

إستراتيجيتي التوظيف و التكيف الاجتماعي و علاقتهما بالثقافة التنظيمية

أ. بساس بلخير

جامعة الاغواط

المخلص :

قد تتأثر الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة بالبيئة الخارجية، كثقافة المجتمع المحلي وكذا ما تم استراده من أساليب التسيير الحديثة ونقل التكنولوجيا الجديدة، لكن لا يمكن تجاهل كيانها الاجتماعي و ما يفرزه من ثقافات فرعية تميزها عن غيرها من المؤسسات، ولاحتي سياسات هذه الأخيرة في بنائها وتحديد معالمها، هذا ما يجب أن تتطلع إليه اليوم المؤسسات الحديثة في ظل الإخفاقات المستمرة و المتوالية بسبب إهمال التفاعلات الاجتماعية داخل هذا الكيان واعتبار أن المشكلة تكمن في البنية الاجتماعية الجزائرية و الثقافة التي تفرضها التكنولوجيا الحديثة و طرق تسييرها وما تحمل في طياتها من ثقافات غريبة لا تصلح لهذا مكان، والتي لم تعد مقنعة في ظل غياب استراتيجيات المؤسسة ذاتها لتحديد معالم الثقافة التنظيمية المنشودة من خلال اختيار عناصر هذا الكيان (إستراتيجية التوظيف) ومن خلال غرس قيمها و تحديد معالمها (إستراتيجية التكيف الاجتماعي).

Summary:

Organizational culture of the external environment may be affected, as a culture of the community, as well as modern management methods and the transfer of new technology, but you can not ignore Ajtmaeith that distinguish them from other institutions, neither those of the latter's policies in the construction and identify landmarks, this is what you should aspire to today modern institutions under continuous and successive failures due to the neglect of social interactions within this entity and to consider that the problem lies in the social structure and culture imposed by modern technology and methods of conduct and carry from Western cultures are not suitable for such a place that, and that is no longer convincing in the absence of strategies for the institution itself to determine organizational culture desired parameters through the selection of the elements of this entity (Employment strategy) and by instilling values and define its parameters (strategy of social conditioning).

مقدمة :

إن متتبع التاريخ الحديث لواقع المؤسسات الجزائرية خاصة منها الاقتصادية يجد أنها مرت بمراحل عصيبة ولا تزال ، من أجل تحقيق التنمية و التقدم لمجابهة المجتمعات الغربية الكبرى ، وكانت تمثل عقبة صعبة لكل رهانات الحكومات المتعاقبة في هذه المرحلة (منذ الاستقلال إلى يومنا هذا) ، فلا سياسة نقل التكنولوجيا المتطورة ، ولا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية ، ولا سياسة التطهير المالي ، ولا حتى سياسة التغيير المؤسساتي و القانوني المتمثلة في قوانين تشريعات العمل استطاعت أن تعطي نتائج قيمة ، بل تميزت كل خطوة بالفشل و الإخفاق الدائمين .

فالتقافة التنظيمية ما هي إلا نتاج من البناء الاجتماعي الداخلي للمؤسسة وطرق تفكير الأفراد وتصوراتهم و أنماط تفاعلاتهم و الرموز و القيم و المعايير التي تنشأ بينهم ، وكذا مدا مساهمة هذه الأخيرة في غرس مبادئ وقيم الثقافة المنشودة، فحتى إذا كان هناك تأثير لهذه العوامل الخارجية فهي عن طريق غير مباشر من خلال التأثير على قرارات و استراتيجيات المؤسسة ، أو في ثقافة عمالها و انتماءاتهم الاجتماعية السابقة لكن ليس في ثقافتها التنظيمية . وهذا ما سنحاول عرضه من خلال هذه الدراسة .

1- الإشكالية:

إن متتبع التراث العلمي لواقع المؤسسات الجزائرية يلاحظ بأن هذا الواقع نتج عنه تباين شديد في نتائج الدراسات و نظيراتها العلمية حوله ، فنجد منهم من يرد و يرجع هذه الإخفاقات إلى التبعية الاقتصادية و التكنولوجية التي أصبحت تفرض نظمها و ثقافتها على المؤسسات المحلية ، ومنهم من يرجعها إلى طبيعة البنية الاجتماعية ذاتها، والتي لم تساير طرق تسيير و آليات التكنولوجيا الغربية التي تحمل في طياته ثقافة اجتماعية معينة لا تتوافق و القيم الثقافية للمجتمع الجزائري كما هو موضح في دراسة بوقره كمال حول المسألة الثقافية وعلاقتها بمشكلات التنظيمية، أين يرجع الأسباب إلى البنية الاجتماعية الجزائرية وثقافتها والذي لم يكن هو الأول ولا الأخير الذي يتجه نحو هذا الإشكال .

لكن لا يبدو انه من المفيد الكلام عن الأنظمة العالمية الكبرى وما تفرزه من تبعية ، ولا حتى الكلام عن البنية الاجتماعية المحلية وما تتميز من ثقافات خاصة بأنها وراء أسباب الإخفاقات المتلاحقة ، ولم يكن يوما مقنعا قط ، لان الملاحظ داخل هذه البنية الاجتماعية يجد هناك كثير من الاستثناءات لكثير من المؤسسات ، لذلك نجد من يشكك في مصداقية كل طرح سابق يتجاهل البني الاجتماعية داخل كل مؤسسة ، والتي يمكن أن تنجم عنها ثقافات فرعية تناهض ثقافة المؤسسة و تعارضها ، و المثال كما هو موضح في دراسة بن عيسى محمد المهدي حيث يرى أن المؤسسة الاقتصادية بأنه مجال و إطار لتفاعل و الفعل الاجتماعي يتجاوز الضوابط و القواعد القانونية الرسمية ، بل تتحكم فيه اطر مرجعية أخرى غير رسمية نابعة من طبيعة العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة ، وحسب خصوصياتها

السوسيولوجية و الثقافية المنبثقة من هذه الأخيرة. كما نجد بحوث تنطلق من الاستقلالية النسبية لها ، وتتجه في البحث نحو الثقافة التنظيمية و دورها في تعزيز المشاركة ، علاقات العمل و التعلم الثقافي، الثقافة التنظيمية وإدارة التغيير التنظيمي ، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي لتنمية الشاملة ،بناء الهوية ، دور الثقافة التنظيمية في تنمية روح الانتماء في الجماعة.

فهذا التصور السوسيولوجي ينظر للمؤسسة الحديثة بأنها تعطي لإفراد العاملين الهوية التنظيمية ،وتسهل الالتزام الجماعي ، وتغزز الاستقرار الاجتماعي ، وتشكل الأفعال كما توجهها ، كل هذا من خلال أطرها المرجعية و معاييرها الثقافية،وبذلك أصبحت هناك استراتيجيات تقوم بها المؤسسة الحديثة من اجل تدعيم ثقافتها المنشودة ، وذلك من خلال عمليات التوظيف لاختيار كيانها الاجتماعي ومدى قابليته للاندماج مع هذه الثقافة ، ومن ثم تليها عملية التكيف الاجتماعي و التقني داخل هذه البيئة الاجتماعية و الوظيفية لغرس قيمها و معاييرها الثقافية.

و الآن بقي لنا أن نسال كيف هو واقع إستراتيجيتي التوظيف و التكيف الاجتماعي داخل المؤسسات الجزائرية التي كادت تختنق من المشاكل التنظيمية ، و التي عانت ولا تزال الكثير من الإخفاقات من اجل بناء الثقافة التنظيمية المرجوة ؟و كيف هو حال اطر و مرجعيات هذه الثقافة التنظيمية وما مدى مطابقتها لثقافة التنظيمية المنشودة ؟

-الأسئلة الفرعية:

-هل هناك إستراتيجية توظيفية تقوم بها المؤسسة من اجل التقريب و التوفيق بين الثقافات الشخصية لعمالها وثقافتها المنشودة ؟

-هل هناك إستراتيجية أخرى من اجل التكيف داخل كيانها الاجتماعي وتهيئته من اجل أن يكون ميدانا خصبا لغرس معالم و معايير هذه الثقافة المنشودة ؟

-هل هناك هوة بين الثقافة التنظيمية المنشودة و الثقافة التنظيمية المشكلة في ظل إهمال أو غياب هذين الإستراتيجيتين؟ وما هي الظواهر الاجتماعية الناجمة عنها ؟

2-تحديد المفاهيم الدراسية:

2-1- مفهوم المؤسسة:

يتصور كلا من بلقاسم سلاطينية و اسماعيل قيرة في شكلها المتفكك كما يلي: أفراد+تفاعل +قواعد +حيز +هدف،أي أنها تتكون من خمسة أجزاء"وفي ضوء هذا التفكيك يمكن تعريف أي مؤسسة بأنها نسق اجتماعي يتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بصفة مباشرة او غير مباشرة ، وفق المعايير و القيم السائدة ضمن نطاق جغرافي معلوم (حيز) لتحقيق أهداف محددة"¹.

1- بلقاسم سلاطينية ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحدث للمؤسسة : التصور و المفهوم ،دار الفجر للنشر ، القاهرة ، ط1،2008، ص30.

2-2- الثقافة التنظيمية: يقول كلا من فليب برنو و سان سوليو "أن تعريف ثقافة مؤسسة ما ،لابد إذا من انطلاق من الثقافات الصغرى ، مثلها مثل التنظيم ذاته تؤمن سير العمل اليومي في المصانع و المكاتب ، وتحدد الاختصاصات و إيقاعات العمل ، وتقوم بتنظيم العلاقة بين العمال ، وتصور الحلول للمشاكل المتعلقة بالإنتاج ، وحتما فان هذه الثقافات الصغرى تخلق أخذة بعين الاعتبار الإطار الخاص بالمؤسسة ، لاسيما قيود التنظيم الشكلي و التكنولوجي المستخدمة ،ولكن هذه الثقافات لا تتحدد بهذين العنصرين لانهما يرتبطان أيضا بالأفراد الذين يشكلون مجموعة العمل ، إذ نجد نفس التنظيم الشكلي مدعوما بنفس التكنولوجيا لايؤدي بالضرورة إلى ثقافة صغرى مشابهة لان خصائص مجموعة العمل تقوم بدور أساسي في الإنتاج الثقافي، هذه الثقافات الأصغرى غير الشكلية التي ينتجها الأفراد أنفسهم و التي تبذل الطوائف الصغرى في العمل و تنظمها في الوقت نفسه"¹.

2-3- إستراتيجية التوظيف:Employment، و يقصد به "توفير العمالة اللازمة للمنظمة من حيث النوعية و الاعدادات المطلوبة ، وجذب و استقطاب مرشحين محتملين لشغل الوظائف الشاغرة و اختيار أفضلهم بالاستعانة بأساليب الاختيار كالاختبارات و المقابلات ، و اتخاذ قرار التعيين و استكمال المسوغات و إبرام عقد العمل.

وهو عملية البحث عن أفضل المرشحين المحتملين لشغل الوظائف الشاغرة، وذلك باختيار مصادرو وسائل التوظيف لتشيح الأفراد الذين يمتلكون المهارات المطلوبة لتقدم للمنظمة و استقطابهم و استمالتهم إليها"².

2-4- التكيف الاجتماعي:

وهو قدرة الفرد على التوائم مع البيئة العمل التي تتكون من الهيكل التنظيمي الوظيفة، و الزملاء، و الرؤساء، و المرؤوسين ،و المكان و غيرها من المكونات، بحيث يمكنه هذا التكيف من المحافظة على الوظيفة"³.

منظور سوسيلوجيا المؤسسة إن هذه الأخيرة تصبح هيئة لتتشئة الاجتماعية و المهنية و تنمي فيه روح الانتماء " أي إعطاء العامل شخصية الأنا ، وشخصية الانتماء أو الشعور بالانتماء لان الهوية لا تعني فقط الانتماء بقدر ما تعني الشعور بالانتماء إلى الطرف الأخر ، فالميزة الحاسمة التي تبيّن الانتماء إلى المجموعة حسب فليب برنو ph .breneux هو حصول الفرد على المعرفة الحسية للمجموعة التي

1- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر، منير السعيداني، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 2002، ص121، 2008، ص10.

2- حبيب الصفاح ، معجم ادارة المواد البشرية وشؤون العاملين ،مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ،ك1، 1998، ص12.

3- نفس المرجع، ص95.

ينتمي إليها ، ويعني إن العامل اخذ على عاتقه الماضي و الحاضر و المشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها ¹.

3-الدراسات السوسيولوجية الحديثة للمؤسسة الجزائرية:

-الدراسة الأولى:وتحمل عنوان"المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسات الجزائرية" دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز وحدقاته.

ينطلق الباحث من تصور يرمي إلى أن الإخفاقات المؤسساتية وإفلاسها راجع إلى الاختلاف الواضح و التناقض التام بين المستوى الثقافي و العلمي التي تم استيراد المصانع التي لم تلائم مع المستوى الثقافي الجزائري حيث يقول"لأنها من إنتاج نموذج ثقافي معين هو الذي افرز أسلوبا في إدارة الأفراد و الجماعات، و مهما كانت حياته فهو من إنتاج وعي ثقافي معين و من وسط اجتماعي خاص هو الذي يملي هذه الأساليب و هذه الطرق في التسيير، و حتى أشكال تصميم الآلات أنها صممت لتلائم مع وسط فيزيقي لاجتماعي معين مختلف عن الوسط الاجتماعي الجزائري.

فهو يرى إن الواقع الاجتماعي و الثقافي لهذه المجتمعات "الجزائر و غيرها من دول العالم الثالث" يختلف جزئيا عن الوسط الذي أنتجت فيه، و هو غير مؤهل لا ثقافيا و لا اجتماعيا و لا اقتصاديا، ولا حتى مهنيا لاستقبال مثل هذه الطرق في العمل والإدارة"نقل هذه التكنولوجيا و طرق التسيير" إذا المشكلة ليست في عدم قدرة هذه المجتمعات لامتلاك مثل هذه التكنولوجيا العالية لوسائل الإنتاج، بل المشكلة تكمن في عدم امتلاكها لثقافة عقلانية راشدة تواكب به التطور الموجود في المجتمعات المتقدمة.

حيث يرى الباحث و على ارض الواقع بأنه قد اعتاد المسيرين المهتمون بالمجال التنظيمي و المؤسسة الاعتماد على المستورد من التقنيات و المعارف الغربية و الشرقية دون إعطاء أدنى اهتمام لواقع الأفراد في التنظيمات و مشاكلهم، و خاصة ما تعلق منها بالثقافة و القيم و المعايير وهو ما ساهم في تكاثر المشاكل و تراكمها،و الثقافة هنا هي العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الأفراد بأسلوب الحياة في المجتمع،كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد،إذ إن للقيم الثقافية دورا كبيرا في ضبط و تحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواطن المهنية والاجتماعية.

و حاول الباحث أن يجيب عن السؤال التالي: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ و تفرع منها خمسة أسئلة و لقد حاول فيها الربط بين المشكلات التنظيمية بالمظاهر الثقافية للعمال أي نوضع الفرضيات التالية تحت المجهر.

-أهم النتائج المتحصل عليها:

1- Renaud SainSaulieu. *L'entreprise c'est une affaire de société*, Paris, ed, Fondation nationale des sciences politiques. 1990. P90

ربط المبحوثين سبب هذا التغيب والتأخر إلى عدم الانضباط في حياتهم بصفة عامة بنسبة 52 وإلى عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل بنسبة 44، وإلى عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به بنسبة 32، وإلى عدم الاكتراث و الشعور بالمسؤولية بنسبة 40، وهذا ما جعل الباحث يعتقد بان القيم التي يحملها العامل و التوقعات التي ينتظرها من عمله لا تتماشى و الواقع الميداني في المؤسسة.

وجد الباحث أن نسبة 47 من العمال يشعرون بالتناقض بين القيم والأعراف التي نشئوا عليها و هذا ما أدى إلى عدم شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وبالتالي عدم انضباطهم مع الواقع الجديد لان قيمه ليست قيم مطلقة يجب الالتزام بها. و لقد أظهرت هذه النتائج صحة التوجه القائل في الفرضية الثانية "كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل".

كما بينت النتائج أن عدم استخدام العمال لوسائل الوقاية و عدم معرفتهم لأهمال مخاطر التي تنتج عن عملهم على تلك الآلات و قلة خبرته سبب رئيسي في وقوع حوادث العمل و من هذا المقتضى أدرك الباحث أن عدم الوعي بالثقافة الصناعية و ما تقتضيه من قيم و وعي سببا محوريا في وقوع كثير من حوادث العمل و الامراض المهنية.

أما الفرضية القائلة: "كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل" فقد أكدت النتائج إلى أن الاختلاف في مستوى التعليمي له علاقة بحدوث الصراع، و كذا الاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع العمل والامتيازات وكما أن للانتماءات القربية و القبلة على اختلاف أنواعها و قيمها الثقافية دور في الصراعات التنظيمية.

أما الفرضية الرابعة "كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل حيث بينت النتائج بأنه هناك علاقة بين عدم احترام نظام العمل لقيم العمال يؤدي إلى عدم الرضا الوظيفي، فلعمال قيم ثقافية دينية، عائلية، اجتماعية" مما يؤدي إلى التذمر الدائم من العمل أو التغيب الغير مبرر، أو عدم احترام النظام و المنظمين "المسيرين".

التعقيب: إن الباحث تجاهل تماما الثقافة التنظيمية المعنوية و ركز فقط على الثقافة التنظيمية المادية "الاتكنولوجية حديثة" رغم انه كان يريد العكس إذ أنه يقول: المشكلة ليست في عدم قدرة هذه المجتمعات لامتلاكها مثل هذه التكنولوجيا العالية لوسائل الإنتاج، بل إن المشكلة أنها من نتاج وسط اجتماعي معين هو الذي يملي هذه الأساليب و هذه الطرق في التسيير بل حتى إن أشكال تصميم الآلات بأنها صممت لتلائم مع وسط فيزيقي و اجتماعي معين مختلف عن الوسط الاجتماعي الجزائري الغير مؤهل اجتماعيا ولا اقتصاديا، ولا حتى مهنيا لاستقبال مثل هذه الطرق و العمل و الإدارة، فهو إذا يتكلم عن شيء غير مقنع من ثقافة مادية "الاتكنولوجية مصممة في وسط اجتماعي غير" لم تتماشى مع عقلية العامل الجزائري أو دول العالم الثالث، و كأن هذه الآلات و التكنولوجيا تتكلم وتتفاعل معهم، وكأن بها صنف و جنس من بني البشر تحمل ثقافة غير و لا تلائمها بتاتا، ثم ذهب ليربطها ببعض المشاكل التنظيمية التي نجدها فرضيات بحثية، دوران العمل التغيب والتأخر، حوادث مهنية، عدم الرضا عن

العمل، فإذا كان يرى الباحث بان المسيرين قد اعتادوا على المستورد من التقنيات و المعارف الغربية و الشرقية دون اهتمام لواقع الأفراد و ثقافتهم الشخصية التي لا تتماشى مع هكذا طرق تسيير ،بل الأحرى به أن يقول بان المسيرين سرعان ما استوعبوا الثقافة المادية "الاتكنولوجية، تقنيات و طرق تسيير" و التي ظنوا أنها سرعان ما تحقق التنمية و التطور اللذان يخلق بها بالدول المتقدمة و لم يستوعبوا الثقافة المادية الروحية التي تبنى من إستراتيجية المؤسسة بداية عملية اختيار مجتمع المؤسسة و الذي يلعب دور هام في بروز و بلورة معايير الثقافة التنظيمية، و من ثم نحت و تحديد معالم الهوية التنظيمية و تكييفها داخل ما يسمى ثقافة المؤسسة او الثقافة التنظيمية و التي من شأنها أن تحتوي كل مبادئ و توجهات ثقافة المؤسسة و التي من شأنها أن تتجاوز و تمحو كل المشاكل التنظيمية منها المشاكل التي ذكرها الباحث، و هذا هو الشق الأصعب.

-الدراسة الثانية: قام بها الباحث بنعيمحمد المهدي بعنوان "ثقافة المؤسسة" و هيدراسة ميدانية .

بغرداية PIPE GAZ المؤسسة ببايغاز

انطلق الباحث في هذه الدراسة من نتيجة قد خلص لها في دراسة ميدانية سابقة، و كانت هذه الخلاصة تنص على ان المؤسسة الاقتصادية في الجزائر تعاني من غياب العقلنة الراشدة التي يقتضيها هذا النوع من التنظيمات الاجتماعية ذات الأهداف الاقتصادية و التنموية، و وجد أن العقلنة السائدة فيها هي وليدة منطق العلاقات الاجتماعية المشكلة بداخلها، و أن هذه العلاقات تحكمها ممارسات الزبونية و السلطانية، و في هذه الدراسة أراد الباحث أن يبحث الموجهات و الأطر المرجعية للفعل الاجتماعي حتى يفهم طبيعة و مضمون النسق الثقافي و أقليمي الذي يلعب الدور و المحدد و الموجه لسلوكيات و الأفعال و التفاعلات الاجتماعية التي تتم داخل هذه المؤسسة.

فالفكرة الأولى التي حركت رغبة الباحث في هذه الدراسة: لماذا لم تحقق المؤسسة الصناعية في الجزائر التنمية و التقدم المرجوة منها رغم كل الجهود المبذولة، فلا سياسة نقل التكنولوجيا المتطورة، و لا سياسة إعادة الهيكلة التنظيمية و المالية و لا سياسة التطهير المالي، و لا حتى سياسة التغيير المؤسساتي و القانوني المتمثل في الخصخصة و الشراكة أعطت النتائج المرجوة منها، لماذا هذا الإخفاق المتواصل و المستمر رغم كل هذه الإصلاحات المتنوعة، مما جعل الباحث يعتقد بأنه ليست هذه هي الأسباب الرئيسية في هذه الأزمة، و ليست هي أماكن الداء حتى يأتي منها الشفاء، فإذا كان هناك من يرى أسباب هذا الإخفاق يرجع إلى البيئة الاجتماعية للمجتمع الجزائري و طبيعته، مثل دراسة بوقرة كمال أو الدراسة التي قام بها علي كنز، و منهم من يرجعها إلى النظام الرأسمالي في حد ذاته و تبعيته، كما هو موضح في دراسة قام بها سمير أمين، اما هشام أشرابي فيرى أن الأزمة تكمن في البيئة الاجتماعية للمجتمع العربي كون أنها بيئة اجتماعية هجينة لا تتحمل صفات الأصالة المنتجة للحضارة الغربية، هذه الحضارة الهجينة عندما تتلاقح مع هذه الأخيرة يتولد عنها ثقافة متناقضة عاجزة و قاصرة، لماذا لأن هذه الأخيرة بنية شاملة تعبر عن كيان اجتماعي بكل أبعاده الاقتصادية و الاجتماعية و النفسية.

وهناك أيضا من يرد هذه الأزمة في سوء الاختيار والعجز والقصور بين أسلوب التنمية المناسبة ، أي العجز في الربط بين الهدف والوسيلة المناسبة، أي غياب العقلنة على مستوى الخيارات الكبرى للمجتمع ، وهذا ما أثبتته دراسة كلا من clasman .kremer. Dominique حول الطبقة التقنوقراطية في الجزائر.

إلا أن هذا التصور الشامل لم يقنع الباحث لأن الشواهد الميدانية، ويقصد هنا دراسته الأولى والبحوث الاستطلاعية التي قام بها ، تبين بوضوح أن أزمة المؤسسة الاقتصادية أصبحت مرتبطة بطبيعة وشكل بنائها الداخلي، وطبيعة الممارسات التي تتم فيها ، بدليل التفاوت الملحوظ بين مختلف المؤسسات من حيث تجاوز الأزمات وتحقيق الأهداف.

وبدأ الباحث ينظر بنظرة ثاقبة ودقيقة للمؤسسة (مكرو) على أنها كيان بشري له خصوصياته السيسولوجية والثقافية التي تتحكم في العلاقات والممارسات التي تتم بداخلها وتحدد كذلك طبيعة العقلنة او العقلنات الجزئية فيها.

فمن هذا المنطلق اتجه الباحث إلى أن الخصوصية السيسولوجية للكيان البشري المكون للمؤسسة وما ينتج عنه من قيم ومعايير ثقافية والتي هي ليست عوامل تابعة ومنفصلة بالقواعد التنظيمية الرسمية والمؤسسية، بل أن هذا الكيان البشري يتم بالاستقلالية والفاعلية النسبية، ثم خرج الباحث بسؤال محوري شامل هو:

ما هي طبيعة الأطر والنماذج الثقافية المتبناة من طرف مختلف الفاعلين الاجتماعيين المتواجدين داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتلعب دور الموجه لسلوكياتهم أو أفعالهم وتحدد مواقفهم المختلفة؟

-أما الأسئلة الفرعية فهي:

-هل هذه السلوكيات الأفعال الاجتماعية التي تتحكم فيها الأطر المرجعية والنماذج الثقافية متطابقة ومتماشية مع مقتضيات العقلنة الاقتصادية التي تتطلبها هذه الأنواع من التنظيمات الاقتصادية المنتجة للتقدم والتنمية؟

- هل داخل المؤسسة محل الدراسة يوجد إطار مرجعي واحد أو نموذج ثقافي واحد يعبر عن كفاءة نسقها التسييري والتنظيمي وقدرته على إنتاج وإعادة إنتاج التعاون والتضامن بين مختلف الفاعلين سواء كانوا أفرادا أم مجموعات؟ هل هو صراع، نزاع، تكامل؟ ومن أجل تحقيق أي غاية؟

-أهم النتائج المتوصل إليها هي:

-إن غياب مفهوم العمل كإطار مرجعي يوجه السلوكيات والأفعال كقيمة ثقافية حضرية أو وظيفية أدى بهذه الأفعال الاجتماعية الجماعية أن تكون مؤطرة وموجهة بإستراتيجيات الذاتية والخاصة بأصحابها والذي يساعد على ذلك الأسس التي يقوم عليها التنظيم في مؤسسة كونها غير قادرة على ضمان إعادة إنتاج للسلوكيات والأفعال الإنتاجية وفق مقتضيات الأهداف الاقتصادية للمؤسسة.

- إن هذه الفئة القيادية تعتقد إن دورها الإشرافي يمثل في المتابعة الدقيقة لمدى تطبيق العمال للقوانين الداخلية في حين إن متابعة العامل على أداءه لدوره الإنتاجي لم يكن من اهتمامها
- إن أعضاء الفئة القيادية يرون بأن قراراتهم التسييرية يوجهها ويحكمها في نهاية المطاف العمل على تطبيق واحترام القوانين الإدارية للمؤسسة.

- إن هذه الفئة ترى كذلك أن المعايير القائد الناجح هو الذي يتمكن من تشكيل مجموعة عمل منسجمة ومتماسكة عن طريق فرض الانضباط، أما العوامل الاقتصادية كرفع الإنتاج والإنتاجية كانت عوامل هامشية أو ثانوية بالنسبة لهم.

- إن نظرة هؤلاء القادة للعوامل التي تعيق المؤسسة على تحقيق النجاحات هو نقص التضامن والتماسك بين العمال حيث إن فئة القيادة أصابت في تشخيص المشكلة على إنها مرتبطة بالبناء الاجتماعي لكنها أخطأت في الوسيلة باعتمادها على القواعد القانونية والإجراءات التنظيمية المستمدة من خبراتها المهنية الذاتية هذا ما جعلها تعيد إنتاج لنفس الحلول السابقة.

أما فيما يخص العوامل التي تشكل على أساسها مجموعات الانتماء في المؤسسة رأينا بأن هذه العوامل متعددة وهو الشيء الذي يؤدي إلى تعدد الكيانات الاجتماعية داخل المؤسسة لكن هذه الانتماءات غير مستقرة وثابتة، بل تتميز بالمرونة وعدم الاستقرار مما ترك مجال لكل عضو إن ينتقل من مجموعة إلى أخرى حسب إستراتيجية ومصصلحة فردية.

أما فيما يتعلق بطبيعة التفاعلات التي تحكم العلاقات الاجتماعية رأينا إن هذه العلاقات الاجتماعية سواء الأفقية أو العمودية ما هي إلا حالة من التآلف والتانس التي تشتد وتضعف حسب الانتماءات الظرفية وليست علاقات تضامن من أجل تحقيق الهدف الاقتصادي الذي هم موجودون من أجله في المؤسسة.

أما التوجهات المطلوبة لدى العمال هو فقط على مستوى وضعهم المهني ، ولم ترقى إلى ان تتحول إلى فكرة فاعلة محركة للسلوكيات المطروحة والأفعال الجماعية من أجل التغيير، أي فرص التغيير من أجل فرض تصور أو عقله جديدة غير مطروحة في الوقت الراهن في ظل النموذج الثقافي السائد حاليا في المؤسسة وهذا ما يتطابق مع مضمون الوظيفة.

التعليق: لقد استطاع الباحث إن يذهب بعيدا في غزو وفهم مجتمع المؤسسة الجزائرية، وأشار إلى جزئياتها الدقيقة وحيثياتها الداخلية، وأشار إلى مكان الداء وارجع السبب للمسبب حينما ربط الثقافة التنظيمية بطبيعة العلاقات الاجتماعية والبنى الاجتماعية داخل مجتمع المؤسسة ، لكن لم ينوه إلى دور إستراتيجية المؤسسة في خلق هذه الثقافة التي تتحت هوية الفرد لما يتوافق مع قيمها وأصدافها، والتي يمكن من خلال توجيه الأفعال لمطابقة الدور الوظيفي والتاريخي والنظري إلى العمل بأنه قيمة ثقافية تاريخية وضرورة وظيفية خاصة وأنه نوه إلى دور مجتمع المؤسسة وكيانها الداخلي والذي يتمتع

بالاستقلالية النسبية و اشكاليته المطروحة ، يجب البحث في إستراتيجية المؤسسة ومجهوداتها في بناء هذه الثقافة المرجوة أي هل هناك اختيار صحيح ودقيق ومضبوط في تحديد أعضاء هذا الكيان (استراتيجيات التوظيف) هل هناك سياسة متبعة من طرف المسيرين في بناء وغرس بذور الثقافة التنظيمية المرجوة في نفوس أولئك الأعضاء المختارين ، فهذا في رأينا هو مكان الداء فإنه ليس من الدواعي أن نتكلم عن الثقافات التنظيمية المناهضة و المناقضة لثقافة قيم المؤسسة في ظل غياب إستراتيجية هادفة تصب في هذا الاتجاه.

-الدراسة الخامسة: قامت بها الباحثة غريب منية بعنوان علاقات العمل والتعلم الثقافي بالمؤسسة الجزائرية الصناعية .

وتتعلق من تصور عام هو كالاتي :حيث ترى أن المؤسسة هي مكان تعاقد بين أرباب العمل والمستخدمين ومكان خصب للقاء التفاعل الاجتماعي المباشر،بل هو جزء من حياتنا الاجتماعية، بل هو كيان اجتماعي يشتمل على الظواهر الاجتماعية أين نجد في المؤسسة مظاهر الصراع و التناقض،كما نجد التناغم و التوازن الاجتماعي بين أرباب العمل و المستخدمين ، و كذا بين أطراف علاقات العمل التي اشتد الصراع حولها، خاصة في البدايات الأولى لظهور المؤسسات.

و لقد استشهدت بظاهرة علاقات العمل التي مازالت تحت الظلم و الاستغلال و التسلط في الجزائر، حيث منذ استقلالها نشأت في بيئة اقتصادية و اجتماعية هشة جعلتها تتقلب بين العديد من علاقات الإنتاج "علاقات العمل" الذي يحدد بدوره طبيعة العمل و الحالة الاجتماعية و المهنية للعاملو أيانقلت من التسيير الذاتي بعد الاستقلال مباشرة إلى التوجه الاشتراكي،ثم بدأت تتوالى القوانين و التشريعات العمل منذ ذلك الحين إلى يومنا هذا،أبرزها قانون"11/90" و الذي يلح على إعطاء حق العامل في إضراب و طرق تسييره،وكذا القوانين الجديد للإدارة المؤسسات الصناعية و علاقات العمل من خلال سن قانون عمل جديد ينظم علاقات العمل كما قد مرت المؤسسات الجزائرية بقانون"14/90" الذي يسمح بإنشاء النقابات العمالية الممثلة بما يتماشى مع حقوق العاملين.

حيث لاحظت الباحثة بأنتهأثرت المؤسسة الصناعية الجزائرية بشكل عام،والحياة المهنية و الاجتماعية بشكل خاص من خلال المنظومة و التطورات الجديدة لعلاقات العمل التي أنجر عنها تصورات جديدة و تمثلات اجتماعية داخل المؤسسة، و التي أثرت بشكل مباشر في مستوى التعلم الثقافي لدى العمال و كذا شخصيته و مدى استقراره و اندماجه بداخلها، و الذي يرتبط بالنظام الاجتماعي و الاقتصاد السائدين في المجتمع.

و خرجت بسؤال مركزي: ما هي طبيعة العلاقة الموجودة بين علاقات العمل و التعلم الثقافي في المؤسسة الجزائرية؟

-أهم النتائج التي توصلت إليها:

- هناك تحسن كبير ومحسوس في علاقات العمل يصاحبه أو يقابله تطور في مستوى الإدراك و الوعي بزيادة مساحة التقاطع ما بين الاهداف الاقتصادية و الاجتماعية بين مختلف الشركاء الاجتماعيين في المؤسسة.

-ان التحسن في علاقات العمل برز عنه إشارات و مفاهيم و صور و لغة جديدة بين أوساط جميع العاملين و نتيجة لعدة عوامل هي:

*الحرية في إيصال انشغالات و اقتراحات العال للإدارة خاصة في مجال حوادث العمل، والأخطار المهنية.

*تغير نمط السير و جلب التكنولوجيا، و القيام بدورات تكوينية و تثقيفية لاكتساب خبرات متنوعة، و ذلك من اجل تحسين علاقات العمل و التي كانت تعاني الجمود و القحط الثقافي على الصعيد الإنساني.

أدى قانون علاقات العمل رقم "11/90" و كذا مختلف التشريعات العمالية إلى رسود جو و شعور عام يسود المؤسسة بان سنة العمال و خلق ثقافة جديدة مفادها نحن شركاء في النتائج الاجتماعية والاقتصادية التي تحققتها المؤسسة.

كما دلت النتائج على ظهور و نقشي قيم و معايير حديثة شكلت أساسا للتعلم الثقافي لدى العمال بالمركب، لم تكن موجودة أو حاضرة في المرحلة السابقة أهمها ثقافة إدراك قيمة الزمن و الانضباط و الصرامة في العمل، ثقافة العمل في حد ذاته، الإتقان والإخلاص في العمل، تحديد المسؤوليات و المهام.

التعقيب: أشارت الباحثة للمشكلة التي نشعر بها، و هي المسألة الثقافية التنظيمية داخل مؤسساتنا التنموية، بداية من تشكل علاقات العمل و سبل ضبطها و فض النزاعات بين الطبقة المالكة لوسائل الإنتاج و الطبقة العاملة، و مثل هذه المشاكل والأزمات ظهرت مع البدايات الأولى المعتمدة بعلم الاجتماع في العمل، بمعنى أن الباحثة كلاسيكية جدا خاصة عندما نربط هذه القوانين و سياسات الدولية، كقانون تشريعات العمل، و توسيع النشاط النقابي بالثقافة التنظيمية "التعلم الثقافي" بل يجب ان نتكلم في هكذا مواضيع عن ثقافة المجتمع إضافة إلى سياسة نخبته الحاكمة "البيئة الخارجية" و أن نركز أكثر على سياسات المؤسسة من اجل بناء ثقافة تنظيمية و نشر التعلم الثقافي من خلال إستراتيجيتي التوظيف و التكيف الاجتماعي و التطبيق لما يتوافق مع قيمها و مبادئها و معاييرها التنظيمية، ولكي تصل إلى مرحلة التعلم الثقافي هذه يجب أن يكون هناك إدراك و وعي شامل يشمل الكيان الاجتماعي لهذه الأخيرة، أيأن هذه الثقافة التنظيمية التي تعطي المعايير و المفاهيم و التصورات و نجعلها موحدة عند كل أعضاء التنظيم لا يمكن أن تبني إلا عن طريق التفاعلات الاجتماعية و العلاقات التي تربط بين هؤلاء.

-**الدراسة السابعة :** ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية و كفاءة الأداة ، و التي قام بها بوحنية قوي .

انطلق من تصوير شامل يرمي إلى أن قد ساهمت التنظيمات الإدارية الحديثة في رسم إطار مفاهيمي خاص بثقافة المؤسسة يشمل الأدوار، التوقعات أخلاقيات الوظيفة، القيم والأعراف، وهو ما يتطلب تكيفا مرنا في الهياكل والتصاميم التنظيمية، حيث يقول " إن لهذا الاتجاه التأثير القوي الذي تمارسه المحددات القيمية والفكرية، والسلوكية في تطوير الأداء لدى العاملين، وهذا ما أصبح يسمى لاحقا بالثقافة المؤسسية التي تحددها مجموعة كبيرة من المؤشرات كالأدوار، التوقعات، الإدراكات، الاتجاهات، القيم والاستراتيجيات.

و لقد استشهد ببعض الدراسات التي استطاعت أن تبين و تبرهن على أن الدول التي استطاعت أن تؤسس ثقافة مؤسسة إبداعية هي استطاعت أن تحقق نمودجا تسييرا مميزا، أما التي اتخذت سلوكيات غير دقيقة و غير منهجية فهي التي شاعت فيها ظواهر سلبية انعكست فيما بعد على هذه المؤسسات لدى يرى أنه من الضروري إلا أن إذ كان و تعزيز ثقافة مؤسسته تتضمن كل المحددات الايجابية و المحبذة في الأداء بهدف الاندماج الفعلي في الاقتصاد العالمي، فرغم الأفكار المزعومة التي ترى بأن ثقافة مؤسسه هي امتداد للثقافة المجتمعية السائدة و بالتالي فان سلوك الفرد الوظيفي لا يتولد من فراغ و إنما هو نتاج السلوك المجتمعي سلبا أو إيجابا لدرجة أصبحت فيها بعض الدراسات تروح لفكرة مفادها أن دول العالم الثالث تمتلك لأسباب تاريخية و ثقافية ليست قابلة للفساد الإداري و السياسي.

لذلك أراد الباحث أن يدرس ما هو دور ثقافة المؤسسة في تعزيز فعالية و كفاءة الأداة لتحقيق الاندماج في الاقتصاد العالمي في ظل هذه الثقافة المجتمعية لدول العالم الثالث.

و يندرج تحت هذا السؤال المحوري ما يلي :

- ما هو دور الثقافة المؤسسية في تعزيز أخلاقيات الخدمة العمومية و تحقيق نجاعة الأداء ؟
- ما هي الآليات المختلفة التي يمكن تطبيقها في مجال إدارة الموارد البشرية لتكوين ثقافة مؤسسية إبداعية و رشيدة ؟

أهم النتائج المتوصل إليها : يجدر الإشارة إلى أنه و رغم أن هذه الدراسة نظرية و ليست تطبيقية إلا أن الباحث استطاع أن يعطي استشرافات و توصيات و تصورات نظرية عميقة يمكن تلخيصها كما هو آت : **دور ثقافة المؤسسة و تدعيم مفهوم الخدمة العمومية و مكافحة الفساد :**

إن غياب ثقافة المؤسسة السليمة تؤدي إلى غياب " أخلاقيات العمل " الذي بدوره يؤدي إلى تفشي الفساد و مع تكرار و مرور الزمن لا شك في أن هذه السلوكيات غير محبذة تصبح ثقافة راسخة و قيم لا يمكن للعامل الاستغناء عنها في ظل عدم توفر أهداف رادعة لمنع ظهور مثل هذه السلوكيات، لذلك استدل بالمؤسسات التي تسارع في وضع ميثاق للعمل ومعايير للسلوك، وذلك سعيا منها لإبراز الأنماط الايجابية المتوفرة لدى العاملين في المؤسسة، أين نجد كبرى المؤسسات التي انتهجت هذا المنهج مثل جمعية الإدارة العامة، مجلس المعايير للتجارة "ICC" والتي نظمت اجتماعا يضم حوالي 130 دولة لتصنع مبادئ و أخلاقيات العمل من أجل مكافحة الفساد الإداري، و الذي يكافح التسلل الإداري من خلال :

• طبيعة العلاقة بين الموظف و الرؤساء و الزملاء و تحديد طبيعة التعاون و ما تتضمن من عناصر الطاعة و الولاء .

• تحفيز أخلاق العمل الايجابية مثل حسن المعاملة و إنجاز العمل و عدم تأجيله.

• تقادي التصرفات المنافية لذوق العام و الأعراف و التقاليد أثناء العمل و الفصل بين الممتلكات الشخصية و الملكية العامة .

• حفظ حقوق الموظف و حفظ ممتلكات المؤسسة ، و حفظ خصوصيات العمل و الأفراد .

و استدل ببعض الدراسات الحديثة و التي تشير إلى أن أسباب تفشي الفساد الإداري يعود إلى غياب معايير أخلاقية داخل المؤسسة من أبرزها :

• غياب معايير أخلاق العمل في القطاع الحكومي .

• غياب القدوة الحسنة والالتزام من قبل القيادات .

• تأثير القيم و الأخلاق الاجتماعية التي تشجع على الأعراف .

و عليه على المؤسسة و من أجل تدعيم ثقافة المؤسسة و كأول خطوة، يجب وضع إستراتيجية تبدأ من أول عملية وهي عملية اختيار الموظفين و تعيينهم وفقا للشروط الآتية :

• إعطاء المتقدم للوظيفة في المؤسسة معلومات كاملة عن الاتجاهات و القيم داخل المؤسسة .

• التعرف على القيم و الاتجاهات الشخصية للمتقدم .

• ثم قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا وانسجاما ما بين ثقافته و ثقافة المؤسسة مع مراعاة قدرة المترشح في حل المشاكل و الانسجام مع أعضاء الفريق ، و القدرة على أداء العمل بدقة و على الابتكار و الإبداع .

و خلصت هذه الدراسة الفكرية ، إلى أنه يمكن ربط البعد القيمي بالأداء الوظيفي ليقترح علينا في الأخير هذه التوصيات :

• تطوير ميثاق أخلاقي يلزم الإداريين التقيد به أثناء ممارستهم لواجباتهم على اختلاف مستوياتهم

الوظيفية ، و هو ما يساعد على التخفيف من مظاهر الصراع المؤسساتي و التداخل الوظيفي .

• الاستفادة من المدارس المختلفة في مجال التدريب و التوظيف و تطوير الرأس المال البشري

بما يتناسب مع خصوصيات الدول النامية .

• إنشاء أجهزة و هياكل تنظيمية خاصة تضمن الرقابة ، نضع المعايير المؤسسة محل التنفيذ

مثل ديوان الشكاوى و التنظيمات الأهلية و الحكومية متخصصة في محاربة الفساد الإداري بأشكاله المختلفة .

• إعادة صياغة قوانين الخدمة المدنية و ربطها بمفاهيم المسؤولية الاجتماعية و العدالة

و الكفاءة .

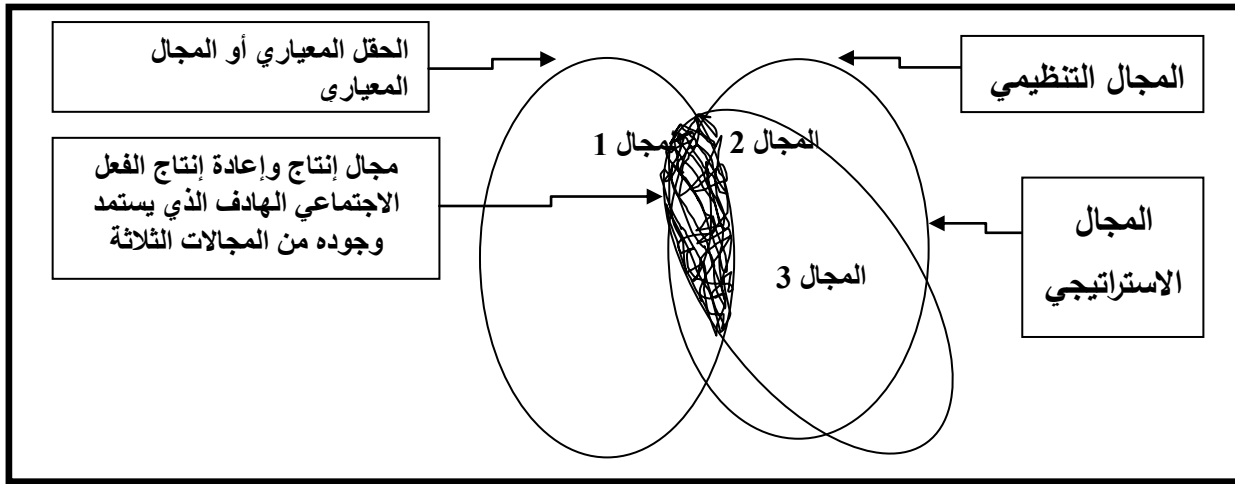
• تكيف أنظمة قانونية في مجال مسؤوليات الموظف و حقوقه في القطاعين العام و الخاص ،
أو وضع سلاسل إدارية مناسبة .

تعقيب: إذا تكلمنا على الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة فإننا نتكلم على اعتقادات و مبادئ و أفكار و التي تتجسد في الأفعال و الممارسات و التي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، و له ثقافته الخاصة والتي تنتج من العلاقات الاجتماعية و شكلها و بناءها الداخلي ، و بالتالي لا يمكن للباحث في هكذا مواضع إهمال البعد الاجتماعي و التفاعل الاجتماعي و التي يجب على المؤسسة إعطائه جانب كبير من الاهتمام من أجل بناء ثقافة تنظيمية سليمة يمكن من خلالها غرس الصفات المحبذة و أخلاقيات العمل في نفوس موظفيها ، فرغم أن الباحث أشار إليه من خلال عمليتي الاختبار و التعيين و مدى انسجام ثقافته مع ثقافة المؤسسة المستقبلية ، لكن و كما أشرنا فإنه ثقافة المؤسسة تتميز بخصوصية لذا يجب أن نشير إلى سياسات التطبيع الاجتماعي أو التأهيل و التنشئة التنظيمية أو بناء الهوية بالنسبة للوافدين الجدد من أجل تحقيق الانسجام و التوازن و الاستقرار و منع نشوء ثقافات أخرى و التي يمكن أن نضع معايير و قيم تتعارض مع السلوكيات و الأفعال المرجوة .

4- الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة و دورها في ضبط أفعال أفرادها:

إن الباحثين في هذه المجالات يرون أن الأفعال داخل المؤسسة تحددها أربع مجالات وهي موضحة في الشكل الآتي:

شكل رقم 1 : يبين تقاطع المجالات المحددة للفعل الاجتماعي داخل المؤسسة



المصدر: - محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد 03، 2004، ص 157.

أما المجال أو الحقل الثقافي المعياري: والذي يهمننا فنعرّفه بأن "يتشكل من مجمل المعايير المهنية والتنظيمية التي توجه السلوكيات والأفعال ولكنها لا تنسم بصفة الإلزام كما رأينا، بل بطابع الواجب المهني والاجتماعي، أو مقتضيات أخلاقيات المهنة أو الوظيفة فالخروج عن القيم المهنية مثلا يؤدي إلى عقوبة

اجتماعية وفق الضوابط الاجتماعية المهنية، وليس عقوبة إدارية وإن حدث ذلك يمكن تفسيره من طرف الشخص المتعرض لها على أنه تعسف في حقه.¹

"الثقافة تنشأ بفعل التفاعلات والممارسات والخبرات التي يمر بها العاملون، والتي يرون أنها سلوكيات يتم مكافأتها، فتتعزيز باعتبارها وسيلة لاكتساب مزيد من المزايا والمنافع"².

ثقافة المؤسسة يعرفها Schein، "فيعتبرها بمثابة الطقوس والممارسات السلوكية الناجحة عن تفاعلات الأفراد واستخدامهم للغة، والطقوس حول ماهية السلوك والأعراف التي تظهر في جماعات العمل والقيم السائدة داخل المؤسسة، والفلسفة التي توجه سياسة المنظمة والمناخ داخل المنظمة"³.

و يذهب فريق آخر من الباحثين إلى الاهتمام بالتكوين الدقيق لثقافة المؤسسة وذلك باعتبارها مزيج من العناصر التالية:

مجموعة القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة، يتم الشعور بها، ويشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد، أي القيم التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المؤسسة وإدراكهم بما يؤثر على ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل وخارج المؤسسة مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهدافها واستراتيجياتها، ومن العناصر السابقة، إضافة إلى ما طرح ويطرح في الأدبيات التنظيمية يظهر أن الثقافة المؤسسة تتضمن جوانب قيمية إدراكية غير ملموسة لكنها في مجموعها تحرك الضمير الجمعي للأفراد وتحدد اتجاهاتهم تجاه مؤسساتهم ومن ثم تعمل على خلق مناخ مؤسسي داخليا⁴، أما المجال الاستراتيجي فيرى Ph.BERNOUX " أن استراتيجيات الفاعلين تبقى عقلانية إلا أنها عقلانية محدودة JEX، نظرا لاستراتيجيات الآخرين والضغوطات المختلفة داخل المؤسسة"⁵.

5- الاستراتيجيات المتخذة من طرف المؤسسات من أجل فرض الثقافة التنظيمية المنشودة:

(أ) إستراتيجية التوظيف: يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تغير القيم السائدة في المؤسسة، وذلك من خلال إعادة الاعتبار لاستراتيجيات الاختيار والتعيين كما يلي:

- إعطاء المتقدم للوظيفة في المؤسسة معلومات كاملة على الاتجاهات والقيم داخل المؤسسة.
- التعرف على القيم والاتجاهات الشخصية للمتقدم.
- قبول المتقدم لشغل الوظيفة إذا كان هناك تطابقا وانسجاما بين ثقافته وثقافة المؤسسة.

1- محمد المهدي بن عيسى، نفس المرجع، ص 157.

2- محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط3، 2008، ص 378.

3- بوحينة قوي، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 02، 2003، ص 71.

4- نفس المرجع، ص 71.

5- Philippe.Bernoux.la sociologie des entreprises. 2eme édition ed du seuil. Paris, 1997,p 138.

- يجب التركيز على الخطوات الاختبار على اختبار قدرة المتقدم للوظيفة على:
- حل المشاكل.
- الانسجام مع أعضاء الفريق.

- القدرة على أداء العمل بدقة. - القدرة على الابتكار والإبداع.

(ب) **استراتيجية التكيف الاجتماعي:** وتقدم المؤسسة متمثلة في إدارة الموارد البشرية بالتعرف على ثقافة الموظف الجديد عند تعيينه والتعرف على مدى تمشي ثقافة هذا الموظف وقابلية اندماجها مع ثقافة المؤسسة، وتتم عملية التكيف الثقافي للموظفين بثلاث مراحل هي:

-**المرحلة الأولى:** مرحلة ما قبل دخول الموظف للمؤسسة، إذ يتم فرز وتصنيف جميع المتقدمين للاختيار من لا تتعارض ثقافتهم مع ثقافة المؤسسة:

-**المرحلة الثانية:** مرحلة دخول الموظف للمؤسسة وتهيئته للعمل الجديد والثقافة الجديدة وتسمى مرحلة التصادم بين الثقافتين.

-**المرحلة الثالثة:** مرحلة تغير مهارات وسلوكيات وتوقعات الموظف الجديد وتوظيف هذا التغير لخدمة وأهداف المؤسسة¹.

ولكي تتمكن المؤسسة من تكوين تنظيم عقلاني يجب أن توفر ثلاث شروط وهي:

-**الهوية:** التي لا بد أن تكون فيه ومتجاوزة لهوية الأفراد المشكلة فيه.

-**المعارضة:** التي يجب أن تكون فيه منطلقاً من كيان التنظيم ومتجاوزة لحدوده لا من كيان الأفراد المشكلة له.

- **الشمولية:** التي لا بد أن تكون هي القيمة الموجود والموجهة لمجموعة التنظيم ككل متكامل متساند يتجاوز حقيقة الأفراد المشكلة له².

فالاعتماد على الثقافة بما تتضمنه من القيم والمعايير التي تم إنتاجها من طرف البناء الاجتماعي الموجود داخل المؤسسة يعفيها من الاعتماد على الأشكال البيروقراطية القائمة على توزيع الأدوار وتقسيم المسؤوليات بصورة رسمية من أجل تأطير السلوكيات الفردية والجماعية لتحقيق الأهداف المشتركة التي أنشئت من أجلها وحسب Wouchi إن الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المؤسسة يتضمن ثلاث آليات أساسية وهي:

أ- توحيد القيم بين العمال المتواجدين فيها.

ب- جعل السلوكيات والأفعال داخل المؤسسة، إذ تكون لها إطار مرجعي واحد.

ت- تقوية وتطوير الشعور بالانتماء إلى مجتمع المؤسسة¹

1- نفس المرجع، ص 79.

2- محمد المهدي بن عيسى، التحليل السوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش، U.M.B، رسالة ماجستير، 1995-1996، جامعة الجزائر، ص 28.

خاتمة:

في الختام يتضح لنا بان النظرة اليوم أصبحت موجهة للمؤسسة في حد ذاتها ،حسب مدى جديتها في تحقيق أهدافها و طبيعة استراتيجياتها، فلم يعد من المقنع أن نرجع سبب إخفاقها إلى البيئة الاجتماعية و الثقافية للمجتمع الجزائري عموما، ولا حتى إلى طرق التسيير و التكنولوجيا الحديثة بأنها تفرض ثقافة غريبة الصنع لا تتماشى وثقافتنا المحلية ،لأنه وببساطة ليس كل المؤسسات الوطنية أخفقت وحالت هذه الأسباب دونما تحقيق أهدافها.

ومنه ينبغي البحث في الوقت الراهن عن مدي جدية المؤسسة ، المتمثلة في طبيعة استراتيجياتها من اجل فرض ثقافتها الداخلية و الخارجية من تحقيق أهدافها التنموية والتقدمية كعامل أساسي يمكنها من أن تخرج من نفقها المظلم ، كون أن الأسباب سالفة الذكر لم تعد مقنعة في ظل الثقافات المختلفة بين المؤسسات الجزائرية ، بل حتى داخل المؤسسة الواحدة و التي تظهر فيها ثقافات فرعية منها من تناهض أهدافها.

* قائمة المراجع:

- المراجع باللغة العربية:

1. بلقاسم سلاطينية ، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحدث للمؤسسة : التصور و المفهوم ،دار الفجر للنشر ، القاهرة ، ط1، 2008،
2. دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، تر، منير السعيداني، بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، 2002،
3. حبيب الصفاق ، معجم ادارة المواد البشرية وشؤون العاملين ،مكتبة لبنان ناشرون ، لبنان ،ك1، 1998،
4. محمد المهدي بن عيسى، "ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، عدد03، 2004،
5. محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل، الأردن، ط3، 2008،
6. بوجينة قوي، "ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء"، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد، 2003،
7. محمد المهدي بن عيسى، التحليل السوسولوجي لأزمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر، دراسة حالة وحدة عتاد الخرسانة بالحراش، U.M.B ، رسالة ماجستير، 1995-1996، جامعة الجزائر.
8. محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة، دراسة ميدانية للمؤسسة الاقتصادية في الجزائر، حالة بابب غاز ،رسالة دكتوراه جامعة الجزائر، 2005،

1- محمد المهدي بن عيسى، ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكيات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة، المرجع سابق، ص147.

9. بوقرة كمال ، المسألة الثقافية و علاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية،دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز،وحدة بائنة ،ر سالة دكتوراه،جامعة بائنة ،2008
10. غريب منية، "علاقات العمل و التعلم الثقافي بالمؤسسة الجزائرية"،مجلةالعلوم الاجتماعية و الانسانية،المركز الجامعي بالطار ف ،2009 العدد 31.
11. زلاقي وهيبية ،"دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية"،مجلة الاداب و العلوم الانسانية،جامعة خيضر محمد بسكرة،العدد2009.

-المراجع باللغة الفرنسية :

- 1-Renaud SainSaulieu. *L'entreprise c'est une affaire de société*, Paris, ed, Fondation nationale des sciencespolitiques. 1990.
- 2-Philippe.Bernoux.*la sociologie des entreprises. 2eme édition ed du seuil. Paris, 1997.*