



الأستاذ/ بوعشة نورالدين

عناصر الثقافة الاجتماعية داخل التنظيمات، التمثل بها وتبعات ذلك

ملخص

ينتقل الأفراد إلى التنظيمات بغرض العمل دون أن يتخلوا من ذواتهم الاجتماعية، التي تشكل في كثير من المواقف عائقا أمام تكيفهم واندماجهم ضمن الأطر السلوكية والعلائقية وحتى التنظيمية والمعاييرية، التي تفرضها أو تتسم بها تنظيمات العمل الحديثة بمختلف أنواعها وأحجامها، وما تفرضه من نشئة ثقافية تنظيمية لكامل أعضائها، وتؤدي أيضا إلى عدم تطبيعهم مع باقي الأفراد الآخرين، مما يحدث فجوة علائقية بين الفاعلين في التنظيم، وهذا بدوره يقوض من التماسك الداخلي له، وبالتالي تصعب عملية حشد الجهود الفردية لتحقيق الأهداف التنظيمية، وهناك أيضا ممارسات تنبع من لاعقلانية التنظيم – الفكر الإداري الكلاسيكي – تؤدي إلى نفس النتيجة؛ وستناول في هذه الورقة بعض العناصر الثقافية الاجتماعية وتبعات التمثل بها في محيط التنظيم.

الكلمات المفتاحية: عناصر الثقافة الاجتماعية، القيم الاجتماعية، ثقافة التنظيم، تماسك

التنظيم.

مقدمة

تعد الثقافة الاجتماعية المصدر الرئيسي لصقل المنظومة القيمية والمعاييرية للأفراد الاجتماعيين، وهذا عن طريق مؤسسات النشئة الاجتماعية وكذلك الجماعات الأصلية، وهذه الأخيرة تلقنهم القيم الأكثر فائدة لها ولاستمرارها في إطار النسق العام «المجتمع»، ومن ثم ترسخها لهم معنويا

وممارسةً، ويستند الأفراد إليها في إطار هذه الجماعات نظراً لارتباطها بانتمائهم إليها وتوقف هذا الأخير على مقدار الالتزام بها، كما أنها تشكل عاملاً لانتفاخ أفراد الجماعة الأصلية الواحدة في وسط مجتمع المدينة وأنساقها التنظيمية الفرعية، حول هويتهم الاجتماعية والثقافية الأصلية، خارج جماعاتهم الأصلية، وهذا يدفعنا إلى التعرف على: الثقافة الاجتماعية والتمثل بقيمتها، التنشئة الاجتماعية، النظرة الاجتماعية للوقت والعمل والتشاقف السليبي، وأثرها على تشكيل أنماطهم السلوكية في الأنساق الفرعية وعلى تماسكهم في إطارها ومع باقي الأفراد الاجتماعيين.

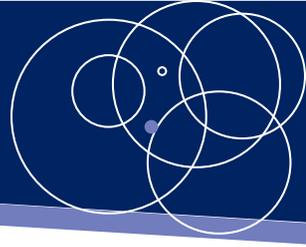
1. مفهوم الثقافة الاجتماعية

تعرف بأنها: «مجملة القيم والرموز والأخلاق والسجاي والمعتقدات والمفاهيم والأمثال والمعايير والأعراف والتقاليد والعادات والوسائل والمهارات التي يستعملها الإنسان في تعامله مع بيئته»، ويعتبرها ابن خلدون بأنها: «آداب الناس في أحوالهم في المعاش وأمور الدنيا ومعاملاتهم وتصرفاتهم في الحياة اليومية»، وهي الفكر من علوم وفلسفة ومذاهب وعقائد ونظريات⁽¹⁾.

يتبين لنا من خلال هذا العرض مكونات الثقافة الاجتماعية التي أوجدها الأفراد في إطار تطورهم الاجتماعي، وأغلب هذه المكونات ذو طبيعة معنوية، يتناقلها أفراد المجتمع الواحد عبر الأجيال عن طريق: اللغة التي نعتبرها الوعاء الحامل لثقافة المجتمع وأداة انتقالها بين أفرادها، بالإضافة إلى فعلي المحاكاة والتعليم اللذين تضطلع بهما مؤسسات التنشئة الاجتماعية التي يعرفها المجتمع في كل فترة زمنية؛ وعلى هذا الأساس فهي مجموعة السلوكات والممارسات والاعتقادات التي تلقن للفرد المجتمعي في بدايات حياته الأولى من طرف أفراد أسرته وعشيرته.

ويعرفها «فريدريك تايلور F.W.Taylor» بأنها: «ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفرن والأخلاق والقانون والعادات، أو أي قدرات أخرى، أو عادات يكتسبها الإنسان

1. حليم، بركات. المجتمع العربي المعاصر، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، سنة 1984. ص 321.



بصفته عضواً في المجتمع⁽¹⁾؛ ونستشف من خلال هذا التعريف أن اجتماعية الفرد المجتمعي تشكل بالنسبة له دافعا أساسيا للحفاظ على عضويته في المجتمع ولتسهيل تواصله وإشباع حاجاته المختلفة واندماجه ضمن أطر مجتمعه؛ ومن خلال هذا نعتبر قيام الفرد باكتساب ثقافة مجتمع يعد في حد ذاته ضرورة لبقائه وقبوله من طرف باقي الأفراد المجتمعيين.

ويعرفها «كوفايرون Kovairon» بأنها: «تشمل القيم المادية وغير المادية التي يوجد بها الإنسان في سياق تطوره الاجتماعي وتجربته التاريخية، وهي تعبر عن مستوى التقدم التكنولوجي والإنتاج الفكري والمادي، والتعليم، والعلم والأدب والفن الذي وصل إليه الإنسان في مرحلة معينة من مراحل نموه الاجتماعي والاقتصادي»⁽²⁾.

يركز هذا التعريف على اعتبار مكونات الثقافة الاجتماعية قيما مادية وأخرى غير مادية يكتسبها الفرد في مرحلة من مراحل تطوره السوسيو اقتصادي.

من خلال التعريفات السابقة نتجلى لنا أهمية العامل الثقافي في تنمية شخصية الفرد وتحديد سلوكه من خلال تعويده وتعليمه للممارسات الثقافية الاجتماعية، وأن الثقافة هي فعل اجتماعي يكتسبه أفراد المجتمع انطلاقا من كينونتهم الاجتماعية، وتتجلى صورة اكتساب الثقافة الاجتماعية من طرف أفراد المجتمع في إطار حياتهم الاجتماعية لضمان قبول انتمائهم لذلك المجتمع من طرف باقي أفرادهم؛ لأن خروجهم عن مجموعة القيم سالفة الذكر يترتب عنه نبذهم وتهميشهم اجتماعيا.

ويحقق الفعل السوسيو ثقافي اندماج الأفراد ضمن كيانات مجتمعتهم وينظم علاقاتهم البينية، ويفرض على المجتمع ككل، أفرادا وجماعات وتنظيمات ومؤسسات وبنيات اجتماعية⁽³⁾.

من خلال هذا يتبين لنا أن عناصر الثقافة الاجتماعية تتسم بالشمولية نظرا لتبنيها من طرف

1. ناصر، دادي عدون. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص106.

2. المرجع نفسه، ص107.

3. سالم، لبيض. ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي، مثال تونس، إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنتروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، 2003/22، نسخة إلكترونية غير مرقمة، CRASC.

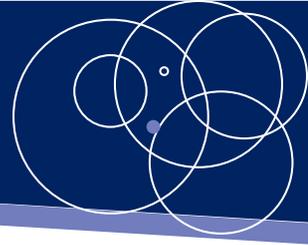


كامل أفراد المجتمع - تقليديا كان أو حديثا - وكذلك مختلف كياناته الفرعية «مختلف الجماعات الاجتماعية»، كما توفر لمعتنقيها الاندماج التام ضمن جماعاتهم وكياناتهم الفرعية، وتنظم علاقاتهم البينية ضمنها من خلال توضيح مكاناتهم وأدوارهم وواجباتهم وحقوقهم، لمنع حدوث التعارض والتصادم بينهم وفي سبيل ضمان استمرار النسق واستقراره الداخلي.

ومن جهة أخرى يمكننا القول بأنه كلما كانت العناصر الثقافية الاجتماعية مشتركة بين أكبر عدد من الأفراد الاجتماعيين وبين الجماعات الاجتماعية، كلما استمروا في التمثل بها ودام تبنيتها من طرف مختلف الفاعلين، ويزيد الاتفاق بينهم حولها، حتى ولو كانت سلبية، وقد يصل الأمر إلى درجة تقديسها من طرفهم وبالتالي تزيد درجة تماسكهم داخل الكيانات الفرعية؛ وإذا اختلفت وتميزت هذه العناصر بين الجماعات وبين أفرادها، فإنها تدفع كل طرف إلى التعصب إلى الممارسات الثقافية التي تنشأ عليها في جماعته الأولى أو الأصلية، أو التي يرى بأنها توافق السلوك الجمعي وتحظى بقبول الجميع، ومن ثم يضيء عليها الشرعية ويتبناها ويداوم على ذلك.

ومن هذا المنطلق، وكلما زاد عدد العناصر الثقافية الاجتماعية محل اختلاف الجماعات الاجتماعية والأفراد في المجتمع، سواء لسلبيتها أو لعدم مواكبتها للتغيرات الاجتماعية وحتى للأزمة؛ أو لشدة التعلق بها كما سبق وأن أشرنا إليه أعلاه، أي أنها قد تصل إلى مرحلة التقديس، زادت مواطن التفرق والتفكك بين مكونات المجتمع الكلي، وصعبت عملية التطبيع الاجتماعي الموحد، الذي نعني به: الرؤية والمراحل ومختلف البرامج المتبعة في إطار تكوين النشء وفق نماذج محددة، وقيم ومبادئ ومعتقدات واحدة وموحدة، بين الجميع في مجتمع الدولة الواحدة بصورته الحالية.

إنّ هذه النتيجة السلبية - عدم النجاح في تطبيع كل أفراد المجتمع الواحد وفق نموذج سلوكي وقيمي واحد وموحد - يدفع الكثير من الأفراد إلى الاحتفاظ بجزء معتبر من الفعل الثقافي الاجتماعي والمحافظة عليه بممارسته، وينقلونه معهم كلما انتقلوا إلى كيانات أخرى، ومن ثم يتبنونه ويوظفونه عندما تواجههم أو تعترضهم - داخل هذه الكيانات - وضعيات مشابهة لاستعمالاتها في إطار المجتمع الأصلي، وهذا يعتبر في حد ذاته سببا في حدوث المشكلات داخل الأنساق الفرعية التي ينتقلون



إليها بغرض العمل خاصة، وهذا يؤثر بدوره على فعالية هذه الأخيرة وعلى أجوائها - مناخاتها - فقد تسودها الصراعات والانقسامات وبالتالي تنعدم التفاعلات الإيجابية بين مختلف الفاعلين فيها، وتدفعهم إلى التعصب والانصهار في الجماعات والكيانات الأصلية والتضحية من أجلها.

ونضيف في هذا المقام بأن الممارسات الثقافية الإيجابية التي يتبناها الأفراد في المدن والتجمعات السكنية الكبرى، أين تكثرت التنظيمات الحديثة الخدمية والطوعية وما تفرزه وتقره من معايير للاستفادة من خدماتها، وكذلك تطبيق القوانين، قد لا تلقى القبول من طرف الأفراد العاملين فيها والمنتمين إلى الجماعات الاجتماعية التي مازالت تتحكم في أفرادها وتجبرهم على التمثل بقيمها ومبادئها ومعاييرها ومعتقداتها ولو كانت مخالفة لمتطلبات الحياة في إطارها الحالي - الخضوع للقانون والتقليل من الارتباط بالممارسات التقليدية السلبية-؛ وهذا يدفعنا إلى القول بأن الأفراد المنحدرين من مثل هذه الجماعات يصدرن سلوكيات ثقافية واجتماعية تعبر عن قوة ولائهم لجماعاتهم الأصلية - التي ينحدرون منها- أكثر من تعبيرها على انتمائهم إلى مجتمع الدولة بالمفهوم الحديث.

بالفعل هناك ممارسات ثقافية سلبية أفرزها نمط الحياة بصورته الحالية، وخاصة من الجانب الأخلاقي والذي يتعارض مع المبادئ الدينية لمجتمعنا -السرقا، العنف، الإجرام وعلاقات غير شرعية...-، ولكن هذا لا يبرر عدم التمثل بالممارسات الثقافية الإيجابية ذات المنشأ المدني والمدائني، وحتى تلك التي أفرزتها الظروف العامة على مجتمع الدولة، عند انتقاله من الصورة التقليدية إلى الصورة الحديثة في مجالات حياتية أخرى لا تقل أهمية هي الأخرى مثل العمل المنظم والمعقلن، من حيث أساليب التسيير والإدارة والأخلاقيات، وبالفعل هذه الأخيرة ليست نابعة من خصوصياتنا الثقافية الاجتماعية والدينية لكنها إيجابية بالنظر إلى تبني مؤسساتنا لنظم هي الأخرى ليست من صنع أيدينا «اقتصاد السوق، النماذج الإدارية... إلخ»، مثل: قيمة الحيادية، الالتزام بتحقيق أهداف التنظيم.

وهناك عامل يمكننا الاستناد إليه لتبرير ذلك الموقف ألا وهو اعتبارهم أن الممارسات التي لا تنتجها الجماعة الأصلية تشكل نقیضا لهم، وبالتالي عدم التمثل بها يعتبر ضرورة لبقاء واستمرار الجماعة الأصلية، وبترسخ هذه الفكرة في أذهان أفراد الجماعة الاجتماعية الأصلية، يتقوى ارتباطهم



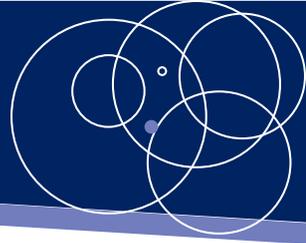
بها وبأفرادها وبممارساتها وعاداتها وتقاليدها ومعاييرها مهما ابتعدوا عنها واكتسبوا من مكانات في تنظيمات المجتمع الحديث، انطلاقاً من تنشئتهم على ذلك، وخدمة أهدافها وأفرادها لشدة تعلقهم بذلك، وتوفر لهم بدورها الدعم والحماية اللازمين، وهذا في سبيل الاستفادة من خدماتهم.

وتتسم عملية التأثير المتبادل بين نشاط الفرد وثقافته عن طريق السلوكات التي يصدرها، وتمثل في عملية التفاعل بين العوامل الاجتماعية والنفسية والبيولوجية والمعنوية، ومن ثم فالسلوك يتمظهر في محصلة التفاعل بين العادات والتقاليد والميول، وبناء على ذلك تتحدد شخصية الفرد ويتحكم ذلك التفاعل أيضاً في سلوكه وتوجهاته وبالتالي مخرجات أعماله في المنظمة في محيطه الاجتماعي⁽¹⁾.

يتبين لنا من خلال هذا العرض، أنه بالنظر إلى ما سبق ذكره بخصوص مقدار الفعل الثقافي الاجتماعي الذي يحملة العمال والموظفين ويتمثلون بعناصره في أمكنة عملهم، أنهم يصدرون سلوكات اجتماعية توازي اللاعقلانية الاجتماعية النابعة من توقع الجماعات الأصلية في محيط إرثها الثقافي الذي أصبح لا يوازي الفعل الثقافي العام - المنبثق عن التغيرات الاجتماعية في إطار حدثاتها-؛ ومن ثم يؤثر على مجال تكوين العلاقات الاجتماعية بين هؤلاء الأفراد ونظرائهم الذين يتبنون عناصر الثقافة الاجتماعية العامة، وتؤثر كذلك ممارساتهم السلبية «ولائهم للجماعات الاجتماعية الأصلية وبالخصوص لأفرادها» على العقلانية التنظيمية «الولاء للتنظيم وصيرورته»، لأنهم قد يسخرونه لخدمة أهدافهم التي تتمحور حول خدمة جماعاتهم وأفرادها.

وهذا لا يقتصر على الفاعلين البسطاء، فقد يتجاوز ذلك إلى الفاعلين الذين يشغلون مكانات تنظيمية مرتفعة أو مهمة، ومن ثم يتصرفون ويصدرون سلوكيات تتفق مع تصرفات وممارسات جماعاتهم المرجعية، وبتلك الأفعال يؤثرون كذلك على مجالي تكوين السلوك التنظيمي المرغوب وعلى بناء العلاقات الاجتماعية وأيضاً على الفعالية التنظيمية من خلال تفضيل أبناء جماعاتهم الاجتماعية المرجعية على غيرهم، ومن ثم لا يتقيدون ببعض المبادئ الإدارية «مثلاً: وضع الرجل المناسب في المكان المناسب».

1. ناصر، دادي عدون، مرجع سابق، ص 104.



من خلال ما سبق ذكره، يتضح لنا جليا أن بعض الفاعلين وقيامهم ببعض الممارسات الثقافية ذات المنشأ الاجتماعي، يؤثرون على المناخ التنظيمي في حالة سلبيتها وكذلك على الفعالية التنظيمية من خلال تحويلهم للصلاحيات المناطة بمراكزهم التنظيمية إلى خدمة أهداف خاصة بهم غير الأهداف التنظيمية؛ ويكرسونها في محيط التنظيم وتصبح بمثابة قوانين تنظيمية غير مكتوبة ومتعارف عليها من طرفهم لتسيير مصالحهم، وهذا يؤدي إلى نبذهم من طرف الأعضاء الذين يتخلون عن الممارسات الثقافية الاجتماعية بمجرد ولوجهم لأمكنة العمل وعدم إقامة علاقات اجتماعية معهم، وهذا بدوره يضعف التماسك داخل التنظيم، وهذا الوضع يصعب من تكوين نسق ثقافي خاص بالتنظيم، قائما على عناصر ثقافية مشتركة بين جميع الفاعلين في التنظيم.

ويشارك أفراد المجتمع نسبيا في العناصر الثقافية للمجتمع المتمثلة في القيم والمعايير والمبادئ والأحكام التي اكتسبت معاني بفعل التجربة الإنسانية وكذلك المعتقدات والعناصر المعرفية؛ ويرجع هذا الاشتراك النسبي إلى الانتماء إلى طبقات اجتماعية ومرجعيات ثقافية؛ وبهذا الخصوص توصل «هوفستاد» إلى أن الثقافة الاجتماعية للبلد تحدد ضمنا نموذجا خاصا بالإدارة، وأنّ الثقافات الوطنية وحتى الجهوية تؤثر وتغير من النمط التسييري والإداري في البلد الواحد⁽¹⁾.

معين وتمثلهم بقيم ومعايير ثقافته، لا يعني بالضرورة تماثلهم سلوكيا وعقليا في إطار تنظيماته الفرعية، وهذا بالنظر إلى انتمائهم إلى عدة طبقات اجتماعية ومن ثم يختلفون في المرجعية الثقافية، وإلى تفرع الثقافة الاجتماعية وأيضا درجة تمثيلهم بها واعتبارات أخرى قد تفرزها ممارسات الفاعلين الرئيسيين في المجتمع؛ وبالتالي فإنّ محصلة التفاعل الثقافي بين الثقافتين - الاجتماعية والمزعم تلقينها من طرف التنظيم- تأخذ صورة تنافر وتضاد وصراع بين ما هو تقليدي وما هو حضري.

ويرى «مصطفى محسن»: «أنّ الفاعلين الاجتماعيين الذين يتكون منهم التنظيم يتسمون باختلاف انتماءاتهم، ومن خلال ذلك لا ينتظر من هؤلاء أن يكونوا كلهم في خدمة النظام والسلطة

1. محمد كرم، شابر. محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009، ص 33-37.



السائدة»⁽¹⁾؛ وهذا يؤكد ما أشرنا إليه سابقا أيضا بخصوص التأثير على فعالية التنظيم من خلال العمل على تحقيق الأهداف الشخصية التي يفرضها الارتباط بالمجتمع الأصلي والتزاما بثقافته التي يرسخها في أذهانهم، أكثر من إيمانهم بالأهداف التنظيمية التي يفرضها تواجدهم في كيان منظم وله عناصر ثقافية غير نابعة من خصوصيات الثقافة الاجتماعية للمجتمع الذي يعمل فيه، بل من فكر اجتماعي وثقافي مخالف لها إذا أخذنا بعين الاعتبار أن مكونات تنظيماتنا مستوردة تنظيما وتسييرا وثقافة وإذا استثنينا تواجدها الجغرافي.

وفي هذا الإطار ارتأينا تقديم بعض الدراسات التي أجراها بعض الباحثين الجزائريين- في إطار تحضير بحوثهم الأكاديمية، وتناولت هذه الدراسات في مجملها استمرار ممارسة الفعل الثقافي الاجتماعي من طرف الفاعلين على صيرورة التنظيم، ومنها نجد:

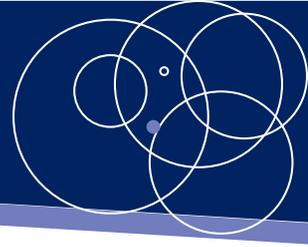
2. دراسة عادل غزالي

تحت عنوان «أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري»، تم إجراؤها على مستوى مؤسسة صنع أجهزة القياس والمراقبة - العلمة - بولاية سطيف، وسعى الباحث من خلالها إلى بحث الإشكالية التالية: هل تؤثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي؟ وما طبيعة هذا التأثير؟؛ وتوصل من خلالها إلى النتائج التالية:

- يتأثر التنظيم الصناعي فعلا بمجموعة القيم الاجتماعية لأعضائه، سواء كانت سلبية أو إيجابية؛
- يتأثر التنظيم الصناعي بالقيم الاجتماعية التي يحملها المشرفون؛
- من القيم الإيجابية التي يحملها العمال: الاحترام، المساعدة، وقيم سلبية مثل: الإقصاء والتهميش من المشاركة في العمليات التنظيمية «تحديد الأهداف»؛
- الإدارة لا تعير أدنى اهتمام لتقدير عمالها، وهذا يجعلهم يفكرون في مغادرتها⁽¹⁾.

1. نورالدين، بوعشة. الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة علي لونيسي، البلدة - 2 -، العدد الأول مارس 2015، ص 256.

2. عادل، غزالي. أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2007، جامعة قسنطينة، الجزائر.



من خلال النتائج التي توصل إليها الباحث، يمكننا القول أنه بالفعل يحمل مختلف الفاعلين في التنظيم من إطارات الإدارة العليا والوسطى وحتى التنفيذية، قيما ثقافية مستمدة من ثقافة المجتمع - أو ما يعبر عنه بالخلفية الثقافية - منها الايجابية مثل: الاحترام، المساعدة ومنها السلبية مثل: الإقصاء والتهميش من المشاركة في العمليات التنظيمية؛ وهذه القيم تؤثر حسب طبيعتها على التنظيم وعلى تماسكه الداخلي الذي يتقوى ويتعزز بتوظيف القيم والممارسات الايجابية ذات المنشأ الثقافي الاجتماعي، ويقوضه تمثل الفاعلين في التنظيم بالقيم والممارسات الثقافية الاجتماعية السلبية، في مجالات عدة داخله، مثل بناء العلاقات الاجتماعية، توجيه الولاء والتكامل والانتماء إلى الجماعات غير الرسمية، ومن ثم ينتج دوران العمل الذي يجعل الفاعلين يفكرون في مغادرة التنظيم في أول فرصة تتاح لهم.

3. دراسة كمال بوقرة

تحت عنوان «المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية» وهي دراسة ميدانية أجريت على مستوى مؤسسة قارورات الغاز - وحدة باتنة-، انطلقت من الإشكالية التالية: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟؛ وتوصل الباحث من خلال هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- انتشار ظواهر عدم الانضباط، التغيب والتخلف عن المواعيد المحددة، الانصراف قبل نهاية الدوام، وهذا يرجع حسب الباحث إلى التناقض بين قيم يحملها العمال والتي يجدها في المؤسسة؛
- ضعف الوعي بالثقافة الوقائية في المؤسسة، من خلال عدم استعمال وسائل الوقاية، عدم إحاطتهم بخطورة الآلات، الإهمال واللامبالاة، كلها عوامل مؤدية إلى وقوع الحوادث المهنية؛
- اختلاف وتضارب القيم الموجودة في المؤسسة يسبب الصراعات؛
- تعارض القيم المستوردة «نظام العمل المستمر» مع القيم الاجتماعية للعامل «حضور المناسبات مع الأهل والأقارب» يؤدي إلى عدم رضاه؛



• انتشار ظاهرة دوران العمل يؤدي إلى الرغبة في مغادرة مكان العمل⁽¹⁾.

بينت لنا نتائج هذه الدراسة جانبا مهما من امتدادية الممارسات التي يقوم بها الفاعلين في التنظيم بظهور السلوكيات السلبية التي تتنافى مع العقلانية التنظيمية الحديثة، التي تتناقض في مواطن عديدة مع المعطيات الثقافية للمجتمع، وهذا لأنها ليست نابعة من خصوصياته أو من صنع أفرادها، ومن ثم فهي تخص مجتمعا آخر يخالف جذريا «ثقافيا واجتماعيا وعقائديا» المجتمع المراد توطينها فيه، «الاجتمعات المستوردة لها بالموازاة مع استيراد التكنولوجيا وفعل التقدم».

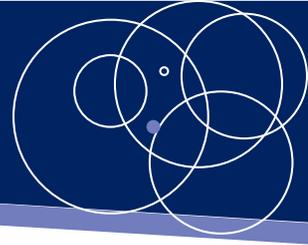
ومن الدراسات العربية في هذا المجال نجد دراسة «ثناء إبراهيم جميل» والتي أجرت بحثا لمعرفة انتماء الفرد المصري داخل المؤسسة وأثر ذلك على سلوكه وأدائه وتوصلت إلى نتيجة هامة مفادها:

• أنّ هناك أنواع متعددة من السلوكيات السلبية التي تؤثر بصورة سلبية على العمل ونذكر منها: اللامبالاة بين الرؤساء والمرؤوسين على السواء، ضعف الإحساس بالمسؤولية وعدم انتماء العمال لمؤسستهم والتهرب من المسؤولية والإتكالية؛ إضافة لما سبق، توصل «طلعت إبراهيم لطفي» في دراسة له في نفس المجال، إلى أنّ : مشاركة العمال في اتخاذ القرارات داخل المصنع تؤدي إلى شعورهم بالرضا عن العمل أي العلاقات الإنسانية الجيدة تؤدي إلى شعور العامل بالرضا⁽²⁾.

من خلال هذه الدراسات يتضح لنا جليا أنّ ممارسات الفاعلين داخل التنظيم تتحدد بمقدار التمثل بالقيم الثقافية ذات المنشأ الاجتماعي وبحسب طبيعتها، فإن كانت إيجابية فإنها تسهم في تعزيز وتقوية التماسك مثل: قيم الاحترام والتقدير فإنها تؤدي إلى تكوين العلاقات الاجتماعية الإيجابية وتغلبها على باقي الأنواع «العلاقات الظرفية مثل المصلحية»، وإن كانت سلبية فإنها تقوض من التماسك «مثل الولاء للجماعة الأصلية ولأفرادها»، وهذا يؤدي إلى سوء السلوك التنظيمي نتيجة تكوين اتجاهات سلبية اتجاه الفرد المرتبط بأفراد جماعته الأصلية أكثر من ارتباطه بأفراد باقي الجماعات

1. كمال، بوقرة. المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، غير منشورة، 2008، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر.

2. نقلا عن: لحسن، بوعبد الله. البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، المنعقد من 28 - 30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، ص 190-192.



الأخرى، وإلى التكتل وعدم تدوير القيم الثقافية الايجابية للجماعات الأصلية بين مختلف الأفراد.

كما أن درجة التمثل بالقيم الثقافية ذات المنشأ الاجتماعي وخاصة إذا كانت سلبية، تؤثر على درجة تمثل الفاعلين في التنظيم بممارساته وقيمه الايجابية، وعليه نتصور التنظيم في شكله الحديث وبالرغم من تطور أساليب إدارته وتسييره على مر الزمن وتغير الافتراضات، إلا أن الفاعلين الرئيسيين فيه لم يغيروا من ممارساتهم النابعة من تقاليد التسيير الكلاسيكية - النمط البيروقراطي - وبغض النظر على أنه اعتبر وشكل لفترة زمنية معتبرة نموذجاً تسييرياً عقلانياً، إلى أن ذلك لا ينفى تطور الممارسات التسييرية وصار ذلك النمط في القيادة والإدارة لا يساير التغيرات البيئية التي أفرزتها معطيات العولمة، يوصف ب: اللاعقلانية؛ ومن ثم اعتقادهم باستمرارية صلاحية تطبيقه، ولو اقتصر الأمر على ذلك -تطبيقه بصورته الأصلية وبمضامينه الايجابية لما تأثرت الفعالية التنظيمية بدرجة كبيرة- إلا أن تمازجه ببعض الخصوصيات الثقافية الاجتماعية مثل توازنه مع النمط الأبوي في رئاسة الأسرة في إطار المجتمع التقليدي، ومن ثم فالفاعل الرئيسيين يعتبرونه مقبولاً ومفضلاً بالموازاة مع قبوله من طرف أفراد الأسرة.

من هذه المماثلة بين ممارسة الفاعل الرئيسي في التنظيم وفي الأسرة، يتبين لنا أن امتدادية إتباع الأسلوب الأبوي في القيادة والإشراف مرتبط بنجاح تطبيقه في الأسرة، ومن خلال هذا سنتناول تأثير الممارسات الاجتماعية في الأسرة على سلوكيات أفرادها داخل التنظيم بمناسبة انتقاهم للعمل، وكذلك النظرة الاجتماعية للعمل والوقت وعلاقتها بسوء السلوك التنظيمي.

أ. التنشئة الاجتماعية في الأسرة وأثرها على سلوك الفاعلين في المؤسسة الجزائرية

أو تنسيق المصالح وفقاً لتصور العقلنة بدافع قيمي أو غائي⁽¹⁾، وبهذا المعنى فهي تركز على تطبيع الفرد على المعايير والالتزامات المتبادلة التي تستند على مبدأ العقلانية بين أفراد المجتمع.

ويعني بها «بارسونز Parsons» عملية التعليم المستمر المعتمد على التلقين والمحاكاة والتوحد مع الأنماط العقلية والعاطفية والأخلاقية، أو هي إدماج عناصر الثقافة في نسق الشخصية⁽²⁾، وعليه

1. عامر، مصباح. علم الاجتماع الرواد والنظريات، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2010، ص155.

2. صالح محمد علي، أبو جاد. سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط4، 2004، ص16.

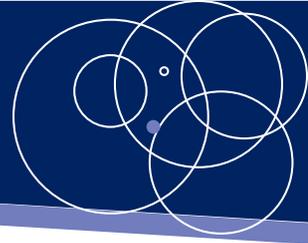


تتجسد التنشئة الاجتماعية في عملية تشكيل السلوك الاجتماعي للفرد وإدخال الثقافة الاجتماعية في البناء الشخصي له وإكسابه صفة الإنسانية والمعايير الاجتماعية، وتعليمه الأدوار الاجتماعية، لذا فهي عملية ديناميكية معقدة تتضمن التفاعل فيما يتعلق بالمعايير والأدوار الاجتماعية والاتجاهات النفسية والشخصية، إلا أننا نلاحظ خلال يومياتنا أنه كلما تقدم الأفراد في السن واختلفت الثقافات الاجتماعية، اختلفت وتباينت سلوكياتهم.

وتقوم التنشئة الاجتماعية على عاملين أولهما: الاتصال الذي يهدف إلى تزويد الأفراد بالثقافة الاجتماعية المساعدة على تماسك شرائح ومؤسسات المجتمع، وكذلك تغيير السلوك الإنساني وتكوين علاقات إنسانية عن طريق تسهيل تبادل المعلومات، الأمر الذي يبرز أهميته في توحيد الأفكار والاتجاهات، أما العامل الثاني فهو التفاعل الاجتماعي بين طرفين في موقف اجتماعي، بحيث يمثل سلوك أحدهما مثيراً ويمثل الآخر استجابة، وبهذا المعنى فهو يعمل على إكساب الفرد سلوك ومعايير واتجاهات تناسب أدواره الاجتماعية، وهذا بغية تمكينه من مساندة جماعته وإحداث التوافق معها؛ وبصفة عامة تهدف التنشئة الاجتماعية إلى:

- إكساب المعايير الاجتماعية للفرد، التي تحكم سلوكه وتوجهه، المنبثقة من أهداف المجتمع وقيمه ونظامه الثقافي؛
- تعلّم «تحدّد» المراكز والأدوار الاجتماعية التي يشغلها ويمارسها الأفراد في الجماعات، والتي تختلف باختلاف السن والجنس والمهنة وثقافة المجتمع⁽¹⁾؛ ومن خلال هذا نفس اختلاف التركيب الشخصي لأفراد المجتمع الواحد، باختلاف درجة تمثلهم بالأنماط الثقافية بالإضافة إلى الفوارق الفردية والاجتماعية، واختلاف تقييم الأنماط السلوكية نتيجة لاختلاف الثقافات الاجتماعية، مثلاً السلوك الاجتماعي الواحد قد تشجعه بعض الثقافات وبثبطه بعضها الآخر، أو لوجود خلل في عملية إكساب الفرد للأدوار الاجتماعية؛
- إكتساب الاتجاهات، «المعرفة والقيم وأنماط السلوك» لأنها تشمل أساليب التعامل والتفكير الخاصة بمجتمع معين؛

1. المرجع نفسه، ص 18 و 106.



- اكتساب العناصر الثقافية التي تؤمن بها الجماعة، لأنها تمثل جزءا من التكوين الشخصي للفرد، الأمر الذي يؤدي إلى تباين شخصيات الأفراد بسبب الفروق الفردية والاجتماعية؛
- إحداث التكيف مع البيئة الاجتماعية من خلال الانتماء والعضوية وضبط السلوك الاجتماعي من خلال تعليم الأفراد مختلف وسائل الضبط؛
- إكساب الصفة الاجتماعية للفرد «الكينونة البيولوجية» وتحميله المسؤولية لتقليل اعتماده على الغير.

بناء على ما تقدم تعمل التنشئة الاجتماعية على تكوين شخصية الفرد بالتوافق مع القيم والاتجاهات والعادات المشكّلة للثقافة المجتمعية، لذا يجب على الفاعلين في مختلف مؤسسات التنشئة غرس القيم والاتجاهات والمعايير المساعدة على اختيار الاستجابات الملائمة في مختلف المواقف الاجتماعية.

وفيما يتعلق بالسياق الجزائري، نلاحظ ميل الفرد الجزائري إلى التصرف كـ«إنسان مستقل»؛ وهو يرى أن هذا الموقف يدفعه للتحرك نحو ما يحقق أهداف المؤسسة، وهو في الحقيقة قد استند إلى عامل القيم المقدسة التي تجعل منه «إنسانا حرا»؛ وهذا ينطبق مع قول ابن خلدون على أنّ المجتمع ينتظم في قبائل وعصبيات ويسير حسب مفهوم التراتبية الاجتماعية والنبالة، وهذه الأخيرة تعود إلى رابطة الدم، وأنّ هدف العصبية القبلية هو إيصال أحد أفرادها، الذي فرض نفسه عليها، إلى تولي السلطة العليا (الملك)؛ ولبلوغ ذلك تعتمد العصبية القبلية على قبائل أخرى مهيمنة تنسج معها علاقات تحالف وتضمن ولاءها للحلفاء ومن يلتحق بهم ويشتركون في روح العصبية ويتبنونه، وهو ما يخول لهم شيئا من النبالة التي تبقى مع ذلك أقل درجة من النسب الديني الحاسم⁽¹⁾.

وهذا الفعل الثقافي الاجتماعي «الولاء لأبناء العصبية والتعامل والتفاعل العلائقي معهم» ينتقل إلى التنظيمات بانتقال أفراد الجماعات الأصلية التي مازالت تعتمد على مبادئ الرابطة الدموية والعصبية والنسب، ومن ثم يمارسونه ويعتقدون بأنّ ممارستهم له لن تؤثر على عمل وصرورة التنظيم، وباستمراريتهم في ممارسته يكرس تنظيميا من طرفهم ويدفع أفراد الجماعات الأخرى إلى تقليدهم أو

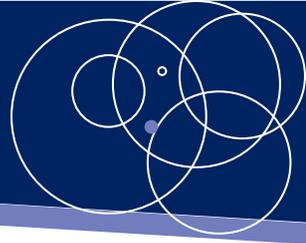
1. موسى، زواوي. المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نمط حديث للتسيير في مواجهة النمط التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية لجامعة سطيف، العدد 19 ديسمبر، 2014، ملف الكتروني منشور على موقع مجلة الكلية أطلع عليه يوم 25 / 02 / 2016، على الساعة العاشرة.



القيام بنفس الفعل، اعتقاداً منهم بأنه شرعياً نظراً لممارسته من طرف الآخرين.

وتتميز الأسر الريفية بمجموعة من الخصائص التالية:

1. الانحدار الأبوي: ينحدر الأبناء من خط أبيهم أي أنهم يأخذون اسم الأب ويتسمون به، مثلما تنتقل التركة أبوياً من الأجداد إلى الآباء ومن الآباء إلى الأبناء، لكن هذا لا يعني أن الاستثناء غير موجود فهناك من نسب الولد للأم وهو ما دفع محمد ابن مرزوق إلى تأليف مؤلفه الموسوم بإسماع الصم في إثبات الشرف من جهة الأم، فنظام الأسرة والمجتمع الذي كان قائماً في بلاد المغرب نظاماً ينتسب إلى الأب والأم في نفس الوقت، إذ يمكن للمرأة أن تحتفظ بلقبها بعد الزواج ثم تقوم بإسناده إلى أطفالها وإلى كافة القبيلة التي تنتمي إليها فيما بعد، وظل الانتساب إلى الأم موجوداً حتى المرحلة المعاصرة وقد وجد أثناء عملية إحصاء الألقاب في الجزائر في الفترة الاستعمارية نحو 200 قبيلة ذات ألقاب نسائية؛
2. كبر حجمها وامتداد فروعها حيث كانت تضم الأب وزوجاته وأبنائه وزوجاتهم، ومن ثم فالأسرة الريفية سعت إلى الحفاظ على الترابط الأسري ولم يكن اتساع وكبر حجمها عائقاً أما بقائها متلاحمة ومتحدة؛
3. وحدة السكن فكان جميع الأفراد يسكنون دار أو خيمة واحدة، أو في دور وخيام ملحقة بالمسكن الأصلي الذي هو ملك للأب، وهو ما يفهم من نازلة «عن قوم من البادية جمعتهم دار واحدة»؛
4. هذا النوع من الأسر ورغم تعدد فروعها فهي تخضع للسلطة المعنوية للأب الذي كان يرأسها، وهو من كان يتحكم في مسؤولية التسيير فمثلاً كان هو من يقوم بعملية البيع والشراء، وتحديد الأرض التي يجب العمل فيها، وهو من يمثلها في مجلس القبيلة، وفي حالة الوفاة كانت السلطة تنتقل إلى الابن الأكبر «ولا يبرم أمر بدونه»؛
5. تمثل الأسرة البدوية الوحدة الإنتاجية التي تسيطر على الملكية وعلى الأعمال الاقتصادية التي يمارسها من ينتسب إليها وكان أفرادها يشتركون في استغلال أملاكها في إطار جماعي تعاوني، كل حسب مهمته وتخصصه.



من خلال هذه الخصائص يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها: التبعية المطلقة للأب على الأسرة رغم اتساعها، وفي حال وفاة الأب تنتقل المسؤولية إلى الابن الأكبر، كما أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال فصلها عن القبيلة فهي النواة الأساسية لتكوين القبيلة وهي أيضا عماد اقتصاد القبيلة⁽¹⁾.

من خلال عرض خصائص الأسرة الريفية في بلاد المغرب العربي يتبين لنا أنّ هناك عوامل أخرى دفعتها إلى التكتل في شكل عصابات أكبر مثل «الفرقة، القبيلة والعرش» من أجل التقوي والاستمرارية والدفاع عن الأرض والشرف والمبادئ، عندما كانت دول المغرب العربي تحت نير الاستعمار؛ ومن ثمّ نمت هذه الأفكار «التضامن بين أفراد القبيلة» وكرست ورسخت مبدأ وممارسة، واستمر العمل بها وفي إطارها حتى بعد الاستقلال، مما صعب من عملية التطبيع الاجتماعي العام على نموذج واحد وموحد في إطار مجتمع في صورة الدولة الحديثة.

وتناول ابن خلدون موضوع الانتقال من العمران البدوي (المجتمع البدوي أو الريفي) إلى العمران الحضري (المجتمع المدني أو الحضري)، ويتعلق الأمر هنا بالانتقال من شكل تنظيمي اجتماعي إلى آخر، البادية (الريف) والحضر (المدينة) تعتمدان على علاقات مبنية على صراع دائم؛ والانتقال من الوسط الريفي إلى الوسط الحضري من جانب واحد هو في حد ذاته انتقال من ثقافة إلى أخرى، وعليه فالفرد الريفي يرث من وسطه الأصلي مجموعة من القيم والأفكار والمبادئ التي تميزه وتفرقه تماما عن الآخرين، وبالتالي فإن خصوصية الثقافة الريفية المكتسبة ستكون عقبة أمام تكيفه في الوسط الجديد.

وهذا الاندماج في الوسط الجديد يجعل الفرد عرضة لطمس ثقافته أو تجريده من ثقافته الأصلية «أي الريفية»، ويرى موريس هال بواش M.Halbwachs أنّ الصراع بين المدينة والريف يتواجد حتى في وعي الناس، بحيث يتحدد الريفيون قبل كل شيء بالتضاد مع الحضر، أي العلاقة بين هذين العالمين المعقدين والمختلفين إلى أقصى حد تكون المواجهة والتضاد، وأنّ الانتقال من أحدهما إلى الآخر يمثل انتقالا من حضارة إلى أخرى، أي من ثقافة ريفية إلى ثقافة مدنية، حضرية.

1. عبد الملك، بكاي. الأسرة الريفية في المغرب الأوسط من القرن السابع إلى العاشر هجري، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 17 / 2013، ص 69/68.



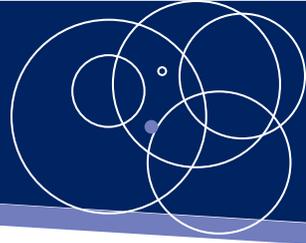
وأشار لوسيان كريبك L.Karpick إلى حدوث تناقضات بين الحضارتين الريفية والمدنية لأنّ الأولى يكونها نسق من القيم ناتج عن ارتباط عميق بالحرف الريفية وتتميز الثانية بمحس المكانة الاجتماعية وبعلامات هذه المكانة في المدن المتوسطة وبعطاء قيمة كبيرة للاتصالات العامة والسعادة الفردية في المدن الكبرى⁽¹⁾.

من خلال هذا العرض يتضح لنا بأن الفرد يكتسب إرثا ثقافيا اجتماعيا من أسرته وعصبته الأولى، ويستند إليها في حياته الاجتماعية، وبالفعل يسمح له بالتفاعل والتفاهم الايجابييين مع أفراد مجتمعه الأصلي، لكن يصبح ذلك الإرث مصدر فشله المتعدد الجوانب «ثقافيا وذاتيا» في التكيف والاندماج بانتقاله إلى المجتمع الحديث في شكل القرية والمدينة الصغيرة والمدينة الكبرى، فيصبح متشبثا بما هو متأصل في ذاته وذهنه في مجتمع مخالف لتكوينه القيمي والمعايري والثقافي، فيميل إلى التفاعل بدرجة كبيرة مع الأفراد الذين يتقاربون معه من تلك الجوانب، أو الذين يتناسبون معه من حيث أصل جماعاتهم، وهذا في إطار التضامن الاجتماعي، ومن ثم يحافظون على الإرث الثقافي الاجتماعي قيما وممارسة، في أطر المجتمع الحديث وكياناته الفرعية، ويستندون إليه في مختلف تعاملاتهم وتفاعلاتهم مع الأفراد والأساليب الحياتية الجديدة.

ويمكن أن يشكل عامل القرابة من أبرز العوائق لاندماج المهاجرين الريفيين اجتماعيا وثقافيا داخل المدينة وتنظيماتها «المؤسسات والمصانع»، ومن ثم اكتساب علاقات اجتماعية جديدة بالمدينة وأسلوب خاص بالحياة الحضرية؛ وهذا نظرا لاحتفاظهم بالارتباطات مع ما هو ريفي فقط، وتعتبر العلاقات والروابط القرابية من أبرز العوامل المؤثرة على عملية الاندماج الاجتماعي وهذا يفرض على أفراد المجتمع الريفي التعامل والتفاعل مع الأفراد الذين يتقاربون معهم اجتماعيا وثقافيا أو نظرا لانحدارهم من نفس المنطقة الجغرافية أو تجمع بينهم قرابة دموية أو نسبية⁽²⁾.

1. الكاملة، سليمان. مقارنة ميكروسوسولوجية لظاهرة الانتقال من الريف إلى المدينة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 8 / 2008، ص 270/267.

2. فتية، جيموي. أثار العلاقات القرابية على الاندماج الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6 / 2010، ملف الكتروني منشور على موقع مجلة الكلية أطلع عليه يوم 25 / 02 / 2016، على الساعة العاشرة.



وتعد رابطة القرابة أولى عوامل أفراد المجتمع الريفي بتواجدهم في الأنساق الفرعية لمجتمع المدينة، وحتى في إطار معاشهم، فذلك العامل هو أساس بناء العلاقات والولاءات واللحمة والاتحاد للتغلب على متطلبات نمط الحياة في المدينة.

والعائلة تنتظم حول شكلها الطبيعي والوطني، لأنّ العلاقة بين الأب وأبنائه، وبين الحاكم والمحكومين، هي علاقة هرمية، لذا فإرادة الأب في كل من الإطارين هي الإرادة المطلقة المعبر عنها في العائلة والمجتمع بنوع من الإجماع القسري الصامت المبني على الطاعة والقمع⁽¹⁾، ويعبر عنه أيضا بنظام سلطة الأب الذي يشير إلى نمط من النسق الاجتماعي يسوده مبدأ حق الأب، الذي يعني انفراد كبار الأسرة من الذكور باحتكار السلطة العائلية والسياسية العامة⁽²⁾.

يتبين لنا أنه كلما توسعنا في المجتمع المدني وخاصة مؤسسات التنشئة الاجتماعية لاسيما الأسرة، المدرسة...، نلاحظ هيمنة النسق الاستبدادي الذي أنتجه المجتمع في الثقافة العربية، وبالتالي إفراز مجتمع أبوي، الذي نجد من تجلياته السيطرة الأبوية في الأسرة.

وبإسقاط هذا المعنى السوسولوجي على العائلة الجزائرية، نجد أنها تمثل أهم العوامل التي تشكل شخصية الفرد وتورثه ثقافة مجتمعه، بحيث تركز التنشئة الاجتماعية في الأسرة الجزائرية على الطاعة والخضوع لسلطة الوالد، ويمتد هذا المبدأ إلى المعلم والمدير وقائد العمل، فهذه التسلطية تؤثر على الحياة الاجتماعية والرمزية، لأن المرداء يروغها أحد أنماط التعامل المقبولة من قبل الأتباع بدرجة كبيرة، وهؤلاء يتوقعونها من رؤسائهم، وهذا بدوره يبرر نقص تفويض السلطات في المؤسسات الجزائرية وانخفاض الروح المعنوية والكفاءة الإنتاجية⁽³⁾.

كما سبق ذكره، يمكننا القول بأنّ المسير الجزائري لم يكون ولم يهيا على استعمال التدريب كطريقة لتدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية، لأنّه تنشأ في جو تسلطي وسلطوي ولم يتعلم مزاياها «التدريب على تحمل المسؤولية» في مؤسسات التنشئة الاجتماعية، وهذا مفاده أن الثقافة الاجتماعية

1. إبراهيم، عبد الله، علوم. الثقافة وإنتاج الديمقراطية، المؤسسة العربية للنشر والدراسات، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص190-191.
2. محمد، الجوهري. أسس الانتروبولوجيا الاجتماعية، بدون دار النشر، القاهرة، 2005، ص194.
3. نقلا عن: عبد الحفيظ، مقدم. المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بين 28 - 30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر، ص23/24.



التداول في البيت والمدرسة والعمل، التي تربي على أساسها مدراء المؤسسات الجزائرية، لم تعلمهم عملية التفويض وكيفية تطبيقه، لذا فهم لا يتقبلون تفويضها لمرؤوسيههم لعدم ثقتهم بهم وفي كفاءتهم نظرا لشعورهم بأنهم ينافسونهم على مراكزهم الاجتماعية والوظيفية.

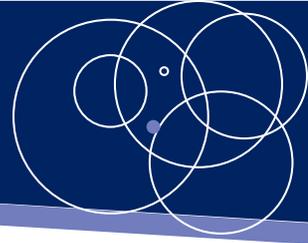
وكذلك تأثير الوضع الاجتماعي مثلا: ظاهرة المبالغة في التوكل بدون عزيمة أدت إلى الشعور بالتبعية للسلطة الأبوية وسلطة الرؤساء، مما أدى إلى انتشار السلوك التسلطي في التنشئة الاجتماعية والتي انتقلت إلى علاقات العمل، وكذلك استغلال الطاقة التي فرضها الإسلام لبسط السيطرة والتسلط من طرف الرؤساء، وإهمال مفهوم الشورى كطريقة مثلى لاتخاذ القرارات⁽¹⁾.

من خلال نعتبر الثقافة والتنشئة الاجتماعية عمليتان متلازمتان نظرا لتأثير كل منهما في الأخرى وتأثرها بها، وتتجلى لنا عملية التأثير المتبادل هذه من خلال اكتساب الفرد لثقافة مجتمعه من خلال عملية التنشئة الاجتماعية المستمرة عبر مختلف المؤسسات التي تتكفل بنقل الرموز الثقافية للأجيال المتلاحقة.

وتعني نظرية الدور الاجتماعي بالتنشئة الاجتماعية : ذلك التابع المنمط للأفعال المتعلمة التي يقوم بها الفرد في موقف تفاعلي، أي نمط السلوك المتوقع من شاغل المركز الاجتماعي أثناء تفاعله مع شاغلي المراكز الاجتماعية الأخرى، فالسلوك المتوقع يرتبط بدور معين ويقوم به فرد معين، وهذا الارتباط بين المركز والدور يساعد على تنظيم العلاقات بين أفراد المجتمع، من خلال تحديد حقوق وواجبات كل طرف، وكذلك تنظيم توقعات الأفراد من شاغل هذا المركز، ويساعده على تحديد توقعاته مع المتعاملين معه، لذا فالأفعال السلوكية الملازمة للمراكز الاجتماعية، تأخذ نمط الأدوار الاجتماعية التي يتعلمها ويكتسبها الفرد بواسطة التنشئة الاجتماعية عن طريق التعليم القصدي أو التعلم العرضي؛ وهذا يعني أن هاتين الطريقتين تعملان على تنشئة الفرد اجتماعيا، لأن مجموعة الأنماط السلوكية المتوقعة لدور اجتماعي معين في غالبها مزيج من التوقعات المكتسبة عن طريق التعليم القصدي والتعلم العرضي⁽²⁾،

1. نفس المرجع، ص25.

2. نفس المرجع، ص193-194.



بمعنى آخر يتوقع شاغل مركز اجتماعي معين من شاغلي المراكز الاجتماعية الأخرى، أنماط معينة من السلوك في مواقف معينة، وهذا يدفعه إلى تغيير سلوكه تبعاً لتغير الموقف الاجتماعي.

ونخلص كذلك إلى أن لكل فرد مكانة اجتماعية تتناسب مع الدور الذي يؤديه، والطفل يكتسب مكانة من خلال تفاعله خاصة مع الأشخاص المهمين في حياته والذين يرتبط بهم عاطفياً ويتعلم منهم دوره قصدياً أو عرضياً، إلا أن هذه النظرية أغفلت صعوبة تحديد الدور في المجتمعات المعقدة وكذلك إغفال جانب تركيب وخصائص الشخصية في أداء الدور الاجتماعي.

ب. النظرة الاجتماعية للعمل والوقت وأثرها على التماسك التنظيمي

في حين إذا اقتصر مفهومه على عوائده الاقتصادية والمادية فقط، فإنه لا يدفع الفرد إلى التفكير في العمل المبدع، وتتفق وجهة النظر هذه مع ما توصل إليه عالم الاجتماع السويدي من خلال دراسته لمجتمع تامنغست وتوصل إلى أن اشتغال سكان المنطقة لفترة زمنية محددة في مناجم الذهب، وبعدها ينقطعون عن العمل، الأمر الذي أربك سياسات المؤسسات العاملة في المجال، من الجوانب المتعلقة بضبط وتخطيط القوى العاملة في المنطقة، وخلاصة القول في هذا الإطار هي أن العامل البدوي:

- لا يدرك فكرياً العمل المتسلسل والمستمر، وكذلك التوفير؛
- يحتقر الأعمال البسيطة وأعمال البدلات الزرقاء، انطلاقاً من اعتبارها منافية لمراكزهم الاجتماعية ومسؤولياتهم، كما يحتقرها المجتمع، في حين يفضلها الشباب المهاجر إلى أوروبا إدراكاً منهم بأن ثقافة المجتمعات الأوروبية لا تحتقر العمل مهما كان نوعه؛
- ينظر إلى العمل باعتباره سالباً للحرية الشخصية، نظراً لفرضه القيود الزمانية والمكانية وهذا يتنافى مع نمط المعيشة التقليدي.

وهذا يجعلنا نقر بوجود بعض العناصر الثقافية الاجتماعية السلبية التي برزت وكرست خلال فترة زمنية، وبالتالي أدت على تكوين اتجاهات واعتبارات سلبية لدى أفراد المجتمع بخصوص بعض الأعمال وطبيعتها وشروطها، مثلاً نجد أن تبعات تلك الاعتبارات وبالرغم من تغير النظرة الاجتماعية شعور



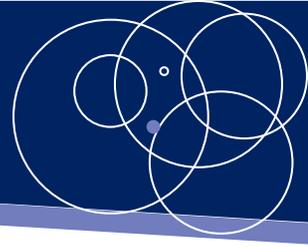
العمال أو الموظفين الذين يؤدون أدوارا روتينية بأنهم في سجن؛ وعليه فهذا الشعور يعد اتجاهها سلبيا له خلفية ثقافية اجتماعية، بسبب انعدام ثقافة العمل المنظم في إطاره العقلاني والفكري الحديث من حيث ضرورة التواجد المكاني والزمني لفترة معتبرة في مكان العمل، وربما حتى احتقار أفراد المجتمع لبعض الأنشطة يدفعه كذلك إلى النفور من أداؤها.

وتمثل أيضا نظرة العامل إلى تخطيط وتنظيم المستقبل وللوقت والالتزام بالمواعيد، من الفوارق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، ولتقليل الفارق الزمني بين المجموعتين من الدول، يلزمنا توظيف القيم الإيجابية التي نملكها مثل: الأحاديث، الأقوال والأمثال، التي تثنى الوقت وتؤكد على وجوب الحرص عليه وتخطيطه مثل: «لا تؤجل عمل اليوم إلى الغد»، «الوقت كالسيف إن لم تقطعه قطعك»، و«الزمان غدار» إلا أننا نجد العكس من ذلك في مناحي الحياة اليومية الرسمية وغير الرسمية، لذا فالاتجاه السلبي الذي يشكّله الفرد اتجاه الوقت يضر بالمؤسسات الصناعية ويؤدي إلى إتباع السلوك غير العقلاني⁽¹⁾.

ومن آثار المفهوم السلبي للعمل والوقت الموجودة لدى العامل الجزائري مهما كان انتماءه السوسيومهني نذكر:

- عدم الالتزام بالمواعيد «الدخول إلى العمل والخروج منه»، وعدم التقيد بأوقات العمل؛
- عدم التقيد بإجراءات العمل بسبب تأكيد الذات، بحيث يشعر العمال الذين يعطون أهمية كبيرة للاهتمام الذاتي، بالتذمر في الجو التنظيمي المتميز بالانضباط بانتقاص كرامتهم عند إجبارهم على الامتثال للأوامر، ولإثبات ذواتهم يلجؤون إلى تخفيض مستوى الأداء؛
- عدم الالتزام بعلاقات العمل الرسمية: بما أن العلاقات الرسمية تشير إلى ضرورة الالتزام اتجاه المنظمة والعمل، الانضباط واحترام القوانين الداخلية وفق آليات ضابطة مفروضة داخليا من جهة، ومن جهة أخرى عرفت المنظمة الجزائرية أنماط تسييرية عدة، التي أفرزت ظواهر سلبية

1. نفس المرجع، ص 20/19.



مثل صعوبة التكيف مع العلاقات الرسمية، والتي أدت بدورها إلى بروز صراعات واضطرابات بين الإدارة والعمال، أو بين الفرع النقابي والإدارة، الأمر الذي ساهم في تطوير الممارسة النقابية وزيادة الوعي العمالي.

وهذا يرجع إلى ضعف التنظيم الرسمي الذي تقابله قوة وصلابة العلاقات غير الرسمية ذات الأصل المحلي مثل: القرابة، الجهوية، العروشية والمصلحة، والتي تزداد قوة كلما اقتنع الفاعلون الاجتماعيون داخل التنظيم سواء الإداريين أو العمال البسطاء بعدم فعالية التنظيم الرسمي، مما برمج في عقول أغلب العمال الجزائريين أن عملية تقييم الأداء مثلا ظاهرها معايير خادعة وباطنها أسس القرابة والجهوية والعشائرية والعروشية والمصلحية أو الزبونية، وكذلك الاستفادة من دورة تكوين أو رسكلة أو ترقية إلى رتبة أعلى خلال المسار المهني، وهذا يشكل دافعا لدى العمال لبناء علاقات غير رسمية من منظور أنها تمثل قانونا داخليا للمنظمة، وهذا يؤدي إلى إضعاف بنية التنظيم الرسمي وعدم الالتزام بقواعده، الأمر الذي ينعكس سلبا على تماسك طريقي العملية الإنتاجية «العمال والإدارة» وبالتالي الاهتمام بتحقيق الأهداف الشخصية على حساب الأهداف العامة⁽¹⁾.

ومن السمات المميزة لشخصية العامل الجزائري كذلك نجد: التعصب للرأي، الغرور، عدم تقبل الرأي الآخر والتقد، حب الإشراف والتهرب من العمل اليدوي⁽²⁾، ولهذا الصفات جذور تاريخية نشأت من طبيعة المعاملة مع المحتل، غير أنها تؤثر سلبا على نشاط الفرد والجماعة.

ج. الثقافة السلبية

تعني عملية الثقافة اتصال بين ثقافتين أو أكثر، ولا تتم من جانب ثقافي واحد، بل من كلا الجانبين بسبب دخول أفرادها في علاقة تفاعلية أثناء عملية الثقافة، ومن هذا المفهوم يتبين لنا أن عملية الثقافة تحدث نتيجة ل:

- حدوث اتصال بين ثقافتين اجتماعيتين أو أكثر بفعل البعثات التعليمية، الاحتلال العسكري،

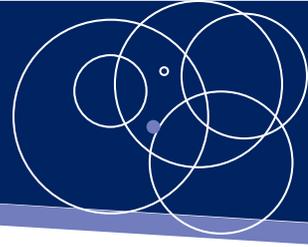
1. عبد الملك، مجادة. أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، 2010، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية، جامعة سعد دحلب البلدية، ص 73/71.

2. ناصر داداي، عدون، مرجع سابق، ص 105-106.



- البرامج التلفزيونية، الوسائط الاتصالية الحديثة، الشراكات الاقتصادية؛
- حدوث الانتشار الثقافي الذي يبدأ من المراكز الثقافية «العواصم والمحافظات» ثم انتقاله فيما بعد إلى المناطق المجاورة، ومن المتغيرات التي تحدد درجة الثقافة نجد:
 - درجة الإختلاف الثقافي من خلال: التكنولوجيا، الإيديولوجيات، القيم والبناء الاجتماعي التي تؤدي دورا هاما في عملية الثقافة؛
 - ظروف وشدة الاتصال الثقافي، وكذلك مواقف السيادة والتبعية مثلا: الثقافة المستبدة تخضع المجتمع التابع لممارسة القوة العنلية والضغوط الاقتصادية والتفوق العسكري؛
 - قوة وسائط الاتصال الثقافي وكذلك اتجاه التدفق الثقافي «اتجاه أحادي قوي، طريقة تبادلية متكافئة نوعا ما»،
- ويترتب عن هذه المتغيرات:

- إحلال سمات ثقافية جديدة محل السابقة؛
- إضافة سمات ثقافية ونظم جديدة إلى السابقة وتعايشها معها؛
- اندماج السمات الثقافية القديمة والجديدة مشكلة نسقا رئيسيا، أو فرعيا جديدا؛
- التفكك الثقافي المؤدي إلى فقدان جانبا من الثقافة دون إحلال جانب آخر محل الأول؛
- التجديد أو الوصول إلى بناءات ثقافية جديدة ليست لها جذور من كلا الثقافتين، وإنما ظهورها مرتبط بمواجهة الاحتياجات المتغيرة، أو رفض التغيير ومقاومته؛
- التوحد أو التمثّل، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة التمييز بين الثقافتين من جهة، ومن جهة أخرى تشكيل ثقافة واحدة بمرور الزمن، وهذه الظاهرة نادرة الحدوث بالنسبة للجماعات وكثيرة الحدوث بالنسبة للأفراد؛
- الاندماج نتيجة لفقدان إحدى الثقافتين لاستقلالهما وتصبح ثقافة فرعية معزولة داخل ثقافة كبيرة؛



- الانقراض نتيجة لفقدان إحدى الثقافتين لمجموعة الأفراد الذين يؤمنون بها، الأمر الذي يجعلها لا تؤدي وظيفتها بسبب: الحرب، الأمراض الجديدة، اعتناق أفرادها لثقافات أخرى؛
- التكيف الذي يحقق توازن بنائي داخلي جديد مع إمكانية إضافة بناءات ثقافية جديدة دون تجاوز القديمة.

وبإسقاط هذه الرؤية على الثقافة الاجتماعية للجزائر وتشكيلها، يتضح لنا جليا الآثار السلبية الناتجة عن طول مدة الاحتلال الفرنسي للجزائر منذ 5 جويلية 1830 إلى غاية 5 جويلية 1962، وكذلك سياسة التجهيل والفرنسة التي اتبعتها لتثبيت عزيمة المجاهدين ولطمس معالم الهوية الوطنية للجزائر من إسلام وعروبة وأمازيغية وهذا من خلال:

- تكوين طبقة مثقفة فرنسية لخدمة مصالحه بالجزائر، مما أدى إلى انتشار الجهل وتناقص استعمال اللغة العربية؛
- غلق الكتاتيب وحرقها، وإحلال محلها بعض المدارس لتلقين اللغة الفرنسية بهدف خدمة مصالحه الاستعمارية بأيد جزائرية، ونشر الخرافات لإبعاد الجزائريين عن الدين الإسلامي؛
- تحويل المساجد إلى كنائس... الخ، لذا فالسلوكيات التي تصدر أو يتبعها عمال بعض مؤسساتنا لها جذور تاريخية.

وبما أن الدين الإسلامي يمثل نظاما شاملا للحياة الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، ويدين به أغلب أفراد المجتمع الجزائري، إلا أنّ الاتصال الثقافي بين الثقافتين الفرنسية الاستعمارية والجزائرية الإسلامية، كان من اتجاه أحادي قوي، مما أدى إلى:

- ضعف التكوين الديني للفرد الجزائري، الأمر الذي أدى إلى اختلاف تفسير وتأويل النصوص القرآنية بين أفراد المجتمع، وفي بعض الحالات الجهل بتعاليم الإسلام الحقيقية؛
- التمسك ببعض المظاهر الخرافية التي ألصقت بالدين الإسلامي، وإلا كيف نفسر احتقار العامل



الجزائري العمل اليدوي في حين يمجّده الإسلام، وكذلك إهدار الوقت في الفراغ والانتظار، في حين ينذر الإسلام بمحاسبة الله لعباده عن كيفية ومجالات قضاء حياتهم وشبابهم، وبهذا الصدد أشار كل من قوليك وبولوك إلى أن القيم الإسلامية من أحسن الطرق الإدارية وبعيدة عن تعطيل التقدم⁽¹⁾.

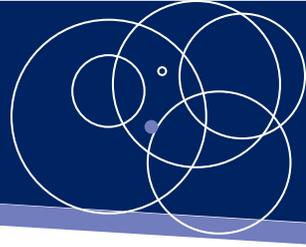
وتعتبر اللّغة من العوامل الأساسية لتوحيد أفراد المجتمع وتبليغ ثقافته، ونقلها للأجيال، وتسهيل كذلك من عملية التواصل والتبليغ بينهم، وبهذا الدور فهي تعكس شخصية الفرد وثقافة مجتمعه وتساعد على تعديلها، وبما أن الاتصال الفعال عملية أساسية لضمان السير الحسن للعمل وتحقيق فعالية التنظيم، وهذا لا يتحقق إلا إذا كانت اللغة المستعملة موحّدة ومفهومة؛ وهذا ما ترجمه نظرية التفاعل الرمزي التي تقوم على الأسس التالية:

- قيام الحقيقة الاجتماعية على التصور والتخيل؛
- القدرة الإنسانية على الاتصال الرمزي من خلال المعاني والأفكار والمعلومات ونقلها للآخرين؛
- يتم التعرف على صورة الذات من خلال: تصوّر الآخرين، تصوره لهذا التصور، تكوين شعور خاص.

وهذا يعني أن الفرد يكوّن صورة عن نفسه بعد تفاعله مع الآخرين وتفسيره لتصرفاتهم واستجاباتهم لسلوكه، لذا فالآخرون يمثلون مرآة بالنسبة له، وهذا ما توصل إليه «جورج ميد G.Mide» أي أنّه للّغة علاقة بالتنشئتين الاجتماعية في إطار المجتمع والجماعية في إطار المؤسسات المدنية، لأن الفرد يمتلك قدرة اتصالية تفاعلية من خلال الرموز المتفق على معانيها اجتماعيا.

ومن الآثار السلبية التي أفرزتها عملية التثاقف المشار إليها أعلاه، ازدواجية اللغة التي تؤثر سلبا على فعالية التسيير، بحيث نجد الإطارات العليا في الإدارات والمؤسسات الجزائرية يتكلمون باللغة الفرنسية،

1. عبد الحفيظ مقدم، مرجع سابق، ص23-24.



داخل المؤسسة وخارجها، في حين نجد أغلب العمال أميون أو مستواهم التعليمي محدود، وتحدث هذه الوضعية مشكلات وجدانية واجتماعية نتيجة لاختلاف التكوين الشخصي والثقافي بين الرؤساء والمرؤوسين، وكذلك انعدام وجود قيم مشتركة بين القمة والقاعدة، وكذلك وجود قطيعة لغوية بينهما، لأن الاتصال النازل يتم في غالب الأحيان باللغة الفرنسية التي لا يفهمها أغلب العمال، وكذلك عدم استطاعتهم التعبير عن أنفسهم وآرائهم وأفكارهم بنفس لغة القمة⁽¹⁾.

وتاريخيا اقترن تفرق العرب وانفلات ملكهم بعد الفتوحات وسيطرة الاستبداد، الأمر الذي أدى إلى تبديل اللسان العربي، ووصفهم العلامة ابن خلدون بالعرب بالمستعجمة⁽²⁾، وهذا أدى إلى كثرة العصبية المحلية وضعف الانتشار الثقافي.

بصفة عامة، تؤدي الفروق الثقافية إلى تعقيد إقامة علاقات مهنية أو اجتماعية أو وظيفية سهلة بين القمة والقاعدة، وهذا ما أدى اليوم إلى بروز ثقافة لغوية هجينة كذلك.

كما يلعب النظام التعليمي دورا أساسيا في تكوين الإطارات المهرة والكفاءة لتسيير مختلف المؤسسات العمومية والاقتصادية والسياسية، وضمان الفعالية التسييرية ومرهون برفع مستوى تعليم المسيرين انطلاقا من أهدافه الرامية إلى:

- تنشئة الأفراد اجتماعيا عن طريق نقل المبادئ الأساسية والصحيحة للثقافة الاجتماعية من قيم ومعايير وعادات وتقاليده؛
- تنشئة الأفراد سياسيا عن طريق تنمية حب الوطن والدفاع عنه والثقة بالنظام السياسي الحاكم؛
- تعلم العلوم والمعارف المختلفة⁽³⁾.

د. مظاهر الثقافة المحلية في التنظيم وأثرها على التماسك وعلى تكوين السلوك المرغوب.

1. المرجع نفسه، ص 29/27.

2. ابراهيم عبد الله غلوم، مرجع سابق، ص 67.

3. المرجع نفسه، ص 67.



1. الاستجابة للقيادة

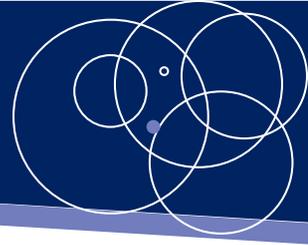
تؤثر الخلفية الثقافية للأتباع وطبيعة البيئة التي أتوا منها على استجاباتهم للقيادة من الجوانب التالية: إنَّ أراء الجماعة التي ينتمي إليها العامل أو الموظف أو يسعى للانتماء إليها، تحدد له طريقة الاستجابة للسلوك القيادي السائد في مجال عمله، وبناء على هذا فإنه سيستجيب للنمط القيادي الذي يتفق ولا يعارض رغبات واهتمامات جماعته، ولا يرضى بالنمط القيادي الذي يعارض أو يعمل ضد رغبات وتوجهات واهتمامات جماعته، فمثلا انتماء العامل أو الموظف إلى جماعة تشجع الاستقلال الذاتي سيقبل بالقائد الذي يجسد هذه القيمة ويدعمها وينميها لديه.

ومن الدراسات التي أجريت في هذا المجال، دراسة «بلود و هيلين» إلى أنَّ العمال في المجتمعات التقليدية الصغيرة ذات الطابع الريفي يميلون إلى تقبل نمط القيادة المهتمة بالعلاقات، في حين أنَّ العمال في المجتمعات الصناعية الكبيرة لم يستجيبوا ايجابيا لذلك الأسلوب؛ وفي الإطار نفسه تبين من دراسة أجريت في مصر على أنَّ العمال ذوي الخلفية الثقافية الريفية كانوا أكثر رضا في ظل القيادة الحازمة، والعمال ذوو الخلفية الثقافية الحضرية كانوا أكثر رضا عن نمط القيادة المهتمة بالعمال⁽¹⁾.

وتفسر هذه النتائج بأنَّ العمال الريفيين يعيشون في بيئة تتسم بوجود نظم رئاسية غير رسمية تنبثق عنها نماذج سلطوية متعددة وتسود العوائل «كبير السن فيها بدءا من الجد، الابن الأكبر، الأخ الأكبر... والقرى» كما استطلع عليه في الجزائر مثلا «ب: شيوخ الفرق والمداشر»؛ وكذلك سطوة النظم والتقاليد الاجتماعية والخفاض الممارسات التي تعكس الحرية الشخصية لأفرادها؛ وهذا يجعلهم أكثر تقبلا للقيادة الأبوية الحازمة، انطلاقا من تجسيده لنموذج سلوكي شائع في بيئتهم الاجتماعية التي أتوا منها.

ونظرا لاعتيادهم عليه واقترانهم به في تلك البيئة وعليه يسهل عليهم تطبيقه في الإدارة والمصنع ويكون تفاعلهم ايجابيا مع قاداته أكثر من العمال ذوو الأصول الحضرية، الذين تنشؤوا في بيئة تمنح

1. محمد، فرج طريف، شوقي. السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1994، ص 183.



أفرادها حرية ذاتية بدءاً من عيشتهم في أسر مستقلة عن الأسرة الكبيرة أو الممتدة وحتى نماذج السلطة العائلية والمحلية، ونمّاء إحساسهم بالفردية وتمتعهم بالحرية الشخصية، الأمر الذي يجعلهم يفضلون ويتفاعلون إيجابياً في مكان العمل مع أسلوب القيادة المتسامحة، لأنه يتقاطع مع توجهاتهم ويتناسب مع تصوراتهم وأنماط حياتهم؛ وتشجعهم الخلفية الثقافية «الأتباع» ممارسة أنماط معينة من السلوك في حياتهم اليومية والعملية، ومن ثم يصبحون أكثر ألفة وتعاطفاً مع القادة الذين يتفوقون معهم في التصرفات ويميلون لأن يكونوا أكثر فعالية في ظل هذا النمط من القيادة، وعلى سبيل المثال العامل المتعود والممارس لأسلوب الجمالة يصبح أكثر قبولا بنمط القيادة الجمالة⁽¹⁾.

وأثرت الخلفية الثقافية والاجتماعية التي ظهرت ونمت فيها المؤسسة الجزائرية، على أسلوب تسييرها وإدارتها بحيث سادها نموذجاً تسييرياً هجيناً يجمع بين النزعة الأبوية المتميزة بالسلطوية والاستبداد وأنماط التسيير الكلاسيكية التي تؤكد على النزعة الاستبدادية وترسيخها⁽²⁾.

وهذا يتفق مع ما أشرنا إليه سابقاً بخصوص النمط الأبوي في الإدارة والتسيير وبالرغم من أنه وليد الإيديولوجية الرأسمالية لخدمة الرأسماليين إلا أنه يتقاطع مع دور الجد والأب في الأسرة الريفية التقليدية، لاسيما في مجالي الانفراد بالسلطة واستغلال النفوذ لقيادة الأتباع.

2. توريد فعل الانتماء إلى جماعات غير رسمية

تعد الجماعة من صور المجتمع الريفي التقليدي والانتماء إليها يعد شرطاً ضرورياً للاستفادة من مخرجاتها «التضامن بين أفرادها»، وبما أنّ العامل يشعر بالاستقلالية في العمل، فإنه يرى بأنه من المفيد له في إطار الوسط الجديد «المصنع أو المؤسسة» الانتساب إلى جماعة، وهذا ينطبق مع رأي «بيير بورديو» التالي: أنه لا وجود للعامل إلا داخل جماعة وبدونها ليس له وجود في حد ذاته إلا كعضو في الجماعة لا كشخص بذاته⁽³⁾.

1. المرجع نفسه، ص 184.

2. نقلاً عن: العياشي، عنصر. الإدارة بالمشاركة، رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، أعمال الملتقى العلمي حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنثروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، يومي 20 و21 ديسمبر 1997، ص 8.

3. نقلاً عن: الأزهر، العقبي. تحويل التكنولوجيا والبعث السوسيو ثقافي المفقود، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 7 / 2005، نسخة إلكترونية غير مرقمة تم الاطلاع عليها يوم 26 فيفري 2016 على الساعة العاشرة.



وبناء على هذا المعطى السوسولوجي يتجه العمال إلى تشكيل جماعات غير رسمية متماسكة، تفي بإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل، وهذا الأخير يحافظ على عضويته فيها؛ كما أنّ هذه الجماعات قد تتخذ مواقف نابعة من هذه الخصوصيات وتكون ضد عقلانية التنظيم، ومنها نذكر تحديد عتبة الإنتاج لأعضائها، وكذلك شدة تعلق الأعضاء بإطارها قد يدفعهم إلى إتلاف الآلات أو بالأحرى تعطيلها كضرب من ضروب التضحية من أجل الجماعة غير الرسمية وكذلك عدم التعاون مع الإدارة في حالات أخرى.

3. توريد فعل التضامن بصورته الاجتماعية

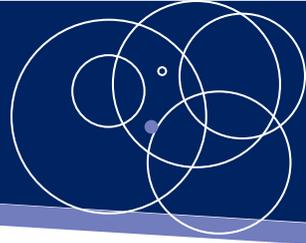
ينبغي التضامن بين الأفراد في المجتمعات التقليدية على أساس الانتماء الجهوي أو العائلي، ويتم هذا أيضا وفقا للمنطق الاجتماعي والثقافي للمجتمع التقليدي⁽¹⁾.

ونظرا لارتباطهم ارتباطا وثيقا بالثقافة السائدة في مجتمعاتهم وجماعاتهم الأصلية و تشبعهم بقيمتها ومعاييرها ومبادئها واقتناعهم بأهميتها ودورها في استمراريتهم وبقائهم وعماد نجاحهم في الأوساط الأخرى، فإنهم ينقلونها إليها ويمارسونها بصورتها الأصلية في المجتمع أو الجماعة الأصلية، وبالتالي يتضامنون فيما بينهم ومع بعضهم البعض على الطريقة التي تعودوا عليها في إطار المجتمع أو الجماعة التقليدية، ويربطون شرعية فعل التضامن داخل التنظيم، ودون أخذهم في الاعتبار أن هذا الأخير تحكمه قواعد وضوابط خاصة به وأهم بتلك الأفعال يؤثرون على صيرورته وفعاليتها وعلى تحقيق أهدافه وغاياته، ذلك بإيجابياته الناجمة عن تبنيه في إطار المجتمع أو الجماعة الأصلية؛ ومن ثم يمثل لهم القيام بالأفعال التضامنية بصورتها الاجتماعية الأصلية على أنها أمرا عاديا.

4. بروز السلوكيات السلبية

يقوم تسيير حياتنا الاجتماعية على ثقافة تقليدية تكون فيها الشبكات الاجتماعية وانصهار الفرد في الجماعة سمة بارزة، وفي الغالب تتضمن الثقافات الاجتماعية عدة سلوكيات سلبية مثل: التحايل على القانون، الانتهازية وعدم تجسيم المصلحة العامة، ويتوارثها أفراد المجتمع سواء عن طريق مؤسسات

1. الأزهر العقبي، المرجع نفسه، نسخة الكترونية غير مرقمة.



التنشئة الاجتماعية أو عن طريق التفاعلات التي تحدث بالموازاة مع عمل هذه المؤسسات التنشئية و بانتقال الفرد إلى العمل بالمؤسسة ترافقه، ومن ثم يتمثل بها.⁽¹⁾

ويعد ازدياد عدد الأفراد الذين يتمثلون بها في التنظيمات دليلا على رسالتها أولا وثانيا تعاطي باقي الأفراد الاجتماعيين إيجابيا معها، وهذا بدوره ساهم في ظهور أشكال متعددة من الفساد، واختلال السلوكيات الفردية وبالتالي السلوكيات التنظيمية، وضعف التمثل بالقيم الدينية الإسلامية مثل: إتقان العمل والإخلاص فيه بالرغم من أنها مرسخة في أذهاننا، التي تقابلها قيمة أداء العمل بالشكل المطلوب في الفكر الإداري الحديث، وهذا يدل أيضا على تركيز مؤسسات التنشئة الاجتماعية على التكوين النظري للأفراد الاجتماعيين في الغالب على حساب الممارسة الفعلية، وهذا ما نتج عنه إيمان الفرد بالقيمة الدينية ولا يكرسها في ممارسته العملية.

5. صعوبة تكوين نسق ثقافي تنظيمي

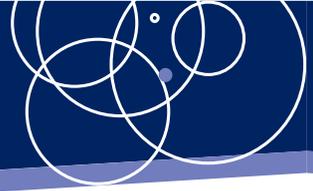
تمثل ثقافة المنظمة في مجموعة القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة التي تحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، وهذه القيم يتم تعلمها وتنميتها داخل مجموعات العمل وتلقن للأعضاء الجدد⁽²⁾.

تعتبر مجموعة القيم المكونة لثقافة التنظيم تلك الممارسات الإدارية الإيجابية، التي تلقى قبول والتزام الفاعلين بها، والتي تبرز الحاجة إليها في إطار العمل على تحقيق الأهداف التنظيمية، ومنها الالتزام بالمواعيد والإجراءات، وبالسلوكيات المرغوبة وبالقيم الإيجابية النابعة من ثقافة المجتمع مثل: قيمة الاحترام البيني وباعتبارات السن والمسؤولية، وتستمر هذه القيم داخل التنظيمات من خلال التزام الفاعلين في مرحلة معينة من نشأة التنظيم بممارستها، ومن ثم تصبح تقليدا يتناقله الأفراد فيما بينهم كنتيجة للمحاكاة والتفاعل.

وتعتبر الثقافة المؤسسية امتدادا للثقافة المجتمعية وبالتالي فإنّ السلوك الفردي داخل التنظيم هو

1. سعد الدين، بوطبال. السلوكيات الأخلاقية السلبية في الوسط المهني، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 9/2014، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر، ص 91.
2. حبيبة، علي وعائشة، سعدي. ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة علي لونيبي، البلدة - 2 -، العدد الأول مارس 2015، ص 224.





نتاج للسلوك الاجتماعي سلبيا كان أو إيجابيا⁽¹⁾.

كما أنّ مستوى تبلور ثقافة مجتمع ما إلى التأثير على مستوى تبلور ووضوح الثقافة التنظيمية للمؤسسات في ذلك المجتمع، وهذا انطلاقا من عدم إمكانية فصلها - تلك المؤسسات - عن بيئتها المادية والاجتماعية وما تتضمنه من قيم ومعايير سلوكية⁽²⁾.

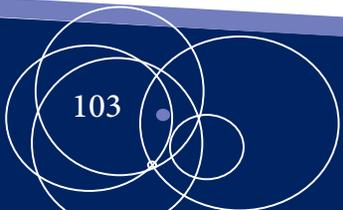
من خلال هذا يتضح لنا بأن أغلب القيم السائدة داخل التنظيمات ذات جذور اجتماعية، ومن ثم تصعب عملية إجبار الفرد على التخلي عن موروثاته الثقافية الاجتماعية، وهذا يدفعنا إلى القول أنه لو كانت كلها إيجابية لما أُنزت على فعالية التنظيم، ولما تطرقنا إلى مثل هذه الموضوعات، ولكن أغلبها سلبيا، كما أنه لو كان عددها قليلا فإنها تكون من الصنف المرسخ بشدة وبالتالي يصعب على الفرد المتمثل بها وحاملها إلى التنظيم، التخلي عنها بل يسعى إلى توسيع دائرة التمثيل بها في محيطه الجديد حتى يضمن استمراريتها.

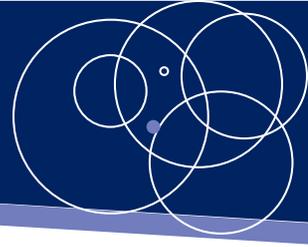
ويجمع بعض المختصين في هذا المجال على أنّ ثقافة المنظمة هي ترجمة لثقافة المجتمع وخصائصه وقيمه، ومن ثم فتكوينها ينبثق من المحددات الاجتماعية للسلوك الإنساني داخل المجتمع وكذلك الشخصية والتنظيمية⁽³⁾.

يتضح لنا بأن هذا القول يماثل اعتبارات بعض المفكرين الذين أشاروا إلى أنه لا توجد ثقافة خاصة بالتنظيم بل توجد ثقافة في المؤسسة، ومن ثم فقد تكون اجتماعية مائة بالمائة كما أنها قد تكون مزيجا من الممارسات التي تفرزها الثقافة الاجتماعية وكذلك أعمال التنظيم.

وهناك من يرى بأنّ ثقافة المؤسسة ظهرت بالتوازي مع تطور الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة، وبالتالي فهي مفهوم حديث نشأ في سياق التحولات الاقتصادية والاجتماعية التي برزت خلال النصف الثاني من القرن الماضي وخاصة أثناء العشرينات الثلاث الأخيرة التي تلت ثورة الطلاب بفرنسا سنة 1968.

1. قوي، بوحنية. ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2 / 2003، ص 70.
2. جمال، بن زروق. الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغير داخل المؤسسة، مجلة جامعة سكيكدة، ص 240.
3. صوفية، علطي. قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 18 / 2014، نسخة الكترونية غير مرقمة.





ويرمز ظهور ثقافة المؤسسة إلى «طفرة مفاهيمية» شهدها مجال التصرف في الموارد البشرية على أرضية أن ما يشكل ثقافة المجتمع يتسلل إلى ثقافة المؤسسة؛ وهذه الأخيرة تحدد هوية المؤسسة وميزاتها من طقوس وتقاليد وعلاقات عمل مما يكسبها بعدا تأسيسيا في مستوى القيم المرجعية حيث يتولد مفهوم الأمن الاجتماعي وقيم الهوية الاجتماعية.

وتشكل ثقافة المؤسسة نموذجا معقدا من المعتقدات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المؤسسة الواحدة، وبصفة أدق فإن ثقافة المؤسسة مكونة من الفلسفات والإيديولوجيات والقيم والمعتقدات والمسلمات والتوقعات والمواقف والمعايير الجماعية للمشتغلين ضمن المؤسسة الواحدة، وتتضمن العناصر التالية :

- بعض السلوكيات التي تلاحظ بانتظام ضمن العلاقات بين الأشخاص (الفاعلين) مثل: الطقوس والمظاهر الاحتفالية الخاصة بالمؤسسة وكذلك بعض الرموز المستخدمة جماعيا؛
 - الضوابط المتفق عليها بين فرق العمل داخل المؤسسة والتي تبرز في بعض العبارات مثل يوم «عادي من العمل يقابله أجر يوم عادي»؛
 - توجد قيم متفق على صلاحيتها داخل المؤسسة مثل أهمية جودة المنتج والأسعار المتميزة؛
 - وجود فلسفة توجه سياسة المؤسسة بالنسبة إلى كل من العمال والحرفيين؛
 - لكل مؤسسة أساليب تشغل بواسطتها وعلى كل منتم جديد أن يتقنها⁽¹⁾.
- ويرى علماء اجتماع أن المؤسسة تدافع عن ثقافتها لأنها تعتبر أساسا لتقنين نماذج السلوك وترسيخ القيم المتعارف عليها داخلها، إذ أن ثقافة المؤسسة تمكن الفاعلين من تبرير مواقفهم وإكساب آرائهم بعدا منطقيا؛ وتحتوي ثقافة المؤسسة على كلمات سر وشعارات ومحاور تعبئة، ومن ثم تستطيع المؤسسة تحقيق ثلاثة أهداف وهي: رفع معنويات الفاعلين ودفعهم إلى العمل وخلق تضامن داخلي في رسم هوية المؤسسة بكل وضوح.

1. سالم لبيض، المرجع نفسه، ملف الكتروني غير مرقم.



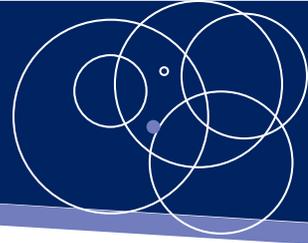
تشكل تنشئة الفاعلين داخل المؤسسة مسارا طبيعيا، وبصورة عامة فإن التنشئة هي الطريق الذي يمكن للأعضاء السابقين في مجتمع ما من نقل كفاءاتهم ومهاراتهم ومعارفهم إلى الجيل اللاحق حتى يقوموا بأدوارهم على أحسن وجه في مجتمعهم وهذا ينطبق على التنشئة داخل المؤسسة.

وينقل الفاعلون القدامى للأجيال القادمة الثقافة التي تضمن لهم المعارف الاجتماعية التي يحتاجونها للقيام بأدوارهم ووظائفهم داخل المؤسسة بنجاح، ومن هنا توفر التنشئة للفاعلين الأدوات التي تمكنهم من مواكبة ما يجري في المنظمة التي ينتمون إليها، لأنها تعلم آليات العمل ضمن الفرق والأقسام وتؤسس العلاقات الاجتماعية وعلاقات العمل كما تطور الكفاءات والمعارف الضرورية للقيام بالمهام الجديدة.

وتتشكل الثقافة الداخلية للمؤسسة من القيم والرموز والطقوس والأساطير والبطولة :

- **القيم:** تسمح قيم المؤسسة للأفراد بإصدار أحكام كما أنها توجه وتشكل سلوكياتهم، وهي تنبع من التجارب التي عاشها الأفراد ويمكن أن تكون ضمنية أو معلنة، كما أن المؤسسة عادة ما تحافظ على هذه القيم وتحترمها ضمن لوائحها وقوانينها الداخلية.
- **الرموز:** هي علامات لها دلالات ثقافية من ذلك شكل اللباس واللغة... الخ.
- **الطقوس:** يمكن أن تتعلق بأحداث يومية أو استثنائية داخل المؤسسة، ويمكن أن تكون لها أبعاد رمزية تدعم هوية المؤسسة، منها ما يتعلق بالاجتماعات أو بإصدار النشرات أو بإدماج المنتدبين الجدد أو بتوديع المتقاعدين... الخ.
- **الأساطير:** للمؤسسة أساطيرها الخاصة التي تنبع من أحداث هامة عاشتها وخاصة المتعلقة منها بأزمات كبرى أو تحولات عميقة مرت بها.
- **الأبطال:** هم الأشخاص الذين لهم علاقة مباشرة ومكانة مميزة في ماضي المؤسسة أو في حاضرها والذين ترك بصماتهم واضحة مثل مؤسس المؤسسة ذاته⁽¹⁾.

1. سالم، لبيض، مرجع سابق، ملف إلكتروني غير مرقم.



6. اختلال فعالية العملية الاتصالية

وتؤثر الثقافة الاجتماعية على الاتصال داخل التنظيم وعلى تحقيقه لأهدافه، ويرجع ذلك إلى طبيعة التنشئة الاجتماعية للعمال والموظفين وكذلك البيئة التي يعيشون فيها، ومن مظاهرها :

أ. التباعد الاجتماعي

ويعنى به اختلاف البيئة الاجتماعية للفاعلين في التنظيم، ويتجسد ذلك من خلال انتمائهم إلى عدة مناطق وبالنظر كذلك إلى الفوارق اللغوية والعرقية والدينية والفكرية، التي يحدتها هذا المتغير الاجتماعي؛ ويشكل تعدد انتماءات الفاعلين في التنظيم، حاجزا أمام مساعيه الرامية إلى التنسيق بينهم ووضع برامج وقواعد اتصالية مشتركة بينهم، ومن ثم ينتج عنه صراعات بينية.

ب. الاختلافات الثقافية

إنّ تعدد المناطق التي ينتمي إليها الفاعلين في التنظيم يترتب عنه اختلافهم ثقافيا، وأول مظاهره اختلافهم في اللغة المستعملة، ومن ثم يكون ترميز وتفكيك الرسائل مضمون العملية الاتصالية مختلفا لفرد إلى آخر، وبالنظر كذلك إلى أن اللغة ليست مجموعة من الكلمات فقط، بل هي أيضا مدلولات للكلمات المستعملة في عملية الاتصال بين الفاعلين، يدركها الفاعل على ضوء خبراته وعاداته وتقاليده التي يستمدّها من المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها⁽¹⁾.

إلا أنّ ذلك وبالرغم من إيجابياته، فإنه يؤثر على الممارسات الإدارية تشكل ومن ثم يتأثر تماسكهم فيما بينهم ومع الإدارة؛ ويشكل أيضا عائقا أمام تحقيق فعالية الاتصال «فهم الرسائل»، ويرى كل من كوشار وكاس بأنّ الاتصال : «فعل ثقافي وبدون وجود ثقافة موحدة « لغة، عادات وتقاليده...» يكون صعبا جدا»⁽²⁾.

وعلى هذا الأساس للعامل الثقافي دور كبير في إضفاء الفعالية على العملية الاتصالية داخل

1. جلال الدين، بوعطيط. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009، ص 61.

2. المرجع نفسه، ص 62.



التنظيم، وبالنظر إلى أنّ هذا الأخير هو مجموعة من الفاعلين والتقريب والجمع بينهم يبدأ من فهم خلفياتهم الثقافية والاجتماعية واشتراكهم أو جعلهم مشتركين في الثقافة يسهل من تشكيل جماعات و فرق عمل متماسكة فيما بين أعضائها.

كما يمكننا القول أيضا أنّ انتماء الفاعلين في التنظيم إلى بيئات اجتماعية مختلفة عن بعضها البعض، ينتج عنه اختلافهم من حيث اللغة المستعملة ومدى اعتبارها رئيسية في المحيط الاجتماعي الأصلي أو ضرورة للفاعل، وهذا يؤدي إلى تعقيد إقامة علاقات مهنية واجتماعية بينه وبين باقي الفاعلين باختلاف مراكزهم داخل التنظيم، وبناتقلنا إلى مجال الممارسات الإدارية للفاعلين الرئيسيين في التنظيم «شاغلي المراكز الإدارية» فإننا نجد أنّ أغلبهم يتحكم في استعمال اللغة الفرنسية في تعاملاتهم وفي عملهم وتواصلهم داخل التنظيم إلى جانب اللغة العربية التي تمثل اللغة الوطنية.

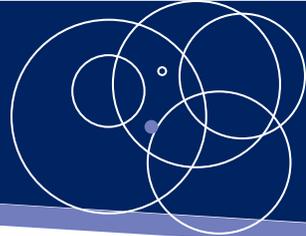
الخلاصة

ما نستخلصه من تناولنا لموضوع تأثير العناصر الثقافية الاجتماعية على التنظيم، هو أنّ هذا التأثير يرتبط بطبيعة القيم والمعايير الاجتماعية، فإن كانت إيجابية فإنها ستمثل لا محالة قيمة مضافة للقيم التي يفرزها العمل التنظيمي، وإن كانت سلبية فإنها تصعب عملية التنشئة التنظيمية، وكذلك بمستوى تمثل الأفراد الاجتماعيين بها فإن كانت تمثلهم بما مرتبطا بالممارسة القسرية لجماعتهم الأصلية فإنهم يجعلونها في مرتبة القداسة ولن يتخلوا عنها لأنهم يعتبرونها أساس وزنهم في تلك الجماعات، ومن ثم يتعذر إقناعهم بالتخلي عنها، لأنهم يرون بأن تخليهم عن تلك القيمة يعتبر خيانة لجماعتهم الأصلية، بل يستمرون في التمثل فيها وقد يكرسونها في الأنساق الجديدة.

قائمة المراجع

الكتب

1. أبو جاد صالح محمد، علي. سيكولوجية التنشئة الاجتماعية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط4، 2004.
2. غلوم، إبراهيم عبد الله. الثقافة وإنتاج الديمقراطية، المؤسسة العربية للنشر والدراسات، عمان، الأردن، ط1، 2002.



3. بركات، حلیم. المجتمع العربي المعاصر. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، ط 1، 1984.
4. دادي عدون، ناصر. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
5. الجوهري، محمد. أسس الأنتروبولوجيا الاجتماعية، بدون دار النشر، القاهرة، 2005.
6. مصباح، عامر. علم الاجتماع الرواد والنظريات، دار الأمة، الجزائر، ط 1، 2010.
7. شوقي محمد فرج طريف: السلوك القيادي وفعالية الإدارة، مكتبة غريب، القاهرة، 1994.

الرسائل والأطروحات

1. بوقرة، كمال. المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2008.
2. بوعطيط، جلال الدين. الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2009.
3. مجادة، عبد المالك. أشكال العلاقات الاجتماعية وأثرها على ولاء العاملين بالمنظمة الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة سعد دحلب البليدة، 2010.
4. غزالي، عادل. أثر القيم الاجتماعية على التنظيم الصناعي الجزائري، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007.
5. شابر، محمد كريم. محاولات التغيير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2009.

المجلات والدوريات

1. العقي، الأزهر. تحويل التكنولوجيا والبعد السوسيو ثقافي المفقود، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، العدد 7 / 2005، نسخة إلكترونية غير مرقمة تم الاطلاع عليها يوم 26 فيفري 2016 على الساعة العاشرة.
2. بوعشة، نورالدين. الوظائف الإستراتيجية للثقافة التنظيمية في ميدان التسيير، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة علي لونيسسي، البليدة - 2، العدد الأول مارس 2015.
3. بكاي، عبد المالك. الأسرة الريفية في المغرب الأوسط من القرن السابع إلى العاشر هجري، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 17 / 2013.



4. بوطبال، سعد الدين. السلوكيات الأخلاقية السلبية في الوسط المهني، مجلة المواقف للبحوث والدراسات في المجتمع والتاريخ، العدد 9 / 2014، جامعة مصطفى اسطنبولي، معسكر، الجزائر.
5. بوحنية، قوي. ثقافة المؤسسة كمدخل أساسي للتنمية الشاملة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2 / 2003.
6. بن زروق، جمال. الاتصال التنظيمي، الثقافة التسييرية وإدارة التغيير داخل المؤسسة، مجلة جامعة سكيكدة.
7. جيماي، فتيحة. أثار العلاقات القرابية على الاندماج الاجتماعي، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد 6 / 2010، ملف الكتروني منشور في موقع مجلة الكلية أطلع عليه يوم 25 فيفري 2016، على الساعة العاشرة.
8. زواوي، موسى. المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نمط حديث للتسيير في مواجهة النمط التقليدي، مجلة العلوم الاجتماعية لجامعة سطيف، العدد 19 ديسمبر 2014، ملف الكتروني منشور على موقع مجلة الكلية أطلع عليه يوم 25 / 02 / 2016، على الساعة العاشرة.
9. لبيض، سالم. ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي، مثال تونس، إنسانيات، المجلة الجزائرية في الأنتروبولوجيا والعلوم الاجتماعية، نسخة إلكترونية غير مرقمة، 22، 2003/crasc.
10. سليمان، الكاملة. مقارنة ميكروسوسيولوجية لظاهرة الانتقال من الريف إلى المدينة، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف، العدد 8 / 2008.
11. علي، حبيبة وسعدي، عائشة. ثقافة المنظمة كمدخل قيمي للتغيير التنظيمي، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، بحوث ودراسات، جامعة علي لونيس، البلدة -2، العدد الأول مارس 2015.
12. عطفي، صوفية. قيم الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسات التعليم الثانوي في الجزائر، دراسة ميدانية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة سطيف 2، العدد 18 / 2014، نسخة الكترونية غير مرقمة.

الملتقيات

1. بوعبد الله، الحسن. البعد الثقافي والاجتماعي لسلوك العامل وعلاقته بإدارة المؤسسة، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير، المنعقد من 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر.
2. مقدم، عبد الحفيظ. المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بين 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر.
3. مقدم، عبد الحفيظ. المؤثرات الثقافية على التسيير والتنمية، أعمال الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير المنعقد بين 28-30 نوفمبر 1992، جامعة الجزائر.
4. عنصر، العياشي. الإدارة بالمشاركة، رهان المستقبل في المؤسسة الجزائرية، أعمال الملتقى العلمي حول: المدينة والمؤسسة غدا، مركز البحوث في الأنتروبولوجيا الاجتماعية والثقافية، وهران، يومي 20 و 21 ديسمبر 1997.