



إشكالية ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية: بين الثقافة التقليدية والتصنيع

The issue of the enterprise culture in the Algerian institution: between the traditional culture and manufacturing La problématique de la culture d'entreprise dans l'entreprise algérienne entre la culture traditionnelle et l'industrialisation

د. دلال جابري

جامعة سوق اهراس

تاريخ الإرسال: 2022-06-09 - تاريخ القبول: 2020-12-09 - تاريخ النشر: 2022-07-31

ملخص

رغم التغييرات التنظيمية التي تعاقبت على المؤسسة الجزائرية، من مشاريع وبرامج تنموية وما رافقها من قوانين وتشريعات، سعت في مجملها إلى مساعدة المؤسسة على تحقيق فعاليتها وتجسيد أهدافها على أرض الواقع والمساهمة في إحداث التنمية على كافة الأصعدة، إلا أن ذلك لم يتحقق، فكثيرا ما عانت المؤسسة الجزائرية من العديد من المظاهر المرضية إن صح التعبير، كمظاهر الإهمال، التذير، التغيب، الصراع، عدم الانضباط، المحسوبية. ومن وجهة نظر سوسيولوجية، لا بد من توجيه الاهتمام صوب متغيرات أخرى، على غرار ثقافة المؤسسة لتكون أكثر صلة بالعامل، على اعتبار أنه المورد الرئيسي ورأس المال الحقيقي. في عملنا هذا نحاول تقديم قراءة في واقع المؤسسة الجزائرية، من خلال تفكيك العناصر التي تشكل ثقافة المؤسسة، والتركيز على ثنائية الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، من خلال كتابات العديد من علماء اجتماع العمل الجزائريين من بينهم علي الكنز، جمال غريد، سعيد شيخي.

الكلمات الدالة: المؤسسة؛ الثقافة؛ ثقافة المؤسسة؛ الثقافة التقليدية؛ التصنيع.

Abstract

The various organizational changes experienced in the Algerian company since independence have not enabled it to resolve the many pathological phenomena, such as negligence, indiscipline, conflicts, waste and absenteeism. The sociological analysis of this reality must focus on other little explored aspects, such as corporate culture. Our contribution is to restore the evolution of the Algerian company by an approach centered on the corporate culture under the effects of the interaction of traditional culture and industrialization.

Keywords: culture; the company; corporate culture, traditional culture, industrialization .

Résumé

Les différents changements organisationnels expérimentés dans l'entreprise algérienne depuis l'indépendance n'ont pas permis à cette dernière de résoudre ses nombreux phénomènes pathologiques, tels que la négligence, l'indiscipline, les conflits, le gaspillage et l'absentéisme. L'analyse sociologique de cette réalité doit porter sur d'autres aspects peu explorés, tel que la culture d'entreprise.

Notre contribution est de restituer l'évolution de l'entreprise algérienne par une approche centrée sur la culture d'entreprise sous les effets de l'interaction de la culture traditionnelle et l'industrialisation.

Mots-clés: la culture; l'entreprise; la culture d'entreprise; la culture traditionnelle; l'industrialisation.

مقدمة

ثقافة المؤسسة من المواضيع التي جذبت اهتمام العديد من العلماء والمفكرين الذين ورغم اختلافهم حول مفهوم الثقافة يتفقون على أهميتها خاصة في دراسة التنظيمات. عرف عدد من هؤلاء المفكرين الثقافة بأنها تجهيز ستاتيكي وجامد، وعرفها عدد آخر بطابعها الديناميكي ومن بينهم ميشال كروزي الذي في تعريفه للثقافة أكد القابلية الديناميكية للثقافة (الزيات، 2001) حيث يقول: "الثقافة ليست مجموع القيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس، بل تتشكل من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية والفكرية والعلائقية. (Crozier et Fredberg, 1993, p210) فهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد ومن ثمة يستعملونها ويحولونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين". يسلم العديد من العلماء والباحثين على أن الثقافة تمارس تأثيرا ملحوظا على مختلف التنظيمات ومثلما تؤثر ثقافة الفرد على سلوكه، تعمل كذلك ثقافة المؤسسة على توجيه سير المؤسسة.

أما فيما يخص المؤسسة الجزائرية، فقد تعاملت مع النماذج الإدارية الموروثة من المستعمر ولجأت إلى اقتناء تكنولوجيا الدول المصنعة وأساليب تنظيمها، لتعويض افتقارها للتكنولوجيا الضرورية لاستغلال الثروات الطبيعية والبشرية التي تزخر بها الجزائر. وفي هذا السياق، أنتقلت من الصناعة المصنعة في السبعينات التي كانت مهيمنة في ظل ما يعرف بنظام التخطيط المركزي إلى العقود الإدارية في التسعينات والتوجه نحو اقتصاد السوق ومنحت لها الحرية الكاملة في اكتساب وسائل الإنتاج وتحرير الأسعار،



فكان عليها اختبار فعاليتها ومحاولة مواجهة المنافسة العالمية. ولم يكن لها اختيارا اخر سوى مسaire هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة لتحقيق بقائها واستمرارها في السوق. نحاول في عملنا هذا إلقاء الضوء على واقع الثقافة بالمؤسسة الجزائرية، من خلال مناقشة المفاهيم الأساسية وتقديم قراءة تقييمية لأهم التحولات التي عرفتها (المؤسسة الجزائرية)، ونختتم بمناقشة الثقافة التقليدية في مقابل ثقافة التصنيع من خلال أعمال العديد من علماء الاجتماع الجزائريين في هذا المجال.

1. قراءة في مفاهيم الثقافة والمؤسسة وثقافة المؤسسة

نستهل عملنا بتحديد المفاهيم الرئيسية للعمل انطلاقا من: الثقافة، المؤسسة، ثقافة المؤسسة.

1.1 الثقافة

للثقافة تعاريف عديدة لأنها كما يقول مالنوفيسكي، فهي من أهم المواضيع في العلوم الاجتماعية على الإطلاق حيث ما يزال الكثير من العلماء والمفكرين يهتمون بتعريفها. ولعل أقدم هذه التعريف وأكثرها انتشارا هو تعريف تايلور الذي قدمه في كتابه الثقافة البدائية ويذهب فيه إلى أن الثقافة "هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعارف، المعتقدات، الفنون، الأخلاق، القوانين والتقاليد، وكذا القدرات والعادات التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في مجتمع." (Beneton, 1992, p113). ويقدم تومسون مايكا تعريفا مماثلا بقوله أن الثقافة هي "ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه أو نقوم به ونمتلكه كأعضاء مجتمع ما." (تومسون مايكا، 1997، ص 9)

أما ميشال كروزي فيعرفها بأنها "ليست مجموعة قيم والمعايير المجسدة التي لا تلمس أو تتشكل من عناصر الحياة النفسية والذهنية بمركباتها العاطفية الفكرية والعلائقية فهي أداة وقدرة يكتسبها الأفراد من ثم يعملونها ويحولونها من خلال إقامة علاقات واتصالات مع الآخرين." (Crozier; Fredberg, 1993, p210). ويبدو جليا من هذا التعريف أن كروزي قد شدد على بعد جد هام وهو القابلية الديناميكية للثقافة، مضيفا عليها صفة التغيير باعتبارها مجموعة قيم قابلة للتغيير عبر الزمان من خلال انتقالها من جيل إلى آخر أو عبر المكان من خلال تجسيدها في تفاعلات الأفراد.



2.1 المؤسسة

حسب المعجم النقدي لعلم الاجتماع لريمون بودون وفروانسوا بوريكو، يعتبر علماء الاجتماع التابعين لمدرسة إيميل دوركايم، من السابقين إلى إعطاء كلمة مؤسسة معنى محدد. فقد سعوا إلى حصر مفهوم المؤسسة على أنها أساليب للعمل والإحساس والتفكير وإلى حد ما ثابتة وملزمة ومميزة لمجموعة اجتماعية معينة مما جعلهم يحصرون مفهوم المؤسسة في الجانب السلوكي من أحاسيس وفكر وعمل والموروث من المجموعة الاجتماعية التي تنشأ المؤسسة فيها وتتغذى بقيمتها وثقافتها فتنعكس على سمعتها وهويتها ككل.

عرّف ماكس فيبر المؤسسة على أنها: تركيب بيروقراطي وظيفي يحتوي على مجموعة من القواعد والإجراءات التي تحدد شكل المؤسسة في كل مكتب وفي كل منظمة، بالإضافة إلى وجود هيكل تركيبي معين يحدد العلاقات وتدفعات السلطة وحدود كل قسم. (احمدزي بدوي، 1983). فهي حسب تعريفه عبارة عن بناء لمجموعة من القوانين والمبادئ والقيم التي تمثل خصوصيتها وفلسفتها الخاصة وثقافتها التي تمثل بدورها هويتها التي تميزها وتتميز بها عن غيرها من المؤسسات الأخرى.

كما تطرق فيبر إلى الجانب الشكلي والمهني للمؤسسة من خلال وضع حدود لكل قسم، وتحديد الأدوار والوظائف للعمال والتنسيق فيما بينهم من خلال تحديد العلاقات بين مختلف الأقسام وتحديد شكل سير العمل وطرق الاتصال والتواصل بين الأفراد داخل المؤسسة وهو ما يتم تجسيده على شكل هيكل تنظيمي يحدد طريقة الاتصال التي تعتمد عليها المؤسسة، وهذا لضمان سير العمل بالشكل اللازم وفق ما اسماه بالنموذج البيروقراطي المثالي. وبالتالي فإن المؤسسة في نظره هي عبارة عن عملية مستمرة لها هدف معين تسعى إلى تحقيقه بشكل يميزها عن غيرها من المؤسسات، ولن يكون الوصول إلى ذلك إلا الالتزام بمجموعة من القواعد والقيم الخاصة التي تمثل الثقافة التنظيمية للمؤسسة.

ومنه يمكن القول أن المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة وتستعمل رؤوس أموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، يمكن أن تباع بسعر أعلى من

تكلفتها (داداي عدون، 1998)



3.1 ثقافة المؤسسة

تعرف ثقافة المؤسسة بأنها نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على المشاكل. كما تعرف بأنها القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد بين الموظفين من خلال تصرفاتهم. كما تنقل هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين (عبد الرحمان عبد الله، 2003، ص 123)

يري رونو سانصوليو **Renaud Sainsaulieu** بأن المؤسسة هي التنظيم الذي يكتسب فيه الفرد هويته الاجتماعية وهذه الهوية النابعة من ظروف العمل وهي عبارة عن عملية تعلم ثقافي تتجسد في أربعة أنماط وهي :

- ثقافة الالتحام: متمثلة في الانصهار داخل الجماعة عن طريق المحاكاة والامتثال لمعايير ثقافة الجماعة التي ينتمي إليها.

- ثقافة التفاوض: والتي نجدها عند المهنيين ذوي التأهيل الجامعي العالي الذين يسعون دائما إلى إثبات وجودهم وتأكيد خصوصيتهم نظرا لكفاءتهم ومسؤولياتهم المتعددة.

- ثقافة الانسجام: التي تميز العلاقات الإنسانية القائمة على أشكال المودة والتواصل العاطفي والدخول في شبكة العلاقات الخاصة بين الزملاء أو مع بعض الرؤساء أحيانا.

- ثقافة الانكماش: التي تجعل بعض الأعضاء يبتعدون عن كل التزام في العلاقات الجماعية أو الولاء للعلاقات الشخصية وهو لا يعود لعجز سيكولوجي وإنما يتعلق بسلوك شائع في التنظيمات.

يتبين مما سبق، أن التنظيم ليس فقط ورشة لمزاولة العمل بالنسبة للأفراد الذين ينتمون إليه، بل هو وسط تتم فيه عملية بناء التصور أو التمثل حول الذات وحول الآخرين، ومنه فالمؤسسة حسب سانصوليو هي منبع للتعلم الثقافي والتنشئة الاجتماعية مثلها في ذلك مثل المدرسة والأسرة والحي. (Sainsaulieu. 1997, p 194)

وعليه يمكن القول إن ثقافة المؤسسة هي عبارة عن نمط من المعتقدات والقيم التي يتقاسمها الأفراد في أي منظمة وهو النمط الذي يحدد قواعد وأشكال السلوك المقبولة



من أجل ترشيد العمليات التنظيمية. تتكون ثقافة المؤسسة (الثقافة التنظيمية) من مجموعة العناصر والمكونات التي تساهم في تشكيلها، وتبعاً لتلك المكونات يمكن للثقافة التنظيمية تحديد نمط تنظيمي معين ويمكن حصر مكوناتها فيما يلي:

• **الأساطير:** للأسطورة دور سوسيولوجي مهم في التنظيم فهي تسمح بتوحيد الاعتقادات لدى المجتمع كما تصف الانسجام الداخلي للمنظمة، وهناك ثلاثة أنواع من الأساطير تتمثل فيما يلي: (غيث، 2006)

- أساطير تتعلق بالمساواة واللامساواة .

- أساطير تتعلق بمواضيع عامة حول الأمن والأمن بالعمل.

- أساطير تتعلق بمواجهة المنظمة للعوائق والمشاكل التي تتلقاها.

• **المعتقدات والقيم ومعايير السلوك:** تعتبر القيم أحد المرجعيات الأساسية في اتخاذ القرارات والسلوكيات التي تمكننا من معرفة ما إذا كان القرار أو السلوك أو التحرك سليماً، وتسمح لنا بتحديد ما هو مستحسن وما هو مرفوض، وعليه فإن القيم تكتسي أهمية بالغة وذلك لكونها الموجه لسلوك الأفراد بالإضافة إلى كونها وسيلة حكم وتقييم لتصرفاتهم، والقيم نوعان قيم معلنة حيث يتم الإعلان عنها من خلال الوسائل الرسمية مثل: الخطاب الرسمي لمسئولي المؤسسة، التقارير السنوية الإعلانات والحملات الإشهارية. وقيم ضمنية لا يتم الإعلان عنها، تتعلق بطرق التحرك والتفكير والقيم التي تحملها الجماعات الغير الرسمية وقد تكون هذه القيم متناقضة أو متعارضة مع القيم المعلنة للتنظيم. (بوسوسة، 2005)

• **الطقوس:** تعرف الطقوس على أنها ممارسات تقديسية ذات طابع رمزي، بينما نشير في المؤسسة إلى ممارسات عادية تخضع إلى قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية، والهدف منها هو تنشئة أعضاء المؤسسة وإدماجهم وتطوير الشعور بالانتماء لذواتهم، بحيث تسمح الطقوس وتوجيه حدود الجماعة أثناء انتقال الأفراد من الخارج إلى الداخل، كالاحتفال بمناسبات مهمة بالنسبة للمؤسسة والعاملين بها مثل: الاحتفال بمنتوج جديد أو عند تحقيق المؤسسة للأرباح في نهاية السنة، أو عند تحقيق المؤسسة أرباح في نهاية الخدمة بالنسبة للأفراد الذين يحالون إلى التقاعد. (بن يمينة، 2009، ص 87)



• **النواهي والمحرمات (Tabous):** وتخص المواضيع التي يمنع التحدث عنها نتيجة الخوف من ردود فعل الآخرين وهي متنوعة مثل: المال، النساء، السلطة، الفشل... وتدر دور كلها حول إظهار الخوف لدى الجميع في المؤسسة أو التنظيم، وتمثل النواهي والمحرمات الوجه الأخر أو الخفي للثقافة، بحيث أنها تحتل كل ما نريد إخفاؤه أو إنكاره وذلك خوفا من النتائج التي تترتب عن تجاوز هاته المحرمات، لذا يلجأ الأفراد إلى عدم الخوض في الأمور المحرمة ويحاولون دائما تجنبها أو السكوت عنها، مثل الحديث عن الزيادة في الأجور والتحدث عن جودة المنتجات المنافسة. (غيث، 2006)

• **قيم المؤسسين وظروف التأسيس:** تعتبر مرحلة التأسيس مرحلة مهمة في حياة المؤسسة، حيث يقوم المؤسسون في هاته المرحلة بإرساء أفكارهم واعتقاداتهم ويطبعون المؤسسة بصمتهم الخاصة والتي تستمر طيلة مسار المؤسسة، فالكثير من المؤسسات ارتبطت بقيمها وهويتها بشخصيات مؤسسها مثل: FORD، RENAULT... اللذين سميت شركات عالمية معروفة باسمهما، والتأثير لا يكون من خلال الاسم فقط وإنما كذلك من خلال الحرص على النجاح والتفوق ويضاف إلى المؤسسين ظروف التأسيس بمختلف أنواعها السياسية والاجتماعية.

• **تاريخ المؤسسة:** لا يقصد بتاريخ المؤسسة هنا بداية تأسيسها وإنما سلسلة الأحداث البارزة في حياة المؤسسة والتي كانت لها تأثير واضح عليها، ومن الممكن أن تكون لهذه الأحداث نوعان: أحداث تاريخية وقعت في المحيط الخارجي أي البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وأحداث وقعت بالمؤسسة وأثرت على تنظيمها الداخلي. (بوسوسة، 2005). بالمقابل يذكر بومنقار وخلفة في مقال له بأن ثقافة المؤسسة هي نتاج تفاعل ثلاثة مستويات الثقافية هي: ثقافة المجتمع، وثقافة النشاط أو الصناعة، وثقافة المؤسسة. (بومنقار وخلفة، 2019)

2. التحولات الرئيسية للمؤسسة الجزائرية

واجهت المؤسسة الجزائرية منذ الاستقلال تحديات كثيرة، فرضت تدخل الدولة من أجل توجيهها لتحقيق التنمية، الأمر الذي جعلها تقع أسيرة العديد من المهام التي أبعدها عن مهامها الأصلية، مما أفرز كثيرا من المشاكل والصعوبات التي استدعت التعجيل بعمليات الإصلاح لإضفاء الفعالية وجعل المؤسسات قادرة على الاستمرار والتنمية، وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تنتقل من مرحلة التسيير الذاتي إلى مرحلة التسيير



الاشتراكي، وبعدها طبقت ما يسمى بإعادة الهيكلة الصناعية والاقتصادية، لتدخل بعد ذلك مرحلة استقلالية اقتصاد السوق. وهذا ما نوضحه أكثر فيما يلي:

1.2 مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات (1963-1969)

يمثل التسيير الذاتي في محتواه الإيديولوجي السبل الرئيسية التي اختارتها الجزائر للإفضاء إلى الاشتراكية، والتي توفق بين مصالح العمّال الذين ارتقوا من صف الأجير إلى صفّ المنتج الحرّ المسؤول، بمشاركة المباشرة في تسيير الوحدات الإنتاجية، واهتمامهم المعنوي والمادي بثمرة إنتاجهم من جهة، وبين مصالح المجموعة الوطنية بأخذ قسط من أرباح المنشأة لفائدة المجموعة وبإخضاع مخططات تنمية الوحدة الإنتاجية لمخططات التنمية الوطنية الإقليمية من جهة أخرى. (السويدي، 1986). هذا التعريف يُبرز طابع التجربة الجزائرية في مجال التسيير الذاتي بحيث تقوم على أساس الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، شراكة جماعية للعمّال بوضع إدارة المؤسسة بأيديهم. كان انتهاج الدولة لأسلوب التسيير الذاتي كأساس لتسيير الشؤون الاقتصادية، كنظام اجتماعي جديد، لكن الواقع التطبيقي أفشى التناقضات التي كانت تشوبه هي:

- وجود ازدواجية في سلطة التسيير.
- تنظيم التسيير الذاتي الذي اتخذ في بادئ الأمر كمذهب اجتماعي ذي مغزى اقتصادي كرمز سياسي يتحول إلى شكل لتنظيم تلك الصراعات التي عرفها جهاز الحكم.
- هذا الأمر لم يُفسح المجال للجنة التسيير بأن تقوم بدورها خاصة أنها تمثل العمّال الذين هم في ميدان الإنتاج، وهم أقدر على التعبير عن المشاكل الحاصلة فيه، كما يمكن الاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم.
- تعدّد هيئات التسيير الذاتي الصناعي (الجمعية العامة، مجلس العمّال، لجنة التسيير، المدير) أدى إلى انقسام المؤسسات إلى سلسلة من المراكز التنظيمية التي تحتكر السلطة لمصلحتها الخاصة.
- لم يحقق التسيير الذاتي ما كان يدعو إليه من تفعيل المشاركة العمّالية في تسيير المؤسسات وما يمكن أن تلعبه في العملية الإنتاجية.



2.2. مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات (1970-1979)

يعني التسيير الاشتراكي للمؤسسات مشاركة العمال في تسيير المؤسسة بالإضافة إلى دورهم في الإنتاج، ومن هنا فعمال المؤسسة ليسوا منتجين فقط كما هو الشأن في النظام الرأسمالي بل هم في ظلّ التسيير الاشتراكي للمؤسسات منتجون ومسيريون في نفس الوقت، لتمكينهم من مراقبة نتائج هذه المؤسسات باعتبارهم مستفيدين مما تحققه من نتائج، الأمر الذي يحثهم على المزيد من رفع الإنتاج وتدعيم التنمية الاقتصادية القائمة على القواعد الاشتراكية من جهة أخرى.

يقوم التسيير الاشتراكي للمؤسسات على مبدأ أساسي وهو مشاركة العامل في التسيير انطلاقا من مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الإنتاج، أي أن المؤسسة هي ملك لجميع العمال، وبالتالي يحق لهم المشاركة في تسييرها وقد نص ميثاق التسيير الاشتراكي في هذه النقطة على ما يلي: وبما أن العامل يقوم بعمله في مؤسسة تابعة للدولة، فإن له الحق أيضا في أن يشترك بصورة فعلية في نتائج هذه المؤسسة وكذلك في تسييرها. (احمية، 1992)

حاولت الدولة الجزائرية وضع نظم مختلفة لدفع العمال للعمل، وتحفيزهم ماديا ومعنويا لبذل أقصى طاقاتهم لزيادة كمية الإنتاج، وتحسين نوعيته، كما كانت تهدف من خلال إشراك العمال في الإدارة إلى إيجاد نوع من التكامل بين الإدارة والعمال في سبيل زيادة الكفاية الإنتاجية باستمرار، بإعطاء وزن لتأثير العمال في القرارات التي تُتخذ داخل التنظيم.

إلا أن النتائج المحققة لم تكون في مستوى الأهداف المسطرة. فعملية اتخاذ القرار في المؤسسة مركزية إلى أقصى حد، نتيجة مضاعفة سلم تسلسل الوظائف الإدارية إلى أبعد ما تستلزمه الفعالية، مما أدى إلى ظهور استياء عميق لدى جماعات العمل، وانتشار ظواهر سلبية داخل هذه التنظيمات، مثل الرشوة والمحسوبية والكسب غير المشروع... وغيرها. كما أن مفهوم المشاركة في ظلّ التسيير الاشتراكي سادته الكثير من الغموض من الناحية الإجرائية، وهذا بسبب تعارضه مع مفهوم مركزية السلطة التي تمارسها الدولة، وظهر ذلك من خلال تدخلها في تعيين المدير العام ومدير الوحدة، غالبا ليس بحسب مقاييس السلطة الوظيفية وإنما حسب مقاييس المحسوبية، المحاباة والجهوية، العائلة الكبيرة والانتماء السياسي... فيستمد ذلك الشخص قوته ونفوذه من



الجهة التي تقف وراءه. إضافة إلى ذلك فعدم فهم نصوص قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات من طرف البعض، أدى إلى عدم اتّضح طبيعة العلاقات بين مجلس العمّال ومجلس الإدارة، ثمّ بين مجلس العمّال وباقي العمّال المنتخبين، إضافة إلى تداخل الاختصاصات بين هذه الأجهزة.

3.2 مرحلة إعادة الهيكلة (1980-1989)

الدخول في مرحلة إعادة الهيكلة كان ضرورة، نتيجة المشاكل التي كانت تعانيها المؤسسة نذكر منها:

- كبر حجم المؤسسات وسوء تحكمها في التكنولوجيا، وتزايد لجوئها إلى المساعدة الأجنبية، الأمر الذي صعّب على الإدارة مراقبتها وتسييرها.
- عدم التخصص الذي جعل المؤسسات تخرج أحيانا عن طبيعتها بسبب سوء اختيار المشاريع والاستثمارات، واعتماد المؤسسات على خزينة الدولة التي عرفت أول عجز لها عام 1982.
- سوء الفهم والتطبيق الصحيح للتسيير جعل المؤسسات تتجه إلى تلبية الحاجات الاجتماعية للعمّال.
- ضعف وصعوبة المراقبة المالية والتسيير سواء من طرف إدارة المؤسسة أو من الهيئات المركزية، وانعدام المتابعة الحقيقية لنشاطات المؤسسة من طرف لجان العمّال. (داداي عدون، 1998)

تعريفًا يمكن اعتبار إعادة الهيكلة الوسيلة التي تمكّن المؤسسات من التخلص من المركزية التي قضت على روح المبادرة والإبداع وتسببت في عرقلة نشاط المؤسسة، والسماح لها بتحقيق الانتعاش في الجهاز الإنتاجي وتحسين الفعالية الاقتصادية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتهدف إلى:

- تشجيع المبادرات المبدعة التي تقوم بها هيئات المؤسسة، ووحدها بهدف الاستعمال العقلاني للكفاءات البشرية.
- دعم اللامركزية، وتوزيع السلطة في تسيير الأنشطة الخاصة بإنتاج المواد وإسداء الخدمات، بفضل تحديد مستويات الاضطلاع على اختلاف أنواعها، خاصة مستوى وحدات الإنتاج.



- إقامة علاقات تكاملية سواء بين المؤسسات التابعة للقطاع الواحد، أو التابعة لقطاعات متعدّدة، على أساس تحديد تعاقدية في علاقاتها.
- توخي الملاءمة القصوى بين حجم المؤسسة، ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي.

تمّ تنفيذ مشروع إعادة الهيكلة في ظرف زمني قصير نسبيا، فلم يكن كافيا لهيئة الظروف الملائمة لانطلاقته على أسس صلبة كالإطارات، والمقرات، والتجهيزات اللازمة..، بالإضافة إلى حرمان المؤسسات من مشاريع الاستثمار والبحث العلمي، مما ضاعف من أعباء تلك المؤسسات المهيكلة، وبالتالي جعلها تغرق من جديد في الديون وفشلت في تحقيق الربح لا يرجع إلى عامل الحجم، فمازالت المؤسسات التي أعيدت هيكلتها تعاني من سوء التسيير، وانخفاض المردودية.

هدفت إعادة الهيكلة بالدرجة الأولى إلى التخلص من المركزية إلا أن المركز لم يتخل عن تدخله في الإدارة الداخلية للمؤسسة عن طريق المخططات. كما عانت المؤسسات من سوء متابعة العمّال والمؤطرين لعملية إعادة الهيكلة، وسوء توزيع الطاقات البشرية، وعدم تغيير موقف العمّال أو نظرهم اتجاه الإدارة، واستمرار الطرق السابقة في المعاملة كان له أثره السلبي. كل تلك العوامل حالت دون تحقيق إعادة الهيكلة لأهدافها، كما ظلّت المؤسسات تعاني من العجز، مما أدّى إلى غلق البعض منها.

4.2. مرحلة استقلالية المؤسسات (1990- إلى يومنا هذا)

يقوم نظام الاستقلالية على هدف رئيسي مؤداه تحسين فعالية المؤسسات الاقتصادية على مستوى مساهمتها في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية بصفة شاملة، خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وضمان تحكم أفضل في قواعد التسيير، ومن بين أهداف المرحلة:

- وضع ميكانيزمات تمكّنها من تحقيق الفعالية في المؤسسات الاقتصادية، وتحسين الإنتاج كما وكيفا، وكذا ترقية الصادرات التي تتطلب جهودا لصناعة منتوجات ذات جودة عالية لإيجاد مكانة لها في السوق.
- القضاء على الظواهر المرضية التي تشهدها المؤسسات كاللامبالاة، المحسوبية،... الخ.
- تشجيع العلاقات التعاقدية للمؤسسة وتحديد المسؤوليات وتشجيع المبادرات.



عانت المؤسسات الجزائرية وخاصة الصناعية منها، من العديد من المشاكل في ظل الإصلاحات الاقتصادية نذكر منها:

- ارتفاع تكاليف الإنشاء والتشغيل.
- الحاجة إلى الدعم المالي من الدولة.
- عدم تمكن المؤسسة من استخدام كامل طاقتها الإنتاجية.
- ضعف الإنتاجية.
- اكتفاء المؤسسة الصناعية بالكمّ فقط وإهمال التوعية وتحسين جودة الإنتاج.

بدأت عملية استقلالية المؤسسات في الوقت الذي مازالت فيه عملية إعادة الهيكلة في مرحلتها الثانية أي إعادة الهيكلة المالية. رغم ما أثبتته المؤسسات الاقتصادية الوطنية في مرحلة الإصلاحات الاقتصادية من صلاحية استعمال الأدوات الخاصة بالربح والمردودية في النهوض بهذه المؤسسات، نجد أن مختلف القوانين الصادرة في إطار مرحلة استقلالية المؤسسات عملت على ترك حرية أكثر للمؤسسة العمومية للقيام بنشاطاتها وإبقاء علاقات مع الإدارات التابعة للدولة في إطار جد محدود، إلا أنّ تدخل الدولة كان في جميع المجالات. تداخل الصلاحيات بين مختلف الأجهزة الإدارية التابعة للدولة، وغياب المراقبة وضعف جهاز المعلومات المستعمل لدى المصالح المرتبطة بالإدارة جعل صناديق المساهمة تنحرف عن تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

يمكن القول أن الإصلاحات الاقتصادية انطلقت عام 1979، بإعادة هيكلة العضوية بهدف التحكم في فعالية المؤسسات العامة ومنذ ذلك الوقت توالى الإصلاحات حتى وصلت الأمور إلى عام 1994 إلى خصوصية المؤسسات العامة وإمكانية بيعها في المزاد العلني، هذه المؤسسات التي شكلت في وقت ما رمز السيادة الوطنية وأداة للتنمية الوطنية بدون منازع وكذلك رمز الاستقلال الاقتصادي، بيد أن الإصلاحات الاقتصادية في إطار سياسة الانفتاح الذي أقحم الاقتصاد الوطني على الدخول فيها وما نتج عنها من تحولات اجتماعية واقتصادية يظهر أن نتائجها لم تكن محسوبة بدقة.

ما ميز هذه التغيرات أنها كانت تغييرات على المستوى التنظيمي من حيث القوانين والقرارات التي غلب عليها الطابع الأيديولوجي بعيدا عن معرفة ثقافة المجتمع، والتي تمتد لتؤثر في الثقافة التنظيمية والتي كان بإمكانها إنجاح مثل هذه البرامج والتغييرات



المقترحة. فغياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسة الجزائرية تمكنها من مواكبة التغييرات السريعة على مختلف المستويات، وتمكنها من التكيف مع محيطها حال ذلك دون قدرتها على تحقيق أهدافها وإيجاد السبل الكفيلة لتسيير مواردها البشرية وتحقيق الكفاءة والفعالية.

ففي خضم هذه التغييرات التنظيمية والبرامج التي عرفتها المؤسسة الجزائرية ظهرت قيم كثيرة، منها عدم إتقان العمل والإنتاج الذي كان كثير الأخطاء والعيوب، كما ظهر سلوك التظاهر بالقيم الدينية وساد عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال وظهرت كذلك قيم عدم تحمل المسؤولية وعدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، كما غابت فكرة الإبداع وبذل الجهد في العمل، وبروز الكثير من السلوكات السلبية التي مازالت تعاني منها المؤسسة الجزائرية إلى يومنا هذا. وعلى حد تعبير بوفلجة غياث، عانت المؤسسة الجزائرية أيضا من القيم السلبية لأوقات العمل وعدم احترامها خاصة من قبل العمال النازحين من أصول ريفية، إضافة إلى عدم الالتزام بالمواعيد واعتماد مصطلحات فضفاضة ك: بعد العصر وقت الظهر، إضافة إلى كثرة التغيب بدون سابق إنذار لظروف عائلية أو مناسبات، كما يضيف أيضا عدم الالتزام بإجراءات الأمن حيال الأخطار، التي يمكن أن تحدث نتيجة الأعمال الصناعية وغيرها من المشاكل. (بن يمينة، 2009، ص 93)

وما يمكن قوله أن المشاكل التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية هي أعمق من أن نحصرها في نموذج تسيير معين، بل تتعدى ذلك إلى ثقافة العامل والثقافة التنظيمية التي يجب أن تستجيب مع متطلبات التنظيم الحديث وتراعي في آن واحد خصوصية المجتمع الذي تنتمي إليه.

3. تحليل واقع ثقافة المؤسسة في المؤسسة الجزائرية في ضوء الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية

شغلت المؤسسة الجزائرية حيزا كبيرا من مواضيع الدراسات السوسيولوجية الجزائرية، سعيًا من علماء الاجتماع الجزائريين للوصول إلى تفسير لواقع المؤسسة الجزائرية انطلاقًا من خصائص المجتمع الجزائري، ومحاولة للتخلص من التبعية للنظرية الغربية على حد تعبير علي الكنز الذي، في توصيفه لواقع السوسيولوجيا في الجزائر ركز على النقاط التالية:



- وصف الممارسة السوسيولوجية في الجزائر بالتبعية للسوسيولوجية الغربية بأشكال التكرار والتبعية سواء بطريقة واعية او غير واعية.

- النظريات الغربية نقلت بصورة خام إلى الممارسة السوسيولوجية العربية وهذه النظريات لم تعطنا الأدوات اللازمة لمعالجة قضايا واقعنا.

- البحوث المنتجة بحوث عقيمة أعيد تركيبها بطريقة مصطنعة لتلائم الواقع.

وفي مجال سوسيولوجيا العمل يواجه علماء الاجتماع صعوبة في دراسة المصانع المستوردة وتنظيمها الاجتماعي وما يصاحبها من تبعية للمختصين الأجانب. و يضيف محمد بشير ما يلي :

- العلاقة العضوية بين الصناعة والسوسيولوجيا إلى حد مقارنة فشل الصناعة بفشل زرع السوسيولوجيا.

- المفارقة المستعصية بين الجانب العلماني للسوسيولوجيا والمجتمع المتميز بالعمق الديني. (بشير محمد، 2018)

وانطلاقا من هذا التقييم واستجابة لدعوة جمال غريد بضرورة الاستماع إلى المجتمع والتعرف عليه، على اعتبار أن هذا التوجه يفرض نفسه ويدعو إلى تأسيس علم اجتماع نابع من خصوصية المجتمع. (بشير محمد، 2018). رأينا ضرورة مناقشة مسألة ثقافة المؤسسة بتحليل مركباتها إلى ثقافة ذات مرجعية عقلانية وهي التصنيع والثقافة التقليدية، حيث سجلنا أن ما يلي:

1.3 تحليل علي الكنز

حلل علي الكنز في دراسته: الصناعة والمجتمع¹ والتي كانت عملا مشتركا مع السعيد شيخي وجمال غريد، قد واقع ثقافة المؤسسة من خلال النقاط التالية، انطلاقا من الإطار المفاهيمي، يرى علي الكنز أن المصطلحات المستعملة لا تفي بالغرض ولا تتناسب مع أهداف المرحلة فالمؤسسة توصف بالاقتصادية وتطالب لاحقا بمعالجة الجانب الاجتماعي. ومن حيث التصورات خلص الى أهمية إنتاج رجل وسيط بين المؤسسة والعائلة والعي وحتى القرية. أما من حيث الخطابات بالمؤسسة فقد أشار إلى:

1 Ali Elkenz. D.Guerid .S.Chiki : *Industrie et société :le cas de SNS* ;Avril 1978-juin1982



- خطاب المسيرين الذي يدعو إلى وحدة المصالح ويتجاوز نزاعات العمل.
 - خطاب الدولة الذي يرى أن المؤسسة هي المسؤولة عن تحقيق التنمية.
 - خطاب الإطارات الذين يرون بأنهم المسؤولون بالدرجة الأولى عن تحديث المجتمع.
- ومن حيث تأثير التفكير التقليدي والمحيط، بين أن الاعتقادات الدينية ولتقاليد والطبوهات الجنسية تؤسس لفكرة عدم قبول المرأة في ميدان العمل بالمؤسسة. والمحيط بمختلف معطياته يمثل عائقا كبيرا، حيث انه لم يندمج في فضاء العقلنة كما تصورتها الإطارات. (بشير، 2018)

خلص علي الكنز إلى أن خطاب المؤسسة مرتبط بالحدثة والعقلية الصناعية، والذي يتجلى في النصوص الرسمية وخطابات المسيرين، مما جعل مهمة المؤسسة هي تحديث المجتمع بأكمله وتكوين الرجل الصناعي الحديث وتغيير العقلية وغرس ثقافة جديدة يتولى هذا العامل مهمة نشرها في أسرته ومحيطه. فثقافة المؤسسة انطلقت من مسلمات ضرورة إحداث التغيير، واستبدال ما هو تقليدي وتحقيق التحديث دون توقع مقاومة أو رفض المجتمع. ويقترح علي الكنز في هذا السياق ضرورة بناء مقاربة جديدة للتنمية تربط بين الفاعلين الاجتماعيين (العمال التقنيين المهندسين ...) والمهام المنوطة بهم. (بشير، 2018)

من خلال تحليلات علي الكنز تأكد لنا بأن المؤسسة الجزائرية هي فضاء لصراع ثقافتين: الثقافة الأولى السائدة هي ثقافة المجتمع هذا الذي مازال متمسكا بمبادئ الحياة الجماعية التقليدية في مقابل الثقافة الصناعية التي هي من إنتاج المجتمعات الحديثة والتي تقوم على العقلانية والانضباط والعلاقات اللاشخصية.

2.3. تحليل جمال غريد

من جهته حلل د جمال غريد فكرة ثقافة المؤسسة من خلال مجموعة كما يلي، انطلق من تحليل الاستراتيجيات المختلفة التي يمارسها العمال وفرق بين نوعين من الوعي:

- الوعي الاستسلامي: يكون عند فئة العمال الذين يملكون مستوى تعليمي ضعيف، ولهم موقف لا مبالي مستسلم ومتقبل كل الظروف التي يمكن أن تفرض عليه، هدفه



- الأول هو الحصول على منصب عمل وليس بالضرورة في مؤسسة الحديد والصلب، ويفسرون ذلك بالمكتوب، ويفتقدون إلى التفكير الانتقاضي.
- الوعي الثائر: يوحى أصحاب هذا الموقف بالالتزام والنضال، ويرغبون في التحكم بمتطلبات المنصب والعمل من أجل الترقية. كما ميز أيضا بين خطاب المسيرين الذي يدعو إلى التعاون وخطاب العمال الذي يدعو إلى علاقة تناقض ومواجهة.
- ويمكن أن نذكر أهم ما توصل إليه جمال غريد في خلال النقاط التالية:
- المؤسسة تمثل فضاء للنزاع والتناقض بين المصالح والخطابات.
- كما يطرح جمال غريد فكرة الدين والدور الذي يلعبه في المحافظة على الحياة الجماعية، حيث يستعين به العمال من أجل إعادة خلق الظروف المناسبة حتى تصبح حياتهم اليومية قابلة للمعيشة.
- بين أن العمال يربطون حياتهم الحقيقية بأسرهم وبمحيطهم وتجمعاتهم.
- العلاقة بين الثقافة الصناعية وثقافة العمال المحلية والأصلية هي علاقة تناقض.
- التصنيع يمثل فلسفة التنمية الاجتماعية التي تحملها فئة الإطارات وتعيقها خصوصية المجتمع الجزائري.
- عملية التنمية ليست حركة خطية بل هي عملية متناقضة. (بشير، 2018)

يؤكد جمال غريد في تحليلاته أيضا على أن المؤسسة فضاء تتناقض فيه خطابات ومصالح الأطراف التي تشكله، هذا التناقض الذي يعبر عن مواجهة بين ثقافتين مختلفتين، ثقافة العمال الذين يتمتعون بمستوى تعليمي متقدم وهم الذين يتمثلون في فئة الإطارات المتشعبة بالثقافة الحديثة التي جلبها المصنع والتصنيع، في مقابل ثقافة المجتمع التقليدية التي تقف كعائق يحول دون تحقيق هذه الفئة أهدافها في تحديث المجتمع وتطويره.

هذه الثقافة التقليدية التي جعلت العامل يربط حياته بما يمكن أن يقدمه لحياته الاجتماعية واليومية وليس المهنية، هذا العامل الذي يحاول إيجاد تفسير غير عقلائي يرفع عنه المسؤولية، مختبئا تحت غطاء ديني أو تقليدي كتكريس فكرة الابتلاء أو القدر والمكتوب.



3.3 تحليل سعيد شيخي

- حاول من جهته أن يقدم قراءته الخاصة لواقع المؤسسة الجزائرية انطلاقا من تحليل واقع مؤسسة الحديد والصلب (بالحجار)، ومن أهم ما توصل إليه نذكر:
- المجتمع الجزائري هو مجتمع منتج للتباينات الاجتماعية والاقتصادية والثقافية نتيجة للتقسيم العمل والتقييم الاجتماعي.
 - مؤسسة الحديد والصلب تمثل فضاء لعقلنات متباينة، ومنه لا يمكن الحديث عن عدم نجاعة الاستراتيجيات، فهي فضاء:
 - تتناقض فيه: عقلنة المسير وعقلنة العامل.
 - تختلف فيه الخطابات: خطاب الإطار وخطاب المسير وخطاب العمال.
 - العمال تمهمهم صعوبات حياتهم بالدرجة الأولى وليس العمل في المؤسسة.
 - وجود العامل بالمؤسسة لا يعبر عن مكانته الحقيقية، بل مكانته تتحد من خلال إشباع حاجياته الاجتماعية.
 - المؤسسة لا تمنح العمال هوية بل يبحثون عن تحقيقها في فضاءات أخرى. (بشير، 2018)
 - ودعا بدوره إلى دراسة العلاقات الاجتماعية دراسة واقعية في جانها التطبيقي، ولذلك لابد من التطرق إلى كيفية تكوين جماعات العمل والتحويلات التي عرفتها وتصوراتها.
- بناء على ما سبق نستخلص بأن المؤسسة الجزائرية عرفت أنواعا تنظيمية متعددة محكومة بإجراءات طبعت علاقات العمل منها التسيير الذاتي واستقلالية المؤسسات والقانون العام للعامل والشركات الفرعية وأخيرا الشراكة وغيرها ... هذه التحويلات مست بدورها البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري إثر عملية التحديث والتي كان أساسها المخططات التنموية، لتجد المؤسسة نفسها أمام ثقافتين مختلفتين في المنظمات والمؤسسات الجزائرية ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديم، والتي 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.

4.3 تحليل غياث بوفلجة

يرى غياث بوفلجة بأن القاعدة الاجتماعية تحدد نظرة الفرد للشغل، وتؤثر على سلوكيات العمال وأدائهم المهني. كما أن العلاقات القبلية والقيم الأخلاقية تتحكم في العلاقات داخل المؤسسة بين الزملاء والمسيرين. ذلك أن الجماعات داخل المؤسسة تتشكل وفق الانتماء للعمال (الجهوي)، وكثيرا ما ينتمي العمال إلى قبيلتين أو أكثر، وتكون الانقسامات أو الصراعات في حالة وقوعها أو عمليات التوظيف والترقية على هذه الأسس. كما وأن 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 المؤسسة أو خارجها.

تعتمد المجتمعات التقليدية على العلاقات اللارسمية في المعاملات. كما تساهم العلاقات بين الأسر وشيوخ القبائل، في تسهيل الاتصالات وخاصة في حالة ظهور الصعوبات، حيث أنهم يتوسطون في حل المشاكل الطارئة بين الأسر. وهكذا نجد أن أفراد المجتمعات التقليدية يعتمدون نفس المنطق في الاتصالات وحل المشاكل عند تعاملهم مع التنظيمات الصناعية. ومنه يمكن القول أن أي محاولة لاستئصال القيم الثقافية المحلية الأصيلة بغية تعويضها بقيم ثقافية غريبة ودخيلة مآلها الفشل، إذ لا يمكن بأي حال من الأحوال اعتبار أن الطبيعة البشرية واحدة، ومن ثم يمكن الإملاء عليها بكيفيات وصيغ مشابهة دون أخذ بعين الاعتبار المكان والزمان، فمن الضروري إذا التنبه للنتائج الوخيمة التي تحدث نتيجة التناقض والصراع بين ثقافتين مختلفتين.

خاتمة

لا يمكن فهم واقع المؤسسة الجزائرية دون تحليل عناصر ثقافتها، وفهمها في إطار الثقافة الشاملة للمجتمع الجزائري وخصوصيتها، فثقافة المؤسسة الجزائرية اتسمت بتناقض ثقافتين: ثقافة تقليدية محلية يحملها العمال وثقافة التصنيع، تختلف فيها خطابات الفئات المهنية وتصوراتهم، ثقافة تعبر عن تعلق العامل بحياته الاجتماعية



وعدم تمكنه من التأسيس لهويته في المؤسسة، أو أن يجعل من تواجده فيها صورة لنجاحة، هذا العامل الذي يستعين بالفكرة الدينية لجعل ظروف عمله مقبولة أكثر، ومبررا لرفضه تقاسم المرأة فضاء العمل معه.

المراجع

1. أحمية سليمان، 1992. التنظيم القانوني لعلاقات العمل في التشريع الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون. الجزائر.
2. بشير محمد، 2018. علماء اجتماع التنظيم والعمل في الجزائر الرعيل الأول. ط1، دار كنوز للإنتاج. الجزائر.
3. بودون. ف. بوريكو، 1986. المعجم النقدي لعلم الاجتماع، تر: سليم حداد، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.
4. تومسن مايكا وآخرون، 1997. نظرية الثقافة، ترجمة على سيد أنصار. سلسلة المعرفة. القاهرة.
5. خلفه سارة ومراد بومنقار، 2019. اليات تكوين الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 25 العدد 02 جوان 2019.
6. دادى عدون ناصر، 1998. اقتصاد مؤسسة، ط1، دار المحمدية العامة، الجزائر.
7. زغدود علي، 1987. المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي والاشتراكي، ط2. المؤسسة الجزائرية للطباعة، الجزائر.
8. الزيات عبد الحميد، 2001. العمل وعلم الاجتماع المهني الأسس النظرية والمنهجية، دار غريب، القاهرة.
9. السويدي محمد، 1986. التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر.
10. صديقي خوخة ودلاسي امحمد، 2020. الثقافة التسييرية للمؤسسة الرسمية في المجتمع التقليدي، تسيير المؤسسة الرسمية بين المرجعية المجتمعية التقليدية والمرجعية التنظيمية، مجلة الباحث في العلوم الانسانية والاجتماعية، المجلد 12 (02) 2020، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.
11. عبد الرحمان عبد الله، 2003. النظرية في علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.
12. غيث عاطف، 2006. قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة.
13. Beneton P., 1992. *Histoire des mots culture et civilisation* ; éd. El Borhane, Alger.
14. Crozier M. et Fredberg, 1993. *L'acteur et le système* ; éd. ; Seul, Paris.
15. Lafaye C., 1996. *La sociologie des organisations*, Ed. Natahan, Paris.
16. Sainsaulieu R., 1997. *Sociologie de l'entreprise*, Presses de Sciences Po et Dalloz, Paris.

