

**الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي**

-تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية-

**The Management culture of the official institution in the traditional society**  
between the traditional society reference and the organizational reference The institution management

الباحثة: صديقي خوخة<sup>1</sup>، أ.د. دلّاسي أمحمد<sup>2</sup>

<sup>1</sup> khoukhaseddiki@gmail.com

<sup>2,1</sup> جامعة عمار تليجي بالأغواط (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019/11/16 ؛ تاريخ المراجعة : 2020/05/29 ؛ تاريخ القبول : 2020/06/15

**ملخص :**

يهدف هذا المقال إلى معالجة موضوع غاية في الأهمية في مجال الثقافة التسييرية والتي تتمثل في العلاقة بين كل من المؤسسات الرسمية والمجتمع المتواجدة فيه ونخص بالمجتمع التقليدي وبالتالي الاشكال هنا يصبح في هل المؤسسة تنظيم يطبع المجتمع بثقافته -التنظيمية- أو العكس؟ وبهذا تصبح المؤسسة تابعة وخاضعة في تسييرها لثقافة المجتمع المحلي - التقليدي-. لأن الثقافة المجتمعية لهذا المجتمع لها تأثيرها سواء كان بصورة مباشرة أو غير مباشرة على الثقافة التنظيمية لكي تكون ثقافة مؤسسية قوية تعتبر المحرك الأساسي لثقافتها التسييرية ونجاحها وفعاليتها فهي تلعب دورا في شعور العامل بالانتماء للمؤسسة وبهذا يصبح قابل للتضحية من أجلها، بل وحتى في تماسك أعضائها والحفاظ على الهوية الجماعية وبقائها واستمرارها.

**الكلمات المفتاحية:** مجتمع تقليدي ؛ ثقافة تسييرية ؛ مؤسسة.

**Abstract :**

The article aims to treat a very important subject in the field of the management culture, which is the relationship between each of the official institutions and the society where it exists, especially the traditional society, so the problematic becomes whether the institution is an organization which normalizes the society of its -organization-culture? Then, the society becomes dependent and submissive to the culture of the local community -traditional-concerning its management.

This is because of a social culture of this community has an effect in a direct or indirect way on the organizational culture in order to be a solid institutional culture, considered the main motive of its management culture, and also of its success and efficiency, so this culture plays a primordial role in order that the employee feels that he belongs to the institution, at the base of all that he becomes ready to sacrifice of it, and even for the continuity.

**Keywords:** traditional society ; management culture; institution

**I. تمهيد:**

تعتبر المؤسسة الرسمية -التنظيمية- حقلا مهما للدراسة السوسيولوجية وميدانا هاما لملاحظة ممارسات وسلوكات الفاعلين الاجتماعيين داخل هذا النسق الاجتماعي ولقد أصبحت المؤسسات في الوقت الراهن تعمل في بيئة عالمية ومحلية وأصبحت المؤسسة الرسمية لا تكتفي في اهتمامها على التحفيز الذي كان محط تركيز واهتمام القائمين على التسيير خلال الثمانينات من القرن الماضي أو كسب رضا العمال فقط ، بل تعمل المؤسسة الرسمية على جعل العاملين أو الفاعلين داخلها يشعرون بالانتماء إليها ويمكن تحقيق هذا إذا شعر العامل بالانتماء إلى المؤسسة وذلك بالاعتماد على مضامين ثقافة ينتجها البناء الاجتماعي وتتجلى هذه المضامين في المجتمع التقليدي، ذلك المجتمع الذي يشار إليه "بالمجتمع قبل الصناعي، لأن مصطلح تقليدي يرتبط في بعض الأحيان بانتقادات مماثلة لمصطلح بدائي ومع ذلك فإن هذا المصطلح رغم دلالاته اللفظية السلبية يفضلها علماء الاجتماع لأنه يشكل أساسا مفيدا للمقارنة مع المجتمع الحديث أو الحداثة"<sup>1</sup> والذي يمتاز بدوره بارترقاء العلم والتكنولوجيا، والتصنيع والبيروقراطية والاعتقاد السائد أو الأيديولوجيا في إمكانية التقدم الإنساني والاجتماعي ، ولكي تضمن المؤسسة الرسمية في هذه المجتمعات ولقاء أفرادها فهي تبحث كيف عليها أن توفق بين أهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الأفراد أو بالأحرى إيجاد ثقافة تسييرية تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبار المورد البشري هو المحرك الأساسي للطاقت الأخرى وهو ما سنتطرق إليه بالتحليل من خلال هذا المقال الذي سنعالج فيه اشكالية هل المؤسسة تنظيم يطبع المجتمع بثقافته أو العكس؟

**المحور الأول : المجتمع التقليدي واشكالية الحداثة****1- مفهوم المجتمع التقليدي**

يفتقد مفهوم المجتمع التقليدي كل دقة إذا سعينا إلى أن نجعل منه مرحلة مميزة و منسجمة، قد تمر من خلالها بالضرورة جميع المجتمعات في مسيرتها إلى الحداثة . وبالفعل تخلط تحت هذه التسمية الوحيدة أشكال اجتماعية مختلفة جذريا ... لقد رأى "روسو" جيدا أنه في مرحلة سابقة لمجتمعاتنا الخاصة حصل انقلاب حاسم في تاريخ المجتمعات الإنسانية ، مع نشوء الملكية الخاصة. ولكنه تجنب تماما التأكيد بأن جميع المجتمعات كانت قد مرت في هذا الحدث، في لحظة تاريخية قابلة للتجديد ،في شتى الأحوال يحصل انحلال الجماعة البدائية قبل فترة طويلة من بروز الأشكال الحديثة للتنظيم الاجتماعي والاقتصادي المتميز بإنتاجية عالية وتواصل اجتماعي قوي.<sup>2</sup>

إن المجتمع التقليدي كما يذهب إلى ذلك "روبرت ريدفيلد" مجتمع منعزل صغير متجانس بعيد عن الحداثة يعتمد في الاتصال على الألفاظ ، ليس له تراث مكتوب وذاكرتهم عن الماضي ضحلة ولا تذهب إلى أكثر ماتحويه ذاكرة كبار السن ولديهم قدرة كبيرة على الانتماء والشعور بالوحدة الاجتماعية والتمسك بالأعراف والعادات التي يظل الناس متمسكين بها رغم انتقال المجتمع إلى وضع مغاير عن حالته الأولى.<sup>3</sup>

وأشار عالم الأنثروبولوجيا "E.Haggen" إلى أنه إذا تمسكت الأجيال بتقليد أسلوب الأعمال في المجتمع وقلما تغيره، فإن ذلك هو المجتمع التقليدي .وتكون نكهة التقاليد في ذلك المجتمع قوية.كما يمكن اكتشاف ملامحه الأخرى أيضا ، وحيث تحصل السلوكيات على التأييد غير القانوني من العادات والتقاليد ، وهيكل المجتمع مقسم إلى فئات ، ومكانة الفرد في المجتمع غالبا تكون تقليدية ولا يحصل عليها ، بالإضافة إلى أن التاريخ العالمي يذكر أن القوة الانتاجية الاقتصادية في ظل الأوضاع التقليدية تكون منخفضة جدا ، ولذلك خلاصة القول أن المجتمع التقليدي هو مجتمع "التمسك بالعادات والتقاليد" والمقسم إلى فئات ويتسم باتجاه مراتب المنزلة وعدم الانتاجية.<sup>4</sup>

وعرفه عالم الاجتماع "R.Rostow" بقوله مناطق عليه المجتمع التقليدي، يشير إلى مجتمع محدودية القوة الانتاجية، بسبب علوم تكنولوجيا ما قبل عصر نيوتن. كما هو مجتمع وجهة إلى العالم قبل عصر نيوتن. ومن منظور وجهة النظر التاريخية ، فإن المجتمع التقليدي يشتمل على كل العالم ما قبل عصر نيوتن ، وعصر الدولة الملكية في الصين والشرق

الأوسط وثقافة البحر الأبيض المتوسط ، بالإضافة إلى أوروبا في العصور الوسطى، كما أننا نستطيع إضافة بعض المجتمعات التي جاءت في عصر نيوتن (مثل مجتمع القبائل في أفريقيا اليوم) لأنها لم تتأثر بالمهارات الجديدة التي تستخدمها البشرية في البيئة الخارجية لتغيير مكانتها الاقتصادية.<sup>5</sup>

نلاحظ أن "روستو" أشار إلى المجتمع التقليدي من الزاوية التاريخية لجميع المجتمعات السابقة على نيوتن والتي لم تتأثر بمقدرة الإنسان الجديدة لإستغلال محيطه في سبيل نفعه الإقتصادي بسبب عدم القدرة على تطبيق التكنولوجيا نتيجة للتخلف العلمي الفني، يقوم في هذه المرحلة الانتاج على العلوم والفنون القديمة وهذا ما أكسبها ميزة محدودية القوة الانتاجية، وترتفع نسبة الأفراد الذين يعملون بالزراعة وليس لديهم مدخرات وتنتشر بينهم الأمية والقدرة ولا يستخدمون التكنولوجيا وأهم تنظيماتها الاجتماعية الأسرة والعشيرة ، وتقوم المجتمعات التقليدية على قيم وسلطة راسخة والدين في الغالب هو أساس هذه المجتمعات، ولديهم قدرة كبيرة على الانتماء والشعور بالوحدة الاجتماعية-التماسك الاجتماعي-والتمسك بالعادات والتقاليد والعرف.

## 2- خصائص المجتمع التقليدي

وفي هذا يرى "ريد فيلد" أنه "سقا على درجة عالية من البساطة تتميز العلاقات الاجتماعية فيه بشدة الالتحام والاندماج compact والتوافق أو الانسجام كما تتميز تلك العلاقات فيه بكونها علاقات شخصية . ولكن مع نمو وانتشار الحضارة تمتد تلك العلاقات الاجتماعية نفسها خارج الجماعة المحلية لتفقد كثيرا من بساطتها وانسجامها. ويرتبط هذا بوجه خاص في مجالات النشاط الاقتصادي وهنا تظهر وتنمو أنواع كثيرة من الروابط غير الشخصية Impersonal أو الرسمية formal.<sup>6</sup>

وفي رأيه أيضا أنه "مجتمع زراعي ، لا يستخدم الآلة والعلم ، ويتسم بضآلة تقسيم العمل والتخصص المهني، وهو مجتمع متجانس يربط بين أعضائه إحساس قوي بالتضامن ، والسلوك فيه تقليدي وشخصي وهذا المجتمع يطغى عليه كل ما هو مقدس على كل ما هو علماني ، كما أن الاقتصاد يعتمد على المكانة أكثر من اعتماده على السوق"<sup>7</sup>

يمكننا تصور مفهوم التقليد كحالة مطبقة على نسق اجتماعي أو مجموعة من القيم والرموز والأفكار والاکراهات ، بحيث يتحدد من خلاله الانتماء إلى نظام اجتماعي وثقافي يجد تبريره في الماضي ويدافع عن مكتسباته ضد عمل قوى التغيير والرفض الجذري.<sup>8</sup>

ويقدم لنا "برونو إتيان B. Etienne" تعريفا آخر مفاده "يتشكل من مجموعة القيم المركزية التي تنفق عليها التشكيلة الاجتماعية ، كيفما كانت طريقة اصدار هذه القيم"<sup>9</sup>

إن هذه التعاريف تسمح لنا باستخلاص أهم خصائص المجتمع التقليدي على النحو التالي :

## 2-1 خصائص اجتماعية :

### ➤ التماسك الاجتماعي:

ويعرفه "كارتريت" و"زاند" تماسك الجماعة بأنه ماينتج من تفاعل بين كل العوامل التي تدفع الأفراد للبقاء في الجماعة ويحددانها في مجموعتين من العوامل :

- عوامل تؤدي إلى زيادة جاذبية الجماعة لأفرادها.
  - عوامل مرتبطة بدرجة جذب العضوية في جماعات أخرى .
- وتتصف الجماعة ذات التماسك العالي أو المرتفع بمجموعة من الخصائص والتي يجملها الباحثون في :

1- الاعلاء من قيمة العمل الجماعي

2- التضامن والمسؤولية الجماعية

3- الروح المعنوية المرتفعة

4- التنسيق بين وحدات العمل في الجماعة

5- الاعتزاز والافتخار بالانتماء إلى الجماعة

6- احساس الأعضاء باستمرارية جاذبية الجماعة<sup>10</sup>

➤ الشعور بالانتماء : هي النزعة التي تدفع الفرد للدخول في اطار اجتماعي فكري معين بما يقتضيه هذا من التزام بمعايير وقواعد هذا الاطار وبنصرته والدفاع عنه مقابل غيره من الأطر الاجتماعية والفكرية الأخرى.<sup>11</sup>

2-2 خصائص ثقافية: ونقصد هنا الثقافة التقليدية وهي الثقافة التي ابتدعتها حياة الناس في ظل الظروف البيئية للمجتمع التقليدي والتي تجسد أسلوب الحياة وأسلوب الانتاج في هذا المجتمع ومن أهم مظاهرها:

➤ سيادة القيم الأخلاقية والتي تكون في الغالب قائمة على أساس ديني وتعني القيم الاخلاقية في المجتمع التقليدي أن تكون الغاية من القول والتصرف ايمان الانسان بأنها موافقة للمثل العليا التي أخذت مكانها في فطرته السليمة، وأنها تستهدف الفضيلة التي يتميز في ضوئها الخير والشر، والرشد والغين كما تهدف إلى ما يرضى الله وينفع الناس ، وينهض بالمجتمع في جميع المجالات التي تنهض بالمجتمعات كالصالح والتقوى والتحابب والتعاون والتكافل والاستقامة وشرعية الكسب، والمعاملة بالحسنى.<sup>12</sup>

➤ انتشار العادات والتقاليد : ونقصد هنا العادات التقليدية فهي عادات قديمة متأصلة راسخة في الثقافة والتي تدوم طويلا فيأخذها الخلف عن السلف والتي تبقى وتستمر برغم فناء الأفراد الذين يكونونها، فالإنسان يولد في عادات قد وجدت قبله وقد تتغير بعض الشيء في حياته ولكنه عندما يموت تستمر هذه العادات في بقائها عن طريق الأجيال اللاحقة له، وللعادات التقليدية دور الوراثة في الحياة الفسيولوجية فهي تنقل جزءا من الماضي إلى الحاضر وبذلك تؤدي إلى نوع من الاستمرار<sup>13</sup>

## 2-3 خصائص اقتصادية

كما أشرنا سابقا في تعريف المجتمع التقليدي نرى أنه أغلب التعريفات ركزت على الجانب الاقتصادي في تحديد هذا المجتمع ولما له من تفاعل مع المجال الثقافي والاجتماعي فإن العادات والقيم تلعب دورا هاما في توجيه النشاط الاقتصادي في المجتمع التقليدي، ويعتمد هذا المجتمع بصفة خاصة على الرعي والزراعة ثم الصناعات الحرفية والتجارة ، أما عن تقسيم العمل فهو لا يعتمد على التخصص المهني أو الحرفي ولكنه يقوم بالدرجة الأولى على أسس ذاتية ويقول في ذلك محمد عبده محبوب في كتابه الاتجاه السوسيوأنثروبولوجي في دراسة المجتمع "إن تقسيم العمل وتوزيعه يقوم على بعض الأسس الذاتية مثل الأساس العرقي أو على أساس الانتماء إلى فئات معينة من فئات العمر أو على أساس الجنس فيما يتعلق بالترقية بين الأعمال التي يقوم بها الرجال دون النساء"<sup>14</sup>

## 3- المجتمع التقليدي والحدثة

في عصرنا الحالي الذي نتكلم فيه كثيرا عن الحدثة وما بعد الحدثة فإن تأثيرها على المجتمعات التقليدية وديناميكية تفكيك هاته الأخيرة، سيعملان على اقرار ثنائية على جميع المستويات : اقتصاديا واجتماعيا وثقافيا وفكريا... الخ حيث سيتواجه على حلبة الصراع كل من النمط التقليدي الذي يحيل إلى الماضي وإلى عادات الأجداد وما يعرف بالهوية والأصالة ، والنمط الحدائي الذي يحيل إلى ثقافة وقيم الغرب .ولا تعني هذه الوضعية الصراعية وجود قطيعة تامة بين النمطين ، ذلك أن خلخلة البناء الاجتماعي ونسق القيم التقليدي من طرف الحدثة لا يعني هدمها كلية ، وقد أكد "جي روشي" بهذا الصدد : أن العديد من الملاحظين يعترفون في اطار تحليلهم لعملية التنمية بأن الحدثة لا تتمثل في الهدم التام للمجتمع التقليدي أو في القطيعة الجذرية مع بنية اجتماعية وذهنية تعتبر معارضة للتجديد الذي يفترضه التصنيع.<sup>15</sup>

## المحور الثاني : الثقافة والتسيير في المؤسسة الرسمية

ولما كان بحثنا يرتكز أساسا على عملية التنمية والتحديث في المجتمعات التقليدية حيث "تتهض عملية التحديث على تطوير اتجاهات ايجابية داخل المجتمع ، أي يصبح من الضروري أن يتغير نسق الاعتقاد ، وأن يتبنى الأفراد اتجاهات جديدة، ومع ذلك فالناس غالبا ما يميلون إلى الاحتفاظ بقيمهم واتجاهاتهم التقليدية ، التي قد تتعارض مع الواقع المتغير ، بل وفي كثير من الأوقات تكون هذه القيم والاتجاهات ذات أهمية خاصة اذا كان الأمر يتعلق بهوية المجتمع وبشخصيته"<sup>16</sup> ويظهر ذلك في تسيير المؤسسة الرسمية باعتبارها هي النموذج الذي يوحى إلى الثقافة التنظيمية الحديثة، حيث "ينشأ التسيير رباطا إستراتيجيا مع التغيير الثقافي .لذا التسيير والثقافة مفهومان مرتبطان بدقة .انطلاقا من إشارات الاعتراف التي يعطيها إلى محيطه ، فالمسير ينقل ويدعم ثقافة المؤسسة"<sup>17</sup> إلا أن الملاحظ في هذه المؤسسات المتواجدة في المجتمع التقليدي أنها تتميز بالتعددية الثقافية Cultural pluralism وهو "مفهوم يطلق على بعض المجتمعات التي تتعايش فيها ثقافتان أو أكثر فتنتم لذلك بعدة ثقافات أو بتعددية ثقافية"<sup>18</sup> فالمؤسسة هي "نظام مفتوح على المحيط الخارجي ، تجمع مجموعة من العناصر في علاقة متبادلة ديناميكية ، للوصول إلى تحقيق هدف مشترك ، بفضل نظام الضبط"<sup>19</sup> تتفاعل داخلها كلا من القواعد والاجراءات التنظيمية مع عناصر البيئة التقليدية الاجتماعية والثقافية، كما يرى في ذلك الباحثان "كان" و "كاتز" التنظيم على أنه نسق اجتماعي مفتوح والرامي لتحقيق أهدافه والمحافظة على بقائه واستمراره من خلال العلاقة المتبادلة بينه وبين البيئة الخارجية المحيطة به .ومن ثم تكون سمات التنظيم الاجتماعي متماثلة مع السمات العامة للنسق الاجتماعي<sup>20</sup> هنا تصبح المؤسسة مطالبة بإعادة حساباتها فيما يخص نظامها التسييري والتي قد تأخذ جملة الأفكار والمعتقدات والقيم السائدة في المجتمع المتواجدة فيه ومن ثم تحدد أساليب تسييرها فنقول فعالية تسيير المؤسسة بنوع الثقافة السائدة ، ذلك أن الخصائص الاجتماعية والثقافية للمجتمع التقليدي تلعب دور المحرك في تشكيل سلوكيات والممارسات المهنية للفاعلين في بيئة العمل.وفي ذلك يقول "Barzucchetti, Ouzillean":"لتحريك الثقافة في يوم لا بد من تحريك التسيير. إلا أن التسيير ليس بالضرورة متماثلا"<sup>21</sup>.

### 1- مفهوم الثقافة

تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الانسانية التي يكتسبها الانسان بالتعلم لا بالوراثة. ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك التي تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل. وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع. وتتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة غير عينية مثل: المعتقدات، والآراء؛ والقيم التي تشكل المضمون الجوهري للثقافة، ومن جوانب عينية ملموسة مثل: الأشياء، والرموز، أو التقانة التي تجسد هذا المضمون.<sup>22</sup>

كما يعرفها عالم الانثروبولوجيا البريطاني إدوارد بارنات تايلور "Edward Burnett Tylor" (1832-1917) "هي هذا الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات وكل القدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع"<sup>23</sup>

هي "مجموعة من العادات يعترف بكونها مقبولة من جماعة معينة، كما يمكن متابعة آثارها في كل دوائر النشاط الانساني:كالسياسة ، والحقوق ، والفن ،والدين ، والمعرفة العقلية بمختلف صورها.<sup>24</sup>

ويعرفها هوسنفيد "Histfede" بأنها "الخصائص والقيم المشتركة التي تميز مجموعة من الأفراد عن المجموعات الأخرى".<sup>25</sup>

إذن فالثقافة في مفهومها العام نأخذ تعريف كروبير وكلوكهون "أن الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمنقول بواسطة الرموز ، والتي تكون الانجاز المميز للجماعات الانسانية، والذي يظهر في شكل

مصنوعات ومنتجات. أما قلب الثقافة فيكون من الأفكار التقليدية (المتكوتة والمنقاة تاريخياً) وبخاصة ما كان متصلاً منها بالقيم ويمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجاً للفعل من ناحية ، كما يمكن النظر بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل<sup>26</sup>.

**المفهوم الاجرائي للثقافة:** نلاحظ من التعريفات السابقة أن مفهوم الثقافة كغيره من المفاهيم السوسولوجية يعاني أزمة التحديد بمعنى ضبط موحد لهذا المفهوم وذلك نظراً لتعدد المعاني التي من الصعب حصرها، فهي الأفكار والمعتقدات والقيم أفكار الأفراد في مجتمع معين وقيمهم فالنظرة السوسولوجية للثقافة تعني بالعلاقة بين البناء الاجتماعي والفعل الاجتماعي بمعنى دراسة الفعل الاجتماعي وما يمليه هذا البناء الاجتماعي وما يقيد به هذه الأفعال الاجتماعية ، فبغير هذه الأفكار والمعتقدات والقيم يشعر الفرد بأنه غريب عن النسق الاجتماعي ، وبهذا نقول أن الثقافة تلعب دوراً هاماً في الحفاظ على النظام ، فإن الثقافة التي يكتسبها الفرد أثناء عملية التنشئة الاجتماعية هي المسؤولة عن جعل الفرد عضواً في المجتمع.

ولعل ما يهمننا في هذا السياق هو ثقافة المؤسسة (La culture d'entreprise) المتواجدة في المجتمع التقليدي حيث يرى عبد الحفيظ مقدم "أن الثقافة العامة تتفاوت من بيئة إلى أخرى ومن فئة اجتماعية إلى فئة أخرى داخل البيئة كاختلاف ثقافة المديرين عن ثقافة العمال في المؤسسة الواحدة. وإذا كانت الثقافة تتفاوت من بيئة لأخرى فإنها أيضاً قابلة للتعديل والتحويل بمرور الزمن نتيجة للإصلاحات أو ظهور الاختراعات أو الاستعارة من ثقافة أخرى"<sup>27</sup> و يؤكد ذلك "بشير محمد" في كتابه الثقافة والتسيير في الجزائر على أن "كل تنظيم مطبوع بالخصائص السوسيوثقافية لمجتمعه من هنا يظهر التأثير الجوهري للمكان والزمان في صقل هذا التصور أو ذلك. نلاحظ منذ البداية أن هناك على المستوى اللغوي ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم. فتستعمل تارة "الثقافة في المؤسسة la culture dans l'entreprise وتارة أخرى "ثقافة المؤسسة la culture d'entreprise ومرة ثالثة ثقافات المؤسسة les cultures d'entreprise. يعني الأول ضمناً أن ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع - المحيط - ويعني الثاني أنها مستوحاة ومبلورة من الداخل ، في الوقت الذي نلاحظ استعمال صيغة الجمع في الثالثة الموحية بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة"<sup>28</sup>.

ويتضح ذلك عند "Philippe d'Iribarne" في تعريفه لثقافة المؤسسة بأنها "عبارة عن مجموع مكون من مواد ثقافية تتضمن الثقافة الوطنية ، المهنية ، الجماعات الاجتماعية"<sup>29</sup>.

ويعرفها E.H SCHIEN "أنها مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها وأنتجتها وطورتها مجموعة بشرية معينة ، في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاعتها وفعاليتها بالنسبة لهم واعتمدها وأصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة والجيدة في ادراك ومعالجة هذه المشاكل"<sup>30</sup> في حين أن "Shafaritz" يعرفها بأنها : تلك الثقافة الموجودة في المنظمة ، وهي شيء مماثل أو متجانس مع الثقافة الاجتماعية فهي تشمل الكثير من الأشياء غير الملموسة كالقيم ، الاعتقادات ، الافتراضات ، والمدرجات الحسية وأشكال سلوكية وأشياء من صنع الانسان ، وأنماط سلوكية ، إنها القوة غير المرئية وغير الملحوظة والتي تكون دائماً وراء الأنشطة المؤسسية التي يمكن ملاحظتها ورؤيتها"<sup>31</sup> الشيء الذي يتطلب التطرق إلى الثقافة التسييرية للمؤسسة في المجتمع التقليدي ويؤكد "عبد الحفيظ مقدم" أن عملية التسيير تتأثر سلباً أو إيجاباً بالثقافة السائدة في المجتمع كالقيم والمعتقدات وأسلوب التربية والتعليم والثقافة السياسية وأسلوب تنظيم العمل وغير ذلك"<sup>32</sup>

**2- مفهوم التسيير:** هو: "عملية ديناميكية تتضمن عدة نشاطات متواصلة ومتكاملة كالتخطيط والتنظيم والمراقبة والتوجيه لأعمال الآخرين والمسؤولية هي العمل على تنسيق ، وتعديل ، وتكامل هذه النشاطات بحيث يحقق الهدف في الوقت المحدد بفعالية"<sup>33</sup>

وهو "وظيفة إدارية تهتم بترتيب الموارد الداخلية للمؤسسة "موارد بشرية، موارد مالية ، موارد تكنولوجية ولوجيستية" اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ، وتنظيم الأدوار والمسؤوليات الملقاة على عاتق العمال، وتلبية كل

الاحتياجات النفس اجتماعية للفاعلين داخل الهيكلية المؤسسية".<sup>34</sup> ومن خلال ماسبق من تعريفات للثقافة والتسيير يوحى لنا تأثير العملية التسييرية للمؤسسة الرسمية بالثقافة السائدة في المجتمع المحلي -التقليدي- سلبا أو ايجابا من خلال القيم الأخلاقية التماسك الاجتماعي والانتماء وغيرها من السلوكيات. وفي ذلك يقول "أحمد حويطي" رغم أن التسيير يتأثر بعدة عوامل سياسية (النظام السياسي، العدالة، المساواة، السلطة) والعوامل التنظيمية (تنظيم العمل، أسلوب القيادة، اتخاذ القرارات، السلوك البيروقراطي، نظام الاتصال، والحوافز) إلا أن حقيقة الأمر الأمانة تكمن في القيم الثقافية والاجتماعية للعمل، أي انها أزمة تصور لمفهوم العمل، لأن العمل كقيمة اجتماعية هو الأصل والتسيير أو العمل الاشرافي كما يصطلح عليه في علم الاجتماع التنظيم هو الفرع. ولذلك فإنه عندما تهتز القيم الثقافية والاجتماعية للعمل تهتز لذلك قيم التسيير وهذا ينعكس بدوره على الأداء والسلوك التنظيمي لدى المشرفين والمسيرين.<sup>35</sup> ويقول "محمد الرفيق الطيب": يتأثر المسيرين بشكل مستمر بالبيئة التي تحيط بهم، ويؤثرون بدورهم فيها... لذا لا بد للمسير من أن يكون على دراية بالكيفية التي يتم بها تفاعل النظام مع بيئته، وتفاعل أجزاء النظام فيما بينها.<sup>36</sup>

### 3- الثقافة التسييرية:

هي مرتبطة أساسا بممارسة العملية التسييرية التي تضم مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة، والتي يمكن اعتبارها على أنها مجموعة من المبادئ والافتراضات التي يعتمدها المسير في ممارسة العملية التسييرية ومعايير السلوك المرتبطة أساسا بإدراك الطبيعة الانسانية، البعد السلطوي، والوقت، ورؤية المستقبل والنظرة للعلاقات الانسانية<sup>37</sup> ويكمن دور الثقافة التسييرية في ثلاث وظائف رئيسية على الأقل داخل المؤسسة وهي: الاتصال والاشراف واتخاذ القرارات وهذه الوظائف تشكل في الحقيقة الأركان الرئيسية لتسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة كما أنها تبنى على ثالوث آخر هو الثقة والكفاءة والاتصال<sup>38</sup>

### المحور الثالث : ثقافة المجتمع الجزائري وتسيير المؤسسة الرسمية: أية علاقة؟

**1- التكوين الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري:** المجتمع كما حدده مالك بن نبي في كتابه ميلاد المجتمع يعني تجمع أفراد ذوي عادات متحدة يعيشون في ظل قوانين واحدة، ولهم فيما بينهم مصالح مشتركة.<sup>39</sup> فالمجتمع يحمل في داخله الصفات الذاتية التي تضمن استمراره، وتحفظ شخصيته ودوره عبر التاريخ. وهذا العنصر الثابت هو المضمون الجوهري للكيان الاجتماعي، إذ هو الذي يحدد عمر المجتمع، واستقراره عبر الزمن، ويتيح له أن يواجه ظروف تاريخه جميعا.<sup>40</sup>

والمجتمع الجزائري الذي هو مجتمع اسلامي يدين بالديانة الاسلامية هو من النموذج كما حدده مالك بن نبي ذي الحجر الواحد، أعني أن بناءه قد اتخذ صورة واحدة تنفق كثيرا أو قليلا مع الحديث المشهور "المؤمن للمؤمن كالبينان يشد بعضه بعضا" وهو الحديث الذي يعطي الصورة الدقيقة التي كان عليها المجتمع الاسلامي.<sup>41</sup>

ان التطور التاريخي للتكوين الاجتماعي والثقافي للجزائر يأخذ خمس مراحل كبرى وهي ما قبل الفتح الإسلامي، الفتح الإسلامي، العهد العثماني، الفترة الكولونيالية (الاستعمار الفرنسي)، ثم مرحلة الاستقلال، ولكننا في هذا البحث ركزنا على مرحلتين أساسيتين في تكوين ملامح الهوية الثقافية للمجتمع الجزائري وهي مرحلة ما قبل الاستعمار ثم مرحلة المواجهة والصراع للحفاظ على معالم الشخصية الجزائرية الثقافية.

أ- التكوين الاجتماعي الجزائري قبل الاستعمار: تشكل أطروحتا فالنسي وجاليسو القطبين المتناقضين لمحاولة المعالجة النظرية للسّمات التي تميز التكوين الاجتماعي الجزائري ما قبل الاستعمار .

➤ بالنسبة لجاليسو أن نمط الانتاج السائد في الجزائر قبل الاستعمار هو الاقطاع :

- ان البنية الاجتماعية قبل الاستعمار تتميز بنمو القوى الانتاجية .

- ان المجتمع الجزائري هو مجتمع طبقي.

- إن المجتمع الجزائري مجتمع اقطاعي

➤ وتعارض فالنسي جاليسو نقطة بنقطة وترى في نمط الانتاج السائد في الجزائر قبل الاستعمار هو (القدامة) البداية . Orchaisme

- الهياكل الاجتماعية السابقة للاستعمار متميزة بركود القوى الانتاجية.

- المجتمع الجزائري هو مجتمع من الخلايا الاثنية.

- المجتمع الجزائري ليس مجتمعا اقطاعيا .

- يعرف المجتمع الجزائري أشكالا غير اقطاعية للتمايز الاجتماعي ((يسيطر البدو على سكان الواحات... لكن السيطرة هنا تكون من مجموعة على مجموعة وليست من سيد على جماعة قروية كما كان الأمر في الاقطاع الغربي .

فالأطروحتان تعطيان الميزة لمظاهر معينة خاصة في التكوين الاجتماعي الجزائري، وتجعلان من تلك المظاهر نسقا، وتحولان بهذا دون تصور النمو الملموس لتناقضات التكون الجزائري.<sup>42</sup>

ويرى عبد القادر جغول لهذه الأفكار مقارنة بأفكار ماركس في هذا الموضوع ((بعد الهند ، الجزائر هي التي تحتفظ بأهم الآثار للشكل العتيق للملكية العقارية، حيث كانت فيها الملكية القبلية والعائلية غير المنقسمة اوسع أشكال الملكية انتشارا. وقد عجزت قرون من السيطرة العربية والتركية وبعد ذلك الفرنسية، عن تحطيم التنظيم المبني على الدم ما عدا الفترة الأخيرة ومنذ صدور القانون لعام 1873 من الناحية الرسمية))

يحدد هذا النص خصوصية التكوين الاجتماعي الجزائري بالنسبة للمجتمعات الأوروبية. وتكمن هذه الخصوصية في استمرارية العلاقات السلالية للانتاج، تلك العلاقات التي تعبر عن نفسها في الشكل القبلي والعائلي في الملكية.<sup>43</sup>

وفي ذلك يقول عدي الهواري في كتابه الاستعمار الفرنسي في الجزائر : أن السمة الأساسية في هذا التنظيم الاجتماعي ليست لا القبيلة ولا الحياة الرعوية، بل هذا النظام العقاري الخاص جدا الذي يتحدد في النهاية، بضرورات الانتاج. لا يعني أن الملكية الخاصة لم تكن موجودة، لقد وجدت فعلا ، ودليلنا على ذلك أملاك الحبوب التي تغذيها الهبات والأراضي التي تصبح بلا وريث بعد موت صاحبها .ان المشروع الاستعماري هو الذي أشاع فكرة عدم وجود الملكية الخاصة في الجزائر، من أجل أن يضم أملاك الدولة المستعمرة أكبر قسم من الأراضي.<sup>44</sup>

ويتضح من خلال ذلك أن اقتصاد المجتمع الجزائري ما قبل الكولونيالي يستند الى نشاطين أساسيين : زراعة الحبوب وتربية الماشية ففي السهول وحتى تخوم الصحراء كانت تسود الإقامة في مناطق الكلا، ونصف البداوة، إقامة تطلبها أعمال تربية الماشية ونظام زراعة الأرض مرة واحدة كل سنتين ، وزراعة الحبوب تتغير نسبة تربية الماشية ونسبة زراعة الحبوب تبعا لاتجاهنا شمالا أو جنوبا ، أما في السهول الداخلية المرتفعة فقد كان النشاطان يتشابكان، بحيث يكون الواحد دعما للآخر ولا يسود في الجبال زراعة الحبوب وتربية الماشية مع أنهما تتوفران هناك. يتسم الواقع الاجتماعي في المغرب، عمارة، بازدواج نمط الحياة الحضري والبدوي، الأول ينتمي الى الجبل والآخر إلى السهل. ليست الحياة الحضرية مدينية بوجه الحصر، بل ريفية الى حد كبير بحيث أن البلد ريفي أساسا مع وجود دائم لتجمعات سكنية مدينية.<sup>45</sup>

ب- **مقاومة الشخصية الجزائرية الاستعماري الفرنسي:** ان الاستعمار الفرنسي استطاع أن يفرض نفسه في الجزائر إلى حد ما، ويثبت أقدامه، وليسير إلى أبعد الحدود في الطريق التي اختطها لسياسته الاقتصادية والثقافية ، فكان أن طعن الشخصية الجزائرية في الصميم وأصبح الصراع بين الشعب الجزائري والاستعمار الأوروبي الاستيطاني يتعدى حدود الصراع السياسي العسكري، إلى صراع ضد العوامل المناهضة للشخصية الوطنية.

وكان من الطبيعي أن ينال هذا الصراع من مقومات الشخصية الجزائرية على المدى البعيد، خصوصا بعد أن أجهدا صراعا ضد المد الاستعماري المتواصل الذي أراد أن يجتث أصولها ويمحو ملامحها، فوضع التشريعات والنظم



التي تتلاءم مع سياسته وتمس الحياة الاجتماعية من جميع جوانبها ، هادفا من وراء ذلك خلق جيل جديد، ينشئه هو بنفسه على أن يتحلل كل ما يربطه بوطنه وبماضيه، وبكلمة واحدة: القضاء على شخصيته المستقلة المتميزة.<sup>46</sup>

ويحدد السويدي ثلاث مراحل تعكس ملحمة صمود الشخصية الجزائرية في وجه الاستعمار الأوربي وهي :

1- مرحلة التحول الذي أراه الاستعمار للشعب الجزائري والذي يتمثل في التخطيط لاذابة شخصيته، وتمتد هذه المرحلة حتى الحرب العالمية الثانية.

2- مرحلة الصحو في الشخصية الجزائرية، وظهور ملامحها واضحة المعالم، خصوصا خلال الربع الثاني من القرن العشرين.

3- مرحلة الثورة التي تمكنت فيها الشخصية الجزائرية من فرض نفسها خصوصا بعد الاستقلال حيث اتخذت لنفسها صورا جديدة من مختلف الميادين السياسية منها والثقافية والاقتصادية.<sup>47</sup>

تسيير المؤسسة الرسمية في المجتمع الجزائري -التقليدي- وإذا ما أردنا الحديث عن تسيير المؤسسة الرسمية في المجتمع الجزائري من منظور سوسولوجي فإننا نقصد بذلك البحث في اشكالية التسيير بين المرجعية التقليدية ، الزراعية والريفية والمرجعية التنظيمية الحديثة "حيث عرفت أنواعا تنظيمية متعددة محكومة بإجراءات طبعت علاقات العمل منها التسيير الذاتي l'autogestion القانون العام للعامل Statut général du travailleur استقلالية المؤسسات Autonomie des entreprises والشركات الفرعية La filialisation وأخيرا الشراكة Le partenariat"<sup>48</sup> ويعود هذا إلى التحولات التي مست البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري إثر عملية التحديث والتي كان أساسها المخططات التنموية "وبهذا نجد أنفسنا أمام ثقافتين مختلفتين في المنظمات والمؤسسات الجزائرية ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد ، وبوسائل العمل والانتاج والتنظيم القديم ، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي والتقليدي وتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية ، هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية. في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة، والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية، وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم ، وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة من التفكير والعمل والسلوك، هي ما يطلق عليها الذهنية الصناعية"<sup>49</sup>

ولقد انطلق الباحث "بشير محمد" في دراسته المشار إليها آنفا من افتراضات حول موضوع الثقافة والتسيير في الجزائر مؤداهما:

- تعد الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري ثقافة مخالفة ومغايرة لتلك التي يراد ترسيخها من خلال ما يحمله المشروع الصناعي من قيم ثقافية جديدة.

- إن الثقافة المحلية الأصلية ثقافة ريفية - زراعية باعتبارها الوعاء الذي نرتوي منه والدرع الحصين الذي نرتكز عليه كلما تأزمت الأوضاع واقتضت الضرورة ذلك .

يظهر أن كل محاولة إستصالية لقيم ثقافية أصلية (محلية) بغية تعويضها بقيم ثقافية غريبة ودخيلة يكون مآلها الفشل إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار أن الطبيعة البشرية واحدة ومن ثمّ يمكن الاملاء عليها كيميائيات وصيغ مشابهة دون الأخذ بعين الاعتبار المكان والزمان.<sup>50</sup> وفي هذا يؤكد الباحث "على أنه من الضروري التنبه للنتائج الوخيمة التي تحدثت من خلال التناقض بل الصراع المرير بين الثقافتين".<sup>51</sup>

ويرى في ذلك أيضا الأستاذ الدكتور "عيث بوقلجة" الذي كانت له دراسات ميدانية عدة حول هذا الموضوع "أن القاعدة الاجتماعية تحدد نظرة الفرد للشغل ، وتؤثر على سلوكيات العمال وأدائهم المهنية. كما أن العلاقات القبلية والقيم الأخلاقية تتحكم في العلاقات بين الزملاء والمسيرين. ذلك أن الجماعات داخل المؤسسة تتشكل وفق الانتماء القبلي للعمال،

وكثيرا ما ينتمي العمال إلى قبيلتين أو أكثر ، وتكون الانقسامات أو الصراعات في حالة وقوعها أو عمليات التوظيف والترقية على هذه الأسس".<sup>52</sup>

ويرى أيضا في نفس السياق أن لموضوع الالتزام بالأخلاق والقيم الثقافية المحلية أهمية كبيرة في تحديد مكانة المدير أو المسير ، وقد يرفض بسبب كونه غريبا عن المنطقة، أو أنه لا يحترم القيم الثقافية للمجتمع المحلي. ذلك أنه في هذه الأماكن يصعب إيجاد خط فاصل بين ما هو واجب مهني ، وما هو شخصي وأخلاقي، سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة.<sup>53</sup>

تعتمد المجتمعات التقليدية على العلاقات اللارسمية في المعاملات . كما تساهم العلاقات بين الأسر وشيوخ القبائل، في تسهيل الإتصالات وخاصة في حالة ظهور الصعوبات ، حيث أنهم يتوسطون في حل المشاكل الطارئة بين الأسر. وهكذا نجد أن أفراد المجتمعات التقليدية يعتمدون نفس المنطق في الإتصالات وحل المشاكل عند تعاملهم مع التنظيمات الصناعية.<sup>54</sup>

وفي هذه الحالة تصبح المؤسسة تابعة وخاضعة لما يحتويه المجتمع المحلي -التقليدي- المتواجدة فيه وهذا ما توصل إليه أيضا الباحث "هوفستيد" في دراسته إذ "إنطلق من رفضه ما كان متداول من فرضيات تقول أن الممارسة الادارية و التسييرية الموحدة في الشركات الدولية تذيب من الفوارق الثقافية، فبرهن من خلال دراسته لشركة متعددة الجنسيات ومن خلال 50 فرع لها عبر القارات الخمس من العالم : من أن ثقافة بلد تحدد ضمنا نموذج خاص للإدارة وبرهن بالدليل من أن الثقافات الوطنية، وحتى الثقافات الجهوية تؤثر وتغير من النمط الاداري و التسييري مما يظهر تباينات من شركة دولية متعددة الجنسيات لها عدة مكاتب في البلد الواحد".<sup>55</sup>

## 1. خلاصة :

بناء على ما سبق عرضه من تصور مفاهيمي تحليلي للعلاقة بين معالم المجتمع التقليدي والمتمثلة في الجانب الاجتماعي والثقافي وتسيير المؤسسة الرسمية، يتضح أن المؤسسة الرسمية -التنظيمية- المتواجدة في المجتمعات التقليدية تعاني من صعوبات ذات أبعاد اجتماعية ثقافية ذلك ما يعكس العملية التسييرية وتكيف العمال ذوي القاعدة الاجتماعية الثقافية والذهنية التقليدية، إذ أن العامل الذي تعود على الفلاحة والرعي يجد صعوبات في التكيف مع متطلبات الثقافة التنظيمية المعاصرة والمصاحبة للتنظيم الرسمي من احترام الوقت التعامل مع رؤساء العمل والخضوع للقواعد واللوائح التنظيمية خضوعا تام، وهكذا يؤثر المحيط الاجتماعي والثقافي للأفراد على طرائق معاملاتهم ، وبهذا فإن هذا الموضوع يتحدد في نمطين مختلفين في تسيير المؤسسة من قيم تقليدية وقيم حديثة والحديث هنا لا يعني أن احدهما أفضل من الأخرى ، ذلك أن لكل منها ايجابيتها وسلبياتها وبالتالي وجب على المسيرين الحرص على ايجاد نوع من التوفيق بين الثقافة التقليدية الموروثة من الأسرة والقبيلة مع القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة ، وهذا ما نجده في معظم النظم التسييرية حيث اتجهت الآن إلى مفهوم المرونة والتحرر من القوالب الثابتة ، وبهذا نؤكد انه لا يوجد نمط تسييري موحد للمؤسسة الرسمية -التنظيمية- ذلك أنه يختلف باختلاف المجتمع المتواجدة فيه لأجل ضمان الاستمرارية والبقاء وهو الهدف الأساسي لأي تنظيم.

## الإحالات والمراجع

1. ترجمة: مصطفى خلف عبد الجواد، (2002)، قراءات معاصرة في نظرية علم الاجتماع، جامعة القاهرة ، مصر ، مركز البحوث والدراسات الاجتماعية، ص72.
2. ر.بولون ،ف.بوريكو،(1986م-1406هـ)، المعجم النقدي لعلم الاجتماع ، ط1، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، صص194،195.
3. شويشي زهية ،(2006/2005)، مجتمع القصور ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، ص 36.
4. ووين،(1996)، الصينيون المعاصرون التقدم نحو المستقبل انطلاقا من الماضي ، الجزء1، ترجمة: عبد العزيز حمدي ، سلسلة عالم المعرفة، ص210، ص107.

5. دحماني سليمان، (2006/2005)، **ظاهرة التغير في الأسرة الجزائرية: العلاقات**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الأنثروبولوجيا، غير منشورة، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، ص3.
6. محمد عبده محجوب، **الاتجاه السوسيوأنثروبولوجي في دراسة المجتمع**، الكويت، وكالة المطبوعات، ص55.
7. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، (2005)، **المجتمع دراسة في علم الاجتماع**، ط4، الاسكندرية، مصر، المكتب الجامعي الحديث، ص119.
8. عز الدين الخطابي، (2001)، **سوسيوولوجيا التقليد والحدثة بالمجتمع المغربي**، ط1، الدار البيضاء، المغرب، منشورات علم التربية، ص12.
9. المرجع نفسه، ص12.
10. اسماعيل شماخي موسى، جمال معتوق، **آليات تحقيق التماسك الاجتماعي (رؤية أنثروبولوجية دينية)**، العدد الخامس، مجلة أنثروبولوجية، ص193.
11. حسين الخزاعي، ايمان شمائلة، (2014م)، **مستوى المواطنة والانتماء لدى العاملين في المؤسسات الأردنية**، دراسة اجتماعية تطبيقية، مجلة دراسات العلوم الانسانية والاجتماعية، م41، ملحق 1م، ص348.
12. نقرة تهامي، (1988/1408م)، **القيم الأخلاقية لجهاز الأمن وتطبيقاتها في مجال العمل الأمني**، ط1، الرياض، السعودية، أبحاث الندوة العلمية الأولى: القيم الأخلاقية المرتبطة بعمل رجل الأمن، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الناشر المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، ص164.
13. دياب فوزية، **القيم والعادات الاجتماعية**، مع بحث ميداني لبعض العادات الاجتماعية في الجمهورية العربية المتحدة، دار الكتاب العربي، 1966م، ص
14. محمد عبده محجوب، مرجع سبق ذكره، ص42.
15. الخطابي عز الدين، مرجع سبق ذكره، صص14، 15.
16. السويدي محمد، **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري - تحليل سوسيوولوجي لأهم مظاهر التغير في المجتمع الجزائري المعاصر**، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، ص98.
17. بزايد نجاة، (2010/2011)، **التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية**، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران، الجزائر، ص78.
18. حارث علي العبيدي، (2012م/1433هـ)، **دراسات سوسيوأنثروبولوجية**، ط1، عمان، دار غيداء، ص184.
19. بودراع فوزي، **ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة وهران، الجزائر، (2013/2014)، ص32.
20. اعتماد محمد علام، (1994)، **دراسات في علم الاجتماع التنظيمي**، ط1، مصر، مكتبة الانجلو، ص39.
21. بزايد نجاة، مرجع سبق ذكره، ص79.
22. غندز أنتوني، (2005م)، **علم الاجتماع**، تر: فايز الصياح، ط4، بيروت، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، ص82.
23. دنيس كوشي، (2007)، **مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية**، ترجمة: منير السعيداني، ط1، بيروت، لبنان، المنظمة العربية للترجمة، ص31.
24. أحمد فؤاد محمود، (2000م/1421هـ)، **أضواء على الثقافة الإسلامية**، ط1، الرياض، السعودية، إشبيلية، ص12.
25. سبع هشام، هيثور محمد لمين، **مساهمة الثقافة التسييرية في بناء الهوية التنظيمية - دراسة ميدانية بمؤسسة صرموك للمشروبات الغازية - سطيف -**، الملتقى الدولي الثاني حول: المجالات الاجتماعية التقليدية والحديثة وانتاج الهوية الفردية والجماعية في المجتمع الجزائري، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ص607.
26. عبد الغني عماد، (2006)، **سوسيوولوجيا الثقافة المفاهيم والإشكاليات... من الحدثة إلى العولمة**، ط1، بيروت، لبنان، مركز دراسات الوحدة العربية، ص32.
27. بزايد نجاة، مرجع سبق ذكره، ص77.
28. محمد بشير، (2007)، **الثقافة والتسيير في الجزائر - بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية -**، بن عكنون، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، صص6، 7.
29. لعجال باية، باشي امال، (2014)، **ثقافة المؤسسة وسوسيوولوجيا التغير**، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مجلد1، عدد3، ص34.
30. بن عيسى محمد المهدي، (2004)، **ثقافة المؤسسة كموجه للسلوكات والأفعال في المنظمة الاقتصادية الحديثة**، مجلة الباحث، العدد3، ص148.
31. قوي بوحنية، (2003)، **ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة**، مجلة الباحث، عدد3، ص71.
32. بزايد نجاة، مرجع سبق ذكره، ص79.

33. بن زروق جمال، (نوفمبر 2010)، الاتصال التنظيمي ، الثقافة التفسيرية ، وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة الباحث والدراسات في العلوم الانسانية، عدد6 ، ص239.
34. سبع هشام ، هيشور محمد لمين ، مرجع سبق ذكره، ص607.
35. بزايد نجاه، مرجع سبق ذكره، ص، ص79،80.
36. محمد رفيق الطيب، (1995)، مدخل للتسيير أساسيات، وظائف ، تقنيات، ط1، ج1، بن عكنون الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية ، ص20.
37. بن زروق جمال ، مرجع سبق ذكره ، ص241.
38. المرجع نفسه ، 241.
39. مالك بن نبي، (2000)، ميلاد المجتمع، ط3، سورية، دمشق، دار الفكر، ص15.
40. المرجع نفسه ، ص14.
41. المرجع نفسه ، ص12.
42. عبد القادر جغلول، ب س ، تاريخ الجزائر الحديث-دراسة سوسولوجية-تر: فيصل عباس ، الجزائر، دار الحدائث بالتعاون مع ديوان المطبوعات الجامعية، ص-ص26-28.
43. المرجع نفسه ، ص35..
44. عدي الهواري، (1983)، الاستعمار الفرنسي في الجزائر -سياسة التفكير الاقتصادي الاجتماعي-، ط1، تر: جوزيف عبدالله، الجزائر، دار الحدائث ، ص19.
45. المرجع نفسه ، ص15.
46. السويدي محمد، مرجع سبق ذكره، ص36.
47. المرجع نفسه، ص37.
48. محمد بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص27.
49. بوقرة كمال، (2013)، الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري، مجلة الاحياء ، عدد16، ص125.
50. محمد بشير ، مرجع سبق ذكره ، ص، ص15،14.
51. المرجع نفسه ، ص15.
52. غياث بوفلجة، (2012)، بحث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية، ص، ص25،24.
53. المرجع نفسه ، ص25.
54. المرجع نفسه ، ص27.
55. شاير محمد كريم ، (2009/2008) ، محاولات التغيير الثقافي في اتماط ادارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة الجزائر ، ص37.

كيفية الإستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

الباحثة صديقي خوخة، أ.د دلالي أحمد ، (2020)، الثقافة التفسيرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي (تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية) ، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، المجلد 12(02)/2020، الجزائر : جامعة قاصدي مرباح ورقلة، (ص.ص 283-294).