

الاتصال وثقافة المؤسسة

د. ليلي بوطمين - جامعة باتنة

ملخص:

نحاول في هذه الورقة أن نكشف أهم التغييرات التي مست أو تمس المؤسسة الاقتصادية عموماً والصناعية خصوصاً، والتي تفرض (التغييرات) إعادة النظر في الإستراتيجيات بل أكثر من ذلك ضرورة تبني ثقافة تسييرية تستجيب للتغييرات الحاصلة وتقوم في جانب أساسي على إعادة الإعتبار للعامل الإنساني، وتعد أولى الإستراتيجيات التي يقوم عليها التسيير الحديث، ومن بين الإستراتيجيات الأخرى هي التخلي عن النظرة الأحادية و المركزية التي لم تؤد سوى إلى فشل التنظيمات وتبني بدلا عنها إستراتيجية لامركزية تفتح المجال للإطارات بمختلف فئاتهم للمشاركة في التسيير.

غير أن النتائج الميدانية تثبت إستمرار نفس الأنماط التسييرية السابقة بالرغم من عجزها عن تحقيق التقدم والتطور، لذلك فقد أصبح من الضروري وجود إرادة فعلية وإعتقاد حقيقي

للتبني الفعلي لممارسات حديثة لا تقوم على الإقصاء والتهميش بل على الإدماج والمشاركة من خلال إستغلال عقلائي للقدرات والكفاءات المتوفرة لدى المؤسسات لإمكان مواجهة التحولات ورفع التحديات.

Throughout this paper which is based on field study analysis attention has been directed towards highlighting some basic changes that have occurred in the economic institution, in particular, the industrial ones. Those changes in fact impose reconsidering those strategies that still persist in these institutions. More importantly, the necessity of adopting a managerial culture that is likely to embrace those changes and is based on reconsidering human resources.

مقدمة:

ضمن الحركة الواسعة والتغييرات العميقة التي يعرفها المجتمع الجزائري، يظهر دوما أهمية المؤسسة الصناعية بإعتبارها فاعل هام لتحقيق التغيير الإجتماعي، وتساهم بشكل رئيسي في تنمية الاقتصاد الوطني.

إن وجود المؤسسة ونجاحها لا يعتمد فقط على مواردها المالية، وإنما يركز بشكل أساسي على مواردها البشرية، وبهذا الصدد تظهر أهمية دور العامل الإنساني، بحيث يجمع

المحللون والمنظرون في مجال التنظيمات وكذلك التسيير أن فعالية المؤسسة تتوقف على قدرتها في تعبئة كل الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها.

وباعتبار المؤسسة فاعل أساسي في تحقيق التغيير فإنها اليوم مطالبة تحت ضغط قوى السوق لإختيار وإعداد إستراتيجيات تعتمد على تبني الفاعلين الاجتماعيين داخلها لمواقف وسلوكات مغايرة بحيث تجعل من مهمة التحول أمرا سهلا، ولن يتأت ذلك إلا بتقوية قنوات الاتصال وتفعيلها لتوعية الفئات المختلفة وتحسيسها بأهمية الدور الذي يمكن أن تلعبه في تحقيق أهدافها التي لا تختلف عن أهداف المؤسسة، كما يرتبط تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة بشكل أساسي على مدى تقبل وتبني الفاعلين الاجتماعيين لثقافة مؤسسة جديدة ولنظرة جديدة لعلاقات العمل.

1- تسيير الموارد البشرية:

إن معاودة التأكيد من جديد على أهمية العامل الإنساني في إستراتيجية المؤسسة يظهر في محاولة المسيرين اليوم لإدماج ما بين الإستراتيجية الفردية (خاصة بالأفراد داخل المؤسسات) وإستراتيجية المؤسسة حتى لا يقع هناك تعارض وصراع ما بين الإستراتيجيتين، وما يؤكد مثل هذه المخاوف هو شعور الإطارات خاصة داخل مؤسسة إسبات(التي كانت تدعى ألفاسيد ثم إسبات بعد الشراكة الهندية ومؤخرا أسير-مثال بعد دخول الشريك الفرنسي) بأنهم يشكلون مجموعات منعزلة لهم إستراتيجيتهم الخاصة بهم وأهدافهم أيضا، وهي مسألة على غاية من الخطورة كونها يمكن أن تهدد بقاء المؤسسة، لما يمكن أن ينجر عنها من عواقب وخيمة بسبب الصراعات والنزاعات الناجمة عن تضارب وتعارض المصالح والأهداف.

لذلك يتوقف نجاح المؤسسة على قدرة المسيرين في تبني إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، وهو ما تشير إليه الكثير من الدراسات في مجال التسيير⁽¹⁾، بحيث تعتقد أن من العوامل الأساسية في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة هو إشراك الفرد في حل مشاكل العمل أو ما يعبر عنه بالإعتراف له بالمكانة الاجتماعية باعتباره مستقل ومسؤول، ويمكن أن نشير هنا إلى أعمال ميشال كروزيه M.Crozier والمتعلقة بأهمية التقييم، وإعادة الاعتبار لأهمية دور الفرد كفاعل اجتماعي داخل المؤسسة⁽²⁾.

ويمكن أن نضيف إلى ما سبق بأن هذا الإعتراف من طرف المؤسسة حديث ويرتبط بحلقات النوعية Les cercles de qualités والتي تعتبر تقنية حديثة تقوم أساسا على دفع المستخدمين لتفجير طاقاتهم وابتكاراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة.

غير أن الواقع يؤكد عكس ذلك تماما، فالمسيرون اليوم يعيشون أزمة حقيقية ناتجة في جانب أساسي منها بالإضافة إلى ضعف السيولة المادية أو العجز المادي، إهدار الطاقات والقدرات البشرية التي تملكها المؤسسات، ويعتقد بعض المسيرين في مؤسسات

اقتصادية مثل (سوناطراك)، بأن التحفيز المادي وحده كاف لتحقيق أهداف المؤسسة، بينما يعاني المستخدمون والإطارات المتوسطة تحديدا داخل هذه المؤسسة* ومؤسسات أخرى من سوء التقدير والتقييم، بل ويصنفونهم بالإطارات غير المسؤولة وهو ما يضعف لديهم الشعور الجماعي أو حتى الشعور بالانتماء، ويعتبر في ذات الوقت مؤشرا على صلابة ومركزية التنظيم⁽³⁾.

في هذا الصدد يمكن أن نشير إلى عمليات الابتدال التي تعرفها وظيفة الإطار بالتحديد وخاصة في العشرية الأخيرة بعدما كانت تمثل في سنوات السبعينات الطاقة الفعالة والعامل الأساسي في نجاح المؤسسة هاهي اليوم تعرف تراجعا كبيرا بسبب انقلاب سلم التقييم داخل المجتمع (حيث كان هذا المنصب يشير إلى مكانة اجتماعية لم يعد يشير لها اليوم فالإطارات اليوم يصنفون أنفسهم ضمن الطبقات الضعيفة داخل المجتمع)، وسوء التقدير والتهميش أحيانا كثيرة داخل المؤسسة.

على العكس من ذلك فإننا نعتقد بضرورة الاعتراف بالإطارات كمجموعة اجتماعية مهنية لديها حاجيات وتحتاج إلى تأهيل وتكوين، وأكثر من ذلك إلى تقييم، وهو ما تعانيه غالبية الإطارات الصناعية في المؤسسات مثل سوناطراك، أسמידال بل أكثر من ذلك يمكن التمييز بين الإطارات المسيرة والمتوسطة، وتظهر تلك الاختلافات والفروق في مؤشرات تبدو تافهة لكنها ذات أهمية، مثلا في أن يكون مكتب الإطار في طابق مؤشر على الإعتزاز في حين أن يكون في طابق آخر يفترض أن يكون على هامش الحلقة الضيقة التي تؤخذ فيها القرارات الحاسمة داخل المؤسسة*، ويشكل هذا التصلب داخل المؤسسة عائقا أحيانا كثيرة ويعيق بذلك التحضير الصحيح « Mobilité horizontale » أمام عمليات الحراك الأفقي والفعال للإطارات ذات قدرة وكفاءة لتولي مناصب التسيير⁽⁴⁾.

يشير (عمر أكتوف) بأن مسيري المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية بالرغم من مستواهم التعليمي العالي، فإن الموارد البشرية المطبقة في معظم هذه المؤسسات تقوم على تقاليد قديمة جدا، منها خاصة السلطوية، المركزية التي تظهر من خلال بعض المؤشرات منها: سلطة اتخاذ القرار والمعلومات، نظام الرقابة وغياب الإهتمام بتطوير وتحسين مستوى المستخدمين بالخصوص⁽⁵⁾ مما ينجر عن ذلك ضعف استخدام واستغلال القدرات والطاقات البشرية في كل المستويات داخل التنظيم، مما يؤدي إلى خلق جو صراعي ونزاعي يتميز من خلال ضعف روح التعاون، غياب التحفيز عند الإطارات والمستخدمين على حد سواء.

من هنا تبدو اليوم الضرورة الملحة للتبني الفعلي لنمط تسيير حديث يقوم على عوامل ومتغيرات جديدة منها خاصة الشعور الجماعي، نمط القيادة وتأثيرها على إنتاجية الجماعات العاملة، وغيرها من العوامل الأخرى التي تؤكد ضرورة أن تفتح المؤسسة

المجال أمام الإبداع، المبادرة، التحفيز، ومشاركة الإطارات بمختلف فئاتها والمستخدمين في التسيير.

وتظهر هذه المتطلبات الجديدة نتيجة التطورات الحاصلة على المستوى التقني، نمو المؤسسات بالإضافة إلى فتح الأسواق للمنافسة العالمية وتعد في ذات الوقت رهانات أمام المؤسسة، تعتمد بشكل أساسي على مدى التقدير والتقييم للطاقة الفعلية التي تملكها مواردها البشرية.

إن الحديث عن عقلانية حديثة وجديدة في تسيير المؤسسة يعتمد أساسا على معايير مخالفة للسابق، لكنها في الوقت ذاته ملحة إذا أرادت المؤسسة البقاء والخروج من دائرة الخطر، هذه المعايير تقوم بالأساس على تفويض السلطة والمسؤولية من خلال تأسيس إجراءات عملية تقوم أساسا على اللامركزية، إعلام كل المستويات الهرمية بالأهداف المسطرة تجنبا لعمليات التهميش وكأسلوب حديث في التسيير، ويمكن أن نشير في هذا الصدد إلى بعض الأمثلة عن مؤسسات اقتصادية في فرنسا تتبنى نظام التسيير بالأهداف:

Système de direction par objectif (D.P.O)

من أهم خصائص هذا النظام اللامركزية، الإعلام والاتصال ومشاركة كل المستويات الهرمية بالأهداف⁽⁶⁾.

2- الاتصال:

إن المسيرين مطالبون بمواجهة التحديات التي يطرحها العالم اليوم، لأن الوجود والبقاء يكونان سيرورة أو عملية تكيف مستمرة، لاسيما وأنه مع بداية سنوات التسعينات برز منطوق الكفاءة والقدرة كإستجابة لمتطلبات العولمة، غير أنه لتطويع هذه الكفاءات والقدرات التي تعتبر المؤسسة بحاجة إليها، لابد أن يكون الفاعلين الاجتماعيين في مستوى معرفة وفهم أدوات تطوير اقتصاد المؤسسة وتحسين فعاليتها، و ضرورة تقوية قنوات الاتصال⁽⁷⁾.

لا نتحدث في هذا المجال عن الاتصال "كأداة"، وإنما بإعتباره سيرورة متواصلة للتفاعل بين الفاعلين والسلوكات المختلفة، من هنا لا يمكن فصل الاتصال عن التسيير، فالفاعل التسييري لا يمكن تصوره كمجموعة الإجراءات والقرارات.. وإنما التفاعل الذي يربط ويجمع الفاعلين، بمعنى العلاقات الاجتماعية، حيث أنه من الصعب تصور الاتصال على أساس البعد التقني أو الأدوات، ولكن من حيث أهمية هذا العامل في تسيير الموارد البشرية.

يظهر أن المؤسسة الاقتصادية عاجزة على فتح قنوات الاتصال، ويعود ذلك إلى ذهنية المسيريين التي لا زالت تتمسك بنفس الممارسات القديمة المتصلبة والمركزية التي

تدور في مجملها حول إعتقاد مفاده أن المسير هو الذي على معرفة أحسن ومن حقه أن يحتفظ بالمعلومات التي تعتبر أساسية لإصدار القرارات الخاصة بالمؤسسة، ويبدو أن كثيرا من الدراسات- بطريقة مباشرة أو غير مباشرة- تعيد نفس النمط من التسيير ومن المسيرين خاصة عندما تستمر في استخدام مفاهيم مثل الأتباع وهي مفاهيم تشير إلى المركزية واحتكار السلطة و عدم فتح المجال للمشاركة، دون النظر إلى الفرد داخل المؤسسة باعتباره متعاوناً «Collaborateur»⁽⁸⁾.

مما لا شك فيه بأن معايير الصرامة والمركزية تتنافى ومتطلبات الوضع الراهن وكذا مع مبادئ التسيير الحديث، مع ذلك فالواقع المحلي يؤكد إستمرار نفس الممارسات التقليدية التي لم تود سوى إلى فشل على مستوى تحقيق الأهداف، لأنه ليس هناك استغلال للكفاءات، ولا السماح بطرح الإقتراحات أو عدم قبول بدائل للحلول التي عجزت في تحقيق التقدم.

ما يثير الانتباه هو إظهار مجموعة وإن كانت قليلة من الإطارات إستعدادهم لتبني سلوكيات مغايرة وحديثة، بمعنى تتماشى والعقلانية الحديثة في التسيير، إلا أن ذلك يلقى لحد اليوم مقاومة على مستوى الذهنيات أحيانا، وعلى مستويات أخرى عليا ترفض وتتخوف من أي تغيير من شأنه أن يشكل خطرا على مصالحها، وبناء على ذلك يبقى التغيير لحد اليوم على مستوى الخطاب الرسمي فقط طالما أن الواقع ينقل صورة معاكسة تؤكد كما سبقت الإشارة فشل المسيرين في إكتساب ثقة الفئات العاملة داخل المؤسسة، إضافة إلى تميز العلاقات بالمجافة والبرودة نتيجة ضعف منظومة الاتصال.

إن الأخذ بعين الاعتبار أهمية الاتصال داخل المؤسسات، والدور الذي يلعبه في زيادة الإنتاجية وتحسين علاقات العمل من خلال ربط المستويات الهرمية، ويتحقق ذلك من خلال تبني نمط حديث في التسيير يقوم على تسيير بنيات تنظيمية تتميز بالمرونة واللامركزية كونها تتضمن بداخلها منظومة قيمية واحدة، فالبنيات المرنة و اللامركزية تعتبر مفضلة على الأشكال التقليدية والمركزية، وقد سمحت بتحقيق نتائج إيجابية وأرباح للمؤسسة⁽⁹⁾.

في هذا الصدد يمكن أن نشير إلى مساهمة Giddens في التأكيد على أهمية الاتصال داخل أي فضاء و بغض النظر عن الأدوات والتقنيات المستخدمة في العملية الاتصالية فإنها تعمل على بناء العلاقات بين الفاعلين وتعتبر على غاية من الأهمية لأنها تقلل من شعور الفرد بالتهميش وبالمقابل يتقوى شعوره بالإنتماء، فتطور التكنولوجيا والاتصال والإعلام يفرض واجب الاتصال كمعيار بامتياز⁽¹⁰⁾.

مع ذلك يبقى كلام جميل لو تم تطبيقه في مؤسساتنا التي تعاني فقرا فادحا في هذا المجال ففي الوقت الذي يعتقد فيه بأن كل المستويات على إتصال على مستوى الخطاب فإن الإطارات المتوسطة والمستخدمين يؤكدون عكس ذلك، ولا يقتصر ذلك على هذه الفئة فقط

وإنما يشمل جميع المستويات التنظيمية، وهو عامل من شأنه أن يكون عائقا أمام التطور وتحقيق التغيير الذي تسعى المؤسسة تحقيقه إستجابة للمعطيات الجديدة.

ويشير H. Mintzberg بأن المؤسسات عرفت وتعرف في سير تطورها ونموها سلسلة من المراحل، كل مرحلة تتماشى والظروف والمحيط الملائم لها، ولكنها اليوم مدعوة وبخاصة المسيرين إلى تبني منظومة ثقافية تقوم على قيم ومعايير حديثة أساسها الليونة واللامركزية، وتطوير الكفاءات والقدرات البشرية⁽¹¹⁾.

3- ثقافة المؤسسة:

تحدد ثقافة المؤسسة كمجموعة مركبة (معقدة) من القيم والمعتقدات والرموز التي تحدد بصفة عامة طرق ونمط تسيير المؤسسة، وفي B.Lacroix تحديد مغاير يربط «ثقافة المؤسسة بطرق التفكير والإحساس، الإنفعال، مرتبطة بالماضي والمستقبل ويشترك فيها على الأقل كل أعضاء المؤسسة»⁽¹²⁾.

بهذا الصدد فإن المؤسسة لم تعد تشكل ذلك الفضاء الاقتصادي فحسب، بمعنى ليس لها وظيفة إنتاجية فقط، بل نعتقد أنها تمثل فضاء اجتماعيا وثقافيا يلعب دورا أساسيا في إنتاج وإعادة إنتاج تلك القيم والمعايير المميزة للمجتمع، فإنها تبدو بمثابة الإطار المفضل لبروز أشكال ونماذج تمثل عناصر ثقافية تشترك في توجيه المجتمع، بالرغم من أنه لحد اليوم مازال العديد من المسيرين يعتبرون أن فشل أو نجاح التجربة الصناعية على أنها مسألة تقنية أو اقتصادية دون إرجاعها إلى الممارسات الثقافية في المجتمع، التي قد تكون محفزا أو عائقا لتحقيق قفزة نوعية يمكن من خلالها تحقيق مستوى معين من العقلانية⁽¹³⁾.

تشكل ثقافة المؤسسة قوة إنتاجية واقعية حقيقية، لأن فعالية المؤسسة وكفاءة أدائها لا يتعلق بالجانب التكنولوجي والتنظيمي فحسب، وإنما بطبيعة القيم والمعايير التي يتبناها الفاعلون الاجتماعيون فيها، ولهذا فإن عملية تفكيك منظومة القيم المرتبطة بمرحلة التسيير السابق ليست بالعملية السهلة خاصة إذا أدركنا وجود الميل الطبيعي للأفراد والتنظيمات في مقاومة التغيير⁽¹⁴⁾.

وعليه فعدم إمتلاك المؤسسة لإستراتيجية لتسيير أي تغيير يظهر في حياتها يجعلها عرضة لمحاولات إعادة التوازن والإستقرار أكثر منها لمحاولات تجسيد التغيير، بخاصة إذا كان هذا الأخير يمس شبكة العلاقات والمصالح والسلوكات على أساس جملة من القيم الجديدة كالمنافسة، المخاطرة والمبادرة والشراكة،...، وغيرها يجب أن تنهض على إرادة حقيقية لمختلف الفاعلين الاجتماعيين لتحقيق الإنسجام الداخلي ومواجهة تحديات وأخطار المحيط الخارجي الذي يعرف تحول مستمر.

لابد من الإشارة إلى أن عملية التقليد، أو تبني النمط السائد في مؤسسات في بلدان أخرى عملية ليست سهلة بل وخطيرة أيضاً، لأنه لا بد من الأخذ في الحسبان خصوصية المجتمع والمؤسسة، بمعنى الفئات العاملة فيها، ويؤكد H.Mintzberg أن عملية التغيير ترتبط بحجم وعمر المؤسسة، بحيث يشير بأن إكتساب سلوكيات وقيم جديدة يمكن أن يكون سهلاً في المؤسسات الصغيرة الحجم وحديثة النشأة والتأسيس بينما يعد بالعملية الصعبة في المؤسسات الكبيرة الحجم والقديمة من حيث النشأة لأنه سوف يصطدم بمقاومة الأفراد فيها⁽¹⁵⁾.

لكننا نعتقد كما أشرنا سابقاً بأنه ليس بالأمر المستحيل إذا أسست المؤسسة وبالخصوص المسيريين فيها إستراتيجية معينة تطبق بطريقة عقلانية من خلال تحسيس وتوعية الفئات العاملة بضرورة وأهمية تبني نمط مغاير من السلوكيات والمواقف، يبدأ ذلك من خلال تبني نمط قيادة حديث ولين يقوم على أساس مبدأ المشاركة والتعاون من خلال أخذ في الحسبان أهمية العامل البشري كأساس النجاح، كون هذا الأخير يرتبط بالتحضير الجيد وتعبئة التأطير أو الإطارات وكذا إعلام وإشراك العمال، وبالخصوص فئة الإطارات التي لا بد أن لا تقصى كما هو حادث اليوم من عمليات التصميم والإقتراحات والمشاركة في اتخاذ القرارات⁽¹⁶⁾.

إن ما يفسر الوضعية غير المرضية للموارد البشرية هو إستمرار تبني المسيريين لنمط تسيير تقليدي سلطوي وأبوي يظهر من خلال سلوكيات ومواقف هؤلاء المسيريين المركزية، وكذلك ضعف التأهيل الذي تعانيه الإطارات المتوسطة والفئات العاملة الأخرى. ومن نتائج اللامبالاة، ضعف الدافعية والتحفيز، بالرغم من أهمية هذه العناصر (الشعور بالإنتماء حاجة الفرد إلى إثبات ذاته، تطابق القيم الجماعية والفردية...) كما تؤكد أعمال كل من Mc Gregor, Maslow اللذان يعتبرانها ضرورية مهما اختلفت وتتنوعت نماذج التسيير⁽¹⁷⁾.

إن التسيير المركزي والسلطوي، قلص من طموحات الأفراد وجعل أغلبية هؤلاء يفضلون أن يكونوا على هامش التنظيم، وأن لا يتحملون مسؤولية التسيير أو حتى التهرب منها أحيانا كثيرة، ويعود ذلك حسب تصريحات كثير من الإطارات إلى خيبة الأمل، كون الإطارات العليا والمسيرة لا تمنح لهم فرصة تحمل المسؤولية، وممارسة السلطة وهو ما قلص من قدرة هؤلاء وأدى إلى كبت القدرات والطاقات الإبداعية التي بحوزتهم، وقد نتج عن هذه الوضعية تنظيم هرمي صارم تدعمه سلوكيات ومواقف المسيريين المركزية التسلطية التي لا تترك أي مجال لتفويض السلطة⁽¹⁸⁾.

لقد بينت العديد من الدراسات السوسولوجية وكذا في مجال الإدارة، أن فشل المؤسسة الصناعية في مجتمعنا يرجع في جانب أساسي منه إلى تبني المسيريين وكذا العمال لقيم ثقافية وتقليدية لا تتماشى مع العصرنة والحداثة التي تفرضها العولمة ومنطق السوق،

فبعض المظاهر والممارسات التي نلاحظها على هؤلاء تشكل بالعكس عائقاً أمام التغيير وبالتالي أمام النمو، ونشير في هذا الصدد إلى بعض الدراسات التي أشارت إلى أهم التناقضات التي أفرزتها عملية التصنيع تلك التي وقعت بين الشروط الضرورية لقيام قاعدة صناعية معتمدة على عقلانية صورية و نفعية و بنى إجتماعية لا تزال تعتمد في حركيتها على قيم ومعايير ذات جذور راسخة في منظومة ثقافية قديمة، لذلك لا يمكننا تصور تحقيق نمو اقتصادي ناجح دون الأخذ في الإعتبار ضرورة إدماج البعد الثقافي، لأن الثقافة يمكن أن تكبح النمو والتطور، كما يمكن أن تؤدي إلى نزاعات خطيرة خاصة في حالة وجود ثقافات مختلفة وليست مشتركة وموحدة، ويمكن أن نلاحظ داخل المؤسسة إلى جانب ذلك ثقافات فرعية مشتركة بين فئات من العمال خاصة بهم، وهو أمر على غاية من الخطورة خاصة في حالة التفاعل بين هذه الثقافات المختلفة والمتناقضة لما يسببه من اختلافات وظيفية ناتجة كما أشرنا عن قيم وسلوكيات متعارضة وغير مناسبة، لذلك فإن الثقافة عنصر استراتيجي وديناميكي بمعنى في تجدد باستمرار، كما يشير إلى ذلك Xavier Dupuis⁽¹⁹⁾.

خلاصة:

إن الإنسان والتنظيمات لم يعد بإمكانهم أن يضعوا حدوداً وتصورات مطلقة لأنماط التسيير بالنظر للحركية الجدلية بين الأنساق الفرعية داخل المؤسسة والمحيط الخارجي سواء كان المحلي أو العالمي، والذي يفرض ضرورة التلاؤم وتحقيق التغيير بالنسبة للأفراد أولاً ثم التنظيمات، لأن التحول والتغيير لا يمكن أن ينجح إذا أبدى الأفراد مقاومة شديدة كما سبق وأن أشرنا إلى ذلك.

ويرى Toffler ضرورة أن تؤسس التنظيمات بنيات مرنة بإمكانها تحقيق النوعية⁽²⁰⁾.

نعتمد بأن قبول التغيير يبدأ من خلال إعادة التساؤل حول كثير من الممارسات والسلوكيات، والمواقف لتطوير عملية التفكير، ولتحطيم الأطر الصلبة التي لم تؤد سوى إلى تحطيم الكفاءات وإلى تهميشها وإضعاف القدرات، وتقع مسؤولية ذلك على الإطارات بالدرجة الأولى لإنجاح التحدي المطروح أمام المؤسسة.

إن امتلاك الوسائل ليس كل شيء، سياسات تسيير الأفراد يجب أن تؤسس وتبنى على قاعدة عادلة بين مختلف الفئات العاملة بمختلف مستوياتهم الهرمية ومكاناتهم داخل المؤسسة. في البداية تبدو أهمية وجود إرادة تعبئة الإطارات المسيرة في تقوية وتطوير كفاءاتهم في تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة، خصوصاً ونحن نعيش منذ فترة حرب اقتصادية يجعل ضرورة تبني المسيرين ومجموع العاملين (لفلسفة مشتركة) للمؤسسة في إتجاه تحقيق غايات وأهداف مشتركة غير متناقضة، بحيث تشكل الفئات العاملة داخل المؤسسة كيان واحد وموحد، ولا يحدث ذلك إلا إذا أخذ المسيرون في الحسبان أهمية

العامل الإنساني ليس فقط على مستوى الخطاب الذي يبقى الواقع يناقضه من خلال ما يلاحظ من ممارسات سلطوية ومركزية.

هذه الفلسفة المشتركة بين الأفراد داخل المؤسسة لن تتحقق إلا بتطوير نمط تسيير حديث تنجبه من خلاله المؤسسة نحو العقلنة من خلال تكوين الكفاءات وتطويرها حتى تتماشى والتطورات الحاصلة سواء في المجال التكنولوجي أو التقني وبالخصوص في مجال تسيير الموارد البشرية دون تفضيل جانب على جانب آخر حتى يتحقق التوازن والإستقرار، لكن لا بد أن لا يكون ذلك فقط إعتبارا بأنه ضرورة وإتجاه مفروض، وإنما كإرادة حقيقية للتكيف مع التحولات العالمية.

الهوامش:

- 1-Mintzberg. H, 1999. Le management, voyage au centre des organisations. Les éditions d'organisation, p 301.
- 2-Crozier. M. 1977. L'acteur et le système. Paris, Ed du seuil, p 20
- 3-Crozier. M. 1970. L'entreprise à l'écoute. Paris, Ed du seuil, p 89
- * و نقصد بالقول هنا أن يكون موقع الإطار قريب من مركز الإدارة فهذا يجعله أكثر حنظا في مقابلة المدير والحصول على المعلومات، وهو ما صرحت به بعض الإطارات في المقابلات التي أجريناها معها. لمزيد من التوسع أنظر: ليلي بوظمين الإطارات في الصناعة مجلة إنسانيات، العدد 12، يصدرها مركز البحث في الأنتروبولوجيا الإجتماعية والثقافية وهران ص44.
- 4- Actouf. O, 1996. Management et théories des organisations dans les années 1990, vers un radical humanisme critique, N°4, p 43
- 5- Elkenz, A.Chikhi, D.Guerid, 1982. Industrie et société, le cas de la SNS, Alger
- 6- Mintzberg. H, 1999. op cite, p 315
- 7- Chauvet Alain. 1997, Méthodes de management, Paris, Editions d'organisation. P 201.
- 8- Cardon Alain, 1992, Profils d'équipes et cultures d'entreprises, Paris, Editions d'organisation. P28
- 9- Mintzberg. H, 1999, IBID
- 10- Actouf. O, 1996. op cite, P49
- 11- Basil, J. 2000, La formation culturelle des cadres et dirigeants, Paris, ED SECHERS. P 38
- 12- Lacroix, B, 1999, culture et communication, Paris, Editions d'organisation. P110
- 13- Actouf. O, 1996, IBID.
- 14- Dupuis Xavier, 2000 Culture et management, Les éditions d'organisation, p 200.
- 15- Probst. J. B, 1995. Organisation et management, tome 2 Gérer le changement organisationnel. Les éditions d'organisation, p 203.

16- ليلي بوظمين، مرجع سابق، ص 48

17-Crozier. M. 1977. L'acteur et le système, op. cité, p 98

18- Permartin. D.1996. Réussir le changement, mutation des entreprises et problèmes humains, paris, ESF. 2^{ème} ED. P209

19-Farrugia, Nadine. 1992. Manager sur la vague, les presses du management. France, p 18

20- - Probst. J. B, 1995. Organisation et management, op. cité, p 211.