

لا نتحدث عن تأثير الثقافة على التسيير بالمؤسسة الاقتصادية يجب أن نفهم جيدا أن هذا يكون من خلال ثقافة المؤسسة، التي تعتبر الثقافة الاجتماعية من أهم مكوّناتها، وهذا يجزئنا إلى مفهوم ومحتوى هذه الثقافة والعلاقة بينها وبين الثقافة الاجتماعية، " والثقافة بمفهومها الواسع تشمل ذلك الجزء من البنيان الكلي للفعل الإنساني وتناحجه " (الجوهري، 1991)، أما بالنسبة لثقافة المؤسسة فيعرفها BOUSSEMAN على أنّها "نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي

تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، وهي المحصلة الكلية للكمية التي يفكر ويحلل بها أعضاء فاعلين بالمؤسسة " (مقدم، 1991) أما شيان فيري " بأنها مجموعة من المبادئ الأساسية اخترعتها أو اكتشفتها أو طورتها الجماعة أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الاجتماعي والتي أنتجت فاعليتها كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها " (مقدم، 1991)، في حين يرى (A.BELTRAN & M.RUFFAT) " بأن ثقافة المؤسسة تتألف من مجموعة القيم والمعتقدات والمعايير المنتجة من طرف مجموعة من أجل إزالة كل المشاكل والتألق الخيط " (BELTRAN

& RUFFAT, 1991)

ومن خلال هذه التعاريف يظهر أن ثقافة المؤسسة هي نتيجة أو محصلة تفاعل المؤسسة محيطها الاجتماعي والثقافي المتواجدة به، والتي تظهر من خلال سلوك وتصرفات الفاعلين بالمؤسسة التي تترجم بدورها قيم ومعايير ثقافية واجتماعية معينة. ورغم أن التأثير بين المؤسسة ومحيطها عملية تبادلية ذات اتجاهين إلا أن ما يهمنا من خلال الطرح هو النظر إلى العناصر الثقافية في شكل مدخلات، حتى نبرز مدى تأثيرها على ثقافة المؤسسة وبالتالي على عملية التسيير بماتة المؤسسة .

2- مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية:

لكي نفهم العلاقة بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المؤسسة، علينا أن ندرس العناصر والمكونات الثقافية للمشكلة لثقافة المؤسسة، وذلك حتى نتكّن من المقارنة بين النمطين الثقافيين، وبالتالي إلى النقاط المشتركة بينهما.

إن معظم الدراسات التي تناولت هذا الموضوع قام بها علماء مختصين في علم اجتماع والانثروبولوجيا، ذلك أن المكونات والخصائص الثقافية للمؤسسة، تشبه إلى حد كبير تلك الخاصة بالخصائص الموجودة في المجتمع، الشيء الذي أدى بمؤلاء العلماء والباحثين إلى اعتبار المؤسسة

## العلاقة بين الثقافة والتسيير

أ. حنينش مليش كوكة

أستاذة مساعدة - جامعة البليدة

### •Résumé

La culture des individus représente une partie intégrante de la culture sociale car les traditions, les croyances et les tendances intellectuelles ainsi que les autres éléments constitutifs de la culture permettent de distinguer les sociétés et les groupes. Cela pourrait être valable pour les sous-systèmes et, entre autres, l'entreprise économique qui constitue un corps social dont ses limites avec son environnement ne sont pas étanches ce qui lui permet d'interagir avec son environnement externe et ses différentes composantes.

Cette réalité que les occidentaux ont bien comprise et mise en évidence, a incité les chercheurs à lui accorder une importance accrue dans les différents domaines d'organisation et de gestion en focalisant sur le volet culturel de l'entreprise et son impact sur sa gestion. En revanche, l'étude de ces aspects dans les PED en général et l'Algérie en particulier, reste très mitigée bien qu'une bonne partie des difficultés rencontrées par les entreprises de ces pays trouvent leur explication dans ces aspects culturels.

1- Si on prend le cas de l'Algérie depuis l'indépendance à ce jour, nous trouvons plusieurs modèles de gestion, depuis la GSE en passant par le modèle bureaucratique confronté toujours à la sous-gestion de ses institutions et organisations C'est pourquoi nous tenterons par cet article de répondre aux interrogations suivantes : A quel point l'aspect culturel de l'entreprise algérienne pourrait -t-il influencer sur son organisation et sa gestion ?

2- Quelles sont les caractéristiques culturelles de l'entreprise algérienne ? Cette culture reflète-t-elle un mode d'organisation et de gestion particulier ?

نفس إلى العناصر السالفة الذكر مكون آخر في ثقافة المؤسسة وهو الطقوس، والتي ترتبط عادة في الحياة الاجتماعية بالجانب الديني للأفراد، وهي عبارة عن ممارسات تقليدية ذات طابع رمزي، بينما الدور في المؤسسة إلى ممارسات عادية مقصودة تحكمها قواعد وقوانين رسمية وغير رسمية، مثل الاجتماعات بمناسبة معينة. في غالب الأحيان يكون الهدف منها تنشئة أعضاء المؤسسة، إدماجهم وتطوير شعورهم بالانتماء لها، وهذا يجب المؤسسة مختلف الصراعات الداخلية التي من شأنها أن تنشأ عن صعوبة التكيف أو الاندماج في محيط العمل، وبالتالي التفرغ إلى العمل والابتكار، كما أن الشعور بالانتماء للمؤسسة يجعل الأفراد العاملين يشعرون بأنهم جزء من هذه المؤسسة وبالتالي توحد أهدافهم مع أهداف المؤسسة.

وإذا أردنا البحث في العناصر السالفة الذكر أي البدايات الأولى لتشكيلها والأشخاص الذين ساهموا في ذلك فأنا نرجع إلى تاريخ المؤسسة، هنا نكون بصدد البحث في مكون آخر هام في ثقافة المؤسسة كونه يعتبر المصير الرئيسي لبقية المكونات ألا وهو تاريخ المؤسسة.

وتعتبر مرحلة التأسيس مرحلة هامة في حياة المؤسسة، ذلك أن المؤسسين في هاته المرحلة يعملون على إرساء أفكارهم واعتقاداتهم ويطبعون المؤسسة بصمتهم الخاصة والتي تستمر طيلة مسار حياتها والكثير من المؤسسات ارتبطت قيمها وهويتها بشخصيات مؤسستها مثل مؤسسة **FORD**، أو **RENAULT**.

ولما نتحدث عن التاريخ نتحدث أيضا عن ظروف التأسيس. مختلف أنواعها السياسية، الاجتماعية الثقافية والتي تعكس بشكل مباشر على قيم وثقافة المؤسسة، فمثلا إذا تم إنشاء المؤسسة في منا وطروف تدعوا إلى عمارة التلوث والحفاظ على البيئة فان ذلك ينعكس على قيم المؤسسة بالحفاظ على البيئة الخارجية للمؤسسة.

هذا بالنسبة للعناصر والمكونات المعنوية لثقافة المؤسسة والتي نستطيع أن نظيف لها اللغة خاصة أن هناك مؤسسات توظف أفرادا من جنسيات مختلفة وبالتالي لغات وثقافات مختلفة. واللا تشير إلى تلك المنظومة من المعاني والتي تستخدم لنقل الأفكار والمعاني الاجتماعية إلى داخل المؤسسة وبالتالي يمكن القول أن ثقافة المؤسسة هي امتداد لثقافة الأفراد والمجتمع. ومن هنا تظهر الثقافة الاجتماعية كحقيقة تفرض نفسها داخل المحيط الداخلي للمؤسسة.

أما بالنسبة للعناصر المادية لثقافة المؤسسة فتمثل في مختلف الرموز المادية الثقافية مثل شعار المؤسسة (Logo) الذي يرمز إلى هوية المؤسسة، شكل المباني، شكل ولون لباس العمل الذي يرمز إلى هوية المؤسسة، شكل شعار المؤسسة، حتى طريقة تجهيز قاعة استقبال الزوار توحى بثقافة المؤسسة ف

مصغر خاص (micro Cosme). وهذا يجعل عملية التغير الثقافي في المؤسسة عملية صعبة، ليس فقط بالدول المتخلفة، وإنما كذلك حتى في الدول المتقدمة، حتى أننا نجد بعض المؤسسات تستعمل أسلوب التغير بالصدمة أو التغير عن طريق التهديد والإجبار كآخر حل لعملية التغير. لذا نجد أن البحث في مجال التغير التنظيمي قد اقترن بالبحث في موضوع ثقافة التنظيمية.

ومن أهم العناصر المشكلة لثقافة المؤسسة والمتفق عليها من طرف الكتاب والباحثين في هذا المجال نجد: الأساطير و المعروف عنها أنها عبارة عن حكاية خرافية، أو أنها عبارة عن مزيج من الخيال والواقع تستخدم في الحياة الاجتماعية كروايات وقصص لأخذ العبر. لما نتحدث عن الأسطورة في المجتمع شيء عادي، لكن الشيء الذي قد يستغربه البعض لما نتحدث عن الأسطورة في المؤسسة الاقتصادية، أين يكون الاعتماد على العلم والتكنولوجيات الحديثة. رغم ذلك فان الدراسات تؤكد أنه كما توجد الأسطورة في المجتمع فإنها توجد في الحياة للمؤسسة، وذلك من أجل خلق الصورة المثالية لها. و يتحسد ذلك في بعض العبارات المستعملة مثلا: في مجال التسويق مثل عبارة "عملنا الصناعة"، بطل الجودة.... الخ.

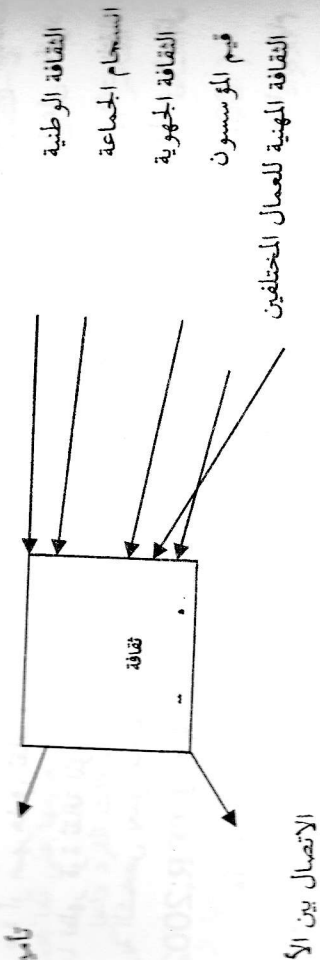
وعبارة عملاق تدل على مخلوق خرافي من صنع خيال الإنسان، وهو يتميز بمجموعة من الخصائص الخارقة للعادة يجعله يتغلب على كل المنافسين، وبالتالي فان استعمال عبارة عملاق لوصف مؤسسة Ford مثلا يجعل خيال الأفراد يجمع بين خصائص المؤسسة وخصائص هذا المخلوق الخرافي ومن هنا تشكل الصورة المثالية لدى الأفراد عن المؤسسة العملاقة التي لا يمكن التغلب عليها من قبل المنافسين، وهذا يمنح المؤسسة ليس فقط ثقة الزبون بها وإنما كذلك ثقة أعضائها بها.

من العناصر المشتركة أيضا بين الثقافة الاجتماعية وثقافة المؤسسة نجد المعتقدات، القيم والمعايير، ويجمع الباحثين على أن هذه العناصر الثلاث هي نتيجة حتمية لكل مجتمع إنساني، سواء كان هذا المجتمع يحتوي على عدد كبير من الأفراد كما في المجتمع أو قليل من الأفراد كما في المؤسسة الاقتصادية. وهذا راجع إلى أهميتها في حياة الأفراد، كونها تحكمهم من فهم مجريات الأمور، كما تعتبر الوجه الأساسي لكل سلوكياتهم وتصرفاتهم، كما تساعدهم على تحديد ما هو مقبول أو مستحسن، وما هو مفروض سواء في المجتمع أو في المؤسسة، وفي هذا الصدد يقول: (THEVENET,1992) " كيف لي أن أتصور قرارا أو سلوكا أو تحركا لا يتخذ سلما من القيم كمرجع له، ذلك أن القيم تسمح بتحديد ما هو مستحسن وما هو مفروض."

جامعة سعد لحطب  
البيضاء

لوي إلى نجاح المؤسسة، بالتالي فهو يركز على الجانب الإيجابي للثقافة فقط، وأن الثقافة هي التي تجعل الأعمال هائلة العناصر مع بعضها البعض بطريقة حلزونية ووفق مراحل متدرجة كما هو مبين في الشكل

### النموذج الثاني



الاتصال بين الأ

الأحداث التي عاشتها المؤسسة

والمسجلة في تاريخها

الشكل رقم: (2) تشكل ثقافة المؤسسة حسب (Ch. DURANT, 2000) قد انطلق في من خلال ملاحظتنا للشكل الثاني نلاحظ أن (Ch. DURANT) في

لتشكل ثقافة المؤسسة من المحيط الخارجي، عكس Kobi الذي ركز على المحيط الداخلي فهو إلى أن ثقافة المؤسسة تتشكل من مزيج من العناصر الثقافية الاجتماعية والتنمطة في الثقافة الوطنية والثقافة الجهوية، الثقافة المهنية للعمال بالإضافة إلى الأحداث التاريخية التي عاشتها المؤسسة والبيئة النظام الثقافي الاجتماعي وهذه العناصر تنتقل إلى داخل المؤسسة على شكل مدخلات تخرج منها لتشكل ثقافة المؤسسة والتي بدورها تؤمن للأفراد الانسجام الداخلي وتسهل عملية الاتصال ولكن هاته النتيجة لا يمكن تعميمها في كل الحالات وهذا تبعا لطبيعة القيم الثقافية المنقولة، بدورها تختلف من منطقة إلى أخرى ومن بلد إلى آخر وكذلك تبعا لقدرة الثقافة التنظيمية في الثقافات الفرعية بالمؤسسة ودمجها في ثقافة واحدة .

كان هناك مثلا: ظهور على الطاولة، هذا قد يوحي بأن هذه الثقافة ثقافة ودودة تهتم بالجانب الإنساني للأفراد ولكن يبقى هذا الأمر نسبي يختلف من مؤسسة إلى أخرى .

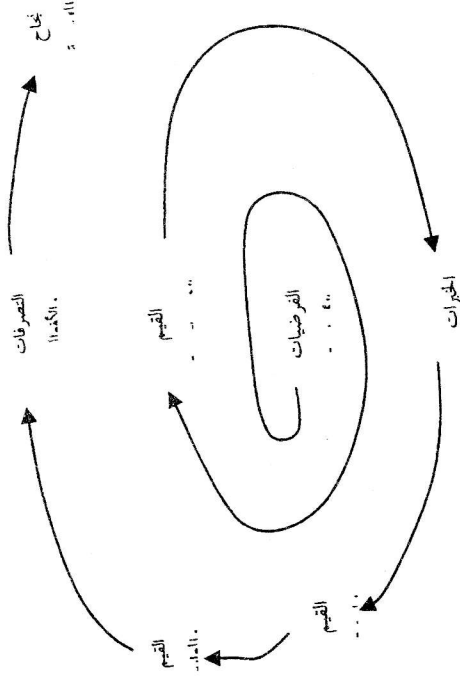
### 3- كيفية تشكل ثقافة المؤسسة:

إن الحديث عن مكونات وخصائص الثقافة التنظيمية يجزنا لا محالة إلى الحديث

عن الكيفية التي امتزجت بها المكونات السابقة الذكر والتي أنتجت لنا ما يعرف بثقافة المؤسسة (culture d'entreprise).

من خلال الدراسات التي تم الإطلاع عليها في هذا الموضوع ارتأيت أن اختار نموذجين مختلفين نوعا ما فيما يخص معالجة النقطة السابقة الذكر ، النموذج الأول ل: (J. M. Kobi) والثاني ل: (Ch. DURANT) مع مخططين توضيحين.

#### النموذج الأول



الشكل رقم (1): شكل حلزوني لتشكل ثقافة المؤسسة حسب (Kobi, 1991)

من خلال ملاحظتنا للشكل التالي نلاحظ أن كوبي في شرحه لعملية تشكل ثقافة المؤسسة أهل المحيط الخارجي في تأثيره على تشكل الثقافة التنظيمية، وانطلق من كون أن العناصر المشكلة لها موجودة بالمحيط الداخلي والتنمطة في الفرضيات الأساسية ، الخبرات ، المعايير والتصرفات التي

إن الإقبال المتزايد من طرف الباحثين - ابتداء من سنوات الثمانينات من القرن العشرين - على هذا الموضوع يعكس إلى حد ما أهمية دراسة و معرفة الجانب الثقافي خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية في المؤسسة ، فمعرفة الجانب الثقافي للأفراد مهم جدا في تفسير سلوكياتهم وبالتالي " تعتبر وسيلة للتنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات ، ذلك أنه عندما تواجههم مشكلة أو موقف معين فإنهم يتصرفون وفقا للثقافة التي يعتقدونها. وعليه فإن معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد تساعد في التنبؤ بسلوكه " ( سلمان العميان، 2004) خاصة الأفراد الجدد في التنظيم ، والذين يستغرقون وقتا طويلا في ثقافة المؤسسة أو الذين يجدون صعوبة في الاندماج، ذلك أنه من الصعب دمج الثقافات الفرعية أو صهرها في ثقافة واحدة في التنظيم رغم أن المؤسسة تحاول أن تفرض ثقافتها على الأفراد. وهنا تظهر قوة ثقافة المؤسسة من ضعفها حيث يرى **J.KOTTER** " في المؤسسة ذات الثقافة القوية الشخص يعمل بمجموعة من القيم و السلوكيات المتطابقة والتي تسمح للأفراد الجدد بالاندماج (J. KOTTER, 2002)"

هذا من جهة، من جهة أخرى فإن دراسة الجانب الثقافي للمؤسسة مهم جدا في قيام المؤسسة بعمليات التغيير التنظيمي ، فلو رجعنا قليلا إلى الوراء أي إلى سنوات الثمانينات من القرن العشرين أين ظهر موضوع ثقافة المؤسسة بقوة في مجال التسيير لوجدنا أن الدافع الحقيقي وراء دراسة ثقافة المؤسسة هو القيام بعمليات التغيير التنظيمي على مستوى المؤسسات الاقتصادية من أجل مواكبة التغيرات السريعة للمحيط الخارجي .

وفي هذا الصدد يقول (J.M. KOBİ) "نحن نعيش اليوم في عالم سريع التغيير، فالصناعيون يبذلون جهودهم من أجل تتبع أكثر فاعل رغبات الزبون لذا نجد المؤسسات الكبرى تبحث دائما عن التغيير والتجديد" (KOBİ, 1991) هذا التغيير يجب أن يصاحبه تغيير في ذهنيات وسلوكيات الأفراد التي تجسد بدورها ثقافة معينة. ولأن التغيير لا يشمل العاملين فقط بل يشمل كذلك المسيرين الذين سيقودون بدورهم هذا التغيير. إن التغيير التنظيمي الحديث يحتاج إلى شخصيات ذات ثقافة مختلفة عن الثقافة التقليدية، تتميز بالحماسة وتطبق مبادئ التنظيم الحديث، الذي يتميز بالمرورة، والحرية، والمشاركة في اتخاذ القرارات والاستثمار في العنصر البشري وهذه عبارة عن ثقافة تنظيمية جديدة تستخدم كأداة للتسيير الإداري تختلف في مضمونها عن الثقافة القديمة المبني على السلطة والخضوع والبناء الهرمي وغياب الحرية واللامركزية في اتخاذ القرارات، وبالإضافة إلى ذلك فإن "ثقافة المؤسسة القوية تسمح على الأقل بتجنب جزء من المشاكل التنظيمية والبشرية والمراقبة... مما

يرجع المسيرين بأخذ القرارات بأكثر أمان" (KOBİ, 1991) . وعليه يمكن القول بأن ثقافة المؤسسة تعتبر نقطة مرجعية لكل فرد في التنظيم رغم أنه " في غالب الأحيان، هذه القيم الثقافية لا تكون مكتوبة، ولكنها مؤكدة ومحددة في حياة المؤسسة فهي موجودة من أجل تجنب فقدان الماضي (التاريخ) للتفكير في أسلوب أو طريقة للتصرف" (KOBİ, 1991)، ذلك أن ثقافة المؤسسة تمنح الأفراد العزم والمعايير التي يرجعون إليها للقيام بأي تصرف أو سلوك أو اتخاذ أي قرار وهذا بالاعتماد على المعايير الماضية، وعليه فإن "ثقافة المؤسسة تخلق معنى وهدف يتطابق و كل عامل في التنظيم فلو لم تكن وحدة الأعمال لأعضائها" (KOBİ, 1991)

5- الثقافة الاجتماعية الوطنية كعامل لثقافة المؤسسة ونمط التسيير لها :

" الثقافة الاجتماعية الوطنية مكون هام في ثقافة المؤسسة والتي يمكن تعريفها على أنها مجموعة العناصر الخاصة بمجموعة إنسانية والتي تشرح نواحي التفكير وأفعال و سلوكيات الفرد داخل الجماعة "

( Ch. DURANT, 2000 )

الأفراد العاملين وتأثيرها على ثقافة المؤسسة والتسيير، يظهر الشركات المتعددة الجنسيات ووجوه فروع لشركات عالمية تنشط في بلدان أجنبية غير البلد الأم ، ذلك أن الثقافة الوطنية تعتبر المرجعيات الهامة في دراسة سلوكيات الأفراد داخل التنظيم، لذلك قام العديد من الباحثين بدراسة الثقافة الوطنية وتأثيرها على الثقافة التنظيمية ، و من أهم هاته الدراسات دراسة هوفستاد (G . HOFSTEDE) ودراسة (PH. D'IRIBARNE) واللتان حاولتا الربط بين الثقافة الاجتماعية لبعض بلدان العالم مع نمط التسيير والتنظيم التابع في مؤسساتها ، بالإضافة إلى دراسة العالم بين الثقافة الاجتماعية للأفراد المنحدرين من بلدان وثقافات مختلفة مع سلوكيات هؤلاء الأفراد التنظيم.

5-1-1 دراسة هوفستاد (HOFSTED)

لقد قام هوفستاد بإجراء دراسة على مؤسسات متعددة الجنسيات ، ركزت هذه الدراسة على الربط بين المؤشرات الخاصة بالثقافة الوطنية و سلوكيات الأفراد داخل التنظيم وقد اعتمد في دراسته أبعاد و مؤشرات رئيسية هي البعد التدريجي للوظائف، مراقبة عدم اليقين، الفرديانية، الجماعية ، الذكورة مقابل الأنوثة.

5-1-1 البعد التدريجي للوظائف (distance hiérarchique)



بأنه للمنتم، لذا نجد العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية تتميز بالتبادلات العادلة، أي أن الفرد يأخذ بالقدر الذي يعطي، وفكرة العدالة هذه تنص على أنه لا يجب أن يجرم الفرد من مجرد جهاه. وأن لا يتم استغلال الآخرين، لذا فإن هذه العلاقات مبنية على احترام كرامة الأفراد، أما فكرة المساواة فتتجسد من خلال عدم التفاوت في المراتب فكل فرد في التنظيم إذا ما أراد التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة يجد كل التسهيلات لذلك.

### 3-2-5 البلدان المنخفضة و (منطق التراضي)

يرى دريارن أن العلاقات في المؤسسات هولندا (البلدان المنخفضة) تخضع إلى عادات وتقاليد هذا المجتمع خصوصياته الاجتماعية والسياسية ومن أهم هذه الخصوصيات هي الديمقراطية بالتراضي وتلص هذه الفكرة على أن المجتمع يتكون من عدة كتل اجتماعية منفصلة عن بعضها البعض وكلاهما حقوقها الخاصة، ورغم ذلك فهي تكون ركائز المجتمع لذا يكون اجتماعها ضروري لوجود وتوحيد البنية الوطنية عن طريق الاتفاق المسبق بين مختلف الكتل الاجتماعية من كاتريك وروستانت، أرندكس، الأحرار والاشتراكيون من أجل قيادة البلاد، وتحاول كل كتلة فرض نفسها والحصول على المكانة المستحقة عن طريق الحصول على الحق في تسيير عددا من المنشآت الوطنية (مدارس، أحزاب سياسية، مستشفيات، قوات البث الإذاعي والتلفزيوني) وكذلك من خلال تسيير الشؤون العامة للوطن وكل هذا يتم عن طريق التراضي بين مختلف الكتل الاجتماعية السابقة الذكر واستبعاد مبدأ القوة والعمل دائما لضمان التراضي والالتزام فيما بينهما.

وانطلاقاً من ذلك فإن المؤسسات في البلدان المنخفضة تشجع على روح التراضي بين أعضائها وهنا نجد الإشارة إلى أن التراضي الهولندي لا يأخذ نفس الشكل الذي يأخذه في المؤسسات اليابانية "فهو لا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين بل إلى تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر" (سومر، 2004) وهذا راجع إلى طبيعة الهولنديين الذين يفرون من الضغوطات والأوامر، والتي لا يرجعونها إلى السلطة بل إلى الاستماع، التفسير والإقناع التي يلجأ لها المسؤول حتى أنه يتم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فهمه (الاستماع، التكلم، التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت الكافي للمعنيين بالأمر فهمها وتقبلها) وكلها تعتبر أبعاد حدهامة في الطريقة الهولندية لاحترام الآخرين. والتعامل بين أعضاء التنظيم لا تحدده الاتماء الاجتماعية والراكرات التنظيمية بل يتم بشكل عادي، كما أن الاتصال يتم بطريقة مباشرة ودون أي حواجز ودون استعمال

تسلسله، ومن خلال هاته الدراسة فإرن بين ثلاثة بلدان وهي فرنسا، الولايات الأمريكية المتحدة وهولندا (البلدان المنخفضة). إن الفكرة التي قامت عليها هاته الدراسة هي أن سلوكيات الأفراد داخل التنظيم أو الممارسات الإدارية تخضع إلى إطار مرجعي يمتد عبر التاريخ. وقد اعتمد دريارن في تحليلته لسلوكيات الإدارة على المرجعية التاريخية التي تخص البلدان السابقة الذكر والتي سنوجزها فيما يأتي:

### 1-2-5 الإدارة الفرنسية (منطق الشرف): (La logique de l'honneur)

لقد لخص دريارن النمط الإداري الذي يطبع المؤسسات الفرنسية في عبارة > > منطق الشرف << وهي تعني أنه كل فرد يتكبرس للقيام بعمله، وذلك يجعله يتصرف وفق أهداف تتجاوز حلقه مصالحه المباشرة، لذلك توجب إيجاد أشكال تحريضه خاصة بتجنب الشعور بفقدان استقلالته بطريقة تذهله إلى مرتبة دينية "سومر، 2004) ويقصد دريارن بالشرف أن ينجز العامل المهام الموكلة إليه دون أن يشعر بفقدان كرامته أو أن يحبط ذلك من نفسه، وهذا المنطق الذي يسيّر سلوكيات العامل الفرنسي مرتبط بتاريخ الفكر الإصلاحي الفرنسي، ووفقاً لذلك فإن المنطق يلح على الفرد القيام بالواجبات التي يحددها العرف على خلاف منطق الفضيلة الذي يلح على كل فرد في هذا المنطق أن لا يتصرف عكس ما ينص عليه، كأن يدافع الفرد عن منصبه ومصالحه وحقوقه بطريقة دينية، وإنما يقوم الأفراد بواجباتهم انطلاقاً من العلاقات المتسلسلة بين أفراد التنظيم بطريقة تؤدي إلى خضوع المرؤسين للرئيس، ولكن في نطاق يشعر فيه الفرد بروحه الحرة، بحيث لا يقوم بواجباته أو الأعمال التي تتطلب منه انطلاقاً من الخوف أو الإكراه بقدر ما يدفعه إلى ذلك الحب والرغبة، وإذا كان هذا الأمر ينطبق على المرؤسين فهو كذلك ينطبق على الرؤساء الذين عليهم احترام الواجبات التي يحددها الشرف لذلك يقومون بتشجيع المرؤسين في المستويات الدنيا عن طريق التشجيع.

### 2-2-5 الإدارة الأمريكية:

عندما نتطرق إلى طرق التسيير بالولايات المتحدة الأمريكية فإننا نتطرق إلى نوع آخر من العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين، حيث تقوم هاته العلاقات على أساس تعاقدية وتأخذ العلاقة بينهما شكل (زبون - مومن) (Client-Fournisseur) وهذا الشكل من العلاقات مرتبط بنمط العيش الأمريكي أين نجد للإجراءات القانونية والعدلية مكانة هامة ورئيسية، وقد استعان دريارن في تحليلته بالتاريخ، حيث رجح إلى فسر التاريخ الأمريكي عند نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل أمريكا وقيامهم بتدوين عقد يتضمن ضرورة تشكيل مجتمع سياسي يتصف أفرادها بالحرية والمساواة والعدل رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد بينهم الإخلاص الذي



3-1 البحث عن التغيير الاستراتيجي خلال سنوات الثلاثينات - من القرن العشرين - كانت التغييرات التي تقوم بها المؤسسات لتغيرات سطحية لم تمس أبداً النسق أو الإطار التنظيمي، فالتغيير كان في نفس المنطق الذي تسير به المؤسسة، وليس حجم المؤسسة وطريقة الإنتاج وهذا راجع لاستقرار المحيط الذي تعمل به المؤسسة ولكن بعد ظهور المنافسة أصبحت التغييرات التي تقوم بها المؤسسات تغييرات جذرية وأصبحت تمس حتى المبدأ الذي تعمل به.

و هذا التغيير يستطع أن يمس كل وظائف المؤسسة وعلى سبيل المثال التحول من :  
 - من تركيز الاهتمام بالإنتاج إلى الاهتمام بالزبون في المجال التجاري.  
 - من التركيز على الإنتاجية إلى التركيز على النوعية والمرونة التنظيمية.  
 - ومن الاهتمام بمكانة الفرد في التنظيم إلى الاهتمام بالوظيفة أو من الاهتمام بالإنجاز الكفاءة في مجال تسيير الموارد البشرية.

أي الانتقال من ثقافة التنظيم الكلاسيكية المبنية على البناء الهرمي الصلب، والتركيز على الإنتاج وإعمال دور الفرد كفاعل في التنظيم إلى تنظيم حديث أكثر تكيف مع متغيرات المحيط من خلال اعتماد تنظيم مرن،

ينظر من خلاله إلى الأفراد على أساس أهم المورد الأكثر أهمية في المؤسسة.  
 وبالتالي فإن تغيير المنطق يحتاج إلى تغيير الأفكار والسلوكيات والتي تمثل مكونات ثقافة المؤسسة. أي أن التغيير التنظيمي يحتاج إلى التغيير في ثقافة المؤسسة، هذا بدوره يتطلب دراسة القيم والأفكار والسلوكيات التي سوف يتم تبنيها.

فالمؤسسات التي كانت بالأمس تسير وفق المنطق الكلاسيكي، وجدت نفسها مع بداية الثمانينات من القرن العشرين - تعمل في محيط متغير يحتاج إلى مرونة أكثر وإلى تبني تنظيم جديد يتماشى والوضع الجديد وبالتالي تبني ثقافة جديدة. فالمؤسسات التي كانت تسير وفق النظام الاشتراكي وجددها نفسها بعد التحلي عن هذا النظام مجبر عن التحلي عن الثقافة الاشتراكية وتبني ثقافة اقتصاد السوق ومن هنا فإن البحث عن التغيير الاستراتيجي يستدعي التغيير الثقافي للمؤسسة.

## 7- بعض الدراسات الميدانية حول العلاقة بين الثقافة والتسيير بالمؤسسة الجزائرية:

إن المتبع للمسار التاريخي للمؤسسة الجزائرية يمكنه أن يلاحظ بوضوح عدم الاستقرار في المبادئ التسييرية، حيث منذ الاستقلال إلى غاية اليوم تم تبني أربعة نماذج تسييرية إلا أن النتيجة بقيت

السوسيو منهجية المختلفة إلى جانب ثقافة المؤسسة، والتي قد تكون لها أهداف ومصالح خاصة قد تتعارض مع أهداف المؤسسة، وهي تعكس إلى حد ما أهداف التنظيم العجز رسمي. وهنا على المؤسسة التوفيق ما بين أهداف الفاعلين في التنظيم وأهداف المؤسسة عن طريق مجموعة من الجوائز المادية والمعنوية، أي الوصول إلى حالة التوازن التنظيمي - التي أشار إليها شستر برنارد و سايون- . وبالتالي بناء ثقافة تنظيمية قوية تتميز بالانتشار الواسع وتحظى بالقبول لدى غالبية أعضاء التنظيم.

## 6-1 الأسباب التي أدت إلى اهتمام التسيير بالثقافة التنظيمية:

يمكن تلخيص الأسباب التي أدت إلى عودة ظهور الاهتمام بموضوع الثقافة التنظيمية خلال الثمانينات من القرن العشرين بقوة خاصة بالولايات المتحدة الأمريكية في النقاط التالية :

6-1-1 البحث عن التميز  
 إن ظهور قوى اقتصادية جديدة ذات تكنولوجيا حديثة مثل اليابان قلصت الفوارق التكنولوجية التي كانت من قبل حيث أصبحت التقنيات تشابه كثيرا بين مختلف الدول الصناعية، في هذا الوضع أصبحت المؤسسات تبحث عن الميزة التنافسية في ثقافتها بغية التأقلم مع المحيط، ذلك أن الثقافة من الصعب استنساخها أو نقلها بين مختلف الدول، رغم أن هناك من الدول المتخلفة من تقوم بمحاولة المحاكاة الثقافية ولكن هل كانت هاته الطريقة ناجحة؟ وهل استطاعت القضاء على المشاكل التي تتخبط فيها ؟

وبذلك تعطي الثقافة للمؤسسة امتياز تنافسي في السوق .

## 6-1-2 البحث عن الانسجام :

في ظل التغيير السريع للمحيط لجأت المؤسسات إلى تبني تنظيم مرن وترك التنظيم الهرمي الصلب والبطيء في اتخاذ القرارات حتى تتأقلم مع المحيط وتحافظ على مكانتها في السوق.  
 وهذا التنظيم الجديد يحتاج إلى تحقيق التنسيق والانسجام بين أعضاء التنظيم، وهذا لا يتم إلا عن طريق دراسة عناصر ومكونات ثقافة المؤسسة والتي من خلالها يتم تحقيق التوافق والانسجام الداخلي بين أعضاء التنظيم، ذلك أن تغيير نمط التسيير يحتاج إلى تغيير ثقافة التنظيم، فلو أخذنا المؤسسة الجزائرية مثلا: مرحلة الانتقال إلى اقتصاد السوق تستدعي التحلي التدريجي عن ثقافة المؤسسة العمومية رغم أن ذلك صعب ويستغرق وقتا لأنه من الصعب تغيير العادات والسلوكيات التي تعود عليها الأفراد لمدة طويلة من الزمن، إلا أن المحيط يتطلب ذلك ومن هنا يصبح التغيير أمر حتمي.



الدراسة الثانية ليوثجة غياث:  
عنوان الدراسة القيم الثقافية والتسيير، تناول فيها العلاقة بين القيم الثقافية والتسيير بالمرارة وأهم الأسباب التي أدت إلى فشل المؤسسات الجزائرية في تحقيق الكفاءة والفاعلية ووجهات النظر التي تعرض لها المؤلف ماليي:

مناقص المحيط الاجتماعي والاقتصادي للمؤسسات الجزائرية:

يرى غياث أن التنظيم عبارة عن كيان اجتماعي، الأمر الذي يسمح بالتنظيم بالتفاهل. ومع ما يحمله من قيم ثقافية تؤثر على الخصائص التنظيمية. ولكن المسيرين والمهتمين بالإدارة بالجزائر والدول النامية اعتادوا في عملهم على الاعتماد على التقنيات والمعارف الغربية والإدارة التي يولوا اهتماما إلى واقع الأفراد في المؤسسات ومشاكلهم بالخصوص الجانب القيمي والقيمي الذي ساهم في كثرة المشاكل وتراكمها وغياب الفاعلية والنجاحة في التنظيم.

ولأن التسيير يعتبر أحد الأدوات المعتمدة لتحقيق أهداف التنظيم وعدم ملائمة هذه أو الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي أدى إلى التأثير السلبي على مستوى الإنتاج وعلاقات المؤسسات، ذلك أن الثقافة الاجتماعية كما رأينا فيما سبق تساهم بشكل كبير في تشكيل المؤسسة، خاصة إذا كانت ثقافة المؤسسة ضعيفة ولا تحظى بالقبول من طرف أعضاء التنظيم، التي تسيطر فيه الثقافة الاجتماعية على التنظيم.

" إن التعامل مع المستخدمين بقيمهم وثقافتهم يجعل من الحتمي أخذ القيم الثقافية بعين الاعتبار كعناصرها ومؤثرا إلى درجة نجاح وفاعلية التنظيم " (بوسوسة، 2005). خاصة إذا التركيبة البشرية في المؤسسة متعددة المشارب الأمر الذي يحتم على المؤسسة التركيز على عملية الاجتماعية للأفراد الجدد ودمجهم ضمن الإطار العام لثقافة المؤسسة.

ويشير إلى أن المؤسسات الجزائرية كغيرها من المنظمات تتواجد في محيط اجتماعي يتميز بالامية والتحول من الأعمال الفلاحية إلى الأعمال الصناعية، وهذا أدى إلى تأثير بعض القيم على التسيير، مثل الولاء للقبيلة والميل للكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام وعدم التورط على تحت إشراف مسؤول والانصياع لأوامره، وميل كبير من أفراد المجتمع إلى القناعة والاكتمال، والاعتماد على العمل الجدي بسبب طول مدة الاستعمار والتخلف الذي عانى منه المجتمع الجزائري وهذا لا يساهم في بعض العوامل الأخرى في بروز هاته الظواهر مثل ثبات الأجر وشيوع عقلية الباطل. وقد تمخض عن هذا المحيط مجموعة من القيم والسلوكيات التنظيمية ذات الطابع الثقافي نذكر فيما يلي:

فيما يلي:

وضعف المردود رغم التغييرات المختلفة في أنماط التسيير، هذه الوضعية تجرنا إلى طرح سؤال جوهري وهو - ماهو السبب الحقيقي وراء فشل هذه النماذج التسييرية؟  
هل هناك عوامل اقتصادية بحتة أم أن هناك عوامل أخرى؟ وإذا كانت هناك عوامل أخرى فهل تتعلق بالجانب القيمي والثقافي للمجتمع الجزائري؟

للإجابة عن هذا السؤال سنحاول التطرق إلى بعض النتائج التي توصلنا إليها من خلال الدراسة الميدانية المذكورة للتسيير التي تناولنا من خلالها العلاقة بين ثقافة المؤسسة والتسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة، التي أجريت بمؤسسة ترافل للحليب ومشتقاته سنة 2006 و كان حجم العينة 190 عاملا، بالإضافة إلى بعض الدراسات التي تناولت الموضوع مثل دراسة بوثلجة غياث تحت عنوان: القيم الثقافية والتسيير ودراسة باية حركيان رفقة مجموعة من الباحثين الأجانب تحت عنوان: **Culture et gestion en Algérie**.

من بين النتائج التي توصلنا إليها من خلال هاته الدراسة (المأجستير) هي أن:

- الاختلاف الثقافي بين الفئات المهنية أدى إلى خلق هوة بين الفئات المهنية في المستويات والفئات المهنية في المستويات الدنيا في التنظيم، ويظهر هذا الاختلاف الثقافي من حيث اللغة والمستوى المعرفي نجد الفئات المهنية في المستويات العليا من التنظيم تتكلم باللغة الأجنبية، في حين نجد العمال في المستويات الدنيا يتكلمون بالدارجة وهم مستوى علمي متواضع وهذا يؤثر بشكل مباشر على عملية الاتصال التنظيمي بين الفئتين باعتبار اللغة أهم طرق الاتصال بين الأفراد ومن مكونات ثقافة المؤسسة كما أشرنا إليه سابقا. وهذا أدى إلى بعض المؤشرات التنظيمية السلبية مثل: ضعف التعمير بالانتماء للمؤسسة في المستويات الدنيا من التنظيم، ارتفاع معدل الغيابات، عدم الرغبة في المساهمة في سياسة التغيير في نمط التسيير مثل اعتماد سياسة صندوق الأفكار، و هاته النتائج تبقى نسبية ومرتبطة بطبيعة المؤسسة كونها مؤسسة خاصة.

- تتأثر سياسة التوظيف بالمؤسسة تأثيرا مباشرا بالقيم الاجتماعية الدينية والأخلاقية لصاحب المؤسسة مثل حصر بعض الوظائف على الرجال دون العنصر النسوي وذلك لاعتبارات دينية، كما أن القيم الدينية والأخلاقية للمسؤول تلعب دورا مهما في تحديد نظرة العامل إلى المسؤل ويتجسد هذا في نظرة العمال إلى شخصية صاحب المؤسسة والذي يحظى بالكثير من الاحترام والتقدير من العمال والذي يرمز إلى القيم الدينية والأخلاقية، ولكن هذه النتيجة لا يمكن تعميمها في كل المؤسسات.

يرى الكاتب أن نظرة العامل إلى العمل مرتبطة بعوامل تاريخية واستعمارية فهو يرى أن كره العمل بالمؤسسات الاستعمارية بسبب الاستقلال ونبه الراضى والممتلكات الخاصة أمتد حتى إلى المؤسسة الجزائرية بعد الاستقلال. الأمر الذي يفسر الرغبة في العمل المستقل. يختلف أنواعه والذي يظهر حتى عند الشباب المثقف والمتعلم والذين يفضلون عادة المهنة المستقلة كاطب والحمامة. وهذا يفسر عدم الرغبة والاندفاع نحو العمل بالمؤسسات الصناعية

(2) عدم احترام الوقت والمراعاة عليه :

" إن الاستقلالية وحرية الفرد التي تعود عليهما قديما — قبل الاستقلال — وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين حديثا إلى المدن، ميز سلوكياتهم فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه " (غيات، 1988)، ذلك أن الاعتماد على الشمس في ضبط الوقت، و الاعتماد على الأوقات الفضفاضة في ضبط المواعيد ( وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب ) جعل الأفراد يجدون صعوبة في ضبط الأوقات والمواعيد، لذا نجدهم يلحظون إلى التماس الأعداء لتبرير تخالفاتهم فيما يخص الانضباط، كقلة وسائل النقل والظروف الخاصة.

كما نجد أن الأفراد يعطون أهمية للظروف الأسرية والمناسبات العائلية على العمل، حيث يتغيب العامل دون سابق إنذار من أجل قضاء مصالح شخصية كزيارة الطبيب أو والدين أو أحد الأقارب كما أن سقوط المطر في موسم الحث أو نضج الجيوب في فصل الصيف أسباب كافية للتغيب عن العمل والانصراف إلى أعمالهم الخاصة، وذلك عن طريق الاستفادة من العطلة القانونية أو بواسطة عطلة مرضية أو عطلة غير مدفوعة الأجر. ومن هنا يظهر - حسب هذه الدراسة - طغيان ثقافة الأفراد على ثقافة التنظيم ، وعدم التوافق بين القيم الاجتماعية للأفراد ومتطلبات التنظيم بالمؤسسات الاقتصادية وهذا يوحي بأن ثقافة المؤسسة الجزائرية ثقافة ضعيفة لم تستطع فرض نسقتها العام على الأفراد .

(3) الطابع الثقافي للقيادة :

من خلال المقابلات التي قام بها الباحث مع عمال أحد الوحدات الإنتاجية يقول أن الشيء الذي لفت انتباهي هو أن مدير الوحدة غير محبوب ولا مرغوب فيه من قبل العمال، ولم يكن السبب خاص بقدرته أو كفاءته في التسيير أو حتى بسبب ظلمه للعمال، إنما السبب راجع إلى عادات تناول الخمر لدى المدير وارتباطه بالنساء وهذا في وسط محافظ، هذه الأسباب أدت إلى عدم قبوله من قبل العمال والعمل على تجنب التعامل معه، في نفس الحالة وبنفس الوحدة كان رئيس دائرة المستخدمين

والذي ينتمي إلى نفس المنطقة، كان يتحاور مع العمال يسأل عن أحوالهم وأحوال آبائهم ومن ومن مشاكلهم الخاصة، هاته السلوكيات أدت إلى قيام علاقات حميمة بينه وبين العمال، ومن الأسهل أن علاقات العمل خاصة بين المسؤولين والعمال تحكمها قيم اجتماعية خارجة عن العمل، وهذا الأمر يشير إلى أن علاقات العمل هي جزء من العلاقات الاجتماعية البنية على الجمعية اجتماعية لا علاقة لها بالعمل. وهنا نجد القيم الاجتماعية تسطر على القيم التنظيمية

أمرنا إلى ذلك سابقا .

(4) أسباب الصراع في العمل :

يرى الكاتب أن الثقافة الاجتماعية من الممكن أن تنتقل إلى ثقافة المؤسسة أو التنظيم يمكن أن تسود علاقات الشك وعم الثقة والاطمئنان بين العامل والمسؤول بسبب أنه لا يشعر بحسن نيته أو المنطقة التي ينتمي لها غالبية العمال، كما" نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل أو القبائل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة والمسيرين وتؤدي إلى صراعات " (غيات، 1988)، وهنا يظهر كيف أن القيم الاجتماعية تنتقل إلى ميدان العمل العامل الجزائري لا يفصل بين العلاقات خارج العمل والعلاقات داخل العمل على عكس ما بالدول الغربية .

(5) إجراءات الأمن والسلامة :

إن عدم تعود العامل الجزائري على العمل في المجال الصناعي يجعله يهمل إجراءات الأمن بها اهتمامه ولا يستطيع تحمل الألبسة الواقية من سخونة، أقمعة، وقازات... الخ. ولنا يؤمن وقوع حوادث العمل. وعليه فإن الجهل بحقيقة المخاطر وعدم الوعي بكيفية مواجهة تلك الحوادث يعتبر سبب رئيسي في حدوث تلك الحوادث وارتفاع معدلاتها وهذا بدوره يؤثر على إنتاجية المؤسسة ولو أن هذه النقطة قد تظهر خارج ثقافة المؤسسة ألا أنها تدخل ضمنها لأن ثقافة المؤسسة كما لها بوسمان بأنها المحصلة الكلية التي يفكر ويعمل بها الأفراد في التنظيم، وبالتالي فإن البركات للأفراد داخل التنظيم هي جزء من الثقافة التنظيمية للمؤسسة .

(6) تناقض القيم داخل التنظيم :

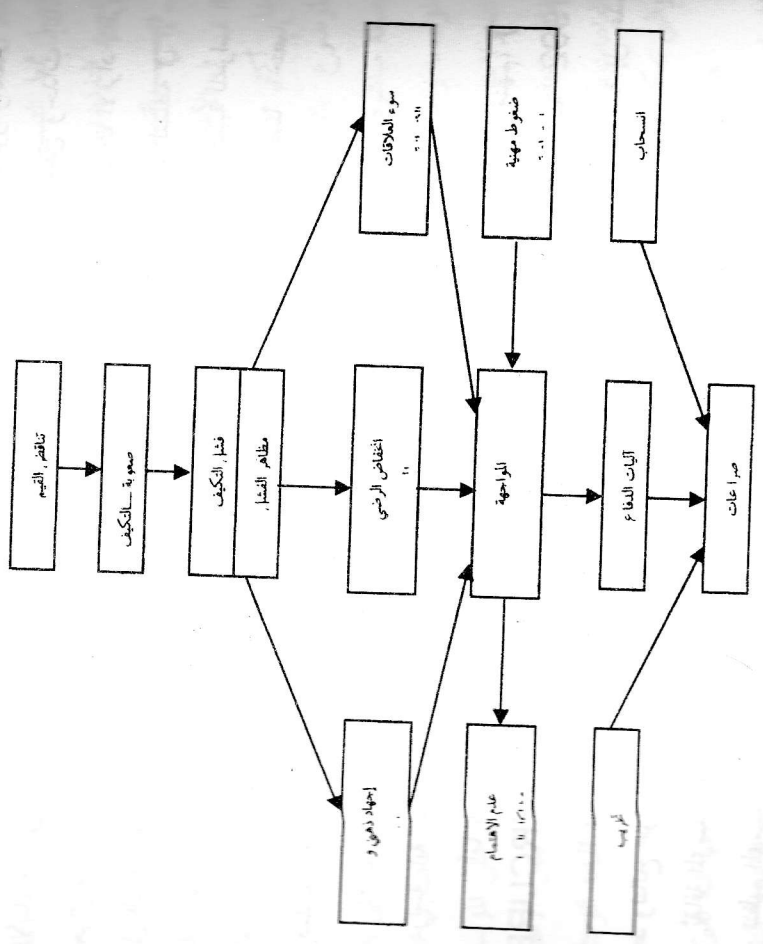
تعاني المؤسسات الجزائرية مجموعة من المشاكل ذات الطابع الثقافي والقيمي، مثل ، التهم الخفاض الروح المعنوية، وتدني مستوى الرضي المهني، انتشار الإشاعات، و طغيان النظم الغير الانسحاب من العمل وهذا كله راجع إلى تناقض القيم داخل الوسط التنظيمي. يتألف من التناقض في اختلاف المظاهر الثقافية والسلوكية بين الإطارات و العمال البسطاء ويتألف من

إذ يدل الأفراد في التكيف وعدم القدرة على مسابرة التغيير والاستجابة لمتطلبات المهنة، يؤدي إلى فشل معاكس كأداة دفاعية يمكن أن تنحسد في أنماط ثلاثة وهي:

الانسحاب  
 وله صورتين الصورة الأولى تتمثل في الانسحاب النهائي وهذا في حالة الرخاء الاقتصادي ويظهر خلال دوران العمل وأحياناً نجد أن العامل يفضل البطالة عن ضغوط العمل. الصورة الثانية الانسحاب تتمثل في البقاء في العمل والاعتماد على أسلوب التغيّب، تختلف أعمدي عن العمل أو الداراض ويحبب العمل والعمل على تقليص الإنتاج.

التحريب  
 يعبر التحريب عن أقصى حالات عدم التكيف حيث يسمى العامل بكل الطرق إلى التوقف عن العمل لما يلجأ إلى تحريب الآلة التي يعمل عليها، والشكل الموالى بين بوضوح النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم.

الشكل رقم 2: النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم. (غياث، 1988)



الفكرية والانتسابات الثقافية للعمال، حيث في غالب الأحيان نلاحظ أن فئة الإطارات تتبنى الثقافة الغربية وتتعامل باللغة الأجنبية بينما تنتشر الأمية لدى أوساط العمال ويميلون إلى التحدث باللغة المحلية وهناك اختلافات أيضاً في اللباس في اللباس بين العمال والعمالات، كارتداء الحجاب والعباءة والتي تخفي وراءها اختلافات فكرية. وبالتالي فإن هذا الاختلاف والتناقض في الأفكار والقيم يفسر سوء الاتصال وصعوبة التعايش.

وعليه فإن الاختلاف الثقافي والقيمي من شأنه التأثير على طبيعة التنظيم، صحيح أننا نجد بالأساس الغربية والمتعددة الجنسيات عمال من جنسيات مختلفة وثقافات مختلفة إلا أن هذا لا ينبغي وجود مشاكل بهاته الدول ناتجة عن التعددية الثقافية والدليل على ذلك تزايد اهتمام الباحثين بهذا الموضوع كما نجد تخصص في علوم التسيير بالجامعات الغربية مثل فرنسا يدعى " Management Interculturel " يعالج هذه النقطة بالذات، بالإضافة إلى أن الثقافة التنظيمية بهاته الدول ثقافة قريبة تعمل على دمج الأفراد الجدد ضمن ثقافتها الخاصة عن طريق التنشئة الاجتماعية، وبالتالي فإن الشكل لا يطرح بنفس الشكل.

ومن بين النتائج المترتبة عن تناقض القيم داخل التنظيم ما يلي:

أ) صعوبة التكيف  
 ترجع صعوبة التكيف لدى بعض الأفراد - خاصة الذين يرفضون التعامل مع الآخرين - إلى اصطدامهم بقيم مختلفة عن تلك التي يحملونها مما يؤدي صعوبة التكيف وعم القدرة على تحمل السلوكيات المخالفة.

ب) فشل التكيف  
 ومن مظاهر فشل عملية التكيف ما يلي:

سوء العلاقات الإنسانية: إن الاختلاف في طبيعة القيم والاتجاهات الثقافية بين المسؤولين والعمال، قد يؤدي إلى سوء العلاقات الإنسانية، حيث نجد في بعض المؤسسات المسؤولين يحملون قيم حديثة والعمال يحملون قيم تقليدية وهذا يؤثر على سلوكيات الأفراد وعلى عدم التحانس الوضع الذي قد ينتج عنه عدم التفاهم وتوتر العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة.

ج- انخفاض الرضى المهني  
 انخفاض الرضى المهني من بين نتائج سوء العلاقات الإنسانية، وعدم تسمين العمل والتي تؤدي إلى نقص الحافز والدافع إلى الإنجاز واللامبالاة وانخفاض الروح المعنوية.

د- المواجهه

المرحلة التي تمر بها عملية التكيف إلى أن تنتهي بالتخريب لوسائل المؤسسة، أو الانسحاب من العمل وكما أشرنا سابقا فإن الانسحاب لا يعني فقط مغادرة الفرد للمؤسسة وإنما كذلك البقاء في المؤسسة واعتماد أسلوب التغيب العفوي وهذا ينتهي بالصرع .

و يضيف الكاتب في نفس السياق أن هناك مميزات تنظيمية تميز العلاقات بالمؤسسة الجزائرية تتمثل في:

- أن العلاقات بين المسيرين والعمال تتأثر بالثقافة المحلية والقيم التقليدية المنبثقة عن العلاقات الأسرية والقبلية والتي بدورها تحدد علاقات الأفراد في مواقع العمل.

- الطريقة الرسمية في إعطاء الأوامر عادة ما تقابل بالرفض ذلك أن الأفراد الذين توجه لهم التعليمات هذه الطريقة يشعرون عند القيام بمهامهم و كأهم يؤدون خدمة شخصية للمسؤول.

وأن المؤسسات بالدول العربية عامة والجزائر خاصة تشبه الأسرة في تنظيمها، بحيث يتصرف القائد كأب للأسرة والذي عليه رعايتها وهو يمثل السلطة ويتحكم في زمام الأمور والعمال يمثلون الأبناء والذين الطاعة والولاء، وقد أثبت بعض الأبحاث التي أجريت ببعض وحدات إنتاجية جزائرية أن أسلوب الإدارة التسلطية كان أضعف من أسلوب الإدارة المفتوحة، ذلك أن الأفراد ينظرون إلى القائد الغير متسلط بمنظار الضعيف، ويشبهه الكاتب بدور الأب الذي ليس له السلطة في الأسرة فلا يلقي الاحترام من الزوجة والأولاد وتنقل السلطة في البيت إلى الزوجة. هذا بالنسبة للدراسة التي قام بها الباحث بولنجة غياث بمجموعة من المؤسسات بالغرب الجزائري وقد عرضنا باختصار ما توصلت إليه هذه الدراسة.

دراسة باية حريكان وآخرون

أما الدراسة الثالثة فهي مجموعة من الباحثين من الجزائر ودول أجنبية نذكر منهم، ( **Baya HARRCAN, Daniel MERCURE** )

مؤسسة سونا طراك كان حشم أفراد العينة المختارة 1052 فرد. توصلت هذه الدراسة إلى عدة نقاط ونتائج حول الثقافة بالمؤسسات الجزائرية يمكن اختصارها فيما يلي :

- ثقافة المؤسسات الجزائرية لا تتوافق مع ثقافة المحيط الذي تعمل به هذه المؤسسات.
- تنظيم المؤسسات الجزائرية تم بناؤه على قواعد ثقافية تختلف عن ثقافة العمال.
- بالمؤسسات الكبيرة الحجم العمال يستمدون معارفهم من خلال معارفهم ببنية هذه المؤسسات.

العمال الجزائريون يفضلون العمل بالمؤسسات صغيرة الحجم يشعرون أنهم غرباء بالمؤسسات ذات الحجم الكبير.

العمال يشعرون بتجاهات المقاومة والانسحاب ضد نظام القيادة (التحكم) وهي نفس النتيجة التي توصل إليها بولنجة غياث.

العمال الجزائريون يفضلون العمل بالمؤسسات العمومية على المؤسسات الخاصة.

العمال الجزائريون يتميزون بالوفاء للعائلة على حساب الوفاء للسلطة والمؤسسة وقد ظهر ذلك بدرجة 4,93% من مجموع الإجابات وهي تتوافق مع النتائج التي أشرنا إليها سابقا.

بالنسبة للحواجز فإن العامل الجزائري يولي أهمية كبيرة إلى الحماية في العمل، أي يفضل العمل في مكان مستقبلي مضمون ويأتي في المرتبة الثانية الحاجة إلى الشعور بالانتماء وقد احتلت الحاجات العديدة المرتبة الأخيرة في سلم الترتيب.

العمال يبحثون في القيادة دوما عن صورة القائد التقليدي الذي يؤمن لهم الحماية والأمان.

هناك تناقض في اتجاهات الفئات المهنية نحو نمط التسيير المفضل حيث نجد أن المدراء والإطار يعملون على النمط التسيير الحديث المبني على المشاركة الكفءة الحرة في العمل، أما فئة التنفيذيين تفضل نمط التسيير التقليدي.

## خاتمة:

في الأخير يمكن القول بالرغم من أن البحث في موضوع ثقافة المؤسسة قد دخل مجال التسيير أكثر من خمسة وعشرين سنة ، لا يزال نحن في بدايته وهذا لا يعكس أهمية البحث في هذا الموضوع بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ،ذلك أن دراسة الجانب الثقافي للمؤسسة مهم جدا كونه يؤهلنا مباشرة على نمط التسيير والتنظيم بما وبالتالي يؤثر ليس فقط على إنتاجية المؤسسة وإنما على بقائها واستمراريتها، هذا ما يؤكد الكم الكبير من الدراسات الغربية في هذا المجال ، خاصة في ظل التحولات والتغيرات السريعة التي يعرفها المحيط الاجتماعي والاقتصادي والذي يفرض على المؤسسات الاقتصادية باعتبارها أحد الأنساق الفرعية للمجتمع إحداث تغير تنظيمي يأخذ بعين الاعتبار اتجاهات، أفكار، قيم، وعادات الفاعلين في التنظيم. هاته الأبعاد التي تمثل في مجموعها ثقافة المؤسسة والتي تعكس بدورها إلى حد ما ثقافة المجتمع الذي تتواجد به .

هذه الحقيقة تضع المؤسسة الجزائرية ضمن مجموعة من التحديات تفرض عليها مواكبة تغيرات المحيط وهذا يستدعي تبني ثقافة تنظيمية قوية تتماشى ونمط التسيير الحديث، أخذة بعين الاعتبار الثقافة المحلية للمجتمع الجزائري وهذا بدوره يستدعي الكثير من البحث والدراسة .

قائمة المراجع:

\* باللغة العربية

(1) الجوهري عبد الهادي، معجم علم الاجتماع، الاسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1998.  
(2) سلمان العميان محمود، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع 2004،

(3) غياث بوثلجة، القيم الثقافية والتسيير، ط1، الجزائر: دار الغرب للنشر والتوزيع، 1988.  
(4) مقدم عبد الحفيظ، الثقافة والتسيير، الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.

\* باللغة الأجنبية

5) Beltren (A) & Ruffat (M), Culture d'entreprise et l'histoire, Edition d'organisation, Paris, 1991

6) Bollinger (D et Hofstede (G), les différences Culturelles dans le management, Edition d'organisation, Paris 1987.

7) Kobi (J. M) , Culture d'entreprise : (Modes d'action – diagnostique et interventions), Edition Nathan, Paris. 1991

8) Stratégor : Générale d' entreprise ( Stratégie, Structure , décision , identité ) , Edition Dunod, Paris . 1997

\* الرسائل الجامعية

(9) بوسوسة نعيمة ، الاتصال الداخلي وثقافة المؤسسة ، رسالة ماجستير ف إدارة العمال ( غير منشورة ) . كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر . 2005.

(10) سومر نعيمة ، الإدارة ما بين الثقافية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي ( غير منشورة ) ، كلية العلوم الإنسانية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر . 2004.

\* المواقع الالكترونية

11) Durant ( CH ) , culture d'entreprise .Culture .entreprise .Free.Fr

12) Massiera ( B ) , La Culture d'entreprise en France .WWW. arachivi. CCSd .CRRS .Fr

13) Sainsaulieu ( R ) .Sociologie de travail .WWW.Amazone.Com