

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNABA UNIVERSITY

جامعة باجي مختار - عنابة



السنة: 2009-2010

كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية العمومية في مواجهة
المنافسة الأجنبية
دراسة حالة: المؤسسات الخدماتية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: فاطمة الزهراء شايب

*مدير أطروحة التخرج:

أ.د. رجم نصيب

الرئيس: أ.د. سلايمي أحمد

الفاحصون:

أ.د. خليل عبد الرزاق

د. غياط الشريف

د. بن بريكة عبد الوهاب

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ التعليم العالي

أستاذ محاضر

أستاذ محاضر

جامعة عنابة

جامعة عنابة

جامعة الأغواط

جامعة قالمة

جامعة بسكرة

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

BADJI MOKHTAR-ANNBA UNIVERSITY

جامعة باجي مختار - عنابة



كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير السنة: 2009-2010

قسم علوم التسيير

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه

إستراتيجية المؤسسات الاقتصادية العمومية في

مواجهة المنافسة الأجنبية

دراسة حالة : المؤسسات الخدمائية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة الأعمال

إعداد الطالبة: فاطمة الزهراء شايب

* مدير أطروحة التخرج:

جامعة عنابة

أستاذ التعليم العالي

أ.د. رجم نصيب

جامعة عنابة

أستاذ التعليم العالي

الرئيس: أ.د. سلايمي أحمد

الفاحصون:

جامعة الأغواط

أستاذ التعليم العالي

أ.د. خليل عبد الرزاق

جامعة قالمة

أستاذ محاضر

د. غياط الشريف

جامعة بسكرة

أستاذ محاضر

د. بن بركة عبد الوهاب

ملخص

ترتبط استمرارية المنظمات الاقتصادية وبقائها بصفة عامة بنجاحاتها الحالية و المستقبلية من جهة، و مدى استعدادها و سرعتها في التفاعل مع محيطها المحلي و الدولي من جهة أخرى . فتعتبر المنظمة متفوقة عندما تتمكن من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، اعتمادا على أفضل جمع و تفاعل للذكاء، للمعرفة و الكفاءات التي تجمعها أو تضمها من أجل خلق مستمر لقيمة مضافة تحقق الاختلاف، إلا أن الثقافة التنظيمية في المنظمات العمومية الاقتصادية الجزائرية تمثل حاجزا يحول دون تحقيق قدرة تنافسية و بالتالي ميزة تنافسية.

فتحاول هذه الدراسة تسليط الضوء على وجود ثقافة مشككة من سلوكيات و تصرفات معينة تعيق المنظمات العمومية الاقتصادية أمام تحقيق قدرة تنافسية، حيث تحاول التحقق من الفرضيات التالية:

- تمثل الثقافة التنظيمية في المنظمات العمومية الاقتصادية حاجزا يحول دون تحقيق القدرة التنافسية.
- وجود ثقافة تنظيمية منافية للتعلم و تبادل الموارد المعرفية فيها.
- تفتقد المنظمات العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى قيادة إدارية تساعد على خلق و تشجيع ثقافة تنظيمية تساند التعلم و تبادل المعرفة.
- مدى تغلغل الأفكار السلبية المكونة لتفكير الأفراد بمختلف أعمارهم، مجالاتهم، تخصصهم في المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية.
- و ذلك بناءً على تحليل نظري مستفيض و دراسة ميدانية، اعتمدنا فيها على الملاحظة و على قائمة استقصاء تناولت فئة الرؤساء و فئة المرووسين كعينة من المؤسسات العمومية الاقتصادية الخدمائية.
- فتضمنت الدراسة الميدانية تحليل وصفي و تحليل غير معلمي (التباين) و تحليل لوغاريتمي - خطي، و التي برهنت نتائج التحليل إثرا عن صحة فرضيات الدراسة.
- الكلمات الدالة:** المنظمة - المنافسة - العولمة - التغيير - الإستراتيجية - الثقافة - المعرفة - القيادة .

Résumé

La mondialisation des marchés de biens et de services est une caractéristique fondamentale de l'environnement actuel, il en résulte pour l'entreprise une nécessité de compétitivité et de réactivité.

Car l'intégration à l'économie mondiale implique l'adhésion pleine et entière aux règles universelles de la compétition économique dont les supports ne sont autres que l'innovation et la qualité.

Mais en plus du fait que l'entreprise représente une unité économique, elle est aussi un système composé d'individus et une organisation faisant partie intégrante d'une société. Dont les schémas de pensées (dimension culturelle) viennent entraver la démarche de l'entreprise vers l'avantage concurrentiel.

De ce fait, la présente étude cherche à démontrer la culture d'entreprise comme facteur déterminant la compétitivité des entreprises publiques économiques algériennes en essayant de vérifier les hypothèses suivantes :

- La culture d'entreprise constitue un obstacle devant la compétitivité des entreprises publiques économiques algériennes.
- La culture d'entreprise dans nos entreprises publiques économiques algériennes ne favorise pas l'échange de connaissances.
- Les entreprises publiques économiques algériennes souffrent de la privation d'un leadership efficace qui favorise la création d'une culture d'entreprise qui facilite l'échange de connaissances.
- Un degré élevé des pensées négatives qui constituent le cheminement de la pensée des gens dans nos entreprises publiques économiques algériennes concernant toutes catégories confondues (âge, domaine de travail, spécialité, niveau d'études...ect).

En procédant à une étude théorique en premier lieu suivie d'une étude pratique dont les résultats statistiques (descriptif, variance, log-linaire) et les réponses contradictoires (questionnaire) ont prouvés le bien-fondé des hypothèses de cette recherche.

Les mots clés : Mondialisation - compétition - changement - stratégie - organisation - culture - connaissance - leadership.

شكر وتقدير

بعد شكري لله عز وجل لما آمنه عليّ من قدرة على إتمام هذا العمل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الدكتور "رجم نصيب" لما قدمه لي من نصائح و توجيهات و قدر من المعرفة كان فاصلاً في كيفيات التفكير بين ما قبل و ما بعد إشرافه عليّ.

كما أتقدم بالشكر إلى الأساتذة أعضاء لجنة المناقشة على الوقت الذي أمضوه في دراسة هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر إلى الأستاذ عميد كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير "بلقاسم ماضي" على مساندته لي و كذا الدكتور "ريحان الشريف" نائب العميد المكلف بالدراسات العليا و البحث العلمي و كذا الأستاذ "جابهة" رئيس قسم علوم التسيير و الأستاذ "جاوحدو رضا" رئيس قسم العلوم التجارية وباقي أساتذة الكلية المحترمين.

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	رقم الصفحة
01	جدول مصفوفة تفاعل عناصر أو فصول الإشكالية فيما بينها	20
02	نسبة تغطية واردات السلع من المواد الغذائية (صادرات خارج المحروقات/الواردات)	265
03	نسبة المحروقات من إجمالي الصادرات من 1963 إلى 1968	268
04	مساهمة الربيع البترولي في الاقتصاد الجزائري 1965 إلى 1984	268
05	هيكلية الاستثمارات للفترة الممتدة ما بين 1967 إلى 1979	270
06	نسبة تنفيذ المخططان (70-73) و (74-77)	270
07	تطور استثمارات في القطاع الصناعي	270
08	القطاع العام بعد إعادة الهيكلة العضوية	277
09	الديون المشتركة للمؤسسات العمومية من طرف الدولة بين 1999-2003	279
10	جدول النتائج من (A ₁ - A ₇)	305
11	جدول تحليل التباين (النظري)	309
12	جدول تحليل التباين لكل المؤسسات	309
13	جدول تحليل التباين (BEA/BAD)	309
14	جدول تحليل التباين (BEA/URBAN)	310
15	جدول تحليل التباين (BAD/URBAN)	310
16	جدول تحليل التباين لـ BAD	310
17	جدول تحليل التباين لـ URBAN	311
18	جدول تحليل التباين لـ BEA	311
19	جدول النموذج بتمثيله المضاعف و التجميعي للجوانب السبعة للدراسة (انظر الملحق 3)	

قائمة الأشكال

الرقم	عناوين الأشكال	رقم الصفحة
01	تفاعل فصول الدراسة (الإشكالية) فيما بينها	19
02	تأثير العولمة على باقي فصول الدراسة	25
03	تفاعل العولمة و المنافسة فيما بينهما	44
04	تأثير المنافسة على باقي فصول الدراسة	45
05	تفاعل المنافسة و التغيير فيما بينهما	73
06	تأثير التغيير على باقي فصول الدراسة	74
07	تفاعل التغيير و الإستراتيجية فيما بينهما	98
08	تأثير الإستراتيجية على باقي فصول الدراسة	99
09	التصور الأول لسلسلة تتابع تأثير فصول الإشكالية	118
10	التصور الثاني لسلسلة تتابع تأثير فصول الإشكالية	119
11	التصور الثالث لسلسلة تتابع تأثير فصول الإشكالية	121
12	تفاعل الإستراتيجية و المنظمة فيما بينهما	126
13	تأثير المنظمة على باقي فصول الدراسة	127
14	تفاعل المنظمة و الثقافة فيما بينهما	153
15	تأثير الثقافة على باقي فصول الدراسة	154
16	تفاعل الثقافة و المعرفة فيما بينهما	182
17	تأثير المعرفة على باقي فصول الدراسة	183
18	تفاعل المعرفة و القيادة فيما بينهما	215
19	تأثير القيادة على باقي فصول الدراسة	216

247	تفاعل القيادة و العولمة فيما بينهما	20
318	سيرورة تكوين نموذج ثقافي للفرد	21
319	سيرورة تكوين نموذج ثقافي لمجتمع معين	22
336	تأثير المعارف و المهارات على الحرية و على الشخصية	23
336	علاقة الحرية بمنظور الفرد و طرق تفكيره	24
337	عدم إحساس الفرد بالحرية	25
338	تأثير زيادة حصيلة الفرد المعرفية و الأدائية	26
339	تأثير مصادر الطاقة على الفرد (1)	27
340	تأثير مصادر الطاقة على الفرد (2)	28
341	تأثير مصادر الطاقة على الفرد (3)	29
343	تحقيق توازن داخلي للفرد	30
345	اختلال التوازن الداخلي للفرد	31
348	الوعي بما تفكر فيه يؤدي إلى التحكم في معطيات الزمان و المكان	32
350	نموذج شامل لمختلف تفاعلات فصول الدراسة	33

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
الإهداء	
الشكر	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
المقدمة	01.....
الإشكالية	03.....
الجانب النظري	
الفصل الأول : العولمة فرص و تحديات	41-23
أولاً: ماهية العولمة	27.....
1 - أصول العولمة	27.....
2 - مفهوم العولمة	29.....
3- العولمة بين الترحيب و الترهيب	30.....
ثانياً: العولمة في المجال الاقتصادي	32.....
1- آثار العولمة	32.....
2 - العولمة الاقتصادية	35.....
3- السمات المعبرة عن ظاهرة العولمة	36.....
1-3 الشركات المتعددة الجنسية	36.....
2-3 التكنولوجيا	38.....
3-3 المنظمات الدولية	39.....
خلاصة	41.....

70-42.....الفصل الثاني: المنافسة منظور جديد للمنظمة

47.....أولاً: تحديد استخدام مفهوم الميزة التنافسية

47.....1- مفهوم الميزة و القدرة التنافسية

48.....2- أبعاد الميزة التنافسية

50.....3- مراحل بناء إستراتيجية تنافسية

52.....ثانياً: دور التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

52.....1- الريادة في التكلفة

53.....2- التميز في المنتجات

54.....3- إستراتيجية التركيز

55.....ثالثاً: أسس تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

56.....1- الجودة كعنصر فاعل في تحقيق القدرة التنافسية

57.....2- الاهتمام بالموارد المعرفية و التكنولوجية

58.....3- البحث العلمي و التطوير التكنولوجي

58.....4- عامل التنظيم، الإدارة و إدارة الموارد البشرية

59.....5- عامل التطوير التنظيمي

61.....6- الإدارة و التسيير الحديث

63.....7- دراسة الأسواق و التنبؤ بمتطلباتها

64.....8- دور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

65.....رابعاً: عناصر محددة لتعزيز و إعاقه القدرة التنافسية

65.....1- البيئة المحيطة و أثارها على المنظمة

66.....2- دور الإدارة الفعالة

67.....3- إدارة التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

70.....خلاصة

95-71.....الفصل الثالث: التغيير كاستجابة للمنافسة

76.....أولاً: مفهوم التغيير و مجالاته

76.....1- مفهوم التغيير

2- مجالات التغيير.....80

1-2 التكنولوجيا.....80

2-2 النظم أو الأنظمة.....80

3-2 الهياكل.....81

4-2 القواعد.....81

5-2 الأفراد.....81

6-2 ثقافة المنظمة.....81

7-2 طريقة أو نمط التسيير.....81

8-2 مصادر القوة.....82

ثانيًا: متطلبات نجاح التغيير.....82

1- أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير.....82

2- استلزامات نجاح إستراتيجية التغيير.....85

ثالثًا: محددات التغيير.....89

1- أهمية عامل الثقافة.....89

2- قيادة فعالة.....91

3- إعادة النظر في كفايات التفكير.....92

خلاصة.....95

الفصل الرابع: ضرورة تفعيل التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات96-123

أولاً: التفكير الاستراتيجي.....101

1- ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي.....101

2- آليات اختيار الإستراتيجية الملائمة.....103

ثانيًا: الإستراتيجية تحدد توجه المنظمة.....106

1- أهمية وضوح الإستراتيجية.....106

2- خطر الانحراف الاستراتيجي.....108

3- دور المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن.....109

ثالثًا: مستويات الإستراتيجية.....111

- 1- استراتيجيات على مستوى المنظمة.....111
- 2- استراتيجيات على مستوى الأعمال.....114
- 3- استراتيجيات على مستوى الوظائف.....115
- رابعاً: أين منظماتنا من ما تقدم؟.....115
- 1- اقتصار ثقافتنا في بعض الأوجه السلبية.....115
- 2- اشكالية منظماتنا الاقتصادية.....117
- خلاصة.....123

الفصل الخامس: إعادة النظر في تسيير المنظمات.....124-150

- أولاً: إعادة النظر في دور العامل البشري في إدارة المنظمات.....129
- 1- المنظمة كنموذج للعلاقات الإنسانية.....129
- 2- أثر التفاعل على إدارة المنظمات.....133
- 3- إعادة النظر في اهتمامات الإدارة داخل المنظمات.....135
- ثانياً: تأثير الثقافة على تسيير المنظمات.....137
- 1- ثقافة الأفراد كمحدد للسلوك الإداري.....137
- 2- تأثير الثقافة الوطنية على إدارة المنظمات.....138
- 3- تأثير نمط القيادة على سلوك الأفراد داخل المنظمة.....140
- ثالثاً: الثقافة المعلومات والاتصال عناصر محددة للمعرفة.....143
- 1- تأثير الثقافة على معرفة المنظمات.....143
- 2- دور المعلومات و كفاءات الاتصال في توسيع مجالات المعرفة و تشجيع استخدامها.....144
- رابعاً: ضرورة إعادة النظر في كفاءات التنظيم و التسيير داخل المنظمات.....145
- 1- الهيكل التنظيمي و الإداري.....145
- 2- التسيير داخل المنظمات.....147
- خلاصة.....150

الفصل السادس: الثقافة عنصر محدد في المنظمة.....151-179

- أولاً: ثقافة المنظمة.....158

158.....	1- ما المقصود بثقافة داخل المنظمة
161.....	2- مصادر ثقافة المنظمة
165.....	ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة
165.....	1- مستويات التحليل لثقافة المنظمة
167.....	2- أهمية ثقافة المنظمة في التغيير
169.....	ثالثاً: أثر مستويات التفكير في الماضي على حاضر و مستقبل المنظمة
169.....	1- أثر الماضي على مستويات التفكير الحالي
174.....	2- موقف منظماتنا من هذا المستوى من التفكير
175.....	3- أثر تاريخ المنظمة على حاضرها و مستقبلها
176.....	رابعاً: حان الوقت لتبني تفكير جديد
176.....	1- أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة
177.....	2- ضرورة استيعاب كفايات التفكير و الادراك للأفراد
179.....	خلاصة

212-180 الفصل السابع: أهمية إدارة المعرفة داخل المنظمة

185.....	أولاً: أهمية المعرفة في تسيير المنظمة
185.....	1- المعرفة ركيزة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة
186.....	2- المعرفة رهينة المنظومات التفاعلية في المنظمة
188.....	3- كيفية تسيير المعارف داخل المنظمة
191.....	ثانياً: تغير منظور المنظمة اتجاه عامل التعلم
191.....	1- إعادة النظر في كفايات التفكير على مستوى القيادة
192.....	2- الانفتاح و التعلم من المستجدات البيئية
193.....	3- أهمية تسيير التعلم التنظيمي
195.....	ثالثاً: تهيئة النظام لاستيعاب المعرفة في المنظمة
195.....	1- تهيئة النظام لتشجيع التجديد و الابتكار
198.....	2- إدارة المعرفة
201.....	رابعاً: الثقافة المعلومات و الاتصال مقومات تعزيز المعرفة

- 201..... 1- أهمية و دور البعد الثقافي في التعلم التنظيمي
- 203..... 2- أهمية المعلومات
- 206..... 3- ضرورة توافر نظام فعال للاتصال داخل المنظمة
- 212..... خلاصة

247-213 الفصل الثامن: القيادة أداة للتغيير في المنظمة

218..... أولاً: مفهوم القيادة و أنماطها

- 218..... 1- ما المقصود بالقيادة
- 222..... 2- أنماط القيادة

224..... ثانيًا: الصفات الواجب توافرها في القائد

- 227..... 1- تسيير الاهتمام
- 229..... 2- تسيير المعنى (الاتصال)
- 232..... 3- تسيير الثقة
- 232..... 4- تسيير الذات

233..... ثالثًا: الذكاء العاطفي (الانفعالي)

- 233..... 1- أهمية توافر الذكاء العاطفي (الانفعالي)
- 236..... 2- قدرات الذكاء العاطفي للقيادة
- 236..... 1-2 الذكاء الشخصي
- 237..... 2-2 الذكاء الاجتماعي

238..... رابعًا: القيادة أداة فاعلة داخل المنظمة

- 238..... 1- أهمية دور القيادة في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمة
- 240..... 2- أهمية و دور القيادة في تشجيع الإبداع و التميز
- 241..... 3- أهمية توافر القدرة على التفكير الإستراتيجي على مستوى القيادة

246..... خلاصة

248..... خاتمة

الجانب التطبيقي

الفصل التاسع: إستراتيجية تنمية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.....257-285

أولاً: إستراتيجية التنمية.....262

1- نظرية الصناعات المصنعة.....262

2- نظرية إحلال الواردات.....264

ثانياً: مراحل تطور تنمية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.....266

1- مرحلة التسيير الذاتي الصناعي.....266

2- مرحلة المخططات التنموية.....267

ثالثاً: الإصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية.....272

1- حوصلة عامة عن الإصلاحات منذ الثمانينات.....276

2- استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية.....280

3- حوصلة المؤسسات العمومية الاقتصادية.....281

خلاصة.....285

الفصل العاشر: الدراسة الميدانية.....260

أولاً: التحليل الوصفي.....292

ثانياً: التحليل غير المعلمي.....307

ثالثاً: التحليل اللوغاريتمي - الخطي.....312

رابعاً: التعليق.....316

1- التحليل.....316

2- استنتاجات و اقتراحات.....332

الخاتمة.....354

المراجع.....356

الملاحق.....372

المقدمة

لقد أزالَت العولمة حدودا لتقييم حدودا أخرى، وفرضت تغييرات جديدة سريعة ومتلاحقة، وغيَرت التقسيمات الدولية إلى تقسيمات معقدة ومتداخلة، كما فرضت شروطا تنافسية صعبة، بحيث تقتضي مواقف جديدة للبحث عن التميز. وأمام هيمنة الآخر تعاضمت الرغبة في فرض الذات وتعقدت الخريطة التنافسية وازدادت التحديات، فتمت اتجاهات العودة إلى التاريخ وتلمس الجذور.

فتسارع التطور وزيادة حدة المنافسة وكبر اتساع الفجوة بين الدول المتقدمة المتوفر لديها التكنولوجيا والتقنيات الحديثة وبين الدول النامية أو في طريق النمو، وابتعاد المجال بينهما، فيما يخص التطور وفرص ومناخ الإبداع و الابتكار وسبل المعرفة وسرعة التأقلم من جهة، وتوفر رؤوس الأموال الضخمة من جهة أخرى (أي لديهم القدرة والقوة الاقتصادية التي تحكم وتدير العالم بأكمله)، يفرض تغييرات في الهياكل الإنتاجية صناعية أم زراعية أو خدمية، وفي تنظيم العمل وعلاقاته والمهارات المطلوبة لأداء المهام الجديدة.

كما أن التحولات الاقتصادية تفرض على الجميع -المنظمات خاصة- واجب اليقظة للتغيرات الجديدة الدائمة، والعولمة تمثل واحدة من أخطر التحديات التي تواجه الدول النامية ومنها العربية، بحيث تحمل هذه التحديات مختلف القطاعات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية.

ومسألة تجاهلها أمر غير ممكن نظرا لما يمكن أن ينجم عنها من اضطرابات سياسية واجتماعية داخلية تهدد الأمن والاستقرار في هذه الدول لأن من مقتضياتها وقوع تحول اقتصادي لصالح اقتصاديات نظام السوق، مما سيتزامن مع نفاذ سياسات التكيف الهيكلي والإصلاح الاقتصادي المصحوب بتقليص الإنفاق العام في المجالات الحيوية الأساسية. مما سيؤدي عمليا إلى استبعاد فئات هامة من القوى الاجتماعية من هيكل الإنتاج، وتراجع حصيلة مكتسباتها الاجتماعية.

وبالتالي أصبح رؤساء المنظمات يمثلون مفاتيح التحديات الكبرى لزماننا، للمساهمة في توازن الاقتصاد العالمي من خلال تشجيع التحديث (التجديد) والاستثمار والنمو لترقية المعرفة، وبناء أسس تحتية وخلق مناصب شغل (Klaus w.Schwab).

وفي هذا الخصوص فقد خلص "Arie De Geus" بعد دراسة أجراها على 27 منظمة سماها "الشركات الحية" إلى أن سبب طول حياة هذه المنظمات في كونها اشتركت في أربعة مبادئ حددها في التحفظ المالي (le conservatisme financier)، في الانتباه إلى المحيط و معرفة كيفية التكيف مع المتغيرات، أن تكون المنظمة واعية لهويتها وأهمية عامل الانتماء وكذا تقبلها للأفكار الجديدة.

ففي السنوات الأخيرة تغيرت معايير فعالية المنظمات، وأصبحت تحتاج إلى عاملين و موظفين يفكرون باستمرار و تجديد و ابتكار في احتياجات و متطلبات المنظمة، عاملين يفكرون باهتمام في مستقبل المنظمة مثلهم مثل أي مسير.

وبالمقابل فإن الوظيفة الرئيسية للمنظمة هي منح الفرصة للأفراد لتطوير أنفسهم (Mary Follett) حيث تعتمد مفاتيح النجاح على عامل الاصغاء والتقدير (d'écoute et de reconnaissance) و كذا الاتزان مهنيا.

وعليه، باتت مواجهة ضغوط النظام العالمي الجديد تقتضي من البلدان النامية عامة و العربية خاصة، المزيد من الجدية و التصميم على التأهيل السريع و الفعال لاقتصادياتها، حتى تكون لديها الآليات التقنية و البشرية التي تساعدنا على ذلك. إلا أن الإشكال يكمن في حدة هذه التغييرات و سرعتها الفائقة و التي أصبحت أسرع من أن يتحملها أو يتنبأ بها المتميزون علينا في المجال المعرفي.

ومن هنا فإن لمحاولات التأقلم وموافقة التغيير، يجب أن نكون على استعداد كبير للاستيعاب بسرعة فائقة لما تم الوصول إليه من تقدم ومعارف تكنولوجية، تقنية.... الخ، وسرعة تطبيقها، مع العمل على مواجهة إمكانية تغييرها واستيعاب تغييرات أخرى واستيعابها وتطبيقها وتغييرها..... الخ، وهذا على فرض أن تكون لدينا الإمكانيات المادية لتحقيق ذلك، فهل هذا معقول؟.

لقد تجاهلنا في الوقت ذاته عامل الزمن للتغيير، للاستيعاب والتطبيق ولتوفير رؤوس الأموال الضرورية لذلك ومواجهة المنافسة - مع الأخذ بعين الاعتبار، أن هذه المنافسة تأتي من الذين نأخذ أسس وسبل التغيير منهم-. إذن كيف لنا أن ننافسهم وأن نحقق ذلك في وقت أقل من الوقت الذي استغرقه هؤلاء للوصول إليه؟ فحسب (H. Macdonald) أن مدة الحياة المتوسطة لنظرية جديدة في التسيير تقترب إلى 11 أو 12 سنة، بينما حددها (Micklethwait And Wooldridge 1995) بسنة للبعض من نظريات التسيير نظرا لطرق التسيير المتعاقبة بسرعة فائقة.

يجب أن نضع أمامنا إمكانية عدم الوصول أبدا إلى درجة التغيير التي قد يصلون إليها، وفي نفس الوقت نكون قد هدرنا إمكانياتنا المالية -إن كانت موجودة أو متوفرة- وإمكانياتنا المعنوية (من قيم، تقاليد، تعاليم دينية إسلامية... الخ، من مقومات الشخصية)، وبالتالي نفقد هويتنا، نقطة البداية، نقطة النهاية أي الهدف وبالتالي الغاية. سوف نتخبط في البحث عن أنفسنا ونفسح المجال لزوئنا.

إن المنظمة الاقتصادية الجزائرية تعيش مسارا من الإصلاحات وذلك منذ الاستقلال إلى يومنا هذا، والتي كان الهدف منها دائما، الارتقاء بالأداء وتحسين المردودية و المساهمة في التنمية الاقتصادية. إلا أن المنتبج لهذا المسار المنتهج من طرف المنظمة الجزائرية يرى أن برامج الإصلاح لم تعطي نتائجها المرجوة، وهو ما دعاها إلى تطبيق البرنامج الواحد تلوى الآخر، وهذا إذا دلّ على شيء فإنما يدل على قصور منظماتنا على الاستمرار والبقاء.

الإشكالية

مما تقدم، هل يمكن القول أن المشكلة لا تنتج من خلل في البرامج المطبقة وخاصة وأن هذه الأخيرة سبق وأن نجحت في دول أخرى نستطيع القول أنها مشتركة مع الجزائر في بعض الأمور، حيث أن منظماتنا لم تنجح في الخروج من الأزمة رغم تغيير البرامج.

مما يدفعنا إلى التفكير والتساؤل، أين قد يكون الإشكال، هل يعتبر مبالغ فيه لو فكرنا أو افترضنا أن المشكلة هي مشكلة تسيير، وأن هذه الأخيرة نتيجة لعدة عوامل متتابعة وكلّ واحدة منها لها درجة معينة من التبعية كمثال التقاليد والعادات، المنهج الديني، القيم الاجتماعية، الشخصية، مما تؤثر سلبا أو ايجابا على الإمكانيات والكفاءات البشرية. ألا يمكن أن يكون المشكل هو تركيبة من هذه الأمور مجتمعة جعلت المنظمات الجزائرية في قصور دائم، أي كانت المحاولات؟

فمشكلة التسيير لا نعني بها فقط عدم استخدام الأساليب الكمية (العلمية الحديثة) بل مشكلة سلوكيات وتصرفات، فمن ماذا تتكون هذه الشخصيات، وما الذي جعلها صعبة التأقلم مع ما هو مفيد ومصلح. فمشكلة الطموح مثلا قد تكون عائق إذا كان موجه إلى الأسوأ (السلب) كفقدان روح التعلم والتطلع والدراسة والبحث من أجل الإفادة والتنمية، مقابل تفوق أناني مبني على طموح فقط مقتصر على الجانب المادي.

و بالتالي هل تملك الجزائر مؤهلات و دعائم تدعم قدرتها التنافسية، حيث أهلكتها الأزمات المتتالية و المديونية التي امتصت قدراتها المادية منذ سنوات، بالإضافة إلى النمو السكاني أو الديمغرافي (فئة الشباب هي الشريحة الأكثر عدداً في تكوين الشعب الجزائري) و متطلباته المتزايدة المتنوعة، و هذا من جانب

ومن جانب آخر ماذا تفعل الجزائر مقابل هذا، علما أنه في نفس الوقت البترول قد ينفذ يوما وقد يقلّ أو ينخفض الطلب عليه نتيجة للنوافذ التي تنفتح للمستوردين للبترول سواء عن طريق الحروب والاختصاص للأراضي المتوفرة فيها أو أيضا التكنولوجيات الجديدة والتقدم الهائل والذي يمكن من خلاله الوصول إلى اصطناع المواد الخام البترولية كبديل للأصلي، أو حتى الاستغناء عنه تماما و التوجه لاستخدام حلول أخرى بديلة.

كذلك، فإنّ الجزائر في السبعينات، الوقت الذي كانت فيه عائدات البترول أحسن، والعملية الصعبة - متوفرة- كما كانت مناصب العمل متوفرة، أي محيط ساد فيه نوع من الاستقرار والتأكيد بفضل إيرادات صادرات البترول، ولم تكن المنظمات تواجه حدة المنافسة الخارجية الحادة الحالية وحجم الاستثمارات الهائلة التي قامت بها في إطار التنمية الاقتصادية المتكاملة، حيث كانت تحت تصرف منظماتنا موارد مالية وعتاد جد هام، وبالرغم من ذلك لم تنجح في النهوض باقتصادنا.

فكيف يكون الحال في محيط غير مستقر، تندر فيه الموارد المالية، وكل الطرق مسدودة أمامها، من منافسة خارجية قوية مهددة للأسواق الداخلية والخارجية، وطبيعة نمو ديمغرافي مميزة، مع الأخذ بعين الاعتبار التسيير غير العقلاني للمنظمات، وهو في حد ذاته نتيجة للعديد من الأمور منها المعنوية.

كما أنّ الإصلاحات الأخيرة جاءت في ظروف اقتصادية مختلفة داخليا وخارجيا عما كان سابقا، فداخليا هناك تدهور كبير في إيرادات الدولة وخاصة العملة الصعبة. أما خارجيا فأصبح الحصول على القروض من المنظمات المالية الدولية غير سهل ومشروط بإجراء إصلاحات اقتصادية عميقة.

إلا أن هذه الإصلاحات الهيكلية التي مست المنظمات الجزائرية مع بداية الثمانينات لم تحقق الأهداف المرجوة منها كتحسين مردودية المنظمة العمومية، بل زادت من فوضى التسيير من طرف أشخاص غالبا ما يختارون على أساس معايير سياسية فقط.

وفي ظل هذه الأوضاع أصبح من الضروري إعادة النظر في الهيكلة التنظيمية والسلوكيات، والبحث على هيكل جديد لهذه المنظمات، مسيرين جدد بعقليات وذهنيات جديدة قابلة للتأقلم بسرعة مع محيط كثير التغير والتعقيد.

إنّ تظلّ الجزائر، وبالتالي المنظمات الاقتصادية والتي تعتبر المحرك الأساسي ومركز لخلق الثروة في حلقة مفرغة يختفي السبب وتخفي النتيجة، وتختلط الأمور وتصبح الإجابة عن الأسئلة وبالتالي حلّ المشاكل.

ولوثبت أنّ المشكلة تتمثل في الجانب المعنوي، يستوفينا الحديث عن موضوع تأهيل الموارد البشرية "لأنّ الموارد الطبيعية ومدى وفرتها، إن لم تخرج من المعادلة الخاصة بالميزة التنافسية المستدامة، فعلى الأقل سوف يقلّ دورها فيها بدرجة ملموسة". من هذا المنظور فإنه لم يعد لدى الجزائر وسيلة أو نقطة قوة تقابل بها، لم يعد أمامها إلا إعادة النظر في العامل البشري لإحياء فيه الابتكار، التجديد والإبداع.

من هذا المنطلق يطرح تساؤل مهم هو أي تأهيل للموارد البشرية نتحدث عنه أم نقصد:

1- هل هو الخاص بتدريبهم وتعليمهم وتقوية الجانب التقني العلمي (أي إعلامهم أو تزويدهم بالمقتضيات الحديثة للتسيير)، وإنّ تحكّنا في الأساليب الحديثة للتسيير وتطبيقها في المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية، هل نكون قد قضينا على الأزمة وطورنا المنظمات وأمددناها بالوسيلة الضرورية للتحدي والصمود والاستقرار؟

2- أو أننا نتحدث عن تحسين التفكير ومحاولة تغيير أو تليين للأفكار والذهنيات من خلال تفسير واستيعاب السلوكيات لتفادي التناقضات والنزاعات. لأنّ مجرد تعلم التقنيات العلمية البحتة لا تعني -فيما نظن- تغيير التفكير في حد ذاته مع محاولة إبقاء الثابت والمحلي المفيد (التفكير الإيجابي)، أي من غير اللجوء إلى محاولة إسقاط أنماط تفكير مقتبسة من ثقافات أخرى قد تصلح في محلّها ووطنها ولكن تفشل في آخر.

ففكرة تغيير الذهنيات لا نعني بها التخلي عن الأفكار المحلية الايجابية واكتساب الأجنبية بكل ما تحمله من معتقدات ومخلفات، وإنما نعني التخلص الهدام والمصلحة الشخصية الأنانية المغرّية وعدم تقبل التغيير الفاعل والمطور.

و المطلوب هو كيفية التغيير مع إبقاء الموجود أي محاولة للتغيير للارتقاء بما هو موجود إلى الأسمى منه، ونزع الأنانية والفردية كنموذج و كمطلب أو هدف بالتوجه إلى غاية أسمى ترتقب مستقبل دائما أفضل.

يمكن القول أن استمرارية المنظمات الاقتصادية بصفة عامة ترتبط بنجاحاتها الحالية والمستقبلية من جهة ومدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع محيطها المحلي والدولي من جهة أخرى.

وبهذا، هل تستطيع الوصول إلى ذلك، إن لم تتغير العقليات والذهنيات وبالتالي السلوكيات؟ هل تستطيع التغلب على الصعاب والوصول إلى الدرجة المرغوبة أو حتى الصمود أولا لإمكانية المنافسة في مرحلة تالية ونحن على نفس التفكير والذهنيات التي تفسر سلوكياتنا، و نقصد بالذهنيات كل ما يدخل فيها من متغيرات كمعتقدات دينية ومدى وكيفية استيعاب القيم الدينية -المحيط الذي نترعرع فيه-المستوى التعليمي- مدى تحررنا من العقد والمخلفات (المحيط العائلي، المدرسي وأنظمة المنظمات التي تم التعلم فيها)، وكذلك المخلفات الخاصة بطرق أو أنماط التسيير المستعملة سابقا.

لأن الحواجز التي يخزنها عقل الفرد في الماضي، الحاضر و المستقبل قد تعرقل توازنه و بالتالي تؤثر على قيمة عمله. فالبرمجة السابقة له، قد تكون أكبر عائق أمامه وتعطله عن تحقيق أحلامه و أهدافه، حيث أن الإنسان "يتصرف طبقا لقيمه و معتقداته وبرمجته السابقة حينما يواجه تحديا"، برمجة عقلية تكونت منذ صغره لمواجهة المشاكل و الأخطار. والمعتقدات هي المسؤولة عن الأفكار لدى الفرد بحيث تحدد مشاعره التي بدورها تحدد سلوكه.

وبالتالي فالفرد يرى العالم من خلال معتقداته، و منذ الصغر يتطور لديه نظام للقيم مركب من مجموعة من المؤثرات الثقافية والاكتشافات الخاصة به و قصص عائلية تتشابه فيما بينها لتصبح النظرة التي من خلالها يرى العالم، فيقيم و يحكم ويتصرف اعتمادا على رؤيته للحياة، كون التفكير هو سبب كل الأحداث التي يعيشها الفرد في العالم (Barbara Berger) وكما أدلى به الدكتور إبراهيم الفقي فإنه حسب دراسات، أن التفكير يحدد المصير كونه يصبح كلمات تؤدي بدورها إلى أفعال تؤكد الشخصية و من ثم المصير.

حيث تؤكد الحالات والمواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية وفي علاقاتها مع بيئتها الخارجية، عن تلك القيم والمبادئ والمعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة.

فالحضارة تؤثر على الأداء الاقتصادي للمنظمات في المدى الطويل والمنظمات التي تتميز بحضارة تهتم بخدمة العملاء وأصحاب رؤوس الأموال والعاملين ومستويات القيادة بها تتفوق بكثير عن المنظمات

التي تفتقد لهذه الحضارة وهذا ما أظهرته أبحاث (Heskett And John,P,Kotter) وأنّ بقاء واستمرارية نظام تسيير المعارف يتوقف أساسا على القيم الثقافية الموجودة، التي تستلزم بالضرورة إدخال أو اعتماد بعد جديد للمشاركة.

فمن الأسباب التي تؤدي إلى فشل المنظمات عند إحداث التغيير بها، هي أنّ القيم والمعايير والسلوك والمواقف والاتجاهات الجديدة التي تحقق النجاح، لم تؤصل في سياسات المنظمة وأساليب أدائها وطرق عملها وإجراءاته.

وتعتبر أبعاد الحضارة التنظيمية الشائعة حاليا في كثير من منظماتنا خليط من الجديد والقديم، خليط من القيم السلبية والإيجابية، التشاؤمية والتنبؤية حيث تساعد هذه الإطارات القيمية على برمجة الموارد البشرية وفق الوظيفة دون الإنتاجية، دون التوافق معها، كما تساعد على استمرارية جمود الإجراءات وتقدم تطوير أساليب وإجراءات العمل كما تساعد على التعمق في تفاصيل الماضي وبعض ملامح الحاضر دون أعمال النظرة المستقبلية الشاملة.

حيث يرجع ذلك إلى عدم التخطيط لإحداث التغيير في قيمنا وأساليبنا ومواقفنا واتجاهاتنا للتوافق مع سرعة التغيرات البيئية التكنولوجية والاقتصادية والاجتماعية المحيطة بنا و تأثيراتها الكبيرة على المنظمات.

تجدنا دائما عندما نتحدث عن تأهيل المنظمات الجزائرية و ضرورياته نتكلم عن تهيئة المناخ السياسي و المالي و القانوني و البشري لإمكانية تطبيق التأهيل و نجاحه للانتقال إلى-المرحلة الموالية. وماذا عن التأهيل الذهني والعقلي ومختلف التركيبات المكونة للشخصية، فالمشكلات السلوكية أعقد بكثير من مشكلات الإنتاج والاختراعات والتنمية والتمويل بشكل أوسع، والنجاح وتحقيق الأهداف في حاجة أساسية لاستيعاب المتغيرات السلوكية والتنظيمية.

فالتغيير الفعال يهدف إلى تغيير سلوك و تصرفات و تفكير القوى البشرية في المنظمة، وعادة إذا ما تم إحداث النجاح في الإطار القيمي والسلوكي للمنظمة فسوف يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية والهيكلية والتكنولوجية الناجحة، نظرا للعلاقة الوثيقة التي توجد بين الإطار القيمي والمواقف والنظام التنظيمي والتكنولوجي.

مما يحتم أن يتم التغيير المطلوب من خلال رؤية واضحة ومفهومة ومعتمدا على المشاركة الإيجابية والفعلية من جانب جميع الأفراد، من خلال منهج متكامل يبدأ بالتخطيط حتى يصل إلى التطبيق ويستمر مع المنظمة. حيث أنّ هذه الأخيرة لا يمكن أن تدرس أو تطور إلا في ضوء خلفياتها الثقافية، ما دامت هذه الخلفيات تفرض عليها معايير خاصة ووسائل واقعية، فترسم حدود أهدافها وطموحاتها في إطار بيئة معينة.

كما يعتمد التغيير الفعال أيضا على التغييرات الحاصلة في التصورات والقيم التي ستوجه أو تقود الفعل الخاص بعملية التغيير، فمن دون هذا الدعم سيعجز التغيير عن تحقيق الأهداف المرجوة، وبالتالي يكون من الضروري الاهتمام بالقضايا الأخلاقية المطلوبة.

وبما أن المنظمة سوف تستقر في النهاية في أذهان الأشخاص المسؤولين عنها، بالتالي يجب أن يتضمن التغيير التنظيمي المتكامل تغييرا ثقافيا. وبهذا الخصوص ماذا فعلت منظماتنا لتغيير أساليب وطرق العمل، وتغيير المواقف واتجاهات العاملين، وما هي أساليب التغييرات الإجرائية والتنظيمية والهيكلية والإدارية التي أعدتها منظماتنا.

إن النظريات الحالية الحديثة القادرة على الاستمرار والبقاء هي تلك المتعلقة بالأفراد والأفكار الجديدة المتعلقة بمطالبهم واحتياجاتهم في العمل، وبطور الكفاءات والثقة والابتكار والإخلاص والتي بدونها تكون المنظمة إلا مجرد تقنية مطبقة لإشباع السوق. فنظريات التسيير التي استطاعت التغلب والصمود على مر الزمن ومستوى التجربة، هي نظريات المختصين بالسلوك كا Maslow, Mc Gregor Herzberg, Mayo,

ويرى في هذا الخصوص Argyris أن لكل فرد قدرات وإمكانات يمكن للمنظمة والمحيط الخاص بها أن يساعده على تنميتها وتطويرها أو العكس على الحد منها وتعجزه. فالمسيرين وكذلك الزملاء في العمل عادة ما يفتقدون للثقة المتبادلة فيما بينهم للسماح بحدوث هذا التطور، كما لا تساعد الميكانيزمات التحفظية للمسيرين أو المدراء من أجل التحكم والمحافظة على السلطة على الآخرين، لأن طريقة تفكير الأفراد تؤدي إلى تعثر المنظمات.

ويكمن سر نجاح المنظمات المتميزة في قدرتها على خلق المعرفة التنظيمية، من خلال خلق قنوات الاتصال ونظام المعلومات بين الأفراد وخلق مناخ يشجعهم على تحويل معتقداتهم وقيمهم التي يخترنونها بداخلهم إلى أفكار معلنة يمكن تداولها وانتشارها في المنظمة حتى يمكن لها أن تجد طريقها للاندماج في عمليات ومنتجات ونظم وخدمات المنظمة.

وتتحدد المعرفة في المجال التنظيمي بكونها جميع الوسائل التي تستخدمها المنظمة لاكتشاف سلسلة السلوك الممكن والتي ستنبع فعليا (Herbert Simon)، كما نجد أن المعرفة التنظيمية تنصرف إلى العمليات العقلية في ذهن المديرين وبقية العاملين في المنظمة من إدراك وتعلم وتفكير وتسبب وبما يساهم في تكوين آراء واتجاهات وتوقعات تهيأ رؤية دقيقة عن بيئة المنظمة ونوع الاختيار الاستراتيجي المعزز لبقائها. فالمنظمات في حاجة لبيان واضح للإستراتيجية لما تواجهه من تحديات كخطر افتقاد السيطرة على اتجاهها، التي قد يكون للحكومة والاتحادات المهنية وجماعات أصحاب المصالح والمنظمات المالية وغيرها تأثيرا عليه.

ويتم تشغيل المدخلات المعرفية التي تتكون من المعرفة الكامنة والمعلنة والواردة من مصادر خارجية وتحويلها إلى أنماط معرفية قابلة للاستخدام، وتحاكي هذه العمليات ما يحدث في عقل الإنسان من إدراك وتعلم وتفكير وتسبب أحكام ومعان لها تأثيرها في تحديد سلوكه بصورة عامة.

و المخرجات الأساسية لهذه العمليات هو تكوين معرفة تنظيمية جديدة تشكل الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية وتمكنها من ضمان نجاحها لفترة طويلة. حيث يرى علماء النفس أنه لكل الكائنات البشرية عالم بعيد يختفي على الأقل جزئيا عن إدراكنا وأنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية ساحة من المعتقدات المأخوذ بها ضمنا عن ما ينبغي تطبيقه من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الاستراتيجي للمنظمة.

فهناك تناقض واضح من ناحية أنه يوجد اتفاق عام على أن الحاجة إلى العيش في الوسط الثقافي الإنساني هي واحدة من الخصائص الأساسية للكائنات البشرية، من ناحية، ومن ناحية أخرى لا يعطي العديد من العلماء الأكاديميين إلا دورا ثانويا، بل سطحيا في الغالب للثقافة في تكوين حياتنا العقلية.

حيث يقارن "إيزايا برلين" (I. Berlin 1981) فرضيات كل من العلم الطبيعي و المداخل الثقافية - التاريخية- إلى دراسة الطبيعة البشرية، و ذلك في إطار ثلاث قضايا، وفقا لفرضيات العلم الطبيعي بحيث ترى أولا أنه لا توجد سوى إجابة صادقة واحدة لأي سؤال حقيقي فإن حدث خلاف ذلك فإن هناك خلطا ما في طريقة وضع السؤال أو في المنطق المستخدم للتوصل إلى الإجابة.

وثانيا أن منهج الوصول إلى إجابات عن المسائل الحقيقية هو منهج عقلي قابل للاستخدام عالميا، و ثالثا أن حلول المسائل الحقيقية هي حلول صادقة عالميا، بالنسبة لكل الناس في كل زمان و في كل مكان. وهي النظرة المنطقية التي تراوج الكثير من ذوي العلم والخبرة و الأكاديميين و العلميين، إلا أن المنطق هو علم يبحث في صورة الفكر، فما هو منطقي هو ما يتقيد بقواعد التفكير الصارم، أي بقواعد الاستدلال و لكل استدلال، استنتاجا كان أم استقراء قواعده، الملزمة حتى يكون العمل الفكري صحيحا مقبولا.

أما في حالة العلوم التاريخية الثقافية، فتعتمد إجابات الأسئلة الحقيقية على الفرضيات المعينة، ووجهة النظر الخاصة التي تقدمها الثقافة موضع البحث. وتعد كل من طريقة الوصول إلى الإجابة و ما يمثل مشكلة أو حلا أمورا عارضة محليا و ليس عالمية. ففي مباحث الثقافة و الشخصية مثلا، يصبح المزج بين المناهج المختلفة ضروريا، و كلما ازداد المزج صارت النتائج أفضل.

فقد أطلق (J.S.Mill) على الناتج المنبثق عن الأفكار الأولية حين تتحد بالظروف الفردية المحلية اسم "الشخصية"، و التي يرى أنها يجب أن تكون الموضوع الأساسي للبحث العلمي في الطبيعة الإنسانية. و بأنه هنا لا يمكن استخدام الاستنباط و لا التجريب (اللتان تمثلان الطريقتان الوحيدتان اللتان يمكن بهما التحقق من قوانين الطبيعة) لدراسة الشخصية.

فعلى حين يعود فشل الاستنباط إلى أنّ الشخصية هي ظاهرة ناشئة (phénomène émergent) لا يمكن ردها إلى مكوناتها الأولية، فإن التجريب مستحيلا فضلا عن أنه عاجز تعود استحالة القيام بالتجارب إلى أنه ليس بمقدور احد السيطرة بالكامل على حياة شخص منذ لحظة ميلاده، على حين يعود عجزها إلى أنه حتى لو حاولنا السيطرة على حياة هذا الشخص سيطرة تامة فإنه لا يكفي لمنع خبرات خفية من التسلل إليه و توليد تراكيب انبثاقية من شأنها أن تغير دوما أية تحليلات لاحقة.

والطبيعة الإنسانية لا يمكن أن تفهم إلا من خلال تحليل تاريخي للغة و الأسطورة و الطقوس، فحسب (G.Vico) و حسب ما يسميه "علمه الجديد" فإنه يمكن أن يؤدي إلى مجموعة عالمية من المبادئ الخاصة بالطبيعة الإنسانية. و بأنه حتى المجتمعات التي لا يوجد بينها أي اتصال تواجه نفس المشاكل الوجودية.

إلا أنّ (J.Herder) يرى أنّ التعاليم المدونة باللغة و العرف تشكل وحدة عضوية تمنع الجماعات البشرية إحساسها بهويتها، حيث تشكل لغتهم المشتركة وتقاليدهم التاريخية الواحدة العمليات العقلية لأعضائها و تمدهم بالمصادر الضرورية لعملية نموهم. فكل شعب أو جماعة بالنسبة له يجب أن تقيم في إطارها الخاص و بذلك تختلف الأمم حسب المكان و الزمان و حسب الشخصية الباطنة لكل منها.

و بما أنّ هناك صلة وثيقة بين الشخصية و التعليم حتى في غياب معرفة سببية دقيقة حسب "J.S.Mill"، فإنه من الممكن تشكيل الظروف التي ينمو فيها الأفراد و الشعوب بطريقة أكثر تلاؤما مع الأهداف التي ترغب فيها عما لو تركنا الأمور على ما هي عليه.

و قد أكد العلماء بأنّ هناك مشكلة في الطريقة التي يفكر بها الأفراد غير أن التعليم، طبقا لإجراءات اختباراتهم، يتغلب على هذه المشاكل الإدراكية. فإذا كان التعليم ناجحا إلى هذا الحد في إحداث التغيير الإدراكي، ألم يكن هذا كافيا لتحقيق التغيرات الاقتصادية و الاجتماعية.

فالأفراد يستخدمون المعلومات المستقاة من ماضيهم الثقافي مفترضين استمرارية الثقافة بإسقاط مستقبل محتمل لأولادهم، فهم يتمثلون المستقبل في الحاضر، من خلال تذكر فكري محض لماضيهم و تخيلهم لمستقبل أولادهم بحيث يصبح ضابطا ماديا أساسيا على خبرات أولادهم الحياتية في الحاضر. فهم يخلقون أشكالا مادية مختلفة تماما من التفاعل بحسب تصوراتهم للعالم المستوحاة من خبرتهم الثقافية.

و بالتالي تتعاقب الإدراكات المعرفية زمانيا بحيث يتذكر الأفراد لماضيهم و يتخيلون على أساسه مستقبل لأولادهم، فيتحول الوجه المثالي (الفكري) للثقافة هنا إلى شكل مادي فيما يشكل الأفراد خبرة أولادهم منسقة مع ما يتخيلونه كهوية لهم في المستقبل.

وعلى هذا الأساس يشعر الأولاد بأنّ الثقافة هي "خاصيتهم"، بمعنى يبلغ من القوة بحيث أنهم يتصرفون كما لو كانوا قد اختاروا بمحض تفكيرهم ما أمّلته عليهم التقاليد. و ثمة تغيير بنيوي أساسي

يحدث خلال الأنثروبوجينيا* من شأنه أن يجعل الكائن الذي يعيش في وسط ثقافي دون أن يستطيع استخدامه يغدو و قد صار توسط الثقافة لأفعاله "طبيعة ثانية".

مما تقدم يظهر من الواضح أن بعض جوانب العقل البشري هي محددة نظريا منذ البداية، و بشيء من التفصيل في أحوال كثيرة. فالمعرفة محددة المجال بداية و تفرض حدودا أو ضوابط على التعلم اللاحق من خلال التفاعل المعقد مع البيئة، معرفة ليست قائمة فحسب على نتاج فعل حسي حركي عام المجال، فبوسعنا أن ننظر إلى النمو اللاحق داخل إطار بنائي.

وخلصت كارميلوف - سميث (A. Karmiloff - Smith 1991) إلى أن النظرية الثقافية الناجحة لابد أن تدمج داخلها نتائج البحث في العمليات المعرفية المبكرة، المحددة فيلوجينيا*، و أن تبين كيف يساهم التفاعل الاجتماعي المتوسط ثقافيا على نمو التفكير الأكثر تعقيدا.

فقد قدمت حديثا عدة أطروحات عن دور "التسبيق" في تنظيم الوظائف النفسية البشرية، حيث أنه قد أشار راجنار روممتفيت (R.Rommetveit) إلى أن الحديث البشري هو شيء "تسبيقي" بمعنى أن العالم الاجتماعي المشارك فيه لحظيا يقوم في جانب منه على مقدمات يدخلها المتحدث في كلامه بشكل ضمني. فمن خلال عملية التسبيق فإن "ما يقال يعمل على إدخال فروض مسبقة و إثارة فهم توقعي، و من ثم فإن ما يتم إبلاغه يتخطى بالضرورة ما يتم قوله".

وإتباعا لهذا المنطلق فإنه يتأثر المستوى الإبداعي سلبا أو إيجابا بعدد من العوامل الذاتية كالشخصية، مستوى الذكاء، الجنس، العمر، و مستوى الثقافة، و بعوامل البيئة الاجتماعية كالأسرة، الأصدقاء، المؤسسة التعليمية، وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و المقروءة، المؤسسات الدينية، بحيث أنه قد تتداخل هذه العوامل لتشكل مكونات شخصية الفرد.

فرضيات الدراسة

إن تحديد الفرضيات لهذه الدراسة، ابتدأت بفكرة ذهنية خاصة، تدور حول تصور ذهني لتداخل متغيرات عديدة على شكل أولي بسيط تربطها علاقة على أساس سبب نتيجة من خلال القيام بمحاولة تحليل النتيجة بدراسة و تشخيص السبب أو الأسباب و العلاقة المنطقية التي تربط بينهم .

إلا أنه مع الوقت و البحث و الذي أخذ من الوقت ما يكفيه إتباعا لما يمليه المفكرين عن الصعوبة و المشقة و الزمن الطويل الذي يتطلبه البحث في مجال العلوم الإنسانية، لا سيما الثقافية و السلوكية، علما بأنه الدراسة العلمية للسلوك الإنساني تتطلب استخدام منظور ثقافي مقارن حسب (John Berry- Marshall Segall- Pierre Dasen-Ypes Poortinga 1990) فقد تغير التصور الأولي في ذهننا من شكله البسيط إلى شكله المعقد و الذي أصبح يصور لنا العلاقة التي تربط بين المتغيرات (التي تبني

* (الأنثروبوجينيا) : حياة الفرد
* (الفيلوجينيا) : تاريخ الحياة على الأرض

فرضياتنا للدراسة مجال البحث) هي علاقة متشعبة تختفي في إطارها نقطة البداية و النهاية و يصبح كل متغير منها يمثل في ذات الوقت بداية و نهاية و ذات علاقات متعددة فيما بينها .

و بالتالي كان من البديهي البحث عن إطار نظري يساعدنا على تحديد فرضياتنا، لا سيما و أنّ الدراسة محل النقاش ترتبط بالمتغيرات الإنسانية و التي تعارض حولها الكثير من المفكرين لتحديد منهج الدراسة و البحث فيه .

و عليه تجسدت فرضياتنا و تبلورت إلى أن تشكلت في نسق منطقي من وجهة نظرنا على - الأقل - فتمحورت في الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى

تمثل الثقافة التنظيمية في المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية حاجزًا يحول دون تحقيق القدرة التنافسية و بالتالي الميزة التنافسية.

إنّ التخلي في بعض الأحيان عن العادات والتقاليد مثلاً، قد لا يكون في صالح المنظمة، حيث أنّ ذلك قد يؤدي إلى فقدان الشخصية الأصلية ومحاولة اكتساب أخرى لا تتوافق مع ما رسخ في الأذهان البشرية. فالأفكار الراسخة تستخرج من مجموعة موحدة من السمات تجعلها أكثر قابلية للنجاح، فهي عادة ما تكون مليئة بالصور الملموسة التي يكون دماغنا مبرمج لتذكرها.

وهذا قد يؤدي إلى اصطدام نفسي بين المعتقد به وبين ما هو مكتسب، وقد يسبب خلل من الجانب النفسي ويصبح الشخص تائه ويغرق في البحث عن نفسه. مما يؤخره عن الوصول إلى الأهداف وكذا يخلل تعامله مع المحيط، وهذا ليس في صالح المنظمة، إلى آخره من الأمور، والتي نربط بينها في عدة فرضيات يمكن أن تبنى عليها هذه الدراسة.

الفرضية الثانية

وجود ثقافة تنظيمية منافية للتعلم و تبادل الموارد المعرفية في المنظمات العمومية و هذا راجع للأفكار التي تحول دون ذلك، و التي تمتد جذورها إلى مراحل التربية و التعليم السابقة للأفراد.

الفرضية الثالثة

تفتقد المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية إلى قيادة إدارية تساعد على خلق أو حتى تشجيع ثقافة تنظيمية تعمل على مساندة التعلم و تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية.

الفرضية الرابعة

مدى تغلغل الأفكار السلبية المكونة للتفكير لدى الأفراد بمختلف أعمارهم، مستواهم العلمي، مجال تخصصهم و كذا مناصبهم في العمل داخل المنظمات الاقتصادية العمومية الجزائرية. حيث أنه محاولة لإيجاد إجابات مقنعة و محددة في إطار المنظمات العمومية الجزائرية لدينا في إطار إشكالية البحث محل الدراسة جاءت خطة البحث و التي سوف تطرح في الصفحات اللاحقة.

و يهمنّا الإشارة هنا، أنه بالرغم من أنّ الدراسة حسب العنوان المطروح في البداية تهّم إلا "المؤسسات العمومية الاقتصادية"، إلا أننا استخدمنا لفظ المنظمة لما وجدناه من انتشار لإشكالية الثقافة كميزة أو كعائق في الحياة الاقتصادية و العامة على حدّ السواء و بأنّ الثقافة التنظيمية لدى المنظمات على مدى اختلاف طبيعتها نشاطها لدينا مشتركة بصفة غير معقولة بثقافة المجتمع ككل في الوسط الجزائري باختلاف أفراده من مستوى تعليمي، جغرافي، مادي، جنسي، و عمري. كما أنّ لفظ المنظمة أشمل من المؤسسة و يوحي إلى معنى المجموعة و التنظيم.

و على هذا الأساس تعمدنا استعمال لفظ منظمة بدلاً من لفظ مؤسسة لإظهار مدى تغلغل ثقافة معينة لدينا و مبنية بذاتها على أفكار سلبية متوارثة من خلال نموذج أفكار تسيقي و مزودة بأفكار مدمرة لطبيعة شعب معين.

و كوننا تطرقنا لذلك زدنا دراستنا الاستقصائية اعتماداً على إجابات لا تخص فقط مجال العاملين بالمؤسسات العمومية الاقتصادية، بل حتى تلك الخاصة بأفراد يعملون لدى منظمات مختلفة مجال النشاط، و كذا أفراد أو بالأحرى شباب جامعي عن آرائهم لما يرتبط بهم مستقبل البلد ككل، بغض النظر عن مجال تخصصهم في الدراسة و كذا العمل.

و بالنظر إليهم على أنهم عاملي و موظفي المنظمات في المستقبل و الذي على حدّ اتفاق رؤية و نظرة المفكرين إليهم على أنهم عاملي أو موظفي المعرفة في إطار اقتصاد المعرفة الذي يحكم العالم اليوم.

الغرض من الدراسة

إنّ الغرض من هذه الدراسة هو تسليط الضوء على بعض العناصر و الأمور التي لا تمثل بالنسبة للجزائريين خاصة أكثرهم درجة في التعلم، عناصر فاعلة و مؤثرة بدرجة تأثير الأمور و العناصر العلمية البحتة، وهذا بالرغم من أنّ هذه العناصر تعيش معنا و تتغلغل في تفاصيل حياتنا الخاصة و العملية.

إلا أنّ عدم ظهورها الواضح و خاصية المعنوية و الاعتبارية فيها جعلت منها أمور غير واضحة و غير مقتنع بها كعناصر تأثير غاية الأهمية لدرجة إعاقتها لمسيرة و قدرة المنظمات على التنافس و الارتقاء.

و الإشكال الكبير يظهر في كون هذه العناصر دائمة الوجود، صحيح قد تكون متغيرة و درجة التفاعل بها مختلفة من شخص لآخر، و من مجتمع لآخر، و من ظرف لآخر، إلا أنه من الصعب توقع مجتمع يعيش بانعدامها، كونها جزء من طبيعة الفرد و تكونه.

و فضولنا الخاص كان في البحث عن حقيقة تأثير الأمور المعنوية أو الأسباب المعنوية على كفايات التفكير لدى العامل و الموظف الجزائري، وبالتالي على قيمة أدائه و كذا كيفية أدائه في العمل.

فحسب الدراسات الشائعة فإن تأثير الوسائل العلمية البحتة و مدى استعمالها في ميدان التسيير، قد تم الاهتمام به، وبيئت اتجاهات المفكرين و كذا العاملين في الميدان مقتنعون بحقيقة هذا التأثير على مستوى الأداء للمنظمات، و أن توافرها يساعد هذه الأخيرة على الأداء الجيد و الفاعلية في أداء المهام، و كذا في تسهيلها. بحيث ارتكزت كل الجهود على استخدام هذه التكنولوجيات و تزويد المنظمات بها و محاولة اقتنائها و تدريب العمال و الموظفين على العمل بها داخل المنظمات.

بينما الجانب المعنوي و المعروف في الأدبيات أكثر بتأثير ثقافة المنظمة في أداء العاملين بها و إمكانية تمثيلها لميزة أو إعاقة لنجاح المنظمات، فالرغم من أن الدراسات حولها في إطار التسيير، بدأ الحديث عنها كثيرا في بداية الثمانينات حيث مثلت محل اهتمام العديد من الدراسات منذ ذلك الوقت، إلا أن تسارع انتشار التكنولوجيات العلمية و التقنية الجديدة والتي يرى معظم المفكرين أنها تساعد على زيادة الفاعلية، بمجرد تعلمها، قد يظهر مدى تأثير هذا النوع من التكنولوجيات على مستوى أداء المنظمات. و لم يترك مجال لإمكانية تنمية فكرة أن السبب الفاعل هو ثقافة المنظمة.

و ما نريد إظهاره هو أنه بالرغم من تواجد هذه التقنيات الحديثة و التكنولوجيات المتطورة داخل المنظمات، إلا أن هذا قد يمثل نسبة صغيرة في إحداث التغيير و التحديث في المنظمة، لأنها تبقى رهينة كفاءات التفكير الخاصة بالعاملين و كذا القائمين على المنظمات للتمكن من رفع كفاءة أداء المنظمات و منها القدرة وبالتالي الميزة التنافسية الدائمة لمواجهة المنافسة الخارجية.

منهجية البحث*

إن واقع العمل على الموضوعات أو البحث الفعلي، أي على مستوى الواقع و ليس النظري المجرد، يشير في الغالب إلى عدم جدوى التمسك بمنهج بحث واحد حصراً و أدوات و تقنيات من نوع واحد حصراً.

فالأبحاث الراهنة المستقاة من الوقائع الحديثة المعقدة تشير باستمرار إلى نقطة، بل نقاط ارتكاز متغيرة، لا ثابتة، و ذلك بتغير مواصفات الحالة موضوع المقاربة أو القضية موضوع البحث، وهو ما يعرفه كل ممارس للبحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية.

وعليه فالمنهج الذي يمارسه الباحث في الغالب لا يمكن حصره في حدود منهج واحد، بل هو تركيب لأدوات و تقنيات بحث من مناهج عدة معروفة في التطبيق الفلسفي و العلمي و في تاريخ الفلسفة و العلم.

* لقد تم استخدام مرجعان اثنان للتوصل لتحديد مناهج البحث محل الدراسة و هما:

1- د/محمد شيا: مناهج التفكير و قواعد البحث في العلوم الإنسانية الاجتماعية. مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع - الطبعة الثانية

2008.

2- د/ صلاح الدين شروخ: منهجية البحث القانوني، دار العلوم للنشر و التوزيع 2003.

فيتم في البداية استخدام للمنهج الاستنباطي، إذ لابد من توفر بضع مبادئ عامة و ذلك للبدء بالبحث، و هو دور المنهج الاستنباطي. إلا أنه لا يمكننا المتابعة مع هذا المنهج لأن المبادئ تلك هي للاسترشاد فقط و لا تفيد أية معرفة إضافية ملموسة، و لا يمكن أن نستنبط منها أموراً عملية تخدم غرض البحث.

و بما أننا بدأنا الدراسة كخطوة أولى اعتماداً على التصور التخيلي المسبق لما يمكن أن يكون صحيحاً، فقد تم استخدام المنهج الفرضي الذي هم شكل أو صيغة ما تجمع بين الإثبات أو البرهنة، على مستوى الإيجاب أو برهان الخلف. بحيث أنه في شكله الموجب، يبدأ المنهج باقتراح فرض ما، ثم السعي إلى إثباته أو برهنته بكل حجة أو دليل متاح، و هو ما يخصصنا أو ما تابعناه في البحث.

والذي أصبح بصورته المعاصرة التي تجمع المنهج الفرضي إلى المنهج الاستنباطي تحت اسم المنهج الفرضي الاستنباطي، وبما أن المطلوب هو مبدأ منطقي استنباطي يبرر نهج الاستقراء و عملياته، فهو ما يوفره المنهج الفرضي- الاستنباطي. بحيث يمكن للاستنباط في تطبيقه السليم أن يضمن أنه إذا كانت فرضياتنا صحيحة و يجب أن تكون استنتاجاتنا بالضرورة صحيحة كذلك.

و عليه فلا بد من استخدام أدوات تحليل مأخوذة من مناهج عديدة، و لابد من استخدام جداول إحصائية و بيانات رسمية و غير رسمية و استمارات و مقابلات. وبالمقابل فإن منهجاً واحداً لا يفي بالغرض و غير كاف لإبقاء البحث في المشكلة تلك و ما يستحق من أهمية و شروط.

و بما أن الموضوع قيد المعالجة هو أكثر تعقيداً و تركيباً من الحالات المدرسية المبسطة، فلا بد من اللجوء إلى أدوات و تقنيات من مناهج متعددة. حيث أنه تم استخدام الدراسة-أو المنهج الوصفي و الذي يفترض وجود قدر مهم من البيانات عن المشكلة موضوع البحث. وقد تم استخدام هذا المنهج لجمع الحقائق و تحليلها و تفسيرها و استخلاص دلالاتها و إصدار تعليمات بشأن الظاهرة البحثية.

كذلك تم استخدام المنهج التاريخي لما تطلبه الموضوع التحدث عن ما توصل إليه المفكرين في هذا المجال، وكذا التطرق في الجانب التطبيقي من الدراسة لسرد معلومات خاصة "بالمؤسسات العمومية الاقتصادية" وتطورها على مدى سنوات متعاقبة، لتبين الدراسة مدى محاولة الجزائر في إطار إستراتيجيتها للتنمية من مواكبة العصر من خلال اقتناء التكنولوجيات التقنية المتطورة و الاستقلال من خلالها عن الحاجة للآخر، و مواجهة المنافسة الخارجية، بحيث تطورت الحادثة عبر الماضي حتى وصلت إلى الحاضر.

كما يمكن القول أنه تم انتهاج المنهج الاستدلالي الذي يقارب الحقيقة بالاستدلال حيث أنه يمثل عملية عقلية تنتقل فيها من قضية أو عدة قضايا إلى قضية أخرى، لما تمثله الدراسة محل النقاش من حالة إنشاء عقلي مبني في أوله على تصور خاص. و الذي يستخدم أدوات التجريب العقلي الذي يتم على أساس قيام الفرد في داخل عقله بمناقشة الفروض و التحقيقات في إطار خياله أو حتى علمياً باستخدام عقله. و ما دامت دراستنا تبدأ بكونها عملية عقلية تبدأ من قضية معلومة من أجل استخراج نتائج و معرفة مدى صحتها، تم انتهاج هذا المنهج لكونه منهجاً عقلياً منطقياً صورياً، فالمنطق علم يبحث في صورة الفكر.

و بمأن استخدامهم يتم دون اللجوء إلى التجربة العلمية، فقد استخدمنا إلى جانبه المنهج التجريبي لقياسنا بتجربة قائمة على الملاحظة و الاستقصاء عن المعلومات لإمكانية البرهان على الفرضيات و الإجابة على التساؤلات محل الدراسة، و ما مثلته إجابات الفئات المستقاة من تأكيد على الفرضيات.

كما تم استخدام منهج دراسة حالة لما يميزه من منهج يتجه إلى جميع البيانات العلمية المتعلقة بأي وحدة فردًا كان أم مؤسسة أم نظامًا اجتماعيًا. بقصد الوصول إلى تعميمات متعلقة بالوحدة المدروسة و غيرها من الوحدات المشابهة، فمن مقاصده الرئيسية الوصول إلى تعميمات، و بأنه لا يقتصر على الدراسة الوصفية الخارجية، و يدرس العوامل المؤثرة و العلاقات السببية في أجزاء الظاهرة المدروسة. حيث يساعد في الحصول على المعلومات الأساسية التي يمكن بها تخطيط الدراسة السلوكية، وذلك بسبب توافر معلومات معمقة به، تقود إلى صياغة فرضيات تدفع إلى المزيد من البحث السلوكي.

و مما تقدم تم تقسيم هذا العمل على النحو التالي و الذي يبين سيرة منطقية لتتابع الأحداث التي جعلتنا نختار فصول الدراسة و كيفية ترتيبها بحيث:

نعالج في الفصل الأول موضوع العولمة من حيث الأصول و المفهوم و السمات و الآثار، و ذلك باعتبارها السبب الأساسي الراهن لتفاقم حدة المنافسة و اقتحامها حدود الدول.

و قد تم التركيز في الفصل الثاني على المنافسة من تحديد استخدام مفهوم الميزة التنافسية و القدرة التنافسية و أبعاد الميزة التنافسية و مراحل إعداد إستراتيجية تنافسية و دور التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات و أسسها الدقيق للغاية.

و نتناول في الفصل الثالث التغيير مع التركيز على المفهوم و المجالات و أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير و مستلزمات نجاح إستراتيجية التغيير و طرق التغيير، و بالتالي يكون التغيير قد مثل حتمية لا يمكن تفاديها من طرف المنظمات.

و قد تم تخصيص الفصل الرابع لمعالجة الإستراتيجية من حيث ضرورة تبني تفكير إستراتيجي و آليات اختيار الإستراتيجية الملائمة و خطر الانحراف الإستراتيجي و دور المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن و مختلف مستويات الإستراتيجية، مكانة المنظمات الجزائرية في هذا المجال، و ذلك باعتبار الإستراتيجية أساساً لمواجهة الوضع الراهن.

و تمت معالجة المنظمة في الفصل الخامس حيث تم التركيز على طبيعة المنظمة و آثار التفاعل على إدارة المنظمة و إعادة النظر في اهتمامات الإدارة داخل المنظمات و السلوك الإداري و الثقافة الوطنية و نمط القيادة و سلوك الأفراد و دور المعلومات و الاتصال و إعادة النظر في التنظيم و التسير، وذلك باعتبار المنظمة مجال و محور الدراسة وحدة تكوين الثروة في المجتمع.

و تم التطرق إلى عنصر الثقافة في الفصل السادس و ذلك من حيث المقصود و المصادر و مستويات التحليل لثقافة المنظمة و مدى أهمية هذا العنصر في التغيير و موقف المنظمات الجزائرية من التفكير،

لأن الوقت قد حان لتبني تفكير جديد، و ذلك باعتبار الثقافة محدد نجاح أو إخفاق المنظمات بمختلف أنواعها.

و تمت معالجة المعرفة من حيث أهميتها في تحقيق الميزة التنافسية المستدامة و كونها رهينة المنظومات التفاعلية و إدارتها و أهمية البعد الثقافي في التعلم التنظيمي و المعلومات و المعارف و ضرورة توافر نظام فعال للاتصال في المنظمة، في الفصل السابع، و كان ذلك باعتبار المعرفة وسيلة أو أداة للتميز و التفوق.

و في الفصل الثامن نعالج موضوع القيادة من حيث أهم صفات القائد و دوره في المنظمة و أنماط القيادة و ذلك كون القيادة أساس لتغيير الأمور و تطبيق الاستراتيجيات التي تطمح أن يتم بها تغيير قواعد اللعبة التنافسية بإتباع خطوات معينة.

و كل هذه الفصول متكاملة لبعضها البعض، و تشكل بذلك الإطار النظري للدراسة.

و تجسيدا لما سبق، تمت معالجة الحالة الميدانية في الفصل التاسع حيث تم التطرق إلى التذكير بمختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الوطني و تم الاعتماد في الدراسة العلمية للموضوع على طرق إحصائية مناسبة في معالجة و ضع مجموعة من المؤسسات، و ذلك في فصل عاشر و أخيراً.
و في الخاتمة حوصلة معالجة مختلف المواضيع في إطار البحث.

الجانِب النظري

بهدف تسهيل التقديم للموضوع من الجانب النظري و تقسيم مختلف عناصره يمكن أن نقدم المنهجية و التي تبين مختلف العلاقات بين هذه العناصر حيث المنظمة تتوسطها، هذا من جانب، و من جانب آخر تحديد مضمون هذه العلاقات.

من خلال الشكل رقم 1 و الذي يترجم تفاعل فصول الدراسة (الإشكالية) فيما بينها و كذلك من خلال الجدول رقم 1 الذي يتعلق بمصفوفة تفاعل عناصر أو فصول الإشكالية فيما بينها و هذا تمهيدا للمعالجة النظرية و نجدها من وجهة النظر التصورية كتمثيل بياني في الفصل الرابع و بالتفصيل في النتائج و خاصة الاستنتاجات للدراسة و يأتي تفصيلها بحسب تناولها في الفصول المناسبة.

الشكل رقم 01: تفاعل فصول الدراسة (الإشكالية) فيما بينها

المنظمة

العلامة

من خلال تأثير على قواعد لعبة المنافسة زادت من تحديات المنظمة (خاصة المؤسسات الاقتصادية) فحتم تغيير ميكانيزمات العمل

الاستجابة لها من خلال منظور معين، فيما الترحيب واستيعاب التغيير الواجب والعمل عليها وأما رفضها والخوف منها، وهذا أيضا تبحث عن سبل تفادي عواقبها

المنافسة

أدت إلى إعادة النظر في دور المنظمات (المؤسسات) واتساع دورها في المستوى فتختلف طريقة النظر للأمور وتختل موازين المصالح القائمة، فما هو مستوى مهم الآن قد يصبح ناهه والعكس صحيح لدرجة فيها مبدأ حياة وبقاء وتقدم فيغير موازين الحقائق القائمة.

رد فعل المنظمة للمنافسة بتغيير قواعد اللعبة من خلال الاستراتيجيات التي قد تتبناها في رد فعلها

التغيير

تختلف كل من رسالة للمنظمة عن قبل وكذا كفاءات التسيير سواء من جانب هياكل التنظيم وقواعد وآليات التسيير وكذا كفاءات التعامل مع البيئة المحيطة والتي تغير مجالها

الاستجابة لما تقدم كرد فعل للمنظمة على البيئة بالتغيير في كفاءات التعامل وبالتالي تؤثر على التغيير في حد ذاته كاستجابة المحيط لتغييرها

الاستراتيجية

أما أنها تساعد على البقاء أو أن تعمل على زوال المنظمة من السوق كل حسب الإستراتيجية المستخدمة لقاء نوع الظرف المقابل، اعتمادا على نوع المعرفة والثقافة والقيادة المتوفرة

تعيد النظر في الاستراتيجيات المعمول بها، فليس من المعقول استخدام نفس الإستراتيجية في مقابلة مواقف جديدة

الثقافة

بما أنها تمثل أكثر هياكل المنظمة استقراراً فهي بالتالي تحدد مصيرها في حالات التغيير الجذري

فالنماذج العقلية القائمة لا تبين لنا مواقع الخطر وقواعد اللعبة الجديدة، الشيء الذي تركز عليه المنظمة عند تغيير عدسات النظر أو توسيع مجال النظر

المعرفة

تساعد انتاجات المعرفة القائمة ونتيجة امتزاج المتوفرة مع المستجدات، على البقاء والصمود وكذا التميز

إعادة بلورتها بحيث تعمل على إثرائها بالمستجدات بالأخص العمل على استخدام المعارف المتوفرة (معلنة وكامنة) بما فيها وكذا الانتفاع بتفاعلها مع الجديدة

القيادة

حسب نمط القيادة ومدى ملاءمتها للمواقف، تعمل القيادة على نجاح المنظمة أو زوالها

التركيز عليها لأنها الأداة الواجب استخدامها لتحريك الأمور وإعادة هندسة آليات التفكير والبحث عن مواقع الاستخدام الأسهل للموجود من معارف وكفاءات

القيادة	المعرفة	الثقافة	المنظمة	الإستراتيجية	التغيير	المنافسة	العولمة	العولمة
وسعت من المفاهيم المحلية والوطنية للقيادة في المؤسسات و حقمت كفاءات التغيير و كذا شكايات خطر الانقراض للبعض من مفاهيم السيطرة	سردت من كفاءات و وسائل تحصيل المعرفة كما شكلت خطر سرقة تاكل المحصول المعرفي من نظريات و حقائق علمية	إعادة النظر في منظورها للمستجدات من مستواه العميق إلى مستويات أوسع و أشمل و خاص في نفس الوقت	زادت من تحديات المنظمة فحتم تغيير ميكانيزمات العمل	وسعت في مجال استراتيجيات الأعمال و النشاط و كذا المنافسة وبالتالي غيرت مجال و كفاءات التفكير و العمل و التعامل	أدت إلى إلزامية التغيير و جعلته حقيقة مسلم بها فبرزت باستقرار الأمور ، المفاهيم	أدت إلى اشتداد المنافسة	أدت إلى زيادة وتيرة تأثيرات العولمة و سرعة انتشار عواقبها فتتغير المصالح و قواعد اللعبة التي بدورها تغير العلاقات و توسع التعامل ككفاءات التعامل	العولمة
تغير المفاهيم بغير طرق إدارة التسيير داخل المؤسسات (المنظمات) و كذا طرق التعامل مع المحيط	حقمت زيادة الاطلاع على المستجدات و التعود على التفكير و الاختيار لنوع المعلومات التي ستصبح أكثر أهمية و ستزيل نفع البعض منها، ستختلف حتمية قراءة المعلومات من زوايا أخرى، و إعادة استخراجها بطريقة مختلفة	استوجبت إعادة تشكيل نماذج تفكير تتماشى مع الوضع الجديد ليتمكن من فهمه و بالتالي التعامل معه للاستفادة قدر الإمكان منه	أدت إلى النظر في دور المنظمات و اتساع دورها في المستويات فتختلف بذلك طريقة النظر للأمور و تختل الموازين المصالح القائمة، فما هو مهم يصبح تافه، و العكس صحيح و تتغير موازين الحقائق القائمة	تتغير الإستراتيجية في العمل، فتأثير المنافسة الخارجية تحتم استخدام استراتيجيات جديدة تعيد النظر في الكثير من الأفكار و المفاهيم	حقمت التغيير فزعرعت الأمان و قد يودي تلك لآلي محاولة محو المبادئ الراسخة		أدت إلى زيادة وتيرة تأثيرات العولمة و سرعة انتشار عواقبها فتتغير المصالح و قواعد اللعبة التي بدورها تغير العلاقات و توسع التعامل ككفاءات التعامل	المنافسة
إعادة النظر في أنماط التسيير الموارد البشرية و كفاءات التعامل معها	فالمعرف و التقنيات المعنوية و الكامنة سوف يتم النظر إليها بطريقة مختلفة و إعادة تقويمها و تجديدها لأن تخرج بطرق مختلفة	تتغير نماذج التفكير القائمة، أي إعادة النظر فيها و محاولة تبني ما يتماشى مع الوضع الجديد، الشيء الذي يحتم بناء نماذج جديدة مرنة	تختلف كل من رسالة المنظمة عن قبل و كذا كفاءات التسيير سواء من جانب هياكل التنظيم و قواعد و آليات التسيير و كذا كفاءات التعامل مع البيئة المحيطة و التي تغير مجالها	فلم تعد الاستراتيجيات القائمة تتماشى مع الوضع الجديد، وبالتالي و حوب ، إعادة النظر في كفاءات و نواحي استعمال الاستراتيجيات القيمة	تغير استيعاب المنافسة و قواعدها و كفاءات الاستجابة لها	تغير استيعاب المنافسة و قواعدها و كفاءات الاستجابة لها	تتغير الرؤية أو المنظور و اتساع مجال النظر للأوضاع و تنقص مجال الأعمال أفراد من ترسخ مفهوم العولمة و انتشارها	التغيير

القيادة	المعرفة	الثقافة	المنظمة	الاستراتيجية	التغيير	المنافسة	العملية	الاستراتيجية
بما أن نوع الفكره التي تفكر فيها تعطينا نفس النتيجة وبالتالي فنوع فكر ونمط القيادة يحدد الاستراتيجيات و التي بدورها تنتج له النتائج المواقفة لفكرة وهكذا	كل حسب الاستراتيجيات المستخدمة أو المتبعة فقد يساعد على فتح المجال أمام تنوع و مضاعفة تفاعلات المعرفة المعلنة مع الكفاءة و كذلك تفاعلها مع المتوفر لدى كل فرد من أفراد المنظمة فيما بينهم و كذا مع المنظمة ككيان اصتباري أو أن تعمل على محورها أو هروبها	مدى وضوحها أو غموضها و مدى استيعابها للمناخ الثقافي القائمة قد يساعد على فتح المجال أمام تنوع و مضاعفة تفاعلات المعرفة المعلنة مع الكفاءة و كذلك تفاعلها مع المتوفر لدى كل فرد من أفراد المنظمة	إما أن تساعدنا على البقاء أو أن تعمل على زوالها (المنظمة) من السوق، كل حسب الإستراتيجية المستخدمة لقاء نوع الضرف المقابل، اعتمادا على نوع المعرفة الثقافية و القيادة المتوفرة		تربط في وتيرة التغيير، و قد تغير أيضا اتجاهاته و كذا مجالاته، حسب التغبة المرجوة من كونها مدعمة أو موازنة	حتمية استخدام استراتيجيات جديدة أو استخدام مختلف الاستراتيجيات قائمة بعيد و يؤثر في حالة المنافسة أو وضعيتها الحالية ليغير بذلك مرة أخرى قواعد اللعبة و هكذا	عند الاستجابة للعملية تواجه المنظمة مستجدات الأمور من خلال تغيير و إعادة استخدام الاستراتيجيات الموروثة أو القائمة بطرق مختلفة من قبل، أو بالابتكار استراتيجيات جديدة تتماشى مع المواقف الجديدة لملائمة الظروف المحيطة لاسيما ما أنتجته العملية لا وبالتالي تؤثر عليها بطريقة أو بأخرى	الاستراتيجية
التركيز عليها لأنها الأداة الواجب استخدامها لتحريك الأمور وإعادة هندسة الآليات التفكير و البحث عن مواقع الاستخدام الأمثل الموجود من المعارف و كفاءات	إعادة بلورتها بحيث تعمل على إثرائها بالمستجدات و بالأخص العمل على استخدام المعارف المتوفرة (معلنة و كامنة) بما فيها و كذا الانتفاع بتفاعلها مع الجديدة	فالبرامج و النماذج العقلية لن تزيينا مواقع الخطر و قواعد اللعبة الجديدة، الشيء الذي تركز عليه المنظمة عند تغيير عدسات النظر أو توسيع مجال النظر		تعيد النظر في الاستراتيجيات المعمول بها، فليس من المعقول استخدام نفس الإستراتيجية في مقابلة مؤلف جديدة	بالاستجابة لما تقدم كره فعل للمنظمة على البيئة بالتغيير في كفاءات التعامل، و بالتالي تؤثر على التغيير في حد ذاته كاستجابة المحيط لتغييرها	رد فعل المنظمة للمنافسة بتغيير قواعد اللعبة من خلال الاستراتيجيات التي قد تتبناها في رد فعلها	الاستجابة لها من خلال منظور معين فأما الترحيب و استيعاب التغيير الواجب و العمل عليه، و إما رفضها و الخوف منها، و هنا أيضا تبحث عن سبل تفادي عواقبها	المنظمة

القيادة	المعرفة	الثقافة	المنظمة	الاستراتيجية	التغيير	المنافسة	المعلمة	الثقافة
تحدد كفاءات الاستيعاب داخل المنظمة و بالتالي كفاءات التفكير و التصرف (التفسير و الاختيار)	تؤثر على كفاءات التعليم، التعلم الاستيعابي و كذا خاصة الاستخراج للمعرفة بنوعها		بما أنها تمثل أكثر هيكل المنظمة استقرارا فهي بالتالي تحدد مصيرها في حالات التغيير الجذري	تحدد كفاءات التطبيق و النتيجة للاستراتيجيات المتبعة باختيارها نماذج تفكير و استيعاب و بالتالي تطبيق لها في المنظمة	تعمق الكثير من اتجاهات التغيير لا و ذلك حسب التغيير، فالنماذج القائمة تحدد نجاحه أو فشله	يتفاعل الثقافات فيما بينها قد يعمل على إعادة تحديد قواعده للعبة بين المتعاملين (الأعوان) الاقتصاديين على المستوى العالمي) كذلك تحدد الثقافة القائمة أو نماذج التفكير القائمة، كفاءات التعامل مع المنافسة	على قدر ما تستجيب بعض النماذج التفكيرية لما قد تنتجه المعلمة من معارف على قدر ما تثبت بعض نماذج التفكير بالهوية و مدى تخونها من إزلاف خصوصيتها هو يتأثر	
تساعد ولا على تغيير المفاهيم القائمة حول التعاملات التقليدية، كما تساعد القادة على تحديد أنماط و كفاءات التفسير المفيدة		تفتح و توسع مجالات النظر، قطع الشك باليقين كما تساعد على تحريك استقرار نماذج التفكير و الثقافة الجادة فتمنعها المرونة اللازمة	تساعد اتجاهات المعرفة القائمة و نتيجة امتزاج المتوفرة مع المستجدات على البقاء و الصمود و كذا التميز	تفيد و تفتح فرص نجاح الاستراتيجيات القائمة باستخدام مختلف و اختلافات التطبيق الممكنة، و كذا التعرف على الاستراتيجيات الجديدة و كفاءات تطبيقها و نجاحها	تفتح المجال للتغيير، فتهيء كفاءاته، مجالاته و كذا توقيتاته، فوائده و بالتالي نجاحه أو فشله	حسب استخدامات المعرفة و نتيجة امتزاجها أيضا تحدد قواعد لعبة المنافسة و اتجاهاتها	في إطار محددة تستجيب للمعارف الواردة و يمزجها مع المتوفر و كيفية استخدامه تحدد معالم و قوى و كذا اتجاهات المعلمة	المعرفة
	تساعد على إثرائها و استخدامها أو تعمل على تقليصها و انتشارها و بالتالي تحدد الابتكار و التجديد أو التراجع	باختيار ترسيخ النماذج الثقافية القائمة أو بالعكس تحريكها، تحدد كفاءات الاستجابة للتغيير، للمنافسة و للمعلمة	حسب نمط القيادة و مدى ملائمتها للمواقف، تعمل القيادة على نجاح المنظمة أو زوالها تخلق قدرتها على البقاء أو تنفصها للزوال	كفاءات الاختيار التي تستخدمها القيادة عدد تحديد الاستراتيجيات الملازمة تحدد نجاحها أو فشلها	تحدد القيادة مجالات التغيير كاستجابة و بالتالي تخضع له، أو كعمل و محرك للتغيير و بالتالي تتحكم فيه	بأنماط القيادة و تعاملها مع المحيط الداخلي، تحدد مستخرجات المحيط الخارجي و كذا تعاملها معه، الشيء الذي يغير قواعده اللعبة	ب طرق الاستجابة لها تعمل القيادة أو تحدد مكانة المنظمة داخل مجال المعلمة فتؤثر عليها من خلال قرارات التعامل معها	القيادة

الفصل الأول

العولمة فرص و تحديات

أولاً: ماهية العولمة

- 1- أصول العولمة
- 2- مفهوم العولمة
- 3- العولمة بين الترحيب و الترهيب

ثانياً: العولمة في المجال الاقتصادي

- 1- آثار العولمة
- 2- العولمة الاقتصادية
- 3- السمات المعبرة عن ظاهرة العولمة
- 3-1 الشركات المتعددة الجنسية
- 3-2 التكنولوجيا
- 3-3 المنظمات الدولية
- خلاصة

العولمة

المنافسة	أدت إلى اشتداد المنافسة
التغيير	أدت إلى إلزامية التغيير وجعلته حقيقة - إن صح التعبير - مسلم بها فهزت باستقرار الأمور، المفاهيم الراسخة و الاستراتيجيات القديمة
الاستراتيجية	وسعت في مجال استراتيجيات الأعمال و النشاط وكذا المنافسة، و بالتالي غيرت مجال و كفاءات التفكير و العمل والتعامل
المنظمة	من خلال تأثير على قواعد لعبة المنافسة زادت من تحديات المنظمة (خاصة المؤسسات الاقتصادية) - فحتم تغيير ميكانزمات العمل
الثقافة	ضرورة الانفتاح على العالم - أخذ المنافسة العالمية بعين الاعتبار من خلال إعادة النظر من منظورها للمستجدات من مستواه الضيق إلى مستويات أوسع و أشمل و خاص في نفس الوقت
المعرفة	سُرعت من كفاءات ووسائل تحصيل المعرفة - كما شكلت خطر سرعة تآكل المحصول المعرفي من نظريات و حقائق علمية
القيادة	وسعت من المفاهيم المحلية و الوطنية للقيادة في المؤسسات و حثمت كفاءات التغيير و كذا شكلت خطر الانقراض للبعض من مفاهيم السيطرة

تتميز بيئة الأعمال الحالية بأنها معقدة و سريعة التغير، حيث تتداخل و تتغير القوى الاقتصادية و السياسية، و الاجتماعية، و التقنية و التنافسية بشكل لم يسبق له مثيل. مما جعل المنظمات (المؤسسات) و الهيئات تتعرض لمتغيرات عالمية كبيرة و مناخ يختلف تماما عما كان عليه الحال في الماضي، حيث دخلت إلى القرن الحادي و العشرين، فوجدت نفسها في عالم تغير كثيرا عن الذي كان في الربع الأخير من القرن العشرين.

و يتضح أن الصراع المقبل سيكون بين العمالة الكبار من جهة، و العمالة الصغار في جهة أخرى، و ساحة المعركة من بقي من العالم الثالث... دول استهلاكية غير مصدرة للصناعات الإستراتيجية، و سوقا مفتوحة أمام المنافسين، و كل يوم يمر تزداد فيه الفجوة اتساعا بين الدول المصنعة و الدول الاستهلاكية، حيث فقدت دول العالم الثالث كل أهمية إستراتيجية، و لم يعد لملكية الموارد الطبيعية أهميتها. فالتاريخ الذي نجتازه اليوم هو تاريخ عالمي، و الحضارة التي نتعامل معها حاليا أيضا حضارة عالمية حيث أحدثت انقلابا كبيرا في الخريطة السياسية و الاقتصادية والاجتماعية و الثقافية للعالم المعاصر (Peter Drucker).

فإيديولوجيا العولمة اكتسحت فضاءات العالم اليوم، بقوة متسارعة و في شكل موحد، إلى حد أن البعض اعتقد أن الزمن توقف، و أن التاريخ انتهى⁽¹⁾ (Fukuyama, Francis 1992) و الأزمة الاقتصادية المندلعة منذ السبعينات و التي دفعت إلى انهيار الأوضاع المالية خصوصا مع منتصف الثمانينات في معظم البلدان و بالذات النامية منها، أدت إلى ضعف القدرات الاستثمارية داخل هذه البلدان، و بالتالي عدم قدرتها على الاستمرار في استحداث المنظمات الكبيرة و حتى عدم القدرة على الاحتفاظ بالقائمة منها. و عليه تميزت نهاية الثمانينات بعدة أحداث و تطورات على الساحة الدولية و الوطنية، أهمها نشأة و تطور حركة عالمية النطاق من أجل ديمقراطية النظم السياسية. و لعل أهم درس تقدمه التحولات العظمى، التي تمخض العالم الراهن عنها مع لواحقها و عقابيلها، يتمثل في أنّ كل شيء، دون استثناء، يمكن أن يتفكك و يتصدع، إن لم يستجب، عاجلا أم آجلا، لاحتياجات التغيير و التجديد و إعادة البناء، على نحو نقدي صارم⁽²⁾.

و السمة المميزة لهذا التغيير هو عملية العولمة التي يتخذ من خلالها التكامل و التحول العالمي سبيله فقد أزال حدودا، لتقيم حدودا أخرى، و غيرت تقسيمات الدول بتقسيمات عبر وطنية معقدة و متداخلة، و يعيش العالم اليوم هذه التوترات، بين سيادات شرعية تتآكل، و قوى صاعدة تتوسع و تتعمق باطراد، و

(1) الصادق شعبان : نهاية الجغرافيا و عودة التاريخ : نحن و العولمة : مؤسسات بلادي 1999 ص 10.
(2) د/ طيب تيزيني، من ثلاثة الفساد إلى قضايا المجتمع "المدني"، قضايا في الفكر العربي المعاصر . دار جفر للدراسات و النشر، دمشق 2002، ص 9.

يبين جغرافيا نزول و تاريخ يعود بقوة و الدور الكبير لقيادات العالم في المستقبل هو ضمان التوازنات القادمة، و السير بالعالم نحو التلاقي، و الابتعاد قدر المستطاع عن التصادم⁽¹⁾.

أولاً: ماهية العولمة

1- أصول العولمة

يتعارض المفكرون حول قضية أصل العولمة من حيث قدمها وحدثتها، حيث يرى البعض منهم أنها كظاهرة فهي قديمة الظهور بأشكال مختلفة، بينما يرى البعض الآخر بأنها ظاهرة حديثة الظهور اقترنت بظاهرة التسارع التي مست التقدم الهائل في التكنولوجيات الحديثة و التقدم التقني الهائل في مجال البث والاتصال و المعلومات.

فالبعض منهم كزكي العابدي و سمير أمين و صادق جلال العظم و جورج طربشي و أندري غارسيا و رولاند رو بتسون و آخرون يفرقون بين "عولمة قديمة و عولمة جديدة" حيث يقولون أن العولمة واقع أو مسار و سيرورة دولية قديمة في التاريخ الإنساني العام، و لكن لا يقولون بقدم المفهوم أو المصطلح⁽²⁾. حيث تجمع المراجع على أن مفاهيم العولمة و التوكيكية حديثة الظهور، في جميع اللغات، و لا ترجع بداية استعمالها إلى أبعد من السبعينات من هذا القرن، و حسب ناعوم تشومسكي⁽³⁾ فإن "عدوى العولمة" قد انتشرت في كل ما يتصل من تفكير في العلاقات الدولية منذ نهاية حرب الخليج الثانية التي أعلنت ولادة النظام العالمي الجديد.

و حسب ممدوح محمد منصور فإن ظاهرة العولمة لم يكن لها وجود معروف قبل منتصف عقد الثمانينات، بل إن قاموس أكسفورد للكلمات الإنجليزية الجديدة قد أشار إلى هذا المفهوم للمرة الأولى عام 1991 و بأنه من الكلمات الجديدة التي برزت خلال التسعينات و بذلك فهو يرى بأن البداية الحقيقية للعولمة "كظاهرة" تعود فقط إلى أوائل عقد التسعينات⁽⁴⁾.

و لولا وجود التقدم التقني الهائل في مجال البث و الاتصال لما شعر الناس بظاهرة العولمة، و لما خافوا من الآثار التي يمكن أن تحدثها⁽⁵⁾ فكلمة العولمة تأتي إلى الأذهان كلما دار الحديث عن التطور الهائل الذي تشهده تكنولوجيا الاتصالات و المعلومات و الانترنت و تكنولوجيا علوم الفضاء و الأرض و الشبكات الفضائية التي تعمل على مدار الساعة، و التجارة الإلكترونية و أسواق المال العالمية، و ما يطلق عليه باقتصاد المعرفة و غير ذلك من معالم الحياة اليومية المعاصرة⁽⁶⁾.

(1) الصادق شعبان : مرجع سابق، ص 10.
(2) (3) إ. قاسم حجاج، العالمية و العولمة : نحو عالمية تعددية و عولمة إنسانية، جمعية التراث، غرداية الجزائر، 2003، ص 252-330.

(4) ممدوح محمد منصور : العولمة، دراسة في المفهوم و الظاهرة و الأبعاد، دار الجامعة الجديدة 2003، ص 20.

(5) عبد الكريم بكاز : العولمة، طبيعتها، وسائلها، تحديات التعامل معها، دار الإسلام 2000، ص 40.

(6) د/عبد الواحد الغفوري : العولمة و الجات، التحديات و الفرص، مكتبة مدبولي، 2000.

بينما يرى البعض أن جذور العولمة تمتد إلى الثمانينات مع تزايد مستويات التقدم التكنولوجي الذي أدى إلى تسهيل عمليات الاتصال و الانتقال بين الدول، و سرعة أداء المعاملات الاقتصادية الدولية⁽¹⁾.

فحسب (1995 Jean Claude Paye) فإنه من الصعب جدا حاليا التنبؤ بالتغيرات التي ستحدثها التطبيقات العلمية و التكنولوجيات في ميدان الإعلام و الاتصال، نظرا للتطور السريع الذي تعرفه ظاهرة العولمة و التطور المذهل للتكنولوجيات و الإبداعات في حد ذاتها.

و هناك من يبنى فكرة أن الاقتصاد هو الدافع القوي للعولمة، و بذلك يرجع مرحلتها الأولى إلى عقدي الخمسينات و الستينات عندما تضافرت الجهود لتقليص القيود المفروضة على التجارة الدولية في إطار جولات الجات المتعاقبة.

إلا أن ثمة من يرون أن للعولمة جذورا ضاربة في أعماق التاريخ، فحسب Edwardo Aninat فقد تخلل العالم عدة موجات متعاقبة للعولمة أو ما يسمى الآن بالعولمة، منذ فترة القرن الثالث عشر (XIII)، بحيث تتشابه هذه الفترات في عدة نقاط مع الفترة الحالية بالتوسع التجاري، انتشار التكنولوجيات، الهجرة المكثفة و اختلاط و اندماج الثقافات، و تركيبة من الأحداث تضع موضع شك، تقليص العولمة لمجرد قوى اقتصادية⁽²⁾.

و في هذا الإطار يرى (Bertrand Badie) أن العولمة تخللت مسارا يعود إلى تاريخ طويل، رغم أنه يبدو جديدا، حيث قفز تدريجيا في فجر القرن الحالي بواسطة الفتوحات الاستعمارية، كما مهدت لهذه الحركية ثلاثة قرون من الاكتشافات و الاتصالات المحتشمة بين الغرب و الإمبراطوريات الشرقية⁽³⁾ ففي نهاية القرن التاسع عشر (XIX) كانت العولمة أو وجدت على مستوى كبير، حيث أدى انخفاض تكاليف التنقل تسارع التبادل، و في 1913 فإن التجارة الدولية نتيجة للإنتاج الدولي وصلت إلى مستويات أعلى⁽⁴⁾.

و رافق هذا التطور في التجارة بتدفقات لرأس المال لم يسبق لها مثيل (ما يعادل 10% من PIB) الصافية لبعض الدول، و تدفق الأشخاص بما يعادل 2/1 % للأفراد في السنة لعدة دول خاصة المتوجهين إلى أمريكا.

⁽¹⁾ عادل المهدي، عولمة النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية، الدار المصرية اللبنانية، 2003 ص 24.

⁽²⁾ Edwardo Aninat, "Finances et développement, Publication Trimestrielle du fond Monétaire International, (Mars 2002), page 05.

⁽³⁾ قاسم حجاج: مرجع سابق ص 264.

⁽⁴⁾ Edwardo Aninat : Page 05.

و بعد الحرب العالمية الأولى و الثانية ظهرت موجة جديدة للعولمة بدأت تتميز مرة أخرى بانخفاض تكاليف التنقل إلى النصف من 1940 إلى 1960، تزايد المؤسسات متعددة الجنسيات المتطورة التي استعدت لتفادي مشاكل التبادل كاللغة، سياسات التجارة الوطنية و أشياء أخرى، و كذلك ارتفاع لم يسبق له مثيل للإنتاج والمستوى المعيشي⁽¹⁾.

2- مفهوم العولمة

عرفت العولمة الحديثة أوج توسعها منذ منتصف الثمانينات و التسعينات بعد ظهور الدول الصناعية الجديدة، في جنوب شرق آسيا و أمريكا اللاتينية و أوروبا الشرقية و إفريقيا، إثر تفاقم الأزمة الاقتصادية العالمية (أزمة المديونية، انهيار أسعار المواد الأولية...) و انهيار المنظومة الاشتراكية و تنامي دور الشركات متعددة الجنسيات و بداية انتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الجديدة⁽²⁾ و أن الجديد في العولمة حسب زكي العابدي هي ظواهر الإستيعالية و التسارع و الأنية⁽³⁾.

بصفة خاصة ما زاد حيوية العولمة، هو التسهيلات الكبيرة للتبادل و معالجة المعلومات نتيجة لتكنولوجيات الإعلام الآلي و الاتصالات التي منذ 1970 قلصت التكاليف بـ 99% للقطاعات. و تواصلت التطورات التكنولوجية من تنويع و تحسين الخدمات موضع التبادل خاصة التي تخدم تجارة السلع و الخدمات الشيء الذي أدى إلى اقتصاد على مستوى عالمي.

إنه حسب النظرية الاقتصادية التي تخص نموذج التبادل الذي وضعه Heckscher-Ohlin Samuelson يرى بأن اقتصاد عالمي مندمج يوفر أفضل الفرص لتعظيم رفاهية الإنسانية.

إلا أن هذه الفكرة أو هذا الافتراض يستوجب أو يعتمد على فرضيات خاصة، حرية التحرك أو الانتقال العالمي للسلع و عوامل الإنتاج (رأس المال – اليد العاملة) توفر المعلومات و مستوى عال للمنافسة⁽⁴⁾.

و يعرف Bertrand Badie العولمة بأنها عملية "إقامة نظام دولي ينجه نحو التوحد في القواعد و القيم و الأهداف، مع إدعاء إدماج مجموع الإنسانية ضمن إطاره"⁽⁵⁾. بينما "برهان غليون" فيرى أن العولمة تعني الدخول بسبب تطور الثورة المعلوماتية و التقنية و الاقتصادية معا في طور من التطور الحضاري يصبح فيه مصير الإنسانية موحدا أو نازعا للتوحد، الذي لا يعني هنا التجانس أو التساوي بين جميع أجزاء العالم و المجتمع البشري، و لكنه يعني درجة عالية من التفاعل بين مناطق و مجتمعات بشرية مختلفة و متباينة و بالتالي ازدياد درجة التأثير و التأثير المتبادلين، و لذلك ارتبط مفهوم العولمة بمفهوم الاعتماد المتبادل فالعولمة هي تطور نوعي جديد في التاريخ الإنساني أصبح معه العالم أكثر ترابطا و أكثر انكماشاً.

(1) Edwardo Aninat : Page 05.

(2) (3) / قاسم حجاج : مرجع سابق، ص 262-263.

(4) Edwardo Aninat : page 05

(5) قاسم حجاج، مرجع سابق، ص 264

بينما تعبر العولمة عن الاعتماد المتبادل الاقتصادي المتنامي لمجموع بلدان العالم والنتائج عن زيادة حجم و تنوع المبادلات العابرة للحدود من السلع والخدمات، و كذلك من التدفقات الدولية لرؤوس الأموال في نفس الوقت الذي يشهد فيه العالم انتشارا متسارعا و شاملا للتكنولوجيا⁽¹⁾. كما تعني العولمة على أساس التقرير الكندي (1998) بأنها تعني بعض القيم المشتركة في العالم كله خاصة مثل : الديمقراطية الانتخابية، الأنظمة الاقتصادية القائمة على السوق، و الهياكل الاجتماعية و الثقافية، المنفتحة والليبرالية⁽²⁾.

و قد يكون حلم العولمة هو عالم بلا حدود، و هذا عنوان لواحد من أوائل الكتب الصادرة في بداية التسعينات⁽³⁾ (Kenichi Ohmae) و هو عنوان معبر يشير بوضوح إلى أن البشرية دخلت مرحلة جديدة أهم صفاتها المميزة قيام اقتصاد عالمي بلا حدود قائم على الدور المحوري للشركات المتعددة الجنسيات، و على الحركة الكاملة لانتقال السلع و رؤوس الأموال و الخدمات و المعلومات و الأفراد و الأفكار، بأقل قدر ممكن من القيود أو التدخل من قبل الدولة التي يبدو أنها أخذت تفقد السيطرة على القيادة الاقتصادية، لما تمثله العولمة من تطور نوعي جديد في التاريخ الإنساني، بحيث أصبح معه العالم أكثر ترابطا و أكثر انكماشاً.

و من هذا المنظور ظهر اتجاهان، الأول يتحدث عن مزيد من التقارب أو التلاقي بين الدول حتى تصبح مع الوقت أكثر تشابها في أوضاعها من حيث بنية القوى العاملة و التكنولوجيا و مستوى التنمية و القيم الثقافية و غير ذلك، و الثاني يتوقع على العكس مزيداً من التباعد خاصة بين مناطق العالم الثلاث: بلدان المركز. و البلدان نصف المهمشة و البلدان المهمشة.

و تذهب بعض النظريات الأخرى إلى أن الفجوات بين الطبقات تؤدي إلى مزيد من العنف السياسي في علاقات الدول بعضها ببعض، و داخل المجتمعات حيث يؤدي العنف إلى القمع و هذا الأخير إلى مزيد من العنف.

3- العولمة بين الترحيب و الترهيب

لقد تم مناقشة نتائج العولمة بما فيها التأثيرات الإيجابية كاستمرارية الدولة و الإدارة العامة، و التأثيرات السلبية كالتهديد للديمقراطية و المجتمع، تزايد الفساد و نفوذ النخبة الإدارية و النخبة التنظيمية التي تميل للتأثير في السياسة العامة و القرارات التنظيمية فعليا في أي مكان في العالم. حيث يرى بعض المفكرين النظر إلى العولمة على نحو نقدي تاريخي، أي على نحو يميز في العولمة بين التقدم العلمي الهائل الذي يتم في حقها، و ما تحمله في طياتها من عوامل إيجابية، تعمل على اندفاع المد الحضاري و

(1) Fonds Monétaire International : Les perspectives de l'économie Mondiale "Washington", Mai 1997

(2) قاسم حجاج، مرجع سابق، ص 467.

(3) عبد الغني عماد سوسيولوجيا الثقافة " المفاهيم و الإشكاليات من الحداثة إلى العولمة " مركز دراسات الوحدة، الطبعة الثانية تموز 2008 ص 280

انتشار التقدم وإشاعته في مختلف بلدان العالم، و ذلك تبعاً لقدرات كل بلد على استيعاب منجزات هذه الثورة، واستثمارها من أجل إحراز مزيد من التقدم والارتفاع، و بين ما ينطلق منه قادتها السياسيون تحت اسم الهيمنة على مصائر العالم⁽¹⁾.

إن العولمة في الواقع كلمة تبرز لتغطية الأمر، و إذا فهمت "أمركة" على أنها القوة المهيمنة على ثلاث وكالات عبر قومية رئيسية (صندوق النقد الدولي، البنك العالمي، و الغات التي حلت محلها الآن منظمة التجارة العالمية)، و إذا ما سميتها بالعولمة فإنها تصبح، و لسبب وجيه شيئاً حسناً" (لوكومبيا ثماياتاري شاكرافرتي سبيكاك)⁽²⁾.

و في مقالة لـ "نايف علي عبيد، العولمة و العرب"، يقول أنه في نظر « P.Gummet » العولمة مازالت غير واضحة المعالم، لا من حيث تحديد المفهوم و لا من حيث اختبارها على الواقع، لذا يحذر من المبالغة بأهمية هذه الظاهرة، كظاهرة تلغي التمايز القومي إلغاء تاماً لصالح الشركات متعددة الجنسيات التي تقف خلف القوى الكبرى والمنظمات الدولية كمنظمة التجارة العالمية و صندوق النقد الدولي⁽³⁾.

و يرى أحمد مختار "أمبو" بأننا نعيش في عالم يسبح في أزمة عميقة و يقرر أنه لا يمكن أن تخدم المجموعة الدولية بدون أن تكون لنا جذورنا الخاصة، كما يعتقد أن الانتماء العالمي ليس الطريق الأمثل لخدمة الإنسانية، بل لا بد من الانطلاق من قيمنا الخاصة مع مقابلتها بالطبع مع تلك المتعلقة بالآخرين لنتمكن من خدمة الإنسانية⁽⁴⁾.

مما يجعل العالم أمام مفارقة وتناقض و جدلية بين اتجاهين سياسيين يخترقان الساحة الدولية متجاذبين أحياناً، ومتنافرين أحياناً أخرى، و يقول في هذا الخصوص (Dimintios Karmis et Alain 1996) (G.Gagnon)، "إن نهاية القرن العشرين تتميز ب بروز توترات بين العالميات والخصوصيات و هي توترات بشكل خاص في البلدان المتعددة القوميات والأثنيات ..."⁽⁵⁾.

فيشير الدكتور طيب تيزيني إلى أنه إذا راح المذهب الإيديولوجي العولمي الجديد المتمثل في "ما بعد الحداثة" يعمل عبر أجهزة إعلامية و ثقافية متدفقة على إقناع البشرية بضرورة إسقاط كل ما أنتجته توار يخهم من عقلانية و ديمقراطية وحداثة و تقدم و نزوع إنساني و تنوير و نهوض و تضامن بزعم أن هذا كله قد استنفد تاريخياً⁽⁶⁾، فقد أخذ الأمر يبدو و كأن كل شيء أصبح موضع شك، و كأن كل ما أنتجه التاريخ البشري العالمي غدا موضع إدانة، مقابل حلول "مبدأ جديد" يحكم العالم، و يتمثل في "ابتلاع الطبيعة و البشر، في سبيل هضمهم و تمثلهم، و من تم تقيئهم سلعاً"، و من شأن هذا أو من ضروراته أنه يفضي إلى ولادة "السوق السلعية الكونية"، حيث تبتلع السلعة الهويات، لتعبر عنها جميعاً⁽⁷⁾.

(1) طيب تيزيني، مرجع سابق، ص 10، 11.

(2) - (4) / قاسم حجاج، العالمية و العولمة : نحو عالمية تعددية و عولمة إنسانية، جمعية التراث، غرداية الجزائر 2003 - ص 17 ص 49.

(5) مقال نشر في المجلة الكندية للعلوم السياسية مارس 1996، مأخوذ عن أ. قاسم حجاج، مرجع سابق، ص 20، 21.

(6) (7) د/ طيب تيزيني: مرجع سابق ص 9، 10، 14.

و عليه تشمل العولمة كما يرى البعض كل أوجه النشاط أو الحياة الاقتصادية، السياسية و الثقافية، و بالتالي فقد يكون من أثارها التأثير على الهوية الثقافية و الخصوصيات المحلية. حيث يشير الدكتور "هولتن" في كتابه "العولمة و الدولة القومية" إلى أن قوة العولمة، ترى بأن من مصلحتها إعادة ترتيب العالم و تلجأ في ذلك إلى تشجيع الأثنيات و القوميات الصغيرة لتحقيق هدف واحد، ألا و هو تفتيت الدولة القومية".

إن العولمة تدفع المجتمعات بطريقة آلية مباشرة إلى إعادة بناء خصوصياتها المختلفة، مما يدل على مفارقات و تناقضات العولمة الحالية. فمن جهة يبشر بالاندماج الدولي و يسعى للتوحيد المتزايد للأسواق الوطنية ضمن السوق العالمية خاصة المالية، عبر التنميط و التجنيس الثقافي و القولية الاجتماعية و التماثل المؤسساتي و إعادة تنظيم القواعد القانونية و التمرکز الاقتصادي و الهيمنة العسكرية و الحضارية لعالمية النموذج الغربي.

من جهة تساهم التدفقات عبر الوطنية في حوث لا مركزية المسارات التي تؤدي تلقائيا إلى نزاعات و توترات (Bertrand Badie)⁽¹⁾، و إلى تفتت المجالات الوطنية و اللامساواة و الصراعات الأهلية و الأثنية و الطائفية و الانفصالية و القومية و الأصولية⁽²⁾.

و لأن العولمة الجارية تندرج ضمن منطق الهيمنة، و تكشف عن مشاريع تصدير و استيراد نماذج فلسفية، اقتصادية أو سياسية ذات منشأ غربي، فإنها بالتالي تغذي بآثارها الرجعي تغييرات أو ردود أفعال خصوصياتية متمثلة في إعادة استثمار الثقافات (السلفية و العودة إلى التراث و الأصول) و هو أمر يحدث بشكل واسع في كل المجموعات التي تعتبر نفسها في مكانة هامشية فتستلم تميزها من مذهبية خصوصياتية، و كذلك من نزعة مناهضة للغرب⁽³⁾. حيث 90% من حروب التسعينات تحدث بين قوميات و داخل شعوب بين مدنيين من نفس الجنسية: إرهاب، مافيا، عنف اجتماعي، تحت طائلة برامج التعديل الهيكلي⁽⁴⁾.

ثانياً: العولمة في المجال الاقتصادي

1- آثار العولمة

لقد ساهمت في الواقع عدة عوامل في عملية العولمة متضمنة تراكم فائض رأس المال، إعادة التنظيم الاندماجي، الدور للدول المسيطرة و هيمنتها، القيود المحلية، زيادة التوقعات الإنسانية، المعاهد الدولية و الاختراعات و الابتكارات التكنولوجية، و المنظمات الدولية كالأمن المتحدة، و مختلف المؤسسات التابعة لها أو التي تعمل حتى ضمنها.

(1) - (4). قاسم حجاج، مرجع سابق، ص 252، 330

فالعولمة حسب " إسماعيل صبري عبد الله (1997، 1991) ⁽¹⁾ أخذت مرحلة وصل إليها قانون الرأسمالية نحو المزيد من تمركز رأس المال و السيطرة و القوة الاقتصادية، باعتماد إيديولوجية السوق و الليبرالية، و من دون اعتداد بذكر بالحدود السياسية للدول ذات السيادة، و أنها أساساً نتاج داخلي للرأسمالية التي هي كنمط إنتاج تتغير ملامحها و أساليبها في الاستغلال.

و بواسطة السوق تمثل الشكل المتقدم لرسملة العالم و سلعته و تحويل أفرادها إلى مجرد مستهلكين للسلع و الخدمات التي تروج على نطاق العالم.

أما (صادق جلال العظم 1997) ⁽²⁾ فيرى بأن ما يميز العولمة على الصعيد الاقتصادي الرأسمالي أنها نقلت العالم من دائرة التبادل و التوزيع و السوق و التجارة على نطاق عالمي إلى مرحلة أخرى يجري فيها الإنتاج و الاستثمار في مجتمعات الأطراف.

أي أنه يرى ظاهرة العولمة هي بداية عولمة الإنتاج الرأسمالي بنقله إلى مجتمعات الأطراف، بعد أن كان في السابق محصوراً في مجتمعات المركز، ما يستدعي إعادة نظر جذرية في نظرية التبعية.

إنها بحسب تحديده حقبة تحول رأسمالي يجري فيها تصدير الرأسمال الصناعي الإنتاجي، في ظل هيمنة دول المركز و بقيادتها و تحت سيطرتها و سيادة نظام عالمي للتبادل غير متكافئ، و هذا بتقيره لا يسمح بحدوث تنمية حقيقية، و بمعالجة جذية لمعضلات التخلف.

حيث أدى ظهور و توسع المنظمات الدولية إلى إعادة هيكلة تنظيمية عمودية و أفقية، و أسفر هذا عن القوة الاندماجية على المستوى العالمي و إيجاد طبقة حاكمة عالمياً، فاتجاهات التحالفات الجزئية و الكلية أنتجت تنظيماً مركزياً عالمياً و هيكل قوة يسيطر فيه أكبر 200 شركة عالمية على 70 % من الاستثمار الأجنبي الكلي، و تقريباً ثلث المدخرات الكلية لجميع الشركات حول العالم ⁽³⁾.

فالعولمة عملية متواصلة للتوسع في الحدود الجديدة و فرص لتراكم رأس المال على المستوى العالمي، و تجلت آثارها السلبية و الإيجابية في كل مكان تقريباً، و يعتبر تراكم الفائض أهم عامل، و قد تسارع هذا العامل بعد الحرب العالمية الثانية و وصل المستوى متقدماً بعد السبعينات محققاً القمة في التسعينات.

و كما يعتقد البعض أن رأس المال العالمي أدى إلى ولادة المنظمات متعددة الجنسيات التي تحل محل إن لم تعوض وجود الدول الإقليمية نفسها، و حتى أن البعض يقترح أن هذه العالمية أيضاً أدت لتآكل مفهوم هيكلية المجتمع و القوة الحضارية مما أدى إلى فقدان الوظائف المدنية.

(1) عبد الغني عماد : مرجع سابق ص 281 - 283 .

(2) علي فارزماند: " العولمة و الإدارة العامة " ترجمة ل: حلمي شحادة يوسف، مجلة الإدارة العامة ، المجلد 41، العدد 2، يوليو 2001 ص

كما أن الانتقال التدريجي للاقتصاد إلى أيدي الخواص، أدخل في لعبة العولمة أطرافاً مؤثرة، تنافس نفوذ الدول، و هي الشركات متعددة الجنسية و على الرغم من أن هذه الظاهرة غير جديدة، إلا أن الفضاء الواسع الذي تتحرك فيه اليوم، و حجم تغلغلها في اقتصاديات الدول، و سرعة قراراتها و سهولة انتقال أموالها أعطى لها هيمنة أو سيطرة أخرى تنافس بحدّة، سياسة الدول.

فالعولمة تأخذ اليوم شكلاً شمولياً واسعاً، لتطوّل كل فضاء العالم، و لتمس بشكل مكثف وعميق مختلف المبادلات في السلع و الخدمات و التكنولوجيا و المعلومات. كما أنها اليوم لا تمس فقط المبادلات، و إنما تستهدف الإنتاج (أي آلية الإنتاج) إذ أصبح رأس المال ينتقل دون قيود كبرى، و يبحث عن أفضل فضاء للاستثمار، و يمكنه التحول من اقتصاد وطني إلى آخر بصورة حينية مفاجئة في مبادلات الأسواق المالية⁽¹⁾.

و هكذا تعقدت الخريطة التنافسية، و ازدادت التحديات، و وجدت القيادات الوطنية نفسها أمام خيارات مصيرية، عليها أن تتخذها الآن لصيانة الوطن، اقتصادياً و ثقافياً و اجتماعياً و سياسياً، ولإيجاد موقع في اللعبة التنافسية الكبرى، "فتحدث البعض عن عصر نهاية التاريخ و بدء زمن جديد يقوم على قيم الحرية و التنافسية في مجتمعات العالم كافة، سوف يفضي في اعتقادهم إلى توافق شامل في الاقتصاد و بين الحضارات"⁽²⁾.

كما يرى البعض أن مستقبل العالم هو نهاية الجغرافيا و إزالة الحدود أمام المبادلات و الإنتاج فيحصل التلاقي الاقتصادي الذي يهيئ لتلاق حضاري أوسع، و عالم جديد آمن كله رفاه. و البعض الآخر يرى أن فتح الحدود يغذي النزعة إلى الحماية، و مستقبل العالم يتهدده تنامي الهويات، و عودة نشطة إلى التاريخ، تنبئ بصراع مقبل للحضارات، سوف يطبع الحروب المقبلة.

فنهاية الجغرافيا تعني إزالة الحدود، و التأسيس لعالم مفتوح، تتوارى فيه سلطات الدول، و تبرز قوى عبر وطنية أخرى. أما عودة التاريخ، فتشير إلى يقظة الهويات، و الرغبة المتزايدة في البحث عن الجذور، و حماية الخصوصية⁽³⁾.

غير أن هذا التحليل سرعان ما أفرز نقيضه، و الجدلية ظلت قانون الفكر الإنساني، فلا يمكن أن يكون هناك نمط واحد، و لا فكر واحد، فنهاية الجغرافيا حقيقة، و التسلح بالتاريخ ضرورة، و الموازنات بين هذا و ذاك هي التي سوف تحدد نجاحات الأمم، و تعطي للعالم بأكمله سلاماً آخرًا، فالتاريخ لم ينته بالعولمة وإنما عاد بقوة مثلما لم تنته الجغرافيا كلياً و إنما تجددت و تعقدت⁽⁴⁾.

(1) - (4) الصادق شعبان: مرجع سابق ص 1- 12.

إنّ ما تقدم يفسر لنا انقسام الرأي حول مزايا العولمة و ما تقدمه من منافع للدول و الشعوب و بين ما تمثله من خطر يكسح العالم بماضيه و حاضره و مستقبله فتصبح بذلك قنبلة تتهاوى للانفجار في أي وقت ممكن، تهايبها الدول و تبحث إثرها على السبل التي قد تحميها في حالة وقوع الحدث.

2- العولمة الاقتصادية

إنّ العولمة الاقتصادية اليوم تكتسب فعاليتها و حيويتها من الاستقطاب الأحادي للنموذج الرأسمالي الذي حقق أهم نجاحاته بعد سقوط النموذجي الاشتراكي، بحيث أصبح العالم أسير منطق السوق و الخصوصية و تحرير الاقتصاد و الاندماج و إعادة الهيكلة، و بخاصة بعد اندفاع الدول الاشتراكية السابقة إلى الالتحاق بهذا النموذج الذي يتجه أكثر فأكثر نحو تكوين صورته النموذجية على الصعيد النظري و التطبيقي، التي يعد فيها بأنه سيجلب الرفاهية و النمو لسكان هذا العالم.

مما تقدم فإن لحظة العولمة تبدو و كأنها مليئة بالفرص التاريخية الكبرى و المغرية بالتحديات و المخاطر العالمية الحقيقية، فهي شكل جديد من أشكال النشاط و أصبحت أكثر وضوحا على أثر التحولات الحياتية و الفكرية التي شهدها العالم خلال الآونة الأخيرة.

لذلك فإنه حتى و إن سلمنا بأن العولمة ظاهرة تاريخية تبلورت في صورتها الجارية مع أواخر القرن العشرين، فإن ذلك لا يعني أن ننظر إليها على أنها مقطوعة الصلة بمراحل التاريخ الاقتصادي للعالم خصوصا عندما يكون هذا التاريخ ليس سوى تاريخ توسيع الأسواق و دفع الحدود و الحواجز، و إذا كان الأمر فعلا كذلك فلا بد من التسليم بأن آلية التبادل التجاري الدولي مثلث الوسيلة أو الأسلوب التطبيقي الأول للعولمة الاقتصادية. فبينما كان الإنتاج و الصناعة والشركات من الأمور القطرية في السابق أصبحت اليوم ذات توجهات عالمية. فعولمة الاقتصاد بذلك تعني أنه يتكامل وظيفيا عبر الحدود الوطنية، بطرق غيرت حظوظ الدول و المناطق الاقتصادية.

و بالتالي يمكن القول أنّ العولمة مجموعة ظواهر اقتصادية تتضمن تحرير الأسواق و خصوصية الأصول، انسحاب الدول من أداء بعض وظائفها، و نشر التكنولوجيا و كذا الاستثمار الأجنبي المباشر، و التكامل بين الأسواق الاقتصادية، فهي تشير إلى الانتشار الواسع المدى في كل أنحاء العالم للمبيعات الإنتاج و عمليات التصنيع.

و في الوقت الذي تركز فيه على التمويل و الإنتاج و التكنولوجيا و التنظيم و السلطة كعوامل للتغير، فإنها تبين في نفس الوقت أن العديد من هذه الأنشطة ليست جديدة تماما بالمعنى التاريخي للعولمة. فتزايد هذه الظواهر و ارتفاع معدلات التفاعل الاقتصادي بين الدول هو الذي يعطي لهذه الأحداث دلالة تشير إليها ظاهرة العولمة، و التي هي في الواقع إحدى نتائج التقارب الملحوظ بين النظم السياسية المختلفة في اتجاهاتها الأساسية في الوقت الراهن.

و بذلك فالعولمة الاقتصادية تمضي بقوة إلى الأمام، حيث شهد العقدان الأخيران من القرن الماضي عملية إدماج دولي لأسواق السلع و الخدمات و رؤوس الأموال لم يسبق لها مثيل. فالتغيير الجوهري الذي تمارسه لا يتوقف في الأوضاع الاقتصادية الدولية و وسائلها، بل يصل إلى تحرير التجارة و أسواق رأس المال، الشيء الذي يتلائم تماما مع الزيادات الهائلة في إنتاج الشركات التي تتبع تنفيذ برامج ضخمة و عالية التكاليف في مجال البحث و التطور. و ساعد التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصال و المعلومات نجاح التجارة الدولية في السلع و الخدمات و حركة رؤوس الأموال في التغلب على الحواجز و العوائق بسرعة فائقة.

و تجسدت معالم و قوى العولمة عبر مؤسساتها الثلاث، لا سيما صندوق النقد الدولي، البنك الدولي، و المنظمة العالمية للتجارة، و طالما أن الفكر النيوليبرالي هو الناظم الجوهري للعولمة فهو يتجه ضد الدولة القومية نفسها كأداة ضبط و تنظيم، فقد أصبح الاقتصاد القومي يتحدد بالاقتصاد العالمي عكس ما كان عليه الحال، حين كانت الاقتصاديات القومية هي الفاعلة، أما الاقتصاد العالمي فهو ثمرة تفاعلاتها⁽¹⁾.

3- السمات المعبرة عن ظاهرة العولمة

3-1 الشركات المتعددة الجنسيات

لقد ارتبطت العولمة في وجهها الاقتصادي و بصورة تلقائية بعمل و نشاط الشركات متعددة الجنسية من خلال التجارة الدولية و الاستثمار الأجنبي المباشر، فالشركات المتعددة الجنسية تبدو و كأنها الوعاء المادي الذي يحتوي و ينظم و يدير الكتلة الرئيسية من علاقات التكامل و الترابط الاقتصادية بين مختلف نقاط العالم كالبعيدة و المتفرقة حيث تمثل أكثر من نصف الناتج المحلي الإجمالي في العالم عام 1996، و بلغت أصولها 93,2 مليار دولار، و عدد العاملين فيها 35,6 مليون عامل و صافي أرباح 404,4 مليار دولار⁽²⁾.

كما أشار تقرير الأمم المتحدة إلى أن عدد الشركات الدولية قد ارتفع إلى 63 ألف شركة عام 2000 مقابل 35 ألف في 1990، و أن فروعها بلغت ما يقارب 800 ألف فرع في مختلف أنحاء العالم سنة 2000 مقابل 150 ألف سنة 1990⁽³⁾.

(1) مصطفى العبد الله الكفري : العولمة المفهوم و المصطلح، 2003 ، www.rezgar.com

(2) زكريا عبد الجواد : www.albayan.aq.ac ، 2002.

(3) عادل المهدي: عولمة النظام الاقتصادي العالمي و منظمة التجارة العالمية الدار المصرية اللبنانية، 2003.

فقد أصبحت هي المحرك الأساسي لدفع عجلة التقدم الاقتصادي من خلال الاستثمارات الخارجية المباشرة في العديد من الدول المتطورة منها و النامية، حيث وصل معدل نمو الاستثمارات الأجنبية إلى حوالي 12% خلال عقد التسعينات⁽¹⁾.

و مثلث بذلك أبرز الاندوات التي فعلت العولمة الاقتصادية، فالجزء الأكبر و الأهم من هذه الشركات يتركز حول ثلاث مناطق اقتصادية رئيسية، تتجمع فيها ثروة تقدر بحوالي 20 تريليون دولار، أي أكثر من 80 بالمئة من إجمالي الناتج العالمي. و هي تتمثل بما يسمى " أرض اليورو " و منطقة " النافتا " و مجال " التين " ⁽²⁾.

فهذه الشركات هي قيود العولمة الاقتصادية و التفاوت يظهر بشكل واضح في الثروة التي يملكها 358 بليونيراً و التي بلغت 760 مليار دولار، أي ما يساوي ما يملكه 45 بالمئة من سكان العالم، و في أن غالبية النشاط الاقتصادي العلمي تحتكره أكبر مائتي شركة عالمية حسب دراسة نشرتها مجلة (The Nation 1994)⁽³⁾

فاستطاعت أن تؤثر في الاقتصاديات الوطنية عن طريق عناصر الإنتاج من بلد لآخر، ذلك أن وجود هذه الشركات مرتبط بوجود هذا الاختلاف و التمايز في مستويات النمو و التقدم الاقتصادي والتكنولوجي بين الدول و المناطق المختلفة، داخل المحيط الاقتصادي العالمي، فالتجارة مثلث داخل شبكة هذه الشركات، أحد مظاهر الجنوح الاحتكاري أو الممارسات التقييدية داخل السوق الدولية.

و تبرز خطورة هذا الجنوح الاحتكاري في إمكانية تطبيق نظام خاص لأسعار المنتجات التي تتدفق عبر قنوات التجارة داخل شبكات الشركات متعددة الجنسية يختلف عن أسعار السوق و خارج هذه القنوات، و يسمى هذا النظام السعري بأسعار التحويل المتمثلة في نوع من التلاعب السعري و المحاسبي اللذان تلجا إليهما الشركات العملاقة لأسباب عديدة، كالرغبة في التغلب على قيود أسعار الفرق أو القيود على تحويل الأرباح إلى الخارج بما تفرضها مصلحة الدول المضيفة في الرقابة على المعاملات المتعلقة بوضع ميزان مدفوعاتها، كما قد يتم اللجوء إلى هذا النظام السعري الاحتكاري كأداة لتنفيذ سياسات التسويق العالمية للشركات متعددة الجنسية، و تطبيق أسعار التحويل ليس فقط على السلع و إنما أيضا على كافة معاملات المشروعات التابعة لهذه الشركات داخل و خارج البلاد.

و في هذا الصدد، فقد سجلت سكرتارية مؤتمر الأمم المتحدة للتجارة والتنمية، الأشكال الآتية كنماذج شائعة للممارسات التقييدية للشركات متعددة الجنسية و خصوصا في البلدان المضيفة النامية.

- 1- فرض القيود على الواردات نتيجة لاتفاقيات توزيع الأسواق و المنتجات التي تعقدها هذه الشركات.
- 2- تحديد الأسعار.

(1) عبد المطلب عبد الحميد : العولمة و اقتصاديات البنوك، الدار الجامعية ، 2001.

(2) (3) عبد الغني عماد : مرجع سابق ص 283 .

3- اتفاق الشركات متعددة الجنسية لاتخاذ تدابير تتعلق بإمداد البلدان النامية بالواردات و تحديد أسعارها من حيث الكارتلات التي تقوم بدورها في الفروع الصناعية لواردات البلدان النامية مثل الكيماويات غير العضوية، و المعدات الكهربائية و منتجات الحديد و الصلب حيث هذه الكارتلات التجارية الدولية أكثر خطورة، فباستطاعتها أن تشكل عقبات أمام التجارة الدولية إلى جانب التأثير على أسعار التصدير للبلدان النامية.

و من أهم القطاعات التي يركز فيها نشاط هذه الشركات العملاقة هي الفروع الصناعية التي تتطلب استخداما عاليا لنتائج البحوث العالمية و التكنولوجيا، بحيث نجد 143 شركة تعمل في هذا المجال، و في قطاع الاتصالات 22 شركة و هذا ما يفسر إلى حد كبير الحروب الدائرة لفتح و اقتسام أسواق الاتصالات في دول العالم الثالث، بل الرأسمالية نفسها كما يفسر جهود الدول الرأسمالية بتعديل قواعد و اتفاقات الجات (OMC) سواء تلك التي تحكم المنافسة بين المنتجين أو التي تنظم تبادل السلع بين الدول، و التي تنظم أيضا ما يتعلق بالابتكار و الاختراع و حقوق الملكية الفكرية.

و ما يحدث في مجال الاتصالات ينصرف أيضا إلى صناعة السيارات و الطائرات و الأدوية و الصناعات الإلكترونية و الكمبيوتر وغيرها، و يعد قطاع المال (البنوك و شركات التأمين و غيرها) ثاني أكبر المجالات تركيزا من حيث عدد الشركات العملاقة العالمية حيث يشمل 25% من عدد هذه الشركات الكبرى في العالم⁽¹⁾.

فالدور المساعد لمنظمة التجارة العالمية منذ (العام 1996)⁽²⁾ و التي تضم أكثر من 140 دولة تعهدت بخفض الرسوم الجمركية على التجارة الخارجية و إزالة ما يعيق تدفق السلع و الخدمات و المنتجات فيما بينها. و قد تم تعزيز هذه المنظمة بتوقيع اتفاقية الخدمات المالية (سنة 1997)⁽³⁾ من قبل 70 دولة، و بذلك أصبحت منظمة التجارة العالمية أهم مؤسسة من مؤسسات العولمة الاقتصادية.

3-2 التكنولوجيا

كما تميل القوى الاقتصادية المسيطرة تكنولوجيا على تأكيد سيطرتها عبر الزمن، بوسائل مستحدثة و التي تمثلت في ثورة الاتصالات ثم الثورة العارمة في حقل تكنولوجيا المعلومات و تحديدا ظهور التقنية الرقمية لنقل المعلومات و لاحقا شبكة الانترنت.

فالمؤسسات الكثيرة متوفرة حول الازدهار التجاري العالمي في الآونة الأخيرة تسلط الضوء على حدوث تغيير هيكلي أساسي في بنية التجارة الدولية، حيث تتوسع بصورة كبيرة و سريعة الإمكانيات و القدرات التجارية في مجال الخدمات، و يعود هذا بصورة رئيسية إلى التطور الهائل في حقل الاتصالات السلكية و اللاسلكية و تكنولوجيا المعلومات. حيث يشكل سوق التكنولوجيا من حيوية الإنتاج العنصر

(1) صلاح الدين حسن السيسى : الشركات متعددة الجنسيات و حكم العالم، الطبعة الأولى، عالم المكتب القاهرة 2003.

(2) عبد الغني عماد: مرجع سابق ص 283

الأكثر تأثيراً في مجال توحيد السوق العالمية و ذلك عن طريق تنشيط أساليب الإنتاج و تحديد ظروفه الفنية.

و تتوظف أنشطة البحث التطبيقي و الابتكار و التنمية التكنولوجية في المراكز الرئيسية للإنتاج الدولي أي الولايات المتحدة و أوروبا و اليابان، و على الرغم من أن الدول النامية تخضع بصورة متزايدة للاتجاه العام لتوحيد الظروف الفنية للإنتاج، فإنها لا تنال نصيباً يذكر من أنشطة البحث و التنمية التي تجريها الشركات التي تعمل فيها.

حيث قامت منظمة التعاون الاقتصادي و التنمية بدراسة تجريبية تناولت عدداً كبيراً من الشركات الأجنبية في البلدان النامية، و خلصت إلى أن هذه الشركات هي جزء متكامل من المجالات العلمية و الفنية و الاقتصادية للشركات الأم و لا توجد عمليات بحث و تنمية في البلدان المضيفة. بل أن عمليات ملائمة التكنولوجيا لا تتم بصورة منظمة سوى في حالات نادرة و عندما توجد مثل هذه الأنشطة فهي تخضع لسيطرة الشرطة الأم و إشرافها بقدر ما يكون ذلك ضرورياً لأحكام السيطرة المركزية على المشروعات التابعة. فانخراط الدول في التجارة الدولية يجعلها تحرص على إتباع مواصفات معينة للمنتجات التي تقوم بتصديرها.

3-3 المنظمات الدولية

و تجسدت معالم العولمة كذلك في المؤسسات العملاقة للتمويل الدولي، و أبرزها صندوق النقد الدولي و البنك الدولي، من خلال تدويل الأنشطة المالية و بصورة أساسية عبر ربط و إدماج الأسواق المالية، فلقد قامت هاتان المؤسساتان بالاشتراك مع عدد من المؤسسات المتخصصة الأجنبية توفر ضمانات ملموسة لمزيد من الانفتاح نحو الخارج و تعزيز القدرة التنافسية لمخرجات الأنشطة الاقتصادية المحلية. و بتفاهم حدة المديونية بداية الثمانينات وجد صندوق النقد الدولي مبرراً أساسياً للتدخل في الشؤون الداخلية للعديد من البلدان، ذات الأوضاع المتأزمة، و تتشابه رؤية صندوق النقد الدولي مع البنك الدولي في أسباب المديونية الخارجية و الركود الاقتصادي الذي تواجهه البلدان النامية في كونها تعود إلى أخطاء السياسات الاقتصادية الكلية الداخلية، كالإفراط في الاستهلاك و الاستثمار أو كليهما، و بالتالي فإن برامج التثبيت تهتم بالموازنة العامة للدولة و ذلك يخفض النفقات التحويلية ذات الطابع الاجتماعي كالدعم، إلى جانب تعظيم إيرادات الدولة من الضرائب غير المباشرة، و تجميد الأجور و الخصخصة.

كما تهتم بميزان المدفوعات من خلال مجموعة من الإجراءات و السياسات التي تهدف إلى زيادة قدرة الدولة في الحصول على العملة الصعبة اعتماداً على زيادة الصادرات، تقليل الواردات ضمن إطار سياسة تحرير التجارة الخارجية ... بالإضافة إلى برامج التثبيت التي تتضمن سياسات نقدية صارمة.

إنّ تنامي دور المؤسسات الدولية في رسم مسار التنمية للدول النامية و التحكم فيه، و سعي دول الشمال الغنية للسيطرة على النصيب الأوفر من الاقتصاد العالمي عبر شركاتها و فروعها المنتشرة بمختلف أنحاء العالم أدى أيضا إلى تعاظم وتيرة نمو التجارة العالمية و اتساعها، إلا أنّ الاستفادة من تحرير التجارة مرتبط بدرجة التنمية في الدولة و مستوى القدرة التنافسية التي حققتها، و كلما ارتفعت درجة التطور الاقتصادي و مستوى القدرة التنافسية، كلما استطاعت الدولة غزو أسواق الدول الأخرى بسهولة.

بينما تتناقض الدعوى إلى اعتماد نظام تجارة "حر" مع مظاهر الحماية و التشدد المركزي، التي لا تخص العلاقة بين الدول الكبرى و دول العالم الثالث فحسب، بل أيضا علاقة الدول الكبرى فيما بينها⁽¹⁾، فالمؤسسات الاقتصادية الدولية الثلاث لا تخدم في نهاية المطاف إلا منطق الكبار (دولا و شركات و أسواق) ما دام هؤلاء هم الذين يحددون توجهاتها، و لربما يصيغون بنودها و هي إن ركنت إلى هذا، فذاك دفاعا عن شرعيتها أو ما تبقى منها، و خدمة لذوي الفضل عليها، و هم مولوا ميزانيات تسييرها، و لا حكم لها إلا ما يحتكمون إليه⁽²⁾.

و هذا ما دفع تقرير التنمية البشرية لعام 1992 الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي الى التحذير من أن تقدم العولمة اصبح يهدد البلدان النامية في فقدان قوتها و سيطرتها على اقتصادها و يحدد التقرير ما يسميه " الشرور السبعة" للخصوصية⁽³⁾ و هي:

- 1- التشديد على تحقيق أقصى المداخل في المدى القريب على حساب خلق مناخ تنافسي حقيقي في المدى البعيد
 - 2- استبدال الاحتكارات العامة بالإحتكارات الخاصة، ما يؤدي الى استغلال المستهلكين.
 - 3- انتشار الفساد الذي يؤدي الى اثراء قلة من المحسوبين على الحكومات و المقربين منها.
 - 4- نزوع الحكومات لبيع الملكيات العامة في سبيل تغطية العجز في ميزانيتها.
 - 5- اغراق الأسواق المالية بالديون العامة.
 - 6- تقديم وعود كاذبة للعمال بدلا من تدريبهم و اعدادهم للمهام الجديدة.
 - 7- وضع قرارات متسرعة من قبل الحكومات من دون محاولة للتوصل الى اجماع سياسي .
- إن ما تقدم يفتح مجالا واسعا لتدبب الرأي و تشتته بين الفرص و الرهانات، و بين الترحيب و الترهيب، و بين الاندماج أو الانحياز.

(1) يحي اليحيائي، العولمة أية عولمة، أفريقيا الشرق ، 1999.

(3) عبد الغني عماد: مرجع سابق ص 284 - 285

خلاصة

إن الدول قليلة الفرص و التي تبحث لها عن مخرج تزيد أزمته عند مجرد الحيرة و التفكير في مزايا و عيوب العولمة، فمن جهة تخوفها من عدم انتهاز الفرص التي تعد بها العولمة، و من جهة أخرى مخاوف حكوماتها من التغلغل و التدخل التدريجي و التنازل الذي قد يفقدها سيادتها و سلطتها في المستقبل .

و صار بذلك صراع بين إيجابيات العولمة و سلبياتها و محاولة لإيجاد التوازن الذي يساعد الدول على الحصول على منافع، و في الوقت نفسه تقليص انعكاساتها و آثارها السلبية. و شاءت أم أبت فإن الدول تقابلها منافسة تزيد شدة يوما بعد يوم ، بين دول العالم و بين التحالفات و القوى، مما يزيد من أزمة الدول النامية، و هذا ما جعلها تحاول البحث عن مخرج لها مقابل المنافسة الخارجية.

و الجزائر مثلها مثل هذه الدول، و في عز أزمته الداخلية تحاول جاهدة البحث عن مخرج لها، و محاولة النهوض باقتصادها من خلال تعزيز القدرة التنافسية و التي بدورها ترتكز على أسس يجب احترامها.

الفصل الثاني

المنافسة منظور جديد للمنظمة

أولاً: تحديد استخدام مفهوم الميزة التنافسية

1- مفهوم الميزة و القدرة التنافسية

2- أبعاد الميزة التنافسية

3- مراحل بناء إستراتيجية تنافسية

ثانياً: دور التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

1- الريادة في التكلفة

2- التميز في المنتجات

3- إستراتيجية التركيز

ثالثاً: أسس تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

1- الجودة كعنصر فاعل في تحقيق القدرة التنافسية

2- الاهتمام بالموارد المعرفية و التكنولوجية

3- البحث العلمي و التطوير التكنولوجي

4- عامل التنظيم، الإدارة و إدارة الموارد البشرية

5- عامل التطوير التنظيمي

6- الإدارة و التسيير الحديث

7- دراسة الأسواق و التنبؤ بمتطلباتها

8- دور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

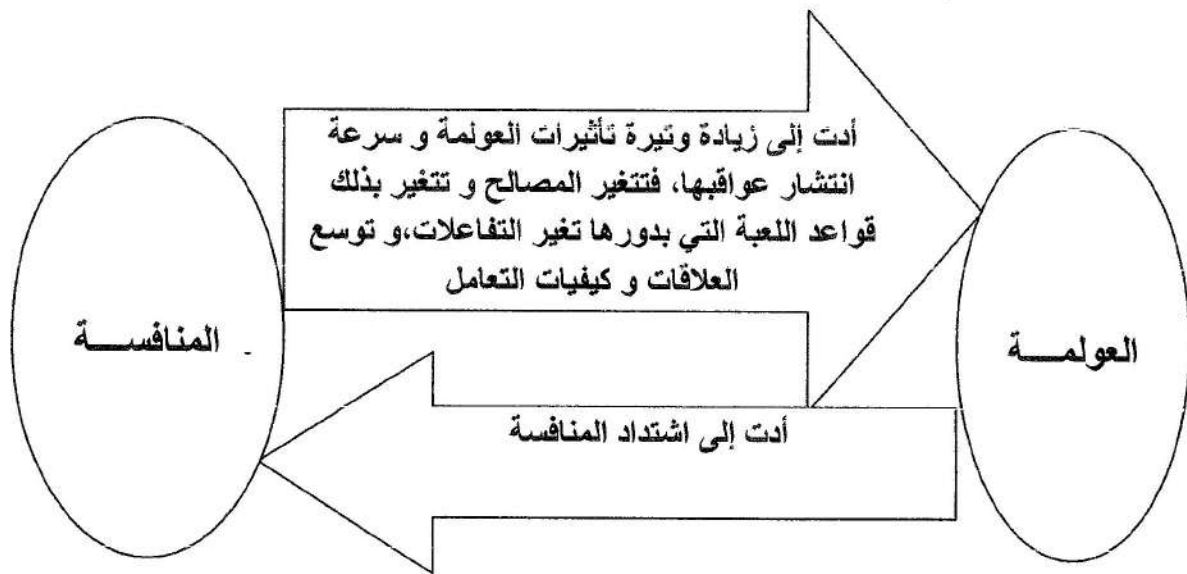
رابعاً: عناصر محددة لتعزيز أو إعاقه القدرة التنافسية

1- البيئة المحيطة و آثارها على المنظمة

2- دور الإدارة الفعالة

3- إدارة التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

خلاصة



الشكل 03: تفاعل العولمة و المنافسة فيما بينهما

إعداد الباحثة

المنافسة

العولمة

أدت الى زيادة وتيرة تأثيرات العولمة و سرعة انتشار عواقبها. فتتغير المصالح وتتغير كذلك قواعد اللعبة التي بدورها تغير التفاعلات، و توسع العلاقات و كفايات التعامل

التغيير

حتمت التغيير فزعزت الأمان و قد تؤدي الى محاولة محو المبادئ الراسخة

الإستراتيجية

تتغير الإستراتيجية في العمل فتأثير المنافسة الخارجية تحتم استخدام استراتيجيات جديدة تعيد النظر في الكثير من الأفكار و المفاهيم

المنظمة

أدت الى إعادة النظر في دور المنظمات (المؤسسات) و اتساع دورها في المستويات فتختلف طريقة النظر للأمور و تختل موازين المصالح القائمة فما هو مهم الآن قد يصبح تافه، و العكس صحيح لدرجة يمثل فيها مبدأ حياة و بقاء و تقدم فيغير موازين الحقائق القائمة

الثقافة

لتغير قواعد اللعبة يستوجب إعادة تشكيل نماذج تفكير تتماشى مع الوضع الجديد ليتمكن الفرد من فهمه و بالتالي التعامل معه للاستفادة من قدر الإمكان منه

المعرفة

تحتم زيادة الاطلاع على المستجدات و التعود على التفكير و الاختيار لنوع المعلومات التي ستصبح أكثر أهمية و ستزيل نفع البعض منها: ستخلق حتمية قراءة المعلومات من زوايا أخرى، و إعادة استخراجها بطريقة مختلفة

القيادة

فتغير المفاهيم يغير طرق إدارة التسيير داخل المؤسسة (المنظمة) تتغير و كذا طرق التعامل مع المحيط

كان تقسيم العالم منذ سنوات قريبة يتم على أساس تكتلات الشرق الشيوعي، والغرب الرأسمالي، و اليابان، و الدول النامية، و كان يتم التقسيم أيضا على أساس دول الشمال و دول الجنوب، و في ظل الحرب الباردة، استمر التنافس بين الشرق و الغرب على سباق التسلح، الذي ارتبط بالتقدم العلمي. و المتأمل لهذه التطورات السريعة قد يعجب لسر اختفاء دولة عظمى كان لها السبق في مجالات كثيرة من بينها الفضاء و لكن الحقيقة أنه كان هناك تركيز معين في ناحية واحدة من التقدم على حساب نواحي أخرى كثيرة في تركيبة المجتمع⁽¹⁾.

فالعالم اليوم في ظل النظام العالمي الجديد، أدرك أن السباق هو سباق إنتاج، و اقتصاد، و صناعة، و تنافس على الأسواق، و إن الصراع العسكري أصبح محكوما باعتبارات سياسية عالمية جديدة غير متوازنة، بحيث أصبح التنافس على الساحة العالمية شديد الصعوبة لأن الاقتصاد الحر، لا يعرف القوميات أو الوطنيات، فالمستهلك في أي مكان في العالم يريد منتجا جيدا، بصرف النظر عن مكان إنتاجه، و مع التقدم التكنولوجي الهائل أصبح الإنتاج هو هدف الإنتاج.

و لقد تمكنت دول كثيرة من العالم الثالث أن تختار لنفسها مجالات تنفذ فيها بقدرات متميزة، تظهر في صورة منتجات تخضع للمواصفات العالمية، و بحكم اتفاقية التجارة الدولية التي وضعت أسسا ثانية للتعامل بين الدول، على أساس الالتزام بالمواصفات العالمية أصبح من العسير حماية أي منتج محلي لا يتفق مع المواصفات العالمية بدوافع الوطنية و الاعتزاز القومي فحسب⁽²⁾.

و مع ظهور صناعة برامج الحاسب و التصميم بالحاسب أصبح للقيمة المضافة بعدا جديدا وهو الحقوق الذهنية، و تعدت التكنولوجيا مجال المعدات بحيث شملت القدرة الذهنية و التي لا تقل أهمية عن الآلة ذاتها.

و الدولة التي تريد أن تعبر حاجز التخلف إلى التقدم لا يمكنها أن ترفع شعارا بأنها بصدد إنتاج جهاز أو أداة تنافس الإنتاج كهدف ابتدائي، فقواعد اللعب مع الكبار لن تسمح لها بذلك. فضلا عن احتكار الأسواق العالمية من قبل الشركات العملاقة ذات الشهرة و التاريخ الطويل في الصناعة بجعل الشركات الناشئة في الدول الطموحة في وضع أكثر صعوبة و لو كان سعر المنتج أقل كثيرا من نظيره العالمي.

فما بالناس حين يكون سعر المنتج في الدول الناشئة أعلى من مثيله في الدول المتقدمة، نظرا لانعدام الخبرة في التصنيع و التسويق و عدم القدرة على إنتاج أعداد كبيرة تغزو الأسواق العالمية Mass Production إذن ليس هناك أمل أن تقدم الدول النامية على المنافسة في مجال التصنيع في هذا العصر، إلا إذا ركزت على السوق المحلية.

(1) د/محمد موسى عثمان: "الإدارة الاقتصادية و تحديات التغيير"، كتاب: الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري - القاهرة - 2001، ص 625-626.

فالقرن الحادي والعشرين ليس فقط قرن الفلسفة أو المنهج في التعاطي مع لعبة الأعمال أو السوق بل هو قرن ابتكار و تنويع آليات التعامل مع مكونات السوق و كذلك مكونات النشاط على مستوى المنظمة و كذلك على مستوى الدولة.

أولاً: تحديد استخدام مفهوم الميزة التنافسية

قد تكون الإجابة عن الأسئلة المطروحة سابقاً على مستوى الإشكالية من خلال توضيح أدوات و آليات خلق المستقبل أو تشكيله انطلاقاً و اعتماداً على عدد من الضروريات الاستراتيجية أو القوى الدافعة. فبيئة الأعمال الحالية تتميز بأنها معقدة و سريعة التغير، حيث تتداخل و تتغير القوى الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و التقنية و التنافسية بشكل لم يسبق له مثيل.

لقد أدى ذلك إلى قيام المنظمات بالبحث عن طرق جديدة لاكتساب المزايا التنافسية التي تمكنها من البقاء في السوق، و التكيف مع سرعة التغير في طرق أداء الأعمال التي أوجدتها تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات و إدارة المعرفة الحديثة.

فالمنظمة تعمل في إطار محيط من المنافسة تشترك فيه منظمات مماثلة و منافسة، و من ثم يصبح ضروري على المنظمة، لكي تقوم بدورها بشكل فعال، معرفة ما تقوم به المنظمات المنافسة و الوقوف على الاستراتيجيات و السياسات التي تتبعها في الوقت الحاضر، و اتجاهاتها في المستقبل.

بحيث يقوم جهاز الاستخبارات بجمع البيانات الخاصة بإجمالي حجم السوق القائم حالياً، عدد المنظمات العاملة في هذا السوق، و نصيب كل منها من السوق، و تطور هذا النصيب خلال السنوات الماضية للوقوف على معدل نمو كل منظمة منافسة، و أسباب زيادة الحصة السوقية و تراجعها لكل هذه المنظمات. كما يعمل على جمع بيانات تخص مزيج السلع، الخدمات و الأفكار للمنتجات، خاصة مزيج منتجات المنافسة، و أنواع و تكلفة الإنتاج لدى هذه المنظمات، سواء تعلق الأمر بمعدل و هامش الربح، أو العمولات و المصاريف التي تتحملها.

1- مفهوم الميزة و القدرة التنافسية

لقد أشار (M.Porter) في إطار مناقشة و تحليل البيئة التنافسية إلى أن هناك خمسة أنواع من القوى أو العوامل التي تعمل مع بعضها البعض كمحدد لنوع و طبيعة و اتجاهات التأثير أو الضغوط على ربحية المنظمات في الصناعة المعنية. حيث عندما تكون قوى و عوامل المنافسة مواتية أي في مصالح المنظمة يقلّ الضغط أو التأثير السلبي على الربحية و العكس بالعكس⁽¹⁾.

(1) د/ عبد السلام أبو قحف: "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة رؤية مستقبلية" كلية التجارة - جامعة الاسكندرية- 1997 ص 27.

و تتبع أهمية القدرة التنافسية من كونها تعمل على توفير البيئة التنافسية الملائمة لتحقيق كفاءة تخصيص الموارد و استخدامها، و تشجيع الإبداع و الابتكار، بما يؤدي إلى تحسين الإنتاجية وتعزيزها، و الارتقاء بمستوى نوعية المنتجات، و رفع مستوى الأداء، و تحسين مستوى معيشة المستهلكين.

و يشير مصطلح الميزة التنافسية إلى قدرة المنظمة على صياغة و تطبيق الاستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط حيث تتحقق هذه الميزة من خلال الاستغلال الأفضل للإمكانيات و الموارد الفنية و المادية و المالية و التنظيمية و المعلوماتية، بالإضافة إلى القدرات و الكفاءات و غيرها من الإمكانيات التي تتمتع بها المنظمة و التي تمكنها من تصميم و تطبيق استراتيجياتها التنافسية⁽¹⁾

فالتنافسية هي القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة، و السعر المناسب، و في الوقت المناسب، و هذا يعني تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنظمات الأخرى. حيث يمكن النظر إلى عملية تطوير و بناء القدرة التنافسية لأي منظمة على المستوى المحلي أو العالمي، باعتبارها دفعا، أو استثمارا، و إستراتيجية في نفس الوقت، حيث أن وجودها يضمن للمنظمة البقاء و الاستمرار، كما تعبر عن قوة دافعة أو قيمة أساسية تتمتع بها المنظمة و تؤثر على سلوك العملاء في إطار تعاملهم مع هذه الأخيرة.

2- أبعاد الميزة التنافسية

و على هذا الصعيد يمكن ربط تحقيق الميزة التنافسية ببعدين أساسيين هما:

1- تحقيق قيم و منافع أعلى للعملاء أو بما يعرف بالقيمة المدركة لدى العميل، بحيث يمكن للمنظمات أن تستغل إمكانياتها المختلفة في تحسين القيمة التي يدركها العميل للسلع و الخدمات التي تقدمها، مما يساعد على تحقيق و بناء ميزة تنافسية لها. فالعميل في هذه الحالة يدرك أنه قد يحصل على قيمة أعلى من جراء تعامله مع المنظمة مما يرفع من قدرتها التنافسية مقارنة مع منافسيها ويساعدها ذلك على تحقيق ميزة تنافسية.

2- تأكيد حالة من التميز (أي التميز)، بحيث تختلف عن منافسيها، فهناك مصادر للوصول إلى التميز، من أهمها الموارد المالية و الموارد البشرية و الإمكانيات التنظيمية و الموارد المعلوماتية. فنظرا لتغير معنى التنافسية الآن، فإن المنظمات في جميع نواحي العالم تواجه تطورا حقيقيا أو فعليا لكيفيات التسيير و الإنتاج للسلع و الخدمات⁽²⁾.

(1) د/ معالي فهمي حيدر، نظم المعلومات: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، 2002، ص 8.

(2) الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تحولات المحيط، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 30/29 أكتوبر 2002، ص 131.

قد تتمكن المنظمة من تحقيق التميز اعتمادا على الموارد المالية لها مثلا من خلال حصولها على تمويل احتياجاتها بشروط خاصة تتيح لها إنتاج سلع و خدمات بسعر أقل من الآخرين، و فيما يتعلق بالموارد المادية، و التي تتضمن المعدات و التكنولوجيا بالإضافة إلى إمكانية المنظمة الحصول على الإمدادات اللازمة لعملية الإنتاج، فإنه من خلال استغلال تلك الموارد يمكن تقديم المنتج أو الخدمة بطريقة مختلفة و مميزة عن المنظمات الأخرى.

و تمثل الموارد البشرية المصدر الثالث للتميز الذي يحقق للمنظمة الميزة التنافسية، فالعديد من المنظمات يرجع نجاحها أساسا إلى ما تملكه من مهارات و قدرات بشرية. أما المصدر الرابع للتميز فهو الإمكانيات التنظيمية و التي تشير إلى قدرة المنظمة على إدارة نظمها و الأفراد الموجودين بها من أجل مواجهة احتياجات عملائها، و تختلف الإمكانيات التنظيمية عن المصادر الأخرى لتحقيق التميز في الطريقة التي تساهم بها تلك الإمكانيات في إعطاء قيمة لمنتجات أو خدمات المنظمة حيث أنه من الصعب - إن لم يكن من النادر - على الآخرين تقليدها.

و تلعب المعلومات و تكنولوجيا المعلومات أيضا دورا هاما في تحقيق التميز من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة⁽¹⁾.

و المنظمات المتفوقة هي تلك التي تتمكن من تكوين ميزة تنافسية مستدامة، اعتمادا على أحسن جمع و تفاعل للذكاء، للمعارف، و للكفاءات التي تجمعها أو تضمها المنظمة من أجل خلق دائم لقيمة مضافة تحقق الاختلاف أو التمايز.

فالتنافسية تشبه أكثر فأكثر إلى اعتقاد، إيديولوجية عن كونها مؤشر اقتصادي، و بالنظر إليها على كونها كذلك، فإنها قد تطرقت أولمست جميع أبعاد أو نواحي المنظمة، و لكن بتأثير خاص على الموارد البشرية، التي تعتبر جوهر مفهوم التنافسية.

كما أضاف، أن التنافسية بكل بساطة هي السرعة التي يفرض خلالها الإنسان في المنظمة، السرعة التي تنقرض من خلالها المنظمات، و السرعة التي يهدم فيها مستقبل المجتمعات حيث يظهر أنه هذا هو الوجه الآخر للتنافسية⁽²⁾.

(1) د/ معالي فهمي حيدر : مرجع سابق، ص 9 و 10.
(2) الملتقى الدولي للتنافسية المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 126، و 131.

3- مراحل بناء إستراتيجية تنافسية

و على صعيد ما تقدم يمكن استخلاص أن الاستراتيجية التنافسية تعتمد بصورة عامة على عدة خطوات حسب Reynolds⁽¹⁾.

1- معرفة القوى التنافسية الموجودة في بيئة الأعمال و ترتيبها بحسب مدى تهديدها لوضع المنظمة ، و هذه تبين تركيبة الأعمال و جاذبيتها و القوى التنافسية الموجودة فيها.

2- تحديد الأهداف الإستراتيجية بحيث يتم التركيز عليها و استخدام آلية لاستراتيجيات المنافسة فيها.

3- تحديد الإستراتيجية المنافسة المناسبة بحسب إمكانيات و ظروف المنافسة، هذا و توجد خمس قوى تنافسية في بيئة الأعمال* و هي كالآتي⁽²⁾:

3-1 المنافسون الحاليون، و هم المنظمات التي تمارس نفس النشاط و تتشارك في نفس السوق. و تتميز حالة ازدياد المنافسة بحاجة إلى تخفيض التكاليف و تقديم مستويات أفضل من الخدمة للعملاء، أي التركيز على استراتيجيات مثل ريادة التكلفة و الاختلاف مع التركيز على أسواق معينة. و تتحدد حدة المنافسة اعتمادا على عوامل يمكن تقديم بعضها كما يلي⁽³⁾:

- الهيكل التنافسية: حيث يؤدي ارتفاع عدد المنافسين المتماثلين في الحجم، من درجة المنافسة. فكلما زاد عدد المنظمات المتنافسة ازدادت شدة المنافسة بينهم و العكس صحيح⁽⁴⁾ و يسمح لهم ذلك بممارسة السيطرة.

- ضعف معدلات النمو التي تزيد تنافس المنظمات على الحصة السوقية نتيجة لعدم ارتفاع الطلب.

- ضعف الاختلاف و التميز بين منتجات المنظمات أو التجانس التام بين السلع، الشيء الذي يقلل من ولاء المستهلكين للعلامة، بحيث تزيد أو ترتفع المنافسة هنا من خلال الاعتماد على الأسعار.

- تمثل التكاليف الثابتة حاجزا أو عقبة تواجهها المنظمات في تخفيض الأسعار في حالة انخفاض الطلب.

- ميزة التنوع لدى بعض المتنافسين، أو بمعنى آخر اختلاف ثقافتهم عن الآخرين و التي قد تمكنهم من التصرف بطرق تجعل المنافسين الآخرين في حالة عجز.

- التحديث أو التجديد التكنولوجي و الذي يمكن من تخفيض تكاليف الإنتاج.

3-2 تهديد الدخول إلى النشاط، و يعني هذا دخول منظمات مختلفة إلى القطاع المعني الذي تعمل فيه المنظمة، و يسبب هذا زيادة في عدد المنافسين و تقليل الحصة السوقية و بالتالي تقليل حجم الأرباح.

(1) مجلة الإدارة العامة المجلد 38، العدد (2) أغسطس، 1998

أخذاً عن Reynolds : Information Systems for Managers , st Paul MN: West pub. CO, 1992, PP 224 – 22

* التي أشار إليها M. Porter

(2) مجلة الإدارة العامة (المجلد 38، العدد 2، أغسطس 1998)، ص 424 – 425 – 426.

أخذ عن: C Edwards- , J ward , and A Bytheway : the Essence of Information Systems, Prentice, International

LTD, 1991- PP 138-143.

(3) A.CH : Martinet : Stratégie , Librairie, Vuibert, Mai 1983, Page 108.

(4) د/ عبد السلام أو كحف، مرجع سابق ، ص 26.

حيث يتم التصدي لهذا التهديد من خلال طرق معينة نذكر منها وضع حواجز للدخول بالنسبة للمنظمات الجديدة كالتكنولوجيات، و المواد الأولية المتميزة، كذلك صعوبة التمكن من قنوات التوزيع إلا من خلال اتفاق بعض التكاليف تخفيض في السعر، الإعلان، ترقية المبيعات ... إلخ. و كذلك عن طريق بعض التصرفات أو السلوكيات التي قد تستخدمها المنظمة القديمة في صناعة معينة لتعجيز دخول منظمات جديدة⁽¹⁾. فكلما كان من السهل الدخول، زادت شدة المنافسة و بالعكس⁽²⁾.

3-3 تهديد الخدمات أو المنتجات البديلة، و هو توافر الخدمات أو المنتجات البديلة التي تلبي نفس الاحتياجات للخدمات و المنتجات الأصلية، و التي تمثل ضغطاً دائماً.

4-3 تهديد القوى التفاوضية للعملاء، و ذلك عندما تزداد قدرة العملاء على الضغط على المنظمات من أجل الحصول على طلبات معينة مثل تحسينات في الجودة أو تخفيض في الأسعار.

5-3 تهديد القوة التفاوضية للموردين، و يعني ازدياد قدرة الموردين على الضغط على المنظمة، و قد يكونوا موردين للعمالة أو المواد أو رأس المال. فمن خلال التلاعب بالأسعار، مواعيد التسليم، الجودة، و حتى الحجم، فهم قادرين على التأثير بصفة جد كبيرة على مستويات الربحية للمنظمات⁽³⁾.

و يساعد نموذج Porter المنظمات في فهم و اكتساب ميزة تنافسية على غيرها من المنظمات، و يعد مفهوم الهامش بعداً أساسياً في نمودجه، فالهامش هو القيمة المدركة من جانب عملاء المنظمة لمنتجاتها و خدماتها مطروحا منها التكاليف.

فالمنظمة تنتج قيمة من خلال أدائها للأنشطة المختلفة التي يطلق عليها Porter أنشطة و التي يمكن تصنيفها إلى مجموعتين هما، أنشطة القيمة الأولية و أنشطة قيمة الدعم، حيث أنشطة القيمة هي تلك التي تساهم بشكل مباشر في إنتاج و تقديم قيمة أكبر لعملاء المنظمة من منافسيها، و تعد أنشطة الإنتاج و البيع مثال لهذه النوعية من الأنشطة.

أما أنشطة قيمة الدعم فهي توفير المدخلات و البنية الأساسية التي تدعم أنشطة القيمة الأولية و من أمثلة هذه الأنشطة، الموارد البشرية، و أنظمة المعلومات، و المحاسبة. و تتكامل أنشطة القيمة الأولية مع أنشطة قيمة الدعم من خلال روابط معينة لتكون ما يطلق عليه سلسلة القيمة⁽⁴⁾.

(1) A. CH. Martinet, Stratégie, Librairie Vuibert, 1983, page 109.

(2) د/ عبد السلام أبو قحف، مرجع سابق، ص 26.

(3) A.CH Martinet, OP, Cit, Vuibert, P 110.

(4) د/ معالي فهمي حيدر، مرجع سابق، ص 10.

ثانياً: دور التميز في تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

بما أن الإستراتيجية التنافسية تعني أن تكون المنظمة متميزة عن منافسيها، و أن تقدم مزيجاً فريداً من القيمة لعملائها يصعب محاكاته، فإنّ المواقف الاستراتيجية هي التي تتطلب أنشطة لا تتوافق مع المواقف الاستراتيجية للمنظمات أو المنظمات الأخرى. حيث أنه للقدرة التنافسية شقان أساسيان⁽¹⁾:

الأول: هو قدرة التميز على المنافسين في الجودة و/أو السعر و/أو توقيت التسليم و/أو خدمات ما قبل البيع و ما بعد البيع، و كذا في الابتكار و القدرة على التغيير السريع الفعال. و الثاني: هو القدرة على مغازلة سريعة للعملاء تهيؤ و تزييد رضائهم و تحقق ولاءهم، و لا شك أن النجاح في الشق الثاني متوقف على النجاح في الشق الأول. و بالتالي يمكن تعزيز القدرة التنافسية من خلال:

- **التنافس الوقت:** حيث سيتبارى المنافسون في اختصار الوقت بين كل ابتكار و تقديم لمنتج جديد، و اختزال وقت إنتاج و تقديم المنتج، و تسليم المنتجات في التوقيتات المتفق عليها دون تأخير، ليس ذلك فقط، بل في التوقيتات التي يحددها العملاء.

- **التنافس بالجودة:** إن الجودة تمثل شرطاً جوهرياً لقبول المنتج بشكل عام سواء بالسوق المحلية أو بالأسواق الخارجية، و هي شرط أساسي لزيادة القدرة التنافسية.

- **التنافس بالتكلفة:** إن الاجتهاد في خفض تكاليف الشراء و التخزين و العمالة و كافة عناصر التكاليف بشكل عام مطلب أساسي لتعزيز القدرة التنافسية. و هو ما يتطلب تصميم معايير اتفاق عملية موضوعية لكل عنصر من عناصر التكلفة و تطويرها بما يتناسب مع التغير في تكنولوجيا العمليات و مستويات التكلفة لدى المنافسين.

و يوصي "Porter" الخبير في الاستراتيجيات على مستوى القطاع بثلاث استراتيجيات نوعية للتفوق على المنظمات المنافسة في صناعة معينة⁽²⁾ و هي:

1- **الريادة في التكلفة:** تلعب التكلفة دوراً هاماً كسلاح تنافسي، فلا يمكن تحديد أسعار تنافسية دون ضبط مستمر للتكاليف، حتى أن كثيراً من المنظمات المتميزة تنافسياً تستهدف أن تكون القائدة أو الرائدة في خفض عناصر التكلفة بين منافساتها في نفس الصناعة أو النشاط.

(1) د/ أحمد سيد مصطفى التغير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، مركز وايد سيرفس للاستشارات و التطوير الإداري، الإدارة و تحديثات التغيير 2001، مرجع سابق، ص 365.

(2) د/ جمال الدين محمد المرسى و آخرون: التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية و الإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الدار الجامعية - الإسكندرية 2002، ص 312.

و يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية، فرض أسعار أقل من أسعار المنافسين، مع تحقيق نفس مستوى الأرباح، كما أن المنظمات ذات التكلفة الأقل تكون قادرة على تحمل المنافسة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى.

و تتمكن المنظمات من تحقيق الريادة على التكلفة اعتمادا على و سائل متعددة، تتجسد في خيارات ترتبط بالمنتج و السوق و الكفاءة المتميزة التي تمهد الطريق لتحقيق مزايا تنافسية منخفضة التكلفة، محاولة الاستفادة بالخبرة السابقة من أجل تخفيض تكاليف التصنيع الخاصة بهم. إلا أنه إثر البحث عن طرق تخفيض التكاليف قد تنشغل المنظمة المستخدمة لهذه الاستراتيجية عن الأمور الأخرى كتغير أذواق المستهلك و التي لا تقل أهمية، مما يترتب عنه انخفاض الطلب على منتجاتها.

2- التميز في المنتجات: تنطوي هذه الاستراتيجية على تطوير منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء و المنافسين على أنها فريدة أو متميزة، و يمكن تحقيق هذا التميز عن طريق أساليب عديدة مثل التصميم أو العلامة التجارية أو التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمات العملاء، و يمثل تمييز المنتجات استراتيجية حيوية لتحقيق عائد يفوق المتوسط السائد في صناعة معينة لأن ولاء العملاء للعلامة التجارية يقلل من حساسيتهم للسعر.

و يمكن تحقيق تميز المنتج باستخدام ثلاثة طرق أساسية و هي: الجودة و التحديث و الاستجابة للعميل، و يعتبر التحديث أو التطوير عاملا رئيسيا بالنسبة للمنتجات التي تتميز بالتعقيد الفني حيث تمثل الخصائص الجديدة مصدرا للتميز، حيث يشغل المبتكرون عقولهم في عديد من المنظمات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم به أو يفكر به أو يتمناه العميل و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة.

و عندما يركز التميز على عنصر الاستجابة للعملاء، فإنه على المنظمة في هذه الحالة أن تلتزم بتقديم خدمات ما بعد البيع و صيانة المنتج، و تلك أمور على جانب كبير من الأهمية و خصوصا بالنسبة للمنتجات المعقدة. و حتى ترتبط الجاذبية بالهيئة أو المكانة، و قد ترتبط الجاذبية بأمن المنزل و الأسرة، أو ترتبط بالقيمة و النقود، و يمكن صياغة التمييز، بحيث يتوافق مع مستويات العمر المختلفة، و مع المجموعات الاجتماعية، ذات السمات الاقتصادية المحددة، فأسس التمييز لا منتهاية.

و المنظمة التي تفضل خيار التميز ينبغي أن تكون معدة لخدمة أسواق كثيرة، حيث تعمل على طرح منتج معين مصمم لكل شريحة من شرائح السوق. و لكن قد تختار المنظمة أن تقدم خدماتها لعملاء تلك الشرائح على أساس ما تمتلكه من مزايا خاصة بالتميز، و بالتالي فليس من الضروري أن تقدم منتج مميز لكل شريحة سوقية.

و لإستراتيجية التميز مزايا عديدة أهمها: أن التميز يحمي المنظمة من منافسيها لدرجة قد تصل إلى خلق الولاء للعلامة من قبل العملاء حيال منتجاتها، و هذا يوفر الحماية للمنظمة في كل الأسواق أو على كل الجبهات، و يستطيع المنتجون المتميزون فرض زيادات على الأسعار لأن العملاء لديهم الاستعداد لدفع أسعار استثنائية عالية.

و يتوقف تهديد المنتجات البديلة على قدرة منتجات المنافسين على الوفاء باحتياجات العملاء بنفس الدرجة التي تفي بها منتجات المؤسسة المتميزة، و لا شك أن ذلك ممكن الحدوث. و المشكلة الرئيسية التي تواجه استراتيجية التميز تتجسد في قدرة المنظمة على المدى الطويل على الحفاظ بتميزها في نظر العملاء، و سهولة قيام المنافسين بمحاكاة المنتجات المتميزة، و من هنا فإن استراتيجية التميز تتطلب من المنظمة أن تتجه نحو تطوير المزايا التنافسية المختلفة التي تتمتع بها في مجالات منتجاتها و أسواقها و كفاءاتها المتميزة.

3- إستراتيجية التركيز: تركز هذه الاستراتيجية على قطاع معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته، فتستند قيمته على الاعتقاد بأن المنظمة التي تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها. إلا أن هذه الاستراتيجية تتطلب المفاضلة بين عنصري الربحية و الحصة السوقية الإجمالية، و تتبع المنظمة هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التميز.

و في حالة التركيز على التكاليف تسعى المنظمة إلى الحصول على ميزة في التكاليف في السوق المستهدفة. أما في حالة التركيز التمييزي فتسعى المنظمة إلى تمييز منتجاتها في السوق المستهدفة، فيجب أن يتوفر في قطاعات السوق إما عملاء لهم احتياجات غير عادية أو أن تتطلب خدمة هذه القطاعات أجهزة إنتاج و توزيع تختلف عن مثيلاتها في القطاعات الأخرى في نفس الصناعة.

و إذا استخدمت المنظمة أسلوب التركيز على التكلفة المنخفضة، فهي بذلك تدخل في منافسة بمواجهة المنظمة الرائدة في مجال التكلفة من خلال شرائح السوق التي ترتبط بمزايا التكلفة.

بالإضافة إلى ذلك يسمح التركيز على عدد محدود من المنتجات بتطوير عملية التحديث بأسرع مما تستطيع المنظمة التي تتبنى استراتيجية التميز، إلا أن هذه المنظمة و مثيلاتها لا تحاول تقديم الخدمات إلى كل شرائح السوق، إذ أن ذلك قد يضعها في منافسة مباشرة مع المنتج المتميز و عوضا عن ذلك تقوم المنظمة التي تتبنى استراتيجية التميز بالتركيز على بناء و تدعيم حصتها من السوق في إطار شريحة واحدة منه، و لو نجحت، فربما تبدأ في خدمة شرائح سوقية أكثر فأكثر، و تبتعد عن الميزة التنافسية التي يحظى بها المنتج الذي يتبنى استراتيجية التميز.

و تمنح إستراتيجية التركيز فرصة المنظمة لإيجاد منفذ في السوق، و من ثم استغلاله بواسطة تطوير منتج مبتكر، حيث تتمتع المنظمة التي تتبنى هذه الاستراتيجية بالحماية من المنافسين إلى المدى الذي تستطيع من خلاله تقديم منتج أو خدمة لا يستطيع المنافسون تقديمها، و تلك القدرة تمنح المنظمة قوة و ميزة على عملائها، نظرا لأنهم لا يستطيعون الحصول على نفس المنتج من أي مصدر آخر.

و من المزايا الأخرى التي تمتلكها هذه الاستراتيجية هي أنها تسمح للمنظمة بالبقاء قريبة من عملائها و الاستجابة لاحتياجاتهم المتغيرة و الصعوبة التي تواجهها أحيانا المنظمة التي تتبنى استراتيجية التركيز في إدارة عدد كبير من شرائح الأسواق ليست على درجة كبيرة من الأهمية بالنسبة لتلك المنظمة. حيث أن تلك المنظمة عادة ما تنتج كميات صغيرة من المنتجات، نجد أن تكاليف إنتاجها غالبا ما تتجاوز التكاليف الخاصة بالمنظمة المنخفضة التكلفة.

أيضا قد تؤدي التكاليف العالية إلى تقليص الربحية إذا ما وجدت المنظمة المتبنية للتركيز نفسها مضطرة إلى الاستثمار بمعدلات كبيرة في تطوير و تحديث منتجاتها، كي تستطيع دخول المنافسة مع المنظمات التي تتبنى التركيز، و ذلك نظرا لإمكانية إنتاج أحجام صغيرة من المنتجات بتكاليف منخفضة. و من المشاكل الأخرى التي تواجه المنظمات التي تتبنى التركيز، احتمال الاختفاء المفاجئ لشريحتها السوقية بسبب التغيرات التكنولوجية أو التغيرات التي تطرأ على أذواق المستهلكين و العملاء و على عكس المنتج الذي ينتهج التمييز بشكل عام لا تستطيع المنظمة التي تتبنى التركيز الانتقال بسهولة إلى شريحة أخرى، نظرا لتركيز مواردها و كفاءتها على شريحة واحدة أو شرائح قليلة. أيضا تستطيع المنظمة التي تتبع استراتيجيات التميز أن تتنافس المنظمات التي تتبنى التركيز و ذلك بطرح منتج يفي باحتياجات عملاء تلك المنظمة، فهذه الأخيرة دائما ما تكون عرضة للهجوم، و ذلك يتعين عليها الدفاع عن قطاعها السوقي.

ثالثا: أسس تعزيز القدرة التنافسية للمنظمات

ترتهن فاعلية المنظمات في عالمنا اليوم، إلى حد كبير بقدرتها التنافسية، و بقدرتها في مواجهة المنافسة و التصدي لها⁽¹⁾ و هي قدرة مرهونة بدورها بقدرة المنظمة على تصميم و إدارة استراتيجيات التغيير، و تهيئة و تنمية مخزون من رأس المال الفكري، يضم مديرين مؤهلين للتفكير الاستراتيجي الابتكاري و عمال متمكنين ابتكاريا، و ذوي أداء كفاء و فاعل في شتى مجالات الأداء التنظيمي⁽²⁾.

(1) الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 260.

(2) د/أحمد سيد مصطفى : مرجع سابق ، ص 365.

بحيث يتم تجديد المنظمات من خلال تنمية و تطوير البناء التنظيمي بأسلوب مخطط، ويتم تجديده عن طريق أربعة جوانب: سلوكيا بالعمل الجماعي و القيادة المشتركة، علميا بترشيد القرارات، هيكليا بإعادة تصميم الوظائف و البناء التنظيمي، و تكنولوجيا من حيث أساليب العمل⁽¹⁾.

فإيجاد المعادلة الملائمة التي توازن بين العمل على زيادة معدلات النمو الاقتصادي، وبين الاهتمام بنوعية هذا النمو الاقتصادي تحتاج إلى التحديث في كافة قطاعات الاقتصاد القومي، وتحتاج إلى تطوير و تعزيز دور المنظمات⁽²⁾.

و من أجل ذلك تجد المنظمة نفسها أمام حتمية الرفع من مستواها مقارنة بالدول المتقدمة على الساحة العالمية من خلال العناصر التالية:

1- الجودة كعنصر فاعل في تحقيق القدرة التنافسية

حيث تحولت معايير الجودة من معايير محلية يضعها جهاز المواصفات و المقاييس المحلي بكل دولة، إلى معايير عالمية تضعها المنظمة العالمية للمواصفات، مما يتوجب على المنظمات إنتاج السلع و الخدمات التي تجابه اختيارات الأسواق الدولية و في نفس الوقت تكفل للمواطنين اكتساب مستوى معيشي متصاعد و متواصل على المدى الطويل.

و تتحقق الجودة عندما ينجح المنتج في تصميم و تنفيذ و تقديم منتجات و خدمات تشبع حاجيات و توقعات العميل المعلنة و حتى تلك التي لم يفصح عنها، لذلك يشغل المبتكرون عقولهم في عديد من المنظمات المتميزة لتخيل ما يمكن أن يحلم أو يفكر به العميل، و ما يمكن أن يجعله أكثر رضا في استخدامه للسلعة أو إفادته من الخدمة، و تعد الجودة بلا شك سلاحا تنافسيا فاعلا، و لن يمانع عملاء كثيرون من دفع أكثر، مقابل منتجات أرفع جودة و أكثر انسجاما مع توقعاتهم⁽³⁾.

حيث يتطلب التنافس بالجودة عدة مقومات تتمثل فيما يلي⁽⁴⁾:

- استلھام حاجات و توقعات العملاء كأساس لتصميم المنتجات و كافة وظائفهم و نظم المنظمة
- جعل الجودة على رأس أولويات الإدارة العليا و تنمية ثقافة متضمنة حتمية الأداء السليم منذ البداية
- اختيار و تدريب و حفز قوى عاملة تنجح في الأداء المتميز القائم على الابتكار
- تصميم سليم للمنتجات و تنفيذ سليم للتصميمات
- تطوير علاقات إستراتيجية مع الموردين
- تبني فلسفة تأكيد الجودة المنسجمة مع مبدأ الجودة من المنبع و الأداء السليم منذ البداية، بدلا من فلسفة مراقبة الجودة التي تنحصر في التحقيق في الخطأ أو الانحراف بعد وقوعه⁽⁵⁾

(1) د/ فريد النجار: دور خبراء التطوير التنظيمي ووكلاء التغيير في مجهودات التنمية التنظيمية، الإدارة و تحديات التغيير، مرجع سابق، ص 25.

(2) د/ محمود سمير طوبار: المشروع القومي لتحديث الدولة و دعم و زيادة فعالية دور المؤسسات: "الإدارة و تحديات التغيير"، مرجع سابق، ص 201.

(3) د/ أحمد سيد مصطفى: الإدارة و تحديات التغيير، مرجع سابق، ص 367.

(5) وفي هذا الإطار يتم إعادة النظر في ثقافة المؤسسة ككل و في النمط القيادي للإدارة.

- تبني مفهوم التحسين المستمر من خلال الاهتمام بإدارة الجودة الشاملة
- التزويد بتجهيزات فاعلة تهبي مقومات الإنتاج المرن كلما تطلب الأمر⁽¹⁾
- استخدامات متقدمة لتكنولوجيا المعلومات في تصميم النظام الإنتاجي، مثل تصميم المنتجات اعتمادا على الحاسوب الآلي، و الصنع أو التنفيذ بالحاسوب، و نظم التخزين و الاستعادة التلقائية، و نظم الصنع المرنة.

أما فيما يتعلق بالمفهوم الإداري لإدارة الجودة، فهو يعتبر من المفاهيم الإدارية الحديثة الهادفة إلى تحسين و تطوير السلع المنتجة و كذلك الخدمات. إضافة إلى تزويد المنظمات بمهارات إدارية عالية تساعد على مواجهة التحديات، حيث يلاحظ أن الدول المتقدمة حققت نجاحات كبيرة في منظماتها الإدارية من خلال تطبيق هذا المفهوم، و من هذه الدول⁽²⁾ اليابان، الولايات المتحدة الأمريكية، فرنسا، بريطانيا. و قد أصبح مفهوم إدارة الجودة الحالي أسلوبا إداريا مهما في مجالات الإدارة و المنظمات الحديثة، كونها تسعى إلى تغيير الثقافة التنظيمية القائمة، و استبدالها بثقافة تنظيمية جديدة تركز على نشر الوعي و المعرفة الخاصة بإدارة الجودة، و الدعوة إلى مشاركة الأفراد في عمليات صنع القرار، أو المشاركة في جميع العمليات التنظيمية، إضافة إلى ضرورة تزويد العمال و الموظفين لبذل المزيد من العمل الرامي إلى تحقيق الأهداف⁽³⁾.

2- الاهتمام بالموارد المعرفية و التكنولوجية

حيث يستلزم البقاء و الاستمرار تعزيز الموارد التكنولوجية فقد أصبحت التكنولوجيا، أهم عناصر النجاح و النمو في عصر العولمة، لذلك فإن المنظمات مطالبة بمجاراة التطورات العالمية في مجال التكنولوجيا و الاستفادة قدر الإمكان من التطور التقني العالمي الذي يختصر الوقت. من ناحية أخرى، فإن التكنولوجيا الحديثة تستوجب إعادة تأهيل الموارد البشرية و الكوادر الإدارية بما ينسجم و متطلبات التكنولوجيا الجديدة، فلا يجب استسهال العمالة الرخيصة و غير المؤهلة، فمن الممكن أن ينتج عامل غير مؤهل، و لكن إذا كانت الآلة التي يستخدمها ذات تقنية عالية و متقدمة قد يتلف من الإنتاج أو يكلف أكثر بكثير من استبداله بعامل كفء و مهيا لهذا العمل. ولا تقتصر المعرفة على ما يبدهه العلماء و المفكرون و المختصون في فروع العلم و التقنية وأصحاب الخبرات العلمية و المهارات التطبيقية، بل هي أيضا تشمل كافة ما يصدر من عقول الأفراد على اختلاف مستوياتهم العلمية و الفكرية، و ما توافق عليه الأفراد في المجتمعات المختلفة من مفاهيم و مدركات يعبرون عنها بالقول و الفعل و الرمز، و بذلك فإن المعرفة لها درجات من الصحة و الدقة، فليس

(1) وهذا يتطلب إعادة النظر في هيكل المؤسسة.

(2) كل دولة حسب طريقة خاصة متشابهة في العموم لكن تختلف في بعض الخصوصيات، الشيء الذي يساعد على تحسين استخدام بعض الاستراتيجيات التسييرية أو تعيقها.

(3) د/ موسى اللوزي : التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس و التطبيقات، دار وائل للنشر، 2000، ص 236.

كل ما يعرف بالضرورة صحيح، كما أن للمعرفة مستوياتها من النضج و الكمال. فليست كل أشكال المعرفة السائدة في عصر أو مجتمع متعادلة من حيث استكمالها لمقومات الوضوح و سلامة التعليل و الاستناد إلى المنطق السليم فيما انتهت تعبر عنه و تحاول تفسيره من ظواهر و أفعال⁽¹⁾.

و بذلك بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز معنى أساسي هو أن الإدارة في حقيقتها، هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتج المحقق لمنافع و فوائد، تم توظيف تلك المعرفة و تحديثها و التعلم من نتائج استخدامها وفق منطق و منهجية موضوعية و هادفة أطلق عليها تعبير " إدارة المعرفة " و هي مجموعة المفاهيم و الأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد و تداول استثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، أي حصيلة المعرفة المتجددة التي تتاح للمنظمة سواء من مصادر ذاتية أو من مصادر خارجية⁽²⁾ الشيء الذي يدفعنا بمضاعفة الاهتمام أكثر بالعامل التالي.

3- البحث العلمي و التطوير التكنولوجي

لأن التغير المستمر في الأفكار و التكنولوجيا و الأذواق و المجتمعات و غيرها يعدّ من التحديات التي تواجه المنظمات، فإذا كان البقاء و الاستمرار و بناء مركز تنافسي متميز من التحديات الرئيسية، فإن مواجهة التغير و مواكبة التقدم و التكيف مع البيئة، تمثل الشروط الضرورية لتحقيق هذه الأهداف، فالبحث و التطوير مكمل للجودة المطلوبة في العمل الإنتاجي و العلاقات مع المنظمات العالمية و المنظمات الدولية.

كما يلعب التطوير الإداري و التنظيمي دورا هاما، و لهذا فإن ضرورة وجود هياكل إدارية تراعي الوظائف و الوصف الوظيفي و الشواغل في وظائف معينة و الإعداد لملئها.

4- عامل التنظيم، الإدارة و إدارة الموارد البشرية

كفاعل في التسيير المحكم للمنظمات، حيث يتطلب هذا تطوير رؤية إدارية متكاملة، تستند إلى فلسفة واضحة و محددة، تساهم في زيادة كفاءة و فاعلية المدير الإداري و تحويله تدريجيا إلى مدير استراتيجي، من خلال تزويده بمجموعة متكاملة من المهارات الفكرية و التحليلية الإنسانية، و السعي إلى إرساء قاعدة معلوماتية من خلال توضيح آليات صياغة الاستراتيجيات و تنفيذها و الرقابة عليها.

فتزايد المهارات و القدرات التفكيرية ذات الطابع الاستراتيجي تمكن المدير الإداري من الإسهام الجاد و الفاعل في تحقيق النجاحات المستمرة لمنظماتهم، و القدرة على بناء مصداق متينة تحمي منظماتهم من المنافسة الجديدة في ميدان الأعمال و السعي للابتكار الاستراتيجي الدائم في بناء المزايا التنافسية للمنظمات و حماية هذه المزايا من التقليد من قبل المنافسين⁽³⁾، لا سيما و أن الفكر الإداري العالمي قد

(1) أ.د / علي السلمي : إدارة التميز، (نماذج و تقنيات الإدارة في عصر المعرفة) دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع - القاهرة - 2002 ص 200 - 202.

(3) د/ فلاح حسن الحسيني : الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع - عمان - الطبعة الأولى 2000.

تطور من النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة، إلى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة التي أصبحت محور و ارتكاز العمل الإداري.

و التركيز على طبيعة الوظيفة و الأدوار، وعلى درجة التأهيل للموارد البشرية أو العاملين، أسهم أيضا في توجيه رجال الأعمال و الإدارة و الصناعة إلى التخطيط القصير و البسيط، حيث تكتفي معظم أشكال هذا التخطيط بوصف كيفية تدني و نمو أشكال العمل، و توجهات الصناعة و المنظمات الاقتصادية، إمّا استخداماها المزيد من العمال أو الموظفين الذين يتمتعون بكفاءة عالية في الأداء والإنتاج، و إمّا بتوظيف عدد متزايد من اليد العاملة الفنية المؤهلة.

و تبين الدراسات الأكثر تعمقا، الصورة الكاملة التي تتداخل و تندمج فيها عدّة وظائف و أعمال بشكل يسمح بتعاون العمال أو الموظفين، و تكامل وظائفهم و أنوارهم داخل المنظمة الواحدة، حيث يرى رواد مدرسة العلاقات الإنسانية أنّ المشاركة في تسيير و تنظيم المنظمة تحفز العمال و الإطارات، و تحمّلهم جزء من المسؤولية، و في نفس الوقت تربطهم أكثر بالمنظمة و بأهدافها⁽¹⁾، فبتحسيس الموظفين بمسؤولياتهم يمكن من رفع الإنتاجية حسب المدرسة الاجتماعية⁽²⁾.

و قد يكون من الأفضل للمنظمات أن تكون نظم التعليم متوافقة مع احتياجات السوق، و أن يكون التدريب و إعادة التدريب مرتبطين بمنظمات التعليم و احتياجات سوق العمل. ففي كثير من المعامل و المشاريع الإنتاجية عندما تستورد بعض الآلات والأجهزة المتقدمة يطلب من المنظمات العالمية تدريب العمال و الموظفين، وهذا يدفع بنا إلى التحدث أو التطرق إلى عنصر يعتبر من العناصر الفاعلة في الأونة الأخيرة لتمكين المنظمات من التصدي لضغوط المنافسة ألا و هو التطوير التنظيمي ارتكازا على ما يسمى أو يعرف بالتعلم التنظيمي و منظمات التعلم (Organizational Learning و Organization Learning)

5- عامل التطوير التنظيمي

لقد أكد (Buchanan, Clayton and Doyle 1999)، أن قدرة المنظمات في الحفاظ على المزايا التنافسية لديها ترتبط بمدى قدرتها على رفع مستوى الخدمات و المنتجات و تحديثها باستمرار، و الاستجابة لاحتياجات العملاء المتغيرة، مؤكدا ضرورة منح التعلم الأهمية الكافية داخل المنظمة لاستحداث الطرق التي تؤدي إلى تحسين عملياتها⁽³⁾.

و يرى الدكتور فؤاد محمد القاضي في مقاله⁽⁴⁾ "نطاق و آفاق التطوير التنظيمي" أنّ مفاهيم التطوير التنظيمي، و أسسه تساعدنا على إحداث التوافق بين المتغيرات المتلاحقة و أساليب و نظام العمل وصولا

(1) د/ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة ، دار المحمدية العامة للجزائر، الطبعة الأولى 1998 ، ص 224-225.

(3) د/ ناديا حبيب أيوب : " دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشأة السعودية الكبرى " : مجلة الإدارة العامة، المجلد الرابع و الأربعون، العدد الأول، مارس 2004، ص 65.

(4) د/ فؤاد محمد القاضي : نطاق و آفاق التطوير التنظيمي، الإدارة تحديث التغيير ، مرجع سابق ص 24.

إلى مستويات جديدة من الكفاءة و الفعالية، و يوضح أن التطور التنظيمي مفهوم نسبيا على المستوى النظري و التطبيقي و يستهدف ربط المنظمة مع بيئتها و ليس فقط تطويرها داخليا، فهو يحقق توازنا بين المتغيرات البيئية و سلوك الأفراد و الجماعات لتحقيق الكفاءة و الفاعلية الكلية.

و في هذا الإطار أشار (Beer, Eisenstat, and Biggadike 1996)، إلى أن هناك نقصا كبيرا في أدبيات الإدارة التي تهتم بإيجاد العلاقة التي تربط بين عملية التعلم التنظيمي في المنظمات و بين نجاح هذه المنظمات، في وضع الاستراتيجيات الخاصة بها⁽¹⁾.

و يشير د/فريد النجار⁽²⁾ إلى الحاجة للتنسيق بين المهن المختلفة و الارتقاء بها و زيادة الناتج و القدرة التنافسية للمنظمات، حيث وضع إطارا عاما للتنمية التنظيمية المخططة يتكون من أربعة جوانب : أولها، الأبعاد الرسمية و غير الرسمية للتنمية، و ثانيها، عناصر المناخ التنظيمية و بنود الربحية و الرضا الوظيفي، و ثالثها، أوجه الأزمات التنظيمية مثل الصدمة و التأقلم على مستوى العلاقات الفردية و الجماعية و القيادات، و رابعها، أنماط القيادة الإدارية التي تتراوح بين السيطرة و المشاورة و الرفض و القبول و بين طلب الأمان الوظيفي و البحث عن التميز.

و في هذا المجال كانت قد أصدرت مجلة "Harvard Business Review" في 1988، مقالا تحت عنوان "التخطيط بالتعلم" للكاتب Arie de Geus مفادها أن الميزة التنافسية الوحيدة أمام منظمات المستقبل هي قدرة المدراء على التعلم بطريقة أسرع من المنافسين⁽³⁾ و أن السلوكيات و التصرفات تنتج أو تنجم بناءا على اعتقاد رئيسي يقوم على محورين أساسيين هما الرغبة و قدرة المنظمة على استمرارية التعلم من أية مصادر، مع سرعة تحويل التعلم إلى تصرفات.

و هنا تكمن الميزة التنافسية⁽⁴⁾ حيث اقتنعت بالفعل مجموعة من المنظمات العالمية بفكرة منظمات التعلم (Learning Organization) و تثبت هذا الأسلوب، و من بين هذه المنظمات نذكر كوكا كولا، شيفرون، شيل و غيرها⁽⁵⁾.

و بالتالي يعتبر التعلم مصدر التجديد الذي لا نهاية و لا حدود له، و المدخل المميز للتغيير و التطوير المستمر، و يضيف د/سعيد يس عامر⁽⁶⁾ هنا بأنه قد تتمكن المنافسة من الاعتماد على مصادر عديدة من أجل تحدي التغيير كرأس المال، العمالة، المواد الخام، التكنولوجيا و حتى تعيين أفراد من المنافسة، لكن لا يمكنهم نسخ، أو اقتناء قدرة المنظمة على التعلم، الشيء الذي يزيد من أهمية التعلم و يجعل منه عاملا فريدا لمواجهة تحديات المنافسة.

(1) مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد الأول، مارس 2004، ص 65.

(2) د/فريد النجار : الإدارة و تحديات التغيير، مرجع سابق ص 25.

(3) - (6) د/سعيد يس عامر، تحديات الخصخصة كنموذج للتغيير نحو إصلاح اقتصادي بمصر، الإدارة و تحديات التغيير، مرجع سابق، ص 268.

6- الإدارة و التسيير الحديث

إن العديد من الباحثين يرون أن الإدارة الاستراتيجية فكرا و مضمونا و سلوكا، وتوجهها هي الوسيلة الفعالة لإنقاذ المنظمات من الفشل و الانحصار، و هذا ما يتطلب منها أن تتبنى المدخل الاستراتيجي، فممارسات الإدارة الاستراتيجية تسمح بالتقييم المستمر للتغيير في الظروف البيئية الداخلية و الخارجية، و تحديد الإمكانيات الملئمة وبدائل التصرف و أساليبه في ضوء هذا التقييم⁽¹⁾.

و كما أن معظم المنظمات تسعى إلى تحقيق النجاح في عملياتها و أنشطتها، وتكافح باستمرار لبناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز، فالمفروض أن تملك رؤيا طويلة الأجل، و أن تفكر بالكيفية التي ستكون عليها أعمالها خاصة في مجال تحقيق الأرباح المستقبلية و تحليل و دراسة العوامل البيئية المؤثرة في عملياتها، خاصة أن هذه الأخيرة في تغير سريع و مستمر.

و بالتالي، فالتوجيه الاستراتيجي يوضح الكيفية التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتنافس في ميدان الأعمال، و أن تقوم بالإجراءات و التغييرات اللازمة لكي تستمر عملية التطابق و الملئمة بين أهداف و غايات المنظمة و مطالب البيئة بصورة دائمة.

و منذ بداية العمل بالطريقة الإستراتيجية، فإنه تم إيجاد و اقتراح عدة أنواع من الاستراتيجيات التي تم تطبيقها في الواقع في عدة منظمات خاصة، الأمريكية منها والأوروبية و هي⁽²⁾:

- 1- التخصص عن طريق تحديد نوع معين من المنتجات و توجيه مختلف طاقات المنظمة نحوه
- 2- الاندماج العمودي و هو ما يعني تعزيز نشاط المنظمة في فرع ما و ذلك أماميا أو خلفيا
- 3- التنوع بحيث تسعى المنظمات إليه في نشاطها في السوق، محاولة توزيع مواردها وإمكانياتها على أكثر من تخصص حتى تكون في مأمن من المشاكل عند إصابة فرعها السابق بتدهور النتائج، وهكذا تحقق التعويض في تخصصات نشاطها، لضمان بقائها وأرباحها، و قد يكون هذا التنوع متمركزا أو متنكلا.

- 4- الانسحاب في أوقات الأزمات، و التي تستخدمها المنظمات لتفادي الخسائر في لحظة واحدة، أو على الأقل للتخطيط، و توزيع نتائج الأزمة بشكل واع.

و الاختيار بين هذه الإستراتيجيات الرئيسية يتعلق بدرجة كبيرة بوضعية المنظمة و محيطها الاقتصادي، و البيئة المحيطة، و ارتباطها بأهداف و غايات المنظمة، والإمكانيات سواء المادية أو المالية أو البشرية، و طاقات الإدارة بها.

(1) د/فلاح حسن الحسيني : مرجع سابق ص 13.
(2) د/ناصر داداي عدون : مرجع سابق ص 264- 266.

فالإستراتيجية المتبعة ترتبط بشكل كبير بتحديد الأهداف المراد تحقيقها و التي لا تكون بعيدة عن اختيار مستويات من المردودية و الكفاءة لمختلف الوسائل المستعملة بمختلف ميزاتها*.

و قد أكدت التجربة أن الربط بين الأهداف و إعداد الخطة الأساسية يقدم سهولة وملائمة و أن عملية اختيار الأهداف و إعداد الخطة الأساسية، لا يمكن أن يكون موضوع قرارات منفصلة وبالتالي، فالمنظمة تستعمل آليات تستجيب لمبادئ الضبط الذي يرمي إلى تعويض التذبذبات التي تحملها تغييرات المحيط على نتائج نشاط المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق المنظمة لغاياتها.

و المعترف به هو أن منظمة بدون خطة لا يمكن اعتبار نشاطها عاديا، فالتخطيط عبارة عن منهجية مستمرة لمستقبل المنظمة بحيث يتضمن تقييم و تقدير محيط المنظمة و استنتاج نتائجه على هذه الأخيرة، و ذلك بتحديد الأهداف المراد تحقيقها، وكذا قياس و تقييم إمكانيات المنظمة و بالتالي إعدادها للاستفادة من أقصى المزايا و تحمل أدنى المشاكل من التطور المنتظر.

فالتخطيط يهيئ الفرصة للإدارة لرؤية هذه الأجزاء المختلفة في إطار متكامل، وفي نفس الوقت، و من تم يمكنها العمل على التكيف و التنسيق بينها، و الاحتياط لمواجهة المواقف الحرجة والاستغلال الأمثل لطرق الأداء و التنفيذ، كما يوفر الأسس العلمية للرقابة، و تقوم بينهما علاقة مباشرة، فدقة الرقابة تعتمد على أحكام التخطيط.

فالإدارة الإستراتيجية هي محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين مختلف الأنشطة و الفعاليات الإدارية و التشغيلية على مستوى منظمة الأعمال، و عليه فإنها تحقق الرؤيا الشاملة لكل المجالات الوظيفية، و تحليل نقاط القوة و الضعف. كما تهتم باتخاذ القرارات الاستراتيجية، و هي قرارات حاسمة و جوهرية تحدد مستقبل وجود المنظمات، حيث أن نجاح المنظمة في استراتيجياتها ينصب بالدرجة الأساس على قدرتها على التكيف مع بيئتها في ظل محدودات مواردها، و ذلك من خلال مراحل التخطيط الاستراتيجي التي تعتبر على درجة من الأهمية لأن الفشل في إحدى هذه المراحل، يعني الفشل في الخطة كاملة، و هذه المراحل تتلخص في:

- مرحلة التهيئة و إثارة الانتباه.
- مرحلة الاتصال و الاستشارة.
- مرحلة اتخاذ القرار.
- مرحلة جمع المعلومات.
- مرحلة وضع برامج الخطة الاستراتيجية.
- مرحلة التقييم و المتابعة.

* و في إطار هذه الإستراتيجية، سوف نتطرق لها بشيء من التفصيل عند التطرق لموضوع الإستراتيجية.

7- دراسة الأسواق و التنبؤ بمتطلباتها

فتحقيق الميزة التنافسية أو التنافسية ضرورة ملحة لكي تستطيع المنظمة البقاء والنجاح والاستمرار خاصة، و أنّ الكثير من السلع ذات الجودة العالية و الأسعار المغرية دخلت الأسواق المحلية و أصبحت تنافس السلع الوطنية، هذا إذا كانت أحجام السلع والخدمات المحلية كافية. و لذا، فبالإضافة إلى الجودة المطلوبة للمنتجات المحلية، فإنّ دراسات السوق تعتبر من الضروريات القصوى، و لذا تظهر الحاجة إلى رصد دائم لردود فعل السوق على نوعية المنتجات و أسعارها وتوظيفه و الاستفادة من أعمال التصميم، من خلال دراسة السوق و المستهلك، و تغيير الأذواق وتنوعها، أي الاحتكاك مع متطلبات السوق.

و السوق المحلي هو سوق محدود، لذا فلا بد من البحث عن خيارات أكثر تطورا و توزانا بحيث تتناسب مع تلبية الحاجيات، و البحث عن فرص التصدير، فصناعاتنا لا تلاقي التسهيلات اللازمة لها كما ينقصها الكثير من الحملات الدعائية و الإعلانات اللازمة لتسويق منتجاتها. و مع عالمية العمال تصبح الموارد أكثر تكلفة و يكون جلب العمل من خلال تطبيق الجودة الشاملة التي يركز دائما على مطالب و حاجات العملاء، و تسارع عمليات التطوير التكنولوجي و المعارف، جعل تطبيقات التسويق متقدمة و سريعة بدورها، و إذا لم يتكيف رجال التسويق معها فإنهم حتما سيواجهون مصاعب تتعلق بوجود منظماتهم في السوق.

فعملية اتخاذ القرارات التسويقية السليمة هو الأساس الأول لنجاح التسويق و فعالية الإدارة، و لذا فإن إدارة التسويق تعمل على اتخاذ القرارات التي تمكنها من تحقيق أهدافها بأكثر فعالية، و لن يكون ذلك إلا من خلال قيام المنظمة بإعداد دراسات عميقة و تخطيط متكامل خلال الأجلين القصير و الطويل، حتى يمكن لها أن تزيد من قدراتها على مواجهة التغيير و المخاطرة.

مما تقدم يسهل الإحساس بثقل بعض الأمور و نواحي الحياة الاقتصادية، و عمليات تفاعل المنظمة سواء كان ذلك بتفاعلاتها الداخلية أي المكونات الداخلية لها أو تفاعلاتها بمحيطها الخارجي مؤثرة فيه، و متأثرة به.

هذا يدفعنا إلى ضرورة التحدث عن بعض المتغيرات و التي تهّم عمل أو نشاط المنظمة بالدرجة التي قد تمثل لها نقاط قوة و تمكنها من التميز، أو بالعكس تكون نقاط ضعف وبالتالي تعمل على انهيارها، و حتى انسحابها، و سوف نتطرق لهذه الأمور بصفة مختصرة في هذا الفصل، لأننا سوف نتطرق لها بالتفصيل في فصول تالية بما يخدم الإشكالية المطروحة.

8- دور المعلومات في تحقيق الميزة التنافسية

تلعب المعلومات و تكنولوجيا المعلومات دورا هاما في تحقيق التميز، من خلال استخدامها في اكتساب النفوذ في السوق، و تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة. فبالنظر إلى المعلومات على أنها استثمار يمكن استغلاله استراتيجيا بدلا من كونها نفقة يجب التحكم فيها، يمكن من خلال النظم المتعلقة بها أن تخلق فرصا للمنظمة و إضافة قيمة لها.

فقد تزايد في الآونة الأخيرة الاهتمام بالكيفية التي يتم فيها استخدام أنظمة المعلومات على المستوى الاستراتيجي، كأداة تنافسية و خاصة في الظروف الحالية، المتسمة بشدة المنافسة على المستوى العالمي، و قد ازداد في منتصف الثمانينات الاهتمام باستخدام أنظمة المعلومات للحصول على الميزة التنافسية، إذ سميت بأنظمة المعلومات الاستراتيجية (SIS)، بحيث تحدد القيمة الاستراتيجية بناء على بعدين هما، الاستخدام الحالي لأنظمة المعلومات، و التطبيقات المتوقعة في المستقبل.

و إمكانية تطبيق تكنولوجيا المعلومات بشكل رائد، للتقدم على المنافسين، هو ما يعبر عنه بالميزة التنافسية الناجمة عن أنظمة المعلومات. فقد يتغير بناء الصناعة مثلا، من خلال أنظمة المعلومات الاستراتيجية و تطوير ميزة تنافسية مثل تقليل التكلفة، التميز عن المنافسين، و تغير المدى، أو المنظور التنافسي، و البدء في مشاريع جديدة تعتمد في تمايزها على أنظمة المعلومات المتقدمة مثل الأنظمة الخبيرة⁽¹⁾.

فالمسعى الحقيقي لإدارة المعلومات، لا يختص بإدارة المعلومات بصورة آلية، و لكنه يشير إلى التوسع في مجال الرؤية بالنسبة للعملية الجارية و التعامل مع مكوناتها كمعلومات فعلية، يدرك الشخص المتمتع بها لمعناها الحقيقي.

أي أنها تشير إلى المعلومات غير الموثقة أو المعلومات البديهية و الخبرة التي تهدينا إلى القرارات الصحيحة في أغلب الأحوال⁽²⁾ حيث تهدف وظيفة إدارة المعلومات و الوسائط المتعددة الرقمية (DMI) إلى تحقيق أكبر مساهمة ممكنة للمعلومات في تحقيق الميزة التنافسية الاستراتيجية المؤكدة، سواء من خلال تقليل نسبة كلفة المعلومات من هيكل التكاليف الكلية، أو من خلال ارتباط المعلومات بكل أنشطة تكوين القيمة لمنظمات الأعمال.

و خاصة إذا علمنا أن سلسلة القيمة لا تعبر فقط عن التدفق الخطي للأنشطة المادية، و إنما تتضمن المعلومات التي تتدفق داخل المنظمة، و بين المنظمة و المجهزين و الموزعين و العملاء، بالإضافة إلى أن المعلومات نفسها هي التي تحدد قوة المساومة النسبية للاعبين العاملين في كل أنشطة الأعمال⁽³⁾.

(1) مجلة الإدارة العامة، المجلد 38، العدد 2، 1998، ص 427.

(2) بول جمبل و جون بلاكويل، إدارة المعلومات ترجمة "Tip-Top"، دار الفاروق للنشر و التوزيع 2003، ص 20.

(3) سعد غالب ياسين: "المعلوماتية و إدارة المعرفة: رؤيا استراتيجية عربية" مجلة المستقبل العربي: العدد 260، أكتوبر 2000، ص 126.

ف تطوير المعلومات الإستراتيجية يحقق دعم الي و ذكي للإدارة العليا للمنظمة، بحيث تتمكن من جراء تحليل سلسلة القيمة من تحليل الأنشطة و الفعاليات المختلفة للمنظمة لتلبية رغبات عملائها، و بالتالي تتمكن إدارة المنظمة هنا من معرفة الفرص المؤدية للتطوير و التمييز بين المنافسين.

رابعاً: عناصر محددة لتعزيز أو إعاقة القدرة التنافسية

1- البيئة المحيطة و أثارها على المنظمة

و تهتم جميع المنظمات إلى أبعد الحدود بالمحيط الذي تعيش فيه، خاصة في السنوات الأخيرة، حيث ازدادت المنافسة حدة على جميع المستويات، فالمحيط بمختلف مكوناته له دور و تأثير على المنظمة، و يعبر إلى حد ما عن مجموعة من القيود تتحكم جزئياً في توجيه المنظمة، و هذه الأخيرة تأخذ متغيرات و تأثيرات محيطها كمعطيات خارجية يصعب التحكم فيها، و عليها أن تعمل على تحديد مسارها من خلال الوسائل المختلفة مثل تحديد الأهداف، التخطيط، الاستراتيجية و غيرها من أدوات التسيير و الإدارة. و كلما نجحت في تفادي ضغوط المحيط في استمرار عملها بالتأقلم معها و تحقيق توازنها فيه، نجحت في البقاء و تحقيق أهدافها.

فالمنظمة في الواقع متكونة من شبكة من الأفراد و الجماعات، و كلّ منها له أهداف واتجاهات، قد تختلف و قد تتلاقى نسبياً، فهؤلاء الأفراد و الجماعات هم أطراف في محيطها، و كلّ ما فيه من عوامل اقتصادية، سياسية و اجتماعية يؤثر فيهم و يؤثرون فيه.

و لمختلف هذه الأسباب فإن المنظمات أصبحت تسعى إلى اتصال مستمر بمختلف متغيرات المحيط من اقتصادية، اجتماعية، سياسية، ... إلخ، المؤثرة في حركة المنظمة، فهذه الأخيرة بمختلف قطاعاتها و تخصصاتها في إطار اقتصاد السوق تبحث عن بقائها كأول هدف بعلاقته مع تحقيق الربح، و الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي و الاقتصادي و التكيف معه، لتتوازن كنظام جزئي منه، يشمل أنظمة فرعية داخلية ضمن النظام العام.

و بما أن المنظمة تعيش و تعمل في محيط من النظم و الأوضاع الملائمة أو غير الملائمة للتغيرات، فإنه يتطلب نمطاً إدارياً فعالاً، قادراً على إحداث التغيير و الاستفادة منه، الأمر الذي يتطلب القدرة على الابتكار و ليس فقط الوصول إلى أفكار جديدة، بل أيضاً حسن تطبيقها.

و بما أن الإدارة هي دوماً محاطة ببيئة لا تميل إلى الاستقرار الدائم، فإنه من الضروري أن تسعى لمواجهة الأوضاع الجديدة و العمل على تجنب عوامل التغيير السلبي. فبيئة العمل و الأوضاع الاقتصادية، و الاجتماعية و السياسية و ظروف العمل وكذا السوق و ظروف المنافسة هي أمور تخضع

للتغيير بشكل أو بآخر⁽¹⁾ مما يؤدي إلى ضرورة ترقب و ترصد كل ما يحدث من تغييرات في البيئة المحيطة و ذلك رغبة في مواجهة آثار هذا التغيير و مواكبة المستجدات.

2- دور الإدارة الفعالة

فالعالم يتطور من حولنا و تتكامل الأسواق و تتقلص الحواجز، و تزيد حدة المنافسة، و يزيد الصراع بين الفكر المبدع الخلاق الذي يقدم الاختراعات و المبتكرات، و بين أصحاب الفطنة و الذكاء الذين يترجمون هذه الاختراعات إلى وسائل و سلع تستخدم هذه الأفكار و التكنولوجيات الحديثة استخداما تجاريا، و بتكلفة معقولة تزيد قدرة عارضها التنافسية و تزيد من انطلاقه للنفاذ في الأسواق المختلفة⁽²⁾.

و لأننا نتكامل مع هذا العالم ولا نفصل عنه أو ننحزل عن أحداثه فإن أهم ما ينبغي أن نركز عليه في المرحلة القادمة، هو التحديث الشامل لكافة القطاعات و المرافق و تعزيز دور المنظمات التي تتدفق من خلالها الأنشطة و تحكم ضوابط تضمن حسن الأداء⁽³⁾، و ذلك من أجل بناء مركز استراتيجي و تنافسي متميز يضمن لها البناء و النمو و تحسين الأداء في ظل البيئة التي تعمل فيها.

حيث يرى المختصون بالإدارة، أن القدرة على التغيير أصبحت في حد ذاتها إذا أحسن تطبيقها ميزة تنافسية، فالإدارة في ظل المتغيرات الجديدة أصبحت في حاجة ماسة إلى فلسفة جديدة، و فكر جديد، كونها تعمل على توظيف المهارات العالمية و تنمية الموارد البشرية، فالإدارة الفعالة تعتبر أساس التنمية الاقتصادية⁽⁴⁾ (Freed Rigger) كونها المحرك الرئيسي للتنمية⁽⁵⁾ (Peter Drucker).

حيث يعتبر مفهوم "التميز" في الإدارة، الأداء الوحيد المقبول في عصر التنافسية و العولمة و المعرفة، و أن امتلاك مقومات إدارة التميز و تفعيلها السبيل الوحيد لبقاء المنظمات و استمرارها في عالم اليوم القائم على الحركة السريعة و التطوير المستمر و سيطرة رغبات العملاء و تعدد البدائل أمامهم، و انفتاح الأسواق، و زوال العوائق المادية و المعنوية عن طريق التجارة الدولية⁽⁶⁾.

و تظهر أهمية التنمية الإدارية في مقدرتها على تنمية التنظيمات الإدارية باستخدام المفاهيم الإدارية وفقا لمنهجية البحث العلمي في كل من عمليات اتخاذ القرارات إلى تحسين كفاءة و فعالية الاتصالات، و العمل على تنمية مهارات القادة الإداريين، و تعتبر هذه العمليات من العمليات المكلمة للتنمية الإدارية. حيث تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من المقومات أو المبادئ التي تتطلب العمليات التنموية ضرورة تواجدها، و تتمثل في تطوير المنظمات الإدارية تطوير الموارد البشرية و تطوير الإجراءات و الأساليب.

(1) د/ علي السلمي، "مهنة الإدارة"، عالم الفكر المجلد 20، العدد 2، 1989، ص 40-41.

(2) (3) د/ محمود سمير طوبار : المشروع القومي لتحديث الدولة و دعم زيادة فعالية دور المؤسسات الإدارية و تحديث التغيير، مرجع سابق،

ص 201.

(4) (5) د/موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 48 و ص 19.

(6) د/ علي السلمي: إدارة التميز، مرجع سابق، ص 13.

مما يستوجب علينا إعادة صياغة كثير من المفاهيم التنظيمية و الإدارية في منظماتنا لتتلاءم مع المتغيرات الحديثة، حتى تتفادى معالم نقص الكفاءة و ندفع عن طريق التخطيط المدروس التنمية الاقتصادية و الاجتماعية.

حيث تعتبر أبعاد الحضارة التنظيمية الشائعة حاليا في كثير من منظماتنا العربية، خليط من الجديد و القديم، خليط من القيم السلبية و الايجابية، التشاؤمية، فتساعد هذه الإطارات القيمة على برمجة الموارد البشرية وفق الوظيفة دون الإنتاجية، و دون التوافق معها، كما تساعد على استمرارية جهود الإجراءات و تقادم تطوير أساليب و إجراءات العمل، كما تساعد على التعمق في تفاصيل الماضي و بعض ملامح الحاضر دون أعمال النظرة المستقبلية الشاملة.

و الإدارة الحديثة الواعية هي القدرة على فهم التغيرات التي تحدث من حولها⁽¹⁾ وأن تختار من تلك التغيرات التي تتلائم مع ظروف المنظمة و المناخ الاقتصادي و البيئة المحيطة بها، و عليها ترسم استراتيجية لإتمام هذا التغيير بشكل يمثل أفضل نتائج و أحسن منافع للمنظمة التي تتولى إدارتها⁽²⁾. و من المفضل لها أن تمهد للتغيير في الوسط الذي يعمل تحت قيادتها من داخل المنظمة، و في بعض الأوقات يتوجب التمهيد للتغيير في المحيط الخارجي الذي تعمل معه المنظمة حتى تتغلب على الصعاب التي تحدث من المقاومة الخاصة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير⁽³⁾.

3- إدارة التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية

إن التغيير مهما بدا بسيطا، فإنه يمثل فرصة جديدة للإدارة، حيث يعتبر أساس التنمية الإدارية كونه يقوم على أساس أبعاد علمية ما هي إلا تجسيد لتراكم المعلومات المستمرة، و الناتج عن البحث والاستقصاء، و عمليات التتبع الدقيقة و الموضوعية للمعطيات المتصلة بالظواهر التنموية، و محاولة الكشف عن علاقاتها و تفاعلاتها ، بكافة المجالات التنظيمية و السلوكية و الإجراءات الإدارية و كل ما يتعلق بالتنظيم.

من هنا يقع على كاهل القيادات الإدارية أن تدرك أهمية اتخاذ القرارات في ضوء البدائل المعروضة، بحكم التغيرات الفنية و الاجتماعية و المنظمات المحيطة إلى جانب التحديات السافرة التعامل مع المتغيرات العالمية، و التي تفرض علينا أهمية الإدارة على مستوى تحديات التغيير.

(1) إ.د / علي السلمي: إدارة التميز ، المرجع السابق ، ص 13.
(2) د/أحمد محمد المصري، إدارة التغيير بالغنى أم بالعزم ؟ الإدارة و تحديات التغيير ، مرجع السابق ، ص 396، 400، 401.

و عليه، يتوجب على المنظمة تحقيق التكيف مع الظروف الخارجية و العمل على الاستجابة لضغوطات المجموعات التنظيمية، و التكتلات و القوى التي تكون موجودة في البيئة الخارجية. فنجاعها متوقف على مدى سعيها لتطوير نفسها من خلال جهودها في البحث المستمر لمواكبة التغيرات المحيطة، و ذلك بالحرص على تغيير الأنماط السلوكية للأفراد العاملين. حيث أن التغيير يعتمد أيضا على أبعاد اجتماعية تستجيب لتغيرات في القيم و الأفكار، كما أنه سيؤثر على مفاهيم وقيم العاملين و على سلوكياتهم، مما يتطلب معرفة للعوامل المؤثرة من الناحية الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و التكنولوجية⁽¹⁾.

فقد تصورت المنظمات الدولية و الإقليمية و الوطنية في النصف الأول من القرن الماضي، أن مشكلات التنمية لا تخرج عن مجرد استثمار و تكنولوجيا و اختراعات وإنتاج فقط، و لكنها اكتشفت بعد ذلك أن المشكلات السلوكية أعقد بكثير من مشكلات الإنتاج و الاختراعات و التنمية و التمويل بشكل واسع.

حيث أن النجاح و تحقيق الأهداف في حاجة أساسية لاستيعاب المتغيرات السلوكية و التنظيمية، حتى يمكن تطويرها لخدمة رفاهة الإنسان، فالسلوك يعتبر نتيجة للتفاعل بين مجموعة العوامل البيئية (الحضارة و القيم الاجتماعية و الظروف الاقتصادية، و مستويات السلوك الفردي عضوا في الجماعة، و الدوافع و المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات و غيرها)، و بين مجموعة العوامل الداخلية للفرد (إدراك الفرد لنفسه، و حاجاته و قدراته الشخصية، و عاداته، واتجاهاته و ميوله، و شخصه و غيرها)⁽²⁾.

حيث تفيد معرفة الفروق و التجانس بين الإنسان و غيره في فهم قضايا الإدارة و التعلم و الحوافز، و الثقافة، و الهيكل الاجتماعي، و الاتجاهات و القيم، و العلاقات، والاتصالات، و الأثر، و كذا القوة و السلطة و تحمل المخاطرة و القيادة و التفاعل و الرقابة و التغيير، وحلّ المشكلات و اتخاذ القرارات و غيرها، و هي قضايا أساسية وهامة يجب بحثها، أي أنه يجب تحليل و دراسة مستويات دراسة السلوك⁽³⁾. فالتغيير الإيجابي له آثار ملموسة على التنمية الإدارية تتمثل في بناء و تحديث الهياكل الإدارية و تطوير النظم و الإجراءات و قدرات و مهارات القائمين على إدارة التنمية و عناصرها البشرية في مختلف مواقع العمل، رغبة في الوصول إلى وضع إطار عام يتضمن كل التفاعلات بين عناصر التنمية للوصول إلى الأهداف المرسومة⁽⁴⁾.

(1) د/ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 236.
(2) (3) د/ فريد النجار: تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية و التنظيمية، مرجع سابق ص 28، 29، 68.
(4) د/ موسى اللوزي: مرجع سابق، ص 235.

و أقوى ميزة تنافسية يمكن للمنظمة الوصول إليها هي عندما تتمكن من رؤية السوق بطريقة مختلفة عن منافسيها⁽¹⁾ فالوصول على ميزة تنافسية مستدامة تمثل طبعاً هدفاً إستراتيجياً أساسياً⁽²⁾ حيث أن هذه الميزة مستدامة نسبياً، لأنه يستلزم على المنافسين إذا أرادوا الوصول إليها أن يغيروا طرق تفكيرهم و النظر إلى السوق بطريقة مختلفة⁽³⁾.

فالمقاربة الإستراتيجية التي تركز فقط على الحصول على ميزة تنافسية من دون البحث المستمر عن حلول جديدة لتلبية العملاء تؤدي إلى تفكير عام لكل المنافسين. ولذلك مهم جداً معرفة المتطلبات أو الاحتياجات و كذا الحلول الجديدة، الشيء الذي يستلزم إعادة التفكير في نظم العمل، وكذا كليات التفكير داخل المنظمة⁽⁴⁾.

إن قوة المنظمة في الأفراد و أن الأولوية هي العملاء و التجديد و التكنولوجيا مفاتيح نجاح التنافسية حسب رأي 30 مسير بمنظمة British Aerospace⁽⁵⁾، وسوف يكون أكثر أهمية في المستقبل فهم القوى التي تجعلهم يفوزون أو يخسرون مناصب⁽⁶⁾.

و كما يرى أنصار إستراتيجية المحيط الأزرق (Stratégie Océan bleu)⁽⁷⁾، أن الوسيلة الوحيدة للتمكن من التغلب على المنافسة هي عدم محاولة التغلب عليها، لأنه في إطار هذه الإستراتيجية فإنه لن تكون أهمية للمنافسة، كون قواعد اللعبة لم يتم تحديدها بعد.

ففي إطار إستراتيجية المحيط الأزرق يتمحور الحديث عن تجديد القيمة و التي تخص الإستراتيجية، و بالتالي تخص مجمل نشاطات المنظمة، بحيث تدفع إلى توجيه النظام بمجملة نحو قفزة في القيمة يستفيد منها كل من العميل و المنظمة.

(1) Bruno Martinet et yves –Michel Marti : L'intelligence économique "Comment donner de la valeur" concurrentielle à l'information , 2^{ème} édition , les éditions d'organisation 2001 , Page 15 .

(2) Coordonné par Gerard Koenig : De Nouvelles Théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle , Editions Economica 1999,Page 218.

(3) Bruno Martinet et yves –Michel Marti ...page 15

(4) Adrian Slywotz ky : La migration de la valeur : Le nouveau grand défi du management , village Mondial 1998, page 6 .

(5) Sir Richard Evans : « Benchmark B Ae » Le programme qui a libéré les managers , Profession PDG , Editions Village Mondial 1998 , Page 123 .

(6) Kenichi Ohmae : Géographie secrète de la nouvelle économie , Village Mondial 2001, Page 122-12

(7) W.Chan Kim /Renée Mauborgne : Strategie Ocean bleu "Comment créer de nouveaux espaces stratégiques" Village Mondial , pearson education France , Paris 2005, Page 8,9,22.

خلاصة

و مهما كانت سلامة النظام و قوة صلاحيته، فإنه لا معنى له، ما لم يحترم و تطبق قواعده، لأن مخالفته قد تؤدي إلى ظهور مشاكل تنظيمية خطيرة، و هنا علينا أن نتساءل، هل تأخذ المنظمة الجزائرية بنمط التنظيم و التسيير الحديث؟ و كيف يمكن النهوض بالعوامل المحددة للتنافسية المنظمات العمومية الاقتصادية انطلاقا من أوضاع المشاريع الوطنية في الوقت الحاضر؟، و ضمن الشروط التي تفرضها العولمة.

فالإمكانيات الذاتية للمشاريع الوطنية للنهوض بعوامل تحسين الإنتاجية بإمكانيات محدودة جدا، و إذا كانت هناك إمكانيات للنهوض، فإلى أي حد ممكن، و الشروط المطلوبة ستأتي من خارج المنظمة، أي من خارج البيئة الاقتصادية، من خلال السياسات و الإجراءات الداعمة من قبل الدولة، و من خلال المساعدات الخارجية.

إلى أي حد يمكن خلال الفترة الانتقالية التي تنص عليها الاتفاقيات مع برامج مساعدات (تمكين المنظمات من إجراء الإصلاحات التي تؤهلها لخوض المنافسة ومواجهتها) النهوض بالعوامل المحددة لقدراتها التنافسية، فكيف ذلك، و أن المنافس لمنظمتنا ليس منظمات تنطلق من أوضاع شبيهة بأوضاعها، و إنما هي مشروعات عملاقة متعددة الجنسية تمتلك إمكانيات هائلة من التحكم في العصب الأساسي للمنافسة والذي هو التكنولوجيا و المعلومات.

إن مسألة اكتساب المشاريع الوطنية للقدرات التنافسية ليست مجرد عملية فنية تقنية تتوقف على مدى توفر الإمكانيات المادية، فهي إلى جانب التطور الاقتصادي العام، و مستوى التنمية البشرية، تأخذ أبعادا اجتماعية ثقافية يستغرق تكاملها فترات زمنية طويلة، و لا يمكن خلال هذه الفترة الزمنية القفز فوق المراحل طبعا، و يمكن إحراز تقدم كبير في بعض الشروط بمساعدة السياسات و الإجراءات الداعمة خصوصا في مجال إدخال الطرق الإدارية و التنظيمية الحديثة، والالتزام بالمواصفات الدولية، و على صعيد تدريب القوى العاملة، إلا أن تأثيره يبقى محدودا.

لهذا فإن مواجهة تحديات الألفية الثالثة يتطلب الاعتماد على الذات و تطور استراتيجية عقلانية تقوم على الاستغلال الأمثل للموارد الوطنية، منبثقة من واقعنا، و اعتمادا على إمكانياتنا، ومعالم ثقافتنا و جهر اختلافنا عن الغير.

الفصل الثالث

التغيير كاستجابة للمنافسة

أولاً: مفهوم التغيير و مجالاته

1- مفهوم التغيير

2- مجالات التغيير

1-2 التكنولوجيا

2-2 النظم أو الأنظمة

2-3 الهياكل

2-4 القواعد

2-5 الأفراد

2-6 ثقافة المنظمة

2-7 طريقة أو نمط التسيير

2-8 مصادر القوة

ثانياً: متطلبات نجاح التغيير

1- أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير

2- إستراتيجيات نجاح إستراتيجية التغيير

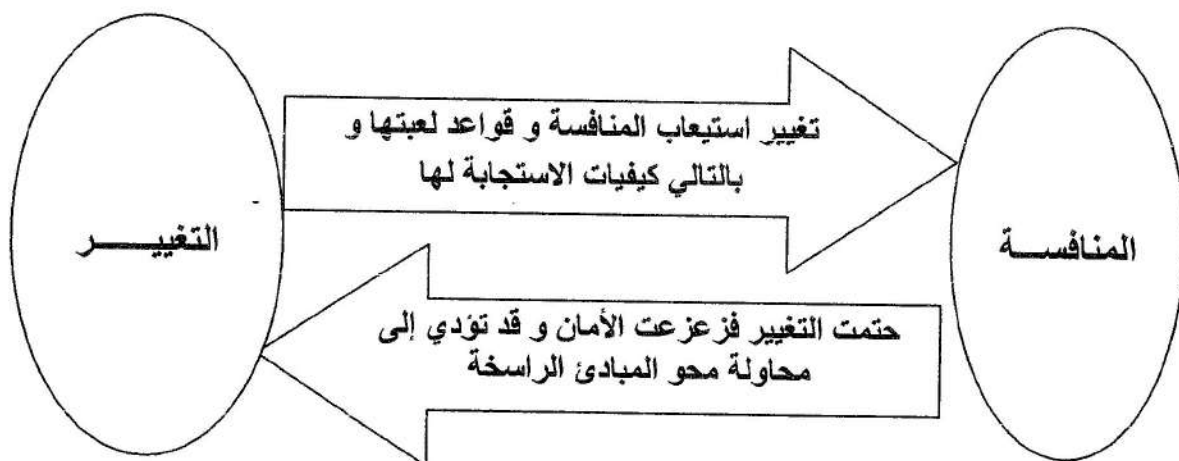
ثالثاً: محددات التغيير

1- أهمية عامل الثقافة

2- قيادة فعالة

3- إعادة النظر في كفايات التفكير

- خلاصة



الشكل 05: تفاعل المنافسة و التغيير فيما بينهما

التغيير

العلامة	تغيير الرؤية أو المنظور و اتساع مجال النظر للأوضاع تقلص مجال الأعمال فزاد من ترسخ مفهوما و انتشارها
المنافسة	تغيير استيعاب المنافسة و قواعد لعبتها و بالتالي كفاءات الاستجابة لها
الاستراتيجية	فلم تعد الاستراتيجيات القائمة تتماشى مع الوضع الجديد، و بالتالي وجوب إعادة النظر في كفاءات و دواعي استعمال الاستراتيجيات القديمة
المنظمة	تختلف كل من رسالة المنظمة عن قبل و كذا كفاءات التسيير سواء من جانب هياكل التنظيم، قواعد و آليات التسيير و كذا كفاءات التعامل مع البيئة المحيطة و التي تغير مجالها
الثقافة	تتغير نماذج التفكير القائمة، أي إعادة النظر فيها و محاولة تبني ما يتماشى مع الوضع الجديد، الشيء الذي يحتم بناء نماذج جديدة مرنة
المعرفة	حتى أن المعارف و التقنيات المعلنة و الكامنة سوف يتم النظر إليها بطريقة مختلفة و إعادة تقويمها و تجديدها لكي تظهر بأشكال مختلفة
القيادة	إعادة النظر في أنماط التسيير للموارد البشرية و كفاءات التعامل معها

يشهد محيط المنظمات في الآونة الأخيرة تغييرات غير مسبقة في كافة جوانبها، السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التقنية و الثقافية، فتعدد حالات انخفاض أو حتى انعدام الفعالية التنظيمية متمثلة في تعثر و خروج العديد من المنظمات، تصحبه قناعة لدى غالبية الممارسين و المختصين، بوجود علاقة ارتباطية قوية بين حالات انخفاض و انعدام الفعالية و عدم قدرة المنظمات على التكيف مع المحيط و انخفاض قدرتها للاستجابة الملائمة للتغيرات المحيط التي تواجهها.

مما يتطلب ضرورة منح المزيد من الاهتمام لدراسة قضايا التطوير و التغيير التنظيمي، و أهمية العمل الجاد في إحداث تغييرات جذرية في الأساليب التقنية المستخدمة و في البيئة الاقتصادية و السياسية و الثقافية من أجل سدّ الفجوة بين العالم الصناعي المتقدم و العالم النامي.

لقد أصبحت التحديات تطوق كافة أبعاد حياتنا، و لم تعد الحياة تسمح بالسكون، بل لا بد من الحيوية و الحركة الهادفة و المواجهة و مواكبة التغيير الفعال، فلم يعد لنا خيار أو بديل سوى مضاعفة العمل و الجهد و التسابق مع الزمن للحاق بركب التقدم و سدّ الفجوة التي لا تزال تفصل بيننا و بين أمم أخرى سبقتنا، من خلال عزم شديد و إدارة فعالة وثقة كاملة بقدرتنا على بلوغ الهدف.

و ذلك بالارتقاء بأدائنا على كلّ المستويات و الأخذ بأساليب العلم واستيعاب تكنولوجيا العصر و درجة عالية من المرونة لدى المنظمات و رغبة كبيرة لدى الممارسين للاستجابة الملائمة لتلك التغيرات الحادة في بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

الشيء الذي يعرض المنظمات لمواقف تتراوح بين الأزمة و الفرصة، و في كلّ موقف متغيرات و عوامل و قوى متضاربة و متفاعلة تحدث تأثيرات متعددة قد تتمثل في فرص أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء و الإنجاز و المنافع لأصحاب المصلحة فيها. أو تمثل مخاطر و معوقات تهدد مسيرة المنظمة و تحرمها من ميزات و قدرات كانت تستثمرها و تعود عليها بالمنافع و الإيجابيات.

و غالبا ما لا تختار المؤسسات التغيير، إلا أنها تضطر لمواجهته و التعامل و التكيف معه، و في هذه الحالة قد تختار بين أن تنكر وجوده و لا تتحدث عنه، الشيء الذي لا يتوافق مع ما تطلبه الإدارة الفعالة و ضروريات التميز و المنافسة.

أو أن تقبل به، بوصفه أمرا ضروريا للمحافظة على بقائها لكن لا تبادر بإدارته، بل تترك له المجال في إدارتها وتوجيهها، أو أن تحاول استيعابه و الاستفادة منه، و في هذه الحالة تتقبله و تبذل جهدها للتكيف و الاستفادة من الوضع الجديد.

و في كلتا الحالتين الأخيرتين يتوجب على المنظمة تعديل و تغيير ممارساتها حتى تستطيع التوافق مع معطيات الموقف الجديد، بحيث تكون قد استوعبت و تعلمت كيفية التعامل معه.

و في حالة ما فشلت في إجراء هذه التعديلات أو التغييرات فإنها تواجه احتمالات التصادم بدرجات مختلفة من القوى المؤثرة في الموقف الجديد، و ما ينجم عن ذلك من نتائج سلبية، قد تنتهي بانتهيارها.

لاسيما و أن بقاء المنظمات يستلزم بالضرورة الاستحداث و التجديد في قدراتها و إمكانياتها من منتجات و أسواق جديدة، تقنيات جديدة، هياكل مناسبة، و كذا موارد بشرية مهيأة للظروف و المستجدات.

إذا كان الاستقرار يمثل حجر الزاوية في استمرار جهود التنمية، و إذا كان الارتقاء بقدرات قوة العمل يمثل أول تحديات العصر الراهن، فلا بد إذن أن تكون إدارة المواقف على مستوى التحديات.

أولاً: مفهوم التغيير و مجالاته

1- مفهوم التغيير

إن التغيير في أبسط صورته، يعني التحرك من الوضع الحالي الذي نعيشه إلى وضع مستقبلي أكثر كفاءة و فعالية⁽¹⁾، أي أنه عملية مستمرة من التجديد و المقارنة و التقييم لتصرفات المنظمة للتحويل من حال لآخر (MC Calman Et Paton, 1992)⁽²⁾.

بحيث قد يكون التغيير في الأهداف، في الهيكل التنظيمي، في الوظائف، في العمليات، في الإجراءات و في القواعد (عبد الوهاب 1999)⁽³⁾، مما يتطلب التحول من الوضع الحالي للمنظمة إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف تعزيز و رفع القدرات التنافسية للمنظمة⁽⁴⁾ و بالتالي فالتغيير هو تلك العملية التي نتعلم فيها و نكتشف الأمور بصورة مستمرة.

و من وجهة نظر الدكتور سعيد يس عامر⁽⁵⁾ فالتغيير هو تحرك حيوي باتجاه طرق وأساليب مستحدثة، ناجمة عن الابتكارات المادية و الفكرية، ليجعل بين طياته وعود للبعض وندم للبعض الآخر، وفق الاستعداد الفني و الإنساني⁽⁵⁾، فهو أحد الفروض التي تقوم عليها منظمة العمل الإنسانية، لدواعي الاستمرارية، و النمو حيث التفاعل بين كافة الأطراف من ذوي المصلحة في التعامل مع المنظمة من جانب، و التفاعل مع العالم الخارجي المحيط بها من جانب آخر.

و من ثم تأتي حيوية الطابع و حتمية التغيير كفرض رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المنظمة في مزاوله أنشطتها، و ممارسة مهامها، و اضطلاعها بمسؤولياتها تجاه المجتمع، و اتجاه الأطراف

(1) دناجافيس روبنسون، جيمس روبنسون: التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بيمك تحت الإشراف العلمي د/عبد الرحمن توفيق القاهرة 2000 تأليف، ص 20 مرجع سابق.

(2) - (4) مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 1، مارس 2004 مرجع سابق.

(5) د/ سعيد يس عامر: التغيير و دور المشرف: المؤتمر السنوي الحادي عشر "فكر جديد ... تجارب رائدة ... دعوة صادقة" الإدارة و تحديات التغيير 2001، ص 255، 256.

المعنية، و في الطابع الحركي إشارة إلى الأخذ ببداءات التطلع، و النمو الاقتصادي، و الأخذ بأسباب التغيير المادي و الفكري من أجل تحسين الإنتاجية و تنمية الموارد البشرية⁽¹⁾.

و بما أن التغيير يمثل تحركا حيويًا، فهذا يحتم استمرارية التحرك الفعال الذي يعود بالفائدة على كافة الأطراف المتعاملة، من خلال تبني و إتباع الطرق و الأساليب المادية والفكرية للتخفيف من حدة مشكلات العمل الفنية و الإنسانية، و التي تظهر باستمرار كنتيجة منطقية لاستمرارية التحرك الذي يترك آثاره المادية و المعنوية على العناصر البشرية⁽²⁾.

و بالتحدث عن التغيير من منطلق كونه ممارسة إدارية تتماشى مع الأهداف المحددة للإدارة، فإدارته إذن تعبر عن كيفية استغلال هذه الأساليب و تحمل المسؤوليات لبلوغ الأهداف المحددة.

فمدى مواكبة المنظمات للتغييرات التي تحدث، و مدى قدرتها على أحداث تلك التغييرات من خلال تبني نمط إداري فعال، و توا فر تركيبة بشرية مناسبة للاضطلاع بالمهام و الأدوار الرئيسية التي تتطلبها مجهودات التغيير، بحيث ينصرف هذا الجانب من جوانب التغيير إلى التقنية الحديثة، و أهمية الأخذ بتطبيقاتها لتحقيق الكفاءة، حيث الوفورات في الجهد و المال و الوقت، بالإضافة إلى تبني الجوانب الفكرية الحديثة الخاصة بالأساليب المستخدمة في أداء العمل⁽³⁾.

و يرى الدكتور سعيد عطوي مصطفى أن التغيير يختلف من تنظيم لآخر و من وظيفة لأخرى، و من حيث القدرة على استخدام المعرفة و الوسائل المتاحة و التفاعل الناجح مع الآخرين و تشخيص المواقف و ما يلزم لها من حلول⁽⁴⁾، كون التغيير ناتج عن تمثيل ذهني للواقع، فإرادة المنظمة التقرب و التفاعل مع هذا الواقع تمثل إحدى شروط نجاح التغيير⁽⁵⁾ والتغيرات العديدة التي تحدث حولنا تمثل اختبارا قياسيا لمديري اليوم فيما يتعلق بالمستقبل.

فمبادئ إدارة التغيير تستوجب وجود أو توفر مديري للتغيير و جماعة عمل من الاختصاصيين الذين يتولون معالجة مشكلات التغيير، و كلا الفريقين يتحتم عليهما التميز بالاستعداد و تكامل المهارات و الكفاءات الفنية و السلوكية، فعدم الاهتمام بالعامل البشري يؤدي بدون شك إلى إخفاق عملية التغيير، كونه السبب أو العائق الرئيسي لفشل التغيير⁽⁶⁾ حيث تركز إدارة التغيير في الوقت ذاته على رؤية أو تصور استراتيجي، و على طريقة عملية، والاثنان مستوحاة من أسس و مبادئ علم النفس

تأتي إدارة التغيير لتعبر عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادا و فعالية لأحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه، و الاضطلاع بالمسؤوليات التي تملها أبعاد التغيير الفعال. و قد يكون التغيير منتجا، و

(1) د/ سعيد يس عامر: التغيير و دور المشرف: المؤتمر السنوي الحادي عشر "فكر جديد ... تجارب رائدة ... دعوة صادقة" الإدارة و تحديات التغيير 2001، ص 255، 256.

(2) (3) د/ سعيد يس عامر: التغيير و دور المشرف، مرجع سابق، ص 257، 258.

(4) د/ سعيد عطوي مصطفى، النظرة العملية لقائد التغيير، المؤتمر السنوي الأول حول استراتيجيات التغير و تطوير المنظمات، الإدارة و تحديات التغيير 2001، ص 30.

(5) (6) Gérard Dominique Carton : Eloge du changement "Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel ", Edition village Mondial 1999.

بناءً، بما يعود بالفائدة على ذوي المصلحة، كما قد يكون معوقاً، وذلك وفق الطرق و الأساليب، و مدى الأخذ بأسباب النجاح لمجهودات التغيير من قبل ذوي المعرفة و الخبرة و الاستعداد لتحقيق الأهداف المرجوة اعتماداً على الانطلاق من الوضعية الحالية و استخدام الإمكانيات المتوفرة لتحقيق ما يمكن تحقيقه.

و إذا كان التغيير يشمل سلوكيات الأفراد، و هياكل التنظيم، و نظم الأداء و تقييمها، والتكنولوجيا بغرض التفاعل و التكيف مع البيئة المحيطة، فمما لا شك فيه أن التطوير التنظيمي مدخل لتسيير و تسهيل التغيير، و لا يخرج التطوير التنظيمي عن كونه استجابة للتغيير أو مجهودات مخططة على مستوى المنظمة ككل لزيادة كفاءة و حيوية المنظمة من خلال الكفاءات و المعارف السلوكية⁽¹⁾، و أنه أحد المداخل التنظيمية الأساسية لتحقيق أهداف التغيير التنظيمي.

و استناداً إلى ذلك فإنه يتم تأسيس المدخلات في برنامج التطوير التنظيمي في ضوء المعرفة بالعلوم السلوكية مثل دافعية الأفراد، و الاتصالات الثقافية و العلاقات بين الأفراد و الجماعات، و أساليب إدارة الصراع، و غيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها نجاح إدارة التطوير التنظيمي بدرجة كبيرة. و بذلك تتفق التعاريف على كون التغيير أو التطوير التنظيمي هو عملية مخططة وهادفة تعمل بطريقة نظامية، وفق مبادرة ذاتية للإدارة، بحيث تحقق التكامل بين الأهداف، و تزيد قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات من خلال الاهتمام بتغيير ثقافة المنظمة و القيم و المفاهيم و الاتجاهات و النظم و التركيز على السلوك، بما يحقق التطور و التعلم التنظيمي المطلوب لزيادة فعالية المنظمة على المدى البعيد.

و يعتبر التعلم التنظيمي أحد المداخل الحديثة للتغيير الاستراتيجي، الذي يؤكد أن التغيير في المنظمة ينتج عن تأثير القوى المختلفة الموجودة في البيئة الداخلية و الخارجية، وعن حذر الإدارة و اهتمامها بإيجاد هذا التغيير، و ذلك باستخدام الأحكام الشخصية الناتجة عن الخبرات و التجارب الخاصة و برامج التعلم المخطط التي تساعد على الحصول على معلومات جديدة حول المتعاملين معها.

فكلما زادت سرعة تغير العالم زادت الحاجة للتعليم و الحاجة لمزيد من الوقت و المال للحفاظ على مواكبة المنظمة لهذا التغير، و جعل عملية التعلم إحدى القدرات الأساسية فيها و أحد النشاطات التي تتم ممارستها بفعالية، بحيث تميزها عن غيرها من المنظمات المنافسة⁽²⁾.

و تعلم أعضاء المؤسسة يعني تغير أنشطتها و أساليب استجابتها للتغيرات من خلال إدراكها حدوث تغييرات في الظروف المحيطة و التنبؤ بمعناها، و ما يترتب عنها من فرص و أفاق إيجابية، أو من

(1) د/سعيد عطوي مصطفى، التحول من القطاع العام إلى الأعمال كمدخل من مداخل التغيير. المؤتمر السنوي الثالث حول استراتيجيات التغيير و تطوير منظمات الأعمال. الإدارة و تحديات التغيير 2001، ص 57.

(2) مجلة الإدارة العامة : المجلد 44، العدد 1، مارس 2004، ص 79.

خسائر أو أضرار. و ما يتوجب من تعديلات في أنماط العمل وأساليب الاستجابة و التفاعل و الأنماط السلوكية للتجاوب مع عناصر المناخ الجديد.

و من الملاحظ أنّ نموذج وضع الاستراتيجية من خلال التعلم، يكتسب أهمية متزايدة في مجال الإدارة الاستراتيجية بسبب خصائصه النظرية و العملية باعتبار أنه يمثل نموذجا ديناميكيا يركز عند استخدامه على التغيير المستمر الذي يحدث في المنظمة و محيطها، بالإضافة إلى أنه نموذج متكامل قادر على الجمع بين مستويات التحليل الثلاثة، وهي مستوى الفرد و الوحدة و المنظمة (Dodgson)⁽¹⁾.

كما يقول مثل صيني أنّ كل "تغيير يخلق فرصة و يأتي أيضا بخطر مهدد"، و قدرة المنظمة على إجادة التغلب على صعوبات التغيير مسألة هامة بالنسبة لبقائها و نجاحها، حيث تنبع أسباب التغيير دائما بطريقة مباشرة أو غير مباشرة عن الاهتمامات الاستراتيجية التي تنتج عن تقابل فرص و تهديدات السوق مع قوى أو ضعف المنظمة، و بالتالي تتوقف الاستراتيجية على قدرة المنظمة على التحرك و التغيير.

فعملية التغيير تزيد قدرة المنظمة على التكيف مع التغييرات من خلال اهتمامها بتغيير ثقافة المنظمة و القيم و المفاهيم و الاتجاهات و النظم و التركيز على تغيير السلوك لمواجهة المشكلات و الأزمات و الصراعات من أجل زيادة فعالية المنظمة.

و قد يكون التغيير خارجيا، أي يخرج عن قدرة المنظمة المباشرة على التأثير في مجريات الأمور كتقلص المدد، المسافات و الحدود و انفجار الأسواق، و الاتجاهات و الأحداث التكنولوجية، الاقتصادية، الاجتماعية و السياسية، و تحركات المنافسة التي قد تهدد بقاء المنظمة، و تطور العادات، طرق العيش و كفاءات التفكير، فلا يمكن للمنظمة أن تكون بعيدة عن المجتمع الذي تعيش فيه من أجل تحقيق التوافق بينها و بين محيطها أو حتى السيطرة عليها أو على جزء منها على الأقل، حيث أن أثر التغييرات الخارجية عميق كونها تحتم التغيير الداخلي أو عملية التكيف.

أما فيما يخص الدوافع الداخلية للتغيير فقد يكون عند حدوث مستجدات في المحيط الداخلي للعمل و إمكانيات و قدرات المنظمة و أهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغييرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير و تطور تنظيمي في المنظمة.

كما أنّ هناك تغييرات خاصة بزيادة المنتج أو السوق و التشكيل التنظيمي، و متطلبات رأس المال و الأفراد و فلسفة الأعمال و نمط الإدارة، فتطور النشاطات تزيد من حدة التعقيد، و غالبا ما تكون نظرة أو تصور المديرين أو المسيرين السبب في التغيير. و بالرغم من التباين بين التغيير الخارجي و الداخلي

(1) مجلة الإدارة العامة : المجلد 44 ، العدد 1، مارس 2004 ، ص 79

فهناك تشابه واحد هام إذ يحتاج كلاهما إلى إثارة مسائل استراتيجية أولا قبل أن يتخذ أي إجراء بشأنها⁽¹⁾، حيث تتوقف الاستراتيجية بصورة كبيرة على قدرة المنظمة على التحول و التغيير⁽²⁾.
و أنه بوجودها تتضح نقطة البداية، و متى يجب أن يحدث التغيير بما يعني الاستجابة الاستراتيجية للتغيير⁽³⁾ فالتغيير قد يكون منتجا و بناءا فيما إذا تم في وقته و مكانه المناسبين، و بالعكس قد يكون معوقا و هداما فيما إذا تم على خلاف ذلك⁽⁴⁾ (Lee Mortimer 1995).

2- مجالات التغيير

يمس التغيير مجالات عدة تظهر أهميتها حسب عمق التغيير، و سرعته و كيفية حدوثه أو طريقته، و على هذا الأساس يمكن تحديد مجالات التغيير في العناصر التالية:

2-1 التكنولوجيا:

هي كل ما يتم استخدامه داخل المنظمة من أجهزة، معدات، آلات و برمجيات عقلية كالمعرفة و البراعة و غيرها. و بالرغم من الارتباط القوي بين التكنولوجيا و الثقافة و النظم، إلا أن تكنولوجيا الأجهزة و المعدات يسهل تغييرها، أما تكنولوجيا العقل البشري، فتعتبر أكبر صعوبة من حيث تحليلها و تحديد مدى جودتها و قابليتها للتغيير كالقدرة الإبداعية⁽⁵⁾.

2-2 النظم أو الأنظمة:

تعرف الأنظمة طريقة تحرك التدفقات في الهيكل و تمثل كافة النظم المتواجدة في المنظمة و تعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة و المتابعة لنظم الإنتاج و الموارد البشرية و غيرها، و تميل هذه الأنظمة إلى الاستقلالية بذاتها بمجرد أقرارها.

هذا بالإضافة إلى حاجتها إلى مزيد من الجهد و الاستثمار فيها، ففي الوقت الذي تحصل فيه منها على كم هائل من البيانات يجب أن تحدد نوعية المعلومات المفيدة و أيضا مدى قدرة تلك النظم على توفير المعلومات المطلوبة، من الناحية الفنية، من السهل تغيير هذه النظم، إلا أن الصعوبة تكمن في الجوانب الإنسانية المرتبطة بها⁽⁶⁾.

(1) إبراهيم علي البرلسي، استراتيجية الإدارة العليا، ترجمة عن (Top Mangement) Strategy, by Benjamin B Tregae and John W. Zimmerman 1980 الطبعة العربية الدار الدولية للنشر و التوزيع، القاهرة 1988، ص 43.

(2) عليوش فرحات، منتدى التغيير (جامعة باجي مختار)، غابة 2004.

(3) إبراهيم علي البرلسي، استراتيجية الإدارة العليا، مرجع سابق ص 45-46.

(4) Lee-Mortimer, Andrew, "Managing Innovation and Risk" 1995, 2004 2004 منتدى التغيير العربي، منتدى التغيير.

(5) (6) التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بيميك تحت الإشراف العلمي د/عبد الرحمن توفيق القاهرة ، 2000 ، تأليف، دنجانيس روبنسون، جيمس روبنسون، ص 108.

2-3 الهياكل:

تمثل الهياكل كيفية تنظيم موارد المنظمة، فهي تحدد مكان كل مورد، العلاقة بين كل منها، و دور كل منها⁽¹⁾، من السهل تغييره، فهناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن استخدامها، حيث يمكن وضع الهيكل و كتابته و فرضه عن طريق القواعد والوظائف و غيرها. إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد نواجهها نتيجة لعدم اتفاه مع ما يحدث بالفعل، لذلك لا بد من استخدامه بطريقة واضحة و دقيقة مع الأخذ في الاعتبار التوجهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل⁽²⁾.

2-4 القواعد:

من السهل تغيير القواعد الرسمية إلا أن السؤال هنا هو هل سيلتزم بها الأفراد، أما القواعد غير الرسمية و غير الواضحة و التي تتضمنها ثقافة المنظمة، فيصعب تحديدها و ترقب مساراتها و غالبا ما تكون لها جذور راسخة و قوية لذلك، فمن الضروري أن نأخذ في الاعتبار العلاقات القوية من القواعد الرسمية و غير الرسمية، و دراستها بدقة لمعرفة مدى فائدتها و جدواها⁽³⁾.

2-5 الأفراد:

من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث أو برنامج تدريبي، و لذا يعتبر من الأهمية البالغة الأخذ بعين الاعتبار إدراك مدى قابلية الأفراد للتغيير و قدرتهم على تحمل مسؤولياتهم و أيضا مدى استعدادهم و رغبتهم في التغيير.

2-6 ثقافة المنظمة:

فالثقافة هي مجموعة من القيم الدائمة و المشتركة لدى جميع أفراد المنظمة حيث تتجسد هذه القيم في السلوك و العادات⁽⁴⁾ و تمثل عاملا مساعدا أو معوقا لما تبدله من جهود للتغيير بحيث تعتبر أكثر صعوبة من حيث تحليلها و تحديد مدى جودتها و قابليتها للتغيير و مثال على ذلك القدرة الإبداعية⁽⁵⁾. حيث تمثل الثقافة عماد المنظمة، و إذا تكيفت أو تلاءمت فهي تقدم للمنظمة ميزة تنافسية الأكثر صعوبة للتقليد⁽⁶⁾.

2-7 طريقة أو نمط التسيير:

فنمط التسيير أي نظام التسيير و الطريقة التي تسيير بها المنظمة، تمثل عامل أساسي من العوامل الأساسية لتنشيط المنظمة، فانطلاقا من فكرة "Peter Ducker" أنه لا يوجد بلدان مختلفة وإنما هناك بلدان لا تحسن التسيير، و لم يعد نمط التسيير التقليدي قادرا على مواجهة المعوقات و المشكلات

(1) Benoît Grouard et Francis Meston " L'entreprise en mouvement ", Edition Dunod , 1998. (سأخوذ عن منتدى التغيير 2004)

(2) التغيير، أدوات تحويل الأفكار الى نتائج مأخوذ عن منتدى التغيير 2004 مرجع سابق، ص 107.

(3) Benoît Grouard, cité . .

(4) التغيير، أدوات تحويل الأفكار الى نتائج مرجع سابق، ص 107.

(5) Renaud Sainsaulieu : " Sociologie de l'entreprise Organisation , culture et développement Edition presse science po et dalloz 1995 (جامعة غنبله 2004) مأخوذ عن منتدى التغيير

الناجمة عن قضايا التغيير، الشيء الذي يستلزم وجود أنماط و مداخل حديثة لتمثل ضرورة حتمية و حيوية لحسن معالجة و فعالية التعامل مع مشاكل التغيير.

8-2 مصادر القوة: فالأفراد يميلون إلى الدفاع بشدة عن مصادر قوتهم، لذلك يصعب التغيير في هذا المجال، كما أن الإفراط في توزيع القوة قد يمثل مشكلة كذلك التي تحدث عن عدم إعطاء القدر المناسب منها.

و بالرغم من إمكانية التعامل مع كل مجال من المجالات السابقة بصورة منفصلة، إلا أن الجانب الأكثر أهمية، يكمن في العلاقات المتداخلة و المتبادلة فيما بينها، أو كيفية تأثير أو تأثر كل مجال بالمجال الآخر، و التي قد تكون قوية و إيجابية أو ضعيفة و سلبية، حيث يعتمد تقييم العلاقات على معايير شخصية و مستوى الإدراك و القيم و العادات.

ففي إطار تفكير الإدارة التقليدي يتم فهم عملية التغيير على أنها مشكلة تغيير في التكنولوجيا، و هيكل المنظمة، و عملياتها، و مشكلة في القابليات و أساليب التحفيز، لكن التغيير الفعال يعتمد أيضا على التغييرات الحاصلة في التصورات و القيم التي ستوجه أو تقود الفعل الخاص بعملية التغيير، فمن دون هذا الدعم سيعجز التغيير عن تحقيق الأهداف المرجوة مما يستلزم الاهتمام بالقضايا الأخلاقية المطلوبة للموقف الجديد في برامج التغيير، و اكتشاف كيف يمكن تطبيق ذلك بفاعلية⁽¹⁾.

ثانياً : متطلبات نجاح التغيير

1- أهم أسباب مقاومة الأفراد للتغيير

من المؤكد أن ينشأ عن عملية التغيير معارضة أو مقاومة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، فكل تغيير مقاومة خاصة من أصحاب المصالح و العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير.

حيث يقاوم الأفراد أحيانا التغييرات حتى و إن كانت نافعة لهم، فكل شخص تقريبا يقاوم التغيير، خصوصا أولئك الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير " (جيمس أوتول)⁽²⁾ و "أن مقاومة الأفراد المبهمة للتغيير تمثل الجزء الأكثر حيرة و يأسا و اضطرابا في عملية التغيير" (مايكل هامر)⁽³⁾.

و دائما ما ترتبط مشكلات التغيير بالأفراد مما يعني الرغبة في تغيير الاتجاهات أو السلوك أو الافتراضات أو المعرفة، فالأمر ليس مجرد تخفيض للتكلفة أو الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة بل يتطلب عملية إعداد أو تنفيذ التغيير القيام بمجموعة من الأدوار المحددة، كالنصح و الإرشاد و

(1) د/ مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات، مرجع سابق ، ص 175-176.

(2) (3) د/ طارق السويدان : منهجية التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع بيروت - لبنان ، ص 13-

المشاركة، لكي تتمكن من حل مشكلات التغيير، الشيء الذي يستلزم المداخلات المدروسة و التي يتم اختيارها و استخدامها لإحداث التغيير المطلوب.

و مما لا شك فيه هو الوقت الذي يستغرقه حل مشكلات التغيير، فالتصرف بطريقة مختلفة، أو إحداث المرونة في اتجاهات الأفراد نحو العمل يتطلب وقتا و تدريبا، و بمجرد تحقيق ذلك فلن يكون بعدها مجالا للتراجع بسهولة.

مما ذكر يمكن تحديد أهم أسباب مقاومة التغيير في العناصر التالية:

1- سوء الفهم فيما يتعلق بالأسباب و الدوافع الحقيقية وراء التغيير⁽¹⁾ و حيث يؤكد (J.P Kotter) أنه لا يمكن أن يتقبل كل الأفراد اقتراح التغيير دون فهم أسبابه و دوافعه⁽²⁾، حيث يلغي مدراء المؤسسات كلمات عن التغيير المقترح و تقوم الإدارة العليا بإرسال بعض المذكرات، و لا يزيّدون على ذلك، مما يترك الموظفين في حالة من الحيرة حول ما هو سبب التغيير⁽³⁾، مما يؤدي إلى تمردهم بسبب شعورهم بأن هذا التغيير مفروض عليهم بالقوة.

كما أنّ الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف و معتاد يزيد من مقاومة الأفراد، و كما يرى (Daryl Connor 1992) "أنا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات و التي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة"⁽⁴⁾.

فبرامج التغيير تأتي من الخارج أي أنها أفكار أناس آخرين و تصوراتهم عن الكيفية المثلى لحدوث التغيير، و كيف يسيروا هذا التغيير في النهاية بحيث "يربط توجهنا الحالي نحو التغيير بين التعلم و الإكراه و القسر على نحو وثيق" (William Pasmore)⁽⁵⁾.

2- انتقاد أو ضعف الثقة في الدوافع الحقيقية للمطالبين بالتغيير⁽⁶⁾، فالشك في نوايا قادة التغيير و سبب التغيير قد يؤدي حتما إلى عرقلة عملية التغيير.

3- وجود مخاوف لدى العاملين من أنّ التغيير لن يكون في صالحهم⁽⁷⁾ أي الخوف من الآثار السلبية للتغيير، "فالتغيير يطلق كما هائلا من مشاعر الخوف من المجهول و فقدان الحرية و فقدان الميزات أو المراكز و فقدان الصلاحيات و المسؤوليات و فقدان ظروف العمل الجيدة و الدخل المادي الجيد" (Kets De Vries)⁽⁸⁾ كالخوف من زيادة العمل أو الأعباء الوظيفية.

حيث يؤكد (Paul Striple) "أن مقاومة الموظفين للتغيير تكمن بصفة أساسية في أنّ التغييرات الجوهرية تغيّر من الأوضاع الشخصية للموظفين في منظماتهم"⁽⁹⁾، و أنّ التغييرات الكبيرة في المنظمة

(1) د/ مصطفى محمود أبو بكر : التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد و تطور التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة، الدار الجامعية 2002-2003 مرجع سابق ، ص 381.

(2) - (5) د/ طارق السويديان: مرجع سابق، ص 27 29 33 34.

(6) (7) د/ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق ص 381.

(8) (9) د/ طارق السويديان: مرجع سابق، ص 21 - 22 - 32.

بإمكانها التأثير على بعض أو كل من الأبعاد الثلاثة التي حددها (العلاقات الرسمية - العلاقات السيكولوجية - العلاقات الاجتماعية)، مما قد يجعل الموظفين يقاومون التغيير بشدة.

4- الهياكل التقليدية و أنظمة العمل و الأجهزة التقنية لا تتناسب مع التغيير المطلوب، فتعمل على إيقافه، فالعلاقات المتبادلة فيما بين مجالات التغيير، و كيفية تأثر كل مجالا بالآخر قد يكون من أهم السلبيات أو نقاط الضعف و التي تكون عائقا أمام نجاح عملية التغيير.

فيكمن الفشل في كون هيكل المنظمة و أنظمة العمل فيها و ثقيلتها و مهاراتها و معلوماتها و مبادئ العالمين (من ناحية القيم و المعتقدات و المعايير و الافتراضات) ليست متوائمة مع جهود التغيير.

فقد يقابل رغبة الأفراد في أداء عمل أفضل وجود القليل مما يمكنهم عمله بسبب الروتين التنظيمي المتبع داخل المنظمة، إن الطرق و المناهج و العمليات و الإجراءات و نظم التحفيز و الهياكل و التقنيات التقليدية بقيت كما هي، مما جعل من إحداث التغيير أمرا مستحيلا⁽¹⁾ (William Pasmore).

5- تعارض التغيير مع المصالح الشخصية للأفراد، الشيء الذي قد يعرقل عملية المبادرة في التغيير من الأصل. فالتغيير يجب أن يكون موافيا لمتطلبات الأطراف في المنظمة لتتكمّل الأهداف بطريقة تجنب إخفاق عملية التغيير و تزيد من فعالية الكل في تسييره.

6- عدم ملائمة الثقافة التنظيمية، و التي قد تشجع الثقافة السائدة بالتنظيم على رغبة الأفراد في الاستقرار، لأن التغيير يتطلب تعديل العادات المستقرة، كما يؤثر على العلاقات الاجتماعية و التنظيمية بحيث تختار المنظمات علاقاتها البيئية من خلال ما تحمله قراراتها الإدارية من دلالات و أبعاد ثقافية.

و كما يقول العالم الانتروبولوجي (Gregory 1983) "إنّ العقل و الطبيعة متداخلان، ففهمنا للطبيعة هو فهم ثقافي دائما"⁽²⁾، و يؤثر ذلك على طبيعة فهمنا للعلاقات الموجودة في البيئة أو المحيط التنظيمي و الإدارة الاستراتيجية فنحن نختار و نعمل في مجال معين، و وفقا للمفاهيم التي كونها بخصوص من نحن، و ماذا نريد أن نكون في المستقبل.

و بالتالي نعمل وفقا للتعريفات أو المفاهيم التي نؤكد على حضورها في المجال البيئي⁽³⁾، ف رؤية الفرد الخاصة للأشياء حوله و العمليات الإدراكية التي تندرج من حدوث المثير تتأثر بعوامل كثيرة شخصية داخل الفرد و موقفية خارجية.

كما يؤثر الإطار القيمي و اتجاهات العاملين الفكرية إيجابا أو سلبا على سلوك الفرد بحيث تشترك في تكوينها عوامل ذاتية و بيئية مما يستلزم من الإدارة التعرف على اتجاهات العاملين و قياسها بالطرق الموضوعية قبل التغيير و أثناءه لتعديل ما يجب تعديله⁽⁴⁾.

(1) د/ طارق السودان: مرجع سابق، ص 21- 22- 32.

(2) د/ مؤيد سعيد السالم: مرجع السابق، ص 175.

(3) د/ علي محمد عبد الوهاب، أبعاد المناخ الصحي للتغيير، المؤتمر السنوي الأول لاستراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات، كتاب الإدارة و تحديات التغيير، مرجع سابق، 2001، ص 29.

و يرى (John P.Kotter) أنه لو كانت مشكلة الفرد ترتبط فقط بعنصر واحد، فإن التغيير يصبح أكثر سهولة، إلا أن الأمر ليس كذلك، فلدى الفرد العديد من العادات المتشابهة و التي تؤثر كثيرا بأسلوب الإدارة، و لو تم تعديل أحد هذه المفاهيم أو العادات فإن العوامل الأخرى المترابطة ستضع المزيد من الضغط على الفرد للعودة إلى ذلك الجزء من السلوك، ليرجع إلى ما كان عليه الحال قبل ذلك. فالفرد نتاج تاريخه⁽¹⁾، حيث تعيق الأنماط السلوكية غير المحابية لاكتساب الفكر الجديد و الاستجابة السريعة لمتغيرات المنظمات للتعلم⁽²⁾ (Peter Senge)، إن انفتاح المنظمة و توفر فرص التفاعل و التواصل بين أعضائها و بين عناصر المناخ المحيط يزيد من قابليتها للتعلم. فالفرقات الثقافية بين المجتمعات تؤثر على الممارسات الإدارية، حيث صنف⁽³⁾ (Hofstede 1980)، الثقافات الوطنية في العديد من دول العالم وفقا لأربعة معايير كالفصل الرتبوي - الذكورية - الفردية - تجنب حالة عدم التأكد أي درجة تفضيل أبناء المجتمع للحالات الروتينية المتكررة على حالات التجديد و الابتكار، فلتغيير الأفراد من الضروري البحث عن مدخل يمكنه أحداث التوازن و التوافق بين كل من اللغة و السلوك و التفكير.

على ضوء ما تقدم يمكن القول بأن أهم أسباب فشل المنظمات هي أن القيم و المعايير و السلوك و المواقف و الاتجاهات الجديدة لم تؤخذ بعين الاعتبار في سياسات المنظمات و أساليب أدائها وطرق عملها و إجراءاتها، فالتغيير الحضاري في المنظمة يعتبر نقطة البداية الحقيقية لباقي التغييرات، و عادة إذا ما تم إحداث النجاح في الإطار القيمي و السلوكي للمنظمة فسوف يكون من السهل أن تتبعه التغييرات التنظيمية الهيكلية و التكنولوجية الناجمة⁽⁴⁾.

2- استلزمات نجاح إستراتيجية التغيير

و على هذا الأساس يتوجب تطوير و تحسين جهود المنظمات و التركيز على بعض الأساليب المحددة مثل بناء روح الفريق و بحوث التغذية الرجعية و تقييم الأداء، حيث يتوقف نجاح استراتيجية التغيير في تحقيق أهدافها على توفر عدد من المتطلبات الأساسية.

- 1- تبني مدخل النظم بالنظر إلى المنظمة كمنظمة متكاملة ذات مكونات مترابطة و تتأثر فيما بينها.
- 2- اقتناع الإدارة العليا بحتمية التغيير و التطوير و ضرورة مساندتها و تأييدها لبرنامج التغيير، من خلال دراسة المشكلات و تعاون الإدارة و الخبراء في اقتراح الحلول لها، و اختبارها على نطاق ضيق و متابعة هذه الحلول، و الأخذ بوسائل و صور التقنية الحديثة من جانب، و الحيوية في الأداء الإداري من جانب آخر، حيث أهمية المهارات و الاستعدادات الإنسانية، و المعرفة و الخبرة بتفاصيل التصرفات

(1) د/طارق السويديان، مرجع سابق ، ص 26.

(2) د/ علي السلمي، مرجع السابق ، ص 230.

(3) د/ مويد سعيد السالم، مرجع سابق ، ص 160.

(4) د/ فؤاد القاضي . التحديات و المسؤوليات التي تقدمها الأحداث المتوقعة بعد عام 2000، الإدارة و تحديث التغيير 2001 ، ص 283.

تساعد المشرفين على إنجاز مهام التغيير الفعال، حيث تزداد فرص نجاح الأفراد للتغيير إذا توفر فريق عمل من الاختصاصيين.

3- مساهمة قادة الجماعات في تحديد مجالات و أنشطة التغيير.

4- تهيئة الأفراد و إرساء قواعد الثقة بين الإدارة و العاملين في المنظمة، و تصحيح مفاهيمهم و تصوراتهم بشأن مضمون و مجالات عملية التغيير و أهدافها. و من الضروري جدًا أن تقوم الإدارة بالتعرف المستمر و الدقيق لأسباب و دوافع اتجاهات عدم الحماس لدى الأفراد، و مقاومتهم لعملية التغيير و اتخاذ الإجراءات اللازمة لإزالة أسباب هذه الاتجاهات و تقويمها، حيث يزيد قبول الأفراد للتغيير عندما يجدون الفرصة لبحثه و مناقشته.

5- التركيز على البعد الإنساني، حيث يجب مراعاة احتياجات و رغبات و توقعات العاملين عند تصميم أي تغيير أو تطوير بالمنظمة و عدم قصر الاهتمام على الجوانب الفنية أو الهيكلية، و العمل على تقويم تصورات أفراد المنظمة بشأن الأسباب و الدوافع لعملية التغيير و تأكيد قاعدة أن هذه العملية مستمرة و لا تتوقف على مجرد حدوث مشكلات أو أزمات فقط. و في هذا الصدد ما يؤكد "نويل أم تيكى" أن "جعل المنظمة تعي الحاجة إلى التغيير هو أقوى مفهوم يحرك المشاعر و يسبب الرغبة في تغيير أي منظمة"⁽¹⁾.

6- الاستعانة بالخبراء الاستشاريين من خارج المنظمة لضمان الحيادة و الموضوعية.

7- الإعداد الجيد لبرنامج التغيير التنظيمي، فالمنظمات تحتاج إلى برامج متكاملة لتحقيق تحويل المنظمات و تجديد رؤيتها و طرق التطوير المستخدمة من خلال: الحصر الكامل و السيطرة على كل المتغيرات ذات التأثير على نجاح المنظمة في تحقيق أهداف التحول في الحفاظ على الأداء بمستوى مرتفع، و استمرار عمليات الإبداع و الابتكار، و الحفاظ على الروح المعنوية العالية لكل أصحاب المصالح.

و هذا يتطلب مراعاة أخذ المقومات المتمثلة في الثقافة - المهارات الإدارية - روح الفريق - الإستراتيجية و الهيكل و نظم التحفيز (حسب نموذج Kilman)⁽²⁾ مع الحرص على أن تتوافق كل خطوات التطبيق العملي للمديرين و المستشارين مع عوامل و متغيرات نجاح المنظمة.

و في إدارة و تنفيذ برنامج متكامل للتحويل لا يكفي أن نشير إلى ماذا يجب أن نغير بل يجب أن يحوي إطارا متكاملًا للكيفية التي تجعل عملية التغيير واضحة و فعالة. و يشار في النماذج التي تأخذ بالمفهوم المتكامل لتطوير المنظمات نموذج (McKinsy) الذي يحتوي أو ينطوي على سبع مستويات: الإستراتيجية، الهيكل، التنظيم، النظم و القواعد، نمط القيادة العليا، الموارد البشرية، المهارات و نسق

(1) د/ طارق السويدان : مرجع سابق ص 37.

(2) د/ محمد موسى عثمان : أهم النماذج المعاصرة لتطوير المنظمات : الإدارة و تحديات التغيير 2001 ص 607 .

القيم و الذي ينطوي أو يضم المعاني الروحية الهامة و القيم المشتركة للأفراد العاملين في أية منظمة من المنظمات.

حيث يؤكد هذا النموذج على أهمية تفاعل و تناغم بين العناصر أو المستويات السبعة حتى تستطيع المنظمة تنفيذ الإستراتيجية بأفضل ما يمكن في حدود إمكانياتها.

8- اختيار الأسلوب المناسب لتنفيذ عملية التغيير حيث يفضل التدرج و المرونة عند تطبيق التغييرات في الواقع العملي. فحسب نموذج (Kilman) هناك خمس مجموعات أساسية تمثل إطاراً متكاملًا لتشخيص حالة المنظمة و تحقيق فعاليتها و هي متمثلة في البيئة- المنظمة - المدير - المجموعات و فرق العمل و النتائج، بالإضافة إلى عناصر لها ارتباط بالسلوك الإنساني الذي عادة ما يكون تأثيرها كبير مما يؤدي إلى ضرورة الإحاطة و الإلمام بمكوناتها (الثقافة - الافتراضات - الجانب الروحي).

و تمر عملية إحداث التحويل بخمس مراحل ابتداء بإنشاء برنامج التغيير، تليها تشخيص المشكلات ثم جدولة المسارات، بعدها تطبيق المسارات و آخرها تقييم التطبيق⁽¹⁾.

أما حسب نموذج (McKinsy) و الذي يتكون من سبعة عناصر أو متغيرات و يطلق عليه 7's Model، الذي استخدم كأداة تشخيصية لتوفير فهم أفضل للمنظمات غير الفعالة، و إدارة عملية التغيير.

و تتبع أهمية هذا النموذج من إدارة عملية التحويل، لأنها أداة ترشيده هامة مع إحداثه للتوازن في عملية التغيير، و يهدف إلى حدوث التحويل و التحسين في المستقبل⁽²⁾.

كما تم الاستناد إلى العديد من الدراسات السابقة و الآراء التي قدمها (Rowden 2001) في تحديد خطوات التغيير الاستراتيجي التي تستند إلى مدخل التعلم التنظيمي، و التي تزيد من قدرة الإدارة في تقديم التغيير الاستراتيجي الناجح من خلال أربع مراحل أساسية تتمثل في الاستعداد الدائم للتغيير، التخطيط المستمر للتغيير، تطبيق خطة التغيير، و التعلم من خلال التطبيق، و يتوقع أن يحقق الاعتماد على هذه الخطوات نجاح التغيير الاستراتيجي و الوصول إلى النتائج المطلوبة⁽³⁾.

أما المخطط أو المنهج الخماسي للتغيير⁽⁴⁾ فيعتمد على القيام بعملية التغيير في خمس خطوات أساسية تمثل دليلاً عملياً يضم العديد من الأدوات التي ستحتاج إليها أثناء كل خطوة من خطواته الخمس المتمثلة في : الاستعداد النفسي و التهيئة الذاتية للتغيير، بعدها اختيار و تكوين فريق العمل الأساسي للتغيير، ثم الحصول على دعم و موافقة و تأييد الإدارة العليا، تليها خطوة التمهييد للانتقال التدريجي من الإعداد إلى التطبيق و تنتهي بالتطبيق الكامل و المتابعة الفعلية للتغيير.

(1) د/ محمد موسى عثمان : مرجع سابق ص 608، و ص 610 - 614 - 616.

(2) مجلة الإدارة العامة : المجلد 44، العدد 01، مارس 2004، ص 79 - 80.

(3) د/ عبد الرحمن توفيق التغيير : مرجع سابق، ص 23 - 24.

9- الحرص على تحقيق بعض الإنجازات التي ينتج عنها منافع ملموسة خلال الفترة الأولى من العملية، فبرامج التغيير الناجحة تبدأ بالنتائج الواضحة و المحسوسة ، و كلما حدثت هذه الأمور في وقت مبكر كان ذلك أفضل.

حيث يقول (R, John, Katzenback 1995 و آخرون)، " أن من أكبر المشاكل المتعلقة ببرامج التغيير هي الأهداف غير الواضحة و التي تركز على أعداد غير هامة مثل الفرق التي تم تحريكها أو عدد الأفكار التي تم إيجادها .. الخ⁽¹⁾ .

10- التقييم المستمر للنتائج و التعرف على ردود الأفعال و تدليل العقبات في الوقت و بالأسلوب الملائم، و الالتزام بمبادئ و أسس الموضوعية و الشفافية في مناقشة هذه النتائج، و تقويم استراتيجية التغيير بالمنظمة على ضوء مؤشرات و معايير قياس جودة نتائج هذه العملية، فكلما زادت الأهداف الكمية القابلة للقياس، زاد ارتباط هذه الأهداف بالأداء الفردي و كان التغيير أكثر نجاحا و استمرارا.

11- التغيير من الأعلى إلى الأسفل و من الأسفل إلى الأعلى، فالتغيير من الأعلى إلى الأسفل يقدم الرؤية و يخلق الهيكل المطلوب، و من الأسفل إلى الأعلى لخلق المشاركة و التدعيم، فصعود الأفكار من أسفل السلم التنظيمي تساعد على تخفيف مقاومة التغيير.

12- التركيز على الاتصال كونه قد يسبب فشل جهود التغيير، فقد رد رؤساء 531 منظمة أمريكية قامت بإعادة هيكلة نفسها حول الأمور التي يريدون تغييرها ضمن جهود إعادة الهيكلة، فكان الرد لجميع هؤلاء هو تغيير الأساليب التي كانوا يستخدمونها في توصيل المعلومات إلى موظفيهم بشأن الجهود المتعلقة بالتغيير.

و يرى بعض الكتاب و أيضا العاملين أن التغيير الاستراتيجي كاستمرار لسيرورة التخطيط، مما يستوجب تحديد منطق الاستراتيجية، ثم إقناع الأفراد بها، إعداد الهياكل و أنظمة الرقابة الملائمة، و استخدامهم كأدوات للتغيير، تحديد و إعداد الموارد الضرورية و تخطيط بتفصيل مراحل و مدد التغيير. حيث يفضل معظم المسيرين هذه النواحي من التغيير، فيركزون على ضرورة التزام أفراد المنظمة أمام التغيير التي يجب أن يظهر أو يترجم أفعالهم و أعمالهم المراقبة بصفة رسمية، و حسب رأيهم إعداد التغيير الاستراتيجي بهتم أساسا بتغيير هيكل المنظمة و أنظمتها الرقابية.

إلا أن تغييرات الهياكل و أنظمة الرقابة لا تمس بالضرورة الحياة اليومية لأفراد المنظمة حتى و إن كانوا يعملون وفق الهياكل و الأنظمة الجديدة، و قد يعتقد المسيريون بأن إعدادهم أنظمة قادرة على تطبيق التغيير مع المحافظة على التصرفات و السلوكات و نفس كفايات التفكير السابقة، أي بدون تطور أو تغيير كفايات التفكير أمراً جيداً.

(1) د/ طارق السويدان : مرجع سابق، ص 45.

بينما نجاح التغيير الاستراتيجي يعتمد و يتوقف على قدرة الأفراد على تغيير معتقداتهم و كفاءات تفكيرهم و سلوكياتهم داخل المنظمة⁽¹⁾، و من الضروري أن يلتزم و أن يشارك جميع أفراد المنظمة في عملية التغيير.

ثالثاً: محددات التغيير

1- أهمية عامل الثقافة

تتوقف طريقة تسيير التغيير على ثقافة المنظمة التي تختلف حسب المنظمات، و الوضعية التي يواجهها المسيرون تجعلهم يختارون طريقة معينة من طرق أو مقاربات التغيير، و أي كانت الطريقة المطبقة فإنه من الضروري أخذ بعين الاعتبار ثقافة المنظمة، فالعوامل الثقافية قد تؤدي إلى انعدام الطاقة و مواجهة جذ قوية للتغيير.

و على هذا الأساس يمكن القول أنّ عملية تسيير التغيير تتضمن الهياكل، أنظمة الرقابة، كفاءات أنواع أو طرق تطبيق التسيير أو قيادته، العادات التنظيمية، طرق الاتصال، و أساليب أخرى للتغيير، فالبرغم من أهمية كل من هذه المجالات إلا أنه كلما كانت درجة التغيير ضروري مرتفعة، كان ضرورياً استخدام العديد من هذه الطرق في نفس الوقت.

قد تعتمد المنظمة في نجاحها على العادات التي اكتسبتها منذ مدة معينة و وجهت سلوك أفرادها بحيث مثلت طرق عمل فعالة ميزتها عن باقي المنظمات، بحيث حققت لها ميزة تنافسية، إلا أن نفس العادات قد تعرقل التغيير و تؤدي إلى فشله، فمن الخطأ اعتقاد أنه بمجرد تحديد استراتيجية معينة و شرح ما هي التغييرات الواجبة، يكفي لإتمام التغيير، فقد يلغى هذا التغيير نظراً للعادات التنظيمية المعتمدة منذ زمن طويل، و المرتبطة بالجانب الضمني لثقافة المنظمة.

و نظراً لما تقدم فإنه يصبح مهما جداً أن يحاول المسيرون اعتماد تغيير استراتيجي أو استراتيجي للتغيير تأخذ بعين الاعتبار التعرف على العادات التي يجب أن تتغير و كذلك التأكد من تغييرها فعلاً. فقد تظهر هذه التغييرات غير مهمة إلا أنّ تأثيرها قد يكون محمداً⁽²⁾.

قد يكون من الأفضل للمنظمة أن تتطور بصفة تدريجية (Incrementale)، حيث يمكن للأفراد بهذه الطريقة بناء كفاءات و عادات و معتقدات جديدة بحيث يكون التغيير في إطارها أقل ضرراً، كما يلقي موافقة أكبر من طرف الأفراد.

فالهدف في تطبيق هذه الاستراتيجية هو أن يتم إعادة النظر و تعديل الاستراتيجية المطبقة تماشياً مع الوضعية بدلاً من القيام بالتغيير الجذري أو دفعة واحدة، و بما أنّ التغييرات ضعيفة الثقل سوف

(1) (2) Gerry Johnson et Hevan scholes : Stratégique, les éditions Publi - Union , paris 2000 page 529, 551.

تواجهها درجة ضعيفة من المعارضة مقارنة بإعادة التوجيه الجذري أو العنيف، و يتم التغيير بهذه الطريقة بناء على أساس البناء الثقافي المتواجد.

إلا أن هذا النوع من التغيير قد يعرض المنظمة لخطر الانحراف الاستراتيجي وبالتالي إلى تراجع لفعالية المنظمة و وضعيتها التنافسية، و نظرا للضغوط الخارجية والتنافسية القوية، يصبح من الصعب مواصلة إتباع التغيير التدريجي (بطريقة Incrementale).

و بالتالي يصبح ضروريا القيام بتغييرات أو تحولات جذرية لمجابهة متطلبات المحيط، بحيث لا يمكن للمنظمة إلا الاختيار بين، (Katz, D, and Kahn, R, L, (1978)، إحداث هياكل جزئية و برامج خاصة تمكن المنظمة من التنبؤ بأوضاع المحيط، و الاستجابة لها بالكيفية و السرعة المناسبة، و لكن نجاح هذه الاستراتيجية يتطلب نوعا من المرونة لكي تسمح بالتغيير في الهياكل إن اقتضى الأمر ذلك⁽¹⁾.

إلا أن ارتباط و تداخل الأنظمة الجزئية فيما بينها قد يساعد المنظمة في مواجهة تعقيدات المحيط أو أن تصعبه، إذا كان التداخل ضعيفا فسيكون من السهل على المنظمة مواجهة التغيرات الخارجية دون إحداث تغييرات معتبرة في هياكلها الداخلية و لا في كيفية عملها ((Pfeffer, j, (1978)، و تضاف إلى المنظمة إثرها هياكل أخرى جديدة لمواجهة أوضاع المحيط المتجددة، بينما تبقى الأنظمة الجزئية للمنظمة كما هي دون تغيير⁽²⁾.

أو أن تقوم المنظمة بإحداث تغييرات في المحيط نفسه بدل التغيير في هياكلها، في هذا الإطار يمكن للمنظمة تمديد حدودها لاحتواء أجزاء من المحيط و مراقبة قوية خارجية لتجعلها تفقد من استقلالها كقوى خارجية (Katz, D, and, Kahn, R,L, 1978)، و هذا ليس في متناول جميع المنظمات، حيث يتوقف ذلك على مركزها و قوتها في السوق⁽³⁾.

إلا أن التغييرات الجذرية لا يمكن إتباعها انطلاقا من الثقافة الحاضرة و العادات التنظيمية القائمة، الوضع الذي يستلزم إعادة النظر في كفايات التفكير الضمنية، وهذا يحتم على المنظمات أن تعدّ على أساس هياكل قابلة للتكيف و التطور الدائم.

و يعرف هذا النوع من المنظمات بالمنظمات المتعلمة Les Organisations Apprenantes و التي تكون قادرة على استخدام و استغلال مختلف أنواع المعارف و الخبرات و الكفاءات الفردية اعتمادا على ثقافة تشجع إعادة النظر المتبادل، و تشجع التحدي للوصول إلى هدف جماعي و رؤية جماعية أو مشتركة للمستقبل، و هذا النوع من المنظمات تكون دائما قادرة على التكيف حتى في تواجد تعارضات و

(1) (2) (3) د/ أوكيل : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، تسيير و اتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي، OPE، 1994، ص 116-117.

تناقضات في المنظمات بحيث لم تعد تراها و كأنها تهديدات بل فرص يمكن الاعتماد عليها (P. Senge et A. Gauthier 1991)⁽¹⁾

و بالتالي تكون قادرة على تسيير التغيير الاستراتيجي من خلال تعديل مستمر يعتمد التطوير التدريجي المسبق (Les évolutions incrémentales Proactives) أو بما يعرف بالتدريجية المنطقية (L'incrémentalisme logique).

إلا أن هذا التكيف الجماعي الدائم قد يعرقل من طرف العادات و كفايات العمل القائمة و المعتمدة و الثقافة المهيمنة منذ زمن، فقد يحاول أفراد المنظمة للحماية على ابقاء الوضع القائم وحتى و إن كانوا يقبلون التغيير، فهم يميلون إلى الرجوع إلى وضعية الأمان الظاهرة للمعتقدات القائمة.

2- قيادة فعالة

و لن يتم التغيير إن لم يعتمد كل أفراد المنظمة و على هذا يتحتم على المسيرين تحديد كيفية تحقيق ذلك و جعل الأفراد تشارك في عملية التغيير، "فالعامل الذي يميز تغيير الثقافة الناجح عن الفاشل هو وجود قائد كفء في القمة.

فوظيفة القادة هي تفعيل التغيير" (John P. Kotter)⁽²⁾ فهو مسؤول عن إحداث التغيير في مواقف و سلوك الأفراد، و أهمية الدور الذي يقوم به تمثل القدوة و المحرك لحيوية الجماعة، كفاءتها و علاقتها، و كيفية علاجه لمشاكل الأفراد و الإمكانيات و التشريعات و القوانين و كل المعوقات الباقية التي يواجهها أثناء قيامه بدوره. و ذلك من خلال اعتماده على البدائل الملائمة لمواجهتها بالأساليب العلمية و الجوانب السلوكية و التدريب و القدرة و الاستعداد للمنافسة و النجاح⁽³⁾.

تعتمد الإدارة الناجحة لعملية التغيير على معرفة القائد (المدير، المسير) قدراته و مهاراته حتى يتمكن من تعزيز نقاط القوة و تحسين نقاط الضعف قبل تحمل مسؤولية التغيير، و أن يظهر التغيير عبر سلوكه و تصرفاته، فبالنسبة لمعظم الأفراد الحياة التنظيمية هي عبارة عن أفعال ملموسة و ليست خطابات، كما أن الأفراد لا يتغيرون بين عشية و ضحاها، حيث يتطلب تطوير المهارات الكثير من الوقت و الجهد، قبل أن تصبح جزءا أساسيا من التفكير و السلوك الفعلي.

و في متناول القائد أشكال لقيادة التغيير تتماشى مع ظروف معينة حيث يمكن للقيادة اختيار أسلوب:

- التعليم و الاتصال (Education / Communication)

- المساهمة/ المشاركة (Collaboration / Participation)

- التدخل (Intervention)

- الإدارة (الإداري) (Direction)

⁽¹⁾ Gerry Johnson et Hevan Scholes : Page 535.

⁽²⁾ فرحات عليوش : منتدى التغيير، مرجع السابق.

⁽³⁾ د/ سعيد عطوي مصطفى، النظرة العلمية لقائد التغيير، ملخص المؤتمر السنوي الأول (استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات، كتاب :

الإدارة و تحديات التغيير 2001، ص 30

- الإجبار / الإدارة (Coercition / Dirigisme)

بحيث تستخدم هذه الأشكال أو الأساليب حسب الوضعية أو الطرف، كما يمكن أن تحتاج كل مرحلة من مراحل سيروية التغيير على شكل أو أسلوب مختلف من هذه الأساليب، و تكون الفعالية في كفاءة الاختيار للأساليب أو أشكال القيادة تماشياً مع مراحل أو خطوات التغيير.

3- إعادة النظر في كفايات التفكير

إن تطور متطلبات المستهلكين، ضغوطات المنافسين، و مستلزمات المساهمين أدت بالمديرين إلى مواجهة ضرورة تغيير و تحويل فعالية المنظمات و حتى المنظمة في حد ذاتها، لأن تسيير الوضع و إدارته من خلال إبقائه على حاله، أو إسقاط الأخطاء و الأسباب على الآخرين أو حتى وضع الاستقالة لم تعد حلاً مقبولة.

بل يجب البحث عن حلول ملموسة و التي غالباً ما تتم على أساس برنامج للتغيير يسمح بتوجيه الجهود لتحويل الأفكار أو انتقال الأفكار، لتمديد نتائج التحسين و لتسريع التقدم و الإبقاء أو العمل على ديمومة التطورات الإيجابية (1).

فقد التغيير تحبذ تدفق أشكال جديدة للترتيب، فتهيئ المنظمة لترتيب جديد مستقبلي من خلال خلق حالة عدم استقرار داخلي، كون عدم التوازن يمنح فرصة لاستكشاف طرق جديدة للفعل و التصرف (2). حيث أن بعض حالات عدم التوازن تكون ضرورية بحيث تمثل محركات للتطور، كونها تدفع للبحث عن التوازن الذي تبحث إثره المنظمة على دفع العاملين و ليس للوصول إلى قوى و فوائد متناقضة في حالات عدم اليقين، فالوعد بالتوازن في إطار العلاقات الاجتماعية الاقتصادية تعمل على منح الأمان و قبول الانتظار (3).

إلا أنه مثلما تمثل بعض حالات عدم التوازن محركاً للتقدم، فالبعض منها يمثل عائقاً عجزاً أو حتى موتاً (4).

و خلاصة لما تقدم فأي كانت جودة التجديد التكنولوجي و تطبيقاته المحتملة، فإن المقاومة الاجتماعية لمختلف القطاعات المهنية، قد ترفضها أو تقلص آثارها إلى حد كبير (5). فالأفراد لا يتقبلون التغيير و يحاولون الحفاظ و الدفاع عن الحال كما هو عليه، نظراً لما يدور في عقولهم من فرضيات و استنتاجات ضمنية تبررها عقلية ضمنية.

(1) Patrick Harem : Reflexion sur le changement : Lettre ouverte aux PDG . Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique Editions d'organisation 2003 , Page 96 .

(2) Michel Kalika : Les défis du management , éditions liaisons 2002 , Page 55 .

(3) (4) Maurice Obadia . Pour une économie de l'humain Editions village Mondial 2003, Page 15,19 .

(5) Denis Ettighoffer Pierre Van Beneden : « Meta -Organisations » Les modèles d'entreprise créateurs de valeur , village Mondial 2000, Page 56 .

و عليه تبنى سيرورة تعمل على تكوين معايير جماعية لإستراتيجيات الدفاع الفردية، فلا يوجد عائق أكثر تدميراً للتعلم في المنظمة من هذه السيرورة⁽¹⁾. الشيء الذي يحتم تغيير الصورة الذاتية للأفراد لكي يتمكنوا من التغيير حقيقية (فعلاً) من الخارج، لأنهم إن لم يتم ذلك فلن يتغيروا فعلاً حتى و إن ظهر ذلك.

فحسب قانون الاعتقاد فإن كل ما يؤمن به الفرد يصدق و يصبح واقعاً، كون الإنسان لا يعتقد بما يراه بل يرى بالفعل ما اختار اعتقاده⁽²⁾.

إذن فالاعتقاد هو الخلفية و النظرة تجاه الأشياء هي غاية في الأهمية لأن الاختلاف هو الذي سيؤدي إلى التباين في النتائج⁽³⁾. و بما أن لكل فرد تعريفه و تحديده الخاص المبني على بنائه أو تمثيله العقلي لأهدافه المصورة التي يتم رؤية الواقع من خلالها، و بالتالي فإن لكل فرد تمثيله الخاص أو الشخصي في العمل و الذي يحد نظرتة للواقع⁽⁴⁾.

فهناك محيط أكثر أهمية يعمل داخله الفرد و الذي يتمثل في عقله، الذي تتشارك كل من أفكاره، مشاعره، قيمه، نظرياته، مفاهيمه، سلوكاته، تصرفاته، آمانياته في هذا المحيط الداخلي للفرد. و الذي يتأثر بدوره بعلاقات الفرد مع الأفراد الذين يعملون معه، و بالتالي فتبادل الحديث مع الآخرين يحدد مزاج الفرد.

الشيء الذي يظهره د/جيمس ماكونيل⁽⁵⁾ في كتابه فهم السلوك الإنساني بأن الاعتقادات التي تقبلها الفرد تتداخل باستمرار مع تجاربه و تكون النتيجة إما الصحة أو المرض و كما قال غاندي⁽⁶⁾ فإن الشيء الوحيد الذي يميز بين الشخص و آخر هو النظرة السليمة تجاه الأشياء.

و بالتالي يكون الاعتقاد الذاتي هو المدعم لقدرات الفرد و إمكانياته، فهو وليد الفعل⁽⁷⁾، و كما يرى د/روبرت شولر⁽⁸⁾ في كتابه القوة الإيجابية فإنه يمكن للفرد أن يعمل فقط ما يعتقد أنه يستطيع عمله و أن يكون فقط ما يعتقد أن يكون عليه و أن يحصل فقط على ما يعتقد أنه قادر على الحصول عليه ، ... و أنه يتوقف كل ذلك على ما يعمل نظام الاعتقاد بأكمله مع بعضه البعض، و بالتالي إذا تم تغيير أي اعتقاد، يمكن تغيير باقي الاعتقادات⁽⁹⁾.

(1) Chris Argyris : Quand la bonne communication fait obstacle a l'apprentissagePage 165 .

(2) عادل بن عمار الشبل : مهارات التفوق الدراسي، حصة في قناة النجاح. (smart) 2007.

(3) د/ إبراهيم الفقي : قوة التحكم في الذات ، مرجع سابق ص 61 .

(4) Timothy Gallwey : La dynamique interne du travail, le rôle du mental village mondial, paris 2000, Page

42,43,96 .

(5) (6) د/إبراهيم الفقي : قوة التحكم في الذات ، مرجع سابق ص 52، 61.

(7) د/إبراهيم الفقي : حصة الطريق إلى النجاح قناة عين في 2007/05/28 .

(8) (9) د/ إبراهيم الفقي : قوة التحكم في الذات، ص 35-52

عندما يركز الفرد على مبادئ فإنه يملك أمان كافي كلي لا يشعر بتهديد بالتغيير، المقارنة أو النقد⁽¹⁾، لأن فقدان الثقة الذي يمكن أن يشعر به العاملين، المساهمين العملاء و كذا المتعاملين مع المنظمة تمثل نتيجة عدم القدرة على مقاومة الأزمات و تسييرها و التي تعتمد على الرزانة و التفكير المحكم، و ليس على أي تقنية معينة و بالتالي فإن الأفضل هو تفعيل التفكير الجيد في الوقت المناسب و التطبيق من خلال التوفيق بين Savoir-être et Savoir –faire⁽²⁾.

و لهذا السبب فإن الفرد الذي يشعر بالمسؤولية، يتقبل أكثر فأكثر المسؤوليات، و تزيد المبادرة لديه و كذا الابتكار من أجل تحقيق الهدف الموضوع، الشيء الذي يقلص من مقاومته للتغيير.

(1) Stephen R. Covey : L'étoffe des leaders , Les éditions first 2006, Page 19 .

(2) Emmanuelle Tran Thanh Tam et Tea Lucas de Peslaian : Manager les situations difficiles . Editions d'organisation 2004 , Page 11-12.

خلاصة

إنّ ما تقدم يبين لنا وجوب حتمية التغيير في المنظمات كأساس للتمكن من مواجهة المنافسة الخارجية وذلك في إطار التحديات التي فرضتها العولمة على الساحة العالمية و انعكاساتها على الساحة الداخلية. و على هذا الأساس زاد ثقل المهمة بالنسبة للمنظمات الجزائرية و لاسيما المؤسسات العمومية الاقتصادية، لأنّ ما تقدم يبين جيّدًا و بوضوح درجة صعوبة تعديّ التحديات من مقاومة موروثات ثقافية راسخة للتغيير و قبول عدم اليقين الذي يهدد "الماهو عليه" لقبول استبداله "بالا مضمون، و عدم المعرفة و انخفاض اليقين".

الوضع الذي يستلزم إستراتيجية (استراتيجيات) محكمة للتفكير و التحليل و التطبيق، للتمكن من مواجهة خطر المنافسة الخارجية كمرحلة أولى و التمكن من التميّز كمرحلة ثانية.

الفصل الرابع

ضرورة تفعيل التفكير الاستراتيجي داخل المنظمات

أولاً: التفكير الاستراتيجي

- 1- ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي
 - 2- آليات اختيار الإستراتيجية الملائمة
- ثانياً: الإستراتيجية تحدد توجه المنظمة

- 1- أهمية وضوح الإستراتيجية
- 2- خطر الانحراف الاستراتيجي
- 3- دور المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن

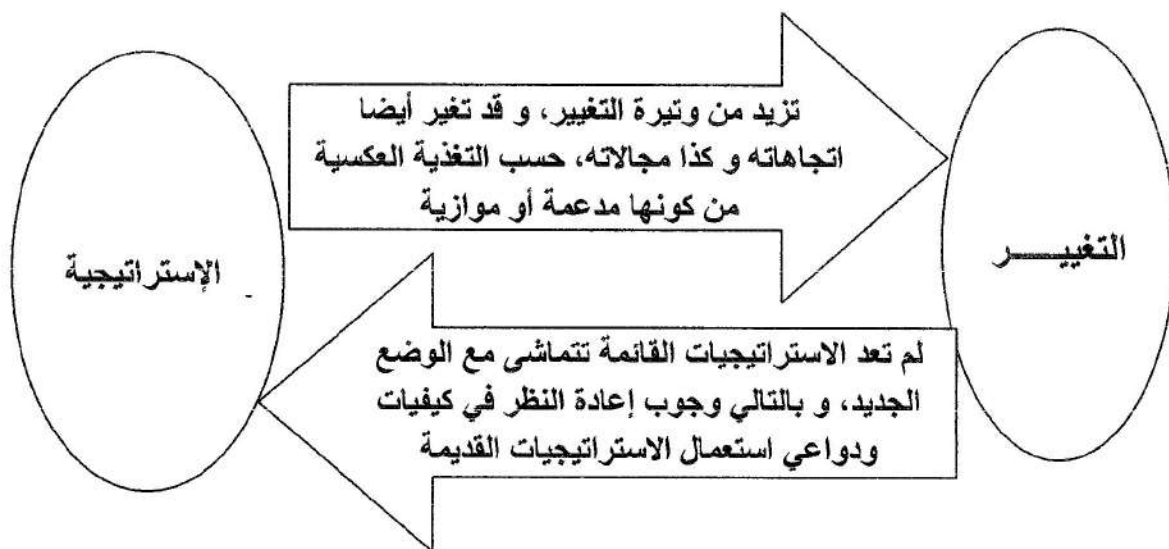
ثالثاً: مستويات الإستراتيجية

- 1- استراتيجيات على مستوى المنظمة
- 2- استراتيجيات على مستوى الأعمال
- 3- استراتيجيات على مستوى الوظيفة

رابعاً: أين منظماتنا من ما تقدم؟

- 1- اقتصار ثقافتنا في بعض الأوجه السلبية
- 2- إشكالية منظماتنا الاقتصادية

خلاصة



الشكل 07: تفاعل التغيير و الإستراتيجية فيما بينهما

إعداد الباحثة

الإستراتيجية

العولمة

عند الاستجابة للعولمة تواجه المنظمة مستجدات الأمور من خلال تغيير و إعادة استخدام الاستراتيجيات الموجودة أو القائمة بطرق مختلفة عن قبل، أو بابتكار استراتيجيات جديدة تتماشى مع المواقف الجديدة لملائمة الظروف المحيطة لاسيما ما أنتجته العولمة و بالتالي تؤثر عليها بطريقة أو بأخرى

المنافسة

حتمية استخدام استراتيجيات جديدة أو استخدام مختلف لاستراتيجيات قائمة يعيد و يؤثر في حالة المنافسة أو وضعيتها الحالية ليغير بذلك مرة أخرى قواعد اللعبة و هكذا

التغيير

تزيد في وتيرة التغيير، و قد تغير أيضا اتجاهاته و كذا مجالاته، حسب التغذية العكسية من كونها مدعمة أو موازنة

المنظمة

إما أن تساعد المنظمة على البقاء أو أن تعمل على زوالها (المنظمة) من السوق كل حسب الإستراتيجية المستخدمة لقاء نوع الطرف المقابل و اعتمادًا على نوع المعرفة الثقافية و القيادة المتوفرة

الثقافة

مدى وضوحها أو غموضها و مدى استيعابها للنماذج الثقافية القائمة قد يساعد على استقرار أو زعزعة نماذج التفكير الموجودة

المعرفة

كل حسب الاستراتيجيات المستخدمة أو المتبناة فقد يساعد على فتح المجال أمام تنوع و مضاعفة تفاعلات المعرفة المعلنة مع الكامنة و كذلك تفاعلها مع المتوفر لدى كل فرد من أفراد المنظمة فما بينهم و كذا مع المنظمة ككيان اعتباري أو أن تعمل على محوها أو هروبها

القيادة

بما أن نوع الفكرة التي ن فكر فيها تعطينا نفس النتيجة و بالتالي فنوع فكر و نمط القيادة يحدد الاستراتيجيات و التي بدورها تنتج له النتائج الموافقة لفكرة و هكذا....

تسعى المنظمات المعاصرة إلى تحقيق مكانة تنافسية متميزة في أسواقها التي تهدف إليها، ولدى الفئات المستهدفة من عملائها، و بين منافسيها الحاليين و المحتملين، و ذلك من خلال تحركها وفق رؤية متكاملة واضحة، لديها قناعة بأنها هي الإطار الصحيح و المنهج السليم لتعظيم الاستفادة من إمكانياتها و مواردها الحالية و الكامنة، و بما يحقق رضا عملائها بصورة تجعلهم يتحدثون عن المنظمة و يدافعون عنها من أجلها كأنهم شركاء فيها.

و في الواقع العملي المعاصر الذي تنحسر فيه الفواصل المكانية و الزمانية، حيث الأسواق المفتوحة و التفاعلات و التأثيرات الحادة بين المنظمات فيما بينها من جهة، و بينها و بين بيئات الأعمال من جهة أخرى، يصبح التوجه الاستراتيجي هو الأداة المهنية الصحيحة لبقاء المنظمات واستمرارها و نموها و تحقيق فعالية الأداء على المدى الزمني القصير و الطويل على حدّ السواء.

فالأسئلة التي تهتم بـ "أين ينبغي أن توجه منظمة ما ؟" تثير التحدي، حيث تتم المقارنة إثرها بين توقعات المسؤولين و ما يراد أن تكون عليه المنظمة. فتفترض هذه التساؤلات أن الإنسان هو الذي يصنع المنظمة التي يخدمها، و أنها تضع قدر المنظمة في موضعها الصحيح⁽¹⁾.

و بدون توفر إطار استراتيجي واضح للتعرف على ما ترغب المنظمة أن تكون عليه، يضطر التخطيط طويل المدى إلى بناء صورة مركبة للمنظمة، بإسقاط كل تفصيلات النشاط الحالي على المستقبل. الوضع الذي يعوق التغيير، كونه يحول معظم الخطط طويلة الأجل إلى هياكل نمطية تنعدم فيها المرونة و يصعب التفاعل مع التغييرات غير المتوقعة في البيئة و تعديل الخطط تبعاً لذلك.

كما أن التخطيط طويل المدى لا يدعو المديرين إلى التفكير استراتيجياً أي التفكير فيما ينبغي أن تكون عليه المنظمة، هذا من جهة، و من جهة أخرى فإن الوصول إلى المستقبل من خلال التخطيط طويل المدى لا يشجع المديرين على قيادة مستقبل منظماتهم، كون الخطط طويلة المدى تؤسس على أساس إسقاط العمليات الحالية على المستقبل.

و في حين أن كثيراً ما يراعى في أعداد هذه الخطط تأثير التغيرات الاقتصادية و البيئية و السياسية و الاجتماعية و التكنولوجية، إلا أن هذه المدخلات تستخدم أساساً لتحديد مدى توسع أو تقييد المنظمة في إسقاط عملياتها الجارية (الحالية)، و لا تستخدم كأساس لتحديد اتجاهها الاستراتيجي.

و الحقيقة، أن الكثير من المديرين أو المسيرين، لا يضعون أهدافاً تحدد المستقبل أمامهم لأنهم يفتقدون مدخلاً يساعدهم على ذلك. و بالتالي تجدهم مرغمين على أن يبنوا مستقبلهم على توقعاتهم أكثر من بنائه على تحديد واضح لما يريدون أن تكون عليه منظماتهم. و باستخدام هذا المدخل، فإن الخطط التي تضعها

(1) د/ جمال الدين محمد المرسى و آخرون ... : التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية 2002.

المنظمات هي التي تحدد اتجاهها، بدلا من اللجوء إلى الحسّ الاتجّاهي أو تصور مستقبل المنظمة الذي يحدد أشكال الخطط.

أولاً: التفكير الاستراتيجي

1- ضرورة تبني الفكر الاستراتيجي

و إذا لم تتوفر لدى الإدارة العليا استراتيجية واضحة تستخدم في تقييم الخطط التي تصل إلى المستوى الأعلى للمنظمة فإنها تتعرض للحصار في عملية تخصيص الموارد و تنعدم المرونة فيها. كما أن الأنشطة التشغيلية لا بدّ أن تفقد استراتيجية واضحة المعالم، فالمعلومات الحالية لا تعتبر مسلمات بالنسبة للمستقبل.

إنّ المنظمة بدون إستراتيجية لا ينتظر منها أن تعيش، و أن تزدهر في ظروف اقتصاد السوق، و للاستراتيجية أبعاد مستقبلية ترتبط بالاتجاه الذي سوف تأخذه المنظمة، والتطور الذي يجب أن تحققه، باعتبار القوى التنافسية و إمكانيات التعاون مع أطراف أخرى، و اتجاه تطور العلم و التكنولوجيا، عناصر يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار إثر التطرق إلى جانبها الخارجي أي الدولي.

فأغلب المؤلفين المعاصرين يتحدثون عن التسيير الاستراتيجي و القيادي، و الذي تتلخص أهميته في كون المحيط الخارجي غير مستقر، و عليه، يستوجب المعالجة المستمرة، بإيجاد أفضل الحلول و المنافذ، بغية توجيه المنظمات ضمن مسار يمكن من تحقيق الأهداف بفعالية⁽¹⁾.

و واقع منظماتنا يؤكد الحقائق الأساسية التالية :

- ضعف إن لم يكن غياب التفكير و التصور الاستراتيجي لدى قيادات و مديري هذه المنظمات و من ثم ضعف قدر الوقت و الجهد الموجه لعملية الإدارة الاستراتيجية في التعامل مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة.

- عدم وضوح المسارات و التوجهات الاستراتيجية لدى المنظمات للتعرف على نقاط القوة و الفرص المتاحة و الممكنة و كيفية استثمارها و الاستفادة منها، و تحديد أوجه الضعف و القيود و التهديدات القائمة و المحتملة و كيفية التعامل الفعال معها.

و لقد ساهم ارتفاع معدلات مخاطر اتخاذ القرارات و تكلفة القرارات الخاطئة بالإضافة إلى القيود و الأعباء الاقتصادية و تغيّر أذواق العملاء و زيادة حدة المنافسة و التطور التكنولوجي المتسارع، في زيادة معدلات تبني الفكر الاستراتيجي من طرف المديرين حتى يتمكنوا من الحفاظ على القدرة التنافسية لمنظماتهم في ظل ظروف بيئية متغيرة.

(1) سعيد أوكيل: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، OPU، ص 23.

و بما أن القضايا الاستراتيجية تؤثر على رفاهية المنظمة و تطورها في الأجل الطويل، فالقرارات الاستراتيجية تلزم المنظمة بالسير في اتجاهات محددة لفترات طويلة قد لا تقل عن خمس سنوات، و تمتد آثارها لسنوات طويلة، فتبني المنظمة لاستراتيجية ما يؤثر على صورتها الذهنية ووضعها التنافسي و حجم أنشطتها و مستويات مبيعاتها و أرباحها، و من ثم قدرتها على النمو و التوسع.

و من الضروري بالنسبة للإدارة أن تحدد ما الذي يجب على المنظمة القيام به لمقابلة الاحتياجات المستقبلية لعملائها، و اتجاهات أنشطتها في الغد و مجالات التركيز الضرورية، و ذلك لضمان تحقيق النمو و التطور.

و من ثم يتحتم على المديرين النظر فيما وراء مهمة أو رسالة الأعمال الحالية و أن يفكروا استراتيجيا في التأثيرات التكنولوجية المستقبلية و الاحتياجات و التوقعات المتغيرة للعملاء، والقطاعات السوقية الناشئة، و الظروف التنافسية المتوقعة و غيرها من العوامل التي سوف تشكل وضعية المنظمة في المستقبل.

أيّ النظر إلى المسار المستقبلي للأعمال في ضوء الظروف التي ترغب في إيجادها والصورة التي يجب أن تؤول إليها في المستقبل و الموقع السوقي الذي تطمح الوصول إليه، في السنوات المقبلة. بشرط أن تتسم كلا من الرؤية الاستراتيجية و الرسالة بالخصوصية و التفرد والارتباط الذاتي بالمنظمة⁽¹⁾، من خلال رصد متواصل لما يجري و تحيين مستمر للوقائع حتى يتم اغتنام أفضل الفرص⁽²⁾، لا سيما و أن المصدر الأساسي للمنظمات تجده عادة في قدراتها التفكيرية، التحليلية والقرارية⁽³⁾.

إلا أن الظروف الحالية تتطلب من المنظمات سرعة في مواجهة الوضع، الشيء الذي يؤدي بالمديرين إلى الإهتمام أكثر بالجانب التشغيلي (اليومي)، و الذي بدوره يعرضها للخطر.

فإهتمامهم بالجانب التشغيلي قد لا يترك مجالا ووقتا للتفكير في الأمور الاستراتيجية و الأولويات الحقيقية التي تؤثر بصفة أكبر على فعالية و كفاءة و تنافسية المنظمة، و بذلك يضيع المديرين إثر متابعتهم للتفاصيل الجوانب الأكثر أولية و أساسية للتفكير⁽⁴⁾

و الإستراتيجية ما هي إلا تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل، و ليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا الوضع، كما أنها الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة منظمة ما و اتجاهها.

و المديرون الذين يتوفر لهم إدراك حماسي للاتجاه الذي ينبغي أن تتخذه منظماتهم يكونون أكثر مقاومة للقرى التي قد تعمل على تعريضهم للانحياز عنه أو تضيق الفرص المتاحة لذلك، فإذا وجهت في الاتجاه

(1) د/ جمال الدين محمد المرسى و آخرون : التفكير الاستراتيجي و الإدارة الاستراتيجية ، مرجع سابق، ص 87-90.

(2) الصادق شعبان : مرجع سابق - ص 16.

(3) Michel Kalika et al : Les défis du management, éditions liaisons 2002, Page 12.

(4) Daniel crépin / René Robin : Résolution de problèmes, éditions d'organisation, 2001, page 192

الصحيح فإن المنظمة لا تحتاج بالتأكيد إلى أن يتغير هذا الاتجاه، إثر الاهتمام بالعمل التشغيلي، فتصل إلى ما يدعى بالفراغ الاستراتيجي.

إن المنظمات تنهياً للبقاء من خلال تسأولها عن ماذا يجري في العالم من حولها؟ و ماذا يشير إليه هذا بالنسبة لاتجاهها الحالي؟ و ما الذي ينبغي أن تكون عليه منتجاتها و نطاق السوق؟، بما يكون لها من الأفضل أن تستخدم للإجابة عن هذه الأسئلة معلومات عن المستقبل و أن لا تقتصر على إسقاط العمليات الحالية على المستقبل، فحتى تبقى في بيئة من التغيير المضطرب لابد أن يسيّر التخطيط التشغيلي في إطار إستراتيجيتها⁽¹⁾.

كما أنه نتيجة لتناقص الموارد و اشتداد المنافسة الدولية و تزايد تدخل الحكومات و غيرها من جماعات أصحاب المصالح، فإن حتى أكثر العمليات فاعلية لا تستطيع التغلب على مشكلة افتقاد الاتجاه الاستراتيجي الواضح.

إن ما تقدم يبين لنا أن الاستراتيجية تصاغ في الحاضر و لكنها تصمم من أجل المستقبل، و من ثم فإنها لا تؤسس على أساس بيانات و حقائق من الحاضر فحسب، بل على أحكام المستقبل⁽²⁾. فالاستراتيجية تمثل الاتجاه، و تحدد معالم النشاط المستقبلي للمنظمة، بحيث تعمل على خلق ميزة تنافسية من خلال توظيف لموارد المنظمة لتلبية حاجات السوق و كذا مطالب مختلف الأطراف المتعلقة بالمنظمة⁽³⁾.

2- آليات اختيار الإستراتيجية الملائمة

إن اختيار ماذا سوف تنتج المنظمة؟ متى تنتج؟ و أين توزع هذه المنظمات؟ تمثل قرارات رئيسية مهمة، بحيث تشمل الاستراتيجية تحليل المنافسة و الوضع الاقتصادي بأكمله، تسيير أو إدارة عمليات الاندماج و الاقتناء، و كذا قيادة الفعالية، و قيادة الجانب الإنساني للمنظمة⁽⁴⁾.

فالإستراتيجية هي إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة و اتجاه منظمة ما، و لكي تكون عملية و مفيدة يجب أن تشكل إطاراً يحدد أفق و حدود كل من مجالات الاختيار، كما أنها يجب أن توضح كيف يرتبط كل منها بالآخر⁽⁵⁾، كما تحدد اختيار لشروط اتخاذ القرارات الاستراتيجية و التي تهدف إلى توجيه محدد و على المدى الطويل لنشاطات و هياكل المنظمة⁽⁶⁾.

إذن فالمنظمات، و في محاولة لتوجيه نشاطها من أجل ضمان بقائها أو حتى الحصول على حصص إضافية في السوق، فإنها تضع استراتيجية ملائمة تتماشى مع متغيراتها، و في هذا الإطار فإن الاستراتيجية هي في حقيقة الأمر، وضعية تفكير متواصلة أو مفتوحة، بحيث يمكن لكل منظمة التصرف

(1) (2) إبراهيم علي البرليسي : مرجع سابق : ص 21-22-25-157.

(3) Gerry Johnson / Hevan Scholes : Stratégique, les éditions Public Union, Paris 2000, Page 53.

(4) l'Art du Management 2 , Les Echos 2001, page 77.

(5) استراتيجية الإدارة العليا : مرجع سابق ، ص 49.

(6) Gilbert J.B Probst et al : Organisation et Management, les éditions d'organisation 1999, page 26.

عند كل تغيير، و بالتالي المتابعة و المواجهة، و عليه فالاستراتيجية يجب أن تسمح للمنظمات بالتصرف و المواجهة.

و مع تغير طريقة الاستهلاك، و القدرة الشرائية و تسارع المجتمع و تغير أذواق و مطالب المستهلكين و حتمية التلبية السريعة التي تميز الأسواق الآن، فإنه في هذا الإطار قد تقتصر و تتضاءل الاستراتيجية إلى مجرد سلسلة للتصرفات البسيطة التي تقوم بها المنظمة في المكان الملائم، الوقت الملائم و باستخدام الموارد اللازمة⁽¹⁾.

و بما أن الاستراتيجية تخص كما ذكرنا سابقا اتجاه المنظمة على المدى الطويل فإنها تمثل بالعموم سلسلة لقرارات مهمة المفروض منها تشكيل المستقبل. إلا "أنه يعتبر من الخطأ أو عدم الصحة التفكير بأن الاستراتيجية لا تتطور إلا من خلال تغييرات كبيرة، و يكون أكثر فعالية للمنظمة تناول التغيير الاستراتيجي على أساس مفهوم الاستمرارية، و عند اعتماد المنظمة لاستراتيجية معينة، تحاول التطور داخل إطار الحدود المعتمدة بدلا من العمل على تغييرها تماما أي بأكملها⁽²⁾.

و الكثير من المناقشات الخاصة بالإدارة الاستراتيجية أثارت تساؤلات هامة حول المعيار الذي على أساسه تصاغ الإستراتيجية، هل يجب أن تصاغ كتكيف لشروط أو ظروف المحيط بما يعرف بالإستراتيجية المستنبطة (La Stratégie Déduite)، أو أن تصاغ على أساس توسع في موارد و كفاءات المنظمة لغرض خلق فرص جديدة للتطور بما يعرف بالإستراتيجية المعدة (La Stratégie Construite).

حيث تخضع القرارات الإستراتيجية إثر اعتماد طريقة التكيف لظروف المحيط (La Stratégie déduite) و التي أثرها تخضع المنظمة لخصائص و مميزات المحيط الذي تنشط فيه. بينما تخضع القرارات الاستراتيجية أثر اعتماد الطريقة الثانية (La stratégie construite) التي تتلخص في استخدام موارد و كفاءات المنظمة لخلق فرص جديدة و أسواق جديدة محتملة⁽³⁾.

ففي إطار استخدام نموذج (La Stratégie déduite) يتم إعداد أو صياغة الاستراتيجية من خلال التعرف على الفرص الناتجة عن القوى الخارجية التي تؤثر على المنظمة و عن طريق تكيف الموارد المتاحة للمنظمة بتلك القوى الخارجية بطريقة تحصل بها أو تحقق من خلالها ميزة في السوق، و بالتالي تنتج الاستراتيجية عن شروط أو ظروف المحيط الذي تنشط فيه المنظمة.

(1) L'e-Manager : ouvrage réalisé sous la direction d'yves couillard et avec la collaboration de sylvie le pont village mondial 2000.

(2) (3) Gerry Johnson / Hevan Scholes : Stratégique, Page 40 – 41-53 – 63.

إلا أن تطور المحيط في بعض الأحيان يكون سريعًا جدًا بحيث لا تتمكن المنظمة من التكيف معه باستخدام طريقة (Incrémentale)، أي على أساس الطريقة التدريجية للتغيير و التطور، حيث يتمثل الخطر هنا في أن تصبح الفجوة جَذ كبيرة بين المنظمة و محيطها الذي يتطلب تحولات أو تغييرات جذرية.

كما أنّ خطر انتهاج هذه الطريقة هو أن تقتصر المنظمة إثرها فقط على مجرد التصرف كردّ فعل لمقابلة تطورات المحيط، دون النظر أو إعادة النظر في هذه التطورات أو محاولة التمعن فيها، و بدون محاولة بناء أو خلق فرص جديدة، و محاولة إدخال تجديلات، فالمنظمة التي لا تتكيف إلا عن طريق هذا النموذج للتطور (Incrémentale) تفقد يقظتها و قدرتها على الابتكار.

أما فيما يخص الإستراتيجية المعدّة و المبنية (La stratégie construite) و التي تعتمد على تحديد و كذا استخدام الموارد و الكفاءات المتاحة للمنظمة من أجل خلق فرص جديدة للوصول إلى ميزة، و هذا لا يعني أن يقتصر العمل هنا بالتأكد أن الموارد متاحة و جاهزة للاستفادة من فرصة متاحة، بل بتحديد الموارد و الكفاءات التي يمكن أن تستخدم كركيزة لخلق فرص جديدة، فالإستراتيجية لا يجب أن تفهم فقط على أنها عملية ملائمة و تكيف لموارد و كفاءات المنظمة مع الفرص المتاحة في السوق، بل يجب أن تفهم على أساس الحصول و المراقبة لموارد جديدة بغية تطوير فرص مستقبلية.

و بالتالي لا يكفي أن يكون المسير جاهزًا لرد الفعل للمحيط، بل يجب أن يكون مجددًا و مهمته تتمثل في خلق أسواق جديدة و فرص جديدة ليس على أساس مجرد ردّ فعل، بل على أساس استباق للأحداث. فالمنظمات التي تطور منتجات و سلعا جديدة قد تخلق احتياجات و مطالب لم تكن موجودة لدى العملاء، و بالتالي تخلق أسواقا جديدة، و هنا يكمن خطر انتهاج هذه الطريقة، فقد يرفض السوق هذه التجديلات أو الابتكارات التي لم تكن في وقتها الملائم، و في هذه الحالة يصبح ضروريًا التعديل في الإستراتيجية عن طريق تحولات جذرية.

و عليه فإن حقيقة إعداد الإستراتيجية لا يمكن أن تعدّ أو أن تصاغ تماما إلا إذا تم الأخذ بعين الاعتبار عدّة مفاتيح أو مداخل، و نظرا لدرجة التعقيد العالية للمنظمات و المحيط الذي تنشط فيه فلا يمكن للمسيرين اعتماد جميع الحلول الإستراتيجية الممكنة، و تحديد كل النتائج المستقبلية و كذا تقييمهم مسبقا، بحيث تزيد هذه الصعوبة في المنظمات التي تتميز بنزاعات حول المصالح و الثقافة و السلطة.

الإستراتيجية إطار يرشد الاختيارات التي تحدد طبيعة و اتجاه منظمة ما، بحيث تتمكن بمجرد أن تضع هذا الإطار بشكل واضح، أن تصمم الخطط و ترشد مواردها و تتخذ قراراتها اليومية في ضوء ما ترغب أن تصل إليه.

و حسب الدراسات و الأبحاث التي تمت على أكثر من 150 حالة في أكثر من 30 قطاع نشاط مختلف و لمدة تتراوح بين 1880 إلى 2000 حول منطق خلق محيطات زرقاء و الكفاءات التي تؤدي إليها فقد ظهر بأن التقدم أو التطور الإستراتيجي (L'avancée stratégique)⁽¹⁾ هو وحدة تحليل جيدة و التي تسمح بخلق المحيطات الزرقاء و كذا باستمرار الكفاءات أو الفعاليات الجيدة (Les bonnes performances).

حيث أن التجديد أو التحديث التقني قد يحسن وضعية المنظمة في السوق لكن من الصعب أن يؤدي إلى خلق فضاء إستراتيجي جديد ، بينما التحديث في القيمة (L'innovation-Valeur) فهي تعمل على توجيه كل النظام إلى قفزة في القيمة يستفيد منها كل من العميل و المنظمة. فإستراتيجية المحيط الأزرق تخلق فضاء إستراتيجيًا جديدًا يدفع بالمنافسة خارج الإطار، فهي تخلق طلبًا جديدًا و تخرج عن إشكالية التحكيم بين القيمة و الزيادة بالتكلفة.

ثانيًا: الإستراتيجية تحدد توجه المنظمة

1- أهمية وضوح الإستراتيجية

إن المنظمات اليوم، في حاجة ماسة لأن تستهدي ببيان واضح للاستراتيجية خاصة و أنها تواجه تحديا مزدوجا من بيئة لا تعرف الوفرة، و من المنافسة التي تزيد و تتفاقم و التي انتشرت على نطاق عالمي، و من ظواهر و اتجاهات تبدو و كأنها تتحدى منطق النماذج الاقتصادية القياسية. الشيء الذي يعرض المنظمات لخطر افتقاد السيطرة على اتجاهها، وأفضل مثال على ذلك منظماتنا العمومية الاقتصادية و ما آلت إليه من تذبذب في الاتجاه، فقد يكون للحكومة و الاتحادات المهنية و جماعات أصحاب المصالح و المنظمات المالية و غيرها تأثير أكبر على اتجاه المنظمة من الإدارة العليا لها، و التي قد تهمل مسؤوليتها عن وضع و صياغة الاستراتيجية.

في حين تمثل الصياغة الجيدة للاستراتيجية الخطوة الأولى نحو تنفيذها الفعال، فعندما يكون نص الاستراتيجية واضحا، بسيطاً و محددا فإنه يمكن نقله بفاعلية، كما يسهل تذكره و استعماله، بحيث تنجح المنظمة بتوافر استراتيجية واضحة و عمليات فعالة، بينما تخسر عندما تكون الاستراتيجية غير واضحة و عمليات غير فعالة على صعيد كل الجوانب.

أما إذا كانت الاستراتيجية واضحة و العمليات غير فعالة، فالنتيجة موضع تساؤل، و قد يستمر النجاح و لكن بالاعتماد بصفة شبه كاملة على القدرة على التنبؤ. و بالتالي تظل إثرها المنظمة تحت رحمة القوى

(1) W Chan Kim /Renee Mauborgne : Stratégie Océan bleu « comment grée de nouveaux espaces stratégiques village mondial Paris 2005 ...page 15,16,22,23.

الخارجية، و بالمثل إذا كانت العمليات فعالة لكن الإستراتيجية غير واضحة فقد تستمر اعتمادا على الاندفاع المؤقت، لكن إلى متى؟

و للأسف أن كلمة استراتيجية قد استخدمت عفويا سواء فيما كتب عنها أو في التطبيق العملي لها، فقد اتخذت العديد من المعاني، بحيث يخلط البعض منها بين بعدي ماذا وكيف؟ فيتحدث الكثير من المديرين (المسيرين) عن الاستراتيجية التسعيرية، الاستراتيجية المالية ... الخ و التي ليست في الواقع إلا نقاط رئيسية تتخذ على أساسها القرارات التشغيلية التي تفرض فهما واضحا لما ترغب المنظمة في تحقيقه، و ما يرتبط بكيفية تحقيق المنظمة لذاتها أو لأحلامها و طموحاتها في المستقبل.

فالمديرين (المسيرين) الذين يستطيعون الاحتفاظ باستراتيجية منظماتهم في عقولهم سوف يبقون معها و بها، و كل خطة يجب أن تطور أو كل قرار يجب إصداره يمكن اختباره بالمقارنة مع الصورة الذهنية، و هذا يحتم فهم الإستراتيجية و وضوحها على مستوى التشكيل التنظيمي ككل.

في حين يطلق البعض على الاستراتيجية أحيانا التخطيط الاستراتيجي، و تستخدم بالتالي هنا، بالتبادل مع التخطيط طويل المدى. كما يستخدم بعض المديرين كلمة استراتيجية لتعني طبيعة و اتجاه المنظمة و هدفها الأساسي، المفهوم الذي يشمل المنظمة بأكملها بصفة عامة و خاصة في نفس الوقت، فالاستراتيجية هي صورة للمنظمة كما ترغب أن تبدو عليه في المستقبل، و ليس كيفية وصول المنظمة إلى هذا أو ذاك الوضع.

و لعل الالتباس هنا، يكمن في أنه كثيرا ما تكون الاستراتيجية غامضة أو أنه ينقصها التحديد، أو أنها شديدة التعقيد بحيث لا تصلح كإطار يهدي متخذ القرار، كما أن البعض من الاستراتيجيات تحتاج إلى التركيز لأنها ببساطة في غاية التجريد لضخامتها و كثرة التفاصيل فيها، و التي لا تترك مجالا للخيال، بحيث تتضمن حقائق كثيرة جدا. الشيء الذي يعقد و يصعب عملية تحديد الأمور ذات الأهمية الحقيقية، فالتفصيل غالبا ما يسبب الخلط بين الاعتبارات الاستراتيجية و التشغيلية.

و بالتالي يصبح من الضروري الاهتمام بالاستراتيجية في المناقشات و إثر اتخاذ القرارات الهامة، بحيث يتم صياغة الاستراتيجية بوضوح مع الحرص في أن يشارك فريق الإدارة، و من يحتاجون إلى المعرفة، مع اختبار مستوى فهمهم لها، فعندما تصبح الاستراتيجية جزءا من حوار تنفيذ العمليات و تسمع بصفة خاصة عندما تصاغ الخطط أو عند اتخاذ القرارات الاستراتيجية يمكن ضمان نجاحها.

فالمسيرون سوف يستفيدون من هذه الطريقة، بحيث أن الخبرة المستمرة و التحسين التدريجي يحسن قيمة المعلومات المتاحة من أجل اتخاذ القرارات التشغيلية و يسمح بترتيب أفضل لمراحل القرارات المهمة، و بما أن التغيير إثرها يظل تدريجيا فيكون من السهل أن يتقبله الجميع في المنظمة، و بما أن أطراف المنظمة هم في تعامل مستمر مع بعضهم البعض في المنظمة، فإن مسيري هذه الجماعات يتمكنون من مشاركة خبراتهم.

و عندما تعدّ الاستراتيجية بطريقة تدريجية فيمكن بذلك التأكد من صحتها (اختبارها) من خلال النتائج المتحصل عليها، و هذا التعديل الدائم يكون فعالا عندما يكون كل من التعديل و المحيط في تطور مستمر و على هذا الحال يمكن للمنظمة و بسهولة أن تتماشى مع محيطها. و في هذا الصدد يؤكد Quinn أن الاستراتيجية هي عبارة عن تطبيق واع، متعمد و مستيق⁽¹⁾.

2-خطر الانحراف الاستراتيجي

قد تنتهي التطورات بطريقة تدريجية (Incrémentale) بالمنظمة إلى الانحراف الاستراتيجي، كون أن عمليات التكيف قد تدفع إلى ابتعاد تدريجي لإستراتيجية المنظمة عن واقع و شروط المحيط، و قد يقع في هذا الانحراف أنجع المنظمات، كون أن هذا النوع من الانحرافات هو أكثر الأنواع صعوبة التعرف عليه، لأنّ التعديلات المطبقة على الاستراتيجية التي لا تخرج عن حدود الثقافة الموجودة قد تمكن من الوصول إلى فعالية على المدى القصير.

إلا أنه مع مرور الوقت فإنّه إما أن الانحراف يصبح ظاهراً، و إما أن يتضاعف التغيير التنظيمي، و بالتالي تتدهور نتائج المنظمة، و إثرها يتخلل تطور الإستراتيجية فترة تغييرات أو تدبذبات، و التي لا تظهر خلالها أي توجه ظاهر. الشيء الذي يقلص في الفعالية و عندما تصبح المنظمة أمام تهديد الزوال فإنّه من الضروري اللجوء إلى تحولات حقيقية (أو جذرية).

لكن لا يوجد مؤشرات تسمح بتحديد بصفة مؤكدة الانحراف الاستراتيجي، و يكون العبء على المسيرين و على قدرات الحكم الشخصي لديهم، للتمكن من معرفة أن منظماتهم بدأت تعاني من الانحراف الاستراتيجي. و قد تساعدهم بعض الظواهر في تشخيص مثل هذه الوضعية، و التي تتمثل في النقاط التالية⁽²⁾:

- 1- حالة تتمتع إثرها ثقافة المنظمة بتجانس تام، أي بمعنى أن تكون المعتقدات مشتركة و مقبولة من طرف الجميع.
- 2- حالة عدم قبول إعادة النظر و كذا التحدي، و سرعة معارضة و رفض الأفكار الجديدة و التهزّب من المناقشات أو الحوارات التي تخص المشاكل الحساسة.
- 3- أن يكون المسيرين متحفزين، و أن يكون مستوى السلم الإداري معترضاً بشدّة للتغيير.
- 4- منظمة لا تهتم بمحيطها و لا بالأسواق التي تنشط فيها، حيث تركز فقط على الأسعار و التكاليف، و تهمل ما يجب أن تجمع من معلومات تساعد على التعرف على عملاتها و منافسيها و متطلبات السوق، فلا تبحث عن خلق قيمة و تغيير الظروف و تحريكها، فمثل هذه المنظمات تبني استراتيجياتها اعتماداً

^{(1) (2)} Gerry Johnson et al : Stratégique ... page 72, 73, 74, 540, 541.

على نظرتها الداخلية لما حولها في العالم، و على قاعدة قدراتها و كفاءاتها فقط. هذا النوع من الانحراف قد يتم التعرف عليه و تحديده بالمقارنة بين نظرة المسيرين لمنظماتهم مع تلك التي لدى عملائهم عنها.

5- تدهور القدرات التنافسية للمنظمة.

و عليه، فإنه من الصعب على المنظمة في بعض الأحيان التسيير فقط على أساس تعديلات متعاقبة من جهة⁽¹⁾، و من جهة أخرى، فإن المنظمات التي تبحث عن خلق و بناء لفرص جديدة اعتمادا على مواردها و كفاءاتها، و التي إن نجحت هذه الطريقة قد تسمح بتطور المحيط نحو اتجاه الإستراتيجية المختارة. إلا أنه قد يواجهها خطر أن تكون المنظمة على درجة أو مستوى تسبق به محيطها، و أن لا تتمكن الإستراتيجية و محيط المنظمة من التلاقي، أو تتأخر في التلاقي، و بالتالي تتأثر المنظمة و بذلك تكون المنظمة في صراع دائم و مطلوب منها مواجهة في الوقت نفسه بين ضغوط الثقافة الداخلية التي تحبذ الإشراف على الحال بدون تغيير، و بين قوى المحيط التي تجبر المنظمة على التطور.

3- دور المنظمات المتعلمة في الوقت الراهن

إن محيط المنظمة الآن في تقلب شديد و مستمر مما يصعب التنبؤ بالأحداث المستقبلية، الوضع الذي تصبح خلاله المقاربات التقليدية للتسيير الإستراتيجي دون جدوى، و عليه فإن التخطيط الإستراتيجي المعدّ و ما يرافقه من أهداف المحددة مسبقا و كذا التحليلات المعدّة على مدى عدة أشهر، يظهر كمجهود ليس له أي فائدة.

كما أن فكرة أنه على الإطارات المهيمنة (المسيرون) تولي مسألة إعداد الإستراتيجيات التي سوف يطبقها المروّسون بمفردهم تعتبر فكرة خطيرة، كون أن قاعدة المنظمة (المروّسين) هي التي تواجه يوميا (عمليا) تقلبات الأحداث و ليس القمة (المسيرين)، و كذلك المحيط الآن معقد و متقلب بدرجة كبيرة لكي يتولى تسييرها المسيرون بمفردهم.

و الأفضل الاعتراف و تقبل القدرة الطبيعية لدى المسيرين على التركيز على خبراتهم و تشجيعهم على استخدامها بطريقة مرنة و عقلانية من خلال منظمة تأخذ شكل "منظمات التعلم أو المنظمات المتعلمة"، بدلا من اعتبار خبراتهم على أنها ملك لا يمكن تنقله، بحيث يمثل آنذاك عائقا أمام التغيير، فعلى المسيرين بناء منظمات قادرة على إعادة النظر في أحاسيسهم و توقعاتهم بمقارنتها مع زملائهم في العمل و كذا مع تطورات المحيط.

⁽¹⁾ Les Défis du Management ... Page 54.

فمنظمات المتعلمة (Les organisations apprenantes) هي "تلك المنظمات التي تساند تعلم جميع العاملين فيها و تقوم بتعديل ذاتها باستمرار⁽¹⁾ (Hawkins 1991)، حيث تتمتع بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها و تبادلها مع جميع العاملين فيها، و بمهارة تعديل تصرفاتها و رؤيتها المستقبلية لتعكس تلك المعرفة⁽²⁾ (Garvin 1993) "فيعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، و التي يتم فيها مساندة و تشجيع وجود نماذج جديدة و شاملة للتفكير، و يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة و التعلم من بعضهم كمجموعات" (P.Senge 1990)⁽³⁾.

و من الضروري جدًا العمل على بناء منظمات يسمح فيها باختلاف الرأي و حتى تعارضه، و الذي يؤدي إلى مناقشات و حوارات جماعية تركز على خبرات العاملين فيها. الشيء الذي يحدث أكثر خلال العلاقات غير الرسمية و المناقشات التي تحدث إثرها، فالأفكار الجديدة تخلق إثر هذه المناقشات غير الرسمية أكثر من أن تنتج عن الإجراءات والعلاقات الرسمية.

و بالتالي تظهر المنظمة من نوع «Apprenante» على أنها قادرة على الاستفادة من تنوع المعارف، الخبرات و الكفاءات و القدرات الكامنة التي يمتلكها أفراد المنظمة، و ذلك من خلال ثقافة تشجع المناقشات، التحديات، و إعادة النظر، كل ذلك داخل إطار الرؤية المشتركة، فالرؤية المشتركة تفضل استخدامها عن نظام التخطيط في حالة زيادة التقلبات في المحيط و التي يقابلها تسيير على مستوى قمة المنظمة.

إلا أنه في حالة ارتفاع درجة صعوبة التنبؤ، و التي أثرها يصعب اتخاذ القرارات الاستراتيجية من طرف القمة، حالة يتوجب فيها التجديد و الابتكار، فإنه يصبح من الأفضل تشجيع الأفراد على تحمل المسؤولية داخل المنظمة، و بإعادة النظر في العادات، و التطوير الاستراتيجي لنشاطهم.

و هذا يسلط الضوء على أهم التحديات الراهنة و التي لن تضمن المنظمة النجاح على المدى الطويل، إن لم تجد حلاً أو بالأحرى معالجتها بصفة مستمرة لما تمثله من مفاتيح رئيسية إثر مزاولة المنظمة لنشاطها و ترشيد إستراتيجيتها.

حيث تمثل هذه التحديات عائقاً أمام المنظمة إن لم تعالجها، بينما قد تمثل مفاتيح نجاح إن أخذت بعين الاعتبار كأساسيات استراتيجية، و تمت معالجتها على ضوء المستجدات العلمية، و هذا ما سوف نحاول التطرق إليه على ضوء إشكاليتنا و أنسجة الربط المنطقي بينها، و ذلك بعد التطرق إلى أنواع الاستراتيجيات المتاحة للمنظمات.

(1) - (3) د/ ناديا حبيب أيوب : "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى" مجلة الإدارة العامة ، المجلد 44، العدد 01، مارس 2004، ص 69.

ثالثًا: مستويات الإستراتيجية

تعتمد المنظمة على مجموعة من الاستراتيجيات التي يمكن أن توظف في المستويات المختلفة لها، حيث تحتاج على الأرجح إلى استراتيجيات على مستوى المنظمة، و استراتيجيات خاصة بالوظائف، و استراتيجيات على مستوى الأعمال إذا امتد نشاطها إلى عدة صناعات و اشتمل على مجموعات مترابطة في المنتجات و الأعمال.

1- استراتيجيات على مستوى المنظمة

فهناك العديد من البدائل الاستراتيجية و التي ينبغي على الإدارة العليا أن تختار من بينها، حيث يتوقف الاختيار بينها على توجه المنظمة للمستقبل، في كونه تختار بين استمرارها في نفس مجال عملها الحالي عن طريق زيادة حجم الأعمال و إضافة الأسواق، و كذا البحث عن أكبر فعالية و كفاءة في مجال أو مجالات أعمالها الحالية، و كذا شراء شركات قائمة على مجالات مماثلة لعملها أو تسعى للنمو، عن طريق التوسع في مجالات أخرى للأعمال كترك مجال عملها كلياً أو جزئياً عن طريق الاندماج أو التصفية أو بيع بعض أصولها.

و عليه قد تختار المنظمة بين الاستراتيجيات التالية :

1-1 استراتيجيات الاستقرار

و التي تستخدمها المنظمة لأسباب عديدة كافتتاح المنظمات بمستويات الأرباح الحالية و الرغبة في حماية تلك المستويات، أو بغية التركيز في مجالات أعمالها لتقوية مزايا تنافسية. كذلك في حالات المنظمات الصغيرة الناجحة في النمو المتدرج، و محاولة تجنب المخاطر المرتبطة بالتوسع و النمو المتسرع، أو عدم قدرتها على توفير التمويل اللازم أو القدرات و المهارات الإدارية القادرة على تحقيق النمو و التوسع.

بالإضافة إلى قيود بيئية قد تحتم على المنظمة عدم التوسع و النمو، بل الاستقرار بمعدلات النمو الحالية، كبطيء نمو السكان، توقع انخفاض مستهلكي منتجاتها، ظهور منتجات جديدة منافسة. و لذا فإن لاستراتيجيات الاستقرار عدة أنواع تقابل ظروف معينة للسوق، و على أساسها يتم الاختيار بين تلك الأنواع، و من بين هذه الأنواع ما يلي:

- إستراتيجية عدم التغيير، و التي يتوقف نجاحها على عدم التغيير في البيئة الداخلية و الخارجية.
- استراتيجية الربح في الأجل القصير، و التي تركز على التضحية بالنمو في الأجل الطويل بغية الزيادة في الأرباح الحالية، و على أساس هذه الاستراتيجية فإن المنظمة تحقق أرباحاً في الأجل القصير إلا أنها إذا ما استمرت لفترة طويلة فإنها قد تؤدي إلى الإفلاس.
- استراتيجية التريث، و هي استراتيجية مؤقتة تتمحور في تخفيض أهداف المنظمة إلى مستوى يسمح لها بدعم و تعزيز مواردها، بهدف ترتيب الأحوال الداخلية في المنظمة.

- استراتيجية الحركة الواعية و التي على أساسها تتحرك المنظمة ببطئ و بوعي بسبب تغييرات مفاجئة في المحيط كنقص مفاجئ في المواد الأولية أو قرارات حكومية جديدة، إلا أن هناك عدة مخاطر قد تواجه المنظمات التي تختار استراتيجية الاستقرار كتغيير المحيط و عدم قدرة المنظمة على مواكبة هذا التغيير بما يؤدي إلى تدهور موقف المنظمة في السوق.

1-2 استراتيجيات النمو و التوسع

و التي تختارها المنظمات كونها تساعد على تحقيق مزايا عديدة، حيث تساعد على معالجة أخطائها بشكل أسهل من تلك المستقرة، فالإيرادات المتزايدة تساعد المنظمة على توفير فائض نقدي يمكنها من حل مشاكل و منازعات قد تقابلها، كما يؤدي النمو إلى تحقيق مكانة و أفضل سمعة للمنظمة في نظر السوق. و قد يأخذ النمو و التوسع أشكال متنوعة حسب وضعية المنظمة و حسب تقلبات السوق و ما يتطلبها من ضرورات مقابقتها، و عليه تظهر الأشكال التالية:

- إستراتيجية التكامل الرأسي، و التي على أساسها قد تختار المنظمة توسيع نشاطها إلى أن يتضمن مرحلة تفضيل تصنيع المواد الأولية التي تدخل في العملية الإنتاجية لها لما قد يساعدها على تجنب بعض مساوئ التوريد بالمادة الأولية في الأوقات المحددة و الأسعار و الجودة التي تستلزمها منتجاتها من مصادر خارجية (الموردين)، و تعرف هذه العملية بالتكامل الرأسي الخلفي.

كما قد تختار المنظمة الدخول في مجال توزيع منتجاتها و تواصلها مع المستهلك بصفة تسيطر على أساسها على منافذ التوزيع أو فتح منافذ توزيع لا تتعامل مع خط المنتجات المتواجد، و التي تعرف بالتكامل الرأسي الأمامي.

- استراتيجية التنويع، و التي تعتمد على التنويع في منتجات المنظمة لمواجهة السوق، كأن تختار المنظمة التنويع في منتجاتها لكن في حدود منتجها الأصلي (الحالي)، أي أنها تختار منتجات قريبة منه كونها تتمكن من استخدام نفس الخبرة و الإمكانيات و التكنولوجيا المتاحة لها.

كما أنها قد تختار التنويع في منتجاتها خارج حدود المنتج الأصلي (الحالي)، أي بمعنى منتجات ليس لها علاقة بالمنتج الأصلي و التي قد تحتاج إلى تقنيات و إمكانيات إدارية و كفاءات و تكنولوجيات مختلفة عن تلك المتوفرة لدى المنظمة.

كما قد تختار التنويع اعتمادا فقط على مواردها المتاحة و توسعها على أساس دخول أسواق جديدة أو إنتاج منتجات جديدة يتم تسويقها في أسواق حالية، أو تسويق منتجات جديدة في أسواق جديدة، أو استقطاب شرائح جديدة من السوق. أو أن يختار التنويع الخارجي اعتمادا على الاندماج مع منظمة أخرى أو شراء منظمة أخرى.

- إستراتيجية التركيز، و التي يتمحور نشاط المنظمة إثرها على التخصص في منتج أو خط منتجات واحد لخدمة سوق واحدة أو تقنية واحدة مما يسمح لها بتوجيه كل قدراتها المالية، الفنية و الإدارية و التكنولوجية لتخصص واحد في السوق، فتساعد المنظمة على اكتساب مزايا تنافسية عالمية نتيجة زيادة الكفاءة في العمليات، تخفيض التكاليف و القدرة على التجديد و التطوير و الإبداع و الابتكار.

إلا أن نجاح هذه الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على الاستجابة السريعة للتغيرات في العوامل البيئية السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية، و كذا قدرة مواجهتها للمنظمات المنافسة لها، و التمكن من التطور التكنولوجي، و مقابلة مطالب و احتياجات عملائها.

- إستراتيجية الاستثمار، و التي تكون المنظمة أثرها جوهر الاستثمار بحيث يتم أنشاؤها لغرض البيع عندما تصل درجة الاستثمار فيها (زيادة الأسهم) إلى أقصى حد.

1-3 استراتيجيات الانكماش بحيث قد تأخذ عدة أشكال:

- كتخفيض حجم العمليات بإلغاء بعض الوحدات الإنتاجية أو الاستغناء عن بعض خطوط المنتجات.
- الاستسلام لمنظمة أخرى لما قد يساعدها على تحمل صعوبات تواجهها، فتقوم ببيع معظم منتجاتها، لعمل واحد يكون مسؤولاً عن تسويقها و تتخلص بذلك من تكاليف نشاطها التسويقي، و تستفيد من تخفيض التكاليف، و حجم قوة العمل لديها.

- استراتيجية التحول لنشاط آخر و التي تتمثل في تحول المنظمة من مجال معين من مجالات الأعمال إلى مجال آخر مختلف في خصائصه و أبعاده كما كانت تقوم به المنظمة من قبل، من أجل تحسين كفاءة العمل بحيث تتضمن الانكماش الذي يهدف إلى تخفيض الحجم و التكاليف بتقليص العمالة و خفض التكاليف غير الضرورية و تقليل اعتمادات البحث و التطوير و الإعلان و التدريب و الإمدادات و الخدمات، كمرحلة أولى.

ثم القيام بوضع برنامج لإعادة الاستقرار من خلال الدعم و الاستقرار بإجراء مراجعات متعمقة للتعرف على مجالات التحسين التي يمكن أجراءها في الأجل الطويل كمرحلة ثانية.

و إثر نجاحها في ذلك تعمل بعدها على إعادة البناء و التي تحاول خلالها المنظمة العودة إلى سياسة التوسع مرة أخرى.

- استراتيجية التصفية و بيع الأصول التي تمثل البديل الذي يمكن للمنظمة أن تتبناه عندما تخفق باقي استراتيجيات الانكماش الأخرى، و التي قد تكون أفضل من الإفلاس في النهاية.

1-4 إستراتيجية المزج بين الاستراتيجيات

فقد تختار المنظمة بأكثر من استراتيجية في نفس الوقت، و بدلا من الاختيار بين إتباع إستراتيجية الاستقرار أو النمو و التوسع أو الانكماش، كل واحدة على حدى فإنها تختار استخدام مزيج من الاستراتيجيات وفقا لدورة حياة منتجاتها و ظروف كل منتج على حدى، أخذا بعين الاعتبار المزايا و العيوب لكل بديل و تحليله على ضوء ظروف المنظمة و مستجدات السوق، عند اختيار استراتيجية معينة.

2- الاستراتيجيات على مستوى الأعمال (الاستراتيجيات التنافسية)

و هي تلك الاستراتيجيات التي تهتم بتحسين الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة و التي قد تكون ذات طبيعة تنافسية أو تعاونية، حيث تركز استراتيجيات الأعمال على تحسين الوضع التنافسي لمنتجات المنظمة داخل صناعة معينة أو قطاع محدد من قطاعات و الذي تنشط فيه المنظمة. فقد تكون استراتيجيات الأعمال تنافسية لتحقيق ميزة تنافسية بأن تقوم بمنافسة جميع المنافسين معها، أو أن تكون تعاونية بالتحالف مع واحدة أو أكثر من المنافسين للتفوق على باقي المنافسين لها، أو أن تكون تنافسية و تعاونية معا.

2-1 الاستراتيجيات التنافسية: حيث يمكن الاختيار بين الاستراتيجيات التالية :

- استراتيجية الريادة في التكلفة، و التي تسعى المنظمة من ورائها إلى تحقيق التفوق على المنافسين ، من خلال العمل على الإنتاج بتكلفة أقل أو تقديم خدمات بأقل تكلفة مقارنة مع المنافسة، حيث يترتب عن إتباع هذه الإستراتيجية قدرة المنظمة على فرض أسعار أقل من أسعار المنافسة مع تحقيق نفس مستوى الربح. نظرا لانخفاض تكاليفها فإنها تكون قادرة على تحمل حدة المنافسة بشكل أفضل من المنظمات الأخرى، فالمنظمات التي تتبنى إستراتيجية التكلفة المنخفضة تحاول الاستفادة من الخبرة السابقة من أجل تخفيض تكاليف الإنتاج الخاصة بها.

- إستراتيجية التميز، حيث تنطوي المنظمة أثرها على تطوير منتج أو خدمة ينظر لها من قبل العملاء و المنافسين على أنها متميزة، و يكون ذلك عن طريق أساليب عديدة كالعلامة التجارية، التقنية أو الخصائص أو شبكة الموزعين أو خدمة العملاء.

- إستراتيجية التركيز، حيث تركز المنظمة على قطاع معين من العملاء أو خط منتجات معين أو قطاع جغرافي بذاته. فتستند أثرها المنظمة على الاعتقاد بأنها عندما تركز جهودها تكون أكثر قدرة على خدمة هدف استراتيجي معين بكفاءة أكبر من منافسيها، و هذا يجعل المنظمة تختار بين الربحية و الحصة السوقية، من خلال التركيز على التكاليف أو التركيز على التمييز.

2-2 الاستراتيجيات التعاونية: التي يمكن أن تستخدم لتحقيق ميزة تنافسية داخل صناعة معينة من خلال العمل مع منظمات أخرى، و يمكن أن تكون على أساس:

- إستراتيجية التواطؤ (التأمر)، التي تتمحور في التعاون الفعال لبعض المنظمات داخل صناعة معينة للتخفيض في الإنتاج و الرفع في الأسعار لزيادة الأرباح.

- التحالفات الاستراتيجية التي تكون على أساس الشراكة بين اثنين أو أكثر من المنظمات لتحقيق أهداف استراتيجية ذات منافع متبادلة، و التي يمكن أن تمتد لأجل قصير من أجل تحقيق أهداف محددة، أو أن تمتد لأجل طويل إلى أن تنتهي بالاندماج.

3- استراتيجيات على مستوى الوظائف

و تتركز على تجميع الأنشطة و الكفاءات المختلفة في نطاق وظيفي معين بهدف تحسين الأداء مع الأخذ في الحسبان المحددات التي تقررها استراتيجيات المنظمة و القطاع، و ذلك بغية زيادة الإنتاجية الكلية للمنظمة.

رابعاً: أين منظماتنا في ما تقدم ؟

1- اقتصار ثقافتنا في بعض الأوجه السلبية

لقد أدت العولمة بالدول إلى الانفتاح نحو الخارج كحتمية للتطور و بالتالي فتح المجال للمنافسة العالمية، و الذي بدوره يبين ضرورة أو إلزامية التغيير و إصلاح الاقتصاد الوطني متجسداً في تغيير و إصلاح المنظمات الاقتصادية الوطنية و خاصة منها العمومية. و هذا بدوره فتح المجال للمقارنة بين موارد المنظمات الوطنية بنظيراتها الخارجية المنافسة لها. فكانت النتيجة هي انعدام التكنولوجيا الحديثة و انعدام التمويل اللازم للتزود بها و كذلك قصر في أساليب الإدارة الحديثة، فهل هناك مخرج؟

قد يكون الحل في التأثير على ثقافة المنظمة للخروج من المأزق و اعتبارها من الأسباب الأكثر تأثيراً وحدة و تصلباً في عرقلة جهود المنظمات الوطنية إثر الإصلاحات، و ذلك من خلال تغيير أو التأثير على البيئة الداخلية بما أنها لا نستطيع تغيير أو التأثير على البيئة الخارجية لها، فتحاول أن تؤثر على القيم التي تمثل أعمق مستوى في ثقافة المنظمة من خلال خلق أو بعث قيم و سبلية للوصول إلى تكوين أو ترسيخ قيم نهائية.

حيث يمكن الوصول إلى القيم الوسيطة من خلال استخدام مداخل متنوعة في المنظمة كالمدخل الاجتماعي و الذي يبعث روح المبادرة، ثم المدخل السلوكي من خلال التجارب و الدراسات النفسية لنزع العقدة و المخلفات السلبية، ثم المدخل المعرفي كنتيجة لبرمجة العاملين بالأساليب السليمة و الايجابية لمساعدتهم و تمكينهم من استخدام أكبر و أكثر فعالية لمعارفهم و مكتسباتهم العلمية و البحث عن الابتكار و الإبداع للوصول إلى المدخل العقلاني لتجسيد المصلحة.

من هنا، يتم الوصول إلى القيم النهائية و التي تحدد الثقافة الجديدة للمنظمة و التي قد تعم بذلك لتصل إلى ثقافة وطنية متميزة. ولا نقصد هنا فرض أو برمجة مفروضة على الأفراد مجبرين على العمل بها أو

من خلالها، بل ثقافة تعتمد على الانفتاح على أسس التفكير المختلفة التي تغذي الفكر و تساعد على الابتكار و التجديد لدى الأفراد.

و الإشكال هو أنه للوصول إلى هذا المستوى الراقى من التفكير يتطلب وعيًا كبيرًا و واسعًا القبول للأفكار الجديدة، الغربية و حتى الدخيلة، و التمتع بدرجة عالية للتمييز و المقارنة و التحليل العقلاني للأمور.

فالثقافة كعناصر مكونة و مركبة لشخصية الفرد، قد تمثل عائقًا أمام عملية محاولة الاستخدام الأمثل أو الأكثر كفاءة أو فعالية للقدرات لدى الفرد، و نحن نعلم أنه بإمكان الفرد تقديم أكثر من الظاهر، و ذلك بشرط توافر ظروف معينة تساعد على الأداء بمستويات أعلى و بطرق أو أشكال مختلفة.

و عليه، فإن الثقافة كعناصر أو أفكار مبنية على معتقدات خاطئة راسخة في الأذهان تمثل عائق أمام الفرد للأداء المنتظر منه، كما أن الثقافة كعناصر أو أفكار جيدة لكن ينظر لها من جوانب خاطئة أو سلبية، تصبح أيضا عائق أمام الفرد للأداء. و بالتالي، فسواء كانت الثقافة مبنية على أفكار جيدة أو أفكار سيئة أو خاطئة، فقد تكون عائق لدى الأفراد أثناء قيامهم بأعمالهم.

و بالمقابل فإن الظروف على مستوى الساحة العالمية و وضعية العلاقات الدولية و ابتعاد الفجوة بين البلدان المتقدمة و تلك التي في طريق النمو يفرض قواعد جديدة تحتم على المنظمات الوطنية انتهاج طرق جديدة يشجع فيها أصول المعرفة بأنواعها لدى الأفراد، و كيفية دمج بين مختلف معارفهم لإنتاج التركيبية الأكثر فعالية و لاستخراج أفضل النتائج لتمكين هذه المنظمات من المنافسة أو حتى مواجهة المنافسة الأجنبية التي تركز على مستويات عالية و فائقة في مجال التحصيل المعرفي.

الشيء الذي دفع بالمنظمات الوطنية، خاصة منها الاقتصادية، إلى البحث عن سبل تغيير، الوضع القائم للتمكن من الالتحاق، و ذلك من خلال القيام بتغييرات في المجال التطبيقي اعتمادا على أساليب تسيير حديثة. و بالتالي توجهت للاعتماد على الكفاءات الموجودة لدى حاملي الشهادات الجامعية و إعادة رسكلة الكفاءات المتوفرة لديها، و انتهجت بذلك طرق التعليم المهني المتواصل و التشجيع على التطلع المتواصل للطرق و التقنيات الجديدة في المجال.

إلا أنها لم تأخذ بعين الاعتبار أن تحصيل العلم و الطرق المهنية العلمية الجديدة لوحده لا يكفي، فلم تأخذ بعين الاعتبار أنه عليها القيام بتهيئة المناخ اللازم لاستقبال هذه التقنيات و الأساليب بمفاهيم جديدة، بعقلية جديدة، بالنظرة الجديدة الواجب توافرها لدى الأفراد كأرضية خصبة قبل القيام بعملية الزرع. و عليه قد يكون هؤلاء الأفراد سريعي الأخذ بهذه الأساليب كأسس علمية، إلا أن أفكارهم مختلفة لكيفيات التعامل بها داخل هذه المنظمات.

و قد يكون أفضل مثال نقدمه على ذلك، هي المشاكل و نوع العراقيل التي تعرضنا لها عند تقديم قائمة الاستقصاء الخاصة بهذا البحث، فقد لاحظنا تصرفات من طرف الأفراد لا تتماشى مع مستواهم العلمي.

فالبعض منهم، حتى و إن كانوا من ذوي الشهادات العليا الجامعية و ذوي مناصب محترمة، لم يقبلوا الإجابة على الأسئلة، و اختاروا المناورة للرد، حيث مجموعة منهم قبلت قوائم الاستقصاء، إلا أنهم لم يجيبوا عليها، و لم يرجعوها و لم يستقبلونا بعدها بحجج متنوعة، كضيق الوقت، أو الرجوع في يوم آخر... الخ.

أما البعض منهم فقد تساءلوا عن سبب الدراسة، و هل سوف تسبب لهم الإزعاج بعدها، و هل سيتقبل رؤسائهم ذلك، و هل ذلك لن يعود عليهم بالضرر إلى غير ذلك من الأسئلة، و التي نراها لا تلائم تفكير أشخاص من مستواهم العلمي.

و حتى بعدما أكدنا لهم أن هذه القوائم (الاستقصاء) تمثل بحث سوف يفيد دراسة أكاديمية بحثة، بحيث لن يذكر فيها أي اسم من الأسماء على القوائم، و لا حتى اسم المنظمة، فإن الكثير منهم لم يجب على الأسئلة و أيضا تهربوا من مقابلتنا، و القليل منهم فقط من أجابوا بإجابات عامة.

أما البعض الآخر فلم يستقبلوا الفكرة من أصلها و طلبوا منا المغادرة لعدم قدرتهم على الإجابة بسبب عدم قبول مركز السلطة للمنظمة.

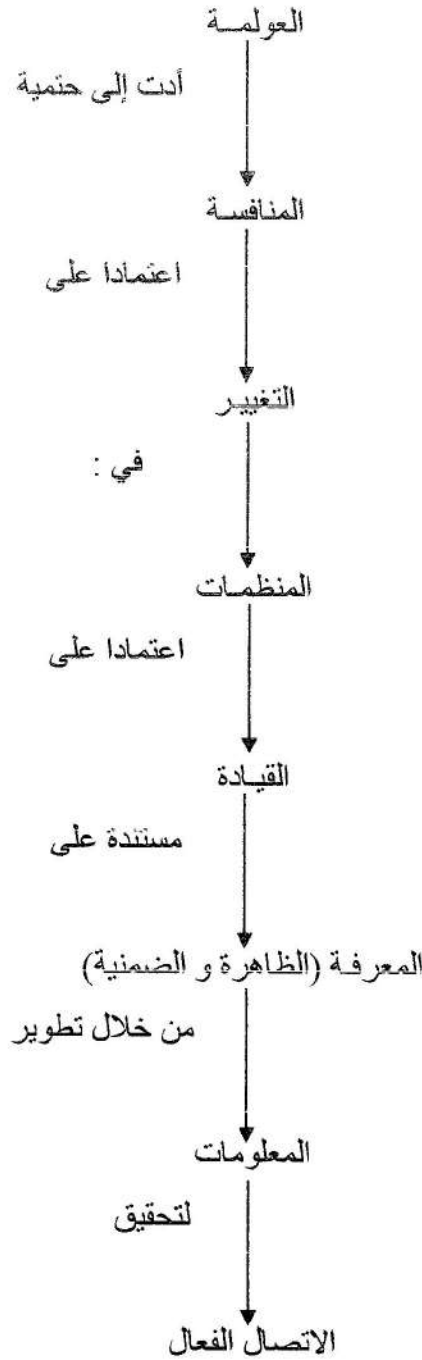
فإقتصرت ثقافتنا الوطنية، و بالتالي ثقافة منظماتنا الاقتصادية على بعض الملامح و طرق التعامل السلبية في التفكير و التطبيق. و التي في الأصل لا تعبر حقيقة على اصل ثقافتنا، بحيث شوهتها بعض الأحكام الشخصية غير الموضوعية و التي توارثتها الأجيال عبر الزمن.

2- إشكالية منظماتنا الاقتصادية

و بناء على ذلك يتعذر على المنظمات الوطنية مقابلة نظيراتها العالمية المنافسة، و التي إن قارناها من جانب القدرة التنافسية المبنية على القواعد و الفعاليات الاقتصادية فهي بعيدة عن مجال التوازن. و في التفكير في السبل التي تمكنها من الخروج من المأزق ظهرت لنا هذه السبل على مستوى مفاتيح رئيسية تدير مفاتيح فرعية، حيث وزعها ذهننا على أساس روابط ذهنية خاصة نجدها منطقية.

ففي بادئ الأمر ظهرت لنا على شكل مفاتيح رئيسية هامة يتوجب على المنظمة تسليط الضوء عليها، كونها تمثل المحركات الأساسية لنجاحها، فتمثلت لنا كصورة ذهنية على الشكل التالي:

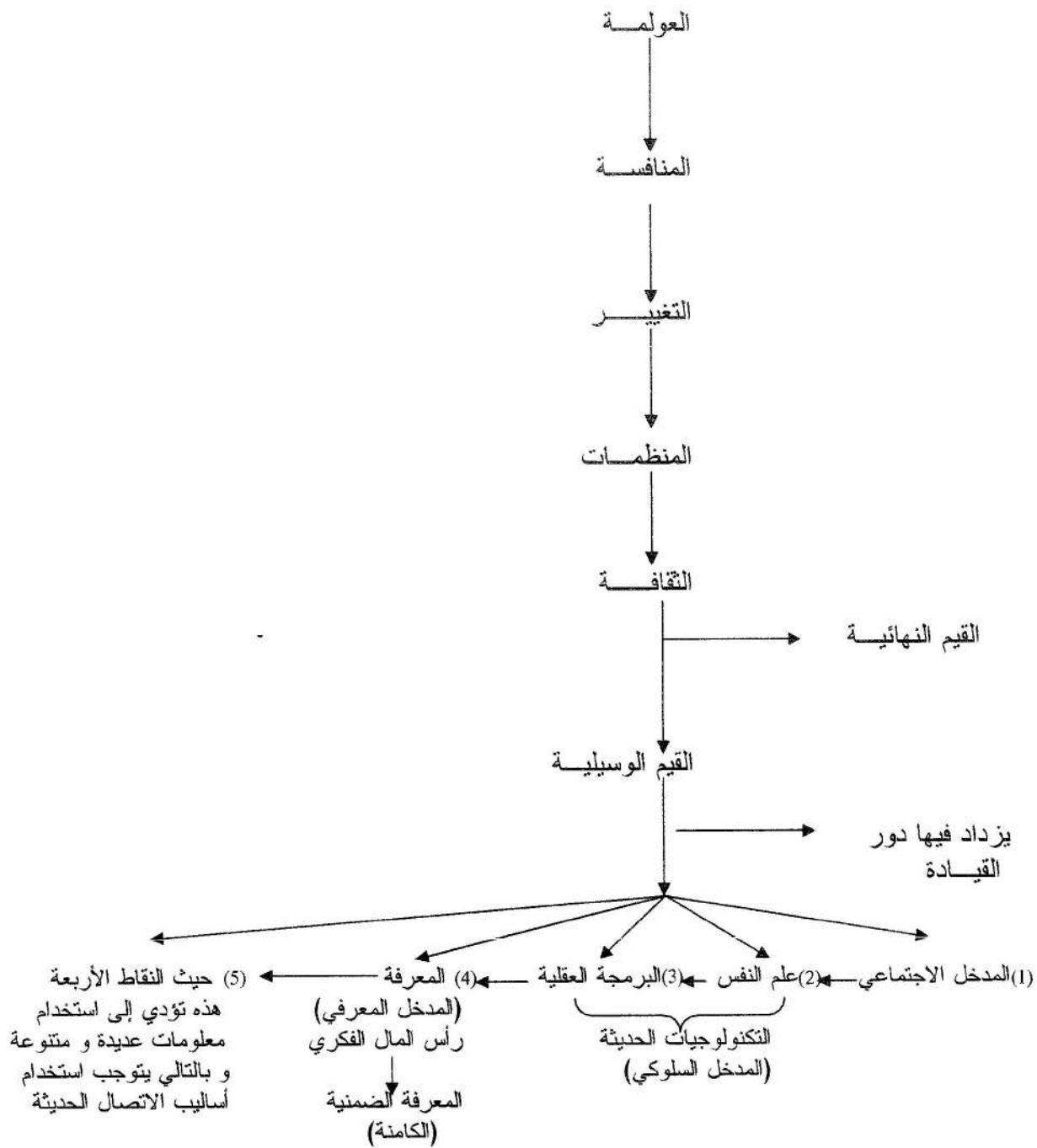
الشكل رقم (09): التصور الأول لسلسلة تتابع تأثير فصول الإشكالية



المصدر من إعداد الباحثة

و على أساس أن كل عنصر هنا (في الشكل رقم 1) يمثل مرحلة سابقة للعنصر الذي يليه كسبب يحتم تواجده بعده، أي أن الشكل في ذهننا كان يمثل خط مستقيم يربط بين العناصر بمنطق السبب و النتيجة. و بعدما تقدمنا قليلا في البحث تغيرت الصورة الذهنية (أو الرؤية) لدينا عن الأولى فأصبح الشكل الذي يترجم لنا الدراسة كما يلي:

الشكل رقم (10): التصور الثاني لسلسلة تتابع تأثير فصول الإشكالية



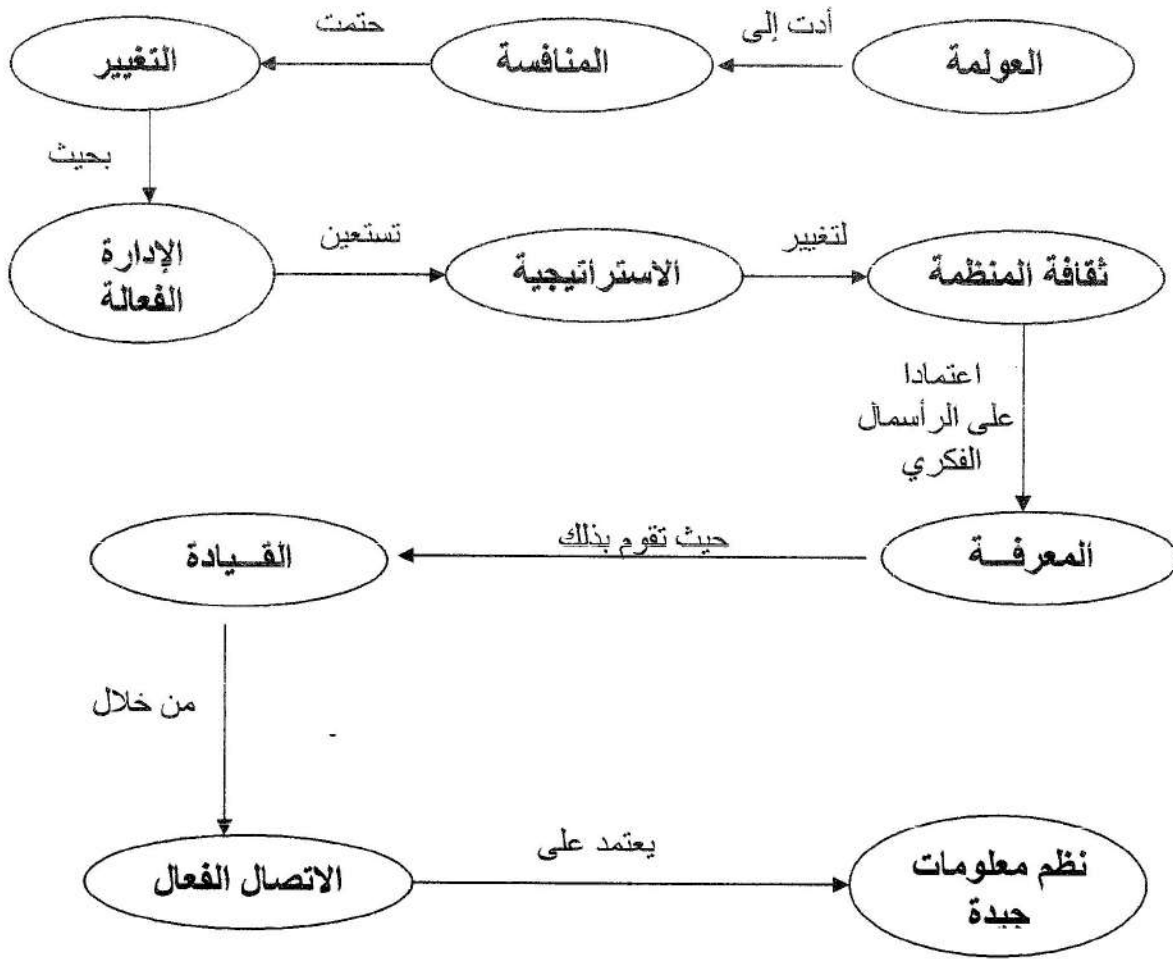
المصدر من إعداد الباحثة

و بعدها أخذت المفاتيح الرئيسية تتسابق في ذهننا، فتجدنا كلما تطرقنا لدراسة واحدة منها، ننجذب إلى المفاتيح الأخرى في نفس الوقت، و نتخيل مدى و شكل الارتباط بينها على أساس نراه أكثر منطقيا و أوضح كلما تقدمت الدراسة و كلما تطلعنا إلى مراجع و مصادر علمية أخرى.

و المذهل في الموضوع هو أنه كلما تقدمنا في الدراسة، كلما توضحت لنا الصورة الذهنية للروابط المنطقية التي تربط مفاتيح البحث موضوع الدراسة، كلما أحسنا بتعقد هذه الروابط، و كلما زاد الاعتقاد لدينا، أن إشكالية نظامنا الاقتصادية ترتبط أكثر فأكثر بسلوكياتنا التي بدورها تعتمد على شخصياتنا بما فيها من معتقدات و موارد مكتسبة على مر الزمن، أي بمعنى آخر جذورنا، على قدر أهمية ضرورة تمتع نظامتنا بالتحصيل العلمي لأساليب التسيير الحديثة، و أن المفتاح المساعد على الحل هنا، هو القيادة و ما يمكن أن تغيره أو تعدله من أفكار سلبية غير مثمرة.

فتجدنا نرسم صور أخرى في مخيلتنا تترجم شكل الروابط على شكل دائرة، بحيث تتداخل أثرها المفاتيح و تشكل بذلك، أسباب و مفاتيح لبعضها البعض، فلم يعد الشكل الرابط بينها على أساس خط مستقيم، بل على شكل عناصر أو خلايا متناثرة تجمعها أنسجة مغذية تنفرع من بعضها لتجتمع ببعض الآخر، و الكلّ مترابط مع الكلّ إلى أن رسمتنا بعدها الشكل التالي، واقتنعت أن مركز التغيير هو الثقافة، و أن مركز التفعيل هو القيادة، حيث تمثل الشكل على أساس 3 مستويات:

الشكل رقم (11): التصور الثالث لسلسلة تتابع تأثير فصول الإشكالية



المصدر : من إعداد الباحثة

فالإدارة تستخدم الإستراتيجية لتسيير المنظمات ارتكازا على ثقافة هذه المنظمات، و التي بدورها تعتمد على المعرفة. كما أنّ المعرفة بدورها تتأثر بثقافة المنظمة بصفة جدّ كبيرة، كما تؤثر الثقافة بالاستراتيجية و أساليب القيادة، التسيير، و بالتالي تؤثر على قنوات الاتصال و قيمة المعلومات. و ذلك بفعل أنّ الثقافة مرتبطة بدرجة كبيرة بعقول الأفراد، فهي تتكون و تتمحور عبر الزمن لدى ذاكرة الأفراد، مما يؤثر على تفكيرهم و كيفية بلورة و معالجة المعلومات و بالتالي كيفية إيصالها للآخرين.

و بما أن للمنظمة منطق مهيمن خاص بها يعمل على فلترة المعلومات و يدفعها لتركيز إستراتيجيتها على بعض المعطيات دون الأخرى (Pralhad et Bettis 1986)⁽¹⁾ فهذا يزيد من حتمية الأخذ بعين الاعتبار العديد من المعطيات و باختلافها عند تحديد إستراتيجية المنظمة، و لاسيما تلك التي تعتمد عليها لمواجهة المحيط و حدة المنافسة فيه.

فما يميز منظمة ناجحة عن أخرى أقل تفوقا هي إعداد إستراتيجي مختلف، و الكثير من المنظمات تترك للمنافسين مبادرة تحديد مجالات التفكير الإستراتيجي لها⁽²⁾.

كما أنه من النادر جدا أن تحقق إستراتيجية وطرق تسيير معينة قد سبق و نجحت في منظمة معينة، نفس النتائج عند تبنيها من طرف منظمة أخرى⁽³⁾، فمن الخطأ تخيل بأن فكرة سهلة الفهم، تكون سهلة التطبيق، و عليه فإن بعض الإستراتيجيات و التي تظهر سهلة يتبين أنها صعبة التطبيق، و بالتالي، صعبة التقليد.

و إذا كانت فعلا الإستراتيجيات صعبة التقليد تمثل أفضل الضمانات للميزة التنافسية ، فلا تتميز هذه الإستراتيجيات بالضرورة بأنها معقدة⁽⁴⁾.

و لهذا السبب، المفروض على المنظمات أن تأخذ بعين الاعتبار ما يحدث من تطبيقات لدى المنظمات الأخرى كمصدر يساعدها على التفكير و إيجاد أفضل للحلول، بدلا من الوقوع في فخ مجرد التقليد⁽⁵⁾.

فالإستراتيجية تتمثل في تحركات و تعديلات و حتى إعادة النظر⁽⁶⁾، فهي عبارة عن خطوات تفكير (تحليل إستراتيجي) و فعل (الخيارات الإستراتيجية) و الذي على أساسه تفقد المنظمة للتغيرات التي تسمح لها بالحفاظ على موقعها الإستراتيجي.

حيث أن الإستراتيجية تظهر في بادئ الأمر على أنها ضرورة حامية للمنظمة، كما هو الحال لأي نظام مفتوح، بحيث البقاء يتطلب تحولات مستمرة في التنظيم، الهياكل، الطرق و المنتجات، إلا أنه لا يكفي العمل على التكيف فقط كاستجابة للتغيير، بل يجب استباق التطورات المحتملة، واحداث تغييرات اعتمادا على التجديد⁽⁷⁾.

⁽¹⁾ Henry Mintzberg et al : Safari en pays stratégie « L'exploration des grands courants de la pensée stratégique » Village Mondial , Paris 1999 , page 273 .

⁽²⁾ W.Chan Kim et Renée Mauborgne : L'innovation de valeur : La Logique stratégique sous-jacente a une forte croissance, Harvard Business Review, Editions d'organisation 1999 , page 30.

⁽³⁾ Les défis du management : page 56 .

⁽⁴⁾ Jeffrey Pfeffer et Robert J. Sutton ; Le piège des beaux discours .Harvard Business Review , éditions d'organisation 2003, page 73.

⁽⁵⁾ Les défis du management : page 56.

⁽⁶⁾ Raymond -Alain Thiétart : L'art de la stratégie « Gérez entre l'ordre et le chaos » Les Echos 2000, Page 59 .

⁽⁷⁾ Michel Darbelet et al : « L'essentiel sur le management » , éditions Berti , Alger 2007 , Page 391.

خلاصة

مما تقدم نجد أنه من السهل القول بأن تطبيق إستراتيجية دون أخرى يساعد المنظمة على الخروج من مأزق حدة المنافسة، وبأن هناك استراتيجيات معينة إن اقتدت بها المنظمة تمكنت من مواجهة المنافسة، و لاسيما الخارجية.

إلا أن ذلك لا يكفي، فالمفروض الأخذ بعين الاعتبار عدة معايير أو متغيرات، يكون في تفاعلها مع بعضها البعض في ظروف معينة، و بدرجات معينة.

و استخدام واعى هو ما قد يمثل إستراتيجية فعالة لزمان و مكان معينين و خاصة بمجتمع ما و كيفية تفكير معينة.

فالحل الاستراتيجي الفعال، هو ذلك الذي يأخذ عامل "النسبي" و "الحسب" بعين الاعتبار عند أي اختيار استراتيجي، و كذا عند أي تطبيق للإستراتيجية.

الفصل الخامس

إعادة النظر في تسيير المنظمات

أولاً: إعادة النظر في دور العامل البشري في إدارة المنظمات

1- المنظمة كنموذج للعلاقات الإنسانية

2- أثر التفاعل على إدارة المنظمات

3- إعادة النظر في اهتمامات الإدارة داخل المنظمات

ثانياً: تأثير الثقافة على تسيير المنظمات

1- ثقافة الأفراد كمحدد للسلوك الإداري

2- تأثير الثقافة الوطنية على إدارة المنظمات

3- تأثير نمط القيادة على سلوك الأفراد داخل المنظمات

ثالثاً: الثقافة المعلومات والاتصال عناصر محددة للمعرفة

1- تأثير الثقافة على معرفة المنظمات

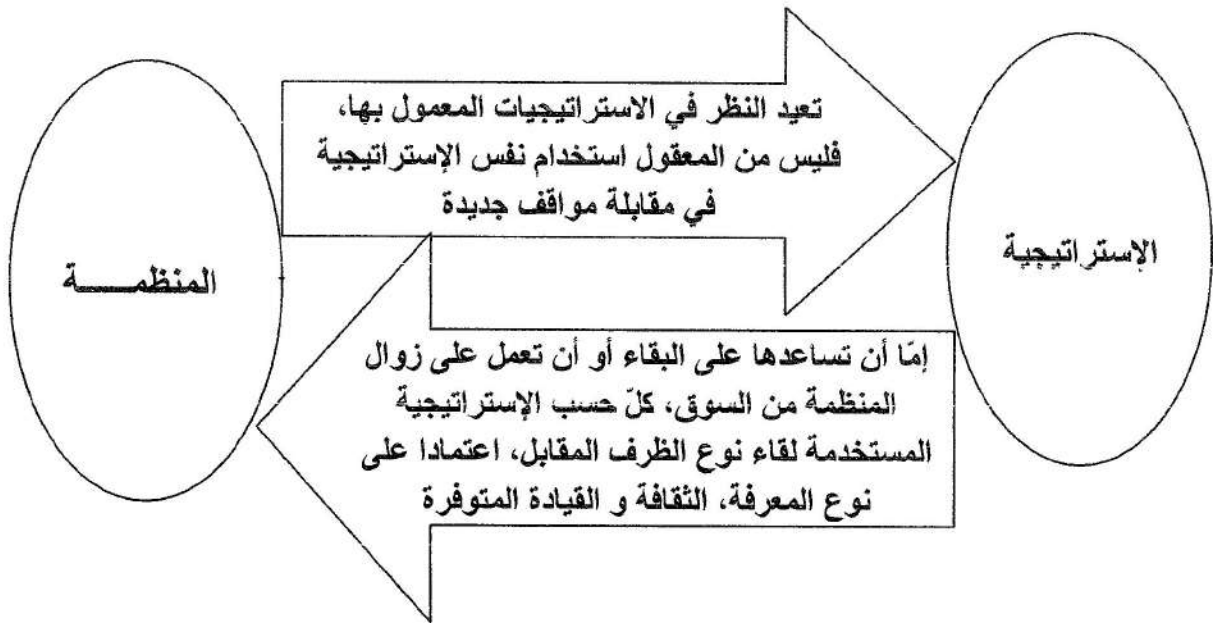
2- دور المعلومات و كفاءات الاتصال في توسيع مجالات المعرفة و تشجيع استخدامها

رابعاً: ضرورة إعادة النظر في كفاءات التنظيم و التسيير داخل المنظمات

1- الهيكل التنظيمي و الإداري

2- التسيير داخل المنظمات

خلاصة



الشكل 12: تفاعل الإستراتيجية و المنظمة فيما بينهما

المنظمة

العولمة

الاستجابة لها من خلال منظور معين فإما الترحيب و استيعاب التغيير الواجب و العمل عليه، وإما رفضها و الخوف منها، و هنا أيضاً تحدث عن: مثل، تفاهة، عه أقبها

المنافسة

رد فعل المنظمة للمنافسة بتغيير قواعد اللعبة من خلال الاستراتيجيات التي قد تتبناها في رد فعلها

التغيير

بالاستجابة لما تقدم كرد فعل للمنظمة على البيئة بالتغيير في كفاءات التعامل، و بالتالي تؤثر على التغيير في حد ذاته كاستجابة المحيط لتغييرها

الإستراتيجية

تعيد النظر في الاستراتيجيات المعمول بها، فليس من المعقول استخدام نفس الإستراتيجية في مقابلة مواقف جديدة

الثقافة

فالبرامج و النماذج العقلية القائمة لن ترينا مواقع الخطر و قواعد اللعبة الجديدة، الشيء الذي تركز عليه المنظمة عند تغيير عدسات النظر أو توسيع مجال النظر

المعرفة

إعادة بلورتها بحيث تعمل على إثرائها بالمستجدات و بالأخص العمل على استخدام المعارف المتوفرة (معلنة و كامنة) بما فيها و كذا الانتفاع بتفاعلها مع الجديدة

القيادة

التركيز على القيادة لأنها الأداة الواجب استخدامها لتحريك الأمور و إعادة هندسة آليات التفكير و البحث عن مواقع الاستخدام الأمثل للموجود من معارف و كفاءات

تعمل المنظمات في إطار مناخ اجتماعي و سياسي و اقتصادي معقد و متغير و متطور، فالتراكم المعرفي و التقدم التكنولوجي و التعقد البيئي و التنوع القيمي و تفاعل عوامل الثقافة كذلك يحتم إعادة صياغة المجتمعات و تطوير و تغيير توجهاتها و نظمها و منظومات القيم فيها.

فقد أدت العولمة إلى إعادة النظر في سبب تواجد و عمل و حجم المنظمات، بحيث أصبح تميزها على أساس المعرفة العميقة للمنظمة و مدى درجة التزامها و مسؤوليتها، و على احترام الإجراءات و الإصغاء، و الانفتاح على مختلف الثقافات، و مساعدة الإدارة الآخرين للتطور⁽¹⁾

حيث يعتبر البعض أنّ عصرنا هو عصر المنظمات و فرق العمل الحيوية و تفاعل العلوم الاجتماعية و الإنسانية، و ما يترتب عنه من تعدد الحاجات و انتشار الوعي بأهمية الإنسان، كما أنّ الترابط و التفاعل و التعايش الإيجابي بين المنظمة و البيئة المحيطة بها هو دعامة و ركيزة لبناء منظمة تتحقق فيها مقومات إدارة التميز.

و بحكم علمهم و مزاولة نشاطهم في نفس البيئة أو الوضع الاقتصادي فإنّ المنظمات تتشابه في عدة مواقف، و تخشى نفس الظروف، كالخوف و التهرب من المسؤولية، تفشي التنافس أو المنافسة بين أفراد المنظمة الواحدة، انعدام الحماس و الالتزام.

و بالرغم من ضرورة التجديد و التطوير في جميع الميادين المختلفة، فمعظم المنظمات سواء كانت عمومية أو خاصة تتفادى ذلك خوفاً من فقدان سلطتها في السيطرة على الأمور و على مجرياتها، و الخوف من المشاركة و في تدفق المعارف و التقليل من البيروقراطية الخائفة، و تتمسك بالعادات الموروثة مقابل ذلك.

ومما لا شك فيه فإنّ منظمات القرن الواحد و العشرين سوف تختلف كثيراً عن هذا النوع من المنظمات، فسوف يعاد النظر في المنظمات و هدف وجودها⁽²⁾، من خلال ضرورة تصورها على أنها كيانات أو أشكال تفاعل، و أنها جمعية تتطور مكوناتها (الأفراد، التبادلات) باستمرار⁽³⁾.

الشيء الذي يظهر أهمية الأخذ بعين الاعتبار الإنسان أو الفرد عند البحث عن نظرية حديثة للتنظيم البشري⁽⁴⁾ فيمكن أن تصبح المنظمات جماعات تظاfer الجهود الإنسانية (Des communautés d'efforts humains)، بدلاً من أن تكون مجرد ممتلكات تشتري و تباع في السوق⁽⁵⁾ (Charles Handy)، فالتعامل مع الفرد على أنه أداة و مصدر للاستخدام ليس بالفعل أو بالإحساس المحبّد فيه لأي فرد، لأن مثل هذا التصرف و السلوك ينفي الذاتية (La subjectivité) و التي تمثل وجوده.

(1) C.K.PRAHALAD : une nouvelle race de managers dans le paysage concurrentiel émergent ; l'entreprise de demain, fondation Drucker, Edition Village Mondial 1998, page 125,133.

(2) (3) Charles Handy : Des lendemains inconnus ; L'entreprise de demain. Fondation drucker. Edition village Mondial paris , 1998, 233, 235.

(4) د/مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق، ص 221.

(5) Carol Kennedy : Toutes les théories du management éditions Maxima 2003.

و بالتالي يعتبر أساساً الاعتراف و الأخذ بعين الاعتبار الصفة الذاتية (La subjectivité) فالعديد من الأعمال بينت مدى دور الفرد عند استخدامه لها في العمل (Ollivier 1995, Enriquez 1997) و كيف أنه عدم الأخذ بواقع هذه الصفة سوف يصيب الفرد بأمراض⁽¹⁾ (Dejours, 1993).

فالمنظمات تجسد في اللحظة نفسها العديد من الأشياء، فهي معقدة و متجددة الارتباطات و تمتلك أشياء متناقضة في وقت واحد، الأمر الذي يجعلنا نقول أن التحديات التي تواجه إدارة المنظمة هي تحديات صعبة⁽²⁾ (Gareth Morgan 1997).

فلن تعتمد المنظمة اليوم على الملكية و الاستقرار و الرقابة، بل على مبادئ ناتجة عن الاعتماد المتبادل، والمرونة و التنسيق من خلال كفاءات خلق و إنماء الدافعية، تفعيل و تكوين فرق العمل و كفاءات الحصول على المعارف و استخدامها⁽³⁾. بحيث تتعايش المنظمة من خلال إلزام يظهر في العلاقات اليومية للأفراد العاملين فيها⁽⁴⁾ نحو تحقيق غاية مشتركة تمثل الحلقة الصلبة التي ترفع من دافعية هؤلاء في العمل⁽⁵⁾.

فمنظمة القرن الواحد و العشرين سوف تتميز بالمسؤولية و استقلالية الأعوان، و الخطر و عدم اليقين، كما أنها ستقدر أكثر الجانب الإنساني، و ستستبدل عدم المرونة و السلطوية التي كانت تميز المنظمات التقليدية، بمحيط عمل آخر يتميز بكثرة التدببات و أكثر واقعية، و زيادة في التحديات التي تميز حياة الأفراد⁽⁶⁾. و بالمقابل فقدان المسيرين لجزء من سلطتهم، و فقدان الأمان بالنسبة للعاملين و الموظفين، فإن المنظمة الآن تمنح لهم حرية أكثر و فرصة و قدرة على التطور والانفتاح.

أولاً: إعادة النظر في دور العامل البشري في إدارة المنظمات

1- المنظمة كنموذج للعلاقات الإنسانية: إن المنظمات حسب Chester Barnard، هي أدوات التقدم أو التطور الاجتماعي أكثر فعالية من الكنيسة و الحكومة (الدولة)، لأنها تعمل من خلال تنسيق أفراد يعملون أو ينشطون لتحقيق هدف مشترك مقبول من طرف الجميع و ليس كونهم تحت تأثير سلطة معينة. بل تحركهم دوافع فردية⁽⁷⁾. ناتجة عن أهداف ذاتية و جماعية يسعون لتحقيقها من خلال تفاعلهم مع الآخرين، و مع إدارة المنظمة.

(1) Jean-François Chanlat : Le défi Social du management : L'apport des sciences Sociales « Les défis du management », éditions liaisons 2002 P62.

(2) د/مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق، ص 7.

(3) - (5) Iain somerville, Jhon Edwin Mroz : Des compétences nouvelles pour un monde nouveau : l'entreprise de demain, fondation Drucker. Edition village mondial 1998, page : 66.69.

(6) Michael Hammer : l'Ame de la nouvelle organisation. L'Entreprise de demain, fondation Drucker, village mondial, Paris 1998, Page 38.

(7) Carol Kennedy : page 51,52.

و يرى (ELTON MAYO) أن المنظمة عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد، لا مجرد عدد من الأفراد معزولين عن بعض⁽¹⁾ بل هي وحدات اجتماعية تنسق أنشطتها بوعي و يتفاعل فيها الأفراد ضمن حدود معينة واضحة نسبيا من أجل تحقيق أهداف مشتركة⁽²⁾ فهي ليست مجرد جمع لمنتجات و خدمات، بل أنها قبل كل شيء مجتمع إنساني مثله مثل أي مجتمع ينتج عنه أشكال ثقافية معينة⁽³⁾.

فالمنظمة الحقيقية هي خارج الشكل أو التصور الهيكلي بل هي عبارة عن مسيرين و موظفين (وعاملين) بطاقتهم (الجسمانية) و معارفهم و سلوكياتهم أو تصرفاتهم، و أرائهم و قيمهم⁽⁴⁾، مثلها مثل الأفراد، يتمتعون بشخصية مرتبطة بعامل الوراثة و بمحيطهم، و عليه فهي تمتلك خصائص أو سميات متأثرة بنفس العوامل⁽⁵⁾.

و إتباعا لقول (F.G. Harmon)، فالمنظمة هي "اكتشاف اجتماعي ذو قدرة وخفة (souplesse) و تنوع لا متناهي، و بأنها تمثل جزء من نظام للعلاقات و التفاعلات الحيوية اللامتناهية⁽⁶⁾." و بما أن المنظمة حسب النموذج النظامي هي عبارة عن نظام يتكون من أجزاء مترابطة فيما بينها، فإن العلاقات الموجودة بين أجزاء النظام هي أهم من الأجزاء نفسها⁽⁷⁾ (S.Beer, 1996).

فالمنظمة هي كل متكامل يتفاعل أجزاؤه لتشكيل أنشطتها و تحديد ما يمكن أن ينتج عنها من مخرجات و بفعلها الجماعي المنظم تقوم بخلق القيم (Herbert G.Hicks 1972)⁽⁸⁾، بحيث تمثل مجموعة من القيم و المعتقدات التي تشكل منهج تفكير أعضاء المنظمة و إدراكهم و من ثم على أسلوبهم، و ملاحظتهم و ممارسات الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة و استراتيجياتها.

و المنظمات أنظمة اجتماعية تمثل بعض الخصائص تؤثر لا محالة على سميات ثقافة هذه المنظمات⁽⁹⁾، فحسب (Devries) المنظمات الناجحة هي تلك التي تطور ثقافة ايجابية مشتركة بين الجميع⁽¹⁰⁾، فالوقائع تبرهن على أن صعوبة تقليد الثقافة و نشاط أو عمل أو كيفية عمل المنظمة، هي أكثر بكثير من أن تقلد التكنولوجيا المطبقة فيها، و إستراتيجيتها و حتى منتجاتها و خدماتها.

(1) د/ مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق ص 88، 89.

(2) د/ مؤيد سعيد السالم: نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم. عمان دار وائل للنشر و التوزيع 1999، ص 23.

(3) Michael Hammer, Page 31.

(4) Frederick. G. Harmon : l'Avenir au présent. L'entreprise de demain page 170.

(5) Richard Beckhard : qu'est ce qu'une organisation en bonne santé ? Tentative de diagnostic. L'entreprise de demain, page 219.

(6) Frederick Harmon : page, 169.

(7) سعيد أوكيل : استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية ، مرجع سابق.

(8) د/مؤيد سعيد السالم ، مرجع سابق ص 37.

(9) Eric Delavallée : La culture d'entreprise pour manager autrement (surmonter les résistances culturelles). Editions d'Organisation 2002, page 13.

(10) Carol Kennedy, Page 189.

و من هنا تظهر أهمية الثقافة و هياكل المنظمة كعامل محدد لنجاح المنظمة، الشيء الذي يستلزم من هذه الأخيرة القيام بدفع العاملين بها على الالتزام و الفعالية في عملهم⁽¹⁾. حيث يعتبر من الضروري تعليم العاملين بالمنظمة على التنسيق و ملائمة أهدافهم مع أهداف المنظمة⁽²⁾ لأن العمل من أجل تحقيق غاية مشتركة يقوي دافعية العاملين⁽³⁾، و يصبحون مهيين ثقافيا للتغيير.

فالثقافة هي مجموعة من السلوكيات التي تبلورت على مدى سنوات من خلال سلسلة من العوامل متغيرة⁽⁴⁾ لأن نمط التنظيم و الثقافة قد يعرقلان تحقيق مشروع المنظمة، فلا يمكن تغيير الثقافة و السلوكيات هكذا كما لا تتغير عقلية و قيم المنظمة و ثقافتها بسهولة تظل حتى و إن تغيرت مناصب العمل و حتى إن تراكمت القدرات (Galbraith 1998).

إن القيم هي صفات مهنية تعمل على الحفاظ و على تحسين مستوى الكفاءة، و كل منظمة ناجحة تظهر نظام للقيم خاص بها، و تقوم المنظمة في الأول بخلق ثقافة تركز على مهمة و قيم ثم تعمل على تحديد السلوكيات الملائمة⁽⁵⁾، و بالتالي يلعب المسؤولون عن الموارد البشرية هنا دور محدد في تشكيل التصرفات و الثقافة⁽⁶⁾.

و من بين المبادئ التي يرى (Ulrich)⁽⁷⁾ أن يتوفر في منظمات القرن الحادي و العشرين اقتراح رؤية أو نظرة مشتركة، هذا يخلق قيمة للعاملين، للعملاء، و المستثمرين، بحيث يجمع العاملين أثرها مواهبهم لبناء هوية متجانسة و قوية، و الذي لا يتحقق إلا إذا فهموا أهداف المنظمة. و أن الخبرة تبين أنه فقط تنجح المنظمات التي يشترك عاملوها في نظرة مشتركة، تدفعهم، تحرر السلوكات، تشجع التكيف و التعلم السريع و القدرة على التطور.

لقد توصلا (A.G Athos et R.Pascale) إلى أن أفضل المنظمات هي تلك التي تقوم بربط جهودها و إمكانياتها بالقيم الإنسانية بنفس القدر الذي تربط فيه بين الجهود و الإمكانيات بالمعايير الاقتصادية كالربح و الفعالية.

حيث تمثل القيم المشتركة أو الأهداف الأولية (des objectifs Supérieurs) المفتاح الخفي لقدرة العوامل اللينة (les « s » doux) أو حسب Pascale الرابط بين العوامل الستة الباقية المكونة للنموذج

(1) Jeffrey Pfeffer : L'Organisation du future reproduira-t-elle les erreurs du passé ? L'entreprise de demain ... Page 44.

(2) Jay R. Galbraith : l'Organisation reconfigurable, L'entreprise de demain ... Page 93.

(3) (4) Iain Somerville, John Edwin Mroz : Des compétences nouvelles pour un monde nouveau, L'entreprise de demain, Page 69,77.

(5) Martin E. Hanaka, Bill Hawkins : Comment demeurer une organisation gagnante. L'entreprise de demain ... Page 140.

(6) Jay R. Galbraith : ... Page 94.

(7) Dave Ulrich : Organiser l'entreprise autour de ses capacités ... page 145, 150.

(« les sept s ») ، و التي تتمثل في (الإستراتيجية، الهيكل و النظام، التي تمثل العوامل الصلبة) و النمط (القيم المشتركة أو الأهداف الأولية، المعرفة و الإشراف التي تمثل العوامل اللينة)⁽¹⁾.

و بالتالي تظهر أهمية محاولة المسيرين إدماج الأهداف الشخصية للعاملين مع أهداف المنظمة و الذي يرى (MC Gregor) انه لن يتحقق ذلك إلا إذا تخلت الإدارة عن أفكارها التقليدية القديمة⁽²⁾.
فقد أظهرت تجارب (Hawthorne) أن حسن عمل المنظمات له علاقة مباشرة مع الانفتاح في التسيير و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، و كذلك الاهتمام بحاجيات الفرد و الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي لحياة و عمل الأفراد داخل المنظمة⁽³⁾.

فعندما يرتبط الفرد بمنظمة معينة عليه ممارسة أنواع محددة من السلوك الوظيفي، و يتقيد بها بهدف البقاء في تلك المنظمة و الحصول على مردودات محددة أيضا. كما يرى بعض المفكرين أن الأفراد العاملون في منظمة معينة يجلبون معهم شخصياتهم المتباينة، فالأفكار و القيم التي يحملها الموظف تلعب دورا مهما في تقرير درجة التغيير أو التكيف الواجب الوصول إليه.

إذ يعتبر تعارض القيم مشكلة رئيسية تواجهها المنظمة و التي تحول دون انسجام الأفراد مع أهدافها و بينتها، و بالتالي عجز المنظمة عن تحقيق أهدافها. فالعوامل الإنسانية و الشخصية و غير الرسمية تمارس تأثيرا حاسما على الكيفية التي يتم بها الأداء و ما يتمخض عنه من نتائج، علما أن غالبية الأفراد يتصرفون من منطلق أن سلوكهم عقلائي، مقصود و غير اعتباطي.

إن حاجات الفرد ليست مادية فقط، بل و معنوية أيضا، و هي ككل متعددة و معقدة و تخضع لأراء و معتقدات الأفراد و المعلومات المتراكمة لديهم و التي تحدد بدورها العمليات السلوكية للأفراد داخل المنظمة.

فالأفكار التي تؤثر على السلوك تتألف من خرائط صغيرة للغاية من السبب و النتيجة، كما أنها تأتي غير مكتملة أو غير دقيقة فتؤدي إلى سلوكيات غير مناسبة. حيث ان تفسير الأفراد للأحداث يغلب على الحقيقة في أي موقف، فليست كل التفسيرات لها علاقة بالحقيقة⁽⁴⁾.

و يرى (H.Simon)⁽⁵⁾ في هذا الخصوص أن المنظمة، هي نموذج معقد من الاتصالات و العلاقات بين مجموعة من الأفراد، و يزود كل فرد في المجموعة بكثير من المعلومات و الافتراضات و الأهداف و الاتجاهات التي تدخل في قراراته، كما يمده بمجموعة من التوقعات الثابتة و الشاملة بخصوص ما يفعله الآخرون و ما هي أفعالهم لما يفعله أو يقوله.

(1) Carol Kennedy , page 263-265.

(2) محمد أوكيل: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ص 94، 95، 89.

(4) كيري بيترسون و آخرون: المؤثر "قوة تغيير أي شيء"، مكتبة جرير السعودية - الطبعة الأصلية و الطبعة الأولى بالعربية 2008 ص 62-63.

(5) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 94-101.

2- أثر التفاعل على إدارة المنظمات

و يرى C.Barnard أن بقاء المنظمة يعتمد على مقدرة العاملين فيها على الاتصال، و رغبتهم في تحقيق الأهداف المشتركة و عليه فإن الإنسان يلعب أهم الأدوار على الإطلاق في خلق التنظيم الرسمي و استمراره⁽¹⁾.

فحسب M. Kets Devries⁽²⁾ للمنظمة هويتين الأولى خارجية أو ظاهرة، هيكلية متكونة من إجراءات على شكل مهمة، أما الثانية فمكونة من مجموعة من التيارات النفسية أو السيكولوجية الباطنية (Ensemble souterrain de courants psychologiques) منابع السلطة و العلاقات التي تربط بين المتعاملين في المنظمة، و هي التي تمثل الصورة الحقيقية لثقافة المنظمة و بما يفضل أن يسميها (K.Devries) بـ (Les corts des noyaux de relations conflictuelle)

لقد استخلصا⁽³⁾ (D.C Miller Et W.H.Form) من تجارب E.Mayo أن تصرفات و فاعلية العامل مقيدة بالتزامات اجتماعية ناتجة عن الإطار الداخلي و الخارجي للعمل. فالمنظمات الجديدة و زيادة مطالبها و شروط العمل الجديدة تحمل معها أيضا جانب سلبي، و الوضع الحالي يخفض في درجة الأمان للعمل و كذا تضاعف الضغوطات في المنظمات كما يزيد تغير مناصب العمل من عامل التوتر و القلق. و من المفروض أن تتم مساهمة الأفراد داخل المجموعات بطريقة مخططة و متطورة، حيث يؤكد (Frederick Herzberg) بأن حاجات و طموحات الأفراد موجهة أو يحددها النظام الفلسفي الديني الذي يعيش فيه كل فرد، كما يؤكد كثيرا على العلاقة بين الرضا و عدم الرضا في العمل مع الصحة أو المرض العقلي، فالمجتمع يصبح في حالة جنون عندما يتصرف العقلاء بطريقة غير عقلانية⁽⁴⁾.

و بالتالي من الضروري أن يتوفر تنسيق أو تفاعل بين المجموعات، لأن علاقات العمل في المنظمة تستطيع أن تخلق انسجام قادر على مقاومة آثار التدبب أو التقلبات، ففوة المجموعة أو الوحدة التنظيمية تزداد أهميتها الإستراتيجية تبعا للأحداث و الأنشطة داخل المنظمة و خارجها و التي لها تأثير كبير على نجاح المنظمة. حيث أنشطة الوحدة الإدارية تكون مهمة عندما تعمل على إزالة مشكلات لها قيمة إستراتيجية للمنظمة⁽⁵⁾ (Hichson et autres 1971).

إن المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها نظريات⁽⁶⁾ (D.Mc. Gregor et R.Likert) هي أنه لكي تكون المنظمات فعالة، عليها تفهم أنها مكونة من مجموعة متجانسة من الجماعات ذات الحركة المتبادلة أو المتفاعلة (Intéractifs) متكونة من أفراد تعتمد على بعضها البعض. الأمثل، هو أن يكون الهدف هو إنشاء منظمة تكون أهدافها تهتم كل فرد بصفة.

(1) مؤيد سعيد السالم : مرجع سابق، ص 94-101.

(2) - (5) Carol Kennedy : page 145-239.

(6) د/ مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 107.

و الأمثل هو أن يكون الهدف هو إنشاء منظمة تكون أهدافها تهم كل فرد بصفة خاصة، الشيء الذي يمكن الوصول إليه، و عليه يتوجب على الإدارة تهيئة سلطتها تكيفاً مع الأفراد التي تكون تحت إدارتها. حيث يقول H.Simon في هذا الخصوص، بأنّ تقييد سلوكية الأفراد بسياسات غير مرنة لأداء أعمال يغلب عليها طابع التكرار يؤدي إلى تقليل ظهور المبادرات و الجهود الابتكارية في المنظمة⁽¹⁾، و أنّ الأفراد باستطاعتهم تحسين ظروفهم باستخدام ذكائهم الجماعي لحلّ المشاكل المشتركة⁽²⁾ (P.Kotler).

إنّ المجموعة ليست جماعة من الأفراد التي تشغل وظائف رسمية بل (Une congrégation) للأفراد، و التي يلعب كل فرد فيها دور يفهمه الآخرون. حيث تبحث أفراد المجموعات عن أدوار معينة و يكونون أكثر فعالية أو كفاءة إذا لعبوا الأدوار التي بالطبيعة تليق بهم⁽³⁾ (M.Belbin 1993) و في هذا، هل تم وضع أو تكليف الأفراد المهنيين و الملائمين في الأماكن التي تليق بهم؟ و هل هم مستعدين لذلك؟ كما يرى Belbin⁽⁴⁾ أن الأفراد الفعاليين أو الأكفاء يتعلمون النظر بطريقة صحيحة و أنّ رؤيتهم لأنفسهم أو تصورهم لأنفسهم تتطابق مع رأي الآخرين فيهم، و كلما كان الفرق بين الرؤية الذاتية لأنفسهم و بين نظرة الآخرين لهم أكثر، كلما انخفضت كفاءة أو فعالية هؤلاء الأفراد داخل المجموعة. فالفرد يبحث عن تحقيق ذاته من خلال المهام التي يقوم بها لتلبية احتياجاته الإنساني في تطوره البسيكولوجي الذي يعدّ أكثر أهمية من احتياجاته الحيواني⁽⁵⁾ (F.Herzberg 1971).

إنّ هذا قد يكون فكرة جيدة أو فعالة إذا أخذنا بعين الاعتبار مشكلة التنافس غير البناء أو الهدام بين العاملين، و الذي قد يخلق شكل من أشكال الغيرة المدمرة أو الهدامة، و التي تؤثر تأثيراً سلبياً على إنتاجيتهم و بالتالي على أساليب التسيير.

و نأخذ هذا كمثال موظفي و عاملي المنظمات الأمريكية مقارنة بالمنظمات اليابانية التي تظهر بوادر المنافسة فيها في إطار الهدف الجماعي، بينما الأمريكية العكس، فالبوادر تعمل ضمن إطار هدف الفرد كدافع أولي بما ميّزها G.HOFSTEDE بالبعد الفردي لهم، كقدر يشجع على أساسه المجتمع الجهود الفردية، فكلما زاد غناء المجتمع كلما تطور الميل إلى الفردية⁽⁶⁾.

و كما خلص له⁽⁷⁾ (M.Belbin) في إطار دراسة لمجموعات متنافسة لمنظمات صورية تتنافس خلال لعبة اجتماعية تنتمي إلى دورة تدريبية في (Henly Management College)، حيث خلص إلى أنّ هناك قدرات مهمة قد ينتج عنها ميول هدامة.

(1) د/ مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 107

(2) - (7) Carol Kennedy : page 56 - 198

3- إعادة النظر في اهتمامات الإدارة داخل المنظمات

بالتوجه نحو العولمة و حركة تحرير التجارة الدولية و تنامي قوة الشركات متعددة الجنسيات، وجدت الإدارة نفسها في مواجهة مواقف صعبة تتطلب مراجعة شاملة لأوضاعها بغية إعادة بناء المنظمات على أسس جديدة تستهدف توفير المقومات اللازمة للتعامل مع الأوضاع المستجدة في نظام الأعمال العالمي الجديد.

فعصر المعرفة الذي نعيشه الآن يتميز بسمات تجعله مختلفا اختلافا نوعيا عن كل ما سبق، للتخلص من مفاهيم و موروثات إدارية لم تعد تواكب العصر، و استيعاب و تطبيق مفاهيم عصرية تنبع عن طبيعة التحولات و الأوضاع السائدة و تناسب مستقبل نظام الأعمال⁽¹⁾. الشيء الذي يستلزم البحث عن التميز في الإدارة الحديثة و التي تتمثل مقوماته في التأكد من سلامة تكوين المنظمة و توافق عناصرها و توازن أجزاءها و تواصل تاريخها للاستفادة من الخبرات و التجارب⁽²⁾.

و بذلك يصبح من المهم إيجاد نظام بالمنظمة للكشف الدوري و التقويم المستمر لكفاءة تكوينها الذاتي و تناسق ما بها من عناصر و أجزاء و سلامة و إيجابية استخدام مواردها و توظيفها فيما ينتج أعلى قيمة مضافة ممكنة⁽³⁾.

و هذا لا يعني فقط الاهتمام بالأطر المادية، فهي لا تضمن لوحدها تطور الإنتاجية والرضا على المدى الطويل، كذلك لا يضمن ذلك الاهتمام فقط بالأطر الاجتماعية، بل الاهتمام بجميع الأطر المكونة للمنظمة و أعطاء نظرة شاملة لدراسة المنظمات و وضعها في حركة توازن حركي مع البيئة، و هذا ما دعت له نظرية النظم العامة.

لقد أدى تطور البحث العلمي و التحليلات العلمية لمفاهيم التنظيم و الإدارة إلى حصول قفزة نوعية كبيرة في مجال الدراسة العلمية للمنظمة، فتحولت العلوم الإدارية في تحليلاتها لتصرفات الأفراد في إطار المنظمة من حالة التأكد التام إلى حالة عدم التأكد و تعدد الاحتمالات⁽⁴⁾ (W.G.Scott and T.R. Mitchell).

لأن التلاؤم المناسب بين المنظمة و بيئتها و إيجاد التصميم الداخلي المناسب سيؤدي في الأخير إلى تحقيق فاعلية أفضل للمنظمة ومستويات رضا عالية بين العاملين⁽⁵⁾، فالفهم الصحيح لسلوكية المنظمة و التحديد الدقيق لأسباب نجاحها أو مستويات فشلها يتطلب التكامل في النظرة.

حيث يعكس التطوير الجيد للعقلية الإدارية، حقيقة التصرف الإنساني للمنظمات، وكذلك الحاجة إلى بناء المنظمات حول الأشخاص و تفاعلاتهم بدلا من بنائها على الوسائل المادية⁽⁶⁾ فقط، و عليه أخذت

(1) - (3) أ.د علي السلمي : إدارة التميز، مرجع سابق، ص 10 -- 65.

(4) - (6) د/ مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 113، 176.

المنظمات تبدل الكثير من الجهود لاكتشاف الثقافات الفرعية التي توطر التصرف اليومي، و تستقر المنظمة في نهاية الأمر على نظم من المعاني و القيم المشتركة و المعتقدات و اللغة التي تصوغ و توجه السلوك الإداري.

و بالتالي تختار علاقاتها البيئية من خلال ما تحمله قراراتها الإدارية من دلالات و أبعاد ثقافية، و كدليل على ذلك قول العالم الأنثربولوجي (Gregory) " أن العقل و الطبيعة متداخلان " فهنا للطبيعة هو فهم ثقافي دائما⁽¹⁾.

كما يعتمد التغيير الفعال على التغييرات الحاصلة في التصورات و القيم التي ستوجه و تقود الفعل الخاص بعملية التغيير، و من دون هذا الدعم سيعجز التغيير من تحقيق الأهداف المرجوة.

لقد أوجدت الإدارة كفكر و مفهوم ذاتها داخل كل منظمة و كنظام و ممارسة مع كل متخذ قرار يتصل بالآخرين و بأعمالهم، فالإدارة في واقعها هي إدارة الوعي الإدراكي الشامل و المتكامل.

و بحكم ذلك تقوم بممارسة دورها الحيوي الفعال في تحقيق التوظيف الشامل لجميع عناصر الإنتاج، و تحقيق قيمة مضافة تراكمية، فهي تمثل فن تحريك الأفراد، و تفعيل جهودهم و جعلهم يعملون بكامل طاقاتهم و إمكانياتهم و مهاراتهم و بكل دوافعهم الذاتية ومحفزاتهم الخارجية.

و لن يكون هذا فقط اعتمادا على إحاطة عملهم بدقائق الأمور وجوانبها الخاصة بعملياتهم التشغيلية، بل أيضا لاكتسابهم دافعية التفوق على الذات، برفع كفاءتهم الإنتاجية بالقياس التنافسي⁽²⁾.

ويذلل على ذلك الأفكار التي قدمها كل من Barnard et Argyris التي تؤكد على أن المنظمة الفعالة حقا هي التي تتمكن من النمو والتقدم وتنمية القدرات الإبداعية لدى العاملين فيها، فالأفراد يصوغون معايير لفاعلية وكفاءة المنظمة بالطريقة التي تتفق مع قيمهم وأهدافهم، وعليه لكل منظمة نموذج خاص بها.

وبالتالي يمكن الاستنتاج أنه بإمكان الأفراد التكيف مع كل أنواع السلوك الملائمة جدا لتحقيق مصالحهم الذاتية، ولكنها قد لا تكون بالضرورة ملائمة للمنظمة. فحسب دراسات "Hawthorne" تستمد منها إلى أن خصائص المنظمة تتحدد بتحديد خصائص الأفراد فيها.

الأمر الذي يستلزم دراستهم وتحليل خصائصهم للتمكن من دراسة المنظمة بالشكل الجيد، حيث يخضع سلوك العاملين داخل المنظمة لعوامل نفسية واجتماعية وبيئية وليس لعوامل فنية وتصميم هيكل المنظمة فقط.

ولقد استنتج Mayo إثر تجربة Hawthorne أن العوامل والمؤثرات المادية تتضاءل أهميتها كثيرا إزاء العوامل والمؤثرات الإنسانية والعاطفية والاجتماعية في تحديد الكفاءة الإنتاجية... وأن البنات الست (موضع الدراسة) أنشأت علاقات إيجابية شخصية وفي ظروف أدت إلى رفع روحهن المعنوية.

(1) د/ مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات، مرجع السابق، ص 113، 176.
(2) د/ محسن أحمد الخضيرى: اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2001 ص 23، 61.

ثانياً: تأثير الثقافة على تسيير المنظمات

1- ثقافة الأفراد كمحدد للسلوك الإداري

إن جانباً كبيراً من السلوك الفردي في التنظيمات الإدارية هو سلوك هادف، يعتبر الأساس في تحقيق التجانس والتكامل بين أنماط السلوك المختلفة، حيث تسعى إدارة التميز إلى الكشف عن منافسيها، وتعمل على تنميتها وتوظيفها في عمليات المنظمة للتفوق عليهم.

حيث يتصرف الأفراد اعتماداً على الصور التي يتم تكوينها، وأن الصورة القوية الواضحة تمثل أداة إرشادية فعالة خلال عملية التغيير. ونحن جميعاً نتعامل مع العالم المحيط وفقاً لافتراضاتنا والتي تكونت على مدى السنين الماضية من خلال الخبرة والتعليم وغيرها، وبالتالي تحدد سلوكنا.

هذه القيم والمعتقدات والمعاني المشتركة التي تدعم بالشعائر والطقوس العديدة في موقع العمل، بإمكانها التأثير بصفة كبيرة على قدرة المنظمة الإجمالية في تعاملها لمواجهة التحديات.

فالمصطلحات و الشعائر والرموز والشعارات والمفاهيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة. وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك الإداري في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية وأنماط الاتصالات و القيادة وأساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم (Donald F. HARVEY)⁽¹⁾.

والثقافة الناجحة هي القدرة على تحقيق أهداف المنظمة وتعمل في الوقت نفسه على إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة عالية، فالقيم التي تمثل ركيزة الثقافة الوطنية تلعب أيضاً دوراً رئيسياً في إضفاء الهوية المميزة للمنظمة، كما تعمل على تجسيد شخصيتها.

وكما استطعنا أن نتفحص الخصائص الثقافية التي تمتاز بها منظمة معينة كلما تمكنا من التعرف على خفايا أنماط التفاعل بين العاملين، واللغة المستخدمة والتصورات التي يقدمونها والمواضيع المستنتجة عبر أحاديثهم اليومية والطقوس التي يمارسونها في موقع عملهم، وإذا بحثنا جيداً لاكتشفنا أن هناك تفسيرات وحجج تاريخية قوية بخصوص كيف يتم العمل بأسلوب معين دون الآخر.

ويرى علماء النفس أنه يقع تحت الحياة الشعورية لكل الكائنات البشرية عالم بعيد يختفي على الأقل جزئياً عن إدراكنا، وفي ذلك تتشابه كل من المنظمات والكائنات البشرية.

وبينما قد لا يكون للمنظمات في واقع الأمر لا شعور جمعي، فإنه يوجد وراء نمط اتخاذ القرارات التشغيلية والإستراتيجية كم كبير من المعتقدات المأخوذ بها ضمناً والمفهومة عمّا ينبغي أن يطبق من القيم غير المفصلة التي يمكن أن تؤثر على الاتجاه الإستراتيجي للمنظمة بحيث تعمل العقائد المتضمنة إلى حد ما- كنوع من الإسمنت الاجتماعي الذي يساعد على الاحتفاظ بالمنظمة متماسكة⁽²⁾.

(1) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 168.
(2) إبراهيم علي البرلسي: إستراتيجية الإدارة العليا، ماهيتها وكيفية تشغيلها، ترجمة لـ بنجامين ب تريجو / جون و. زيرمان، الدار الدولية للنشر والتوزيع 1988، ص 148، 149.

إن سعي المديرين في إيجاد ثقافة جيدة أو قوية كونها أساسية لنجاح المنظمة جعلهم يقومون بأدوار جديدة ضمن عملهم الإداري هدفه خلق أشكال جديدة من الوعي التنظيمي بين العاملين. إلا أن الكثير من المقاومات تقابل هذه المحاولات، وعدم ثقة من طرف العاملين الذين قد يتصرفوا بأسلوب معارض لتجاهل الإدارة لهم في هذا المجال.

مما يحتم التفريق بين المحاولات الرامية إلى إيجاد شبكة من المعاني المشتركة بين العاملين حول رؤى وقيم وأعراف للممارسة تكون ذات أهمية للمنظمة، وبين المحاولات الرامية إلى استخدام الثقافة كوسيلة للمناورة.

ولتفادي الملاحظات قد يكون من الأفضل أن تسعى الإدارة إلى التحدث بطرق صريحة و بلغة قريبة من قدرة فهم الموظف والعامل، وتعمل على شرح كيف يمكن أن يكون التغيير في بعض القيم والسلوكيات رئيسي للخروج من الأزمة التي تتخبط فيها المنظمات حالياً (لاسيما العمومية) بحيث تبدأ بـ:

- (1) تشخيص الوضعية الحقيقية أو الفعلية التي تعيش فيها المنظمة.
- (2) محاولة إيجاد الحلول المتميزة في ظل التهديدات المفروضة، وهنا تحاول الأخذ بعين الاعتبار آراء العاملين بالمنظمة.

ويمكن أن يكون المدخل الذي قد تستخدمه منظماتنا هي التحدث بالقناعات الدينية و الاجتماعية ثم المصلحية... 1 الدين، 2 الوطن، 3 المجتمع، 4 العائلة، 5 الشخص أو الفرد أي بمعنى إعادة تنظيم الأولويات لدى الأفراد من خلال البرمجة العقلية الإيجابية، والأخذ هنا بأنواع البرمجة العصبية والتي سوف نتطرق إليها لاحقاً.

2-تأثير الثقافة الوطنية على إدارة المنظمات

فالثقافات التي تؤمن بحالات عدم التأكد أو اليقين البيئي، تبحث منظماتها عن الفرص الجيدة، و تعتمد على التخطيط الاستراتيجي و تتغاضى عن السلوك المنحرف في بعض الأمور. و الشيء الذي يلاحظ في الثقافات الوطنية التي تتجنب حالات عدم التأكد فنجدتها تفضل تطبيق القواعد و المبادئ الصارمة لتحافظ على الحالة أو الوضعية القائمة.

و هذا، يؤكد أنه من الخطأ استبعاد الفوارق الثقافية بين الشعوب و أثرها في بلورة و صياغة الأفكار التنظيمية و الممارسات الإدارية، فالمجتمع عبر تطوره التاريخي اكتسب و طور مجموعة من السمات التي تميزه عن المجتمعات الأخرى في المجالات الوطنية، الاجتماعية، و في كيفية النظر إلى الحياة، و كيفية التعامل معها و الشخصية الوطنية و المختصون بالمنظمات و الإدارة (Stephen P.Robbins)⁽¹⁾ 1997.

(1) د/مؤيد سعيد السالم، مرجع السابق ص 161 - 165.

و بناءا على دراسة تجريبية أجراها، توصل Hofstede إلى أن هناك تباين واضح في ثقافات الشعوب في ضوء أربعة أبعاد (الفردية و الجماعية، الذكورية والأنثوية، التباعد الهرمي، عدم اليقين)، مما يلزم وجود أشكال متعددة من التنظيم الإداري و طرق تحفيز الأفراد و إدارتهم، تتلاءم مع الهوية و الثقافة الوطنية لكل بلد (هوفستيد و بولنجر 1993)⁽¹⁾.

و تؤكد الدراسات و البحوث الميدانية أن تأثير الثقافة الوطنية على سلوك الموظفين أكبر من تأثير الثقافة التنظيمية عليهم (Alder1991) و (S.P.Robbins1997)⁽²⁾.

إن هذا الوضع يعتبر تحدي كبير، كيف يمكن للمنظمة تغيير التربية و تأثيراتها منذ المراحل الأولى للتعليم، حيث يبدأ الفرد تكوين ثقافته الوطنية عبر التنشئة الاجتماعية منذ الصغر. و بالتالي، يكتسب من العائلة و المدرسة و الأصدقاء و وسائل الإعلام الكثير من مكونات هذه الثقافة، و عندما يصل إلى مرحلة العمل في منظمة معينة، فإن الثقافة التي يكتسبها في إطار عمله بالمنظمة لا تقاس مع ما تم تعلمه من ثقافة وطنية.

و عليه، فإنه للوصول إلى بناء ثقافة تنظيمية سليمة و مثمرة (إيجابية) على المنظمات معالجة الموظفين و العاملين الحاليين كحل على المدى القصير و المتوسط، و تغيير و معالجة المواطنين و خاصة الأطفال، لتغيير ثقافتهم الوطنية السلبية كحل على المدى الطويل على أساس أن هؤلاء سيكونون موظفي و عاملي المنظمات في المستقبل.

فيجب أخذ بعين الاعتبار، أن الطلبة الجامعيين الآن لديهم نظرة سلبية و تشاؤمية عن ظروف و واقع العمل في منظماتنا و مجتمعا. و على هذه النظرة أو التصور القائم لديهم سوف يبنون أفكار معينة تترجم في تصرفات و سلوكيات سلبية سوف تزيد من عمق و تفاقم أزمة المنظمات العمومية لدينا بدلا من الاعتماد عليهم لإصلاحها و إيقافها.

إن تأثير الثقافة الوطنية و خاصة إن كانت تتميز بالعديد من المواقف السلبية و المتمردة على كل ما هو منطقي و ضروري، على الأقل، في الفترات و المراحل الحالية، فإن ذلك يشكل واحدة من أكبر التحديات التي يواجهها مدراء و مسيري المنظمات، فمحاولة تغيير الثقافة التنظيمية من أصعب المهام الموكلة لهم.

(1) (2) د/مؤيد سعيد السالم، مرجع السابق ص 161 - 165

وبالتالي يكون من الأفضل من البداية محاولة غرس فكرة أنّ الحلول الدائمة ليست حلول سريعة و فورية، خاصة في الحالات الصعبة و المزمّنة، و هذا هو ما يجب أن يتيقن به كل حدّ السواء، القيادة و العاملين في منظماتنا. يرجع Drucker إلى أعمال David.C, Mclellau في كتابه (Motivating Economic Avievement) بأنّ الاكتمال محدد و مقيد بصفة كبيرة بالثقافة و الخبرة.

3-تأثير نمط القيادة على سلوك الأفراد داخل المنظمات

لقد زاد اقتناع علماء الإدارة في السبعينات بأنّ الأفراد يستنفدون كلّ وقتهم و طاقاتهم في تحقيق مآربهم الشخصية التي غالباً ما تكون على حساب أهداف منظماتهم.

فحسب المدخل السياسي يفترض أنّ المنظمة ميدان يتبارز ويتصارع فيه أصحاب القوة بسبب اختلافهم في القيم الاعتمادية التبادلية و ندرة الموارد وعدم التأكد البيئي، و إثرها تؤثر تحيزات الأفراد على قراراتهم⁽¹⁾.

كما يفترض Douglas Mc Gregor أنّ وراء كل قرار و عمل إداري يمارسه المدير عدداً من الافتراضات بشأن الطبيعة البشرية و السلوك الإنساني في المنظمة، و أنّ سلوك العاملين يتحدد كاستجابة أو رد فعل لسلوك المدير، و بذلك نخلص إلى أنّ السلوك داخل المنظمة يتأثر بالفلسفة الإدارية التي تحكم سلوك الإدارة.

فالسطة ليست إلا واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك وسيلة الإكراه، وسيلة الإقناع، و وسيلة الخبرة أو المعرفة، و كل هذه الأساليب نسبية ولا يمكن لأي منها أن يكون مطلقاً، كما أنّ صلاحية أي منها تعتمد على العديد من المتغيرات الأخرى⁽²⁾ (D.MC Gregor).

حيث حاول Chris Argyris المقارنة بين الممارسات الإدارية الناجمة عن معطيات النظرية التقليدية للمنظمة مع حاجات و قابليات شخصية الإنسان الناضج العامل فيها، فوجد تناقضاً واضحاً بين الشخصية الناجحة و صفات التنظيم الرسمي الذي يتبناه المدخل التقليدي.

فالتنظيم حسب هذا المدخل لا يتيح الفرص أمام الفرد للتطور و الإبداع و المشاركة، وبالتالي، يصبح من الصعب إشباع حاجات و رغبات الأفراد فضلاً عن عدم مساهمة هذا النوع من التنظيمات في تكوين الإنسان الناضج أو الوصول بالإنسان العادي إلى إنسان مطور و مبدع في الوقت نفسه، و كثيراً ما تلجأ المنظمات إلى كبح جماح العاملين و كبت رغباتهم و إعاقه نموهم من خلال برمجة سلوكهم و تنميط حركاتهم و غسل أدمغتهم.

(1) د/مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق ، ص 95 - 139.

و في هذا الإطار درس* (Manfred Kets Devries 2001) كيف يمكن أن تؤثر الصفات السلبية لشخصية الإطارات المكلفة بالتسيير و الإدارة سلّبا على المنظمة بأكملها، وأنّ شخصية المسير الجامدة تعمل على تجميد طاقة و أحاسيس و إبداع الأفراد (المروّسين). و يرى أنه من الضروري إيجاد الهيكل البسيكولوجي (النفساني) الذي يناسب الفرد لمساعدته على بذل أفضل ما لديه من طاقات و إمكانيات.

و أنّ المؤسسات الناجحة منذ سنوات عديدة مثل (Coca-Cola) (Procter and Gramble) لم تحقق هذا النجاح فقط لأنها مسيرة من طرف مسيرين كاريزميين، بل لأنهم رجال و نساء قادرين على بعث طاقة إيجابية نتيجة تمتعهم بالذكاء الحسي أو العاطفي (Intelligence Emotionnelle)، بحيث ساعدتهم ذلك على القدرة على تسيير أحاسيسهم و فهم أحاسيس الآخرين، و بالتالي، القدرة على خلق الدافعية أو تنميتها و خلق و تطوير قنوات العلاقات⁽¹⁾.

كما تفسر Esthel Dyson تفوق Bill Gates بأنه لم ينجح لأنه فقط ذكي، بل لأنه عرف كيف يوجه ذكائه و أنّ شخصيته كانت الأساس في نجاحه.

إنه بالفهم الجيد للأفراد و بإعداد الاختبارات البسيكولوجية من أجل تقييم طبيعة المساهمة التي باستطاعة كلّ فرد تقديمها ضمن مجموعة عمل معينة، يمكن تكوين جماعات أو مجموعات عمل جيدة و ملائمة، لا يكون أفرادها بضرورة جيدين.

بمعنى آخر، من الممكن تكوين مجموعات جيدة و قادرة من خلال جمع أفراد غير جيدين، على شرط، أخذ بعين الاعتبار كفاءات و عيوب كل منهم.

و التي يتم على أساسها الموازنة بينها عند تكوين الجماعات، على أن تكون الأدوار و المساهمات متكاملة داخل المجموعة، الشيء الذي يزيد من كفاءة و فعالية المجموعة و يؤدي إلى أفضل النتائج مقارنة بمساهمات المجموعات المتنافسة⁽²⁾ (Meredith Belbin) و النموذج الياباني و النموذج الأمريكي خير دليل على ذلك.

لكي تكون المنظمات فعالة عليها أن تفهم أنها مكونة من مجموعة متجانسة من الجماعات ذات الحركة المتفاعلة (Interactifs) مكونة من أفراد تعتمد على بعضها البعض. ففظرية (y) ترى أنّ الأفراد يسيرون أنفسهم و يقومون برقابة ذاتية لتحقيق الأهداف التنظيمية بشرط أن تكون هذه الأهداف تهمهم.

إنّ الإحساس بالقيمة الذاتية أكثر أهمية من أي إجراء آخر لتحسين بيئة العمل و تحقيق الفعاليات (E.Mayo). فالإدارة توجه على أساس مبدأ عقلية التكاليف و الفعالية، بينما الفرد يوجه بعقلية الأحاسيس و العواطف، و ما لم يتم إيجاد نوع من التنازل أو الاتفاق بين هاتين العقليتين فإنّ النزاع لا مفرّ منه (E.Mayo).

* الذي تخصص في دراسة و تحليل العلاقات الموجودة بين الشخصية، نمط الإدارة و الحيوية التنظيمية.

(1) (2) Carol Kennedy : Toutes les Théories du management, page 56-218.

و من الضروري أن تفكر الإدارة أكثر في ماذا يريد الأفراد معرفته، و ما الذي هم يهتمون به و ما الذي يريدون الاستماع له و تقبله، بدلا من التفكير في ما تريد الإدارة إيصاله كأخبار تنال بها إعجاب الجماعات.

إن الأمثل هو أن يكون الهدف في إنشاء منظمة تتماشى أهدافها مع أهداف كل فرد بصفة خاصة، و للوصول إلى ذلك على الإدارة تهيئة سلطتها تماشيا و تكيفا مع الأفراد الذين يكونون تحت سلطتها أو إدارتها، نظريات (Rensis Likert et Douglas Mc Gregor)، فالسياسات و القواعد التفسيرية تؤدي بشكل ملموس لدرجة التزام الأفراد بتحقيق الأهداف التنظيمية (MC Gregor)⁽¹⁾.

لقد عملت ورشة Augusta في مدينة Georgie التابعة لمنظمة Procter and Gamble تحت إطار مجموعات (أو على شكل مجموعات) مسيرة ذاتيا، و لم تكن تتبع الترتيب الإداري الهرمي، بحيث حققت في منتصف الستينات إنتاجية فاقت بنسبة 30% من أي ورشة أخرى تابعة لنفس المنظمة.

الشيء الذي جعلها وسعت استخدام هذه الطريقة (الإستراتيجية) في التسيير أو الإدارة على مستوى كل ورشاتها، و حافظت على الأمر سرا لمدة 40 سنة، متأكدة بأنها تمتلك بذلك ميزة تنافسية.

من المؤكد أن هذا سيكون عامل قوة للبقاء بالنسبة للمنظمات، و لكن بشرط، هو أن يتوفر مستوى معين من التضامن، التفاهم و المعرفة، فالأفراد باستطاعتهم إظهار إمكانيات و قدرات أكثر أهمية من ما يتصوره المشرفين عليهم.

إن الكثير من الأفراد يتمتعون بالقدرة على استخدام الفكر و التصور الجيد و الإبداع في حل مشاكل المنظمة، و الذي من خلاله يمكن التوجيه و الإرشاد لتحقيق صورة المستقبل.

إلا أن الظروف السائدة تبين أن الأفراد لا يستخدمون إلا القدر القليل من إمكانياتهم و طاقاتهم، و أنه برفع هذه الكفاءات و القدرات يعظم من الربحية سواء من خلال تخفيض التكاليف خاصة تلك الناجمة عن الإسراف و عدم الكفاءة و التالف و غير المستغل، و التي تنخفض بزيادة قدرة العاملين و معارفهم و خبراتهم⁽²⁾ أو من خلال زيادة إنتاجية الأفراد.

و كما ذكرنا سابقا فقد توصلا (A.G Athos et R.Pascale) إلى أن أفضل المنظمات هي تلك التي تربط جهودها و إمكانياتها بالقيم الإنسانية بنفس القدر الذي تربط فيه بين الجهود و الإمكانيات و بالمعايير الاقتصادية كالربح و الفعالية. أي أنها تأخذ بعين الاعتبار القيم الإنسانية في تطلعاتها و وسائلها و إمكانياتها بالقدر الذي تأخذ فيه في الحساب المعايير الاقتصادية.

و حددا بعد دراسة للمنظمتين (Matsushita) اليابانية و (ITT) الأمريكية أن الفرق الأساسي بينهما ينحصر في العوامل « S » اللينة، بحيث يشير المفكران هنا إلى أن المنظمات الأمريكية تضيق و تهدر

⁽¹⁾ Carol Kennedy : Toutes les théories du management : page 56, 218.

⁽²⁾ د/ محسن أحمد الخضيرى : اقتصاد المعرفة، ص 60.

الموارد البشرية، بينما تكون العلاقات بين الرئيس و المرووس في المنظمات اليابانية أكثر إنتاجية و تنسيق، الشيء الذي يظهر عادي بالنسبة لهم نظرا لتقافتهم المبنية على الاعتماد المتبادل و الاتفاق⁽¹⁾ .

تعتبر التوجهات الإدارية التي تشترك في بناء و تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتميز و التفوق عن أنماط سلوكية متفوقة تستهدف توفير أفضل الظروف و الآليات و الأدوات للأداء الذي يستلزم تنمية و حفز الابتكار، الالتزام بأخلاقيات العمل الايجابية و تنمية و توظيف الرصيد المعرفي المتجدد للعاملين.

فالأفراد هم أئمن ما تملكه المنظمات، و عقولهم و أفكارهم تمثل رؤوس الأموال الحقيقية للمنظمات الواعية التي تتمكن من خلق بيئة تنظيمية محابية لاستقطاب مشاركة العاملين و تنمية قيم و مفاهيم مشتركة بينهم، قائمة على الثقة و تكامل الأهداف⁽²⁾ . حيث تعتبر قدراتهم الفكرية و مهاراتهم الأساس في تحريك طاقات المنظمة و تحقيق أهدافها.

و تتخذ هذه القدرات شكل طاقات و إمكانات أساسها الفكر الإنساني و المعرفة المتميزة التي يتمتع بها أفراد المنظمة كلهم أو بعضهم، إلا أن هذه الكفاءات الأساسية غالبا ما تكون متواجدة في المعرفة الضمنية و في عادات المنظمة، الشيء الذي يصعب و يعرقل عملية تحديدها، و هذا قد يمنح للمنظمة ميزة تنافسية لأنه من الصعب جدا أن تقلد المنافسة كفاءات ضمنية (غير واضحة).

ثالثا: الثقافة المعلومات و الاتصال عناصر محددة للمعرفة

1- تأثير الثقافة على معرفة المنظمات

إن تكوين و خلق المعرفة عملية ديناميكية تستند أساسا إلى ما يوجد في ذهن الأفراد و مدى رغبتهم في استخلاص معارف إضافية، و أن التفاعل بين المعرفة المعلنة و المعرفة الكامنة يمثل أحد العناصر الأساسية في عملية خلق المعرفة التنظيمية، حيث يتم تزاوج المعرفة الرسمية التي تمتلكها المنظمة مع المعرفة الذاتية للأفراد في ضوء معطيات البيئة الثقافية للمنظمة و ما تحمله من معرفة ثقافية.

و تستمر هذه العلاقة التبادلية معلقة بالقوة النسبية لكل من الطرفين (الفرد و المنظمة) حيث تتمركز قوة الفرد في معرفته و تتمركز قوة المنظمة في عناصر السلطة الرسمية، و قد كانت الغلبة في المنظمات التقليدية للسلطة، بينما تتجه القوة الآن لتكون في المعرفة (Drucker 1995)⁽³⁾، فسر نجاح المنظمات المتميزة اليوم يكمن في قدرتها على خلق المعرفة التنظيمية، و عملية خلق المعرفة تعني الابتكار و الإبداع المستمر بما يؤدي إلى تكوين ميزة تنافسية⁽⁴⁾.

(1) Carol Kennedy : page 265,266.

(2) أ.د / علي السلمي : إدارة التميز ، مرجع السابق.

(3) د/ مؤيد سعيد السالم: مرجع السابق، ص 189.

(4) د/علي السلمي، الإدارة بالمعرفة، المجلة الدولية للعلوم الإدارية مجلد (2)، عدد (2)، يوليو 1997، ص 161، ص 182.

إلا أن هذا مرتبط بثقافة المنظمة التي ترتبط بالقيم التي تحكم أفرادها و بالأفكار و الذهنيات، و عليه، فالوصول إلى القدرة على خلق المعرفة التنظيمية، يجب التركيز على الأفكار و الذهنيات السلبية و تحسينها، و بالتالي التغيير في ثقافة المنظمة إلى ما يؤدي إلى خلق المعرفة و بعده التميز.

فالمعرفة التنظيمية تعبر هنا عن التفاعل الايجابي بين المعرفة (الكامنة و المعلنة) و المعرفة الثقافية لأن عدد قليل من المنظمات قادر على الاستخدام المنظم للأفكار و الحكم لدى العاملين و بالتالي تكون القوة المعرفية مخزونة و مسيطر عليها من قبل عدد محدود من الأفراد، مما يؤدي إلى إعاقة عملية التعلم.

2- دور المعلومات و كفايات الاتصال في توسيع مجالات المعرفة و تشجيع استخدامها

إن ما يتحقق للإدارة من معرفة ينبغي أن ينعكس على المنظمة، فيعيد تشكيلها و ترتيب أوضاعها لتناسب مع متطلبات المحيط، بحيث تصبح المنظمة إثرها منظمة متعلمة تمتلك ثقافة تعلم ديناميكية تعمل على ابتكار المعرفة بإدماج مصادرها في نسيج ثقافي متكامل و متميز.

و من أجل ذلك يصبح من الضروري أن تتعلم المنظمة على الأقل بسرعة مماثلة للتغيرات الحاصلة في محيطها، و لكي تصبح مبدعة يجب أن تتعلم بسرعة أكبر و أن تستبق المستقبل⁽¹⁾ و بقدر ما تستطيع المنظمة استخراج المعارف من عقول أفرادها و جعلها متاحة لجميع العاملين في المنظمة سنكون أقدر على الإبداع و الإنتاجية، لأنه سيكون من السهل خزن المعرفة و إشاعتها و نقلها و من ثم إعادة استخدامها⁽²⁾ (David J. Tece, 2000).

و لن يتحقق ذلك إلا إذا نجحت الإدارة في فتح قنوات الاتصال و نقل المعلومات بين العاملين و تهيئة مناخ يشجعهم على تحويل معتقداتهم و قيمهم التي يخترنونها بداخلهم، إلى كلمات و قضايا معلنة يمكن تداولها و انتشارها في المنظمة.

و تكون معرفة تنظيمية جديدة تشكل الأساس في تكوين قدرات المنظمة التنافسية و تمكنها من ضمان نجاحها لفترة طويلة، فكلما كان نظام المعلومات فعال كلما كانت قدراته مرتفعة على ابتكار المعارف و تجديدها، و لا يمكن لأي منظمة النجاح و الاستمرار فيه أو دون أن يكون لديها نظام معلومات قادر على إمداد إدارتها بما يحتاجه من معلومات بالقدر و الكم و الوقت و الشكل المناسبين.

بحيث تؤدي قدرة نظام المعلومات إلى زيادة القدرة التنافسية من خلال إثراء المشاركة التفاعلية للعاملين، و زيادة عمق تفهمهم لما هو مطلوب منهم القيام به، و في الوقت ذاته امتلاك قدرة مناسبة على تجديد الذات و تحديد الآليات و إعادة تشكيل و ترتيب القوى الفاعلة للمنظمات لتصبح أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، فنظم المعلومات التفاعلية و محرركاتها البحثية تعد الأداة الرئيسية في اقتصاد المعرفة⁽³⁾.

(1) د/ مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق، ص 190.

(2) د/ محسن أحمد الخضيرى : مرجع سابق، ص 133.

و للتمكن من إيصال المعلومات لا بد أن تكون لدى العاملين في المنظمة أو المكلفين بذلك نظرة شاملة لوظائفهم أو مهامهم تفوق حدود المصالح أو الأقسام التي ينتمون إليها.

إذن بالعمل على تشجيع العاملين في المستويات الدنيا على التفكير بطريقة إستراتيجية سوف يفهمون و يقدرون بسهولة قيمة المعلومات التي في حوزتهم و معرفة إصدارها للأفراد المناسبة، فالمنظمات التقليدية تكتسب المعرفة عن طريق برنامج تدريبي معين أو بحوث و دراسات معينة، و التي لا يتم نشرها في كل أنحاء المنظمة، و بالتالي تصبح خليطاً من الأفراد الذين يتمتعون بمعرفة متطورة لكنهم معزولين عن بعضهم البعض.

كما أن اختلاف لغة الاتصال بين مختلف مستويات التنظيم، و بين الرئيس و المرؤوسين يعرقل عملية تدفق المعلومات، فلا تنحصر الاتصالات في المنظمة بالاتصالات الرسمية فقط، بل هناك العديد من شبكات الاتصال غير الرسمية و مدى مساهمتها في تسهيل الاتصال و سير المعلومات داخل المنظمة، و التي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين⁽¹⁾.

إنّ عدم الاهتمام باقتراحات و آراء المرؤوسين يسيء أيضاً و بصفة جدّ كبيرة في التسيير الفعال للمنظمات، فالأفراد يفسرون المعلومات في ضوء اهتماماتهم و تحيزاتهم الشخصية، الشيء الذي يبرهن على أن الإصغاء للآخرين يعتبر جزءاً رئيسياً و أساسياً في عملية الاتصال⁽²⁾.

على ضوء ما تقدم فإنّ شبكات الاتصال لن تعمل بصفة فعالة، بدون توفير هياكل تنظيمية مرنة و متناسبة مع متطلبات الأداء و قابلة للتعديل و التكيف مع المتغيرات الداخلية و الخارجية. بحيث تأخذ بعين الاعتبار تدفق المعلومات و تشابك علاقات العمل عند تشكيل و تعديل الهياكل التنظيمية في المنظمة.

رابعاً: ضرورة إعادة النظر في كفاءات التنظيم و التسيير داخل المنظمات

1- الهيكل التنظيمي و الإداري فعصر المعرفة الذي نعيشه يتميز بسيادة أنماط جديدة من التنظيمات، تتميز بصغر الحجم و بساطة البناء التنظيمي و مرونة الأداء و تعمق التكوين التقني و سرعة الاستجابة للمتغيرات و غزارة الابتكارات و عظم الإنجازات⁽³⁾.

حيث يؤكد (Manfred Kets Devries) حسب Sir Richard Branson*، في أنه عندما يزيد عدد الأفراد العاملين بالمنظمة عن 50 فرد في مكان أو موقع واحد، يجب تفريقهم أو تقسيمهم إلى وحدات

(1) د/ علي السلمي : تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1975، ص 96.

(2) د/ عبد الرحمن توفيق : التغيير ، أدوات تحويل الأفكار إلى برامج، مرجع سابق، ص 73.

(3) د/ علي السلمي : إدارة التميز، مرجع سابق، ص 10.

*Sir Richard Branson The new global leaders (1999) في كتابه Kets درسه

صغيرة للحفاظ على أحاسيسهم بالانتماء إلى مجموعة حيوية⁽¹⁾ (Groupe dynamique) و الابتعاد عن الأشكال الإدارية التقليدية.

فالتنظيم وفق هذا المدخل لا يتيح الفرص أمام الفرد للتطور و الإبداع و المشاركة بحيث يصبح من الصعب إشباع حاجات و رغبات الأفراد، فضلا عن عدم مساهمته في تكوينهم و الوصول بالإنسان العادي إلى إنسان مطور و مبدع في الوقت ذاته⁽²⁾.

و في هذا الخصوص توصل (Chris Argyris) إلى وجود تناقض واضح بين الشخصية الناجحة وبين صفات التنظيم الرسمي الذي يتبناه المدخل التقليدي⁽³⁾ والمتصف بالجمود و البيروقراطية، والتي لا تساعد على مجابهة أوضاع جديدة، سريعة التطور، وكذلك ظروف السوق⁽⁴⁾ الحالية شديدة التنافس. مما يتطلب استبدال هذه الممارسات التقليدية بممارسات أخرى تتميز بهيكل أكثر تطورا وأكثر تفلطحا، وتطبيق النظم اللامركزية التي تستند إلى انتشار تدفق المعرفة في جميع أنحاء المنظمة، والاعتماد على نمط العمل الجماعي في فرق ذاتية الإدارة⁽⁵⁾.

وبالتالي أصبح من المنطقي تصور هيكل تنظيمي جديد للمنظمة كمثل « Trèfle » والذي يعني مجموعة من الموظفين الرئيسيين يحاطون بمتعاقدين متخصصين وبمنسقين، أو هيكل بشكل (Triple I) والذي يعني (Information, Intelligence, Idées) والذي من خلاله يقوم المسيرين بإدارة عاملين متقنين (Charles Handy 1989)⁽⁶⁾ بحيث يرى أنها تتماشى أكثر مع التطورات التي تميز المنظمات.

وبالتالي فإن حرمان المسيرين من المبادرة وحرية اتخاذ القرارات وجعلهم مجرد إداريين منفذين سوف يفقدهم كفاءاتهم فحسب (H.Simon)⁽⁷⁾، فإن تقييد سلوكية الأفراد بسياسات غير مرنة لأداء أعمال يغلب عليها طابع التكرار يؤدي إلى تقليل ظهور المبادرات والجهود الابتكارية في المنظمة.

وفي هذا الإطار يشير Chester Barnard إلى أن المروءوس يقبل القرارات (الأوامر) التي يأخذها المدير إذا اقترنت بأن يكون قادرا على فهم القرار وأنه قد فهمه بالفعل، وأن يؤمن بأن القرار لا يتعارض مع أهداف المنظمة. وكذلك أنه لا يتعارض مع مصالحه الشخصية، بالإضافة إلى قدرته على تنفيذ القرار من الناحية العقلية والبدنية⁽⁸⁾.

وعلى قدر زيادة الاهتمام بالفرد وإشكالية خلق دافعيته وتشجيعه على استخدام قدراته و إمكانياتها المعرفية بتجاوز العراقيل المرتبطة بالمعتقدات والتصورات الفكرية للأفراد والتي تترجم من خلال سلوكياته وتصرفاته في العمل، وذلك بحكم التغيرات أو التقلبات والظروف التي تواجه المنظمات حاليا،

⁽¹⁾ Carol Kennedy : page 190.

⁽²⁾ (3) د/ مؤيد سعيد سالم : مرجع سابق ص 98-99.

⁽⁴⁾ استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، ص 22 و 23.

⁽⁵⁾ د/ مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق ص 206.

⁽⁶⁾ Carol Kennedy : Page 51, 52, 140

⁽⁷⁾ (8) د/ مؤيد سعيد سالم: مرجع سابق ص 92، 93، 107

فإنه على القيادة أن تلعب الدور الأساسي والمحرك والرابط للعناصر الفاعلة والمتغيرات التابعة التي تربط فرضيات الدراسة. و بالتالي يستلزم أن يكون القائد (المدير):

- 1- قادرا على إتباع التفكير الإستراتيجي وتصور الأمور بصفاتها الشاملة للتمكن من ربط وتنسيق الأجزاء بطريقة منطقية تؤدي إلى أفضل أو أمثل التفاعلات.
- 2- أن يتمكن في ذات الوقت استيعاب هذه الأمور بصفاتها أجزاء للتمكن من التصرف والتنفيذ.

وفي هذا الإطار يرى (Benjamin B. Tregoe And John W. Zimmerman 1980)⁽¹⁾ أن هناك سمات تعبر عن توفر طاقة كبيرة للإدارة الإستراتيجية هي:

- القدرة على التفكير المنطقي الواضح المعالم في أشياء مجردة مثل المعتقدات الأساسية وعملية اتخاذ القرار.
- القدرة على رؤية الصور جميعها، متكاملة، دون التعرض لأي قيد أو ارتباك بسبب أي من الأجزاء.
- القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالمنظمة إلى صورة واضحة يمكن أن يفهمها الآخرون.
- الرغبة في اتخاذ المستقبل كبعد هام من وقت الإدارة والرغبة في تقويم التغير أو الاختبارات.
- القدرة على العمل بفاعلية في المواقف التي لا تكون فيها المعلومات بالغة الدقة.
- الميل إلى التوضيح بالكسب السريع لحماية موارد المنظمة ونقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند استلامها من السلف.

2- التسيير داخل المنظمات

و خلاصة لما تقدم فإنه أي كان نشاط المنظمة فإن تواجدتها أو تمثيلها الحدودي يمثل شرطا ضروريا لإدعاء أنها تلعب دورا على المستوى العالمي⁽²⁾، فلا يمكن لأي منظمة أن تخاطر بالتغاضي عن فرص و عواقب العولمة، و عدم الحذر و التهيئة الفكرية قد يتمخض عنها نتائج وخيمة.

فحسب⁽³⁾ (Peter Drucker) فإنه على إستراتيجية العمل أن تقبل مبدأ جديدا، وعلى أية منظمة أن تقيس بنفسها مقارنة بالمستويات و المعايير التي تم وضعها بمعرفة كل قادة الصناعة في أي مكان في العالم مع الأخذ في الاعتبار التسهيلات و السرعة التي يمكن بها تداول المعلومات بسرعة.

ففي المجتمع المعرفي لابد لكل منظمة أن تجعل تنافسها عالميا حتى وإن استمر معظمها في الأنشطة والأسواق المحلية، لأن شبكة المعلومات تجعل العملاء في كل أرجاء العالم على علم بما هو متاح، و أيضا على علم بأسعار السلع و الخدمات، فسوف تفتح التجارة الإلكترونية قنوات عالمية جديدة للتجارة وتوزيع الثروة.

(1) إبراهيم علي البرلسي : إستراتيجية الإدارة العليا ، ص 139-140 .

(2) James J. Schiro : «La mondialisation entre dans une nouvelle phase» profession PDG, village Mondial 1998, Page 63.

(3) بيتر إف دراكر : أفكار دراكر اليومية في الإدارة ، 366 يوما من الفكر الثاقب و التحفيز للوصول إلى أفضل النتائج ، مكتبة جرير ، الطبعة العربية الأولى 2006 ، ص 16، 181 .

حيث تحتاج جميع المنظمات إلى نظام يساعدها على مواجهة الواقع، الشيء الذي يحتم عليها إدراك أنه لا يوجد بالفعل برنامج أو نشاط يعمل بكفاءة إلى وقت طويل دون تعديله أو إعادة تشكيله، فكل نشاط يصبح مهما في نهاية الأمر و على المنظمات القدرة على تغييره.

الوضع الذي يفترض تهيئة مستوى جديد للتنسيق بين وحدات المنظمة، إستراتيجية شاملة، بنية تحتية تكنولوجية، استثمارات في مجال البحث و التطوير، قدرة على الإنتاج، قنوات توزيع، أسعار مدروسة و ثقافة تركز على العميل. فالأشياء المهمة و المميزة دائما ما تكون نتيجة تغيرات في القيم، و المفاهيم، و الأهداف، أي أنها تكون في تلك الأشياء التي يمكن استنتاجها و ليس التنبؤ بها⁽¹⁾.

و نظرا لما يقابل المنظمات اليوم من حجم أعمال و مشاكل عديدة و طارئة تواجهها، تبحث لحلها على طرق سريعة، بحيث تهتم بالمشاكل التي تراها أكثر استعجالا و أكثر أهمية من أخرى. فتظل على هذا الحال إلى أن تصل إلى حد لا تتمكن فيه من حل المشاكل، و بالتالي تصبح في وضعية أزمة.

فيتلخص التسيير في عملية القفز المستمر (Le jonglage permanent) لأنه لا يوجد وقت كافي لحل كل المشاكل، و تتدنى الفعاليات نتيجة تزايد عدد المشاكل غير المحولة و كذا بسبب تفويت الفرص المتاحة ، فيتم معالجة النتائج و ليس الأسباب العميقة. و هكذا إلى أن تتحول المشاكل إلى مصاعب ثم إلى أزمت، الوضع الذي يتحتم إثره جهود بطولية لحلها⁽²⁾.

في حين أن الكل يبحث عن فهم كيفية العمل أو التشغيل الحقيقية لمنظماتهم، و معرفة الأجزاء التي تترابط فيما بينها لتمثيل الكل و كيفية الربط فيما بينها، الشيء الذي يدفع إلى البحث عن طريقة جديدة لوصف وتمثيل وبالتالي النظر إلى المنظمة⁽³⁾.

إن منظمات اليوم يجب أن توجه نحو التجديد و أن تركز على التخلي النظامي (Le renoncement systématique)⁽⁴⁾ لكل ما هو مع، ما هو معتاد عليه، ما هو مريح سواء تعلق الأمر بمنتوج، بخدمة، بسيرورة، بالكفاءات، بالعلاقات الإنسانية و الاجتماعية أو حتى بالمنظمة في حد ذاتها، فتدمج تسيير التغيير في هيكلتها و التحسين المستمر لكل ما تقوم به المنظمة .

تحسين مستمر تركز مبادئه على قيم مغروسة عميقا في الثقافة (Imai Masaaki)⁽⁵⁾ فالمنظمات التي تتمحور ثقافتها على حل المشاكل بصفة جذرية تعمل على تنظيم و ترتيب تدخلاتها و تحديد المواقف المناسبة لذلك، إلا أنه من الصعب تغيير عقلية منظمة تعتمد على الحلول الاستعجالية إلى منظمة تعتمد و تركز على الحل الجذري للمشاكل، و لن يتم ذلك إلا إذا تم استخدام وسائل تكتيكية، استخراجية و ثقافية.

(1) بيتر إف دراكر : أفكار دراكر اليومية في الإدارة ، 366 يوما من الفكر الثاقب و التحفيز للوصول إلى أفضل النتائج ، مكتبة جرير ، الطبعة العربية الأولى 2006 ، ص 16، 181 .

(2) Roger Bohn: Cessons d'éteindre des incendies ! les meilleurs articles de la Harvard business Review sur le management du savoir en pratique, éditions d'organisation 2003, page 3,4.

(3) Henry Mintzberg et Ludo van der heyden : L'organigramme, une nouvelle façon de représenter le fonctionnement réel de l'entreprise, Harvard business review éditions d'organisation 2003, page 35,36.

(4) Peter Drucker: A propos du management, village mondial 2000, page 133, 134,135.

(5) Mario Pais de sousa : Le supermarché mondial des idées, profession PDG, village Mondial 1998, Page 44.

الشيء الذي يستلزم اتصال مفتوح و تحرك مستمر للأفراد و الأفكار داخل المنظمة و التي يرى (Mintzberg et Heyden)⁽¹⁾ أنه يتم تمثيل المنظمة من خلال (L'organigraphie) الذي يوسع مجال الرؤية في المنظمة كما يثري مجال التفكير الخاص بالإستراتيجية.

فالمعرفة المتخصصة وحدها لا تقدر على الإنتاج، و يمكن لها أن تكون ذات قيمة فقط عندما يتم إدماجها مع المهمة، و لهذا يرجع السبب في كون مجتمع المعرفة هو نفسه مجتمع المنظمات، حيث بعد تكامل المعارف المتخصصة في عمل مشترك هو الغرض و الوظيفة لأية منظمة تجارية أو غير تجارية على حد سواء.

و المنظمة وحدها هي التي يمكن لها أن توفر الاستمرارية الأساسية لرفع كفاءة الموظفين ذوي الخلفية المعرفية، و هي أيضا التي تستطيع أن تحول المعرفة المتخصصة للموظف ذي الخلفية المعرفية إلى أداء. و كما يرى المفكرون⁽²⁾ فإن المنظمة ما هي إلا أداة، فهي تمكنهم من ممارسة معرفتهم المتخصصة، و يرى المديرون أن المعرفة وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة فإذا توازن كل منهما مع الآخر فإن ذلك يمكن أن يولد إبداعاً، ونظاماً، وإنجازاً فعلياً للمهام، و عليه على المنظمة توفير التحديات المرضية للعاملين لديها.

(1) Mintzberg et Heyden : L'organigraphiePage 39.

(2) بيطراف ، دراكر : أفكار دراكر اليومية في الإدارة مرجع سابق ، ص 179 ، 187.

خلاصة

إنّ ما يواجه المنظمات اليوم من ضغوطات تدفعها للبحث دائماً عن الحلول السريعة بغض النظر عن الانعكاسات الصحيحة على المدى الطويل، و سرعة التغييرات زادت من دفعها لانتهاج الحلول المؤقتة كمسار حياة بدلاً من أن تمثل وضعيات أو حالات استثنائية.

و بالتالي دخلت المنظمات في دوامة جعلتها تعيش بما يمكن تسميته في "انتظار"، و أصبح الاستثناء هو القاعدة و الحالات الطارئة هي طريقة حياة، فطغى التطبيق على التفكير.

و ابتعدت بذلك عن وجوب التفكير الاستراتيجي لإيجاد الحلول الجذرية للحالات الحرجة، و اتجهت إلى السريع الموجود المنعدم فيه التفكير. و ألغت بذلك تأثير خصوصية المجتمع المطبق و اختلافه ثقافياً و انتماءً و هويّة عن المادة المطبقة، الناشئة عن ثقافات مختلفة.

الفصل السادس

الثقافة عنصر محدد في المنظمة

أولاً: ثقافة المنظمة

1- ما المقصود بالثقافة داخل المنظمة

2- مصادر ثقافة المنظمة

ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة

1- مستويات التحليل لثقافة المنظمة

2- أهمية ثقافة المنظمة في التغيير

ثالثاً: أثر مستويات التفكير في الماضي على حاضر و مستقبل المنظمة

1- أثر الماضي على مستويات التفكير الحالي

2- موقف منظماتنا من هذا المستوى في التفكير

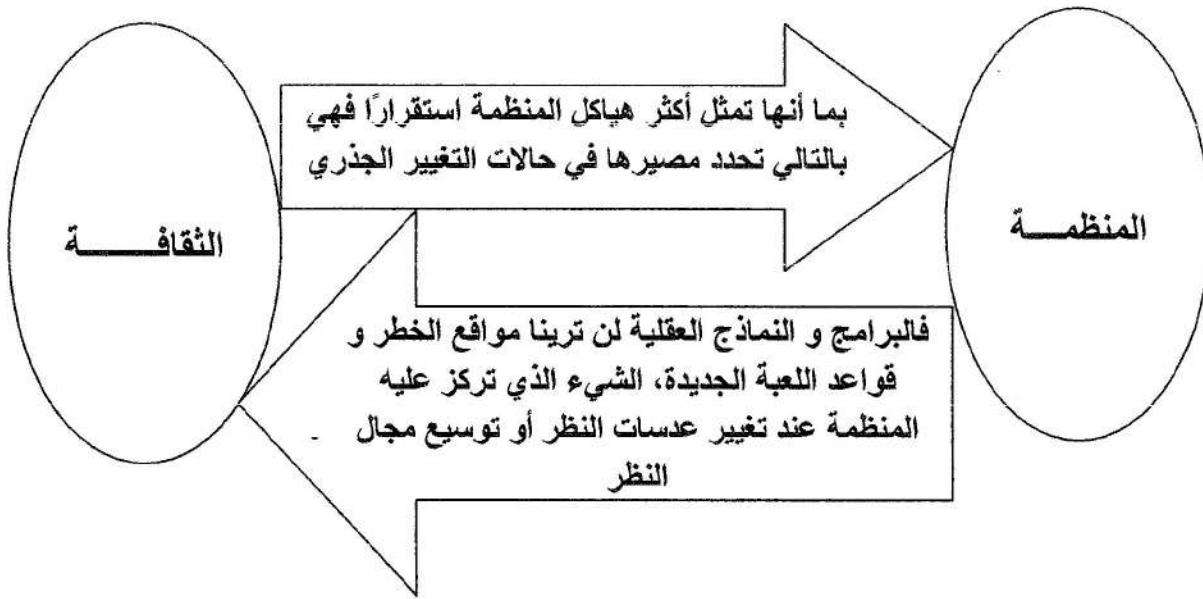
3- أثر تاريخ المنظمة على حاضرها و مستقبلها

رابعاً: حان الوقت لتبني تفكير جديد

1- أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

2- ضرورة استيعاب كفايات التفكير و الإدراك للأفراد

- خلاصة



الشكل 14: تفاعل المنظمة و الثقافة فيما بينهما

إعداد الباحثة

الشكل رقم 15: تأثير الثقافة على باقي فصول الدراسة

المصدر: من إعداد الباحثة

الثقافة

العولمة	على قدر ما تستجيب بعض النماذج التفكيرية لما قد تنتجه العولمة من معارف على قدر ما تتشبهت بعض نماذج التفكير بالهوية و مدى تخوفها من اتلاف خصوصية هويتها
المنافسة	بتفاعل الثقافات فيما بينها قد يعمل على اعادة تحديد قواعد اللعبة بين المتعاملين (الأعوان الاقتصاديين على مستوى العالمي) كذلك تحدد الثقافة القائمة و نماذج التفكير القائمة كليات التعامل مع المنافسة
التغيير	تعيق الكثير من اتجاهات التغيير و ذلك حسب التغيير، فالنماذج القائمة تحدد نجاحه أو فشله
المنظمة	بما أنها تمثل أكثر هياكل المنظمة استقراراً فهي بالتالي تحدد مصيرها في حالات التغيير الجذري
الاستراتيجية	تحدد كليات التطبيق و النتيجة للاستراتيجيات المتبناة باعتبارها نماذج تفكير و استيعاب و بالتالي تطبيق لها في المنظمة
المعرفة	تؤثر على كليات التعليم، التعلم، الاستيعاب وكذا و خاصة الاستخراج للمعرفة بنوعها
القيادة	تحدد كليات الاستيعاب داخل المنظمة و بالتالي كليات التفكير و التصرف (التسيير و الاختيار)

إن الثقافة كمدخل في دراسة نظرية المنظمة أخذ ينمو خلال العقدين الماضيين، على أساس أن الثقافة الوطنية و التنظيمية تؤثران في رسم التوزيعات النهائية لصيرورة الهيكل التنظيمي، حيث دخلت مجال الإدارة في بداية الثمانينات، ليس لأن المنظمات لم تكن لديها ثقافة قبل ذلك، إنما نظرا لتطور قواعد المنافسة في الظروف و الأوضاع الحالية، أصبحت إثرة الثقافة عنصرا فاعلا في الإدارة⁽¹⁾ باعتبارها من المحددات الرئيسية لنجاح المنظمات أو فشلها على افتراض وجود علاقة ارتباطية بين نجاح المنظمة و تركيزها على القيم و المفاهيم التي تدفع أعضائها إلى الالتزام و العمل.

و في هذا الخصوص أكدت الحالات و المواقف العملية أن هناك فروقا جوهرية بين القيم و المبادئ و المعتقدات التي تستند إليها المنظمات الناجحة في ترتيب أوضاعها الداخلية، و في علاقاتها مع بيئتها الخارجية عن تلك القيم و المبادئ و المعتقدات التي تستند إليها المنظمات غير الناجحة⁽²⁾.

و قد يكون أفضل الأمثلة على ذلك درجة التميز التي وصل إليها اليابان حيث اتفق أغلب علماء الإدارة و التنظيم على أنه لثقافة المجتمع الياباني و أسلوب حياته العامة دورا أساسيا في هذا التحول الناجح و برونه كقوة صناعية عظمى في العالم.

فأصبحت بذلك الثقافة أحد المواضيع الأكثر أهمية و حوارا في مجال الإدارة، و اتجهت الاهتمامات نحو اعتبارها مدخلا أساسيا في دراسة المنظمات و تفسير سلوكها الإداري إلى درجة أنه بالإمكان التعرف على حقيقة تنظيم المنظمة و التنبؤ ببقائها من عدمه من خلال دراسة و فهم ثقافتها.

فالثقافة تميز أي منظمة عن المنظمات الأخرى مهما كانت درجة التشابه بينها، حتى و إن كانت تستخدم نفس الإستراتيجية، تعمل على أساس نفس الهياكل و نفس تقنيات التسيير، فالثقافة تبقى نقطة الاختلاف بينها، لأننا عندما نتحدث عن الثقافة فنحن نتحدث عن تاريخ، عن أثر ماضي المنظمة على نشاطها الحالي⁽³⁾، فكون الثقافة تنتج عن تاريخ معين و تنقل عبر الزمن، فهي تتغلغل لدرجة يتعامل بها الأفراد بتلقائية كبيرة.

كما أن للتاريخ بعد إستراتيجي أمني يحمي الهوية، التي هي المحرك الأساسي، ومركز القوة، و المحدد الفعلي للحدود الحقيقية كما يعمل على إعادة الثقة التي فقدت، و تخزين الحضارة و جعلها ثروة متنامية لا تنتهي، و العودة إلى التاريخ هي استجلاب لكل مقومات الحضارة التي تمنح للفرد وجودا و تبين له خصوصيات مجتمعه.

(1) Eric Delavallée : la culture d'entreprise pour manager autrement. Editions d'organisation 2002, page 23.

(2) د/ مصطفى محمود أبو بكر و آخرون: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 405.

(3) Eric Delavallée : Page 2,3.

وصحيح ان الثقافة كانت و لا تزال أحد المجالات المصاحبة للصراع بين الامم و الحضارات، بحيث كانت العوامل العسكرية و الاقتصادية القائمة على استعمال القوة المادية هي الحاسمة في إخضاع الآخرين و فرض شروط المنتصرين عليهم، فالمغلوب " مولع أبداً بالاعتداء بالغالب في شعاره و زيه و نحلته و سائر أحواله و عوائده" (ابن خلدون)⁽¹⁾

كما أن التحول الجذري الذي حدث في الآونة الأخيرة في مجال أدوات و تقنيات إدارة الصراع نتيجة التطور الذي حصل في ميدان إنتاج المعارف و الأفكار و الرموز و القيم، و الذي جعل من ميدان الثقافة ينتقل من كونه عملاً مساعداً ليصبح من أبرز حقول الصراع المعاصرة.

إلا أن الوضعية العلائقية التي تبنى فيها كل ثقافة " بعين الاعتبار يجب أن لا تؤدي إلى إهمال الاهتمام بمحتوى هذه الثقافة و بما تعنيه في ذاتها، يجب أن لا ينتهي الإقرار بأن كل ثقافة هي إلى حد ما، رهان الصراعات الاجتماعية إلى اقتصاراً للباحث على دراسة الصراعات الاجتماعية دون غيرها.

لأنه حتى و إن استعملت عناصر ثقافة ما على إنها دوال على التمايز الاجتماعي أو على الاختلاف الذاتي، فهي مع ذلك، مرتبط بعضها ربطاً تقوم به البنية الرمزية نفسها التي تتطلب التحليل، فلا وجود لثقافة غير ذات معنى بالنسبة الى من يعرفون أنفسهم بها، و لذلك يجب تفحص الدوال، و المدلولات بأقصى الانتباه (Denis Cuche 2004)⁽²⁾.

فكل ثقافة هي ثقافة منسجمة لأنها تتناسب مع الأهداف المحددة و المتصلة باختياراتها ضمن تشكيلة من الاختيارات الثقافية الممكنة. حيث يتم تجديد هذه الأهداف من دون علم الأفراد و لكن من خلالهم و بفضل المنظمات التربوية الخاصة، تصاغ تصرفاتهم في تطابق مع السائدة الخاصة بها.

و ليس ما يحدد الثقافة إذاً، هو وجود هذه السمة أو تلك أو مركز السمات الثقافية هذا و ذاك أو غيابهما، بل توجهها الشامل صوب هذا الاتحاد أو ذاك، أي مالها من "Patterns"⁽³⁾ (الكلية المنسجمة أو المتجانسة) في الفكر و العمل منسجم إلى هذا الحد أو ذاك و ليست الثقافة هي ما تحادي من السمات الثقافية بل طريقة منسجمة في الجمع بين هذه السمات كل ثقافة تمد الأفراد، في معنى ما، بتركيبة لا واعية لكل أنشطة الحياة.

فالثقافة حسب (Edward Sapir)⁽⁴⁾ ليست عناصر ثقافية تنتقل كما هي من ثقافة إلى أخرى، في استقلال عن الأفراد بل تصرفات أفراد ملموسة خاصة بكل ثقافة بإمكانها أن تفسر هذا الافتراض الثقافي المعين أو ذاك. حيث كان (E.Sapir) من أوائل من أسف لسلبية ما مثله محاولات إعادة تركيب انتشار السمات الثقافية من إفقار للواقع.

(1) عبد الغني عماد: مرجع سابق ص 282

(2) دنيس كوش: مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية ترجمة الدكتور منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة الطبعة الاولى بالعربية مارس

2007 بيروت ص 201

(3) دنيس كوش: مرجع سابق ص 61، 63

و لعل ما يوضح أثر اختلاف الأيديولوجيات بين الدول في تعميق حدة ما يسميه الدكتور (عبد المحسن عبد المحسن جودة، خبير التدريب الإداري)⁽¹⁾ الاغتراب الإداري حتى بين الدول المتقدمة مع بعضها البعض. حيث يقصد بالاغتراب الإداري هنا اصطلاح القيادات أو المسؤولين بتطبيق مفاهيم أو مبادئ، و نظريات إدارية منقولة - بشكل حرفي - عن مجتمع إداري آخر له إيديولوجية الخاصة، و المختلفة، دون تجهيز أو إعداد مسبق لنفس مقومات النجاح التي كانت سبباً في تفعيل ذلك المفهوم أو المبدأ الإداري في المجتمع المنقولة عليه.

فالتجارب التي أقدمت عليها الولايات المتحدة الأمريكية للتمكن من تحقيق ما حققته اليابان من طفرة اقتصادية خلال فترة زمنية وجيزة، من خلال دراسات و محاولات بحث عديدة في سبيل ما أسماه "تسيير الإدارة اليابانية" لم تلق النتائج المراد الوصول إليها، مما أكد للمسؤولين في الولايات المتحدة الأمريكية بأن التميز الذي تحظى به الإدارة اليابانية لا يرجع فقط إلى الطبيعة الخاصة التي تميز الإيديولوجية اليابانية بقدر ما يرجع - في الوقت ذاته - إلى طبيعة الشخصية اليابانية أيضاً.

و بالتالي فإن الثقافة لا توجد إلا بوجود مجتمع و الذي بدوره لا يقوم و لا يظل إلا بالثقافة التي تتكون إثرها شخصية الإنسان و تحمل سمات المجتمع الذي تنتمي له.

و عليه فإن الثقافة طريق خاص و متميز لحياة الجماعة، و نمط متكامل لحياة أفرادها، فهي تعتمد على وجود المجتمع و من ثمّ تمدّه بالأدوات اللازمة لأطراد الحياة فيه.

من هذا المنظور فالثقافة نتاج اجتماعي و إنساني كونها تنشأ عن الحياة الاجتماعية البشرية من خلال سعي الإنسان لابتكار سبل التكيف مع الظروف البيئية الجديدة، و محاولته بالتالي التحكم بالظروف المحيطة به.

و بما أن نشوء الثقافة هو عملية بطيئة، تدريجية، و غير ملحوظة، فالإنسان يكتسبها منذ مولده عن طريق التنشئة و التفاعل الاجتماعي، أو الانتشار أو التثاقف أو التماثل و الاستيعاب و لا يدخل فيها السلوك الفطري و الأفعال المنعكسة⁽²⁾.

و عبر آلية النمو الثقافي و التي تجري داخل الثقافة ذاتها، و التي بطبيعتها تنتج نحو التغير التدريجي فإن كلّ جيل يقوم بالإضافة إلى الموروث الثقافي من خلال التعلم و التجربة، بما يدعى أو يعرف بالتراكم الثقافي.

و سواء نظرنا للثقافة كعناصر أو مركبات و نظم أو حتى كقطاعات فهي لا تخرج في النهاية عن كونها أفكاراً و أعمالاً اخترعها الإنسان لسدّ حاجاته، فالثقافة أفكار و أعمال أخذت أبعاداً ثلاثية هي البعد المادي، الفكري و كذا الرمزي.

(1) عبد المحسن عبد المحسن جودة: الاغتراب الإداري " و كيف يعوق مسيرة الإدارة العربية"، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ص 91-133

(2) عبد الغني عماد: مرجع سابق ص 115-116

كما أنّ انتقال عناصرها لا يتم بشكل ثابت، أي أنّ الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة ينتقي منها البعض و يستبعد البعض الآخر تبعاً لظروفه و حاجاته. إلا أن القبول الواعي لعناصر الثقافة يجعل للأفراد نوعاً من القدرة على تكييفها تبعاً لظروفهم و عدم الاكتفاء بالتلقي السلبي. و الإشكال يطرح في كون الثقافة تصدر أو تتبع عن مختلف الاتجاهات، فبقدر ما ينتجه المجتمع من ثقافة، تنتج الثقافة مجتمعاتها بكيفية خاصة.

و بهذا تمثل تفاعل يترجم إدراك الإنسان للمستوى العقلي بكافة تجلياته الفطرية و التركيبية. فالإنسان هو المصدر العقلاني و الأساسي بحيث تستمد النماذج الثقافية صديقتها بصورتها: العالمية و الشعبية⁽¹⁾، فالأولى كونها أشد ارتباطاً بالزمن الحاضر و بكونها تبحث عن أسئلة حياة الإنسان الغارق في تحديات عصره و التي لا يجد إجابات لها كطلها في السائد و الموروث. أما الثانية فيكونها تقوم على العفوية و التعاطف و الخبرة و التراكم و البساطة البعيدة عن التعقيد، و التي تأتلف مع الميل الفطري للإنسان إلى الاقتصاد بالطاقة و الجهد المادي و الذهني. فالأجوبة الجاهزة و البسيطة الآتية من الماضي كافية في كثير من الأحيان لتعفيه من مشقة البحث و التنقيب. إلا أنّ عالمنا اليوم يعيش جدلية إزالة الحواجز التقليدية، و إقامة حواجز أخرى، و استبدال الحدود الحالية بحدود جديدة، و بقدر ما تفتح الأبواب أمام الاقتصاد، تغلق بشكل ملحوظ أمام الثقافة، و تتمزق السياسة بين هذا و ذاك⁽²⁾.

إن ما تقدم، يبين لنا خطر عدم الأخذ بعين الاعتبار تاريخ المنظمة، لأن التيقن بمدى تأثير الماضي على نشاط المنظمة الحالي يهيكل لا محالة، توجهات المستقبل، بحيث يتوقف الأمر على مدى ملائمة ثقافة المنظمة القائمة و درجة تأثيرها الإيجابي على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة، كما يتوقف الأمر على مدى فعالية التوجهات الإستراتيجية على خلق و تطوير ثقافة المنظمة.

أولاً : ثقافة المنظمة

1- ما المقصود بالثقافة داخل المنظمة

و من الأمور المرجح لها أخيراً أنه من الضروري على المنظمة أن تغير أو أن تتخلى عن المنطق أو العقلية التي تتبعها، كما يستلزم نظامها تطويره بأكمله: أهداف جديدة، هياكل و تقنيات جديدة... و كذلك ثقافة مختلفة، فقد عرفت منظمات عديدة مشاكل صعبة لعدم توافق ثقافتها مع متطلبات محيطها. من جهة لأن المشاكل الملاحظة و الحلول المتخذة أو المستخدمة تكون في إطار الحدود المعرفية (Les frontières cognitives) و التي تمثل ثقافة المنظمة، و من جهة ثانية أن الثقافة هي واحدة من الأنظمة

(1) عبد الغني عماد: مرجع سابق ص 137.
(2) الصادق شعبان: مرجع سابق.

الفرعية للمنظمة، و مثلها مثل الأنظمة الفرعية الأخرى يجب تغييرها لكي يتغير النظام. إلا أن الثقافة هي أكثر الأنظمة الفرعية استقراراً وتأثيراً، وأقلهم سهولة في التعرف عليها، إذن من الطبيعي أن يكون من الصعب العمل مباشرة عليها للتمكن من تطويرها، فهي من المكونات التي تتطور طبيعياً⁽¹⁾.

فالثقافة تبنى تدريجياً بحيث تصبح القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية من المسلمات أو البديهيات، كونها تمثل طرق لرؤية أو لوجهة نظر وعمل للأشياء والتي قد نسينا متى حدثت، لأنها تمثل بالنسبة للمنظمة، الجانب البسيكولوجي لدى الإنسان الذي تحدد الخصائص البسيكولوجية شخصيته، سلوكه، مظهره في نظر الآخرين، ما يفعله أو ما لا يفعله في مواقف معينة.

و بطريقة مشابهة تعمل ثقافة المنظمة وتحدد أنواع الأشياء التي تستطيع المنظمة إنجازها أو فعلها وكذا ما لا يستطيع فعله، وبالتالي تصبح ثقافة المنظمة مؤشراً للتغيرات التي لها حظوظ للتحقيق وتلك التي لن تستطيع ذلك⁽²⁾.

و على هذا الأساس تعرف ثقافة المنظمة على أنها نظام من القيم والمعتقدات ومعايير سلوكية تكونت على مدى حياة المنظمة لحل مشاكل واجهتها⁽³⁾ بحيث تتفاعل هذه القيم والمعتقدات المشتركة مع كل من العاملين و هيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة⁽⁴⁾، فهي تحدد بطريقة ضمنية أو لا واعية نظرة المنظمة لذاتها و لمحيطها⁽⁵⁾ (E.Schein 1985).

كما يعرفها (Hofstede)⁽⁶⁾ بأنها البرمجة الجماعية للعقل أو الذهن (L'esprit) التي تسمح بتمييز الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة، أو فئة عن الأفراد الذين لا ينتمون إلى مجموعة أو فئة. بحيث تنتج الأفكار المرسومة لديهم إما من خلال انتقالها من جيل إلى جيل، أو من قائد لتابعيه أو من خلال تجربة مشتركة، فتتداخل أفكارهم وتتشبث داخل المنظمة، الشيء الذي يقوي البرامج العقلية، وما تفعله مجموعة أو مجتمع معين يخلق عادات للتفكير والسلوكات والتي تنتهي إلى أن تصبح واقع محتوم.

و عليه فالثقافة هي مجموعة من القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم بما يؤثر على أسلوب ملاحظتهم وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسات الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها.

(1) Eric Delavallée : Page 150 .

(2) Cyril Levicki : Stratégie en action éditions les Echas.2000, page 93.

(3) Eric delavallée : page 32.

(4) د/مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات مرجع سابق ص 167.

(5) Gerry Johnson et hevan scholes: stratégique : éditions publique union, paris 2000 page 74.

(6) Carol Kennedy : page 149.

حيث يشير مفهوم ثقافة المنظمة إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تكون المنظمة، إذ لا وجود لـ "ثقافة المنظمة" خارج الأفراد المنتمين إليها، ولا يمكنها أن تكون سابقة لهم، بل هي تبني من خلال تفاعلات كل الفاعلين الاجتماعيين المنتمين إليها. و نقصد هنا الثقافة الناشئة عن تفاعل ثقافات هؤلاء و ذلك عبر لعبة معقدة كاملة من التفاعلات بين المجموعات التي تكون المنظمة ككل.

فالقيم و المعتقدات المشتركة التي تكونت لدى العاملين عبر الزمن هي التي تبني للمنظمة هويتها المميزة أو شخصيتها الفريدة، و بالتالي تتكون لدى كل منظمة عبر الزمن ثقافة تنظيمية خاصة بها بحيث تمثل مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم و طرق التفكير المشتركة بين أفراد المنظمة، و التي غالبا ما تكون ضمنية و غير مكتوبة، و التي شارك في تكوينها كل فرد من أفراد المنظمة.

الشيء الذي يجعل من الصعب نقل ثقافة تنظيمية من منظمة إلى منظمة أخرى، فما ينجح في الأولى قد يفشل في الثانية، و هذا الاختلاف في الثقافة التنظيمية يعطي للمنظمة ميزاتها التنافسية، من خلال تأثير ثقافتها التنظيمية على سلوك أعضاء المنظمة و تحدد كيفية تعاملهم مع بعضهم البعض، و كذا كيفية تحقيق التوافق بين قيم و مفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم و مفاهيم بيئتها من خلال متابعة الأحداث الجارية و التصرفات المتوقعة و المستجدات ، للتمكن من تطوير ثقافتها بما يتماشى مع بيئتها.

و في هذا الإطار يصبح من الضروري الانتباه إلى كفاءات و اتجاهات التأثير بين ثقافة المنظمة و الثقافة الوطنية من جهة، و من جهة ثانية، تأثر ثقافة المنظمة بالثقافات الأجنبية المختلفة (العالمية)، و كذا مستوى تأثير الثقافة العالمية على الثقافة الوطنية بحكم المستجدات الأخيرة، و التي تضع المنظمات في حيرة من أمرها.

فمنطق أي تصرف أو تطبيق ما، ناتج عن منطق ثقافي محلي، جهوي، و وطني⁽¹⁾ و التغييرات الأصعب تنفيذا في المنظمة هي تلك التي لها علاقة بهوية المنظمة (Hafsi et Demers 1997)⁽²⁾ و كذا التي تخص هوية الفرد في العمل (Sainsaulieu 1987)⁽³⁾ لأنها تضع محل شك أمور أو معتقدات عميقة و مترسخة.

فالأفراد الذين يعيشون في مجتمع معين تتكون لديهم مجموعة من طرق التفكير و الإحساس و التصرف المشتركة جراء تعايشهم و تعاملهم مع بعضهم البعض، و هذا يؤثر على أساليب التسيير، و عدم أخذ هذا بعين الاعتبار من طرف المسيرين يجعلهم يواجهون صعوبات إثر مزاولة مهامهم و العديد من المشاكل تنتج عن عدم الأخذ في الحسبان هذا الجانب (Chevrier 2001).

(1) (2) (3) Les défis du management ... page 13-72

حيث أنه من بين الأسباب الرئيسية لفشل القرارات التسييرية ناتجة عن عدم أخذ الميسيرين بعين الاعتبار بعض الأمور أو الأبعاد الهامة من السلوك الإنساني (Jean- François Chanlat)⁽¹⁾ تعتبر ثقافة المنظمة من المفاهيم التسييرية الأكثر إثارة للكره و عدم الفهم، و لا يهتم بها الميسيرين إلا إذا مثلت عائق أو إشكال بالنسبة للمنظمة (أي في حالات التغيير، أو في حالات اندماج أو اقتراب المنظمات فيما بينها، و المفروض هو أن يأخذ الميسيرين ثقافة المنظمة على أنها واقع تنظيمي، و ليس على أنها وسيلة أو أداة تسيير بحد ذاتها، فهي تهيكّل معظم القرارات الإستراتيجية و كذا التشغيلية.

2- مصادر ثقافة المنظمة

تمثل ثقافة المنظمة مجموع القيم و العادات و المعايير و المعتقدات و الافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة و طريقة اتخاذ القرارات و أسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، فهي تحدد بالتالي، كيفية تعاملهم مع المعلومات و كيفية الاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، أو تقييد قدراتها و إمكانياتها و إبعادها بذلك عن ساحة المنافسة.

و عليه يتحتم التعرف على مصادر قيم الأفراد و معتقداتهم و افتراضاتهم التي تجعل من ثقافة المنظمة عاملا مميزا، حيث تتطور ثقافة المنظمة من خلال مجموعة من القوى التي تستمد من ثلاثة مستويات أساسية هي المجتمع، القطاع أو النشاط و المنظمة، بما يتطلب فهم التداخل و التفاعل بين هذه المستويات و بين خصائص المنظمة.

فثقافة المنظمة تتكون من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيلها، و تشمل الجانب المعنوي من القيم و الأخلاق و المعتقدات و أفكار، و الجانب السلوكي من عادات و تقاليد و آداب و فنون و ممارسات عملية، و الجانب المادي من أشياء ملموسة كالمباني، و الأدوات و المعدات⁽²⁾.

2-1 المستوى الأول: المجتمع

حيث تمثل الثقافة على هذا المستوى، القيم و الاتجاهات و المفاهيم السائدة في المجتمع الموجود فيه المنظمة و التي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، فالمنظمة تعمل داخل الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على إستراتيجياتها و رسالتها و أهدافها و معاييرها و ممارساتها⁽³⁾، و أغلب السلوكيات التي يمارسها الفرد هي سلوكيات مكتسبة و ليست وراثية، و حتى و إن كانت وراثية سيتم تعديلها بما يتلاءم مع ثقافة المجتمع، حيث يتم برمجة عقلية الفرد خلال فترة نموه بما يوجه سلوكه

(Hofstede et Bolinger) 1993⁽⁴⁾.

(1) Les défis du management ... page 65 , 13 .

(2) التفكير الإستراتيجي و الإدارة الإستراتيجية ، مرجع سابق ص 347-348.

(3) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة ، مرجع سابق ص 417.

(4) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات . مرجع سابق ، ص 158.

و في هذا الإطار، قالوا (Ted Jemes – Wyt Wood Small) في مؤلفهما "خط الحياة" " أنه عندما يبلغ الفرد التاسعة من عمره يكون أكثر من 90% من قيمه قد تخرنت في عقله، و عندما يبلغ سن الواحدة و العشرين تكون جميع قيمه قد اكتملت و استقرت في عقله"، و بهذه الطريقة يكون قد نشأ مبرمجا إما سلبيا أو إيجابيا⁽¹⁾، حيث يولد الفرد في عائلته و يتعرض خلال عملية النمو إلى ما يمكن تسميته البرمجة العقلية، التي يكتسب من خلالها أغلب قيمه الأساسية التي توجه سلوكه (Hofstede et Bolinger)⁽²⁾.

و في هذا الخصوص حدد (Hofstede)⁽³⁾ أربعة أبعاد تشكل حسب رأيه التنوع الثقافي للمجتمعات، من رقابة عدم اليقين، التباعد الهرمي، التعارض بين الثقافة الذكورية و الثقافة الأنثوية، إلى تعارض الفردية مع الجماعية، و التي تشكل تنوعا يعقد بالتأكيد عملية اتخاذ القرارات. فدرجة تفضيل أبناء المجتمع للحالات الروتينية المتكررة أو الاعتيادية و الطمأنينة، عن حالات التجديد و الابتكار و الشعور بالقلق و التهديد و عدم اليقين، له تأثيراته القوية على كفايات التصرف لدى الأفراد في المنظمات. لأن الشعور بالطمأنينة يعني أن ثقافة المجتمع تتميز بعدم فرض رقابة قوية، بينما يؤدي الشعور بالقلق و التهديد المستمر إلى ترقب مكثف لحالات عدم اليقين.

كما يمثل التباعد الهرمي بين الهياكل الإدارية وحدة قياس و التي أساسها الممثلين أقل قوة يتقبلون أن تكون السلطة موزعة بطريقة غير متكافئة أو متساوية، وأن المجتمعات ذات الثقافات المتباعدة جدا يكونون أكثر ارتياحا في حالة الفروقات الكبيرة في السلطة، أكثر من المجتمعات ذات أقل تباعدا. كذلك إشكالية الفردية و الجماعية، و هي القدر الذي على أساسه يشجع المجتمع العمل أو التصرف كعضو مستقل عن الآخرين، و ليس كعضو ضمن جماعة. بمعنى مدى اتجاه سلوك الأفراد إلى الاهتمام بالذات مقابل الثقافة الجماعية التي تؤكد على العمل الجماعي.

كما نرى مجتمعات تشجع فيها القيم الذكورية مقارنة بالقيم الأنثوية، في حين أن هذه الأخيرة تتماشى أكثر مع الهياكل التنظيمية الحديثة المبتكرة لمعالجة حالات عدم التأكد و التغيير، و التي تتطلب خصائص إدارية أكثر ارتباطا بالسلوك الأنثوي و ليس الذكوري (Morgan Gareth).

(1) د/ إبراهيم الفقي: قوة التحكم في الذات " سلسلة النجاح " ، المركز الكندي للتنمية البشرية، سنة 2000 ، ص 23.
(2) (Hofstede et Bolinger) الفروق الثقافية بين الأمم في إدارة الأعمال) ترجمة قام بها " محمد مرعي" المعهد العالي للعلوم التطبيقية و التكنولوجيا دمشق (1993)

(3) Carol Kennedy : page 149.

إن القيم الذكورية التي حكمت سلوكيات و كفايات التفكير لدى الأفراد، و كذا طبيعة العلاقات فيما بينهم في المنظمات، لم تعد كافية لتلبية حاجيات الأفراد و كذا المتطلبات التنظيمية التي تميز المنظمات في القرن الحالي⁽¹⁾ (La pensée de la différence, Françoise Héritier).

بل يظهر أن القيم الأنثوية تلعب دورا محددًا لما تتميز به هذه القيم من قدرة على الاستماع، قوة الإقناع، القدرة على فهم ما هو معقد، و تقبل الاختلاف و كذا تعدد الثقافات، و التمتع بمشاركة المعلومات و الاهتمام بدور المجموعة، و كذا القدرة على التفويض.

و في هذا الإطار يرى (Charles Handy)⁽²⁾ أن قائد الغد يجب أن تتوفر لديه نظرة أو مقاربة أكثر أنثوية، بحيث يرى أنه يجب أن يركز على الإقناع بالفعل و ليس إلقاء أوامر، كما يرى (Jean- François Bigay 2000)⁽³⁾ القائم على رأس (Eurocopter)، أن مدير القرن الحادي عشر، يجب أن تتوفر لديه بالإضافة إلى الكفاءات المعتبرة والإصرار، عامل الانفتاح والقدرة على الاستماع، تقبل اختلاف الآراء. و بالمثل يحدد (Jacques Maillot) (Le président de Nouvelles Frontières) أنه يجب أن تتوفر لدى المسير قدرة كبيرة على الاستماع (Figaro, Entreprises, 18 Juin 2001).⁽⁴⁾ وكذا يرى (Hervé Sérieyx 2002) * بأنه يستلزم معرفة ما يدفع الأفراد على العمل للتمكن من دفعهم و إقناعهم على العمل مع بعضهم و هذا لا يمكن أن يتم إلا من خلال الاستماع إليهم⁽⁵⁾. فمعرفة الاستماع تعني امتلاك عقول الآخرين حسب (Leonard de vinci)⁽⁶⁾.

كما يركز الكثيرين من مسيري المنظمات و المفكرين على الإحساس (L'intuition) كقيمة تعرف على أنها تنتمي إلى القيم الأنثوية كونها مهمة وتلعب دور حاسم لدى الكثير من بينهم (Stanislas Dehaene 2000) و كذا الفيلسوف الصيني (Mencia).

كذلك تركز (Meryem Le Saget 1998)⁽⁷⁾ مستشارة لدى المنظمات على ضرورة تبني سلوكيات جديدة، و ضرورة الاستماع لمن هم مختلفين عنا، و ضرورة الاشتراك والتضامن... الخ، حيث يحدد (Alain Juillet)⁽⁸⁾ مستشار لدى المنظمات في مجال تطوير و إعادة تأهيل المنظمات، بأنه 90% من حالات الشركات التي تعاني من أزمة داخليا، ناتج عن غياب الاستماع و الانفتاح.

و في هذا المجال أيضا، نجد أن الفرق التسويقية في المنظمات الآن أصبحت تشكل 80% منها نساء و 20 % رجال، حيث أن النساء يفهمن بسرعة معنى العلاقة مع العملاء كما أنهن أكثر مرونة و تفتحا و تقبلا للتفاوض، و تمتلك الشجاعة على اتخاذ القرارات.

(1) - (5) Agnès Arcier : Le Quotient Féminin de l'entreprise « Questions de dirigeants (CPA) , Village Mondial 2002 page 26 , 50 .

* Dirigeant du groupe de conseil quaternaire.

(6) Yves Blanc : le manager à l'écoute ; 2 eme édition , les éditions Dunod, Paris 2005 ; Page 193

(7) (8) Agnès Arcier : Quotient Féminin...page 78 - 110

ومثل ما هو مذكور في (A S Leader, Women Rule, Business Week 2000, et Enjeux, 2001) فإن 45 % من مناصب المسيرين في الولايات المتحدة الأمريكية تشغلها نساء، وكذا 410 إلى 500 شركة حسب ترتيب (Fortune)، لديهم امرأة في تشكيلة المسيرين لهذه الشركات⁽¹⁾.

و حسب دراسات تمت من طرف مستشارين لصالح مؤسسات في جميع القطاعات، فإن النتيجة كانت أن النساء كإطارات و مسيرين في كل المجالات العلمية (و حتى في المجالات المعروفة تقليدياً أنها تكون فيها المرأة غير مرتاحة)، أكفى من نظرائها الرجال، حتى أن المسيرين الأمريكيين يؤكدون على أنه إذا تحتم الأمر في الاختيار بين الرجل و المرأة لتولي منصب مهم حتى و لو كانا يتشابهان في الكفاءات، فإنهم يختارون في أغلب الأحيان المرأة لأنهم متأكدون أنها سوف تقدم عمل أفضل.

و بصفة عامة فإن المسيرين النساء أفضل من المسيرين الرجال حسب (A S Leaders, Women Rule, Business Week 2000)⁽²⁾

إلا أنه في واقع الأعمال و نشاطات المنظمات، قليلة جداً المنظمات التي استطاعت إضافة مزايا القيم الأنثوية على القيم الذكورية لديها، فمعظم -إن لم نقل جل- الكتب و المراجع الآن تتحدث عن أهمية القيم الأنثوية كعامل للنجاح، كونها تطور الكفاءات الإدارية أو التسييرية المشروط توافرها لتحقيق الاحتياجات و المتطلبات الحديثة، فحسب إحصائيات (L'ONU)⁽³⁾ فإن مؤشرات مساهمة المرأة أو تنصيبها في مناصب التسيير في المستويات العليا تصل إلى 9% في أوروبا، 25 % في الولايات المتحدة الأمريكية و 23 % في آسيا.

2-2 المستوى الثاني: النشاط

إن القيم و المعتقدات خاصة ما نجدها في نفس الوقت تعتنقها معظم أو جل المنظمات العاملة داخل النشاط، و عبر الوقت نمط معين داخل النشاط يكون له تأثير مميز على جوانب رئيسية مثل اتخاذ القرارات، فطبيعة القطاع (النشاط) تستلزم قيم و طرق عمل معينة تكون بالتدرج معايير محددة أو معينة يتبعها من يعمل في المجال.

2-3 المستوى الثالث: المنظمة

عادة ما تكون للمنظمات العامة والحكومية و المنظمات الكبيرة أو البيروقراطية ثقافات مختلفة عن المنظمات الصغيرة، أو الخاصة، كما قد يكون لها ثقافات مختلفة في مواقع و أماكن العمل داخل نفس المنظمة، وهي التي تميز القطاعات الرئيسية فيه، وهي جزء من ثقافته الكلية و لكنها تختلف عنها في بعض الظواهر و المستويات.

(1)-(3) Agnes Arcier : Quotient Feminin... page 78 - 110

و على هذا، يمكن تحديد ثقافات فرعية لكل منظمة ووفقا لتصنيفات عديدة كالنوع أو العمر أو المستوى التعليمي أو الوظيفة و غيرها، حيث تنبع هذه الثقافات المختلفة من إطار أو عدة إطارات خارجية معينة مثل النقابات، الوظائف، كما قد تنتج من هيكل المنظمة كالاختلافات بين الأقسام الجغرافية للمنظمات المتعددة الجنسية أو بين الوظائف (المالية، التسويقية... الخ) و ما يميز هذه الثقافات أنها تميل عادة إلى العناية الذاتية و الانغلاق على نفسها.

ثانياً: أهمية ثقافة المنظمة

1- مستويات التحليل لثقافة المنظمة

لأن فهم ثقافة المنظمة عملية أو مهمة ضرورية و صعبة في نفس الوقت، فالبرغم من أن الإستراتيجية و قيم المنظمة قد تكون واضحة و مصرح بها، فالمعتقدات الضمنية لا يمكن معرفتها إلا من خلال مناقشات يومية و السلوكيات العفوية للأفراد، حيث تمثل المعتقدات الضمنية قوة حافظة (تحفظية) و التي تصبح عائق أمام الابتكار، كون هذا الأخير يشكك في بعض الأحيان في أفكار معينة لدى الأفراد تحدد موقف تعارضهم للأفكار الجديدة و الابتكار.

و بالتالي تصبح المعتقدات و العادات و غيرها من مكونات الثقافة التنظيمية مصدر معارضة للتغيير و التجديد، مما قد يعرقل التطور الإستراتيجي. و في الوقت ذاته فإن توحيد توجه نشاطات مختلف أطراف المنظمة اعتماداً على نظام ثقافي مشترك يمثل ميزة تنافسية هامة نظراً لصعوبة تقليدها. الأمر الذي يستلزم من كل منظمة تحقيق درجة معينة من التجانس الثقافي للتمكن من العمل بطريقة صحيحة⁽¹⁾.

لأن ثقافة المنظمة تمثل نظام من القيم و المعتقدات المشتركة و التي تتفاعل مع كل من العاملين و هيكل المنظمة و النظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط سلوكية خاصة بكيفية إنجاز الأعمال في المنظمة⁽²⁾ (Donald F. Harvey and Donald R. Brown) و ليست بالشيء الذي يمكن قياسه بمقياس محدد كونها تمثل شكل من أشكال التجربة الحية أو المعاشة، فمن خصائصها الأكثر أهمية أنها تسمح بتقييم الأشياء في وضعيتها الحالية الأنوية بدلا من تلك التي يطمح أو يراود أن تكون عليه⁽³⁾.

هذا يعني لكل منظمة ثقافة خاصة بها، تكونت عبر الزمن و تضم قيم و مشاعر و قواعد و تشريعات و لغة خاصة لتسهيل عملية الاتصال بين أعضاء المنظمة⁽⁴⁾ حيث أن كل ثقافة تحمل جنسية اللغة التي تنتجها، و أن نظام المعرفة العام في كل ثقافة لا بد أن يختلف قليلاً أو كثيراً، عن نظام المعرفة في الثقافات

(1) Gerry Johnson et Hevan schoules : stratégie.....P.91

(2) د / مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 167.

(3) Cyril Levicki: Stratégie en action, éditions les Echos 2000, page 92.

(4) د / مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 169.

الأخرى⁽¹⁾ أو غالبا ما تكون هذه القيم و المعتقدات ضمنية و غير مكتوبة بل موجودة في عقول أفراد المنظمة.

و إن دل هذا على شيء، فإنه يدل على أهمية الأخذ بعين الاعتبار تأثير الثقافة المحلية على مستويين⁽²⁾، أولا كون قيم المجتمع تتطور مع الزمن، فالإستراتيجيات التي كانت مقبولة و فعالة منذ عشرين عاما قد ترفض في الحاضر، ففي العديد من الدول نشاط المنظمات يعاق أكثر فأكثر بسبب التشريعات و الرأي العام و الإعلام. ثانيا يتوجب على المنظمات التي تنشط على المستوى العالمي، الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المعايير و التشريعات والمطالب التي تحكم مختلف الدول التي تزاوّل نشاطها فيها. و من خلال ما تقدم يمكن تقسيم ثقافة المنظمة إلى ثلاث مستويات في التحليل⁽³⁾:

1-1 القيم: و التي تساهم بدرجة كبيرة في تشكيل الثقافة التنظيمية، و التي ميّزها (C.Argyris and D.A Schon 1978) إلى قيم عملية، و التي تكون الثقافة و نجدها في التصرفات و السلوكيات اليومية، و إلى قيم مصرح عنها و التي تكون في الخطاب، و التي تمثل قيم أفراد الإدارة العامة أكثر من أن تمثل قيم المنظمة، و التي تتميز بكونها إيديولوجية.

و إن القيم العملية هي التي تمثل حقائق أو البديهيات (Les évidences) التي تكون أو تبنى عليها ثقافة المنظمة، و التي تنبع أو تنتج عن تاريخ المنظمة، و هي طرق العمل و النظرة للعالم و التي لم يعد يتذكر متى تكونت و لماذا⁽⁴⁾ بحيث تكون غير قابلة للنقاش، و غير مكتوبة بل تتخلل الأعراف المشتركة، و المعتقدات و الافتراضات و أساليب التفكير و التصرف بين أفراد المجتمع الواحد و اتجاه الغرباء و كفاءات تحليل و معالجة المشاكل التي يواجهها المجتمع⁽⁵⁾ حيث ترتبط القيم بالهوية، و بالتالي تعبر عن التمثيل أو التصور المثالي لما يرجو أن يكون عليه الفرد أو ما يريد أن يصبح عليه⁽⁶⁾. كما يرى البعض بأن القيم هي "تعبير عن الدوافع" حيث أن " الحالة أو الصفة التي تشبع هذه الدوافع هي قيمة"⁽⁷⁾.

بينما يحددها عدد من علماء الاجتماع العرب (محمد علي محمد، غريب سيد أحمد و علي عبد الرزاق حلبي)⁽⁸⁾ بأن القيم مجموعة من المعتقدات التي تتسم بقدر من الاستمرار النسبي، و التي تمثل توجهات للأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها، أو أنماط سلوكية يختارها و يفضلها هؤلاء الأشخاص بديلا لغيرها.

(1) محمد عبد الجابري: التراث و الحداثة "دراسات و مناقشات" الطبعة الثالثة 2006، مركز دراسات الوحدة العربية ص 141.

(2) (3) Gerry Johnson et Hevan scholes: Stratégie page 262.265

(4) Eric Delavallée : La culture d'entreprise, page 34, 40, 42.

(5) مويّد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ، ص 157.

(6) Marc Lebailly / Alain Simon : Anthropologie de l'entreprise « Gerer la culture comme un actif stratégique » Village Mondial 2004 page 72.

(7) (8) عبد الغني عماد: مرجع سابق، ص 141، 142.

و تنشأ هذه الموجهات عن تفاعل بين الشخصية و الواقع الاجتماعي و الاقتصادي و الثقافي، و هي تفصح عن نفسها في المواقف، و الاتجاهات و السلوك اللفظي و السلوك الفعلي و العواطف التي يكونها الافراد نحو موضوعات معينة.

1-2 المعتقدات: تبين بطريقة أفضل، لكن يمكن أن يقبل البعض توضيحها، بحيث تشمل ما هو حقيقي أو ما هو غير حقيقي.

1-3 الفرضيات الضمنية: و التي تجمع كل أوجه المنظمات و التي تكون من الصعب على الأفراد التحدث عنها و توضيحها أو شرحها.

و بالتالي فالثقافة الحقيقية أو الفعلية لا يمكن تحديدها إلا إذا تفقدنا العمل اليومي للمنظمة و الذي من خلاله يمكن معرفة الفرضيات الضمنية عن كيفية العمل أو الأولويات. فثقافة المنظمة تتكون من الطقوس و الشعائر و القصص و البطولات و الرموز و اللغة، و ثقافة المؤسسين و تاريخ المنظمة و ثقافة و أخلاقيات الأفراد في المنظمة.

2- أهمية ثقافة المنظمة في التغيير

فلتغييرها كي تتماشى مع متطلبات العصر و التقلبات التي تميزه يتوجب تغيير المنطق المعمول به و لتغيير منطق معين يستلزم تطوير الثقافة التنظيمية، أي التمكن من رؤية الأمور بطريقة أخرى و من وجهة نظر مختلفة.

و بما أن ثقافة المنظمة هي واحدة من الأنظمة الفرعية للمنظمة و لها نفس أهمية الأنظمة الفرعية الأخرى المكونة للمنظمة، فيجب أن تتغير مثلها مثل الأنظمة الفرعية الأخرى لكي يتغير النظام كونهما تحدد معظم القرارات المتخذة داخل المنظمة، التشغيلية و كذا الإستراتيجية، و عندما يثار الحديث عن الثقافة فعادة تكون هناك الحاجة إلى تغييرها.

فحسب (M.Crozier)، فإنه من بين خصائص المنظمات ما بعد التصنيع هي أنه بالإضافة إلى بساطة هياكلهم و استقلالية موظفيهم، هي الإدارة عن طريق الثقافة (Le gouvernement par la culture)، و بالتالي لا يمكن أن نتغاضى عن تاريخ المنظمة عند القيام بالتغيير، بل بالعكس يستلزم استخدام تاريخ أو ماضي المنظمة كراس مال للمنظمة.

و لا يجب البحث بشتى الطرق على تغيير ثقافتها، بل استخدامها للتغيير، و عليه تتغير الثقافة و بتغيرها نتغير معها (أي يتغير معها أعضاء المنظمة). و من الحكمة البدء باستعمال الثقافة كمصدر لحل مشاكل

التفسير قبل محاولة تغييرها، كما يقترح (M. Thévenet 1993) والعمل على تقوية نقاط القوة للثقافة الموجودة قبل محاولة القضاء على نقاط الضعف فيها⁽¹⁾.

لأنه سواء كانت ثقافة المنظمة من قيم جيدة أو سيئة، ومعتقدات سواء كانت حقيقية أو غير حقيقية ومعايير سلوكية أي قواعد تحكم قيادة الأفراد داخل المنظمة، فإن لهذه المكونات خاصية مشتركة، وهي كونها بديهية (Evidentes) أو أمور لا جدال فيها، أمور مفروغ منها، أمور مكتسبة لا تحتاج إلى تبريرات، نظرة للأمور لا مبرر لها (أي لا تحتاج للتبرير) ولا يتذكر حتى مصدرها وتاريخها.

فقد رُسخت في الأذهان منذ القدم وتعود عليها الأفراد، يعمل بها ومن خلالها دون التساؤل عن سبب وجودها وكيفية التصرف بها، بحيث تمثل معالم ثقافة المنظمة. فالثقافة لا تسير ولا تتغير⁽²⁾، كونها لا تمثل مادة أو شيء بإمكان التسيير تشكيله كما يريد.

وأي كانت الطريقة المستخدمة أو المعتمدة، فلا يمكن عدم أخذ بعين الاعتبار للثقافة و ماضي المنظمة، يجب القيام بالتغيير توافقا مع الثقافة وليس بالضد معها أو بالمناد لها أو محاولة تغاضيها والعمل بدونها.

فالثقافة واقع تنظيمي يجب على المسيرين أخذه بعين الاعتبار، كمصدر يمكن لهم الاستفادة منه، أو كعائق يجب التعامل معه وتواجده، أكثر من أن تكون أداة للتسيير، ولا بد من التسيير بتواجد الثقافة، مع الثقافة بدون محاولة تجاهلها.

فقوة ثقافة المنظمة تكون وسيلة مفضلة للوصول إلى مستوى التنسيق المطلوب بين العاملين التابعين لمنشآت مختلفة، في هياكل أفقية كانت أو عمودية. وكدليل على ذلك فإن دراسة تمت استخلص عنها (A.T.Kearney) لـ 230 مؤسسة، كانت الثقافة السبب الأول في فشلها، كما كانت سببا رئيسيا في فشل عمليات الاندماج للعديد من المنظمات⁽³⁾، كما كان الحال لدى Ford، فسيرورة العمل المعتمدة بعد إعادة الهندسة (Le reengineering) ليس لها أي علاقة بالقواعد التي كانت مطبقة من قبل، بحيث يبحث عن تطبيق نماذج جديدة في المنظمات، بمعنى البدء من جديد بطريقة جديدة.

وكما يرى (M.Hammer et J.Champy 1993) فإن (reconfigurer) أي إعادة تشكيل للنظام تعني التخلي عن الماضي، عن الثقافة ... للبدء من الصفر وإعادة بناء قواعد ومبادئ جديدة تماما، وفشل عدد كبير من الطرق المستخدمة من نوع (BPR) (Business Process Reengineering) أو (BBZ) (Budget Base Zero) تمثل مثالا حيا لقوة الثقافة في التأثير على عدم النجاح في تطبيق هذه النماذج. وبالتالي فإن الأخذ بعين الاعتبار تأثير الماضي على العمل الحاضر يهيكل ويحدد بالضرورة توجهات المستقبل.

(1) - (3) Eric Delavallée : page 26,101.

ثالثًا: أثر مستويات التفكير في الماضي على حاضر و مستقبل المنظمة

1-أثر الماضي على مستويات التفكير الحالي

إنّ ما نلاحظه أو ما يتحدث عنه المفكرين فيما يخصّ الثقافة هي المواضيع التي تدور حول الفروقات الثقافية بين الشعوب أو المجتمعات، على الأساس الجغرافي كدول، ثم كمدن، ثم على أساس الريف، المدينة... الخ، و ما تجعله أو تحدثه كفروقات في العادات و الشعائر و الطقوس العرفية و فروقات في الدين و الطقوس الدينية ... إنّ ما نريد أن نتحدث عنه هو الفروقات بين الأفراد و التي تجعل منه فردا مختلفا عن أخيه.

فالدراسات و الآراء الآن أي بعد العولمة و اقتراب الآراء و اختفاء الحواجز الجغرافية و تلاحم الأفكار و عولمة الميكانيزمات التقنية العلمية و عمليات التنميط في جميع المستويات و الفروع العلمية و التقنيات المطبقة، فإنه يعتبر إذن موضوع الفروقات الشعبية (المجتمع) على المستوى الثقافي و على المستوى العالمي بدأت تنخفض، بحيث اقتربت الشعوب و تبادلت الآراء و تبنت الأعراف و الطقوس و الأنماط المعيشية التي كانت تعتبر مختلفة، و التي أصبحت مألوفة و معتمدة من طرف شبابنا.

إلاّ أنه يظل اختلاف قائم أيّ كانت درجة التشابه و التنميط الذي يحدث الآن بين أفراد الشعوب المختلفة و الذي يكمن في ما خلفه التاريخ في الأذهان و المعتقدات سواء كان ذلك ايجابيا أو سلبي حسب وجهة نظر المتفقد لهذه الأمور. يظل الاختلاف قائم كون التاريخ يفرض نفسه على الإنسان على شكل برمجة عقلية تمت خلال السنوات و أورثت للأجيال.

إنّ ما يحدث الآن أيضا كأساسيات و قواعد علمية إن صَحّ التعبير و طرق تفكير معينة يجد الفرد نفسه يراها، يقرأها، و يحاول الاندماج داخلها، أو تفرض عليه كطريقة تفكير في المنظمات، هل هي أحسن من ما تم البرمجة عليه منذ سنوات مضت أو هي أسوء؟

ألا يمثل هذا محاولة لبرمجة عقلية جديدة نحاول فرضها على الإنسان أو الأفراد الآن، و إن كان كذلك، ألا يعتبر خطير إن تم ذلك كوننا نعلم أن الفرد مبرمج عقليا منذ سنوات عديدة مضت، و تتعدى حتى سنوات حياته إلى مستويات تفكير آبائه و أجداده، و لن يكون في صالح توازنه النفسي إن تم محاولة تغيير برمجة قديمة إلى برمجة جديدة مبنية على أسس و قيم و قواعد ناتجة عن أسس تاريخية خاصة به، هكذا بطريقة مفاجئة و غير معتمدة على تمهيدات نفسية مدروسة، و بالتالي قد يترتب عنه آثار سلبية كمقاومة شديدة قد تؤدي إلى عواقب أكبر تأثيرا على الفرد و المنظمة.

و في هذا الإطار، يجب الأخذ بعين الاعتبار التمييز بين ثلاثة مستويات للبرمجة العقلية في المجتمع: المستوى الفردي، المستوى الجماعي، و المستوى العام، بحيث يخص المستوى العام جميع الكائنات الحية باعتباره النظام الحياتي للإنسان.

أما المستوى الجماعي فيرتبط بجماعة معينة دون أخرى، و تقع في هذا المستوى، الثقافة الإنسانية كطريقة مخاطبة الأفراد لبعضهم البعض، و الاحترام الذي يظهره الأفراد لأسلافهم، و التباعد الجسدي الذي يحتفظ به الفرد إزاء الآخرين لكي يشعر بالارتياح، و الطريقة التي يدرك بها الفرد الدوافع الإنسانية بشكل عام بما يرافقها من طقوس أو شعائر.

أما المستوى الفردي فهو الجزء المنفرد في البرمجة الإنسانية و الذي يفسر سبب وجود سلوكيات متباينة على الصعيد الشخصي في وسط ثقافي واحد⁽¹⁾.

إذا كنا نرى أنّ البرمجة العقلية التي تعود عليها الفرد و تكونت بداخله هي برمجة أدت به إلى التفكير السلبي الذي أثر عليه من قبل و مازال يؤثر عليه الآن، ألا يكون الحلّ أحسن في محاولة تفادي هذه الأفكار السلبية اعتمادا على طرق علمية كالقواعد و الأسس العلمية للبرمجة العصبية اللغوية تدريجيا و تعويضها بأفكار ايجابية تنبع عن الفرد نفسه و عن تاريخه و قيمه الدينية، العرفية و الشخصية الخاصة به. أي عملية تصحيح للمفاهيم و محاولة نزع الأمور السلبية و المعتقدات السلبية الموجودة في برمجة العقلية الموجودة على المستوى الفردي ثم على المستوى الجماعي.

بدلا من القيام بعملية تنميط التفكير لدى الأفراد من خلال أساليب الحكم على الأفكار الخاصة للأفراد و التي يقوم بها الجميع (نقوم بها جميعنا بطريقة لا نقصدها حتى و لا نراها أي بدون وعي منا)، فتنقيد أفكار الآخرين لما نتلقاه من حكم على آرائها و يدفع بالأفراد إلى تبني أفكار مختلفة عن ما يعتقدونه و ما يرونه أفضل و ذلك للمحافظة على انتمائهم لمن هم مجبرين الانتماء لهم، كما يفسره جيداً (Amin Maalouf) في مؤلفه (Les identités meurtrières 1998).⁽²⁾

فكل فرد انتماءات عديدة و التي قد تختلف أو تتعارض بينها أحيانا و تدفع به إلى اختيارات صعبة، و عدم قدرة الفرد على تحمل أو العيش مع هذا التعدد في الانتماء، بحيث عليه دائما الاختيار بين هذه الانتماءات نتيجة لعادات التفكير و التعبير المترسخة في أذهان الأفراد، و كذا المفاهيم الضيقة التي تدفع بهم إلى وجوب اختيار الانتماء إلى جهة واحدة أو فكر واحد.

هذا يجعلهم دائما في حالة توتر و عدم رضا دائمين، و كذلك وجوب العيش و الخضوع لمثل هذه الاختيارات الإجبارية بين مختلف الانتماءات لدى الفرد خوفا من طرده منها و عدم قبوله.

قد يرى البعض هنا أنه بإمكانهم التحرر و اختيار انتماء من بين هذه الانتماءات أو حتى استقلاله عنها جميعها و التخلص منها، لكن ذلك مستحيل لسببين، أولهما أنّ انتماء الفرد لديانة و معتقدات معينة و كذا لشعب معين، و لبلد معين، و لفكر معين، و لغة معينة و لمجموعة مشتركة معه في موضوع معين من مواضيع الحياة ... الخ و لخليط التأثيرات لمجتمعات عديدة خاصة الآن نتيجة لتطور تكنولوجيا الاتصال و

⁽¹⁾ تنظيم المنظمات، مرجع سابق ص 159.

⁽²⁾ Amin Maalouf : Les identités meurtrières, Editions Grasset et Fasquelle, 1998. Page 8.

المعلومات، لا يمكن أن يتجزأ، حيث تمثل كل هذه الانتماءات هويته الحقيقية، هويته المركبة و المتكونة من تركيبة فريدة تشمل مختلف انتماءاته. "فالهوية غير قابلة للتقسيم أو التوزيع حسب أجزاء" (1)

و السبب الثاني كون الانتماء (أي كان نوعه) يمثل احتياج ضروري من بين الاحتياجات العشرة للالتزان لدى الفرد (2). لكن بدون أن يكون مجبرا على الاختيار بين مختلف انتماءاته، دون أن يكون عليه الأخذ بواحدة على حساب الانتماءات الأخرى، دون أن يكون مجبرا على التفضيل بينها و التغاضي عن الانتماءات الأخرى.

فالفرد يحتاج في نفس الوقت ضمن الاحتياجات العشرة للالتزان لديه إلى استقلال الشخصية (3) لأنها أساسية للإحساس بالثقة و النمو و التقدم. كما أن خبرته لن تكون غنية و مفيدة إن لم يشعر بحرية كاملة بكل ما تحتويه من انتماءات مختلفة و متنوعة بداخله، حرية العيش بتنوعه هذا.

إلا أن نظرة الآخرين له و التي تجبره على الاختيار و خوفه من أن يحاكم بنظراتهم له من مجموعة من هذه الانتماءات، كونه ينتمي إلى أي منها بجانب انتمائه لهم و الحكم عليه. فيجعله يعيش في حالة من الخوف و التوتر و عدم الرضاء و المرض النفسي، و التي ينتج عنها أفراد مخربين، مفسدين، مدمرين و غير منتجين.

كيف يمكن الاعتماد على أفراد، هكذا منزعجين، متوترين يعانون من عدم توازن داخلي، شخصيات مبنية على ثقافة تزرع فيهم عدم الثقة في النفس، الخوف من آراء الآخرين و من حكمهم عليه حتى و لو كان الحكم خاطئ، و تحتم و تحبذ فيهم الحكم على الآخرين و على تصرفاتهم، و عدم قبول التنوع، و البحث عن المثل دائما أي التتميط ... الخ.

و بما أن الثقافة الناجحة هي تلك الثقافة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة و تعمل في نفس الوقت على إشباع حاجات العاملين من أجل جعل المنظمة تحقق أهدافها بكفاءة عالية، فعلى المنظمة التي تسعى إلى تحقيق قيم نهائية كالثبات، الربحية، الاقتصاد، الإبداع و الجودة ... الخ يجب أن تعتمد على سلوكيات معينة أي قيم وسيلية معينة و تحبذ أفرادها عليها، كالجدية في العمل، احترام السلطة وتقاليده العمل، الحيلة و الحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع و الأمانة و تحمل المخاطر... (4) (Gareth R. Johns 1995).

كيف يكون ذلك؟ كيف نطلب من أن يكون الأفراد العاملين بالمنظمات على هذا المستوى المطلوب من الجدية و الحيلة و الحذر و الإبداع ... الخ، كيف؟ و نحن لا نبحث عن سبب الأمور، عن ما وراء الأفعال و التصرفات للعاملين في المنظمة، عن أسباب الأمور و التصرفات الخفية، فالعديد من الممارسات التنظيمية الإدارية تجسد لنا نماذج من المعاني الشخصية والتي تشكل جزءا أساسيا في الفهم الحقيقي لكيفية عمل المنظمة.

(1) Amin Maalouf : Les identités meurtrières, Editions Grasset et Fasquelle, 1998. Page 8.

(2) د/ إبراهيم الفقي: الطريق إلى النجاح. مرجع سابق

(4) مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، مرجع سابق، ص 169. 170.

كيف نطلب من الأفراد في المنظمة الإبداع و لم نهيئ لهم أدنى وسائل الحث عليه، و إن تم ذلك فلن يكون إلا من الجانب المادي للأمور بينما أين هو الجانب المعنوي أو الضرورة المعنوية لذلك؟ كالدعم على الإبداع و التجديد و المشاركة مع الآخرين بهذا العلم و الخبرة التي لديهم من خلال زرع نوع من التفكير الراقى، بل نرهقه نفسياً، نحكم عليه، نبرمج تفكيره، نطلب منه تطبيق الأوامر بدون مناقشة، بدون تفسير، نبعده عن اتخاذ القرارات، و نطلب منه نسيان ما تعلم من قبل بأمر من الإدارة العليا و نطلب منه تغيير سلوكه و أسلوبه في التعامل مع الآخرين بطلب إداري مكتوب في تعليمات.

أي بمعنى نطلب منه تغيير سنوات، بل تاريخ من التفكير و التعامل و أساليب التصرف المترسخة في الأذهان بطلب إداري موقع عليه من طرف شخصية إدارية في السلم الإداري. لكن لا نبحت عن أسباب الأمور لاكتشاف كيفية التغيير، لا نبحت عن ما يدور بداخل هؤلاء الأفراد من موروثة تفكير خاطئ أو حتى تفكير صحيح لكن لا يليق لا بالزمان الحاضر و لا بالأفراد الآن و لا بمقتضيات التعامل الآن.

حيث يوجد في كل عصر تصور معين للعالم و للأشياء و ذهنية جماعية معينة تنشط كل كتلة المجتمع و تخترقها، فهذه الذهنية التي تلمي المواقف و توجه الاختيارات و تعمق الأفكار الماقبلية و تغير وجهة حركات المجتمع⁽¹⁾.

إن القيم و المعتقدات و المعاني المشتركة التي تدعم الشعائر و الطقوس العديدة في موقع العمل بإمكانها أن تؤثر كثيراً في قدرة المنظمة الإجمالية و هي تتعامل مع التحديات التي تواجهها، و كلما تعمقنا في اكتشاف حقيقة هذه المجالات الثقافية سنجد أن وراء كل منها تفسيرات و حجج تاريخية قوية بخصوص كيف يتم العمل بهذا الأسلوب أو ذاك.

فلا تخضع ردود فعل مجتمع على أحداث الساعة و الضغوطات التي تفرضها عليه و القرارات التي تتطلبها منه، إلا بصفة محدودة للمنطق أو حتى للمصلحة الأنانية، إلا أنها تخضع بصفة رئيسية لتلك الهيمنة المبهمة، لما لها من رموز صعبة التفكير في الأهم الأغلب، و هي نابعة من اللاواعي الجماعي. من الضروري إدخال التاريخ و قياساته و تفسيراته الأساسية من دون شك و ليس ثمة، فعلاً، حضارة راهنة يمكن فهمها فهماً حقيقياً من دون معرفة المسارات التي تم قطعها، و القيم القديمة و التجارب المعيشية فكل حضارة تعبر عن ماضي معين لا يزال حياً.

مما يدل على ذلك التباين الثقافي بين المجتمعات و الذي بإمكان ملاحظته في المنظمات، من ثقافة جماعية - فردية، منظمات ذكورية أو أنثوية، منظمات كثيرة المستويات الهيكلية ... الخ، حيث نجد بعض المجتمعات التي تحبذ القيم الذكورية كثيرة الانتشار إتباعاً لتقاليد و موروثة تاريخية مثل ما هو الحال في منظماتنا و في تفكير شبابنا.

(1) فرنان بروديل (Fernand Braudel) قواعد لغة الحضارات، ترجمة لـ الهادي التيمومي، المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة الأولى بيروت 2009 ص 75.

إلا أنه في المقابل نجد أنه من وجهة نظر ثقافية فإن المنظمات التي تركز على القيم الأنثوية أكثر قدرة على الموازنة و تكامل التحليل العقلاني مع القيم المرتبطة و العواطف و الحدس. و بأن الهياكل التنظيمية الحديثة (المصفوفة و الشبكية مثلا) التي ابتكرت لمعالجة حالات عدم التأكد و التغير السريع في البيئة التي تعمل فيها المنظمات تتطلب خصائص إدارية أكثر ارتباطا بالسلوك الأنثوي و ليس الرجولي أو الذكوري (Gareth Morgan).

كيف نقابل الأفراد العاملين الآن في مجتمع مثل مجتمعنا بهذا المنطق؟ و هم يرثون أفكار عن طبيعة عمل و عقل و تفكير الرجل، و عن طبيعة و عمل و عقل و تفكير المرأة، عن اختلاف وظيفة كل منهما في الحياة بمفهوم خاطئ و فكر مغلط.

و المشكل مطروح هنا في كون أن معارضة الرجال لدينا لأمر عديدة كتفضيل توظيف المرأة في العمل والمناصب الشاغرة، لا ينظر له من طرف شبابنا على أنه لمجرد أن المرأة لها خاصية التعامل مع الأمور بطريقة أفضل مثلا من الرجل، أو أنها أكفاء، بل أنهم يعتقدون أن المرأة مفضلة في العمل عن الرجل لكونها أداة إغراء، لأنها أكثر خضوعا منه... الخ، و أنه مجرد المقارنة بينه كرجل و بينها كمرأة في العمل لا يمكن أن تكون كوحدة قياس مقبولة، و هذا كراي لشباب الجامعات الآن لدينا، و لا ينظرون للفرق بينهما بناء على مستوى تكويني علمي بحث.

من جانب آخر، فالطلبة الجامعين الآن يجدون أن معظم مناصب العمل الآن تعتمد على المحسوبية، الرشوة و ما شابه ذلك، و أن كل المسؤولين هم أفراد مناورين، سارقين، ناهبين للأموال العامة و أنه لا فائدة للتغيير لأن الأمر سيظل على ما هو عليه، و أن الأحسن أو الأفضل سيكون بالابتعاد عنهم إلى بلدان أخرى يرون أنها أكثر عدالة و عملا و فهما.

إذن معظم شبابنا يبحث عن الهروب و في أول طريقه للعمل كما يرى البعض منهم و ذلك بناء على أفكار تتداول بينهم، "أنه ما دام الكل غير نزهاء، فالأفضل أن لا يتعبوا أنفسهم في العمل، فالنتيجة نفسها، و الأفضل أن يعملوا منذ الآن على البحث عن طرق سهلة للوصول إلى الغنى و الأموال السهلة (العقاب). لا سيما و أن فكرة الأموال و المادة الآن تسيطر على عقول شبابنا، و هكذا ما هو إلا مثال عن نموذج الأفكار المتداولة الآن.

أي أفكار هذه؟ أي ثقافة هذه التي ستبدأ منظماتنا العمل بها، كيف سيتم الاعتماد على مشاركة شبابنا المتعلم بعلمهم و خبرتهم في المنظمات الآن و هم يعتقدون و يعملون بمبدأ "نفسى و ما بعدي الطوفان"، و أن المعلومة التي في حوزتهم لا يجب أن تنتقل، فهي نقطة قوة و بالتالي عامل سيطرة وتميز بالنسبة لهم، فكيف يعطونها إلى آخرين معهم لمنافستهم في عملهم، و مناصبهم... الخ.

و هذا كنتيجة لتفكير نابع عن تشجيع ثقافة الفردية المروج عنها من خلال نماذج أفلام يشاهدها شبابنا الآن... الخ، و مثل ما يعبر عنه جيدا (Lebailly et Simon)⁽¹⁾ بأن موجة المرونة كشفت عن إيديولوجية خطيرة، و التي تكون فيها "الفردية" و " كل لمصلحته" أصبحت نموذج اجتماعي محبذ فيه.

2- موقف منظمتنا من هذا المستوى من التفكير

إن منظمتنا العمومية الاقتصادية تعاني اليوم من هذا النوع من التفكير، إنها ملك عام و يمكن التصرف فيها كما يحلو لأي من العاملين فيها، فلا ضرر. كذلك يستباح الأخذ و النهب من ممتلكاتها، و كذلك العمل بطريقة مختلفة عن تلك التي يسلكونها في حين يعملون على أساس طريقة مختلفة و بأسلوب مختلف في منظمات خاصة.

و المريع في الأمر، هو أن شبابنا الجامعي يتصرف اعتمادا على هذا الأساس، و على هذا النوع من التفكير، و في دراسة "سبر الآراء" لدى هؤلاء الطلبة الجامعيين من خلال إجاباتهم عن بعض الأسئلة في استمارة تم إعدادها في هذا المجال، بحيث كانت العينة تشمل مختلف أعمارهم (من الصف الأول جامعي إلى الصف الأخير أي التخرج)، فكانت الإجابة الأكثر ترددا، هي ماذا سنفعل الآن بعد ما تم سرقة و نهب مال المنظمات العمومية من طرف آخرين من قبلهم، لا يوجد نزاهة، و أن معظم المسؤولين بالقطاع العام الآن هم نصّابين (بالمعنى الواسع للفظ، أي مافيا)، مثل ما ينادونهم الطلبة.

و للإجابة على " لماذا لا تكونون أحسن منهم ظنا على الأقل؟ و ترون الأمور بنوع من الإيجابية لكي تتمكنوا من النجاح و التقدم؟"، كان الرد في معظم الأحيان بـ " لماذا؟"، فلم يعد هناك مال، لقد أفلست الدولة و أفلس المال العام، و المناصب توزع عن طريق المحسوبية، فالأفضل هو الذهاب والهجرة إلى الخارج حيث لم يعد أمل في العيش هنا".

و المزعج أكثر، هو أن الإجابة الأكثر تشاؤمية و سلبية تكمن لدى الطلبة الذين يدرسون في الصف الأخير، يعني من سوف يتخرجون عن قريب.

كما يجيبون عندما نأسألهم عن لماذا تعتمدون على الغش في الامتحانات؟ فهم يرون أن ذلك شيء عادي، و أن ذلك شيء ليس بالأمر المريع، بل يردون على التساؤل بالطريقة التالية: و ماذا يعني أنني لا أغش، فالك يغش، و لو مرة في حياته، و من أنا حتى لا أغش مثل الآخرين، الآن هذا شيء عادي و (إلى قرى، قرى بكري) مثل ما يحبون الإجابة دائما به".

كما يجيبني من هم أكثر ديانة في المظهر و الخلق عن الغش بأن "الضرورات تبيح المحذورات"، و أن الآخرين " ليس أحسن منهم، و مادام الآن كل شيء يمضي بالغش و المحسوبية، فيجب أن نفعل مثلهم"

(1) Marc Lebailly et Simon : Anthropologie de l'entreprise « Gérer la culture comme un actif stratégique » Village Mondial 2004, page 17.

إن من بين ما يتطلبه المنظمات الآن، حسب (M.Hanaka et B.Hawkins 2001)⁽¹⁾ لكي تظل ناجحة، هي الاهتمام بالمنطق الذي يعتمد عليه المترشحين للعمل، لاتخاذ القرارات أمام مواقف معينة، و كيفية تصرفهم في المواقف الحرجة، فيسألون عن القيم التي يرتكزون عليها وعن طريقتهم في معالجة الضغوطات و التوتر، و مدى قدرتهم على المقاومة.

و حسب هذا، كيف يمكن للجامعيين ذوي التفكير السلبي المتوتر و الجاحد و الساخط، التصرف و العيش و الصمود أمام هذه الشروط و الأمور المتأزمة التي يمكن للمنظمة أن تعيشها؟، لاسيما و أن التقلبات الخاصة بالظروف البيئية الجارية، و التي تكاد لا تستقر على حال، حتى في المدى القصير.

3- أثر تاريخ المنظمة على حاضرها و مستقبلها

تحدد الثقافة معظم جوانب قدرات المنظمة، مثل ما تؤثر بسلوكية (نفسية) الفرد كثيرا على نجاحه أو فشله في الحياة، و على قدر ما كان تاريخ المنظمة طويلا، على قدر ما يصعب تغيير العادات و السلوكات التي ترسخت في الأذهان، فعادة ما تبتعد العادات هذه تماما عن أسباب حدوثها. إلا أن أفراد المنظمة يظلون يمارسونها، و يستمرون بالعيش و التعامل بها، بحيث يمنعهم ذلك عن التعامل أو التصرف بطريقة حديثة، أي بطريقة تتماشى مع ظروف عصرهم، فآثر الثقافة يكون أكثر قوة على قدر ما تبتعد السلوكيات عن سبب وقوعها.

و بالتالي يستطيع التاريخ التأثير على ثقافة منظمة من خلال الوقائع التاريخية الأساسية و التي تركت آثارها في الذاكرة الجماعية، بحيث تترسخ العادات نتيجة للتنفيذ المتكرر للإجراءات، إلى حد لا يكاد الأفراد التفكير في الإجراءات التي يقومون بها، كون التاريخ و العادات التي تتكرر يخلقان محيطا بسلوكية (نفسية) يمس و يؤثر بصفة كبيرة على سلوكيات الأفراد في المنظمة.

و بما أن المحيط البسلوكية يخلق نوعا من التصرف و نمط معين لمديري المنظمة في التسيير، فإن المرؤوسين سوف يدمجون ذلك في عقولهم، و يتبنون سلوكيات إتباعا لذلك النمط أو النموذج و يظلون يتعاملون به حتى و أن تغير المديرين.

فمنط أو طريقة العمل للأشياء و النظرة للأمور لهؤلاء المديرين أو المسيرين قد تظل لزمن بعيد بعد رحيلهم، لأن كل ما يفعلونه يدرس من طرف مرؤوسيه، و عادة ما يقلدونهم. و عليه يصبح من الضروري الآن، الأخذ بعين الاعتبار تأثير نمطهم و تصرفاتهم على المرؤوسين.

و على هذا الأساس يمكن التأثير على المرؤوسين بطريقة تجعل من الثقافة التنظيمية ميزة تنافسية في يد المنظمة، بحيث تؤثر في درجة الالتزام و الانضباط التي يظهرها أفراد المنظمة، و من خلال درجة استعدادهم لبذل الجهود و الولاء، و إظهار انتمائهم للمنظمة و لتحقيق أهدافها.

⁽¹⁾ Martin E, Hanaka et Bill Hawkins : « Comment demeurer une organisation gagnante » L'entreprise de demain page 139 .

فالثقافة تخلق ظروف في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة من أجل الوصول إلى حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا⁽¹⁾. حيث تشجع الثقافة التنظيمية على نشأة أعراف و معتقدات تدعم قدرة المنظمة على اكتشاف و تفسير اتجاهات و متطلبات البيئة و ترجمتها إلى الاستجابات السلوكية الجديدة الملائمة⁽²⁾.

رابعاً: حان الوقت لتبني تفكير جديد

1- أهمية العلاقات الاجتماعية داخل المنظمة

لقد حان الوقت لتفكير جديد، لعقلية مختلفة، تركز على المعرفة الجديدة للحقيقة الاجتماعية، حيث يتوجب على المنظمة الآن أن تقترح على العاملين بها الانتماء بمعنى الكلمة، فصاحب المنظمة أو القائم على رأسها يعمل على خلق قيم اجتماعية، و كذا خلق قيمة اقتصادية، بحيث تحقيق التوازن بين الاثنين يحدد جودة التبادلات الاقتصادية و التبادلات بين الأفراد داخل المنظمة⁽³⁾.

إن هذا الإحساس بالانتماء يمنح للأفراد الأمان الذي يحميهم من الأثر السلبي للتأقلم الذي تحتمه المنافسة التي تفرضها العولمة. الشيء الذي بدوره يسمح بتفادي التوتر الاجتماعي، و في نفس الوقت يسمح بعيش كل وضع جديد مفروض من خارج المنظمة على أنه فرصة يجب أن يستفيد منها أفراد المنظمة، بحيث يساعدهم عدم الإحساس بالتهديد على إعطاء كل ما لديهم من قوة، قدرة و كفاءة في العمل.

إن قوة التضامن الاجتماعي في المنظمة تمثل عامل إيجابي للفعالية، بينما ضعف التضامن الاجتماعي يزيد و يقوي المقاومة الثقافية للتغيير، إلى درجة تهدد مشروع المنظمة⁽⁴⁾.

يحتكم الأفراد على معارف كافية للنجاح في تأدية معظم مهامهم، إلا أنهم لا يعرفون كيفية التطبيق أو التعامل بهم في الواقع العملي⁽⁵⁾. فهل ذوي المناصب القيادية في منظماتنا يعملون على هذا السبيل؟ هل يهتمون بالقدر الضروري بالعاملين في المنظمة، و كذا بالمتعاملين معها؟ هل يهتمون بكل الأفراد المكونة لمنظماتهم، أي لجميع الجماعات في المنظمة؟

هل يبادرون بالتغيير بما يستلزمه الأمر حتى و إن كان ذلك قد ينقص في بعض الامتيازات الخاصة بهم، و يعرضهم لبعض الخطر؟ أم هم يتفادون الخطر تماماً، و يميلون إلى العزلة و الابتعاد بقدر الإمكان عن بعض الجماعات، و يهتمون فقط بالجماعات التابعة لهم في العمل؟

إتباعاً لهذا السياق، ما الذي يفعله ذوي أصحاب المناصب القيادية في منظماتنا، لاسيما العمومية الاقتصادية لدينا؟ كيف يتعاملون مع المرووسين؟ هل لديهم أدنى فكرة عن أوضاع أقلهم مناصب (ذوي

(1) (2) التنظيم الإداري، مرجع سابق ص 410، 420.

(3) (4) L'Anthropologie de l'entreprise, Page 17 – 23

(5) Timothy Gallwey : La dynamique interne du travail, le role du mental ...page 14.

المناصب القاعدية)؟ فمعظم المسيرين الآن يتمسكون بشدة ببعض الأمور و التصرفات التحفظية و التمسك ببعض القواعد التي تعرقل تفكيرهم عن التجديد و الابتكار.

2- ضرورة استيعاب كفايات التفكير و الإدراك للأفراد

و لتغيير هذه الأفكار و مصدر التصرفات التحفظية المعرقة هذه، يحتاج إلى تغيير جذري، أي من الجذور، بمعنى تغيير المفهوم الذاتي للأفراد اتجاه بعض المفاهيم، و الذي يتميز بالانتظام (منظم) بحيث يعمل فيها العقل على ثبات الحال على ما هو عليه، استمرارية الأمور على ما هي عليه فتكون هناك منطقة الأمان بحيث يعيقه عن التغيير.

إلا أن المفهوم الذاتي مكتسب، و بالتالي يمكن تغييره لكن تدريجيا الذي يجعل الجزء المنتظم لهذا المفهوم يتعود على التجديد، إلى أن يتغير المفهوم الذاتي للأمور أو الأشياء و الوصول إلى نظرة أو رؤية جديدة و طريقة تفكير جديدة للمشاعر، وكذا التصرفات و السلوك. من الضروري تجديد الآراء و الأفكار و طريقة النظر إلى الأمور لما يتوافق مع ما يتمشى و الظروف و متطلبات التجديد للتمكن من المنافسة و البقاء.

للوصول إلى ثقافة متعلمة يحتاج إلى جهود أكثر مما يتوقع، و بالتالي من الضروري أن يهتم المسيرين و أن يستثمر كفاية في التعلم وكذا في تحسين الفعاليات للتمكن من التخلي جزئيا عن الرقابة (Peter Block)⁽¹⁾.

مما تقدم نخلص إلى أنه يتوقف السلوك على الدوافع، القيم، المعرفة، الخصائص الشخصية، التصرفات، البيئة التي عاش فيها، دوره في الحياة، الأهداف و خاصة على الطموحات و المشاريع الآن و على المدى الطويل⁽²⁾... فالقيم وراء كل شيء⁽³⁾، معتقدات أساسية تمثل أساس ثقافة المنظمة⁽⁴⁾. و التي بدورها تمثل العالم من خلال النشاطات و المنتجات، فحتى لو كانت بعض النشاطات فردية، فإن معناها جماعي.

و من زاوية معينة تمثل الثقافة القوة الضرورية و الحيوية للمنظمة، روحها، بحيث يمكن قياس قوة الثقافة بقياس مدى تهربها و انفلاتها عن الضمير (Conscience). بما دفع⁽⁵⁾ Karl Weick إلى التعبير بأنه ليس للمنظمة ثقافة، بل هي بحد ذاتها ثقافة، الشيء الذي يفسر مدى صعوبة تغييرها.

(1) Timothy Gallway: ...page 10, 11 .

(2) Gilbert J. B Probst et Autres : Organisation et Management , Editions d'Organisation 1997, Page 250 .

(3) د/ إبراهيم الفقي : الطريق إلى النجاح : محاضرات خاصة بالتنمية البشرية (2007/04/30) على قناة "عين" .

(4) Don Argus : Recentrer le Leadership sur les valeurs d'entreprise : un levier de la réussite , Profession P D G 1998, Page 214 .

(5) Henry Mintzberg et Autres : Safari en Pays stratégie Page 269 , 270 , 273 .

و التحدي الكبير الذي يواجه المنظمات الكبرى خاصة المنظمات المتعددة الجنسية سوف يتمثل في شرعيتها الاجتماعية، أي قيمتها و معاييرها و مهامها و رؤيتها، أما فيما عدا ذلك فيمكن أن يتم من خلال عمالة خارجية.

فالمسر في الحفاظ على الريادة في الاقتصاد و وسائل التكنولوجيا الحديثة هو إضفاء مكانة اجتماعية متميزة لخبراء المعرفة و التقبل الاجتماعي لقيمهم⁽¹⁾.

و عليه فلم يعد كافي الاهتمام بمتغيرات محددة يمكن توجيهها ببساطة، و لم تعد مسألة إرادة، بل هي مسألة فهم السلوك الفردي على أنه سيرورة للتفاعلات بين الفرد و محيطه⁽²⁾. و طريقة تعامل المنظمة مع العاملين لديها و التي تشمل عوامل مثل (التدريبات، طريقة التعويض و كذا الاتصال داخل المنظمة) تؤثر كثيرا على ثقافة المنظمة.

كما أن إحساس الأفراد بالمسؤولية يمنح و يحقق لهم وسيلة طبيعية و قوية لمواجهة التعقيد⁽³⁾ عندما تكون الرؤية، الأهداف و الإستراتيجية واضحة و تتماشى مع بعضها البعض فإن تأثيرها يكون قوي جدا على الثقافة.

إن الأفراد القادرين على تطوير أفكار الآخرين متوفرة في المنظمات، إلا أنه من النادر جدا أن يغامروا و يقدموا على الخوض في ميادين بعيدة و غير مجربة⁽⁴⁾، و لكي تكون لهم الجرأة فلا يكفي أن يتم تشجيع الموظفين في التفكير بصفة إبداعية بل يجب تهيئة ميكانيزمات و هياكل تسمح بالاستماع و الاهتمام بهذه الأفكار.

(1) بيتر اف . دراكر: أفكار دراكر اليومية في الإدارة ... مرجع سابق ص : 23 ، 179 .

(2) Gilbert J . B Probst et Autres : Organisation et management Page 250 , 251 .

(3) Javier Herrero : Le Management par Activité : Une force culturelle , Profession PDG , Editions Village Mondial 1998, page 238, 240 .

(4) Bob Schmetterer : Osez Allier stratégie et créativité , Village Mondial , Paris 2003 , page 50,52 .

خلاصة

بالرغم من أنه تم اتخاذ الثقافة كعنصر فاعل في قضية قدرة المنظمة باعتبارها ميزة لتفوقها، أو عائق لتخلفها عن نظيراتها في مجال التسيير. إلا أنها لا تلقى الاهتمام العلمي الكافي في منظماتنا، و لاسيما العمومية، و لا حتى في أذهان القائمين على هذه المنظمات.

و من ما تقدم يبين بوضوح بأن الثقافة تعبر عن أساس زادت أهميته الآن و يزداد دوره أكثر كلما تضاعفت التكنولوجيات و التقنيات العلمية الحديثة في مجال التسيير.

و هذا، على عكس ما يفكر فيه الأفراد لدينا، فحسب رأيهم فإن موضوع تأثير الثقافة على تسيير المنظمات، لم يعد له أهمية أكبر كون تكنولوجيا المعلومات و الاتصال الآن قربت المسافات، كما وسعت فرص التعلم السريع للتقنيات.

و هذا ليس صحيحاً، إن لم يؤخذ بعين الاعتبار تأثير الموروث الثقافي على كفايات التعلم و كفايات التفكير لدى الأفراد، و كفايات التعامل مع المعرفة و خاصة الجزء الكامن منها، و مدى تنقلها بين الأفراد داخل المنظمة.

و بالنّال، فإنه حتى و إن توفرت التقنيات الحديثة، فلا يعني هذا أنه آلياً تغيرت الذهنيات و طرق التفكير السلبية الهدامة و الأنانية لكي نصل إلى درجة التفاعل بين الأفراد في العمل (داخل المنظمات) النهوض بهذه الأخيرة للوصول إلى درجة التميز و دوامها.

الفصل السابع

أهمية إدارة المعرفة داخل المنظمة

أولاً: أهمية المعرفة في تسيير المنظمة

- 1- المعرفة ركيزة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة
- 2- المعرفة رهينة المنظومات التفاعلية في المنظمة
- 3- كيفية تسيير المعارف داخل المنظمة

ثانياً: تغير منظور المنظمة اتجاه عامل التعلم

- 1- إعادة النظر في كفايات التفكير على مستوى القيادة
- 2- الانفتاح و التعلم من المستجدات البيئية
- 3- أهمية تسيير التعلم التنظيمي

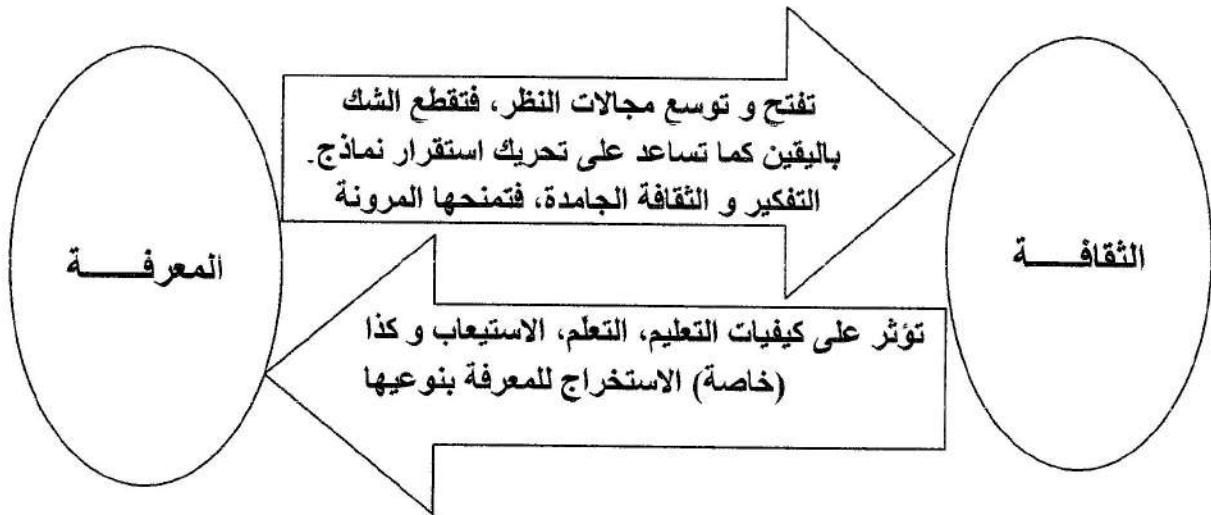
ثالثاً: تهيئة النظام لاستيعاب المعرفة في المنظمة

- 1- تهيئة النظام لتشجيع التجديد و الابتكار
- 2- إدارة المعرفة

رابعاً: الثقافة المعلومات و الاتصال مقومات تعزيز المعرفة

- 1- أهمية و دور البعد الثقافي في التعلم التنظيمي
- 2- أهمية المعلومات
- 3- ضرورة توافر نظام فعال للاتصال في المنظمة

خلاصة



الشكل 16: تفاعل الثقافة و المعرفة فيما بينهما

إعداد الباحثة

الشكل 17: تأثير المعرفة على باقي فصول الدراسة

العولمة	في إطارات محددة تستجيب للمعارف الواردة و يمزجها مع المتوفر و كيفية استخدامه تحدد معالم و قوى و كذا اتجاهات العولمة
المنافسة	حسب استخدامات المعرفة و نتيجة امتزاجها أيضا تعدد قواعد لعبة المنافسة و اتجاهاتها
التغيير	تفتح المجال للتغيير، فتتهيء كفاءاته، مجالاته و كذا توقيته، فوائده و بالتالي نجاحه أو فشله
الاستراتيجية	تفيد و تمنح فرص نجاح الاستراتيجيات القائمة باستخدام مختلفة و اختلافات التطبيق الممكنة، و كذا التعرف على الاستراتيجيات الجديدة و كفاءات تطبيقها و نجاحها
المنظمة	تساعد انتاجات المعرفة القائمة و نتيجة امتزاج المتوفرة مع المستجدات، على البقاء و الصمود و كذا التميز
الثقافة	تفتح و توسع مجالات النظر، فتقطع الشك باليقين كما تساعد على تحريك استقرار نماذج التفكير و الثقافة الجامدة فتمنحها المرونة اللازمة
القيادة	تساعد أولا على تغيير المفاهيم القائمة حول التعاملات التقليدية، كما تساعد القادة على تجديد أنماط و كفاءات التسيير المفيدة

المعرفة

إن ما يميز عالمنا اليوم من درجة التعقيد و ديناميكية التغيير انخفاض القدرة على التنبؤ، جعل المنظمات المعاصرة و بدرجات متزايدة تواجه تحديات و مخاطر تهدد ليس فقط احتمالات تحقيقها لأهدافها و غاياتها، فحسب، بل تهدد وجودها في ذاته، لما يتميز به محيطها من تطورات و تحولات و ظهور لقواعد و نظم جديدة تحكم مجال الأعمال.

بحيث تعتمد على قدرات تقنية هائلة لتنمية الفعالية التنظيمية اللازمة و التعامل مع محددات و قيود، قد تحد من قدراتها على استثمار الفرص المتاحة للتكيف مع المتغيرات الخارجية و تكوين و استثمار حصيلة معرفية كافية و متجددة عن كل ما يدور من حولها.

فمعصر المعرفة الذي نعيشه يتميز بسمات تجعله مختلفا اختلافا نوعيا عن كل ما سبق من عصور عاشتها الإنسانية و تفاعلت مع معطياتها، من بينها التحول النوعي الواضح في تركيبة الموارد البشرية العاملة في مختلف منظمات المجتمع المعاصر، و ظهور فئات من العاملين ذوي المعرفة، يتميزون بمستويات عالية من التعليم و الإحاطة بمستجدات العلوم و التقنيات، و يتمتعون بقدرات ذهنية و طاقات فكرية و إمكانيات للابتكار و الإبداع تجعل مساهماتهم في العمل هي الأكثر أهمية، و الأخطر تأثيرا فيما تحققه المنظمات التي يعملون بها من إنجازات.

و في هذا الإطار قد علق (Akio Morita 1990)⁽¹⁾ رئيس منظمة "Sony" بأن الثروة الحقيقية لبلد هو عامل الابتكار و بأنه الوسيلة الوحيدة للبقاء في عالم يتميز بشدة المنافسة، و إذا أراد الصمود و النجاح فعليه تشجيع خيال العاملين بالمنظمة و قدرة هذه الأخيرة على استباق الأحداث و الإحساس كقاعدة للتجديد و الابتكار⁽²⁾.

كما يؤكد (Bill Gates 1992) بأن خيال الإنسان هو المصدر الوحيد للمنظمة⁽³⁾، فالخيال (التصور) يعمل كأداة توجيه و إرشاد، و في الوقت ذاته أداة إلهام لتحقيق صورة للمستقبل، بحيث تزداد كثافة و دور اقتصاد المعرفة ما بين التصور الخيالي و الصورة الواقعية، سواء في إنتاج المعلومات التي تحتاجها المنظومة النفاعية، أو في وضع الخطط، ورسم السياسات و اعتماد برامج التنفيذ بتوقيتاتها الزمنية القياسية الارتقائية⁽⁴⁾.

(1) - (3) Gottlieb Guntern : les 7 règles d'or de la créativité , « l'imagination au cœur de l'entreprise », Editions Village Mondial, Paris 2001

(4) د / محسن أحمد الخضيرى : اقتصاد المعرفة ، ص 10 .

أولاً: أهمية المعرفة في تسيير المنظمة

1-المعرفة ركيزة تحقيق ميزة تنافسية مستدامة للمنظمة

إن المنظمات تعاني من أزمة هوية عميقة، و تبحث عن مفاتيح و مخارج جديدة للتميز⁽¹⁾، حيث أصبح الكثير منها، خاصة منظمات الأعمال العالمية حريصة على تمييز نفسها بما يتوفر لديها من مخزون معرفي متطور يتمثل في تقنيات متميزة، أساليب عمل متطورة كانت نتاج تفكير و تطوير أعضاء فيها، دراسات و تقارير متخصصة و تطرح فيها قضايا عامة تهم المجتمع، و اكتساب المعرفة باعتبارها الأساس في بنائها و استمرارها.

فالمنظمات المعاصرة في رأي رواد الفكر الإداري الحديث هي كائن حي (منظمات حية) (Living Organisation) Arie de Geus 1999 (Les Organisations vivantes)⁽²⁾، تتعلم و يتطور و يكتسب الخبرة و المعرفة من مصادر ذاتية داخلها، و من مصادر خارجية، وتتعرض هذه المعرفة المتجددة على فعاليات المنظمة و قدراتها، من خلال اهتمامها بالعلم و البحث العلمي باعتباره ركيزة أساسية لإيجاد الميزة التنافسية المستدامة. حيث تعرف هذه المنظمات بالمنظمات المتعلمة (Learning Organisations) أو ما يعرف (Les organisations apprenantes).

و عليه أصبح رأس المال الفكري (المعرفة التي تكونت لدى العاملين من خلال تجاربهم) من أهم الموجودات التنظيمية التي تمكن المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية مستدامة. و قد ألزم ذلك المنظمات الحالية بضرورة الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر و الإبداع المتواصل. اهتمام فاق بمراحل النظرة التقليدية له باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج لابد من تقليل كلفته عن طريق التفنن في كيفية استغلال قدراته بالدرجة الأولى (Richard L. Daft 2000)⁽³⁾.

إن المعرفة هي نتاج الفكر الإنساني، و أن استخدامها و تنميتها يعتمدان أيضاً على تفهم العقل الإنساني لها و تقبله لمعانيها و استيعابه لمطلوبات تطبيقها. فالمعرفة ظاهرة إنسانية بالدرجة الأولى، و ما التقنية و غيرها من الأدوات المستخدمة في عمليات إدارة المعرفة إلا مساعدات لا تضيف شيئاً إلا ما ينتجه العقل البشري.

و من ثم كان المفهوم السائد في الفكر الإداري المعاصر عن أهمية رأس المال الفكري باعتباره أهم ما تملك المنظمات، و كونه نتاج رأس المال البشري، و هم الأفراد الذين تم استخدامهم و تدريبهم و الاستثمار في تنمية قدراتهم و مهاراتهم.

و بما أن المعرفة هي حصيلة عمل العقول الإنسانية عبر التاريخ، فهي تتراكم و تتزايد، بحيث يستمر بعضها و ينمو و يتداول بين الأفراد و ينتقل من جيل إلى آخر، و يخبو بعضها و يندثر نتيجة عدم

(1) Gottlieb Guntern : la médiocratie démasquée pour un leadership créatif . les éditions village Mondial 2001

(2) أ.د / علي السلمي : إدارة التميز ، مرجع سابق ص 217 - 10.

(3) د/ مويّد سعيد السالم : تنظيم المنظمات ، مرجع سابق ص 182 .

الاستخدام و لكنه أبدا لا يضيع بل يمكن دائما البحث عنه و استنفاذه و إعادته إلى مجال الاهتمام و الإدراك المعاصر، في إطار عصري يناسب قواعد اللعبة الحضارية السائدة.

فالمعرفة هي التي تعود اليوم لتحكم الاقتصاد، مثلما كانت عبر العقبات المشعة للتاريخ، و من جهة أخرى فإن ديمومة النمو لا تكون بالرفع من القدرة التنافسية للاقتصاد فقط، بل هي رهينة ما تحققه من انسجام اجتماعي و ما تفرزه من إنسانيات في حياة المجتمع⁽¹⁾.

إن المعارف بطبيعتها مؤقتة و تتبخر بالنظر إلى أشكالها المتطورة إنما في نفس الوقت تمثل أساس بالنسبة للمعارف المستقبلية، و لهذا يجب أن يكون للمنظمة أساسا واسعا نوعا ما للمعارف و يكون صالح و قادر على أن يصبح فعلا و تطبيقا عند الحاجة.

الشيء الذي يمثل تحديا للمنظمات في السنوات المقبلة، فالقيمة المضافة لأي منتج، أو خدمة، أو طريقة عمل أو سيرورة تعتمد أساسا على إنشاء قاعدة من المعارف تمكن من وضع أحسن التطبيقات بصفة ملموسة مصدرها الخبرة.

هذه القاعدة للمعارف و التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمة تتكون و تتشكل مع الوقت، بغية جعل المعرفة الخاصة مادية أو ملموسة، قابلة للانتقال، و بذلك يصبح المحرك الأساسي للمنافسة و البقاء.

2- المعرفة رهينة المنظومات التفاعلية في المنظمة

إن سرعة التغييرات تحتم على المنظمات ليس فقط التكيف و مجازاة هذه التغييرات، بل تسبق هذه التغييرات بالتنبؤ بها. فالمعرفة كمصدر قوة هائل يدفع إلى التقدم و إلى الارتقاء، فهي مصدر تهديد قوي و فرض نفوذ و هيمنة يمارسها الأقوياء بالمعرفة على الضعفاء بالجهل⁽²⁾.

و هذا يستلزم الإعداد و المحافظة على الكفاءات، و التي تحتم بدورها معرفة كيفية المحافظة على الموارد البشرية التي تمتلك المعارف، فالعديد من المنظمات ندمت عن تسريح بعض الموظفين لديها من ذوي المعارف⁽³⁾، تصرف أدى بها إلى خسارة تلك المعارف.

و لكن هل هذا يكفي؟ هل يفترض هنا أن تكون المنظمة متمكنة من استغلال هذه المعارف الكامنة و التي بدورها تتأثر بطريقة كبيرة بثقافة المنظمة. فالعامل أو الموظف حتى و إن كان يتقاضى أقل الأجور قيمة، يمثل تكلفة عالية أو مرتفعة بالنسبة للمنظمة إذا كان لا يمتلك المعرفة (Le Savoir Faire)، الخبرة و الحيوية الضرورية للعمل⁽⁴⁾.

(1) الصادق شعبان: نهاية الجغرافيا وعودة التاريخ، مرجع سابق، ص 6.

(2) د/ محسن أحمد الخضير: اقتصاد المعرفة، ص 7.

(3) (4) Jeffrey Pfeffer : L'Organisation du futur reproduira -t-elle les erreurs du passé ? l'Entreprise de demain ... page 45.

إن كثيرا من المعرفة المفيدة و المهمة للمنظمة تكون محتبسة لدى أصحابها و يحتاج الأمر إلى بذل جهود للتعرف عليها و حفز أصحابها على التصريح بها و إتاحتها للمنظمة. و قد ورد في بعض الأقوال أن كثيرا من المبتكرين و المخترعين و أصحاب الانجازات العلمية والتقنية المهمة لا يصرحون بها خشية سوء استغلالها بواسطة الآخرين، و منهم كثيرون يتوفون و معهم تلك الكنوز المعرفية.

و تبدو هذه الظاهرة واضحة في العديد من المنظمات التقليدية التي يختزن أصحاب الخبرة فيها خبراتهم و معارفهم التي اكتسبوها عبر سنوات العمل و تبقى معهم يتعاملون فيها هم فقط و تعتبر من الأسرار بالنسبة للآخرين، و حين تنتهي صلتهم بالمنظمة تذهب تلك الخبرات و المعارف معهم⁽¹⁾.

فالمعرفة ترتبط بشكل أو بآخر بالمنظومات التفاعلية التي تجعل من التطوير مهمة مستدامة و عمل مستمر للمشروعات و المنظمات، و من ثم فإن هذه المنظومات و هي التي تشكل طبيعة و محتوى و مضمون المعرفة، و تجعل منها الأساس الذي يعتمد عليه أي متخذ قرار عند اتخاذ قراره، و سواء كان ذلك في مدخلاتها، أو نظام تشغيلها، أو في مخرجاتها.

و من ثم فإن جودة المنظومة وسلامة عملها تصبح أمرا في غاية الأهمية، و على جانب كبير من الخطورة، فمن يمتلك المعرفة في الوقت المناسب و بالجودة المناسبة، يمتلك القدرة على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، لانتهاز الفرص و استغلال الموقف و الحصول على ما يرغب فيه و بشكل فوري و سريع.

و لما كانت المعرفة هي نتاج تفاعل حيوي ناجم عن كلا من مجتمعات الخبرة الناجمة عن تجارب معاشية حياتية واقعية و فعلية، و في الوقت ذاته أيضا نتاج نتائج معامل و أبحاث و دراسات، و من ثم فهي لم تأت من فراغ، بل تتولد من واقع حي معاش، و هي تتشكل و تعيد إخراج ذاتها في أشكال جديدة، و هي حية فاعلة تتطور و تتحسن بتحسين سير و سبل الحياة، و هي في الوقت ذاته لا تزال إبداعا إنسانيا راقيا.

فالمعرفة هي ناتج نشاط و عمل العقل الإنساني و تتمثل فيما يطلق عليه الآن "رأس المال الفكري"، حيث تشمل المعرفة مختلف منتجات الفكر الإنساني من حقائق، أوصاف، تقنيات، نظريات، مفاهيم، قوانين، أطر و نماذج و غيرها من الأشكال التي تتبلور فيها مخرجات العقل الإنساني حين يتوجه لفحص و محاولة فهم ما يحيط به من ظواهر و متغيرات رغبة في السيطرة عليها و استثمارها لتحقيق أغراضه أو لتجنب ما قد تسبب له من أضرار و مشاكل.

فالكثير من المنظمات تعاني من تباعد مدى الاستخدام الفعلي للمعرفة بها عن حجم و مدى الرصيد المعرفي المتاح لها. أي أن المنظمة تملك من المعرفة قدرا أكبر مما يتم استخدامه و توظيفه فعلا في عملياتها.

(1) أ.د/ علي السلمي: إدارة التميز، مرجع سابق، ص 209.

إذن مرة أخرى تعود فجوة التطبيق المعرفي إلى نمط القيادة و ثقافة المنظمة و مدى تهيئة البيئة الصالحة للتعرف السريع على مصادر المعرفة و نقلها من حيز المعرفة غير المستثمرة إلى واقع التطبيق الفعال.

و لعل إسهام المعرفة في التنمية هو الذي جعل الدول المتقدمة تبني اقتصادها الجديد عليها، لأن توافر الموارد على كثرتها لا يكون هو العامل الحاسم في تقرير ما تحققة المنظمة من نتائج وإنجازات، بل الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد و أساليب استيعابها و تحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها. حيث تعجز الإدارة في الكثير من المنظمات عن تحريك طاقاتهم واستثمار قدراتهم لافتقادها المعرفة الصحيحة بأصول التعامل مع السلوك الإنساني و آليات التأثير فيه.

إن المعرفة هي الثروة الحقيقية للمنظمات، و هي بالتالي أدواتها الحيوية في القيام بوظائفها ومباشرة أنشطتها من أجل تحقيق أغراضها و غاياتها التي وجدت من أجلها. و في الحقيقة إذا تمثلنا أهم التحديات التي تواجه إدارة أي منظمة مهما كان حجمها أو طبيعة نشاطها، فإن قدرتها على التعامل مع تلك التحديات، إنما تتوقف بدرجة كاملة على ما يتاح لها من معرفة يوظفها المديرون و العاملون بها في مختلف الأنشطة التي يباشرونها لتحقيق أغراضها على شرط التعامل بها، و قبل ذلك معرفة كيفية التعامل بها بين أفراد المنظمة.

الشيء الذي يتطلب التعرف على الأفراد ذوي المعرفة في المنظمة و مجالات تخصصهم و تميزهم المعرفي و إمكانياتهم في حلّ مشكلات الأداء و تطوير عمليات المنظمة، و استخراج ما لديهم من معرفة و توظيفها في المنظمة و إدماجها في قواعد المعلومات و إتاحتها لكل من يحتاجها، بشرط تواجد نظام تسيير العلاقات.

3- كيفية تسيير المعارف داخل المنظمة

لقد بدأت مرحلة جديدة في الفكر الإداري تركز معنى أساسي هو أنّ الإدارة في حقيقتها هي عملية بحث عن مصادر المعرفة المساعدة في الكشف عن فرص للعمل المنتج المحقق لمنافع و فوائد، ثم توظيف تلك المعرفة و تحديثها و التعلم من نتائج استخدامها وفق منطق و منهجية موضوعية و هادفة أطلق عليها تعبير "إدارة المعرفة".

و التي بشر بها (Peter Drucker) في مقال بعنوان "مقدم التنظيم الجديد"⁽¹⁾، و التي تمثل مجموعة المفاهيم و الأساليب التي تتبعها الإدارة لتوليد و تداول و استثمار الأصول الفكرية التي تمتلكها، فظهرت مفاهيم جديدة تشير إلى ظاهرة "التعلم التنظيمي" و بناء "المنظمة المتعلمة".

(1) أ.د. علي المصلي : إدارة التميز، مرجع سابق ، ص 199.

فالمنظمة في حقيقتها هي كائن حي تعيش على المعرفة و تنشأ في إطارها، وتتزود من مصادرها المختلفة، و تتطور و تنمو باستخدام الجديد و المتطور منها، بحيث تنتهي حياة المنظمة عندما يتعذر عليها الحصول على الموارد المعرفية اللازمة و تنهار قدراتها التنافسية حين تتجمد و تتقدم أرصدها المعرفية و تتوقف عملية التجديد المعرفي بها.

فالتعلم أحد العمليات السلوكية المهمة التي تساهم في تشكيل السلوك الإنساني، بحيث يكتسب الفرد سلوك جديد نتيجة تعرضه لتجارب و خبرات اجتماعية⁽¹⁾، تساعد على خلق أنشطة أو تغيير من خلال الاستجابة لموقف مواجهة⁽²⁾ بتعديل سلوكه أو تبني سلوك جديد إذا تطلب الموقف الجديد ذلك.

حيث أن التعلم في حقيقته هو استفادة الفرد من معلومات جديدة و استثمارها في تعديل أو تغيير سلوكه لضمان التوافق مع معطيات الموقف الاجتماعي المتغير⁽³⁾، بحيث يتحدد التعلم إلى مدى بعيد بتأثير التفاعل الاجتماعي النشط في مواقع العمل.

و من ثم يتصف التعلم بالدرجة الأولى بكونه اجتماعيا و تفاعليا، و ليس انفراديا سلبيا⁽⁴⁾، من خلال تطبيق التفكير المنظومي الذي يربط العناصر المكونة لظاهرة معينة و يحدد العلاقات بينها، فيصبح يرى الجزء من خلال الكل، بما يطلق عليه «La cinquième discipline» (Peter M.Senge 1990)⁽⁵⁾.

إن المنظمة التي يتم تسييرها اعتمادا على عقلية التجديد، و التي إثرها تتكيف بكل الوظائف من تخطيط، إنتاج توزيع و غيرها بصفة مستمرة تماشيا مع الظروف و التغييرات، تتمكن من التفوق على نظيراتها حيث يحدد (Peter Drucker 1989)⁽⁶⁾ في هذا الإطار، انعدام التجديد كسبب رئيسي لفشل المنظمات، و يضيف على ذلك بأنه في المستقبل سوف يلعب التجديد الاجتماعي (فيما يخص ثقافة المنظمة، نمط التسيير أو الإدارة) دورا أهم بكثير من دور التجديد التقني.

فلكي يكون الفرد مبتكر، و له القدرة على خلق منتج، (تقنية، نظرية اقتصادية، إستراتيجية تسويق، نمط للإدارة أو التسيير، أو ثقافة منظمة تتكيف من الناحية العملية بحيث تكون مقبولة من الناحية الهيكلية و القيمة) حدد G.Guntern⁽⁷⁾ سبع مفاتيح أو قواعد يراها تفتح أبواب الابتكار، بحيث وضع كقاعدة أولى أو كمفتاح أول هي تميع العقلية (Déréguler les mentalités) أي إعادة النظر في كفاءات التفكير و المعتقدات.

(1) أ.د/علي السلمي: السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1988، ص 176 .

(2) عبد الحليم محمود السيد و آخرون : علم النفس العام ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة 1990، ص 251 .

(3) - (5) : أ.د/ علي السلمي: إدارة التميز، مرجع سابق، ص 225-228-229.

(6)(7) Gottlieb Guntern , les 07 règles d'or de la créativité « L'imagination au coeur de l'entreprise » Editions village Mondial Paris 2001.

فهو يرى بأن المنظمات لمقابلة التغييرات الهيكلية الجذرية بغية مواجهة المنافسة تبحث و تعمل على تغيير القواعد و القوانين و العراقل الهيكلية لمنح أكبر قدر ممكن من الحرية و المرونة و التحرك من أجل تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي تطمح إليها.

لكنها تهمل و يبيقن و بقبول منها عامل مهم و هو ذلك الخاص بمحاولة تليين و حتى القضاء على بعض جوانب التفكير و الأحاسيس و السلوكات الموروثة، و التي تعمل كعائق أمام القدرة على الاندماج و التطور، بحيث يرى أنه، من المفروض العمل على خلق رؤية أو نظرة ذهنية جديدة لكيفية التفكير و التصرف.

لأن بعض العادات التحفظية تعمل على مواصلة التعامل بالقواعد المتعامل بها من قبل، و التي لا تتماشى مع السيرة الحوية للتطور، الشيء الذي يعرقل قدرات المنظمة للتطور. و إذا أرادت المنظمة تحسين قوة و جودة الابتكار أو التجديد لديها يتوجب عليها إعادة النظر في ثقافتها. فنظام القيم للمنظمة قد يعمل كنقطة مقاومة أو ثبات ضد التغيير، و منظمة المستقبل تحتاج إلى أفراد أكفاء قادرين على منح أو بعث روح للمنظمة⁽¹⁾ و قادرين أيضا على مشاركة معارفهم.

فقد قاما⁽²⁾ (Hanaka et Hawkins)، بإعداد اختبارات تقييم السلوك، لتمكين المنظمة من معرفة كيف يتعامل الأفراد لمقابلة الوضعيات و الحالات غير المعتاد عليها، و التي تستلزم المغامرة، و كيف تكون مواقفهم أمام الخطر، و معرفة على أساس أي منطق يعتمد هؤلاء الأفراد لاتخاذ قراراتهم، كيفية معالجتهم للمشاكل التي تواجههم، معرفة مدى رغبتهم للتعلم، و مدى قدرتهم على مقاومة الكبت و القلق. كما تبحث على معرفة القيم التي يعتمد عليها هؤلاء الأفراد، فبالنسبة لهم، فإن أكثر المنظمات فعالية، هي تلك التي تمنح أهمية خاصة لعملية التوظيف، و تبني أنظمة تسمح بتقييم السلوك و كفاءات التعامل أثناء حدوث المواقف. لأن الفرد الذي يتعامل و يعالج المواقف متبنيا سلوكات لا تتماشى مع مستجدات الأمور و المواقف سوف يضر نفسه و يضر أفراد آخرين معه⁽³⁾.

الشيء الذي يحتم إعادة النظر في العادات و التقاليد و تحليل البرامج العقلية للأفراد العاملين بالمنظمة و الناتجة عن مستوى التفاعل الدائم، الذي يتم بين طبيعتهم و بين المستوى الاجتماعي و الثقافي الذي ينتمون له، و العمل على التخلي عن كل ما يضر بهم من موروثات، و يعرقل تطورهم المستقبلي⁽⁴⁾. في الوقت ذاته يجب المحافظة على جوانب الثقافة الجيدة و التي تعمل على خلق محيط إيجابي و مفتوح و قابل لجميع و لمختلف الآراء، و مساندة الجهود التي تسعى إلى تحقيق مهمة المنظمة، من خلال مشاركة المعرفة بين أفراد المنظمة.

(1) (2) Martin E. Hanaka et Bill Hawkins : " Comment demeurer une organisation gagnante », l'Entreprise de demain ... Page 139.

(3) (4) Gottlieb Guntern : les 7 règles d'or de la créativité .

و لن يتم ذلك من غير العمل على تميع العقليات و الذهنيات (déréguler les mentalités) و التي تترد كشعار على ألسنة الكلّ و لكنها غائبة من عقولهم، و لذلك يتوجب أن يجتهد كل فرد على إعادة النظر في معتقداته و أفكاره و تعديلها و تحسينها و محو أو تدمير الروابط التي تعرقله و تعرقل مجتمعه أمام التجديد و الابتكار.

ثانياً: تغيّر منظور المنظمة اتجاه عامل التعلّم

1- إعادة النظر في كفايات التفكير على مستوى القيادة

فالعديد من المسيرين الحاليين يتمسكون بقواعد تعرقل تفكيرهم نحو التجديد و التقدم، فهم معرضين لعرقلة هيكلية نابعة منهم و من تفكيرهم، بحيث تعمل على تخفيض مجال الأفكار الجديدة لديهم، و عليه فإنهم يقللون من فرصهم في تحقيق أو الوصول إلى كفاءات جديدة و مبتكرة لأنّ الأفكار الجديدة و الغريبة و غير المعقولة تشجع الابتكار.

فالمهارات المتصلة بالابتكار و الإبداع ترجع إلى القدرة على التفكير بشكل مبدع كتوليد بدائل، و التفكير خارج نطاق المألوف، و عدم التسرع في إصدار الأحكام. و يمكن أن تتضمن هذه المهارات أيّ طريقة لحلّ المشكلات بما يمكن الفرد من الوصول إلى بدائل مختلفة. و يؤثر هذا، بصورة رئيسية، في توليد استجابات مبتكرة، و يصف متى "يفتش الفرد في الذاكرة و البيئة العباشرة لتوليد الاستجابات الممكنة" (Amabile 1996)⁽¹⁾.

و لقد تبين أنّ الأفراد الذين كانوا قادرين على التوصل إلى بدائل متنوعة، أو حلول مثالية، أو أيّ أفكار ذات صلة بمجال عملهم، كانوا أكثر، قدرة على تكوين علاقات تؤدي إلى الإبداع (Amabile et al, 1996)⁽²⁾ و كذلك فإن الإطلاع على بدائل مختلفة قد "يطلق" لدى الفرد القدرة على استخدام أنواع عديدة من الأشياء و استنباط حلول متباعدة (Kanter 1988)⁽³⁾، فكلما كانت الأفكار مختلفة و متباعدة عن بعضها البعض، لكن قابلة لاستخلاصها، كلما زادت فرص الابتكار و التجديد.

و بالتالي فإنّ تشبّثهم بطريقة تفكير واحدة، و عدم قبول أيّ تفكير مختلف عن المعتاد عليه أو خارج عن المتعود عليه و المألوف، و الذي يتطلب إعادة النظر في بعض العادات و التقاليد والموروثات، يجعلهم ينغلقون على أنفسهم و يفوتون عنها أيّ فرص للخروج من الصور الذهنية الخاصة بهم، و بالتالي عن أيّ محاولة للتجديد و التنويع و الابتكار، و بالتالي يعملون على تحطيم كفاءاتهم، قدراتهم و إمكانياتهم الحالية و محو أيّ مجال للقدرات المستقبلية المحتملة لديهم.

(1) (2) (3) جيل بيرري سميث، كرستينا شالي : الجانب الاجتماعي للإبداع، منظور شبكي اجتماعي ساكن و ديناميكي (متحرك أو متغير)، ترجمة د/مازن بن فارس رشيد، مجلة الإدارة العامة المجلد 44، العدد 01، مارس 2004، ص 231

فالمفروض على المسيرين الآن استقبال أكبر قدر ممكن للمعلومات الجديدة، و محاولة الاختلاط و التقرب و التعامل مع العديد من الأفراد و التقنيات مهما كانت درجة اختلافهم و ابتعادهم عن مستواهم العلمي، التفكيرى... إلخ. لأن الفرد الذي لا يختلط إلا مع الأفراد الذين يشبهونه و خاصة و أننا نعيش في عالم تشابهت فيه الأفكار و تقاربت، يعمل على إضاعة التنوع، الحيوية و الفعالية. كما أن النظريات التي بحوزتنا ... حقائق جزئية و وقتية، و ضرورية كي نعتمدها كدرجات نستند إليها في سبيل التقدم في البحث، غير أنها لا تمثل إلا الحالة الراهنة لمعارفنا، و بالنتيجة لابد من تعديلها تبعا لنمو العلم⁽¹⁾ (Claude Bernard).

فبالنسبة إلى العلم الحديث، ليس للعقل مضمون ثابت ... عندئذ تكون العقلانية هي الاعتقاد بأن نشاط العقل قادر على إنشاء منظومات تستطيع تفسير الظواهر على اختلافها بكيفية متساوية⁽²⁾ (Ullmo). و إذا كان للفرد اتصال بمجموعة متنوعة من الناس، فسوف يتزايد احتمال معرفته بالأساليب المختلفة المتاحة لحل مشكلة معينة أو قدرته على معرفتها و كما تقول⁽³⁾ (Kanter 88) فإن "الاتصال بأولئك الذين يرون العالم بشكل مختلف هو شرط منطقي لأن نراه بشكل مختلف". كما خلص⁽⁴⁾ (Kasperson 1978) إلى "أن العلماء القادرين على التعامل مع مجالات علمية مختلفة يقدمون إسهامات أكثر إبداعا لحقلهم." و المثير للغرابة، هو أنه أفضل دليل على قوة أي تأكيد هو في كونه يبتعد عن أي أساس عقلاني⁽⁵⁾.

2- الانفتاح و التعلم من المستجدات البيئية (المحيطة)

فالمنظمات شأنها شأن الأفراد تتعرض لمواقف تتراوح بين الأزمة و الفرصة و في كل موقف و متغيرات و عوامل و قوى متصارعة و متفاعلة تحدث تأثيرات متعددة نتيجتها في النهاية، إما أن تكون هناك فرصا أفضل للمنظمة لتحقيق مستويات من الأداء و الإنجاز و المنافع، أو أن تكون هناك مخاطر و معوقات تهدد مسيرة المنظمة.

فقد بين (Ashby 1985) أن قدرة أي نظام على البقاء و الحفاظ على تكامله و توازنه يتطلب أن يكون مستوى المعرفة الناتجة عنه مساويا على الأقل لمستوى التغير الموجود في البيئة، و لأن المنظمة هي نظام مفتوح تتأثر بما يحدث حولها، فلا بد أن يتلاءم معدل التغير و التعلم فيها مع معدل التغير في البيئة،

(1) لطفي العربي : موجز أقوال الفلاسفة، الشركة التونسية للمنشورات البيداغوجية، ص 58، 59، 49.

(2) جيل بيري سميث و كريستينا شالي : مرجع سابق ، ص 231 و 232.

(3) Gottlieb Guntern : Les 7 règles d'or de la créativité...

و هذا يتطلب أن تتم عملية التعلم في جميع المستويات الإدارية للحفاظ على كفاءة المنظمة وفعاليتها و قدرتها على الاستمرار⁽¹⁾.

الشيء الذي يتوجب إثره، إزالة موانع التعلم و معوقات اكتساب المعرفة وتنمية المهارات، وأهمها الحواجز التنظيمية التقليدية التي تفصل المنظمة إلى قطاعات أو أقسام منعزلة، و القيادات الإدارية التي تحصر السلطة و الصلاحية فيها و تمارس المركزية بأعلى الدرجات، و التي تتعامل مع الموارد البشرية كأفراد منعزلين، و ليسوا باعتبارهم أعضاء في فريق عمل متكاملة و مترابطة و متفاعلة يشتركون في عمل متكامل لإنجاز نتائج و أهداف مشتركة.

فالمنظمات الأقل قبولاً أو ميولاً للتجديد تسيّر عادة على أساس أقسام و دوائر و غير قادرة على رؤية المشكل بصورة شاملة أو مكتملة⁽²⁾ (Rosabeth Moss Kanter). بينما لا يكون إلا في ظل منظمات أو داخل منظمات يندمج فيها الأفراد (Intégratives)، و يتمكنوا من تحسين تأثيراتهم، و المساهمة في تحقيق نجاحهم الذاتي، و بالتالي نجاح المنظمات⁽³⁾.

فالكفاءات أو الفعاليات الابتكارية لا يمكن تحقيقها إلا باعتماد تصرفات مفتوحة على العالم، تبحث عن التنوع لتفادي الغباء، و بهذه الطريقة يمكن تحصيل أكبر قدر ممكن من المعلومات التي على أساسها يتم اختيار العناصر الفعالة التي سوف يتم استخلاصها لتحقيق منتج مبتكر.

الشيء الذي يستلزم صفات معينة كالسرعة، المرونة و معرفة كيفية تجنب العراقيل الهيكلية غير المفيدة، معرفة كيفية إعداد بناء مبتكر و معقد و مختلف، معرفة تحمل عدم اليقين و تجنب النهايات المستبقة، توفر تفكير خارج عن المألوف.

بمعنى آخر، أن يتوفر نوع من التفكير المتشعب أو الحدسي غير التقليدي أو غير مرتبط بمنطق معين أو محدد (La pensée latérale) كما حدده De Bono بدلا من التفكير العمودي، التفكير المنطقي أو الخطي أو المرحلي (La pensée verticale)، و من قبله (J.P Guilford 1950) بما حدده بالتفكير المتشعب و المختلف (La pensée divergente) مقابل التفكير الخطي المتتابع أو المتقارب (la pensée convergente).

3- أهمية تسيير التعلم التنظيمي

تتعلم المنظمة لتكتسب أنواعا جديدة من السلوك (الممارسات و الأنشطة) نتيجة تعرضها لمواقف موجهة تفرض عليها التخلي عن أنماط السلوك القديمة التي لم تعد تسائر متطلبات المواقف الجديدة و المتغيرة. و من ثم ظهر في مجال الفكر الإداري تيار أشد تأثيره في السنوات الأخيرة يروج لمفهومين مترابطين هما "التعلم التنظيمي" و "المنظمة المتعلمة".

(1) د/ ناديا حبيب أويوب : "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى"، مجلة الإدارة العامة، المجلد 44، العدد 01، مارس 2004، ص 64.

(2)(3) Carol Kennedy : Toutes les théories du management ... page 172.

أي أن يتغير السلوك (الممارسة) في المنظمة بناء على مواقف المواجهة التي تتعرض لها فالمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي يتاح للعاملين فيها و المتعاملين معها ظروف تؤدي بهم إلى اكتساب أنماط جديدة من السلوك تنعكس في شكل أداء مختلف و أساليب عمل معدلة أو متغيرة و أنماط للتعامل و التفاعل في المنظمة. حيث عرفها Garvin 1993 بأنها منظمات تتمتع بمهارة إيجاد المعرفة أو الحصول عليها و تبادلها مع جميع العاملين فيها، و بمهارة تعديل تصرفاتها و رؤيتها المستقبلية لتعكس تلك المعرفة⁽¹⁾.

فيتعلم الأفراد القواعد و النظم و التعليمات الواضحة و المباشرة، كما يتعلمون - و هذا هو الأهم- المعاني و المفاهيم و الأفكار غير المباشرة و التي يستخلصونها من تلك المعارف و الخبرات الظاهرة، حيث تمثل تلك المنظمات حسب (P.Senge 1990) التي يعمل فيها الأفراد باستمرار على زيادة قدراتهم في تحقيق النتائج التي يرغبون فيها، و التي يتم فيها مساندة و تشجيع وجود نماذج جديدة و شاملة للتفكير، و يطلق فيها المجال لطموحات الجماعة و التعلم من بعضهم كمجموعات⁽²⁾.

فالتعلم التنظيمي إذن هو في الأساس اكتساب أعضاء المنظمة و المتعاملين معها أنماط سلوكية مغايرة نتيجة للتغييرات التي تجد في المناخ الخارجي أو الداخلي للمنظمة.

و يعرف (Popper et Lipshitz 1998) التعلم التنظيمي بأنه "عبارة عن آلية التعلم التي تتبناها المنظمات و تجعلها جزءا من ثقافتها التنظيمية"⁽³⁾، بحيث تمثل نشاطا طويل الأجل يهدف لبناء المزايا التنافسية على المدى البعيد"⁽⁴⁾ (Goh, 1998) و بأنه التصرف المتعمد الذي تقوم به المنظمة لإحداث التغيير المستمر فيها من خلال التعلم التكيفي و الابتكاري (Calvert, Mobley and Marshall 1994). فهو عملية مستمرة نابعة من رؤية أعضاء المنظمة، حيث تستهدف استثمار خبرات و تجارب المنظمة و رصد المعلومات الناجحة عن هذه الخبرات و التجارب في ذاكرة المنظمة، ثم مراجعتها من حين لآخر للاستفادة منها في حل المشكلات التي تواجهها، و ذلك في إطار من الدعم و المساندة من قيادة المنظمة بشكل خاص و الثقافة التنظيمية بشكل عام (هيجان 1998).

الشيء الذي يتطلب اهتمام الإدارة الدائم و التزامها بهذا النشاط و بذل الجهود لتحقيقه (Goh, 1998) و توفر البيئة الإدارية المساعدة على وضع تلك الأنماط السلوكية الجديدة موضع التنفيذ، و بذلك يتضح الدور الفاعل و المؤثر للقيادة الإدارية في تسيير عملية التعلم التنظيمي.

فبتسيير مفهوم التعلم التنظيمي أهمية كبرى للمنظمات الساعية إلى تحقيق إدارة التميز إذ يرشدها إلى الطريق الأهم و الأسرع لاستثمار و تفعيل أهم ثرواتها على الإطلاق و هي ثروة الفكر و الطاقة الذهنية

(1) - (4) د/ ناديا حبيب أيوب : "دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية الكبرى" مجلة الإدارة العامة المجلد 44، العدد 01 مارس 2004 ص 69، 70.

للموارد البشرية بها. فمعظم نماذج التميز المختلفة تركز على عناصر التعلم، الابتكار، التجديد و التحديث المستمر، و غيرها من عمليات تعتمد في الأساس على عقول الأفراد و قدرتهم الفكرية. الشيء الذي يحتم على المنظمات العمل على تسيير تعلم الأفراد للمعرفة بما يساعدهم على تحقيق مخرجات تتسم بالجودة و عملية استثمار طاقة هؤلاء الأفراد بإنماء رغباتهم في التعلم من خلال تهيئة مواقع العمل لتكون حقولا خصبة للتعلم.

حيث تتاح الفرص للأفراد للتفاعل و تبادل الخبرات، و التواصل مع المشرفين، و الانفتاح على مصادر المعرفة الخارجية، و تجدد معارفهم و مهاراتهم من خلال الممارسة تحت إشراف ذوي الخبرة و التعرف المستمر على نتائج تقويم الإدارة لأدائهم و مظاهر الخلل فيه، و خلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي يمكن التفاعل بين الأفراد و الجماعات، بما يعمل على انتقال الخبرات و تنمية الرؤى و النماذج الفكرية و تبادلها بين الأفراد.

فالمنظمات التي تميل إلى التجديد تميل للحديث عن مشاكلها مع الآخرين، و تبين إرادتها في تحدي التطبيق الموضوع، الحكم على الفعل مقارنة مع رؤية مستقبلية (المستقبل) بدلا من الاعتماد على عادات الماضي كمقياس (Rosabeth Moss Kanter)⁽¹⁾.

كما أن المنظمة التي تطمح إلى الاستفادة الكاملة من المعارف المتوفرة لها في المنظمة بمعنى "معرفة ما تعلمه" كما قال Lew Platt مدير عام سابق لمنظمة (Hewlett- Packard) بأنه يتوجب عليها الاهتمام بكيفيات التطبيق في المنظمة و بالمطابقين و بالجماعات التي يؤلفونها⁽²⁾.

و بأنه على المديرين الاهتمام بكيفيات التطبيق الفعلية بدلا من الاهتمام بالتعريفات الموجودة في التقارير أو المصادر الرسمية للمنظمة و المعايير الرسمية فيها، خشية فقدان المعرفة الضمنية التي تنشأ إثر العمل الجماعي للأفراد و الجماعات في المنظمة.

فالمعرفة الجيدة لميدان العمل تساعد على إعداد إجراءات تشجع ابتكار الحلول و كيفيات العمل. كما يجب أن تتبع الإجراءات أو أن تنشأ اعتمادا على التطبيق الفعلي، بدلا من أن تكون مفروضة من طرف المختصين.

(1) Carol Kennedy, toutes les théories du management, page 172.

(2) John Seely Brown et Paul Duguid : « Comment organiser le savoir sans le tuer ? le délicat équilibre », les meilleurs Articles de la Haward Business Review..... page 189 .

ثالثاً: تهيئة النظام لاستيعاب المعرفة في المنظمة

I- تهيئة النظام لتشجيع التجديد و الابتكار

إنه من الممكن إيجاد متوسط بين الجمود أو عدم المرونة التي تخنق التجديد أو التحديث و الابتكار، و بين الفوضى التي تترك الابتكار و التجديد ينشط على حساب تحول هذه التجديدات أو الابتكارات إلى أفكار مفيدة من الجانب التجاري أو الاقتصادي.

و المنظمات المتفوقة لا تنهرب أمام هذا الإشكال، و إنما تحاول الاستفادة منه، لأنه في إطار التوازن بين التطبيق الفعلي و بين المعايير الرسمية نجد الوسائل و كفاءات تشجيع الابتكار من خلال ترك المجال لنشأة الأفكار الجديدة، و تطويرها من خلال تطبيقها.

كون أن منح المجال و الاهتمام الكبير بالمعايير الرسمية للعمل، و ثقل الهياكل قد يخنق تلك الحرية التي من دونها لا يمكن أن تتدفق الأفكار و التطبيقات الجديدة المبتكرة. و عملية البحث عن هذا التوازن بين التطبيق الفعلي و المعايير الرسمية يعتبر من أهم المهام و أخطر و كذا أدقها حرجا للمسرين الحاليين في المنظمات.

فلا يمكن الابتكار أو التحديث إلا عندما يكون « L'homo Ludens » الذي يعني الشخص أو جانب الشخص أو صفته كخفيف و مرح، تتماشى أو تترافق مع رفيقه المكمل كصفة لـ « L'homofaber » التي تعني الجانب الجدي و الذي يعمل بجدية. فالرغبة في الابتكار لن تتم إلا بتوافر الأمل، الفرح و المرح، بحيث يستلزم توازن جيد بين التنظيم و الفوضى، بين العقبات و الحرية، بين العشوائي و الضروري، بين التحسب و التلقائية⁽¹⁾.

و يرى Hegel⁽²⁾ بأنه على الإنسان أن يعيش في عالَمين متناقضين، كون الضمير أيضا يتخبط في هذا الإشكال المطروح، بحيث يتأرجح بين الطرفين و الآخر، و لا يتمكن من تلبية لا هذا و لا ذاك. فهو يتخبط بين الحاجات الكونية و الحياة المادية تقوده حواسه الطبيعية و طموحاته، و من طرف آخر يرتفع إلى مستوى الأفكار الخاصة بالفكر و الحرية، و يرتفع عن الحياة اليومية المعاشة إلى العالم غير الملموس، فالتناقضات التي عاشها Hegel تمثل المحرك لتفكيره.

و المفروض أن تؤخذ كل الأبعاد بعين الاعتبار، لأنه كل حالة أو وضعية يتم الاهتمام بها و العمل عليها، هي في حقيقة الأمر، أصل دائم أو معرفة دائمة، أساس يمكن للمجموعة الاعتماد عليه في المستقبل، فهي من وجهة نظر معينة، ابتكار أو اختراع لثقافة مشتركة، و من خلال ما تم تعايشه و تحليل

(1) Gottlieb Guntern : Les 7 règles d'or de la créativité.

(2) Mohamed Daoud et G.Weigand : Quelle éducation pour l'homme total ? Remi Hess et la théorie des moments, collection grandes figures de l'éducation. Dar El-Houda, Ain M'lila – Algérie 2007, Page 16-17.20

الوضعيات التي واجهتها، فهي تعبر عن ابتكار لوقت أو زمن مشترك (Remi Hess)⁽¹⁾ (1999) et Gaby Weigand و تسلسل حالات أو وضعيات معاشة لفترة زمنية اجتماعية معينة. فالوقت أو اللحظة تتشكل على شكل تراكم لزمن معاش في الماضي، و بالتالي إطار ذهني أو عقلي موجود يساعد على مواجهة و بناء حالات و وضعيات اجتماعية جديدة. و كلما تطور المجتمع، كلما تمكن من المساعدة على إعداد أو خلق أوقات أو لحظات، أو العمل على تدميرها فلا يوجد هناك تحرك محدد نحو التقدم، بدون إرادة الإنسان، باعتباره شخص و كذلك باعتباره صورة للجماعة، فالإنسان هو موضوع تاريخه.

فهناك أيضا معنى خاص، ذاتي (Subjective) يعطيه كل فرد للمعرفة، فهناك معنى اجتماعي، عاطفي قد يرفض البعض أخذه بعين الاعتبار، لكنه موجود، و معناه يواجه بصفة دائمة المعنى المعرفي الذي يعطيه للأكاديمي لها حيث يرى (J. Ardoino 1993)⁽²⁾ بان الإشكال المطروح هو في أنه لا يكفي العمل على تليين و تعديل التقنيات و الإجراءات، و تغيير التكتيكات و تحديد الإستراتيجيات، و أنه لا يتمثل الأمر في البحث عن الإشكال في كونه مجرد عطل في النظام.

بل يكون أساسي في إعادة النظر في النظام نفسه، و لا يعني الأمر هنا بالادلال بذلك و نقد الآخر و الاجتهاد في العمل بعكسه تماما، و ما هو على خلافه، و البحث عن البعد الذي يوازيه إلى أبعد حد.

و يجب كما يؤكد (3) "Remi Hess" للبحث في فترة أو زمن معين يجب أن يبدأ أولا بوصفه الطريقة التي يعمل بها الآن، إلا أنه لفهم "الآن" أو "الحالي" يستلزم البحث عن مراحل نشأة أو تكوين عاداته. أي بمعنى آخر، أنه محاولة فهم ما الذي في الحاضر موروث عن الماضي. و في عملية البحث هناك نقاط تشكل صعوبات علمية كبيرة، إلا أن ذلك يقل عندما يتعلق الأمر بالمواضيع الإنسانية، ففي هذا المجال يجب أن يتحلى الباحث بالعقلانية و يكون جاهز لإعادة النظر⁽⁴⁾.

إن المعرفة هي ملك للمصادر الذهنية أو العقلية الأكثر قيمة لدى الأفراد، و بالعكس مقارنة مع المصادر الأخرى فهي لا تنفذ، فهي تغذي نفسها بنفسها إذا تم تشجيعها، و المسير القادر على تشجيع الابتكار لدى أفراد منظمته، يحقق لها ميزة إستراتيجية على المستوى الوطني و حتى العالمي⁽⁵⁾.

حيث يعتمد تنظيم و تسيير المعارف على مصدرين أساسيين هما، مصدر داخلي يعتمد على تسيير مرجعي، والذي يستلزم تشخيص طرق أو أشكال و كفاءات إعداد المعارف، و مصدر خارجي يعتمد على متابعة المحيط (الذكاء الاقتصادي) الذي يعتمد بدرجة أولى على أهمية و منفعة المعلومات.

(1)-(3) Mohamed Daoud et G. Weigand : Quelle éducation pour l'homme total ? Remi Hess et la théorie des moments, collection grandes figures de l'éducation. Dar El-Houda, Ain M'lila – Algérie 2007, Page 16 -34

(4) Noam Chomsky : La doctrine des bonnes intentions , entretiens avec David Barsamian , Librairie Artheme Fayard, 2006, page 153, 154 .

(5) Gottlieb Guntern : Les 07 règles d'or de la créativité .

و المعرفة الأكثر أهمية هي تلك المعرفة العملية التي تعتمد على قاعدة للمعارف، و التي بدورها تستلزم المعلومات التي تشكل عامل هام من العوامل التي تعتمد عليها المعرفة، حيث تقوم بتزويدها بما يفيدها، و مع مرور الوقت تعمل على تجديد التفكير، و إعطاء نظرة جديدة و إثراء جديد بما يخص محتوى و قيمة المعارف لديه، فالمعلومات تعمل على تحسين المعرفة.

و يعتبر المسيرين هم الأكثر ابتكارا عندما تكون لديهم القدرة على تنظيم تدفق جيد للمعلومات داخل المنظمة، لأن الأفكار يجب أن تتمكن من التدفق بحرية من القمة إلى القاعدة، و من القاعدة إلى القمة، و على أساس نفس المستويات، فالمسيرين اليابانيين و الذين يتمتعون بدرجة تحديث أكبر بكثير عن تلك التي يتمتع بها الأوروبيين، يتبعون مبدأ الكايزن⁽¹⁾ "Kaizen" الذي يعني، التحسين المستمر للمنتجات و للأفكار، إلى درجة أنه بمثابة طريقة عيش بالنسبة لهم، إلا أن هذا المبدأ لا يمكن إتباعه إلا إذا كان تدفق المعلومات من القاعدة إلى القمة مثالي.

إلا أن معظم المسيرين لا يدونون أفكارهم، و لهذا السبب تجد بنك المعلومات الإستراتيجي و الأكثر أهمية ليس في ذاكرة الإعلام الآلي للمنظمة بل في ذاكرة إطارات المنظمة⁽²⁾ (Henry Mintzberg).

2- إدارة المعرفة

إن تطبيق المعرفة بنجاح في أية منظمة للأعمال هو عامل جوهري لنجاحها حاضرا، و ضمان استمرار نجاحها و ربما تفوقها في المستقبل القريب و البعيد. فالمعرفة تعني العمل من أجل تعظيم كفاءة استخدام رأس المال الفكري في نشاط الأعمال (Jeremy and Tony Hope 1997)⁽³⁾ و هي تتطلب تشبيكا و ربطا لأفضل الأدمغة عند الأفراد عن طريق المشاركة الجماعية و التفكير الجماعي.

حيث يتمثل جوهر عملية إدارة المعرفة في إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال الحديثة بما ترتبط به إدارة المعرفة بوظيفة تخطيط و تنظيم و توجيه و استثمار المعرفة المتاحة و المنبثقة، و ذلك بهدف تعظيم القيمة المضافة لمنتجات و خدمات المنظمة، و العمل على اكتساب الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة.

فإدارة المعرفة ما هي إلا وجه آخر لمفهوم التعاضد الذي يعني القدرة على تحقيق أكبر مستوى من المشاركة بالموارد و القدرات الذاتية، و القدرة على العمل و التفاعل الإيجابي مع الآخرين لتحقيق أكبر قيمة مضافة للمنظمة و ليس مجرد الجمع الحسابي للموارد المادية و التقنية للشركاء.

و من الواضح أيضا أن إدارة المعرفة ليست مجرد أفكار أو مظاهر و انطباعات و إنما هي حقيقة تتجلى في شركات (cooper and Lybrand ; Andersen : Consulting, Ernest and Young, Boeing, Chrysler Hewlett, Packard).

(1) Gottlieb Guntern : Les 07 règles d'or de la créativité

(2) Carol Kennedy : Toutes Les Théories du management. ...Page246.

(3) سعد غالب ياسين: المعلوماتية و إدارة المعرفة : رؤيا إستراتيجية عربية ، مجلة المستقبل العربي ، العدد 260، أكتوبر 2000 ، ص 124 .

بحيث غيرت هذه الحقيقة طبيعة و بنية العملية الإدارية في منظمات الأعمال الحديثة، كما غيرت من طبيعة و نوع أنشطة الأعمال من إنتاج، و تسويق، و مالية... الخ⁽¹⁾ و أكبر دليل على ذلك أن مكاتب الخبرة العالمية مثل (Andersen consulting Mckinsey) و تعمل اليوم على إعادة النظر في مداخل و أساليب تنظيم عمليات إدارة المعرفة، كما تقوم شركات مثل Dow chemicals, Hewlett, Packard, Swedish Insurance Ge "، و غيرها بإعادة التفكير في أساليب عملهم و تطبيقاتهم للأنشطة الخاصة باستثمار موجوداتهم المعرفية بطرق أكثر هدفية و أعظم فائدة (Jeremy and Tony hope 1997)⁽²⁾.

و في هذا الإطار حدد " فان ديرسبيك ودي مورغ "⁽³⁾ إطاراً عاماً لإدارة المعرفة يغطي أربع فعاليات رئيسية هي :

- تعريف موارد المعرفة التي تمتلكها المنظمة؟ ما هي هذه الموارد؟ و ما الذي تحتوي عليه؟ و ما هي طبيعة استخدامها؟ و ما هي الهيئة التي تتوافر بها؟ و ما مدى توفر المداخل إليها؟.
- تحليل كيف يمكن للمعرفة أن تضيف قيمة: ما هي فرص استخدام موارد المعرفة؟ و ما هو تأثير استخدامها؟ و ما هي معوقات استخدامها في الوقت الحاضر؟ و ما الذي تشكل قيمتها المتعاطمة للمنظمة؟
- تحديد ماهية النشاطات المطلوبة لتحقيق استخدام قيمة مضافة أفضل: كيف تخطط النشاطات لاستخدام موارد المعرفة؟ كيف نفعل النشاطات؟ كيف نراقب النشاطات؟.
- مراجعة استخدام المعرفة لضمان القيمة المضافة : هل أن استخدامها ينتج القيمة المضافة المرغوبة؟ كيف يمكن إدامة موارد المعرفة لأغراض هذا الاستخدام؟ هل إن الاستخدام يخلق فرصاً جديدة؟.
- إن عمل إدارة المعرفة ليس هو التكنولوجيا المعلوماتية المحسوبة فقط، و إنما هو في تخطيط و تنظيم ما تنتجه أو ما تقوم باسترجاعه هذه التقنيات المتقدمة و معالجتها، حيث يوجد مدخلان لتحليل و دراسة إدارة المعرفة، المدخل الأول و يسمى المدرسة المعلوماتية، و المدخل الثاني و هو المدرسة السلوكية.
- فالمدرسة المعلوماتية تعود بجذورها إلى نظم المعلومات المحسوبة ذات التقنية العالية بعثاها و برمجياتها، و بوجه خاص تطبيقات حقل الذكاء الصناعي مثل النظم الخبيرة و الشبكات العصبية، و تقنيات المنطق الغامض⁽⁴⁾.

بينما يتمحور المدخل الثاني لإدارة المعرفة في اتجاه تكثيف الجهود و القدرات الذاتية و الموضوعية نحو استثمار الموارد البشرية الموجودة أو المنبثقة أو المتاحة، أو تلك الموارد الفكرية التقنية و التنظيمية التي تستطيع الإدارة تشكيلها كفريق عمل.

(1) سعد غالب ياسين : مرجع سابق ، ص 124-125-126-130 .
 (2) عماد عبد الوهاب الصباغ : " إدارة المعرفة و دورها في إرساء أسس المجتمع المعلوماتي العربي " ، المجلة العربية للمعلومات، المجلد 23، العدد 2 ، تونس 2002، ص 44-45 .
 (3) سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 127 ، 129 .
 (4)

و من الواضح أن هذا المدخل (السلوكي) يركز على الجانب الإنساني و العقلي و السلوكي و الثقافي من مشكلة اكتساب و خلق و استثمار المعرفة بكل أبعادها الشاملة.

في هذا السياق لابد من التركيز على أن عمل إدارة المعرفة ليس هو التقنيات و التكنولوجيا المعلوماتية المحسوبة بالضبط، و إنما هو تخطيط و تنظيم ما أنتجته أو تقوم بتخزينه و استرجاعه هذه التقنيات المتقدمة و معالجته.

و بالتالي فإدارة المعرفة هي أكثر من التكنولوجيا الرقمية، و ما نشاهده من تقنيات معلوماتية محسوبة، و من شبكات إتصالات محلية و إقليمية و كونية مثل الأنترنت و غيرها و ما يرتبط بها من قواعد بيانات و جداول إلكترونية و بنوك معلومات ما هي إلا مظاهر بارزة في حركة إدارة المعرفة في عالم اليوم و الغد⁽¹⁾ (Thomas H. Davenport and Lawrence Prusak 1998) .

و في هذا المجال يشير "دانهام غراي"⁽²⁾ أن التعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات) هو إدارة معلومات، و العمل مع البشر هو إدارة المعرفة"، في حين أن إدارة المعرفة من الناحية الأخرى، تميز القيمة في الأصالة، و الابتكار، و سرعة الخاطر، و القدرة على التكيف، و الذكاء، و التعلم و هي تسعى إلى تفعيل إمكانيات المنظمة في هذه الجوانب و تهتم إدارة المعرفة بالتفكير النقدي، و الابتكار، و العلاقات، و الأنماط، و المهارات، و التعاون و المشاركة.

و هي تدعم و تسند التعلم الفردي و تعلم المجموعات، و تقوي التعاضد بين أفراد المجموعات و تشجع مشاركتهم في الخبرات و النجاحات و حتى الفشل، و قد تستخدم إدارة المعرفة التكنولوجيا لزيادة الاتصال، و تشجيع المحادثة، و المشاركة في المحتوى، و التفاوض حول المعاني، و لكن التكنولوجيا لا تشكل محور الاهتمام المركزي لإدارة المعرفة⁽³⁾.

إلا أنه من المؤسف أن اهتمام معظم المنظمات يتركز على مواردها المادية الملموسة، و تترك موارد المعرفة التي تملكها بغير إدارة على الرغم من أهميتها، فعادة ما تتوافر المعرفة بهيئتين:

- معرفة واضحة أو علنية، و هي تلك المعرفة الشائعة بين الأفراد و المعروف مستودعها و متاح الوصول إليها لكل من يعلم عنها أو يبحث عنها، و مثل هذه المعرفة مخزونة في الكتب و الوثائق المختلفة و متاحة في وسائط متعددة الأشكال توفرها تقنيات الاتصالات و المعلومات، و يتم التعامل فيها بالتبادل و التحديث و الاستخدام بمختلف الوسائل و حسب رغبات و متطلبات المستخدمين.

- ومعرفة ضمنية، و هي شخصية إلى حد بعيد، و هناك صعوبات بالغة في تحديد معالمها و التعرف عليها، لذلك من الصعب، إن لم يكن من المستحيل نقلها و المشاركة فيها، كونها مخزنة لدى عقول

(1) سعد غالب ياسين: مرجع سابق، ص 127 ، 129 .

(2) (3) عماد عبد الوهاب الصياغ: مرجع سابق ، ص 48 .

أصحابها، و لم يعبروا عنها بأية صيغة من الصيغ، و من تم فهي معلومة و ليست متاحة للآخرين، و تظل حبيسة عقول أصحابها، و قد تموت معهم.

و في بعض الأحيان تنهياً لأصحاب تلك المعرفة المخترنة الفرص و الحوافز التي تدفعهم للتصريح بها و إظهارها للآخرين بدرجات مختلفة من الوضوح و الاستكمال⁽¹⁾.

و تتشكل تلك المعرفة الكامنة نتيجة الدراسة أو الخبرة الذاتية و التجارب التي يمر بها الإنسان و ملاحظته لكل ما يجري حوله من أمور، أي أنها في النهاية حصيلة للمعرفة الخارجية بعد أن يطوعها الإنسان وفق قدراته الذهنية و تركيبته النفسية و الإجتماعية المميزة⁽²⁾.

و لا شك أن هناك علاقات جذلية بين نوعي المعرفة المعلنة و الكامنة، فكثير من المعرفة الكامنة تتأثر بما يتاح لأصحابها من المعرفة المعلنة، كما أن تلك المعرفة المعلنة إنما تعود في أصولها إلى المعرفة الكامنة التي قرر أصحابها التصريح بها، فهي أيضاً نتاج جزئي لتلك المعرفة الكامنة⁽³⁾.

رابعاً: الثقافة المعلومات و الاتصال مقومات تعزيز المعرفة

1- أهمية و دور البعد الثقافي في التعلم التنظيمي

و علماً بأن كل ما يشعر به الفرد من حوله في العالم يأتيه من ما يترجمه أو ما يصوره له عقله، و أنه لكل عقل بشري طريقته الخاصة لترجمة المعلومات التي يتلقاها من الخارج، و عليه فإن لكل عقل تاريخه، ثقافته، تعقيداته (Ses complexes) ... الخ، و بالتالي ذاكرته، فإن هذه الأخيرة تؤثر على كل المعلومات الجديدة التي يتلقاها العقل من الخارج، حتى و إن كانت هذه المعلومات الجديدة هي نفس المعلومات التي تتلقاها جميع العقول⁽⁴⁾.

فالاتجاه الذي تحدده تربية الإنسان، هو الذي يرسم مستقبل حياته "أفلاطون"⁽⁵⁾، و كما يقول "جيمس ألان" أن مكانة الفرد نتيجة لما أوصلته أفكاره و سيكون غدا حيث تأخذه أفكاره⁽⁶⁾.

الأمر كذلك بالنسبة للمنظمات، بحيث يعرقل تقدمها بعض الأفكار غير البناءة و التي تنبع من ثقافتها و تاريخها و ذاكرتها. و استناداً إلى الدراسة التي قام بها (هيجان 1998)⁽⁷⁾ و الخاصة بموضوع التعلم التنظيمي و أبعاده و العوامل المرتبطة به، و المعوقات في غياب القيادات التنظيمية الواعية بأهمية التعلم التنظيمي.

(1) - (3) أ د / علي السلمي: إدارة التميز، مرجع سابق، ص 203، 204.

(4) Pierre daco : Les voies etonnantes de la psychologie , collection Marabout , Allieur (Belgique) 1988 ,page 174

175

(5) د/ إبراهيم الفقي : البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللامحدود، المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية كندا 2001 ، ص 11.

(6) د/ إبراهيم الفقي : قوة التحكم في الذات ، المركز الكندي للبرمجة اللغوية العصبية ، كندا 2000 ، ص 19 .

(7) د/ ناديا حبيب أيوب : مرجع سابق ص 81- 82- 83 .

حيث أن ثقافة المنظمة ذاتها تحول دون تشجيع المنظمة على التعلم، وكذا مفهوم التعلم ذاته الذي ارتبط بالمدرس و الفعل و الكتاب المقرر، وأن دراسة (Zietsman, winn, Branzei and vertinsky 2002)⁽¹⁾ قد بينت أهمية الأوضاع و الظروف المحيطة بالنسبة لعملية التعلم التنظيمي و دور القوة و السلطة في التعلم التنظيمي.

كما أيدت النتائج أن القدرة على التعلم التنظيمي و التحديث الإستراتيجي توجد في كل المنظمات مادام الأفراد و الجماعات يقومون بعملية التعلم الحديسي و يعطونها العناية الكافية، و يقومون بتفسير خبراتهم و تجربتها في الواقع العملي.

و توصلت دراسة (Denton 1998) التي تناولت العوامل أسهمت في تطور مفهوم التعلم التنظيمي إلى أن العامل الرئيسي في تعلم المنظمة يتطلب تطبيق نموذج التعلم الذي يحتوي على أبعاد ثلاثة تتمثل في البعد الإستراتيجي، البعد التنظيمي، و البعد الثقافي، حتى يمكن تصنيف المنظمة ضمن منظمات التعلم. ففي دراسة للعلاقة بين ممارسة التعلم التنظيمي و بين قدرة الإدارة على تقديم التغيير الإستراتيجي، كان البعد الثقافي لممارسة التعلم التنظيمي أكثر المتغيرات ارتباطا بتقديم التغيير الإستراتيجي، من قبل أفراد الإدارة العليا مقارنة بالبعد الإستراتيجي و بالبعد التنظيمي⁽²⁾.

قد يعود السبب في ذلك إلى أن البعد الثقافي يعتبر أحد المحددات المهمة لكفاءة ممارسة التعلم التنظيمي في المنظمات المختلفة حيث تركز الإدارة على نقاط القوة لدى الأفراد، و تعتبر الأخطاء التي تتم في أثناء العمل فرصة لتعلم كيفية تجنبها في المستقبل. ثم ترسم الأسلوب الأفضل لأداء الأعمال، و تدعم تبادل المعلومات المرتدة حول تقييم للأداء و تحفيز و مكافأة الأداء الجيد⁽³⁾.

و تشير أدبيات الإدارة الإستراتيجية إلى أهمية حضارة المنظمة و ثقافتها في نجاح التخطيط و التطبيق الإستراتيجي⁽⁴⁾ (David 2001 Wright, Pringle et Kroll 1994)، خاصة إذا اتصفت ثقافة المنظمة باعتمادها على تحديد السلطات و المسؤوليات بصورة واضحة، و المشاركة في اتخاذ القرارات، و اعتبار الأفراد من أهم أصول المنظمة، و التركيز على النوعية و الجودة النهائية لبرامج التدريب و التعلم لزيادة مهارات و معارف الأفراد، حيث تمثل المهارات و المعارف التي يملكها أعضاء التنظيم أهم المزايا التنافسية في المنظمات المعاصرة.

(1)-(4) د/ ناديا حبيب أيوب : مرجع سابق ، ص 81 ، 85 .

ففي دراسة استطلاعية تمت في 400 شركة كبيرة و متوسطة في جنوب إنجلترا للتعرف على آراء المديرين حول عملية التعلم التنظيمي، توصلت إلى أن إيجاد منظمات التعلم يتطلب دعم الإدارة العليا، و أن المنظمات التي تضع خططا مدروسة للتعلم تكون أكثر استعدادا لتغيرات البيئة المحيطة⁽¹⁾.

فحسب دراسة قام بإجرائها (Barr, Stimpert, and Huff 1992)⁽²⁾ لإيجاد العلاقة بين التعديل المناسب في النماذج الفكرية لأفراد الإدارة العليا ، حيث تم جمع معلومات الدراسة حول أداء مؤسستين للسكك الحديدية لفترة زمنية غطت خمسة و عشرين عاما (مؤسسة شيكاغو ميدوست، و مؤسسة روك أيلاند).

فتوصلت الدراسة إلى أن التحديث الإستراتيجي لا يتوقف على مدى ملاحظة التغيرات البيئية فقط، بل على مدى قدرة الإدارة العليا في تحديد العلاقة بين هذه التغيرات و بين إستراتيجية المنظمة و تعديل هذه العلاقة مع مرور الزمن.

2- أهمية المعلومات

إن العالم يتجه بسرعة إلى تكامل التقدم العلمي في كافة نواحي الحياة و ربط كل اكتشاف علمي بالتطبيق، حيث يتميز العصر الحالي و القادم بالانفجار الهائل في العلم و المعلومات، حتى أن الصراع الآن لم يعد صراعا عسكريا، بقدر ما هو صراع حول العلم و المعلومات.

فثورة المعلومات التي تخترق حاليا كل مجالات الحياة، أحدثت تحولا في الهيكل الاقتصادي، و من يملك العلم و المعلومات يملك القوة الاقتصادية، و من ثم يملك القوة العسكرية التي تؤهله لتوفير الأمن الإستراتيجي و السيطرة .

فالاقتصاد الجديد هو منظومة تفاعلية، شاملة و متكاملة، متعددة الجوانب و الأجزاء شاملة لمجموعة من النظم التفاعلية، ستنشأ أثرها منظومة معلومات تفاعلية شاملة و متكاملة، تكون مهمتها الأساسية في أن تجمع البيانات و تستخرج منها المعلومات، و تولد من استخدامها المعرفة.

و تحقق بذلك القوة و النفوذ، و تصنع بذلك القدرة على التأثير، و تخلق و تولد الانطباع و الأثر، ثم لا تكفي بذلك، بل تتجه بقوة إلى إيجاد المعارف الجديدة ليصبح الابتكار و الخلق أداة توليد لأشكال غير مسبوقة من "المعرفة" تشكل اقتصادا متجددا دائما⁽³⁾.

هذا التطور الهائل في تقنية المعلومات و التغيرات الجذرية في النظم و العلاقات السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية و زيادة حدة المنافسة أدى إلى ضرورة أن تكون المنظمات قادرة على التعلم و الابتكار و التكيف السريع من أجل الحفاظ على موقعها التنافسي الجيد ، فالعالم يعيش مرحلة جديدة من التطور التكنولوجي إمتزجت فيها ثورات ثلاث في:

(1) د/ ناديا حبيب أيوب : مرجع سابق ، ص 81 ، 85 .

(2) د/ محسن أحمد الخضيرى : اقتصاد المعرفة ، مرجع سابق ، ص 10 ، 11 .

- 1- ثورة المعلومات و الانفجار المعرفي الضخم.
- 2- ثورة وسائل الاتصال المتمثلة في تكنولوجيات الاتصال الحديثة. فمصادر القوة في عصر المعلومات تعتمد إلى حد كبير على التكنولوجيا و التعليم و المرونة في عمل الأنظمة
- 3- ثورة الحاسبات الإلكترونية التي توغلت في كل مجالات الحياة و امتزجت بكل وسائل الاتصال و اندمجت معها.

إن حيازة المعرفة و استخراجها من المعلومات التي يتم تصنيعها من خلال تشغيل البيانات، و التي تقوم بجمعها و تصنيفها و تحليلها و استخراج المؤشرات منها نظم المعلومات و دعم اتخاذ القرار، كل ذلك أصبح مقياس "الثروة" الجديدة، التي لا تكتسب قوتها فقط من حيازتها، بل من استخدامها و توظيفها التوظيف الفعال.

و من هنا فقد أصبحت نظم المعلومات و دعم اتخاذ القرار ركيزة أساسية لتقدم الدول، لما أصبحت عليه النظم المعلوماتية قائدة و موجهة للنشاط، حيث أنها تستكشف آفاق المستقبل، و في الوقت ذاته تظهر الحاضر بأبعاده و واقعه و أحواله اعتمادا على ما توفر لديها من بيانات شاملة الآراء و الاجتهادات و وجهات النظر و الأفكار، و نظم الخبرة المكتسبة و ركائز البحوث و الدراسات العميقة.

فكلما زادت المعرفة العميقة و المتطورة، و كلما كانت نظم المعلومات شاملة و متكاملة، و كلما كانت لدى الباحثين العاملين فيها المنهجية العلمية، و توفر لها الإمكانيات و الأدوات، كلما كانت إنتاجية المشروع مرتفعة، و ربحيته مؤكدة، و كلما كانت متوافرة لديه و سائل الحماية و الوقاية من الأزمات، و من أخطار القصور أو حدوث الأخطاء، بل و التنبؤ المبكر بإمكانيات حدوثها و معالجتها بشكل سريع قبل أن تقع أو قبل أن تظهر آثارها السلبية على المشروع و على العاملين فيه و المتعاملين معه⁽¹⁾.

فتؤدي بذلك نظم المعلومات إلى تحسين استخدام الموارد، و إلى زيادة القيم المضافة و إلى المساعدة على إحداث التطوير و من ثم زيادة و تطوير قدرة المنظمات على تبني إستراتيجيات متفوقة، و رفع كفاءة و قدرات الأفراد العاملين.

الشيء الذي، يزيد من الربحية سواء عن طريق تخفيض التكاليف أو من خلال زيادة إنتاجية كل فرد عامل خاصة تلك التكاليف الناجمة عن الإسراف و عدم الكفاءة و التالف و العاقل و غير المستغل و التي تنخفض بزيادة قدرة العاملين و معارفهم و خبراتهم، حيث يطلق على هذه الظاهرة بـ "قانون الخبرة"⁽²⁾، أو قاعدة التعلم و التي تقضي بانخفاض التكاليف كلما زاد مقدار المعرفة و الخبرة و الدراية.

و لم يقتصر استخدام هذه الأنظمة على المستوى التشغيلي، بل تعداه إلى المستوى الإداري و المستوى الإستراتيجي الذي يلعب دورا هاما في تحديد قدرة المنظمات التنافسية و مستقبلها، لما توفره أو تحققه أنظمة المعلومات من منافع للمنظمات كالمرونة و السرعة و تقليل التكلفة و إمكانية تقديم معلومات مفيدة

(1) (2) د/ محسن أحمد الخضيرى : اقتصاد المعرفة ، مرجع سابق ، ص 60 ، 71 .

و معتمدة على الزمن الحقيقي، فقد ازداد في منتصف الثمانينات الاهتمام باستخدام أنظمة المعلومات للحصول على الميزة التنافسية و التي سميت بأنظمة المعلومات الإستراتيجية ⁽¹⁾ SIS

لقد أدى التقدم في نظم المعلومات إلى ظهور برمجيات الذكاء الاصطناعي و أدى التزاوج في مجال نظم المعلومات و الحاسبات إلى تقدم هائل في مجال علوم المستقبل، مثل الهندسة الوراثية، كما أمكن التوصل إلى التكنولوجيا الحياتية و التجارة و التسوق عبر الأنترنت، و أدى استخدام التكنولوجيا كثيفة المعرفة إلى زيادة الإنتاجية في جميع القطاعات الاقتصادية بشكل عام و في قطاع المعرفة بشكل خاص.

إلا أن نجاح نظم المعلومات في المنظمة يعتمد على تفهم المديرين لتكنولوجيا المعلومات و كيفية استخدامها لتصميم و إدارة المنظمة، حيث تعتبر تكنولوجيا المعلومات جزءا لا يتجزأ من الكيان التنظيمي بأبعاده المختلفة⁽²⁾

كما أن أهمية تنظيم المعلومات مساوية لقيمة المعلومات نفسها ، فالمعلومات غير المنظمة، أو التي نظمت تنظيما غير فعال، لا تؤدي وظيفتها بفاعلية⁽³⁾، فالهدف من اقتناء مصادر المعلومات ليس المواد في ذاتها و لكن ما تشتمل عليه من معلومات، و التي تمثل عنصرا أساسيا في العملية الإدارية ، مما يجعل تداولها السبيل الأساسي المسؤول في إدارة أداء تابعيه، و من ثم يعتبر تخطيط و توجيه عمليات إنتاج و تداول المعلومات أحد أهم مهام القادة المعاصرين .

وتتعدد الأمثلة الدالة على تأثير الاستخدام الفعال للمعرفة في نجاح منظمات كثيرة، و فشل منظمات أخرى قد يكون لديها حظ أوفر من الموارد المادية و التقنية، إلا أنها تفتقر إلى الدراية بأهمية المعلومات و أساليب تحويلها إلى معرفة توظف في تطوير العمليات و دعم اتخاذ القرارات في مختلف شؤون المنظمة⁽⁴⁾.

فقيمة المعلومات تقاس بطريقة نسبية وفقا لمدى مساهمتها في الإضافة إلى مستوى للمعرفة، و التركيز يكون على القيمة المضافة أو المتزايدة للمعلومات، و هذه القيمة لا تعتمد فقط على ما تحتويه الرسالة من معلومات و لكن علاقتها بالمعرفة السابق جمعها و تخزينها.

فقد أصبحت المعلومات جزءا لا يتجزأ من نسيج الإدارة و موردا أساسيا تعتمد عليه في تدعيم العملية الإدارية و تدعيم القرارات الإدارية و أيضا مساعدتها في خلق و تقديم المنتجات الجديدة و فتح أسواق جديدة و تحسين جودة الأداء و تخفيض التكاليف.

حيث أن التحدي الحقيقي أمام الإدارة هو كيفية استخدام مورد المعلومات كأداة إستراتيجية تعتمد عليها في مواجهة التحديات لضمان تفوقها و بقائها، فالمعلومات تخلق الاختلاف و تغير نظرة الفرد للعالم، و لكي تتحول البيانات إلى معلومات يجب أن يتوفر نموذج ترجمة خاص بالفرد المتلقي لها، و بالتالي ما

(1) مجلة الإدارة العامة: المجلد 38، العدد 2، أغسطس 1998، ص 415-417-427.

(2) د/ صونيا محمد البكري : نظم المعلومات الإدارية ، مكتبة الإشعاع 1997. ص 9

(3) د/ عبد الوهاب عبد السلام أبو النور: تنظيم المعرفة: مدخل عام وقضايا رئيسية في التنظيم و التصنيف عالم الكتاب 2000، ص 80، 81.

(4) أ. د/ علي السلمي : إدارة التميز ، مرجع سابق ، ص 207 .

يمثل معلومة بالنسبة لفرد ما، لا يمثل بالضرورة معلومة بالنسبة لفرد آخر، كما أن توفر ذلك النموذج (و الذي يعبر عن المعرفة السابقة) يسمح باستخراج المعلومات من البيانات و ترجمتها.

و هذا يبين الأهمية الكبيرة للخبرة و الحكمة في التعامل و في معالجة الأمور، لما تمثله من أصول ذات قيمة عالية للغاية، بحيث تتمكن من تحويل المعلومات إلى شيء يمكن بلورته كقوة تنافسية، فقد تمثل المعرفة مجموعة من النماذج التي تفقد البحث للحصول على المعلومات، معالجتها، و توجيه السلوك، كرد فعل لتلك المعلومات.

و يتكون من ذلك نظام معرفي جاهز للاستعمال ⁽¹⁾ (S.Harris 1994)، فالمعرفة تتكون من نماذج و تطبيقات يمكن تنفيذها، و من مبادئ استخدام، و أنماط... الخ، تبين متى و كيف تستخدم تلك النماذج.

3- ضرورة توافر نظام فعال للاتصال داخل المنظمة

كما أنه من الضروري الأخذ بعين الاعتبار طبيعة سيرورة معالجة المعلومات و كذا الخطر المرتبط بالاستخدام السيء للبيانات، فالإمكانيات الفرد حدود لاستخدام المعلومات من أجل حل المشاكل ⁽²⁾.

فالمعلومة قبل كل شيء هي تبادل أو إرسال للمعارف، و كل خبر أو معلومة سواء كانت منظمة أو غير منظمة تتخللها تشوهات إثر عملية توصيلها، من خلال المدرسة، المحيط الاجتماعي، الصحيات، التوجهات، القيم الإيديولوجية أو الفلسفية و الدينية.

و بالتالي يتم إفساد تنظيم أفكار قائم و تشويشه لمنلقي للمعلومات، و تحدث لديه أو بداخله ضغوطات بين النداءات الداخلية لديه و الخاصة به حول موضوع معين، و بين المعلومات التي يتلقاها، فتختلط الأمور و تنقلب بداخله و بما ينتج عن ذلك من نتائج و عواقب.

و في هذا الإطار يؤكد (Pierre Daco) أنه إذا كانت التربية بكل أشكالها هي سلسلة لا متناهية، فما هو الحل؟، يجب أن يكون إذن المربي منظم بأقصى درجة لكي لا يتم بعث معلومات مشوهة، لأن عدم التنظيم الداخلي لا يمكن إلا أن يرسل أو يوصل معلومات غير منتظمة ⁽³⁾.

إن التكنولوجيا المستخدمة في إنشاء البنية الأساسية و توفير سهولة الوصول للمعلومات يلعب دور محوري في تحقيق النجاح المطلوب، وقد يذهب معظم خبراء إدارة المعلومات إلى أن وسائل التكنولوجيا تسهم بحوالي 15 % من الحلول التي يتم التوصل إليها في المنظمة المؤهلة من الناحية المعلوماتية. إلا أنه الوصول إلى أفراد تتوفر لديهم المعلومات له درجة أعلى من الأهمية.

و ينطوي تجاهل القوى الحركية البشرية و المتعلقة بالمنظمة التي يمكن وصفها بالثقافة المشتركة على مخاطر خاصة، حيث تشير الثقافة المشتركة إلى مجموعة من الأنماط السلوكية أو الصفات التي تحظى بالتقدير المطلوب ليس نتيجة فرضها من قبل مصدر خارجي أو داخلي بل لكونها الطريقة التي يفضلها

⁽¹⁾⁽²⁾ Robert Reix : Systèmes d'information et management des organisations , Vuibert 2000, 3^{ème} édition page 21, 24 .

⁽³⁾ Pierre Daco : Psychologie et liberté Intérieure, Marabout, Allier , Belgique 1990 , P 200,203 .

أعضاء المنظمة، فتبقى بالتالي تلك الثقافة التي تكتنفها المنظمة مهيمنة على التطور المستمر نتيجة التأثير بالأشياء المفضلة من قبل الأفراد و الأنماط الخاصة بهم⁽¹⁾.

نظرا للتنافس الكبير بين منظمات الأعمال في الوقت الحالي، فإنه يتم التركيز على الإبداع و القدرة على التكيف و التغيير، كأحد النتائج التنظيمية المهمة أيضا، كما أن الأخذ بمنهجية الإدارة بالمعرفة يقتضي في المقام الأول فتح قنوات و منافذ الاتصالات على مصارعها داخل المنظمة و بينها و بين المناخ المحيط، من أجل تحصيل الكم الأكبر من المعرفة الكامنة و المعلنة من مصادرها الداخلية و الخارجية، و إتاحة الفرص للتواصل و التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة و من يتعاملون معهم من أطراف خارجية، لتداول تلك المعرفة و تعميقها و تنميتها بالاستخدام و التطبيق.

فقد وجد⁽²⁾ Monge 1992 و آخرون أن الاتصال ضمن المجموعة كان له ارتباط موجب بتوليد الأفكار الإبداعية، و في دراسة عن فرق البحوث و التطوير ظهر أن الاتصال الداخلي و الخارجي لهذه الفرق كان مرتبطا ارتباطا موجبا بالأداء.

كما أن التفاعل مع أفراد مختلفين و زيادة الاتصال بالآخرين بشكل عام ، يعد بداية جيدة لفهم كيف أن السلوك الاجتماعي المتزايد يؤثر في الإبداع⁽³⁾، ونظرا لأن الإبداع يعتبر من النتائج الإيجابية، فإن منظمات الأعمال تحاول جاهدة للحصول على أقصى درجات منها.

إن المعرفة تتميز عن باقي الموارد الداخلة في منظومة العمل الإنساني بالمنظمات في كونها لا تستهلك بالاستخدام، بل على العكس فهي تزايد و تتعمق كلما تداولها الأفراد. حيث يرى العديد من المنظرين أن توصيل الأفكار و المعلومات يغذي الإبداع⁽⁴⁾ (Kanter 1988).

و بالمقابل يرى الدكتور سعيد عامر⁽⁵⁾ أنه لا يوجد ما يعرف بالاتصال الأمثل و لكنها اجتهادات من خلال محاولة الحد من المعوقات التي تعترض طريق كل ركن من أركان عملية الاتصال.

فللعقل اللاواعي قدرة استيعاب لا محدودة على الإطلاق و كيفية برمجته للفرد للاتصال خلال فترة الصبا و الشباب، تظل موجودة في عقله اللاواعي خلال المراحل المتقدمة من العمر، و أيضا ردود فعله الاعتيادية تجاه أشياء معينة و تصرفات محدودة.

أي أن هذه البرامج الموجودة منذ أمد طويل هي التي تحدد طبيعة سلوكه، و بالتالي فإن الإدراك العقلي المرتبط ببرمجة قديمة قد يكون هداما له⁽⁶⁾ إن لم تتماشى مع مستجدات الأمور و التغيير.

⁽¹⁾ بول جميل - جون بلاكويل : إدارة المعلومات ، ترجمة TIPTOP لخدمة التعريب و الترجمة ، الطبعة العربية 2003، دار الفاروق للنشر و التوزيع ، ص 111 ، 112 .

⁽²⁾ (4) - د/ مازن بن فارس رشيد: مجلة الإدارة العامة، مرجع سابق ص 232-230.

⁽⁵⁾ د/ سعيد عامر : الإدارة و تحديات التغيير، مرجع سابق ص 51 .

⁽⁶⁾ د/ إبراهيم الفقي : البرمجة اللغوية العصبية و فن الاتصال اللامحدود مرجع سابق ، ص 30 ، 61 .

ففي إطار التغيير، فإن نجاح منظمة مرتبط بدرجة مرتفعة بمحتوى المعلومات التي تسمح بنقل المعرفة للعاملين، و طبيعة المحتوى عامل أساسي لتحديد الهدف من المعلومات. إلا أن الفرد معتاد على فهم أو ترجمة سلوك أو تصرفات الآخرين من خلال آرائه و معتقداته الخاصة التي تعمل عادة كمصفاي لترجمة بيانات الاتصال.

على هذا الأساس، فإنه لتحسين الاتصالات الإدارية يركز الدكتور سعيد عامر⁽¹⁾ بصفة أساسية على أنه يتعين على المديرين و المستويات القيادية أن يدركوا و يتعلموا عند مزاولتهم للاتصالات، كيفية تحسين نقل كل من الكلمات و الأفكار و المشاعر للتأكد من وصولها إلى الطرف الثاني بنفس المعنى المقصود نسبيا.

مع الحرص على تلك الاعتبارات عند استقبال الرسائل كي يكون المعنى المفهوم قريب نسبيا إلى المعنى المقصود، و الحرص على تفهم و حسن رد الفعل و التعليق المحتمل من الطرف الثاني من إعطاء أهمية خاصة للتغذية العكسية كعنصر تفاعلي و تكاملي من عناصر الاتصال.

و يرى Slywotzky⁽²⁾ بأن المنظمات الكبيرة ذات العمر الطويل مهددة إلا أنه قد لا يكون كذلك على شرط أن تتعدى مجرد البحث على ميزة تنافسية، بل تبحث باستمرار على حلول جديدة لعملائها.

بالرغم من حجم المعرفة المتوفرة، فالمنظمة تعاني من نقص في المبادرة و العمل نتيجة للتباعد الكبير بين المعارف الكثيرة و بين التطبيق الخاطئ، بما يعرف بالتباعد بين المعرفة و التطبيق.

بحيث أن انعدام المبادرة هنا لا ينتج عن عدم الاهتمام فقط أو عدم المعرفة، بل ناتجة عن عدم الفعل بالرغم من وجود أو توفر المعرفة مثل ما يعبر عنه T.S.Eliot⁽³⁾ أنه " بين الإعداد و الخلق يسقط الظلام".

فالمعرفة تمثيل للعالم الخاص بالفرد، حيث أنها تشمل الماضي، الحاضر، فهي تحتوي على محزون كل ما تم رؤيته، تعلمه، اختراعه، دراسته و تسجيله. و المسافة التي تفرق بين التمثيل للعالم (المعرفة) عن الواقع تختلف حسب المجالات، من شخص لآخر (حسب تربيته، ثقافته، قيمه، تصرفاته و فلسفته في الحياة)، فهذا الاختلاف يمكن أن يخلق مشاكل خاصة في الاتصال و الفهم، كما قد يكون هذا الاختلاف مصدر للتمييز بالخصوص في ما يتعلق بالقدرة الإبداعية لفريق من الأفراد⁽⁴⁾.

حيث يخلق الأفراد محيطهم أو بيئتهم من خلال تفكيرهم و أفعالهم التي تقودها غاياتهم⁽⁵⁾، فالعقل لا يرى

(1) الإدارة و تحديات التغيير : مرجع سابق، ص 52، 53.

(2) Adrian Slywotzky : La migration de la valeur , page 75 .

(3) Jeffrey Pfeffer et Robert I . Sutton : La piège des beaux discours « Harward Business Review 2003, page 60,63 .

(4) Manfred Mack : Co-Evolution dynamique créatrices: libérer les richesses de l'intelligence partagée , Village Mondial 1997 , page 52 .

(5) Raymond – Alain Thiéart : Méthodes de recherche en management , Dunod ,Paris 1999, Page 20.

إلا ما ينتجه هو نفسه، من خلال خطته هو، أي أنه لا يدرك إلا ما ينتج (Kant)⁽¹⁾ . و مفتاح التفكير الجديد يحتم أو يتلخص في جعل اتجاه الاهتمام لمختلف الأفراد إلى الأهم، إلى بعض المبادئ الهامة، إلى بعض القيم و المعتقدات الأساسية، لتصبح جوهر فلسفي يتفق أثره هؤلاء الأفراد مع محاولة تشجيع التنوع إلى أقصى حد ممكن فيما يخرج عن هذه المبادئ و تشجيع و مضاعفة الأفكار، المشاريع، المبادرات و الابتكار⁽²⁾.

فالتجديد الحقيقي يبدأ ببحث إستراتيجي نتيجة تفكير العديد من الأفراد و مختلف المساهمات، فهو نتيجة خطوات إدماج و تداخل بين إستراتيجية التسويق، البحث و التطوير، الإنتاج الخ⁽³⁾ العمل على اختيار المحكم للأدوات الفنية أو التقنية الملائمة للغايات المرجوة، لا يكفي لتفسير كيفية التطبيق و كذا نجاح الأفراد المحترفين في عملهم، فالمعرفة العلمية لا تتمتع إلا باستقلال نسبي ففي كل معرفة علمية تتدخل المعاملات الاجتماعية تدخلا قويا على قدر ما تكون المعرفة متطورة⁽⁴⁾.

كما أن المشاكل ليست بالضرورة محددة أو معروفة بسهولة في الواقع العملي اليومي، بل يجب أن تحدد هذه المشاكل من خلال أوضاع مبهمة، معقدة، مقلقة، و تتميز بعدم اليقين⁽⁵⁾. و التي يجب إتباع سيرورة تسمح بتوضيح و كذا تنظيم في نفس الوقت الغايات و الأدوات التي يجب أن تستخدم للوصول إليها. و أدوات التقييم لتعديل الفعل، سيرورة يعرفها « Schon » « باسم التفكير أثناء التطبيق (La réflexion dans l'action) . تفكير يركز كثيرا على المعرفة عند التطبيق، أي أثناء الفعل، معرفة ضمنية تقود التطبيق و الحكم على الأوضاع التي تطرح إشكالية.

فالفهم لا ينتج عن إجراء تقني أو معرفة عقلانية بحتة، بل تنتج في كل مرة عن الحديث التفكيري لفرد في حالة لا يمكن أن يخرج عن إطارها مثل ما هو الحال في إطار مشكل تقني، و يحكم اعتمادا على معايير و قواعد أو معارف أي ينتج عن عقلية تطبيقية مرتبطة بالثقافة (Gadamer)⁽⁷⁾. ومن الخطأ أن تدارس العلوم متفرقة، متباعدة، فالعقل البشري واحد مهما تنوع الموضوعات التي يخوض فيها⁽⁸⁾.

يرى (J.F Ballay)⁽⁹⁾ بأنه على المسير أن ينظر لقضية المعرفة من وجهة نظر أخرى، فالمعرفة تتم عندما يعمل أفراد أكفاء مع بعضهم البعض، يتواصلون، يجربون أفكار، يستخدمون المعدات بطريقة ذكية.

(1) محمد سبيلا و عبد السلام بنعيد العالي : العقل و العقلانية دار توبقال للنشر المغرب - الطبعة الثانية 2007 ، ص 57 .

(2) Manfred Mack : Page 166.

(3) Glen L .Urban : Racines et stratégies de l'innovation , profession PDG , Editions village mondial 1998 ,Page 290.

(4) جورج غورفيتش : الأطر الاجتماعية للمعرفة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع - بيروت- 2008 ، ص 42 .
(5) - (7) Denis Simard et al : Le rôle de la culture dans l'exercice du jugement professionnel : un défi pour la formation fondamentale des enseignants , la formation fondamentale , éditions logique , canada 2001 page 114-126

(8) د/ محمد شيا : مناهج التفكير و قواعد البحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع - بيروت- الطبعة الثانية 2008، ص 85.

(9) Jean-François Ballay : Préface de « les meilleurs articles de la H B R sur le management du savoir en pratique , éditons d'Organisation 2003.

إلا أن ذلك لن يتم عندما يعمل هؤلاء الأفراد في إطار تباعد عقلي أو ذهني و جسدي، أو عندما يتم شرح كبير جدا للعمل، أو تحديد كبير للمعايير في العمل أو أن تسيطر عقلية أو منطق السلطة.

فإستراتيجية التشخيص (La stratégie de personnalisation)⁽¹⁾ لتسيير أو إدارة المعرفة يتم انتقال المعرفة عن طريق التواصل بين الأفراد خاصة وأن المنظمات الآن تتغير مواصفات منتجاتها تماشيا مع طلبات العملاء و كون هذه الإستراتيجية يعتمد عليها كثيرا عندما يعتمد عمل المنظمة على المعرفة الكامنة لدى الموظفين

و في هذا المجال يتحدث (Wenger et snyder)⁽²⁾ عن (la communauté en pratique) بأنها تمثل تجمع غير رسمي (جماعة غير رسمية) يتشارك أعضائها المعارف بحرية و إبداع، فتشجع تدفق طرق جديدة لمعالجة المشاكل و تدفق أفضل لأوجه العمل و التطبيق و ترقية الكفاءات و تطوير و تبادل المعارف و قدرتها على معالجة المشاكل بسرعة.

و بالتالي فإنه لا تكفي خبرة المختصين في الاتصال و لا حتى إرادة جيدة للتأطير لتمكين الاتصال في المنظمة، ما دامت الهياكل فيها منغلقة و الكل يبحث عن الانزواء و الانعزال في محيطه، بدلا من الانفتاح على محيط المنظمة ككل⁽³⁾.

حيث أنه أكثر من 70% من 1000 عامل طرحت عليهم أسئلة من طرف مجلة Fortune⁽⁴⁾ صرحوا بأن الأعداد المتزايدة للرسائل التي يرسلونها والتي يتلقونها يعادل حوالي 84% مما يعمل على انقطاع عملهم على الأقل ثلاث مرات في الساعة الواحدة.

فمعظمهم يرسل و يتلقى كل يوم في المتوسط 178 رسالة و يجبرون غالبا على إعادة الإرسال بسبب الضغط على قنوات الإرسال، و عليه فإن الاتصالات التي من المفروض أن تسهل قيادة النشاطات، فهي بالعكس تخلق نوع من الإعاقة الإضافية.

و السبب الرئيسي لمعظم المشاكل بين الأفراد هو مشكل أساسي للاتصال، و لم يعد يكفي أيضا تشجيع مشاركة القيم، بل بتطوير بعض السلوكات التي تسهل الاتصال لجعل العمل أفضل⁽⁵⁾، فالفرق بين معلومة و أخرى هو كيفية إيصالها حيث نجد أن الروح الموجودة أو المرافقة للمعلومة و التي تنبع من شخص بروح معينة تحدد المعرفة، فالفرق لا يستثمر فقط مهاراته المهنية الوظيفية في العمل بل ذاته.

(1) Morten ; T Hansen et al : Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ?HBR 2003page 120 ;143

(2) C.Wenger et William M.Snyder : Des Communautés de pratique , Les meilleurs articles de la Harward Business Review 2003, page 92,99 , 111.

(3) Jean -Pierre Citeau : Gestion des ressources humaines (Principes généraux et cas pratiques), éditions Dalloz 2000 , page 144.

(4) Michal J. critelli : communiquer à l'ère de l'information , le rôle du leader , profession PDG 1998, Page 182.

(5) philippe Détire et Catherine broyez : La communication interne au service du management , Editions Liaisons 2001, Page 197 .

إن الاعتماد على موظف يعني الاعتماد على التزامه الشخصي، يعني منح الثقة ليس فقط في كفاءاته بل حتى في شخصه (G.de Boterf 2000)⁽¹⁾ كفرد الذي أصبح يقوم بتعديلات تنبع من تفكيره و طريقة فهمه الخاصة بين القواعد الموضوعية و بين ما يطلبه الوضع في الوقت الذي يعالجه.

إذن مهما تقدم العلم و عظمت المنجزات فإن الإنسان و وعيه سيبقيان هما الأساس حتى لو تم صنع الإنسان الآلي ذي السلوك الهادف، مما تقدم نستطيع القول أن تنمية الموارد البشرية تعد من أهم المسائل على المستويات جميعها، و تتحدد أهمية و تنمية الأفراد على المقدار الذي يحوزان عليه من وعي، إدراك و مرونة و جدية و تحمل المسؤولية.

⁽¹⁾ Jean-François Claude : L'Ethique au service du management, Editions Liaisons 2002, page 36, 37, 38.

خلاصة

إنّ معظم الكتابات و الدراسات إن لم نقل كلها تروج إلى فكرة حتمية تعلم المنظمات كيفيات الاستفادة من الكمّ الهائل من المعرفة المتوفرة لديها بشقيها المعلنة و الضمنية.

الشيء الذي جعل المنظمات تحاول بشتى السبل استخدامها و تطويرها لتمييزها بين نظيراتها في السوق و تمكّنها من البقاء.

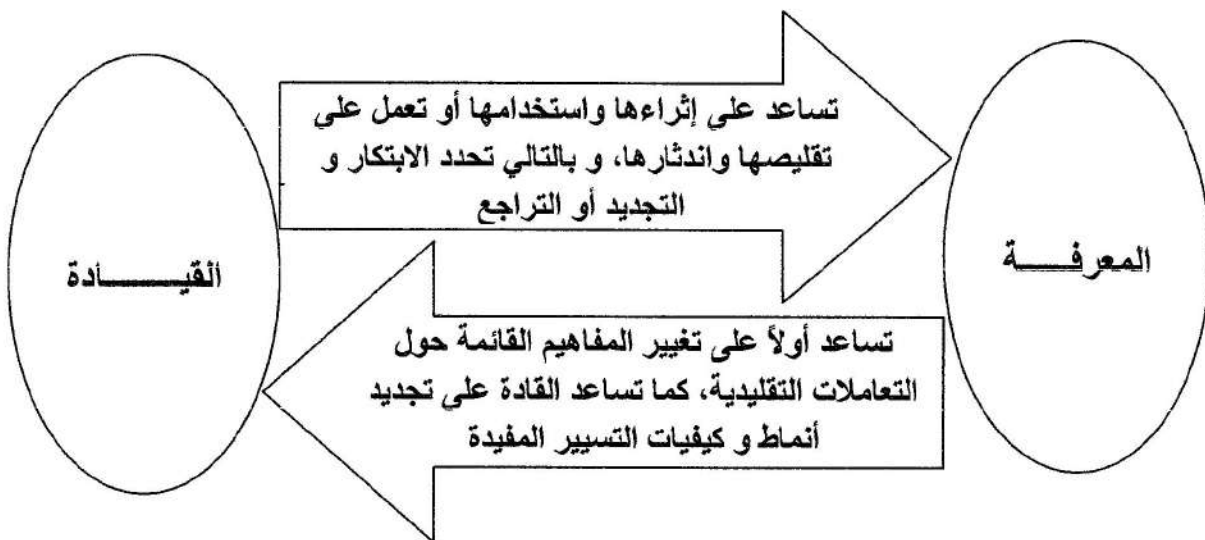
إلا أنّ هذا لا يكفي، فتوافر المعرفة و كذا إدارة جيدة للتأطير، لا يمكن أن تحدد مكانة المنظمة في السوق، ما لم تهتم هذه الأخيرة بكيفيات التفكير و الذهنيات، و بالتالي السلوكات و التصرفات، التي تشجع انتقال المعرفة و تدفقها داخل المنظمة بما يخدم التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

و هذا لن يتم إلا بالاعتماد على مستوى قيادة فعال و درجة وعي واسعة و تفكير استراتيجي يتولى إعادة النظر في جميع الجوانب الخاصة بالمنظمة.

فلم يعد مجرد البحث على ميزة تنافسية للمنظمة قادر على ضمان البقاء، بل العمل على البحث المستمر على حلول جديدة.

الفصل الثامن

القيادة أداة للتغيير في المنظمة



الشكل 18: تفاعل المعرفة و القيادة فيما بينهما

إعداد الباحثة

القيادة

العولمة

بطرق الاستجابة لها تعمل القيادة أو تحدد مكانة المنظمة داخل مجال العولمة، فتؤثر عليها من خلال قرارات التعامل معها

المنافسة

بأنماط القيادة و تعاملها مع المحيط الداخلي، تحدد مستخرجات المحيط الخارجي و كذا تعاملها معه، الشيء الذي يغير قواعد اللعبة

التغيير

تحدد القيادة مجالات التغيير كاستجابة، وبالتالي تخضع له، أو كفعل و محرك للتغيير و بالتالي تتحكم فيه

الاستراتيجية

كيفية الاختيار التي تستخدمها القيادة عند تجديد الاستراتيجيات الملائمة تحدد نجاحها أو فشلها

المنظمة

حسب نمط القيادة و مدى ملائمتها للمواقف، تعمل القيادة على نجاح المنظمة أو زوالها (تخلق قدرتها على البقاء أو تدفعها للزوال)

الثقافة

باختيار ترسيخ النماذج الثقافية القائمة أو بالعكس تحريكها، تحدد كيفية التعامل داخل و خارج المنظمة و بالتالي كيفية الاستجابة للتغيير للمنافسة و للعولمة

المعرفة

تساعد على إثرائها و استخدامها أو تعمل على تقليصها و اندثارها و بالتالي تحدد الابتكار و التجديد أو التراجع

أولاً: مفهوم القيادة و أنماطها

1- ما المقصود بالقيادة

2- أنماط القيادة

ثانياً: الصفات الواجب توافرها في القائد

1- تسيير الاهتمام

2- تسيير المعنى (الاتصال)

3- تسيير الثقة

4- تسيير الذات (الذاتي)

ثالثاً: الذكاء العاطفي (الانفعالي)

1- أهمية توافر الذكاء العاطفي (الانفعالي)

2- قدرات الذكاء العاطفي للقيادة

1-2 الذكاء الشخصي

2-2 الذكاء الاجتماعي

رابعاً: القيادة أداة فاعلة داخل المنظمة

1- أهمية دور القيادة في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمة

2- أهمية دور القيادة في تشجيع الإبداع و التميز

3- أهمية توفر القدرة على التفكير الإستراتيجي على مستوى القيادة

خلاصة

إنّ المفاهيم الجديدة المطلوبة لإصلاح الأوضاع الحالية المتأزمة في واقعنا المتذبذب تتطلب تغييرا عميقا يلانم ظروف المنظمات والمناخ الاقتصادي والبيئة المحيطة بها حاليا، من خلال استخدام إستراتيجية لإتمام هذا التغيير بشكل يمثل أفضل نتائج وأحسن منافع للمنظمة.

حيث يحتاج إحداث التغيير إلى مشرفين وقادة إداريين قادرين على التغيير وحسن التعامل مع المشكلات الفنية والإنسانية الناجمة عن التغيير، والتي يصعب حصرها نظرا لاختلاف الظروف والمتغيرات والمناخ الذي تعمل فيه المنظمة بالإضافة إلى المداخل السلوكية التي لا تكفي محتويات الأسس والمبادئ النظرية على معالجتها معالجة فعالة.

فلم يعد النمط الإداري التقليدي قادرا على مواجهة المعوقات والمشكلات الناجمة عن قضايا التغيير، التي تستدعي كل الوعي والإدراك والفهم التي تتميز بها أنماط الإدارة الحديثة لتمثل ضرورة حتمية وحيوية من أجل حسن معالجة وفعالية التعامل مع مشكلات التغيير. الأمر الذي، يتطلب من الإدارة أن تخطو خارج الإطار المألوف في العمل والتفكير، وتحليل كافة العناصر التي تخلق التغيير المطلوب.

حيث أنّ معظم النظم الإدارية من الناحية العملية اتجهت الآن إلى مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة لاستيعاب المتغيرات المتسارعة والتوائم معها مما أدى إلى التركيز في هذا المجال على دور الإدارة في إحداث التغيير وتفعيل دور المدير القائد في إحداث التغيير بدلا من انتظار حدوثه أو مجرد التفكير في كيفية الاستجابة له، والانتقال من موقف ردّ الفعل إلى موقف المبادرة، مما زاد من أهمية عنصر القيادة الذي يعتبره الكثيرون من مفكري الإدارة المعاصرين أهم العناصر المحركة لفاعليات المنظمات.

فقد انشغل اهتمام الباحثين والدارسين في مجال القيادة خلال الأربعين سنة الماضية في قضية فعالية القيادة بحيث ركزت على تفسير وتحليل العوامل المحددة لهذه الفعالية، ولم تتعرض في معظم الأحيان إلى قدرة القائد على تحفيز واستثمار قدرات ومواهب مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المحددة.

حيث يلاحظ أن جميع النظريات التي تفسر فعالية القيادة استخدمت أحد معيارين لتحقيق هذه الفعالية، إما معيار فعالية الأداء أو الإنتاجية، أو معيار تأثير القائد على الرضا والروح المعنوية لمرؤوسيه. أما المعيار الخاص بقدرة القائد على استثمار الأفكار الموجودة لديه في تحريك مواهب الآخرين واستخدامها بالأسلوب الصحيح فلم يحظ باهتمام الباحثين والدارسين رغم الحاجة الملحة إلى ذلك⁽¹⁾.

(1) د/ محمد موسى عثمان: تحليل الابداع من منظور اقتصادي. نوفمبر 2001 .. المؤتمر السنوي الحادي عشر. الإدارة وتحديات التغيير 2001 ، ص 596 .

أولاً: مفهوم القيادة و أنماطها

1- ما المقصود بالقيادة

وفي هذا السياق يظهر موضوع القيادة كأحد الموضوعات التي لاقت اهتماما كبيرا من جانب الباحثين في علم الإدارة (الماضي 2001)⁽¹⁾، ولا يزال يمثل مجالا للعديد من البحوث التي تسعى إلى بلورة نظرية علمية متكاملة، حيث يواجه الباحث في هذا الموضوع العديد من المسميات التي لها نفس المعنى تقريبا.

وقد أشارا (Palmer et Hardy 2000)⁽²⁾ إلى أنه من بين 587 بحث في القيادة فشل 366 منها في وضع تعريف لما تعنيه كلمة قيادة، وقد يرجع ذلك إلى افتراض بعض الباحثين أن كل شخص يعرف ما هي القيادة، إلا أن هذا الافتراض غير سليم. لأنه أدى إلى وجود فجوة كبيرة فيما يتعلق بما تمثله القيادة. فهي سهل التعرف عليها و لكن من الصعب تعريفها⁽³⁾.

وبالتالي اختلفت الآراء حول مفهوم القيادة، فهناك من يعتقد أنه من الصعب إعطاء تعريف لها (1986 A. Bryman)، بحيث ركزت الأبحاث الأولى عن الموضوع بالدرجة الأولى على الملامح الشخصية التي من الممكن أن تفرق القائد عن غيره من الناس (R.M Stogdille 1948) و (Gibb 1969) (A.G ولكن لم يصل هؤلاء الباحثون إلى نتائج علمية تؤيد هذا الاتجاه، ولم يكن بالتالي تفريق بين المسيرين والقادة.

بينما الأبحاث المتأخرة و الأكثر حداثة في هذا الميدان تختلف في اتجاهها، إذ يعتقد الباحثون أن هناك فرق بين المدير والقائد، وأن نظرة كل منهما تختلف عن الآخر (A. Zaleznick 1977)⁽⁴⁾، وأن القائد يختلف عن المدير، فالمدير يقضي الوقت بين الأفراد ليحقق المهمة، بينما القائد لا يتواجد في كل الأوقات، ومع ذلك يتحقق العمل بفعالية من خلال مشاركته العاملين في المعرفة التي لديه (Fagiano 1997)⁽⁵⁾.

وبأن المدير الرئيسي بموهبته أو قدرته يمثل عقل الاضطبوط والأفراد هم الأذرع، وكلما زادت الأذرع كلما زاد تأثير المدير. إلا أن مشاركة الأذرع للمعرفة يعني أنها تستطيع العمل مستقلة، وهذا سوف يعوق قدرة الاضطبوط ليصبح أكبر.

أما القائد فهو يشارك الآخرين في المعلومات تماما لكي يخلق فريقا فعالا، ويكون لدى كل عضو فيه المعرفة اللازمة لقيادة الفريق في لحظات معينة، فهو يعرف أين يريد أن يكون، وكيف يحقق ذلك بشكل

(1) د/ عبد العزيز هاشم : أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل ، دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسفارة القاهرة 2001 الإدارة وتحديات التغيير، ص 424.

(2) Jean – François Claude : Le management par les valeurs « l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ? editions liaisons 2001 (P. 168)

(4) استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق ص 90.

(5) د/ عبد العزيز هاشم: مرجع سابق ص 425، 426.

أسرع وأكفأ، ويخلص إلى أنه إذا كانت الإدارة هي أداء الأشياء من خلال الآخرين، فإن القيادة هي مساعدة الآخرين لأداء الأشياء التي يعرفونها وأنّ هناك حاجة لأدائها لتحقيق الرؤية المشتركة⁽¹⁾ وبالتالي فإن القيادة هي نمط سلوكي متطور ومن يتوافق مع المواقف المختلفة ويتعدل بحسب اختلاف أطراف العلاقة، فالقائد لا يلتزم أسلوباً واحداً لا يغيره، بل يختار نمط التعامل وأسلوب التفاعل في كل مرة بحسب المتشاركين في الموقف وطبيعة الظروف المحيطة والأهداف المرجوة، بحيث يتلاءم تفاعله مع الموقف التنظيمي الذي يوجد به. وهذا ما تؤكد الدراسات الحديثة للبرمجة اللغوية العصبية، كونها ملتقى العديد من طرق إدراك الاتصال والتغيير⁽²⁾.

وفي هذا الإطار أيضاً يرى (Barker 1997)⁽³⁾ أن الفرق بين الإدارة والقيادة يتمثل في اختلاف المهمة، فمهمة الإدارة هي الحفاظ على الثبات، بينما مهمة القيادة هي خلق التغيير. وعليه تلعب القيادة الإدارية دوراً محورياً مؤثراً في صياغة أهداف وغايات المنظمة وتحقيق ترابطها مع المناخ المحيط، وتفعيل عناصرها وقدراتها الذاتية.

والجدير بالذكر هنا أنّ المقصود بالقيادة الإدارية هم كلّ الأفراد القادرين على إنجاز مهام المنظمة وتحقيق أهدافها بالتأثير على الآخرين وحفزهم على الأداء المتميز، أي أنهم ليسوا بالضرورة من شأغلي مناصب الإدارة والرؤساء، ولكنهم أفراد ذوي قدرات قيادية يستخدمونها في حلّ مشكلات العمل وحسم الاختيارات المتعارضة معتمدين على خبراتهم وعلاقاتهم بالآخرين وتأثيرهم فيهم.

وبهذا المعنى تصبح القيادة الإدارية مفهوماً أوسع نطاقاً وأكثر شمولاً من المعنى الضيق الذي يرتبط في الأذهان عند الحديث عن القادة باعتبارهم المديرين والرؤساء⁽⁴⁾.

ويرى (Adair)⁽⁵⁾ أنه لن يصبح الميسر قائداً إلا إذا كانت وظيفته مقبولة من جميع النواحي من طرف الأفراد التي تعمل معه. فدرجة القبول هذه لن تكون لها أهمية ضرورية للميسر إذا كان يقتصر عمله في تأدية وظيفته.

من هنا نجد أنّ القيادة ليست بعملية سهلة وبدون مخاطر، بل هي سلسلة من المخاطر المتصلة نتيجة احتمالات الصدام بين أطرافها لتباين الخبرات والأهداف، فليس من الضروري أن يستجيب كل العاملين في موقف معين وبذات الدرجة لتوجيهات القادة، بل سيكون هناك عادة بعض الراضين أو المتمردين، الوضع الذي يحتم على القائد التعامل مع كل فئة بما يتوافق مع أوضاعها ودوافعها اعتماداً بالدرجة الأولى على العلاقات غير الرسمية والتفاعلات المباشرة مع العاملين⁽⁶⁾.

(1) د/ عبد العزيز هاشم: مرجع سابق ص 425، 426

(2) د/إبراهيم الفقي: البرمجة اللغوية العصبية وفن الاتصال اللاحدود (NLP). المركز الكندي للتنمية البشرية 2001، ص 15.

(3) د/ عبد العزيز هاشم: مرجع سابق ص 426.

(4) أ.د. علي السلمي: إدارة التميز: المرجع سابق، ص 100.

(5) Carol Kennedy: page 33.

(6) أ.د. علي السلمي: إدارة التميز: مرجع سابق ص 280.

وبالرغم من ما تقدم فهناك بعض الباحثين يرون أنه لا اختلاف بين القيادة والإدارة في ظل الظروف والمتغيرات الحالية وحيث لم تعد هناك تقليدية أو روتينية للإدارة في الكثير من المنظمات إلى جانب زيادة التأثير التراكمي للمدير على الرؤوسين بمرور الوقت (Hooÿberg 1996).

مع ما توصل إليه كل من (Cammock et Dakin 1995) و (Tracy et Hinkin 1998) من أنه في الوقت الحاضر لم يعد هناك فرقا بين الإدارة والقيادة حيث أدت الظروف الحالية إلى تحول الإدارة بشكلها التقليدي إلى القيادة الفعالة التي تسعى إلى إحداث التغيير وليس مجرد الاستجابة له والتفاعل معه⁽¹⁾، حيث يرى P.Drucker في هذا الخصوص أنه على المنظمة إحداث التغيير واستخدامه على أنه معيار⁽²⁾.

ومن جانبه يرى (Warren Bennis 1980)⁽³⁾ أن القائد بصفته بطل لا يمكن أن يعمل في ظل المنظمات الحالية، إلا إذا كانت تستلزم تغيير جذري في ثقافتها، الشيء الذي يدعمه تحليل (J.p.kotter 1992) بمساهمة من "James H.Heskett" حول القواسم المشتركة لعمليات إعادة الهيكلة التي تمت في منظمات كبيرة والتي كانت مرتبطة جميعها بقائد قوي⁽⁴⁾.

وفي مقال عن النظرة العملية لقائد التغيير يرى الاستاذ سعيد عطوي مصطفى⁽⁵⁾ بأن المدير هو صاحب رسالة وفنان وعالم، ومسؤولا عن إحداث التغيير في مواقف وسلوك الأفراد. وفي المقابل نجد (J.P.Kotter) في مؤلفه (A.force for change 1990)⁽⁶⁾ يرى بأن وظيفة القائد الأولى هي افتعال التغيير.

من هنا يظهر إشكالا آخر في عملية تعريف أو معنى القائد، حيث يظهر جليا أن هناك اختلاف في التسمية لشيء أو معنى واحد. فحسب ما تقدم رأينا أن المدير والقائد يختلفان في المهام، بحيث أن الإدارة هي أداء الأشياء من خلال الآخرين (Fagiano 1997)، وأن مهمتها هي الحفاظ على الثبات (Barker 1997) بينما القيادة هي مساعدة الآخرين لأداء الأشياء التي يعرفونها، وخلق التغيير⁽⁷⁾ Barker 1997. فإذا لم يكن هناك اختلاف بينهما وبين مهامهما وصفاتهما وكيفيات تعاملها، فما الداعي إذن لتسميتهما بتسميات مختلفة، إلا إذا كان الأمر أو الاختلاف يخص فقط ظروف تواجدهما. بحيث نرى رئيس المجموعة مديرا في الحالات والظروف المستقرة وحدة التقلبات منخفضة نوعا ما، بحيث لا تستدعي تغييرا جذريا للمنظمة. بينما يصبح رئيس الجماعة قائدا في حالات أو ظروف التقلبات الكبيرة و المتسارعة بحيث تستدعي تغييرا جذريا.

(1) د/عبد العزيز هاشم : مرجع سابق ص 426.

(2) Peter Drucker : l'Avenir du management selon Drucker. Editions village Mondial, Paris 1999. Page 44.

(3) (4) Carol Kennedy. Cit p : 64, 202.

(5) أ. سعيد عطوي مصطفى : المؤتمر السنوي الأول، الإدارة وتحديات التغيير، 2001، ص 30.

(6) Carol Kennedy, Cit p : 202.

(7) د/ عبد العزيز هاشم: مرجع سابق ص 425، 426.

وإن كان الوضع كذلك أصبح ما حدده (W.Bennis) في كون القائد لا يمكن أن يكون إلا في حالة المنظمات التي تستدعي تغييرا عميقا أو جذريا في ثقافتها، وكذلك ما اجتمع عليه في الرأي كل من (Cammock et Dakin 1995) و (Tracy et Hinkin 1998) في أنه في الوقت الحاضر لم يعد هناك فرقا بين الإدارة والقيادة بحيث أدت الظروف الحالية إلى تحول الإدارة بشكلها التقليدي إلى القيادة الفعالة رأيا صائبًا.

هذا يجعل إشكالية التفرقة بين تسمية القائد أو المدير لا دلالة لها، وبالتالي أي كانت التسمية التي يختارها المفكرين لرئيس المجموعة في العمل فإن المضمون نفسه فيما يخص الوضع الآن في المنظمات الحالية، وأن الأمر يتلخص في أن الفرق بينهما هو في تحول و تطور مهام المدير و تكلفه بمهام أكثر تماشيا و ملائمة مع ظروف العصر الحديث.

و التي أدت به إلى ضرورة التحلي بصفة القائد و ما تستلزمه من صفات متتابعة للقدرة على توجيه رؤوسيه الذين بدورهم غيرتهم مقتضيات العصر و هيأت لهم الظروف للتعلم و الارتقاء.

و ذلك بما يحقق التوازن بين رئيس اليوم و رؤوسى اليوم، حيث "تعتمد كفاءة القيادة على محصلة العلاقة بين القائد و التابعين، فالقائد المتميز يتعامل معه تابعون متميزون أيضا"، إتباعا لمنهج الريادة (Coaching) لدى (Warren Blank 1995)⁽¹⁾ و الكل تماشيا لتحقيق أهداف العصر الحديث.

وبالطبع يدفعنا ما سبق إلى التمعّن فيما تحتاجه منظماتنا، لاسيما العمومية منها لمحاولة النهوض بها لمواجهة تغيرات و تقلبات العصر، والتي تتسم كما قلنا من قبل بأنّ حدّتها أصبحت تفوق توقعاتنا. وبالتالي نكون قد حددنا المطلوب منها، وهو أنه بالإضافة إلى ما قد أحدثته وما يجب أن تحدثه في مجال تقنيات التسيير الحديثة (المجال العلمي المطلوب لتسيير المنظمات)، فإنه من المفروض إعادة النظر في الثقافة الموجودة ومدى تماشيها وتفاعلها مع المتطلبات الجديدة وكيفية التصرف الجديدة، سواء خصّ ذلك صفات القائد أو المتعاملين معه من عمال وموظفين أو بصيغة أحسن ما خصّ الرئيس وكذا رؤوسية على حدّ السواء.

ولا سيما أنّ التغيير يختلف من تنظيم لآخر، ومن وظيفة لأخرى، ومن حيث القدرة على استخدام المعرفة والوسائل المتاحة والتفاعل الناجح مع الآخرين وتشخيص المواقف وما يلزم لها من حلول⁽²⁾.

الوضع الذي بدوره يدفعنا للتحدّث عن صفات القائد أو المدير الحديث الواجب توفرها فيه حاليا، وبالمثل صفات الرؤوسين الذين سوف يتعاملون مع هذا القائد. بما يحقق إعادة التوازن المفروض اليوم بين الطرفين لتحقيق الفعالية المطلوبة لمواجهة تحديات العصر والظروف الحالية وما تفرضه من تعقيدات وصعوبات.

(1) أ.د علي السلمي، إدارة التميز، مرجع سابق، ص 279

(2) أ. سعيد عطوي مصطفى: مرجع سابق ص 30.

و في تجربة لشركة المقاولون العرب في تنمية مدير المستقبل، الذي يجب أن تتوفر فيه خصائص معينة للتكيف مع البيئة المتغيرة مثل القدرة على استخدام المعلومات، اختيار البدائل، الاتصال الجيد، التعامل مع أفراد واعين مثقفين، و التنسيق مع المديرين الآخرين، تربط الشركة بين تدريب المدير في الجوانب العملية و تطوير شخصيته حتى يتمكن من استخدام قدراته الذاتية، فتتكامل مع قدرات الآخرين و مهاراتهم فتتفجر بذلك الطاقات البشرية التي تحقق النجاح المطلوب⁽¹⁾.

فمن وراء كل قرار و عمل إداري يمارسه المدير عددا من الافتراضات بشأن الطبيعة البشرية و السلوك الإنساني في المنظمة، بحيث يفترض أن سلوك العاملين من غير المديرين يتحدد كاستجابة أو رد فعل لسلوك المدير (D.Mc Gregor) و بالتالي، يمكن القول أن السلوك داخل المنظمة يتأثر بالفلسفة الإدارية التي تحكم سلوك الإدارة⁽²⁾.

2- أنماط القيادة

إنّ التفاعل بين الفرد والمجتمع وما يحتويه من عوامل ومتغيرات هو الذي يحدد شخصية الفرد و سلوكه واستعداده للتميز والإبداع. ويبدأ هذا التفاعل في نطاق الأسرة التي تشكل التنشئة الاجتماعية الأولى للفرد، فمن الأسرة يتعلم الفرد كيف يكون مبدعا وكيف يستطيع تنمية خصائصه الذاتية وحب الاستطلاع عن طريق تنمية عادة القراءة والاطلاع.

ثم يأتي دور المنظمات التعليمية و الثقافية الأخرى كأجهزة الإعلام ووسائله والمنظمات البحثية والمهنية في تحفيز الفرد على الاهتمام بالإبداع والابتكار من خلال وسائل التربية والتوجيه الثقافي والحوافز التي تمنحها لتشجيعهم على التنافس والإبداع

مما يجعل حتمية الاهتمام بالقيادة الفعالة وأنماطها، فقد أفرزت الكتابات العلمية في هذا المجال ثلاث مداخل مختلفة للقيادة الفعالة⁽³⁾ هي:

- نظرية الصفات: وقد تركز البحث في هذه النظرية حول الصفات التي تميز القائد الفعال.
 - النظرية السلوكية: وهي تبحث في تحديد النمط السلوكي للقائد الفعال (الديمقراطي/ الأتوقراطي).
 - النظرية الموقفية: وهي تركز على النمط القيادي المناسب للموقف و من النماذج التي تنتميل هذه النظرية نموذج فيدلر، نموذج المسار والهدف، ونموذج مشاركة القيادة.
- حيث قسم (shea 1999)⁽⁴⁾ ثلاثة أنماط للقيادة وفقا للقدرة التأثيرية للقائد وهي:

(1) هاني عبد الخالق و سوزان بدير، استراتيجيات المؤسسة العربية سنة 2000، المؤتمر السنوي الأول حول استراتيجيات التغيير و تطوير المنظمات الإدارة و تحديات التغيير، مرجع سابق 2001، ص 28

(2) د/ مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 95.

(3)(4) د/ عبد العزيز هاشم: أثر نمط القيادة على الأداء و رضا العميل- دراسة مقارنة كتاب الإدارة و تحديات التغيير 2001.

-القيادة الهيكلية: التي يركز فيها على المهمة الحالية وأشكال السلوك الخاصة بالحفاظ على المعايير والنظم والالتزام بالمواعيد المحددة.

- القيادة الاعتبارية: وهي نمط قيادي يظهر اهتمام براحة أعضاء فريق العمل من خلال التعبير عن الإعجاب بالعمل الجيد والتركيز على الرضا الوظيفي والحفاظ عليه وتدعيم الإشباع الذاتي لدى العاملين من خلال معاملاتهم بشكل عادل وبذل الجهد بجعل الأفراد يشعرون بالسهولة في العمل .

- القيادة الكاريزمية : وهي قيادة إستراتيجية تقدم للأفراد رؤية واضحة عن المستقبل، وتظهر الثقة في قدرة الأفراد على تحقيق مهام متحدية.

أما (2001 Adichvilli and Gasparishivili)⁽¹⁾ فقد ركزا على تصنيفين هما:

1- القيادة التحويلية: حيث تساعد نظرية القيادة التحويلية في فهم كيفية تأثير القائد على تابعيه لخلق تضحية ذاتية وتحقيق أكثر مما هو متوقع، حيث أشار (Hartog et al 1999)⁽²⁾ إلى أن القيادة التحويلية عامة ومشتركة بين بعض الثقافات وأنها تساهم في إبراز أو ظهور القيادة لشكل واضح في المنظمات، كما أشار (الهواري 1997) و (Jung et Avolio 1999)⁽³⁾ إلى أن القائد التحويلي هو الذي يرفع من مستوى التابعين من أجل الإنجاز والتنمية الذاتية، والذي يروج في نفس الوقت عملية تنمية وتطوير المجموعات و المنظمات.

وحدد (Adichvilli and Gasparishivili 2001) أشكال متعددة لنمط القيادة التحويلية:

الكاريزمية – الفردية – الذهنية – الروحية.

حيث تتمثل مهام القائد التحويلي الأساسية حسب (الهواري) في:

- إدراك الحاجة للتغيير،

- الرؤية المستقبلية ،

- إحداث التغيير ومسارات التحويل،

- تعبئة الالتزام بنقلة حضارية،

- تنفيذ التغيير ومتابعة التحسين⁽⁴⁾،

2- القيادة التعاملية: حيث يركز القائد التعاملي على منافع محددة سيحصل عليها مروضيه خلال إنجاز المهام، وتتضمن القيادة التعاملية التفاوض بين القائد و تابعيه ووجود علاقات تبادل بينهم وأشار(Adichvilli and Gasparishivili 2001) إلى أنه يمكن تحديد أشكال القيادة التعاملية إلى :

- القيادة بالاستثناء

- القيادة (المكافأة الشرطية)⁽⁵⁾.

(1) - (5) د/عبد العزيز هاشم : أثر نمط القيادة على الأداء و رضا العميل- دراسة مقارنة كتاب الإدارة و تحديثات التغيير 2001. ص 428، 427

ثانيًا: الصفات الواجب توافرها في القائد

و في هذا الخصوص يبين⁽¹⁾ J.P Kotter أن المسيرين الأكثر كفاءة يعتمدون على معرفة حقيقية للقطاع الذي تنتمي و تنشط خلاله المنظمة التي تكون تحت تسييرهم كما يعتمدون على قنوات للتنسيق داخل المنظمة. فبين الدرجة العالية التعقيد التي تتصف بها المهام المكلف بها المديرين العامين و ضرورة كفاءتهم في نفس الوقت على مستويين : على مستوى مهامهم الوظيفية، و على مستوى تطوير قنوات للعلاقات و الروابط الشخصية. حيث أن الكفاءة التي يمكن أن يمتلكها أو أن تتوفر لدى المدير في تطوير قنوات للعلاقات الشخصية هذه، تبين مدى تفوق البعض منهم.

و يرى⁽²⁾ (M.K. De Vries 2001) أن المنظمات الناجحة منذ سنوات عديدة كـ (Procter and Gamble et Coca-Cola) ليست فقط ناجحة لأنها مسيرة من طرف مسيرين كاريزميين، بل لأنهم خاصة رجال و نساء قادرين على بعث طاقة أو تتبع منهم طاقة ايجابية نتيجة ذكائهم العاطفي أو الانفعالي.

بحيث لهذه الشخصيات القدرة على تسيير أحاسيسهم و مشاعرهم و فهم أحاسيس و مشاعر الآخرين، و قدرة أيضا على دفع و تنمية الدافعية و خلق و تطوير قنوات للعلاقات.

فالمنظمات الناجحة و المبدعة المتأثرة أيضا بشخصية المدراء فيها تظل مركزة في نشاطها و قريبة من عملائها، و تطور ثقافة مشتركة ايجابية، فهي تهتم كثيرا لمحيطها. كما يرى أن الصفات السلبية لشخصية الإطارات أو المكلفة بالإدارة تؤثر سلبا و تسمم المنظمة بأكملها على حد قوله، كونه يجمد طاقة و أحاسيس الخلق و الإبداع للمرؤوسين.

و في المقابل يرى⁽³⁾ (J.Welch*) أنه للتميز عليهم أن يتشربوا أفكار و مفاهيم الجودة، و يعيشوها و كأنها جزء من تكوينهم النفسي، و ثقتهم بأنفسهم و التشارك مع الآخرين و التعامل بمنطق يتجاوز الحدود و القيود. أما⁽⁴⁾ (F.E.Fiedler) فيرى أن الصفة القيادية مشروطة بعوامل معينة يحصرها في فئتين أساسيتين :

- البنية الهيكلية لحوافز القائد : حيث يوجد نوع من القادة، من يهتم بعلاقاته مع بقية أعضاء الجماعة و منهم من يهتم بمهمته بدلا من علاقاته.
- قدرة القائد في السيطرة على الأوضاع، حيث يرى أن هناك عوامل موضوعية متعلقة بالوضعية التي يجد القائد نفسه فيها تؤثر على قدرته كقائد للمجموعة.

(1) (2) Carol Kennedy : Page 188 - 203.

(3) إد. علي السلمي : إدارة التميز، مرجع سابق، ص 281.
* Jack Welch هو الرئيس السابق لشركة جنرال إلكتريك.
(4) سعيد أوكيل: استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية، مرجع سابق، ص 90-91.

هنا، تظهر أهمية مفهوم الريادة المتمثل في فكرة تأثير القائد في تابعيه بالإقناع و التوجيه و إعطاء المثل و القدرة و الحفز الإيجابي، حيث يرى (J.P Kotter 1990) أن المنظمة تتمتع بتسيير أكثر من اللازم و تعاني من قلة التوجيه.

كما يرى "J.Adair" أن الصفة الكبيرة التي يجب أن يتحلى بها القادة، هي القدرة على دفع الآخرين، و هذا مرتبط بحيوية و إلتزام القائد و قدرته على الاتصال والمشاركة الحيوية مع الآخرين، و قدرته على تشويقهم و دفعهم. حيث عرض فكرته الخاصة بـ (50، 50) و التي يحدد من خلالها، بأن نصف دافعيه الأفراد تتبع من داخلهم، و النصف الثاني ناتج عن عوامل خارجية من ضمنها نمط القيادة.

حيث تعارضت هذه النظرية مع ما جاءت به نظريات A.Maslow و Herzberg التي ترى بأن الدافعية هي قبل كل شيء تركيبة فردية للشخصية، فإذا تم الأخذ بنظريات A.Maslow و Herzberg في مجال الدافعية بكونها تركيبة فردية للشخصية فقط، فهذا يدفع بنا إلى التفكير بأنه لن يتأثر ذوي الشخصيات القوية و المدركة لما تريده و ما تطمح له، لأي تأثيرات خارجية، و بالتالي لن تتأثر بنمط القيادة أي كان نوعها، و بالمقابل لأي شخصية ضعيفة سوف تتأثر بالدوافع الخارجية بصفة دائمة و في جميع مجالات حياتها.

على هذا الأساس لن يكون لنمط القيادة أي تأثير على ذوي الشخصيات القوية إلا في حالة توافقها في الطموحات، و بالعكس يكون لنمط القيادة أثر كبير على ذوي الشخصيات الضعيفة حتى في مجالات لا يكون بداخلها (هذه الشخصيات) أي ميل لها.

نظن أن هناك عامل فردي أو داخلي للشخصية يحدد دافعية الأفراد، بينما هناك اعتبار كبير أيضا لآراء و دوافع الآخرين (العوامل الخارجية) لتنمية دافعية الأفراد، و بذلك يكون لنظرية "J.Adair" الخاصة بالدافعية نسبة من الصحة و الوجود، بينما لا نوافقه الرأي في تحديده لنسبة التأثير على الأفراد، بحيث يحدد 50% للعوامل الداخلية و 50% للعوامل الخارجية، فهذا لا يمكن أن يتحقق دائما و لكل الأفراد أي كانت درجة تشابههم أو اختلافهم، و بالتالي كيف نحددها قاعدة للجميع.

فالشخصيات نوعا ما الضعيفة، قد تتأثر بالعوامل الخارجية أكثر من تأثرها بالعوامل الداخلية للدافعية، على أساس درجة ضعف هذه الشخصية و مدى ميلها لآراء الآخرين، و مدى قدرة و قوة معرفتها و إدراكها لما تريده من طموحات و احتياجات و أهداف. و بذلك يكون لصوت القائد هنا، أكثر صدى على الفرد من صوته الداخلي، و هذا أيضا مرتبط بدرجة اهتمام الفرد بمجال التأثير أيضا.

بينما الشخصية القوية و التي تكون فيها قوة و قدرة للتفكير و المعرفة و الدراية لما تريده، فتحدد بالتالي بنفسها درجة الدافع الداخلي الذي يجعلها تتحرك و تعمل في اتجاه تحقيق أهدافها، و يكون لتأثير الدافع الخارجي إلا إضافة بنسب متفاوتة (حسب درجة قوة الشخصية طبعاً) للدافعية.

إذن تكون نسب التأثير الداخلي و الخارجي تابعة للفروقات الشخصية للأفراد، وحسب تفاعلاتهم بالخارج أي العوامل الخارجية، و أنّ درجة التفاعل هذه تعتمد بحدّ ذاتها على المستوى العلمي و الثقافي للأفراد و درجة أو مستوى إطار إدراكهم الشخصي للأمور ومواقع النظر للأمور و درجة الوعي بما يدور بداخلهم.

و أيّ كانت الأحوال فمفهوم الريادة لا يحدّد بل و ينهي عن الضغط و الإجبار و التخويف والوعيد الذي يمارسه بعض المسؤولين، رغبة في تحقيق انصياع العاملين لتوجيهاتهم أو أوامره⁽¹⁾. فلتحقيق الأهداف و الوصول إلى النتائج المنتظرة يجب أن يمتلك المدير قدرة التأثير على الآخرين و الذي يرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة، و ليس بالممارسة الفعلية لإظهار القوة (Derek Rollinson et Autres) (2) 1998 حيث بإمكان المدير امتلاك السلطة و لكنه قد يفقد إلى القوة أو يمتلك القوة لكنه يفقد للسلطة أو قد يملكهما معا⁽³⁾.

و يؤكد (D.Mc Gregor) في هذا المجال أنّ أحد أهم الافتراضات الخاطئة التي تبنتها النظريات التقليدية هي اعتبار السلطة الوسيلة الرئيسية الوحيدة للتأثير في سلوك العاملين بالمنظمة. إنما هي إلا واحدة من أنواع مختلفة من أساليب التأثير على السلوك الإنساني، فهناك وسيلة الإكراه، الإقناع، الخبرة (المعرفة) و كلها تعتبر أساليب نسبية و لا يمكن لأيّ منها أن تكون مطلقة و صلاحيتها تعتمد على العديد من المتغيرات الأخرى⁽⁴⁾.

و في هذا الخصوص فقد أخفق أحد المديرين العامين (PDG) لشركة عالمية و الذي حاول تغيير التوجهات الإستراتيجية للمنظمة... و قام بتغييرات إستراتيجية جذرية بدون الرجوع أو الاعتماد أو حتى الأخذ بعين الاعتبار دعم الأفراد المكلفين بتطبيق أو تنفيذ تلك التغييرات. فدفع ذلك إلى أن استاء منه الموظفين و دفع ذلك أيضا إلى طرده من منصبه خلال سنة واحدة من توليه ذلك المنصب⁽⁵⁾.

و بالتالي لم تنفعه سلطته الشرعية أو القانونية على البقاء لعدم عمله وجهده للاهتمام بالجانب الانفعالي أو العاطفي للمرؤوسين، و محاولة الحصول على دعمهم و قبولهم، و بالتالي على سلطة حقيقية، و التي تمنح أكثر فاعلية و قوة من السلطة القانونية التي يمنحها إياه منصبه.

و في الأخير، فالقيادة هي تعبير و انعكاس لشخصية القائد و تركيبه النفسي و الاجتماعي و الحضاري، و بالتالي ينبغي علينا التركيز على بعدين أساسيين هما⁽⁶⁾ :

البعد الأول: و يتكون من المواصفات الفردية لشخص القائد شاملاً، تاريخه و قدراته و مهاراته و هيكل الدوافع و الاتجاهات و المدركات و التجارب و الخبرات التي اكتسبها، و كلها عوامل مهمة و ذات تأثير

(1) أ.د علي السلمي : إدارة التميز، مرجع سابق، ص 279.

(2) مؤيد سعيد السالم: تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 138.

(3) مؤيد سعيد السالم : نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان 1999، ص 128.

(4) د/ مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات، مرجع سابق ، ص 95.

(5) Daniel Goleman et al : L'intelligence émotionnelle au travail. Editions village Mondial, Paris 2002. page 49.

(6) أ.د/ علي السلمي : إدارة التميز ، مرجع سابق، ص 286.

في توجيه سلوكه القيادي. فحسب (W.Bennis 1997) فإن العامل الرئيسي و المحدد في تطوير القادة، هو تطوير الشخصية، و عليه، يرى أنه من الضروري أن يتمتع القائد بالقدرة على تفعيل و تحريك التغيير اعتماداً على الدافعية الايجابية أو الدافع الإيجابي (Une motivation positive)، و برهن على ذلك بنتائج دراسة تمت على أساتذة، و التي بينت أنه بمجرد أن وثق الأساتذة بنجاح الطلبة لديهم حتى دفع ذلك، إلى زيادة بـ 25 نقطة من الذكاء (QI) لهؤلاء الطلبة⁽¹⁾.

وبعد دراسة له تمت على تسعين شخصية معروفة في الولايات المتحدة الأمريكية، حدد W.Bennis أربع قدرات أو صفات (Aptitudes) أساسية يجب أن تتوفر لدى القادة:

1- تسيير الاهتمام Gestion de l'attention

2- تسيير المعنى (الاتصال) Gestion du sens (Communication)

3- تسيير الثقة Gestion de la confiance

4- التسيير الذاتي Gestion de Soi – même

1- تسيير الاهتمام

و التي تتلخص في أن يكون لدى القائد القدرة على التنبؤ بالمستقبل، أو تكون لديه رؤية مستقبلية، و التي يمكن للآخرين أن يتقبلوها أو يتقنوها، و القادة المتميزون الحقيقيون هم الذين يدفعون الأفراد و الرؤوسين إلى المساهمة، من خلال قوة و قدرة الرؤية، بحيث لديهم الإحساس بالمسؤولية و الشرف عند تأدية عملهم⁽²⁾.

فالمنظمات الجيدة و المتمكنة هي تلك التي تملك إحساس كبير لمهمتها و التي تسيّر اعتماداً على رؤيتها للمستقبل⁽³⁾، ف رؤية المستقبل هي أكثر ظواهر الخيال المبدع نجاحاً، و المحرك الرئيسي للأفعال الإنسانية، فهي القدرة على التطلع إلى أبعد من الواقع الحاضر، هي القدرة على الخلق و الاختراع، و تحقيق ما لم يصل إليه الفرد بعد.

حيث تسمح له هذه الرؤية بتكوين أو تحقيق حياته اعتماداً على خياله و ليس اعتماداً على ذاكرته. ف قدرة هذه الرؤية جدّ قوية، لأن الفرق و المنظمات التي تولي معنى و اهتمام كبير لمهمتها، تتميز عن تلك التي لا تعتمد على رؤية للمستقبل.

⁽¹⁾ Carol Kennedy : page 65, 66.

⁽²⁾ Rosabeth Moss Kanter : Replacer l'homme au centre de l'organisation. L'entreprise de demain... page 108.

⁽³⁾ Richard Beckhard : Qu'est ce qu'une organisation en bonne santé ? Tentative de diagnostic. L'entreprise de demain ... page 220.

و قد تنبه النمساوي (1) Victor Frankl المختص النفسي (Psychologue) الذي نجى من الموت في السجون أو المعسكرات النازية، أن العامل الوحيد الذي ساعده، هو و آخرين على العيش، هي الرؤية المستقبلية التي كانت لديهم، الاعتقاد الخاص لدى هؤلاء الأشخاص بأن لديهم مهمة عليهم أدائها، فهي أكثر من أي عامل آخر تؤثر على اختيارات الأفراد و الطريقة التي يسيرون بها الزمن (الوقت).

قوة هذه الرؤية إذن تمثل الطاقة الداخلية الدائمة النابعة عن نظرة حقيقية شاملة مبنية على أساس المبادئ و الاحتياجات و القدرات و التي تتعدى أو تتخطى الزمن و قيمته بحيث تصدر من أعماق مكان بداخل الأفراد، فتوضح لهم أهدافهم، و توجهاتهم، و تسمح لهم بالتفوق.

إن قدرة الرؤية التي يصعب الوصول إليها أو صعوبة المنال هي أكبر من قوة البرنامج المسجل في أعماق ما بداخل الإنسان، بحيث تخضعه و تحتويه إلى غاية ما يعاد تشكيل الشخصية بغية تحقيق تلك الرؤية(2).

فنظرة الإنسان للعالم تحدد سلوكه، الشيء الذي دفع (3) Stephen R.Covey بدراسة نظرية مبنية على طموحات الإنسان و تحقيق الذات أو ما يدعى بـ «Complexe de pygmalion»، فلاحظ إلى أي مدى يصل عمق ترسخ تصورات بداخله.

فخلص إلى أنه من الضروري التمعّن في الغشاء (Le Filtre) الذي على أساسه ينظر الإنسان إلى العالم بذات الأهمية التي ينظر بها إلى العالم و يهتم به لأنّ هذا الغشاء هو الذي يشكل تمثيله للعالم. لأنّ الفلسفة و التوجهات الفكرية الإدارية التي يكونها القائد الإداري أو المهني لنفسه، هي أساس سلوكه في العمل، و من ثم مصدر توجيهه و تأثير في منظومة قيم و أخلاق العمل التي يؤمن بها العاملون تحت قيادته. من ما تقدم، تظهر أهمية أن تكون لدى القائد رؤية و استراتيجيات لمستقبل المنظمة و أن تكون من المهام الرئيسية للقائد (4) (J.P.Kotter 1990).

كما خلص (5) (B.Tregoe et J.W.Zimmerman 1980) إلى أنه من الواضح أنّ كبار المديرين و أكثرهم حنكة و علما بأنه بدون التنقيب إلى أبعد من الظواهر السطحية لمنظمتهم – سلسلة المنتجات و الأسواق- فإنهم هم أيضا ينقصهم الفهم المكتمل للحقائق من حولهم، وستبقى القوة الدافعة للمنظمة شيئاً خفياً بالنسبة لهم.

وبالتالي فإن العملية القيادية تتطور على أساس مرحلتين متكاملتين هما (6) ، مرحلة بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة لكي تليها مرحلة إدارة الأداء وتحريك طاقات المنظمة بحيث يتم تحديد الرؤية

(1) (2) Stephen R.Covey et al : Priorité aux priorités. Editions first, 2004, page (129-132).

(3) Stephen R.Covey : Les Sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent. Edition first 2003, Page 17-18.

(4) Carol Kennedy : page 203

(5) إبراهيم علي البرلسي، إستراتيجية الإدارة العليا ، مرجع سابق ص 52 .

(6) د علي السلمي: إدارة التميز، مرجع سابق، ص 282.

الإستراتيجية للمنظمة وغايتها وأهدافها الإستراتيجية في المدى الطويل، وكذا التوجهات الإستراتيجية للمدى القصير والمتوسط.... الخ في إطار بناء التوجهات الإستراتيجية للمنظمة.

2- تسيير المعنى *gestion du sens*

أي قدرة القائد على إيصال نظريته أو مفهومه أو إدراكه بما يؤدي إلى إيصال الرؤية المستقبلية إلى الآخرين والتمكن من الوصول إليها، وتحقيق النجاح للمنظمة، فحسب الهولندي fred Polak المختص بعلم الاجتماع فإنّ الرؤية الجماعية "la vision collective" لمستقبلهم، هو العامل الرئيسي لنجاح المجتمعات⁽¹⁾، وحماس رؤية مشتركة يمنح للأفراد القوة للتفوق على الأفعال الخسيسة والتي تأخذ الكثير من الوقت والطاقة والتي أيضا تدفع وتؤدي إلى الحياة الرديئة. فالحماس هذا، يغير ويرفع من المستوى بما يؤثر على جودة الحياة، وهذا التأثير بدون شك أكبر من تأثير أي عامل آخر.

وعندما ينبع تعريف المهمة وتحديده من أعلى السلم الهرمي للهيكل في المنظمة، وعندما تكون أيضا كل كلمة فيه مراجعة ومعذلة من طرف إدارة الاتصال، تصبح المهمة مجرد قائمة للأشياء الواجبة الأداء والتي يجب ترتيبها في مكان معين لاستخراجها عند اللزوم.

فلا يوجد أي إحساس بالمسؤولية أو مساهمة للعاملين، وبالتالي لن يتوفر عامل الانتماء للعاملين هنا وبدلا من أن تكون المهمة محتواة ضمن حياة العاملين ومتواجدة في قلوبهم وعقولهم، فإنها ستظل مجرد نص معلق على جدران المنظمة.

فالأهمية لا تكمن في عملية تحرير (كتابة) مهمة المنظمة، بل تتمثل في قضية الاحتكاك بالطاقة العميقة التي تظهر عندما يعلم الفرد أو العامل بأنّ لحياته معنى وهدف واضحا، كما أنها تتمثل في إعداد رؤية قوية تبني على أساس مبادئ تضمن نجاحها، وأيضا تمثل إحساس أقصى درجات الحماس الذي يحسّ بها الإنسان أو العامل عندما يرى هدفه الخاص دائما متميز، والرضا التام عند التمكن من تحقيقه.

فكل فرد قدرات وإمكانات ومواهب خاصة، ويكون في أقصى درجات الفرح وأقصى درجات الفعالية عندما تمنح له فرصة استغلال هذه المواهب والقدرات⁽²⁾.

وعليه، يتوجب تغيير الوضعية، ولتغييرها يلزمنا في الأول أن نتغير نحن، وللتغير فعلا يتحتم تغيير طرق النظر إلى الأمور⁽³⁾، لأننا لا ننظر للأمور على حقيقتها، أو كما يجب أن نراها، بل نراها على أساس ما تمثل لنا، حسب ما نحن عليه وعلى ما تعودنا وما تبرمجنا على رؤيته. وبالتالي فكلّ ينظر للأمور حسب طريقته الخاصة والوحيدة والتي تتبع من ماضيه، الشيء الذي يحدد رأيه وموقفه.

(1) Stephen, R. Covey : priorité aux priorités, P 129.

(2) Chris Argyris : Le prochain défi, l'Entreprise de demain ... page 229.

(3) Stephen R. Covey : Les Sept Habitudes ... page 18.

إذن فمحاولة تغيير رأي أو سلوك من الخارج تظل فاعليته محدودة إذا لم نتفحص و نتمعن بالأول في
كيفية التفكير والنظر للأمور أي نماذج التفكير (les paradigmes) التي يركز عليها الرأي والسلوك
المعتمد. حيث تأثيرهما على علاقة الفرد بالآخرين جدّ قوية.

من هنا نجد مهم جدا أخذ بعين الاعتبار ما تقدم، للتمكن من تشكيل الأساس الموضوعي لبناء وتنمية
وتمكين الموارد البشرية الفاعلة وإطلاق الفرص أمامهم للإبداع والتطوير وكذا الإنجاز، من خلال تحديد
مستويات الأداء، و الإنجازات المستهدفة و مقاييس الحكم على الإنجاز، وهذا بدوره يحتاج إلى تحديد
أهداف واضحة للعاملين و ما هو متوقع منهم إنجازه في موقع العمل.

حيث تتعلق مرحلة إدارة الأداء وتحريك طاقات المنظمة بدور القيادة في توفير التوجه والإرشاد
والدعم والمساندة والتقويم والتصحيح لأداء مختلف عناصر المنظمة وتأكيد جودته وتوافقه مع توجهات
المنظمة وأهدافها الإستراتيجية.

فمن المهام الرئيسية للقائد حسب ⁽¹⁾ (J.p kotter 1990)، هو جعل الأفراد يفهمون ويستوعبون
ويقبلون ويعملون مع بعضهم لتحقيق الأهداف المنتظرة. كون أن الفشل في تأدية مهمة ما يعني انعدام
كامل للمهام حسب ⁽²⁾ (J.ADAIR)، حيث يرى أن المجموعات تشترك في ثلاث فئات أو أنواع من
الحاجات:

- الحاجة إلى تأدية مهمة مشتركة

- الحاجة إلى المحافظة أو التواصل والاستمرارية على شكل مجموعة أو وحدة اجتماعية متجانسة،

- مجموع الحاجات الفردية لأفراد المجموعة أو الجماعة الواحدة.

بحيث أيّ ضعف في واحدة منها يمس ويؤثر على النوعين الآخرين للاحتياجات ، وبالتالي أي فشل
في تأدية أيّ منها يؤدي إلى انعدام كامل للمهام ، كون ذلك يؤثر ويقلق روح الجماعة ويقلص من درجة
الارتياح والرضا الفردي.

كما أن القيادة الكفوءة حسب (J.P Kotter 1990) ⁽³⁾ نادرا ما تكون نتيجة لأفعال خاصة بفرد واحد ،
إنما هي نتيجة أفعال مئات الأفراد يتمركزون في المستويات الوسيطة للمنظمة ، حيث برهن عن طريق
العديد من البراهين أن المنظمة المختصة نادرا ما تتمكن من تحديد الأفراد الذين لديهم القدرة على
القيادة والتطوير في المنظمة، وذلك بسبب كون القيادة لم تعد تقتصر فقط على مستوى المدير أو
البعض من الإطارات السامين، وإنما هي مسؤولية كل وظائف التسيير .

(1) (2) (3) Carol kennedy : op, cit, page,33, 34. 203.304

وعملية إعطاء المسؤولية للآخرين، هذه لن تقلل من سلطة القائد ، بل بالعكس يستطيع تقويتها، ويتحقق ذلك حقيقة عندما تعمل المنظمة بأكملها بطريقة أفضل ⁽¹⁾ (Rosabeth Moss kanter)، من خلال جعل الاتصالات مكشوفة ومفتوحة.

وهذا بدوره يقيد قابلية الأفراد في السيطرة على المعلومات واحتكارها وإخفائها عن الآخرين، فحسب (Henry Mintzberg) ⁽²⁾ في دراسته الأولى للإطارات المسيرة (les cadres dirigeants) اكتشف أن حوالي 40 % من وقت هؤلاء كان موظف للاتصال وجمع المعلومات ومشاركتها، أي أن عمل المسير هو أساسا عمل يدور حول المعلومات وخاصة من خلال الخطابات وأكثر منه خصوصية من خلال الإصغاء.

وفي هذا السياق يرى ⁽³⁾ (Edgar H.Schein) أن العامل أو الموظف لا ينتظر من أصحاب العمل أو رؤسائه مطالب اقتصادية (كالأجر، وظروف العمل، ساعات العمل، أمن العمل.....)، إنما ينتظر منهم الطريقة التي يرونه بها في منصبه.

أي بما يعرف بالعقد البسيكولوجي (le contrat psychologique)، حيث يعتقد Schein أن عددا من الاضطرابات والنزاعات في المجال الإنتاجي أو الصناعي ، ينتج أساسا عن انقطاع أو توقف هذا العقد، حتى وإن كان السبب الظاهر هو السبب الاقتصادي.

و خاصة وأن المستقبل كما يرى ⁽⁴⁾ (Richard .J.Schomberger) بين أيدي أعوان المنظمة لاسيما المنفذين (les opérateurs)، عاملين، عاملي المخازن، السائقين الخ، حيث يرى أنه لا يمثل إشكال كبير إن لم يقرأ المديرين الكبار كتب مثل كتبه، ما دام العاملون بمستويات أدنى منهم في السلم الهرمي كالمستشارين والإطارات... وحتى بعض العمال يقرؤون هذه الكتب. فهؤلاء هم الذين سيتحكمون في المواقف بعد بضعة سنوات، إن لم يكن قبل ذلك، وذلك سواء وافق المديرين (أي رؤسائهم) على ذلك أو لم يوافقوا.

وان المنظمة من جهتها، فإنها تنتظر من عمالها أو موظفيها الإخلاص... حسب العقد البسيكولوجي لـ E.Schein، وهذا يحتم توافر اتفاق بين مطالب الطرفين و الالتزام بها. و لن يتم ذلك إلا من خلال اتصال متقدم أو مطور و مكشوف، كما أن المسيرين يتحصلون على أفضل النتائج إذا ما بينوا بوضوح نواياهم ⁽⁵⁾ (Robert Waterman Jr).

(1) - (5) Carol Kennedy : Op, cit, page,33, 34. 203.304

3- تسيير الثقة Gestion de la confiance

حيث يرى W.Bennis أنّ الثقة هي همزة وصل بين القادة و المرؤوسين، و أيّ كان مستوى كاريزما القائد و النوايا الحسنة أو الطيبة التي تدفعه للعمل، فلا يوجد أيّ قاعدة يمكن الاعتماد عليها للحصول على نجاح دائم أو متواصل، إذا غابت الثقة⁽¹⁾ كأسلوب لقادة التميز الآن من أجل دفع وتشجيع و مساعدة العاملين وتقدير مساهماتهم وإنجازاتهم.

كما تتسع و تزيد ثقة العاملين نحو القائد بتوافر ثقة متبادلة، أي ثقة القائد بالعاملين و الاقتناع بأنهم عناصر ايجابية يُقبلون على العمل و الأداء رغبة فيه، دون خوف أو رهبة.

كما يشجع الالتزام بفلسفة الإدارة و ركانزها الفكرية و كذا إلزام الجميع بها بدون استثناء مهما اختلفت مواقعهم الوظيفية أو مراتبهم في هيكل المنظمة، يدفع أطراف العلاقة إلى التمسك بالفلسفة و الركانز الفكرية للإدارة و الارتباط بها عن اقتناع و ثقة.

كما قال "Ronald Heifetz"⁽²⁾ بأنّ الثقة هي مفتاح نجاح القيادات و الصفة الضرورية لها، و على هذا الأساس، يرى أنّ الاقتصاد الرقمي يتميز بجيل ذو مواهب، و لا يرغبون في العمل ضمن نظام تقليدي سلطوي، بل يحتاجون إلى العمل ضمن نوع قيادة تطويرية (Leadership évolutif) و التي تتماشى مع الاقتصاد الرقمي.

بحيث يستعين Heifetz بشخصيات أثرت على العالم و غيرت مسراه، و ذلك بدون التمتع بسلطة رسمية كمثال محمدا رسول الله – صلى الله عليه و سلم- و كذلك النبي عيسى – عليه السلام.

و بالتالي يحتم الاقتصاد الآن على المسيرين التعامل مع المرؤوسين على أنهم "متعاملين" و ليسوا "مرؤوسين"، والعمل على إقناعهم بالعمل عند التعامل معهم و ليس بأمرهم به، و ذلك أيّ كانت درجتهم على مستوى السلم الهرمي، فهم بما يعرف بـ "عمال المعرفة".

و عليه لا يمكن اعتبارهم مرؤوسين بل شركاء و تسييرهم يختلف عن قبل، حيث يعتبر ضروري الآن التعامل معهم على أنهم متطوعين كونهم، يشتركون في الدوافع التي تحركهم و تشجعهم على العمل⁽³⁾.

مما تقدم نرى أنّ الوضعية التي وصلت إليها المنظمات الجزائرية و درجة عدم الثقة التي يتميز بها عددا كبيرا من العمال و الموظفين فيها، و كذا الطلبة بالجامعات، أي عمال و موظفي الحاضر و المستقبل فإننا نحتاج إلى تشجيع هذا النوع من القيادات.

4- تسيير الذات Gestion de soi-même

أي القدرة على التسيير الذاتي مما يعني أن يكون القائد يعرف نفسه جيدا، القدرة على المخاطرة، الالتزام و التحدي، و أن تكون لديه الإرادة على التعلم خاصة من فشله و من خصومه، و كذا القدرة على

(1) Stephen R.Covey : Les sept habitudes, OP, cit page 22.

(2) Carol Kennedy : OP, cit, page 346, 347.

(3) Peter Ducker : l'Avenir du management selon Ducker. OP, cit, Page 27,29.

مراقبة الذات و التي تمثل أساس صلاح الأعمال، و كذا القدرة على تقويم الذات التي تمثل لبّ أو جوهر التطوير و التوفيق في أداء الأعمال.

إن قدرة القائد على تسيير و توجيه عواطفه و انفعالاته لمساعدة الجماعة في تحقيق أهدافها تعتمد على مستوى ذكائه الانفعالي (Daniel Goleman 2002)⁽¹⁾ لما له من تأثير في العلاقات الاجتماعية بزملاء العمل و الرفاق و جميع من تربط الفرد بهم من علاقات سلوكية تأثيرا وتأثرا.

بحيث يساعد في النجاح الوظيفي للفرد و يضمن له النجاح في العمليات و العلاقات المهنية داخل العمل (D.Goleman)⁽²⁾. و أنّ قياس الذكاء العاطفي يزيد من فاعلية عملية انتقاء الأفراد عند التقدم للوظائف (J.G Graves 1999)⁽³⁾ كما أثبتت الدراسات و الأبحاث أنّ الذكاء الذهني وحده غير كاف للنجاحات المستقبلية، بل يجب أن يتوفر إلى جانبه الذكاء العاطفي.

ثالثاً: الذكاء العاطفي (الانفعالي)

1-أهمية توافر الذكاء العاطفي (الانفعالي)

و في هذا المجال تؤكد دراسة لـ (J.Bachman et al 2000)⁽⁴⁾ بأنّه من الممكن للذكاء العاطفي أن يعظم من القدرات الوظيفية و يمكن أن يكون متضمناً في إجراءات الاختيار والتقييم. و ترجع أهميته كما يرى (Gardner 1995)⁽⁵⁾، إلى أنّ إسهاماته في التنبؤ بالنجاح المهني أعلى من إسهامات الذكاء الأكاديمي حيث يسهم الأخير بنسبة 20% تاركا 80% للمتغيرات الأخرى.

كما أشارت نتائج دراسة (L.T Lam 1999)⁽⁶⁾ إلى أنّ الذكاء العاطفي يرتبط بدرجات عالية في قياس الأداء، و من الممكن أن يكون معياراً للتنبؤ بالأداء و التقمص العاطفي و الملائمة و المهارات العاطفية للشخص تبدأ بما هو أعلى و ما هو خلف الذكاء العام. حيث تعتمد هذه المهارات على الذكاء العاطفي الكلي أو مكوناته.

كما أثبتت نتائج دراسة لـ (Graves 1999)⁽⁷⁾ أنه رغم كون الذكاء العاطفي والقدرة المعرفية بنائين منفصلين، إلا أنهما يرتبطان ارتباطاً وثيقاً، و ثبت أنّ الذكاء العاطفي مع مفتاح الخبرة له درجة من التنبؤ بين 10% و 60% بمكونات الأداء، بالإضافة إلى أنه عند حسابه مع القدرة المعرفية تزداد درجة التنبؤ بمكونات الأداء إلى 13% - 17%.

(1) Daniel Goleman et al : l'intelligence émotionnelle au travail. Editions village mondial, Paris 2002 .

(2) - (7) : د/مدر سليم أحمد : الوضع الراهن في بحوث الذكاء. المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 53-65.

وبناء عليه يمكن القول أنّ الذكاء العاطفي له القدرة على زيادة درجة التنبؤ، مما يزيد إمكانية استخدامه في عملية الانتقاء للوظائف. كما ظهر من نتائج دراسة لـ (Newsome et al 2000)⁽¹⁾، أنّ هناك ارتباط دال بين كلّ من القدرة المعرفية و الشخصية و الذكاء العاطفي مع التحصيل الأكاديمي.

فقيادة الصدى (Le leadership de résonance) أي الإدارة باستخدام الذكاء الانفعالي تكون بالطبيعة لدى القادة المتميزين و القادرين على استثارة أفراد المجموعة اعتمادا على كيفية استخدامهم لذكائهم الانفعالي.

بحيث يتعايش الأفراد بطريقة جيدة مع بعضهم البعض، و يتشاركون الأفكار و يتعلمون من بعضهم البعض، و يأخذون القرارات مع بعضهم البعض، و يكونون أكفاء في تأدية أعمالهم على أساس بناء رابط عاطفي أو انفعالي يساعدهم على توازنهم، حتى و إن كان ذلك في ظروف عدم اليقين والتغيير الجذري. الشيء الذي، يعطي معنى أكثر أهمية وقيمة للعمل، فهذه المشاعر تدفع الأفراد للعمل مع بعضهم البعض أعمالا لا يمكن لفرد واحد أن يؤديها، و القائد الذي يعرف كيف يستخدم ذكائه العاطفي أو الانفعالي هو الذي بإمكانه أن يخلق و يحث على هذا النوع من الارتباطات بين الأفراد فيما بينهم، بحيث يعمل على خلق جوّ من التنسيق و الثقة المتبادلين.

و في هذا المجال طوّر (Daniel Goleman) مفهوم الذكاء الانفعالي مقارنة بالذكاء المنطقي أو التحليلي⁽²⁾ بحيث يرى أن العقل أو التفكير العقلي (L'intellect) لوحده لا يكفي لكي يكون الفرد قائدا، بل يتوجب عليه خلق رؤية عن طريق الاصغاء و الاقتناع و أكثر من ذلك، بل و أهم من ذلك كله، من خلال خلق الصدى (La Résonance) بمعنى الإدارة و الدفع باستخدام الذكاء الانفعالي.

فالمهمة الأساسية للمسيّر أو القائد تتلخص في استثارة المشاعر أو الانفعالات الايجابية لدى المتعاملين معه⁽³⁾ (المرووسين)، كون فن قيادة الأفراد يتمركز عند مفترق الطريق بين العقل و القلب، أي بين الفكر و العواطف، (التفكير و الانفعالات)⁽⁴⁾.

حيث يقع الذكاء العاطفي (الانفعالي) في منطقة تفاعل بين النظام المعرفي و النظام الانفعالي، كون أنّ البعض من المفكرين ينظرون إلى الذكاء العاطفي كمتغير شخصي في حدّ ذاته، كما يراه (J.D Mayer 1995) بأنه القدرة على فهم الانفعالات الذاتية و انفعالات الآخرين و تنظيمها للرفي بكل من الانفعال و التفكير⁽⁵⁾.

لأنّ فهم القائد لعواطفه و انفعالاته و كذا انفعالات الآخرين و كذا الاهتمام بها هي المصدر الأساسي أو مفتاح نموذج التسيير الجديد و المعروف باسم «Le leadership de résonance»، حيث تحدد هذه

(1) د/ مدثر سليم أحمد : الوضع الراهن في بحوث الذكاء المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2003، ص 53-65.

(2) Carol Kennedy : OP, Cit, Page 345.

(3) (4) Daniel Goleman et al : L'intelligence émotionnelle au travail, Op, Cit, page 09, 46,47.

(5) د/ مدثر سليم أحمد، مرجع سابق، ص 53-56.

المعرفة و الإدراك و الاهتمام بالعواطف و الانفعالات الذاتية و كذا الخاصة بالآخرين فعالية مهام المسير.

أما البعض من المفكرين فيعرف الذكاء العاطفي بأنه مجموعة من المهارات المهنية و في مواقف الحياة المختلفة⁽¹⁾، و يشير⁽²⁾ (I.Ruisel 1999) في دراسة إلى أن موضوع الذكاء يعتبر في الوضع الحالي مثار جدل مكثف، فبالترجيح بدأت تنقل السيطرة الطويلة للذكاء التجريدي و السيكمي و بدأ مزيد من الاهتمام يمنح للدور الوظيفي للذكاء من خلال بناء التفكير الناضج.

حيث تقترح الدراسة كرد فعل لنماذج المنطق الشكلي الذي كان مسيطرا في بحوث القدرات العقلية مجموعة من الأبعاد ترى الدراسة أنها تحدد مزيدا من التفاصيل في بناء التفكير الناضج، مثل تحديد المشكلة و التفكير النسبي و المنطقي و المقارنات و تكامل العواطف و المعرفة.

كما يؤكد (S.Newsone et al 2000) بأن الذكاء العاطفي أصبح موضوع الساعة، حتى في الصحافة العامة كمؤشر فعال للأداء الناجح. و رغم ذلك فإن الدراسات التجريبية التي تتناوله مازالت قليلة نسبيا، و لازالت تبحث عن محاولة لتتظير هذا النوع الجديد من الذكاء.

و لقد توصل الباحثين خلال دراساتهم و أبحاثهم إلى مكونات الذكاء العاطفي، حيث قسمهم كل حسب أبحاثه و ما وصل إليه من نتائج. ففي دراسة⁽³⁾ (Mayer et Salovey 1990) حدد خمسة مكونات للذكاء العاطفي: الإدراك العاطفي - الدافع النفسي - إدارة العواطف - إدراك عواطف الآخرين - إدراك العلاقات الاجتماعية. بينما توصلت⁽⁴⁾ (M.Siqueira 1999) إلى خمس مهارات للذكاء العاطفي هي الإدراك الذاتي - الدافع الذاتي - التحكم الذاتي - التقمص العاطفي - والاجتماعية.

أما⁽⁵⁾ (G.Sutaros 1999) فاستخرجت الدراسة لديه خمسة من العوامل هي الذاتية - التقمص العاطفي - تبادل العلاقات - الوعي الذاتي - التقمص العاطفي. بينما قدمت⁽⁶⁾ (L.T Lam 1999) أربعة مكونات للذكاء العاطفي هي الوعي و الإدراك و التقويم العاطفي التماثل - الفهم - تنظيم العواطف. ثم قدم⁽⁷⁾ (Mayer 2000) مكونات الذكاء العاطفي على أنها: السمات العاطفية - العاطفة كمعلومات - الإدراك العاطفي - التكامل العاطفي - فهم العاطفة - إدارة العاطفة.

أما (D.Goleman et al 2002) فقد قسموا الذكاء الانفعالي إلى أربعة مكونات أو محاور، و على هذا الأساس، فالذكاء الانفعالي يركز على أربعة أو مجالات (Quatre sphères) هي معرفة و فهم الذات، تسيير الذات، فهم الآخرين و تسيير العلاقات، حيث تمتد هذه المحاور مجموعة من القدرات و الإمكانيات لمساعدة القائد في مهمته، و بما أن هذه الركائز بطبيعتها مرتبطة و متداخلة فيما بينها، فلا يمكن للقائد أو المسير تسيير مشاعره بطريقة جيدة إن لم يدركها و يفهمها.

(1) - (7) د / مدثر سليم أحمد، مرجع سابق، ص 15-198.

و إذا لم يتمكن من التحكم فيها، فكيف له أن يسيّر علاقات الأفراد فيما بينهم، لأن معرفة أو إدراك الذات تسمح بتسيير الذات و بإدراك الآخرين، و بالتالي التمكن من تسييرهم (تسيير العلاقات). فالمدرك لذاته يكون على دراية باحتياجاته، موارده، طرق التفكير لديه، دوافعه، و أسباب و نتائج تأثير عواطفه عليه، و على كفاءته أو فعاليته في العمل. و بالتالي سوف يستخدمها بطريقة تساعده، و من بين أكثر أو أنجع الاستعمالات لمعرفة أو إدراك الذات، هي التعرف على الإدراك الروحي، الذهني و الأخلاقي (La morale) و طريقة عملها بداخله، و ذلك بدوره يمكن الفرد من معرفة هدفه الخاص به و قدرته الخاصة لمساعدة الآخرين و ما يمكن له إعطائه أو منحه للآخرين، بحيث لا يمكن، لأي فرد آخر فعله.

كما تساعد قضية إدراك أو معرفة الذات على معرفة أو إدراك ما قد يحسّ أو يشعر به الآخرين في موقف ما، و هذا يساعد القائد على معرفة ما يجب فعله و قوله، أي موقفه إزاء الموقف. فهذا التجانس يسمح له بالتعرف على القيم المشتركة و الأولويات التي تقود مجموعة معينة بينما القائد الذي لا يمكن له التعرف على ما يشعر به الأفراد في موقف معين أو أمام وضعية، فإنه سوف يتصرف بطريقة غير ملائمة و التي بدورها ستؤدي إلى ردود أفعال سلبية.

2- قدرات الذكاء العاطفي للقادة

و بالتالي يعتمد القادة من النوع (Le Leadership de résonance) على قدرات الذكاء العاطفي أو الانفعالي للقادة، التي تستند على كيفية تسيير عواطفهم أو مشاعرهم و علاقتهم مع الآخرين و التي تستند

1-2 الذكاء الشخصي L'intelligence intra personnelle

الذي يعني قدرة الشخص على تشكيل نموذج دقيق من نفسه و استعمال هذا النموذج بفاعلية في الحياة في مستوى أساسي و معرفة مشاعر المتعة و الألم⁽¹⁾ حيث يرى⁽²⁾ (D.Goleman 1995) أنه لا يمكن تجاهله لأنه ينبع أساسا من الحدس و الفطرة السليمة.

فهو يمثل حسب⁽³⁾ (H.Gardner 1995) "الأوجه الداخلية للفرد ذاته و إدراك الفرد لانفعالاته، و القدرة على تمييز الانفعالات و تصنيفها و القدرة على استخدامها في فهم سلوكه و توجيهه" و أضاف Goleman "تسيير عواطفه و انفعالاته"⁽⁴⁾ (D.Goleman et al 2002).

و يرى (فؤاد أبو حطب 1996)⁽⁵⁾ أن الذكاء الشخصي هو أحد النماذج الفرعية من النموذج المعلوماتي العام للعمليات المعرفية الذي اقترحه و أنه يؤلف مع الذكاء الموضوعي و الذكاء الاجتماعي

(1)-(3) د / مدثر سليم أحمد، مرجع سابق، ص 53-198.

(4) D. Goleman et al : OP, cit.

(5) د/ مدثر سليم أحمد، مرجع سابق، ص 71، 198.

ثلاثية الذكاء الإنساني، و بأنه حسن المطابقة بين التقرير الذاتي للغوص في عالمه الداخلي و محاكاة موضوعية مرتبطة بتقبل الملاحظات الخارجية.

2-2 الذكاء الاجتماعي L'intelligence interpersonnelle

الذي يمثل قوة الملاحظة و معرفة الفروق بين الأفراد، و خاصة طبائعهم وذكائهم و أمزجتهم و معرفة نواياهم و رغباتهم⁽¹⁾ و مداركهم، أفكارهم و مشاعرهم و اتجاهاتهم و سماتهم الشخصية (أبو حطب 1996)⁽²⁾ فهو ذلك الذكاء الذي يتمثل في قدرة الفرد على إدراك دوافع الآخرين و أهدافهم و انفعالاتهم و أمزجتهم (Gardner 1996)⁽³⁾، حيث أثبتت نتائج دراسة لـ (S.Alyssa Becker 1999)⁽⁴⁾ مدى العلاقة بين الذكاء الاجتماعي و النجاح في المهنة.

إن القادة المتميزون هم الذين يقودون مشاعر الآخرين للاتجاه الصحيح، و يتم ذلك من خلال الاتصال الفعال و قوة الاتصال على المستوى الداخلي و الخارجي اعتمادا على تقنية بناء الألفة و التوافق، أي الوصول إلى خلق جوّ من التفاعل و الألفة مع الآخرين، بالتركيز على الأشخاص، بفهمهم و التعامل معهم بطريقة و بناءا على معالم ثقافتهم، قيمهم و شخصياتهم لخلق جوّ من الثقة و الاحترام (د/علوي بن حسن عطر جي)⁽⁵⁾.

على مستوى كل جوانب الحياة الاجتماعية، تتداخل الحالات النفسية للأفراد فيما بينهم، فتختلط مشاعرهم و تتماثل مع بعضها البعض، نتيجة لطبيعة الانفتاح لنظام (Limbique) الإنسان تعني أنه بمقدور الآخرين من التأثير على نفسية الفرد بحيث تتغير مشاعره و تتماثل بمشاعر الأفراد الذين يتواجد معهم، و بطريقة لا يمكن التيقن بها.⁽⁶⁾

و لقد تمكن الباحثين العلميين من قياس هذا التجانس في مشاعر و عواطف الأفراد فيما بينهم في المخابر من خلال قياس المعطيات النفسية (البيكولوجية) لمستوى ضربات القلب مثلا لشخصين يتحدثان مع بعضهما في حديث شيق. ففي بداية الحديث كان مستوى ضربات القلب لكل واحد منهما مختلف عن الآخر، بينما اختلف الأمر بعد ربع ساعة من الحديث، بحيث أصبحت حالتها النفسية متشابهة (Robert Levenson)⁽⁷⁾.

و لقد بينت الدراسات و برهنت عن سيرورة انتشار للمشاعر و العواطف و التي تحدث عند كل مرّة يجتمع فيها أشخاص، حتى و إن لم يتكلموا مع بعضهم البعض و لا حتى يعرفون بعض (Howard Friedman et Ronald Riggio)⁽⁸⁾.

(1)-(4) د/مدثر سليم أحمد، مرجع سابق، ص 71، 198.

(5) د/ علوي بن حسن عطر جي : دبلوم البرمجة اللغوية العصبية "قناة النجاح" 2006/12/18.

(6)-(8) Daniel Goleman : OP, cit page 24.138

و تحدث هذه الظاهرة في المكاتب، في قاعات اجتماع مجلس الإدارة، في الورشات، و في أي إطار أو تجمع وظيفي، فالأفراد في جماعة يتبنون و يتعادون لا محالة مشاعر بعضهم البعض بحيث يشتركون في الغيرة، الخوف و المشاعر الطيبة ... إلخ. و كلما تقاربت المجموعة، كلما تشاركت أفرادها في مزاجهم، مشاعرهم ..⁽¹⁾ (Janice R.Kelly et Sigal Barsade 2001)، و بالتالي فإن التوازن العاطفي أو الانفعالي للإنسان يعتمد على علاقته مع الآخرين.

و من ما تقدم فإنه يتوجب على قادة المستقبل التحلي بالكفاءة و الخيال لتمكين منظماتهم من الاستمرار و البقاء⁽²⁾ (Charles Handy 1989) و كذا التميز من خلال تمتعهم بدرجة عالية من الذكاء الانفعالي التي تمكنهم من استثارة المشاعر الايجابية في من يعملون معهم و يساعدونهم على التخلص من المشاعر و آثار الانفعالات السلبية التي يعيشها البعض.

رابعاً: القيادة أداة فاعلة داخل المنظمة

1- أهمية دور القيادة في التأثير على سلوك الأفراد في المنظمة

و حسب نموذج "Baldrige"⁽³⁾ فإن الدور الأساسي للقيادة يتضح في المنظمات الساعية إلى إدارة التميز من خلال:

- تحديد القيم و التوجهات، و "إعداد استراتيجيات معقدة"⁽⁴⁾، و مستويات الأداء المستهدفة، ووضع برنامج للمنافسة يشتمل كل المتعاملين في المنظمة⁽⁵⁾.
- تأكيد التوجه لخدمة العملاء و إشباع رغباتهم و تحقيق رضاهم.
- تأكيد الاهتمام المتوازن بأصحاب المصلحة في المنظمة.
- تنمية الموارد البشرية و تمكينها من الأداء و استثمار قدراتهم الذهنية و إطلاق طاقاتهم على الإبداع و الابتكار، و كذا المشاركة فيها و المحافظة عليها⁽⁶⁾.
- تهيئة مناخ المنظمة و ثقافتها لتقبل المعرفة من مصادرها المختلفة و فتح مجالات استثمارها و تنميتها و إتاحة الفرص للتعلم التنظيمي.
- تأكيد دور المنظمة في خدمة المجتمع و توثيق علاقاتها بعناصر المناخ المحيط.
- تحديد أسس و معايير البناء التنظيمي و ثقافة المنظمة المحابية للتوجهات الإستراتيجية.

⁽¹⁾ Daniel Goleman : OP, cit page 24.138

⁽²⁾ Carol Kennedy : OP, cit, page 138.

⁽³⁾ أد / علي السلمي : إدارة التميز، مرجع سابق، ص 281.

⁽⁴⁾ C.K. Prahalad : Une nouvelle race de managers dans le paysage concurrentiel émergent. L'Entreprise de demain ... , Page 129,130,131.

و في هذا الخصوص فقد توصل "J.P.Kotter"⁽¹⁾ إلى أن ثقافة المنظمة القوية نوعا ما تمثل عاملا تتشارك فيه جميع المنظمات الأمريكية الخمسة عشرة التي درسها و التي تتمتع بسمعة جيدة و قوية فيما يخص تطور القيادة فيها.

و بين بأن الثقافات التي تحت إلى القيادة من أعلى و من أسفل الهرم السلمي، تهيء و تساعد على تكيف المنظمات للتغيير، و بالتالي إلى النمو، حيث يقول أن العامل الأكثر أهمية و الذي يميز بين نجاح التغييرات الثقافية الهامة و بين فشلها هي قيادة كفأة في قمة المنظمة (J.P.Kotter et James⁽²⁾ (1992)، حيث أن كل من المنظمات العشرة التي تطرقا إلى دراستها في هذه المرة من بينها (General Electric, British Airways, ICI et Nissan)، عاشت خلال مدة حياتها فترة أو مرحلة تغييرات كبيرة (زيادة كفاءاتها أو فعاليتها بعدها بصفة كبيرة)، و كان ذلك بعد أن تم تعيين مدير على رأسها يتمتع بصفة القائد.

و إثرها توصلوا إلى أن معظم المنظمات تفتقد لثقافة التكيف و أنه من خلال فقط مساعدة القيادة حتى يمكن الوصول إلى الجراءة، الرؤية و القوة الضرورية للقيام بالتغييرات الهامة و الصعبة.

كما يبرز سعيد عطوي مصطفى⁽³⁾ أهمية الدور الذي يقوم به قائد التغيير الذي يمثل القدوة و المحرك لحيوية الجماعة، كفاءتها و علاقاتها، و المشكلات التي يمكن أن تواجه قادة التغيير و التي ينبع بعضها من الأفراد و الآخر من الإمكانيات و التشريعات و القوانين و المعوقات الاقتصادية.

و التي بإمكان القائد علاجها إذا اتبع البدائل الملائمة لمواجهتها بالأساليب العلمية و الجوانب السلوكية و التدريب و القدوة و الاستعداد للمنافسة و النجاح، و تفهم طبيعة الاتجاهات بين الرئيس و المرؤوسين و موضوع التغيير نفسه، و التي قد تكون ايجابية أو سلبية.

و قد أدرك المدير أنه من أصعب التحديات التي يجب أن يواجهها بنجاح و هي كيفية خلق نظم من المعاني المشتركة و القدرة على تحريك العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، بحيث أخذت بعض المصطلحات حجما كبيرا من الأهمية ككلمة مناسب، و مشترك، حيث ترتبطان بالثقافة الكلية و الجزئية و ليس بالإمكان تحقيقها بسهولة في العمل الإداري، كون ثقافة المنظمة ليست بالأمر البسيط و لا هي من بين المواضيع التي يمكن تسريعها أو صناعتها أو تصميمها، بل هي شيء حي متحرك و تنظم نفسها ذاتيا، و لكن ليس بالمعنى المطلق⁽⁴⁾.

و الواقع المؤكد كليا هو أن ما يفعله الأفراد هو محصلة أو نتيجة لقيمهم و معتقداتهم وتجاربهم المتراكمة حتى تاريخ ما من أعمارهم، فتحدد أنماط سلوكهم، بحيث يبدو سلوك أي شخص آخر و كأنه تحدي لهم إذا صمم على تغيير معتقداتهم و قيمهم.

(1) (2) Carol Kennedy : page 206.

(3) الأستاذ سعيد عطوي مصطفى : مدير عام وزارة المالية بمصر، مرجع سابق، ص 30.

(4) د/ مؤيد سعيد السالم : تنظيم المنظمات، مرجع سابق، ص 173.

و قد ينتهي به الأمر إلى أن يصدم بثبات و عدم ترحلح الأفراد عن قيمهم و معتقداتهم. فإذا نجح الفرد في إحداث تغيير طفيف قد يرجع ذلك إلى الخوف، و يكون بدون جدوى و سرعان ما يعود الحال إلى ما كان عليه باسترجاع الأفراد لسلوكهم القديم.

2- أهمية و دور القيادة في تشجيع الإبداع و التميز

كما يوضح Peter Senge⁽¹⁾ أن المنظمات تعاني عادة من معوقات للتعلّم تتمثل في أنماط سلوكية غير محابية لاكتساب الفكر الجديد و الاستجابة السريعة للمتغيرات، و تكمن هذه الأنماط السلوكية في مواقع عدّة بالأنظمة و يكون تأثيرها أشدّ حال ما تركزت في القيادات.

إنّ خلق ثقافة تنظيمية محابية للتعلّم يسودها اقتناع بأهمية التساؤل و طرح الأفكار و عدم الانطواء على الذات، و تشجيع المبادرات الفكرية و الحفز على الجدلية الايجابية و تأكيد أهمية الرؤى المشتركة للقضايا و المشكلات التي تمسّ كيان المنظمة كلها و تؤثر على مصالح العاملين في أن واحد.

بحيث تلعب القيادة الإدارية الدور الأهم في خلق هذه الثقافة و تشجيعها و الحفز على الانخراط فيها، و ذلك بإدماج عناصر تفعيلها في تصميم العمل و نظم تقويم الأداء، و القائد الإداري هو المسؤول بالدرجة الأولى عن تكوين منظومة قيم و أخلاق العمل التي يريدها من مرؤوسيه.

و في هذا المجال يحدد (E.Schein 1994) مواصفات الثقافة التنظيمية المحابية للتعلّم على النحو التالي⁽²⁾:

- ثقافة توازن بين اهتمامات مختلف أصحاب المصلحة.
- ثقافة تركيز على الأفراد أكثر مما تركز على النظام.
- ثقافة تسمح للأفراد بالاعتقاد أنهم يمكنهم تغيير مناخ العمل.
- ثقافة تسمح بوقت كاف للتعلّم.
- ثقافة تتبع منهجية شمولية في النظر إلى المشكلات، أي تتعامل مع المشكلة من كافة جوانبها دون الانحصار في بعض الجوانب دون الأخرى.
- ثقافة تشجع على الاتصالات المفتوحة و شفافية الحوار.
- ثقافة ترسخ مفاهيم و فرص عمل الفريق.
- ثقافة يستطيع العاملون فيها الوصول و الاتصال و التواصل مع القادة بسهولة و بدون تعقيدات.
- إنّ كفاءة و فعالية الجهاز الإداري و نمط القيادة الإدارية و الإشراف، و الإجراءات و الأنظمة المتبعة تعتبر من أهم العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي الذي يشجع على الإبداع، و قد تكون الإدارة أو نمط الإدارة إبداعية المنهج و التفكير و الأساليب و تمثل بذلك أساس نجاح المنظمة، كما قد تكون أحد معوقات الإبداع الحقيقي.

(1) (2) أ. د علي السلمي: إدارة التميز، مرجع سابق، ص 230-232.

و على ذلك، فإنّ تكوين مناخ إداري و تنظيمي صحي يستلزم ضرورة تغيير البيئة التنظيمية و الإجرائية و الأنماط السلوكية التي تكونت في ظروف و وظائف تقليدية وإحلال الوسائل و الأساليب الإدارية الحديثة مكانها. و بالتالي فلا بد للقيادة الإدارية في المنظمة، من المبادرة إلى إيجاد الظروف البيئية التي تساعد على تنشيط قابليات الأفراد و تعزيز حالة التعلم.

و يتفق الباحثون و المهتمون بموضوع الإبداع على أنّ هناك حدا أدنى من الصفات الشخصية التي يجب أن تتوافر في الفرد المبدع و أهمها: القدرة العقلية (الذكاء)، الثقة بالنفس، الطموح، حب الاستطلاع، الاستقلالية. و يرى هؤلاء الباحثون أنّ هذه الصفات نظرية، و لكن على الفرد أن يصقلها و يطورها إلى أن ترقى إلى درجة الإبداع، و يعتمد نجاح الفرد في هذا الصدد على مدى قدرته على التفاعل و التكيف مع الظروف البيئية المحيطة.

3- أهمية توافر القدرة على التفكير الاستراتيجي على مستوى القيادة

من أهم الأمور الفارقة بين قادة التميّز و غيرهم من المسؤولين في مواقع العمل المختلفة هي تركيز قائد التميز على إنجاز أهداف و نتائج يمكن قياسها، و تشكل جانبا من الغاية التي قامت من أجلها المنظمة. و لا يقنع قادة التميّز بمجرد السعي إلى تحقيق النتائج المتواضعة التي قد ترضي غيرهم ممن لا يدفعهم دافع الإنجاز، بل هم يحاولون الوصول إلى النتائج الكبرى التي ليس فقط يعجز عنها الآخرون، بل هي لا تخطر لهم في الأساس.

إنّ مسير المستقبل لن يكون فقط رجل فعل، بل أيضا رجل تفكير بحيث يكون بين الفعل و التفكير، و أغلب المديرين يتعرضون دون دراية لمأزق مثير، إذ أنّ مسؤولياتهم الجديدة كمديرين أو كمسؤولين تتطلب فهم ما تعنيه الإستراتيجية و كيف توضع و تدار، و مع ذلك يبقى سلوكهم تشغيليا.

فالخبرات التي اكتسبها المديرون الذين يرتفعون في سلم الترقية تحتاج إلى إعادة تقويم. كما يقول (D.Ulrich)⁽¹⁾ أنه لا يجب على المنظمات الحالية البحث عن قادة كاريزميين فقط، بل من يتمتعون بقدرة على تطوير كفاءات مستمرة، لأنّ إتاحة الفرص للتفكير الاستراتيجي مسألة هامة و لكن الكشف عما إذا كان يتوفر للفرد الميل و المقدرة على الاستغراق في الإستراتيجية يحظى بنفس الاهتمام.

و تشير الخبرة إلى أنّ السمات التالية تعتبر مؤشرات هامة تدل على توفر طاقة كبيرة للإدارة الإستراتيجية⁽²⁾.

- التفكير المفهومي: القدرة على التفكير المنطقي الواضح المعالم في أشياء مجردة مثل المعتقدات الأساسية و عملية اتخاذ القرار.
- وجهة نظر كلية: أي القدرة على رؤية الصور جميعها، متكاملة، دون التعرّض لأي قيد أو ارتباك بسبب أيّ من الأجزاء.

⁽¹⁾ Dave Ulrich : Organiser l'entreprise autour de ses capacités : L'entreprise de demain

⁽²⁾ بنجامين ب. تريجو و جون و. زيمرمان : إستراتيجية الإدارة العليا، ترجمة لـ إبراهيم علي البرلسي، مرجع سابق، ص 140-139.

- التعبيرية : أي القدرة على نقل التفكير المجرد فيما يتعلق بالمنظمة إلى صورة واضحة يمكن أن يفهمها الآخرون.

- الانشغال بالمستقبل: أي الرغبة في اتخاذ المستقبل كبعد هام من وقت الإدارة و الرغبة في تقويم التغيير أو الاختيارات.

- القدرة على تحمل الغموض: أي القدرة على العمل بفاعلية في المواقف التي تكون فيها المعلومات بالغة الدقة.

- الإحساس بالروح الخدمية: أي الميل إلى التضحية بالكسب السريع لحماية موارد المنظمة و نقلها إلى وضع أفضل مما كانت عليه عند استلامها من السلف.

و تساعد البحوث الحديثة التي أجريت على المخ الإنساني في تحسين فهمنا لنوع السمات العقلية التي تهيئ الأفراد للتفكير الإستراتيجي، و على سبيل المثال فإن الفصّ الأيمن للمخ بما يشتمل عليه من خواص حدسية و ابتكاريه يمكن أن يسمى مع بعض التبسيط الجانب الاستراتيجي من المخ.

حيث ينقسم المخ إلى شقين متماثلين هما الشق الأيمن و الأيسر، فالأيسر يميل للتعامل مع المنطق، الكلمات، الأرقام و التتابع، التحليل، و العلاقات الخطية و الاستماع. أمّا النصف الأيمن فيتعامل و ينظم الإيقاع و الألوان، و التخيلات، و أحلام اليقظة، و العلاقات المكانية، و الأبعاد و الإدراك الفراغي والصورة الكاملة⁽¹⁾.

و قد كان يعتقد في بداية الأمر، أنّ هذه المهارات تنقسم كما قلنا في نصفي المخ، الأيسر، و الأيمن على الطريقة السابقة⁽²⁾. أنما يبدو أنّ لكلا نصفي المخ قدرة كامنة على القيام بالسلسلة الكاملة لمهارات القشرة المخية، فقد أمكن التحقق في العصر الحالي من أنّ النصف الأيسر للمخ ليس هو الجانب "الأكاديمي"، و أنّ النصف الأيمن للمخ ليس هو المسؤول عن الجانب الإبداعي و التلقائي أو العاطفي.

و اعتمادا على البحوث العديدة التي تمت، فإنّ الإنسان يحتاج لتشغيل النصفين كليهما بالتكامل فيما بينهما لتحقيق النجاح في الجانبين الأكاديمي و الإبداعي. إنّ العلماء من أمثال "انشتاين" و "نيوتن" و الفنانين و رجال الأعمال العباقرة، يمزجون بين مهاراتهم الرقمية و التحليلية مع التخيل و التصور لكي ينتجوا إبداعاتهم المبتكرة⁽³⁾.

و قد ثبت أنّ ما حدث هو أنّ النصفين الأيسر و الأيمن في المخ قد دخلا في "حوار" مشترك مع بعضهما، حيث يتلقى النصف الأيسر المعلومة ثم يرسلها إلى النصف الأيمن من المخ الذي يعالج المعلومة

(1) (2) (3) Tony Buzan : The power of creative Intelligence 2001 et The Speed reading book 2001, et Use your Memory 2000 et Maggie Greenwood – Robinson : Thinking 20/20, 2003. (ترجمة مكتبة جرير 2005)

بطريقته الخاصة ثم يرسلها مرة أخرى إلى النصف الأيسر، وهكذا. وبهذه العملية كان المخ يعزز المعلومة و يضيف إلى قوتها الفكرية و الإبداعية عن طريق تجميع العناصر⁽¹⁾.

و يرى "هارولد اندرسون" أنّ الإبداع قوة تسود لدى كل طفل تقريبا و الذي يكون مستوى ذكائه 100% في السنتين الأوليتين لحياته، و يفقد من هذا المستوى 1 % من ذكائه كل سنة نتيجة لتأثير البيئة المحيطة به، فالراشدين تكاد تنعدم فيهم قوة الإبداع تلك.

إن بزوغ الفكرة والتنفيذ العملي كلاهما تمرّ به فترات حاسمة يطلق عليها مفهوم اللحظات الحرجة، التي قد يواجهها المفكر ويعانيها وتكون لها تأثير حاسم في تطور فكرته أو تنفيذها بحيث قد تكون تلك اللحظات ايجابية تدفع إلى زيادة الاهتمام والبحث والاستمرار في الإنجاز، وقد تكون سلبية تنتهي بالمفكر إلى الركود وفقدان الهمة وهبوط مستوى الاهتمام بالإنجاز.

مما تقدم نخلص إلى أنه على مرّ كل الأزمان فإن التحديات التي تواجه التسيير هي تحديات خاصة بالإنسان، كما أن جزء من المشاكل التي تواجه المديرين تنبع من كونهم لم يتعلموا الأخذ بعين الاعتبار الحياة الشعورية في المنظمة، الرابطة الاجتماعية العميقة⁽²⁾.

فالبحت في مجال التسيير قد بين بأن حالة عاطفية أو شعورية معينة غالبا ما تكون السبب في الكثير من السلوكات المنحرفة، فالأفراد الذين يشعرون بعواطف أو مشاعر سلبية من السهل انحراف سلوكياتهم في العمل أكثر من الذين لا يملكون مشاعر سلبية (K.Lee et N .J.Allen 2002)⁽³⁾.

الشيء الذي يجعل ضروري للمسير الاهتمام بالأفراد و أعمالهم و التقرب إليهم، لأن المشاعر في العمل قد تمثل محركات أو دوافع قوية للسلوك. كما قد تمثل عائق عندما يمس بالقدرات و العلاقات في العمل، فالغضب و الكبت، و الإحراج قد ترفع و تزيد من العنف و التوتر و كذا السكوت.

و أي وسيلة أو طريقة اتصال غير فعالة تسيء إلى مردودية الأفراد في العمل، فهناك مدمرات كلامية كالعتاب، الشكوى المقارنة و النقد، قد تهبط من عزيمة و إيجابية بعض الأفراد مما قد تؤدي بدفع البعض منهم إلى نتائج سلبية، فهي مشاعر حددها كل من (Weisinger et Goleman)⁽⁴⁾ في أعمالهما بالتفكير السلبي الآلي، حيث أنه بداخل كل فرد أو "ذات" صور ذهنية خاصة به منبثقة عن ما تربى عليه و ما تلقته من أهله، وسطه الخ.

(1) Tony Buzan : The power of creative Intelligence 2001 et The Speed reading book 2001, et Use your Memory 2000. 2005 (ترجمة مكتبة جرير) et Maggie Greenwood – Robinson : Thinking 20/20, 2003. (ترجمة مكتبة جرير 2005).

(2) Viviane Amar : Pouvoir et leadership le sens retrouvé du travail village mondial Paris 2000, page 9,10,14 .

(3) Stephen Robbins et al : Comportements Organisationnels, Pearson Edition, France 2006 (12^{ème} édition), page 296.

(4) Raymond Leban : Le management entre modèles et pratiques 2002 , page 107.

و بالتالي فالفرد الذي يعتمد على الدافع الخارجي كثيرا في العمل فهو ينتظر من رئيسه أن يشجعه ويمنح له الدافع الذي يحركه و يشجعه على العمل⁽¹⁾، الشيء الذي يجعل من الضروري على المديرين أو المسيرين العمل على تحفيز و تشجيع الاتصال داخل المنظمة، و الاهتمام بالاستماع للأفراد مما يسمح للأفراد التحدث عن ما يعيشونه داخل المنظمة بكل صراحة .

الشيء الذي يقلص المسافة التي تبعد بين المكتوب في القوائم و بين ما هو في الواقع العملي و التسيير المبني على المتطلبات الفعلية في الواقع العملي للمنظمة⁽²⁾.

فروح العمل في أية منظمة تبدأ من قمتها، و إذا كانت المنظمة تتمتع بروح معنوية عظيمة فذلك لأن روح قائدها عظيمة. أما إذا فسدت هذه الروح بالمنظمة فيرجع ذلك أيضا إلى من هم على قمّتها.

كما أظهرت الأبحاث بأنه عندما يتمتع القائد بمعنوية جيدة أو مزاج جيد يكون المرؤوسين إيجابيين، و بالتالي يعملون بصفة جيدة⁽³⁾ (Sy.T.Côte,et R.Saavedra 2005) فالمسيرين الذين تيقنوا لأهمية المشاعر و العواطف يحسنون كثيرا قدرتهم في فهم و توقع سلوك الأفراد.

و من أجل تطوير منظماتهم يستلزم على المسيرين أو المديرين أن يأخذوا بعين الاعتبار أسس ضرورية كوضع تحديات بدلا من إلقاء تهديدات للأفراد، التركيز على الاتصال و تفضيل التطبيق و العمل على أساس فرق للعمل و التغيير المستمر⁽⁴⁾.

و للتمكن من ذلك يكون من الضروري على المدير (القائد) أن تكون له رؤية واضحة ، و له القدرة على الاتصال، والقدرة على تغيير الأوضاع، و تدريب و تشجيع الأفراد للابتكار و التجديد، والأهم أن يتمكن من خلق ثقافة داخل المنظمة مبنية على قيم يدور حولها الحديث بين الأفراد⁽⁵⁾، فيساهم في توضيح ما يهم المنظمة ، وهي القيم داخل المنظمة لكي تكون مرجع للأفراد العاملين بها.

الشيء الذي يخلق رابطة أو يمثل عامل يربط بين المنظمة و بين كل عامل لديها⁽⁶⁾، فلن يتعدى أي جهد للتغيير الثقافي الجانب أو المجال النظري بدون مساهمة أو اشتراك المدير أو حتى على الأقل تقبله مبدأ النقاش المطروح⁽⁷⁾.

(1) Chris Argyris : Haward Busines Review 2003 , page 177.

(2) Les défis du managementpage 67.

(3) Stephen Robbins et al , ...page 296.

(4) Eckhard Pfeiffer : « Compaq , a suivre la culture du renouvellement continu » , profession PDG , 1998 ...page 147.

(5) (6) Jean –François / Claude : Le management par les valeurs , page 160,167,168 .

(7) William Dauphinais/Colin Price : Culture d'entreprise déjà quinze années glorieuses! profession PDG , village Mondial 1998 , page 191.

فالمدير أو المسير هو الذي يخلق الشروط التي تسمح أو تشجع تدفق و ابتكار إستراتيجيات جديدة، أشكال جديدة للمنظمة، بفتح المجال في المنظمة للابتكار و التجديد، و في هذا الخصوص فإنه من خلال دراسة تمت على أكثر من 105000 عامل في 2500 وحدة عمل توصل عدد من الباحثين⁽¹⁾ إلى أن إجابات هؤلاء العاملين على الأسئلة المطروحة عليهم تعتمد على قادتهم أكثر مما تعتمد على السياسات و الإجراءات المشتركة في المنظمة. فقد اكتشفوا أن القادة يلعبون دورا حاسما في خلق مكان عمل ذو نوعية قيمة، فالقائد مفتاح كل شيء.

و القادة المتميزون يعترفون بأنه لكل شخص دوافع شخصية، طريقته الخاصة بالتفكير، طريقته الخاصة في الاتصال، و بالتالي فهم على يقين بأنهم لن يتمكنوا من تغيير هؤلاء الأفراد إلا إلى حد معين لا لأكثر.

فلا يقومون بمحاولة تغيير و محور هذه الصفات بل يراهنون عليها و يحاولون مساعدة الأفراد على استخراج ما لديهم، ما هو بداخلهم، فالقيادة ليست فقط أسلوبا و لكنها طريقة متكاملة في الحياة.

⁽¹⁾ Marcus Buckingham et Curt Coffman : Manager entre vents et marées, « Développer les Talents dans l'entreprise » Village Mondial 2001, page 32, 54.

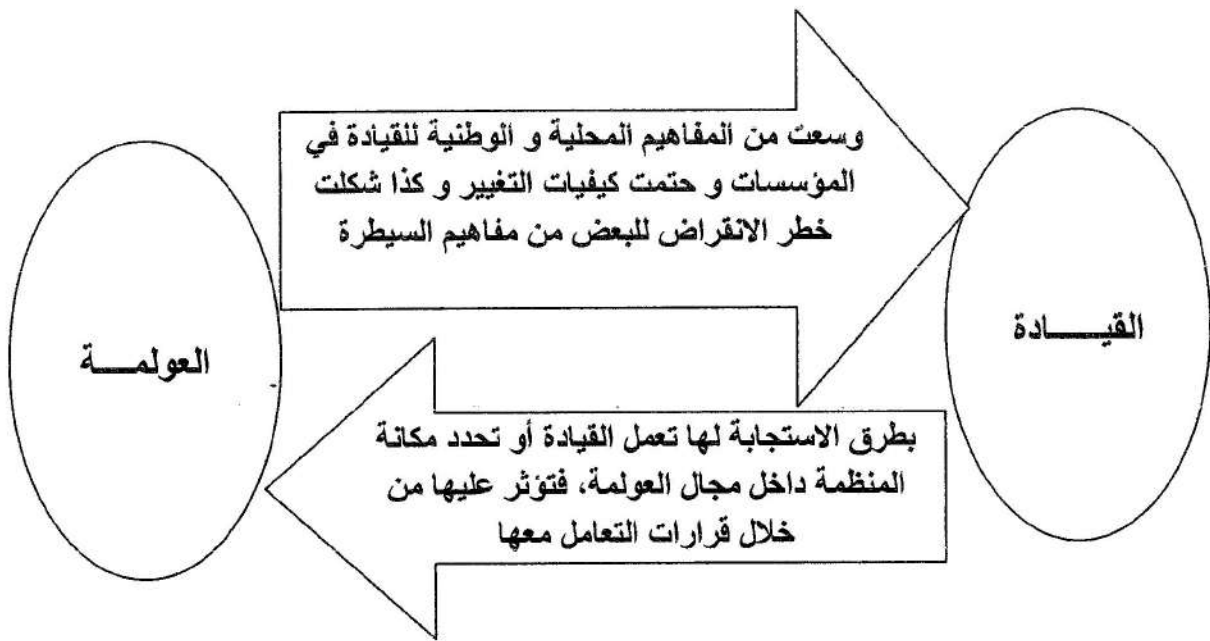
خلاصة

إنّ ما تقدم يبين بشكل واضح الدور الفاعل للمدير بصفته قائد، و ليس فقط مدير أو رئيس عمل، و عليه يتحول الاهتمام لما قد يكون عليه الحال عند إعادة النظر في المكانة التي يمنحها له من جهة النظام، ومن مهمة، رسالة، هدف، إستراتيجية و أخيراً كهيكل.

و من جهة ثانية، المكانة التي يمنحها له الفرد كعنصر من عناصر المجموعة المشكلة للمنظمة، من مركز مسؤولية، مركز عمل، و من ثقافة مجموعة، ثقافة منظمة أو حتى ثقافة مجتمع ككل.

فالوضعية المتأزمة للمنظمات عامة و للمنظمات الاقتصادية خاصة تستدعي وجود أفراد يتمتعون بصفات القيادية و المسؤولية.

إلا أنّ ثقافة الأفراد الحالية في المنظمات الاقتصادية الجزائرية لا تحبذ فعلياً أي مبادرة و مساندة لعمل هذا النوع من القادة، الشيء الذي قد يؤدي إلى إحباط أي عزيمة قد تنشئ.



الشكل 20: تفاعل القيادة و العولمة فيما بينهما

إعداد الباحثة

خاتمة

يشهد القرن الحالي تطورات هائلة في مختلف المجالات، و من أهمها مجالات الأعمال و الاقتصاد، حيث جلبت معها تحديات كبيرة على المنظمات من جودة و قيمة و خدمة عالية و إبداع و سرعة استجابة و غيرها و التي توفر للمنظمة ميزة تنافسية مستدامة.

و التحول نحو الاقتصاد المعرفي و منظمات المعرفة أصبح ضرورة خاصة لما تتميز به بيئة المنظمات المعاصرة من ديناميكية و تعقيداً و تنوعاً و درجة عالية من عدم التأكد، لم يسبق لها مثيل. فالمنظمة ذات المعرفة الغنية المنظمة و التي تدير المعرفة بنجاح تستطيع أن تتقدم إلى مستوى جيد من الجودة و الإبداع و الكفاءة بحيث يمنح الاستثمار في المعرفة عائدات و مزايا متزايدة كلما زاد استخدامها مقارنة مع الموجودات المادية التي تتناقص مع استخدامها.

فغدا الكثير من المفكرين و الباحثين و المديرين يعتبرون المعرفة المورد الأساسي للميزة التنافسية بدلاً من رأس المال المادي و أصبحت الموجودات المادية ذات قيمة محدودة ما لم يعرف الأفراد ماذا يفعلون بها... و هكذا فإنّ معرفة المنظمة كيفية انجاز أعمالها هو أساس نجاحها و أصبح رأس المال الفكري حيويًا لدرجة يمكن معها القول إن المنظمة التي لا تدير المعرفة لا تعطي اهتمامًا لعملها أو نشاطها.

و بمأن بناء و تكوين رأس المال المعرفي في المنظمات يتم من خلال ضم و دمج الموارد المعرفية لدى الجماعات و الأفراد فهو في الأساس عملية اجتماعية متأصلة في التفاعل الاجتماعي و العلاقات الاجتماعية بين أفراد المنظمة.

و الذي يتطلب بدوره توفير بيئة و ثقافة تنظيمية تشجع و تساند تقاسم و تبادل و ضمّ المعارف و الخبرات الموجودة لدى الأفراد، لما للثقافة تأثير كبير على فاعلية المنظمة و مستوى أدائها، بحيث تشجع على التعاون و التنسيق الدائمين بين أعضاء المنظمة، و ذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة و الالتزام، فالعديد من الكتاب و الباحثين يرون أنّ الثقافة التنظيمية تساهم بدور حيوي في عملية إدارة المعرفة.

و في دراسة أجراها الكاتبان (De Long and Fa hey,2000) على أكثر من 50 منظمة أمريكية لديها مشروعات في إدارة المعرفة، اتضح أنّ هنالك اعتقادًا سائدًا و مؤكدًا بأن المعوق الأساسي في بناء و استثمار الموارد المعرفية هو الثقافة التنظيمية....وأنّ المديرين الذين تمت مقابلتهم اعترفوا بأهمية الثقافة التنظيمية في إدارة المعرفة.

كما تؤكد دراسة أجراها (Mc Donough and dyer 2001) و التي شملت ممارسات إدارة المعرفة في عدد من المنظمات الأمريكية أنّ أهم التحديات التي تواجه إدارة المعرفة ليست تقنية بطبيعتها، و تشمل حسب أهميتها أنه ليس لدى العاملين وقت لإدارة المعرفة، الثقافة التنظيمية الحالية لا تشجع

مشاركة و تقاسم المعرفة – عدم فهم إدارة المعرفة و فوائدها للمنظمة و كذا عدم القدرة على قياس الفوائد المالية لإدارة المعرفة.

و من بين أهم المعوقات الثقافية لبناء المعرفة:

- الافتقار للثقة.

- ثقافات و مفردات و أخرى مرجعية مختلفة.

- الافتقار للوقت و أماكن الاجتماعات.

- المركز و المكانة تمنح لمالك المعرفة و ليس على أساس تقاسم المعرفة.

- افتقار مستقبل المعرفة للاستيعاب و الفهم.

- الاعتقاد بأن المعرفة حق مقصور على فئة دون غيرها

- عدم التسامح مع الأخطاء و مع الحاجة المساعدة (Davenport and Pinsak,2000)

و يضيف الكاتبان (Fahy and Long,2000) بأن المعوقات الثقافية التالية تعيق بناء المعرفة:

- تفاوت المركز، المكانة تعيق تقاسم المعرفة عبر الوحدات و الأنشطة المختلفة.

- المعايير و الممارسات التي تشجع التبادلات المفتوحة و الصريحة بين المستويات التنظيمية في

المنظمة، و لا تعمل على إيجاد بيئة اتصالات تعيق تقاسم المعرفة.

-المعايير و الممارسات الثقافية التي تشجع العمل المنفرد و لا تشجع التكايف و التآزر بين الأنشطة و

الوحدات العامة

-الثقافة التي تكافئ بشكل أساسي الإبداع و الابتكار الفردي تنتج أنماطا من التفاعل حول المعرفة

تختلف عن الثقافة التي تقيم البحث عن الخبرة الموجودة في المنظمة و استخدامها.

-الثقافة التي تقيم بشكل واضح اكتساب المعرفة أكثر من تقاسمها لا تعمل على إيجاد بيئة للتفاعل مفضلة

و مساندة لاستعمال المعرفة.

-كيفية تعامل المنظمة مع الأخطاء تحدد بيئة التفاعل الاجتماعي، من حيث التغاضي عنها أو إغفالها أو

معاقبة مرتكبها بقسوة، أو استخدامها لإلقاء اللوم و تسجيل نقاط أو إذلال الأشخاص إذا كان الأمر كذلك

فهذه المعايير و الممارسات تعيق الكشف عن الأخطاء و تصويبها و استخدامها مصدراً للتعلم.

-المعايير و الممارسات الثقافية التي لا تشجع التفاعلات الصاعدة و التي لا تسمح بمناقشة صريحة

للأمور الحيوية في المنظمة.

و على هذا الأساس فإنه لا يمكننا على الإطلاق أن نحصل على معرفة يقينية ما دمنا نخبر العالم كما

يتمثل لنا لا كما هو عليه بالفعل، مهما بدا لنا الدليل "مائلاً" أمام أعيننا (أفلاطون) كما أنه في حالة العلوم

التاريخية الثقافية، تعتمد إجابات الأسئلة الحقيقية على الفرضيات المعينة ووجهة النظر الخاصة التي

تقدمها الثقافة موضوع البحث. و تعد كل من طريقة الوصول إلى الإجابة و ما يمثل مشكلة أو حلاً أموراً

عارضة محليًا وليست عالمية. وكثيرًا ما يشار إلى أن الفهم الثقافي التاريخي يتطلب عملية فهم امباثي (اندماج عاطفي- تقمص وجداني)، وليست نتاج تدبر عقلي عالمي (I. Berlin 1981)

كما أشار (J.G.Herder 1966) فإن تنوع الشعوب هو شيء يوجب التقدير، وأنه كل شعب يجب أن يقيم في إطاره الخاص، " هكذا تختلف الأمم حسب المكان والزمان وحسب الشخصية الباطنة لكل منها، وتحمل كل أمة في داخلها معيار كمالها، ولا يمكن قياسها بمعايير غيرها. وبالتالي فإن الطبيعة الإنسانية لا يمكن فهمها إلا من خلال تحليل تاريخي للغة والأسطورة والطقوس مثل ما ذكره (G.Vico 1948) فالثقافة على اختلاف مستوياتها محدد رئيسي للسلوك الإنساني بشكل عام، وهي قطب أساسي من أقطاب السلوك الإبداعي بشكل خاص. والسلوك ماهو إلا نشاط يصدر من الفرد كنتيجة لعلاقة بظروف بيئية معينة والذي يتمثل في محاولاته المتكررة للتعديل والتغيير في هذه الظروف حتى تتناسب مع مقتضيات حياته.

وبما أن السلوك ظاهرة طبيعية فهو لا يحتمل الوصف بأنه تلقائيًا، بل كأى ظاهرة طبيعية أخرى لابد من أن نسلم بأن هناك ظروفًا ضرورية لازمة لحدوثه وأن نبحت عن هذه الظروف. فمن خلال التعرف على أسبابه الحالية وماضيه ومحاولة معالجة هذه الأسباب للوصول إلى تغيير السلوك. حيث أن البحث العلمي قد أوضح أن معظم سلوكيات الإنسانية متعلمة وبذلك نستطيع تغيير هذا السلوك وقت نشاء. فالإنسان يسلك وسلوكه له نتائج تحددها البيئة وتؤثر على احتمالية حدوث السلوك في المستقبل⁽¹⁾. فالسلوك الإبداعي نوع من الصراع بين الشخصية والثقافة.

ومن هذا المنطلق يصبح العمل الإبداعي في نهاية الأمر جزءًا من الثقافة المحلية التي ينشأ فيها، وتجدر الإشارة إلى التفسير النفسي للإبداع من وجهة نظر (C.G.Jung) حيث يرى أن الموروث الثقافي بما فيه من أساطير وأفكار دينية ودوافع وصور خيالية يترك أثرا سلبيًا على شكل الفكر الإنساني ومضمونه، بحيث يصبح جزءًا لا يتجزأ من اللاشعور. ويتعرف الشخص المبدع على مادة اللاشعور بالحدس، فيسقطها في رموز تتغلغل في أعماله الإبداعية.

ويظهر من كل ذلك أن الناتج الإبداعي يتأثر بالواقع الثقافي السائد في كل زمان ومكان، وبغض النظر عن مدى التطور الثقافي للمجتمعات التي يظهر فيها، فيظهر بين الشعوب البدائية مبدعون مثلما يظهر بين الشعوب المتقدمة، لكن أعمالهم الإبداعية تتفاوت وفق المستوى الثقافي لكل منها. ولذا فإنه مهم جدًا دراسة الثقافة ومستوياتها واستراتيجيات تطويرها كأساس لتنمية الشخصية المبدعة، وكمناطق لدفع الناتج الإبداعي اللازم لإحداث التطور الحضاري في أي مجتمع.

(1) أ.د ناصر الدين أبو حماد: تعديل السلوك الإنساني وأساليب حل المشكلات السلوكية، عالم الكتب الحديث، الطبعة الأولى الأردن 2008، ص

و بمأن السلوك الإبداعي و كذلك الثقافة و الحرية تخضع لقوانين نفسية و مجتمعية عامة، فإنه يقتضي الأمر الوقوف عليها و دراستها. و قد أصبحت إمكانية التعرف على العوامل التي تجعل الفرد دون غيره مبدعاً إحدى التحديات أمام علماء النفس و الاجتماع.

حيث أنّ المهارات إدراك الذات و المهارات الاجتماعية و النظرة الإيجابية المتفائلة للحياة و الضبط العاطفي و مهارات المرونة، كملها شروط أساسية تدفع الفرد إلى طريق الإبداع، و الذي يمثل حسب وصف (A.Koestler 1964) للإبداع أنه القدرة على الربط أو إيجاد أوجه الشبه بين الأشياء المختلفة، بحيث يقول لورنس هاريسون (Harison 2000) بأنه من الخصائص المميزة للمبدعين هي التوفيق بين الخيال الجامع و الإحساس القوي بالواقع.

إنّ القراءة الصحيحة لمنهج علم ما، أو حقل معرفي ما، في عصر ما، لن تكون كاملة، إذا لم تحتو المحددات المعرفية و التاريخية الأساسية للعصر. فحين تتغير الشروط التاريخية و الثقافية يمكن بكل ثقة توقع تغيير مواز في العلوم و مناهجها، و لكن في أي اتجاه؟ كيف؟ و على أيدي من؟ فهذه لا يمكن التنبؤ بها و يقررها الإبداع الفردي – أو الجماعي – المستند إلى الخبرة و الجهد المبذول و الظروف المحيطة المناسبة.

فتغيير الأفكار و النظريات و المضمون هو أكثر يسراً من التغيير في المنهج أو المناهج، بل أنّ التغيير في المنهج يبدو و بحسب ما يخبرنا إياه تاريخ الفلسفة و العلم، لاحق لا سابق للتغيير في الحاجات و الأزمنة التاريخية و المعرفية المحيطة، و حاجته من جهة أخرى إلى تغيير تاريخي و معرفي كبير نسبياً ليتمكن من إحداث التغيير في المنهج .

و حاجات الإنسان الملحة أدت إلى ظهور الخبرة و المعرفة العلمية، كما أدت الغرابة و الحيرة الى التفكير الذي تحول بالممارسة إلى معرفة تصبح بدورها علماً، يحدد المعرفة الموضوعية، المنسقة، المنظمة و الموثوقة، معرفة نافعة في نتائجها للإنسان بمعنى من المعاني.

وما لم يتكون لديه تدريجياً، بالفطرة و الممارسة و الاجتهاد، عقل علمي أو روح علمية صحيحة فلا معنى من ثمة تفكير بالعلم و دراسة المناهج العلمية و تجربة البحث العلمي الرصين، و " امتلاك الملكات العقلية أمر لا يكفي، الموضوع الأساس هو استخدامها" وهذا ما أعلنه ديكارت في كتابه "المقالة".

فالعقل البشري ليس مجرد تجميع ميكانيكي لأعراض، أو على الأقل باعتباره وحدة مستعصية على كل عملية تقسيم تبسيطية ميكانيكية من النوع الذي انتشر بدءاً من النصف الثاني من القرن الثامن عشر.

و بما أن التفكير حسب (John Dewy)⁽¹⁾ يشير إلى وجود مشكلة أو أزمة، فيرتبط بالطريقة المنهجية التي يستخدمها الإنسان في التصدي لهذه المشكلات أو التغلب عليها، حيث تعتبر دراسة مستويات التفكير الإبداعي عند الأفراد و طرق التدريب التعليمي الأكثر فعالية مدخلاً لمواجهة مشكلات تعلمهم لأنها تحدد الأسلوب التعليمي الأكثر فعالية.

و في هذا الإطار و كما تم التطرق إليه سابقاً، فإنّ (Edward De Bono) قد قسم استراتيجيات التفكير وفق بعدين، أولهما التفكير الحدسي أو المتشعب (La pensée latérale) الذي يتضمن الخروج عن السياق العادي للتفكير و الوصول إلى حلّ مفاجئ، و الذي - للأسف - لا يحظى بأي اهتمام في برامج التدريس لدينا سواء كان ذلك في إطار البرامج الابتدائية، المتوسطة، الثانوية و حتى في إطار الجامعة، و الثاني هو التفكير العمودي الخطي أو ما يدعى بالمنطقي.

بالمقابل يرى الدكتور (عماد زكي) في كتابه "تحضير الطفل العربي للعام 2000" فإنّ اتجاهات الفعل التي ستقرر صورة المستقبل، إنما تنبع من داخلنا، و تحدد مسارها رؤيتنا الثقافية، و تربيتنا الذاتية بالمعنى الشامل الدقيق للثقافة العربية و نوع الفعل المطلوب يتوقف بشكل أساسي على فهمنا العميق للواقع واتخاذ القرارات و الإجراءات و الخطوات العملية التي تهدف إلى تغيير هذا الواقع على هدى من ثقافتنا العربية... فنحن بحاجة إلى تربية ثقافية قادرة على تنمية قدرات و طاقات نوعية تكافئ حجم الثغرات التي يعاني منها حاضرنّا".

لقد تعمدا إنهاء الجانب النظري للدراسة بأراء بعض المختصين في مجال الثقافة، التعلم، الإبداع و التفكير، لتبيين مدى ثقل عامل الموروث الثقافي بما يحمله من جانب سلبي للتفكير على مسار و منهجية التعلم و الاستيعاب، و بالتالي على المعرفة، و هي صورة الناتج (المعرفة) الظاهر في سلوك و مواقف و تصرفات الأفراد داخل منظماتنا.

(1) د/ أسعد حسين دناوي: " تطوير مهارات التفكير الإبداعي تطبيقات على برنامج كورت" - عالم الكتب الحديث الأردن 2008 (الطبعة الأولى) ص 14

الجانِب التّطبيقي

مقدمة

لقد أدى تنامي دور الإدارة الحكومية و القطاع العام في الجزائر واتساعه منذ الاستقلال و أثر تطبيق إجراءات التحويل الاشتراكي، إلى ازدياد حجم الجهاز الحكومي و القطاع العام و عدد وحداتهما، وضخامة الدور الملقى على عاتقها دون أن يقابل ذلك سعي لرفع قدرة هذه الأجهزة و كفاءتها و زيادة فعاليتها.

مما أدى إلى انتشار العديد من المظاهر السلبية التي ساهمت في تكريس التخلف الإداري الذي يشمل النواحي الأربعة التي تتمثل في القوة البشرية - الهياكل التنظيمية - القوانين و التشريعات - الوسائل و الأدوات.

إن تطور دور الدولة و اتساع نطاق نشاطها، من أجهزة تهتم بالوظائف التقليدية إلى أجهزة تضع السياسات و الخطط التي ستعمل على تنفيذها و تقوم بمهام جديدة في قيادة عملية التنمية بأبعادها المتسعة، قد أدى إلى زيادة الأعباء الملقاة على عاتق الأجهزة، بحيث أصبحت أكبر من طاقتها و قدرتها. فكان لابد من أن يتم تطوير أدائها بشكل جذري يتناول جميع التغييرات في نوعية الوظائف التي تؤديها، و أن يبدأ العمل على تخليصها من طريقة أدائها البيروقراطي و عجزها المتوارث بالقضاء على الظواهر السلبية فيها و تنمية كفاءة أدائها.

فقد ازداد تدخل الدولة و توسعها في كثير من مجالات الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية، دون أن يتم تطوير الأجهزة الإدارية التي ستنهض بمهام هذه الأنشطة و تؤدي مسؤولياتها و إصلاحها.

وبالتالي كيف يتم لها إذن تحقيق الأداء الكفاء و قد ورثت أجهزة إدارية تقليدية منذ عهود الاستعمار متخمة بالمشكلات و المؤشرات غير المرضية كانهخفاض إنتاجية و كفاءة المنظمات (المؤسسات) العمومية و ارتفاع تكلفة الإنتاج لديها و شيوع ظاهرة الإهمال و التسبب و التراخي في ممارسات العمل.

حيث انتشرت هذه الظواهر داخل الأجهزة دون أن يكون هناك سعي للتخلص منها و القضاء عليها، مما أدى إلى عجز الإدارة في المؤسسات العمومية عن مواكبة التطور الشامل و السريع لمتطلبات التنمية الشاملة و تطلب وضع برامج إصلاح شامل تهدف إلى علاج هذه الظواهر و رفع كفاءة هذه المؤسسات.

إلا أن هذه المحاولات لمعالجة الظواهر السلبية، لم تكن تنتهج الأسلوب العلمي الجاد و الفعال، بل كانت غالباً إجراءات مرحلية و قتية، وأن الإصلاح الإداري العلمي هو الوسيلة الفعالة لمعالجة معظم الظواهر السلبية و القضاء عليها و من ثم رفع كفاءة أجهزتها (المؤسسات العمومية). بحيث أصبح من الضروري إعادة تحديد و تصحيح لبعض المفاهيم و الأفكار و التي عرقلت الكثير من الإصلاحات.

فتجدنا دائماً نشير إلى الاقتصاد الموجه (الاقتصاد الاشتراكي) أين تكون الدولة ممتلكة لرؤوس الأموال المحركة للاقتصاد كعيب في حد ذاته، فترانا نتحدث بالمقابل، عن اقتصاد السوق و أساساً الخصوصية ووجوبها للنهوض باقتصاد متطور و متحكم...الخ.

لماذا لا نتحدث عن اقتصاد دولة أو اقتصاد أمة فحسب، أين تكون الدولة كإطار (Entité) بالاشتراك مع القطاع الخاص يعملان بتوافق معاً للنهوض بالاقتصاد الوطني.

وإذا تمعنا في التحدث عن إشكالية الاقتصاد الاشتراكي (الموجه)، فبالرغم من أنه لم ينجح -إن صح التعبير- إلا أن هناك بعض المقومات التي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال تطبيقه كأهمية معنى المسؤولية للأعوان الممثلة لهذا الاقتصاد.

حيث كانت إثره الدولة تحاول ترقية العامل أو المواطن (ترقية مستوى المعيشة) من الجانب المادي و كذلك من الجانب المعنوي من خلال توفير فرصة التعليم و التثقيف من خلال توفير له اللوازم و الضروريات التعليمية من مدارس، جامعات، مراكز علمية و مهنية...الخ.

إلا أن مشكل الوعي الوطني و الأخلاقي و القومي و العربي و الإسلامي لم يؤخذ بعين الاعتبار في إطار إستراتيجية قوية و محكمة، وظلت تبحث دوماً عن حلّ من الخارج يساعدنا على التخلص من الأزمة و البحث عن الحماية من خارج إطارنا، فنتوجه إلى تطبيق اقتصاد السوق على أمل النجاح و الوصول إلى ما وصلت إليه الدول المتقدمة.

فما توصلت إليه الدول المتقدمة و المطبقة لنظام السوق من تقدم و في الجانب التقني و العلمي، تقدمت في نفس الوقت معه لديها أمور منافية للحريات الإنسانية و كذا مقومات التقدير للنفس و للإنسان بحدّ ذاته ككيان قائم.

وبالمقابل قد تجد من يقول أنه في هذه الدول يوجد جمعيات مطالبة بحرية الإنسان و بحقوقه، وبحرية المرأة و المساواة مع الرجل، و كذا حماية الطفل من البطش و بعض الأمور التي نراها قد انتشرت أكثر الآن لديهم، و كذلك يتمتع الفرد لديهم كما يرى العديد من شبابنا بالكفاية المادية و حرية التحرك السياسي...الخ.

لكن لا نتساءل عن سبب انتشار هذه الأمور و بالتحديد بداية الحديث عنها عندهم، و قد يجيب البعض بأنها أول الدول المتقدمة، و أنها بدأت التفكير في هذه الأمور، و بدأت تنتشر لديهم هذه الجمعيات في بادئ الأمر لأنهم أكثر إحساساً و أول من يفكر في هذه الأمور نتيجة لرقى الفكر الإنساني و تقدمه و تثقفه لديهم. ألا يمكن القول بأن ظهور هذه الجمعيات الحمائية الآن لديهم أولاً ما هو إلا ردّ فعل أو نتيجة لتفاقم هذه الظواهر (من سلب، نهب، عنف، فوضى و كل مظاهر البعد عن القيم الاجتماعية و الدينية)؟.

قد يكون في تطبيق هذا النظام تقبل مساوئه إلى جانب فوائده، و إن سلمنا بأنّ فوائده أكثر من مساوئه، فالواجب إذن التطرق إلى تهيئة الوضع للتقليل من مساوئه و محاولة دائمة لمحوها، هذا من جهة.

و من جهة ثانية، يتطلب في إطار تطبيقه تقليص دور الدولة، إلا أنه يتوجب في الوقت ذاته تحمل مسؤولية التوعية، حيث يستلزم الأمر هنا توضيح من أي منظور نرى مفهوم " دور الدولة ".
إن من بين أهم نتائج عدم استيعاب النظام الاشتراكي (الموجه) لدينا هو تفكير سلبي، بأنه كلّ ما يهمّ و ممتلك للدولة (الملكية العامة) مسموح به و ليس من الضروري الإحساس بالذنب عند إفساده، تكسيره، عدم المبالاة له... الخ هذا بالإضافة إلى ما نتج عن هذا النوع من التفكير في أذهان الأجيال متوارثين له.

و لذلك نرى بأنه يوجد حلّ جيد أو طريقة مثلى في وقت أو ظرف معين في إطار وضعية خاصة و أشخاص معينين. وبالتالي لا يمكن تأكيد قضية فشل طريقة ما أو عدم نجاعة مطلقة لنموذج أو منهج ما. أو بالمقابل نجاح مطلق لطريقة أو منهج ما.

و على هذا الأساس لا يمكن الحكم على طرق التسيير و الإدارة إلا من خلال منظور معين في إطار وضعية خاصة، محيط أو بيئة معينة، و لدى أفراد أو أشخاص معينين، و في إطار كفاءات و أهداف و غايات معينة و استراتيجيات و تشريعات محددة.

و الأهم من كل ذلك الآن و في المستقبل هو معرفة و فهم القوى التي تجعل البعض يتفوق، و تلك التي تجعل البعض يفشل في السوق. لأنه مقابل محاولة البحث الدائمة لمواجهة المنافسة و التفوق عليها و النظر إليها على أنها مرجع للاقتداء قد يدفع مع الوقت الدول إلى الابتعاد عن قيمها، و بالتالي عن هويتها.

وفي إطار هذا التمهيد سوف نتطرق فيمايلي إلى الجانب التطبيقي لهذه الدراسة، بحيث نبدأ بسرد مسار خطوات التنمية التي انتهجتها الجزائر من خلال المؤسسة العمومية الاقتصادية.

الفصل التاسع

إستراتيجية تنمية المؤسسات العمومية الاقتصادية
الجزائرية

أولاً: إستراتيجية التنمية

1- نظرية الصناعات المصنعة

2- نظرية إحلال الواردات

ثانياً: مراحل تطور تنمية المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية

1- مرحلة التسيير الذاتي الصناعي

2- مرحلة المخططات التنموية

ثالثاً: الإصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

1- حوصلة عامة عن الإصلاحات منذ الثمانينات

2- استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية

3- خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية

خلاصة

لقد تبنت بلادنا النظام الاشتراكي كحتمية للظلم الذي كان الجزائريون خاصة الفقراء و العاطلين منهم خلال الفترة الاستعمارية، حيث كانوا في أشد الحاجة لحماية الدولة لهم، فمن بين الأسس الهامة لهذا النظام هو التخطيط المركزي الذي يهدف إلى تراكم رأس المال، و كذلك تحقيق انتقال ملكية وسائل الإنتاج إلى الملكية الجماعية، وجعل الدولة مسؤولة على إدارتها و إعدادها، كونها ممثلة للمجتمع.

فتتدخل الدولة في النشاط الاقتصادي بهذا الشكل أي شكل الشركة العامة لزيادة معدل التقدم الاقتصادي أو لتقريب التفاوت بين الطبقات أو لتحقيق وفورات اقتصادية نتيجة تطبيق مبدأ الحجم الأمثل، أو لتدعيم مصلحة المستهلك من ناحية الكمية المعروضة أو أسعار السلع و الخدمات أو لحماية الموارد الوطنية، أو لإنشاء معايير لقياس كفاءة و فعالية القطاع الخاص، و مراقبة عدالة التسعير أو إلى بعض أو كل هذه الاعتبارات.

و لقد حددت الدولة الأهداف الكبرى للتسيير الاشتراكي على كونه ذلك النظام الذي يتم بمقتضاه دمج المؤسسات في النسق السياسي الاقتصادي التابع للدولة، كما انه يهدف إلى السعي نحو تجاوز الطابع الكلاسيكي الضيق لمفهوم المشاركة، حتى يصبح هذا المفهوم أكثر فعالية في المستقبل، فهو ادن على حد تعبيرها بمثابة تكتيك ثوري لإعادة توزيع السلطة السياسية و الاقتصادية داخل المؤسسة.

و بالتالي تولت الحكومة الجزائرية التخطيط المركزي للإدارة من اجل توجيه القطاع العام، وظهرت إثرها التأميمات الكبرى و دخول البلاد في مرحلة تصنيع واسعة انطلاقا من الخطة التنموية. حيث تمثل الصناعة قاعدة التنمية الاقتصادية فاعتبرت أن الأولويات في إطار المخططات التنموية التي أعدت أساسا من أجل إعداد الوحدات الاقتصادية و تنفيذ تشغيلها للنهوض بالاقتصاد الوطني من خلال القوة الدافعة للصناعة، التي ينتظر منها الدفع بالقطاعات الأخرى للتقدم.

كما اعتمدت نظرية إحلال الواردات لترقية المنتجات النهائية، حيث تم تبني نظام التخطيط المركزي، و في هذا الإطار كلفت المؤسسات العمومية بترقية و تنفيذ المشاريع الاستثمارية، كل واحدة حسب طبيعة نشاطها و كفاءتها، حيث تساهم المؤسسات الوطنية في الجزائر في تحقيق التنمية الوطنية المتكاملة، و من خلال الأدوار الاقتصادية الاجتماعية الكبيرة التي تقوم بها.

فالمؤسسة تعتبر الركيزة الأساسية لبناء المجتمع وتلبية حاجياته، و رغم اختلاف الأدوار التي تقوم بها المؤسسات سواء كانت تجارية أو صناعية إلا أن هدفها واحد، هو تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح.

بينما تهدف المؤسسة في النظام الاشتراكي إلى تلبية الحاجيات الاجتماعية للمواطنين، من خلال تنفيذ الخطة الاقتصادية للدولة، و توظيف الناتج الفائض من الإنتاج لزيادة و توسيع القدرة الاقتصادية لهذه المؤسسة، وتمكنها بشكل أفضل من تحقيق رغبات و احتياجات العاملين.

و لذلك فإن القطاع العام الجزائري من حيث اتساع نطاقه، و من حيث استهدافه بأن يقيم مجتمع اشتراكي يستلهم النموذج الاشتراكي، و يلتزم الحلول لقضاياها في ضوء القوانين الاقتصادية التي تحكم

الاقتصاد الاشتراكي⁽¹⁾. تماشيا مع سياسة التنمية و التي كان من المفروض أن تركز على تحقيق هدفين أساسيين و مترابطين، لا سيما التخلص من التبعية من جهة و تحسين مستوى المعيشة لأغلبية الشعب في أسرع وقت ممكن من جهة ثانية⁽²⁾.

إلا أنها لم تتجح في تجسيد هذه الأدوار على الوجه المطلوب، و قد يرجع ذلك إلى عدة أسباب ترابطت فيما بينها، بحيث جعلت تلك المؤسسات تعاني من خلل اقتصادي خطير، و على الرغم من أن قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات قد أشار إلى أن هدفه الأساسي هو العمل على إلغاء القيود البيروقراطية، وإعادة توزيع السلطة داخل المؤسسات. إلا أن هذا الهدف لم يترجم ميدانيا، بل أن هذا النظام قد عبر عن عجزه عن تحقيق مثل هذه المطالب على جميع المستويات.

فالمؤسسات في ظل هذا النظام كانت مقيدة بقرارات وقيود بيروقراطية، وضغوط من طرف السلطة الوصية، حيث كانت لا تتحكم في التسيير، و لا في القرارات و تنتظر دائما الأوامر من طرف الجهة العليا التي تقوم بتسييرها حسب قراراتها.

كما كانت تمارس نشاطاتها تحت وصاية الوزارة المختصة التابعة لها، و من ثم لم يكن لها الحق في اتخاذ القرارات أو إصدار الأوامر إلا من خلال الرجوع إلى المركز. و جعل هذا النظام أيضا علاقات المؤسسات مع الوزارات الأخرى و علاقاتها مع المؤسسات الأخرى في نفس القطاع تنظم عن طريق الجهة الوصية في كل النشاطات التي تمارسها.

و الواقع أن المشكل الأول الذي ظل مطروحا على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية في ظل التسيير الاشتراكي، و خاصة المؤسسات الكبيرة الحجم هو مشكل تباعد مراكز اتخاذ القرار بين الإدارة الجهوية و الوحدة الإنتاجية.

حيث تسبب هذا الوضع في تفاقم المشاكل المهنية داخل المؤسسات، خاصة إذا علمنا بأن هذه الوحدات ظلت هي المسؤول المباشر عن المشاكل اليومية المطروحة ذات الطابع الاجتماعي و الاقتصادي مثل الإنتاج، المستخدمون، التدريب، التحكم في التكنولوجيا.....الخ.

و في المقابل تبقى الإدارة الجهوية صاحبة السلطة العليا غير مدركة بأهمية حل هذه المشاكل، نظرا لمدى تأثيرها على عمليات الإنتاج بصفة خاصة، و الأهداف الاقتصادية لهذه التنظيمات بصفة عامة.

أما المشكل الثاني فهو عدم فعالية نسق الاتصال على مستوى تنظيمات العمل نظرا لاهتمام إدارة المؤسسات بنوع واحد من قنوات الاتصال، و هو الاتصال النازل الذي يخدم مصالحها التي تقتضي توفير الوسائل الضرورية لنقل المعلومات من أعلى إلى أسفل. إلا أنها لم تهتم بالنوع الثاني (الاتصال الصاعد) لأنه يمثل بالنسبة إليها عبأ متزايدا يجب التخلص منه.

(1) د/صمويل عبود: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1989، ص28

(2) ABDELOUAHAB REZIG: Algérie, Brésil, Corée du sud "Trois expériences de développement" OPU 2006
page 85

كما كانت المؤسسات العمومية الاقتصادية أيضا ملزمة أن:

- تدفع لموازنة الدولة مساهمة خاصة
- وضع الاهتلاكات و الاحتياطات في حساب خاص لدى خزينة الدولة
- طلب الإذن من وزارة المالية و التخطيط من أجل التمويل الخارجي
- إرسال إلى وزارة المالية و التخطيط كل من الميزانية و حساب الاستغلال العام المقدران و كذلك برنامج الإنتاج و مخطط التمويل

- إرسال كشف مفصل خاص بكل فرع للتكاليف العامة إلى وزارة المالية و التخطيط

فقضية تمويل المؤسسات العمومية لا تنفصل عن غايتها، و بالتالي فهو من غير المعقول أن نأمل تسيير المؤسسات العمومية على أساس القواعد الاقتصادية و المالية المحضة.

و يرى البعض أن فشل المؤسسات العمومية راجع لعدم تماشيها مع ميكانزمات السوق، بينما يرى البعض الآخر بأنه راجع لطبيعة و كذا مهمة المؤسسات العمومية، حيث أنها تتميز بالخصوصية. فمناصري الاقتصاد الحر لا يتوقفون فقط عند مشكلة تسيير المؤسسات العمومية و يرون أن طبيعة ملكيتهم للدولة تعني عدم الكفاءة (J.M Glachant 1991)⁽¹⁾.

و يمكن إرجاع فشل المؤسسات العمومية الاقتصادية في تحقيق الأهداف الطموحة للدولة في إطار تطبيق المخططات التنموية لإستراتيجية التنمية المتبعة، للعمالة المرتفعة و الأساليب المتبعة من طرف الدولة في عملية التوظيف، و كذا توسع نشاطات المؤسسة العمومية الاقتصادية و شمولها لنشاطات كان من المفروض ممارستها من قبل مؤسسات أخرى. بالإضافة إلى تعيين مدراء تنعدم فيهم الكفاءة الفنية و كذا شبح البيروقراطية الذي يسود إدارة المؤسسات العمومية الاقتصادية.

فضعف نظام الرقابة و نظام الحوافز و سياسة الأسعار التي تبنتها الدولة إضافة إلى عدم تطلع المسؤولين على العالم الخارجي، وأيضا عدم التوافق بين التدفقات المالية و تدفقات عناصر الإنتاج في الزمن و كذا سوء التسيير و المركزية المفرطة في اتخاذ القرارات ساهمت أيضا في اختلاف التوازن للمؤسسات و تدهورها.

و يعتبر تطبيق الإصلاحات الاقتصادية من أهم الفصول المتضمنة في برنامج الحكومة التي ترى في تطبيقها الاختيار الوحيد لتخليص الاقتصاد الوطني من الركود الذي يشهده التسيير العقيم الذي يحكمه، ويندمج التطهير المالي ضمن آفاق إنعاش النمو الاقتصادي، و استقلالية المؤسسات تعتبر الترجمة الميدانية و المحور المركزي لهذه الإصلاحات.

⁽¹⁾ Thèse de doctorat d'état : l'impact des réformes économiques sur l'entreprise publique algérienne par Abdelouaheb Benkraïka, Année 2004/2005, page 24 .

أولاً: إستراتيجية التنمية

اعتمدت الجزائر على الاستثمارات الإستراتيجية الخاصة بالصناعات التي تحتوي على أكبر معدل تأثير لجلب القطاعات الأخرى و بالتالي الوصول إلى معدل نمو كافي للتنمية الاقتصادية، حيث تمحورت هذه الإستراتيجية التنموية على شكل مخططات أو مشاريع تنموية ضخمة شملت استثمارات كبيرة، ارتكزت معظمها على قطاع الصناعة و خاصة الصناعات القاعدية، لما تتوفر لديها من شروط تراكم رأس المال و التأثير الإيجابي لمثل هذه الصناعات، بحيث تميزت هذه الفترة بأنها مرحلة الاقتصاد الموجه.

1- نظرية الصناعات المصنعة

فالجزائر مقارنة بالدول الإفريقية تملك مصادر طبيعية تتمتع بطلب عالمي مرن، و تمكّنها من خلال الصادرات أو الاستدانة الخارجية الحصول على الإمكانيات اللازمة لاستيراد ما يتطلبه نموذج التنمية الذي يركز على الصناعات المصنعة. التي من المفروض أن تسهل إدماج الاقتصاد من جهة و تمكين تطور مستقل من جهة أخرى⁽¹⁾ و التي تمثل إستراتيجية التنمية التي تم عليها بناء المخططات التنموية في الجزائر، بحيث تم انتهاج طريق الاستثمارات طويلة الأجل من حيث الانجاز و في نفس الوقت من جهة التنفيذ و المبلغ.

حيث أن نظرية التصنيع المصنع حسب (G.Destanne De Bernis)⁽²⁾ تعتبر القوة الدافعة للاقتصاد ككل، كون نشاطها يتمحور و يخص قطاع معدات التجهيز (les biens d'équipement) الذي يرى أنصار هذه النظرية أن خلاله تنطلق التنمية الاقتصادية لتشمل باقي القطاعات، و بالتالي تكون أمام نشوء تدريجي لهيكل جديدة للاقتصاد.

و تتمثل القوة الدافعة الخاصة بصناعة معدات التجهيز في التأثير الإيجابي لمثل هذه الصناعات؟ كونها تدفع إلى خلق صناعات أخرى مكملّة لبعضها البعض، و سواء كان ذلك من الناحية التقنية أو من الناحية الاقتصادية.

فيغطي هذا النمط للتنمية الاقتصادية القطاعات التالية :

- صناعة الحديد و الصلب
- الصناعات الميكانيكية
- الصناعات الكيميائية
- البتروكيميائية
- صناعة المناجم
- الصناعات الالكترونية
- صناعة معدات البناء و الطاقة.

(1) (2) ABDELOUAHEB REZIG : page86, 87

و التي تعتبر الصناعات القاعدية، حيث تتوفر هذه القطاعات على شروط تراكم رأس المال و المعرفة الصناعية.

بمعنى آخر فإن الصناعات المصنعة عالية الرسملة أي تتوفر على مستوى إنتاجية عالي و تطور سريع "وحدها صناعة معدات التجهيز و خاصة تلك التي تخص الآلات و المعدات لديها تأثير مشرف على النمو الاقتصادي و تحويل المجتمعات⁽¹⁾.

نقطة الانطلاق إذن تكون تكوين صناعات قاعدية و سلع وسيطية إلى أن تصل إلى الصناعات الاستهلاكية، حيث أنه كنتيجة للصناعات القاعدية سيتم ترقية الصناعات الخفيفة و التي يعتمد عليها في حل مشكل البطالة. بحيث تعتبر تكلفة خلق منصب شغل في مثل هذه الصناعات منخفضة مقارنة مع الصناعات الثقيلة.

و إذا كان التصنيع يعمل على خلق سلسلة متكاملة، فإن فائدة هذا التكامل مهمة جدا، بحيث أنه في إطار اختيار الاستثمارات الإستراتيجية و الملائمة يكفي أن تعتمد على الاستثمارات الخاصة بالصناعات التي تحتوي على اكبر معدل تأثير لجلب القطاعات الأخرى، و بالتالي الوصول إلى معدل نمو كافي للتنمية الاقتصادية

ومن خلال خطاب الرئيس الراحل "هواري بومدين"⁽²⁾:

" تركز سياستنا على تصنيع البلاد، و على بناء اقتصاد يخلو من كل أشكال الاستغلال" فإبنا نرى أن التصنيع اعتبر كضمان لحرية الشعب الجزائري و مفتاح النموذج الاقتصادي الذي سيسمح بالتطور و التنمية العامة و النمو المتواصل".

و التصنيع في الجزائر كان يجب أن يحقق الأهداف الثلاثة الأولية التالية:

- خلق مناصب شغل

- إشباع الاستهلاك الداخلي و تلبية من أجل التخفيض من الواردات للسلع الاستهلاكية، و كذلك التواصل إلى إمكانية تصدير هذه السلع

- توفير قاعدة تطور للإنتاج الزراعي.

و لتحقيق أهداف التنمية يظهر أن المسيرين الاقتصاديين الجزائريين ركزوا على عاملين اثنين هما:

- تعظيم معدل تراكم رأس المال

- رفع إنتاجية العمل

حيث أن السلطات الاقتصادية الجزائرية ترى أن تحقيق نمو سريع، و بالتالي معدل تراكم رأس مال مرتفع، سيسمح على المدى الطويل بحل كل المشاكل الاجتماعية، و كذا مشكل الاستهلاك النهائي.

(1) HOCINE BENISSAD: économie du développement de l'Algérie, OPU et Economica, Paris 1979, page 133

(2) HAMMID TEMMAR: Structure et modèle de développement de l'Algérie, SNED Alger 1974, page 220

Discours du president BOUMEDIENNE, Batna le 24/02/68.

فهيكّل الاستثمارات و الحصة المعدة لقطاع الصناعة يبين لنا إستراتيجية التنمية في الجزائر كونها أولت الاهتمام الأكبر للصناعات الثقيلة بحيث أن كتلة الاستثمارات التي خصصت للصناعة بالنسبة مثلا للمخطط الرباعي 45 % مقابل 15% لقطاع الزراعة⁽¹⁾، وهي بنسبة 53 % مقابل 15 % بالنسبة للزراعة في الفترة الممتدة من 1967 إلى 1973⁽²⁾.

فتم الاعتماد على التصنيع لتكوين و ضمان قاعدة صلبة للتنمية الاقتصادية و تطوير الصناعات التحويلية لتلبية و تغطية حاجيات الدولة و خلق مناصب شغل. و بالتالي كانت الأولوية زيادة إنتاج الصناعات المصنعة (الحديد والصلب - ميكانيك - كيمياء- معدات البناء- الببتروكيماويات) و التي تتطلب رؤوس أموال ضخمة (داخلية و خارجية)، على أمل انه في المستقبل نتيجة للصناعات القاعدية يتم تشجيع التوسع السريع للصناعات الخفيفة و المعتمد عليها لحل مشكلة البطالة و رفع مستوى المعيشة.

2- نظرية إحلال الواردات

كما اعتمدت الجزائر على إحلال الواردات التلقائي، أين تتم عملية الاستثمارات تدريجيا ، و تنتقل من فرع إلى آخر (حسب مردوديتهم المالية النسبية)، التي ما هي إلا عبارة عن نظرية التطور اللامتوازن. ففي البلدان النامية المستعمرة مثل الأرجنتين الموجهة للخارج، تاريخيا فإن تعويض أو إحلال الواردات التلقائي لا يكون إلا عند انخفاض قيمة الصادرات، و بالتالي من غير الممكن هنا التموين عن طريق الواردات⁽³⁾.

فعند تطبيق نظرية إحلال الواردات، فإنه يتم إبعاد المنافسين عن طريق سن قوانين و قواعد صارمة و معرّقة للواردات. و حقيقة هذا التطور اللامتوازن يدعم قضية أن كل اختلال في التوازن معبر عنه بارتفاع الأسعار يؤدي إلى⁽⁴⁾:

- استثمارات تجعل العرض مرنا، و هذا لا يكون إلا إذا كان هناك طبقة من الأعوان الاقتصاديين (les entrepreneurs) العموميين و الخواص التي بإمكانها الاستفادة من التضخم. و ذلك من خلال الاستثمار في القطاعات التي يكون فيها نقص و بالتالي يزيد الطلب عليها.

- يؤدي الاستثمار في الفروع التي تتميز بتأثيرات عالية، أي بمعنى الفروع التي لها قدرة عالية للمساهمة في التنمية الاقتصادية.

- تشجيع التطور التكنولوجي، فالصناعات المحلة للواردات تكون لها فائدة اقتصادية، حيث أن حصة هامة من تطور أو نمو حجم الإنتاج في الجزائر ناتج عن سلسلة تعويض الواردات للمنتجات النهائية بإنتاج محلي، و قد كان إحلال الواردات في الجزائر متعلقا بالاستثمارات الخاصة بـ (مواد التغذية، الجلود).

(1) HAMMID TEMMAR : page 223

(2) AABDELOUAHAB REZIG : page 91

(3) (4) HOCINE BENISSAD : stratégies et expériences de développement, OPU, 1985, p 77,85

إلا أن الصناعة الجزائرية قليلا جدا ما كانت قادرة على تحقيق فائض للمنتجات المصدرة، و بالتالي فإن إعادة النظر فيها تخص التوجيهات الاقتصادية لإستراتيجية التنمية للصناعات المصنعة تشرح لنا بأنها تتميز بسوء الإنتاج للمعدات و السلع الاستهلاكية.

و يمثل الجدول التالي نسبة تغطية واردات السلع من المواد الغذائية (صادرات خارج لمحروقات /الواردات)⁽¹⁾.

جدول رقم 02 : نسبة تغطية واردات السلع من المواد الغذائية

السنوات	1963	64	65	66	67	68	69	70	71	1979
%	90	114.6	112.1	96.8	65.5	80.6	144.1	140.7	26.3	7.7

Source :A. Benyacoub, "entreprise et exploitation : Quel dynamique", Les cahiers du Créad, 43, 1^{er} trimestre 1998, Page8

ففي الفترة ما بين 1977- 1978 طرح التساؤل عن تسيير التنمية الاقتصادية و الاجتماعية للبلاد، فمجهودات الدولة ووسائلها تمت محورتها على أساس محاربة الأسباب الداخلية و الخارجية للتخلف من خلال إستراتيجية عامة للتنمية، مرتكزة على بناء اقتصاد و طني مستقل مع تأمين في نفس الوقت، وضع هياكل للدولة و جمعيات جهوية، و التحكم في النظام المصرفي و مؤسسات التأمين، ووسائل النقل، و التبادل الخارجي، و خلق صناعة وطنية، وفتح مدارس، جامعات و مستشفيات.

و بعد ما حققت مستوى أو معدل استثمار مرتفع مقارنة مع العالم، و بعدما تم وضع هياكل إنتاج هائلة، فإنها أصبحت أمام ضرورة جديدة و هي تأمين تسيير جيد للوحدات الإنتاجية، التكفل الجيد للمعدات و التجهيزات المحققة....الخ.

فتحقيق ارتفاع مستمر لمستوى الإنتاج هو عامل ضروري مقارنة مع النمو الديمغرافي لضمان استمرارية التنمية، إلا أن الاختيار الاقتصادي للمخطط ارتكز على نظام مركزي يدمج تكاليف اجتماعية و تذبذير كبير⁽²⁾.

و للتمكن من التحكم في ممتلكاتها جعلت الدولة القرار في المؤسسات الاقتصادية مركزيا، إلا أن هذا النوع من الأساليب الإدارية يبحث حتما على تقليص التكلفة و تعظيم المميزات. حيث أن كون هذه الأنظمة و الأساليب ذات طابع سياسي فهي لا تعمل بالقواعد المثالية الاقتصادية. و كلما تطور النظام و تعقد، و كلما تطور الهيكل الاقتصادي و زاد تعقده، تصبح الأساليب و الأنظمة الإدارية محدودة، و تظهر بالتالي إختلالات و نزاعات في الأهداف (في المصالح) بين الهيئة الإدارية و بين المنتجين⁽³⁾.

(1) Nacer Eddine sadi :la privatisation des entreprises publique en algerie, OPU Alger 2005, page 38

(2) HOCINE BENISSAD : la réforme économique Algérie, 2^{eme} édition, 1991, OPU ,P.22

(3) ABDELMADJID BOUZIDI Questions a actuelles de la planification Algérienne, CNAP ,ENA ,1983 ,P.17

أما في الثمانينات، فقد وضعت الهيئة المكلفة بالتخطيط أهداف للاقتصاد الجزائري، حيث دلت هذه الأهداف على التغيرات التي تمت على الهياكل الاقتصادية و إعادة النظر فيما يخص المفاهيم الاقتصادية⁽¹⁾.

ثانياً: مراحل تطور تنمية المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية

عقب الاستقلال اعتمدت الجزائر على برامج سنوية كانت أولها عام 1963، و الذي كرّس لمشروعات التنمية و هي ثلاث مشاريع أو برامج، حيث اهتم الأول بالقطاع السلعي بتركيز على الزراعة، أما الثاني فكان التركيز فيه على الصناعة، أما الثالث سنة 1965 فقد كان عبارة عن برنامج انتقالي يمهّد لاعتماد مخطط شامل للتنمية.

أما الفترة ما بين 1966-1969 فقد تميزت بعوامل ثلاثة لخصت فيما يلي:

- إعداد سياسة تصنيع تفضل التكامل الاقتصادي و التطور على المدى الطويل
- خلق وحدات عامة (حكومية) كبيرة قادرة على تخطيط الإنتاج لكل فرع، و تحقيق الاستخدام الأمثل لرأس المال المتوفر
- المساهمة الحيوية لرأس المال الخاص في قطاع صناعة السلع الاستهلاكية

1- مرحلة التسيير الذاتي الصناعي

لقد أدى رحيل أغلبية مالكي المصانع و الوحدات الصناعية في فترة الاستقلال إلى تعطل معظم الوحدات الإنتاجية، فآخذ أثرها العمال الجزائريون على عاتقهم مهمة تسيير هذه الوحدات و الحفاظ عليها حتى لا تتعرض للإتلاف من طرف المعمرين.

حيث تم إصدار عن السلطة السياسية بعض النصوص القانونية التي تحمي حقوق العمال في تسيير هذه الوحدات تسييراً ذاتياً عام 1963، و كذا كل المصانع الشاغرة التي تركها المعمرين.

فكان التسيير الذاتي يقوم على تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة و تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها تسييراً ذاتياً وفق القوانين المسطرة، و كذا توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدات الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة المقررة للدولة.

حيث تكوّن القطاع الصناعي المسير ذاتياً من مؤسسات صغيرة الحجم قدر عددها بـ 330 وحدة عام 1964 و التي تم تحديد أسس فعلية لتنظيمها من طرف الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير و المدير.

⁽¹⁾ HOCINE BENISSAD : La réforme économique en Algérie, page 22,23

إلا أن نظام التسيير الذاتي الصناعي تضمن العديد من التناقضات منها تناقض المفهوم الاجتماعي لمبدأ التسيير الذاتي الصناعي مع إستراتيجية سلطة الدولة التي تهدف إلى إقامة قطاع اقتصادي وطني عن طريق ضم وحدات التسيير الذاتي تم إلغائه تدريجيا في أواخر الستينيات (أحمد زكي بدوي 1985). و بالتالي فرض تدهور الوضعية الفعلية للتسيير الذاتي إعادة تنظيم المؤسسات خلال جدول أعمال اللجنة المركزية لحزب جبهة التحرير الوطني في الفترة التي امتدت من 14 إلى 15 جوان 1965.

و بمرور الوقت تم وضع أفكار جديدة حيز التنفيذ تضمنت أساسا القيام بحركة التأميم التي شملت أكبر المؤسسات الإنتاجية ابتداء من عام 1966. حيث قدر عدد الشركات الأجنبية المؤممة آنذاك 12 شركة وفقا للقرار رقم 48، 1967، أهمها شركة للنفط، الشركة الجزائرية فيليبس للبترول، شركة موبيل للنفط بشمال أفريقيا.

ولعل ما يبرز اتساع سيطرة الدولة خلال هذه الفترة بالذات هو تباين أشكال الملكية، حيث لوحظ تزايد عدد المؤسسات التي وضعت تحت سيطرة الدولة، بالإضافة إلى تزايد العمالة و ذلك على حساب كل من قطاع التسيير الذاتي و القطاع الخاص و القطاع المختلط.

و بمجرد أن وضع المخطط الثلاثي الأول 1967-1969 حتى أعيدت صياغة مفهوم جديد للعلاقات الصناعية يقوم أساسا على فكرة المشاركة في إطار مؤسسات وطنية تسيير تسييرا مركزيا من طرف الدولة من أجل تحقيق إعادة التوازن بين مختلف الفئات الاجتماعية.

2- مرحلة المخططات التنموية

انتهجت الجزائر في مرحلة المخططات سياسة تنمية تعتمد أساسا على الصناعة القاعدية، و قد أعطيت للمؤسسات الصناعية أهمية كبيرة خلال هذه الفترة.

2-1 المخطط الرباعي الأول و الثاني

إن الفترة الممتدة ما بين 1970-1977 هي فترة تطبيق المخطط الرباعي الأول و الثاني حيث يمتد الأول ما بين سنة 1970 إلى 1973، و الثاني ما بين سنة 1974 إلى 1977. فقانون المالية لسنة 1971، يحتوي على قرارات تبين و تشهد على مرحلة انتقال من نظام تمويل حر إلى نظام تمويل حكومي و أكثر تأطير.

فالخطة الرباعية التي تغطي الفترة 1970-1973 تعتبر مرحلة هامة في طريق تحقيق الأهداف العامة التي حددتها الثورة الجزائرية و الأهداف البعيدة التي يسعى المخططون الجزائريون لتحقيقها تتسم بكثير من الطموح بل و قد تبدو مستحيلة إذا ما لم تأخذ بعين الاعتبار الموارد غير العادية التي تحت تصرف البلد، و العزيمة و التصميم الذي تواجه به السلطات الجزائرية مشكلة القضاء على التخلف⁽¹⁾.

(1) إسماعيل عربي: التنمية الاقتصادية في الدول العربية في المغرب، الشركة الوطنية للنشر و التوزيع - الجزائر - 1980 الطبعة 2 ص 171

وتقوم سياسة تمويل التنمية في نطاق الخطة الرباعية على عدد من المبادئ الأساسية أهمها: الاعتماد على الموارد المحلية و المورد الأساسي المعتمد عليه عموما، هو النفط أو قطاع المحروقات (صادرات البترول)، كذلك تهتم بمبدأ الادخار و تخصيصه لتمويل المشاريع الاستثمارية. وفي هذا الخصوص فقد مثلت نسبة المحروقات من إجمالي الصادرات من 63 إلى 68 النسب التالية⁽¹⁾.

جدول رقم 03: نسبة المحروقات من إجمالي الصادرات من 1963 - 1968

السنوات	63	64	65	66	67	68
النسبة %	61.3	54.2	77.3	81.8	73.6	70.2

المصدر : الإحصاءات المالية العالمية (FMI) 1993.

و منذ السبعينات لم يتوقف تضاعف أو زيادة نسبة صادرات المحروقات من إجمالي الصادرات إلى أن أصبحت تمثل 98 % في بداية الثمانينات. بينما ساهمت الضريبة على البترول بين 1974 إلى 1985 من 50 إلى 64 % في موارد الدولة. و فيما يلي يبين الجدول التالي مساهمة الربيع البترولي في الاقتصاد الجزائري⁽²⁾

جدول رقم 04: مساهمة الربيع البترولي في الاقتصاد الجزائري 1965 - 1984

	A	B	C	D	E	F	G
67-1965	23.3	70.5	222	0.17	6.5	-	35
73-1970	29.5	77.4	304	0.15	3.1	-	45
1974	57.2	93.2	1176	0.13	1.7	-	100
1975	53.7	93.1	1078	-	2	-	96
1976	54.3	95	1277	-	0.95	6002	102
1977	53.8	96	1374	0.09	0.8	12180	102
1978	47.2	96.1	1321	-	0.7	21988	92
1979	57.1	97.6	1981	-	0.5	26631	113
1980	63.2	98.2	2771	-	0.5	25940	171
1981	64.2	98.2	3205	-	0.5	22606	197
1982	53.4	98.2	2991	-	-	20308	-
1983	44.6	98.5	2981	-	-	18858	-
1984	43.3	97.7	2929	-	-	1750	-

Source : Louis Blin, L'Algérie du sahara au sahel, l'harmattan, paris 1990, page 27.

^{(1) (2)} NACER EDDINE SADI : la privatisation des entreprises Algérie page 35,39.

حيث تمثل:

- A نسبة ضريبة البترول من إيرادات الموازنة
- و B نسبة المحروقات من موارد الصادرات
- و C دخل صادرات المحروقات بالنسبة للفرد (بالدينار).
- و D إنتاجية العمل خارج الزراعة و التجارة محددة اعتمادا على الوقت و الدينار الثابت 1974.
- و E نسبة المنتجات نصف المصنعة ومعدات التجهيز من موارد الصادرات.
- و F المديونية الإجمالية بملايين الدولارات
- و G (termes de l'échange, base 100 en 1974).

إن هذه الأرقام تبين لنا أن تمويل التنمية يركز على الدخل الريعي فمن 1967 إلى 1978، مثلت نسبة التمويل على المستوى الكلي للاقتصاد بـ 75% من القيمة المضافة لقطاع المحروقات و المديونية، و فقط 25% من الإنتاج الداخلي.

ومنحت اثر هذا المخطط الأولوية المطلقة للاستثمار في القطاعات المنتجة قصد تحقيق تنمية سريعة تدعم جهود التنمية و تضاعفها، حيث خصصت نسبة 49% من الاستثمارات⁽¹⁾ للمشروعات المنتجة المباشرة. فلقد تم تكريس المبلغ 12400 دج أي ما يعادل 40% من إجمالي الاستثمارات خاصة لقطاع النفط و الحديد و الصلب باعتبارهما أساسا للصنيع و لتمويل التنمية.

إذن أول خطوة في التصنيع الجزائري تتمثل في توجيه معظم الاستثمارات إلى إنتاج معدات التجهيز، أما المخطط الرباعي الثاني 1974 – 1977 فقد تم إنهاء فيه تحقيق المشاريع المتأخرة و القيام بإعداد و تحقيق المشروعات الجديدة. و بالتالي يعتبر هذا المخطط استمرار للمخطط السابق، ويختلف عنه فقط فيما يخص مبلغ الاستثمارات المخططة نتيجة لارتفاع أسعار صادرات البترول.

2- المرحلة التنموية الممتدة ما بين 1978 – 1979

أما السنة 1978 فهي فترة اهتمت فيها الدولة بتحديد و مراقبة مدى تحقيق المخططان الرباعيان (الأول و الثاني) و تسجيل الانحرافات التي تمت، وإتمام ما بقي تحقيقه من المخططان و الاستثمار في بعض القطاعات المتأخرة، كما خصصت هذه الفترة للتفكير و التركيز في تجربة التطور للفترة السابقة. ونعرض فيما يلي جدول هيكلية الاستثمارات للفترة الممتدة ما بين 1967-1979 تم عرض جدول تطور الاستثمارات في القطاع الصناعي.

⁽¹⁾ إسماعيل العربي: مرجع سابق ص 173

جدول رقم 05: هيكل الاستثمارات للفترة الممتدة ما بين 1967 - 1979

مخطط 79 - 78	مخطط 77 - 74	مخطط 73 - 70	مخطط 69 - 67	
محقة %	أهداف %	محقة %	أهداف %	القطاعات
1.84	5.40	7.08	9.35	زراعة
37.80	38.19	33.85	28.00	صناعة
60.36	56.41	59.07	62.65	قطاعات أخرى
176.882	165.213	61.450	44.280	المجموع

نلاحظ هنا تطور نسبة الاستثمارات الخاصة بقطاع الصناعة خاصة خلال المخططان الرباعين الأول و

الثاني و تكون نسب تنفيذ أهداف المخططان (73-70) و (77-74) على المستويات التالية:

جدول رقم 06: نسبة تنفيذ أهداف المخططان (73 - 70) و (77 - 74)

المخطط 77 - 74	المخطط 73 - 70	القطاعات
%74.24	% 105.07	زراعة
%131.48	%167.77	صناعة
%84.57	% 130.85	قطاعات أخرى

إن نسبة تحقيق الأهداف بالنسبة لقطاع الصناعة يتعدى 100 % خلال المخططان مقارنة مع قطاع الزراعة و القطاعات الأخرى.

و نشير بالذكر إلى أن الجدولان السابقان تم حساب النسب فيهما اعتمادا على قيم جدول الاستثمارات للفترة (67 - 79)⁽¹⁾.

جدول 07: تطور الاستثمارات في القطاع الصناعي

تطور الاستثمارات في القطاع الصناعي⁽²⁾

السنوات	الاستثمارات العمومية	الصناعة	النسبة
78 - 67	220.201	132285	% 60.1
79	55.265	34628	% 63
80	53058	28463	% 53
81	57585	22825	% 40
82	70682	21705	% 29
82 - 79	234590	107621	% 45.9

⁽¹⁾ H. BENISSAD :la reforme économique en Algérie page 17

⁽²⁾ Les cahiers du Cread (revue du centre de recherches en économie appliquée pour le développement) N°06 2^{ème} trimestre 1986.page 19

نلاحظ في هذا الجدول الاستثمارات للفترة (67 - 82) لانخفاض الظاهر للاستثمارات الموجهة لقطاع الصناعة.

حيث أن هذه الفترة تتميز ببداية إعادة النظر و التفكير في إستراتيجية التنمية المتبعة و كيفية انعكاسها على الاقتصاد، فنسبة الاستثمارات الموجهة للصناعة كانت تفوق 50 % حتى 1980. بينما بدأت تنخفض بعدها إلى أن تصل 29 % في 1982.

2-3 المخططان الخماسيان (80 - 89)

أما المخططات الخماسيان (80-89) فتميزا بانتقال المجهودات والاهتمامات من القطاعات المنتجة إلى القطاعات غير المنتجة. فالفترة ما بين 80 - 85 تميزت بالوضعية المزرية للاقتصاد الوطني و السياسات التنموية المطبقة.

فمن ناحية التسيير فإن المطلوب هو أن القطاع الصناعي يخضع لسيطرة جهاز بيروقراطي سواء في مجال الاستثمار، التمويل أو المتاجرة، و كذلك لسيطرة التسيير المركزي للمؤسسات.

أما التمويل في تلك الفترة فقد تم عن طريق تعبئة الموارد المالية الداخلية منها و الخارجية على حد سواء بغية بناء قاعدة مادية، تسمح بانطلاقة صناعية قابلة للاستثمار. و كل هذا استلزم ممارسة وصاية كبيرة على المؤسسات الصناعية و رقابة قطاعية محددة. ومن أجل تغيير تلك الوضعية الصعبة للمؤسسات العمومية لجأت الدولة إلى إصلاحات من سنة 1986، و منها تبدأ مرحلة إعادة الهيكلة.

وبالتالي شرعت السلطات الجزائرية محاولة إصلاح نظام التخطيط حيث أن مصداقية هذه الإصلاحات مرتبطة بالعوامل الثلاثة التالية⁽¹⁾:

- أن الإدارة في تطبيق لا مركزية القرار و الإصلاحات الاقتصادية مرتبطة بحجم أو حصة الاستثمارات الإستراتيجية من إجمالي الاستثمارات حيث أنه كلما ارتفع حجم الاستثمارات الإستراتيجية كلما دل ذلك على انخفاض أو قلة هذه الإدارة اللامركزية.

- مادامت وسائل الدفع الخارجية موزعة بدون إجماع أو اتفاق جماعي (sans consensus) من طرف السلطات السياسية مركزيا، فإن استقلالية المؤسسات العمومية و تشجيع القطاع الخاص تعتبر مجرد اقتراحات.

- التحديد أو التقليل من دور هيئة التخطيط، فنتيجة لغياب الوصاية على القطاعات (التي تم إلغاؤها بمقتضى القانون 88 - 01 على المؤسسات العمومية المستقلة)، فإن المجلس الوطني للتخطيط سوف يتمادى في توسيع صلاحياته و سلطاته، و بالتالي فإن التخطيط المركزي لن يتوقف عن التطبيق إلا في الخطابات السياسية.

⁽¹⁾ H.BENISSAD : le réforme économique en Algérie page23, 25

2-4 فترة التسعينات

أما فيما يخص هذه الفترة فإن التخطيط فيها يهتم بنوعين من الاستثمارات الإستراتيجية و اللامركزية حيث تختلف الأولى من الثانية، كون أن الأولى مميزة بغياب المر دودية المالية و محققة من طرف الخزينة العامة، إما مباشرة أو بطريقة غير مباشرة بواسطة أو من خلال المؤسسات العمومية، أما الثانية فتتم عن طريق المؤسسات العمومية على أساس الربحية الودوية⁽¹⁾.

ثالثاً: الإصلاحات التي مرت بها المؤسسات العمومية الجزائرية

إن تطور المؤسسات في الجزائر طيلة الفترات السابقة لم يتم بمعزل عن تحليل تجربة التنمية الاقتصادية، بل أن الواقع الاقتصادي للجزائر من خلال إستراتيجية التنمية المتبعة يبين مدى محور هذه الأخيرة حول المؤسسات الصناعية.

إلا أن الأهمية الموضوعة على عاتق هذه الأخيرة لقيادة التنمية كانت ثقيلة جداً، فسلطة الاستثمارات أدت إلى تداين المؤسسات العمومية خاصة بعد الإصلاحات المالية لـ 1970/1971، فالمؤسسات الخاصة عندما تعجز عن تسديد ديونها فإنها تعلن إفلاسها.

بينما المؤسسات العمومية إن لم يتم إفلاسها فلأنها تمول هيكلياً عن طريق حساب على المكشوف لتغطي احتياجاتها الدورية و غير الدورية. حيث أن حساب على المكشوف الخاص بـ 16 مؤسسة صناعية (خارج قطاع المحروقات) يرتفع من 4 مليارات إلى أكثر من 12 مليار دينار جزائري ما بين 1973 إلى 1978⁽²⁾. كما أن التأخر في تحقيق أو تنفيذ المشروعات الصناعية المخططة أدى إلى ارتفاع في تكاليف الاستثمارات، و هذا التأخير عادة ما يكون بسبب بيروقراطية الإجراءات الإدارية على مستوى أمانة الدولة للمخططات، وزارة المالية، البنوك..... الخ) و الخاصة بتنفيذ المشاريع أو برامج الاستثمارات.

فتمويل المؤسسات العمومية و أمور أخرى خاصة بنشاطها هي محل نزاع بين الغاية الخاصة بالمؤسسة و بين غاية السياسة العامة للحكومة، مما يحدد الاختيار بين الرقابة و الاستقلالية، الشيء الذي قد يؤثر على المؤسسة أو على وضعية التوازن المالي لها.

و قد تكون الأسباب التي أدت بهذه المؤسسات العمومية الاقتصادية إلى عدم إمكانية تحقيق التوازن في ميزانيتها و تعويض القروض و تحقيق تمويل ذاتي تعتمد عليه في تمويلها إلى ما يلي:

- مستوى التشغيل أو التوظيف الضخم الذي كانت أهدافه اجتماعية أكثر منها اقتصادية

- كلفت المؤسسات العمومية الاقتصادية بجميع النشاطات

⁽¹⁾ H.BENISSAD : le réform économique en Algérie page23, 25

⁽²⁾ Ahmed Bouyacoub : la crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques, Revue du centre de recherches en Economie Appliquée et développement, N°16, 4^{ème} trimestre 1988, page 37,38

- بيروقراطية الإدارة العمومية

- ضعف المراقبة و نظام الحوافز و الأسعار و الدراسات التسويقية

- عدم التوفيق بين التدفقات المالية، و تدفقات عناصر الإنتاج

- سحب على المكشوف المرتفع الممنوح من طرف البنوك بقرارات إدارية

- عدم تمكن المؤسسات العمومية الاقتصادية من ضمان الطاقة الإنتاجية التي توفر لها التوازن المالي.

ففي نهاية سنة 1978 مثلت الديون الإجمالية للمؤسسات الصناعية أكثر من 80 مليار دينار جزائري، ما يعادل 94% من إجمالي الإنتاج الداخلي الخام الجزائري. كما بلغت الفوائد المستحقة على المؤسسات مليار و نصف (12.5% من الحساب على المكشوف لهذه المؤسسات)⁽¹⁾.

و العجز المالي لهذه المؤسسات الصناعية لم يترك لها القدرة على التوازن، فما عدا مؤسسة سونطراك فإنها كانت دائما في حالة عجز دائم من 1972 إلى 1979⁽²⁾، حيث بلغ العجز المتراكم في 1973 لهذه المؤسسات 8% من رقم الأعمال الإجمالي ثم ارتفع إلى 12% في 1978.

و شيئا فشيئا تراكم التداين و مع الوقت أصبح له سوى معنى محاسبي، بما أن المؤسسات العمومية لا تسدد هذه الديون، حيث أنه لم يتم تسديد إلا 3% في 81/12/31⁽³⁾، فالكثير من المؤسسات أو الشركات الوطنية كانت تقوم على أساس الإعانات الخارجية خاصة تسبيقات الخزينة، و السلفيات طويلة الأجل الممنوحة من طرف البنك الجزائري للتنمية لكي تتمكن من تعديل توازنها، حيث أن نفقاتها كانت تفوق إيراداتها، و تضخم المخزون ليصل إلى حد غير عادي.

و بالتالي فإن بعض المؤسسات العامة تشهد تدهور حالة التوازن لديها و زيادة حالة عدم التوازن، و التي ليس لديها مصدر سوى الطلب من البنوك لتزويدها بالأموال ذات المدى القصير لإعادة التوازن في خزينتها. حيث أصبحت هذه الحالة أيضا مستمرة و دائمة و طويلة، إلا أنها على أساس معدلات فائدة و خصائص المدى القصير بحيث تصبح مكلفة.

و نتيجة لقيامها الهيكلي بتمويل هذه المؤسسات فإن البنوك تعرض خزينتها للخطر، بحيث يدفعها ذلك إلى إعادة الخصم لدى البنك المركزي الذي يكلفها كثيرا. و بالتالي فهي تعوض هذه التكلفة على المؤسسات التي بهذه الحالة تزداد وضعية تداينها و تتدهور حالتها المالية.

فمنذ سنوات عديدة اعتمد تمويل الاستثمارات بالنسبة للمؤسسات العمومية أساسا على التدخل القوي و الكبير للخزينة العامة و التي تحصل على مصادرها من خلال إيرادات الموازنة، تسبيقات من قبل البنك

(1) (2) (3) Economie Appliquée et développement , N°16 /88 page 37 . et 38 .

المركزي، و كذلك الادخار الخاص ببعض المؤسسات المالية (صندوق الضمان و التوفير، صندوق التأمينات و المعاشات...الخ).

أمام مشكلة هذا العجز الهيكلي للمؤسسات العمومية الاقتصادية عامة و المؤسسات العمومية الصناعية أو الإنتاجية خاصة فإنه كل من الأطراف المعنية (الوزارة الوصية، وزارة المالية، المؤسسات، البنوك...الخ) تحاول إعطاء تبريرات و حجج.

فوزارة المالية تضع اللوم على المؤسسات كون أن طريقة تسيرها هي التي أدت بها إلى هذه الرضعية (غياب الإطار، غياب الصرامة و اللجوء دائما إلى الحلول السهلة)، و رأي الحكومة الرسمي هو أن السلبات التي وصلت إليها المؤسسات ناتجة عن ابتعاد هذه الأخيرة عن المخطط المركزي.

أما رأي المنتج فإن دور الصندوق الذي لعبته البنوك أثر سلبا على المؤسسات:

- كون أن هذه الأخيرة بما أنها لا تعاني من ضغوط الموازنة فلم تبدل جهود للتسيير بحيث يقوم البنك نفسه بتسديد فواتيرها و ديونها.

- ضعف معدلات الفائدة الاسمية المطبقة على القروض الممنوحة يشجع المنتج (قطاع الإنتاج) على الاقتراض بدون حدود.

- و بما أن المؤسسات العمومية تتمتع و تستفيد بعرض مرن للنقود أو أموال البنك، فهي غير مجبرة على تحقيق فائض⁽¹⁾.

إن سير الإنتاج في أي مؤسسة كان يقام على أساس التزايد الكمي للهيكلية الإنتاجية و ليس على أساس المردودية، و منه لم يكن هناك دافع لتقليل التكاليف، فبالإضافة إلى الالتزامات التي فرضت على المؤسسات حيث كانت هذه الأخيرة بصورة مستمرة في حاجة للمساعدات و التي لم توظف بطريقة جيدة، فقد كانت تستعمل لتسديد أقساط القروض التي آن آجال تسديدها، و كذا الضرائب المستحقة...الخ، و لهذا فقد كانت في حالة عجز دائم.

و محاولة لتصحيح هذا الوضع فقد تم تطبيق في الثمانينات عملية إعادة الهيكلة المالية و التنظيمية تقريبا على كل القطاع الإنتاجي العمومي، حيث تمت إثرها إعادة توجيه سياسة التصنيع منذ 1980.

و ما زاد على الطين بلة هو صدمة النفط لعام 1986 و ما تولد عنها من آثار سلبية على الاقتصاد الوطني، فقد بلغت المديونية أكثر من 34 مليار دولار، كما استمر التزايد الخطير لمعدلات خدمة الدين التي أصبحت تستحوذ على أكثر من 80% من حصيللة الصادرات، و تطورت خدمة الدين من 0.3 مليار دولار سنة 1970 إلى 5 ملايين دولار سنة 1987 ثم إلى 7 ملايين دولار سنة 1989، كذلك ارتفعت نسبة الدين الخارجي إلى إجمالي الناتج المحلي من 30% سنة 1985 إلى 41% سنة 1988⁽²⁾.

⁽¹⁾ Hocine Benissad : la reforme économique en Algérie page 124 .

⁽²⁾ الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد، 23/22 افريل 2003 جامعة ورقلة، ص 189-190 .

فتبين من خلال هذه الأزمة التي أدت إلى تخفيض عائد الصادرات لحوالي 50% بأن هذا الوضع يمثل وضعاً هيكلياً وليس ظرفياً، نتيجة لعدم تمكن الاقتصاد الوطني من تصحيح هذا الوضع المتردي. مما دفع السلطات إلى تدعيم جهودها في تصحيح الاقتصاد الكلي خلال الفترة 1989-1991، عندما شرعت في تنفيذ برنامجين إصلاحيين بدعم من صندوق النقد الدولي⁽¹⁾.

حيث وافق الصندوق على تقديم 155.7 مليون دولار في ماي 1989 و الثاني في جوان 1991 و الذي وافق الصندوق بموجبه تقديم 300 مليون دولار على أربع أقساط، كما اعتمدت عدة تدابير في 1990 منها شطب كمية ضخمة من الديون الأجنبية و المحلية المعدومة و المستحقة على المؤسسات العامة و التي تراكت على مدى سنوات، و تم وضع اعتماد قانوني و تنظيمي جديد للقطاع المالي و النقدي هو قانون النقد و القرض الصادر في 1990⁽²⁾.

فالإصلاحات الهيكلية للانتقال في إطار أو ظرف تتخلله أزمة يحمل في طياته ثلاث نوافذ أساسية: النافذة الأولى وتهتم بالمستوى الكلي من خلال تحقيق استقرار على مستوى الاقتصاد الكلي، و الذي يعتبر FMI أن الجزائر قد تجاوزته بنجاح، بينما النافذة الثانية فهي تهتم بإلغاء القواعد التي كانت مفروضة على السوق (La déréglementation des marchés)⁽³⁾، أما النافذة الثالثة فتهتم بإعادة هيكلة النشاطات و التي تمثل بالنسبة للمؤسسات قطيعة مع تاريخها فهي جد متأخرة⁽⁴⁾.

و لتكون لدينا فكرة عن انعدام الفعالية الاقتصادية و المالية للمؤسسات العمومية فالأرقام الآتية سوف تدل على التدهور الكبير لوضعيتها:

- ارتفاع السحب على المكشوف من 4 مليار دينار سنة 1973 إلى أكثر من 12 مليار دينار في 1978.
- في نهاية سنة 1978 مثلث المديونية الكلية للمؤسسات الإنتاجية الاشتراكية أكثر من 80 مليار دينار، أي ما يعادل 94 % من PIB، منها 80% ترتب عن الاستثمار.
- وبين 1973 و 1978 ارتفع عجز الاستغلال لقطاع الصناعة خارج المحروقات من 408 مليون دينار إلى أكثر من 1.88 مليار دينار.
- معدل أو نسبة تغطية الإنتاج الوطني للطلب انخفض للنصف بين 1967 أي (48%) و 1977 (24%)⁽⁵⁾.

تعتبر المؤسسة الاقتصادية بشكل عام و المؤسسة الإنتاجية بشكل خاص في الجزائر، مركز ثقل لبرنامج الإصلاحات الاقتصادية الذي شرع فيه منذ 1988، و كنتيجة حتمية لهذه الإصلاحات عرفت المؤسسة في الجزائر عدة تغيرات و عمليات إعادة التنظيم على المستوى البشري، المالي الإنتاجي و التسويقي، أي

(1)(2) الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد... مرجع سابق ص 189 - 190

(3)(4) Thèse de doctorat d'Etat de Abdelhak Benbraïka page 67

(5) Nacer- Eddine Sadi : « La privatisation des entreprises publiques en Algérie » OPU Alger 2005 page 32 .

محاولة إيجاد التوفيق الملائمة بين الجانب التنظيمي و الإستراتيجي و ذلك لمواجهة تحديات تغيرات المحيط الخارجي بشكل أفضل على المستويين الإقليمي و الدولي⁽¹⁾.

1- حوصلة عامة عن الإصلاحات منذ الثمانينات

من أجل ضمان تسيير محكم و فعال للمؤسسات العمومية، ولإعادة بعث الاقتصاد الوطني، قامت الحكومة بإصلاحات اقتصادية منذ بداية الثمانينات، حيث امتازت فترة الثمانينات بمرحلة تدهور مستمر على مستوى الاقتصاد الوطني، صاحبه تردي مماثل في التسيير المالي على مستوى المؤسسات الصناعية الجزائرية.

و لقد حدد المخطط الخماسي (1980-1984) مضمون إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية بكونها الوسيلة التي تمكن المؤسسات من التخلص من المركزية البيروقراطية التي قضت على روح المبادرة و الإبداع و تسببت في عرقلة نشاط المؤسسة، و السماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي و تحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، و من ثم فقد سطر مشروع إعادة الهيكلة لتحقيق مجموعة من الأهداف نلخصها في النقاط التالية:

- تدعيم اللامركزية و توزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية و الأنشطة الإنتاجية.

- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة و وحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا.

- العمل على إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد، أو التابعة لقطاع متعدد على أساس مبدأ العقود المبرمة فيما بينها.

- مراعاة الملائمة القصوى بين حجم المؤسسة و مستوى عملها و اختصاصها الإقليمي.

فالهدف الأساسي لإعادة الهيكلة، على حد تعبير الجهات الحكومية، هو تعميق التطبيق الفعلي للتسيير الاشتراكي على أساس أن حجم المؤسسات و مستوى المركزية المطبق فيها قد أصبح في حاجة إلى توزيع الصلاحيات بين الوحدة الإنتاجية و المؤسسة و الجهة الوصية.

فبدأت حملة الإصلاحات بـ :

1-1 إعادة الهيكلة العضوية: التي انطلقت منذ بداية سنة 1981 طبقا لمرسوم 80-242 الصادر في 1980/10/04، و الذي يعتمد على تقسيم المؤسسات الوطنية ذات الحجم الكبير، فتضاعف عدد المؤسسات بمعدل 5 مرات (من نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 مؤسسة خلال عام 1982 (محمد بلقاسم حسن بهلول).

(1) الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية و تقلبات المحيط 29-30 أكتوبر 2002 جامعة محمد خيضر - بسكرة.

حيث أن أكبر عدد من المؤسسات الجديدة المستخرجة من إعادة الهيكلة نتج عن قطاعي البناء و الصناعة، و فيما يلي جدول خاص يعرض القطاع العام بعد إعادة الهيكلة العضوية⁽¹⁾.

جدول رقم 08: القطاع العام بعد إعادة الهيكلة العضوية.

القطاعات	عدد المؤسسات قبل إعادة الهيكلة العضوية	عدد المؤسسات بعد إعادة الهيكلة العضوية
الزراعة	07	23
صناعات المناجم و الطاقة	17	126
ثقافة و سياحة	08	45
T.P. (hydraulique) و السكن	12	101
الصحة	01	04
تجارة	07	28
البريد و المواصلات	01	02
المالية	08	12
النقل	09	34
المجموع	70	375

Source : MPAT , La restructuration des entreprises Alger , Mai 1983.

1-2 إعادة الهيكلة المالية: حيث جاءت كنتويج لإعادة الهيكلة العضوية من خلال إعادة التكيف مع النظام المالي و المصرفي بصفة عامة و إعادة تكيف هذا الأخير مع الاحتياجات المالية اللازمة لأنشطة المؤسسة، و بدأت إعادة الهيكلة المالية بصفة مكثفة ابتداء من سنة 1983 حيث قررت الحكومة إعادة هيكلة 300 مؤسسة على المستوى المالي حتى نهاية المخطط الخماسي الأول (1980-1984).

و لقد كلفت إعادة الهيكلة المالية 26.1 مليار دينار، و التي تمثلت بالأخص في إلغاء ديون المؤسسات العمومية⁽²⁾، و تتضمن إعادة الهيكلة المالية مجموعة من الإجراءات التي تتخذها الدولة و المؤسسة، وكذا النشاطات التي تقوم بها المؤسسة من أجل تجسيد استقلالها المالي.

و بالتالي التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة، و بمقتضى هذا التحديد تتحول المؤسسة إلى وحدة اقتصادية و مالية و قد امتد هذا المشروع إلى غاية 1987، حيث خصص له مبلغ 60.5 مليار دينار جزائري (عبد الحميد براهيم 1991).

و من المفروض أن تسمح إعادة الهيكلة العضوية و المالية للمؤسسات العمومية من تحقيق توازنها المالي، كونه مؤشر مردوديتها و التمكن من تحقيق ثلاثة أهداف إستراتيجية⁽³⁾:

- تحقيق الإهلاك المالي لمعدات الإنتاج للتمكن من تجديدها
- احترام أجل تسديد ديون الاستثمار للمؤسسة العمومية
- تحقيق فائض مالي للمساهمة في تمويل النمو الاقتصادي.

(1) Nacer – Eddine Sadi : page 33.

(2) Thèse de doctorat d'Etat de Abdelouaheb Benbraika page 81.

(3) Abdelouaheb Benbraika , page 79

إلا أنها باءت بالفشل، فلم تحقق الأهداف المسطرة لها، لأسباب مرتبطة بالمؤسسات العمومية بحد ذاتها و أخرى مرتبطة بمحيطها. فكننتيجة لإعادة الهيكلة هي مضاعفة عدد المؤسسات العمومية، لكن لم تحقق أي تغيير في طريقة التسيير و كفاءات التصرف والسلوك بداخلها، كما أنها أدت إلى خسارة الخبرات المكتسبة في السنوات التي سبقت إعادة الهيكلة.

كما أن نسب التوظيف ظلت في تباطؤ داخل القطاع الصناعي مقارنة بارتفاعها في قطاع الإدارة، فقد بلغ معدل النمو السنوي للتوظيف في القطاع الصناعي سنة 1981 مثلاً، 27 % و انخفض إلى 20 % سنة 1984. في حين بلغ نفس هذا المعدل في قطاع الإدارة في نفس السنة (1981) ما يعادل 45 % ارتفع إلى 48 % سنة 1984.

و من ثم ساهم نقص الإطارات التقنية المتخصصة بدوره في ضعف المردودية الإنتاجية في مقابل ضخامة الجهاز الإداري الذي أصبح غير قادر على التحكم في التسيير و اتخاذ القرارات. و عليه فلم تتم تهيئة الظروف الملائمة لانطلاق نظام إعادة هيكلة على أسس صلبة، بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الاستثمار و البحث العلمي. مما ضاعف من أعبائها الهيكلية، و الذي بدوره جعلها تغرق من جديد في الديون بحيث تجاوز 425 مليار دينار بحلول سنة 1992.

3-1 التطهير المالي:

و الذي لجأت له الدولة بسبب تراكم الأعباء على كاهل المؤسسات العمومية، الشيء الذي جعلها غير قادرة على مشاكل السيولة و التوازن المالي، و بسبب ندرة الموارد المالية أصبحت لها صعوبة في متابعة نشاطها في أحسن الظروف.

فعالية التطهير و استقلالية المؤسسات المحلية تعتبرها الحكومة آخر حلقة من سلسلة إعادة هيكلة الاقتصاد الوطني، و تهيئة فعالياته للدخول النهائي في اقتصاد السوق، و بالتالي ضرورة تطهير الوضعية المالية للمؤسسات قبل انتقالها للاستقلالية تمثل أولوية إثر الإصلاحات الاقتصادية، فإجراءات التطهير المالي تهتم أساساً بالمركز المالي للمؤسسات.

و بما أن جميع المؤسسات تقريباً تعاني من العجز المالي الخانق، الناتج عن تراكم الخسائر المستمرة و كذا عدم إمكانية تسديد الديون، جاء التطهير المالي لإعادة البنية المالية أو البحث عن الهيكلة المالية السليمة، مع إعادة رسملة المؤسسات و التكفل بالخسائر و تمكينها من التعامل مع البنوك و توفير القدرة الكافية للتمويل الذاتي و التسديد بفضل توفير السيولة و تطور إنتاجيتها و ترقية تنمية كفيلة تسمح بخلق فائض مالي قادر على الدفع إلى التطور الاقتصادي و خلق مناصب شغل.

حيث يهدف تطهير عملية تمويل المؤسسات العمومية إلى⁽¹⁾:

- جعل توازن في حساباتها

- المساهمة عن طريق أسعارها للزيادة في الاقتصاد العام

- تسهيل تمويل أكثر توازن للتنمية الاقتصادية العامة.

و لابد أن يتم تطهير المؤسسات العمومية التي هي مقترنة بإعادة الهيكلة الصناعية التي تبرزها النظرة

المزدوجة الميدانية و الزمانية، و ينبغي القيام بها في مرحلتين متتاليتين:

المرحلة الأولى: و يمكن أن نسميها المرحلة الانتقالية التي يجب القيام فيها بتطهير مالي للمؤسسات كما يجب أن يشرع في نفس الوقت في أشغال المحاسبة و المالية، من خلال تقديم من طرف المؤسسات لميزانياتها المحاسبية الختامية لسنة 1987 مصحوبة بالجداول (الأصول الثابتة، المخزونات، الأموال المستحقة حسب سنة الاستحقاق، الأموال الجاهزة، الأموال الخاصة، النتائج، الديون الطويلة، و المتوسطة حسب تاريخ الاستحقاق، الديون القصيرة الأجل، الديون الضريبية) و ذلك لاكتمال المرحلة و الدخول في المرحلة الثانية.

المرحلة الثانية: إعادة الهيكلة الصناعية و تتمثل في إعادة الهيكلة الصناعية التي تمتد خلال فترة تتراوح بين 12 و 36 شهرا، حيث يقوم البنك بتغطية مالية مصرفية من أجل تطهير ما هو موجود فعلا. و عملية التطهير المالي تتطلب وسائل مالية كبيرة ، حيث أن التقديرات لهذه العملية تتراوح بين 100 و 370 مليار دينار جزائري، إلا أنه بسبب ندرة الموارد لم تستطع الحكومة تجنيد سوى 47 مليار دينار جزائري في سنة 1992، و في هذا المجال صرح وزير إعادة الهيكلة الصناعية إثر المشاركة في حديث له أن الدولة خصصت مبلغ 148.5 مليار دينار جزائري في ميزانية 1995 لتطهير المؤسسات العمومية التي تعاني من صعوبة مالية⁽²⁾.

و حسب تقرير بنك الجزائر 2003 عن التطور الاقتصادي و النقدي في الجزائر فإنه قد تم تهيئة 800 مليار دينار جزائري بين 1990 و 1997⁽³⁾ (A.Mebroukine 1999). كما تم شراء ديون المؤسسات العمومية (les créances) من طرف الدولة بين 1999 و 2003 و التي تظهر في الجدول التالي⁽⁴⁾:

جدول رقم 9: الديون المشتراة للمؤسسات العمومية من طرف الدولة بين 1999-2003

الوحدة مليار دينار جزائري					السنة
2003	2002	2001	2000	1999	الديون المشتراة
191.0	202.9	214.8	224.6	236.5	EPIC,EP et Agro industriels
220.0	297.0	311.6	346.2	/	ديون إضافية للتطهير

Source: Banque d'Algérie Rapport 2003, évolution économique et monétaire en Algérie Avril 2004, page 134

⁽¹⁾ Economie appliquée et développement N°16/1988 page 32.

⁽²⁾ جريدة السلام لـ 1994/12/13 , العدد 951 صفحة 3.

⁽³⁾ ⁽⁴⁾ Abdelouahab BenbraïkaPage 83,84.

و يمكن تصنيف التغطيات المالية المصرفية تبعا لطبيعة المؤسسات و وضعها الاقتصادي القانوني:
- تغطية المؤسسات المحلولة، بحيث يتم تصفية هذه التغطية باتفاق بين البنوك و الخزينة عن طريق إعادة شراء الأصول كلها أو بعضها.

- تغطية المؤسسات العمومية التي لم تنتقل حتى الآن، و هي مختلة الهيكل ماليا، و في انتظار تشخيص كل منها على حدة ينبغي أن تعتبر تغطية عادية لجميع المؤسسات المعنية، المبلغ الذي يساوي من 6 إلى 9 أشهر من أرقام أعمال سنة 1989 أو سنة 1990 و تحويل القروض المصرفية إلى قروض متوسطة الأجل مع تأجيل تسديدها.

- تغطية المؤسسات المستقلة التي تواجه صعوبات مالية، فإذا تجاوزت الحصة فيها عموما من 6 إلى 9 أشهر من رقم الأعمال أن تتفاوض مع البنوك المتعاملة معها على مخطط تطهيري قوامه جعل جزء من هذه التغطية في شكل قروض ذات أجل متوسط أو طويل و باستطاعة البنوك أن تشرط ضمانات عينية من أملاك المؤسسات.

2- استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية

إن الإصلاحات الاقتصادية لـ 1988 و التي تم العمل بها فعليا في 1990، كانت تهدف إلى الانتقال إلى استقلالية المؤسسات العمومية و تهيأتها للانتقال إلى اقتصاد السوق، حيث كان المفروض من أعداد النصوص المسيرة لهذه الاستقلالية أن تحقق:

- إعادة هوية و شخصية المؤسسة العمومية بحمايتها من أي تدخل (immixtion)
- إعادة تكليف المؤسسة بأعمالها و تنظيم علاقاتها الاقتصادية و اختيار متعاملاتها و مسؤوليتها في الأسواق و تسير مواردها البشرية
- التسير الذاتي للمؤسسات
- إعادة بعث عقلية المؤسسة و التي اختفت بسبب التسير المركزي
- تنظيم منشآت الدولة للسماح للحكومة من أن تلعب دورها كسلطة عمومية.

إلا أن عملية ضخ الأموال و إلغاء الديون من طرف السلطات العمومية و التي كلفت الدولة ما يعادل 24.1 مليار دينار جزائري منها 16.7 مليار دينار مقابل إلغاء ديونها نحو الخزينة العامة و بنك الجزائر للتنمية (BAD)، سمحت للمؤسسات العمومية مواصلة نشاطها، إلا أنها لم تسمح بتحسين ظروفها⁽¹⁾.

كما أن الانتقال إلى اقتصاد السوق و تنشيط عملية الاندماج في الحركية الاقتصادية الإقليمية و العالمية يتطلب من جهة، إجراء تعديلات هيكلية على المستوى الكلي تعود على المؤسسة الاقتصادية بالنفع و ذلك من خلال زيادة كفاءتها الإنتاجية و رفع قدراتها الإقليمية و العالمية.

⁽¹⁾ Abdelouahab Benbraika Page 83.

و من جهة أخرى، يفرض على المؤسسة الوطنية تسطير برامج لتأهيلها من أجل تطوير تنافسيتها و ترقية المنتج الوطني وفق المواصفات التقنية العالمية خاصة و أن إشكالية المؤسسة الاقتصادية الوطنية تكمن في الوقت الراهن في النقاط التالية:

- ارتفاع تكاليف الإنتاج وعدم قدرة المستثمر الجزائري على المنافسة الدولية
- عدم الاستفادة من برامج التأهيل التي تسمح بتنافسية المؤسسة الجزائرية
- دور السياسة التسويقية و إقناع المواطن بضرورة استهلاك المنتج الجزائري و تشجيعه
- المنافسة غير الشرعية والغش⁽¹⁾.

فالمؤسسة الجزائرية بحاجة إلى إدارة اقتصادية مؤهلة لمواجهة المنافسة الأجنبية و التكيف بسرعة مع أنماط التجارة في الدول الأوروبية، و ذلك من خلال مخطط لتأهيل هذه المؤسسة تأهيلا حقيقيا⁽²⁾.
إلا أن الهياكل الصناعية القائمة مازالت هشّة و غير قادرة على الصمود أمام المنافسة الدولية، بالرغم من الجهود المبذولة لإصلاحها و تهيئتها، فكل الإصلاحات و التعديلات المتخذة تعتبر ضرورية لكنها غير كافية. حيث أن الغطاء المالي المخصص للتطهير المالي يعد غير كافي إذ لم تتمكن من تصحيح مجمل السلبات التي خلفها التسيير الموجه على مدار أكثر من عشرين من الزمن.

و بالتالي فإن توفير الوسائل المالية و إعداد برامج الإصلاحات المختلفة لم تأت بتغييرات نوعية حقيقية سواء على مستوى المؤسسة أو المحيط، كما لم يتولد عنها محيط مادي و مؤسسي ملائم للاستثمار. لذلك بات من الضرورة اجتياز هذه السياسة التي تعتبر مرحلية و لا تتوافق مع المعطيات الحالية التي تستوجب تحولات جذرية عميقة مع إعادة تأهيل مختلف الهياكل و المؤسسات الاقتصادية بما يمكنها من التصدي للمنافسة الدولية و الإنتاج وفق المعايير التقنية العالمية.

كما أن محددات المنافسة لم تعد ترتبط بتكلفة العوامل و توفير المواد الأولية فحسب، بل تعدتها إلى أبعد من ذلك لتشمل نوعية الهياكل الإنتاجية و فعالية مصادر التجديد و الطاقات التقنية و التنظيمية و الإدارية للمؤسسات و اكتساب التكنولوجيات الحديثة و التكيف معها⁽³⁾.

3- خصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية

ووفقا للتغيرات الجديدة المفروضة على كل اقتصاد العالم فإنه تم تشجيع القطاع الخاص و تحفيز الاستثمار الأجنبي، وفي إطار التحولات الاقتصادية الجديدة التي تسعى لها الخطة التنموية الجزائرية أصبح القطاع العمومي ينفذ العديد من التعليمات المسطرة ضمن البرنامج التعديلي و التي تتمثل في:

- محاربة التغييب في المؤسسات العمومية
- كبح التوظيفات الجديدة

(1) مجلة فضاءات المؤسسات و الصناعات المتوسطة و الصغيرة " ترقية الإنتاج الوطني وتحديات المستقبل " مارس، أبريل 2002 ، ص 8
(2) (3) الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تحديات المناخ الاقتصادي الجديد 2003 ، مرجع سابق ص 131، 135

- غلق عدد كبير من المؤسسات العمومية

- تبني مشروع خوصصة بعض المؤسسات

فاجتماع هذه التعديلات في المؤسسة الجزائرية مهد الأرضية لنظام اقتصادي يعتمد توجيهات الصندوق لتقدي الدولي و البنك الدولي ضمن البرنامج التعديلي المسطر من طرف هذه الهيئة المالية العالمية، و العمل وفقا لقوانين السوق التي تستلزم الشفافية في تكوين الأسعار، الاستعمال العقلاني كعوامل الإنتاج، الرشادة و العقلنة في اختيار الاستثمارات و الاهتمام بمردودية المؤسسة و كذا محاربة مظاهر الغش، التبذير و الرشوة.

حيث أن اكتمال هذه العناصر عند تسيير المؤسسة سيعطى لها دفعة قوية في ظل الخوصصة التي تفسح المجال واسعا للمنافسة القوية بين المنتجين فتحدد الأسعار حسب ميكانيزمات السوق.

فقد بينت التقديرات بأن الخوصصة تؤدي إلى تحسين الأداء في المؤسسات المتعثرة و أن الخاصة منها تتفوق في أدائها على العامة، و نظرا لسيطرة الدولة على الحياة الاقتصادية كموجه و مالك. فالحسائر فيها كانت دائمة نتيجة تحديد الأسعار و التزامها بالخطة السنوية المرسومة لها.

فالخوصصة بالنسبة للبعض هي التغيير في بنية الملكية، و التي تظهر في نقل ملكية القطاع العام للقطاع الخاص من أجل تحرير المبادرة (معتوق بلعطاف)⁽¹⁾ كما أن البعض يتحدث عن الخوصصة في التسيير و التي تناولها المشرع الجزائري في الأمر رقم 95/22 الصادر في 1995/08/26.

و بالتالي فالجاء إلى عملية الخوصصة هو السبيل للحد من العجز و تقليص الإعانات المقدمة للمؤسسات العمومية، و بالنسبة للمؤسسات الجزائرية فإن جهود كبيرة يجب أن تؤدي من ناحية التنظيم، التسيير، تشجيع التسويق و تسيير الجودة، حيث أن الجوانب القيمة و الجودة للتعديل غالبا ما لم تؤخذ بعين الاعتبار.

و قد بدأ تنفيذ أول برنامج للخوصصة في أبريل 1996 بمساعدة البنك الدولي و استهدف حوالي 200 مؤسسة من المؤسسات العامة المحلية الصغيرة التي يعمل معظمها في قطاع الخدمات، حيث تم إنشاء خمس شركات قابضة و تم التركيز في 1997 على حل المؤسسات العامة الكبرى⁽²⁾.

أما فيما يتعلق بالغطاء المالي المخصص لمشروع الخوصصة، فقد تم تقديره بموجب قانون المالية لعام 1995 بما يقارب 148 دينار⁽³⁾. فتم حل 1011 منذ 1996 إلى 1999 و فقدان ما يقرب 400 ألف منصب شغل، و إعطاء دفع جديد لقطاع الخوصصة ليشمل 251 مؤسسة مسجلة سابقا، و زيادة 249 مؤسسة أخرى لكي يصل إجمالي عدد المؤسسات إلى 500 مؤسسة.

(1) الملتقى حول المؤسسات الاقتصادية و تحديات المناخ مرجع سابق ص 140 - 141

(2) FMI "دراسة عن الجزائر" 1998 ص 27.

(3) بن عصمان محفوظ (revue perspectives 1996).

وحسب تصريح لرئيس الحكومة في 2 نوفمبر⁽¹⁾ 2004 فإنه تم طرح 1200 مؤسسة عمومية اقتصادية للخصوصية (ماعدات المؤسسات الإستراتيجية) يعيد طرح مناقشة حول سيرورة الخصوصية. فتم تقسيم 1200 المؤسسة المحددة إلى ثلاثة أصناف:

- مؤسسات ذات وضعية متوازنة

- مؤسسات تعاني من صعوبات

- مؤسسات تعاني من عجز و ليس لها مستقبل

حيث صرح رئيس الحكومة بوضوح بأن هذه الأخيرة سوف يتم بيعها. و حسب وزير المالية "عبد اللطيف بن أشنهو" فإن المؤسسات العاجزة و التي عددها 263 سوف يتم التنازل عنها كلياً للقطاع الخاص. و بالمقابل فإنه حسب جريدة "الوطن"⁽²⁾ ليوم 3 أفريل 2006 فإنه في منتصف ديسمبر 1998 تم التنازل عن 486 مؤسسة منها 61 تخص قطاع الصناعة و ذلك حسب الحكومة.

في المجموع تم خلق 1129 شركة عمال من بينهم 156 خاصة بقطاع الصناعة، و حسب رئيس الحكومة "أحمد أويحيا" فإن 81 مؤسسة تم التنازل عنها أخذت من طرف جمعيات عمالية.

و حسب رئيس جمعية شركات العمال (ANSS) الطاهر عقون، فإن إجمالي شركات العمال (SDS)** التي تم خلقها منذ 1997 إلى غاية أفريل 2006 يرتفع إلى 1800 مؤسسة لمجموع 27000 مكلف (Repreneurs).

إلا أن معدل النجاح لا يتعدى 12 % حيث أن 80 % من هذه المؤسسات التي تمكنت من النجاح تعمل في إطار قطاع (BTPH)***.

وفيما يخص المدير العام لشركة عمال (EFMC)**** بنقرت السيد بن جريو لزهري " فإنه بالرغم من نجاحها إلا أنها تعاني من نزاعات اجتماعية بين المساهمين ناتجة عن نقص في التأهيل و في ثقافة المؤسسة (manque de formation et de culture d'entreprise).

كما تم تصريح رئيس الحكومة (عبد العزيز بن خادم) يوم الأحد 30 سبتمبر 2007⁽³⁾ في إطار اجتماع له مع الأعران الإقتصاديين و رجال الأعمال و مديري المؤسسات، منظم من طرف الغرفة الجزائرية للتجارة و الصناعة (CACI)* فإنه سوف يتم حل المؤسسات التي تعاني من وضعية عجز.

(1) Salah Slimani : El Watan, 4 Novembre 2004, <http://www.elwatan.com/?page=article-print&id=article=7377>

(2) Mahmoud Mamart : El Watan, 3 Avril 2006 (<http://www.elwatan.com/?Page=article-print&id=article=39593>) (Tiré le 23/12/2008 à 13h23).

* (ANSS)= L'Association des sociétés de salariés.

** (SDS)= Sociétés des salariés.

*** (BT)

**** (EFMC)= entreprise de fabrication des matériaux de construction. Créée en 1998.

(3) El Watan : Mardi 2 octobre 2007 (120 entreprises publiques algériennes seront dissoutes) Annoncé par le chef du gouvernement.

* (CACI)= La chambre algérienne de commerce et d'industrie.

كذلك يرى "عبد الجليل بوزيدي" في أطروحة دكتوراه تحت إشراف "Xavier Richet" في جامعة الصربون الجديدة (Paris III) في 19 ديسمبر 2007⁽¹⁾ فإنّ نتيجة برنامج الخصخصة للفترة ما بين 1995 إلى 2006 غير مرضية (décevant)، وأنّ عدد المؤسسات المتنازل عنها ضعيف ولا يخص إلا وحدات صغيرة.

حيث يرى أنّ فاعلية الاقتصاد الجزائري تركز على عناصر مهمة و ضرورية للتنمية و هي بناء نظام فعال للتمويل، إعداد أو تجميع لمؤسسات منافسة و كذا بناء (La Construction d'un vivier de managers).

إلا أن الخصخصة تتطلب توافر مدخرات و أموال معتبرة و اكتمال بناء النسيج الصناعي و الذي بدوره يتطلب موارد مالية و بشرية ضخمة من الصعب تواجده لدى القطاع الخاص الوطني في الفترة الحالية ، بالإضافة إلى ضرورة تطوير سوق المال و جعلها قادرة على تسهيل عملية نقل الملكية العامة إلى الملكية الخاصة دون أن ننسى أنه من أشد الضروريات الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي.

حيث انه عدم الأخذ بأسباب العراقيل، سواء كان ذلك عند إعداد الإطار القانوني و الإنشائي للخصخصة أو عند تحديد الخيارات الإستراتيجية و كذا طريقة تنفيذها، تسبب في عدم كفاية نتائج تطبيق الخصخصة في الفترة الممتدة بين 1995 - 2003، و التي يمكن القول أنها فشلت نتيجة عراقيل ذات طابع سياسي، قانوني و إنشائي، اقتصادي و اجتماعي و كذا ثقافي.

فعدم توافق الإجراءات القانونية مع متطلبات الاقتصاد الوطني و نقص الخبرة في إعداد و تطبيق الخصخصة و كذا التغير المستمر في الخيارات الإستراتيجية، و فشل سوق البورصة، وعدم اهتمام الشعب بالإصلاحات و كذا تداخل الصلاحيات بين عدة هيئات عمومية (المجلس الوطني لمساهمات الدولة، و مجلس الخصخصة)، وأسباب أخرى مختلفة اجتمعت أعاقّت الخصخصة في الجزائر⁽²⁾

و ما يمكن استخلاصه من تجارب الدول و كذا من نتائج الفترة 1995 - 2003 بينت أن سياسة الخصخصة تحتاج إلى تسيير فعال و كفؤ يعتمد على أهداف واضحة غير متناقضة، و على إستراتيجية تأخذ بعين الاعتبار حقيقة الأوضاع و متطلبات الاقتصاد الوطني، كما يجب الأخذ بعوائق المحيط السياسي و الاجتماعي و الثقافي للتمكن من تحديد كفاءات و كذا التقنيات اللازمة لتحقيق الأهداف المسطرة⁽³⁾.

⁽¹⁾ Forum Algérie : Bilan de privatisation des entreprises publiques en Algérie est décevant.(Le bilan sur la période 1995 à 2006 est décevant),29/12/2007, édité par : V.bulletin @version 3,6,5 (2000-2008).Version française # 12 par l'association V Bulletin Francophone 2003-2008 algérie- dz.com (Article tiré le 23/12/2008).

⁽²⁾ Nacer Eddine Sadi: page 218,361

⁽³⁾ Nacer Eddine Sadi: page 218,361

خلاصة

إنّ التحدّث عن سياق تطور المؤسسات العمومية الاقتصادية في الجزائر منذ الاستقلال إلى غاية الأونة الأخيرة كان ضرورة في هذه الدراسة لتبين مدى استثمار الدولة لمحاولة النهوض باقتصادها، ارتكازاً على تأهيل و ترقية المؤسسة كوحدة تنمية للدولة ككلّ، و كوحدة قياس لاقتصاد أمة بأكمله.

فهذا السياق التاريخي و الذي يبين عدم تقصير الدولة من الجانب التمويلي و محاولة انتهاج طريقة التكنولوجيات الجديدة و المتطورة، يبيّن في نفس الوقت عدم قدرة الإصلاح في هذا المجال لوحده للنهوض باقتصاد دولة ككل و تطور حضاري لشعب أمة. بل يتوجب حضور أمور أخرى مرافقة له لاكتمال صورة التقدم الحضاري الحقيقي و ليس الظاهر على أساس أرقام قد تمثّل قدر المستثمر دون النتيجة، كما قد تقيس النية و الهدف دون النتيجة، و الفاصل يكون في السلوك المنتهج و الذي يربط النتيجة كقيمة بالهدف و بالتالي الغاية الموضوعين.

الفصل العاشر

الدراسة الميدانية

أولاً: التحليل الوصفي

ثانياً: التحليل الغير معلمي

ثالثاً: التحليل اللوغاريتمي – الخطي

رابعاً: التعليق

1- التحليل

2- استنتاجات و اقتراحات

إن الارتكاز فقط على الهدف و ضرورة أو حتمية الوصول إليه بانتهاج الطرق و الصيحات- إن صح التعبير- المشهورة أو المطبقة في الدول الأخرى، لا يعني بالضرورة الوصول إليه، و الدليل على ذلك تجربة الجزائر في هذا المجال، فالقصور الذي ارتكبته كدولة مدى رحلة التنمية الشاملة، و القصور كشعب أو كأمة ارتبط أكثر منه بالجانب المعنوي، أي اللامادي.

لأن دفع الأفراد لتحقيق العلم و التقدم في هذا المجال، لم يعتمد على تفكير محكم، بل كان الهدف هو زيادة عدد المتعلمين و الحاصلين على الشهادات كمًا، و لم يُركز كفاية على التفكير في كيفية التحصيل من ناحية تنمية الفكر و الوعي و البحث عن التميز.

لم يتم التركيز على جوانب التحفيز على النوعية في التفكير بل تم التركيز على تنمية فقط أدوات التنفيذ حتى لدى حاملي الشهادات، و لم يأخذ بالأسباب و العراقيل الفكرية و المعنوية و التي حتى و إن لم تساعد في التنمية بصفة غير مباشرة وواضحة، فلن تترك المجال للتخضر حتى مجرد عملية البحث عن سبل الخروج من الأزمة و ترك الساحة للغريب لتحديد الحلول و كفيات التصرف.

حيث أن الموروث الثقافي بما فيه من أساطير و أفكار و دوافع و صور خيالية، يترك أثرًا سلبيًا على شكل الفكر الإنساني و مضمونه. حتى يصبح جزءًا لا يتجزأ من اللاشعور، لاشعور جمعي، و الذي يتمثل في الموروث الثقافي.

الشيء الذي يحتم أن ترتبط أي دراسة معمقة للظاهرة الإبداعية و السلوك الإبداعي إلى دراسة مفهوم الثقافة، و الهوية الثقافية، النظريات الثقافية و مراحل التطور الثقافي، ف قدرة الفرد على التوافق مع مقتضيات الحياة الجديدة تعتمد على عوامل شخصية متعددة أهمها ما أصطلح عليه بالتراث الثقافي.

و حركة التنمية على مستوى المجتمع المحلي و العالمي، تتأثر بالبنية التحتية و المتمثلة في الحاجات الإنسانية، و كذا بالبنية الفوقية المتمثلة في الإيديولوجيا الفكرية، حيث تشكل الثقافة الطاقة الكامنة المحركة لكل القوى.

و كون أبعادها الثلاثة التي وضعها Geert Hofstede كأسلوب التواصل و العرض، و مدخل أداء المهام و كذا مدى التوافق و التكيف ووفقا للظروف و الأوضاع، فهذا يبين مدى ثقل المهمة على عاتقها لتحديد المصير بين ما يرتفع بالأداء و بين ما يعيقه و يبتعد به.

بحيث تشكل الحضارة على قول Oswald Spengler " فترة فجر الثقافة و لحظة غروبها "، لما تمثلته الثقافة من تكوين مفاهيمي مركب يدل على ما اكتسبه الفرد العاقل تراكميًا من أساليب سلوك مادية و معنوية متطورة باستمرار، يستخدمها في اتصاله بالواقع الاجتماعي.

بحيث تضم أساليب السلوك هذه، سمات نفسية و عناصر أدائية متعددة من متعلقات الذات الإنسانية، متعلقات الكفاية الاقتصادية، متعلقات العلاقات الإنسانية، متعلقات المسؤولية المدنية و متعلقات التعامل مع المعلومات، بالقدر الذي يمكن الفرد من التفكير بنفسه و لنفسه و للغير، و احترام ذاته و الغير، و من مواجهة حياته اليومية و مسائل العالم المتغير بكفاءة و اقتدار.

حيث تندرج المفاهيم المشكلة للثقافة أو الهوية الثقافية من جراء تفاعل كل من الذات، الآخر، عناصر البيئة المادية و أنماط السلوك، فمن تفاعل الذات بالآخر ينتج ما يسمى بالنماذج، و من تفاعلها بعناصر البيئة المادية ينتج ما يسمى بالمهمات، ومن تفاعلها بأنماط السلوك ينتج ما يطلق عليه عادة المعايير و الأدوار ووجهات النظر. و من تفاعل الآخر بأنماط السلوك تنتج المثل و الآمال، و من تفاعل عناصر البيئة المادية بأنماط السلوك تنتج القيم.

و على هذا الأساس و إتباعاً لهذه الدراسة استلزم الجانب الميداني أدوات معينة للتأكد من فرضيات الإشكالية، و التي حسب نوع الدراسة تم اختيار المقابلة و الاستبيان.

حيث تمّ اللجوء إلى المقابلة كمرحلة أولى للتعرف على المؤسسات محل الدراسة و محاولة الاستقصاء عن بعض الأمور، و التي من الصعب الحصول عليها باستخدام الاستبيان لوحده.

كما كان سبب الاعتماد على المقابلة هو محاولة التقرب من المستوى القيادي للمؤسسات و النقاط بعض النقاط التي تعتمد على الملاحظة لتسهيل التقييم في الأخير، كما كانت كوسيلة لبعث الطمأنينة لدى مسؤولي المؤسسات لاستقبال قوائم الاستبيان. لما تمّ ملاحظته من شعور موجود لدى مؤسساتنا الجزائرية و خاصة العمومية من تخوف و تهرب و عدم ارتياح لاستقبال الأفراد القائمين بدراسات تخص محل عملهم.

وللإشارة فإنه من الصعب على الباحث في هذه الحالة، القيام بدراسات ميدانية بنوع من الارتياح و المصادقية، لما لهذا التخوف و التحسس من طرف القائمين على محل الدراسة دون أن يكون ذلك الباحث منتمي لذلك المحل بصفة أو بأخرى. حيث ما تمّ ملاحظته في العديد من المؤسسات التي قمنا بزيارتها خلال سنوات البحث، هو درجة التحسس التي لامسناها لدى أفرادها عند الإدلاء بسبب الزيارة.

و المثير إلى الدهشة هنا، هو في التحسس الذي لامسناه من طرف الأفراد ذوي الشهادات العليا و ذوي المستوى المتقدم مقارنة مع الأفراد أقلّ تعلماً لديهم. فعند التحدث عن سبب الدراسة و موضوعها يتشابه أفراد المؤسسات في ردّ الفعل بغض النظر عن مستواهم التعليمي، مركزهم بالمؤسسة، ثقافتهم و قيمهم الخاصة، أعمارهم... الخ. الشيء الوحيد الذي اختلفوا فيه بما يخص الدراسة هي كيفية التهرب من الإجابة اثر المقابلات و عند ملئ استمارة الاستبيان.

و اضطراراً لذلك كان سبيلنا الوحيد آنذاك هو التقرب للمؤسسات التي لدينا فيها بعض المعارف (أي بعض الأشخاص الذين تربطنا بهم علاقة خاصة كأفراد العائلة، زملاء... الخ)، فتحسنت بذلك نوعاً ما الوضعية، و في البعض من المؤسسات فقط، من جانب قبول قوائم الاستبيان كحدّ أقصى و ليس بمقابلة الأفراد العاملين بالمؤسسات.

و هذا بالرغم من قيامنا بإعلامهم بمدى مجهولية شخصية من يجيب عن أسئلة الاستمارة، وكذا عدم ذكر اسم المؤسسة، و عدم توقيع الإجابات... الخ، وبأنّ الدراسة تخدم بحث علمي لن يمستهم و لن يمس عملهم و لا انتمائهم للمؤسسة.

إلا أن التخوف لم يزل، ليس فقط لأن قيادة المؤسسات لدينا تعمل على تخويفهم، بل نتيجة شعور قديم مازال قائم داخل المؤسسات، و تم توريثه للأفراد لغاية إلغاء موضوعية التفكير لدى هؤلاء الأفراد و خاصة المتعلمين منهم.

و بعدما توجهنا إلى تكليف بعض الأشخاص الذين نعرفهم شخصيا بسبب قرابة ما، بتوزيع هذه القوائم على زملائهم في العمل، و عدم تقدمنا معهم لتحسيس هؤلاء بالطمأنينة و راحة البال، استغرقت مدة الإجابة على هذه الأسئلة أو بالأحرى مدة مكوث هذه القوائم لديهم من أربعة شهور إلى غاية سنتين، هذا في الإجمال.

و بقينا نلح على الحصول على هذه القوائم إلى أن حصلنا على البعض منها، حيث تم طبع 500 قائمة أو استمارة لم يستقبل منها إلا 130 فقط، و لم يتم الرد إلا على 22 استمارة. فالبقية الموزعة إما تم إرجاعها بدون إجابة عنها، و الأخرى لم يتم إرجاعها بالمرّة.

حيث تم التحجج بكلّ السبل لعدم الإجابة، حيث أصبحنا نسأل أفراد نعرفهم بطريقة أو بأخرى عن عملهم و عن أرائهم في العمل و عن تقييمهم لبعض الأمور اثر المقابلات الشخصية (العائلية و أخرى) للحصول على معلومات قد تفيدنا.

أمّا فيما يخص ما تضمنته قوائم الاستمارة، هي أنه تم تصنيف هذه الأخيرة إلى نوعين، الأولى و تخص المستوى الأعلى من الإدارة بما سميناه بالقيادة. و الثاني و يخص المرؤوسين بغض النظر عن مستواهم. حيث تضمنت القوائم أسئلة مشتركة و أخرى تخص كل منهما (الفتتين) لاختلاف مركزهم في العمل، كما تعمدنا وضع أسئلة متناقضة و موزعة بطريقة متناثرة و عشوائية لضمان نوع من المصادقية في الإجابات. و نقصد بالأسئلة المتناقضة، أي أسئلة إن كانت الإجابة على البعض منها بنعم، فالإجابة عن أسئلة تقابلها في المعنى بالضروري أن تكون بـ "لا" على نفس القائمة للمجيب الواحد، مثلاً.

و يجب الإشارة هنا، أنه تم اختيار بعض المؤسسات دون أخرى في الأول، حيث تم اختيار مؤسسات عمومية اقتصادية منتجة، إلا أنه للأسباب المذكورة أعلاه لم يعد في مقدورنا الاختيار، و توجهنا إلى المؤسسات التي لدينا نوع من العلاقات الشخصية فيها.

و على هذا الأساس تم اختيار المؤسسات من قطاع البنوك و البناء، بالإضافة إلى بعض آراء أفراد يعملون في مؤسسات من قطاع الإنتاج لكن الإجابات لم تكن على القوائم، بل إجابات شخصية تم الحصول عليها إثر مقابلات شخصية خاصة و في إطار خاص، بعيد عن العمل، و لا يمكن ذكرها للأمانة.

إلا أنها ساعدت الدراسة أو البحث بطريقة غير مباشرة، لما لآراء الأفراد العاملين بالمؤسسات من ثقل و أهمية في طبيعة هذه الدراسة موضوع البحث و الأسئلة الموضوعة على أساسه.

كما توجهنا لطرح أسئلة للبعض و الذين يعملون في إطار مؤسسات غير اقتصادية لمقارنة النتائج و لتبيين مدى تفشي نوع من الأفكار السلبية الناتجة عن الموروث الثقافي لدى أفرادها بحيث تمس إنتاجية و كذا مستوى إنتاجهم العملي.

و على هذا الأساس تمثلت الدراسة الميدانية في جمع المعلومات بالمقابلة و الاستقصاء و معالجتها ابتداءً
بالتحليل الوصفي، التحليل الغير المعلمي، و التحليل اللوغاريتمي – الخطي.

أولاً: التحليل الوصفي

و بناءً على أسئلة الاستمارة يمكن جمع هذه الأخيرة و تصنيفها إلى ثمانية مجالات أو جوانب:

الجانب الأول: فلسفة المؤسسة و الذي شمل الأسئلة الأربعة الأولى.

الجانب الثاني: التماس المحيط من السؤال الخامس إلى السؤال الحادي عشر.

الجانب الثالث: و يخص الإحساس في العمل، حيث شمل السؤال الثاني عشر إلى السابع عشر.

الجانب الرابع: و يخص الموظف و الهيكلية (المؤسسة) و شمل السؤال الثامن عشر إلى غاية السؤال الخامس والعشرين.

الجانب الخامس: الولاء للمؤسسة و خص السؤال السادس والعشرين.

الجانب السادس: عن تغيير التصرفات و السلوكات، بحيث شمل السؤال السابع والعشرين و الثامن والعشرين.

الجانب السابع: عن صورة المسؤول لدى الموظفين من خلال السؤال التاسع والعشرين إلى غاية السؤال الواحد وثلاثون.

الجانب الثامن: خاص بأهداف الموظف و ذلك حسب الإجابة على الاستمارة.

فنتناول التحليل الإحصائي الوصف العام على أساس التكرارات، و تحليل إحصائي شامل على أساس الإجابات، و تحليل إحصائي لمختلف الجوانب و كذا العلاقات بين بعض الجوانب.

فالتحليل الوصفي على أساس النسب المئوية لمختلف الأسئلة حول مختلف الجوانب و مختلف المؤسسات محل الدراسة كان كمايلي:

الجانب الأول: فلسفة المؤسسة

فلا تعتمد فئة المنفذين أو المرووسين أن الزبون يمثل الأساس و ذلك بنسبة 45 %، و هذا الأخير يمثل فعلاً ذلك نسبة 27.27 %، و البقية ترى زبائن المؤسسة الأقل أهمية بنسبة 18.20 %، و أن لهم (الزبائن) أهمية نوعاً ما بالنسبة لـ 9.10 %.

و تقدر كذلك أن السوق مكتسب أو مقتحم نوعاً ما (70 %) أو يتطلب الاقتحام من قبل المؤسسة بنسبة 30 %.

و أنه لا يتم اتخاذ القرارات تماماً في المستويات المعنية (المناسبة) و بنسبة 50 %، أو نسبياً بنسبة 45 %، و ترى البقية عكس ذلك، أي أن القرارات يتم اتخاذها في المستويات المناسبة 4.55 %.

و أخيراً تعتقد هذه الفئة أن الهدف الرئيسي للمؤسسة يكمن في الربح، و ذلك بنسبة 68.18 %، أما البقية فتعتمد غير ذلك.

الجانب الثاني: التماس المحيط

إن 77.3 % من المنفذين يرون أن التغيير أصبح سريعاً لدرجة عدم القدرة على التنبؤ له (به) بينما 22.7 % منهم يرون عكس ذلك، أي أنهم لا يجدون أن وتيرة التغيير سريعة إلى درجة عدم القدرة على التنبؤ لها.

بالمقابل يرى 77.3 % من المنفذين بأن المؤسسة لا تتكيف و لا تتجاوب بسرعة مع تقلبات أو تغيرات المحيط، بينما يرى 18.2 % منهم بأنها تستجيب بسرعة، إلا أن 4.5 % من العينة يجدون أن المؤسسة تستجيب بصفة جد سريعة و متوافقة مع تغيرات و تقلبات المحيط.

قد يكون السبب في أن نسبة 13.6 % من العينة فقط (المنفذين) يعتقدون بأن منتجات المؤسسة هي بدون شك أفضل منتجات معروضة، إلا أن 63.6 % يجدون أن منتجات المؤسسة بعيدة تماماً عن كونها أفضل منتجات في السوق، و أن 22.7 % يجدونها نوعاً ما أفضل.

أما فيما يخص درجة وضوح إستراتيجية المؤسسة فنسبة 63.6 % من المنفذين يجدون أنها غير واضحة تماماً. مقابل 31.8 % منهم يرون بأنها نوعاً ما واضحة، إلا أن 4.5 % منهم فقط يجدونها واضحة بما يكفي.

قد يأتي في نفس السياق اعتقاد 59.1 % من المنفذين أن التطبيق أو الفعل لا يطابق الخطابات المدلى بها. في حين أن 36.4 % منهم يرون بأنها لا تطابق تماماً الخطابات، إلا أن 4.5 % منهم بأنها نوعاً ما تطابق الخطابات.

على هذا الأساس قد يكون مبرر تخوف 50 % من المنفذين من المستقبل أثناء التغيرات الجذرية (الكبيرة). بينما يتخوف بصفة دائمة أو مستمرة 45.5 % منهم، فقط 4.5 % منهم لا يهابون المستقبل، إلا أنه مقابل ما أجاب به المنفذين فإن مجملهم أي 100 % يعتقدون بأن للمؤسسة إمكانية تحسين فعاليتها.

الجانب الثالث: الإحساس في العمل (المحيط الداخلي للعمل)

يجيب 59.1 % من المنفذين بأنهم في العمل يتسامح المسؤولون عن أخطائهم حسب نوعها، بينما يجيب 27.3 % منهم بأن هناك نوعاً ما تسامح حيال الأخطاء التي ترتكب في المؤسسة من طرف العاملين بها بصفة عامة. إلا أن 13.6 % منهم أجابوا بعدم تسامح المسؤولين في العمل فيما يخص الأخطاء المرتكبة. أما فيما يخص ثقة المؤسسة في موظفيها فإن 50 % من المنفذين يجدون بأن المؤسسة التي يعملون بها تولي لهم ثقة تامة، و أن 36.36 % يجيبون بأن المؤسسة تثق بهم، أما 13.63 % فإنهم يرون أن المؤسسة تثق قليلاً بهم، بينما لم يجب أحد بأن المؤسسة لا تثق بهم.

كما أنّ 50 % من العينة (المنفذين) يجدون بأنه من السهل (مقابلة) الاتصال أو التواصل بمسؤوليهم، بينما 40.91 % منهم يرون أنه من السهل التواصل مع مسؤوليهم أو مقابلتهم على حسب الموضوع أو الأهمية.

أما 4.54 % من العينة (المنفذين) يجدون أنه من الصعب الاتصال بهم، و كذلك 4.54 % منهم أيضا يرون أنه لا يمكن الاتصال بهم أو مقابلتهم تمامًا.

و حسب رأي 45.5 % من المنفذين فإنهم يشكلون مجموعة أو فريق عمل حقيقي مع زملائهم في العمل. و أنّ 4.5 % منهم (نعم) يشكلون فريق عمل، وأن 36.36 % منهم يكونون أو يشكلون نوعًا ما فريق عمل، بينما أجاب 13.63 % منهم بأنهم لا يشكلون تمامًا فريق عمل حقيقي.

كذلك يرى 68.2 % من المنفذين بأنهم لا يراقبون الوقت أثناء العمل و لا يتدرون مللاً، بينما يرى 27.3 % منهم عكس ذلك، في حين تحفظ ما نسبته 4.5 % عن الإجابة على السؤال.

إلا أنه من المستغرب منه أن أجاب 40.91 % من المنفذين بأنه من السهل تعويضهم في المؤسسة في حالة رحيلهم أي ليس من الصعب إيجاد أشخاص يعوضونهم في عملهم، في حالة تخليهم عن مناصبهم. بينما يرى 27.27 % بأنه من الصعب تعويضهم أما 13.63 % أما 18.2 % منهم أجابوا بنعم قد يصعب على المؤسسة تعويضهم.

على أساس الجانب الثالث نجد أن الموظفين و حسب نسب الإجابات الموضوع متوافقة من سؤال لآخر حسب الجانب. فهذا الجانب (الإحساس في العمل) و تناسب النسب نجد أنّ الأفراد معظمهم لديهم انطباع جيّد عن إمكانية الاتصال بمسؤوليهم، عن علاقاتهم في العمل، عن ثقة المؤسسة بهم، عن تسامح المؤسسة معهم (في إطار الأخطاء)، بعدم تدميرهم في العمل، و بالنسبة العالية للأفراد الذين لا يملون العمل و تواجههم به، إلا أنهم يجدون (حسب الإجابة) إمكانية تعويضهم في العمل في حالة استقلالهم.

هذا ما يفسر قلة ثقّتهم بأنفسهم أي أنّ الإشكال يطرح في رؤية أنفسهم بالأهمية الكبيرة و التي قد يرونهم بها في المؤسسة (العمال) أي الإشكال مطروح في عقولهم في اعتقادهم أو إدراكهم بفاعل ثقافة معينة.

كما قد يكون اعتقاد الأفراد بأنه سهل تعويضهم كونهم لم يكونوا يشكلوا فقط إلا أداة تنفيذ و أنهم لم يمثلوا قطاً أداة تفكير أو إبداع أو ابتكار لدى المؤسسة (المنظمة) و بما أنّ هذه الأخيرة و حسب إجاباتهم لم تمثل محيط داخلي سيء في العمل.

فالفشل يأتي إذن، من جانبهم، بكونهم لم يتعودوا على إشراك أفكارهم و ابتكاراتهم داخل المؤسسة (مكان العمل) أو أنهم تعودوا على كونهم سلبيين بمعنى غير فاعلين (Passifs) أو انعدام المبادرة لديهم للتطور.

الجانب الرابع: و يخص الموظف و الهيكله (المؤسسة)

إن 45.5 % من العينة (المنفذين) يرون بأن الهياكل في المؤسسة جامدة أي غير مرنة و تحدّ من عمل الأفراد، أمّا 36.3 % يرون بأنها جامدة قليلا، بينما 9.1 % منهم يجدونها جدّ جامدة، و 9.1 % منهم مرنة تمامًا.

أمّا فيما يخص مبادرة الموظفين في العمل فإنّ 40.9 % من المنفذين عليهم باستمرار التحلي بالمبادرة في العمل (بصفة دائمة). كذلك 40.9 % منهم (أي نفس النسبة) عليهم التحلي بالمبادرة في معظم الأحوال. أمّا 13.6 % منهم يرون أن في بعض الأحيان يستوجب عليهم إظهار بعض المبادرة في العمل. إلا أن 4.5 % منهم لا يوافقون الرأي في ذلك بحيث يجدون أنه ليس عليهم إظهار أي مبادرة في العمل.

إلا أن 59.1 % من المنفذين يشعرون أحيانا بالقلق و الوسواس في العمل (Stresse) بينما 27.27 % منهم يشعرون بالقلق في معظم الوقت، أمّا 9.1 % فإن الإحساس أو الشعور بالقلق و الوسواس في العمل يداومهم، و فقط 4.5 % منهم لا يشعرون أبدًا بالقلق، حيال العمل.

قد يكون إحساس الأفراد (المنفذين) بالمصلحة الخاصة في العمل سببًا لذلك. حيث 45.5 % من العينة (المنفذين) أن كل فرد يفكر في مصلحته الخاصة و بالتالي نفسي أولاً. بينما 27.27 % منهم يرون أنهم ليس ذلك تمامًا بل القليل فقط منهم يفكر بهذه الطريقة، أمّا 18.18 % منهم أجابوا بنعم في العمل الموظفين يفكرون في مصلحتهم الخاصة، فقط 9.1 % يرون عكس ذلك.

بالمقابل 54.5 % من المنفذين يشعرون أحيانا بالملل في العمل و 13.63 % منهم يشعرون بالملل معظم الوقت، و 13.63 % كذلك يشعرون بالملل بصفة دائمة، بينما 18.18 % منهم فقط لا يشعرون بالملل في العمل.

كما يعتقد 68.2 % من المنفذين أنه يستلزم عمل الكثير من أجل تحريك الأمور، بينما 31.8 % منهم يرون عكس ذلك.

أمّا فيما يخص وجوب التحلي بالابتكار فإنّ 22.72 % من المنفذين يرون أنه عليهم التحلي به في جميع المهام، و 18.18 % منهم يجدون أنه عليهم التحلي بالابتكار، أمّا 45.5 % منهم يرون وجوب التحلي به فيما يخص بعض المهام فقط، و 13.63 % لا يعتقدون بضرورة التحلي بالابتكار في العمل.

الشيء الذي يتوافق مع اقرار 50 % من العينة (المنفذين) بإعادة النظر في عملهم فيما يخص بعض المهام، بينما 18.18 % غالبًا ما يعيدون النظر في عملهم و أن 9.1 % منهم يفعلون ذلك في معظم الأوقات. فقط 22.72 % منهم يجدون أنه ليس عليهم إعادة النظر في عملهم و أنهم بتاتا لا يفعلون ذلك.

الجانب الخامس: الولاء للمؤسسة

فيما يخص الأفراد في المؤسسة فإننا نجد إجاباتهم كانت كالتالي:

فقد أجاب 90.9 % من التنفيذيين بأنهم يظلون في المؤسسة التي يعملون بها في الوقت الحالي لأنهم يأملون زيادة أو ارتفاع أجورهم مستقبلاً، و 9.1 % منهم بأنهم يظلون بها لأن أجورهم الحالية جيدة. أما 54.5 % من التنفيذيين ينفون مكوثهم بالمؤسسة محل عملهم لسبب قربها من محل إقامتهم، بينما يرى ذلك 40.9 % منهم، في حين امتنع عن الإجابة 4.5 % من العينة (التنفيذيين).

و يفترخ 90.9 % من التنفيذيين بكونهم يعملون بهذه المؤسسة (محل عملهم) بعينها، بينما أجاب بالنفي 13.6 % منهم.

بينما فيما يخص فرص ترقية عملهم فإن 45.5 % أدلوا بتوفر فرصة للترقية، و أن 36.3 % أن هناك فرص لا بأس بها أو نوعاً ما متوفرة، و أن 9.1 % فقط يجدون بأن فرص الترقية في العمل، لدى المؤسسة كبيرة جداً، في حين امتنع عن الإجابة ما نسبته 9.1 % .

في المقابل يجد 63.6 % من التنفيذيين بأن المؤسسة أو المسؤولين في المؤسسة لا يعتبرونهم مجرد أرقام على لائحة الموظفين، بينما 36.4 % منهم يرون عكس ذلك.

و بالتالي يرى 77.3 % من التنفيذيين أنهم في أمان حيال مناصبهم في المؤسسة محل العمل، بينما 18.2 % منهم يرون عكس ذلك، في حين امتنع 4.5 % عن الإجابة عن السؤال .

كما يجد 45.5 % من التنفيذيين بأنهم يرتقون و يتطورون من خلال عملهم و أن 9.1 % أنه غالباً ما يتطورون و يرتقون من خلال عملهم، إلا أن 13.63 % من التنفيذيين يرون أنه نادراً ما يتطور الأفراد من خلال عملهم و يعاكسهم الرأي نفس النسبة، بينما يرى 18.2 % أنهم لا يمكن ارتقائهم أو تطورهم خلال عملهم بالمؤسسة.

في المقابل يرى 59.1 % منهم أنهم لا يتمتعون كفاية بمزايا عينية في المؤسسة مقابل 22.72 % بكفاية ذلك، في حين أجاب 13.63 % منهم بالتمتع بالكثير من المزايا العينية في العمل و امتنع من الإجابة 4.5 % منهم.

أما فيما يخص إمكانية حصولهم على مناصب عمل إذا ما استقالوا من عملهم في المؤسسة (لسبب أو لآخر) فإن 45.5 % منهم أجابوا أنه من الصعب عليهم إيجاد وظيفة أو منصب عمل آخر، و 31.8 % العكس. في حين أجاب 22.7 % منهم بإمكانية إيجاد عمل آخر عند الاستقالة.

يرى البعض منهم 36.36 % بأن المؤسسة التي يعملون بها فعالة في مجالها بينما يعتبرها 27.27 % منهم بأنها بعيدة عن ذلك تماماً، كذلك يجدها 27.27 % أيضاً أنها فعالة نوعاً ما. أما 9.1 % منهم فيجدونها فعالة بدرجة كبيرة.

و في إطار علاقاتهم في العمل فإنّ 68.2 % كونوا صداقات كثيرة داخل العمل (المحيط الداخلي للعمل) بينما يرى 31.8 % منهم عكس ذلك. كما يجد 59.1 % من العينة بأنهم يتمتعون باستقلالية في العمل و سريعاً ما يتم تكيفهم بمهام ذات مسؤولية، بينما يرى 40.9 % منهم العكس. أما فيما يخص قدراتهم فإنّ 59.1 % منهم يرون بأن كفاءاتهم و قدراتهم مقيمة و مستخدمة بشكل جيّد بينما يرى 40.9 % منهم عكس ذلك.

الجانب السادس: عن تغيير التصرفات و السلوكات

يرى 9.1 % من المنفذين بأنه ضروري التغيير في العادات، المعتقدات و السلوكات، و أنّ 22.72 % منهم بأنه لا بد من التغيير فيها، 18.2 % منهم يجيبون بأنه إلزامي التغيير فيها. بينما يرى ضرورة ذلك لكن بشروط أو حسب ميادين أو أحوال معينة نسبة 31.8 % إلا أنّ 18.2 % منهم يرون أنه ليس بالضرورة تغيير العادات و المعتقدات و السلوك، للتفوق. بالمقابل طرح 31.2 % من العينة (المنفذين) بأنه لا يمكن بسهولة تغيير العادات، المعتقدات و السلوكات. و أجاب 31.2 % أيضاً أنه يستلزم هذا التغيير وقت طويل جداً للتمكن من ذلك. في حين يرى 22.72 % من المنفذين أنّ هذا التغيير صعب جداً، أما 13.63 % يجدون أنه بالعكس أنه من السهل تغيير العادات، المعتقدات و السلوكات.

الجانب السابع: صورة المسؤول لدى الموظفين

حيث أجاب 40.9 % من المنفذين أنّ المدير بالنسبة لهم يمثل رئيساً في العمل لا أكثر، بينما يمثل قائد بالنسبة 22.72 %، و بالمثل 22.72 % يجدون أنه يمثل صورة المدرب (Formateur) و 4.5 % بأنه معلم، بينما 22.72 % يجدونه عقبة أمام المبادرة و الابتكار. أما فيما يخص تأثير المدير على الموظفين، فإنّ 59.1 % من المنفذين يجدون أنّ سلوك المدير يؤثر بصفة كبيرة على المرووسين، أما 13.6 % منهم يرون بأنه يؤثر على المرووسين و 9.1 % منهم بأنه نوعاً ما يؤثر، بينما 18.2 % منهم يجدون أنه لا يؤثر أبداً على المرووسين.

لقد أدلينا في صفحات سابقة بأنه تم وضع أسئلة الاستقصاء إتباعاً ومحاولة منا الخروج ببعض التناقضات في الإجابة، أولاً " بين الفرد ذاته، وثانياً بين إجابات العينة (المنفذين) المدروسة، (و التي من المفروض أنها تمثل آرائهم) و بين تصرفاتهم و سلوكياتهم حيال الواقع.

فيما يخص عينة الإطارات المسيرة (أي الأفراد الذين يعملون بمنصب إدارة معين و تحت سلطتهم مرؤوسين)، فإنه لم يجب الكثير منهم إن لم نقل معظمهم - على الاستمارة الموزعة، فقد تم رفضها من طرف الكثيرين بإعادتها في الحال فارغة (أي عدم قبولها) أو بعدم إرجاعها تماماً.

فالوحيد الذين قبلوا الإجابة عليها، كانت نتائج تقييم الإجابات عليها على النحو التالي:

- تناقض آراء الأفراد بين إجاباتهم الذاتية (أي تناقض ذاتي)

- تناقض بين آرائهم لنفس المؤسسة

ففيما يخص تناقض الأفراد لذاتهم على مستوى الإجابات في كون هياكل المؤسسات محل الدراسة جامدة و رسمية كثيراً بصفة معرقة للتغيير، ووجوب تغييرها بسرعة. بالمقابل حددوها على أنها هياكل مرنة و مشجعة للتعاون (تعاون العاملين فيما بينهم داخل المؤسسة)، و في نفس الوقت يرون أن هذه الهياكل تحتاج أكثر إلى الرقابة.

كما أن هناك تناقضات ذاتية عند الإجابة على الخصائص الواجبة التوافر لدى الأفراد ليرتقوا إلى مناصب - مدير عام، مدير تنفيذي أو الارتقاء بصفة عامة.

أما فيما يخص تناقضهم فيما بينهم (لنفس المؤسسة) حول زمن بداية التغيير في المؤسسة التابعين لها، كذلك في كون أن ما يجب تغييره أولاً هي الأفراد (ليس بتصرفهم و توظيف آخرون، بل بتغيير التفكير و العقليات).

إلا أنه اتفق البعض في الإجابات الخاصة بتفضيلهم للتعامل مع الرجال و بكون هؤلاء، يضيفون الكثير في عملهم و انتمائهم للمؤسسة. كما اتفق الكل على كون الأفراد لا يستخدمون كامل معارفهم و قدراتهم و صعوبة تغيير العادات، المعتقدات و كذا السلوكيات بالرغم من ضرورة ذلك، و بأن أكثر ثقافة سائدة في المؤسسات الآن هي التخطيط و كذا التحفظ، و أن سبب مكوثهم بالمؤسسات محل الدراسة هو فقط لأنهم لم يجدوا أفضل منها.

كما أنهم يعتبرون أن المدير يجب أن يكون إداري، قيادي و مدرب، أما في المؤسسات الجزائرية و بالخصوص العمومية منها، فالمفروض حسب رأيهم أن يتحلى المدير بقدرة المدرب الديناميكي القادر على اتخاذ القرارات و قدرة أكبر على إدارة الأفراد.

و بالرغم من كونهم يخافون المستقبل و يتحدثون عنه كثيراً و يعلمون بأن التغيير لا محالة، و عليهم توقع الرد استراتيجياً عليه، فإنهم لا يتحدثون عن ذلك مع المرؤوسين الذين يعملون بالمستويات غير القيادية.

و لغرابة الأمر كذلك إحساسهم بالأمان فيما يخص مناصبهم في العمل. و بأنّ معظمهم يفضلون وظيفة "مسؤول" على أن يكونوا مدراء أو قياديين.

فالكل اذن رئيس أو مروض يبحث عن أمان المنصب و كونه يشعر بعدم القدرة على تغيير الحال حتى و إن كان يرى ضرورة ذلك، لكن لا يمكن له تغيير الأفراد و لا عاداته و معتقداته و لا سلوكاته فيترك ذلك للآخرين.

فإذا ما تمعنا في الإجابات لمحاولة مقارنتها للوصول إلى تفسير منطقي و إمكانية تحليله من خلال التفكير، فقد وجدنا تناقضات كثيرة يمكن طرحها كمايلي:

التناقض الأول:

انه أجاب 54.6 % (9.1%+45.5%) من المنفذين بأنّ الهياكل في المؤسسة جامدة و تحدّ من عمل الأفراد، في المقابل: 59.1% يتمتعون باستقلالية في العمل و يكلفون سريعاً بمسؤوليات و بأنّ كفاءاتهم و قدراتهم مقيّمة، و مستخدمة بشكل جيد. و بأنّ لديهم فرص للترقية و تحقيق ذاتهم بما يشكل نسبة تقارب 91%، و بأنهم يتطورون و يتحسنون من خلال مناصبهم أو عملهم (68%)، فهم فخوريين بالمؤسسات كلّ محل عملهم بنسبة تقارب 91 %، ما يوضحه الشكل التالي:



المصدر: إعداد الباحثة

التناقض الثاني:

هو أن ما يقارب 91% من المنفذين فخوريين بعملهم و انتمائهم للمؤسسات محل الدراسة (أي محل عملهم)، بالمقابل يدلون بالإجابات التالية:

- كون 63.6 % ترى بأن منتجات المؤسسة بعيدة تماماً عن الجودة المطلوبة، و بأنّ استراتيجيتها غامضة تماماً، و بأن التطبيق لا يتماشى مع الخطابات المدلى بها من طرف المؤسسة (القمة) بنسبة تقارب 95.5 (59.1% + 36.4%)
- أنها (المؤسسات) لا تتكيف بسرعة لتجاوز تقلبات البيئة لاسيما العالمية (77.3%)

- أنه ما يقارب نسبة 63.7% يرون ضرورة التفكير في المصلحة الخاصة في المقام الأول (Chacun pour soi) ما يوضحه الشكل التالي:



التناقض الثالث:

و على أساس المقارنة بين رؤية أو نظرة الأفراد (المنفذين) بالنسبة للمؤسسة من جهة، و آرائهم بالنسبة لعملهم و تعاملهم داخلها (فيها) من جهة ثانية نستطيع رؤية العديد من التناقضات أو عدم توافق أو تطابق لبعض الآراء.

فمن ناحية، يحددون وجود نوع من التقصير و التأخر (وضعية متأزمة بالنسبة للمؤسسات مقابل الظروف البيئية المتغيرة و المتقلبة)، و بأن ظروفهم جيدة إن لم نقل - وضعية حلم - (حسب آرائهم) داخل نفس هذه المؤسسات، من ناحية ثانية.

كما أنه في المقابل و نتيجة لآرائهم عن وضعيتهم في المؤسسات، لماذا لا نرى نتيجة (تغذية راجعة) لهذه الوضعية الجيدة للموظفين و تأثير تفاعلها على منتجات المؤسسة، و بالتالي قدرتها على التفوق و الخروج من الأزمة؟

و بما أنهم يتمتعون بظروف جيدة بالمؤسسة محل عملهم، و يعلمون يقينا، بأنه من الضروري تغيير العادات، المعتقدات و بالتالي السلوكات، تماشيًا مع المستجدات المهددة لبقاء المؤسسات و هي على نفس العقلية.

و بما أنهم أيضا يتفوقون في ضرورة التحلي بالمبادرة، الابتكار، و بإعادة النظر في عملهم بمعنى التحسين، فلماذا يجدون صعوبة كبيرة في تغيير عاداتهم، معتقداتهم و كذا سلوكياتهم للارتقاء بمستواهم، و بالتالي بمستوى المؤسسة التي يعملون فيها لمواجهة المنافسة المهددة و التي هم على يقين بتهديدها؟

فكون نظرنا للتناقض الموجود بين النسب المتضاربة في المضمون نتساءل عن سبب النتيجة المتأزمة،
التدهور في إنتاجية العمل، و إن تغاضينا عن التساؤل بخصوص السبب، فأين تتمثل نتيجة التفاعل و
المفروض أن تكون جيدة إذا نظرنا لأراء المنفذين عن مجال عملهم ووضعتهم فيه (أنظر الشكل التالي):

من جهة أولى

- تتغير الظروف البيئية بسرعة لدرجة عدم القدرة على التنبؤ لها (77%)
- بالتالي عدم قدرة المؤسسة التكيف معها لتجاوزها (77%)
- الإستراتيجية غامضة (63.6%)
- والتطبيق لا يتماشى مع خطابات و إدلاءات الإدارة (القمة) (59.1%)
- منتجاتها بعيدة كل البعد عن الجودة (63.6%)
- الهياكل جامدة و تحدّ من عمل الأفراد (54.5%)
- وجوب عمل الكثير لتحريك الأمور (68.2%)
- وجوب تغيير العادات، المعتقدات و بالتالي السلوكات (73%)

من جهة ثانية

- 100% يرون بأن المؤسسة بمقدورها أن تكون فعالة
- 59.1% يتسامح معهم المسؤولون في العمل عند وقوع الخطأ حيال بعض المهام و 27.3% بصفة عامة
- 86.4% تقريبا يؤكدون ثقة الإدارة (المؤسسة) بهم
- سهولة الاتصال بالمسؤولين حيث 50% يرون أنه سهل مقابلتهم، و بأن 40.9% يدلون بسهولة الاتصال بهم (حسب أهمية الموضوع)
- 77.3% لا يجدون بأن المدير يمثل عقبة أمام المبادرة و الابتكار
- 82% تقريبا من العينة (المنفذين) يشكلون بالعموم فريق عمل حقيق، متماسك.
- 68% كونوا صداقات داخل المؤسسة و بأنهم لا يراقبون الوقت أثناء العمل
- 82% تقريبا يدلون بضرورة التحلي بالمبادرة في العمل
- 54.6% يرون أن لديهم فرصة ترقية في العمل و تحقيق ذاتهم و تطورهم
- 59.1% يتمتعون باستقلالية في العمل و بسرعة يتم تكليفهم أو منحهم مسؤوليات، فكافأتهم و كذا قدراتهم مقيمة و مستخدمة بشكل جيد
- % يجدون بأن المؤسسة لا تعتبرهم مجرد أرقام على لائحة الموظفين فقط
- كما أن 77.3% منهم يشعرون بأمان (مناصب العمل)
- 63.6% و تقريبا 91% يفتخرون بعملهم و انتمائهم للمؤسسات موضوع الدراسة

التناقض الرابع:

من جهة

77 % كل شيء يتغير بسرعة فائقة
50% تخوف الأفراد (العينة) المنفذين من
المستقبل (حالة التغيير)
إضافة 45.5% يخافون المستقبل بصفة دائمة
68.2% وجوب عمل الكثير لتحريك الأمور
82% يجدون أنه من الضروري تغيير العادات
المعقدة و السلوكيات.

من جهة أخرى

- استقلالية في العمل و الحصول على مسؤولية
بسرعة (59%)
- تطور خلال العمل في المؤسسة (المعينة)
(68.2%)
- 86.4% يرون بأنهم يتمتعون بثقة في
عملهم و بنظرة محترمة لهم بداخلها
(63.6%)
77.3% يتمتعون بدرجة أمان لمناصبهم
91% تقريبا يرون أن فرص الترقية وتحقيق
الذات متوفرة في المؤسسة و كذا إمكانية
و التحسن من خلال العمل هناك.
- 45.5% من الصعب إيجاد وظيفة أخرى
حالة الاستقالة
- 59.1% منهم يجدون أن كفاءاتهم و
مقيمة و مستخدمة جيدا
- 77% لا يمثل بالنسبة لهم المدير عقبة أمام
المبادرة و الابتكار
- تقريبا 91% فخورين بالعمل فيها
(المؤسسات محل الدراسة)
- سهولة مقابلة أو التواصل مع المدير (91%)
- تتسامح معهم المؤسسة حيال الأخطاء (86.4%)
- 68.2% وجوب التحلي بالابتكار
- تقريبا 82% وجوب التحلي بالمبادرة و الابتكار
- صعوبة تغيير العادات، المعتقدات و السلوكيات
بنسبة 85%

من جهة ثالثة

أن هناك 63.6% يرون
وجوب التفكير في المصلحة
الخاصة أولا و أخيرا

الشيء الذي يؤدي بنا إلى التشكيك في مصداقية الإجابات، الذي بدوره يشكك في درجة وعي الأفراد لما يدلون به، مقارنة مع مستوياتهم الثقافية، إن حصرنا هذه الأخيرة في المستوى التعليمي و سنوات الخبرة.

فإما هناك تخوف بالإدلاء بالرأي الصحيح (تخوف لا واعي، و لم يعد له مبرر)، ليس لديهم أدنى ثقة في ثقل آرائهم على الدراسات الجامعية أو الأبحاث الجامعية في حد ذاتها. فلا يوجد علاقة مقنعة (تغذية رجعية مفيدة وواعية) بين المؤسسة و الجامعة (قد تكون هناك علاقة غير مباشرة لتأثير التفاعل بين الأفراد في إطار التعامل)، أو أنه باختصار عدم اهتمام (ماداموا يتقاضون أجورًا، فالباقى غير مهم).

أو قد يكون في أنه ما يربط بين السبب و النتيجة من أفعال ناتجة بحد ذاتها عن أفكار ناتجة عن (تغذية رجعية) و أفكار مستنبقة (تغذية تقديمية)، بما يمثل شبكة معقدة من الأفعال و ردود الأفعال (تفاعلات كثيرة مؤثرة) و الذي يتحاشاه الكثير من المفكرين لاسيما الجزائريين.

مع أنّ هذا الفاصل يمثل السبب الذي أدى إلى ابتعاد السبب أو ما يعرف بالمثير عن النتيجة و بالتالي تعقد الوضعية و تشعبها و ابتعادها بذلك عن السبب مما يغير في المسار المفروض إتباعه لإتباع النتيجة المراد الوصول إليها.

مع أنّ ذلك تغير، حيث أنّ العديد من المفكرين أمثال (Aaron T.Beck و Albert Ellis) و آخرون ركزوا على أهمية دراسة ما يفصل بين السبب و النتيجة.

تحديد مدى استقلالية المتغيرات (الجوانب):

نحاول تحديد مدى استقلالية مختلف الجوانب فيما يخص مختلف المؤسسات، وهل الاختلافات راجعة إلى الصدفة (كامل الصدفة) أو يمكن إرجاعها إلى وجود ربط (علاقة) بين المتغيرات و لهذا الغرض تم الاعتماد على احصاءة χ^2 : التي من خصائصها أنها تناسب هذا النوع من المتغيرات و تعبر أو تشير إلى وجود علاقة أو عدم وجود علاقة بين المتغيرات هذه. وعلمًا كان التوزيع الاحتمالي لهذه المتغيرات و شكل الاحصاءة هذه هو كالتالي:

$$\chi^2 = \sum \frac{(f_o - f_i)^2}{f_i}$$

حيث:

f_o = التكرارات (التعدادات) المشاهدة (المسجلة)

f_i = التكرارات (التعدادات) النظرية (المنتظرة)

تحتوي جداول المشاهدات على 3 أعمدة (كل عمود يمثل أو يخص مؤسسة) و على سطرين إلى ثلاثة عشر سطرًا، ليمثل مختلف عناصر أو مكونات الجوانب السبعة المدروسة و عدد درجات الحرية يتراوح بين 2 و 24 حسب حجم البيانات أو مكونات الجانب المدروس.

و لإجراء المقارنة لهذه الجوانب نعتمد على اختبار χ^2 بحسب مختلف الجوانب و نبحث عن مدى التجانس (الانسجام) بين المؤسسات موضوع المعالجة، و لم نجد أفضل من وضع جدول النتائج تفاديًا لوضع سلسلة من جداول (و التي تم وضعها في الملحق رقم 2) من نفس الشكل لكل جانب من الجوانب السبعة:

جدول رقم 10: جدول النتائج من $(A_1 - A_7)^*$

	χ^2_{th}	χ^2_c	ddl	Cof	V	C
A ₁	12.6	7.185	6	1.1975	0.154	0.213
A ₃	18.30	5.20	10	0.52	0.085	0.120
A ₄	23.20	6.42	14	0.458	0.087	0.122
A ₅	6.40	5.48	24	0.228	0.077	0.108
A ₆	5.99	0.83	2	0.415	0.059	0.083
A ₇	5.99	4.46	2	2.23	0.143	0.198

* العمليات الحسابية الخاصة بهذا الجدول متواجدة في الملحق رقم 2

و بمأن $\chi_c^2 < \chi_{th}^2 \iff$ استقلالية الإجابات التي تخص الجانب الأول و لا يوجد حالة ربط أو علاقة من الإجابات في المؤسسات الثلاث و ذلك بالرغم من وجود مساهمة معتبرة في χ^2 لبعض مكونات الجانب الأول مثل السطر (1) (48%) و السطر (4) (44%) و المعامل V : H.Cramer

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{E.Tot \times \min(l-1, c-1)}}$$

المحسوب يساوي 0.154 يدل على عدم ربط المتغيرات فيما بينها.

حيث: $\chi_c^2 = 7.185$ ، $\chi_{th}^2 = 12.60$ ، عدد درجات الحرية : 6

أما الجانب الثالث فبمأن $\chi_c^2 < \chi_{th}^2 \iff$ فإن استقلالية الإجابات التي تخص الجانب الثالث لا يوجد بها ربط أو علاقة من الإجابات في المؤسسات الثلاثة حيث:

$$\chi_c^2 = 5.20$$
 ، $\chi_{th}^2 = 18.30$ ، $ddl=10$

و لكن مساهمة بعض السطور معتبرة (1) 25% ، (2) 18% ، (3) 19.80% (4) 24% ، $V=0.086$

أما الجانب الرابع فبمأن: $\chi_c^2 < \chi_{th}^2 \iff$ فإن استقلالية الإجابات التي تخص الجانب الرابع فليس هناك ربط في الإجابات في المؤسسات الثلاثة حيث:

$$\chi_c^2 = 6.42$$
 ، $\chi_{th}^2 = 23.20$ ، $V=0.087$ ، عدد درجات الحرية = 14

إلا أن مساهمة بعض السطور معتبرة (8) 25% ، (1) 23% ، (3) 17%

أما بالنسبة للجانب الخامس فبمأن: $\chi_c^2 < \chi_{th}^2 \iff$ فإن استقلالية الإجابات التي تخص الجانب الخامس فليس هناك ربط في الإجابات في المؤسسات الثلاثة حيث:

$$\chi_c^2 = 5.48$$
 ، $\chi_{th}^2 = 6.40$ ، $V=0.077$ ، عدد درجات الحرية = 24

بالرغم من وجود مساهمة معتبرة لبعض مكونات الجانب الخامس مثل السطر (07) 21% ، (9) = 18% ، (10) 18% .

أما بالنسبة للجانب السادس فإن $\chi_c^2 < \chi_{th}^2 \iff$ فإن استقلالية الإجابات التي تخص بهذا الجانب لا يوجد ربط بالرغم من وجود مساهمة معتبرة لبعض مكونات الجانب السادس مثل السطر (1) = 61%، و (2) = 39% حيث:

$$V=0.059, \quad 5.99 = \chi_{th}^2, \quad 0.83 = \chi_c^2, \quad \text{عدد درجات الحرية} = 2$$

و فيما يخص الجانب السابع فإن $\chi_c^2 < \chi_{th}^2 \iff$ فإن استقلالية الإجابات التي تخص بهذا الجانب لا يوجد ربط بالرغم من وجود مساهمة معتبرة لبعض مكونات الجانب السادس مثل السطر (1) = 56%، و (2) = 44% حيث: $\chi_c^2 = 4.46, \quad 5.99 = \chi_{th}^2, \quad V=0.143, \quad \text{عدد درجات الحرية} = 2$.

ثانيًا: التحليل غير المعلمي

أما التحليل الغير معلمي (تحليل التباين)، فتم:

- بالنسبة لكل المؤسسات

- بالنسبة لكل ثنائي للمؤسسات

- بالنسبة لكل مؤسسة على حدى.

و نرغب في مقارنة المتوسطات لمختلف المؤسسات فيما يخص مختلف المحاور، و في هذا السياق نبحث عن مدى التقارب بين المستخدمين على أساس المحاور التي نحاول التأكد منها.

و لهذا الغرض، نقوم بتطبيق التباين لعاملين و نعتمد فيه وجود تفاعل بين العاملين: و ذلك تمثيلا لمقارنة التباين (التباين) أو الاختلاف بين العينات / المجموعات المختلفة بشأن المحاور المعروضة على أعضائها / عناصرها.

ندرس متغيرًا لعدة مجموعات و نحاول الكشف عن العنصرين المفسدين لشغرات المتغيرات، و نكون عندئذ يحدد (kxn) مجموعة كل حالة من حالات wh (modalités) على الأول يحدد مجموعة، و كل حالة من حالات (n) العامل الثاني تحدد مجموعة. و يتمثل الكل في التأكد من تساوي متوسطات المجموعات بحسب العامل الأول و العامل الثاني.

و تم وضع افتراض أن للعاملين آثار مشتركة (تفاعل):

و للتأكد من ذلك لدينا عدة مشاهدات لكل حالة (modalité) سواء بالنسبة للعامل الأول أو العامل الثاني، و هذا ما يتطلبه تحليل التباين الذي نحن بصدد تطبيقه.

و يمكن تفكيك التباين الإجمالي (الكلي) للمجموعة الى أربعة عناصر: جزء خاص بالعامل الأول، و جزء خاص بالعامل الثاني، و جزء ثالث لعنصر التفاعل و جزء رابع أخير لعنصر الخطأ. و يتم قياس الشغرات الخاصة بهذه العناصر بواسطة مجاميع المربعات (المربعة) التالية:

- مجموع المربعات الإجمالي:

$$SCT = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n \sum_{h=1}^r (X_{ijh} - \bar{X})^2$$

$$= \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n \sum_{h=1}^r X_{ijh}^2 - T^2/N$$

- مجموع المربعات الخاص بالعامل الأول (F_1) (السطور):

$$SCF_1 = \sum_{i=1}^k nr (X_i - \bar{X})^2 = \sum_{i=1}^k T_{i.}^2 / Nr - T^2/N$$

- مجموع المربعات الخاص بالعامل الثاني (F_2) (الأعمدة):

$$SCF_2 = \sum_{j=1}^n kr (X_j - \bar{X})^2 = \sum_{j=1}^n T_{.j}^2 / kr - T^2/N$$

- مجموع المربعات الخاص بالتفاعل بين العاملين (السطور و الأعمدة):

$$SCI = \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n r (X_{ij} - X_{i.} - X_{.j} + \bar{X})^2$$

$$= T^2/N - \sum_{i=1}^k T_{i.}^2 / nr - \sum_{j=1}^n T_{.j}^2 / kr + \sum_{i=1}^k \sum_{j=1}^n (\sum_{h=1}^r X_{ijh})^2 / r$$

- مجموع المربعات العائد لعنصر الخطأ:

$$SCE = SCT - SCF_1 - SCF_2 - SCI$$

و يتم الحصول على مختلف المقدرات للتباين المشترك بين (knr) مجموعة على أساس مجاميع

المربعات هذه. و تتمثل في المقدرات في مختلف المتوسطات التالية:

$$MCF_1 = SCF_1 / k - 1$$

$$MCF_2 = SCF_2 / n - 1$$

$$MCI = SCI / (k-1) (n-1)$$

$$MCE = SCE / kn (r-1)$$

و هي نتيجة قسمة كل مجموعة على عدد درجات الحرية المناسب لكل مصدر من مصادر التباين

(الاختلاف).

و منه نستنتج أننا بصدد إجراء ثلاث اختبارات لفرضيات مختلفة: الأول خاص بمختلف حالات العنصر

(العامل) الأول المتمثل في السطور، و الثاني بالعامل الثاني الخاص بالأعمدة و الثالث الخاص بآثار التفاعل

بين هذين العاملين.

و عادة ما تلخص المراحل الأساسية لتحليل التباين التي تمكن من إجراء هذه الاختبارات في جدول

"تحليل التباين"

جدول 11: جدول تحليل التباين (النظري)

مصدر التغير	مجموع المربعات	عدد درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المشاهدة
العامل 1: السطور	SCF_1	$k-1$	MCF_1	$F_{\ell,0}=MCF_1/MCE$
العامل 2: الأعمدة	SCF_2	$n-1$	MCF_2	$F_{c,0}=MCF_2/MCE$
التفاعل	SCI	$(k-1)(n-1)$	MCI	$F_{\ell,0}=MCI/MCE$
الخطأ	SCE	$k_n(r-1)$	MCE	*
المجموع	SCT	$nkr-1$	*	*

نتابع تحليل التباين:

لقد قمنا بثلاثة تحاليل، بتطبيق تحليل التباين خصّ التحليل الأول كل المجموعات (المؤسسات)، و الثاني اعتمد على المجموعات مثني مثني، و التحليل الأخير لكل مجموعة على حدى.

1- تحليل التباين لكل المؤسسات:

جدول رقم 12: جدول تحليل التباين لكل المؤسسات

Sources	Sc	ddl	Mc	Val.F.obs
F_1	1948.62	2	974.31	41.73
F_2	1508.36	6	251.39	10.77
I_{nt}	369.70	12	30.81	1.32
E_n	2451.68	105	23.35	
Total		125		

2- تحليل التباين مثني مثني:

جدول رقم 13: جدول تحليل التباين (BEA/BAD)

- BEA/BAD

Sources	Sc	ddl	Mc	Val.F.obs
F_1	282.33	1		18.33
F_2	796.70	6	132.78	8.62
I_{nt}	242.49	6	40.42	2.62
E_n	1078.15	70		
Total		83		

جدول رقم 14: جدول تحليل التباين (BEA/URBAN)

- BEA/URBAN

Sources	Sc	ddl	Mc	Val.F.obs
F ₁	726.30	1		26.60
F ₂	1455.87	6		8.89
I _{nt}	181.64	6		1.11
E _n	1910.89	70	27.30	
Total		83		

جدول رقم 15: جدول تحليل التباين (BAD/URBAN)

- BAD/URBAN :

Sources	Sc	ddl	Mc	Val.F.obs
F ₁	1914.30	1		69.99
F ₂	949.00	6		5.78
I _{nt}	130.43	6		0.79
E _n	1914.31	70	27.35	
Total		83		

3- تحليل التباين لكل مؤسسة على حدى:

جدول رقم 16 : جدول تحليل التباين لـ BAD

- BAD

Variance	ddl	E	F
V _B = 240.55	7 - 1 = 6	$S_b^{12} = \frac{240.55}{6} = 40.09$	$F = \frac{40.09}{15.45} = 2.59$
V _w = 540.78	42 - 7 = 6	$S_w^{12} = \frac{540.78}{35} = 15.45$	-
V _t = 781.33	41		

جدول رقم 17: جدول تحليل التباين لـ URBAN

- URBAN

Variance	ddl	E	F
$V_B = 838.88$	6	$\frac{838.88}{6} = 139.81$	$F=3.56$
$V_w = 1373.53$	35	$\frac{173.33}{35} = 39.24$	-
$V_t = 2212.40$	41		

جدول رقم 18: جدول تحليل التباين لـ BEA

- BEA

Variance	ddl	E	F
$V_B = 793.30$	6	132.22	$F=8.52$
$V_w = 542.70$	35	15.51	-
$V_t = 1336.0$	41		

النتائج:

بصفة عامة، فإنّ المنفذين (المرووسين) لمختلف المؤسسات لهم وجهات نظر (آراء) جدّ مختلفة فيما يخص الجوانب العديدة. كما تختلف الجوانب من مؤسسة لأخرى، و بالنهاية فإنّه لا يوجد تفاعل بين الجوانب (المحاور) و المنفذين (المرووسين) لهذه المؤسسات، كما لا يوجد تفاعل بين آراء أو وجهات النظر بين العاملين في كل مؤسسة.

كذلك نفس النتائج تم التوصل إليها بالنسبة للمؤسسات مثنى مثنى، و بالتالي هنا، يطرح التساؤل حول الثقافة، فنتيجة التفاعل المتحصل عليها لا تسمح بوجود نفس الثقافة، كذلك نفس النتائج فيما يخص التفاعل في إطار كل المؤسسات.

ثالثاً: التحليل اللوغاريتمي – الخطي

نحاول الآن استكمال التحليل السابق (التباين) باستخدام طريقة اللغو – خطية (Log – Lin) و ذلك بهدف نمذجة البيانات النوعية، و الحفاظ على مفهوم التفاعل.

و من المعلوم أنّ المبدأ العام للتحليل (Log – Lin) قريب جداً من مبدأ تحليل التباين فيما يخص اختبار آثار حالات (الإجابات) المتغير النوعي، و الآثار بين مختلف إجابات المتغيرات المدروسة، و يختلف عنه باعتبار التكرارات (المطلقة)، و بالتالي لا نبحث عن الاختلافات بين القيم المتوسطة للمجموعات و لكن الاختلافات بين التكرارات المشاهدة في الخانات الناتجة عن تقاطع إجابات المتغيرات الممكن و التكرارات النظرية (المطلقة) التي يمكن الحصول عليها في حالة غياب أثر مختلف الإجابات (الحالات) على توزيع التكرارات.

إذن، ينطلق الأمر بتغير تكرارات (مطلقة) لكل خانة من خانات جدول البيانات مع اعتبار كل متغير بشكل مماثل و متناظر مثلاً في حالة تحليل التباين.

و النموذج الذي نحاول إعداده أو بناءه يعتمد على تقليل كل العلاقة لمختلف مكوناتها (مختلف الآثار). و نعتمد على نموذج مضاعف $(\times \ell)$ أو تجميعي $(+ \ell)$ مثل تحليل التباين، و ذلك بهدف التعبير عن الآثار بشكل $(+)$ أو $(\times)$.

و بحسب النموذج اللغو- الخطي، نبحث عن تكرار كل خانة و نعبر عنه بالعلاقة التالية:

$$E_{ij} = \text{التكرار النظري (المطلق) للخانة التي تناسب السطر (i) و العمود (j)}$$

$$E_{ij} = \hat{T} \cdot \hat{T}_i \cdot \hat{T}_j \cdot \hat{T}_{ij}$$

$$\hat{T} = \text{أثر المتوسط الهندسي للتكرارات النظرية (المنتظرة) للخانات:}$$

$$\hat{T}_i = \text{نسبة بين الخانة (i) (السطر) إلى المتوسط الهندسي}$$

$$\hat{T}_j = \text{نسبة بين الخانة (j) (العمود) إلى المتوسط الهندسي}$$

$$\hat{T}_{ij} = \text{عنصر التفاعل بين السطر (i) و العمود (j)}$$

و لتحويله إلى نموذج تجميعي يعتمد على التحويل:

$$L_n(E_{ij}) = L_n(\hat{T}) + L_n(\hat{T}_i) + L_n(\hat{T}_j) + L_n(\hat{T}_{ij})$$

$$L_n(E_{ij}) = \lambda + \lambda_i + \lambda_j + \lambda_{ij}$$

و نتائج تطبيق هذا النموذج بتمثيله المضاعف و التجميعي على المتغيرات الخاصة بالجوانب السبعة للدراسة، نوضحها في الجدول رقم 19 (أنظر الملحق رقم 03)

و ما يبرهن على ما تقدمنا به من تحليل هي الفرضيات الأربعة محل الدراسة حيث تم التعليق عليها اعتمادًا على نتائج الدراسة الميدانية و التناقضات الملاحظة في إجابات أفراد العينة

الفرضية الأولى

تمثل الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية العمومية الجزائرية حاجزًا يحول دون تحقيق القدرة التنافسية و بالتالي الميزة التنافسية.

فمعظم عاداتنا هي أشياء اكتسبناها بالصدفة و لم نتخلص منها مطلقًا، و لانزال نسمح لها بالتحكم في سلوكنا، فنحن من نصنع عاداتنا و نترك لها المجال للتحكم فينا.

فمن لا يستطيع تغيير نموذج التفكير (العقلية) لا يقدر على تغيير أي شيء ثاني، حيث أن المصدر الحقيقي لمعظم المشاكل التي تواجه الفرد، هي البرمجة العقلية اللاواعية للفرد نفسه بحيث يتكيف سريعًا مع عجزه.

و أفضل دليل على ذلك التناقضات المذكورة سابقًا كنتيجة للدراسة الإحصائية على العينة المدروسة، كما أن نتيجة التفاعل المتحصل عليها لا تسمح بوجود نفس الثقافة.

فتفكير الأفراد (العينة) لكيفية التصرف تختلف عن ما يدلون به، كما أن مستواهم العلمي و المركزي يختلف عن تصرفاتهم سواء فيما بينهم في العمل، و كذلك تصرفهم و كيفية مقابلتهم للأبحاث و الدراسات، كذلك نظرتهم إتجاه هذه الدراسة و ما قد تكون به كفائدة.

كما يختلف مستواهم العلمي و المركزي مع نظرتهم أيضًا لعمل المرأة و ما قد تقدمه من عمل مثمر في المؤسسات محل الدراسة، لما قد تتيحه من فرص من جراء الإخاء بعين الاعتبار منظور المرأة للأمور العملية للمؤسسة فيما يخص نشاطها.

الفرضية الثانية

وجود ثقافة تنظيمية منافية للتعليم و تبادل الموارد المعرفية في المنظمات العمومية، و هذا راجع للأفكار التي تحول دون ذلك، و التي تمتد جذورها الى مراحل التربية و التعليم السابقة للأفراد، فنمط الأفراد الانهزاميين و المتذمرين و السلبيين و المتراجعين و المترددين إلى آخره من الصفات التي توحى بالفشل تكون نتيجة لأفعالهم، فلم يستخدموا الطرق و آليات التفكير المحكم للوصول إلى أهدافهم، مع أن تحليلهم للفشل يحدد استجابتهم اللاحقة له.

فهم يحددون و يبررون فشلهم لعوامل غير خاضعة لتحكمهم و خارجة عن إرادتهم، و يكون الموقف أكثر تآزمًا حين يعمم الفرد هذه النظرة و طريقة التفكير على مختلف جوانب الحياة.

فتعمم بذلك النظرة السلبية، التشاؤمية و الفشل، فتعيق أي محاولة للتصرف الفعال لمواجهة تلك المواقف و التحديات التي يقابلها و يستسلم للأمور، و يصبح كل ما يواجهه قدر مسّلم به، فشعور الفرد بالفشل يؤثر في مستوى الكفاءة الفعلية التي تؤدي بها المهام.

فهم أفراد يوصفون بأنهم ذو موقع ضبط خارجي، و يتميزون بضعف درجة الاحساس بالمسؤولية الشخصية اتجاه أفعالهم أو ناتج أفعالهم، إضافة إلى أنهم غير قادرين على السيطرة أو الضبط لما يحدث حولهم من أحداث في بيئتهم.

حيث تتمثل محددات توجه موقع الضبط لدى الفرد في التربية و التفاعل الأسري، و الثقافة السائدة في المجتمع التي ترتبط بالتوجه داخلي أو خارجي.

و هذا ما يوضحه التناقض المعروض مسبقا بين اجابات الأفراد (محل الدراسة) حول ضرورة التغيير و إعادة النظر في الأفكار السائدة و بين عدم استعدادهم للقيام بالتغيير، و فقدان الدافعية لديهم للإقدام على الإبداع بالرغم من إدلاءهم بضرورة ذلك.

و هذا ما تم ملاحظته في الدراسة على مستوى الأفراد (العينة) و كذا الأفراد في مؤسسات (منظمات) عديدة من خلال الملاحظة وكذا...

الفرضية الثالثة

تفتقد المنظمات (المؤسسات) العمومية الجزائرية إلى قيادة إدارية تساعد على خلق أو حتى تشجيع ثقافة تنظيمية تعمل على مساندة التعلم و تبادل الموارد المعرفية بين العاملين في المنظمات العمومية الاقتصادية الجزائرية.

حيث أن التعلم الكفو يتضمن توسيع الخبرة و امتدادها من خلال تفكير واعي لا يتوفر في أسلوب اكتساب المعلومات لدينا فلا يتم القيام بالعمليات العقلية التي تستثير التفكير المطلوب للامتداد بالمعلومات. و هذا ما يقع على عاتق القيادة في المؤسسات، فحسب الإجابات الخاصة بالعينة المدروسة هناك تشاؤم حول تدفق المعلومات فيما بين الأفراد العاملة، و حتى في الاجتماعات و التي يرون أنها نوع من أنواع تضيق الوقت.

كما أن عدم وجود تشجيع من طرف القيادة للحصول على آراء الأفراد في المستويات غير القيادية يبين نوع القيادة الموجودة داخل المؤسسات.

كذلك عدم وجود تفاعل بين الجوانب (المحاور) قائمة الاستقصاء بين أفراد المؤسسة الواحدة يبين عدم تدفق المعلومات بالطريقة الأفضل.

كما أن عدم وضوح الإستراتيجية و اختلاف الأمور بين المدلى به و بين المعمول به، يبين مدى غياب نوع من المصادقية المفروض توافرها لدى مؤسساتنا لما قد يظهر أسس الثقافة الموجودة فيها، و التي لا تحبذ الاشتراك و العمل و التفاعل الجماعي و الذي بتوافره بالشكل الصحيح يساعد على تدفق المعلومات المكونة للمعرفة.

الشيء الذي تتسبب فيه القيادة عندما لا تعمل على أساس مبني على معرفة التفاعلات في المؤسسة و كفايات توجيهها بالمدى الذي يؤثر إيجابًا على نشاط المؤسسة.

الفرضية الرابعة

مدى تغلغل الأفكار السلبية المكونة للتفكير لدى الأفراد بمختلف أعمارهم، مستواهم العلمي، مجال تخصصهم و كذا مناصبهم في العمل داخل المنظمات (المؤسسات) الاقتصادية العمومية الجزائرية. وهذا تم التحسس له في الكثير من الإجابات التي أدلى بها الأفراد المجيبين على الأسئلة، فنسبة كبيرة أدلت بضرورة التفكير في المصالح الخاصة أولاً و قبل كل شيء عند العمل.

و هذا لوحده مخيف إذا نظرنا بالمقابل لإجاباتهم عن كون المؤسسات التي يعملون بها تساعدهم في الارتقاء و التطور، و أنها تحترمهم و تثق بهم، و تهتم بقدراتهم و تولي لهم المسؤوليات بسرعة بعد تعيينهم (هذا حسب إجاباتهم).

كما أن إدلائهم بالتشاؤم حيال تغيير الأوضاع المتأزمة و عدم القدرة على تغييرها، و عدم ثقّتهم بالأجيال القادمة (الشباب الجامعي) ككفاءات و قدرات يعتمد عليها.

كذلك عدم تفاؤل الأفراد المجيبة على القوائم بكفاءة القيادات الموجودة على مستوى إدارة المؤسسات و كذا على مستوى الدولة.

من خلال ما تقدم تتبين درجة ثقل الأفكار في تغلغلها لدى أفراد المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية و خاصة أنها سلبية لا تخدم لا حاضر المؤسسات و لا مستقبلها، و المثير للجدل هنا هو رجوع التأثير السلبي للأفكار المرسخة في الأذهان على المستوى العام الى تشويه تاريخ هذه المؤسسات بطريقة بعيدة عن الموضوعية المفروض أن تعمل على دراسة أسباب عدم نجاحها و الوقوف أمامها لمحاولة إيجاد الحلول المناسبة بدون العمل على ترسيخ نوع من التحسس السلبي لكيفيات التسيير و بمصادقية القيادات القائمة عليها مما يعمل على ترك انطباعات سلبية متحسسة لدى الأفراد على المستوى العام أي الأفراد أنفسهم العاملة بالمؤسسات العمومية الاقتصادية و على بعضهم البعض و الأخطر على أفراد المجتمع ككل من انتقال للأفكار و خاصة للشباب الذي يتهيأ للعمل.

فهذه السلبية المتحسسة هي التي سوف تعمل على برمجة معينة تزيد من سلبية الأوضاع و تأزمها لعدم قابلية العمل على تحسينها و كذا رفض أي محاولة لتحسينها.

رابعاً: التعليق

1- التحليل

لقد برزت ظاهرة العولمة في أول الأمر في مجال الاقتصاد، و أدت إلى خلق تنظيمات و قواعد مختلفة له، فأعادت رسم خريطة العالم الاقتصادية، و ظهرت مراكز جديدة، ذات نمو اقتصادي قوي يعتمد على التجارة العالمية، فأصبح بالتالي تقسيم العالم أقل وضوحاً، و انفتاح الأسواق المالية مع زيادة في سرعة عملها.

و نتيجة للتطورات و ما أحدثه في تكنولوجيا المعلومات، يتضح أنّ التعليم في ظل العولمة يجب أن يراعي عدداً من الاعتبارات المهمة منها، التركيز على دور التعليم و التدريب في مواجهة المشاكل الوطنية بالإضافة إلى متطلبات السوق العالمية باعتبارها جزءاً متكاملًا و متفاعلاً مع الاقتصاد العالمي.

من هنا وجب التركيز على ما يعرف بتعليم المستقبل، بل و ما يعرف بصناعات المستقبل، هذه الصناعات التي تعني أنّ من يقف وراءها من أيدي عاملة يجب أن تكون ذات مواصفات عالمية، أي يعني ضرورة توافر الجودة الشاملة في العنصر البشري ذاته، فالمنافسة السلعية الخدمية تخفي وراءها منافسة عمالية.

و من ثم، فإن التحدي هو كيفية التعامل مع جميع هذه القضايا المتشابكة و غيرها في نفس الوقت، فلم يعد ممكناً معالجة الأنشطة البشرية و أثارها في وحدات منعزلة، فما نواجهه ليس أزمت منفصلة، أزمة بيئية و أزمة تنمية و أزمة طاقة، بل إنها جميعاً وحدة واحدة، في شبكة معقدة من الأسباب و النتائج.

و نتيجة لتزايد النفوذ الدولي و تناقص قدرة كل دولة على مراعاة ظروفها الاجتماعية و البيئية و الثقافية، و كذا تزايد الماديات التي نتجت عن الثورة التكنولوجية و ثورة المعلومات و ثورة الاتصالات، فإنّ كل ذلك يؤثر على القدرة التنافسية لأي دولة على إنتاجية الفرد و قوة المجتمع، فيقل بذلك اعتماد المواطن العادي على الدولة التي ينتمي إليها.

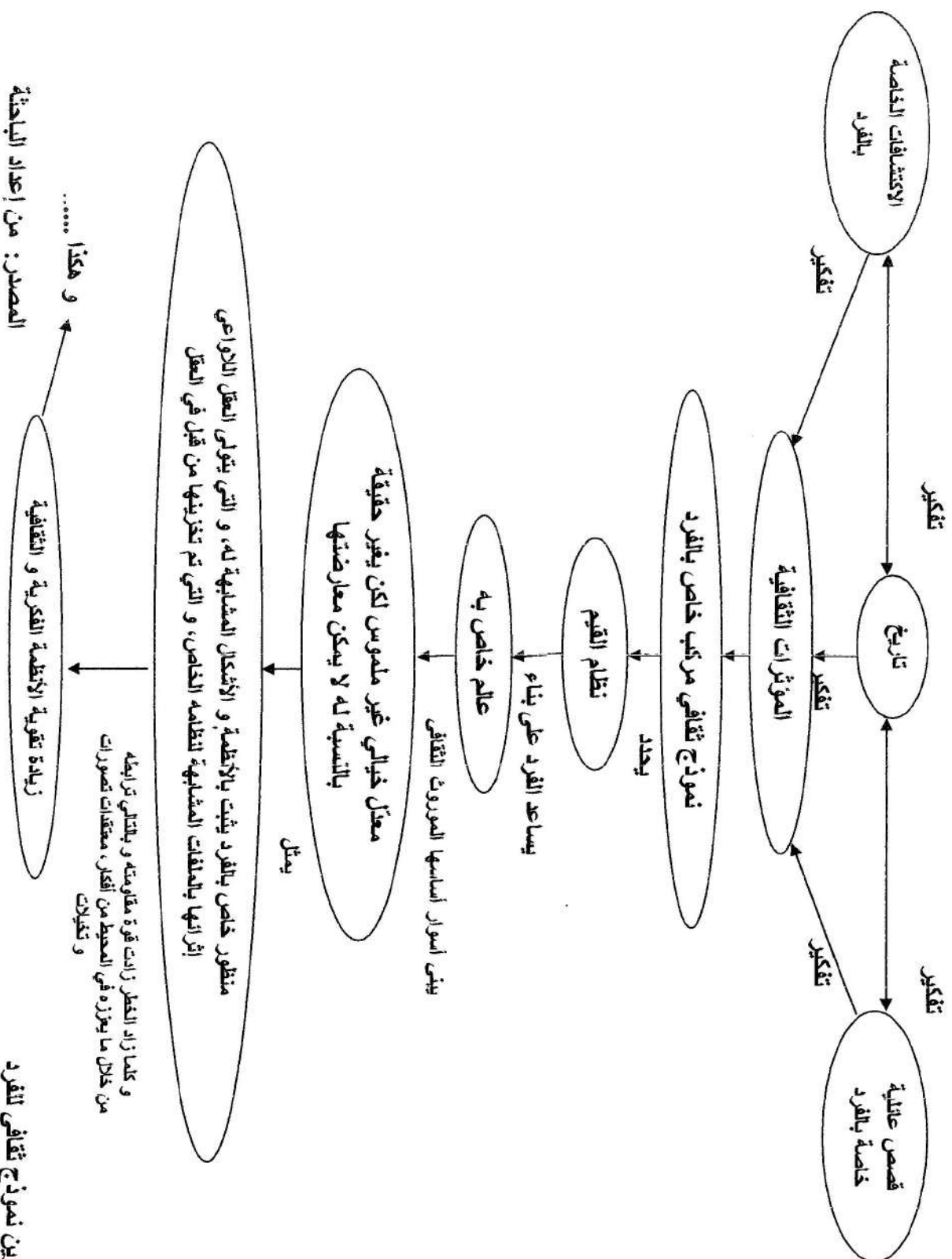
و بالتالي تختلف طبيعية المنافسة العالمية حالياً عنها في القرون السابقة، حيث كان تصارع الدول على المواد الخام و المستعمرات، أما الآن فالتصارع بين الدول على الأسواق و المستهلكين، و تزايد النفوذ الدولي على القرار الوطني في أية دولة تجبره على مواجهة عالم يشكل قرية صغيرة، تخضع لقانون العرض و الطلب، و تشكل سوقاً واحدة.

و الفاصل في هذا السياق هو القدرة التنافسية لأي بلد في مواجهة أطراف أخرى، و لا نستطيع أن ندخل هذه المنافسة إلا بخبرات و قدرات متميزة تنافس الخبرات و القدرات التي تتمتع بها الدول الأخرى.

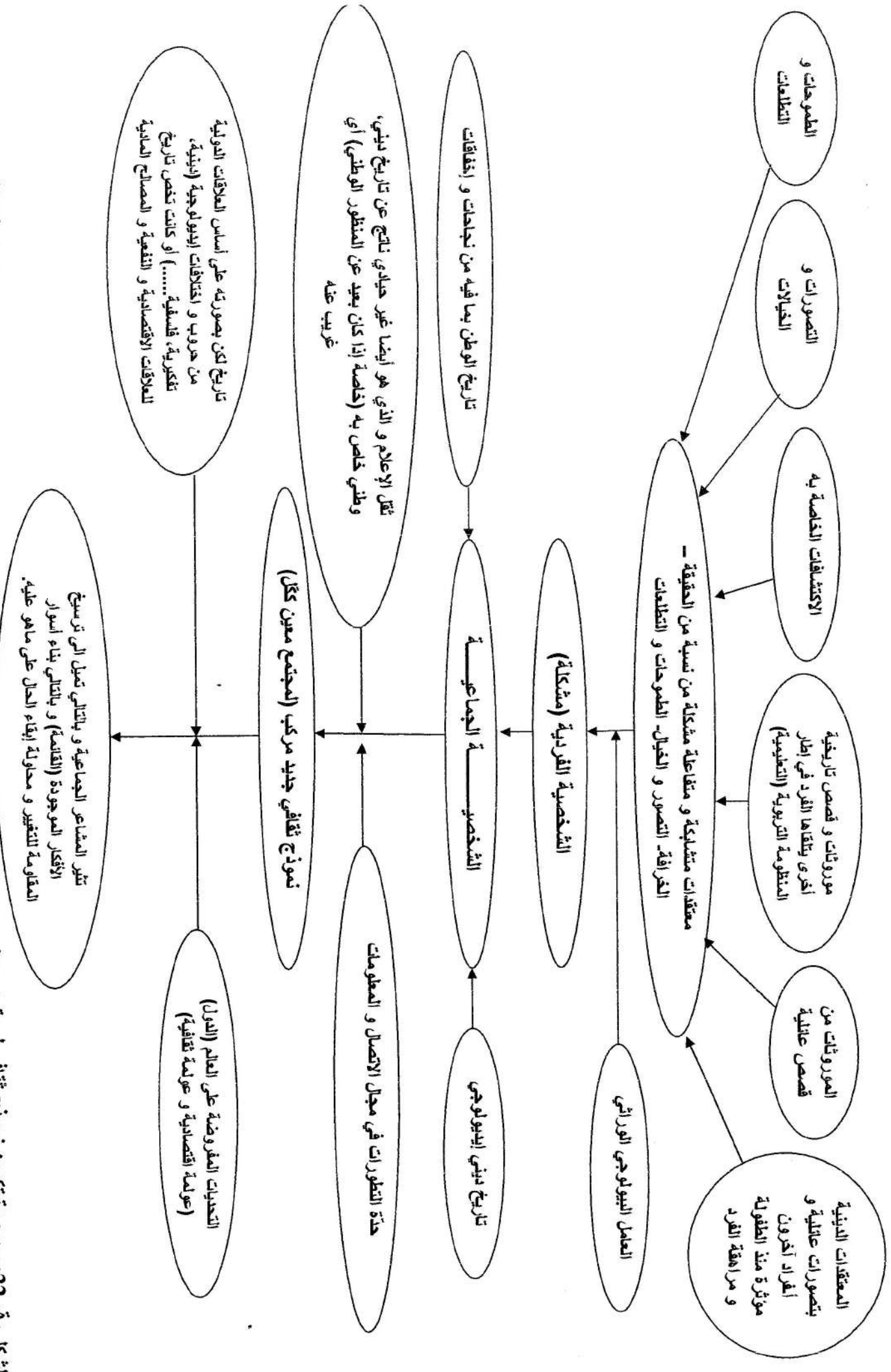
و لن يكون ذلك، إلا لمن يستطيع أن يستوعب التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية المذهلة، و يتمكن من ناحية أخرى من تحقيق نوع من التوازن بين معاصرة العولمة، و الحفاظ على أصالة الهوية الوطنية. الشيء الذي يتطلب تفكيراً واعياً و دافعية عن طريق القيام بالعمليات العقلية و الأنشطة التي تستثير التفكير المطلوب للامتداد بالمعلومات.

ومع مرور الوقت تصبح معارفنا المبنية على معلومات الماضي غير كافية للتعامل مع التغيرات السريعة المتوقعة في ميادين الحياة المختلفة، فلاشك أن محور التقدم الذي نلاحظه في كثير من بلدان العالم هو العقل البشري المفكر الذي يقدم النظرية القابلة للتطبيق، و الذي ينتج عنه كل ما من شأنه أن يطور الحياة البشرية. فصورة المستقبل سوف تتأثر بالواقع العالمي و تطوراته المستقبلية على ضوء بعض المؤشرات العالمية المعاصرة.

إلا أننا ما نسمح لأنفسنا أن نراه يشكل نماذجنا العقلية التي يمكن أن تقيّد وجهات نظرنا، ووجهات النظر المقيدة القاصرة، و التي تدعم نماذجنا العقلية بما يشكل حلقة تغذية رجعية مدعمة، فنرى ما نتوقع أن نراه و نفس الطريقة في الرؤية و النظر تؤدي إلى نفس الطريقة في التفكير، الشيء الذي يجعل عالمنا ضيقاً، و سيرورة التفاعلات الممثلة في الشكلين التاليين قد تبين الفكرة بصفة أفضل.



الشكل رقم 21: سيرة تكوين نموذج ثقافي للفرد



إذن فحتى لو حاول الأفراد بمعزل عن الشخصية الجماعية إحداث التغيير للارتقاء قد يعيقه ثقل الموروثات الثقافية من خلال الشخصية الجماعية المركبة و المبنية قديما و المشحنة في كل اختلاف إيديولوجي أو مادي (مصالح).

و بالتالي فعوضًا من محاولة إبعاد الأفراد و الجماعات من موروثها الثقافي بإلغائه، الشيء الذي يدفعه للمقاومة و الرفض و التشبث فيه. يجب التركيز على محاولة إيجاد الحلول في إطاره، أي داخل نفس النموذج أو الإطار بمحاولة تدريجية، إدخال بعض المستجدات المطورة و المساعدة على الارتقاء بطريقة هادئة.

و بهذا تصبح محاولة المنافسة و بناء اقتصاد قويّ معتمد عليه، و بناء أسس خلق قدرة تنافسية تواجه المنافسة الخارجية على المدى الطويل من جوهرنا، أي بمعنى أنه علينا إيجاد حلول لنا، فلن يكون أيّ حلّ من داخل نموذج آخر (حتى و إن كان ناجحًا)، لن يدوم.

حيث أنّ الثقافة ظهرت كعامل مشترك بين كل مكونات الدراسة، فكلما تقدمنا قليلا و حتى إن حاولنا الاعتماد فقط على الأسباب و الارتباطات المباشرة (المسببات المباشرة) نرجع دائمًا إلى نقطة البداية إن تغاضينا عنها.

و بالتالي تصبح الإشكالية (الدراسة) تذهب و تدور إلى غاية رجوعها إلى أصل الإشكال و الذي يمثل الموروث الثقافي و ما أضافه من تجديدات. بحيث يؤثر في كل عنصر و في كل علاقاته بصفة مباشرة أو غير مباشرة، و كلما كانت غير مباشرة، تضاعف التأثير صعبت عملية تشخيصه و معالجته.

إن ما يمنع منظمة من التحسن و حل المشاكل هو النماذج العقلية المرسخة، والتي تمثل في حد ذاتها نتيجة التعلم غير الفعال. ما يحتاجه الأفراد في مؤسستنا (منظمتنا) هو أن تكون نماذجنا العقلية أكثر مرونة وأكثر استجابة للتغذية الرجعية.

فهيكّل العمل يقوم على النماذج العقلية للأشخاص المشتركين فيه، إذ تكون لديهم الأفكار أولاً ثم يصنعون الواقع، و هيكل النظام ربما يصنع بعض المشكلات و لكن حلّ أي مشكلة في العمل يتضمن دائماً فحص النماذج العقلية للمشاركين فيه، و تغيير نموذج عقلي يكون في الغالب نقطة الفعالية التي يتبعها الانطلاق.

و بالتالي نحن نحتاج لفهم نماذجنا العقلية لأننا نستخدمها في إضفاء المعنى على أنظمة أخرى، و لا يوجد شيء يمنع النجاح في المستقبل مثل تثبيت الإجراءات التي أدت إلى نجاح سابق. فالمؤسسة (المنظمة) تختار من يفكر بنفس الطريقة، و بالتالي يكون من المحتمل أن تستمر على نفس الطريق، و هذه حلقة أخرى من حلقات التغذية الرجعية الموازنة التي تعطل التغيير حين يكون مطلوبًا.

إنّ الأفراد و المنظمات قد يصبحون أكثر تحولا نحو الداخل بشكل متزايد، و أقرب للنظام المغلق، و الأنظمة المغلقة تتعطل و تفنى، فما ينجح يصبح هو المعيار ثم يصبح غير قابل للنقاش، و حتى يتحقق التجديد و التغيير، نحتاج لنوع آخر من التعلم.

لكن الوعي بالمعتقدات المقيّدة التي تبقى المشكلة كما هي، يكفي أحيانا لإيجاد حل، فعاداتنا و تصرفاتنا كنظام، تكون مترابطة، و للتخلص من تصرف بسيط، يتطلب تغييرات جذرية في طريقة التفكير و في العلاقة مع الآخرين. لأن النماذج العقلية تمثل الأفكار و المعتقدات التي نستخدمها لتوجيه تصرفاتنا، و نستخدمها لشرح السبب و النتيجة، و إعطاء المعنى لتجاربنا.

فالتعميمات المفيدة تتحول إلى قوالب و يصبح المطلوب التعامل معها كحقائق في كل الحالات، إلا أنه هناك أحكام قليلة للغاية هي التي تنطبق على كل المواقف، لأننا أنظمة مفتوحة. و بالتالي فإن أي تغيير في نقطة البداية يترتب عليه اختلاف كبير في النتيجة النهائية، و يتطلب حلاً مختلفاً.

و التغيير التنظيمي يتضمن أولاً زعزعة النظام في وضعيته الحالية ثم صنع حالة جذب أخرى لابد أن تتضمن هيكلاً و إجراءات للعمل، رؤية و قيماً أيضاً، و بالتالي من الصعب الربط بين السبب و النتيجة حين يفصل بينهما فاصل زمني و مكاني كبير، فإن البحث عن سبب مباشر للنتيجة قد يؤدي إلى استنتاجات خاطئة. ربما تضللنا أيضا التفسيرات المرضية لأننا نميل إلى البحث عن أحداث تدعم نماذجنا العقلية، فلا نبحث عن ما وراء الواضح.

بينما يمكننا فكر الأنظمة من تجاوز النظر للأحداث حيث ننظر بدلاً من ذلك لنماذج التفاعلات و كذلك التركيبات الخفية المسؤولة عنها. و بمجرد أن نفهم جذور المشكلة تتحسن استجاباتنا وفهمنا للموقف. و نستطيع حينئذ أن نستجيب استجابات مسؤولة و نفاعل مع تركيبات الموقف تفاعلاً يحسن الموقف و لا يصنع مشكلات أخرى جديدة في نواحي أخرى.

إننا نتعلم التفكير المنطقي أي، الفهم من خلال التحليل أي بتفكيك الأحداث إلى أجزاء تم تجميعها، أحيانا ينجح هذا، و لكن هناك مشكلات في تطبيق طريقة التفكير هذه على كل المواقف. فلا تنجح عند تطبيقها على الأنظمة، لأن الأفراد و كذا الأحداث لا تحكمهما قواعد المنطق، إذ لا يسهل التنبؤ بها و حلها مثل المعادلات الرياضية، و بالتالي لا تنفع معها الحلول المنطقية المنظمة السريعة.

و السبب وراء عجز التفكير المعتاد عن التعامل مع الأنظمة هو ميل هذا التفكير إلى التركيز على سلاسل بسيطة من الأسباب و النتائج محددة بالزمان و المكان، بدلاً من التعامل مع مجموعة عوامل ذات تأثير متبادل، فالنظام يفقد سماته إن تم تفكيك أجزائه تماماً، مثلما لا يتم ظهور سمات هذا النظام إلا من خلال النظام ككل، و ليس من خلال مجموع أجزائه منفردة. حيث يكسبنا التحليل المعرفة و لكن لا نستطيع فهم سمات النظام ككل من خلال تفكيك النظام إلى أجزاء.

بينما نكتسب الفهم من خلال التركيب، أو ما يعرف بتمتم التركيب، فالطريقة الوحيدة لفهم كيفية عمل النظام هي متابعة النظام و هو يعمل ككل.

و بما أن الأنظمة تعمل ككل، فهي تتجاوز سماتها، فتفوق بذلك سمات الأجزاء التي تتكون منها، و التي تعرف بالسمات الناشئة (المنبتقة)، و بما أن الثقافة سمة ناشئة من سمات الأجزاء المكونة لها، فتخلوا إذن ثقل تأثير مفعول جزء على الأجزاء الأخرى خاصة إذا كانت درجة الترابط كبيرة.

فبالأنظمة تتميز بسمات ناشئة لا تتواجد في الأجزاء، و لا يمكننا التنبؤ بسمات نظام كامل بتفكيكه و تحليل أجزائه.

و على هذا الأساس قد تكون السمات الناشئة للنظام سلبية أو سيئة، حتى و إن كانت الأجزاء جيدة، فقد يكون السبب في مستويات التفاعل أو بنسب التركيبة، أو قد تكون الأجزاء متمثلة في أجزاء جيدة و أخرى سيئة. و الإشكال ليس في مشكلة تواجد أجزاء سيئة بل في نسب التفاعل بينها أو نسب التركيبة أو التوليفة أي هيكل التفاعل بين أجزاء النظام، و ما قد ينتج عنه من سمات و نوعية نتاجه.

و على هذا الأساس تم تقسيم فصول الإشكالية المطروحة إلى أقسام تظهر في أول وهلة، كأنها عناصر منفصلة، إلا أنها غير ذلك، على الأقل من منظورنا الخاص.

حيث اعتمدنا تناولها من وجهة نظر ترابطها و كذا تفاعلها مع العناصر الأخرى أو الفصول الأخرى، بما يخدم الإشكالية المطروحة و اعتمادًا على تصور فكري ذهني خاص حول الارتباطات المحتملة فيما بينها.

و التي تشكل حلقات التغذية الرجعية و كذا التقديمية، و تحدد كيفية تفاعلها و تأثيراتها فيما بينها الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها تفكيرنا. حيث تعتمد تفاعلات الأفراد و طبيعتها و حتى نتائجها على الافتراضات التي تكون تفكيرهم.

و بالتالي تكون المعتقدات التي تحدد التفكير لديهم، هي التي تحدد التفاعل، طبيعته و كذا التغذية الرجعية، و كذا التقديمية، و منه، فإن النتيجة المتوصل إليها، و التي اعتمادًا على ميكانيزم التغذية الرجعية أو التقديمية ستصبح النتيجة هي السبب بدوران الحلقة التي تربط بينهما و ذلك سواء ظهرت النتيجة في الحال أو تأخرت.

فكلما زاد تعقيد نظام معين، استغرقت التغذية الرجعية أو التقديمية وقتًا أطول لظهورها (أي النتيجة)، و حسب الخبراء فإن الخبرات الثنائية (أي ثنائية الجانب)، المحددة بوقت، تمثل أفضل تغذية رجعية لنماذجنا العقلية، إذ ننظر لكل الاحتمالات في إطار زمني محدد، و حين تتبع النتيجة المنتظرة السبب، فإننا نكون واثقين أن النتيجة تغذية رجعية مدعمة بشرط أن نضع الارتداد في الاعتبار.

و في حالة عدم تحقق توقعاتنا، فإن هذا أيضا مهم لأنه يمثل تغذية رجعية موازنة تجعلنا نصحح اعتقاداتنا.

في هذا الإطار و حسب الدراسة و الإشكالية المطروحة، فإنه بالرغم من أننا أخذنا بعين الاعتبار فاعل الوقت و صعوبة الحكم على نتيجة الدراسة اعتمادًا على ما تم ملاحظته، و كذا إجابات التساؤلات المطروحة و ذلك بتحديد مدة زمنية محددة، فإننا حاولنا أخذ الوقت الكافي لمتابعة الدراسة.

فتم إثرها متابعة الملاحظات المتعددة لتصرفات الأفراد و سماع كذلك آرائهم من خلال توجيه أسئلة معينة عليهم، كأداة تدعم دراستنا، حيث استغرقت مدة لا بأس بها.

إلا أنه لا يمكننا أيضا إبطالها أكثر من ذلك بحجة انتظار قوائم الاستقصاء التي تم إرسالها للأفراد من أجل الإجابة عنها و التي طالبت مدة استرجاعها لمدة غير محددة.

فقد توجب الأمر الحزم بالحد في مدة الانتظار و إكمال الدراسة بغض النظر عن عدد القوائم التي تم الإجابة عنها. كما أن إطالة الأفراد عملية الإجابة على القوائم و كذا عدم ردّها تمامًا، يمثل بحد ذاته دعم يخدم فرضيات الدراسة، هذا من جانب.

و من جانب آخر، فإن لم تحدد الدراسة بغض النظر عن قلة الأفراد المجيبة على القوائم قد يجعلنا ذلك ندخل في فخ الانتظار إلى غاية ينعدم فيها تحديد المدة الزمنية، بحيث قد تتغير إثرها بعض عناصر أو متغيرات البيئة أو أجزاء البيئة التي تمثل النظام محل الدراسة، و الذي بدوره يغير قواعد الدراسة بما قد يهدد بشكل طبيعي لتغذية رجعية موازنة ردًا لنداء طبيعي يحكم الأنظمة على مدى طويل (غير محدد)، فيختفي السبب و تختفي النتيجة للظاهرة موضوع الدراسة.

الشيء الذي أدى بنا إلى تحديد نهاية الدراسة و الاعتماد على العينة الموجودة (بالرغم من كونها أقل من تلك التي كان من المفروض دراستها)، و ما قد يحدث بعد ذلك من تغييرات في أجزاء أو مكونات البيئة المدروسة و ما ينتجه من تغذية رجعية قد يمثل دراسة مستقبلية.

فلا يمكن النظر لكل الاحتمالات في إطار زمني محدد، فكل شيء جائز، و مثل ما قاله أنشتين: "إننا لا نستطيع أن نحل مشكلة بنفس مستوى التفكير الذي أدى إلى صنعها" (1) Joseph O'connor et Ian McDermott)

إن مشكلة العمال و الموظفين من الرئيس إلى المروّس لدينا (منظماتنا أو مؤسساتنا الجزائرية) في كون معظمهم يتفقون في كون التغيير إلزامي و ضروري في سلوكياتنا و قي بعض اعتقاداتنا، إلا أن الكل ينتظر الآخر للبدء، و لا أحد منهم مستعد لتطبيق ما يدلي به.

فالعادات جزء من نظام سلوكنا و ربما لا نحبها، و لكنها مرتبطة بأجزاء أخرى من حياتنا، فعادة ستستمر حتى و إن حاولنا تغييرها، فيؤدي ذلك إلى الشعور بالتوتر و المحاولة بمزيد من الجهد لن يفيد. و هذه العادة أو السلوك ليس قويا في حد ذاته، و لكن سرّ مقاومته يرجع للأجزاء الأخرى المرتبطة به، فنحن لا ننزع هذه العادة وحدها و لكن كل العادات و الخبرات المرتبطة بها. حين نتعامل مع نظام لا يمكن أن نغير شيئا واحداً فقط، سوف نرى أن إيمان الأفراد بنظام معين هو نقطة مهمة جدًا من أجل الفعالية لأن المعتقدات هي المسؤولة عن بقاء النظام كما هو.

حيث أن التغيير يكون سهلاً للغاية إذا عرفنا الروابط الصحيحة، و هذا ليس معناه أن نترك الضغط يتراكم و لكن معناه أن نعرف الوقت الصحيح للتدخل، بحيث يؤدي أقل مجهود إلى نتائج جيّدة، ما يمثل فعاليته.

(1) جوزيف أوكونور و آيان ماكدرمورث: فن تفكير الأنظمة: مهارات أساسية للابداع و حل المشكلات، مكتبة جرير السعودية 2005.

و المشاكل التي تبدو بسيطة على السطح قد تكشف درجة كبيرة من التعقيد الحيوي حين نتعمق فيها، فالروابط الجديدة بين أجزاء النظام تزيد من تعقيده و إضافة جزء جديد له يؤدي إلى وجود روابط جديدة كثيرة، فحين يتم زيادة جزء جديد، الروابط المحتملة لا تزيد برابطة واحدة فقط، بل قد تزيد زيادة مضاعفة، بمعنى أن كل جزء جديد نضيفه يزيد الروابط أكثر من الذي سبقه.

و هذا ما يفسر إشكالية موضوع البحث أو الدراسة، و الذي يطرح تعقيد حيوي، فكلما كان هناك المزيد من العلاقات، كان احتمال التأثير أكبر، فالأنظمة المعقدة تجمعها كثيرًا من الروابط، و لهذا فهي عادة ما تكون مستقرة جدًا.

فلنتخيل مثلاً نظاماً على هيئة شبكة متداخلة الأجزاء و التأثير بين أجزائها متبادل، و كلما زادت الأجزاء كان النظام معقداً على مستوى التفاصيل، و كلما كانت الأجزاء متغيرة الحالة، زادت الروابط المحتملة و زاد التعقيد التفاعلي الحيوي للنظام، و كلما كان التعقيد الحيوي للنظام كبيراً استغرقت التغذية الرجعية وقتاً لحي تمرّ بخيوط و ارتباطات الشبكة، و قد تكون بعض الارتباطات سريعة جداً.

و لكن ارتباطاً واحداً قد يتسبب في بطيء النظام ككل، لأن سرعة النظام تتحدد من خلال أبطأ أجزائه، و أحيانا لا يكون هذا مرغوباً في العمل، حيث تتحول بعض العمليات إلى عمليات أوتوماتيكية سريعة، و لكن سرعة النظام ككل لا تتحسن لأننا لم نتعامل بعد مع سبب التأخير الحقيقي.

إن آمالنا و مخاوفنا و معتقداتنا عن المستقبل تساعد في صنع المستقبل الذي نتوقعه، و لكن عموماً توقع الحدث يؤدي إلى الحدث الذي نتوقعه، فالتغذية التقدمية تصنع تنبؤات محققة، فأين السبب و أين النتيجة؟ هو سؤال مستحيل طالما نظرنا للأسباب و النتائج على أنها منفصلة و مختلفة و مباشرة، فمعتقداتنا تشكل مستقبلنا، و حين يكون هناك تأخر زمني بين السبب و النتيجة نفترض أنه لا يوجد تأثير مطلقاً، و قد نفاجأ حين يظهر التأثير فجأة، و هذا التأثير يستمر طالما استمر السبب.

إن أجزاء النظام مرتبطة بعضها ببعض سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، و هكذا ينعكس التغيير في جزء على بقية الأجزاء، أي تغيير الأجزاء بأخرى، و هذا بدوره يؤثر في الجزء الذي تغير في الأساس، أي أن الجزء الأصلي يستجيب للتأثير الجديد، و هكذا يعود التأثير للجزء الأصلي في صورة معدلة.

و مبدأ التغذية الرجعية موجود طوال الوقت لدرجة أننا نعيش و نتنفس حلقات التغذية الرجعية و نتعامل معها كمسلّمات. و ما يقتل الإبداع هي المسلّمات لأنها تدمر الحاجة للتفكير في الأشياء و بالتالي تقلل بذلك فرص التحسين و الإبداع و التطوير.

تؤدي التغذية الرجعية المدعمة إلى التغيير في نفس اتجاه التغيير الأصلي، حيث تسيّر التغذية الرجعية المدعمة بالنظام في الطريق الذي يسلكه، و ربما تؤدي للنمو أو للانهيـار حسب ظروف بدايتها.

فلنحاول تصور مستوى ثقافة الأفراد لدينا، فإن الأفكار السلبية و الهدامة لثقافة شعب كامل سوف تتدرج نحو السلب و الانهيار و الهبوط بسرعة تتضاعف و تتسارع مع كل زيادة في تطبيق جزء أو نموذج منها كنظام أفكار حالي دارج في مجتمعنا.

إنّ ما نفعله الآن سيؤثر على حياتنا في المستقبل حين تعود النتائج إلينا مرة أخرى، و حين نكون عاجزين عن رؤية العلاقة نلوم الظروف السائدة. و لكن في الواقع المشكلة تكمن في أفعالنا في الماضي، إننا نشكل المستقبل من خلال ما نفعله الآن.

في المقابل تحدث التغذية التقديمية حين يؤثر التنبؤ بالمستقبل في الحاضر على نحو تؤدي إلى توقع أو تنبؤ يحقق ذاته أو يدمر ذاته، و المبدأ الرئيسي في فكر الأنظمة هو أن هيكل النظام يؤدي إلى السلوك، حين نشير بإصبع اللوم إلى شخص في نظام، فإننا في الواقع ننهي بأن نشير لأنفسنا، و لكل شخص بسبب حلقات التغذية الرجعية و دوائر السبب و النتيجة، فهيكّل النظام هو الذي يصنع النتائج.

إلا أنّ معظم الأفراد لا يراقبون أنفسهم و لا يراقبون تفكيرهم، فحين نفكر في تفكيرنا نصبح على وعي بكيفية ما نعمل و نستطيع أن نعدله تعديلاً قصدياً. التعلم الكفاء يتضمن توسيع الخبرة و امتدادها، و هذا لا يتم تلقائياً، بل لابدّ من بذل الجهد لتحقيقه لأنه يتطلب تفكيراً و دافعية لا تتوفر في أسلوب اكتساب المعلومات، و يتم ذلك عن طريق القيام بالعمليات العقلية و الأنشطة التي تستثير التفكير المطلوب للامتداد بالمعلومات.

فالأنظمة المعقدة، مثل العلاقات الإنسانية تتميز بالتعقيد الحيوي الحركي الذي لا يستطيع العلم تحليله، حيث تنشأ الخبرة من الجهاز الكلي و هي شيء نشعر به في الداخل، و الذي نضفي عليها المعنى، و نفسرها في ضوء نماذجنا العقلية عن العالم، فالثقافة شيء نتواجد بداخله و نعيشه على مستوى ذاتي. و بدون منظور شخصي من داخل للخارج و كذا منظور شخص آخر (بما يعرف بالمنظورين الذاتيين) يقود ذلك إلى خطر نفي وجهة النظر الموضوعية التحليلية للنظام، و محاولة فهمه من خلال تفكيكه إلى أجزاء صغيرة و التعامل مع الأشخاص كاشياء. فلا توجد موضوعية كاملة، لأننا لا نستطيع أن نقف تماماً خارج النظام الذي نمثل جزءاً منه.

فالتجربة المنفصلة هي مجرد تجربة و يمكن أن تعني ما نريدها أن تعنيه و نفس التجربة حينما تتكرر مرتين قد تكون صدفة، أما إذا حدثت للمرة الثالثة فهي تشكل نموذجاً.

إنّ الأفراد لدينا و الشباب منهم، يرددون عبارة أنه "إلي قرى، قرى بكري" و كذا، كون الأفراد مسؤولين و عاملين و موظفين و أساتذة، أي كلّ النظام في رأيهم يعتبر الشباب فاشل. ألا يمثل هذا أكثر النماذج الممثلة و المبرهنة على وجود هيكل مقيد يتمثل في النموذج العقلي.

فمعظم عاداتنا هي أشياء إكتسبناها بالصدفة، و لم نتخلص منها مطلقاً، و لا نزال نسمح لتلك البرامج القديمة بالتحكم في سلوكنا مهدين الكمّ الكبير من وقتنا في القلق بشأن افتقارنا للمهارة الكافية، منتقدين أنفسنا لعدم القدرة على الأداء بالصورة التي كان ينبغي أن يؤدي بها. ففي البداية نحن من نصنع عاداتنا، و بعد ذلك فهي التي تتحكم فينا.

إنّ القيام بعمل نفس الشيء بنفس الصورة مرّة تلو الأخرى، " و توقع الحصول على نتيجة مختلفة لهو الجنون في حدّ ذاته" حسب (أنشتاين)، فمن لا يستطيعون تغيير عقولهم أو بالأحرى نماذجهم العقلية، لا يقدرّون على تغيير أي شيء ثاني.

كما يدلّ الدكتور (Paul Mckenna)⁽¹⁾ أنه بعد تعامله مع جميع أنواع البشر، و الذين يعانون من مختلف المشاكل عبر السنين العديدة، أصبح على يقين من أنّ معظم مشكلاتنا – إن لم تكن كلها – تتبع من مصدر واحد و هو برمجة عقلنا اللاواعي على التصرف بصورة سلبية غير ملائمة"، فالأفراد يتكيفون سريعاً مع عجزهم، و هذه الظاهرة و التي تعرف في أوساط الباحثين باسم " قلة الحيلة المكتسبة" هي أحد الأسباب الأساسية للاكتئاب و الخمول و السلوك المؤذي.

إذن، المحرك الذي يقود و يوجه اختياراتنا و أفعالنا الحالية هو مشاعرنا التي تكونت في سنوات صغر العمر، حيث تعلمنا إثرها كافة آليات التكيف لتجاوز تقلبات حياتنا (Dennis Wholey 2007)⁽²⁾ فنمط الأشخاص "الإنهزامي" مثلاً تكون نتيجة أفعالهم، فهي عواقب غير مقصودة لإستراتيجية فاشلة. إنّ اكتشاف المشكلة التي تتسبب في سلوكياتنا و علاقاتنا و مشاعرنا الضارة و الانهزامية و غيرها من المشاكل السلبية و المدمرة يمثل الهدف الذي من المفروض السعي إليه، فنحن بحاجة إلى تدريب عقلي يهدف إلى إيجاد المزيد من المرونة في التفكير.

حيث يتضح أنّ هناك فروقاً فردية بين الأفراد بشأن القابلية لتعلم الفشل من خلال الطرق التي يستجيبون فيها للفشل، فالبعض يبذل الجهد و يظهر عليه الحماس لرفع مستوى أدائه، أمّا البعض الآخر فيتقاعس عن بذل الجهد و تنخفض الدافعية لديه و تظهر عليه أعراض شبيهة بالاكتئاب. ففي استقصاء عن العوامل التي تسبب الفروقات الموجودة بين الأفراد في الاستجابة للفشل و التغذية الراجعة التي توحى لهم بالفشل، أشارت نتائج الدراسات بوجه عام، إلى أنّ تعليلهم الذاتي للفشل يحدد استجاباتهم اللاحقة له⁽³⁾.

حيث أنّ التدهور في الأداء و انخفاض الدافعية و سيطرة الانفعال السلبي يوافق الحالات التي يردّ أو يبرّر الأفراد فشلهم فيها إلى قلة الكفاءة أو نقص القدرة أي بمعنى، أنه يتم ردّ الفشل إلى عوامل ذاتية غير خاضعة للتحكم، أمّا الحالات التي يردّ فيها الأفراد فشلهم إلى عوامل خاضعة للتحكم، فإنه لا يرافقها مثل هذه الاستجابات العجزية و إنما يرافقها بذل الجهد و تحسن الأداء.

كما تختلف أساليب الردّ أو التبرير من حيث إدراك الفرد لطبيعة العوامل المسؤولة عن النتائج الإيجابية و النتائج السلبية التي يتعرض لها، و التي تختلف بدورها من حيث الموقع (أي مدى تعلقها بالفرد)، فتكون عوامل ذاتية أو تعلقها بالظروف أو الأفراد الآخرين، فتكون عوامل خارجية.

⁽¹⁾ Paul Mckenna : الثقة الفورية التي تدفعك للحصول على ما تريد! ترجمة مكتبة جرير، السعودية 2008

⁽²⁾ Dennis wholey : "لماذا لا أتوقف عن فعل ذلك تخلص من العادات والأنماط السلوكية السلبية في حياتك، ترجمة مكتبة جرير 2008 ص165

⁽³⁾ بشرى كاظم سلمان الحوشان: علم النفس بين يديك، دار الشروق للنشر و التوزيع عمان 2005 ص من 30-39

كذلك تختلف العوامل المسببة من حيث إدراك الفرد لمدى شمولية آثارها، فإما أن ندرك على أنها ذات تأثير شمولي على مختلف جوانب حياة الفرد، أو ذات تأثير محدود يقتصر على نوع معين من المواقف و الحوادث.

و بالتالي فالأفراد تبرر أو ترد نجاحها و فشلها إلى أسباب داخلية و خارجية، ثم تقسم هذه الأسباب إلى مجالات منفصلة، فإذا كان مركز التحكم داخلياً، فقد يردون و يبررون نجاحهم أو فشلهم إلى قدراتهم أو مجهودهم أو الاثنين معاً، و بهذا تكون أسباب السلوك خاضعة لنوع من المسؤولية الشخصية. أما إذا كان مركز التحكم خارجياً، فينسب الأفراد أدايمهم إلى عوامل ليسوا مسؤولون عنها، و بالتالي لا يتحكمون فيها مثل الحظ أو صعوبة المهمة. فالفشل قد يرجع إلى هذا أو ذاك أو كلاهما و النجاح يرجع إلى سهولة ذلك أو ذاك.

فلكل فرد أسبابه و تعليقاته إذا ما فشل أو نجح في أداء واجباته، بحيث يشكل موقع الضبط بعداً مهماً من أبعاد نظرية التبرير، لأن لكل فرد نظرية في حياته لتعليل الأحداث أو تفسيرها، و لما يصدر منه من سلوك.

و قد يحدث التوجه نحو موقع الضبط من خلال موقف أو وضع نفسي تتفاعل فيه خصائص الفرد مع الحدث، إذ ينقسم الأفراد طرفين، تبعاً للدرجة التي عندها يتحملون المسؤولية الشخصية عن ناتج ما ترتب عن الموقف، و هذان الطرفان هما الطرف ذو موقع الضبط الداخلي، و الطرف ذو موقع الضبط الخارجي.

أمام بعض المواقف و المستجدات يقف بعض الأفراد فاشلين، بما يمثل حالة نفسية يتعرضون لها عندما تكون الأحداث في البيئة خارجة عن سيطرتهم، و لهذا يبررون ذلك بكون ما حدث خارج عن نطاق إرادتهم.

و لذلك يوصف هؤلاء بأنهم ذو موقع ضبط خارجي، بحيث نستطيع أن نحدد بعض سماتهم بأنهم يتميزون بضعف درجة الإحساس بالمسؤولية الشخصية اتجاه أفعالهم أو ناتج أفعالهم، إضافة إلى أنهم غير قادرين على السيطرة أو الضبط لما يحدث حولهم من أحداث في بيئتهم.

بينما قد تحفز بعض الأفراد الأحداث و المواقف للعمل بشكل أقوى مما كانوا عليه، من أجل إعادة سيطرتهم على البيئة، و هؤلاء قادرين على تكيف سلوكهم و تعديله عندما تصبح الأحداث خارجة عن سيطرتهم، و يوصف هؤلاء بأنهم ذو موقع ضبط داخلي، حيث يتمتع هؤلاء الأفراد بضبط أشد، و نشاط أكبر في تعاملهم مع الحياة.

إذن، الاتصاف بالضبط الداخلي أو الخارجي يعتمد بشكل كبير على مدى إدراك الفرد للعلاقة بين السلوك و الاستجابات في البيئة، و على مدى شعوره بالمسؤولية الشخصية اتجاه الأحداث، فجوهر الضبط هو الاعتقاد بوجود علاقة بين الفعل و النتيجة.

حيث تتمثل محددات توجه موقع الضبط لدى الفرد في التربية و التفاعل الأسري، و الثقافة السائدة في المجتمع التي ترتبط بالتوجه داخلي أو خارجي. فمثلا وجد أن المتغيرات المواقفية و البيئة و الاستراتيجيات المتداخلة بالنسبة للتغير السلوكي لها تأثير، فالشخص المعرض للفقر يتميز بموقع ضبط خارجي. كما أن المستوى الاقتصادي و الاجتماعي و الحوادث السلبية، فما يمر به الفرد من خبرات سلبية خلال المراحل الحياتية التي يعيشها من شأنها أن تقوي الضبط الخارجي.

و المشكلة هي في انعكاسات ظاهرة الفشل المتعلم على الانجاز الأكاديمي و التكيف الشخصي، لأنها انعكاسات هامة و بعيدة الأثر. ففي مجال الانجاز الأكاديمي يشكل تقدير الفرد للقوى المتحكممة بالنتائج محددا هاما للسلوك الانجازي و الدافعية للإنجاز، فشعور الفرد بالفشل يؤثر في مستوى الكفاءة الفعلية التي تؤدي بها المهام.

و يمكن أن يحدث انتقال آثار التعليم بمقدار ما يوجد من عناصر متماثلة في موقفين، و كلما زادت هذه العناصر زاد انتقال أثر التعلم، ولا تقتصر عناصر التشابه بين موقفين، على المهارات الحركية بطبيعة الحال، فقد تتخذ صورة بيانات و عمليات أو مبادئ و تعميمات و اتجاهات.

و لهذا يمكن أن نعتبر فكرة المكونات المتطابقة في التفسير العلمي الوحيد لضمان تحقيق انتقال أثر التعلم، كذلك فإن هذا يفسر انتقال تعلم الفشل لدى الفرد من مجال إلى آخر، أو من مادة إلى أخرى أو من وظيفة إلى أخرى.

إنه من السهل الاستجابة لمثير جديد باستجابة قديمة، بالمقارنة باستجابة جديدة لمثير قديم، و يفسر هذا أن مقاومة العادات المكتسبة أصعب مما في تكرار عادات قديمة.

و بذلك هذا يفسر انتقال الفشل المتعلم لدى افراد المنظمات لدينا، حتى إن تم انتقالهم من مجال لآخر، أو من وظيفة لأخرى، كما أن تصرفات أو ردود أفعالهم لا تتغير حتى و إن تغير الموقف أو الحالة.

و بالتالي فإنه حتى و إن تم تغيير استراتيجيات التسيير لدى منظماتنا (المؤسسات الاقتصادية) و العمل على إضافة الإمكانيات التكنولوجية الحديثة فهذا قد يغير في طريقة معالجة القوائم أو التقارير، أي بمعنى، تسهيل العمليات الوظيفية من غير أن يحدث ذلك تغييرا في كفايات التفكير و كفايات التصرف (السلوك).

و هذا يفسر عدم قدرتهم على التكيف في السلوك و تعديله بما يتماشى و المستجدات، و بدوره يفسر انعدام ارتباط تغيير وسائل العمل الحديثة أو التقنيات الحديثة للتسيير مع تغير السلوك أو حتى تكون درجة الارتباط بينهما سالبة أو ضعيفة جدا.

في كل الحالات تعتبر زيادة الاستثمارات و التزود بالتقنيات التكنولوجية الحديثة لا تؤثر بدرجة محددة في سلوك الأفراد، إذا لم تتوفر بعض المقومات الاعتبارية كمحددات توجه موقع الضبط، هذا من جهة، من جهة أخرى فإن الخبرة و المعرفة التي يحصل عليها المتعلم في دراسة مادة اختصاص مثلا، تمتد آثارها إلى مواقف عمل جديدة.

فالشخص هو الذي يضع الفكرة في ذهنه، هو الأساس و السبب في كل شيء، هو الذي يقرر ما يريد، ثم يختار نوع الفكر الذي يضعه في ذهنه، فيتحول الفكر إلى تفكير، و منه إلى تركيز، ثم سلوك، ثم نتائج من نفس نوع الفكرة. فإذا كانت الفكرة ايجابية ستكون النتيجة ايجابية، و إذا كانت الفكرة سلبية ستكون النتيجة سلبية⁽¹⁾.

بحيث يقوم الذهن بتحليلها من كافة الزوايا، ثم يعطي لها منطقاً، و معناً مبنياً عل معلومات مشابهة متواجدة في مخازن الذاكرة، ثم يقوم بالمقارنة بينها و بين أفكار أخرى مشابهة، و أخيراً يبحث العقل في كافة الملفات العقلية في أي معلومات تدعم الفكرة التي وضعها الشخص في ذهنه، مما يجعلها تتسع و تنتشر.

و لأن المخ يتخذ أي شيء يتم التركيز عليه كمرشد أو رؤية له، فإن الفرد يعتاد على التركيز على الأخطاء و العيوب و نقاط الضعف، و نتيجة لذلك فإن متوسط حديث الشخص العادي إلى نفسه يفوق نسبة 15 مرة لصالح الأفكار السلبية، و لهذا الأمر تأثير متراكم من التعزيز السلبي، بحيث أن فكرة سلبية تصنع ممراً سلبياً جديداً لخلايا المخ⁽²⁾.

و إتباعاً لهذا المنظور، فإن الفشل المتعلم الذي يمكن أن يرسخ كطريقة أو نموذج تفكير يتعود عليه الفرد سوف تمتد آثاره إلى مواقف عمل جديدة سيواجهها المتعلم بعد تخرجه، و سوف يتبنّاها كأساس تفكير، كنسيج ثقافي متشابك يصعب حقيقة تغييره حتى و إن تغير الموقف أو الوضعية.

و هذا ما يمكن استنتاجه عند التمعّن في ملاحظة و دراسة أفراد المنظمات (المؤسسات) عامة و الاقتصادية خاصة، و ما يمكن أن يمثل إعاقة هذه الأخيرة من تغيير مسار إستراتيجياتها و كفاءات التصرف داخلها و خارجها، مما تفسره سهولة الاستجابة لمثير جديد باستجابة قديمة بالمقارنة مع استجابة جديدة لمثير قديم.

الشيء الذي نفتقده، لأن النظر للأوضاع بطريقة مختلفة أو من زاوية جديدة قد يساعدنا على إيجاد حلول مختلفة و يفتح المجال لزوايا أخرى لم نكن لنراها لو تمسكنا بالأراء و كفاءات النظر القديمة.

و بالتالي فإن نفس الحالة المزعجة أو المتأزمة قد تستكشف لها حلول أو قد تصبح فرصة فقط، إن استطاع الفرد تغيير الغشاء الذي يتخلله للنظر، و التي يعتمد بدوره على عدة عوامل متشابكة يستلزم تكييفها مع ما نريد أن نراه من خلال محاولة التفكير بطريقة مرنة و منفتحة على مختلف الاحتمالات الممكنة و التي قد تساعد على استخدام المعارف المكتسبة و فتح المجال للتغذية الرجعية في أن تتحرك.

إلا أن هذا يستوجب إدراك الأفراد لذاتهم و حقائق الأوضاع و إدراكهم لمعتقداتهم و العناصر المكونة لها للتمكن من فهم ذاتهم، و بالتالي القدرة على فهم الآخرين، مما يسمح بالنظر إلى حقائق الأمور على صورتها الفعلية.

(1) إبراهيم الفقي: استراتيجيات التفكير، دار الراية للنشر و التوزيع 2009، ص 9-10
(2) إبراهيم الفقي: قوة الفكر، دار الراية للنشر و التوزيع 2009 ص 111-114

في الواقع يستخدم الشخص العادي ما يقل عن 1 % فقط من عقله في مجالات الإبداع و التذكر و التعلم، فما الذي من الممكن أن يتم تحقيقه إذا قمنا جميعا باستخدام 20 أو 40 أو حتى 100 بالمئة منه (T. Buzan 2006)⁽¹⁾.

حيث أشار بحث أجراه " البروفيسور " "سيرى"⁽²⁾ في السبعينات من القرن العشرين أنّ إلى كل شخص لديه إمكانيات عظيمة و متكافئة سواء للنصف الأيمن أو الأيسر من المخ، إذا تم استخدام كلا النصفين، فستزداد قوتها و يشتركان معاً لدعم النتائج الإبداعية المشترك لكليهما. و هذا بدوره يزيد من القدرة على ترابط الأفكار، و هذا يعني أنّ أسلحة الفرد العقلية و الإبداعية بإمكانها أن تتطور تطوراً هائلاً. و تمثل خرائط العقل التي اكتشفها (T.Buzan) أداة فعالة للتفكير لأنها تعمل مع المخ و تشجعه على خلق الروابط بين الأفكار، فكل فرع يقوم الفرد بإضافته إلى خريطة العقل الخاصة به يكون مرتبطاً بالفرع السابق، فهي عبارة عن إظهار مرئي للطريقة التي يفكر بها المخ.

فعندما انهارت " شركة فريتناس veritas " ⁽³⁾ في "سنغافورة" استخدم نائب رئيس الشركة و زملائه خرائط العقل في النهوض بها و إدارتها مرة ثانية في عشرة أيام. كما تم إنقاذ "سلسلة مطاعم مكس" في الولايات المتحدة من الإفلاس عن طريق خرائط العقل.

إننا لا نستطيع أن نغير الماضي، لكن يمكننا أن نغير وجهة نظرنا في تجارب الماضي، فنتعلم منها، ثم نحدث فيها التغييرات التي نريدها. و بينما يتغير الوعي في المجتمع و ينمو، فإنّ الضمير يستيقظ و يزداد الذكاء أيضاً، لأنّ وجود الضمير يعني القدرة على معرفة الخطأ أو الصواب من خلال أنفسنا، حيث وصف في الماضي بعض الناس الضمير على أنه الاستماع إلى الصوت الداخلي.

و عندما يتم تطبيق هذه المعرفة الداخلية، فإنها تسمى البصيرة، و عندما تطبق على حلّ المشاكل، فإنها تسمى إبداع، و عندما تطبق على العلاقات فإنها تسمى إدراك مزايا الآخر، فتتمية العقل أمر ضروري و لكن الضمير شيء أهم.

إنّ الأشخاص الأكثر نجاحاً يبدو أنّ لديهم موهبة خاصة في المزج بين تفكيرهم العقلي السديد و إحساسهم الداخلي، سواء كانت هذه الموهبة منحة إلهية فطروا عليها، أم عملوا على اكتسابها اكتساباً، فهم لا يعتمدون على المنطق وحده، بل يستعينون بعقولهم و قلوبهم على حد السواء، و يستخدمون جانبهم الإدراكي، مع جانبهم الحدسي و الغريزي، فالحقائق وحدها لن تقودنا إلى أي مكان.

حيث تبين الاكتشافات العلمية الحديثة بأنّ العواطف لا توجه قراراتنا و أفعالنا فحسب، بل بدونها لن نكون قادرين على اتخاذ القرارات من الأساس (Russell H. Granger)⁽⁴⁾ ففي هذا الإطار كتب الباحث الدكتور " بيتر شيزجال " أنه على نقیض مفهومنا عن طرق التفكير العقلانية، و الإدراكية الخاصة بالمخ، فإنّ " آلتنا العقلية تعمل، في واقع الأمر، بصورة بعيدة كل البعد عن الموضوعية ".

(1) (2) (3) Tony Buzan : استخدام الغل في العمل، مكتبة جرير السعودية 2006 ص 7، 2، 10-11
(4) Rusell H.granger: "المحفزات السبعة للحصول على نعم" علم التأثير على قرارات الآخرين، مكتبة جريرة، الطبعة الاولى، السعودية 2009، ص 72

و يضيف " تيودور روتيكي" أنّ العلاقة بين التفكير العقلاني المنطقي و بين العاطفة، بأننا نفكر عن طريق مشاعرنا، و يعدّ هذا بعيدًا تمام البعد عن الاعتقاد القديم بأننا نفكر و نتصرف من خلال الإدراك العقلاني، و أنّ المشاعر تعترض السبيل إلى ذلك.

فمن الواضح أنّ البحث الجديد لا يصحح فقط من مفهومنا الخاطئ عن أولوية المنطق، و لكنه يشير، كذلك، إلى السبيل للاستفادة من معرفة ما يحفز تطبيق هذه المعرفة من أجل الحصول على القرارات المرجوة، إذن الشخص سيكون في حالة تفكيرية تلقائية، و بمعرفة ذلك سنتمكن من تحديد المحفزات الداخلية التي غالبًا ما سيستخدمها الشخص من أجل تحفيز القرار و العقل الذي نسعى إليه، فجميع الناس في معظم الوقت يكونون في حالة تفكير تلقائي.

باستثناء رجال الشرطة، المحامون، الأطباء، و المهندسون و رجال الاقتصاد... و أشباههم بصفة عامة، يميلون إلى البحث و التحري عن تفاصيل أكثر حقائق و أرقام أكثر و أسلوبًا أكثر عقلانية و منطقية، و لكن لا نعلم على هذا كثيرًا، فحتى مثل هؤلاء الأفراد يعتمدون على الاستجابات العاطفية. يفعل الأفراد ما يرغبون و ما هو مريح بالنسبة لهم، اعتمادًا على نظام توجيههم الذاتي الداخلي و المحفزات الداخلية، إننا نأخذ قراراتنا اعتمادًا على العاطفة، و لكننا بعدها نبرز هذه القرارات باستخدام العقل و المنطق.

و يجب أن نتذكر على الدوام أن هناك أكثر من طريقة واحدة لإنجاز الأمور، ليس هناك طريقة واحدة صحيحة، و لا يوجد شيء مستحيل، فالمعرفة قوة.

لكن ما إن عرفنا شيئًا ما، حتى نجد أنه من الصعب تصور ما قد يكون عليه الحال إن كنا لا نعرفه، و كما حددها كلّ من (Chip and Dan Heath)⁽¹⁾ فإن معرفتنا قد تمثل لعنتنا، حيث يصبح من الصعب علينا تبادل معرفتنا مع الآخرين، لأنه لا يمكننا إعادة تكوين الحالة العقلية لمستمعينا بشكل فوري.

إنّ الإشكال الكبير الذي تتخبط فيه الجزائر و بالأخص شبابنا، خاصة كونهم أصبحوا يتقبلون ما يأتيهم من معلومات على كونها حقائق و مسلمات. لم يعد شبابنا يطرح أسئلة، أصبح كلّ ما يتم تلقيه من معلومات هي مسلمات بمعنى الكلمة تقبل كما هي، و نعيش معها كما هي و نتقبلها.

ف فعل التّقبل هنا، هو الذي أصبح أخطر من المعلومات المتلقاة بحذ ذاتها، بحيث تقبل الشيء لا يدعي و لا يستوجب بنا البحث فيه، ولا البحث في تغييره، أو حتى رفضه كموقف دائم، و اتخاذه كموقف مؤقت ألزمته حتمية الظروف، إلا أنه لا يمكن أن يمثل النهاية.

و بالتالي هذا يدفع بنا إلى البحث عن الحلول البديلة و التي نعمل على إيجاد مخرج، و هنا عندما نقول إيجاد مخرج لا نقصد الهروب، فهروب الشباب من ذلك الموقع إلى محطات أجنبية لا يعني إيجاد الحلول، بل هي نوع من أنواع الاستسلام، لأنه بهذه الطريقة يرى أنه لا مخرج من الموقف الذي كان فيه، و يرى بأنّ الحلّ هو تغيير المكان.

⁽¹⁾ Chip Heath and Dan Heath: " أفكار وجدت لتبقى " ترجمة شادي بونس، الدار العربية للعلوم 2008

2- الاستنتاجات و الاقتراحات:

إن فاعل التغيير و التذبذب الدائمين على الساحة الاقتصادية العالمية و المؤثرة على المحيط الوطني للمؤسسات الجزائرية الاقتصادية قد يكون في صالحها للتفوق، حيث يرى المفكرين أن هناك اندماج و تفوق في عمل المجموعات الحيوية التي تعتمد عليها المؤسسات في انجاز العمل بأكمل أو أمثل الطرق. إلا أنهم مرتبطين بفاعل الزمن، فعندما تنتهي المهمة أو المشروع يكون على المؤسسة ضرورة تنمية الدافعية لهذه المجموعات بصفة مستمرة، متكررة و متجددة للدخول في مشروعات أخرى. و كلما زادت درجة التذبذبات و التغييرات الخارجية مما يجعل المؤسسات و خاصة القيادة في حالة يقظة مستمرة. و يجنب بالتالي هذا إعطاء الفرصة أو الوقت الكافي للتدهور أو انخفاض الحيوية و القوة الدافعة للمجموعات و ينميها باستمرار، وقد يكون توافرها باستمرار لصالح هؤلاء و المؤسسة ككل، لأنهم يتعودون على العيش بها دائماً. و بالتالي يتبع هؤلاء الأفراد مع الوقت بصفة العمل و النشاط و الحيوية الدائمة، الشيء الذي قد يخلق أو يمنح ميزة تنافسية قوية جداً.

لكن هذه الميزة التنافسية قد تشكل خطر على المدى الطويل، إذا لم تكن تتماشى مع متطلبات البيئة، فدرجة التجانس هذه، درجة مخيفة و متناقضة النتائج إذا استقرت و تم ثباتها. حيث أن بلوغ مستوى معين من التميز لا يكفي، بل الأهم منه هو الاحتفاظ بهذا المستوى و تنميته باستمرار.

و الإشكال الحقيقي هنا، هو في القدرة على تحقيق التوازن بين التكيف و متابعة التقلبات و سرعة التأقلم معها، و بين الاستقرار النفسي و التوازن الداخلي للأفراد في حالات التذبذب و التقلبات المحيطة. فالمحيط العام هو عامل مشترك بالنسبة لكل المنظمات بينما يمثل المحيط الخاص نقطة اختلاف بين منظمة و أخرى لخصوصيته بالمنظمة. و على هذا الأساس قد يكون المحيط الخاص من الميزات التنافسية في حالة قوته.

حيث تتولد قوته هذه من جانب تقني يمكن الاعتماد عليه كأساس أولي، و أيضاً و أهم بدرجة كبيرة من جانب سلوكي يتولد أو يترسخ من خلاله تأثير عدة عوامل، من بينها التفاعل للسلوكيات، العلاقات التي تربط بين الأفراد، مستواهم العلمي و الثقافي، أهدافهم و غاياتهم، و مستوى أو درجة انتمائهم للمجموعة داخل المنظمة. و الذي يكون كنتيجة ايجابية إن أخذته القيادة أو المستويات العليا في الحسبان، و فعلت كل ما يمكن فعله أو تحسينه للوصول إلى هدف أو حتى غاية أسمى.

و عليه قد يكون من الخطأ إن فكرنا في جعل داخل المنظمات نمط نموذجي يمكن تطبيقه، أو بمعنى آخر تنميط سيورة العمليات و العلاقات و التفاعلات في المنظمات. حيث يدفعنا ذلك إلى توجيه هذه العمليات إلى ما نراه آلي و نتوقع جودته بصفة آلية تبدأ بفعل و يتخلله فعل إلى غاية نتيجة (أي نتوقع و نكون على دراية تامة بما سيتم من فعل و ما سينتج عنه، و هكذا إلى غاية النتيجة النهائية).

فالمنظمات أي كانت درجة تشابهها (سواء كان ذلك من ناحية الحجم، مجال النشاط، الجنسية المكونة لأفرادها، التكنولوجيات المستخدمة، المستويات التعليمية و الثقافية، المحيط الخارجي أو العام و الأنظمة

المطبقة أو المفروضة...الخ)، فإن المحيط الداخلي و درجة التفاعل التي قد تنشأ من جراء تفاعل أفراد المجموعات أو تأثير القيادة، فهي مختلفة إلى حد ما أو درجة ما، فيما يخص محيطها الداخلي و لا يمكن تنميطها حتى لو كانت تتشابه تمامًا.

و عليه قد تمثل درجة الاختلاف هذه ميزة تنافسية للمنظمة، بحيث أنها تؤثر عليها القيادة بما تفعله و ما تستخدمه من طرق تكنولوجية و تعاملية لخلق نوع من العلاقات المثمرة و التي تختلف من خلالها عن المنظمات الأخرى و تكون بذلك قد تميزت، فتتحقق ميزة تنافسية يصعب جدًا تقليدها لأنه يصعب تفسيرها.

و لا يتم ذلك بمحض الصدفة أو تلقائيًا، بل بالاعتماد على تفكير استراتيجي محكم، بحيث يعتمد ذلك على استخدام أكثر التقنيات المتطورة في تكنولوجيا السلوكيات لدراسة أولية و مسبقة للموظفين أو أفراد المنظمة من ناحية تصرفاتهم و ردود أفعالهم في حالات معينة، من خلال دراسات نفسية معينة، و من خلال استخدام التقنيات الحديثة في علوم السلوكيات، دراسة نفسية الأفراد.

و هذه تكون ليس فقط مسبقة للأفراد الموظفين الجدد في فترة الامتحان أو الاختبار لتوقع و تقدير تصرفاتهم و سلوكياتهم في حالات معينة، و اضطرابات معينة قد تحدث، بما فيها هنا الاضطرابات و التذبذبات و الأحداث على المستوى الشخصي للفرد، من خلال تعاملاته داخل المنظمة و خارجها (في محيطه الخاص). بل ترافقه الدراسات النفسية و دراسات السلوك دوريًا إذا تم توظيفه تحسبًا لأمر جديدة أو تقلبات و تذبذبات قد تتخلل عمله في المنظمة.

كذلك الحال بالنسبة للموظفين القدامى، بحيث تقوم المنظمة بدراسة تفاعلاتهم و تقدير تصرفاتهم و سلوكياتهم في بعض الحالات المهمة للمنظمة، و هنا يكون الأمر أسهل، على الأقل في الأول لأن لدى المنظمة فكرة عن تصرفات هؤلاء الأفراد في الأزمات أو الوضعيات التي سبق و أن تعرضت لها المنظمة.

إلا أن تحسبًا للمستقبل، يجب أن تواصل المنظمة دراسة الموظفين القدامى عند أي تغيير مفاجئ قد يطرأ عليهم كدخول موظفين جدد يختلفون عنهم في المستوى التعليمي، في العمر، في الثقافات، و مدى تذبذب أو تأثير المجموعات المكونة من قبل.

قد تظهر هذه الأمور صعوبة في أول وهلة، إلا أن ذلك غير صحيح، فإلى جانب التقني للدراسات الخاصة بتكنولوجيا السلوك و التصرف و الدراسات في العلوم النفسية متوفر، هذا من ناحية، و من ناحية ثانية فإن من نتائج هذه الدراسات و المعالجات النفسية للعمال أو الموظفين قد تخفض من درجة تأثيرهم و توترهم و تخوفهم من التغييرات و درجة سرعتها، و بالتالي تنقلص الدرجة السلبية على إنتاجيتهم و عملهم و كذا ولائهم، و كذا عدم ثقتهم بالإدارة و المنظمة ككل على مصالحهم الشخصية.

و قد تكون تكلفة هذه الدراسات صغيرة جدًا أو أقل ضررًا من النتائج أو الأضرار التي قد تلحق بالمنظمات إن زادت درجة عدم الاستقرار و التوازن التي قد تلزم عقلية أو ذهن الموظفين لديها، من

جاء التغييرات السريعة على الصعيد العالمي و الوطني، و التي تفقد أي من هؤلاء و أي كان مستواه العلمي و الثقافي، الثقة في قدراته العلمية، و بالتالي التصرفية و ينصب اهتمامه و تفكيره في تخوفه من فقدان مكانته و استقراره الحاليين، و بالتالي انخفاض طاقته العملية و الإبداعية، و فقدان المنظمة بعد ذلك. بينما الدراسات النفسية و السلوكيات قد تساعده على الاطمئنان و تحثه بطريقة علمية مدروسة على الإبداع و الابتكار و التقدم و الارتياح، و التي بدورها تخدم ليس فقط مستواه الفردي، و إنما مستواه في المجموعة، و بالتالي في المنظمة التي ينتمي إليها و يحاول استخدام طاقاته الباطنة بدرجات أكثر مستوى. هذا قد يكون بحد ذاته حاجز للتأثير السلبي للمعلومات المتدفقة من الخارج، و التي يجب الاهتمام بها، لما لها من تأثير على الأفراد المكونة للمنظمة. و على الأرجح يجب تكوين هيئة معينة ذات درجة عالية من الذكاء، قد تكون أكثر ذكاءاً من باقي المجموعات المكونة للمنظمة لتصفية هذه المعلومات و معالجتها و إعادة صياغتها، و هنا نتكلم عن الذكاء وتبين أنه ليس الذكاء المنطقي بل الاجتماعي و الانفعالي الواجب التحلي بهما.

بحيث يصبح وقع المعلومات على الأفراد ينظر له من الناحية الإيجابية و ليس السلبية من دون اللجوء إلى إخفاء الوقع الحقيقي لهذه المعلومات على الأفراد و التعامل معهم و كأنهم أطفال، لا، بل فن و كيفية إعلامهم أو إيصالهم بالمعلومات اللازمة لمواصلة العمل مع التركيز على الجانب الإيجابي لها و توضيح الصورة.

بالمقابل أيضا أن الدراسات النفسية و السلوكية يخدم الإدارة في التهيؤ لفعل أو درجة تأثير المعلومات على تغيير تصرفات و سلوكيات و تفاعلات الأفراد داخل المنظمة، مما يساعدها على تقدير النتائج و ردّ الفعل السريع على هذه النتائج بمعالجتها في وقتها و ليس بتركها تتراكم.

إلا أن ذلك لن يتم بمعزل عن تفكير استراتيجي على المستوى القيادي للمنظمة، و التي يجب أن تجهد في دراسة داخلية للمنظمة و محاولة فهم ميكانيزمات التفاعل و التعامل و كفايات التفكير، ابتداء من القيادة إلى القاعدة.

ففي دراستها الإستراتيجية لداخل المنظمة تعودت القيادة أن تأخذ فقط في الحسبان جانب الإمكانيات البشرية و المادية لها كقدرات تنفيذية لمواجهة طلبات السوق و تذبذباته من الناحية الإنتاجية و تلبية الحاجة فقط، بغض النظر عن ما قد يعيق هذه الأخيرة من أفكار داخلية شخصية للأفراد، و الذي من شأنه إعاقة العمل للوصول إلى الهدف بالرغم من تواجد القدرات الفنية و العلمية لذلك.

و لذلك يصبح من الضروري توجه القيادة لفهم ذاتها (من خلال توضيح الصورة أو الرؤية لديها و التي تعتمد في حد ذاتها على نظم القيم و المبادئ الخاصة بها كأفراد). فمن خلال توضيح الصورة هنا و فهمها يمكنها بذلك تسيير توجهاتها و توجهات أفكارها. هذا بدوره يساعدها على الاهتمام بما يشعر به الآخرين الذين تتكون لديهم فكرة أو صورة أو رؤية خاصة بهم، و التي تعتمد بحد ذاتها على نظم القيم و المبادئ الخاصة بهم.

فمحاولة القيادة فهم هذه المشاعر و كفايات التفكير لدى هؤلاء الأفراد يساعدها في كيفية التعامل معهم، و بالتالي كيفية تسييرهم و محاولة العمل على تقريب الصورة أو الرؤية، إلى أن تصبح مشتركة بينهم.

الشيء الذي قد يساعد على جلب اهتمامهم بمصير المنظمة ككل، و الإحساس بالانتماء و بالتالي تزيد فاعليتهم، و منها فاعلية المنظمة ككل. فالفرد الذي يشعر بالانتماء للمجموعة أو المنظمة، يصبح يعمل بصفة إحساسه بحرية الاختيار، و لأنه هو الذي حدد أو قرّر ذلك.

فالحرية الداخلية من بنية القدرات العقلية و التي تعتبر المصدر الناشئ للسلوك الإنساني بشكل عام، و السلوك الإبداعي بشكل خاص. و العلاقة بين الإبداع و الحرية الداخلية تشكل ارتباطاً عضوياً، فلا إبداع بلا حرية، كما لا يمكن أن تتشكل لدى الفرد إرادة اختيار سليم دون توفر قدر مناسب من القدرات الإبداعية لديه.

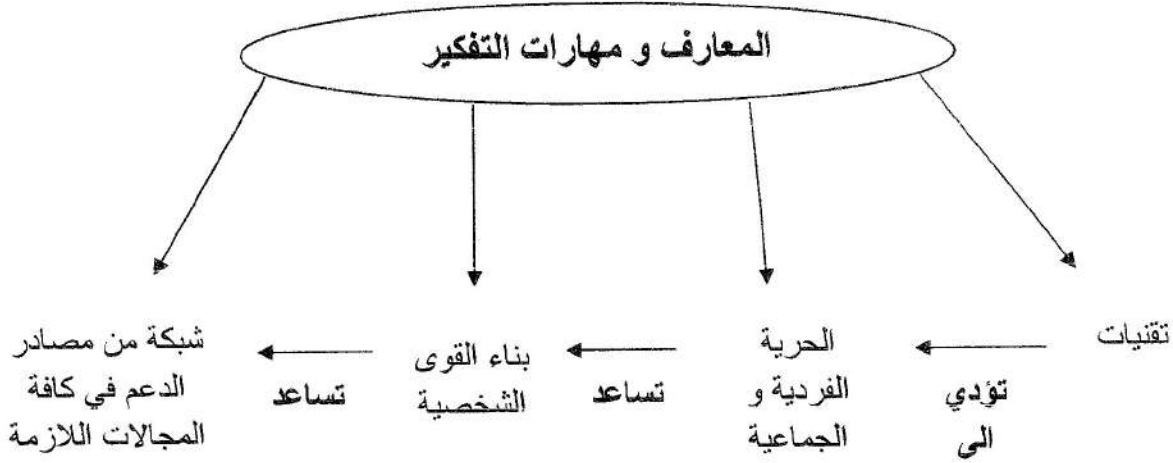
حيث يمثل الإبداع نوع من الصراع الدائم بين الإيديولوجية الذاتية التي تضم درجة الحاجة و الحرية الداخلية للإنسان، أو ما يطلق عليه تعبير إرادة الاختيار، و الإيديولوجية الجماعية التي تضم الحرية الخارجية للإنسان، و كلما زاد الصراع بينهما ارتفع الإبداع.

و ما يفقد له المجتمع لدينا هو حرية التفكير ضمن ما يدعى الثالوث المؤسسي الأسرة، المدرسة و الدولة، حيث أنه من المفروض أن يتوفر لدى الفرد الأمن النفسي من تقبل الفرد لنفسه كقيمة في حد ذاته، ضمان مناخ يخلو من أي تقييم خارجي و التفهم الوجداني للذات.

كما يجب توفر الحرية الشخصية المتمثلة في إمكانية التعبير عن النفس بوضوح وفق البناء النفسي الذاتي، الذي يشكل إطاراً مرجعياً داخلياً دون الالتزام بمحاكاة و معايير تقييم خارجي. وبذلك فإن كل فرد يفكر و يعبر بطرق متفردة تختلف عن ما يتبعه الآخرون.

فالفرد يفقد القدرة على الإبداع إذا سلبت حريته و حُرِم تلقائيتها، فالحرية كما يرى (Ayn Rand 1938) تعني "الحكم الذاتي" و عملية تحرير للذات حسب (Max Sterner 1982) و الذي يؤكد أن من يسلب حرية الفرد هو الفرد نفسه.

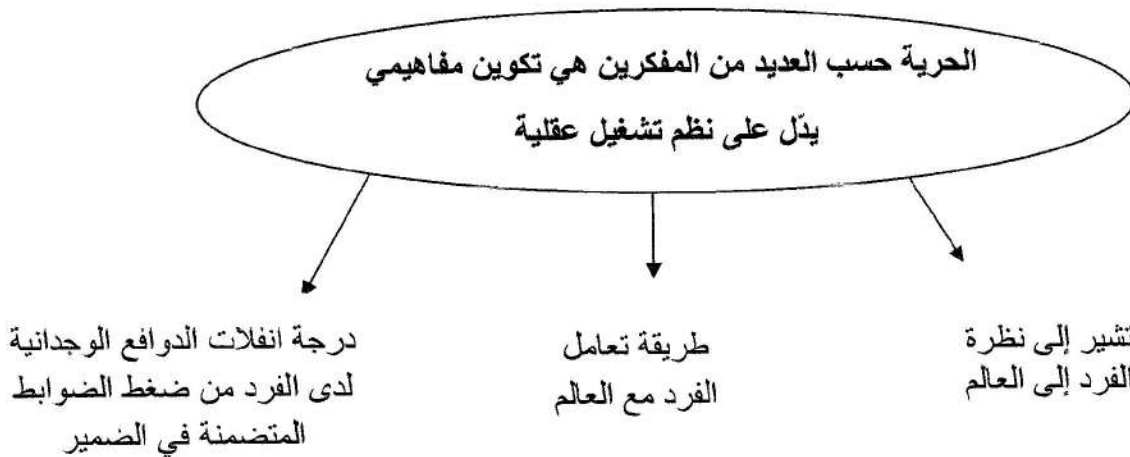
حيث يرى Ayn Rand في هذا المجال أنّ الاستراتيجيات التي يؤدي إتباعها رفع الحرية الفردية و الجماعية من خلال التزود بالمعارف و المهارات التي تشكل تقنيات الحرية، و بناء القوى الشخصية من خلال المعرفة، و مهارات التفكير، و تكوين شبكة من مصادر الدعم الذاتي في كافة المجالات اللازمة، و هذا ما يبينه الشكل التالي :



شكل رقم 23: تأثير المعارف و المهارات على الحرية و الشخصية

المصدر: من إعداد الباحثة.

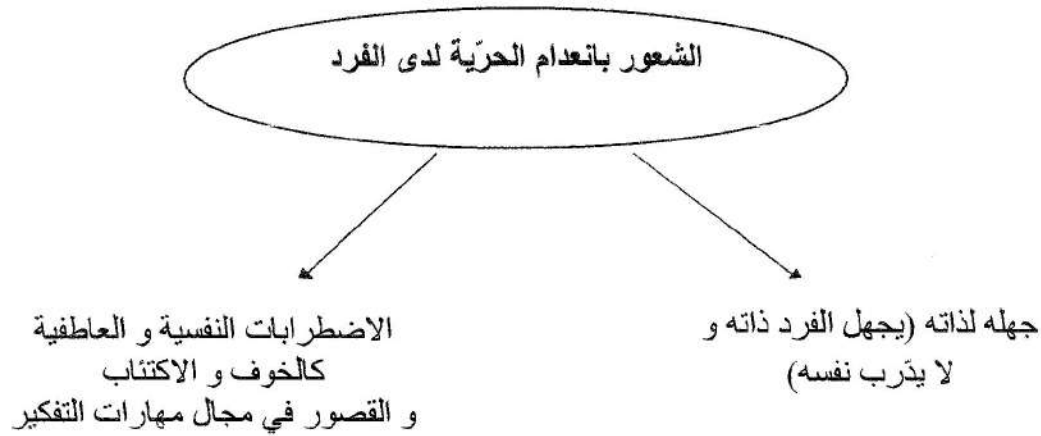
و حسب العديد من المفكرين فالحرية تكوين مفاهيمي يدل على نظم تشغيل عقلية تشير إلى نظرة الفرد إلى العالم و طريقة التعامل معه. كما يدل على درجة انفلات الدوافع الوجدانية (التملك، تقدير الذات، و الشهوة و حب التعرّف) عند الفرد من ضغط الضوابط المتضمنة في الضمير (الثقافة و الدين و المعارف). أي درجة تجاوز القيود الموضوعة على جهاز العاطفة كمصدر فطري للسلوك، و على جهاز الفكر كمصدر ناشئ له، أنظر الشكل التالي :



شكل رقم 24: علاقة الحرية بمنظور الفرد و طرق تفكيره

المصدر: من إعداد الباحثة

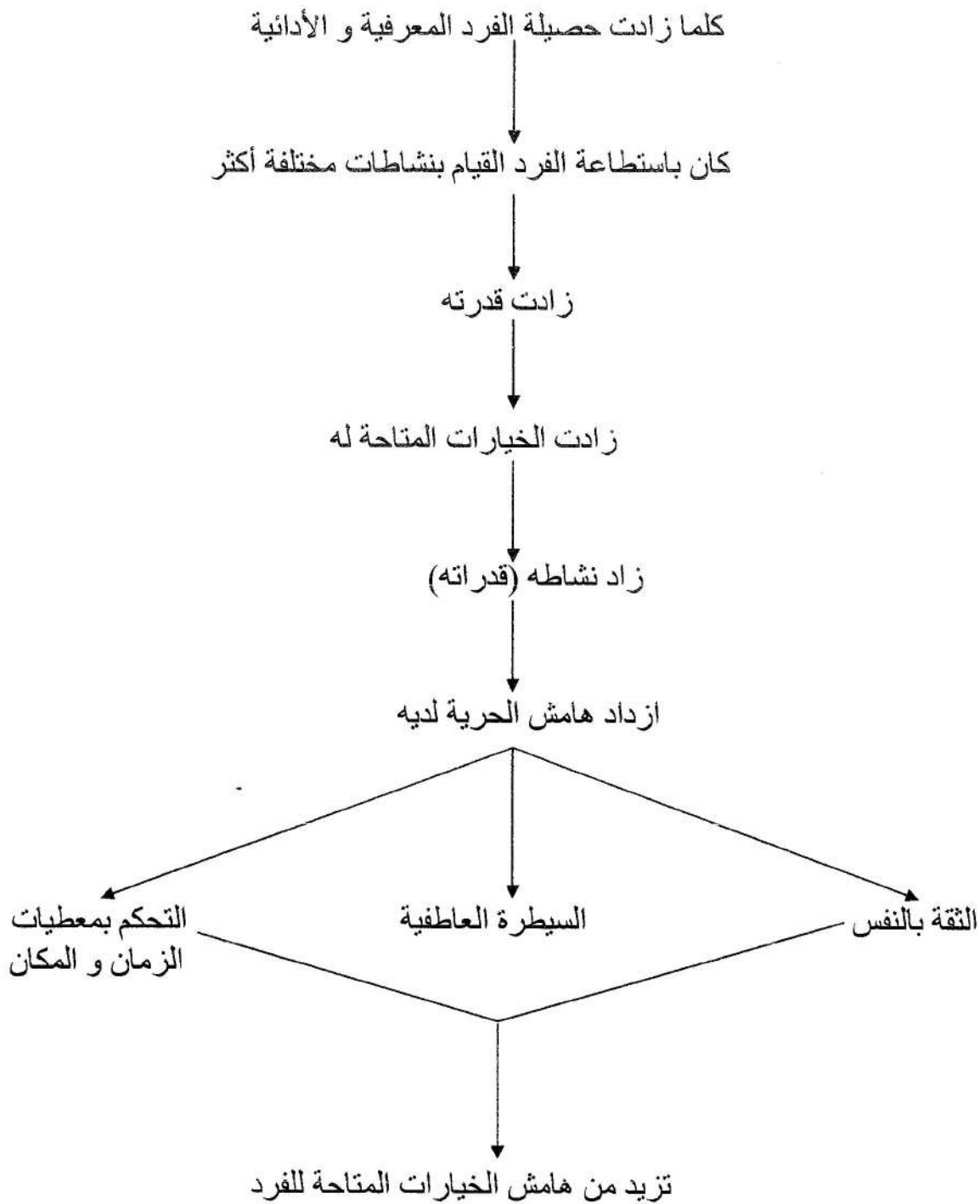
بمعنى آخر أنه يشير إلى درجة تخطي الفرد أو الجماعة للضغوط التي تفرضها الضوابط الاجتماعية و الاقتصادية و السياسية و الثقافية. فمن أسباب الشعور بعدم الحرية هو أن الإنسان لا يعلم ذاته و لا يدرب نفسه، كذلك الاضطرابات النفسية و العاطفية كالخوف و الاكتئاب و القصور في مجال مهارات التفكير: أنظر الشكل التالي :



شكل رقم 25: عدم إحساس الفرد بالحرية

المصدر: من إعداد الباحثة

فالأفضل إذن هو زيادة هامش الخيارات الايجابية المتاحة للفرد، حيث كلما كان باستطاعته القيام بنشاطات أكثر كانت قدرته أكبر، وكلما زادت قدرته، كثرت الخيارات المتاحة له. وكلما زادت حصيلة الفرد المعرفية و الأدائية كانت إمكانات قيامه بالأنشطة المختلفة أكبر، وكلما زاد نشاطه ازداد هامش الحرية لديه، و التي تتضمن الذكاء و الثقة بالنفس و السيطرة العاطفية و التحكم بمعطيات الزمان و المكان، لأنها جميعاً تزيد هامش الخيارات المتاحة للفرد، السيورة التي يمثلها الشكل التالي بطريقة أفضل.

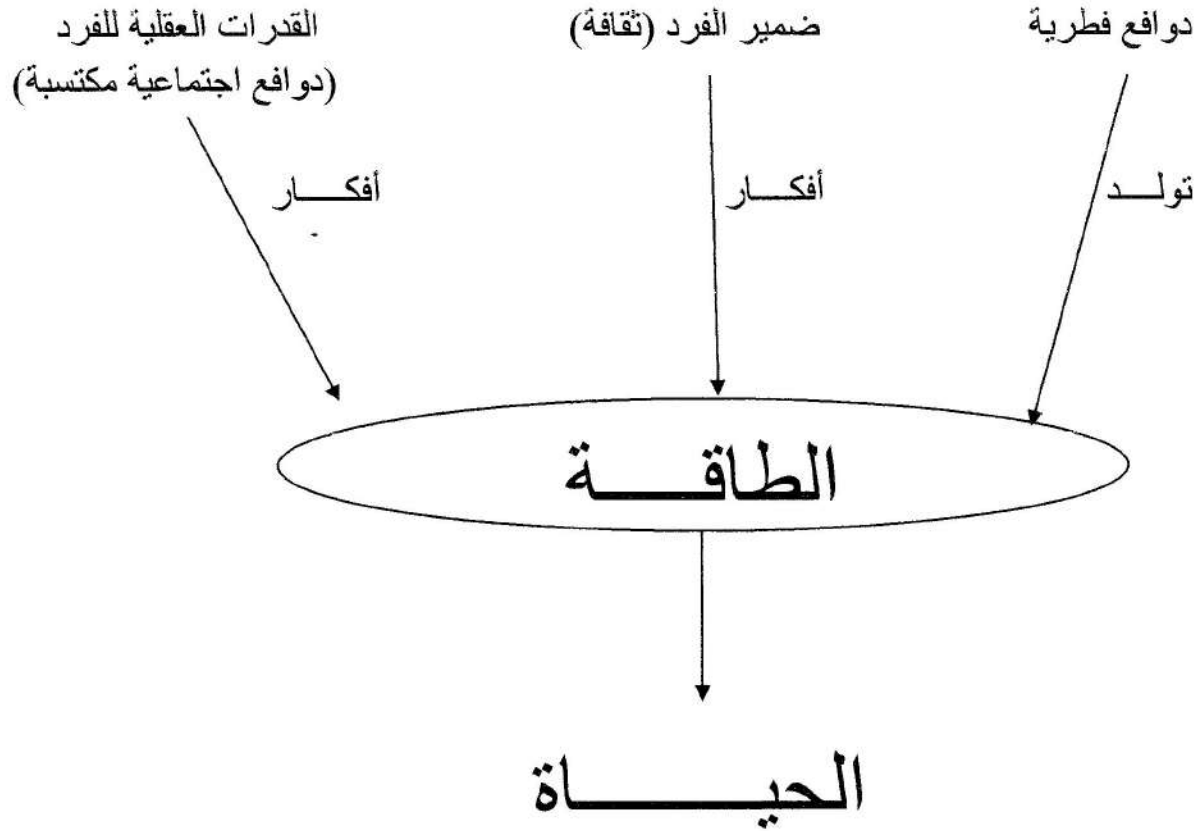


الشكل رقم 26: تأثير زيادة حصيلة الفرد المعرفية و الأدائية

المصدر: من إعداد الباحثة

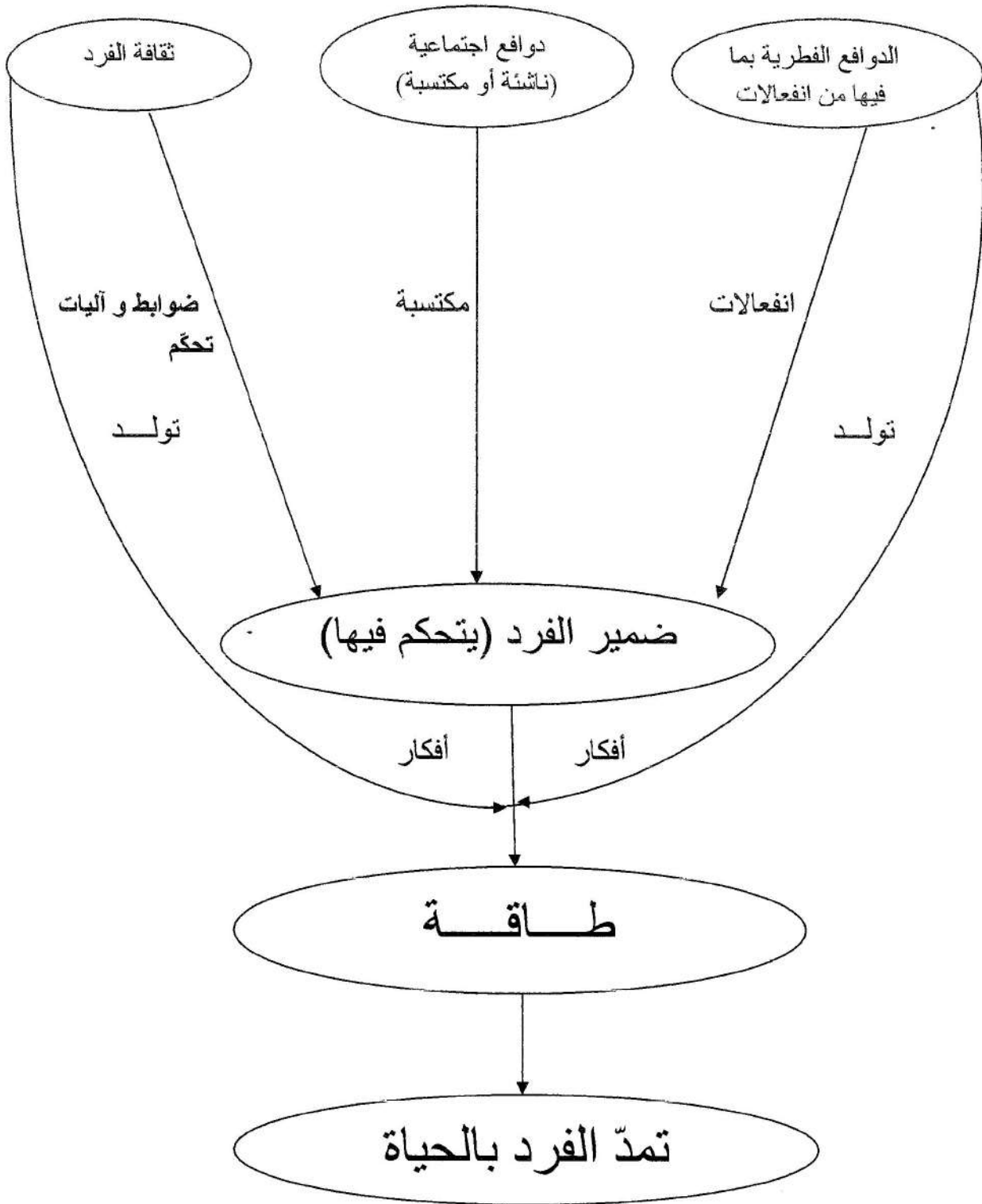
فهناك طاقة إنسانية حية لازمة للفرد، متغيرة لا تبقى على حال و يصعب التنبؤ بها تتحكم بها الحاجات و الغرائز و الرغبات النفسية الكامنة لدى الفرد، بحيث تعدل الظروف التي تعمل ضمن محدداتها. فيولد الإنسان الطاقة من داخله بما لديه من دوافع فطرية و يتحكم فيها من خلال ضميره، بما فيه من ثقافة، و من خلال قدراته العقلية بما تتمكن من اكتسابه من دوافع اجتماعية ناشئة مكتسبة. ففي الجسم البشري مراكز طاقة تبعث فيه الحياة و تستمد طاقتها اللازمة من الأفكار التي تراود الفرد و تتولد من الانفعالات التي تهرّ كيانه، و تكتسب من الظروف البيئية المحيطة به.

من هذا المنطلق فإن أفكار الأفراد تمثل سبب كل الأحداث و التجارب التي يتعرضون لها، الشيء الذي يحتم معرفة و تعلم كيفية التفكير و التحكم فيه لأنّ العكس يحسس الأفراد بعدم التحكم في حياتهم و إن لم يتمكنوا من التفكير لأنفسهم فلن يشعروا بالحرية. إذن فالفرد حرّ في تفكيره و لا يمكن له التبرير بأنه يفكر بطريقة معينة لكون أيّ كان كالحكومة أو السلطة تحتم عليه ذلك، و هذا ما تم تمثيله في الأشكال الثلاثة التالية:



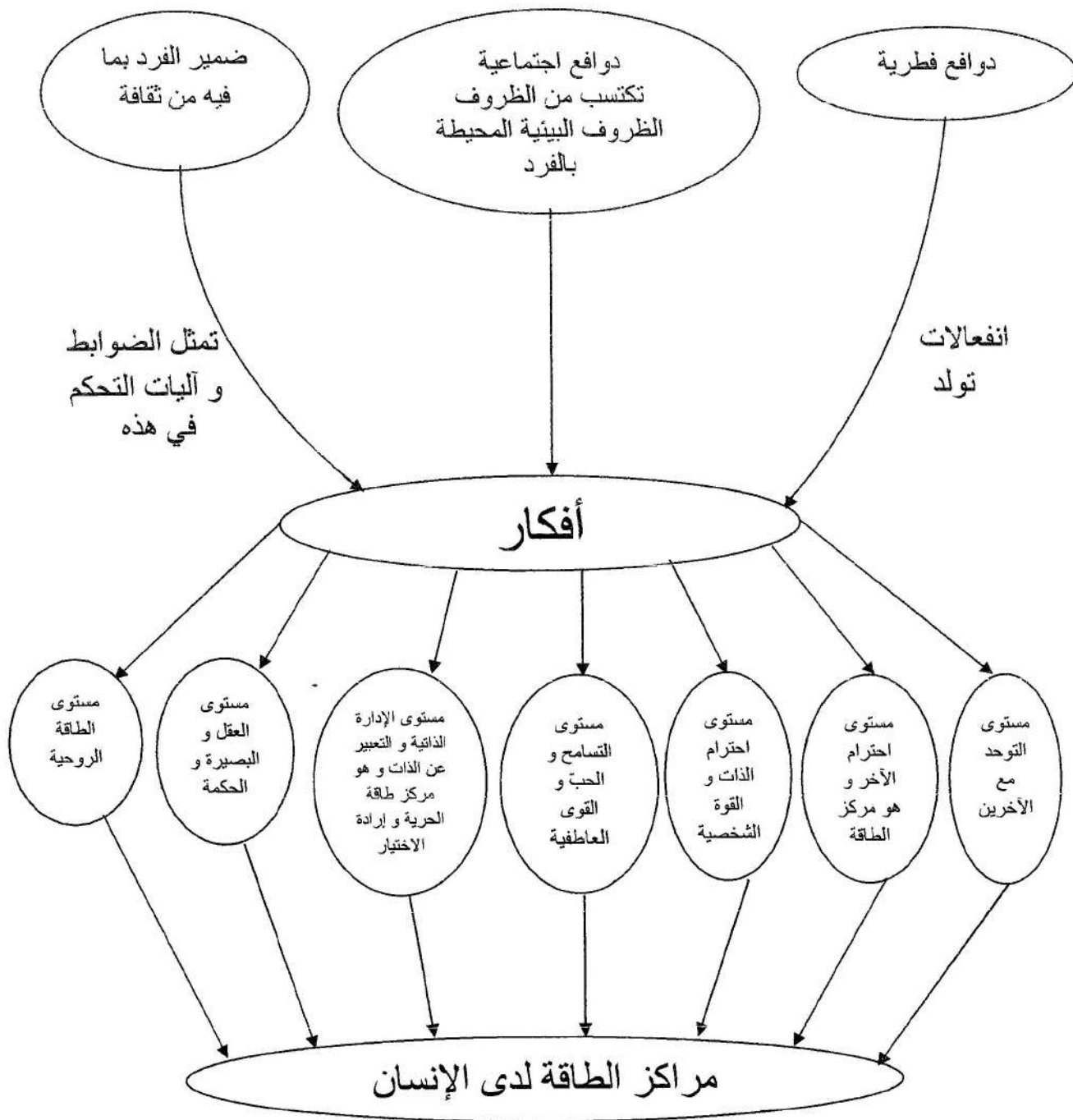
شكل رقم 27: تأثير مصادر الطاقة على الفرد (1)

المصدر: إعداد الباحثة



شكل رقم 28: تأثير مصادر الطاقة على الفرد (2)

المصدر: من إعداد الباحثة



شكل رقم 29: تأثير مصادر الطاقة على الفرد (3)

المصدر: إعداد الباحثة

و هذا بالضبط ما يحدث في مجتمعنا و خاصة لدى شبابنا (الجامعي)، نلاحظ أن تفكيرهم (حتى و لو كان لا يليق بهم كطلبة جامعيين) يتمحور حول اعتقاد أن تفكيرهم الحالي ناتج عن ما تفعله الدولة (الحكومة) و كذا ما يتداول من أفكار سلبية الآن بين الناس و ما يعتبر كقيم سائدة الآن في مجتمعنا ناتجة عن سلوك و تصرف الدولة.

و هو تفكير سلبي ناتج عن طرق تفكير اكتسبها الأفراد و تعودوا عليها منذ الطفولة، حيث تبلورت طرق تفكير معينة لديهم. و السبب في ذلك هم الأفراد بحد ذاتهم من أدخل هذه الأفكار و رسخها في عقولهم على شكل معلومات تلقاها الأفراد من الأسرة، الأساتذة، المسيرين، السلطة، الإعلام... الخ الذين أثروا و شكلوا كيفية التفكير لدى شبابنا منذ طفولتهم فتعودوا على التفكير السلبي لأنه تم تركيز اهتمامهم و تفكيرهم على ما لا يجب.

فحسب قانون في مجال دراسات العقل فإن "الفكرة التي يتم التركيز عليها أو تسليط الضوء عليها تتطور"، و بمأن الأفراد في مجتمعنا ركزوا على فكرة منح الأعداء الخارجية لأنفسهم و لأبنائهم لأي وضعية سلبية (كالقتل، السرقة، القتل، الانحراف...)، وبأن الوضعية السيئة و المتأزمة التي وصلت إليها الجزائر في السنوات الأخيرة هي نتيجة طبيعية لما ارتكبه أفراد يمثلون الدولة (السلطة) من سرقات، انحرافات و نهب... الخ، و بالتالي لا يمكن لوم الشباب إن قاموا أو فكروا بطريقة سلبية و سيئة بعد ذلك، فالدولة من خلال انحرافها دفعتهم لذلك.

إن العقل عادة يتبع نظم تفكير اعتيادية، و إن التفكير السلبي ماهو إلا عادة عقلية سيئة يتعود عليها الفرد منذ الطفولة. فطبيعة العقل، التفكير اعتمادًا على نظم تفكير ثابتة و اعتيادية، مترسخة في العقل الباطن اللاواعي للأفراد.

فالقصاص العائلي التي يستمع إليها الفرد و هو مراحل طفولته و المراهقة و قصص التاريخ و تسلسله و طريقة تلقيها من طرف عدة مصادر عائلية تربوية، أو من جهات إعلامية، تحدد مدى توازن الفرد على مستوى (روحاني، صحي، نفسي، عائلي، اجتماعي، مهني، مادي) و التي نسبتها في المجموعة و كيفية و كذا نسبة تفاعلها فيما بينها (فيما تمثله التغذية الرجعية و كذا التقدمية) تحدد نسبة مستويات الطاقة السبعة و تتحكم بذلك في مراكز الطاقة لا سيما الإبداعية و كذا مراكز طاقة الحرية و إرادة الاختيار.

حيث ترتبط هذه المستويات بمصادر خارجية يلجأ إليها الفرد أحيانًا، فإذا ازداد اعتماده عليها أصبح ممن يكتسبون الطاقة من الغير، بما يجعله عرضة لاختلال التوازن بسهولة إذا ابتعد عنه مصدر الطاقة.

أما إذا ما تحقق التوازن الداخلي للفرد، فهذا يرفع من مستوى الثقة بالنفس، الذي بدوره يحدد نسبة تأثير المصادر الداخلية و كذا نسبة تأثير المصادر الداخلية، بما يمثل ترجيح و تفضيل النسبة الأكبر بين الأولى و الثانية.

الشيء الذي يمثل بطريقه أفضل الشكليين التاليين:

إذن بعد ما تقدم و ما يوضحه لنا الشكل السابق، كصورة شاملة عن التأثير و التفاعل من عنصر إلى عنصر إلى غاية بناء سيرورة لهذه التفاعلات حسب نوعها، فإنه ترجع كل العناصر و تأثيرها و تفاعلاتها فيما بينها، إلى مصدر مستويات و كفايات التفكير التي تعتمد من أولها على نوعية المعلومات و كيفية تلقئها منذ الطفولة المبكرة.

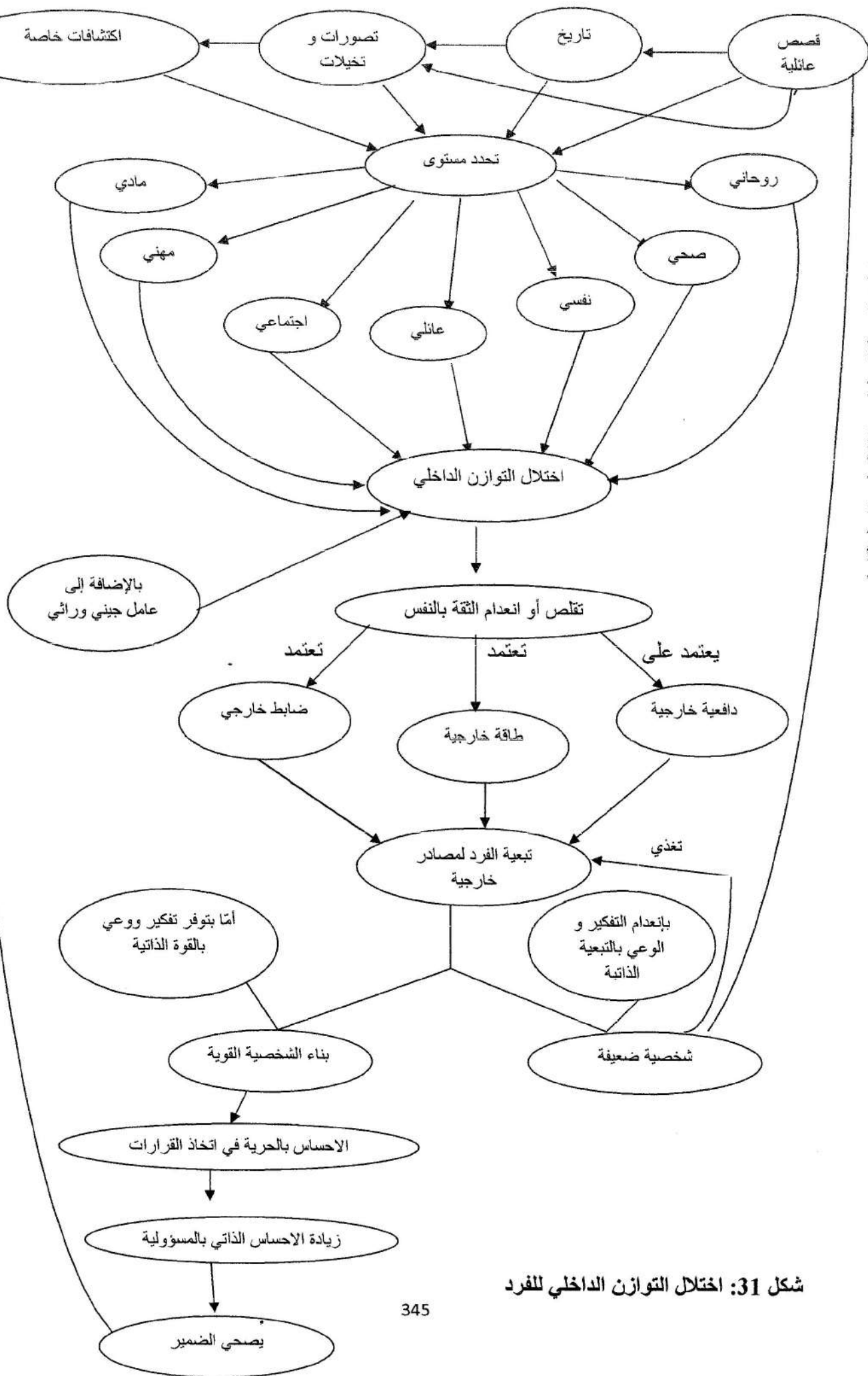
و لو تمعنا في الأسهم التي تربط بين عناصر الشكل، لتمكنا من بناء علاقة منطقية حتى و إن ظهرت بشكل عشوائي فقليل ما ينتبه لها الفرد في حياته. بينما لو اتخذ الوقت للتفكير فيها لزاد وعيه لها و تمكن الفرد بذلك من توجيه هذه الارتباطات خاصة و أن كل ارتباط يؤدي إلى مضاعفة الارتباطات الخاصة به، التي بدورها تؤدي إلى ارتباطات أخرى مضاعفة لها و هكذا....

فالوعي لما نفكر به يساعدنا على فهم ذاتنا، و بالتالي القدرة على ضبطها اعتمادا على دافعية داخلية و كذا طاقة داخلية.

و توفر الطاقة الداخلية و الدافعية الداخلية و كذا الضبط الداخلي يمنح قوة ذاتية إذا ما دُعمت بتفكير ووعي بالقوة الذاتية، بما يعمل على بناء شخصية قوية تمنح بوجودها الإحساس بالحرية في اتخاذ القرارات و بالتالي الإحساس بالمسؤولية.

فعند الوصول إلى هذا المستوى من التفكير و الإحساس الذاتي بالمسؤولية يصحي الضمير و بالتالي تتحسن و ترتقي مدخلات (من أفكار، تعاليم، طرق و أنماط التربية و أسس بناء الأجيال) التي تؤدي إلى التوازن الداخلي للفرد و هكذا.....

أما إذا كان العكس، أي أن المعتقدات من قصص عائلية وتاريخية و تصورات و خيالات و كذا اكتشافات مبنية في ذاتها على تفكير سلبي ضعيف فإن السيرورة السابقة من التفاعلات قد تكون على الصورة التالية:



شكل 31: اختلال التوازن الداخلي للفرد

و الآن يطبق العديد من العاملين في مجال دراسات العقل الواعي و اللاواعي على استخدام تقنيات تعمل على إعادة برمجة العقل اللاواعي للأفراد لمساعدتهم على تطوير نظم تفكير جديدة من خلال إدخال أفكار جديدة اعتمادًا على الإعادة المستمرة لها إلى أن يتعود عليها العقل اللاواعي، و بالتالي يتقبلها كنظم للتفكير يعتمد عليه.

إنّ مقابل ما قيل، فإنّ القرآن الكريم قد بين و حدد ذلك جيّدًا في آية صغيرة تقول "فمن يعمل مثقال ذرّة خيراً يره" و كذا الحديث النبوي القائل "تفاءلوا خيراً تجدوه". كذلك في إطار مخاطبة العقل اللاواعي بالتكرار، فإنّ ذلك موجود عندما ينصح أصحاب الفقه و الدين أنه حتى و إن لم يفهم الفرد القرآن، أي معنى الآيات القرآنية، فإنه يجب على الفرد أن يواصل قراءة القرآن الكريم، و يعيده ثم يعيده، ثم يعيده... إلى أن يخشع و يفهم من جرّاء التكرار.

هنا فإنّ القرآن الكريم يخاطب العقل اللاواعي قبل مخاطبة العقل الواعي، حيث بقراءة القرآن تكراراً فإنه يريد مخاطبة العقل اللاواعي لكي تتغير طريقة التفكير القديمة لديه و تفكيره السيء، و بالقراءة و التكرار المتواصل يبدأ بالإحساس بالخشوع و الفهم لمعاني الآيات و السور القرآنية.

و بالتالي يصبح القرآن هنا يخاطب العقل الواعي للفرد، و هنا يمكن القول أنّ طريقة التفكير القديمة و المسيطرة في عقل ذلك الفرد قد تغيرت تدريجياً و تبنت أفكار و طرق تفكير جديدة بحيث لا يعود الإنسان ينظر للأمور و الأحداث بنفس الطريقة و بالعين السابقة، بل بالطريقة و بالعين الجديدة، و عليه يرى أن المواقف و الأحداث الجديدة تتماشى مع طريقة تفكيره الجديدة.

و بمأنّ القرآن الكريم هو من بين مقومات الثقافة المكونة لأفراد مجتمعنا، فالحلّ موجود لدينا و في ثقافتنا، الإشكال المطروح هو في كيفية التفكير الاستراتيجي في تشكيل الحلول اعتماداً على مقومات الثقافة الخاصة بنا، و محاولة التركيز أيضاً على معرفة، ثمّ فهم، ثمّ تحديد الأفكار لدى الأفراد لدينا و استخراج ما يمكن به ترقية الفكر و الفعل في مجتمعنا، و بالمثل في منظماتنا.

كما تمثل فئة الشباب أول ركيزة يعتمد عليها للتطور، و خاصة شبابنا الجامعي و الذي ينظر لهم كعماد لنجاح المنظمات (المؤسسات العمومية) فإنه يَرَجح البدء بهذه الفئة، و قد يكون من خلال إعداد دورات أو ندوات دورية أسبوعية تدخل ضمن برنامج كمقياس للطلبة في كل الفروع (للتوعية، لمحاولة إرساء الروح الوطنية، الهوية العربية و الإسلامية، و لإعادة النظر في مفهوم القيم الاجتماعية، الدينية، الانتمائية... الخ)، لمحاولة النهوض بفكر الطلبة، إنماء النواة بداخلهم و محاولة توجيهها إلى الأفضل، إلى ما يخدم تطور الدول العربية بدون مسح أو عفس للقيم و الهوية العربية، (هنا لا نعني التطرّف).

بحيث تكون الندوة على شكل دائرة مستديرة لمجموعات صغيرة من الطلبة، و تكون هذه الندوات من خلال إعطاء السبيل للطلبة في إبداء آرائهم، توجيه مواضيع الندوة، جعلهم يشعرون بأنهم يقودون الندوة أو الاجتماع، هم الذين يختارون الموضوع.

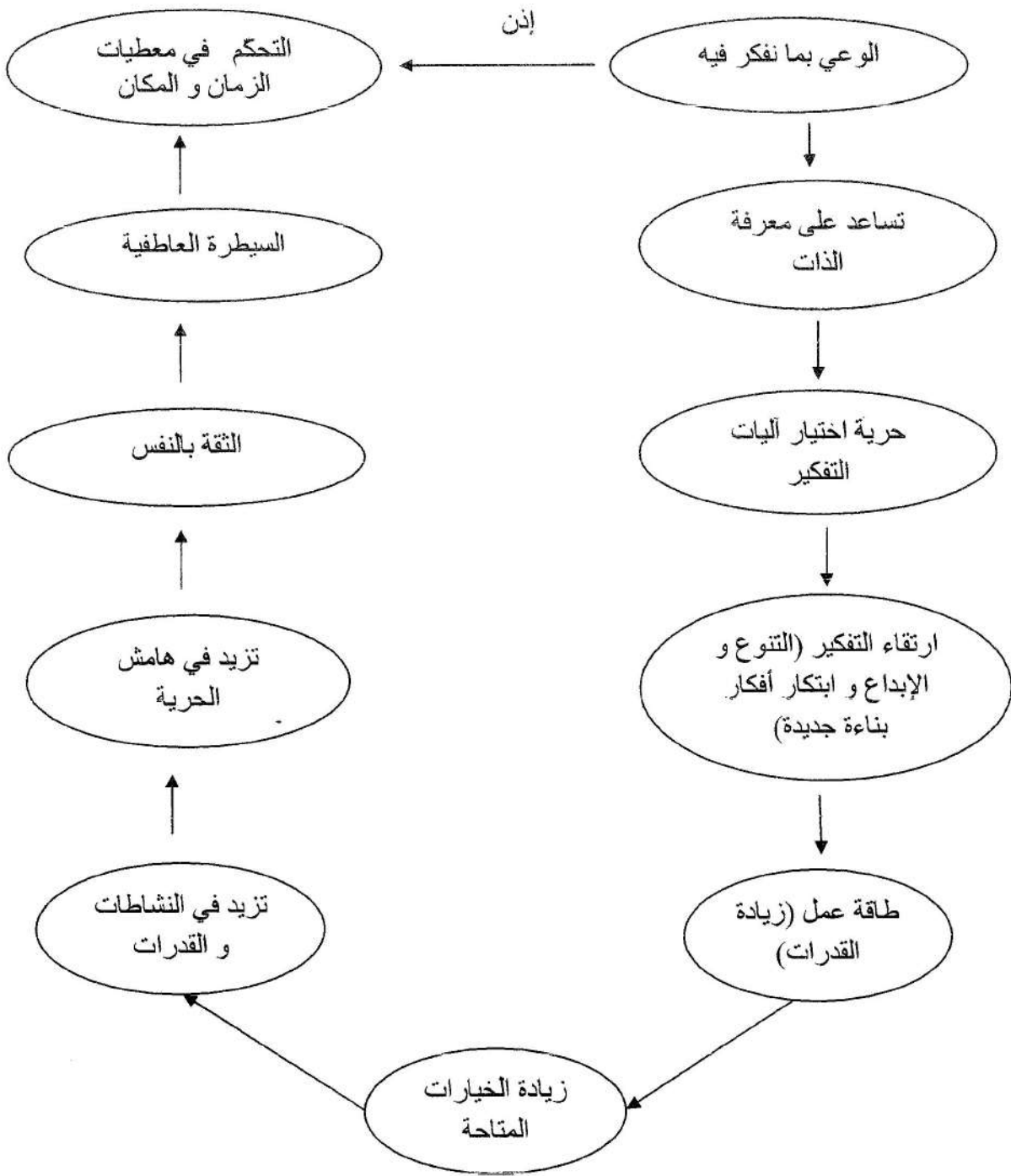
لأنّ هذا سوف يعطي فكرة عن آرائهم، توجهاتهم، مدى تأثير الإعلام الخارجي عليهم (سواء كان ذلك من خلال السلع، الغناء، الأفلام، المواد الاستهلاكية، طرق الأكل، الشرب، اللبس، الكتب التي يقرؤونها... الخ).

و لماذا لا تستعمل في إطار تدريب و تحريض و توجيه السلوك الإنساني عبارة الدكتور عبد السلام أبو قحف في كتابه "التنافسية و تغيير قواعد اللعبة" (ص73)، وهي "إخلق حدًا تنافسيا... فلا أحد يفكر في تعيين شخص يقوم بجذب عملاء جدد أو خلق فرصة أو اكتشاف أخرى"، من خلال استعمالها لتعيين شخص أو أكثر في المؤسسات الاقتصادية مثلاً تحويل اهتمام العمال و الموظفين إلى الداخل، أي توجيه قوتهم و اندفاعهم إلى ما يخدم المؤسسة.

أمّا فيما يخص الجامعات فيمكن ذلك بتعيين أساتذة أو محاضرين لذلك من خلال تقديمهم لندوات لا تكون ضخمة الحجم أو مفتوحة، بل مقسمة لمجموعات صغيرة و تكون دورية.

ولا يجب أن يكفي الأمر للتحسين عند هذا المستوى فقط، لكن تدريجيا يجب العمل على تحسين كل المنظومة التربوية منذ الابتدائي إلى غاية المستوى الثانوي، لتنمية طرق التفكير السليم الخالي من شوائب الموروث الثقافي السلبية، و كذا العلاقات الاجتماعية المدمرة، و أساليب التلقين الخاطئة و كذا العشوائية غير المدروسة.

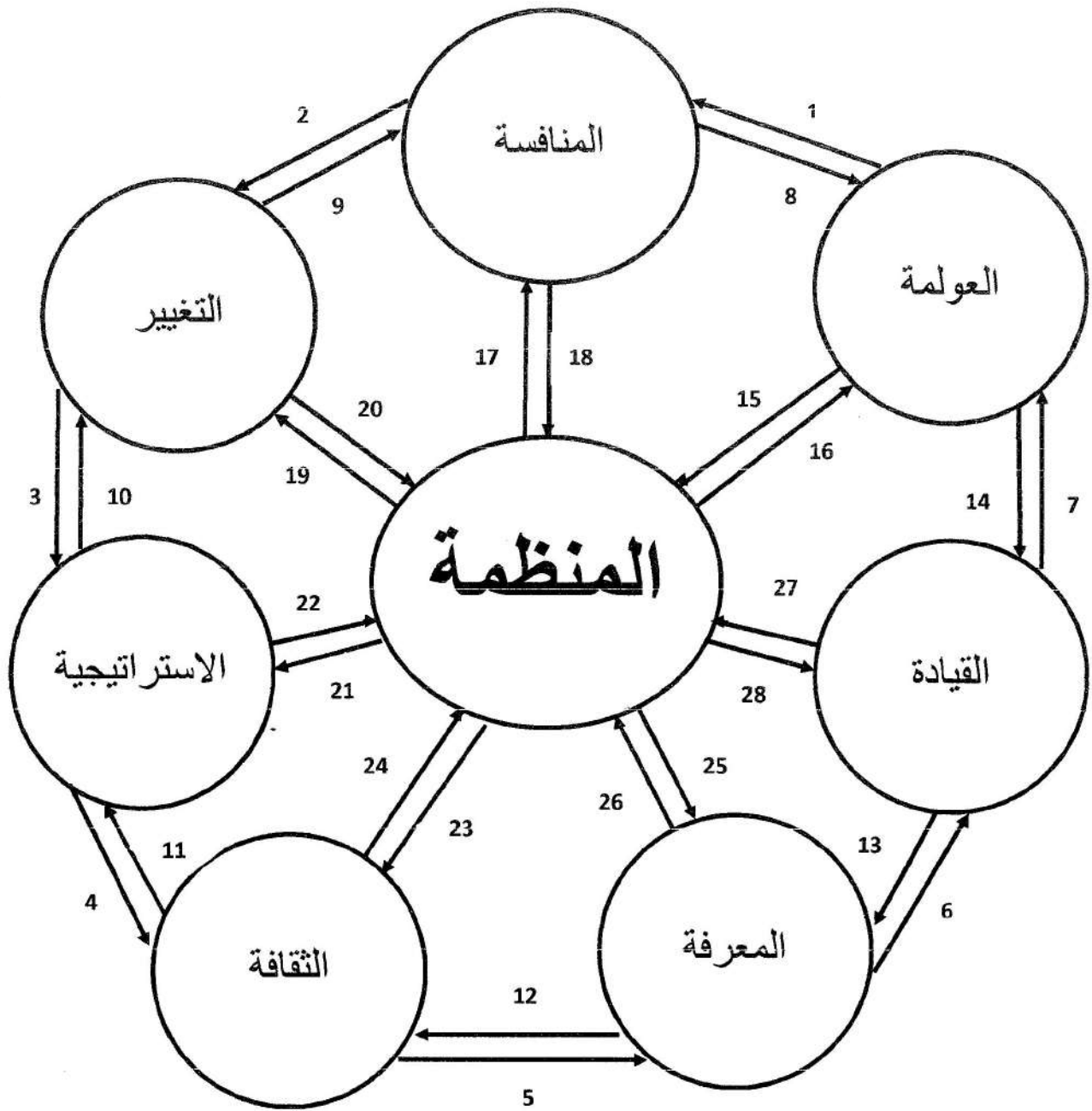
حيث أنه لن يكون ذلك بمعزل عن تضافر جهود العديد من المسؤولين عن ذلك من أسرة، طاقم التربية و التعليم، و السلطة القائمة على ذلك كإطار مؤسسي (الدولة)، من خلال توعية فكرية لهؤلاء في الأول لضمان أساس متين لتنشئة أجيال مستقبلية واعية و ذات مستوى تفكير متشعب و مستقل، الشيء الذي يمثلته جيّدًا الشكل الشامل التالي:



الشكل رقم 32: الوعي بما نفكر فيه يؤدي إلى التحكم في معطيات الزمان و المكان

المصدر: من إعداد الباحثة

إن مسألة عدم فعالية ميكانيزم "سبب..... نتيجة" لا يعني عدم صحته و حتمية الابتعاد عنه بل النظر إليه من منظور تجاوزه بمعنى توسيعه أي أن هذا المنظور كان يدفعنا النظر إلى السبب والنتيجة. إلا أن الآن أصبح الأنجع هو النظر إلى مابين السبب والنتيجة من ارتباطات أواسهم والتي تخلق من جراء أول، ثاني، ثالث..... إلى ما لا نهاية من الأسهم بمختلف اتجاهاتها. وإذا ما نظرنا هذا بالضبط ما يمثله الشكل التالي:



الشكل رقم 33 : نموذج شامل لمختلف تفاعلات فصول الدراسة

المصدر من إعداد الباحثة

و يتم شرح هذا الشكل من خلال العناصر التالية:

- 1- أدت العولمة إلى اشتداد المنافسة
- 2- حتمت المنافسة التغيير فزعت الأمان محاولة محو المبادئ الراسخة
- 3- أوجب التغيير إعادة النظر في الاستراتيجيات القائمة

- 4-مدى وضوح أو غموض الإستراتيجية و مدى استيعابها للنماذج الثقافية القائمة قد يساعد على استقرار أو زعزعة نماذج التفكير القائمة
- 5-تعيق الثقافة القائمة تدفق المعرفة أو تسهلها (حسب نوع الثقافة)
- 6-تساعد المعرفة على تغيير المفاهيم القائمة حول التعاملات التقليدية كما تساعد القادة على تجديد أنماط و كفاءات التسيير الفعالة
- 7-بطرق الاستجابة للعولمة تحدد القيادة مكانة المنظمة داخل مجال العولمة فتؤثر عليها من خلال قرارات التعامل معها
- 8-أدت المنافسة إلى زيادة وتيرة تأثيرات العولمة و سرعة انتشار عواقبها
- 9-بقيام المنظمة بالتغيير يتغير استيعاب المنافسة و قواعد لعبتها و بالتالي كفاءات الاستجابة لها
- 10- تزيد الإستراتيجية من وتيرة التغيير و قد تغير اتجاهاته و كذا مجالاته حسب التغذية مدعمة أو موازنة
- 11- تحدد الثقافة كفاءات التطبيق و النتيجة الإستراتيجية المتبناة باعتبارها نماذج تفكير و استيعاب و بالتالي تطبيق لها في المنظمة
- 12- تفتح و توسع المعرفة مجالات النظر فتقطع الشك باليقين كما تساعد على تحريك استقرار نماذج التفكير و الثقافة الجامدة فتمنحها المرونة
- 13- تساعد القيادة على إثراء المعرفة و استخدامها أو تعمل على تقليصها و اندثارها، و بالتالي تحدد الابتكار و التجديد أو التراجع
- 14- وسعت العولمة المفاهيم المحلية و انوسية للقيادة في المؤسسات و حثمت كفاءات تغيير و كذا شكلت خطر الإهمال لبعض مفاهيم السيطرة
- 15- زادت من تحديات المنظمة
- 16- إما أن ترحب المنظمة بالعولمة فتستوعبها أو تتخوف منها فتتقاضي عواقبها
- 17- تؤدي المنافسة بالمنظمة إلى إعادة النظر في دورها
- 18- استجابة المنظمة للمنافسة و قواعد اللعبة التي جعلتها تعيد حساباتها على تغيير هذه القواعد من خلال رد فعلها
- 19- عندما تحتم التغيير على المنظمة أوجب عليها التغيير في كفاءات التسيير على جميع المستويات
- 20- قيام المنظمة بالتغيير كاستجابة لما تقدم تؤثر على البيئة المحيطة و تؤثر على التغيير في حد ذاته
- 21- إما أن تساعد الإستراتيجية المختارة المنظمة على البقاء أو تعمل على زوالها
- 22- بتطبيق الإستراتيجية المختارة و حسب الموقف تعيد المنظمة النظر في الإستراتيجية القائمة
- 23- تحدد الثقافة مصير المنظمة
- 24- لن ترينا النماذج العقلية مواقع الخطر و قواعد اللعبة الجديدة، الشيء الذي تركز عليه المنظمة عند تغيير منظورها
- 25- تساعد المعرفة القائمة و مدى تفاعلها مع المستجدات المعرفية المنظمة على التميز
- 26- المنظمة من خلال قرارات معينة و بطريقة تسييرها تعيد بلورة إثراء المعرفة (كل حسب تصرفها)
- 27- نمط القيادة يعمل على نجاح أو فشل المنظمة
- 28- المنظمة تركز على دور القيادة كونها تمثل أداة لتحريك الأمور و إعادة هندسة آليات التفكير و البحث عن مواقع الاستخدام الأمثل للموجود من معرف و كفاءات

توضيح الشكل:

حيث أن هذا الشكل " نموذج شامل لمختلف تفاعلات فصول الدراسة " و الذي يربط السبب بالنتيجة يمثل من جهة أولى: التأثير المتتابع لفصول الدراسة ابتداءً من العولمة إلى غاية القيادة (العناصر من 1 إلى 7)، و من جهة ثانية: التفاعلات البيئية الخاصة بكل فصول الدراسة (الأسهم المنطلقة و الآتية لكل فصل)، و من جهة ثالثة: العلاقة التأثيرية بين فصول الدراسة و بين المنظمة التي تمثل العنصر الجوهرية

لهذه الدراسة (الأسهم المنطلقة و الآتية للمنظمة)، و كذا تأثير العلاقة التفاعلية البيئية لفصول الدراسة على المنظمة.

وإذا ما نظرنا وتمعنا في النظر وكذا الفهم لما تم الإدلاء به الآن فإن اقرب وأشبه صورة يمكن ربطها به هو مخ الإنسان وكيفية عمله. وهذا ما يفسر قضية تعقيد عملية الاستيعاب لما قد يحدث من نتائج تفاعل بين الأجزاء المكونة للنظام، الشيء الذي حدث بين فصول الدراسة

فقد أدت العولمة إلى اشتداد المنافسة فزادت من تحديات المنظمة وحثمت التغيير، فزعت الأمان محاولة محو المبادئ الراسخة فأدت إلى إعادة النظر في دور المنظمات ووسعت مجال ومستوى نشاطها، بما أدلى إلى اختلاف الطرق التي تنظر وتحدد بها، وتختل بذلك بعض الموازين والمصالح القائمة وما كان مهما أصبح تافهاً، والعكس صحيح بما يغير موازين الحقائق القادمة.

ولم تعد بذلك الإستراتيجيات القائمة تتماشى مع الوضع الجديد، و بالتالي وجوب إعادة النظر في كفاءات ودواعي استعمال الإستراتيجيات القديمة الشيء الذي يعمل على اختلاف أو تغيير رسالة المنظمة عن قبل، وكذا كفاءات التسيير ساء كان ذلك من ناحية هياكل التنظيم أو قواعد وآليات التسيير وكذا كفاءات التعامل مع البيئة المحيطة التي تغير مجالها.

فإذا ما ساعد ذلك المنظمة على البقاء وان تعمل على زوالها من السوق، كل حسب الإستراتيجية المختارة لقاء نوع الظرف المقابل، اعتماداً على نوع المعرفة، الثقافة والقيادة المتوفرة.

وبما أن الثقافة تمثل أكبر هياكل المنظمة استقراراً فهي بالتالي تحدد مصيره في حالات التغيير الجذري، فالنماذج العقلية لن تريحها مواقع الخطر وقواعد اللعبة الجديدة، الشيء الذي تركز عليه المنظمة عند تغيير منظورها لاستكشاف المستجدات بتوسيع مجال النظر.

حيث تؤثر الثقافة على كفاءات التعليم والتعلم والاستيعاب وكذا الاستخراج للمعرفة بنوعيتها. فإنتاجات المعرفة القائمة ونتيجة امتزاجها مع المستجدات، تساعد على البقاء والصمود وخاصة التميز.

لكن ذلك لن يتم، إلا إذا توفر أدنى حد على الأقل من الوعي والتفكير في نمط القيادة التي تساعد على تغيير المفاهيم القائمة حول التعاملات التقليدية، كما تساعد على تجديد أنماط وآليات التسيير المفيدة. فنمط القيادة ومدى ملاءمتها للمواقف تعمل على نجاح المنظمة أو زوالها، فهي الأداة الواجب استخدامها لتحريك الأمور وإعادة هندسة آليات التفكير والبحث عن مواقع الاستخدام الأمثل للموجود من معارف وكفاءات.

الوضع الذي يستدعي إعادة موازين التفاعل داخل المنظمة بما يشجع انتقال المعلومات المفيدة، بترشيد الاتصال لتمكين تدفق المعرفة المعلنة و الكامنة بما يساعد على الإبداع في خلق الأفكار وخلق قنوات تساعد على تحقيق وتسريع تغذية راجعة، وحتى تقديمية ترفع من مستوى التفكير والتصرف بين أفراد المنظمة وبين هذه الأخيرة ككيان من جهة، وبين أفرادها كعناصر من جهة ثانية.

وفي إطار الدراسة الحالية (المؤسسة الاقتصادية) بما فيها من أفراد وهياكل وأنظمة وقواعد نشاط تحكمها فإنه مهما كان ما توصلنا إليه من إجابات مقنعة ومفسرة إلى حد ما للمشكلة موضوع الدراسة، فإننا نفقدها عند أول تغير بسيط يتخلل الرؤية أو النظرة التي كان عليها أثناء (زمن) الدراسة.

وبما أن كل شيء لا يظل على حاله فإنه لا نظام قائم بذاته ولا استقرار يمكن الاعتماد عليه ولا حقيقة موثوقة، فنحن نتحدث ونبحث إلى غاية الزوال، وبالتالي فالحقائق قوة زائلة بينما المعرفة أو الأخرى البحث عن المعرفة يشكل شريان البقاء وضمانه وقد تمثل الحقيقة الواقعية- إن ثبت وجودها- الممكن الوثوق بها.

إذن فلنتعود على عدم انتظار الحقائق والإجابات ونحاول التركيز على وجهات النظر، ونعمل على إثرائها من خلال معرفة المزيد من وجهات النظر، فبقدر اتساع المفاهيم واكتشاف فتحات مختلفة لما نعيشه، وبقدر ما يتسع مجال وجهات النظر وعددها وابتعاد مضامينها أو زيادة اختلافها يتقلص حجم أو عضو النظر- إن صح التعبير - .

ويتضح بذلك أن مفتاح النجاح في أن نتعلم كيف نعمل بالطريقة التي يعمل بها المخ، وبالطريقة التي يتعلم بها، والتي تتحقق من خلال التغذية الرجعية والتعديل المستمر، فلا نخفق أبداً، لأننا ببساطة سنتلقى التغذية الرجعية وحتى التغذية التي ستساعدنا على الاستمرار.

و ما يمكن أن أضيفه في الأخير، هو أنّ دراستي هذه لم تكن إلا البداية، لأنّ اللاحق أكثر أهمية و تطلبا من الجهد و الوقت و الوعي و الفكر للوصول إلى الأفضل، و الذي يتمثل في كون أسس و استراتيجيات المنافسة التي يجب أن تستخدمها المؤسسات الجزائرية (المنظمات الجزائرية ككل) هو في البحث عن مضمون أساس كلمة منافسة بحدّ ذاته و استخراج مقومات الصمود و البقاء في إطار بناء أسس متينة تحاول التطور و الرقي كسبيل و كمنظ معيشي و تفكيري بدلاً من أن يكون حلاً مؤقتاً يخدم المنافسة في أوقات محددة بينما الأفضل في أن تخدم المدى الطويل، و ماذا لو فكرنا في التعامل الاقتصادي من منظور استراتيجيات نظرية المحيط الأزرق (les stratégies de la théorie de l'océan bleu).

خاتمة

إن إنتاج المنتجات الجيدة و المتطورة تقنيا و خاصة تلك التي تمثل اختراع أو ابتكار، و كذا الأفكار البناءة و المغيرة، و التي بدورها تمنح الأمان المؤقت للبقاء و القدرة على المنافسة، بغض النظر عن أنها منتوج مادي أو معنوي، تمثل أولا و أخيرا فكرة تم ابتكارها من خلال التفكير فيها.

فالاختياج موجود، إلا أن الإخفاق في الكثير - إن لم يكن في معظم الوقت - هو عدم التفكير في الاحتياج في حد ذاته، أو عدم إدراكه في العقل الواعي كاحتياج.

فنستغرب لعدم التفكير في فكرة احتياجنا للشيء قبل عرضه في السوق، خاصة عندما يزيد عدد المنتجات ذات جودة تقنيا و فكريا، و هذا ما قد تفسره فكرة " لعنة المعرفة".

و المثير للفكر هنا، هو أنه كلما زاد التطور، احتاج الإنسان لأن يفكر أكثر، إلا أنه ما حدث لدى البعض و عندنا بالخصوص (الجزائر) - ما يهمنا - هو أنه بإيجاد و توفر الإمكانيات كمنتجات و أفكار متطورة جدًا في متناولنا، بدلاً من أن تثير تفكيرنا، جعلته تجمد، و تقبل المتوفر دون تفكير فيه، و أصبح مسلم به، فما الداعي للتفكير و التجديد.

إن التفاعل بين عناصر (فصول) الإشكالية المطروحة هنا هي سلسلة لا منتهية لأفعال و ردود أفعال فيما بين هذه العناصر، ما يفسر التغذية الرجعية. كما أن تفاعلها فيما بينها تمثل أيضا ترجمة لأفكار على شكل أحكام مسبقة و تنبؤات في أذهان الأفراد و التي تفسر أفعالهم أو سلوكياتهم، الشيء الذي يفسر التغذية التقديمية.

إذن، ما تقدم يبين لنا درجة تأثير الأفكار و التي في الأصل سواء سبقت الفعل أو جاءت بعده كرد فعل، فهي مصدره، و هذا هو الشيء الذي يفسر عدم قدرتنا على تحديد نقطة بداية ما يحدث.

فالمثل الشهير الذي دار و لا زال يدور في العالم لقرون قادمة عن ما أتى أولاً: " الدجاجة أم البيضة؟"، و الذي بحث العديد من الأفراد على الإجابة عنه، مفاده أنه ليس سؤال يبحث عن إجابة بل في أنه سؤال يحبذ و يشجع إلى ما لا نهاية عملية التفكير في الأمور حتى و إن خالصنا إلى إجابات مؤقتة تفسر المواقف الآنية فقط، و ذلك لتبرير التصرفات و منح المصادقية للقيام بها.

من هذا المنظور فإن ما تحتاج له جميع مؤسساتنا العمومية و (المنظمات) لدينا هو نظام يساعدها على مواجهة الواقع، بحيث يجب أن تدرك أنه لا يوجد بالفعل برنامج أو نشاط يعمل بكفاءة إلى وقت طويل دون تعديله أو إعادة تشكيله. فلا يوجد شكل جيد ووحيد للتنظيم بل أشكال متفتحة على الخارج من خلال قاعدة مشتركة، أهداف و كذا قيم مشتركة.

كما يجب على المنظمة العمل على إعطاء أجوبة تطمئن بها الأفراد مع حثهم على قبول عدم اليقين الذي يميز السوق، و الاهتمام بإدارة ضغوط العمل لوضع برامج تدريبية لتوجيه الأفراد على كيفية التعامل مع هذه الضغوط و تقليص آثارها.

فلا يكفي توفر الإمكانيات المادية و التقنية لإحداث التغيير و التقدم الاجتماعي و الاقتصادي و المعرفي لأي مجتمع، إنما يعتمد هذا التقدم على مدى توفر الإمكانيات البشرية الملزمة بأخلاقيات العمل. فدائما ما تكون التغييرات المهمة و المميزة نتيجة لتغييرات في القيم و المفاهيم و الأهداف البناءة، و بالتالي تمثل الثقافة منبع التجديد، الابتكار و الأفكار التي تحتاجها المنظمة للتجدد و البقاء.

ولذا فإن الإدارة و التي هي أداة المجتمع المسؤولة تحديداً عن جعل مصادر هذا المجتمع أكثر إنتاجية و المسؤولة عن تحقيق تقدم منظم، تعكس روح العصر الحديث، فإن الواقع قد لا يمكن الاستغناء عنها، كما أن معظم مدراء مؤسساتنا العمومية (منظماتنا) و الإطارات العاملة فيها يفتقدون للرؤية الشاملة، التي على أساسها يمكن أن تحتوي المؤسسة ككل.

فروح العمل في أي مؤسسة (منظمة) تبدأ من قمتها، و إذا كانت المؤسسة (المنظمة) تتمتع بروح معنوية جيدة فذلك لأن روح قائديها جيدة، أما إذا فسدت هذه الروح بالمؤسسة فإنه يرجع ذلك أيضا إلى من هم على قمتها. فالفرد ليس بالأداة أو مصدر للاستخدام، إنما يعتبر أساسي الأخذ بعين الاعتبار الجانب الانفعالي للفرد العامل بالمنظمة.

المراجع

المراجع باللغة العربية

الكتب:

- 1-ابوالنور(عبدالوهاب عبدالسلام):تنظيم المعرفة، مدخل عام و قضايا رئيسية في التنظيم و التصنيف، عالم الكتاب 2000.
- 2-ابوبكر(مصطفى محمود): التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد و تطور التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة،الدار الجامعية 2002 / 2003
- 3-أبو حماد (ناصرالدين): تعديل السلوك الإنساني و اساليب حل المشكلات السلوكية،عالم الكتب الحديث الطبعة الأولى،الأردن 2008 .
- 4-ابوقحف (عبدالسلام):التنافسية و تغير قواعد اللعبة، رؤية مستقبلية -كلية التجارة -جامعة الإسكندرية 1997
- 5-احمد (مدثرسليم):الوضع الراهن في بحوث الذكاء، المكتب الجامعي -الإسكندرية - 2003
- 6-البكري (صونيا محمد): نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع 1997
- 7- (الجابري) محمد عابد: التراث و الحداثة "دراسات و مناقشات" مركز دراسات الوحدة العربية- الطبعة الثالثة 2006.7-الحسيني (فلاح حسن): الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى -عمان-2000
- 8- (جودة) عبد المحسن عبد المحسن، الاغتراب الإداري " و كيف يعوق مسيرة الادارة العربية" المكتبة العصرية للنشر و التوزيع.
- 9-الحوشان (بشرى كاظم سلمان): علم النفس بين يديك، دار الشروق للنشر و التوزيع -عمان-2005
- 10-الخضيرى (محسن احمد): إقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة 2001
- 11-السالم (مؤيد سعيد): نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر و التوزيع-عمان-1999
- 12-السالم (مؤيد سعيد): تنظيم المنظمات ودراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال 100 عام، عالم الكتب الحديث -الأردن- 2002
- 13-السلمي (علي): السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة و النشر-القاهرة- 1988
- 14-السلمي (علي): إدارة التميز (نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة) دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع-القاهرة- 2002
- 15- السويدان (طارق): منهجية التغيير في المنظمات، الطبعة الأولى، دار ابن حزم للطباعة و النشر و التوزيع- بيروت-
- 16-السيد (عبد الحليم) وآخرون: علم النفس العام، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع- القاهرة-

- 17- السبيسي (صلاح الدين حسن): الشركات متعددة الجنسيات وحكم العالم، الطبعة الأولى، عالم المكتب، القاهرة- 2003
- 18- العربي (لطفي): موجز أقوال الفلاسفة، الشركة التونسية للمنشورات البيداغوجية.
- 19- العفوري (عبد الواحد): العولمة والجات، التحديات والفرص، مكتبة مدبولي 2000
- 20- الفقهاء (عصام نجيب): تجليات الإبداع، بين هامش الحرية وجدلية الثقافة، دار البركة للنشر والتوزيع وشركة مطابع الخط الطبعة الأولى 2002
- 21- الفقي (إبراهيم): قوة التحكم في الذات، سلسلة النجاح المركزي الكندي للتنمية البشرية- كندا- 2000
- 22- الفقي (إبراهيم): البرمجة اللغوية العصبية وفن الإتصال المحدود، المركز الكندي للتنمية البشرية - كندا- 2001
- 23- الفقي (إبراهيم): إستراتيجيات التفكير، دار الراية للنشر والتوزيع 2009
- 24- الفقي (إبراهيم): قوة الفكر، دار الراية للنشر والتوزيع 2009
- 25- القاضي (فؤاد): التحديات والمسؤوليات التي تقدمها الأحداث المتوقعة بعد عام 2000 الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 26- القاضي (فؤاد محمد): نطاق وآفاق التطوير التنظيمي، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 27- اللوزي (موسى): التنمية الإدارية، المفاهيم، الأسس والتطبيقات، دار وائل للنشر 2000
- 28- المرسي (جمال الدين محمد) وآخرون: التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي) الدار الجامعية، الإسكندرية 2002
- 29- المصري (أحمد محمد): إدارة التغيير بالغنم أم بالعزم؟ الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 30- النجار (فريد): تكنولوجيا السلوكيات الاقتصادية والتنظيمية، (الذكاء السلوكي) مؤسسة شباب الجامعة - الإسكندرية - 1999/1998
- 31- النجار (فريد): دور خبراء التطوير التنظيمي وكلاء التغيير في مجهودات التنمية التنظيمية، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 32- المهدي (عادل): عولمة النظام الإقتصادي العالمي ومنظمة التجارة العالمية، الدار المصرية اللبنانية 2003
- 33- البحيوي (يحي): العولمة، أية عولمة، إفريقيا الشرق 1999

- 34- أكونور (جوزيف) وماكدرموث (آيان): فن تفكير الأنظمة، مهارات أساسية للإبداع وحل المشكلات
ترجمة مكتبة جرير السعودية 2005
- 35- أوكيل (محمد) وآخرون: استقلالية المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، تسيير و اتخاذ القرارات في
إطار المنظور النظامي، ديوان المطبوعات الجامعية 1994
- 36- بيترسون (كيري) و آخرون: قوة تغيير أي شيء مكتبة جرير الطبعة الأصلية و الطبعة الأولى
بالعربية 2008
- 37- (بروديل) : فرنان (Fernand Braudel) " قواعد لغة الحضارات " ترجمة لـ الهادي التيمومي،
المنظمة العربية للترجمة، مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة الأولى بيروت 2009.
- 38- بكار (عبد الكريم): العولمة، طبيعتها، وسائلها، تحديات التعامل معها، دار الإسلام 2000
- 39- بيزان (طوني): استخدم ذاكرتك، ترجمة مكتبة جرير - السعودية- 2005
(Tony Buzan : use your memory 2000)
- 40- بيزان (طوني): سرعة القراءة، ترجمة مكتبة جرير - السعودية- 2005
(Tony Buzan : The speed reading book 2006)
- 41- بيزان (طوني): قوة الذكاء الإبداعي ترجمة مكتبة جرير - السعودية- 2005
(Tony Buzan : The power of creative intelligence 2001)
- 42- بيزان (طوني): إستخدام خرائط العقل في العمل، ترجمة مكتبة جرير - السعودية- 2006
- 43- تريقي (بن جاسين) وآخرون: إستراتيجية الإدارة العليا، ترجمة عن: Top Management
Strategy الطبعة الأولى بالعربية - الدار الدولية للنشر والتوزيع- القاهرة- 1988
- 44- تيزيني (طيب): من ثلاثية الفساد إلى قضايا المجتمع " المدني"، قضايا في الفكر العربي المعاصر
دار جفر للدراسات والنشر دمشق 2002
- 45- جانيس (دنا) وآخرون: التغيير: أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، تعريب إصدارات بيميك تحت
الإشراف العلمي لعبد الرحمان توفيق -القاهرة- 2000
- 46- جرانجر (راسل إتش): المحفزات السبعة للحصول على "نعم" علم التأثير على قرارات الآخرين
ترجمة مكتبة جرير، الطبعة الأولى-السعودية- 2009
- 47- جمبل (بول) وآخرون: إدارة المعلومات، ترجمة (Tip – Top)، دار الفاروق للنشر و التوزيع
2003
- 48- حجاج (قاسم): العالمية والعولمة، نحو عالمية تعددية وعولمة إنسانية، الثرات، غرداية-الجزائر -
2003

- 49- حيدر (معالي فهمي): نظم المعلومات، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية الدار الجامعية 2002
- 50- دراكر (بيتر): أفكار دراكر اليومية في الإدارة، 366 يوماً من الفكر الثاقب والتحفيز للوصول إلى أفضل النتائج، مكتبة جرير، الطبعة العربية الأولى 2006
- 51- دناوي (أسعد حسين): تطوير مهارات التفكير الإبداعي، تطبيقات على برنامج "كورت" عالم الكتب الحديث- الأردن- 2008
- 52- سبيلا (محمد) وآخرون: العقل والعقلانية، دار توبقال للنشر- المغرب- الطبعة الثانية 2007
- 53- شعبان (التمادي): نهاية الجغرافية وعودة التاريخ: نحن والعولمة، مؤسسات باباي 1999
- 54- شروخ (صلاح الدين): منهجية البحث القانوني، دار العلوم للنشر والتوزيع 2003
- 55- شيا (محمد): مناهج التفكير وقواعد البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع- بيروت- الطبعة الثانية 2008
- 56- طوبار (محمود سمير): المشروع القومي لتحديث الدولة ودعم زيادة فعالية دور المؤسسات، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 57- عامر (سعيد يس): الإتصالات الإدارية وكيفية تحسينها من أجل إتصالاً أكثر فعالية، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 58- عامر (سعيد يس): التغيير ودور المشرف، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 59- عامر (سعيد يس): تحديات الخصخصة كنموذج للتغيير نحو إصلاح إقتصادي بمصر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 60- عبد الحميد (عبد المطلب): العولمة وإقتصاديات البنوك الدار الجامعية 2001
- 61- عبد الخالق (هاني) وآخرون: الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 62- عبد الوهاب (علي محمد): أبعاد المناخ الصحي للتغيير وتطوير المنظمات، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 63- عبود (صمويل): إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية 1989
- 64- عثمان (محمد موسى): الإدارة الإقتصادية وتحديات التغيير، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 65- عثمان (محمد موسى): أهم النماذج المعاصرة لتطوير المنظمات، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001

- 66- عثمان (محمد موسى): تحليل الإبداع من منظور إقتصادي، نوفمبر 2001 ، المؤتمر السنوي الحادي عشر، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة-
- 67- عدون (ناصر دادي): إقتصاد المؤسسة دار المحمدية العامة للجزائر، الطبعة الأولى 1998
- 68- عربي (إسماعيل): التنمية الإقتصادية في الدول العربية في المغرب، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الطبعة الثانية- الجزائر- 1980
- 69- غرين وود- روبنسون (ماجي): التفكير 20/20 ، ترجمة مكتبة جرير 2005
- 70- (عماد) عبد الخني: سوسيولوجيا الثقافة " المفاهيم و الإشكاليات من الحداثة إلى العولمة"، مركز دراسات الوحدة العربية الطبعة الثانية 2008.
- 71- غورفيش (جورج): الأطر الإجتماعية للمعرفة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع - بيروت- 2008
- 72- كول (مايكل): علم النفس الثقافي: ماضيه ومستقبله، دار النهضة العربية 2002 (كوش) دنيس (Denis Cuche) " مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية"، ترجمة لـ منير السعيداني، المنظمة العربية للترجمة، الطبعة الأولى باللغة العربية آذار مارس 2007، بيروت
- 73- مصطفى (أحمد سيد): التغيير كمدخل لتعزيز القدرة التنافسية للمنظمات العربية، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001 -
- 74- مصطفى (سعيد عطوي): النظرة العلمية لقائد التغيير، الإدارة وتحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 75- مصطفى (سعيد عطوي): للتحويل من القطاع العام إلى الأعمال كمدخل من مداخل التغيير المؤتمر السنوي الثالث حول استراتيجيات التغيير ومنظمات الأعمال، الإدارة وتحديات التغيير مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة- 2001
- 76- منصور (ممدوح محمد): العولمة، دراسة في المفهوم والظاهرة والأبعاد، دار الجامعة الجديدة 2003
- 77- هاشم (عبد العزيز): أثر نمط القيادة على الأداء ورضا العميل، دراسة مقارنة بالتطبيق على مركز التنمية المحلية بسفارة القاهرة 2001 ، الإدارة و تحديث التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير الإداري- القاهرة 2001
- 78- هوفستيد و بولينجار: الفروق الثقافية بين الأمم في إدارة الأعمال، ترجمة قام به "محمد مرعي" المعهد العالي للعلوم التطبيقية والتكنولوجيا - دمشق- 1993
- 79- هرلي (دنيس): " لماذا لا أتوقف عن فعل ذلك، تخلص من العادات و الأنماط السلوكية السلبية في حياتك" ترجمة مكتبة جرير، السعودية 2008
- 80- هيلث (شيب و دان): أفكار وجدت لتبقى، ترجمة شادي يونس، الدار العربية للعلوم 2008

المجلات والدوريات:

- 1- مجلة الإدارة العامة، المجلد 38 ، العدد 2 ، أغسطس 1998
- 2- مجلة الإدارة العامة، العولمة والإدارة العامة، المجلد 41 ، العدد 2 ، يوليو 20
- 3- مجلة الإدارة العامة، المجلد 44 ، العدد 1 : مارس 2004 (ناديا حبيب أيزوب: دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشأة السعودية الكبرى)
- 4- مجلة الإدارة العامة، المجلد 44 ، العدد 1، مارس 2004 (جيل بيرى سميث، كرستينا شالي: الجانب الاجتماعي للإبداع، منظور شبكي اجتماعي ساكن و ديناميكي – متحرك أو متغير – ترجمة مازن بن فارس رشيد)
- 5- المجلة الدولية للعلوم الإدارية، المجلد 2 ، العدد 2 ، يوليو 1997 (علي السلمي: الإدارة بالمعرفة)
- 6- المجلة العربية للمعلومات، المجلد 23 ، العدد 2 ، تونس 2002
- 7- مجلة المستقبل العربي: العدد 260 ، أكتوبر 2000 (سعد غالب ياسين: الحوزة العلمية وإدارة الحرفة رؤية إستراتيجية عربية -)
- 8- مجلة عالم الفكر، المجلد 20 ، العدد 2 ، 1989 (علي السلمي: مهنة الإدارة)
- 9- مجلة فضاءات المؤسسة والصناعات المتوسطة والصغيرة "ترقية الإنتاج الوطني وتحديات المستقبل" مارس- أبريل 2002
- 10- FMI دراسة عن الجزائر 1998

الملتقيات:

- 1- الملتقى الوطني الأول حول المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتحديات المناخ الإقتصادي الجديد (22/ 23/ أبريل 2003) جامعة ورقلة
- 2- الملتقى الدولي حول تنافسية المؤسسات الاقتصادية وتحولات المحيط (29/ 30 أكتوبر 2002) جامعة محمد خيضر - بسكرة-
- 3- منتدى التغيير 2004 – جامعة باجي مختار- عنابة

ححص محاضرات متخصصة مبرمجة في التلفزة:

- 1- عادل بن عمار الشبل: مهارات التفوق الدراسي حصة تعرض في قناة النجاح 2007
- 2- إبراهيم الفقي: الطريق إلى النجاح محاضرات خاصة بالتنمية البشرية (30/ 04/ 2007) و (28/ 05/ 2007) في قناة "عين
- 3- علوي بن حسن عطرجي: دبلوم البرمجة اللغوية العصبية قناة النجاح (18/ 12/ 2006)

الجراند:

1- جريدة السلام (1994/12/13)، العدد 951

مواقع الإنترنت:

1- زكريا عبد الجواد : www.albayan.co.ae

2- مصطفى العبد الله الكفري: العولمة المفهوم والمصطلح 2003 www.rezgar.com

Ouvrages :

- 1-Amar (Viviane) :Pouvoir et leadership, le sens retrouvé du travail, village mondial, Paris 2000.
- 2-Arcier (Agnes) : « Le quotient féminin de l'entreprise » Questions de dirigeants (CPA)Village Mondial 2002
- 3-Argus (Don) :Recentrer le leadership sur les valeurs d'entreprise :Un levier de la réussite, Profession PDG, édition village mondial, Paris 1998
- 4-Argyris (Chris) :Quand la bonne communication fait obstacle à l'apprentissage « les meilleures articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éditions d' Organisation 2003
- 5- Argyris (Chris) :Le prochain défi, l'entreprise de demain, Fondation Drucker village mondial Paris 1998
- 6- Arie de Geus (Manfred) :Une société vivante, les opportunités de croissance, Harvard business Review, éditions d'Organisation 1999.
- 7- Ballay (Jean françois) :Préface de « les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique » éditions Organisation 2003
- 8-Beckhard (Richard) :Qu'est ce qu'une organisation en bonne santé ? Tentative de diagnostic, l'entreprise de demain Fondation Drucker Village mondial 1998
- 9-Benissad (Hocine) :Economie du développement de l'Algérie, OPU et Economica Paris 1979
- 10-Benissad (Hocine) :Stratégies et expériences de développement, OPU 1985
- 11-Benissad (Hocine) :La réforme économique en Algérie, OPU 2^{ème} édition 1991
- 12-Berger(Barbara) :La technologie mentale « Un logiciel pour votre cerveau », éditions «Un monde différent » Canada 2001.
- 13-(Blanc) Yves : le Manager à l'écoute, 6 défis pour améliorer vos capacités d'écoute (2^{ème} éditions) les éditions dunod , Paris 2005.

- 14-Bohn(Roger) :Cessons d'éteindre des incendies !Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur les management du savoir en pratique, éditions Organisation 2003
- 15-Bouzidi (Abdelmadjid) :Questions actuelles de la planification algérienne ,CNAP ,ENA 1983
- 16-Brown(John Selly) et Duguid (Paul) :Comment organiser le savoir sans le tuer ?, le délicat équilibre, Les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éditions d'Organisation 2003.
- 17-Buckingham (Marcus) et Coffman (Curt) :Manager entre vents et marées « Développer les talents dans l'entreprise » Village mondial 2001
- 18-Carton(Gérard Dominique) :Eloge du changement « Leviers pour l'accompagnement du changement individuel et professionnel » Village mondial 1999
- 19-Chanlat (Jean François) :Le défi social du management, l'apport des sciences sociales « les défis du management , éditions Liaisons 2002.
- 20- Chomsky (Noam) : « La doctrine des bonnes intentions »,entretiens avec David Barsamian, librairie Artheme Fayard 2006
- 21-Citeau (Jean Pierre) :Gestion des ressources humaines(principes généraux et cas pratiques), éditions Dalloz 2000
- 22-Claude (Jean François) :Le management par les valeurs « l'appartenance à l'entreprise a-t-elle encore un sens ? » éditions Liaisons 2001.
- 23-Claude (Jean François) :L'éthique au service du management, éditions liaisons 2002
- 24-Couillard (yves) avec la collaboration de Lepont (Sylvie): Le e-Manager :ouvrage réalisé sous la direction de Couillard, village mondial Paris 2000
- 25-Covey (Stephen R):Les sept habitudes de ceux qui réalisent tout ce qu'ils entreprennent, éditions First 2003
- 26-Covey (Stephen R):Priorité aux priorités, éditions First 2004
- 27-Covey (Stephen R):L'étoffe des leaders, éditions First 2006

- 28-Crépin(Daniel)et Robin(René) :Résolution de problèmes, éditions Organisation 2001
- 29-Critelli (Mickael J) : Communiquer à l'ère de l'information, le rôle du leader, Profession PDG éditions village mondial, Paris 1998.
- 30-Daco (Pierre) :les voies étonnantes de la psychologie, Marabout, Allier Belgique 1988
- 31-Daco (Pierre) :Psychologie et liberté intérieure, Marabout, Allier Belgique 1990
- 32-Daoud(Mohamed) et Weigand (G) :Quelle éducation pour l'homme total ?Remi Hess et la théorie des moments, collection grandes figures de l'éducation, Dar el-Houda, Ain-M'lila, Algérie 2007
- 33-Darbelet(Michel)et al :L'essentiel sur le management, éditions Berti, Alger 2007
- 34-Dauphinais (William) :Cultures d'entreprise déjà quinze années glorieuses !Profession PDG, village mondial 1998
- 35-Delavallée(Eric) :La culture d'entreprise pour manager autrement(surmonter les résistances culturelles)éditions Organisation 2002
- 36-De Sousa(Mario Pais) :Le supermarché mondial des idées, Profession PDG, village mondial 1998
- 37-Détrie (Philippe) et Brogez(Catherine) :La communication interne au service du management, 2^{ème} édition, éditions Liaisons 2001
- 38-Drucker (Peter) :L'avenir du management selon Drucker, éditions village mondial, Paris 1999
- 39-Drucker(Peter) :A propos du management, village mondial 2000
- 40-Ettighoffer (Denis) et Beneden (Pierre Van) : « Méta-Organisation », les modèles d'entreprises créateurs de valeur, village mondial 2000
- 41-Evans(Sir Richard) : « Benchmark BAe » Le programme qui a libéré les managers, Profession PDG, éditions village mondial1998.
- 42-Galabraith (Jay R) :L'organisation reconfigurable, l'entreprise de demain ,fondation Drucker ; village mondial Paris 1998

- 43-Gallwey (Timothy) : La dynamique interne du travail, le rôle du mental, Village mondiale, Paris 2000
- 44-Goleman (Daniel) et al : L'intelligence émotionnelle au travail, éditions village mondial Paris 2002
- 45-Guntern (Gottlieb) : Les 7 règles d'or de la créativité, « l'imagination au cœur de l'entreprise », éditions village mondial Paris 2001
- 46- Guntern (Gottlieb) : La médiocratie démasquée pour un leadership créatif, éditions village mondial Paris 2001
- 47-Hammer (Mickael) : L'âme de la nouvelle organisation, l'entreprise de demain , fondation Drucker , village mondial, Paris 1998
- 48-Hanaka (Martin E) et Hawkins(Bill) : Comment demeurer une organisation gagnante, l'entreprise de demain, fondation Drucker, village mondial, Paris 1998
- 49-Handy (Charles) : Des lendemains inconnus, l'entreprise de demain, fondation Drucker, village mondial, Paris 1998
- 50-Hansen (Morten T) et al : Quelle est votre stratégie de gestion du savoir ? les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éditions d'Organisation 2003.
- 51-Haren (Patrick) : Réflexion sur le changement, lettre ouverte aux PDG, Profession PDG, éditions village mondial, Paris 1998.
- 52-Harmon (Frederick G) : L'avenir au présent, l'entreprise de demain, fondation Drucker, village mondial, Paris 1998
- 53-Herrero (Javier) : Le management par activité, une force culturelle, Profession PDG, éditions village mondial, Paris 1998.
- 54-Johnson(Gerry) et Scholes (Hevan) : Stratégique, éditions Publi- Union, Paris 2000
- 55-Kalika (Michel) et al : Les défis du management, éditions liaisons 2002
- 56-Kanter (Rosabeth Moss) : Replacer l'homme au centre de l'organisation, l'entreprise de demain, fondation Drucker, village mondial, Paris 1998
- 57-Kennedy(Carol) : Toutes les théories du management, éditions Maxima 2003

- 58-Kim (w.chan) et Mauborgne (Renée) : Stratégie océan bleu « comment créer de nouveaux espaces stratégiques »village mondial, Paris 2005
- 59-Koenig(Gérard) et al :De nouvelles théories pour gérer l'entreprise du XXI siècle, éditions economica, Paris 1999
- 60-L'Art du management 2, les Echos 2001.
- 61-Lebailly (Marc) et Simon(Alain) :Anthropologie de l'entreprise « gérer la culture comme un actif stratégique »,village mondial Paris 2004.
- 62- Leban (Raymond) : Le management entre modèles et pratiques 2002
- 63-Levicki (Cyril) : Stratégie en action, éditions les Echos 2000
- 64-Maalouf(Amin) :Les identités meurtrières, éditions Grasset et Fosquelle 1998
- 65-Mack(Manfred) : Co-Evolution dynamique créatrice : libérer les richesses de l'intelligence partagée, village mondial 1997
- 66-Martinet(A.CH) : Stratégie, librairie Vuibert, Mai 1983
- 67-Martinet (Bruno)-et Marti(Yves-Michel) : L'intelligence économique « comment donner de la valeur concurrentielle à l'information »,2^{ème} édition, éditions Organisation 2001
- 68-Mintzberg (Henry) et al : Safari en pays stratégie « l'exploration des grands courants de la pensée stratégique » village mondial, Paris 1999
- 69- Mintzberg (Henry) et Ludo Van der Heyden : L'Organigraphie, nouvelle façon de représenter le fonctionnement réel de l'entreprise, les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éditions d'Organisation 2003.
- 70-Obadia (Maurice) :Pour une économie de l'humain, quand les surabondances font reculer la richesse, éditions village mondial Paris 2003.
- 71-Ohmae (Kenichi) :Géographie secrète de la nouvelle économie, village mondial Paris 2001.
- 72-Pfeffer (Jeffrey) : L'Organisation du futur reproduira -t-elle les erreurs du passé ? l'entreprise de demain, fondation Drucker, village mondial 1998

- 73-Pfeffer (Jeffrey) et Sutton (Robert.I) : Le piège des beaux discours, les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éditions d' Organisation 2003
- 74-Pfeiffer(Eckhard) : « Compaq, à suivre... » : la culture de renouvellement continu »Profession PDG éditions village mondial Paris1998.
- 75-Prahalad (C.K) :Une nouvelle race de managers dans le paysage concurrentiel émergent, l'entreprise de demain ,fondation Drucker, village mondial 1998
- 76-Probst (Gilbert J.B) et al : Organisation et management, éditions Organisation 1997
- 77-Reix (Robert) :Systèmes d'information et management des organisations, Vuibert,3^{ème} édition 2000
- 78-Rezig (Abdelouahab) :Algérie, Brésil, Corée du sud « Trois expériences de développement » OPU 2006
- 79-Robbins (Stephen) et autres :Comportements organisationnels, Pearson Editions France 2006
- 80-Sadi (Nacereddine) :La privatisation des entreprises en Algérie, OPU Alger 2005
- 81-Schiro (James J) : « La mondialisation entre dans une nouvelle phase » Profession PDG, village mondial 1998
- 82-Schmetterer (Bob) : Osez allier stratégie et créativité, village mondial Paris 2003
- 83-Simard(Denis) et al : Le rôle de la culture dans l'exercice du jugement professionnel : un défi pour la formation fondamentale des enseignants, la formation fondamentale, éditions Logique, Canada 2001
- 84-Slywetzky (Adrian) : La migration de la valeur : le nouveau grand défi du management, village mondial 1996
- 85-Somerville(Iain) et Mroz (Jhon Edwin) : Des compétences nouvelles pour un monde nouveau, l'entreprise de demain , fondation Drucker, village mondial 1998

- 86-Tam(Emmanuelle Tran Thanh) et De perslaiian (Tea lucas) : Manager les situations difficiles, éditions Organisation 2004
- 87-Temmar (Hamid) :Structures et modèles de développement de l'Algérie, SNED, Alger 1974
- 88-Thietart(Raymond-Alain) : Méthodes de recherche en management, éditions Dunod Paris 1999
- 89- Thietart (Raymond-Alain) :L'art de la stratégie, « Gérer entre l'ordre et le chaos » éditions Echos 2000
- 90-Ulrich(Dave) : Organiser l'entreprise autour de ses capacités, l'entreprise de demain ,fondation Drucker, village mondial Paris 1998.
- 91-Urban (Glen.L) : Racines et stratégies de l'innovation, Profession PDG, village mondial 1998
- 92-Ventrella (Scott) :Pensez positif (dans votre travail), le choix de la réussite est à votre portée, éditions village mondial, Paris 2004.
- 93-Wenger (Etienne C) et Snyder (William M) :Des communautés de pratique, les meilleurs articles de la Harvard Business Review sur le management du savoir en pratique, éditions d' Organisation 2003.

Dictionnaires :

- Nollet (Daniel) et thomas (Jacques) dictionnaire de psychothérapie cognitive et comportementale, éditions Ellipses, Paris 2001
- Sillamy (Norbert) : Dictionnaire de psychologie, éditions Larousse paris 1999

Thèses :

- Benbraika (Abedelouahab) : L'impact des réformes économiques sur l'entreprise publique algérienne (Doctorat d'Etat) , 2004/2005.

Revues :

1-Cread (les cahiers du Cread), Revue du centre de recherches en économie appliquée pour le développement, N°6, 2^{ème} trimestre 1986

2-Revue du centre de recherches en économie appliquée pour le développement, N°16, 4^{ème} trimestre 1988 (Ahmed bouyakoub : la crise de la gestion dans les entreprises industrielles publiques)

3-Finances et développement, publication trimestrielle du Fond Monétaire International, Mai 2002 (Edwardo Aninat)

4-Fond Monétaire International : Les perspectives de l'économie mondiale « Washington » Mai 1997

Internet et autres :

1-www.elwatan.com(Salah Slimani :El watan,4 Novembre 2004

2-www.elwatan.com(Mahmoud Mamart : El watan 3 Avril 2006(Tiré le 23/12/2008-algérie-dz.com (Forum Algérie : Bilan de privatisation des entreprises publiques en Algérie est décevant) 29/12/2007, édité par : V.bulletin ® version 3,6,5 (2000-2008) Version française par l'association V.bulletin francophone 2003-2008 (Tiré le 23/12/2008)

3- El watan : Mardi 02 octobre 2007 (120 entreprises publiques algériennes seront dissoutes) Annoncé par le chef du gouvernement

الملاحق

الملحق 1

Fonction :

Sexe :

Age :

Niveau :

LEADERSHIP

(Questionnaire)

- 1- L'entreprise cherche - t - elle à satisfaire avant tout ?
 - Ses clients ☐ - Ses actionnaires ☐
 - Ses salariés ☐
- 2- le métier de l'entreprise, c'est
- 3- L'entreprise est- elle rentable ?
Que fait-elle quand elle n'est pas rentable ?
- 4- comment le chiffre d'affaires a -t- il évolué dans le temps ?
 - Progressivement ☐ - D'une façon aléatoire ☐
 - quelles sont les raisons de cette évolution ?
 - Augmentation du chiffre d'affaires ☐ - Diminution du prix ☐
 - D'autres marchés ☐ - Autres ☐
- 5- un client insatisfait, c'est pour vous ?
- 6- quelle est la compétence distinctive de l'entreprise par rapport à ses principaux concurrents ?
- 7- Quelles sont les forces et les faiblesses de l'entreprise ?
- 8- L'entreprise est- elle leader sur ses marchés ?
Si la réponse est « oui », à quoi son leadership tient-il ?.....
- 9- sur quels critères l'entreprise gagne -t- elle ou perd -elle un marché ?
- 10- Pourquoi les clients de l'entreprise lui font-ils confiance et lui sont -ils fidèle ?
 - Qualité du produit ☐
 - L'entreprise est la meilleure dans son domaine ☐
 - Autres ☐
- 11-les concurrents de l'entreprise sont- ils nombreux ?
 - -
 - -
- Quelle est leur taille par rapport à celle de l'entreprise ?
 - -
 - -
- l'entreprise sait-elle les identifier :

- Précisément ☐

- Plutôt oui ☐

- Difficilement ☐

- Pas du tout ☐

A-t-elle un système de veille concurrentielle ?

.....
12- l'entreprise affronte-t-elle directement ses concurrents ou au contraire
Cherche-t-elle à les éviter ?

- Les éviter ☐

- Les manipuler ☐

- Autres ☐

13- Existe - t-il des produits de substitution à ceux de l'entreprise ? des entrants potentiels menacent - ils l'entreprise sur son business

14- Avec combien de clients l'entreprise réalise -t- elle :

- Plus de 50 % de son chiffre d'affaires ☐
- 50 % de son chiffre d'affaire ☐
- Moins de 50 % de son chiffre d'affaires ☐

- ces clients sont -t- ils puissants ?

15- Parle -t- on du futur dans l'entreprise ?

- | | | | |
|---------------------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| - En permanence | ☐ | - Plutôt | ☐ |
| - De temps en temps | ☐ | - Pas du tout | ☐ |
| -- Craint - on l'avenir : | | | |
| - Beaucoup | ☐ | - Un peu | ☐ |
| - plutôt | ☐ | - Pas du tout | ☐ |

16- quelle est la part des exploitations dans le chiffre d'affaires global de l'entreprise ?

17- A propos de la planification (en tant que fonction stratégique de l'entreprise) prend -t- on en considération :

- Le long terme ☐ - Le moyen terme ☐ - Le court terme ☐

18- la direction générale a -t-elle déterminé une vision

- Claire ☐ - Plutôt claire ☐ - Pas du tout claire ☐

Que devrait être l'entreprise dans les 5 à 10 prochaines années ?

19- parle -t- on entre cadres dirigeants des problèmes stratégiques de l'entreprise, notamment son avenir ?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| - En permanence | ☐ | - Plutôt oui | ☐ |
| - Quelques fois | ☐ | - Pas du tout | ☐ |

20- parle -t- on entre cadres dirigeants et travailleurs des problèmes stratégiques de l'entreprise, notamment son avenir ?

- | | | | |
|-----------------|--------------------------|---------------|--------------------------|
| - En permanence | ☐ | - Plutôt oui | ☐ |
| - Quelques fois | ☐ | - Pas du tout | ☐ |

- et dans quelles circonstances ?

- | | | | |
|--------------------|--------------------------|---------------------------|--------------------------|
| - Crises | ☐ | - Bilans (fin d'exercice) | ☐ |
| - Début d'exercice | ☐ | - Autres | ☐ |

- et de quelle façon ?

- officielle ☐
- officieuse ☐

-- votre stratégie dans le futur détermine-t-elle clairement votre plan , projet, et bilan ou au contraire c'est les plans et les prévisions et le bilan qui détermine quelle stratégie adopter ?.....

21- prenez vous en considération lors de l'établissement de la stratégie ?

- Les hypothèses ☐

- Les faits et résultat du passé ☐

22- détermine -t- on des stratégies de fonctionnement claires et définies dans des notes écrites.

- Oui ☐

- Non ☐

23- comment se déroulent les entretiens annuels ?

- que se passe -t-il quand on n'a pas atteint les objectifs attendus ?

24- les structures sont-elles?

- Souples ☐

- Fluides (flexibles) ☐

- Rigides ☐

- Pesantes ☐

25- combien y a-t-il de niveaux hiérarchiques ?

26- quel est le degré de formalisation des structures ?

- Trop formel ☐

-Assez formel ☐

- Plutôt formel ☐

-pas du but ☐

27- Les structures encouragent -elles

- La collaboration ☐

-La compétition ☐

28-quel est le type de structure de pouvoir qui est favorisé dans votre entreprise ?

29- qu'est -ce qui est le plus contrôlé ou suivi ?

- procédures ☐

-degrés de formalisation ☐

- résultats ☐

- écarts ☐

- Autres ☐

30- préfère -t- on :

- Récompenser ☐

- Sanctionner ☐

31- les contrôles sont-ils ?

- hérités de l'histoire ☐

- liés aux stratégies en cours ☐

32- ya- t-il beaucoup ou peu de contrôle ?

33- quelle est l'influence des parties prenantes externes ?

- tellement forte ☐ -plutôt forte ☐
- moyennement forte ☐ - Faible influence ☐

34- quels sont les principaux obstacles au changement :

- les parties prenantes ☐ - procédures ☐ - structures ☐
- manque de compétences ☐ - refus de changement ☐

35- l'entreprise réagit-elle :

- rapidement aux évolutions de l'environnement ☐
- plutôt ☐ - Pas du tout ☐

36- considère-t-on au sein de l'entreprise que tout change tellement vite qu'on ne peut plus rien prévoir :

- tellement vite ☐ - plutôt vite ☐ - Pas du tout ☐

37- l'entreprise a -t- elle subi des changements

- oui ☐ - non ☐

- si la réponse est positive , alors :

- quand
- pourquoi
- qui la décider

* qui choisi : - le mode, -le temps, - les étapes du changement ?.....

* que -doit – on changer : - les structures ☐ -les systèmes de gestion ☐

- les ressources humaines ☐ - le mode de direction ☐

- les technologies (les moyens de production) ☐

- Tout ☐

- Autres ☐

38- parle-t-on du changement an sein de l'entreprise :

- en permanence ☐ - plutôt ☐ - pas du tout ☐
- communiqué –t-on a propos de sa nécessité : - entre cadres dirigeants seulement ☐
- entre tout les membres de l'entreprise quelque soit leur poste ☐

39- considérez vous le changement comme étant : -une opportunité ☐

- une nécessité ☐ - une solution ☐ - une contrainte ☐ - Autres ☐

40 + sur quels critères devient - on directeur général ?

- en respectant les règles et normes imposées ☐
- ou en prenant des risques et agissant selon les événements ☐
- ou en prenant des initiatives de ^{changement}chargement et de réaction ☐
- ou en étant innovateur et responsable ☐

+ sur quels critères devient - on cadre dirigeant ?

- en respectant les règles et normes imposées ☐
- ou en prenant des risques et agissant selon les événements ☐
- ou en prenant des initiatives de ^{changement}chargement et de réaction ☐
- ou en étant innovateur et responsable ☐

+ sur quels critères devient - on Directeur fonctionnel ?

- en respectant les règles et normes imposées ☐
- ou en prenant des risques et agissant selon les événements ☐
- ou en prenant des initiatives de ^{changement}chargement et de réaction ☐
- ou en étant innovateur et responsable ☐

41- quels sont les critères de promotion ?

- ancienneté ☐ - diplôme ☐ - résultats ☐ - objectifs réalisés ☐

42- quels sont les principaux critères d'évaluation

- Tests ☐ - Diplômes ☐ - Périodes d'essai ☐ - Autres ☐

43- comment devrait être un directeur (un responsable).

- réservé, conformiste ☐
- ou courageux, curieux et capable de prendre des décisions sans revoir ses supérieurs ☐
- ou Autres ☐

44- est-ce qu'on : - apprend à diriger ☐ - on doit - posséder un don ☐

45 - en général , les gens n'aiment pas travailler ?

- Exacte ☐ - Plutôt ☐ - pas du tout ☐

46- vous aimez être :

- directeur ☐ - leader ☐ - responsable ☐

47- pensez vous qu'il est :

- indispensable de contrôler les travailleurs(les subordonnés) ☐
- nécessaire ☐ - Plutôt ☐ - pas du tout ☐

- 48- pensez vous que c'est : - les hommes ☐ - les femmes ☐, qui donnent un plus pour l'entreprise.
- avec qui vous aimeriez traiter ?
 - Les hommes ☐ - Les femmes ☐
- 49- pensez vous que les travailleurs utilisent toutes leur connaissances et leurs capacités en effectuant leurs tâches au sein de l'entreprise ? - Oui ☐ - Non ☐
- 51- l'entreprise est -elle:
- un lieu où on se fait des amis ?
 - un lieu où on travaille tout simplement ?
 - un lieu où on doit considérer son collègue comme un concurrent ?
 - un lieu où on doit considérer son collègue comme collaborateur .
- 52- que paye l'entreprise : - la performance ☐ - le mérite ☐
- la disponibilité ☐ - l'ancienneté ☐ - la fidélité ☐
- 53- quelles sont les qualités mises en avant par les programmes de formation
-
- 54- est -il facile de modifier les rites et les routines ?
- et quels sont les comportements encouragés par les responsables.
-
- 55- les mythes et les anectodes de l'entreprise parlent-ils :
- des forces et de faiblesses de l'entreprise. ?
 - De ses succès et de ses échecs ?
 - Des conformistes et des francs tireurs ?
- Autres :
- 56- de quelles normes les anticonformistes s'écartent-ils ?
- 57- quels sont les changements qui paraissent incongrus(déplacés) ?
-
-
- 58- quelle est la culture dominante ?
- du défenseur (réservé) ☐ - de l' explorateur ☐ -du planificateur ☐
-
-
- 59- cette culture est -elle facile a changer ?
- Oui ☐ - Non ☐

60- que signifie pour vous un « directeur » ?

- un niveau hiérarchique ☐ - un leader ☐ - un enseignant ☐
- un formateur ☐ - autre ☐

61- quel genre de directeur peut mieux gérer les entreprises algériennes, notamment publiques ?

62- pensez vous que le comportement du directeur influe sur le comportement du subordonné.

- Tellement ☐ - Moyennement ☐
- Plutôt ☐ - Pas du tout ☐

63- croyez vous pouvoir changer vos habitudes, convictions, croyances, routines et comportements ?

- Facilement ☐ - Moyennement ☐
- Avec quelques réserves ☐ - Difficilement ☐

64- déterminez vos objectifs en partant des plus importants pour vous, jusqu'aux moins importants.....

65- les décisions sont prises au bon niveau. (dans l'entreprise)

oui ☐ Non ☐

66- le profit est notre premier objectif

oui ☐ Non ☐

67- on pourrait être ?

- Plus performant ☐ - Assez performant ☐
- plutôt performant ☐ - peut performant ☐

68 -j'ai droit à l'erreur (au travail)

- Toujours ☐ - Assez souvent ☐ - Souvent ☐
- Rarement ☐ - Pas du tout (jamais) ☐

69- je ne compte pas mon temps au travail ?

- Toujours ☐ - Souvent ☐ - Assez souvent ☐
- Rarement ☐ - Pas du tout (jamais) ☐

70- je suis remplaçable

- Très difficilement ☐ - Difficilement ☐
- Assez difficilement ☐ - Facilement ☐

71- je dois faire preuve d'initiative

- Toujours ☐ - Souvent ☐ - Assez souvent ☐
- Rarement ☐ - Pas du tout ☐

72- je suis souvent stressé :

- Toujours ☐ - Souvent ☐ - Pas du tout ☐
- Assez souvent ☐ - Rarement ☐

73- il faut déplacer des montagnes pour faire bouger les choses ?

- Toujours ☐ - Souvent ☐ - Pas du tout ☐
- Assez souvent ☐ - Rarement ☐

74- je doit faire preuve de créativité

- Toujours ☐ - Souvent ☐ - Pas du tout ☐
- Assez souvent ☐ - Rarement ☐

75- je dois souvent me remettre en cause

- Toujours ☐ - Souvent ☐ - Pas du tout ☐
- Assez souvent ☐ - Rarement ☐

76- Qui à votre avis, est plus important dans l'entreprise .

- l'individu ☐

- L'entreprise elle-même ☐

77- Pour qui travaillez-vous ?

- Pour vous

- Pour vos enfants

- Pour votre femme ~~ou~~ (homme)

- Pour votre famille

- Autres

78- Vous sentez-vous capable de changer la mission, les valeurs, les politiques et les priorités ?

Oui ☐ Non ☐

79- Existe-t-il une bibliothèque au sein de l'entreprise ?

Oui ☐ Non ☐

80- Quel est le taux d'utilisation, des ouvrages de cette bibliothèque par les travailleurs ?

81- Quelle est la fréquence d'utilisation de ces ouvrages ?

- Très fréquente ☐ - Fréquente ☐

- Fréquence moyenne ☐ - Faible ☐

82- Qui utilise ces ouvrages ?

- Les cadres ☐ - Les travailleurs ☐

83- Utilisent – ils ces ouvrages suivant leur domaine de travail (spécialité)

- Oui ☐ - Non ☐

84- Sur quels critères achete -t-on ces ouvrages ?

- Spécialité ☐ - Demande des travailleurs ☐

- Autres ☐

85- Quelle est la fréquence du renouvellement de ces ouvrages ?

.....
.....

86- Je reste dans mon entreprise parce que :

- | | | |
|---|--------------------------------|--------------------------------|
| - Je suis bien payé : | - Oui ☐ | - Non ☐ |
| - J'ai l'espoir de l'être encore plus : | - Oui ☐ | - Non ☐ |
| - Je ne trouve pas mieux : | - Oui ☐ | - Non ☐ |
| - je suis fier d'y travailler : | - Oui ☐ | - Non ☐ |
| - C'est proche de chez moi : | - Oui ☐ | - Non ☐ |
| - Les possibilités de carrière : | | |

* Très nombreuses

* Nombreuses

* Assez nombreuses

* Plutôt nombreuses

* Peu nombreuses

- J'ai la sécurité de d'emploi : - Oui ☐ - Non ☐

- J'évolue à travers mon travail

* Toujours

* Souvent

* Assez souvent

* Rarement

* Pas du tous

- J'ai des avantages en nature : - Oui ☐ - Non ☐

* Beaucoup ☐ - Pas assez ☐

* Assez souvent ☐ - rarement ☐

* Pas du tout ☐

- J'ai des avantages en nature : Oui ☐ Non ☐

* Beaucoup ☐ - Pas assez ☐

* Assez ☐ - Peu ☐

* plutôt – assez ☐ - Pas du tout ☐

- Si je démissionne, je trouverai du travail :
 - Très facilement ☐
 - Facilement ☐
 - Assez facilement ☐
 - Pas facilement ☐
 - Pas du tout facile ☐
- C'est une entreprise :
 - Très performante ☐
 - Performante ☐
 - Assez performante ☐
 - Plutôt performante ☐
 - Peu performante ☐
 - Pas du tout performante ☐
- Je me suis fait beaucoup d'amis : Oui ☐ Non ☐
- On est autonome et on a rapidement des responsabilités : Oui ☐ Non ☐
- Il y a une véritable émulation interne : Oui ☐ Non ☐
- Mes compétences sont bien utilisées et valorisées : Oui ☐ Non ☐

Questionnaire Les subordonnés

- 1- Le client est ?
- Pas du tout roi ☐ - Pas tellement roi ☐ - Plutôt roi ☐
- Est roi ☐
- 2- Notre environnement est un terrain à conquérir :
- Pas tellement conquis ☐ - plutôt conquis ☐ - à conquérir ☐
- 3- Les décisions sont prises au bon niveau
- Effectivement ☐ - plus ou moins ☐ - Pas du tout ☐
- 4- Le profit est notre premier objectif
Oui ☐ Non ☐
- 5- Tout change tellement vite qu'on ne peut plus rien prévoir
Oui ☐ Non ☐
- 6- Nos produits sont les meilleurs
- sans doute ☐ - plutôt les meilleurs ☐ - Pas du tout ☐
- 7- On a une vision claire de la stratégie
- Assez claire ☐ - plus ou moins claire ☐ - Pas du tout claire ☐
- 8- Les actes sont cohérents avec les discours
- tout à fait ☐ - plutôt ☐ - Pas tellement ☐ - pas du tout ☐
- 9- On réagit rapidement aux évolutions de l'environnement
- très rapidement ☐ - rapidement ☐ - pas du tout ☐
- 10- On craint l'avenir
- En permanence ☐ - Lors des périodes de grands changements ☐
- Pas du tout ☐
- 11- On pourrait être plus performant
Oui ☐ Non ☐

12- Dans mon travail j'ai droit à l'erreur

- tout dépend des tâches ☐ - plus ou moins ☐
- Pas du tout ☐ - Oui ☐

13- Dans mon travail, on me fait confiance

- tout à fait ☐ - plutôt, oui ☐
- Un peu ☐ - Pas du tout ☐

14- Mon supérieur est accessible

- Difficilement ☐ - Cela dépend ☐
- Pas du tout ☐ - Facilement ☐

15- Avec mes collègues nous formons une véritable équipe.

- Effectivement ☐ - Plus ou moins ☐
- Plutôt ☐ - Pas du tout ☐

16- Je ne compte pas mon temps

- Oui ☐ - Non ☐

17- Je suis remplaçable (Au travail)

- Très difficilement ☐ - Difficilement ☐
- Assez difficilement ☐ - Facilement ☐

18- Les structures sont pesantes ?

- Tellement pesantes ☐ - Plutôt pesantes ☐
- Un peu pesantes ☐ - Pas du tout pesantes ☐

19- Je dois faire preuve d'initiative (au travail)

- Toujours ☐ - Souvent ☐
- Un peu ☐ - Pas du tout ☐

20- Je suis stressé ?

- Toujours ☐ - Souvent ☐
- Quelques fois ☐ - Pas du tout ☐

21- C'est chacun pour soi

- Tout à fait ☐

- Pas tellement ☐

- Plutôt ☐

- Pas du tout ☐

22- Je m'ennuie au travail

- En permanence ☐

- Plutôt ☐

- Un peu ☐

- Pas du tout ☐

23- Il faut déplacer des montagnes pour faire bouger les choses

Oui ☐

Non ☐

24- Je dois faire preuve de créativité (au travail)

- Dans toutes les tâches ☐

- Plutôt ☐

- Tout dépend des tâches ☐

- Pas du tout ☐

25- Je dois me remettre en cause ?

- La plus part du temps ☐

- Souvent ☐

- Concernant quelques tâches ☐

- Pas du tout ☐

26- Je reste dans mon entreprise parce que :

- Je suis bien payé ☐

- j'ai l'espoir de l'être encore plus ☐

- C'est proche de chez moi

- Oui ☐

- Non ☐

- Je suis fier d'y travailler

- Oui ☐

- Non ☐

- Les possibilités de carrière sont ?

- Très nombreuses ☐

- Plutôt nombreuses ☐

- Nombreuses ☐

- Je ne suis pas considéré comme un numéro

Oui ☐

Non ☐

- J'ai la sécurité de l'emploi

Oui ☐

Non ☐

-J'évolue à travers mon travail

- Toujours ☐ - Assez souvent ☐ - Pas du tout ☐
- Souvent ☐ - Rarement ☐

-J'ai des avantages en nature

- Beaucoup ☐ - Pas assez ☐
- Assez ☐

- Si je démissionne, je trouverai du travail ?

- Facilement ☐ - Difficilement ☐
- Assez facilement ☐

- C'est une entreprise ?

- Très performante ☐ - Plutôt performante ☐
- Performante ☐ - Pas du tout ☐

- Je me suis fait beaucoup d'amis ?

- Oui ☐ Non ☐

-On est autonome et on a rapidement des responsabilités

- Oui ☐ Non ☐

-Mes compétences sont bien utilisées et valorisées

- Oui ☐ Non ☐

27-Croyez vous pouvoir changer facilement vos habitudes, croyances, convictions et comportements ?

- Pas du tout ☐ - Cela prendra du temps ☐
- Difficilement ☐ - Facilement ☐

28-Croyez vous qu'il est nécessaire de changer, les habitudes, les convictions, les croyances, les routines et les comportements ?

- Nécessaire ☐ - Indispensable ☐
- Obligatoire ☐ - Tout dépend de ☐
- Plutôt ☐ - Pas du tout ☐

29-Que signifie pour vous « un directeur » ?

- Un supérieur ☐ - Un leader ☐
- Un enseignant ☐ - Un formateur ☐
- Une contrainte pour l'initiative et la créativité ☐.
- Autres

30- Quel genre de directeur peut gérer les entreprises algériennes , notamment publiques ?

.....

31- Pensez vous que le comportement du directeur influe sur le comportement du subordonné ?

- | | |
|------------------------------------|--------------------------------------|
| Fortement ☐ | Pas du tout ☐ |
| Tellement ☐ | plutôt ☐ |

32- Déterminez vos objectifs en partant des plus importants pour vous jusqu'aux moins importants.

- | | | |
|---|---|---|
| - | - | - |
| - | - | - |

Fonction :
Sexe :
Age :
Niveau :

الملحق 2

الجدول التي تم التركيز عليها لاعداد جدول رقم 10 جدول النتائج (A 1 - A 7)

T_A	0,931	2,268	0,248	3,447	47,97
	0,043	0,071	0,004	0,118	1,64
	0,070	0,127	0,243	0,439	6,11
	1,645	1,535	0,001	3,181	44,28
	2,689	4,000	0,496	7,185	100

T_d	0,09	0,03	0,13	1,8	
	0,75	0,01	1,16	16,58	
	0,120	0,29	0,55	7,86	
	0,25	0,03	0,73	10,37	
	0,77	0,570	4,22	60,29	
	0,12	0,07	0,19	2,77	
	0,00	0,01	0,02	0,33	
	2,11	1,01	7,00	100	

T_g	0,01	0,94	0,37	1,31	25,23
	0,39	0,56	0,00	0,96	18,36
	0,570	0,40	0,05	1,02	19,51
	0,73	0,43	0,08	1,25	23,99
	0,00	0,00	0,00	0,01	0,15
	0,38	0,00	0,28	0,66	12,76
	2,09	2,33	0,78	5,20	100,00

T_k	0,28	1,1	0,09	1,47	22,83
	0,47	0,07	0,15	0,69	10,7
	0,61	0,50	0,02	1,13	17,69
	0,2	0,07	0,04	0,30	4,72
	0,01	0,12	0,02	0,15	2,38
	0,00	0,30	0,11	0,41	6,41
	0,12	0,49	0,04	0,66	10,28
	0,57	1,02	0,01	1,60	24,99
	2,27	3,67	0,48	6,42	100,00

T_f	0,08	0,01	0,09	0,17	3,17
	0,06	0,05	0,00	0,12	2,18
	0,11	0,08	0,23	0,43	7,79
	0,02	0,00	0,01	0,04	0,65
	0,01	0,00	0,00	0,01	0,22
	0,01	0,01	0,02	0,04	0,68
	0,31	0,79	0,03	1,13	20,69
	0,12	0,27	0,01	0,40	7,33
	0,35	0,12	0,53	1,00	18,27
	0,01	0,58	0,40	0,99	18,12
	0,12	0,01	0,13	0,26	4,78
	0,04	0,46	0,11	0,60	10,96
	0,13	0,15	0,00	0,28	5,15
	1,38	2,54	1,56	5,48	100,00

	0.00	0.30	0.20	0.50	60.50
T_{ϵ}	0.00	0.19	0.13	0.33	39.50
	0.00	0.49	0.34	0.83	100.00

	1.3624	0.5463	0.5867	2.4954	55.9630
T_{γ}	1.0721	0.4299	0.4617	1.9636	44.0370
	2.4345	0.9762	1.0484	4.4591	100.0000

الجانب الأول (A₁)

$$\chi_c^2 = 7.187, \text{ ddl} = 6$$

$$\alpha = 5 \% \rightarrow \chi_{th}^2 = 12.6$$

$$\Rightarrow \text{Cof} = \frac{\chi^2}{\text{ddl}} = 1.1975$$

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{N(\ell-1)}} = \sqrt{\frac{7.185}{151 \times 2}} = 0.154$$

$$C = \sqrt{\frac{\chi^2}{\chi^2 + N}} = \sqrt{\frac{7.185}{7.185 + 151}} = 0.213$$

الجانب الثالث (A₃)

$$\chi_c^2 = 5.20, \text{ ddl} = 10$$

$$\alpha = 5 \% \rightarrow \chi_{th}^2 = 18.30$$

$$\Rightarrow \text{Cof} = \frac{\chi^2}{\text{ddl}} = \frac{5.20}{10} = 0.52$$

$$V = \sqrt{\frac{5.20}{356 \times 2}} = 0.085$$

$$C = \sqrt{\frac{5.20}{361.20}} = 0.120$$

الجانب الرابع (A₄)

$$\chi_c^2 = 6.42, \text{ ddl} = 14$$

$$\alpha = 5 \% \rightarrow \chi_{th}^2 = 23.20$$

$$\Rightarrow \text{Cof} = \frac{6.42}{14} = 0.458$$

$$V = \sqrt{\frac{6.42}{422 \times 2}} = 0.087$$

$$C = \sqrt{\frac{6.42}{428.42}} = 0.122$$

(A5) الجانب الخامس

$$\chi_c^2 = 5.48, \text{ddl} = 24$$

$$\alpha = 5 \% \rightarrow \chi_{th}^2 = 6.40$$

$$\Rightarrow \text{Cof} = \frac{\chi_c^2}{ddl} = \frac{5.48}{24} = 0.228$$

$$V = \sqrt{\frac{5.48}{466 \times 2}} = 0.077$$

$$C = \sqrt{\frac{5.48}{471.48}} = 0.108$$

(A6) الجانب السادس

$$\chi_c^2 = 0.83, \text{ddl} = 2$$

$$\alpha = 5 \% \rightarrow \chi_{th}^2 = 5.99$$

$$\Rightarrow \text{Cof} = \frac{\chi_c^2}{ddl} = \frac{0.83}{2} = 0.415$$

$$V = \sqrt{\frac{0.83}{119 \times 2}} = 0.059$$

$$C = \sqrt{\frac{0.83}{119.83}} = 0.083$$

(A7) الجانب السابع

$$\chi_c^2 = 4.46, \text{ddl} = 2$$

$$\alpha = 5 \% \rightarrow \chi_{th}^2 = 5.99$$

$$\Rightarrow \text{Cof} = \frac{\chi_c^2}{ddl} = \frac{4.46}{2} = 2.23$$

$$V = \sqrt{\frac{4.46}{109 \times 2}} = 0.143$$

$$C = \sqrt{\frac{4.46}{109 + 4.46}} = 0.198$$

$$V = \sqrt{\frac{\chi^2}{E.Tot \times \text{Min}(l-1, c-1)}}$$

الملحق 3

جدول رقم 19: جدول النموذج بتمثيله المضاعف و التجميعي للجوانب السبعة للدراسة

T_{ij}	ij	$T_i . T_j$	$\frac{T_i}{T_j}$	MG 12,035	A_1
12,393901	149,1606	1,032	1,29 0,80	15,57 9,58	L_1 C_1
14,295679	172,0485	1,1868	1,29 0,92	15,57 11,05	L_1 C_2
21,29474	256,2822	1,7673	1,29 1,37	15,57 16,46	L_1 C_3
10,33223	124,3484	0,864	1,08 0,80	12,98 9,58	L_2 C_1
11,917656	143,429	0,9936	1,08 0,92	12,98 11,05	L_2 C_2
17,752455	213,6508	1,4796	1,08 1,37	12,98 16,46	L_2 C_3
8,7800083	105,6674	0,736	0,92 0,80	11,03 9,58	L_3 C_1
10,127253	121,8815	0,8464	0,92 0,92	11,03 11,05	L_3 C_2
15,085484	181,5538	1,2604	0,92 1,37	11,03 16,46	L_3 C_3
7,4904694	90,1478	0,624	0,78 0,8	9,41 9,58	L_4 C_1
8,6398421	103,9805	0,7176	0,78 0,92	9,41 11,05	L_4 C_2
12,869846	154,8886	1,0686	0,78 1,37	9,41 16,46	L_4 C_3

Tij	ij	Ti .Tj	Ti Ti	MG 17,988	A ₃
17,673666	317,91392	0,983136	0,924 1,064	16,616 19,133	L ₁ C ₁
11,247298	202,31641	0,625548	0,924 0,677	16,616 12,176	L ₁ C ₂
23,078393	415,13414	1,283436	0,924 1,389	16,616 24,984	L ₁ C ₃
25,151150	452,41890	1,399160	1,315 1,064	23,646 19,133	L ₂ C ₁
16,005875	287,91369	0,890255	1,315 0,677	23,646 12,176	L ₂ C ₂
32,842542	590,77166	1,826535	1,315 1,389	23,646 24,984	L ₂ C ₃
25,830826	464,64490	1,436400	1,350 1,064	24,285 19,133	L ₃ C ₁
16,438412	295,69416	0,913950	1,350 0,677	24,285 12,176	L ₃ C ₂
33,730066	606,73644	1,875150	1,350 1,389	24,285 24,984	L ₃ C ₃
21,073103	379,06299	1,171464	1,101 1,064	19,812 19,133	L ₄ C ₁
13,410657	241,23091	0,745377	1,101 0,677	19,812 12,176	L ₄ C ₂
27,517400	494,98300	1,529289	1,101 1,389	19,812 24,984	L ₄ C ₃
9,177203	165,07952	0,510720	0,480 1,064	8,628 19,133	L ₅ C ₁
5,840256	105,05452	0,324960	0,48 0,677	8,628 12,176	L ₅ C ₂
11,983652	215,56195	0,666720	0,48 1,389	8,628 24,984	L ₅ C ₃
22,092084	397,39241	1,228920	1,155 1,064	20,770 19,133	L ₆ C ₁
14,059123	252,89552	0,781935	1,155 0,677	20,770 12,176	L ₆ C ₂
28,847991	518,91768	1,604295	1,155 1,389	20,770 24,984	L ₆ C ₃

Tij	ij	Ti .Tj	$\frac{T_i}{T_j}$	MG 16,413	A ₄
17,781713	291,85126	1,083163	1,093 0,991	17,938 16,27	L ₁ C ₁
12,739006	209,08532	0,77603	1,093 0,710	17,938 11,656	L ₁ C ₂
25,479107	418,18859	1,55206	1,093 1,420	17,938 23,313	L ₁ C ₃
22,226645	364,80594	1,353706	1,366 0,991	22,422 16,27	L ₂ C ₁
15,923404	261,35083	0,96986	1,366 1,420	22,422 11,656	L ₂ C ₂
31,848174	522,72408	1,93972	1,366 0,710	22,422 23,313	L ₂ C ₃
15,876458	260,58032	0,967216	0,976 0,991	16,016 16,27	L ₃ C ₁
11,374062	186,68249	0,69296	0,976 0,710	16,016 11,656	L ₃ C ₂
22,749101	373,381	1,38592	0,976 1,420	16,016 23,313	L ₃ C ₃
20,956806	343,96407	1,276408	1,288 0,991	21,141 16,27	L ₄ C ₁
15,013677	246,41949	0,91448	1,288 0,710	21,141 11,656	L ₄ C ₂
30,028643	492,86013	1,82896	1,288 1,420	21,141 23,313	L ₄ C ₃
15,559246	255,37392	0,947396	0,956 0,991	15,696 16,27	L ₅ C ₁
11,146808	182,95257	0,67876	0,956 0,710	15,696 11,656	L ₅ C ₂
22,294573	365,92084	1,35752	0,956 1,420	15,696 23,313	L ₅ C ₃
9,208069	151,13203	0,560906	0,566 0,991	9,289 16,270	L ₆ C ₁
6,5967574	408,27258	0,40186	0,566 0,710	9,289 11,656	L ₆ C ₂
13,194080	216,55445	0,80372	0,566 1,420	9,289 23,313	L ₆ C ₃
17,463510	286,62859	1,063343	1,073 0,991	17,617 16,270	L ₇ C ₁

12,511043	205,34375	0,76183	1,073 0,710	17,617 11,656	L ₇ C ₂
25,023159	410,70512	1,52366	1,073 1,420	17,617 23,313	L ₇ C ₃
14,923831	244,94485	0,908747	0,917 0,991	15,055 16,27	L ₈ C ₁
10,69159	175,48108	0,65107	0,917 0,710	15,055 11,656	L ₈ C ₂
21,384098	350,97721	1,30214	0,917 1,420	15,055 23,313	L ₈ C ₃

T _{ij}	i _j	T _i . T _j	$\frac{T_i}{T_j}$	MG 11,075	A ₅
12,977293	143,72353	1,17126	1,215 0,964	13,456 10,681	L ₁ C ₁
9,733274	107,79601	0,878445	1,215 0,723	13,456 8,011	L ₁ C ₂
19,286730	213,60054	1,741095	1,215 1,433	13,456 15,874	L ₁ C ₃
10,196858	112,93021	0,92062	0,955 0,964	10,573 10,681	L ₂ C ₁
7,647883	84,70030	0,69047	0,955 0,723	10,573 8,011	L ₂ C ₂
15,154474	167,83580	1,36852	0,955 1,433	10,573 15,874	L ₂ C ₃
7,106843	78,70829	0,64106	0,665 0,964	7,369 10,681	L ₃ C ₁
5,330299	59,03306	0,480795	0,665 0,723	7,369 8,011	L ₃ C ₂
10,562121	116,9755	0,95295	0,665 1,433	7,369 15,874	L ₃ C ₃
10,505474	116,34813	0,94858	0,984 0,964	10,893 10,681	L ₄ C ₁
7,879352	87,263823	0,711432	0,984 0,723	10,893 8,011	L ₄ C ₂
15,613135	172,915480	1,410072	0,984 1,433	10,893 15,874	L ₄ C ₃
9,270047	102,66577	0,836752	0,868 0,964	9,612 10,681	L ₅ C ₁
6,9527523	77,001732	0,627564	0,868 0,723	9,612 8,011	L ₅ C ₂
13,777054	152,58088	1,243844	0,868 1,433	9,612 15,874	L ₅ C ₃
7,7250392	85,55481	0,696972	0,723 0,964	8,01 10,681	L ₆ C ₁
5,7939602	64,16811	0,52273	0,723 0,723	8,010 8,011	L ₆ C ₂
11,480879	127,15074	1,03606	0,723 1,433	8,010 15,874	L ₆ C ₃
19,466905	215,59598	1,757372	1,823 0,964	20,185 10,681	L ₇ C ₁

14,600634	161,70203	1,31803	1,823 0,723	20,185 8,011	L ₇ C ₂
28,931529	320,41669	2,61236	1,823 1,433	20,185 15,874	L ₇ C ₃
9,8882428	109,51229	0,892664	0,926 0,964	10,253 10,681	L ₈ C ₁
7,4164138	82,136783	0,669498	0,926 0,723	10,253 8,011	L ₈ C ₂
14,695812	162,75612	1,326958	0,926 1,433	10,253 15,874	L ₈ C ₃
12,050482	133,45909	1,087392	1,128 0,964	12,495 10,681	L ₉ C ₁
9,0381435	100,09744	0,815544	1,128 0,723	12,495 8,011	L ₉ C ₂
17,909311	198,34563	1,616424	1,128 1,433	12,495 15,874	L ₉ C ₃
15,450078	171,10962	1,393944	1,446 0,964	16,02 10,681	L ₁₀ C ₁
11,58792	128,33622	1,045458	1,446 0,723	16,02 8,011	L ₁₀ C ₂
22,961758	254,30148	2,072118	1,446 1,433	16,02 15,874	L ₁₀ C ₃
8,9604669	99,23717	0,808796	0,839 0,964	9,291 10,681	L ₁₁ C ₁
6,7205599	74,430201	0,606597	0,839 0,723	9,291 8,011	L ₁₁ C ₂
13,316959	147,48533	1,202287	0,839 1,433	9,291 15,874	L ₁₁ C ₃
9,5786627	106,08369	0,864708	0,897 0,964	9,932 10,681	L ₁₂ C ₁
7,1842213	79,565252	0,648531	0,897 0,723	9,932 8,011	L ₁₂ C ₂
14,235716	157,66056	1,285401	0,897 1,433	9,932 15,874	L ₁₂ C ₃
10,815054	119,77673	0,976532	1,013 0,964	11,214 10,681	L ₁₃ C ₁
8,1115443	89,835354	0,732399	1,013 0,723	11,214 8,011	L ₁₃ C ₂
16,07323	178,01103	1,45163	1,013 1,433	11,214 15,874	L ₁₃ C ₃

Tij	ij	Ti .Tj	Ti Tj	MG 18,64	A ₆
11,848600	220,85791	0,6357344	0,808	15,060	L ₁
			0,7868	14,6652	C ₁
13,033524	242,94490	0,6992432	0,808	15,060	L ₁
			0,8654	16,1318	C ₂
22,117435	412,26900	1,1866288	0,808	15,060	L ₁
			1,4686	27,3751	C ₃
18,151331	338,34082	0,9740584	1,238	23,071	L ₂
			0,7868	14,6652	C ₁
19,966563	372,17675	1,0713652	1,238	23,071	L ₂
			0,8654	16,1318	C ₂
33,88256	631,57093	1,8181268	1,238	23,071	L ₂
			1,4686	27,3751	C ₃

Tij	ij	Ti .Tj	Ti Tj	MG 17,00	A ₇
0,046300	366,74802	1,2692970	0,887	15,077	L ₁
			1,4310	24,325	C ₁
9,245748	157,17772	0,5437310	0,887	15,077	L ₁
			0,6130	10,425	C ₂
17,170928	291,90579	1,0102930	0,887	15,077	L ₁
			1,1390	19,361	C ₃
27,415705	466,06700	1,6127370	1,127	19,16	L ₂
			1,4310	24,325	C ₁
11,749588	199,74300	0,6908510	1,127	19,16	L ₂
			0,6130	10,425	C ₂
21,82099	370,95676	1,2836530	1,127	19,16	L ₂
			1,1390	19,361	C ₃

