

## ثقافة المؤسسة الجزائرية

✍️ الدكتور بن يمينة السعيد استاذ محاضر - ب -  
قسم علم الاجتماع كلية الآداب والعلوم الاجتماعية  
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

:

لقد حظي موضوع الثقافة التنظيمية في الآونة الأخيرة باهتمام كل من منظري الإدارة الإستراتيجية والسلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية وكذا علم اجتماع المنظمات، باعتبارها أحد العوامل الأساسية المحددة لنجاح وتفوق منظمات الأعمال، خاصة في الوقت الحالي الذي تتميز فيه بيئة الأعمال بتغيرات سريعة من شأنها التأثير على أداء المنظمات وتحقيق أهدافها؛ فالمنظمات التي تتم وقوية تمكن أعضائها من الالتزام والانضباط، الإبداع والتحديث، المشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفع بهم إلى تحقيق أداء فردي متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.

### **Résumé**

*Le thème de la culture organisationnel à été pris en charge dans ces derniers temps par les stratèges et les pensons de l'administration stratégique, et la gestion de ressources humaines ainsi que la sociologie organisationnel, à cause de son importance à la réussite, et la prospérité de l'organisation dans ce monde qui à vu beaucoup de transformation pour à l'organisation.*

*Qui à quirira une culture adaptational et forte permettra à ses nombres d'être stricte et créatif et associatif, l'aboutissement des décisions, cette performance permettra à l'organisation d'atteindre ses buts.*

*Et l'entreprise algérienne à sa propre identité culturelle qui est le fruit de la société*

مجلة منتدى الأستاذ: المدرسة العليا للأساتذة في الآداب و العلوم الإنسانية، سطح المنصورة، 25000، قسنطينة، الجزائر

الهاتف /الفاكس: 00 213 (0) 31 62 29 98

e-mail :bouhrourh@yahoo.fr / bouhrourh@gmail.com

من اهم سبل بحاح اي منظمة وجود افراد قادرين على بذل الجهود المطلوبة للقيام بكافة انشطة العمل داخل المنظمة، ولكي تضمن المنظمة ولاء افرادها وجب وجود اتفاق بين اهدافها وقيم وثقافة هؤلاء الافراد وإيجاد ثقافة تنظيمية قادرة على خلق ذلك الولاء باعتبارها المحرك الاساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الاولى على اداء الموارد البشرية وتحقيق إنتاجية مرتفعة من خلالها، ذلك ان كفاءة الاداء دالة في قيم ومعتقدات الافراد داخل المنظمة، فإذا كان للمنظمة تشكيلة من المنتجات تمكنها من تحقيق مركز تنافسي معتبر فكدلك لها منتج ثقافي يؤثر على افكار وسلوكيات الافراد وتكوين مثل عليا واشخاص قدوة، ويمكن للمنظمة بناء ثقافة تنظيمية قوية من خلال مصادرها الاساسية المتمثلة في تاريخ المنظمة ومؤسسيها، سياسة وفلسفة الإدارة العليا إضافة إلى طريقة التوظيف والترقية والدوافع والتي تعتبر الركائز الاساسية لبناء ثقافة تنظيمية قوية.

#### مفهوم الثقافة التنظيمية وتطوره التاريخي:

يعرف E.B.Taylor الثقافة على أنها "ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والاحلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الاخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين"<sup>1</sup>.  
 إن مفهوم ثقافة المؤسسة مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الاجناس البشرية، وتتضمن الثقافة كذلك الافكار المشتركة بين مجموعات الافراد وكذا اللغات التي لاهنا إيصال الافكار بها، وهو ما يجعل من الثقافة عبارة عن نظام لسلوكيات مكتسبة لقد ظهرت خلال فترة الثمانينات مصطلحات جديدة متعلقة بالمؤسسة، كالمرونة، الجودة الشاملة، ثقافة المؤسسة، بالرغم من صعوبة المصطلح الاخير، وتعدد تعاريفه ظل ذا جاذبية خاصة لما يعتقد في قدرته تسهيل التغيير والتجديد التنظيمي<sup>2</sup>.

إن مفهوم ثقافة المؤسسة اول ما برز في الكتابات الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية، وهذا في سنة 1981<sup>3</sup>، وشاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط كذلك بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية و " z "، و"فن الإدارة اليابانية"، و"ثقافة المؤسسة" و"البحث عن الامتياز" من المصادر الأساسية الأربعة لثقافة المؤسسة، كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت هذا المفهوم، واستعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية Business Week وادرجت مجلة Fortune ركنا خاصا تحت عنوان

Corporate culture، إلى ان جاء الباحثان (A.A. Kennedy & T.E. Deal) بكتاب تحت عنوان (Corporate culture) واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم<sup>4</sup> فيما يذكر هوفستيد ان مصطلح " الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، ويحيل هوفستيد ذلك لكتابين اثنين هما: المنظمة (Corporate culture: Deal & Kennedy 1982)، وكتاب " البحث عن الامتياز " لبترز و ووترمان ( In Search of excellence: Peters & Waterman )، وفي مطلع التسعينات تزايد اهتمام علماء السلوك التنظيمي بقضية " الثقافة التنظيمية" باعتبارها عاملا منتجا لمناخ العمل، مما يترك اثرا بالغيا على سلوك الافراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم<sup>5</sup>.

يعرف الثقافة التنظيمية Edgar Morin على انها: " ذلك النظام الذي ينقل التجربة الموجودة لدى الافراد والمعرفة الجماعية المركبة التي تتمثل في الاتجاهات (المعتقدات)، القيم والمعايير السائدة بين الجماعات، الاساطير وتاريخ المنظمات والطقوس الجماعية"<sup>6</sup> Peter و waterman تمثل هذه الأخيرة المفاهيم والمعاني المسيطرة او السائدة في المؤسسة والقيم المشتركة، اما deal و Kennedy يعرفانها بكونها تتعلق بتماسك و انسجام القيم والاساطير والبطولات والرموز التي تنتجها المؤسسة ويرى إيليو جاك ( ELLIOT JACQUES ) ان: " ثقافة المؤسسة

هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشاركة بين اعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للاعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة"<sup>7</sup>، اما Helene Denis يعرفها في كتابه "استراتيجيات المؤسسة و عدم التاكيد مع المحيط" اها: "لك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير، الشعور، الحركة بطريقة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم و توزع بواسطة اغلبية الافراد، و ان هذه الطرق تتركب هؤلاء الافراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة".

هذا التعريف واسع جدا، حيث ان الثقافة التنظيمية هي التي تربط الافراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة هو في نفس الوقت موضوعي، بمعنى يمكن للثقافة ان تدرس، ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي اي بالمستوى الذي يأخذ ويوزع بين افراد الجماعة، إذن هناك اشتراكية داخل المؤسسة<sup>8</sup> وحسب Jeun Langatte, Jaques Muller في كتابهما "اقتصاد المؤسسة" الثقافة التنظيمية على اها: "تكون من مجموع مفاهيم المديرين، اجهاهم (المعتقدات)، القيم الاجتماعية الموجودة لدى افراد المؤسسة".

نستخلص من هذه التعاريف المتعددة عدة متغيرات لهذا المفهوم: مجموعة القواعد و القيم غير المكتوبة للمؤسسة و كذا "روح الجسد" كلها تعبر عن ثقافة المؤسسة.

#### اهمية ثقافة المؤسسة:

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح اي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الاهمية في تماسك الاعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها؛ فالثقافة اداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على اعمالهم بصورة افضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لافرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.

يرى كل من Pederson & Scrensen ان للثقافة اربع وظائف، وهي كالتالي<sup>9</sup>:

1. تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.
2. تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.
3. تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وايضا لتهيئة اعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي يحددها الإدارة.
4. تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى اعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

Wagmen يرى بان الثقافة تستخدم في تحقيق اربع وظائف هي<sup>10</sup>:

1. المؤسسة وإعلامها لجميع الاعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.
2. نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.
3. ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين اعضاء التنظيم وتطابق الهوية.
4. توحيد السلوك، اي حدوث الاشياء بطريقة واحدة بين اعضاء المؤسسة، وفهم المعاني. مفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.

**خصائص الثقافة التنظيمية و أنواعها:**

**أولاً: خصائص الثقافة التنظيمية:**

هناك مجموعة من الخصائص التي تتصف بها ثقافة المنظمة و :

تعتبر الثقافة عملية مكتسبة اي تكتسب من خلال التفاعل والاحتكاك بين الافراد في بيئة العمل، وقد تكتسب الثقافة في المدرسة والعمل، وعندما يكتسبها الفرد في المنظمة تصبح جزء من سلوكه ومن خلال الثقافة نستطيع ان نتنبأ بسلوك الافراد

- ثقافة المنظمة عملية إنسانية حيث يعتبر الإنسان هو المصدر الرئيسي لها اي انها من صنعه وبدونه لا تكون هناك ثقافة.
- الثقافة نظام تراكمي ومستمر حيث ان كل جيل من اجيال المنظمة يعمل على تسليمها للاجيال اللاحقة فهي تعلم وتورث جيلا بعد جيل .
- ثقافة المنظمة نظام مركب يتكون من مجموعة من المكونات او الاجزاء الفرعية المتفاعلة فيما بينها في تكوين ثقافة المنظمة وتشمل العناصر التالية<sup>12</sup>:
- \* الجانِب المعنوي: ويتمثل في الاخلاق والقيم والمعتقدات والافكار التي يحملها الافراد \* الجانِب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليد افراد المجتمع، الاداب والفنون والممارسات المختلفة \* الجانِب المادي: وهو كل ما ينتجه افراد المجتمع من اشياء ملموسة.

#### : أنواع الثقافة التنظيمية:

أغلب الكتاب في هذا الموضوع يركزون على وجود علاقة مباشرة بين الثقافة والنجاح الاقتصادي، غير ان النظريات في هذا المجال قلما تتفق على تحديد هذه العلاقة من حيث توضيح أنواع الثقافات وخصائصها التي تحقق هذا النجاح و كيفية تحقيقه، إلا انه عموما يمكن تصنيف ثلاث انواع من هذه الثقافات<sup>13</sup>:

#### الثقافات القوية

لقد أبرزت بعض النظريات (GEER Hofstede, 1980) و (Philip selznik, 1957) وجود ارتباط وثيق بين قوة الثقافة و الكفاءات الممتازة، في مؤسسة ذات ثقافة قوية يشترك افرادها في مجموعة من القيم و السلوكيات المتماثلة كما يستوعبها العمال الجدد بسرعة.

يمكن ملاحظة ان النمط او الاسلوب وقيم الثقافة القوية تبقى وتضل ثابتة وتعتبر في حالة التغيير ركنا اساسيا في هذه العملية إن الثقافات القوية تمارس تأثيرا إيجابيا على كفاءات المؤسسة وذلك لأنها تساهم في تحفيز العمال، بمجرد احترام نفس القانون او نفس دستور القيم والقواعد المشتركة مما يجعل الأفراد في حالة

إشباع او رضا ذهني يزيد من حماسهم في العمل؛ تعتبر مشاركة الافراد في اتخاذ القرارات ونظام المكافآت امثلة معبرة على بعض التطبيقات التي تملئها الثقافة لتثمين العمل.

إن المؤسسات ذات الثقافة القوية<sup>14</sup> تركز على مجموعة من المبادئ والتطبيقات الواضحة والمحددة، وتمتع الثقافة القوية بمجموعة من الخصائص<sup>15</sup>: الثقة: تشير الثقة إلى الدقة والتهذيب ووحدة الدهن و التي تعتبر عاملا مهما من عوامل تحقيق إنتاجية مرتفعة الالفة والمودة: يمكن للالفة والمودة ان تنأتى من خلال إقامة علاقات متينة وحميمة مع الافراد داخل المنظمة من خلال الاهتمام بهم و دعمهم و تحفيزه إضافة إلى بعض الخصائص التي تنسم بها الثقافة القوية نوردها فيما يلي<sup>16</sup>:

-تشجيع و تحفيز التزعة نحو التصرف، مع التاكيد على الاستقلالية والمبادأة، وتشجيع الموظفين على حمل المخاطرة اهما تنبثق عن طبيعة رسالة المنظمة، ويتعين عليها ان تركز جهودها فيما يجيد من عمل وإقامة علاقات وثيقة مع العملاء كوسيلة لتحسين وتعزيز مركزها التنافسي من خلال التركيز على قيم التوجه

-إرساء تصميم تنظيمي من شأنه ان يحفز الموظفين على بدل افضل ما لديهم بغية تعظيم الإنتاجية من خلالهم، وان احترام الفرد يمثل الوسيلة الاساسية التي يد للشرة من خلالها استحداث البيئة السليمة للسلوك الإنتاجي.

#### الثقافة الضعيفة:

هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من اعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظمهم، وتفتقر المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك بين اعضائها بالقيم والمعتقدات، وهنا سيجد اعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع المنظمة او مع اهدافها وقيمها<sup>17</sup> ففي حالة الثقافة الضعيفة يحتاج العاملون إلى التوجيهات وتهتم الإدارة بالقوانين واللوائح والوثائق الرسمية المكتوبة، كما تتجسد في نظم الإدارة الأوتوقراطية ومط الإدارة العائلي والسياسي وفيها

تنخفض الإنتاجية ويقل الرضا الوظيفي لدى العاملين، كما قد يتم فيها الشعور بالغرابة عن الثقافة والمجتمع والمحيط وهي ظاهرة الاعترا ب الاجتماعي<sup>18</sup> تبدو القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد، ويشعر الفرد بالعدلة والإحباط<sup>19</sup>.

إذن فالثقافة التي محترم النسق او تنماشى مع مرحلة الاستراتيجية المعتمدة هي الوحيدة التي تضمن نتائج ذات دلالة، فوجود تلاؤم او توافق كبير يؤدي إلى تحقيق كفاءة مرتفعة و وجود توافق ضعيف يؤدي إلى تحقيق كفاءة ضعيفة<sup>20</sup> اعمال Gordon don Aldson و Loesch Jay التي تتميز بغزارة فوائدها في هذا الموضوع توصلنا إلى الملاحظات التالية لعدة شركات امريكية<sup>21</sup> :  
المؤسسين الاوائل للشركة تقودهم بصيرة واضحة لمؤسستهم، فهم يخلقون ثقافة منسجمة على المستوى الداخلي تتفق مع البيئة المتواجدة فيها المؤسسة.

#### الثقافات المتطورة:

إن هذه الثقافات هي الاخرى هتم بمشكل التكيف و يتمثل منطق هذه النظرية في ضمان النجاح الدائم و المستمر للمؤسسة في كوها تساعدنا في توقع التغييرات و التكيف معها.

يذهب اصحاب هذه النظرية دائما إلى دراسة الثقافات الصارمة والجامدة محاولة تحديد خصائص الثقافات المتطورة واستخلصوا من ملاحظاتهم ان الثقافات الصارمة هذه هي ثقافات من النوع البيروقراطي، فالافراد لا يشتركون في الاحداث ويرفضون حمل الاخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة، وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة مما يجعلها مشببة للحوافز ومكبثة للحماس، مما جعلهم يستخلصون ان الثقافات المتطورة تختلف في خصائصها مع النمطين السابقين لقد وصف Ralph Khilman الثقافات المتطورة باها تلك الثقافة التي تركز على فلسفة المنظمة وتصورات تركز على تدوق الخطر، وترتكز كذلك



على الثقة وحب العمل، فالأفراد في هذا النوع من الثقافات يشتركون ويوحدون جهودهم لحل المشاكل و تنفيذ الحلول بشكل تلقائي.

يرى Tom Peters<sup>22</sup> ان الثقافة المتطورة هي التي تعتمد على الزبون ويفسر الثقافة من منظور المستهلكين وبالتالي هي دائما تدخل تغييرات مستمرة لأجل تحقيق ذلك وهو ما يسمح للمؤسسة بالتطور، والمؤسسة حسب Kotter ان تكيف مع التغيير إلا إذا اخذت بعين الاعتبار مصالح هذه الفئات الثلاث من هذه العناصر الفاعلة و هذا لا يتحقق بدوره إلا بفضل قيادة قوية للمؤسسة مما يحقق بدوره كفاءة اقتصادية عالية<sup>23</sup>.

الثقافات المتطورة -الإيجابية-	الثقافات المحافظة - السلبية-	
<p>-يولي المسيرون الاهتمام بالثلاثية زبائن -مساهمين- موارد بشرية.</p> <p>-تثمين الأفراد و المسارات التي من المحتمل ان تقدم تغيير إيجابي.</p>	<p>-لا يولي المسيرون اهتماما .</p> <p>-تفضل الحذر على المبادرة.</p>	القيم الاساس
<p>-ياخذ المسيرون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح)، مع التركيز على الزبائن.</p> <p>- يشجعون التغيير الذي من المحتمل ان يكون إيجابيا و ان حمل مخاطر</p>	<p>المسيرون يتصرفون باتوقراطية وبيروقراطية.</p> <p>- يقف المسيرين عاجزين على تكييف الاستراتيجية مع تقلبات البيئة.</p>	السلوكات

الشكل<sup>24</sup>: الفرق بين الثقافة الإيجابية والثقافة السلبية

مكونات ثقافة المؤسسة:

تعتبر الثقافة التنظيمية نظاما يتكون من مجموعة من العناصر او القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الافراد داخل المنظمة، والتي تشكل المحصلة الكلية للطريقة التي يفكر ويدرك بها الافراد كاعضاء عاملين بهذه المنظمة، والتي تؤثر على اسلوب ملاحظة وتفسير الاشياء بالمنظمة<sup>25</sup>، وتمثل هذه العناصر (المكونات) في:

**القيم:** وهي ما يتعلق بالافكار والمعتقدات والفلسفة التي يقتسمها الافراد وتقود سلوكياتهم لتحقيق الانسجام الذي يعكس كفاءة المؤسسة التي من شأنها خلق قيمة اساسية تساهم في تعبئة كل الطاقات على كافة المستويات ويعتبرها PETER وWATERMAN اساس النجاح الدائم والمستمر، اما MAURICE THEVENET فيعتبر القيم تلك التي تسمح لكل الافراد بتقييم الاشياء او الحكم عليها والتاثير فيها كما تنشأ ايضا من التجارب المعاشة للفرد في الجماعات التي ينتمي إليها يمكن ان تتخذ القيم شكلين هما:

ل قولي: و هي تلك التي تبرز في خطابات المؤسسة شكل غير قولي: و هو ما يبرز في باقي متغيرات المؤسسة اي في باقي نشاطاتها<sup>26</sup>.

تساهم القيم في تفسير وتوجيه وكفاءة السلوك التنظيمي للفرد وللجماعة<sup>27</sup>

كما يمكن تصنيف القيم إلى صنفين في المؤسسة: القيم المصرح بها والقيم الـ هي الاكثر اهمية لارتباطها بالمنظمة وبالتسيير<sup>28</sup> حيث تقوم القيم التنظيمية بتوجيه سلوك العاملين في بيئة العمل، ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم المساواة بين العاملين، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالاداء واحترام الاخرين<sup>29</sup>.

**المعتقدات:**

وهي عبارة عن افكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وطريقة إنجاز الاعمال والمهام التنظيمية، ومن هذه المعتقدات بحد المشاركة في عملية صنع القرارات، والمساهمة في العمل الجماعي واطر ذلك في تحقيق الأهداف التنظيمية<sup>30</sup>.

### الاعراف والتوقعات:

صد بالاعراف تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة<sup>31</sup> اما التوقعات التنظيمية فتتمثل في التعاقد السيكولوجي غير المكتوب والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة كلا منهما من الاخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من الرؤوسين، والرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من الزملاء الاخرين والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>32</sup>.

### الرموز:

يمثل الرمز علاقة خاصة بمعلومة تتعلق بالنظام الثقافي كنمط اللباس، المكافات والعلاقات التي تميز نظام المشاركة في النشاط الرمزي للمؤسسة ويبرز تطور الرموز والإشارات<sup>33</sup> إلى درجة تصبح مشاهدة للثقافة احيانا تمثل الرموز مرجعية المؤسسة في تكيفها وتلاؤمها مع البيئة فالرمز ذلك الذي يحمل في طياته معنى معين وتبرز الرموز في عدة مجالات: تبرز من خلال الهيكل التنظيمي فهي تميز النظام العام للمؤسسة كما تعكس المستوى الحضاري للمؤسسة<sup>34</sup> تبرز في اساليب ظهور المؤسسة ابعاد البيئة الخارجية في قوانين السلوكيات الداخلية للمؤسسة في هيئة و ترتيب الفضاء المكاني و في خطابات المؤسسة.

### الطابوهات (المنوعات):

وهي ما تود المنظمة إخفاؤه ورفضه وتعني المواضيع التي يجب عدم الخوض فيها او الكلام عنها او تداولها داخل المنظمة، وهي نتاج لتجارب ماساوية مرت بها المنظمة، كإخفاقات بحارية، مدير فاشل، والتي من شأنها إحداث اضطراب في صورة العاملين داخل المنظمة وكذا الصورة الخارجية للمنظمة<sup>35</sup> على اداء العاملين والمنظمة ككل.

### الأساطير:

تعتبر الاسطورة رواية من تمثيل اشخاص خياليين<sup>36</sup> ويمكن تعريفها باها: "المعتقدات المشبعة او المحملة بالقيم والمبادئ التي يعتنقها الناس والتي يعيشون بها او من اجلها ويرتبط كل مجتمع بنسق من الاساطير بعيد عن الصورة الفكرية المعقدة التي تتضمن في الوقت نفسه كل النشاط الإنساني"<sup>37</sup> فهي عبارة عن احداث ماضية، الهدف منها نقل او تدعيم بعض القيم لدى عمال المؤسسة، فهي تحمل تعليما لافراد المنظمة في شكل صور مثالية عن اشخاص غير محددين سبق لهم ان حققوا نتائج مرضية بالمنظمة، ويسمى الاشخاص الذين تنسب إليهم هذه الاساطير بابطال المنظمة<sup>38</sup>.

### الطقوس او الشعائر:

إن الرموز تولد الطقوس بشكل يجعلها تحقق: تطوير الشعور بالانتماء إعطاء أهمية للاحداث التي تحمل القيم الاساسية تثبيت و بقاء الثقافة و ذلك لتفادي التقلبات الناجمة عن تقلب الاماظ.

نخص الطقوس حجم معين من الأفعال اليومية وهو ما يجعل اغلب النشاطات اليومية يمكن ان تكون شعائرية كل من طريقة الكلام والكتابة وكيفية مقاطعة محادثة ومناداة الافراد وكذا طريقة تحضير وتسيير الاجتماعات كلها عناصر بإمكانها ان تقنن اكتساب قيمة شعائرية؛ كما تعتبر بعض الأفعال من أفضل الشعائر في المؤسسة وتعتبر كعمود ممتاز في تثبيت الثقافة منها الوجبات الجماعية التي تتناول في المؤسسة من طرف المسؤولين مع مرؤوسيههم وكذا الخرجات الجماعية للمطاعم للإطارات مع نواب مدراءهم، كما تعتبر ايضا التجمعات مواقع واماكن شعائرية غنية بالمعاني كممارسة الرياضة الجماعية في نهاية الاسبوع مثلا ولقد اوصى Peter و waterman بالعودة إلى هذه الممارسات كوكها تعطي وتبرز قيمة كبيرة وبشكل بارز للقيم الاساسية للمؤسسة.

### الإشاعات:

من التشكيلات الرمزية لثقافة المنظمة بحد الإشاعات والتي تعتبر اخبارا لا اساس لها من الصحة، تكون في شكل سيناريوهات خيالية توفر نوعا من الترويح وإزالة القلق وحالة عدم اليقين لدى العاملين في المنظمة، وهي تعتبر نوعا من الأساطير المتداولة يوميا في المنظمة.

#### ة المؤسسة وأثرها على الأداء:

لقد دلت الدراسة التي قام بها الباحثون على ضرورة ان يتمتع كل منهج متميز للتنظيم على سبعة متغيرات على الأقل: الهيكل، الاستراتيجية، الموظفين، نمط الإدارة، الانظمة، المهارات، القيم المشتركة (الثقافة التنظيمية) وقد خلصت الدراسات إلى الأهمية القصوى للثقافة التنظيمية وتأثيرها على تحقيق اداء مميز ويمكن تلخيص هذه الأهمية في ما يلي<sup>39</sup> :

لقد تبين ان المنظمات التي ركزت على الاهداف المادية والمالية لم تحقق النجاح بنفس المستوى الذي حققته المنظمات التي ركزت على إرساء ثقافة تنظيمية قوية وتحديد مجموعة من الاهداف والقيم تعطيها المكانة البؤرية في التعامل.

تؤثر الثقافة التنظيمية على تصميم الهيكل التنظيمي والتي لها القدرة على تنميط الاداء، تؤثر الثقافة التنظيمية على كفاءة العمل الإداري، وجعل القائد يعمل على إيجاد الرموز والقيم والأساطير واللغة والمعتقدات إلى جانب الجوانب المادية والملموسة للمنظمة إيجاد نوع من الاستقلالية لدى العاملين تمكنهم من الإبداع والابتكار مما يؤثر على كفاءة ادائهم كما سبق يتضح لنا جليا ان الكثير من السمات السابقة يمكن ان تمثل نوعا من القوة الدافعة للأفراد والمنظمة إضافة إلى التأثير الواضح للثقافة التنظيمية على الممارسات الإدارية خاصة تلك المرتبطة بالأفراد في مقدمتها وظيفة التو .

#### ثقافة المؤسسة والتغيير:

إن نقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والاداء المتوقع ودفعها داخل ارجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها

يجري التفكير في انسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة للتلاءم مع التحولات المستمرة. تعتبر عملية التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغيير.

يهدف التشخيص الثقافي إلى فهم شامل لكل ما يهم المؤسسة ووجودها، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق ... وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح<sup>40</sup> ، إضافة إلى الاكتشاف السريع والدكي للأمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي إيجابي<sup>41</sup> . إن التشخيص الكامل يتعرض لجميع العناصر الداخلية (المتعلقة بالبيئة الداخلية) ، والخارجية (البيئة الخارجية) وفق:

- مدى صحة المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة.
- مدى شمول وتكامل وظائف الثقافة التنظيمية.
- قابلية الثقافة التنظيمية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة إن التغيير يحتاج إلى بيئة ديمقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، جيل له الاستقلالية وروح المنظم والاعتماد على النفس، الحاجة العالية للإبجاز، الميل إلى المخاطرة، متحر الفكر، ولا بد أن تنعكس هذه القيم على أدائه وعلى سياسة المؤسسات التي يعمل بها كمدير أو منظم<sup>42</sup> .

#### مقاومة تغيير ثقافة المؤسسة:

يمثل التسيير بالقيم طريقة واضحة لإدخال التغيير الثقافي بالمؤسسة، غير أن إعطاء الوقت غير الكافي للموارد المتعلقة بالجوانب الإنسانية الخاصة بطريقة التفكير

والتسيير للاستجابة تعتبر من اكبر الاخطاء التي تشترك فيها اغلب المؤسسات التي تعرف تغيرات كبرى.

إن الكلام عادة عن تسيير او إحداث تغيير تنظيمي عموما وإحداث التغيير الثقافي من خلال التسيير بالقيم إنما يعني بصورة خاصة مقاومة التغيير، فإذا لم توجد اية مقاومة فهذا يعني انه لا يوجد تغيير نسيره، ومنه يمكن القول ان إحداث التغيير يستوجب فرض القيم والمعتقدات من الاعلى اي من القمة وتوفير الشروط الانفعالية والسياسات التي تسمح بالتغيير او بتخفيض العراقيل وتنعكس مقاو التغيير في عدة مظاهر منها القلق، والتصرف بعدوانية، والإضرابات، وعموما تظهر مقاومة التغيير إما في شكل مقاومة ضمنية كفقدان غير مباشر للتحفز، او شكل مقاومة مؤجلة قد تظهر بعد اسابيع او بعد سنوات، مما يتطلب في هذا الشكل يقظة كبيرة لأنه يعتبر اصعب شكل للمقاومة من حيث التمييز.

يبرز اهتمام المسيرين بشكل جدي بمقاومة التغيير من خلال الاستماع للعناصر المضادة، وتحليل استجابة الأفراد و تقبل الانتقادات البناءة، كما لا يجب ان تؤخذ ابدا باهما انتقادات منافية للصواب او سيئة النية لقد اكتشف لوين Lewin<sup>43</sup> نوع جيد لحل المشاكل التي تختص بـ"الفعل بالتعلم" وتعتبر العبارة المفضلة التي تلخص تماما جهوده العلمية "إن اكثر ما يمكن تطبيقه هو بعض احسن النظريات" ونوجزها في ما يلي:

مراحل التغيير: من بين اهم إسهامات لوين Lewin هو تحليله لمراحل التغيير الثلاث والتي اصبحت إحدى النظريات الكلاسيكية للتغيير. فعملية التغيير المخططة تتضمن ثلاث مراحل: الدوبان، التغيير، الاستقرار كما لقد Lewin المقاومة بكتلة جليدية حيث يجب على مسؤولي التغيير إذابة الاتجاهات والمشاعر التي تعيق التغيير الحقيقي، اما المرحلة الثانية فهي صدمة إعادة بير السلوك، وهذا بتوفير عمليتين مشجعتين لنجاح ذلك هما: اكتشاف الفرد مخططه من خلال الحصول الدائم على معلومات صحيحة بشكل مستمر، تم عليه بعد ذلك تحديد مختلف طرق الفعل او التصرف، وبمجرد ما يستقر مشروع

التغيير يصبح من الضروري وجود قواعد وافعال مهائية بدلا من قواعد وافعال مؤقتة، وفي المرحلة الثالثة وتعتبر مرحلة تكوين او إنشاء التغيير.

#### ثقافة المؤسسة الجزائرية:

فيما يخص الجزائر فانه اجريت عدة دراسات و بحوث ميدانية ترتبط بتاثير الثقافة على القيادة التنظيمية<sup>44</sup> من بينها بحث زمان (1989) الذي خلص فيه إلى ان المنظمات الجزائرية اكثر مركزية من المنظمات البريطانية و الفرنسية و تشمل بحثه هذا 151 منظمة من الجزائر و بريطانيا و فرنسا، و تتميز المؤسسات الجزائرية بعدة جوانب مرضية منها غياب ثقافة تنظيمية قادرة على التكيف مع محيط في تحول مستمر و الاستجابة للتغيير و التعلم منه مما من شأنه ان يحسن من الإنتاجية .  
ينعكس التصور الثابت "الستاتيكي" الهيكلي للابعاد التنظيمية في النقاط التالية:

- التصور الهيكلي المفرط.
  - وضع ميكانزمات قانونية محكم هياكل تنظيمية بدلا من ان تساهم في ديناميكية العلاقات السلوكية.
  - عملية لا مركزية اتخاذ القرارات لم تتجاوز في الواقع تفويض بالإمضاء في مجالات محدودة مما جعل عمل القادة المسيرين محدود و ضيق.
  - عدم التفريق بين "القيادة" كهيكل تنظيمي و "القيادة" كسلوك و سياق تاثير بادخال التغيير التنظيمي بدون مقاومة جادة للأفراد.
  - غياب ديناميكية اجتماعية في العلاقات التي تربط القادة (الرؤساء) بالإنتاج.
- إن هذه الصفات البارزة للسلوك التنظيمي في المؤسسة الجزائرية هي محصلة تطور ثقافي للمجتمع الجزائري و مؤسساته الاقتصادية و هي:

- مرحلة ما قبل الاستعمار الاستيطاني - مرحلة الاستعمار الاستيطاني -  
مرحلة الاستقلال وما محتويه من تشريعات و تنظيمات في مجال تنظيم المؤسسات (التسيير الذاتي، التصحيح الثوري، التسيير الاشتراكي، وما تتضمنه من تشريعات وإصدار قوانين لتسيير المؤسسات و مرحلة إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات) إن



ما تميزت به هذه التغيرات التنظيمية في الجزائر هو تغير في القوانين وإصدارات لقرارات اي طغت على هذا التغيير كان إيديولوجي اكثر بعيدا عن معرفة ثقافة المجتمع والنماذج الثقافية التنظيمية التي بامكانها ان تحقق بجناح المؤسسات الاقتصادية العمومية في الجزائر.

إن غياب ثقافة تنظيمية فعالة في المؤسسات الجزائرية قد تعتبر من بين اسباب الازمة التي تعيشها الجزائر و على المستوى التنظيمي مما اضطر البعض منها إلى ابوابه وذلك لعدم قدرتها على التكيف مع التغيرات السريعة على عدة مستويات مما يخلص بنا إلى القول ان الثقافة التنظيمية الفعالة هي التي تمكن المؤسسة مواكبة التغيرات والتطور الحاصل في شتى الجوانب للمنظمة ومن تحقيق التكيف مع محيطها و بالتالي تحقيق اهدافها وهذا لا يتحقق إلا بالتسيير الايجابي للموارد البشرية من خلال توجيه السلوك التنظيمي إلى تحقيق الكفاءة.

كما ظهرت قيمة "عدم إتقان العمل" في العمل و الإنتاج مما يعكس كثرة العيوب و الأخطاء في المنتجات، وظهر كذلك سلوك التظاهر بالقيم الدينية و ساد عدم الاتساق بين الأقوال والأفعال وظهرت كذلك قيم لدى الرؤساء كضعف الإحساس بالمسؤولية وبدل الجهد لتظهير العمل و ظهور عدم وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وظهرت قيمة "محاولة اغتنام الفرصة قبل ضياع الوقت" هذه بعض القيم السلبية التي تطغى على المؤسسات الجزائرية لا تستثنى منها كذلك، و كشفت الباحثة قيم سلبية اخرى كثيرة ظهرت في المؤسسة العربية عموما كعدم الانضباط في العمل وغيرها من مؤشرات عدم الانتباه للعمل كما اجريت دراسات اخرى في نفس السياق اي لدراسة المظاهر السلوكية في القيادة في المؤسسة المصرية<sup>45</sup>، وكما توجد بعض الدراسات حول المؤسسة الجزائرية كذلك التي اجراها بوفلحة غياث<sup>46</sup>.

لقد كشف بوفلحة غياث في دراسة حول العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم في المؤسسات الصناعية الجزائرية عن بعض المظاهر التي تعيق تحقيق الفعالية في المؤسسة الجزائرية<sup>47</sup> كالنظرة التقليدية لعمل المرأة مسالة الاختلاط بين الجنسين

في العمل و ظاهرة عدم احترام الوقت و الماضية على العمل خاصة للأفراد النازحين من الريف و كذا اعتماد اوقات فضفاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر... الخ) و كثرة التغيب بدون ساء إندار لظروف اسرية او مناسبات عائلية او مناسبات موسمية كيوم الحزن وذلك عن طريق الاستفادة بعطلة قانونية او رخصة مرضية او عطلة بدون مقابل كما وجد الباحث أن الغيابات تكثر ايام السوق الاسبوعية او لوجود مباراة رياضية دولية مما يجعل هذه الاسباب كاعذار تغيب عن العمل وهذا إن دل على شيء يدل على ان المحيط الثقافي و قيم الفرد ذو اثر كبير في تحديد وجه اهمية الوقت في العمل.

كما وجد الباحث مظاهر اخرى في اوساط العمل كعدم الانضباط والصراع الموروث بين القبائل و إهمال إجراءات الامن بسبب عدم التعود على الاعمال الصناعية والمخاطر المحيطة بها وغيرها من المشاكل او المظاهر التي تعيق وتعقد مهمة الإدارة والمسيرين.

مما سبق نخلص إلى انه مشكلة التسيير في الجزائر لا يمكن فصلها عن القيم التي يجب ان نظورها نحو السلوك التنظيمي الحديث كما يتطلب تطوير المنظمات وإدارتها دراسة نسق القيم التي تحدد بحاج الاسس و المبادئ العلمية للإدارات. إن البحوث الجزائرية ضعيلة جدا في ميدان دراسة نسق القيم الاجتماعية وعلاقتها بإدارة المنظمات مما يعكس نقضا ملحوظ في المعلومات الخاصة بالمؤثرات والاجهات الاجتماعية الثقافية المحددة للسلوك التنظيمي والتي تسمح وفقها بتكييف النظم التسييرية المستوردة من جهة وتعديل سلوك الفرد الجزائري بمتطلبات التنظيم الحديث ومنه نستنتج أن تطوير وتحديث المنظمات الجزائرية ونظم تسييرها وجعلها في مستوى الكفاءة والفعالية المطلوبة امر يتحتم معرفة الإطار الفكري والاجتماعي والثقافي للفرد الجزائري وتطويره ليتلاءم ويتفق مع السلوك التنظيمي الحديث.

### السلوكيات البيروهرابية في الإدارة الجزائرية

إن البيروقراطية حسب تعريف فيبر Weber هي الوسيلة الحيادية للتحكم كما تتميز بالدقة لاستعمالها في خدمة أي مصلحة سياسية، اقتصادية... الخ<sup>48</sup>.

غير أن البعض ذهب إلى أن الجهاز البيروقراطي هو عبارة عن وسيلة في خدمة سلطة الدولة التي بدورها ما هي إلا سلطة الطبقة الاقتصادية السائدة أي البرجوازية بالمفهوم الواسع وهو ما ذهب إليه ماركس واركه انجلز و تروسكي..

تصنف لمغنيه لزرق<sup>49</sup> أعضاء الإدارة الجزائرية إلى : البرجوازية التثاقراطية التي تحتل المناصب العليا وأعضاء البرجوازية الصغرى التي تحتل أدنى ووسط السلم الإداري إن وجود معارضة بين هذين الطبقتين سبب عدم الانضباط في الإدارة أيضا عن عدم تكيف الإدارة الجزائرية مع النظام البيروقراطي الذي تطمح إليه عرقلة التحكم الفعال في السلطة.

إن المؤسسات الجزائرية تسودها عدة نسق معقدة أساسها العلاقات الشخصية وهي بمثابة تحالفات يصعب تحديدها تعمل داخل وخارج الجهاز الإداري الرسمي ومنه فإن التحالفات الطبقيّة هذه تشكل روابط ضعيفة جدا بين الإدارة ومحيطها وهي تعتبر القوانين الرسمية السائدة في المؤسسة الجزائرية.

ما يسود في المؤسسة الجزائرية هو نظام يشككي منه كل فرد جزائري وفي نفس الوقت يشارك فيه كل فرد فالمؤسسة الجزائرية قائمة على تواجد ثقافتين واحدة حديثة والآخرى فالأولى أوربية تخص نخبة ذات اتجاه غربي وهي المسيطرة على جهاز الدولة، والثانية محلية تخص مجتمعا هامشيا أما الموظف الذي يتحكم في الثقافتين فهو الذي يحاول أن يملا الفراغ بين العقلانية الحديثة و المجتمع الهامشي مستعملا في ذلك الثقافة التقليدية في تعامله مع المجتمع الهامشي والثقافة الغربية رؤسائه.

إن العلاقة بين مكاتب إدارتنا هي عبارة عن تحالفات شخصية والمباشرة التي يجمع وتفرق "المجتمع الهامشي" هكذا يحدد وضعية الإطار الجزائري في المؤسسات الوطنية بالعلاقات الشخصية مع بعض العائلات المسيطرة على هرم المؤسسات في حين لا يحدد وضعيته وفق كفاءته وما إن تسيير المؤسسات يخضع لسلطة

العائلات حيث مصالحها الخاصة، فكل الطاقات البشرية لا تنتمي إلى هذه التحالفات الشخصية "مهدر و تعاق" أيضا هذه التحالفات على نفس الجهة، نفس المجموعة، وغيرها من التركيبات الممكنة المتواجدة على مستوى إدارة مختلفة القطاعات.

الآن يمكن القول إن سير الإدارة في الجزائر هو محصلة صراع ثقافتين الثقافة الأولى وهي السائدة وهي ثقافة مجتمع مازال متمسكا بمبادئ الحياة الجماعية أين تعتبر الكلمة وعلاقة الرجل لرجل هي الضمان الرئيسي لاية معاملة .  
أما الثقافة الثانية فهي قائمة على مبادئ تنافى مع المبادئ الجماعية فهي ثقافة المجتمع البرجوازي الأوربي الذي تسوده علاقات ذات طابع جاف وتجرد من قيمة العلاقات الشخصية والإنسانية ومنه فإنه يمكن القول ان المصالحة بين هذه الثقافتين المتصارعتين قد يكون السبيل إلى بحنب فعالية للتسيير الإداري في الجزائر.  
اخلاصة: إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم وتفسير سلوك الأفراد، وبسيكولوجياهم، والقيم التي يؤمنون بها، فاهمية الوقت، السلوك المنظم، المثابرة، الرغبة في الإنجاز، الإرادة وإتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في اي ميدان، وان كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال والتنبؤ بهذا السلوك والتحكم فيه، وبناءاً كل هذه المعطيات، يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الافراد.

## الهوامش:

- <sup>1</sup> - دافيتس ونلسون، ترجمة تحية السيد عمارة، استراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، دار الفجر للنشر والتوزيع، 1995، ص 131.
- <sup>2</sup> - أندرو سيزلاني، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1991، ص 463.
- <sup>3</sup> - يعتبر Kennedy و deal أول من تناول هذا المفهوم في كتابهما "corporate culture" الصادر في 1982.
- للمزيد أنظر ARCHIER et SERIEY, l'entreprise de troisième type.
- <sup>4</sup> - بروش زين الدين و قاسمي كمال، إدارة التغيير وعلاقته بثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، المسيلة يومي 03 - 04 ماي 2005، ص 06.
- <sup>5</sup> - عبد الله البريدي، نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور - دراسة استطلاعية -، مداخلة مقدمة ضمن المؤتمر التقني الثالث، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني، الرياض أيام 11 - 14/12/2004، ص 01.
- <sup>6</sup> - File : //A : culture d'entreprise.htm
- <sup>7</sup> - Gilles Bressy et Christian Kankoyt, Economie d'entreprise, 4 éditions Dalloz. Paris, 1998. p 513.
- <sup>8</sup> - Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990, P122.
- <sup>9</sup> - T.E. Deal & Kennedy corporate cultures, in Jesper S.Pedersen & Jesper S.Sorensen, organizational cultures in theory & Practice (England Gower Publishing co, 1989 / P2.
- 10 - أحمد سيد مصطفى، الأسعار الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، المؤتمر السنوي الثاني لإستراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، القاهرة: مركز وايد سيرفس، 1992، ص 217.
- 11 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل عمان، الأردن، 2003، ص 310.
- 12 - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 406.
- <sup>13</sup> - John P. Kotter, et James L. Heskett, Op.cit, p : 23.
- <sup>14</sup> - Loc. it.
- 15 - علي عبد الله، التحولات وثقافة المؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول الاقتصاد الجزائري في الألفية الثالثة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة البليدة، أيام 20 - 21 ماي 2002، البليدة، ص 225.

- 16 - تشارلز وجاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، الجزء الأول، ترجمة ومراجعة، رفاعي محمد رفاعي ومحمد سيد أحمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 658-659
- 17 - مصطفى محمود أبو بكر، دليل التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الاستراتيجية، ص 145.
- 18 - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، أهمية البعد الثقافي وأثره على فعالية التسيير، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة المسيلة، ص 06.
- 19 - علي عبد الله، مرجع سابق، ص 226.
- <sup>20</sup> - John P. Kotter, et James L. Heskett, Op.cit, p: 37.
- <sup>21</sup> -Ibid, p: 39.
- <sup>22</sup> - Toom Peters et R. Waterman, Op. cit, p:121.
- <sup>23</sup> - John Kotler et James L. Heskett, Op.cit, p: 57.
- <sup>24</sup> - John P. Kotter & James Heskett, « culture performance », P60.
- <sup>25</sup> - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 03.
- <sup>26</sup> -M.Bosche,op-cit, p32.
- <sup>27</sup> -M. Thevenet, J-L-Vachette,culture et comportements, vuibert, Paris,1992, p :217.
- <sup>28</sup> -Ibid, p:73.
- 29 - محمود سلمان العميان، ص 312.
- 30 - المرجع نفسه، ص 312.
- 31 - أحمد بوشنافة وأحمد بوسهمين، مرجع سابق، ص 03.
- 32 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق ص 313.
- <sup>33</sup> - M. Thevenet, J-L-Vachette, op-cit, p :75.
- 34-علي الشريف، الإدارة المعاصرة، الإسكندرية، الدار الجامعية: طبع؛ نشر؛ توزيع، 2000، ص108.
- <sup>35</sup> - Philippe Schewbig, Les communications de l'entreprise, MC GRAW – HILL; Paris 1991. P 44.
- <sup>36</sup> -Dictionnaire de la langue française: Institut pédagogique National, Alger P 52.
- 37 - كمال قاسمي: المقومات والمعوقات الثقافية لتطبيق نظامي إدارة الجودة الشاملة والايزو 9000 في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، جامعة المسيلة تحت إشراف د. زين العابدين بروش، 2003 ص 19.
- <sup>38</sup> -GILLE Bressy & Christian Konkoyt: OP. Cit P 53.
- <sup>39</sup> - عثمان حسن عثمان، دور ثقافة المنظمة في تحقيق النجاح والتميز، ص 07.
- <sup>40</sup> - محمد الطاهر بوباية، مرجع سابق، ص 43.
- <sup>41</sup> - عبد الله البريدي، لماذا نشخص الثقافة التنظيمية، مجلة التدريب والتقنية، المؤسسة العامة للتعليم الفني والتدريب المهني، العدد 73، مارس 05، الرياض، السعودية، ص 53. أنظر موقع [www.gotevot.edu](http://www.gotevot.edu)

<sup>42</sup> - D.R Dension corporate culture & organisational (N.Y John waley & Sam. 1990/P5).

نقلا عن علي عبد الله: التحولات وثقافة المؤسسة، مرجع سابق، ص13.

<sup>43</sup> - Daniel Mercure, la culture en mouvement : nouvelles valeurs et organisation, collection satiété et mutation, 1992.p 177.

<sup>44</sup> - مصطفى عشوي و سعيد لوصيف، مرجع سابق، ص: 277.

<sup>45</sup> - نفس المرجع، ص: 192.

<sup>46</sup> - نفس المكان.

<sup>47</sup> - طاهر أجغيم، إنتاجية العامل الجزائري و الشخصية المنتجة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد18، ديسمبر 2002.

<sup>48</sup> - خليفة بوزيرة، السلوكيات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية، الملتقى الثقافي، مرجع سابق، ص:

70.

<sup>49</sup> - نفس المرجع، ص: 71.