

السياسة التنظيمية في الجزائر بين الثقافة التقليدية و الثقافة الحديثة

*Organizational policy in Algerian
between traditional culture and modern culture*

أ.د/ كاري نادية امينة

ط.د/ حموم هناء*

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

مخبر حوار الديانات و الحضارات في حوض البحر المتوسط

nadiaamina.kari@univ-tlemcen.dz hanaa.hammoum@univ-tlemcen.dz

تاريخ النشر: 2021/10/01

تاريخ القبول للنشر: 2021/09/16

تاريخ الاستلام: 2021/05/05

ملخص:

تناول الموضوع التغييرات في السياسة التنظيمية للجزائر نتيجة لتغيرات الأنظمة السياسية و الإيديولوجية و بذلك شهد التنظيم ظهور معايير وقيم تختلف من حقبة لأخرى نتيجة لمتطلبات التنظيمية المتغيرة في كل مرحلة تاريخية و الأمر الذي نبحت عليه خاصة حول ماهية الثقافة الملائمة للنهوض بالتنظيم الجزائري إلا أن البحث عن الثقافة الملائمة تستوجب تحليل القيم والمعايير المعمول بها للكشف في الأخير على نقاط ضعفها و نقاط قوتها وفي الأخير قمنا بتحديد توصيات لتفعيل الثقافة التنظيمية الجزائرية .

الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، التسيير الذاتي ، النظام الاشتراكي ، الحوكمة ، الجودة

Abstract:

The topic dealt with changes in the organizational policy of Algeria a result of changes in the political and ideological systems, the organization witnessed the emergence of standards and values that differ from one era to another as a result of the changing organizational requirements at each historical and the matter we are looking at especially about what is the appropriate culture for the advancement of the Algerian organization appropriateness requires an analysis of the value and finally reveal their weaknesses and strengths , and in the end we have identified recommendation to activate the Algerian organizational culture

key words: organizational culture , organizational culture, self -management , socialist system , governance, the quality .

* المؤلف المراسل

مقدمة:

إن الدراسات الإدارية و التنظيمية الحديثة تهتم بشكل كبير بدراسة موضوع الثقافة التنظيمية وجعلها القاعدة الأساسية لتعزيز وعي المنظمات كون الثقافة التنظيمية كعامل أساسي لها كل الإمكانيات لتحدي تهديدات و التحكم في نقاط الضعف المؤسسة وتحفيز المنظمة على التكيف مع كل متغيرات البيئة الخارجية ، فتغيرات الثقافة التنظيمية من حالة إلى أخرى أمر حتمي و طبيعي من أهم متطلبات المنظمة فتاريخ المؤسسات الجزائرية شهد تحولات في قيم الثقافية و هذا دليل على أن هناك محركات تساهم في صيرورة التنظيم و هي متغيرات بيئية سواء داخل التنظيم أو خارجه وأكد أن الهدف من كل هذه التحولات هو تقليص الثقافات المعيقة والعمل على تنمية ثقافة تنظيمية مؤهلة لتحقيق التنمية المستدامة للمجتمع و ذلك حفاظا بالقيم الأصالة و العمل بالقيم الحداثة في ظل نظام دولي جديد من اجل التكيف مع متطلبات البيئة المتنوعة ،

تبحث إشكالية الموضوع عن وضعية الثقافة التنظيمية في ظل أي نظام مرت به سياسة الجزائر ابتداء من مرحلة التسيير الناقى و الاشتراكي إلى مرحلة معاصرة لتنظيم أين ظهرت ثقافة حديثة مختلفة عن تلك التي سبقها وهنا يتبين لنا أن الثقافة التنظيمية قد عرفت تحولات ومن هنا نطرح السؤال الأتي ماهو مضمون التحولات في الثقافة التنظيمية الجزائرية ؟
و لدراسة وقائع الثقافة التنظيمية في الجزائر تم استخدام المنهج التاريخي لدراسة ماضي الثقافة التنظيمية و حاضرها من حيث مراحل تطورها و تغييرها و عوامل تكوينها بالشكل الحالي و لدراسة الموضوع نعتمد على الفرضية العامة التالية : تحول سياسة التنظيم الجزائري من ثقافة تقليدية إلى ثقافة معاصرة مرتبط بتغيرات المعايير و القيم التنظيمية التي عرفها التاريخ الجزائري .

وهذه الفرضية تنفرع إلى فرضيتين رئيسيتين :

- الثقافة التنظيمية التقليدية تحمل مبادئ وقيم النظام التسيير الناقى و النظام

الاشتراكي

- نفترض أن الثقافة التنظيمية الحديثة تحمل قيم الحوكمة و نظام إدارة الجودة

وهدفنا من خلال هذا الموضوع توجيه المنظمات الجزائرية الى ضرورة اهتمامها بالمقاربة

الثقافية التي تعتبر من أهم مكونات التنظيم و هذا نظرا لأهمية منظوماتها البنائية .

المبحث الأول:

الثقافة التنظيمية التقليدية

تعتبر الثقافة التقليدية هي تلك الثقافة القديمة لنظام المغلوق بين مرحلة التسيير الذاتي 1962-1965 و مرحلة التسيير الاشتراكي 1971-1988

المطلب الأول: وضعية الثقافة التنظيمية في ظل نظام التسيير الذاتي

تنشأ المنظمة و تحمل في طبيعتها ثقافة لهذا يمكن القول أن الثقافة الجزائرية التنظيمية ليست و ليدة العصر الحديث فقط بل عرفت تشكيلتها منذ مرحلة التسيير الذاتي أين عرفت نظام أبوي في التسيير⁽¹⁾

الفرع الأول: مبادئ القيم التنظيمية في ظل نظام التسيير الذاتي

استند التنظيم في ظل النظام التسيير الذاتي إلى النمط الأبوي في التسيير أين أثرت قيم ومعتقدات المجتمع الفلاحي و الراعي على عقلية التنظيم وتمثل مبادئ التسيير الذاتي كما يلي :⁽²⁾

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الحطة العاملة .
- تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييرا ذاتيا و وفق القوانين المسطرة .

- توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة فكانت هذه المبادئ تسهر عليها هيئات متخصصة على شكل لجان تسيير و لها سلطة الإشراف

الفرع الثاني: هيئات التنظيم في ظل نظام التسيير الذاتي

تعتبر هيئات التنظيم هيئات متخصصة على شكل لجان تسيير و لها سلطة الإشراف على مبادئ التسيير الذاتي ، وقد تتكون هذه الهيئة من :⁽³⁾

- الجمعية العامة للعمال : تعتبر الهيئة العليا داخل المؤسسة تتكفل بمهام الخطط التنموية و البرنامج السنوي للإنتاج ، وكما تتولى مهمة تنظيم العمل و توزيع الوظائف و المسؤوليات و تنتخب مجلس العمال .

- مجلس العمال : يتولى مهام التنظيم الداخلي للمؤسسة بحيث يقرر شراء أو بيع الأجهزة و المعدات في إطار البرنامج السنوي المعد من طرف الجمعية العامة للعمال ، مع تقرير حجم

القروض الطويلة أو متوسطة الأجل كما يراجع حسابات المالية في نهاية المدة و ينتخب و يراقب لجنة التسيير

- **لجنة التسيير** : يتولى مهمة تعيين رئيسا لمدة سنة مع تأمين كل الوظائف التسيير داخل المؤسسة فيقوم بدراسة القوانين المحددة لتنظيم العمل و تضع الحسابات عند نهاية كل خطة وتنظر في المشاكل المطروحة على مستوى الإنتاج
- فرييس لجنة التسيير يتولى مسؤولية القيادة بحيث يرأس الجلسات التي تعقدها لجنة التسيير
- **المدير** : يمثل سلطة الدولة داخل المؤسسة فهو يسهر على المساواة بين مختلف العمليات و تكامل الخطة الداخلية للمؤسسة مع المخطط الوطني و يقوم بوظيفة التسيير اليومي مع تطبيق قرارات لجنة التسيير و مجلس العمال ، فالمدير يعين من طرف الوزير المكلف .
- بالرغم من محاولات إيجاد صيغ قانونية و تنظيمية لكن نمط التسيير الذاتي اخفق في تجربته لأنه استند إلى إيديولوجية بورجوازية بيروقراطية في تسيير ليس لديها خبرة الكافية لإدارة الجماعات داخل التنظيم الأمر الذي ترك إبعاد العمال عن المشاركة في اتخاذ القرارات و ذلك لسبب عدم وعي القيادة و إدراكها لأهمية قنوات الاتصال بين الإدارة و العمال لذا كانت توجهات العمال لم تكن مؤيدة من طرف هيئات التسيير التي كانت تهتم فقط بمصالحها الخاصة على العامة و هذا ما أدى إلى صراعات نتيجة وجود هيئات غير فاعلية عجزت عن تحقيق رسالتها التنظيمية و عرقلة طموحات العامل الذي كان يتقضى منح و علاوات بسيطة في تلك الآونة لذا كانت حالة العامل الجزائري متدهورة نتيجة عدم وجود مؤشرات لتحسين الأداء و القضاء على السلوكيات الغير المرغوبة و سبب هذا العجز يمكن إرجاعه :
- لعدم تمكن نظام الحكم التحكم في عملية تغيير بيئته بطريقة ايجابية ،

غياب خبرة مهنية المسيرة لتغيير نتيجة لعدم وجود أهل الاختصاص المتيقنة لأساليب التغيير و مبادئ التكيف البيئي لذا كانت ثقافة البيئة التنظيمية ضعيفة من ناحية التسيير و التنظيم و فشلت في الاستمرارية ما أدى إلى ظهور نمط آخر

المطلب الثاني: وضعية الثقافة التنظيمية في ظل بناء الاشتراكية

كانت الاشتراكية هو الخيار الأيديولوجي الذي أخذته الجزائر بداية من برنامج طرابلس و حتى ميثاق 1986 فكان ميثاق المرجعية الأساسية لقيم اجتماعية و اقتصادية وأخلاقية التي تهدف إلى الترقية و المساواة و التحرر³ و ديمقراطية الموجهة لسلوكيات⁽⁴⁾

و على هذا الأساس نظام الثقافة التنظيمية في ظل الاشتراكية كان يركز على مبدأ المشاركة العمالية كأساس لتحقيق الفعالية داخل البيئة الصناعية و الإنتاجية⁽⁵⁾ من خلال تنسيق ما بين جهود المجموعة فكانت الدولة هي المتحكمة بالقيم التنظيمية من خلال إصدارها للنصوص التي تركز على مفاهيم تنظيمية المتمثلة في المخطط و برامج ، مجموعة العمال و لتجسيد هذا الهدف تم تركيز على قانون التسيير الاشتراكي⁽⁶⁾ في مجال علاقات العمل و فيها تم تحديد الشروط العامة و التركيز على العدالة و ذلك تحت الأمر 32-755 و تخصيص مفضشة العمل من خلال الأمر رقم 33-75 والأمر المتعلق بالمدة القانونية للعمل رقم 30-75

الفرع الأول: معايير القيم التنظيمية في النظام الاشتراكي

1 - اقسام الوظائف في إطار الهيئات التنظيمية

يتكون نطاق الإشراف من مجموعة من الهيئات ت و كل هيئة بوظيفتها وفقا لنظام هيراركي وأبنية تمثيلية تعمل على منطوق تحديد البرامج والقواعد و التركيز على و ضفتين رئيسيتين اتخاذ القرار و الرقابة و من أهم الهيئات كالتالي :

- **مجلس العمال** : تتجسد سلطة العمال في التسيير و الذي ينتخب لمدة ثلاث سنوات و يتمتع هذا المجلس بعبدة صلاحيات و تتمثل مهامه في المراقبة و سهر على تنفيذ البرامج مع وضع تقارير سنوية حول النتائج المتواعدة إليها مع المشاركة في إعداد سياسة التشغيل داخل المؤسسة و تخطيط برامج التدريب المهني .

- **مجلس المديرية** : يضم سبعة إلى تسعة أعضاء يتكون من النواب المباشرين للمدرين و ممثلين منتخبيين من طرف مجلس العمال لمدة ثلاث سنوات

من أهم نشاطاته تحديد القانون الأساسي للمستخدمين و إعداد جدول الأجور و وفقا لسلم الوظائف المتبع داخل التنظيم كما يشارك المجلس في إعداد البرامج العامة و تعيين ممثلين في اللجان الدائمة

إن الثقافة التنظيمية في ظل نظام الاشتراكي أيقنت بضرورة تحفيز الفرد داخل التنظيم لذا أحرزت على تكوين لجان مختصة في تسيير الشؤون الاجتماعية و الثقافية و التكوين و التأديب مع الحرص على سلامة و صحة المهنية من خلال تطبيق قوانين خاصة بالوقاية من الأخطار المهنية

2- نطاق العلاقات العمل و نسق الاتصال داخل التنظيم

علاقات رسمية يسود محيط البيئة التنظيمية و بنوع واحد من قناة الاتصال و هو الاتصال النازل لنقل المعلومات من الأعلى إلى الأسفل في حين لا تهتم بالاتصال الصاعد ومن أهم الوسائل الرسمية المستعملة على وجه الخصوص الهاتف و الفاكس بالإضافة إلى ذلك فالرؤساء لا يرغبون تلقي المعلومات من القاعدة التنظيم على اعتبار أنهم أقل منهم رتبة في السلم الوظيفي كونهم أقل خبرة بمجالات الإشراف ، فحتى الاجتماعات كانت بصورة استثنائية الأمر الذي جعل مجلس العمال مقطوعا من قاعدته ، و كنتيجة لاختلاف مصالح جماعة معينة من العمال والمصلحة الجماعية التي تمثلها الدولة خلق تباين و اختلافات في الوسط المهني نتيجة، على العموم إن نسق الاتصال يمتاز بضعف و هذا ما أدى إلى ظهور مشكلات السوسيو مهنية نظرا لعدم التفاهم الذي اثر سلبيا على الرضا المهني و كانت النتيجة وخيمة على بيئة العمل التي عانت من 60000 مخالفات ، عدم الانضباط ، 70 بالمئة تارك عمل ، 12 بالمئة غيابات متكررة ، 6 بالمئة رافض العمل ، مع تسجيل حالات الانفصال نتيجة لعدم الالتزام بقواعد التسيير⁽⁸⁾ .

الفرع الثاني: انعكاسات معايير الثقافة التنظيمية الاشتراكية

1 مؤشرات ضعف المعايير التنظيمية لثقافة تسيير الاشتراكي :

⁽⁹⁾ ظهور الفساد في هذه المرحلة راجع إلى ارتباط القيم التنظيمية بطبقة البورجوازية

- إهمال الدور المخصص للعمال و لم تعطي فيه الثقة الكاملة

-انعدام التغذية الاسترجاعية في الواقع المجلس العمال لا يقدم تقريره السنوي حول نشاطات .

-ضعف الأداء : راجع لنقص إسهام العمال في التفكير وفي اتخاذ القرار داخل المؤسسة وتراجع التخطيط

-ضعف النصوص الأساسية و التطبيقية: في توزيع السلطات ولم تكن بطريقة عادلة بحيث نجد أطراف تتمتع بسلطة أكبر من الأطراف الأخرى

-تأزم العلاقات داخل المؤسسة بسبب عدم وجود نصوص قانونية

-الخصائص البيروقراطية الذين الغوا اقتسام المسؤولية على مجالس الإدارة أو مجالس الرقابة لذلك نجد هذه الأجهزة غير فعالة

-نقص التكوين التقني و السياسي و هذا ما أدى إلى عدم تهيئة العمال المنتخبين لتأدية دور نشيط في سير أجهزة التسيير و تحويلها بحيث فنتظام التكوين في تلك الحقبة لم يكن أكثر ديناميكي ضمن المؤسسة أو من قبل النقابة و لذا نجد نقص التأهيل في المؤسسة -عجز المنظمة في تكوين علاقات مع البيئة الخارجية -سياسة التحفيز ليست فعالة و لا تعمل على إشباع رغبات الفرد لذلك يشعرون بنوع من نقص و ملل

- لنقص ديناميكية التخطيطية

2 : انعكاسات الثقافة المنظمة على قيم الجماعة

بعدها قمنا بتحليل ثقافة المنظمة اتضح لنا أن هناك معايير فاسدة التي أثرت على ضعف البيئة وهذا ما دفع بظهور تلاحم قيم و معايير العامل الجزائري لأول مرة وذلك من خلال تعبيرهم عن موقفهم بالمعارضة لعلاقات العمل السائدة و مطالبة بإدخال تغييرات جذرية عليها وبهذا ظهر مفهوم المقاومة التي تظهر في شكل الإضرابات و احتجاجات عن الأوضاع المزرية التي عانى منها العامل الجزائري بحيث وصلت حالة الاحتجاجات 334 حالة في سنة 1977 الى 395 حالة عام 1980 أما في القطاع الخاص 268 حالة احتجاج⁽¹⁰⁾ وفي ظل هذه الظروف طالبت النقابة برفع الأجرة و جعل سلم الوظائف أكثر مرونة كمحطة لتغيير قيم الفاسدة وتعزيز بالقيم و المعايير الجماعية التي عبرت عن إرادتها بوضع حد لكل صراعات و خلافات من خلال التحديد الجديد للعلاقات الاجتماعية من خلال نقلة نوعية التي تم بعدها صياغة القواعد القانونية بما يتماشى مع التوجه الجديد⁽¹¹⁾

المبحث الثاني:

الثقافة البيئة التنظيمية المعاصرة و تغيراتها

تعتبر الثقافة التنظيمية المعاصر تلك الثقافة التي أدركت بأهمية البيئة و ضرورة تهيئة مناخ ملائم لنسق تتفاعل فيه أجزاء التنظيم داخليا و تتفاعل مع البيئة الخارجية التي عرفت تحولات و تطورات في السنوات الأخيرة و التي دفعت بتفتح الثقافة التنظيمية الجزائرية على ثقافات عالمية و بدون شك لبناء قيم متحضرة المعززة لتكيف مع المحيط المتغير و الديناميكي، فترسيخ القيم المعاصرة في و سط البيئة التنظيمية مرهون بتعبئة الوسائل و ظروف اللازمة لزرع الثقة و التحكم في المخاطر و يعتبر المورد البشري الفاعل الاستراتيجي بعقلانيته و وعيه وقدراته لتتحكم في كل المواقف و هذا ما يقود بنا القول أن نظرة التنظيم الحديث تغيرت اتجاه

العامل وهويته من عامل أجبر في نظرة الثقافة التقليدية إلى عامل محترف توجهه قيم و معايير مشتركة في إطار مفهوم الجماعة داخل التنظيم لحل صراعات و تمايزات خاصة في بيئة التعددية و التنوع وهي أهم خصية البيئة الحديثة .، لذا نجد الثقافة التنظيمية مجبرة نفسها في إحداث تغيرات تمس جميع أجزاء التنظيم لتخلق بيئة متفتحة

المطلب الأول: حول القيم و المعايير المعاصر لثقافة التنظيمية

في الواقع نجد مجموعة من المقاربات التي توصلت إليها الاتجاهات الحديثة لإرشاد التنظيم نحو العصرية

لذا نجد التنظيم الجزائري ركز على مقارنة تسيير الكفاءات و دورها في تحقيق التنمية لتنظيم و ظهور أقسام إدارة الموارد البشرية التي تهتم بوظيفة تسيير إجراءات و قرارات الموارد البشرية و الحصول على الموارد البشرية الكفاءة على حساب حاجيات المنظمة و ضمان تميزها باستخدام الوسائل التحفيزية كأساليب الإدارة الاللكترونية و تكنولوجية و إلى جانب مقارنة التسيير الكفاءات ظهور مجموعة من القيم الحديثة قد تتراوح بين قيم وطنية مثل الحوكمة و معايير الدولية كالجودة

الفرع الأول: معايير الحوكمة

الحوكمة نشير بشكل عام إلى الطريقة التي يدار بها كيان اجتماعي ما سواء كان هذا الكيان دولة أو بلدية ، شركة أو مؤسسة أو جمعية ، كما يمكن القول أن الحوكمة هي مجموعة المبادئ و العمليات و الإجراءات التي تؤثر في طريقة استخدام السلطة أو القوة من قبل الجهة الحاكمة ، فالحوكمة هي عملية رسم السياسات و اتخاذ القرارات و الكيفية التي بواسطتها تنفيذ هذه السياسات و القرارات و العملية تشمل عدة عناصر وهي⁽¹²⁾ : تحديد التوجهات - تنفيذ القرارات- المراقبة و المساءلة - التعلم من النتائج - سلطة اتخاذ القرار

أهداف الحوكمة :

- الوصول إلى تكوين نظام النزاهة و بإطراف فاعلة و بأسلوب حكم رشيد تهدف إلى الوصول لأفضل القرارات بزيادة من الشفافية و المساءلة و الإدراك بشتى أنواع الفساد و محاربتها من اجل الوصول إلى مرحلة الإصلاحات التي تظهر فيها تطوير وحدات التنمية و أداء بكل كفاءة تتمكن الدولة من تنظيم و تعبئة موارد المجتمع سواء المادية و البشرية و الحضارية و توظيفها بطريقة فعالة بهدف إشباع حاجات المواطنين المختلفة الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية ، و تحسين نوعية الحياة لتزيد من قدرات البشر على الارتقاء إلى مراحل أكثر تقدما،

تكريس مجهودات جبارة من خلال وضع الاستراتيجيات و نماذج تنموية ، القدرة على تنمية وإدارة الموارد البشرية ، تحقيق التنمية المستدامة و التماسك الاجتماعي و النمو الاقتصادي وتنظيم المجتمع لتشغيل مساهمات منظمات المجتمع المدني في ممارسة الحوكمة الرشيدة و تحقيق تفاعلات الدولة مع مواطنيها⁽¹³⁾

⁽¹⁴⁾ معايير الحوكمة : هناك مجموعة من المقاييس :

- الفاعلية : تحقيق البرنامج أهدافه أي مدى قدرة السياسات على تحقيق المنافع المقصودة .
- الكفاءة : زيادة منافع البرنامج على نفقاته يعني الاقتصاد بالنفاق عند تنفيذ السياسات العامة
- القانونية : الإذعان للقانون و الدستور
- الاستجابة : الوفاء لحاجات و رغبات و مطالب الجمهور المحلي و تعديل البرنامج على أساس ردود أفعالهم

- المعايير الفنية : مقاييس تضعها الجماعات المهنية لتشغيل منظمات الحكومة وتعرف الممارسات المقبولة في مجالاتها

- المعايير السياسية : تسوية الصراع و صيانة التعاون من الجماعات المتنافسة في الجهاز الإداري.

- المساواة : مدى توزيع منافع و نفقات البرنامج بحيث لا يحصل فرد أو جماعة على أقل من الحد الأدنى من المنافع و لا يشمل أكثر من الحد الأقصى للنفقات لتعزيز آليات الحكومة لأبد من ممارسة الأدوار و الاستراتيجيات و الاعتماد على الوسائل المهنية المختلفة

الفرع الثاني: معايير الجودة

الجودة تداول هذا المصطلح في العقد الأخير من القرن العشرين و بداية القرن الحادي والعشرين و تعتبر الجودة من أهم مطالب الضرورية لكل مؤسسة معاصرة لتحقيق الكفاءة و الفعالية و الرضا وقد تعني الجودة أنها عملية التنسيق بين الأنشطة المختلفة لكل من العاملين و الآلات و الأجهزة و المعلومات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

وتمثل المبادئ العامة لإدارة الجودة في :⁽¹⁵⁾

- إتقان العمل و حسن إدارته
- تطوير أداء جميع العاملين عن طريق تنمية روح العمل التعاوني الجماعي
- تنمية مهارات العمل الجماعي

- ترسيخ مفاهيم الجودة القائمة على الفاعلية و الفعالية
- بناء سياسة و تنفيذها بطريقة صحيحة من أول مرة
- تحقيق نقلة نوعية على أساس التوثيق البرامج و الإجراءات و التنفيع للأظمة و اللوائح و التوجهات و الارتقاء بمستوى العاملين
- إيجاد الإجراءات التصحيحية اللازمة .
- التأهيل الجيد من خلال تنفيذ برامج التدريب
- ضرورة تنسيق بين مكونات النظام المدخلات -العمليات-المخرجات
- اتخاذ الإجراءات الوقائية لتلافي الأخطاء قبل وقوعها
- رفع درجة الثقة بين العاملين و تحقيق تحسين الأداء المستمر

المطلب الثاني: مظاهر تغيير الثقافة التنظيمية الجزائرية و تأثيراتها

في إطار الحديث عن أهم مظاهر تغيير الثقافة التنظيمية نعالج هذا المطلب و فق فرعين في الفرع الأول حول إصلاحات إستراتيجية لتسيير الموارد البشرية و في الفرع الثاني حول مظاهر التنسيق الداخلي و الجهاز الداخلي .

الفرع الأول: إصلاحات إستراتيجية تسيير الموارد البشرية

1- تغيرات في المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية: بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-926 المؤرخ في 29 افريل 1995 و الذي يعتبر اللوحة القيادة ووسيلة جديدة لتنظيم تسيير الموارد الذي يركز على التسيير التوقعي و هو بمثابة برنامج عمل يعده المسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا⁽¹⁶⁾

وكما يعتبر القاعدة المرجعية لاستغلال العقلافي و على أساسه تنظم المسابقات و الامتحانات و الاختبارات المهنية

2- تغيرات مست عملية التوظيف : بينما كان التوظيف بدون شروط أصبح في العصر- الحالي ينظم على أساس مسابقات أو اختبارات أو ضرورة التحصل على شهادة لإثبات التخصص في المهنة كما تعتمد الثقافة التنظيمية الحديثة على مصادر البيئة الخارجية للحصول على الموارد البشرية من خلال وكالة تشغيل الشباب و إعلانات و استخدام تقنيات تكنولوجية لاقترب العرض للجمهور

فتعيين الفرد في النظام الحديث يتطلب توفير شروط مدينة كما تم تحديده في مرسوم 66/133 و مستلزمات من مؤهلات و كفاءات و تحديد الإجراءات مع إتباع الخطوات مع شمل جميع المعلومات و الموضوعية في الانتقاء

3- تعبئة الوظائف و توجيه الموظفين الجدد : يتم توجيه العاملين الجدد وفق برامج تعريفية

و توجيهي الذي يجعل العاملين على علم و إدراك برسالة المنظمة و أهدافها و توجهها

4- الأجور : في سنة 1980 تم الاعتراف بمبدأ **المأجورية** إلا أن في النظام الاشتراكي تداول مصطلح **الأجير** أما النظام الليبرالي يتحدث عن أجره العامل و ليس أجره العمل و لقد نص

قانون 90-11 في المواد 80-90 على منح تحديد الأجر الوطني الأدنى و يكون خاضعا لمبدأ التفاوض ، تم وضع أسس علمية لتحديد الأجر لكي يكون نظام عادل و ذلك و فقا لمجموعة من

المعايير التي تأخذ في عين الاعتبار لتغيرات و التطورات المستمرة للبيئة الداخلية و الخارجية

5- التدريب : الاهتمام بضرورة تنمية القدرات العقلية و البدنية و ذلك و فقا لعملية تعديل ايجابي لسلوكيات الفرد لاكتساب المهارات فقد أدركت المؤسسة الجزائرية أن الزيادة الإنتاجية

مرهون بتفعيل التخطيط و تحديد حاجات التكوينية و ذلك و فقا لمؤشرات الأداء و تنظيم طرق التدريبية و تنوع أساليبها من نقاش و دراسة الحالات و لعب الأدوار و لضمان فاعلية

البرامج التدريبية يكون على أساس المتابعة و تقييم و التدريب كما حدد قانون 90-11 بضرورة الأخذ بوسائل التسيير الحديثة بالاعتماد على معايير الجودة العالمية .

6- تحديد الوجبات : و كما شددت الثقافة المعاصرة على ضبط سلوكيات الموظف و سيرته و على ضرورة الاحترام الواجب الوظيفة من خلال القانون النموذجي للعمال و فقا للمادة 22 من

المرسوم 85/59 و ضرورة الالتزام بالسر المهني و طاعة الرؤساء و القيام بكل المهام بإخلاص و أمانة مع استلزام بمواعيد العمل .

7- الترقية : لقد أعطى قانون 90-11 المبادرة في عملية الترقية للاتفاقية الجماعية ، خلافا بنظام المعمول به و ذلك عن طريق مبادرة صاحب العمل على حساب على المناصب المتوفرة و تبعا لأهلية العامل و استحقاقه .

الفرع الثاني : تغيرات مست سياسة التنسيق الداخلي و الجهاز الإداري

1- علاقات العمل : بينما كان الإضراب ممنوع تم إعادة نظر فيه بحيث تم تكريس الإضراب من خلال قانون 90-02 - تكريس مبدأ التفاوض الجماعي و مبدأ الحوار في التكفل بانشغالات

العمال هذا كان بالنسبة للقانون العمل⁽¹⁷⁾

كما نجد نصوص قانونية للتوظيف العامة أشارت كذلك على ضرورة تكثيف العلاقة الموظف والإدارة و جعل الموظف في وضعية قانونية و تنظيمية و ذلك خلال المرسوم 66/33⁽¹⁸⁾

2- الاتصال : ما ميز التنظيم الحديث الاهتمام بعملية الاتصال و التواصل و ضرورة تهيئة المناخ لعملية التغذية العكسية و ذلك من خلال تعزيز قنوات الاتصال و تعتبر اللجنة من أهم قنوات لربط ما بين الإدارة و العمال و كما حرصت المنظمة على توفير قنوات لربط ما بين الثقافة الداخلية و الخارجية في إطار نسق مفتوح

3- جماعات العمل : ما ميز التنظيم الحديث عن القديم هو اهتمام بالمقاربة التكنيلية و المتمثل في الاهتمام بالجانب الجماعي لخلق علاقات تلقائية اجتماعية تظهر على شكل جماعات غير رسمية تتفاعل فيما بينها من خلال سلوكيات و عمليات إنسانية فيها تتبادل المشاعر و التعاطف لتعاون فيما بينهم وهذا ما يخلق الأمن النفسي و الاجتماعي لتحفيز الأداء و قد حرص القانون الأساسي العام للعامل في المادة 28 على الجهد الجماعي من خلال الاتحاد و التعاون و التكتل⁽¹⁹⁾

4- الجهاز الإداري : كان التنظيم القديم يهتم في ترتيباته على إعادة التنظيم الأجهزة الإدارية باعتبار التنظيم الرسمي يلتزم بالمراسم و الأوامر يؤدي إلى نمو و حركية المؤسسة إلا أن هذا ما أدى في الأخير إلى ركود و ثبات لذا ظهر الجهاز الإداري الحديث بنوع آخر وهو التركيز على قيادة جماعية و قيادة تنفيذية⁽²⁰⁾

5- السلطة : السلطة قديما كانت مصدر صراعات داخل التنظيم ما بين العمال و التكنوقراطين بحيث وضعت الإدارة العوائق و الصعوبات لإبعاد العمال عن المشاركة فوجد الفئة التكنوقراطية هم المسيطرون على الإدارة و من جهة أخرى نجد المركزية و الوصاية تجاذب السلطة مع الإدارة و العمال

أما في ظل الثقافة المعاصرة ظهرت السلطة بصورة أخرى و تراعي الانضباط و تعمل على تطبيق المناهج الإدارية دائمة التطوير في التسيير كالأبحاث و الدراسات لإثارة الدافعية مع تكليف السلطة للعمال الذين لديه قدرة و كفاءة و تظهر على شكل سلطة جماعية في اتخاذ و تنفيذ القرار

الفرع الثاني: تأثيرات التغيير على التنظيم

ما لاحظناه في السنوات الأخيرة ، قفزة نوعية لثقافة التنظيمية جراء التغييرات التي مست معايير و قيم الوظائف و العمليات الجماعية و الفردية و التي تركت صورة المؤسسة تظهر بنوع من الاختلاف مقارنتها بالسنوات الماضية ، فالثقافة القديمة اهتمت بمبادئ

تنظيمية روتينية مع إهمال دور العاملين ، وبعد ذلك ظهرت ثقافة جديدة ارتكزت على معايير و قيم مشتركة لانضمار كل التوجهات في قالب واحد ، الأمر الذي يوجه سلوكيات إلى ما هو مرغوب فيه من احترام الوقت و الانضباط و تنفيذ الأوامر مع قبول بالأخر مهما كان جنسه عمره مستواه واثنين و ذلك من خلال إتباع منهج سليم لحل المشاكل المنهية و المتمثلة بالإجراءات القانونية و قيم و ضعتها الجماعة بينهم من خلال نظام داخلي أو نظام غير رسمي التي تصنع للعامل هوية بها يدافع عن مصلحة المنظمة وضمان صيرورة قيم المنظمة في المجتمع.

وعلى النقيض الرأي الذي قدمناه قد تجد رأي الأستاذ مزريق عدمان في كتابه التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية و الاتجاهات الحديثة أين وجه انتقادا لتغيرات التي عرفتها الجزائر باعتبارها تغييرات دون أن يقابل نتائج إيجابية وفي الحقيقة مازالت سلوكيات غير مرغوبة كرشوة و درجة القرابة في التوظيف و أمراض إدارية التي قضت على الخدمات الإدارية⁽²¹⁾

وهذا ما أدى إلى عدم ثقة البيئة الخارجية بكل مخرجات التنظيمية فالواقع يثبت ذلك من خلال إرادة الشعب بضرورة التغيير كل المنظومة التنظيمية .

الخاتمة:

انتقلت السياسة التنظيمية من ثقافة تقليدية أساسها مبادئ التسيير الذاتي و النهج الاشتراكي كمرحلة لبناء ثقافة تنظيمية إلى ثقافة تنظيمية معاصرة أساسها مبادئ الحوكمة و الجودة كمرحلة لتطوير و تنمية الثقافة التنظيمية ، ما يعني أن السياسة التنظيمية في الجزائر قد عرفت تحولات و تغييرات مست سياسة التنسيق الداخلي للمنظمة و علاقتها بالنسق الخارجي ففي كل حقبة تحاول الجزائر تغيير القيم و المعايير التنظيمية من خلال عملية تغيير الثقافة التنظيمية و المتمثلة في إزالة القيم التي ليس لديها قدرة التكيف و استبدالها بقيم جديدة لها قدرة توجيه السلوكيات التنظيمية نحو النضج و الوعي و التأقلم مع البيئة المحيطة و بدون الشك فهدف المؤسسات الجزائرية جراء تغييرات من ثقافتها التنظيمية هو محاربة و تفشي - تلك الثقافة المعيقة و لمواكبة الأهداف و الأدوار الجديدة و من إدارة أساسها السلطة إلى إدارة هدفها تحقيق النتائج بفعالية و كفاءة و إمكانية تنسيق بين الأهداف و الإمكانيات و إحداث التلائم في بيئتها التنظيمية .

صحيح أن هناك بعض المؤسسات القطاع الاقتصادي الخاص قد استفادت من تجربة تغيير الثقافة التنظيمية بشكل إيجابي إلا أن هناك بعض المؤسسات القطاع العام مازالت تعاني من

- الضعف و الفساد الإداري بشتى أنواعه لذا يستوجب إعادة النظر لسياستها ولمنظوماتها الثقافية بجدية ، لذا سنحاول تقديم بعض التوصيات التالية :
- ضرورة التركيز على اتجاهات حديثة في التنظيم القائمة على ضرورة الالتزام بالمعايير التنظيمية سواء دولية أو وطنية
 - ضرورة بناء مؤشرات تحسين الأداء كأساس لضبط سلوك الموارد البشرية
 - ضرورة توجيه سياسة التنظيم نحو ثقافة التغيير
 - يستوجب الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية لأن لها تأثير على استراتيجيات التنظيم و هي من المتغيرات الرئيسية التي تحكم كيفية عمل و أداء التنظيم و لها أثر كبير على المنظمة والعاملين.
 - ضرورة إدخال أساليب جديدة من أجل تنمية الثقافة التنظيمية
 - محاولة فهم معايير التنظيمية المعاصرة و إدخالها في الجوانب السيكلوجية و الاجتماعية والثقافية للعامل الجزائري
- الهوامش:**

- (1) بوفلجة غياث ،بحوث في التغيير التنظيمي و ثقافة العمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص 3
- (2) محمد السويدي ،مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيلوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 121-122
- (3) المرجع السابق ، ص 9
- (4) عبد العالي دجلة ، الدولة الجزائرية الحديثة الاقتصاد و المجتمع و السياسة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2004، ط1، ص 159.
- (5) يوسف سعدون ، علم الاجتماع و دراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية ، مخبر التنمية و التحولات الكبرى في المجتمع الجزائري ، جامعة باجي مختار ، عنابة ، ص 13.
- (6) راجح تواحية ، قانون العمل و تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية ، دار الهدى ، عين مليلة الجزائر ، 2012، ص 41
- (7) يوسف سعدون ، المرجع السابق ، ص 13 .
- (8) المرجع السابق ، ص 22
- (9) عبد العالي دجلة ، المرجع سبق ذكره ، ص 159
- (10) يوسف سعدون ، المرجع السابق ، ص 24 .
- (11) راجح تواحية ، المرجع السابق ، ص 48

- (12) محي الدين شعبان توق ، الحوكمة الرشيدة و مكافحة الفساد منظور اتفاقية الأمم المتحدة لمكافحة الفساد ، عمان ، دار الشروق للنشر و التوزيع ، 2014 ، ط1، ص45
- (13) عقيل عبد الحسين الطائي ، احمد جاسم المطوري ، نعيم صباح جراح ، الإصلاح المؤسسي و دوره في التنشئة الاقتصادية ، عمان : دار الايام للنشر و التوزيع ، 2018 ، ط1، ص18
- (14) كريم حسن ، الحكم الصالح في البلاد العربية ، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، 2004 ، ص 100-99
- (15) سيد سالم عرفة ، اتجاهات حديثة في إدارة التغيير ، دار النشر الراية الأردن ، 2012 ، ص 191-
- 192
- (16) نوري منير ، الوجيز في تسيير الموارد البشرية وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط2، 2015 ، ص 8.
- (17) راجح تواحية ، المرجع السابق ، ص 47 .
- (18) نوري منير ، المرجع السابق ، ص 136 .
- (19) حسان الجيلالي ، التنظيم و الجماعات ، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع ، 2005 ، ص 103
- (20) المرجع السابق ، ص 84 .