



قوائم المحتويات متاحة على ASJP المنصة الجزائرية للمجلات العلمية
الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية
الصفحة الرئيسية للمجلة: www.asjp.cerist.dz/en/PresentationRevue/552



ثقافة المؤسسة وحتمية التغير الثقافي : موانع ومعوقات

دراسة حالة المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر: مؤسستي أنابيب وتريفيلور

The corporate culture and the inevitability of cultural change: prohibitions and barriers *Case study of the industrial public company in Algeria:* *Anabib & Treflor*

بودراع فوزي^{1*}، زمور زين الدين²

¹ طالب دكتوراه جامعة وهران 2 محمد بن أحمد - الجزائر

² أستاذ التعليم العالي جامعة وهران 2 محمد بن أحمد - الجزائر

ملخص

معلومات المقال

تاريخ المقال:

الإرسال: 2019/02/07

المراجعة: 2019/10/20

القبول: 2019/11/14

الكلمات المفتاحية:

ثقافة المؤسسة،

التغير الثقافي،

الأزمات،

إقتصاد السوق،

المؤسسة الصناعية

العمومية،

المناخ الاجتماعي،

مشروع التغيير.

من خلال هذه الدراسة سنحاول معالجة هذا الموضوع ثقافة المؤسسة وحتمية التغير الثقافي استنادا على المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسات الصناعية، لأنه حسب نظرنا مفهوم الثقافة هو عامل مهم، عندما تخضع المؤسسة الصناعية لتحول جذري أو إدخال إصلاحات اقتصادية كبرى، التي تتطلب التوجه نحو تبني خطوط ومسارات ثقافية جديدة، ومنظومة قيم وممارسات تسييرية وإدارية جديدة مخالفة للماضي بحيث تسمح لها بالاندماج مع هذا السياق الجديد والتأقلم معه، والذي نرى أنه تم تجاهله أو عدم الانتباه لأهميته الكبرى؛ بحيث تشكل الأزمات وفترات التحول والإنفتاح على نظام اقتصادي جديد فرصة حقيقية للفاعلين الأساسيين من مدراء وجهاز التأطير بشكل عام لعملية التغير الثقافي، لإرساء دعائم سلوكيات أخلاقية وتنظيمية، ومنظومة قيم و تصرفات وتمثلات ثقافية جديدة للعمل ولدور المؤسسة الصناعية بهدف معالجة وتدارك الأخطاء السابقة التي خلفتها أنظمة التسيير الإشتراكية، والرفع من فعاليتها الإقتصادية وتحقيق القيمة المضافة.

Key words:

Corporate culture,

Cultural change,

Crises,

Market Economy,

Public industrial company,

Social climate,

Change project.

Abstract

Through this study we will try to focus on the subject of the corporate culture and the inevitability of cultural change based on a cultural approach in the study of industrial enterprises, because in our view, the concept of culture is an important factor, especially when the industrial enterprise undergoes a radical transformation or major economic reforms, which require a drift towards the adoption of new cultural lines, paths and a new system of management and administrative practices different from those adopted in the past, to allow them to integrate this new context and adapt to it, issue that we think, have been ignored or have not received all the importance it deserves. Crises, transition periods and a new economic system are a real opportunity for the key managerial actors for the process of cultural change, to lay the foundations of ethical and organizational behaviors as well as a system of values, behaviors and new cultural representations of the work, and a new role of the industrial establishment oriented towards tackling and remedy the previous mistakes left by the socialist management systems, which necessarily leads to an increase of their economic efficiency and achieve added value.

مقدمة

المشاكل التي تواجه المؤسسة ووضع الحلول والسياسات والإستراتيجيات المستقبلية.

إن معالجة موضوع التغيير الثقافى أو التغيير بالبحث والدراسة في المؤسسات العمومية الصناعية، أصبح ضرورة ملحة للوقوف على أبعاده وحدوده، خاصة وأنه يرتبط بمواضيع التنمية وخلق القيمة المضافة ومستقبل المؤسسات العمومية وفعاليتها في مرحلة لا تقبل الضعيف، وحتى بالمكتسبات المجتمعية أفراد وجماعات، خاصة مفهوم العمل كقيمة مهنية نادرة اليوم في سوق العمل وصعوبة الحصول عليها.

نحن من خلال مقاربتنا الثقافية في دراسة المؤسسة، نرى أن مفهوم الثقافة هو عامل مهم عندما تكون المؤسسة في مواجهة مع أزمة ما، أو عندما تخضع لتحول جذري، أو إدخال إصلاحات إقتصادية كبرى؛ هذا يتطلب التوجه وتبني خطوط ومسارات ثقافية جديدة، وقيم و طرق للتصرف والتفكير مخالفة للماضي، وإعادة تشكيل الوعي الثقافى العمالي من جديد.

ما يدعم هذا القول إستنادنا لتعريف⁽²⁾ E.Schien و M. Thévenet⁽³⁾ لثقافة المؤسسة، حيث يعرفها الأول: " بأنها هي مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والإندماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في معالجة هذه المشاكل"، أما M. Thévenet فيعرفها: " بأنها مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة، للإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة"، فكل التعريفين يشيران إلى أن المؤسسة تبني ثقافتها من خلال الأزمات والمشاكل التي مرت بها المؤسسة في حياتها التاريخية، والتي تصبح بدورها - بمعنى الثقافة - هي الحل لهذه المشاكل والأزمات.

إن التعامل مع الأزمات أو مراحل الإنتقال نحو نظام إقتصادي جديد حسب نظرنا، لا يقتصر فقط على تسريح العمال، ومراجعة التكاليف والنتائج المالية للمؤسسة العمومية الجزائرية بشكل عام؛ وإن كانت هذه الإجراءات تعتبر عملية صحية بالنسبة للمؤسسة العمومية بهدف تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية التي كرسنها أنظمة التسيير الإشتراكية وفكرة الدولة الراعية، و إنما تعتمد في المقام الأول وبشكل رئيسي إلى جانب هذه الإجراءات، على العوامل الثقافية والإجتماعية، وتجاوز طرق التسيير التقليدية، عن طريق عملية التعلم الثقافى من خلال القرارات، الأحداث، التجارب، والأزمات التي مرت بها المؤسسة، يكون فيها الفاعل الوحيد والرئيسي كل أعضاء المؤسسة بكل مستوياتهم، لبناء مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات وتمثلات ومبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة،

لقد ساهمت التطورات الحاصلة في الماضي القريب واليوم في المحيط الخارجي للمؤسسة العمومية الصناعية من خلال مختلف الأزمات الإقتصادية التي مرت بها والإنتقال والإنتعاش على سياق إقتصادي جديد يتقاطع فيه الكثير من الفاعلين الإقتصاديين الجدد، في الكشف عن عجز وعدم قدرة المؤسسة العمومية المستقلة على التكيف مع هذه التحولات وكذلك عن ضعف في تسيير وإدارة الموارد المادية والبشرية في هذه المرحلة الحساسة؛ كل هذا يستدعي إيجاد وتبني أساليب وتوجهات جديدة في أنماط التصرف والتفكير في الممارسات التسييرية والتنظيمية الملائمة لهذه الأوضاع الجديدة والمستحدثة.

اليوم القليل من يستطيع التنبؤ بهذا المحيط اللبيري الجديد الذي يمتاز بعدم الثبات والقدرة على التحكم فيه وعولته، مما يجعل عملية التغيير وإعادة تشكيل وتهيئة المؤسسات الصناعية العمومية ضرورة ملحة وعملية صحية لمواجهة التحديات والمخاطر الخارجية والجديدة، حيث أصبح من الضروري العمل على تطوير المؤسسات وإعادة تقويمها والوقوف على تشخيص الإختلالات ونقاط الضعف الداخلية بشفافية وأكثر موضوعية وجرأة، لأن التغيير يبدأ من الداخل.

إن عملية التغيير المطلوبة في مؤسساتنا العمومية الصناعية اليوم من وجهة نظرنا، ليس في وضع الهياكل والأنظمة الجديدة، وإصدار القوانين والمراسيم والإتفاقيات التي تنظم علاقات العمل لمواكبة هذه التغيرات الجديدة الحاصلة في المحيط الخارجي للمؤسسة بقدر ما هو تغير ثقافي في الذهنيات وأساليب التفكير والتصورات الجامدة والموروثات القديمة التي خلفتها أنظمة التسيير الإشتراكية، وحتى الممارسات السلوكية الفردية والجماعية وعلى كل المستويات الهرمية.

إن التمسك بالتصورات والأنماط والممارسات التسييرية القديمة والتقليدية وعدم الرغبة والقابلية في التخلص منها، التي تعبر عن كل التراكمات الثقافية التي خلفتها أساليب التسيير وطرق العمل القديمة ولسنوات، هي في الحقيقة أصل جميع الإختلالات وأمراض المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي، والتي تمهد في الأخير للإنهييار والإفلاس وبشكل سريع وفي سنوات قليلة من الآن، وتراجع للمكتسبات الفردية والجماعية خاصة العمل المأجور أمام التغيرات الحاصلة في المحيط الأنوية والسريعة.

حيث أن مصطلح التغيير في المؤسسات الرأسمالية الناجحة اليوم أصبح ممارسة وقيمة ثقافية وتعبير عن ثقافة مؤسسية⁽¹⁾، وجزء من الحياة اليومية لهذه المؤسسات فهي في تغيير مستمر، حتى أصبح من التقاليد والممارسات الراسخة في البعد الإجتماعي والثقافى للمؤسسة، ويحصل بطريقة آلية وعضوية، بهدف الوقوف أمام التحديات الجديدة والتنبؤ لها والتأقلم معها دون عقدة الخوف منها، وكذلك معرفة

مجموع العمال الذي يقدر بـ 165 أي بنسبة 50%*.

أما الدراسة الثانية بمؤسسة أنابيب، دامت مدة شهر واحد، وهي مدة كافية بالنسبة إلينا، لأننا عملنا بالمؤسسة سابقا، ولنا علاقة جيدة مع كل العمال ونعرف المؤسسة جيدا، من 2017/05/09 إلى غاية 2017/06/08، حيث تم إختيار عينة من المبحوثين تشتمل على 40 مبحوث من مجموع العمال الذي يقدر بـ 80 عامل، بنفس النسبة السابقة.

من خلال هذه المعطيات تم معالجة عينة بحثية تمثل مجتمع العمال الذي يقدر بـ 123 مبحوث من أصل 245 عامل؛ ليتم في الأخير إحصاء 113 من الإستثمارات السليمة التي قمنا بتوزيعها على عينة البحث، إحتوت هذه الإستثمار على 63 سؤال بنوعيه المغلق والمفتوح تعالج المحاور والأبعاد الرئيسية لموضوع ثقافة المؤسسة كرهان إستراتيجي لفعالية المؤسسة العمومية الصناعية، من بين هذه المحاور عملية التغيير الثقالي؛ موانع ومعوقات الموضوع الذي نعالجه في هذه الورقة البحثية؛ كما قمنا بالإستعانة بتقنية المقابلة تقنية متممة ومكملة للإستثمار بهدف التعمق أكثر في إجابة المبحوثين وتوجهاتهم، وإثراء الدراسة بتصريحات تعبر عن الواقع الحقيقي.

1. الأزمات، الإنفتاح على إقتصاد السوق والمؤسسة العمومية الصناعية: نقطة إنطلاق جديدة وفرصة مناسبة للتغيير الثقالي

إن حياة أي مؤسسة صناعية تقوم على مجموعة من الحلقات المترابطة من التطور والإزدهار، وكذلك من الأزمات والتراجع، هذه الأخيرة التي تعتبر شيء طبيعي في حياة أي مؤسسة صناعية وظرف زمني لا مفر منه، نتيجة عدة عوامل إقتصادية واجتماعية، سواء في المحيط الخارجي أو الداخلي للمؤسسة؛ هذه الفترات الأكثر صعوبة والمليئة بالكثير من المخاوف والشك من مستقبل مجهول، حسب تقديرنا هي أيضا تعتبر الأكثر أهمية في عملية التغيير والتعلم الثقالي وعملية التجنيد الجماعي، والبحث عن البدائل لتجاوز الأزمة عن طريق إيجاد الحلول والطرق التي تغير من مواقف وسلوكيات، وأنماط التصرف والتفكير لدى الشركاء داخل المؤسسة.

لقد حمل تاريخ 1988 في طياته بعد الصدمة البترولية لسنة 1986 بعد تراجع أسعار البترول، وغير المتوقع من طرف الحكومة الجزائرية آنذاك، صدمة على الإقتصاد بشكل عام، والمؤسسة الصناعية العمومية والكتل العمالية بشكل خاص، بحيث تراجع تصدير المحروقات إلى 55.5% ما بين 1987/1984، مما أدى إلى تراجع الإستيراد إلى 45% نتيجة إجراءات سياسات التقشف⁽⁴⁾، وإعطاء الأولوية فقط لإستيراد الأشياء الحيوية والإستراتيجية، وحتى تعطل بعض الإستثمارات والمشاريع التي إنطلقت فيها الدولة آنذاك من خلال المخطط الرباعي 1984/1980.

هذه التاريخ شكل منعرجا جديدا في تاريخ الجزائر الحديثة نظاما ومجتمعاً، حيث فرضت على النظام أو السلطة

والتي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية، بمعنى إمتلاك ثقافة المؤسسة جديدة مغايرة للثقافة السابقة.

كل هذا يضعنا أمام مجموعة من التساؤلات الجوهرية: كيف تعاملت المؤسسة العمومية الصناعية مع الأزمات التي مرت بها في المرحلة الإشتراكية، وهل تم إستغلالها كنقطة إنطلاق جديدة وفرصة مناسبة للتغيير الثقالي نحو ثقافة إقتصاد السوق، أم هناك موانع ومعوقات حالت دون عملية التغيير الثقالي وإنجاح التحول والإنفتاح على إقتصاد السوق كمرحلة إنتقالية جديدة أمام المؤسسة العمومية؟ كل هذه الأسئلة ستكون محور إهتماماتنا في هذه الأوراق.

هذه التساؤلات قادتنا إلى طرح فرضيتين، تم إستنباطها نتيجة عاملين، أولا من خلال الإطلاع وبشكل مكثف على مختلف الأدبيات والدراسات والبحوث التي تناولت موضوع المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر من جهة؛ ثانيا بصفتنا عملنا بمؤسسة صناعية عمومية كإطار إداري في مصلحة المستخدمين، كمتعاقد في إطار الإدماج المهني ANEM، وهي مؤسسة أنابيب بالمنطقة الصناعية حاسي عامر، مما أتاح لنا رؤية من الداخل، أو ما نعتبر عنه الملاحظة بالمشاركة في المنهجية، تمثلت في:

- أن المناخ الإجماعي والتركيبة البشرية للمؤسسة العمومية الصناعية يقف كمانع أمام أي تغيير ثقالي، نتيجة الأزمات السابقة والمرحلة الإنفتاحية الحالية على إقتصاد السوق، أين أصبح هم كل طرف إداريين وعمال الحفاظ على الإمتيازات والمصالح الفردية المكتسبة لا المؤسسة.

- أن المصالح الفئوية والخوف من أن يمس التغيير فئات مهنية دون فئات مهنية أخرى، كلها موانع ومعوقات رئيسية تقف أمام قابلية الأفراد للتغيير الثقالي وتبني أي مشروع للتغيير.

من أجل الإحاطة بموضوع البحث قمنا ببحث ميداني حول قطاع الحديد والصلب كإحدى أهم القطاعات الإقتصادية في البلد، وقع الإختيار منا على مؤسستين عموميتين هما: مؤسسة أنابيب* Anabib ومؤسسة تريفييلور Tréfilor*، تقع الأولى بالمنطقة الصناعية حاسي عامر تشغل 80 عامل عند تاريخ الدراسة الميدانية، أما الثانية تقع في وسط مدينة وهران تشغل 165 عامل كذلك عند تاريخ الدراسة الميدانية، بعدما كانتا توظف أكثر من ذلك، تراجع عدد العمال فيهما نتيجة عمليات التسريح المتكررة.

تمت الدراسة الميدانية الأولى بمؤسسة تريفييلور، وقد دام هذا التحقيق الميداني مدة 3 أشهر من 2017/05/01 إلى غاية 2017/08/01 بهدف التعرف أكثر على الميدان وإقامة علاقات بينية مع عمال المؤسسة من خلال التردد المستمر واليومي على المؤسسة، حيث تم إختيار عينة من المبحوثين تتكون من 83 مبحوث تم إختيارها بطريقة عشوائية من

نرى أن الأزمات العميقة التي مرت بها المؤسسة العمومية، من المفروض أن تدفع بكل مكونات المؤسسة وعلى حسب مستوياتها وفتاتها الاجتماعية المهنية، إلى التخلي عن الأفكار القديمة، وتشكيل وعي ثقافي واجتماعي جديدين، خاصة فكرة: أن الدولة هي الراعية والمسؤولة الوحيدة عن المؤسسة العمومية لإيجاد الحلول في مواجهة أي أزمة ما؛ في حين تشير كل التوجهات اليوم أن دور الدولة تراجع بشكل كبير أمام المؤسسة العمومية، خاصة بعد الإنفتاح على اقتصاد السوق وإقرار مبدأ إستقلالية المؤسسات، الذي يعبر في مضمونه عن تخلي الدولة ورفع يدها عن المؤسسة العمومية، وتكريس مبدأ الإعتماد على النفس في تحقيق الفعالية داخل اقتصاد ومحيط محلي وعالمي منفتح، يقوم على المنافسة وجودة العمل.

لقد حملت سنوات الثمانينات كذلك جملة من التحولات الكبرى على المستوى العالمي، في الشرق مع إنهاء وتفكك النموذج الإشتراكي السوفياتي، وفي الغرب مع تصاعد الموجة الليبرالية الأنجلوساكسونية؛ وهي تحولات معتبرة لها آثار عميقة وجذرية على مستوى الدول والإقتصاديات، أفضت إلى نهاية المنافسة والصراع بين ثنائية قطبية إقتصادية وسياسيا، مختلصة فكريا وإيديولوجيا، عادة ما يقرنها في الغالب من طرف الباحثين والكتاب بحدث إنهاء جدار برلين 1989، الذي إنهار معه النموذج والمعسكر الإشتراكي كليا.

شكلت هذه المرحلة إنتصار وصعود بشكل قوي الإيديولوجية الليبرالية على المتسوى العالمي، أين أصبحت الفكرة التي تفرض نفسها؛ هي وجود نموذج وحيد وعالمي لعمل الإقتصاد بشكل فعال، ويجب على جميع دول العالم الإنخراط والإنضمام إليه إما طواعية، أو إكراها من خلال ضغوطات الهيئات التابعة له صندوق النقد الدولي FMI والبنك العالمي BM، وهو النموذج الليبرالي.

في هذا السياق الإقتصادي والإجتماعي العالمي الجديد، الذي فرض نفسه كواقع جديد أمام الإختيارات والتوجهات الإقتصادية والإجتماعية الجديدة لدول العالم الثالث أو السائرة في طريق النمو، والتي كانت أغلبها تنتمي للمعسكر الإشتراكي الشرقي، بعدما عرفت جل إقتصادياتها عجزا ماليا وإنتاجيا كبيرين نتيجة عوامل موضوعية عديدة، أدخل جميع هذه الدول إلا القليل النادر منها كوريا الشمالية مثلا على ذلك، في تغيير جذري للسياسات الإقتصادية والإجتماعية، وتبني توجهات ومسارات جديدة بهدف الركوب مع هذه الموجة الليبرالية والإنفتاح والإنتقال نحو إقتصاد السوق والتبادل الحر، الذي أصبح الطموح الجديد لهذه الدول لإعادة تأهيل وإنعاش إقتصاداتها، وفق مبادئ وقوانين إقتصاد السوق والعملة الإقتصادية والتجارية، بهدف الذهاب نحو الحدثة والتنمية والفعالية الإقتصادية التي عجزت عن تحقيقها الفكرة أو العقيدة الإشتراكية.

السياسية أذاك إصلاحات وإجراءات كبرى مست عمودين أو ركيزتين أساسيتين للمجتمع الجزائري: السياسة والإقتصاد؛ هذا البعد الأخير، والذي يهمننا في هذا الموضوع لما له إرتباط وثيق بالحياة الإجتماعية، عرف إصلاح جذري يقوم على تبني الدولة مبدأ الخروج من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق، الذي يقوم على قيم ومبادئ ثقافية مغايرة تماما، كالفعالية، المرودية، المنافسة، تحرير التجارة الخارجية، التقليل من التكاليف المادية والبشرية؛ بصفة عامة تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية.

كان لهذه الإصلاحات آثارا معتبرة وانعكاسات سلبية على المؤسسة العمومية الصناعية ومجموع الكتل العمالية، حيث قامت الدولة الجزائرية بحل 50 مؤسسة عمومية صناعية ذات طابع وطني بمعنى 20% من مجموع المؤسسات العمومية الوطنية و400 مؤسسة عمومية محلية حوالي ثلث المؤسسات ذات الطابع الجهوي والبلدي⁽⁵⁾ التي لم تستطع مواكبة هذا التحول والإرادة في الإنتقال من طرف السلطة السياسية إلى إقتصاد السوق، الذي يقوم على التوجه نحو إستقلالية المؤسسة وتخلي الدولة عن طريق إلغاء قانون التسيير الإشتراكي للمؤسسات GSE الذي كان يضع عملية التسيير الإداري والمالي للمؤسسات العمومية تحت تصرف وملكية الدولة.

كل هذا سيضع بعض المؤسسات التي نجت من هذا الهدم العنيف والمفاجئ، بكل مكوناتها وفعاليتها من مدراء وإطارات وعمال- التي عرفت نوعا من الرفاهية حول الدولة المركزية- أمام خيارات و تحديات ورهانات جديدة لإعادة تموضعها وإيجاد مكان لها في هذا المحيط الجديد، وتجاوز الأزمة.

من إيجابيات فترات الأزمات والمشاكل التي تواجه المؤسسة، أنها تدفع الأطراف خاصة ذات المناصب القيادية إلى التكلم كثيرا عن القيم والمعايير المثالية لمواجهة الأزمة وتجاوزها، فهي تعمل على طرح قيم وإجراءات وفرضيات جديدة لإيجاد حلول للأخطاء، خاصة إذا كانت هذه الأزمات تهدد بقاء الأطراف، كغلق المؤسسة مثلا، فهي فرصة حقيقية لإرساء قيم ثقافية وطرق ومناهج جديدة للتصرف والتفكير والتمثلات، أكثر صرامة وفعالية تساعد على الخروج من الأزمة.

كذلك بالإضافة لكونها نقطة إنطلاق جديدة وفرصة مناسبة لمراجعة جميع أخطاء الماضي والتعلم منها، على جميع المستويات التنظيمية، التسييرية الداخلية للمؤسسة، وحتى الإنتاجية، وإعادة النظر في ماهية المؤسسة العمومية ودلالاتها الإقتصادية والإجتماعية في حياة الأفراد؛ هي كذلك تساعد على إعادة تشكيل الوعي وتجديده، والخروج برؤية جديدة للذات وللمؤسسة العمومية، وكذلك تقوية الرابطة بين المؤسسة والأطراف المكونة لها؛ فالوعي الإنساني هو محافظ بطبيعته، فمعظم الأفراد لا يحبون التغيير، فهم يقاومون الأفكار الجديدة، ويتمسكون بالأشكال والأفكار الموجودة في بيئتهم الإجتماعية والمهنية القديمة والمكتسبة، في حين

المتبقية، بعد فترة زمنية سابقة من نظام إحتكاري عمومي للسوق والتجارة الداخلية؛ نشير هنا إلى القطاع الخاص المحلي سواء عن طريق خوصصة المؤسسات العمومية، أو مستثمرين محليين، لأن الحالة الأمنية لسنوات التسعينات وعدم الاستقرار الأمني في تلك الفترة حالت دون وجود الإستثمار الأجنبي، الذي بدأ بالدخول إلى الساحة الإقتصادية الجزائرية بعد العشرية السوداء كفاعل إقتصادي جديد هو الآخر.

على العموم نستطيع القول أن هذه الإصلاحات الإقتصادية في مجملها حملت تحولات جذرية تقوم على تبني الدولة الجزائرية خيار الخروج من الإقتصاد الموجه إلى إقتصاد السوق الذي يقوم على قيم ومبادئ ثقافية مغايرة تماما، كالفعلانية، المردودية، المنافسة، تحرير التجارة الخارجية، التقليل من التكاليف المادية والبشرية؛ بصفة عامة تغليب الوظيفة الإقتصادية على الوظيفة الإجتماعية واكتساب ثقافة المؤسسة اللببرالية.

إن مفهوم الثقافة هو عامل مهم، عندما تخضع المؤسسة الصناعية لتحول جذري أو إدخال إصلاحات إقتصادية كبرى، التي تتطلب التوجه نحو تبني خطوط ومسارات ثقافية جديدة، ومنظومة قيم وممارسات تسييرية وإدارية جديدة مخالفة للماضي بحيث تسمح لها بالاندماج مع هذا السياق الجديد والتأقلم معه، والذي نرى أنه تم تجاهله أو عدم الإلتباه لأهميته الكبرى؛ بحيث تشكل الأزمات وفترات التحول والإنتقال على نظام إقتصادي جديد فرصة حقيقية للفاعلين الأساسيين من مدراء وجهاز التأطير بشكل عام، لإرساء دعائم سلوكيات أخلاقية وتنظيمية، ومنظومة قيم وممارسات وتمثلات ثقافية جديدة للعمل ولدور المؤسسة الصناعية بهدف معالجة وتدارك الأخطاء السابقة التي خلفتها أنظمة التسيير الإشتراكية، والرفع من فعاليتها الإقتصادية وتحقيق القيمة المضافة.

إن عملية التغير الثقالي لا يتم من وجهة نظرنا إلا من خلال بعدين هامين في التركيبة البشرية الداخلية للمؤسسة العمومية، يتعلق الأول بطبيعة المناخ الإجتماعي الداخلي للمؤسسة، والثاني بقابلية الأفراد لهذه العملية، وهذا ما سنعالجه في العناصر الموالية.

2. حتمية التغير الثقافي والمناخ الإجتماعي للمؤسسة العمومية المستقلة

إن إشكاليات التحول من مرحلة إلى مرحلة أخرى يشكل اليوم تحدي كبير أمام المسيرين وأعضاء المؤسسة، إما بإنجاح هذا التحول، أو الذهاب نحو الإفلاس والإندثار؛ إن قدرة المؤسسة على التغير يمكن إعتبارها كفاءة فارقة ورهان إستراتيجي في مراحل التحول والإنتقال على سياق جديد، التي تسمح بتحقيق الديمومة والبقاء، ومكسب لخلق القيمة المضافة، التي لطالما عجزت عن تحقيقها السياسات السابقة؛ هنا تكمن أهمية معالجة هذا التساؤل والحديث عن حتمية وضرورة

بالرجوع إلى السياق السوسيو إقتصادي للجزائر التي لم تستطع هي الأخرى تفادي هذه الحركة العالمية، دخلت هي الأخرى إبتداءا من 1988 كغيرها من دول العالم الثالث في عملية من الإصلاحات الإقتصادية والسياسية المفروضة عليها نتيجة إملاءات البنك العالمي وصندوق النقد الدولي للخروج من الأزمة الإقتصادية الحادة؛ نستطيع على العموم القول أنها تمت على مرحلتين، الأولى تمثلت بصفة عامة إلى إعادة تنظيم وهيكلية القطاع العمومي لإنقاذ ما يمكن إنقاذه أو تداركه من المؤسسات العمومية ذات الحالة الجيدة نوعا ما، أو الموثوق في أهليتها للذهاب نحو مبدأ الإستقلالية وتخلي الدولة؛ أو حسب أولوية القطاع الصناعي بالنسبة للسلطات الجزائرية، على غرار مثلا قطاع المحروقات، والتخلي عن المؤسسات الأخرى الأقل أهمية، والتي شكلت ضغوطات كبيرة وعبئ ثقيل على إقتصاد الدولة.

تميزت هذه الإصلاحات في المرحلة الأولى بإصدار أهم مرسوم 88-01 بتاريخ 12/01/1988 الذي ينص على إستقلالية المؤسسات العمومية على المستوى المالي و التسييري، وإعطاء الصفة الإقتصادية للمؤسسات العمومية التي كانت في قلب هذه الإصلاحات، التي أصبحت توصف بالمؤسسة العمومية الإقتصادية EPE، وتراجع تدخل الدولة؛ في ذهنية هذه العملية الإصلاحية، يجب على المؤسسة العمومية الإقتصادية في المستقبل إمتلاك قدرات ذاتية من أجل التمويل الذاتي، وخلق القيمة المضافة إذا أرادت العيش في محيط إقتصادي جديد ستنتفتح عليه الدولة الجزائرية مستقبلا، هذا يفرض عليها كما لخصها حسين بن إسعد⁽⁶⁾ أن تقوم بـ:

1. إنشاء بشكل حر هيكلها التنظيمي في مواجهة مشاكل التسيير.
2. تحديد أسعار أكثر مناسبة لمنتوجاتها بموجب قانون 89-12 المتعلق بالأسعار⁽⁷⁾.
3. تحديد نمط الأجور بشكل مستقل بواسطة الإتفاقية الجماعية، بعد إلغاء SGT و ميثاق GSE بموجب قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل⁽⁸⁾ داخل المؤسسة.
4. رفض أي تدخل رسمي أو غير رسمي في تسييرها الداخلي.

نستطيع أن نصف هذه المرحلة الأولى بأنها المرحلة التمهيدية أو التحضيرية لهذه المؤسسات المتبقية من الإجراءات الإصلاحية، بغية تهيئة إطارها الإداري والعمالي بشكل مسبق للدخول إلى نظام إقتصادي جديد، بديل عن النظام الإشتراكي، وهو الإفتتاح على إقتصاد السوق والحركة اللببرالية العالمية؛ التي بدأت فعليا مع تاريخ 1994 كمرحلة ثانية مكلمة ومتممة للمرحلة الأولى، أين فتحت الدولة الجزائرية المجال أمام عملية الخوصصة التي تعتبر مظهر رئيسي من مظاهر اللببرالية، ودخول القطاع الخاص الصناعي كفاعل إقتصادي جديد على الساحة الإقتصادية منافس للمؤسسات العمومية

prudence, parce que on peut tomber dans des conflits inattendus". (cadre dirigeant, homme, 52 ans)

بالرجوع إلى المعطيات التي دلت على حتمية وضرورة التغيير من وجهة نظر عينة البحث، قمنا بطرح مجموعة من الإحتمالات أمام المبحوثين التي تشير في أي جانب تحتاج المؤسسة أن تقوم فيه بعملية التغيير، الذي يمكن أن يؤدي إلى تدراك المشاكل وإيجاد الحلول لمتطلبات المحيط الجديد.

يمكن للتغيير أن يأخذ عدة أوجه داخل المؤسسة، كإدخال تكنولوجيا جديدة للمؤسسة؛ إصدار تشريعات قانونية واتفاقيات جديدة التي تؤدي إلى إحداث تغييرات على مستوى علاقات العمل والتنظيم، وضع هياكل تنظيمية وهرمية جديدة؛ تغيير الكادر الإداري؛ تغيير في ظروف العمل وتحسينها... إلخ، كلها أمثلة تشكل جزء من عمليات التغيير في حياة أي مؤسسة صناعية.

كما أن التغيير يمكن أن يضع في الواجهة أو المساءلة أي مكون من مكونات المؤسسة المتعددة، في حال عدم قدرة هذا المكون على القيام بدوره كما ينبغي، أو يؤثر على السير الحسن للمؤسسة.

قد قمنا بتقديم مجموعة من الإحتمالات أمام عينة البحث، التي تتمثل في أي وجه من أوجه التغيير التي تحتاج إليها المؤسسة للقيام بعملية التغيير، أو طرح مشروع للنقاش، من خلال إختيار أحد الإحتمالات الواردة أمامهم في إستمارة البحث، تتعلق هذه الأوجه؛ هل في طبيعة التسيير والإشراف؛ أم في ظروف العمل داخل المؤسسة؛ ثم أخيرا في سلوكيات وممارسات العمال؟.

64.6 % من عينة البحث أن التغيير يكون على مستوى طبيعة التسيير والإشراف، تعبر هذه النسبة من وجهة نظرنا عن وعي وإدراك لدى العمال، أن هذه المرحلة تحتاج إلى مسيرين وتأطير إداري ذو كفاءة عالية في قيادة المؤسسة ووضع إستراتيجيات فعالة تستطيع المؤسسة من خلالها التأقلم والتكيف مع واقع إقتصاد السوق، بالإضافة إلى وجود الإرادة وتقديم مصلحة المؤسسة على أي إعتبارات أخرى؛ يصرح مبحوث من مؤسسة تريفييلور، وهو تقني سامي في الكهرباء بقسم الصيانة، حيث يرى أن عملية التغيير يجب تظال المستويات العليا من المؤسسة نزولا إلى القاعدة، بقوله:

" le changement le يبدأ من فوق ويهود للتح، parce que إلا بدبت من التحت غادي دير فتنة في المؤسسة".

يضيف المبحوث بإعطاءه مثال وسؤال في نفس الوقت وجهه إلينا من خلال المحادثة معه بقوله:

" أنت في رايك كي تبغي تغسل les escaliers تبدأ من فوق و لا من التحت، أنت جاوب روحك ("عون تنفيذ، ذكر، 44 سنة).

عملية التغيير تحتاج إلى عوامل محفزة لإنجاحه، كما أنها

التغيير، خاصة في المؤسسات التي تمر بمرحلة من الصعوبات والغموض، والتدهور والتراجع.

كما أن إنجاح التغيير داخل المؤسسة هو تحدي، ويحتاج إلى عوامل مساعدة تهيئ له الأرضية التي من خلالها يجد القبول لدى جميع مكوناتها، لتفادي أي مقاومات أو عدم الإنخراط في عملية التغيير؛ فكيف ينظر أعضاء المؤسسة لعملية التغيير؟ هل تحتاج المؤسسة إلى تغيير لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها؟ وفي أي جانب؟، ما هي الموانع والصعوبات المتعلقة بالأفراد والتنظيم التي تقف وتحول دون تحقيق أي تقدم في هذه العملية؟، كلها تساؤلات سنحاول الإجابة عنها في هذا العناصر التالية.

1.2. حاجة المؤسسة للتغيير

من خلال المعطيات المحصل عليها من إجابات المبحوثين تدل النسب وبفارق كبير، أن المؤسسة العمومية في حاجة ماسة إلى التغيير لمواجهة التحديات والمشاكل التي تواجهها اليوم سواء في محيطها الداخلي الذي دلت النتائج السابقة على وجود العديد من الإختلالات التي لها علاقة بالتنظيم والتسيير، وكذلك بالعديد من الممارسات الفردية التي لا تخدم مصلحة المؤسسة؛ أو في محيطها الخارجي من خلال عدم قدرتها على منافسة مؤسسات القطاع الخاص، وهذا ما تدل عليه نسبة إجابة عينة البحث التي تقدر بـ 93.8%.

حيث لمسناه من خلال التواصل مع مجموعة من عينة البحث بمؤسسة أنابيب وتريفييلور، إطارات وعمال حول رؤيتهم الشخصية لموضوع التغيير داخل المؤسسة أهمية هذا الموضوع الحساس، ويعتبرونه كإحدى الإهتمامات والمواضيع الأولية التي يجب على المؤسسة الإهتمام بها في هذه المرحلة؛ فهناك إختلاف في الرؤى، بحيث هناك من يراه أنه حتمية وضرورة ملحة أمام المؤسسة اليوم، وهناك من يرى أنه تحدي ورهان يجب على المؤسسة أن تعمل على كسبه، لأن المؤسسة مرت بتغييرات ولكن لم تصل بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المرجوة، وهناك فئة أخرى ترى أن عملية التغيير صعبة وتحتاج إلى وقت وإرادة من الجميع، وخاصة تجاوز المصالح الذاتية والفردية الضيقة.

وهذه جملة من التصاريح التي تعبر عن هذه التوجهات حول موضوع التغيير، فتصرح مبحوث بمؤسسة أنابيب مكلف بتسيير الأجور، حيث تقول:

" ما عندناش le choix رانا تحت الضغط، والمؤسسة راها راياح للبيع، و obliged باش نقوموا بـ les changements nécessaires (إطار، أنثى، 48 سنة).

نجد كذلك تصريح إطار مسير بمؤسسة تريفييلور، الذي يصرح بقوله:

" Faire et gérer un changement est une tache très difficile. et une démarche qui demande beaucoup de

المؤسسة، أو قياس مؤشرات الصراع والتفرقة داخلها، هذا يقودنا لمعرفة هل المناخ الاجتماعي الذي تتمتع به المؤسسات أنابيب وتريفلور محل الدراسة هو محفز للتغيير وإنجاح هذه العملية، أم سيقف عائق ومانع أمامه؟.

82.3% من آراء عينة البحث ترى بأن المناخ الاجتماعي داخل مؤسساتهم غير ملائم و محفز لأن يكون هناك تغيير، بالرغم من إجابة الباحثين السابقة التي كلها تجمع على حتمية وضرورة القيام بعملية التغيير في هذه المرحلة الصعبة التي تمر بها مؤسساتهم.

للقوف على الأسباب الرئيسية، قمنا بطرح ثلاث احتمالات كمؤشرات قياس أمام الباحثين الذين كانت إجابتهم ب لا، تمثلت هذه الاحتمالات إما في وجود صراعات داخلية وعدم التفاهم؛ أو عدم وجود تنسيق وتعاون بين مختلف الأقسام؛ وأخيرا إنعدام الثقة والحذر في الأوساط العمالية؛ بهدف الخروج منها بإستنتاجات تكشف عن طبيعة المناخ الاجتماعي الذي يقف ويحول دون عملية التغيير، وأين تكمن الإختلالات التي تحيط بالعلاقات والروابط الإجتماعية بين الفاعلين داخل المؤسسة المستقلة.

إن عدم ملائمة طبيعة المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة كمحفز لعملية التغيير، يعود بالدرجة الأولى حسب إختيارات عينة البحث إلى إنعدام الثقة وتضي الحذر في الأوساط العمالية بكل مستوياتها بنسبة 36.3%، ثم في المقام الثاني إلى وجود صراعات داخلية وعدم التفاهم بنسبة 24.8%، وأخيرا نتيجة عدم وجود تنسيق وتعاون بين مختلف الأقسام بنسبة 21.2%.

يمكن تفسير هذا التوجه في إجابات عينة البحث إلى عدة عوامل وأسباب منها ما هو قديم وما هو جديد، خاصة فيما يخص مؤشر إنعدام الثقة وإنتشار الحذر في الأوساط العمالية، سواء فيما بينهم، أو فيما بين العمال وبين الفئات المهنية الأخرى خاصة العليا والمتوسطة منها.

إن العوامل القديمة تعود بنا إلى الأزمات وفترات التراجع والتدهور التي مرت بها مؤسسة أنابيب وتريفلور، التي أنتجت خاصة عملية التسريح الجماعي للعمال وعلى فترات غير متباعدة ومتكررة، التي شكلت صدمة لدى الكتل العمالية، وكذلك تراجع الصورة والثقة لدى العمال حول مؤسساتهم في قدرتها على الحفاظ على مناصب عملهم؛ بحيث أصبح الهم الوحيد لكل طرف داخل المؤسسة الحفاظ على مكتسباته الاجتماعية والمهنية، كرسست هذه الأزمات حالة من الشك والخوف والحذر وانعدام الثقة بين جميع الأطراف إدارة، عمال، وحتى الجهاز النقابي.

إن عملية التسريح التي يمكن وصفها كإجراء من إجراءات التغيير التي إتخذتها مؤسسة أنابيب وتريفلور لتدارك مشاكل وعجز المؤسساتين؛ أحدثت فجوة كبيرة في العلاقات

تحكمها مجموعة من الموانع والمعوقات التي تقف وتحول دون الوصول إلى الأهداف المنتظرة منه، وهذا ما سنتحدث عنه في العنصر التالي.

2.2 المناخ الاجتماعي للمؤسسة العمومية المستقلة كعامل محفز أو مانع لعملية التغيير

إن الحديث عن حاجة المؤسسة المستقلة الفعلية لعملية التغيير، وعلى مستوى طبيعة ونمط التسيير والإشراف الإداري، يطرح أمامنا إشكال آخر ومحوري؛ هو إنجاح عملية التغيير وتفاذي أي شكل من أشكال المقاومة الفردية والجماعية؛ فلا نقوم بالتغيير من أجل التغيير وإنما يجب أن ينعكس على حالة المؤسسة القديمة وكيف أصبحت، فهو من وجهة نظرنا تحدي يسمح للمؤسسة العمومية بأخذ إنطلاقة جديدة وفرصة لتدارك الإختلالات السابقة قبل تفاقم أزمات ومشاكل المؤسسة حاليا، والحفاظ على مكانتها في الأسواق والبقاء على قيد الحياة في محيط أصبح فيه البقاء للأقوى والتمكيف مع التغيرات الطارئة في محيط غير مستقر ولا يمكن التنبؤ به.

كل هذا يحتاج إلى عوامل محفزة لإنجاح عملية التغيير، وهي كثيرة منها على سبيل المثال لا الحصر توحيد الرؤى بين الجميع داخل المؤسسة حول عملية التغيير، مشاركة الجميع وتجنيدهم في عملية التغيير، التواصل الشفاف والسهل، عملية التكوين والتعليم.....إلخ، بشكل العام إيجاد البيئة والمناخ الملائم لعملية التغيير، أو طرح مشروع للتغيير.

نستطيع أن نجمل كل هذه العوامل تحت مؤشر جامع، تدخل تحته كل هذه الأمور التي أشرنا إليها والذي يخدم فرضية البحث، هو مؤشر المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة العمومية المستقلة؛ فهل طبيعة المناخ الاجتماعي السائد اليوم في المؤسسة العمومية المستقلة هو عامل محفز وملائم، أو مانع ومعيق لعملية التغيير داخل المؤسسة.

في فترات الأزمات أو تدهور وتراجع صحة المؤسسة وفعاليتها الإقتصادية، يمكن أن يصبح مصطلح المناخ الاجتماعي داخل المؤسسة إما عامل محفز لعملية التغيير لمواجهة هذه الفترات، أو يقف مانع وعائق أمامه؛ فهو مؤشر من المؤشرات الهامة في قياس الصحة الاجتماعية للمؤسسة والتي تنعكس إما إيجابا أو سلبا على الفعالية الإقتصادية وخلق القيمة المضافة، التي هي هدف كل مؤسسة صناعية، كما يسمح كذلك بمعرفة درجة الإنسجام والترابط في العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل، وعن نوعية العلاقات القائمة فيما بين العمال أنفسهم، وفيما بينهم وبين المستويات العليا والمتوسطة؛ يمكن القول أنه مؤشر من مؤشرات التشخيص، الذي يسمح بالحكم على أي مؤسسة بأن نقول أنها على ما يرام ويتم فيها العمل والسير بشكل جيد.

مما سبق ذكره، إن التساؤل عن طبيعة المناخ الاجتماعي بالمؤسسة العمومية، يسمح لنا بقياس درجة إرتفاع مؤشرات الإنسجام والترابط في النسيج والبناء الاجتماعي داخل

وعدم التفاهم، الذي بدوره يؤدي إلى عدم وجود تنسيق وتعاون بين مختلف الأقسام بشكل جيد وفعال، هذه الصراعات من خلال تجربتنا وعملنا بمؤسسة أنابيب وكذلك المعلومات التي كانت تخبرنا بها زميلة في العمل عن طبيعة العلاقات وأماكن الصراع فيها، كلها خفية ولا تظهر أمام العيان، ولكن بمجرد أي تغيير صغير تظهر بشكل جلي وتكشف عن الأطراف المتصارعة وكذلك عن التكتلات، وهذا ما وقفنا عليه شخصيا بالمؤسسة، بمناسبة الإنتخابات النقابية بعد إنقضاء المدة الزمنية لأعضاء نقابة المؤسسة السابقين 3 سنوات المدة القانونية، حدث صراع كبير داخل المؤسسة حول العملية الانتخابية، استدعى الأمر تدخل مفتشية العمل وممثلين عن النقابة المركزية بوهان UGTA، بسبب عدم رغبة تنحي الأمين العام السابق، الذي تولى هذا المنصب لسنوات عديدة.

3. مشروع التغيير وقابلية الأفراد

من التحديات الكبرى التي تواجه أي مؤسسة تمر بمرحلة من الصعوبات وعدم القدرة على الإستجابة السريعة والتكيف مع التغيرات الحاصلة وبشكل مستمر في محيطها الخارجي هو قابلية أعضاء هذه المؤسسة لمشروع للتغيير أو التغيير بشكل عام في حالة طرحه كحل للخروج من هذه الصعوبات وتجاوز المشاكل التي تهدد بقاءها، وبالتالي بقاء جميع الأطراف.

إن التحدي يكمن في جعل فرق العمل تتبنى هذا المشروع بطواعية وعن رغبة، لتفادي أي شكل من أشكال المقاومة، والتي تحول دون نجاح هذا المشروع، فلا يمكن الإنكار أن الأفراد يقاومون التغيير الذي يؤدي في النهاية إلى عملية التغيير، لأنه يتعلق بالحياة المهنية، فهو يؤدي إلى تغيير في الممارسات، التصورات، وطرق التصرف والعمل والتفكير، بشكل عام في التركيبة الثقافية الراسخة في عمق وكيان المؤسسة الداخلي، بل حتى في بعض الأحيان يؤدي إلى تغيير في المكتسبات التي إكتسبها الفرد في حياته المهنية كمراجعة الأجور مثلا.

بالرجوع إلى المؤسسة العمومية المستقلة التي وجدت صعوبة في التكيف مع إقتصاد السوق من خلال ما أشارت إليه النتائج السابقة عن حال ووضعية المؤسسة الصعبة، وحمية وضرورة القيام بالتغييرات الضرورية لتدارك مشاكل وصعوبات المؤسسة محل الدراسة؛ قمنا بطرح سؤال إفتراضي حول فرضية طرح مشروع للتغيير داخل المؤسسة، هل تكون هناك قابلية للتغيير؟

إن طرح أي مشروع للتغيير داخل المؤسسة خاصة الذي يؤدي إلى تحولات عميقة في البناء الداخلي وطبيعة العلاقات القائمة، وحتى على مستوى المكتسبات السوسيو مهنية، يعتبر من التحديات والإشكالات الجوهرية أمام أعضاء المؤسسة، لما يحمله من إحتمالين لا ثالث لهما، إما يكون مصدر فخر والشعور بالقوة بعد نجاح هذا المشروع، أو مصدر للصراعات الداخلية وتعقيد للحالة وظهور مشاكل إضافية إلى المشاكل السابقة بعد فشل هذا المشروع نتيجة المقاومة غير المتوقعة.

الإجتماعية وعلاقات العمل كما قضت على الإلتزام والعمل الجماعي لدى الأفراد داخل المؤسسة، وكurst للعزلة والنزعة الفردية، بحيث أصبح كل عامل يفكر بشكل كبير في كيفية الحفاظ على منصب عمله، خاصة مع ارتفاع الشائعات وشح المعلومة الرسمية، حتى أن بعض العمال إن لم نقل الكل من خلال التواصل معهم، يرون بأنه كان هناك توافق من طرف الإدارة والنقابة في دفع العمال نحو الخروج الإرادي بشكل لا إرادي وتحت الضغوطات.

هذه الأمور جعلت العامل يتصرف بحذر وعدم الثقة في أي أحد إلى اليوم، خاصة إذا طرح موضوع التغيير داخل المؤسسة، الذي سنتحدث عنه لاحقا في عنصر قابلية التغيير لدى الأفراد.

من العوامل أو الأسباب الحديثة يمكن أن نشير هنا إلى العلاقات السوسيو مهنية التي أنتجت القوانين والمراسيم الجديدة التي تنظم علاقات العمل داخل المؤسسة المستقلة بعد الإصلاحات الإقتصادية، فالفروقات الكبيرة التي أحدثتها التصنيف المهني الجديد الذي جاء به قانون 90-11 المتعلق بعلاقات العمل من الجريدة الرسمية لسنة 1990، يقوم هذا القانون على فكرة إعطاء الأفضلية للعمل الإداري على العمل التقني، خاصة بعد فشل الطبقة العمالية والتي تتمركز أغلبها في المصالح التقنية في تحقيق المردودية والقيمة المضافة أثناء الحقبة الإشتراكية؛ وإلقاء مهمة تدارك المؤسسة العمومية المستقلة والنهوض بها بعد الإصلاحات على عاتق الإطارات السامية- المسيرة والكادر الإداري التابع لها، لما تحمله هذه الفئة المهنية من كفاءات علمية ومؤهلات معرفية في تسيير هذه المرحلة الإفتتاحية على إقتصاد السوق، بمعنى هناك قلب للمعادلة السابقة التي كانت تعطي الأفضلية للكتل العمالية.

كل هذا أدى إلى التباعد في المكانة والترتيب في السلم الهرمي وكذلك سلم الأجور، نتيجة الإمتيازات المحصل عليها من طرف فئة مهنية على حساب فئة مهنية أخرى في أسفل الترتيب، أدت في النهاية إلى تدهور في العلاقات السوسيو مهنية والمناخ الإجتماعي، الأمر الذي يقف أمام أي تقبل فكرة أو مشروع للتغيير.

فكيف نستطيع أن نقتنع أي عامل داخل المؤسسة على ضرورة عملية التغيير، وأن يثق في نجاح هذا المشروع، وهو يرى أنه هناك تباعد كبير في المكتسبات الإجتماعية والمهنية؛ حتى أن هناك بعض العمال من تواصلنا معهم حول جدوى عملية التغيير، يرون بأنهم لا يثقون في عملية التغيير، لأن الضحية هو دائما العامل البسيط، وهذا ما سنتحدث عنه لاحقا.

كل هذه العوامل مجتمعة القديمة منها والجديدة تكشف عن طبيعة المناخ الإجتماعي الذي لا يشجع على عملية التغيير ونجاحه.

بالإضافة إلى عوامل أخرى تأتي في المقام الثاني التي تعبر عن المناخ الإجتماعي غير المناسب، هي وجود صراعات داخلية

ذلك مصلحة المؤسسة كطرف ثالث.

من خلال التجربة بمؤسسة أنابيب وكذلك التواصل مع مجموعة من الباحثين بالميدان الدراسي، نستطيع أن نحدد ثلاث عوامل رئيسية تقف أمام هذا التوجه في آراء الباحثين حول مشروع التغيير، منها ما هو متعلق ومرتبط بمشروع التغيير في حد ذاته، ومنها ما هو متعلق بالمصالح الذاتية والضيقة والمكاسب المهنية، وأخيرا منها ما هو متعلق من حيث تعميمه على الجميع وأنه يمس كل الفئات بدون إستثناء.

تشير المعطيات المحصل عليها من خلال إجابة الباحثين، أن عدم وجود القابلية لمشروع التغيير داخل المؤسسة بشكل إرادي وطوعي، في حال طرح مشروع التغيير، يعود بالدرجة الأولى إلى أن عملية التغيير تمس المصالح الذاتية الضيقة لفئات مهنية معينة داخل المؤسسة بنسبة 32.7 %، ثم يأتي في المرتبة الثانية أن عملية التغيير تثير المخاوف في الأوساط العمالية بنسبة 27.4 %، ثم في الأخير أن التغيير يمس فئات مهنية دون فئات مهنية أخرى بنسبة 19.5 %، سنحاول معالجة كل نسبة على حدى في العناصر التالية بالتحليل.

1.3 مشروع التغيير والمصالح الفئوية

تشير إجابات الباحثين أن أحد العوامل الرئيسية التي تقف أمام مشروع التغيير، الذي يخرج المؤسسة المستقلة من المشاكل والصعوبات التي تعاني منها، هي وجود المصالح الفئوية خاصة التي لها نفوذ داخل المؤسسة، والتي تقاوم أي تغيير من شأنه أن يضع مصلحة المؤسسة فوق كل اعتبارات أخرى، وهذه من الإختلالات التي تقوم عليها المؤسسة العمومية، فالطابع العمومي للمؤسسة هو من أهم الأسباب التي تغذي عملية التفكير في المصالح الذاتية والإمتيازات التي يتمتع بها الأفراد بشكل رسمي أو غير رسمي، من خلال إستغلال المنصب في قضاء المصالح الفردية على حساب مصالح المؤسسة، من الأمثلة التي وقفنا عليها مثلا فيما يخص التعامل مع الممولين les fournisseurs الذين تتعامل معهم المؤسسة، هذه العملية تتخللها الكثير من التجاوزات التي تؤثر على ميزانية المؤسسة وإحتياجاتها المالية.

من الأمور التي وقفنا عليها كذلك، والتي تقف بشكل كبير أمام عملية التغيير التي تضع كما قلنا كل الأطراف في ميزان التغيير، النقابة العمالية بالمؤسسة العمومية، فالمكانة التي تمنحها القوانين الرسمية للنقابة العمالية إلى اليوم كجهاز يتمتع بالكثير من السلطات والذي لا يمكن المساس به، تعطيه سلطة أكبر داخل المؤسسة العمومية المستقلة في الوقوف أمام أي تغيير، في حالة ما رأت أنه يهدد مصالحها أو يقلص من الإمتيازات التي تتمتع بها داخل المؤسسة، تشير هنا إلى رواية بعض عينات البحث عن الإطار السامي برتبة مدير عام بمؤسسة أنابيب الذي أراد أن يحدث تغيير داخل المؤسسة بتقديم مصلحة المؤسسة قبل كل شيء، وجد مقومات وتحالفات فردية وجماعية قادتها النقابة العمالية ضد هذا

هذا يستدعي عند التفكير أو القيام بأي مشروع من مشاريع التغيير، التأكد في المقام الأول من مسألة مهمة هي درجة قابلية الأفراد لهذا المشروع، وأنه هناك إستعداد لهذه العملية لتفادي أي ردود أفعال من شأنها أن تؤدي إلى توقفه أو فشله؛ كما يتطلب كذلك معرفة أماكن الثغرات التي يجب تداركها والتحكم فيها وأخذها بالحسبان، لكي لا تقف هي الأخرى كمانع وعائق أمام هذه العملية.

لذلك نجد بعض المؤسسات اليوم في تعاملها مع عملية التغيير كمتغير حساس fragile، من سياساتها أنها تستند إلى طلب المساعدة من الخارج من خلال المكاتب الإستشارية والخبرة في عملية التغيير، كطرف محايد وخارجي، ووسيط بين كل أعضاء المؤسسة بكل مستوياتها، وجمع كل الأفكار والتوقعات وحتى الإنتقادات، وإيصالها للأفراد الذين يحملون مشروع التغيير داخل المؤسسة.

قد رأينا سابقا أن حال المؤسسة المستقلة سواء تريفلور أو مؤسسة أنابيب بشكل أكبر، تحتاج إلى تغيير عميق في طبيعة العلاقات الإجتماعية وعلاقات العمل التي تمتاز بعدم الترابط وإنعدام الثقة داخلها، مما يعبر عن مناخ إجتماعي غير صحي وجيد، الذي يحتاج هو بدوره لعملية التغيير؛ وكذلك عدم قدرة المؤسسة على التكيف مع إقتصاد السوق وخلق القيمة المضافة بسبب العديد من الممارسات الفردية والسلوكيات التي كشفنا عنها سابقا، سواء التعامل مع إقتصاد السوق، أو الممارسات التي تحكم وظائف تسيير الموارد البشرية.

لذلك جاء هذا التساؤل أمام عينات البحث لمعرفة في حال طرح مشروع للتغيير، هل تكون هناك قابلية له؟ وما هي الموانع التي تقف أمامه في حال ظهور المقاومة للتغيير؟.

79.6 % من عينات البحث تميل في إجابتها، أنه في حال طرح مشروع للتغيير داخل المؤسسة لن تكون هناك قابلية للتغيير بشكل سهل، وأنه ستكون هناك مقاومات وردود أفعال تظهر على الساحة الداخلية للمؤسسة تجاه عملية التغيير، من خلال بعض التصريحات التي رصدناها من خلال تواصلنا مع مجموعة من الباحثين.

تتحدث الكثير من الأدبيات⁽⁹⁾ التي تناولت موضوع التغيير وقيادته، وما يرافق هذه العملية من إجراءات وطرق عمل، وكذلك الخطوات الأساسية لإنجاح مشروع التغيير والخروج بأقل ردود أفعال أو مقاومات من شأنها أن تحول دون قيادة وتوجيه مشروع التغيير نحو الأهداف المراد تحقيقها.

فهي تتحدث عن الكثير من المتغيرات الأساسية وتضعها أمام حاملي مشروع التغيير⁽¹⁰⁾ les porteurs du changement التي تسهل هذه العملية، كضرورة شرح هذا المشروع أمام الجميع، التواصل الشفاف والإستماع لكل الإقتراحات والأفكار وحتى الإنتقادات، المشاركة الجماعية، بالإضافة إلى أهم متغير وهو حفظ مصالح كل طرف داخل المؤسسة، بما في

في المؤسسة العمومية، التي يغلب عليها الحفاظ على طرق العمل القديمة والتقليدية، وعدم العمل على إدخال التغييرات الجديدة والحديثة والتي تتماشى مع متطلبات المحيط الجديد، بل مقاومتها وعدم الرغبة في إستبدالها؛ وهذا يعود بنا مثلا إلى ما أشرنا إليه سابقا عن تمثيلات العمال للمؤسسة العمومية حول الرغبة للإلتحاق للعمل بالمؤسسة العمومية وتجنب القطاع الخاص، لما يحمله الأفراد من تصورات عن طبيعة العمل بالمؤسسة العمومية، بالمقارنة مع القطاع الخاص، وأنه يتميز بالراحة ومستويات أدنى من ضغوطات العمل، فنجد في بعض الأحيان أن العمال يقاومون التغيير والأفكار الجديدة، لأنه سيزيد من المسؤوليات وكمية العمل الذي يتطلب جهود إضافية، وأداء العمل بطرق لا تتوافق على ما تعودوا عليه.

الخوف من التغيير نتيجة التجارب السابقة: من الأمور الهامة كذلك التي تؤدي إلى المخاوف من عملية التغيير، التجارب السابقة لعمليات التغيير التي مرت بها المؤسسة العمومية في تاريخها، والتي أثبتت جميعها فشلها، تولد هي الأخرى الكثير من المخاوف والشعور بالتهديد وعدم الأمان من جدوى عملية التغيير ونجاحه، سنتحدث عنه في العنصر الموالي

3.3 التغيير يمس فئات مهنية دون فئات مهنية أخرى

من الأمور الهامة كذلك التي تقف عائق وموانع أمام عملية التغيير داخل المؤسسة العمومية حسب آراء عينة البحث، هو أنه يمس فئات مهنية معينة دون فئات مهنية أخرى في السلم الهرمي للمؤسسة، وهو كذلك من العوامل التي تؤدي إلى فشل عملية التغيير وظهور ردود أفعال وإستراتيجيات فردية وجماعية غير متوقعة نتيجة عدم التقطن من طرف حاملي التغيير لهذه المسألة، وقد أثبتت التجارب السابقة لعمليات التغيير والإصلاحات التي طالت المؤسسة العمومية فشلها لعدم مراعاة هذا البعد في عملية التغيير.

من بين الأمثلة الواضحة عملية تسريح العمال الجماعي، كتغيير من التغييرات العميقة في البناء الإجتماعي للمؤسسة، حيث تمت هذه العملية على فترات متكررة داخل المؤسسة، ومست فقط فئات معينة من أعضاء المؤسسة، وهي الفئات القاعدية في سلم الترتيب الهرمي داخل المؤسسة، كما أنها تمت تحت التهديد غير المباشر، والتخويف، وممارسة الضغوطات النفسية على العمال، من خلال نشر الشائعات وشح المعلومات الرسمية، وإنسداد قنوات الإتصال.

حتى أن هناك من المبحوثين من صرح بأنه تم هناك إتفاق من الإدارة والنقابة من أجل دفع العمال نحو الخروج الإرادي، هذه الطريقة في التغيير، والتي كان من المفروض أن تكون حلا للمشاكل الإقتصادية التي تعاني منها المؤسسة العمومية، كان لها إنعكاسات سلبية أثرت على المؤسسة.

وكنتيجة لعملية التغيير هذه تولد لدى الأطراف المعنية إنعدام الثقة، أصبح كل عامل يفكر بشكل كبير في كيفية

المدير العام الذي أراد أن يقف أمام التجاوزات التي تحدث بالمؤسسة، وإستغلال موارد المؤسسة لقضاء المصالح الفردية والفضوية، أدت في الأخير إلى إقالته من منصبه من طرف الإدارة المركزية بضغط من طرف النقابة المركزية للمؤسسة.

2.3 مشروع التغيير مصدر للمخاوف

من خلال إجابة عينة البحث، نجد كذلك من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير حسب آراء المبحوثين، أنه يشكل مصدر للمخاوف والكثير من التساؤلات المسبقة والهواجس في أذهان العمال، التي تعبر عن القلق والخوف من عملية التغيير، خاصة في المراحل الصعبة في حياة المؤسسة والتي يسودها نوع من الغموض وعدم الوضوح حول مستقبل المؤسسة كما هو الحال لمؤسسة أنابيب؛ فهل يشكل لدى العمال تهديد أو فرصة لإنطلاقة جديدة؟، هل يخدم التغيير مصالح الجميع بما في ذلك المؤسسة أيضا؟، هل تنجح المؤسسة في عملية التغيير، أم أنه يزيد من تعقيد حالتها؟ هل تمتلك المؤسسة القدرة بكل مكوناتها القدرة على الوصول إلى النتائج المرجوة إلى النهاية، وعدم الإختلاف في وسط الطريق؟، هل هذا التغيير يؤدي إلى مضاعفة العمل وتحمل الكثير من المسؤوليات؟، هل التغيير يؤدي إلى فقدان منصب العمل، الخوف من التسريح؟... إلخ من التساؤلات التي تعبر عن الخوف من المجهول.

كلها تساؤلات مسبقة تعبر عن جملة المخاوف لدى أعضاء المؤسسة من عملية التغيير، أو في حالة طرح مشروع للتغيير، على العموم يمكن تصنيف هذه المخاوف إلى مجموعة من التفسيرات التي تحيط بعملية التغيير.

تعبر عملية التغيير عن الخوف من المجهول، إذ الدخول في أي عملية من عمليات التغيير، أو طرحه كمشروع لتدارك حال المؤسسة أمام العمال، يضع أمامهم جملة من المخاوف مرتبطة بشكل أكبر بالمستقبل الذي لا يمكن إدراكه ومن الصعب التنبؤ به، فالخوف من المجهول أو النتائج المستقبلية نتيجة إدخال عملية التغيير داخل المؤسسة، يعد من الأسباب الهامة في مقاومة التغيير، حيث يسود الشعور بالقلق والتهديد المرتبط بالسياسات الجديدة أو الإستراتيجيات التي وضعها حاملي التغيير لمعالجة الإختلالات داخل المؤسسة، الذي يمكن أن يهدد حتى منصب العمل الذي يعبر عن مكسب وقيمة تعطي لصاحبها الأمان في الحياة المهنية وحتى في الحياة الإجتماعية.

يشكل كذلك التغيير مصدر للخوف من التغيير في طرق التصرف والعمل والتفكير، وكذلك العادات المكتسبة في العمل، فهي تعبر عن ثقافة المؤسسة، وهي الأنماط والممارسات السلوكية سواء الفردية أو الجماعية التي إعتاد عليها وألفها العمال بكل مستوياتهم في أداء مهامهم ونشاطاتهم داخل المؤسسة، والتي تصبح مع مرور الوقت تراكمات ثقافية يصعب التخلص منها بسهولة، مما يدفع بالفاعلين إلى التمسك بشكل كبير وعميق بهذه الأنماط السلوكية والممارسات الثقافية وعدم الرغبة في تغييرها، وهذه من الأمور التي نجدها كثيرا

الهوامش

*Anabib: Entreprise Nationale de Tubes et Transformations de Produits Plats Oran.

*Tréfilor : La société de transformation et de tréfilage des aciers d'ORAN.

1. PETERS Tom et WATERMAN Robert H. 2012. le prix de l'excellence. Paris. Edition DUNOD.

2. شاين إدجار 2011، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة..

3. THEVENET Maurice 2011. la culture d'entreprise. Que sais-je ?. Paris. P.U.F. 6e édition. 2e tirage. pp 45-46.

4. SCHMID Lucile. l'Algérie et le Fonds monétaire international. Esprit. N°245. Août - sept 1998. pp 141-144.

5. BOUYACOUB Ahmed. l'économie algérienne et le programme d'ajustement structurel. In Confluences Méditerranée. N°21 le Maghreb face à la mondialisation. mars 1997. p 79.

6. BENISSAD Hocine 1991. la réforme économique en Algérie ou l'indicible ajustement structurel. Alger. 2eme édition. OPU.

7. Loi n°89-12 du 5 juillet relative au prix. J.O.R.A. n°29 du 19 juillet 1989. p 639.

8. Loi n°90-11 du 25 avril relative aux relations de travail. J.O.R.A. n°17 du 21 avril 1990. p 573.

9. GAGNAN Yves-chantal 2012. Réussir le changement. mobiliser et soutenir le personnel. Québec. Presses de l'Université de Québec.

10. HAFSI Tayeb et FABI Bruno 1991. les fondements des changements stratégiques. Québec. les Editions Transcontinental.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

المؤلف بودراع فوزي، زمور زين الدين (2020)، ثقافة المؤسسة و حتمية التغير الثقافي : موانع ومعوقات دراسة حالة المؤسسة العمومية الصناعية في الجزائر: مؤسستي أنابيب و تريفييلور، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية و الإنسانية، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، ص: 60-70

الحفاظ على هذه المكتسبات، لا المؤسسة، خاصة مع ارتفاع وتزايد الشائعات في الأوساط العمالية و شح المعلومة الرسمية وإحتكارها؛ هذا مما أدى إلى تزايد عامل التفرقة داخل المؤسسة بين مختلف الشركاء من عمال وإدارة وحتى النقابة العمالية، بحيث أصبح العامل لا يثق لا في النقابة، ولا الإدارة، بل حتى في زميله الذي معه في العمل.

هذه العوامل كلها جراء عملية التسريح، شكلت إنطباع وإعتقاد سيء عن عملية التغيير وأنه يمس فئات مهنية معينة دون فئات مهنية أخرى، حتى وإن كانت هذه الفئات لا تتحمل أسباب الفشل، وتردد العبارة أن العامل البسيط هو الذي يدفع في الأخير ثمن السياسات والتوجهات الفاشلة.

خاتمة

إن معالجة موضوع التغير كتحدي ورهان وأمر واقع وحتمي، والذي لا يمكن للمؤسسة المستقلة أن تنفك عنه، بات اليوم من المواضيع المهمة التي تحتاج إلى الإلتفات إليها، خاصة في هذه المرحلة الحالية والإنفصاحية على محيط جديد مختلف عن المحيط السابق الذي كان يتميز بالإستقرار والحماية من طرف الدولة.

قد حاولنا الوقوف على مجموعة من العوامل التي تقف وتحول أمام عملية التغيير وإنجاحه، وتسلط الضوء على بعض الأبعاد التي رأينا أنها أساسية في عملية التغيير، من ضرورة تشخيص حالة ومستقبل المؤسسة المستقلة، والوقوف على الأسباب، مروراً بالكشف عن طبيعة المناخ الإجماعي للمؤسسة كعامل محفز أو مانع لعملية التغيير، وصولاً في الأخير إلى قابلية التغيير لدى الأفراد والجماعات في حالة طرح مشروع للتغيير أمام جميع مكونات المؤسسة المستقلة.

كشفت المعطيات عن مجموعة من النتائج الهامة، ولعدم تكرار ما سبق ذكره، نستطيع القول أن عملية التغيير، هي عملية صعبة وضرورة ملحة في نفس الوقت أمام المؤسسة المستقلة، وتحتاج إلى الكثير من الجهد والعمل والوقت أمام جميع الأطراف المكونة للمؤسسة، لتغيير الممارسات والسلوكيات الفردية والجماعية والتراكمات الثقافية العميقة والتقديمية في جسد المؤسسة العمومية، والتي تشكل مرض دائم في هذا الجسد، يحول دون قدرة المؤسسة على الفعالية والصراع من أجل البقاء في محيط أصبح البقاء فيه للأقوى، أو الذي يتحكم في هذا المحيط.

أول خطوات هذه العملية هي العمل على تحسين المناخ الإجتاعي وتقوية الروابط الإجتاعية بين كل مكونات المؤسسة المستقلة، للوصول إلى قابلية الأفراد دون مقاومات أو ردود أفعال تقف أمام عملية التغيير، الذي يصبح بعد نجاحه مصدر فخر والشعور بالقوة والإعتزاز.

تضارب المصالح

❖ يعلن المؤلفون أنه ليس لديه تضارب في المصالح.