

إعداد | الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي
رحال سليمان | للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية⁽¹⁾

مقدمة

ساد خلال المرحلة الأولية في تحول الاقتصادات التي كانت خاضعة للتخطيط الاشتراكي نحو اقتصاد السوق - كجزء من التصحيح الهيكلي الاقتصادي - افتراض متفائل مفاده أن الانتقال يمكن أن يتحقق بسهولة عن طريق تحرير الأسواق والتجارة وخصوصة مؤسسات القطاع العام وإقامة سوق للأسهم والسندات بحيث تؤدي السوق المالية - باعتبارها المجال الحيوي - إلى انتعاش المؤسسات الاقتصادية، وبفعل الانفتاح المتزايد تنمو إنتاجية هذه المؤسسات وتندمج في السوق العالمية. غير أن بعض إفرازات هذا التوجه - بغض النظر عن أسبابه وخلفياته - على المستوى المؤسسي والاجتماعي أدت إلى وضع التوجه ككل وكذا أساليب تطبيقه موضع نقاش وجدل ، بحيث اتضح صعوبة تشكيل دعائم لضمان ترسيخ الممارسات السليمة والنهوض بالنشاطات والمهام على مستوى المؤسسات ، خاصة في مجال الإدارة والتسيير وهو ما انعكس سلبا على نوعية المنافسة والأسعار وانتشار

(1) مقال مقتبس من الرسالة التي تقدم بها سليمان رحال للحصول على شهادة الماجستير المعنونة : الثقافة التسييرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة سيدار عنابة. تحت إشراف الاستاذ فؤاد بوقطة 97/96.

البطالة وقلة الاستثمار، وأدى إلى بروز العديد من الاختلالات على المستوى الخارجي وأخرى على مستوى المحيط الداخلي للمؤسسات- على وجه الخصوص- لعدم تلاؤم البنية الداخلية أو بصورة أدق عدم قدرتها على التكيف مع متطلبات المرحلة الجديدة ، وهذا ما أضعف فرص النمو خاصة طويلة الأمد منها.

ولا شك أن التحول الذي عرفته المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر يندرج في إطار السياق العالمي سالف الذكر ، إذ أنها عرفت تحولات سريعة وعميقة شملت كافة أوجه نشاطاتها ، وقد تجسد هذا في مجموعة القوانين والنصوص التشريعية-لفترة سنة 1993 خصوصا-التي أرادت أن تجعل منها كيانات اقتصادية مستقلة تعمل في بيئة تنافسية وفق منطق السوق وقواعد النجاعة الاقتصادية ، وهذا في نظرنا يضعها أمام إشكالية حقيقية وهي ضرورة إيجاد إستراتيجية لتسيير عملية التكيف والتحول ذاتها ، ومراجعة توجهاتها الإستراتيجية بإرساء آليات جديدة في أنماط تسييرها وتنظيماتها الداخلية بما يتماشى ومتطلبات إقتصاد السوق ، وخاصة بناء علاقة جديدة مع محيطها الداخلي والخارجي والتعامل وفق فلسفة جديدة فعالة في تسيير الأفراد ، لأن ما يميز المؤسسات اليوم عن بعضها في ميدان الأعمال بالدرجة الأولى أفرادها الذين هم المصدر الإستراتيجي لإنتاج الثروة ورمز هويتها وثقافتها ، هذه الثقافة - أي ثقافة المؤسسة-التي أصبحت من المصادر الأساسية التي يتحتم على المؤسسات فهمها وإمتلاكها لتحقيق التكيف الخارجي والانسجام الداخلي.

وعليه فإن إتجاهنا إلى دراسة الثقافة التسييرية باعتبارها نسقا فرعيا من ثقافة المؤسسة يجد تبريره في عاملين أساسيين :

• العامل الأول : تعد الثقافة التسييرية في المراحل الانتقالية

إحدى الركائز الأساسية التي تقوم عليها إستراتيجيات التحول والتكيف وذلك بالعمل على تفكيك منظومة القيم التي لم تعد تلائم وتعيق تطور المؤسسة وترسيخ قيم أخرى إيجابية بناءة في العمل لإعادة تشكيل هيكل السلوكات التنظيمية بصفة عامة.

• أما العامل الثاني : وهو مرتبط عضويا بالعامل الأول ومؤهده

أنه يقع على عاتق المسيرين بالدرجة الأولى العمل على بناء النسق الثقلي الجديد للمؤسسة بما يجعلها قادرة على الاستجابة لمتطلبات وتحديات المرحلة التي تجد أحسن تعبير عن طبيعتها في تشجيع قيم المبادرة الفردية وروح المخاطرة وتحمل المسؤولية والمنافسة وكل ما تقتضيه عملية التحول والتكيف ، فالضرورة تستدعي المواجهة الإيجابية بين الاستراتيجية وثقافة المؤسسة ، لأن التغير الإستراتيجي يمكن أن يتصادم مع القيم الثقافية السائدة.

- لهذا فالسؤال الذي يطرح نفسه الآن ماذا نعني بالثقافة

التسييرية ؟

وضمن إطار أشمل لماذا دراسة الثقافة التسييرية ؟ ولكن قبل أن

نجيب عن هذا التساؤل الضروري وقصد السير إلى عمق الأشياء قليلا نشير إلى أن الثقافة التسييرية من الناحية السوسيولوجية يمكن أن تستخدم كطريقة وصف أو موضوع لدراسة التنظيمات (المؤسسات) باعتبارها

أنساقا مفتوحة. كطريقة للوصف قصد التمييز بين الخصوصيات والمرتكزات القيمة التي تقوم عليها كل مؤسسة ، وكموضوع فهي تقدم فهما مغايرا لمشاكل التسيير وتراتبها المنطقي على اعتبار الثقافة التسييرية مجموعة من الإفتراضات الأساسية التي تهيكّل مجموع سلوكات التسيير في المؤسسة ، وهو الأمر الذي سيتضح أكثر عند تناولنا لمفهوم الثقافة التسييرية.

مفهوم الثقافة التسييرية

ينطوي مفهوم الثقافة التسييرية على بعدين أساسيين. الثقافة والتسيير ، فبنظرة عابرة يفهم منه العديد من المعاني ، فهو يمكن أن يشير إلى الثقافة المرتبطة بعملية التسيير أو أن الممارسة التسييرية تنتج ثقافة معينة ، كما قد يشير إلى المميزات التي يتصف بها التسيير في حدود معينة ونتيجة تعدد المعاني يصبح من الصعب تقديم تعريف واضح لهذا المفهوم دون الرجوع إلى إطار أوسع ، حتى يمكن موضعة هذا المفهوم في مجاله المحدد ، فنحن نعلم أن الإطار الكلي للثقافة الإجتماعية يتبلور بوضوح على مستوى المؤسسة منتجا ما يسمى بثقافة المؤسسة التي تتكون من عدة أنساق ثقافية فرعية منها الثقافة التنظيمية والثقافة التسييرية ، وبما أن المجال هنا لا يسمح بالذهاب بعيدا في تحليل ودراسة الإطار الكلي لموضوع رسالتنا فإنه يمكن أن نقول بإختصار وبناء على ما تقدم أن الثقافة التسييرية ترتبط بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموع العمليات المنسقة والمتكاملة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة ، وذلك كله يعني في النهاية أن الثقافة التسييرية هي مجموعة المعارف

والقيم والمبادئ التي توجه تفكير وسلوك المسيرين في ممارستهم للعملية التسييرية.

طبيعة الثقافة التسييرية

أشرنا فيما سبق أن مفهوم الثقافة التسييرية ينطوي على بعدين أساسيين الثقافة والتسيير ، وبهذا الاعتبار يشكل التسيير أحد الوظائف الأساسية للمؤسسة المعاصرة إذ ارتبط تطوره بجملة الإنتقادات التي وجهت لمختلف الأنشطة الاجتماعية وحدوث تغير اجتماعي سريع سبب جانب منه ظهور ابتكارات تكنولوجية أثرت على مستويات الأداء الفردية ومستوى المعيشة بوجه عام هذا بالإضافة إلى سقوط بعض أشكال الضبط والسلطة التقليدية في مجال العمل ، تلك الأشكال التي تولت تنظيم العمل بطرق أشبه بالميكانيكية أفقدت العمل بعده الإنساني والاجتماعي ، وعموما فقد ارتبطت فعالية التسيير بالبيئة الجغرافية والثقافية والاجتماعية إذ أصبح من المسلم به أن الأسس العلمية للتسيير وحدها غير كافية لتطوير المؤسسات ، بل الأمر يتطلب دراسة نسق القيم الذي يحدد مدى نجاح أو فشل هذه الأسس العلمية ومدى ارتباطها بالبنية التنظيمية والهيكلية والتحديات المستقبلية التي ترسم بوجه عام مسار تطور المؤسسات. ومن هذا المنطلق يمكن القول أنه توجد على الأقل ثلاث مقومات أساسية يجب توفرها في المؤسسة المعاصرة :

- المرتكزات الثقافية

- الديناميكية الهيكلية والتنظيمية

- السلوك الإستراتيجي

ومن هذا المنظور فإن البحث في طبيعة الثقافة التسييرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية يستدعي حتما أن نضع في الاعتبار أهم المراحل التي مرت بها هذه المؤسسة وأهم الأطروحات التنظيمية التي عرفتھا ، والتي تمثلت أساسا في التسيير الذاتي والتسيير الاشتراكي وإعادة الهيكلة والإستقلالية، وأخيرا إصلاحات ما بعد 1993 التي أدت إلى دخولھا اقتصاد السوق ، هذه المرحلة التي تميزت بانتقال مسؤولية التسيير من أجهزة الدولة إلى إدارة هذه المؤسسات مما يوجب عليها الإعتماد على قدراتها الذاتية لضمان نموھا واستمرارھا ، وهو ما يعطي المسير - ومن خلاله عملية التسيير - دورا متميزا ويضعه أمام قضايا متحدية يأتي على رأسھا إعادة بناء النسق الثقافي للمؤسسة، لأن المسير هو الممثل الفاعل ومصدر السلطة فيها ، والقادر على تجسيد كل تغيير مطلوب على مستواھا.

ونشير أنه في دراستنا الميدانية أخذت مؤسسة سيدار بعنابة كنموذج ممثل للقطاع الاقتصادي العمومي في الجزائر ، حيث أجريت الدراسة على فئة المسيرين وعلى نسبة 20% من فئة الإطارات العليا في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى سبتمبر 1995 ، واندرجت في سياق الإجابة عن تساؤل مركزي مؤداه : هل يمكن للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية دخول نظام اقتصاد السوق بنفس الفاعلين الإجتماعيين الذين هم نتاج النظام المركزي السابق في التسيير ؟

وقصد معاينة و تشخيص الثقافة التسييرية للمؤسسة موضوع الدراسة ، ارتكزت الدراسة الميدانية على أبعاد حددت انطلاقا من

المعطيات النوعية المستخلصة من المرحلة الأولى ، و قد صنفـت هذه المعطيات ضمن الأبعاد التالية:

سياق التغير ، إتخاذ القرارات، النظرة لخصائص وقدرات العامل البسيط، طبيعة الإشراف، النظرة للمستقبل ، المبادرة والمخاطرة، الموقف من طرق حل النزاعات.

وتبين لنا ضرورة إضافة بعدين فرعيين مساعدين وهما :

الموقف من الانتقال إلى اقتصاد السوق ، والنظرة لأداء القطاع العام وهذا لارتباطهما بواقع النقاش الدائر آنذاك داخل المؤسسة الاقتصادية العمومية بصفة خاصة، والغرض المنهجي هو محاولة الكشف عن طبيعة منطلقات المسيرين في تقييمهم للمرحلة السابقة وتطلعهم للمرحلة المرغوب فيها وهو ما يعطي صورة أوضح عن واقع الثقافة التسييرية.

وقصد ضبط وتكميم المعطيات النوعية المتضمنة في الأبعاد التسعة السالفة الذكر ، صغنا إستمارة متعددة الاختيارات ذات فقرات من طبيعة وصفية وقياسية ، وللتأكد من مدى صدق وثبات فقرات القياس الواردة بالإستمارة ، تم تجريبها على فئة تمثل 20 بالمائة من حجم عينة فئة الإطارات العليا ، وتم تكرار هذه العملية مرتين بفارق زمني قدره 20 يوما وأدى هذا إلى إدخال بعض التعديلات ، إذ تم إستبعاد عدد محدود من الأسئلة التي لم تعط ثباتا يصل في كل مرة 80 بالمائة من الإستجابات للمبحوثين.

والجدول التالي يوضح درجات الثبات والإرتباط التي توصلنا إليها باستخدام برنامج تقنيات الإحصاء في الحاسوب الإحصائي (Statistical Package for Social Sciences : SPSS) وذلك بحساب معاملات الإرتباط بين نتائج التحريب الأولى والثانية للإستثمار:

الأبعاد	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1- سياق التغير	0.73								
2- إتخاذ القرارات	0.39	0.72							
3- النظرة لخصائص وقدرات العامل البسيط	0.60-	0.03-	0.72						
4- طبيعة الإشراف	0.12-	0.09-	0.19	0.70					
5- النظرة للمستقبل	0.08-	0.03-	0.14	0.35	0.68				
6- المبادرة والمخاطرة	0.05-	0.02-	0.28	0.39	0.27	0.71			
7- الموقف من طرق حل النزاعات	0.06-	0.07	0.31	0.51	0.27	0.40	0.69		
8- الموقف من الانتقال إلى اقتصاد السوق	0.06-	0.16	0.26	0.46	0.24	0.33	0.46	0.69	
9- الموقف من أداء القطاع العام	0.06-	0.18	0.12-	0.17	0.08	0.12	0.10	0.16	0.70

تبين النتائج المدرجة في الجدول أن درجات الثبات عالية كما أن درجات الإرتباط تبرز إستقلالا نسبيا مقبولا في حدود أقل من 0.05 وعليه فبعد التأكد من الصدق الظاهري والمعاملتي وثبات فقرات القيلس، تم تعميم الإستثمار على عينة الدراسة ، حيث خضعت النتائج فيما

بعد إلى التحليل المعاملي (Analyse factorielle) قصد تجاوز التشابه الظاهري ما بين المتغيرات وإيجاد تصنيف لعدد من العوامل أو المتغيرات ضمن تمثيلات تركيبية لأبعاد الثقافة التسييرية. وبالنظر إلى حجم البيانات الميدانية والدلائل الإحصائية المتوصل إليها - والتي لا يسمح المجال هنا لإستعراضها بالتفصيل - سنحاول تقديم صورة تشخيصية عن طبيعة الثقافة التسييرية في مؤسسة سيدار من خلال تجميع وحصر البيانات ضمن ثلاث بنيات أساسية وإبراز مدى ديناميتها وهي:

- البنية السيكولوجية والإجتماعية

- البنية الهيكلية والتنظيمية

- بيئة السلوك الإستراتيجي

1. البنية السيكولوجية والإجتماعية

تلخص هذه البنية النتائج المتعلقة أساسا بإدراك الطبيعة الإنسانية، وطبيعة الإشراف الذي توضحت معالمه بقياس اتجاه التفاعل بين مسؤول ومرؤوس إذ تبين أن عينة البحث تنظر للعامل البسيط - كتعبير عن الطبيعة الإنسانية - نظرتين متباينتين من حيث المحتوى والنوع ، ومتقاربتين من حيث المعدل المعاملي ، بحيث برزت نظرة متفائلة وأخرى متشائمة تجاه خصائص وقدرات العامل البسيط ، وإذا ما ربطنا النظرتين بمعدل الصفات السلبية المضافة على العامل من حيث أنه سطحي وغير مبال يمكن القول أن الإفتراضات التي يعتمد عليها المسير في إدراك الطبيعة الإنسانية هي أقرب إلى الإفتراضات السلبية لنظرية x كما صاغها

MCGREGOR

بالإضافة إلى ذلك فقد بينت نتائج التحليل العاملي المتعلقة بطبيعة الإشراف بروز عامل الإشراف المباشر أكثر من عامل الإشراف غير المباشر مع ظهور عامل مختلط الذي يمكن تفسيره في إطار نتائج النظرة لخصائص ومميزات المسير والتي بينت وجود غموض في النظر للخصائص القيادية ومستوياتها وهو ما يمكننا من القول بعدم تبلور القيادة كمظهر سلوكي وسياق تنظيمي ، وهذا لخضوع التعيين والعزل لفعل الإعتبارات السياسية وليس قائما على أساس الكفاءة والأداء ، إضافة إلى هذا هو إنتقاد الإطارات العليا لفئة المسيرين وإحساسهم بعدم القدرة على تغيير النظام القائم ، فإذا كان هذا الإحساس هو السائد في هذا المستوى من المسؤولية فكيف نتصور مصداقية القيادة لدى المستويات التنظيمية الأخرى ومدى قدرتها على تجسيد التغيير الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه ؟

كما أن قياس اتجاه التفاعل بين مسؤول ومرؤوس أوضح بأن الإطار السامي يتعامل بما يسمى سياسة المعيارين ، إذ لم يعط أهمية لحاجة المرؤوس في أن يعامل بنفس الكيفية والأسلوب الذي يفضل له هو في التعامل مع مسؤوله ، فقد رغبت الإطارات العليا في التعامل مع المسؤول القريب منهم الذي يشركهم في اتخاذ القرارات ، لكن بالمقابل لوحظ ميلهم إلى استخدام أسلوب الإشراف الدقيق المباشر ، كما اتضح هذا الميل لدى المسيرين من خلال اعتبارهم التسيير مجرد سياسة للسلطة ، واقتناعهم بأن العامل يعمل تحت إلحاح الحاجة والضغطات الإقتصادية، وبذلك فهو بحاجة دائمة للمراقبة والتوجيه ، وهم بهذا يتجاهلون

المطلوب الأساسي لعملية ممارسة السلطة وهو اكتساب الثقة كمصدر مشروع لتأكيدهما وتوقع استجابة المرؤوسين للأوامر والتوجيهات بناء على تماثل مصادر الرضا ، فهذه النظرة تبرز غياب الديناميكية السيكولوجية والإجتماعية وتلخص دور المسير الذي لا زال يلتقي مفهومه في المؤسسة الإقتصادية العمومية مع المفهوم التقليدي للمسؤول ولوظائفه ، لأن التسيير يستخدم أحيانا كمرادف لمفهوم المسؤولية ، كما أنهم ينظرون للتسيير بالمشاركة على أنه من مخلفات مرحلة التسيير الإشتراكي للمؤسسات الذي نجم عنه -حسبهم- عدة تكاليف كعدم الإنضباط واللامسؤولية والفوضى ، وعليه يمكن القول أن التركيبة الداخلية لا توفر مناخا ملائما لتسيير التغير وتجسيده ، كما أن هذه البنية لا توفر فرص الاندماج الضرورية للفاعلين الإجتماعيين.

2. البنية الهيكلية والتنظيمية

اتجه محور التغير في نظر عينة البحث إلى السياق التنظيمي وتحديدًا إلى تغيير القيادة -كأسلوب تنظيمي- وأساليب التسيير ، وهو ما يؤكد أن الهياكل التنظيمية القائمة لا تتماشى أو لا تخدم على الأقل نسبة معتبرة تمثل 77% من عينة البحث ، كما أن هذه البنية تتصف بالمركزية المفرطة واتضح ذلك من خلال عملية اتخاذ القرارات التي بينت أن التصور المركزي أساس اتخاذ القرارات داخل المؤسسة، من حيث أن القاعدة التي تستند عليها عملية اتخاذ القرارات غير موسعة ، إذ سجلنا بعض الميل إلى الإستشارة بنسبة لا يتجاوز متوسطها 30% وانحصرت النظرة بضرورة مشاركة العمال في اتخاذ القرارات في حدود

11%، وهو ما يؤكد أن هناك استبعاد للمستويات التنظيمية الدنيا في هذه العملية. هذه المستويات تشكل في واقع الأمر إحدى المصادر الأساسية التي يمكن أن تزود مراكز اتخاذ القرارات بمعلومات لا يمكن لأي مستوى آخر تقديمها، كما أنها تشكل مخزوناً استراتيجياً للطاقت والأصول الداخلية بفعل قدرتها على تحسس الحثيات الدقيقة للتغير وقرها من الزبائن وقدرتها على صياغة منتوجات جديدة، قد تكون حاسمة في حياة المؤسسة.

كما أنه عند تفحصنا لبرنامج التصحيح تبين أنه رغم بعض التغيرات في الخريطة التنظيمية الداخلية، إلا أن التأثيرات الإيجابية بقيت محدودة، لأنه كما نعلم أن أسلوب الإشراف المباشر الدقيق يؤدي إلى خلق العديد من المستويات التنظيمية تعرقل عمليات التفاعل والاتصال، ولهذا السبب يؤكد المختصون على ضرورة تفويض السلطة لخلق مستويات تنظيمية أفقية تعطي مرونة أكثر لعمليات الاتصال لتوطيد الارتباطات بين مختلف الوظائف والأقسام وتقوي العلاقات بين المنفذين ومستويات المسؤولية في الهيكل أو الخريطة التنظيمية، لأن هذه العلاقات هي التي تنمي مرونة الهيكل التنظيمي وتعطي التغيرات مدلولات إيجابية، ومن هذا المنطلق فإن الثقافة التسييرية في هذا المجال بالذات تتسم بطابع التقنين وإصطباغها بصبغة سلطوية تقليدية ترى فعاليتها في القدرة على إصدار الأوامر وليس في العمل على تماسك التنظيم والمحافظة على وحدة هدفه، وعليه فهيكّل السلطة في المؤسسة أقرب إلى الهيكل الخطي الرئاسي منه إلى الهيكل الوظيفي، وهو ما يشكل عقبة أمام تفويض

حقيقي للسلطة وإشراك المستويات التنظيمية ويؤثر هذا النمط القائم على وحدة الأمر على العلاقات التي تربط القادة بالإنتاج لقيام العلاقات على أساس المسافة الهيكلية وليس على أساس التكيف مع المواقف التنظيمية.

3. بنية السلوك الإستراتيجي

إن بنية هذا السلوك تجد أحسن تعبير لها في نتائج نظرية عينة البحث للمستقبل ولمهام المؤسسة ودور المسير وكذا سلوك الإطار السامي في بعض الظروف من عملية اتخاذ القرارات ، بحيث أبدت عينة البحث بصفة عامة انفتاحا على المستقبل وعلى إمكانيات إنجاح التحول، وهي ملامح إيجابية -إن ترسخت- ستشكل أرضية سليمة لوجود تفكير استراتيجي مستقبلا، غير أن الممارسة بينت سيطرة النظرة التقنية للحقائق الاقتصادية، بحيث انحصر التفكير داخل المؤسسة في ضرورة التطبيق الدقيق لمخطط التصحيح ، إذ اعتبرت عينة البحث أن المؤسسة يمكن أن تتطور وفق تخطيط دقيق طويل المدى وهو ما يلاحظ منه غلب فهم حقيقي واضح لجوهر الإستراتيجية ، لأن المخطط لا يتميز بالمرونة الكافية التي تساعد على التكيف مع المتغيرات البيئية ، كما أنه يترع كثيرا للتفاؤل بناء على المدلولات الإحصائية. بالإضافة إلى هذا - وحسب ما جاء في نتائج تصنيف القرارات- فإنه ما زال ينظر للإستراتيجية على أنها تصنع في قمة الهرم أو من قبل مكاتب إستشارية خارجية (أجنبية)، وهذه النظرة قائمة على الافتراض التقليدي الذي فصل بين الذين يفكرون والذين ينفذون ، مع ملاحظة أن سلوك الإطار السامي تميز بوجود محدودية في المبادرة وتحمل المخاطر والتي أرجعناها

إلى الوضعية التي تمر بها المؤسسات بوجه عام وإلى الخوف من الفشل في مجال الإستثمار، بالإضافة إلى وجود ضعف في الثقافة القانونية التي هي ضرورية للمسير إذ يكتسب بموجبها كفاءة تقديرية أكبر في عملية إتخاذ القرارات في الظروف الإستعجالية وفي إبرام الصفقات.

ومن هذا المنظور فإن قاعدة السلوك الإستراتيجي تستند على افتراضات تقليدية لم تعد قادرة على وضع استراتيجية ترسم حدود المستقبل وترفع من أداء المؤسسة الذي يتميز بضعف يعيق عملية التحول، لأن هذه الأخيرة إنما يجب أن تقوم على علاقة وثيقة بين الإستراتيجية والأداء، فنجاح عملية التكيف إنما تعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق الفوائض المالية، وبالنظر إلى هذا فالمؤسسة تعرف تراكم ديون معتبرة، حيث ينبغي التذكير بأن المؤسسة الاقتصادية العمومية كانت تتطور وفق أسلوب إنشاء المشاريع الجديدة بتمويل من رؤوس الأموال التي كانت تخصصها الدولة للمشاريع الإستثمارية المدرجة ضمن الخطة التنموية، في حين كان تمويل نشاطاتها قائما على أساس القروض، إذ لم تخصص رؤوس أموال قاعدية تكون كأساس لتدعيم الإستثمارات وتكاليف المواد الأولية ومصاريف العمال، وحتى في فترة الإستقلالية عانت المؤسسة من صعوبات مالية من حيث تراكم الديون وغياب موارد مالية لتمويل النشاطات الجارية، بالرغم من أنها عرفت تطهيرا ماليا دون أن يكون لذلك تأثيرا إيجابيا بارزا في تحسن الأداء، ويرجع هذا في نظر بعض المختصين إلى عدم امتلاك المؤسسات العمومية لسياسة مالية واضحة، وعليه بقيت محاولات الإصلاح تدور

إلى الوضعية التي تمر بها المؤسسات بوجه عام وإلى الخوف من الفشل في مجال الإستثمار، بالإضافة إلى وجود ضعف في الثقافة القانونية التي هي ضرورية للمسير إذ يكتسب بموجبها كفاءة تقديرية أكبر في عملية إتخاذ القرارات في الظروف الإستعجالية وفي إبرام الصفقات.

ومن هذا المنظور فإن قاعدة السلوك الإستراتيجي تستند على افتراضات تقليدية لم تعد قادرة على وضع استراتيجية ترسم حدود المستقبل وترفع من أداء المؤسسة الذي يتميز بضعف يعيق عملية التحول، لأن هذه الأخيرة إنما يجب أن تقوم على علاقة وثيقة بين الإستراتيجية والأداء، فنجاح عملية التكيف إنما تعتمد بالدرجة الأولى على مدى قدرة المؤسسة في تحقيق الفوائض المالية، وبالنظر إلى هذا فالمؤسسة تعرف تراكم ديون معتبرة، حيث ينبغي التذكير بأن المؤسسة الاقتصادية العمومية كانت تتطور وفق أسلوب إنشاء المشاريع الجديدة بتمويل من رؤوس الأموال التي كانت تخصصها الدولة للمشاريع الاستثمارية المدرجة ضمن الخطة التنموية، في حين كان تمويل نشاطاتها قائما على أساس القروض، إذ لم تخصص رؤوس أموال قاعدية تكون كأساس لتدعيم الإستثمارات وتكاليف المواد الأولية ومصاريف العمال، وحتى في فترة الإستقلالية عانت المؤسسة من صعوبات مالية من حيث تراكم الديون وغياب موارد مالية لتمويل النشاطات الجارية، بالرغم من أنها عرفت تطهيرا ماليا دون أن يكون لذلك تأثيرا إيجابيا بارزا في تحسن الأداء، ويرجع هذا في نظر بعض المختصين إلى عدم امتلاك المؤسسات العمومية لسياسة مالية واضحة، وعليه بقيت محاولات الإصلاح تدور

حول عقلنة النشاطات الجارية وتسريع الفائض من العمال -الذي انعكست بعض آثاره على البنية السيكولوجية والاجتماعية الداخلية- وهي محاولات تريد إبقاء المؤسسة لا غير دون البحث عن فرص نمو جديدة تصنع الشكر المستقبلي لقائمة النشاطات.

وبخلاصة ذلك أنه وجب التفكير في وضع إستراتيجيات تضمن البقاء واستمرار المؤسسة على المدى الطويل، وليس مجرد البحث عن حلول ظرفية لقضايا ترتبط بأساس تواجد المؤسسة، حيث يمكن تصور العملية خطياً على النحو التالي:



فمن خلال هذا التمثيل الخطي يبرز دور المرتكزات الثقافية في صياغة الإستراتيجية للمرحلة المستقبلية مع تحديد دقيق للأهداف التي يجب أن تكون ميدانية قابلة للتجسيد بالإعتماد على العوامل التقنية والموارد البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة ، بحيث تؤدي هذه الإرتباطات إلى توسيع العلاقة التي تربط المؤسسة بالمحيط لتشمل كل المتغيرات البيئية وتجعل من عملية اتخاذ القرارات تتسق وفق غاية محددة أساسها علاقة التفاعل المتبادلة بين السلوك والسياق الخارجي ، وهذا التصور يعطي

الإستراتيجية مرونة أكبر خاصة في إدخال التعديلات الضرورية التي تستوجبها عملية التكيف.

خاتمة

من خلال استعراض أهم مواصفات الثقافة التسييرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية ، نستطيع القول أن الثقافة السائدة حاليا تعد عائقا في حد ذاتها أمام عملية التحول والتكيف ، لأن سلوك المسير يهيمن عليه البعد البيروقراطي الذي تشكل في مرحلة التسيير الإداري للإقتصاد ، مع وجود تركيبة اجتماعية وتنظيمية تتسم بالإستاتيكية فيما يتعلق بالإجراءات والقواعد الرسمية وأنظمة الضبط المعتمدة. وبناء على هذا التشخيص يتوجب على الفاعلين الاجتماعيين وخاصة القائمين على تسييرها إيجاد منطلقات نظرية وسلوكية - أكثر دينامية- تكون أساسا لفهم وتحليل الظواهر الاجتماعية والإقتصادية في إطارها الكلاسي ، وتتجلى أهمية هذا الطرح على المستوى التنظيمي بكل أبعاده كون المؤسسة الإقتصادية اليوم مطالبة بالتكيف مع محيط هو في تحول مستمر ، فمستقبلها مرهون بمدى قدرتها على تسيير التغير لإنجاح التحول-وهذا يستدعي تكوين فهم جديد لمفهوم السلطة والاتصال ومعايير التقييم وأساليب الإشراف لأنها من أدق وأعقد المسائل- وإعادة تشكيل هيكل السلوكات التنظيمية بأبعاده المختلفة الجديدة وخاصة السلوك القيادي ، وفي إطار أدق الثقافة التسييرية حتى تحقق دورها الإقتصادي ووظيفتها الداخلية في إنجاح عملية التحول لأن التغير لا يكون برفع شعارات معينة مثل "حرية المنافسة" "تحرير المبادرة" ، وإنما يجب أن يمتد ليمس مختلف

الهياكل والعلاقات على حد سواء في كل المستويات التنظيمية وإلا سيكون مجرد تغير إستعراضي (شكلي) مثلما كان الحال بالنسبة لخطط الإنعاش التي فرضت من فوق.

ومن هنا وجب العمل على تقليل التباعد الموجود بين مستويات السلطة وجعل الهيكل التنظيمي ذي تركيبة متغيرة يجمع المستويات التنظيمية الثلاثة العليا والوسطى والدنيا ويقوي خطوط الإتصال بينها لكي تختفي ظاهرة السيطرة على المعلومات أو انحصارها في مستوى معين أو احتكارها من قبل مستوى معين ، وهذا مقابل انتشار ظاهرة تنمية واستثمار المعلومات والأفكار الجادة مهما كان المستوى التنظيمي الذي أتت منه ، وهو في الحقيقة ما مكن العديد من المؤسسات الرائدة في ميدان الأعمال - كالمؤسسات اليابانية - من إيجاد أنساق مرنة سمحت بظهور وتدعيم العمل عن طريق المجموعات ، هذه المجموعات التي انصهرت في إطار النسق العضوي للمؤسسة ، ويمكن هذه الأخيرة من الانسجام مع تغيرات المحيط وتكييف استراتيجياتها مع المدخلات الجديدة التي أوجدتها التحولات البنائية لقوى السوق.

وهذا نستنتج أن المرونة المطلوبة أو المراد إيجادها بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية إنما يجب أن تتجسد على مستويين أساسيين وهما المستوى الخارجي والمستوى الداخلي ، فالمرونة على المستوى الخارجي تعني الخروج من دائرة الأسواق والنشاطات التي لم تعد تلائمها من خلال استقصاء السوق والتقرب من المستهلك لإستجلاء الغموض الذي أصبح سمة النظام الإقتصادي العالمي. أما

المرونة على المستوى الداخلي للمؤسسة فتعني الاتجاه إلى أصولها الداخلية لتنمية مؤهلاتها وقدراتها التنافسية ، ووضع منهجية واضحة لاستكشاف الإطار المسير باعتباره رجل تفكير وعمل قادر على فهم ضرورات التغيير وتحسن تسيره بطريقة تمكن مختلف الفاعلين الاجتماعيين معاناة ذواتهم بإيجابية أكبر لتبني التغيير، وجعلهم يفتحون على بنيات ووحدات السلطة بطريقة أكثر ديمقراطية في ظل تفويض حقيقي للسلطة يدفعهم إلى أخذ المبادرة كل حسب موقعه من الهيكل التنظيمي في جميع الوظائف ومختلف المصالح لتعزيز الانسجام الداخلي وتدعيم نسق القيم المشتركة التي هي أساس نجاح أي برنامج على مستوى المؤسسة.

مراجع

١- الثقافة و التسير، أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر 28-30 نوفمبر 1992 - ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر

- 2- Vers une nouvelle culture managériale, conférence nationale sur le management de l'entreprise publique en économie de marché, O.P.U, Alger 1996
- 3- THEVENET Maurice, Audit de la culture d'entreprise, les éditions d'organisation, Paris, 1986.
- 4- BERTRAND Yves, Culture organisationnelle, P.U, Québec, 1991.
- 5- La culture en mouvement, nouvelles valeurs et organisations. Les presses de l'université Laval, Québec, 1992.
- 6- PETERS T. et WATERMAN R, Le prix de l'excellence, Traduction GARENE Michelle, Inter édition, Paris, 1983.
- 7- LESCA H, Système d'information pour le management de l'entreprise, Mc GRANT Hill, Québec, 2eme édition, 1990.
- 8- BELAIBOUD Mokhtar, De la survie à la croissance de l'entreprise, O.P.U, Alger, 1995.
- 9- SEKIOU Lakhdar, Gestion des ressources humaines, P.U, Québec, 1993.
- 10- MARTIN Dominique, La participation directe en entreprise de la résistance clandestine à la mobilisation managériale, Cahiers internationaux de sociologie, volume 99/95, P.U.F, Paris, 1996.