

المستوى / ثانية ماستر

التخصص / اتصال و علاقات عامة

المحاضرة الثانية

المقياس / الثقافة الاتصالية داخل المؤسسة

في ظل الحركة الواسعة والتغيرات العميقة التي يعرفها المجتمع الجزائري، تظهر الأهمية البالغة للمؤسسة الصناعية باعتبارها فاعلا هاما لتحقيق التغير الاجتماعي، و مساهما رئيسا في تنمية الاقتصاد الوطني.

إن وجود المؤسسة و نجاحها لا يعتمد فقط على مواردها المالية، و إنما يركز بشكل أساسي على مواردها البشرية، و يظهر بهذا الصدد أهمية دور العامل الإنساني، بحيث يجمع المحللون و المنظرون في مجال إدارة و تسيير التنظيمات أن فعالية المؤسسة تتوقف على قدرتها في تعبئة كل الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها.

و باعتبار المؤسسة، كما سبقت الإشارة فاعل أساسي في التغير، فإنها مطالبة اليوم، أكثر من أي وقت مضى تحت ضغط قوى السوق، لاختيار و إعداد إستراتيجيات تعتمد على تبني الفاعلين الاجتماعيين داخلها لمواقف و سلوكيات مغايرة لما كان سائدا في السابق بحيث تجعل مهمة التحول أمرا سهلا. و لن ينأى ذلك إلا بتقوية قنوات الاتصال و تفعيلها لتوعية الفئات المختلفة و تحسيسها بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق أهدافها التي لا تختلف عن أهداف المؤسسة، بل تلتقي معها.

كما يعتمد تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل أساسي على مدى تقبل و تبني الفاعلين الاجتماعيين فيها فعليا لثقافة مؤسسة جديدة ولنظرة جديدة لعلاقات العمل.

1- تسيير الموارد البشرية :

إن التأكيد من جديد على أهمية العامل الإنساني في إستراتيجية المؤسسة يظهر في محاولة المسيرين اليوم لدمج أو توحيد الإستراتيجية الفردية (خاصة بالأفراد داخل المؤسسات)، و إستراتيجية المؤسسة حتى لا يقع هناك تعارض و صراع ما بين الإستراتيجيتين. و ما يؤكد مثل هذه المخاوف هو شعور الإطارات خاصة داخل مؤسسة صناعية عمومية بأنهم يشكلون مجموعات منعزلة **Des groupes isolés** لهم إستراتيجيتهم الخاصة بهم و أهدافهم أيضا، و هي مسألة على غاية من الخطورة كونها يمكن أن تهدد بقاء المؤسسة لما قد ينجر عنها من عواقب وخيمة بسبب الصراعات والنزاعات الناجمة عن تضارب و تعارض المصالح و الأهداف.

لذلك يتوقف نجاح المؤسسة على قدرة المسيرين في تبني إستراتيجية جديدة متكاملة لتسيير الموارد البشرية، وهو ما تلح عليه كثير من الدراسات في مجال التسيير بحيث تعتقد أن أحد العوامل الأساسية في الإدارة الفعالة للموارد البشرية داخل المؤسسة هو إشراك الفرد في حل مشاكل العمل، أو ما يعبر عنه بالاعتراف له بالمكانة الاجتماعية باعتباره فاعلا مستقلا ومسؤولا.

ويمكن أن نشير هنا إلى أعمال كل من كروزيه وفريديرغ **Friedberg & Crozier** التي تركز على التقييم و إعادة الاعتبار لدور الفرد كفاعل اجتماعي داخل المؤسسة (Crozier 1977, 120). كما تجدر الإشارة أيضا إلى أن هذا الاعتراف من طرف المؤسسة بقيمة و أهمية الفرد داخلها حديث ويرتبط بجماعات النوعية " **Les cercles de qualité** " التي تعتبر تقنية حديثة تقوم أساسا على توفير الفرصة للمستخدمين لتفجير طاقاتهم وابتكاراتهم و توظيفها في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن واقع المؤسسات العمومية في الجزائر ومنها على سبيل المثال لا الحصر مؤسسة الحديد والصلب "ألفاسيد" يؤكد عكس ذلك تماما، فالمسيريون اليوم يعيشون أزمة حقيقية ناتجة في جانب أساسي منها، فضلا عن ضعف السبولة المالية أو العجز المادي، عن إهدار الطاقات والقدرات البشرية التي تملكها المؤسسات، ولحد اليوم يعتقد بعض المسيرين في مؤسسات اقتصادية عمومية مثل مؤسسة المحروقات "سوناطراك"، أن التحفيز المادي وحده كاف لتحقيق أهداف المؤسسة. بينما يعاني المستخدمون عامة والإطارات المتوسطة بالتحديد داخل هذه المؤسسة ومؤسسات عمومية أخرى من سوء التقدير والتقييم، حتى أن الأمر وصل حد تسميتهم بالإطارات

غير المسؤولة **Les cadres non responsables** وهو ما يضعف لديهم الشعور الجماعي كقوة اجتماعية مهنية، بل حتى الشعور بالانتماء إلى المؤسسة. و يعتبر هذا الموقف في ذات الوقت مؤشرا على صلابة البناء التنظيمي مركزية النموذج الإداري المعتمد.

في هذا الصدد، يمكن أن نشير إلى عمليات التسطیح والنقل من قيمة وأهمية وظيفة الإطار بالتحديد و خاصة في العشرية الأخيرة. **Banalisation de la fonction cadre** وبعدها كانت تمثل في سنوات السبعينات الطاقة الفعالة والعامل الأساسي في نجاح المؤسسة، هاهي اليوم تعرف تراجعا كبيرا بسبب الانقلاب في سلم القيم داخل المجتمع وسوء التقدير والتهميش أحيانا كثيرة داخل المؤسسة. (حيث كان يشير هذا المنصب إلى مكانة اجتماعية مرموقة بينما فقد اليوم تلك الإيحاءات والدلالات، حتى أن الأطارات أضحو اليوم يصنفون أنفسهم ضمن الطبقات الضعيفة داخل المجتمع).

ونعتقد، بعكس ما يشير إليه الواقع الراهن، بضرورة الاعتراف بالإطارات كمجموعة اجتماعية مهنية لديها مصالح ومطامح خاصة وبحاجة إلى تأهيل و تكوين، بل أكثر من ذلك بحاجة ملحة إلى إعادة الاعتبار بمنحها تقييما يليق بموقعها ودورها. ولعل ذلك هو ما يفقده غالبية الأطارات الصناعية في المؤسسات العمومية ذات المكانة الاستراتيجية في الاقتصاد الجزائري مثل مؤسسة الحديد "ألفاسيد" ومؤسسة المحروقات "سوناطراك" ومؤسسة صناعة العربات... الخ.

فوق كل ذلك تعرف فئة الأطارات انقسامات داخلية، حيث يجري عادة التمييز بين الأطارات المسيرة والمتوسطة. و تؤدي تلك الانقسامات إلى الاختلافات والفروق تعبر عنها مؤشرات قد تبدو تافهة لكنها ذات أهمية. فموقع مكتب الإطار المسير في الطابق الأول مؤشر على الاعتراف له بالمكانة الرفيعة، في حين يعتبر وجود مكتب الإطار الثاني في الطابق الأرضي علامة على مكانته في السلم المهني والاجتماعي على حد سواء، أي على هامش الحلقة الضيقة التي تؤخذ فيها القرارات الأساسية داخل المؤسسة. و يشكل هذا التصلب داخل المؤسسة أحيانا كثيرة عائقا أمام عمليات الحراك الرأسي **mobilité verticale** الأمر الذي يمنع التحضير الصحيح والفعال للإطارات ذات القدرة و الكفاءة واستفادتهم من الترقية مما يؤهلهم لتولي مناصب المسؤولية وممارسة وظيفة القيادة والتسيير.

و يشير أكتوف **Actouf** إلى حقيقة مفادها أنه بالرغم من المستوى التعليمي العالي الذي يتمتع به مسيرو المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية، فإن أساليب إدارة الموارد البشرية المطبقة في معظم هذه المؤسسات تقوم على تقاليد قديمة جدا، منها خاصة بروز السلطوية والمركزية كنزعات أساسية تظهر من خلال احتكار سلطة اتخاذ القرار والمعلومات، وفي نظام الرقابة الشديد، وغياب الاهتمام بتطوير وتحسين مستوى المستخدمين بالخصوص (Actouf 1996: 43). وينجر عن ذلك، بدون شك، ضعف استخدام واستغلال القدرات و الطاقات البشرية في كل المستويات داخل التنظيم مؤديا إلى خلق جو صراعي ونزاعي يتميز بضعف روح الانتماء والتعاون، وغياب الحافز لدى الأطارات والمستخدمين على حد سواء.

و انطلاقا من هذا التشخيص تبرز اليوم الضرورة الملحة لتبني نمط تسيير حديث يقوم على عوامل ومتغيرات جديدة منها خاصة تعزيز الشعور الجماعي، والنمط الديمقراطي للقيادة بسبب تأثيرها القوي على سلوك وإنتاجية الجماعات العاملة. فضلا عن غيرها من العوامل الأخرى التي تؤكد ضرورة انتهاج الإدارة لأسلوب جديد يفتح المجال أمام الإبداع، المبادرة، الدافعية، ومشاركة الأطارات بمختلف فئاتها و كذلك المستخدمين في عملية التسيير. و تظهر هذه المتطلبات الجديدة نتيجة التطورات الحاصلة على المستوى التقني، مثل تطور أساليب العمل والتجهيزات، نمو المؤسسات، فتح الأسواق للمنافسة العالمية... و هذه التحولات تعد في ذات الوقت فرص وتحديات أو رهانات أمام المؤسسة. وتتوقف مواجهتها والتغلب عليها بشكل أساسي على مدى التقدير الأمثل والتقييم الإيجابي للطاقة الفعالة التي تمتلكها المؤسسات ممثلة في مواردها البشرية.

إن الحديث عن عقلانية حديثة وجديدة في تسيير المؤسسة يعتمد أساسا على معايير مخالفة لما كان سائدا في السابق، وهي معايير تفرضها الضرورة الملحة إذا أرادت المؤسسة البقاء والخروج من دائرة الخطر. هذه المعايير تقوم بالأساس على تفويض السلطة والمسؤولية من خلال مأسسة إجراءات عملية تقوم على اللامركزية، سياسة إعلامية تعرف كل المستويات الهرمية بالأهداف المسطرة تجنباً لعمليات التهميش والتشويه في آن واحد، وأسلوب حديث في الاتصال يدعم المشاركة في التسيير. و يمكن أن نشير بهذا الصدد إلى بعض الأمثلة عن المؤسسات الاقتصادية في فرنسا التي تتبنى **نظام الإدارة بالأهداف la direction par objectif** ومن أهم خصائص هذا النظام اللامركزية، الإعلام، والاتصال، ومشاركة كل المستويات الهرمية في تحديد الأهداف وتحقيقها. (Probst 1995 : 203).

2- الاتصال الفعال :

إن المسيرين مطالبون اليوم أكثر من ذي قبل بمواجهة التحديات التي يطرحها العالم المتغير، لأن الوجود والاستمرار يكونان سيورة أو عملية تكيف مستمرة، لاسيما وأنه مع بداية سنوات التسعينات برز منطق جديد هو منطق الكفاءة و القدرة كاستجابة لمتطلبات العولمة. غير أن تطوير هذه الكفاءات والقدرات التي تعتبر المؤسسة بحاجة ماسة إليها يستدعي أن يكون الفاعلون الاجتماعيون في مستوى يسمح لهم بمعرفة وفهم أدوات تطوير اقتصاد المؤسسة وتحسين فعاليتها، وكذلك منح أهمية خاصة لتدعيم وتقوية قنوات الاتصال.

إننا لا نتحدث في هذا المجال عن الاتصال "كأداة"، وإنما باعتباره سيورة متواصلة تجسد التفاعل بين مختلف الفاعلين، سيورة تصيغ وتوجه الأفعال المختلفة الصادرة عنهم في مواقف محددة. من هنا لا يمكن فصل الاتصال عن الإدارة أو التسيير Management. فالفعل التسييري لا يمكن تصوّره كمجموعة من الإجراءات و القرارات...، وإنما باعتباره عملية التفاعل الذي يربط بين الفاعلين ويجمعهم مع بعض، بمعنى صياغة أو تشكيل العلاقات الاجتماعية. حيث أنه من القصور تصور الاتصال على أساس بعده التقني أو الأدوات فحسب، بل لابد من النظر إليه من حيث أهميته ودوره كعملية اجتماعية أساسية في تسيير الموارد البشرية.

هذا و تظهر ملاحظة الواقع اليوم في أن المؤسسة الاقتصادية العمومية عاجزة عن فتح قنوات الاتصال، و يعود ذلك إلى ذهنية المسيرين الذين لا زالوا متمسكين بنفس الممارسات القديمة مثل تصلب قنوات الاتصال، والمركزية الشديدة. وهي أساليب تدور في مجملها حول فكرة محورية مفادها أن المسير هو وحده الذي لديه معرفة أحسن، و من حقه وحده أن يحتفظ بالمعلومات التي تعتبر أساسية لاتخاذ القرارات الاستراتيجية منها والبسيطة.

إذ يبدو أن كثيرا من الدراسات التي تأخذ طابع الاستشارات المقدمة لأصحاب القرار والنفوذ في المؤسسات تقوم، بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، بإعادة إنتاج نفس النمط من التسيير والمسيرين، يتجسد ذلك بخاصة عند الاستخدام المستمر لمفاهيم مثل الأتباع "Subalternes أو Subordonnés" للإشارة إلى الموظفين أو العمال في المستويات الهرمية الدنيا، بل وحتى الإطارات غير المسيرة. وهي مفاهيم ذات إيحاءات معبرة تشير إلى المركزية واحتكار السلطة و غلق المجال أمام المشاركة، بدلا من النظر إلى الموظف أو العامل داخل المؤسسة باعتباره رفيق عمل أو أحد الأعوان "Collaborateur".

و مما لا شك فيه أن معايير الصرامة والمركزية تتنافى ومتطلبات الوضع الراهن قدر معارضتها لمبادئ التسيير الحديث، ومع ذلك فالواقع المحلي المميز للمؤسسات العمومية الجزائرية يؤكد استمرار نفس الممارسات التقليدية التي لم تؤد سوى إلى فشل ذريع على مستوى تحقيق الأهداف، بسبب غياب الاستغلال الأمثل للكفاءات، وانعدام الفرص لطرح الاقتراحات أو رفض البدائل المقترحة للحلول التي عجزت عن تحقيق التقدم.

لعل ما يثير الانتباه هو إظهار مجموعة من الإطارات، وإن كانت قليلة، استعدادهم لتبني سلوكيات مغايرة وحديثة، بمعنى صيغ جديدة تتماشى والعقلانية الحديثة في التسيير، إلا أن ذلك يلقي لحد اليوم مقاومة على مستوى الذهنيات أحيانا عموما، كما يواجه مقاومة وصدا على مستويات عليا من الهرم التنظيمي ترفض وتتخوف من أي تغيير قد يشكل خطرا على مصالحها. و بناءا على ذلك يبقى التغيير لحد اليوم على مستوى الخطاب الرسمي فقط طالما أن الواقع ينقل صورة معاكسة تؤكد، كما سبق الإشارة، فشل المسيرين في اكتساب ثقة الفئات العاملة داخل المؤسسة، إضافة إلى تميز العلاقات بالمجافة والبرودة بين المستويات التنظيمية المختلفة نتيجة ضعف منظومة الاتصال.

لا يمكن بأي حال تجاهل أهمية الاتصال داخل المؤسسات أو التقليل من شأنه، فالدور الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية وتحسين علاقات العمل من خلال ربط المستويات الهرمية لم يعد يخفى على أحد. ويتحقق ذلك من خلال تبني نمط حديث في التسيير يقوم على اعتماد بنى وهياكل تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية وتتميز باعتمادها على منظومة قيمية واحدة. فالبنى المرنة واللامركزية تعتبر مفضلة على الأشكال التقليدية والمركزية وقد سمحت بتحقيق نتائج إيجابية على مستوى العلاقات الإنسانية، وتحقيق الفعالية على المستوى الاقتصادي.

و في هذا الصدد يمكن أن نشير إلى مساهمة "Giddens" في التأكيد على أهمية الاتصال داخل أي فضاء، وبغض النظر عن الأدوات والتقنيات المستخدمة في العملية الاتصالية فإنها تعمل على بناء العلاقات بين الفاعلين وتعتبر على غاية الأهمية لأنها تقلل شعور الفرد بالتمهيش، وبالمقابل تقوي شعوره بالانتماء. إن تطور تكنولوجيا الاتصال والإعلام في الوقت الراهن تفرض واجب الاتصال كمعيار للإمتياز. Comme Mintzberg (1999: 301) (norme d'excellence). مع ذلك يبقى كلام جميل لو تم تطبيقه في مؤسساتنا التي تعاني فقرا فادحا في هذا المجال.

في الوقت الذي يشاع فيه بأن كل المستويات على اتصال على مستوى الخطاب فإن الإطارات المتوسطة والمستخدمين يؤكدون عكس ذلك، ولا يقتصر مثل هذا الوضع على تلك الفئات فقط، وإنما يشمل جميع المستويات التنظيمية، و هو عامل من شأنه أن يكون عائقا أمام التطور وتحقيق التغيير الذي تسعى إليه المؤسسة استجابة للمعطيات الجديدة.

و يشير مينزبرغ Mintzberg إلى أن المؤسسات عرفت وتعرف في سيرورة تطورها و نموها سلسلة من المراحل، كل مرحلة تتماشى مع الظروف والمحيط الملائم لها (بنى بسيطة، بيروقراطية ... الخ)، و لكنها اليوم مدعوة وبخاصة من خلال المسيرين إلى تبني منظومة ثقافية تقوم على قيم ومعايير حديثة أساسها المرونة واللامركزية، و تطوير الكفاءات والقدرات البشرية .

3- ثقافة المؤسسة :

تتحدد ثقافة المؤسسة كمجموعة مركبة ومعقدة من القيم والمعتقدات والرموز التي تحدد بصفة عامة طرق ونمط تسيير المؤسسة، وفي تحديد مغاير يربط لacroix Lacroix ثقافة المؤسسة بطرق التفكير، الإحساس والانفعال، وهي مرتبطة بالماضي والمستقبل، ويشترك فيها على الأقل كل أعضاء المؤسسة. (Cardon, 1992: 14).

بهذا الصدد فإن المؤسسة لم تعد تشكل فضاءا اقتصاديا فحسب، بمعنى أن المؤسسة ليس لها وظيفة إنتاجية فقط، بل أنها تمثل فضاءا اجتماعيا وثقافيا يلعب دورا أساسيا في إنتاج و إعادة إنتاج تلك القيم والمعايير المميزة للمجتمع. وبذلك فإنها تبدو بمثابة الإطار المفضل لبروز أشكال من التفاعل ونماذج من الأفعال التي تمثل عناصر ثقافية تشترك في توجيه المجتمع. بالرغم من ذلك مازال العديد من المسيرين لحد اليوم يعتبرون أن فشل أو نجاح التجربة الصناعية مجرد مسألة تقنية أو اقتصادية دون إرجاعها إلى الممارسات الثقافية في المجتمع، التي يمكن أن تكون محفزا أو عائقا لتحقيق قفزة نوعية تسمح بتحقيق مستوى معين من العقلانية.

تشكل ثقافة المؤسسة قوة إنتاجية واقعية وحقيقية، لأن فعالية المؤسسة وكفاءة أدائها لا يتعلق بالجانب التكنولوجي والتنظيمي فحسب، وإنما بطبيعة القيم والمعايير التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون فيها، ولهذا فإن عملية تفكيك منظومة القيم المرتبطة بالأنماط السابقة في التسيير ليست بالعملية السهلة خاصة إذا أدرنا وجود ميل طبيعي لدى الأفراد والتنظيمات لمقاومة التغيير. (Farrugia, 1992: 18). وعليه فعدم امتلاك المؤسسة لاستراتيجية محددة من أجل تسيير أي تغيير قد يظهر في حياتها يجعلها عرضة لمحاولات إعادة التوازن والاستقرار أكثر منها لمحاولات تجسيد التغيير، خاصة إذا كان هذا الأخير يمس شبكة العلاقات والمصالح والسلوكيات على أساس جملة من القيم الجديدة مثل المنافسة، المخاطرة، المبادرة والشراكة ... الخ. إن عمليات تغيير مثل هذه يجب أن تنهض على إرادة حقيقية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق الانسجام الداخلي ومواجهة تحديات وأخطار المحيط الخارجي الذي هو في تحول مستمر.

لا بد من الإشارة إلى أن عملية التقليد "Imitation" أو تبني النمط السائد في مؤسسات أخرى في بلدان أخرى عملية ليست سهلة بل أكثر من ذلك خطيرة، لأنه لا بد من الأخذ في الحسبان لخصوصية المجتمع والمؤسسة على حد سواء، بمعنى مميزات وخصائص الفئات العاملة فيها. ويؤكد مينزبرغ Mintzberg أن عملية التغيير ترتبط بحجم وعمر المؤسسة، إذ يشير إلى أن اكتساب سلوكيات وقيم جديدة يمكن أن يكون سهلا في المؤسسات الصغيرة الحجم والحديثة النشأة والتأسيس. بينما يعد عملية صعبة في المؤسسات الكبيرة الحجم، والقديمة لأنه سوف يصطدم بمقاومة الأفراد فيها. لكن نعتقد، كما أشرنا سابقا، بأنه ليس بالأمر المستحيل إذا اعتمدت المؤسسة وبخاصة المسيرين فيها على استراتيجية محددة بوضوح وتطبق بطريقة عقلانية من خلال تحسيس وتوعية الفئات العاملة بضرورة وأهمية تبني نمط مغاير من السلوكيات والمواقف.

ستكون نقطة البداية لتحقيق ذلك تبني نمط قيادة حديث ومرن يقوم على أساس مبادئ المشاركة والتعاون التي تأخذ في الحسبان أهمية العامل البشري كأساس للنجاح، كون هذا الأخير يرتبط بالتحضير الجيد وتعبئة الإطارات وتقوية الإعلام وإشراك كل المستخدمين، وبالخصوص فئة الإطارات التي ينبغي أن لا تقصى كما هو حادث اليوم من عمليات التصميم و الاقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات. هذا الواقع الذي يفسر الوضعية غير المرضية للموارد البشرية بسبب استمرار تبني المسيرين لنمط ثقافي تقليدي سلطوي وأبوي يظهر من خلال سلوكياتهم ومواقفهم المتسمة بالتصلب والمركزية، وكذلك ضعف التأهيل الذي تعانيه الإطارات المتوسطة والفئات العاملة الأخرى. والنتائج الطبيعية لمثل هذه الممارسات هي انتشار اللامبالاة، ضعف الدافعية والتحفيز، بالرغم من أهمية هذه العناصر: (الشعور بالانتماء، حاجة الفرد إلى إثبات ذاته، تطابق القيم الجماعية والفردية ...) كما أكدت الأبحاث الكلاسيكية لكل من "Maslow، McGregor" " اللذين يعتبرون هذه العوامل ضرورية مهما اختلفت وتنوعت نماذج التسيير.

إن التسيير المركزي والسلطوي قلص من طموحات الأفراد وجعل أغلبية هؤلاء يفضلون أن يكونوا على هامش التنظيم، وأن لا يتحملوا مسؤولية التسيير أو حتى التهرب منها أحيانا كثيرة. و يعود ذلك حسب تصريحات كثير من الإطارات إلى خيبة الأمل كون الإطارات العليا و المسيرة لا تمنحهم فرصة تحمل المسؤولية، وممارسة السلطة وهو ما قلص من قدراتهم وأدى إلى إهدار الطاقات الإبداعية التي بحوزتهم. وقد نتج عن هذه الوضعية تنظيم هرمي صارم تدعمه سلوكيات المسيرين المتميزة بالمركزية ومواقفهم التسلطية التي لم تترك أي مجال لتفويض السلطة.

لقد بينت العديد من الدراسات السوسولوجية في مجال علم اجتماع التنظيم وفي مجال الإدارة والتسيير أن فشل المؤسسة الصناعية في مجتمعنا يرجع في جانب أساسي منه إلى تبني المسيرين وكذا العمال لقيم ثقافية قديمة وتقليدية لا تتماشى مع العصرنة والحداثة التي تفرضها العولمة ومنطق السوق. فبعض المظاهر والممارسات التي نلاحظها لدى هؤلاء تشكل بالعكس عائقا أمام التغيير وبالتالي أمام النمو. وبهذا الصدد يشير عنصر في أحد أبحاثه إلى أن من " أهم التناقضات التي أفرزتها عملية التصنيع تلك التي وقعت بين الشروط الضرورية لقيام قاعدة صناعية معتمدة على عقلانية صورية و نفعية من جهة، وبنى اجتماعية لا تزال تعتمد في حركيتها على قيم ومعايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة من جهة ثانية... " (عنصر 1998: 28).

لذلك لا يمكننا تصور تحقيق نمو اقتصادي ناجح دون أخذ في الاعتبار لضرورة إدماج البعد الثقافي، لأن الثقافة يمكن أن تكبح النمو والتطور، كما يمكن أن تؤدي إلى نزاعات خطيرة، خاصة في حالة وجود ثقافات مختلفة غير مشتركة وموحدة. كما يمكن أن نلاحظ داخل المؤسسة إلى جانب ذلك ثقافات فرعية مشتركة خاصة بفئات من العمال دون غيرهم. وهذا أمر قد يتضمن جانبا من الخطورة خاصة في حالات التنافس والمواجهة بين هذه الثقافات المختلفة والمتناقضة. الشيء الذي قد يؤدي إلى اختلالات وظيفية ناتجة عن قيم وسلوكيات متعارضة وغير مناسبة. ذلك ما يؤكد بما لا يدع مجالاً للشك أن الثقافة عنصر استراتيجي وديناميكي وذات تأثيرات متنوعة وفي اتجاهات مختلفة كما تشير إلى ذلك أبحاث ودراسات عديدة (Xavier Dupuis 1991: 200).

لم يعد بإمكان الإنسان والتنظيمات أن يضعوا حدودا وتصورات مطلقة لأنماط التسيير بالنظر للحركية الجدلية بين الأنساق الفرعية داخل المؤسسة والمحيط الخارجي سواء كان محليا أو عالميا مما يفرض ضرورة التلاؤم وتحقيق التغيير بالنسبة للأفراد أولا ثم التنظيمات ثانيا، لأن التحول والتغيير لا يمكن أن ينجح إذا أبدى الأفراد مقاومة شديدة كما سبقت الإشارة إلى ذلك. ويرى توفلر Toffler ضرورة أن تؤسس التنظيمات بنى مرنة بإمكانها تحقيق جودة الأداء.

ونعتقد من جهتنا أن قبول التغيير يبدأ من خلال مراجعة ومسائلة كثير من الممارسات، السلوكيات والمواقف بهدف تحرير عملية التفكير، ومن أجل تحطيم الأطر الصلبة التي لم تؤد سوى إلى تقييد الكفاءات وتهميشها وإضعاف القدرات، وتقع مسؤولية ذلك على الإطارات بالدرجة الأولى الذين عليهم مواجهة هذا التحدي المطروح على المؤسسة.

إن امتلاك الوسائل ليس كل شيء، لأن سياسات إدارة وتسيير الأفراد يجب أن تؤسس وتبنى على قاعدة عادلة بين مختلف الفئات العاملة على تنوع مستوياتهم الهرمية ومكاناتهم داخل المؤسسة. في البداية تبدو الأهمية الخاصة لتوفير الإرادة لتعبئة الإطارات المسيرة من خلال تقوية وتطوير كفاءاتهم لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة. تزداد أهمية هذه القضية في ضوء الحرب الاقتصادية التي تعيشها المؤسسات منذ فترة مما يؤكد ضرورة تبني المسيرين ومجموع العاملين "لفلسفة مشتركة" للمؤسسة في اتجاه تحقيق غايات وأهداف غير متناقضة، بحيث تشكل الفئات العاملة داخل المؤسسة كيانا واحدا و موحدا. ولا يحدث ذلك إلا إذا أخذ المسيرين

في الحسبان أهمية العامل الإنساني ليس فقط على مستوى الخطاب، بل على مستوى الواقع من خلال تجاوز ما هو سائد من ممارسات سلطوية ومركزية.

هذه الفلسفة المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة لن تتحقق إلا بتطوير نمط تسيير حديث تتجه من خلاله المؤسسة نحو العقلانية^[1]. لكن لا ينبغي أن يكون ذلك تعبيراً عن منطق الاستجابة لضرورة الأمر الواقع أو المفروض، بل على العكس، تجسيدا لإرادة واعية وحقيقية تطمح للتكيف مع التحولات العالمية المتسارعة.

المراجع

العياشي عنصر (1998): تمثيلات التمايز الاجتماعي لدى عمال الصناعة. في كتاب: ثقافات المؤسسة، منشورات مركز البحث في الأنثروبولوجية الاجتماعية والثقافية، وهران CRASC

Actouf. O, (1996) : *Management et théories des organisations dans les années 1990: vers un radical Humanisme*. In *Revue Critique*, No 4

Cardon Aloine, (1992) : *Profils d'équipes et cultures d'entreprises*. Les éditions d'organisation.

Crozier, M. (1977) : *L'acteur et le système*. Ed du seuil.

Mintzberg. H, (1999) : *le Management : Voyage au centre des organisations*. Les éditions d'organisation.

Nadine Farrugia, (1992) : *Manager sur la vague*. les Presses du Management France.

Probst. J. B, (1995) : *Organisation Et Management*. tome 2.

Gérer le changement organisationnel. Les éditions d'organisation.

الهوامش

[1] من خلال تكوين الكفاءات و تطويرها حتى تتماشى والتطورات الحاصلة سواء في المجال التكنولوجي أو التنظيمي وبالخصوص في مجال تسيير الموارد البشرية دون تفضيل جانب على جانب آخر حتى يتحقق التوازن والاستقرار.