

القيادة الإدارية للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ومشكلات بناء وتطوير الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية نظرية

الأستاذ: زيتوني العياشي الأستاذ: حواس رشيد
أستاذ بقسم علم الاجتماع باحث في علم الاجتماع التنظيم جامعة محمد بوضياف -
المسيلة والعمل

ملخص:

تنطلق الدراسة من أهمية دور القيادات الإدارية في بناء وتطوير الثقافة التنظيمية، وأهمية الثقافة التنظيمية التي يتم الاهتمام بتطويرها وبنائها في تحقيق أهداف المؤسسات في مراحل التحول والتغير التنظيمي، ومن خلال محاولة البحث في أهم العوائق التي تعيق قيام القيادات الإدارية بتطوير الثقافة التنظيمية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، توصل التحليل النظري الذي اعتمده هذه الدراسة إلى تحديد مجموعة من العوائق في مجملها تتركز في المقاومة التي تبديها الثقافة التنظيمية التي ترسخت في مراحل البناء الأولى للمؤسسات العمومية الجزائرية بعد الاستقلال، وما رافقها من ظروف تتعلق بوضع المؤسسات واستراتيجيات السلطات العمومية حيال تلك المؤسسات وأهدافها المعلنة والغير المعلنة، والتغيرات التي تعرضت لها، إضافة إلى معوقات يبين التحليل النظري أنها هي السبب أيضا في بقاء تلك الثقافة محافظة على قوتها، وتتعلق تلك المعوقات بعدم تغيير علاقة تلك المؤسسات بالسلطات العمومية، لأن تلك العلاقة بقيت على ما كانت عليه خلال مراحل التأسيس الأولى رغم اختلاف الظروف، ولذلك أنتجت تلك العلاقة تأثيرات سلبية ليس على الثقافة التنظيمية فقط بل على القدرات القيادية والسياق القيادي الإداري الذي يُفترض أن يتم فيه العمل على تطوير وبناء الثقافة التنظيمية الجديدة. وهو ما تؤكد هذه الدراسة أنه يفاقم المعوقات التي تعوق قدرة القيادة الإدارية على تطوير وإعادة بناء الثقافة التنظيمية لتكييفها مع الواقع الجديد للمؤسسة ويساهم في مضاعفة حجم التحديات التي تقف أمام المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية لتحقيق نجاحها في مرحلة الانفتاح الاقتصادي الحالية.

Abstract:

On the one side; This study is based on the importance role that played by the administrative leaders in building and developing the organizational culture, and on the other hand the importance role played by the organizational culture that is interested in developing and building it in achieving the goals of the enterprises in the transition stages in general and in the organizational changes in particular.

The theoretical analysis adopted by this study led to the identification of a set of obstacles in its entirety, concentrated on the resistance shown by the organizational culture that was established in the first stages of construction of Algerian public enterprises after Independence and the accompanying conditions related to the status of enterprises and the strategies of the public authorities vis-à-vis these enterprises and their declared and undeclared goals, and the changes that have been made to them. in addition to obstacles that show the theoretical analysis that is also the reason for the survival of this culture to maintain its strength of public authorities, because that relationship remained the same during the initial stages of the establishment despite the different circumstances, and therefore this relationship has had negative effects not only on organizational culture, but also the leadership abilities and the context of the administrative leadership, which is assumed to be the context of leaders' work to develop and build a new organizational culture.

This study confirms that it increases the size and impact of the obstacles that stand in the way of Algerian public economic enterprises leadership To develop and build a new organizational culture in adapt them to the new business requirements of the enterprises; it also contributes to the doubling of the challenges facing the Algerian public economic enterprises in order to achieve the success that it want At the current stage.

المقدمة:

تضطلع القيادة الإدارية في المؤسسات على اختلاف أنواعها، ببلورة وبناء الثقافة التنظيمية خلال مراحل التأسيس الأولى للمؤسسة من خلال القيم والمبادئ المعلنة والضمنية، كما تساهم أفعال القادة الإداريين الهادفة إلى صياغة وتشكيل النموذج الثقافي في مؤسساتهم ونشره وضمان استمراره لتحقيق أهداف العمل في تحديد معالم تلك الثقافة. ومن جانب آخر ومثلما تعتبر الثقافة التنظيمية، عامل من العوامل الموقفية، والمحددات التي تساهم في تشكيل النمط القيادي الإداري ذاته في المؤسسة لما يكتمل تشكيلها واستقرارها. فإن القادة الإداريين أيضا لهم دور في تغيير تلك الثقافة لأجل بناء ثقافة تنظيمية جديدة، أو لإعادة بنائها وتطويرها دون تغييرها بشكل جذري كاستراتيجية قيادية في المؤسسات تهدف - عادة- للتكيف مع مختلف المواقف والأزمات، التي تواجه المؤسسة.

ويواجه القادة عادة مشكلات تحديد عناصر النموذج الذي يرضون عنه؛ ونشره ومشكلات ترسيخه خلال مراحل بناء الثقافة التنظيمية الأولى، بينما خلال مراحل التحول والتغير التنظيمي، يواجهون مشكلات تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية لكن بشكل أعمق، نظرا لارتباط المسألة بتغيير ما هو راسخ من قيم ومعايير وعادات وأهداف... وارتباط ذلك بمسألة الوعي والقدرة على التحكم والقيادة في ظل ظروف التغير، ومسألة مقاومة التغيير التي تظهر بحدة، من جهة، وإدراك الغايات، وتحديد الأهداف وآليات وعوامل التغلب على تلك المقاومة، من جهة أخرى، وهي عوامل قد لا تتوفر وسائل التحكم فيها بسهولة لدى القيادات الإدارية.

في الجزائر تبين الكثير من المعطيات أن التغيير الذي أُعلن عنه على مستوى المؤسسات العمومية الاقتصادية والذي ارتبط بتغيير على مستوى الشأن الاجتماعي العام الاقتصادي والسياسي، الذي رافق التحول إلى اقتصاد السوق خلال التسعينات من القرن الماضي؛ لم يحقق الكثير من أهدافه المعلنة على مستوى المؤسسات العمومية، ومنها الهدف المتعلق بتطوير الثقافة التنظيمية وبناء ثقافة تنظيمية بديلة تستطيع أن تجعل المؤسسة العمومية الاقتصادية قادرة على تحقيق أهدافها في ظل اقتصاد يميل إلى الاحتكام إلى مبادئ السوق الحرة التي لم تتعود المؤسسات الاقتصادية العمومية ولا قيادتها الإدارية على ظروف وشروط العمل فيها قبل التسعينات من القرن الـ 20 م. ورغم ما تم الإعلان عنه من تغييرات في ميادين التسيير والإدارة، ومفهوم المؤسسة والشأن المالي...؛ فإن الأوضاع لم تتحسن لتحقيق أهداف المؤسسات اقتصاديا حيث أن أغلب المؤسسات الاقتصادية العمومية مازالت تعاني من الكثير من الصعوبات في هذا المجال، مثلما مازالت تعاني أيضا في مجال السلوك والمعايير السلوكية بما يبين أيضا أن التطوير الثقافي في تلك المؤسسات لم يحدث رغم أن الكثير من المتخصصين يعتبرونه أحد المطالب الرئيسية التي تحقق ذلك التكيف العام للمؤسسة، إن لم يكن هو المطلب الأول الذي يجب تحقيقه لإنجاح أي برنامج للتغيير والتطوير التنظيمي مهما كان مجاله.

في هذا المجال تسعى الدراسة الحالية إلى بحث أهم خصائص الثقافة التنظيمية الحالية في المؤسسة العمومية الاقتصادية، والعناصر والمشكلات التي تعوق وتحول دون عمل القيادة الإدارية في تلك المؤسسة على مستوى تطوير الثقافة التنظيمية وبنائها. وتحاول الإجابة بالخصوص عن التساؤلات التالية: ما هي أهم المشكلات المتعلقة بالعوائق ذات الصلة بعلاقة المؤسسات العمومية الاقتصادية بالسلطات العمومية وتلك التي لها صلة بالتكوين الإداري للمؤسسات العمومية الاقتصادية وما هي محدداتها؟ ما هي أهم المشكلات المتعلقة بالعوائق ذات الصلة بتكوين البيئة الخارجية وعلاقتها بالمؤسسات العمومية الاقتصادية؟ وما هي أهم المشكلات الناتجة عن التكوين الثقافي للمؤسسة ذاتها وتلك الناتجة عن الخصائص القيادية لقيادتها الإداريين، وما هي محدداتها؟

وقبل أن تجيب الدراسة عن تلك التساؤلات سيتم التطرق بشكل موجز إلى بناء وتطوير الثقافة التنظيمية في عمومها، ثم التعرف على ظروف تأسيس وبناء الثقافة التنظيمية في الجزائر وأهم مبادئها واختلالاتها، ثم سمات الثقافة التنظيمية للمؤسسات الاقتصادية العمومية في المرحلة الحالية، وفشل القيادة الإدارية في تغيير وتطوير الثقافة التنظيمية، ثم أهم العوائق التي تعيق تطوير وبناء الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية.

1/ بناء الثقافة التنظيمية وتطويرها في المؤسسات: يتكلم إدغار شاين عن ثقافة الجماعة التنظيمية التي يُشير إليها باعتبارها تعبير عن نمط من الافتراضات الأساسية التي تم تَعَلُّمُها من طرف الجماعة، وباعتبارها أيضا أداة لتجاوز مشكلات التكيف مع البيئة الخارجية، والاندماج في البيئة الداخلية، وهي الافتراضات التي ثبت أنها كافية لتكون صالحة وذات قيمة للعمل، ويتم أيضا تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طريقة الإدراك والتفكير والشعور الصحيحة لمواجهة مشكلاتهم⁽¹⁾. وهو يرى أن الثقافة التنظيمية تشمل الاتجاهات والمعايير والقيم والاعتقادات، وهي بذلك المعنى، لا تعني أنها تدمج بالضرورة كل الأعضاء داخلها، بحيث لا تترك مكانا للتباين والتمايز، بل يمكن أن يوجد بعض الاختلاف في المعتقدات والقيم بين الأعضاء، وهو الاختلاف الذي قد لا يُعبر عن انسجام الافتراضات الأساسية، ويفتح المجال واقعيًا لوجود تنوع داخل تلك الثقافة، بل وحتى وجود صراع، وهذا ما يبرر الحديث عن ثقافات فرعية داخل الثقافة التنظيمية الواحدة. وفي هذه الدراسة نستخدم لفظ الثقافة التنظيمية أو ثقافة المنظمة/المؤسسة، للإشارة إلى الإطار الذي تتحدد داخله نماذج التفكير والسلوك، ومجاله وقواعده، ومعايير تقييمه والحكم عليه، وهو الإطار الذي يشمل القيم والمعتقدات والعادات المؤسسية، والاتجاهات والمعايير.

وتقوم عملية بناء الثقافة التنظيمية على عملية تستند إلى تحديد وصياغة المبادئ، وتشكيل النماذج وترسيخ ونشر الأسُس المعيارية والقيمية والاعتقادية، التي تشكل معالم الإطار العام والخاص للثقافة التنظيمية؛ وتحتوي على عناصر بارزة ظاهرة مثل الطقوس والمراسيم الاحتفالية، والعناصر المادية المُشكَّلة لبيئة العمل، والشعارات ومدونات السلوك واللوائح ...، وعناصر غير بارزة تتمثل في مجموعة القيم والمعايير والمثاليات الأساسية التي توجه سلوك أعضاء المؤسسة، وتساعدهم على فهم بيئة المؤسسة من حولهم، وتمثل هذه القيم والمعايير المصدر النهائي للمُدرِّكات والأفكار والمشاعر والاتجاهات المشتركة التي تُكوِّن الثقافة التنظيمية للمؤسسة⁽²⁾.

يتم بناء الثقافة التنظيمية بتأسيس قواعدها وتشكيل نماذجها في البداية، ويستمر تشكُّلها اعتمادًا على المصادر التالية⁽³⁾: 1- المعتقدات والقيم والمسلّمات التي مصدرها المؤسسين الذين يبادرون إلى إنشاء المؤسسات. 2- الخبرات المُتعلِّمة لأعضاء المؤسسة مع نمو المؤسسة التدريجي. 3- المعتقدات والقيم والمسلّمات الجديدة التي يحضرها الأعضاء والقادة الجدد.

قد لا يشمل جيل بُنَاة الثقافة التنظيمية ومُؤسِّسها، المؤسسين أصحاب الفكرة الأصلية فقط؛ بل أيضا من الكثير ممن استعان بهم هؤلاء في تجسيدها واقعيًا، وحتى لو لم يشاركوا في تحديد وبلورة الفكرة الأساسية، ولم تكن لهم أيضا مساهمة في التكوين الأولي لجماعة العمل، أو أنهم شكلوها بتدخل أساسي من المؤسس/المؤسسين، ولم يشاركوا في وضع مبادئ الثقافة التنظيمية وأطرها العملية والسلوكية، لأن توظيفهم في مناصبهم القيادية تم بعد بدء نشاط المؤسسة، وتَبَوُّر أشكال العمل وأهدافه ونظمه الإدارية والسلوكية عامة، فهم عمليا يعتبرون مساهمين في بلورة الكثير من معالم النموذج الثقافي الذي حدد المؤسس الرئيسي/المؤسسين سماته الأساسية.

يرتبط بناء الثقافة التنظيمية بمرحلة التأسيس، لكن مع دخول المؤسسات في دورات حياة تالية قد تجد نفسها في حاجة إلى تطوير ثقافتها وإعادة بنائها، فتكون مضطرة لذلك. لكن لا يمكن تجاهل التغير الذي يحدث في الثقافة التنظيمية ألبا وعفويا بمرور الزمن؛ حيث تكون المؤسسات في منتصف العمر ذات حراك وحيوية تختلف كليًا عن المنشأة حديثًا أو تلك التي في طور النشوء⁽⁴⁾. وفي المقابل تشير عملية تطوير الثقافة التنظيمية إلى العملية القصصية الهادفة إلى إعادة تضمين تلك الثقافة التي تم تشكيلها وترسيخها في مراحل سابقة مضامين جديدة، وبالتالي إعادة تشكيلها دون تغيير مبادئها وأسسها القديمة، أو تشمل إعادة بنائها جذريا بتغيير مبادئها وأسسها.

¹ - Schein, Edgar. H.(2004), *organizational culture and leadership*, josy-Bass; USA., 3 RD edition.,p. 17.

² - حريم، حسين.(2009)، *السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دارالحامد، عمان-الأردن، ط03، ص. 313.*

³ - Schein, Edgar. H.(2004), *organizational culture and leadership*, josy-Bass; USA., 3 RD edition, p. 225.

⁴ - Schein, Edgar. H.(2004), *organizational culture and leadership*, josy-Bass; USA., 3 RD edition, p.271

خلال حياتها تمر المؤسسة بمجموعة من الظروف المختلفة؛ وقد تفرض ظروف معينة على المؤسسات وقادتها الإداريين إعادة النظر في ثقافتها التنظيمية التي تم بناؤها في مرحلة التأسيس أو تم تطويرها في مراحل تالية لأجل تطويرها أيضا وإعادة بنائها، سواء لأنها لم تعد صالحة لتأطير العمل كليا أو جزئيا، وبالتالي يتم البحث عن أسس جديدة، وإعادة تأسيس جديد لها، أو لأنها لم تعد تواكب بعض التطورات الخاصة في مجال العمل، لنقص في بعض جوانبها، وبذلك تتم عملية إعادة بنائها من جديد من خلال محاولة تقويم البناء الثقافي القائم، أو توسيعه وتقويمه لمواجهة ظروف تتعلق بتغيرات داخلية أو خارجية، والتي قد يكون من بينها غياب المؤسسين، زيادة عدد أعضاء العمل، توسيع النشاط...، أو تغير في التشريعات والقوانين في البلد الذي تعمل المؤسسة، أو توسيع مجال نشاطها إقليميا... لكل ذلك أو بسبب بعض منه يمكن أن يُعاد بناء الثقافة التنظيمية دون هدمها مرات ومرات... والأسباب التي تدفع إلى تطوير الثقافة التنظيمية وإعادة بنائها ليست بالضرورة ناتجة كلها عن وجود خلل ما في بناء تلك الثقافة، لأن تغيير الثقافة التنظيمية في حد ذاته يعتبر سمة تميز تطوير المؤسسات⁽⁵⁾.

2/ الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية واختلالات قيادة التأسيس والبناء:

أ- أهم أسس ومبادئ البنية الثقافية التنظيمية المؤسسية في الجزائر خلال مراحل التأسيس: من خلال ما تضمنته الخطاب السياسية والمواثيق والأطر الرسمية التي صدرت بالجزائر من طرف السلطات السياسية خلال السبعينات من القرن 20م خاصة... يمكن أن نحدد مجموعة المبادئ والقيم التنظيمية التي أريد لها أن تشكل الأساس لبناء المنظومة المؤسسية في الجزائر. ونشير إلى أهمها في⁽⁶⁾:

1- مبدأ العدالة الاجتماعية والقضاء على الظلم، حيث أن المؤسسة العمومية لن تكون رأسمالية استغلالية بل أداة فعالة في غرس وتنمية قيم العدالة والحرص عليها.

2- مبدأ الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية، حيث المؤسسات العمومية الاقتصادية أداة لتنمية قيم الشعور بالمسؤولية الاجتماعية والاقتصادية بين أعضائها، وميدانا للشعور بها وممارستها.

3- مبدأ الفعالية الاقتصادية والانضباط التنظيمي: وهذا المبدأ يرتبط بما ينتجه المبدأ السابق من قيم الحز على تحمل المسؤولية، حيث أن المؤسسة العمومية أداة لتحفيز قيم احترام العمل وفعالية الأداء لتحقيق أفضل الإنجازات، وهي ميدان لممارسة وتجسيد تلك القيم، من أجل القضاء على القيم المضادة (التطفل والفراغ والكسل والإهمال وروح الاتكال...).

4- مبدأ الإدارة الديمقراطية التشاركية: من خلال الحرص على مبدأ مشاركة العامل في الإدارة، لتجنب الظلم الاجتماعي السائد في المؤسسات الرأسمالية حسب التصور الاشتراكي.

5- مبدأ خلق القدرة على الإبداع وتطويرها باعتبارها هي أساس تَمَيُّز المؤسسة، وأساس استكمال المبادئ السابقة وتفعيلها.

ب- أهم اختلالات الممارسة الثقافية المؤسسية في الجزائر: دلت مخرجات المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية في المجالات الانتاجية الاقتصادية والسلوكية... أنها قد فشلت في تشكيل إطار موحد تندمج فيه الممارسات التنظيمية ضمن المرجعية التي تشكلها المبادئ السابقة، خلال المراحل الأولى من تأسيسها. حيث أن:

***1 المبادئ التأسيسية- المشار إليها سابقا- التي أعلن عنها المؤسسون، سواء صراحة أو ضمنا، كانت مجرد هيكل خالي من أي روح: فقد بينت الممارسات التنظيمية في ميدان العمل المؤسسي الواقعي (داخل المؤسسات)، وجود نقائص كثيرة،**

⁵-إلياس، سليم (مشرف). (2009)، الموسوعة الإدارية الشاملة 02: إدارة الأعمال والتنمية الذاتية، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت- لبنان، ط01، ص.36.

⁶- المبادئ الواردة هنا تم استخلاصها خاصة مما ورد في الميثاق الوطني لسنة 1976، وأيضا في ميثاق التسيير الاشتراكي للمؤسسات. أنظر: جهة التحرير الوطني(1976): الميثاق الوطني، مصلحة الطباعة للمعهد التربوي الوطني، الجزائر. وأنظر أيضا: جهة التحرير الوطني(1975): التسيير الاشتراكي للمؤسسات، الميثاق والنصوص التطبيقية، الطباعة الشعبية للجيش، الجزائر.

في ما يتعلق بتحقيق النجاح الاقتصادية للمؤسسات العمومية في مراحل تأسيسها الأولى خلال السبعينات، بما يشير إلى أن جل المبادئ التي تم التأكيد عليها في حماس من المؤسسين (الشعور بالمسؤولية الاجتماعية، الفعالية الاقتصادية، خلق القدرة على الإبداع) لم تتجسد واقعا، ويشير أيضا أن ما تجسد واقعا هو العكس غالبا. ويمكن أن يفهم ذلك ويفسر من جانبين: يتعلق الجانب الأول بالتقصير الحاصل من السلطات المسؤولة عن إنشاء المؤسسات الاقتصادية العمومية ودعمها، خاصة في مجال تكوين المسيرين، وتوفير التدريب المتعلق بالصيانة والتخطيط وتوفير العمالة المؤهلة، إضافة إلى قلة الحرص على تحقيق الكفاءة الاقتصادية بالشكل الكافي، والتركيز مقابل ذلك على تحقيق المؤسسة للهدف الاجتماعي الخاص بما يناقض ما جاء في المواثيق التنظيمية، والاعتقادية (ميثاق التسيير الاشتراكي، الميثاق الوطني)، فيما تعلق بعدم الفصل بين نجاعة المؤسسة اقتصاديا ونجاعة دورها الاجتماعي، وبذلك أيضا عجزت عن إطلاق حركية النشاط الإنتاجي المؤسسة. ويتعلق الثاني بنقل تلك المبادئ من مستوى الشعارات إلى مستوى التطبيق العملي الذي يؤطر السلوك اليومي في المؤسسة حيث فشل ذلك أيضا، مما ساهم في تغييب الكثير من تلك المبادئ عن واقع العمل المؤسسي، وتأثير السلوك التنظيمي، وقد رأى أحد الباحثين أن ممارسة التسيير الاشتراكي في المؤسسة قد أضر سلبا على القيم وأدى إلى انتشار ذهنية «البايلك» التي ولدت اللامبالاة بالعمل والقوانين، وأدت إلى الركود إلى الكسل والتقاعد عن تأدية واجبات العمل، مما أنتج ضعف التحفيز على العمل، وانتشار التهاون والكسل وقلة الدافعية للعمل، وبالتالي تراكمت مشاكل المؤسسة⁽⁷⁾.

2* الممارسات التنظيمية الإدارية في المؤسسات كرسست قيم ومعايير بيروقراطية سلبية: لم تكن فعالة إداريا واجتماعيا داخل المؤسسات، حيث ورغم أن المؤسسين نادوا بضرورة ضمان جميع حقوق العامل المنتج، ومنها حقه في المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، من خلال الهياكل التنظيمية التي تم إنشاؤها في المؤسسات والمضمونة قانونا، فإن الممارسة التنظيمية في عمومها، بينت أن هذا المبدأ لم يكن محترما داخل المؤسسات، ولم تستطع تلك المؤسسات دعم القيم التي تحض على حق المشاركة وديمقراطية التسيير والإدارة، مقابل نجاحها عمليا في خلق قيم مضادة ودعمها: الانفراد بالتسيير والاحتكام إلى الإجراءات البيروقراطية؛ حتى وإن تم اعتماد شكل تلك الإجراءات دون جوهرها، وكان الالتزام بشكلها سبب قلة الكفاءة لأن عملية تسيير المؤسسات كثيرا ما تم إسنادها إلى تكنوقراطيين لا يملكون النظرة التنظيمية الكافية، والخيال الفكري والعلمي في التسيير، بمعنى فن تسيير الأفراد⁽⁸⁾. كما أن مراجعة التشريع التنظيمي لتلك الفترة وخاصة ميثاق وقانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات، تبين - حسب ما رأى أحد الباحثين - وجود خوف ضمني للمسؤولين في الدولة من السلطة التنظيمية، حيث أن توزيعها في المؤسسات لم يكن قائما على اعتقاد أنها وسيلة تساعد المشرفين والمسيرين على العمل مع بعضهم وفق علاقات تنظيمية ديناميكية لتحقيق أهداف التنظيم، بل أن توزيعها اتخذ بُعدا أيديولوجيا، واصطبغ بصبغة سياسية، في ظلها أُعتبرت الهياكل التنظيمية للمؤسسات قوى متصارعة، بما يتطلب حصر جزء كبير من السلطات في الوصاية⁽⁹⁾.

3* أدت مَرَكزة السلطة على مستوى الوصاية إلى إعاقة تجسيد مبدأ المشاركة في التسيير، وما يرتبط به من مبادئ أخرى (لا مركزية اتخاذ القرارات، تنمية قدرة الإبداع والشعور بالمسؤولية). وأعاقَت إمكانية أن تساهم الثقافة المؤسسية في تكوين القادة الإداريين الذين يمتلكون الكفاءات القيادية لتنمية قيم الفعالية الإدارية والتنظيمية بصفة عامة.

4* فشل المؤسسة الاقتصادية العمومية في تصدير ثقافة الالتزام والعقلانية إلى المجتمع، رغم أن مهمتها كما تكلمت عنها النصوص التأسيسية كانت أيضا المساهمة في تحديث المجتمع ثقافيا، ولم تستطع بذلك أن تكون أداة لتطوير وترقية المجتمع ثقافيا، حيث أنها هي ذاتها لم تستطع أن تخلق وتطور على مستوى الممارسة التنظيمية الداخلية ثقافة تنظيمية خاصة، قوية ومنسجمة وفعالة داخليا ومتماهية مع أهدافها المعلنة، بل أصبحت خاضعة لتوجيه ثقافة المحيط

⁷ - غياث، بوفلجة (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص-ص 71-72.

⁸ - عنصر، يوسف (2007)، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، ص. 115.

⁹ - عنصر، يوسف (2007)، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، ص-ص 154-

الخارجي، وخاصة الجانب السلبي من ثقافة ذلك المحيط، المضاد لتلك المبادئ التي أعلن المؤسسون أنها هي محور دوران الثقافة التنظيمية المؤسسية عموماً والصناعية خصوصاً، ومجال توسعها وانتشارها، مثلما أكدت ذلك العديد من الدراسات الميدانية⁽¹⁰⁾.

5* فشل المؤسسين في وضع تصور واضح لكيفية الانتقال من مستوى المبادئ إلى مستوى الممارسة الميدانية للعمل المؤسسي التنظيمي: وقد كانت نظرتهم إلى عملية الانتقال تعاني من قصور واضح، ربما نتيجة لاعتقادهم أن مجرد تحديد المبادئ، كافٍ لتحقيق الالتزام بها. وقد لاحظ البعض أن أولئك المؤسسين الذين كانوا يتولون أمر قيادة مشروع التصنيع وتحديث المجتمع، قد انطلقوا من رؤية تقلل من شأن ثقافة المجتمع، باعتبارها تقليدية متخلفة⁽¹¹⁾ في جملتها، لذلك يمكن أيضاً اعتبارهم قد فشلوا من حيث المبدأ في فهم تلك الثقافة وفي فهم كيفية الارتقاء بها لتكون سندا للثقافة التنظيمية المؤسسية المراد تأسيسها، لذلك كانت الممارسة التنظيمية على مستوى العمل الميداني المؤسسي تعكس في الواقع قيم ثقافة المجتمع الموصوفة بالمتخلفة، بكل ما فيها من سلبيات⁽¹²⁾.

6* نظرة المؤسسين الشمولية للواقع الاجتماعي ولدور المؤسسات وأطر التنظيم والعمل المؤسسي عمليا طغى الشعار الأيديولوجي الذي أراد للمؤسسة أن تجسد الالتزام بالاشتراكية على مبدأ الالتزام المؤسسي التنظيمي، المتعلق بالمؤسسة الاقتصادية كوسيلة لإنتاج القيم الاقتصادية بالأساس في ظل طاقات معينة، فتم استعمال المؤسسات كأداة أيديولوجية مما أدى إلى تقليل فرص تحقيق المبادئ السابقة واقعياً إن لم نقل منع المؤسسة وقادتها الإداريين من ذلك كلياً، لقد وقع خلط - كما يرى أحد الباحثين- بين مفهوم السياسة الاقتصادية التي تعد من صلاحيات الدولة، ومفهوم الأسلوب التنظيمي أو المنهجية التنظيمية التي تعتبر من صلاحيات المؤسسة، باعتبارها شخصية معنوية متميزة تتطلب تناولاً تنظيمياً ومنهجياً تسييرياً خاصاً بها⁽¹³⁾.

7* فشل المؤسسين في اختيار القادة الإداريين للمؤسسات الاقتصادية العمومية، وهذا يمكن إرجاعه إلى: أ- الطابع الأيديولوجي لتفكير المؤسسين وممارساتهم التي أدت إلى أدلجة التسيير الاقتصادي للمؤسسات حتى ولو كان على المستوى الشكلي الذي أنتج ثقافة مناقضة، وجعل من المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - في عمومها- مشروعاً أيديولوجياً أكثر منه مشروعاً اقتصادياً⁽¹⁴⁾.

ب- الظروف الموضوعية ذات العلاقة بقلة كفاءات التسيير الوطنية في بدايات تطبيق المشروع الوطني نتيجة لظروف الاستقلال الحديث، وخاصة قلة الإطارات المؤهلة لوضع وإبداع النماذج التسييرية المكيفة مع الواقع الجزائري.

ج- القيود المفروضة على المسيرين في ظل التسيير الاشتراكي من طرف الوصاية: والتي تؤكد في الكثير من جوانبها أن أغلب المبادئ المعلنة أو الضمنية قد أصبحت أدوات تُستخدم لإعاقة عمل المسيرين، وبذلك تدفع بهم إلى الحرص على التزام الشكل دون المضمون، وتساهم في صنع مزيد من الضغوط عليهم. وذلك يؤكد أن فشل تأسيس ثقافة تنظيمية مؤسسية تحقق الانسجام والتكامل بين مبادئ المؤسسين- الذين لم يكونوا قادة ميدانيين على مستوى المؤسسات- وبين

¹⁰- في هذا المجال يمكن الرجوع مثلاً إلى: محمد، بشير(2007)، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر؛ وأيضاً: زيتوني، العياشي(2007-2008)، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الخيوط الملونة، فيليبيا- بركة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة- الجزائر.

¹¹- محمد، بشير(2007)، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص.32.

¹²- أنظر دراسة: زيتوني، العياشي(2007-2008)، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الخيوط الملونة، فيليبيا- بركة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة- الجزائر.

¹³- عنصر، يوسف(2007)، الإشراف والتنظيم الصناعي في الجزائر، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، ص-ص 155.

¹⁴- بشاينية، سعد(2003)، "المؤسسات العمومية، نهاية أسطورة التشغيل السيء المتعلق بسلوك المسيرين"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري، قسنطينة-الجزائر، العدد 20، ديسمبر 2003.

مبادئ ومتغيرات العمل المؤسسي الميداني بما فيها خصائص وسمات، ورؤى المسيرين الميدانيين (القادة الإداريين)، يوجد ضمن مجال طريقة تحديد تلك المبادئ، ومجال عدم إتباع منهج واضح ومدروس وعقلاني في وضع أسس متكاملة للبناء الثقافي، وفي مجال متابعتها من خلال نشره وترسيخه ضمن المبادئ والآليات التي يتكلم عنها الكثير من المنظرين لبناء الثقافة التنظيمية⁽¹⁵⁾.

6/ الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية في مرحلة اقتصاد السوق والحاجة إلى التغيير وإعادة البناء: تبين الخصائص التي تتميز بها الثقافة التنظيمية السائدة حاليا في المؤسسات العمومية الجزائرية الاقتصادية، أنها ثقافة تنظيمية غير فاعلة في خدمة أهداف المؤسسة؛ وهي لا تواكب المرحلة الحالية التي تعيشها المؤسسة العمومية، وتحتاج لهذا السبب إلى تغيير وتطوير من أجل إعادة بنائها؛ وسنتناول في ما يلي أهم ميزات تلك الثقافة التي تبرر حاجتها للتغيير والتطوير: أولا: جانب العلاقات التنظيمية: بينت إحدى الدراسات⁽¹⁶⁾ أن أهم ما يميز القيم الموجهة للسلوك الاجتماعي داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية، هو أنها قيم تتمركز حول الذات، إذ ترتبط أساسا بمصلحة الفرد في المقام الأول، ثم يأتي بعدها ما يرتبط بمصلحة أطراف أخرى للفرد علاقة قرابة بها، تأتي في مقدمتها القرابة الدموية ثم القرابة الجهوية، مع ملاحظة أنه حتى تلك العلاقات القرابية يتم في كثير من الأحيان تقييمها هي ذاتها بمعيار المصلحة الذاتية المحض للفرد، إذ على أساس ذلك يتم تقييم وإدراك الذات والآخر، وتحديد العلاقات المطلوب إقامتها معه، وهو ما يبين افتقاد الجانب العلائقي الاجتماعي في المؤسسة إلى قيم الموضوعية والنزاهة. تلك النتائج تتفق مع نتائج دراسات أخرى لباحثين آخرين فمثلا أكدت دراسة بن عيسى⁽¹⁷⁾ انطباع السلوك التنظيمي بالطابع الذاتي الشخصي المصلي في عمومها، والاتجاه المطلي المرتبط بذلك الاتجاه في المؤسسة، وأشارت دراسة بشير⁽¹⁸⁾ إلى وجود تلك الارتباطات القرابية والمصلحية في المؤسسة.

ثانيا: جانب الأداء التنظيمي: تتميز القيم الثقافية التنظيمية التي توظف الأداء في المؤسسة، بكونها تميل إلى إبراز قلة احترام القوانين والالتزام بها، وقلة أو غياب الالتزام بمعايير الأداء المحددة (الوقت، الجهد،...)، في مقابل ذلك تسود قيم تركز على الاتجاه نحو استغلال القوانين في حدود ما يخدم المصالح والمطالب المرتبطة بها⁽¹⁹⁾.

ثالثا: جانب التسيير الإداري: تحكمه قيم تحفز السلوك الإداري الذي يخفي مضامين بيروقراطية في اتخاذ القرار، ومصلحية غير موضوعية في المحصلة النهائية، كما تتميز القيم الموجهة للجانب التسييري بكونها في الغالب تفتقد إلى القيم التي تبرز أهمية إدارة الدافعية والتحفيز السلوكي، وإدارة العلاقات الاتصالية بفعالية.

رابعا: جانب صورة مؤسسة لدى موظفيها: حيث المؤسسة أداة لخدمة المصلحة الذاتية في حدودها القصوى من منظور أعضاء العمل في المؤسسة. ومن جهة أخرى يرتبط إدراك المؤسسة -عادة- لدى أعضائها بنوع من الحنين إلى عصر المؤسسين، العصر الذي كانت فيه المؤسسة العمومية توفر الكثير من الحماية لموظفيها (النقل، الاطعام، الصحة..)، وكانت أيضا مرتبطة بإنجاز استراتيجيه وطنية لتطوير وترقية المجتمع، أو ما كان ذا علاقة بأيدولوجيا الدولة في إنشاء

¹⁵- في هذا الجانب أنظر مثلا Schein, Edgar. H. (2004), *organizational culture and leadership*, Josy-Bass, USA, 3 RD edition, p.271 وأيضا:

العطية، ماجدة (2003)، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، ط01، ص-ص333-336.

¹⁶- زيتوني، العياشي (2007-2008)، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية مؤسسة الخيوط الملونة، فيليبيا-بريكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة-الجزائر.

¹⁷- أنظر: بن عيسى، محمد المهدي (2004-2005)، ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز غرداية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.

¹⁸- محمد، بشير (2007)، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

¹⁹- أنظر في هذا مثلا: زيتوني، العياشي (2007-2008)، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية مؤسسة الخيوط الملونة، فيليبيا-بريكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة-الجزائر؛ بن عيسى، محمد المهدي (2004-2005)، ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية في الجزائر، حالة بايب غاز غرداية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر؛ غياث، بوفلجة (2015)، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.

المؤسسات العمومية عموما لتقوم بدور كبير في ترقية المجتمع⁽²⁰⁾. وعموما تتصف الثقافة التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية بالضعف وتناقض المبادئ وقلة الفعالية، ومن مظاهر الضعف التي تميز الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، والتي بينتها نتائج دراسات ميدانية عديدة⁽²¹⁾ أنها عموما تعكس معايير اجتماعية خارجية غير عقلانية وغير موضوعية غالبا.

7/ مشكلة فشل القيادة الإدارية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في إحداث عملية التطوير والبناء الثقافي المناسب مع المرحلة الحالية: مميزات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية اليوم المذكورة سابقا، يشير إلى فشل واضح في إعادة تشكيل الفضاء الثقافي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بما يتناسب مع المرحلة الجديدة، مما يدفع إلى الإقرار بوجود فشل في تمكين المؤسسة من الحصول على وسيلة مهمة وفعالة لتكييف نفسها، ولإيجاد مكانة مناسبة تمكنها من إثبات الوجود وتحقيق الأهداف في ظل اقتصاد السوق الذي يفرض التعامل معه، ومواجهة تحدياته بناء ثقافة تنظيمية تدعم كل ما من شأنه أن يرفع من المكانة الإنتاجية والاقتصادية للمؤسسة الاقتصادية العمومية، ويرفع من مكانتها وقدرتها على المنافسة، التي تتطلب فضاء ثقافيا؛ لا يدعم الإبداع فقط، بل يعمل على خلقه وتحفيزه. ويبين أن المؤسسة ككل وقيادتها الإدارية تواجه مشكلة الفشل في بناء الثقافة التنظيمية في الفترة الراهنة ربما بحجم أكبر مما واجهته في السابق.

8/ عوائق تطوير وبناء الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في المرحلة الحالية: من أهم عوائق عملية تطوير وبناء ثقافة تنظيمية مناسبة لتحقيق أهداف المؤسسة العمومية الجزائرية الاقتصادية في ظل الظروف الحالية يمكن تحديد مايلي:

1/ مشكلة تتعلق بالعوائق ذات الصلة بعلاقة المؤسسات الاقتصادية العمومية بالسلطات العمومية وقيودها: تبين الدلائل السابقة فشل عملية نقل المؤسسة الاقتصادية العمومية إلى اقتصاد السوق وفق الآليات التي تم نقلها بها، حيث فشلت في تحقيق أهداف استقلالية المؤسسات مثلما فشل التأسيس لثقافة تنظيمية فعالة -كما سبقت الإشارة- وبدليل أن السلطات مازالت لحد اليوم 2017، تتكلم عن ضعف كفاءة هذه المؤسسات، وعن حاجتها للتأهيل، وحاجتها إلى مساعدة كي تنجح... إن تبعية المؤسسة العمومية الاقتصادية للدولة التي أرادت النصوص التنظيمية منذ أواخر الثمانينات من القرن 20م القضاء عليها، مازالت راسخة حتى وإن كانت بطريقة غير مباشرة وغير صريحة منذ صدور القانون التوجيهي للمؤسسات 88-01 ومرورا بالتشريعات المتعلقة بخصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية وتعديل طريقة تسييرها في منتصف التسعينات من القرن الماضي، وقد تكرست أكثر في الأمر رقم 01-04⁽²²⁾ المؤرخ في 20/08/2001 والمتعلق أيضا بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصيتها والذي لم يغير من جوهر خضوع المؤسسات لرقابة الدولة من خلال الأجهزة التابعة لها: مجلس مساهمات الدولة ووزارة المساهمات وتنسيق

²⁰- أنظر: نوار، فؤاد (2005)، "التغير في الثقافة العمالية في مؤسسة تريفيلور (1963-2003)، مقارنة أنثروبولوجية للتغير اعتمادا على بعد الذاكرة"، مجلة إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنثروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، ع 29-30، 2005. متاحة على: <http://www.insaniyat.revues.org/4511>. تم الإطلاع على المقال بتاريخ: 2010/05/23.

²¹- من هذه الدراسات نذكر مثلا: زيتوني، العياشي (2007-2008)، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الخيوط الملونة، فيلبا- بركة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة- الجزائر؛ محمد، بشير (2007)، الثقافة والتسيير في الجزائر: بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، بن عيسى، محمد المهدي (2004-2005)، ثقافة المؤسسة: دراسة ميدانية للمؤسسة العمومية في الجزائر، حالة باب غاز غرداية، رسالة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، الجزائر.

²²- أنظر: الأمر رقم: 01-04 المؤرخ في 01 جمادى الثانية 1422 هـ الموافق لـ 20 أوت 2001. المتعلق بتنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية وتسييرها وخصوصيتها. الجريدة الرسمية، الجمهورية الجزائرية، العدد 47. المؤرخ في 03 جمادى الثانية 1422 هـ، الموافق لـ 22 أوت 2001.

الإصلاحات التي استحوذت على صلاحية متابعة نشاطات المؤسسات العمومية بما يقلص من استقلاليتها⁽²³⁾. ورغم أن الأمر رقم 04-01 قد حاول - حسب البعض - الحد من تضخم وتعدد مراكز القرار وتعدد الوصايات غير المنسجمة التي أثرت سلبا على عمليات الإصلاح نتيجة للتداخل في الصلاحيات، والتنازع في الاختصاصات من خلال توحيد مركز اتخاذ القرار⁽²⁴⁾، فإن ما يمكن ملاحظته أن ذلك لم يحل مشكلة استقلالية القرار الإداري للمؤسسة، بما يؤكد أن الإصلاحات وإصدار التشريعات التنظيمية المتتالية، قد عجزت في الواقع عن تحقيق أهدافها المعلنة وجميعها كانت شكلية، واستمرت الإدارة التنفيذية للمؤسسات الاقتصادية العمومية تفتقد لحرية القرار، المتعلق بخطط السير العادي للمؤسسة، وبمصير المؤسسة حيث أصبحت وزارة المساهمات وتنسيق الإصلاحات تتولى تحضير أشغال مجلس مساهمات الدولة، ومتابعة تنفيذ توصياته وتقديم التقارير حول سير المساهمات، وتقييم الوضعية الاقتصادية والمالية للمؤسسات⁽²⁵⁾، ذلك كله لم يؤدي إلى تحرير المؤسسة وقيادتها الإدارية بل أدى إلى خلق ومضاعفة حجم الضغوط على القادة الإداريين للمؤسسات العمومية الاقتصادية، فيما يتعلق بمسؤولياتهم وحدود صلاحياتهم القانونية والفعالية. وفيما يتعلق بمصير مؤسساتهم الذي ليس بيدهم، بل بيد الوزارة التي لها حق تسيير رأسمال مؤسساتهم، وحق تحديد مصيرها من خلال برنامج الخوصصة الوطني، وما شرعت فيه وزارة الصناعة منذ سنة 2007؛ وخلال 2014 وما زالت تباشره في 2017؛ من إعادة تنظيم المؤسسات العمومية الاقتصادية في شكل مجتمعات، يبين أن الإجراءات المتخذة لا تختلف عن سابقتها، مثلما لا تختلف تبريراتها عن ما تم تقديمه في الإصلاحات السابقة بخصوص الشأن الاقتصادي العام، وبخصوص الشأن المؤسسي العمومي بصفة خاصة.

2 /مشكلات تتعلق بالعوائق ذات الصلة بالتكوين والبنية الإدارية للمؤسسات: بينت إحدى الدراسات أن معظم المؤسسات الجزائرية تتميز في مجال التنظيم والإدارة بما يلي⁽²⁶⁾: تنظيم لا يتماشى وتطورات المؤسسة داخليا وخارجيا، وإجراءات تسيير غير منسجمة، وغياب الإطار التنظيمي الملائم لتعبئة جميع طاقات المؤسسة المادية والبشرية. وفي الغالب يوجد فرق كبير بين الهيكل التنظيمي النظري الرسمي والنظام الفعلي؛ كما أن معظم المؤسسات أيضا تفتقد لتوصيف مناصب العمل، ويغيب فيها دليل المهام، وعدم وجود توافق بين عدد المستويات الإدارية ونطاق الإشراف، والإخلال ببعض المبادئ التقليدية كمبدأ وحدة القيادة. وعدم التوافق في كثير من الأحيان بين المهام والوسائل المخصصة لتأديتها. ولذلك أسباب تتعلق في الغالب بشكل العلاقة بالسلطات العمومية التي أشرنا سابقا أنها تعيق الكثير من العمل في مجال تفعيل دور المؤسسة وإدارتها. ومن جانب آخر أنتجت علاقة المؤسسات الاقتصادية بالسلطات العمومية قيودا على المبادرات التي يمكن أن تعمل لصالح المؤسسة فعلا، وتكريس الروتين البيروقراطي على سلطة القائد الإداري للمؤسسة، وفرض برامج وأهداف غير واضحة وغير نابعة من معايشة واقعية لمشاكل المؤسسة وإمكانياتها الفعلية. ولعل من أبرز جوانب تلك العلاقة تركيز السلطات على التغيير المستمر للوضع القانوني للمؤسسة الاقتصادية العمومية بطريقة أقرب إلى العشوائية بما قد يشير إلى أن السلطات غير جادة في تفعيل دور تلك المؤسسات اقتصاديا وغير جادة في جعلها تتمتع بقيادة إدارية ميدانية لها القدرة على تفعيل ذلك الدور الاقتصادي للمؤسسة والارتقاء به.

²³- عجة، الجليلي(2006)، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص.529.

²⁴- عجة، الجليلي(2006)، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص.530.

²⁵- عجة، الجليلي(2006)، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من اشتراكية التسيير إلى الخوصصة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، ص.533.

²⁶- طهرات، عمار(2010)، "الاستراتيجيات التسويقية وتنافسية المؤسسة الاقتصادية، حالة الجزائر"، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الرابع حول المنافسة والاستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج المحروقات في الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة حسينية بن بوعلج- الشلف-الجزائر، بالتعاون مع مخبر العولمة واقتصاديات شمال إفريقيا، يومي 08 و09 نوفمبر 2010. متاحة على: <http://Labocolloque5.voila.net/85tanara.pdf>. تم الإطلاع على الوثيقة بتاريخ: 2016/10/12.

3/ مشكلات تتعلق بالعوائق ذات الصلة بتكوين البيئة الخارجية وعلاقتها بالمؤسسات العمومية الاقتصادية: إضافة إلى ما أشرنا إليه سابقا بخصوص سيطرة أسلوب الوصاية السياسية على تلك المؤسسات، فإن ثقافة البيئة الإجتماعية المحيطة بالمؤسسة، بقيت هي المرجع الرئيسي للسلوك والثقافة التنظيمية، وهي الثقافة التي لم تستطع أن تكون عنصرا محفزا وداعما لعملية تغيير ثقافي فعال داخل المؤسسة، مادامت هي ذاتها قد حافظت أيضا على الكثير من قيمها السلبية التي كانت سائدة غالبا في مراحل سابقة بشكل أكبر، وخاصة ما تعلق بتشجيع الاتجاه المطلي نحو المؤسسات العمومية بصفة عامة، وبذلك بقيت المؤسسة العمومية يُنظرُ إليها بكونها أداة لتحقيق مطالب تتعلق بالتشغيل أكثر منها مكان للعمل والالتزام السلوكي والمنافسة على الجدارة والانجاز... ذلك الوضع عززه مجازاة السلطات العمومية له كلما ارتفعت أسعار النفط، والدليل ما قامت به بعد أن ارتفعت أسعار النفط بعد سنة 2002 م من إنفاق على برامج وخطط، أغلبها تؤكد استخدام الدولة للاستثمار الاقتصادي العمومي، كآلية لتدعم الاتجاه الاجتماعي المطلي الآني، المرتبط بتحقيق حاجات الاستهلاك المباشر (تشغيل، وتوفير دخول)، وليس وفق رؤية وآلية استراتيجية تقوم على تحفيز ودعم الإنتاج والقيم المرتبطة به، من أجل تحقيق النمو الاقتصادي وخلق الثقافة التي تغير من الاعتماد والتوكل كسلوك اجتماعي في المؤسسات والمجتمع.

4/ مشكلات تتعلق بالعوائق ذات الصلة بالتكوين الثقافي للمؤسسة: ويتعلق ذلك أساسا بقوة هيمنة الثقافة التنظيمية التي سادت في ظل النظام الاشتراكي، وقوة رسوخها ومقاومتها للتغيير الهادف إلى تطويرها رغم ضآلتها؛ خاصة مع بقاء أسباب قوتها ودعمها موجودة، وهي الأسباب التي تتعلق خاصة بتدخل الدولة، وإصرارها على العمل بمنطق دولة الرعاية - خاصة كلما ارتفعت أسعار النفط- التي أشرنا إلى بعض انعكاساتها سابقا، والتي تتناقض مع منطق المؤسسة الاقتصادية ومع بعض معطيات اقتصاد السوق؛ إضافة إلى أخطاء التغيير وقلة القدرة على تحقيق متطلباته، يُضاف إلى ذلك أن ثقافة التسيير الإداري ذاتها التي ترسخت في المراحل السابقة على مستوى المؤسسات العمومية، وعلى مستوى الدولة، مازالت تدعم الوضع وتُصعّب من عمليات التغيير والتطوير إن لم تجعلها مستحيلة في بعض جوانبها، حيث أن المسيرين الذين تولوا أمر تسيير تلك المؤسسات الاقتصادية خلال مرحلة بداية التحول الإقتصادي من الاشتراكية، كانوا في أغلبهم من الذين تولوا أمر تسيير تلك المؤسسات في المرحلة الاشتراكية، ولذلك كرست عملية الانتقال نفس الثقافة التنظيمية التسييرية، وساهمت في إعاقة عملية التغيير في ثقافة التسيير.

5/ مشكلات تتعلق بالعوائق ذات الصلة بالخصائص القيادية للقادة الإداريين بالمؤسسات: وهي مشكلات تعتبر الكثير منها نتيجة مباشرة للوضع السابق المتعلق بتدخل الدولة والتكوين الإداري والثقافي للمؤسسة الاقتصادية العمومية. وتتمثل أهم المشكلات ذات العلاقة بخصائص القيادات الإدارية في: *غياب القيادة التحولية القادرة على تحويل الرؤى والتصورات والنماذج الثقافية المتعلقة بواقع المؤسسة الجديد (اقتصاد السوق)، من النظرية إلى الممارسة على مستوى إنتاج المعايير والقيم، والإجراءات المختلفة المتعلقة ببناء النموذج وتجسيده في الميدان، وفق معطيات الموقف الذي تعيش فيه المؤسسة، نظرا لكون أن أغلب القيادات التي تولت أمر إدارة المؤسسات الاقتصادية العمومية في تلك الفترة كانت نتاج المراحل السابقة، فهي بطبيعتها كانت عاجزة عن إحداث التحول بنجاح، إضافة إلى ما ذكرنا سابقا عن القيود التي كانت تفرض نفسها على المؤسسة وثقافتها.

* فشل أولئك القادة في امتلاك السمات والكفاءات القيادية العامة التي تجعلهم قادرين على التغيير لأسباب موضوعية وذاتية، تتعلق الكثير منها بتكوينهم إذ أنهم من إنتاج المرحلة السابقة (فكرا، وكفاءات إدارية، وخبرة عملية...)، ولم يكونوا يمتلكون روح الإبداع والمرونة. يُضاف إلى ذلك محدودية الصلاحيات الممنوحة لأولئك القادة الإداريين بفعل تدخلات السلطات في شؤون إدارة المؤسسات عمليا مثلما رأينا سابقا، إضافة إلى الاختلالات المالية، والإنتاجية التي كانت تؤزم الأوضاع في تلك الفترة المبكرة من عملية التحول إلى اقتصاد السوق... وبعدها؛ وكانت أيضا تُضعف من إمكانية التصرف والتفكير الحر لدى القادة الإداريين للمؤسسات بخصوص آليات وخطط انتقال المؤسسة إلى وضع العمل في ظل اقتصاد السوق والتأثير السلبي لذلك على سلطاتهم المحدودة أصلا ومكانتهم وقدراتهم ومن ثم رؤيتهم للتغيير وآلياته.

* فشل القادة الإداريين في فهم أسباب تدهور أوضاع المؤسسات في السابق، لاعتقاد أغلبهم أن ذلك التدهور (الإفلاس الحل، والعجز عن الإيفاء بالتزاماتها...) كان فقط بسبب فشل المؤسسات العمومية الاقتصادية في تحمل مسؤولياتها الاقتصادية المتعلقة بإنتاج القيم الاقتصادية في ظل نظام اشتراكي كان هَمُّه الأكبر أن تخدم المؤسسات الهدف الاجتماعي (التشغيل وامتصاص البطالة)، وإن كان الواقع يبين أن هذا السبب يُعدُّ من بين أسباب الفشل فعلا، فإن الواقع أيضا يبين أنه ليس السبب الوحيد. وقد أدى ذلك الفهم من قبل القادة الإداريين- الذي يُدرك فقط فشل المؤسسة اقتصاديا- إلى تجاهل أن المؤسسة هي بناء اجتماعي ثقافي قبل أن تكون بناء ماديا، وهو ما كَرَّس تناقضات سلوكية كثيرة داخل المؤسسة⁽²⁷⁾، وأفضل جهود تشخيص أسباب فشل المؤسسات العمومية في تحقيق أهدافها الاقتصادية، التي هي عوامل ثقافية وسلوكية وأنتج فشلا في امتلاك رؤية واضحة، واستراتيجية محددة للتغيير الثقافي داخل المؤسسة مما أعاق جهود التطوير والبناء الثقافي للمؤسسات.

* فشل القيادة الإدارية للمؤسسات الاقتصادية العمومية وأيضا السلطات العمومية في فهم أن التغيير يُقاد ولا يُدار، ولذلك تم التصرف مع التغيير المؤسسي وكأنه أمر يمكن التحكم فيه بالإجراءات الإدارية المحضنة، وفرض الأمر الواقع؛ وقد قامت السلطات بالكثير من تلك الإجراءات، دون أن تنتبه إلى أن برامج التغيير في المؤسسات تبقى دائما أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، بسبب الإفراط في الإدارة وتغييب الدور القيادي إذا أخذنا بما يراه جون كوتر في مجال إدارة وقيادة التغيير والتطوير المؤسسي⁽²⁸⁾. ولعل لجوء السلطات في الجزائر إلى الأوامر لتنظيم شؤون المؤسسات العمومية الاقتصادية دليل على عدم جدتها في الاهتمام بالتفكير في من يقود التغيير ميدانيا وكيف سيحقق الهدف.

الخاتمة: يبين تحليل المشكلات التي تعيق تطوير القادة الإداريين للثقافة التنظيمية في المؤسسات الجزائرية العمومية الاقتصادية وإعادة بنائها، أن الكثير من مكامن الخلل توجد على مستوى الثقافة التنظيمية ذاتها حيث أنها تعيق التطوير، سواء بطريقة مباشرة من خلال عدم تقبلها وعدم مرونتها ورفضها احتواء المبادئ والمعايير التي يمكن أن تحقق التكيف المؤسسي مع معطيات المرحلة الجديدة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية، أو من خلال القوة التي تتمتع بها الكثير من العناصر المكونة لبنائها الحالي والتي تجعلها عصبية على التفتيت والتغيير، باعتبارها هي من يحدد المعايير الأساسية لقبول القيم والمعايير وحتى البرامج المعتمدة للتغيير داخل حيز الثقافة والمؤسسة، مثلما أنها هي التي توجه بطريقة مباشرة وغير مباشرة خيارات القيادات الإدارية التي يُفترض أنها مسؤولة عن عمليات التطوير والبناء الثقافي، وبالتالي فإن الثقافة التنظيمية التي تقاوم التغيير بتلك الطريقة تساهم من جانب آخر في الحد من امتلاك القادة الإداريين للكفاءات القيادية؛ حين تحجب عنهم النظر إلى طرق بديلة للعمل والتفكير، وحين تجعلهم -عمليا- فاقدين لكفاءات قيادة التغيير والتطوير الفكري، التي تؤهلهم للتفكير بشكل مختلف، وتساعدهم على ممارسة التأثير القيادي على واقع العمل، وخلق القيم والعادات المؤسسية الجديدة. وتبين العوائق الأخرى التي توصلت إليها الدراسة أن العائق المتعلق بالتكوين الثقافي للمؤسسة هو العائق الأهم، حتى وإن بينت الدراسة وجود عوائق أخرى، غير أن تلك الثقافة التنظيمية الراسخة في المؤسسة، امتلكت قوتها التي مكنتها من الوقوف في وجه التغيير وإعاقته بفعل وجود عوامل أخرى داعمة لها، وهي في أصلها ذات جذور تعود غالبا إلى مرحلة تأسيس المؤسسات العمومية والثقافة التنظيمية، كما تعود أيضا إلى تعامل السلطات العمومية مع المؤسسات الاقتصادية العمومية ومع قادتها الإداريين خلال مراحل التغيير التي تلت عصر التأسيس أيضا، وهو التعامل الذي كان يدعم بطريقة مباشرة ما ترسخ من ثقافة تنظيمية على مستوى الدولة تميل إلى تشجيع التعامل المظهري الشعائري (إن صح التعبير) مع المؤسسات ومع المراحل التي تعتبرها حاسمة للتغيير الاجتماعي عموما، ومع من يتم من يتم تكليفهم بمهمات وأدوار التغيير، حيث هم مجرد تابعين ومجرد أعوان للدولة، ولا يمكنهم

²⁷ زيتوني، العياشي (2007-2008)، الأبعاد الثقافية للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية لمؤسسة الخيوط الملونة، فيلبا-بريكة، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة-الجزائر، ص.227.

²⁸ - إلياس، سليم (مشرّف)، الموسوعة الإدارية الشاملة 02: إدارة الأعمال والتنمية الذاتية، مركز الشرق الأوسط الثقافي، بيروت-لبنان، ط01، ص.08.

القيام إلا بما تأمرهم به الدولة، وبذلك فالدولة عمليا ترفض المنطق الحديث الذي تفرضه مرحلة اقتصاد السوق التي كانت السلطات ومازالت تتكلم عن ضرورة تكييف المؤسسات العمومية الاقتصادية معها.

ومهما كان الأمر فإن ما تبينه هذه الدراسة وفق التحليل المتبع هو أن مشكلة المؤسسة العمومية الاقتصادية مع الثقافة التنظيمية في هذه المرحلة مازالت لم تُحَلْ بَعْدُ؛ وأن مشكلة المؤسسة مع القيادة الإدارية القادرة على تطويرها من خلال تطوير وبناء ثقافتها التنظيمية هي مشكلة عويصة نظرا لارتباطها بالثقافة التنظيمية المتعلقة بتسيير الشأن الاجتماعي العام الذي تتولاه الدولة، وبِعوامِل مازالت تعزز مقاومة الثقافة التنظيمية المؤسسية للتغيير، ورفضها للتطوير، كما تتعلق المشكلة أيضا بفهم القيادات الإدارية لمتطلبات التطوير وهو الفهم الذي يساهم بدرجة كبيرة في إعاقة تغيير الثقافة من أجل تطويرها؛ لأنه أولا ينظر للتطوير كمسألة بسيطة تعتمد على إجراءات إدارية وتقنية، ويتجاهل أهمية التطوير الثقافي كمدخل للتطوير المؤسسي الشامل، ولأنه ثانيا يتجاهل -عمليا - الكثير من متطلبات التطوير؛ ومنها توفير كفاءات قيادة التغيير وقيادة الثقافة داخل المؤسسات، وضمن برامج التغيير التي يتم اعتمادها على المستوى المركزي.

ما تم طرحه في هذه الدراسة بخصوص العوائق التي تقف في طريق بناء الثقافة التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية؛ يحتاج من جانب إلى إعادة دراسة تنطلق من النتائج المتوصل إليها لأجل تحديد تلك العوائق بدقة أكبر، ومدى قوتها، في ظل معطيات أكثر، تستند إلى معاينة ميدانية ضمن دراسة تركز على هذا الهدف؛ ومن جانب آخر يمكن أن يُعْتَبَر ما ورد في هذه الدراسة منطلقا لدراسة الأسباب التي جعلت تلك العوائق تستمر، وإلى أي مدى يمكن للسلطات العمومية وللقيادات الإدارية الميدانية على مستوى المؤسسات أن تطور من الآليات والرؤى التي تتغلب بها على تلك العوائق.