

رؤية سوسيو-تنظيمية للثقافة التسييرية
للإطارات بالمؤسسة الجزائرية
**A Socio-Organizational overview of the Algerian
Manager's management culture in the Algerian
Enterprise.**

أ.د. الهاشمي مقراني
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله
hachemimokrani@gmail.com

عامر عزوزي*
جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله
ameur.azzouzi@univ-alger2.dz

تاريخ القبول: 2022/12/21

تاريخ الاستلام: 2022/11/01

ملخص:

حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية أن نحيط بموضوع مهم والمتمثل في الثقافة التسييرية للإطارات بالمؤسسة الجزائرية، حيث تناولنا مفاهيمه بالدراسة وحاولنا إعطاء وجهات نظر مختلفة لكل مفهوم بناء على ما استخلصناه من دراسات وابحاث كل ذلك انطلاقا من زاوية سوسيو-تنظيمية. خلصت هذه الورقة البحثية إلى أن نجاح المؤسسة مرهون بالثقافة التسييرية للإطار والتي تتشكل بدورها أساسا من الخلفية الثقافية، الاجتماعية والذهنية للإطار. **الكلمات المفتاحية:** الثقافة التسييرية، الأطارات، المؤسسة الجزائرية.

Abstract :

From This research paper, we tried with patience and persistence to give a full perception to the case with a real open endedness that is about the Management culture of the managers in the Algerian Enterprises from which we gave different points of view for each concept in accordance to what has been extracted from many studies and researches anchored by Socio-Organizing perception.

In a conclusion, This research paper unveiled that the success of an association is condemned by the Management Culture which consisted mainly from different backgrounds cultural, social and Mental of the concerned.

Key words: Management Culture, Managers, Algerian Enterprise.

مقدمة :

عُني الفكر السوسولوجي التنظيمي منذ بداياته المبكرة كعلم، بدراسة مختلف الظواهر الواقعة تحت مسمى الظواهر التنظيمية، حيث أن الأفراد الذين يشتغلون معا تنشأ بينهم علاقات في إطار العمل وخارجه، كما أن تفاعل الأفراد لا يقتصر على ذلك فقط، فهناك علاقة الأفراد بالمؤسسة وأهدافها وانتمائهم من عدمه لها، وكذا علاقات السلطة والإشراف وغير ذلك الكثير الذي لا حصر له من الظواهر التي تعتبر السبب الرئيس في تأسيس فرع منفصل من علم الاجتماع يُعنى بهذه الظواهر.

إن التراث السوسولوجي في مجال التنظيمات متنوع وثري لأبعد الحدود ولا أدل على ذلك من الطيف الواسع من الظواهر التي تناولتها هذه النظريات والمدارس ولعل أحد أهم المواضيع التي أصبحت تستأثر باهتمام بالغ من قبل الباحثين في سوسولوجيا التنظيم هو موضوع ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية.

لن نحاول في مقالنا هذا أن نتطرق إلى جوانب مواضيع ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية بوحدها بل سنركز إضافة لذلك على موضوع الثقافة التسييرية للإطارات، أي الثقافة التي تنشأ لدى إطارات المؤسسة من خلال: رصيدهم المعرفي، الخبرة في العمل وممارسة مهام الإشراف على العمال؛ حيث يناط بفئة الإطارات الإشراف وقيادة فئة العمال، وسوف نقوم بعرض -بشيء من التبسيط- أهم مرتكزات الثقافة التسييرية لفئة الإطارات وتأثير ذلك على فعالية المؤسسة سواء أكان ذلك بالإيجاب أم بالسلب.

أولاً: الإشكالية

تسعى المؤسسة إلى إيجاد مكانة لها من خلال محاولة استغلال كل ما لها من طاقات وموارد مادية وبشرية، حيث أن مكانة المؤسسات لم تعد تقاس فقط بعدد العاملين والآلات وبمدى توسع انتشارها، بقدر ما تقاس بمدى فعاليتها وكفاءتها في انجاز مهامها وتحقيق أهدافها التي أنشئت من أجلها وإعتبار المورد البشري كأهم مواردها، إن إدراك هذه الحقيقة يعد الخطوة الأولى لنجاح أي منظمة، فالاهتمام بالعنصر البشري وما يدخل ضمن هذا الإطار جاء نتيجة الصيرورة التاريخية للعلوم المتعلقة بدراسة التنظيمات عامة وما تعلق بعلم اجتماع التنظيم خاصة، ولعل من أهم الموضوعات المتناولة في هذا السياق موضوع الثقافة التنظيمية والقيم الثقافية في العمل، حيث أن هذه الأخيرة تساعد على نجاح المنظمة وتطورها مثل قيم الجدية في العمل، الالتزام، تشجيع الكفاءات، ... إن مثل هذه القيم إذا وصلت إلى مرحلة تطابقت أو

على الأقل تقاربت فيها قيم الفرد مع قيم التنظيم فإن ذلك سيكون من أكبر نقاط قوة التنظيم حيث سيحافظ هذا التنظيم على كفاءته من المورد البشري وبالتالي على بقائه، وليس خافيا الأثر الإيجابي لتماسك جماعة العمل واتفاقها والتفافها حول القيم المشكلة لمجموع الثقافة التسييرية للمؤسسة، وبحديثنا عن الثقافة التسييرية فإن أكثر من هم معنيون بمثل هذه القيم بإعطائهم المثال والقُدوة لغيرهم هم إطارات المؤسسة أي الفئة التي تُوَطر وتشرف على فئة العمال، إذ أن امتلاك هؤلاء الإطارات لثقافة تنظيمية تسييرية متماشية مع أهداف التنظيم وخصوصياته وملتزمة بالموازنة بين البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم إنطلاقا من أن التنظيم نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئتين لهو دليل على فعالية التنظيم، ومما سبق سنتطرق في مقالنا هذا إلى محاولة الإجابة عن الإشكالية التالية:

كيف تأثرت الثقافة التسييرية للإطارات بأشكال التسيير المنتهجة في المؤسسة الجزائرية؟
ويمكن تفكيك الإشكال أعلاه إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الثقافة التسييرية؟
- من هو الإطار في المؤسسة الجزائرية؟
- كيف أثر التطور التاريخي لأشكال التسيير المنتهجة في المؤسسة الجزائرية على مكونات الثقافة التسييرية للإطارات؟

1 أهداف البحث:

نسعى من خلال مقالنا هذا إلى الاقتراب السوسولوجي من موضوع الثقافة التسييرية للإطارات وذلك بالتعريف على المفاهيم الأساسية المكونة لهذا الموضوع والتي نرى أنها لم تتل حظها كاملا من البحث، ففي أغلب الدراسات المشابهة نجد الحديث عن الثقافة والثقافة التنظيمية بينما الثقافة التسييرية لا تكاد تذكر وبالأساس فالثقافة التسييرية ترتبط عضويا بالإطارات بحكم أن هذه الفئة هي من تكتسب ثقافة تسييرية من خلال عدة مداخل لعل أبرزها الخبرة، المستوى التعليمي، الأصل الاجتماعي، ... بالإضافة إلى التعريف بشكل مقتضب على أشكال التسيير التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وكيف أثر ذلك على مكونات الثقافة التسييرية للإطارات، وهو ما سنحاول تبيانه من خلال هاته الورقة البحثية.

2 منهجية البحث:

تعد معرفة الباحث بالمنهج الذي سيعتمده في دراسته أمرا جوهريا ولا يمكن بحال من الأحوال اختياره اعتباطيا، وذلك لتنوع المناهج وتشعبها وهو الأمر الذي يتطلب الاختيار الدقيق للمنهج المتبع حيث تختلف المناهج باختلاف المواضيع، ولكل منهج وظيفته وخصائصه التي

يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه، والمنهج أيا كان نوعه هو الطريقة التي يسلكها الباحث للوصول إلى نتيجة معينة¹

ومن هذا المنطلق فقد اخترنا لدراستنا هذه المنهج الوصفي نظرا لأن طبيعة بحثنا هي من تفرض الاعتماد على هذا النوع من المناهج بالإضافة إلى أنه من بين أكثر المناهج المعتمدة في العلوم الاجتماعية وهو ما يمكن ملاحظته من خلال الاطلاع على كتب المناهج البحثية وكذا البحوث في حد ذاتها.

ويمكننا إعطاء تعريف موجز للمنهج الوصفي حيث يعتبر "طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية"² إن هذا النوع من المناهج يتطلب كخطوة أساسية القيام بوصف الظاهرة المراد دراستها من خلال جمع أكبر قدر من المعلومات حولها.

ثانيا . الثقافة التسييرية :

قبل الخوض في تعريف الثقافة التسييرية لابد أن نفهم أولا ما هي الثقافة ثم نمر إلى ماهي الثقافة التنظيمية لنصل أخيرا إلى معنى الثقافة التسييرية

1 الثقافة :

لم تشهد كلمة ازدهارا وانتشارا ككلمة الثقافة، وليس هناك مفهوم أكثر تداولاً واستخداماً من مفهوم الثقافة، ومع ذلك يبقى الغموض والالتباس متلازمين كلما طرح الموضوع للنقاش. وهناك بحوث تخصصت في رصد نشأة المفهوم وتطوره من الناحية التاريخية، وأخرى ركزت على الجانب المعرفي. وقد أحصى عالما الأنثروبولوجيا الأمريكيان كروبير (A.L.Kroeber) وكلوكهون (C. Kluckhohn) ما لا يقل عن 160 تعريفا للثقافة قاما بفرزها على سبعة أصناف: وصفية وتاريخية وتقييمية وسيكولوجية وبنوية وتكوينية، وجزئية غير كاملة.³

إن هذه التعاريف الـ 160 أو يزيد هي تعاريف لتخصصات مختلفة لنفس المصطلح كالأنثروبولوجيا والإثنولوجيا والسوسيولوجيا وغيرها مع ملاحظة أن كل تعريف يصبغ مصطلح الثقافة بما يتماشى مع خصوصيته وتميزه عن غيره من التخصصات هذا أولا، وثانيا إن هذا العدد الكبير من التعاريف -والذي يمكننا الجزم بأنه من المواضيع القليلة التي حظيت بهذا الكم من الاهتمام- دليل على محورية موضوع الثقافة في هذه العلوم وهذا يقودنا إلى الفكرة الأساسية التي مؤداها ما ذكره ستوارت تشيس Stuart Chase حيث يقول ما نصه " مفهوم الثقافة لدى كل من الأنثروبولوجيين وعلماء الاجتماع أصبح ينظر إليه بوصفه حجر أساس العلوم الاجتماعية"⁴

تأسيسا على ما سبق يمكن اعتبار موضوع الثقافة نقطة التقاء تخصصات شتى في العلوم الاجتماعية مع تناول كل علم من زاويته لموضوع الثقافة بطبيعة الحال. بمجرد ذكرنا لمصطلح "ثقافة" نجد أن أول تعريف يطفو إلى السطح هو تعريف إدوارد تايلور Edward Taylor بوصفه صاحب أول تعريف اثولوجي لمفهوم الثقافة حيث يعرفها بأنها " ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان بوصفه عضوا في المجتمع"⁵ تعريف آخر للثقافة عبر عنه سايث Vijay Sathe يصف فيه الثقافة بأنها هي " مجموعة التفاهات المهمة (غالبا ما تكون غير مذكورة أو غير معلنة والتي يشترك فيها أفراد مجتمع ما)"⁶

كما يشدد الباحثان T Segiovanni و J Corbally على وجود جملة من المتطلبات ليعتبر التعريف قياسيا حيث يقولان " لا بد أن يتضمن التعريف القياسي للثقافة نظام القيم والرموز والمعاني بما في ذلك تجسيد هذه القيم والرموز في أشياء مادية وممارسات طقوسية تشمل الثقافة العادات والتقاليد والرصيد التاريخي سواء كان أسطوريا أم حقيقيا والتفاهات الضمنية"⁷ ...

إذا ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا ملاحظة أن هنالك الكثير من الخصائص التي وقع عليها شبه اجماع تتكرر، مع كل تعريف والتي من ضمنها القيم والافكار والمبادئ والأطر العامة وكل ذلك انطلقا من احتكاك الافراد ببيئتهم بصفتهم أفرادا في المجتمع. لسنا هنا بصدد سرد التعاريف التي صبح بها علماء كل تخصص مفهوم الثقافة من وجهة نظرهم وانطلاقا من مسلمات تخصصاتهم، لأن هذا سيدخلنا في متاهة لها بدايتها ولا تُرى نهايتها ولأن هذا بالأساس خارج مجال اهتمامنا وعوضا عن ذلك سنحاول التركيز على الثقافة التنظيمية لأنها مناط بحثنا.

2 الثقافة التنظيمية:

ركزت البدايات الأولى لسوسيولوجيا التنظيم على أن المنظمة أو المؤسسة هي نسق مغلق لا يؤثر ولا يتأثر ببيئته، ولكن هذا التفكير لم يبق مسيطرا لفترة طويلة حيث تبني المنظرون أن المنظمة أو المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الحاضنة له، بل أنه إن لم يراعي -أي التنظيم- هذه البيئة ويجعلها قاعدة لانطلاقه فإن هذا سيؤدي به في النهاية إلى الانهيار أو الإغلاق.

أدت القفزة النوعية التي حققتها المؤسسات اليابانية مقارنة بنظيراتها الغربية إلى حصول صدمة لدى أصحاب هذه المؤسسات وكذا المنشغلين أو المشتغلين بالشأن التنظيمي من منظرين وغيرهم، بحيث أصبحت النظريات التي كانت متداولة حتى ذلك الحين غير قادرة على تفسير هذه الهوة الشاسعة بين النموذجين الياباني من جهة والغربي من الجهة الأخرى وهنا كانت بواكير الاهتمام بثقافة المؤسسة بشكل مكثف.

غني عن البيان أن نقول بأن تعاريف الثقافة التنظيمية جاءت متعددة متنوعة وهو أمر منطقي فلما اختلفت المنطلقات والمرتكزات ووجهات النظر وزوايا الرؤى لا بد أن تكون النتائج المتوصل إليها مختلفة حول مفهوم الثقافة التنظيمية لكن ذلك لا يمنع من وجود تداخل بين البعض من هذه التعاريف.

أصبح مفهوم الثقافة التنظيمية محط الأنظار خاصة مع ثمانينيات القرن العشرين، حيث نشرت أبحاث كثيرة في هذا الصدد؛ ليس فقط من قبل الباحثين بل حتى أصحاب المؤسسات أنفسهم اهتموا بهذا الموضوع واعتبروه ذا أهمية بالغة، سنحاول فيما يلي عرض بعض من هذه التعاريف.

سنسرد بعض التعاريف المتداولة للثقافة التنظيمية ولعلنا نبدأ من حيث يجب أن ننتهي مع أحد أبرز أعلام سوسولوجيا التنظيم والمؤسسة، إذ يعرفها ميشال كروزبي Michel Crozier على أنها " القدرة على العمل والفعل جماعيا، هذه القدرة تسمح للأفراد المنتمين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج استراتيجيتهم وتوجهاتهم مع بعضها البعض بالطريقة التي تمكنهم من الاستمرار في العلاقة ليتحقق الهدف المشترك. فهذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية بل وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض" ⁸

يمكن ملاحظة أن هذا التعريف الذي وضعه ميشال كروزبي للثقافة التنظيمية يعتبر تعريفا شاملا جامعا مانعا، بحيث ذكر فيه أن الثقافة التنظيمية شأن جماعي، كما أنه ألحق الثقافة التنظيمية باستراتيجية الجماعة وتعاملها مع النسق (المؤسسة) وأكد أخيرا أن الثقافة التنظيمية ليست وليدة ظرف معين ترتبط به وجودا وعدما، بل ربطها بقواعد يضعها الأفراد لتضبط علاقتهم بالمؤسسة.

كما نجد أيضا جوردون مارشال يعرفها في موسوعته الشهيرة " موسوعة علم الاجتماع " بأنها "هي القيم، والمعايير، وأنماط الفعل التي تميز العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم الرسمي. وقد برز هذا المصطلح في مجموعة من كتب وبحوث الإدارة البريطانية والأمريكية التي صدرت

في عقد الثمانينيات، والتي حاولت تفسير الصعوبات التي يواجهها قطاع الأعمال الغربي في مواجهة الانكماش الاقتصادي، والتحدي الياباني للاقتصاد الغربي" ⁹ ويضيف أيضا جوردون مارشال تعريفا آخر للثقافة التنظيمية حيث يقول ما نصه "من ناحية أخرى. فالثقافة التنظيمية - باختصار- عبارة عن مفهوم ومؤلفات ذات حجم كبير وتأثير قوي بشكل عجيب، ومصدر العجب أنها تبدو مجرد إعادة اكتشاف لبعض الأفكار الأساسية التي كانت شائعة ومألوفة في علم الاجتماع" ¹⁰

وغير بعيد عن التعريفين السابقين ينبه شولتز Majken Schultz إلى أن " الثقافة التنظيمية تركز على المعتقدات والمعاني التي يستخدمها أعضاء منظمة ما لفهم كيفية تفرد المنظمة، أصلاتها، تطورها وكيف تعمل" ¹¹، إذا و بشيء من التحليل البسيط فالثقافة التنظيمية بهذا المعنى تكتسب في جزء كبير منها عن طريق مواجهة ما قد يعترض المؤسسة (التنظيم) من صعوبات، مشاكل، عراقيل وربما حتى نجاحات حصلتها المؤسسة وطاقمها، وتحويل هذا الرصيد إلى إرث للمؤسسة يمرر للجدد من الموظفين والعاملين ويثبت تفرد المؤسسة وأنها لا تشبه غيرها من المؤسسات.

في هذا المستوى لا بد من العودة إلى التصور الذي كان مسيطرا حتى على الأوساط العلمية والتي كانت ترى في المؤسسة بأنها نسق كلي يتكون من ثلاثة أنساق فرعية حيث يقول بيار موران وإريك دولافالي في كتابهما Le manager à l'écoute du sociologue أن كتابهما هذا لو كان ظهر خلال سنوات السبعينيات من القرن العشرين فإنهما كانا ليقدما المؤسسة كنسق كلي يتكون من ثلاثة أنساق فرعية هي: نسق الأهداف، نسق الهياكل ونسق التقنيات ¹²

يلحق الباحث بن عيسى محمد المهدي على هذه الفكرة بقوله " هذا يعني أن النسق الفرعي للثقافة حديث عهد بالفكر التنظيمي وليس بالمنظمة لأن تأثير الثقافة على المنظمة كان موجود حتى ولو لم تكن هذه الأخيرة -الثقافة- موضوعا للبحث والتحليل من طرف المختصين" ¹³ ، إذا فثقافة المؤسسة (التنظيم، المقابلة) موجودة ولها تأثيرها حتى ولو لم يكن المهتمون بالتنظيم يلقون لها بالا، تماما مثل ما حدث مع كشوفات إلتون مايو وفريقه في مجال التنظيم غير الرسمي.

سنضيف تعريفا أخيرا وهو من بين أكثر التعاريف تداولاً للثقافة التنظيمية حيث يعرفها إدجار شاين على أنها "تمط من الافتراضات الأساسية المشتركة تعلمته مجموعة أثناء حلها لمشاكلها الخاصة بالتأقلم الخارجي والتكامل الداخلي، ونجح إلى حد كاف لأن يجعله صالحا

لأن يجري تعليمه للأعضاء الجدد على أنه الطريقة الصحيحة للفهم والإدراك والتفكير والشعور فيما يتعلق بتلك المشكلات¹⁴

إذا - وانطلاقاً من تعريف إدجار شاين - فخصوصية مجموعة من الأفراد في بيئة العمل تمنحها استقلالية نسبية تميزها عن غيرها، وتمنحها كذلك ثقافة خاصة بهذه المجموعة هذه الأخيرة تأتي من ما قد تعلمته المجموعة من خلال التجارب والصح والخطأ الذي تعاملت معه المجموعة ليشكل ما يشبه الأرشيف الذي يُرجع إليه ويحدد كيفية التأقلم مع البيئة الخارجية من جهة والتكامل الداخلي من جهة أخرى.

بقي أن نشير إلى ملاحظة نراها محورية وهي الاعتقاد بشكل خاطئ أن المؤسسة تتماهى مع محيطها الخارجي لتصبح -و فقط- مرآة عاكسة لهذا المحيط ولثقافته " بل أن المؤسسة كيانها الخاص بما يحكم الممارسات الفردية والجماعية و يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، ولذا عندما نتكلم على ثقافة المؤسسة فإننا لا نتكلم على ثقافة المجتمع في المؤسسة بل نتكلم على ثقافة المؤسسة كنتاج للكيان الإجتماعي المتفاعل داخلها وبصفتها منظمة تتميز بالإستقلالية النسبية عن المحيط المتواجدة فيه، فكل التعاريف التي تناولت موضوع ثقافة المؤسسة بالبحث والدراسة متفقة على هذه النقطة الأساسية والجوهرية"¹⁵

3 تعريف الثقافة التسييرية:

إن حديثنا باستفاضة عن الثقافة والثقافة التنظيمية فيما سبق هو ممهّد أو لنقل هو توطئة لما هو لاحق، إذا فالثقافة التسييرية تنطوي على بعدين أساسيين هما الثقافة والتسيير، ولكي لا نكثر من الإطناب ونكرر المكرر فقد سبق وتناولنا بُعد الثقافة وصفا وتعريفاً وبقي أن نشير إلى مفهوم التسيير.

التسيير: إن تعريف التسيير يطرح اشكالا مفاهيميا حيث يترجمه بعض الباحثين على أنه المرادف للمصطلح الأجنبي - Management وهو ما سنعتمده في بحثنا-، بينما يستند آخرون إلى اعتباره مرادفا لـ Gestion وهناك رأي ثالث يجعله مرادفا لـ Administration ، كان لا بد من ذكر هذه الملاحظة لأنها -بحسب رأينا - ضرورية تجنباً للخلط والتداخل بين المفاهيم، لأن كل هذه المصطلحات الأجنبية ستحو بمن يعتمد إحداها إلى مجال يختلف بشكل كبير عن من يعتمد غيرها.

إن مفهوم التسيير (Management) كما هو في اللسان الانجليزي أعم وأشمل من المرادف الفرنسي Gestion حيث يشير الباحث عبد الرزاق بن حبيب إلى هذه الجزئية ويقول ما نصه " إن المصطلح الفرنسي "Gestion" في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث أنه لا

يشير إلا إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير ، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي "Management" فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير في إطار زمكاني.¹⁶

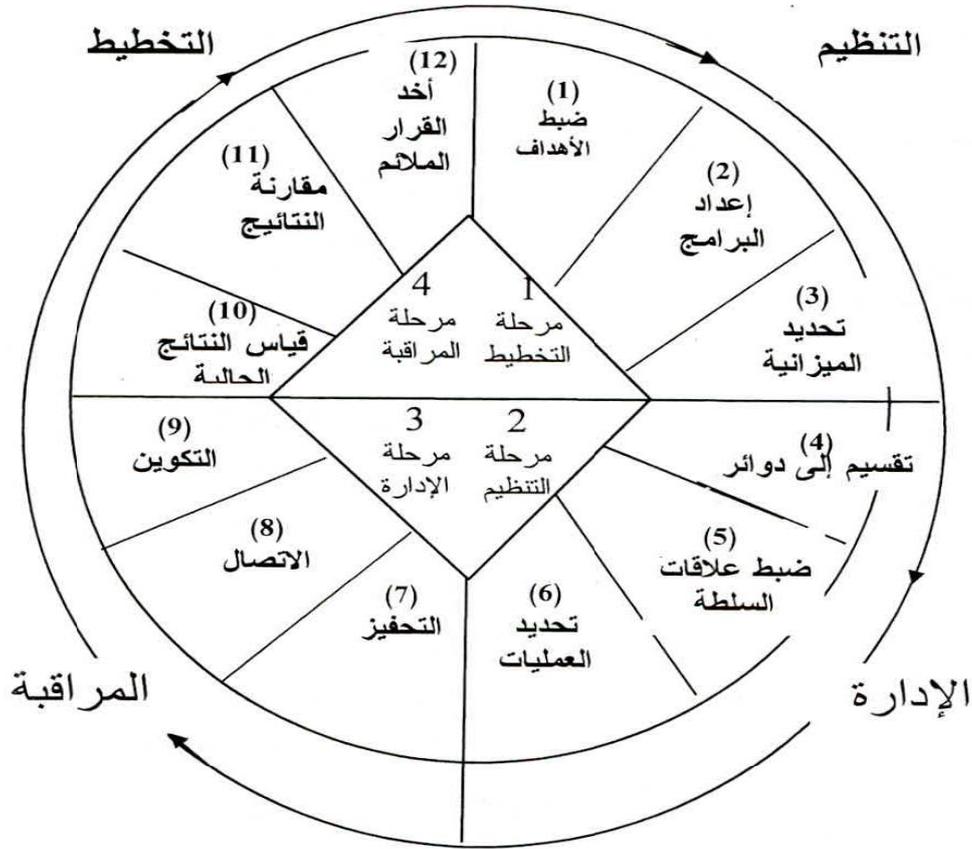
ويشير محمد الجوهري في تعريفه للتسيير على أنه " توجيه صادر من فرد منحت له سلطة وقيادة رسمية تنسيق وتنظيم أعمال تابعيه، بما يتلاءم مع أهداف المؤسسة سواء من ناحية تنفيذ القرارات الإدارية مع الأخذ في الاعتبار حاجات عماله ومتطلباتهم المختلفة بحيث يسهر على اشباعها وتحقيقها "¹⁷

معلوم أن التسيير لا يتم على مستوى واحد، ففي المؤسسات نجد فئات التأطير تختلف من إطارات مسيرة (عليا) وإطارات وسطى وأخيرا إطارات دنيا حيث " يقع التفريق في المنشأة الكبرى بين الإدارة التي تتولى وضع السياسة العامة للمنشأة والتي يشرف عليها مديرون كبار وبين الإدارة أو التسيير Gestion أي تنفيذ تلك السياسة عن طريق مديرون يقلون مرتبة " ¹⁸ وفي سياق ذي صلة يؤكد الباحث عبد الرزاق بن حبيب إلى أن التسيير هو " طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية، المادية والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد " ¹⁹

هنالك علاقة تبادلية بين الثقافة والتسيير " فمستوى تبلور ثقافة مجتمع ما له تأثير مباشر على تبلور ووضوح الثقافة على مستوى المؤسسة في هذا المجتمع أو ذاك، لأنه لا يمكن فصل هذه الأخيرة عن بيئتها المادية والاجتماعية وما يسود فيها من قيم ومعايير سلوكية. الثقافة التنظيمية تتكون من عدة أنساق ثقافية منها الثقافة التسييرية التي ترتبط أساسا بطرق وكيفيات ممارسة العملية التسييرية.²⁰ وهذا لا ينفي ولا يتعارض مع ما أوردناه في بداية سابقا من أن المؤسسة ليست بالضرورة مرآة عاكسة للمجتمع أو البيئة المحيطة، فهي تتمتع إلى حد ما باستقلالية جزئية وبثقافة خاصة بها ناجمة عن ما يحدث داخلها من تفاعل بين مكوناتها والتي هي بالتأكيد ليست ثقافة المجتمع في المؤسسة، وما دامت الثقافة التسييرية ترتبط ارتباطا وثيقا بالعملية التسييرية التي تستدعي -بطبيعة الحال- وجود مسيرين يشرفون على تنفيذ السياسات العامة للمؤسسة وهم كذلك مشرفون على من هم دونهم في الترتيب الهرمي للسلطة داخل المؤسسة، إذا فهذا يقودنا إلى الاستنتاج: أن ممارسة العملية التسييرية تنتج ثقافة معينة ولكي نعطي الثقافة التسييرية حقا من التعريف لا بد من إرجاعها إلى الإطار الأكبر ألا وهو ثقافة المؤسسة والتي تتكون من عدة أنساق فرعية والتي من ضمنها الثقافة التنظيمية والثقافة التسييرية

حيث وبهذا المعنى فإن " 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"²¹، ولكي نفهم بشكل أفضل العملية التسييرية (العجلة التسييرية) نورد الشكل التالي:

شكل (1)
 يمثل عجلة التسيير



المصدر: عبد الرزاق بن حبيب (2009)، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ص 109.

ثالثا. فئة الإطار في المؤسسة الجزائرية:

اعتبرت فئة الإطار في الدراسات السوسولوجية فئة ذات أهمية بالغة، فإذا كان المنفذون (العمال) يستخدمون في الغالب قوالم الفيزيولوجية نظرا لطبيعة العمل المنوط بهم،

فئة الإطارات على خلاف ذلك فهي الفئة المسؤولة عن عمليات التخطيط، التنظيم، التوجيه والرقابة وهذه النشاطات في الغالب تتطلب قدرات فكرية ومستوى تعليمي وخبرة مهنية.

1 من هو الإطار؟

إن لفظ الإطارات شائع بدرجة كبيرة مما قد يوهم بسهولة وضع تعريف له، والأمر على خلاف ذلك، بل إن شيوع هذا المفهوم له ضريبته كما نبه إلى ذلك الباحث العياشي عنصر " لا شك أن مفهوم الإطار مثله مثل غيره من المفاهيم المستعملة في البحث العلماجتماعي يكتنفه كثير من الغموض واللبس بسبب ما يعرفه من انتشار في الاستخدام ونقص في دقة المعنى من قبل المستعملين له نتيجة لعدم تمسكهم بالصرامة المنهجية التي يفترضها استعمال المفاهيم، وبخاصة في مجال البحث العلمي " ²²

ولعل مما يزيد من تعقيد الوضع هو عدم وجود تعاريف يعتد بها في الدراسات الأكاديمية المحلية -بحسب علم الباحث- وفي هذا الصدد وبحسب نفس الباحث " العياشي عنصر " فهناك مقترحان أو اتجاهان في هذا الباب وهما التحديد المقترح من طرف " المعهد الوطني للدراسات الإقتصادية والإحصائية بفرنسا Inees والذي يحدد الإطار على النحو التالي " فئة اجتماعية تتميز بمسؤولية قيادية تركز على تكوين عال ونمط حياة وعلاقات اجتماعية خاصة بها، أما المقترح الثاني فنقدمه النصوص التشريعية الخاصة بالعمل في الجزائر التي تعتبر الإطار كل من يتقاضى أجرا مطابقا للدرجة 14 وأكثر من سلم القانون العام للعامل ²³ إذا وبنظرة تتسم بنوع من التبسيط يظهر جليا أن التحديد الذي قدمه Inees أكثر دقة وذلك لإعتماده على مجموعة من المعايير التي بنى عليها تحديده لمفهوم الإطار، فيما لا نجد ذلك في التحديد الذي قدمته النصوص التشريعية الجزائرية للعامل إذ ربطته هذه الأخيرة بمتغير واحد هو الأجر المطابق للدرجة 14 فما فوق، علما أن هذا التصنيف في الدرجات كما سلم الأجر متغير وقابل للتعديل، وهو ما يجعل هذا التحديد غير دقيق وبحاجة دائمة للتحديث كلما حدثت تغييرات على مستوى التصنيف في الدرجات وكلما حصلت تغييرات في سلم الأجر.

إذا والحال هذه فلا بأس من أن نورد تعريفا آخر للباحث ناصر قاسمي للإطار حيث يقول بأن فئة الإطارات " هي تلك الفئة من الموظفين التي تتوفر على مستوى عال من التكوين الفني والنظري بحيث تسند إليهم مسؤولية تأطير القطاع الذي ينتمون إليه من حيث التفكير والتوجيه والتطوير وتحديد الأهداف ومتابعتها ²⁴ مرة أخرى نلاحظ بأن التعريف الذي قدمه

الباحث ناصر قاسيمي ركز فقط على الإطار في العمل وما تعلق به من تكوين وأعباء دون الحديث عن نمط الحياة والعلاقات الاجتماعية خارج المؤسسة.

إن مفهوم الإطار كما سبق وأشرنا يحمل في طياته سهولة خادعة وغير حقيقية في تحديده فهو يوهم بأنه مفهوم في المتناول والواقع خلاف ذلك ومهما يكن من أمر فإن " الأهمية التي تكتسبها الإطارات كفئة اجتماعية مزدوجة؛ تتمثل في المستوى الأول في الدور الذي يقومون به في تنظيم المنشآت وتسييرها. بهذا الصدد يبدو أن لاغنى عن الإطارات نظرا لما لديهم من مؤهلات علمية ومهارات وخبرات فنية. أما المستوى الثاني فيتعلق بما لديهم من صفات وقدرات تؤهلهم لأن يكونوا نخبة رائدة ليس على مستوى المنشأة فحسب، بل على مستوى المجتمع"²⁵ إذا وبحسب ما أورده الباحث العياشي عنصر فئة الإطارات تكتسي أهميتها من ناحيتين إحداهما لنقل عملية إجرائية من خلال ما يقومون به وما يؤديه من مهام داخل المنشأة أو المؤسسة والتي تم تكليفهم بها، بناء على ما يحوزونه من كفاءات وقدرات وخبرات، أما الناحية الثانية والتي لا تقل أهمية عن سابقتها هي أن هذه القدرات والكفاءات سألقة الذكر تمكنهم من أن يشكلوا فئة نخوية تضطلع بأدوار مهمة في المجتمع ككل، وهذا ما يذكرنا بسياسة التحديث التي انتهجتها الدولة الجزائرية عقب استقلالها ومحاولتها للإستفادة من النخب خاصة الصناعية منها في أن يكونوا عامل نهضة مجتمعيا.

2 المؤسسة الجزائرية:

يبدو أن الشق التاريخي لا محيد عنه إذا ما أردنا الحديث عن المؤسسة الجزائرية، فغداة الاستقلال واجهت الجزائر على صُعد كثيرة تحديات كبيرة، فالجزائر المستقلة حديثا وجدت مؤسسات إقتصادية ومصانع وحتى جامعات ومستشفيات كلها كان يشرف عليها المحتلون الأوروبيون وقد غادروها تاركين إياها للجزائريين الذين لم يسبق لهم التعامل مع مثل هكذا وضعية، وحتى القطاعات الأخرى كالقطاع الفلاحي والزراعي لم تكن بأفضل حالا من سابقتها فهي كانت قطاعات منهكة تُسير بشكل بدائي.

إذا ومباشرة بعد الاستقلال تناوبت عدة أشكال تسييرية على المؤسسة الجزائرية؛ بداية بالتسيير الذاتي الذي أعقب خروج المحتلين، لِيَلِيَهُ وكنتيجة منطقية -بحكم الميل نحو المعسكر الشرقي- التسيير الاشتراكي، ثم لتدشن الجزائر بعدها عصر الاصلاحات الهيكلية وتصل أخيرا إلى مرحلة اقتصاد السوق والخصخصة.

وفيما يلي سنطرح هذه المراحل التاريخية بشيء من الشرح البسيط:

كيف أثر التطور التاريخي لأشكال التسيير المنتهجة في المؤسسة الجزائرية على مكونات الثقافة التسييرية للإطارات؟

سنقوم بتقسيم المراحل التسييرية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وما رافقها من تغير على مستوى الثقافة التسييرية للإطارات إلى مرحلتين كبيرتين متميزتين هما: مرحلة ما قبل الإصلاحات والممتدة من 1962 إلى 1980 ثم المرحلة الثانية وهي مرحلة الإصلاحات وما بعدها أي ابتداء من سنة 1981.

بداية لابد من التأكيد على أن ما نقصده بالمؤسسة الجزائرية هي المؤسسة العمومية الاقتصادية، بعد وضع هذا التحديد سنتطرق لكل مرحلة وحقبة تسييرية وما طرأ فيها على مكونات الثقافة التسييرية على حدى:

- المرحلة الأولى: مرحلة ما قبل الإصلاحات والممتدة من 1962 إلى 1980

• مرحلة التسيير الذاتي: (1963-1965):

حيث وكما أسلفنا فقد ورثت الجزائر مؤسسات كان ملاكها ومشرفوها ومسيروها من الأجانب الأوروبيين والذي غادروا بشكل جماعي مع خروج فرنسا من الجزائر، ولكن المعضلة أن من استلموا تلك المؤسسات من الجزائريين لم يكن لهم سابق دراية بأمر التسيير أو التأطير ولهذا سميت هذه المرحلة بمرحلة التسيير الذاتي؛ لأن التسيير ترك لمبادرة العمال دون الرجوع إلى السلطة المركزية، وهو الأمر الذي سيختلف جذريا في المرحلة اللاحقة والتي سنراها في العنصر المقبل.

إن خروج الأوروبيين بصفة عامة والفرنسيين بصفة خاصة بالطريقة التي خرجوا بها دون ترك قاعدة متينة -خاصة لدى فئة الإطارات- كان فيه الكثير من المشاكل والضغط على الإطارات الجزائرية التي استلمت مكان نظيرتها الأوروبية مع أنهم لم يكونوا يتمتعون بتكوين كاف يسمح لهم بالاضطلاع بمهامهم وهو ما انعكس على الفئات التي تأتي بعدهم في الهرم السلطوي للمؤسسة الجزائرية وهو ما كان يشكل حتمية "الاعتماد على الإعانة الخارجية لاحتكاك الإطارات والتقنيين والعمال الجزائريين بالأجانب والتزود بخبراتهم ومهاراتهم، وبذلك انشاء نسيج صناعي محلي اعتمد على تقاليد صناعية تساعد على التحكم في العمل والانتاج والتنظيم"²⁶

إن أبرز ما ميز مرحلة التسيير الذاتي بصفة عامة هو النقص الفادح في الإطارات ذات الكفاءة وكذا اليد العاملة ذات التأهيل العالي، وهو أمر له مبرراته الواقعية والموضوعية والأهم من ذلك التاريخية، ولعل ما سبق كان أبرز ما مس الثقافة

التسييرية للإطارات حيث لم تتشكل لدى فئة الإطارات تلك الثقافة التسييرية بكل ما تحمله الكلمة من معنى وذلك نظرا لحدائثة التجربة ولقصر المدة -سنتان فقط- وهو ما أدى إلى عدم تبلور تقاليد عمل لتشكل ذلك الرصيد الذي تبنى عليه ثقافة تنظيمية وتسييرية يعتد بها، بالإضافة إلى ما ميز هذه الحقبة من تعيين للمديرين من قبل السلطة، وهم بهذا يعتبرون -على الأقل في نظر العمال- غرباء عن المؤسسة وهو ما أثر على قنوات الاتصال ما بين الطرفين، إن العملية الاتصالية داخل أي تنظيم تشبه إلى حد بعيد السيالة العصبية في الكائن الحي فإذا تعطلت هذه الوظيفة أو لم تصل إلى المستوى المطلوب فإنها لا محالة ستؤثر سلبا على مردود التنظيم أو المؤسسة.

● مرحلة المؤسسة الحكومية (الشركات الوطنية) 1971-1968:

كما كان متوقعا فشل التسيير الذاتي وذلك لأنه لم يكن يوما خيارا بل كان إجراء أملمته الظروف الواقعية للجزائر آنئذ، فكان التركيز في المرحلة الثانية على إنشاء شركات وطنية ضخمة ومن ساهم في ذلك بشكل كبير انتهاج الدولة لسياسة التأميم "لقد هدفت السلطات السياسية في تلك المرحلة إلى التعجيل بتصنيع البلاد وبناء القواعد الاشتراكية وتحقيق تكوين رأس مال وقد ضاعفت المخططات التنموية من خلق المؤسسات الوطنية الكبرى التي لعبت دورا قياديا في توجيه التنمية في جميع الميادين"²⁷ كما سبق وأشرنا فهذه المرحلة الثانية من أشكال التسيير التي انتهجت الجزائر تمثلت في مرحلة التأميمات الكبرى والشركات الكبرى حيث سعت الجزائر إلى انشاء أقطاب صناعية كبرى رغبة منها في التطوير الاقتصادي والمجتمعي وتكديسا لرأس المال وبطبيعة الحال فإن الربيع البترولي كان هو المحرك لهذه الحركة الكبرى، غير أن ما يهمننا في مقالنا هو كيف تفاعلت الثقافة التسييرية للإطارات مع هذا النمط التسييري حيث يلاحظ -وهذه الملاحظة يمكن تعميمها على كل أشكال التسيير التي انتهجتها الجزائر منذ الاستقلال- أن النمط التسييري لم يكون يوما نابعا من البيئة المحلية أي منطلقا من الواقع الجزائري بل كان دائما نموذجا مستوردا ولا علاقة له بالمؤسسة الجزائرية وهو ما يدخلنا في معضلة "عدم امكانية نقل نماذج أجنبية للتسيير كما هي: إذ يمكننا دراسة تجارب الآخرين واستغلالها، إلا أنه من الضروري تعديلها وتكييفها حتى تتماشى مع خصائص واقعنا"²⁸ إن استيراد التكنولوجيا والمؤسسات الضخمة إلى بيئة لم تمر بما مرت به الدول التي أتت منها تلك التكنولوجيا يجعل بين النمطين هوة ليس من السهل تجاوزها ولا التعامل معها، خاصة على المستوى الثقافي التسييري لفئة

الإطارات فهم في هذا المستوى يقعون بين متناقضات كثيرة منها مشاكل التكنولوجيا، التعامل مع الفئات الدنيا من الهرم السلطوي والقادمة في غالب الأحيان من بيئات ريفية يصعب ادماجها في عالم المؤسسات الضخمة؛ خاصة بعد النزوح الكبير نحو المدن ونحو العمل في الشركات الكبرى وهجر الأراضي الزراعية والأرياف، طريقة التخطيط، المركزية في اتخاذ القرارات،

● مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1980:

تعد المرحلتان السابقتان كتمهيد لتدخل الجزائر في مرحلة التسيير الاشتراكي حيث تعتبر المرحلة الاشتراكية هي المرحلة التي طغى فيها الشق الاجتماعي على الشق الاقتصادي في المؤسسات، بحيث أصبح التوظيف ليس من أجل حاجة المؤسسة للعاملين بل كان من أجل توفير مناصب شغل للأفراد حتى وإن كانت المؤسسة في غنى عنهم، لا ننكر هنا أن هذه النقطة لها شق إيجابي فقد كان العامل يتمتع بشبه حماية وأمان من أن يتم الاستغناء عنه، ففي هذا السياق " لقد سعى هذا التنظيم إلى إمتصاص كل العمال في بنية تكوينية سواء في مستوى إحضار متخصصين ومكونين بداخل الوحدات الإنتاجية (التكوين في الميدان) أو عن طريق إرسالهم إلى مراكز التكوين المهني المتعدد الإختصاصات، حتى يتمكن هؤلاء العمال من التحكم في العمل والإنتاج، وترشيد جهدهم ضمن أهداف الخطة الاقتصادية الشاملة، و يبقى الهدف الوحيد كامن في بلوغ المؤسسات الصناعية العمومية فعاليتها التنظيمية والإنتاجية المطلوبة"²⁹

الملاحظ أن المرحلتان السابقتان مثلها مثل مرحلة التسيير الاشتراكي تميزت كلها بأبوية الدولة مع مستوى متزايد من المركزية، هذا من جهة ومن جهة أخرى تغطية الخزينة العمومية لكل نفقات واخفاقات المؤسسات الاقتصادية العمومية، وبطبيعة الحال التغطية دائما تقع على عاتق مداخيل المحروقات، بالإضافة إلى المبالغة الزائدة عن حدها في الطابع الاجتماعي للدولة وإهمال شبه كلي للطابع الاقتصادي، وهو ما شكل بروز مظاهر سلبية عدة ألقنت بظلالها على عملية التسيير بل شكلت ثقافة سلبية في مواجهة ما ينبغي أن يكون عليه العمل، وحتى في هذا المستوى أثر كل ما سبق على الثقافة التسييرية للإطارات وذلك بتشكيل عادات ومظاهر سلبية من طرف الكثير من العمال وحتى الإطارات المعتادين على ذهنية "البابليك" حيث أصبحت كلها " عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسبب والتغيب والتخلف

عن العمل وعدم اعطائه مكانته التي يستحقها، وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بل إلى الأزمة التي تعرفها الجزائر حاليا³⁰، إن إتخاذ القرار كأحد أهم مؤشرات الثقافة التسييرية للإطارات والذي يمكن من خلاله قياس مدى فعالية هذه الثقافة مكبل من الناحيتين؛ فالمركزية الشديدة سببت بدورها بطئا شديدا في اتخاذ القرار وارجاع القرارات المهمة إلى السلطة المركزية، والانتظار لمدة غير معلومة حتى يأتي الرد وفي حالات كثيرة يأتي الرد متأخرا وغير ذا فعالية، هذا من جهة أما من الجهة الثانية فإن المسؤول أو الاطار إن لم يكن لقراراته صدى أو أثر فما هو الداعي لأن تكون له سلطة على غيره ما دامت ذهنية البايك تطفو إلى السطح في كل مرة "إذ أن القوانين والاجراءات الإدارية تكبل المسيرين وتحتم عليهم عدم أخذ أي قرار دون إشراك ممثلي العمال في اتخاذه، وهو ما أدى بالعمال إلى استغلال ضعف السلطة وعجزها عن اتخاذ القرارات التأديبية، إلى نقشي التهاون واللامبالاة بين العمال والمسيرين على السواء"³¹

- المرحلة الثانية: مرحلة ما بعد الإصلاحات منذ 1981 إلى يومنا

• مرحلة اصلاحات المؤسسة العمومية الجزائرية 1981-1988:

أدت كثرة المشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسة الاقتصادية العمومية وكذا فشل السياسات الاقتصادية إلى التفكير جديا في بدء حقبة من الاصلاحات لتدارك مواطن الضعف التي ظهرت إما جراء السياسة الاقتصادية المنتهجة وإما جراء سوء التطبيق وذلك سعيا لانقاذ ما يمكن انقاذه، حيث " تم في تلك الفترة تقسيم المؤسسات العمومية الضخمة إلى مؤسسات أصغر حجما، حتى يتمكن المسيرون من التحكم فيها وتحسين مردوديتها المالية، وقد كانت هذه المرحلة بداية لظهور الأزمة المالبة نتيجة انخفاض مداخيل البترول وبسبب الحوصلة السلبية للتسيير الاشتراكي للمؤسسات والتي أثبتت عجزها عن خلق الثروة "³²

بعد أن أثبتت التجارب الثلاث السابقة للتسيير -وحتى نكون منصفين- عن كم كبير من السلبيات في مقابل القليل من الايجابيات، فالفعالية المرجوة من المؤسسات والاقلاع الاقتصادي لم يكن بالشكل المأمول، وكننتيجة لذلك ولتدارك الأمر وجب على الدولة التفكير في حلول جديدة للمعضلات التسييرية السابقة حيث كان الحل بتدشين مرحلة الاصلاحات التنظيمية الاقتصادية للمؤسسات الاقتصادية العمومية والتي كان أولها مرحلة إعادة الهيكلة.

- مرحلة إعادة الهيكلة:

لا بد بداية أن نفهم ما معنى إعادة الهيكلة فالحجم الضخم للمؤسسات العمومية المعتمد والمقصود في التجارب التسييرية السابقة والذي كان من المفترض أن يكون نقطة قوة هذه المؤسسات قد أدى -كما لاحظنا ذلك في العناصر السابقة- إلى مشاكل جمة لا داعي لإعادة ذكرها، وهنا توجه القرار السياسي الاقتصادي إلى ضرورة إعادة هيكلة هذه الشركات بتجزئتها إلى مؤسسات أقل حجما وأكثر تخصصا، وإعادة الهيكلة هذه تمثلت في مستويين إثنين هما:

▪ **إعادة الهيكلة العضوية:** وتهدف بالأساس إلى إعادة النظر وتقييم حجم المؤسسات الاقتصادية الكبيرة، وتقسيمها إلى مؤسسات صغيرة يمكن التحكم في تنظيمها وتسييرها ورقابتها....³³

▪ **إعادة الهيكلة المالية:** تستند على قواعد متكافئة وشفافة لأن أغلب المؤسسات عرفت سوء التوازن المالي في ميزانية مدفوعاتها في مختلف مراحلها، مما أنتج عجزا في تسديد ديونها، مما دفع ببعضها إلى الطلب على التغطية البنكية الوطنية.³⁴

إن التعارض بين وظيفة المؤسسة الاقتصادية (الشق الاقتصادي في مقابل الشق الاجتماعي) قد جعل الاطارات بمختلف رتبهم في وضعية محيرة، فالموازنة بين الشقين أمر بالغ الصعوبة، إن الاطار الذي تتشكل ثقافته في التسيير وتصقل على مدى سنوات سيبقى يواجه هذه المعضلة فمن جهة هو مطالب بالوظيفة الاقتصادية للمؤسسة من فعالية ومردودية وحسن تأطير للعمال وحسن استغلال لطاقتهم بحثهم على بذل المجهود واندماجهم في مشروع المؤسسة ومحاولة التقريب بين الأهداف الخاصة الفردية للعاملين بالمؤسسة (من إطارات وعمال) وبين أهداف المؤسسة هذا من جهة، ومن جهة أخرى الشق الاجتماعي الذي طغى وأصبح السمة البارزة للمؤسسات الاقتصادية العمومية فأصبحت لا تعرف إلا به وهو الذي أدى -سواء بقصد أم بدونه- إلى بروز المظاهر السلبية الكثيرة من تسيير ولا مبالاة وغيابات ونقص في الفعالية التنظيمية للمؤسسات، وحتى ربما وصل الأمر إلى عدم وجود جدوى اقتصادية من إنشاء هذه المؤسسات ومن توظيف لهؤلاء العاملين... ولكي لا نتشنت سنعود إلى ما تعنيه الثقافة التسييرية للإطارات فهي بهذا المعنى 'مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة

من المبادئ أو الافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بإدراك الطبيعة الإنسانية، البعد السلطوي، والوقت ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الإنسانية³⁵

● استقلالية المؤسسات الاقتصادية العمومية 1988:

لم تأتي مرحلة إعادة الهيكلة بالمأمول منها فقد بقيت المؤسسات تعاني وتغطي عجزها بضخ مزيد من الأموال والتي كانت ومانتزال تأتي من الربح البترولي إلى حد كبير وهو الأمر الذي لم يكن من الممكن له الاستمرار وكان لا بد من التفكير في بدائل أخرى عن هذا الطريق المسدود والذي يؤدي في حال الاستمرار والاصرار عليه إلى مزيد من التعقيد " وقد شكل هذا الواقع الاقتصادي والاجتماعي حتمية الدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية للمشروع التنموي الوطني، الذي أعطى الشرعية لأصحاب القرار الاقتصادي من تحديد أولوية الدخول في نمط تنظيمي تسييري للمؤسسات العمومية بالإنفتاح على إقتصاد السوق، و تقييم مرحلة السبعينيات الدالة على الالفاعلية الإقتصادية والمالية، و الجديرة بالبحث عن حركية سريعة للتخلص من السلبيات"³⁶

أما فيما يخص الثقافة التسييرية للإطارات والتي هي مناط بحثنا فقد بقيت هي الأخرى ممثلة في صنع القرار والسلطة على المرؤوسين واصدار الأوامر غير ذات فعالية "فالتناقضات بين التسيير المركزي تارة والتسيير اللامركزي الشكلي تارة أخرى الذي عرفته هذه المرحلة انجرت عنه عدة جوانب سلبية أخرى، كتعدد الوصايات وتضارب الأوامر وغموض سلطة وصلاحيات المسيرين ... إلخ ... حتى يتخيل إلى أذهاننا أن المسير ما هو إلا حارس لملكية مشتركة بين عدة أطراف"³⁷

● خصوصية المؤسسات الاقتصادية العمومية والاتجاه نحو اقتصاد السوق:

بعد العديد من المحاولات لاصلاح الأشكال التسييرية المنتهجة من قبل المؤسسات العمومية الاقتصادية، وبعد اثبات كل مرة أن هذه الحلول هي حلول مستوردة جيء بها من بيئات مختلفة عن البيئة الحاضنة للمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى أن ما يزيد الطين بلة هو المشاكل في الفرق بين التنظير (النماذج المستوردة) والواقعي (طريقة تطبيق تلك النماذج على أرض الواقع) الذي في الغالب يكون بعيدا كل البعد عما يجب القيام به، وهو ما أدى إلى "أن المؤسسات الجزائرية أصبح مفروض عليها التغيير أكثر من أي وقت مضى، خاصة وأن ثقافتها التسييرية لا تتماشى ومتطلبات التنظيم الحديث وهذا ما يمثل عائقا

جوهريا أمام تحقيق أهدافها، وذلك راجع بصفة مهمة إلى خط سيرها ومراحل تطورها وهذا ما يستدعي تبني ثقافة تسييرية حديثة مع توفير الامكانيات والظروف³⁸ إن دور الحامي الذي كانت تقوم به الدولة وتغطية فشل المؤسسات وذهنية الاتكال على الدولة في ضخ مزيد من الأموال لتغطية العجز ولتغطية سوء التسيير لم تعد خيارا متاحا، فبدخول الجزائر إلى اقتصاد السوق أصبحت المنافسة مع المنتج المستورد والذي يكون في حالات كثيرة أقل سعرا وأكثر جودة وتنوعا من المنتج المحلي وهذا هو منطق اقتصاد السوق، فالتنافسية هي السمة الأبرز لإقتصاد السوق و" رغم أهمية هذه الإصلاحات التي ظهرت الواحدة تلو الأخرى سواء على المستوى المحلي: مخططات التنمية، المواثيق، القوانين، الخ...) أو المستوى الجزئي (التسيير الذاتي، إعادة الهيكلة... الخ) فقد بقيت كلها في القبضة السياسية بدل القبضة الإقتصادية، مما أفرز مشاكل متعددة بدل إيجاد حلول إستراتيجية بديلة وفاعلة تعيد توجيه التسيير وهندسة التنظيم الداخلي للمؤسسة الإقتصادية العمومية بحسب الحاجات التي يفسر ضدها المنطق الإقتصادي، والتخلص من التكاليف الإضافية و الأعباء المالية، التي أثقلت مديونيتها.³⁹

إن التوجه نحو اقتصاد السوق وكذا الخصخصة كان متوقعا ومنظرا، لأن تغطية الدولة وحمائتها للمؤسسات العمومية لم يكن ليستمر للأبد، وهو قد أدى بها -كما رأينا سابقا- إلى الاتكالية ونقص الفعالية التنظيمية وفقدان الميزة التنافسية ليصل كنتيجة حتمية لخصخصة هذه المؤسسات التي لم تعد تستجيب لمتطلبات اقتصاد السوق، وكمرحلة لاحقة للخصخصة تم التقليل من عدد العمال وهو ما يناقض ما كان عليه الأمر في الأشكال التسييرية السابقة حيث كانت المؤسسات بمأمن فالخزينة العمومية جاهزة دائما لتغطية العجز، وكذلك العمال في تلك الفترات كانوا بشبه حماية تجعلهم في مأمن من أن يتم التخلي عنهم، ولكن مع دخول الجزائر لإقتصاد السوق حدثت قطيعة كبرى مع الأشكال التسييرية السابقة، حيث وللمرة الأولى تم التفكير في المؤسسات والعمال بمنطق اقتصادي بدل السيطرة شبه التامة للمنطق الاجتماعي السابق، إذ بدأت بعدها عمليات كبرى لتسريح العمال والتخلي عنهم وهو ما سبب صدمة للكثير منهم وقد أغلقت الكثير من المؤسسات. هنا نحن لا نفاضل بين المنطقين الاجتماعي والاقتصادي فلكل مميزاته وعيوبه فما يهمنا هنا تأثير ذلك على الثقافة التسييرية للإطارات والتي تأثرت بالأشكال التسييرية المنتهجة في تسيير المؤسسة الجزائرية، فمسألة التحول من نفضي الاجتماعي على الاقتصادي إلى العكس أي تقديم الاقتصادي على الاجتماعي في تسيير المؤسسات لم تكن عملية سهلة خاصة وأن الفئات

العملية قد تشبعت ولسنوات طويلة بالتصور القديم (الاجتماعي) والذي رأينا أنه يشجع على اللامبالاة والتغيب والتهاون، إلى نقيضها -على الأقل بشكل نظري- والذي يفترض أنه يعتمد على الفعالية والمردودية، كل هذا جعل فئة الإطارات في مواجهة مع راسب الفترات السابقة على العمال خاصة ما تعلق بالجانب السلطوي، إتخاذ القرارات وكذا العلاقات غير الرسمية داخل التنظيم.

إن الثقافة التسييرية للإطارات والتي تعتمد وتفهم هذه التغيرات التي حدثت خلال الأشكال التسييرية العديدة التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وأثر ذلك على تصورات العمال، ستسمح للإطار بأن يكون أكثر فعالية وهو ما سينعكس على فريق العمل الذي يشرف عليه ايجابا وكتحصيل حاصل سيؤدي ذلك إلى الفعالية التنظيمية المنشودة. وما يمكن استخلاصه من هذا العرض للأشكال التسييرية التي تعاقبت على المؤسسة الجزائرية أن أهم عنصر ينبغي الاهتمام به هو العنصر البشري بتوعيته وتحميلة المسؤوليه وجعله شريكا في التنمية، فمهما استوردنا من أشكال تسييرية ومهما أحضرنا من خبراء من الخارج فالعامل الأساس والمحرك لكل العملية هو الفرد فإن استثمرنا فيه بشكل سليم فالنتائج لا محالة ستكون ايجابية.

خاتمة:

في ختام هذه الورقة البحثية والتي تطرقنا فيها الى موضوع يقع في قلب سوسيوولوجيا التنظيم ونرى انه لم ينل حظه كاملا من الدراسة والبحث حيث تناولنا مفاهيمه الأساسية وحاولنا إعطاء وجهات نظر لباحثين أجانب ومحليين لنرى كيف نظر كل منهم إلى هذه المفاهيم، بدء بالثقافة التي تعتبر ملتقى للتخصصات (السوسيوولوجيا، الاثنولوجيا، الأنتروبولوجيا ...) مرورا بالثقافة التنظيمية التي لاحظنا الاهتمام المتزايد بها بداية من ثمانينيات القرن العشرين لنصل في الأخير الى الثقافة التسييرية التي ربطناها بالاطار هذا الأخير الذي يناط به الإشراف على من هم دونه في السلسلة الهرمية والذي تتشكل ثقافته التسييرية على مر الزمن من خلال ما يمتلكه من مؤهلات وكفاءات في العمل، ولم نترك الامر هكذا بل ربطناه بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية والتي حاولنا إعطاء لمحة عن المراحل والأشكال التسييرية التي تشكلت بها طوال الفترة الماضية، ثم حاولنا تتبع ما حل بمكونات الثقافة التسييرية للإطارات من خلال ما طرأ على هذه الأخيرة خلال السياسات التسييرية المتعاقبة التي مرت بها الجزائر بدأ بالتسيير الذاتي وصولا إلى مرحلة الخصصة واقتصاد السوق.

بقي ان نشير الى ان هذا الموضوع باستطاعته استقطاب دراسات كثيرة ومتنوعة لما له من أهمية في مجال سوسولوجيا التنظيم وكذا كل العلوم المتعلقة بالتنظيمات الحديثة.

قائمة المراجع:

- ¹ بوحوش، عمار، الذنبيات، محمد محمود، 2001، *مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث*، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 102.
- ² نفس المرجع السابق، ص 139.
- ³ عماد، عبد الغني، 2016، *سوسولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات ... من الحداثة إلى العولمة*، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ص 26.
- ⁴ كوير، آدم، 2008، *الثقافة التفسير الأنثروبولوجي*، تر: تراجي فتحي، الكويت: المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، ص 12.
- ⁵ كوش، دينيس، 2007، *مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية*، تر: منير السعيداني، بيروت: المنظمة العربية للترجمة، ص 31.
- ⁶ Sathe, V. (1985). **Culture and related corporate realities**. Illinois: Richard Irwin inc. p 06.
- ⁷ Sergiovanni, T. J., & Corbally, J. E. (1984). **Leadership and organizational culture**. Illinois: University of Illinois Press, p 08.
- ⁸ بن عيسى، محمد المهدي، 2010، *علم اجتماع التنظيم من سوسولوجيا العمل إلى سوسولوجيا المؤسسة*. الجزائر: مطبعة امبابلاست، ص 242.
- ⁹ مارشال، جوردون، 2000، *موسوعة علم الاجتماع* (المجلد 01)، تر: محمد الجوهري وآخرون، مصر: المركز المصري العربي، ص 513-514.
- ¹⁰ نفس المرجع السابق، ص 514.
- ¹¹ Schultz, M. (1995). **On Studying organizational cultures diagnosis and understanding**. Berlin: Walter and Gruyter, p 05.
- ¹² Morin, P., & Delavallée, E. (2000). **Le manager à l'écoute du sociologue**. Paris: Editions d'organisation, p 16.
- ¹³ بن عيسى، محمد المهدي، 2005، *ثقافة المؤسسة*. أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، ص 154.
- ¹⁴ شاين، إيجار ه، 2011، *الثقافة التنظيمية والقيادة*، تر: محمد منير الأصبحي، محمد شحاتة وهبي، الرياض: معهد الإدارة العامة، ص 31.

- ¹⁵ بن عيسى، محمد المهدي، 2005، مرجع سابق، ص 160.
- ¹⁶ بن حبيب، عبد الرزاق، 2009، *اقتصاد وتسيير المؤسسة*، ط5، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 107.
- ¹⁷ الجوهري، محمد، *ميادين علم الاجتماع*، ط2، القاهرة: دار المعارف، ص 22.
- ¹⁸ عليّة، محمد بشير، 1985، *القاموس الاقتصادي*، بيروت: المؤسسة العربية للدراسات والنشر، ص 23.
- ¹⁹ بن حبيب، عبد الرزاق، مرجع سابق، ص 107.
- ²⁰ بن زروق، جمال، 2010، الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، *مجلة البحوث و الدراسات الإنسانية*، مجلد 04، عدد 02، ص 233-246.
- ²¹ رحال، سليمان، 1999، الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، *مجلة تواصل*، مجلد 05، عدد 01، ص 6-23.
- ²² عنصر، العياشي، 2001، *الإطارات الصناعية مواقع، أدوار، مسارات، تمثلات*، مجلد 02، وهران: دفا تر مركز البحث في الانثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية CRASC، ص 75.
- ²³ نفس المرجع السابق الذكر، ص ص 75-76.
- ²⁴ قاسيمي، ناصر، 2011، *دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل*. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، ص 17.
- ²⁵ عنصر، العياشي، 1999، *سوسيولوجيا الديمقراطية والتمرد بالجزائر*. القاهرة: دار الأمين، ص ص 81-82.
- ²⁶ بوكربوط، عز الدين، 2008، *المتبقين من العمال بعد عملية التقليل من عددهم وفعالية التنظيم*. أطروحة دكتوراه، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة بن يوسف بن خدة، الجزائر، ص 473.
- ²⁷ بوفلجة، غيات، 2010، *بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل*، وهران: دار القدس العربي، ص 08.
- ²⁸ بوفلجة، غيات، 2010، *القيم الثقافية وفعالية التنظيمات*، وهران: دار القدس العربي، ص 149.
- ²⁹ بوكربوط، عز الدين، مرجع سابق، ص 495.
- ³⁰ بوفلجة، غيات، 2010، *القيم الثقافية وفعالية التنظيمات*، مرجع سابق، ص 152.
- ³¹ نفس المرجع السابق، ص 81.

- ³² بوفلجة، غيات، 2010، *بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل*، مرجع سابق، ص 10.
- ³³ بوكربوط، عز الدين، مرجع سابق، ص 502.
- ³⁴ نفس المرجع السابق، ص 504.
- ³⁵ بن زروق، جمال، مرجع سابق.
- ³⁶ بوكربوط، عز الدين، مرجع سابق، ص 507.
- ³⁷ بن أونيس، أونيس عبد المجيد، 2018، *إدارة العلاقات الإنسانية (مدخل سلوكي تنظيمي)*، عمان: دار اليازوري، ص 227.
- ³⁸ بلكبير، بومدين، 2019، *دراسات ميدانية في إدارة الأعمال*، عمان: دار اليازوري، ص 144.
- ³⁹ بوكربوط، عز الدين، مرجع سابق، ص 525.