

## الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: مقدمة لقراءة سوسيولوجية

د. نوال بوطرفة

جامعة باجي مختار - عنابة، nawel\_boutarfa@yahoo.com

تاريخ القبول: 2023/02/28

تاريخ المراجعة: 2022/12/12

تاريخ الإيداع: 2022/07/30

## ملخص

عرف مفهوم الثقافة التنظيمية ازدهارا في سنوات السبعينيات والثمانينيات، وجندت فرق وهيئات بحثية لدراسته، لأهميته وفعالية دوره في نجاح المؤسسة واستمرارها، غير أن ظهور مفاهيم جديدة جعل البعض يفسر الأمر بأنه فشل وأقول لمفهوم الثقافة التنظيمية. لكن الواقع يشهد عكس ذلك إذ إن العولمة والنتائج التي حملتها وتحول العالم إلى سوق كونية قد أعاد للثقافة مكانتها المحورية في النقاشات والمشاريع العلمية، والاقتصادية والسياسية. وهذا ما سيعيد أيضا لمفهوم الثقافة التنظيمية وزنه وأهميته في المؤسسة. ومن هذا المنطلق تبدو حاجة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية للاهتمام بهذا الموضوع إذا ما أرادت البقاء والاستمرار. وتحاول هذه الورقة تقديم قراءة سوسيولوجية للثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، إمكانيات إنشائها والرهانات التي يجب أخذها بعين الاعتبار.

الكلمات المفتاحية: ثقافة تنظيمية، مؤسسة اقتصادية جزائرية.

**Organizational culture in the Algerian economic institution: an introduction to a sociological reading**

## Abstract

The concept of organizational culture reached its peak in the 1970s and 1980s, which is how many research teams was mobilized to study it, given its role in the success of the company. However, the emergence of new concepts made some interpret it as a fading of organizational culture. Nevertheless, the globalization will restore the concept's importance. This paper attempts to provide a sociological reading the organizational culture in the Algerian economic company, the possibilities of its creation and the issues to be taken into account.

**Keywords:** Organizational culture, Algerian economic company.

**La culture organisationnelle dans l'entreprise économique algérienne: une introduction à une lecture sociologique**

## Résumé

Le concept de culture organisationnelle a connu son apogée dans les années 70 et 80, c'est ainsi que des équipes de recherche ont été mobilisées pour l'étudier compte tenu de son rôle dans la réussite de l'entreprise. Cependant, l'émergence de nouveaux concepts laisse croire à certains la disparition de la culture organisationnelle. Mais la mondialisation va redonner au concept son importance. Cet article tente alors de fournir une lecture sociologique de la culture organisationnelle dans l'entreprise algérienne, les possibilités de sa création et les enjeux à prendre en compte.

**Mots-clés:** Culture organisationnelle, entreprise économique algérienne.

## مقدمة:

عرف مفهوم الثقافة التنظيمية انتشارا واسعا في المؤسسات الاقتصادية بشتى أنواعها الصناعية أو الخدمية، وبرغم أن جذور المفهوم تمتد للخمسينيات - لدراسات معهد تافستوك - إلا أن سنوات السبعينيات والثمانينيات شهدت فترة ازدهار حقيقي له، وذلك استجابة للظروف الاقتصادية والمعرفية التي شهدتها تلك الفترة. ومن المفارقات أن مفهوم الثقافة التنظيمية الذي ينتمي إلى الحقل السوسيو انثروبولوجي بامتياز إلا أن الاختصاصيين في علوم التسيير كانوا السابقين لاستخدامه داخل فضاء المؤسسة الاقتصادية وذلك لما له من انعكاسات على استقرار المؤسسة وفعالية أدائها.

ومع تنامي العولمة وبرغم انشغال المؤسسة الاقتصادية بمفاهيم أخرى كالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والتنمية المستدامة، والمواطنة المؤسساتية، مما قد يفسره البعض بأنه أفول لمفهوم الثقافة التنظيمية، لكن المفاهيم السابقة لا يمكن تناولها وفهم مضامينها ودلالاتها بعيدا عن مفهوم الثقافة التنظيمية وهو ما يعكس محورية هذه الأخيرة وأهميتها لمشروع العولمة. وفي ظل هذه الظروف تبدو المؤسسة الجزائرية معنية بتبني هذا المفهوم وتسليط الضوء عليه إذا أرادت الصمود في أجواء عمل تتميز بانفتاح السوق والمنافسة الشرسة بين مختلف المؤسسات الناشطة.

لكن الثقافة التنظيمية من حيث صياغتها وترسيخها لدى أعضاء المنظمة ليست مشروعاً وليد تفكير وتخطيط مقصود ومتحكم فيه، بل هي رهينة عوامل متعددة تتدخل في تشكيلها: كتاريخ المؤسسة، وطبيعة النشاط الذي تمارسه، والمنتج الذي تقدمه، بالإضافة إلى أهم عامل وهو السياق المجتمعي الذي تتواجد فيه. وفي هذا الإطار يبدو أن تدخل علم الاجتماع ضروري ليقدم قراءة لهذا المجتمع الذي يقدم منه الفاعلون الاجتماعيون الذين يشكلون أعضاء المنظمة، وللفضاء الخارجي الذي تتواجد فيه المؤسسة وتتعامل معه وتنتج لأجله.

**1- مفهوم الثقافة التنظيمية وظروف نشأته:**

لا يحظى مفهوم الثقافة التنظيمية أو ثقافة المؤسسة بإجماع المتشغلين بدراسة الموضوع، ويرجع ذلك للاختلاف حول المفهوم الأصلي وهو الثقافة، بالإضافة إلى اختلاف الرؤية للثقافة التنظيمية، نشوئها وأهميتها. وبرغم من أن المفهوم شهد ازدهاره في سنوات السبعينيات والثمانينيات لكن بداياته تعود لسنوات الخمسينيات مع "معهد تافستوك" للعلاقات الإنسانية في لندن، وذلك من خلال البحوث في الفحص النفسي والتحليل النفسي للسلوك البشري في إطار تنظيمي، والتي أجرتها شركة "غلاسيميتال" Glacier Metal حيث تم تقديم ثقافة المؤسسة لأول مرة في العلوم الإنسانية<sup>(1)</sup>، وقد جاء ذلك على أساس التراث الذي خلفته مدرسة العلاقات الإنسانية في نهاية العشرينيات من القرن العشرين والتي أكدت على أهمية البعد الاجتماعي في مكان العمل وأن فضاء المؤسسة لا يحكمه التنظيم الرسمي فقط بمنطقه العقلاني الحسابي وإنما هو محكوم أيضا بالتنظيم غير الرسمي والذي يؤكد أن المؤسسة هي أيضا تنظيم اجتماعي.

وفي نفس الإطار جاء تعريف "إليوت جاك" Eliot Jacques للثقافة التنظيمية حيث يرى أن "ثقافة المؤسسة هي طريقتها المعتادة والتقليدية في التفكير والتصرف التي يتقاسمها كل أعضائها والتي يجب أن تُعلم ويتم تقبلها - ولو جزئيا على الأقل - من قبل الأعضاء الجدد"<sup>(2)</sup>، وهنا يؤكد "إليوت" أن ثقافة المنظمة هي أسلوب مشترك للسلوك والتعامل تم بلورته في المنظمة ويتقاسمه جميع أعضائها سواء القدماء أو الجدد، ولم يحدد إليوت أن عملية نشوء هذه الثقافة كانت مقصودة من طرف إدارة المؤسسة أم أنها نتيجة تفاعل تلقائي بين العاملين.

وبرغم هذا الظهور لم يحظ مفهوم الثقافة التنظيمية في ذلك الوقت بالاهتمام بل تركزت الدراسات حول الحوافز، والحاجات وضغوط العمل... إلخ، إذ بدا في ذلك الوقت أن لهذه العناصر أثرا مباشرا على أداء العاملين. وكان لا بد من انتظار سنوات السبعينيات والثمانينيات ليعود المفهوم من جديد إلى الواجهة، وذلك في إطار التفوق الذي أظهرته الشركات اليابانية على نظيرتها الأمريكية، وفيما بدا أن هذا النجاح لا يمكن رده إلى الأبعاد المادية والتكنولوجية للمؤسسات وإنما يكمن السر في التزام الموظفين وانضباطهم، واقتراح كل من بيتر ووترمان Peter et Wattermen في كتابهما " البحث عن التميز" الذي كتبه في 1981 "أن هذا المستوى من تفاني الموظف الياباني يجب أن يتحقق على نطاق واسع في الولايات المتحدة الأمريكية من أجل نوع جديد من النهضة الاقتصادية والثقافية طويلة المدى"<sup>(3)</sup>. وعلى هذا الأساس صاغ "أوشي" Ouchi نظريته Z وفي هذا الإطار يعرف الثقافة التنظيمية بأنها " مجموعة من الرموز والاحتفالات والأساطير التي تنقل للموظفين القيم الجوهرية للمنظمة"<sup>(4)</sup> مؤكدا بذلك على البعد الرمزي الطقوسي اللامادي لمفهوم الثقافة التنظيمية، وأن مفهوم المؤسسة كفضاء عقلائي نفعي بامتياز ترك مكانه للمؤسسة كفضاء لبلورة رموز، وممارسات ومعتقدات مشتركة يستعين بها العمال لمواجهة المشاكل والإشكالات التي يواجهونها في مكان العمل.

ويواصل "إدغار شين" Edgar Shein في هذا المعنى حيث يرى أن الثقافة التنظيمية هي "مجموعة من الافتراضات الأساسية التي قامت جماعة معينة باختراعها أو تشكيلها أثناء تعلم حل مشاكل التكيف مع بيئتها والتكامل الخارجي ... والتي ينبغي تلقينها لأعضاء الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير فيما يتعلق بهذه المشاكل"<sup>(5)</sup>، ويضيف "شين" على تعريفه للثقافة التنظيمية مزيدا من الوضوح بإبرازه للعناصر التي يتكون منها وهي:

"- الجوانب المادية: هي الجوانب المرئية للثقافة مثل السلوكيات التي يمكن ملاحظتها أو اللباس أو رموز اللغة أو الإشارات أو الأسطورة المؤسسة للمنظمة.

- القيم هي المصطلحات التي يتم اختيارها بوعي من قبل قادة المنظمة.

- المسلمات أو الافتراضات الأساسية وهي معتقدات تعمل بغير وعي وهي تسائل قضايا فلسفية مثل طبيعة الإنسان وعلاقته بالزمن، أو مفهوم العدالة"<sup>(6)</sup>.

ومع صعود العولمة وتزايد نشاط الشركات المتعددة الجنسيات والتي تفتح أبوابها لعاملين من جنسيات مختلفة، حاملين لثقافات متعددة، بالإضافة إلى الشركات العابرة للقارات والتي تنشط خارج حدودها الوطنية، وفي ظل هذه الظروف أصبح قادة هاته المؤسسات أكثر وعيا بمدى تأثير نشاطات الشركة وفعاليتها أدائها بالاختلافات الثقافية داخل فضاءها، وكيف يمكن توحيد هذه الثقافات المتعددة وبلورة معتقدات وقيم ورؤية مشتركة للمسائل التي تواجه العاملين في مكان العمل، وضمن هذا السياق ظهر عمل "جيرت هوفستيد" "Geert Hofstede" الذي أظهر تأثير ثقافة المؤسسة باختلاف الثقافات الوطنية والإقليمية، وذلك من خلال الدراسة التي قام بها في شركة آي بي إم IBM في 64 دولة مختلفة، ولمحاولة تجاوز هذه الاختلافات يرى " هوفستيد" أن الثقافة التنظيمية هي " البرمجة الجماعية للعقل التي تحدد طرق التفكير والشعور والتصرف والتي تميز أعضاء جماعة عن جماعة أخرى"<sup>(7)</sup>.

مما سبق يمكن بلورة تعريف إجرائي لمفهوم الثقافة التنظيمية بأنها مجموع القيم، والمعايير والمعتقدات، والرموز، والشعارات التي يشترك فيها أعضاء المنظمة الواحدة والتي تحدد نمط سلوكياتهم، وردود أفعالهم إزاء القضايا والمسائل التي يواجهونها في مكان العمل، وتميزهم عن غيرهم من أعضاء المنظمات الأخرى.

## 2- أهمية الثقافة التنظيمية:

تكتسي الثقافة التنظيمية أهمية بالغة نظرا للأدوار التي تلعبها والنتائج التي تقدمها لذلك تستقطب اهتمام المديرين والمسيرين، ويمكن إبراز هذه الأهمية في:

- إنتاج سلوكيات الأفراد وأفكارهم: بما أن الثقافة التنظيمية تتكون من مجموع القيم، والمعايير والمعتقدات تعمل هذه المكونات على لعب دور الموجهات السلوكية لأعضاء المنظمة الذين يستندون عليها للحكم على سلوكياتهم ما إذا كانت مرغوبة أو غير مرغوبة، مقبولة داخل المنظمة أو ممنوعة. أي أن كل ما ينتجه الأفراد من أفعال وأفكار ينتج عن هذه القيم والمعايير التي يحملونها. إن الثقافة التنظيمية إذن تنتج الواقع اليومي للمنظمة.

- توحيد أعضاء المنظمة من خلال اشتراكهم في نفس الأطر المرجعية للسلوك (القيم والمعايير) والتي توحد ردود أفعالهم تجاه المواقف والمسائل التي يواجهونها في مكان العمل، كما تمنحهم هوية مشتركة، لتساهم بذلك في إضفاء الانسجام والاتفاق بين العاملين المنتمين لنفس المؤسسة، وترسي بذلك الاستقرار في العلاقات وهو شرط ضروري لضمان بقاء المؤسسة واستمرارها.

- تحقيق الاندماج الاجتماعي: وذلك من خلال تشكيل الأعضاء لفريق عمل متلاحم باشتراكهم في نفس القيم والمعتقدات، ولهذا يعد تلقين الوافدين الجدد الثقافة التنظيمية للمؤسسة، أمرا ضروريا لضمان اندماجهم، وهو ما يوصي به أغلب المختصين في هذا المجال، وهو أيضا ما نصت عليه التعاريف المذكورة أعلاه.

- اعتبارها مصدرا لحل المشاكل، حيث تعمل على تعزيز بعض المواقف الاستباقية لتجهيز الأفراد لمواجهة هذه الوضعيات في المستقبل، وهو ما يقلل من حيرتهم ويساهم في كسب الوقت وحفظ الجهد الذي يمكن بذله في البحث عن حلول أخرى، مما يساعد على ترشيد استعمال موارد المؤسسة.

- دوره في تحقيق فعالية الأداء: وذلك بالتحكم في الثقافة التنظيمية وجعلها متوافقة مع البيئة الداخلية للمؤسسة، مما يضمن التزام الموظفين بأوامر وتوصيات القادة والمشرفين، وحماسهم وتفانيهم لأدائها.

- خلق ميزة تنافسية: تمنح الثقافة التنظيمية للمنظمة خصوصية تميزها عن باقي المؤسسات ويمكن أن تستند على هذه السمات الخاصة لتعزيز قدراتها التنافسية، وخلق ميزة تنافسية خاصة بها.

نظرا لهذه الأهمية فإن أي مؤسسة ملزمة بأخذ الثقافة التنظيمية بعين الاعتبار، والمؤسسة الاقتصادية الجزائرية غير مستثناة من هذه الضرورة، إذ عليها أن تركز اهتمامها على بناء ثقافة تنظيمية خاصة بها إذا ما أرادت البقاء والاستمرار، فما هي إمكانات نجاحها في هذه المهمة؟

## 3- الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

إن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مدعوة أكثر من أي وقت مضى لتسليط الضوء على الثقافة التنظيمية، وإنشاء واحدة خاصة بها، وذلك لسببين:

- أولهما موضوعي يتعلق بتحول الثقافة لمركز اهتمام المؤسسات والمنظمات، لما أظهره هذا الجانب من أهمية وأثر إيجابي على العملية الإنتاجية (مدرسة العلاقات الإنسانية والدراسات التي جاءت بعدها)، بالإضافة إلى ما أحدثته العولمة من تقلبات في عالم الشغل، كربط الأنشطة الاقتصادية للعالم بعضها ببعض وممارسة النشاط في نفس الفضاء وتحول العالم لسوق مفتوحة وظهور الشركات المتعددة الجنسيات التي تشغل عمالا من خلفيات ثقافية مختلفة، كل هذا وضع الثقافة في قلب اهتمام المؤسسات وأصبح إيجاد ثقافة تنظيمية جامعة للهويات الثقافية المختلفة للعمال أمرا ضروريا.

كما أن انفتاح الأسواق على بعضها وتحولها إلى سوق واحدة زاد من حدة المنافسة وسرعة التحولات التي تتعرض لها المؤسسات وهو ما يفرض وجود نقطة ثبات تستند عليها المؤسسة في ظل هذا الوسط المليء بالتقلبات والأحداث المفاجئة، وفي هذا الإطار شكلت الثقافة التنظيمية للمؤسسة هذا الملاذ الآمن بتوفيرها لهوية مشتركة للعمال وللمؤسسة لتشكل مرجعية لسلوكياتهم ولقراراتهم.

ثانيهما ذاتي يتعلق بالمؤسسة الجزائرية وتجربتها والسياق الذي نشأت فيه، حيث تعد الثقافة وعدم أخذها بعين الاعتبار إحدى أسباب فشل التجربة التنموية الجزائرية، والتي أرادت من التصنيع والمؤسسة الصناعية القاطرة التي تقود بقية القطاعات الاقتصادية نحو التطور، منطلقة من مقارنة تقنية خالصة للمشروع التنموي، يظهر ذلك في تجنيدها لإمكانيات مادية ضخمة، بتشبيدها لمؤسسات صناعية وتجهيزها بأحدث التكنولوجيات في ذلك الوقت. غير أن الجانب البشري لم يكن بمستوى تطور الجانب المادي، إذ استقطبت هذه المؤسسات يداً عاملة أغلبها ذات أصول ريفية، فاقدة للمهارات وللقيم الصناعية، وحتى لو كانت ذات أصول حضرية فإنها حاملة لقيم عمل ما قبل صناعية، كون الجزائر لم تشهد تجربة صناعية قبل الاستقلال لأن الاستعمار الفرنسي حرص على جعل الاقتصاد الجزائري في ذلك الوقت هشاً ومجرد مزود للاقتصاد الفرنسي بالمواد الأولية.

وقد خلق هذا الغياب للقيم الصناعية لدى اليد العاملة الجزائرية في بداية التجربة التنموية صراعا ثقافيا داخل المؤسسات والذي أسفر في النهاية عن ثقافة هجينة تمزج بين الثقافة الصناعية والثقافة الريفية ما قبل صناعية، وفي حالات كثيرة تتفوق هذه الأخيرة على الأولى. يظهر ذلك في تغليب قيم القرابة والزبونية على القيم العقلانية النفعية التي تفترضها المؤسسة الاقتصادية، وهو ما أفضى في النهاية إلى فشل التجربة التنموية الجزائرية وإفلاس أغلب المؤسسات وتسريحها لأعداد هائلة من العمال.

لأجل كل ما تم ذكره آنفا فإن المؤسسة الاقتصادية الجزائرية مطالبة بأخذ موضوع الثقافة بعين الاعتبار وخصوصا الثقافة التنظيمية. غير أن الاعتقاد بأن المؤسسة نسق مغلق وأن للمسيرين السلطة المطلقة في بناء وفرض الثقافة التنظيمية التي يرونها مناسبة هو اعتقاد خاطئ لأن المؤسسة هي نسق مفتوح تؤثر في المحيط وتتأثر به، كما أنها عرضة لتأثيرات البيئة الخارجية وتقلبات السوق.

الثقافة التنظيمية إذن هي رهينة ثلاث قوى: المجتمع، والدولة والمؤسسة، وانطلاقا من هذه القوى الثلاث المتفاعلة والمؤثرة يمكن دراسة الثقافة التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

#### 4- محددات الثقافة التنظيمية في السياق الجزائري:

يتميز السياق الذي تتواجد فيه المؤسسة الجزائرية بهيمنة فاعلين اثنين أساسيين هما المجتمع والدولة، وقد صنعت العلاقة والمواجهة بينهما ملامح الواقع الجزائري، حيث لم يحسم الصراع بعد بين الطرفين، فلا زالت الدولة تحاول فرض منطقها العقلاني ولإزال المجتمع يقاوم لتغليب منطق العشائري، وقد تشكلت طبيعة السياق الجزائري من إفرازات هذا الصراع، لذلك فإن أي قراءة له تفترض الأخذ بعين الاعتبار لهذين الفاعلين الرئيسيين.

#### 4-1- الدولة:

يستمد الحديث عن الدولة وتأثيرها في الثقافة التنظيمية شرعيته من طبيعة الدولة ومكانتها وعلاقتها بالمجتمع والمهام المنوطة بها، حيث تتمتع بأسبقية على المجتمع باعتبارها تمثل قمة اكتمال العقل ومنتهى نضوجه، لذلك تضطلع بمهمة الإشراف على المجتمع والسهر على تسيير شؤونه وبذلك تطبعه بطابعها وتشكله وفق منطقها.

وفي الحالة الجزائرية، تعتبر الدولة الجزائرية تتويجا لمسار حركة التحرير الوطنية، بل واستمرارية لها، حيث تستمد شرعيتها ومرجعيتها منها، وتقوم على المبادئ التي ناضلت حركة التحرير من أجلها. وتعد المساواة أحد أبرز هذه المبادئ، غير أن هذا المبدأ في تناوله، وفي المعنى الذي أضفي عليه، وفي طريقة تطبيقه أدى إلى إنتاج آثار انعكست على المجتمع وعلى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. فهذه المساواة كمشروع للمجتمع لم تعن مجتمعا غير قائم على الطبقات وإنما مجتمعا خاليا من اللادعالة (الظلم) الاجتماعية، وفي ظل هذه الشروط تم رفض البرجوازية ليس كجماعة اجتماعية مستقلة ولكن كمبدأ للادعالة وكرمز للامتيازات<sup>(8)</sup>. هذا في حين أن البرجوازية هي التي حملت مشروع التصنيع في التجربة الغربية ورسخت قيم العقل والعقلانية في المؤسسات الإنتاجية وفي المجتمع - وقد ترجمت هذه الرؤية للمساواة في معاداة كل مظاهر الثراء والتمايز الاجتماعي القائم على الثروة المادية، مما أبطل كل محفزات المنافسة والتسابق نحو الريح وتحقيق التراكم المادي. وقد تم نقل ذلك إلى فضاء المؤسسة.

كما تظاهرات نزعة المساواتية التي انتهجتها الدولة في سخائها تجاه جميع الفئات الاجتماعية والرعاية التي أضفتها على الجميع على حد سواء، وهو ما أدى إلى استفادة فئات مهيمنة ونشوء فئات طفيلية تستفيد من الربح وليست فئات منتجة مساهمة في خلق القيمة وفائض القيمة، وهو ما رسخ ميل اجتماعي نحو الكسل والتواكل والاعتماد الكلي على الدولة وعلى مساعداتها دون بذل جهد للعمل أو للمبادرة والاعتماد على الذات. بالإضافة إلى ذلك طبعت المساواتية سياسة التشغيل التي انتهجتها الدولة، حيث تم رفع شعار منصب العمل حق لكل مواطن، دون أخذ بعين الاعتبار لمعايير العقلانية، كالكفاءة والخبرة، والتخصص... إلخ، وبذلك تم إغراق المؤسسات بأعداد هائلة من العمال غير المؤهلين وغير المجهزين لتبني القيم الصناعية وإنما حاملين لقيم ريفية ماقبل صناعية حملوها معهم من المجتمع إلى فضاء المؤسسة.

#### 4-2- المجتمع:

إن المجتمع الذي يمثل الحاضنة الأولى للمؤسسة حيث يتطلب نجاح هذه الأخيرة تعبئة كل القوى الاجتماعية وتواطؤ المجتمع ومساهمته خدمة لهذا المشروع، غير أنه في الحالة الجزائرية نجد أن هذه العلاقة مشوهة بل ومعادية، إذ تصدى المجتمع ببناء التقليدية لمشروع التنمية الصناعية في بداياته، من خلال تعبيره عن معاداته له، سواء:

- بشكل صريح وواعٍ بإنتاجه لخطاب يصور المؤسسة الصناعية على أنها مصدر كل المشاكل التي يعاني منها المجتمع، وتتعمق هذه المواجهة خصوصا في البيئات المحلية الريفية التي أنشئت فيها المؤسسات الصناعية، ففي دراسة قام بها " جمال قريد " أظهر هذا الصراع بين المؤسسة والمجتمع المحلي، إذ أن المساجد في هاته المدن لم يذكر التصنيع فيها إلا وذكرت معه المشكلات الاجتماعية التي رافقته... وبذلك بدت المؤسسة كجزيرة وسط محيط غير موات إن لم نقل معادٍ لها وبشكل صريح<sup>(9)</sup>.

- أو بشكل ضمني وربما غير واعٍ من خلال القيم التي تسود المجتمع والتي يعمل على نقلها لأفراده الذين سيشكلون العمال الذين يعملون في المصنع أو الزبائن الذين ينتج لهم أو الذين يشكلون المحيط الذي يتواجد فيه، إن هذه القيم نابغة من مرحلة ماقبل صناعية، ذلك أن المجتمع الجزائري لم ينجح بعد في العبور إلى حالة المجتمع ولا زالت البنى العشائرية الماقبل مجتمعية مهيمنة - أو على الأقل متواجدة وناشطة - بقيمتها الماقبل صناعية حيث يسود منطق اجتماعي لا عقلاني، يمنح الأولوية لمصالح القبيلة والأسرة والجماعة المرجعية. لذلك

فإن فضاء المؤسسة الاقتصادية صار مخترقا بالتنظيمات العشائرية التي نقلت قيمها من المجتمع إلى فضاء المؤسسة، واتخذت منها حلبة جديدة للمواجهة ولفرض منطقها، ومصدرا للربح ولإعادة إنتاج ذاتها وهو ما يبرر انتشار ممارسات غير عقلانية، كالزبونية والمحسوبية... إلخ.

وحتى حين تراجعت الدولة عن سياستها في التنمية الاقتصادية وعن النهج الاشتراكي نتيجة لاعتبارات داخلية وخارجية، أنتج المجتمع ممارسات ربحية لكن غير عقلانية وغير متماشية مع مبادئ السوق وقيم العمل، حيث نشأت نزعة الربح، لكنه ربح لا يمر عبر عملية إنتاجية، بل نتيجة للربح، حيث أصبح كل مجال هو فرصة لهذا النوع من الربح، وحتى المهنة نشأ منها ما يسميه علي الكنز "ربح المكانة" فكل ما كان مجانيا أصبح مدفوع الثمن وكل مهنة تبحث عن زيادة مداخيلها... كل مهنة تطالب بالدفع أكثر مقابل سلعها وخدماتها من أجل الوصول إلى سلع وخدمات الآخرين... وهكذا ابتلع القطاع غير الرسمي القطاع الرسمي<sup>(10)</sup>.

### 3-4- المؤسسة:

إن المؤسسة وكما سبقت الإشارة إليه، وإن كانت تملك هامشا من الفعل في تشكيل الثقافة التنظيمية الخاصة بها، تبقى محددة ومرهونة بالسياق الذي تنشط فيه، وفي حالة المؤسسة الجزائرية فقد كانت عرضة لتأثيرات المجتمع الذي زودها بيد عاملة حاملة لقيم عشائرية ماقبل مجتمعية، قيم ريفية ماقبل صناعية، كما كانت فضاء تابعا للدولة تفرض عليه منطقها وتغلب فيه أهدافها، لذلك تم تسييق السياسي على الاقتصادي، وتحولت المؤسسة إلى جهاز إيديولوجي للدولة بدل أن تكون فضاء إنتاجيا. وقد انعكس ذلك على وعيها بدورها وعلى ممارساتها وبالتالي على الثقافة التنظيمية التي تتبلور داخل فضائها، يظهر ذلك مثلا: من خلال عملية التوظيف، ففي إطار المشروع الاجتماعي للدولة الذي جعل من منصب العمل حقا لكل مواطن باشرت المؤسسات تشغيل أعداد كبيرة من العمال دون إخضاع العملية لمعايير عقلانية كالكفاءة، والخبرة أو مراعاة لاحتياجاتها الحقيقية لليد العاملة، مضفية بذلك طابعا اجتماعيا على دورها الاقتصادي.

وبالإضافة إلى التشغيل اللامشروط كان على كل مؤسسة "اعتماد سياسة اجتماعية نشيطة تميزت بإنشاء مراكز لتكوين مستخدميها ومراكز للطب الاجتماعي لفائدة العمال وعائلاتهم وكذا تعاونيات للمواد الاستهلاكية... إلخ"<sup>(11)</sup>، والمفارقة أن مصدر هذه الخدمات ليس فائض القيمة الذي تنتجه المؤسسة، إنما خزينة الدولة أي أن المؤسسة الاقتصادية تحولت من مؤسسة إنتاجية إلى جمعية خيرية لتوزيع الربح، ومن فاعل مساهم في إنتاج الثروة إلى كائن طفيلي يعتاش على خزينة الدولة.

أما مسألتنا الأجور وأساليب التشغيل فهما الآخران يسبحان في فلك آخر غير المنفعة المادية، فالأجور كانت في تحرر تام من علاقتها بالإنتاجية والمردودية " بل كانت تتناسب مع حاجات العمال ومع ارتباطهم وعلاقتهم بالمصنع أكثر من علاقتها بالإنتاجية، وتنوعت حسب الوقت الذي يقضيه العامل في مكان العمل وليس حسب الجهد المبذول"<sup>(12)</sup>، كما كانت المكافآت والحوافز المادية حقا لكل عامل في المؤسسة وارتبطت قيمتها بالرتبة المهنية والموقع في السلم التنظيمي وليس بالمجهودات المقدمة من طرف العامل. أما فيما يخص التسيير وبرغم إظهار بعض المسيرين نوايا وإرادة لإضفاء طابع العقلانية والجدية والانضباط في مكان العمل "بإدخال بعض المبادئ التaylorية التي تتعلق بالرقابة على العمال، غير أن التقنيات التaylorية الخالصة التي تهدف إلى تكثيف وتعظيم العمل لم تشكل يوما انشغالهم الأساسي"<sup>(13)</sup> وحتى بعد تراجع الدولة عن سياسة الدعم المطلق الذي كانت تقدمه للمؤسسات الاقتصادية، ومطالبتها بلعب دورها والتزام العقلانية، فإن ذلك لم يكن نابعا من وعي المؤسسة

بذاتها وبدورها الإنتاجي وإنما نتيجة لظروف خارجية وداخلية أملت عليها ذلك كانهيار أسعار النفط وفقدان الدولة لمصدرها الأساسي في تمويل المشاريع الاقتصادية والاجتماعية، واضطرارها التخلي عن النهج الاشتراكي والدخول لاقتصاد السوق. وفي ظل هذه الظروف لم تتمكن المؤسسة الاقتصادية من التزام العقلانية في التسيير، أولاً لأن هذا الانتقال لم يكن نابعا من خيارها وإنما كان مفروضا عليها، وثانياً فقد كانت المؤسسة مخترقة بينى عشائرية فرضت منطقتها في التسيير كالمحاباة وتغليب مصلحة العشيرة وجماعات الانتماء على حساب المؤسسة، كما تأثرت العلاقات وقيم العمل حيث "طور العمال في مكان العمل نظاماً للعلاقات غير الرسمية فأصبحت أخويات الأحياء، والروابط الجهوية وتضامانات الجيرة هي التي تنظم علاقاتهم"<sup>(14)</sup>.

### خاتمة:

برغم هذه الظروف التي تبدو مانعة لقيام ثقافة تنظيمية منتجة، بل إنها أسست لثقافة مؤسسة منشعبة بقيم العشيرة والمجتمع ما قبل الصناعي، تجد المؤسسة الاقتصادية نفسها مجبرة على تبني ثقافة تنظيمية متماشية مع متطلبات مجال الأعمال ومنطق العقلانية، والريح، والجودة، والتفوق والتنافسية، وذلك إذا ما أرادت فعلا البقاء والاستمرار.

وفي هذا الإطار على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية الاستفادة من هامش الفعل الذي تتمتع به داخل فضائها، حيث تمتلك سيطرة مباشرة على أعضائها، وتتحكم في رموز ثقافتها التنظيمية كالشعارات، والخطابات المعلنة، وعليها أن تتخذ منها منطلقاً لإنشاء ثقافتها التنظيمية الخاصة بها لتكون بديلة للثقافة القائمة، لكن مع مراعاة هذه الأخيرة.

إن أولى خطوات هذا المشروع هو وعي القائمين على هذه المؤسسات، وعلى هذه العملية، بخصوصية الفضاء الجزائري الذي تنشط فيه المؤسسة، والرهانات التي تواجهها، وهنا تظهر أهمية القراءة السوسولوجية التي توفر للمسؤولين عنصر الوعي بهذا الواقع، من أجل اتخاذ الإجراءات التي يرونها مناسبة، وإنشاء ثقافة تنظيمية تتحو نحو قيم العمل والمنفعة المادية آخذة بعين الاعتبار خصوصيتها وثقافتها.

### الاحالات والهوامش:

- 1- Bernard Massiera, Culture d'entreprise, l'échec d'un concept, <http://doi.org/10.4000.cmmunication.885.2021/07/20> اطلع عليه يوم
- 2- Anne Duigou, Le changement de la culture d'entreprise, p 14.
- 3- Martin Parker, Organizational culture and identity, SAGE Publications, London, Thousand oaks, New Delhi, 2000, p 11.
- 4- HomriSabiha, Culture de l'organisation, quel impact pour la gestion de la connaissance?
- 5- نفس المرجع السابق.
- 6- Anne Duigou, op cit, p 14.
- 7- Nathalie Delobbe, Christian Vanderberghe, La culture organisationnelle, Researchgate.net/publications/291495529-, consulté le 25/06/2021
- 8- SaidChikhi, l'ouvrier, la vie et le prince ou la modernité introuvable; pp 178-212, dans, L'Algerie et la modernité, sous la direction d'Ali El kenz, CODESSERA, Dakar, 1989, p 188.
- 9- Djamel Guerid, l'entreprise industrielle en Algerie, les limites d'une acculturation, pp 117-131 in culture d'entreprise, sous la direction de Djamel Guerid, CRASC, Oran, 1991, p131.
- 10- Ali El kenz, La societéalgerienne aujourd'hui, esquisse d'un phénoménologie de la conscience nationale, pp 1-31, dans L'Algérie et la modernité, opcit, p 24-25;
- 11- علي الكنز (1990)، نهاية الشعبوية، ص ص 69-90، في حول الأزمة، دار بوشان، الجزائر ص 73.
- 12- SaidChikhi, opcit, p186
- 13- نفس المرجع السابق، ص 185. 186.

14- نفس المرجع السابق، ص 202.

قائمة المراجع:

1- بالعربية:

1- علي الكنز (1990)، حول الأزمة، دار بوشان، الجزائر.

2- بالفرنسية:

2- Anne Duigou, Le changement de la culture d'entreprise,

3- Bernard Massiera, Culture d'entreprise, l'échec d'un concept,

<http://doi.org/10.4000.cmmunication.885.2021/07/20> اطلع عليه يوم

4- Djamel Guerid, l'entreprise industrielle en Algérie, les limites d'une acculturation, pp 117-131 in culture d'entreprise, sous la direction de Djamel Guerid, CRASC, Oran, 1991, p131

5- L'Algérie et la modernité, sous la direction d'Ali El kenz, CODESSERA, Dakar, 1989.

6- Nathalie Delobbe, Christian Vanderberghe, La culture organisationnelle, Researchgate.net/publications/291495529-, consulté le 25/06/2021