

واقع الثقافة والتسيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

الدكتور: زرنوح أمحمد

جامعة عمار ثليجي الاغواط

تاريخ الاستلام: 2020/12/18 تاريخ القبول: 2020/01/01 تاريخ النشر: 2021/02/26

ملخص:

عرفت المؤسسة الجزائرية تغييرات هيكلية واسعة في مختلف جوانب (تكنولوجية، نظامية، إنتاجية، قانونية، هيكلية، مالية، تنظيمية)، لكن هذه التغييرات لم تأتي بالثمار المرجوة منها بالشكل المرغوب فيه وهذا لعدة أسباب، فالنتائج الضعيفة لمستوى أداء الفرد العامل الجزائري تجعلنا نستفسر عن مدى تأثير الجانب الاجتماعي الثقافي للعامل في أدائه للعمل وفي كفاءته، وما دور الإدارة في ذلك؟

لعل الصراع بين القيم المحلية والقيم المستوردة والمتواجدة في التنظيم زاد من الهوة بين الإداريين والعاملين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، أحس من خلالها بأنه يفقد موروثه الثقافي والاجتماعي والديني، والتي لا تتماشى مع المؤسسة المبنية على التنظيم البيروقراطي.

كلمات مفتاحية: الثقافة، التسيير، المؤثرات الثقافية، المؤسسة الاقتصادية، النظام التعليمي.

Abstract:

The Algerian institution has known extensive structural changes in various aspects (technological, systemic, production, legal, structural, financial, and organizational), but these changes did not produce the

desired fruits in the desired manner, and this is for several reasons. The weak results of the performance of the individual Algerian worker make us inquire about The extent of the influence of the socio-cultural aspect of the worker on his work performance and efficiency, and what is the role of management in that.?

Perhaps the conflict between local values and imported values present in the organization increased the gap between administrators and workers in the organizational structure of the institution, through which he felt that he was losing its cultural, social and religious heritage, which is not in line with the institution based on bureaucratic organization.

Key words: culture, management, cultural influences, economic institution, educational system.

1. مقدمة:

لقد أصبح الإهتمام بالجانب الإجتماعي والثقافي للمؤسسة حتمية تفرضها النظريات الحديثة في الإدارة من جهة، ومن جهة أخرى تفرضها النتائج التي حققها أدوات التسيير التي تعتمد على أسس ثقافية في المؤسسات ذات الكفاءة العالية، وللوصول بالمؤسسة إلى المستوى التنافسي المطلوب في بيئة مشحونة بجو تنافسي حاد، وبيئة أهم ما يميزها التغيير بشكل سريع وشامل، مما يجعل فيها معدلات الخطر مرتفعة. وهو ما يجعلنا نتساءل عن موقع الثقافة التنظيمية للمؤسسة الجزائرية من كل هذا الإهتمام خاصة بجانب المورد البشري، وقبل هذا وذاك نتساءل أولاً عن نوع ثقافة المؤسسة الجزائرية، أي ما موقعها من تصنيفات الثقافة التنظيمية؟ وما هي محدداتها على مستوى الثقافة الاجتماعية وعلى مستوى الفرد في المؤسسة؟ وكذا على مستوى المؤسسة؟ وما هي خصائصها؟ وما مدى تأثيرها في كفاءة السلوك التنظيمي وبالتالي مدى تأثيرها في الجانب الإقتصادي للمؤسسة الجزائرية؟.

لكن ما يستوقفنا هنا هو ما مدى اهتمام الإدارة في المؤسسة الجزائرية بالتغيير الثقافي من ضمن التغيرات التي عرفتتها منذ الاستقلال إلى اليوم؟ أم أن الثقافة التنظيمية الجزائرية هي ثقافة لا تحتاج إلى تغيير. سنحاول الإجابة على بعض هذه التساؤلات من خلال هذا المقال الخاص بالثقافة الجزائرية وعلاقتها بالتسيير، ثم نحاول التدقيق في ثقافة المؤسسة الجزائرية ودور الإدارة إزاء هذه الثقافة وأهمية الثقافة في تسيير الموارد البشرية، وفي الختام حاولنا الوقوف عند بعض الجوانب الثقافية التي يرغب في تغييرها العمال الجزائريين في الجانب التسييري.

2. الثقافة الجزائرية والتسيير:

1.2. الثقافة الاجتماعية والمؤسسة (عبد الحفيظ مقدم، 1992، ص10):

أ/ الثقافة وعلاقتها بالتسيير:

لعل الثقافة المنتشرة في مجتمعنا من أهم الأسباب التي تعكس سوء التسيير في مؤسساتنا وهذا ما أشار إليه عبد الحفيظ مقدم حين اعتبر قيم العمل واللامسؤولية، والسلوك البيروقراطي المتحجر وانعدام الضمير المهني تساهم في انتشار الأمراض الاجتماعية.

ويمكن تلخيص العوامل الثقافية وكيفية تأثيرها على التنمية والتسيير في ثلاث مستويات رئيسية هي:

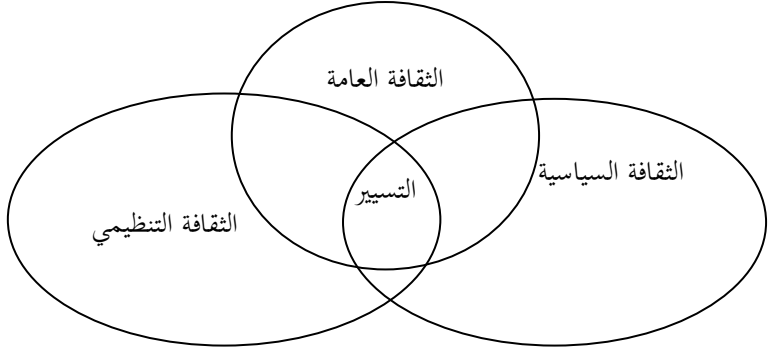
✓ ثقافة المجتمع العامة: تتمثل في القيم والمعتقدات والعادات والتنشئة واللغة والتعليم...الخ.

✓ الثقافة السياسية: تتضمن طبيعة السلطة والحرية والمساواة والثقة...الخ.

✓ الثقافة التنظيمية: وهي أسلوب تنظيم العمل وطبيعة القيادة وكذا نظام الاتصال والمكافآت.

والشكل الآتي يوضح التفاعل بين هذه العوامل:

الشكل رقم 01: علاقة التسيير بمستويات الثقافة



المصدر: عبد الحفيظ مقدم، ص: 10.

ويعني هذا أنه إذا طبقت المؤسسة نظام مكافآت بدون ربطه بالأداء الفردي فإن ذلك قد يثبط من عزيمة الأفراد ذوو الحاجة العالية إلى الإنجاز حتى وأن توفر العاملين السابقان، مما يوضح أن الحاجة إلى الانجاز ترتبط بالعوامل الثلاث، فوجود خلا في أحد هذه العوامل سيؤدي بالضرورة إلى الإخلال بالمعاملة.

ب/العوامل الثقافية العامة والتسيير:

إن المكونات أو المتغيرات الثقافية تختلف من مجتمع إلى آخر كون الثقافة تعكس شخصية المجتمعات وأسلوب السلوكات والتصرفات وأنماط الاستهلاك، وكذا التصرفات الإنسانية فيها (علي عبد الله، د.س، ص200)، كما تتباين وتتفاوت الثقافات من بيئة إلى أخرى، ومن مجتمع إلى آخر. كما تختلف داخل المجتمع نفسه، وذلك بوجود ثقافات فرعية جهوية، كاختلاف سكان الجنوب عن الشمال مثلا وذات تأثير كبير في أهداف المؤسسة وهيكلها وفي مكافأتها لمواردها.

2.2. بعض المؤثرات الثقافية على التسيير:

أ/ قيم العمل:

إن مفهوم العمل في المجتمعات المتخلفة ينحصر في جوانبه المادية فقط، هو عائقا أمام الأداء وكذا التطور، والجزائر باعتبارها بلد إفريقي فهي لا تحيد هذا المفهوم للعمل فحسب بعض الدراسات التي أجريت على مجتمع تامنراست مثلا(نفس المرجع، ص207)، فإن الناس لا يشتغلون إلا بقدر العمل المتسلسل لا من أجل التوفير للمستقبل، كما يعتبر الرقابة على العمل نوعا من السجن يقيد حريته وتجعله يحقر الأعمال البسيطة لما تنافيه لمركزه الاجتماعي ومسؤوليته، وهذا راجع كذلك لطبيعة حياته التقليدية التي لا يحدها الزمان ولا المكان.

ومن بين الصور التي تبرز المفهوم التقليدي للعمل والوقت، كعدم الانضباط بالمواعيد. وانخفاض الأداء في العمل الناجم عن عدم الخضوع لإجراءات العمل والتقيد بها، كون ذلك في نظرهم ينقص من كرامتهم عندما يمثلون للاوامر والتقيد بها ومنه ردا لاعتبارهم يخفضون من مستوى أدائهم، وتتجلى صور المفهوم التقليدي للعمل كذلك في احتقار الأعمال البسيطة وأعمال البذلات الزرقاء لشعورهم بأنها تنقص هي الأخرى من كرامة الفرد وشخصيته كمهنة خدم المقاهي وأعوان النظافة، وهو ما يفسر إقبال الشباب الجزائري في المهجر على هذه الأعمال بدون أي حرج لأن ثقافة هذه البلدان كالثقافة الأوروبية مثلا لا تحتقر هذه الأعمال بل تحترمها وتقدرها في حين ثقافة بلده تنفره منها وتزدرىها.

ب/ مفهوم الوقت:

بين أهم أسباب هذا الاختلاف، فالفرق بيننا وبين الدول المتقدمة يكمن في الحرص على الانضباط في المواعيد ونظرة كل منهما إلى المستقبل في تخطيطه، وتعتبر الفترة الزمنية التي تفصل بيننا هي الفرق بيننا وبينهم، كما يتجلى

اهتمامهم بالوقت في تركيزهم واهتمامهم بالسرعة في كل شيء وتنعكس هذه الأخيرة في عدة جوانب علينا التركيز عليها والاهتمام، وبما أن الجزائر من البلدان الإسلامية، فإن ديننا الإسلامي لا يفتقد إلى قيم إيجابية وتعطي قيمة كبيرة للعمل، ويتجلى ذلك في القرآن الكريم وفي السنة النبوية (إبراهيم بلحمير، 2001، ص78)، فأيات عدة يجعل الله سبحانه وتعالى فيها العمل عبادة؛ لقد ورد في القرآن 328 آية تتحدث عن العمل وتعتبره عبادة إضافة إلى كونه ذو ثمرة اقتصادية، فما قوله سبحانه وتعالى في الآية: "وقل اعملوا فسيرى الله عملكم ورسوله والمؤمنون"، كما نجد كذلك أن تراثنا العربي لا يخلو من التأكيد على استغلال الوقت واغتنامه قبل ذهابه ونجد ذلك في كثير من الأقوال كـ "لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد" و"الوقت من ذهب إن لم تحافظ عليه ذهب" وغيرها من أقوال تؤكد على استغلال وتقييم الوقت، في حين أن هذه المعاني غائبة في ممارسة العامل الجزائري لعمله الرسمي وغير الرسمي، بل نجده يتصرف عكسها تماما، ليصبح الوقت أقل شيء قيمة وذلك لوفرتة في نظرهم، هو ما يجعل الثقافة الجزائرية من بين الثقافات "المتعددة الوقت" *chroniques cultures*، أي تعتبر الزمن دوري.

ج/ التنشئة الاجتماعية:

الأسرة هي اللبنة الأولى التي تمد الفرد بالقيم والأخلاق والتي تسهم في تكوين شخصيته، وبما أن العائلة الجزائرية معروفة بالامتدة فالرابطة قوية بين أفرادها وبالتالي ينعكس هذا التأثير على الحياة الرسمية، فالترقية والتوظيف وغيرها أصبحت متعلقة بمسألة القرابة، كما نجد أن الموظف يضع قيم الأسرة ومصالحها في مرتبة أكثر أهمية من القيم الوظيفية الرسمية، أي يجعل قضاء مصالحه ومصالح أسرته الشخصية من خلال وظيفته. فذوو المناصب الوظيفية العالية في الجزائر يستعملون نفوذهم بشكل قوي، مما يبرز النقص الكبير في التفويض للسلطات في

الإدارة، مما يحط من معنويات العمال في العمل. فالرؤساء والمديرون يرفضون تفويض السلطات لمؤوسمهم لعدم الثقة في كفاءتهم ولشعورهم بمنافستهم لهم في مناصبهم.

د/ اللغة:

لغة أهمية بالغة في فاعلية الاتصال في الإدارة والتنظيم، فهي وسيلة لسير العمل ورفع مستوى الأداء لذا يحتاج التنظيم إلى وحدة لغة الاتصال تكون مفهومة للجميع فتسهل طريقة فهم الرسالة بالشكل الصحيح، واللغة تعطي صورة لشخصية العامل وثقافة مجتمعه، (علي عبد الله مرجع سابق، ص27)، ووجود اللغة الفرنسية كذلك يعكس وجود ثقافة وشخصية فرنسية في المجتمع الجزائري، فاللغة العربية هي اللغة الرسمية للبلاد إلا أن اللغة السائدة في الإدارة والعاملات هي اللغة الفرنسية. تمارس هذه الازدواجية في اللغة تأثيرا سلبيا على فعالية التسيير لأن أغلب المديرين متفرنسين، ومنه معاملاتهم في المؤسسة أو خارجها فإنها بالفرنسية، في حين نجد أن معظم العمال إما أنهم أميون أو تعلموا بالعربية، فهذا الوضع من شأنه أن يخلق مشاكل اجتماعية في المؤسسة بين الرؤساء والمؤوسمين ووجود قطيعة بين القمة والقاعدة. ومنه فإن هذه الازدواجية في اللغة تشكل عائقا لعملية الاتصال وذلك كونها حائلا أمام إقامة علاقات مهنية أو اجتماعية سهلة.

3.2. النظام التعليمي:

يكمن دور النظام التعليمي من حيث تأثيره على كفاءة وفعالية المنظمة في إمكانية تسهيله أو تعقيد لممارسة الإدارة لوظائفها، كما أجمعت الدراسات والأبحاث على أن التعليم أكثر أهمية من كل المحددات الرئيسية لكفاءة وفعالية المنظمات، فالعناصر البشرية التي تعمل في المؤسسات وتمارس العمل الإداري بها وتتحمل مسؤولياتها تعتبر من مخرجات النظام التعليمي.

أ/ التعليم والقيم:

يلعب النظام التعليمي دورا أساسيا في ترسيخ وتنمية مجموعة القيم بالاتجاهات، وكذا أنماط السلوك كدافع الانجاز ذو الطريقة العلمية في التفكير وحل المشاكل والقدرة على الخلق والابتكار وغيرها، وتعتبر هذه المتطلبات ضرورية للأداء الفعال، وينعكس ذلك في سلوك الإدارة وأدائها.

ب/ التعليم في الجزائر:

إن مخرجات المنظومة التربوية الجزائرية لا تستجيب لحاجيات السوق وذلك لافتقارها لمقومات أحداث التغيرات المنشودة. إن عجز المنظومة التربوية في تكوين سلوك وقيم ايجابية للمكتسبين، كالعمل على تنمية التفكير العلمي والابتكار وتكوين الاتجاه نحو الوعي الإنتاجي وحب العمل وتقديره، كما تحوي على مناهج وعلوم بالية وتفتقر إلى علوم المستقبل، كالهندسة الوراثية، وعلوم الفضاء ونظم المعلومات، وغيرها من العلوم الحديثة، وهذا ما تتميز به كذلك المنظومة التربوية العربية عموما.

ج/ التعليم وتسيير المؤسسة الجزائرية:

إن المؤسسات الجزائرية تفتقر إلى إطارات كافية لإدارتها قادرة على تحقيق التنمية الاقتصادية بكفاءة، غير أننا نجد القيادات الإدارية ذات مراكز قيادية من طريق النمو التلقائي. فالمديرين والمشرفين على المؤسسات الجزائرية لم يتدربوا مهنيا بشكل نظامي واندرجوا ضمن برامج تدريبية ليتعلموا قواعد وأسس إدارة المشروعات، مما حال دون تحقيق النتائج المرجوة من المؤسسة وهذا لتعودهم على أساليب إدارية متخلفة وروتينية.

إن غياب المهارات اللازمة لتمكن المؤسسة العمومية الاقتصادية من القيام بواجبها راجع إلى أن هذه المهارات والتقنيات التسييرية المتطورة لم يكن ضمن أولوياتها كالمحاسبة التحليلية والتسيير المالي أو الإدارة المالية وأبحاث التسويق،

ومراقبة الجودة، وذلك كون مديري الاستغلال لم يكن لديهم القدر الكافي للتدخل أمام القرارات العليا التي تتدخل في شكل وكلمة المنتج وغيرها.

لقد كشفت إحصائيات الديوان الوطني للإحصائيات أن نسبة 88 % من مسيري ومديري المؤسسات في الإدارات لا يتجاوز مستواهم العلمي للبكالوريا، (علي عبد الله، مرجع سابق، ص: 203). أي تقلدوا هذه المناصب القيادية عن طريق الخبرة، غير أن هذه الأخيرة تبقى محدودة، مما يجعل رفع المستوى التعليمي لهؤلاء المسيرين ضرورة لتحقيق فعالية المؤسسة.

4.2. الثقافة السياسية والتسيير:

تعني الثقافة السياسية السلطة والنفوذ، والحرية، المساواة، والامتثال، وهي من أهم خصائص النظام السياسي للمجتمع، وهي أن الثقافة السياسية نتاج التنشئة السياسية.

يمكن معرفة تأثير الثقافة السياسية على التسيير من خلال أبعاد الثقافة السياسية التي حددها لوسيان باي (1963) وهي: الهرمية والمساواة، الحرية، والقهر، الولاء والالتزام، وأخيرا الثقة وعدم الثقة، كما يوجد تصنيف آخر مشتق من هذا الأخير وهذا لدراسة العلاقة بين الإدارة والثقافة السياسية، وهذه الأبعاد هي: السلطة، الحرية والمساواة، الثقة وعدم الثقة.

أ- السلطة والنفوذ: ترتكز السلطة في الجزائر في مصدر واحد وهو القيادة السياسية لكسب مزيد من النفوذ.

إن انعدام اتفاق حول مفهوم السلطة التشريعية من طرف القيادة السياسية نجم عنه إتهام متبادل بين أصحاب القيادة السياسية ومن هم خارج المناصب القيادية في السلطة، مما نتج عنه تركيز السلطات بين يدي النظام السياسي، مما قد يكون له تأثير مباشر على تسيير المؤسسات الجزائرية.

إن مركزية السلطة القيادية للسياسة انعكس على سياسة تسيير المؤسسات الاقتصادية في:

□ التأميمات والمخططات، وكذا القرارات الخاصة بالمؤسسة مصدرها القيادة السياسية.

□ تقييد سلطات المديرين للمؤسسات بإملائهم ما ينفذونه من القمة من خلال قوانين ومناشير وأوامر، وفقدانهم لاتخاذ القرارات التي أحيانا تكون في مصلحة المؤسسة، مما جعل موقفهم سلبي في العمل الإداري.

□ إن فقدان المديرين لأسباب التأثير، والتحفيز للعمال انعكس في التسيب والإهمال وتدني الإنتاج.

ب- الحرية والمساواة: تكمن أهمية الحرية والمساواة في التسيير في فسخ المجال للإبداع والابتكار وتفجير المواهب، وكذا في اتخاذ القرارات التي تخص الفرد والمؤسسة، فالجزائر في المراتب الأخيرة من حيث الحريات،

كما قام مقدم (1991) بدراسة مفادها أن قيمة الحرية في المرتبة الثالثة من حيث الأهمية ضمن أحد عشر قيمة يولها الفرد الجزائري قيمة، ومدى حاجته إليها. نلمس هذا فقدان الحرية لمديري المؤسسات في انعدام النفوذ، وانعدام الحرية اللازمة لاتخاذ القرارات التي تخص المؤسسة في العمليات الإنتاجية أو غيرها من عمليات نشاط المؤسسة. بالرغم من الاشتراكية تدعوا إلى المساواة إلا أن هذه القيمة الإنسانية لم تتجسد أبدا في المجتمع، خاصة فيما يخص اختيار القيادات الإدارية. ويشير بارسونز (1951 parcons) إلى مجتمعين في اختيار الأفراد للمناصب القيادية. ففي الدول المتقدمة تنتقي الأفراد للمناصب القيادية حسب التحصيل والانجاز والقدرة والكفاءة، وهي ما تحدد مكانة الفرد، أي يتحدد تقدم الفرد حسب عمله أما في المجتمعات ما يسميها بالانتسابية*، فهي تعتمد في ذلك

على معايير الانتساب لطبقة اجتماعية مثلا، أو لعرق معين، أو لغة، أو انتماء سياسي معين.

ج- الثقة وعدم الثقة: إن نجاح أو فشل التسيير مرهون بالدور الرئيسي الذي تلعبه الثقة، فثقة الأفراد في من هم خارج محيطهم العائلي المباشر بجدارتهم بالثقة تعكس أهمية اللغة في الثقافة السياسية، كما تكشف عن دور هذا الاتجاه في التسيير حيث وجود هوة في الثقة بين أفراد الأمة، يؤثر سلبا على التعاون والتضامن في النشاطات الرسمية وغير الرسمية في المؤسسة.

لقد تسببت عدة عوامل في سيادة عدم الثقة بين الأوساط الاجتماعية عموما، وخاصة في عدم ثقة الأفراد في المؤسسة (سهيلة محمد وآخرون، 1999، ص 217)، وفي الوسط الإداري منها:

- انعدام العدالة بين السلطة والكفاءة، وبين التسيير والعمل.
- عجز البيروقراطية عن تأكيد قدرتها للتخطيط والكفاءة والعلم، مما جعلها تلجأ إلى الجهوية والرشوة وحرق أو إلغاء القيم.
- غياب مؤسسات حقيقية للرقابة، مما أدى إلى نشأة آليات، وعادات التسلط الإنفرادي الإداري بالقرارات.
- احتكار النفوذ وتواطؤ المصالح، مما شجع على التجاوزات، وساهم في تجريد التسيير من الصدق والشرف، وغيرها من القيم الأخلاقية.
- مركزة القرارات داخل الإدارات.

3. الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية:

1.3. الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية:

لقد أصبحت ظاهرة القيادة ظاهرة ثقافية لا يمكن التعرض لدراستها بعيدا عن إطارها الثقافي والسياسي، والاقتصادي، والاجتماعي، وهذا ما أكده شين (schein 1980)، مع وجود تكامل وتفاعل بين الإطار الثقافي الكلي أي

المجتمعي، والإطار الثقافي الجزئي وهو الإطار التنظيمي للسلوك القيادي. فيما يخص الجزائر فإنه أجريت عدة دراسات وبحوث ميدانية ترتبط بتأثير الثقافة على القيادة التنظيمية (مصطفى عشوي، وآخرون، د.س، 271) من بينها بحث زمان (1989) الذي خلص فيه إلى أن المنظمات الجزائرية أكثر مركزية من المنظمات البريطانية والفرنسية، وشمل بحثه هذا 151 منظمة من الجزائر وبريطانيا وفرنسا. تتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر والاستجابة للتغيير والتعلم منه، مما من شأنه أن يحسن من الإنتاجية.

ينعكس التصور الثابت "الستاتيكي" الهيكلي للإبعاد التنظيمية في النقاط التالية:

- التصور الهيكلي المفرط.
- وضع ميكانزمات قانونية تحكم هياكل تنظيمية بدلا من أن تساهم في ديناميكية العلاقات السلوكية.
- عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تتجاوز في الواقع تفويض بالإمضاء في مجالات محدودة، مما جعل عمل القادة المسيرين محدود وضيق.
- عدم التفريق بين "القيادة" كهيكل تنظيمي و"القيادة" كسلوك وسياق تأثير يسمح بإدخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للإفراد.
- غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط القادة (الرؤساء) بالإنتاج.

إن هذه الصفات البارزة للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هي محصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري و مؤسساته الاقتصادية وهي:

أ- مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني.

ب- مرحلة الاستعمار الاستيطاني.

ج- مرحلة الاستقلال وما تحويه من تشريعات وتنظيمات في مجال تنظيم المؤسسات (التسيير الذاتي، التصحيح الثوري، التسيير الاشتراكي، وما تتضمنه من تشريعات وإصدار قوانين لتسيير المؤسسات، ومرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات).

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين أسباب الأزمة التي تعيشها الجزائر وبالأخص على المستوى التنظيمي، مما اضطر البعض منها إلى غلق أبوابه، وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات، مما يخلص بنا إلى القول أن الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة ومن تحقيق التكيف مع محيطها وبالتالي تحقيق أهدافها، وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الايجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.

2.3. البعد الثقافي والاجتماعي للعامل والإدارة:

إن فهم الإطار الثقافي والاجتماعي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير السلوك التنظيمي للأفراد وكذا فهم القيم التي يحملونها كأهمية الوقت، الرغبة في الإنجاز والإتقان والصدق...الخ، وتمثل هذه القيم عوامل نجاح أي عمل منظم كما تختلف حسب اختلاف الثقافات، ويساعد فهم وتحليل هذه القيم من طرف المسيرين على تحليل سلوكيات العمال والتنبؤ بها ومنه التحكم فيها، وكيفية تفسير المشكلات والاعتراضات التي يثيرها العمال ضد أي تغيير تقوم به المؤسسة في

أنظمة العمل، ومنه تتمكن الإدارة من رسم سياستها الناجعة بتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الكفاءة و ذلك بمعرفة دوافعهم المتعلقة بالإطار الثقافي والاجتماعي المحيط بالمنظمة.

أ/ أثر القيم الثقافية والاجتماعية في المنظمة:

إن المجتمع يتكون من عدة نظم اجتماعية وهي النظام الاجتماعي وما يحتويه من قيم اجتماعية، والعقائد، والتقاليد، والعادات وغيرها من العناصر، وكذا النظام التكنولوجي والنظام الجغرافي المتعلق بالمناخ، وطبيعة وظروف الأرض، وكذا النظام السياسي في نوعه وأثره على التغيير وخط سيره، كما تتأثر إدارة المنظمات بشكل كبير بقيم المجتمع، وذلك كون المنظمة نظاما مفتوحا تربطها علاقة تفاعل متبادلة مع البيئة الخارجية.

ب/ القيم وإدارة المنظمة في الدول العربية:

لقد كشفت دراسة ثناء إبراهيم إن سلوك العاملين في المؤسسات المصرية يتميز بعدم الانتماء، كما وجدت إن هناك عدة سلوكيات سلبية تؤثر بشكل خطر على العمل داخل المؤسسات من بينها: "اللامبالاة والسلبية" بين الرؤساء والمرؤسين، شعور المرؤسين بعدم اهتمام الرؤساء بمصالحهم ومشاكلهم الخاصة، وظهور السلبية والأنانية والتمركز حول الذات للمسؤولين وتناسي مصلحة العمل، وتغاضي المرؤسين عن الباطل القائم في العمل خوفا على مركزهم أو طمعا في مركز أو مكسب معين أو إرضاء للرؤساء.

كما ظهرت قيمة "عدم إتقان العمل" في العمل والإنتاج مما يعكس كثرة العيوب والأخطاء في المنتجات، وظهر كذلك سلوك التظاهر بالقيم الدينية وساد عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال، وظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية وبذل الجهد، عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وظهرت قيمة "محاولة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت".

هذه بعض القيم السلبية التي تطفئ على المؤسسات المصرية والمؤسسات الجزائرية لا تستثنى منها كذلك، وكشفت الباحثة قيم سلبية أخرى كثيرة ظهرت في المؤسسة العربية عموماً، كعدم الانضباط في العمل وغيرها من مؤشرات عدم الانتباه للعمل، كما أجريت دراسات أخرى في نفس السياق أي لدراسة المظاهر السلوكية في القيادة في المؤسسة المصرية.

لقد كشف بوفلجة غياث في دراسة حول العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية عن بعض المظاهر التي تعيق تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية (طاهر أجعيم، 2002، ص 67)، كالنظرة التقليدية لعمل المرأة، مسألة الاختلاط بين الجنسين في العمل وظاهرة عدم احترام الوقت والماضية على العمل خاصة للأفراد النازحين من الريف، وكذا اعتماد أوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر... الخ) وكثرة التغيب بدون سابق إنذار لظروف أسرية أو مناسبات عائلية أو مناسبات موسمية كيوم الحزن، وذلك عن طريق الاستفادة بعطلة قانونية أو رخصة مرضية أو عطلة بدون مقابل، كما وجد الباحث أن العيابات تكثر أيام السوق الأسبوعية أو لوجود مباراة رياضية دولية، مما يجعل هذه الأسباب كافية كأعذار للتغيب عن العمل، كما وجد الباحث مظاهر أخرى في أوساط العمل، كعدم الانضباط والصراع الموروث بين القبائل، وإهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها وغيرها من المشاكل أو المظاهر التي تعيق وتعقد مهمة الإدارة والمسيرين.

مما سبق نخلص إلى أنه مشكلة التسيير في الجزائر لا يمكن فصلها عن القيم التي يجب أن نطورها نحو السلوك التنظيمي الحديث، كما يتطلب تطوير المنظمات وإدارتها دراسة نسق القيم التي تحدد نجاح الأسس والمبادئ العلمية للإدارات. إن البحوث الجزائرية ضئيلة جداً في ميدان دراسة نسق القيم

الاجتماعية وعلاقتها بإدارة المنظمات، مما يعكس نقصا ملحوظا في المعلومات الخاصة بالمؤثرات والاتجاهات الاجتماعية الثقافية المحددة للسلوك التنظيمي والتي تسمح وفقها بتكييف النظم التسييرية المستوردة من جهة وتعديل سلوك الفرد الجزائري بمتطلبات التنظيم الحديث. ومنه نستنتج أن تطوير وتحديث المنظمات الجزائرية ونظم تسييرها وجعلها في مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة أمر يتحتم معرفة الإطار الفكري والاجتماعي والثقافي للفرد الجزائري، وتطويره وتحديثه ليتلاءم ويتفق مع السلوك التنظيمي الحديث.

3.3. السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية:

إن البيروقراطية حسب فيبر weeber هي الوسيلة الحيادية للتحكم كما تتميز بالدقة لاستعمالها في خدمة أي مصلحة سياسية، اقتصادية، غير أن البعض ذهب إلى أن الجهاز البيروقراطي هو عبارة عن وسيلة في خدمة سلطة الدولة التي بدورها ما هي إلا سلطة الطبقة الاقتصادية السائدة أي البرجوازية بالمفهوم الواسع وهو ماذهب إليه ماركس وأكدته انجلز و تروسكي وغيرهم، كما أن المؤسسات الجزائرية تسودها عدة نسق معقدة أساسها العلاقات الشخصية وهي بمثابة تحالفات يصعب تحديدها تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي. ومنه فان التحالفات الطبقية هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين الإدارة ومحيطها وهي تعتبر القوانين الرسمية السائدة في المؤسسة الجزائرية. مايسود في المؤسسة الجزائرية هو نظام يشتمل منه كل فرد جزائري وفي نفس الوقت يشارك فيه كل فرد. فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين، واحدة حديثة والأخرى تقليدية، فالأولى أوربية تخص نخبة ذات اتجاه غربي وهي المسيطرة على جهاز الدولة، والثانية محلية تخص مجتمعا هامشيا، أما الموظف الذي يتحكم في الثقافتين فهو الذي يحاول أن يملأ الفراغ بين العقلانية الحديثة، وعقلانية

المجتمع الهامشي مستعملا في ذلك الثقافة التقليدية في تعامله مع المجتمع الهامشي والثقافة الغربية حين يتعامل مع رؤسائه.

إن العلاقة بين مكاتب إدارتنا هي عبارة عن تحالفات شخصية والمباشرة التي تجمع وتفرّق "المجتمع الهامشي".

هكذا تحدد وضعية الإطار الجزائري في المؤسسات الوطنية بالعلاقات الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات في حين لا تحدد وضعيته وفق كفاءته ومؤهلاته. إن تسيير المؤسسات يخضع لسلطة العائلات حيث مصالحها الخاصة، فكل الطاقات البشرية لا تنتهي إلى هذه التحالفات الشخصية "تهدر وتعاق" كما تركز أيضا هذه التحالفات على نفس الجهة، نفس المجموعة، وغيرها من التركيبات الممكنة المتواجدة على مستوى إدارة مختلفة القطاعات.

الآن يمكن القول أن سير الإدارة في الجزائر هو محصلة صراع ثقافتين، الثقافة الأولى وهي السائدة وهي ثقافة مجتمع مازال متمسكا بمبادئ الحياة الجماعية أين تعتبر الكلمة وعلاقة الرجل لرجل هي الضمان الرئيسي لأية معاملة مهما كانت. أما الثقافة الثانية فهي قائمة على مبادئ تتنافى مع المبادئ الجماعية فهي ثقافة المجتمع البرجوازي الأوربي الذي تسوده علاقات ذات طابع جاف، وتتجرد من قيمة العلاقات الشخصية والإنسانية، ومنه فإنه يمكن القول أن المصالحة بين هتين الثقافتين المتصارعتين قد يكون السبيل إلى تجنب فعالية للتسيير الإداري في الجزائر.

4.3. تناقص القيم داخل المنظمة:

تعاني التنظيمات في المجتمعات النامية عموما من مشاكل متعددة ذات أسباب ثقافية قيمية كارتفاع مستويات حوادث العمل والتغيب، وروح معنوية

منخفضة ،وتدني مستوى الرضا، وطغيان التنظيم غير الرسمي، وغيرها من المظاهر السلبية في العمل التنظيمي.

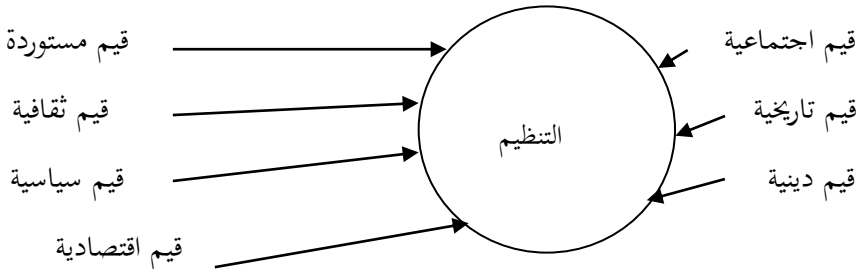
من بين أهم الصور البارزة للجانب الثقافي والقيمي داخل التنظيمات "هو اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات والعمال، وبين مختلف التيارات والانتماءات الثقافية للعمال ،أي أن غالبية الإطارات نجدها ذات ثقافة غربية كما تتعامل اللغة الأجنبية، أما العمال نجدهم عادة ذو أغلبية أمية ويتحدثون باللغة المحلية، كما ينعكس هذا الاختلاف كذلك في الهندام كذلك"، إن هذه تخفي اختلافات فكرية وعقدية معيقة ،مما ينتج عنه سوء الاتصالات وتباينا في التصورات والقيم، مما يجعل التعايش صعبا داخل التنظيمات.

أ/ علاقة القيم بالتنظيم:

إن أهمية القيم في التنظيم تنعكس في كونها تحدد سلوكياتنا، وتصرفاتنا، وكذا أرائنا وباعتبار التنظيم يتكون أساسا من أفراد يعملون على تحقيق أهدافه فإن هذا يجعل هذه القيم التي نحملها تؤثر بفعالية في التنظيم.

إن القيم تؤثر بتفاعلها وانعكاساتها على التنظيم و تناقضاتها و اختلافاتها ويبين الشكل التالي تأثيرها على فعالية ودرجة تحقيق التنظيم لأهدافه.

الشكل رقم 2: تأثير القيم على التنظيم



المصدر: نفس المصدر، ص: 214.

ب/ أنواع القيم المتناقضة:

يمكننا تقسيم القيم الى أربعة أصناف: القيم الموروثة، والقيم الحديثة من جهة، و القيم المحلية مقابل القيم المستوردة.

أولاً: القيم الموروثة والحديثة:

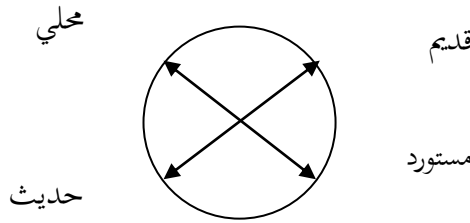
تتمثل هذه القيم التقليدية في مجموعة من العوامل هي:

- القيم التاريخية: هي كل الأفكار والاتجاهات المرسخة عبر الأزمنة التاريخية للمجتمع.
- القيم الدينية: وهي كل ما يطبع أداء وسلوك الأفراد من قيم أخلاقية، وهي ذات أثر قوي في نفوس الافراد.
- القيم الثقافية: وهي كل ما ينتج من قيم من تفاعل مختلف العناصر المحيطة (تاريخ، سياسة، دين...)، كما توجد قيم معاصرة تنتج من تفاعل الحضارتين وهي معاصرة لواقع الفرد وهي:
- القيم السياسية: وهي كل القيم التي يسعى رجال السياسة إلى ترسيخها في المجتمع.
- القيم الاقتصادية: وهي كل القيم التي تنتج عن السياسة الاقتصادية وكل ما يؤثر على سلوكيات الفرد الاقتصادية.
- القيم الاجتماعية: وهي تلك السائدة في المجتمع الناتجة من تفاعل القيم المتواجدة.

ثانيا: القيم المحلية والقيم المستوردة:

إن التناقض بين هتين المجموعتين من القيم يعكس صراعا بين الأفكار والقيم التي تحملها الأجيال، ويكمن هذا الصراع في القيم المحلية والقيم المستوردة المتواجدة في تنظيم واحد، إن القيم المستوردة هي تلك القيم التي نشأت وتطورت في أوساط أجنبية ثم نقلت إلى مجتمعنا رغم اختلاف الحضارتين والمجتمعين، وتتمثل هذه القيم المستوردة في أنماط الإدارة والتنظيم والتسيير، المستوردة مع التكنولوجيا، مما ينتج عنه صراع وتناقض بين القيم المتضادة كما يبينه الشكل التالي.

الشكل رقم 3: تناقض القيم المتضادة داخل التنظيم



المصدر: نفس المرجع ص: 216.

ج / بعض أنواع القيم التنظيمية لتناقض القيم:

تنتج عن هذه التناقضات عدة مشاكل تنظيمية تتجلى في عمل المسؤولين داخل التنظيم والتي يمكن تلخيصها في أربعة مراحل: من سوء التكيف إلى سوء العلاقات البشرية، ثم الصراع أو الانسحاب، ثم ظاهرة التخريب وهي أقوى وأخطر رد فعل.

تتجلى مظاهر الفشل في ثلاث صور وهي:

- سوء العلاقات الإنسانية مثل ما يحدث في تناقض القيم داخل التنظيم بين العمال والمسؤولين أي بين الثقافة التقليدية للعمال والقيم الحديثة المسيطرة على سلوك الإطارات.

- انخفاض الرضا الوظيفي ونقص الحوافز والدوافع إلى الإنجاز، واللامبالاة كلها تنتج عن سوء العلاقات البشرية.

- الإجهاد الذهني والبدني هو نتيجة للضغوط النفسية التي يتعرض لها العامل، إن كل من الانسحاب والصراع والتخريب تمثل آليات دفاعية لمواجهة عدم القدرة على مسايرة التغيير، كما يتمثل الانسحاب في صورتين أيضا، ترك العمل نهائيا إما ليشغل بمؤسسة أخرى أو يتعرض للبطالة، وصورة أخرى للانسحاب تتمثل في التخلف والتغيب تجنب العمل مع البقاء فيه وإنتاجية قليلة.

بالرغم من الآثار السلبية التي يعكسها هذا التناقض في القيم إلا أنه توجد بعض التدخلات التي بإمكاننا من خلالها التخفيف من هذه الآثار السلبية منها:

✚ حصر العوامل الثقافية والقيمية المؤثرة داخل التنظيم أي تشخيص لهذه القيم.
✚ تصنيفها لمعرفة الإيجابي منها وتدعيمه، والسلبى لتعديله وتكييفها مع الوسط التنظيمي.

✚ التعرف على الجذور الثقافية لطرق التسيير المستوردة لمعرفة القيم التي تتماشى مع واقعنا واستبدالها بما يوافق بيئتنا الثقافية.

✚ إيجاد ثقافة تنظيمية سليمة تحقق أهداف التنظيم من خلال تعزيز القيم الإيجابية والتكوين والإعلام الداخلي، وتحسين الاتصالات، وخلق الشعور بالانتماء لدى العمال لمؤسستهم.

إن فعالية ونجاح هذه التدخلات تتطلب تدخل أخصائيون في التنمية التنظيمية، كما تساهم تدخلاتهم أيضا في تخفيض هذه التناقضات القيمية داخل التنظيم.

4. خاتمة:

باعتبار أن سلوكيات العمال في المؤسسات والذين هم في معظمهم ذوو أصل ريفي لا تخرج سلوكا تهم عن الثقافة التقليدية فدافع العمل لديهم ذو طبيعة مادية أي لا يعمل الفرد إلا إذا احتاج إلى أموال، خلافا لما تفرضه النظرية الاقتصادية. تبين أن عامل الثقافة التقليدية كان له الأثر السلبي على التنظيم داخل المؤسسة حيث تتعارض ثقافة العامل الجزائري مع الثقافة الحديثة للتنظيم، مما عرقله عملية التسيير داخلها وعلى سبيل المثال نجد قيم العمل والوقت اللذان هما جوهر فاعلية العملية التطورية داخل المؤسسة، والتي لا يعيرهما العامل الجزائري أي اهتمام رغم علمه لما لهما من أثر كبير التنشئة الاجتماعية، والنمو الاقتصادي، كما أن ممارسة ازدواجية اللغة بين القائد وأتباعه أثر سلبا على عملية التسيير لأن اللغة الفرنسية اللغة السائدة في الإدارة، فهذا الوضع من شأنه خلق مشاكل اجتماعية بين الفئتين وعائقا لعملية الاتصال، ولعل الصراع بين القيم المحلية والقيم المستوردة والمتواجدة في التنظيم زاد من الهوة بين الإداريين والعاملين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، هذه القيم التي لم يستطع العامل التكيف معها وأشعرته بأنه ينسلخ عن مورثه الثقافي والاجتماعي، وحتى الديني واعتبرها خط أحمر أثناء عمله، في حين أن القيم الحديثة للمؤسسة مبنية على لوائح وتنظيم بيروقراطي خالص على العامل أن يلتزم بهما. وضم إلى ذلك العامل الإيديولوجي (السياسة المنتهجة من قبل الدولة في تسيير المؤسسات أن ذاك) الذي أثر على المؤسسة وجعلها غير قادرة على صنع قرارات خاصة بها، باعتبار الأوامر تأتي فوقية، وبالتالي أدت إلى عدم مسايرة التطور التكنولوجي المتسارع في العالم.

5. قائمة المراجع:

القرآن الكريم:

سورة التوبة، الآية: 105

قائمة الكتب:

1. عبد الحفيظ مقدم، الثقافة والتسيير، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر.
2. السعيد مقدم، أخلاقيات الوظيفة العمومية، الإدارة، المدرسة الوطنية للإدارة، المجلد 7، العدد 1997، 1، الجزائر.
3. علي عبد الله، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، دس.
- 5 إبراهيم بلحيمر، الحاجة للقيم الإدارية من منظور إسلامي، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2001.
- 6 سهيلة محمد عباس وعلي حسن علي، ط2، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 1999.
7. مصطفى غشوي، وسعيد لوصيف، الخلفية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الثقافي.
8. طاهر أجعيم، إنتاجية العامل الجزائري والشخصية المنتجة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 18، ديسمبر 2002.