلال هذا التعريف أن **Thevenet** يلمح بطريقة غير مباشرة إلى إمكانية حدوث صدام بين ثقافة العامل وثقافة المؤسسة، وهذا الصدام الثقافي سيلحق بطبيعة الحال أضراراً مادية ومعنوية

¹ - سعيد ناصف: تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، نماذج الدراسات وبحوث ميدانية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة. 1997. ص23.

⁴ - Riadh Zghal : Culture et Gestion : Gestion De L'harmonie Ou Gestion Des Paradoxes ? La Revue De Gestion, Vol 28, N° 2, 2003.p26.

بالمؤسسة المستخدمة وسينعكس سلبا على الهوية المهنية، أما عن النظرة النقدية لهذا التعريف فتكمن في عدم تطرق الباحث إلى الجوانب المادية والتكنولوجية الهامة في تشكيل ثقافة المؤسسة، فهو يركز فقط على الجوانب المعنوية السلوكية.

ويعرف **M.BOSHE** ثقافة المؤسسة بإشارته إلى مفهوم ثقافة الشركات أو المؤسسات **COMPORTE CULTURE**، فيوضح ثقافة المؤسسة بالمكونات التالية : « القيم أو ما تعتبره أن يمثل الخير والشر، الشعائر والطقوس التي تحتل بالمناسبات البارزة، الإشارات والرموز اللفظية والجسدية والأساطير التي تذكر حدثا هاما سواء هذا الحدث حقيقيا، تجميلا أو أسطورة بحتة وكل هذه المكونات تظهر في المؤسسة ».⁵

يوضح هذا التعريف مكونات ثقافة المؤسسة والتي هي عادة مشكلة من القيم التنظيمية والعادات والمعتقدات والتوقعات والطابوهات والتي تشكل في نهاية المطاف الماضي العميق للمؤسسة أو ذاكرة المنظمة، قد تكون هذه المكونات مرئية أو غير مرئية، وهي ضرورية للتقدم التنظيمي والاستقرار المؤسسي، حيث توفر إطاراً مرجعياً يستند إليه الأفراد في ممارساتهم اليومية والمهنية وترشدتهم إلى تبني سلوكيات ومواقف إيجابية إزاء المشكلات التنظيمية الطارئة، غير أن التركيز على الجانب المعنوي في التعريف قد ينقص من المعنى الشامل لثقافة المؤسسة، صحيح أن للجانب القيمي والأخلاقي دوراً فعالاً في عالم المؤسسة ونجاحها، لكن الباحث هنا لم يشرح لنا دور الثقافة ؟ ولماذا الثقافة تغييرية أم سنايكية ؟ بمعنى آخر: هل الثقافة قادرة على إنتاج أفكار ثقافية جديدة وبالتالي الارتقاء في أحضان التغيير، أم أن الثقافة بوصفها موجود مجرد غير مادي تنصب نفسها العداء لكل ما هو جديد.

ويعرفها نيلستروم **Nystrom** بأنها القيم والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها المشاركون، والتي تتصف بها الحياة التنظيمية، ويمكن قياسها عمليا من خلال إدراك الأفراد في المنظمة.⁶

أول ملاحظة نسجلها على هذا التعريف هي اهتمام الباحث **Nystrom** بالجوانب المعنوية، وهذا لا شك له تأثير مباشر في عملية تنظيم المؤسسة، ولا يمكن الاستغناء عن ثقافة العامل أو إقصاؤها داخل مجال المؤسسة انطلاقا من أن القيم والعناصر الثقافية للموارد البشرية تسمح برسم النجاح التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة والقفز إلى الريادة. فالجانب المعنوي هو سر نجاح المؤسسات إذا تم الاستثمار في الثقافة العالية وتطويرها ودفعها نحو التوجه العام الاستراتيجي للمؤسسة. غير أن ما يؤخذ على هذا التعريف هو حديثه عن إمكانية قياس الثقافة عمليا ، في حين أنه لم يذكر لنا أدوات التحليل المعقدة لقياس الثقافة. فضلا على أنه من الصعوبة بمكان قياس الثقافة قياسا علميا دقيقا، فهو امتحان

⁵ -El Fidha Chokri et Amel Mallek Tarifa : TIC et Culture : Cas Du Secteur Bancaire en Tunisie, Revue Management et Avenir , Vol 1,N°21 , 2009 ,P12 .

⁶ -نيجلكنج . نيل أندرسون : الإدارة النشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات).ترجمة محمود حسن حسين، دار المريخ للنشر،

الرياض 2004، ص 209 .

عسير للعلوم الإنسانية والاجتماعية لكي تثبت جدارتها، إضافة إلى أن هذا التعريف يفقد معناه في ظل التطور التكنولوجي السريع وانتشار الاقتصاد المعرفي القائم على الرأس مال الفكري، لأن وسائل الإعلام والاتصال الحديثة TIC أصبحت ضرورية في حياة المؤسسة وثقافتها.

في حين يرى **Pettigrew** أن ثقافة المؤسسة (نظامها للقيم) تظهر برموز عديدة مشكلة من: لغة، أساطير، و طقوس و هندسة...الخ، فبعض المسيرين يخلقون وينشرون عن وعي رموزاً للتأثير في سلوكيات موظفيهم، و هذا ما نسميه التسيير الرمزي.⁷

تحدث **Pettigrew** عن الإنتاج الرمزي للمؤسسة أو ما يعرف بالإنتاج الثقافي للمنظمة الذي يقابل الإنتاج المادي، والمسكرون هم من ينتج ثقافة تسييرية مثالية وموحدة، و قد يصدق هذا التعريف على المقاولات الرأسمالية التي تُسير بطريقة فردية من قبل رب العمل أو مالك المؤسسة، وهنا الثقافة الصناعية حسب هذا التعريف تفرض على المستخدمين والعاملين بطريقة واعية ومنظمة ومنهجية، أو بمعنى آخر، أن الثقافة داخل المؤسسة لا ترتبط مباشرة بالمأجورين، بل من صنع وإنتاج إداري وقيادي، وبالتالي فهذا التعريف يحصر الثقافة المؤسسة في الثقافة البيروقراطية أو ثقافة المسير و يتجاهل الثقافة العمالية والتي هي - كما هو معروف في الأدبيات التنظيمية - شرط لبلوغ الأهداف المسطرة و بقاء المؤسسة في ساحة المعركة، إن هذا التعريف يقصي الصفة الاجتماعية الجماعية ويحي النزعة الفردية في عالم تسيير المؤسسة، و إن كان هذا التعريف ينطبق على بعض الثقافات البورجوازية فهو يصطدم بثقافات جماعية و تشاركية.

في سياق آخر تعرف ثقافة المؤسسة بأنها : « مجموعة المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير والقيم المشتركة بين أفراد المنظمة، و يتم الشعور بها ، و يشارك كل فرد في تكوينها، ويتم تعليمها للأفراد الجدد، هذه القيم تحكم تفاعلات أفراد المنظمة فيما بينهم ومع الأطراف ذوي العلاقة خارج المنظمة، وهي نتاج تفاعل بين القيم النهائية مثل تحقيق الاستقرار، و التمييز في الأسواق، و التجديد و الابتكار والمخاطرة، والقيم المساعدة مثل : الاستعداد للمخاطرة و العمل الجاد، و احترام الآخرين، فالثقافة بذلك يمكن أن تكون نقطة قوة أو نقطة ضعف وفق تأثيرها على سلوك أفراد المؤسسة ».⁸

حسب هذا التعرف فإن ثقافة المؤسسة مرتبطة بالتعلم التنظيمي أو التعلم الثقافي. والفاعلون الجدد مطالبون على مر الأيام بامتثال ثقافة الشركة مما يؤدي في نهاية المطاف إلى تجذير العلاقة الداخلية و توجيه الأنظار إلى خارج أسوار المؤسسة و هي نقطة إيجابية في هذا التعريف الذي اعتبر المؤسسة نظاماً مفتوحاً و من ناحية أخرى يحيلنا هذا التعريف إلى قسم تنظيمية عصرية كالمبادرة و الإبداع و

⁷ - Kais Lassoued ; Relation Culture D'entreprise Contrôle De Gestion ; une étude empirique, La Revue des sciences de Gestion, Vol 6, N° 216, 2005, P31

⁸ - مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004، ص 78.

المخاطرة، وهي ثقافات المؤسسات الريادية، كما نجح هذا التعريف في تشخيصه لأنواع الثقافة فهي إما تكون قوية، أو ضعيفة تؤدي إلى الإخلال العام بمستوى الأداء الكلي للمؤسسة.

وتعرف أيضا بأنها: « مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين مجموع أفراد المؤسسة و التي تكون مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة ».⁹

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن ثقافة المؤسسة هي بمثابة الناتج العام المكتسب عن طريق التعلم داخل المؤسسة، فالأنماط السلوكية، وطرق التفكير والقيم، والعادات والاتجاهات والمهارات الفنية والممارسات تصبح بعد مرور زمن بمثابة ثقافة تسييرية يتقاسمها الفاعلون داخل الهيكل التنظيمي، والأفراد الجدد مدعوون لامتنال هذه الثقافة التشاركية التنظيمية لتحقيق الاستمرارية، وبالتالي فإن ثقافة نموذج الأعمال تكون صالحة ومناسبة ما دامت تحقق الانسجام والتوافق والتلاحم بين الفئات السوسيو مهنية، أما من حيث نقطة القصور والضعف في هذا التعريف فتكمن في عدم مواكبة هذا التعريف كما يحدث في العالم الخارجي للمؤسسة، خصوصا في الوقت الراهن الذي تشهد فيه المؤسسات تحديات كبيرة ناتجة عن ضغوط الاقتصاد العالمي و التي من شأنها أن تعقد مهامها و أدورها.

و يعرفها **E.H.Shein** و هو أكثر التعاريف انتشارا واعتمادا لدى الباحثين والمتخصصين في مجال السلوك التنظيمي، وعلم اجتماع المنظمات، والإدارة الإستراتيجية، والعلوم الإدارية بأنها: « مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي أكتسبها أو أنتجتها مجموعة معينة في محاولة لإيجاد حلول لمشاكل التكيف و الاندماج الداخلي والتي أثبتت فاعليتها نسبيا، وأصبحوا بذلك يتداولون على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل ».¹⁰

يُركز تعريف **E.H.Shein** على تمثيلات الأفراد لكل مشكلة تنظيمية طارئة، وهنا المجموعة تجسد ثقافة موجودة سابقا في العمل، وهذا التعريف يعكس بوضوح بداية العمل الجماعي داخل المؤسسة، كما يعكس بوضوح الرؤية الإدارية للمجتمع، فمن سلبياته أنه لا يتطرق إلى أثر الثقافات على الثقافة المحلية أو المهنية، و بمعنى آخر يركز على ثقافة مؤسسة داخلية دون إعطاء أي وزن للظروف التكنولوجية الأخرى، وحسب هذا التعريف فإن كل الظواهر الثقافية يمكن تحليلها في سياق الإجراءات الجماعية، فهو يشير إلى مصطلح «نحن» وهذا التعريف قد ينطبق معناه على الثقافات اليابانية ودول النمرور الآسيوية، في حين يفقد معناه في كنف الثقافات الأنغولوساكسونية التي تعتمد على الفردانية والخبرات الذاتية والمهارات الشخصية و الذاتية.

⁹ - مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، صر ، 2003، ص 406.

¹⁰ -Olivier Devillard, Dominique Rey ; Culture D'entreprise, Efficacité et Performance Collective, Dunod, Paris ,2008.p131.

وحسب اعتقادنا، يحتاج المفهوم إلى إعادة قراءة جديدة من منظور التكيف، وإلا كيف يمكن إسقاط هذا التعريف بحذافره على البيئة التنظيمية الجزائرية، وبمعنى آخر كيف يصبح الأمر عندما يتعلق بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وثقافتها المحلية؟ إضافة إلى هذا لم يقل شيئا عن طبيعة القيم متجانسة أو غير متجانسة ثابتة أم غير ثابتة، تطويرية أو جامدة، ناهيك على أن كل مجموعة مهنية تمتلك ثقافة وقيم محددة تختلف عن ثقافة وقيم مجموعة مهنية أخرى، وربما يحدث صدام ثقافي بين هذه الفردانيات، أو ربما تكون ثقافة مجموعة تنظيمية ضد أخرى.

بناء على هذه التعاريف يمكن القول إن ثقافة المؤسسة هي :

- أداة للاندماج الداخلي و التكيف الخارجي؛
- أداة لتحقيق الهوية المهنية والتنظيمية كما أنها وسيلة لتحقيق الانسجام بين ثقافة العامل و ثقافة المؤسسة؛

➤ بطاقة تعريفية للمؤسسة تعبر عن توجهها الاستراتيجي الذي يميزها عن الآخرين؛

➤ إطار مرجعي يحدد الواجبات و المسؤوليات داخل المؤسسة؛

➤ تتكون من جوانب مادية و معنوية؛

➤ وسيلة لعقلنة الممارسات التنظيمية الداخلية؛

➤ مكانيزم للتطور الاقتصادي وزيادة الربحية والميزة التنافسية؛

➤ مصدر للقوة التنظيمية و الأداء العالي؛

➤ إطار للتفسير وتشخيص مستويات القراءة البيئية؛

➤ دعامة للتمييز والتطوير التنظيمي و العكس.

ومنه يكون التعريف الإجرائي لثقافة المؤسسة كالتالي: هي جملة القيم التنظيمية والعادات والأفعال والسلوكيات العمالية والإجراءات الإدارية التي تُميّز المؤسسة الصناعية الخاصة عن باقي المؤسسات الأخرى، ويلتزم بها الأفراد المستخدمون طوعية باعتبارها مرجعاً لكل المشاكل التي تعترض التوجهات الميدانية للمؤسسة.

2-التغيير التنظيمي :

لقد أصبح التغيير التنظيمي أحد عوامل النجاح الرئيسية، وطريقة للتكيف مع الأسواق التي تملّي قوانينها المتحولة والمتعاقبة كل يوم والتي ستصبح غير فعالة و مشككة في المنظور المستقبلي، وبالتالي تصبح قضية التغيير التنظيمي حتمية إلزامية لكل المؤسسات التي تريد الحفاظ و الإبقاء على قوتها و ميزتها التنافسية.

يجب الإشارة إلى أن موضوع التغيير التنظيمي موضوع جديد يكتسي قيمة وازنة في الأدبيات التنظيمية، لأنه يمثل خيارًا تنظيميًا فعالاً، والمنظمات العامة ظلت لثمانين عاماً آخذة في التغيير، حيث أصبح من الضروري الاستجابة للتحديات البيئية العديدة: الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والجيوسياسية والتكنولوجية¹¹.

وانطلاقاً من كونه قاعدة متينة للنجاح التنظيمي والتفوق والتميز، وبوصفه استجابة طبيعية وضرورية للتحديات المفروضة على عالم المؤسسات ارتأينا أن نحدد أهم التعاريف لهذه الظاهرة التنظيمية وهي كالآتي :

عرف الدهان عملية التغيير التنظيمي بوصفه: قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات الأنشطة والعمليات¹².

يُركز هذا التعريف على القدرة والاستعداد المسبق للمنظمة لإحداث عمليات التغيير التنظيمي، وذلك بإدخال هذا المتغير على كافة أنشطة و وظائف المؤسسة، غير أنه لم يوضح بالتفصيل المستويات التنظيمية التي سيجري عليها التغيير هل الإدارة يتغير فلسفتها وفكرها وعقليتها، أم القاعدة العمالية - المشكلة من العناصر البشرية- بتغيير مهاراتها و خبراتها أم الهيكل العام للمؤسسة بإدخال تحسينات إدارية جديدة تضيف على المؤسسة نوعاً من المرونة .

ويعرفه **القريوتي** بأنه: إستراتيجية متطورة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والمفاهيم والهياكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتمكين من التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة و المتسارعة في البيئة المنظمة¹³.

يمكن القول من خلال هذا التعريف إن التغيير التنظيمي فعل عقلائي استراتيجي يتجه مباشرة إلى عقائد الأفراد وممتلكاتهم الثقافية بصقلها وتجديدها وجعلها فعالة ومرنة، حتى تعايش وتتعاضد مع التطورات الموجودة خارج المؤسسة، ومنه فالتغيير يرصد كل التقلبات البيئية سواء الخارجية أو الداخلية، غير أن التغيير على المستوى الثقافي والذهني والسلوكي وإهمال الجانب الفني والتنظيمي و التكنولوجي يجعل من هذا التعريف محل نقد، لأن التغيير لا يستهدف الأصول البشرية فقط و إنما يتعداه إلى الأصول المادية و التكنولوجية.

¹¹ -Brillet Franck et Sauviat Isabelle, « L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST » , *Recherches en Sciences de Gestion*, Vol 1 N° 88, 2012 , p77 .

¹² -رغد محمد الصالح حسن: قوة الإدارة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ،دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي ، *مجلة تنمية الرافدين* ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 36 ،العدد 99 ،2011، ص 262.

¹³ -محمد قاسم القريوتي: *السلوك التنظيمي* ، دراسة السلوك التنظيمية الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2005، ص 129.

يعرفه أحمد سيد مصطفى بأنه: جهد مخطط طويل الأجل لإحداث التغيير على مستوى التنظيم ككل أو في بعض عناصره.¹⁴

الملاحظة نفسها يمكن أن تنطبق على هذا التعريف، إذ ركز على إدخال بعض أو كل تعديلات وإضافات على المؤسسة، وذلك من أجل مواكبتها لمجريات العالم الخارجي أما سلبياته، فلم يقدم لنا أوصاف دقيقة و محددة لكيفية إجراء عمليات التغيير التنظيمي، والغاية من وراء هذه العملية.

يعرف سعيد يس عامر التغيير التنظيمي بأنه: إحداث شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات و التكيف الفعال مع البيئة المحيطة.¹⁵

أول ملاحظة نستشفها من هذا التعريف هو التركيز على تغيير ثقافة المنظمة وذلك من أجل إصدار قرارات تنظيمية رشيدة ومجابهة كل التحديات الخارجية وهو ما يُمَوِّضُ المؤسسة في موقع أفضل، غير أنه لم يحصر مجالات التغيير التنظيمي الأخرى، كالتغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا، طرق العمل ، الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويُعرف التغيير التنظيمي بأنه: إحداث تغيير في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي، مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيه.¹⁶

إن هذا التعريف يلمح إلى فوائد التغيير التنظيمي على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة و ذلك من أجل غاية واحدة هي السبق والفوز على المؤسسات الأخرى وهنا يقترن التغيير بالريادة والتميز، غير أنه لم يتطرق إلى الجوانب التكتيكية والمهاراتية في عملية التغيير التنظيمي، ومن جهة أخرى فالتغيير ليس مسؤولية طرف معين كالإدارة مثلا وإنما هو مسؤولية مشتركة تقع على عاتق الفاعلين داخل المؤسسة.

ويعرف أيضا على أنه: الأسلوب القيادي لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا.¹⁷

¹⁴ - أحمد سيد مصطفى: الأبعاد الثقافية و السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس ، القاهرة، 1992، ص 221.

¹⁵ - سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفس، ط2، القاهرة 1998، ص 527.

¹⁶ - محمد بن يوسف النمرات العطيّات: إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006، ص 53-54.

¹⁷ - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2005، ص 13.

يُحيلنا هذا التعريف إلى ملاحظة هامة و هي أن القيادة الإدارية في المستويات العليا تلعب دوراً استراتيجياً في تـمـيـن وإـنـجـاح مـبـاـدـرات التـغـيـير التـنـظـيـمي، من خلال الدور الفعال الديناميكي للقائد، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقوم التغيير بدون فعالة وخلافة، فهي التي تملك زمام الأمور في تنفيذ ومتابعة وتقييم عمليات التغيير التنظيمي، غير أن النقطة السلبية في هذا التعريف هي إهماله لدور العمال في عمليات التغيير، ناهيك عن مجالات التغيير التي لا تقتصر على الإدارة فقط، بل تتعداها لتشمل المكونات المادية والتكنولوجية أو التقنية، والقانونية للمؤسسة.

انطلاقاً من التعاريف المذكورة أنفا يرى الباحث أن التغيير التنظيمي يتمثل في كونه:

- ظاهرة تنظيمية أو أسلوباً إدارياً لا يخضع للعفوية و الاعتبارية؛
- مسؤولية اجتماعية مشتركة تقع على كل الفئات المهنية المشكلة للنسق التنظيمي؛
- يعكس توقعات الإدارة و العمال لتحقيق الأحداث المرجوة على المدى البعيد؛
- يشخص نقاط الضعف و القصور و يعزز الإيجابيات التنظيمية؛
- يحقق التنمية المهنية و الشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة؛
- فعل هادف استراتيجي يوحد الجهود الفردية و الجماعية لمواجهة التحديات البيئية؛
- يستهدف الجانب الثقافي و الفني و العملي و التكنولوجي للمؤسسة؛
- مرحلة انتقالية من نمط تنظيمي إلى نمط تنظيمي أفضل و أحسن.

ومنه نقترح التعريف الإجرائي التالي : التغيير التنظيمي هو عملية إدارية مبنية على التخطيط المسبق والهادف إلى تشخيص نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة الصناعية الخاصة.

3- المؤسسة الصناعية الخاصة:

يعرفها عمر صخري بأنها: تنظيم إنتاجي معين، يهدف من ورائه إيجاد قيمة سوقية معينة، من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح... هي القوالب التي ينظم فيها الناس شؤونهم في علاقاتهم ببعضهم البعض¹⁸.

من خلال هذا التعريف يمكن القول إن المؤسسة مرتبطة بأهداف معينة، واستراتيجيات مدروسة، وتهيكل هذه المرامي والمسااعي وفق خطط معينة، لإنتاج وإعادة إنتاج الموجودات المادية، فالمؤسسة هي تجميع فواعل محددة، الغرض منها تحديد سقف الإنتاج النظامي، وبالرغم من أن هذا التعريف يحتوي على مضامين العلاقات الاجتماعية لإنتاج قيمة مضافة، إلا أنه يتجاهل أو يغفل وضعية المؤسسة في

¹⁸ - عمر صخري : اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991 ، ص 132.

إطار المجتمع، باعتبارها نسقا جزئيا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة، والقيم الفاعلة في المؤسسة والمجتمع المحيط .

من جهته يعرف **رشيد واضح** المؤسسة الصناعية الخاصة بقوله : تركز على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج وحرية المعاملات الاقتصادية، انطلاقا من توازن العرض والطلب، تتميز بالمنافسة لتستجيب لشروط السوق، يقوم بتسييرها إداريون، وهم مستقلون عن المالكين، لأنهم أكثر اهتماما بمنطق المؤسسة عن ذلك الخاص بالمساهمين، تقوم فيها أداة التوظيف على حرية التعاقد، عقود العمل في ظل هذا النظام ذات طبيعة ارضائية، تخضع في معظم جوانبها إلى مبدأ حرية التعاقد والمسؤولية العقدية ¹⁹.

يرتكز هذا المفهوم على مبدئين هما: الملكية لوسائل الإنتاج والتوظيف، وهما أساس تشكل المؤسسة الرأسمالية، فالملكية الخاصة تسمح بمراقبة نظم الإنتاج، ومتابعة كل صغيرة وكبيرة داخل الأجواء التنظيمية، مما يسمح للمؤسسة أن تكون في موقع تفاوضي أوتافسي أفضل، ومادام رب العمل هو المسؤول المباشر عن المؤسسة، فله كامل الحرية في اختيار المستخدمين من اليد العاملة ممن يستحقون التشغيل، وبالتالي فاستقطاب القوى التشغيلية يخضع لحرية التعاقد، ويكون بالتراضي بين الطرفين (رب العمل ، العامل)، إلا أن هذا التعريف لم يبصرنا من الناحية القانونية بتمتع المؤسسة بشخصية معنوية، وكذلك الاستقلالية في الذمة المالية، فضلا عن خضوعها إلى إطار سياسي تشريعي ينظم عالم المؤسسة .

التعريف الإجرائي الذي نقترحه في دراستنا هو : المؤسسة الصناعية الخاصة هي وحدة اقتصادية وإنتاجية أنشئت بإرادة المنفرد الخاص، تمتلك هذه المؤسسة ثقافة مؤسسية وتنظيمية تعبر عن شخصيتها وهويتها بحيث تختلف عن مثيلاتها الموجودة في نفس القطاع، وتشتغل وفق نظام داخلي يختلف باختلاف المعيار الاقتصادي والزمكاني .

4- القيم التنظيمية : يعد موضوع القيم التنظيمية من الموضوعات التي نالت اهتمام الباحثين في مجال السلوك التنظيمي، نظرا لأهميتها وتأثيرها في توجيه السلوك البشري، وفي ضبط التوجه الاجتماعي والأداء المؤسسي، وبما أن هناك اختلاف واضح في الثقافات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسات، والمحصول الفكري والسلوكي للأفراد، فإن القيم التنظيمية تختلف من فرد لآخر ومن مؤسسة لأخرى ومن مجتمع لآخر، وعليه سنحاول أن نقترح بعض التعاريف للقيم التنظيمية وهي كالآتي :

¹⁹ - رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2000 ،

يعرف الباحث **عاطف جابر طه عبد الرحمان** القيم التنظيمية بأنها : مجموعة القناعات القيمية، التي توجه السلوك المديرين نحو تنظيم منظماتهم تنظيماً متوازناً وفقاً للمعايير الفنية والتنظيمية والدينية والفكرية والتعليمية والاجتماعية والاقتصادية والوطنية والأخلاقية، التي تسهم في تنمية سلوك العاملين، وتطوير مستوى أدائهم وزيادة الوعي المعرفي²⁰.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن القيم التنظيمية هي بمثابة مجموعة من الأحكام والمعايير التي تنبثق عن المؤسسة المستخدمة، وتكون هذه الأحكام موجهات سلوكية تفاضلية لمختلف الممارسات التنظيمية سواء المادية أو المعنوية.

ويشير **ماك موري Mc Murry** إلى أن القيم التنظيمية تقوم بتحديد ما يعتقده الفرد صحيحاً وأخلاقياً²¹.

إنّ هذا التعريف يوحي بأن القيم التنظيمية تعمل كمعايير يستخدمها الأفراد داخل المؤسسة من أجل توجيه وإرشاد سلوكهم الوظيفي بشكل يومي واعتيادي.

ويعرف **بوسنرد مونس** القيم التنظيمية بأنها : تعني تصديق الفرد بما هو صحيح أو خطأ مقبول أو غير مقبول، عدل أو غير عدل مرغوب فيه أو غير مرغوب فيه²².

نفهم من خلال هذا التعريف أن القيم التنظيمية تلعب دوراً بارزاً في توجيه السلوك الإيجابي، وهي عبارة عن معاني أو مفاهيم تختلف من فرد إلى آخر، ويتفاوت الأفراد في تقديرهم لهذه المعاني والمفاهيم، كما أنهم يعتمدون عليها في التفسير والتشخيص والحكم الاجتماعي.

التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية هو : مجموعة القناعات والأفكار والتوجهات التي اكتسبها العمال من خلال العمل اليومي والمعيشة اليومية، يحتكم إليها الأفراد داخل المؤسسة الصناعية الخاصة، تشكل ما يسمى بالإطار المرجعي السلوكي المحدد، وتلعب دوراً بارزاً في توجيه ممارسات الفئات السوسيو - مهنية .

5- القيادة الإدارية:

يعرف **سمارة القيادة** بأنها المقدرة على توجيه سلوك الجماعة في موقف معين لتحقيق هدف مشترك²³ .

²⁰ - عاطف جابر طه عبد الرحيم : أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وفي العمل، دراسة كمية على عدد من المديرين، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، فلسطين، العدد الثالث والثلاثون 2014، ص 307 .

²¹ - عثمان قدور : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي، دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، 2008-209، ص 35، غير منشورة .

²² - حامد تركي الدليمي وآخرون : أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة كركوك، العراق، المجلد 4، العدد 2، 2014، ص 7 .

يُوحى هذا التعريف بأن القيادة كسلوك إداري تتوقف على القدرة والتأثير في المرؤوسين بغية تحقيق الأهداف المرجوة، فشرط المقدرة والكفاءة يتضح في هذا التعريف كعامل حاسم. وعرفها العامري والغالبى بأنها عمليات الإيحاء أو الإلهام أو التأثير في سلوك الآخرين وجعلهم أكثر التزاما وإنجازا للمهام المطلوبة منهم²⁴.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أنه يُماثل التعريف السابق فيما يتعلق بخاصية التأثير وكسب المرؤوسين ودفعهم للعمل والإنجاز، وربما يشير هذا التعريف إلى أشياء خفية كضرورة وجود مهارات فنية وفكرية واجتماعية يمتلكها القائد حتى يحسن مزاوله عملية التسيير والتنظيم.

ويعرفها كورتوا بأنها عملية الجر إلى أفضل مردود في سبيل القضية المشتركة بأقل ما يمكن من الفترات وبأفضل تعاون²⁵.

هذا التعريف كغيره من التعريفات يُركز على المعنى الجماعي لتسيير عملية التنظيم، فمفهوم القيادة أصبح يستند إلى أرضية تشاركية وجماعية لتسهيل مجريات العمل داخل المؤسسة. ومن جهته يعرف علي عبد المجيد عبده القيادة بقوله القيادة هي فن استمالة الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة لتحقيق أهداف معينة²⁶.

نلاحظ أن هذا التعريف يجمع بين الجانب البسيكولوجي والاجتماعي لمفهوم القيادة، فالأساس النفسي يتمثل في جذب واستمالة الأفراد داخل النسق التنظيمي، أما الجانب الاجتماعي فهو الرغبة الجامعة التي تتشكل لدى هذه القوى التنظيمية بعد ارتياحها وإرضائها.

ومن خلال هذا العرض لجملة من التعاريف التي تطرقت لمفهوم القيادة يمكن أن تقترح التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية وهو:

هي ظاهرة تنظيمية ليس معناها إصدار الأوامر والتعليمات من أعلى السلم التنظيمي إلى أسفله في المؤسسة الصناعية الخاصة، وإنما معناها استمالة الأفراد وتحفيزهم وتعبئة طاقاتهم وشحن معنوياتهم من أجل إنجاح أهداف التغيير التنظيمي في المؤسسة.

6- التغيير الثقافي : في ظل التطورات المتسارعة في بيئة الأعمال، تلجأ المؤسسات الاقتصادية إلى إدارة التغيير بدءا بتغيير سلوك الفردانيات لتتناسب مع التجديدات الحاصلة في منظمات الأعمال، وهذا

²³- سمارة نواف أحمد : مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2008 ، ص 132.

²⁴- علي عباس : تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد العشرين ، العدد الأول ، يناير 2012 ، ص 135 .

²⁵- ج، كورتوا : الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، ترجمة : العباس سالم ، ط 1 ن دار علاء الدين ، دمشق ، 1999 ، ص 72 .

²⁶- عبد الله علي بن بشر : دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية ، دراسة ميدانية لشركة مصافي عدن ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 ، العدد 5 ، 2008 ، ص 58 .

في محاولة منها لتكييف ثقافة المؤسسة مع متطلبات التغيير، وسنحاول التطرق إلى مفهوم التغيير الثقافي :

يعرف التغيير الثقافي بأنه : عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمة التكيف مع عمليات التغيير الداخلية من أجل الاندماج، والخارجية من أجل التكيف، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك ودفعها وتعزيزها داخل أرجاء المنظمة، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي²⁷

يتبين لنا من هذا التعريف أن التغيير الثقافي يهدف إلى إحداث تعديل في سلوكيات الأعضاء في بيئة عمل شفافة مدعمة لآليات التنافس، مع خلق ذهنيات جديدة لإدارة المؤسسة تؤمن بضرورة التغيير والتجديد والتطوير، وينشر القيم الثقافية اللازمة والمحفزة .

كما يعرف التغيير الثقافي بأنه : تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة²⁸.

نلاحظ من خلال هذا التعريف أن التغيير الثقافي يهتم بالدرجة الأولى بثقافة الفئات السوسيو- مهنية من خلال فهمها واستيعابها، ثم إعادة هندسة هذه الثقافة وتطويعها والعمل على رسكلتها، وجعلها أداة لتطور المؤسسة ثقافيا .

التغيير الثقافي: هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي²⁹.

ما نستنتجه من هذا التعريف هو أن التغيير الثقافي يُعبر عن إرادة المؤسسة في إحداث نقلة نوعية في نشاطاتها، وذلك من خلال اهتمام القيادة الإدارية بنماذج السلوك والفعل الاجتماعي، وتطوير النماذج الذهنية الفردية إلى نماذج ذهنية جماعية للتصرف.

²⁷ - برحومة عبد الحميد ،مهدي فاطمة الزهراء :دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، بغداد ،العراق ،العدد الثالث والثلاثون ،2012 ، ص 314 .

²⁸ - علماوي أحمد : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ،2009-2010 ،ص 73 ،غير منشورة .

²⁹ - هدار لحسن : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر،2006، ص74،غير منشورة .

التعريف الإجرائي للتغيير الثقافي هو: عملية تنظيمية داخلية تستعين بالنظرة الثقافية للمؤسسة، وتهدف إلى تصفية الأوضاع التنظيمية داخل المؤسسة بإدخال ثقافة جديدة وسلوك تنظيمي جديد تضمن زيادة الأداء، وتسمح بمواجهة التحديات الداخلية والخارجية.

سابعاً : الدراسات السابقة:

1. الدراسات المحلية:

الدراسة الأولى : للباحث بن عيسى محمد المهدي الموسومة بعنوان: « ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر :حالة بايب غاز PIPE GAZ غرداية »³⁰، حاول الباحث توصيف وتحديد النموذج الثقافي الموجه لسلوكيات الفاعلين الاجتماعية داخل المؤسسة والذي له معنى لديهم ويعتبر القوة المحركة والموجهة لهم، والبرهنة على أن الأزمة التي تعيشها المؤسسات ليست أزمة إمكانيات مادية وتكنولوجية متمثلة في نقص الأموال والعتاد بالقدر ما هي أزمة معنوية تتمثل في غياب الإدارة الجماعية (الدمج) التي تتمثل في الدافعية و الموجهات القيمية بما يتناسب و طبيعة المؤسسة الاقتصادية.

انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية: ماهي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية والمتنبئة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟ هل هذه الممارسات والسلوكات والأفعال الاجتماعية التي تتحكم في هذه الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة و متشابهة مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتنمية و التقدم؟ هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون الداخلي والتضامن بين مختلف الفاعلين للمستوى الذي يضمن للمؤسسة أن تحقق أهدافها ؟ ما طبيعة التفاعل الذي يحكم مختلف الفاعلين سواء كانوا أفراداً أم مجموعات؟ هل هو صراع سلبي ، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية ؟.للإجابة على هذه التساؤلات التي تتضمنها إشكالية الدراسة تم وضع الافتراضات التالية :

الفرضية الرئيسية:

إن السلوكات والأفعال الاجتماعية التي يقوم بها العمال داخل المؤسسة غير متطابقة للدور التاريخي أو الدور الوظيفي الذي تقتضيه المؤسسة بصفتها عون اقتصادي بسبب غياب النظرة للعمل على أنه قيمة تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية، وكذا بسبب غياب ثقافة تنظيمية أو تسييرية قادرة على دمج

³⁰ - بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر ، حالة PIPE GAZ غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر ، 2004-2005، غير منشورة.

هذه الاستراتيجيات الفردية وتوجيهها بالمستوى الذي يعطي للكيان البشري المشكل للمؤسسة قدرة جماعية وثقافية لتحقيق الهدف المشترك أو القدرة على بناء مشروع تغييري يتطابق والأهداف الاقتصادية و التاريخية، مما أدى إلى إعادة إنتاج سلوكات وأفعال تؤطرها و توجهها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الجزئية الأولى: إن الأفعال و السلوكات الاجتماعية التي تتم داخل المؤسسة من طرف العمال بصفاتهم فاعلين اجتماعيين غير مطابقة للدور التاريخي أو الوظيفي بسبب عدم النظرة للعمل على أنه قيمة ثقافية تاريخية أو على الأقل ضرورة وظيفية مما أدى إلى ظهور أفعال تؤطرها الاستراتيجيات الخاصة بأصحابها.

الفرضية الجزئية الثانية:

إن القرارات التسييرية التي تنتجها الفئة القيادية داخل المؤسسة من أجل إنجاز هذه الأهداف الاقتصادية للمؤسسة أو التاريخية عجزت عن دمج هذه الاستراتيجيات الخاصة و ذلك بسبب التعامل مع التشكل البشري الموجود في المؤسسة على أنه جمع بسيط من الأفراد تابع للبناء التنظيمي وليس تشكل اجتماعي نوعي قائم بذاته ومنتج لثقافة خاصة ومستقلة عن التنظيم الرسمي.

الفرضية الجزئية الثالثة:

إن التفاعلات التي تتم بين مختلف الفئات العمالية المكونة لمجتمع الدراسة لا يوجد بينها التضامن المطلوب لخدمة مشروع تعبيري يتطابق والأهداف التاريخية والاقتصادية للمؤسسة.

وقد اعتمد الباحث على المنهج الاستقرائي للخروج بأحكام علمية تفسر هذه الأفعال سواء بربطها بإستراتيجية الفاعل أو بالقواعد والضوابط التي ينتجها مجتمع المؤسسة بصفته كيان مستقل. تكونت عينة الدراسة من 137 مبحوث موزعين على الشكل التالي: 22 فئة الإطارات، 37 عمال التحكم و الصيانة، 76 عمال تنفيذيين، لجأ الباحث إلى اختيار عينة عشوائية طبقية فرضتها طبيعة الدراسة، في حين استخدم أداة الاستمارة كأداة رئيسية في جمع المعطيات المتعلقة بعناصر الدراسة بالإضافة إلى المقابلة الميدانية والملاحظة بالمشاركة، وكذا السجلات و الوثائق الإدارية، توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها :

✓ غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال وقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية، مما أدى إلى تأطير الأفعال الاجتماعية الجماعية الداخلية بواسطة الاستراتيجيات الذاتية و الخاصة بأصحابها.

✓ الفئة القيادية تتابع مدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية للمؤسسة في حين تتناسب متابعة دور العامل الإنتاجي، كما أن الفئة القيادية تعمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة فالقائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرض الانضباط وبالتالي فالفئة

القيادية معتبرة للبنية البيروقراطية التي تحجب عنها القيم الحضارية مما يجعلها تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه البنية عوض أن تعمل على تحقيق النجاعة الاقتصادية.

✓ تتعدد عوامل التشكل الهوياتي والانتمائي داخل مجموعات العمل الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة.

✓ العلاقات الاجتماعية الأفقية أو العمودية داخل المؤسسة تشتت وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودين من أجله في المؤسسة.

✓ العمال غير راضين عن وضعيتهم المهنية داخل المؤسسة، إضافة إلى عدم رضاهم عن المسؤولين بنسبة قليلة لم ترق لأن تتحول إلى فكرة فاعلة محركة لسلوكات والأفعال الجماعية من أجل التغيير.

وبإلقاء نظرة تحليلية عن الدراسة يمكن القول أن الفرضيات المقترحة خاطئة ولا تتوفر على مواصفات الفرضية العلمية، ذلك أنها تحتوي على العديد من المتغيرات التي يصعب قياسها وضبطها، كما أن المنهج الاستقرائي هو طريقة في التفسير، وليس منهجاً للوصول إلى الإجابة عن سؤال الإشكالية واثبات صدق أو نفي الفرضيات.

الدراسة الثانية: قام بها الباحث بن عمر عواج الموسومة بـ : « إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية و ثقافة العامل الجزائري »³¹ و هي أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا سنة 2011، هدفت الدراسة إلى إعطاء أهمية للتحليل السوسيولوجي والأنثروبولوجي، وذلك برصد واقع التحولات الاقتصادية بعيدا عن القراءة التاريخية والاقتصادية، وذلك بمحاولة دراسة حقيقة التراكمات الثقافية والاجتماعية التي أفرزتها وأنتجتها هذه التحولات في إطار يسمح بدراسة العلاقة بين هذه التراكمات والبيئة الثقافية والاجتماعية العامة للمجتمع الجزائري مما يسمح في الأخير بالتحقق من أبعاد وأفاق هذه التحولات، انطلق الباحث من التساؤل العام الرئيس الذي مفاده: كيف يساهم نموذج إدارة الموارد البشرية في الحد من تناقض القيم الثقافية للأفراد والقيم التنظيمية للمؤسسة المرافقة للتوجهات الاقتصادية داخل المؤسسة الجزائرية وما مدى انعكاس هذه القيم على أداء الأفراد العاملين بها .

³¹ - بن عمر عواج: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية و ثقافة العامل الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، غير منشورة.

وللإجابة عن سؤال الإشكالية تم اقتراح الفرضية الرئيسية التالية: فعالية نموذج إدارة الموارد البشرية الخاص بالمؤسسة لا ترتبط بصياغة العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية فحسب بل تتطلب تبني قيم جديدة وخلق القبول لدى الأفراد، بما يسمح بالحصول على أداء وظيفي يخدم الأهداف العامة للمؤسسة.

تكون مجتمع البحث من 226 عامل موزعين على الشكل التالي: 26 إطارا، 55 من فئة التأهيل، و أخيراً 145 عامل منفذ، و تم اختيارهم بطريقة عشوائية، و للإجابة عن الإشكالية المطروحة والتحقق من صدق الفرضيات، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، لما يوفره من تقنيات تسهل عملية جمع المعطيات، في حين استعان بأداة الاستمارة ومقياس ليكرت في جمع البيانات، وقد توصل الباحث إلى نتائج أبرزها :

✓ يتأثر سلوك العاملين بالقيم و العادات الاجتماعية السائدة إذ يصعب فصل سلوك العامل عن المؤشرات الاجتماعية المحيطة به.

✓ نجاح التحولات الاقتصادية التي تعرفها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في تحقيق الأهداف متوسط بنجاح المؤسسات بتكثيف انعكاسات هذه التحولات مع قيم و اتجاهات الأفراد العاملين بها، وذلك بخلق نموذج ثقافي خاص بها لا يتعارض مع القيم الاجتماعية العامة للمجتمع، ويتناسب مع المتطلبات التنظيمية التي تمثلها التوجهات الاقتصادية.

✓ فعالية نموذج إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لا يرتبط عادة بصياغة العلاقات بين المتغيرات الاقتصادية والتنظيمية فحسب، بل تتطلب تبني قيم جديدة وخلق القبول لدى الأفراد، حيث أن التغيير في ذهنية العامل هو انعكاس شرطي للتحولات الاقتصادية بما تحمله من تكنولوجيا جديدة.

ومن وجهة نظر نقدية يمكن القول أن الفرضية المقترحة من قبل الباحث غير مقبولة علمياً ومنهجياً ما لم تفكك إلى فرضيات فرعية قابلة للقياس والضبط.

الدراسة الثالثة: قام بها الباحث كمال بوقرة و الموسومة ب : « المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة »³²، انطلق الباحث من تساؤل رئيس مفاده: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر: إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية و التنمية ؟.

³² - كمال بوقرة: المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008، غير منشورة.

وتفرع عن هذا السؤال الرئيس الفرضية الرئيسية التالية: تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيسي في المشكلات التنظيمية.

أما الفرضيات الجزئية فهي مبوبة كالتالي:

- ✓ كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
- ✓ كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.
- ✓ كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
- ✓ كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
- ✓ كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

وهدفنا هذه الدراسة الميدانية إلى الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري، تكون مجتمع البحث من 90 مبحوث موزعين على الشكل التالي : 64 عامل من دائرة الإنتاج، 16 عامل من دائرة الإدارة، و10 عمال من الدائرة التقنية، وتم اختيارهم عن طريق عينة عشوائية طبقية، استخدم الباحث المنهج الوصفي لتشخيص واقع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة مجال البحث و كيف تؤثر في الواقع التنظيمي ، وعلاقة الثقافة بالمشكلات التنظيمية ولجأ الباحث إلى مجموعة من أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، المواجهة، المقابلة الحرة، الوثائق و السجلات.

و توصل الباحث إلى نتائج أبرزها :

- ✓ النمط الثقافي السائد في المؤسسة مجال الدراسة يتميز بمجموعة من الخصائص فمتى حيث موقف الأفراد من العمل نجد أن هناك إجابات متناقضة حول هذه القيمة (قيمة العمل) وثقافة العمال الجزائري عن الوقت ثقافة سلبية جدا و غير عملية.

- ✓ انتشار القيم المساواتية لدى غالبية أفراد العينة /المبحوثة، وضعف انتشار القيم القدرية بين الأفراد المبحوثين.

- ✓ تلعب العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي.

✓ عدم الوعي بالثقافة الصناعية وما تقتضيه من قيم و وعي أدى إلى حدوث الكثير من حوادث العمل و الأمراض المهنية المنشأ أو السنة، أو الانتماءات القبلية والقروية إلى حدوث الصراع داخل المؤسسة.

✓ ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها عوامل ثقافية وهذا راجع إلى عدم تكيف الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة مع المعطيات الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة.

الدراسة الرابعة: للباحث مقراني أنور بعنوان: « العمل وعلاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة حالة وحدة تركيب التلفاز، مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، برج بوعرييج ».³³

هدفت الدراسة إلى معرفة شكل العلاقات التي تضم الفئات السوسيو مهنية وكيف تنظر كل فئة لنوع الروابط التي تقيمها مع العمل ومع باقي الفئات المهنية الأخرى ومعرفة الدلالات التي تحملها علاقات العمل الجديدة المقترحة من قبل المؤسسة الخاصة، انطلق الباحث من سؤال عام رئيس مفاده : كيف هي صورة وعلاقات العمل لدى مختلف الفئات السوسيو مهنية للمؤسسة؟ وما التأثير الذي تمارسه خصائصها في تكوين الصورة؟ كيف تستطيع الظواهر الاجتماعية المترافقة مع مفهومي العمل وعلاقات العمل أن تشكل الهويات المهنية في المؤسسة؟ وأخيرا ما هي معايير العلاقات الفردية والجماعية التي ترجع إليها الفئات السوسيو مهنية كي تؤسس لتبادلاتها الاجتماعية وتعيش في ظل أشكال جماعية ومؤسسية؟.

تفرع عن سؤال الإشكالية الفرضيات التالية:

✓ تعريف العمل وعلاقة العمل لدى الفئات السوسيو مهنية الموجودة مرتبط بمثيلاتها في العمل، حيث تخلق لكل منهم صورة نهائية لما يمكن أن يمنحوه من إيجابية على شكل علاقاتهم الداخلية (الخاصة بكل فئة) والبنية مع الفئات الأخرى و بين هؤلاء جميعا والإدارة.

✓ تصفي المعايير الاجتماعية شرعية على علاقات العمل في المؤسسة، كما تعمل على تأثير أدوار القوة و أدوار الخضوع بين الفئات السوسيو مهنية.

تتكون العينة المبحوثة من 230 عامل، 169 ذكور، 61 إناث موزعين على الشكل التالي: 08 إطارات، 98 عون تحكم، 124 عامل تنفيذ، اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، في حين أفادت تقنية

³³ - مقراني أنور : العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة حالة وحدة تركيب التلفاز ، مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، برج بوعرييج، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر 2، 2010-2011، غير منشورة.

المقابلة والاستمارة توفير البيانات والمعلومات الواجب توفيرها توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أبرزها:

- ✓ موقف سلبي للعمال التنفيذيين إزاء ظروف العمل المفروضة من قبل المؤسسة.
- ✓ استناد عملية التوظيف إلى الرصيد العلائقي الاجتماعي الذي يتكون من اشتراطات التكوين المهني القرابة و الولاء.
- ✓ تباين تقسيم المسار المهني بين الذكور والإناث بين السلب و الإيجاب.
- ✓ تشهد ظروف العمل المهنية رقابة شديدة و انضباطاً تنظيمياً وهي خصائص تميز تقريبا كل مؤسسات القطاع الخاص في الجزائر.
- ✓ ظروف العمل الاجتماعية فضاء تتعاضد فيه وتتصارع مرجعيات اجتماعية متباينة تسعى إلى تغليب الاشتراك الجماعي في العمل الذي يعزز الأنا الذي يحسب لصالح المؤسسة المستخدمة.
- ✓ النظام التقني الداخلي للمؤسسة أذاع مواقف تدمرية ونقدية بسبب التواجد الدائم في الفضاء الإنتاجي المباشر، في حين تميزت العلاقات الإنسانية التي تجمع الإطارات بباقي المستخدمين المعنيين بالإنتاج المباشر بطبيعتها الرسمية والقانونية التي تفرضها العلاقة التعاقدية لكل طرف.
- ✓ انتقاد الروح الجماعية بين الأصل الاجتماعي للعمال الريفيين والحضرين.
- ✓ الفضاء الاجتماعي للمؤسسة حبيس نوعين من العلاقات التواصل و القطع.
- ✓ استطاعة المؤسسة أن تخلق شكلا علائقيا بين الفئات السوسيو مهنية يتسم بالقطع الأفقي والذي منع الفرد من التواصل في الفضاء الإنتاجي.

وإذا ألقينا نظرة تحليلية للمضمون، فإننا نجد الفرضيات المقترحة من طرف الباحث طويلة جداً ومركبة، وتحتوي على العديد من المتغيرات التي يصعب التحكم فيها، وهو ما يشكل صعوبة منهجية في التعامل مع الموضوع.

الدراسة الخامسة: للباحث العقبي الأزهر الموسومة بعنوان: « القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة »³⁴، هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل و المتغيرات الواقعية خارج المنظمة والتي تعد الإطار

³⁴- العقبي الأزهر : القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة- أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري ، قسنطينة 2010، غير منشورة.

المجتمعي الذي يحيط بها وبشكل بيئتها الخاصة وتبيان الدور الذي تلعبه القيم والمعايير الاجتماعية المحلية في بروز أنماط معينة من التعاون الاجتماعي، والإشراف داخل المنظمة الصناعية الجزائرية . انطلقت الدراسة الميدانية من التساؤل الرئيس التالي: ما مدى تأثير القيم والمعايير الاجتماعية المحلية التي يؤمن بها الأفراد العاملون على نمط التعاون والإشراف بينهم داخل المنظمة الصناعية، سواء كان هؤلاء الأفراد عمالا فيما بينهم أو كانوا رؤساء ومرؤوسين، وعن حجم هذا التأثير؟ واستنادا لطبيعة المشكلة المطروحة التي ترمي إلى تحقيقها تم اقتراح فرضية عامة و ثلاث فرضيات متفرعة عنها نستعرضها كما يلي :

الفرضية العامة :

تشكل عناصر البيئة الاجتماعية والثقافية المحلية، أساس التعاون والإشراف السائدين بين العمال داخل المجتمع.

الفرضيات الجزئية:

- ✓ تشكل المراكز الاجتماعية المنسوبة (الموروثة) التي يشغلها أعوان التنفيذ المحدد الأساس للتعاون السائد بينهم داخل المجتمع.
- ✓ تشكل الالتزامات الاجتماعية و الأخلاقية التي يتحملها الرئيس تجاه مرؤوسيه المحدد الأساس لأسلوب إشرافه عليهم.
- ✓ يعكس نمط التعاون الاجتماعي والإشراف السائدين داخل المصنع مراعاة العامل للعادات و العرف في تنظيم علاقاتهم المهنية.

اعتمد الباحث على المنهج الوصفي في الجانب النظري للدراسة كما اعتمد على المنهج المقارن لإجراء جملة من الموازنات (المقارنات) أهمها بين النظام الأسري والنظام المصنعي، تكون مجتمع الدراسة من 168 مفردة وفق طريقة عينة طبقية في حين اعتمد الباحث على الاستمارة كأداة رئيسية لجمع المعلومات و البيانات و المقابلة كأداة تدعيمية، وبعد عرض البيانات و تحليلها توصل الباحث إلى نتائج أبرزها:

- ✓ التعاون السائد بين أعوان التنفيذ والتضامن فيما بينهم داخل المصنع تتحكم فيه أساسا مراكزهم الرسمية و الأدوار المهنية التي يؤديها أكثر من أية اعتبارات أخرى.
- ✓ الأسلوب الإشرافي للرئيس تتحكم فيه إلى حد بعيد الالتزامات الاجتماعية والأخلاقية التي يتحملها تجاه مرؤوسيه أكثر من مسؤولياته الرسمية نحوهم.

✓ نمط الإشراف السائد داخل المصنع يعكس مراعاة الرؤساء للعادات والتقاليد وجملة الأعراف السائدة في المجتمع في تنظيم علاقاتهم بمرؤوسيهـم.

الدراسة السادسة : للباحثة داسي وهيبية الموسومة بعنوان: « أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية »³⁵، هدفت الدراسة لمعرفة أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، ومن أجل ذلك تم إجراء الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات صناعية، استهدفت الدراسة إطارات هذه المؤسسات، أما التحليل فقد أجري على 137 مبحوث، اتبعت الدراسة المنهج الوصفي واستخدمت الاستبيان والمقابلة كأداة للدراسة، حيث اشتملت الدراسة على ثلاث فرضيات صفرية وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها:

➤ أن درجة ممارسة وتوظيف إدارة المعرفة في المؤسسة الصناعية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى مرتفع، وكان أعلاها بعد اكتساب المعرفة وأقلها بعد انتشاء المعرفة؛

➤ أن درجة الوعي للممارسات الثقافية التنظيمية الداعمة لإدارة المعرفة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية المبحوثة كانت بمستوى غير مرتفع، وكان أعلاها بعد بناء ذاكرة تنظيمية وأقلها بعد التوجه بالأفراد؛

➤ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للثقافة التنظيمية (الرؤية المشتركة، القيم التنظيمية، الهيكل التنظيمي، التوجه بالأفراد، التوجه بالفريق، الهيكل التنظيمي) على أبعاد إدارة المعرفة وأبعادها (اكتساب المعرفة، إنشاء المعرفة، خزن المعرفة، المشاركة في المعرفة، تطبيق المعرفة) في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية

الدراسة السابعة: للباحث بوفلجة غياث بعنوان: « القيم التقليدية ومتطلبات التنظيم الحديث »³⁶، حاولت هذه الدراسة أن تعكس الضوء على تلك الاختلافات وأشكال التباينات بين القيم داخل التنظيم، هذا الأخير يشهد تواجد قيم تقليدية تعبر عن جملة العادات الاجتماعية والتقاليد و الأعراف الموجودة في المجتمع المحلي، وما يقابلها من قيم حديثة هي عبارة عن مستلزمات الثقافة الصناعية، و من تشكل عدد جديد و ثقافة جديدة للعامل الجزائري الذي لم يتعود عليها .

³⁵ - داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، غير منشورة.

³⁶ - بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2003.

وتوصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها أن فعالية التنظيم تتحقق في تطابق القيم داخله، حيث يفرق الباحث بين نوعين من الثقافة السائدة ، الأول ثقافة تقليدية تتأثر بالعادات والموروث الثقافية والحضاري و كل أشكال الإنتاج التقليدية، أما الثانية فهي تلك الثقافة المتأثرة بالثقافة الصناعية العصرية وكل ما تحمله من حرية ، واستقلالية و طرق تنظيم عمل جديدة.

كما توصل الباحث إلى حصر أهم السلوكيات السلبية التي تطبع أعوان التنظيم وكل أشكال الفئات السوسيو مهنية و التي تؤثر لا محالة على فعالية التنظيم ، و أهم هذه السلوكيات هي:

- تفضيل العمل الحر من أجل الإشباع النفسي و الاجتماعي؛
- عدم احترام الوقت مع كثرة الغيابات؛
- سيطرة العلاقات القرابية على ذهنية القادة الإداريين؛
- الاختلاف والتباين الثقافي والتعليم يساهم في حدوث صراع و نزاع حاد داخل المؤسسة؛
- نقص الثقافة الوقائية لدى العمال وعدم احترامهم للإجراءات الحماية من حوادث العمل.

و هذه السلوكيات لا يمكنها أن تتماشى و تتوافق مع القيم التنظيمية الحديثة التي نطبقها المؤسسات الجدية، مما يؤثر على فعالية المؤسسة.

الدراسة الثامنة: للباحث بشير محمد بعنوان: « الثقافة و التسيير في الجزائر، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية »³⁷.

هدفت الدراسة إلى محاولة إبراز بعض عناصر الثقافة في المؤسسات الوطنية، انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيس التالي : ما هو نتاج التفاعل بين الرغبة في العملية التحويلية للجزائريين بواسطة التصنيع بهدف تغيير أدوارهم من حيث ابتعادهم عن القيم الثقافية الريفية، الزراعية و اكتسابهم للقيم الثقافية العصرية الصناعية من جهة و مدى رد فعل الموروث الأصيل بصفته النواة المحورية ؟.

و للإجابة عن هذا السؤال ثم طرح الفرضيات التالية:

- تقدر الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة و مغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديد.
- إن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية وزراعية باعتبارها الوعاء الذي ترتوي منه، وهي الدرع الحصين الذي تركز عليه كلما تأزمت الأوضاع و اقتضت الضرورة ذلك.

³⁷ - بشير محمد: الثقافة و التسيير، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

➤ سيظهر أن كل محاولة استئصالية ليقم ثقافية أصلية (محلية) بغية تعويضها بقيم ثقافية غربية و دخيلة يكون مآلها الفشل.

ولمعالجة الموضوع تبنى الباحث منهج علم الاجتماع الديناميكي بهدف إبراز المستجدات التي تبتكر والمتمثلة في الأفعال والممارسات الاجتماعية الجديدة في المؤسسة الصناعية حين تتفاعل بل تمتزج الثقافات مع بعضها البعض.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها:

✓ أظهر الأجراء في باب " الثقافة السياسية" التعبير عن عدم رضاهم وانتمائهم إلى الجمعيات المكونة للمجتمع المدني تتعلق الأمر بالجهاز النقابي الذي ينظر إليه كامتداد للنظام القائم لا غير، ويتضح من هذا أن الإجراء لم يتوخا الطريق السليم للدفاع عن مصالحهم ومطالبهم في إطار قواعد اللعبة الاقتصادية والاجتماعية الجديدة.

✓ فشل عناصر المرجعية العصرية عند اصطدامها بالمرجعية الأصلية التقليدية، وخصوصا لما لهذه الأخيرة من فعالية في الوسط الذي يعيش فيه الأجراء ومن ثم فشل ما انتظر تحقيقه من ثقافة جديدة.

✓ ظاهرة تفضيل الذكر على الأنثى مازالت مستمرة باستمرارية التمييز الجنسي، كما تبقى الروح العشائرية سائدة.

✓ لا يمكن تفسير الثقافة الصناعية إلا باللجوء إلى الهياكل الصناعية التي نعتبرها قاعدة الحركة التحويلية المرغوب فيها رسميا.

2. الدراسات العربية:

الدراسة الأولى: للباحثين : إسراء طارق الملاح و شيماء محمد صالح بعنوان: « دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل³⁸»، تهدف الدراسة إلى التعرف على طبيعة الدعم الذي تقدمه الثقافة التنظيمية لعمليات إدارة المعرفة في (جامعة الموصل) وذلك للارتقاء بمستوى أداء هذه المنظمة الاقتصادية، والكشف عن طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة وإبراز واقع عمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل، انطلقت الدراسة من التساؤلات التالية:

³⁸ - إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صالح : دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق العدد 110، مجلد 34، سنة 2012.

✓ ما نمط الكثافة التنظيمية السائدة في جامعة الموصل؟.

✓ ما طبيعة تواجد عمليات إدارة المعرفة في جامعة الموصل وفقا لآراء عينة من الأساتذة؟.

✓ ما طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية بأنواعها و عمليات إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة؟.

✓ ما طبيعة التأثير بين الثقافة التنظيمية بأنواعها و عمليات إدارة المعرفة في الجامعة المبحوثة؟.

و من خلال مشكلة البحث تم صياغة الفرضيات الآتية:

✓ توجد علاقة ارتباط معنوية موجبة بين الثقافة التنظيمية بدلالة متغيراتها وعمليات إدارة المعرفة.

✓ توجد علاقة تأثير معنوية ما بين الثقافة التنظيمية (الثقافة البيروقراطية ، الثقافة الإبداعية،

الثقافة المساندة) بدلالة متغيراتها و عمليات إدارة المعرفة و لتحقيق أهداف البحث ثم تصميم استمارة

استبيان وزعت على عينة مكونة من 50 مدرسا في جامعة الموصل، توصلت إلى نتائج أبرزها :

✓ أظهرت نتائج البحث الميدانية أن الثقافة السائدة في الجامعة المبحوثة كما يراها أعضاء الهيئة

التدريبية هي الثقافة البيروقراطية و يمكن تفسير ذلك من خلال تمسك الجامعة بالتعليمات و الإجراءات

الروتينية الطويلة، و التي تشكل عائقا أمام تبادل المعلومات و المعرفة و سرعة انتقالها و التي يكون لها

تأثير سلبي على المناخ السائد وبالتالي على ثقافة الجامعة.

✓ تعد الثقافة التنظيمية أحد المجالات الحيوية و المعاصرة في دراسة أنشطة المنظمات، إذ أنها

توفر الإطار الذي يبين أسلوب العمل في المنظمة و يميزها عن غيرها ، فالثقافة التنظيمية تعكس القيم و

العادات و التقاليد و الأعراف و القواعد و الأحكام...التي يؤمن بها أعضاء المنظمة و التي تسهم في

توعية ثقافتها السائدة.

✓ احتلت إدارة المعرفة مكانا مهما بوصفها تطورا فكريا في عالم الأعمال من خلال مساهمتها

الفاعلة في تطوير أداء المنظمات وتحسينها بما تحويه من عمليات توليد المعرفة التنظيمية، و خزنها و

نشرها و تطبيقها.

✓ كشف نتائج التحليل الميداني وجود علاقة ارتباط موجبة بين الثقافة التنظيمية بأنواعها و عمليات

إدارة المعرفة، وقد حققت الثقافة البيروقراطية أقوى علاقة ارتباط مع عمليات إدارة المعرفة، وذلك لأن

النمط الثقافي السائد في جامعة الموصل هو الثقافة البيروقراطية.

الدراسة الثانية: قام بها الباحثان حسين حريم و رشاد الساعد وهي دراسة ميدانية بعنوان: الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني).³⁹ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية السائدة في المصارف التجارية الأردنية على تبادل الموارد بين العاملين، وبالتالي على بناء المعرفة التنظيمية في هذه المصارف، وذلك لما للمعرفة من دور حيوي وحساس في نجاح المنظمات حاضرا ومستقبلا، تم تطبيق الدراسة على تسعة مصارف تعتبر الأكبر حجما والأقدم عمرا من بين 17 مصرف في الأردن، و قام الباحثان بتطوير استبانة لأغراض هذه الدراسة، وتم توزيعها على 550 مبحوثا هم عينة الدراسة وقد حددت الدراسة أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية كما يلي : الثقة التنظيمية، والثقافة الجماعية / التآزرية، و الرؤية المشتركة، واللغة وجملة القصص المشتركة، وممارسات الإدارة، والمعايير الثقافية، أما بناء المعرفة فهو يتمثل في تبادل الموارد البشرية ، والمعلومات والأفكار، وتبادل الخدمات، وتقديم المساعدة وتكوين فرق العمل .

توصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها :

- ✓ أوضحت نتائج الدراسة وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية السائدة في البنوك التجارية الأردنية و بين مستوى تبادل الموارد وبالتالي بناء المعرفة.
- ✓ كشفت نتائج الدراسة أن جميع أبعاد الثقافة التنظيمية الرئيسية الستة تربطها علاقة إيجابية بمستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة و لكن بدرجات متفاوتة.
- ✓ هناك تفاوت في مستويات الدعم و التشجيع التي يوفرها أبعاد الثقافة التنظيمية المختلفة لتبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة التنظيمية.
- ✓ أشارت الدراسة إلى أن مستوى تبادل الموارد بين العاملين وبالتالي بناء المعرفة يختلف باختلاف كل من العمر و المؤهل العلمي فقط، ولا يتأثر بالعوامل الشخصية الأخرى.

الدراسة الثالثة: للباحث علي عباس بعنوان: « تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية) »⁴⁰، استهدفت الدراسة معرفة مدى تأثير أنماط القيادة الإدارية (الأوتوقراطية، الديمقراطية، المتساهلة) على عملية صنع القرار، ومدى مقاومة المرؤوسين للقرارات و تنفيذها و لتحقيق أهداف الدراسة، ثم تطوير استبانة وزعت على 119 موظفا في شركة الكهرباء الوطنية و توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

³⁹ - حسين حريم ،رشاد الساعد : الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية (دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني)، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 2، العدد 2، 2006.

⁴⁰ - علي عباس :تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين ،المجلد العشرين، العدد الأول ، يناير2012.

✓ كلما كان النمط القيادي ديمقراطيا زاد تأثيره الإيجابي على مستوى مقاومة صنع القرار في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية، مما يشير إلى أن النمط الديمقراطي المعتمد على العلاقات الإنسانية، والمشاركة في صنع القرار والتفويض السليم، والاتصال الجيد يؤدي إلى تقبل العاملين للقرار .

✓ بخصوص النمطين القيايين المتساهل و الأوتوقراطي، فقد أوضحت النتائج أن لهما تأثيرا سلبيا على مستوى مقاومة المرؤوسين لصنع القرار و تنفيذه، و ذلك بسبب عدم إشراكهم في صناعه و عدم إدراكهم لأهميته.

الدراسة الرابعة: للباحثة رغد محمد يحي خروفة الموسومة ب: « قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى»⁴¹، هدفت الدراسة إلى وصف و تشخيص مصادر القوة للقائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث ودراسة الطبيعة المتداخلة والمترابطة لعلاقات الارتباط والأثر بين مصادر قوة القائد الإداري ومجالات التغيير التنظيمي، و استندت الباحثة في ذلك إلى فرضية أساسية مفادها أن هناك علاقة ارتباط و تأثير لقوة القيادة في مجالات التغيير التنظيمي، و من أجل تحقيق هدف البحث تم الاعتماد على استمارة استبانة أعدت لهذا الغرض ووزعت على المديرين ورؤساء الأقسام والشعب في الشركة العامة للأدوية و المستلزمات الطبية و الشركة العامة لصناعة الألبسة الجاهزة في نينوى، و بعد تحليل البيانات إحصائيا توصل الباحث إلى النتائج الآتية:

✓ أظهرت مؤشرات البحث الميدانية أن للشركتين عينة البحث قدرة على تغيير المهام التنظيمية، وتغيير التركيب التنظيمي فضلا على القدرة على تغيير التكنولوجيا، وهما أهم المجالات السائدة في الشركتين؛

✓ أشارت معطيات البحث الميداني إلى وجود علاقة ارتباط معنوية موجبة بين مصادر قوة القائد الإداري و مجالات التنظيمي، وبالتالي فإن أي مسعى لدعم مجالات التغيير التنظيمي تعتمد على امتلاك إدارتها لمصادر قوة القيادة؛

✓ تؤثر مصادر قوة القيادة معنويا في مجالات التغيير التنظيمي في الشركتين عينة البحث؛

⁴¹ - رغد محمد يحي خروفة: قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،العدد 99، مجلد 32، سنة2010.

✓ قوة الشرعية وقوة المرجعية تمارس تأثيراً كبيراً في تغيير التركيب التنظيمي في أن قوة التهديد تسهم بشكل كبير في تغيير الموارد البشرية، من خلال الاعتماد على أسلوب النقل و تغيير المواقع الإدارية.

الدراسة الخامسة: قام بها الباحث بشرى عباس الحسيني بعنوان: « أثر نمطي القيادتين التبادلية و التحويلية في نجاح التغيير المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعراق »⁴²، تهدف الدراسة إلى قياس مدى علاقة الارتباط بين الأنماط القيادية المعتمدة: القيادة التبادلية والقيادة التحويلية مع مجالات التغيير في الشركة قيد البحث، وقياس مدى الأثر الذي تحدثه الأنماط القيادية المعتمدة في البحث في نجاح التغيير في الشركة قيد البحث، مثلت الاستبانة الأداة الرئيسية للبحث ووزعت على عينة عشوائية مكونة من أربعين شخصاً من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية مجتمع البحث. من أبرز النتائج التي توصل إليها البحث هي :

✓ تميل الإدارة في الشركة قيد البحث على ممارسة القيادة التبادلية أكثر من نمط القيادة التحويلية؛
✓ تبين من نتائج البحث ضعف العلاقة بين متغيرات الأنماط القيادية ومجالات التغيير في الشركة قيد البحث، كما أكدت على ضعف تأثير الأنماط القيادية المعتمدة في نجاح مجالات التغيير فيها، مما يشير إلى ضعف في وضوح الرؤية لمجالات التغيير وللروابط التفاعلية بين القادة و العاملين في الشركة قيد البحث؛

✓ أشارت نتائج الدراسة إلى ضعف العلاقة بين نمط القيادة التحويلية و مجالات التغيير في الشركة قيد البحث ، كما أشارت إلى ضعف تأثير نمط القيادة التحويلية في مجالات التغيير، مما يدل على ضعف امتلاك المديرين فيها إلى صفات و مهارات القائد التحويلي؛

✓ قيادة الشركة قيد البحث تولي اهتماماً بمتغير القيادة التبادلية أكثر منها متغير القيادة التحويلية.

الدراسة السادسة: قام بها الباحثان شاكر جار الله الخشالي وإياد فاضل محمد التميمي بعنوان: « الثقافة التنظيمية ودورها في المشاركة باتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية »⁴³، هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير الثقافة التنظيمية داخل الشركة وعناصرها في المشاركة في اتخاذ القرار وعناصرها وقد اعتمدت الدراسة نموذجاً مؤلفاً من أربعة عناصر للثقافة

⁴² - بشرى عباس الحسين: أثر نمطي القيادتين التبادلية و التحويلية في نجاح التغيير المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهربائية بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق ،مجلد16، عدد59، 2010.

⁴³ - شاكر جار الله الخشالي، إياد محمد التميمي: الثقافة التنظيمية و دورها في المشاركة باتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن ، المجلد13، العدد 1، 2009.

التنظيمية وهي: التعاون، الابتكار، التماسك، والفاعلية، أما المشاركة في اتخاذ القرار فقد حددت بثلاثة عناصر هي: الاعتماد بفاعلية المشاركة، إدراك أثر المشاركة على قوة المدير، والالتزام بالمشاركة، وتضمنت الدراسة عرضاً نظرياً لما كتب عن مفهومي الثقافة التنظيمية و المشاركة في اتخاذ القرار في الأدبيات والدوريات العلمية، كما جمعت البيانات اللازمة للدراسة عن طريق استبانة صممت لهذا الغرض، من عينة مكونة من 147 من العاملين في شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في المملكة الأردنية الهاشمية لعام 2008، ولتحقيق أهداف الدراسة حددت مجموعة من الفرضيات التي تم اعتمادها من قبل الباحثين بعد مراجعة ما كتب في الأدب والتراث الإداري عن هذا الموضوع، ولاختيار الفرضيات تم استخدام معامل التباين الأحادي، توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أبرزها :

✓ ارتفاع في مستوى التطبيق لعناصر الثقافة التنظيمية وعناصر المشاركة في اتخاذ القرار شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية؛

✓ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لجميع عناصر المشاركة في اتخاذ القرار تُعزى لعناصر الثقافة التنظيمية.

الدراسة السابعة: قام بها الباحث حسن علي الزغبى بعنوان: « أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية »⁴⁴، تهدف الدراسة إلى التعرف على العلاقة المترابطة بين الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية، وأثر ذلك في تحقيق الإبداع لدى العاملين، فضلاً عن التعرف على مدى وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى إلى الاختلاف في خصائص الديموغرافية. أجريت الدراسة في شركات صناعة الأدوية الأردنية المدرجة في سوق عمان المالي التي تمثل مجتمع الدراسة، ومن أجل غايات جمع البيانات اللازمة، فقد تم تطوير استبانة وزعت على عينة عشوائية بلغت 459 فرداً.

ولأجل اختبار فرضيات الدراسة ميدانياً تم استخدام عدد من الأساليب الإحصائية، النسب المئوية، التكرارات، و الوسط الحسابي و الانحراف المعياري، معامل الارتباط بيرسون، الانحدار المتعدد: مان- ويتني، كروسكال ولسو، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: وجود علاقة معنوية بين جميع الخصائص الديموغرافية و الثقافة التنظيمية باستثناء الجنس و العمر، كما تبين أن هناك تأثيراً معنوياً لكل من أبعاد الثقافة التنظيمية و الخصائص الديموغرافية في قدرة العاملين على الإبداع، فضلاً عن وجود تباين في مستوى الإبداع لدى العاملين يعزى لاختلاف خصائصهم الديموغرافية، باستثناء المؤهل العلمي وتنوع مهام الوظيفة الحالية.

⁴⁴-حسن علي الزغبى: أثر الثقافة التنظيمية في الإبداع، دراسة تطبيقية في شركات الأدوية الأردنية، مجلة البصائر جامعة البتراء، الأردن ، المجلد 13، العدد 2009، 1.

الدراسة الثامنة: دراسة رائد إسماعيل عبابنة و ماجد أحمد حتاملة بعنوان: « دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية الأردنية »⁴⁵، هدفت الدراسة إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية السائدة (البيروقراطية ، الإبداعية، و المهمة و الداعية) في دعم إدارة المعرفة (اكتساب الخبرة وتخزينها، وكيفية نقلها وتطبيقها) في مستشفيات القطاع العام في محافظة إربد، الأردن، و خلصت الدراسة إلى نتائج أبرزها :

- ✓ أن نمط الثقافة التنظيمية السائدة في مستشفيات القطاع العام هو النمط البيروقراطي، كما توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطيه إيجابية بين الأنماط؛
- ✓ الثقافة التنظيمية السائدة وبين أبعاد إدارة المعرفة، حيث أن وجود أقوى علاقة كانت بين إدارة المعرفة و النمط الإبداعي و كان أضعفها بين إدارة المعرفة و النمط البيروقراطي.

الدراسة التاسعة: للباحث مروان محمد النصور بعنوان: " دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني «⁴⁶، هدفت الدراسة إلى معرفة دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين لدى البنوك الأردنية، تكون مجتمع هذه الدراسة من جميع العاملين في البنوك العاملة في الأردن بجميع مستوياتهم الإدارية، تم سحب عينة عشوائية منهم تكونت من 381 شخصا، طبق عليهم الباحث تقنية الاستبانة لقياس مكونات وأنماط الثقافة التنظيمية وأداء العاملين وعلاقتها ببعض المتغيرات الديموغرافية و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ✓ إن مستوى توافر مكونات الثقافة التنظيمية الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفعة؛
- ✓ إن مستوى الأداء لدى العاملين في القطاع المصرفي مرتفع؛
- ✓ يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لمكونات الثقافة التنظيمية (القيم والمعتقدات التنظيمية وجملة المعايير التنظيمية) في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي.

الدراسة العاشرة: قام بهذه الدراسة الميدانية الباحث منصور محمد العريقي والموسومة بعنوان: « الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية »⁴⁷، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف عن أنماط الثقافة التنظيمية في شركات التأمين

⁴⁵ - رائد إسماعيل عبابنة ، ماجد أحمد حتاملة: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن المجلد9، العدد4، سنة 2013.

⁴⁶ - مروان محمد النصور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين المجلد العشرين، العدد الثاني ، 2012.

⁴⁷ - منصور محمد العريقي: الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن المجلد5، العدد2، 2009.

اليمنية ومدى تأثير هذه الأنماط في رضى العاملين، أخذين في الاعتبار المتغيرات الديمغرافية والتنظيمية مثل: السن، والخبرة والمستوى الإداري، باعتبارها متغيرات معدلة، شملت الدراسة خمس منظمات في مجال التأمين، وبلغ حجم العينة 142 مفردة، وأوضحت نتائج الدراسة أن ثقافة الرقابة هي التي تأخذ الترتيب الأول في التطبيق في شركات التأمين، وبعدها -وبفارق بسيط- تأتي ثقافة الاستجابة للبيئة، ثم ثقافة الأداء، أم ثقافة العلاقات فتأتي في المرتبة الأخيرة، كما أشارت النتائج إلى أن مستوى الرضا الوظيفي أعلى من المتوسط، وأن العوامل الديموغرافية والتنظيمية، باستثناء عامل المستوى الوظيفي، لا يشكل عناصر مهمة في تعديل تأثير النمط الثقافي في الرضا الوظيفي.

الدراسة الحادية عشر: قام بهذه الدراسة الميدانية الباحثان يوسف عبد عطية بحر وإيهاب فاروق مصباح العاجز بعنوان: « دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية: دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي -محافظة غزة »⁴⁸، هدفت الدراسة الميدانية إلى التعرف على دور الثقافة التنظيمية في تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة، واتبع الباحثان المنهج الوصفي، ولجأ إلى جمع البيانات الأولية من خلال الاستبانة كأداة رئيسية للبحث، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل حيث وزعت الاستبانة على جميع الموظفين الإداريين المتعاملين بأسلوب الإدارة الإلكترونية في وزارة التربية والتعليم العالي بمحافظة غزة و عددهم 294 موظفا و تم استرداد 247 استبانة، وبعد تفحص الاستبانة، تم استبعاد 06 استبانات نظرا لعدم تحقق الشروط المطلوبة للإجابة على الاستبانة، و بذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة 241 استبانة ، وخلصت الدراسة إلى نتائج من أهمها :

✓ يوجد علاقة ذو دلالة إحصائية بين عناصر الثقافة التنظيمية (القيم التنظيمية، المعتقدات التنظيمية، الأعراف التنظيمية، التوقعات التنظيمية) و بين تفعيل تطبيق الإدارة الإلكترونية، في وزارة التربية والتعليم العالي- محافظة غزة- و كانت هذه العلاقة طردية؛

✓ لا يتاح للموظفين اتخاذ القرارات المتعلقة بعمله دون الرجوع إلى رئيسه المباشر ضمن بيئة العمل الإلكتروني ؛

✓ لا يتم تكريم أو تحقير الموظفين المتميزين بي بناء و نشر العمل الإلكتروني بالوزارة؛

✓ لا يتم إعطاء الموظفين فرص المشاركة في تطوير نظم و آليات العمل بالبرنامج الإلكتروني الذي يستخدمونه.

⁴⁸ - يوسف عبد عطية بحر ، إيهاب فاروق مصباح العاجز: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الإلكترونية"، دراسة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم العالي - محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، المجلد العشرون، العدد 2013، 2.

الدراسة الثانية عشر: قام بها الباحثان سرمد غانم صالح علي عبد الستار الحافظ الموسومة بعنوان: « التغيير المنظمي وأثره في خلق الصراع المنظمي، دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل»⁴⁹، يهدف هذا البحث إلى التعرف على ما سوف يؤثر به التغيير على إمكانية نشوء الصراع المنظمي، والطرائق اللازمة لإدارته، بما يخدم نجاح عملية التغيير التنظيمي، وتوجيه الصراعات باتجاهات إيجابية تخدم تقدم المنظمة ونموها، اعتمد الباحثان على المنهج الوصفي التحليلي في وصف مجتمع الدراسة، وعينته فضلا عن تحديد العلاقة بين متغيرات الدراسة، ثم اختيار كليتي الإدارة والاقتصاد والعلوم عينة للدراسة وبعد عرض و تحليل المتغيرات المتعلقة بالتغيير المنظمي و الصراع المنظمي توصلت الدراسة إلى جملة من الاستنتاجات أبرزها :

- ✓ إن عمليات التغيير في أقسام المنظمة و المنظمة ككل تتسن بالاستمرارية، إذن عدم وجود التغيير المنظمي أم من شأنه أن يؤدي إلى تراجع المنظمات و إنهيارها؛
- ✓ أي تغيير منظمي يرافقه صراع، و هذا الصراع قد يأخذ أشكالا متعددة، و قد يكون صراعا في صالح المنظمة و تطورها و نموها، و قد يكون هداما يعيق نمو المنظمة؛
- ✓ لوحظ أن مجتمع البحث كان يعتمد على إستراتيجية التنافس لإدارة الصراع، أكبر من بقية الاستراتيجيات الأخرى المعتمدة لإدارة الصراع.

الدراسة الثالثة عشر: قام بها الباحث أفنان عبد علي الأسدي بعنوان: « قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين »⁵⁰، تهدف الدراسة إلى اختيار العلاقة و قياس الأثر بين متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي المتمثلة في التعلم التنظيمي، و القيادة التحويلية، و تمكين العاملين، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية، وهندرة نظم العمل (لتحقيق عملية التغيير.

ومن خلال تبني نموذج اقتراحي و اعتماد الدراسة على استمارة استبيان بهدف وضع منهج علمي يمكن للمصرف قيد الدراسة من تبني متطلبات، التطوير تمهيدا لتقديم أطر و رؤى تنظيمية جديدة، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من الاستنتاجات أهمها:

- ✓ هناك إدراك واهتمام لدى عينة الدراسة بخصوص وجوب متطلبات التطوير التي تسود التوجهات التنظيمية في المصارف المتقدمة؛

⁴⁹ - سرمد غانم صالح، علي عبد الستار الحافظ: التغيير المنظمي و أثره في خلق الصراع المنظمي " دراسة لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 107، مجلد 34، سنة 2012.

⁵⁰ - أفنان عبد علي الأسدي: قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الرافدين، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة، العراق، العدد السابع عشر، 2010.

- ✓ إن جميع متطلبات التطوير التنظيمي الستة و هي (التعلم التنظيمي ، القيادة التحولية، و تمكين العاملين ، وإدارة الجودة الشاملة، والإدارة الالكترونية، وهندرة نظم العمل) كان لها تأثير كبير في عملية التغيير مما يدل على استعداد المصرف تبني وتطبيق المتطلبات التي تناولتها الدراسة؛
- ✓ كشفت نتائج التحليل الإحصائي على وجود أثر معنوي لتلك المتطلبات في عملية التغيير مما يدل على إدراك مصرف الرافدين لمتطلبات التطوير التنظيمي في توثيق وتبني عملية التغيير.

الدراسة الرابعة عشر: قام بها الباحثان : عبد اللطيف عبد اللطيف ومحفوظ أحمد جودة الموسومة بـ: « دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة »⁵¹، هدفت الدراسة إلى تحديد دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية، و لتحقيق هذا الهدف اختيرت عينة من أربع جامعات أردنية خاصة بصفة عشوائية، ووزعت 280 استبانة على أعضاء هيئة التدريس فيها حيث استرجع منها 226 استبانة أخضعت للتحليل التمييزي.

وقد استطاعت الدراسة بناء نموذج يتكون من الأبعاد الداخلة في التحليل كلها (التعاون، الابتكار، الالتزام، والفاعلية) وقد تمكن النموذج من تصنيف المبحوثين إلى مجموعتين من لديهم شعور ضعيف بالهوية التنظيمية و من لديهم شعور قوي بها.

كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات المبحوثين فيما يتعلق بالهوية التنظيمية تعود إلى الجنس أو العمر أو الرتبة الأكاديمية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعود إلى مدة العمل في الجامعات الخاصة.

3 الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى : قامت المؤسسة الوطنية للتنظيم والإعلام **ENORI** تحت قيادة إسماعيل صغير بالتعاون مع مجموعة **Leger et Leger** وهو معهد متخصص في سبر الآراء، هذه المجموعة البحثية يتقدمها النائب الرئيس **Andrée Steenhaut**، فيما أسندت مهمة المشروع إلى الأستاذ في علم الاجتماع بجامعة **Laval** وهو السوسيولوجي **Daniel Mercure**، هدفت الدراسة إلى إرساء قاعدة علمية ينطلق منها المتخصصون في مجال السلوك التنظيمي، من أجل تشخيص ملامح كيفية اشتغال التنظيمات والمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي أقحمت في الاقتصاد الحر، الدراسة التي قامت بها

⁵¹ - عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية (دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة، دمشق، الجمهورية العربية السورية، المجلد 26، العدد الثاني، 2010.

مجموعة **Leger et Leger** تحاول التحقق من فرضية مؤداها: أن أشكال التسيير المطبقة في الجزائر في مجملها غريبة عن ثقافة العامل الجزائري وعن تكوينه وقيمه، وبالتالي فالهدف من المشروع البحثي الذي يتكون من مجموعة من المحللين والمحققين الجزائريين تترأسهم باية حريكان هو تشخيص أسلوب التسيير المفضل من طرف التركيبة العمالية الجزائرية، تتكون العينة أو مجتمع الدراسة من 1052 أجير جزائري، طبقت تقنية الاستثمار من أجل الحصول على بيانات مهمة، تتمحور أسئلة الاستثمار حول : الأسس الثقافية للثقافة الجزائرية، أسس إدارة الموارد البشرية، أساليب تسيير الموارد البشرية، التغيير، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها :

طغيان النزعة الأبوية وهو ما يظهر من خلال العلاقة التسلطية بين الرئيس والمروؤوس، نتيجة أخرى توصلت إليها الدراسة وهي : « ثقافة العامل الجزائري لا تتعارض مع فكرة التغيير داخل المؤسسات الصناعية »⁵²، وحسب **Daniel Mercure** فإن القيم الثقافية للعامل الجزائري مشجعة ومحفزة للاستثمار والإبداع، ويرى أيضاً أن « الإبداع نمط إداري، والثقافة الجزائرية مشجعة، ويمكن أن تكون أرضية للإبداع »⁵³ ، أيضاً من بين النتائج المتوصل إليها أن العامل الجزائري يفضل الحصول على عمل يحقق هويته ويحقق ذاته ويعبر عنه **Expressif** ولن يرضى إلا بهذا المناخ التنظيمي الذي يضمن له كينونته وذاتيته .

الدراسة الثانية: قام بها الباحث **Lassoued Kais** وهي دراسة ميدانية الموسومة بعنوان :

⁵⁴ « Culture d'entreprise contrôle de Gestion ,étude empirique » ، تهدف الدراسة إلى تشخيص ثقافة المؤسسة في مراقبة التسيير، على أساس أن الثقافة أو الظواهر الثقافية ذات صلة وثيقة بالسلوك التنظيمي البشري في مجال الأعمال التجارية وفي مجال مراقبة التسيير، انطلق الباحث من فرضية مؤداها: أن الظواهر الثقافية أو ثقافة المؤسسة هي ذات صلة وثيقة بمراقبة التسيير، بعبارة أخرى هناك بعض الاتساق بين القيم الثقافية السائدة في أسلوب العمل وممارسات الإدارة والتسيير داخل المؤسسة ، وقد تفرع عن هذه الفرضية العامة ثلاثة فرضيات فرعية، ولاختبار هذه الفرضيات البحثية اختار الباحث المنهج الكمي من أجل تكيم العلاقة الترابطية بين الثقافة ومراقبة التسيير، أما عينة البحث فوقع اختيار الباحث على المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع الصناعي، وتوظف ما لا يقل عن 100 عامل، كما تنفذ هذه المؤسسات مراقبة التسيير بطريقة عملية، من ناحية أخرى اعتمد الباحث عمداً على تحديد 10 سنوات كمعيار لاختيار الشركات التي شملتها الدراسة، وهو يعتقد أنه بعد 10 سنوات من وجود الشركة في الميدان سيكسبها ثقافة مؤسسية مشتركة على نطاق أوسع، ومنتشرة بين أعضائها، وتتكون العينة النهائية للشركات أو المؤسسات مجال الدراسة من 50 مؤسسة تعمل في مختلف

⁵² -Daniel Mercure et autres ; Culture et Gestion en Algérie ,édition Harmattan ,Paris ,1997 ,P141 .

⁵³ - Ibid. ,P 144

⁵⁴ -Kais Lassoued ; Relation Culture d'entreprise Contrôle de Gestion ,Op Cit , P P 129-143 .

القطاعات الصناعية ،اعتمد الباحث على تقنية المقابلة والاستمارة التي طبق على 252 موظف، وتوصلت الدراسة إلى نتائج أبرزها :

➤ العلاقة بين ثقافة المؤسسة ومراقبة التسيير في المؤسسات محل الدراسة منخفضة جدا ، فإضافة الطابع الرسمي على نظم المراقبة يكاد لا يتأثر بثقافة المؤسسة، ومن المثير للدهشة والحيرة أن نتائج هذه الدراسة لا تتوافق مع ما توصل إليه الباحثون الآخرون في هذا المجال الذي يبحث في العلاقة الإرتباطية بين الثقافة والرقابة .

➤ أيضا من أبرز النتائج النهائية للدراسة هي أن القادة أو المسيرين في المؤسسات أو الشركات التونسية تتشغل بتفعيل نظام القيادة وآليات تجسيد السيطرة الإدارية داخل المؤسسة على حساب التكيف الثقافي، وهذه النتيجة تفسر لنا حقيقة سوسيولوجية هامة وهي أن الشركات التونسية لا تعطي أهمية كافية للثقافة .

الدراسة الثالثة : قام بها الباحثان : **Slibidskoi Alexandre et KryLov Valéri** وهي دراسة تحليلية للثقافة الروسية إبان التحولات الاقتصادية والاجتماعية بعد مرحلة انهيار الإتحاد السوفياتي والموسومة بعنوان: **L'évolution de la Culture D'entreprise dans la Société en Transition ; le cas da la Russie** ⁵⁵ " تسعى هذه الدراسة للتدليل على التطور الثقافي للشركات الروسية، وتحاول أن تشخص خصائص الثقافة للمنظمات الاشتراكية من ناحية التطورات والتغيرات التي واجهتها الشركات الروسية، من ناحية أخرى الدراسة حاولت معرفة نقاط التحول والتغيير، فالمؤسسات الروسية شهدت منذ **1990** تغييرا ملحوظا في السلوك الاقتصادي والاجتماعي، وبالتالي فإن القيم في المجتمع الروسي ستعرف أيضا نقلة نوعية أو تغييرا ملحوظاً من خلال تبادل القيم بين المجتمع المحلي والمجتمع الاقتصادي العالمي، بعبارة أخرى سيحدث تزاوج بين الثقافة الروسية والثقافة الأمريكية والأوروبية والآسيوية الموجودة في لب الاقتصاد العالمي، وبعد سقوط الإتحاد السوفياتي ظهرت قيم جديدة في المنافسة الحرة، وطرق إدارة الموارد البشرية، وبرامج التدريب، وإجراءات الاختيار والتعيين والاستقطاب، أي أن الثقافة الاقتصادية الروسية تغيرت من النهج الاشتراكي إلى نهج اقتصاد السوق، وهي القناعة التي عكفت على تجسيدها النخب السياسية في روسيا الاتحادية، وبالتالي تصبح هناك ضرورة ملحة أن تساير المؤسسات الروسية هذه التحولات في مجال عالم المؤسسات، مما يستوجب على المؤسسات الروسية أن تُطور وتُغير من أسس الانضباط والتنظيم والتسيير .

⁵⁵ - Alexandre Slobodskoi et Valéri Krylov ; « L'évolution De La Culture D'entreprise Dans La Société En Transition ; Le Cas De La Russie » Sociologies Pratiques, Vol 2, N° 2 ,2011, P P 121-134 .

في هذه الدراسة يشير الباحثان أن الثقافة الروسية هي ثقافة ماضوية أو مستمد من العمق التاريخي للمجتمع الروسي، هذه الثقافة تمجد مستوى عال من البيروقراطية والتأيلورية، المؤسسات الاقتصادية تشهد ازدواجية في التسيير: ضعف الانضباط في مقابل اعتياد الرؤساء لإجبار الموظفين على أداء العمل، وهي دلائل على الصورة التقليدية في إدارة تنظيم العمل، وبعد التغيير في القواعد المعيارية لتنظيم العمل، وفشل الدولة وتراجع هيبتها داخل المجتمع الروسي نتيجة عجزها عن الوفاء بالمتطلبات، تغيرت الموازين في عمليات التنظيم والتسيير، فبعد أن كانت الدولة هي القوة المؤثرة للمشهد الاقتصادي السوفييتي، تراجعت عن دورها الطلائعي لصالح فئات القطاع الخاص، وأصبحت الضامن أو المراقب للتعاملات الاقتصادية، بحيث تراقب الامتثال للقوانين والأخلاق الاقتصادية، وبالتالي دور الحكومة الروسية الجديد هو شبيه بدور الكنسية القديم في مجال إضفاء الطابع المؤسسي على السلوك الأخلاقي .

بعد ذلك تطرق الباحثان إلى أن القانون السوفييتي بتشريحه وتشخيصه، حيث أن النظام السوفييتي قلل من قيمة الأدوات القانونية ، والحوار الاجتماعي، ودور النقابات والاتحادات لمدة 70 سنة ، واليوم روسيا تشهد فك الارتباط مع القواعد الأخلاقية التقليدية التي كانت في الماضي، وبفعل الخصوصية ستختفي كل هذه الأنماط التقليدية، وبالتالي تحولت روسيا من أسطورة مجتمع لا طبقي إلى تمجيد المبادرات الشخصية والاستثمارات الفردية .

الدراسة الرابعة: دراسة قام بها **G, Hofstede** حول الثقافة، حيث يرى الباحث استحالة إيجاد نظرية عامة للمنظمات، لأن النظريات وضعت من عقول مختلفة والتي تعترف بال نماذج المختلفة، وهو ما يوضح في الأصل حجم الاختلافات الثقافية بين الأمريكيين والأوروبيين، وبين الأوروبيين أنفسهم من ناحية أخرى، كما أن تجارب نقل النماذج التنظيمية من بلد إلى آخر أثبتت فشلها، وقد حاول **Hofstede** تحليل الثقافة انطلاقاً من أربعة أبعاد ثقافية هي كالتالي: « بعد مسافة القوة (البعد الرتبي)، بعد تجنب عدم التأكد (التحكم في اللاتيقين)، بعد الفردانية / الجماعية، بعد الذكورة / الأنوثة »⁵⁶، انطلق الباحث من فكرة البرمجة الذهنية للأفراد والتي تساعد على ملاحظة السلوك الإنساني في الظروف المتشابهة، ويتمثل هدف دراسة **Hofstede** في الكشف عن حجم الاختلافات الثقافية بين المجتمعات، فالثقافة حسبته تختلف من بلد إلى آخر، ولهذا قام بدراسة لحولي 72 بلد (فرعا) من فروع شركة **IBM** المتواجدة في مناطق مختلفة من أنحاء العالم ، باستعمال 11600 استمارة ،لقد اقترح الباحث من خلال المعالجة الميدانية ضرورة التفريق بين أربعة معايير للثقافة وهي :

⁵⁶ - Olivier Devillard, Dominique Rey ; Culture D'entreprise ,Op Cit , P77 .

✓ **بعد مسافة القوة (البعد الرتبي)** : ما دامت قضية المساواة في المجتمع مثالية، ولا يمكن تصور مجتمع على درجة مثلى من المساواة بين أفراده، فإن المؤسسة كوحدة مصغرة هي الأخرى ستعرف نفس الوضعية، حيث تشهد لا مساواة تنظيمية، ومعظم المؤسسات تشهد تنوعا من حيث تقسيم الأدوار المهنية، وتوزيع السلطات، والهيكلية، وكل هذا من شأنه أن يضخم من حجم لا مساواة داخل المؤسسة .

ويُقاس البعد الرتبي من خلال إدراك المرؤوس لسلطة رئيسه، حيث إن هذا البعد الثقافي يسمح بالملاحظة الحسية لدرجة لا مساواة في السلطة بين الرئيس وباقي الفئات السوسيو مهنية، وقد خلصت الدراسة إلى الكشف عن أهم العناصر المميزة للبلدان ذات البعد الرتبي الكبير والبلدان ذات البعد الرتبي الصغير .

✓ **التحكم في الالاقين (عدم التأكد)** : يسمح هذا البعد بالتفريق بين الثقافات المختلفة والمتشابهة، وقد أوضح Hofstede أن هناك بعض المجتمعات قد استطاعت أن تتحكم في عدم اليقين من خلال درجة التساهل التي يمكن أن تبديها إزاء القلق الذي يمكن أن تسببه الأحداث المستقبلية، « فالقلق هو جزء من الحياة ... الحياة هي القلق، وليس هو بالضرورة رد فعل مؤلمة، وغالبا ما يكون ملح الطعام، لأن أي نشاط أو عمل هو نشاط مُستَقَر »⁵⁷، وما دامت الحياة نفسها هي القلق، فهو بالتالي عملية معقدة بين الفرد وبيئته، ويسمح هذا البعد بتشخيص المظاهر الدالة على قوة التحكم في الأوضاع الجديدة والطارئة من خلال توفير أطر تسمح بتوجيه هذه المستجدات الوجهة الصحيحة، وبمعنى آخر كلما زادت درجة القلق كلما كانت القيود التي تفرضها الأساليب المختلفة (التكنولوجيا، القانون، الدين) ذات تأثير قوي، وما يمكن ملاحظته في المجتمعات يمكن مشاهدته أيضا في عالم المؤسسات، ففي المجتمعات التي تحاول التحكم في لا يقين يظهر القلق الذي تحمله في مظاهر عنيفة وسلوكيات عدوانية، حتى أصبح القلق مظهرا من المظاهر الاجتماعية في هذه المجتمعات، على عكس المجتمعات التي لا تحاول التحكم في لا يقين، حيث القلق مصدرا للراحة والاسترخاء، والعنف هنا غير مُرَحَّب به اجتماعيا .

إن يقصد الباحث في هذا البعد الثقافي أن هناك مجتمعات معينة تميل إلى تجنب حالات عدم التأكد والمواقف الغامضة بطرق وأساليب مختلفة، فبينما تميل المجتمعات ذات الميل المنخفض إلى تجنب المجهول إلى تخفيض الغموض وعدم التأكد عن طريق وضع القوانين واستخدام التكنولوجيا والطرق العلمية في اتخاذ القرارات، تميل مجتمعات ذات الميل العالي نحو تجنب المجهول إلى تحقيق شعورها بالأمان والراحة عن طريق الانتماء للآخرين أو الاحتماء بالغيبات والدين .

⁵⁷-Elisabeth Grebot ; Stress et Burnout au Travail :Identifier Prévenir ,guérir ,édition D'organisation ,Paris ,2008 ,P 10 .

✓ **الفردانية /الجماعية:** لقد حاول **Hofstede** أن يوضح أوجه الشبه بين المجتمعات التي تحمل روح الجماعية وتلك التي تسير نحو الفردانية، وتتفوق مصلحة الجماعة على مصالح الفرد في المجتمعات الجماعية كاليابان، وهونغ كونغ، ويتوقع الفرد في هذه المجتمعات الولاء لعائلته أو لعشيرته مقابل حمايتها ودعمها الدائنين له، أما درجة الفردانية الموجودة في أي بلد كالولايات المتحدة الأمريكية مثلا، فتتعاكس أساسا على التسيير في المؤسسة مسببة عدة نتائج من بينها أن علاقات العمل داخل المؤسسة تكون مبنية على أساس المصالح الفردية والحسابات الشخصية، فالتركيز فيها يكون على إنجاز الفرد بذاته، أكثر من ارتباطه بجماعة معينة، نظام الترقية في المجتمعات الجماعية يتم من داخل المؤسسة فقط، وعلى أساس الأقدمية، وعلى أساس معرفة المسؤول بالعاملين أو علاقاتهم بجماعاتهم (العائلة والعشيرة) ، بينما في المجتمعات الفردانية فهي تتم عن طريق الكفاءة وتحكمها قوانين العمل فقط، ما يجعل الواجبات تتفوق على العلاقات في هذه الثقافة .

✓ **الذكورة /الأنوثة:** يعتبر التقسيم الجنسي للأدوار القاعدة الأساسية للمعايير الثقافية، حيث تختلف الأدوار الوظيفية للجنسين في المجتمعات التقليدية والحديثة، لقد بينت دراسة **Hofstede** أنه في المجتمعات الأنثوية يتم تشجيع إقامة علاقات جيدة مع الغير والعمل هنا وسيلة للعيش وليس غاية، كما أن الأدوار بين الرجل والمرأة قابلة للتبادل، وممارسة السلطة متاحة لكلاهما، أما في الثقافات الذكورية، فالرجل يحاول فرض نفسه بفرض قوته والكشف عنها، وهنا يتم التأكيد على المساواة وإطلاق روح المنافسة بين العاملين لتحقيق طموحاتهم الفردية، والحصول على التقدير والتقدم في العمل، والعمل هنا هو غاية وليس وسيلة، أما فيما يخص مسألة الصراعات التنظيمية، ففي المجتمعات الذكورية نجد صراعات دورية ومتكررة، تمتد لأوقات طويلة وتستنزف كل الطاقات العاطفية، أما في المجتمعات الأنثوية فهي تفضل النقاش والتحاور والتفاوض لتحقيق الاتساق والانسجام داخل الهيكل التنظيمية .

موقع البحث ضمن الدراسات السابقة :

بعد عرض الدراسات السابقة سواء المحلية أو العربية أو الأجنبية يمكن القول هذا الموروث الثقافي والتراث العلمي على اختلافه وتنوعه قد زاد من الأهمية العلمية للموضوع، حيث اتضح لنا مدى أهمية ثقافة المؤسسة في رسم معالم الإستراتيجية التنظيمية وتفعيل مبادرات التغيير التنظيمي، وبمعنى آخر، نرى أهمية المدخل الثقافي في تفسير ودراسة سلوك المؤسسات والأفراد، ومن جهة أخرى فهذه الدراسات قد بصرتنا بالعديد من الخطوات البحثية حيث استفاد الباحث منها في صياغة الفرضيات وتحديد بعض المفاهيم وتوظيف بعض الأدوات المنهجية كالاستمارة، كما كانت للباحث استفادة من هذه الدراسات في

كثير من المسائل النظرية والميدانية، فضلا عن أنها دعمت تحاليلنا بفيض من الحقائق عن الظاهرة المبحوثة ، لهذا يمكن القول عموما إن الدراسات السابقة أسهمت في إثراء الإطار النظري والميداني للدراسة الحالية .

أما عن مواطن اختلاف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، فقد اتضح للباحث بعد عرض الدراسات ذات العلاقة بالموضوع أن معظم الدراسات السابقة أجريت في مؤسسات خدمية أو مؤسسات القطاع العام، والباحث يعتقد أن هناك اختلافاً كبيراً بين الثقافة السائدة في المؤسسة العمومية والخدماتية والمؤسسة الصناعية الخاصة، لذلك تتميز دراستنا الحالية عن الدراسات السابقة في مجال البحث، وهو مجال جديد للدراسة من أجل الإحاطة بثقافة المؤسسة الصناعية الخاصة، وسعيها المتواصل للتطوير والتغيير والتنمية المحلية، وتسعى الدراسة الحالية من خلال الاحتكاك بالفئات السوسيو مهنية الولوج في عالم المؤسسة الصناعية الخاصة وإعطاء وصف دقيق لمجريات العمل الصناعي الخاص من خلال تشخيص ثقافة المؤسسة الخاصة وقدرتها على مجاراة مبادرات التغيير التنظيمي .

خلاصة :

حاولنا في هذا الفصل تحديد إشكالية بحثية مناسبة للموضوع، تتمحور حول ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة التي تبدو كعالم مغلق، ولم تحظ بدراسات سوسيولوجية معمقة ومتخصصة على غرار مؤسسات القطاع العام، ثم تطرقنا إلى الفرضيات المنبثقة عن سؤال الإشكالية، حيث تم تجزئة السؤال العام الرئيسي واشتقاق فرضيات، بعد ذلك تم التطرق إلى أهداف الدراسة المتوخاة، ثم تحديد الأسباب المباشرة التي دفعتنا إلى اختيار هذا الموضوع، فأهمية الدراسة، لنتطرق بعدها إلى عرض المفاهيم الرئيسية للبحث ، وأخيرا عرض الدراسات السابقة التي مكنتنا من تكوين رؤية وخلفية نظرية ومنهجية حول موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: ثقافة المؤسسة

تمهيد

أولاً: مراحل نشأة و تطور مفهوم ثقافة المؤسسة.

ثانياً: أنواع ومكونات ثقافة المؤسسة:

1. أنواع ثقافة المؤسسة.

2. مكونات ثقافة المؤسسة.

ثالثاً: مصادر ثقافة المؤسسة و خصائصها:

1. مصادر ثقافة المؤسسة.

2. خصائص ثقافة المؤسسة.

رابعاً: حدود ثقافة المؤسسة .

خامساً: الوظائف التنظيمية لثقافة المؤسسة.

سادساً: تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة.

سابعاً: الثقافة و المؤسسة أية علاقة ؟.

ثامناً: المقاربات (البراديغمات) الحديثة المفسرة لثقافة المؤسسة.

تاسعاً: ثقافة المؤسسة في عصر العولمة.

عاشراً: تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية.

خلاصة.

تمهيد :

تعتبر ثقافة المؤسسة المرآة العاكسة لمختلف أنشطة المؤسسة وآليات اشتغالها الظاهرية والباطنية، وهي تكسب المؤسسة هويتها التنظيمية وسمعتها وقيمتها ونتائجها الملموسة، وهي الفضاء الذي تلد في رحمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة والخطط والهياكل وأنماط القيادة، كما تُسهم في بناء المناخ الأخلاقي والقيمي الموجه لسلوك العاملين نحو التميز المؤسسي .

ولذلك يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة « **كجهاز التنفس** » للأنساق التنظيمية، أو أنها جوهر حياة المؤسسة ومواردها البشرية والتي تقود إلى إحراز التفوق التنظيمي، وتكسب المؤسسة صفة الفعالية على المستوى الداخلي والخارجي.

وما دامت الثقافة عنصر أساسي للنظام المؤسسي، فإنه لا يمكن بأي حال من الأحوال تجاهل مزاياها في إدارة المشروعات التنظيمية، وعلاج المشكلات الطارئة، وتحقيق الجودة التشغيلية، وفي ذات الوقت لا ينبغي نسيان أثارها الدراماتيكية على الجسد التنظيمي، ولهذا تلجأ المؤسسات الريادية إلى إبرام صفقات تغييرية على الثقافة تحسبا للعوائق التنظيمية المحتملة، والناجمة عن إفرازات البيئة الخارجية وتلاعبات زمن عدم اليقين .

وتعمل المؤسسات في عالم مضطرب فيه الكثير من التحديات البيئية والتهديدات الخارجية، فالتطور التكنولوجي المذهل وعالمية النشاطات وسرعة تدفق المعلومات أتاحت فرصا للمؤسسات من أجل تطوير ذاتها وكسب مهارات التعلم التنظيمي، وهو ما يفتح الطريق أمام التجديد، والاستعداد لمواجهة السيناريوهات المستقبلية، ويبدو أن استخدام الثقافة كسلاح تنافسي سيمكن المؤسسات من جلب المزايا والأرباح والتغلب على الصعوبات التنظيمية .

ومنه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مراحل نشأة ثقافة المؤسسة، ثم أنواع ومكونات ثقافة المؤسسة، ليتم التركيز بعدها على مصادر ثقافة المؤسسة وخصائصها، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى حدود ثقافة المؤسسة، وإلى عرض الوظائف التنظيمية لثقافة المؤسسة، مروراً بتأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة، وتحديد العلاقة التوافقية بين الثقافة والمؤسسة، كما سنتطرق في هذا الفصل إلى أهم المقاربات والبراديغمات التفسيرية لثقافة المؤسسة، ثم وضعية ثقافة المؤسسة في عصر العولمة الاقتصادية، وأخيرا إلى تتبع تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية.

أولاً : مراحل نشأة و تطور مفهوم ثقافة المؤسسة:

ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في عام 1930، وقد أشار كلود برنارد C.Barmard إلى ذلك عندما أعطي للمؤسسة "لباس الشخصية"، بعد ذلك ومع استثناءات قليلة تراجع مفهوم ثقافة المؤسسة في غياهب النسيان في أدبيات الفكر التنظيمي و الإداري لحوالي خمسين سنة، ثم جاءت فترة الثمانينات من القرن الماضي أين عرف هذا المصطلح الظهور من جديد.

ووفق هوفستد فإن مكان من بروز مفهوم ثقافة المؤسسة يرجع إلى كتابين هما: ثقافة المنظمة Corporate culture للباحثان Deal and Kenedy ، وكتاب البحث عن الامتياز in search of excellence للباحثين Péters and Watermen عام 1982، و الذي درس العديد من المؤسسات التي تشعر بقلق الموت إزاء ثقافتها، و في هذه اللحظة بالذات اتضح واكتمل المفهوم في الولايات المتحدة الأمريكية أين دأب العلماء والمفكرون في الحقل السوسيولوجي و السيكلوجي و الاقتصادي بتوضيح خصائص و سمات مدخل ثقافة المؤسسة، وهو مدخل جديد لم يكن موجوداً في السابق .

وحسب رأينا يمكن تفسير ذلك بعدم امتلاك المؤسسات لثقافة خاصة بها لأنها كانت تعتمد على فكر تقليدي، وإذا وضعنا هذا المفهوم في السياق التاريخي والاقتصادي في الفترة ما بين 1930-1980 ندرك أن قواعد اللعبة الاقتصادية لم تسمح بظهور هذا المفهوم و تأسيسه في علم الإدارة، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية الثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً منتجاً لمناخ العمل، مما يترك أثراً بالغاً على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم و إبداعهم.⁵⁸

وفي أطروحتها بعنوان: الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية، تُورد الباحثة الباتول علوط مراحل تطور ونشأة ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية إلى المراحل التالية: « المرحلة العقلانية، مرحلة المواجهة، مرحلة الإجماع في الرأي، المرحلة العاطفية، مرحلة الإدارة بالأهداف، مرحلة التطور التنظيمي، مرحلة الواقعية⁵⁹، وهو نفس التحديد أو التصنيف الذي اتخذه الباحث حمد بن فرحات الشلوي في دراسته بعنوان: الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالانتماء التنظيمي⁶⁰، أين اعتمد على نفس التصنيف، ونحن بدورنا لا نتوافق مع هذين الطرحين، لأن المرحلة العقلانية تبدأ من التفكير العلمي الكلاسيكي، وقد قلنا سابقاً أن ما قبل 1980 لم تكن المؤسسات أو الفضاءات الإنتاجية تعطي أهمية للثقافة في مشروعاتها، بل كل الاهتمام كان منصّباً على التقنية وكيفية تفعيل النظام المصنعي، لذلك اختفى المفهوم عن أذهان المسيرين و الباحثين.

⁵⁸ - بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، قسنطينة ، الجزائر، العدد الخامس و السادس، 2009، ص78.

⁵⁹ - علوط الباتول: الثقافة التنظيمية و أثرها على الأداء الوظيفي للمرأة العاملة في المؤسسة العمومية الاستشفائية ، مرجع سبق ذكره، ص59-61.

⁶⁰ - حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 31-33.

وفي سياق آخر، يمكن إرجاع بروز مفهوم ثقافة المؤسسة إلى حقائق واقعية وعملية تتماشى مع تاريخ ظهور هذا المفهوم، فقد تميز المشهد الاقتصادي العالمي في الآونة الأخيرة بتغيرات عميقة، وديناميكية متسارعة، حيث فرضت العولمة الاقتصادية تحديات وأنماطاً جديدة للتعامل مع قواعد اللعبة التجارية، وبفعل تأثيراتها، تزايد حجم المنافسة الشديدة بين المؤسسات الاقتصادية والصناعية، كما ارتفعت معدلات استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة في الفضاء الإنتاجي، وتزايدت نسبة الاعتماد على الإبداع والابتكار والتطوير في مجال تسيير الموارد البشرية.

وفي عالم اليوم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة أكثر ديناميكية وأشد تعقيداً وتنوعاً، وعلى درجة عالية من عدم التأكد، إذ إن التحولات العالمية الجديدة المبنية على العقلانية والواقعية أدت إلى إعادة التفكير في عالم المؤسسات ومراجعة الحسابات التنظيمية بهدف تكييفها مع الظروف والأوضاع المستجدة.

ولا نبالغ عندما نقول إن شدة التغيرات المختلفة المتمثلة بسرعة وتنوع التطورات التكنولوجية، وحدة المنافسة وشدتها، وكثرة البدائل المتاحة، أوجدت مفاتيح النجاح التي تتناسب مع متطلبات العصر وأعطت فرصة ثمينة لعالم المؤسسات بضرورة إعادة النظر في رسالة المؤسسة، وهذا يتطلب أن تكون المؤسسة قادرة على النظر إلى الخلف حيث ترى الأعمال التي أنجزتها، وبالتالي أن تتعلم من سلوكها، وهو ما يعرف بالذاكرة التنظيمية الثقافية أو الثروة العقلية التي تراكمت مع تطور المؤسسة تاريخياً .

وعليه مثل هذه مؤسسات وشركات ينبغي وجود طاقم إداري قادر على بناء مؤسسة من نوع خاص وجديد، وذلك من خلال تمكين الموارد البشرية وإشراكهم في صياغة الإستراتيجية التنظيمية بهدف تقوية الثقافة المؤسسية، وبمعنى آخر، تُلزم تلاعبات البيئة وتهديداتها ضرورة إعادة النظر في أساليب تسيير العمل وتطبيقاته من خلال الاستثمار في الموجودات الثقافية بطرق أكثر هدفية وأعظم ربحية وفائدة .

وبداية ظهور المصطلح في الأدبيات التنظيمية كانت منذ تشكل نموذج الإدارة اليابانية والتي سارت على نهج مخالف للإدارة التسييرية الغربية، فالعامل الياباني يمتلك قيماً خاصة به تختلف عن قيم الآخرين، مرةً أخرى الإيديولوجية التنظيمية اليابانية تثبت جدارتها وقدرتها على تخطي المشاكل المطروحة في عالم المؤسسات، وأكثر من ذلك يمكن القول أن النموذج الإداري هو الذي جعل اليابان قوة اقتصادية وإنتاجية، وأصبحت المنتجات اليابانية تغزو مختلف أسواق العالم، على الرغم من أن المنتجات اليابانية في فترة من الفترات تعتبر من المنتجات الرديئة، فكانت قبل حوالي خمسين عاماً عبارة **Made in japan** ملازمة للمنتج رديء الجودة.⁶¹

⁶¹ - وليد مجلي العواودة :حلقات الجودة اليابانية من وجهة نظر مديري منظمات الأعمال الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ،العلوم

الإنسانية ،جامعة آل البيت ،الأردن ،المجلد 16، العدد 1، 2010 ، ص50.

ويكمن سر التفوق الياباني في الخصائص الحديثة لتنظيم العمل كالقيم التنظيمية والرقابة، اتخاذ القرارات، العلاقات الإنسانية، الرؤية المشتركة، الديمقراطية التنظيمية، الروح الجماعية للعمل، الانفتاح الخارجي، ببساطة لأنها استمدت مقوماتها الفلسفية والفكرية انطلاقاً من دور البناء الاجتماعي الثقافي والتربوي للمجتمع الياباني⁶².

وقد شبه "فورم" و"ميلز" الأسلوب الياباني في مجال علاقات العمل « بالأسلوب أو النموذج الأسري الوسيط حيث يؤدي إلى تمتين الروابط الاجتماعية في تنظيم العمل »⁶³.

إذن الشركات اليابانية حققت إنجازات تقدمية في مجال العمل والإنتاج على المستوى الكمي والنوعي، وهذا راجع إلى ثقافتها واستثمار المدخل الثقافي في تسير المشروعات الاقتصادية حيث ظهرت نظرية Z و التي تركز على مبادئ ثقافية: الثقة، الصداقة، التنسيق المتواصل، قيادة تضامنية داخل المحيط، وهذه النظرية حققت نتائج ميدانية ايجابية⁶⁴.

السبب الثاني وراء بروز مفهوم ثقافة المؤسسة في الأدبيات التنظيمية والإدارية يكمن في تغير قواعد اللعبة الاقتصادية والتجارية وتغير الموازين في السوق الدولية بزيادة حجم المنافسة بين الشركات وزيادة التحديات البيئية المفروضة، وهو ما فرض بقوة على المسيرين إعطاء أهمية كبيرة للثقافة كونها العامل الرئيسي في توجيه السلوك التنظيمي.

لذا فإن التحديات البيئية تمثل الاتجاهات البيئية التي تؤثر سلبيًا على نمو المؤسسة وأرباحها المستقبلية، لذلك فهي تتكون من مجموعة من العوامل والظروف والإمكانيات والموارد التي تحتاجها المؤسسة أو تكون مضطرة للتعامل معها و التي لا يمكن السيطرة عليها أو التأثير فيها بشكل سريع⁶⁵.

لقد أدت العولمة الاقتصادية إلى إحداث تغير جذري في فلسفة المؤسسات حيث أدرك المسؤولون ضرورة التوفيق بين النواحي الداخلية والخارجية للمؤسسة من أجل تحقيق الديمومة والاستمرار والاضطلاع بمهمة تلبية الاحتياجات للفئات السوسيو-مهنية، وفي هذا السياق بالذات أصبح علم الاجتماع يُعنى بأهمية الظروف الاجتماعية للمؤسسة وثقافة المؤسسة إلى حد كونهما أمران لا مفر منهما، إذ جاءت أبحاث رونو سانسوليو، وإدغار شين وغيرهم التي بحثت بالأساس في هوية العمل

⁶² - عصمان بوبكر: العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة (مقاربة تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السادس و العشرون، جوان 2012، ص312.

⁶³ - محمد بو مخلوف: التوظيف الصناعي في الفكر و الممارسة، دار الأمانة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، الجزائر 2000، ص99.
⁶⁴ -Leila Mélbouci ; Les PME Algériennes, *Revue des sciences humaines*, Université Mohamed khider ,Biskra, Algérie , N°8,Septembre 2005 ,P61.

⁶⁵ - إلهام يحيوي ، نجوي عبد الصمد: أثر التحديات البيئية على الأداء التسويقي في المؤسسات الصناعية دراسة حالة لشركة الإسمنت الجزائرية Scinat، بياتنة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر العدد 1، 2011-2012، ص 61-62.

وهوية المؤسسة، وهو ما يعتبر مؤشرا لتطور علم الاجتماع وإدراكه الجديد سواء للمؤسسة، وطرق الانتماء، وتحديد الهوية، والإنتاج الثقافي⁶⁶.

لقد وفرت تداعيات العولمة منهجيات جديدة ومناسبة لضمان وتسهيل مراحل التنمية التنظيمية، والسيطرة على الاختلالات المتوقعة، حيث أصبحت الأعمال الحديثة معقدة ووحشية في نفس الوقت، يُشكل عنصر التحكم تحدياً مستمراً ومفتاح النجاح لكل المؤسسات الاقتصادية التي تواجه تهديدات البيئة الخارجية.

إن حسن توظيف المتغيرات الخارجية له وزنه في المعادلة التنظيمية، بل أصبح يشكل هاجساً لكل أعضاء الجسم الاجتماعي للمؤسسة، وقد صرح أحد مديري الشركات العالمية في الآونة الأخيرة قائلاً: عندما يسألني الناس عن رؤيتي للمستقبل ... فأقول لهم إن رؤيتي للمستقبل هي أن تعيش شركتي الأسبوع المقبل، هذا الشق الخارجي يمكن اعتباره بمثابة حافز قوي للمؤسسة أو «مستشار النظام» الذي يلعب دوراً إضافياً ويتفاعل بشكل رئيسي مع نظام العمل .

شهد العمل في ظل هذا الواقع المعقد تغيرات عديدة ومختلفة وتتطلب هذه التغيرات أنماطاً جديدة لتسيير المجموعات فإذا كنا نلزم العمال بضرورة تعلم العمل والاندماج في مجموعات تسيير تتميز بتعدد الثقافة، فسيتعين على المسيرين تعلم ظاهرة تعدد الثقافات داخل المؤسسة و تعلم تنسيق العمل بين الأشخاص من ثقافات مختلفة⁶⁷.

أما السبب الثالث الذي أدى إلى ظهور المفهوم فيكمن في فشل المقاربات التنظيمية الكلاسيكية (التقليدية) في إيجاد حل للظواهر والمشاكل التنظيمية التي تتخبط فيها المؤسسات الاقتصادية، ونحن نعلم أن هذه المقاربات ركزت على الحسابات المادية وأغفلت الجوانب البشرية، مما أدى إلى تأزم وضعية المؤسسات، حيث زادت حدة التوترات والاضطرابات يوماً بعد يوم، وأصبحت المؤسسات مكان للصراعات والنزاعات بدل أن تكون مكان للعمل والهوية، مما استدعى ضرورة إعادة الحسابات لإيجاد توافقية مناسبة بين المؤسسة و التغير الرهيب في العالم الخارجي، و قد كللت الأبحاث و الدراسات في هذا المجال بظهور مفهوم ثقافة المؤسسة الذي يركز على الجانب الثقافي وليس على الجانب المادي الميكانيكي والتقني .

⁶⁶ Alain Leménonel : Entreprise, Culture et Société, Revue de Synthèse, 4^e, s, N°4 ,2007 ,P535

⁶⁷- Helena Karjalainen; La Culture D'entreprise Permet- elle De Surmonter ; Les Différences Interculturelles, Revue Française De Gestion, Vol 5, N°240, 2010, P34.

ثانيا: أنواع و مكونات ثقافة المؤسسة:

1- أنواع ثقافة المؤسسة:

الثقافة واحدة من المكونات الأكثر أهمية داخل أجزاء المؤسسة، و فعالية هذه الأخيرة تكمن في نوعية ثقافتها لغرض التماسك أو التكيف، لذا يمكن اعتبارها من المدخلات الهامة والإستراتيجية في حياة المؤسسة، قد يعتقد البعض بخرافيتها، والبعض الآخر بحسناتها ومزاياها، بين القبول و الامتنال يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة « خطة تكتيكية » لقهر الرداءة التنظيمية، والفوز بالنتائج المادية المربحة.

وأكثر من هذا يذهب بعض الباحثين إلى أن معرفة الثقافة المجتمعية أمور عفا عنها الزمن، ولا تجدي نفعا لكيان المؤسسة، لكن الحقيقة عكس ذلك، الاهتمام بالثقافة هو فعل استراتيجي ينطوي على منهجية ديناميكية تعيد اللاتوازن إلى دائرة السكون.

تتعدد أنواع ثقافة المؤسسة و تختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من قطاع إلى آخر، وهذا يعني أن الثقافة تتفرد بخصائص معينة، وسمات تجعل منها ظاهرة فردية و متنوعة في نفس الوقت، وعموما تم الاتفاق بين الباحثين على وجود نوعين أساسيين من الثقافة المؤسسية وهي الثقافة القوية و الثقافة الضعيفة، معايير هذا التصنيف مستمدة من درجة تغلغل الثقافة في ممارسات الأفراد و سلوكياتهم و أفعالهم فضلا عن اقتناعهم بها و امتثالهم لهذه الثقافة، حيث تزداد قوة المؤسسة و تتضح سمعتها بتزايد قوة الثقافة ومعتقدات الأفراد و درجة تمسكهم بها والعكس، ونحاول أن نعرض أنواع الثقافة المؤسسة فيما يلي :

1-1- الثقافة القوية:

تشير قوة الثقافة التي تمكّنها من استحوادها على قيم الأفراد، إذ تحظى بالقبول الجماعي والعفوي، ففي هذا النوع يرتبط الأفراد بالمؤسسة ارتباطا عميقا، وتتوحد المرجعيات والأطر الاجتماعية مع التوجهات العامة للمؤسسة بشكل تلقائي، لأن وضوح الأهداف التسييرية، ونضج الوعي التنظيمي، و سيادة العدالة و الشفافية التنظيمية تؤدي في غالب الأحيان إلى ترسيخ الثقافة في ذاكرة الأفراد و المؤسسة.

وتتخلخل ثقافة المؤسسة داخل الجسم الاجتماعي التنظيمي، فتقدم الدعم وتنتشر الانضباط والالتزام المهني، كما أنها عامل تماسك وتضامن وهي واحدة من عوامل التفوق والتميز، فتخلق القدرة الجماعية للتنظيم، حيث تختفي الممارسات السلبية والسلوكات الضارة داخل البيئة التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يعمل المسكرون والمديرين بكل الطرق المساعدة والإمكانات المتاحة على زرع ثقافة قوية ومرنة يتقبلها الأفراد طواعية دون أي مقومات ظاهرية أو صدمات ثقافية، و « إذا كان من الصحيح أن قائد وحدة عمل يلعب دورا أساسيا في اتخاذ النشاط الجماعي فسيكون مثيرا للاهتمام معرفة مدى مساهمة شخصيته في قولبة ثقافة المؤسسة أكثر منها تعداد للقيم و للخاصيات ولأساليب التسيير أو

التوجيهات الإستراتيجية، فاكشاف شخصية القائد يُسهل من فهم الحقيقة بصفة كاملة (الأساليب) وتقدير القيم التنظيمية وطرق الإيمان وتعديلها (مواقف و استراتيجيات) «⁶⁸. وهذا يعني أن ثقافة المسير مهمة جدا في قولبة ثقافة المؤسسة .

وتساعد الثقافة القوية على التفاعل الايجابي بين الأفراد ضمن محيط العمل، وهو ما يؤدي إلى متوى معين من الأداء في المؤسسات، أي أن الثقافة المؤسسية تتكون من القيم الفعالة التي تساعد على التكامل داخل النسق التنظيمي.

هذا وتسمح الرؤية المجالية الواسعة للقائد أو المسير أو رب العمل بتحديد نوع الثقافة والعمل على صقلها و تطويرها لخدمة الأهداف التنظيمية، أما على المستوى الفردي والشخصي فتؤدي الثقافة القوية في كل الحالات إلى شيوع جو من التماثل التنظيمي و الالتزام الوظيفي وزيادة تنمية الولاء والهوية المهنية، وهو ما يولد عند منسوب التنظيم إحساسا بالأهمية الفعالة، والمنظمات التي تمتلك ثقافات متميزة يزيد لدى منسوبيها نسبة الولاء التنظيمي، وبالتالي تزداد مجهودات الأفراد وتقل نسبة ترك العمل⁶⁹.

ومن جهته يشير كل من **Stephen and P.Ribbins** إلى أن الثقافة القوية تعتمد على عنصر شدة التماسك و عنصر الإجماع⁷⁰.

ويدعم دافيدس ويلسون هذا الموقف، حيث يرى أن الثقافة القوية تساعد على إنجاح التغيير التنظيمي، فحالة الحركة الدائمة باتجاه التغيير أصبحت حقيقة قائمة كما أن سرعة التغيير متزايدة، و في حالة قبول المنظمة بالتغيير والتحرك بما يتلاءم مع التغيرات والاستجابة له، فإن ذلك يؤدي بالمنظمة إلى أن تكون في آخر الطابور⁷¹.

وتسهم القيم الايجابية والمرجعيات الثقافية المحددة للسلوك الفردي والجماعي ومختلف الممارسات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة، كما يؤدي توافق القيم الثقافية للفرد مع القيم التنظيمية للمؤسسة إلى بناء رؤية جماعية لتغيير ثقافة المؤسسة، وبلورة مواقف ايجابية ومشجعة لاحتضان المشروع التغيير، وذلك من خلال قيام الجهاز الإداري بشرح البرنامج وخلق مناخ تنظيمي صحي، وإحداث تغيير ثقافي يناسب التغيير التنظيمي.

⁶⁸- Gérard Quimet ; Psychologie Des Leaders et Culture Organisationnelle ; Une Typologie Métaphorique, Revue De Gestion, Vol 2, N° 32, 2007, P60.

⁶⁹- طلق عوض بلة السواط، سعود محمد العتيبي: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، الآداب والعلوم الإنسانية ،جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية ، المجلد16، العدد1،1998، ص 64.

⁷⁰- محمود سلمان العميان: السوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، 3، ص316.

⁷¹- سرمد غانم صالح، علي عبد الستار الحافظ: التغيير المنظمي و أثره في خلق الصراع المنظمي ، مرجع سبق ذكره، ص145.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين القيم والمعتقدات داخل المؤسسات الاقتصادية، فهناك مؤسسات ذات توجه قيمى ايجابى وقوى، تُعطي أهمية كبيرة للجوانب الاجتماعية والإنسانية، وتهتم كثيرا بالجودة الشاملة والنجاعة التنظيمية، في حين تقل هذه القيم في المؤسسات الضعيفة وغير الريادية، وفي ظل السياق الاقتصادي الراهن تصبح المنظمات الجامدة في وضعية حرجة، نظرا للصعوبات والتحديات البيئية المفروضة، والمؤسسات التي ترفض التكيف يحتمل أن لا تكون متواجدة في السنوات القليلة المقبلة⁷².

وذلك بسبب رفضها للتغيير التنظيمي، وعدم امتلاكها لثقافة قابلة للتغيير، ولتوضيح مكانة الثقافة القوية داخل السياق المؤسسي والتنظيمي يمكن استحضار أمثلة عديدة لشركات عملاقة كشركة: Microsoft ,General-Electric ,Peugeot ,Ford,IBM... كل هذه النماذج وغيرها استطاعت اقتحام الأسواق والفوز بالحصة السوقية بفضل قوة ثقافتها التسييرية ورسوخها .

ولكي ينجح القادة والمسيريون في إدارة الأعمال وتحقيق التقدم التنظيمي والريادة، فما عليهم إلا محاكاة منهجهم في التعامل الإنساني والاجتماعي، بل ولكي ينجح المدراء يجب أن يكونوا قادرين على العمل مع أشخاص لا يتكلمون لغتهم، ولا يشاطرون قيمهم، لكنهم يتكلمون المواهب التي يحتاجها العمل⁷³.

وهذا يعني أن فعالية المؤسسة الاقتصادية الحديثة لا تقوم على كسر الثقافات الفرعية والاعتماد على ثقافة جامدة، بل إن الوحدة الثقافية تنشأ من خلال تكامل الثقافات المهنية وانسجامها داخل المجال التنظيمي، وهو ما من شأنه أن يدفع بقوة الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، والقيام بعمليات التجديد والابتكار التنظيمي.

1-2- الثقافة الضعيفة :

تحدث الاختلالات التنظيمية في عالم المؤسسات بفعل عوامل محددة، يأتي على رأس هذه العوامل عامل الثقافة، وفي بعض الحالات تكون الثقافة ضعيفة أو سلبية، تسود الضبابية، ويتفرق الجمع، و تختلف المواقف، والاتجاهات و الأطر التفسيرية بين أعضاء المؤسسة. فعلى المستوى الماكرو- اقتصادي تؤثر الثقافة التنظيمية الضعيفة على القدرة التنافسية للمؤسسات، وتتخفف معدلات الولاء التنظيمي، ويصعب إدخال إجراءات تحسينية وتدخل المؤسسة دوامة لا مثيل لها، ببساطة لأن ثقافة الأجراء و قيمهم و معتقداتهم لا تسمح بنشر الجديد وإعادة إنتاجه، بل عكس ذلك تعمل على تحطيم كل الآمال والنجاحات والطموحات المرجوة.

⁷² - نفس المرجع ، ص 147.

⁷³ - هارفارد بيريس رقيو : القيادة الإدارية، ترجمة هشام عبد الله، دار النشر ،الأردن، ط1، 1996، ص25.

ولا نبالغ عندما نقول أن من خصائص الثقافة الضعيفة عدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وعدم قدرتها على التغيير والتأقلم والتعلم التنظيمي، فضلا عن إهدار الموارد البشرية والأصول المادية للمؤسسة، وتغلغل الثقافة البيروقراطية.

ففي دراسة قام بها **Peter et Waterman** توصلا الباحثان إلى أن المؤسسات التي تتمتع بثقافة تنظيمية متماسكة و قوية هي المؤسسات الأكثر إبداعاً في كل شيء، وأن المؤسسات « غير المبدعة تميزت بوجود ثقافة تنظيمية تميل إلى التركيز على القوة والنفوذ داخل المؤسسة بدلا من الاهتمام بالزبائن كما تميل إلى التركيز على الكم على حساب الكيف »⁷⁴، وهي خصائص تميز المؤسسات التي لم ترقى إلى مستوى الاحترافية.

ولأن التنافس في عالم الأعمال أصبح يعتمد على ثقافة المؤسسة، فإن هذه الأخيرة قادرة على نشر الإبداع والتطوير، واستثمار المهارات البشرية وحسن إدارة التغيير، وتشجيع الجودة في العمليات التصنيعية، وكلما كانت ثقافة المؤسسة حاملة لقيم تنظيمية ضعيفة كلما اختفت المزايا التنظيمية داخل جسم المؤسسة.

وقد نجد في بعض المؤسسات الأجواء التنظيمية مشحونة حيث تزداد حالات التذمر والاستياء ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، ذلك أن الثقافة لا تتسم بالمرونة والحركية، كما أنها غير قادرة على التعامل مع الخطر الخارجي بحذر وذكاء، ببساطة لأن المناخ التنظيمي والقيمي سلبي وغير صحي، مما يعني أن عدم انضمام العامل إلى ثقافة المؤسسة الصناعية يعني إلى حد ما استبعاد نفسه عن التنظيم⁷⁵.

إن الاختلاف بين ثقافة العامل وثقافة المؤسسة موجود بسبب ضعف الثقافة، وتبقى المؤسسة في رهان حقيقي لقلوبة وتشفير الثقافة وتطويعها من أجل إحداث التغيير داخل المؤسسة، الذي أصبح أمراً لا مفر منه و لا يمكن تجنبه.

وما دامت الثقافة بمثابة « البرمجة العقلية » المنفردة للمؤسسة التي تعكس شخصيتها وهويتها، فإن ضعفها وعدم رسوخها في الجهاز المؤسسي سيؤدي إلى انتشار الأمراض التنظيمية التي قد تعصف بمستقبل ومصير المؤسسة.

وفي حالة ضعف الثقافة المؤسسية يصبح الضياع والاختلال التنظيمي أحد الظواهر المتكررة في حياة المؤسسة اليومية، كما أن المخرجات السلوكية للعاملين لا تتصف بالثبات والاستقرار. إن هذا الحديث يجرنا إلى التركيز على عوامل مهمة تدخل في توجيه السلوك التنظيمي، ويتعلق الأمر

⁷⁴ - أندرو ديسيزلاقي، مارك جي ولاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة: جعفر أبو القاسم أحمد، ج2، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1991، ص462.

⁷⁵ - بن عمر عواج: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات و ثقافة العامل الجزائري، مرجع سبق ذكره، ص76.

بالقيم الثقافية السلبية التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة والتي تطبع خصائص الفعل وتصرفات الأفراد، وهذا يعني أن الصراع بظواهره وأسبابه يتسبب في ظهور (مشكلات و صعوبات) تؤدي إلى اختلاف في بناء المنظمة و طريقة عملها، و ما يترتب عليه من محدودية القدرة على الإبداع و مواكبة التغيير.⁷⁶

إضافة إلى النوعين السابقين، هناك أنواع أخرى من الثقافات داخل المؤسسة الاقتصادية، حيث تباينت آراء المتخصصين حول وضع تصنيف محدد لأنواع ثقافة المؤسسة، ويرى الباحث Gibson وزملائه و Hellriegel وزملائه أن هناك أربعة أنواع من الثقافة داخل المؤسسة وهي: الثقافة البيروقراطية، الثقافة الجماعية، ثقافة السوق، الثقافة الريادية⁷⁷.

أما تصنيفات Wallach وبعض التصنيفات الأخرى فعددت أنواع ثقافة المؤسسة بشكل متقارب، و فيما يلي نحاول أن نسرد أنواع الثقافة كالاتي :

➤ **ثقافة الدور :** تساهم الثقافة في توزيع الأدوار والمسؤوليات عن طريق حزمة من الإجراءات الإدارية كالقوانين واللوائح الداخلية للتنظيم، الأفراد الذين يتموقعون في المستويات التنظيمية المتوسطة والدنيا مطالبون بالانصياع التام لكل القواعد المتفق عليها وكل فرد يقوم بدور محدد يجب عليه التقيد به، كذلك فإن الوظائف التخصصية يتم التنسيق بينها عن طريق الإدارة ومن أبرز السمات المصاحبة لثقافة الدور إمكانية التنبؤ والاستقرار.⁷⁸

➤ **الثقافة البيروقراطية:** تعني بيروقراطية الثقافة من الناحية النظرية والمنطقية تنظيم عملية العمل وتوزيعها بشكل يفرض بالأهداف التنظيمية. إن الاستعمال الأداتي للسلطة وما تخوله من ممارسات للمدير يحمل في طياته أبعادًا إيجابية وسلبية، فهي إما تزيد في القيمة المضافة وإما تؤدي إلى بطريقة غير مباشرة إلى عرقلة الإنتاج وضرب أركان التنظيم، ذلك أن استغلال السلطة من طرف المسيرين بطريقة غير عقلانية يزيد من اتساع القاعدة العمالية والمسيرين، مما يجعل قيمة الثقة تتلاشى، الشيء الذي يفقد المسيرين كل أسباب التأثير والتحفيز، وينتج عنه انخفاض في الإنتاج واللامبالاة وتدني الروح المعنوية.

⁷⁶ - خليل إبراهيم عيسى: تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع (دراسة ميدانية في كلية شط العرب الجامعة)، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول، 2010، ص 53-79.

⁷⁷ - عفاف حسن الهادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي : الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة صناعة الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص 241.

⁷⁸ - دحمانى زهيرة : الثقافة التنظيمية و نمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة حالات من المؤسسات الجزائرية، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2009-2010، ص 41، غير منشورة .

إن الثقافة البيروقراطية تقوم على احترام التسلسل الوظيفي، والتسيير الأحادي لنظام المصنع، مع التركيز على نقل الرسائل وضبط الأدوار والمسؤوليات وهندسة الاتصال الرسمي وهناك تناسق بين الوحدات المختلفة، حيث يأخذ تسلسل السلطة وانتقال المعلومات شكلا هرميا، وتعتمد هذه الثقافة على التحكم والالتزام في العمل⁷⁹.

إحداث الإذعان للمتطلبات التنظيمية والعمل على معالجة الانحرافات، واتخاذ الاحتياطات اللازمة داخل الفضاء التنظيمي تتحقق في ضوء رؤية البيروقراطي لعالم التسيير، فهو القادر على ربط المدخلات وعمليات التحويل لمخرجات المؤسسة.

ومن جهة أخرى فإن تطبيق هذا النموذج (البيروقراطي) على أي تنظيم سوف يؤدي إلى استقراره و انسجامه و ثباته يؤدي آليا إلى الكفاية و الفعالية⁸⁰.

نظرياً، يمكن القول إن المؤسسة الاقتصادية ذات التوجه البيروقراطي تسعى إلى تعزيز صدارتها و تحسين سمعتها و تسويق صورة ذهنية إيجابية، ويقف هذا على دور البيروقراطية التي على مر السنين ستصبح ثقافة مترسبة، حتى وإن كانت تتطوي على إفرازات ومخرجات سلبية: تتلخص في انخفاض نسبة العمالة المؤهلة، تزايد الصراع الوظيفي، تزايد حرص المجموعات الإدارية على تحسين شكلها العام عوضاً عن إيجاد الطبقة العمالية⁸¹، فإنها في بعض الأحيان تصبح المدخل التنظيمي المناسب الذي يتخذه بعض المسيرين في إحكام السيطرة على التنظيم المؤسسي، وبالتالي يصبح الروتين كمدخل للتسيير من أجل فرض الصرامة والانضباط.

يقدم ميشال كروزيه في تحليلاته للمؤسسة نظرة انتقادية لاذعة حول البيروقراطية والتي يصفها بالإدارة القديمة التي لا تستجيب للتطورات الموجودة في العالم الخارجي، فهو يرى أن انتشار البيروقراطية وشيوعها في المؤسسات سيؤدي إلى نهاية البيروقراطية أمام ظهور وتساعد المنظمة الأكثر فعالية و الأكثر إنسانية⁸².

لأنها ببساطة وحسب ميشال كروزيه نموذج تقليدي لا يتناسب مع ديناميكية وتطور المؤسسة في عالم يفرض تحديات جديدة .

وتعتبر الثقافة البيروقراطية هي السمة الغالبة التي تميز العديد من المؤسسات الاقتصادية في البلدان النامية خصوصا تلك التي تتدرج تحت لواء القطاع العمومي أو القطاع التابع للدولة الذي يقوم على المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات، وتسيير شؤون المنظمات الاقتصادية، والتي كانت من بين

⁷⁹ - إسماء طارق الملاح، شيماء محمد صلاح: دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 685.

⁸⁰ - نيقولا تيماشيف: نظرية علم الاجتماع طبيعتها و تطورها، ترجمة: محمد عودة و آخرون، دار المعارف، ط8، 1983، ص340.

⁸¹ - سميرة لقوبل: البيروقراطية في التنظيم بين الرؤى النظرية و الابمريقية، دراسة ميدانية لمصالح الولائية لولاية تبسة، أطروحة دكتوراه للعلوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2011 - 2012، ص52-53، غير منشورة.

⁸² - Bernard Charbonneau : Le système et le chaos, Ecomomica, Paris, 1990, P39.

الأسباب التي أدت إلى تراجع هيبتها في الساحة الاقتصادية فاسحة المجال لمؤسسات تُحبذ المرونة الإستراتيجية والتغيير.

➤ **الثقافة الإبداعية:** تنتشر هذه الثقافة في بيئة عمل تتميز بالحركة والديناميكية وسرعة التطوير والتغيير، والمؤسسات المتميزة والناجحة ميدانياً هي التي تتبنى ثقافة إبداعية ويكون ذلك بدعمها ورعايتها لهذا السلوك رسمياً، لكي تساعد في تفجير طاقات العاملين وإظهارهم للسلوك الرائد الذي يؤدي إلى المحصلة إلى فاعلية وظائف المنظمة⁸³.

والإبداع كسلوك تنظيمي كما يقول **hoffman and Hegarty** يمثل أحد مصادر الميزة التنافسية للمنظمات، وبالتالي سيصبح جزءاً من إستراتيجية الكثير من المنظمات في القرن الواحد والعشرين⁸⁴.

وينطلق الاتجاه الإبداعي في كل مؤسسة من القيم التنظيمية التي تعلن شرعية ذلك الاتجاه وتتبناه، بالإضافة إلى الأعراف والتقاليد التي تدعم نسق المؤسسة وتؤكد حقيقة تنظيمية يتعايش معها الأفراد في كل ممارستهم اليومية وتتعايش معها قيادة المؤسسة في قراراتها وممارساتها في كل لحظة، ويتأتى ذلك من دعم الركائز الأخرى مثل اللامركزية، والاستقلالية، وتشجيع التجريب وروح المخاطرة، وتقبل الإخفاق والتأكد من تنمية البيئة التنظيمية باستمرار⁸⁵.

وتعمل الثقافة الإبداعية داخل المؤسسة على الحفاظ على الهوية التنظيمية وإرضاء الأجراء وإشاعة التماثل التنظيمي، وتخفيف الصراعات التنظيمية، وربما تكون بعض المؤسسات غير مُبدعة وغير مُبتكرة، ونسبة الاستحواذ على الأسواق ضعيفة مما يُقلل من فرص النمو والتقدم التنظيمي، وبالتالي يصبح علاج هشاشة وضعف قوى المؤسسة المادية والبشرية واللوجيستكية من خلال تأليف ثقافة الإبداع وترسيخها في ذهنيات الفردانيات، وهو ما يضع الأفراد المستخدمين في بيئة عمل صديقة للعامل، بل ويضعهم في قلب المؤسسة، وهذا بالتأكيد مستقبل مريح للمؤسسة وكل الفاعلين .

⁸³ - هناك خالد الرقاد، عزيزة أبو دية: الذكاء العاطفي لدى القادة الأكاديميين في الجامعات الأردنية الرسمية و علاقته بسلوك المواطننة التنظيمية لدى أعضاء الهيئة التدريسية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية و النفسية، جامعة القدس المفتوحة ، فلسطين ،المجلد العشرون ، العدد الثالث،يونيو2012،ص745.

⁸⁴ - يحي سليم ملحم و آخرون: القيادة و الإبداع، دراسة ميدانية على منظمات الاتصالات في اليمن، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية ،المجلد23، العدد1، 2009، ص 10.

⁸⁵ - محمد رشدي سلطاني : المعارف الجماعية كمورد استراتيجي وأثرها على نشاط الإبداع في المؤسسة،دراسة ميدانية حول مؤسسات قطاع الإلكترونيات بالجزائر ،رسالة دكتوراه العلوم في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة الجزائر ،2013- 2014 ،ص 76 .

➤ **ثقافة المهمة :** تهيكل الفئات السوسيو- مهنية داخل المؤسسة حسب الوظائف الموزعة و المسؤوليات الملقاة على عاتقها، و يُشكل الاتصال التنظيمي مدخلا لتعزيز التوافقية المهنية الداخلية، وإحداث تكيف مع كل الأوضاع المستجدة، و تزامناً مع التطور السريع و المفاجئ، تلجأ عادة إدارة المؤسسة إلى تنشيط و تفعيل ثقافة المهام بإثرائها من أجل إيجاد مناخ تنظيمي صحي و تحقيق الآمال الموجودة على المستويين المتوسط و البعيد، لذلك فإن ثقافة تجزئة المهام هي الكفيلة بتحريك البيت الداخلي للمؤسسة و إضفاء الثقة المتبادلة بين الأطراف المهنية .

➤ **ثقافة الفرد:** تمثل المبادرة الفردية أسلوباً شائعاً في بعض الثقافات المجتمعية، كالثقافة الأمريكية والأنغلوساكسونية، فالفرد هو السباق إلى حماية المؤسسة من كل التقلبات المفاجئة، ويصهر على مراعاتها، و ذلك من خلال التفاني والحماس والإبداع ورغبته الجامحة في إثبات حسن نيته المتمركزة حول الهدف العام و ليس الصالح الخاص أو التمرکز حول الأهداف الشخصية الضيقة ، ومن جهته يرى كل من **Waterman,Ouchi,Ducker** ضرورة وجود ثقافة منظمة مثالية تمتلكها المنظمات الراضية في النجاح⁸⁶.

نظرياً، يمكن القول إنه لكي تسود روح المخاطرة، وتنتشر المبادرات الفردية على نطاق واسع في أرجاء التنظيم، يجب إطلاق العنان لكل القدرات البشرية والمواهب الإنسانية في جو ديمقراطي مُحفز ومشجع يساعد على الأداء الأمثل كمياً و نوعياً، وهذا يحتاج أيضاً إلى وجود قيادة تنظيمية مُنسقة ومُنظمة، تؤمن أشد الإيمان بطاقات العمال وقدرتهم على حفظ المؤسسة من كل التهديدات المفاجئة .

➤ **الثقافة التشاركية :** يسمح هذا النوع من الثقافة باندماج الفئات المهنية والتنظيمية داخل جسم المؤسسة، ومن ناحية أخرى وعلى المستوى النفسي والاجتماعي والاقتصادي تسمح الثقافة التشاركية بزيادة ولاء العامل وتعلقه و حبه لوسيلة عمله وتجعله مسؤولاً، وتُحسسه بمشاكل الإدارة والإستراتيجية التي يجب العمل بها لتحسين وضعية المؤسسة وتجنب كل المزايدات الديماغوجية المولودة بين الأهداف والمصالح المتعارضة.

⁸⁶ - قاسمي كمال: المقومات و المعوقات الثقافية لتطبيق نظام إدارة الجودة الشاملة و الإيزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة، الجزائر، 2003، ص34، غير منشورة.

ونجد أن الصناعة اليابانية تعتمد على المشاركة الواسعة في تمشية عمل المصانع والمؤسسات، إنهم يقومون بأدوار اجتماعية أوسع بكثير من أدوار نظرائهم في الغرب، فبالإضافة إلى كونهم مسؤولين عن سلسلة أوسع من النشاطات الاجتماعية في العمل، يُتوقع أن يكون لديهم معرفة مفصلة بعائلات العمال في مجموعتهم، وقد يقومون بدور إيجابي في شؤون العمال العائلي⁸⁷، فهذه النزعة الاجتماعية والنسيج الترابطي المستمد من الأخلاقيات المجتمعية اليابانية سهّل من مهمة المشاركة العمالية، بل وأصبحت كثافة تنظيمية معهودة .

لذا فإن ترسيخ قنوات اجتماعية بضرورة المشاركة أصبح من الأمور المهمة في عالم التسيير ولا يمكن التغاضي عنه في الشؤون اليومية للمؤسسة إن إلزامية إعادة بناء حوار اجتماعي يمتلك قاعدة مؤسسة من الفاعلين المباشرين للإنتاج، فإذا كانت المؤسسة تريد أن تحصل على النوعية، الوفاء للدائنين في العمل، فيجب الالتزام بهذا المبدأ، والتنازل عنه يؤدي إلى القلق و البلبلة⁸⁸، كما أن عدم مشاركة العمال في اتخاذ القرارات أو في كل ما يهم شؤون المؤسسة معناه مضاعفة التبعية و الخضوع وخلق حواجز نفسية تفصل بين مساعي الإدارة والعمال، ومن ثم تقليص التفاعل الاجتماعي و التعاون، وكل هذه المميزات تزيد من سخط العمال و تذرهم.

2- مكونات ثقافة المؤسسة : كما قلنا سابقا فإن ثقافة المؤسسة هي أحد الأصول الإستراتيجية، وهي تعتبر كذلك في الوقت الراهن، بالإضافة إلى التقنيات المستخدمة والمهارات الفنية و الخبرات الجماعية، حتى الآن و مثل أي أصول أخرى ذات أهمية تنظيمية وإستراتيجية تعمل ثقافة المؤسسة على خلق التوازن المطلوب، وضمان التكيف بين السياق التنظيمي وتقلبات البيئة الخارجية وتغيرات السوق، ويذهب بعض الدارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي إلى أن الثقافة المؤسسة أداة لتحقيق الاندماج الداخلي ومدخل لتعزيز الاستقرار ومناقشة القضايا الخلافية، فيما يذهب البعض الآخر إلى اعتبارها المحرك الرئيسي للتغيير والتجديد ، فهي تصنع قوة النجوم الصاعدة، وهي التي تدعم نموذج الجماعات التي تهيمن على السوق⁸⁹.

إنّ تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية كان ولازال مشكلة معقدة في ظل تقادم التقنيات وتغيّر نظام حركة الأسواق، ولكي يتطور الأداء المؤسسي والتنظيمي فإن المؤسسات الصناعية مطالبة بأن تهتم بالثقافة المؤسسية والتسييرية، لذلك تظهر أهمية الثقافة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية كفاعل تنظيمي خفي يشرعن ويعقلن الممارسات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي، كما تعتبر ثقافة المؤسسة بمثابة الدليل لتشخيص المواقف والسلوك

⁸⁷ - ريتشارد ولكسون: المجتمعات غير الصحية، ترجمة : محمد منير الأصبحي ،معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية ، 2003 ، ص 173.

⁸⁸ -Daniel Mercure : Une Société-Monde ? : Les D'dynamiques Sociales De La Mondialisation, Boeck Université, Canada, 2001, P256.

⁸⁹ -Olivier Devillaed,Dominique Rey : Culture D'entreprise : Un Actif Stratigique,efficacité et Performance Collective , Dunod ,Paris ,2008 ,P 230 .

والإدراك داخل المؤسسة الصناعية، وتعمل فوق هذا على خلق حصانة ضد التهديدات الخارجية، ومواكبة الضغوط التنظيمية الداخلية. و فيما يلي نحدد مكونات ثقافة المؤسسة كآلاتي:

2-1- القيم التنظيمية:

تمثل ثقافة المؤسسة بما تحمله من مفاهيم، وقيم، وتوجهات، وسياسات، وسلوك، وطقوس تنظيمية، الإطار العام الذي تعمل من خلاله المؤسسة بحيث تتشكل القيم المؤسسية وفقا للنموذج الثقافي السائد داخل الفضاء التنظيمي.

وعلى أية حال، لا يمكن تجاهل ثقافة الإنسان أو الاستغناء عن ثقافة العامل، كما لا يمكن تقليل دور الأصول غير المادية للمؤسسة في إدارة المشروع، ثقافة الفرد العامل هي ضرورية لمأسسة التماسك الجماعي واستظهار الهوية الانتمائية، ونسج اللعبة التعاونية داخل جسم المؤسسة إنما يتم من خلال حشد روح الفريق وامتثال الأخلاق الجماعية، ولذلك يمكن القول أن سر قوة المؤسسة يكمن في المعاني الرمزية التي تبقى ذات أهمية .

ونجد في كل مؤسسة أو منظمة مهما كان نوع نشاطها قيما تنظيمية معينة، الكثير منها موجود في الخطاب الرسمي للمؤسسة، لكي بصفة خاصة، التجسيد يبقى مختلفاً بين هذا ذاك، القيم التنظيمية بمثابة « الأدلة المشتركة » التي تقع في أعماق الضمائر، ويرى **عبد الحفيظ مقدم** أن القيم التنظيمية تعكس الخصائص الداخلية للمنظمة فهي تعبر عن فلسفة المنظمة، وتوفر الخطوط العريضة لتوجيه السلوك، وأن المؤسسات الناجحة تتميز بنظام جيد للقيم⁹⁰.

وعادة ما تُسهم القيم التنظيمية في النجاح المؤسسي كما تعمل على توجيه سلوك العاملين ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، و من هذه القيم : المساواة بين العاملين، الاهتمام بإدارة الوقت، و الاهتمام بالأداء و احترام الآخرين⁹¹، وهي قيم إيجابية ضرورية في مجال العمل والإنتاج وتمشية أحوال المؤسسة نحو الأفضل .

إن لقيم العمل أثراً كبيراً في المكونات التنظيمية، إذ تؤثر في سلوك العاملين وعمليات التسيير والانتماء التنظيمي للمؤسسة « وهذا ما أكدته دراسة **Putti and etal** فالإيمان والقناعة في التحلي بقيم العمل وازدياد تأثيرها في سلوكيات العاملين يزيد من تمسكهم والتزامهم بالمؤسسة التي يعملون بها »⁹²، فضلا عن مساهمتها في تكوين أرضية عمل للتغيير المستقبلي وتجديد البيئة الداخلية للمنظمة .

⁹⁰ - مقدم عبد الحفيظ: علاقة القيم الفردية و التنظيمية و تفاعلها مع الاتجاهات و السلوك، دراسة امبريقية ، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الكويت، الكويت ، المجلد22، العدد1-2-1994، ص150.

⁹¹ - العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط3، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، 2005، ص312.

⁹² - سعد قدوري : دور النظام القيمي والأخلاقي في حماية المنظمة : التركيز على قيم العمل ،مجلة شؤون اجتماعية ،الشارقة ،الإمارات العربية المتحدة ، العدد 113 ،السنة 29 ، 2012، ص 157 .

كما تُسهم القيادة الإدارية في بلورة قيم تنظيمية ايجابية أو صياغة القيم والثقافات للمنظمات لكي لا يستطيعون أداء هذا الدور إلا من خلال مهاراتهم الشخصية و التفاعلية⁹³، ويجب أن تكون قيم القادة نموذج يحتذى به العمال في ممارساتهم اليومية، لأن سلوك القائد له أثر كبير على شخصية العامل ورؤيته للمواقف التنظيمية .

ويعتقد بعض الكتاب أن بناء رؤية مشتركة موحدة لا يقتصر على الإدارة فقط، بل على جميع الفئات السوسيو- مهنية المتواجدة بالمؤسسة، وهذا الجمع له مهمة واسعة في بلورة قيم تهدف إلى تثمين الولاء وتعزيز المخاطرة، واحترام أفكار العلماء.

علاوة على ذلك فإن المؤسسات في ظل الاقتصاد المعرفي أو الاقتصاد الفكري تجد نفسها مُطالبة مرة تلو الأخرى بإعادة تجديد وبعث قيم تنظيمية جديدة كقيم : الابتكار، المساءلة، التنوع، المخاطرة، الخيال التنظيمي، المواطنة التنظيمية ... من أجل الحفاظ على هويتها وقدرتها التنافسية، ومادام هذا العصر هو عصر التنظيمات فإن المنظمات على اختلاف أنشطتها وأشكالها تصبح مُطالبة بخلق ثقافة تنظيمية مرنة تتوافق مع متطلبات البيئة المعاصرة، فقيم العمل هي إحدى مشتقات الثقافة التنظيمية إذ تحل الصدارة في الخريطة التنظيمية لارتباطها بمخرجات أخرى أهمها الأداء الوظيفي، الولاء للمنظمة وغيره⁹⁴ .

إن تطوير شبه تمكينية واستقطاب الكفاءات البشرية يأتي من خلال طرق تنظيمية واضحة المعالم، المؤسسة أو أي فضاء تنظيمي آخر مُطالبة بصقل وتطوير القيم التنظيمية والعمل على شحنها و تحويل أماكن العمل إلى « أماكن للعيش »، كما أنها مطالبة بتغذية الثبات التنظيمي من خلال توظيف واستثمار القيم الإيجابية والتخلي عن القيم السلبية التي تعرقل سيرورة العمل الإنتاجي.

2-2-المعتقدات التنظيمية: تُسهم المعتقدات فيما يتعلق بالمجال التنظيمي بزيادة الانضباط الفردي والجماعي والاندفاع نحو تحقيق المرامي والمساعي التنظيمية، لذلك تتأثر الإستراتيجية كذلك بالثقافة التنظيمية أي بمجمل المعتقدات و الإقناعات المشتركة بين أعضاء المؤسسة بما في ذلك التعليم الجماعي الذي يعكسه الفكر الجماعي و الأنماط و الروتينات التنظيمية⁹⁵.

وفي ظل السياق الراهن، تعتمد كبرى المؤسسات الاقتصادية على فعالية معتقداتها، خصوصا المنظمات والمؤسسات المتعددة الجنسيات، فهناك معتقدات أساسية لبعض الشركات الكبيرة و المنتشرة

⁹³ - علي حسون الطائي، علياء جاسم الجبوري: دور القيادة التحويلية في تمكين فرق العمل ، دراسة تشخيصية في شركة المصانع النفطية (وزارة النفط)، مجلة الإدارة والاقتصاد، كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العراق ، المجلد 1، العدد 2009، ص 9.

⁹⁴ - وحدي نبيلة : العمل والقيم ... إشكالية التزام ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية ، جامعة حسيبة بن بوعلي ، الشلف ، الجزائر ، العدد 13 ، 2015 ، ص 8 .

⁹⁵ - Sonia Couprie : Le Management Stratégique des ONG Ou Le Quête De Légitimité, Revue Monde en développement, Vol 3 ,N^o 159 ,2012 ,P59 .

عالميا مثل شركة **IBM**: احترام الفرد تحسين خدمة العمل، مواصلة التميز، شركة **Ford**: الجودة هي الوظيفة الأولى، شركة **Delta**: الشعور الأسري، مؤسسة **JC Penneys**: الزبون دائما على حق ، سوبر ماركت **Publics**: حيثما تُسَوَّق تكون سعيدا.⁹⁶

2-3-الأعراف و التوقعات: يقصد بالأعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون المهنيون داخل المؤسسة، فالأعراف هي نسيج غير مرئي، لا شعوري يجمع كل القوى على صعيد تنظيمي واحد لخدمة الأغراض التنظيمية، أما التوقعات فتتمثل في التعاقد سيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها الفرد أو يتوقعها الشخص أو المؤسسة على هذا السواء، وبالتالي فهي آمال معقودة قابلة للتحقق ميدانيا، وعلى سبيل المثال لا الحصر نذكر أمثلة عن هذه التوقعات التنظيمية والمؤسسية كتوقعات الرؤساء من المرؤوسين والزملاء الآخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية و مناخ تنظيمي يساعد بل و يدعم احتياجات الفرد النفسية و الاقتصادية.⁹⁷

2-4- المعايير: هي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك فإذا كان المعيار الذي يحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهم لغيرهم مثلا فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون و التكامل التي يتم نشرها بين العمال.⁹⁸

2-5- نظم التحكم: وهي العمليات التي تحدد و توضح و تبرر ما يحدث داخل المنظمة أو هي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد عمل المنظمة.⁹⁹

2-5- الرموز: هي عبارة عن إشارات ثقافية رمزية تعبر عن هوية المؤسسة من طريقة اللباس وصولا إلى النمط المعماري (شكل الميادين و هيئتها)، كيفية إدارة الوقت اللغة المستعملة في التواصل، عادة الرموز هي ظواهر ثقافية مهمة داخل أي نسق تنظيمي.

2-7- الطابوهات (المحرمات): في أي مؤسسة هناك خطوط حمراء فاصلة، و يجب على العمال أو الأجراء عدم تخطيها أو الخوض في تفاصيلها من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسة، وتتمظهر الطابوهات على صورة إخفاقات أو صفقات فاشلة، مدير كاريزماتي فاشل، السنوات العجاف في تاريخ المؤسسة، الأحداث الدراماتيكية أو المأساوية التي ميزت المؤسسة سابقا.

⁹⁶ - بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، العدد2، 2003، ص 73.

⁹⁷ - العيمان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 312.

⁹⁸ - نور الدين توريرت، نسيم بومعروف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، العدد9، 2014، ص 118.

⁹⁹ - عمران كريمة: تغيير الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، العدد الثالث والثلاثون، 2014، ص 131.

2-8- الأساطير: هي عبارة عن أحداث ماضية الفائدة منها نقل أو تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليمًا لأفراد المنظمة، و في شكل روايات مثالية عن أشخاص غير محددين سبق لهم وإن حققوا نتائج مرضية للمنظمة¹⁰⁰، فالأسطورة هي أشياء خيالية تمثيلية تقفز فوق العقل و المنطق، داخل المؤسسة تؤدي الأسطورة وظيفة رمزية تجلب الدعم المعنوي الايجابي والمساندة الشعورية، و تحمل بعدا تعليميا للأفراد المؤسسة، و تنتقل قيم أولئك الأبطال الخُرافيون الذين حققوا إنجازات تنظيمية مُرضية.

2-9- الإشاعات: الإشاعات مهما كانت درجتها تلقي بضلالها في عالم المؤسسة وسواء كانت هذه الإشاعات أو البلبلة ضارة بمصالح المؤسسة، فإنها بالمقابل تكون في شكل سيناريوهات خيالية تقلل من الحياة الروتينية للعاملين و المفاجآت غير السارة التي قد يحملها الزمن، وبالتالي فإن الإشاعات هي ظواهر رمزية خفية و غير معترف بها، تؤدي وظائف نفسية و سيكولوجية.

2-10- الطقوس الجماعية و الاحتفالات: الطقوس هي نمط سلوكي يُعبر عن حالة الثبات القيمي، ويأخذ هيئة سلسلة استمرارية ويميل إلى أن يكون متكرر مع الوقت، ويؤدي بشكل مثير وبالشكلية والجديّة والكثافة المتكررة، ويعكس هذا السلوك قيم المجموعة ووجهة نظرها ويحث أنيّا وبانتظام¹⁰¹.

كما تعرق الطقوس على أنها عبارة عن نشاط محكوم وموصوف بقاعدة رمزية، وروتين أو نشاط واقعي وتلقائي وفعال، وأنه مقترح لشكل العمل الاجتماعي الذي تكمن فيه قيم وهوية المجموعة، إذ تشرع بطريقة مجردة ضمن سياق المناسبة أو الحدث المعني مثل الكلام الرسمي، ومراسيم التخرج، وعشاء الموظفين، وهي مشابهة لتشريعات مخترعة أو مبتكرة بدلا من السلوك التلقائي¹⁰².

وتُسمّى الطقوس الجماعية في التعبير الرمزي للمؤسسة و شعاراتها، تكون هذه الطقوس يومية أو سنوية كطريقة تعليم الموظفين الجدد، الاحتفال بعيد المؤسسة الذي يصادق يوم تأسيسها، و تهدف هذه الطقوس والاحتفالات إلى نقل القيم التنظيمية للعمال الجدد و تقوية الشعور بالانتماء وتعزيز الهوية، ومن ناحية أخرى إذا تم تكريمهم ومكافأتهم نظير مجهوداتهم، مما يؤدي في نهاية المطاف إلى رفع المردودية و تحسين الإنتاج كمياً و نوعياً.

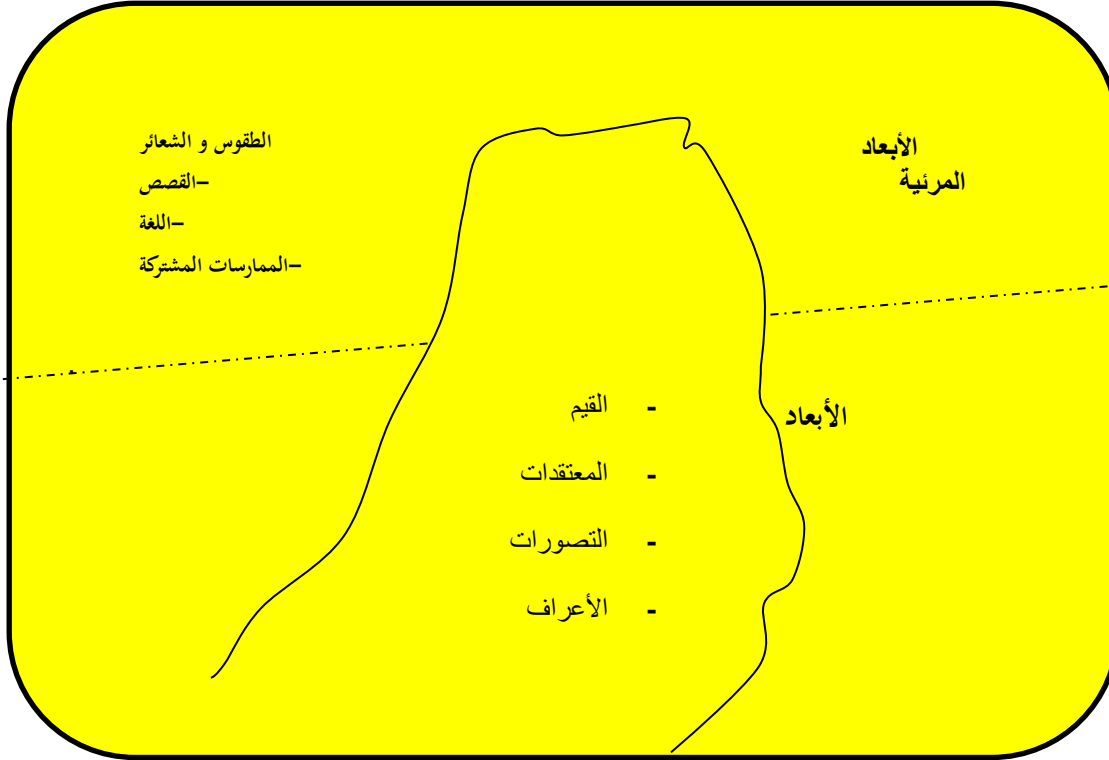
¹⁰⁰ - طارق حكمة الشامي: دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسيل الأموال، دراسة تطبيقية في مصرف الراجحي فرع الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد 6، العدد 12، 2014، ص 305.

¹⁰¹ - رفاء فرج سموعي ،ايمان نزال زغير السراجي :التحديات النظامية وأثرها في الطقوس التنظيمية ،دراسة تطبيقية في عينة من المستشفيات التعليمية في بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20 ،العدد 80 ،2014، ص 83 .

¹⁰² - نفس المرجع : ص 83 .

2-11- الشبكة الثقافية: تعمل الشبكة الثقافية على إحداث برمجة ثقافية للأطراف المعنية داخل المؤسسة، ومن ثم نقل ونشر ثقافة المؤسسة سواء تعلق الأمر « بالرموز و حب الأساطير، المتكهنون بمستقبل المؤسسة، الجواسيس، أمناء السر، جماعات المكائد...».¹⁰³

شكل رقم (1) : يوضح وصف أبعاد ثقافة المؤسسة بالجبل الجليدي:



المصدر: خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية ISO 14001 ، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج و السيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، المجلد 4، العدد 8، 2012، ص 218.

ثالثاً: مصادر ثقافة المؤسسة و خصائصها:

1-مصادر ثقافة المؤسسة :

لا بد قبل كل شيء أن نرفع الخط و اللبس الموجود في بعض الكتابات التي اهتمت بموضوع ثقافة المؤسسة بالبحث والتحليل، والتي لا تفرق بين الثقافة المجتمعية **كمعطى** في المؤسسة وبين **ثقافة المؤسسة**، بل حتى البعض يعتبر الأخيرة امتداد للثقافة المجتمعية أو الاجتماعية السائدة، وبالتالي ترى هذه الآراء أن السلوك الفردي أو التنظيمي لا يأتي من فراغ، وإنما نتاج السلوك المجتمعي، و كل الرموز والطقوس، والإشارات الثقافية، والفكرية، والقيم، وكل الأطر الاجتماعية والثقافية التي يعتنقها

¹⁰³ - مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص 135-136.

الأفراد هي المكونات الأولية لثقافة المجتمع بكل فئاته وأجهزته و منظماته وهذا خطأ كبير وجدناه في العديد من الدراسات.

بل أن البعض لم يفرق بين مفهوم الثقافة بالمعنى **الأنثروبولوجي** ومفهوم ثقافة المؤسسة؛ حيث وجدنا تعاريف لثقافة المؤسسة هي نفسها تعاريف شائعة و متداولة لباحثين أنثروبولوجيين حول الثقافة بصفة عامة، و الباحث بدوره حاول **التمييز** بين النوعين السابقين، لأن المؤسسة هي فضاء مستقل نسبيا عن المحيط و المجتمع المتواجد فيه.

وبمعنى آخر لم تضع الدراسات التي تحصلنا عليها حدودًا فاصلة بين الثقافة في المجتمع والثقافة في المؤسسة. صحيح أن سلوك العامل هو امتداد لمراحل التنشئة الاجتماعية والتطبيع، والرموز الفكرية والقيم التي يؤمن بها ويعتقها هي من صنع المجتمع، ولكن بالمقابل المؤسسة من حيث هي كيان تنظيمي **مستقلة** نسبيا عن المجتمع، والثقافة **تصنعها** المؤسسة، وتسير من خلالها الشرائح الاجتماعية المتواجدة داخل المؤسسة، وقد تتناقض ثقافة المؤسسة مع ثقافة المجتمع في كثير من النقاط والجوانب، وعليه **سيحاول الباحث** سبر أغوار المفهوم والتركيز على الثقافة المؤسسية الداخلية فقط دون التطرق إلى الثقافة المجتمعية أو الاجتماعية.

أيضا لرفع اللبس وإزالة الغموض يمكن توضيح الفرق بين **ثقافة المؤسسة** و**الثقافة التنظيمية** أو **ثقافة المنظمة**، وبعد الرجوع إلى مؤلفات كبار المتخصصين الأجانب في هذا الموضوع - والذين سنتطرق إلى أفكارهم بالتفصيل - اتضح لنا أن موضوع **ثقافة المؤسسة** هو موضوع **سوسيولوجي** محض. وتقريبا المتخصصين والمهتمين بالموضوع لا يرون ولا يجدون فرق واضح وجلي بين المفهومين لأن التراث السوسيولوجي المتعلق بثقافة المؤسسة هو نفس التراث السوسيولوجي المتعلق بالثقافة التنظيمية، إذا أين الفرق؟.

من ناحية أخرى المفهوم ظهر في البيئة الأمريكية عام **1982** ثم انتقل هذا المفهوم إلى بيئات أخرى، مما يعني أن الترجمة ربما تكون قد أحدثت الفرق بين المفهومين.

انتقال المفهوم إلى الحقل التنظيمي المكتوب باللغة العربية أظهر الفرق الكبير والواضح بين المفهومين (ثقافة المؤسسة والثقافة التنظيمية) وهو كالتالي:

➤ عندما نعالج الموضوع من الناحية الاقتصادية والتقنية نستعمل مصطلح **ثقافة المؤسسة**، لأن هذا الموضوع هيمنت عليه التحليلات الاقتصادية والتقنية التي لا تفيه حقه من الدراسة والتحليل، وبحكم أن الباحث درس في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير طيلة 06 سنوات- وهو ما يعني أنه تحصل على بعض المؤلفات والأبحاث الموجودة في التخصصين- لاحظ هذا وأدرك أن هذا الموضوع في المؤسسات الغربية تهيم عليه التحليلات السوسيولوجية، وكبار علماء الاجتماع هم من تطرقوا إلى الموضوع أمثال

عالم الاجتماع الكندي دانيال ماركير والبقية، فيكفي القول أن الثقافة هي موضوع كبير في علم الاجتماع والأنثروبولوجيا، في حين على مستوى البيئة المحلية والعربية تهيمن عليه التحليلات الاقتصادية.

➤ عندما ندرس الموضوع من زاوية **سوسيولوجية** و**أنثروبولوجية** نستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية، وهذه ملاحظة .

➤ ثقافة المؤسسة مرتبطة بأبعاد **براغماتية** ملموسة **كالكفاءة والربحية**، حيث تم استعمال المفهوم كمبدأ إداري أو سلوك عملي يترجم الثقافة الربحية وهي موجودة في المؤسسات الرأسمالية الخاصة، أما مصطلح الثقافة التنظيمية فهو من الناحية **الابستمولوجية** يتطرق مباشرة إلى أثر الثقافة الاجتماعية أو المجتمعية على ثقافة المؤسسة، وبمعنى آخر فإن الانتقال في البيئة أدى إلى الانتقال في المعنى، فأصبحت الثقافة التنظيمية مرتبطة ومبنية على المكونات السيكو - اجتماعية.

➤ الذي يكتب حول هذا الموضوع (الثقافة التنظيمية) في الفكر التنظيمي العربي ينتمي إلى دائرة علم الاجتماع وعلم النفس والأنثروبولوجيا، مع وجود كتابات ودراسات (حول ثقافة المؤسسة) تقع في نطاق العلوم الاقتصادية والتسييرية ولكن ليست بنفس العدد.

➤ فيما يرى البعض أن ثقافة المؤسسة تطلق على الثقافة الموجودة في المؤسسات المتوسطة أو صغيرة الحجم، والذي لا يكون عدد عمالها وموظفيها كبيراً، أما الثقافة التنظيمية فهي تدل على التنظيمات الكبيرة الحجم نسبياً، أما ثقافة المنظمة في الثقافة الموجودة في المنظمات الكبيرة جداً.

وبعد عرض الفرق والاختلاف بين المفاهيم المتشابهة، فإن **ثقافة المؤسسة** بهذا المعنى لا تختلف عن **الثقافة التنظيمية** في كثير من النقاط.

وبعد توضيح الفرق سنحاول فيما يلي تحديد مصادر الثقافة كالاتي:

1- ثقافة المجتمع: خلافاً للاعتقاد الشائع الذي ينظر إلى الثقافة باعتبارها أرضية للحياة الاجتماعية و مصدر انسجام المجموعة البشرية، يمكن التمييز بين الثقافة المجتمعية و ثقافة المؤسسة ففيما يتعلق بالأولى يمكن اعتبارها القاسم المشترك بين أفراد المجتمع المشكل من مختلف الطبقات العمرية والاقتصادية، وتتميز هذه الثقافة المجتمعية بالانسجام تارة والتفكك تارة أخرى حسب طبيعة المتغيرات و التحولات، أما ثقافة المؤسسة فهي الثقافة الداخلية الصارمة التي تميز مؤسسة عن أخرى، تضم أولئك

الأفراد الذين يقبلون طوعية المعايير الثقافية للمؤسسة، وأولئك الذين يرفضون ويعارضون ممارسات المؤسسة الثقافية.

فضلا عن ذلك، قد لا تقبل الثقافة المجتمعية القواعد الصارمة للمؤسسة، أو قد تختلف ثقافة الأفراد مع ثقافة المؤسسة في بعض النقاط ، فمثلا فقد ترفض الثقافة المجتمعية العقوبة التأديبية، وتقديس التسامح، وتمجد المساواة والكرامة ،وتحتقر العمل تحت سيطرة الآخرين، بينما ثقافة المؤسسة تضع شروطا صارمة للحفاظ على أجواء تنظيمية مريحة كالرقابة والانضباط والمساءلة واحترام الوقت .

المفارقة أن نموذج الثقافة المجتمعية يخلق نوعا من الأمراض التنظيمية، يتجلى في خفض الأداء وانتشار سلوكيات الانسحاب وكثرة ظواهر التكاسل الاجتماعي واللامبالاة داخل المؤسسة، وربما يرجع هذا إلى قوة الثقافة المجتمعية وهشاشة ثقافة المؤسسة، مما يؤدي إلى الفصام التنظيمية، و هنا تتحول الثقافة إلى إدارة تناقضات والمؤسسة مطالبة بتوظيف الثقافة لإدارة الوثام.

تنتقل الثقافة في مسار خطي من المجتمع إلى المؤسسة وتتحول إلى أداة إستراتيجية وربما توظيفية لخدمة أهداف أرباب العمل و رجال الأعمال، لذلك فهي مورد اقتصادي مهم لا ينضب، فخلق بيئة عمل ملائمة و مشجعة للأداء الأمثل يتوقف على مقدار استثمار مدخل الثقافة الصناعية وتطويرها وجعلها ملائمة مع التطورات الخارجية، وفي هذه الحالة تكون الثقافة عماد رسالة المؤسسة ونضجها ووعيها التنظيمي، والقيادة الذكية مُطالبية في أحسن الأحوال بالاستفادة من الثقافة السائدة أو الثقافة الأم، مما يساعد على الديمومة و الاستقرار المؤسسي.

2- طبيعة العمل أو قطاع النشاط:

المناخ التنظيمي وطبيعة الاشتغال في القطاع المستخدم هما مصدران لتشكيل ثقافة المؤسسة، وهذا يعني أن الثقافة تكاد تكون سمة متشابهة في المؤسسات التابعة لقطاع معين كالقطاع الصناعي مثلا، ونفس الشيء ينطبق على مؤسسات القطاعات الأخرى كقطاع الخدمات الاجتماعية، قطاع التربية، قطاع التعليم العالي... مع الإشارة إلى وجود اختلاف نسبي طفيف بين ثقافة المؤسسة في مختلف القطاعات .

وتجدر الإشارة إلى أن الباحث أثناء جمعه للموروث الثقافي حول المشكلة البحثية لاحظ نقصاً فادحاً للدراسات السوسيولوجية و الأبحاث العلمية التي تهتم بالثقافة المؤسسية في المؤسسات التربوية والتعليمية على المستوى المحلي، حيث تتمركز معظم الدراسات الأكاديمية حول ثقافة المؤسسة في القطاع العمومي الصناعي فقط ، و في ظل وجود فقر علمي حول ثقافة القطاعات الأخرى فإنه من

الصعوبة بمكان تشخيص و توضيح نقاط التشابه و الاختلاف حول تأثير الثقافة في المؤسسة القطاعية، و طبيعة هذا التأثير و درجته.

أيًا كان الأمر، فإن الثقافة ابنة بيئتها وهذا لا جدال فيه، فاليابان والمجموعات الصناعية الكبرى تبدو أكثر مثالا عن هذا، و فضلا عن تحمل هذه المؤسسات الرأسمالية للصدمات الاقتصادية و البيئية، فإن الخصوصيات الثقافية للبلد و تماسكها هي معيار فاصل لتشكل ثقافة مؤسسة، فالمزج بين الحداثة و التقاليد، احترام التسلسل الهرمي، وتحفيز الابتكار والإبداع، الإدارة الإستراتيجية، والديمقراطية التشاركية، الماضي والحاضر و عيون المستقبل هي ميزات نهج الثقافة في ثقافات المؤسسات اليابانية و دول النمرور الآسيوية، حيث أن تأثير الثقافة على التمثلات و السلوكيات الفردية و الجماعية لا يكاد يوصف، مجموع الوحدات التنظيمية تؤمن إيمانا راسخا بأهمية الثقافة في المجال المهني، وكل الأفراد يخضعون لسطوة الثقافة، لا لشيء سواه لأنها نبراس الحياة في المجتمع الياباني.

3- قيم المؤسسين والرواد في المؤسسة :

إن زراعة المواهب وإذاعة الإبداع داخل المجموعة التنظيمية لتنمية العمل الجماعي وتفعيله الذي يؤدي إلى الفعالية الجماعية ليست أمنية سهلة داخل الحياة التنظيمية للمؤسسة، وليست خيارا متاحا لكل المسيرين، فالأمر يحتاج إلى وعي تنظيمي لتمشية العمل التنظيمي الهادف إلى تحقيق نجاحات متكررة يوما بعد يوم، وبالتالي يصبح التغيير التنظيمي هو **عقل المؤسسة** لاستكشاف سبل جديدة ورؤية ما وراء أسوار المؤسسة لمواجهة التحديات الخارجية، وإذا كان يتعين على المؤسسة زيادة نشاطها وإثراء نجاحاتها فيجب أن تظل مرنة في بيئة متغيرة وتؤمن بمكاسب التغيير، وهنا يمكن استحضار أمثلة عديدة

كشركات: General Motors ,Peugeot , Microsoft, IBM

المؤسس أو المدير أو رب العمل هو أب الأسرة التنظيمية في أحسن الأحوال، فالمتطلبات المتعارضة بين الرسمي و غير الرسمي شغله الشاغل طيلة تسييره لشؤون المؤسسة، ومنهجه في التعامل مع العمل اليومي، و في حالة نجاحه في لم شمل و جمع أعضاء الطاقم الإداري و التنفيذي، فإنه يصبح مغناطيس الديناميات الجماعية و مشغل مفتاح الموقف .

يحمل العمال أو الموظفون الذين يتموقعون في أدنى السلم التنظيمي تصورات مختلفة حول طريقة العمل و أداء الواجبات و إنجاز المهام، والقائد الذكي هو من يترك لهم كامل الحرية و الاستقلالية مع التركيز على النتائج النهائية، وهنا المؤسسة لا تتجه مباشرة إلى الاستغناء عن مهامها ومسؤولياتها مُحفَقة أسوء أزمة و نتيجة في تاريخها المتوسط و الطويل، بل ستصبح فعالة بفعالية الفردانيات.

وتسعى المؤسسة بواسطة القائد أو المسؤول المباشر إلى إرضاء الفئات السوسيو مهنية وشراء الصمت العمالي و الحصول على انقيادهم، لأن البقاء على جانب واحد و أحادي دون الاستماع إلى

الطرف الآخر أو تقديم تسهيلات عملياته تؤدي إلى أمور ضارة و سلبية في الحياة التنظيمية، وهناك فرق بين المعاملة كسلعة و المعاملة باحترام ، المعاملة باحترام تجعل الأفراد المهنيين يشعرون بأنهم جزء من المؤسسة، وجزء من المجتمع ليشعروا بعدها بالسيطرة التامة على أفعالهم و سلوكياتهم وقراراتهم.

ولهذا فإنَّ أربابَ العمل والقادة والمديرين يجب أن يكونوا بمثابة « **المرجع** » لإنشاء بيئة الولاء و خلق ثقافة مؤسسية قوية فريدة من نوعها، فالمدير اليوم هو القائد الذي يتصور النجاح لأنه يعلم من أين يبدأ و إلى أين يجب أن يصل و ذلك لخبرته أولاً، و لثقته بالمجموعة التي تعمل معه، و أنه سوف يحصل على أفضل النتائج¹⁰⁴، ويسهم القائد في إمداد المرؤوسين بالدوافع و الحوافز والقيم الثقافية النموذجية التي تبعث الروح الإنسانية و تشغل الحماس الجماعي، وتعمق في نفوسهم روح المسؤولية، و التعاون و العمل المشترك وما دام الرئيس أو صاحب العمل يملك سلطة كل شيء في إخضاع أي جماعة أو هيئة داخل التنظيم¹⁰⁵، فإنه بالمقابل يملك زمام الأمور في صناعة التقدم و التطور التنظيمي، ومواكبة كل التغيرات المحيطة و استثمار الكفاءات الفردية و الجماعية بطريقة مثلى.

ويعمل القائد داخل المؤسسة الاقتصادية على تحقيق فرص التماسك الداخلي بين جماعات و فرق العمل، وتشر ثقافة الاحترام للإجراءات المعمول بها داخل الفضاء التنظيمي، كما يسعى إلى توفير درجة من الالتزام الوظيفي وإظهار الولاء للمؤسسة من خلال ممارساتهم اليومية.

حيث يتم بواسطة الذكاء القيادي بناء رؤية وخطة تغييرية داخل المؤسسة بالتركيز على المشاركة الواسعة للموارد البشرية (الفئات السوسيو- مهنية) في بلورة هذه المساعي التنظيمية، والهدف هو تغيير الثقافة العمالية وتعديل الجوانب الفنية (الإدارية) و تجديد الجوانب التكنولوجية للمؤسسة، ودفعها للتأقلم مع المستجدات الخارجية

ومن جهته يرى **O.tead** صاحب كتاب «فن القيادة» أن التنظيمات الإدارية أحوج إلى قادة ديمقراطيين يعرفون كيفية القيادة أكثر من معرفتهم للإدارة لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون¹⁰⁶.

فالقائد بحنكته المهنية وخبرته الفنية و المهارية يسعى إلى كسب واستمالة القوى الاجتماعية العاملة، و دفعهم في إطار المتبادل إلى النجاح أهداف المشروع التنظيمي، وتطوير الجهود الفردية و

¹⁰⁴-Alain Kerjean : Les Nouveaux Comportements Dans L'entreprise, Oser Secouer L'organisation, éditions Organisation, Paris , 2000, P223.

¹⁰⁵- Roger Tessier et Yvan Tellier : Changement Planifier et Développement Des Organisations Pouvoirs et Cultures Organisationnel, Tome 4, Presse De L'université Du Québec, 1991, P123.

¹⁰⁶-نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة، عمان، 2006، ص15.

الجماعية لصالح المؤسسة، وتنمية الحس الجماعي المشترك، ذلك أن النجاح في العمل مقرون بنجاح المسؤولين، حيث أن المسؤولين والمؤسسة غير منفصلين عن المردود الجيد¹⁰⁷.

ومن ناحية أخرى يؤكد كريج ساس أنه في مجال القيادة لا يهتم الناس بقدر معرفتك، بل يهتمون بقدر اهتمامك بالآخرين¹⁰⁸.

على العموم تظهر لنا أهمية القادة و المؤسسين في المنظمة من خلال نشرها لثقافة مؤسسة قوية تتسجم مع الهيكل التنظيمي وتواكب عمليات إدخال تكنولوجيا الإعلام و الاتصال في الفضاء التنظيمي، كما تسهم أيضا في تحسين الصورة الذهنية و الاجتماعية، وربط العلاقات مع أصحاب المصلحة، فالمقدرات العلاقية تتمثل بالإدراك الاجتماعي والعلاقة بين الأفراد، أي القدرة على أن تعي وتفهم شعور العمال والتوافق معهم، كما يتمثل الفهم الاجتماعي التعامل بحساسية مع الثقافات والنفسيات الأخرى وتقديم خدمة متميزة للزبائن والكفاءة في تطوير الأفراد والاستفادة منهم¹⁰⁹

4- الثقافة المهنية:

الثقافة المهنية هي جملة الخصائص والسمات الثقافية التي يكسبها الفرد من جرّاء المنصب أو الدور الذي يؤديه داخل الفضاء الإنتاجي، وهنا نتفق مع **M.Crozier** عندما أوضح أن واقع المؤسسة في حياتها وأدائها الفعال يتم إنشاؤه في جدلية أو مزيج من الهياكل، وبين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية، وبالتالي فإن المؤسسة كمجال للعمل تعكس دائما وأبدا العلاقة المهنية الاجتماعية بين أعضاء المؤسسة، فتقاقتهم المشكلة من تحالفات و صراعات، انتماء ورفض، تكيف ومقاومة، تتم عن كفاءات الاندماج التنظيمي وقدرته على استيعاب القيود الخارجية و إكراهات التنظيم الداخلي، الأفراد وخصائصهم الشخصية والنفسية والمهنية وحدهم المصنوع، و أدائهم، و رضاهم أو تذمرهم، أمور ليست هيّنة كما يعتقد البعض أو ليست جديرة بالبحث و التشخيص العلمي ، بل هي خصائص و سمات ريادية يطمح المناخ التنظيمي المستقر نسبيا إلى بلوغها.

ولما كان لثقافة المؤسسة دور بالغ الأهمية في تحقيق النجاح والتميز والهوية المهنية للعديد من المؤسسات الريادية كالمؤسسات اليابانية و الأمريكية، فإنها في نفس الوقت كانت سببا في فشل العديد من المؤسسات الاقتصادية، وهذا بسبب عدم مواكبتها للتغيرات الخارجية و التحديات البيئية، ويمكن أن نستنتج من ذلك كله أن أهمية الثقافة التنظيمية تكمن في أنها « تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، من

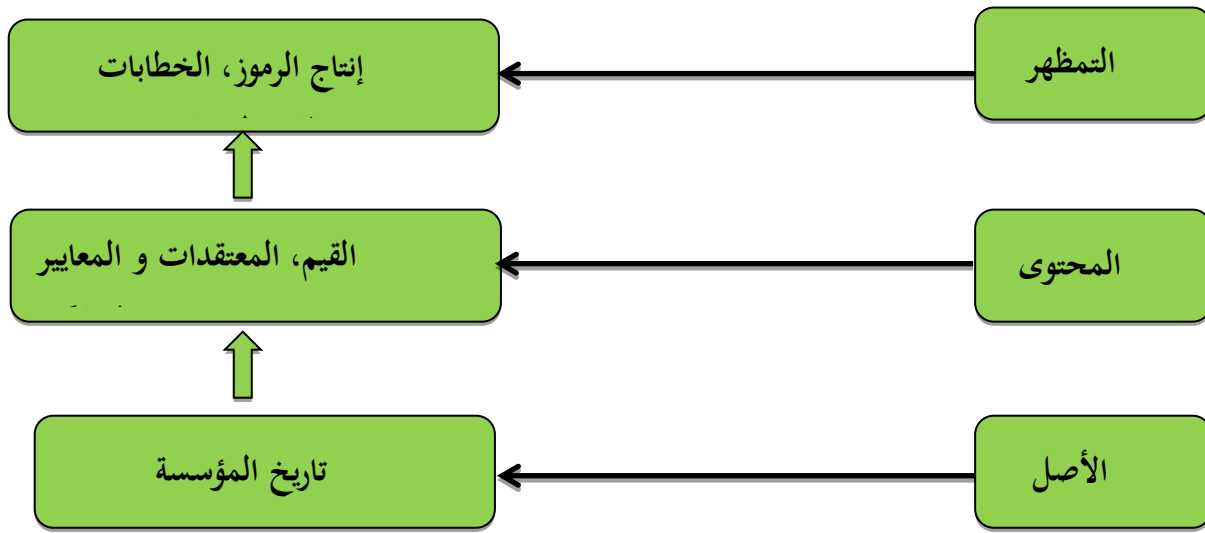
¹⁰⁷-Bernard Mottey : La Sociologie Industrielle, Presse Universitaires de France ,2^{eme} édition Paris,1997,P34.

¹⁰⁸ - تيسفا جبيرميدين، تيرشافر: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة : سلامة عبد العظيم حسين ، دار الفكر ،ط1، عمان،الأردن،2005،ص32.

¹⁰⁹ - سعد الجميل :دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل ،دراسة لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في المراكز البحثية لجامعة الموصل ،مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 34،العدد 108 ، 2012، ص 114 .

حيث أنها تساعد على تماسك الأعضاء والحفاظ على هويتهم، وتوجيه سلوكهم ومساعدتهم، مما يولد ضغوطا عليهم للمضي قدماً للتفكير والتصرف بطريقة تتسجم و تتناسب معهم¹¹⁰ ، وبالتالي فهي تلعب دورا استراتيجيا في رسم التوحد العام للمؤسسة والتميز التنظيمي والاستحواذ على الحصص السوقية، و ذلك من خلال إعطائها نصوصية و شخصية تميزها عن باقي المؤسسات الموجودة في البيئة، وبهذا تظهر الثقافة التنظيمية كأحد عوامل إثبات الهوية و التميز عن البيئة الخارجية ،وذلك انطلاقا من القيم و العناصر الثقافية المشتركة بين العمال والتي تسمح لهم بالتميز والاختلاف عن باقي أفراد المجتمع و أفراد المؤسسات الأخرى.¹¹¹

شكل رقم: (2) : شكل بياني لكيفية إنتاج ثقافة المؤسسة.



Source : Pierre Morine ,Eric Delavallé ; Le Manager à L'écoute Du Sociologue .édition D'organisation ,Paris ,2003 .P48

2- خصائص ثقافة المؤسسة:

يتوقف نجاح منظمات الأعمال اليوم على مدى الاستثمار في الموجودات الثقافية والرمزية استثمارا أمثل لتحقيق الأهداف المرجوة، وربما قد تكون الثقافة هي الأساس للنجاح التنظيمي، ودعامة التطور والتقدم وأداة لتحقيق الاندماج الاجتماعي بين المجموعات المهنية.

إن التسلح بثقافة قوية تخدم الخطط المسطرة للمؤسسة من الخطابات التنظيمية المعاصرة التي أكدها الفكر التنظيمي، وكون الثقافة داخل المؤسسة الصناعية تعمل على فرض الالتزام التنظيمي الجماعي وانسجام الرؤية المشتركة، وتعزيز الهوية التنظيمية، وكل هذا يعود بالفائدة الايجابية لصالح

¹¹⁰ - يوسف عبد العطية بحر ،إيهاب فاروق مصباح عاجز : دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية، مرجع سبق ذكره ،ص33.

¹¹¹ - نور الدين بوعلي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قسدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد15، جوان2014،ص155.

المؤسسة الصناعية، فإن أهميتها ستتضاعف خصوصا بعد إعادة بعث ثنائية مؤسسة- محيط ، كما تظهر أهمية الفعل الثقافي في رسم استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي داخل المجال أو السياق المؤسسي.

تختلف المؤسسات عن بعضها البعض من حيث السمات الجوهرية التي تحكم طريقة العمل و أنماط الاتصالات وأسلوب الإدارة في الإشراف، ومع مرور الزمن تتكون لكل مؤسسة هوية ثقافية خاصة بها تميزها عن مثيلاتها، فوجود ثقافة مؤسسة يُسهم في ترسيخ لغة مشتركة وأسلوب تفكير موحد للفئات العمالية، ويساعد على وضع أسس مشتركة لاتخاذ القرارات، إذ تحتاج كل مؤسسة إلى أن تكون لها لباس أو شخصية فريدة من نوعها، تميزها عن أقرانها.

ولا تقتصر مخرجات المؤسسة مهما كانت طبيعتها على إنتاج سلع و إنتاجات مادية، بل تشمل كذلك أنماطاً ثقافية مما يساعدها على تحقيق الأعمال تكون صالحة و مناسبة ما دامت تحقق و تجلب الفوائد لصالح المؤسسة.

وللحفاظ على ثقافة المؤسسة وتحقيق الاستدامة المؤسسية يُستحسن خلق حس جماعي سليم يتوق إليه أعضاء المجموعة الاجتماعية والمهنية، بحيث يجب تطوير إجراءات و طرق تفكير الأعضاء، كما يجب أن تكون ثقافة المؤسسة عنصرا هاما في تغيير عناصر النظام التنظيمي، و علاقات العمل، والجوانب الإنسانية للعلاقات الإنتاجية، ولاشك أن الرؤية الإستراتيجية تُوفر كفاءات متعددة للحفاظ على الرساميل البشرية، وتشجيع المساهمين و تفعيل الأعمال التجارية، و كل هذا يتوقف على نضج ثقافة المؤسسة.

من جهته يذهب **Pierre Morin** إلى أن ثقافة المؤسسة تُعبر عن نفسها من خلال الإنتاج الرمزي، الخطابات والأيديولوجيات، وتبني طوال تاريخ وجود المؤسسة كاستجابة لمشكلات تصادفها¹¹²، وهنا يتفق الباحث مع ما ذهب إليه **Maurice Thevente** عندما شبه ثقافة المؤسسة بالاسمنت الذي يربط مجموع مكونات المؤسسة، فهي تعبير صريح عما يحدث داخلها، وهي منتج لتاريخها وشاهد على مهاراتها وطرف تفكيرها.

في حين يعتقد كل من **Hagbery et Hiefert** أن هناك أربعة خصائص رئيسية للثقافة هي: حساسيتها لاحتياجاته، الحرية في خلق الأفكار الجديدة، الرغبة في تحمل المخاطر، الانفتاح على خيارات الاتصال¹¹³.

¹¹²-Pierre Morin, Eric delavallée , ; *Le Manager à L'écoute Du Sociologie*, OP Cit .P47.

¹¹³ - دومي سمراء: ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة دراسة ميدانية بولاية سطيف، *مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير* ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس ، سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 243.

أما القريوتي فيلخص لنا جملة الخصائص المميزة لثقافة المؤسسة نذكر منها: درجة المبادرة الفردية، درجة قبول المخاطرة، درجة وضوح الأهداف... أنظمة الحوافز والكفاءات¹¹⁴.

إن هذه الخصائص وغيرها من السمات الثقافية مهمة للغاية في حياة المؤسسة، وهذه الأخيرة مُطلبة بتطوير ثقافة ضامنة و موثوق بها، تفيد بأي جهد إضافي، الثقافة العقلانية هي سلوك موات للاستثمار الجيد داخل المؤسسة، فقد لا تكتفي المهارات الإدارية و الرواتب العالية ومؤهلات التطوير المهني لتصبح المؤسسة فعّالة، ولا حتى الخيارات الإستراتيجية والتسييرية التي تُركز على جني أكبر عدد ممكن من النتائج المادية الملموسة، بل إن الاستثمار في الثقافة وصلها وإزكاؤها يُمكن من تحقيق الإقلاع على مستوى الإنتاج.

ورغم أننا نجد في معظم المؤسسات خاصة الاقتصادية أسبقية إدارة الكفاءات و هيمنة الشعارات الإدارية البرّاقة، إلا أن الثقافة في المؤسسة هي القوة الخفية غير المرئية و المحركة لأركان المؤسسة المستخدمة، و نتائجها تأتي على الفور دون تأجيل أو عناء وهذا التميّز التنظيمي يحدث من خلال رؤية مشتركة للمعرفة و نماذج موحدة للتفكير، والمبنية على الخبرات و المعارف الماضية الموجودة بذاكرة المنظمة.¹¹⁵

رابعا: حدود ثقافة المؤسسة:

لقد أبرزت البحوث حول ثقافة المؤسسة ضرورة التعاون والتقارب بين وجهات النظر بين الأفراد والمجموعات العمالية داخل المشروع التنظيمي، وتحقيق توافق بين آراء مختلف مجموعات أصحاب المصالح في المجالات التي تهتم المنظمة بها من شأنه أن يعود بالفائدة على مصالح الهيئة التنظيمية ، فيُنمي المؤسسة ويُطور أهدافها المنشودة .

إن القول بأن هناك إجماعاً داخل أي مؤسسة فهذا يعني الاعتراف الضمني بوجود مجتمع عمالي متكامل حتى وإن كان هناك صراع طفيف بين الثقافات المختلفة داخل المنظمة ، فإنه يعني التغلب على الاختلافات بواسطة زج الكل في التصورات التنظيمية وتعديل السلوكيات، وتطوير إجراءات التغيير الشمولي وبناء التوافق الاجتماعي المهني .

علاوة على ذلك، يرى **Thevenet** وفق مقارنة وصفية أن المؤسسة ككيان تنتج ثقافة خاصة بها تُعبر عن وعيها التنظيمي ونضجها وانفتاحها الخارجي و تتميز المؤسسة بثقافة خاصة بها في مفهوم التعريف، وهي تعتبر بمثابة ثقافة بذاتها¹¹⁶ ، كما يرى أيضا أن المؤسسة كفضاء إنتاجي

¹¹⁴ - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر ، عمان، 2000، ص286-287.

¹¹⁵ - حسن محمد الغرب، فرج شليويح العززي: أثر وظائف إدارة الموارد البشرية على تحقيق الفعالية المنظمة ، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات سلسلة

العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مؤتة ،الأردن ، المجلد الثامن و العشرون، العدد الرابع، 2013، ص132.

¹¹⁶ - Fabrice Burlot : Sport et Identité D'entreprise, Vers Une Modification De L'imaginaire Organisationnel, Revue des Staps, Vol 3, N° 69, 2005, P75.

مؤسسي في حد ذاتها عبارة عن ثقافة، وبهذا المعنى فإن المؤسسة تمثلت ثقافة معينة، وهي في حد ذاتها ثقافة و سنحاول التطرق إلى شرح كلا الحدين كالاتي:

1. المؤسسة لها ثقافة :

يمكن النظر إلى الثقافة على أنها جزء لا يتجزأ من المؤسسة، فضلا عن كونها صفة ملازمة للمورد البشري، وتتدخل في كل جانب من جوانب المؤسسة سواء الداخلية أم الخارجية، وبالإضافة إلى عامل الثقافة، هناك الأنساق التكنولوجية والمنتجات الأولية والمعلوماتية، ويرى **Thevenet** أن الثقافة تمثل نسق فرعي تابع للأنساق الأخرى، ومن ثم محاولة إيجاد الصلات والخطوط العريضة بين نسق الثقافة المؤسسية والأنساق الأخرى، فهي التي توفر أدوات شرعية للتحليل وحشد الفئات السوسيو مهنية في سياق المؤسسة، والترويج للعقلانية، فالاستثمار في ثقافة المؤسسة هي عين عقلانية مجتمع الأعمال.

2. المؤسسة هي ثقافة :

ينتقل **Thevenet** من التحليل الوصفي أو النسقي لثقافة المؤسسة إلى التحليل الأنثروبولوجي، حيث يرى أن المؤسسة هي فضاء أو كيان ثقافي « فهنا شبكة قراءة مختلفة تستعمل عند الاعتماد على دراسة الثقافة المؤسسية »¹¹⁷، ولتحليل عملية تشكيل ثقافة المؤسسة، فمن الضروري العودة إلى الأسس النظرية لفهم المؤسسة، فعادة ما تعرف المؤسسة على أنها نظام اجتماعي يقوم بإعادة إنتاج وعلاقات اجتماعية، حيث أن المؤسسة تتوفر على موارد بشرية حاملة لخصائص سوسيو مهنية. وداخل هذا المجال التنظيمي هناك هياكل رسمية تُحدد الترتيبات الهرمية وتنوع الأدوار، وفي الوقت نفسه نجد هياكل غير رسمية نظمت بشكل عفوي تتطوي على مجمل القواعد الضمنية الاجتماعية المتعارف عليها، أما المؤسسة كنظام اقتصادي فتقوم بإنتاج توزيع السلع و الخدمات للأطراف أصحاب المصلحة من جمهور المستهلكين والزبائن، وأخيراً المؤسسة كنظام سياسي، فهي مكان للتفاوض والصراع والمقاومة، والاندماج، فالاحتكاك التنظيمي بين الفئات المهنية ينتج أحيانا علاقات تقارب وتضامن وصداقة وهي علاقة اجتماعية صحية، وفي أحيان أخرى تظهر المؤسسة كفضاء للصراع وعدم التجانس.

إن هذه الظواهر الناتجة عن التطبيق الجماعي والفردى داخل المؤسسة تُوحى لنا أن المؤسسة هي فعلا وحدة ثقافية أو أنها ثقافة.

¹¹⁷ - شابر محمد كريم: محاولات التعبير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008-2009، ص39، غير منشورة.

خامسا: الوظائف التنظيمية لثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فهي أداة للتمايز، ووسيلة للتماسك التنظيمي، تتدخل داخل الإجراءات التنفيذية و الإدارية، حيث تعمل كمعادلة تتصهر فيها الشخصية الآتية للأفراد بأهداف المنظمة العليا، وبحيث تشكل القيم المشتركة معادلة تفاعل هذا الانصهار، وبحيث تحقيق الفرد لذاته بما تحققه المنظمة من أهداف ضمن منظومة القيم السائدة في المجتمع¹¹⁸.

وتعمل الثقافة على توسيع المدارك والأطر المعيارية للسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وتفسير الأحداث التي تقع ضمن البيئة الداخلية، فهي تشكل إطارًا مرجعيًا يستند إليه الأفراد في تعاملاتهم اليومية، وإرساء الحدود التنظيمية، وعقلنة الممارسات السلوكية.

وفي هذه الحالة، فإنها توفر أداءً إضافي الناتج عن روح التعاون والقدرة على المحاكاة، ويشير **Kreinter and Kinicki** أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف: تعطي الأفراد العاملين الهوية التنظيمية، تسهل الالتزام الجماعي، تعزز استقرار النظام الاجتماعي، تشكل السلوك¹¹⁹.

ففي داخل المؤسسة المستخدمة تكثر حالات روح المبادرة الجماعية، والاستقلالية، والالتزام الفردي، والفعالية الجماعية، وكل هذه الظواهر الصحية تحدث بفعل الثقافة القوية التي ترسخت على مر السنين في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة.

وللتغلب على التحديات المفروضة من المحيط الخارجي للمؤسسة، فإن بناء ثقافة مؤسسية قوية تصبح الشغل الشاغل للمديرين، فالمؤسسة ليست مجرد تجميع ميكانيكي للموارد البشرية، والمادية والتقنية، وإنما هي مجال رمزي وثقافي يعبر عن الشخصية التنظيمية، حيث يقوم المسير في عالم الأعمال بتوحيد الأهداف الفردية والجماعية لخدمة المشروع الصناعي، وتقليص المسافة بين قيم العامل وثقافة المؤسسة، ولاشك أن هذا هو النجاح الاستراتيجي المحبذ.

وإذا أدرك مختلف الأفراد على مستوى فرق العمل وعلى مستوى المؤسسة ككل مكانة الثقافة كظاهرة عميقة داخل السياق التنظيمي، فإنه من الممكن إجراء تعديلات على الجانب السلوكي والفكري للعناصر البشرية، ومن الممكن أيضًا تهيئة مخطط ثقافي يوجه السلوك والمواقف.

وفي الوقت الذي يقوم فيه القادة المسيرون وكافة الطاقم الإداري بتطوير الشعارات الهادفة إلى بلوغ الربحية والإنتاجية، تقوم ثقافة المؤسسة بترسيخ روح المخاطرة والاستدامة والتنوع، وتهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين، والمساعدة على استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي¹²⁰.

¹¹⁸ - وليد خالد رجب: دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية و الفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب آسيا للتايكوندو، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، كلية العلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 19، العدد 60، 2013، ص 316.

¹¹⁹ - رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد: دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 79، 2014، ص 72.

إن تحقيق الأهداف التنظيمية والوصول إلى ميزة التنافسية، يتوقف على مدى صياغة رؤية مشتركة بين الأطراف الفاعلة داخل جسم المؤسسة، وترسيخ ثقافة العمل الجماعي لتعزيز روح المبادرة والإبداع، كما أن تشخيص الأمراض التنظيمية يأتي من خلال تفعيل المدخل الثقافي لأجزاء المؤسسة. وتعمل الثقافة على تشكيل لحمة تنظيمية موحدة، ففي حالة شيوعها وانتشار قبولها على جميع أعضاء المؤسسة، فإنها ترسم معالم النجاح الإنتاجي والمنفعة التنظيمية، حيث تعمل كمعادلة تنصهر فيها الذات الفردية مع التوجه العام المحدد لنشاط المؤسسة، ومنه تتوافق القيم الفردية مع القيم المؤسسية، فتتوحد تبعاً لذلك طرائق التخاطب وأسلوب المعاملة، و تندمج الهويات في النسق التنظيمي للمؤسسة. ومعلوم أن أفضل وضع للعطاء الفردي والجماعي يكون من خلال منح الامتياز للمواهب والأفكار المبدعة، وإطلاق العنان للقدرات الخلاقة، وتعميم التضامن والتفاعل الإيجابي بين الشرائح المهنية، ولا شك أن العامل ذو النوايا الحسنة يحتاج لمثل هذه الخيارات.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تدرك أن الاهتمام بثقافة المورد البشري هي مفتاح التميز والنجاح، فالنشكيلة الثقافة والاجتماعية مهمة جداً في التغلب على الكثير من المشكلات التي تواجه المؤسسة، وخاصة ما يتعلق بتوجيه الفردانيات وتحسين مستوى التزامهم، إذ أن التماسك التنظيمي الداخلي يساعد أعضاء المنظمة على التوصل إلى اتفاقات وقواعد ثابتة لتنظيم العمل فيما بينهم، لأن إدراك التهديدات الخارجية التي قد تتعرض لها المنظمة يزيد من شدة التماسك التنظيمي الداخلي بين أعضاء المنظمة¹²¹.

وهذه اللباقة السلوكية تتراكم حصيلة مهارات العامل وخبرته التعليمية والمكتسبة على مدى عمره الوظيفي إذ يظهر العامل بمظهر ما متوقع منه وفقاً للأعراف والقيم والأخلاق المنظمة والأمانة والصدق والعدالة، فيكون مثقف منظماً ويستحق المكافأة بكافة أشكال¹²².

علاوة على ذلك، وعلى المستوى المؤسسي، انتقل القادة وأرباب العمل من القواعد الكلاسيكية لهندسية تنظيم العمل والتي تقوم على الرقابة الصارمة والمتابعة الشديدة للتطورات الداخلية إلى منطق يقوم على الاعتماد على المعلومات، والاتصالات التنظيمية، والتي تتطلب الثقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين وعليه فإذا أرادت المنظمات أن تحقق أهدافها بكفاءة عالية، فيجب أن تدار بالاعتماد

¹²⁰ - بن عمر عواج: مرجع سبق ذكره، ص72.

¹²¹ - خليل إبراهيم عيسى: تأثير الآليات التنظيمية الداخلية في نواتج الصراع، دراسة ميدانية في كلية نشاط العرب الجامعية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 6، كانون الأول، 2010، ص 57.

¹²² - رفاء فرح سموعي: تحليل عوامل اللباقة السلوكية وتأثيره في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة، بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص 118.

أكثر على الثقة لا على الرقابة و السيطرة، و هذا يدل على أن المنظمات تتطلب الثقة التي تجعلها تعمل حيث أن التكنولوجيا وحدها ليست كافية.¹²³

إن بناء القيم والمعتقدات التنظيمية قد تكون ذات مقصد استراتيجي لإحداث المصالح المشتركة، وتجنب صراع المصالح، فهذه الخصائص الثقافية مهمة لتشييد مؤسسة فعالة وجذابة تستقطب المهارات النادرة، وهو ما يعني أن كل فرد بداخلها سيشارك المؤسسة في تطلعاتها وأهدافها، وسيتقاسم معها الآمال التنظيمية .

كما تكمن وظائف ثقافة المؤسسة في دعمها لبناء الهوية المهنية والتنظيمية على المستوى الفردي والجماعي، كما تقدم إطارا عاما للموظفين بشأن الترتيبات والواجبات، فالثقافة قادرة على دمج الأفراد والاستحواذ عليهم، إذ لا يبقى الأجراء المستخدمين كقطع من جسم المؤسسة، و إنما توفر الصلة اللازمة بين الموظفين داخل المجال المنظماتي وهي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويدرك ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمنظمة، والتي تنعكس على ممارسة الأداة وأسلوبها في تحقق أهدافها واستراتيجياتها¹²⁴.

وعادة ما تساعد ثقافة المؤسسة الموظفين الجدد على فهم واستيعاب الأحداث التنظيمية، وقد أشار الباحث **سافولد Saffold** إلى أنها تعمل كقوة دافعة ومحركة للتوجهات الفردية والجماعية، وتلزمهم على تحقيق مستويات أداء أفضل، إنها ببساطة جزء لا يتجزأ من الخبرة التنظيمية.

الملاذ الذي يربط بين أجزاء المؤسسة ليس هو العامل التقني أو الفني، وفي بعض الحالات يقف المُسيّر مكتوف الأيدي أمام تصاعد حدة المشكلات الميدانية، خفض المستويات، والإجهاد البشري، والتسيّب التنظيمي وغيرها من الحقائق التنظيمية تفرض على المُسيّر قرع أبواب الثقافة.

ومن أجل توليد المصلحة وتعظيم فرص الربح التجاري، ونشر السعادة النفسية في أرجاء المؤسسة، يجب إزالة العوائق الثقافية والفكرية والاجتماعية التي تقف أمام التغيير والتطوير ومن جهته يرى **شرمرهورن Shermerhorn** بأن أفضل الثقافات التنظيمية هي التي تُركز على جوانب الإبداع و

¹²³ - حسين العزب و آخرون: أثر العوامل الاجتماعية و الوظيفية على مستوى الثقة الإدارية، دراسة تطبيقية على رؤساء الأقسام في الأجهزة الحكومية في محافظة ظفار في سلطنة عمان، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ، سلسلة العلوم الإنسانية ،جامعة آل البيت ،الأردن ،المجلد17،العدد،2011،05، ص10.

¹²⁴ - عدي غانم الكواز، السيد وليد عامر ضائع: بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية و الفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية،كلية العلوم الرياضية ،جامعة الموصل ،العراق ، المجلد 19، العدد 34،2013،ص274.

تنمية الأفكار والمواهب ذات القيمة لأن ذلك يسمح للموارد البشرية في المؤسسة باستخدام كامل قدرتها، كما أنها تسمح لهم بالشعور الجيد تجاه إدارتها¹²⁵.

كما أنها (ثقافة المؤسسة) تشجع على بناء ثقافة التمكين، وجعل الموارد البشرية على أهبة الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة، والمُضي قدماً نحو المجازفة لحل المشكلات، وتعلم السلوك المناسب لتعزيز المكانة والفعالية داخل الجسم التنظيمي.

في حين يؤكد **Morrew** على أن الشعور بالحرية في التعبير عن الأفكار يسهم في زيادة الفرص الاستقلالية، وتفويض السلطات وإعطاء المزيد من المسؤوليات وتحفيز و دفع الموظفين لزيادة أدائهم الوظيفي¹²⁶.

وتعتبر ثقافة المؤسسة عاملاً من عوامل المرونة و التكيف مع الأوضاع الجديدة، كما تعتبر عاملاً من عوامل التنبؤ بالسلوك التنظيمي، فقد لا يكفي الجمع الرياضي بين الفئات السوسيو مهنية كي يتحقق الحلم التنظيمي وأهداف المشروع التسييري، وإنما يجب توفر حد أدنى من التوافق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية حتى يمكن تسمية الكل بناءاً أو جسداً اجتماعياً.

يكمن الحل الأساسي في حل المشكلات التنظيمية من خلال سعي المؤسسة إلى بناء مناخ من الثقة المتبادلة بين الأعضاء، وتقاسم المعلومات الداخلية المتعلقة بصميم النشاط، وهذا الاعتماد المتبادل ينمي روح الصداقة ويطور شبكة العلاقات الإنسانية والمهنية.

الجدارة الجوهرية للمؤسسة تقتزن في كثير من الحالات بالمفاهيم المشتركة، والتحلي بأخلاقيات اجتماعية متميزة، تحدد صيغ التعامل السليم مع الموارد المتاحة، وتحدث أثراً في جماعة العمل، فالمدخل الإنساني والاجتماعي مصدر قوي للميزة الاقتصادية.

وهذا الجسم التنظيمي يُتقن لعبة التعاون والتماسك، ويتقيد بالرؤية الجماعية التشاركية التي تؤدي إلى نجاحات تنظيمية وريادية، وعليه فإن مسعى المنظمة و تركيزها واهتمامها في هذا المستوى من الوعي المنظمي ينصب على تعميق مستوى الترابط والاتصال الداخلي في المنظمة وكذلك

¹²⁵ - شاكر جار الله الخشالي: أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين ،دراسة ميدانية في شركات الصناعة الكهربائية و الهندسة الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة مؤتة ،الأردن ،المجلد السادس و العشرون، العدد الخامس، 2011، ص 68.

¹²⁶ - علي فلاح الضالعين: أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مؤتة ،الأردن المجلد السابع و العشرون، العدد السابع، 2012، ص14.

بالخارج....أما الاهتمام الخارجي فيكون بالتركيز على بناء الشركات و التحالفات المفيدة يشكل متبادل مع شركاء العمل¹²⁷.

لقد تغير الاهتمام بعالم المؤسسات وتطور الفكر الإداري والتنظيمي، وتعالى الأصوات المنادية بضرورة الاستجابة للتطورات الاجتماعية الخارجية، ومنه تتحول المؤسسة كمجال للعمل من مجرد مفهوم متشعب إلى فضاء و مكان للعيش يقوم على الرؤية واللغة المشتركة التي تمثل البعد الإدراكي، وبالتالي فإنها تزيد من المشاركة بين العاملين و توسع من نطاق الفهم المتبادل، وتقلل من السلوك الانتهازي وتعزز من التبادل الاجتماعي والذي ينعكس بالنتيجة على مستوى الأداء السياقي للعاملين¹²⁸.

كما تسهم الثقافة في تحسين نوعية الحياة، وفي هذا السياق يؤكد **Arnold** أن نوعية الحياة مؤشر مشجع في السلوك التنظيمي، وتعني نوعية الحياة امتلاك إشراف جيد وظروف عمل جيدة ودفع أجور جيدة ومزايا وفرص أفضل، للتأثير في أعمال العاملين وإسهاماتهم في إجمالي الفاعلية، فيما يذهب بعض الباحثين بوصفها مجالا ثريا يتضمن تغييرا في الثقافة التنظيمية ككل من خلال أنسنة العمل والتغيير الأساسي في الأنظمة والإدارة الهيكلية¹²⁹.

ويعتمد أداء المؤسسة على جهود العاملين وتضحياتهم، وعزمهم على رفع لواء التطوير، وقد تمثل سياسة التحفيز احد المداخل لتنمين الجهود البشرية، وتهيئة مناخ تنظيمي للتفاعل الايجابي الداخلي، وضمان أفضل تعاون، وهو ما يسهم في تحقيق استقرار سيكولوجي.

إضافة إلى عوامل أخرى كالعلاقات الاجتماعية للإنتاج، والروح المعنوية، ونمط الإشراف وأسلوب الرقابة، إذ يكون لهذه العوامل أثر كبير في صياغة الأداء العام الكلي للمؤسسة. لقد أصبحت الإدارة الحديثة مؤمنة بأن نجاح المؤسسة مرهون بمدى توظيفها لثقافة فعالة قادرة على دمج الموارد والإمكانات.

وعلى المستوى الاقتصادي تسهم ثقافة المؤسسة في فعالية البيت التنظيمي من خلال رفع مستويات الأداء الإنتاجي، ففي استقصاء لـ 61 مديرا في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة

¹²⁷ - محمد مصطفى القصيمي، فرمان جراد المجذاب: دور بعض الخصائص الديمغرافية في تعزيز أبعاد الوعي المنظمي، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في معمل اسمنت بادوش، مجلة تنمية الراقدن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، مجلد 34، العدد 01، 2011، ص192.

¹²⁸ - عامر علي حسين العطوي: العلاقة بين رأس المال الاجتماعي و فاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية الحكومية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 05، كانون الأول، 2009، ص15.

¹²⁹ - ناهدة إسماعيل الحمداني: الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية الحياة، مجلة تنمية الراقدن، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 79، العدد 28، 2009، ص 138.

الأمريكية رأت نسبة 43% منهم أن التغيرات في ثقافة المؤسسة هي جزء أساسي و متمم للجودة و تحسين الأداء.¹³⁰

إن ترشيد الممارسات التنظيمية لتحقيق الفعالية المنظمة يكون من خلال صياغة المعالجات اللازمة ، وتطوير الرغبة في بلورة مقارنة ثقافية تأخذ بعين الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية، الأمر الذي من شأنه أن يكسب الموارد البشرية ذهنية منفتحة ودوام المشاركة. ولكي نقوم المؤسسة بإثراء التجربة المهنية للعامل فيكفي أن تؤسس لنظام مشترك يجمع الأعضاء في قالب واحد.

كما يرتبط التفكير العقلاني للمؤسسة بقدرتها على رسم خطط مستقبلية، معتمدة في ذلك على آليات ثقافية تلغي الفوارق القيمية بين الفردانيات، وهذا التفكير الاستراتيجي ينبع من الرؤية الواضحة والمشاركة، وكذا وعي الأفراد برسالة المؤسسة، وعلى الرغم من أن هذه الخصائص غير متوفرة في العديد من المؤسسات الاقتصادية، إلا أنها باتت تشكل طموحات للمسيرين .

وعلى العموم، فمعظم الكتاب في مجال التطور التنظيمي، وعلم الاجتماع المنظمات، وحتى السلوك الإداري يتفقون لمنح ثقافة المؤسسة وظيفتين أساسيتين وهما: وظيفة الإدماج الداخلي ووظيفة التكيف الخارجي.¹³¹

وعليه فتثقافة المؤسسة ترسم الرؤية الإستراتيجية المبنية على الضبط و التخطيط السليم، وتقدم إطاراً تفسيريّاً للمؤسسة من خلاله تستطيع أن تقوم بتشخيص مستويات القراءة البيئية، كما تساعد على خلق توليفة بين الأوضاع الداخلية والخارجية، وتحقق الاندماج، وبالتالي تكون الثقافة و معاييرها و الأساطير القائمة عليها هي الطريقة المثلى التي تعالج بها المشكلات الإنسانية و حتى اليومية.¹³²

التقليل من التكاليف الباهظة، وزيادة الإنتاجية، وتحسين مستوى الانتماء للمجموعات المهنية، وتشكيل ثقافة الفريق قضايا تطرح دائماً في ساحة المؤسسة، وقد يعتقد البعض أن الحل يكمن في فرض أسلوب رقابة صارم، فيما يذهب البعض إلى أسلوب المداهنة، غير أن ثقافة المؤسسة لا تقبل بهذا ولا بذلك، المؤسسة وفق المقاربة الثقافية تأخذ الجانب الإنساني بعين الاعتبار، وتضعه فوق الأولويات التنظيمية.

إن سياسة الوعود واللعب بالمشاعر، وإقصاء الثقافة من الحسابات العامة قد كلفت المؤسسات الاقتصادية خسائر كبيرة على المستوى الأدائي والإنتاجي، حيث يقل التشاور والإقناع والبراهين المقنعة، وسبل التواصل الفعال، والنتيجة تكون بغادرة جيش العاملين لميدان المؤسسة.

¹³⁰ - بوحينة قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مرجع سبق ذكره، ص73.

¹³¹ - Gerard Quimet : Psychologie Des Leaders et Culture Organisationnelle, Op Cit ,P51.

¹³² -Olivier Devillard, Dominique Rey, Op Cit, P109

وبهذا يمكن اعتبار ثقافة المؤسسة بمثابة «**الغراء الاجتماعي**» ومصدر القوة التنظيمية، كما تساهم في تنمية الخبرة في الحقل الإنتاجي، ورعاية المواهب، وكونها شخصية المؤسسة ولباسها، فهي توفر إطار عمل لكيفية التفكير و التصرف واتخاذ القرارات ، ورغم كونها غير مرئية و غامضة و من الصعب جدا تحسسها إلى الحد الذي دفع أحد الباحثين إلى القول: إذا أردت أن تعرف ثقافة مؤسسة ما، فينبغي أن تنظر إليها بعين الزائر الجديد¹³³، فإنها بالمقابل تُثمي التفكير النقدي و الإبداعي خصوصا في ظل «**العصر التطوري**» الذي أدعى التوفيق بين التنمية البشرية و الربح الاقتصادي للمؤسسات.

سادسا :تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة:

هناك اعتراف علمي بين رجال الإدارة والتنظيم بأنه ليس هناك ثقافة واحدة داخل المؤسسة، و إنما توجد العديد من الثقافات للمجموعات البشرية، و هذا ما يؤكد أنه ليس ثقافة النخبة أو الإدارة هي الفعالة والمسيطرة على الفضاء التنظيمي، فربما فقط هذه الفئة تؤطر المؤسسة عن طريق الرقابة و الضبط من أجل تسيير دواليب الإنتاج، ولكن أن تحقق ثقافة هذه الفئة المهنية ثقافة جماعية موحدة، فهذا يحتاج إلى المزيد من التوضيحات التنظيمية، وهو ما يحتاج إلى المزيد من البحث و التدقيق.

والمؤسسة باعتبارها مجالا للعمل والانتماء الوظيفي والولاء التنظيمي، تعتبر أيضا امتدادا سوسيولوجيا لتمشكك هويات مهنية، إذ تعتبر مجتمعا مصغرا أو فضاءا إنتاجيا يضم مجموعة من الفردنيات، حيث تقوم المؤسسة بوظيفة التنشئة التنظيمية والثقافية (التعلم الثقافي)، وتتقاسم المجموعات المهنية المتواجدة أصناف المهارات والخبرات الداخلية، ويفضل طرق التفكير والتمثيل الجماعي تتحدد الجدوى الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسة.

ذلك أن العمال يتمثلون قيم وثقافة المؤسسة المستخدمة، وهذه الذاكرة الجماعية التي تتمحور حول العناصر المشتركة والأساسية هي التي تحدد مسارات المؤسسة مستقبلا، ويكون دور الطاقم القيادي والإداري هو تفسير هذه الثقافة العمالية وتطويعها وجعلها في خدمة التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وتكييفها مع التغيرات الخارجية.

علاوة على ذلك « هناك ثقافات مُكيفة بشكل جيد مع محيطها وزمنها و بعض الأنواع من الأسواق، ولكن تواجه الثقافات المُطورة والمُكيفة خطر عدم بقائها على هذا النحو، إذا تغيرت عناصر السياق...هكذا وكغيرها من الأنظمة الجارية تُقدم الثقافة حدًا للصلاحيّة، أي إذا تجاوزته و هي ليست أداة أساسية، و في أغلب الأحيان عند عدم أخذها بالحسبان تندثر مؤسسات أو تشهد أزمات »¹³⁴.

فالمؤسسة تشهد هجمات ثقافية من العالم الخارجي وقد تصل إلى حد الاختلافات في بعض الأحيان، مما يؤثر سلبًا على الأداء الكلي نتيجة عدم التكيف الثقافي ، ومن جهته يرى

¹³³ - جارت مرجان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة : محمد منير الأصبحي، الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص48.

¹³⁴ -Olivier Devillard, Dominique Rey ; OP Cit , P173.

Delvallée Eric et Pierre Morine أن ثقافة المؤسسة لها علاقة مع الثقافات الفرعية الموجودة داخل المؤسسة **Sous –cultures** والثقافة الوطنية **cultures nationales**، وتتغذى ثقافة المؤسسة من الثقافات الوطنية والثقافات القطاعية **cultures sectorielles** وتتفرع الثقافة إلى: ثقافة سوسيو مهنية **Culture Socio professionnelles** وثقافات وظيفية **Functionaries Culture** و يوجد البعد الثقافي بداخل المؤسسات زيادة على ثقافتها الخاصة فعلا، فقد تتعايش ثقافة المؤسسة داخل كل مؤسسة بجوار مجموعة من الثقافات المجتمع المهنية والوظيفية، يتقاسم الإطارات ورؤساء الأجهزة عدة قيم مشتركة، ويوجد هذا على المستوى الوظائف المتفرقة : التنمية، الإنتاج، التجار¹³⁵ .

وهذه التشكيلة من الثقافات الممتزجة داخل المؤسسة تكون إما حزاماً واقياً لمنع حدوث إختلالات تنظيمية متوقعة، وإما تؤدي بالمقابل إلى صراعات عقلانية بحيث يحاول كل ممثلين الأطراف المعنية فرض قيمهم على الآخرين.¹³⁶

واستنادا إلى آراء المتخصصين حول تأثيرات الثقافات الخارجية على ثقافة المؤسسة يمكن أن نميز بين مستويين من الثقافة و هما:

1. الثقافة الوطنية :

يتم بناء ثقافة المؤسسة من جراء التفاعلات الاجتماعية في محيط علائقي معين، ولهذا فلها ميزة العفوية، ومنه العلاقة بين الثقافة الاجتماعية و الثقافة التنظيمية هي كذلك موسومة بالتناقض من خلال نشاطها داخل محيط وطني، تنتج المؤسسة ثقافة باطنية مطابقة مع الثقافة الاجتماعية الأساسية لكنها تكون مؤثرة بالتصورات التجريدية المقتبسة و تتحرف عن الثقافة الوطنية.¹³⁷

وتسهم الخصوصيات الثقافية التي تميز كل مجتمع عن آخر في رسم معالم الثقافة داخل المؤسسة، بمعنى آخر أنه لا يمكن تصور ثقافة من دون وطن، حتى وإن كانت هذه المؤسسات عابرة للقارات، فلا بد أن تتضمن على الأقل ثقافة البلد الأم.

ومثال ذلك نجده في العديد من ثقافات المؤسسات الاقتصادية العالمية التي لها فروع في عدة دول من العالم، فعلى الرغم من تواجدها على أراضي غربية، إلا أنها بقيت محافظة على الجذور الثقافية الأصيلة، وانطلاقا من تحليل نظري للثقافات الأمريكية، الغربية والشرقية، استنتج **ويلكسيس وأوشي** أن الثقافات التي تتعدد فيها القيم التي تتم مشاركتها وتنتشر أكثر فمؤسساتها هي الأكثر أداء عموما، بعد أن لاحظ أن النظريات الإدارية (منحرفة-غربية) كما أعتبر **ريتشمان و فارمر** أن المميزات السوسولوجية

¹³⁵ - Pierre Morin , Eric Delavallée : OP Cit, P45.

¹³⁶ - Ibid, P45.

¹³⁷ - Riadh Zghar : Op, Cit, P26.

والتربوية و الاقتصادية و السياسية الشرعية لكل بلد بمثابة الخاصية الجوهرية لنجاح المؤسسات و فعالية النظام الاقتصادي.¹³⁸

ويمكن القول أن الثقافة بمثابة معاني مشتركة بين أعضاء المؤسسة الواحدة والتي تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذه الافتراضات والمعايير التنظيمية التي تتبناها المؤسسة تُحدد لباسها وشخصيتها، وتجعلها مختلفة عن مثيلاتها، لذلك فمعايير التفاضل بين المؤسسات يكمن في مدى رسوخ الثقافة وعمقها في المخيال الفردي والجماعي.

إن سر نجاح اليابان أو المجتمع الياباني راجع إلى مجموعة القيم والعادات الاجتماعية والتقاليد الراسخة التي تولي مكانة عالية للانسجام الداخلي ولروح الانتماء الوثابة تجاه المجموعة أيا كان مستواها.¹³⁹

فالمؤسسة اليابانية لم تنتكر لثقافتها الوطنية، ولم تختفي بدواعي التغيرات البيئية والاقتصادية، بل بقيت محافظة على تواجدتها في الفضاء التنظيمي، حتى ولو كانت على الأراضي غير اليابانية، وهنا مكمن السر.

لذا فإن الثقافة المؤسسية تؤثر إيجابياً على جوهر الحياة في المؤسسة بوصفها دليلاً عملياً و ميدانياً يقود إلى خلق قاعدة جماعية مشتركة و قدرة حيوية على الإبداع و الإنتاج و التفكير، وفي نفس السياق وجد **Hofstede** أن هناك اختلافات شاملة بين التوليفة الثقافية للدول التي درسها بما يُعزز كون أنظمة الثقافة مختلفة دولياً، وبالتالي فإن نمط التفكير مختلف دولياً، لأن إحدى مكوناته المعرفية الأساسية مختلفة دولياً.¹⁴⁰

وفي ضوء ما سبق، يمكن القول إن تمثيلات العمال لثقافة المؤسسة يكون بناء على العديد من العوامل التقنو - إقتصادية من جهة، والعوامل الاجتماعية والسوسيومهنية من جهة أخرى، على أساساً أن الفعل التنظيمي الجماعي داخل المؤسسة مستمد من التأثيرات السوسيوثقافية.

ولهذا يجب الإقرار بحقيقة سوسيولوجية مهمة مفادها: أن حالات الانقسامات والصراعات داخل المؤسسة ومختلف الممارسات التنظيمية ترجع إلى المتغيرات الثقافية الخارجية التي لها انعكاس مباشر على الأجواء داخل المؤسسة، وهذا ما أدى بالعديد من الباحثين في هذا المجال إلى القول بالربط

¹³⁸ - Lucien Kombul et Jules Roger Feudjo: Les Déterminants De La Rentabilité : Une étude Appliquée Aux Valeurs Culturelles Ambiantes Dans Les Industries Manufacturières au Cameroun, La Revue Des sciences De Gestion, Vol 6.Nº228, 2007,P P47-48.

¹³⁹ - أحمد عبد العال: نموذج الاقتصاد الياباني و إمكانية تطبيقه خليجياً، مجلة شؤون خليجية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة ، العدد32، 2003، ص 81.

¹⁴⁰ - محمد حويش علاوي الشجيري: دور الأبعاد الثقافية للمجتمع في تشكيل ملامح التطبيقات المحاسبية المقبولة، دراسة ميدانية لآراء عينة من المحاسبين و الموقوفين العاملين في البيئة العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، جامعة القدس المفتوحة ،فلسطين ،العدد الثالث و العشرون،حزيران 2011،ص293.

الرياضي بين الثقافة المجتمعية المحلية وثقافة المؤسسة، وكل الأفعال التنظيمية الموجودة داخليا هي من تأثيرات الوسط الثقافي والاجتماعي للمجتمع الأكبر.

2. الثقافة الجهوية:

إن الثقافة ليست من نسيج المدير أو القائد أو رب العمل وتوجهاته فقط، ولكن من خلال العضوية الجماعية العميقة، وبالتالي فهي غنية في الفرص والعواقب والتأثيرات الإيجابية، فإما أن تقفز بالمؤسسة من دائرة الفشل التنظيمي إلى عالم النجاح والريادة، وإما تقود المؤسسة وتجرّها إلى أسوأ النتائج في إستراتيجيتها التنظيمية.

وتطبع الظواهر الثقافية التي تميز منطقة جهوية معينة عالم المؤسسة الداخلي، فتؤثر فيها أيما تأثير، خصوصا إذا كانت المؤسسة مجتمعاً متعدد لثقافات جهوية، يحاول كل طرف من الثقافات أن يرسم معالم هويته ويجسد طموحاته وتوقعاته.

والمؤسسات الحديثة مليئة بهذا النوع من الثقافة، لأن شروط الاندماج في الاقتصاد العالمي تفرض التعامل مع عدة مركبات ثقافية واجتماعية مختلفة، وتدخل هذه الأجسام الثقافية في تلاحق مستمر يدوم بدوام المؤسسة وبقائها في عالم الأعمال.

ولا نتحدث هنا عن نتائج التزاوج الثقافي داخل المؤسسة، وإنما يكفي القول أن المحددات الثقافية للعمل ستعرف تغييرات جمة، شعار المؤسسة هو أيضاً سيعرف مزيدا من التطوير والتغيير، وهنا يمكن القول أن بروز مجموعات متعددة الثقافات في المؤسسات يُغيّر في محيط العمل التقليدي و يفرض تحديات جديدة على مدراء و مسيري المؤسسات¹⁴¹.

وفي نهاية المطاف تقع ثقافة المؤسسة في تقاطع مع مختلف الثقافات الصغرى الموجودة في كنفها، وهذه الثقافات الصغرى الفرعية أو المجتمعية لا تتسجم بالضرورة مع بعضها البعض، واحتكاكها لا يتم حتما بلا مصادمات¹⁴²، وهنا يلجأ المسيرون إلى خلق حالات توافقية وإنسجامية شاملة لتعبئة الذات التنظيمية، والعمل على نشر عاطفة جماعية داخل البيئة التنظيمية، فالمسير في كثير من الحالات لا يستطيع أن يلغي العادات و التقاليد غير المرغوبة بأوامر إدارية، وإنما يتوجب عليه أن يتخذ الخطوات الإيجابية للتغيير، وذلك عن طريق الشرح والإقناع والتشجيع المعنوي وإعطاء المكافآت والحوافز وغيرها من الوسائل¹⁴³.

¹⁴¹K Helma arjalainen: La culture d'entreprises permet elle de surmonter les différences interculturelles ? , Op Cit , P34.

¹⁴²—مصطفى عوفي، داود بلقاسم: النسق القيمي للعامل و علاقته بدرجة الانضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الحادي عشر، جوان 2013، ص133.

¹⁴³—صوفي عبد الوهاب: طبيعة العقد في المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة، دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد و الصلب بالغزوات و المؤسسة الخاصة للذرة بمغنية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2013، ص166.

إن التعايش بين ذهنيات مختلفة وذوات متباينة وثقافات جهوية داخل الهيكلة الاجتماعية للمؤسسة يسمح باستمرارية الذات التنظيمية، وفعاليتها خاصة وأن المنظمات الحديثة تركز على الفردية، اللامركزية، المسؤولية، المخاطرة، الإبداع، وبهذا فإن الذكاء الثقافي الفردي يمثل مستوى المعرفة الثقافية للفرد أو معرفة البيئة الثقافية والمعرفة الثقافية تتضمن هنا معرفة الفرد لنفسه بوصفه جزء من المحيط الثقافي¹⁴⁴ ، ومن جهة أخرى فإن الأجواء التنظيمية القاتلة وغير المشجعة على التعايش بين الثقافات والفرديات والهويات يمكن أن يؤدي في كثير من الأحيان إلى «حرب الجميع ضد الجميع» نتيجة صراع الأفكار والثقافات و كابوس القرارات والاختلاف الثقافي.

إن الاعتراف بالاختلافات الثقافية والوعي بأهميتها هو الفرق بين المؤسسات، وقد ترجع هذه الصراعات إلى الوضع الاجتماعي أو إلى الحسابات الشخصية أو الاختلاف الثقافي بين الأهداف التنظيمية، لهذا فإن الاعتراف الحقيقي ينص على أن الكائنات البشرية الهامشية داخل جسم المؤسسة هي كائنات قائمة لارتياحنا ورغباتنا، وليست أبدا لاخترالنا، الغيرية (الاعتراف بالآخر واحترامه) أفكار مقبولة و سندات اجتماعية تقضي على الخطر الحاضر و القادم، مثل هذا الاعتراف من الصعب إن لم يكن مستحيلا على المؤسسة الإقرار به، لأنه لا يمكن الجمع الرياضي بين المشاعر الصامتة والدافئة داخل الكل التنظيمي، حتى وإن كانت الفئات السوسيو مهنية راضية علنًا عن الأوضاع، فإنها باطنيا تبدي عنفا رمزياً شديداً يجر المؤسسة إلى خيبات تاريخية ربما تكون سبباً لانسحاب المؤسسة من عالم الإنتاج.

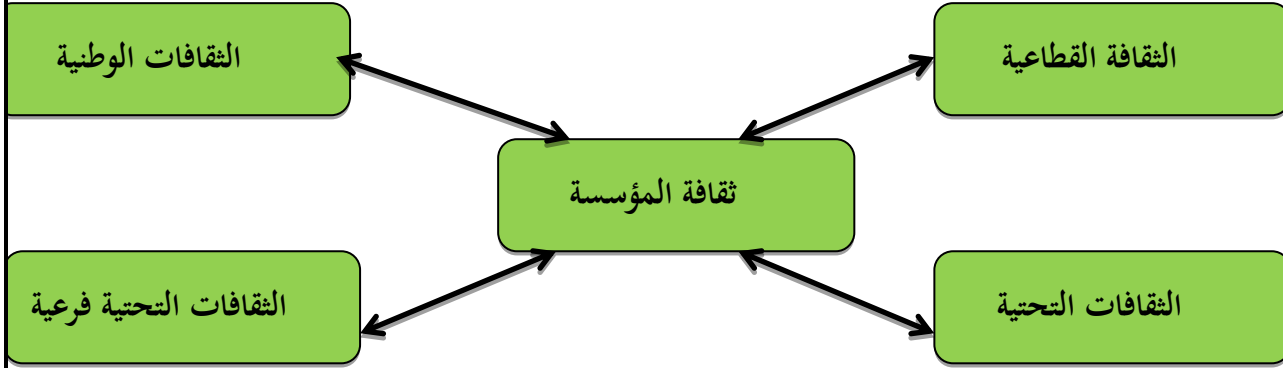
إن توافق الآراء الثقافية التي تعمل على تطوير و ترشيد المعاني المشتركة يعطي للجهات الفاعلة توحداً في أداء الوظائف والسياسات والممارسات الأفعال الروتينية تفقد تأثيرها أمام العلاقات الثقافية الوظيفية، لهذا فإن رمزية الثقافة تكمن في نسج الاتصال الجماعي وخلخلة المركز، وتعبئة الطاقات الإبداعية للإنسان، الوحدة بين الثقافات المختلفة ليست يوتوبيا، بل هي نداء تنظيمي يجب أن يسمعه الموظفون و المُسيرون وكل العملاء المحتملين في المؤسسات التنظيمية، وليس من السهل أن تقضي المؤسسة على الصدمات الثقافية الحتمية لأن ثقافة المصنع هي ثقافة خاصة فإنه يجب أن تتضمن عملية الإصلاح إجراءات تهدف إلى امتصاص ثقافة بيئة العمل، كما تستهدف التدريب على استعدادات و مهارات مهنية¹⁴⁵، فاستمالة القوى العاملة داخل المؤسسة ،وتكميم أفواهاها بإرضاء

¹⁴⁴ - إحسان دهش جلاب : العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي :دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كلية التربية في جامعة القادسية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،المجلد 13 ،العدد 4 ،سنة 2011 ،ص 19 .

¹⁴⁵ - سعد بشاينية: التصادم الثقافي في العمل الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، عدد 11، 1999 ،ص115.

مطالبها، و قتل المقاومات السلوكية وخلق التماهي بخفض الاعتداء التنظيمي هي خطابات معاصرة داخل عالم المؤسسات الحديثة، ويبقى على الفكر التنظيمي أن يعطي المزيد من الدعم النظري الموحد للأجزاء التنظيمية.

شكل رقم: (3) :يوضح تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة



Source : Pierre Morine ,Eric Delavallé .Op.Cit.P46.

سابعاً: الثقافة و المؤسسة أية علاقة ؟.

تطوير ثقافة الموارد البشرية وتطوير علاقات الثقة مع الموظفين وإعادة هندسة الإدارة ونمذجة الاتصال التنظيمي كلها قضايا على سبيل المثال لا الحصر تحتاج إلى عقلية تنظيمية متفتحة، ولتحسين الصورة الاجتماعية للمؤسسة وتعزيز الجاذبية، لابد من توضيحات جسام، صحيح أنه لا توجد مؤسسة معصومة من الصراعات كما لا يوجد ولاء كمارسة عالمية مطلقة فقط «الممارسات الجيدة» التي تتكيف مع كل حالة وتدفع المؤسسة بوضعها في أعلى المراتب أو في الصدارة.

إن الحديث عن العلاقة التوافقية بين الثقافة و المؤسسة يقودنا إلى تشخيص إسهام الثقافة في نشر النجاح الإداري و المؤسساتي، وبالتالي الحديث عن الإدارة الرمزية، و في نفس الوقت يجرنا إلى الحديث عن فعالية الثقافة عن التأثير على الموارد البشرية المشكلة للنسق التنظيمي.

1. الإدارة الثقافية (الرمزية) : إن القيم الثقافية الإيجابية الراسخة في جهاز الإدارة هي الأساس في التصدي للهجمات الداخلية والخارجية، فالرؤية الواضحة للطاقت الداري، وحسن قراءة المشهد الخارجي للمؤسسة يساهمان في تحقيق المزيد من التقدم التنظيمي والنجاحة الأدواتية ، حيث تمنح الثقافة للطاقت المسير قوة إرغام جبرية لمختلف التمثلات والأفعال، لأن فهم أوضاع المؤسسة يأتي عن طريق استثمار وتوظيف الجانب الأخلاقي والإيجابي للثقافة من طرف إدارة، وهذه الأخيرة مسؤولة عن تدعيم وتعزيز المركز التنافسي للمؤسسة من خلال تبني استراتيجيات معينة تسمح بالارتقاء في الأداء و الإنتاج و لهذا

تفسح ثقافة المؤسسة المعمول بها في الوقت نفسه المجال الروح المبادرة والاستقلالية ومفهوم مشاركة القيم الجماعية و المساواتية¹⁴⁶.

وبالتالي فإن التحدي الصعب للمديرين للمؤسسات الاقتصادية في عصر الثورة التكنولوجية الرقمية ليس هو كيف يمكن أن تحقق النجاح؟ و لكن كيف يمكن ضمان استمرار ذلك النجاح لمدة طويلة؟ وقد يكون سابقاً للأوان الإجابة على هذا التساؤل دون مراعاة الشروط الموضوعية للإجابة، التي تتمثل في التشخيص الدقيق لعالم المؤسسة.

ويمكن وصف التحدي الذي تواجهه المؤسسات الحديثة للبقاء والاستمرار بصعب المنال، وعليه فإذا لم نأخذ بعين الاعتبار المحددات الخارجية لفعالية المؤسسة، فقد وقعنا في ورطة ومشكلة تنظيمية تعرض لها المديرين سابقاً في دنيا الأعمال.

ولأن الثقافة هي الأخرى بناء غير ملموس ومعقد تشبه إلى حد ما « العقل الباطن »، فإنها تمثل موطن الإنتاج الفعلي والسلوكي، فالمحيط الثقافي للمؤسسة يشكل الرصيد العلاقتي الذي ينطلق منه الأفراد في ممارساتهم، ويمكن ضمان الاستمرار في التربع على عرش المنشآت المماثلة في هندرة العمليات الإدارية والفنية للشركة وإعادة هيكلتها، ومواصلة عمليات تقويم الأداء المهني بشكل منظمة و مدروس¹⁴⁷.

فضلا عن ذلك، تُسهم الثقافة داخل المؤسسة في نشر عمليات الإبداع الإداري، حيث تصبح كسلوك ابتكاري، وهكذا فالنموذج الثقافي في التسيير يعطي مكانة كبيرة للموارد البشرية، عكس النماذج التقليدية التي تهتم بالعناصر والعوامل المادية، فالتصور التقليدي للاقتصاديين الذين كانوا يعتمدون على المواد الأولية، الأرض، واليد العاملة، والرأسمال، كعوامل وحيدة للإنتاج تمّ تصحيحها بالاعتراف بالمعرفة كمزايا تنافسية دائمة، ما دامت الموارد البشرية من الآن فصاعداً تشتري والرأسمال يقرض و التكنولوجيات تتسوخ¹⁴⁸.

إن تسيير المعنويات وأحاسيس الموظفين داخل المؤسسة من بين المهارات التي ألح عليها الفكر التنظيمي المعاصر، حيث يرى البعض أن الخطاب الجماعي أو الايديولوجيا المهيمنة كفيلة بغرس أشكال منسجمة مع الوقائع الخارجية، فالرهان الذي يقع على المؤسسة يتمثل في قدرتها على توحيد الجميع، وتوضيح المصالح المشتركة والتمثلات المرغوبة، وبالتالي القدرة على فهم الأخطاء التنظيمية.

¹⁴⁶ - Yves-Frédéric Livian et al : La Gestion De La Cheye De Travail Dans Les Activités De Services, Revue Française De Gestion, Vol 3, N°150, 2004, P 95.

¹⁴⁷ - صفاء صلاح الدين: إعادة الهندرة لأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، مجلة النهضة، المجلد الرابع، 2013، ص165.

¹⁴⁸ - Mamlouk Zieneb Ben Ammar et Nasef Dhaouadi : E-Formation et Développement Des Compétences, La Revue Des Sciences De Gestion , Vol 4 ,N °226-227 ,2007,P173.

وهكذا فكل عملية تعلّم كانت فردية أو تنظيمية تتمركز في قلب انشغالات المسيرين، وفي نفس الوقت اهتمامهم بإدخال وإدماج التكنولوجيات والاتصالات في عملية التسيير.

وفي ذات السياق تحرى كل من **Sofka and Teichert** عن كيفية استخدام القدرات التنظيمية والموارد بشكل يحقق للمنظمة مزايا تنافسية فيما تخص استشعار بروز تقنيات جديدة و استخدامها، وقد حدد ثلاثة عوامل رئيسية يمكن الحصول عليها على ثلاثة مستويات هي : الحصول على الفرص، المعرفة، و كفاءات الشركة و عملياتها، و قد توصلوا إلى أن الابتكارات الخارجية لم تكن متفوقة على المصادر المحلية في بلدان كالصين و الهند.¹⁴⁹

إن الوعي بإدارة الثقافة والعمل على نشرها داخل الفضاء المؤسسي سيؤدي إلى بناء دليل عمل، وصياغة الاستراتيجيات اللازمة للفعل الإداري والتنظيمي، الأمر الذي يؤثر إيجاباً على الهوية المعنوية، وبمعنى آخر، الممارسات الفردية والجماعية داخل الحقل التنظيمية مرهونة بمدى تغلغل الثقافة وكسبها طابع الإلزام على الواجبات المهنية.

ويوضح **بارني Barney** أن الثقافة مصدر للميزة التنافسية و تؤدي إلى مخرجات تزيد من القيمة الاستثمارية للمؤسسة، كأن تزيد من الفعالية الإنتاجية بأقل التكاليف، ويوضح كل من **جيرارد وروبرت** أن الثقافة التنظيمية تؤثر كثيراً على العاملين وعلى إجراءات العمل بالمنظمة، وتلقي الثقافة ضغوطاً على العاملين ليتوافقوا معها، بمعنى أن يفكروا ويعملوا بطريقة تتوافق مع الثقافة الموجودة بالمنظمة¹⁵⁰.

تتعدد طرق حل الأزمات التنظيمية، وهذا الاختلاف راجع إلى طبيعة المداخل المعتمدة في العلاج، فبعض المسيرين يلجأون إلى ضخ موارد مالية لإضافة نفس جديد للمؤسسة، فيما يذهب البعض الآخر إلى إحداث تغييرات تكنولوجية أو شراء مستلزمات جديدة، وقد تشهد المؤسسة تحسناً ملحوظاً و قد لا تشهد، والقادة الناجحون هم من يحلون دورة حياة الأزمة انطلاقاً من الثقافة، وهذه الأخيرة تصبح مدخل استراتيجي لإدارة الأزمة و التخفيف من الأضرار المحتملة والمتوقعة، فالرؤية الاستراتيجية للمؤسسة تتبلور في أحضان ثقافة المسيرين.

ومادامت المؤسسة في ساحة التنافس الشديد، فهذا يعني أن المسيرين سيواجهون تحديات و رهانات كبيرة و صعبة في نفس الوقت، غير أن النضج الثقافي و الوعي الإداري لهذه الفئة السوسيو-

¹⁴⁹ - بن أحسن أحسن صلاح الدين: الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات، دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 9، العدد 4، 2013، ص 708.

¹⁵⁰ - عفاف حسن هادي الساعاتي، ياسر عادل محمود الخفاجي: الثقافة التنظيمية وأثرها في تعزيز الأداء الوظيفي، بحث في شركة صناعات الأصباغ الحديثة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 76، 2014، ص 248.

مهنية قد تُمكن من تجنب المؤسسة كل الاحتمالات السلبية والضارة، و في هذا المجال يشير **Peter drucker** إلى أن المدراء في المنظمات المعاصرة يحتاجون إلى معلومات لخلق المعرفة، ومن هذه المعلومات هي المعلومات ذات العلاقة بالقدرات و الكفاءات المتوفرة للقيام بشيء لا يستطيع غيرهم القيام به¹⁵¹.

إن تسيير المؤسسة مرتبط بطبيعة العوامل الذاتية والشخصية، عقلية القائد ونظرته من منظور ثقافي، وتصوره لمعالم التسيير العقلاني يمكن أن يحقق الفعالية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي، ولهذا فإن التركيز على المسائل المتعلقة بالتنوع الثقافي، وتجذير الوعي بثقافة الموارد البشرية يعد ضمن أولويات العمل التنظيمي الاستراتيجي.

وجدير بالذكر أن هناك العديد من الدراسات والأدبيات التنظيمية التي بحثت في العلاقة الترابطية بين الثقافة والمؤسسة و كما تشير إلى وجود اختلافات في مستوى الالتزام الوظيفي تبعاً لاختلاف الثقافات¹⁵².

تحاول المنظمة وبقيادة مدير المشروع العمل على صهر الثقافات المتنوعة في نموذج ثقافي جديد يساهم في نجاح المشروع، لذلك على المدير أن يفهم ويدرك الأبعاد الثقافية لمختلف الثقافات الموجودة ضمن فريق العمل لبناء ثقافة مشتركة ، وقراءة مختلف المعلومات عن المكان الذي جاء منه الأفراد، للوصول إلى فهم حقيقي عن طبيعته وكيف يعيش ويفكر فضلاً عن الإمكانيات والمهارات التي يتمتعون بها ، ويجب التركيز على سلوك الأفراد وفهم القيم التي يحملونها لتطويعها، وفي ظل التعدد الثقافي يحاول مدير المشروع من خلال كفاءته الذاتية والتنظيمية بناء مهارات وتحسين احتمالية نجاح المشروع من خلال بناء برامج تدريب وفق متطلبات المشروعات العالمية المختبر¹⁵³.

2. دعم التوجه الاستراتيجي للمؤسسة:

تدعيم أنظمة المؤسسة، وتفعيل العمليات الإدارية الهادفة لتطور المؤسسة وإزدهارها في عالم الأعمال أفرز نوعاً جديداً من الفكر في الأدبيات التنظيمية، ففي السابق هناك تصورات ضيقة لتفعيل الاستراتيجية المؤسسية، الأدوار الإنسانية مضبوطة هرمياً وهيكلية، وقد شهدت المؤسسات في مصانع القرن التاسع عشر موجة عنف وغضب شديدة، بسبب طغيان النزعة المادية والربحية.

¹⁵¹ - سلوى أمين السامرائي: رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 14، العدد 49، 2008، ص 100.

¹⁵² - عادل أحمد محمد الشلفان: دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف و الادخار في مدينة الرياض، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 8، العدد 4، 2012، ص 98.

¹⁵³ - أيثار عبد الهادي الفيحان، مصطفى حسين حسن: تأثير الأبعاد الثقافية في اتصالات الفرق المتعددة الثقافات، بحث ميداني في مشروع ناحية جسر ديالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 57، 2014، ص 52.

وفي كل مؤسسة هناك ترابط بين الذاكرة والمستقبل، وأي خلل في نهج الثقافة سيؤثر سلباً على الأداء العام للمؤسسة، ويرى **Dutton et al** أن الفرد يحمل صورتين لمنظّمته، تعكس الصورة الأولى تقييم الفرد الخاص حول ما تمثل المنظمة وما هو موقفها، أما الصورة الثانية فتعكس تقييمه حول رؤية أشخاص آخرين من خارج المنظمة¹⁵⁴.

كما أن مختلف أصحاب المصلحة أو الجماهير التنظيمية يمتلكون صور مختلفة لنفس المنظمة، ولهذا يمكن اعتبار المؤسسة **براديغم** تفسيري يسمح بتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها التنظيمية فالرسالة إذا تلعب دوراً هاماً في بناء الإستراتيجية، لأنه بمعرفة نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وبالوقوف على مكانتها السوقية وتحقيق حاجات الأطراف ذات المصلحة يمكن للمؤسسة أن يكون لديها فكرة استراتيجية ناتجة عن الدور القيادي الذي يمارسه مديرها باعتباره صانعاً للإستراتيجية¹⁵⁵.

3. فرض أسلوب الرقابة:

من المسلمات في دنيا الأعمال أن توفير الإمكانيات المادية والفنية واللوجستية ضرورة حتمية لتحقيق الإقلاع التنظيمي، فقواعد التسيير العقلاني المرتكزة على الانفتاح والليونة والذكاء الاجتماعي العاطفي تُدعم المسيرة الإنتاجية للمؤسسة، وتُلبي الرغبات النفسية والاجتماعية للعاملين، ولهذا فقد لا تحتاج المؤسسات الحديثة إلى أسلوب رقابي صارم يضغط على الأفراد ويمارس عنف رمزي ومعنوي على الشخصيات.

وفي خضم التحولات الاقتصادية التي تواجه منظمات الأعمال تصبح ضرورة تغيير طريقة الرقابة ضرورة حتمية بهدف التأقلم مع التحولات الفجائية وظروف المؤسسة، لذلك من المهم تدعيم مهمة الرقابة بجهاز متخصص يراعي السياسة التنظيمية والتعليمات الداخلية والمشاعر الإنسانية.

وتأتي الحاجة إلى الرقابة في المجال المؤسسي باعتبارها تمثل خط الدفاع عن الممتلكات، وضمان الاستخدام الأمثل لها، ولكونها وسيلة فعالة في تطوير السياسات وزيادة الإنتاجية والكفاءة التنظيمية، فقد حظيت باهتمام بالغ من طرف القيادة الإدارية، وذلك بهدف إرساء قواعد العمل المؤسسي المنظم، ونشر ثقافة المواطنة التنظيمية، وإعطاء صورة واضحة ودقيقة عن الفضاء الإنتاجي.

¹⁵⁴ - فاضل راضي الغزالي، هاشم فوزي العيادي: التماثل التنظيمي من منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهيبة التنظيمية، دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 2، سنة 2013، ص 65.

¹⁵⁵ - السعيد قاسمي: التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011، ص 132.

كما أن توفر أنظمة الرقابة الفعالة داخل المؤسسات باتت من الأولويات التنظيمية لدى المسيرين، ذلك أن المؤسسة تستمد قوتها من الرقابة التنظيمية، وهذه الأخيرة تحد من حالات التدهور، وتسهم في مواكبة التقدم، ومواجهة التعقيدات البيئية.

إن الرقابة التنظيمية في معناها و مضمونها تعني التحقق من أن العمل يسير وفق الأهداف المرسومة والمخططة بكفاءة إدارية، و هي حسب **Tannenboun** أحداث الإذعان للمتطلبات التنظيمية والتحقق والعمل على معالجة الانحرافات، واتخاذ القرارات اللازمة، وهي تساهم في رضوخ ونجاح العملية النهائية للمنظمة¹⁵⁶. فهي أداة للربط والوصل بين المدخلات وعمليات التحويل لمخرجات المنظمة.

وتحاول الرقابة تكييف عمليات التحويل في المؤسسة باستمرار تحقيق النتائج التنظيمية المرغوبة، مما يسمح عموما بدمج و توليف عمل الأفراد وتوجيهه في المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية¹⁵⁷.

وتصحيح الأخطاء وتحقيق الوجهة الصحيحة، ويقوم بوظيفة الرقابة القائد الرسمي، حيث يتم قيادة الجماعة بطريقة غير مباشرة فحضور موجه العمل يمكن أن يكون أثناء العمل (حاضرا وجها لوجه) أو بعلاقة مباشرة مع العميل، وهو ما يسمح بتفحص عن قرب طبيعة الخدمة بدقة¹⁵⁸.

إن هدف المؤسسات الصناعية الرأسمالية من الناحية الاقتصادية هو ضمان الربح المادي، و هو الغاية من وجودها، القيام بهذه الوظيفة يجب أن يكون من قبل أشخاص لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة دون تحيز و دون تفريط، ولا بد أن يكون المضمون السيكلوجي أو السلوكي مراعيًا للفوارق الفردية والاختلافات السوسيو - ثقافية للعمال.

وباختصار يجب أن يتحلى المراقب بالمهارة التحليلية، وأن يكون اجتماعيًا مراعيًا لشعور العمال وظروفهم الاجتماعية ومتفهمًا للآخرين، وأن يمتلك بعد النظر، والقدرة على الإقناع، وغرس التنوعية في نفوس الأفراد.

4. ملائمة الثقافة لنوع التكنولوجيا المستخدمة:

تميزت الساحة الاقتصادية في السنوات الأخيرة بأشتداد المنافسة بين المؤسسات الاقتصادية على المستويات المحلية والعالمية، و قد تم اللجوء إلى أساليب متطورة لتحقيق الميزة التنافسية التي تسمح للمنظمات بالاستحواذ على الأسواق، وضمان التوزيع التجاري، والوصول إلى إرضاء الزبائن.

¹⁵⁶ - جون هـ، جاكسون و آخرون: نظرية التنظيم ، ترجمة خالد حسن رؤوف ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1988، ص 486.

¹⁵⁷ - علي الشريف و آخرون: التنظيم و الإدارة ، الدار الجامعية، دون ط، بيروت، 1979، ص 276.

¹⁵⁸ - Gilbert de Tersa : La Théorie de La Régulation Social, édition Découvert ,Paris, France 2003, P203.

لقد أصبح الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة والمتطورة ضرورة حتمية لبقاء المؤسسات في معترك الأعمال، خصوصاً في عالم يشهد منافسة حادة وشديدة، مما جعلها محل اهتمام كل المسيرين في المؤسسات، وذلك بهدف امتلاك أحدث التكنولوجيات التي تضمن المنافسة والهيمنة على الأسواق المحلية والعالمية، وبهذا يمكن وصف التكنولوجيا بأنها رافعة التطور المؤسسي.

ويتفق معظم الباحثين على أن التقنية لا تقتصر على المعدات التقنية والأجهزة، ولكنها تتضمن أيضاً الجوانب المعرفية والفكرية والفنون اللازمة لتحويل مدخلات المؤسسة إلى مخرجات. وإذا اعتبرنا المؤسسة كنظام مفتوح يدخل في علاقات مباشرة مع المحيط الخارجي، فإن ذلك يعني ضرورة متابعة المتغيرات البيئية وترصدها باستمرار، وذلك من أجل إحداث التكيف والتأقلم الداخلي للكيان التنظيمي، وتحقيق الاستقرار للأداء الأمثل.

ويهدف المقال إلى ضمان أفضل استغلال ممكن للموارد المتاحة، مع التقليل من التكاليف الباهظة، وتنظيم فعال لمجموع النظام الإنتاجي، ومن ثمة فإن اعتماد الأيدلوجية الرأسمالية على التقنية بدافع اقتصادي بحت فالآلة ليست من الوجهة التقنية الصرفة إلا أداة مركبة... فيما المحترف المعاصر الذي يستند إلى استخدام الآلات هو علاقة إنتاجية اجتماعية وفئة اقتصادية¹⁵⁹.

إن مضاعفة الحصص السوقية وتحقيق التراكم الرأسمالي وجلب الأرباح التجارية، مرهون بلا شك بنوعية التكنولوجيا وانسجامها مع ثقافة العامل، على أساس أن توطين التكنولوجيا وتشغيلها في النظام المصنعي يتطلب قيم ثقافية مناسبة حتى لا يحدث خلل داخلي.

ومن الناحية السوسيولوجية، يمكن أن يؤدي تغليب الجانب التقني على الجانب الإنساني إلى حدوث أزمة تنظيمية إنتاجية، وتؤكد الشواهد الميدانية أن التفريط في العامل البشري والاهتمام بالعامل التكنولوجي من الأخطاء التنظيمية التي تؤدي إلى حدوث ظواهر مرضية كالإغتراب الوظيفي على سبيل المثال لا الحصر، وقد تكون النتيجة كما لخصها ألان توران: تزايد الأتمتة من وتيرة الصراع الاجتماعي و تظهر طبقة عمالية جديدة تطالب بحقوقها الاجتماعية و ستزيد من استيائها إزاء الواقع¹⁶⁰.

وتتحقق العقلانية التنظيمية في ضوء انسجام المهمة المركزية لأنظمة التكنولوجيا المستخدمة مع استراتيجية المؤسسة، الأمر الذي يسهم في المحافظة على وضع تجاري مريح أو كسب مركز تنافسي قوي، يتناسب مع الطموحات التنظيمية للمؤسسة.

¹⁵⁹ - جورج فريدمان، بيارنافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل ، الجزء الأول ، ترجمة يولاند غمانوئيل ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1985، ص447.

¹⁶⁰ - إسماعيل قيرة ، علي غربي: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007، ص75.

وتقتضي النجاعة التنظيمية توظيف الموارد البشرية القادرة على استغلال التكنولوجيا العملية الحديثة، وهذه الأصول غير المادية من شأنها المساهمة في تخفيض التكاليف الباهظة للإنتاج، وتحسين الجودة والخدمات المقدمة للزبائن، ورفع الميزة التنافسية، وإحداث التطوير التنظيمي .

ورغم الإيجابيات التي تحققها المؤسسة على المستوى الإنتاجي والمادي والتوزيعي، فإنها بالمقابل قد تسبب أزمة عمل، حيث تلجأ المؤسسة إلى تسريح أعداداً معينة من العاملين جراء إدخال تكنولوجيا جديدة، وهنا تتسع دائرة الأزمة الاجتماعية ذات الوجه الاقتصادي.

أما من الناحية التشغيلية، فالتوظيف المفرط للتكنولوجيا قد يؤدي في حالات معينة إلى تفشي البطالة و حسب **Hannar Arend** فإن مجيء الآلات أفرغ المصانع من العمال، و حرّر الإنسان من الحمل القديم و عوض بالآلة، و أصبح الإنسان دون عبئ، فخلقت الآلات رعباً في الأوساط الإنسانية¹⁶¹.

ومن الناحية السيكلوجية تمارس التكنولوجيا تأثيراً مباشراً على العمال داخل الحقل الإنتاجي، والمؤسسة الذكية هي التي تعتمد على البرامج التكوينية و شحن العاملين بالخبرات الفنية والمعرفة التقنية اللازمة، وبمعنى آخر، تزويد العاملين بمجموعة المعارف والفنون والخبرات لتشغيل الآلات لضمان جودة الدورة الإنتاجية.

في حين إذا غابت البرامج التكوينية التي تهدف إلى صقل القدرات البشرية، فإنه لا يمكن الحديث عن جودة الحياة في العمل، ذلك أن الظواهر السلبية تنتشر على نطاق واسع، وقد أظهرت دراسات قام بها **والكر** بالاشتراك مع **جيس** لإحدى شركات السيارات الأمريكية على أن الروتين نتيجة الآلة جعل العمال يفقدون الحيوية ويعقدون موقفاً سلبياً تجاه أعمالهم بالإضافة إلى ضعف روح الجماعة ومظاهر القلق¹⁶².

وما تجدر الإشارة إليه هو أن المجال التكنولوجي لم يعد مقتصرًا على النشاط الإنتاجي فحسب، بل تعداه أيضاً ليشمل النشاط الإداري، حيث لجأت المؤسسات المعاصرة إلى استخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال الحديثة في نشاطاتها اليومية، وتأسيس إدارة المعرفة.

وفي ظل التحديات المتمثلة في التغيير السريع في النظام الاقتصادي العالمي الناتج عن العولمة التي خلقت آلية جديدة للتنافس واسعة الانتشار، وأضفت تحديات ليست هينة للمؤسسات

¹⁶¹ - Pierre le Guérinel : *une Société D'exclusion ?* Manuel de Culture Général, Presse Universitaire de France, 1^{ère} édition, Paris, 2000, P254.

¹⁶² - السيد عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمان: *محاضرات في علم الاجتماع الصناعي*، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دون ط ، 1998، ص32.

الاقتصادية، يصبح من الضروري على هذه الكيانات التنظيمية أن تستوعب بعقل ناضج المضامين التكنولوجية، و ترشيد عملية نقل التكنولوجيا للاستفادة منها وتحقيق الأهداف التي لأجلها تم نقلها¹⁶³.

إن نقل التكنولوجيا معناه نقل الأساليب الصناعية ووسائل الإنتاج من بيئة صناعية إلى بيئة غير صناعية، ودمج تلك الأساليب والفنون في صميم البيئة الجديدة عن طريق تحويل بيئتها الاجتماعية تحويلا عميقا، وتغيير نمط الحياة الاقتصادية فيها بصورة متناسقة ومتكاملة.

ولهذا فإنه يتم خلق توليفة بين قيم التكنولوجيا و قيم تزرع فيما بعد عملية النقل، وممارسة عملية التطبيع الاجتماعي والثقافي، وصقل القدرات الأدائية، فالتطورات التكنولوجية وتوفر المعلومات لا شمل الجانب السطحي فقط، وإنما يشمل ميكانيزمات وآليات اقتصادية داخلية¹⁶⁴.

لقد أزلت التطورات التكنولوجية الحديثة الكثير من القيود المفروضة، وجعلت من المؤسسة ميداناً خصباً لنسج علاقات تبادلية بين الأطراف الفاعلة سواء الداخلية أم الخارجية.

إن هذا الأمر جعل المتعاملين الاقتصاديين يعتقدون أن سر التفوق وإحراز التقدم مقرون بتوطين الآليات والأوتوماتيكية من أجل تشييد هيكل تنظيمي مرن.

كما أن ثقافة المؤسسة المعاصرة تعطي أهمية كبيرة لمتغير التكنولوجيا الإنتاجية، لأن الأمر يتطلب الحرص على إنماء المقدرات الإبداعية للفئات السوسيو- مهنية وكافة المدخلات البشرية، فالتوجهات الإبداعية مكوناً هاماً في النسيج الثقافي للمؤسسة، وينبغي أن تكون الثقافة بكل ما تحمله من قيم وعادات وتقاليد وأعراف منسجمة وتتماشى مع التعديلات التكنولوجية المستحدثة.

وفي هذا السياق ترى الباحثة **مرايط ليامنة** أن التجديد التكنولوجي المقدم على شكل تعديلات أو ابتكارات لطرق جديدة يلعب دورا في تنسيق العمل، وذلك عندما يدخل و يتغلغل في نواة المؤسسة بشحنها وسد الفراغ في ثقافة المؤسسة¹⁶⁵.

عموماً، يمكن القول أن توظيف التكنولوجيا أصبح اليوم قضية تطرح بحدة وبجدية في واقع المؤسسات الصناعية، إذ أن تحقيق التقدم التنظيمي يتوقف بدرجة كبيرة على تطبيق استراتيجية تكنولوجية محددة ومدرسة تأخذ بعين الاعتبار الإطار السوسيو- ثقافي، فنجاح منظمة الأعمال في الحفاظ على موقعها التنافسي يتوقف على مدى مساهمتها للتطورات الحاصلة في عالم التكنولوجيا.

وقد يؤدي الاستعمال التقني للألات إلى توليد النجاح و التميز المؤسسي خصوصا في عصر ما بعد الصناعة أين أصبحت القاعدة المعرفية هي أساس المادة و الثروة، وأصبحت الثروة الوسيلة الأهم

¹⁶³-محمد مقداد: القيم الثقافية و دورها في نقل التكنولوجيا ، مجلة الآداب و العلوم الاجتماعية، كلية الآداب و العلوم الاجتماعية، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد2، 2005، ص61.

¹⁶⁴ -Nicolas Gurien et Pierre-Alain Muet : La Société de L'information, La Documentation Française, Paris, 2004, P31.

¹⁶⁵ -Merabat Liamna : Le Renouveau Technologique et La Mobilité Professionnelle Dans l'entreprise Algérienne, Thèse De Doctorat En Sociologie Industrielle, Constatine, 2005, P344.

للحصول على الكفاءة المعرفية، وحقيقة أصبح من يملك الكفاءة المعرفية اليوم رأسماليًا بما يملك من معارف و مهارات ، فكفاءة المعرفية يمكن استثمارها في أماكن شتى وبأشكال شتى تعود عليه بفوائد مادية و معنوية مجزية جدا ¹⁶⁶.

ويُدعم هذه الفكرة الباحث **Baker** المتخصص في الشؤون الاقتصادية، والذي يرى أن المعادلة تغيرت رأسًا على عقب، ولم يعد بالإمكان الحديث عن الموارد المادية والطبيعية، فاقتصاد العضلة تراجع وحل محله اقتصاد الرموز ، وبالتالي فإن الاقتصاد الجديد سيرتكز على التكنولوجيا وأن صناعة المعلومات ستكون المورد الأساس للاقتصاد العالمي خلال الخمس والعشرين سنة القادمة¹⁶⁷ .

5. الممارسات الإدارية التسييرية :

في عالم اليوم، تحتاج المؤسسات إلى مدير أعمال يكون رمزًا للتماسك الاجتماعي، ويؤمن بالديمقراطية التشاركية، ولاشك أن هذه الصفات وغيرها هي مطلب أولئك الذين يحتلون أدنى السلم التنظيمي، ولهذا يجب أن تكون ثقافة المسيرين متناسقة و متجانسة مع الثقافات الداخلية بحيث تكون فعالة، وقادرة على إدماج أكبر عدد من الموظفين داخل الوعاء التنظيمي .

علاوة على ذلك فإن التخلي عن الأفكار التaylorية والفورديّة القديمة في إدارة شؤون العاملين يبعد ضرورة ملحة، لأن إعطاء معنى للعمل وهوية خاصة بالمؤسسة لا تكون بالنظر الضيقة، وإنما بتهيئة مناخ صحي مشجع ومحفز .

وفي هذا الصدد ذكر Greenwood أن وجهة النظر السائدة في علم الاجتماع المهني تشير إلى أن المهن تتمتع عادة بعدة خصائص « وهذه الخصائص تشمل توافر كل من المعرفة المتخصصة، و نظام الرقابة الاجتماعية (الرقابة العامة) وجمعية تحدد شروط العضوية والممارسة، ووجود نظام أخلاقي¹⁶⁸ .

¹⁶⁶ - منال عبد الجبار السماك: دور الكفاءة المعرفية في تنمية القدرة على التفكير الابتكاري، دراسة استطلاعية في شركة الكندي العامة، محافظة نينوي، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق ، المجلد 33، العدد 104، 2011، ص 13.

¹⁶⁷ - وسيم إسماعيل الهائل، نداء محمد النجار : دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة، دراسة حالة الجامعة الإسلامية، غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، المجلد الثاني والعشرين ، العدد الأول، 2014، ص 41 .

¹⁶⁸ - صلاح حمدان اللوزي: مهنة العمل الاجتماعي في الأردن، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد الخامس و العشرون، العدد الرابع، 2010، ص 41.

ومن جهتهما يؤكد جورج و جونز أن التحدي الكبير الذي يواجه الإدارات فيما يتعلق بالدافعية هو كيفية تشجيع العاملين لزيادة مساهمتهم في مدخلات العمل **Input** طوعية¹⁶⁹.

إن الرهان الحقيقي والأساسي يتمثل في كيفية إيجاد إحساس مشترك ونشر النمذجة السلوكية و تدعيم المبادرات الفردية والاستشارة الفكرية، وتكوين بيئة إثرائية إبداعية، ونشر التعاون الجماعي بين العاملين، وتعميق مستوى إدراكهم، ووعيهم للنظر إلى ما هو أبعد من اهتماماتهم الذاتية مما يكون له الأثر الإيجابي في الهوية المهنية و الحرفية والاجتماعية.

وفي هذا السياق أشارت الدراسات إلى أن المنظمات الأكثر نجاحا هي تلك التي يمارس عاملوها سلوك المواطنة التنظيمية بدرجات عالية نسبياً، إذ يسودها مناخ من الإيجابية والتعاون و الانسجام والعمل بروح الفريق، فيتعزز لدى العاملين فيها الولاء التنظيمي، والشعور بالعدالة التنظيمية¹⁷⁰. إذن إشعال فتيل الطاقة الحرائية للمؤسسة يكون بواسطة الممارسات الإدارية الجيدة التي صنعت أجواء تنظيمية صالحة للإبداع، وبالمقابل يخنقي العنف الداخلي ونيران التحالفات الوظيفية التي تسهم حسب رأي الباحثة **Liska** إلى إضعاف دور الجهات المناهضة من خلال كونها مصدر ضغط ومقاومة، أي أنها تساهم في تعزيز القدرات التأثيرية للمتحالفين فضلاً عن تعاظم حالات السيطرة لديهم¹⁷¹.

أيضاً يخنقي في ظل إدارة ديمقراطية تسلط الإجراءات البيروقراطية والسلوكات الروتينية السلبية ، وتتوحد الأهداف التسييرية وتتعاقد المصالح المتبادلة و تنشأ الرغبة في إنجاز العمل المشترك، و كل هذا يترجم دهاء و ذكاء المؤسسة في رسم و بلورة إستراتيجيتها التنظيمية .

6. الثقافة و علاقتها بالعاملين (الموارد البشرية):

من ناحية التنظيم الداخلي، يتقاسم الموظفون مهارات وخبرات عملية اكتسبوها من جراء عملية التنشئة التنظيمية، وبالتالي فإن هذا الرصيد جزء من الباطن المؤسسي يتشكل بصورة اعتيادية تقريبا، كما أن الجمع بين هذه المقدرات العمالية ضروري لزيادة مؤشرات الأداء الإنتاجي وتعظيم الأرباح

¹⁶⁹ - سامر عبد المجيد بشايشة، محمد أحمد الحراشنة: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة جنوب الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن المجلد7، العدد2011،4، ص652.

¹⁷⁰ - أيمن عودة المعاني : أثر القيادة التحولية على مواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن ،المجلد9، العدد2013،2، ص234.

¹⁷¹ - سلطان أحمد خليف :التحالفات الوظيفية ،دراسة تطبيقية في الشركات العامة للمنتوجات النفطية ،مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 101 ،العدد 32 ،2010، ص 138 .

المالية، وفي هذه الحالة لن تتوجه المؤسسة نحو ثقافة عدم الاستقرار المؤسسي وهشاشة الموارد والأفكار والمهارات.

ولكي يتواصل استمرار الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة في العطاء، فيجب تطوير طرق التفكير الجمعي، وتعديل الثقافة التي ستمكن من إنتاج هويات و جنود تنظيمية قادرة على رفع التحدي، وابتكار السلع و إبداع إنتاجات جديدة، فالفعالية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية لا تركز على ثقافة النخبة الإدارية فقط، بل إن الأعوان التنفيذيين في هذه الحالة يملكون حصة الأسد من النجاح التنظيمي و كل تهميش اجتماعي و إقصاء لهذه الفئة سيؤدي إلى الانخفاض في الروح المعنوية، والتي ستؤثر على حصة الإنتاج فالأرباح التجارية على المستوى المتوسط والبعيد.

إن مشاركة العديد من العمال التنفيذيين، وكل الموظفين في بلورة الأهداف التنظيمية ينم عن إحساس جماعي، وشعور واعي بشمولية مشتركة إزاء المؤسسة، وهنا يمكن أن نرى علامة تشكيل تمثلات واتجاهات موحدة، وبالتالي وجود ثقافة مؤسسية أنتجت سياسات جديدة قد تعتمدها الشركة في استراتيجياتها التسييرية، كثقافة فريق العمل وهو ذلك الفريق الذي يتصف بالعلاقة الحميمة بين أعضائه القائمة على الاحترام و الثقة المتبادلة و التنسيق، وبيئة العمل الصحيحة التي تقوم على المشاركة، والتزام جميع أعضاء الفريق بتطبيق القرارات التي اتخذها أعضاء الفريق، وتحضير أعضاء الفريق على إنجاز وتحقيق الأهداف¹⁷².

ويشير كل من **Dirks et al ,Hart et al** أن تماسك الوحدة التنظيمية داخل المنظمة ينجم من خلال درجة الثقة التنظيمية بين العمال، فهي عامل أساسي لفعالية البناء التنظيمي بل ونجاح الشخصية التنظيمية، كما تبين من خلال النتائج المتوصل إليها أن تدني مستوى الثقة التنظيمي قد يؤدي إلى زيادة الصراع وعدم الاستقرار في التنظيم، وترك العمل، وزيادة وتفشي الشائعات، والاندفاع نحو الإضرابات¹⁷³.

إن ثقافة المؤسسة هي قريبة من تسيير الأفراد الذين يكونونها، مما يجعل عملية تسيير الموارد البشرية تستند إلى الثقافة أكثر من الأنظمة الفنية والتقنية، فمجمول عمليات تسيير الأفراد مبنية على مفهوم ضمني لشبكة التفاعلات التبادلية التي تنشأ ضمنيا وإراديا داخل الفضاء التنظيمي، وبالتالي فإن الإنتاج السلوكي الفردي والجماعي ومختلف التمثلات تفسر في ضوء المدخل الثقافي.

¹⁷² - موسى أحمد السعودي: أثر تمكين فريق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن ، المجلد 9، العدد 1، 2013، ص 64.

¹⁷³ - حاكم جبوري علك الخفاجي: التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل، دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 14، العدد 3، 2013، ص 17.

إرساء ثقافة واضحة المعالم تمتاز بالمرونة والتغيير تستوجب العمل بذهنية مفتوحة على الآخر، أن تقبل الاختلافات الوظيفية للأفراد وتعمل على تشجيع التعلم الثقافي هي بلا شك منهجية حديثة في التسيير، وإن كانت المداخل الكلاسيكية لا تراعي قيمة الثقافة، فإنه حاليًا باتت تشكل نماذج يحتذى بها لتحقيق التميز في عالم الأعمال.

وتشير دراسة **لدينسون** التي أجريت على 34 مؤسسة، وأظهرت البيانات أن عائد الاستثمار وعائد المبيعات مرتبطان إيجابيا باللامركزية، وعملية المشاركة في اتخاذ القرارات، خاصة حين يكون جانبًا راسخًا في ثقافة المؤسسة¹⁷⁴.

وقد تحدث **Peter Drucker** مطولًا عن دور الثقافة اليابانية في الاستحواذ على المبيعات والأسواق التجارية، كما تطرق إلى الدعائم الاجتماعية للإدارة التنظيمية مُركزًا على الجوانب السوسيولوجية للعلاقات الإنسانية، ومكانة الثقافة كما تطرق إلى خصائص الإدارة الأبوية في المؤسسات اليابانية، ومن أبرز سمات وخصائص الإدارة الأبوية التعامل الأبوي للمدير مع عماله و موظفيه، فهو يتعامل معهم كما يتعامل الأب مع أبنائه، فيشملهم بعطفه، حتى أنه يساهم في حل مشكلاتهم العائلية كالزواج وما شابه ذلك، و مشاركتهم في اختيار الزوجة المناسبة¹⁷⁵.

أي نوع من ثقافة هذا القبيل؟ وأي ثقافة تزرع حجم هذه الثقة؟ وهنا تصبح الثقافة الصناعية المحلية في امتحان عصير لإنتاج مثل هذه الذهنيات والأفكار التي تتمحور حول الخصوصيات الفردية الثقافية في المؤسسات الاقتصادية.

إن تحقيق التوافق بين قيم و مفاهيم الأفراد الموظفين وقيم ومفاهيم المؤسسة من شأنه أن يؤدي إلى مضاعفة الانضباط و الالتزام التنظيمي إلى درجة يكون فيها الأفراد مستعدين لبذل الجهود لصالح المؤسسة، وإظهار انتماؤهم وفخرهم بالمؤسسة، وكل هذا يؤدي إلى تعميق الحرص على الأداء الإنتاجي الأمتل ورفع الروح المعنوية، والتقليل من الإجهاد النفسي للعاملين والاستنزاف العاطفي، لذلك حدد **Maslack et al** أن الاستنزاف العاطفي هو ليس شيئًا يواجهه الفرد ببساطة بل يدفعه لإبعاد نفسه عاطفيا عن العمل و بإدراك منه¹⁷⁶، وهو نفس الموقف الذي يتبناه **Gaiens and Jérmer** الذي ربط الاستنزاف العاطفي بالسياق الإداري، وكل الممارسات الإدارية.

¹⁷⁴ - دافيد ويلسون : إستراتيجية التغيير ، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة : تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط2 ، 2001 ، ص 130 .

¹⁷⁵ - نقيّة محمد المهدي حسان: من أسرار نجاح التجربة اليابانية ، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية ، جامعة حسبية بن بو علي ، الشلف ، الجزائر، العدد 5 ، 2011 ، ص 146.

¹⁷⁶ - سعد حمود العنزي ، إبراهيم خليل إبراهيم: التوقعات الشعورية للفرد و الاستنزاف العاطفي في المنظمات (تطوير أساسي الفلسفة و التفكير في السلوك التنظيمي)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ، العراق ، المجلد 19، العدد 10، السنة 2000، ص 17.

وفي الحقيقة، لا يمكن التكرار للتأثير الكبير الذي تمارسه الثقافة على الأفراد الذين يشتغلون بالمؤسسة، فالمعتقدات و المبادئ والقيم التنظيمية تُقنن عمليات الاتصال التنظيمي وتضفي عليه صفة الديناميكية، وهذا ما يؤدي إلى سيولة ومرونة في اتخاذ القرارات المشتركة، ويكسب المؤسسة جوانب الثقة المتبادلة، ويشيع العواطف الجماعية والمظاهر الإنسانية الإيجابية، فهي لا تؤدي إلى تحسين مستويات الإنتاج فقط، بل تؤدي إلى ارتفاع مستويات الرضا للعاملين¹⁷⁷.

إن هذه الخصائص الفريدة في تسيير وتمشية شؤون المؤسسة، تدفع العمال لمعرفة كل الأمور التنظيمية والاطلاع عليها، مما يحفزهم على اقتراح طموحاتهم و آرائهم، ومن ثم الوصول إلى تركيبة عمالية منسجمة تسيير وفق نظام عمال فعال، مبني على عنصر التسويق و تلبية الأغراض النفسية و الاجتماعية.

ولهذا ومن منظور استراتيجي، يمكن القول أن تعزيز ثقافة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية مهمة جداً لتفعيل المبادرات الخلاقة، بل الضرورة التنظيمية تستوجب غرس الثقافة في عمق الفكر الفردي والجماعي، إلى درجة أن تصبح سلوكاً مُدَوِّتاً داخلياً يمارسه الفاعلين التنظيميين بتلقائية وعفوية .

عملية بناء ثقافة مؤسسية قوية على أسس صحيحة تستدعي الكثير من الخبرات الموجودة في الذاكرة التنظيمية والتجارب التي مرت عليها المؤسسة، ذلك أن تشكيل إطار مرجعي لتفسير الأحداث التنظيمية والمشكلات البيئية يتطلب وعياً جماعياً وشعوراً كلياً بأهمية الانجاز، وبطبيعة الحال فإن هذا الإحساس سيجعل العامل يشعر وكأنه جزء من المؤسسة وهويتها، الأمر الذي يرفع من سلوكات المواطنة التنظيمية .

وفي دراسة قام بها شور و باركسدال وشور (Shore et al) التي تهدف إلى معرفة الإدراكات الإدارية للالتزام العاملين بسلوك المواطنة التنظيمية، حيث تكونت عينة الدراسة من 321 مديراً و 339 موظفاً من العاملين في كبرى الشركات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج الميدانية أهمها : أن لسلوك المواطنة التنظيمية الذي يصدر عن المرؤوسين، تأثيراً إيجابياً في مدى تصور المديرين حول الالتزام التنظيمي للمرؤوسين و معاملتهم¹⁷⁸ .

وفي سياق مماثل توصلت دراسة Chan الموسومة بعنوان : تميز وفهم مقدرات الموارد البشرية وعلاقتها بالممارسات التنظيمية عام 2006، حيث اختارت الدراسة عدداً من العاملين في

¹⁷⁷ - رونالديريجو: المدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 1999، ص351.

¹⁷⁸ - محمد عبود الجراحشة، ملوح باجي الخريشا: درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المعرق، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مؤتة ،الأردن، المجلد السابع و العشرون، العدد الثاني، 2012، ص77.

مجموعة من المنظمات الواقعة في منطقة غرب الولايات المتحدة الأمريكية كعينة للبحث، وبشكل خاص الأفراد العاملين في حقل إدارة الموارد البشرية، وقد أكدت نتائج الدراسة الميدانية بأن الكفاءة الذاتية للمدربين تعد من الضروريات لأداء أعمالهم كشريك استراتيجي في المنظمة¹⁷⁹.

ثامنا :المقاربات (البراديغمات) الحديثة المفسرة لثقافة المؤسسة:

ركزت الأدبيات التنظيمية الكلاسيكية في تحليلاتها على أنظمة والتخطيط والتحفيز، وظلت لفترات طويلة مقتصرة على الجوانب الفنية والهيكلية مع التطرق إلى بعض النقاط ذات البعد الإنساني والاجتماعي كالمشاركة في اتخاذ القرارات طرق التحفيز، نوعية القيادة الإدارية و الإشراف... و في هذا السياق التحليلي تغافلت النظريات ومجمل التصورات المعرفية عن أهمية البعد الثقافي داخل الفضاء الإنتاجي.

وبعد فشل المقاربات النظرية التقليدية في إدراك عالم المنظمات، برزت مقاربات حديثة تحاول فهم ميكانيزمات المؤسسة الداخلية والخارجية، من ثم انتقلت الرؤية من المؤسسة كوحدة اقتصادية التي نادى بها التaylorية و الفوردية و البيروقراطية والكمية إلى صورة جديدة وهي المؤسسة كمجال ثقافي، أو وحدة ثقافية لها شخصيتها التنظيمية ولباسها الفريد، والذي يميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، و سنحاول التطرق إلى أهم النظريات المفسرة لثقافة المؤسسة و هي :

1- مقارنة البعد العضوي النسقي :

حاول **Georges Morgan** أن يرتقي بمصاف الفكر التنظيمي والسلوك التنظيمي من تحليلاته العميقة لعالم المؤسسة، فجاءت مقاربتة ازدواجية الأبعاد، والمؤسسة هي فضاء أو خلية تنشط عن طريق تفاعل النسق الداخلي و المحيط الخارجي، و لا يمكن تصور نجاح مؤسسة دون الرجوع إلى معطيات البيئة الخارجية، ومن خلال تلاحم الشق الداخلي بالخارجي يتشكل ما يسمى بالهوية التي تضمن عملية التحكم في التغيير.

إن المؤسسة وفق هذه النظرية تدرس كنظام مفتوح و مغلق، فهي جسم تنظيمي يخضع لتأثيرات المحيط الخارجي(نسق مفتوح)، كما أنها في ذات الوقت تحاول تحقيق الاستقرار التنظيمي، والتأقلم والاستمرار، وتحقيق المناعة التنظيمية (نسق مغلق)، وكل محاولة عملية لشرح وضعية المؤسسة لابد أن تستند إلى هذين البعدين: الداخلي و الخارجي.

لغة المنظمات الكلاسيكية لا تعترف بوجود عالم خارجي، وبقي مفهوم المؤسسة المنغلق سائدا لفترات معينة، لكن التحولات البنائية السريعة أثرت في أنظمة المؤسسة، والجميع يدرك حجم

¹⁷⁹ - ناظم جواد عبد سلمان ،حسين وليد حسين :انعكاس الكفاءة الذاتية للمدربين في سلوكياتهم ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 19 ،العدد 74 ،سنة 2013 ،ص97 .

الاختلالات التي واجهتها المنظمات آنذاك، فالمفاهيم الميكانيكية للنظرية الكلاسيكية لا تقدم حلولاً ناجحة للأداء، ويتطور الفكر التنظيمي والدراسات في مجال السلوك التنظيمي تبين إجماع المفكرين للتأكيد على أن المؤسسة لا يمكن أن توجد إلا في و من خلال بيئتها، ومنذ ذلك الوقت تم استيعاب مفهوم البيئة بشكل جيد من قبل نظريات المنظمة، وأصبحت الأدبيات التنظيمية تعترف ببساطة قدرة المنظمة على فك رموز الظروف البيئية والاستفادة من تغيراتها من خلال منظور التكيف، وهذا يعني أن المنظمات قادرة على تعديل البيئة لصالحها، و قبولها العالم الخارجي وفق مصالحها.

2- مقارنة البعد التفاعلي الاستراتيجي :

حاول كل من **M.Crozier** و **Friedberg** إعطاء معنى جديد للتحليل المنظماتي من خلال مقارنة التحليل الاستراتيجي، وانطلق كروزيه من فكرة مفادها أن الأشخاص قادرين على لعب دور الشراكة أو دور الصراع فيما بينهم، عكس النموذج الفيبيرياني الذي تجاهل العديد من القضايا والمشكلات أهمها القوة والصراع والتغيير في التنظيمات، ويعتقد كروزيه أن الفرد يسعى دائماً للحفاظ على حد أدنى من الحرية أو هامش من الحرية والاستقلالية أثناء قيامه بواجباته التنظيمية داخل النسق الموجود فيه، وفي داخل المؤسسات، تكون الأجواء التنظيمية تارة مشحونة (مضغوطة) وتارة ملائمة ومشجعة للأداء، فحتى الأفراد القادرين على التأقلم في وضعيات حرجية هم أيضاً قادرين على اللعب على الظروف الحرجية، وهذا يعني أننا لا نستطيع أن نتوقع السلوك الذي يصدر من العامل .

ويؤكد كروزيه أن العامل في المؤسسة لا يُنظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإنتاج وهو ما نجده في التفسيرات الميكانيكية التaylorية ، كما أنه ليس مجرد أهواء ومشاعر اجتماعية كما نادى به مدرسة العلاقات الإنسانية، وإنما هو كائن يفكر ويملك عقل، إنه إنسان قادر على التسيير والتحكم في الوضعيات الصعبة، ولديه قدرات إبداعية تفوق التصورات الكلاسيكية، ومنه فإن الأفراد داخل المنظمات يسعون لخلق استقلالياتهم وانتزاعها من النسق الذي يفرض قيوداً على حريتهم .

وقد اعتمدت المقاربة على ثلاثة مفاهيم إستراتيجية هي:

- **مفهوم نسق الفعل المادي الملموس:** يقصد به كروزيه الطريقة التي ينظم بها الفاعلون علاقاتهم، كما تعني أيضاً جملة القواعد التي يتم بموجبها سير تنظيم عملية العمل والتحالفات التي تعقد بين الأطراف، وتعني أيضاً إستراتيجية الفرد داخل المنظمة من خلال تحليل علاقات الهيمنة داخل مجال المؤسسة والتي تهم كل فرد، فالإستراتيجية الفردية تحاول أن تؤسس لمكانة تنظيمية وظيفية مدعمة للدور المهني.

- **مفهوم منطق عدم اليقين Zone d'incertitude:** حاول **M.Crozier** رفقة **Friedberg** التطرق إلى المكانة التفاوضية التي يحققها الفاعلون الاجتماعيون داخل المنظمة، فاكتمساب الخبرة

والمعرفة والمهارة للعاملين يؤدي إلى تجذير أدوارهم المهنية، وتعزيز موقعهم التفاوضي والاجتماعي داخل الفضاء التنظيمي، ومنه إمكانية التقابل وجها لوجه أمام الإستراتيجية الإدارية.

إن هدف عدم التوقع هو توسيع هامش الحرية الخاص بكل فاعل داخل النسق التنظيمي، وكل فاعل بدوره يراقب الآخر، إن حرية الآخر أو أي لاعب محددة بقواعد ألعاب، ومفهوم اللعبة يسمح بتوضيح ضغوطات التنظيم المسطرة على حرية الفاعل، وحسب كروزيه فكل تنظيم يخضع وبصفة مستمرة لمناطق الشك والريبة في كل المجالات الفنية والتسييرية، فالذي يتحكم وينظم أحسن في هذه المناطق بواسطة شبكة علاقاته التبادلية ومهاراته التواصلية يستطيع أن يستحوذ على أكثر منابع السلطة .

- **مفهوم السلطة :** يؤكد كروزيه أن علاقات السلطة عبارة عن مفاوضات دائمة أين يبحث كل فرد أو كل واحد من الفاعلين عن زيادة هامش عدم التوقع لسلوكه في مواجهة الآخرين، ومعنى ذلك أن زيادة هامش عدم التوقع للفاعلين سيؤدي إلى زيادة حريتهم التي يتمتعون بها في خلق العديد من الاستجابات والممارسات غير المتوقعة من طرف باقي الفاعلين.

إن السلطة وفقا لوجهة نظر كروزيه تكمن في قدرة الفاعل على زيادة درجة حريته والحد من حرية الآخرين، وهو ما يزيد من هامش الحرية والمناورة الخاص بكل فاعل هو عدم التوقع لسلوكه باعتباره سلوكا مستقلا مما يصعب على الآخرين عملية التنبؤ به، ومنه يصل الباحث إلى التأكيد على ارتباط السلطة التي يملكها شخص ما باتساع دائرة الشك والريبة المترتبة عنها وبمدى قدرته على الانفلات بتصرفاته وسلوكاته من دائرة التوق¹⁸⁰ .

تسمح إستراتيجية التفاوض بمرور الوقت إلى كسب المزيد من التوحد و السلطة من خلال التحكم في بعض الأوضاع التنظيمية التي هي من اختصاص الإدارة العليا، و هذا ما يسمح لفئة العمال التحكم، وخوض صراعات تنظيمية وبالتالي ركّز ميشال كروزيه على مدى نضال الفرد داخل المؤسسة للحصول على موقع تفاوضي يضمن من خلاله احتياجاته و يعزز مكانته، ودوره داخل جسم المؤسسة.

إن مفاهيم السلطة والشك والريبة ونسق الفعل المادي الملموس هي أدوات التحليل لطريقة عمل المنظمات، وهي أيضا تسمح بفهم مشكلة التغيير، هذا الأخير يحدث عندما تنفجر قواعد ألعاب وعندما تعجز هذه الألعاب عن الإجابة عن فضاء العمل الذي يسبح فيه الفاعلون مما يضطر هؤلاء الفاعلين إلى تعديل سلوكياتهم وبالتالي ألعابهم وفقا للمعطيات الجديدة .

3- **مقاربة ذات بعد ثقافي Sainsaulieu,Iribarne :** ظهرت أعمال وأبحاث سانسوليو كتكملة

لأعمال ميشال كروزيه وهذا ضمن تيار التحليل الاستراتيجي، فقد ساهم وبقوة في تطوير هذا التيار في

¹⁸⁰ - روايح وهيبة : إشكالية الصدق الامبريقي لأطروحات ميشال كروزيه ، دراسة ميدانية بمؤسسة نافتال بسكيكدة ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2007-2008 ، ص 140 ،غير منشورة .

فرنسا، حيث قاد العديد من البحوث في مركز علم اجتماع المنظمات حول ثقافة المؤسسة وهوية الأفراد في التنظيمات، برزت من خلال مؤلفاه: **الهوية في العمل** *L'identité au Travail* ، علم الاجتماع المؤسسة *Sociologie de l'entreprise*، أين أكد على أهمية التحليل الثقافي داخل المنظمات والورشات، كما رأى ضرورة إعادة النظر إلى الضوابط الثقافية المتجذرة في عمق الممارسات والأفعال الفردية والجماعية على مستوى التنظيمات، وهذه الممارسات هي من طبيعة ثقافية لها أثر قوي في استقرار المنظمات وتوازنها، ورغم أنها غير مرئية وغير مدركة، فهي موجودة فعلياً في التوجهات والاستجابات، وببساطة لأنها تمثلات قيمية وأخلاقية مهيكلية التي ينبغي التصرف بها في وضعية معينة، فشبكة الاتصالات والعلاقات التبادلية بين العامل وأقرانه، كما التي ينسجها مع باقي العاملين فيما بينهم داخل الورشة لا تتم إلا بإشارات ومعايير ثقافية، وهذه الأخيرة تتناسق في شكل نماذج للتصرف معترف بها اجتماعيا .

لقد اهتم **سانسوليو** بتبيان الدور الأساسي للهوية المهنية الفردية والجماعية في الحياة المهنية والتنظيمية، حيث أعطى الباحث **رونو سانسوليو** تعريفا للمؤسسة بأنها فضاء أو مكان اجتماع وتحويل التيارات الثقافية المختلفة، إذ يُميز بين ثلاثة أشكال من الإنتاج الاجتماعي للثقافة: الانتقال من السلف، والتأثير المعياري، والتعلم التنظيمي، ينتج تأثير العولمة والثقافة الوطنية على الشركات من خلال التعلم بواسطة التجربة المعاشية نماذج جديدة عن تعريف الهياكل التنظيمية، يستند التنظيم المعياري على وسط توافق قواعد الاقتصاد الدولي مع القيم التقليدية الناشئة من الثقافة الوطنية¹⁸¹.

ومن جهة أخرى حدد **Sainsaulieu** أربع هويات ذات طبيعة اجتماعية تشير إلى نطاق الممارسات الاتصالية التواصلية القائمة بين الرؤساء والزملاء وهذه النماذج الهوية هي: هوية انصهار، هوية تفاوض، هوية التوافق، هوية انسحاب، كما حدد أربعة خصائص لإنتاج الهويات داخل المؤسسة وهي : العمل، العضوية، المسار المهني، والقوة، وهذه الفئات الأربعة من الاعتراف الاجتماعي تعمل بالفعل في نماذج الهوية، وحسب الباحث، فمنذ قدوم العصر الصناعي و ازدهار ما بعد الحرب تغيرت ظروف العمل، والمنظمات والعلاقات الاجتماعية بشكل كبير، كما يرى أن عدم وجود فرص عمل و سياسة إدارة الموارد البشرية المعتمدة يمكن أن يكون لها تأثير عميق في التنشئة الاجتماعية في العمل. وقد حاول **رونو سانسوليو** دراسة الهوية في العمل من خلال تفكيك البنية الداخلية التنظيمية والثقافية، واستخلص أن ثقافة المؤسسة تتبلور من خلال : الاحتكاك اليومي المتكرر بين

¹⁸¹-Slobodskoï Alescandre et Kaylov Valéri : Op Cit.P133.

الفئات السوسيو مهنية والاندماج كما التحالف بين الأفراد والمجموعات المهنية، مما يساهم في تشكيل هوية التنظيم و جدارته.

أما مقارنة Philippe D'Iribarne حول ثقافة المؤسسة فتتجلى في دراسته الموسعة لشركات متعددة الجنسيات في فرنسا و أمريكا، وتوصل الباحث إلى أن منطق التسيير في فرنسا مبني على مفهوم الشرف **La Logique de L'honneur**، أي حسب السلوك إن كان مشرف أو غير مشرف (سواء للفرد أو الجماعة)، أما العمل في أمريكا، فيبنى على مفهوم العقد **La Logique du Contrat** حيث تنضبط السلوكات التنظيمية حسب الأفراد أثناء العمل على أساس احترام بنود عقد قانونية يلزم كل طرف بأعمال معينة، و إتمام الأعمال يعتبر بمثابة احترام ما اتفق عليه سابقا.¹⁸²

4- مقارنة وليام أوتشي William Ouchi :

في محاولة للبرهنة على سر تفوق الإدارة اليابانية وكفاءة منظماتها الاقتصادية مقارنة بالمنظمات الأمريكية، حاول أوشي تطوير أسس جديدة للتفكير الإداري، جهوده العلمية ظهرت في كتابه: **كيف يواجه الأمريكيون التحدي الياباني**¹⁸³، الكتاب يشرح الفقرة النوعية للمؤسسات اليابانية من خلال التركيز على أبعاد الثقافة، ومن جهة أخرى يعتبر أوشي أول من تحدث عن الثقافة كعامل محدد في تصميم أنظمة المراقبة داخل المؤسسة، وكشف من جهتهما **فلامهولتر و ماركيس بفار** في بحوث نظرية، بصفة عامة أن بعض أنواع الثقافات توافقها بعض أنواع من المراقبة، بالنسبة لهم يجب وجود بعض من التناسق بين نظام القيم المؤسسة و خصائص نظامها للمراقبة¹⁸⁴.

وقد قامت هذه النظرية على ضرورة إحداث الكيف الاجتماعي داخل المؤسسة من خلال إضفاء القيم الأسرية وترسيخها في المؤسسة، ومن جملة هذه القيم الأسرية : الجهد الجماعي، العمل المشترك الاحترام، تقديس العمل، قيمة الوقت... للإشارة فإن نموذج أوشي كان محل اهتمام العديد من الدول الغربية التي حاولت توطين هذا النموذج التنظيمي الأبوي في مؤسساتها الاقتصادية، إلا أنها فشلت في ذلك والسبب يعود إلى الاختلاف الثقافي والقيمي، و من جهة أخرى حاولت المؤسسات اليابانية تطبيق هذا النموذج في مؤسسات يابانية تنشط بالخارج ، إلا أن النتائج لم تكن في مستوى التوقعات، وهذا يدل على أن خصائص نظرية Z تصدق على التنظيم الاقتصادي الياباني و تفشل إذا طبقت في ثقافات أخرى.

¹⁸² - شابر محمد كريم: محاولات في التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 31-32.

¹⁸³ - ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلى مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص174.

¹⁸⁴ - Kais Lassoued : Op Cit.P132.

يرى شين أن في معظم المنظمات توجد 03 ثقافات مهنية مختلفة: ثقافة المديرين ، ثقافة المهندسين، ثقافة التنفيذيين، وكل ثقافة من هذه الثقافات المختلفة تقدم رؤية لما هو ممارسة فعالة داخل المنظمة، ودور جهاز الإدارة يتمثل في كسر الحدود الفاصلة بين هذه الثقافات من أجل تعزيز التفاهم والتبادل والتعلم التنظيمي.

علاوة على ذلك، تعدد ثقافات الأصل الاجتماعي يعني صعوبات في تنفيذ و تآسي ثقافة تنظيمية موحدة و مشتركة بين الجميع، وإرساء ثقافة تخدم ذهنيات مختلفة و عقول متباينة أمر في غاية الصعوبة، هناك شركات عالمية تسعى لنشر خبرات دولية في مجال ثقافة المؤسسة، والتأكيد على أهمية الثقافة المتجانسة في دعم الشرعية وتثبيت هياكل السلطة و إنشاء اقتصاديات تنظيمية ناجحة.

وكون ثقافة المؤسسة ظاهرة تنظيمية غير مرئية ولا تبدو للعيان فإنها تؤثر على القيمة الربحية و التشغيلية للمؤسسة، و كل مؤسسة تختلف ثقافيا عن مؤسسة أخرى **Danone et Micro Soft** ، حيث توجد اختلافات ثقافية متنوعة و ضمنية و حسية من بداية التخطيط وصولا إلى الزي.

و قد حل شين الدور الوظيفي لثقافة المؤسسة على المستويين الداخلي و الخارجي ، فمن جهة تقدم أدوات لقهر الصراع و التناقض الداخلي ، ومن جهة أخرى تمنح امتيازات لمراقبة التحولات الخارجية، وبالتالي فهي أداة لإخضاع الجانب الداخلي و الخارجي للمؤسسة.

تاسعا: ثقافة المؤسسة في عصر العولمة :

فرضت العولمة الاقتصادية نفسها على أنظمة المؤسسات، فتغيرت الجوانب التكنولوجية والتنظيمية، والقانونية، والبشرية، وظهرت بيئة عمل جديدة تخضع للتأثيرات الخارجية والعالمية، وتسودها ثقافات مختلفة محلية وأجنبية، وهو ما يضع المؤسسات في تحدي صعب أمام الفوارق الثقافية، لذلك فإن فهم العوامل الثقافية والسلوك التنظيمي من المسائل الضرورية لتحقيق التفوق التنظيمي وإحراز النتائج المرجوة .

إن ارتفاع حدة المنافسة في الاقتصاد العالمي والتغيير التكنولوجي المتسارع، حتم على المؤسسات الاقتصادية العمل على التغيير والتطوير المستمر، وأصبحت المؤسسات الاقتصادية على اختلاف نشاطاتها تركز جل اهتماماتها على تطوير استراتيجيات اضمن لها مواكبة تحولات البيئة الخارجية من خلال ابتكار مداخل وآليات تنظيمية تجعلها متميزة في أدائها وإنتاجها.

ويرمز ظهور ثقافة المؤسسة إلى محطة تنظيمية جديدة يشهدها مجال التصرف في إدارة وتسيير الموارد البشرية على اعتبار أن المؤسسة نظام مفتوح يدخل في علاقات مباشرة و تبادلية مع البيئة المحيطة، وما دامت المؤسسة تتعايش مع البيئة جنبا إلى جنب فإنه أصبح لازماً على كل مؤسسة مهما

كان نوع نشاطها وطبيعة انشغالها أن تضع في الحسبان ما يحدث وما سيحدث خارج أسوار المؤسسة، وذلك بسبب التعقيدات المتزايدة و تعدد الجهات الفاعلة و هكذا نعتزف من الآن فصاعدا أن مستويات مختلفة لقراءة البيئة هي في نفس الوقت ممكنة و يحتمل تخصيصها: يمكن لقراءة دقيقة للبيئة أن تكون مقيدة من أجل شبكة عامة لما بين العلاقات أن يدخل أي تنظيم لا يمكن نسيانها.¹⁸⁵

هذا وتسمح القراءة البيئة يتوسع الإطار التفسيري داخل النسق التنظيمي، وتوفير الحلول و البدائل للمشكلات المطروحة، ورغم كل الجهود التنظيمية الرامية إلى إدراك عالم المؤسسات و بيئتها المضطربة، إلا أنه في بعض الأحيان و بسبب القراءة البيئية الضيقة تحدث إخفاقات و تشوهات واختلالات في تبني البرامج و السياسات التنظيمية، وبالمقابل يمكن إحداث المزيد من النمو و التقدم التنظيمي إذا توفرت أدوات التحليل الاستراتيجي و ذلك في إطار الحراك نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي القائم إلى حد كبير على الاقتصاد الفكري.

وبما أن المؤسسة نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالمحيط، فإنها لا تكون بمنأى عن تأثيرات العولمة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، والأهم من ذلك كله، تتأثر ثقافة المؤسسة بجملة هذه المتغيرات مما ينعكس على أداء المؤسسات بشكل ملحوظ، ولذا أنه لمعروف جدا في علم التسيير منذ أكثر من أربعين سنة أن نظرية الاحتمال تعتبر المنظمات أنظمة مفتوحة يجب أن تستجيب للاحتياجات الداخلية و كذا إلى مستلزمات التكيف مع البيئة¹⁸⁶، ومن جهتهما يقدم لورانس ولورش من خلال نظرية المنظمة المؤسسة على الاحتمال الإطار النظري، وقد أوضح عملهما أن درجة استقرار محيط مؤسسة ما، والتنوع أو التماثل الناتجين منه متعلقة بالميزة التنافسية للمنظمة، وهي درجة المفاضلة بين مختلف أعضائها، مفهوم المفاضلة يتمثل بالفرق بين التوجهات القيمية والإدراكية أو العاطفية لمسؤولي هذه المصالح و الفرق في الهيكل.¹⁸⁷

و في عالم اليوم، أصبح التصدي للسياق الاقتصادي والتجاري والتنافسي من أهم انشغالات المؤسسات الحديثة الرامية إلى فرض قوتها في ساحة المعركة ، وذلك عن طريق الاستثمار في الأصول الثقافية والإنسانية، والانتقال من التسيير الكلاسيكي إلى الفكر التنظيمي المنفتح، خصوصا إذا علمنا أن هذه الكيانات التنظيمية تنشط في بيئة سريعة التغير مليئة بالمفاجآت و الفرص و التهديدات.

إن حركية الاقتصاد العالمي واندماج اقتصاديات الدول وتوسع أرضية التعامل مع شركات متعددة الجنسيات، وثقافات جديدة وفكر تنظيمي مغاير، يشكل تحديات ثقافية للمؤسسات الاقتصادية، وهنا السؤال الذي يتبادر إلى الأذهان هو: ما مدى تأثير العولمة على ثقافة المؤسسة؟ كيف تنشط و

¹⁸⁵-Roger Tessier et Gvan Tellier, Op Cit ,P339.

¹⁸⁶- Christain Defelisc et al : Elargir La Gestion Des Ressources Humaines Au Dimension Du Territoire : Quelles Régolites Derrière Les Discours, Revue Management et Avenir, Vol 1, N°59, 2013, P59.

¹⁸⁷-Reger Tessier et Yvan Tellier : Changement Planifié et Développement Des Organisation : Méthodes D'intervention Développement Organisationnel, Tome8, Presses Université Du Québec, 1992 ,P202.

تشتغل المؤسسة ومسيروها في ظل بيئات ثقافية جديدة تختلف فيها الأطر الاجتماعية و المرجعيات الثقافية؟.

يمكن القول أن عمل المؤسسات في ظل التنوع الثقافي الذي فرضته العولمة الاقتصادية أصبح أكثر تعقيدا وصعوبة من أي وقت مضى، هناك تشريعات عمل جديدة، وأنماط تفكير مغايرة، وثقافات مؤسسات تعكس الأوضاع الداخلية والخارجية، فمفهوم المؤسسة التقليدي اختفى باختفاء قواعد التسيير الكلاسيكي، مقابل هذا طفحت إلى السطح أفكار جديدة تقوم على إدارة التنوع الثقافي، أن بروز مجموعات متعددة الثقافات يغير من محيط العمل التقليدي ويفرض تحديات جديدة على المديرين ومسيري المؤسسات، إنه يؤدي إلى تكثيف التعددية داخل المجموعات العمالية الذين لهم أصول وجنسيات وأصناف وأعمار وديانات وقدرات تقنية ووظيفية مختلفة، وتتطلب هذه الإجراءات أنماط جديدة لتسيير المجموعات¹⁸⁸.

ويرى الباحث عثمان حسن عثمان أن العولمة أدت إلى توسيع الفضاء الذي تنشط من خلاله المؤسسة بحيث أصبح فضاء عالميا و ليس محليا و إقليميا فقط، فالتأثير على ثقافة المنظمة ليس مصدر الثقافات المحلية والإقليمية بل يتعدى ذلك ليشمل الثقافات الأجنبية¹⁸⁹، وبالتالي تظهر تحديات من طراز خاص، تكمن في كيفية التدقيق بين السلوكات وأنماط التفكير المحلية والعالمية. علاوة على ذلك يُبين بويار أنه إذا أدخلت العولمة تغيرات على جميع الثقافات، ستقوم هذه الأخيرة بدورها بخلق ثقافتها الجديدة، عملية وحدة التجانس أو الاختلاف جارتين حسب الزمان و المكان، و لكن لا يمكن أن تكون هاتين الحالتين لوحدها¹⁹⁰.

إن حالات الأخذ و العطاء بين المؤسسة والنظام البيئي يعرف توترات أحيانا و نجاحات في بعض الأحيان الأخرى، جهاز الإدارة قادر على قلب الطاولة والاستثمار بفعالية في جملة الفرص المتاحة من عالم البيئة، وذلك من خلال تطوير وصقل القيم التنظيمية و جعلها مساهمة للتطورات الخارجية، كما تكون حاملة لمعايير سلوكية صالحة ليس في السوق المحلية، بل تتعداها إلى الأسواق الأجنبية، و تسمح سياسة التدريب المناسبة داخل المؤسسة الاقتصادية بتمكين الموارد البشرية وتطوير المبادرات العمالية وتقليل أماكن العصيان التنظيمي والنزاعات، و تثمين المبادرات الفردية و الجماعية، وهنا تصبح المؤسسة مواتية للابتكار والإبداع و تتلاءم الإستراتيجية مع استدامة المؤسسة خصوصا

¹⁸⁸ -Eric Godelier : La Culture D'entreprise :Source De Pérennité Ou Source D'inertie ?Revue Française De Gestion, Vol2 ,N° 192,2009,P34 .

¹⁸⁹ - عثمان حسن عثمان: تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد8، 2008، ص82.

¹⁹⁰ -Jaques Demorgon : Les Formations Interculturelles, Une Comparaison Multi Référentielle et Internationale, Revue De Synthèse ,4° ,S,N° 4 ,2000,P554.

بعدما تم الاتفاق أكثر فأكثر على الدور الرئيسي الذي يلعبه الأفراد في النمو الاقتصادي بالنظر إلى مواهبهم و معرفتهم و كفاءتهم، أي ما يسمى برأس مال بشري.¹⁹¹

عاشرا : تطور ثقافة المؤسسة الجزائرية :

من أجل بلوغ الأهداف التنموية الاقتصادية والاجتماعية، كتحقيق الاكتفاء الذاتي وتوفير مناصب شغل وبناء اقتصاد وطني محلي قوي وقادر على تلبية الاحتياجات لأفراد المجتمع انتهجت الجزائر عدة مراحل تنموية جسدت عزم الدولة على تحقيق الإقلاع الاقتصادي وتحقيق الرفاه الاجتماعي، وفيما يلي نحاول التطرق إلى هذه المراحل التنموية :

1. مرحلة التسيير الذاتي :

لأسباب سياسية واجتماعية أكثر منها اقتصادية، قررت السلطة السياسية في الجزائر إخضاع إدارة المصانع والورشات ومختلف المؤسسات الصناعية الشاغرة لنمط التسيير الذاتي وهو إجراء حتمي نتيجة تخلي المعمرين عن إدارة المشاريع الصناعية، وكان ذلك عقب صدور المرسوم الرئاسي المتعلق بالتسيير الذاتي في 22 مارس 1963.

إن الوضع الاقتصادي المزري والهش الذي ميّز الجزائر غداة الاستقلال، وضعف منظومة اقتصادية موجهة لخدمة المجتمع المحلي وأطيافه، عجل في بداية التفكير للبحث عن نمط تسييري يستجيب لتطلعات القوى الاجتماعية، ولقي هذا الخيار استجابة واسعة وتجاوبا كبيرا من قبل التشكيلات العمالية التي رحبت بهذا القرار، وخرجت على اختلاف فئاتها لإدارة المصانع والمزارع، وبذلك تهيأت الظروف لإخصاب هذه التجربة التنموية المستوردة رغم ضغط المعارضة التي لا ترى فيه حلا تنمويا للبلاد.

وتتوفر المؤسسة المسيرة ذاتيا على عدة أجهزة للتسيير، تتميز باعتمادها على مبدأ الانتخاب في اختيار أعضائها، وهي محاولة ذكية من طرف الدولة التي حاولت التخفيف من ويلات الاستعباد التي عاشها العمال في المصانع الفرنسية، تتكون الأجهزة التسييرية للمؤسسة المسيرة ذاتيا من :

✓ **الجمعية العامة للعمال:** التي تتمحور مهامها حول السياسة العامة للمؤسسة ومناقشة برامج السنوية الخاصة بكل نشاطات المؤسسة من الاستثمار إلى التسويق والمصادقة على حسابات المؤسسة في نهاية السنة.

✓ **مجلس العمال:** يكون ثلثا أعضائه ممثلين للعمال الذين يباشرون عملية الإنتاج، حتى لا تكون هناك سيطرة للمصالح الإدارية على المصالح الإنتاجية يسهر هذا المجلس على المصادقة على القانون

¹⁹¹ - Brian Keeley : Le Capital Humain : Comment le Savoir Détermine notre Vie, Les Essentiels de L'OCDE, 2007,P29.

الداخلي للمؤسسة وانتخاب لجنة تسيير كل سنة ومراقبتها، إضافة إلى تحضير القرارات وإعداد الخطط لعرضها على الجمعية العامة .

وتقوم لجنة التسيير بانتخاب رئيس اللجنة مرة كل سنة يقوم بإمضاء كل الوثائق المالية ويقوم بتمثيل المؤسسة مع المتعاملين الخارجيين أما مدير المؤسسة فهو ممثل الدولة في المؤسسة يسهر على تطبيق أوامر الوزارة الوصية باعتباره مسؤولاً أمام الدولة .

✓ **الهيئة الخارجية للمؤسسة:** هناك هيئات خارجية أخرى تتدخل في إدارة شؤون المؤسسة بطريقة أو بأخرى حسب الصلاحيات المحددة في المرسوم .

✓ **المجلس البلدي لتنشيط التسيير الذاتي:** يتكون من رؤساء مجالس التسيير للمؤسسات الموجودة على تراب البلدية وممثل لحزب جبهة التحرير الوطني وممثل عن الجيش الوطني الشعبي وممثل عن النقابة، والملاحظ أن هذا المجلس كان بإمكانه أن يلعب دوراً هاماً في تنسيق المستثمرات الفلاحية المسيرة ذاتياً على المستوى البلدي، إلا أنه غيب تماماً في كثير من البلديات

✓ **المكتب الوطني لتنشيط القطاع الاشتراكي :** يهتم هذا المكتب بتوجيه القطاع الاشتراكي وتنشيط المؤسسات المكونة ومراقبتها، يضم ممثل من مديرية التخطيط، وممثل عن وزارة الفلاحة، وممثل عن وزارة البناء، وممثل عن وزارة الصناعة، وممثل عن وزارة التجارة، وممثل عن الاتحاد العام للعمال الجزائريين، وهو تابع لمجلس الثورة .

ومن خلال هذه القراءة التاريخية نصل إلى صلب الموضوع وذلك من خلال محاولة الإجابة على السؤال التالي : **كيف تجسدت ثقافة المؤسسة في مرحلة التسيير الذاتي ؟**

من الواضح أن نقص الوعي لدى العمال بأهمية هذا النموذج كوسيلة تحقق لهم المشاركة في عملية التسيير ومنه صناعة القرارات كان أهم نقطة محورية في هذه المرحلة، وربما يرجع ذلك إلى درجة الأمية وصعوبة التكيف مع العمل الصناعي الذي يختلف عن العمل الزراعي، ولذلك يمكن القول أن تجربة التسيير الذاتي لم تكن مؤسسة على خلفية اقتصادية، كما أنها لم تخضع للتمحيص والتدقيق لمعرفة نقاط القوة والضعف.

كما أن هذه المرحلة ركزت على القطاع الزراعي والمستثمرات الفلاحية أكثر من تركيزها على القطاع الصناعي وذلك بسبب قلة الهياكل الصناعية والمنشآت الاقتصادية، ضف إلى ذلك أن معظم الاستثمارات الصناعية كانت في قطاع المحروقات والبيتروكيماويات وبالتالي قلة التجربة في

التسيير، كون أن المجتمع الجزائري خرج حديثاً من عهد الاستعمار مازال يحتاج إلى وقت إلى إعادة بناء البيت الداخلي.

وبالتالي تميزت هذه المرحلة بغياب واضح لأسلوب تسيير فعال يعكس ثقافة مؤسسية محلية يتوافق والمبادئ العلمية للتنظيم، بحيث يتمشى مع المتطلبات التنظيمية كالسلطة، اتخاذ القرار، تقسيم العمل... فاتبعت المؤسسة الجزائرية أسلوباً تقليدياً في تنظيم عملية العمل إضافة إلى تداخل المسؤوليات بين الهيئات المراقبة لنشاطات المؤسسة، وهو ما ينعكس سلباً على الأداء العام للمؤسسة.

وعليه فلا يمكن اعتبار أن المؤسسة الجزائرية المسيرة ذاتياً في هذه المرحلة تمتلك ثقافة مؤسسة قوية، وواضحة المعالم من حيث دورها في توجيه سلوك الأفراد والجماعات التنظيمية، ذلك أن التوجه العام السائد في هذه المرحلة كان يهدف إلى تحقيق الاستقلال الاقتصادي ولم تهيأ الظروف والشروط اللازمة التي تضمن نجاح المؤسسة كالاهتمام بالعمال وميولاتهم الثقافية، وانشغالاتهم ومطالبهم الاجتماعية .

2. مرحلة التسيير الاشتراكي:

في هذه المرحلة تم إعطاء العمال كل الصلاحيات من خلال رفع شعارات كالعامل هو المسير والمنتج، والمؤسسة هي مجال للعامل أين يبرز قدراته في إنجاح أهداف المؤسسة رفقة أعوان التنظيم، وبذلك اعتبرت الشركة الوطنية عماد الاقتصاد الجزائري ومحور السياسة الاقتصادية للبلاد، حيث كان يتم تحديد وظائف وأهداف الشركات الوطنية من طرف الجهاز المركزي والوصاية حسب منطق الخطة الاقتصادية .

ومع بداية السبعينات تم إنشاء شركات كبيرة في إطار سياسة الصناعات وفق تحكم الدولة في تسيير هذه الشركات، لهذا بدأ التفكير في إيجاد نمط جديد يسمح بمشاركة العمال في تسيير المؤسسات من جهة، ويضمن سيطرة الدولة عن طريق الوصاية على هذه المؤسسات من جهة ثانية، فتم سنة 1971 إصدار قوانين تنظيمية جديدة تتعلق بالتسيير الاشتراكي للمؤسسات، وبما أن النظام الاشتراكي هو الخيار المفضل لدى النخب السياسية آنذاك، فإنه من غير الممكن أن يُستبعد العمال من عملية التسيير اليومي لشؤون المؤسسة، حيث أقرت النصوص التنظيمية والتشريعية على ضرورة تطبيق حق المشاركة العمالية في التسيير انطلاقاً من مبدأ الملكية العامة لوسائل الإنتاج.

إن تحول المؤسسات المسيرة ذاتياً إلى مؤسسات اشتراكية كان بفعل عزم الدولة على تشييد مؤسسات عصرية وديمقراطية قادرة على انجاز الأهداف الوطنية المنشودة وتحقيق التنمية الشاملة من جهة، ومن جهة أخرى إيجاد صيغة اجتماعية تُرضي العمال وتحفز مختلف الفئات السوسيو مهنية داخل

المؤسسة، تقوم على مبادئ عقلانية كاللامركزية، وتقسيم السلطة والإشراف، وهو ما يسمح بتجديد العمال وضمان وفائهم لحماية مصالح المؤسسة الاشتراكية.

لذلك يبدو واضحاً أن البحث عن ميكانيزمات تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية في هذه المرحلة يفرض مجموعة من المتطلبات، ولذلك كان هدفها النهائي توفير الشغل لكل شخص مؤهل للعمل بوسعه القيام به¹⁹²، الدولة في هذا الوضع تصبح مطالبة بالكثير من التوضيحات على مستوى التوظيف والشغل، وهي وظيفة اجتماعية ستلقي بظلالها وثقلها في أحضان المؤسسة الاقتصادية، ووفقاً لهذا التصور ستصبح المؤسسة الوسيلة الرئيسية لتوفير عمل قار ودائم للحد من البطالة المنتشرة.

داخل كل مؤسسة نجد العديد من الأجهزة والهياكل التي وضعت لتسيير المؤسسة وهي باختصار:

✓ **مجلس العمال** : هو الهيئة الرئيسية في أسلوب التسيير الاشتراكي للمؤسسات باعتباره الإطار الذي ينظم المشاركة العمالية في عملية تسيير شؤون المؤسسة، وهو مجلس منتخب يقدم تقريراً سنوياً يوضح أرباح المؤسسة

✓ **اللجان الدائمة** : هناك عدة لجان داخل المؤسسة تتمثل مهامها في مراقبة تسيير المؤسسة والمساهمة في توجيه سياستها العامة، تسيير المصالح الاجتماعية للمؤسسة، المشاركة في لجان الانضباط والمراقبة... وهكذا تتحول المؤسسة من التسيير الكلاسيكي إلى التسيير الحديث الذي يقوم على المشاركة العمالية والمساهمة في اتخاذ القرارات .

✓ **مجلس الإدارة**: يتكون هذا المجلس من مدير عام ونائب المدير العام وعدد من النواب يتم تعيينهم من طرف الوصاية ويجتمع هذا المجلس لمناقشة استراتيجية المؤسسة وتطلعاتها في ميادين التسويق، الإنتاج، التوظيف .

و تعتبر المؤسسة الإنتاجية في الساحة الاقتصادية القلب النابض للديناميكية والفعالية، لهذا حظيت باهتمام بالغ من طرف الوزارة الوصية وأصحاب القرار، ففي تاريخ المؤسسات الاشتراكية الاقتصادية الجزائرية نجد زخماً من القوانين المنظمة و ترسانة من التشريعات مثل **القانون الأساسي العام للعامل الجزائري** وهو بمثابة قانون ينظم علاقات العمل في جميع القطاعات وتنظيم الأجور والضمان الاجتماعي، ومع الانفتاح الذي عرفه الاقتصاد الوطني والقوانين المختلفة التي صدرت مع نهاية الثمانيات وبداية التسعينات، كان لزاماً على الدولة أن تواكب هذا التغيير بإعادة النظر في قانون العمل، وبالفعل صدر القانون 11/90 المتضمن علاقات العمل، كما تم تعديل هذا القانون حتى يتماشى

¹⁹² -Nadji Safir : *Essais D'analyse Sociologique ,Emploi, Industrialisation et Développement* ,Tome 2,OPU / ENAL ,Alger,1985 ,P134.

مع التطورات الجديدة الخاصة بالمحيط الاقتصادي، وتتص مواد القانون الأساسي للعامل الجزائري على إلزامية التكوين وتهيئة جميع الظروف المادية والمعنوية للنشاط الإنتاجي، وذلك بهدف تطوير الكفاءات البشرية في جميع المستويات .

ويعد هذا العرض لوضعية المؤسسة العمومية الجزائرية في مرحلة الاشتراكية التي كانت فعلا مرحلة هامة في التجربة التنموية ومحطة ثرية للمعالجة السوسيولوجية مطرح السؤال التالي: **كيف تجسدت ثقافة المؤسسة في المؤسسة الاشتراكية الجزائرية؟**

لقد حاول ميثاق التسيير الاشتراكي رسم معالم المشروع الوطني أو التوجه الاقتصادي الجديد مستفيداً من أخطاء التسيير الذاتي وتناقضاته، إلا أن الواقع أثبت حقيقة فشل هذا النموذج التسييري ، إذ تم السعي وراء تطبيق نماذج مستوردة خاصة بالتسيير دون دراسة مسبقة بهدف تكيفها مع الخصوصية والتركيبية الثقافية للمجتمع الجزائري .

إن ما يُميّز النماذج التسييرية التي عرفت المؤسسة الوطنية هو الغموض الذي سادها حول دور وأهمية الموارد البشرية بكل ما تحمله من قيم ثقافية، حيث نلاحظ مجهودات قانونية وتنظيمية بذلت في هذا الشأن لتوضيح دور العناصر البشرية، وذلك بهدف إظهار أن العامل الجزائري لا تقتصر مهمته على تنفيذ أدائه الوظيفي فحسب، بل تتعداه لتشمل المشاركة في صنع القرارات باعتبار أن المؤسسة ملكا له، غير أن هذه الخطابات باءت بالفشل نتيجة هيمنة الطابع الإيديولوجي، حيث تأخذ أبسط القرارات وتعالج في أعلى السلم التنظيمي، مما عطل كل فرص المشاركة التي تبقى في نهاية المطاف مشاركة صورية أو غير مباشرة، إضافة إلى أن الممارسات العملية لعملية التسيير هي التي توضح دور ومكانة العامل داخل المؤسسة وليست القوانين والتشريعات القادمة من خارجها، فالمشاركة غير المندمجة ضمن إستراتيجية المؤسسة تبقى حبرا على ورق ولا تؤدي إلى نتائج ملموسة .

إن الرؤية البيروقراطية لتقنين الدور الوظيفي للمؤسسات الاشتراكية جعلها تفقد قوتها ومنطقها في التسيير وإرضاء المطالب المجتمعية، ومن ناحية أخرى يمكن القول أن التغيير الذي كان يحدث على مستوى القوانين و التشريعات كان إيديولوجياً أكثر، بعيدا عن معرفة ثقافة المجتمع و النماذج الثقافية التي بإمكانها أن تحقق نجاح المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر¹⁹³.

ويرى الباحث **Mounir Hadj-Mouri** أن المؤسسات الجزائرية كانت و لازالت مختبرا للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة، حيث مرت المؤسسات الجزائرية عبر تاريخها بعد الاستقلال بفترتين هما : المرحلة الاشتراكية إلى غاية 1988، مرحلة ما بعد 1988 (بعد الاقتصاد الاشتراكي)¹⁹⁴.

¹⁹³ - بن يمينة السعيد : ثقافة المؤسسة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 92.

¹⁹⁴ -Mounir Hadj -Mouri : Evolution Le L'entreprise Publique et Question D'indenté, Culture D'entreprises, Édition CRASC, Avril1997, P P132-138.

وقد عرفت هذه المحطات التاريخية تلاقي و تخاصب العديد من القرارات الارتجالية حيث لعبت الإيديولوجية الانتاجوية دورًا حاسمًا في تركيز الاهتمام على مقولة العمل المنتج باعتباره وسيلة للتخلص من وضعية التخلف والتبعية وتحديث المجتمع، و قد ساهمت الشريحة التكنوبيروقراطية المسيطرة على نشر هذا التصور محققة بذلك هيمنة النظرة التقنوية لقضايا المجتمع و آفاق خلاصه¹⁹⁵.

وفيما يذهب الباحث **علي الكنز** إلى أن التجربة الوطنية قد استقت تجارب تاريخية مختلفة كل الاختلاف (غربية، بورجوازية، اشتراكية، سفياتية، عربية و إسلامية... الخ وألقت بينها تأليفا سطحيا يعزوه التماسك، وعليه فإن التجربة الوطنية هي التي هيأت بنفسها بذور فنائها لما تسببت فيه من تقويض لدعامتها الثقافية¹⁹⁶.

وقد تجلّت خلال هذه الفترة التي ميّزت المؤسسة العمومية تراكمات سلوكية سلبية اتسم بها المسيرون والعمال، حيث شاعت السلوكات غير العقلانية، أين كان العامل لا يهّمه داخل المؤسسة إلا وقت الخروج من العمل ووقت المستحقات، فيما كان المسيّر يحرص على مصلحته الشخصية الضيقة، وهذا دليل على انخفاض مستواهم الثقافي ووعيهم التنظيمي .

وقد عجز التسيير الاشتراكي عن إلغاء القيود البيروقراطية كههدف أعلن عنه، كما عجز أيضا في إعادة ترتيب السلطة وأولوياتها، بل إنه عمّق النزاع والصراع بين الجماعات العمالية، وبالتالي فإن اتخاذ القرار أو إصدار التعليمات الذي من المفترض أن يكون تشاركيًا، كان في الواقع يتم بعد الرجوع إلى الوزارة الوصية، وبهذا تميّز بالمركزية المفرطة، كما أن المؤسسات في عملية تمشية نشاطاتها خلقت حواجز إدارية عبر مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية، بما أدى إلى ظهور استياء عميق لدى جماعات العمل، وانتشار ظواهر سلبية داخل المؤسسات كالرشوة، والمحسوبية¹⁹⁷، وقد توصلت دراسة **علي الكنز** إلى أن تراكم المشاكل زاد من احتمالات الصراع بين الجماعات المسيطرة التي تملك القرار والجماعات التي لا تملك، ووجود تعارض بينهما حيث الأولى تمارس نشاطها وفق المنطق البيروقراطي الجامد المبني على علاقات السلطة، عكس الثانية التي تمارس نشاطها وفقا للمنطق البيروقراطي المبني على الرشد الاقتصادي¹⁹⁸.

¹⁹⁵ - عنصر العياشي : تمثيلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر، ثقافات المؤسسة، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، 1997، ص 13.

¹⁹⁶ - علي الكنز : حول الأزمة 5 دراسات حول الجزائر والعالم العربي، دار بوشان، 1990، ص 124 .

¹⁹⁷ - بن أشنهو عبد اللطيف : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 281 .

¹⁹⁸ - سعدون يوسف : علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005،

ومرة أخرى حتى هذه اللحظة (قبل فترة الإصلاحات الاقتصادية) تبقى ثقافة المؤسسة الجزائرية ضعيفة ولم تتضج بعد ، وهنا نشير إلى ما ذهب إليه الباحث **منير حاج موري** في مقاله بأن القانون العام للعامل الجزائري كان تقنيًا حقيقياً لثقافة المؤسسة الجزائرية، وهذا القانون يعالج نقاط عديدة من علاقات العمل و ثقافة المؤسسة، علاوة على ذلك فإن الوضعية المأسوية التي ألت إليها المؤسسات الجزائرية العمومية على مستوى الأداء والإنتاج أدت إلى ظهور سلوكات وقيم سلبية داخل الفضاء التنظيمي كمظاهر لعدم الانضباط و الالتزام التنظيمي المحسوسة، الرشوة، السرقة، الصراعات التنظيمية... و هي أمراض تنظيمية تؤدي إلى فشل المؤسسات في عالم يتصف بالسرعة و التغيير.

ولذلك يمكن القول أن التجربة الجزائرية تدل عموما على فشل طرق التسيير لعدم نجاحها في الرفع من المؤسسات الإنتاجية وعدم تمكينها من إخراج الدولة من دائرة التخلف¹⁹⁹، ذلك أن التسيير غير العقلاني للمجموع المؤسسات الاقتصادية أثبت مدى التناقض في استغلال الموارد المتاحة، وعدو الوفاء بالتطلعات التي ترمي إلى الخروج من الأزمة .

ويبقى المطلوب إذن على مستوى التشغيل الجيد يتمثل في خلق منظومة قيمية تتسق وطبيعة المجتمع ، غير أن الملاحظ أننا لا نفنقر إلى وجود هذا النوع من القيم، وإنما نفتقد لرؤية توظيفية لها بدليل انتماء هذه الأخيرة إلى المنظومة القيمية الإسلامية، حيث تشكل هذه الأخيرة مجالا خصبا ومخزونا جد ثري في المجال التنظيمي ،حرمت المؤسسة الجزائرية من الاستفادة من توظيفه²⁰⁰ .

كما يصبح الرهان الأساسي يتمثل في كيفية خلق ونمذجة ثقافة تنظيمية ومؤسسية قادرة على القضاء على هذه الظواهر السلبية في مجال العمل والتسيير، ويذهب الباحث **بوفلجة غيات** إلى أن المديرين و المديرون في المؤسسات الجزائرية مطالبين من الناحية التسييرية بعدم التقيد الحرفي بالنظريات الغربية التقليدية في التسيير البشري والتنظيمي، ومساعدتهم على فهم محيطهم الثقافي و استخلاص العبر و الدروس و احترام القيم الثقافية و العقدية للعمال²⁰¹، وذلك بهدف تحقيق توليفة و انسجام بين الثقافة المؤسساتية والعمالية.

ولإشارة فقط فإن الدراسات العلمية التي تناولت البعد الثقافي في المؤسسات الجزائرية قليلة جدا، مما يجعل من الصعوبة بمكان الارتكاز على قاعدة متينة وأساس نظري لتحقيق توافق بين المتطلبات التنظيمية والفردية، فضلا على أن المؤسسة لاقصادية الجزائرية ميدان خصب للتناقض الثقافي فهناك

¹⁹⁹ - حداد صونية: علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل، دراسة ميدانية بمصنع الغزل و النسيج بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية،جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ،2010-2011،ص336، غير منشورة.

²⁰⁰ - مصطفى عوفي، داود قاسم: النسق القيمي للعامل وعلاقته بدرجة الانضباط، في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر، العدد الحادي عشر، 2013، ص 140.

²⁰¹ - بوفلجة غيات: بحوث في التغير التنظيمي و ثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2014، ص100.

ثقافة مجتمع ما زال متمسك بمبادئ الحياة الاجتماعية، وثقافة المجتمع البورجوازي الذي تسوده علاقات ذات طابع جاف وتتجرد من قيمة العلاقات الشخصية و الإنسانية²⁰²، وبمعنى آخر فإن المؤسسة الجزائرية تسير بثقافة إدارية مستمدة من نظريات غربية ، وثقافة عمالية مستمدة من العادات والتقاليد والأعراف الاجتماعية المحلية وفي بعض الحالات يتولد صراع تنظيمي حاد بين أعوان التصنيع .

عموما يمكن أن نحدد بعض الخصائص التي ميزت المؤسسة الاقتصادية الجزائرية آنذاك وهي:

- سيادة العلاقات الزبونية والإجراءات غير الرسمية الرسمية على حساب العقلانية؛
- تصلب الهيكل التنظيمي وشيوع البيروقراطية المفرطة داخل المجال المؤسسي؛
- مركزية السلطة وقلة فرص التواصل و التحوار بين الفئات السوسيو مهنية؛
- كثرة المشاكل التنظيمية كالتغيب، دوران العمل، الصراع، الإضرابات العمالية؛
- ضعف المستوى الثقافي للموارد البشرية وقلة الوعي التنظيمي للعمال؛
- فقدان المناعة التنظيمية وغياب الوعي التنظيمي داخل المؤسسات.

غير أن هذا لا يعني عدم وجود إيجابيات للمؤسسة العمومية الجزائرية، وهي التي ظلت لسنوات طويلة مصدراً للثروة الاقتصادية والرفاه الاجتماعي، حيث أسهمت في استقطاب اليد العاملة الجزائرية وإنتاج السلع المادية وتلبية مطالب الجماهير والشرائح الاجتماعية .

إن هذه الخصائص وغيرها، سواء أكانت سلبية أم إيجابية في بعض الأحيان على مستوى المؤسسات والمنظمات الاقتصادية الجزائرية أدت إلى بلورة ثقافة مؤسسية ضعيفة، ثقافة بيروقراطية غير قادرة على إنجاح الأهداف والاستراتيجيات التسييرية بدليل فشل المؤسسات الاقتصادية العمومية في تحريك دواليب الاقتصاد .

3. مرحلة إعادة الهيكلة:

نظرا للمشاكل التي أصبح يتخبط فيها الاقتصاد الوطني ومؤسساته، قررت السلطة إعادة ترتيب وتنظيم الاقتصاد الوطني من خلال اللجوء إلى إعادة الهيكلة التي كانت تهدف إلى إثراء الممارسة الإدارية والاستغلال العقلاني للإمكانيات المتاحة، وتحقيق التوازنات المالية للمؤسسة، وتدعيم اللامركزية في اتخاذ القرارات .

إن سعي الجزائر من خلال هذه المنهجية الجديدة لمواصلة بناء اقتصاد عصري مستقل بذاته، كان يرمي إلى القضاء على كل التعقيدات المركزية في مجال التسيير، ونفي السلوكيات السلبية خارج

²⁰² - بن يمينة السعيد: مرجع سبق ذكره، ص 95.

أسوار المؤسسات، ولأجل بناء اقتصاد تنافسي وقوي، وفّرت الدولة الجزائرية كل الإمكانيات المتاحة مادية، وبشرية، وتكنولوجية، ولوجستكية، من أجل إنجاح الإصلاحات الجديدة على المؤسسات العمومية وأدى كبر حجم المؤسسات العمومية إلى إعادة تفتيتها أو تقسيمها إلى مؤسسات عمومية أقل حجما حتى يسهل التحكم فيها، وكان الهدف من وراء إعادة الهيكلة العضوية هو تحقيق مبدأ التشاور بين المؤسسات العمومية فيما يتعلق بكيفية التقسيم وتحويل المقرات الاجتماعية وتوزيع العمال حسب المؤسسات الجديدة، واستغلال الكفاءات البشرية استغلالا عقلانيا .

أما إعادة الهيكلة المالية المنبثقة عن إعادة الهيكلة العضوية فكانت تهدف إلى ضمان التطهير المالي للمؤسسات عن طريق مسح الديون، ووضع ميزانيات مقدمة من طرف الخزينة العمومية لانطلاق المؤسسات الجديدة مع تحديد الرأس مال الاجتماعي.

إجراءات عملية إعادة الهيكلة تتطلب لجنة مخصصة لهذا الغرض، حيث يتم بعد تشخيص الوضع الداخلي للمؤسسة من حيث التنظيم والإنتاج، والوضع الخارجي من حيث العلاقات مع الزبائن والمحيط، تقديم تفصيل دقيق للوضع المالية للمؤسسة وكذا إمكانياتها الإنتاجية والتنظيمية، وهذا التدقيق والدراسة المعمقة في وضعية المؤسسة يوضع في مخطط ثم يُعرض على الحكومة لاتخاذ القرار النهائي بشأن المؤسسة المعنية بإعادة الهيكلة المالية .

وتعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، ذلك لأنها شهدت توجهات جديدة في مجال التسيير والتحكم في الطاقات والإمكانيات المتاحة، وغيّرت وجه المؤسسة العمومية خاصة الجانب القانوني، كما شهدت استثمارات ضخمة يُفترض أن تحقق الآمال المعقودة من أجل التحسين في الفعالية الإنتاجية.

وبعد هذا العرض نحاول، تشخيص ثقافة المؤسسة في هذه المرحلة التي عرفت إصلاحات جديدة في التسيير بالدرجة الأولى، حيث تم اللجوء إلى الأسلوب الإداري لحل مشكلة اقتصادية تقنية، مع إهمال الجانب الحقيقي للمشكلة وهو الجانب الثقافي الإنساني، ففي هذه المرحلة عانت المؤسسات العمومية من مرض البيروقراطية والمركزية المفرطة، وكان من الأجدر التركيز على الذهنيات قبل التقنيات . إن غياب الشروط الموضوعية المتمثلة في دراسة نوعية العلاقات الإنسانية، وأنماط الاتصال التنظيمي بين مجموع الموارد البشرية المشكلة للنسق التنظيمي، وقيم العمل والثقافة العمالية والتنظيمية... كل هذا أدى إلى فشل الإصلاحات الجديدة سواء على مستوى الإنتاج والمردودية أو على مستوى التنظيم والتسيير بما انعكس ذلك سلبا على العلاقات الوظيفية داخل المؤسسة، وما يخلقه ذلك من آثار سلبية على الروح المعنوية للعمال حيث انتشرت مظاهر الاستياء والتذمر والإضراب عن العمل.

4. مرحلة استقلالية المؤسسات :

دائماً في إطار البحث عن شروط الفعالية الاقتصادية وتحسين أداء المؤسسات العمومية، فإنه بدأ التفكير جدياً في وضع إصلاحات اقتصادية جديدة تُعيد النظر في أساليب التسيير والتنظيم، خصوصاً بعد فشل الحلول التي جاءت بها إجراءات إعادة الهيكلة العضوية والمالية والتي لم تجدي نفعاً، بل عكس ذلك، تفاقمت المشاكل التنظيمية والتسييرية التي تتخطى فيها المؤسسات الاقتصادية. إن هذه الإصلاحات الجديدة جاءت لتكرس انسحاب الدولة من الساحة الاقتصادية بعدما كانت تُسيّر منذ مرحلة الاستقلال، وأول إجراء باشرته الدولة هو الفصل بين الملكية والتسيير، حيث أصبحت المؤسسة العمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، فيما يتحول دور الدولة إلى المراقب الذي ينظم الحياة الاقتصادية وإزكاء بيئة تنافسية شفافة .

وبالرجوع إلى الوقائع واستقراء وضعية المؤسسات، نجد أن الدولة أصبحت تمارس حق المالك عن طريق صناديق المساهمة التي تم حلها فيما بعد لتحل محلها الشركات القابضة والتي حلت بدورها عام 2001 وتم تعويضها بشركات تسيير مساهمات الدولة **Société De Gestion Des Participations De L'état** .

وقد كانت الانشغالات الأساسية آنذاك تدور حول الطرق المثلى لرفع الكفاءة الاقتصادية والإنتاجية للمؤسسات الجزائرية، وزيادة فعالية جهاز التسيير، واستقلالية المؤسسات ما هي إلا خطوة من خطوات التوجه نحو اقتصاد السوق، والحد من تدخل الدولة في التسيير الداخلي للمؤسسة وتحقيق الحرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون المؤسسة. إن الهدف من الاستقلالية هو رد الاعتبار وتفعيل الوظيفة الاقتصادية لهذه المؤسسات، ونبذ الوظيفة الاجتماعية التي كرستها المرحلة الاشتراكية، من خلال الاعتماد على معايير المردودية والمرونة في التسيير، والتخلي عن التخطيط المركزي، وهذا بغية تشجيع المؤسسات على تحمل المخاطرة ومواجهة التحديات التي تفرضها البيئة الخارجية، وكل هذا يسمح بفرز المؤسسات الفعالة من تلك التي تنقل كاهل الخزينة العمومية وتستنزف الأموال الباهظة دون عائد استثماري .

على أن يؤدي بنا هذا إلى معرفة واقع ثقافة المؤسسة في مرحلة الاستقلالية، فمعظم المؤسسات المحولة إلى نظام الاستقلالية تعاني من تأخر في الوسائل القانونية اللازمة، وهو ما أسهم في الفصل بين ما كتب في النصوص وما هو موجود في الواقع، وبمعنى آخر أن هذه المؤسسات مازالت تنقند إلى النضج والاحترافية للدخول في مرحلة اقتصادية جديدة، ومازال ينقصها الكثير من الثقافة والوعي والتسيير العقلاني الرشيد .

ففي دراسة ميدانية أجريت على إحدى المؤسسات خلال المرحلة الاستقلالية عام 1990، توصل الباحث إلى نتائج أبرزها: أن عدم فعالية المسيرين من إداريين وتقنيين، وسرعة دوران المسؤولين بالمؤسسة، وعدم الاستقرار بالمنصب الواحد، وعدم فعالية التنظيمات الرسمية في مجال التحفيز لرفع الكفاءة والفعالية، وإلغاء الحوافز المادية والمعنوية للعمال والمسيرين وغيرها هي التي أدت إلى ضعف الأداء²⁰³.

علاوة على ذلك، شهد المناخ الاجتماعي التنظيمي الكثير من التوترات، أما علاقات العمال فتميزت بالفوضى والإضرابات وتعرضت بعض المؤسسات للتخريب، وبذلك لم تحقق الإصلاحات والتحولات الجديدة الآمال المرجوة وزادت حدة التسيير العشوائي لشؤون المؤسسة، وهنا يمكن القول إن المشكلة ليست اقتصادية بحتة بقدر ما هي مشكلة ثقافة أو ذهنيات بالدرجة الأولى .

5. مرحلة الخصخصة:

إن الانتقال إلى اقتصاد السوق القائم على إيديولوجية الفعالية والجدوى الاقتصادية أصبح يُمثل عند الجميع خاصة النخب الحاكمة وأصحاب القرار النمط الاقتصادي اللازم لإحداث تجديد في البيت الاقتصادي الداخلي، وتحقيق قفزة اقتصادية وتنموية نوعية تنسي الجزائر التراكمات السلبية للمراحل التنموية السابقة، ورغم الاختلاف والمعارضة حول هذا التطلع الجديد في جهاز السلطة، إلا أنه تم في الأخيرة اللجوء إلى الخصخصة كخيار استراتيجي وكحتمية فرضتها الظروف الدولية .

وتمثل الخصخصة رؤية متكاملة ومنهج شامل لعلاج المشاكل الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وإدارة الاقتصاد الوطني بكفاءة عالية وفعالية أكبر يضمن نشر السلوك التنافسي، وعليه كان الاعتقاد السائد لدى جهاز الدولة مفاده أن كل تأخير في عملية خصخصة القطاع العمومي سوف يكلف الخزينة العمومية أموالا باهظة وخسائر فادحة، وسوف يؤدي ذلك إلى ضعف الفعالية وبالتالي تحطيم دواليب الاقتصاد الوطني، خاصة وأن الاقتصاد العالمي يتجه نحو الرأسمالية.

وهدف الخصخصة كخيار تنموي بديل إلى رفع الكفاءة الاقتصادية للمؤسسات، وزيادة القدرة التنافسية من خلال الاستغلال العقلاني للموارد والإمكانات المتاحة، والإسهام في إحداث تنمية شاملة عن طريق توجيه إيرادات الدولة لإنشاء مرافق ومشاريع ذات منفعة عامة، وكل هذا يؤدي إلى تحسين المستوى المعيشي لأفراد المجتمع، وتحقيق الرفاه الاجتماعي.

إذن للخصخصة كما رأينا أهداف اقتصادية، واجتماعية، وحتى سياسية، لتحقيق رغبة الهيآت الدولية المتمثلة في الانسحاب التدريجي للدولة من المعترك الاقتصادي كخطوة أولى والتكفل بدور الدولة

²⁰³ - سعدون يوسف : مرجع سبق ذكره، ص 34 .

الجديد ألا وهو دور المنظم للحياة الاقتصادية بدلا من الدور التقليدي الاحتكاري الذي كانت تقوم به منذ مرحلة الاستقلال وهو « دور المسير والمالك » .

وعلى مستوى التوقعات، لم تحقق خصوصية المؤسسات العمومية النتائج المرجوة، بل طفت إلى السطح الكثير من المشاكل السلوكية المرضية كانتشار الرشاوى، والاختلاسات، والتزوير، والغش في المعاملات اليومية والاجتماعية داخل المؤسسة، وفشلت المؤسسات في تحمل مسؤولياتها الاجتماعية وفي التزاماتها مع الدولة والمجتمع، فضلا عن غياب العنصر البشري الكفيل بإدارة استثمارات الدولة التي ابتعدت عن أصول إدارة الأعمال.

وقد لا تكفي خصوصية المؤسسات العمومية لتحسين الأداء، بل لابد أن تكون هناك إصلاحات أخرى على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة، كإصلاح الجانب القانوني، وتهيئة المناخ المؤسسي، وتشجيع المبادرات الخاصة في إطار الشفافية والعدالة .

ومن الناحية المنطقية، فإنه في مرحلة اقتصاد السوق والتوجه نحو الاندماج في الاقتصاد العالمي، تصبح المؤسسات الجزائرية التي تشتغل في قطاع الصناعة مطالبة بخلق ثقافة مؤسسية قوية قادرة على غزو الأسواق الخارجية، وهذا يتم من خلال إعادة تشكيل وقولبة ثقافة المؤسسة، وإعادة هندسة الثقافة التسييرية، وتجديد القيم التنظيمية للوصول إلى الأهداف التنظيمية المسطرة، وتحسين الصورة الاجتماعية للمؤسسة، وتعزيز العلاقات مع الشركاء أو الفاعلين الخارجيين.

ومن وجهة نظر اقتصادية بحتة فإن المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية معرضون لفقدان المكانة في ساحة المنافسة إذا هم استغنوا عن توظيف المدخل الثقافي الذي يركز على تحقيق الانسجام التنظيمي و التكامل الداخلي، و ترصد كل التحولات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة وتفرض عليها تحديات ورهانات ، كما أن مراقبة هذه التطورات الداخلية والخارجية يضمن و ينشر السلام المؤسسي.

وفيما تتميز الوضعية الاقتصادية العالمية في الآونة الأخيرة بكثرة التحالفات الإستراتيجية بين القوى والمؤسسات الكبرى ذات التوجه التصنيعي، فإنه لا مجال للتهاون، بل إن التوجه الاقتصادي للجزائر وخدمة البروتوكولات والتعاملات الاقتصادية مع الشركاء الأجانب يفرض بدوره اليقظة و الحذر من القوة الاقتصادية للشركات الأجنبية، لأنه لا مجال للرداءة ، كما أنه لا مجال للاستغناء عن الثقافة.

خلاصة:

لقد تبين لنا من خلال هذا الفصل أن استدامة النجاعة الاقتصادية، والتفوق المؤسسي، والتطوير المهني والتنظيمي، يستند إلى ديناميكية ثقافة المؤسسة من خلال تأصيل النزعة الجماعية للفئات السوسيو مهنية، وتجديد قيم تنظيمية، وأنماط سلوك تتصف بالمرونة والعقلانية والحيوية، وتجويد الممارسات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي.

ولأن الاهتمام بمجال الثقافة يساعد على دمج الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة، وإنشاء علاقات متوازنة بما ينمي الثقة بالنفس، ويقلص الحواجز التراتبية ويُدعم النسيج التنظيمي، فإنه من الناحية البراغماتية تصبح المؤسسة في أحسن وضعية للتخلص من الإخفاقات، وذلك باستثمار الثقافة وجعلها أداة إستراتيجية لكسب الرهانات وتفادي كل الاحتمالات غير المتوقعة، وبهذا المعنى يمكن الحديث عن إنشاء وحدات جديدة وتوسيع حجم المؤسسة، وإضفاء نوع من الديناميكية التنظيمية، وضخ دماء جديدة للمؤسسة، وهو ما تطمح إليه المنظمات المعاصرة في زمن القرية العالمية .

إن التحدي الذي تواجهه المؤسسات الاقتصادية في عالم الأعمال لا يكمن في التركيز على الجوانب التقنية والفنية والتسييرية، بقدر ما يركز على الاستناد إلى ثقافة مؤسسية قوية وفعالة تُدعم العقلانية وتحقق المردودية، وهذا المكون الثقافي هو أحد الظواهر السلوكية الهامة والضرورية في الاقتصاديات المعاصرة، وبدونه تتعرض الكيانات التنظيمية إلى اختلالات كبيرة ومشاكل تنظيمية .

كما اتضح لنا في هذا الفصل إن فشل الإصلاحات الاقتصادية السابقة في الانتقال بالقطاع العام إلى تحقيق الفعالية الاقتصادية والاجتماعية دفع بالسلطة إلى تبني التوجه الاقتصادي الليبرالي القائم على منطق المنافسة الحرة، وبذلك انتقلت الجزائر إلى نموذج مضاد، وأحدثت قطيعة مع السياسة الاقتصادية السابقة، ورغم هذا التحول الذي يعد قفزة نوعية في السياسة الاقتصادية الجزائرية إلا أن الجهود الرامية إلى بعث المؤسسات العمومية التابعة للدولة وإجراءات تنشيطها باءت بالفشل، ويمكن إيعاز ذلك إلى العديد من العوامل أبرزها تجاهل العامل الثقافي داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

ويمكن القول إن العامل الجزائري بذهنيته التي اكتسبها عبر تواجده بمؤسسات القطاع العام سيُشكل تحدياً صعباً لأجهزة إدارة المؤسسات الاقتصادية الخاصة، لأنه تربي في ظل ثقافة ريعية لا تراعي قيم الانجاز والالتزام، وهذا التحدي الثقافي سيقدم المؤسسات الاقتصادية والتكوينات الاجتماعية في رهان حقيقي أين تتصادم الثقافة الربحية مع الثقافة الاجتماعية .

وبعد عرض أهم المقاربات التنظيمية والتراث السوسيولوجي، نحاول أن نربط الجانب النظري بالجانب الميداني، حتى يكون البحث متكاملًا منهجيا ومتساندا وظيفيا، ففيما يخص مقارنة البعد العضوي النسقي فتفيد الدراسة في معرفة وتشخيص التأثيرات الداخلية والخارجية على محيط المؤسسة، خصوصا في ظل المنافسة الشديدة التي يشهدها قطاع المشروبات الغازية، كما تفيدها في معرفة كيفية تشكل ثقافة

المؤسسة داخل مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية في ظل سياق التغيير المستمر، في حين تفيدنا مقارنة ميشال كروزيه في دراسة وتحليل السلوكيات الإنسانية في المؤسسة الصناعية الخاصة، لذلك سيكون تركيزنا في كل مرة منصب على تحديد علاقات العمل بين الفاعلين انطلاقاً من ذاتية هؤلاء الأفراد، بهدف اكتشاف النسق الصناعي الخاص وضغوطاته، وبالتالي معرفة علاقات السلطة والهيكلية، وهامش الحرية للتصرف لدى الفئات السوسيو- مهنية، كما تفيدنا هذه المقاربة في طبيعة النظر للموارد البشرية وكيف تصقل الثقافة السائدة العناصر البشرية للحصول على هوية تنظيمية .

في حين تفيدنا مقارنة رونو سان سوليو في تشخيص الهوية لدى الفئات المهنية داخل المؤسسة، وذلك من خلال تفكيك البنية الداخلية الثقافية، أما مقارنة وليام أوشي، فتفيد الدراسة في معرفة مدى قوة ثقافة المؤسسة ومدى تغلغلها وتجذرها في الأوساط المهنية، في حين تفيد مقارنة إدجار شين الدراسة في تشخيص ثقافة المؤسسة من خلال معرفة تمثّلات وقيم المسيرين، وعمال الصيانة والتحكم، وعمال التنفيذ، وتحليل الدور الوظيفي الذي تمارسه الثقافة على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة.

الفصل الثالث: التغيير التنظيمي

تمهيد.

أولاً: أهمية التغيير التنظيمي.

ثانياً: أسس وإستراتيجيات التغيير التنظيمي .

3. أسس التغيير التنظيمي.

4. إستراتيجيات التغيير التنظيمي .

ثالثاً :دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي .

رابعاً: مجالات التغيير التنظيمي.

خامساً: مراحل التغيير التنظيمي.

سادساً :أسباب مقاومة التغيير التنظيمي .

سابعاً: دور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي .

ثامناً: تغيير ثقافة المؤسسة.

3. التغيير الثقافي.

4. التغيير الثقافي كمدخل أساسي لإدارة الجودة الشاملة :

تاسعاً : آليات تجديد ثقافة المؤسسة وخلق القابلية لإنجاح التغيير التنظيمي.

3. دور التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي .

4. دور إعادة الهندسة (الهندرة) كأسلوب للتغيير التنظيمي وشكل المؤسسة الجديد.

عاشراً: واقع التغيير التنظيمي في الاقتصاد الجزائري .

خلاصة.

تمهيد:

لقد أصبح التغيير التنظيمي سمة مميزة في المنظمات المعاصرة، وأمرًا حتميًا في عمل وسلوك المؤسسات الاقتصادية، حيث أنه يقدم فرصًا وحلولًا مثلى في عالم يعج بالتحديات والتهديدات التي فرضتها العولمة الاقتصادية، فالمنافسة الشديدة، وزمن عدم اليقين، وشيوع الاقتصاد المعرفي، وتدفق التكنولوجيات الاتصالية الحديثة، وضعت المؤسسات في رهان صعب، الأمر الذي أدى إلى اقتناع المسيرين بضرورة تبني التغيير التنظيمي كحتمية ضمن الوظائف الإدارية، وذلك بهدف مواجهة التغيرات البيئة المضطربة .

إن المؤسسات السبابة إلى ترسيخ ثقافة التغيير والتطوير، وتبني البرامج التحديثية في طرق عملية العمل؛ هي مؤسسات ناجحة ومتميزة عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في القطاع نفسه ، ولأن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية عالمية صغيرة بفعل ثورة التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، فإنه أصبح لزامًا على المؤسسات الاقتصادية -على اختلافها- أن تؤمن بمزايا التغيير التنظيمي وفوائده على المستوى الميكرو، والماكرواقتصادي للمؤسسة، وذلك من أجل زيادة أداء الموارد البشرية كميًا ونوعيًا، وخلق حصانة ومناعة تنظيمية ضد كل التغيرات الخارجية .

ومن هذا المنطلق أصبح بقاء المؤسسات الاقتصادية وديمومتها، يعتمد بدرجة كبيرة على جراتها وعزمها على زيادة فعاليتها، من خلال البحث عن تحقيق الأداء الأمثل والاندماج في حركية اللعبة الاقتصادية العالمية، مما اقتضى حقيقة مفادها أنه لا خيار أمام المؤسسات الاقتصادية إلا التغيير التنظيمي، والتخلي عن ثقافة التغيير معناه الخسارة في عالم الأعمال التجارية .

إن هذا الواقع والسياق الاقتصادي الذي يشهد صراعًا حادًا وقويًا بين المؤسسات الاقتصادية، وما ينجر عنه من تداعيات مختلفة تؤثر على التنظيمات؛ سيجعل المؤسسة في مواجهة حاسمة ومفتوحة - على كل الاحتمالات - مع تحديات البقاء والنمو والاستمرار .

ولذلك فإن صناعة التغيير التنظيمي في وقتنا الراهن، تتطلب ذكاء أكبر، ومقدرة فنية وإدارية فعالة، واستغلالًا أمثل للموارد المنظمة، من خلال رفد المؤسسة بأفكار ودماء جديدة، فضلًا عن الاستجابة الفورية لمطالب الموارد البشرية، كل هذا وغيره من المتطلبات الضرورية يساهم في خلق بيئة صحية قابلة للتغيير في المؤسسة، ففوة المشروع الحقيقية تكمن في قدرته على تدعيم مركزه التنافسي، ومواجهة التحديات الاقتصادية والاجتماعية .

ومنه سننتقل في هذا الفصل إلى أهمية التغيير التنظيمي، ثم أسسه واستراتيجياته، ليتم التركيز بعدها على دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي وأهم مجالاته ومراحلها، كما سننتقل في هذا الفصل إلى تشخيص أهم الأسباب المؤدية إلى المقاومة الثقافية للتغيير التنظيمي، ودور القيادة الإدارية في عملية التغيير التنظيمي، وبعدها سنحاول التطرق إلى تغيير ثقافة المؤسسة، ومعرفة دور التكوين في

تجديد ثقافة المؤسسة، وخلق قابلية لإنجاح التغيير التنظيمي، وأخيرا دور إعادة الهندسة الإدارية كأسلوب للتغيير التنظيمي وشكل المؤسسة الجديد .

أولا: أهمية التغيير التنظيمي:

في عالم اليوم، أصبحت المؤسسات الاقتصادية تعمل في بيئة أكثر ديناميكية وأشد تعقيدا وتنوعا، وعلى درجة عالية من عدم التأكد، إذ أن المحيط الخارجي، حضارة ما بعد الصناعة، المجتمع المعاصر، التغيير على مستوى المخططات: سياسية، اقتصادية، اجتماعية، تقنية، سرعة الابتكارات، الأمل في مجتمع أحسن، تطوّر العلوم الإنسانية والسلوكية²⁰⁴، كلها عوامل وشواغل أثرت في الساحة الاقتصادية الدولية، وأدت إلى الاهتمام والتركيز على التغيير التنظيمي بهدف تكييف المنظمات الاقتصادية مع الظروف و الأوضاع المستجدة .

وتعد عملية التغيير ظاهرة تنظيمية تخضع لها معظم المؤسسات الاقتصادية، حيث فرضت التحولات الاقتصادية العالمية في جميع المجالات على المؤسسات أهمية تبني التجديد والتطوير بهدف البقاء والاستمرار، لذلك سيضل التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، بسبب طبيعة البيئة التنافسية التي تنتم بالحركية وسرعة التغيير .

إن الوفاء بتوقعات المستقبل المنظمي في ظل التحولات والتغيرات نحو اقتصاد السوق القائم على المنافسة الشديدة يبدو للوهلة الأولى عملية صعبة ومعقدة للغاية، لذلك تظهر أهمية الجهود الفردية والجماعية لإعادة التوازن داخل المؤسسة، و تعتبر هذه الممارسات التنظيمية التي تتأسس بواسطة الفاعلين، والتي تطرح أطرا فكرية جديدة تتماشى مع روح العصر، هي القادرة على أن تتعامل مع الواقع المتغير وتُهيئ المؤسسة للتفاعل المستمر مع كل تطور مستقبلي .

وتسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال سياساتها التنظيمية وجهودها الإستراتيجية إلى تحسين قدراتها العملية لمواجهة المشاكل المطروحة، من خلال التوظيف الأمثل للمدخل البشري القادر على فك رموز العقبات وإرساء دعائم النجاح . إن إحداث تنمية تنظيمية وتطوير المؤسسة من حيث الأداء والسمعة والحصة السوقية؛ لا يتم فقط عن تكثيف استغلال المعطيات المادية والتكنولوجية واللوجستية، وإنما يتم من خلال الاستثمار العقلاني في كل القيم ذات الاتجاه الإيجابي والمساندة للتغيير والتطور .

إن الاختلاف والتغيير من داخل المؤسسة وخارجها أمر محتوم ولا يمكن تجنبه، وهو أحد نواتج التطور التنظيمي، وهذا يعني أن التغيير بظواهره وأسبابه يمكن أن يؤدي إلى اختلال في بناء المؤسسة وطريقة عملها، كما يمكن أن يؤدي إلى تعزيز جودة نشاطات المؤسسة وتقوية سمعتها، بين

²⁰⁴ -Marcel Laflamme : Dix approches pour humaniser et développer les organisations, Geaton Norine ,2eme édition, Canada,1979,PP 15-16 .

السلب والإيجاب تظهر احترافية المؤسسة، فالأمر بسيط ، ويتوقف على حسن قراءة المشهد الذي تشغل فيه المؤسسة، سواء العناصر الداخلية أو الخارجية.

هذا ويتشكل محيط المؤسسة الخارجي من العوامل السوسيواقتصادية (Socio-économique) والتي تؤثر عادة على مستقبل المؤسسة واستراتيجياتها ونذكر منها: العولمة الاقتصادية والمالية، جماعات الضغط، النقابات، أطراف أصحاب المصلحة، وكل هذه العوامل تحتم على المؤسسات تبني برامج التغيير التنظيمي سعياً منها للحفاظ على أرباحها التجارية، وعليه فالمؤسسات الاقتصادية مطالبة في ظل الواقع الراهن بتبني فلسفة جديدة تقوم على الاستغلال العقلاني الأمثل للموارد البشرية، وإدخال تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحديث العمل التنظيمي، كذلك لابد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات التنظيمية المختلفة التي تقوم في المؤسسة، وإعادة هندستها بالاعتماد على إستراتيجية تغييرية كما تكمن أهمية التغيير داخل المنظمة في التحسين المستمر للأداء²⁰⁵.

وتعتمد المؤسسات الاقتصادية على ما تمتلكه من خبرات تنظيمية لنشر ثقافة التغيير وترسيخه على نطاق واسع داخل أرجاء التنظيم، حيث أن المؤسسات مطالبة بإرضاء العميل والمستهلك من خلال تجويد المنتجات، وتقديم خدمات ذات نوعية عالية، وكسب ثقة الجمهور، وتسويق صورة ذهنية .

إن طبيعة العمل في المؤسسات الاقتصادية سواء كانت عامة أو خاصة تتطلب جهداً تنظيمياً يستجيب لتطورات المحيط والمنافسة، والإدارات العامة أيضاً مطالبة بتقديم خدمات ذات مواصفات عالية ولا تقل من حيث الجودة و سرعة التلبية عن تلك التي تقدمها إدارة القطاع الخاص²⁰⁶، على اعتبار أن مؤسسات القطاع الخاص تقوم على الجودة والمرونة وسرعة التغيير.

إن تحقيق شروط الجودة الشاملة والإتقان يحتاج إلى جهود تنظيمية كبيرة، وإلى إدارة فعالة تؤمن بقيمة النجاح الاقتصادي، وهذه الغاية ليست حكراً على الجهاز الإداري فقط، وإنما تحتاج إلى فعالية الجماعات المهنية وعزمها على رفع التحدي، والوقوف ضد التهديدات الخارجية.

وتقوم النظرة الاحترافية لعالم المؤسسة على التغيير التنظيمي، وهذا الأخير هو شرط مسبق لإحداث الحركية والفعالية اللازمة داخل المجال التنظيمي، النظرة الثاقبة لمجريات الواقع الخارجي تضمن القدرة على مسايرة التطورات البيئية المتلاحقة.

إن الاندماج في الواقع الاقتصادي والاجتماعي المعقد في عالم الأعمال يفرض على المديرين إتباع أسلوب تغييرى فعال وعقلاني، وأكثر من هذا جعل التغيير والتطوير والتحسين المستمر شعاراً لها، من خلال التركيز على الدور الديناميكي للفئات السوسيو - مهنية.

²⁰⁵-عبد الحكيم الخرامي: المنظمات و التغيير بين المدير و الخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة1998، ص200.

²⁰⁶- زيد منير عبوي: الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير، منشورات دار دجلة، الأردن،2007،ص111.

والمؤسسات الحديثة تضع لواء التغيير في خدمة التوجهات الاستراتيجية المستقبلية للمؤسسة، فلا يعقل أن تقوم بعملية التغيير دون النظر إلى احتياجاتها وإمكانياتها، ودون أن توفر العوامل المساعدة لنجاح التغيير التنظيمي، وتوفير هذه المتطلبات من شأنه أن يرفع حجم الطموحات والتوقعات التنظيمية. والتغيير التنظيمي ليس وصفة جاهزة يمكن استعمالها في أي وقت، والباحث يدرك جيداً مصاعب حساب تكاليف النجاح والفشل، فمعياري النجاح يبدأ بالتخطيط الاستراتيجي وينتهي بالتقييم، ولهذا يجب أن يكون التغيير التنظيمي مخططاً بعد قراءة الماضي والحاضر ومؤشرات المستقبل، وليس تغييراً لمجرد التغيير²⁰⁷.

إن نشر الفكر التغييري الفعال داخل المؤسسة يقتضي وضوح الأهداف والغايات، حيث يبدأ وكيل التغيير بدراسة معمقة للفكر والسلوك الفردي وصولاً إلى السلوك الجماعي والمؤسساتي ككل، ولعل نجاعة التغيير التنظيمي تبدأ من المنهج المطبق والوسائل المتاحة والأهداف المخطط لها.

وفي سياق مماثل، فقد أشار **Soparnot** إلى أهمية التغيير التنظيمي من خلال إسهامه في إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي وذلك لتحقيق انسجام أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة مع الأوضاع الجديدة في المناخ المحيط بالتنظيم، ليصبح هناك توافق مع البيئة الخارجية واستحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية جديدة ليصبح التنظيم أكثر كفاءة وفعالية²⁰⁸.

التغيير بالنسبة للمؤسسة ليس قضية ترف تنظيمي، كما أنه ليس مسألة ربح وخسارة، إنه بتعبير استراتيجي مسألة حياة وموت للمؤسسة، وهو ما يعني أن مصير ومستقبل أي مؤسسة مرهون بمدى قدرتها على تحقيق الانسجام الداخلي والتكيف الخارجي.

وما دامت المؤسسة في صراع مع التحديات الاقتصادية والبيئية، فإنه لا مجال للوقوع في الإخفاقات الداخلية المتوالية التي تؤدي إلى إضعاف القدرة المؤسسية، وبالتالي عوضاً من أن تغزو المؤسسة أطوار المستقبل وتقتحم الساحة التجارية، تصبح سائرة بخطى ثابتة نحو الخلف، وهذه حالة المؤسسات الضعيفة، من جهة أخرى إذا شاعت وتكررت الأخطاء فسوف يتراجع الدور الوظيفي للمؤسسة على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي، وربما تفقد العديد من الامتيازات مثل: الحصة السوقية، الصورة الذهنية، المهارات البشرية، الجودة الإنتاجية، القدرة التفاوضية... ولهذا فإن المؤسسات الناجحة تصمم قدراتها التعليمية، ولا تعتمد على الصدف وما قد تواجهه من تجارب ومواقف جديدة، سواء في

²⁰⁷- أحمد السيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر، 2000، ص 457.

²⁰⁸- مؤيد الساعدي وآخرون: تأثير رأسمال بشري في إدارة التغيير المنظمي، دراسة تحليلية لأراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 2، سنة 2013، ص 42.

محيطها الداخلي أو الخارجي، ومن خلال هذه القدرات تتحول إلى منظمات قابلة للتعلم الثقافي، حيث أشار **Jerez-Gomez et al** إلى أن التعلم التنظيمي عملية ديناميكية تعتمد على المعرفة التي تتحرك في مخالف مستويات العمل من الفرد إلى المستوى الجماعي إلى المستوى التنظيمي²⁰⁹.

أما على الصعيد الشخصي، فقد يساهم التغيير التنظيمي بإحداث حراك مهني من خلال اكتساب المعرفة والخبرات الجديدة، و يوفر إطاراً لتنشيط الكفاءات الفردية و الجماعية، ويؤدي إلى إضفاء توجهات إيجابية نحو العمل الذي هو مصدر الربح و الإنتاج، و رغم أن التغيير يبقى محفوفاً بالمخاطر نتيجة أن العامل يخاف من التغيير بسبب جهل المجهول، فإنه يعود بإيجابيات عديدة على الكوادر العاملة داخل المؤسسة.

من الطبيعي أن تختلف نظرة ومواقف الأفراد نحو التحول التنظيمي، فهناك من يرى بأنه خطوة ايجابية للارتقاء الوظيفي وللمسار المهني، وهناك من يرى أنه تهديداً مباشراً لمستقبله الوظيفي، بين التأيد والمقاومة تقع المسؤولية على الجهاز التنظيمي لإدارة المقاومة الثقافية وغرس التفاؤل.

البداية تكون بتعديل الاتجاهات السلبية، وتحقيق الوئام أو السلام الداخلي، وعلى الرغم من أنه مسألة صعبة ومعقدة، إلا أنه العامل الموضوعي لتعبيد طريق التغيير التنظيمي ونشره على نطاق واسع، وتتضمن عملية التغيير على المستوى الفردي تغييراً في المواقف، والسلوكات والمهارات أو أداء العاملين في المنظمة، تتضمن عمليات تمركز العاملين، نظم الاتصال والتحفيز والقيادة ضمن مجموعات، هذه البذرة قد تستلزم تغيير كيفية حل المشاكل وطريقة تعلم العاملين لمهارات وخبرات جديدة و كيفية إدراك العاملين و إدراك الموظفين و المنظمات التي يعملون فيها²¹⁰.

ثانياً: أسس و استراتيجيات التغيير التنظيمي:

1-أسس عملية التغيير:

التغيير التنظيمي ليس مجموعة استبدالية مبنية على الإغواء والإكراه، وإنما هو الدهاء في إدخال متغيرات جديدة تنظيمية ومادية وتقنية، علاوة على ذلك، ليس هناك نموذج واحد موحد في إحداث مبادرات التغيير، يمكن لمديري إدارة التغيير تحقيق النجاح من خلال استخدام مجموعة واسعة ومتنوعة من الطرق والكيفيات التي تحقق الفعالية الأدائية .

المؤسسات التي وصلت مرحلة الانهيار والتدهور التنظيمي، بسبب تشبع السوق، أو ضعف جودة المنتج، أو حالات اللّا استقرار الداخلي المفرط التي تحول دون الإبداع والابتكار؛ قد تحتاج إلى

²⁰⁹ - أقطي جوهرة : أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة ،دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية ،رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2013-2014 ،ص 115 ،غير منشورة .

²¹⁰ - سرمدغانم صالح ، علي عبد الستار الحافظ: التغيير المنظمي و أثره في خلق الصراع المنظمي ، مرجع سبق ذكره، ص148.

تغيير جذري أو نسبي لبعض أجزائها الداخلية، هذا التغيير الذي يحدث بفضل سواعد القوى التشغيلية سيكون فرصة لإعادة بعث روح المؤسسة من جديد، وسينشر روح التعاون والمبادرة والمخاطرة التي افتقدتها المؤسسة قبل حدوث الأزمة، ومن هنا فصاعدا سيعمل المشاركون في المشروع التنظيمي بعزم وجدية لمواجهة تحديات التغيرات المطلوبة، وسيتواصلون مع قلق التقلبات الخارجية بمنهجية صارمة ومرونة عالية وكفاءة متخصصة .

لم تعد إستراتيجية التجاهل أو إدانة الممارسة بعد كل هذا فعالة، تّوحد المجموعات المهنية داخل المؤسسة نحو المشروع الجديد والمخطط أمر ضروري لتجنب إكراهات البيئة الخارجية وروتينية الحياة المهنية، كما أن فتح باب الخسارة يبدأ من إظهار العداء لكل ما هو رمز للتغيير، وهذا هو الثمن أو عربون الخسارة التنظيمية.

ويمكن القول أن المؤسسات في عالم الأعمال تعمل في ظل ظروف معقدة وسريعة التغيير، ولا يمكن إغفال هذا الواقع، بل يقتضي الأمر متابعته باستمرار والوقوف على المستجدات، كما يجب بلورة رؤية تنظيمية محكمة تدعم المبادرات الجديدة في المؤسسة، والتركيز أثناء التغيير على المتأثرين والمؤثرين، وتدعيم المشروع التغييري بمخططات عملية تعطي الموارد البشرية مختلف التعليمات الصارمة لإنجاح العملية، ودون صعوبات تذكر .

إن تصميم التغيير وتنفيذه ومتابعته من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية المرجوة يتطلب ممارسة إدارية فعالة وديناميكية كونها الفئة المسؤولة على خلق ونشر ومتابعة ثقافة التغيير في بيئة الأعمال، محاولة تلمس المشكلات التي تحول دون تحقيقه على أرض الواقع، ولهذا يتفق معظم الباحثين في الفكر التنظيمي على أن هناك أسسا محددة يركز عليها التغيير داخل المنظمة.

إن إنجاح هذه الظاهرة التنظيمية يتوقف على مدى نضج وعي الفئات السوسيو - مهنية واستجابتها و تفاعلها مع الخطط الجديدة، وكون الهدف الرئيسي للتغيير هو الانتقال من وضعية إلى وضعية أحسن²¹¹ وزيادة مستوى الأداء الكلي و تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة، فيتعين على الطاقم الإداري إيجاد الظروف الملائمة للنجاح والتنفيذ السليم لقرارات التغيير .

وفي بعض الأحيان تشهد المؤسسة حالة من اللا استقرار الناجم عن بعض النقائص الفنية والتقنية، وربما تلجأ إلى طلب الاستشارة من مكاتب الخبرة والمتخصصين في المجال، ودون الالتفات إلى الداخل بكل تناقضاته وسلبياته، فتعتمد إلى تطبيق الوصفات الممنوحة لها، وربما تتجح وربما لا تتجح لعدة أسباب.

²¹¹ - شاوي صباح: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف- 2009-2010، ص131، غير منشورة.

فالأمر ليس هيناً كما يتصوره البعض، وهناك مراحل مهمة جداً يجب إتباعها لتفعيل التحول الجديد، ففي المرحلة الأولى يتم إعلام كل الأطراف المعنية بضرورة التغيير التنظيمي وأهميته القصوى و عوائده المادية والمعنوية، لاستمالة وكسب القوى الاجتماعية وتمكينها وإشعارها بأنها جزء لا يتجزأ من المؤسسة، وهو أمر ضروري جداً من الناحية العملية، إذ يُجَنَّب المؤسسة الصراع التنظيمي، وكل مظاهر النزاع الداخلي الذي يشكل صعوبة في التعايش والعمل في سلام اجتماعي داخل المؤسسة.

مشكلة الخوف هي أصعب مشكلة تواجه عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية، ويرجع ذلك إلى مقاومة التغيير لعدم استجابة ثقافة المؤسسة والأفراد الحالية مع الثقافة الجديدة، لذلك يجب على المؤسسات إدارة مقاومة التغيير من خلال توظيف آليات عملية تسمح لها بقبول التغيير ونشره لدى كل الشرائح الاجتماعية.

فضلا عن ذلك، ولتعزيز فرص النجاح التغيير، يتطلب الأمر نقطة مهمة تتعلق بمسألة المشاركة العمالية، وقد بينت العديد من الدراسات الميدانية أهمية المشاركة الجماعية لإنجاح المبادرة التنظيمية الجديدة، وحتى تكون المشاركة جدية ينبغي توفير جميع المعلومات عن التغيير، مجاله، أسبابه، وكيف يتم، آثاره، و من يشرف على تنفيذه²¹².

هذا وتساعد القوة الإعلامية والاتصالية للمؤسسة على تذليل الصعوبات الميدانية والتصدي للمفاجآت غير السارة، والضارة بالمنظمة، ومنه يصبح الإعلام وسيلة للدعم التنظيمي وإنجاح كل الخطط والمبادرات التنظيمية و التجديدية، و هذه هي حالة الأنظمة المفتوحة التي تحسن قراءة المشهد الخارجي في دنيا الأعمال ، والقادرة على التحكم في ميكانيزمات التغيير والتجديد والتطوير التنظيمي وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليلات عن نوع التطوير و أهدافه وخطته الزمنية و ميزانيته و مزاياه²¹³.

إن شرح أهداف عملية التغيير هو شرط مسبق لأي عملية تغييرية تنظيمية، وكونه يسمح لمنظمات الأعمال بزيادة حصتها الإنتاجية والربحية و فعاليتها التنظيمية، فإنه بالمقابل عنوان لتطوير وتنمية الموارد البشرية والحركية المهنية.

وعلى المستوى السيكولوجي يشعر الأفراد بالأمان النفسي والراحة منى تم إعلامهم، فتضمحل مواقفهم السلبية والرافضة، وتتقوى لديهم النزعة والدافعية نحو الانجاز، ويمكن تفسير ذلك ببساطة لأنهم شعروا بأنهم جزء هام من المؤسسة، وعناصر فاعلة لا يمكن الاستغناء عن خدماتها.

علاوة على ذلك فإن إعلام المعنيين بالتغيير من شأنه أن يؤدي إلى القبول الجماعي و التضامن الإنساني داخل المشروع الصناعي، وينمي الاستعداد النفسي للارتقاء في أحضان التغيير، ولهذا يمكن

²¹² - محمد الصيرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة، دار المناهج، عمان، 2006، ص52.

²¹³ - أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2007، ص76.

القول أن القناعة العمالية لا تتولد بقرارات ارتجالية أو بتعسف تنظيمي، وإنما تتولد من النظرة والقيمة الممنوحة للعناصر البشرية.

إن حتمية التغيير تفرض نفسها على المديرين وعلى جميع المؤسسات الاقتصادية كخيار للبقاء والاستمرار، وتحولت هذه العملية (التغيير) من حدث غير طبيعي في الوقت السابق إلى مطلب ضروري وشعار تنظيمي دائم الحضور في عالم المؤسسة.

ولأن عملية التغيير شكلت الحدث الاستثنائي في الخطابات التنظيمية المعاصرة، فلأنها منبع التطور التقدمي للمؤسسة، والحفاظ على الحيوية والفاعلية، وذلك لأن التغيير في المنظمة يؤدي إلى التجديد و الحيوية و يشجع الإبداع و التحسين، كما يحارب روح الكسل و اللامبالاة و السلبية و يكسر الروتين في المنظمة²¹⁴.

أما الأساس الثاني في عملية التغيير فهو **الجماعية بإشراك كل الكوادر** في الخطط التغييرية من أجل التقليل من كل المحاولات المضادة، لكي يتم تقبله والاستجابة بالشكل الصحيح، وفي بعض الأحيان تتولد المشكلات الناجمة عن عدم استعداد العاملين لقبوله، وقد تنمو الأفعال المعادية للتغيير إذا لم تتدخل الإدارة لتسوية الوضع، صحيح أن مقاومة التغيير هي أمر طبيعي وحتمي مثلما التغيير أمر حتمي، ولا يمكن تجنبه، لكن المشكلة العميقة تتمثل في نظرة الإدارة التبسيطية إلى عملية التغيير وكأن المسألة مقبولة ضمناً من طرف العاملين وهذه أكبر مغالطة تنظيمية.

وتسمح التعبئة البشرية في تحقيق المساندة الطوعية وفي هذا الصدد يشير **سافري ولوكس (Savery and Luks)** إلى التأثير الإيجابي للتمكين في احترام العامل لذاته و قدراته، وأنه يمنح العاملين إحساساً واضحاً عن ما يقدموه من مساهمات لمنظماتهم، مما يؤدي إلى زيادة إنتاجيتهم، كما يمكن اعتبار التمكين أداة لتقوية القدرة على التغيير التنظيمي²¹⁵.

تمكين الموارد البشرية يتم من خلال تطوير قدراتهم الشخصية، والعمل على استثمار خبراتهم ومهاراتهم العملية ، ووضع استراتيجية لتأهيل الموارد البشرية القادرة على تقديم يد المساعدة للمؤسسة، ومواجهة الصعوبات على اختلافها.

²¹⁴ - مراد نعومي: علاقة القيم الفردية و اتساقها مع كل من القيم التنظيمية و الجماعية و الإشراف بالإنزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي و المستمر و المعياري :دراسة حالة شركة سوناطراك ،أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، معهد علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة الجزائر، 2007، ص161.

²¹⁵ - جار الله الخشالي و آخرون: أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين، مرجع سبق ذكره، ص69.

إن مساهمة العامل بآرائه وأفكاره وقيمه سيؤدي إلى تحسين مناخ العمل داخل المؤسسة، وبالتالي لا يمكن تصور نجاح أي مؤسسة وتحقيق أهدافها المنشودة بدون الاستخدام الفعال للمشاركة، والتي تتطلب التطوير المستمر بما يتماشى ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لمنظمات الأعمال²¹⁶.

ونشير هنا إلى أن المورد البشري يظل عماد كل مبادرة نحو التغيير والتحسين داخل المؤسسة، وعليه فإن العناية الكافية بهذا المورد ووضع استراتيجية خاصة به لتنميته وتطويره أصبحت في الآونة الأخيرة من بين الانشغالات الكبرى التي تطرح في المناقشات الإدارية.

لقد أثبتت العديد من الدراسات الميدانية والتجارب أن الذهنية التشاركية أو الفعل الجماعي مفيد جدًا للمؤسسة، وبالتالي فإن إشراك العاملين في عملية التغيير والتحسين أصبحت مبدأ راسخًا في تقنيات التسيير المعاصر.

لم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقصي المعادلة البشرية في التنظيم، كما لم يعد للقرارات الفردية التي يتخذها صاحب المؤسسة أو المدير مكان في لغة التسيير، فقد تغيرت نماذج العمل والهياكل الصناعية، وتطورت قواعد اللعبة التجارية، الأمر الذي أدى إلى القيام بالدراسات العلمية لتوضيح السبل أمام قادة المؤسسات، مثل الدراسات التي قام بها **كوش وفرانش ليرت ليفن** وغيرهم، إن المناقشة الجماعية لأي قرار تغيير مهما كان له مفعولا ايجابيا، يؤدي إلى الرضا وقبول فكرة التغيير، ويمكن تجاوز المقاومة، ذلك لأن القرار تم بمشاركة المعني بالأمر²¹⁷.

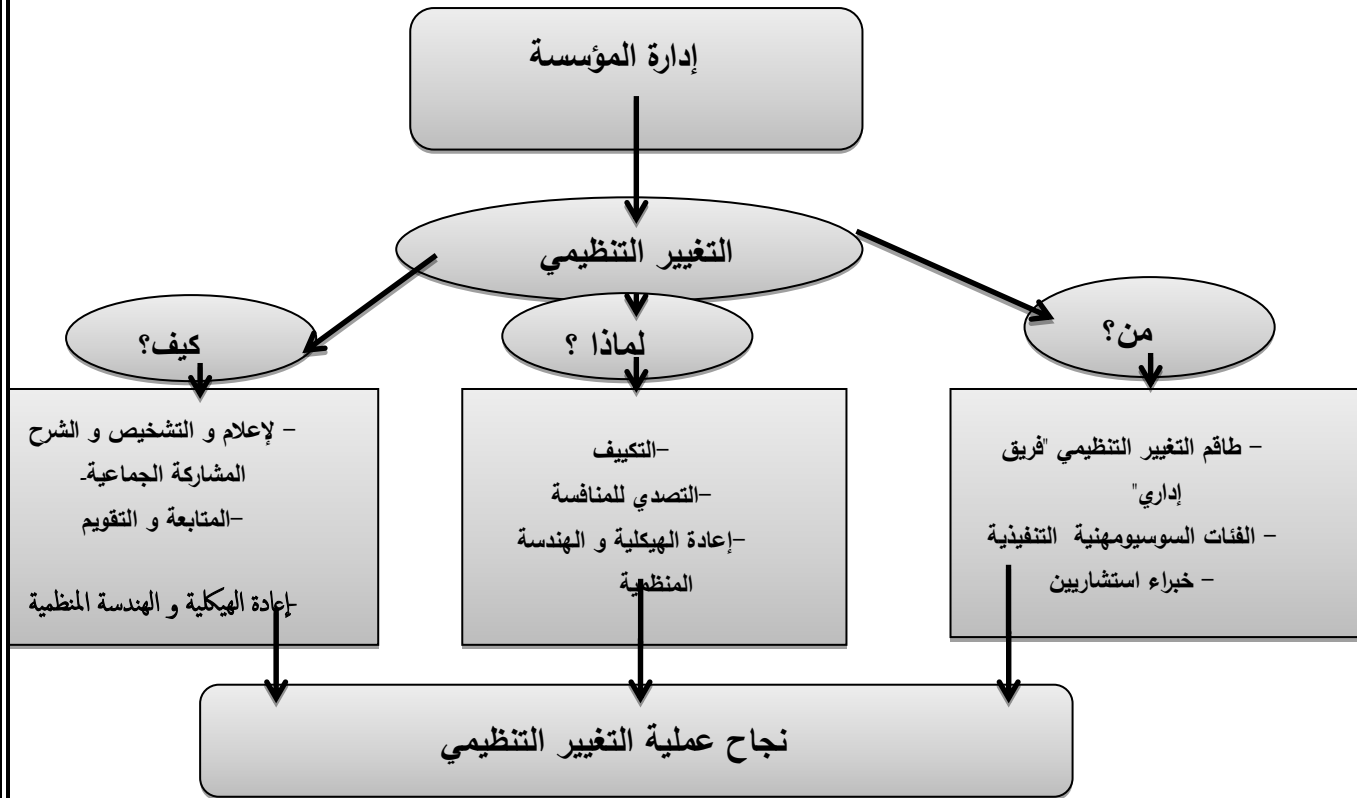
وأخيرًا، **المتابعة و التقويم**، وتصحيح كل الأخطاء التنظيمية المرتكبة، ومساعدة المؤسسة على حل مشاكلها التي تواجهها، من خلال تزويدها بالمعلومات المرتدة (التغذية العكسية) عن عمليات التغيير و نتائجها المختلفة.

وعموما يمكن القول أن عملية التغيير التنظيمي هي ظاهرة تنظيمية ترمي إلى بناء واقع جديد مع الجهات الفاعلة، فتسعى المؤسسة لإقامة جسور التواصل مع الغير، ومحاولة التعرف على الظروف المواتية للبناء، وهذه العملية ستحدد المسألة الخارجية الداخلية من خلال التركيز على الحصول على المعلومات الجديدة، وتحسين الصورة الاجتماعية للمؤسسة، وتطوير الاعترافات الاجتماعية الداخلية، والشكل التالي يوضح أسس عملية التغيير التنظيمي :

²¹⁶ - عثمان حسن عثمان : إشكالية القيادة وارتباطاتها بالشخصية ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، عدد 5 ، 2005 ، ص 143 .

²¹⁷ - كربوش رمضان: دراسة تعميم استعمال اللغة العربية كتغيير تنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المقاومة-التكيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 55، غير منشورة.

الشكل رقم (4): يوضح أسس عملية التغيير التنظيمي.



المصدر: إعداد شخصي.

يمثل هذا الشكل أسس عملية التغيير التنظيمي، وكونه مهمة إدارية بحتة فإنه يحتاج إلى طواقم فنية وخبراء استشاريين وموارد بشرية قابلة للتغيير، وهذا من أجل تحقيق التكيف مع الأوضاع الخارجية والمستجدات البيئة، ومن أجل إنجاز عملية التغيير فإن الأمر يتطلب توفير وسيلة الإعلام والاتصال، والقيام بتوضيح مكاسب التغيير وتبديد المخاوف من المجهول، وإذا توفرت هذه الأسس فإن عملية التغيير التنظيمي ستعرف النجاح أثناء إدخاله للمؤسسة .

2- استراتيجيات التغيير التنظيمي :

لإحداث التغيير في منظمات الأعمال وضمان نجاح جهود التغيير، فإنه يمكن استخدام استراتيجيات معينة لرسم النجاح، ولهذا حاول العديد من الكتاب في مجال التطوير التنظيمي تحديد استراتيجيات ومداخل لتحقيق تخطيط فعال و ديناميكي يستجيب لمعطيات الواقع، ومن بين الاستراتيجيات المختلفة نقترح ثلاث استراتيجيات لكل من Chri and Bennay و هي :

➤ **الإستراتيجية العقلانية:** تقوم على افتراضات أهمها أن فشل التغيير التنظيمي ينم على الجهل والخرافة، وبالتالي فهي تنظر للتعليم والبحوث العلمية والدراسات على أنها العامل المحدد لنجاح التغيير،

فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات حول برامج التغيير.²¹⁸

وقد أظهرت العديد من الدراسات الميدانية المتعلقة بهذا المجال أن مبادرات التغيير التنظيمي قد تفشل بسبب الإبقاء على الهويات التنظيمية القديمة التي تعطي معنى وهوية خاصة للتنظيم، كما يفشل أيضا بسبب الشعور بالتهديد من قبل الموظفين الاجتماعيين²¹⁹، ولذلك فإن الرهان يتمثل في تصميم إستراتيجية تقوم على الفهم العميق للسلوك الإنساني، والاعتماد على ثقافة تكوينية مستمرة .

➤ **إستراتيجية التثقيف و التوعية الموجهة:** وتقوم على افتراض مؤداه أن حجر الأساس في تعثر وفشل برامج التغيير هو عدم إقناع الأشخاص أو المنظمات بجدوى و ضرورة التغيير؛ ربما لأسباب شخصية أو جماعية أو اقتصادية، فقد يكون التغيير التنظيمي تهديداً لمصالح بعض الأشخاص، أو تتضارب مبادرات التغيير مع قيمهم ومعتقداتهم، ومن ثم فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، وفي هذه الحالة يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن طريق التوعية والتثقيف وإزالة المخاوف، وتنمية الولاء للتغيير المعنوي المراد إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلا من أن يكونوا رافضين ومقاومين له²²⁰ .

ولهذا يجب أن يبنى التغيير داخل المنظمة الاقتصادية وفق رؤية واضحة وشفافة، والقائد معني بتذليل الحالات الغامضة أو حالات اللّا استقرار الداخلي المفرط، كما يمكن لمديري إدارة التغيير التنظيمي النجاح من خلال استخدام خطط تكتيكية متنوعة التي تحقق النجاح الأداتي.

وبناء على هذا، يمكن القول أن السلوك الإنساني والأفعال البشرية الاجتماعية المتأثرة بالإطار السوسيو- ثقافي هي المتحكمة فعليا في فعالية التغيير التنظيمي، وتصبح المهمة الملقة على قائد التغيير هي تعديل الاتجاهات الثقافية والقيمية والأخلاقية للفرد عن طريق التوعية، والتثقيف **Acculturation** و تبديد الشكوك و إزالة المخاوف بحيث يصبح الأفراد راغبين في تبني برامج تنظيمية جديدة.

²¹⁸ - لحسن هدار: دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص21.

²¹⁹ - Djabi Méli et Chanlat Jean-François, « L'identification à l'organisation en contexte de changement » Le cas de la SNCF, *Revue française de gestion*, V o l 1 , N° 238, 2014 p. 34

²²⁰ - دجلة مهدي محمود: تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لآراء عينة من المديرين في شركة واسط العامة لصناعات النسيجية، *مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد15، 2014، ص

➤ **إستراتيجية القوة القسرية:** بعد عجز الاستراتيجيات السابقة و فشلها في بلورة أهداف واقعية يستند إليها التغيير التنظيمي ، تظهر قيمة **الأنا العليا العقابية** أو القمعية ، حيث يتم تنفيذ التغيير بالقوة والإكراه و التغلب على كل المقاومات السلوكية الراضة للتغيير، ولاشك أن أساليب القوة التنظيمية داخل المجال المؤسسي قادرة في بعض الأحيان على توليد « **سحر الطاعة** »، والإعجاب بالولاء التنظيمي، وفي هذه الحالة تتعامل المؤسسة مع العمال؛ لا كأجسام مساعدة لجسم المؤسسة ولا ككائنات بشرية؛ وإنما تتعامل معهم **ككائنات للتلاعب**، ونحن نعلم أن هذه الخاصية هي صفة المجتمع الاقتصادي الرأسمالي، الأنا العقابية واحدة من القيم الأصلية لنمو المؤسسات البورجوازية وتطورها، والمؤسسة تنظر إلى المخالفات التنظيمية كجريمة داخلية تجني الموت البطيء والفشل التنظيمي، وربما تدفع المؤسسة نحو الظلام ومستقبل مجهول، وتكون النتيجة في هذه الحالة حصول الهزيمة الاقتصادية في عصر الريادة المؤسسية.

ثالثا: دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي :

تعد عملية التغيير التنظيمي أحد القضايا التي تشغل المؤسسات الاقتصادية في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير والتطور، فهذا المحيط السوسيو- اقتصادي المتقلب فتح المجال لكل الاحتمالات، وهنا تصبح المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية في رهان صعب ومستقبل مجهول، وسنحاول من خلال هذه الدراسة تشخيص رمزية الثقافة وقدرتها على إحداث وإدارة التغيير التنظيمي، كما نحاول تقديم بعض الاقتراحات التي من نشأتها أن ترسي أسس ثقافة مؤسسية قوية ومرنة يمكن أن تسهم في تدعيم النجاح والتميز التنظيمي.

وتواجه إدارة الأعمال بعض الصعوبات في مجال تحقيق التنسيق الداخلي من جهة، والتكيف مع الأوضاع الخارجية من جهة أخرى، التغيير التنظيمي يولد خطاب التفاعلات المستعملة لفهم التفاصيل الداخلية المتعلقة بالكفاءات البشرية سواء الفردية أو الجماعية و عادة ما يكون الأفراد على استعداد لتغيير مهاراتهم لصالح التغيير التنظيمي عندما يكون لديهم تقاسم للمعرفة²²¹، فالمشاركة الواسعة المبنية على الثقة مهمة جداً لتوليد العاطفة الجماعية العضوية، وأكثر من ذلك يتحقق الوئام الداخلي للمؤسسة في ظل توفر معلومات مسبقة عن كل المبادرات التغييرية، لذلك يعتبر تقاسم المعرفة شرطاً موضوعياً لنجاح الإستراتيجية التنظيمية .

ويجزم **Livitt** بأنه سيكون على المنظمات الاقتصادية في الغد المنظور ضغوطا استراتيجية وبأنه سيكون لسرعة ودقة استجابة المنظمات للتغيرات البيئية النصيب الأوفر في تحديد نجاح المنظمة

²²¹-Ben Abdallah Lotfi et Ben Ammar Mamlouk Zieneb : Changement Organisationnel et Evolution des Compétences : Cas des Entreprise Industrielles Tunisiennes, La Revue De Gestion, Vol 4, N° 226-227, 2007, P137.

واستمراريتها²²²، فمعيار البقاء والاستمرارية يتحدد وفق التغيير الابتكاري، حتى وإن كان هناك صعوبات ميدانية وعملية تواجهها المؤسسات داخل المجال التنظيمي الداخلي أثناء إدخال وإحداث المبادرات التغييرية، إلا أنه أصبح ضرورياً جداً لجودة الحياة التنظيمية وسمعتها التنافسية .

وعموماً يمكن تقسيم دوافع التغيير التنظيمي إلى أسباب خارجية و أخرى داخلية.

➤ **الأسباب الخارجية :** يمكن تلخيص تأثيرها في المتغيرات السياسية و الاقتصادية الخارجية المتمثلة في التوجهات السياسية الحكومية، و تراجع دور الدولة في الساحة الاقتصادية، إضافة إلى التقلبات في المنظومة القانونية و معدلات التضخم و أسعار الفائدة، في حين تكمن المتغيرات الاجتماعية في نوعية العمالة و شيوع التعليم و الخدمات و فرص الحراك، في حين تتلخص المتغيرات التكنولوجية في سرعة تقادم المنتجات الفكرية و تعدد تكنولوجيا الإعلام و الاتصال **TIC**، واستناداً إلى **فيليب اسكينازي Philippe Askénazy** فإن الأهداف المبنية بتنظيم العمل في عصر الإنترنت هي القدرة على التكيف، الاستجابة، الجودة لتعظيم الاستفادة من عملية الإنتاج، و لاسيما من خلال استخدام جميع المهارات البشرية، وترجمة هذه الأهداف يتم عن طريق زيادة مهارة الموظفين و تفويض المسؤولية بخفض المستويات الهرمية²²³.

وكون المؤسسات عبارة عن نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية، فهذا يعني أن الرؤية الكلاسيكية للتنظيم اختفت من الميدان، والتي تُقْصِي النظرة الخارجية للمؤسسة، فالفكر التنظيمي في الوقت الراهن يستند إلى القراءة البيئية الفعالة والتي تقدم تفسيرات وإجابات للمشاكل التنظيمية المطروحة.

➤ **الأسباب الداخلية :** المنظمات التي وصلت مرحلة الإفلاس والانهايار بسبب المنافسة الشرسة أو ضعف منتوجاتها، أو بسبب مشاكل داخلية عديدة تلجأ في معظم الأحيان إلى إحداث تغيير جذري أو نسبي لبعض أجزائها الداخلية، ومن بين النقاط التي يتمحور حولها التغيير نذكر منها: التغيير في نظام الأتمتة، مما يفتح المجال لتوظيف مكثف لتكنولوجيا جديدة وعصرية، بهدف رفع وتيرة الإنتاج والأداء التنظيمي داخل المؤسسة الرأسمالية، أيضاً من بين الأسباب الداخلية نجد تغيير علاقات العمل

²²² - إياد محمود عبد الكريم الرحيم: التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة

التقني، العراق، المجلد العشرون، العدد 2، 2008، ص 13.

²²³ - Peter Auer et autres : Délocalisations Normes du Travail et Politique d'emploi : Vers une Mondialisation plus Juste, Les éditions Découverte, Paris, 2005, P39

والإجراءات المتبعة في العمل، علاقات السلطة في المؤسسة، وزيادة معدل الدوران الوظيفي، تدني الأرباح.²²⁴ وكلها عوامل ساهمت في إجبار المؤسسات الاقتصادية على القيام بالتجديد.

و تقوم الإدارة التنظيمية داخل المؤسسة بتحليل كافة العوامل الداخلية، بهدف تشخيص نقاط القوة والضعف، وتحديد الجوانب المهمة في عملية التغيير، وهذه الدراسة البحثية تكون لغرض أساسي يتمثل في بيان نقاط القوة و الضعف التي يتم بها كل عامل من العوامل الداخلية، مما يساعد على اتخاذ قرارات إستراتيجية و اختيار البدائل المناسبة لها²²⁵.

التصدي للسياق التجاري والتنافسي والاقتصادي يعتبر من المبادرات التي تطمح إلى الكيانات التنظيمية ، فهناك العديد من الدراسات النظرية والميدانية التي تؤكد على ضرورة تجاوز النظام التقليدي في تسير العمل والمؤسسة، كونه يقوم على الحدس والتجربة والمحاولة والخطأ.

من جهته يذكر برازويز Brizuiز خصائص لتمييز المنظمات ذات الأداء العالي عن غيرها من المنظمات، الأمر الذي يستلزم توفر ثلاثة أصناف رئيسية للتغيير و هي التغيير في العلاقة بين الأفراد و عملهم، التغيير في العلاقة بين المنظمات و جمهورها (المستهلكون)، التغيير في العلاقة بين المنظمات و بيئتها الخارجية²²⁶، وهي خصائص تعكس احترافية المؤسسات الريادية.

وتلجأ المؤسسات المعاصرة إلى فهم القوى الدافعة لحركية المؤسسات و تعقد البيئات، بل وأصبحت الإدارات المهمة بالتغيير التنظيمي تبذل جهوداً، وترسم خططا إستراتيجية لفهم العوامل الداخلية و الخارجية من أجل تحسين وتيرة العمل و الإنتاج والتغلب على المشاكل الخطيرة، وبالتالي يمكن القول أن المواجهة البيئية تنتهي دوما بتعديل استراتيجية المؤسسة بطريقة تحقق الأهداف المرجوة.

رابعا: مجالات التغيير التنظيمي للاستجابة لمتغيرات المحيط:

يمكن القول أن التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة و مدعمة لآليات التنافس، مع العمل على جيل جديد و قيم شفافية جديدة في إدارة المؤسسات، وعصرنة الآليات الثقافية و التنظيمية، والتي يمكنها أن تعزز أو تؤدي إلى ممارسات وأدوات عملية تتوافق مع التطورات الخاصة. البداية تكون بشحن المعنويات وتحفيز الموارد البشرية ورسكلتها والاستماع إلى طموحاتهم وإرضاء رغباتهم والعمل على تطوير شخصياتهم الإنتاجية. من البديهي أن كل محاولة لتغيير الأوضاع

²²⁴ -محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم، مرجع سبق ذكره، ص257.

²²⁵ - عبد العزيز صالح ، بن جيتور : الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير ، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عدن، 2007، ص186.

²²⁶ - عبد الكريم حسين: التغير التنظيمي ، العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق ،الجمهورية العربية السورية المجلد28، العدد الأول 2012، ص274-275.

التنظيمية تقف على رغبة العناصر البشرية في التقدم والسير نحو النجاح التنفيذي، لهذا يجب أن لا يتهاون المسؤولون في القضية، بل ويجب العمل على ثقافة الإطارات بالإقناع أولاً، والتحفيز على تحقيق أهداف المشروع ثانياً، وترجمة القيم الجديدة إلى ممارسات سليمة وترسيم القواعد ومرجعيات التعامل ثالثاً²²⁷، وبالتالي فإن بلوغ الاستمرار الدائم والنمو التنظيمي يفرض ويتطلب منهجيات مقننة وذهنيات ذات مستوى عال من الكفاءة و المهارة الميدانية.

قد تحتاج المؤسسات في عصرنا الحالي إلى قائد يدرك صعوبة التعقيدات البيئية الصعبة، ويؤمن بأن الحل يأتي من خلال استثمار الموجودات البشرية واستغلال ممتلكاتها الفكرية وتنمية قدراتهم الإبداعية مع العلم أن هناك أصنافاً متعددة من الرياديين، فمنهم من يؤمن بالموجودات المادية والتقنية، ومنهم من يعتقد بالأمور الفنية، والريادي الناجح يسير وعينه مفتوحتان وعقله يقظ ليرى ما لا يراه الآخرون من فرص، وعندما يرى البعض الفوضى و المشكلات والتناقضات، ويقفون مترددين أمام معالجتها، يواجهها الريادي بإمكانات، و قدرات فائقة تمكنه من تحويلها إلى فرص استثمارية²²⁸، وهذا هو الفرق في التنظيم، فالتغيير الناجح داخل المؤسسة هو الذي يبني في حالة وجود الرؤية اللازمة والواضحة، ثم يأتي التخطيط لتقنين العملية التغييرية، أما إذا غابت هذه الشروط المسبقة فإن العملية سوف تكون مؤلمة، وقد تصل إلى حد مقاومة التغيير بكل الوسائل المقاومة نتيجة تهميش العناصر الفاعلة في العملية.

إن معرفة الوضع الحالي والمستقبلي للمؤسسة يقتضي إجراء دراسة علمية مستفيضة، وتشخيص عملي للواقع، وعلى ضوء ذلك يتحدد منهج التغيير المطلوب للتحويل إلى الوضع المستقبلي المستهدف، ومن ثمة اعتماد الإجراءات الملائمة والمناسبة لتنفيذ مخطط التغيير التنظيمي.

علاوة على ذلك فإن نجاح التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسة يتطلب قراءة دقيقة للمعطيات التنظيمية، و معالجة الأمر تأتي من التخطيط الدقيق و التنظيم بالشكل الذي يزيد من احتمال تحقيق نتائج إيجابية على المستوى الداخلي والخارجي للمؤسسة سواء على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد كما أن نجاح التغيير يتطلب تشخيصاً دقيقاً للإطار السوسيوثقافي من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء و الطرق التسييرية و توفير الشروط الانفعالية و السياسات التي تسمح بالتغيير أو بتخفيض العراقيل²²⁹.

²²⁷ - فريد مرحوم: الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغيير الاجتماعي و الاقتصادي ، مجلة إنسانيات، العدد 41)

وهرا: مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية)، 2007، ص 65.

²²⁸ - ماجد محمد صالح: مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل

،العراق المجلد 35 ،العدد 111، 2010 ،ص 144.

²²⁹ - بن يمينة السعيد: مرجع سبق ذكره، ص 90.

ويشكل قرار التغيير التنظيمي لاسيما إذا كان ثقافياً، مشروعاً يستحق الدراسة الموضوعية والتخطيط المسبق بطريقة متأنية ومنظمة، ذلك أن أي خطأ في القياس والتشخيص سيؤدي إلى اختلالات باهظة الثمن، بل وقد يعصف بمصير ومستقبل المؤسسة، غير أن إجراء العملية وفق أسس علمية، فضلاً عن وجود عامل الخبرة والكفاءة الفنية، قد يؤدي إلى الممارسة التنظيمية الصحيحة، ومن ثمة يكون النجاح التغييرى .

كما تعتبر الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية من وجهة نظر تنظيمية الحل الملائم لتصميم عملية التحول التنظيمي، ذلك أن التحولات الرهيبة في بيئة الأعمال تفرض على القادة التعامل بحذر مع متغيرات البيئة الخارجية، والقدرة على تفكيك العوامل الصعبة للنمو المؤسساتي. إن الرغبة في اقتناص الأرباح، وتحقيق الاستمرارية، والوصول إلى وضع تنافسي، يقتضي تطبيق تدابير وأساليب فنية راقية، من أجل توفير بيئة أعمال ملائمة وأكثر جذباً للمهارات البشرية، لذلك فإن التسيير الاستراتيجي للمؤسسات يصبح بمثابة المدخل الملائم، مع التركيز على العوامل الثقافية و علاقتها بظاهرة العولمة.²³⁰

ولتتمكن المؤسسات الاقتصادية من مواجهة التحديات الاقتصادية الصعبة والمتمثلة في المنافسة الشرسة والحفاظ على هويتها التنظيمية ومكانتها الاقتصادية في عالم الأسواق و الأعمال، يجب عليها تغيير وتطوير نظامها التسييري لمجاراة العالم الخارجي، بحيث تكون مهتمة بإدماج القوى الاجتماعية داخل المؤسسة، ورسكلتها والاهتمام بمطالبها وتطلعاتها لبناء الآمال التنظيمية والاستراتيجيات المستقبلية والتوجه إلى الاهتمام برغبات الزبائن والمستهلكين، وهذا كله يدور في المصلحة العامة للمؤسسة الاقتصادية.

وبالرغم من الجهود المبذولة من قبل المؤسسات من أجل تحسين موقعها الاستراتيجي و تحسين جودة الخدمات المقدمة، والارتقاء بمستوى المهنية والاحترافية، إلا أنها تقع في بعض الأحيان في ورطات و مشاكل تنظيمية، وهنا يصبح تدريب الموارد البشرية أو الفئات السوسيو- مهنية مدخلاً صحياً لعلاج الأزمات الشديدة « فالتدريب ليس دوره فقط في رفع كفاءة العاملين، بل وأيضاً في تعويضهم عما فاتهم من خبرات وممارسات لها دور فعال في العمل، وبهذا يصبح التدريب المهني من الركائز والمداخل التي تعتمد عليها الإدارة للوصول إلى القوى البشرية المتاحة إلى حشد وتعبئة قدراتها و طاقاتها و دوافعها إلى الدرجة التي تسمح بتحقيق الهدف »²³¹.

²³⁰ - عثمان حسن عثمان: مرجع سبق ذكره، ص85.

²³¹ - عايض كنافي الأكلبي: دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم السياسية ، جامعة القاهرة ، مصر ، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني ، 2008، ص109.

كما يصبح التدريب عاملاً من عوامل ترسيخ الثقافة التغييرية، لأنه يسمح بنشر نهج وفلسفة التغيير التنظيمي، و يخلق آليات عملياتية تقف ضد المقاومة الثقافية التغييرية، و من ثم لا يجوز أن يتجمّد التغيير في القوالب، وإنما يجب أن يتّصف بالتغيير والتجديد.

وقد أصبح التدريب في عصرنا الحالي موضوعاً أساسياً من موضوعات الفكر الإداري، نظراً لما له من ارتباط مباشر بالإنتاجية والموارد البشرية، فضلاً عن كونه أحد السبل المهمة لبناء جهاز بشري كفؤ قادر على تحمل أعباء التنمية التنظيمية، وقيادة المؤسسة نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية والمخطط لها، ولهذا فإن القادة في عالم الأعمال يعطون لمسألة التدريب متسعاً من النقاشات الثرية.

وعموماً يمكن حصر مجالات التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

➤ « تغيير رسالة المؤسسة وأهدافها واستراتيجياتها؛

➤ تغيير فلسفة و أسلوب تخصيص الموارد؛

➤ تغيير التكنولوجيا؛

➤ تغيير الهيكل التنظيمي؛

➤ إعادة التكوين المالي؛

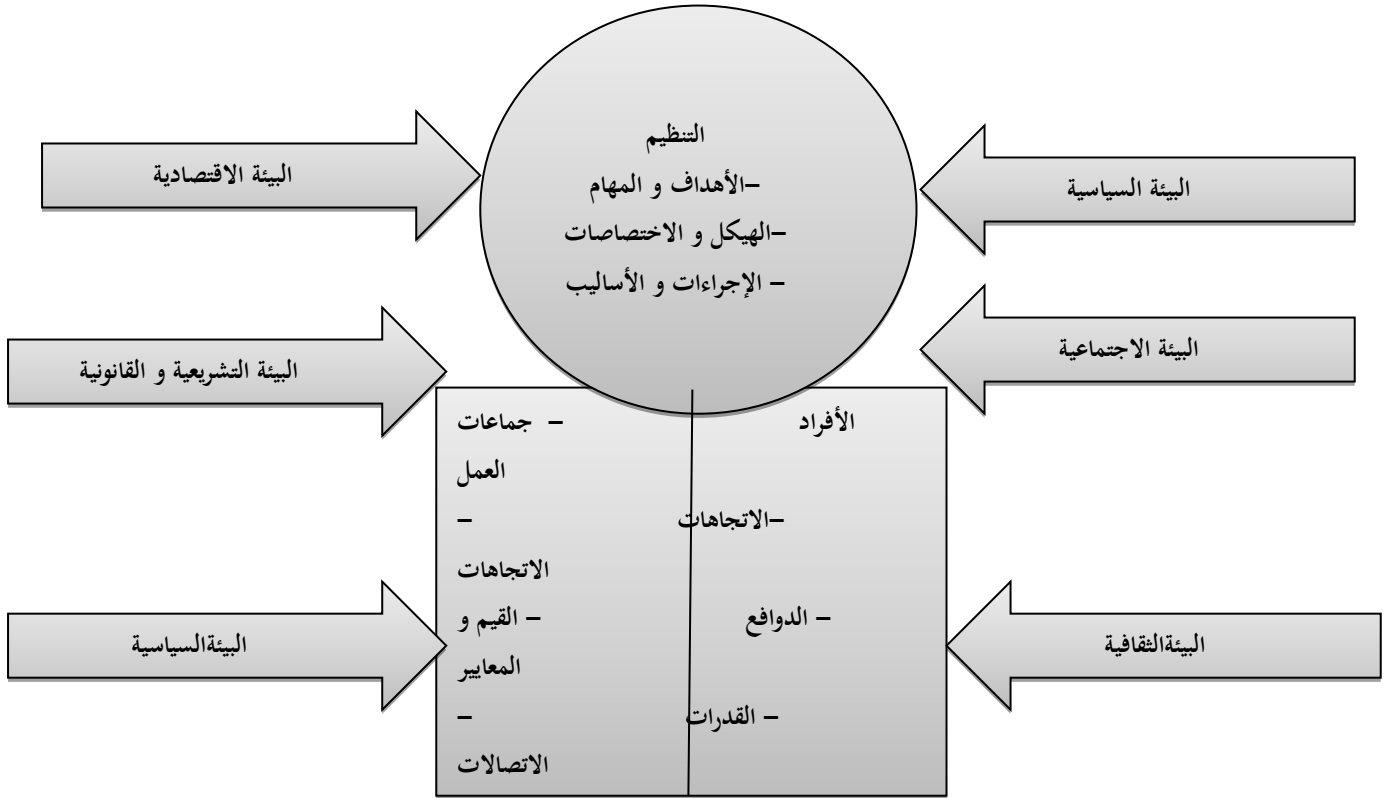
➤ تغيير سلوكيات العاملين؛

➤ التغيير في ثقافة المؤسسة²³² .»

و يمكن توضيح مجالات التغيير التنظيمي في الشكل التالي :

²³² - أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي ،دار قباء للنشر و التوزيع مصر، 1998، ص475-479.

الشكل رقم : (05) : يوضح مجالات التغيير التنظيمي.



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص392.

يوضح هذا الشكل أهم مجالات التغيير التنظيمي، فالمؤسسة تدخل في علاقات مباشرة مع المحيط الخارجي، وهو ما يعني الاستجابة لمتطلبات المحيط على كافة الأصعدة: اقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وثقافية، فكل هذه المتغيرات تفرض نفسها بقوة على الفضاء الداخلي للمؤسسة، مما يعني ضرورة التغيير على المستوى الداخلي، والبدائية تكون من إجراء التغيير على الموارد البشرية بكل ما تحمله من مواصفات ثقافية وذهنية.

خامسا: مراحل التغيير التنظيمي :

إن المعنيين بالتغيير داخل المؤسسة لا يمكنهم تبني مشروع التغيير التنظيمي إلا من خلال فهم دوافعه و استيعاب محتواه و تفاصيله و نتائجه المتوقعة، و لا يتوقف إدراك كل هذا إلا بالاعتماد على سياسة إعلام واضحة وشفافة مرنة في الوقت نفسه، ويعتبر **Kurt lewin** مؤسس علم النفس الاجتماعي و ديناميات الجماعة من أبرز الباحثين الذين اهتموا بهذه الظاهرة التنظيمية، فهو يدعونا لفهم التغيير كعملية تتكون من ثلاث مراحل : مرحلة إذابة الجليد "التذويب، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة الجليد" التثبيت"²³³.

²³³ - Delavalle Eric ,Morin Pierre: Op.Cit.P247.

و كل مرحلة تمتاز بشروط و خصائص معينة، و فيما يلي نتطرق إلى هذه المراحل:

➤ **مرحلة إذابة الجليد "التذويب"** : في هذه المرحلة بالذات يتم كسر ودحض كل السلوكات المقاومة والرافضة لعملية التغير، ولكي تتم هذه العملية بنجاح لابد من إزكاء بيئة عمل ديمقراطية تقوم على الإعلام والاتصال؛ من أجل توليد شعور جماعي لدى أكبر عدد ممكن من الفئات السوسيو مهنية داخل المؤسسة بالحاجة إلى التغير، ومعظم القادة يفضلون أجواء حماسية و ديناميكية محفزة، كما يتمنون وجود أفراد متحمسين للتغيير التنظيمي وقادرين على إنجاحه، بل يستطيعون دراسة الأفكار و عرضها بأساليب مناسبة، ويتابعون تنفيذها بطرق تثبت تمكنهم من معرفة جميع الجوانب التي تتطلب الفكرة، مادية و معنوية و تضامنية و سلوكية و غيرها²³⁴.

إن تهيئة الأفراد سيكولوجياً وذهنياً، وإعلامهم بضرورة التغير و تجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة؛ سيجتجح للأفراد الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغير أو التنبؤ بصعوبات تطبيقية من جهة و من جهة أخرى سيقفل من شدة مقاومتهم، لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم²³⁵.

ولتحقيق فعالية نموذج التغير، يجب توضيح أهداف التغير التنظيمي لكل الشرائح التنظيمية، ومحاولة إعطاء صورة مستقبلية عن نتائجه المتوقعة، كما يتطلب الأمر الأخذ بعين الاعتبار العوامل الإنسانية والرئيسية لمقاومة التغير، فمعرفة الحاجات النفسية والاجتماعية والاقتصادية وإيجاد السبل لتحقيق التوازن الداخلي من شأنه الإقلال من حالات التذمر والاستياء العمالي.

ويؤدي هذا الأسلوب التشاركي في عملية التغير إلى تعديل الاختلالات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي، والناجمة عن بعض الممارسات الإدارية، كما يسهم هذا الأسلوب الجماعي في استثمار مخزون الذكاء البشري المتوفر لدى العاملين من مهارات مخبرات وتجارب مفيدة وغير محدودة، والتي من شأنها أن تحقق الفعالية والنجاعة الانتاجية.

ولهذا يمكن القول أن المشاركة تسهم في استكشاف مواقف واتجاهات الأطراف الفاعلة والمؤثرة في حياة المؤسسة، الأمر الذي يسمح في بعض الحالات بإعادة هندسة نماذج التنظيم والتسيير بصورة مقننة ومقبولة لدى الجميع، وبالتالي فإن المشاركة ليست مجرد أداة تنظيمية فقط، وإنما هي غاية في حد

²³⁴ - علي فلاح الزغي: إدارة التغير و دورها في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، جامعة البصرة، العراق، العدد 9، 2010، ص96.

²³⁵ - توفيق برياش: دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف - الجزائر، العدد 10، 2010، ص225.

ذاتها تجبر المسؤولين على الاعتراف بالعاملين ليس كقوة منتجة لسلع مادية، وإنما « كآدميين » لهم الحق في تنمية قدراتهم ومهاراتهم الفكرية والنفسية.

من ناحية المسافة الهيكلية، تسهم المشاركة في تقليل المسافة بين الرؤساء و المرؤوسين، وحل جميع المشكلات الإدارية و الفنية التي يواجهها العاملون أثناء عملية التغيي²³⁶، فالكل معني بالقضية، والتلاحم الجماعي يزيد من فرص النجاح الاقتصادي، ويرفع من طاقة المؤسسة الإنتاجية .

كما أن العمل على الجانب الذهني و الثقافي للأفراد مهم جدا في تخصيص أرضية تنظيمية خالية من كل السلوكات التدمرية، و من جهة أخرى تتعزز الثقة التبادلية، وبهذا المستوى فإن الثقة هي أساس المشاركة بالمعرفة، فكلما كانت هناك لغة مشتركة بين العاملين كلما زادت الثقة بينهم. إن الثقة تعطى و لا تؤخذ، وهي تحصيل حاصل لتعاملات سابقة بشرط أن تكون مكللة بالنجاح، و أن هذا النجاح يذكي الشعور الشفوي المشترك بين مختلف الأطراف²³⁷.

ويُعبر المناخ التنظيمي عن جملة الخصائص البنائية والوظيفية والعملياتية التي يمكن إدراكها في مؤسسة ما، والتي لها تأثير مباشر على أداء العاملين ودرجة رضاهم ، فقد ينعم بعض العاملين بالحرية التامة في أداء المهام والمسؤوليات، فيما يُحرم البعض الآخر من الاستقلالية النسبية، وقد يكون المناخ التنظيمي مناخاً أبوياً لا يتيح للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، كما لا يشجع الإبداع والمبادرة، وبمعنى آخر أن العاملون يزولون مهامهم في « ثكنة تنظيمية » ولكم أن تتصوروا مدى كره تحمل المسؤولية واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

ويتكون المناخ التنظيمي الصحي من مجموعة خصائص أبرزها: إتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف والإبقاء على قنوات الاتصال مفتوحة، وإعطاء حرية للعاملين في المبادرة والعمل وتنمية روح الانتماء وتوفير الحوافز وتفويض السلطة وحل المشكلات والتناقضات بمنهجية محكمة، وقد حدد مانكنسكي Manchinsky أبعاد المناخ التنظيمي المتمثلة في النقاط التالية وهي: درجة الثقة ، الانفتاح بين العاملين والإدارة، والفرص المتاحة لمشاركة العاملين دون استثناء في عملية اتخاذ القرارات، و نظام الحوافز²³⁸.

²³⁶ - حيدر خضر سلمان : الأنماط القيادية و دورها في مواجهة التغير لدى العاملين ، دراسة ميدانية ، جامعة الموصل، مجلة أبحاث كلية التربية الأساسية، كلية التربية الأساسية، جامعة الموصل، العراق ، المجلد 9، العدد 2011، ص 75.

²³⁷ - قيس حمد سلمان: تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي ،دراسة اختبارية في المنظمة العربية للمنظمات و الكيماويات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 19، العدد 72، 2010 ، ص 95.

²³⁸ - نادر أحمد أبو شيخة: المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز ، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية المجلد 19، العدد 2، 2005، ص 19.

إن هذه الأبعاد تعتبر بمثابة الشروط الموضوعية لتمكين الموارد البشرية وجعلها في خدمة الخطط التنظيمية، وأي خلل في تجسيد هذه المتطلبات سينعكس سلباً على الأداء العام للأصول البشرية، وبالتالي أصبحت المؤسسة الاقتصادية في وضعية لا توج فيها الخيارات، ولم يعد من المقبول أن يقضي قادة المؤسسة معظم وقتهم في المسائل الثانوية كوضع أسس للترقية، والنظر في سلسلة الوظائف الإدارية، بل يجب أن يخصصوا معظم وقتهم في المهام الاستراتيجية التي تهدف في المقام الأول إلى اقتناص ما يتيح البيئة من فرص واجتباب أو التقليل من الصدمات والمخاطر.

فالمشكل المطروح في المعادلة التنظيمية يتمثل في كيفية جذب القوى البشرية المؤهلة إلى المؤسسة والمحافظة عليها، رغم العروض الوظيفية التي تقترحها بعض المؤسسات الحديثة المالكة للإمكانيات المادية المعتبرة - وهو ما يسمح بمغادرة العاملين بحثاً عن رغد العيش - وللإجابة عن مثل هذا التساؤل يشير الباحث **غريسري Griseri** إلى أنه لا يوجد شيء يجعل الأفراد يتقنون بالإدارة مثل مشاركتهم بالمعلومات الخاصة بمنظمتهم ممن لا يعرفها الآخرون خارجياً، فأشراك الإدارة المنظمة لأفرادها بالمعلومات مسألة مهمة لكل فرد، ولتؤكد أن تلك الإدارة تثق بهم، وترغب بأن يستخدم الأفراد تلك المعلومات وتوظيفها مع المهارة التي يمتلكونها خدمة لغايات المنظمة و أهدافها.²³⁹

ومنه نستنتج أن تطوير وتحديث القوالب التنظيمية، وعصرنة المؤسسة حتى تتماشى مع التحولات المستمرة، وابتكار نظم إدارية حديثة ذات كفاءة وفعالية، تُحتم على القادة تطبيق سياسة التمكين البشري التي تتيح للعاملين الحرية التامة في الفضاء التنظيمي، وتُحسّسهم بمكانتهم الإنسانية والاجتماعية.

➤ **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يحذر **Kurt lewin** من التسرع و الاعتباطية في عملية إنجاز و صنع التغيير، لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة، ويخلق تياراً مضاداً للتغيير التنظيمي لاعتبارات مصلحة "شخصية" و تنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال المساعي و الجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغييرات التنظيمية التي تم التخطيط لها مسبقاً، و اختيار الأساليب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضع التنفيذ.

➤ **مرحلة التثبيت "إعادة التجميد":** تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي و بداية ظهور نتائجه الفورية على مستوى المؤسسة، وينبغي في هذه المرحلة تعبئة ودمج الطاقات البشرية، و شحنها بمختلف صور التحفيز لإنجاح التغيير وهذه الأهمية الكبيرة لرأس المال البشري وما يترتب عليه من نتائج دفع العديد من المنظمات للتوجه إليه، واعتباره مورداً استثمارياً يمكن أن تحقق للمنظمة عوائد

²³⁹ - عادل ذاكر النعمة ، آمال سرحان سليمان: دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ، العراق ، المجلد 34، العدد 108، سنة 2012، ص 172.

لا تقل قيمة عن عوائد باقي الأصول الأخرى، رغم أن الاستثمار فيه هو بالتأكيد أقل بكثير من الاستثمار في غيره قياساً بالعوائ²⁴⁰.

كما يمثل التقييم عملية مهمة جداً لمتابعة كل صغيرة و كبيرة داخل المؤسسة و القيام بالمتابعة الدورية للشأن الداخلي و تفحص الاستراتيجيات المنتهجة.

الشكل رقم: (06): يوضح مراحل عملية التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي داخل المؤسسة

- التقييم الدوري لنتائج التغيير.
- التخلص من نقاط الضعف بإجراء
تعديلات.
- تغيير التغيير.

إعادة
التجميد

المرحلة الثالثة

- بداية النشاط في عملية التغيير.
- إجراء تغييرات على مستوى
المؤسسة الثقافية، تكنولوجية هيكلية،
فنية

التغيير

المرحلة الثانية

- الإعلام و شرح أهداف التغيير.
- خلق القابلية و الاستعداد السيكولوجي
- توفير مناخ تنظيمي مشجع للتغيير

إذابة
الجليد

المرحلة الأولى

المصدر : إعداد شخصي

يمثل هذا الشكل مراحل التغيير التنظيمي داخل المنظمة، تبدأ المرحلة الأولى بتهيئة العمال على المستوى البسيكولوجي، وذلك من خلال القيام بدور التوعية الثقافية ونشر الوعي التنظيمي بضرورة التغيير من أجل المصلحة الجماعية للمؤسسة والأفراد، ويتوقف نجاح هذه المرحلة على أهلية

²⁴⁰ - عبد الله علي القرشي: الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، مجلة الأندلسي للعلوم الاجتماعية و التطبيقية، جامعة الأندلس، الجمهورية اليمنية، المجلد 5، العدد العاشر، 2011، ص475.

الجهاز الفني وقدرته على غرس الثقة، وحشد القدرات البشرية ودفعها للقيام بالسلوكيات الثقافية المناسبة، أما الخطوة الثانية فتشمل بداية العمل الميداني لإجراء التغيير التنظيمي وإدخاله على مجالات الموارد البشرية والفنية والإدارية والتكنولوجية، علماً أنه يجب توفر معطيات وبيانات علمية وعملية لتفكيك العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، في حين تعتمد المرحلة الأخيرة على عمليات المتابعة والتصحيح الدوري والتقييم النهائي لأهم المنجزات والإخفاقات التي تنطوي عليها عملية التغيير التنظيمي .

سادساً: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

لقد أصبح التغيير احد عوامل النجاح الرئيسية و طريقة للتكيف مع الأسواق التي تملي قوانينها، التحولات المتعاقبة في اليوم تصبح غير فعالة ومشككة في الغد، وبالتالي تصبح قضية التغيير التنظيمي قضية حتمية وإلزامية لكل المؤسسات التي تريد البقاء والحفاظ على هويتها وميزاتها التنافسية.

وغالباً ما يتخوف الأفراد من التغيير إما لأسباب اقتصادية تمس بوضعهم الاقتصادي والخوف من فقدان أعمالهم، وإما لأسباب اجتماعية تتعلق بالارتباط بما قبل التغيير وما يحققه الفرد من وضعه الاجتماعي، وإما لأسباب نفسية تتعلق بالخوف من التغيير وعدم القدرة على مجاراته²⁴¹ .

وتظهر العديد من الأمثلة على فشل بعض المؤسسات في تبني برامج التغيير و التطوير وقد ترجع الأسباب إلى عوامل عديدة مثل: عدم اتفاق أجيال التواصل بشأن قضايا التغيير، وعدم إدراك القوى الاجتماعية التنظيمية لفوائد وعوائد التغيير... ومن ناحية أخرى نجد أن القوى الاجتماعية المهيمنة في أعلى السلم الإداري داخل المؤسسة تعتقد أن النشريات الداخلية واللوائح والقوانين كافية و مبررة لإحداث التغيير المنشود وهنا مكن الخطأ، فالتغيير لا يقف عند حدود الإدارة فقط، كما أنه ليس من مهام العمال التنفيذيين، بل هو مهمة مشتركة وجماعية بين الأعدان المهنيين والإداريين، وقد توصل الباحثان White and Bednar من خلال دراسة أجريها حول أعراض ظاهرة مقاومة التغيير والسلوكيات المعيقة للتغيير التنظيمي، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة تشخيص مواطن المقاومة بدقة والعمل على تخفيضها بالتركيز على الأسباب بدل الأعراض²⁴² .

وبشكل خوف العاملين وعدم تقبلهم لعملية التغيير التنظيمي أكبر عائق للقيام بفعل التحديث، بحيث يصعب على المؤسسة مواجهة هذه المقاومات الثقافية والسلوكية، وتصبح السلوكيات الراضية بمثابة خطابات مألوفة داخل المجال التنظيمي، فإذا لم يتم إقناع العاملين ببرنامج التغيير، فإن محاولة أقلمة النسق التنظيمي مع البيئة الخارجية تبوء بالفشل ولا يكتب لها النجاح.

²⁴¹ - وائل محمد ثابت: دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، فلسطين، المجلد 14، العدد 2، 2012، ص 159.

²⁴² - محمد مصطفى القصيمي: اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير ،دراسة حالة ،مجلة تنمية الراءدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 89 ،العدد 30 ،2008 ،ص 29 .

لقد أشار كل من ميشال كروزيه وفريدبيرغ Crozier et E-Friedberg إلى التركيز على العقلانية النسبية للفاعل، وقدرته على المشاركة بطريقة واعية أو غير واعية أما أهداف المؤسسة، فالتغيير يتطلب قبول المخاطرة والتحدي، وذلك من خلال استبدال المألوف بشيء مجهول، وهنا تظهر المقاومة العمالية، والتي تتولد من الخوف وعدم الأمان، فالأفراد يطورون الأفعال المعادية أو الأفعال المعارضة Pro-Activité وتتجسد هذه المعارضة في خطاباتهم، والممارسات التي يستخدمونها.

إن تشجيع القائد للمرؤوسين على تحمل المخاطر، ووضعهم في مواقف جديدة، وإجبارهم على حل مشكلة مبهمة، ومنحهم الحرية التامة في التعامل مع الأوضاع من شأنه أن يغير السلوكيات والمواقف، فالكفاءة الأدائية والمهنية تتطور عندما تكون البيئة ديمقراطية ومشجعة للعمل الجاد والمنتج. علاوة على ذلك، وفي بعض الأحيان قد يجد القائد أو المدير نفسه بلا حول ولا قوة بسبب المقاومة العمالية الراضية لمسألة التجديد، والأسوأ من كل هذا هو عندما يأتي التغيير لتلبية « جنون العظمة » للقائد و إشباع نرجسيته، وبالتالي فلا الأهداف التنظيمية تتحقق، ولا الكفاءة المستدامة تستمر. إن مفاجأة العاملين في السلك التنظيمي بعملية التغيير ودون إعلامهم بالمشروع، ودون توفير معلومات لازمة وكافية لشرح مبتغى الإدارة سيولد دون شك شعوراً متزايداً بالتهديد، وعدم الأمان والاستعداد ، وفي ظل هذه الوضعية تنمو الإشاعات والمخاوف الهدامة.

وقد يعتقد بعض الأفراد العاملين أن التغيير التنظيمي لا يحمل سوى الأضرار لمصالحهم ولمسارهم الوظيفي، فضلاً عن جملة القيم والمعتقدات والأفكار الداعمة للاستقرار والجمود، والتي تصبح بمثابة عادات رتيبة تستهوي العديد منهم، لذلك فإن تغيير الأفراد يمثل بالنسبة للمؤسسة تحدياً استراتيجياً. إن الهدف من عملية التغيير التنظيمي هو الوصول بالمؤسسة إلى حالة أفضل، وتحسين ظروف العمل، وبناء مناخ تنظيمي صحي ملائم للإبداع، إلا أن ظاهرة مقاومة التغيير تعد مشكلة معقدة ومستمرة، لاعتقاد الفئات المهنية أن هذا التغيير سيمس ذواتهم، ويهدد أنماط حياتهم الوظيفية، ويبدد مصالحهم الشخصية، وبالتالي فإن مقاومة التغيير الإداري قد تأتي من عدم وضوح أسبابه و أهدافه، وكذلك الإجراءات المتعلقة بالتغيير للعاملين المنفذين له أو المتأثرين به²⁴³.

و قد نجد في بعض المؤسسات فئات من المديرين غير المحظوظين بسبب نظرتهم الضيقة لتنظيم العمل، ثقافتهم التسييرية لا تقبل آراء الآخرين ولا تتعايش مع الانفتاح و التغيير، دوماً تفقد ممارستهم إلى النظرة الثاقبة والناقدة للذات، تتصف تارة بالغموض وتارة أخرى بالتناقض، والأكثر من ذلك، و أثناء تأدية مهامهم الإدارية لا يُعيرون أدنى اهتمام و احترام للآخرين.

²⁴³ - علي فلاح الزغبى : مرجع سبق ذكره، ص97.

خطة العمل داخل المؤسسة تختلف من قائد لآخر ومن مؤسسة لأخرى، فهناك مؤسسات تفرض الانضباط كما الرقابة الصارمة، الحدس الخاص هو ينبوع العمل وأي محاولة خارجة عن تقاليد المؤسسة وأعرافها مرفوضة تمامًا، وهكذا فإن التحاور والتواصل داخل الهيكلية الاجتماعية التنظيمية غير فعال و بالمثل فإن إستراتيجية التغيير التي تستند فقط على الأداء الفني من غير المرجح أن تؤدي إلى النتائج المتوقعة، و ينبغي أن تأخذ في عين الاعتبار العوامل البشرية و الاجتماعية من التغيير²⁴⁴.

و ما دامت المؤسسة تتعامل مع محيط يتسم بالديناميكية والتعقيد المتشابه و سرعة التغيير، فيجب من باب أولى أن تكون مرنة في التعامل مع الموارد البشرية، الاتصال بباقي الأطياف الاجتماعية والفئات السوسيو - مهنية قضية حساسة ومهمة لتحقيق الفعالية المنشودة، ومنهجية القائد أو المدير هي مفتاح التميز التنظيمي والمدير هو الباعث و المبادر إلى إجراء التغيير، عندما يرى أن التغيير ضرورة و أن الفوائد الناتجة عنه قيمة، كما أن المدير يملك القدرة على تطوير و تطبيق خطط التغيير، وهو قبل كل شيء العارف بنقاط ضعف إدارته و الأماكن المحددة للتغيير.²⁴⁵

فضلا عن ذلك، فقد أثبتت الدراسات و التجارب أن قوة المشروع الحقيقية تكمن في أفرادها أكثر مما تكمن في إجراءاته الرسمية، و لأن المشروع القادر على تحفيز أفرادها و رفع روحهم المعنوية إنما هو مشروع تنظيمي قادر على تدعيم مركزه التنافسي، و في السياق الراهن تصبح الوظيفة القيادية في رهان حقيقي أو تحد صعب لزراعة ثقافة التغيير ولما كانت الأعمال التي يتم تنفيذها هي من نتائج قرارات المدير، فهي إذن تعكس شخصيته التي تعتمد على عوامل ظرفية و بيئية²⁴⁶.

وتعتبر عملية مساندة ودعم التغيير من أهم العمليات في ترسيخ المبادرة المقترحة من طرف الإدارة العليا، وإذا لن تكن مدروسة بشكل جيد ودقيق، فإنها قد تسبب ضرراً للمساعي التنظيمية والأهداف المنشودة، وبالتالي قد تؤدي إلى فشل المشروع وبقاء المؤسسة في حالة تخلف تنظيمي.

ويعبر التغيير عن جملة المحاولات الحثيثة والمنظمة بشكل عقلاني، حيث يلجأ القادة في أعلى الهرم التنظيمي إلى تعبئة الطاقات والاستفادة من الأصول المادية والبشرية، وتعديل طرق استخدامها، وتغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعل المؤسسة في أحسن رواق وفي أحسن موضع لتجسيد المرحلة الجديدة.

وقد ساهمت التغيرات الفجائية التي مست عالم الأعمال في تدمير فكر إداري معاصر، لا يعترف بالتصورات الكلاسيكية المعهودة، فالواقع الاقتصادي فرض على المؤسسات الاقتصادية التعامل بحذر مع زمن عدم اليقين ، وبالتالي على المؤسسات الاقتصادية أن تدرك حقيقة مفادها أن ما هو ناجح

²⁴⁴-Alain Kerjian : Op, Cit.P235.

²⁴⁵ -حسين إبراهيم بلوط: المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2003، ص332.

²⁴⁶ -علي عباس : الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار ثراء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008، ص65.

اليوم لن يكون بهذه الصورة الغد، بل يمكن أن يكون الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير بينما يتغير ما حولها حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا²⁴⁷.

إن البقاء في ساحة المعترك الاقتصادي يقتضي عدم تجاهل مسألة التغيير في حياة المؤسسة، كما أن توسيع مجاله وإيقاعه في البيئة التنظيمية ومجتمع الأعمال أصبح يشكل في الآونة الأخيرة تحدياً شخصياً ومهنياً صعباً سواء للأفراد أم الجماعات، وبالتالي ضرورة لا يمكن للمؤسسات تجنبها وتجاهلها، بل حتمية يجب المرور عليها والاستفادة منها.

و إذا كان التغيير ظاهرة تنظيمية و طبيعية فرضتها التغيرات على مستوى البيئة فإن مقاومة التغيير هي كذلك رد فعل طبيعي ذلك أن الحذر من التغيير سمة إنسانية، لأن النفس البشرية تألف ما تعودت عليه و تهاب التغيير، خاصة إذا جاء بشيء من الفجائية.²⁴⁸

مسيرو المؤسسات عموماً لديهم رؤية واضحة للمستقبل أو كفاءات التعامل مع أوقات عدم اليقين، انعدام الرؤية في هذه الحالة يصبح عاملاً سلبياً للغاية فضلاً عن قلة المعلومات و الإحصائيات المحاسبية وغياب الأطر المرجعية المفسرة، وكلها تجعل الرؤية ضبابية وغامضة، وغير واضحة المعالم، الخاسر الأكبر في هذه المشكلة هي المؤسسة التي تتحمل التبعات والنتائج الوخيمة وعندئذ يسود الغموض حول المصالح، وقد ينشأ عند الفرد تضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والتي سيكون التغيير مفيداً لها، و بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير خياراً له²⁴⁹.

وتعتبر إدارة التغيير التنظيمي من أصعب القضايا المطروحة في حالة إدخال التغيير الجديد، وذلك بسبب بسيط وهو أن الأفراد يميلون إلى ما اعتادوا عليه ولو كان عملاً روتينياً ومملاً، ولذا فإن رد الفعل الطبيعي على المشروع المقترح هو المقاومة في البداية، لأنه يهدد شبكة العلاقات الاجتماعية، والمصالح المشتركة، والأساليب القائمة داخل المجال التنظيمي.

وفي هذا السياق يصبح وجود نظام تخطيط الموارد البشرية ضرورة حتمية لأقلية العملية مع ذهنية الموارد البشرية، وهنا يشير الباحث **علي ميا و آخرون** أن تطبيق نظام معلومات الموارد البشرية ليس الهدف النهائي بحد ذاته وإنما الوسيلة التي نحاول من خلالها الوصول إلى اختيار سليم و دقيق

²⁴⁷ - أحمد ماهر : تطور المنظمات ، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التمييز الإداري و إدارة التغيير، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2007، ص75.

²⁴⁸ - كونجري مكاي: الطريق إلى الزعامة ، القيادة الإدارية في عصر المعلومات، ط1، مركز الإمارات للبحوث و الدراسات، أبو ظبي، 2005، ص125.

²⁴⁹ - العميان محمود سليمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص61.

للقائدات الإدارية، بعيدا عن الاعتبارات الشخصية و المصالح الفردية، وذلك للتمكن من السير قدما في عملية الإصلاح و التطوير²⁵⁰.

إن البحث عن سبل تطوير الطاقة التنظيمية للمؤسسة، والهيمنة على الفضاء التسويقي، واكتساح المحيط الخارجي، والبحث عن عوامل النجاح والرياح لا يكون إلا من خلال مزج الثقافة البشرية بالتطوير، كما أن قوة الإدارة العليا في حمل لواء التغيير يُشكل جوهر العملية، فضلا عن المزج بين خطط التنسيق بين الوحدات والأنشطة بما يخدم الأغراض المرجوة.

ويمكن القول أن العوامل النفسية والثقافية تعد من أكبر العوائق التي تحول دون تحقيق التغيير التنظيمي، نظراً لتأثير الثقافة في ميدان العمل، فالفرد دائماً يخضع لتوجهاته القيمية والثقافية و يمارس أفعاله انطلاقاً من تكوينه الثقافي والاجتماعي الخاص به، وكل ممارسة فعلية وسلوكية هي بالضرورة حدث ثقافي واجتماعي تعبر عن هوية الفرد العامل وكيونته.

وفي بعض الأحيان قد تعجز المؤسسة عن إشباع رغبات العاملين، وربما لا تكون في مستوى تطلعات الشرائح المهنية، وبالتالي فإن صورتها الاجتماعية بالنسبة للعملاء ستضعف، وتتفصل الآمال الفردية عن الأهداف التنظيمية، وبمعنى آخر أنه قد يحدث نوعاً من التضاد بين مصلحة العامل ومصلحة المؤسسة بسبب النظرة السلوية التي ترسخت في المخيال الجمعي، وحينها لا يكون بالمقدور الحديث عن إدخال برنامج تغيير.

وقد نجد تقريباً كل الأعوان التنظيميين داخل فضاء المؤسسة خاضعين للموروث الثقافي و أشكال التنشئة التنظيمية، ولغرض بلوغ الاستمرار و التطوير التنظيمي والنمو المؤسسي لابد من توفر موارد بشرية مزودة بخصائص ثقافية و سمات شخصية تكون مفيدة لصالح المؤسسة، مما يجعلها مؤسسات ريادية مبدعة و تبقى منهجية التغيير التنظيمي باحترافية عالية لكي تحقق أهدافها المنشودة في دنيا الأعمال بتميز و نجاح.²⁵¹

وقد لا تؤدي كل البرامج التغييرية إلى التخلص الكامل من ممارسات ثقافة المؤسسة القديمة، ففي كثير من مساعي التغيير تظل الثقافة القديمة أساساً قائماً ومستمرّاً، وربما دعامة للتوازن الداخلي والخارجي، غير أن التحدي الجديد في مجتمع الأعمال المعاصر يكمن في كيفية زرع الأفكار والقيم الجديدة في الثقافة، وحققها والتخلص من الممارسات الخاطئة والأجزاء الثقافية السلبية و المهلكة، وهذا يشبه إلى حد ما استبدال أجزاء بالية بأجزاء جديدة .

²⁵⁰ - علي ميا و آخرون: دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية، دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة تشرين ،الجمهورية العربية السورية، مجلد 30، العدد 2، 2008، ص206.

²⁵¹ - ماجد محمد صالح : مرجع سبق ذكره، ص140.

و لكي يكون التغيير التنظيمي مثمرًا بالنسبة للمؤسسة، يجب أن يكون جماعيًا أو تشاركيًا بهدف تذليل كل العقبات و الصعوبات المحتملة، كما أن المشاركة الجماعية في خطة التغيير التنظيمي تقضي على الخوف و الشك وعدم الأمان، و تزرع الثقة المتبادلة بين الأطراف الفاعلة، و هي أمور إيجابية تؤدي إلى ارتفاع السلوك التنظيمي العقلاني و التماسك الداخلي.

لقد اختلفت الأبحاث حول أسباب المقاومة الثقافية، فمنهم من ردها إلى أسباب اجتماعية وإنسانية محضة وإلى التفاعلات التي تحدث داخل الفضاء التنظيمي، ومنهم من ردها إلى أسباب نفسية تتعلق بشخصية الفرد ومصالحه الذاتية، وفي هذا السياق قام الباحث **Pierre Morin** بتحديد سببين رئيسيين لمقاومة التغيير التنظيمي أولها ذات طبيعة نفسية سيكولوجية و ثانيها ذات طبيعة ثقافية مرتبطة بثقل التاريخ و إرث الماضي²⁵².

إن إيلاء ممارسة التطوير التنظيمي عناية خاصة داخل المؤسسة والاشتغال بتوفير متطلبات العمل، يعد مطلبًا جوهريًا للمُضي قدمًا نحو انجاز الأهداف، لما لها من تأثير إيجابي في تحقيق الالتزام التنظيمي من قبل الفئات السوسيو- مهنية، حيث يزيد الشعور والإحساس بتطبيق البرنامج، والعمل على تجسيده ميدانياً.

و كخلاصة نسجل أن المسيرين الذين يقومون بهذا التغيير لهم مزايا لأخذ بعين الاعتبار هذه المشاريع للتحويل كأبواب يكتظ أمامها الأشخاص الفعالون الذين لهم أفكار يؤمنون بها، يهتمون فرصة التحرك التي تسمح لهم²⁵³.

إن لكي ينجح التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية لابد من طاقم إداري كفء يمتلك خبرة فنية عالية، و مناخًا اجتماعيًا يقبل الاختلاف و التحاور و يمجّد التضامن و التعاون، و من ناحية أخرى يتوقف نجاح التغيير على مدى اقتناع الأفراد المعنيين بالتغيير التنظيمي ودفعهم للقبول والاندماج في مشروعه، فالنزعة التشاركية الجماعية والإحساس بأهمية التغيير وضرورته القصوى والالتزام التنظيمي و التماثل الهوياتي، هي آمال جديدة في طريقها إلى الأراضي التنظيمية.

سابعاً: دور القيادة الإدارية في عمليات التغيير التنظيمي:

تلجأ القيادة الإدارية في كل المؤسسات أو في أي مجال مهني إلى وضع الجانب الإنساني في الحسبان عند الشروع في عملية التغيير التنظيمي، ذلك أن الدراسات والأبحاث العلمية في السنوات الأخيرة قد بينت الأهمية الاستراتيجية للمورد البشري ودوره في رفع الحصص السوقية للمؤسسة. إن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير والتطوير تلزم الطاقم الإداري المشكل من القائد والفريق الفني المسؤول عن العملية التغييرية بمراعاة الحذر والحيلة ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط

²⁵²-Pierre Morin, Eric Delavallée, op, cit, P235.

²⁵³- Audet Madeline : Vision Planification et évaluation les Conditions Clés du Succès d'un Changement, Revue De Gestion, Vol 4, N034 ,2009 , P62.

المحكم والتنظيم الدقيق، وبالشكل الذي يقلل من مقاومة التغيير، وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له²⁵⁴.

وباعتبار أن القيادة الإدارية هي صانعة الرؤية، فهي أيضاً من وجهة نظر استراتيجية المسؤولة على نشر الأفكار الجديدة والقيم الايجابية المدعمة نحو الانجاز، كما يمكن اعتبارها من زاوية أخرى إحدى المقومات المهمة في التأثير على سلوك الآخرين وتوجيههم وتطويرهم لصالح المؤسسة، هذا فضلاً عن كونها إحدى العوامل الرئيسية في ترجمة الأهداف المسطرة إلى رفع محسوس من خلال الشروع في نشر ثقافة التغيير التنظيمي وتطوير السياسات بهدف مواكبة التحديات البيئية، فالتغيرات الدراماتيكية التي تشهدها البيئة فرضت على النماذج التنظيمية ضرورة تحديد الفكر القيادي، وجعل القيادة أكثر جاذبية و أكثر ملائمة داخل الفضاء التنظيمي، و كل هذا من أجل استبعاد العوائق التنظيمية المؤدية إلى الفشل و الخسران.

والقيادة الإدارية الفعالة التي تحدث التغيير التنظيمي الايجابي للمؤسسة هي التي تتمسك بالنمط الديمقراطي الحر، ولها رؤية ورسالة واضحة تسعى ببصيرة ورؤية علمية ومنهجية دقيقة لتحقيق الأهداف والرغبات التنظيمية.

إن التغيير يتعلق بثقافة المسيرين حيث يقم القادة في إرساء قواعد وأسس ثقافة تنظيمية جديدة، تفرض التزامات متنوعة و متعددة، و منه فإن نجاح التغيير يتوقف على قدرة القائد و جدارته و كفاءته في استمالة و إقناع الأفراد المعنيين بالتغيير التنظيمي، وهذا يتطلب ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدرة وخلق نماذج جديدة للسلوك و تشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب فيه و إعادة تنظيم عملية التأقلم أو التطويع الاجتماعي لتقف مع القيم الجديد²⁵⁵.

وتجدر الإشارة إلى أن صوت الموظفين هدف وغاية كل من يتواجد في سلك الإدارة، بل هي مساعي تنظيمية يصعب تحقيقها في ظل مشاكل تعترض السير الحسن للمؤسسة، إلا أن القيادة النموذجية أو أخلاقيات القيادة تساهم في تقوية أواصر الثقة داخل المنظمة، وتسهم في توازن وتماسك الثقافة التنظيمية عبر إستراتيجية مدروسة ومحددة، كما تسهم أيضاً في تسويق صورة ذهنية ايجابية عن المنظمة أمام العامة وهو ما يقود إلى تعزيز العلاقات العامة، والانجذاب نحو أعمال للمنظمة ومنتجاتها²⁵⁶.

²⁵⁴ - علي فلاح الزغيبي: إدارة التغيير و دورها في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني (نموذج-ريادي- متكامل)، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، ، العدد 9، 2010، ص 98.

²⁵⁵ - ابتسام عبد الرحمان حلواني: من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟ أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية، نحو أداء متميز في القطاع الحكومة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 20.

²⁵⁶ - عادل محمد عبد الله، عبد الله جار الله يونس: أخلاقيات القيادة وإسهامها في صوت الموظفين، تحليل واقع وتقديم نموذج في قسم إدارة الأعمال، مجلة تنمية الرادين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 106، 2013، ص 13.

و يرتكز نجاح التغيير التنظيمي داخل المشروع التسيري بدرجة كبيرة على الخصائص السيكو- اجتماعية لقائد التغيير، فهو القادر على دمج الأعضاء في الفضاء الإنتاجي والتنظيمي، مما يجعل هذا القائد ذو خصوصيات مميزة، تؤهله لنشر و تعميم التغيير و التحكم فيه، و الحقيقة أن مشكلة القيادة في عصرنا الراهن لم تعد مشكلة الاعتراف بها و الإقرار بوجودها أو بشرعيتها ،ولكن المشكلة تتمثل في تنامي معارفها و إدراك خصائصها، و منه يمكن القول أن التغيير التنظيمي يتطلب أسلوبًا قياديًا فعالًا يتحسس كل المشاكل والطموحات التي تحقق الإشباع النفسي و الاجتماعي للأجراء، فالذكاء الاجتماعي والعاطفي للقائد من شأنه أن يبني جسور التعاون والثقة بين مختلف الأطراف الفاعلة داخل المؤسسة.

يهدف القائد في تسيير شؤون المؤسسة إلى بناء صورة جديدة للمؤسسة ودفعها إلى بر الأمان، ورغم الصعوبات الداخلية والخارجية التي تعترض المؤسسة في يومياتها، فإنها مرهونة بالمقابل بما يقدمه القائد من أخلاقيات وقيم عالية ونظرة طموحة للموارد البشرية، فيعتمد إلى تطوير خبراتهم، وصقل قدراتهم الابتكارية وزيادة معارفهم، وتغيير سلوكياتهم نحو الأفضل. إن سير ثقافة المقولة هو حكم الأقلية، فيعمل المقاتل على غرس في أذهان موظفيه فكرة بأنهم جميعا متعاونون أو بالأحرى شركاء²⁵⁷.

وهنا يساهم القائد في إمداد المرؤوسين بالدوافع و الحوافز السيكلوجية التي تبعث الروح الإنسانية و تشغل الحماس الجماعي وتعمق في نفوسهم روح المسؤولية فالمدير اليوم هو القائد الذي يتصور النجاح، لأنه يعلم من أين يبدأ أو إلى أين يجب أن يصل و ذلك لخبرته أولاً، و ثقته بالمجموعة التي تعمل معه، و أنه سوف يحصل على أفضل النتائج²⁵⁸.

واستناداً إلى دور القائد في تسيير شؤون المؤسسة فإنه يستطيع أن يصنع التقدم والتطوير التنظيمي، لأنه يملك زمام أمور كل شيء، و يستطيع إخضاع الفئات المهنية لمنطق العقلانية، ومن جهته يرى O.Tead أن التنظيمات الحديثة انتقلت من اعتمادها على ممارسين للسلطة إلى فكرة كيف تقاد هذه المنظمات المعاصرة، ذلك أن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد و مرؤوسيه أصبحت ألزم لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأمور، وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون²⁵⁹.

فالقائد بخبرته وحنكته ومهارته يسعى إلى كسب القوى الاجتماعية العاملة، ودفعهم في إطار الاحترام المتبادل إلى إنجاح أهداف المشروع التنظيمي، وتطوير الكفاءة الفردية والجماعية لصالح المؤسسة، و تنمية الحس المشترك و الصريح، فلا يمكن تصور مؤسسة فعالة من دون قادة يشرفون

²⁵⁷ -Quiment Gérard : Voyage au contre des Typologies de cultures d'entreprise : Un Itinéraire Psychologique, Revue De Gestion, Vol2 , N° 32,2007,P72.

²⁵⁸ -Alain Kerjean :Op Cit ,P223.

²⁵⁹ - نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة ،عمان، 2006، ص15.

على سير العمل، فهي بذلك تهدف إلى تطويع سلوك الأفراد بشكل إيجابي يخدم العمل والأهداف المسطرة²⁶⁰.

و تحقيق التماهي بين أهداف القائد المسير و أهداف العمال الأجراء من شأنه أن يعطي قيمة مضافة للمؤسسة، و منه يمكن أن تسجل أن المسيرين الذين يقومون بقيادة هذا التغيير لهم مزايا لأخذ بعين الاعتبار هذه المشاريع للتحويل كأبواب يكتظ أمامها الأشخاص الفعالون الذين لهم أفكار يؤمنون بها يغتنمون فرصة التحرك التي ستمنح لهم.²⁶¹

وبناءً على هذا، يمكن القول أن القيادة الإدارية هي معيار نجاح أو فشل عمليات التغيير التنظيمي، ولا يمكن بأي حال من الأحوال أن يقوم التغيير دون قيادة فعالة، كما أن بلوغ ذروة الإنتاج الكيفي والكمي، وبقاء المؤسسة في ساحة المعركة التنافسية، وتحقيق إيديولوجية الصنع العالي، والحفاظ على رجال المنظمة والهويات الاجتماعية، وإرضاء أطراف أصحاب المؤسسة، كلها رهانات وتحديات صعبة تقع على عاتق القيادة الإدارية، ويبقى نشر وتعميم الإيمان الجماعي بضرورة التغيير التنظيمي و تعزيزه وتنميته، بمثابة مساعي باهظة تقود المؤسسة إلى طليعة المنافسة و الريادة والاستحواذ على الأسواق.

ثامنا : تغيير ثقافة المؤسسة :

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المؤسسة لدوره البالغ في نظرية الإدارة، ونشاطها في ما يتعلق بالتغيير التنظيمي، لقد أصبح شعار «غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية» واقع معمول به في ميدان المؤسسة، وباباً من أبواب صد الصعوبات التي تعترض السير الحسن للمؤسسة، فتغيير الثقافة القائمة وإحلالها بثقافة تواكب المتغيرات الحديثة من الأمور التي تسعى إليها الإدارات التنظيمية في عالم التسيير، لأنه بات مؤكداً أن الثقافة التقليدية لا تصدق في زمن التغيرات السريعة، وبالتالي يجب أن تكون ثقافة المؤسسة في خدمة التغيير، أو مدخلاً من مداخل التغيير التنظيمي.

وفي حالات التغيير والتطوير التنظيمي المطبقة من طرف المؤسسة، يظهر الخلل في بعض الأحيان بين الثقافة والإستراتيجية أو الهيكلية التنظيمية، فتزداد التناقضات بين الثقافات المهنية المختلفة، وتتعرّز هذه التوترات في نهاية المطاف محدثة خللاً في الجسم التنظيمي، من جهةها الإدارة العليا قد تلجأ إلى لعبة التعاون، فتلجأ إلى خلق هياكل التشاور والتحاور بإشراك الموظفين والمهنيين لتطوير إستراتيجية الأعمال، وربما يحدث العكس، وتتضح آراء متباينة بشأن طبيعة الأعمال، وعندئذ

²⁶⁰- عثمان حسن عثمان: إشكالية القيادة و ارتباطاتها الشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-، الجزائر، العدد 5، 2005، ص143.

²⁶¹-Audet Madeliene : Vision, Plamification et Evaluation , Les Conditions Clés du Succès d'un Changement , Op Cit ,P62.

يمكن القول أن الإدارة العليا فشلت في إنتاج ثقافة صحية جديدة رغم الجهود المبذولة لتطوير الفئات السوسيو مهنية ودمجها مع توجهات المؤسسة، وفيما يلي نحاول عرض آليات ومداخل تغيير ثقافة المؤسسة :

1. التغيير الثقافي:

إن سعي المنظمات المعاصرة من أجل ضمان الاستمرار وكسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء في ساحة الأعمال؛ جعلها تقوم بإدخال بعض التغييرات الثقافية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن بين أهم هذه التغييرات نجد مفهوم التغيير الثقافي الذي يقتضي تغيير العوامل أو العناصر الفاعلة في مبادرات التغيير التنظيمي، والمتمثلة أساساً في المورد البشري، كونه الصانع والمنتج لثقافة التغيير. ويتطلب إنتاج وصناعة ثقافة التغيير من أجل جعلها في خدمة أغراض المؤسسة وأهدافها، الولوج في أعماق السلوك الفردي والجمعي وتعديله، حتى يتسنى لقادة المؤسسة تطوير طرق التفكير والتصرف، وهذا التعديل الثقافي ليس متاحاً لكل المؤسسات، بل يتطلب حزمة من الإمكانيات والموارد الضرورية للقيام بعملية التجديد، ولأن حلم المؤسسة هو تعظيم حصة الأرباح وزيادة النجاح المؤسسي، فهذا يقتضي أيضاً توظيف قوة القيم التنظيمية الإيجابية في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق السلوك المرغوب فيه والفعال، ويبقى التخلي عن الجزء الثقافي السلبي الذي يعرقل سيرورة العمل الإنتاجي مطلباً هاماً في قطاع الأعمال، والشغل الشاغل لأولئك المهتمين بقضايا التسيير الحديث .

إن الهدف الاستراتيجي من عملية التغيير الثقافي هو تكوين وضع تنافسي أفضل، والانتقال بالمؤسسة إلى بر الأمان، أو على الأقل تحقيق الديمومة والاستقرار، فهناك مؤسسات ريادية تطمح إلى الاستحواذ على الأسواق وإرضاء العملاء، وهناك مؤسسات تعيش على الأمل والحماية، مع العلم أن محيط اليوم لا يمنح المؤسسات وقتاً كافياً للانتعاش واليقظة.

أياً كان الأمر، الإدارة في كل الحالات مطالبة بإحداث التغيير الثقافي من خلال تبديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنظمة، ويهدف التغيير الثقافي إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، وتحسين الجوانب الداخلية للمنظمة، من خلال رفع سقف الإنتاج، وإرضاء الفاعلين التنظيميين، وخلق بيئة مشجعة ومحفزة والعمل على تشجيع الأفراد على التعاون وتحمل المخاطر ومستويات التغيير، وتوجيههم والتأثير على أفكارهم وسلوكياتهم بشكل يجعلهم يتفاعلون إيجابياً مع خطط برامج التطوير المعتمدة من طرف المنظمة²⁶².

²⁶² - بروش زين الدين، هدار لحسن : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد الأول، 2007، ص 51 .

إن بلوغ ذروة الإنتاج ومضاعفة الأرباح يفرض على المديرين التفكير بعمق وجدية في وضعية المؤسسة، وذلك بإجراء تعديلات في وسائل الإنتاج وأنماط التسيير، ومن المتعارف عليه في علم الإدارة والتنظيم أن أولى هذه الجوانب التي يجب أن تنطلق منها عملية التحسين تتمثل في تغيير ثقافة المورد البشري وقيمه الاجتماعية.

وفي السياق نفسه يؤكد **Bonesronning** أن الثقافة تتضمن الأسلوب الذي تتعلم بموجبه الجماعات كيف تتكيف وتتلاءم مع مجموعة محددة من الظروف أو عمليات التكيف والتلاؤم²⁶³.

تستلزم عملية تغيير ثقافة المؤسسة السائدة ثلاث خطوات أساسية، وهي شروط مسبقة لإجراء أي تعديل ثقافي ناجح، ففي الخطوة الأولى يتم تحليل عناصر الثقافة السائدة، وذلك بمعرفة وفرز القيم التنظيمية الايجابية والسلبية، مع الاحتفاظ بالقيم الايجابية المدعمة وتعزيزها وترسيخها في ذهنيات العاملين، والتخلي عن القيم السلبية وتوضيح خطورتها على الفضاء التنظيمي، وهو أمر يتطلب تحليلاً عميقاً للممارسات الثقافية الداخلية، ويهدف ذلك إلى مقارنة الثقافة السائدة والثقافة الجديدة المطلوبة للتعرف على المعايير المعتمدة في بناء الثقافة الجديدة، أما الخطوة الثانية فهي الاستفادة من هذه المعلومات وبلورة منظومة القيم الجديدة، وأخيراً تحديد أهم العناصر الثقافية والقيم غير المنسجمة مع الأولويات المحددة، وتحتاج إلى تغيير الإجراءات المطلوب عملها وتحديدها من أجل هدف التغيير في ثقافة المنظمة²⁶⁴.

ويتطلب التغيير الثقافي إحداث تغيير فكري وذهني على المدى المتوسط والطويل، ويتطلب هذا التغيير من الإدارة الالتزام بترجمة هذا التغيير إلى نمط إداري فاعل، يقتدي به الأفراد العاملون في المؤسسة، بمعنى آخر، تثبيت نوع الثقافة المطلوبة والمستهدفة، والعمل على إقناع القوى المهنية بحتمية تغيير القيم والسلوكيات.

وتميل استراتيجية التغيير الثقافي إلى تثمين التحفيز ورفع المعنويات وكسب رضا العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي، فالمشاركة الواعية المبنية على الثقة التنظيمية والحرية الكاملة في طرح الأفكار الجديدة وصناعة القرارات تسهم لا محالة في زيادة العطاء والإنتاج، لذا تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية

²⁶³ - محفوظ حمدون الصواف، ليلى مصطفى محمد بلال: اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة، دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 94، 2009، ص 151.

²⁶⁴ - علي حسون الطائي، مصطفى ناطق ناجي: دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث ميداني في مراكز البحث والتطوير النفطي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 82، 2015، ص 45.

عملية طويلة تستغرق سنوات، لكن في الغالب يمكن تغييرها حيث يتطلب ذلك تفهم العوامل الموقفية المختلفة، التي تساعد على إحداث التغيير، وتقلل من صعوباته²⁶⁵.

وتلجأ المؤسسة أثناء القيام بعملية التطوير والتغيير التنظيمي والثقافي إلى غرس الوعي الثقافي والتنظيمي عبر إستراتيجيات التعلم الثقافي، لكي يتم تدوير وتفكيك عناصر الثقافة الجامدة وإبدالها بقيم ثقافية جديدة ومرنة تستجيب لمتغيرات المحيط، وبالتالي فإن التغيير الثقافي هو مسؤولية إدارية بحتة أو وظيفة تنظيمية عليا تتطلب من المسؤولين التعامل بذكاء خارق مع الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

ويهدف التشخيص الثقافي إلى بلورة رؤية شاملة لواقع المؤسسة، مما يستدعي الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية ومختلف الخبرات والتجارب الماضية، وإلى ماهيتها الحقيقية ونسقتها الثقافي، وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي توظفها المؤسسة في الوقت المناسب، إضافة إلى حصر الأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي تقوي أركان التنظيم.

ويعتبر القادة جزءاً لا يتجزأ من العقيدة الثقافية للمؤسسة، فكفاءة القائد وحنكته في تسيير شؤون المؤسسة مؤشر لنجاح التغيير الثقافي، كونه صاحب نفوذ والمسؤول عن إدارة التغيير الثقافي، هذا فضلاً عن سلوك القائد وأخلاقياته وأدواره في التعليم وتقديم الاستشارات للمحافظة على الديناميكية الداخلية، حيث يتطلب الأمر ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدوة، وخلق نماذج جديدة للسلوك، وتشجيع العاملين وتحفيزهم ولكي تظهر هذه الدراسات فوائد لها، فإحدى أكبر الشروط هي أن تولي نظرياتنا في التغيير التنظيمي اهتماماً أكبر للإمكانيات والصعوبات التي تحتويها الثقافة التنظيمية²⁶⁶.

ويهدف التشخيص الثقافي إلى تقديم رؤية منظومية شاملة عن الأجواء الداخلية للمؤسسة من خلال الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية للمؤسسة وتقاليدها، وطرق معالجة المشاكل والأمراض التنظيمية، وبالتالي فإن نجاح التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس، مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالبدائل التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له روح الاستقلالية وروح المنظمة والاعتماد على النفس²⁶⁷.

علاوة على ذلك، يلعب التشخيص الثقافي للمؤسسة دوراً مهماً في تصحيح المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية

²⁶⁵ - ابتسام عبد الرحمان حلواني : من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ؟ معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية ، 2009 ، ص

. 19-18

²⁶⁶ -Roger Tessier et Yavan Yellier ; OP Cit , P195

²⁶⁷ - بن يمينة السعيد :مرجع سبق ذكره ،ص 89 .

والخارجية للمؤسسة، واكتشاف أهم الهفوات أو المعوقات الثقافية التنظيمية، والتأكد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة نحو الوجهة الإستراتيجية .

وفي زمن تغيّرات العولمة الاقتصادية، وسرعة انتشار المعلومات والتكنولوجيات الحديثة في قطاع الأعمال، يصبح المديرون والمديرون هم عماد المؤسسة وسر نجاحها وتألقها، وبالتالي فإن الحاجة تصبح ملحة إلى قيادات واعية تدرك أهمية التغيير وتنفيذه في ظل القيادات الكفأة، وعليه فإن الخصائص البشرية والمادية والتنظيمية تعد مطلبا من متطلبات القيادة التحويلية²⁶⁸، والتي تصل بالمؤسسة إلى بر الأمان .

2. التغيير الثقافي كمدخل أساسي لإدارة الجودة الشاملة :

تمثل إدارة الجودة الشاملة ثورة ثقافية عميقة في عالم الأعمال، حيث ظهرت كاستجابة لتلاعبات البيئة التنافسية والتهديدات التي تواجهها المؤسسات والشركات على الصعيد المحلي والعالمي، ولذلك فقد لقيت رواجاً كبيراً في الآونة الأخيرة، وأصبحت من أهم القضايا والأساليب الحديثة التي شغلت بال المفكرين في الفكر التنظيمي.

وتعني إدارة الجودة الشاملة حسب المفكر Hutchins المدخل الذي يركز على الجودة ويبني على مشاركة العاملين بالمنظمة ويستهدف النجاح الطويل المدى من خلال رضا العميل، وتحقيق منافع للعاملين بالمنظمة والمجتمع ككل²⁶⁹، فهي فلسفة حديثة أو نظام إداري شامل قائم على أسس إحداث تغييرات إيجابية في البيئة التنظيمية، وذلك من أجل تحسين وتطوير القدرات للوصول إلى أعلى جودة في مخرجات المؤسسة من السلع والخدمات، وهو ما يساهم في إرضاء العميل أو الزبون.

وتستند إدارة الجودة الشاملة إلى عدة مبادئ متناسقة ومتراصة فيما بينها من أجل ضمان نجاح هذا الأسلوب التحديثي منها: البحث المستمر عن إرضاء رغبات العملاء، إدخال التحسين المستمر على كافة مجالات المؤسسة، مشاركة العمال وتدريبهم على فلسفة إدارة الجودة الشاملة، تهيئة قيم ثقافية إيجابية، وكل هذه المبادئ ضرورية في ثقافة الجودة ولا يمكن الاستغناء عنها .

ولتطبيق هذه الذهنية الجديدة يجب على المؤسسة إعادة النظر في العديد من الجوانب كالهيكلة التنظيمي والعمليات الإدارية والتسييرية، بالإضافة إلى تثمين أدوار العاملين داخل النسق التنظيمي وجعلهم شركاء اجتماعيين حقيقيين .

وما دام العنصر البشري حلقة رئيسية في كل المبادرات التنظيمية، فهذا يعني ضرورة إيلاء أهمية كبيرة لاحتياجات ومطالب العناصر البشرية، والعمل على توفير كل المتطلبات التي تشغل بال

²⁶⁸ - أفنان عبد العالي : قياس أثر متطلبات التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير التنظيمي ،مرجع سبق ذكره ،ص 196 .

²⁶⁹ - صالح ناصر عليمات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط 1 ،دار الشروق للنشر والتوزيع

، عمان ،الأردن، 2004، ص ص 18-19.

العملاء وضمان الراحة النفسية لهم، مما يؤدي في النهاية إلى بناء جسد تنظيمي صلب وقوي بقوة موارده البشرية الفعالة .

إنّ يمكن أن تكون إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتقوية ثقافة المؤسسة من خلال تغيير وتطوير سلوكيات وقدرات ومعارف الأفراد والقيم التي يحملونها، وجعلها مناسبة ومتوافقة مع متطلبات تطبيق هذا النموذج الجديد، كما يمكن أن تكون أيضا مدخلا للتغيير التنظيمي.

تاسعا : دور التكوين وإعادة الهندسة في تجديد ثقافة المؤسسة وخلق القابلية لإنجاح التغيير التنظيمي
1. دور التكوين في إنجاح التغيير التنظيمي :

الحديث عن التغيير التنظيمي يقودنا إلى الحديث عن الموارد البشرية ودورها الاستراتيجي في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ودون التطرق إلى الجوانب الميدانية المنتهجة من قبل الإدارة في تعبئة الموارد البشرية ودمجها، ويمكن القول أن التكوين على اختلاف أنواعه ومناهجه يعتبر بمثابة جهاز أو «المدخل الأساسي» لتثمين الموارد البشرية وتعزيز مكانة القوى التشغيلية، لذلك تحتاج المنظمات في وقتنا الراهن إلى ترسيخ فلسفة نظام التكوين داخل الفضاء الإنتاجي لتسهيل الإجراءات التنفيذية.

إن تغيير المؤسسة هيكلياً وتنظيمياً أصبح مرتبطاً بشكل جوهري بتغيير الموارد البشرية، وهذا بتتميتها وتكوينها، مع التركيز على توفير المحفزات المادية والمعنوية، والدوافع التي تحقق الرضا الوظيفي، باعتبار أن الموارد البشرية تمثل أهم الأصول غير المادية التي تملكها المؤسسة، فهي تحدد مستوى الأداء العام الكلي، وكذلك مستوى النجاح التنظيمي، وبالمقابل فغن عدم توفر الموارد البشرية المؤهلة والقادرة على التكيف مع المتغيرات والتحديات في البيئة الخارجية من شأنه أن يؤدي إلى ضعف قدرة المؤسسة على المنافسة محلياً وعالمياً، ومن هنا يجب النظر إلى تكوين الموارد البشرية من منظور استراتيجي، بحيث يتم تصميم وتنفيذ برامج التكوين تماشياً مع أهداف المؤسسة.

ومن الطبيعي أن تحتاج العناصر البشرية في كل منظمة في ظل عصر التكنولوجيا والتقنيات الحديثة إلى برامج تكوينية حديثة من أجل سد الفراغ والفجوة والنقص في الكفاءات والمهارات، لذلك فإن الاستثمار في الموارد البشرية أصبح في الآونة الأخيرة يمثل وظيفة إدارية محضة تخصص لها ميزانيات ضخمة .

إن إحرار التقدم التنظيمي والتميز في عالم الأعمال، والحفاظ على مستويات أداء عالية يفرض على المؤسسات الاقتصادية إتباع مداخل وأساليب متنوعة وثرية، وتوفير البيئة المناسبة بما يسهل من مهمة العناصر البشرية والكفاءات المهنية على الوصول إلى التميز المنشود.

ومهما اختلف أسلوب البحث عن النجاح التنفيذي من مؤسسة لآخرى، إلا أنه أصبح من المتعارف عليه أن أفضل الأساليب هو التركيز على رأسمال البشري على اعتباره أكثر الموجودات

أهمية، وهو ما أشار إليه **Drucker** عندما قال أن رأس المال الحقيقي لأية مؤسسة إنما يتمثل في رأسمالها البشري، الذي يمتلك القدرات الخلاقة والمهارات اللازمة لتوليد رقم أعمال ايجابي.

وتفرض متغيرات الزمن الاقتصادي ضرورة امتلاك رأس مال بشري، وكفاءات ذات معارف وقدرات إبداعية، وعلى مستوى عال من المبادرة والمخاطرة، وهو أمر من شأنه أن يحقق البقاء النسبي للمؤسسات، مع ضرورة الاعتماد على برامج تكوينية وجعل المؤسسة « **كمؤسسة تعليمية** »، ذلك أن التطورات التكنولوجية التي مست تجهيزات العمل وعمليات التصنيع تحتم على ضرورة تبني التدريب.

وتتضح الأهمية المتزايدة الممنوحة حاليًا لمفهوم التكوين في الأدبيات التنظيمية، حيث أيقن المديرين أن مزايا التكوين عديدة وإيجابية، فهو يسهم في بناء اتجاهات عقلانية داخلية وخارجية نحو المؤسسة، كما يسهم في انفتاح المؤسسة على المجتمع الخارجي، وذلك بهدف تطوير برامجها وإمكانياتها وتحديد المعلومات التي تحتاجها لصياغة أهدافها المنشودة.

ففي السنوات الأخيرة وفي ظل العولمة الاقتصادية، وجدت بعض المؤسسات نفسها أقل قدرة على ضمان البقاء في معترك المنافسة، مما اضطر بعضها إلى الانسحاب من السوق بسبب هيمنة المؤسسات الريادية على الحصص السوقية، وفي أغلب الأحيان اضطرت بعض المؤسسات إلى تخفيض عدد عمالها، وهذا التغيير في البيئة الخارجية يشكل تهديدًا للمؤسسات الاقتصادية، وفي الوقت نفسه يحمل معه فرصًا لا تعوض للنمو والتقدم التنظيمي، الأمر الذي المديرين في الكيانات التنظيمية إلى إعادة النظر في مهمة تطوير الموارد البشرية لذا أصبحت المؤسسة اليوم تولي أهمية لبرنامج التكوين وتدرجه ضمن النفقات الاستثمارية وليس التسييرية²⁷⁰.

وتبدأ خطوات البرنامج التكويني من تحليل استراتيجية المؤسسة وما تتضمنه من أهداف وسياسات، ثم دراسة البيئة الخارجية للمؤسسة من حيث تشخيص المتغيرات التكنولوجية، والاقتصادية، والسياسية، والثقافية، وبعد فحص الإطار الخارجي يتم تحليل البيئة الداخلية للمؤسسة من حيث الإمكانيات ومستوى كفاءة الموارد المتاحة، وأخيرًا إعداد وصياغة استراتيجية تكوينية متوازنة ومتكاملة مع استراتيجية المؤسسة.

ويتوقف نجاح المؤسسة في التغلب على المعوقات والعقبات التي تواجهها أثناء تبني استراتيجية تكوينية على مدى فعالية ثقافة المؤسسة الداعمة للتكوين، وقد أشار **Dening** إلى أنه يجب

²⁷⁰ - Jean Marie Peretti ; Gestion des Ressources Humaines, 12^{em} édition, Vuibert, 2004, P 88 .

تزويد جميع العاملين على كافة المستويات بالمُعَدَلَات المناسبة والملائمة من التكوين لإكسابهم الوعي بأهمية ومفاهيم الجودة الشاملة ولكي تصبح مهاراتهم واتجاهاتهم مناسبة لفلسفة التحسن المستمر²⁷¹.

ويسهم التكوين في رفع الكفاءة والخبرة المهنية للموارد البشرية، كما يؤدي إلى تخفيض معدل دوران العمل، ويعزز المرونة التنظيمية، وتدل المؤشرات الميدانية على تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين، كونه أصبح في الآونة الأخيرة وسيلة لجعل الموارد البشرية أكثر قابلية للتغيير والتطوير.

والمؤسسة الاقتصادية هي جزء لا يتجزأ من البيئة العالمية، تؤثر وتتأثر بالمتغيرات الفاعلة على المستوى الداخلي والخارجي للنسق التنظيمي، وفي هذا السياق يشير المستشار والخبير الدولي في الاقتصاد والأعمال **Arie de Geus** أن المؤسسات الاقتصادية منذ آلاف السنين وطول العمر لديها أسرارها: القدرة على التكيف، النظر إلى العنصر البشري، واحترام البيئة²⁷².

علاوة على ذلك، يمنح التكوين فرصاً ذهبية للموارد البشرية من أجل الحراك والصعود في السلم التنظيمي، وتعظيم فرص النجاح والاندماج والتفاعل الإيجابي مع البيئة التنظيمية الداخلية من خلال تنمية المهارات وتجديد الجوانب السلوكية والعملية، وبالتالي فالهدف من تكوين رأس المال البشري هو صقل القدرات والمهارات لدى الأفراد وتنمية شخصياتهم الإنتاجية، وتعديل اتجاهاتهم، لذلك فهو يعد إحدى العوامل والمداخل في تنمية الموارد البشرية ولكي تنجح المنظمة وتتمو وتزدهر، فإنها تحتاج إلى فترة الكثير من المساهمات الكامنة والموجودة لدى العاملين، ويجب أن تكون المنظمة في البيئة التنافسية سريعة ومجهزة بخدمات ذات نوعية²⁷³.

إن المسيرين في المؤسسات الاقتصادية مُطالبون في عصر المعلومات وسرعة الابتكارات التكنولوجية بإعادة هندسة مواقع الموارد البشرية وتكوينها واستثمار طاقاتها ومواهبها، والعمل على تمكينها، وعلى الرغم من أن هذه المهمة هي في حد ذاتها تشكل تحدياً كبيراً ورهائناً استراتيجياً للمسيرين، فإنها في الوقت نفسه تُرسم معالم النجاح والهيمنة على عالم الأسواق.

لقد ساهمت التحديات التكنولوجية والخارجية في رسم بيئة تتسم بعدم اليقين والوضوح، لذا فالمؤسسات التي تقتصر على التغيير في النظام التكنولوجي والهيكل لن تجني أرباحاً متوقعة، لأنها لم تضمن بعد أرضية ثقافية خصبة تزرع فيها ثقافة التجديد والتطوير، ومن ناحية أخرى أهملت وظيفة التكوين المستمر، وهذا الأخير يمكن أن يقدم للمؤسسة العديد من المنافع الميدانية العملية، حيث يُزود

²⁷¹ - بن عيشي عمار : أثر البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات ،دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية - بسكرة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2012- 2013 ،ص 152 ،غير منشورة .

²⁷² - Jean Gil Boitoutzet : Le Coaching, édition D'organisation ,Paris ,2000 ,P78 .

²⁷³ - شاعر جار الله الخشالي وآخرون : مرجع سبق ذكره ،ص 69 .

العمال الأجراء بمعارف سلوكية وخبرات وتجارب ومهارات، وبالتالي جعل الأفراد داخل المؤسسة في أحسن رواق للتكيف مع سرعة تقادم التكنولوجيات المتطورة.

ومن الناحية المنطقية، فإن التكوين مرتبط بالثقافة ارتباطاً وثيقاً يعزز كل منهما الآخر، ومن جهة أخرى التكوين عامل مهم في إدارة التغيير التنظيمي، فالتكوين يساهم في إصلاح وتشخيص المجالات الثقافية الخاصة بالعمل، فضلا عن زيادة الإنتاجية والأداء التنظيمي؛ من خلال الوضوح في الأهداف وطرق العمل، وتعريف العاملين بما هو مطلوب منهم، وتطوير المهارات لديهم، ويجب أن تتضمن عملية الإصلاح إجراءات تهدف إلى امتصاص ثقافة بيئة العمل، كما تستهدف التدريب على استعدادات ومهارات معينة²⁷⁴.

وتحتاج المؤسسات إلى زيادة وتيرة النجاح الاقتصادي والتنظيمي لتكون قادرة على مواكبة التغيرات الهائلة في بيئة الأعمال المعاصرة، ولتحقيق ذلك فهي بحاجة لمزيد من الانفتاح واستقبال المفاهيم الجديدة والأفكار التنظيمية الجديدة، كما أنها بحاجة إلى تدريب المسيرين، وفي ذات السياق يرى الباحث **بوفلجة غيات** أنه من الجوانب الجديرة بالاهتمام إثراء تدريب المسيرين وتعزيز ثقافتهم الإدارية بمعارف تسمح لهم بالتصرف وفق ما تتطلبه الثقافة المحلية السائدة في المجتمع²⁷⁵.

فقواعد التسيير في إدارة الأعمال عرفت تغيرات كثيفة حيث انتقلت من المفاهيم الكلاسيكية إلى المفاهيم المعاصرة، كما شكلت الضغوط المالية والتعقيدات البيروقراطية تحدياً كبيراً على الجهاز الإداري، حيث أن الوصول إلى التميز التنظيمي يستند إلى قواعد التسيير الفعالة، وإلى سلوكيات القائد الماهر الذي يشجع على الانفتاح الذهني والذكاء العاطفي والإبداع ويدعم الابتكار واستخدام التكنولوجيا الحديثة ومهارات الاتصال والتسيير الجماعي²⁷⁶.

وعلى العموم، أصبح التكوين في عصر العولمة الاقتصادية والمنافسة القوية من القضايا والمسائل التي تعنى بها المؤسسات وتردجها ضمن الإستراتيجية الاستثمارية، نظرا للعائدات غير المباشرة التي تجنيها المؤسسات سلوكياً وإنتاجياً، حيث يزود العمال والفاعلين بالمهارات الجديدة والخبرات الحديثة، مما يؤثر إيجاباً على مواقفهم واتجاهاتهم، وهو ما يعود بالفائدة لصالح المؤسسة من الناحية الإنتاجية والأدائية، بل أكثر من هذا أصبح معيار التفاضل والنجاح بين المؤسسات يكمن في مدى اعتمادها على برامج التكوين لتنشيط دور الموارد البشرية .

²⁷⁴ - بشاينية سعد : التصادم الثقافي في العمل الصناعي ،مرجع سبق ذكره ، ص 115 .

²⁷⁵ - بوفلجة غيات : بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل ،مرجع سبق ذكره ،ص 100 .

²⁷⁶ - عزوي عمر ،عجيلة محمد :مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية - مجلة الباحث ،كلية الحقوق والعلوم

الاقتصادية ،جامعة قصدي مرباح ،ورقلة ،الجزائر ،عدد 4 ، 2006 ، ص 64 .

2. دور إعادة الهندسة (الهندرة) كأسلوب للتغيير التنظيمي وشكل المؤسسة الجديد :

ساهمت التغيرات العالمية والتحديات الخارجية التي تواجهها بيئات الأعمال في عصر اقتصاد المعرفة في إتاحة الفرص والتهديدات في آن واحد، والسبيل الوحيد من أجل الخروج من ضغوطات الظروف متفاوتة و متميزا هو إعادة ترتيب بيت المؤسسة وتغييره، فلقد أدت عوامل التغيير الخارجية المتمثلة في التنافس الحاد بين المؤسسات، الأوضاع الاقتصادية، ظاهرة العولمة /الكوكبة²⁷⁷، في تغيير قواعد اللعبة التجارية والاقتصادية، ومن هنا ظهرت أهمية إعادة الهندسة (الهندرة) كمدخل وأسلوب أساسي لإنجاح التغيير التنظيمي، وخلق مؤسسة قادرة على مواجهة التحديات والهجمات البيئية .

ومع زيادة المتغيرات السريعة في بيئة الأعمال وازدياد حدة المنافسة الشرسة في بيئة الأعمال التي أفرزتها الضغوط البيئية، فضلا عن التطور الهائل في وسائل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوسع رقعة المنافسة الدولية بين الكتل الاقتصادية، يصبح بقاء واستمرار التنظيمات الاقتصادية أمرا في غاية الصعوبة، مما يفرض على القيادات الإدارية داخل المؤسسات تبني مداخل إدارية حديثة بهدف زيادة الكفاءة الاقتصادية للمشروعات، والحفاظ على جودتها وسمعتها وتثبيت وجودها ومبتغاها، ومن هنا ظهرت الحاجة الملحة إلى تبني مدخل إعادة هندسة العمليات الذي يدعو إلى توسيع التغيير التنظيمي في إدارة المؤسسات .

ويمثل هذا المدخل دعوة جريئة لإعادة النظر إلى الخلف، وتقييم الأوضاع في كل الوحدات والفروع التابعة للمؤسسة من أجل تشخيص نقاط الضعف والوقوف على الصعوبات التي تعترض سير العمل الميداني، وبمعنى آخر التخلي التام عن إجراءات العمل التقليدي والتفكير في إعادة هيكلة الأعمال بشكل جذري لمواجهة التحديات البيئية الجديدة، وللإشارة فإن تطبيق هذا المدخل الإداري يتطلب تهيئة الظروف والمناخ التنظيمي وتوفير العديد من الخبرات والكفاءات الفنية والاستشارية الكفيلة بإنجاح التغيير التنظيمي وبالتالي إنجاح السياسة الجديدة للمؤسسة .

ويمكن أن يؤدي التطبيق الفعال للهندرة إلى وضع قرارات فعالة ومستقلة بعيدا عن الممارسات البيروقراطية والمركزية، وهو ما يؤدي إلى إدخال التغييرات مع تفعيل آليات تنظيمية مستحدثة للرقابة والإشراف المباشر من قبل الإدارة العليا، والمساهمة في رؤية الصورة الكاملة والشاملة للتنظيم وتشخيص الحواجز التشغيلية التي تعوق العمل، مما يُمهّد لتحقيق الدمج الذي يسمح بتخفيض مراحل الأداء، وعلى المستوى الإنساني تساهم الهندرة في بلورة نموذج إداري مرّن وفعال، بل ونمذجة الإدارة بتحويل المديرين المنفذين للأعمال التسييرية إلى قائدين مؤثرين ومحفزين للمروّوسين على الابتكار والإبداع والمخاطرة، وفي هذا الصدد يؤكد جاكسون Jackson أنه من الضروري إضفاء الطابع الاستراتيجي عند قيادة

²⁷⁷ - حسين حريم : إدارة المنظمات من منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2003، ص 283 .

عملية الهندرة، فبرنامج الهندرة يجب أن يرتبط بالرؤيا والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة²⁷⁸، وذلك بتحليل المتغيرات الداخلية والخارجية وتحديد النمط المناسب للتغيير .

ولذلك أخذت الشركات تولي اهتمامًا متزايدًا لإعادة هندسة أعمالها، استجابة للتغيير في بيئة الأعمال، وتشير بعض الإحصائيات إلى أن أكثر من 70% من الشركات الأمريكية قد نفذت برامج في إعادة الهندسة الإدارية ضمن أعمالها لمواجهة المتغيرات التي تجتاح السوق العالمية، حيث قدرت الجهود والمصاريف التي بذلتها الشركات على مشاريع الهندرة ما يقارب الخمسين مليار دولار²⁷⁹، وهو استثمار كبير قامت به المنظمات الأمريكية لقناعتها بأن العائد من هذا الاستثمار سيكون أكبر بكثير من حجم الإنفاق على مجموع الشركات .

تعتبر إعادة الهندسة إحدى التقنيات والأساليب التي لها الأثر البالغ في إنجاح العملية التغييرية بالمؤسسة، وإعادة ترتيب الأعمال وجدولتها من خلال إحداث تغيير جذري في المؤسسة، بالتركيز على طرق تنظيم العمل وأداء النشاطات، وتحتاج الهندرة إلى العديد من التغيرات التنظيمية كتغيير وحدات العمل، تحويل الهيكل التنظيمي، تحويل إدارة الموارد البشرية، تحويل معايير التقييم والكفاءات.

ويرى **تريسم وباكلي Tersime and Buckley** أنه لنجاح تطبيق إعادة الهندرة لابد من التحول من الثقافة التقليدية السائدة بالمنظمة إلى الثقافة التنظيمية الفعالة المرتبطة بفريق العمل، وتمكين العاملين والمبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات²⁸⁰.

إن البداية تبدأ من التركيز على ثقافة المؤسسة بأبعادها المختلفة وترسيخ قيم ومعتقدات الهندرة إلى ممارسات تدعم تطبيق الهندرة ، وذلك من خلال تغيير ثقافة الموظفين نحو الثقافة الإيجابية والولاء لإنجاح المبادرات التغييرية وتحقيق الجودة الأدائية والعمل بروح الفريق والاتصالات التنظيمية الفعالة، والسعي للإبداع الجماعي بأفكار جديدة تقبل التغيير الجذري.

علاوة على ذلك تساهم تكنولوجيا الإعلام والاتصال في إتمام عمليات الهندرة من خلال المعاونة في القيام بالأعمال، المعاونة في تخيل حلول جديدة، المعاونة على التخلص من القواعد القديمة، المعاونة على التوحيد والتكامل والاندماج²⁸¹.

²⁷⁸ - أمل محمد شيخ حسن دمنهوري : العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ،دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،جامعة القدس المفتوحة ،فلسطين ، المجلد 2، العدد الحادي والثلاثين ،2013،ص 58 .

²⁷⁹ - محبوب مراد : استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية ،دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بكرة ،أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بكرة ،الجزائر ،2013- 2014 ،ص 6-7 ،غير منشورة .

²⁸⁰ - أمل محمد شيخ حسن دمنهوري :العوامل المؤثرة على تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ،مرجع سبق ذكره،ص 62 .

كما تسهم تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الجودة الشاملة، ورفع القدرة التنافسية للمؤسسة، فعالم الأعمال اليوم شديد ومعقد وعلى درجة كبيرة من عدم اليقين، كما أن المؤسسات مرهونة بقدرتها على التعامل الذكي والسريع مع التكنولوجيا، خاصة أن مقتضيات الاندماج في الاقتصاد المعرفي يفرض على المؤسسات إعطاء الأهمية الكبيرة للمعلومات والاتصالات، ومنه سيكون من نتائج إعادة الهندسة ظهور شكل جديد من المؤسسات تتصف بالمرونة الإستراتيجية، وتحتوي على هياكل تنظيمية مسطحة، تعتمد على اللامركزية في اتخاذ القرارات، تمتلك موارد بشرية مؤهلة ومدرّبة وتحضى بالمتابعة المستمرة، فضلا عن نهج التدريب والتعلم التنظيمي الشائع في المؤسسة، ويغلب على طابع هذا النمط التنظيمي الجديد من المؤسسات الطابع التكنولوجي الحديث .

عاشرا : واقع التغيير التنظيمي في الاقتصاد الجزائري :

كباقي دول العالم، خلقت التغيرات السريعة في بدايات القرن العشرين ضغوطا متزايدة على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وخلفت أثارا واضحة في السلوك التنظيمي وأداء الفردانيات داخل كيان المؤسسة، هذه التطورات المتمثلة في التكنولوجيا، وتغيّر الوسط الاقتصادي، وتعدّد البيئات، جسّدت مفاهيم وأفكار ومقاربات جديدة لمواجهة ضغوط البيئة وتهديداتها، ولهذا نجد أن التجربة الجزائرية غنية وثرية بمراحل تغييرية.

إن إدارة التغيير التنظيمي التي اعتمدتها الجزائر في ظل الإصلاحات الاقتصادية منذ مرحلة التسيير الذاتي إلى مرحلة الدخول في اقتصاد السوق تقوم على إستراتيجية إجبارية واخضاعية، نابعة من تصور فردي وأحادي.

وفي واقع الاقتصاد الجزائري نلاحظ أن التغيير كمبادرة تنظيمية في المؤسسات العمومية يبدأ كمشروع جديد من السلطة الوصية، حيث اعتمدت الدولة إستراتيجية التغيير في المحيط السياسي والاقتصادي والقانوني للمؤسسات العمومية، وهذا يعني استبعاد كل الفاعلين من عملية المشاركة والتخطيط، كون أن السلطة هي المسؤولة والعارفة بشؤون المؤسسات، هذه المقاربة الفردية وضعت المؤسسات في اختلالات هيكلية وتنظيمية كبيرة عجّلت بفشل كل المساعي الإصلاحية.

وفي مرحلة التسيير الذاتي تغيرت فقط علاقات العمل، أين أصبح العامل الجزائري يعمل في وسط يعكس ثقافته وقيمه الاجتماعية، بعدما كان يخضع لعلاقات عمل رأسمالية مبنية على الاستغلال والاستبعاد، ورغم أن هذه الحقبة جديدة في حياة الطبقة العمالية إلا أنها شهدت تناقضات كبيرة في الممارسة، خصوصا ما يتعلق بإسناد المهام للعمال الجزائريين في الإنتاج والتسيير، وهو ما لم يحدث إطلاقا، بل أن مساحة الرأي والقرار كانت حكرا على الأجهزة الإدارية المخصصة لإنجاح التسيير الذاتي،

²⁸¹ - فريد النجار : إعادة هندسة العمليات وهيكلية الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة، دار طبية ، القاهرة ، 2004 ، ص

مما أدى إلى حدوث صدام ثقافي بين العمال المجندين الحاملين لأحلام وطنية وبين الكتل البيروقراطية الموجودة داخل التشكيلات السياسية والاقتصادية، وهو ما يوحي أن التغيير التنظيمي في المحطة الأولى لم يراع بتاتا الجانب البشري والإنساني، وكل ما في الأمر هو انتقال السلطة الاقتصادية والإدارية من المعمرين إلى المسيرين الجزائريين الذين يفتقدون للثقافة الصناعية ويجهلون مبادئ التسيير العقلاني للمؤسسات .

أما في مرحلة الاشتراكية، فقد تغيرت بيئة العمل، حيث شهدت هذه الفترة اعتماد الدولة على سياسة صناعية قائمة على قاعدة مادية للاقتصاد الوطني، إذ سخرت الدولة كل إمكانياتها واستثماراتها في تحقيق الاستقلال الاقتصادي، وتطوير النشاط الصناعي، والارتقاء بأداء المؤسسات العمومية، وبذلك انتقلت الدولة من التركيز على القطاع الزراعي إلى القطاع الصناعي .

وقد أدى عزم الدولة على تحديث الآلة الاقتصادية، وتنشيط عمليات الإنتاج والأداء، وتخليص المؤسسات العمومية من التسيير العشوائي إلى إجراء تغييرات تنظيمية في علاقات العمل، وذلك بهدف تحقيق تغيير نوعي في العلاقات الإنتاجية والصناعية، لكن الواقع أثبت عكس هذا، حيث بقي نمط التسيير حkra على الأجهزة الإدارية التابعة للدولة، مع تهميش وإقصاء كبير للمشاركة العمالية مما زاد في تعميق أزمة الثقة بين العامل والمؤسسة .

إن انتشار السلوكيات السلبية داخل المؤسسات العمومية سواء من قبل العاملين والإداريين لهو دليل على فشل وتعثر كل الإجراءات التنظيمية والتغييرية الهادفة إلى تحسين وضعية المؤسسات الاقتصادية، ومرة أخرى تتعافل أو تتجاهل السلطة الوصية ثقل وأهمية الجانب البشري والثقافي داخل المؤسسات، إذ تركز فقط على إحداث تغيير في الجانب القانوني والهيكل والتنظيمي دون مراعاة أهمية الموارد البشرية ودورها في نشر السلوك الاقتصادي والتنافسي .

ويمكن القول أن حادثة التجربة الصناعية للعامل الجزائري وفقدانه لمعايير العمل المصنعي وسلوكياته النابعة من أصله الريفي والفلاحي، بالإضافة إلى سلوكيات القائد التي تفتقد إلى الاحترافية المهنية كانت وراء فشل أداء المؤسسات العمومية، ومن ثمة فشل كل الإجراءات والمبادرات التغييرية، ومنه فإن التغيير الثقافي والبشري غائب في أذهان السلطة والمسيرين على حد سواء، والمؤسسات بحاجة إلى قراءة جديدة ومقاربة فعالة للحد من التعثرات والصعوبات .

دائما وفي إطار البحث عن الجدوى الاقتصادية للمؤسسات العمومية، لجأت الدولة إلى نمط جديد عرف باسم إعادة الهيكلة بشقيها العضوية والمالية، حيث اهتمت الدولة بإعادة تقييم المحيط الاقتصادي والمالي للمؤسسات الفاشلة والمثقلة بالديون، وهذه المؤسسات حسب فكر أصحاب القرار تحتاج إلى تغييرات قانونية وتنظيمية واقتصادية جديدة لإعادة بعث الحياة وتنشيط ديناميكية هذه المؤسسات، وهو ما يساهم في إيجاد حلول للسياق الاقتصادي المزري الذي يعيشه المجتمع الجزائري، غير أن هذه الحزمة

من التغييرات باءت بالفشل وبقيت المؤسسات العمومية في دوامة، ومنه يمكن القول أن التغيير التنظيمي في هذه المرحلة اقتصر على الشكليات دون المساس بالجوهر ومحور المؤسسة ، مما أدى إلى تأزم وضعية المؤسسة الاقتصادية التي رمت بأمراضها إلى أحضان المجتمع الجزائري وانتقلت المشاكل الاقتصادية إلى مشاكل اجتماعية .

وما قيل عن مرحلة إعادة الهيكلة يمكن أن يقال عن مرحلة استقلالية المؤسسات العمومية التي شهدت تحدياً في الجانب التسييري والقانوني للمؤسسات العمومية، وتم تحويلها إلى مؤسسات مستقلة تتحمل كامل مسؤولياتها الاقتصادية والتنظيمية. ورغم عزم الدولة على إيجاد مخرج للمعضلة الاقتصادية، فإن هذه المقاربات التقنية والميكانيكية داخل المؤسسات الجزائرية لم تحدث أثراً إيجابياً وفعالا على مستوى الأداء والإنتاج.

أما في مرحلة الخصوصية فيمكن حصر التغيير التنظيمي في المجال القانوني والتشريعي، وذلك من أجل إعطاء المؤسسات الخاصة كامل الحرية في التصرف والتنظيم والتسيير، وهذا الخيار التنموي الجديد نابع من ترسبات المراحل التنموية السابقة، حيث لم تفلح الإجراءات التغييرية في تحقيق الأهداف المنشودة، مما حث على الدولة التخلي عن عقلية الاحتكار الشامل والتقيد بالوظيفة الجديدة المتمثلة في ضمان بيئة اقتصادية مشجعة وشفافة للعمل الحر .

وعموما يمكن حصر عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية منذ الاستقلال إلى مرحلة اقتصاد السوق بالخصائص التالية :

- ضعف وقصور مناهج التغيير التنظيمي من مرحلة إلى أخرى، حيث يأخذ التغيير طابعاً شكلياً دون تقييم استراتيجي مسبق له؛
- بطء تنفيذ عملية التغيير حيث يستغرق مدة زمنية تقارب 4 إلى 5 سنوات ناهيك عن تهيئة الظروف لتنفيذ الإجراءات التغييرية؛
- غياب إستراتيجية مدروسة وفعالة لعمليات التغيير التنظيمي، وغياب فلسفة التقييم والمتابعة، وحصر نتائج التغيير التنظيمي؛
- عدم الفصل بين السلطة السياسية والاقتصادية، حيث نجد أن مشاريع التغيير لم تسند إلى أصحاب القرار الاقتصادي مما انعكس سلباً على النتائج المرجوة؛
- غياب إشراك كل الفاعلين في عمليات التغيير التنظيمي، وسيادة النظرة الأحادية والذهنية البيروقراطية في تسطير المبادرات التجديدية .

ومما لا شك فيه أن الظروف التي تعيشها المؤسسات الجزائرية في ظل التغيرات البيئية المحلية والعالمية يفرض عليها التعامل بذكاء وحذر مع إدارة التغيير بحسب الظروف والمعطيات، ولعلّ التحدي الأول الذي يواجه المؤسسات الجزائرية هو ضرورة مراعاة العوامل الداخلية والخارجية، وقبل هذا ضرورة إدخال التغيير على الثقافة التنظيمية والتسييرية، فالمؤسسات الجزائرية مطالبة اليوم بإعادة النظر في طرق التسيير وتنظيف هياكلها من الإرث السلوكي والثقافي السلبي الذي ميّز المؤسسات العمومية، عن طريق خلق علاقات تعاون وحوار بين قوى التغيير خاصة منها الداخلية، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى تمكين وتعبئة الموارد البشرية، وتحقيق المشاركة الفعّالة لإحداث التغيير المنشود، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة في البقاء والاستمرار .

ويبدو أن تاريخ المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية يُشكل محطة هامة لاكتشاف العثرات والأخطاء التنظيمية، فالمنطق الخارجي التي كانت تخضع له المؤسسة، والذهنية البيروقراطية المتصلبة، وسيادة المنهج الغير التشاركي الذي لا يدمج خصائص المؤسسة وقيمتها وثقافتها وطريقة تفكير الفاعلين الاجتماعيين، وتصادم الصلاحيات، كلها عوامل تعمل في الواقع على تأخير إنجاح التغيير المنشود، ولهذا الغرض، فإن مراجعة الثقافة السائدة وتجديدها وصقلها من العوامل الرئيسية لنجاح المؤسسات بعد فشل المقاربات التقنية والميكانيكية في إيجاد الحلول.

خلاصة :

لقد اتضح لنا أن التغيير التنظيمي يمثل تحديًا استراتيجيًا للمؤسسة الاقتصادية، وفضلا عن كونه مرحلة حاسمة في تاريخ المؤسسة، وتطور الأحداث وتحويلها إلى وضع أفضل، فإنه بالمقابل قد يكون محرك الفشل إذا لم تتوفر الشروط الموضوعية والانتقائية لإنجاحه، ولهذا فلا مجال لتهاون الإدارة أمام هذه القضية التنظيمية الحساسة في سيرورة المؤسسة

هذا ويؤكد الفكر التنظيمي المعاصر عمومًا على دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح والفعالية بمفهومها الاقتصادي والاجتماعي، ولأن الرأي السائد في الأدبيات التنظيمية الحديثة يعترف بأهمية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، تصبح الحاجة ملحة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية بإحداث تغييرات داخلية لعلها تدعم الفعاليات وتحقق النجاح المنشود الذي غاب لفترات .

لقد تبين من خلال هذا الفصل أن الأعمال التجارية الحالية تعرف قفزات نوعية في مجال الاستخدام والتوظيف، والمهارات والخبرات، كما تبين لنا أن المؤسسات الريادية سباقة في أحسن الأحوال إلى ضخ دماء جديدة داخل الهيكلية التنظيمية، مما يساعد على إذكاء المنظمة وجعلها في موقع أفضل للتصدي الخارجي، وهنا يتشكل ما يسمى بـ : **الخيال التنظيمي**، الذي يعطي للمؤسسة حلولاً جديدة وحرية أكبر للتكيف السريع مع الواقع المعقد، وبالتالي فإن إستراتيجية المؤسسات المعاصرة والجديدة تحد من الممارسات الإدارية والتنظيمية التي تعيق من حيوية وديناميكية المنظمة، وتخلق أشكالاً أخطبوطية مع كل الفاعلين المباشرين وغير المباشرين، مما يتعزز في نهاية المطاف إستراتيجية التصحيح الذاتي البعيدة عن فكرة البرنامج المسبق .

كما اتضح لنا التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يبدأ من القمة إلى القاعدة، أين يبدأ المشروع التغيير في التنفيذ بمتابعة عيون السلطة الوصية وتحت تأثير الثقافة البيروقراطية للفاعلين، ودون احتساب المنطق الداخلي للمؤسسة، مع العلم أن هذه الإستراتيجية الإجبارية والاحتكارية لم تأت ثمارها ولم تقدم حلولاً مثلى للمؤسسة، إذ لجأت الدولة إلى التغيير في المحيط الاقتصادي والسياسي والقانوني للمؤسسات الاقتصادية دون التغيير في الجانب الثقافي ودون مراعاة الجانب البشري الذي يساير عملية كل تغيير تنظيمي .

إن ضعف منهج التغيير التنظيمي في كل المراحل السابقة التي عرفت المؤسسة الجزائرية، وغياب إستراتيجية تقييمية ومدروسة لكل عملية تمس المؤسسة الجزائرية، سيعقد الأوضاع أكثر مما يحسنها، ولهذا فالمؤسسات مطالبة بالتخلص من الثقافة الجامدة والذهنية المتصلبة وإحلالها بثقافة ديناميكية ترتبط بمؤشرات اقتصادية واجتماعية، مع إشراك كل قوى التغيير وتعبئة جميع الطاقات، وتحقيق المشاركة الفعالة والفاعلة من شأنها إنجاح التغيير المنشود وتحقيق أهداف المؤسسة والارتقاء بها في معترك المنافسة المشحونة داخليا وخارجيا .

الفصل الرابع: المؤسسة الصناعية الخاصة في الجزائر .

تمهيد

أولاً: قراءة سوسيو- تاريخية لتطور النظام الرأسمالي .

ثانياً: خصائص المؤسسة الصناعية الخاصة.

ثالثاً : القطاع الخاص بين التأييد و المعارضة.

رابعاً: التطور السوسيو- اقتصادي للقطاع الخاص في الجزائر:

1. الملكية الخاصة قبل الاستعمار.

2. الملكية الخاصة أثناء الاستعمار.

3. الملكية الخاصة بعد الاستقلال

خامساً: تطور القطاع الخاص و مكانته القانونية و الأيديولوجية من خلال مراحل التنمية.

1. المرحلة الأولى: 1962-1966.

2. المرحلة الثانية : 1966-1971.

3. المرحلة الثالثة : 1971-1979.

4. المرحلة الرابعة : 1980-1989.

5. المرحلة الخامسة : 1989- 2015.

سادساً : قراءة سوسيو- تاريخية للاقتصاد الجزائري وآفاقه في السياق العالمي.

سابعاً: أثر العولمة على الاقتصاد الجزائري .

ثامناً: ثامناً : دور الدولة في الحياة الاقتصادية .

تاسعاً : إستراتيجية التعامل مع العولمة.

عاشراً: معوقات القطاع الخاص في الجزائر .

خلاصة .

تمهيد:

لقد أدى تسارع وتيرة التغيرات العالمية خاصة في جانبها الاقتصادي إلى قيام العديد من دول العالم الثالث إلى انتهاج سياسات إصلاحية قصد التكيف مع متطلبات البيئة التنافسية الجديدة، ومن أجل تحقيق هدف الاندماج الكلي في حركية الاقتصاد العالمي الجديد، وضمان مكانة ضمن الصرح الجديد، لجأت هذه الدول إلى تبني سياسة تحرير اقتصادي وتجاري حتى تتمكن من تدارك الاختلالات الهيكلية والمالية وتصحيح الأخطاء التنموية .

وبالنسبة للاقتصاد الجزائري، فإن منتصف الثمانينات شهد تراجعاً كبيراً في العائدات البترولية، وبالتالي تراجعاً في مؤشرات النمو الاقتصادي، وبذلك كانت بداية التحول في السياسة الاقتصادية، خاصة عقب انهيار أسعار المحروقات وتراجع إيرادات الدولة من العملة الصعبة، وأمام هذا الوضع الذي آلت إليه الساحة الاقتصادية الجزائرية، وتدهور الاقتصاد الوطني المحلي بدأت السلطات العمومية في البحث عن أنجع الوسائل لتحقيق الفعالية الاقتصادية، و تطوير المردودية الإنتاجية للجهاز الاقتصادي، فكان النهج الرأسمالي هو الخيار البديل والمطروح بحدّة في النقاش السياسي والحوار الوطني في أعلى قمة هرم السلطة، خصوصاً بعد فشل المؤسسات العمومية في تحقيق مستويات التنمية المنشودة إضافة إلى التراكمات السلبية السوسيو-اقتصادية للمجتمع الجزائري بعد صدمة تراجع الجباية البترولية .

إن الركود الاقتصادي الذي عرفته المؤسسات العمومية، إضافة إلى الوضعية المزرية للاقتصاد الوطني سيفرض على القيادة السياسية تغيير نبرتها ولهجتها العدائية إزاء القطاع الخاص ومؤسساته الذي تعرض إلى مضايقات إدارية وصعوبات بيروقراطية سرعان ما تلاشت بفعل عوامل داخلية وخارجية، وبذلك سيصبح القرار الاقتصادي سائداً بدل القرار السياسي، وسيتم التركيز على المسائل الإستراتيجية بدل المسائل الاستعجالية.

و أمام هذا الوضع المتردي للمؤسسات الاقتصادية التابعة للدولة، فضلاً عن المتغيرات العالمية المتصاعدة، انتقلت الجزائر إلى خيار اقتصاد السوق، نظراً لإفرازات المحيط الاقتصادي العالمي، و التغيّر النوعي في مستوى العلاقات الدولية، وبالتالي أصبح القطاع الخاص يحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وعقدت عليه آمال كبيرة في تحقيق أهداف التنمية المحلية والوطنية .

و من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التطرق إلى تقديم قراءة سوسيو- تاريخية للنظام الرأسمالي وكيفية تشكله، ثم خصائص المؤسسة الصناعية الخاصة، والقطاع الخاص بين التأييد والمعارضة، وبعد ذلك التطور السوسيو- اقتصادي للقطاع الخاص من قبل الاستعمار إلى ما بعد الاستقلال، ثم نحاول أن نبرز الجانب القانوني التشريعي، والإيديولوجي لهذا القطاع في الجزائر، ثم نوسع مجال بحثنا إلى الحديث عن علاقة هذا القطاع غير الحكومي بالعملة الاقتصادية، و ماذا ينبغي أن تقوم به الجزائر للحفاظ على مكانته داخل الاقتصاد الوطني جراء التدفقات الاستثمارية الأجنبية.

أولا : قراءة سوسيو - تاريخية لتطور النظام الرأسمالي :

يقوم النظام الرأسمالي على أساس الحرية الفردية في الإنتاج والتوزيع، وهكذا فإن آليات السوق الحرة تمثل الركيزة الأساسية للتوازن الهيكلي من ناحية العرض والطلب وتحديد مستوى الأسعار وعمليات الإنتاج وتعظيم العوائد الاقتصادية على مختلف أشكالها، لذلك نلاحظ أن خصائص هذا النظام تتمثل في قدرته على التجديد باستمرار وكأنه حالة منسجمة مع واقعها بأسلوب عقلاني.

ويخضع النظام الرأسمالي لقانون السوق وتقلباته، وتتحكم الفئات البورجوازية المالكة في موازين الأسعار والمنتجات، مما يؤدي إلى سيادة الاستغلال الاقتصادي والاجتماعي الناجم عن الثقافة الربحية والتراكم النقدي، ويذهب ماكس فيبر إلى أن الرأسمالية كنسق فكري أو كنسق من المشروعات الهادفة إلى الربح تقوم على أساس عقلاني رشيد أي أن الرأسمالية الحديثة لا تركز على الفكرة المبدئية التي تدعو إلى التملك أو الانجاز، ولكنها تمثل في الواقع نشاطا عقليا رشيدا²⁸².

ومادام هذا النظام يتميز بأنه اقتصاد سوقي واقتصاد نقدي وائتماني، فإن هذا النظام لا يسير على وتيرة واحدة، إذ تشير الدراسات التاريخية إلى أن النظام الرأسمالي لم يتحقق في شكل خط مستقيم، بل في شكل حركات شبيهة بالتموجات²⁸³.

وذلك تبعا للنمو والانكماش الذي طبع تاريخ أوروبا الغربية منذ عصر الثورة الصناعية، وهو تاريخ حافل بالاختلالات الاقتصادية التي ساهمت في إعادة ترتيب البيت الداخلي للمجتمعات البورجوازية فالأزمة الرأسمالية لم تكن أساسا حالة مرضية في الاقتصاد الرأسمالي، بل تعد مجرد دورات منتظمة، سواء انكماشية أو انتعاشية أو ما بين ذلك، سرعان ما يتعافى بعدها الاقتصاد ويستعيد توازنه من دون أي ضرر أو خلل بنيوي من خلال تبني سياسات اقتصادية وأدوات أكثر فعالية²⁸⁴.

وبذلك يمكن القول أن نشأة النظام الرأسمالي تزامنت مع تغييرات عميقة في كل المجالات، حيث استطاعت الفئة البورجوازية دمج الأفكار لخدمة المشاريع الفردية، فالرأسمالية أو الحركة الرأسمالية ليست من ابتداء النظام السياسي، كما أنها ليست تعبيراً عن رغبة الفئة المثقفة، بل هي نمو لعناصر احتاجت إلى ضد كمي لعدد لا يحصى من المتغيرات ولمئات من السنين، وبفعل عوامل المصادفة وجدت ذاتها

²⁸² - نيقولا تيماشيف : نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعارف، ط1983، 8، ص 258 .

²⁸³ - نبيل جعفر عبد الرضا، يوسف علي عبد الأسدي : أزمة العولمة أم عولمة الأزمة ؟ مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق ، المجلد الثامن، العدد الواحد والثلاثون، تشرين الثاني 2012 ، ص ص 20-45 .

²⁸⁴ - عبد الصمد سعدون عبد الله : ابستمولوجية النظام الرأسمالي "في اختلال المبادئ القيمية ما بين الطروحات التنظيرية والبناء التطبيقي لإقتصادات السوق " مجلة بحوث اقتصادية عربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، العدد 14، 2008، ص ص 114-115 .

على أنها صاحبة المصلحة الحقيقية فيها، حركة اقتصادية هي محض فعالية، شكلاً أخطبوطي للعملية الإنتاجية، رغبة في التوسع في الإنتاج ، أملت لها ظروف التطور التقني²⁸⁵.

وهذا فضلا عن الحروب التاريخية والاحتكاكات الحضارية التي ساهمت بدورها في بلورة الرأسمالية كنظام سوسيو-اقتصادي عالمي.

لقد تراكمت الإيديولوجية الفردانية المتصاعدة مع ظروف التحول الكلاسيكي الذي عرفته أوروبا جنبا إلى جنب، وهو ما أدى إلى نشأة الرأسمالية في أوروبا الغربية الذي قادته البورجوازية الانجليزية الظافرة على أنقاض الهياكل الاجتماعية والدينية الإقطاعية، فقد تزامن هذا التحول نحو الرأسمالية في إنجلترا بحسب ألان لوران خلال القرن السادس عشر مع نشأة الفردانية وهما اللتان عرفتا نمواً متزامنا، ومن المحتمل أن يكون متصلا خلال القرنين السادس عشر والسابع عشر الأوروبيين²⁸⁶.

علاوة على ذلك، ومن الناحية التنظيرية، يذهب ماكس فيبر ومن خلال دراسته الشهيرة حول الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية إلى أن الأخلاق الكالفينية كانت أهم العناصر التي أسهمت إسهاما كبيرا في تطور الروح الرأسمالية الحديثة، إذ أن تلك الأخلاق قد أنتجت قيما ومعايير شجعت العمل الحر، التمسك والادخار، وبذلك خلقت مناخا ذهنيا خاصا ساعد بدوره على تطور مشروع الاقتصاد الحر، وبالتالي على نمو وتطور الرأسمالية في الغرب²⁸⁷.

ويذهب دافيد ماكلياند إلى أن مجتمع الانجاز ينتج أفراد مجتهدين، مبتكرين، ومجددين، ومخاطرين، وذوي بصيرة اقتصادية، وأن المجتمع الذي لا يشعر برغبة في الانجاز (المجتمعات الرعوية مثلا) لا ينتج نوعا من هذا الرجال²⁸⁸.

ونفهم من هذا أن التنمية الاقتصادية في أي مجتمع تعتمد على درجة النضج الاقتصادي لأفراده وخصائصهم السيكلوجية.

لقد حاول ماكس فيبر الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي : إلى أي مدى تؤثر التصورات الدينية عن العالم والوجود في السلوك الاقتصادي للمجتمعات ؟ وبذلك عارض الاتجاه الماركسي الذي يقوم على فكرة جوهرية مفادها : أن خاصية السلوك الديني ما هي إلا مجرد وظيفة يحددها الموقع الاجتماعي للطبقة التي تظهر ومنطقها، ومن جهته حاول كارل ماركس في نظريته حول التاريخ أن

²⁸⁵ - عبد الجبار محمود العبيدي : الربيع العربي وإشكالية طروحات البناء الرأسمالي في اقتصاد انتقالي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق، المجلد 20، العدد 75، 2014، ص 301 .

²⁸⁶ - يعقوب الشخي : باراديغم الجماعة المؤمنة أو التناقض الآخر للرأسمالية الأنكلوساكسونية ،مجلة إضافات ، مركز دراسات الوحدة العربية ، العدد الأول ، 2007 ، ص ص 116-117 .

²⁸⁷ - براق زكريا :ماكس فيبر : الدين وأخلاق العمل والرأسمالية ،مجلة التفاهم ، 2009، ص 137 .

²⁸⁸ - دافيد ما كلياند : مجتمع الانجاز ، ترجمة: عبد الهادي الجوهري، محمد سعيد فرج ،المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية ، 1998

يبرهن على أسبقية العنصر الاقتصادي مستبعدا العامل الديني من اقتصاد يكون ذا أثر في التغير الاجتماعي، وفي هذا الصدد يرى كارل ماركس أن الغايات التي يسعون إليها هي تجميع التراكم المالي والحصول على ملكيات أخرى، فهذا التجميع للثروة في أيدي جماعة من الناس يساعد على نجاحها الاجتماعي، أما باقي الناس فقد عجل في تكديحهم ومنهم العمال والفلاحون، وبرزت حدة التفقير²⁸⁹، ويرى كارل ماركس أن الملكية الفردية خلال التاريخ كله - وكذلك العلاقات الاقتصادية والصراعات الطبقة - الناشئة عن هذه العلاقات كانت هي العامل المؤثر في تطور الجنس البشري .

وعموماً يمكن القول أن نشأة الرأسمالية هي نشأة مادية لتطورات تكنولوجية حديثة ألا وهي مادية سيبرنطيقية تخلق عالماً جديداً من تكنولوجيا المعلومات وثبات الاتصال الحديث، وبالتالي اندماج الأطراف في حركة وصيرورة العولمة²⁹⁰، وبالرجوع إلى التحاليل الاقتصادية المعاصرة نستشف أن معظم الكتابات تدور حول الدفاع عن الأفكار الرأسمالية بخصوص التجارة والصناعة والحرية الفردية فالنزعة الاقتحامية، الهيمنة البورجوازية، الرفعة الفردية، ليبرالية الفكر، كلها خصائص وأفكار تهيمن بشكل واسع على التحاليل الاقتصادية المعاصرة²⁹¹، هذا هو حسبهم الطريق نحو تقدم المجتمع الدولي متفوقاً اقتصادياً واجتماعياً في عالم أكثر انفتاحاً على الديمقراطية والعدالة والتنمية المستدامة، وأكثر اهتماماً بحقوق الإنسان، ولأنها لم تتبثق من فراغ ولم تخلق من العدم، فهي مخاض صيرورة نتاج حركة أبنية مستمرة ومتواصلة، فالرأسمالية ليست نتاجاً وعيوباً إرادياً قصدياً مسبقاً يعي ذاته قبل أن تولد، الرأسمالية ليست مدرسة فكرية بل وقائع أنتجت مدارس فكرية، الرأسمالية ليست تاريخاً مفسراً، بل تاريخ يفسر، الرأسمالية لم تولد نفسيتها قبل ولادتها ولم تولد أخلاقها قبل أن تولد، لذا لا يمكن تفسيرها بأنها نتاج عوامل نفسية كما يزعم ماركس فيبر²⁹²، كما يصدق الموقف ذاته على الطرح الماركسي الذي لم ينجح في عدائه التاريخي وأمله اليوتوبي في تحقيق المجتمع الشيوعي أين يتساوى الجميع في مجتمع لا مساواة ؟ وقد ظلت في مراحل متتالية من التاريخ المعاصر متشبثة بركائزها ومبادئها.

ومهما يكن الأمر، فالرأسمالية كنظام تجذر تاريخياً بفعل العقلانية أو التفكير العقلاني، وستبقى محافظة و متمسكة بفكرة الحرية الاقتصادية، وبهدف تعظيم الأرباح وإحداث التراكم الرأسمالي، لأنه ثمة قانون أساسي حكم تاريخياً تطور الرأسمالية من حيث هي عملية مواكبة دائمة، وهو أن هذا التطور كان يتم دائماً على قاعدة أزمة هي نتاج للتطور نفسه، لذلك كانت الرأسمالية تلجأ في كل أزمة تواجهها إلى

²⁸⁹ - عبد العزيز راس مال :كيف يتحرك المجتمع ،ديوان المطبوعات الجامعية ،دون طبعة ،الجزائر ،1993 ، ص ص 37-38

²⁹⁰ - إبراهيم توهامي وآخرون : العولمة والاقتصاد غير الرسمي، دار هدى للطباعة والنشر والتوزيع ،دون ط ،الجزائر ،2004، ص 64 .

²⁹¹ - جاك فونتال :العولمة الاقتصادية والأمن الدولي : ترجمة :محمد إبراهيم ،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2006، ص 172 .

²⁹² - عبد الجبار محمد العبيدي:الربيع العربي وإشكالية طروحات البناء الرأسمالي في اقتصاد انتقالي،مرجع سبق ذكره،ص 302.

أحد الأمرين : إما إطلاق نظرية فلسفية ، وإما اللجوء إلى الحرب للخروج من الأزمة أو لتصديرها إلى الخارج²⁹³ .

إن استمرار النظام الرأسمالي ونديته (المتزايدة) على البقاء لا تعود إلى مجرد التطور المطرد في قوى الإنتاج، وإلى تعطيل أو ديلكة الديالتيك (إذا أجزى التعبير)، أي تحويل العملية الديالكتيكية من خلال التناقضات والتكيفات، إلى إبطاء ليس ظهورها، وإنما إبطاء وعيها، عبر عناصر التجهيل والتكليف الاجتماعي، وتمييع تلك المصادر²⁹⁴ .

ثانيا : خصائص المؤسسة الاقتصادية الرأسمالية :

ساهمت الظروف التاريخية والاقتصادية التي طبعت المجتمع الغربي في ظهور المؤسسة الرأسمالية التي تعتمد على الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج، ونظرا للأهمية الاجتماعية والاقتصادية التي تمثلها المؤسسات الاقتصادية الرأسمالية في الساحة الاقتصادية سواء على المستويين المحلي والعالمي، وفي كل القطاعات التشغيلية، فإن المسؤولية الاجتماعية لهذه المؤسسات ستتزايد بمرور الوقت، وتبعاً لذلك تتزايد الطموحات والأهداف المرجوة للخروج بالمجتمع من حالة التخلف، كما أن هذه المؤسسات مطالبة في الوقت الراهن بالوفاء باحتياجات المجتمع المطليبة، وإرضاء الجماهير الواسعة، وتحقيق تنمية مستديمة، وفيما يلي نحاول أن نرصد أهم خصائص المؤسسة الخاصة الرأسمالية وهي :

✓ **الاستقلالية في التسيير:** على خلاف المؤسسات العمومية التابعة لوصاية المركز، فإن المؤسسات الخاصة تختلف اختلافا جذريا من ناحية التسيير، حيث لا تخضع للمنطق الخارجي، وإكراهات الدولة في إصدار القرارات المصيرية، وإنما لإرادة المسير والمالك، والمقصود هنا هو استقلالية الإدارة وتسيير شؤون المؤسسة، فالمؤسسة الخاصة ملك لشخص أو أكثر حسب المعيار القانوني المحدد، ومنه تصبح مهمة تسيير شؤون ومهام هذه المؤسسة بأيدي مالكيها، علما أن الدولة تعمل على توفير الظروف والمناخ الاستثماري لتشجيع العمل الحر.

هذا النمط التسييري أثبت فعاليته حسب التجارب الواقعية، إذ أن بعض المؤسسات الرأسمالية الخاصة أصبحت ريادية في مجال التسيير والإنتاج والجودة، وتمتاز بالمرونة وسرعة التجديد والتطور التكنولوجي، وهذه المؤسسات التي وُلدت من رحم الاختلالات الاقتصادية والمضايقات الإيديولوجية ستعرف نموًا كبيرًا في العدد وتنوعًا في نشاطاتها، وبالتالي « فالتغيرات العالمية و الرأسمالية في السنوات

²⁹³ - محمد مراد :الرأسمالية من التطور إلى الأزمة خلفيات الأزمة المالية الراهنة ،مجلة شؤون الأوسط ،2009، ص 69 .

²⁹⁴ - عبد الجبار محمود العبيدي :الحل الكينزي للأزمة الاقتصادية الرأسمالية :النشوء الجنيني للعسكرة والارتقاء البربري للأمركة ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 13 ،العدد 47 ،2007، ص 35 .

الماضية أفرزت نتيجةً تحوّل سلطة المؤسسة العمومية وإحلال محلها سلطة المؤسسة الخاصة²⁹⁵، وعادة ما يكون صاحب العمل هو العقل المدبر والمسير لأغلب الوظائف.

✓ **الملكية** : تعود ملكيتها إلى شخص واحد أو مجموعة من الشركاء تبعاً للنظام القانوني السائد، ومن ثمة ترتبط الملكية بالإدارة، وهو ما يؤدي إلى زيادة مسؤوليات المالك الذي يقع على عاتقه إدارة الوظائف و توجيهها، وهذا ما يجعل المؤسسة الخاصة تتأثر و تتماشى بشخصية المالك.

وفي الجزائر نجد أن النمط العائلي للمؤسسات هو السائد، مثل شركة ذات مسؤولية محدودة أو شركة الأسهم، و هذه الأشكال القانونية هي الأكثر انتشاراً بين المؤسسات الصناعية الخاصة، و ذلك للاستفادة من المزايا الموجودة في نظام الشركات، خاصة منها تحديد المسؤولية، وقد أوردت بعض الدراسات حول المؤسسات الصناعية الخاصة في الجزائر أن نسبة 65% من إجمالي المؤسسات ينتمي إلى هذا الشكل القانوني المعروف بـ: الشركة ذات المسؤولية المحدودة²⁹⁶، ومن الناحية الإدارية فهذا الشكل يعد حافزاً أكبر للعمل لارتباط الإدارة بالملكية، حيث يكون المالك أكثر حرصاً على استمرارية المؤسسة و بقائها.

الحجم : من الناحية العملية يعتبر الحجم معياراً لكفاءة المؤسسة الاقتصادية وقدرتها على المغامرة في عالم الأسواق التجارية، فالمؤسسات الكبيرة توظف عمالة كثيفة وتستخدم تكنولوجيا متطورة، وتمتلك نظاماً معلوماتياً ولها فروع في عدة أماكن، وبالتالي فهي ذات وزن في المعاملات الاقتصادية ومثال على ذلك الشركات المتعددة الجنسيات، أما الشركات ذات الحجم الصغير، فبالرغم من مرونتها الإستراتيجية وقدرتها على التكيف مع التغيرات الحاصلة إلا أنها لا تمتلك تلك الموصفات التنظيمية والفنية والهيكلية المتوفرة في الشركات الكبيرة، وهنا يظهر الفرق واضحاً في القدرة على المواجهة الخارجية .

وعلى الصعيد المحلي، فالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية التابعة للقطاع الخاص هي عموماً مؤسسات صغيرة الحجم أو متوسطة لا يتعدى عمالها 400 عامل ، وقد يعود هذا إلى نقص الموارد المتاحة للمؤسسات الجزائرية مثل الموارد المالية والكفاءات الإدارية القادرة على تحليل و بناء استراتيجيات فعالة، وعليه يكون النقص في الموارد سبباً في محدودية المؤسسة و خياراتها.

✓ **الربح** : تعتبر الأرباح الموجه الحقيقي والأساسي لنشاط المقاول، وأنّ سعي الأفراد لتحقيق المصلحة الفردية بمثابة اليد الخفية كما أطلق عليها آدم سميث، فاليد الخفية تعظم السلوك العقلاني

²⁹⁵ -Isabelle Desbarts : L'entreprise a l'épreuve Du Développement Durable : Complexité et ambiguïté du Concept de RSE .Revue juridique de l'environnement, Numéro Spécial.2007.P175.

²⁹⁶ -شعلاّل عزيز : تنظيم عملية العمل و استخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1988-1989، ص 77، غير منشورة .

للأفراد وترسم خريطة طريق لتتبع مصالحهم الخاصة التي تقود إلى تحقيق المصالح العامة للمجتمع، وكل مؤسسة تسعى إلى الربح الذي يعتبر المبرر الاقتصادي والتجاري لوجودها في الأجل الطويل، وفي ظل المنافسة الشرسية يصبح الربح المؤشر لنجاح المؤسسة في إشباع حاجات الأفراد بتكلفة مناسبة حيث يتمشى الربح في الأجل الطويل مع الأهداف الاجتماعية، فمع إستراتيجية الربح في ظل الظروف تستمر عملية تحقيق العوائد الاجتماعية²⁹⁷.

إن تمثّل العائدات المادية بالنسبة للمقاول المستثمر معيار النجاح والفشل، لذلك نجده دائما يسعى إلى رفع حصته الربحية من خلال استغلال الموارد الداخلية استثمارا عقلانيا، وتهيئة المناخ التنظيمي بتوفير كل المتطلبات اللازمة للأداء الأمثل.

إن الهدف الأساسي في الاقتصاد الرأسمالي هو تعظيم الأرباح وإحداث التراكم الرأسمالي المطلوب لتحقيق مزيد من تلك الأرباح، كما أن السعي الحقيقي والمباشر للأفراد والمؤسسات في إطار هذا الاقتصاد إنما ينصب بدرجة أساسية باتجاه تحقيق هذا الهدف، وما دامت المؤسسة الخاصة هي تابعة للملكية الفردية والمصلحة الفردية، فإن رغبة صاحب العمل ستتضاعف للحصول على أكبر قدر ممكن من الربح، و من ذلك تتضح نظرة هؤلاء إلى الموارد البشرية برؤية اقتصادية تخدم مصالحها، لذلك فإن الهدف المباشر في ظل طريقة الإنتاج الرأسمالية هو تحقيق الكسب النقدي في صورة دخل نقدي²⁹⁸، هذا الدخل النقدي الذي يأخذ شكل الأجور و المرتبات و دخول الملكية المختلفة يصبح وسيلة إشباع الحاجات.

إن الذهنية الرأسمالية تمتلك استعدادا قويا للقيام بالوظائف و المهام و الأداء على أكمل وجه بغرض حماية الأموال التي يكتسبها الفرد و حرية استغلالها، بناء على هذا يعد حافز الربح المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي في النظام الرأسمالي²⁹⁹، نظرا لما تمليه المصالح الشخصية في زيادة الإيرادات وهذه الخاصية تشترك فيها معظم المؤسسات الاقتصادية ذات النمط العائلي، حيث يقول الاقتصادي الليبرالي " ميلتون فريدمان" **Milton Freidman** الحائز على جائزة نوبل في الاقتصاد : إن تبني الدور الاجتماعي للمؤسسات الخاصة يؤدي إلى خرق قاعدة تعظيم الأرباح التي هي جوهر وجود هذه المؤسسات...و من حقها الحصول على عائد تعيد استثماره و تتوسع و بالتالي تمثل مسؤولية

²⁹⁷- علي الشريف وآخرون : التنظيم والادارة الدر الجامعية ،بيروت، لبنان، 1979، ص 101 .

²⁹⁸- محمد دويدار : مبادئ الاقتصاد السياسي ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، دون ط، الجزائر، 1981، ص 259.

²⁹⁹- صفوت عبد السلام عوض الله: مبادئ الاقتصاد السياسي، دار النهضة العربية ، ط2، القاهرة، 2005، ص 101.

معقولة لكونها ستقوم بعمليات توظيف لمزيد من العاملين و دفع الضرائب للدولة و المساهمة في تحسين ميزان مدفوعاتها، و ما يتبع ذلك من مردود إيجابي على المجتمع.³⁰⁰

✓ **تقسيم العمل:** أفرزت التطورات اللاحقة والتحولات العالمية في المشهد الاقتصادي نتيجة تتمثل في تغيير بيئات العمل داخل المؤسسات، وهذا يعني تغيير أنظمتها التسييرية من التنظيم التقليدي إلى التنظيم الحديث الذي يعتمد على أسس علمية حديثة في تسيير العمل ونظام المصنع، وعليه فإن استمرار المنظمات ونجاحها وازدهارها وارتقاءها لا يكون إلا بالتركيز على تجزئة المهام المهنية والتخصص وتقسيم العمل .

إن النظرة السيكو - سوسيولوجية للعمل للإنساني تقتضي خلق ديناميكية اجتماعية بين الفئات المكونة للنسق التنظيمي ، مع بث روح التعاون والتآزر بين الأطراف المتفاعلة، أما من وجهة نظر اقتصادية وتقنية، فإن الأمر يتطلب تجزئة المهام و الواجبات، حيث يتسنى للمؤسسة تجنب الخلط بين الوظائف وتداخل الصلاحيات، ولذلك فهي تعتمد وتلجأ إلى رسم الحدود الفاصلة والاعتماد على التخصص في الوظائف والمهام والأولويات، وبناءً على هذا تصبح التركيبة المهنية داخل مجتمع المصنع أو المؤسسة مكونة من طرفين: الأول يقوم بأعمال إدارية وتنظيمية، وذلك برسم السياسات الخاصة بالمشروع الصناعي، أما الطرف الثاني فما عليه إلا التنفيذ والانصياع والتطبيق الحرفي للأوامر والتعليمات، مع العلم أن طرق الاتصال سواء الاتصال الصاعد أو النازل ضرورية في مثل هذه الحالات، حيث تساهم في نقل الرسائل بين الأطراف، سواء الكتابية أو السمعية للتقليل من حدة الانحرافات و رفع الروح المعنوية للعمال وتعديل السلوكيات والمواقف، وتقسيم المهام التنظيمية على الأفراد، وكل هذا من أجل تعزيز الأهداف المسطرة والمرجوة التي تطمح المؤسسة لبلوغها .

ومن وجهة نظر نقدية فيما يتعلق بتقسيم العمل داخل المؤسسات الرأسمالية، فقد كانت مثار جدل ونقاش في الفكر الإداري والتنظيمي، حيث ذهب البعض إلى اعتبار تقسيم العمل خاصية مؤسسات القرن العشرين والمؤسسات الحديثة، ذهب البعض الآخر إلى التركيز على الجوانب السلبية لمبدأ تقسيم العمل، حيث يعتقد كل من "ميشال كروزيه" و"روبرت ميرتون" Michel Krosier et Robert

Merton أن التنظيم الجامد يحد من حيوية و نشاط المؤسسة وفعاليتها بالنظر إلى التركيز على علاقات السلطة و التي تنتج بيروقراطية عقيمة ومفرطة تقتل كل المحاولات الإبداعية، ويؤكد كروزيه أن نسق التنظيم البيروقراطي هو نسق تنظيم في اشتغاله، غير قادر على تصحيح ومراقبة أخطائه، أين

³⁰⁰ - طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط1،

يصبح سوء التشغيل أحد أهم العناصر الأساسية للتوازن، أو أن المعوقات الوظيفية عنصر أساسي من عناصر التوازن، وبعبارة أخرى نقول عن نسق تنظيم أنه بيروقراطي، أين الاتزان يركز على وجود سلسلة من الحلقات المفرغة المستقرة نسبياً، والتي تتطور انطلاقاً من المناخ المتميز بالمركزية وعدم الرسمية فالأنظمة لا يمكن أن تنتبأ بسبب البيروقراطية، لأنه توجد حالات الشك والريبة، أو مناطق غير مؤكدة " مناطق عدم اليقين"³⁰¹، فالحلقة المفرغة للبيروقراطية تعني الروتين والتعقد مضاف إليها التصلب، وهي حالات مرضية تعيق تطور المؤسسة وتقدمها الإنتاجي .

عكس هذا يذهب إميل دوركايم في اتجاه معاكس، فهو يعتبر أن تقسيم العمل شرط أساسي للتضامن الاجتماعي وشخصية الإنسان تتطور من خلال تقسيم العمل، لأنه مصدر داخلي للفعل و حذف التقسيم للعمل يخرج بصفة جزئية وتدرجية الوعي الذاتي من الوسط العضو³⁰²، فتطور الشخصية الذاتية و تقسيم العمل يتعلق أحدهما بالآخر ولا يمكن الفصل بينهما.

على أية حال، المؤسسات الاقتصادية على اختلافها وتتوعد نشاطاتها في عصر العولمة، مطالبة بأن تعتمد على أساليب تنظيمية معاصرة وحديثة، وتتبنى فكراً إدارياً وتنظيماً يخدم مصالحها و مصالح الأطراف الفاعلة، دون إقصاء أو تهميش، وهذا يعني أن المؤسسات مطالبة بالتخلي عن الثقافة البيروقراطية والتقسيمات الصارمة، وتعتمد على المرونة والتغيير في بيئة سريعة التغيير.

كما أن التنظيمات الاقتصادية في ظل إكراهات البيئة الخارجية وتهديداتها مطالبة بإعادة النظر في مواردها البشرية وتمثينها، والعمل سوية على توحيد الجهود لإنجاز الأهداف المسطرة، خصوصاً بعد الدراسات العلمية الأخيرة التي أكدت على أهمية الأصول الاجتماعية والبشرية في المجال الاقتصادي والمؤسسي منها أبحاث روبرت بيتمان التي أكدت على الأهمية المحددة للرأسمال الاجتماعي، حيث أنها عامل نجاح اقتصادي، وقد تأكدت دولياً، وأثبتت بالنظر إلى العينات الكبيرة للبلدان التي أجريت عليها هذه الأبحاث.³⁰³

ثالثاً : القطاع الخاص بين التأييد و المعارضة:

يمكن القول أن القطاع العام والقطاع الخاص ليس موقفاً إيديولوجياً انتقائياً، وإنما هو انبثاق من العمود الفقري للضرورة الرأسمالية القائمة على تقديس الملكية الخاصة، وأن الأدوار التي يمكن أن يلعبها ليس منعزلين عن الحركة العامة للاقتصاد في كليته، فالموقف من القطاع العام والقطاع الخاص ليس موضوعاً ترفيلاً وفكرياً محضاً مبنياً على الاختيار والانتقاء من سلال الدكاكين التي تتيح الفكر خارج الضرورات والمجتمعات المطالبة ذات الصفة الموضوعية بقدر ما هو إدراك لها، وهكذا نجد أن

³⁰¹ - Alain Beitom et autres : Sciences sociales Edition Dalloz. 3^{ème} édition .France.2002.P369.

³⁰²- Emil Durkheim : de la division du travail social .Presses universitaire de France.10^e édition .France.1978.P400.

³⁰³ - Guy Hermt : Culture et développement .Presses de sciences. Paris .France. 2000.P122.

أحد أسباب تطور النظام الرأسمالي (من دون تجاهل السطو الإمبريالي على الشعوب) هو توافر وتوافق الفكر مع الحركة الموضوعية بشكل هرموني متناغم³⁰⁴، الذي أدى إلى تقديس الحركة لا تقديس الفكر الذي عليه أن يدرك الحركة ويتغير.

لقد سعت الجزائر بكل الطرق والمساعي إلى الخروج من دائرة التخلف وشروط إنتاجه، وهذه الرغبة القوية والإرادة السياسية مجسدة في معظم الخطابات الرسمية والتشريعات القانونية، حيث جذبت الدولة كل الإمكانيات المادية والبشرية والفنية للتملص من مساحة الفقر وصورة الدولة الهشة، وتغيير الحالة التنموية للبلد بتشديد اقتصاد عصري ومزدهر يرضي كل الأطراف وال جماهير الاجتماعية العريضة، لذلك ظهر الحل لدى صناع القرار السياسي في تغيير النموذج الاقتصادي القائم، وقد أدى هذا القرار المتعلق بالشأن الاقتصادي إلى وجود نقاش صاخب دار بين فريقين متخاصمين حول الوجهة التي ستختارها الجزائر في المستقبل، وسنحاول فيما يلي التطرق إلى حجج أنصار القطاع الخاص والقطاع العام بالتفصيل:

➤ حجج أنصار القطاع الخاص :

تتمثل حجج المؤيدين للقطاع الخاص في أن القطاع العام يعاني من تدني مستوى الكفاءة الإنتاجية، وأن هذه النتيجة يمكن تأكيدها بالرجوع إلى المؤشرات الكمية التي تستخدم لقياس درجة الكفاءة سواء من حيث مقدار الأرباح أو الخسائر أو القدرة التنافسية في الأسواق التجارية، وعليه يكون الهدف الأساسي هو التخلص من المشروعات الخاسرة... مما يجعلها تستنزف الميزانية و كذا القروض المتاحة، ومنه ينظر إلى نقل الملكية العامة إلى الخاصة باعتباره وسيلة للتقليل من الأعباء المالية و النقدية.³⁰⁵

لقد أدى تطور القطاع الخاص في مختلف ميادينه إلى إعادة ترتيب المعادلة الاقتصادية في المجتمع الجزائري، كما أدى هذا التطور السوسيو- تاريخي للنموذج الاقتصادي الرأسمالي إلى توليد ديناميات اجتماعية حاولت اقتناعا منها أن تجعل هذا الأخير يمتد إلى المجتمع بكامله الذي شكل السيطرة عليه الهدف الاستراتيجي الوحيد الممكن، ولذلك سيجد كل من القطاع العام على صعيد المنافسة الاقتصادية والدولة على الصعيد الشامل نفسيهما في وضعية يمكن أن نتكلم فيها بحرية صرفة بل وتقلص بصفة معتبرة³⁰⁶.

³⁰⁴ - عبد الجبار محمود فتاح العبيدي : إشكالية القطاع العام بين الأصول المفاهيمية والاشتراطات الموضوعية ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة بغداد ، العراق ، المجلد 15 ، العدد 53 ، سنة 2009 ، ص 138 .

³⁰⁵ - ستيف و هانكي : تحويل الملكية العامة إلى الخاصة ، ترجمة غنيم محمد مصطفى، دار الشروق، الأردن، 1990، ص 16.

³⁰⁶ - Nadji Safir : Essais D'analyse Sociologique, Culture et Développement , Tome1 , OPU / ENAL , Alger , 1985 , P242 .

كما نكشف من خلال مؤشرات النمو والبطالة، والتضخم، والعجز في الميزانية، عن فشل القطاع العام في تحقيق التنمية المنشودة، فكانت أهم المبررات التي تقدم للخصوصية ضرورة إفساح المجال لمبادرة القطاع الخاص القادر على تعبئة الموارد الاقتصادية والاستغلال الأمثل لها³⁰⁷، والذي ينتظر منه في ظل الاعتماد على آليات السوق والمنافسة، زيادة الكفاءة والجودة، ولهذا فقد كان يعتقد أن القطاع الخاص أكفأ من الدولة في إدارة المشاريع، وقادر على تعبئة الموارد، ويُزيل عن كاهل الحكومة عبئ الخسارة³⁰⁸، وهكذا يمكن أن يكون للخصوصية أثر إيجابي طويل الأجل في توفير واجتذاب رأس المال الإنتاجي من الخارج، وهذا الأمر يعتمد على أسلوب إدارة برامج الخصخصة، وتشارك الخصوصية الجذابة في ثلاث خصائص مهمة هي : « الالتزام السياسي، التوجه التجاري، والشفافية³⁰⁹ » .

إن انتهاج الجزائر للخيار اللأرسمالي في عملية التنمية الوطنية سيزيد من وتيرة الجهاز الإنتاجي والمردود الاقتصادي، عكس المؤسسات التابعة للقطاع العام المحكوم عليها تاريخياً بالفشل، كما أن زيادة التحرير الاقتصادي وتعميق مستويات التكامل الاقتصادي مع الاقتصاد العالمي سيمنح الدولة الجزائرية قوة تفاوضية جديدة من خلال التخلي عن دورها التقليدي والاهتمام بدور المراقب الجديد، وهو ما يمنح المؤسسات الرأسمالية حرية ومرونة في التنظيم، ومن ثمة القيام بالدور والمسؤولية على أكمل وجه، وما يلاحظ حول التمييز بين القطاع العام والقطاع الخاص هو أن مؤسسات النوع الثاني تستغل مواردها بصفة عقلانية وبصورة أفضل مما هو عليه الحال بالنسبة لمؤسسات القطاع الأول، وهذا ما أكدته دراسة أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية حول الأعمال الإدارية، حيث أن تكاليف إمساك ومتابعة الدفاتر المحاسبية تزيد بنسبة 60% في المؤسسات العمومية عن صافي المؤسسات الخاصة³¹⁰، وهو دليل على أن المؤسسات العمومية تستهلك تكاليف وميزانيات أكثر من مثيلاتها في القطاع الخاص .

علاوة على ذلك، فقد أدى الوضع المتردي الذي آلت إليه الآلة الاقتصادية إلى اتساع الفجوة بين الفئات والشرائح الاجتماعية الذي ميز الوضع منذ الثمانينات نتيجة التشكل السريع للثروات الضخمة بطرق غير شرعية كالاختلاس وتحويل الأملاك العمومية في يد فئة قليلة من الناس تمثل فئة بورجوازية

³⁰⁷ - ضياء مجيد الموسوي : العولمة واقتصاد السوق الحرة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 133

³⁰⁸ - بن حبتور عبد العزيز سالم: إدارة عمليات الخصخصة وأثرها في اقتصاديات الوطن العربي (دراسة مقارنة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 13.

³⁰⁹ - أنمار أمين حاجي : نسيماء محمد نجيب : الخصوصية وأثرها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر، دراسة مقارنة لعينة من الدول وبحسب مستويات التصنيع، مجلة تنمية الرافيدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، العدد 79، المجلد 32، السنة 2010، ص 341 .

³¹⁰ - جبار محفوظ : بورصة التسيير وخصوصية المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2003، ص ص 404-405، غير منشورة .

الدولة التي عملت على تحصين موقعها وتشديد قبضتها على المؤسسات العمومية، وهذا ما أدى إلى الانقسام الطبقي في المجتمع الذي أصبح يسوده الشعور بالظلم، اللامساواة، وعدم تكافؤ الفرص³¹¹.

إن أصل المشكلة يرجع إلى عدم التفرقة بين الأهداف الاقتصادية لهذه المؤسسات و الأهداف الاجتماعية و السياسية، الأمر الذي يؤدي إلى وجود ضغوط سوسيو- سياسية، وقد تجبر المؤسسة على استخدام عمالة زائدة (بطالة مقنعة) أو بيع منتجاتها بأسعار تقل عن تكاليف الإنتاج، وبالتالي فإن النظرة غير السليمة لوظيفة المؤسسة ولدت مشكلاً عويصاً يتمثل في صعوبة التحكم في الطلبات نتيجة الانحرافات عن الوظيفة الاقتصادية، وتحولت إلى مركز لمعالجة المشاكل الاجتماعية للعمال أكثر من كونها مركزاً لإنتاج القيمة المضافة.

وتفعيل هذا القيد الاجتماعي كرس حالة اللا كفاءة من الناحية الاقتصادية والإنتاجية، وأصبحت المؤسسات العمومية مستهلكة الأموال لا منتجة القيمة، وهذا ناتج عن عدم فهم معنى الاشتراكية، مما أدى إلى غياب الفعالية وانخفاض المردودية بل أكثر من هذا هو تعرض بعض مؤسسات "القطاع العام" إلى الخسارة والسرقة والمحسوبية³¹².

لقد تضررت المؤسسات العمومية وتراجعت مستويات الأداء الكلي بفعل خلخلة النظام القيمي والأخلاقي وتدني مستوى الثقافة الصناعية، وانتشار حالة اللا معيارية في العمل الصناعي وثقافة التواكل انعكست سلباً على تنمية المؤسسات ونضجها، بل وأصبحت تؤثر على المساعي التنموية والجهود التي تبذلها الدولة من أجل التخلص من الوضعية الكارثية للمؤسسات الاقتصادية، وبالتالي أصبحت هذه الانعكاسات اليوم تمثل إحدى العقبات الرئيسية التي تواجه الإصلاحات الاقتصادية في الدول النامية مما يستدعي طرحاً جديداً للمنطلقات الفكرية والمرامي لهذه الإصلاحات³¹³.

إن إذاعة الظواهر التنظيمية السلبية داخل المؤسسات العمومية قد عجلت بإفلاس هذه المؤسسات ودخولها أفقاً مجهولاً، حيث كانت ممارسات وسلوكيات المديرين والعمال على حد سواء هي الفاعل في تأجيج أزمة المؤسسات، ففي دراسة ميدانية توصل اليها الباحث سعد بشاينية أن المؤسسات الأربعة العمومية التي أجريت عليها الدراسة، هي مؤسسات عمومية بدون تاريخ وهوية وثقافة، بدون أرشيف تعيش بلا تطلع، فهي لا تدرك مواطن ضعفها ولا نقاط قوتها، أو الجوانب العقلانية في تسييرها

³¹¹ - مجدة بن حسين : الخصصة والتغيرات التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، الجزائر ، العدد الثاني والثلاثون ، 2003 ، ص 69 .

³¹² - ضياء مجيد الموسوي : الخصصة و التصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 2001 ، ص 20.

³¹³ - شمام عبد الوهاب : الشروط الاجتماعية لنجاح الإصلاحات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة منتوري قسنطينة ، الجزائر ، العدد 18 ، 2002 ، ص 94 .

وتنظيمها، ولا الجوانب غير العقلانية³¹⁴. ولهذا تظهر أهمية التحول إلى القطاع الخاص الذي لا يُحبذ السلوكيات السلبية، ولا يسمح بانتشار المردودية الضعيفة، وهو ما يجعل المالكين وأرباب العمل يسعون إلى الرفع من الإنتاجية، وهذا يعود بالإيجاب لصالح المجتمع، بالإضافة إلى أن المؤسسة الخاصة ستخضع إلى القوانين والمبادئ التي تحكم السوق.

ومن منظور نقدي تحليلي يحاول "سمير أمين" الولوج في محتوى الخيارات الجديدة لسياسة التنمية في العالم العربي، فيلخصها في ملاحظة تفاؤلية تدرج ضمن جانب أحادي لا يقيم حسابا للمضمون الطبقي لهذه التنمية "وبكلام عامي : التنمية لمصلحة من؟" فهذه الملاحظة انعكاس لخيار إيديولوجي "غير علمي"، و هو قبول الرأسمالية على أنها قادرة على حل " مشاكل الإنسانية"³¹⁵.

فإذا كان المشروع الرأسمالي هو السبيل للتنمية والتطور، فإنه لا يمكن تجاهل خيار إيديولوجي، وهو وجود إجابات متباينة للمشاكل تعتمد على التناقضات الناتجة عن هذه التنمية.

وعموما يمكن القول أن حجج المدافعين عن القطاع الخاص تستند على أرضية قوية تفرزها خلفية تاريخية بشكل قوي و هي التخلص من الإيديولوجية الاشتراكية.

➤ حجج أنصار القطاع العام :

يحاول أنصار الطرح الاشتراكي إثبات حججهم وأحقيتهم حول الطريق الأمثل للاقتصاد الجزائري، إنهم يمارسون هويتهم، ويرفضون إيديولوجيا أي دور اجتماعي وتنموي للقطاع الخاص، بدعوى أنه يفتقر إلى الخبرة الكافية والتسيير الفعال، ومحدودية ممتلكاته لا تسمح له بمواجهة الواقع الاقتصادي العالمي، ولهذا يحاول أنصار القطاع العام «التلاعب بالعقول» أو ربما الكذب دون علم، وتزييف الحقائق أو القفز على الواقع، ويؤكدون أن الاشتراكية كنهج ستكون بمثابة مخرجا للمشاكل والصعوبات الاقتصادية التي يتخبط فيها المجتمع الجزائري، وحسب أنصار هذا التيار فإن الاشتراكية هي رمز للعدالة الاجتماعية، وفرص العمل، ومجانية التعليم، مجتمع تسوده الديمقراطية التشاركية، وهذه الموصفات ربما لا نجد معنى لها في المجتمعات البورجوازية أين تسيطر القلة القليلة على خيارات المجتمع، وهذا الخطاب اليوتوبي الحماسي هو جوهر المصالح الاشتراكية التي تريد الخير للجميع دون إقصاء أو تهمة.

إن أنصار المعارضة الكلاسيكية وبكامل قواها التجديدية ترفض فكريا وإيديولوجيا مسألة التخلي عن تسيير البيت الاقتصادي لصالح المبادرات الخاصة، فالمسألة حساسة وليست هينة بالقدر الذي

³¹⁴ - بشاينية سعد : تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية ، منشورات جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر، 2002، ص 321 .

³¹⁵ - سمير أمين: ما بعد الرأسمالية، دار الفارابي، ط2، بيروت، لبنان، 2003، ص 18.

يتصوره البعض، ذلك أن التخلي عن الدور التقليدي للدولة إنما هو التخلي عن السيادة والسلطة، كما أن الموازنة بين المصالح الاقتصادية والمصالح الاجتماعية، وكذلك الموازنة بين المصالح الوطنية والمصالح الأجنبية يتطلب عدم تحجيم دور الدولة، لذلك فإن دور الدولة سوف « يتحور » ولا ينتفي، بل ربما يزيد عما كان عليه سابقاً³¹⁶.

ويرى أنصار القطاع العام والمدافعين عن هذا الخيار التنموي أن التحول إلى القطاع الخاص عملية غير محمودة العواقب، نظراً لما يفرزه من نتائج سياسية اجتماعية سلبية، مُشكلاً منعرجات خطيرة في الجسم الاجتماعي العام، فالتحول إلى نموذج مضاد له تكاليف اجتماعية باهظة حيث يمكن أن تكون عملية التحول بمثابة ضريبة الإقلاع والتقدم الاقتصادي وهنا تصبح الرأسمالية آلة لإفقار الجماهير، إنها تطرح جيوباً من الفقر وقدرتها الواسعة على استبعاد قسم كبير إلى حد ما من المواطنين، إنها تترك على هامش المجتمع بروليتاريين وأقلويين من جميع الأصناف الذين لا يحصلون على فتاة الموائد³¹⁷، كما أن النهج الليبرالي الذي تدعو إليه القوى الصناعية الكبرى يسمح بتدخل الدوائر المالية "صندوق النقد الدولي" في السياسة الداخلية، ويصبح هو المتحكم في مصير الشعب وبوجهه كيفما شاء حسب مصالحه وأغراضه، وهنا يظهر مفهوم البورجوازيات الكومبرادورية: أي وسطاء تمرير لسيطرة الرأسمال العابر للقوميات، وهذا ما نحن فيه الآن... هذه الحالة لن يكون العالم الجديد إلا مرحلة جديدة "الثالثة" لتوسيع إمبريالي قديم.³¹⁸

إن التحول إلى القطاع الخاص سيؤدي بشريحة هامة من المجتمع إلى ترك مناصبهم على أساس أن رب العمل لا يقبل الفائض من العمالة الزائدة، ودور المشروع الاقتصادي هو ضمان الفعالية والكفاءة الاقتصادية والإنتاجية، وليس مكان لتأمين الأوضاع الاجتماعية للعمال، ومنه فإن رواج الخيار الحر سينعكس على الحياة الاجتماعية للعديد من الفئات الفقيرة والمتواضعة، وهذا ما أشار إليه ماركس عندما قال أن الرأسمالية عدوة الجماهير الفقيرة، وأن الإفقار هو ملجأ الجيش العمالي العامل، وهو النقل المبيت للجيش الصناعي الاحتياطي، نتيجة الاستغناء على الكثير من الطاقات و العمالة الزائدة، فالتحول إلى القطاع الخاص يسلب حقوقاً اكتسبها العمال من عهد الاشتراكية و نضال الطبقات العاملة في العالم.

³¹⁶ - مصطفى محمد العبد الله وآخرون : الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية، بحوث الندوة الفكرية التي نظمها المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، بيروت، لبنان، 2005، ص ص 19-20.

³¹⁷ - ر.بودون و ف.بوريكو : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة : سليم حداد، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، 2007، ص 330.

³¹⁸ - سمير أمين: الاقتصاد السياسي للتنمية في القرنين العشرين و الواحد والعشرين، ترجمة : فيهمة شرف الدين، دار الفارابي، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص 139.

إن السياسة العقلانية والواقعية التي يقترحها القطاع الخاص حسب هؤلاء يبرر الاصطفاء الاجتماعي على سلم الثروة المادية و الدخل، وهذه نقطة رئيسية للتكيف الهيكلي من وجهة نظر التطور الاجتماعي، إذ يساهم الصعيد المادي من التكوين الاجتماعي في اتساع ثقة التباين بين القوى الاجتماعية المختلفة في النصيب النسبي من الثروة و الدخل... أي ظاهرة الاحتدام والانقسام الطبقي في المجتمع الجزائري³¹⁹، والتحدي الصارم للمواقع الاجتماعية لمختلف الشرائح.

رابعا : التطور السوسيوي - اقتصادي للقطاع الخاص في الجزائر:

1- الملكية الخاصة قبل الاستعمار:

أبرز التحليلات التي عالجتها وتناولت خصائص الاقتصاد الجزائري والتكوين الاجتماعي قبل المرحلة الكولونيالية كانت تحليلات ماركسية، اعتمدت في مقارباتها على تحليل ثلاثي الأبعاد: الدولة، القبيلة، البورجوازية، وهذه الأبعاد حسب المحللين الماركسيين هي الجوهر لتشخيص وضعية اقتصاد معين ومعرفة تشكيلاته الاقتصادية والاجتماعية، بل وأكثر من ذلك، هذه الثلاثية هي عماد نمذجة وبلورة الاقتصاد على شاكلة الاقتصاد الغربي، هذه الاستنتاجات الهلامية سيجري تطبيقها على اقتصاد مُغاير للاقتصاد الأوربي، وتصبح مرجعا نظريا وتأسيسيا للدارسين في حقل التاريخ الاجتماعي لدول شمال إفريقيا أو الدول المتخلفة إن صح التعبير.

وفي ذات السياق وبالضبط ستينيات القرن الماضي، قامت عدة تنظيرات ماركسية أخرى استلهمت المفاهيم والأدوات التحليلية التي اعتمد عليها ماركس في وصفه لمجتمعات العالم المتخلف الذي يختلف عن العالم الأوربي، وقامت بوصف التاريخ السوسيوي-اقتصادي من خلال وصف البنى الاقتصادية الاجتماعية للمجتمعات، ونقصد هنا المجتمع الجزائري الذي عرف بزوغ أنماط إنتاجية قبل المرحلة الاستعمارية، ومن أبرز هذه التحليلات نذكر منها تحليلات: "لاكوست" و"غاليسو" و"فالونسي" و"تونشي" حيث سمحت هذه الدراسات بمعرفة التشكيلة الاقتصادية والاجتماعية السائدة آنذاك وأنماط الإنتاج.

ومن الناحية التاريخية، تميزت المرحلة العثمانية بهيمنة الأتراك على التجارة الخارجية وتدفقات السوق المحلية مع وجود نشاط نسبي للرأسمالية التجارية الأوربية التي منحت لها امتيازات في بعض النشاطات لتدعيم حركية التبادل السوقي، وكان ذلك على حساب البورجوازية المحلية التي لم تسمح لها الظروف المحيطة بالتطور والاندماج، حيث منعت من الممارسة الحرة، وبالتالي يمكن القول أن المرحلة العثمانية عطّلت نضوج البورجوازية المحلية على نحو واسع ، والتي بقيت تقبع في بعض النشاطات الحرفية ذات الدخل المتوسط.

³¹⁹- مصطفى محمد عبد الله و آخرون: الإصلاحات الاقتصادية و سياسات الخوصصة في البلدان العربية، مرجع سبق ذكره، ص283.

هذه الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية التي ميّزت الحقبة العثمانية كان لها تأثير كبير على اقتصاد المجتمع الجزائري الذي يعاني الهشاشة والضعف، وعليه لم تسمح العوائق الموضوعية من تحول فائض الإنتاج الاقتصادي للمجتمع الجزائري إلى تراكم رأسمالي نقدي في يد البورجوازية الوطنية، وبالعكس ساهمت في نمو طبقة من الملاك العقاريين بعيدة عن الروح الصناعية التي تصنع مستقبلها في العالم الأوروبي، وفي الوقت الذي تحولت فيه البورجوازية الغربية من تجارية إلى رأسمالية صناعية أصبحت في الجزائر عقارية فلاحية³²⁰.

وبالنسبة لتحليلات "غاليسو": فهو يرى أن نمط الإنتاج السائد في الجزائر قبل الاستعمار الفرنسي هو النمط الصناعي وأن البنية الاجتماعية قبل الاستعمار تتميز بنمو القوى المنتجة³²¹، ويصف "غاليسو" المجتمع الجزائري بأنه مجتمع إقطاعي في تلك الفترة، لكون العلاقات الاجتماعية تعتمد على الاستغلال تحت أغشية مزيفة مثل الأشكال الجماعية للملكية، فالريع العقاري المستخرج من الطبقة الفلاحية بواسطة فئات أرستقراطية يرتبط أعضاؤها بعلاقات القرابة و يشكلون الطبقة العليا للجهاز السياسي.

أما تحليلات "فالنسي" فهي تعارض "غاليسو" نقطة بنقطة، بالنسبة لها يكون نمط الإنتاج السائد في الجزائر قبل المرحلة الكولونيالية هو (القدمة) البداة، فالهياكل الاجتماعية السابقة للاستعمار تتميز بركود القوى المنتجة و الإنتاجية، لأن أفريقيا الشمالية لم تعرف نموا للقوى الإنتاجية وخاصة الوسائل التقنية حتى العهد الاستعماري والمجتمع الجزائري هو مجتمع من الخلايا الانتية تعيش على نفسها، و ليس منقسما إلى طبقات، و بهذا فالمجتمع الجزائري ليس مجتمعا إقطاعيا، فالفائض الذي يمكن استخراجه من الفلاحين كان ضعيفا وهو يختلف عن الإقطاع الأوروبي تماما.

أما الأطروحة الثالثة: فهي التي تقول بتفسير التكوين الاقتصادي الاجتماعي للمجتمع الجزائري بواسطة نمط الإنتاج الآسيوي، حيث ترى هذه الأطروحة أن الاقتصاد الجزائري قبل الاستعمار يتميز بـ: علاقات إنتاج سلالية (جزئية) مبنية على أشكال جماعية وتشاركية لملكية الأرض والإنتاج الزراعي، أو الاستحواذ عليها، ثم علاقات إنتاج طبقية مبنية على أشكال الملكية الخاصة للأرض و لوسائل الإنتاج (الحرف) و المبادلات (التجارة).

ومن جهته يحلل "عبد القادر جغلل" المحاولات التي بذلها كل من "فالونسي" و "غاليسو" حول نمط الإنتاج السائد في التكوين الاجتماعي الجزائري بأن كليهما نقل المفاهيم التشريرية الصالحة لتحليل المجتمعات الأوروبية إلى مجتمعات لم تعرف نفس النوع من التطور وينطبق هذا على مفهوم الإقطاع، وبالتالي فإنه في الحالة هذه تم تعنيف الواقع الاجتماعي تحت الدراسة حتى يدخل في قالب تم تجهيزه مسبقا وإما إلى تعنيف المفهوم نفسه بتوسعه توسعا يشوه معناه الأصلي، و يرى "كارل ماركس" أن

³²⁰ - أنور مقراني : مرجع سبق ذكره ، ص 210 .

³²¹ - عبد القادر جغلل: تاريخ الجزائر الحديث، دراسة سوسيولوجية، ترجمة فيصل عباس ، دار الحداثة، بيروت، ط3، 1983، ص 27.

الملكية القبلية والعائلية غير المنقسمة هي أوسع أشكال الملكية انتشارا في الجزائر³²²، والتي تمتاز بخصوصية هي استمرار العلاقات السلالية للإنتاج، تلك العلاقات التي تعبر عن نفسها في الشكل القبلي و العائلي للملكية.

إن ما يمكن استخلاصه من هذه الأطروحات المختلفة حول التشكيلة الاقتصادية والاجتماعية و توصيف نمط الإنتاج السائد في الجزائر هو الاختلاف الجوهري عن نمط الإنتاج الرأسمالي، ولا يوجد أي مؤشر على وجود اقتصادي جزائري بمواصفات الرأسمالية نظرا لاختلاف في البيئة، وهذا ما يؤكد المنظر "سمير أمين" حينما أكد أن الوطن العربي أو العالم العربي الما قبل-استعماري بالنظر إلى البنيات والتشكيلات السائدة لما قبل الاستعمارية أنه غير إقطاعي ومن المستحيل المطابقة بين العالم العربي وأوروبا في القرون الوسطى³²³، فالصورة الشائعة عنه أنه زراعي بالدرجة الأولى أما العالم العربي قبل الكولونيالية فيتميز بطابعه التجاري، لا توجد أية إمكانية للمطابقة بينهما.

2- الملكية الخاصة أثناء الاستعمار: عانت الجزائر من ويلات الاستعمار الاستيطاني الذي استغل ثرواتها وطاقاتها في خدمة مصلحته وتقوية نفوذه لهذا شكل الاستعمار بالنسبة للجزائر صدمة لا مثيل لها في العنف ولم يشهد مثله في التاريخ إلا قليل، فمن الناحية الاقتصادية دمر أسس اقتصاد المجتمع بتطبيق منطق تراكم أساسه الاستيلاء على الموارد البشرية والمادية.³²⁴

إن أول شيء قامت به فرنسا هو تدمير الملكية الجماعية، واتخذت في ذلك قرارات لكي تنهي كل أشكال الملكية السائدة آنذاك في الجزائر، على أساس أن الإدارة الفرنسية هي نفسها ورثت الدولة التركية، خصوصا في ظل غياب الوثائق التي تؤكد على ملكية الأراضي، و على أثر هذا، تحول الملاك الجماعيون السابقون إلى وضع المستغلين لأرض الكولون، وقد أصدرت فرنسا قوانين كقانون "مجلس الشيوخ" بهدف إحلال الملكية الفردية والخاصة محل الملكية الجماعية وبهذا بدأ تدمير البنى الاجتماعية للمجتمع الجزائري، وتحولت التشكيلة الاجتماعية للمجتمع إلى مجتمع كولونيالي تتمفصل في داخله أبنية اجتماعية مختلفة، وقد أدى انقسام المجتمع الكولونيالي في الميدان الاقتصادي تبعا للتقسيم الاجتماعي للعمل الذي لازم المجتمع إلى قطاعين اقتصاديين: الأول حديث والآخر تقليدي، حيث يدخل السكان المحليون في القطاع الأول فقط لتقديم اليد العاملة الرخيصة، في حين يبقى الريف القاعدة الأساسية للقطاع التقليدي الذي يحتوي على عمالة زهيدة.

³²² - عبد القادر جغلون: نفس المرجع، ص 37.

³²³ - سمير أمين: الأمة العربية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990، ص 44.

³²⁴ Nadji Safir : *Essais D'analyse Sociologique, Culture et Développement*, Tome1, Op Cit, P87.

هذا التفاوت الاجتماعي أدى إلى خلق طبقة بورجوازية من المعمرين تسيطر على الأراضي الصالحة للزراعة، مقابل فئات اجتماعية عريضة مقهورة تتخبط في البؤس و الفقر المدقع³²⁵، و بذلك تحررت القوة العاملة من الروابط الاجتماعية و الجماعية، وأصبحت توجه للعمل في المزارع الفرنسية وبداية العمل المأجور الذي فرضه الواقع، وبالتالي فإن تدمير البنية الاجتماعية التي قام بها الاستعمار الفرنسي نظرا للهيمنة العسكرية التي لجأت إليها كرسست فوارق اجتماعية مكونة من طبقة بورجوازية استعمارية مالكة لوسائل الإنتاج وطبقة كادحة تعمل في المزارع الأوروبية.

وفي إطار السياسة الاستعمارية لجأت الإدارة الفرنسية إلى سن قوانين رديعة "كقانون الأهالي" الذي يهدف إلى تفجير الجماهير الشعبية، ومن جهة أخرى لجأت إلى التجهيل، ومع قدوم الاستعمار أول ما حارب المدارس و تم تحويل المساجد إلى كنائس...و الوقوف أمام التعليم لتحقيق التجهيل ليتسنى له أن يصب من الأفكار ما يساعده على تحطيم المقومات الشخصية و الهوية الثقافية³²⁶، بالإضافة إلى هذا سادت مفاهيم و تصورات تبرر سياسات الاستعمار و أفكاره التوسعية،و تضمنت الحداثة الأوروبية مهمة تمدين الشعوب المتخلفة ونشر الحضارة فيها وقد وجدت هذه الإيديولوجية مفكرين و فلاسفة تُحقق هذا المبتغى، بحيث نظروا إلى الاستعمار بوصفه عملية إرساء أسس المجتمع الغربي في العالم المتخلف ومن هنا الحديث عن: **العبء الملقي على كاهل الرجل الأبيض**³²⁷، ولقد تعززت هذه الإيديولوجية التاريخية في فلسفة التاريخ بواسطة المؤرخين الأوروبيين.

وبعد تحطيم الكيان الاقتصادي والاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري فإنه تم استكمال العملية بتحطيم الجانب النفسي، وإحداث هزة في بناء الشخصية للأفراد والجماعات، وأهم وسيلة هي التمييز على أسس عرقية في مجالات مختلفة، بحيث تخلق له شبه ائتلاف بهذا النوع من التمييز يمكن استغلاله فيما بعد بشكل واسع في إسناد المناصب والمهام وتوزيع الأجور حيث يقبل بها كشيء طبيعي و لا يثور عليها.

بالإضافة إلى هذا أن السياسة الاستعمارية لجأت إلى تفتيت كل الأواصر الاجتماعية للمجتمع وكل ما من شأنه أن يقف أمام أهدافها، وهذه الصيرورة بالذات التي شهدتها المجتمع الجزائري إبان القرن 19 خلقت الانطلاقة الرأسمالية الصناعية الكولونيالية، وفكت البنية الاجتماعية التقليدية بواسطة العلاقات الجديدة المفروضة، والتي تم بموجبها كما يقول الباحث "سمير أمين": تعميق علاقات التبعية المبنية على تنمية غير متكافئة و إخضاع معظم بلدان إفريقيا وآسيا إلى السلطات الكولونيالية أو الشبه

³²⁵ - فتيحة بوشحيط: الوضعية الاجتماعية للطبقة العاملة و انعكاساتها على الوعي الاجتماعي ، رسالة ماجستير، جامعة عين الشمس،

1989، ص 73، غير منشورة.

³²⁶ - محمد بومخلوف: اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991، ص 158.

³²⁷ - محمد عابد الجابري: المشروع النهضوي العربي ، مراجعة نقدية، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2000، ص 23.

الكولونيالية وعلى الرغم من السياسة القهرية المعتمدة، والظروف اللا إنسانية التي أوجدتها السلطات لتحطيم البنى الاجتماعية إلا أن الاستعمار لم يستطع أن ينزع القيم الشخصية الجزائرية ولا التكوين التاريخي للنظام الاجتماعي الجزائري³²⁸.

وبعد عرض هذه المرحلة السوسيو - تاريخية يمكن لنا أن ندرك حالة القطاع الخاص خلال المرحلة الاستعمارية إذ اصطدمت محاولات البورجوازية المحلية للإدماج في البناء الاقتصادي العام بصفة رئيسية بالزراعة والحرفة ، فالإقتصاد الجزائري خاصة بين الحريين الأولى و الثانية يتركز على الزراعة مع وجود حالات طفيفة للصناعة التحويلية، وقد ساهمت البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري بنسبة كبيرة في تعطيل البورجوازية المحلية، بالإضافة إلى السياسة الاستعمارية التي كانت ترفض قيام برجوازية محلية تنافسها في الميدان .

3- الملكية الخاصة بعد الاستقلال : بعد التخلص من الإمبريالية الاستعمارية لجأت الجزائر إلى ضرورة إحداث تغيير نوعي واجتماعي يضمن تقدما شاملا للمجتمع برمته، وهذا التغيير لا يتم إلا عن طريق إجراء تحويلات سوسيو-اقتصادية من شأنها أن تلبي حاجات الجماهير العريضة، وتلبي كل الاحتياجات السكانية .

لقد تميزت فترة ما بعد الاستقلال بصراعات وتناقضات خاصة بعد هجرة المعمرين وترك ممتلكات وأدى هذا إلى تشكيل قاعدة اجتماعية بورجوازية ذات امتيازات نسبية، فيما كانت القيادة السياسية تعيش صراعات إيديولوجية فيما بينه³²⁹، وهو ما يفسر لنا غياب مشروع تنموي واضح المعالم لدى النخبة، و قد اتفق الكثير من الباحثين و علماء الاجتماع تسمية المرحلة الأولى **بمرحلة الغموض أو المرحلة الانتقالية**.

إن عمليات المد والجزر والصراعات الداخلية التي كانت تقوم بها القوى الاجتماعية المشكلة للجزائر خاصة الجناح العسكري، وجناح التنظيمات الجماهيرية التي تطالب باستمرار بالعدالة، وتعديل الظروف وجّد طريق التنمية اللا رأسمالية نهجا يخلصها من كل سلبات الماضي، وقد سنت قوانين ومواثيق تمنع منعاً باتاً الاستثمار الخاص، وخلق بورجوازية محلية كميثاق 1964، و ميثاق 1976، وغيرها من القوانين الأخرى التي منعت القطاع الخاص من التوسع والتمكين وذلك لأسباب تاريخية و اجتماعية .

واعتبرت المؤسسة العمومية (القطاع العام) مفهوماً مركزياً ليس فقط في النظام الاقتصادي، وإنما السوسيو - إيديولوجي أيضاً، واستمر هذا الوضع إلى غاية منتصف الثمانينات، حيث بدأت بوادر

³²⁸ - Mustapha Bouteftouchet : systeme sociale et changement en Algérie.OPU.Alger.P165.

³²⁹ - عبد العالي دبله: الدولة الجزائرية الحديثة، الاقتصاد و المجتمع و السياسة، دار الفجر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2004، ص12.

الإخفاق الاقتصادي للدولة، وعجز المؤسسات الاقتصادية على تلبية طموحات الشرائح العريضة، وقد تم تحت إشراف مؤسسات عالمية مالية (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي) تبني مفهوم جديد للإصلاح يسعى إلى الحد من تدخل الدولة الشمولي وتحرير التجارة والخصوصية، وعقلنة الاتفاق الحكومي رغم الجدل السياسي السائد آنذاك، حيث فضل البعض عدم الخوض في التجارة الرأسمالية، وسلبياتها على المجتمع ككل، في حين نادى البعض الآخر بتزكية بيئة اقتصادية واستثمارية محفزة لدخول المستثمر سواء المحلي أو الأجنبي، وهذا ما لاحظناه في الخطابات الرسمية والدعوات المختلفة على كل الأصعدة لمواجهة التحديات، لاسيما الاقتصادية منها.

خامسا : تطور القطاع الخاص و مكانته القانونية و الأيديولوجية من خلال مراحل التنمية :

➤ **المرحلة الأولى 1962-1966:** يمكن اعتبار هذه المرحلة التاريخية مرحلة انتقالية، نظرا للأوضاع التي عرفت الجزائر آنذاك من الناحية السياسية والاقتصادية، وفي هذه الفترة سنحاول أن نلخص أهم الظروف السياسية والاقتصادية للمجتمع الجزائري بالتحليل والنقد والوضعية التي مر بها القطاع الخاص، سواء من حيث القوانين أو المواثيق والمضمون الذي يحمله والأبعاد التي تكتفيه .

ميثاق طرابلس 1962: حيث تضمن هذا الميثاق الأول من نوعه، إشادة ضمنية وعلنية للشرعية الثورية (فئات الشعب) أو ما يعرف بالشرعية التاريخية، وهؤلاء الفئات هم الذين سيقومون بمهمة بناء الدولة الفتية، دولة حديثة قائمة بسواعد أبنائها، لهذا نجد كلمة "الشعب" تعددت في الخطابات السياسية الرسمية للرئيس "بن بلة"، وهي نوع من الاستمالة الاجتماعية لجذب الفئات الشعبية نحو برنامج الدولة وتحقيق هدنة اجتماعية لتثبيت الاستقرار، وقد رسم برنامج طرابلس المشروع الاقتصادي والاجتماعي للدولة الجزائرية، إذ تضمن عداء صريحا للبرجوازية المحلية معتبرا إياها حاملة لأيديولوجيات انتهازية تمثل الديماغوجية التشاؤمية واحتقار المبادئ ونقصان الإيمان الثوري، وكل خصوصياتها تشكل هدف الاستعمار الجديد³³⁰.

إن عموما يمكن القول أن هذا الميثاق أعلن عن رفض الطبقة السياسية لأي مشروع تحديثي أو رأسمالي، و ستتکفل الدولة بمهمة بناء القاعدة المادية و الاقتصادية.

نجد في هذا الميثاق موقف سياسي واضح حيث أعلنت الجزائر تقريبا عن نموذجها الاقتصادي الذي ستبناه في إدارة شؤون المجتمع، وهذا النموذج لا يسمح بتملك الفئات البرجوازية لوسائل الإنتاج،

³³⁰ - شعلال عزيز : مرجع سابق ذكره، ص 40.

كما يمنعها من تسيير دواليب الاقتصاد المحلي، ويمكن تفسير ذلك بهيمنة الأفكار الإيديولوجية، والرغبة في تبني نموذج تنموي مخالف .

✓ **قانون الاستثمار رقم 73-277 المؤرخ في 26 جويلية 1963:** كان أول قانون للاستثمارات صادق عليه المجلس الوطني للثورة في جويلية 1963 أقر بحرية إنشاء مؤسسات خاصة، وفقا لمعايير محددة للأجانب لا غير، فكان الاستثمار وفقا لشروط محددة كما صدر في نفس الجريدة الرسمية التي تضمنت قانون الاستثمار الأول المتعلق باسترجاع الدولة لأموال الإدارة الفرنسية و التي اشترتها الجزائريون³³¹.

على العموم حاول المشرع الجزائري من خلال هذا القانون الضرب بيد من حديد لأطماع أولئك الراغبين في اقتحام النشاط الاقتصادي المحلي، وذلك بممارسة سياسة الرفض العلني، غير أن التحليل النقدي الذي نوجهه لهذا القانون هو كيف أنه من جهة ينادي بالحرية الاقتصادية وتشجيع القطاع الخاص مع كل الضمانات الممنوحة، خاصة القطاع الأجنبي وبشروط، ومن جهة أخرى نجد في هذا القانون رغبة قوية وتوفر إرادة السياسية للدولة في التملك، مع العلم أن سياسة الدولة وعزمها لاسترجاع الأملاك، والتمهيد للتأميم في الأجل الطويل يتناقض كلية مع تشجيع ديناميكية النشاط البورجوازي ؟.

إن هذه التناقضات الموجودة على مستوى الخطاب الرسمي أدت بصورة أو بأخرى إلى ضرورة إعادة التفكير في القانون المعلن عنه، والذي يتسم بالضبابية وعدم الوضوح، ويفتقد إلى الواقعية، حيث بدأ التفكير مليا في إصدار منشور جديد يسمح بتنفيذ الاستثمار ويكون أكثر وضوحا، وهو ما خصص في ميثاق 1964.

✓ **ميثاق الجزائر 1964:** الموقف الاقتصادي بقي على حاله ولم يتغير، حيث تضمن هذا الميثاق كالعادة موقفا عدائيا للملكية الخاصة وللقطاع الخاص خاصة الأجنبي، وظل يلح على ضرورة حماية المصالح الاجتماعية للدولة والمواطنين، فهذا الميثاق يؤكد على وجود تناقض صارخ بين مصالح الطبقات البرجوازية والبيروقراطية ومصالح الطبقات الكادحة المشكلة أساسا من الفلاحين والفقراء وعمال المدن الكبرى، وهذا الصدام حول المصالح غير مسموح به في ثقافة الدولة الفتية التي تعتزم إرضاء أبناء الوطن وتحقيق مطالبهم المشروعة، فالمطالب الاجتماعية تبقى فوق أي اعتبار، وإن كلف ذلك المصلحة الاقتصادية العامة.

³³¹ - عيسى مراقة: القطاع الخاص و التنمية في الجزائر، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر، باتنة ، الجزائر ، 2007-2206، ص 34، غير منشورة.

إن تحليل مضمون هذا الميثاق يُبين لنا أن الدولة عازمة على الاستحواذ على تسيير الشأن الاقتصادي مع وجود بعض الاستثناءات، حيث وجّهت مؤسسات القطاع الخاص للاستثمار في ميدان الصناعة نظرا للمشاكل الاضطرارية التي شاهدها المرحلة الانتقالية آنذاك (مشاكل سياسية حول السلطة)، كما أن عدم الاستقرار السياسي سيلقي بظلاله على جودة القرارات الاقتصادية التي تبقى غير فعالة، ويبقى القطاع الخاص الجزائري في مرحلة الجمود، حيث نجده يتهرب من الاستثمار في القطاع الصناعي، وربما يرجع ذلك إلى عدم حيازته على ثقافة و تقاليد صناعية لذا فهو يتخوف من المغامرة الصناعية.

بالإضافة إلى ذلك، يمكن تفسير إجماع وضعف ديناميكية نشاط القطاع الخاص إلى المنافسة الشديدة والأخطار التي تتعرض لها من المؤسسات المحلية التابعة للشركات الفرنسية المتعددة الجنسيات، وهو ما يظهر جليا في محتوى الميثاق الذي يشير إلى أن الخطر يأتي من الرأسمال الأجنبي إن المهم والضروري هو القضاء على كل محاولات الرأسمال الأجنبي في التأثير على الحياة السياسية الوطنية، والتفكير بوضوح في العلاقات التي يمكن أن تكون بين الدولة والرأسمال الأجنبي المستثمر من خلال أهدافه الأساسية³³².

ومرة أخرى، تبقى حالة الضبابية سائدة في القوانين التشريعية المتعلقة بالاقتصاد، فالجمع بين المتناقضات موجودة في محتوى الميثاق، وما يمكن ملاحظته هو الغموض وعدم الوضوح في المحتوى، فمن جهة نجده يعترف ضمنا بدور وأهمية القطاع الخاص الوطني شريطة القضاء على علاقته بالرأسمال الأجنبي (الاعتراف بالدور)، ومن جهة أخرى التفكير في إيجاد صيغ محكمة للعلاقة بين الرأسمال الأجنبي والدولة (توثيق العلاقة) ؟، ومن جهة ثالثة تظهر عدائية الدولة وإيديولوجيتها المستترة، حيث تبين لنا أن الدولة تعمل من أجل القضاء على العلاقات الاستغلالية و الموروثة من الحقبة الاستعمارية؟.

إن هذه الأخطاء الموجودة في القوانين والنصوص يرجع في أصلها إلى عدم تبلور مشروع مجتمع لدى كل الأطراف الفاعلة في جهاز الدولة، ومن جهة أخرى، نلمح بداية التفكير في النهج الاشتراكي كنظام أو خيار تنموي اقتصادي واجتماعي يُسير شؤون المجتمع.

وعموما نستنتج أن هذه المرحلة عرفت تناقضات سياسية أثّرت على التوجه الاقتصادي للبلاد والحياة الاقتصادية (انقلاب صيف 1965)، كما أن هذه المرحلة شهدت توترات سياسية أكثر منها إصلاحات اقتصادية اجتماعية ، فالسنوات التي تلت الاستقلال مباشرة لم تشهد إجماعاً حقيقياً حول الوجهة المستقبلية بسبب غياب الاستقرار السياسي، والذي أثر على الخيارات الاقتصادية الممكنة وبالتالي

³³² - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: ميثاق الجزائر 1964، الجزء الثاني، الفصل الأول، الفقرة 17، ص 94.

غياب النضج الاقتصادي، وربما يرجع ذلك إلى تصادم المصالح وصراع الأفكار بين الكتل السياسية فسنة 1965 تشبه سنة 1962 في أن الصراع في الأخير حسمه الجيش "بومدين"³³³، إن هذه الوضعية المختلة لم تكن في صالح نمو الاقتصاد وتطور القطاع الخاص، وهو ما يجعلنا نقول أن البنية السوسيو-اقتصادية للمجتمع الجزائري لم تعرف أي تطور سواء الناحية الاجتماعية والرفاهية كالتشغيل أو المستوى المعيشي.

➤ **المرحلة الثانية: 1966-1971:** تم في هذه المرحلة التاريخية بالذات صدور قانون 1966 و ابتداء من هذه السنة بدأت عملية إرساء أسس التنمية اللا رأسمالية، من خلال القيام بعملية تأميم لقطاع البنوك، وشركات التأمين، والمناجم، والأمولاك العقارية، والشركات الأجنبية، والنقل و الأراضي، كما تميزت هذه الفترة بإنجاز برامج طموحة في المجال الصناعي على مراحل، وفقا لمخططات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية الشاملة.

و إذا أمعنا النظر في محتوى و مضمون هذا الميثاق فإننا نجده يختلف عن سابقه، حيث منح نسبيا بعض التسهيلات البيروقراطية من خلال إنشاء الإطار التنظيمي والقانوني للقطاع الخاص والسماح له بالتحول من القطاع التجاري ذو الربحية العالمية إلى القطاع الصناعي، والجدول الآتي يوضح لنا حصة الاستثمارات الخاصة في الجزائر:

³³³ - عبد العالي دبله: الدولة الجزائرية الحديثة، الاقتصاد و المجتمع و السياسة، مرجع سبق ذكره، ص 53.

جدول رقم (1) يوضح تطور عدد المشاريع المعتمدة من قبل اللجنة الوطنية للاستثمار و اللجنة الجهوية لاستثمار في الفترة الممتدة من (1967-1979).

السنة / اللجان	1967	1968	1969	1970	1971	1972	1973	المجموع
اللجنة الوطنية للاستثمار	21	52	104	59	12	13	02	263
اللجنة الجهوية للاستثمار	44	168	165	78	29	16	23	523
المجموع	65	220	269	137	41	29	25	786

Source :Djilali liabes :Capital Privé et Patrons D'industrie en Algérie 1962-1982 ,proposition pour l'analyse des couches Sociales en formation ,édition CREAD ,Alger ,1984 .p249

من خلال قراءة الجدول إحصائياً، يتضح لنا أن حصة الاستثمارات كانت كبيرة عامي (1968) و (1969) ثم عامي (1972) و (1973) وذلك بسبب انطلاقة المخططات التنموية الكبيرة خاصة (المخطط الرباعي الأول (1970-1973) و المدعم من طرف الدولة المالكة للوسائل المادية، إضافة إلى رغبة السلطة في تولي تسيير دواليب النشاط الاقتصادي، لهذا فإن القطاع الخاص مرهون بمدى السجال السياسي، حيث سيعتمد في تطوير أنشطته ومكانته على الأطراف البورجوازية التي تحتل مناصب ووظائف في أجهزة الحكومة .

وعموماً يمكن القول عن هذه المرحلة أن الدولة حتى وإن تساهلت مع الاستثمار الخاص بمنحه تسهيلات إدارية وتحفيزات متنوعة، فهي تسعى دائماً إلى السيطرة على المستوى السوسيو/ سياسي والإيديولوجي، كما تحاول دائماً الهيمنة على الساحة الاقتصادية الاجتماعية، وعدم ترك المجال للمبادرات الخاصة بالنشاط في المجال المعاملات الاقتصادية

➤ **المرحلة الثالثة 1971-1979:** تولد الاهتمام و الاقتناع لدى طلائع الثورة التحريرية بأن أسلوب العمل المناسب و الفعال للجزائر بعد الاستقلال هو الأسلوب الاشتراكي، و يجسده بكل أمانة الميول

النفسية للشعب الجزائري و طموحاته في الحرية والاستقلال³³⁴، وهي إحدى الركائز الأساسية للتنمية المنشودة في الجزائر و الخروج بالمجتمع من التخلف .

لقد تلازم الاستقلال السياسي في الجزائر مع توسيع القطاع العام الاقتصادي، كتوجه استراتيجي لتجسيد الاستقلال الوطني، و هذا الخيار القصد منه هو تكوين القاعدة الاجتماعية للسلطة السياسية الحاكمة، والتي أكدت اختيارها لنموذج تنمية مستوحى من أعمال الاقتصادي الفرنسي "دي برنيس g debernis"، إذ تشير الفكرة الأساسية في هذا النموذج إلى أن أية محاولة للتخلص من وضعية التخلف و الاستعمار الجديد لابد أن تعتمد على إستراتيجية اقتصادية و اجتماعية شاملة ،و توفر هذه الشروط الضرورية لتحقيق معدلات عالية من النمو الاقتصادي المستمر في مجال العمل و التشغيل و يكمن الشرط الأساسي لبلوغ ذلك في قدرة المجتمع على الاعتماد على برنامج تصنيعي مخطط و طويل المدى ، يتضمن إحداث تحولات اقتصادية و اجتماعية جوهرية، تشكل ما يسمى حين ذاك "الصناعات المصنعة"³³⁵.

و باعتبار أن الجزائر من الدول المستوردة للتكنولوجيا فقد أولت أهمية كبيرة للعامل التكنولوجي ،و ذلك من خلال سياسات التصنيع التي انتهجتها، و منها " صيغة تسليم المفتاح في اليد" و"صيغة تسليم المنتج في اليد"، في بداية السبعينيات ثم التحضير لمرحلة الانطلاقة المتوقعة لبناء مؤسسات قوامها التكنولوجيا الحديثة ،و في عام 1976 صدر ميثاق وطني :

✓ **الميثاق الوطني 1976** : إذ أن المحاور المتعلقة بالقطاع الخاص سادها نوع من الغموض ،حيث حذر الميثاق من قطاع خاص مُستغل يمكنه أن يصبح أداة تسيطر وتؤثر في اتخاذ القرارات السياسية، فالملكية مسموح بها في حدود تجعلها لا تلحق الضرر بمصالح الجماهير العريضة، ولا تكون عائقا أمام التطور للمجتمع نحو الخيار الاشتراكي، وهذا ما جاء على لسان الرئيس الراحل "هواري بومدين" الذي اعتبر الملكية الخاصة مصدرا للتفوق الاجتماعي و قاعدة يمكن أن تنشط في الحدود التي تضر بمصالح الطبقة الشغيلة، ويحدد الميثاق مفهومين :الملكة المستغلة و غير المستغلة .

➤ **الملكية المستغلة**: هي التي تسمح لمالك رأس المال باستغلال عمل مستخدميه و كسب فائدة.

➤ **الملكية غير مستغلة**: هي التي تمكن الفرد أو الإنسان من القيام بشؤون أسرته في العمل و السكن...إلخ.

³³⁴ - محمد بلقاسم حسن بهلول : سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول ، الجزائر، 1999، ص 39.

³³⁵ - العياشي عنصر: نحو علم اجتماع نقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003، ص 106.

إن النقد الذي نوجهه لمحتوى هذا الميثاق هو الغموض في توضيح أطراف العملية الاستغلالية، فالملكية الخاصة المستغلة تعني الوسائل الإنتاجية المملوكة من طرف شخص لاستعمالها لعمله و لعائلته، وهذا النوع من الملكية المعلنة في القانون أدمج بنيويًا ونظريًا في التنظيم الاقتصادي و الاجتماعي؟ هذا من جهة، و من جهة أخرى هو مفهوم مستورد من واقع الدول الاشتراكية التي تقدمت في مجالاتها، كالحرف و النشاطات و التجارة بالتجزئة و الفلاح الصغير الذي يلعب دورا هاما في استيعاب اليد العاملة و تحقيق قيمة إضافية، وبالتالي يصبح مكملًا لمجهودات الدولة في التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

و قد جاء في **الميثاق الوطني الصادر عام 1976** أن مسار التشييد الاشتراكي قد اجتاز مرحلة حاسمة في سنة 1972 بالشروع في تطبيق الثورة الزراعية و التسيير الاشتراكي للمؤسسات³³⁶، و في فقرات أخرى نجد يلح على تشجيع الاستثمارات في ميادين محددة، إن هذا التناقض في نصوص الميثاق يبقى مسألة جوهرية حسب تطلعات القيادة السياسية والمجلس الثوري، وبالرجوع إلى الواقع آنذاك نجد عمليات التأميم، تجزئة زراعية، مؤسسات تابعة للدولة في مقابل تشجيع محتشم للمبادرات الخاصة، و هذا ما جعل المستثمرين الخواص يتخوفون أكثر فأكثر، و يركزون على قطاع التجارة نظرا لضعف المراقبة، والأرباح المالية المتوقعة، والجدول التالي يوضح ذلك.

جدول رقم (02): يبين تطور القطاع الخاص حسب حجم الوحدات الإنتاجية (1966-1980).

السنة	1966	1969	1974	1977	1980
حجم اليد العاملة					
0-4 أجزاء	/	2201	3201	3339	5000
أكثر من 5 أجزاء	/	1845	2618	2731	4387
المجموع	3358	4046	5819	6070	3987

Source : Djillali liLiabes : Op.cit.P249.

فيما يتعلق بالجدول يمكن القول أن الإستراتيجية المعتمدة من قبل السلطات هي التي حالت دون تكوين مؤسسات من الحجم المتوسط و الكبير، هذا من جهة، و من جهة أخرى سياسة الصناعات المصنعة التي بدورها همشت القطاع الخاص و أعطت له مكانة جد ثانوية في النصوص التشريعية. علاوة على ذلك يرى الخبير الاقتصادي الجزائري "**عبد اللطيف بن أشنهو**" أن حصة القطاع الخاص في التشغيل الصناعي مقارنة بالقطاع العام تبقى ضئيلة، ويرى أن نشاطات القطاع الخاص ترتكز في الصناعات التقليدية والنسيجية ثم البناء والأشغال العمومية، وهذه المفارقات نابعة من سياسة

³³⁶ - حزب جبهة التحرير الوطني ، الميثاق الوطني 1976 ، مصلحة الطباعة للمعهد التربوي الوطني ، الجزائر، 1976، ص 39.

الدولة و الخلفية الإيديولوجية السائدة آنذاك، فالنظام الشعبوي آنذاك كان يراهن على تحقيق العدالة الاجتماعية و الاهتمام المكثف بالشرائح الاجتماعية و كسب قاعدة عريضة من الشعب لتحقيق استقرار النظام.

➤ **المرحلة الرابعة: 1980-1989:** بعد وفاة الرئيس "بومدين" بدأت الأوضاع تتقلب رأساً على عقب، حيث بدأت المحاكمة السياسية والإيديولوجية للمرحلة البومدينية، وشكلت نقطة تحول عن مشروع التنمية ، خاصة بعد النقائص في المستويات والقطاعات، لذا بدأ مفهوم الدولة الريعية يتراجع ويختفي، كما تم منح صورة جديدة للخدمة الاجتماعية قائماً ليس على التوزيع و لكن قائم على منطق الإنتاجية والمردودية، فالرؤية الجديدة تخضع لفعلين: داخلي بحيث يتمشى القانون مع التوجه الاقتصادي للدولة، و ثانياً خارجي: بحيث يجب تبني رؤية إستراتيجية تتماشى مع الظرف الحالي³³⁷ و هذه المرحلة تجسد فيها قانون هو:

✓ **قانون الاستثمار رقم 82-11 المؤرخ في 21 أوت 1982:** هذا القانون لم يأت بالجديد من الناحية النظرية، فهو كباقي القوانين الأخرى يؤكد على ضرورة تعبئة الطاقات الموجودة والإمكانات المتاحة، و كذا التنظيم و التوجيه و المتابعة للقطاع الخاص، و هذا ناتج عن تركز البورجوازية داخل الأجهزة الحكومية، و قد ركز هذا القانون على توجيه الاستثمار الخاص لتحقيق الأهداف التالية توسيع القدرات الإنتاجية، إنشاء مناصب شغل، المشاركة في تحقيق سياسة التنمية الجهوية.³³⁸

إن ما يمكن استخلاصه من هذا القانون هو بداية التحول في النظرة والتوجه للقطاع الخاص من خلال التشريعات و النصوص الرسمية، حتى أصبح ينظر إليه على أنه حليف التنمية، حيث سجلنا أكثر من 5000 تصريح أو اعتماد تم تطبيقها بموجب قانون 2 أوت 1982 تتعلق بالاستثمار الوطني الخاص في مدة قصيرة جدا من 1983 إلى 1987، غير أن الفترة التاريخية ولأسباب موضوعية كغياب الإجراءات لن تسمح بتحديد نسبة التطبيق المنجز³³⁹ ، لموقع الاعتمادات تحت سيطرة النظام المطبق من طرف الدولة "الاشتراكيين"، و إذا كانت الدولة أبدت رغبتها في فتح تسهيلات للقطاع الخاص فلماذا عرقله هذا القطاع؟.

³³⁷ -Walid Taggoun : le contrôle de l'état sur les entreprises privés industrielles en Algérie, thèse de doctorat d'état en droit. Université d'Alger.1994.P496.

³³⁸ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: الجريدة الرسمية، القانون رقم 82-11، المادة 8، الباب الثاني، 21 أوت 1982.

³³⁹ Nadia Abdat : l'agrément et les investissements économiques privés nationaux, Thèse de magister en droit, Université d'Alger.1988.P102.

✓ **الميثاق الوطني 09 فيفري 1986:** إن المتتبع للصيرورة التاريخية التي عرفت السياسة الاقتصادية يستنتج أن هناك تغيرا ملحوظا مقارنة بالفترات السابقة فيما يتعلق بالاستثمارات الخاصة و الملكية الخاصة.

لقد أصبح ينظر إلى هذا القطاع الخاص على أنه يساهم في زيادة المداخيل، ويساهم في تحقيق الاكتفاء الذاتي و الحد من الاستيراد أو التقليل في فاتورة الاستيراد وهذا لاشك مفيد في الحياة الاقتصادية للدولة، بل و يسمح بتحديد آفاق المستثمرين الخواص وإعطائهم الضمانات المناسبة في إطار القانون قصد تجنيد أحسن لما يملكونه من موارد و تشجيع كل المبادرات المفيدة لخدمة التنمية.³⁴⁰

و الجدول التالي يبين لنا حصة القطاع الخاص في التشغيل.

جدول رقم (03): يبين مساهمة القطاع الخاص في التشغيل لفترة (1982-1990):

السنوات	العدد الاجمالي للعمال الأجراء	حصة القطاع الخاص	النسبة المئوية
1982	2.456.000	657.400	26.7%
1986	2.921.000	717.000	24.5%
1990	3.609.000	952.800	26.4%

المصدر: عيسى مرزوقة: مرجع سبق ذكره، ص78.

إن القراءة الكيفية للجدول تبين لنا أن الأهمية النسبية التي يحظى بها القطاع الخاص في فترة الثمانينات، على الرغم من أن سياسة الدولة ستعرف بداية من هذه السنوات تحولا ملحوظا في النهج الاقتصادي والسياسة الاقتصادية.

✓ **قانون 25/88 حيث صدر في 12 جويلية 1988:** وجاء هذا القانون بعد الأزمة العالمية عام 1986، و انخفاض المداخيل البترولية و فشل الإصلاحات الاقتصادية (إعادة الهيكلة)، مما يعني أن الجزائر ستنتج مباشرة إلى الانفتاح الليبرالي و إلغاء بعض القيود المفروضة على القطاع الخاص و منحه تسهيلات ليكون شريك الدولة في بناء الاقتصاد الجزائري.

وعموما يمكن القول أن الأزمة الهيكلية التي عرفها الاقتصاد الجزائري هي نتيجة المراحل السابقة وأصبحت هذه الانعكاسات تمثل و تشكل إحدى العقبات الرئيسية التي تواجه الإصلاحات الاقتصادية، مما يستدعي طرحا جديا للمنظمات الفكرية لهذه الإصلاحات.³⁴¹

³⁴⁰ - جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني 1986، المؤسسة الجزائرية للطباعة ، الجزائر، 1986، ص146.

³⁴¹ - عبد الوهاب شمام : الشروط الاجتماعية لنجاح الإصلاحات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص93.

➤ **المرحلة الخامسة: 1989-2015:** على الصعيد العالمي يمكن القول أن هذه الفترة كانت بداية النهاية لتراجع الأنظمة الشيوعية الاشتراكية (البروسترويك في الاتحاد السوفياتي سابقا)، وفي أوروبا الشرقية، كما تميزت بظهور تجمعات اقتصادية كبرى كمجموعة الجنوب الشرقي في آسيا، وبداية العمل على تجسيد أوروبا الموحدة، بالإضافة إلى ظهور عدة تجمعات جهوية مختلفة في أنحاء العالم، وهذا الواقع سيكون له من دون شك انعكاس كبير مستقبلاً على العلاقات الاقتصادية و السياسية الدولية، و خاصة البلدان النامية و منها الجزائر.

أما على الصعيد الداخلي فقد كانت بداية التسعينات مسرحاً لأحداث درامية، سواء كانت اقتصادية أو اجتماعية أو أمنية بصفة عامة الأزمة تفاقمت بالطريقة القصوى إلى حد أن هذا المسعى في بلد الجزائر هو مشابه بثورة مسلحة³⁴²، وكان الوضع الأمني سببا في إلحاق خسائر مادية و بشرية زعزعت أركان الدولة.

بداية هذه العشرية عرفت صدور **قانون 93/12** وأقر هذا القانون التثبيت القانوني للاستثمار الخاص، ووضع الآليات التي تركز الانفتاح الليبرالي، والارتكاز على آلية السوق بهدف إنعاش المؤسسات الاقتصادية.

إن هذه القناعة تزامنت مع الظرف المأساوي الذي يشهده واقع المؤسسات العمومية من عجز و إفلاس، أما على المستوى السياسي و الأيديولوجي و حسب "جيلالي اليابس" أن بورجوازية القطاع الخاص أوجدت أبنائها لاحتلال وظائف قيادية في أملاك الدولة لتوظيف هذه العلاقات لتنمية القطاع الخاص، إن قطاع الدولة ساعد على إعادة إنتاج رأسمال الخاص عن طريق توزيع الأجور وحماية السوق وأيضا بواسطة تدعيم السلع الاستهلاكية، إن الدولة الوطنية ساهمت في هيكلة السوق الداخلية لتشجيع الزبانة، و من ثمة فإن إعادة هيكلة المؤسسة العمومية يدخل في إطار إعادة ترتيب مكانة الرأسمال الخاص في عملية التنمية³⁴³، وفي عام 1994 البنك العالمي خصص برامج التعديل الهيكلي (PAS) لفائدة البلدان الأكثر حساسية والتي تعاني من نقص القدرة التعليمية، و هذا البنك العالمي يوجه برامجه نحو تكوين العمال على مستوى عال و إطارات موازية للإصلاحات الاقتصادية.

وقد بدأت عمليات الخصخصة حيث مست في المقام الأول المشاريع العامة "الرابحة" أما المشاريع الخاسرة فقد تم بيعها فيما بعد للاستفادة من الإيرادات، لهذا « عملت السلطة الجزائرية على إدماج بنيات الاقتصاد الجزائري وفق نظام التقسيم الدولي للعمل و التنظيم الدولي للتجارة، و هذا ما يؤكد صراحة على إمكانية فتح رأس مال المؤسسات العمومية الاقتصادية أمام مساهمة القطاع الخاص الوطني و

³⁴²-Mustapha Boutefnouchet : Société et modernité : les principes du changement Social ,OPU ,Alger .p278.

³⁴³ - Djillali Liabes : capital privé et patrons d'industries en Algérie .Op .Cit. P473.

الأجنبي بنسبة 50% من هيكل الأسهم³⁴⁴ وهذا ما نص عليه قانون المالية التكميلي في حكومة مقدار سيفي.

وقد كان لبرامج التعديل الهيكل (PAS) دورا في تفكيك المؤسسات العمومية وبداية الشروع في عمليات الخصخصة وفتح المجال أمام الاستثمار الأجنبي، وقد طبق على مرحلتين عام 1994 و 1998، ثم من خلال فتح العديد من أسهم المؤسسات لبيعها للخواص، وفيما يلي جدول يوضح الاستثمارات في الفروع الاقتصادية للفترة الممتدة من 1993 إلى 1999.

الجدول رقم (04): يوضح نسبة الاستثمارات في الفروع الاقتصادية بين الفترة 1993 - 1999:

فروع النشاط	العدد	النسبة	عدد العمال	النسبة	تكلفة الإنجاز بالمليار دج	النسبة
الزراعة	1001	3%	35.180	2.7%	72	2.8%
البناء والأشغال العمومية	5898	20%	381.693	30%	600	23.6%
الصناعة	11.495	38%	476.34	30.5%	100	43.2%
الصحة	516	2%	13.528	1%	26	1%
الخدمات	2959	10%	161.405	11.8%	174	6.8%
السياحة	1243	4%	50.860	4%	174	6.8%
المواصلات	6758	22%	139.315	11%	300	11.8%
التجارة	238	1%	10.397	9%	100	4%
المجموع	30.108	100%	1.268.722	100%	1546 مليار دج	100%

المصدر: عيسى مرازقة، مرجع سبق ذكره، ص 94.

³⁴⁴ - الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التشريعي رقم 94-08 المؤرخ في 26 سنة 1994 المتضمن قانون المالية التكميلي سنة 1999، الجريدة الرسمية العدد 33، السنة الواحدة و الثلاثون.

من خلال قراءة الجدول يتضح أن أثار الإطار التشريعي ساهمت في زيادة معتبرة للقطاع الخاص، حيث أننا نجد 43.2% في الميدان الصناعي ثم تليها 23.6% في ميدان البناء و الأشغال العمومية، ثم تليها القطاعات الأخرى بنسب متقاربة، و هذا نتيجة الضمانات والتشجيع و الدعم و المتابعة.

و في عام 2001 تم صدور "المرسوم التنفيذي رقم 1/ 282 في يوم 4 سبتمبر 2001" المتعلق بصلاحيات وكيفية تنظيم و تسيير الوكالة الوطنية لترقية الاستثمارات، والذي أعطى دفعا قويا لتشجيع الاستثمارات بصفة عامة، والاستثمار الخاص سواء الوطني أو الأجنبي بصفة خاصة، وقد عوضت وكالة ترقية ودعم الاستثمار، ويهدف هذا المرسوم إلى تقريب الإدارة من المستثمرين والتخفيف من البيروقراطية عن طريق هذه الوكالة و يضمن ترقية الاستثمارات و تطويرها ومتابعتها ، إعلام و استقبال المستثمرين، تسيير صندوق دعم الاستثمارات، جعل القوانين الضريبية أكثر جاذبية، حرية الاستثمار فيما يتعلق بنوع النشاط و توطينه³⁴⁵.

إن التشجيعات التي جاءت بها النصوص المذكورة أعلاه تشمل كل أنواع الاستثمار، سواء تلك المتعلقة بالاستثمارات الجديدة، أو الاستثمارات التي تهدف إلى زيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسات الاقتصادية، كانت تأمل إلى زيادة دور هذا القطاع في التشغيل والإنتاج، إلا أن مسيرة هذا القطاع مازالت تحتاج إلى وقت وإرادة سياسية لإقحام كل المتعاملين الاقتصاديين والشركاء الاجتماعيين ، و في عام 2000 «أضاف أعداداً معتبرة من اليد العاملة بلغت 3488 منصب عمل خلال عام 2000»، و في ظل اقتصاد السوق سيكون في المستقبل فرصا هامة لتوفير مناصب شغل، و في مقال بعنوان "مساهمة لدراسة أرباب العمل الصناعيين بوهرا" توصل الباحث "أقران محمد منصور" أن الصناعيين شنت ضعيف، وأنهم مازالوا تابعين للدولة يتقاسمهم الميل إلى الإدماج في الليبرالية الاقتصادية و الخوف من تنافس اقتصادي يعتقدون أنهم غير مهئين له.³⁴⁶

فالنقص في الإمكانيات المادية، التقنية، المعلوماتية من شأنه أن يمثل عوامل ضعف بالنسبة للمؤسسات الجزائرية، خصوصا في ظل التدفق المباشر للاستثمارات الأجنبية، و تساهل السلطات معه، خصوصا إذا علمنا أن الدولة تتظر إليه على أنه مريح من جانب الضرائب على الأرباح، فهو السبيل من التخلي عن المديونية و الشروط المجحفة للصندوق والبنك العالمي، وفي عام 2002 وعلى أثر برنامج الخصخصة تمت مساهمة حوالي 22400 مؤسسة في جميع النشاطات المبرمجة في المخطط، منها 96% تابعة للقطاع الخاص.³⁴⁷

³⁴⁵ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001، ص 8.

³⁴⁶ - Mohmaed Amokrane Nancer : Contribution à l'étude du Patronat Industriel Oranais .Revue Insaniyat CRASC.N° 2.1997. P214.

³⁴⁷ - برهومة عبد الحميد: الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر من 1988 و أثرها على الفضاء الاقتصادي و الاجتماعي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، عدد 6، 2006، ص 127.

إن تطور القطاع الخاص كما عرضناه، يظهر اختلالات واضحة ترجع إلى الظرف الذي وجدت فيه، فقد عرف تشجيعاً كبيراً من طرف الدولة في بداية عشرية التسعينات من القرن الماضي ، لكنه تزامن مع أزمة متعددة الجوانب، مر بها النظام السياسي الجزائري، فالوضع الأمني ساهم أكثر في عزوف المستثمرين خاصة الأجانب، بينما الخواص الجزائريون اتجهوا إلى التوقع في النشاطات التجارية (الاستيراد) المربحة خاصة، دون المجازفة في عمليات التصنيع الحقيقية، و التي تتطلب اعتمادات مالية ضخمة.

إن يمكن القول أن الظرف الأمني والاستقرار السياسي كانا عاملين أساسيين في تحجيم أو تعطيل دورة الرأسمال الخاص نتيجة المشاكل الأمنية التي عرفها المجتمع الجزائري، والتي لا يمكن بأي حال من الأحوال أن نحصرها في جانب واحد أو عامل بعينه، بل هي نتيجة تراكمات لإخفاقات النظام الحاكم من جهة ،و الكبت للقاعدة الشعبية من جهة ثانية .

وبمرور السنوات سترتفع الأهمية النسبية للقطاع الخاص و الإنتاج الصناعي من نسبة 50% سنة 2000 إلى 75% سنة 2010 من خلال تطوير الأنشطة الصناعية³⁴⁸، كما تميزت الفترة هذه بلجوء الدولة إلى سياسة إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية المدعم في جزء كبير منه من طرف الاتحاد الأوروبي ،و هذا البرنامج مقدم للمؤسسات الخاصة بهدف معالجة المشكلات المحيطة ،سواء التنظيمية أو التقنية أو المعلوماتية .

سادسا : قراءة سوسيو- تاريخية للاقتصاد الجزائري وآفاقه في السياق العالمي :

إن الاقتصاد الجزائري من خلال أهدافه الإستراتيجية المخططة والبرامج التنموية المنتهجة طور سياسات تتناسب مع كل الظروف والمتغيرات السوسيو- اقتصادية، فبدءاً من سياسات التصنيع مرورا بسياسات التصحيح الهيكلي وانتهاء بسياسات الإنعاش الاقتصادي، كلها سياسات اقتصادية وظّفت العائدات البترولية أو الفوائض المالية لتحقيق النمو، وإحداث قفزة نوعية في كل الأصعدة، وهذه المساعي الوطنية والانشغالات التنموية التي طرحت بشدة في النقاشات السياسية اعترضتها بعض المعوقات الامبريقية والمشاكل الميدانية، وبمعنى آخر، يمكن القول أن هذه السياسات ولأسباب متعددة لم تتجح في رسم معالم الخروج من الأزمة التي يتخبط فيها المجتمع الجزائري، وهذا يقودنا إلى استخلاص ميزة خاصة في التنظيم الاقتصادي الجزائري يتمثل في خضوع البنية الاقتصادية إلى وضع مركزي

³⁴⁸- أحمد سحنون: المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،

الجزائر عدد4، 2003، ص100.

تسلسلي يرتكز على قاعدة غير متوازنة³⁴⁹، والتي أثرت سلبا على الجهاز الإنتاجي، فلا جديد يذكر سواء على مستوى الاقتصاد الكلي أو الجزئي .

لا يمكن للمجتمع الجزائري أن ينتج مشروعا شاملا يساهم حقيقيا في التعبئة، ويلبي توقعات القوى القادرة على تجسيده إلا إذا أخذ في الاعتبار العوامل التي تتطوي على الديناميات الأكثر تطابقا مع ما تريد أن يكون، وفقا لتصوره في المستقبل³⁵⁰ .

وتجدر الإشارة إلى أن الجزائر كانت تهدف من وراء تبني الإصلاحات المتعاقبة إلى تمكين الاقتصاد الجزائري من مسايرة التغيرات التي أفرزتها البيئة الدولية ومواكبتها، التي من أهمها انفتاح السوق والتنافسية بالإبداع، يضاف إلى ذلك بروز مشكلة اندماج الاقتصاد الجزائري في الاقتصاد العالمي، مما يفرض ترشيد الجهود المؤدية إلى تحقيق هذا الاندماج .

نتحدث هنا عن اندماج الجزائر في سياق اقتصادي جديد، في وقت انتقلت فيه الدول الغربية الرأسمالية من اقتصاد العضلة والموارد إلى اقتصاد الرموز والمعلومات، أي الاقتصاد الفكري الذي يعتمد على الرأسمال الفكري، فهذه الدول لا تعتمد على ثقافة الربيع البترولي من جهة، ولا تعتبر الثروات والموارد الطبيعية مصدر وحيد للدخل من جهة ثانية.

الفرق بين السياسات الاقتصادية المنتهجة يكمن في الذهنية الاقتصادية التي تقم أصحاب القرار الاقتصادي في إيجاد حلول للمشكلات الناجمة عن الاختلالات المتوقعة وغير المتوقعة، أما القرار السياسي فيطبق توصيات المنطق الاقتصادي وبهذا فيريها.

ويرى الباحث رضوان سليم في أطروحته الموسومة بعنوان: **السياسة الاقتصادية وآفاق التنمية في الجزائر**، أن بقاء النتائج على حالها ارتبط بأحد مواطن الضعف للاقتصاد الوطني المتمثلة في عدم واقعية السياسات واقتنارها للوضوح والتفصيل، مع التأكيد على العجلة في اختيار السياسات وأدوات تنفيذها، فالإخفاقات المتكررة لم تكن درسا تستفيد منه الجهات الحكومية المكلفة بطريقة تصميم السياسات، ومن ثم القرارات المصيرية المتعلقة بالشأن الاقتصادي غالبا ما كانت تتخذ بطريقة فردية لا مؤسساتية، ومن هنا نرى غياب دور المؤسسات والكفاءات والنخب في إعداد وتصميم السياسات³⁵¹، وحسب اعتقادنا الشخصي فإن أحد العوامل التي تسببت في تكريس الفشل الاقتصادي على الرغم من توفر عوامل النجاح هي مشكلة هيمنة القرار السياسي والإيديولوجي على القرار الاقتصادي الرشيد .

³⁴⁹ - الداودي الشيخ: الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية، المجلد 25، العدد الثاني، 2009، ص 280 .

³⁵⁰ -Nadji Safir : OP ,P13.

³⁵¹ - رضوان سليم: **السياسة الاقتصادية وآفاق التنمية في الجزائر**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 2010 - 2011، ص 259، غير منشورة .

كما أن مشكلة الاقتصاد الجزائري هي مشكلة **حوكمة** بالدرجة الأولى، ومشكلة ترشيد القرارات المتخذة، وربما في كثير من الحالات لا نجد متخصصين وخبراء اقتصاديين يُسيرون دواليب الجهاز الاقتصادي الجزائري، ومن جهته يرى **أحمد بن بيتور** رئيس الحكومة الأسبق أن هناك ثلاثة ظواهر ساهمت في إحداث الهوة بين تحديد الإستراتيجية في المدى الطويل وإعداد المخططات في المدى المتوسط والمشاريع التي هي قيد الانجاز: ضعف نظام التخطيط، وعدم تناسق مهام الوزارات، يضاف إلى ذلك سهولة الحصول على الموارد الخارجية³⁵²، ورغم السيولة المالية المتراكمة والكوادر البشرية إلا أن المشكل يبقى مطروحاً إلى إشعار آخر، وبذلك فإن مشكلة التنمية في الجزائر هي مشكلة إنسان، سواء تعلق الأمر بتعليم أو تكوينه أو تسييره أو تنظيمه، مازالت أزمة مفاهيم تطرح غالباً في مجتمعنا³⁵³، وهذا رغم الخطابات التنموية التي تلح على مبدأ العقلانية في استغلال الإمكانيات والموارد المتاحة .

علاوة على ذلك، يمكن القول إن غياب مجتمع السوق جعل الإصلاحات لا تصل إلى منتهاها المقصود، فالاقتصاد السوق يتطلب مستوى معيناً من الأخلاق والسمعة للمتعاملين، وليس الحرية الكاملة في الأسعار وتحقيق الربح بشتى الطرق، كما أن الثقافة الاقتصادية أيضاً مطالبة بتغيير فلسفتها وتوجهاتها، ولأن تغيير الذهنيات والعقليات يتطلب وقتاً أطول، وإمكانيات أكثر، يصبح لزماً على القائمين بالشأن الاقتصادي تصحيح مسار الاقتصاد الجزائري والتخلي عن سياسة الترقيع أو بما تعرف « **بثقافة البريكولاج** ».

سابعا : أثر العولمة على الاقتصاد الجزائري :

سعت الدولة الجزائرية إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد عصري، وإخراج المؤسسة الوطنية من الضعف الهيكلي والإنتاجي وإعطائها المرونة اللازمة للتصرف، يأتي هذا في ظل ظروف دولية متغيرة وشديدة التعقيد وغير واضحة المعالم، زيادة على هذا المشكلات الداخلية التي عاشتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية والتي أثرت سلباً على الوضعية الإستراتيجية للمؤسسة .

وأمام هذا الوضع المتخلف والأزمة التي هزّت المرافق والمؤسسات العمومية، فكرت النخب السياسية في تغيير الأجواء والمناخ الاقتصادي وفلسفة التسيير الحكومي التي كانت مبنية على تصور ضيق للفعالية والنجاعة، و حاولت بالتالي تقوية النظام المناعي الدفاعي للاقتصاد المحلي من خلال عصرنته ودفعه للاحتكاك بالأنماذج الاقتصادية الدولية .

³⁵² - سررامة عبد الوحيد : تدخل الدولة في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق ومداه وحدوده، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006-2007، ص 403، غير منشورة .

³⁵³ - هيشور محمد لمين : العوامل المؤثرة على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2008-2009، ص 145، غير منشورة .

إن انضمام الجزائر إلى الاتحاد الأوروبي سيجعل المؤسسات الخاصة الجزائرية في قمة التحدي والمواجهة خاصة بسبب ضعف البنية التقنية المالية والتسييرية بالمقارنة مع المؤسسات الأوروبية، وهذا التحدي سيزداد صعوبة في المستقبل القريب، بعد انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة، ولهذا الأمر لا مناص من تحديث الأنماط التنظيمية و المؤسساتية و التثبيت بثقافة تنظيمية حديثة، وفكر إداري معاصر .

تاريخياً، عرفت الجزائر بعد التطبيق الفعلي لبرنامج التعديل الهيكلي العام 1994 وفي عام 1998 آثارا سلبية على المنظومة الاقتصادية، حيث لم يمر من دون أن يترك آثارا وخيمة على الواقع السوسيومهني، إثر الشروط القسرية التي أملتها الدوائر المالية، وفي مقدمتها صندوق النقد الدولي أو البنك العالمي. إن أول أثر خلّفه العولمة الاقتصادية على اقتصاد الجزائر هو تغيير النموذج الاقتصادي القائم، حيث انتقلت الجزائر من التخطيط المركزي إلى الاقتصاد الحر، إضافة إلى تراجع دور الدولة في المشهد الاقتصادي، وقد خلف هذا الخيار التنموي ضريبة اجتماعية تتمثل في الزيادة المطردة في نسبة "البطالة " جراء عمليات التسريح المكثف للعمال وحل معظم المؤسسات العمومية وخصوصتها، وهذه الظاهرة السلبية (البطالة) تزيد في حالات الاغتراب والهامشية وتؤدي إلى ظواهر سلبية أخرى كالإدمان والجريمة... إذ يشعر الأفراد بأنهم أجسام زائدة عن الجسم الاجتماعي، وليس لهم دور اجتماعي معين، ومن جهته يرى "سمير أمين" أن البطالة تعد أمرا مستحسنا في سياسة الدولة الرأسمالية وأداة ضرورية لضرب وتدمير إنجازات حركة العمال³⁵⁴، لأنها تشكل احتياطات من العمالة تضمن احتياج رب العمل في حالة دوران اليد العاملة .

إن وصفة صندوق النقد الدولي بهدف تحرير الاقتصاد والتجارة الخارجية أدت إلى تشكيل وضعية اجتماعية متدنية لفئات عريضة من المجتمع، حيث زادت نسبة الفقراء، ولا ينكر هذا الأمر بعض الخبراء العالميين في هذه الهيئة المالية ، حيث أن النتيجة التي هي زيادة الفقر و البطالة لا تمثل مشكلة في رأي هؤلاء، و إنما تمثل عنصرا من عناصر الحل فيزداد الفقير فقرا و تزداد ثروة الأغنياء³⁵⁵، وهذه هي الداروينية الاجتماعية، إن تردّي وتأزم الأوضاع الاجتماعية للمجتمع الجزائري ناجم عن الاختلالات الاقتصادية حيث طفت إلى السطح الكثير من الأمراض الاجتماعية بسبب انعدام التوازن الاجتماعي، خصوصا في ظل فقدان الرعاية الكافية، مما يفتح الأسباب إلى نشوب ظواهر وآفات اجتماعية مثل المخدرات، العنف، التفكك الأسري و تمزق النسيج الاجتماعي.

وعلى الصعيد الاجتماعي فإن عمليات الخصخصة شكلت طبقات اجتماعية جديدة، ويصطلح عليها " بالرأسمالية الرثة أو العمالة الرثة" حيث ارتفعت نسبة المهشمين التي تعمل في

³⁵⁴ - سمير أمين: الرأسمالية في عصر العولمة ، الشركة العالمية للكتاب، ط1، بيروت، لبنان، 2007، ص 44.

³⁵⁵ - مصطفى محمد عبد الله و آخرون: الإصلاحات الاقتصادية و سياسية الخصخصة في البلدان العربية، مرجع سبق ذكره، ص41.

القطاع غير الرسمي ذات الدخل الضعيف وغير المؤمن، وطبقا لسياسات التصحيح الهيكلي PAS) Programmes D'ajustement Structurel (حول إلغاء الدعم و تخفيض الإنفاق الحكومي على الخدمات الاجتماعية، فقد أدت إلى تحويل فئة اجتماعية عريضة خاصة الشباب إلى "رثة" وهي إفراز لواقع اجتماعي معين يسوده الاستغلال والتفاوت الاجتماعي، وكاستجابة لهذا الواقع المفروض تحولت هذه الفئات إلى "صنع حياتها" بأيديها من خلال امتنانها لأعمال توجد خارج حدود الاقتصاد الوطني المعترف به³⁵⁶.

ولعل الانتشار الواسع والكبير للاقتصاد الموازي في الجزائر، أو بما يعرف باقتصاد البازار **Economie de bazar** منذ عقود من الزمن، هو تعبير حقيقي عن تأزم ظاهري وصورة لحالة التخلف والكبت وانهايار الأوضاع الاجتماعية والحضارية، وهو نتيجة أوتوماتيكية لعجز الدولة عن تحقيق الطموحات التنموية للشعب، وبالتالي فالخيار الرأسمالي المبني على التوجه الحر أثر سلبا على الأوضاع الاجتماعية للمجتمع الجزائري، مما يُحيلنا إلى أن المجتمع عرف أوضاعا صعبة من الناحية الاجتماعية. وعلى المستوى الماكرو - سوسيولوجي فإن التحول إلى الليبرالية سيفرز طبقات جديدة أو يعيد بناء التركيبة الطبقية للمجتمع الجزائري، مما سيؤدي إلى تمركز الثروة في أيدي شريحة اجتماعية محددة، ومن ثم تعميق التفاوت في توزيع الدخل بين أفراد المجتمع، لذا فإن الآثار الاجتماعية ستكون على ميزان العدالة الاجتماعية من شبكة الأمان الاجتماعي، نظم مساعدة كبار السن و المعوقين، وغيرهم من الفئات المحتاجة إلى الرعاية الاجتماعية.

وفي المجال الاقتصادي لوحظ تراجع كبير ورهيب في أداء المؤسسات الاقتصادية نظرا لضعف القدرة التنافسية للمؤسسات الجزائرية أمام الجودة العالية للمنتجات الأوروبية، حيث نجد قطاعا خاصا حديث النشأة وقليل الخبرة والتجربة، بالإضافة إلى هذا فإن هذه المساعدات المالية للجزائر بهدف الخروج من تخلفها ليس هو هدف بقدر ما هو وضع يفسر الصراع حول المصالح الاقتصادية للقوى المهيمنة، ذلك الصراع المحتدم بين أمريكا وأوروبا حول الأهداف الاقتصادية والتجارية التوسعية، وهذا الصراع الإيديولوجي الجديد تحت غطاء اقتصادي زاد من حدة التخلف و الفقر.

ثامنا : دور الدولة في الحياة الاقتصادية :

تعد مسألة تدخل الدولة في تنظيم الحياة الاقتصادية مثار جدل ونقاش حاد وساخن بين الأنظمة الاقتصادية الوضعية، وباتت من القضايا الحساسة التي شغلت الفكر الاقتصادي بمختلف مذاهبه ومدارسه، كونها مسألة صعبة ومتغيرة في آن واحد، وتعكس الظروف الاقتصادية والاجتماعية وحتى

³⁵⁶ - حميد خروف و آخرون: الإشكالية النظرية و الواقع، دار البعث، قسنطينة، دون ط، 1999، ص 201.

السياسية المتغيرة على المستوى الدولي، فضلا عن المتغيرات الجديدة التي جاءت بها العولمة والتي قلصت الآليات التي تدعم دور الدولة الوظائف وأبطلت مفعول المقاومة الاقتصادية .

والحديث عن دور الدولة في النشاط الاقتصادي هو حديث عن **ترشيد مستوى تدخلاتها**، وليس حديث عن **اختزال وإلغاء مهامها** في المعترك الاقتصادي، وبالتالي ساهمت الظروف الدولية في زيادة فعالية وظيفتها ومهامها الداخلية والخارجية، حيث استعادت عافيتها وقدرتها على الأداء الاقتصادي الجيد، على اعتبار أنها الجهاز المؤسسي الذي يضطلع بإدارة شؤون المجتمع وفق مشروع حضاري استراتيجي .

إن الإشكالية الوطنية يجب أن تجعل من المحيط الدولي بعدا أساسيا أكثر من أي وقت مضى، سيما وأن التوجه القوي لاقتصادنا نحو الخارج والسياق العالمي المتأزم يحتمل ذلك، فالتغيرات الحاسمة التي يشهدها العالم في الساعة الراهنة تحتم من وجهة نظرنا منح أهمية متزايدة وبالغة، بل وحاسمة للبعد الدولي ³⁵⁷.

وقد لعبت الدولة دورا استراتيجيا في تخطيط الحياة الاقتصادية في زمن الماضي والحاضر، ويتعاضد دورها في ظل التحولات الاقتصادية المستقبلية، وإن اختلف دورها من دولة حارسة إلى دولة آمرة تدخلية إلى دولة راعية شمولية إلى دولة رأسمالية حسب تطور الظروف الدولية، فإن السجال الفكري يبقى متواصلا حول طبيعة الدولة ودورها ووظائفها الاقتصادية بسبب بسيط هو أن الدولة هي أحد أركان النظام العالمي الجديد .

ويرى أنصار الفكر الليبرالي الممثلين في خبراء صندوق النقد الدولي والبنك الدولي لإعادة الإعمار والتنمية أن المدخل الأساسي والضروري لدعم وتعزيز الاقتصاد الوطني، وخاصة ذلك الذي يعاني من إختلالات كبيرة، هو تقليص الأهمية النسبية للقطاع العام وتعزيز دور القطاع الخاص باعتبار أن القطاع الخاص أكثر كفاءة في تخصيص الموارد من القطاع العام ³⁵⁸.

خلافا لكل التوقعات ومن الناحية المنطقية، فإن التحول إلى القطاع الخاص سيعرف زيادة الدور الكبير للدولة في توجيه الحياة الاقتصادية، من خلال تأهيل المحيط الاجتماعي السياسي و الثقافي للمؤسسة الاقتصادية، وتوفير مناخ محفز لعمل القطاع الخاص، وهو ما يؤدي إلى إزكاء بيئة اقتصادية وسياسية محفزة للاستثمار لذا فإن للدولة دورا مهما يتوجب عليها القيام به، ومن الخطأ الاعتقاد بأن الاعتماد على آليات السوق يلغي وظيفة الدولة في توجيه النشاط الاقتصادي ³⁵⁹، وكل ما في الأمر أن

³⁵⁷ - Nadji Safir : Op Cit ,PP 16-17 .

³⁵⁸ - رواء زكي يونس الطويل : مرجع سبق ذكره ،ص 32 .

³⁵⁹ - ثناء فؤاد عبد الله: الدولة و القوى الاجتماعية في الوطن العربي ، علاقات تفاعل و صراع ، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2001، ص 366.

الدولة تمارس وظيفتها من خلال آليات السوق و عبر سياسات مالية و نقدية و مصرفية، وليس بقرارات وأوامر إدارية، وبالتعاون مع قوى السوق الفاعلة.

كما يستلزم على الدولة أن تقوم بتوفير البنية المؤسساتية، والقانونية، والتشريعية، وإقامة البنية الأساسية، و المادية، و الاجتماعية اللازمة للاستثمار وتعبئة الموارد وترشيد عمليات استخدامها، وتنظيم عمليات توزيع الثروات، والدخول المالية، والعوائد، وتكاليف التحولات المجتمعية، وتفعيل الجهود التنموية، والحماية الإستراتيجية للاقتصاد الوطني³⁶⁰، كما أن نسب النمو الداخلي أظهرت جليا مكانة ودور الدولة في النمو الاقتصادي، وهذا من خلال السياسات التي تتبعها في توفير البنى التحتية، وتكوين رأسمال البشري المنتج للمعرفة، والإنفاق على عملية البحث والتطوير للرفع من معدلات الابتكارات، والاختراعات التي ترفع بدورها من معدل النم³⁶¹.

إن الدولة هي ضمير الأمة، وعامل حيوي لإدارة شؤون المجتمع ورفاهيته، تلتزم بتأطير السلوك والأخلاق، وتعمل على ضمان تلبية الطموحات والاستجابة للانشغالات، ويقع عليها دورين أساسين في الحياة الاقتصادية هو: الجانب المؤسساتي والجانب الآخر فيما يتعلق بتخفيض التكلفة الحدية التي تساعد السوق على التطور والنهوض بدورها³⁶².

وبعد التحول التدريجي في النشاط الاقتصادي من القطاع العام إلى القطاع الخاص، فقد أصبح هذا الأخير في الجزائر يرتكز على مفهوم اقتصادي بحت، خاصة في ظل تغير الأوضاع كإلغاء صور الرقابة الحكومية، وآليات الدعم، وتقديم الخدمات المجانية ذات الطابع الاجتماعي، ولهذا الأمر فإن الهدف من القطاع الخاص يختلف من دولة إلى أخرى، فبعضها يهدف إلى توسيع قاعدة الملكية الخاصة، وبعضها الآخر يهدف إلى القضاء على الوحدات الخاسرة في القطاع العام، في حين أن بعض الدول تهدف إلى التحول من النهج الاشتراكي إلى النظام الرأسمالي³⁶³.

من الناحية المحاسبية والتقديرية، فإن القطاع الخاص في الجزائر يبقى في رهان حقيقي وتحد صعب بسبب قوة المنافسة الخارجية، ولكي يثبت قدرته وفعاليته وديناميكيته على استثمار المواهب والقدرات المالية، فما على الدولة إلا أن تُعيد صياغة علاقتها مع القطاع الخاص على أسس من الشفافية و المشاركة في اتخاذ القرار، فتكون العلاقة تكاملية بدلا من أن تكون تنافسية.

³⁶⁰ - بوعلام بن جيلالي و آخرون: اقتصاديات الخصوصية و الدور الجديد للدولة، بحوث و أوراق الملتقى الدولي المنعقد من 3-5 أكتوبر 2004، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في الفضاء الأورو-مغاربي - جامعة سطيف، 2006، ص 478.

³⁶¹ - فطيمة حفيظ : الإصلاحات الاقتصادية وإشكالية النمو الاقتصادي في دول المغرب العربي (الجزائر، تونس، المغرب)، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2012، ص 192، غير منشورة .

³⁶² - حيدر حسن معن : البنى المؤسساتية والتحول للقطاع الخاص في العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 73، 2013، ص 336 .

³⁶³ - مهند إبراهيم علي قندي الجبوري: النظام القانوني للتحول إلى القطاع الخاص، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص 47.

على أن يؤدي بنا هذا إلى تنفيذ أو رفض المقولة التاريخية لـ"آدم سميث" والتي مفادها: أن الحكومة هي أسوء تاجر و أتعس صانع والتي يرددها البورجوازيون السلفيون و من يدور في فلكهم، لأن البنية الثقافية تختلف من مجتمع لآخر، ثم في المقام الثاني أنها امتداد للداروينية الاجتماعية، والتي ترفض إطلاقا تدخل الدولة في التنظيم الاجتماعي والاقتصادي، وإذا تركنا العنان والحرية لقوى السوق فإن السعي إلى جعل الرأسمالية أخلاقاً هو أشبه بالسعي إلى جعل السوق ديانة.³⁶⁴

وعلى الصعيد السياسي، كلفت الأزمة الأمنية خسائر مادية وبشرية انعكست سلباً على الاقتصاد الوطني، فقد ساهمت أعمال التخريب والقتل في امتناع أرباب العمل عن الاستثمار في الجزائر، بحيث لم تتمكن الدولة رغم التحضيرات المهمة التي تضمنتها مختلف القوانين الصادرة من جذب المستثمرين وتطمينهم.

ولكن مع بداية استرجاع الأمن والاستقرار السياسي، فإنه يصبح واجبا على جهاز الدولة إحقاق الشفافية والمساءلة، وإتاحة الفرص لكل الأفراد القادرين على حمل لواء التنمية الاجتماعية والقيام بالمسؤولية المجتمعية، وفسح المجال أمام كل المتعاملين الاقتصاديين للمشاركة في تنمية الاقتصاد الوطني، وفي هذا الصدد يرى الباحث **خبابة حسان** في أطروحته بعنوان: " دور الخوصصة وبورصة الأسواق المالية في تمويل الاقتصاد، دراسة حالة الجزائر" أنه إذا كانت الجزائر تبحث فعليا عن النجاعة وتحقيق الكفاءة وفعالية الاقتصاد الوطني فينبغي أن تنتقل الدولة من موقع المسيطر على المؤسسات الاقتصادية إلى موقع المراقب لنشاطها، من خلال إشرافها على استمرارية العملية الاقتصادية دون أن يكون لها دور بارز في ممارسة الأنشطة الاقتصادية لاسيما الاعتيادية منها، وبمعنى أدق يجب تحديد دور جديد للدولة في ظل التوجه للخوصصة، أي الانتقال من تسيير الدولة للرأسمال إلى الإشراف والمراقبة.³⁶⁵

وباختصار الدولة مطالبة بالكفاءة والفعالية في أداء دورها الاقتصادي والاجتماعي، وأياً كان نوع الكفاءة المنشودة (إنتاجية أو توزيعية) فإن هذا يتطلب: « + سياسات جيدة + مؤسسات قادرة »³⁶⁶.

تاسعا : إستراتيجية التعامل مع العولمة الاقتصادية:

عرفت السياسات التنموية المطبقة في الجزائر مشاكل تطبيقية أو ميدانية، أدت في نهاية المطاف إلى توسيع رقعة المشاكل الاقتصادية وبالتالي استمرار التخلف الاقتصادي، فهذه التجارب لم تكن فعالة

³⁶⁴ - أندره كونت سبوتقيل: هل الرأسمالية أخلاقية؟: ترجمة بسام حجار، دار الشافي بالاشتراك مع مركز اليابطين للترجمة، ط1، لبنان، 2005، ص79.

³⁶⁵ - خبابة حسان : دور الخوصصة وبورصة الأسواق المالية في تمويل الاقتصاد، دراسة حالة الاقتصاد الجزائري، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، 2004-2005، ص 387، غير منشورة .

³⁶⁶ - عبد القادر خليل :الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق وتفشي الفساد :دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر، مجلة بحوث اقتصادية عربية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، الجزائر، العدد 46، 2009، ص 79 .

ولم تأت بثمارها، بل أكثر من هذا، لم تقدم حلا تنموياً للاقتصاد الجزائري، وبالتالي يمكن اعتبارها مجرد بروتوكولات فاشلة، أو أنها تمثل هروب الدولة للأمام من مشاكلها والتزاماتها تجاه المجتمع، لأنها ببساطة فشلت في النهوض بالمجتمع والقيام بنهضة تنموية شاملة ومتوازنة تضمن رفاهية المجتمع، وعليه فإن الحل لا يكمن في استيراد النماذج وتطبيقها على الساحة الاقتصادية المحلية، بقدر ما يكمن في حسن قراءة المشهد الاقتصادي على المستوى المحلي والعالمي.

إن فشل السياسات السابقة، وتعدد الأزمات الاقتصادية، وتنامي ظواهر اجتماعية خطيرة، يدل دلالة قاطعة عن غياب مشروع مجتمع يأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية، مما جعل استراتيجيه الدولة المتبناة تتعرض لمعوقات على أرض الواقع، ومنه يمكن القول حسب اعتقادنا الشخصي أن الاقتصاد الوطني بمواصفاته السابقة يبقى بعيدا عن التأقلم والتكيف مع المتغيرات الجديدة، ومع مقتضيات الواقع الاقتصادي الدولي المتغير باستمرار .

أيّا كان الأمر، فإن التجربة التنموية للاقتصاد الجزائري من ناحية أخرى حملت في طياتها أبعادا إيديولوجية أكثر منها اقتصادية، عبّرت بشكل أو بآخر عن ضعف المنظومة الاقتصادية في العمليات التنموية من جهة، ومن جهة أخرى عدم تطابق الواقع السوسيو - اجتماعي مع المضامين المستوردة، مما أدى إلى حالة من اللا توازن في المؤسسات الاقتصادية، خاصة في ظل غياب إرادة على جميع المستويات تهدف إلى تغيير الأوضاع السوسيو - اقتصادية .

وعليه فإن استلهاهم الواقع بكل متغيراته يقتضي في معناه الاقتصادي والاجتماعي تغييرا جذريا في العقلية المجتمعية، وتحقيق الحركية الاجتماعية لن يأتي إلا من خلال تعبئة القوى البشرية وتأهيلها لتحقيق العقلانية وتهيئة الظروف وخلق أرضية مناسبة لتجسيد الطموحات والرغبات الاجتماعية، فالتنمية ليست عملية ميكانيكية، بل هي إرادة قبل كل شيء و تصور وإستراتيجية متعددة الأبعاد، يكون الإنسان فيها هو غايتها و الأداة المبرمجة له.³⁶⁷

إن عملية التراكم الإنتاجي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يقف عند مستوى التوظيف لعناصر تقنية أو تكنولوجية مستوردة لتحقيق الديناميكية في المجال الاقتصادي، و ما مرحلة التصنيع الأخير إلا دليل على هذا، بل يتوقف أيضا على تكفل المجتمع وكل الشرائح بإحداث التأقلم النسبي لأن التصنيع لا يقتصر على مسار اقتصادي وتقني، بل يتضمن من باب الأبعاد الهامة ، جوانب اجتماعية وثقافية.³⁶⁸

³⁶⁷ - عماري عمار: بعض الملاحظات على التنمية البشرية في الجزائر و سبل النهوض بها ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ، عدد7، 2007، ص36.

³⁶⁸ - Nadji Safir ; op.cit.P10.

فالتنمية هي قضية اجتماعية شاملة بالدرجة الأولى، لأنها تمس الأبعاد السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية في المجتمع، وإذا ما راعينا هذا البعد فإنه لا محالة سيتحقق الاستقرار السياسي والأمن الاجتماعي، و من جهة يعتقد " السيد ياسين" أن العلاقة عكسية فليست هناك تنمية بغير استقرار سياسي، وليس هناك استقرار سياسي بغير تنمية شاملة³⁶⁹، بل هما وجهان لعملة واحدة، وغياب أي طرف يستلزم غياب الطرف الثاني.

وفي ظل العولمة الاقتصادية التي تصارع مختلف الفاعلين، سواء الشركات الدولية المتعددة الجنسيات أو الاتحادات الاقتصادية في الأسواق الدولية فإن مؤسسات الدولة الجزائرية مطالبة بمراجعة حساباتها في ظل التنافس و منطق القوة... فهي مطالبة بتحديث المؤسسات مع التغيرات التكنولوجية.³⁷⁰ أيضا من النقاط الجوهرية التي يتعين على المؤسسات الخاصة الجزائرية وكل مؤسسات القطاع الخاص وأرباب العمل الانشغال بها هي أن يهتموا بترقية الموارد البشرية وتحسينها وتطويرها وترقيتها وإدخال تكنولوجيا جديدة تتماشى مع الظرف العالمي، وينبغي على القطاع الخاص أن يأخذ الأمور بجدية وواقعية، وأن يساهموا بطاقتهم وبحذر حتى لا يكونوا فريسة للشركات الأجنبية، وأن يساهموا في ترقية مؤسساتهم في المرة الأولى والاقتصاد الوطني في المرة الثانية³⁷¹.

كما ينبغي الالتزام بتجاوز البنى التقليدية في التسيير والتنظيم، والاستناد إلى ثقافة تنظيمية مفتوحة تأخذ في عين الاعتبار التغيرات والمتغيرات في إطارها الكلي و من منظور شامل، فمن جهة الاهتمام بالجانب الداخلي وتطويره، ومن جهة رصد كل المستجدات والعمل على التكيف معها بصورة إيجابية ومفهوم جيداً أن جميع ذلك يتبدى في حسابات التقويم الاقتصادي والنفساني لبلاد تبحث عن التملص من شروط التخلف، ويتعين عليها أن تستخدم لبلوغه جميع ما يقع تحت طائلتها من الادميين و الأفكار و الأشياء المادية³⁷²، فالقضية قضية إنسان و أفكار.

ومن ناحية أخرى، فإن تنفيذ أي سياسة اقتصادية في الجزائر في ظل الوقع الاقتصادي المعقد الذي يتميز بسيطرة الشركات المتعددة الجنسيات ،والقوى الاقتصادية الكبرى، يجب أن يتم ضمن إستراتيجية وطنية طويلة المدى، تهدف إلى تحقيق أهدافها الاقتصادية المرجوة، وذلك عن طريق تنفيذ مجموعة من البرامج والسياسات الاقتصادية التي لا تتعارض مع المساعي المسطرة، كما أن نجاح أي إستراتيجية تنموية يتوقف على مدى توفر الإمكانيات المسخرة والمجددة لإنجاح المشاريع التنموية .

³⁶⁹ - السيد ياسين: العولمة و العولمة ، دار نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، القاهرة، 2002، ص 51.

³⁷⁰ - Nadia Chattab Abda : privatisation et tentative d'intégration des entreprises dans le marché mondial .Revue Insaniyat .CRASC .N°13.2001.P185.

³⁷¹ - هاشمي مقراني ،حويتي أحمد : القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد ، مجلة البحوث ، جامعة الجزائر، عدد 7 ، 2007، ص 27-28.

³⁷² - مالك بن نبي: القضايا الكبرى، دار الفكر ، سورية، 2002، ص 51.

عاشرا : معوقات القطاع الخاص في الجزائر:

تبرز الخصوصية كأهم معطى اقتصادي في الآونة الأخيرة، حيث سارعت العديد من الدول إلى إدخال إصلاحات اقتصادية، والتخلي عن اقتصاد القواعد الذي لم يثبت فعاليته، وقد تزايدت وتيرة هذه الإصلاحات يوما بعد يوم خصوصا بعد اقتناع أصحاب القرار بأهمية القطاع الخاص، معتبرين إياه طوق النجاة من المشاكل الاقتصادية التي تعاني منها معظم المؤسسات العمومية، وهذا ما سيسمح بظهور معطى جديد يتمثل في انحصار دور الدولة الاقتصادي وانسحابها التدريجي من النشاط الاقتصادي لتصبح مجرد أداة توجيه ومراقبة فاسحة المجال للقطاع الخاص لينشط وفق مبادئ الحرية الاقتصادية.

وقد سعت الجزائر إلى الوصول لاقتصاد السوق، والانفتاح على الخارج، من خلال تحرير التجارة الخارجية، وفسح المجال أمام المستثمر المحلي والأجنبي لتنشيط الآلة الاقتصادية، ومحاولة تحسين الموارد المتاحة، وتحقيق التنافسية بتصفية وحدات القطاع العام التي فشلت في أداء مهامها التنموية والتنظيمية .

وقد سادت في بداية التسعينات فكرة تستند إلى الفكر النيوليبرالي وتدعو إلى الانسحاب التدريجي للدولة من الحياة الاقتصادية، وتم تقليص الدور الاجتماعي للدولة عبر عمليات الخصخصة وفتح المجال للقطاع الخاص وتعزيز قيم العمل الجاد والمنتج، إلا أن الواقع أثبت عكس هذا؛ حيث أن الانفتاح على الليبرالية ساد صراع إيديولوجي و سياسي بين الأطراف المتنازعة في الجزائر، فهناك أقطاب متناحرة حول التوجه الاقتصادي والسياسي للجزائر، حيث نجد قطب ديموقراطي يُلزم الاستقلالية، استقلالية مطلقة و آنية خصوصا في الجانب السياسي والاجتماعي والثقافي، وقطب ثاني ثيوقراطي يُلزم الخضوع المطلق والآني لحكومة الدولة والمؤسسات على الدين...الديمقراطيون يطالبون بالديمقراطية، و الثيوقراطيون "حكومة دينية" تنادي بهدم الدولة بالقوة.³⁷³

إن هذا الوضع المضطرب في شقه السياسي أدى إلى تردي الأوضاع في مؤشرات الاقتصاد الجزئي، حيث شهدت هذه الفترة انخفاضا كبيرا في الجهاز الإنتاجي والاقتصادي، مما أدى إلى الإخلال بالجانب الاجتماعي، مع تضخم مجتمع التهميش والفقر وظهور ظواهر اجتماعية غريبة في الواقع الاجتماعي، هذه الوضعية التاريخية الصعبة تشبه إلى حد كبير الوضع الذي وصفه "العلامة ابن باديس" في ثلاثيات هذا القرن إننا نعيش في وسط سادت الفوضى فيه من جميع جهاته، فمن الفوضى في الدين إلى الفوضى في الأخلاق إلى الفوضى في الاقتصاد، وزادت الأيام على كل ذلك فوضى جديدة، ربما كانت أخطر الفوضيات وأشدّها تأثيرا في الأمة، وهي فوضى التكلم باسم الأمة.³⁷⁴

³⁷³- Mustapha Bouteftouchet : *Société et Modernité* . Op. Cit.P280.

³⁷⁴- إسماعيل قيرة و آخرون: مستقبل الديمقراطية في الجزائر، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2002، ص110-111.

وأكثر من هذا فإن الفهم الذي نستخلصه من خلال تتبع السيرورة التاريخية للقطاع الخاص، نفهم من خلاله أن الدولة الجزائرية دولة ريعية، أو شبه ريعية تعتمد على المحروقات، معنية أساسا بالتوزيع وإعادة التوزيع دون أن تكون مهتمة بالإنتاج وأدواته من جهة، وبتحصيل الضرائب من جهة ثانية.

إن العقلية الريعية دفعت بالحكومة إلى عدم الاهتمام بتنويع مصادر الدخل أو بكفاءة استغلال الموارد أو بالجدوى الاقتصادية، وهذه الوضعية لا تحمل معها أسباب الاستمرارية، بل تخلق قيما معادية للعمل الجاد والتطور؛ حيث تتلاشى معاني الإبداع و التفوق والانجاز، ومن جهة أخرى تولد أزمة الثقة بين المجتمع و الدولة ما يجعله يرتبط في المخيال الاجتماعي بالتعسف و العشوائية و مناقضا في غالب الأحيان للمعايير الأخلاقية.³⁷⁵

إن الاعتماد على المحروقات لدليل واضح على فشل القطاعات الأخرى وعدم تنافسيتها، ومن ثم الفشل في حل مشكلة البطالة، هذا من جهة، و من جهة أخرى يوحي بتبعية الاقتصاد الجزائري إلى الخارج، وإمكانية تعرضه للصدمات والأزمات الخارجية نظرا لتركيزه على تصدير سلعة أولية واحدة "البترول" بنسبة تفوق 96% و عليه فإن التبعية الاقتصادية للدول الرأسمالية يجعل الدولة المتخلفة تابعة بنيويا للسوق الرأسمالية ويجعل الرأسمال الأجنبي يهيمن على الاقتصاد الوطني ويضغط عليه³⁷⁶ ، وبالتالي لا يمكن الحديث عن دولة قوية ومستقلة من الأطراف طالما تستمد وجودها واستمراريتها من خلال التحالفات التي تقيمها مع الرأسمال الاحتكاري الأجنبي فتكونت هذه التحالفات: عناصر الإقطاع، و البورجوازية الكومبرادورية حتى أصبحت مجرد أداة تخدم الرأسمال الاحتكاري الأوربي³⁷⁷.

إن المعوقات على الصعيد الخارجي تتمثل في فرض الهيمنة الاقتصادية الدولية على الجزائر والتدفق المباشر للاستثمارات الأجنبية، مما أدى إلى تقليص دور القطاع الخاص الجزائري، أما على المستوى الداخلي فيمكن أن نحصر جملة من المعوقات هي :

السياسة الاقتصادية الحكومية : إن مسؤولي الصناعة الجزائرية يكتفون باستيراد المنتجات الاستهلاكية والتكنولوجية من دون تشجيع للصناعة المحلية الوطنية، ومن غير أن يؤسسوا القواعد المادية لاقتصاد تصنيعي، وهو ما ساهم في نزع روح المبادرة والمسؤولية من الشركات الجزائرية، التي أدركت شيئا فشيئا أنها غير معنية بالعملية التنموية، وبالتالي فقدت قدرتها التنافسية بسبب ضعف المنظومة الاقتصادية وتردي الأوضاع الداخلية، كما نجد أن معظم المشاريع التنموية في الجزائر لا تمنح للمؤسسات الخاصة الجزائرية، بل تعطى لشركات أجنبية .

³⁷⁵ - عنصر العياشي: سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار أمين للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999، ص17.

³⁷⁶ - فؤاد حيدر: التنمية و التخلف في العالم العربي، دار الفكر العربي، ط1، لبنان، 1990، ص 188.

³⁷⁷ - عبد العالي دبله: الدولة رؤية سوسيولوجية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، دون ط، دون سنة ، ص250.

ويلاحظ المتتبع للسياسة الاقتصادية الجزائرية أن أصحاب القرار دائماً يفضلون أنشطة الدولة على أنشطة الخواص في ميدان الإنتاج الاقتصادي، بحيث يتم التركيز على القطاع العام العمومي، وتهميش أو إهمال القطاع الخاص ومؤسساته، ويتجسد هذا الإهمال من خلال الإقصاء المتزايد للاستفادة من مختلف الإعفاءات والامتيازات الممنوحة تبقى حكرًا على المؤسسات العمومية الكبيرة.

➤ **القيود الحكومية :** فرضت الحكومة الجزائرية قيودًا كبيرة على المستثمرين الخواص، وتمثلت هذه الممارسات في فرض القيود على المبادرات الخاصة بهدف حماية الاقتصاد الوطني للبلد، مثل فرض القيود على التجارة الخارجية (صادرات، واردات) وهو ما يجعل المؤسسة الخاصة تبذل كثيرًا من الوقت والجهد والتكاليف للحصول على تراخيص الاستيراد، كما تتمثل هذه القيود أيضًا في رفض الاستثمارات الخاصة في بعض القطاعات الإستراتيجية بغرض حماية المؤسسات العمومية من المنافسة، إضافة إلى استيراد الكماليات التي تستنزف العملة الصعبة دون مردود اقتصادي يرفع من وتيرة الإنتاج المحلي الوطني، ومن ناحية أخرى، ساهمت الحكومة في إبطاء ديناميكية المؤسسات الخاصة من خلال استيراد مواد ومنتجات أجنبية بأسعار بخسة، على الرغم من أنها تصنع محليًا، وهذه الوضعية أضرت بالحالة التجارية والتوزيعية والاقتصادية للمؤسسات الجزائرية الخاصة، وبالتالي عجزها عن منافسة المنتج المستورد خارجيًا والاستمرار محليًا .

➤ **ثقل الإجراءات البيروقراطية:** تاريخ المؤسسات العمومية الجزائرية حافل بالإجراءات البيروقراطية المفرطة، فغزارة القوانين والتشريعات المتتالية في التاريخ الاقتصادي الجزائري يكاد يكون ظاهرة بارزة، أين خلقت البيروقراطية نوعًا من الإحساس بعدم الاستقرار التنظيمي والمؤسسي، وانعكست سلبًا على الاقتصاد الكلي للمؤسسات. إن ثقل الإجراءات الإدارية أصبح في عالم الأعمال التجارية أمرًا غير مرغوب فيه، بل أكثر من ذلك أصبحت تشكل سببًا كافيًا لطرده الاستثمارات المحلية والأجنبية، وفي هذا المضمار صرح **A.Mebtoul** قائلًا كل عائق بيروقراطي مع عولمة الاقتصاد يجعل رؤوس الأموال تهرب نحو مناطق أكثر ملائمة³⁷⁸.

➤ **مشكلة التمويل:** هو من بين أكبر التحديات التي تواجه أرباب العمل في الجزائر وكل المستثمرين الخواص، حيث تعتمد غالبية المؤسسات الخاصة على مصادر التمويل الذاتي نظرًا لصعوبة الحصول على تمويل خارجي من طرف الدولة و عدم امتلاكها للضمانات الكافية.

³⁷⁸-علي همال: فطيمة حفيظ، آفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر في ظل اتفاق الشراكة الأورو-متوسطة، مجلة أبحاث روسيكادا،

إن محدودية القدرة المالية لأصحاب المؤسسات الخاصة سيجعلهم في موضع ضعف أمام المؤسسات العملاقة خاصة الأجنبية التي تتوفر على إمكانيات مادية وبشرية وتكنولوجية كبيرة، فمن جهة لا يستطيعون تطوير مؤسساتهم وأنشطتهم الاقتصادية، ومن جهة أخرى لا يصمدون أمام المنافسة الخارجية لقلة ومحدودية أدائهم .

➤ **مشكلة السوق الموازية (السوق السوداء):** برزت ظاهرة السوق الموازية عقب الاستقلال، وعرفت تطورا كبيرا في التسعينيات، بسبب عمليات التسريح الجماعي للعمال الجزائريين من المؤسسات العمومية التي طرحت للخصخصة، وبالتالي فإن أصل هذه الظاهرة في غالب الأحيان اجتماعي بالدرجة الأولى، أي ترتبط بالعوامل السوسيو - اقتصادية.

إن انتشار هذه الظاهرة على نطاق واسع دليل على هشاشة السوق الجزائرية وعدم انتظامها، حيث عجزت الدولة عن التحكم في هذه الظاهرة، وإيجاد مخرج للفئات العريضة من المجتمع الجزائري.

➤ **نقص نظام المعلومات:** تحتاج المؤسسات الخاصة في دنيا الأعمال إلى بنك معلومات يساعدها في عمليات اتخاذ القرارات الصائبة، وتصحيح الأخطاء التنظيمية والهيكلية، مما ينعكس إيجابا على مردودها الإنتاجي والمالي، أما في حالة غياب السيولة المعلوماتية، فإنه تصبح المؤسسة الجزائرية ناشطة في محيط غامض المعالم، وبالتالي فهي معرضة في أي وقت لأزمات تعيق استمرارها ونجاحها .

➤ **مشكلة نقص اليد العاملة المؤهلة:** سوق العمل في الجزائر معروفة بنقص اليد العاملة الخبيرة والمتخصصة التي تمتلك ثقافة صناعية، ويظهر هذا النقص واضحا في نوعية الخدمات المقدمة والسلع المعروضة للبيع، فضلا عن المستوى العلمي والثقافي للعمال المتواجدين بالقطاع الخاص، ففي دراسة قام به الديوان الوطني للإحصائيات **O.N.S** تبين أن مستوى الأميين في المقدمة، وتليها نسبة الحاصلين على طور ابتدائي، ثم طور المتوسط مع تواجد فئات قليلة من حاملي الشهادات. إن هذا المناخ الثقافي المتدني سينعكس سلبًا على طموحات المؤسسة المستقبلية، ويقف حجر عثرة في مسائل تنظيمية عديدة منها على وجه الخصوص: نظام التكوين والتدريب، النقابة، تطوير ثقافة المؤسسة.

ومن جهة يرى "عمار درّاس" أن خُصُوصية هذا القطاع تستخدم وحدات تكنولوجية قديمة، والتغييرية (دوران العمل) في مناصب العمل والشغل، وهو ما يعني استغلال الموظفين، إضافة إلى التسيير غير المنتظم للنشاطات، فهي إذن حالة تشابه الرأسمالية المتوحشة.³⁷⁹

³⁷⁹- Omar Derras : Place du secteur privé industriel national dans l'économie algérienne. Revue Insaniyat, CRASC, Oran. N1.1997.P170.

إن النمط السائد هو نمط المدير المالك أو نمط الإدارة الفردية أو العائلية، وعادة ما يتم تسيير المؤسسة الخاصة وفق سلطة المالك، وهذا النوع من المسيرين يفضل مواجهة المشاكل الآنية والظرفية، ومن هنا نخلص إلى أن الفكر الإداري في القطاع الخاص غير احترافي، فالمشكلة في المؤسسات الخاصة الصناعية هي مشكلة ثقافة وذهنيات، وربما يعود ذلك إلى نقص ثقافية تنظيمية قوية تحقق الكفاءة والنجاعة الانتاجية. إن نقص المتخصصين في الجانب التسييري والإداري يبقى مسألة حساسة في تطور المؤسسات الاقتصادية، وربما يؤدي هذا النقص إلى التأثير في الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما ينفي مسألة الإمعان والتخطيط ويفتح الباب على مصرعيه لحدوث أخطاء إدارية تسييرية تكون عواقبها وخيمة، إن لم تؤثر على نشاط المؤسسة فستولد صراعات داخلية بين العمال، وعليه فإن المعنوي و التكويني يعدان البنية الأولى لتثبيت روح المقاومة في المجتمع³⁸⁰

³⁸⁰ - رحيم حسين: نحو ترقية دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة أبحاث روسيكادا، عدد 2005، 3، ص 125.

خلاصة:

يمكن القول في نهاية هذا الفصل أن الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر ظلت تتأرجح بين الصعود والهبوط، ورغم توفر الإرادة السياسية للنهوض الاقتصادي والاجتماعي، إلا أن الواقع المعقد حال دون ذلك، الآلة الإنتاجية مفككة والمطالب المجتمعية الجماعية في تصاعد رهيب، وهو ما أدى إلى عكس وتناقض التوقعات والمسااعي التنموية، وبالتالي عجز القيادة السياسية عن تشكيل اقتصاد عصري والمراهنة عليه دوليا، وذلك بسبب عدم واقعية السياسات المطبقة وافتقارها للوضوح والتفصيل.

إن قراءة المشهد الاقتصادي والسياسي وحتى التاريخي للمجتمع الجزائري يوحي بأن فشل الإصلاحات والنماذج المستوردة إنما يرجع إلى عدم تكيفها ومطابقتها مع الواقع الثقافي للمجتمع الجزائري الذي لا يتناسب مع خصائص النماذج الغربية، وفي الأساس يمكن القول أن مشروع التنمية الوطنية لم يدمج ثقافة المجتمع المعني كبعد يسمح بتحديد المشاكل وبشكل بالتالي إطارا لحلها.

إن استنطاق الواقع وتفحص المجريات الاقتصادية بكل إخفاقاتها يُحيلنا إلى أن أصل المشكلة إنما يرجع إلى قصور العقل الاقتصادي والسياسي في تسيير دواليب الاقتصاد الوطني، وهذا الفشل في تحقيق المسااعي الأسطورية وتبخر «الحلم الموعود» سيفتح الباب على مصراعيه لبوادر أزمة اجتماعية جهنمية، وإلى إختلالات داخل الكل الاقتصادي.

وقد أدت هذه الوضعية الصعبة إلى انتشار أزمة الثقة، وبروز أمراض تنظيمية وتسييرية ساهمت في التقليل والتقليص من شرعية التعاقد بين المؤسسة والمواطن، وما الوضعية المأساوية التي ألت إليها المؤسسات الجزائرية (الاقتصادية) منذ الأمس القريب إلا خير دليل على هذا.

كما أن تتبع السياسة الاقتصادية للجزائر، والسيرورة التاريخية للقطاع الخاص كما رأيناه سالفا، مكننا من استنتاج ملاحظة هامة تتمثل في أن الأسباب الإيديولوجية والسياسية هي التي ساهمت في تحجيم دوره في التنمية المنشودة، ويأتي كل هذا في ظل إيديولوجية استهلاكية نشطة، ومن جهة أخرى، نجد عوامل تتعلق بالإمكانيات الذاتية لأرباب العمل وضعف مساهماتهم في تكوين القيمة المضافة، كما أن الأشكال القانونية والإيديولوجية والإرادة السياسية هي الأخرى حالت دون تأسيسه على قاعدة صلبة وممتينة رغم شرعيته السوسيو- اقتصادية في الخطابات، لكن ما كتب في النصوص على المستوى النظري مناقض لما مورس في الميدان، وهذا ما يفسر لنا طبيعة المجتمعات التي تحتكر كل المبادرات الخاصة وتقمع الأفكار الفردية والمشاريع الخاصة، فالمشكلة عندنا هي مشكلة إنسان، وكما هي مشكلة تفعيل و تنظيم المحيط الاقتصادي المحلي.

لقد اتضح لنا أن مشكل المؤسسة الجزائرية هو مشكل تسيير بالدرجة الأولى، أو مشكل ثقافة مؤسسية، والمتتبع لمسار تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية يجدها دائما تصطدم بعقبات تحد من قدرتها وإمكانياتها على الإنتاج وخلق الثروة، هذه العقبات الثقافية ساهمت في إبقاء المؤسسة في وضع

تخلفي وستاتيكي جامد، حيث أنه رغم التعبئة المادية والتقنية التي حصلت عليها المؤسسات الاقتصادية، إلا أنها بقيت في جمود وظيفي، ويبقى الرهان المطروح للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو إعادة تجديد آليات عمل واشتغال المؤسسة والاستفادة من سلبيةات الماضي.

وبالرجوع إلى الأصل السياسي الإيديولوجي نجد أن المدافعين عن التوجه الليبرالي، هم أنفسهم كانوا بالأمس القريب متشبعين بالثقافة الاشتراكية، ففي أذهانهم مازالوا حاملين لرواسب القطاع العمومي، حتى وإن كان هناك تغيير، فيبقى هذا التغيير صوريا فقط لا أكثر.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية.

تمهيد.

أولاً: مجالات الدراسة.

1. المجال المكاني.

2. المجال الزمني.

3. المجال البشري.

ثانياً: المنهج المستخدم.

ثالثاً : أدوات جمع البيانات.

1. الاستمارة.

2. المقابلة.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها.

خلاصة.

تمهيد:

تتطلب دراسة الظواهر الاجتماعية إجراء بحوث ميدانية وفق أسس علمية، حيث تخضع للمنهج العلمي، الذي بدوره يفرض الاعتماد على أدوات ميدانية يتم تصميمها بطريقة علمية ومنهجية محكمة، وتساعد أدوات وتقنيات البحث الميداني الباحث في جمع المعلومات وتفريغ وتحليل النتائج المستخلصة، وتفسير العلاقة بين المتغيرات .

والبحث الاجتماعي ككل البحوث العلمية ينقسم إلى جانب نظري، أين يعرض الباحث فيه التراث العلمي السوسيولوجي الخاص والمتعلق بالموضوع المراد دراسته، ويساعد هذا التراث في بناء خلفية نظرية للموضوع، أما الجانب الميداني فيهدف إلى الفحص الإمبريقي للمعطيات المحصل عليها . ومن خلال هذا الفصل الذي يُعتبر امتداداً للفصول السابقة، سنسعى إلى توضيح الإجراءات المنهجية للدراسة، وذلك من خلال تحديد مجالات الدراسة، ثم تحديد منهج الدراسة، وأدوات جمع البيانات، وأخيرا كيفية اختيار العينة التمثيلية للمجتمع الإحصائي المدروس.

أولاً: مجالات الدراسة: سوف نحدد في هذه العناصر المجال المكاني، وكذا المجال البشري، وأخيراً المجال الزمني.

1. المجال المكاني: يقصد به المجال الذي تقع فيه المؤسسة جغرافياً والذي تمت فيه إجراء الدراسة الميدانية، وتقع مؤسسة صرموك للمشروبات الغازية في منطقة النشاطات الصناعية رقم 18 بسطيف، المحاذية للطريق الوطني الرابط بين ولاية سطيف وولاية قسنطينة، وتعد هذه المؤسسة من بين المؤسسات الأولى التي بدأت النشاط مبكراً في المنطقة الصناعية بسطيف، بعدما كانت تسمى المقهى الشرقية الكبيرة، وفي سنة 1988 قرر السيد مصطفى صرموك تطوير المؤسسة ومواصلة العمل رفقة أبنائه. مؤسسة صرموك هي مشروع قديم أنجز منذ أكثر من 60 سنة، في البداية وخلال سنوات التسعينات كانت تسمى مقهى الشرقية الكبيرة، ثم تحولت بعد ذلك إلى مؤسسة لإنتاج المشروبات الغازية.

ونفس الشيء يقال عن مؤسسة مامي للمشروبات الغازية، حيث تقع في منطقة النشاطات الصناعية رقم 18 بسطيف، المحاذية للطريق الوطني الرابط بين ولاية سطيف وولاية قسنطينة، وتنشط في قطاع المشروبات والمتواجدة في منطقة النشاط والتخزين بولاية سطيف.

2. المجال الزمني: استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة دامت خمسة أشهر من تاريخ النزول إلى الميدان في يوم 19 أبريل 2015 (حيث تم طلب الرخصة لإجراء الدراسة الميدانية، وقد دامت فترة انتظار رد القبول شهراً كاملاً) إلى آخر يوم لجمع الاستثمارات في 24 سبتمبر 2015، ارتبطت هذه المدة بتجميع المعلومات الخاصة بالمؤسستين، وذلك على مستوى إدارة وحدة المشروبات المتواجدة على مستوى منطقة النشاطات والتخزين بسطيف، والتي استطعنا من خلالها الحصول على معلومات ساعدتنا في استكمال البحث، رغم المعوقات الكثيرة التي واجهناه في إتمام الدراسة.

3. المجال البشري:

1.3 المجال البشري لمؤسسة صرموك:

تتشكل المؤسسة محل الدراسة من عمال مؤهلين يحتلون مواقع الإدارة، وأغلبهم من ذوي الشهادات الجامعية، بالإضافة إلى عمال التحكم، عمال التنفيذ والأمن والصيانة وسائقين، ويقدر العدد الإجمالي للعمال وإطارات المؤسسة بـ 255 عاملاً موزعين على النحو التالي:

الجدول رقم (05): يوضح توزيع الفئات السوسيو - مهنية لمؤسسة صرموك

العدد	الفئات السوسيو مهنية
25	عمال الإدارة
35	عمال التحكم والصيانة
165	عمال التنفيذ
225	المجموع

المصدر: وثائق من مصلحة إدارة الموارد البشرية.

❖ **مبررات اختيار المؤسسة: وقع اختيارنا لمؤسستي صرموك ومامي لعدة أسباب:**

➤ وقع اختيارنا لهاتين المؤسستين حسب معيار محدد استندنا إليه، وهو أنه يجب تحديد عمر المؤسسة أكثر من 20 سنة، وهي مدة كافية حسب اعتقادنا لتشكل ثقافة المؤسسة، والقيام بعمليات التغيير التنظيمي؛

➤ من جهة أخرى كان اختيارنا للنشاط الصناعي دون غيره، لأنه يحتل (القطاع الصناعي) مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وحتى في إستراتيجية السياسة الاقتصادية للدولة؛

➤ تعد هاتين المؤسستين من حيث الحجم من بين أكبر المؤسسات مقارنة مع باقي المؤسسات الصناعية الأخرى التي لا يتعدى عمالها 100 عامل، ومن ثم كان الحجم سببا رئيسيا في اختيارها؛

➤ لأن هاتين المؤسستين هما الوحيدتان التي فتحت لنا الأبواب لإجراء هذه الدراسة بعد رفض مؤسسات عديدة.

❖ **لمحة عن نشاط المؤسسة ميدان الدراسة:** أسس مصنع المشروبات الغازية صرموك من طرف السيد مصطفى صرموك في الستينات، بعدما تم تحويل مقهى يتواجد بشارع قسنطينة - وهو الشارع الرئيسي بمدينة سطيف - إلى مصنع للمشروبات، وتعود تسمية هذه المؤسسة بالشرقية إلى مؤسسها الذي استعار هذا الاسم من اسم المقهى الذي كان يعرف باسم مقهى الشرق صرموك الذي يعتبر أحد منارات مدينة سطيف.

بعد أن توفي السيد مصطفى صرموك سنة 1988 تولى أبنائه مهمة تسيير المؤسسة وتطويرها حيث تم نقل المصنع إلى المنطقة الصناعية لولاية سطيف، وبدء التوسع من سنة لأخرى إلى أن أصبحت الآن

مؤسسة متوسطة، حسب القانون الجزائري للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة حيث يبلغ رأس مالها 235.940.000.00 دج وطاققتها البشرية تقدر بـ 255 عامل دائم .

❖ **نشاط المؤسسة:** تقوم مؤسسة صرموك بإنتاج المشروبات الغازية بمختلف الأنواع والأشكال وهي: مشروبات غازية، عصير، مشروبات موجهة لمرضى السكري، عصير بالحليب، ماء غازي.

❖ **نوع التغليف:**

قارورة: 1 لتر و 0.25 لتر زجاج.

قارورة: 2 لتر، 1 لتر، 1.50 لتر و 0.33 سل (بلاستيك).

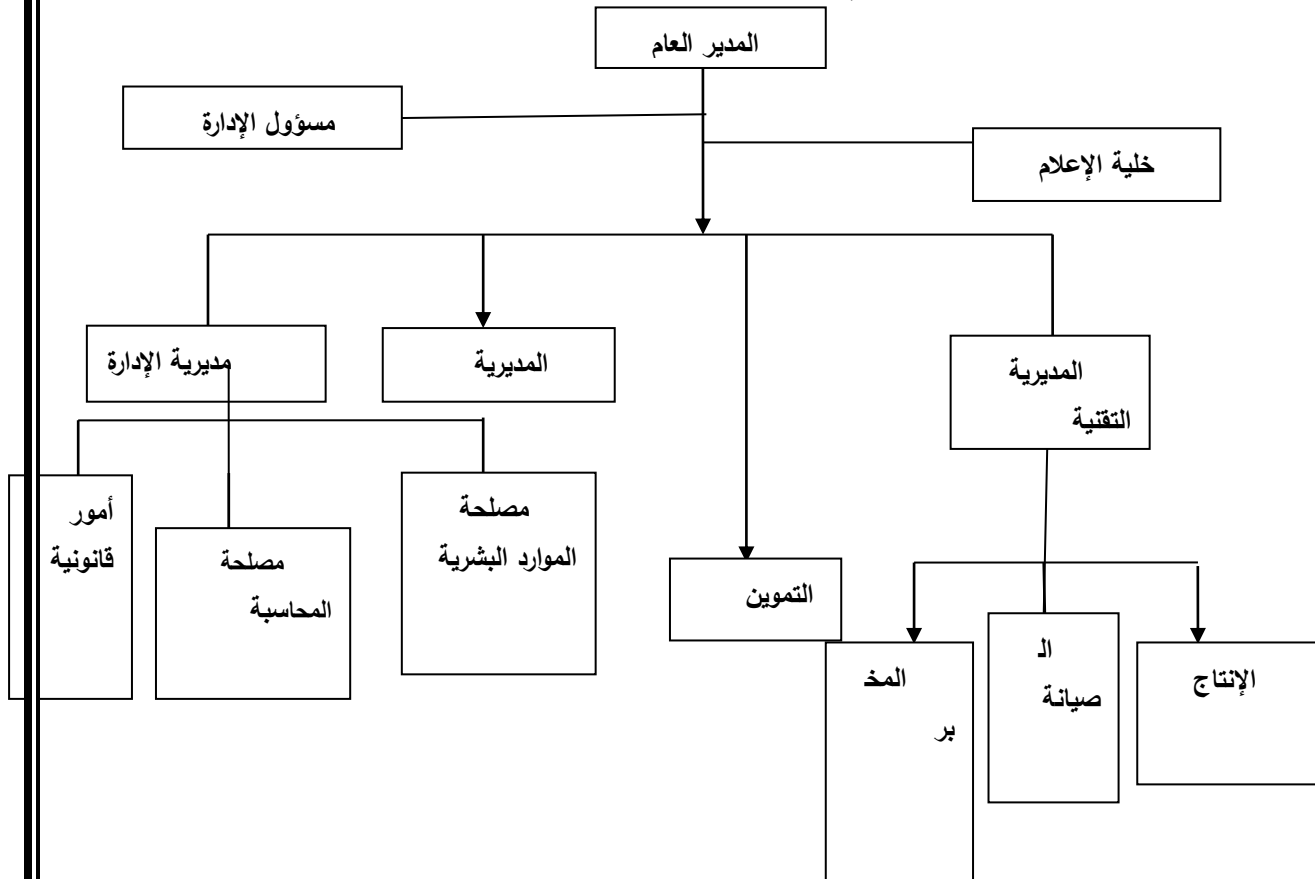
وتتنوع الأذواق في المنتج النهائي إلى أن وصلت المؤسسة إلى 18 ذوق بين العصير JUS والمشروب الغازي SODA.

تستورد مؤسسة صرموك المواد الأولية من فرنسا، إيطاليا، ألمانيا، بلجيكا، هولندا، أما مناجاتها فيتم تسويقها داخل ولاية سطيف وخارجها: وهران، الجزائر، باتنة، عنابة، واد سوف، تمنراست، معسكر، أدرار، قسنطينة، بسكرة، برج بوعريرج، سكيكدة، تبسة، تيارت، كما تم تسويق منتج المؤسسة إلى خارج الوطن مرة واحدة فقط إلى فرنسا، تونس، بنغلادش.

❖ **هيكلية المؤسسة:**

أثناء تواجدها بالمؤسسة وإجراء مقابلات مع مدير الموارد البشرية، ومع المسؤول عن الإنتاج، تبين لنا أن المؤسسة تتميز بقلّة المناصب الإدارية واتساع القاعدة العمالية، وهذا هو النموذج السائد حاليا في المؤسسات والمنظمات المعاصرة كالمؤسسات الأمريكية واليابانية، إذ تتميز في مجملها بقاعدة عريضة من العمال المؤهلين وبعض الأفراد يحتلون مراكز الإدارة يعدون على رؤوس الأصابع والهدف من هذا تجاوز النماذج البيروقراطية التي أصبحت في عصر العولمة الاقتصادية بلا معنى، أيضا يسمح هذا النموذج التنظيمي بتقليل المسافات الهيكلية التي تفصل بين الرؤساء والمرؤوسين والتي تحول دون تحقيق فعالية تنظيمية على كل المستويات.

الشكل رقم (7): يوضح الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة صرموك .



المصدر : مصلحة الموارد البشرية.

وقد تحصلت مؤسسة صرموك SARMOUK على شهادة **iso** نسخة **2000**، أي شهادة **iso9000 /2000** والتي تمنح للمؤسسات الرائدة في مجال الإنتاج والتسيير الحديث، وهي تستقبلهم سنويا (خبراء مقاييس الجودة) لتتبع تطبيق المعايير الجديدة، وتجاوز الأساليب التقليدية في العمل، وهذه الشهادة **iso9000 /2000** تؤهلها للمنافسة على مستوى الجودة داخل الوطن خصوصا في ظل المزاومة مع مؤسسات منافسة (مؤسسة مامي، مؤسسة إيفري، مؤسسة حمود بوعلام، ستار...) وخارج الوطن كالمنافسة مع شركات فرنسية وإيطالية، للإشارة فقط فإن هذه الشهادة تؤدي إلى خلق ثقافة مؤسسة قوية وفعالة بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين .

إن الاقتصاد العالمي أصبح يركز على معايير جديدة لتطبيقات العمل، وتوجد منظمة عالمية للمقاييس تقيس **iso** وهي مسؤولة عن مراقبة المنتجات المعروضة في السوق العالمية، والتي حددت من طرف خبراء عالميين، وتتلخص معايير العمل الجديدة في تطبيق الجودة في أمور التنظيم والتسيير والاستثمار الأمثل للوقت والموارد المتاحة والمجهودات المبذولة .

وقد شرعت العديد من المؤسسات الجزائرية الخاصة والعامة في تطبيق معايير الجديدة للحصول على شهادة "الإيزو" التي تسمح لها دخول عالم المنافسة الدولية، وهذه الشهادة مختلفة . تراعي شروط معبنة ومحددة لبلوغ المنافسة والجودة.

وقد رفض صاحب المؤسسة الاستفادة من برنامج إعادة تأهيل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المدعّم من طرف الإتحاد الأوروبي والمقدر بـ 500 مليار أورو، وقد فسر لنا صاحب المؤسسة ذلك بأن في حالة الانضمام إلى المؤسسات التي تنوي الاستفادة المادية من المشروع فما عليك إلا أن تشخص أهم نقاط الضعف أو العوائق في المؤسسة مما قد يستفيد منها المنافسون ويعملون على منافستك من خلال نقاط ضعفك ،لذا فضل صاحب المؤسسة أن يحصل على شهادة iso9000 /2000 وهي أفضل بكثير من هذا البرنامج .

❖ **الهيكل الإداري:** مؤسسة صرموك تخضع للشكل القانوني " شركة ذات مسؤولية محدودة" تعود الأرباح لصالح الشقيقين (شركة ذات طابع عائلي)، إن الشركة ذات المسؤولية المحدودة لا تنشأ بعقد وإنما بإرادة المنفرد للشريك الذي يفرغها فيما أطلق عليه البعض اسم :البيان التأسيسي أو العمل التأسيسي، وهنا نشير إلى انه قد تلحق عيوب بإدارة المؤسسة تتمثل أساسا في الإكراه أو الاستغلال نظرا لغياب إرادة مقابلة لإرادته، لأن رغبته تتمثل أساسا في تحقيق الأرباح عن طريق الاستغلال الأمثل لموارد المشروع الاقتصادي، والاستثمار في فرع من فروع النشاطات الصناعية.

لقد اتفقت معظم التشريعات على أنه يتوفر في شخص المدير للشركة شروط موضوعية معينة لكي يتولى منصب الإدارة، كما يظهر بمظهر الممثل القانوني للشركة، فهو يقوم بأعباء الإدارة ويتجنب المخالفات باسم الشركة وتحت غطاءها، ويتضمن تعيين المدير لإدارة الشركة أو الجهاز الإداري في القانون الأساسي للشركة عند تأسيسها، أو في مرحلة لاحقة من التأسيس: عقد بين المدير وصاحب الشركة. إن المدير يملك سلطة القيام بكافة الأعمال الإدارية لصالح الشركة، وفي علاقة الشركة مع الغير يتمتع المدير بأوسع السلطات للتصرف في جميع الأحوال باسمها، وتكون المؤسسة ملزمة بتصرفاته، وحول تفويض المدير لسلطاته، فيمكن له تفويض بعضها للشريك الثاني، وبهذا تصبح السلطة تدور في أيدي مالكي الشركة.

إنّ مؤسسة صرموك تخضع لتسيير مالكيها أو صاحب رأسمالها، وفي حالة غيابه يكون الشريك الثاني هو المفوض الذي له حق التنظيم والإشراف على سير نشاطات المؤسسة، ومن منظور نقدي فإن تولي صاحبي الشركة لمنصب المدير يجعل من السهولة بمكان أن يخلط بين مصلحته الشخصية ومصلحة الشركة، فلا يقوم بالفصل بين ذمته المالية وذمتها، مما يجعلها عرضة لجزاءات مدنية.

على أية حال، فإن المؤسسة التي تنظم وفق أهداف حددها صاحب العمل، تتميز بسهولة في إصدار القرارات وإحداث مرونة وسرعة في التنفيذ ومراقبة أداء المهام في المؤسسة .

❖ **الإعلام الآلي:** تتضمن هذه المصلحة نظام إعلامي، وتتمثل مهامها فيما يلي:

- ✓ حفظ المعلومات وإدارة الحواسيب؛
- ✓ تطوير برامج الإعلام والموافقة لمختلف نماذج المجتمع (مهندس مطور)؛
- ✓ إدارة وجذب الإطارات الجدد (مهندس إعلامي).

وتتكون هذه الخلية من أفراد جامعيين يسعون مستقبلا إلى خلق مكتبة الكترونية تتضمن كل المعلومات الواردة سواء داخل المؤسسة أو خارجها .

❖ **إدارة الموارد البشرية:** تعتبر هذه المصلحة عصب المؤسسة الصناعية الخاصة، نظرا لتكفلها بمجمل القضايا التي تهم العمال (تعيين، توظيف، الأجور، المكافآت، الاتصالات مع المديرية كالضرائب...)، إن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية الخاصة بدأت تأخذ في الحسابان التحديات المنتظرة في إطار اقتصاد معولم، وهذه التحديات بمرور الزمن ستزداد حدة في المستقبل المنظور.

❖ **مصلحة الإنتاج:** هي بموازاة المصلحة السابقة تعمل على تنسيق فرق العمل، والمخطط المحدد من قبل المدير، وتتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

- ✓ تحديد المخطط السنوي للإنتاج والاستهلاك؛
- ✓ عرض وتحليل نتائج الاستعمال وأهداف الإنتاج؛
- ✓ إصدار التعليمات الخاصة بسير العملية الإنتاجية.

❖ **مصلحة التجارة:** وهي مصلحة مكلفة بتسويق الإنتاج والتعامل مع الزبائن والمتعاملين وتزويدهم بالمعلومات الضرورية حول المنتج، وتعمل بالتنسيق مع مصلحة الإنتاج، من مهامها نذكر:

- ✓ تنفيذ السياسة التجارية للمؤسسة؛
- ✓ تنفيذ عمليات تسليم الإنتاج والفاتورات؛
- ✓ إنشاء التقارير الدورية والمراجعة.

❖ **مصلحة الصيانة:** وهي مصلحة تعمل من أجل صيانة العتاد والمعدات التي تحوي عليها المؤسسة، وتوفر الأمن الصناعي والسلامة المهنية من وقوع الحوادث المهنية، خصوصا في ظل استخدام تكنولوجيا حديثة (سلاسل 2000)، من مهامها:

- ✓ إنشاء مخطط عام للصيانة إضافة إلى مخطط احتياطي وقائي؛
- ✓ تسيير ومتابعة مخزون قطاع الغيار؛
- ✓ تشكيل احتياطات متابعة وصيانة الآلات والمعدات؛
- ✓ التصدي لتعطّل وتوقف الآلات.

❖ **المخبر:** يتكون من فوج عمل مختص في الكيمياء الصناعية وذلك للقيام بالمراقبة الفيزيوكيميائية والتحضيرات للمواد الكيميائية المكونة للمنتوج (مشروبات غازية) والبحث عن منتج جديد، من مهام المخبر نذكر:

- ✓ ضمان النوعية والجودة للمواد الأولية والمنتوج النهائي؛
- ✓ السهر على احترام قواعد الصحة والمحافظة على النظافة داخل المؤسسة؛
- ✓ تطوير المنتج وتنفيذ التحاليل وحفظ النتائج.

بالإضافة إلى هذا نجد مصلحة المحاسبة، ومصلحة التموين، فالأولى تدبر الحسابات والموارد المالية للمؤسسة وتأمين التعاملات مع البنوك والزبائن وتمويل المؤسسة بالاحتياجات المالية، أما مصلحة التموين فهي تضمن المواد الأولية اللازمة لنشاط المؤسسة وكل ما يتعلق بالمنتوج، بالإضافة إلى إنشاء البرامج التنموية للشراء السنوي كما تعمل على التطوير الدوري للمعدات وتتبع عمليات الشراء.

❖ **الوسائل والتجهيزات في المؤسسة:** نظرا للتطورات العالمية في مجال تكنولوجيا الصناعة، فإن مؤسسة صرموك للمشروبات الغازية تعمل على تعزيز عناصرها المادية التكنولوجية بوسائل حديثة، فهي تحتوي على آلات كبيرة مستوردة من إيطاليا تقوم بتصفية المشروب الغازي وتحليله، وآلات خاصة بغسل القارورات، وآلات خاصة بغلق القارورات، ولعل هذه الوسائل المادية هي من أجل تحقيق تكلفة بأقل جهد.

❖ **الخدمات الاجتماعية:** وهذه هي النقطة الرئيسية التي ينبغي للمؤسسة التركيز عليها والإلمام أكثر بالمشاكل اليومية للعمال وتحسين مستواهم المهني والمعيشي، كما تقوم بتوفير الأمن داخل المؤسسة فهي متعاقدة مع هيئة صحية قصد الحماية والوقاية من حوادث العمل.

❖ **الضمان الاجتماعي:** حيث أن معظم العمال يستفيدون من 80% من تعويض الضمان الاجتماعي، أما بالنسبة للإطعام والنقل فهي غير متوفرة في المؤسسة على حد تعبير المسؤولين نظرا لمحدودية القدرة المالية للمؤسسة.

2.3 المجال البشري لمؤسسة مامي:

❖ **التعريف بمؤسسة مامي للمشروبات الغازية:** ومن خلال هذا العنصر سوف نحاول التطرق إلى بعض المعلومات الخاصة بالمؤسسة من التعريف، النشأة والتطور، أهمية الموقع، القدرة الإنتاجية .

❖ **نشأة المؤسسة:** تعد مؤسسة مامي مثال حي عن تاريخ الصناعة بمنطقة سطيف، والحديث عن نشأتها يقودنا للحديث عن تاريخ أسرة مامي التي كانت تستغل مقهى واسعاً، هذا الأخير الذي كان بمثابة مركز لقاء أفراد المدينة، وكذا هي مسيرة أصيلة لشركة مرت بكل الأشكال ومجالات التقييم التجاري والاقتصادي والحرفي والصناعي، الشيء الذي أعطى للمؤسسة مع مرور الزمن دورة الاكتمال والنضج وقوة الاستقرار في المنطقة.

في سنة 1937 قام الإخوة مامي الجمعي ومامي صالح بإنشاء أول وحدة حرفية لإنتاج المشروبات الغازية لتلبية طلبات المقهى المستغل من طرفهم ولمقاهي المنطقة أيضاً ، قبل أن يتم تطوير مبيعاتها على مستوى التجار المحليين، هذه التجربة مكنتهم من التخصص واكتساب شهرة في مجال المشروبات الغازية ، وهذا ما دفع بالمؤسسين إلى تأسيس ورشة عمل لقارورات الزجاج ، الشيء الذي أدى إلى انتشار علامة مامي في ذلك الوقت .

وفي سنة 1975 تم إرساء المؤسسة في منطقة التخزين والنشاطات بسطيف، بمساحة تقدر ب: 7200 متر مربع بطاقة خمس (5) خطوط إنتاجية، وبهذا رفعت المؤسسة من طاقتها الإنتاجية ، واستهدفت بذلك زبائن جدد من ولايات أخرى من الشرق الجزائري (قسنطينة، باتنة، برج بوعريج).

وفي أفريل من سنة 1981 غيّرت المؤسسة من شكلها القانوني ، من شركة أشخاص إلى شركة تضامن (SNC) ، ولتجنب مخاطر الإدارة الناتجة عن الخلافات العائلية ، ولضمان بقائها في السوق قرر الشركاء في سنة 2003 تحويلها إلى شركة ذات أسهم SPA بمجلس مسيرين أو مكتب مديرين .

ومن أجل الاستجابة لطلبات السوق قامت المؤسسة في خريف 2006 بإطلاق خط إنتاجي جديد، والمتمثل التعبئة البلاستيكية.

واليوم مؤسسة مامي للمشروبات الغازية وغير الغازية تنتمي لمجمع مامي، والذي يضم فندق المنتزه، ووحدة صناعة أنابيب صرف المياه والتي تم إنشاؤها في 2003.

❖ **عدد العمال :** تشغل مؤسسة مامي ما يقدر ب: 237 عاملا موزعين كما هو موضح في الجدول أدناه:

الجدول رقم (06): يوضح تعداد المستخدمين بمؤسسة مامي للمشروبات .

العدد	طبيعة الوظيفة
17	فئة الإطارات
35	عمال الصيانة والتحكم
185	عمال التنفيذ
237	المجموع

المصدر : وثائق خاصة بإدارة الموارد البشرية .

مع الإشارة إلى أن مؤسسة مامي للمشروبات تعمل بنظام الورديات ،إذ توجد ثلاث فرق يستخلف كل فريق الفريق الآخر لمدة 8 ساعات يوميا.

❖ **أهمية موقع مؤسسة مامي:**

إن اختيارنا موقع المؤسسة يعتبر من القرارات ذات الأهمية القصوى ،خاصة بالنسبة للمؤسسة الخدمائية، لذا يجب أن يتم الاختيار على أسس صحيحة وسليمة .

تتشط مؤسسة مامي بمنطقة النشاطات والتخزين بسطيف، هذه الأخيرة توفر للمؤسسة مجموعة من

المميزات منها :

- **القرب من الأسواق والزبائن لتصريف منتجاتها ؛**
- **القرب من مصادر التموين بالمواد الأولية ؛**
- **توفر المنطقة على شبكة النقل،هذه الأخيرة تلعب دورا مهما في تخفيض كلفة النقل والتوزيع ؛**

➤ توفر المنطقة على بنى تحتية (الكهرباء، الغاز، الهاتف...)

لكن نظرا للضيق الذي تعاني منه المؤسسة ،بادرت بشراء قطعة أرض جديدة لبناء مصنع جديد متطور يتوفر على كافة التجهيزات الضرورية لممارسة نشاطها.

❖ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة:

تشتمل المؤسسة على ثلاث وحدات إنتاجية ،الوحدة الأولى والثانية تنتج وتسوق الصودا وعصير الفواكه ، في قارورات زجاجية ذات سعة 1لتر و 0.25 لتر ،إلى جانب الصودا وعصير الفواكه في قارورات بلاستيكية ذات ساعات 2لتر -1لتر -0.33لتر - 0.25لتر.

أما فيما يخص عدد الخطوط الإنتاجية فإن المؤسسة تمتلك أربع خطوط إنتاجية على مستوى الوحدة الزجاجية، في حين يوجد خطين في الوحدة البلاستيكية ، والجدول التالي يمثل الطاقة الإنتاجية لكل خط إنتاجي :

الجدول رقم (07): يبين الطاقة الإنتاجية لكل خط بمؤسسة مامي للمشروبات .

الوحدة : قارورة في الساعة .

الوحدة	الخطوط الإنتاجية	1لتر	2لتر	0.25لتر	0.33لتر
الوحدة الزجاجية	الخط الأول والثاني	1200ق/	/	5500 ق/	/
	الخط الثالث والرابع	7500 ق/	/	6500 ق/	/
الوحدة البلاستيكية	الخط الأول	8500 ق/	7200 ق/	9000 ق/	/
	الخط الثاني	8500 ق/	7200 ق/	/	10500 ق/

المصدر: وثائق المؤسسة.

❖ السوق الذي تتواجد فيه المؤسسة:

للمؤسسة زبائن أغلبهم من شرق وجنوب القطر الجزائري، وهناك توجه للمؤسسة في تغطية الطلب على المشروبات الغازية وغير الغازية في غرب ووسط الجزائر .

كما أن المؤسسة تمتلك شبكة لتوزيع منتجاتها موزعة كالتالي:

- ✓ تتوفر المؤسسة على موارد خاصة للتوزيع تقدر بثمانية (8) شاحنات لمختلف الأوزان، هذه الأخيرة التي تم تجديدها في السنوات الأخيرة (2008).
- ✓ موزعي الجملة الذين يغطون احتياجات الولاية بالإضافة إلى الولايات المجاورة كالمسيلة، باتنة، غرداية، ورقلة... وفي السنوات الأخيرة بادرت المؤسسة بمباشرة أولى العمليات التصديرية نحو كل من فرنسا ، نيجيريا .

❖ مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي :

سوف يتم في هذا العنصر تسليط الضوء على مهام المؤسسة، وأهمية الهيكل التنظيمي في تدفق الأفكار بين مختلف المصالح والأقسام.

- ❖ **مهام المؤسسة:** تعتبر مؤسسة مامي من بين المؤسسات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل في مجال النشاطات الغذائية الزراعية، والتي تكتسي أهمية بالغة كونها توفر احتياجات المستهلكين من المشروبات، ويمكن حصر مهام المؤسسة في النقاط التالية :

➤ إنتاج وتسويق المشروبات الغازية وغير الغازية؛

➤ إنتاج وتسويق المنتجات الغذائية الزراعية؛

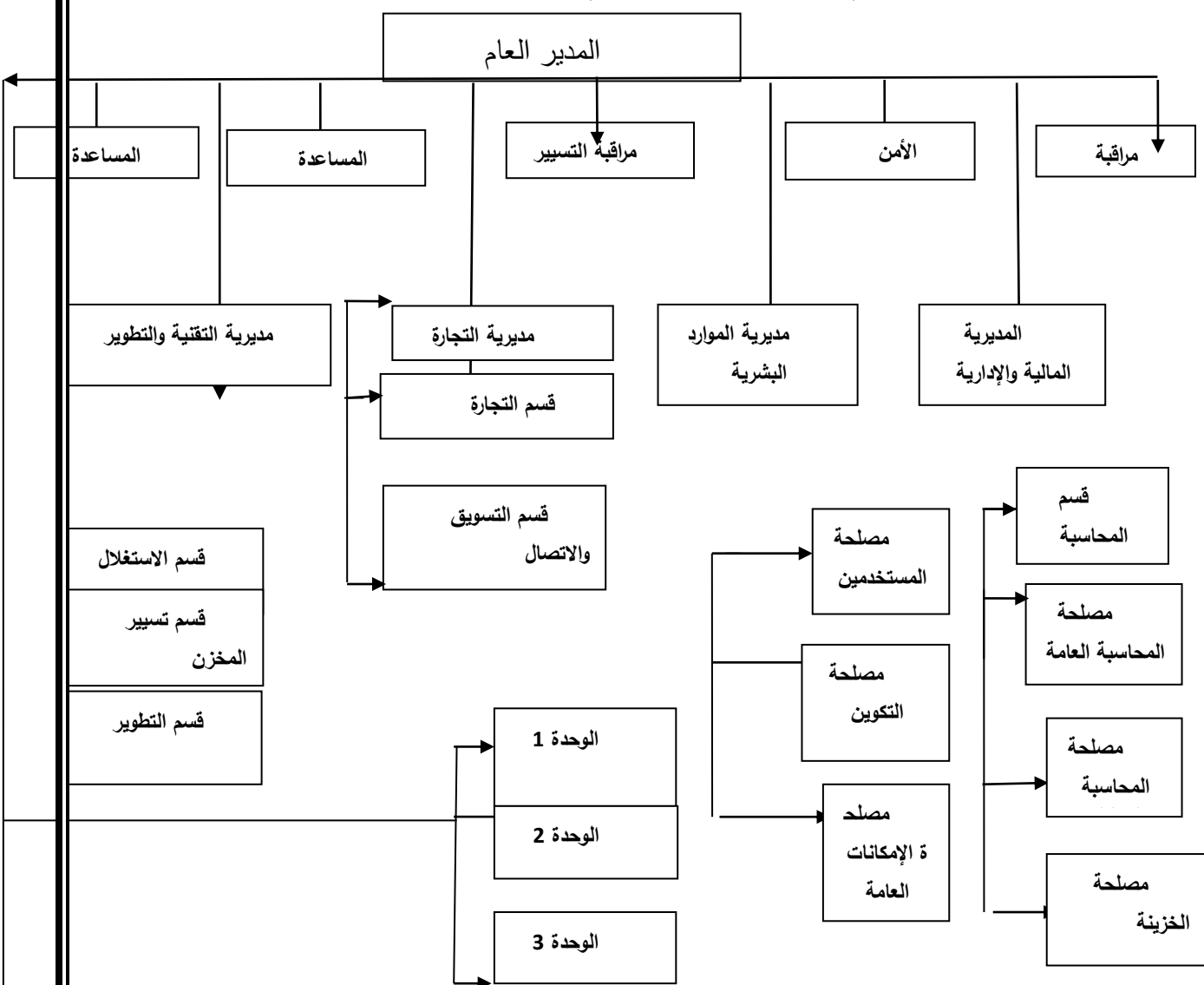
➤ تصدير واستيراد المنتجات الغذائية الزراعية.

❖ دراسة الهيكل التنظيمي:

مؤسسة مامي للمشروبات غير الكحولية تنتمي لمجمع مامي، وهي عبارة عن شركة ذات أسهم برأس مال اجتماعي يقدر ب: 910000000 دج، وهي عائلية الشكل .

يتولى إدارة المؤسسة مدير عام بمساعدة أربع رؤساء للمديریات، يعملون بصفة منسقة فيما بينهم وذلك وفق ما يبينه الهيكل التنظيمي المبين أدناه:

الشكل رقم (8): الهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة مامي.



المصدر: مصلحة الموارد البشرية.

❖ **مهام المدير العام:** ويتولى المدير العام المهام التالية :

- العمل على تحقيق الأهداف المخططة والمحددة من طرف المجمع؛
- تطوير نوعية المنتجات باستخدام الوسائل المتاحة ؛
- القيام بمهمة التخطيط ،التوجيه وكذا مراقبة عملية التسيير ؛
- الإدارة والإشراف العام على المديريات الأربع للمؤسسة والمتمثلة في: مديرية الإدارة والمالية، مدير الموارد البشرية، مديرية التقنية والتطوير ، مديرية التجارة والاتصال.

❖ **مديرية التسويق والتجارة:** تعنى هذه المديرية بالدرجة الأولى بتسويق منتجات المؤسسة، ففي السابق كانت عبارة عن مصلحة والتي عرفت العديد من التطورات بسبب:

- التطور الذي عرفه نشاط المؤسسة بصفة خاصة، وكذا التطور الذي شهده سوق المشروبات بصفة عامة بسبب حدة المنافسة نظرا لدخول منافسين جدد؛
- استفادة المؤسسة من برنامج إعادة التأهيل، والذي بموجبه خضعت المؤسسة لتشخيص بيئتها الداخلية والخارجية، ومن ثم تم إحداث مصلحة الاتصال، هذه الأخيرة التي تتكفل بتصميم العمليات الإشهارية.

وفي عام 2006 عرفت هذه الوظيفة تطورا وأصبحت دائرة، وقد أصبحت في سنة 2010 مديرية تضم دائرتين هما: التسويق، التجارة، تتكفل بمجموعة من المهام.

❖ **مهام هذه المديرية:** دائرة التسويق تعد بمثابة القلب النابض للمؤسسة، لذا تولي المؤسسة اهتماما بالغا بها، وتقوم هذه الدائرة ب:

- تسويق المنتج وتطويره؛
- غالبا ما تسند لهذه الدائرة مهمة الاتصال (فهو يتكفل بتصميم الحملات الإعلانية، وهو الذي يتدخل في حالة طرح منتج جديد حتى يتسنى لدائرة الاتصال تصميم العمليات الترويجية للمنتجات الجديدة)؛

- البحث عن أسواق جديدة ؛
- تلبية طلبات الزبون من خلال إجراء دراسات تسويقية للكشف عن رغبات وطموحات الزبائن؛ وتضم هذه المديرية قسمين هما :

- قسم النجارة ؛

- قسم التسويق والاتصال .

❖ **مصلحة الاتصال:** هي خلية إعلامية، تم إنشاؤها نتيجة للتغيرات التي طرأت على السوق

الجزائرية بصفة عامة وسوق المشروبات الغازية بصفة خاصة، وهي تقوم بنوعين من الاتصالات :

❖ **الاتصال الداخلي:** ويتمثل في محاولة خلق جو لائق من أجل تطوير وابتكار طرق جديدة سواء في الإنتاج أو التسويق؛

❖ **الاتصال الخارجي:** هذا الأخير الذي يهدف إلى تقديم صورة المؤسسة للعالم الخارجي، وتطوير العمليات الإشهارية ومتابعتها.

وعلى الرغم من أهمية هذه المصلحة إلا أن المؤسسة لا تخصص لها ميزانية محددة، وإنما هذه ميزانية تخضع للتطورات التي تطرأ على رقم الأعمال الخاص بالمؤسسة .

❖ **مديرية الموارد البشرية:** قبل سنة 2004 كان قسم الموارد البشرية عبارة عن مصلحة تابعة لمديرية الإدارة والمالية ، تتكفل ب:

- تسير شؤون العمال من حيث الأجور؛
 - تسطير العطل المرضية والسنوية والاستثنائية؛
 - تقديم المنح والحوافز للعمال، تقارير العمل؛
 - تحرير عقود التشغيل، وكل ما يتعلق بالعمال من تأخيرات وغيابات وحوادث العمل.
- وفي سنة 2004، وبعد أن أصبحت مؤسسة مامي مؤسسة ذات أسهم واستفادة المعنية من برنامج التأهيل كان لزاما على المؤسسة تحويلها إلى مديرية مستقلة تتلاءم ومتطلبات التأهيل وأهدافه.
- وفي الوقت الحالي أصبحت مديرية الموارد البشرية تشرف على ثلاث مصالح وهي:

✓ مصلحة المستخدمين؛

✓ مصلحة التكوين؛

✓ قسم الإمكانات العامة .

أ- **مصلحة المستخدمين:** هذه الأخيرة التي تتكفل ب:

- السهر على تطبيق واحترام النصوص التشريعية ؛
- الترقية، التعيين، تطبيق العقوبات ؛
- تتبع حركة المستخدمين(الغيابات، التأخير، العطل مدفوعة الأجر، العطل المرضية، الإعانات العائلية)؛

- إنشاء مختلف التقارير بكل من حوادث العمل، الضمان الاجتماعي، مباشرة أجور العمال.

ب- **مصلحة التكوين:** إذ يتعين على المؤسسة وطبقا للقانون والتشريع المعمول بهما، القيام بالتكوين والإتقان والرسكلة في ميدان نشاطاتها المهنية، وفي هذا الإطار تحدد المؤسسة الاحتياجات والأولويات المسجلة وتعد مخططا وميزانية سنوية، وهنا يتعين على العامل الذي برمج لفترة التكوين في إطار

البرنامج المسطر أن يشارك من أجل تحسين وتكييف وتنمية معارفه التقنية والتكنولوجية، وزيادة قدرته على طرح الأفكار الخلاقة .

ج- مصلحة الوسائل العامة: حيث تسهر على توفير وسائل النقل للعمال وصيانة المباني، النظافة، تسيير الأثاث...

❖ **مديرية الإدارة والمالية:** يشرف على هذه المديرية المدير المالي والإداري، تتمثل مهمته الأساسية في :

- مراقبة دخول وخروج الأموال من وإلى المؤسسة؛
- إعداد نتيجة الدورة؛
- إتخاذ الإجراءات الخاصة بالديون؛
- متابعة الخزينة؛

ولهذه المديرية قسمين هما:

أ- قسم المحاسبة العامة: تعتمد المؤسسة بصفة عامة على المحاسبة العامة، ويتكفل هذا القسم ب:

- مراقبة الحسابات؛
- تتبع عمليات الشراء التي تقوم بها المؤسسة؛
- تتبع الديون وكل المعاملات المصرفية؛
- استقبال عائدات المبيعات؛
- إدارة ميزانيات الخدمات الاجتماعية (تقديم السلفيات للعمال)؛
- إعداد الميزانيات الختامية والتقديرية لكل سنة محاسبية.

ب- قسم المحاسبة التحليلية: تم استحداثه في الآونة الأخيرة، ويتكفل هذا القسم بتحديد تكاليف المنتجات وبدقة، ولا يزال لم يُفَعَل بعد.

❖ **مديرية التقنية والتطوير:** تم استحداثها منذ 1983، وهي تلعب دورا أساسيا في المؤسسة إذ أنها تتكفل بعملية الاستغلال الأمثل للمعدات من خلال تحديد تكاليف الاستغلال، تحديد مدة الإهلاك، تحسين المردودية مع الحفاظ على نوعية المنتج، كما توكل لهذه المديرية مهمة دراسة وتطوير المشاريع المستقبلية للمؤسسة.

أما بالنسبة للتنمية، فهي تهتم بمتابعة التطور التكنولوجي، وذلك من أجل إحلال المعدات المتقادمة بسبب التسارع التكنولوجي الذي يشهده العالم بمعدات جديدة، وذلك قصد مسايرة التطورات الحاصلة على مستوى سوق المشروعات على المستوى المحلي والدولي.

وتكمن أهمية المديرية أساساً في الأنشطة التي توكل لها، فهي تقوم ب:

- دراسة المشاريع والأفكار الاستثمارية من أجل تطبيقها؛

- إنجاز مخططات التنمية في المدى المتوسط؛

ونظراً للدور الذي تقوم به المديرية هناك تفكير في فصل وظيفة التقنية عن وظيفة التطوير.

وتشرف هذه المديرية على ثلاثة أقسام وهي: قسم الإنتاج (الاستغلال)، قسم التموين، قسم التنمية.

أ- **قسم الاستغلال (الإنتاج):** يعتبر هذا القسم المسؤول المباشر على منتجات المؤسسة، إذ يتم على مستوى هذا القسم:

- تحديد الكميات الواجب إنتاجها بالتنسيق مع مصلحة التجارة، والتي بدورها تقوم بتحديد الكميات

المراد إنتاجها على أساس الطلبات الواردة؛

- الرقابة على الشراء والمنتج والجودة؛

- التنسيق والتكامل مع الوظائف الأخرى كالنسيق والاتصال، والمالية والموارد البشرية وغيرها؛

- تحديد الطاقة الإنتاجية لكل وحدة؛

- تحديد الوحدات الإنتاجية ومواقعها والتكنولوجيا المستخدمة.

ب- **قسم التموين:** تعد إدارة المشروعات من الأنشطة المهمة التي تتناغم مع الأنشطة الأخرى في

مؤسسة مامي، إن الضرورة تتطلب من المؤسسة محل الدراسة وضع نظام بسيط وواضح، وأن لا يترك

أمر الشراء للأهواء والمزاج الشخصي للمدير والعاملين الآخرين، ومن المهام الموكلة لإدارة هذا القسم ما

يلي:

- التحقق الفعلي من وجود حاجة للشراء؛

- وصف ما يراد شراؤه بدقة بشكل واضح ودقيق؛

- استلام المواد وفحصها والتأكد من سلامتها بالنوعية والكمية والسعر؛

- شراء المواد الأولية ذات النوعية الجيدة؛

- دراسة السعر من خلال التفاوض مع الموردين والحصول على أفضل الشروط لعقد التوريد؛

- اختيار الموردين؛

- مراجعة فواتير الشراء والقضايا الخاصة بالمتابعات بعد الشراء.

❖ **مصالح أخرى:** بالإضافة إلى المصالح السالفة الذكر هناك مصالح أخرى التي لا تتبع لأي مديرية:

أ- **مصلحة الإعلام الآلي:** مهمتها الأساسية صيانة وإصلاح أجهزة الإعلام الآلي، وشبكة الاتصال الداخلية للمؤسسة (الانترنيت).

الانترنيت (نظام معلومات ERP) هو نظام ظهر لأول مرة في أوروبا وحاليا موجود في تونس، استفادت الجزائر منه في سنة 2008، وكانت مؤسسة مامي من بين المؤسسات المستفيدة من هذا البرنامج، من خلال إنشاء قاعدة البيانات تحوي جميع المعلومات الخاصة بالمؤسسة بالإضافة إلى شبكة داخلية تعتمد على نفس مقومات الشبكة الخارجية (الانترنيت).

بدأ تطبيق هذا البرنامج في جويلية 2008، على فترات، فترة اختيار وتريص من طرف خبراء تونسيين دامت 45 يوما، واستفادت من هذا التريص المصالح التالية: مصلحة الإنتاج بما فيهم فريق العمل بالمخبر، التسويق، مصلحة الموارد البشرية، التخزين والتموين، مع المسؤول المباشر على نظام المعلومات بالمؤسسة.

وتكمن الأسباب من وراء تبني هذا البرنامج في :

- القدرة على المراقبة والتسيير الحسن للمؤسسة، فقبل استعمال هذا النظام كانت المؤسسة تعمل نوعا من الفوضى؛

- الحصول على المعلومات الخاصة بالمؤسسة في أي وقت، فمثلا مصلحة الإنتاج تدخل المعطيات الخاصة بكمية الإنتاج والوقت المستغرق في العملية الإنتاجية، وبهذا تتمكن مصلحة التسويق من الحصول على المعلومات التي من خلالها يتم اتخاذ القرارات التسويقية ، كما أن هذا النظام يسمح بتوفير معلومات عن المخزون وبالتالي تفادي انقطاع المواد الأولية ؛

- تقليص الجهد، وكذا الأوراق إذ أصبح الاتصال يتم إلكترونيا عن طريق الشبكة الداخلية للمؤسسة؛

- تبادل الأفكار كتابيا أو سماعيا، أي أنه يمكن من إقامة اجتماعات عن بعد بين مختلف رؤساء المصالح.

ومن مزايا هذا النظام:

- مراقبة المصالح شهريا؛

- تحضير مخططات الإنتاج؛
- مراقبة مصلحة التخزين (مدة الصلاحية، نفاذ الكمية، تاريخ التوريد...)
- مراقبة الآلات ومن ثم اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب، سواء من خلال اقتناء المعدات جديدة أو إحداث صيانة وقائية.
- ب- **مصلحة مراقبة التسيير**: تقوم ب:
 - التنسيق وتحضير الخطط السنوية؛
 - تنظيم كل أعمال التخطيط؛
 - جمع المعلومات المتعلقة بكل أنشطة المؤسسة.
- ج- **مصلحة مراقبة النوعية**: تم استحداث هذه المصلحة منذ سنة 2000، وهي تلعب دورا هاما في المؤسسة، إذ يتم على مستوى هذه المصلحة مراقبة الجودة والنوعية سواء في المنتج أو المكان الخاص بالإنتاج، وعلى العموم تتكفل هذه المصلحة بالمهام التالية:
 - القيام بتحاليل فيزيوكيميائية للمواد الأولية والمنتجات التامة الصنع؛
 - القيام بتحاليل ميكروبيولوجية للمواد الأولية والنهائية؛
 - تنظيف وتطهير الآلات الإنتاجية وكذا المحيط الإنتاجي؛
 - بحث وتطوير المنتجات، وهنا يجب على المؤسسة أن تحافظ على جودة منتجاتها.
- د- **مصلحة الأمن**: تسهر هذه الأخيرة على توفير الأمن الدائم للمؤسسة، كمرقابة الأفراد الواردين إلى المؤسسة، بالإضافة إلى مراقبة الكميات الصادرة من وإلى المؤسسة.

ثانيا: المنهج المستخدم:

يتطلب جمع المعلومات واكتشاف الحقائق والمعلومات والبرهنة عليها ضرورة الاعتماد على منهج علمي مناسب يلاءم طبيعة المشكلة المطروحة والأهداف المتوخاة، لذلك فإن الدقة المنهجية تتجلى في إيلاء عناية خاصة وكبيرة في اختيار المنهج المناسب، فالمنهج ضروري للبحث إذ هو ينيير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد ومساعي وأسئلة وفروض البحث³⁸¹.

في دراستنا الحالية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي نراه مناسباً لوصف الظاهرة المدروسة، والغرض من توظيف هذا المنهج لا يكمن في جمع أكبر عدد من المعلومات والبيانات ولا في الحشد المعلوماتي، بل يتعداه إلى جمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها واستخراج المعاني التي

³⁸¹ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس عملية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر

تتطوي عليها البيانات والمعلومات التي أمكن الحصول عليها، لذلك يعتبر هذا المنهج طريقة تؤدي إلى « الكشف عن الحقيقة بواسطة مجموعة من القواعد العامة التي تهيم على سير العقل وتحديد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة³⁸²، وبناء على هذا فالمنهج الوصفي يستخدم من أجل وصف الظاهرة العلمية اعتماداً على جمع المعلومات والبيانات وتصنيفها وتبويبها ثم كشف العلاقات الارتباطية بين الأجزاء المشكلة للظاهرة محل الدراسة، واستخلاص دلالتها السوسيولوجية والوصول إلى نتائج وتعميمات عن الواقع المدروس³⁸³.

لقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي قصد الوقوف على تجليات الظاهرة وتفسير مدى إسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة ونظراً لارتباط المنهج المستخدم (المنهج الوصفي) وطبيعة موضوع الدراسة، فقد تم توظيف المنهج في الدراسة كالتالي:

➤ وصف ثقافة المؤسسة في مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية، وبيان أبعادها وكيفية تشكلها، ودون فهم هذه الأبعاد وضبط السلوكات الثقافية والرمزية لدى الفئات السوسيو مهنية لا يمكن لنا أن نشخص ونفهم ثقافة المؤسسة؛

➤ تحليل ثقافة المؤسسة في كلا المؤسستين واستخراج خصائصها وكشف درجة تغلغلها لدى الفئات السوسيو مهنية (الإطارات، أعوان التحكم، أعوان التنفيذ)؛

➤ الكشف عن إسهام ثقافة المؤسسة في تفعيل مبادرات التغيير التنظيمي في مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية في ظل القطاع الصناعي الخاص الجزائري؛

➤ تفسير العلاقة التوافقية بين المتغيرين: ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي داخل مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية.

وبهذا فإن استخدامنا لهذا المنهج يتعدى وصف ثقافة المؤسسة إلى تحليل طبيعة الظاهرة الثقافية التنظيمية من خلال ضبط تمثيلات وإدراكات الفئات السوسيو مهنية، ومقدار تشكلها داخل البيئة التنظيمية، ثم مدى مساهمة الثقافة لدى هذه الفئات في تقبل التغيير التنظيمي وإنجاحه، وبالتالي ضمن هذه الدراسة نحاول أن نستفيد أكثر من إيجابيات هذا المنهج، ولا نكتفي بالحشد المعلوماتي دون فحصها وغربلتها واكتشاف العلاقة بين المتغيرات وتفسير طبيعة العلاقة بين الظواهر التنظيمية.

ثالثاً: أدوات جمع البيانات: تعتبر البيانات والمعلومات المادة الأساسية في أي دراسة علمية مهما كان نوعها وموضوعها، وتمثل مرحلة جمع المعلومات المرحلة الأولى والهامة من مراحل البحث العلمي،

³⁸² - فوزي غرابية: أساس البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المطبعة الوطنية، الأردن، 1987، ص 12.

³⁸³ - ريمون بودون: مناهج علم الاجتماع، ترجمة: هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، ط 4، 1988، ص 151.

حيث ترتبط جودة ودقة نتائج الدراسة على جودة وفعالية الحقائق المجمعة من الميدان والتي تنعكس على بقية المراحل، وفي دراستنا هذه تم الاعتماد على الأدوات التالية:

1- **الاستمارة:** هي من أهم الأدوات المنهجية المطبقة في هذا البحث، إذ ساعدتنا على جمع المعطيات والمعلومات الخاصة بالمبحوثين، كما ساعدتنا في الإحاطة بموضوع الدراسة.

وتتمثل أهمية الاستمارة في أنها تمثل التقنية الأكثر استخداما وتوظيفا، أو أنها الأداة الأساسية والمشاركة والشائعة في طرق الاستقصاء العلمي والاجتماعي، والتي يُعتمد عليها كثيرا في إجراء البحوث العلمية، تُستخدم لغرض جمع البيانات والحقائق المتعلقة بطبيعة الظاهرة المدروسة، سواء في المجالات الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية وذلك بهدف استكشاف حقائق عن الممارسات الحالية من دوافع واتجاهات واستطلاعات الرأي³⁸⁴.

إن طبيعة موضوع الدراسة والمنهج المستخدم يُحتم على الباحث استخدام تقنيات بحثية معينة، يستعين بها في جمع المعلومات الضرورية حول أبعاد المشكلة البحثية، وتماشيا مع فروض الدراسة ومؤشراتها ومتغيراتها فقد تم استخدام الاستمارة كأداة رئيسية وأساسية مع الوحدات الإحصائية المبحوثة، وقد تم الاستعانة بالتراث السوسيولوجي والدراسات السابقة والاستفادة منها في تصميم هذه الأداة.

وعند الاعتماد على هذه الأداة كأداة رئيسية في البحث فقد التزم الباحث بخطوات تنفيذ وإنجاز هذه التقنية وانتهاء بتفريغ الجداول والبيانات المحصل عليها، وقد مرت مرحلة تصميم الاستمارة بعدة مراحل وهي :

✓ بعد قراءة التراث السوسيولوجي والدراسات السابقة تم إعداد الاستمارة في صورتها الأولية وضمت 60 سؤالا جلها مغلق، وتم الاعتماد على عبارات مقياس ليكرت **Likert**، خماسي الأبعاد، هذه الأسئلة حاولنا أن تكون ذات أهمية وتخدم السؤال الرئيسي والفرضيات المقترحة، وبعد عرضها على المحكمين تبين أنه من خلال الملاحظات المقدمة من المحكمين أنه لابد من تغيير موضوع الدراسة كليًا، لأن هذا النوع من الاستمارة لا يتماشى مع طبيعة الموضوع، فيما البعض رأى العكس، وقدم لنا بعض التوضيحات حول الأسئلة.

✓ بعد أخذ النصائح المنهجية المقدمة لنا بعين الاعتبار، وبعد الرجوع إلى المشرف تم تحويل شكل وطبيعة الأسئلة كليًا.

✓ الاستمارة الجديدة ضمت أسئلة متعددة الاختيارات، وأسئلة مغلقة موزعة على أربعة محاور تتسجم مع خصائص العينة وتتماشى مع فرضيات البحث، وبعدها تم عرض الاستمارة على الأستاذ

³⁸⁴ - فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار حامد، ط2، 2002، ص 71.

المشرف لمراجعتها، وإدراك نقائصها من الناحية الشكلية والمنطقية واللغوية، وقد ساهمت نصائح المشرف بإعادة بناء الاستثمار في صورة جديدة شكلا ومضمونا، وبعد تتبع نصائح المشرف تبين أنه يجب حذف عدة أسئلة (13سؤالا) نظرا لضعف علاقتها بالموضوع، أو عدم انسجامها مع فروض الدراسة، كما تم تصحيح الصيغة والبنية اللغوية لبعض الأسئلة، وتحويل أسئلة مفتوحة إلى أسئلة مغلقة، وترتيب أسئلة أخرى (6أسئلة) .

وفيما بعد تم الاستعانة بأساتذة محكمين من أساتذة التعليم العالي وأساتذة محاضرين من 3 جامعات : جامعة تيارت، جامعة سطيف2، جامعة سطيف1، ليتضح لنا أيضا بعض التعديلات على بنود الاستثمار قبل إخضاعها إلى الاختبار الميداني، وبالتالي أصبحت هذه الأداة في صورة مقبولة وصالحة للاستعمال والتطبيق، وتم توزيع الاستثمار على أربعة محاور بما ينسجم وفروض الدراسة وهي :

- **المحور الأول:** بيانات حول الخصائص العامة أو البيانات الشخصية وضمت 8 أسئلة.
- **المحور الثاني:** بيانات تتعلق بالفرضية الأولى وتتمحور حول القيم التنظيمية وعددها 14 سؤالا.

- **المحور الثالث:** بيانات تتعلق بالفرضية الثانية خاصة بالقيادة الإدارية وعددها 10 أسئلة.
- **المحور الرابع:** بيانات تتعلق بالفرضية الثالثة تتمحور حول التغيير الثقافي وعددها 11 سؤالا.

ولقد دامت المرحلة الاستطلاعية حوالي شهر في كل من مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية، بحيث كسب الباحث ثقة أفراد العينة أولا، ودخل معهم في أحداث شبه حوار اجتماعي ثم اللجوء إليهم ثانيا، أما مرحلة جمع الاستثمار فقد بلغت أربعة أشهر وزع خلالها الباحث 185 استثمارا لم يحصل سوى على 170 استثمارا طيلة هذه الفترة، لأسباب يفسرها المبحوث بنقص وقت الفراغ، النسيان والضياع مني، وقد لجأ الباحث إلى إعطائهم استثمارا ثانية لنفس الأفراد ومنحهم مهلة، لكن دون جدوى ليتأكد الباحث أن العمال متخوفون رغم شرح الباحث لقيمة البحث العلمية ومحاولتنا المتكررة لإقناعهم بجدوى وأهداف البحث، وكذا التركيز على دورهم في تزويدنا بمعلومات صحيحة، ولكن دون فائدة فقد فضلوا الامتناع عن الإجابة وربما يمكن تفسير ذلك بالخوف من عواقب الإدلاء بأية إجابة قد تكلفهم غاليا.

2. المقابلة:

إن تتبع الرصيد السوسيولوجي للظاهرة الاجتماعية تطلب منا الاستعانة بالمقابلة كأداة ثانية في الدراسة، من خلال الاتصال بالمشرفين على المؤسسة الصناعية الخاصة (مؤسسة صرموك ومامي)

وشرح أهداف الدراسة وذلك بهدف كسب تعاونهم معنا ومساعدتهم لنا على القيام بهذه الدراسة، هذا فيما يخص فئة الإداريين، أما المقابلات مع العمال فقد تم إقناعهم بجدوى وأهداف البحث وكسب ثقتهم من خلال التأكيد على قيمة البحث العلمية من جهة، وسرية المعلومات من جهة ثانية.

وتسمح تقنية المقابلة بأخذ معلومات دقيقة ومفيدة عن الوضع العام السائد في المؤسسة، كما تساعد في التعرف العميق عن الفردنيات المبحوث عنها كفهم الحوافز الداخلية التي تحركهم، واكتشاف الأسباب الكامنة وراء سلوكياتهم الفردية والمشاركة³⁸⁵، وقد تمت الاستعانة بتقنية المقابلة نظرا لأهميتها وقيمتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات والحقائق التي لم نتمكن من جمعها بواسطة تقنية الاستمارة، حيث قمنا ببناء دليل المقابلة والمكون من عدة أسئلة هامة تخدم الموضوع والإشكالية المطروحة، كما قمنا بإجراء العديد من المقابلات من كلا المؤسستين وهم: رئيس مصلحة الموارد البشرية، رئيس مصلحة الإنتاج، رئيس مصلحة التسويق، رئيس مصلحة المحاسبة، رئيس مصلحة التطوير، ثلاثة عمال صيانة وتحكم، وثلاثة عمال تنفيذ .

وقد احتوى دليل المقابلة في جانبه الشكلي على الرقم التسلسلي وتاريخ إجراء المقابلة، وموضوعاتها بما يتناسب وتصميم الاستمارة من جهة، وترتيب فرضيات الدراسة من جهة ثانية، حيث أصبح هناك تكامل بين الفرضيات والاستمارة والمقابلة، وهذا لا شك يزيد في الدقة العلمية لنتائج البحث. ونظرا لأن المقابلة الشخصية تعتمد على التفاعل الودي، فقد لجأ الباحث إلى إضفاء الجانب الاجتماعي على المقابلات حتى يتسنى لنا الحصول على المعلومات وكسب تصريحات العمال بشأن تمثيلاتهم الثقافية في الشركة.

للإشارة فقد اعتمدت الدراسة على تقنية المقابلة الموجهة (المقننة)، حيث تم إعداد أسئلة مسبقة وبطريقة دقيقة ومخططة مسبقا، وكان الهدف من هذا هو جمع أكبر عدد ممكن من البيانات، ذلك أن المقابلة المستخدمة في البحث هي التي تفسح المجال للمبحوث بالإدلاء بآرائه وفق تخطيط مسبق، لهذا استخدم الباحث هذه الأداة كأداة ثانية توظف في تحليل وتفسير المعطيات المجمعة التي لم يتم تحصيلها عن طريق الاستمارة، وكان الباحث يهدف إلى القيام بأكبر عدد ممكن من المقابلات مع مجتمع الدراسة، ولكن الإدارة رفضت ذلك بحجة أنه لا يوجد من يساعد في العملية .

وعموما فإن استخدام المقابلة لا يعني مجرد استخدام المقابلة كأداة فقط، ولكن الغاية العلمية في حد ذاتها، وما تنطوي عليه من دلالات ومعان تزيد من قيمة البحث وثرائه.

³⁸⁵ - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدريبات عملية، مرجع سبق ذكره، ص 197.

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

وتعرف العينة بأنها الجزء من الكل، حيث تأخذ مجموعة من أفراد المجتمع الإحصائي، على أن تكون ممثلة للمجتمع المدروس، وتستخدم العينة عندما لا يمكن للباحث القيام بالمسح الشامل، أي بحث جميع أفراد المجتمع لظرف من الظروف³⁸⁶، وبالتالي فالعينة هي بمثابة مجموعة جزئية من المجتمع الإحصائي المدروس، ويشترط أن تكون ممثلة للمجتمع تمثيلاً دقيقاً، أي تعكس خصائصه من حيث الحجم وتشنت الوحدات، ويتم اختيار العينة بطريقة معينة سواء عن طريق المعاينة الاحتمالية أم غير الاحتمالية لدراسة الخصائص، والاستدلال على خواص المجتمع.

وفي كثير من الأحيان يكون المجتمع الإحصائي غير متجانس، وذلك من حيث خصائص مفرداته ووحداته، بمعنى آخر، هناك تباين أو اختلاف في الخاصية المدروسة بين الوحدات، كالتباين الحاصل في المستوى المهني والثقافي، مما يؤثر على تمثيل العينة للمجتمع وبالتالي على دقة النتائج، وفي هذه الحالة يكون استخدام أسلوب المعاينة الطبقية هو المناسب؛ لأنه يهدف إلى تصميم عينة تمثيلية لكافة الطبقات التي يتكون منها المجتمع المدروس، مما يؤدي إلى تقليل أخطاء المعاينة .

من الناحية العملية، يُقسم هذا الأسلوب المجتمع المدروس إلى مجموعات جزئية غير متقاطعة ومتجانسة، تُسمى هذه المجموعات الجزئية بالطبقات، ثم تتم إجراء معاينة عشوائية بسيطة على كل طبقة، وتعامل كل طبقة وكأنها مجتمع مستقل، تسحب منه عينة عشوائية بسيطة ذات حجم معين، كما يجب أن يحقق تقسيم المجتمع التجانس بين مفردات كل طبقة، لهذا يتطلب هذا النوع من المعاينة معرفة مسبقة بتركيبية المجتمع المدروس .

وقد تم اختيار العينة العشوائية الطبقية بنسبة 40% حيث كان الباحث يهدف في بداية الدراسة إلى الاعتماد على المسح الشامل، ولكن لوجود صعوبات ميدانية خارجة عن إرادة الباحث تم اللجوء إلى أسلوب المعاينة الطبقية، أما عن الأسلوب الذي تم بواسطته اختيار أفراد العينة، فقد تم الحصول على القائمة الاسمية من طرف مسؤول إدارة الموارد البشرية، ثم لجأنا إلى ترقيم وحدات المجتمع بأرقام متسلسلة، وتحديد حجم العينة المطلوب سحبها، وبعدها تم اختيار العينة وذلك باستعمال طريقة القرعة، وقد كان السحب بدون إرجاع، مع العلم أن ملء الاستمارات كان من طرف المبحوث دون حضور الباحث، وذلك أن المسؤولين رفضوا أن تتم العملية أثناء وقت العمل.

وبناء على التقسيم المتحصل عليه من طرف المسؤولين، تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى ثلاث طبقات هي : فئة الإطار، عمال التحكم والصيانة، وعمال التنفيذ ومجموع الفئات السوسيو- مهنية داخل المؤسسة (أ) هو 225 عامل موزعين على الشكل التالي:

³⁸⁶ - رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سبق ذكره، ص 191.

✓ فئة الإطارات: 25 عامل

✓ فئة عمال التحكم والصيانة: 35 عامل

✓ فئة عمال التنفيذ: 165 عامل

وبعد اللجوء إلى أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية تم اختيار العينة التمثيلية التالية:
الجدول رقم: (08) يوضح توزيع العينة حسب الوظائف الموجودة في المؤسسة (أ)

النسبة 40%	العدد	الفئة السوسيو - مهنية
10	25	فئة الإطارات
14	35	فئة التحكم والصيانة
66	165	عمال التنفيذ
90	225	المجموع

المؤسسة (ب): لدينا التوزيع الوظيفي الموجود في المؤسسة (ب) التالي:

فئة الإطارات: 17 إطار.

فئة الصيانة والتحكم: 35 عامل.

فئة العمال التنفيذيين: 185 عامل.

وبعد اللجوء إلى أسلوب المعاينة العشوائية الطبقية تم اختيار العينة التمثيلية التالية:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب التوزيع الوظيفي المعمول به في المؤسسة (ب)

النسبة 40%	العدد	الفئة السوسيو - مهنية
07	17	فئة الإطارات
14	35	فئة عمال الصيانة والتحكم
74	185	فئة عمال التنفيذ
95	237	المجموع

❖ مبررات اختيار العينة العشوائية الطبقية: يمكن حصرها فيما يلي:

➤ إن طبيعة الدراسة وأهدافها تفرض علينا اختيار عينة عشوائية طبقية دون غيرها؛

- عدم تجانس مجتمع الدراسة من حيث الخصائص، ومن حيث المستوى المهني والتعليمي؛
- صعوبة ميدان الدراسة، وعدم القدرة على القيام بالمسح الشامل؛
- المؤسسة تعمل بنظام الفرق (3-8) و (2-8) وتعذر الوصول إلى كافة العمال والموظفين، وهو ما زاد من خيار الاعتماد على عينة عشوائية طبقية؛
- الإلمام بطبيعة الموضوع لا يكون إلا إذا استهدف البحث كل الفئات السوسيو- مهنية في مجتمع الدراسة؛
- بواسطة العينة العشوائية الطبقية نستطيع إعطاء الفرصة لكل وحدة إحصائية في الظهور وتمثيل المجتمع المدروس.

خلاصة:

لقد حاولنا من خلال هذا الفصل التعريف بالإجراءات الميدانية للدراسة، وتقديم إطار منهجي يتناسب مع الموضوع المطروح، ويتلاءم مع الإشكالية المطروحة وأهداف الدراسة، وقد تمثلت الخطوة الأولى في تحديد مجالات الدراسة، وهي التعريف بالمجال الجغرافي والبشري والزمني، ثم تطرقنا بعد ذلك إلى المنهج المستخدم والمعتمد في الدراسة، بعد ذلك تطرقنا إلى أدوات جمع البيانات وأخيرا كيفية تصميم العينة، والفصل الموالي مخصص لتحليل وتبويب الجداول الإحصائية وتفسير الفرضيات المقترحة في البحث .

الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة البيانات الميدانية.

تمهيد:

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

1. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

2. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية.

3. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة.

4. النتائج العامة للدراسة.

ثانياً: نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .

الخاتمة.

تمهيد:

تعتبر مرحلة عرض وتحليل النتائج وتبويبها ومناقشتها من أهم الخطوات المنهجية لإعداد البحث العلمي، بحيث يسعى الباحث إلى سبر أغوار الحقيقة والتأكد الامبريقي من الفرضيات المقترحة، إما بالتأكيد أو عدم تحقق الفرضيات، ضمن هذا المسعى سنحاول رصد مجموعة من الجداول الإحصائية واكتشاف العلاقة بين المتغيرات، ويأتي هذا الفصل لعرض وتحليل وتفسير بيانات الفرضيات الثلاثة المقترحة في البحث.

أولاً: عرض وتحليل ومناقشة نتائج فرضيات الدراسة.

أ-محور البيانات الشخصية:

جدول رقم (10) : يوضح فئات الأعمار لأفراد العينة:

مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة	
نسبة %	(ب) ك	نسبة %	ة (أ) ك	
25%	20	18.8 8%	17	20]- 30]
43.7 5%	35	32.2 2%	29	30]- 40]
21.2 5%	17	28.8 8%	26	40]- 50]
10%	08	20%	18	50 فأكثر
100 %	80	100 %	90	المجموع

يبدو من خلال الجدول رقم (10) أن أعلى نسبة سُجلت لدى الفئة العمرية [30-40] في كلتا المؤسستين و ذلك بنسبة (32.22%) و(43.75%) على التوالي، وهذا يدل على أن المؤسستين تعتمد في سياسة التوظيف على فئة الشباب الذين تختلف نظرتهم إلى الحياة، فهم يمتلكون طموحات ورغبات اجتماعية يسعون إلى تحقيقها، ثم تأتي نسبة [40-50] كنسبة ثانية مهيمنة في مؤسسة صرموك في حين

تأتي فئة [20-30] كثالث نسبة في مؤسسة مامي، وذلك بنسبة 25%، وربما يمكن تفسير الهيمنة العددية لفئة الشباب بعدة عوامل عديدة أبرزها القدرة على التكيف والاستعداد للتعلم والتدريب، ناهيك عن القدرة الفيزيولوجية التي يتمتع بها العامل في سن الشباب على عكس الكهول.

ومن خلال قراءة الجدول إحصائيا يتبين لنا أن المؤسسة (أ) تعتمد على كتلة الشباب بنسبة 51% من مجموع الموظفين، وتأتي نسبة الكهول المقدرة ب 48% من مجموع العاملين؛ حيث اعتمدت المؤسسة (أ) على السن والخبرة لضمان توازن سير النظام المصنعي، في حين تهيمن فئة الشباب في المؤسسة (ب) بنسبة 68.75%، وعموما يمكن القول أن مؤسستي القطاع الخاص تعتمدان في أداء الأعمال على الفئة الشبانة خصوصا في ظل الواقع الاقتصادي الذي يشهد بطالة مرتفعة في سن الشباب، وهذا ما يجعلهم يبيعون قوة عملهم لقاء أجر معين يضمن لهم كرامة العيش.

جدول رقم (11) : يبين المستوى التعليمي لأفراد العينة:

المستوى التعليمي	مؤسسة (أ) نسبة ك	مؤسسة (ب) نسبة ك	مؤسسة (ب) نسبة ك
ابتدائي	34 7%	25 5%	31.2
متوسط	29 2%	20	25%
ثانوي	17 8%	28	35%
جامعي	10 1%	07	8.75%
المجموع	90 %	80	100%

نلاحظ من خلال هذا الجدول رقم (11) المبين أعلاه أن نسبة (37.77%) هي التي تمثل الاتجاه العام لأفراد المجتمع المبحوث والذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي، أما المؤسسة (ب) فتمثل نسبة (35%) أعلى نسبة، وهي فئة مستوى الثانوي، ثم تأتي نسبة (32.22%) في المؤسسة (أ) كثاني نسبة في فئة المتوسط، أما المؤسسة (ب) فثاني نسبة هي (31.25%) لدى الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي ابتدائي في حين تقتصر فئة الجامعيين أو حاملي الشهادات على طاقم الإدارة أو الجهاز التسييري.

عموما يمكن القول أن المستوى التعليمي يلعب دورا هاما في بنية الاستخدام، إذ يُسهل من عمليات تنظيمية عديدة كالتدريب والاتصال والتحكم في التقنيات التكنولوجية الجديدة، فضلا عن تكوين روابط اجتماعية متينة بين العمال والإداريين، أما في حالة ضعف المستوى التعليمي فإنه سيخلق صعوبات ميدانية وعملية للمؤسسة الاقتصادية سواء من حيث طريقة إيصال المعلومات والقرارات أو إدخال تكنولوجيا جديدة، لهذا يمكن القول أن الوضعية الحالية التي تشهدها منظمات الأعمال والمؤسسات الاقتصادية تستوجب تغييرات في العمل، العقلية و طريقة التفكير و الإحساس الإنتاجي، حيث التركيز على المعرفة كأحد الثوابت لإجراء التعديل في تسيير الموارد البشرية أو في التنظيم.³⁸⁷

جدول رقم (12): يوضح الحالة العائلية لمجتمع البحث:

الحالة العائلية	مؤسسة ة (أ) ك	مؤسسة نسبة %	مؤسسة (ب) ك	مؤسسة نسبة %
أعزب	29	32.2 %2	25	31.2 %5
متزوج	58	64.4 %4	53	66.2 %5
مطلق	03	3.33 %	2	2.5 %
المجموع ع	90	100 %	80	100 %

إنّ ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول هو أن نسبة المتزوجين تمثل نسبة مرتفعة، إذ تمثل نسبة (64.44%) في المؤسسة (أ) و (66.25%) في المؤسسة (ب)، و هو ما يزيد من حجم المسؤولية الاجتماعية والأسرية على عاتقهم من جهة، و من جهة أخرى يوفر الاستقرار العاطفي والراحة النفسية في أداء العمل، ثم تأتي نسبة (32.22%) في المؤسسة (أ) و (31.25%) في المؤسسة (ب) تمثلان فئة غير المتزوجين، وربما نفسر هذه النسبة بالهيمنة العددية لفئة الشباب، والذين هم في بداية مشوارهم المهني، حيث لم تسمح لهم الظروف الاقتصادية والاجتماعية بتحقيق الاستقرار في الحياة، وهو ما قاله أحد العمال عند مقابله (39 سنة، عون تنفيذ) و الذي قال حرفياً (براسي وما سلكتش كيفاش نحوس

³⁸⁷-Wilfrid Azzan : Développement et Performance. Revue Française de Gestion ,Vol 33, N° 171,P P27-28.

ندير الدار و نزوج؟ يرحم بابك بدون زيت ب60 ألف وقهوة ب17 ألف ودقيق 110 آلاف بلا حوايج آخرين، غلا يكو، وفوق هذا تخدم ب80 ألف النهار، وفيها الغداء والقهوة والترنسبور، تلقى روحك تخدم ب50 ألف للنهار، يهل ترى دير الدار بهذه الشهرية؟ مرضنا يا ابن عمي ومرضونا).

إن هذه الحقيقة الاجتماعية تُعبّر عن تأزم الوضع السوسيو- اقتصادي للفئات الشبانية والتي تأثرت بالأوضاع الصعبة في المجتمع، وهذه الوضعية غير المستقرة (ذهنيًا، وعاطفيًا، وانفعاليًا) ربما ستؤثر على طرق تفكير الأفراد وتمثلاتهم واتجاهاتهم، ونظرتهم الخاصة للمؤسسة، والمجتمع، والحياة.

جدول رقم (13): يوضح نوع الأسرة لأفراد العينة:

نوع الأسرة	مؤسسة		مؤسسة	
	(أ)	نسبة	(ب)	نسبة
	ك	%	ك	%
الأسرة الكبيرة	34	37.7	28	35%
الأسرة الصغيرة	56	62.2	52	65%
المجموع	90	100	80	100%

تبيّن إحصائيات الجدول رقم (13) المبين أعلاه أن نسبة (62.22%) من الأفراد يقطنون في وسط أسر صغيرة أو نووية، وترتفع النسبة إلى (65%) في المؤسسة (ب)، والذين يعيشون منفصلين عن جذور العائلة الكبيرة أو الممتدة، أما نسبة الأفراد الذين يعيشون في وسط أسرة كبيرة فقد بلغت نسبة (37.77%) في المؤسسة (أ) و نسبة (35%) في المؤسسة (ب).

ويمكن تفسير هذا الانتقال والتحول الأسري الذي يشهده المجتمع الجزائري إلى رياح التغيير في البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري خصوصا بعد المرحلة الكولونيالية، ومخلفات برامج مراحل التنمية الوطنية، والتي أثرت مباشرة على النسيج الأسري وبالتالي على المضمون الثقافي والقيمي .

إن تغّير المورفولوجيا الأسرية جاء بناءً على عوامل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر: برامج التصنيع والتحضير، زيادة الوعي الاجتماعي والنضج الثقافي، ارتفاع مستوى التعليم، الشغل... وهي عوامل أدت إلى اختزال مفهوم الأسرة الكبيرة في المجال الاجتماعي، و رسخت بالمقابل فكرة الاستقلالية الأسرية، حيث ظهر سلم قيمي جديد، وقيم جديدة حلت محل القيم الكلاسيكية الأصلية التي تعبر عن

روح المجتمع الجزائري، وفي هذا السياق يرى الباحث مصطفى بوتفنوشت أن « فكرة التضامن الاجتماعي كانت موجودة قبل 1950 بين أفراد المجتمع و أفراد الأسرة، واستمرت هذه المضامين إلى غاية 1980، وبعد هذه الفترة تغيّرت فكرة التضامن، وظهر عكس هذا، حيث ذابت هذه الفكرة وحلت محلها التصورات الذاتية التي تطغى عليها الأنانية».³⁸⁸

جدول رقم (14) : يوضح عدد الأفراد تحت الكفالة:

الحالة العائلية	مؤسسة ة (أ) ك	نسبة %	مؤسسة (ب) ك	نسبة %
3-0	24	39.3 %4	22	40 %
7-4	34	55.7 %3	28	50.9 %0
8 فأكثر	03	7.91 %	05	9.09 %
المجموع ع	90	100 %	55	100 %

تظهر البيانات الإحصائية للجدول رقم (14) أن نسبة (55.73%) تمثل أعلى نسبة لفئة (4-7) أفراد تحت الكفالة في المؤسسة (أ)، ثم تأتي نسبة (50.90%) كأعلى نسبة لنفس الفئة في المؤسسة (ب)، ثم تنخفض النسبة إلى حدود (39.34%) لفئة 3 أفراد فأقل في المؤسسة (أ) و نسبة (40%) لنفس الفئة في المؤسسة (ب)، أما عدد الأفراد الذي يفوق عددهم 08 أشخاص تحت الكفالة فيمثل نسبة (4.91%) في المؤسسة (أ) و (9.09%) في المؤسسة (ب).

عمومًا، يمكن القول إن الفئات السوسيو مهنية مُجبرة على البحث عن الاستقرار المادي والاجتماعي، و بمعنى آخر، إنها مطالبة بتأمين العيش للأفراد الذين هم تحت الكفالة، لذلك قد تخلق هذه الوضعية الاجتماعية رباطاً ذهنياً والتزاماً عاطفياً بين أهداف العاملين وأهداف المؤسسة، خصوصاً إذا علمنا أن سوق العمل في الجزائر متأزم ويشهد اختلالات كبيرة، وهو ما يفرض على القوى العاملة في المؤسسة (أ) و (ب) حتمية الاستجابة الاجتماعية، لأن البطالة لهؤلاء الأفراد العاملين لا تمثل تهديداً مباشراً لحياة

³⁸⁸ -Mustapha Bouteftouchet : Système Social et Changement en Algérie ,Op Cit ,P161 .

شخص فقط، بل ولأسرته أيضا، لذا فإن الالتزامات الاجتماعية تجبر العاملين في بعض الأحيان على العمل و لو في ظروف قاسية لتأمين قوت أسرهم.

جدول رقم (15): يوضح البيانات الخاصة بالأقدمية في العمل :

الأقدمية	مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة	مؤسسة
	(أ)	نسبة %	(ب)	نسبة %
ك	ك		ك	
أقل من 5 سنوات	27	30%	21	26.25 %
5-10 سنوات	23	25.5 %	30	37.5%
10-15	25	27.7 %	18	22.5%
15-20	14	15.5 %	08	10%
20 فأكثر	01	1.11 %	03	3.75%
المجموع	90	100 %	80	100%

توضح معطيات الجدول رقم (15) أن أعلى نسبة سجلت في المؤسسة (أ) هي نسبة (30%) من مجموع العمال لهم أقل من 05 سنوات أقدمية، في حين نجد أعلى نسبة سجلت في المؤسسة (ب) هي نسبة (37.5%) من مجموع العمال لهم أقدمية بين (5-10سنوات)، وتنخفض النسبة في المؤسسة (أ) إلى (27.77%) من مجموع العمال الذين لهم أقدمية تتراوح بين (10-15سنة)، أما ثاني نسبة سجلت في المؤسسة (ب) فهي نسبة (26.25%) للعمال الذين لديهم أقدمية أقل من 05 سنوات، و تأتي النسبة (25.25%) كثالث نسبة لدى فئة (5-10سنوات) في المؤسسة (أ) و (22.5%) لدى فئة (10-15) سنة أقدمية.

ومن خلال هذا، يمكن القول أن نسبة الأقدمية تكاد تكون متقاربة في كلتا المؤسستين، وهي نقطة إيجابية توحى بمدى تكيف العامل مع وظيفته أو قدرته على مواصلة العمل في المؤسسة، غير أن هناك ملاحظة هامة مفادها أن نسبة دوران العمل في مؤسسات القطاع الخاص مرتفعة مقارنة مع نسبة دوران

العمل في مؤسسات القطاع العام، وربما يعود ذلك إلى إنخفاض الأجور في القطاع الخاص، و هذا ما أكده عبد اللطيف بن أشنهو الذي قال بأن مؤسسات القطاع الخاص تقدم إغراءات مادية لفئة الإداريين، في حين أن العمال التنفيذيين لا يحصلون على امتيازات مادية و نقدية و حتى معنوية مقارنة بالفئة الإدارية.

أثناء تواجدها بالمؤسسة (أ) أوضح لنا مسؤول إدارة الموارد البشرية عند مقابلته أن مشكل المؤسسة في بعض الأحيان هو مشكل اليد العاملة التي تغادر المؤسسة متجهة إلى مؤسسات أخرى، أو في بعض الحالات حصول الشباب على قروض ودعم بنكي في إطار سياسة تشغيل الشباب، حيث يفضل الشباب العمل لحسابه الخاص أو العمل بأجر مرتفع توفره مؤسسة أخرى، وهذا دليل قاطع على الثقافة المادية والمطلبية للعامل في الجزائر، لقد غادر بعض العمال المؤسسة واتجهوا إلى مؤسسة حمود بوعلام مثلا التي توفر أجوراً مقبولة في العاصمة، فالعامل الجزائري غير قنوع (جشع) أو مادي بالدرجة الأولى.

جدول رقم (16): يوضح الأصل الاجتماعي لأفراد العينة :

مكان الإقامة	مؤسسة (أ)	مؤسسة (ب)	نسبة %
ك	ك	ك	نسبة %
منطقة ريفية	28	25	31.25 %
منطقة حضرية	27	30	37.5 %
منطقة حضرية	35	125	31.25 %
المجموع	90	80	100 %

إن تشكيل هذا الجدول نابعة من قناعتنا أن ثقافة العمل والقيم الثقافية تختلف حسب الأصل الاجتماعي والجغرافي، فالعمال الذين ازدادوا في المدينة تختلف نظرتهم وثقافتهم وتكوينهم الاجتماعي، فضلا عن قيمهم الثقافية مقارنة مع العمال الذين ولدوا في الريف. إن هذا التوزيع يمكننا من شرح و تفسير بعض التصرفات و السلوكات والمواقف انطلاقا من أصل التنشئة الاجتماعية.

القراءة الإحصائية للجدول رقم (16) تبين أن نسبة (38.88%) هي أعلى نسبة سجلت في فئة الحضرين الذين لا يجدون صعوبة في التنقل إلى المؤسسة، خصوصا في ظل غياب النقل، و درجة

الصرامة في مواعيد العمل، أما المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت هي (37.5%) لدى فئة العمال الذين يقطنون في مناطق شبه حضرية، ثم تأتي نسبة (31.11%) و(30%) على التوالي لدى العمال الذين يقطنون في مناطق ريفية وشبه حضرية للمؤسسة (أ)، أما المؤسسة (ب) فنجد نفس النسبة (31.25%) لدى فئة الذين يقطنون في مناطق ريفية و حضرية.

عمومًا، يمكن القول إن النسب تكاد تكون متقاربة في كلتا المؤسستين من حيث التوزيع الجغرافي، وبالتالي الثقافة الاجتماعية الآتية من خارج أسوار المصنع أو الآتية من المجتمع متقاربة من حيث النسب، وربما يؤدي هذا إلى تشكيل مجموعات سوسيو- مهنية حسب المرجعيات الثقافية السائدة، وبمعنى آخر، الثقافة هي التي ستؤطر فرق العمل، وهي التي ستحدد حجم الانخراط في المجموعات العمالية، وحسب **Alain Cardo** فإن الاختلاف الثقافي يساعد على تطوير الأشخاص و فرق العمل، فكلما كانت فرق العمل مختلفة ثقافيا، فهذا يساعد على تطوير العمل الجماعي، إذن القاعدة الأساسية في تطوّر فرق العمل، هي أن يكون أعضائه يفتسمون ما يحققونه من مسؤولية التطور والنجاح في الفريق³⁸⁹، وهذا رغم أن مبادئ الالتزام الجماعي واقتسام المسؤولية تكاد تكون خفية أو مطروحة بشكل خفي .

جدول رقم (17): يوضح نوعية الوظيفة لأفراد العينة :

الوظيفة التي يشغلها	مؤسسة (أ)	مؤسسة (ب)	مؤسسة (ك)	نسبة %
عامل إدارة	10	11.1	07	8.75 %
عامل صيانة و تحكم	14	15.5	14	17.5 %
عامل تنفيذ	66	73.3	59	73.7 %
المجموع	90	100	80	100 %

³⁸⁹- Alain Cardon :Profils D'équipes et Culture D'entreprise ,Mettre Votre équipe en Valeur ,Les édition D'organisation, France ,1992 ,P20 .

يظهر لنا التقسيم الوظيفي داخل مؤسسة القطاع الخاص أن شكل المؤسسة أو هيكلها التنظيمي يكاد يكون متعارفًا عليه، فبالرغم من انتقال المؤسسات الاقتصادية من أيدي الدولة إلى أيدي الخواص وأرباب العمل، إلا أنه لم تحدث تغييرات هيكلية ملموسة، وبمعنى آخر، أنه رغم التغيير القانوني في الملكية، إلا أنه لم نشهد تغييرًا في الخريطة التنظيمية، والهيكل التنظيمي للمؤسسات، عكس ما هو موجود في المؤسسات الريادية التي أحدثت نماذج تنظيمية جديدة- بواسطة إعادة الهندسة الإدارية- مناسبة لروح العصر. القراءة الإحصائية للجدول رقم (17) توضح أن نسبة عمال الإنتاج هي المرتفعة، وذلك بنسبة (73.33%) في المؤسسة (أ) و(73.75%) في المؤسسة (ب)، ثم تأتي نسبة التقنيين أو عمال الصيانة والتحكم بنسبة (15.55%) و(17.5%) على التوالي في كلتا المؤسستين، وأخيرًا الجهاز التنفيذي والإداري الذي يقود المؤسسة ويصهر على شؤونها التنظيمية الداخلية و الخارجية وذلك بنسبة (11.11%) في المؤسسة (أ) و(58.75%) في المؤسسة (ب).

جدول رقم (18): يوضح إجراءات التغيير التنظيمي في المؤسسة (أ):

الفئات السوسيو مهنية	عمال الإدارة	عمال	عمال الصيانة و	عمال التنفيذ
إجراءات التغيير التنظيمي	ن	ك	التحكم	ك
	ن	ك	ن	ك
التغيير في الآلات و إدخال التكنولوجيا	06	35.2	07	35
	9%			44.87%
التغيير في الاستراتيجية	02	11.7	/	2
	6%			02.65%
التغيير في طرق التسيير الإداري	02	11.7	/	01
	6%			1.28%
التغيير في أماكن العمل	07	41.7	13	65
	1%			51.28%
المجموع	17	100	20	100
		%		100%

ملاحظة: إن تكرار إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (90) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة سجلت هي (65%) لدى فئة عمال الصيانة والتي تؤكد على أن الإجراءات التغييرية المتبع في المؤسسة هو إجراء التغيير في أماكن العمل

داخل المؤسسة، والذي يعتبر كإجراء متداول وشائع في المؤسسة، وهو نفس الموقف الذي نجده لدى عمال التنفيذ بنسبة (51.28%)، ثم يأتي الإجراء الثاني وهو إجراء التغيير في الآلات وإدخال التكنولوجيا في مجال العمل، وذلك بنسبة (44.87%) لدى فئة العمال التنفيذيين، ويدعم هذا الموقف فئة الإطارات و فئة أعوان الصيانة و التحكم بنسبة (35.29%) و(35%) على التوالي؛ أما الإجابات التي تدل على وجود إجراء التغيير في الإستراتيجية وطرق التسيير الإداري فهي إجابات بنسب منخفضة لدى كل الفئات السوسيو- مهنية الثلاث ولا تتجاوز بالمجموع 23% من مجموع الإجابات، وفي هذا الإطار نلاحظ أن مؤسسة صرموك تعتمد بدرجة كبيرة على إجراء التغيير في أماكن العمل داخل المؤسسة، وهي طريقة حديثة في تنظيم عملية العمل، تقلل من إكراهات التنظيم الجامد، وتُجنب العاملين من الملل والروتين والرتابة والإحباط الوظيفي.

من جهة أخرى، يمكن القول أن المؤسسة (أ) تعتمد أيضا على إجراء التغيير في الآلات والتكنولوجيا الجديدة بهدف رفع وتيرة الإنتاج، والاستحواذ على الحصص السوقية. إن اعتماد المؤسسة على العامل التقني أو الأتمتة ليس من قبيل الصدفة، وإنما نابع من ثقافة المؤسسة حيث أكد لنا مسؤول الإنتاج عند مقابله أن مؤسسة صرموك تطمح إلى غزو السوق المحلية من خلال الاعتماد على تكنولوجيا إنتاجية حديثة، فالتكنولوجيا تمثل لها خيارًا استراتيجيًا وقيمة مضافة، من خلال أنها تساهم في إدخال تحسينات جذرية على سير أعمال المؤسسة، وأكثر من هذا، أصبحت التكنولوجيا تستخدم كسلاح إنتاجي و استراتيجي فعال في المنافسة التجارية، وأداة لا غنى عنها في تحقيق ميزة تنافسية عن طريق دفع المؤسسة إلى إجراء تغييرات في هيكل الصناعة والتركيز على جودة المنتجات، وتخفيض التكاليف و تطوير منتجات مبتكرة ومتطورة تستجيب لتطلعات ورغبات الزبائن والمستهلكين، ولعل هذا ما أكدت عليه مقارنة البعد العضوي النسقي؛ حيث ترى أن المعطيات الخارجية (المنافسة الشديدة) لها وزنها في معادلة خيارات المؤسسة، وبالتالي على توجهاتها الاستراتيجية.

وبالمقابل أكد لنا مسؤول مصلحة الإنتاج أن الرهان المطروح في المؤسسة أثناء إدخال وسائل عمل جديدة وتقنيات حديثة، يتمثل في ضعف كفاءة العامل، وصعوبة تكيفه مع التكنولوجيا الحديثة، ولهذا تلجأ المؤسسة في بعض الأحيان إلى جلب متخصصين أجانب لتدريب العمال على الآلة، خاصة من إيطاليا.

ومنه نستنتج من هذه الإجابات الإحصائية ومن المقابلات التي أجريناها أن هذا الوضع الذي تعيشه المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية يجعلها تابعة وتعيش على الخارج، وعلى المستوى التشغيلي الداخلي فإن الإشكال يبقى مجسدا في خصائص المؤسسة وبيئتها، وهذا التحدي يتمثل في جلب المرشحين الجوهريين والاحتفاظ بهم لتكييف النظام البشري مع النظام التكنولوجي، وتطوير رأس المال البشري والاعتراف بمساهمة هذه الثروات الاستراتيجية.

أما عن الإجابات الإحصائية التي تدل على وجود إجراء التغيير في الإستراتيجية المتبعة، وكذا التغيير في طرق السير الإداري، فهي نسب جد منخفضة مقارنة مع الخيار الأول والثاني، ويمكن تفسير ذلك بمحدودية الفكر التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة، وقلة الاحترافية في عالم التسيير والتنظيم، بدليل أن مؤسسات اليوم والغد تعتمد على التفكير الاستراتيجي والثقافة الاستراتيجية، والتخطيط للمستقبل، ببساطة يمكن القول أن العالم انتقل من هيمنة المادة والموارد إلى سيطرة الأفكار.

جدول رقم (19): يوضح إجراءات التغيير التنظيمي في المؤسسة (ب):

الفئات السوسيو مهنية	إجراءات التغيير التنظيمي	عمال الإدارة ك	عمال ن	عمال الصيانة و التحكم ك ن	عمال التنفيذ ك ن
التغيير في الآلات و إدخال التكنولوجيا	03	21.4 %2	08 40	35 %45.45	
التغيير في الاستراتيجية	04	28.5 %7	01 5	05 %	6.49
التغيير في طرق التسيير الإداري	03	21.4 %2	01 5	02 %2.59	
التغيير في أماكن العمل	04	28.5 %7	10 50	15 %45.45	
المجموع	14	100 %	20 100	77 %100	

ملاحظة: عدد الإجابات لا يساوي مجمع البحث.

يظهر لنا من خلال إحصائيات الجدول رقم (19) أن أعلى نسبة سجلت هي (50%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، و التي تؤكد على أن إجراء التغيير في أماكن العمل داخل المؤسسة هو إجراء معمول به في عملية تنظيم العمل، ثم تأتي نسبة (45.45%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد اعتماد المؤسسة على إجراء التغيير في الآلات وإدخال التكنولوجيا بهدف رفع وتيرة الإنتاج، وتحقيق جودة عالية تضمن أرباح سوقية، وهو ما أكدته لنا مسؤول مصلحة الإنتاج، ومسؤول إدارة الموارد البشرية عند مقابلتهما، حيث صرحا لنا أن ثقافة مؤسسة مامي تعتمد على التكنولوجيا، وأن ثقافة المؤسسة تقوم على تطوير الأساليب المنهجية في الأداء والإنتاج من خلال التوظيف العقلاني للتقنية، وكما صرحا لنا أن مؤسسة مامي تسلط الضوء على التكنولوجيا المستوردة من أجل زيادة النشاط الابتكاري التحسيني

للمؤسسة، و من أهم الموردين الذين تتعامل معهم المؤسسة في الحصول على التكنولوجيا الإيطاليون، ويتمثل البرنامج التكنولوجي للمؤسسة في تجهيز المؤسسة بكافة التقنيات والآلات الإنتاجية الحديثة، والحصول على المعرفة الفنية المتعلقة بتكنولوجيا المنتج، وأساليب الإنتاج، وتدريب اليد العاملة التي تشرف على الآلات تحت إشراف الإيطاليين (موردي التكنولوجيا)، كما أكد لنا مسؤول الإنتاج أن المؤسسة قامت بشراء تقنيات جديدة متطورة من أجل إنتاج منتجات ذات نوعية جيدة، وذلك في سنوات 2003، 2007، 2009.

أما فيما يتعلق بإجراء التغيير في الاستراتيجية، فقد بلغت النسبة لدى فئة الإطارات (28.57%) من مجموع الإجابات، و (21.42%) كنسبة معبرة عن إجراء التغيير في طرق التسيير الإداري، وهي نسبة ضئيلة تدل على ثبات الهيكل الإداري و التنظيمي مقارنة مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية. إن الاستنتاج الذي نخرج به من هذا الجدول، هو أن الفضاء الاجتماعي للمؤسسة الخاصة يهيمن عليه التغيير التكنولوجي، والتغيير في مناصب العمل، فالتغيير الأول من أجل شحذ القدرات الإنتاجية والعملية، والثاني من أجل تعويد العمال على الإلمام بكل المهارات التي يتطلبها المنصب، وربما كذلك من أجل الحفاظ على نفسية و سيكولوجية العامل، والتقليل من الضغوط المهنية والنفسية.

جدول رقم (20): يوضح فرص المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (أ):

الفئة السوسيو مهنية		المشاركة في قرارات التغيير التنظيمي		عمال	عمال الصيانة و	عمال التنفيذ
				الإدارة ك	التحكم ك	ك
دائما				05	50	/
				%	%	/
غالبا				01	10	01
				%	%	1.51
نادرا				01	10	18
				%	%	27.27
أحيانا				03	30	34
				%	%	51.51
لا				/	/	13
				%	%	10.69
المجموع				10	10	66
				%0	%100	%100

يظهر لنا من خلال بيانات الجدول رقم (20) أن نسبة الإجابات الإحصائية بلغت (57.14%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، (**les agents de maitrises**) تؤكد على مشاركتها أحيانا في قرارات إجراءات التغيير التنظيمي، خاصة لما يتعلق الأمر بإحداث التغيير التكنولوجي الذي يقتضي إشراك هذه الفئة السوسيو - مهنية، ونفس الموقف يتبناه عمال التنفيذ، الذين يؤكدون أن نسبة المشاركة في اتخاذ قرار التغيير تكون أحيانا فقط وذلك بنسبة (51.51%)، أما فئة الإطارات فتؤكد أن المشاركة في المؤسسة هي ثقافة شائعة ويتم اللجوء إلى هذا النمط من خلال الاجتماعات، والحوارات، والنقاش الهادف من أجل تطوير أهداف المؤسسة، كما يتم أيضا اللجوء إلى العمال وخاصة في حالة إدخال تكنولوجيا جديدة لمعرفة مواقف العمال، واستجابتهم للمبادرات التجديدية، فلا يمكن أن تقوم المؤسسة بإجراء تغيير دون مشاركة عمالية، ودون تشخيص لآراء العاملين ومواقفهم، وهذا بنسبة (50%)، أما الإجابات التي تنفي وجود مشاركة عمالية في قرارات التغيير فقد بلغت (19.69%) لدى عمال التنفيذ و (7.14%) لدى عمال الصيانة والتحكم.

والملاحظة السوسولوجية التي نخرج بها هي أن المؤسسة الصناعية الخاصة ما زلت تسير وفق مبادئ التaylorية والفوردية، وأن المديرين مازالوا يمتلكون نظرة قديمة، ويتشبثون بأفكار تشبه عنف الممارسات في مصانع القرن³⁹⁰19، ومازالت النظرة السلبية للعنصر البشري قائمة في المؤسسة، حيث تلجأ إلى المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات أحيانا فقط، وعندما يكون هناك تغيير تنظيمي جديد يقتضي إقحام العمال في المعادلة.

علاوة على ذلك، نستنتج من الاختلاف في الإجابات داخل فئة الإداريين نفسها، أن إشراك فئة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات، وكل ما يحدث داخل المؤسسة يدخل ضمن استراتيجياتها للحفاظ على مكانتها في التنظيم، فكلما استطاع الفاعل حسب مقاربة كروزيه امتلاك مصادر المعرفة والقرار، كلما وسع من هامش الحرية، ومن مناطق الشك والريبة المتواجدة حوله، وبالتالي صعوبة التنبؤ بفعله من طرف شركائه، ممن يملك السلطة، والاستحواذ على منابعها.

ومن خلال المعاشية الميدانية، لاحظنا أن هناك مصالح داخل المؤسسة تتمتع باستقلالية كبيرة وحرية أكبر من مصالح أخرى، كمصلحة إدارة الموارد البشري، ومصلحة الإنتاج، وهذا يعني أن هناك من وصف الأمر بالمركزية في اتخاذ القرارات لدى هذه الفئة التنظيمية.

لقد حلل ميشال كروزيه ضمن مقاربه هذه الوضعية التنظيمية أي المركزية في اتخاذ القرارات - كأحد الظواهر البارزة في عالم المؤسسة، وأكد الخصائص الرئيسية لتشكل ما يسمى **بالحلقة المفرغة للبيروقراطية** - والتي ينتج عنها غموض واضح وصعوبة في أداء المهام والواجبات، وكذلك تأثير سلبي على البنية العلائقية الاجتماعية، وينتج عن هذا الوضع بالمقابل لجوء الأفراد داخل المجموعات المهنية المختلفة إلى تحسين مكانتهم في إطار الصراع على السلطة داخل المؤسسة، ويؤكد كروزيه أن وجود الفاعلين في التنظيم يقتضي دخولهم في علاقات تفاعلية فيما بينهم، فتتطور فيها سلطة البعض على البعض الآخر في إطار علاقات السلطة؛ أي أنه يبحث كل فاعل عن التموقع في التنظيم وإقامة مفاوضات بينه وبين شركائه.

على أية حال، نلاحظ تقارب نسبي بين الفئات السوسيو- مهنية الثلاث (عمال الإدارة، عمال التحكم والصيانة، عمال التنفيذ) حول مسألة المشاركة في اتخاذ القرارات التغييرية.

إن إشراك العمال في عملية اتخاذ القرارات معناه أن المؤسسة ستتجنب الظواهر التنظيمية السلبية، وكل المزايدات الديماغوجية التي تعكر صفو العمل، وتعمل على تكوين مواقف إيجابية ودعم معنوي لصالحها، مما يزيد في توليد مشاعر الرضا النفسي والاطمئنان الوجداني، وتنمي الحس الجماعي وتقوي الولاء التنظيمي.

³⁹⁰ -Omar Aktouf : Le Travail Comme L'homme ? Une Approche Ethnographique De L'entreprise et Une Perspective Interculturelle ,Canada / Alger ,ENAL /OPU, Alger ,1986 ,P330 .

و من الناحية السيكولوجية فإن عدم اشتراك العامل معناه المزيد من مظاهر السخط و الاستياء والتذمر بين أوساط العمال، خصوصا في ظل الانفصال بين الأهداف التنظيمية والطموحات المتوخاة، وهو ما يؤدي إلى تشكيل قاعدة عمالية غير منسجمة مع الاستراتيجية التنظيمية، فالفصل بين العمل الذهني التصوري والعمل اليدوي التنفيذي ربما يقلل من التبعية العاطفية، ويقلل من حظوظ الولاء التنظيمي.

أثناء تواجدها بالمؤسسة صرح لنا مسؤول إدارة الموارد البشرية عند مقابلته أن مسألة التغيير والمشاركة العمالية تخضع لمشئنة صاحب المؤسسة، وفي بعض الأحيان يكون دور المصالح الإدارية استشارياً، كونهم يملكون خبرة فنية تؤهلهم لتسيير عملية التغيير التنظيمي، أما الفئات التنفيذية فنظرا لافتقارهم الخبرة والمعرفة والكفاءة فليس بالضرورة اللجوء إليهم في كل صغيرة وكبيرة، حتى وإن كان هناك مشاركة فهي مشاركة غير مباشرة من خلال اللجوء إلى الممثلين.

جدول رقم (21): يوضح فرص المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (ب):

الفئة السوسيو مهنية	عمال	عمال الصيانة و	عمال التنفيذ
المشاركة في قرارات التغيير التنظيمي	الإدارة ك	التحكم ك ن	ك ن
دائما	03	42.8 %5	/
غالبا	03	42.8 %5	/
نادرا	/	05 %35.71	15 %25.42
أحيانا	01	14.2 %8	07 %50
لا	/	02 %14.28	15 %25.42
المجموع	10	100 %	59 %100

يبدو من خلال الجدول رقم (21) أن أعلى نسبة سجلت هي (50%) والتي تؤكد على أن العمال في بعض الأحيان يشاركون في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، وهو موقف عمال الصيانة والتحكم، ثم تأتي نسبة (49.15%) لدى عمال التنفيذ لتماثل رأي الفئة السابقة، لتتخفص النسبة إلى حدود (42.85%) من مجموع الإجابات لدى عمال الإدارة، والتي تؤكد على أن المؤسسة تلجأ دائماً إلى إشراك العاملين في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، وهذا ما أكدته لنا مسؤول الموارد البشرية من خلال مقابلاته عندما صرح لنا أن مسؤولوا المؤسسة يعتمدون على فكرة المشاركة من خلال التحوار المطول مع العمال التقنيين وممثلي العمال، حتى يتسنى لهم الحصول على أفكار من العمال قد لا تكون تبادرت إلى أذهان المسؤولين على الإطلاق، لكون العامل يقضي أغلب فترات أوقاته قرب الآلة ومواقع العمل، فهو يملك خبرة وظيفية قد تتجاوز الإداري منهمك في أمور التسيير و الحسابات.

من خلال هذا الجدول نستنتج أن المشاركة قضية معقدة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وتختلف مبادئها من مؤسسة إلى أخرى، ومن قطاع لآخر، أيضا يختلف فهمها وإدراكها وتمثلها من فئة سوسيو- مهنية إلى أخرى، كما أنها ليست تقليداً تنظيمياً متوارثاً ومتعارفاً عليه في المؤسسة الجزائرية، وليست مكوناً ثقافياً مجسداً بالمعنى الحقيقي في جسد المؤسسة، وحسب آراء المبحوثين المتحصل عليها، فإنها لم تصل بعد إلى المستوى المطلوب الذي يشكل ما يسمى بالهوية المهنية .

جدول رقم: (22): يوضح فرص إشراك العمال عن طريق ممثليهم في المؤسسة (أ).

الفئة السوسيو مهنية	عمال	عمال الصيانة و	عمال التنفيذ
المشاركة عن طريق الممثلين	الإدارة ك	التحكم ك ن	ك ن
دائما	05	/	02 3.03
غالباً	01	/	/
نادراً	01	05 %35.71	15 %22.72
أحيانا	03	07 %50	30 %45.45
لا	/	02 %14.28	19 %28.78
المجموع	10	14 %100	66 %100

من خلال الجدول رقم (22) يتضح لنا أن المؤسسة الصناعية الخاصة تتبع خطوات منهجية في إشراك العمال عن طريق ممثليهم في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، و قد أكدت ذلك فئة الإدارة حيث أنه في بعض الأحيان يتم إشراك العاملين وذلك بنسبة (50%)، وبنسبة (50%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، و يتم اللجوء إلى الممثلين لمناقشتهم حول المشروع الجديد وأخذ الأفكار منهم، في حين نجد الإجابات التي تؤكد أنه في حالات نادرة جدا يتم اللجوء إلى هذه الصيغة، فقد بلغت نسبة (35.71%) لدى عمال الصيانة والتحكم و (22.72%) لدى عمال التنفيذ، وبالمقابل الإجابات التي تنفي مشاركة العمال عن طريق ممثليهم فقد بلغت (43.06%) بين عمال الصيانة و عمال التنفيذ.

من أجل تحسين قدرة المشروع، وتحقيق أهداف المؤسسة، فهذا يقتضي مشاركة وإسهام الفاعلين داخل التنظيم كلا في مستواه وحسب تخصصه، من أجل إفادة المؤسسة بالخبرات والمهارات، التي تجلب الأرباح الملموسة والمتوقعة، وهذا ما أكدته لنا مسؤول إدارة الموارد البشرية عند مقابلاته، فالمشاركة حسبته تعني الاستماع إلى الآخر وعدم تهميشه، وفسح المجال أمامه للإبداع، وربما إرضائه معنوياً.

وبناء على هذا، يمكن القول أن هذا الجدول يدعم الجدول السابق، ويؤكد أن المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير لم تصل إلى مستوى عال، وإنما يتم اللجوء إلى نهج المشاركة في بعض الأحيان فقط، و من خلال تقنين الأفكار و المواقف والتمثلات المتحصل عليها من الممثلين.

جدول رقم (23): يوضح فرص إشراك العمال عن طريق ممثليهم في المؤسسة (ب):

عمال التنفيذ		عمال الصيانة و		عمال	الفئة السوسيو مهنية
ن	ك	ن	ك	الإدارة	المشاركة عن طريق الممثلين
01	1.69%	/	/	57.1	دائما
04	4%	/	/	14.2	غالبا
01	1.69%	02	14.28%	01	نادرا
04	6.77%	02	14.28%	/	أحيانا
40	67.79%	09	64.28%	28.5	لا
13	22.03%	01	7.14%	/	المجموع
59	100%	14	100%	100	
				07	

من خلال المعطيات الإحصائية التي تظهر في الجدول رقم (23)، يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت لدى عمال التنفيذ بلغت (67.79%)، تؤكد على أنه في بعض الأحيان يتم اللجوء إلى ممثلي العمال من أجل معرفة أفكارهم حول إدخال أي تعديلات جديدة في المؤسسة، وتقريبا نفس الموقف لدى عمال الصيانة والتحكم، إذ بلغت النسبة (64.28%)، ومن جهتها الإدارة تؤكد أنها تعتمد على المشاركة العمالية هو نهجها و فلسفتها في اتخاذ القرارات، وذلك بنسبة (57.16%)، وحسب المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولي الإدارة، فقد أوضحوا لنا أن المؤسسة تمتلك ثروات بشرية هامة وشركاء أو فاعلين حقيقيين يمتلكون خبرة ومهارة أدائية، ولا يمكن الاستغناء

عنهم في كل الأحوال، و أكثر من هذا، أقدميتهم تفرض عليهم اللجوء والاستماع إليهم لمعرفة أفكارهم.

فقاعدة العلاقات البينية بين المؤسسة والعاملين مبنية على هذا المبدأ؛ حيث يجري تقاسم المعلومات والأفكار داخل الفضاء التنظيمي، وهنا تتطور المبررات الخاصة بالإيمان الجماعي العقلاني، فكل فرد لديه شعور خاص وطموح خاص، ومؤسسة مامي هي علبة الأفكار، فهناك طريقة واحدة لتحقيق السلوك الفعال والمنسجم، وهو تشجيع الفاعلين لوضع مقترحاتهم دون حرج، الرغبة في البقاء يقتضي من المؤسسة التخلص من المثبطات الوظيفية التي تفتح الباب على مصراعيه لمغادرة المؤسسة.

جدول رقم (24): يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (أ):

الفئة السوسيو مهنية	عمال		عمال الصيانة و	عمال التنفيذ
أهمية المشاركة	الإدارة ك	ن	التحكم ك ن	ك ن
تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة	01	5.88 %	02 %14.28	06 %8.33
اكتساب مهارات جديدة	06	35.2 %9	/	14 %19.44
زيادة القدرة على حل المشكلات	01	5.88 %	/	/
زيادة حالات التجديد	02	11.7 %6	2 %14.07	07 %9.72
خلق علاقات ايجابية داخل المؤسسة	02	11.7 %6	/	03 %4.16
تسهيل مهمة الإنتاج	05	29.4 %1	11 %78.57	42 %58.33
المجموع	17	100 %	14 %100	72 %100

ملاحظة: إن عدد اجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (90) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

من خلال معطيات الجدول رقم (24) يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت بلغت (78.57%) لدى عمال الصيانة و التحكم و التي تربط مشاركة العمال في اتخاذ التغيير التنظيمي بهدف تسهيل مهمة الإنتاج، وتخفض النسبة إلى (58.33%) لدى عمال التنفيذ بنسبة (58.33%)، والتي تؤكد أن الهدف من مشاركة العمال هو رفع الحصة الإنتاجية لا أكثر، أما لدى فئة الإدارة فقد بلغت (29.41%) والتي تؤكد أن ثقافة المؤسسة هي ثقافة إنتاجية، وبالتالي فإن الغاية من وراء تجنيد العاملين وتعبئتهم هي تسهيل المهمة الإنتاجية و تجويدها، كما ترى هذه الفئة السوسيو- مهنية أن المشاركة في اتخاذ القرارات تساعد على اكتساب مهارات جديدة و هذا بنسبة (35.29%) و (19.44%) لدى العمال التنفيذيين.

تتمثل أهداف المؤسسة في التركيز على البيع والتسويق الإنتاجي، وكذلك تطوير القدرات التنافسية، الأمر الذي يقتضي تجنيد الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاح الوظيفة التي أنشئت من أجلها المؤسسة، ولكن المفارقة العجيبة التي وجدناها مفادها، أن تمثلات وإدراك الفاعلين حول المشاركة كان من المفروض أن يكون ثقافيا، وأن يرتبط بالتغيير والإبداع وخلق علاقات إيجابية، أي أن التوقع من المشاركة هو زيادة اللحمة والانتماء والولاء والرضا الحس الجماعي، ولكن وجدنا أن الهدف من المشاركة هو اقتصادي وإنتاجي بالدرجة الأولى، وهو ما يجعلنا نقول أن هذه الصراحة تبين لنا بوضوح العقلية السائدة في المؤسسة، والتي تعطي قيمة أكبر للعامل الإنتاجي أكثر من العوامل الأخرى.

وربما هذا الفهم والإدراك، يشكل عقدا سيكولوجيا ضمنا مفاده أن العمال مجرد أدوات ومنفذين، وبالتالي سيحاولون انطلاقا من هذا الفهم والشعور الهروب النفسي من الالتزامات، أي أنهم غير مستعدين ذهنيا ونفسيا لأن يندمجوا في بنية المشروع الصناعي.

إن هذا الطرح يوضح لنا أن المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية مازالت تسير بعقلية اقتصادية وإنتاجية محضة، و مازالت النظرة مادية تهيمن على الفضاءات الإنتاجية.

جدول رقم: (25): يوضح أهمية المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي في المؤسسة (ب):

أهمية المشاركة	عمال الإدارة	عمال الصيانة و	عمال التنفيذ
ن	ك	ن	ك
تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة	01	9.09 %	/
اكتساب مهارات جديدة	/	03	15
		%16.66	%23.07
زيادة القدرة على حل المشكلات	/	01	/
		%5.55	/
زيادة حالات التجديد	02	18.1 %	12
		%8	%18.46
خلق علاقات ايجابية داخل المؤسسة	/	01	03
		%5.55	%4.61
تسهيل مهمة الإنتاج	08	72.7 %	35
		%2	%53.84
المجموع	11	100 %	65
		%100	%100

ملاحظة: إن عدد إجابات مجمع البحث لا تساوي عددهم (80) و ذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

توضح معطيات الجدول رقم (25) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (72.72%) لدى فئة الإدارة، والتي تؤكد أن أهمية المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي تساعد على تسهيل مهمة الإنتاج، ثم تأتي نسبة (53.84%) لدى عمال التنفيذ لتدعم نفس الموقف و (44.44%) لدى عمال الصيانة والتحكم حيث يؤكدون على أن المشاركة ليست من أجل كسب هوية و تقوية روح الانتماء واكتساب مهارات جديدة، وإنما من أجل تسهيل مهمة الإنتاج.

صحيح أن ثقافة المدير أو الإداري تختلف عن ثقافة التقني أو المهندس، وتختلف أيضا عن ثقافة عامل التنفيذ، ذلك أن المرجعية الثقافية لكل عامل من المستويات الثلاثة مختلفة جذريا، ولكن في هذه الدراسة وجدنا أن خطاب المؤسسة الشائع لدى الفئات السوسيو- مهنية موحد ويرتكز على فهم أبعاد العملية الإنتاجية، وهو حسب الفئات الثلاثة ميزان النمو والتقدم، والنجاح التنظيمي. لقد استطاعت المؤسسة

الصناعية الخاصة أن تغرس في ذهنية العاملين خصائصها وثقافتها، وأن يمثل جميع العمال والموظفين النداء الإنتاجي، وهذا المفهوم يشكل المعيار المحدد والمتعارف عليه، فثقافة المؤسسة احتوت وكيّفت ثقافة العامل، وهو ما أكدت عليه "مقاربة إدغار شين"، فالمؤسسة فعلا تمارس عنفاً ثقافياً، أو أنها مدرسة للتعلم الثقافي، والمؤسسة الصناعية الخاصة هي فضاء يتعلم من خلاله العامل ثقافة الإنتاج والعمل الجاد.

ومن جهة أخرى يمكن القول أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي **ثقافة المهمة**، أو **ثقافة الدور** حسب تقسيمات "إدغار شين"، والتي تهتم بالإنتاج فقط و كسب الأرباح، فذهنية المؤسسة هي ذهنية إنتاجية، و ما يلفت انتباه الباحث هو أن الثقافة التشاركية تبدأ من روح التعاون والعلاقات الإنسانية، ولكن في مؤسسة صرموك الثقافة الاجتماعية غائبة أو منخفضة، وهو ما أدلى به أحد العمال من فئة **عمال التحكم والتنفيذ** أثناء **مقابله**، عندما قال أن العامل يشعر بالاغتراب، نتيجة الصرامة الإنتاجية المفروضة، وبالمقابل غياب أو عدم وجود روح فريق عمل **l'esprit d'équipé**، فالمحيط الداخلي والتنظيمي يخلو من روح الفريق في المؤسسة.

جدول رقم (26): يوضح المناسبات التي يستطيع فيها العامل التعبير عن آرائه في مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية		م (أ)		م (ب)			
المناسبات التي يستطيع فيها العامل التعبير		عمال الإدارة		عمال الصيانة و التحكم		عمال التنفيذ	
		ك	ن	ك	ن	ك	ن
كلما سمحت ظروف العمل		05	50	/	/	04	14
				71.42	57.14	10	16.94
كلما سمح رئيسه ذلك		02	20	04	28.57	10	15.51
				14.28	14.28	02	23.72
كلما سمحت له الفرصة		10	01	06	42.85	20	30.30
				14.28	28.57	02	16.94
كلما غابت عنه الرقابة		02	20	04	28.57	46	69.69
				/	/	/	42.37
المجموع		10	100	14	100	07	100
				100	100	14	59

تبين بيانات الجدول رقم (26) إحصائياً أن نسبة (69.69%) من العمال التنفيذيين يستطيعون التعبير عن آرائهم كلما غابت عنهم الرقابة، وهو دليل قاطع على الصرامة التي تنتهجها المؤسسة الصناعية الخاصة، أما ثاني نسبة فقد بلغت (42.85%) لدى عمال الصيانة والتحكم، والتي تؤكد على أن العامل يستطيع التعبير عن آرائه كلما سمحت له الفرصة، في حين يؤكد عمال الإدارة أن العامل يعبر عن آرائه وموقفه، كلما سمحت له ظروف العمل و ذلك بنسبة 50% .

نفهم من خلال هذه الإجابات الإحصائية أن الحرية مسألة نسبية لدى الفئات السوسيو - مهنية، أو أنها تمارس في إطار ضيق ومحدود لا يتعدى الواجبات الوظيفية، وحسب التحليل الاستراتيجي "المقاربة كروزيه" فإن أفراد التنظيم هم فاعلون في المؤسسة، وكل فرد يملك هامشاً من الحرية يمارس فيها دوره الوظيفي، ويزيد هامش الحرية كلما زادت المعلومات والمعرفة.

أما المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى عمال الصيانة و التحكم، والتي تؤكد أن العامل يستطيع أن يعبر عن رأيه كلما سمحت له ظروف العمل و نسبة (57.41%) لدى فئة الإدارة، أما النسبة التالية فقد بلغت (42.37%) لدى العمال التنفيذيين، والتي تؤكد على أن العامل يعبر عن رأيه كلما غابت عنه الرقابة .

إن الملاحظة التي نخرج بها هي أن المؤسسة (أ) تعتمد على الصرامة في التنظيم، وبالتالي تقلل فرص التعبير عن الأفكار و المشاعر، فالعامل مهما كان مستواه المهني يعبر عن رأيه كلما غابت الرقابة أو متى سمحت له الفرصة أحيانا، في حين المؤسسة (ب) نجد مجال الحرية مفتوحاً، وكلما سمحت ظروف العمل بالتعبير عن الرأي، عكس المؤسسة (أ) وهذا كلما غابت الرقابة ، فالمؤسسة (أ) رقابية والمؤسسة (ب) مرنة، بمعنى آخر، أن المؤسسة (أ) تمتلك ثقافة إنتاجية، وبالتالي يقل النظام الاجتماعي، أما المؤسسة (ب) فهي اجتماعية، وتهتم أيضا بالثقافة الإنتاجية .

جدول رقم: (27): يوضح الشعور بالحرية و الاستقلالية في أداء المهام في مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية		م (أ)		م (ب)	
الشعور بالحرية و الاستقلالية	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك	ن	ك	ن	ك
دائما	05	50	03	57.14	04
غالبا	01	10	11	16.66	01
نادرا	02	20	30	45.45	02
أحيانا	02	20	20	30.30	02
لا	/	/	03	4.54	/
المجموع	10	100	66	100	100

يبدو من خلال الجدول رقم (27) أن أعلى نسبة سجلت في المؤسسة (أ) بلغت (50%) لدى فئة عمال الإدارة، و التي تؤكد على تمتعهم بالحرية والاستقلالية في أداء مهامهم، وهو ما يتفق مع "مقاربة كروزيه"، فهذه الفئة بحكم موقعها الوظيفي، وامتلاكها لمصادر المعرفة والقرار، تسعى دائما إلى الحفاظ على مكانتها من خلال معرفة ما يدور في أرجاء المؤسسة، وهو ما يسهم في زيادة المناورة، فالفاعل التنظيمي على حد تعبير كروزيه يسعى دائما للبحث عن موقع تفاوضي انطلاقا من هامش الحرية الممنوح، ذلك أنه كلما استطاع الفرد امتلاك المعرفة، كلما استطاع التحكم في منابع السلطة ومواجهة الفاعلين والنسق.

في حين يؤكد عمال الصيانة أنهم يشعرون بالحرية و الاستقلالية في بعض الأحيان فقط، و ذلك بنسبة (50%)، وربما يمكن تفسير ذلك بارتباطهم بالآلة الإنتاجية التي تفرض عليهم المراقبة اللصيقة، وتتبع دورة الإنتاج، أما الإجابات التي تقلل من الشعور بالحرية فقد بلغت (45.45%) لدى عمال التنفيذ، وهي نسبة مرتفعة، وربما ستخلق صعوبات ومشاكل نتيجة فقدان هامش الحرية.

أما المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) التي تؤكد على وجود حرية نسبية أو في بعض الأحيان لدى فئة الصيانة و التحكم و (59.33%) لدى فئة العمال التنفيذيين، في حين موقف فئة الإدارة مختلف جدا عن الفئات السوسيو مهنية الأخرى؛ حيث يؤكدون على الحرية والاستقلالية الدائمة بنسبة (57.14%).

إن النتيجة التي نخرج بها أن هذه المؤسسة الصناعية الخاصة تهدف من الناحية الاقتصادية إلى ضمان الربح و هو الغاية من وجودها، و ما دام صاحب المؤسسة أو الشركاء في المؤسسة يبذلون أموالا طائلة للإنجاز، فهذا يستلزم المتابعة والرقابة وفق إستراتيجية محددة تسمح بتفادي الأخطاء، والانحرافات التنظيمية، والتماثل للنسق الإنتاجي، والفائدة المادية المتحصل عليها من الانضباط و تقليص مساحة الحرية هي وضوح الأهداف و المهام.

بغض النظر عن آثار هذا الإدراك والتمثل من طرف الفاعلين، يمكن القول أن المؤسسة الخاصة تمتلك أسلوبا غير مرن لجعل العمال يفكرون بنفس الطريقة وبنفس اللغة، وبنفس التوجه العام، وإيديولوجية الأعمال المقترحة أدت بالمقابل إلى عبادة الصرامة وتقليص مساحة الحرية، والتي تؤدي في غالب الأحيان إلى الشعور بالنقص والاعترا ب، وبالتالي فإن المؤسسة تشكل مجتمع الحرمان بالنسبة للذين لا يتمتعون بالحرية التامة والكاملة.

جدول رقم (28) : يوضح تشجيع الإدارة للعاملين على تقديم أفكار عمل جديدة في مجتمع البحث.

الفئة السوسيو مهنية		م (أ)				م (ب)			
تشجيع الإدارة للعاملين		عمال الإدارة		عمال الصيانة و التحكم		عمال التنفيذ		عمال الإدارة	
		ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
دائما		05	50	/	/	04	57.14	01	7.14
غالبا		20	02	/	/	10	15.15	02	28.57
نادرا		10	01	04	28.75	20	30.30	/	/
أحيانا		01	10	06	42.85	33	50	01	14.28
لا		01	10	01	28.57	03	4.54	/	/
المجموع		10	100	14	100	66	100	07	100

من خلال معطيات الجدول رقم (28) يظهر لنا أن الإبداع جزء من ثقافة المؤسسة، حيث أجاب (50%) من فئة الإدارة أن المؤسسة تقوم بتشجيع العاملين، في حين نجد الإجابة لدى عمال التنفيذ تتمثل في أنه في بعض الأحيان يتم تشجيع الأفكار الإبداعية للعاملين، وقد بلغت النسبة (42.85%) لدى عمال الصيانة و التحكم و التي تؤكد أن المؤسسة تلجأ أحيانا إلى تشجيع ثقافة الإبداع .

من جهتها، تؤكد فئة الإدارة أن إبداعها يكمن في شكل اقتراحات وأفكار جديدة، وتقديم حلول في الاجتماعات والتي تجد أذان صاغية، أما عمال الصيانة، فيكمن إبداعها في حدود معينة كالتصليحات، والقيام بأعمال الصيانة، والتصرف في الحالات الطارئة، أما إبداع عمال التنفيذ، فيكمن في طرح تشكيلة جديدة للعمل.

أما المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (67.79%) لدى عمال التنفيذ، والتي تؤكد أن المؤسسة في بعض الأحيان تقوم بتشجيع العاملين على طرح أفكار جديدة من أجل تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ثم تأتي نسبة (57.14%) لدى عمال الصيانة والتحكم فتتبنى نفس الطرح، أما فئة الإدارة

فتؤكد أن مسؤولوا المؤسسة يثقون في خبرات العمال، والموارد البشرية هم عماد المؤسسة، و المصدر الأساسي في خلق القيمة المضافة، و المؤسسة تفهم وتدرك جيداً حجم المسؤولية، وتعمل على توفير بيئة العمل وتحفز على الإبداع والابتكار، وتقبل التغيير التنظيمي الضروري لتفجير قدراتها الإبداعية.

جدول رقم (29): يوضح قيام المؤسسة بتشجيع العاملين لإنتاج التغيير التنظيمي في مجتمع البحث:

الفئة		م (أ)		م (ب)		السوسيومهنية	
تشجيع العاملين لإنجاح التغيير التنظيمي		عمال الإدارة		عمال الصيانة و التحكم		عمال التنفيذ	
ك	ن	ك	ن	ك	ن	ك	ن
دائما	40	04		/	/	02	3.03
غالباً	20	02		/	/	02	3.03
نادراً		/	/	07	50	11	16.66
أحياناً	30	03		07	50	34	51.51
لا	10	01		/	/	17	25.75
المجموع	100	10		14	100	66	%100

من خلال معطيات الجدول رقم (29) يظهر لنا أن المؤسسة تلجأ أحياناً لتشجيع العاملين لإنجاح التغيير التنظيمي؛ حيث أجاب عمال الصيانة و التحكم بنسبة (50%) أن المؤسسة تشجع العاملين، ويدعم هذا الموقف عمال التنفيذ الذين يؤكدون ذلك بنسبة (50%) وأن المؤسسة في حالات نادرة جداً تقوم بتشجيع العاملين على إنجاح التغيير التنظيمي، أما فئة الإدارة فقد أكدت أن المؤسسة من خلال طاقمها الإداري تعمل على تشجيع التغيير التنظيمي بهدف تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وزيادة حصتها في السوق، أو على الأقل تعزيز مكانتها التجارية، أما النسبة التي تنفي وجود سياسة تشجيعية تقوم بها المؤسسة فقد بلغت (25.75%) لدى عمال التنفيذ.

وحسب الإجابات الإحصائية، يمكن القول أن المؤسسة (أ) لديها ثقافة راسخة ومعهودة نسبيا في تشجيع العاملين كلما تطلب الأمر ذلك، كما أنها تحفز كثيرا الفاعلين بمسائل التغيير، وقد لمسنا هذا من خلال احتكاكنا بميدان البحث، فذهنية وثقافة المؤسسة تركز على الربح والإنتاج والتسويق، وربما هو الأمر الذي يحتم عليها الاهتمام بتقديم تحفيزات مادية ومعنوية لإنجاح التغيير.

أما المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (50.84%) لدى عمال التنفيذ الذين يرون أن المؤسسة تلجأ إلى تشجيع العاملين أحيانا لإنجاح التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (42.85%) لدى الإداريين؛ حيث يرون أن ثقافة تشجيع العاملين هي ثقافة راسخة و دائمة في المؤسسة من أجل إنجاز التغيير التنظيمي، ونفس النسبة نجدها لدى عمال الصيانة و التحكم الذين يؤكدون أن المؤسسة في بعض الأحيان تلجؤ إلى نظام التحفيز و التشجيع.

جدول رقم (30): يوضح سلوك المخاطرة لدى العمال في المؤسسة (أ):

الفتات السوسيو مهنية سلوك المخاطرة	عمال الإدارة ك	عمال التحكم ك ن	عمال الصيانة و	عمال التنفيذ ك ن
يتقبلون انتقادات الآخرين دون غضب	02	%20	/	30 %45.45
يفضلون القيام بالأعمال الصعبة و المعقدة	01	%10	01 7.14	/
يستقدون من الملاحظات و الانتقادات	04	%40	05 35.71	15 %22.72
لديهم الاستعداد لتحمل النتائج	02	%20	05 35.71	21 %31.81
يتقبلون الفشل باعتباره مصدرا للتعلم	01	%10	01 7.14	/
لا يفضلون المخاطرة	/	/	02 14.28	/
المجموع	10	100 %	14 100	66 %100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (30) يتضح لنا أن العمال في المؤسسة (أ) يتقبلون انتقادات الآخرين دون غضب، وذلك بنسب (%45.45) لدى عمال التنفيذ، وذلك من أجل التعلم و كسب مهارات عملية، وحسب المقابلة التي أجريناها مع عمال التنفيذ وعمال الصيانة والتحكم، صرحوا لنا أن العامل الأكبر سنا منهم هو المرجع في المؤسسة، بل هم الضوء الذي ينير الطريق للعمال الأقل خبرة و تجربة، خصوصا للعاملين الجدد الذين لم يندمجوا في المؤسسة كلية، وما زالوا يحتاجون إلى وقت لتعلم ثقافة المصنع، كما نجد نسبة (%40) من إجابات العمال الإداريين يؤكدون أن العمال يستفيدون من الملاحظات و الانتقادات خاصة من طرف سلك الرقابة الذي يبين كل صغيرة و كبيرة، ثم تأتي نسبة (%35.71) من إجابات عمال الصيانة والتحكم لتؤكد أن العمال على اختلافهم لديهم الاستعداد لتحمل النتائج، وهذا يعني أن العمال على دراية وعلم بالشؤون الداخلية التي تضبط عملهم، فهم واعون

ومستعدون لتحمل المسؤولية و النتائج. إن الأمر الذي يلفت انتباه الباحث هو أنه بالرغم من وجود مؤشرات دالة على وجود سلوكات المبادرة إلا أن سلوك المخاطرة يكاد ينعدم في المؤسسة، مما يعني أن مستوى الإبداع لن يصل إلى المستوى المطلوب، فالمخاطرة مؤشر قوي على ثقافة الإبداع والابتكار، وهي سلوك أساسي لتطوير قدرة أي مؤسسة على الابتكار، كما أن ثقافة الإبداع تؤثر إيجاباً على الطريقة التي تعمل المؤسسة من خلالها، وعلى المناخ التنظيمي، فهذا السلوك يسمح بخلق ذهنية تتميز بروح المبادرة، وحسن الإبداع و نسج قدرات تنظيمية فعالة وديناميكية، كما تسمح المخاطرة بخلق ذهنية منفتحة على أفكار جديدة تعزز بيئة العمل الداخلية.

جدول رقم (31): يوضح سلوك المخاطرة لدى العمال في المؤسسة (ب):

الفتات السوسيو مهنية	عمال		عمال الصيانة و	عمال التنفيذ
سلوك المخاطرة	الإدارة ك	ن	التحكم ك ن	ك ن
يتقبلون انتقادات الآخرين دون غضب	01	14.2 %8	08 57.14	30 %50.84
يفضلون القيام بالأعمال الصعبة	/	/	01 7.14	02 . 3.38 %
يستقدون من الملاحظات و الانتقادات	05	71.4 %2	01 7.14	10 %16.94
لديهم الاستعداد لتحمل النتائج	/	/	/	02 %3.38
يتقبلون الفشل باعتباره مصدرا للتعلم	/	/	/	03 %5.08
لا يفضلون المخاطرة	01	14.2 %8	04 28.57	12 %20.33
المجموع	07	100 %	14 %100	59 %100

من خلال الجدول رقم (31) يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى عمال الإدارة تؤكد على أن العمال يستفيدون من الملاحظات والانتقادات، ثم تأتي نسبة (57.14%) من إجابات عمال

الصيانة و التحكم لتؤكد أن العمال يتقبلون انتقادات الآخرين دون غضب، فالبيئة الداخلية للمؤسسة تعتمد على نقل الخبرة والمهارة من عامل قديم إلى عمال جدد لم يندمجوا بعد مع ثقافة المؤسسة و أهدافها.

كما تأتي نسبة (50.84%) لدى فئة عمال التنفيذ لتؤكد وجود نفس السلوك، فالمؤسسة مدرسة تنقل ثقافة العمل من فرد لآخر، و لهذا فروح الفريق الموجودة تلزم ضرورة التعلم التنظيمي، في حين وعلى خلاف المؤسسة (أ) نجد في هذه المؤسسة سلوك المخاطرة، حيث أكد ذلك عمال الصيانة بنسبة (28.57%) و (20.33%) لدى عمال التنفيذ، ومهما يكن فإن مناخ المؤسسة التنظيمي مرن و يشكل مجالا خصبا للأفكار وحسب المقابلات التي أجريناها مع المسؤولين، فقد أكدوا لنا أن المؤسسة دائما تعمل على تهيئة العمل الجماعي، والاهتمام بالرأسمال البشري خاصة فيما يتعلق بطاقتها الإبداعية، وكونهم يمثلون مصدرا مهما للأفكار الإبداعية و عناصر فاعلة قادرة على المشاركة الإيجابية، الأمر الذي يؤكد ضرورة استثمار قدراتهم.

كما نستنتج ملاحظة هامة، وهي أن نمط التكيف المتبع في المؤسسة (أ) والمؤسسة (ب) يتمثل في النقد اللاذع، وتقديم الملاحظات لضمان السير الحسن للمؤسسة وفريق العمل.

جدول رقم (32): يوضح خصائص فريق العمل في مجتمع البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
خصائص فريق العمل	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ن	ك	ن	ك	ن	ك
يسوده تنسيق و انسجام فعال	/	/	02	02	01	20
	/	/	28.57	3.03	7.14	33.89
متناسك و متعاون لإنجاح أهداف المؤسسة	/	/	01	3.03 02	10	20
	/	/	14.28		71.42	33.89
متكيف حسب التغييرات التنظيمية	05	05	04	50	/	8.47 5
	50	35.71	57.14	75.75	/	
يسوده صراع و خلاف مستمر	03	04	/	10	01	8.47 05
	30	28.17	/	15.15	7.14	
يتقاسم المعلومات	/	7.14 01	/	/	/	5.08 03
	/	/	/	/	/	
لا توجد روح الفريق	02	03	/	02	02	06
	20	21.42	/	3.03	14.28	10.16
المجموع	10	100 14	100 07	100 66	14	100 59
	100				100	

إن تشكيل هذا الجدول نابع من قناعاتنا بأن فريق العمل جزء لا يتجزأ من ثقافة المؤسسة، وعامل حاسم في تغيير ثقافة المؤسسة، فثقافة الفريق هي المعيار لتشكل ثقافة مهنية، ومن خلال قراءة الجدول رقم (32) إحصائيا اتضح لنا أن فريق العمل في المؤسسة (أ) متكيف حسب التغييرات التنظيمية و ذلك بنسبة (75.75%) لدى فئة عمال التنفيذ و (50%) لدى فئة عمال الإدارة، وهي نسب عالية مقارنة مع النسب المتبقية، ثم تأتي نسبة (35.71%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم لتدعم نفس الموقف، ثم تأتي نسبة (28.57%) التي تؤكد على أن فريق العمل يسوده صراع و خلاف مستمر. أما فئة الإدارة فتؤكد على وجود خلاف و صراع مستمر داخل فرق العمل و ذلك بنسبة (30%)، في حين يؤكد

(21.42%) و (20%) من إجابات عمال الصيانة والتحكم وعمال الإدارة على أنه لا توجد روح الفريق، وهذا يدل على وجود ثقافة فردية التي تقوم على القيم و التوجه الفردي، فالفرد يتصرف وكأنه يعرف على أساس كيان مؤلف من شخص منفرد، فالأفراد في المؤسسة (أ) يفضلون تجنب التعاون و الانسجام. أما المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، وتؤكد على أن فريق العمل متماسك و متعاون لإنجاح أهداف المؤسسة، ثم تأتي نسبة (57.14%) لدى فئة عمال الإدارة لتؤكد على أن فريق العمل متكيف حسب التغييرات التنظيمية، لتتخفص النسبة إلى (33.89%) لدى فئة عمال التنفيذ، حيث يؤكد العمال أن فريق العمل يسوده تنسيق و انسجام، وما يلفت انتباه الباحث أن ثقافة الفريق في المؤسسة (ب) راسخة و متجذرة في ثقافة المؤسسة مقارنة مع روح الفريق في المؤسسة (أ) و قد يرجع ذلك إلى طبيعة المناخ التنظيمي و القيادة و الأفراد أو الفاعلين التنظيميين. يمكن القول عموماً أن فريق العمل في المؤسسة (أ) يكتنفه الكثير من الغموض، وهذا بحسب آراء المبحوثين، الذين يؤكدون على ضعف بنية العلاقات التواصلية بين الفردانيات، وبين المجموعات المهنية، وهو ما يسمح بعدم تشكيل سلطة موازية للتنظيم الرسمي، فضلاً عن عدم تحقيق الإشباع النفسي والاجتماعي للفاعل التنظيمي، عكس المؤسسة (ب) التي نجدها نسبياً مختلفة من حيث خصائص الفريق، هذا الأخير متماسك ومتعاون ضمناً لإنجاح أهداف المؤسسة، وهو ما أكدت عليه مقارنة وليام أوشي.

كما يمكن تحليل خصائص الفريق وفق مقارنة كروزيه للتنظيم، الذي يعتبره حقلاً و فضاءً للتعاون والتبعية المتبادلة بين الفاعلين، مع العلم أن الأهداف قد تكون متوافقة ومنسجمة، أو تكون متناقضة. إن هذه اللعبة التعاونية تشكل ما يعرف عند كروزيه بمجموع الأفعال الجماعية، معنى ذلك أن اللعبة التعاونية مبنية على اللحمة والانسجام داخل المجموعة.

جدول رقم (33): يوضح موقف أفراد العينة من العمل الجماعي و العمل الفردي في مجتمع الدراسة.

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
العمل الجماعي و الفردي	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
دائما	06 60	/ /	05 7.57	06 71.85	//	20 33.89
غالبا	03 30	02 14.28	03 4.54	01 14.28	/ /	09 15.25
نادرا	01 10	04 28.57	04 6.06	/ /	0857. 14	8.47 05
أحيانا	/ /	50 07	44 66.66	/ /	0428. 57	20 33.89
لا	/ /	7.14 01	10 15.15	/ /	0214. 28	8.47 05
المجموع	10 100	100 14	100 66	100 07	14 100	100 59

المؤسسات لا تستطيع أن تشجع وتحفز العمال على التعاون إلا إذا تمكنت من معالجة الحالات السلبية والصعبة التي تقف وراء مستوى التعاون الجماعي المنخفض، فبعد تحديدها وتشخيصها يتم صياغة البدائل اللازمة لرفع حالة التعاون المشترك، ومن ثم بلورة النجاح التنظيمي في الهيكلة الاجتماعية للمؤسسة.

و من خلال قراءة الجدول رقم (33) يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت في المؤسسة (أ) بلغت (66.66%) والتي تؤكد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل في بعض الأحيان من العمل الفردي عند إجراء أي تغيير تنظيمي داخل المؤسسة، ثم تأتي نسبة (60%) لدى عمال الإدارة التي تؤكد على أن ثقافة المؤسسة دائما تقوم على العمل الجماعي الذي يفوق من حيث الجدوى العمل الفردي.

أما الإجابات التي تؤكد على أفضلية العمل الجماعي على حساب العمل الفردي في المؤسسة (ب) فقد بلغت أعلى نسبة (85.71%) لدى فئة عمال الإدارة، ثم تأتي نسبة (57.14%) لدى فئة عمال

الصيانة و التحكم، ونسبة (33.89%) لدى فئة عمال التنفيذ التي تؤكد أنه في بعض الأحيان يكون العمل الجماعي أفضل من العمل الفردي.

نستنتج من خلال هذه الإجابات، ومن خلال احتكاكنا بالميدان والمقابلات التي أجريناها أن ثقافة العامل في المؤسسة (أ) ذات توجه فردي، ودليل ذلك أن روح الفريق لم تتشكل بالمعنى الحقيقي، والعامل له توجه نسبي نحو العمل الفردي مقارنة مع العمل الجماعي، أما المؤسسة (ب) فهناك توجه نحو العمل الجماعي أكثر منه من العمل الفردي، وهو ما يبين رسوخ روح الفريق في ذهنية العاملين. جدول رقم (34): يبين تحفيز المؤسسة العاملين لقبول التغيير التنظيمي في مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
تحفيز المؤسسة للعاملين	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
دائما	04 40	/	/	/	/
غالبا	01 10	/	/	03 42.85	09 15.25
نادرا	02 20	03 21.42	20 30.30	/	0428. 57
أحيانا	03 30	06 42.85	29 43.93	03 42.85	1071. 42
لا	/	05 35.71	14 21.21	01 14.28	/
المجموع	10 100	100 14	100 66	100 07	100 14

التحفيز كنظام معمول به، وكمارسة تنظيمية شائعة مهم جداً في جودة الحياة داخل المؤسسة؛ إذ يرفع من سقف الطموحات والتوقعات، ويزيد من حالات التجديد والتطوير على المستوى الفردي والجماعي، كما يسهم في تقديم الدعم المعنوي للفئات المستخدمة، الاشتغال في أحسن الظروف هو مطلب يمكن تعويضه بنظام الحوافز بنوعيه المادي والمعنوي.

ونلاحظ من خلال الجدول رقم (34) أن المؤسسة تلجأ إلى تحفيز العاملين لقبول التغيير التنظيمي وذلك بنسبة (43.93%) لدى فئة عمال التنفيذ و (42.85%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، فالمناخ العام للمنظمة يشجع ويحفز على القيام بالتغيير، ومن جهتها تؤكد فئة الإدارة بنسبة (40%) أن نهج المؤسسة يقوم على تحفيز العاملين لقبول وإنجاح التغيير التنظيمي، في حين تؤكد نسبة (35.71%) على عدم وجود سياسة تحفيز تنتهجها المؤسسة لتعبئة العاملين.

وإذا انتقلنا إلى المؤسسة (ب) نجد أن أعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، و (23.85%) لدى فئة عمال الإدارة، وهي إجابات تؤكد على وجود الحوافز في بعض الأحيان، الهدف منها خلق القابلية والاندماج و تطوير ثقافة التغيير، في حين نجد أن الإجابات التي تنفي وجود الحوافز قد بلغت (25.42%) لدى فئة عمال التنفيذ، وهي نسبة ضئيلة مقارنة مع الإجابات التي تؤكد على لجوء المؤسسة إلى تحفيز العاملين.

جدول رقم: (35): يوضح دور الإدارة داخل المؤسسة في مجال العمل حسب مجتمع البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
دور إدارة المؤسسة	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ن	ك	ن	ك	ن
تفويض الصلاحيات إلى العمال	/	/	/	/	01 1.69
تشجيع جودة المنتجات	02 20	03 21.42	1522.7 2	04 57.14	10 71.42
تقديم مكافآت لأصحاب الأفكار المبدعة	/	/	023.03	02 28.57	/
حل المشكلات بسهولة	05 50	/	011.51	/	02 3.38
تطبيق القوانين الداخلية حرفيا	03 30	06 42.85	3350	01 14.28	04 28.57
تحفيز السلوكات الإبداعية	/	05 35.71	1319.6 9	/	05 8.47
المجموع	10 100	100 14	100 66	100 07	14 100

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (35) أن الفئات السوسيو- مهنية تؤكد على أن دور الإدارة داخل المؤسسة يهيمن عليه الجانب القانوني؛ حيث ينحصر دورها في تطبيق القوانين الداخلية حرفيًا وذلك بنسبة (50%) لدى عمال التنفيذ، و(42.85%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، فثقافة المؤسسة حسب هؤلاء هي ثقافة بيروقراطية صارمة، ثم تأتي نسبة (50%) لدى فئة الإدارة التي تؤكد على أن دور الإدارة يكمن في حل المشكلات التنظيمية وتسهيلها من أجل إرضاء العاملين، كما تأتي نسب (35.71%) و(22.72%) كنسب معبرة عن الدور التحفيزي لإدارة المؤسسة لتنمية الإبداع، وتشجيع جودة المنتجات.

أما أعلى نسبة سجلت في المؤسسة (ب) فقد بلغت (57.14%) لدى فئة عمال الإدارة و (71.42%) لدى عمال الصيانة والتحكم، حيث يؤكدون على أن دور الإدارة ينحصر في تشجيع جودة المنتجات، وهنا يمكن القول أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة إنتاجية.

إن ما يمكن ملاحظته من خلال هذا الجدول، هو أن ثقافة المؤسسة تعتمد كلياً على سياسة الربح والإنتاج، لذلك نجدها تهتم بملف الكفاءة الإنتاجية ومتطلباته، فبلوغ ذروة الإنتاج وتكثيفه من القضايا الرئيسية التي تشغل بال المؤسسة وثقافتها، ويمكن تفسير هذا التوجه نحو الإنتاج بعامل المنافسة الشرسة التي تتعرض له المؤسسة الاقتصادية، فالعوامل الخارجية تلقي بظلالها على المتغيرات الداخلية وتبرمجها تنظيمياً، و ذهنياً وثقافياً وتحدد الطريقة المثلى للأداء والإنتاج، وهو ما أكدت عليه مقارنة البعد العضوي النسقي.

جدول رقم (36): يبين عملية اتصال المسؤولين و العاملين كل في مستواه حسب المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
اتصال المسؤولين بالعمال	عمال الإدارة	عمال الصيانة والتحكم	عمال الإدارة	عمال الصيانة والتحكم	عمال الإدارة	عمال الصيانة والتحكم
ن	ك	ك	ك	ك	ك	ك
اتصال جيد	02 20	/	01 14.28	/	10 16.94	/
اتصال حسن	/	01 14	5 71.42	/	40 67.79	09 64.28
اتصال متوسط	05 50	11 78.57	01 14.28	56 84.84	01 1.69	02 14.28
اتصال ضعيف	03 30	02 14.28	/	10 15.15	08 13.55	03 21.42
المجموع	10 100	14 100	100 100	66 100	59 100	14 100

الاتصال التنظيمي أو اتصال المؤسسة وظيفة حساسة داخل الجسم التنظيمي، إذ بواسطته يتم شرح أبعاد التغيير التنظيمي، وتبديد الحواجز النفسية، وكل المخاوف التي يبديها العاملون، إنه ببساطة عربون النجاح، وركيزة تحقيق أهداف المؤسسة.

كما تعتبر عملية الاتصال عملية جوهرية، إذ تمثل القلب النابض والشريان داخل المؤسسة، وبوجوده تنقل المساحات الهيكلية، ويتحقق الإشباع النفسي والاجتماعي، وهذا ما أكد عليه الفكر التنظيمي الحديث، لأن عوائده العملية تفوق نتائج النمطية والهيرارشية، وقد اعتبره البعض مصدر إبداع و تغيير، و على المستوى الماكرو- سوسيولوجي فهو مؤشر على الديناميكية والتفاعل الاجتماعي، و مظهرا من مظاهر التآزر في الفضاء المؤسسي.

ومن خلال الجدول رقم (36) يتضح لنا أن الاتصال بين العاملين كلا في مستواه يوصف بالمتوسط، وأعلى نسبة سجلت (84.84%) لدى عمال الإدارة، و هنا يمكن القول إن إجابات العمال على العموم توحى بعدم قوة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وتقريبا نفس الموقف نجده لدى الفئات السوسيو- مهنية الأخرى.

وعلى خلاف ذلك نجد أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة (ب) يوصف بأنه اتصال حسن، وذلك بنسبة (71.42%) لدى فئة عمال الإدارة، و (67.79%) لدى عمال التنفيذ، و (64.28%) لدى عمال الصيانة، في حين أن الإجابات التي تؤكد على ضعف الاتصال التنظيمي قد بلغت (21.42%) لدى عمال الصيانة و التحكم.

جدول رقم (37): يوضح دور الاتصال في إنجاح التغيير التنظيمي حسب فئات البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
تحفيز العاملين	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
ن	ك	ك	ك	ك	ك	ك
دائما	07 70	01 14	01 51	05 42	10 42	/
غالبا	01 10	01 14	02 03	/	/	45 76.27
نادرا	/	03 42	14 21	/	/	02 3.38
أحيانا	02 20	50 07	44 66	02 57	/	02 3.38
لا	/	02 28	05 57	/	04 57	10 16.94
المجموع	10 100	14 100	100 66	100 07	14 100	100 59

تعتبر الخطة الاتصالية مؤشرا قويا على نجاح المؤسسة وانضباط العاملين، و كون الاتصال ركنا أساسيا في تسيير المؤسسة، فقد أصبح يحظى بأهمية بالغة في المنظمات الحديثة، حيث يمكن القول أن إحداث التغيير التنظيمي يتوقف بالدرجة الأولى على قبول الفاعلين، وتعاونهم في إتاحة الفرصة لإنجاحه، الأمر الذي يعتمد على مناخ ديمقراطي وأساليب اتصالية مرنة.

وفيما يتعلق بالمؤسسة (أ) حسب موقف العمال فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (70%) لدى عمال الإدارة، و التي تؤكد على أهمية الاتصال في إنجاح التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (66.66%) من فئة العمال التنفيذيين الذين يعتبرون أن دور الاتصال في إنجاح التغيير ليس بصفة دائمة و إنما أحيانا، ثم تأتي نسبة (50%) من فئة عمال الصيانة و التحكم لتدعم نفس الخيار.

أما في المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى عمال الإدارة، وفئة عمال الصيانة و التحكم، حيث تؤكد الإجابات الإحصائية على الدور الاستراتيجي للاتصال الذي يتيح للمؤسسة فرصة

الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات ميدانية أثناء تطبيق التغيير التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم، ويمكن القول أن إجابات العمال في المؤسسة (ب) الايجابية حول الاتصال التنظيمي ودوره في إنجاح التغيير نابعة من طبيعة المناخ التنظيمي.

جدول رقم (38): يوضح مساهمة التنسيق بين الإدارة والعمال في إنجاح التغيير التنظيمي حسب المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
أهمية التنسيق	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ك	ك	ك	ك	ك
دائما	05 50	03 21.42	03 42.85	1.51 01	20 33.89
غالبا	04 40	/	03 42.85	02 3.03	20 33.89
نادرا	/	/	/	12 18.18	04 6.77
أحيانا	01 10	06 42.85	01 14.28	34 51.51	10 16.94
لا	/	05 35.71	/	17 25.75	05 8.47
المجموع	10 100	14 100	100 07	100 66	100 59

إن التنسيق بين أطراف العملية الإنتاجية داخل المؤسسة دليل واضح على وجود تفاعلات اجتماعية، لأن الدور الذي يوكل للاتصال التنظيمي هو تحديد كيفية إحداث التغيير التنظيمي، وسبل تحقيق الأهداف المسطرة التي تقتضيها المرحلة الجديدة المتميزة بإدخال التغيير، ثم تكييف ردود الأفعال العاطفية. من خلال قراءة الجدول رقم (38) إحصائيا يتضح لنا أن إجابات العمال حول دور التنسيق بين الإدارة والعمال جاءت متشابهة تقريبا للجدول السابق؛ حيث اتضح لنا أن خيار التنسيق في بعض

الأحيان يساهم في إنجاح التغيير التنظيمي، وذلك نسبة (51.51%) لدى فئة عمال التنفيذ، نسبة (42.85%) لدى عمال الصيانة و التحكم، فيما بلغت إجابات فئة الإداريين نسبة (50%) كخيار دائم. أما فيما يتعلق بالمؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (42.85%) لدى عمال الإدارة؛ حيث يؤكدون على أن التنسيق الدائم ضروري لنجاح التغيير التنظيمي، وتتنخفض النسب الدالة على عدم أهمية التنسيق بين العمال والإدارة حيث لا تتجاوز 20% من الإجابات. ويؤدي التنسيق بين الفئات السوسيو- مهنية إلى تكوين مشاعر إيجابية تجعل من الفرد راض عن عمله و عن مؤسسته، وفي هذه الحالة تتوحد الأهداف التنظيمية والتوقعات المنتظرة من الفئات السوسيو- مهنية، وبالتالي المساهمة في قبول و إنجاح التغيير التنظيمي.

جدول رقم (39) : يوضح مهام القيادة داخل المؤسسة حسب مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
مهام القيادة	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
نشر روح الفريق	01 6.66	/ /	1.42 01	/ /	/ /	05 7.69
تشجيع الابتكار و الابداع	02 13.33	/ /	02 2.85	01 7.14	/ /	/ /
مراقبة الأداء و الإنتاج	07 46.66	07 46.66	42 60	07 50	13 65	30 46.15
التوفيق بين تعليمات الغدارة و متطلبات التغيير	01 6.66	/ /	08 11.42	01 7.14	02 10	05 7.69
التغيير و التطوير	04 26.66	08 53.33	17 24.28	05 35.7 1	05 25	25 38.46
المجموع	15 100	100 15	100 70	14 100	20 100	100 65

ملاحظة: إن تكرار إجابات العمال لا يساوي مجموع مجمع البحث و ذلك لكل مبحوث أجاب عن أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (39) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (60%) لدى فئة عمال التنفيذ، الذين يرون أن مهام القيادة داخل المؤسسة تتمثل في مراقبة الأداء والإنتاج، ثم تأتي نسبة (53.33%) لدى فئة الصيانة و التحكم، الذين يرون أن مهام القيادة تنحصر في عدة قضايا تنظيمية منها: التغيير والتطوير، وذلك لأن المؤسسة تواجه تحديات المنافسة الخارجية، ثم تأتي نسبة (46.66%) لدى فئة الإداريين الذين كانوا صرحاء عند مقابلتهم، وقالوا أن مهمة إدارة المؤسسة تنحصر في تكثيف الاستغلال العقلاني للإمكانيات المتاحة، وبالتالي ضمان مراقبة الأداء والإنتاج، أما المهام الأخرى التي تقوم بها الإدارة ومتطلبات التغيير، فلم ترق إلى المستوى المطلوب حسب إجابات الفئات السوسيو- مهنية.

أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (65%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، الذين يؤكّدون على الوظيفة الإنتاجية والأدائية للقيادة الإدارية، ثم تأتي نسبة (50%) لدى عمال الإدارة و (46.15%) لدى عمال التنفيذ، أما عن مهمة التغيير والتطوير فقد بلغت (35.71%) لدى عمال الإدارة.

جدول رقم 40): يوضح دور القيادة في تحفيز العاملين على إتقان العمل حسب مجتمع البحث:

الفئات السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
تحفيز العاملين	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ن	ك	ك	ن	ك
نعم	07 70	50 07	35 53 03	09 100	10 71 42
لا	03 30	50 07	31 46.96	/ /	04 28.57
المجموع	10 100	100 14	100 66	100 07	14 100

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (40) تتضح أعلى نسبة سجلت هي (70%) لدى فئة عمال الإدارة، و التي تؤكد على أن القيادة الإدارية تساهم في تحفيز العاملين على إتقان العمل، ثم تأتي نسبة (53.03%) لدى عمال التنفيذ لتدعم هذا الموقف، و 50% لدى عمال الصيانة و التحكم ، في حين أن نسبة الإجابات التي تنفي قيام القيادة بدور الحفز فقد بلغت أعلى نسبة لدى عمال الصيانة و التحكم بنسبة 50%.

وبناءً على هذا يمكن القول أن القيادة في المؤسسة (أ) واعية بحجم التهديدات الخارجية والبيئية، وهذا ما أكده لنا مسؤول التسويق أثناء مقابلاته، الذي قال أن المنافسة الشديدة تفرض علينا تحفيز العاملين و تشجيعهم على إتقان العمل والجودة فيه.

وبالنسبة للمؤسسة (ب) فإن النسبة ترتفع حيث أكد عمال الإدارة بنسبة (100%) على خيار قيام القيادة بتحفيز العاملين وتشجيعهم، وكذلك بنسبة 71.42% لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، و (67.79%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تعترف بالدور الذي تلعبه القيادة أو طاقم المؤسسة في تحفيز العاملين ماديا

و معنويا بهدف إتقان العمل و تحقيق الجودة. المفارقة واضحة بين المؤسسة (أ) والمؤسسة (ب) من حيث النسب المسجلة في الخيار الثاني، و بالتالي نلاحظ أن مؤسسة (ب) من حيث الفعالية أفضل من المؤسسة (أ).

جدول رقم (41): يوضح مدى مساهمة القيادة في تهيئة العاملين لقبول التغيير حسب المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
تهيئة العاملين	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
نعم	08 80	04 57	16 24	07 100	10 42
لا	02 20	10 71.42	50 75.75	/	04 28.57
المجموع	10 100	100 14	100 66	100 07	100 14

توضح معطيات الجدول رقم (41) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (80%) لدى فئة عمال الإدارة التي تؤكد على المساهمة الفعلية للقيادة في مجال تهيئة العاملين لقبول التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (75.75%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد على أن القيادة الإدارية لا تساهم بتاتا في تهيئة العاملين لقبول التغيير، وثالث نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى عمال الصيانة والتحكم اختارت الخيار الثاني، و تؤكد على أن القيادة الإدارية لا تقوم بدورها على أكمل وجه فيما يتعلق بإحداث تغيير تنظيمي .

أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (100 %) لدى فئة عمال الإدارة، و (74.74%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، وهي كلها إجابات دالة على الدور الديناميكي و الفعال للقيادة الإدارية، و حسب المقابلات التي تم إجراؤها فإن المؤسسة تدرك مدى تخوف العاملين من إحداث أي تغيير تنظيمي يمس مصالحهم الشخصية، لذا فإنها تقوم بالمقابل بالتوضيح و النقاش مع الفئات السوسيو- مهنية قصد التخفيف من الغموض الذي يشب العملية التجديدية.

وما يمكن قوله عن التغيير الثقافي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، هو أن هاتين المؤسستين لم تصلا بعد إلى مستوى مقبول وعال من التغيير الثقافي إذا ما أجرينا المقارنة بين إجابات الفئات السوسيو- مهنية الثلاثة، ومازالت المؤسسات بحاجة إلى تغيير ثقافة المؤسسة، ذلك أن الأمر يتطلب قيادة خاصة تمتلك خبرة فنية عالية، ومهارة تنظيمية لتغيير ثقافة العاملين، وتطويرها خدمة لأهداف التغيير التنظيمي، ودليل ذلك عدم تجذر هذه الخاصية الثقافية (التغيير في السلوك) كميزة معهودة وسائدة في المؤسسة، وإنما في حالات استثنائية معينة.

جدول رقم (42) : يوضح المعلومات الملقاة من جهاز الإدارة حسب فئات البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)			م(ب)		
المعلومات الملتقاة من الإدارة	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك	ن	ك	ن	ك	ن
رفع الإنتاج	06		03		04	
	37.5		18.75		28.57	
تطبيق القوانين الداخلية	02		03		04	
	12.5		18.75		28.57	
تبسيط إجراءات التغيير	02		01		03	
	12.5		6.25		21.42	
الإهتمام بالآلات و وسائل العمل	02		08		/	
	12.5		33.33		34.78	
الاهتمام بالعامل	04		01		/	
	25		6.25		21.42	
المجموع	16	100	16	100	14	100

ملاحظة: إن مجموع الإجابات لا يساوي جمع البحث

تظهر بيانات الجدول رقم (42) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (37.5%) لدى فئة عمال الإدارة، و التي تؤكد على أن المعلومات الموجهة إلى الفئات السوسيو- مهنية تهتم برفع الإنتاج، وهو دليل واضح على رسوخ ثقافة إنتاجية في المؤسسة (أ)، ثم تأتي نسبة (33.33%) لدى فئة عمال التنفيذ التي أكدت

على خيار الاهتمام بالآلات و وسائل العمل، و نسبة (50%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، والتي أكدت نفس الخيار وهو الاهتمام بالآلة ووسائل العمل، كما يأتي خيار تطبيق القوانين الداخلية كخيار ثالث حيث أكد عمال التنفيذ ذلك بنسبة 24%، فيما تقل الخيارات الأخرى كتبسيط إجراءات التغيير، والاهتمام بالعامل.

أما المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (34.78%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، والتي تؤكد أن المعلومات الملقاة من جهاز الإدارة تركز على رفع الإنتاج، والاهتمام بالآلات و وسائل العمل، أما بالنسبة لعمال الإدارة، فقد بلغت أعلى نسبة لدى هذه الفئة (28.57%) والتي تؤكد على خيار رفع الإنتاج وتطبيق القوانين الداخلية، وهو نفس الموقف لدى عمال التنفيذ؛ حيث بلغت أعلى نسبة سجلت لدى هذه الفئة (26.54%) وتؤكد هذه الفئة على أن المعلومات السائدة و الملقاة من جهاز الإدارة تركز على الإنتاج والآلة.

جدول رقم (43): يوضح الإستراتيجية المتبعة في عملية التغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
الاستراتيجية المتبعة في التغيير	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال الإدارة	عمال التنفيذ	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
فرصة عن طريق القوة المباشرة	07 50	10 55.55	42 51.21	02 16.66	10 50	35 44.30
محاولة اقناع العمال بضرورة التغيير التنظيمي	01 7.14	/ /	03 3.65	05 41.66	03 15	02 2.53
عقد اجتماعات مع العمال الراضين للتغيير و شرح أبعاده	03 21.42	/ /	02 2.43	/ /	04 20	20 25.31
جمع الآراء قبل إحداث التغيير التنظيمي	01 7.14	03 16.68	10 12.19	/ /	/ /	02 2.53
توضيح المكاسب الناجمة عن التغيير التنظيمي	02 14.28	05 27.77	25 30.48	05 41.66	03 15	20 25.31
المجموع	14 100	100 18	82 100	12 100	20 100	79 100

ملاحظة: إن عدد إجابات مجتمع البحث لا تساوي عدد المبحوثين (170) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (55.55%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، و التي تؤكد على خيار فرض التغيير التنظيمي عن طريق القوة المباشرة، ثم تأتي نسبة (51.21%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (50%) لدى فئة عمال الإدارة، وهذا من شأنه أن يوضح لنا

استراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة (أ) أي أن التغيير التنظيمي يأتي من فوق، من صاحب المؤسسة و بموافقة، فيما تنخفض الإجابات الدالة على استراتيجية المشاركة والتشاور والإقناع والشرح حيث لا تتعدى نسبة (30.48%) لدى عمال التنفيذ و(27.77%) لدى عمال الصيانة.

أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (50%) لدى عمال الصيانة، و(44.30%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد أن التغيير مفروض عن طريق القوة المباشرة و دون اشتراك العاملين، ثم تأتي نسبة (41.66%) لدى فئة الإداريين، والتي تؤكد أن المؤسسة تقوم بإقناع العاملين بضرورة التغيير التنظيمي ثم توضح المكاسب الناجمة عنه.

عموماً يمكن القول أن ثقافة التغيير في المؤسسة الصناعية الخاصة لا تستند إلى أرضية تشاركية خالصة، وإنما تبقى مسألة إشراك العمال في خطط التغيير مسألة نسبية ومعقدة، وتختلف من مؤسسة لأخرى، فثقافة المؤسسة لم تدمج بعد كل الفاعلين في التوجهات الإستراتيجية للمؤسسة، وتبقى الهيراركية أو المستويات التنظيمية هي المحددة لمنهج التغيير التنظيمي.

جدول رقم (44): يوضح موقف العاملين من التغيير التنظيمي حسب فئات البحث:

الفئة السوسيو مهنية موقف العاملين	م(أ)			م(ب)		
	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك	ن	ك	ن	ك	ن
مقاومة و رفض التغيير	01	10	01	07	14	66
قبول التغيير التنظيمي	07	70	02	27	14	90
تدعيم و تعزيز التغيير التنظيمي	/	/	01	03	7	54
التردد في قبول التغيير التنظيمي	02	20	10	29	43	93
المجموع	10	100	14	66	100	100

إن الهدف من تشكيل هذا الجدول هو معرفة إن كان التغيير التنظيمي يستند إلى القيم الثقافية للأفراد، أم إلى التوجهات والمصالح الخارجية للمؤسسة، وما هو متعارف عليه في العلوم السلوكية والتنظيمية، أن الاستشارة الثقافية مهمة جدًا لتعبيد طريق التغيير التنظيمي، وفي حالة عدم التوضيح والشرح ربما ستكون الطريق محفوفة بالمخاطر وكذا بالمقاومات السلوكية والثقافية.

ويبدو من خلال الجدول رقم (44) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، و التي أكدت على خيار التردد في قبول التغيير، ثم تأتي نسبة (70%) لدى فئة عمال الإدارة، والتي تؤكد أن العاملين في معظم الأحيان يقبلون التغيير بشرط أنه إذا كان التغيير التنظيمي لا يؤدي إلى تسريح العاملين وتقليص أعدادهم، وحسب المقابلة التي أجريناها مع مسؤول الموارد البشرية، ومسؤول الإنتاج، وبعض العاملين، فإن المقاومة العمالية تحدث نتيجة خوف العامل على منصبه أو مستقبله الوظيفي، فهم يقبلون التغيير شريطة الاستقرار في العمل، و قد صرّح لنا أحد العمال عند مقابلاته (35 سنة، عون صيانة وتحكم) والذي قال حرفيا (يديروا واش يحبوا، رانا معاهم، بشرط ما يزكوناش من الخدمة تا عانا).

ويمكن تحليل ظاهرة التغيير التنظيمي وفق مقاربة كروزيه، الذي يعتبر أن التغيير التنظيمي مبني على أسس ثقافية، وأن التغيير يستمد مقوماته من المعايير الثقافية للأفراد، لذلك لابد من استيعاب الإطار السوسيوي- ثقافي للمؤسسة، حتى يتسنى لها اختيار منهج ملائم لعملية التغيير التنظيمي. أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى فئة عمال الإدارة، وعمال الصيانة والتحكم، واللذان تؤكدان على خيار قبول التغيير التنظيمي كإجراء تطويري في المؤسسة، ثم تأتي نسبة (67.79%) لدى عمال التنفيذ، و التي تدعم الموقف، وهذا يعني أن المؤسسة مهيأة ثقافيا لقبول التغيير التنظيمي، وأن ثقافة المؤسسة ملائمة ومناسبة للتغيير.

جدول رقم (45): يوضح البدائل المتاحة في حالة وجود مقاومة للتغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيومهنية	م(أ)		م(ب)			
البدائل المتاحة	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الصيانة و التحكم	عمال الإدارة	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
القيام بدورات تكوينية في مجال التغيير	/ /	01 5.55	/ /	10 01	25 04	/ /
نقل أي عامل يقاوم التغيير	03 21.42	06 33.33	35 44.87	30 03	05 31.25	50 51.54
مكافأة الأشخاص المؤيدين للتغيير	01 7.14	/ /	05 6.41	/ /	01 6.25	/ /
شرح النتائج المتوقعة للتغيير	03 21.42	05 27.77	05 6.41	20 02	03 18.75	05 5.51
توجيه إنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير	03 21.42	02 11.11	10 12.82	10 01	03 18.75	30 30.92
مشاركة العمال في وضع خطط التغيير	4 28.57	04 22.22	23 29.48	30 03	/ /	12 12.37
المجموع	14 100	18100	100 78	100 10	16 100	100 97

ملاحظة: إن إجابات مجتمع البحث لا يساوي عددهم (170) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

يوضح إحصائيا الجدول رقم (45) المبين أعلاه أن أعلى نسبة سجلت بلغت (44.87%) لدى فئة عمال التنفيذ، التي أكدت على خيار نقل عامل يقاوم التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (33.33%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم لتؤكد نفس الموقف، من جهةها فئة الإدارة تؤكد أن المؤسسة تلجأ إلى إشراك العمال في خطط التغيير التنظيمي و ذلك بنسبة (28.57%)، و من خلال اللجوء إلى ممثلي العمال و التشاور معهم.

أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (51.54%) لدى عمال التنفيذ؛ حيث يؤكد العمال التنفيذيون أن الحل بعد مقاومة العامل للتغيير هو نقله إلى منصب آخر، ثم تأتي (31.25%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم لتؤكد نفس الموقف وهو خيار نقل العامل، أما بالنسبة لفئة الإداريين فتؤكد أن البدائل المتاحة في حالة رفض التغيير التنظيمي هو خيار النقل و اللجوء إلى ممثلي العمال

للإعلام، فبعد القيام بنقل العاملين إلى الوظائف المناسبة بعد عملية التغيير، و حتى القيام بتحضير العاملين من خلال التشجيع و الإعلام و المشاركة في إنجاح التغيير.

جدول رقم (46): يوضح وجود قناعات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية وجود قناعات مشتركة	م(أ)		م(ب)			
عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال التنفيذ
ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
/ /	01	/ /	03	/ /	02	03
7.14		42.85		38.		
50 05	01	6.66 04	03	.0857	35	
7.14		42.85		14	59.32	
30 03	3	22	01	/ /	09	
28.56		33.33			15.24	
20 02	50 07	38	/ /	04	10	
		57.57		28.57	16.94	
/ /	02	3.0 2 0	/ /	02	03	
14.28		3		14.28	35.08	
10	100 14	100 78	100 07	100 16	100 59	
100						

نلاحظ من خلال الجدول رقم (46) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (57.57%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد أن بعض العمال يمتلكون قناعات مشتركة حول التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (50%) لدى عمال الصيانة والتحكم لتؤكد نفس الموقف، أما فيما يتعلق بفئة الإداريين فتؤكد نسبة (50%) من الإجابات أن أغلب العمال يمتلكون قناعات مشتركة بأهمية التغيير في حياة المؤسسة، ويمكن تفسير هذه الوضعية ببعض التغييرات التي جرت في السنوات السابقة، ورغم التخوفات التي يبدونها من إجراء تغيير تنظيمي الذي قد يكلفهم منصب العمل، فإنهم قد اعتادوا على هذه المبادرات، لذا فإن خيار بعض العمال هو السائد.

أما فيما يتعلق بالمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (59.32%) لدى فئة عمال التنفيذ، و(57.14%) لدى فئة عمال الصيانة، و (42.85%) لدى فئة عمال الإدارة، و التي أكدت مجموعها

على أن أغلب العمال يمتلكون قناعة مشتركة بأهمية التغيير، وهو ما يفسر أن ثقافة المؤسسة ترفض الجمود و تفضل التغيير، و هذا ما أكدته لنا مسؤول مصلحة التطوير عند مقابلاته؛ حيث قال لنا أن ثقافة المؤسسة في شركة مامي هي ثقافة تطويرية، فإن لم نطور في المؤسسة، فلن يكون في صالحنا أي مستقبل مثمر .

جدول رقم (47): يوضح وجود رؤية واضحة و مشتركة حول أهداف التغيير حسب فئات البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
وجود رؤية واضحة و مشتركة	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ك	ك	ك	ك	ك
دائما	/	02	7.57	04	08
	/	14.28		57.14	57.14
غالبا	03	/	02	03	03
	30		3.03	42.85	21.42
نادرا	/	03	05	/	/
	/	21.42	5.57		
أحيانا	07	06	36	/	03
	70	42.85	54.54		21.42
لا	/	03	18	/	/
	/	21.42	27.27		04
المجموع	10	100	100	100	100

إن معطيات هذا الجدول تسمح لنا باستنتاج التوجه الثقافي السائد في المؤسسة، كما تسمح لنا بقراءة ذهنية المؤسسة، فمن حيث الإجابات الإحصائية اتضح لنا أن المؤسسة (ب) تمتلك رؤية واضحة ومشاركة حول أهداف التغيير التنظيمي في بعض الأحيان، وذلك بنسبة (70%) لدى فئة عمال الإدارة، و (54.54%) لدى عمال التنفيذ، و (42.85%) لدى عمال الصيانة والتحكم، ويمكن تفسير ذلك أن ثقافة المؤسسة لا تستجيب للنداءات التنظيمية الرامية إلى إحداث التغيير التنظيمي، و حسب المقابلات التي

أجريناها مع مسؤولو المؤسسة، فإن حالات التغيير التنظيمي ليست دائمة، ولكن في بعض الحالات يتم إجراء تغيير تكنولوجي، كالذي حدث سنة 2009، أين تم إدخال تقنيات حديثة. أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (57.14%) لدى فئة عمال الإدارة، و فئة عمال الصيانة و التحكم، ثم تأتي نسبة (50.84%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد على خيار دائم والرؤية الواضحة و المشتركة حول أهداف التغيير التنظيمي بين الفئات السوسيو - مهنية.

جدول رقم (48): يوضح فائدة التغيير التنظيمي حسب مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
فائدة التغيير	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ن	ك	ن	ك	ن
للعامل أكثر	01	10	05	7	10
المؤسسة أكثر	03	15	04	28	16
معا	099	11	46	10	39
	0	78	69	71	66
المجموع	10	100	100	100	100

تبين معطيات الجدول رقم (48) أن الاتجاه العام السائد في المؤسسة (ب) هو أن التغيير التنظيمي مفيد للعمال و المؤسسة، وذلك بنسبة (90%) لدى فئة الإدارة، و(78.57%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، و (69.69%) لدى فئة عمال التنفيذ، وهو ما يؤكد وجود اتفاق ضمني وجمعي حول أهداف التغيير التنظيمي.

أما بالنسبة للمؤسسة (ب)، فنلاحظ تماثل الإجابات الإحصائية مع المؤسسة (أ) حيث بلغت أعلى نسبة لدى فئة عمال الإدارة (100%)، وعمال الصيانة و التحكم بنسبة (71.42%) و(66.10%) لدى فئة عمال التنفيذ.

القراءة السوسيو - إحصائية لهذا الجدول توضح أن الثقافة السائدة في كلتا المؤسستين لا ترفض التغيير، و إنما تقبله في حدود يستفيد منها العامل و المؤسسة معا، فالعامل يتطور وظيفيا ومهنيا، و يحقق إشباعاته النفسية والاجتماعية، والمؤسسة تنمو و تتطور و تستحوذ على الأسواق، وهذا الفهم المشترك والمتبادل أكدت عليه مقارنة البعد النسقي العضوي، ومقاربة إدغار شين، فالعمال مجندون ومعبئون لإنجاح السياسة التسييرية، والكل يتكلم نفس اللغة التنظيمية حول قضية التغيير التنظيمي .

جدول رقم (49): يوضح نتائج إحداث مبادرات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة حسب المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
نتائج حدوث التغيير	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
فقدان بعض الوظائف	20 02	40 08	15 20.54	03 21.42	05 29.41	28 31.11
تغيير العلاقات بين العاملين	10 01	10 02	10 13.69	04 28.57	02 11.76	12 13.33
تبديل قيم العاملين	20 02	15 03	15 20.54	03 21.42	05 29.41	20 22.22
نجاح المؤسسة	40 04	20 04	15 20.54	04 28.57	03 17.64	11 12.22
تغيير المراكز الإدارية	01 10	/ /	08 10.95	//	/ /	02 2.22
تضارب مصالح العمال و المؤسسة	/ /	15 03	10 13.69	//	02 11.76/	17 18.88
المجموع	10 100	100 20	100 73	100 14	17 100	100 97

ملاحظة: إن إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (170) و ذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

القراءة الإحصائية للجدول رقم (49) توضح أن أعلى نسبة سجلت بلغت (40%) لدى فئة عمال الإدارة، وكذا عمال الصيانة، واللذان تؤكدان أن فائدة إحداث مبادرات التغيير التنظيمي تكمن في مساهمته في نجاح المؤسسة، كما نسجل نسبة (40%) من إجابات عمال الصيانة تؤكد خيار فقدان الوظائف من جراء إحداث التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (20.54%) لدى عمال التنفيذ لتؤكد خيار فقدان الوظائف أو تسريح العاملين.

أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (31.33%) لدى عمال التنفيذ، و (29.41%) لدى عمال الصيانة والتحكم، تجيب على خيار فقدان الوظائف، ثم تأتي نسبة (28.57%) لدى فئة الإدارة تجيب على خيار نجاح المؤسسة بعد الفعل التغييري.

أما الخيار الثاني فهو تبديل قيم العاملين حيث يرى العمال أن الفائدة من التغيير في مجال العمل هو تغيير قيم و ثقافة العمل لدى العمال، و تحسيسهم بدورهم، و توعيتهم بالرهانات التي تواجهها المؤسسة.

جدول رقم (50): يوضح ضرورة تغيير السلوك داخل المؤسسة لتحقيق التغيير المنشود حسب فئات

البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
ضرورة تغيير السلوك	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
كل العمال	01 7.14	/ /	01 7.14	/ /	02 03.38
أغلب العمال	01 7.14	/ /	02 3.03	/ /	03 21.42
بعض العمال	01 7.14	40 04	26 39.39	02 28.57	04 28.57
فئة قليلة من العمال	08 57.14	60 06	25 39.39	05 71.42	06 42.85
لا ليس ضروريا	03 21.42	/ /	12 18.18	/ /	05 8.47
المجموع	10 100		100 66	100 07	14 100

يتضح من خلال الجدول رقم (50) أن أعلى نسبة سجلت هي (57.14%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، التي ترى ضرورة تغيير السلوك داخل المؤسسة لفئة قليلة من العمال الذين لم يتعودوا بعد على ثقافة العمل، ثم تأتي نسبة (39.39%) لدى فئة عمال التنفيذ لتؤكد نفس الموقف، وهو أن هناك فئة قليلة من العمال يحتاجون فعلا إلى تغيير السلوك إلى الأحسن ثم تأتي نسبة (60%) من فئة الإداريين لتؤكد على نفس الموقف. و بناءً على هذا، يمكن القول أن هناك فئة قليلة من العمال تحتاج إلى تغيير سلوكها، وهي الفئة الراضة ضمناً للتغيير التنظيمي.

أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (41.42%) لدى فئة عمال الإدارة، والتي أكدت على خيار فئة قليلة من العمال تحتاج إلى تغيير في السلوك، ثم تأتي نسبة (67.79%) من عمال التنفيذ، و (42.85%) من عمال الصيانة و التحكم، فحسب الإجابات الإحصائية فإن هناك فئة قليلة، وهم الذين لم يندمجوا في بنية المشروع الصناعي، ويحتاجون إلى ذهنية جديدة وسلوك عملي يتوافق وخصائص المؤسسة.

جدول رقم: (51): يوضح حاجة المؤسسة إلى خبرات و تجارب العاملين حسب فئات البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
تجارب و خبرات العاملين	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ن	ك	ن	ك	ن
نعم	80	71.42	87.87	58	09
لا	20	28.57	12.12	08	05
المجموع	100	100	100	100	100

يرجع نجاح المؤسسة و توازنها في معظم الأحيان إلى فعالية العناصر البشرية وقدرتها على تعظيم مصالح المؤسسة، و لهذا فإن المؤسسة في كل الأحوال لا تستطيع الاستغناء عن خبرات و تجارب الموارد البشرية، و كل الفاعلين التنظيميين، ضمن هذا السياق نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) أن أعلى نسبة سجلت في كلتا المؤسستين (أ) و (ب) تؤكد على ضرورة استعانة المؤسسة بخبرات العاملين و الاستثمار فيهم من أجل توليد المصالح و تبادل المنافع، ففي المؤسسة (أ) أكد (87.87%) من عمال التنفيذ و (80%) من فئة الإداريين و (71.42%) من عمال الصيانة والتحكم على خيار حاجة المؤسسة إلى خبرات وتجارب العاملين.

أما في المؤسسة (ب) فنجد نسبة (84.74%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (71.42%) لدى عمال الإدارة و (64.28%) لدى عمال الصيانة والتحكم أجابت على خيار حاجة المؤسسة إلى خبرات العاملين و تجاربهم و توظيفها لإنجاح التغيير التنظيمي.

جدول رقم (52): يوضح طرق اكتساب التعلم الثقافي ومهارات العمل الجديدة حسب المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
طرق اكتساب التعلم و مهارات العمل	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
المناقشة الجماعية	/ /	/ /	05 6.94	05 26.31	12 03	08 10.52
التكوين المستمر	05 29.41	03 17.64	05 6.94	03 15.78	40 10	05 6.57
مساعدة زملاء العمل في حصول مشكل ما	02 11.76	01 5.88	/ /	02 10.52	8 02	03 3.94
زيادة التعاون بين العمال	02 11.76	/ /	07 9.72	02 10.52	/ /	20 26.31
الاستفادة من العمال الأكثر خبرة و تجربة	08 47.05	13 76.47	55 76.38	07 36.84	40 10	52.63 40
المجموع	10 100	14 100	100 66	100 07	14 100	100 76

ملاحظة: إن تكرار إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (170) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (52) يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت بلغت (76.38%) لدى فئة عمال التنفيذ، و التي أجابت عن خيار الاستفادة من العمال الأكثر خبرة و تجربة، ثم تأتي نسبة (76.47%) لدى فئة الصيانة والتحكم والتي دعمت نفس الخيار، لتتخفض النسبة إلى حدود (47.05%) لدى فئة الإداريين، في حين أن الإجابات الإحصائية التي تخص الخيارات الأخرى كالمنافسة الجماعية و التكوين و المساعدة فقد كانت منخفضة.

أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (42.63%) لدى فئة عمال التنفيذ، و 40% لدى فئة عمال الصيانة، و (36.84%) لدى فئة عمال الإدارة والتي فضلت خيار الاستفادة من العمال الأكثر خبرة و تجربة، في حين تأتي النسبة المئوية و التي بلغت 40% لدى عمال الصيانة و التي أجابت عن خيار التكوين المستمر، فيما لم تتعد باقي الخيارات المتبقية المستوى المطلوب.

جدول رقم (53): يوضح تأثير المؤسسة على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة حسب المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
تأثير المؤسسة على العاملين	عمال الإدارة	عمال الصيانة والتحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة والتحكم
ن	ك	ك	ك	ك	ك
نعم	07	04	20	05	10
70	28.57	30	30	71.42	71.18
لا	03	10	46	02	04
30	71.42	69.69	28.57	28.57	28.81
المجموع	10	100	14	100	59
100					

يتضح لنا من خلال الجدول رقم (53) أن المؤسسة (أ) تقوم بممارسات تنظيمية عقلانية على العاملين بهدف تكيف سلوكياتهم مع الوضع الجديد بعد إجراء التغيير التنظيمي، وقد أكد لنا مسؤول الموارد البشرية أنه يعد تغيير محيط العمل وإعادة ترتيبه بإدخال تكنولوجيا جديدة، وما يتبعه من ردة فعل وتقوم المؤسسة بإقناع وتعبئة العاملين وتبديد الغموض الذي يكتنفهم.

ومن خلال الجدول يتضح لنا أن الاتجاه العام السائد في المؤسسة يعترف بأن المؤسسة تقوم بالتأثير على سلوك العاملين، وإزالة مخاوفهم و تبديد الحواجز النفسية التي قد تعيق عملية التغيير التنظيمي و ذلك بنسبة (70%) لدى فئة الإداريين، أما المفارقة الأخرى فإن عمال الصيانة والتحكم ينفون قيام المؤسسة بأي عملية ثقافية لصالحهم، وذلك بنسبة (71.42%) ونسبة (69.69%) لدى فئة عمال التنفيذ.

أما في المؤسس (ب) فإن الأمر يختلف؛ حيث أجمع كل الموظفين على الدور الإيجابي الذي تقوم به المؤسسة بعد إدخال عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة، وذلك بنسبة (71.42%) لدى فئة عمال الإدارة، و (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، ونسبة (71.18%) لدى فئة عمال التنفيذ، في حين أن الإجابات الراضة لهذا الخيار لا تتعدى نسبة (29 %) لدى كل الفئات السوسيو - مهنية.

جدول رقم (54): يوضح أهم المقترحات لتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة حسب فئات البحث:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
مقترحات تغيير ثقافة العمل	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
معاينة المخالفين لقوانين العمل	02 10.52	01 4.34	05 6.75	/ /	/ /	05 6.84
التعريف بقيم العمل السلبية	06 31.57	07 30.43	14 8.91	03 23.07	02 11.11	10 13.69
الإعلاء من قيمة الانضباط و العمل	03 15.78	03 13.04	07 9.45	03 23.07	02 11.11	10 13.69
إشراك العمال في جوانب التغيير	02 10.52	10 43.47	25 33.78	/ /	10 55.55	08 10.95
تغيير قيم و سلوك العمل	06 31.57	02 8.69	18 24.32	08 61.53	02 11.11	30 41.09
تنشيط الإدارة لتسهيل التغيير	/ /	/ /	05 6.75	/ /	02 11.11	10 13.69
المجموع	19 100	23 100	74 100	13 100	18 100	73 100

ملاحظة: إن عدد الإجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (170) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) أن أعلى نسبة سجلت في المؤسسة (أ) بلغت (43.47%) لدى فئة عمال الصيانة، و (33.78%) لدى فئة عمال التنفيذ التي أجابت عن خيار اشتراك العمال في جوانب التغيير، و هنا الاشتراك ليس بالمعنى التمثيلي و ليس الاشتراك الحقيقي و الميداني الذي يقتضي مشاركة واسعة النطاق للعمال في الممارسة التعبيرية، ثم تأتي نسبة (31.57%) لدى فئة الإداريين التي أجابت على خيار تغيير قيم وسلوك العمل، والتعريف بقيم العمل السلبية، وهذا ما أكدته لنا مسؤول الإنتاج، ومسؤول إدارة الموارد البشرية عند مقابلهما، عندما صرحا لنا أن العامل الجزائري ذو شخصية إنتاجية ضعيفة، وما يهمه هو موعد الخروج من العمل وموعد تقاضي الأجر، فليس لديه هوية مهنية، والمهم في نظرهما هو كيفية نزع نسيج العنكبوت الذي عتش وتغلغل في ذهنه.

أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (61.53%) لدى فئة الإداريين التي اختارت احتمال تغيير قيم وسلوك العمل وهو ما أكدته لنا رئيس مصلحة التطوير عند مقابله؛ حيث صرح لنا أن العامل يحتاج إلى تغيير ثقافي ونفسي، فهو يحتاج فعلا إلى رسكلة وتكوين، ونجد نسبة (55.55%)

لدى فئة عمال الصيانة، والتي ألحت على ضرورة المشاركة في جوانب التغيير، و حسب المقابلة التي أجريناها مع عامل الصيانة، يعتبر أمراً في غاية الأهمية، فالعامل الجزائري ذو شخصية اجتماعية، يحتاج إلى التقدير المعنوي لرفع روحه المعنوية، كما نجد نسبة (41.09%) لدى فئة عمال التنفيذ التي أجابت عن خيار تغيير قيم و سلوك العمل .

جدول رقم (55): يوضح مساهمة التكوين في تغيير سلوك العاملين حسب المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
مساهمة التكوين	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
نعم	07 70	13 85	51 77.27	07 100	14 100	50 84.74
لا	03 30	01 07.14	22.72.1 5	/	/	09 15.25
المجموع	10 100	100 14	100 66	100 07	14 100	59 100

إن إرساء لعبة التغيير في أرجاء المؤسسة الصناعية الخاصة يقتضي وضوح المساعي والأهداف المخططة والمرجوة، فلا يمكن تصور إحداث تغيير دون مرافقة تكوينية في الفكر والسلوك فرديا وجماعيا، و لعل نجاعة التغيير التنظيمي تنطلق من رسوخ ثقافة تكوينية و تدريبية تؤهل العامل. وتوضح معطيات الجدول رقم (55) أن التكوين ك ممارسة منهجية وعملية موجودة في المؤسسة (أ) حيث أجاب ما يقارب أكثر من 70.75% من مجموع الإجابات أنهم استفادوا من تكوين نظري وميداني حول كيفية تشغيل نظام الآلة خصوصا عمال الصيانة والتحكم وعمال التنفيذ.

أما في المؤسسة (أ) فمعطيات الجدول المبين أعلاه يوضح أن المؤسسة الصناعية الخاصة تعتمد على برنامج التكوين، حيث أكد لنا مسؤول الموارد البشرية بقوله: أن مؤسسة صرموك واعية بحجم المنافسة، ولذلك نحن نولي عناية خاصة بالتكوين، هذا الأخير هو استثمار غير مباشر يخرج المؤسسة من دائرة الأزمات التنظيمية، ويؤكد عمال الإدارة بنسبة (70%) وجود برامج تكوينية للإدارة والعمال على حد

السواء في شكل دروس نظرية و بعثات إلى الخارج، أما عمال الصيانة فالنسبة بلغت (92.85%) ونسبة (77.27%) لدى فئة عمال التنفيذ والتي تقرر بوجود تكوين داخل المؤسسة.

أما الإجابات التي جمعناها من المؤسسة (ب) فهي مماثلة و تؤكد على وجود برامج تكوينية داخل المؤسسة وبالأخص عمال الآلة، فالإجابات الإحصائية بلغت نسبة (100%) لدى فئة الإداريين، و(100%) لدى فئة عمال الصيانة و (84.74%) لدى فئة عمال التنفيذ.

جدول رقم (56): يوضح فائدة التكوين في مجال العمل حسب مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
فائدة التكوين	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
فهم أهداف التغيير التنظيمي	05 27.77	05 22.72	06 37.5	08 33.33	15 17.04
السعي نحو الابتكار و الإبداع	02 11.11	01 4.54	/	02 8.33	04 4.54
خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي	04 22.22	04 18.18	06 37.5	04 16.66	30 34.09
زيادة الأداء	07 38.88	12 54.54	04 61.84	10 41.66	39 44.31
المجموع	18 100	22 100	16 100	24 100	88 100

ملاحظة: إن عدد إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (170) وك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

يعد التكوين أحد المداخل للاستثمار في الموارد البشرية، تتبناه المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أنواعها من أجل تطوير تنظيماتها وتحسين أدائها، وبرزت أهميته على أساس أنه يوفر المرونة التنظيمية لمواجهة التحديات، فضلا عن كونه يحقق التمكين والمشاركة الفعالة.

إن اشتراك العمال في دورات تكوينية من شأنه أن يؤدي إلى زيادة مهاراتهم في التوظيف العقلاني للتقنية وتطوير معارفهم العلمية، مع العلم أن أي برنامج تكويني لابد أن يخضع للتقويم والتحديث المستمر، فضلا عن الاستعانة بخبراء متخصصين في مجال التكوين.

بالرجوع إلى الجدول رقم (56) نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بلغت (61.84%) لدى فئة عمال التنفيذ، التي أجابت عن خيار التكوين و (54.54%) لدى فئة عمال الصيانة، و(38.88%) لدى فئة الإداريين، وهذه الفئات تؤكد أن الهدف من وراء التكوين هو رفع حصة الأداء والإنتاج، ثم تأتي نسبة (30.26%)

لدى فئة عمال التنفيذ، والتي أجابت عن خيار خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي حسب تغيير أماكن العمل، ونسبة (27.77%) لدى فئة الإداريين التي ترى أن الهدف من التكوين هو فهم أهداف التغيير. أما المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (44.31%) لدى عمال التنفيذ، و(41.66%) لدى عمال الصيانة والتحكم، والتي أجابت عن خيار زيادة الأداء، ثم تأتي نسبة (37.5%) لدى فئة الإدارة التي ترى أن فائدة التكوين هو فهم أهداف التغيير ثم خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي.

جدول رقم (57) : يوضح الخطوات الفعالة لعملية التغيير التنظيمي حسب إجابات المبحوثين:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)		
الخطوات الفعالة للتغيير التنظيمي	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم
	ك	ن	ك	ن	ك
المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير	/	/	10	20	05
			14.08	23.52	16.66
تجريب التغيير	/	/	02	/	/
			2.81		
فتح قنوات الاتصال التنظيمي	/	/	04	5	/
			5.63	5.88	
التكوين	/	/	08	/	10
			11.26		33.33
متابعة و تقييم التغيير	05	/	02	/	/
	33.33		22.22		
الاهتمام بثقافة العمل	10	10	07	10	05
	66.66	31.25	77.77	11.76	16.66
توفير الإمكانيات المادية	/	/	15	50	10
			21.12	58.82	33.33
المجموع	15	100 32	9	100 85	30
	100		100		100

ملاحظة: إن إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (170) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

قراءة الجدول إحصائيا توضح لنا أن الخطوات الفعالة لعملية التغيير التنظيمي تبدأ من الاهتمام بثقافة العامل، حيث أكد لنا مسؤول إدارة الموارد البشرية ومسؤول الانتاج ومسؤول التسويق عند مقابلتهم أن ثقافة العامل ومنه ثقافة العمل هي رأس مال حقيقي والاستثمار فيها هو سر نجاح التغيير التنظيمي، فالفرق بين المؤسسات الناجحة والفاشلة يكمن في نوعية الثقافة والقيم المتحكمة والسائدة في المؤسسة، وقد أكدت فئة عمال الإدارة بنسبة (66.66%) أن الخطوة المهمة لتفعيل مبادرات التغيير داخل المؤسسة تكمن في الاهتمام بثقافة العمل ثم تأتي نسبة (85.82%) لدى فئة العمال التنفيذيين الذين يرون أن توفير الإمكانيات المادية يؤدي إلى تفعيل عملية التغيير التنظيمي، وهو ما يفسر النزعة المطالبة للعمال، ثم تأتي نسبة (31.25%) لدى فئة عمال الصيانة لتؤكد أن المشاركة في عملية اتخاذ

القرار التغييري من شأنه أن يعظم فرص النجاح التنظيمي، وكذلك الاهتمام بثقافة العامل له فوائد مباشرة على الفضاء التنظيمي، لأنه ببساطة العنصر الفاعل والمتحكم في أوضاع العمل.

أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (77.77%) لدى فئة الإداريين التي تلج على ضرورة الاهتمام بثقافة العامل، وهو ما تم توضيحه لنا أثناء المقابلات، ثم تأتي نسبة (42.25%) لدى فئة عمال التنفيذ التي تدعم نفس الموقف، وأخيرا نسبة (33.33%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، التي ترى أن الإمكانات المادية اللازمة هي شرط موضوعي لنجاح التغيير التنظيمي، وهذا ما أكدته لنا عامل الصيانة عند مقابله (43 سنة، عون تحكم)؛ حيث قال أن المشكل المطروح في محيط العمل هو ضعف الإمكانات المادية بما فيها أنظمة التحفيز المادية والمعنوية، فالعامل يحتاج إلى معاملة خاصة ترفع من معنوياته وتحسسه بحجم المسؤولية والرهان الذي يواجهه المؤسسة، وإذا فهم المعنى سيبدل قصارى جهده لإنقاذ نفسه، وإنقاذ مستقبله الوظيفي، ومستقبل المؤسسة.

جدول رقم (58): يوضح الجوانب الضرورية للتغيير التنظيمي حسب فئات مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
جوانب التغيير	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
تغيير القوانين التي تحكم المؤسسة	/ /	01 4.34	02 2.5	/ /	/ /	05 7.46
تغيير طريقة تنظيم العمل	/ /	03 13.04	20 25	01 14.28	04 21.05	10 14.92
تغيير ثقافة العمل	09 64.28	10 43.47	46 57.5	06 85.71	10 52.63	35 52.23
تغيير المشرف المباشر	/ /	02 8.69	02 2.5	/ /	02 10.52	07 10.44
تغيير فريق العمل الذي يعمل معه	04 28.57	06 26.08	10 12.5	/ /	02 10.52	/ /
تغيير جهاز الإدارة	01 7.14	01 4.34	/ /	/ /	01 5.26	10 14.92
المجموع	14 100	23 100	80 100	07 100	19 100	67 100

ملاحظة: إن عدد إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (170) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

يظهر لنا من خلال الجدول رقم (58) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (64.28%) لدى فئة الإداريين التي ترى أن الجانب الضروري لتفعيل التغيير هو تغيير ثقافة العمل وذلك بنسبة (64.28%)، ثم تأتي نسبة (57.5%) لدى فئة عمال التنفيذيين لتماثل نفس الرأي، و نسبة (43.47%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم لتدعم نفس الموقف، ثم يأتي الخيار الثاني وهو تغيير فريق العمل، حيث نجد نسبة (28.57%) لدى عمال الإدارة، و (26.68%) لدى عمال التنفيذ وهما يؤكدان ضرورة تغيير فريق العمل كجانب ضروري لإنجاح التغيير التنظيمي، ثم يأتي الخيار الثالث وهو تغيير طريقة تنظيم العمل، مع الإشارة أن مجمل الفئات السوسيو - مهنية ترى ضرورة ربط التغيير التنظيمي بأسس واضحة وملائمة لإنجاح المبادرة التنظيمية.

أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (85.71%) لدى فئة الإداريين، ترى ضرورة تغيير ثقافة العمل، ونسبة (52.63%) لدى عمال الصيانة والتحكم، ثم نسبة (52.23%) لدى فئة عمال التنفيذ؛ حيث تؤكد هذه الفئات أنه من أجل إنجاح التغيير فلا بد من وضع الفرد العامل موضع الاهتمام، أما الخيار الثاني المفضل فهو أيضا تغيير طريقة العمل.

جدول رقم: (59): يوضح رؤية العمال للمؤسسة في المستقبل حسب مجتمع الدراسة:

الفئة السوسيو مهنية	م(أ)		م(ب)			
رؤية العمال للمؤسسة	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ	عمال الإدارة	عمال الصيانة و التحكم	عمال التنفيذ
	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن	ك ن
قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة	06 35.29	08 30.76	35 47.94	04 30.76	10 45.45	30 41.09
رائدة في نوعية الإنتاج	06 35.29	08 30.76	09 12.32	05 38.46	05 22.72	20 27.39
ستطرأ تغييرات في الوظائف	/	04 15.38	04 5.47	/	02 9.09	4.10 03
حدوث تغييرات في سلطة المؤسسة	/	01 3.84	03 4.10	/	01 4.54	5.47 04
قادرة على إنجاح التغييرات الداخلية	05 29.41	03 11.53	15 20.54	04 30.76	03 13.63	12 16.43
فشل أهداف التغيير	/	02 7.69	07 9.58	/	01 4.54	5.47 04
المجموع	17 100	26 100	73 100	13 100	22 100	73 100

ملاحظة: إن عدد إجابات مجتمع البحث لا تساوي عددهم (170) وذلك لأن كل مبحوث قد أجاب عن أكثر من احتمال.

تظهر معطيات الجدول رقم (59) أن العاملين في المؤسسة الصناعية لديهم شعور نسبي تجاه المؤسسة، وهذا يُنشّط إدراكهم للثقافة المؤسسية، كما أن العاملين خلال فترة التغيير التنظيمي يتولد لديهم تمثلات واستراتيجيات معينة، وعليه تصبح المؤسسة في وضع صحي يسمح لها بالإعداد الجيد للاستثمار الثقافي، وهذه الممتلكات الثقافية تُجسد ميكانيزم النظام المناعي لمواجهة تهديدات البيئة الخارجية.

لقد أردنا من خلال هذا الجدول أن نُشخص تمثلات العاملين واتجاهاتهم وميولاتهم نحو قضايا معينة، وعلى الخصوص، معرفة علاقة المؤسسة بالبيئة الخارجية، ووجدنا أن هناك توجهاً إيجابياً للفاعلين التنظيميين نحو انفتاح المؤسسة على الفضاء الخارجي بكل متغيراته.

ويبدو من خلال الجدول أن أعلى نسبة سجلت بلغت (47.94%) لدى فئة عمال التنفيذ الذين يرون أن المؤسسة قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة، ودليلهم في ذلك أن المؤسسة عرفت في سنة 2009

تغييرات عميقة، وفي كل المستويات: التنظيمية، والإدارية، والهيكلية، والتقنية، والبشرية، وقد تحصلت المؤسسة على شهادة الإيزو (ISO9000) التي تسمح لها بالتصدير، ثم تأتي نسبة (35.29%) لدى فئة الإدارة حيث يؤكدون أن المؤسسة قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة كما أنها رائدة في نوعية الإنتاج، و قادرة أيضا على إنجاح التغييرات التنظيمية، أما فئة عمال الصيانة فتشترك في الموقف مع فئة الإدارة وعمال التنفيذ، حيث أكدت نسبة (30.76%) من الإجابات أن المؤسسة قادرة على الاستجابة للضغوطات، كما أنها قادرة أن تكون رائدة في مجال الإنتاج والنوعية، وتستجيب للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، وهو ما يتفق مع ما ذهبت إليه مقارنة البعد العضوي النسقي، ومقاربة إدجار شين .

أما المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (45.45%) لدى فئة عمال الصيانة؛ حيث أكدوا على أن المؤسسة قادرة على التكيف مع ضغوطات المحيط، و نسبة (41.00%) لدى فئة عمال التنفيذ، ونسبة (38.46%) لدى فئة الإدارة التي أكدت على أن المؤسسة قادرة على أن تكون رائدة في مجال الإنتاج و التكيف، ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع مسؤول إدارة الموارد البشرية، ومسؤول الإنتاج، فإن مؤسسة مامي تحصلت على شهادة شرفية من وزارة الصناعة سنة 2012 كأحسن مؤسسة وطنية للتصنيع على المستوى المحلي، وهي تسعى حاليا لترقية المنتج، ودخول عالم المنافسة التجارية من بابه الواسع.

فرضيات الدراسة.

1. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الأولى.

بعد تبويب الجداول الإحصائية وتحليل البيانات المتحصل عليها من الميدان نحاول أن نعرض أهم النتائج الأساسية والخاصة بالفرضية الأولى.

✓ فيما يخص إجراءات التغيير التنظيمي التي باشرتها المؤسسة (أ)، فإن الإجابات الإحصائية المتحصل عليها من الجدول رقم (18) و (19) تؤكد أن خيار (التغيير في أماكن العمل) هو الشائع والمعبر عنه لدى الفئات السوسيو- مهنية داخل المؤسسة، وذلك بنسبة 65% لدى عمال الصيانة و 51.28% لدى عمال الصيانة والتحكم، و 41.17% لدى عمال الإدارة، ثم يأتي خيار التغيير في الآلات وإدخال التكنولوجيا، وهو ما يعني أن المؤسسة (أ) مازالت بعيدة عن مجالات التغيير الأخرى كالتغيير في الإستراتيجية والهيكل التنظيمية، أما المؤسسة (ب) فنجد تقريبا نفس الخيار لدى الفئات السوسيو- مهنية، وهو خيار التغيير في أماكن العمل، وذلك بنسبة 50% لدى عمال الصيانة والتحكم، ثم نسبة 45.45% لدى عمال التنفيذ، وأخيرا نسبة 28.57% لدى فئة عمال الإدارة، ثم يأتي خيار

التغيير في الآلات وإدخال التكنولوجيا، وهو ما يعني أن سياق التغيير التنظيمي في كلا المؤسسات متشابه إلى حد بعيد، مع العلم أن الاستثمار في مجالات التغيير الأخرى مازال غائبا في ثقافة المؤسسات، كالتغيير في الإستراتيجية والتغيير في الهيكل التنظيمية، ومنه يمكن القول أن المؤسسة (أ) والمؤسسة (ب) لم ترق بعد إلى مستوى الاحترافية في التسيير ومازالت تهيمن عليها الأفكار التقليدية والكلاسيكية، بدليل أن السياق الاقتصادي الراهن يفرض على المؤسسات الاقتصادية المرونة والتغيير، وسرعة الاستجابة لمتطلبات المحيط الخارجي.

✓ كما أجاب معظم العمال في الجدول رقم (20) أن المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير داخل المؤسسة (أ) لا تتم بشكل دائم ومستمر، وإنما يتم إشراك العمال في بعض الأحيان فقط، وفي بعض الظروف التي تستدعي الاستماع إلى الطرف الآخر، وهذه النسبة نجدها لدى عمال الصيانة والتحكم بنسبة 57.14% و 51.51% لدى عمال التنفيذ، أما فئة الإدارة فتؤكد أن المشاركة تتم بشكل دائم ومستمر وذلك بنسبة 50% من مجموع الإجابات، أما في المؤسسة (ب) فنجد أن معظم العمال في الجدول رقم (21) يؤكدون نفس الخيار، وهو أن المشاركة تتم في بعض الأحيان فقط، وذلك بنسبة 50% لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، و 49.15% لدى فئة عمال الإدارة، أما فئة الإدارة فتري أن المشاركة العمالية ركن من أركان ثقافة المؤسسة، وتؤكد نسبة 42.85% من مجموع الإجابات الإحصائية على هذا الخيار. إن هذه الوضعية تعكس الجمود البيروقراطي الذي يميز المؤسسة الصناعية الخاصة، حيث أنها مازالت تنظر إلى العامل على أنه قرين للآلة أو أنه عنصر من عناصر الإنتاج لا غير، ذلك أن السماح بالمشاركة العمالية في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي يضيف نوعا من المرونة داخل الهيكل التنظيمي، ويساهم أيضا في تحقيق الدمج التنظيمي، هذا الإدماج التشاركي يتطلب التخلي عن الثقافة البيروقراطية التي تعيق كل المبادرات الفردية والجماعية الخلاقة، أيضا يمكن القول أن السماح بالمشاركة العمالية الدائرية يحمل في ثناياه تحولا ثقافيا إيجابيا في محيط العمل من خلال كشف النقاب عن الصعوبات الميدانية التي تعترض السير الحسن داخل المؤسسة، خاصة الظروف الخفية التي لا يمكن ملاحظتها من قبل الإدارة. عموما يمكن القول أن ثقافة المؤسسة في كلا المؤسسات (أ) و(ب) هي ثقافة بيروقراطية تراعي وتحترم الهيراركية التنظيمية.

✓ تصرح غالبية العمال في الجدول رقم (22) داخل المؤسسة (أ) أن فرص المشاركة عن طريق ممثليهم في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي تتم في بعض الأحيان، حيث يلجأ المديرون والمسؤولون إلى

ممثلي العمال لمعرفة ما يدور في أذهانهم وخواطرهم، إذ نجد نسبة 50% لدى فئة عمال الصيانة والتحكم و45.45% لدى فئة عمال التنفيذ يؤكدون أن المشاركة التمثيلية لا تتم إلا في بعض الأحيان فقط، أما عمال الإدارة فيختلفون معهم في الرأي ويؤكدون أن ثقافة المؤسسة تعتمد على إشراك الفاعلين في العمليات الداخلية التي تتعلق بالتنظيم والعمل، أما المؤسسة (ب) فقد اختار العمال في الجدول رقم (23) نفس الخيار، وهو أن المشاركة تتم أحيانا فقط لا أكثر، وذلك بنسبة 67.79% لدى فئة عمال التنفيذ و64.28% لدى عمال الصيانة، أما فئة الإداريين فتري العكس، وتؤكد بنسبة 57.14% أن المشاركة تتم بصورة دائمة في المؤسسة (ب)، ومنه يمكن القول بناءا على هذه النسب المتحصل عليها أن المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي تقتصر على فئة الإداريين بصورة دائمة، واللجوء إلى ممثلي العمال في بعض الأحيان لتجنب المقاومة الثقافية العمالية. إن نقص المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي من شأنه أن يؤدي إلى ظواهر تنظيمية أخرى تؤثر على السير الحسن للأوضاع الداخلية، لأنه إذا شعر العامل بنوع من الدونية وعدم التقدير الاجتماعي، فإنه سوف يندفع مباشرة إلى عدم التقيد والانضباط والالتزام الداخلي.

✓ يصرح غالبية العمال في الجدول رقم (24) أن أهمية المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي ليست مقرونة بمعاني اجتماعية وبخيارات الهوية والانتماء والتغيير، إنما الهدف من المشاركة حسب الإجابات المتحصل عليها هو تسهيل المهمة الإنتاجية لا أكثر، وذلك بنسبة 78.57% لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، ونسبة 58.83% لدى فئة عمال التنفيذ، ونسبة 29.41% لدى فئة عمال الإدارة. إن هذه النسب تؤكد مرة أخرى على انتشار الثقافة الإنتاجية في أذهان الفئات السوسيو- مهنية في المؤسسة (أ) مع غياب الثقافة الاجتماعية التي تركز على قاعدة العلاقات الإنسانية الصلبة، وكذا غياب ثقافة الهوية المهنية التي تسمح بخلق التغيير والتجديد، أما في المؤسسة (ب) فنجد في الجدول رقم (25) نفس الخيار لدى العمال، وهو أن أهمية المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة تهدف إلى رفع الحصة الإنتاجية، وذلك بنسبة 72.72% لدى فئة عمال الإدارة، و53.84% لدى فئة عمال التنفيذ، ونسبة 44.44% لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، وهنا يمكن القول أن ثقافة المؤسسة السائدة في كلا المؤسستين هي ثقافة تركز على الإنتاج والربح، أو هي ثقافة إنتاجية محضة.

✓ يقر معظم العمال في الجدول رقم (26) أن عامل الانضباط هو عامل أساسي ومحوري لتنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، حيث عبر العمال التنفيذيون عن قلة فرص التعبير عن الرأي في

مجال العمل بطريقة مباشرة، وهو ما يعني أن العامل يعبر عن رأيه كلما غابت عنه الرقابة، وذلك بنسبة 69.69% لدى عمال التنفيذ، ونسبة 42.86% لدى فئة عمال الصيانة والتحكم والتي تؤكد أن المناسبة التي يستطيع العامل فيها التعبير عن رأيه تكون كلما سمحت له الفرصة، أما عمال الإدارة فيؤكدون بنسبة 50% أن العامل يستطيع إبداء رأيه كلما سمحت ظروف العمل، وهو ما يعني أن فرص التعبير عن الرأي والموقف تخضع لمنطق الهيراركية والمستوى التنظيمي، أما في المؤسسة (ب) فنجد في نفس الجدول ليونة في التعبير وإبداء المواقف إزاء العمل، حيث تؤكد نسبة 71.42% من فئة عمال الصيانة والتحكم على ذلك، ثم نسبة 57.14% من فئة عمال الإدارة أن العامل حر في إبداء رأيه كلما سمحت له الظروف، في حين يرى عمال التنفيذ أنه كلما غابت الرقابة كلما استطاع العامل التعبير عن رأيه وذلك بنسبة 42.37%. من هذا المنطلق يمكن القول أن العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة لا يترك هامش الحرية للعمال الذين يتموقعون في أدنى السلم التنظيمي، حيث تشدد عليهم الرقابة والانضباط وهذا هو منطق المؤسسة الرأسمالية، في حين يتمتع الإداريون بحرية معينة في التصرف والممارسة.

✓ فيما يتعلق بالحرية والاستقلالية في أداء المهام التنظيمية داخل المؤسسة (أ) يرى عمال الصيانة والتحكم في الجدول رقم (27) بنسبة 50% أنهم يشعرون أحيانا بالحرية والاستقلالية في أداء الواجبات، في حين يرى عمال التنفيذ أنه نادرا ما يشعرون بالحرية والاستقلالية، عكس فئة عمال الإدارة التي تؤكد أنهم يشعرون دائما بالحرية وذلك بنسبة 50%، وهو ما يعني أن فئة المسيرين تتمتع بهامش حرية كبير عكس الفئات السوسيو- مهنية الأخرى، وتقريبا نجد الموقف مماثلا في نفس الجدول من حيث الخيار الذي أجاب عنه العمال، إذ تؤكد الفئات العمالية المتواجدة في أدنى السلم التنظيمي بافتقادها للحرية التامة، عكس فئة المسيرين.

✓ تأسيسا على إجابات العمال السابقة فإن ثقافة طرح الأفكار الجديدة في مجال العمال ترتبط بمقدار الحرية الممنوحة للعاملين في المؤسسة (أ)، حيث نجد في الجدول رقم (28) أن تشجيع الإدارة للعاملين على طرح أفكار جديدة في مجال العمل تبقى ضئيلة، ولا تتم بصورة دائمة ومستمرة، بل في بعض الأحيان فقط وذلك بنسبة 50% لدى فئة عمال التنفيذ، ونسبة 42.85% لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، وهو ما يفسر لنا أن المؤسسة (أ) لا تستثمر في إمكانيات وطاقات العاملين، ولا تمنح لهم فرصة تطوير قدراتهم ومواهبهم، وهو نفس الموقف في المؤسسة (ب)، حيث يؤكد معظم العمال أن صور التشجيع داخل المؤسسة تتم في بعض الأحيان فقط، وذلك بنسبة 67.79% لدى فئة عمال التنفيذ،

ونسبة 57.14% لدى عمال الصيانة والتحكم، في حين يرى عمال الإدارة في كلا المؤسستين (أ) و(ب) أن ثقافة المؤسسة تعتمد على طرح أفكار جديدة في مجال العمل، والتي ستضيف قيمة مضافة ملموسة.

✓ دائما وفي إطار إنجاز مبادرات التغيير التنظيمي داخل المؤسسة (أ)، يؤكد غالبية العمال في الجدول رقم (29) أن المؤسسة في بعض الأحيان تقوم بتشجيع العاملين لإنجاح التغيير التنظيمي، وذلك بنسبة 51.51% لدى فئة عمال التنفيذ، ونسبة 50% لدى عمال الصيانة والتحكم، أما فئة الإداريين فتري أن المؤسسة تقوم بصورة دائمة بتشجيع العاملين بإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي وذلك بنسبة 40%، أما المؤسسة (ب) فقد اختار العاملون نفس الموقف، وهو أن المؤسسة تقوم في بعض الأحيان بتشجيع العاملين على إنجاز التغيير التنظيمي، ويمكن تفسير ذلك أن ثقافة المؤسسة لا تركز على فلسفة التشجيع للعاملين.

✓ فيما يتعلق بقيمة المخاطرة، اتضح لنا من خلال إجابات العمال في المؤسسة (أ) في الجدول رقم (30) أن العاملين يتقبلون انتقادات الآخرين دون غضب وذلك بنسبة 45.45% لدى عمال التنفيذ، أما عمال الصيانة والتحكم فيؤكدون بنسبة 35.71% أنهم يستفيدون من الملاحظات والانتقادات الموجهة إليهم، وهو ما ينمي لهم الاستعداد لتحمل النتائج النهائية، وهو نفس الخيار لدى عمال الإدارة حيث يؤكدون أن العمال يستفيدون من الملاحظات والانتقادات الموجهة إليهم وذلك بنسبة 40% من مجموع الإجابات الإحصائية، أما المؤسسة (ب) فيؤكدون نفس الخيار وهو أن العاملين يتقبلون انتقادات الآخرين دون غضب وذلك بنسبة 57.14% لدى عمال الصيانة، ونسبة 50.84% لدى عمال التنفيذ، أما فئة الإداريين فيؤكدون بنسبة 71.42% أن العاملين يستفيدون من الملاحظات والانتقادات، وعموما يمكن القول أن سلوك المخاطرة غائب في ثقافة المؤسسة في كلا المؤسستين (أ) و(ب)، ويمكن تفسير ذلك بغياب ثقافة تهتم بالموارد البشرية، وبسبب النظرة الدونية وغير العقلانية للعنصر البشري داخل المؤسسة اختفت ثقافة المخاطرة التي تعتمد على المبادرة الفردية والجماعية .

✓ قضية التوجه نحو العمل الفرقي أو فريق العمل داخل المؤسسة متباين بين إجابات العمال في المؤسسة (أ) والمؤسسة (ب) وذلك استنادا إلى الجدول رقم (32)، فالمؤسسة (أ) وحسب الإجابات المتحصل عليها يمكن القول أن فريق العمل متكيف حسب التغييرات التنظيمية مع وجود إجابات دالة على غياب روح الفريق، في حين نجد أن إجابات العاملين في المؤسسة (ب) تصفه بالفريق المتكامل والمتعاون لإنجاح أهداف المؤسسة، وهو الفرق بين فريق العمل بين المؤسستين، فالمؤسسة (أ) تمتلك

فريقاً متكيفاً حسب التغييرات التنظيمية المقترحة وحسب الخطط الإدارية المعلن عنها، أما في المؤسسة (ب) ففريق العمل متماسك ومنسجم أي هناك توجهاً نحو فريق العمل .

✓ توضح معطيات الجدول رقم (33) أنه أجاب معظم العمال في المؤسسة (أ) أن العمل الجماعي في بعض الأحيان يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي، وذلك بنسبة 66.66% لدى عمال التنفيذ، ونسبة 50% لدى عمال الصيانة والتحكم، في حين يرى عمال الإدارة أن العمل الجماعي أفضل بكثير من العمل الفردي، وأنه انتهى زمن العبقورية والكفاءة الفردية وحل محله زمن العبقورية والكفاءة الجماعية، في حين نجد أن الموقف في المؤسسة (ب) مختلف نسبياً وهناك توجه فعلي نحو العمل الفرقي لدى الفئات السوسيو- مهنية، فالثقافة السائدة في المؤسسة (ب) تقريباً هي ثقافة اجتماعية تقوم على الميل للجماعة أكثر من الميل للفردانية.

✓ يصرح العمال في الجدول رقم (34) أن المؤسسة تلجؤ إلى تحفيز العاملين لقبول التغيير التنظيمي وذلك بنسبة (43.93%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (42.85%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، فالمناخ العام للمنظمة يشجع ويحفز على القيام بالتغيير، ومن جهتها تؤكد فئة الإدارة بنسبة (40%) أن نهج المؤسسة يقوم على تحفيز العاملين لقبول وإنجاح التغيير التنظيمي، في حين إذا انتقلنا إلى المؤسسة (ب) نجد أن أعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، و (23.85%) لدى فئة عمال الإدارة، وهي إجابات تؤكد على وجود الحوافز في بعض الأحيان، الهدف منها خلق القابلية والاندماج و تطوير ثقافة التغيير.

✓ تؤكد الفئات السوسيو- مهنية في الجدول رقم (35) على أن دور الإدارة داخل المؤسسة يهيمن عليه الجانب القانوني؛ حيث ينحصر دورها في تطبيق القوانين الداخلية حرفياً وذلك بنسبة (50%) لدى عمال التنفيذ، و(42.85%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، فثقافة المؤسسة حسب هؤلاء هي ثقافة بيروقراطية صارمة، ثم تأتي نسبة (50%) لدى فئة الإدارة التي تؤكد على أن دور الإدارة يكمن في حل المشكلات التنظيمية وتسهيلها من أجل إرضاء العاملين، أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت في المؤسسة فقد بلغت (57.14%) لدى فئة عمال الإدارة و (71.42%) لدى عمال الصيانة والتحكم، حيث يؤكدون على أن دور الإدارة ينحصر في تشجيع جودة المنتجات، وهنا يمكن القول أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة إنتاجية.

✓ يتضح لنا أن الاتصال التنظيمي بين العاملين كلا في مستواه يوصف بالمتوسط وذلك حسب معطيات الجدول رقم (36)، وأعلى نسبة سجلت (84.84%) لدى عمال الإدارة، و هنا يمكن القول أن إجابات العمال على العموم توحى بعدم قوة الاتصال التنظيمي داخل المؤسسة، وتقريبا نفس الموقف نجده لدى الفئات السيو - مهنية الأخرى، وعلى خلاف ذلك نجد أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة (ب) يوصف بأنه اتصال حسن، وذلك بنسبة (71.42%) لدى فئة عمال الإدارة، و (67.79%) لدى عمال التنفيذ، و (64.28%) لدى عمال الصيانة، في حين أن الإجابات التي تؤكد على ضعف الاتصال التنظيمي فقد بلغت (21.42%) لدى عمال الصيانة و التحكم.

✓ فيما يتعلق بالمؤسسة (أ) وحسب موقف العمال، فإن أعلى نسبة سجلت في الجدول رقم (37) بلغت (70%) لدى عمال الإدارة و التي تؤكد على أهمية الاتصال التنظيمي في إنجاح التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (66.66%) من فئة العمال التنفيذيين الذين يعتبرون أن دور الاتصال في إنجاح التغيير ليس بصفة دائمة و إنما أحيانا، ثم تأتي نسبة (50%) من فئة عمال الصيانة و التحكم لتدعم نفس الخيار، أما في المؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى عمال الإدارة، وفئة عمال الصيانة و التحكم، حيث تؤكد الإجابات الإحصائية على الدور الاستراتيجي للاتصال الذي يتيح للمؤسسة فرصة الحصول على معلومات قد تفيد في تعديل مضمون التغيير أو التنبؤ بصعوبات ميدانية أثناء تطبيق التغيير التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى سيقبل من شدة مقاومتهم، ويمكن القول أن إجابات العمال في المؤسسة (ب) الايجابية حول الاتصال التنظيمي ودوره في إنجاح التغيير نابعة من طبيعة المناخ التنظيمي.

✓ يتضح لنا أن إجابات العمال في الجدول رقم (38) حول دور التنسيق بين الإدارة والعمال جاءت متشابهة تقريبا للجدول السابق؛ حيث اتضح لنا أن خيار التنسيق في بعض الأحيان يساهم في إنجاح التغيير التنظيمي، وذلك بنسبة (51.51%) لدى فئة عمال التنفيذ، نسبة (42.85%) لدى عمال الصيانة و التحكم، فيما بلغت إجابات فئة الإداريين نسبة (50%) كخيار دائم، أما فيما يتعلق بالمؤسسة (ب) فأعلى نسبة سجلت بلغت (42.85%) لدى عمال الإدارة؛ حيث يؤكدون على أن التنسيق الدائم ضروري لنجاح التغيير التنظيمي، وتتنخفض النسب الدالة على عدم أهمية التنسيق بين العمال والإدارة حيث لا تتجاوز 20% من الإجابات.

2. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثانية: بعد تبويب الجداول وتحليل البيانات المتحصل عليها من الميدان نحاول أن نعرض أهم النتائج الأساسية والخاصة بالفرضية الثانية.

✓ إن أعلى نسبة سجلت في الجدول رقم (39) بلغت (60%) لدى فئة عمال التنفيذ، الذين يرون أن مهام القيادة الإدارية داخل المؤسسة تتمثل في مراقبة الأداء والإنتاج وهي وظيفة إقتصادية، ثم تأتي نسبة (53.33%) لدى فئة الصيانة و التحكم، الذين يرون أن مهام القيادة تنحصر في عدة قضايا تنظيمية منها: التغيير والتطوير، وذلك لأن المؤسسة تواجه تحديات المنافسة الخارجية، ثم تأتي نسبة (46.66%) لدى فئة الإداريين، أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (65%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، الذين يؤكدون على الوظيفة الإنتاجية والأداتية للقيادة، ثم تأتي نسبة (50%) لدى عمال الإدارة و (46.15%) لدى عمال التنفيذ، أما عن مهمة التغيير والتطوير فقد بلغت (35.71%) لدى عمال الإدارة.

✓ تتضح أن أعلى نسبة سجلت في الجدول رقم (40) هي (70%) لدى فئة عمال الإدارة، و التي تؤكد على أن القيادة الإدارية تساهم في تحفيز العاملين على إتقان العمل، ثم تأتي نسبة (53.03%) لدى عمال التنفيذ لتدعم هذا الموقف، و 50% لدى عمال الصيانة و التحكم ، في حين أن نسبة الإجابات التي تنفي قيام القيادة بدور التحفيز فقد بلغت أعلى نسبة لدى عمال الصيانة و التحكم بنسبة 50%، وبالنسبة للمؤسسة (ب) فإن النسبة ترتفع حيث أكد عمال الإدارة بنسبة (100%) على خيار قيام القيادة بتحفيز العاملين، وكذلك بنسبة 71.42% لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، و (67.79%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تعترف بالدور الذي تلعبه القيادة أو طاقم المؤسسة في تحفيز العاملين ماديا و معنويا بهدف إتقان العمل و تحقيق الجودة.

✓ توضح معطيات الجدول رقم (41) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (80%) لدى فئة عمال الإدارة التي تؤكد على المساهمة الفعلية للقيادة الإدارية في مجال تهيئة العاملين لقبول التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (75.75%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد على أن القيادة لا تساهم بتاتا في تهيئة العاملين لقبول التغيير، و ثالث نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى عمال الصيانة والتحكم اختارت الخيار الثاني، و تؤكد على أن القيادة الإدارية لا تقوم بدورها على أكمل وجه فيما يتعلق بإحداث تغيير تنظيمي، أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (100%) لدى فئة عمال الإدارة، و (74.74%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، والتي كلها إجابات

دالة على الدور الديناميكي و الفعال للقيادة الإدارية، ومنه فإن المؤسسة تدرك مدى تخوف العاملين من إحداث أي تغيير تنظيمي يمس مصالحهم الشخصية والذاتية، لذا فإنها تقوم بالمقابل بالتوضيح و النقاش مع الفئات السوسيو - مهنية قصد التخفيف من الغموض الذي يشب العملية التجديدية.

✓ تظهر بيانات الجدول رقم (42) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (37.5%) لدى فئة عمال الإدارة، و التي تؤكد على أن المعلومات الموجهة إلى الفئات السوسيو - مهنية تهتم برفع الإنتاج، وهو دليل واضح على رسوخ ثقافة إنتاجية في المؤسسة (أ)، ثم تأتي نسبة (33.33%) لدى فئة عمال التنفيذ التي أكدت على خيار الاهتمام بالآلات و وسائل العمل، و نسبة (50%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، والتي أكدت على نفس الخيار و هو الاهتمام بالآلة ووسائل العمل، أما المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (34.78%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، والتي تؤكد أن المعلومات الملقاة من جهاز الإدارة تركز على رفع الإنتاج، والاهتمام بالآلات و وسائل العمل، أما بالنسبة لعمال الإدارة، فقد بلغت أعلى نسبة لدى هذه الفئة (28.57%)، والتي تؤكد على خيار رفع الإنتاج وتطبيق القوانين الداخلية، وهو نفس الموقف لدى عمال التنفيذ.

✓ نلاحظ من خلال الجدول رقم (43) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (55.55%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، و التي تؤكد على خيار فرض التغيير التنظيمي عن طريق القوة المباشرة، ثم تأتي نسبة (51.21%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (50%) لدى فئة عمال الإدارة، وهذا من شأنه أن يوضح لنا استراتيجية التغيير التنظيمي المتبعة في المؤسسة (أ) أي أن التغيير التنظيمي يأتي من فوق، من صاحب المؤسسة و بموافقة، أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (50%) لدى عمال الصيانة، و (44.30%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد أن التغيير مفروض عن طريق القوة المباشرة و دون اشتراك العاملين، ثم تأتي نسبة (41.66%) لدى فئة الإداريين، والتي تؤكد أن المؤسسة تقوم بإقناع العاملين بضرورة التغيير التنظيمي ثم توضح المكاسب الناجمة عنه.

ويبدو من خلال معطيات الجدول رقم (44) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم، و التي أكدت على خيار التردد في قبول التغيير، ثم تأتي نسبة (70%) لدى فئة عمال الإدارة، والتي تؤكد أن العاملين في معظم الأحيان يقبلون التغيير التنظيمي بشرط إذا كان التغيير التنظيمي لا يؤدي إلى تسريح العاملين وتقليص أعدادهم، أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (71.42%) لدى فئة عمال الإدارة، وعمال الصيانة والتحكم، والتي تؤكد على خيار قبول

التغيير التنظيمي كإجراء تطويري وتحديثي في المؤسسة، ثم تأتي نسبة (67.79%) لدى عمال التنفيذ، و التي تدعم الموقف، وهذا يعني أن المؤسسة مهياة ثقافيا لقبول التغيير التنظيمي، وأن ثقافة المؤسسة ملائمة مناسبة للتغيير.

✓ يوضح إحصائيا الجدول رقم (45) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (44.87%) لدى فئة عمال التنفيذ، التي أكدت على خيار نقل عامل يقاوم التغيير التنظيمي وهو الإجراء المعمول به، ثم تأتي نسبة (33.33%) لدى فئة عمال الصيانة و التحكم لتؤكد نفس الموقف، من جهتها فئة الإدارة تؤكد أن المؤسسة تلجأ إلى إشراك العمال في خطط التغيير التنظيمي و ذلك بنسبة (28.57%)، ومن خلال اللجوء إلى ممثلي العمال و التشاور معهم، أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (51.54%) لدى عمال التنفيذ؛ حيث يؤكد العمال التنفيذيون أن الحل بعد مقاومة العامل للتغيير هو نقله إلى منصب آخر، ثم تأتي (31.25%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم لتؤكد نفس الموقف وهو خيار نقل العامل، أما بالنسبة لفئة الإداريين فتؤكد أن البدائل المتاحة في حالة رفض التغيير التنظيمي هو خيار النقل و اللجوء إلى ممثلي العمال للإعلام.

3. مناقشة وتحليل نتائج الفرضية الثالثة: نحاول أن نسردهم أهم النتائج المتحصل عليها فيما يتعلق بالفرضية الثالثة والتي تتمحور حول التغيير الثقافي.

✓ إن أعلى نسبة سجلت في الجدول رقم (46) بلغت (57.57%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي تؤكد أن بعض العمال يمتلكون قناعات مشتركة حول التغيير التنظيمي، ثم تأتي نسبة (50%) لدى عمال الصيانة والتحكم لتؤكد نفس الموقف، أما فيما يتعلق بفئة الإداريين فتؤكد نسبة (50%) من الإجابات أن أغلب العمال يمتلكون قناعات مشتركة بأهمية التغيير في حياة المؤسسة، أما فيما يتعلق بالمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (59.32%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (57.14%) لدى فئة عمال الصيانة، و (42.85%) لدى فئة عمال الإدارة، و التي أكدت مجموعها على أن أغلب العمال يمتلكون قناعة مشتركة بأهمية التغيير، وهو ما يفسر أن ثقافة المؤسسة ترفض الجمود و تفضل التغيير.

✓ تبين معطيات الجدول رقم (48) أن الاتجاه العام السائد في المؤسسة (ب) هو أن التغيير التنظيمي مفيد للعمال و المؤسسة، وذلك بنسبة (90%) لدى فئة الإدارة، و (78.57%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، و (69.69%) لدى فئة عمال التنفيذ، وهو ما يؤكد وجود اتفاق ضمني وجماعي حول أهداف التغيير التنظيمي، أما بالنسبة للمؤسسة (ب)، فنلاحظ تماثل الإجابات الإحصائية مع المؤسسة (ب)

أ (حيث بلغت أعلى نسبة لدى فئة عمال الإدارة (100%)، وعمال الصيانة و التحكم بنسبة (71.42%) و (66.10%) لدى فئة عمال التنفيذ.

✓ القراءة الإحصائية للجدول رقم (49) توضح أن أعلى نسبة سجلت بلغت (40%) لدى فئة عمال الإدارة، وكذا عمال الصيانة، والتي تؤكد أن فائدة إحداث مبادرات التغيير التنظيمي تكمن في مساهمته في نجاح المؤسسة، كما نسجل نسبة (40%) من إجابات عمال الصيانة لتؤكد خيار فقدان الوظائف من جراء إحداث التغيير التنظيمي، أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (31.33%) لدى عمال التنفيذ، و (29.41%) لدى عمال الصيانة والتحكم لتجيب على خيار فقدان الوظائف، ثم تأتي نسبة (28.57%) لدى فئة الإدارة تجيب على خيار نجاح المؤسسة بعد الفعل التغيير.

✓ يتضح من خلال الجدول رقم (50) أن أعلى نسبة سجلت هي (57.14%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، والتي ترى ضرورة تغيير السلوك داخل المؤسسة لفئة قليلة من العمال الذين لم يتعودوا بعد على ثقافة العمل، ثم تأتي نسبة (39.39%) لدى فئة عمال التنفيذ لتؤكد نفس الموقف، وهو أن هناك فئة قليلة من العمال يحتاجون فعلا إلى تغيير السلوك إلى الأحسن ثم تأتي نسبة (60%) من فئة الإداريين لتؤكد على نفس الموقف، أما بالنسبة للمؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (41.42%) لدى فئة عمال الإدارة، والتي أكدت على خيار فئة قليلة من العمال تحتاج إلى تغيير في السلوك، ثم تأتي نسبة (67.79%) من عمال التنفيذ، و (42.85%) من عمال الصيانة و التحكم، فحسب الإجابات الإحصائية فإن هناك فئة قليلة وهم الذين لم يندمجوا في بنية المشروع الصناعي، ويحتاجون إلى ذهنية جديدة وسلوك عملي يتوافق وخصائص المؤسسة.

✓ نلاحظ من خلال الجدول رقم (51) أن أعلى نسبة سجلت في كلتا المؤسستين (أ) و (ب) تؤكد على ضرورة استعانة المؤسسة بخبرات العاملين و الاستثمار فيهم من أجل توليد المصالح التنظيمية، وتبادل المنافع، ففي المؤسسة (أ) أكد (87.87%) من عمال التنفيذ و (80%) من فئة الإداريين و (71.42%) من عمال الصيانة والتحكم على خيار حاجة المؤسسة إلى خبرات وتجارب العاملين، أما في المؤسسة (ب) فنجد نسبة (84.74%) لدى فئة عمال التنفيذ، و (71.42%) لدى عمال الإدارة و (64.28%) لدى عمال الصيانة والتحكم أجابت على خيار حاجة المؤسسة إلى خبرات العاملين و تجاربهم و توظيفها لإنجاح التغيير التنظيمي.

✓ يتضح لنا أن أعلى نسبة سجلت في الجدول رقم (52) بلغت (76.38%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي أجابت عن خيار الاستفادة من العمال الأكثر خبرة و تجربة، ثم تأتي نسبة (76.47%) لدى فئة الصيانة والتحكم والتي دعمت نفس الخيار، لتتخفض النسبة إلى حدود (47.05%) لدى فئة الإداريين، في حين أن الإجابات الإحصائية التي تخص الخيارات الأخرى كالمناقشة الجماعية و التكوين الداخلي والمساعدة فقد كانت منخفضة، أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (42.63%) لدى فئة عمال التنفيذ، و40% لدى فئة عمال الصيانة، و (36.84%) لدى فئة عمال الإدارة، والتي فضلت خيار الاستفادة من العمال الأكثر خبرة و تجربة، في حين تأتي النسبة المئوية والتي بلغت 40% لدى عمال الصيانة والتي أجابت عن خيار التكوين المستمر.

✓ من خلال الجدول رقم (53) يتضح لنا أن الاتجاه العام السائد في المؤسسة يعترف بأن المؤسسة تقوم بالتأثير على سلوك العاملين، وإزالة مخاوفهم و تبديد الحواجز النفسية التي قد تعيق عملية التغيير التنظيمي و ذلك بنسبة (70%) لدى فئة الإداريين، أما المفارقة الأخرى فإن عمال الصيانة والتحكم ينفون قيام المؤسسة بأي عملية ثقافية لصالحهم، وذلك بنسبة (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم و (69.69%) لدى فئة عمال التنفيذ، أما في المؤسسة (ب) فإن الأمر يختلف؛ حيث أجمع كل الموظفين على الدور الإيجابي الذي تقوم به المؤسسة بعد إدخال عملية التغيير التنظيمي، وذلك بنسبة (71.42%) لدى فئة عمال الإدارة، و (71.42%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، ونسبة (71.18%) لدى فئة عمال التنفيذ.

✓ نلاحظ من خلال الجدول رقم (54) أن أعلى نسبة سجلت في المؤسسة (أ) بلغت (43.47%) لدى فئة عمال الصيانة، و(33.78%) لدى فئة عمال التنفيذ التي أجابت عن خيار اشتراك العمال في جوانب التغيير، و هنا الاشتراك ليس بالمعنى التمثيلي و ليس الاشتراك الحقيقي و الميداني الذي يقتضي مشاركة واسعة النطاق للعمال في الممارسة التعبيرية، ثم تأتي نسبة (31.57%) لدى فئة الإداريين التي أجابت على خيار تغيير قيم وسلوك العمل، والتعريف بقيم العمل السلبية، أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (61.53%) لدى فئة الإداريين، التي اختارت احتمال تغيير قيم وسلوك العمل فاعامل يحتاج إلى تغيير ثقافي ونفسي، و يحتاج فعلا إلى رسكلة وتكوين، ونجد نسبة (55.55%) لدى فئة عمال الصيانة، والتي ألحت على ضرورة المشاركة في جوانب التغيير، فاعامل الجزائري يحتاج إلى

التقدير المعنوي لرفع روحه المعنوية، كما نجد نسبة (41.09%) لدى فئة عمال التنفيذ والتي أجابت عن خيار تغيير قيم و سلوك العمل.

✓ وتوضح معطيات الجدول رقم (55) أن التكوين كممارسة منهجية وعملية موجودة في المؤسسة (أ) حيث أجاب ما يقارب أكثر من 70.75% من مجموع الإجابات أنهم استفادوا من تكوين نظري وميداني حول كيفية تشغيل نظام الآلة خصوصا عمال الصيانة والتحكم وعمال التنفيذ، أما الإجابات التي جمعناها من المؤسسة (ب) فهي مماثلة وتؤكد على وجود برامج تكوينية و بالخصوص عمال الآلة، فالإجابات الإحصائية بلغت نسبة (100%) لدى فئة الإداريين، و(100%) لدى فئة عمال الصيانة و (84.74%) لدى فئة عمال التنفيذ.

✓ بالرجوع إلى الجدول رقم (56) نلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بلغت (61.84%) لدى فئة عمال التنفيذ، التي أجابت عن خيار التكوين و (54.54%) لدى فئة عمال الصيانة، و(38.88%) لدى فئة الإداريين، وهذه الفئات تؤكد أن الهدف من وراء التكوين هو رفع حصة الأداء والإنتاج، ثم تأتي نسبة (30.26%) لدى فئة عمال التنفيذ، والتي أجابت عن خيار خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي حسب تغيير أماكن العمل، ونسبة (27.77%) لدى فئة الإداريين حيث ترى أن الهدف من التكوين هو فهم أهداف التغيير، أما المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (44.31%) لدى عمال التنفيذ، و(41.66%) لدى عمال الصيانة والتحكم، والتي أجابت عن خيار زيادة الأداء، ثم تأتي نسبة (37.5%) لدى فئة الإدارة التي ترى أن فائدة التكوين هو فهم أهداف التغيير ثم خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي.

✓ أكدت فئة عمال الإدارة في الجدول رقم (57) بنسبة (66.66%) أن الخطوة المهمة لتفعيل مبادرات التغيير داخل المؤسسة تكمن في الاهتمام بثقافة العمل، ثم تأتي نسبة (85.82%) لدى فئة العمال التنفيذيين، الذين يرون أن توفير الإمكانيات المادية يؤدي إلى تفعيل عملية التغيير التنظيمي، وهو ما يفسر النزعة المطالبة للعمال، ثم تأتي نسبة (31.25%) لدى فئة عمال الصيانة لتؤكد أن المشاركة في عملية اتخاذ القرار التغييري من شأنه أن يعظم فرص النجاح التنظيمي، وكذلك الاهتمام بثقافة العامل له فوائد مباشرة على الفضاء التنظيمي، لأنه ببساطة العنصر الفاعل والمتحكم في أوضاع العمل، أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (77.77%) لدى فئة الإداريين والتي تلح على ضرورة الاهتمام بثقافة العامل، وهو ما تم توضيحه لنا أثناء المقابلات، ثم تأتي نسبة (42.25%) لدى

فئة عمال التنفيذ التي تدعم نفس الموقف، وأخيرا نسبة (33.33%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، والتي ترى أن الإمكانيات المادية اللازمة هي شرط موضوعي لنجاح التغيير التنظيمي.

✓ يظهر لنا من خلال الجدول رقم (58) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (64.28%) لدى فئة الإداريين، التي ترى أن الجانب الضروري لتفعيل التغيير هو تغيير ثقافة العمل وذلك بنسبة (64.28%)، ثم تأتي نسبة (57.5%) لدى فئة عمال التنفيذيين لتماثل نفس الرأي، و نسبة (43.47%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم لتدعم نفس الموقف، ثم يأتي الخيار الثاني وهو تغيير فريق العمل؛ حيث نجد نسبة (28.57%) لدى عمال الإدارة، و (26.68%) لدى عمال التنفيذ، حيث يؤكدان ضرورة تغيير فريق العمل كجانب ضروري لإنجاح التغيير التنظيمي، ثم يأتي الخيار الثالث وهو تغيير طريقة تنظيم العمل، مع الإشارة أن مجمل الفئات السوسيو - مهنية ترى ضرورة ربط التغيير التنظيمي بأسس واضحة وملائمة لإنجاح المبادرة التنظيمية، أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت بلغت (85.71%) لدى فئة الإداريين، وترى ضرورة تغيير ثقافة العمل، ونسبة (52.63%) لدى عمال الصيانة والتحكم، ثم نسبة (52.23%) لدى فئة عمال التنفيذ؛ حيث تؤكد هذه الفئات أنه من أجل إنجاح التغيير لابد من وضع الفرد العامل موضع الاهتمام، أما الخيار الثاني المفضل فهو أيضا تغيير طريقة العمل.

✓ ويبدو من خلال الجدول رقم (59) أن أعلى نسبة سجلت بلغت (47.94%) لدى فئة عمال التنفيذ الذين يرون أن المؤسسة قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة، ثم تأتي نسبة (35.29%) لدى فئة الإدارة؛ حيث يؤكدون أن المؤسسة قادرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة كما أنها رائدة في نوعية الإنتاج و قادرة أيضا على إنجاح التغييرات التنظيمية، أما فئة عمال الصيانة فتشترك في الموقف مع فئة الإدارة وعمال التنفيذ، حيث أكدت نسبة (30.76%) من الإجابات أن المؤسسة قادرة على الاستجابة للضغوطات، كما أنها قادرة على أن تكون رائدة في مجال الإنتاج والنوعية، وتستجيب للتطورات الحاصلة في البيئة الخارجية، أما في المؤسسة (ب) فإن أعلى نسبة سجلت هي (77.77%) لدى فئة الإداريين التي تلح على ضرورة الاهتمام بثقافة العامل، وهو ما تم توضيحه لنا أثناء المقابلات، ثم تأتي نسبة (42.25%) لدى فئة عمال التنفيذ التي تدعم نفس الموقف، وأخيرا نسبة (33.33%) لدى فئة عمال الصيانة والتحكم، التي ترى أن الإمكانيات المادية اللازمة هي شرط موضوعي لنجاح التغيير التنظيمي.

4. النتائج العامة للدراسة:

من خلال نتائج الدراسة الميدانية، وبعد تحليل بيانات الاستمارة ومناقشة النتائج، نصل في الأخير إلى الكشف على النتائج النهائية التي تحصلنا عليها في ضوء بحثنا لموضوع ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية.

بالنسبة للفرضية الأولى التي تتمحور حول إسهام القيم التنظيمية في تفعيل التغيير التنظيمي داخل المؤسسة الصناعية الخاصة، يمكن القول من خلال الجداول رقم: 20، 21، 22، 23، 26، 27، 30، 31، 32، 34، أن قيم المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير، قيم التشجيع على الإبداع، قيم المخاطرة، قيم العمل الجماعي، قيم الاتصال، قيم التنسيق ونقل المعلومات، كلها قيم تنظيمية لا تدعم التغيير التنظيمي، بل هي قيم بحاجة إلى تغيير، حيث تبين من خلال المبحوثين أن هذه القيم التنظيمية المذكورة بحاجة إلى تجديد من أجل إنجاح الخطة التغييرية. إنَّ القيم التنظيمية التي بحثنا عنها في مؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية لا تُسهم فعلا في تفعيل مبادرات التغيير التنظيمي داخل الفضاء الإنتاجي، فكلما كانت هذه القيم غير فعالة وغير ايجابية كلما قلت فرص إنجاح التغيير التنظيمي، وقد تبين لنا من خلال الدراسة أن محيط العمل في المشروع الصناعي الخاص مازال يحتاج إلى بعث قيم تنظيمية جديدة بعيدة عن التصورات الكلاسيكية التي ربما قد تعيق الممارسات التنظيمية، ذلك أن عدم إعطاء الفرصة للعاملين والفاعلين في إبراز مواهبهم وقدراتهم، وعدم الاستثمار العقلاني والاهتمام بثقافتهم قد ينعكس على الخيارات التنظيمية الطامحة إلى النمو والتغيير، ومنه فإن الوصول إلى الأهداف الإستراتيجية والتسييرية للمؤسسة لا يمكن تحقيقها إلا إذا أخذت المؤسسة بعين الاعتبار القيم الثقافية للعاملين، وكذا الاستجابة لحاجات العاملين النفسية والاجتماعية.

ومن جانب آخر سجلنا أن الجمود البيروقراطي هو النقطة السلبية التي لا يُحبذها الفاعلون التنظيميون، وهذا نتيجة العمل بالمبادئ التaylorية والفورديّة، والذي يؤدي إلى سخط واستياء العامل إزاء عمله، ومن ثمة يقلص من دافعيته وحماسه.

إن الذهنية البيروقراطية تخلق حواجز سيكولوجية وتقلص من حظوظ التفاعل الاجتماعي، وتولد نوعا من الشعور بالدونية والاحتقار والسلبية، وتوسع من المسافة والهوة الهيكلية، وبالتالي عدم الاندماج والتعبئة في أحضان المشروع التغيير، فمبادرات التغيير التنظيمي تحتاج إلى قيم تنظيمية مرنة وديناميكية وهو ما تحتاجه مؤسسات القطاع الخاص.

إذن يمكن القول أن الفرضية الأولى لم تتحقق نسبيا، وتصبح المؤسسات الصناعية الخاصة مطالبة بخلق قيم سوسيو - مهنية جديدة تتناسب مع التطورات الحاصلة في البيئة الخارجية في ظل الاقتصاد المعرفي.

أما فيما يخص **الفرضية الثانية** والتي تتمحور حول دور القيادة في تفعيل التغيير التنظيمي، فقد بينت نتائج الدراسة من خلال الجداول رقم: 39، 40، 42، 43، 44، 45، أن فضاء المؤسسة يعتمد على إستراتيجية إجبارية لإحداث التغيير التنظيمي، والعامل في مجال المؤسسة يملك ثقافة مهنية قابلة للتغيير، ويبقى دور القيادة مهم جدا في تغيير المفاهيم ونشر الوعي التنظيمي بأهمية تطوير المؤسسة، وعلى الرغم من أن تكاليف التغيير باهظة إلا أنه يمنح فرصا ذهبية للفاعلين والمؤسسة على حد سواء، وبالتالي الاستفادة من نتائجه وعوائده، ومنه يمكن القول أن الفرضية الثانية **تحققت نسبيا فقط**، وتبقى نقطة مهمة وهي أن مهام القيادة الإدارية في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية في عصر الاقتصاد العالمي والمعرفي بحاجة إلى تطوير وتأهيل، لأنه طرأت تطورات وتحولات إستراتيجية على الوظيفة القيادية من حيث وظائفها ومسؤولياتها التسييرية، ومنه فإن القيادة الإدارية في مؤسسات القطاع الخاص مجال البحث أمام خيار حتمي وهو تحديث المفاهيم والخطاب في عالم التسيير، بمعنى آخر أنها في رهان صعب يقتضي منها أن تغير من لهجتها ونظرتها، وأن تتحول من التسيير الكلاسيكي الأوتوقراطي إلى التسيير بالمعرفة المشاركة .

وأخيرا **الفرضية الثالثة** : والتي تتلخص حول إسهام التغيير الثقافي في تفعيل التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة، فقد بينت نتائج الدراسة من خلال الجداول رقم: 46، 47، 48، 49، 51، 52، 53، 55، 56، 59، أن هناك توجهاً عاماً إيجابياً نحو قضية التغيير التنظيمي، والفاعلون التنظيميون يرحبون بالمبادرات التجديدية في عالم المؤسسة؛ لأنه السبيل الوحيد للمنافسة التجارية وتحقيق الميزة التنافسية، كما أن المؤسسة تعتمد على مدخل التكوين كآلية لتفعيل خطط التغيير التنظيمي، ولكن بالمقابل تبقى مسألة التغيير الثقافي وتغيير ثقافة العمل والعامل هي العامل الرئيسي لتفعيل الخطاب التغييري، كون هذه المسائل مهمة جدا في الفضاء التنظيمي، ومنه يمكن القول أن الفرضية الثالثة لم **تتحقق نسبيا**، وقد تبين لنا من خلال الدراسة أن المؤسستين مجال البحث لا تعطي أهمية لمثل هذه المفاهيم، ومازال ينقصها الخبرة والكفاءة لإحداث التغيير الثقافي، وبمعنى آخر، فإن مؤسستي القطاع الخاص لم توظف التغيير الثقافي لإنجاح الممارسات الجديدة في العمل والتنظيم، يحدث هذا رغم أن المؤسسات تسبح في محيط يقدر ويمجد التغيير على مستوى الميكرو- والماكرو- اقتصادي، وبالتالي من المهم جدا أن يصاحب التغيير الثقافي فعل التغيير التنظيمي، لأن المعني هنا هو الإنسان الفاعل، وعليه تصبح مسألة الموارد البشرية من القضايا الحساسة التي لا يجب إغفالها عند تبني التغيير .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الدراسات السابقة: بعد استعراض الدراسات السابقة، يمكن أن نقارن بين نتائج دراستنا ونتائج الدراسات السابقة فيما يلي:

➤ **تتفق نتائج الدراسة** الراهنة مع نتائج دراسة **بن عيسى مهدي**؛ حيث وجدت أن القيادة تعمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة، فالقائد الناجح هو الذي يؤمن بانضباط المجموعات المهنية، ومنه فإن القيادة الإدارية مغتربة للبنية البيروقراطية التي تعمل على إنتاج وإعادة إنتاج هذه القيم والبنية وهو ما **يتفق** مع نتائج دراستنا .

➤ **تتفق دراستنا** مع نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحث **علي عباس** حول أهمية وفعالية نموذج القيادة في تسيير التغيير التنظيمي، حيث أكدت الدراسة أن القيادة عامل استراتيجي في ضمان نجاح التغيير على مستوى المؤسسة وهو ما توصلت إليه نتائج بحثنا، كما **تتفق** مع هذه الدراسة حول فعالية التغيير الثقافي، إذ بواسطة تغيير ثقافة المؤسسة يمكن أن يتحقق النجاح التنظيمي.

➤ **تتفق دراستنا** مع نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحثان **إسراء طارق الملاح** و**شيماء محمد صالح**، حيث توصلوا إلى أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي الثقافة البيروقراطية التي تعتمد على الإجراءات الروتينية وهو ما يتفق مع نتائج الدراسة، كما **تتفق** نتائج الدراسة مع ما توصل إليه الباحث **منصور محمد العريفي**، حيث بينت النتائج النهائية أن الثقافة السائدة في المؤسسة هي ثقافة الرقابة و ثقافة الأداء.

➤ **تتفق دراستنا** مع ما توصلت إليه نتائج بحث **Daniel Mercure** حول طغيان النزعة الأبوية والعلاقة التسلطية بين الرئيس والمروؤوس، مع أن ثقافة العامل الجزائري لا **تتعارض** مع فكرة التغيير التنظيمي.

➤ **تتفق نتائج دراستنا** مع ما توصل إليه الباحث **Kais Lassoued**، حيث توصل إلى أن الشركات التونسية تركز على نظم السيطرة، وبالمقابل لا تعطي أهمية كبيرة للثقافة وللتغيير الثقافي في المجال الصناعي.

➤ **تختلف نتائج دراستنا** مع نتائج الدراسة التي توصل إليها الباحث **مقراني أنور**، حيث خلص إلى أن المؤسسة الصناعية الخاصة تشهد قوة نظامها الاتصالي الذي استطاع أن يحدد قنوات تمرير رسائله لجميع المستخدمين في جميع المستويات المهنية، وأن يغلق المصادر غير الرسمية التي تهتم برصد ونقل المعلومات بين العاملين، وهو ما **يختلف** مع نتائج الدراسة الراهنة التي توصلت إلى أن الاتصال في المؤسسة في كلا المؤسسين هو اتصال متوسط، لم يرق بعد إلى مستوى جيد.

- **تختلف** نتائج الدراسة الحالية مع نتائج الدراسة التي قام بها الباحث **بوفلجة غياث** حول وجود ثقافة تقليدية وثقافة عصرية داخل المؤسسة، فالدراسة الحالية بينت وجود ثقافة مؤسسية واحدة سائدة في مؤسستي القطاع الخاص، وهذا راجع إلى الاستقلالية النسبية للمؤسسة عن المجتمع، فمثلا تختلف دراستنا حول نقاط كثيرة منها: احترام الوقت، سيطرة القيم القربانية، كثرة الغيابات.
- **تختلف** نتائج دراستنا مع ما توصلت إليه دراسة **Daniel Mercure** حول وجود ثقافة إبداعية بالمؤسسة، وهو ما **يختلف** عن دراستنا الحالية، حيث أن ثقافة المؤسسة الصناعية الخاصة هي **ثقافة إنتاجية** بالدرجة الأولى.
- **تختلف** نتائج الدراسة الراهنة مع نتائج دراسة **علي عباس** حول النمط القيادي السائد؛ حيث توصلت دراستنا إلى أن النمط السائد هو البيروقراطي في حين أن الدراسة السابقة توصلت إلى أن النمط السائد هو الديمقراطي.

الخاتمة :

إنّ الولوج في دراسة موضوع ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة يقتضي من الناحية الابستمولوجية أن لا ندرس هذه العلاقة في إطارها المجالي الضيق، وإنما يجب توسيع مجال البحث على عدد كبير من المؤسسات الصناعية الخاصة، وتوظيف « حزمة » من تقنيات البحث الميداني، لأننا بصدد دراسة موضوع معقد وصعب للغاية، وهو موضوع الثقافة.

وربما سيكون من المفيد لاستكمال هذا الموضوع، وفهم أفضل أبعاد العلاقة بين الثقافة والتغيير في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية استخدام مكثف لمختلف أدوات جمع البيانات مثل الملاحظة المباشرة، والمقابلات المعمقة.

فإذا كنا نريد قراءة ثقافة المؤسسة في أي منظمة اقتصادية أو مؤسسة صناعية مهما كان شكلها القانوني، ونوع إنتاجها ومكانتها في النسيج الاقتصادي المحلي والعالمي، علينا أن نستخدم تقنية المقابلة المعمقة والملاحظة بالمشاركة، - وهو ما لم نستطيع استخدامه في بحثنا لأسباب خارجة عن إرادتنا- أعتقد بأننا بحاجة إلى دراسة عدد كبير من المؤسسات الاقتصادية الخاصة لتحديد جدوى ثقافة المؤسسات في المشروعات التغييرية، كما أننا بحاجة إلى تحديث اللاوعي الذي هو جوهر ثقافة المؤسسة.

لقد تبين لنا من خلال دراسة هذا الموضوع، أنه من الصعب جدا قياس ثقافة المؤسسة كميًا، كما أنه لا توجد بالمقابل أدوات التحليل ذات الصلة، ثقافة المؤسسة ليست مسألة بسيطة من الناحية السوسيولوجية، ولا يمكن استيعابها في ضوء التبسيط، فهي ليست الموجودات الملموسة التي يمكن تعديلها أو استبدالها في أي وقت، وباعتبارها الماضي المشترك المؤسس تاريخيا بين الفئات التنظيمية، فإنها قادرة على دمج الأفراد والاستحواذ عليهم، هذه المعاني الرمزية ذات أهمية كبيرة لمواجهة « قلق التغيرات » وضبابية البيئة المحيطة.

كما لمسنا من خلال هذه الدراسة أن التحدي الحقيقي المطروح في عالم الأعمال هو كيفية التعرف على الجذور العميقة والراسخة التي تتحكم في ذهنية وسيكولوجية العاملين والموظفين، التغلب على التحدي والصعوبة يمكن في فهم وتفسير كيف يفكر العمال؟ وكيف يتصرفون؟ وكيف ينظرون؟ وكيف يمثلون؟ وبمعنى آخر، يصعب تفسير كيف؟ ولماذا؟ تتصرف مجموعة مهنية أو مجموعة من الأعضاء على هذا النحو؟ أن تفهم لماذا تتصرف مجموعة مهنية مثلما يفعلون أمر في غاية الصعوبة؛ لأننا

بصدد تحديد القيم التي توجّه السلوك والفعل والممارسة، كما أن الإجابة على هذا اللغز ربما يسمح بحل معظم المشاكل التنظيمية التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في زمن « القرية العالمية ».

وفي ظل هذا الواقع المعقد والمتشابك الذي تنشط فيه المؤسسة الاقتصادية والصناعية الخاصة الجزائرية، يُصبح البعد الثقافي، والإنتاج الرمزي مُهمًا لديمومة واستقرار المؤسسة، فالتاريخ الثقافي والسجل الرمزي للمؤسسة يُسهم لا محالة في النجاح التنظيمي والفعالية الإنتاجية، ولكن بالمقابل حذار من جعل الثقافة كديانة، ذلك أن الثقافة ليست « الكتاب المقدس »، و« لسنا عبيدًا للثقافة »، وفي بعض الحالات يكون الحل من خلال « تغيير الثقافة ».

يمكن القول أننا واجهنا موضوعًا كبيرًا ومعقدًا في حقل التخصص، وقد أخذت على عاتقي مثل هذه المهمة و« المغامرة العلمية » في أطروحة الدكتوراه، وفي ثنايا هذه الدراسة وجدنا مفارقة عجيبة ومُحيرة، مفادها أن ثقافة المؤسسة لديها هذه الصفة أو الخاصة أو النوعية الغريبة: الثقافة هي « الشيء الأكثر شيوعًا، الأكثر اشتراكًا، والأقل رسمية ». إن تفكيك هذه المعادلة يحتاج إلى خيال علمي وسوسيولوجي، وذكاء كبير من أجل ضبط المتغيرات .

حاولنا من خلال هذه الدراسة الميدانية المتواضعة محاولة التعرف على إمكانية قدرة ثقافة المؤسسة بأن تكون « أداة تشخيصية » للتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، واتضح لنا من خلال العمل الميداني أن التمثّلات الثقافية لنموذج الأعمال يُمثل بالنسبة لجميع المؤسسات الاقتصادية خيارًا حتميًا للتغلب على المخاطر المحتملة وغير المتوقعة، وفي هذه الحالة تُمثل ثقافة الفرد العامل « شجرة مثمرة » تضمن الرفاه التنظيمي، مما يسمح للقادة والمسيرين وكافة الطاقم الإداري بإبراز مهاراتهم وكفاءاتهم وعظيم أعمالهم، لتأسيس الثقة التنظيمية المشتركة والدائمة.

ومن خلال الدراسة الميدانية، توصلنا إلى أن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة الصناعية الخاصة تحتاج إلى إعادة تشخيص وتحليل ثقافي من أجل إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي، وهذه الممارسات التنظيمية التي وجدناها سائدة في مجتمع الدراسة تقوم على الهيرارشية و« التنظيم البيروقراطي »، التي تعيق المبادرات الفردية والجماعية، و بطبيعة الحال، فإن المؤسسة الصناعية الخاصة تحتاج إلى إعادة بعث قيم تنظيمية مرنة تقوم على المبادرة، المشاركة، الاستقلالية، المساءلة، الشفافية، الإبداع، المواطنة، كل هذه القيم وغيرها كفيلة بإنجاح التغيير التنظيمي، وكلما تغيرت القيم

المتحكمة والثقافة الراسخة، أصبح المجال مفتوحاً أمام الفاعلين التنظيميين لإظهار قدراتهم التي حتماً تفوق قدرات المنصب .

فتشكل ثقافة داعمة للتغيير التنظيمي، يبدأ من خلال التخلي عن القيم التسييرية التقليدية، وخلق لغة جديدة، ومفردات ومصطلحات توافقية، وتأسيس قيم ثقافية جديدة تراعي المهارة الفردية والجماعية، وتبعث سلوكيات جديدة ومعايير تشاركية، وكل هذا يزيد من الرسالة الاستراتيجية المتينة .

كما اتضح لنا من خلال البحث الميداني أنه من أجل تقوية النظام المناعي للمؤسسة الاقتصادية الخاصة، والعمل باحترافية تنظيمية كبيرة، وتطوير السمعة التنظيمية والذهنية للمؤسسة، لابد من فهم وتشخيص المشكلات القيمية في إطارها الشمولي والتخلي عن الأبوية التنظيمية والأتوقراطية الأحادية، فليس هناك مجال لعودة الذهنية البيروقراطية في مجتمع الأعمال المعاصر، فضلاً عن ذلك، الإنسانية نفسها ترفضها وتقاومها، فكثيراً ما يساء فهم الأمور الداخلية ويساء تفسيرها وتقييمها، وقد يكون الحل من خلال التخلي الإرادي عن الذهنية المتصلبة، فالمؤسسات الصناعية الجزائرية معروفة دائماً بأنها تسعى في كثير من الأحيان إلى تعزيز ممارستها الإدارية أمام المخاطر المالية، و تركز على عدم فقدان العمال وهجرة المجموعات أو أطراف أصحاب المصلحة، لكنها بالمقابل تعامل الموارد البشرية كما لو كانت مجرد أدوات تشغيلية منفذة، باختصار المؤسسة الجزائرية مطالبة بأن لا تخط بين الحسابات « التكتيكية » والحسابات « البشرية » مع ضرورة خلخلة « العاطفة الثقافية ».

كما اتضح لنا من خلال الدراسة الميدانية أن القيادة عنصر محوري لإدارة التغيير، ومعروف أن دور القيادة يتمثل في صياغة الرؤية، وتوضيح أسباب تبني التغيير، وإيضاح الوضع المستقبلي، ويبقى دور المٌسير داخل المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية في تفعيل خطط التغيير التنظيمي مرهوناً بتوفر مناخ اجتماعي تنظيمي يقبل الاختلاف والتحاور، ويُمدد التعاون ويُقدس التضامن، فضلاً عن اقتناع الأفراد المعنيين بالتغيير التنظيمي ودفعهم للقبول والاندماج في مشروعه.

وبالمقابل يمكن إحداث المزيد من النمو والتقدم التنظيمي إذا توفرت أدوات التحليل الاستراتيجي التي تقوم بها القيادة الإدارية، إضافة إلى توفر مناخ تنظيمي صحي ومشجع للتطوير، فمهارات القائد الإداري وتكوينه النفسي وسلطته المعرفية والأدائية ، وهيكل تنظيمي مرن هي عوامل موضوعية كفيلة بإخراج عالم المؤسسات الجزائرية من عالم الفشل والخسارة إلى عالم الريادة والربح، كما أن بلوغ ذروة الإنتاج وبقاء المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية في ساحة المعركة التنافسية، وتحقيق إيديولوجية

الصنع العالي، والحفاظ على رجال المنظمة والهويات الاجتماعية، وإرضاء أطراف أصحاب المؤسسة، كلها رهانات وتحديات تقع على عاتق القيادة الإدارية ويبقى تعميم الإيمان الجماعي بضرورة التغيير التنظيمي وتعزيزه وتنميته بمثابة « **أمال باهظة** » تقود المؤسسة إلى طليعة المنافسة والريادة والاستحواذ على الأسواق .

إنّ التحكم في التقلبات السلوكية وتحقيق توافقية العلاقات الاجتماعية الداخلية، وإنتاج المعنى الذي يحسن التصاق الموظفين إلى جانب آليات التحفيز والإغواء، تُعبر بشكل أو بآخر عن الحالات الوظيفية للأعمال الاجتماعية داخل المؤسسة، وهنا يكون بمقدور المسيرين الاستثمار الأمثل في السلوكيات الإيجابية ودحض السلوكيات السلبية. مرةً أخرى، فالمناقشات هي مفتاح للاندماج الاجتماعي التنظيمي وانسجام الأعضاء الفاعلين في الشركة.

وفي ظل الظروف الصعبة التي تعاني منها المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية، يبدو من الصعب جدا تحديد مصير مشترك داخل المؤسسة، الاتفاق الجماعي وإقامة علاقات متينة بين الموظفين يُشكل الرهان الحقيقي الذي تطمح إليه الأعيان الاجتماعية التنظيمية لأنه في بعض الحالات قد لا يسود التفاهم والتعاون الاجتماعي داخل المؤسسة، وربما يرجع هذا الضعف لثقافة المؤسسة وهشاشتها، مما يؤدي إلى « **الفصام التنظيمية** ».

نظرياً، يُمكن القول إن استدامة النجاح التنظيمي والتفوق المؤسسي ونشر ثقافة التغيير التنظيمي يستند إلى تفعيل ديناميكية الثقافة القوية والمرنة التي تستجيب للتطورات، وذلك من خلال تأصيل النزعة الجماعية للفئات السوسيو- مهنية، وتجديد قيم تنظيمية تتصف بالمرونة والحيوية، وعقلنة الممارسات التسييرية داخل الهيكلية التنظيمية، وينبغي للمؤسسة أن تدرك أن « **المقاربة الثقافية للمؤسسة** » مفيدة جداً من ناحية الأرباح المتوقعة، فالمؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية في سباق مع الزمن لمواجهة التحديات الخارجية، وبدلاً من التفكير في المقومات المادية والتقنية للمؤسسة الخاصة، سيكون من الأفضل إعادة التفكير في « **شخصية المؤسسة** » التي هي « **عربون** » التميز التنظيمي وأعم عامل « **يُعد** » طريق النجاح « **إنسانيا واجتماعيا** ».

علاوة على ذلك، وللحفاظ على ثقافة المؤسسة وتحقيق استدامة المنظمة، وخلق حس سليم يتوق إليه أعضاء المجموعة الاجتماعية، يجب تطوير إجراءات التفكير وطرق التمثلات، كما يجب أن تكون ثقافة المؤسسة عنصراً هاماً في تغيير النظام التغييري المصنعي، وعلاقات العمل، ولا شك أن الرؤية

الإستراتيجية والمقاربة الثقافية للمؤسسة توفران كفايات متعددة للحفاظ على الراسمیل البشرية، وتفعيل الأعمال التجارية .

ويقع الإبداع التنظيمي - كممارسة إنسانية - في صلب ثقافة المؤسسة، ومن المعترف به من قبل العملاء والموظفين الذين يتقون في المؤسسة أن سبل التعزيز والاستمرار تتم عن تطوير الدراية الجماعية وأشكال تبادل الخبرات، فروح المؤسسة وقوتها مقترنان بالثقافة، ولهذا فإن الاستفادة من الآخرين و« زراعة المواهب » المتنوعة داخل المجموعات المهنية يضمن على الأقل الفعالية الجماعية. كما اتضح لنا أن النظرة التقليدية التي تنظر إلى الموارد البشرية أو القوى التشغيلية « كعائق » للمؤسسة فقدت معناها في الفكر التنظيمي المعاصر، ويجب أن تنظر المؤسسة والمديرون في عالم الأعمال إلى الفئات السوسيو- مهنية وأنها « كجزء هام » من وظائفهم اليومية، أو كجسم اجتماعي مهم في حياة المؤسسة، وبالتالي فإن دمج الموظفين بشكل جماعي هو أول خطوة لتحقيق الفعالية التنظيمية، وستصبح هذه الفئات « مُجندة نفسياً وثقافياً » لخدمة أهداف المشروع التغييري التنظيمي.

لقد ناقشنا بالفعل الأساليب المستخدمة والشائعة في ثقافة المؤسسة الجزائرية، وهي أساليب تبدو تقليدية حسب البعض لجعل العمل أكثر جاذبية، ولأزلنا نطمح مستقبلاً إلى مناقشة إمكانية تطوير بيئة عمل « صديقة للإنسان »، فتطوير بيئة تمكينية واستقطاب الكفاءات يأتي من خلال طرق تنظيمية عقلانية، فالمؤسسة أو أي فضاء تنظيمي مطالبة بتحويل أماكن العمل إلى « أماكن للعيش»، والعمال بحاجة إلى تعزيز أواصر الثقة وزيادة وعيهم ومعرفتهم، وكل ما يدور داخل المؤسسة، هذه الأخيرة هي « العاصمة » التي تستثمر المقدرات البشرية وليست الفضاء الذي تضيق وتهدر فيه الطاقات البشرية.

كما توصلنا من خلال الدراسة أن ثقافة الإدارة العليا أو هيئة المؤسسة تمثل لب وعماد التسيير والتنظيم الداخلي، فهي من تصنع اللبنة الأولى لبناء ثقافة مؤسسية، وتعمل على ترسيخها في أذهان العمال من خلال الإجراءات العقلانية التي تحقق الفعالية التنظيمية.

ويعطي القادة في دنيا الأعمال المعاصرة الأولوية للثقافة التسييرية والمؤسسية في مؤسساتهم الاقتصادية، بهدف تقديم كل التسهيلات الميدانية لإنجاح الأهداف التي تصبوا إليها هذه المؤسسات، فالثقافة بوصفها «الموجود غير الملموس» أو بوصفها «الرأس المال غير المادي» تصبح أكثر أهمية لدى القادة في المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية، خاصة إذا تلاهمت مع قيم وثقافة الفئات السوسيو- مهنية المشكلة للنسق التنظيمي، وبذلك تتوحد السلوكيات والممارسات المهنية الفعالة، وتصبح

بيئة العمل مناسبة لمبدأ الديمومة و الاستمرارية في النجاحات التنظيمية، وكل هذا يدل على القيمة الرمزية للثقافة المؤسسية داخل الفضاءات الإنتاجية، ومنه يصبح الرهان والتحدي بالنسبة للقادة في المؤسسات الصناعية الخاصة الجزائرية هو تركية ونشر وتعزيز ثقافة تتفق وتحقق الانسجام والتكامل الداخلي، وتراقب وتترصد في نفس الوقت كل التحولات الخارجية في زمن «عدم اليقين».

وللاشارة تبقى مسألة التغيير الثقافي في المؤسسات الاقتصادية الخاصة الجزائرية تحتاج إلى رفع مستوى «الوعي الثقافي والتنظيمي» للقيادة الإدارية والعمال على حد سواء من أجل توحيد الكفاءات الفردية والجماعية وتوجيهها لصالح المؤسسة، وذلك من خلال إقامة جسور التعاون والتحاور بين الإدارة والعمال، ومعالجة الخلافات الداخلية أو التخفيف من حدتها بالنقاش الهادف، وفتح باب المشاركة العمالية بإدلاء بآرائهم واقتراحاتهم، الأمر الذي يسمح بتنمية الحس الجماعي الخاص بتاريخ المؤسسة وهويتها وسمعتها، وهو ما تحتاجه المؤسسة الاقتصادية الخاصة الجزائرية.

عمومًا، وفي نهاية هذه الدراسة المتواضعة، نصل إلى نتيجة مهمة وهي: أن « العلوم الاجتماعية والأنثروبولوجية » في امتحان عسير لإثبات جدريتها واختراق أكثر لعالم الأعمال ومجتمع العمل، لأنه لا يمكن إعداد نماذج تنظيمية جديدة دون مساهمة هذه العلوم وقدرتها على تفكيك واختراق بيئات الأعمال، وبمعنى آخر لا يمكن أن نؤسس نماذج جديدة في تنظيم العمل، والهيكلية الاجتماعية والتسيرية، وأنماط القيادة والاتصال وطرق اتخاذ القرار، وتعميم ثقافة قوية وصلبة دون مساهمة « العلوم الاجتماعية والأنثروبولوجية »، فموضوع ثقافة المؤسسة يحتاج إلى « قوة هذه العلوم » أكثر من « قوة ودكاء الباحثين » حتى تتطور المؤسسة وتصبح أكثر فعالية وديناميكية.

إن احترافية المؤسسات الاقتصادية تكمن في استيعابها بمنهجيات علمية نظرية وميدانية من أجل تعديل النظام الاجتماعي داخل المؤسسة، وإحداث النجاح التنفيذي والتنظيمي. تقديم التفكير والأساليب العلمية وأدوات التحليل والأطر المرجعية هي ميكانيزمات مساعدة على أداء أفضل للمؤسسة والقيام بالمسؤوليات الاقتصادية والاجتماعية والتنموية. هذه الخطابات السوسيولوجية مفيدة وذات قيمة وجدوى، ويستطيع الفكر التنظيمي أن يستفيد منها، لكي يُعطي المزيد من الدعم النظري الموحد للأجزاء الاقتصادية. كما لاحظنا من خلال هذه الدراسة أنه آن الأوان لعودة العلوم الاجتماعية بقوة إلى معالجة مواضيع: العمل، العامل، المؤسسة، الثقافة، وكيفية التعامل مع الموارد البشرية، وما دام أن الثقافة هي تراث اللاوعي الثابت في عقول وشخصيات الأفراد العاملين، فمحاولة فهم ثقافة المؤسسة وتشخيصها،

وقياسها أمرا يختلف تماما عن محاولة تغييرها وربطها بالمنفعة التنافسية، فالكشف عن نقاب الثقافة يستلزم وقتا وموارد و « مهارة حدسية »، لأننا بصدد رحلة البحث عن الأشكال « غير الحسية والمثلثات اللاواعية » .

المراجع

الكتب:

1. أحمد سيد مصطفى: الأبعاد الثقافية و السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لاستراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات، مركز وايد سيرفس ، القاهرة، 1992.
2. إسماعيل قيرة، علي غربي: في سوسيولوجية التنمية، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2007.
3. إسماعيل قيرة و آخرون: مستقبل الديمقراطية في الجزائر، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2002.
4. أحمد السيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، مكتبة أنجلو المصرية، القاهرة، مصر ، 2000.
5. أحمد سيد مصطفى: إدارة السلوك التنظيمي، دار قباء للنشر و التوزيع مصر، 1998.
6. أحمد ماهر: تطوير المنظمات، الدليل العلمي لإعادة الهيكلة و التميز الإداري و إدارة التغيير، الدار الجامعية، مصر، 2007.
7. ابتسام عبد الرحمان حلواني : من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة ؟ معهد الإدارة العامة ،المملكة العربية السعودية 2009،
8. إبراهيم توهامي وآخرون : العلوم والاقتصاد غير الرسمي، دار هدى للطباعة والنشر والتوزيع ،دون ط ،الجزائر ،2004.
9. أندره كونت سبونقيل: هل الرأسمالية أخلاقية؟ ترجمة بسام حجار، دار الشافي بالاشتراك مع مركز الياطين للترجمة، ط1، لبنان، 2005.
10. السيد عبد العاطي السيد، عبد الله محمد عبد الرحمان: محاضرات في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة، دون ط ، 1998.
11. العياشي عنصر: نحو علم اجتماع نقدي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2003.
12. العياشي عنصر: سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر، دار أمين للطباعة والنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 1999.
13. السيد ياسين: العالمية و العلوم ، دار نهضة مصر للطباعة و النشر و التوزيع، ط2، القاهرة، 2002.
14. بوفلجة غياث: القيم الثقافية و التسيير ، دار الغرب للنشر و التوزيع، ط2، وهران، الجزائر، 2003.
15. بوفلجة غياث: بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،2014.
16. بشير محمد: الثقافة و التسيير، بحث في تفاعل الثقافة التقليدية و الثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
17. بن أشنهو عبد اللطيف : التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط 1962-1980 ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر 1982،
18. بن حبتور عبد العزيز سالم: إدارة عمليات الخصخصة وأثرها في اقتصاديات الوطن العربي(دراسة مقارنة)، دار صفاء للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 1997.
19. بشاينية سعد: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية، منشورات جامعة منتوري، قسنطينة ،الجزائر، 2002.

20. بوعلام بن جيلالي و آخرون: اقتصاديات الخوصصة و الدور الجديد للدولة، بحوث و أوراق الملتقى الدولي المنعقد من 3-5 أكتوبر 2004، منشورات مخبر الشراكة و الاستثمار في الفضاء الأورو-مغاربي - جامعة سطيف، 2006.
21. ج، كورتوا : الطريق إلى القيادة وتنمية الشخصية ، ترجمة : العباس سالم ، ط1 ن دار علاء الدين ، دمشق ، 1999.
22. جارت مرجان: نظرية المنظمة المبدعة، ترجمة : محمد منير الأصبحي، الإدارة العامة، السعودية، 2005.
23. جون هـ، جاكسون و آخرون: نظرية التنظيم ، ترجمة خالد حسن رؤوف ، معهد الإدارة العامة ، المملكة العربية السعودية، 1988.
24. جورج فريدمان، بيارنافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل ، الجزء الأول ، ترجمة يولاند غمانوئيل ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، 1985.
25. جاك فونتال: العولمة الاقتصادية والأمن الدولي : ترجمة :محمد إبراهيم ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، 2006.
26. دافيد ويلسون: إستراتيجية التغيير ، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير ، ترجمة :تحية عمارة ، دار الفجر للنشر والتوزيع ، القاهرة ، ط2 ، 2001 .
27. دافيد ما كلياند : مجتمع الانجاز ، ترجمة: عبد الهادي الجوهري، محمد سعيد فرج ،المكتب الجامعي الحديث، ط1، الإسكندرية، 1998.
28. زيد منير عبوي: الإدارة و اتجاهاتها المعاصرة، وظائف المدير ، منشورات دار دجلة، الأردن 2007.
29. حميد خروف و آخرون: الإشكالية النظرية و الواقع، دار البعث، قسنطينة، دون ط، 1999.
30. طاهر محسن منصور الغالبي، صالح مهدي محسن العامري: المسؤولية الاجتماعية و أخلاقيات الأعمال، دار وائل للنشر ، ط1، الأردن، 2005.
31. كونجري مكاي: الطريق إلى الزعامة ، القيادة الإدارية في عصر المعلومات، ط1، مركز الإمارات للبحوث و الدراسات، أبو ظبي، 2005.
32. موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تدريبات عملية ، ترجمة: بوزيد صحرابي وآخرون ، دار القصبه ، الجزائر 2004.
33. مصطفى محمود أبو بكر : إدارة الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2004.
34. مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، صر ، 2003.
35. محمد قاسم القريوتي: السلوك التنظيمي ، دراسة السلوك التنظيمية الفردي و الجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة و النشر، عمان، 2005.
36. محمد بن يوسف النمراة العطيّات: إدارة التغيير و التحديات المعاصرة للمدير، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2006.
37. محمد بو مخلوف: التوطين الصناعي في الفكر و الممارسة، دار الأمة للطباعة و النشر و التوزيع، ط1، الجزائر 2000.
38. محمد بومخلوف: اليد العاملة الريفية في الصناعة الجزائرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1991.
39. مصطفى محمود أبو بكر : دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتيجية ، الدار الجامعية، مصر، 2000.

40. محمد يوسف النمرات العطيات :إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير رؤية معاصرة كمدير القرن 21،دار حامد للنشر، عمان، الأردن،2006.
41. محمد الصيرفي: مبادئ التنظيم و الإدارة ،دار المناهج ،عمان،2006.
42. محمد دويدار: مبادئ الاقتصاد السياسي ، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع، دون طه، الجزائر، 1981.
43. مصطفى محمد العبد الله وآخرون : الإصلاحات الاقتصادية وسياسات الخصخصة في البلدان العربية ،بحوث الندوة الفكرية التي نظمها المركز الوطني للدراسات والتحليل الخاصة بالتخطيط بالتعاون مع مركز دراسات الوحدة العربية ،ط2، بيروت،لبنان ، 2005 .
44. محمد عابد الجابري: المشروع النهضوي العربي ، مراجعة نقدية، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، لبنان، 2000.
45. محمد بلقاسم حسن بهلول : سياسة تخطيط التنمية و إعادة تنظيم مسارها في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزء الأول ، الجزائر،1999.
46. مهند إبراهيم علي قندي الجبوري: النظام القانوني للتحويل إلى القطاع الخاص، دار حامد للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 2008.
47. مالك بن نبي: القضايا الكبرى، دار الفكر ، سورية،2002.
48. نواف كنعان: القيادة الإدارية، دار الثقافة ،عمان،2006.
49. ناصر محمد العديلي: السلوك الإنساني و التنظيمي ، منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995.
50. نيقولا تيماشيف : نظرية علم الاجتماع، طبيعتها وتطورها، ترجمة محمود عودة وآخرون، دار المعارف، ط1983، 8 .
51. نيجلكنج . نيل أندرسون : الإدارة النشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات).ترجمة محمود حسن حسين، دار المريح للنشر، الرياض 2004.
52. سعيد ناصف: تصميم البحوث الاجتماعية وتنفيذها، نماذج الدراسات وبحوث ميدانية، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة.1997.
53. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة ، مركز وايد سيرفس، ط2، القاهرة 1998.
54. سمارة نواف أحمد : مفاهيم ومصطلحات في العلوم التربوية ،دار المسيرة ، الأردن ، 2008 .
55. سعدون يوسف : علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية ، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2005،
56. ستيف و هانكي : تحويل الملكية العامة إلى الخاصة، ترجمة غنيم محمد مصطفى، دار الشروق، الأردن،1990.
57. سمير أمين: ما بعد الرأسمالية، دار الفارابي، ط2، بيروت، لبنان، 2003.
58. سمير أمين: الاقتصاد السياسي للتنمية في القرنين العشرين و الواحد و العشرين، ترجمة : فيهمة شرف الدين، دار الفارابي ، ط1، بيروت، لبنان، 2002.
59. سمير أمين: الأمة العربية، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، الجزائر، 1990.

60. سمير أمين: الرأسمالية في عصر العولمة ، الشركة العالمية للكتاب، ط1، بيروت، لبنان، 2007.
61. عمر صخري: اقتصاد المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1991 .
62. علي الكنز :حول الأزمة 5 دراسات حول الجزائر والعالم العربي ،دار بوشان ،1990.
63. عبد الحكيم الخرامي: المنظمات و التغيير بين المدير و الخبير، مكتبة ابن سينا، القاهرة، 1998.
64. عبد العزيز صالح ، بن جيتور : الإدارة الإستراتيجية ،إدارة جديدة في عالم متغير ، ط2، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، عدن، 2007.
65. علي عباس : الرقابة الإدارية في منظمات الأعمال، دار ثراء للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2008.
66. عبد العزيز راس مال :كيف يتحرك المجتمع ،ديوان المطبوعات الجامعية ،دون طبعة ،الجزائر ، 1993 .
67. علي الشريف وآخرون : التنظيم والادارة الدر الجامعية ،بيروت، لبنان ، 1979 .
68. عبد العالي دبله: الدولة الجزائرية الحديثة، الاقتصاد و المجتمع و السياسة، دار الفجر و التوزيع، ط1، القاهرة، 2004.
69. عبد العالي دبله: الدولة رؤية سوسيولوجية، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة ، دون ط، دون سنة .
70. فؤاد حيدر: التنمية و التخلف في العالم العربي، دار الفكر العربي، ط1، لبنان، 1990.
71. فريد النجار: اعادة هندسة العمليات وهيكله الشركات للتعامل مع العولمة والحروب التجارية الجديدة ،دار طبية ،القاهرة ، 2004 .
72. فوزي غرابية: أساس البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، المطبعة الوطنية، الأردن، 1987.
73. فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار حامد ، ط2002، 3.
74. صالح ناصر علميات : إدارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية، التطبيق ومقترحات التطوير، ط 1 ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن، 2004.
75. صفوت عبد السلام عوض الله: مبادئ الاقتصاد السياسي، دار النهضة العربية ، ط2، القاهرة، 2005.
76. ريمون كفي: فان لوك كونيهود: دليل الباحث في العلوم الاجتماعية ، ترجمة: يوسف الجبائي ، بيروت، 1986.
77. ريمون بودون: مناهج علم الاجتماع، ترجمة: هالة شؤون الحاج، منشورات عويدات، بيروت، لبنان، ط4، 1988.
78. رشيد واضح : المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق ،دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ، 2000.
79. رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية (أسس عملية وتدريبات)، دار الكتاب الحديث، الجزائر ، 2004.
80. رونالد ديريديو: المدخل إلى علم النفس الصناعي، ترجمة فارس حلمي، دار الشروق للنشر و التوزيع، ط1، الأردن، 1999.
81. ر. بودون و ف. بوريكو : المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ترجمة : سليم حداد ،ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، 2007.
82. تيسفا جبيرميدين، تيرشافر: تحديات القيادة للإدارة الفعالة، ترجمة : سلامة عبد العظيم حسين ، دار الفكر ، ط1، عمان، الأردن، 2005.

83. ثناء فؤاد عبد الله: الدولة و القوى الاجتماعية في الوطن العربي ، علاقات تفاعل و صراع ، مركز الدراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت، 2001.
84. خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط2، 2005.
85. ضياء مجيد الموسوي : العولمة واقتصاد السوق الحرة ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، 2005 .
86. ضياء مجيد الموسوي : الخصوصية و التصحيحات الهيكلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.

المقالات:

1. أفنان عبد علي الأسدي: قياس أثر متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي في إحداث عملية التغيير، دراسة تحليلية لآراء عينة من العاملين في مصرف الراجحي، مجلة الغري للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الكوفة ،العراق، العدد السابع عشر، 2010.
2. أحمد عبد العال: نموذج الاقتصاد الياباني و إمكانية تطبيقه خليجيا، مجلة شؤون خليجية، الشارقة ،الإمارات العربية المتحدة ، العدد32، 2003.
3. أيثار عبد الهادي الفيحان ،مصطفى حسين حسن :تأثير الأبعاد الثقافية في اتصالات الفرق المتعددة الثقافات ،بحث ميداني في مشروع ناحية جسر ديالي ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20، العدد 57 ، 2014 .
4. أيمن عودة المعاني: أثر القيادة التحويلية على مواطنة التنظيمية لدى العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن ،المجلد9، العدد2013، 2.
5. أمل محمد شيخ حسن دمنهوري : العوامل المؤثرة في تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية ،دراسة تطبيقية في الخطوط الجوية السعودية ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،جامعة القدس المفتوحة ،فلسطين ، المجلد2، العدد الحادي والثلاثين ،2013.
6. أنمار أمين حاجي :شيماء محمد نجيب : الخصصة وأثرها في جذب الاستثمار الأجنبي المباشر ،دراسة مقارنة لعينة من الدول وبحسب مستويات التصنيع ،مجلة تنمية الراجحيين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،العدد 79 ،المجلد 32 ،السنة 2010 .
7. أحمد سحنون: المؤسسة الاقتصادية العمومية في ظل الإصلاحات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر عدد4، 2003.
8. الداودي الشيخ :الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر وإشكالية البحث عن كفاءة المؤسسات العامة ،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية ،جامعة دمشق ،الجمهورية العربية السورية ،المجلد 25 ،العدد الثاني ،2009 .
9. السعيد قاسمي: التفاعل بين الرسالة و البيئة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد11، 2011.
10. إسراء طارق الملاح، شيماء محمد صلاح : دور الثقافة التنظيمية في دعم عمليات إدارة المعرفة، دراسة استطلاعية لآراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل، مجلة تنمية الراجحيين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق العدد 110، مجلد 34، سنة 2012.

11. إلهام يحياوي ، نجوي عبد الصمد: أثر التحديات البيئية على الأداء التسويقي في المؤسسات الصناعية دراسة حالة لشركة الإسمنت الجزائرية Scinat بباتنة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية ،جامعة ورقلة ،الجزائر العدد 2011، 1-2012.
12. إحسان دهش جلاب : العلاقة بين الذكاء الشعوري والذكاء الثقافي :دراسة تحليلية لأراء عينة من تدريسي كلية التربية في جامعة القادسية ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،المجلد 13 ،العدد 4 ،سنة 2011 .
13. إياد محمود عبد الكريم الرحيم: التغيير التنظيمي وسيلة المنظمة للبقاء والتكيف، دراسة تطبيقية في شركة المنتجات النفطية، مجلة التقني، العراق، المجلد العشرون، العدد 2، 2008.
14. برحومة عبد الحميد ،مهدي فاطمة الزهراء :دور تغيير الثقافة التنظيمية في تحقيق الأداء المتميز لمنظمات الأعمال ،دراسة حالة المؤسسة الجزائرية كوندور للإلكترونيك، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة ، بغداد ،العراق ،العدد الثالث والثلاثون ، 2012 .
15. بشرى عباس الحسين: أثر نمطي القيادتين التبادلية و التحويلية في نجاح التغيير المنظمي، دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكهروإتائية بالعراق، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد،جامعة بغداد،العراق ،مجلد 16، عدد 59، 2010.
16. بروش زين الدين ،هدار لحسن : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ،مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،العدد الأول ،2007.
17. بن يمينة السعيد: ثقافة المؤسسة الجزائرية، مجلة منتدى الأستاذ، قسنطينة ، الجزائر ، العدد الخامس و السادس، 2009.
18. بوحنية قوي: ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة،دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداء، مجلة الباحث، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر ، العدد 2، 2003.
19. بن أحسن أحسن صلاح الدين: الدور الاستراتيجي لتحليل البيئة الداخلية في تعزيز الميزة التنافسية للمنظمات ، دراسة ميدانية على عينة من المنظمات الصناعية في الجزائر، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن ،المجلد 9،العدد 2013، 4.
20. براق زكريا :ماكس فيبر :الدين وأخلاق العمل والرأسمالية ،مجلة التفاهم ،2009.
21. برهومة عبد الحميد: الإصلاحات الاقتصادية بالجزائر من 1988 و أثرها على الفضاء الاقتصادي و الاجتماعي ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، عدد 6، 2006.
22. دومي سمراء: ممارسة ثقافة المؤسسة المنفتحة ،دراسة ميدانية بولاية سطيف، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة فرحات عباس ،سطيف، الجزائر، العدد 11، 2011.
23. دجلة مهدي محمود: تأثير أنماط القيادة في استراتيجيات التغيير التنظيمي، دراسة استطلاعية لأراء عينة من المديرين في شركة واسط العامة لصناعات النسيج، مجلة الكوت للعلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة واسط، العراق، العدد 15، 2014.

24. هاشمي مقراني ،حويتي أحمد : القطاع الصناعي الخاص والنظام العالمي الجديد ،مجلة البحوث ، جامعة الجزائر، عدد 7 2007،
25. وليد خالد رجب:دراسة مقارنة في الثقافة التنظيمية بين الملاكات الإدارية و الفنية للفرق المشاركة في بطولة غرب آسيا للتايكوندو، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية،كلية العلوم الرياضية،جامعة الموصل ،العراق ، المجلد19، العدد60، 2013.
26. وائل محمد ثابت: دور الموارد البشرية في نجاح عملية التغيير، دراسة تطبيقية على المنظمات غير الحكومية العاملة في قطاع غزة، مجلة جامعة الأزهر، سلسلة العلوم الإنسانية، غزة، فلسطين، المجلد14، العدد2، 2012.
27. وسيم إسماعيل الهائل ،نداء محمد النجار : دور إدارة الموارد البشرية في صناعة المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة ،دراسة حالة الجامعة الإسلامية ،غزة ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية ،فلسطين ،المجلد الثاني والعشرين ،العدد الأول، 2014.
28. وليد مجلي العواودة :حلقات الجودة اليابانية من وجهة نظر مديري منظمات الأعمال الأردنية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات ،العلوم الإنسانية ،جامعة آل البيت ،الأردن ،المجلد16، العدد 2010، 01.
29. حيدر حسن معن : البنى المؤسساتية والتحول للقطاع الخاص في العراق ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 19 ،العدد 73 ، 2013 .
30. حاكم جبوري علك الخفاجي :التأثير التفاعلي بين العدالة والثقة التنظيمية وانعكاسه في تحقيق جودة حياة العمل ،دراسة تحليلية لأراء عينة من العاملين في جامعة الكوفة ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،المجلد 14 ،العدد 3 ، 2013.
31. حامد تركي الدليمي وآخرون : أثر القيم التنظيمية في كفاءة الأداء، دراسة ميدانية في المديرية العامة لتربية صلاح الدين، مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية ، جامعة كركوك ،العراق ، المجلد 4 ،العدد 2 ، 2014.
32. طارق حكمة الشامي: دور الثقافة التنظيمية في مكافحة ظاهرة غسل الأموال،دراسة تطبيقية في مصرف الرافدين فرع الانبار، مجلة جامعة الانبار للعلوم الاقتصادية والإدارية،كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الانبار، العراق، المجلد6،العدد 12، 2014.
33. طلق عوض بلة السواط، سعود محمد العتيبي: البعد الوظيفي لثقافة التنظيم ، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الآداب والعلوم الإنسانية ،جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية ، المجلد16، العدد1، 1998.
34. يعقوب الشخي:باراديجم الجماعة المؤمنة أو التناقض الآخر للرأسمالية الأنكلوساكسونية ،مجلة إضافات ، مركز دراسات الوحدة العربية ،العدد الأول، 2007.
35. يوسف عبد عطية بحر ، إيهاب فاروق مصباح العاجز: "دور الثقافة التنظيمية في تفعيل الإدارة الالكترونية"، دراسة تطبيقية على وزارة التربية و التعليم العالي – محافظات غزة، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية، الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين، المجلد العشرون، العدد 2013، 2.
36. مروان محمد النسور: دور الثقافة التنظيمية في تحسين أداء العاملين في القطاع المصرفي الأردني ، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية و الإدارية ، الجامعة الإسلامية ،غزة ،فلسطين المجلد العشرين، العدد الثاني ، 2012.

37. منصور محمد العريفي: الثقافة التنظيمية و مدى تأثيرها في الرضى الوظيفي للعاملين دراسة ميدانية لعينة من شركات التأمين في الجمهورية اليمنية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن المجلد 5، العدد 2، 2009.
38. محمد مصطفى القصيمي، فرمان جراد المجذاب: دور بعض الخصائص الديمغرافية في تعزيز أبعاد الوعي المنظمي ، دراسة استطلاعية لعينة من القيادات الإدارية في معمل اسمنت بادوش، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،مجلد 34، العدد 01، 2011.
39. محمد حويش علاوي الشجيري: دور الأبعاد الثقافية للمجتمع في تشكيل ملامح التطبيقات المحاسبية المقبولة، دراسة ميدانية لآراء عينة من المحاسبين و الموقفين العاملين في البيئة العراقية، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث و الدراسات، جامعة القدس المفتوحة ،فلسطين ،العدد الثالث و العشرون، حزيران 2011.
40. مصطفى عوفي، داود بلقاسم: النسق القيمي للعامل و علاقته بدرجة الانضباط في التنظيم الصناعي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد الحادي عشر، جوان 2013.
41. موسى أحمد السعودي: أثر تمكين فريق العمل في تعزيز أدائها بالمستشفيات الأردنية، دراسة حالة مستشفى الإسراء، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن ، المجلد 9، العدد 1، 2013.
42. محمد عبود الجراحشة، ملوح باجي الخريشا: درجة ممارسة سلوك المواطنة التنظيمية و علاقتها بالولاء التنظيمي لدى العاملين في مديريات التربية و التعليم في محافظة المعزق، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة مؤتة ،الأردن ،المجلد السابع و العشرون، العدد الثاني، 2012.
43. مؤيد الساعدي وآخرون :تأثير رأسمال البشري في إدارة التغيير المنظمي ،دراسة تحليلية لآراء عينة من أعضاء مجالس الكليات في جامعة كربلاء ،مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة القادسية ،العراق ،المجلد 15 ،العدد 2 ،سنة 2013.
44. ماجد محمد صالح: مدى توافر السمات الريادية لدى القيادات الإدارية، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ، جامعة الموصل ،العراق ، المجلد 35 ،العدد 111، 2010.
45. محمد مصطفى القصيمي :اعتماد بعض المداخل الإدارية لمواجهة مقاومة التغيير ،دراسة حالة ،مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 89 ،العدد 30 ، 2008 .
46. ميسون عبد الله أحمد، دنيا مناف أحمد: الأنماط القيادية و دورها في تنمية مهارات العاملين ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 34، العدد 109، السنة 2012.
47. محفوظ حمدون الصواف ،ليلي مصطفى محمد بلال : اتجاهات الإدارة العليا نحو نشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ،دراسة استطلاعية في شركات القطاع العام الصناعية في محافظة نينوي ،مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 34 ،العدد 94 ، 2009 .
48. محمد مراد : الرأسمالية من التطور إلى الأزمة خلفيات الأزمة المالية الراهنة ،مجلة شؤون الأوسط، 2009.
49. مجدة بن حسين : الخصوصية والتغيرات التنظيمية ،مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،العدد الثاني والثلاثون ،2003.

50. سرمد غانم صالح، علي عبد الستار الحافظ: التغيير المنظمي و أثره في خلق الصراع المنظمي " دراسة لأراء عينة من التدريسيين في جامعة الموصل"، مجلة تنمية الرافيدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق ، العدد107، مجلد34، سنة 2012.
51. سعد الجميل :دور الذكاء الشعوري في إدارة صراع فريق العمل ،دراسة لأراء عينة من أعضاء هيئة التدريس في المراكز البحثية لجامعة الموصل ،مجلة تنمية الرافيدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 34،العدد 108 ، 2012 .
52. سلوى أمين السامرائي: رؤية تشخيصية للمجتمع المعرفي في ظل اقتصاد المعرفة، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد14، العدد49، 2008.
53. سامر عبد المجيد بشايشة، محمد أحمد الحراشنة: أثر أبعاد الدافعية على سلوك المواطنة التنظيمية من وجهة نظر العاملين في بلديات محافظة جنوب الأردن، دراسة ميدانية، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن المجلد7، العدد4، 2011.
54. سلطان أحمد خليف :التحالفات الوظيفية ،دراسة تطبيقية في الشركات العامة للمنتوجات النفطية ،مجلة تنمية الرافيدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 101 ، العدد 32 ، 2010.
55. سعد حمود العنزي ،إبراهيم خليل إبراهيم: التوقعات الشعورية للفرد و الاستنزاف العاطفي في المنظمات(تطوير أساسي الفلسفة و التفكير في السلوك التنظيمي)، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ، المجلد19، العدد10، السنة 2000.
56. نور الدين بوعلي : الثقافة التنظيمية و علاقتها بالأداء التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة قصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، العدد15، جوان2014.
57. نور الدين توريرت، نسيم بومعروف: دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي، مجلة علوم الإنسان و المجتمع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر ، العدد9، 2014 .
58. ناهدة إسماعيل الحمداني :الثقافة المنظمة وأثرها في تحسين نوعية الحياة ،مجلة تنمية الرافيدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 79 ، العدد 28 ، 2009.
59. نادر أحمد أبو شيخة: المناخ التنظيمي و علاقته بالمتغيرات الشخصية و الوظيفية، دراسة ميدانية مقارنة بين القطاعين العام و الخاص الأردني، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، كلية الاقتصاد و الإدارة، جامعة الملك عبد العزيز ،المملكة العربية السعودية المجلد19، العدد2، 2005.
60. نبيل جعفر عبد الرضا، يوسف علي عبد الأسدي : أزمة العولمة أم عولمة الأزمة ؟ مجلة العلوم الاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة ،العراق ، المجلد الثامن، العدد الواحد والثلاثون، تشرين الثاني 2012.
61. عاطف جابر طه عبد الرحيم : أثر القيم التنظيمية للمديرين على التوافق التنظيمي وفي العمل ،دراسة كمية على عدد من المديرين ،مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات ،فلسطين ،العدد الثالث والثلاثون، 2014 .
62. علي عباس : تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير (دراسة تطبيقية في شركة الكهرباء الوطنية الأردنية)، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية ، الجامعة الإسلامية، غزة ،فلسطين، المجلد العشرين ،العدد الأول، يناير 2012 .

63. علي حسون الطائي، مصطفى ناطق ناجي: دور التغيير التنظيمي في تحقيق النجاح الاستراتيجي، بحث ميداني في مراكز البحث والتطوير النفطي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 21، العدد 82، 2015.
64. عزوي عمر ،عجيلة محمد :مؤسسات المعرفة وثقافة المؤسسة الاقتصادية - رؤية مستقبلية - مجلة الباحث ،كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية ،جامعة قصدي مباح ،ورقلة ،الجزائر ،عدد 4 ،2006.
65. عبد الصمد سعدون عبد الله :ابستمولوجية النظام الرأسمالي "في اختلال المبادئ القيمة ما بين الطروحات التنظيرية والبناء التطبيقي لإقتصادات السوق " مجلة بحوث اقتصادية عربية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد خيضر ،بسكرة، العدد 14،2008.
66. عبد الجبار محمود العبيدي :الربيع العربي وإشكالية طروحات البناء الرأسمالي في اقتصاد انتقالي،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق،المجلد 20،العدد75، 2014.
67. عبد الجبار محمود العبيدي :الحل الكينزي للأزمة الاقتصادية الرأسمالية :النشوء الجنيني للعسكرة والارتقاء البربري للأممركة ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 13 ،العدد 47 ،2007.
68. عبد الجبار محمود فتح العبيدي :إشكالية القطاع العام بين الأصول المفاهيمية والاشتراطات الموضوعية ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 15 ،العدد 53 ، 2009.
69. عبد القادر خليل :الحوكمة وثنائية التحول نحو اقتصاد السوق ونقشي الفساد :دراسة اقتصادية تقييمية حول الجزائر ،مجلة بحوث اقتصادية عربية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،الجزائر ،العدد 46 ،2009.
70. عماري عمار : بعض الملاحظات على التنمية البشرية في الجزائر و سبل النهوض بها ، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة فرحات عباس سطيف ، الجزائر ،عدد7، 2007.
71. علي همال: فطيمة حفيظ، آفاق الاستثمار الأجنبي المباشر في الجزائر في ظل اتفاق الشراكة الأورو-متوسطية، مجلة أبحاث روسيكادا، عدد3، 2005.
72. عبد الله علي بن بشر : دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاجية ، دراسة ميدانية لشركة مصافي عدن ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية ، المجلد 30 ،العدد 5 ، 2008 .
73. عبد اللطيف عبد اللطيف، محفوظ أحمد جودة: دور الثقافة التنظيمية في التنبؤ بقوة الهوية التنظيمية(دراسة ميدانية على أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الخاصة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، جامعة، دمشق، الجمهورية العربية السورية، المجلد26، العدد الثاني، 2010.
74. عصمان بوبكر:العلاقات المهنية في ضوء نظرية المنظمة(مقاربة تحليلية)، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، العدد السادس و العشرون، جوان2012.
75. عمران كريمة: تغيير الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي ، مجلة العلوم الإنسانية ، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر ، العدد الثالث والثلاثون، 2014.

76. عدي غانم الكواز، السيد وليد عامر ضائع: بناء مقياس أنماط الثقافة التنظيمية لمدراء مديريات التربية الرياضية و الفنية في الجامعات العراقية من وجهة نظر منتسبيها، مجلة الراافدين للعلوم الرياضية، كلية العلوم الرياضية، جامعة الموصل، العراق، المجلد 19، العدد 2013، 34.
77. عادل أحمد محمد الشلفان: دور المنظمة المتعلمة في الالتزام الوظيفي، دراسة مسحية على موظفي البنك السعودي للتسليف و الادخار في مدينة الرياض، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 8، العدد 4، 2012.
78. عثمان حسن عثمان: تحول ثقافة المؤسسة في ظل العولمة، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، العدد 8، 2008.
79. عثمان حسن عثمان : إشكالية القيادة وارتباطاتها بالشخصية، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، عدد 5، 2005.
80. عبد الكريم حسين: التغير التنظيمي، العوامل المؤثرة و استجابة الإدارة، دراسة إحصائية تحليلية في المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة دمشق، الجمهورية العربية السورية المجلد 28، العدد الأول، 2012.
81. علي ميا و آخرون: دور نظام معلومات الموارد البشرية في اختيار القيادات الإدارية، دراسة ميدانية على شركات الغزل في محافظة اللاذقية، مجلة جامعة تشرين للبحوث و الدراسات العلمية- سلسلة العلوم الاقتصادية و القانونية، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية، مجلد 30، العدد 2، 2008.
82. عنصر العياشي : تمثيلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة في الجزائر، ثقافات المؤسسة، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية، 1997.
83. عايض كنافي الأكلي: دور التدريب في إحداث التغيير في المنظمات العامة الحكومية، مجلة النهضة، كلية العلوم الاقتصادية و العلوم السياسية، جامعة القاهرة، مصر، المجلد الثالث عشر، العدد الثاني، 2008.
84. علي فلاح الزغبى: إدارة التغيير و دورها في عملية التخطيط التسويقي الاستراتيجي في القطاع الصناعي الأردني، مجلة أبحاث اقتصادية إدارية، جامعة البصرة، العراق، العدد 9، 2010.
85. عادل ذاكر النعمة، أمال سرحان سليمان: دور تمكين العاملين في دعم أهداف التحسين المستمر، دراسة ميدانية في الشركة العامة لصناعة الأدوية و المستلزمات الطبية في نينوى، مجلة تنمية الراافدين، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق، المجلد 34، العدد 108، سنة 2012.
86. عبد الله علي القرشي: الاستثمار في رأس المال البشري من منظور مالي، مجلة الأندلسي للعلوم الاجتماعية و التطبيقية، جامعة الأندلس، الجمهورية اليمنية، المجلد 5، العدد العاشر، 2011.
87. علي فلاح الضلعين: أثر الصحة التنظيمية في تعزيز الدافعية للالتحاق بالعمل لدى العاملين في مؤسسات مالية عامة أردنية، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن المجلد السابع و العشرون، العدد السابع، 2012.

88. عامر علي حسين العطوي: العلاقة بين رأس المال الاجتماعي و فاعلية المنظمة من منظور الأداء السياقي، دراسة تطبيقية على عينة من المنظمات الصناعية الحكومية، مجلة دراسات إدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة البصرة، العراق، المجلد 3، العدد 05، كانون الأول، 2009.
89. فضيلة سليمان داود: النجاح الاستراتيجي للمنظمات على وفق أبعاد القيادة التحويلية، دراسة استطلاعية لعينة من أفراد الهيئة العامة للضرائب، مجلة دراسات محاسبية و مالية، العهد العالي للدراسات المالية والمحاسبية، جامعة، بغداد، العراق، المجلد السابع، العدد العشرين، سنة 2012.
90. فريد مرحوم: الثقافة التيسيرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي و الاقتصادي ، مجلة إنسانيات، العدد 41 (وهران: مركز البحث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية و الثقافية)، 2007.
91. فاضل راضي الغزالي، هاشم فوزي العيادي: التماثل التنظيمي من منظور معاصر في عملية تعزيز وإدراك الهوية التنظيمية، دراسة تحليلية لعينة من كليات جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة القادسية، العراق، المجلد 15، العدد 2، سنة 2013 .
92. صفاء صلاح الدين: إعادة الهندسة لأحد المداخل الحديثة للتطوير الإداري في المنظمات العامة، مجلة النهضة، المجلد الرابع، 2013.
93. صوفي عبد الوهاب: طبيعة العقد في المؤسسة العمومية و المؤسسة الخاصة، دراسة مقارنة بالمؤسسة العمومية للحديد و الصلب بالجزائر و المؤسسة الخاصة للذرة بمغنية، مجلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد 2013، 13.
94. قيس حمد سلمان: تأثير المشاركة بالمعرفة في الإبداع التنظيمي ،دراسة اختبارية في المنظمة العربية للمنظمات و الكيماويات، مجلة العلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 19، العدد 72، 2010 .
95. رفاء فرح سموعي : تحليل عوامل الباقية السلوكية وتأثيره في نشر ديمومة الحفاظ على الثقة المنظمة ،بحث تطبيقي لعينة من منتسبي شركة الفاروق العامة للمقاولات الإنشائية ،مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية ، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق، المجلد 20 ،العدد 76 ،2014.
96. رفاء فرح سموعي ،إيمان نزال زغير السراجي :التحديات النظامية وأثرها في الطقوس المنظمة ،دراسة تطبيقية في عينة من المستشفيات التعليمية في بغداد ، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد ،العراق ،المجلد 20 ،العدد 80 ،2014.
97. رائد إسماعيل عباينة ، ماجد أحمد حتاملة: دور الثقافة التنظيمية في دعم إدارة المعرفة في المستشفيات الحكومية في الأردن، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية ،الأردن المجلد 9، العدد 4، سنة 2013.
98. رغد محمد يحي خروفة: قوة القيادة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى ، مجلة تنمية الرافدين، كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،العدد 99، مجلد 32، سنة 2010.
99. رغد محمد الصالح حسن: قوة الإدارة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ،دراسة استطلاعية لآراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوي ، مجلة تنمية الرافدين ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة الموصل ،العراق ،المجلد 36 ،العدد 99 ،2011.

100. رحيم حسين: نحو ترقية دعم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، مجلة أبحاث روسيكادا، عدد3، 2005.
101. روناك حميد عثمان: السمات القيادية المفضلة لدى القادة الأكاديميين في جامعة صلاح الدين، مجلة التربية والتعليم، جامعة بغداد، العراق، المجلد18، العدد1، سنة 2011.
102. رعد عبد الله عيدان الطائي، عادل ياسين جواد :دور الثقافة المنظمة في سلوكيات المواطنة التنظيمية، بحث في هيئة النزاهة، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 79، 2014.
103. شمام عبد الوهاب : الشروط الاجتماعية لنجاح الإصلاحات الاقتصادية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، العدد 18، 2002.
104. شاكر جار الله الخشالي: أثر التمكين الإداري في تعزيز خاصية الثقة بين العاملين، دراسة ميدانية في شركات الصناعة الكهربائية و الهندسة الأردنية، مجلة مؤتة للبحوث و الدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد السادس و العشرون، العدد الخامس، 2011.
105. شاكر جار الله الخشالي، إياد محمد التميمي: الثقافة التنظيمية و دورها في المشاركة باتخاذ القرار، دراسة ميدانية في شركات تكنولوجيا المعلومات الأردنية، مجلة البصائر، جامعة البتراء، الأردن، المجلد13، العدد 1، 2009.
106. خميس ناصر محمد: تأثير الثقافة التنظيمية في تبني نظام الإدارة البيئية **ISO 14001**، دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزجاج و السيراميك، مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية و الإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الأنبار، العراق، المجلد4، العدد2012، 8.
107. توفيق برياش: دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي، مجلة العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس - سطيف- الجزائر، العدد 2010، 10.
108. تقية محمد المهدي حسان: من أسرار نجاح التجربة اليابانية، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، العدد 5، 2011.

الرسائل الجامعية:

1. أقطي جوهرة : أثر القيادة الإستراتيجية على التشارك في المعرفة، دراسة حالة مجموعة فنادق جزائرية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، غير منشورة .
2. العقبى الأزهر : القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين - المصنع الجزائري نموذجاً - دراسة ميدانية بمؤسسة صناعات الكوابل بسكرة- أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010، غير منشورة.
3. بن عيسى محمد المهدي: ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر، حالة بايب PIPE GAZ غرداية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر، 2004-2005، غير منشورة.

4. بن عمر عوّاج: إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية و ثقافة العامل الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا ، كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية ، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2010-2011، غير منشورة.
5. بن عيشي عمار : أثر البرامج التدريبية ودورها في تحقيق الجودة الشاملة بالمنظمات، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية -بسكرة- رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة،الجزائر ،2012- 2013 ، غير منشورة .
6. جبار محفوظ : بورصة التسيير وخصوصة المؤسسات العمومية ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس، سطيف ، الجزائر، 2003، غير منشورة .
7. داسي وهيبية: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة المعرفة، دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، الجزائر، 2013-2014، غير منشورة.
8. هيشور محمد لمين: العوامل المؤثرة على تنظيم العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ،2008-2009، غير منشورة.
9. هدار لحسن : دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف ،الجزائر ،2006 ، غير منشورة .
10. حداد صونية: علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العامل، دراسة ميدانية بمصنع الغزل و النسيج بباتنة، أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع- كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية،جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر ،2010-2011، غير منشورة.
11. حمد بن فرحات الشلوي: الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي، بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2005.
12. كمال بوقرة: المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ،أطروحة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإسلامية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2007-2008، غير منشورة.
13. كريوش رمضان: دراسة تعميم استعمال اللغة العربية كتغيير تنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، المقاومة- التكيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر ، 2009، ص55، غير منشورة.
14. مقراني أنور : العمل و علاقات العمل في المؤسسة الصناعية الخاصة، دراسة حالة وحدة تركيب التلغافز ، مؤسسة كوندور للأجهزة الإلكترونية، برج بوعرييج، رسالة دكتوراه علوم، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر2، 2010-2011، غير منشورة.

15. مراد نعموي: علاقة القيم الفردية و اتساقها مع كل من القيم التنظيمية و الجماعية و الإشراف بالإلزام التنظيمي بأبعاده الثلاثة: العاطفي و المستمر و المعياري: دراسة حالة شركة سوناطراك ،أطروحة دكتوراه في علم النفس العمل و التنظيم، معهد علم النفس و علوم التربية و الأروطونيا، جامعة الجزائر، 2007.
16. محبوب مراد : استخدام إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة بسكرة ،أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،2013- 2014 ،غير منشورة .
17. سرارمة عبد الوحيد: تدخل الدولة في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق ومداه وحدوده ،أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة منتوري ،قسنطينة ،2006-2007 ،غير منشورة
18. عيسى مرزقة: القطاع الخاص و التنمية في الجزائر ، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، معهد العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر ، باتنة ، الجزائر ، 2206-2007، ص 34، غير منشورة.
19. عثمان قدور : القيم التنظيمية وعلاقتها بالصراع التنظيمي ،دراسة ميدانية على العمال التنفيذيين بمركب المجارف والرافعات بقسنطينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة منتوري ، 2008-209 ، غير منشورة .
20. علمواي أحمد : دور الثقافة التنظيمية في تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، جامعة قصدي مرباح ، ورقلة ، 2009-2010 ، غير منشورة .
21. عبد الله حربي: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات العامة السعودية، رسالة ماجستير ، جامعة الملك عبد العزيز ، ن فرع س، 2008.
22. فتيحة بوشحيط: الوضعية الاجتماعية للطبقة العاملة و انعكاساتها على الوعي الاجتماعي ، رسالة ماجستير ، جامعة عين الشمس، 1989 ، غير منشورة.
23. فطيمة حفيظ : الإصلاحات الاقتصادية وإشكالية النمو الاقتصادي في دول المغرب العربي (الجزائر ،تونس ،المغرب)،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الحاج لخضر ،باتنة ،2012، ص 192 ،غير منشورة .
24. رضوان سليم :السياسة الاقتصادية وآفاق التنمية في الجزائر ،أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس ،سطيف، 2010- 2011 ،غير منشورة .
25. روابح وهيبه : إشكالية الصدق الاميريقي لأطروحات ميشال كروزيه ، دراسة ميدانية بمؤسسة نافطال بسكيكدة ،مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري قسنطينة ،الجزائر ،2007-2008 ،غير منشورة .
26. شابر محمد كريم: محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية، جامعة الجزائر ، الجزائر ، 2008- 2009، غير منشورة.

27. شاوي صباح: أثر التنظيم الإداري على أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة تطبيقية لبعض المؤسسات الصغيرة و المتوسطة بولاية سطيف، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس -سطيف-2009-2010، غير منشورة.

28. شعلال عزيز: تنظيم عملية العمل و استخدام اليد العاملة في المؤسسة الصناعية الخاصة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 1988-1989.

29. خبابة حسان : دور الخصخصة وبورصة الأسواق المالية في تمويل الاقتصاد ،دراسة حالة الاقتصاد الجزائري ،أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة فرحات عباس سطيف ،2004-2005 ، غير منشورة .

الجرائد الرسمية:

1. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: ميثاق الجزائر 1964، الجزء الثاني ، الفصل الأول ، الفقرة 17.
2. الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية: المرسوم التشريعي رقم 94-08 المؤرخ في 26 سنة 1994 المتضمن قانون المالية التكميلي سنة 1999، الجريدة الرسمية العدد 33، السنة الواحدة و الثلاثون.
3. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية: العدد 47، الصادرة في 22 أوت 2001.
4. جبهة التحرير الوطني : الميثاق الوطني 1986، المؤسسة الجزائرية للطباعة ، الجزائر، 1986.
5. حزب جبهة التحرير الوطني ، الميثاق الوطني 1976، مصلحة الطباعة للمعهد التربوي الوطني ، الجزائر، 1976.

Bibliographie:

1. Alain Kerjean : Les Nouveaux Comportements Dans L'entreprise, Oser Secouer L'organisation, éditions Organisation, Paris , 2000.
2. Alain Beitom et autres : Sciences sociales , Edition Dalloz. 3^{eme} édition .France.2002.
3. Alain Cardon :Profils D'équipes et Culture D'entreprise ,Mettre Votre équipe en Valeur ,Les éditions D'organisation, France ,1992
4. Bernard Mottey : La Sociologie Industrielle, Presse Universitaires de France ,2^{eme} édition Paris,1997.
5. Daniel Mercure et autres ; Culture et Gestion en Algérie ,édition Harmattan ,Paris ,1997.
6. Djilali liabes :Capital Privé et Patrons D'industrie en Algérie 1962-1982 ,proposition pour l'analyse des couches Sociales en formation ,édition CRIAD ,Alger ,1984.
7. Emil Durkheim : de la division du travail social .Presses universitaire de France.10^e édition .France.1978.
8. Elisabeth Grebot ; Stress et Burnout au Travail ;Identifier Prévenir ,guérir ,édition D'organisation ,Paris ,2008 .
9. Gilbert de Terssa : La Théorie de La Régulation Social, édition Découvert ,Paris, France2003.
10. Guy Hermt : Culture et développement .Presses de sciences. Paris .France. 2000.
11. Jean Marie Peretti ; Gestion des Ressources Humaines ,12^{em} édition, Vuibert, 2004.
12. Jean Gil Boitouzet : Le Coaching, édition D'organisation ,Paris ,2000 .

13. Marcel Laflamme : Dix approches pour humaniser et développer les Organisations ,Geaton Norine ,2eme édition, Canada,1979.
14. Mustapha Boutefnouchet : système sociale et changement en Algérie.OPU.Alger.
15. Mustapha Boutefnouchet : Société et modernité : les principes du changement Social ,OPU ,Alger. 2004.
16. Pierre Morine ,Eric Delavallé : Le Manager à L'écoute Du Sociologue,édition D'organisation ,Paris ,2003.
17. Pierre le Guérinel : une Société D'exclusion ? Manuel de Culture Général, Presse Universitaire de France, 1^{ère} édition, Paris, 2000.
18. Peter Auer et autres : Délocalisations, Normes du Travail et Politique d'emploi : Vers une Mondialisation plus Juste, Les éditions Découverte, Paris, 2005.
19. Nicolas Gurien et Pierre-Alain Muet : La Société de L'information, La Documentation Française, Paris, 2004.
20. Nadji Safir : Essais D'analyse Sociologique ,Emploi, Industrialisation et Développement ,Tome 2,OPU / ENAL ,Alger,1985.
21. Nadji Safir : Essais D'analyse Sociologique, Culture et Développement ,Tome1 ,OPU /ENAL , Alger ,1985.
22. Olivier Devillard, Dominique Rey ; Culture D'entreprise, Efficacité et Performance Collective, Dunod, Paris ,2008.
23. Omar Aktouf : Le Travail Comme L'homme ? Une Approche Ethnographique De L'entreprise et Une Perspective Interculturelle ,Canada / Alger ,ENAL /OPU, Alger ,1986
24. Reger Tessier et Yvan Tellier : Changement Planifié et Développement Des Organisations : Méthodes D'intervention Développement Organisationnel, Tome8, Presses Université Du Québec, 1992.
25. Roger Tessier et Yvan Tellier : Changement Planifier et Développement Des Organisations Pouvoirs et Cultures Organisationnel, Tome 4, Presse De L'université Du Québec, 1991.

Les Revues :

1. Alexandre Slobodskoi et Valéri Krylov ; « L'évolution De La Culture D'entreprise Dans La Société En Transition ; Le Cas De La Russie » Sociologies Pratiques, Vol 2, N° 2 ,2011.
2. Alain Leménonel : Entreprise, Culture et Société, Revue de Synthèse, 4^e,s, N°4 ,2007 .
3. Audet Madeline : Vision Planification et évaluation les Conditions Clés du Sucées d'un Changement, Revue De Gestion, Vol 4, N034 ,2009 .
4. Brillet Franck et Sauviat Isabelle, « L'évaluation des compétences : enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST » ,Recherches en Sciences de Gestion, Vol 1 N° 88, 2012 .
5. Ben Abdallah Lotfi et Ben Ammar Mamlouk Zieneb : Changement Organisationnel et Evolution des Compétences : Cas des Entreprises Industrielles Tunisiennes, La Revue De Gestion, Vol 4, N° 226-227, 2007.
6. Brian Keeley : Le Capital Humain : Comment le Savoir Détermine notre Vie, Les Essentiels de L'OCDE, 2007.

7. Christain Defelisc et al : Elargir La Gestion Des Ressources Humaines Au Dimension Du Territoire : Quelles Régolites Derrière Les Discours, Revue Management et Avenir, Vol 1, N°59, 2013.
8. Djabi Mélia et Chanlat Jean-François, « L'identification à l'organisation en contexte de changement » Le cas de la SNCF, Revue française de gestion, V o l 1 , N° 238, 2014 .
9. El Fidha Chokri et Amel Mallek Tarifa : TIC et Culture : Cas Du Secteur Bancaire en Tunisie, Revue Management et Avenir ,Vol 1,N°21 , 2009 .
10. Eric Godelier : La Culture D'entreprise :Source De Pérennité Ou Source D'inertie ?Revue Française De Gestion ,Vol2 ,N° 192,2009.
11. Fabrice Burlot : Sport et Identité D'entreprise, Vers Une Modification De L'imaginaire Organisationnel, Revue des Staps, Vol 3, N° 69,2005.
12. Gérard Quimet ; Psychologie Des Leaders et Culture Organisationnelle ; Une Typologie Métaphorique, Revue De Gestion, Vol 2, N° 32, 2007.
13. Helena Karjalainen; La Culture D'entreprise Permet- elle De Surmonter ; Les Différences Interculturelles, Revue Française De Gestion, Vol 5, N°240, 2010.
14. Isabelle Desbarts : L'entreprise a' l'épréve Du Développement Durable : Complexité et ambiguïté du Concept de RSE .Revue juridique de l'environnement, Numéro Spécial.2007.
15. Kais Lassoued ; Relation Culture D'entreprise Contrôle De Gestion ; une étude empirique, La Revue des sciences de Gestion, Vol 6, N° 216, 2005.
16. Jaques Demorgon : Les Formations Interculturelles, Une Comparaison Multi Référentielle et Internationale, Revue De Synthèse ,4^e ,S,N° 4 ,2000.
17. Riadh Zghal : Culture et Gestion : Gestion De L'harmonie Ou Gestion Des Paradoxes ? La Revue De Gestion, Vol 28, N° 2, 2003.
18. Sonia Couprie : Le Management Stratégique des ONG Ou Le Quête De Légitimité, Revue Monde en développement, Vol 3 ,N° 159 ,2012 .
19. Leila Mélbouci ; Les PME Algériennes, Revue des sciences humaines, Université Mohamed khider ,Biskra, Algérie , N°8,Septembre 2005 .
20. Lucien Kombul et Jules Roger Feudjo: Les Déterminants De La Rentabilité : Une étude Appliquée Aux Valeurs Culturelles Ambiantes Dans Les Industries Manufacturières au Cameroun, La Revue Des sciences De Gestion, Vol 6.N°228, 2007.
21. Mamlouk Zieneb Ben Ammar et Nasef Dhaouadi : E-Formation et Développement Des Compétences, La Revue Des Sciences De Gestion , Vol 4 ,N°226-227 ,2007.
22. Mohmaed Amokrane Nancer : Contribution a l'étude du Patronat Industriel Oranais .Revue Insaniyat CRASC.N° 2.1997.
23. Mounir Hadj -Mouri : Evolution Le L'entreprise Publique et Question D'indenté, Culture D'entreprises, Édition CRASC, Avril1997.
24. Nadia Chattab Abda : privatisation et tentative d'intégration des entreprises dans le marché mondial .Revue Insaniyat .CRASC .N°13.2001.
25. Omar Derras : Place du secteur privé industriel national dans l'économie algérienne. Revue Insaniyat, CRASC. Oran. N1.1997.
26. Quiment Gérard : Voyage au contre des Typologies de cultures d'entreprise : Un Itinéraire Psychologique, Revue De Gestion, Vol2 , N° 32,2007.
27. Yves-Frédéric Livian et al : La Gestion De La Cheye De Travail Dans Les Activités De Services, Revue Française De Gestion, Vol 3, N°150, 2004.

28. Wilfrid Azzan : Développement et Performance. Revue Française de Gestion ,Vol 33, N° 171,P P27-28.

Les thèses :

1. Merabat Liamna : Le Renouvellement Technologique et La Mobilité Professionnelle Dans l'entreprise Algérienne ,Thèse De Doctorat En Sociologie Industrielle, Constatine,2005.
2. Nadia Abdat : l'agrément et les investissements économiques privés nationaux, Thèse de magister en droit, Université d' Alger.1988.
3. Walid Taggoun : le contrôle de l'état sur les entreprises privées industrielle en Algérie, thèse de doctorat d'état en droit. Université d'Alger.1994.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، في إطار إعداد أطروحة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص إدارة الموارد البشرية الموسومة بعنوان : ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة، نرجو من سيادتكم التفضل علينا للملئ الاستمارة، وفي الأخير لكم منا أرقى عبارات الاحترام والتقدير .

ملاحظة: المعلومات الواردة في الاستمارة تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي

ضع علامة (X) في الخانة المناسبة للجواب .

إشراف الأستاذ الدكتور:

سفاري ميلود

إعداد الطالب :

هيشور محمد لمين

السنة الجامعية : 2014-2015 .

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- السن :
- 2 - المستوى التعليمي : ابتدائي متوسط جامعي ثانوي
- 3 - الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- هل تقيم مع ؟ : الأسرة الكبيرة الأسرة الصغيرة
- 5- كم عدد الأفراد الذين هم تحت كفالتك ؟
- 6- متى التحقت بالمؤسسة ؟ : أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15 سنة من 15 إلى 20 سنة من 20 إلى 25 سنة 25 فأكثر
- 7 ما هو مكان إقامتك ؟ : منطقة ريفية منطقة شبه حضرية منطقة حضرية
- 8- الوظيفة التي تشغله ؟ : الإدارة عامل صيانة وتحكم عامل تنفيذ

المحور الثاني : محور القيم التنظيمية .

9- ما هي إجراءات التغيير التنظيمي التي أقدمت عليها المؤسسة خلال السنوات الماضية ؟

- التغيير في الآلات وإدخال التكنولوجيا
- التغيير في الإستراتيجية

- التغيير في طرق التسيير الإداري ☐
- التغيير في أماكن العمل ☐
- أخرى تذكر.....

10- هل تتيح المؤسسة للعاملين فرص المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق ممثليهم عند إدخال أي تغيير تنظيمي جديد ؟

- دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

11- هل تقوم المؤسسة بإشراك العمال عن طريق ممثليهم في وضع مقترحات جديدة لتسيير العمل ؟

- دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

12- حسب رأيك ، ما أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتغيير التنظيمي ؟

- ☐ تقوية الشعور بالانتماء للمؤسسة
- ☐ اكتساب مهارات جديدة
- ☐ زيادة القدرة على حل المشكلات
- ☐ زيادة حالات التجديد
- ☐ خلق علاقات إيجابية داخل المؤسسة

أخرى تذكر.....

13- هل تشعر بالحرية والاستقلالية في التعبير عن آرائك في مجال العمل أمام رؤسائك ؟

- دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

14- ما هي المناسبات التي يستطيع فيها العامل التعبير عن آرائه أثناء أداء العمل ؟

- ☐ كلما سمحت ظروف عمله
- ☐ كلما سمح رئيسه بذلك
- ☐ كلما سمحت له الفرصة
- ☐ كلما غابت الرقابة عنه

أخرى تذكر.....

15- هل يتم تشجيع العمال على تقديم أفكار جديدة لإدارة المؤسسة ؟

- دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

16- هل تقوم المؤسسة بتشجيع العاملين لإنجاح التغيير التنظيمي ؟

- دائما ☐ غالبا ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐ لا ☐

17 - هل تعتقد أن العمال يفضلون سلوك المخاطرة في العمل من خلال أنهم ؟

- ☐ يتقبلون انتقادات الآخرين دون غضب
- ☐ يفضلون القيام بالأعمال الصعبة والمعقدة
- ☐ يستفيدون من الملاحظات والانتقادات
- ☐ لديهم الاستعداد لتحمل النتائج
- ☐ يتقبلون الفشل باعتباره مصدرا للتعلم
- ☐ لا يفضلون المخاطرة

..... أخرى تذكر

18 - من خلال معاشيتك، كيف تصف فريق العمل ؟

- ☐ يسوده تنسيق وانسجام فعال
- ☐ متماسك ومتعاون لإنجاح أهداف المؤسسة
- ☐ متكيف حسب التغييرات التنظيمية
- ☐ يسوده صراع وخلاف مستمر
- ☐ يتقاسم المعلومات

..... أخرى تذكر

19 - هل تعتقد أن العمل الجماعي يحقق نتائج أفضل من العمل الفردي عند إجراء أي تغيير تنظيمي داخل المؤسسة ؟

- ☐ دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

20 - هل ترى أن المؤسسة تقوم بتحفيز العمال الذين يساهمون في قبول التغيير التنظيمي بالمنظمة ؟

- ☐ دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

21 - هل تقوم الإدارة داخل المؤسسة بـ : (تخيّر إجابة واحدة)

- ☐ - تفويض الصلاحيات إلى العمال
- ☐ - تشجيع جودة المنتجات
- ☐ - تقديم مكافآت لأصحاب الأفكار المبدعة
- ☐ - حل المشكلات بسهولة
- ☐ - تطبيق القوانين الداخلية حرفيا

- تحفيز السلوكيات الإبداعية

- أخرى تذكر

22- كيف تصف عملية الاتصال بين المسؤولين والعاملين كل في مستواه عند إجراء عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة ؟

اتصال جيد ☐ اتصال حسن ☐ اتصال متوسط ☐ اتصال ضعيف ☐

23- هل تعتقد أن الاتصال بين العمال والإدارة هو شيء ضروري لدعم نجاح التغيير التنظيمي ؟

دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

24- هل تعتقد أن التنسيق بين الإدارة والعمال يُسهل من عملية التغيير التنظيمي داخل المؤسسة ؟

دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

المحور الثالث: التغيير الثقافي للموارد البشرية .

25- هل توجد قنوات مشتركة لدى العمال بأهمية التغيير التنظيمي في حياة المؤسسة ؟

كل العمال ☐ أغلب العمال ☐ قليل من العمال ☐ بعض العمال ☐ لا أحد من العمال ☐

26 - في الغالب، هل تعتقد أن لدى معظم العمال رؤية واضحة ومشتركة حول أهداف التغيير بالمؤسسة ؟

دائما ☐ غالبا ☐ نادرا ☐ أحيانا ☐ لا ☐

27- هل تعتقد أن التغيير في المؤسسة مفيد لـ:

- العمال أكثر ☐

- المؤسسة أكثر ☐

- معا ☐

28- هل يؤدي حدوث التغيير التنظيمي في المؤسسة إلى ؟

- فقدان بعض الوظائف ☐

- تغيير العلاقات بين العاملين ☐

- تبديل قيم العمل ☐

- نجاح المؤسسة ☐

- تغيير المراكز الإدارية ☐

- تضارب مصالح العمال والمؤسسة ☐

- أخرى تذكر

29 - هل ترى أنه من الضروري للعمال تغيير السلوك داخل المؤسسة لتحقيق التغيير التنظيمي المنشود ؟

كل العمال ☐ أغلب العمال ☐ بعض العمال ☐ فئة قليلة من العمال ☐ لا ليس ضروريا ☐

30- هل تعتقد أن المؤسسة تحتاج إلى خبرات وتجارب العاملين لإنجاح التغيير التنظيمي؟

☐

لا

☐

نعم

31- هل تعتقد أن التعلم داخل المؤسسة يتم من خلال:

☐

المناقشة الجماعية

☐

التكوين المستمر

☐

مساعدة زملاء العمل في حصول مشكل ما

☐

زيادة التعاون بين العمال

☐

الاستفادة من العمال الأكثر خبرة وتجربة

أخرى

تذكر.....

....

32- حسب رأيك، هل تهتم المؤسسة بالتأثير على العاملين ليتماشى سلوكهم مع المهام الجديدة؟

☐

لا

☐

نعم

33- ما هي أهم المقترحات لتغيير ثقافة العمل داخل المؤسسة؟

☐

معاقبة المخالفين لقوانين العمل

☐

التعريف بقيم العمل السلبية

☐

الإعلاء من قيمة العمل والانضباط

☐

إشراك العمال في جوانب التغيير

☐

تغيير قيم وسلوك العمال

☐

تنشيط الإدارة لتسهيل التغيير

أخرى نذكر

34- هل تسعى المؤسسة إلى تغيير سلوك العمال من خلال برامج التكوين؟

☐

لا

☐

نعم

35- هل تعتقد أن التكوين في مجال العمل داخل المؤسسة مفيد للعمال من أجل:

☐

فهم أهداف التغيير التنظيمي

☐

السعي نحو الابتكار والإبداع

☐

خلق الاستعداد للتغيير التنظيمي

☐

زيادة الأداء

أخرى تذكر

الفرضية الثالثة: القيادة الإدارية

36- هل تعتقد أن القيادة الإدارية داخل المؤسسة تهتم بـ :

- نشر روح الفريق ☐
- تشجيع الابتكار والإبداع ☐
- التوفيق بين تعليمات الإدارة ومتطلبات التغيير ☐
- مراقبة الأداء والإنتاج ☐
- التغيير والتطوير ☐
- أخرى تذكر

37- هل تعتقد أن نمط القيادة في المؤسسة يحفز العاملين على إتقان العمل لإحداث التغيير المطلوب ؟

- نعم ☐ لا ☐

38- هل أسلوب القيادة في المؤسسة يعمل على تهيئة العاملين لتقبل التغيير المنشود؟

- نعم ☐ لا ☐

39 - هل أن المعلومات التي تتلقاها من الإدارة تُركز أكثر على:

- رفع الإنتاج ☐
- تطبيق القوانين الداخلية ☐
- تبسيط إجراءات التغيير ☐
- الاهتمام بالآلات ووسائل العمل ☐
- الاهتمام بالعامل ☐
- أخرى تذكر

40 - عند إقدام المؤسسة على عملية التغيير هل تلجأ إلى :

- فرضه عن طريق القوة مباشرة ☐
- محاولة إقناع العمال بضرورة التغيير التنظيمي ☐
- عقد اجتماعات مع العمال الرافضين للتغيير وشرح أبعاده ☐
- جمع آراء العمال قبل إحداث التغيير التنظيمي ☐
- توضيح المكاسب الناجمة عن إحداث التغيير التنظيمي ☐
- أخرى تذكر

41- هل تعتقد أن العمال في المؤسسة يقومون بـ :

- مقاومة ورفض التغيير التنظيمي ☐
- قبول التغيير التنظيمي ☐
- تدعيم وتعزيز التغيير التنظيمي ☐
- التردد في قبول التغيير التنظيمي ☐

- أخرى تذكر -
- 42** في حالة وجود مقاومة ورفض لعملية التغيير هل يتم ؟
- القيام بدورات تكوينية في مجال التغيير ☐
 - نقل أي عامل يقاوم التغيير ☐
 - مكافأة الأشخاص المؤيدين للتغيير ☐
 - شرح النتائج المتوقعة للتغيير ☐
 - توجيه إنذارا لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير ☐
 - مشاركة العمال في وضع خطط التغيير ☐
- أخرى تذكر -
- 43** ما هي الجوانب التي تعتقد أنها ضرورية للتغيير المطلوب:
- القوانين التي تحكم المؤسسة ☐
 - طريقة تنظيم العمل ☐
 - ثقافة العمل ☐
 - مشرفك المباشر ☐
 - فريق العمل الذي تعمل معه ☐
 - جهاز الإدارة ☐
- أخرى تذكر -
- 44** حسب رأيكم ما هي الخطوات التي تجعل عملية التغيير أكثر فعالية ؟
- المشاركة في اتخاذ قرارات التغيير ☐
 - تحريض التغيير ☐
 - فتح قنوات الاتصال التنظيمي ☐
 - التكوين ☐
 - الاهتمام بثقافة العمال ☐
 - توفير الإمكانيات المادية ☐
 - متابعة وتقييم التغيير ☐
- أخرى تذكر -
- 45** ما هي رؤيتك للمؤسسة مستقبلا ؟
- قدرة على التكيف مع ضغوطات المنافسة ☐
 - زيادة الانتاج ☐
 - ستطرأ تغييرات على الوظائف ☐

☐

حدوث تغييرات في سلطة المؤسسة

—

☐

قادرة على انجاح التغييرات الداخلية

—

☐

فشل أهداف التغيير

—

..... أخرى تذكر

—

شكرا على تعاونكم معنا

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.

الرقم: (.....).

قسم علم الاجتماع .

مكان المقابلة: (.....).

مدة المقابلة: (.....).

دليل مقابلة البحث

ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة

الجزائرية.

دراسة ميدانية بمؤسستي صرموك ومامي للمشروبات الغازية - سطيف -

رسالة دكتوراه في علم الاجتماع العمل والتنظيم: إدارة الموارد البشرية.

إعداد الطالب:

إشراف: أ. د.

هيشور محمد لمين

سفاري ميلود

ملاحظة: المعلومات الواردة في دليل المقابلة تبقى سرية وتستخدم لأغراض البحث العلمي.

السنة الجامعية: 2015-2016

أولاً: عينة المقابلة:

بلغ عدد أفراد الذين شملتهم المقابلة مبحثين في كل مؤسسة (صرموك ومامي) من مختلف الفئات السوسيو- مهنية (عمال الإدارة، أعوان التحكم والصيانة، أعوان التنفيذ) الهدف من إجراء هذه المقابلات هو الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات الهامة حول الموضوع.

ثانياً: فئات المقابلة:

1. **مدير مصلحة الموارد البشرية:** قبل الشروع في بداية الدراسة تم الحصول على موافقة مدير مصلحة الموارد البشرية (مدير المصلحة في مؤسستي صرموك ومامي) والذي استشار مالك المؤسسة، وتم إعطائنا الفرصة للقيام بالدراسة الميدانية في مؤسسة صرموك، تم جمع المعلومات والبيانات حول الموضوع، وفي البداية لخص لنا مدير المصلحة رسالة المؤسسة وأهداف وجودها وتطلعاتها المستقبلية، تم تطرق إلى أهم المميزات الثقافية للمؤسسة مجال الدراسة، وأهم التغيرات التنظيمية التي حدثت في المؤسسة والتي تطمح لها المؤسسة في المستقبل، إضافة إلى الصعوبات والمشاكل التي تواجه عملية التغيير التنظيمي في المؤسسة

2. **مسؤول الإنتاج:** أفادنا مسؤول الإنتاج كونه من أقدم العناصر في المؤسسة ببعض المعلومات المفيدة حول الخصائص التكنولوجية والتقنية للمؤسسة، حيث أجاب عن الأسئلة المتعلقة بالجوانب التنظيمية والإنتاجية، ثم شرح لنا الخصائص الثقافية داخل المؤسسة، وبين لنا أهم التغيرات التنظيمية في المؤسسة، والسنوات التي تم فيها إحداث التغيير التنظيمي.

3. **مسؤول مصلحة التطوير:** أجاب مسؤول المصلحة عن قضايا مهمة تتعلق بالتغيير التنظيمي، وطرق إحداثه بالمؤسسة الاقتصادية، كما أفادنا ببعض المعلومات حول الثقافة المهنية للعامل الجزائري، وطرق إحداث التغيير في الموارد البشرية

4. **مسؤول التسويق:** من أجل الإحاطة بالموضوع وفهم أبعاده نم اللجوء إلى مسؤول مصلحة التسويق الذي تحدث مطولا عن الحالة التجارية للمؤسسة الصناعية الخاصة، كيفية تمويل المشاريع التغييرية، وأهم الصعوبات الخارجية والبيئية التي تواجهها المؤسسة.

5. **أعوان الصيانة والتحكم:** تم مقابلة 03 عمال صيانة وتحكم من كل مؤسسة (صرموك ومامي) أثناء فترات الراحة ووجدنا بعض التفهم من طرف العمال الذين أجابوا عن الأسئلة بدون حرج وأوضحوا لنا طريقة إحداث التغيير التنظيمي، وبعض العراقيل التي تواجهه.

6. أعوان التنفيذ: تم مقابلة 03 عمال يدويين (OP) من كل مؤسسة (صرموك ومامي)، أجابوا عن بعض الاستفسارات المتعلقة بثقافة العامل والمؤسسة، كما ساعدونا بإعطاء إجابات مفيدة عن أوضاع التغيير داخل المؤسسة.

سابعاً: أسئلة محاور المقابلة :

1- كيف تصف ثقافة المؤسسة الحالية؟ وهل ثقافة العامل والعمل مناسبة لإحداث التغيير؟

.....

.....

.....

.....

2- هل سبق وأن حدث تغيير تنظيمي في المؤسسة؟ ومن هي الجهة المسؤولة عن إحداث التغيير؟

.....

.....

.....

.....

3- ما هي أهم أسباب ومبررات إحداث التغيير التنظيمي؟ وما هي الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة بعد تبنيها لمبادرة التغيير التنظيمي ؟

.....

.....

.....

.....

4- ما هي مجالات التي شملها التغيير في المؤسسة (التكنولوجيا، العمال، المسؤوليات، نظم الحوافز، نطاق الإشراف، إجراءات العمل، بيئة العمل....)؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

5- فيما تتمثل التغييرات التي تمس العاملين داخل المؤسسة؟ وهل يتم إشراك العاملين في التغيير التنظيمي؟

.....

.....

.....

.....

6- هل يوجد تكوين للعمال والإداريين في المؤسسة؟ وما نوعه؟

.....

.....

.....

.....

7- ما هي أهم المعوقات التي تعترض لها المؤسسة بعد تطبيقها لبرنامج تغيير؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

شكرا على تعاونكم معنا

الملخص:

تساهم ثقافة المؤسسة أساسا بإيجاد قيم مشتركة بين العاملين من خلال التركيز على احتياجاتهم، واعتبارهم شركاء حقيقيين يجب الاهتمام بهم و احترامهم و تدريبهم، و إتاحة المجال لهم لصناعة مستقبل المؤسسة، والعمل على ترسيخ معايير أداء متميزة مبنية على التفوق التنظيمي.

وقد حظيت الثقافة بشكل عام، وثقافة المؤسسة بشكل خاص، باهتمام واسع من قبل عدد من الباحثين، لما لها من دور فاعل في تحديد كفاءة و فعالية المؤسسات الاقتصادية، وسلوك الأفراد العاملين فيها، ومما يزيد من أهمية ثقافة المؤسسة كونها تُعد من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسات أو فشلها، إذ ربطت عدة بحوث ميدانية بين نجاح المؤسسة، والقيم التنظيمية السائدة فيها، من خلال دفع أعضائها إلى الالتزام بالعمل الجاد والابتكار والتحديث، وتفعيل مبادرات التغيير التنظيمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتحسين الأداء والخدمة، وتقوية علاقات العمل.

وتهدف الدراسة الحالية إلى تشخيص كيفية إسهام ثقافة المؤسسة في إحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية الخاصة، وهي دراسة ميدانية أجريت بمؤسستي **SARMOUK** و **MAMI** كما تهدف الدراسة إلى تشخيص أهمية الثقافة ودور القيم التنظيمية في نشر المفاهيم المنتجة والضرورية داخل الفضاء الإنتاجي لتحسين المردود العمالي.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، القيم التنظيمية، التغيير التنظيمي، المؤسسة الصناعية الخاصة.

Résumé :

La culture d'entreprise se fixe pour objectif de satisfaire aux besoins des employés tout en les considérant comme de vrais partenaires auxquels l'entreprise doit intérêt et respect. De plus, l'organisme employeur veille au perfectionnement du niveau de ses employés afin de leur offrir la possibilité de décider de son avenir, et ce à travers la mise en place d'une politique de travail fondée sur l'excellence.

Jouant un rôle primordial dans la détermination de l'efficacité de la politique adoptée par l'entreprise et de l'orientation du comportement de ses employés, la culture d'entreprise a suscité l'intérêt de nombre de chercheurs.

Corollairement à cela, plusieurs études ont montré que l'atteinte des objectifs fixés au préalable est tributaire de la nature des valeurs organisationnelles qui y sont adoptées. Ces mêmes valeurs inculquent aux membres de l'entreprise l'esprit d'abnégation et d'innovation et les incitent à faire prévaloir la participation à la prise de décision pour but de corroborer les liens unissant les travailleurs.

La présente étude a pour but de montrer comment la culture d'entreprise contribue au changement organisationnel au sein de l'entreprise industrielle algérienne privée. Elle a été menée au sein de deux entreprises industrielles (**SARMOUK** et **MAMI**) et vise à mettre en relief l'importance de la culture d'entreprise ainsi que le rôle des valeurs organisationnelles dans la valorisation des concepts clés au sein de l'espace de production.

Mots de clé : culture d'entreprise, valeur organisationnelle, changement organisationnelle, entreprise privé industrielle.