

التعلم الثقافي بين النماذج التقليدية و التطوير المستمر

Cultural learning between traditional models and continuous development

بوزقرة ياسين¹، حدوش فاطمة الزهرة²¹المركز الجامعي تيبازة، y.bouzegza@cu-tipaza.dz²المركز الجامعي تيبازة، haddouche.fatimazohra@cu-tipaza.dz

القبول: 2023-04-22

الاستلام: 2023-04-04

ملخص تعتبر المؤسسة نتاج المجتمع، فهي تتميز ببلقذرة على تلقين القيم الجديدة و التمثلات الحديثة للعمال، مما يكسبهم ثقافةً قيماً جديدةً تساعد في التكيّف مع مقومات العمل في المؤسسة. لذلك نجد التكوين يعمل من جهة على تنمية الحس الإيجابي نحو العمل لدى الأفراد، و المساهمة من جهة أخرى في تنميّط العادات و القيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة، وهو ما يسمح بتحقيق التوافق بين الفرد و عمله، و بينه و بين مجموعته، و بينه و بين مؤسسته. لقد خلّصت الدراسة إلى ضرورة توجّه المؤسسات الإقتصادية في العالم و المؤسسات الإقتصادية الجزائرية بشكل خاص نحو اعتماد نموذج "كايزن" باعتباره من جهة من أفضل النماذج التي أثبتت جدارتها، و حققت نجاحاً كبيراً في العديد من بلدان العالم و في كبريات الشركات العالمية، و باعتباره من جهة ثانية سهل التطبيق و غير مكلف و نتائج مضمونة. كلمات مفتاحية: الثقافة التنظيمية، التعلم الثقافي، التكوين المستمر.

تصنيفات: M53، M14: JEL

Abstract:

The enterprise is considered as a product of society, because it's characterized by the ability to teach new values and modern representations to workers, which gives them a new culture and new values that help them adapt to the necessities of work in the company. For this, we find on the one hand that training works on the development of the positive sense of individuals towards work and on the other hand, it contributes to the profiling of customs and values that can constitute the fundamental

dimensions of the company's culture. This makes it possible to achieve compatibility between the individual and his work, between him and his group and between him and his company. The study concluded, it is necessary for economic enterprises in the world and in particular Algerian economic enterprises to adopt the "Kaizen" model, who's considered one of the best models that has proven itself and it has achieved great success in many countries in the world and inlarge international companies, and on the other hand, It is easy to apply, inexpensive and its results are guaranteed.

Keywords: Organizational culture; cultural learning; continuing education.

JEL Classification Codes: M14, M53

المؤلف المرسل: بوزقرة ياسين، الإيميل: yacine_b71@yahoo.fr

1. مقدمة:

يشجع مؤسسات اليوم تغييرات سريعة ومتتالية حتمت عليها البحث عن السبل التي تضمن لها الإستمرار من خلال المحافظة على زبائنها محاولة إيجاد الميزة التنافسية التي تتفوق بها على المنافسين. فحسب العديد من الأبحاث والدراسات فإنّ العنصر البشري هو الكفيل بذلك من حيث أنه يصنع لها التميز ويضمن لها البقاء. وصارت المعرفة التي يمتلكها هي التيخلق الثروة، وتضمن التفوق، وتعظم الأرباح، فصار المورد البشري هو رأس المال الفكري الذي يمتلك الثروة.

التعلّم الثقافي هو انتقال المعرفة أو الخبرة أو المهارة عن طريق التبادل والتفاعل والتشارك بين طرفين في علاقة تتجاوز الجانب الرسمي إلى غير الرسمي، ومن النقل الآلي إلى التفاعل الإنساني، ومن البرنامج المحدّد إلى النشاط الإجتماعي. فهذا كله يعطي التعلّم السمة الحيوية من أجل بناء القدرة، وهذا ما يؤكّده Henry Senge بقوله أنه من خلال التعلّم لا يتمّ اكتساب المعلومات الجديدة بقدر ما هو توسيع القدرة لإنجاز هدف ما. (نجم عبود نجم، 2008، ص. 287) لذلك نجد Degeus يقول أنّ التعلّم الثقافي كنظام يشمل الرؤية والإستراتيجية والثقافة والقيم والقيادة والهيكّل والأنظمة والعمليات. (الحكيم وآخرون، 2009، ص. 98) بذلك يعتبر التعلّم الثقافي كعملية مستمرة تحدث تلقائيا كجزء من نشاط وثقافة المؤسسة، وليست شيئا مضافا إلى أعمال الأفراد، وهو نتاج خبرة وتجربة المؤسسة داخليا وخارجيا.

تقيّم المؤسسة الصناعية بلقدرة على تلقين القيم الجديدة والتمثيلات الحديثة للعمال، والتي تعمل بدورها تدريجياً على نحو القيم الثقافية لبيئتهم الإجتماعية، من خلال العمل اليومي والمستمر الذي يجبرهم على احترام عددٍ من معايير وقواعد العمل الصناعي، مما يكسبهم ثقافة وقيم جديدة تساعدهم في التكيف مع مقومات العمل في المؤسسة. وإلى ذلك ذهب سان سوليو بقوله أنّ مكان العمل أصبح مهمّاً للألفة *l'affinité* من خلال علاقات العمل اليومية، التي تفرض إعادة هيكلة ظروف العمل، وتقوية التجارب والمعارف الفردية عن طريق العمل النقابي. ومن خلال كذلك تطوير التحالفات والتشاورات الإستراتيجية مع أكبر عدد ممكن من الفاعلين. (sainsaulieu, 1987, p 340)

بناءً على ما تقدّم، ومع موجة التجديدات في الأفكار والتكنولوجيا، وأنماط وتقنيات التسيير والتنظيم، اتجهت المؤسسة إلى ضرورة اعتماد التكوين المستمر لضمان التكيف الدائم في الوقت المناسب وبالتكلفة الملائمة. حاصلتها وتعيش اليوم في ظلّ إقتصاد بملامح جديدة يتميّز بالإنتعاش الكبير، والمبادرة، والمعرفة. كما أنّها (المؤسسة) تحيا في مناخ مركّب ومتعدّد الأبعاد يكون فيه الإبداع والإبتكار عاملين أساسيين في تحديد مكانتها، وهذا يجد التكوين مبرراً له لما يمكن أن يحدثه من آثار إيجابية للمؤسسة وللمجتمع ككل. كما أنّه كفيل بتفجير الطاقات الكامنة وتجسيد أبعاد تسيير الموارد البشرية.

لكن إذا أغفلنا من جهة الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة، وتجاهلنا من جهة أخرى الوسط الإجتماعي بما يحمله من ثقافة وتاريخ و إيدولوجيا وسلوب حياة، فإنّ ذلك سيؤثر على المؤسسة بالإتجاه العكسي، وبالتالي يصبح المجتمع غير مستعد للتخلي عن مكانه بصورة آلية، ويفسح المجال بالتالي لمنطق آخر وثقافة أخرى بديلة تفرضها المؤسسة.

هنا لا بدّ من العودة إلى المقاربة التي طوّرها سان سوليو في كتابه الهوية في العمل *l'Identité au travail* خلال دراسته لثقافة المؤسسة، حيث يعتبر المؤسسة فضاءً للتخلّي عن الهويات الفردية والبحث عن هوية جماعية (الهوية المهنية) تُكتسب فيها القواعد و القيم والتمثيلات، التي تعمل بدورها على هيكلة مختلف أشكال التضامن والتلاحم بين أعضاء الجماعة في علاقاتهم أثناء العمل.

يبدو من خلال ما سبق أنَّ هناك نقل للثقافة التنظيمية وتوارثها من جيل إلى جيل داخل جماعة العمل، وذلك من خلال وجود تشاركية وتعاون بين أعضاء جماعة العمل القدامى والجدد. "فمهما كانت نوعية التوظيف والإنتقاء التي يحظى بها الموظفون الجدد إلاَّ أنَّهم لا يكسبون في العمق ثقافة المؤسسة التي شغلَّتهم، وبالتالي فإنَّهم يمكن أن يشكَّلوا خطراً على ما هو موجود"، (Robbins et Judge, 2006, p598). نجد من أهم الأنشطة التي يقوم بها أيُّ فردٍ جديدٍ في جماعة تنظيمياً هو محاولة التعرف على قيم وأفكار ووجهات النظر المختلفة التي تدور بين أفراد الجماعة نفسها، محاولاً بذلك إيجاد أقصر السبل وأسهلها من أجل التعلم والإندماج، لا يكون له ذلك إلاَّ من خلال المشاركة وطلب المساعدة من أفراد الجماعة القلبي، وهذا ما يعني أنَّ هناك عملية تعلُّم غير رسمية وغير منتظمة ومستمرة يتحكم فيها ذلك الثبات النسبي للأعضاء والقادة المكونين لهذه الجماعة، حتى وتكَّن لنفسها تاريخاً من الأحداث والمواقف المشتركة، التي تمكنها من تكوين ثقافة خاصة بما قيَّدها عن غيرها من الجماعات.

وهنا تبرز أهمية تحليل تمثلات وممارسات العمال في المؤسسات الصناعية، من خلال عاملين اثنين يؤثران على تلك التمثلات هما: البيئة الخارجية (المحيط، التنشئة الإجتماعية)، والتعود *l'Habitus*. وبالتالي عندما ينتقل الفرد ليعمل في المؤسسة فإنه ينقل معه خصوصيته السوسيو ثقافية أو ما يسمى بـ (*l' Habitus*). (مولاي، 2006، ص ص. 62-64)

غير أن التعلم الثقافي، كما يتصوره Sainsaulieu يمثل عاملاً آخر يؤثر على تمثلات العمال وممارساتهم ويوجهها بفعل عملية تلقين معايير وطقوس وقواعد جديدة للعمل الصناعي. (sainsaulieu, 1987, p206)

بالنظر للمكانة التي أصبح يتمتع بها المورد البشري في الاستراتيجيات الحديثة للتنظيم والتسيير، والحث المتزايد لعلماء الإدارة للتنظيم على ضرورة إعطاء عملية تطوير الموارد البشرية الأولوية في الإستراتيجية العامة للمؤسسة من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والإنتاجية، نتساءل عن دور الثقافة التنظيمية في تحديد نوع وأسلوب التكوين الذي تعتمده المؤسسات الإقتصادية حالياً؟ و هل يلبي فعلاً إحتياجاتها التكوينية بالنظر إلى التسارع المعرفي والتقني الذي يشهده الإقتصاد العالمي؟

من أجل الإجابة على هذه التساؤلات، نحاول من خلال هذا العمل صياغة و بلورة رؤية une reflexion سوسولوجية للعوامل المحددة للتعلم الثقافي في المؤسسات الصناعية، كالثقافة التنظيمية والتكوير. نحاول تقديم أحد النماذج العالمية الرائدة في هذا المجال على المؤسسات الاقتصادية العالمية والجزائرية بشكل خاص نستفيد منها في حالة ما إذا وفرنا المناخ المناسب لتطبيقها ميدانيا.

2. الثقافة التنظيمية

الثقافة كما عرفها تيلور Tylor هي " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات والتقاليد وأي قدرات أخرى يكتسبها الفرد بصفته عضوا في المجتمع". (بوفلحة، 1999، ص. 07) فهي بذلك خصائص و قيم مشتركة تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى، وهي جملة من الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والإنفعالات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة، وفي علاقات أفراد بعضهم البعض، وفي علاقاتهم مع غيرهم من أفراد المجتمعات الأخرى. وذلك يميز المجتمع الإنساني باعتباره صناعا لعناصر الثقافة وتراكماتها جيلا بعد جيل.

الثقافة التنظيمية: "هي نظام توضيحي لمعاني جماعية نشأت بين أعضاء منظمة ما". (Robbins et Judge, 2006, p587) يقصد بالثقافة التنظيمية كما عرفها Edgar Schein في كتابه (الثقافة التنظيمية و القيادة) أنها " مجموعة المعتقدات والمبادئ الأساسية المشتركة التي تفترض المنظمة أنها الطريقة المثلى لحل مشاكل التأقلاخارجي مع البيئة المتغيرة والتكامل الداخلي مع أجهزتها التنظيمية". (Shein, 1992, p12) ومن ثم نقلها وتعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها.

الثقافة التنظيمية القوية تستمر لأجيال متعاقبة، حتى تصبح بعد فترة أحد العوامل المحددة لنوع القيادة المناسبة للتنظيم. وظل الظروف البيئية المتغيرة وغير المستقرة يزداد دور الثقافة التنظيمية أهمية، حيث يقوم القادة والمسؤولين بعمليات تغيير تتماشى مع متطلبات الواقع والمحيط لكن دون المساس بالثقافة

التنظيمية السائدة في المؤسسة، أو ربطها بمتطلبات ذلك التغيير، ولا يمكنهم فعل ذلك إلا بفهمهم وتحليلهم لثقافة المنظمة التي يعملون بها.

يعرّف William Outchi الثقافة التنظيمية بأنها: "الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك للمدراء يفسرون ذلك النمط الفكري لدى الموظفين من خلال تصرفاتهم، يمكن لهذه الأفكار أن تتسرّب إلى الأجيال المتعاقبة من العمال." (عبد الله علي، 1999، ص.220) بمعنى التوارثية الثقافية.

يبين هذا التعريف أنّ الثقافة التنظيمية هي مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي تنمو داخل مجموعات العمل بالمنظمة (خاصة لدى فئة الإطارات السامية) والتي يتم تعليمها وتبليغها للفئات الأخرى من العمال من أجل التحكم في طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية وتحديد سلوكهم بالقدر الذي يؤثر إيجابيا في أدائهم لوظائفهم والرفع من إنتاجيتهم.

ومنه يمكن تعريف الثقافة التنظيمية بالقول أنّها: "مجموع الافتراضات الأساسية والمعتقدات الراسخة والمشاركة التي تشكل قيم واتجاهات الأفراد داخل التنظيم، وتؤثر على سلوكهم وأدائهم وأسلوبهم في مواجهة التغيرات الداخلية والخارجية للمحافظة على بقاء واستمرارية المؤسسة."

تلعب الثقافة لتنظيمية دورا جوهريا في تنمية وتطوير المؤسسات، باعتبار أنّها تمثل الأصل السلوكي للعامل والذي يمكن من خلاله توقع الأحداث وفهم مواقف الأفراد، وتعمل على مساعدة التنظيم في التعامل مع الضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرّض لها الفرد في التنظيم.

ولكل ثقافة تنظيمية مصادر تعمل على تفسير الأحداث والسلوكيات والوقائع اليومية التي تحدث في المؤسسة، والتي يتم توصيلها من شخص إلى آخر من جيل إلى آخر عن طريق عدّة مرتكزات أهمها وأفعّلها: القصص والحكايات، الأساطير، الرموز المادية واللغة. " (Robbins et Judge, 2006 : 601) لكن هناك مصادر أخرى تركز عليها الثقافة التنظيمية في تكوينها والتي لم يذكرها Robbins كالطقوس والشعائر والإحتفالات، النكت ولطرائف، البطولات والأبطال... الخ.

1.2 خصائص الثقافة التنظيمية:

يكتسب الأفراد قيمهم ومعتقداتهم واتجاهاتهم الخاصة بهم من البيئة المحيطة بهم، وبالتالي نجد أن ثقافة المؤسسة هي نتاج لثقافة الأفراد العاملين بها، فهي بذلك تتأثر بالبيئة الخارجية والداخلية. تشمل البيئة الداخلية النظم الإجتماعية والفنية وعمليات اتخاذ القرار والتخطيط والرقابة والتقنية المستعملة، وكذلك إجراءات الإختيار والتوظيف والتكوين وسلوك الأفراد خاصة القائد وجماعة العمل. بينما تشتمل البيئة الخارجية على النظام السياسي والإجتماعي والقانوني والإقتصادي والتكنولوجي المحيط بالمؤسسة. يتضح مما سبق أن للثقافة التنظيمية خصائص ومميزات تجعلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نظام تسييري إلى آخر، وفي ما يلي نذكر البعض منها:

أ. الثقافة التنظيمية مدخلا و مخرجا تنظيميا:

الثقافة التنظيمية نتاج لتراكم العمليات المؤداة بالمؤسسة وتؤثر على العمليات التي سوف تتم في المستقبل، من خلال تدخلها في تشكيل سلوك العمال وعاداتهم وتوقعاتهم. كما أنها تتأثر بالنظم الإجتماعية والفنية كالقيم والإتجاهات والإفتراضات المشتركة لدى أفراد المؤسسة، أي أن الإستراتيجيات، والهياكل التنظيمية، والعمليات، والسلوك تمثل مخرجا من مخرجات الثقافة التنظيمية. (ظاظا، 2002، ص.35)

وهذا أن الثقافة التنظيمية تمثل مدخلا مخرجا تنظيميا في آن واحد، فإنه من الصعب تغييرها خاصة لدى المؤسسات المستقرة نسبيا والتي تمتاز بتقاليد عمل راسخة متوارثة بين أعضاء التنظيم، فأى محاولة لذلك تقابلها مقاومة كبيرة ورفض شديد.

ب. الثقافة التنظيمية نظام مركب:

تتكون من عدة مكونات وعناصر فرعية متفاعلة مع بعضها البعض في تشكيل ثقافة المجتمع أو المؤسسة أو ثقافة المدراء. وتشمل الثقافة التنظيمية كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية:

➤ **الجانب المعنوي:** يشمل النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.

➤ **الجانب السلوكي:** يشمل عادات وتقاليد أفراد التنظيم، والآداب والفنون والممارسات العملية

المختلفة.

➤ **الجانب المادي:** يشمل كل ما ينتجه أفراد التنظيم من أشياء ملموسة، كالمباني ووسائل العمل والمعدات والمنتج النهائي وما إلى ذلك. (مصطفى محمود أبو بكر، 2006، ص.79)

ج. التكيف:

تصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف إستجابة للمطالب البيولوجية والنفسية للعمال، ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافية وتطور الثقافات المحيطة بالفرد، و كذا إستجابة لخصائص بيئة المؤسسة وما يحدث فيها من تغير . (مصطفى محمود أبو بكر، 2006، ص.79)

ونشير في الأخير إلى أن خصائص الثقافة التنظيمية تختلف من مؤسسة إلى أخرى، ومن نظام تسييري إلى آخر، وذلك حسب أهداف كل مؤسسة وطبيعة نشاطها وعمرها ودرجة تفتحها نحو المحيط الخارجي واندماجها في البيئة الخارجية.

2.2 وظائف الثقافة التنظيمية:

تقوم الثقافة داخل المؤسسة بإنجاز عددٍ من الوظائف، كتنظيم الحدود من أجل تمييزها عن غيرها، وتنمية درجة الإحساس بالهوية لدى أعضاء التنظيم مما يعمل على تعظيم استقرار النظام الإجتماعي والمهني.

تمثل الثقافة التنظيمية الإسمت الذي يحفظ وحدة المؤسسة، من خلال وضع قوانين خاصة تعمل على ضبط أقوال وأفعال الأفراد داخل التنظيم، كما تقترح آلية تفسير ومراقبة تسمح بتوجيه وتهذيب مواقف وسلوك العمال، فهي غير قابلة للإستحواذ أو اللمس طبيعياً، وغير محسوسة. (Robbins et al, 2006, p592) لذلك نجد أن كل منظمة تحاول أن تطوّر مجموعة من الفرضيات والتصورات والقواعد الضمنية التي تساعدنا في التحكم أكثر وفي تسيير سلوك الأفراد في مكان العمل. تؤدي الثقافة التنظيمية مجموعة من الوظائف داخل التنظيم، ولقد ذكر العديد من الباحثين في علم الإجتماع والإدارة الكثير منها بناءً على طبيعة الموضوع المبحوث، وحجم المؤسسة وعمرها وتاريخها... الخ. ونذكر فيما يلي البعض منها:

أ. الهوية التنظيمية

مشاركة العمال بنفس المعايير والقيم المؤدركات يمنحهم الشعور بالتوحيد، مما يطور لديهم الإحساس المشترك بواقع المؤسسة ومستقبلها. وقد تؤثر الثقافة التنظيمية في درجة الإلتزام والإنضباط لدى الأفراد، مما يجعلهم مستعدين لبذل الجهود وإظهار الولاء والانتماء للمؤسسة، وكذا التعاون والتشارك من أجل تحقيق الأهداف." فالمعاني الجماعية المسيرة من طرف الثقافة القوية تضمن تقدم الجميع في نفس الإتجاه". (Robbins et Judge, 2006, p593)

ب. تعزيز إستقرار النظام

تساعد الثقافة التنظيمية في إرساء الإستقرار داخل المؤسسة، لعلها تمثل نظاماً متكاملًا من العناصر الثقافية والإنسانية والتنظيمية. وينتج هذا الإستقرار من خلال شعور الجميع بالهدف المشترك، ومن ثمّ يكون لديهم حافزاً قوياً لتبني ثقافة المؤسسة كوسيلة ل: (مصطفى محمود أبو بكر، 2006، ص ص. 85-86)

- إرساء رسالة المؤسسة و تدعيم القيم التي يمكن ملاحظتها و العمل بها.
- توضيح قيمة المؤسسة بالنسبة للفرد و توصيلها إلى الأعضاء.
- تقوية الثقافة التنظيمية بما يمكنها من أن تمثل مصدرا للمزايا التنافسية للمؤسسة.

ج. تشكيل السلوك

تمثل ثقافة المنظمة مصدراً هاماً للمعاني المشتركة التي تفسر حدوث الأشياء على نحو ما، مما يساعد الأفراد على فهم ما يدور حولهم. كما تحدّد الثقافة التنظيمية السلوك المقبول وغير المقبول الذي يثاب أو يعاقب عليه الأفراد، ومن ثمّة نوع وأساليب الثواب والعقاب الواجب ضبطها بالمؤسسة". (سيد خطاب، 2001، ص. 130)

ومن مهام الإدراكي كلّ هذا، والتي من خلالها تضمن نوعاً من التوافق والتكيف مع المحيطين الداخلي والخارجي، نجد عملية الإنتقاء والتوظيف التي تقوم بها المؤسسة والتي يجب أن تحضى بعناية خاصة من طرف المسؤولين من أجل ضمان إشراك العمالة الوافدة في الثقافة التنظيمية الموجودة بالمؤسسة. كما تلعب عمليتي التكوين والإحتكاك المستمر دور التعليم من خلال إيصال قيم المؤسسة وعاداتها ومعتقداتها

وأهدافها للوافدين الجدد، الشيء الذي سيمكنها من تنمية ثقافة تنظيمية قوية تساهم في إنجاح إستراتيجيتها العامة. وهكذا، فإنّ العلاقة الجيدة بين ثقافة المؤسسة وإستراتيجيتها والبيئة الخارجية يمكن أن تدعم الأداء التنظيمي والفاعلية التنظيمية.

3.2. تكوين الثقافة التنظيمية:

تبين الأبحاث السوسولوجية المعمقة حول المؤسسات، وظروف العمل بها، وتنظيمها، وعلاقتها الاجتماعية، أنّ البعد الثقافي متواجد في كلّ الأنساق الاجتماعية والإقتصادية. (Sainsaulieu, 1987, p214) وهذا إثبات هام يزيد من أهمية النظام الاجتماعي للعلاقات المنظمة كمكان سيرورة التحولات التي بإمكانها التأثير على الحياة والقدرة التطورية لمؤسسة ما. فتعبئة الموارد البشرية من أجل الربحية الإقتصادية يخضع لضوابط العلاقات الاجتماعية للإنتاج، التي يمكن لها أن تعمل على بروز وظهور الأنشطة وتكاملها جماعيا، والتعاون، والإتصال والإبداع داخل النسق الاجتماعي.

لذلك نجد بعض المؤسسات ترى محدودية المشاريع الإنمائية وتوجيهها أساسا من أجل الحفاظ على الوضع الراهن، بينما ترى أخرى أنّ الثقافة التنظيمية الموروثة تلعب دور المعرقل والكابح للمبادرات التمهيلية. واتجاه ثالث ممن لا يجد في مشروع المؤسسة إلاّ وسيلةً للبقاء دون التغيير أو التطور. ر. "تتوقف عادات وتقاليد وطرق عمل أية مؤسسة على مخزونها من الأفعال وعلى الأنشطة السابقة وأطلق فيها والتي جلبت لها نجاحات مختلفة، وهذا ما يقودنا إلى المصدر الأول لثقافتها: مؤسسها".

(Robbins et Judge, 2006, p596)

يذكر Robbins أنّه من أجل تكوين ثقافة تنظيمية لا يمكن إتباع ثلاث طرق مختلفة، هي إمّا بأن يقوم المؤسسين الأوائل بتوظيف العناصر التي يرون أنّها تتقاسم معهم نفس الأفكار والرؤى ونفس الأحاسيس، أو أن يقوموا بتغذية هذه العناصر الجديدة دوريا بالأفكار والأحاسيس، أو أخيرا أن يكونوا من خلال سلوكهم وتحركاتهم "النموذج"، وبالتالي يتم تشجيع العمال على كسب الهوية الجماعية (هوية المؤسسة) وبالمقابل يتم إخفاء أفكارهم وقناعاتهم وقيمهم ومبادئهم. (Robbins et Judge, 2006, p 596-597) وهكذا يخضع الأعضاء الجدد لعملية التطبيع الاجتماعي الذي يعتبر من العناصر الرئيسية التي

تسهم في بناء واستمرار الثقافة التنظيمية، ذلك لأنه يمثل الوسيلة التي يتم من خلالها إكتساب الإعتقادات والقيّمات التي تكوّن الثقافة، فهو الآلية الرئيسية التي يُنقل بها الإطار الثقافي من جيل إلى جيل ومن شخص إلى شخص...". (هارولد بكت، 1987، ص.255)

وهكذا، فإنّه عندما تسجل المؤسسة نجاحاً ما، فإنّ رؤية المؤسسين تفرض نفسها طبيعياً كأساس وسبب هذا النجاح، وبالتالي لا يمكن التفريق أو الفصل بين شخصياتهم و الثقافة التنظيمية الموجودة، من هنا يمكن أن نحدّد الخطوات الأساسية لتشكيل الثقافة التنظيمية وفق الترتيب التالي:

- ضرورة الحرص والجدية في إختيار العمال بما يمكن من الحصول على أفراد قادرين على تبني ثقافة المؤسسة ولتكيّف معها.

- التدريب الدوري للعمال.

- إرشاد العمال دورياً للتأكد من انتشار و اعتناق الأفراد للثقافة السائدة في المؤسسة.

- تعريض العمال للعديد من المواقف التي يمكن من خلالها تعزيز ثقافة المنظمة لديهم.

- تكليف العمال ببعض الأعمال من خلال التقليد والمحاكاة، كتدريب لهم لتمكينهم من تبني

الثقافة السائدة بالمؤسسة. (مرسي و ثابت، 2002، ص.400)

ولقد ذكر Robbins من جهته بعض العناصر الأساسية التي تدخل في تشكيل الثقافة التنظيمية من بينها:

- مسار الإنتقاء أثناء التوظيف.

- معايير تقييم القدرات.

- حصص التكوين و التطوير المهني.

- طرق الترقية.

- أسلوب الإشراف.

وجود كل هذه العناصر في التنظيم يضمن - حسب Robbins - إندماج العمال وتكبيّفهم

السريع مع الثقافة التنظيمية الموجودة بالمؤسسة. (Robbins et Judge, 2006, p597)

3. التكوين:

1.3 المفهوم الكلاسيكي للتكوين:

التكوين مفهوم مركب يتكوّن من عدّة عناصر، فهو تارة يعنى التغيير نحو الأحسن أو تطوير معلومات الفرد وقدراته ومهاراته وأفكاره وسلوكياته واتجاهاته، فذلك بهدف إعدادة إعداداً جيّداً لمواجهة متطلبات الوظائف الحالية وتنمية مهاراته الفنية والذهنية لمواجهة الإحتياجات المستقبلية. (كامل علي متولي عمران، 2001، ص. 101) وتارة أخرى، وفي أبسط معانيه، هو ذلك النشاط العلمي المنظم الذي يهدف إلى صقل المهارات وتنمية القدرات والكفاءات وتغيير السلوكيات. وبذلك يعتبر التكوين وسيلة إدارية وفنية وعملية وعلمية من شأنها الوصول بالأداء للإنساني في العمل إلى أقصى حدّ ممكن، بالشكل وبالأسلوب الذي يحقق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة على مستوى المؤسسة (تعظيم القدرات). (شاويش، 2005، ص. 232) بينما جاء مفهوم التكوين من الناحية الإدارية مرادفاً لمفهوم التنمية لدى حسن إبراهيم بلوط، حيث قال أنه: "مجموعة النشاطات المصممة لمواجهة إمّا لرفع مستوى مهارات ومعارف وخبرات الأفراد أو لتعديل إيجابي في ميولهم تصهرّ فاتهم أو سلوكياتهم... وإنّ التنمية أو التطوير تطلّ الموظفين والمدراء الذين يعملون في المستويات المتوسطة أو العليا ولأهداف تقريرية وتنفيذية مستقبلية". (بلوط، 2002، ص. 236)

بينما عرفّ هنري منتزبرغ Henry Mintzberg التكوين بأنه: "السياق الذي يتمّ من خلاله تعليم المعارف والكفاءات المتعلّقة بالعمل، والسياقات التي يتمّ بموجبها تحصيل معايير التنظيم" (Mintzberg, 2006, p109-110)

أ- أهمية التكوين:

تعمل العديد من المنظمات على إعادة النظر في برامجها التكوينية لغرض تحقيق المزايا التنافسية، إذ يتم الربط بين نتائج أو مخرجات البرامج التكوينية والأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالتركيز على نوعية وجودة البرامج التكوينية مقارنة بتكلفتها لا بد أن يكون متوافقاً مع إستراتيجية المنظمة، ويؤدي إلى تحقيق

المزايا التنافسية المتمثلة في تلبية حاجات الزبائن من المنتجات والخدمات بالتنوع المرغوب فيها. و بما أن التكوين في مفهومه الشامل هو تزويد العمال بمهارات ترتقي بأدائهم من المستوى الممارس إلى مستوى أفضل بصورة دائمة ومتولقمن أجل تحقيق الأهداف، فإن ذلك لا يعني في أي حال من الأحوال تدي مستوى أداء الأفراد في المؤسسة، وإنما يعني أن هناك مستوى أفضل من الأداء يُطمح الوصول إليه. و حيث أنه من الطبيعي أن يوجد تفاوت في أداء العمال بسبب الفروق الفردية، فإن التكوين يوفر فئة متميزة من موظفين تسمح للمؤسسة لاستفادة منهم في زمن المنافسة والتحول التكنولوجية، الأمر الذي يضمن إستمراريتها في خدمة الشريحة المستهدفة بخدماتها. و كان التطوير الوظيفي هدف يسعى إليه جميع العمال، فإن التكوين يعتبر الوسيلة المثالية التي تساعدهم في الترقية والوصول لشغل مناصب عليا.

تقوم إستراتيجية التكوين النابعة من الأهداف طويلة الأجل أو الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على إدراك التوجهات الإستراتيجية في كل من الوظائف الرئيسية للمؤسسة: التسويق و العمليات، الإنتاج، الموارد البشرية، الإدارة والمالية، والبحوث والتطوير. (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص. 277)

لأن الأهداف التكوينية لن تتحقق من تلقاء نفسها، فإنه يتعين تصميم إستراتيجية لكل هدف، فمثلا من أجل تحقيق نسبة معينة من الأرباح على رأس المال المستثمر، أو إجراء قدر معين من التوسعات في الأسواق القائمة، أو خفض التكلفة على المدين القصير والطويل، فإنه يستدعي توفير عناصر بشرية مؤهلة تسهم في بلوغها. (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص. 276)

من ناحية أخرى يجب تكييف إستراتيجية التكوين مع الإستراتيجية المرتبطة بدورة حياة المؤسسة (النمو، الإستقرار أو الإنكماش)، حيث ترتبط إستراتيجية النمو بتوجهات المؤسسة نحو التوسع مع مثل إضافة نشاط جديد أو خط إنتاج جديد أو منتج جديد... الخ. بينما ترتبط إستراتيجية الإستقرار بتوجهات المؤسسة نحو تحقيق إستقرار نسبي في المبيعات والإيرادات والأرباح، فتتمثل في تنوع المنتجات والتركيز على نشاط جديد واعد، وإعادة التنظيم، أو إعادة تكوين المزيج التسويقي أمّا إستراتيجية الإنكماش، فهي ترتبط باتجاه الإلتهام نحو تحسين استغلال الموارد وخفض التكلفة لمواجهة متغيرات سوقية معاكسة. (أحمد

سيد مصطفى، 2008، ص.279) ففي كل حالة من الحالات السابقة تستدعي من القائمين على المؤسسة إستراتيجية تكوين تتماشى و متطلبات الوضع و المرحلة.

و يعتبر التكوين حسب Mintzberg المعيار التصوري الذي يسمح للمؤسسة باستعمال آلية التنسيق التي سمّاها تنميط القدرات. Standardisation des compétences و من أجل ذلك تحتاج المؤسسة إلى مكوّنين ذوي قدرات عالية وخاصة، وفي حالة عدم توفر مثل هؤلاء الأفراد، يجب إجراء التكوين خارج المؤسسة سواء من طرف هيئات (مراكز) مختصة أو جامعات، وفي هذه الحالة تفقد المؤسسة جزءا من المراقبة، ليس فقط عند إختيار العمال، ولكن أيضا على الأساليب التي يستعملونها في العمل. (Mintzberg, 2006, p111)

بلتالي لا يجب في أيّ حال من الأحوال على المخطط الإستراتيجي للتكوين أن يغفل عن تأثير المتغيرات في البيئة الداخلية للمؤسسة، مثل التوسعات أو التقلصات في حجم النشاط أو إعادة تصميم الهيكل التنظيمي أو التطوير في التجهيزات الآلية أو برامج الترقّيات أو النقل... الخ. (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص.278)

وتعتبر زيادة الإنتاجية و الأداء التنظيمي من بين أعظم الفوائد التي يحققها التكوين للمنظمة، إذ أنّ إكساب الأفراد المهارات و المعارف اللازمة لأداء وظائفهم، سيساعدهم حتما في تنفيذ المهام الموكلة إليهم بكفاءة و تقليص الوقت الضائع و ترشيد الإنفاق بالنسبة للموارد المادية المستخدمة في الإنتاج.

كما يعمل التكوين على تنمية الحس لإيجابي لدى الأفراد نحو العمل و الإهتمام أكثر بالمؤسسة، مما يساهم في توضيح السياسات العامة و الهدف المشترك بين الطرفين. كما يبعث التكوين أيضا على تجديد المعلومات و تحديثها بما يتوافق مع المتغيرات المختلفة في البيئة، حيث أنّه يساعد على مواكبة التطورات التكنولوجية المتسارعة. إذ بدون ذلك قد تواجه المؤسسة مشاكل تقنية، أو حالات من الإغتراب لدى العمال بالنظر لعدم معرفتهم للتقنيات الحديثة المدرجة في العمل و التغييرتها و لا تزال التكنولوجيا المتغيرة دوريا. (محمد فالخ صالح، 2004، ص.102)

ويمكن للتكوين أن يساهم في تنمية العادات والقيم التي يمكن أن تشكل الأبعاد الأساسية لثقافة المؤسسة، وهو ما يسمح بتحقيق التوافق بين الفرد وعمله، وبينه وبين مجموعته، وبينه وبين مؤسسته. (الهيبي، 2005، ص.226)

ب- أهداف التكوين:

تختلف أهداف التكوين من مؤسسة إلى أخرى تبعاً لأهمية العملية التكوينية، واختلاف الظروف العامة المؤثرة في العمل لذلك نتحدث عن أهداف إدارية وفنية وإقتصادية وإجتماعية والتي نلخصها فيما يلي:

- تدعيم روح الإتصال داخل الجماعة وإعطاء الأهمية أكثر للمعلومات التي يتم نقلها.

- المساعدة على انخفاض التوتر النفسي المصاحب لأداء العمل.

- تطوير سلوك الفرد المكوّن واتجاهاته وإكسابه قيماً واتجاهاتٍ جديدةً نحو مسائل هواقف معيّنة.

- إكساب الفرد المكوّن مهارات جديدة في مجال تخصصه لتنمية قدراته العلمية والعملية بما يحقق

كفاءة وفاعلية الأداء. (الهيبي، 2005، ص.236)

أما الأهداف التي تطمح المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التكوين فنجد:

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.

- تضيق الفجوة القائمة بين الإنجازات والطموحات التي تؤدّي المؤسسة الوصول إليها.

- المساهمة في خلق الإتجاهات لإيجابية لدى العمال نحو العمل والمؤسسة معاً.

- المساعدة في تجديد المعلومات وتحديثها بما يتوافق والمتغيرات في البيئة داخليا وخارجيا.

- تخفيض معدّل دوران العمل، ولغياب، والحوادث والشكاوى، وعدم الرضا عن العمل.

- زيادة المرونة التنظيمية وتحقيق الإستقرار في العمل، ومن ثمّ تحقيق التوافق بين مصالح العمال

ومصلحة المؤسسة. (المريسي، 2003، ص. 334-335)

- التقليل من الحاجة للإشراف بتخفيض العبء على المشرفين.

- النهوض بالإنتاج محيِّث الكمِّ والكيف، فالقدرات والمهارات العالِيَّة تؤدي إلى زيادة الإنتاج كمًّا وكيفا مع تخفيض نسب الضياع. (المهيتي و الطويل، 1999، ص ص.404-407).

خلق صف ثانٍ مؤهَّل يمكن الإعتماد عليه في تفويض السلطة وتحقيق لامركزية الأداء، وفي الحلول محل القيادة التي تتقاعد أو تنتقل لمواقع أخرى. (أحمد سيد مصطفى، 2008، ص.290)

ج- أساليب التكوين:

الأسلوب التكويني هو الطريقة المستخدمة لنقل المادة التكوينية من المكوِّن إلى المكوَّن بصورة تُنتج الأثر المطلوب. (محمد فالخ صالح، 2004، ص ص.108-109) لذلك لابدَّ على أساليب التكوين المختلفة أن تتلاءم وتتوافق مع الهدف المراد تحقيقه من خلال البرامج التكوينية المختلفة، حيث نجد مثلا أن التكوين من أجل تطوير المهارات والقدرات يختلف تماما عن التكوين الذي يهدف إلى تغيير الميول والإتجاهات. وعلى هذا الأساس يمكن تصنيف طرق وأساليب التكوين إلى:

• التكوين خارج العمل:

يتم بموجب هذا النوع من التكوين تهيئة مكل مجهز بكافة أنواع المستلزمات والمعدات المشابهة لما هو موجود في مكان العمل الأصلي، أي نماذج من الآلات والتكنولوجيات التي يستخدمها العامل في العمل، كما أوجدت المتغيرات البيئية غير المستقرَّة (التكنولوجية، المنافسة، متطلبات الإبداع، التحديات الخاصة بإرضاء الزبائن...) الحاجة إلى طرق تكوينية معاصرة، قد تُلزم المؤسسات بإخراج المتربصين أو المستهدفين من العملية التكوينية من مكان العمل إلى هذه الأماكن المجهزة، قصد إكسابهم المهارات التي يتطلبها العمل. ومن بين الأساليب التي تجسِّد هذه الطريقة:

- تمثيل الأدوار يقوم المكوِّن بعرض المشكلة والخلفية العلمية لها موادتها، ثمَّ يقدِّم مثلا عمليا عدلًا يقوم المتكوَّنون بتنفيذه. وما هذه الطريقة إلاَّ محاولة لتقليد الواقع من خلال تكوين الدارسين على مواجهته. كما تعتبر من أقدم أساليب التكوين وأكثرها انتشارا. ومن أشهر نماذج تمثيل الأدوار، التكوين على إدارة المقابلات الشخصية والتكوين على البيع والعلاقات العامة. (أحمد سيد مصطفى، 2002،

ص.2006)

- دراسة حالته أسلوب تنموي إداري طوّره كليه إدارة الأعمال في جامعة هارفارد الأمريكية في العشرينيات من القرن الماضي واشتهرت به. يقوم هذا الأسلوب بعرض حالة مكتوبة معينة على المتدرب بحيث تتضمن مشاكل إدارية معينة تواجهها مؤسسة ما، ثم يُطلب منه تحديد المشكلة الخاصة بالحالة وتحليل أسبابها، ثم اقتراح الحلول المناسبة. (بلوط، 2002، ص ص. 282-283)

- **المدوات والمؤتمرات والمحاضرات وملفات المناقشة:** تعدّ الأكثر شيوعاً وانتشاراً، والأكثر اقتصاداً للوقت والجهد والمال حيث تسمح هذه الأساليب بالحركة والتفاعل بين المتدربين المتكويّنين. فتسمح المحاضرات مثلاً بتلقيّن المادة التكوينية بصفة مباشرة مع الشرح المفصّل، إلا أنّ ذلك يتوقف على كفاءة المحاضر وخبرته. فيما تعدّ المؤتمرات لتكوين الإطارات العليا وأفراد الإدارة بصفة خاصة لما تتطلبه من مستوى عالٍ، بينما تسمح الندوات وحلقات المناقشة بتبادل الآراء والخبرات والمساهمة في تطوير قدرات المشاركين على استخدام مناهج وأساليب البحث العلمي. (عليان، 2007، ص ص. 302-303)

• التكوين في موقع العمل:

هذه الطريقة التكوينية من أكثر الطرق شيوعاً، إذ يتم وضع العامل في موقع العمل الفعلي، ويقوم المسؤول أو المشرف المبتسر بممارسة مهمة التكوين والتوجيه وفق خطوات محددة، تتاح من خلالها الفرصة للمتدرب للتعلم ونقل ما يتعلمه وتطبيقه بعد ذلك، وهو التكوين الذي يقدم للعمال الموجودين بالخدمة، بهدف تزويدهم بالمعلومات والخبرات المستجدة في مجال عملهم، وصولاً إلى رفع مستوى الكفاءة لديهم، وهذا ما يسمّى بالتلمذة الصناعية. (الموسي، 2006، ص. 359)

ومن سلبيات هذه الطريقة، انخفاض إنتاجية المدرب والمتدرب أثناء فترة التكوين، بالإضافة إلى أن الاعتماد على المشرف المبتسر كمكوّن يحتم نقل الممارسات والسلوكيات التقليدية باستمرار، وربما قد تتضمن هذه الممارسات بعض الأخطاء أو الإجراءات التي قد تتنافى مع المتغيرات البيئية. لذلك قدّم اليابانيون في النصف الثاني من القرن الماضي أسلوباً جديداً من التكوين يعتمد على التغيير البسيط والمستمر، وهذا ما سنتطرق له في العنصر الموالي.

2.3 التكوين المستمر (كايزن Kai zen):

تتكون كلمة كايزن Kaizen باللغة اليابانية من كلمتين KAI وتعني التغيير، ZEN وتعني الأفضل meilleur changement. ويشار إلى هذا المفهوم بالتغيير المستمر le changement continu. إنَّها فلسفة وإستراتيجية تركّز على التحسين المستمر بدون توقف، بحيث ما نفعله اليوم يجب أن يكون أفضل من الأمس، وما نفعله غدا يجب أن يكون أفضل من اليوم. (Christian Hohmann, 2015, p 12)

بدأ تطبيق إستراتيجية كايزن في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، قصد إعادة بناء ما دمرته الحرب خاصة في مدينتي هيروشيما وناغازاكي. إبتكرها تاييشي أوهونو (Taichi Ohono) لقيادة المؤسسات الصناعية والمؤسسات المالية والشركات والمنشآت الإدارية بشكل عام ، بل ولتطبيقها في كل نواحي الحياة، معتمدة على التحليل والتطبيقات العملية. وفي ميدان الأعمال أو الصناعات في العادة تشير كلمة "كايزن" إلى النشاطات التي تؤدي بإستمرار إلى تحسين جميع مناحي العمل، كالصناعة والتسيير الإداري.

تقتضي كايزن التحسين والتطوير بدون إستثمار وبدون وسائل ضخمة، بل باستعمال الوسائل المتوفرة les moyens de bord، وذلك بإشراك جميع الفاعلين من المدير إلى العامل البسيط، وبعتماد المهارات والأحاسيس المشتركة.

يركّز هذا المسعى على التحسين البسيط والمستمرّ يوماً بعد يوم وفي ثبات. فهو بذلك مسعى تدريجيّ graduel ولطيف doux وخطي صغيراً، عكس المفهوم الغربي للإصلاح العنيف أو القطيعة Kaikaku الذي يستدعي التغيير الجذري، وبالتالي استبدال القديم بالجديد.

كايزن ليس منهج أو وسيلة، بل طريقة تفكير لا تقتنع بوضعية معيّنة، وبالتالي فهي تبحث دائماً عن سبل تحسينها أو إعادة النظر فيها من أجل نتائج أفضل. Qui cesse de s'améliorer cesse d'être bon.

الهدف من التغيير باستخدام إستراتيجية كايزن هو التخلص من الهدر أو الفاقد في العمليات قدر الإمكان، مما يمكّن من تقليص زمن العملية وتكلفتها وتحسين الجودة، وهذا هو الجانب التقني في العملية.

يتضمن التغيير في ثقافة العمال والمؤسسة من خلال التعلم، واعتبار أنشطة التعلم جزءاً أساسياً في فلسفة كايزن، حيث يتعلم الفرد كيف يحدد أهدافه ويصل إليها بنفسه، وذلك هو الجانب الاجتماعي في كايزن. وبالتالي فإنّ هذه الطريقة تحث كل عامل على التفكير وهو في منصب عمله وتقديم إقتراحات للتطوير وكذا العمل بروح الفريق الواحد في محاربة الهدر أو الفاقد في المنظمة. امتغلال التدريب المركز كوسيلة مباشرة لصنع التغيير والشعور بملكية النجاح. Une performance ou une compétence remarquable à un moment donné sera banale ou nulle au bout de quelque temps. (Christian Hohmann, 2012)

بمّرّ تطبيق هذا المبدأ بـ:

- إعادة توجيه لثقافة المؤسسة
- تنميط توحيد معايير سيرورة التطوير
- برنامج تحفيزي (نظام التعويضات، رضى العمال)
- مرافقة التغيير، عندما يمثل الكايزن تغيير جذري بالنسبة للمؤسسة، من أجل الحد من المقاومة.
- استخدام منهج نظامي للتغيير يعتمد على معرفة من سيتأثر ومن سيستفيد من التغيير، لأنّ هذا الأخير لن يحدث في منطقة منعزلة، بل يجب السعي ليكون في صالح الجميع ولن يحدث إلاّ بتعاون الجميع.

المحافظة على النجاحات التي تحققت مع الاستمرار في التحسين المستمر، أي التغيير للأفضل

باستمرار. Fais le mieux, rend le meilleur

يقوم منهج التغيير باستخدام كايزن على:

- التحسين المستمر بمعنى التغيير للأفضل.

- ينتج هذا التغيير ويطبق في موقع العمل ويرفع القدرات الإبداعية للعمال ومشاركتهم في التغيير.

كل عمل ينفذ يمكن تحسينه، وكل عملية تتم حالياً لا بد وأنها تحتوي هدراً وبالتالي التقليل أو التخلص من هذا الهدر ينتج قيمة مضافة للعملية وللعميل المستفيد من نتائجها. (Christian

Hohmann, 2015, p36)

تنطلق فلسفة كايزن من الأسس التالية:

الجودة أو لا، ثمّ الريح: إزدهار المؤسسة مرهون برضا العميل.

- بلورة ثقافة تنظيمية تشجع العمال على إبداء الآراء والإقتراحات لتحسين الوضع.

دعم الإدارة العليا و مساندتها لجهود التحسينات المستمرّة.

- التأكّد من عدم مرور يوم بدون إجراء تحسين ما في أيّ مكان أو قسم بالمنظمة.

حيثي تتطوّر كايزن بخطى صغيرة وثابتة، مستعملة المعرفة العملية le savoir faire والكثير

من الحس الجماعي الإيجابي، يتقدّم التجديد kaikaku على عملاقة باحثاً عن النقلات التكنولوجية.

تعتمد كايزن على الجهد، بينما يعتمد التجديد على الإستثمار. لذلك نجد الفرق شاسعا بين التقنيتين،

ويفضّل الكايزن دائما على الكاي كاكو .

4. خاتمة:

أصبح الركب الإقتصادي العالمي اليوم يهتم أكثر فأكثر بأحدث التقنيات المبتكرة للتعلّم، وأفضل

التقنيات لتوريث الثقافة التنظيمية الإيجابية من جيل إلى جيل، تيقّنا منه بأنّ نجاح أيّ مؤسسة إنّما يعتمد

بالأساس على مدى نجاح ثقافتها التنظيمية في لمّ شمل عمّالها حول هدفها الأساسي.

لذلك على أي مؤسسة إقتصادية إن أرادت البقاء في السوق وتحقيق الأهداف ولتميّز، الإنفتاح

أكثر نحو العالم الخارجي، والإستفادة من التجارب العالمية الناجحة.

ويعتبر "كايزن" من أفضل النماذج التي أثبتت جدارتها، وحققت نجاحاً كبيراً في العديد من بلدان

العالم وفي كبريات الشركات العالمية. وبالتالي نقترح على القائمين على شؤون الإقتصاد الوطني عامة وعلى

قطاع الصناعة بشكل خاص، اعتماد هذا النموذج في مؤسساتنا الإقتصادية، خاصة وأنّه سهل التطبيق

وغير مكلف و نتائجه مضمونة.

5. قائمة المراجع:

1.5 المراجع العربية:

الكتب:

- أحمد سيد مصطفى، (2002)، إدارة البشر: الأصول و المهارات، دار الكتب للنشر والتوزيع، القاهرة.
- جمال الدين محمد المرسي، (2003)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
- جمال الدين محمد المرسي، (2006)، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية : مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر .
- حسن إبراهيم بلوط، (2002)، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.
- خالد عبد الرحيم الهيتي وأكرم أحمد الطويل، (1999)، التنظيم الصناعي: المبادئ، العمليات، والتجارب، دار الحامد، ط2، عمان، الأردن.
- خالد عبد الرحيم الهيتي، (2005)، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط2، عمان ، الأردن.
- عايذة سيد خطاب، (2001)، العولمة ومشكلات إدارة الموارد البشرية، مكتبة النهضة، مصر.
- علي كامل متولي عمران، (2001)، إدارة الموارد البشرية، مركز جامعة القاهرة للتعليم المفتوح، مصر.
- غياث بوفلحة، (1999)، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، وهران، الجزائر.
- محمد جمال الكفافي، (2007)، الإستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة، مصر.
- مصطفى عليان ربحي، (2007)، إدارة البشر: الأصول والمهارات، دار أصفاد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.

- مصطفى نجيب شاويش، (2005)، إدارة الموارد البشرية: إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط3 الأردن.
- نجم عبود نجم، (2008)، إدارة المعرفة، المفاهيم والإستراتيجيات والعمليات، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، الأردن.
- هارولد بكت، (1987)، الإدارة الرائدة: بناء الإبداع و التصميم و القيم في المنظمات، ترجمة طایل السعيد شحاتة، شركة المكتبات الكويتية المحدودة، الكويت.
- أحمد سيد مصطفى، (2008)، إدارة الموارد البشرية: رؤية إستراتيجية معاصرة، مطابع الدار الهندسية، ط2، القاهرة.
- محمد فالخ صالح، (2004)، إدارة الموارد البشرية: عرض وتحليل، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- نجم عبود نجم، (2010)، إدارة اللاملموسات -إدارة ما لا يقاس- دار اليازوري للطباعة و النشر، عمان، الأردن.
- الأطروحات:**

- سعداوي نعيمة، (2005)، التكوين و أنماطه، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر.
- ظاظا حنان علي، (2002)، دور القيادة في تغيير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في الإدارة العامة، كلية الإقتصاد والعلوم السياسية، جامعة القاهرة.
- عبد الله علي، (1999)، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الإقتصادية: حالة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية و العلوم التجارية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر.

المقالات:

- ليث عبد الحكيم، وزوين عمار عبد الامير، والخفاجي حاكم جبوري، (2009)، دور التعلم التنظيمي في تحقيق الأداء الجامعي المتميز جامعة الكوفة، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، المجلد 11، العدد 2، ص ص.94-120.

-الحاج مولاي مراد، (2006)، العمال الصناعيون في الجزائر، ممارسات وتمثلات، المجلة الجزائرية للأنترولوجيا و العلوم الإجتماعية، العدد 34، ص ص.61-73.

مواقع الانترنت:

-http://christian.hohmann.kaizen-amélioration-continue_lean-entreprise/lean-management/289, free.fr/index.php.

-[http://www.internationalstrategieveloppement\(isd\):competitivite/kaizen/community.com/](http://www.internationalstrategieveloppement(isd):competitivite/kaizen/community.com/) 2015 .

2.5 المراجع الأجنبية:

-R. Sainsaulieu,(1987), Sociologie d'organisation et de l'entreprise, éd. Dalloz, Paris.

-Christian Hohmann, (2012), lean management: outils, méthodes, retour d'expériences, questions /repenses, éd. Eyrolles, France.

-Edgar H. Schein, (1992), Organizational culture and leadership, éd. Jeossey-bass, San-Francisco, USA.

-Henry Mintzberg, (2006), structure et dynamique des organisations, éditions d'organisation, Paris, France.

-R. Sainsaulieu , (1997), Sociologie de l'entreprise, Presses de la FNSP et Dalloz , Dalloz, France.

-Terrence. E. Deal et Allan. A. Kennedy, (1989), Corporate cultures: Organizational cultures in theory and practice, ed. Gower publishing Co, England,.