

تغيرات الثقافة التسييرية في ظل التحول نحو الخصصة المؤسساتية
والتأثير العولمي -مقاربة سوسيو تنظيمية-

Changes in management culture as institutional privatization shifts
And the global impact - approche socio-organisationnelle

د. بلعباس عبد الوهاب¹

جامعة بسكرة

hobabel@hotmail.com

تاريخ الوصول 2022/06/29 القبول 2023/01/29 النشر على الخط 2023/03/15

Received 29/06/2022 Accepted 29/01/2023 Published online 15/03/2023

ملخص:

تحاول هذه الورقة البحثية الخوض في التقصي عن مختلف التحولات والتغيرات القيمة التسييرية التي تم تبنيها في ضوء سياسة الخصصة والتأثيرات العولمية في المؤسسات الجزائرية، ونتيجة لما شهدته الساحة التنظيمية والاقتصادية والاجتماعية من تحولات جذرية متسارعة للمجتمعات الصناعية، وما صاحب ذلك من غزارة على مستوى الإنتاج العلمي والفكري ليواكب تلك المستجدات التنظيمية، مقدما مختلف الأنظمة التسييرية التي تطورت تبعا لمراحل مختلفة تعلق في اغلبها بالامتداد الطبيعي ثقافيا واقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وخلصت الدراسة الى تقرير كل التغيرات القيمة الى مست الثقافة التسييرية للمؤسسات الجزائرية في تلك المرحلة.

الكلمات المفتاحية: الثقافة التسييرية، القيم التسييرية، الخصصة، العولمة، المؤسسة العمومية.

Abstract:

This research paper attempts to investigate the various transformations and changes in management values adopted in the light of the policy of privatization and global impacts in Algerian institutions, and as a result of the rapid radical transformations of industrial societies, and the accompanying abundance at the level of scientific and intellectual production to keep pace with these organizational developments, providing various management systems that have evolved according to different stages, mostly related to the natural extension culturally, economically, politically and socially.

Keywords: Management culture , management values , privatisation , globalisation , public institution.

مقدمة:

يعتبر موضوع القيم الثقافية التسييرية في البيئة الجزائرية من ابرز المواضيع التي تطرق لها نخبة من الأساتذة وجادت بها كتاباتهم، وذلك كمحاولة للبحث والخوض في الإشكالية المهنية للتسيير بأبعادها السوسيو ثقافية بطرح أكاديمي يساهم في معالجتها، وتدرج هذه الورقة البحثية ضمن تلك الإسهامات التي تحاول تأطير فهم التغير القيمي الذي طبع المجتمع الجزائري في المجال الاقتصادي والمؤسسي في الإطار الزمني الذي تم فيه تبني خيار الخصوصية كآلية من آليات نظام وسياسة التوجه نحو اقتصاد السوق، الذي يتيح للفاعلين الاقتصاديين الاحتكام في العمل التجاري والاقتصادي إلى فلسفة السوق واليات العرض والطلب وفق معايير تقنية بحتة تحركها المعطيات الاقتصادية دونما تدخل من المصالح الحكومية إلا في حالات الرقابة وحماية المستهلك، أي عزل العنصر السياسي في التحكم بقانون السوق ومتطلباته ومختلف العمليات المالية للمؤسسات الاقتصادية ، وقد اندرجت هذه السياسة ضمن سياسة تهدف إلى حوصصة المؤسسات العمومية لتحقيق نوع من التوازن بين مختلف القطاعات الاقتصادية من خلال تحرير وتعزيز المنافسة وروح العمل الخلاق والمنتج، لكن لا يخفى عن المهتمين بالشأن التسييري تلك التأثيرات الثقافية و القيمة التي من الممكن أن يخلفها تبني تلك السياسة الاقتصادية-أي الخصوصية- كونهما نظام ذو فلسفة عالمية وعولمية تتداخل فيها مختلف المؤثرات الحضارية التي ساهمت في تشكيله واختلاقه كنظام تسيير عالمي ضمن متطلبات ليبرالية التسيير والتملك، ورغم الضرورة التي أملت تبني هذا النهج التسييري في المؤسسة الجزائرية إلا انه لا يمكن بمكان غض الطرف عن مختلف الآثار القيمية والثقافية التي خلفها هذا النظام على المورد البشري الجزائري فضلا عن المؤسسات الاقتصادية وفلسفة تسييرها، خصوصا بعد ظهور ما يسمى بالعمولة الاقتصادية والجدل الهوياتي الذي صاحب ظهورها على مستوى البلدان النامية ذات الخصوصيات القيمية المحافظة، ومن هنا كان لزاما لفت نظر مختلف صناع القرار ومتخذيه إلى أهمية الاهتمام بالبعد الثقافي والقيمي في التسيير الإداري والمؤسسي -لعل ذلك من اهم المعوقات والمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية الى يومنا هذا- وكذا دراسة وتحليل تلك الأبعاد الثقافية والقيمية التي خلفها تطبيق هذا الخيار بنظرة تقييمية وتقويمية خصوصا بعد مضي فترة زمنية معتبرة على تبنيه تمكن من ذلك.

إشكالية الدراسة:

أبرزت التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي عاشتها الجزائر واقعا تنمويا هجينا اثر بوضوح في فشل البرامج التنموية في تحقيق أهدافها بفعل عدة مبررات ومعطيات ساهمت بشكل أو بآخر في التسريع بضرورة الاتجاه نحو هذا الخيار الذي فرضه النظام الدولي المتمحور حول القطبية الأحادية، أي النظام الليبرالي -بفعل انهيار النموذج الأخر المنافس أي الاتحاد السوفياتي وتفكك ما يطلق عليه المعسكر الشرقي-، القائم على الحرية الفردية و التملك والاحتكار والتنافسية وكذا الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة الاقتصادية الهادفة للربحية، ولعل هذا النظام العالمي هو نتاج لظروف اجتماعية وثقافية مغايرة للبيئة الحضارية للمجتمعات النامية والجزائر إحداها، ذلك ما قاد الكثير من الدول إلى اعتماد سياسة هجينة في تبني هذا النموذج أي عدم الاستيراد الكامل لخصوصية اجتماعية تفرضها المجتمعات المحافظة ثقافيا وقيميا، إلا أن ذلك لم يتح تجنب الكثير من المشكلات الثقافية والاجتماعية لأسباب سيتم ذكرها لاحقا.

ولقد تزايدت المشكلات السوسيو ثقافية في المؤسسة الجزائرية بشكل مطرد منذ تبني الخيار الاشتراكي والى اليوم بفعل عدم الاستقرار في المنظومة التسييرية والتغيير المستمر على مكوناتها و اجزاءها أن لم يتم تغييرها بالأساس وبتوجهات متناقضة، و بلا ريب

فإن تلك القرارات العشوائية والغير مدروسة بشكل متكامل -تحييد البعد الثقافي والاجتماعي-، ستؤثر بشكل حاسم في طبيعة وأشكال تبني القيم التسييرية المنظمة للشأن الإداري والتنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وفي ظل تبني المؤسسة حاليا لسياسة اقتصاد السوق بما تحويه هذه الأخيرة من آليات تمكن من تحرير السوق وفق قانون العرض والطلب، وكذا خصوصية المؤسسات العمومية أي انتقال ملكيتها من الدولة إلى الأفراد تسييرياً وتملكاً، ولأن سياسة الخصوصية هي نهج تم تبنيه في ظل هذا النظام العالمي الذي فرضته المتغيرات العولمية، فستحاول هذه الورقة البحثية الخوض فيما اذا سينعكس ذلك بشكل تأثيريا على المنظومة القيمية للمسير الجزائري والمؤسسة الجزائرية في نظام عملها وتسييرها؟

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية التطرق إلى الكشف عن أهم التأثيرات والتغيرات التي طرأت على المنظومة التسييرية للمؤسسة الجزائرية بفعل تبني هذا الخيار -أي خيار الخصوصية المؤسسي-، خصوصا مع المد العولمي وتأثيراته المتزايدة على كافة المجالات وخصوصا الاقتصادية كونها عصب المجتمعات -المنظمة التسييرية-، فأبي تغير فيها وفي شقها الثقافي والقيمي بالتحديد سينعكس بصفة آلية ومباشرة على العلاقات بين الفاعلين الاجتماعيين داخل التنظيم وعلى هرمية الهيكل التنظيمي وتنظيم السلطة وعلاقات الاتصال والإشراف وما إلى ذلك من مختلف العمليات التسييرية الأساسية في المؤسسة عموما وينعكس بالطبع على سلم القيم ومنظومة الثقافة التنظيمية لدى المؤسسة.

أولاً: التحولات البنيوية للمنظومة التسييرية في المؤسسات الجزائرية:

1. التحول نحو خيار الخصوصية: يعتبر مفهوم الخصوصية في شكلها الحالي من المفاهيم الحديثة، فقد كان أول ظهور لها في الأدبيات الاقتصادية في أوائل الثمانينات وبالتحديد سنة 1983، وقد كان من أكثر المصطلحات ثورية في التاريخ الحديث للسياسة الاقتصادية¹، و لاشك أن تبني السلطة السياسية لخيار التوجه نحو اقتصاد لسوق و خصوصية المؤسسات كان وليد ظروف ومتغيرات كثيرة داخلية وخارجية لا يمكن حصرها، لكن ما يهمنا هنا هو ما ارتبط فيها بالإشكاليات السوسيو ثقافية والاجتماعية التي أثرت على ذلك وانعكاسها على تنميط العمل التسييري وأشكاله المتبناة والمنطبعة بفعل هذا الخيار، وقد جرى بشكل عام "تبرير عملية الخصوصية على قدرة القطاع الخاص على توفير إدارة كفؤة على استخدام الموارد وتحسين أداء المؤسسات، فتزيد بذلك معدلات النمو الاقتصادي وتقدم حوافز على تعبئة وتوجيه الادخار نحو المشروعات المرحة وتعميم الملكية على أكبر قطاع من المواطنين"²، أي من ناحية اقتصادية بحتة، وقد بدأ الحديث عن خصوصية المؤسسات العمومية في الجزائر مع مطلع عام 1995 حيث تم قبلها تحقيق برنامج الاستقرار لعام 1994 بإجراءات احترازية تمثلت في تقديم قروض للمشاريع الكبرى مع توفير الإطار التنظيمي والتشريعي لخصوصية المؤسسات بعد إعادة هيكلتها وتأهيلها- كما سبق ذكره- ومن هنا تم تكيف المنظومة التسييرية والتشريعية المنظمة لسير المؤسسات مع القيم الليبرالية والرأسمالية وفق آلياتها المحددة وتقنياتها التي تركز في عمومها على تحرير رأس المال قصد تحقيق مستويات عالية من الإنتاجية، ولعل هذه الفكرة تقودنا استلزاما إلى أفكار "ادم سميث" المؤسس الروحي للفكر

¹ عبد العزيز بن حبتور، إدارة عمليات التخصص وأثرها في اقتصاديات الوطن العربي، دار الصفاء، الأردن، 1997، ص 10.

² ضياء مجيد، التخصص والتصحيحات الهيكلية: آراء واتجاهات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2003، ص 20.

الليبرالي الذي يركز على تكريس قيم الفردية في العمل والتملك وعلى المادية وتحديد هوامش الربح في التسيير كهدف أساسي لضمان التنافسية والبقاء ضمن مسارات المؤسسات الناجحة.

عاشت الجزائر أزمات متعددة الجوانب والأبعاد أفرزت نتائج كارثية أدت إلى كساد واختلالات على كافة المستويات ولعل ذلك راجع بالدرجة الأولى إلى سوء التسيير من قبل السلطات العمومية الحاكمة في مساراتها المتعددة، وعلى المستوى الاقتصادي كذلك، وبعد تفاقم الأزمة عمدت السلطات إلى تقديم حزمة من الإصلاحات الاقتصادية كان أولها إعادة هيكلة المؤسسات والتقليل من حجمها بما يمكن من تيسير التحكم بها تسييرياً، إلا أن ذلك لم يقدم أي قيمة جديدة على المستوى الأدائي فعمدت ثانية إلى منحها الاستقلالية المالية فيما يعرف باستقلالية المؤسسات الاقتصادية وكانت على شكل مجموعة منح مالية ومسح للأعباء الجنائية والديون بما يمكن من ضمان التسيير الذاتي للمؤسسات، لكن رغم تلك الإجراءات الإصلاحية إلا أن الوضعية العالقة للمؤسسات ظلت تراوح مكانها بل أكثر من ذلك أدت إلى عجز في موازاتها العامة وتدني مستويات النمو، وبعد العجز المسجل على مستوى ميزان المدفوعات وعجز الموازنة العامة للدولة تم اللجوء إلى الاقتراض من صندوق النقد الدولي والبنك العالمي الذي وافق على إقراض الدولة شرط تحقيق مجموعة من الشروط لعلها في مجملها تدفع إلى تبني الخيار الخوصصي للمؤسسات العمومية الجزائرية وهو ما حدث بالفعل.

2. الخصوصية وتغيير ثقافة التسيير: لا شك أن لسياسة الخصوصية انعكاساً مباشراً على القيم التسييرية للمؤسسة وللإطار الجزائري عموماً، من خلال الفكر الحر الذي يكرسه هذا النهج الاقتصادي، فالأساليب التسييرية هي نتاج فكري وثقافي قبل أن تكون أنظمة وتقنيات تسييرية، ومن المسلم به أيضاً أن أي عملية لنقل أو تحويل نظام الملكية من العامة إلى الخاصة لا يمكن أن يكون عملية قانونية صرفة، بل تنجر عنه مشكلات وقضايا مهمة اجتماعياً هي مسألة التعامل مع العمالة إذ تتخذ السلطة السياسية مجموعة من الإجراءات القانونية أهمها إعادة النظر في توازن القوى العاملة، فتلجأ الإدارات إلى إقصاء العمالة الزائدة من خلال عملية التسريح¹، التي تؤثر أساساً على حجم التنظيمات والمؤسسات وعلى طبيعة الهياكل التنظيمية فيها، مما يؤثر تلازماً على شبكة الاتصال وعلى نسق العلاقات الاجتماعية ومن ثمة نمط الإشراف وطبيعة العلاقات الرسمية، وفي ضوء هذه الخصائص يمكن الإشارة إلى مجموعة من التأثيرات التنظيمية بنائياً ووظيفياً التي من المفترض أن تنجز بفعل تبني نظام خصوصية المؤسسات العمومية:

أ- **العلاقات الاجتماعية:** لعل ارتكاز المؤسسة بعد خصوصتها على التسيير الفعال لتحقيق التنافسية يؤدي وجوباً إلى ضرورة الاستجابة الدائمة للحاجات النفسية والاجتماعية للعاملين بما مما يولد حالة من التماسك والتكامل والانسجام وسيادة روح التضامن والتفاهم بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين ضمن الإطار المؤسسي، وكذا الاتجاه إلى العمل الجماعي وروح الفريق بفعل تبني الأساليب التسييرية الحديثة من فرق العمل وتقسيم المهام وغير ذلك وذلك من أكدته عديد الدراسات في هذا الشأن .

¹ عامر ذياب التميمي، الخصوصية والتكيف الهيكلي، مجلة العربي، الكويت، ديسمبر 1996، العدد 457، ص 87.

- ب- نسق الاتصال :** أما نسق الاتصال فلا بد أن يتسم بالحركية والمرونة والوضوح ويتميز بالانفتاح وذلك من متطلبات المؤسسة الحديثة، كما تمتاز بتعدد جهات الاتصال والتعدد وتنوع المسالك الاتصالية، مع التقليل من وطأة الاتصال غير الرسمي لكن دون القضاء عليه، بل تطويعه بما يحقق أهداف المؤسسة.
- ج- نظام السلطة:** يتسم نمط السلطة في غالب المؤسسة المخصصة والحديثة بكونه يميل إلى النمط الديمقراطي حيث يتم فيه إشراك العاملين في سياسات المؤسسة وتشريع النصوص التي تحفظ حقوقهم من خلال النقابات وكذا تعزيز الحوافز المادية والمعنوية، ويتسم في طبيعته بكونه نمطا مرنا يأخذ في الحسبان الصراع وموازن القوة بما يحقق المتطلبات الإنتاجية للمؤسسة.
- د- نمط الإشراف:** بالنظر إلى نسق الاتصال ونظام السلطة الذي من المفترض أن يطبعها الطبيعي للإشراف في المؤسسات الحديثة والذي يتسم بكونه تموقعا وظيفيا بين مستويين يربط بينهما بشكل فعال، وتتجاوز وظيفة الإشراف النمط التقليدي إلى محاولة إيجاد الطرق الفعالة في تحقيق الاستقرار الوظيفي للعاملين وللمؤسسة.
- هـ- الهيكل التنظيمي:** أما ميزة الهيكل التنظيمي فطبيعيا بخصصة المؤسسة يتم اللجوء إلى هياكل تنظيمية متكاملة ومرنة وشمولية في تحقيق المتطلبات الوظيفية والإنتاجية للمؤسسة.

هذا سرد للمفترض في التنظيم الداخلي أن يكون عليه، وتتسم به المؤسسات العمومية بعد خصصتها بطريقة شمولية ومتكاملة ومتعددة الأبعاد، أي هذه بعض الخصائص القيمة للتنظيم الأمثل، لكن المتابع للشأن التنظيمي والتسييري للمؤسسات العمومية بعد خصصتها يلاحظ مجموعة من الاختلالات، منها ما يتعلق بالأبعاد القيمة والثقافية التي يعود سببها إلى تقييد البعد الثقافي للإطار و للعامل الجزائري بسبب غياب النظرة الشمولية المتكاملة في تنفيذ عملية الخوصصة لدى المسؤول الجزائري وضعف تكوينه على هذا المستوى، بما أنتج فراغات تنظيمية وحتى تشريعية، وذلك ما سبب فيما بعد مشكلات تنظيمية، كما لا يخفى عديد المشاكل المصاحبة للتنفيذ المتعلق بالظروف الاقتصادية والسوقية والمالية وكذا البيئة السياسية.

لقد برزت القيم الاقتصادية أكثر بعد الإعلان الرسمي عن التوجه نحو عملية الخوصصة، ذلك أن العملية عرفت تسريح أعداد كبيرة من العمال، تأثرت من خلالها أوضاعهم الاجتماعية والاقتصادية إلى حد كبير بعد انخفاض قدرتهم الشرائية وهذا أمام ارتفاع أسعار السلع الضرورية خاصة المواد الغذائية منها، الأمر الذي ألقى بتأثيراته على الأسر الجزائرية خاصة تلك الأسر البسيطة منها والمتعمدة على الدخل الشهري فقط، فالاعتماد على الخوصصة في تسيير المؤسسة الاقتصادية اوجد قيما أثرت سلبا على سلوكيات المسيرين والعمال على حد سواء، ذلك أن العملية التي اعتبرت إصلاحية فرض في بعض الأحيان نمط تسلطي ألغى دور العامل في تسيير منصب عمله الأمر الذي احدث مسافة اجتماعية فاصلة بين المسيرين والعمال عمقت شعور الطرف الثاني(العمال) بالتهميش¹.

يجب الاعتراف أن سياسة الخوصصة تنطوي على مسؤولية ثقيلة، وتنفيذها يعد مغامرة محفوفة المخاطر، فيما يتعلق بالأيدولوجية والمذهبية وكذا العقلانية والفاعلية الاقتصادية، وكذا المساواة أو التفاضل بين مواطني البلد والأجانب في إطار التنازل عن الممتلكات

¹ سيدة راضية، قيم العمل وعوامل تشكلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، الجزائر، 2013 ، العدد 13، ص 63.

وما يمكن خصوصته، مع الإشارة إلى التنازل عن الأملاك العمومية أي التي تعود ملكيتها لكل الجماعة، لا يمكن أن تتم بدون أن يكون المسؤولون عن التنفيذ، على نوع من النزاهة بما يمكن من المساءلة حول الشفافية والإجراءات التنفيذية فيما يخص المصالح العمومية حول السعر العادل والامتيازات العامة، إضافة إلى شروط تحويل الملكية الخاصة بالقوة العمومية نحو الخواص، كما هو جدير بالذكر أن عملية الخصخصة هي وسيلة شرطية للصرامة المعنوية كما أنها شرطية كذلك للفاعلية الاقتصادية، ولن يتأتى ذلك إلا بتقديم عرض حال عن المؤسسات المراد خصصتها أو التي خصصت مع الاستناد على منظومة متكاملة، أي هيكل وكيان من القواعد وقانون وميثاق من السلوكيات غير قابلة للنقد في تسيير المهام بغية تفادي صراعات المصالح وكذا الأفعال والمعاملات الثقيلة، ولا ننسى كذلك الإعلان والمتابعة الميدانية لقانون أخلاقيات المهنة باعتبارها من قنوات طبيعة السير الحسن والتسيير الجيد للأعمال، ولا بد من وضع حيز التطبيق وكذا الإعلام الأفضل واللازم والكفيل يجعل المعلومة المالية واضحة المعالم، قابلة للمقارنة، وشفافة، ولعل هذه الإجراءات والشروط التوظيفية هي ما سيساهم في ترسيخ أبعاد ثقافية وقيمية لدى الإطار المسير فيما بعد أي المساهمة في تشكيل القيم التسييرية والثقافية انطلاقاً من آليات تنفيذ الخصخصة بحد ذاتها.

3. المؤسسة نحو حتمية التغيير: لا يوجد نمط عالمي للشغل لتسيير اليد العاملة متعددة الثقافات، فأساليب القيادة و الحوافز واتخاذ القرار و التخطيط والتنظيم والإدارة والمراقبة تتغير من بلد إلى آخر، إلا أن القيود الثقافية بما فيها القيود الاجتماعية تعتبر من بين أهم العقبات التي تواجهها إدارة الموارد البشرية في ظل العولمة¹، أما على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية فبعد التغيرات العالمية وازدياد حدة التنافسية بين المؤسسات العالمية في عالم لا يحكمه إلا قانون السوق ومتطلبات العمل المؤسسي وأساليب وتقنيات تسييرية تستند على المخاطرة وترتكز على العمل والعقلنة بالإضافة إلى الدور التكنولوجي والتسارع المعلوماتي الذي أضفى صبغة أكثر مرونة على التسيير في المؤسسات، أضحى بلا شك وجوب مسايرة هذا التقدم العالمي في الأساليب التسييرية وإلا فإن أي مشروع لبناء مؤسسة تنافسية مآله الفشل المحقق، ومنه كان لا بد على المؤسسات التي تم خصصتها أن تأخذ بعين الاعتبار تلك المتطلبات المؤسسية الحديثة والمعاصرة عالمياً بصورة متكاملة تأخذ بالحسبان الضروريات الثقافية وتجسيدها على الصعيد التنظيمي ومسايرة الثقافة الاجتماعية الحاضرة للمؤسسات العمومية للبقاء في المنافسة وتحقيق الأهداف الإنتاجية، والسياسات العامة للمؤسسة و ذلك خلال العديد من الاستراتيجيات المتعلقة بالقضايا التنظيمية وتسيير المورد البشري وفيما يلي أهم مرتكزين أساسيين لتطوير التسيير الإداري في بعده الثقافي والقيمي :

أ. تسيير التنوع الثقافي: تضخمت حجم المؤسسات العالمية بشكل لافت خلال العقود الماضية حتى أصبحت تتجاوز الحدود المكانية والدولية، وظهر ما يطلق عليه بالمؤسسات المتعددة الجنسيات التي اتصفت بالعالمية في التواجد والحضور على مستوى أنحاء المعمور، ذلك ما أنتج عمالة متعددة الثقافات في تسيير تلك الشركات والمؤسسات الضخمة، لعل ذلك ولد الكثير من التناقضات القيمية بفعل التشابك الثقافي والتفاعل بين مختلف المكونات البشرية للمؤسسة انطلاقاً من ثقافتها. "عادة ما يرتبط مفهوم الثقافة في المؤسسة بالسلوك التنظيمي، غير أن أهميتها (الثقافة التنظيمية) تتزايد عندما نتكلم عن تنوع اليد العاملة، و بصورة اشمل لما يتعلق

¹ راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 132.

الأمر بالفروقات بين الأشخاص عبر العالم، انطلاقاً من مفهوم الثقافة¹، هذا الأمر الذي حفز رواد الفكر الإداري المعاصر لمعالجة ما يسمى حديثاً إشكالية تسيير التنوع الثقافي كنوع من الاستراتيجية التنظيمية لمحاولة احتضان واحتواء الثقافات الفرعية في المؤسسة وإعادة تشكيلها وصهرها في ما يسمى ثقافة المؤسسة عن طريق آليات التطبيع والتنشئة التنظيمية والمهنية التي تمارس بصفة تلقائية مع عمليات التسيير المؤسسي، وفي ضوء ذلك يتحدد الدور الأساسي لتسيير التنوع الثقافي في المؤسسة من خلال:

- تحقيق التوازن بين ثقافة المنظمة وثقافة العاملين أو الثقافات الفرعية داخل المنظمة.

- بناء الوعي لدى العاملين بضرورة التعامل مع التنوع الثقافي مع التأكيد على وجود نظام فعال للتغذية العكسية. ويتم ذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات لعل أبرزها استراتيجية "Higgs & Perrin" الذين وضعوا ثلاث نماذج استراتيجية بديلة لتسيير التنوع الثقافي والتعامل معه:

- **تجاهل الاختلافات الثقافية:** وفي هذه الحالة تتجاهل المنظمة تماماً الاختلافات وتخطط لاستخدام الموارد البشرية دون النظر إلى تلك الاختلافات وبالتالي فهي تطبق سياسات موحدة في كل المجالات، وترجع أي مشكلات في التطبيق إلى عوامل غير ثقافية.

- **التقليل من التنوع الثقافي:** في هذه الحالة يكون السعي إلى تقليل مصادر التنوع الثقافي بحيث ينتمي العاملون تقريباً لثقافة واحدة بافتراض أن ذلك سيسهل إدارة الموارد البشرية، وقد يحرم ذلك من مزايا التنوع الثقافي.

- **إدارة الاختلافات الثقافية:** وتقوم المنظمة بتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات الماثلة في مختلف الثقافات الموجودة للاستفادة من نقاط القوة واستثمار الفرص وعلاج نقاط الضعف والواجهة الفعالة للتحديات.²

ب. **بناء ذهنيات عالمية:** إن التسيير العالمي للمورد البشري لا يقتضي إمكانات مادية وتقنية بحتة، -رغم الأهمية البالغة للتقانة والتكنولوجيا-، إذ لا يمكن التغاضي عن العنصر البشري (إطارات التسيير والعمال التنفيذيين بدرجة أقل) وتنمية قدراته التعاملية مع التقانة أولاً، وعلى التعامل مع مقتضيات التطور السريع في التعامل مع الذهنيات العمالية المختلفة والمتنوعة، ولعل ذلك لا يتأتى إلا من خلال إعادة بناء وتشكيل ذهنية عالمية تتجاوز قوقعة الثقافة الفردية، وتساهم في صهر وإعادة تشكيل الثقافات والذهنيات ومختلف الفعاليات البشرية والتحكم فيها ونمذجتها بطريقة مرنة لتحقيق الأهداف والسياسات العامة للمؤسسة، كما لا يخفى أن التحكم في مختلف المواقف التسييرية يضمن درجة عالية من تجنب الخطورة وتقليل الحوادث الجانبية ومخاطر التصادم العمالي والصراع التنظيمي بين الفاعلين الاجتماعيين على كافة المستويات.

4. **تموقع المؤسسة الجزائرية في ظل التأثير العولمي:** لا يختلف اثنان حول أن إتباع السلطة الجزائرية لسياسة الخوصصة -في فترة ما- هو نتاج تأثير عوامل خارجية أملت لها الضرورة التنموية والمحيط العالمي دون إغفال للظروف الاقتصادية الداخلية، كما هو من الواضح أن التأثير العولمي لم يتوقف عند حدود تبني الدولة لذلك الاتجاه فقط، بل تجاوز ذلك إلى تدخله بصفة أساسية في تكوين الثقافات التنظيمية للمؤسسة انطلاقاً من الغلاف الإيديولوجي الذي فرض مع الأساليب التسييرية في ظل تبني سياسة الخوصصة،

¹-JHON R. Scherer Horn; JAMES G. Hunt; RICHARD N. Osborne, **comportement humain et organisation**, village mondiale, Paris, 2002 , p:52.

² سوسن عبد الحميد مرسي، **التنوع الثقافي في المنظمات المتعددة الجنسيات وانعكاساته على استراتيجية التنمية البشرية**، مجلة البحوث الإدارية، مصر، 2010، المجلد 23، العدد 3، ص 110.

إذ أنها عملية التنفيذ- كما سبقت الإشارة إليه- تميزت باختلالات تعلق في أساسها بفشل الفصل بين المعطى الأيديولوجي والأسلوب التقني المرتبط بالتسيير، ومن هنا ظلت المؤسسة الجزائرية تراوح ذاتها في خضم تيارات متناقضة وثقافات متعددة مثلت انعكاسا للازمة الهوياتية التي طبعت المشهد العام من جهة، وعدم الاستقرار في المنظومة الاقتصادية من جهة أخرى، كما ارتبطت أساسا بجدل عميق عن الآخر حتى وان كان ذو طابع فكري حضاري هوياتي إلا انه لا يمكن فصله بأي حال من الأحوال، نظرا لارتباط المؤسسة الاقتصادية لمحيطها الاجتماعي في ظل ما كرسته التجربة الاشتراكية وما صاحبها من قيم اجتماعية ترسخت لفترة ليست بالهينة، وكسمة بارزة للمجتمعات المحافظة حيث للنسق الاجتماعي أسبقية وامتداد واضح في البعد الثقافي لمؤسساته عموما والاقتصادية بصفة خاصة.

لقد ساعدت العولمة الاقتصادية على بلورة أهمية التصرف في الموارد البشرية داخل المؤسسة بما ينسجم مع أهداف المؤسسة ومدى قدرتها على المنافسة، وهذا يتطلب تحديد الإمكانيات الحقيقية التي تحتاجها المؤسسة في ظل الثورة الرقمية التي ساعدت على تغيير استراتيجيات اقتصادية وهيكل تنظيمية لتحقيق إنتاجية وقدرة تنافسية عالية، ان ذلك يتطلب تخصصا كبيرا في مستوى التكوين، وتطويرا للعلاقات داخل المؤسسة وتدعيم مبدأ الاعتماد على الذات وإعطاء قيمة للعمل والمسؤولية والانضباط والواجب وللحفاظ على ممتلكات المؤسسة وصولا إلى تحسين العلاقات مع العملاء، وهي جزء من الثقافة التقليدية للمؤسسة التي تستدعي المحافظة والتطوير¹. إلا أن ذلك لا بد أن يراعي المقتضيات الشمولية والأبعاد الثقافية في الدراسة والتصرف في الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية التي تنفذ التوصيات المالية العالمية التي تملى من قبل المنظمات الدولية، ذلك إن الامتداد الثقافي والاجتماعي للمورد البشري له تأثير كبير على إنتاجيته ومردوديته في العمل وكذا التأثير الجلي لانعكاساته على طبيعة العلاقات الاجتماعية التنظيمية، فقد يحدث تناقض قيمى بين الثقافة المحلية الاجتماعية للمورد مع تلك المستوردة في إطار المقتضيات العولمية والقائمة على العقلانية التقنية والتكنولوجية في مقابل اللاعقلانية المحلية والفوضوية التي تقوم على روابط الانتماء لمجموعات تضامنية محدودة في الزمان والمكان، تحدد هويتها عوامل تقليدية كالقراية واللغة والتقاليد في عزلة عن التفاعل مع المحيط ومواجهة تحديات التنوع الثقافي المتجدد في تكوينه، مما يحتم على المؤسسة التدخل للملائمة بين الثقافات و لإعادة بناء ثقافة قيمية ومؤسسية لدى عمالها وموظفيها.

وعلى الرغم من اختلاف المحددات وطبيعتها فان تأثيراتها عادت بالسلب على العمل والمؤسسة، فان الواضح أن السلوكيات والتصرفات المنتهجة من قبل الفاعلين وطبيعة علاقات العمل ومستوى الاقتناع الوظيفي وكفاية وكفاءة العمليات التنظيمية... أكدت الانتشار الرهيب للقيم السلبية داخل مؤسساتنا الاقتصادية، مما احدث اختلالا قيما عميقا في منظومة القيم التسييرية حيث أصبح ينظر إليها من جانبها المادي البحت حيث اختفت "قيم الجد والمسؤولية والإتقان والشرف والأمانة والتسامح والإخاء وغيرها من القيم الايجابية التي تحولت جميعا إلي قيم سلبية مشبوهة كاللامبالاة والمحسوبية والرشوة"².

¹ سالم لبيض، ثقافة المؤسسة واثر العولمة في المغرب العربي : مثال تونس، مجلة شؤون اجتماعية، الجزائر، 2004، العدد 81، ص 26.

² طاهر بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية واثارها على القيم في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006، ص 07.

5. القيم التسييرية والتأثير العولمي: فرضت العولمة نفسها واقعا جديدا كتحد من جملة التحديات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مرحلة ما بعد الخصخصة، وأنتجت مجموعة متغيرات لا يمكن إغفالها أو تجاهل محتواه الإيديولوجي الذي سيخلف نتائج وخيمة إن لم يتم التعامل معه بالجدية اللازمة، فرضت العولمة قيما جديدا تتسم في اغلبها بالفردية والاستقلالية والحرية وهي قيم منبثقة عن النموذج الليبرالي، القائم على مسلمات بهذا الاتجاه، ولان المؤسسة الجزائرية تعرف صعوبات كثيرة ساهمت في فشلها ونقص فاعليتها فانه من الواجب بمكان اخذ الأمر بالجدية المطلوبة ومواجهة التأثيرات السلبية لظاهرة العولمة بحكمة ورشادة، من خلال رسم سياسيات واستراتيجيات للحد من تلك الآثار، مع توظيفها بالشكل المطلوب تنفيذيا، استراتيجيات فعالة ومتكاملة تراعى فيها الأبعاد الاجتماعية والخصوصيات الثقافية للأفراد، كما تركز فيهم قيما ايجابية من خلال استثمار القيم الأصيلة للدين الإسلامي ولقيم العروبة فيما يتلق بالانتماء والولاء وكذا تحسين الميول نحو العمل وإتقانه، والى غير ذلك من القيم الايجابية التي يزر بها التراث الجزائري.

لقد سعت السلطة في الجزائر إلى تبني العديد من الإصلاحات الاقتصادية لمختلف الأوضاع الاجتماعية والاقتصادية للسير في تحقيق التنمية المستدامة، ومن هنا برزت ضرورة ايلاء الاهتمام بتكوين المورد البشري والاعتناء به، ذلك أن نجاح تلك الإصلاحات يرجع بالأساس إلى كفاءة ومهارة الفرد وبالتكوين السليم والتفعيل الايجابي في توظيفه، وذلك ما طرح العديد من التساؤلات حول مدى إمكانية تلك البرامج الإصلاحية احتواء القيم العولمية الغربية وتكييفها مع المتطلبات القومية المحلية للعامل الجزائري وعن مدى قدرتها في التحكم والسيطرة على تنفيذ تلك الإصلاحات في ظل محيط عالمي يستند لقواعد الحركية والتبادل الحر.

إن تأثيرات العولمة اليوم هي تأثيرات قومية على وجه الخصوص وان خطر انهيار القيم الأصيلة المنبثقة من العقائد الشرعية والأخلاقية وحلول قيم جديدة غربية قائمة على المصلحية والفردية هو خطر عظيم، ذلك أن نسخ القيم التقليدية الأصيلة للفرد تجعله غريب في بيئته التي تنشأ فيها وينتمي لها (سواء كانت بيئة اجتماعية أو تنظيمية) وبهذا يصح لنا وصفها-العولمة- بكونها ظاهرة عالمية تستهدف القيم الشخصية للأفراد، فالتحولات السريعة المحيطة بالمؤسسة أدت إلى صراعات قومية خطيرة لازالت تتفاعل حتى اليوم ومن غير الممكن لها أن ترسخ لقيم ثابتة فأى قيم يكونها الفرد هي قيم فردية رأسمالية¹.

ثانيا: مقارنة سوسيو تنظيمية للثقافة التسييرية للمؤسسات الجزائرية :

1. الثقافة التسييرية في المؤسسات الجزائرية خلال مرحلة ما قبل الإصلاحات:

حاولت العديد من الدراسات الجزائرية الخوض في فهم الابعاد القومية والجدور الثقافية للفعل التسييري في المجتمع الجزائري وبنيت التنظيمية انطلاقا من دراسات ميدانية قدم فيها الباحثون تفصيلات متنوعة شكلت اللبنة الاولى في محاولة فهم العلاقات التنظيمية والصناعية في المؤسسات خلال الفترة التاريخية التي صاحبت ما يعرف بالإصلاحات الهيكلية، وهي فترة اعقبت مرحلة فشل تسييري عمق من الفجوة الاقتصادية وانعكست اثاره على بنية المؤسسة الجزائرية، وسنحاول استعراض اهم الدراسات الميدانية التي قدمت تصورات تطبيقية للمشكلات السلوكية والقيمية وحاولت تقديم مقاربات ميدانية توضح الاثر الثقافي والاجتماعية، ومن تلك الدراسات اخترنا مجموعة دراسات ذات الصلة بموضوع القيم التسييرية والتحولات التي اثرت عليها لاسيما التحولات الاجتماعية والاقتصادية وما صاحبها من تأثيرات، واولى تلك الدراسات دراسة أحمد هني المعنونة في كتابه "الشيخ ورب العمل" والتي ترجع

¹ سيدة راضية، مرجع سابق ، ص 70.

سبب فشل المؤسسة العمومية الى الجانب الثقافي، وخاصة العقلية السائدة في العالم الثالث ، وتصورهم لمفهوم الانتاج والجدارة والاستثمار... الخ ، من المفاهيم التي يفرضها النظام الاقتصادي التشريعي .

القضية حسب الباحث هي قضية ثقافية، قبل ان تكون مادية فحسب، فاقتناء وتنصيب النظام المادي يطرح مشكل اتجاه الثقافة، فقبل أن ينتج هذا النظام المادي آثار فهو اقتنى في اطار ممارسات اجتماعية ثقافية ، والسؤال المطروح هل المادة المقتناة تخضع لثقافتنا ، إذن يجب أن نشرح مفهوم الثقافة ، هل هو مفهوم خاص لظاهرة عامة، أو هي ظاهرة خاصة لمفهوم عام؟.

المشكل المطروح هو هل في البلدان ذات الاقتصاد الغير الرسمي، اقتناء وانشاء نظام مادي جديد يؤدي الى الانتقال من مفهوم ثقافة الى مفهوم آخر، والى ظهور وسائل جديدة للإنتاج، وأشكال جديدة في نفس المفهوم للثقافة، واذا نُجحت أوروبا في التصنيع حسب الباحث، فلأنها لم تفكر في البداية في سيرورة هذا التصنيع، بل كانت نتيجة لممارستها الاجتماعية، في حين نجد الدول المتخلفة قد فكرت في السيرورة قبل التصنيع، وبالتالي فالبنية الفوقية سبقت البنية التحتية ، حتى ولو أن الباحث لا يفضل التفرقة بين البنيتين ، لأنه كما يقول من الصعب التفرقة بينهما، لأن الانتاج ظاهرة اجتماعية وليس تحويل بسيط للمادة، ولأن البنية التحتية ليست الانتاج ولا التصنيع فقط، بل هي ببساطة تحويل إيديولوجي ومادي يسمح بالتفكير وتحقيق إنتاج المجتمع بنفسه، فمفاد هذه الدراسة هو أن التصنيع ليس مجموعة من المصانع، ولكنه ديناميكية اجتماعية مدعمة بشرعية تستمد قوتها من القيم الثقافية، فالتصنيع هو نتيجة تطور اجتماعي، أين تكون السلطة مرآة لهذا التطور أو هذا التصنيع¹.

كما برزت في هذا السياق ايضا دراسة سعيد شيخي المعنونة بـ "العمال في مواجهة العمل": والمتتمثلة في المقال المعنون: " العمال في مواجهة العمل "، وهي دراسة تنطلق من تساؤل أساسي حول ظاهرة غياب العمال عن العمل ، هل يمكن اعتباره كرفض لوضعية العمل أو رفض للمصنع والتصنيع ؟ وأكثر دقة هل هي مقاومة أمام الظروف الاجتماعية التي يعيشها العمال أو يجب إرجاع هذه التصرفات والسلوكيات الى تمسك العمال بقيم ثقافية تترجم لديهم نوع من السكن الثقافي ؟

ويرى الباحث ان المشكلة الاساسية تتلخص في كون العاملين لا يشعرون انهم جزء بنيوي في المنظومة الادارية ولا التنظيمية للمؤسسة، وهو ما ولد حالة من كثرة الغيابات، وهذا راجع الى ثلاثة أسباب يراها الباحث أساسية، أولها غياب ظروف إعادة أنتاج قوى للإنتاج التي بقيت متعارضة مع مستلزمات استقرار نسيج الانتاج وقيم الانضباط، لذلك كانت اغلب النقاشات الداخلية حول حياتهم اليومية، كما أن أهدافهم وانشغالهم محصورة في حل المشاكل الاجتماعية التي يتخبطون فيها.

كما يعتبر غياب الهوية في العمل أيضا من العوامل الاساسية، ويبرز هذا الغياب أكثر في كون العمل ذو البعد التقني لا يتميز بالرأفاهية بما ينعكس في تشكيل هوية واضحة للعامل، والعمل المنتج ذو الابعاد التقنية الجامدة بصفة خاصة لا يحتوي على أي رأفاهية اجتماعية في الجزائر، بسبب حلقة الروتين واللاتجديد والغلق الوظيفي، وهذا يعني أن العامل الجزائري ليس لديه الإحساس أو الشعور بتواجده من خلال أو عن طريق العمل، ولا يعتبر هذا الأخير وسيلة لتحقيق أهدافه، وهذا يعني أن كل طموح أو هدف أو مستقبل لا يمكن تحقيقه من خلال العمل المنتج، كما يمثل التسريح العام للعمال نتيجة لغياب مفهوم الهوية المهنية للعامل الجزائري

¹ نصيرة زروال، "القيم الاجتماعية كعميق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري"، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، المجلد 2، العدد 2، جامعة الشلف،

ذلك أن العمال يشعرون بشعور قوي بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير كنوع من الاغتراب الوظيفي عن مكان العمل، فهذا البعد يبدو لنا مركزيا، ويجب أخذه بعين الاعتبار، فغياب الهوية في العمل هو نتيجة أن المحاولات الاندماجية التي يقوم بها العمال غير بارزة ولا تلقى الاهتمام الكافي، ابتكاراتهم واختراعاتهم غير مدججة، وإمكاناتهم غير معترف بها، وهذا يعني أن التصنيع ليس مجالاً للمشاركة، بل ينظر إليه كعملية تقنية جامدة تستخدم فيها الأدوات الصناعية والتكنولوجية بمعزل عن الاستدماج القيمي المترابك فيها، فالباحث يرجع أسباب فشل المؤسسة الصناعية لا إلى عدم قدرة العامل الجزائري في رفع المردودية الإنتاجية، ولا أيضا إلى مرجعيته، والتي يصفها البعض بالرجعية والمتخلفة، ولا تتماشى مع العقلية الاقتصادية، ولكن السبب الرئيسي يتمثل في أن النظام الثقافي في البلاد لم يعمل على إنتاج وسائل فكرية جديدة تعمل على امتصاص الثقافة الصناعية مثلما فعل اليابان مثلا، الذي جمع بين الشروط المادية للتصنيع وثقافته الذاتية، أي قدم مقارنة حاول فيها ربط البعدين التصنيعي والثقافي وخلق نسيج ثقافي يتوافق فيه العامل مع البيئة الصناعية وعلاقتها المستحدثة ضمن الاطار البيئي العام ببعده الاجتماعي والاقتصادي.

كما قدمت دراسة على الكنز بعنوان "العلاقة بين التصنيع والمجتمع" أيضا تحليلا عميقا لأشكال التصورات والممارسات العلمية ومرجعيتها داخل مصنع الحجار الذي يعد من أضخم المركبات الصناعية في الجزائر، حيث يرى أن تاريخ التصنيع في المجتمع الجزائري انطلق من تكوين طبقة عمالية ذات طابع تنظيمي، ولكن ما هو موجود فعليا هو طبقة عمالية ترفض الانتماء إلى المصنع، ولا تعرف الاستقرار إلا في ظل قيم ثقافية جد متجانسة وفي إطار شخصية جماعية قوية، وأرجع الباحث فشل مهمة مصنع الحجار إلى اعتباره مصنعا بيداغوجيا تم فيه تكوين المجتمع وفق التقنيات والسلوكيات الجديدة غير المعروفة في الجزائر، والكل يجب أن يجند لذلك. كما أوضح أن تلقين هذه السلوكيات ليس بالسهولة المتوقعة، حيث أريد من الحجار تغيير المجتمع في كل المستويات وهذه المهمة تفوق المنطق العقلاني لسير أي مؤسسة صناعية، حيث اعتقد أن المستويات الاجتماعية سوف تم إدماجها وامتصاصها من طرف الديناميكية التي ستحررها العقلانية الصناعية التقنية، فعملية التصنيع التي أوضحها الباحث والتي مثلها مركب الحجار لم تأخذ بعين الاعتبار واقع العلاقات الاجتماعية، وذلك لأن عملية التصنيع ظاهرة اجتماعية تتشابك فيها وتتداخل مختلف مستويات البنية الاجتماعية التي هي في تأثير متبادل بينها، لذلك فإن كل محاولة تريد اختزال التصنيع إلى عنصر واحد هو العنصر التقني المتمثل في المصانع والآلات وحده قادر على التغيير وفي الاتجاه الإيجابي ديناميكية العلاقات الاجتماعية فهي ستجابه وتقابل بأشكال صريحة أو ضمنية للمقاومة.¹ وهو ما يجد من التأثير الإيجابي للقيم كمعطى متداخل ومتشابك ضمن المنظومة التسييرية ويجعل البعد التقني يدفع بتجاه الجمود العلائقي بتأثيره المختزل ضمن الاطار التصنيعي داخل المؤسسة.

2. الثقافة التسييرية في المؤسسة الجزائرية بين تحديات ما بعد الخصخصة ورهانات العولمة:

بعد مرحلة الاصلاحات استعادت المؤسسة الجزائرية بعض امكانياتها، وتعافت من اشكالات كثيرة كانت تطبع انساقها التنظيمية، وظهرت مرحلة جديدة أكثر تعقيدا من ذي قبل وسمت بمرحلة الخصخصة او الخصخصة رغم وجود اختلافات كثيرة في المفهوم ودلالاته الاصطلاحية ، تلك الاخيرة شكلت الاداة التي ارتكزت عليها المنظومة الرأسمالية في اعادة تشكيل السوق حسب

¹ سليمة عروفي وكلثوم ببيمون، مقارنة سوسيو تنظيمية لقيم العمل في ظل تحولات الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، المجلد 23، العدد 1، 2022، ص 775.

قواعد حرة تنبني على مخرجات العرض والطلب، وهنا انطبعت المؤسسة الجزائرية بخصائص مختلفة على الصعيد القيمي الثقافي للاطار البشري اثرت على البنية الاجتماعية الداخلية والخارجية للمؤسسات.

وتبين دراسة فريد مرحوم الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي و الاقتصادي مؤسسة دينيم - سبدو أمودجا- أن تشكل القيم الجديدة للثقافة التسييرية صادف ظرفا سياسيا جديد او مغايرا، تميزه رهانات جديدة فرضها السياق العام لتوجهات الاقتصاد الوطني في إطار النظام العالمي الجديد (العولمة الاقتصادية و الصراعات الجيوسياسية)، و ذلك بموازاة هيمنة للثقافة العامة للمجتمع على ثقافة الأفراد (العمال و الإطارات على حد سواء)، فالتغيرات التي مست ثقافة الأفراد كمواطنين مستهم كذلك كعمال، و هو ما أدى إلى انقلاب التراتبية الثقافية و ظهور أسئلة من قبيل من أين لك هذا؟ من حول لك سلطة التسيير و الأمر و النهي؟ و شرعية السلطة التنظيمية و مقاييس إسناد المهام و الترفيق، المفاهيم الجديدة للسلطة و الاتصال و المشاركة لم تتجاوز بكثير المستوى النظري، و يلاحظ مع ذلك سيطرة نظرة أبوية للسلطة (مستوحاة من سلطة الدولة)، و تصادم الأنا مع الآخر عندما يتعلق الأمر بتحديد المكنات و الصلاحيات بين الأمر و المنفذ، الرئيس و المرؤوس، وهو ما نتج عنه تطوير استراتيجيات مختلفة للفاعلين حول امتلاك السلطة وهوامش حرية الفعل، وخلق مناطق للشك داخل السلوك التنظيمي: المشاركة الاندماج، المواجهة، الانعزال، أخذ الحيطه و الحذر، فقدان الثقة، ومن هنا فانه يتعذر قيام المؤسسة كجسد أو بناء (نسق) اجتماعي متكامل نتيجة تضارب المصالح والاستراتيجيات النفعية، و تجاذب مواقع القوة و التأثير، واستحواد العمال على مكانة و سلطة رمزية، تحتمل تفسيرات اجتماعية و نفسية عديدة، و يعمل هؤلاء على تحقيق الاعتراف بها من طرف الآخر، في خضم فقدان السلطة للشرعية وتعثر عمليات الاتصال و المثاقفة عموديا بين مختلف المستويات التنظيمية و السلطوية، و طغيان العلاقات غير الرسمية.

كما ان المحيط غير الآمن للمؤسسة و الضاغط عليها يعيق قيامها بدورها كفاعل اقتصادي حر و مستقل، و يفرغ تعريف المؤسسة من محتواه العلمي كفضاء للمثاقفة و التبادل، و آلية لإنتاج الثروة و استثمار الرأس مال العام، و إعادة الإنتاج الاقتصادي و الثقافي. بل تصبح جهازا سياسيا تتحكم فيه الدولة، يحتدم الصراع داخله مع العمال و الإطارات كمثلين عن المجتمع و ليس كفاعلين اجتماعيين، تستغله الدولة في تحقيق توازنات ظرفية و تتكفل بحمل أعبائه إلى حين، و تصبح المؤسسة بهذا رهانا بين الدولة و المجتمع في ما يخص امتلاكها كفضاء و كنسق اجتماعي وتتحول المؤسسة عن هدفها الاقتصادي او الانتاجي لتصبح حلبة نزال تتصارع فيها القوى والافكار الوافدة والمحلية والجماعات الرسمية وغير الرسمية وتصبح عملية التثاقف عملية يتحكم فيها اصحاب النفوذ بما يعزز تواجدهم الرمزي ويحقق الاهداف الشخصية بمعزل عن الاهداف التنظيمية.

ان الثقافة التسييرية الناشئة من خلال التغيرات الطارئة في المحيط السياسي و الاقتصادي غير المستقر، يجعل من آلية الثقافة آلية خاملة عاجزة عن إحداث التغير الإيجابي في السلوك و التصورات إلا في النادر من الحالات. و الإطار يكون هنا ملزما بانتهاج استراتيجيات و تنفيذ مهام إضافية لتشييد نسق ثقافي جديد من القيم و المعايير، انطلاقا من ذاته مروراً بغيره من الإطارات، و وصولاً إلى الآخر الذي يكون العمال تارة، و الدولة أو الوصاية تارة أخرى. و تبقى الدولة طرفا أساسيا في معادلة التنمية الاقتصادية و خلق الثروة، و إشباع الحاجيات النفسية و الاجتماعية، و تحديث المجتمع من خلال الصناعة و التصنيع. و هو ما

يطرح أسئلة قديمة جديدة، و لكنها جوهرية، في ضرورة تساند النخبة مع المجتمع من أجل تحقيق التطور و الرقي و التنمية الوطنية. و تحتاج هذه الأخيرة إلى تفكير عميق و نقاش جاد و موسع على جهات عديدة.¹

وفي ذلك السابق ايضا بينت دراسة الباحث مولاي الحاج التي عنونها العمال الصناعيون (ممارسات وتمثلات) أن أغلب العمال تأثروا بالتحويلات التي شاهدها مؤسساتهم الصناعية ومحيطهم الاجتماعي، فنظرا للتجربة المهنية التي اكتسبوها من العمل الصناعي، استطاعوا تبني ممارسات جديدة في ميدان عملهم؛ من أجل الدفاع عن مناصبهم، والحفاظ على مؤسستهم، وطوروا مواقف جديدة حول الإطارات الصناعية والهيئة النقابية داخل مؤسساتهم.

كما كشف هؤلاء العمال عن تحولات نوعية في وضعيتهم الاجتماعية مقارنة مع نمط الحياة الاجتماعية والمهنية لبائهم وأجدادهم، في حين استمرت قناعات البعض الذين لم يتقبلوا هذا التحول؛ لأنهم ينجون إلى تلك الحياة البسيطة المتصلة بالبساطة والقناعة في العيش، في حين ظهرت تمثلاتهم للتحويلات من خلال العلاقات الاجتماعية العائلية عن طريق عرض تصوراتهم نحو العلاقات الاجتماعية العائلية التي وقعت بين مسعى القطيعة مع القيود القيمية ذات المرجعية التقليدية، والاكتفاء بعدم تجاوز القيم التقليدية التي وجدوا فيها السند الرئيسي الذي يتحكم في العلاقات بين الآباء والأبناء نظرا لسلطتها وثقل المجتمع من جهة أخرى، ورغم عدم وجود موانع ملموسة إلا أن صعوبة الظروف الاجتماعية والاقتصادية حالت دون تحقيق التحول المنشود.²

وأكدت دراسة الباحث رحال سليمان الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية مؤسسة سيدار عنابة نموذجا، على استاتيكية الثقافة التسييرية ومرونتها ونوه إلى ان كون المؤسسات الحالية تنطبع بثقافة تقليدية ثابتة وغير قابلة للتحول جعلتها غير ملائمة امام عمليات التحول والتكيف، كما ان التركيبة الاجتماعية والتنظيمية بما تحمله من اجراءات وقواعد رسمية وانظمة ضبط بيروقراطية كذلك شكلت حجرة العثرة في نجاح التحول المؤسسي ثقافيا، وعالجت الدراسة البنية الثقافية للمؤسسة الجزائرية من ثلاث منطلقات اساسية اولها البنية السيكلوجية والاجتماعية والتي تتعلق اساسا بادراك الطبيعة الانسانية، وطبيعة الاشراف ومحاولة قياسه وقياس اشكاله وخصائصه وتأثير ذلك في تشكل مفهوم القيادة كمظهر سلوكي وسياق تنظيمي بسبب خضوع سياسات التعيين والعزل وتولي المناصب للاعتبارات السياسية والولاءات بدل الكفاءة.

والمنطلق الثاني تناول البنية الهيكلية والتنظيمية الذي ركز على اليات التسيير وابعادها الثقافية مؤكدا ان خصائص المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات بالإضافة الى اسلوب الاشراف الذي خلق العديد من المستويات التنظيمية عرقلت التفاعل الايجابي والتواصل الفاعل...كلها عوامل اظهرت ان الثقافة التسييرية اتسمت بطابع التقنيين واصطبغها بصبغة سلطوية تقليدية ترى فاعليتها في القدرة على اصدار الاوامر وليس في العمل على تماسك التنظيم والمحافظة على وحدة هدفه، وعليه فهيكّل السلطة في المؤسسة اقرب الى الهيكل الخطي الرئاسي منه الى الهيكل الوظيفي .

اما بالنسبة الى بنية السلوك الاستراتيجي فقد ابدت عينة البحث انفتاحا على المستقبل وعلى امكانيات النجاح التحول وهي ملامح ايجابية ستمكن من بناء تصور استراتيجي مستقبلي، رغم ان نظرهم للاستراتيجية كآلية فوقية تصنع في قمة الهرم او من قبل

¹ فريد مرحوم ، الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغيير الاجتماعي و الاقتصادي. مؤسسة دنيم -DENIM سيدو أنموذجا، مجلة انسانيات، العدد 41، 2007، ص ص 76 -77.

² مولاي الحاج، عمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتمثلات: دراسة ميدانية في ثلاث مناطق صناعية بطرارة، 2006، ص 74.

مكاتب استشارية اجنبية، كما تمت ملاحظة ان سلوك الاطار السامي تميز بمحدودية في المبادرة وتحمل المخاطر بالإضافة ضعف الثقافة القانونية.

وبهذا فالمرونة المطلوبة انما يجب ان تتجسد على مستويين اساسيين هما المستوى الخارجي والداخلي، فالمرونة على المستوى الخارجي تعني الخروج من دائرة الاسواق والنشاطات التي لن تعد ملائمتها من خلال استقصاء والتقرب من المستهلك لاستجلاء الغموض الذي اصبح سمة النظام الاقتصادي العالمي، اما المرونة على المستوى الداخلي فتعني الاتجاه الى اصولها الداخلية لتنمية مؤهلاتها وقدراتها التنافسية، ووضع منهجية واضحة لاستكشاف الاطار المسير باعتباره رجل تفكير وعمل قادر على فهم ضرورات التغيير وتحسين تسييره بطريقة تمكن مختلف الاجتماعيين من مساعدة ذواتهم بإيجابية اكبر لتبني التغيير وجعلهم يفتحون على بنيات ووحدات السلطة بطريقة اكثر ديمقراطية.¹

ثالثا: نتائج الدراسة

يبدو من خلال الاستعراض النظري للدراسات التي جرت في سياق التغيير التنظيمي الذي طبع بنية المؤسسات الجزائرية ان المؤسسة عرفت تغيرا مستمرا في المنظومة القيمية والثقافية انطلاقا من تأثرها بالاطار الاقتصادي العام والمنهجية السياسية التي تميزت بها كل مرحلة ويمكن ايجاز مجموعة من النتائج كما يلي:

- ان سبب فشل المؤسسة العمومية مرده الى اهمال المدخل الثقافي، وخاصة في الدول النامية التي يفتقد تصورهم لمفهوم الانتاج والجدارة والاستثمار... الخ، كونها من المفاهيم التي يفرضها النظام الاقتصادي التشريعي.
- ان اقتناء المنتجات الحضارية المادية لا يتم بمعزل عن استيراد قيمها التسييرية ولذلك وجب الانتباه الى قضية البعد القيمي في الاطر التشريعية والاقتصادية المستوردة.
- غياب هوية مهنية واضحة للعامل في المؤسسة الجزائرية نتيجة للظروف البيئية التي لا تسمح باندماج العامل ضمن الاطار المؤسسي من جهة وبسبب غياب الاستقرار الذي يمنح العامل الرضى النفسي واعادة انتاج ذاته ضمن اطار المؤسسة بما يولد قيم الابداع والجدارة والكفاءة.
- ان فشل المؤسسات الصناعية لم يكن نتيجة لمفاهيم الانتاجية والمردودية وضعف العامل الجزائري على مسايرة وتيرة الانتاج بل يعود في جزء كبير منه الى المنظومة الثقافية التي لم تستطع بناء نماذج تفكيرية صناعية ترتقي بالعامل الى مستويات تجعله يستطيع التكيف مع المتغيرات .
- فشل بعض المصانع مرده إلى اعتبارها مصنعا بيداغوجيا تم فيه تكوين المجتمع العمالي وفقا للتقنيات والسلوكيات الجديدة غير المعروفة في الجزائر، والكل يجب أن يجند لذلك ويتطبع بنمط سلوكي مغاير للبيئة التي نشأ فيها وهو ما خلق شبه صدام ثقافي اثر على الجانب التسييري.
- ظهور وتشكل القيم الجديدة للثقافة التسييرية في مرحلة الخوصصة صادف ظرفا سياسيا جديدا او مغايرا، ميزته رهانات جديدة فرضها السياق العام لتوجهات الاقتصاد الوطني في إطار النظام العالمي الجديد .

¹ رحال سليمان، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة التواصل، العدد 5، 1999 جامعة عنابة، ص ص

- ظهور مفاهيم جديدة بفعل دخول ثقافات وافدة بفعل الانفتاح على العالم أثرت على تطوير استراتيجيات مختلفة للفاعلين في المؤسسة حول امتلاك السلطة وهوامش حرية الفعل وشرعية السلطة التنظيمية .

وتعذر قيام المؤسسة كنسق اجتماعي متكامل نتيجة تضارب المصالح والاستراتيجيات النفعية، و تجاذبات جماعات التأثير والنفوذ.

خاتمة:

يجدر القول أن على متخذي القرار وصانعيه في الإدارة الجزائرية في المستويات العليا، و في المؤسسة الجزائرية على المستوى التنفيذي، أن يدركوا جيدا التأثير الأيديولوجي والبعد الانعكاسي للأساليب والنماذج التسييرية المستوردة في إطار ما يسمى بالعملة الاقتصادية التي تمثل انفتاحا على العالم وتهدف إلى خلق قيمة مضافة للمؤسسات العمومية من خلال تطويرها نحو المتطلبات العملية العالمية، لكن وجب اخذ الجدية والصرامة في تنفيذ مختلف المراحل المتعلقة بالتسيير الثقافي وتنوعه في المؤسسة والارتقاء بالذهنيات العمالية لتناسب مع التغيرات الحاصلة في سوق العمل، كما لا يخفى أهمية ذلك البعد العملي في التأثير المباشر على العامل المحلي، وثقافته التقليدية المستندة على علاقات بسيطة تضامنية زمنيا ومكانيا، و القائمة في عموما على العصبية والعشائرية وهي أهم سمة للثقافة المحلية الجزائرية.

المراجع :

- 1-راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، 1999) .
- 2- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة واثر العملة في المغرب العربي : مثال تونس ، العدد 81، (الجزائر، مجلة شؤون اجتماعية، 2004).
- 3-سيده راضية، قيم العمل وعوامل تشكلها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مجلة دراسات، (الجزائر، مركز البصيرة للبحوث والاستشارات والخدمات التعليمية ، 2013) ، العدد 13.
- 4-سوسن عبد الحميد مرسي، التنوع الثقافي في المنظمات المتعددة الجنسيات وانعكاساته على إستراتيجية التنمية البشرية، (مصر، مجلة البحوث الإدارية، 2010) ، المجلد 23، العدد 3.
- 5-ضياء مجيد، التخصص والتصحيجات الهيكلية: اراء واتجاهات، (الإسكندرية مؤسسة شباب الجامعة، 2003)
- 6-طاهر بوشلوش، التحولات الاجتماعية والاقتصادية واثارها على القيم في المجتمع الجزائري، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، (جامعة الجزائر، 2006)
- 7-عامر ذياب التميمي، التخصص والتكيف الهيكلي، (الكويت، مجلة العربي، 1996) العدد 457
- 8-عبد العزيز بن حبتور، إدارة عمليات التخصص واثارها في اقتصاديات الوطن العربي، (الأردن دار الصفاء ، 1997)
- 9-JHON R. Scherer Horn; JAMES G. Hunt; RICHARD N. Osborne, comportement humain et organisation, (Paris, village mondiale, 2002)
- 9-نصيرة زروال، "القيم الاجتماعية كعميق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري، (الشلف ، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع، 2015) المجلد 2، العدد 2.
- 10-سليمة عروفي وكلثوم ببيمون، مقارنة سوسيو تنظيمية لقيم العمل في ظل تحولات الأنماط التسييرية للمؤسسة الجزائرية، (باتنة، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، 2022) المجلد 23 ، العدد 1.
- 11-فريد مرحوم ، الثقافة التسييرية في المؤسسات العمومية في ظل التغير الاجتماعي و الاقتصادي، (وهران، مجلة انسانيات، 2007) العدد 41.
- 12-مولاي الحاج، عمال الصناعيون في الجزائر: ممارسات وتماثلات ، (وهران، مجلة انسانيات، 2006) العدد 34.
- 13-رحال سليمان، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، (عنابة، مجلة التواصل، 1999) العدد 5.