

(قراءة تحليلية لواقع المؤسسة الجزائرية في ضل المراحل التنظيمية)

أ دراج فريد : - جامعة المسيلة: الجزائر.

أ/د قجة رضا :جامعة المسيلة :- الجزائر.

الملخص:

نلاحظ كأفراد مجتمع أثناء تفاعلنا مع مختلف المؤسسات الإدارية الحكومية لمجتمعنا الكثير من التصرفات والسلوكيات التي ننتقدها بشدة ونعتبرها تصرفات سلبية، لكننا لو حللنا تلك التصرفات بعيدا عن الذاتية في التفاعل لوجدنا أنها عبارة عن ظواهر اجتماعية مركبة ومعقدة تستحق البحث والتحليل العلمي، فتلك ليست مجرد سلوكيات وليدة اليوم وإنما لكل تصرف خلفية ثقافية تكونت وامتدت عبر عدة مراحل تاريخية كموروث ثقافي، فهناك الكثير من الظواهر الاجتماعية تعيد تشكيل نفسها وفقا لسيروية ثقافية، والمورثات الثقافية التي يكتسبها كل جيل من جيل من بين العمليات التي تتميز بالاستاتيكا والاستمرار، والتي يتطلب تغييرها عدة مراحل ضمن النسق السوسيوثقافي لمؤسساتنا، فقبل ان نبحت في تلك الظواهر اليوم علينا البحث في كرونولوجية امتدادها، وهو ما سنحاول تناوله في هذه الورقة البحثية.

الكلمات المفتاحية: الكلمة المفتاحية الأولى، (الرواسب الثقافية، ثقافة المؤسسة، مراحل التسيير)

Institution and Extension of Cultural Sediments

(analytical reading For reality the Algerian institution in the various organizational stages)

Abstract:

As individuals we notice in our interaction with various governmental administrative institutions in our society, a lot of behaviors that we strongly criticize and consider as negative, but if we analyze them away from the subjective interaction, we find that, they are complex social phenomena worthy of scientific research and analysis, because they are not just born Today, but each behavior has cultural background formed and sustained across several historical stages as cultural heritage.

There are a lot of social phenomena that are re-shaping themselves in accordance with the cultural process, and the cultural heritages acquired from generation to generation, belong to the processes characterized by stability and continuity, which their change requires several stages within the sociocultural system of our institutions. So, before looking to these phenomena today, we have to look at the chronology of their duration, the question we'll try to explore in this paper.

Key words: first key word (cultural sediments ، culture of enterprise.، Management stages)

مقدمة:

تتحدث الكثير من الدراسات حول المشاكل التنظيمية للمؤسسة الجزائرية، وخاصة المؤسسات الإدارية الحكومية، والتي تظهر فيها عدة ظواهر اجتماعية ترتبط بالعمل والعامل، ك انخفاض معدلات الأداء، وغياب الفعالية في العمل، واتجاهات الموظفين، وعدم الحفاظ على الموارد وغيرها، وأخرى ترتبط بالسلطة وعمليات اتخاذ القرارات، وفي ضل هذا الوضع ما يلاحظ انه وفي العصر الحديث مع توفر كل الإمكانيات المادية والبشرية والتكنولوجية إلا أن المؤسسة الجزائرية لا تزال تعاني من مثل هذه الظواهر، وهو الأمر الذي يجعلنا نبحت في الخلفية الثقافية لها باعتبار أن الثقافة هي الموجه للسلوك الإنساني ككل.

ولأن الثقافة وفقا لنظرية الرواسب الثقافية، تمكننا من تفسير الحاضر من خلال الماضي عن طريق البقايا، التي تعني استمرارا وامتداد مورثات ثقافية داخل النسق العام للتنظيم، " فتايلور" يشير إلى أن، التطويريون درسوا البقايا ليفسروا حالات المجتمعات الحالية من خلال المراحل التاريخية التي مرت بها، والتي كونت ما يسميه بالمجموع الثقافي الأصلي⁽¹⁾، وهو الأمر الذي يجعلنا نفكر في أن هذه الظواهر التي تميز المؤسسات العمومية الإدارية والخدماتية هي ظواهر وليدة امتداد ثقافي، تشكلت من خلال سيرورة تاريخية وامتدت على شكل رواسب ثقافية، تميز كل مؤسسة عمومية، والمؤسسة الجزائرية مرت بعدة مراحل تاريخية كونت كل مرحلة من خلال سمات معينة موروث ثقافي للمؤسسة ارتبط بقيم العمل وممارسات السلطة وطبيعة التنظيم، لتتراكم تلك المورثات وتمتد على شكل رواسب تخلق عدة ظواهر تنظيمية حتى في عصرنا هذا، لذا سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية القيام بدراسة تحليلية لأهم المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، مركزين على المراحل الأولى منذ فترة الاستعمار حتى فترة التسيير الاشتراكي، وذلك لأن هذه المراحل ترتبط ارتباطا مباشرا بطبيعة المؤسسة العمومية سواء الإدارية الخدماتية أو الصناعية، وذلك انطلاقا من ظروف تطبيق كل نمط تسييري في كل مرحلة، واهم القيم التي ظهرت من خلال التفاعل مع طبيعة كل نمط، والتي كونت فيما بعد من خلال الامتداد موجهات ثقافية لكل من الموظف والمسؤول الجزائري في المؤسسة الجزائرية.

1. الإطار المفاهيمي

أولا: ثقافة المؤسسة

"إن ثقافة المؤسسة كمفهوم ظهر حديثا نتيجة للبحوث الخاصة بالإدارة في أمريكا الشمالية سنة 1981 وقد شاع استعماله في العديد من المقالات المتعلقة بالمؤسسات الأمريكية، كما ارتبط بمفهوم كفاءة المؤسسات الأمريكية وتمثل كل من الاجتهادات الممثلة في " نظرية Z " وفن الإدارة اليابانية وثقافة المؤسسة و ثمن الامتياز من

المصادر الأساسية لمفهوم ثقافة المؤسسة كما تعتبر بعض المقالات الصادرة في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1981 من بين المراجع الأساسية الأولى التي تناولت المفهوم ⁽²⁾.

هذا فيما يخص ظهور وتطور المفهوم أما تحديد مفهوم ثقافة المؤسسة نرى بان معظم التعريفات من الدلالة اللغوية تنصب في ثلاث تسميات على الأقل كإشارات متعددة للمفهوم وربطه بالمؤسسة كما أشار إليه محمد بشير " فتقافة المؤسسة تستعمل تارة **الثقافة في المؤسسة** وتارة أخرى **ثقافة المؤسسة** ومرة ثالثة **الثقافات في المؤسسة**، وتعني الأولى ضمنا ان ليس هناك ما يمكن تسميته بثقافة تنظيمية محضة أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع المحيط ⁽³⁾ أي أن تلك المكونات الثقافية من معايير وقيم وأفكار وعادات وتقاليد الخ والتي يحملها الموظفون في أذهانهم عي عبارة عن تفاعل ثقافة مجتمعهم التي يحملونها وثقافة المجتمع الذي يتواجدون فيه مع طبيعة المؤسسة التي يعملون بها وفي هذا الصدد يرى " هوفستاد " بان ثقافة المؤسسة هي تمثيل لثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه، ويرى أيضا أن ثقافة المجتمع تؤثر على سلوك المنظمات ⁽⁴⁾.

فيما يعني **الثاني** أنها مستوحاة من الداخل وهو ما أكده صاحب كتاب علم اجتماع المؤسسة رونو سان سوليو "إن المؤسسة ليست مرآة عاكسة لمحيطها المحلي أو غير المحلي تتصارع فيها ثقافات متباينة ومتناقضة بل المؤسسة لها كيانه الاجتماعي التنظيمي والاستراتيجي الذي يحكم الممارسات الجماعية والفردية يتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه بدورها، فعوض أن نبحت في ثقافة المجتمع في المؤسسة لا بد أن نبحت على ثقافة المؤسسة كنتاج ومنتج للكيان الاجتماعي المتفاعل بداخلها" ⁽⁵⁾ بحيث أن للمؤسسة نشاط وهذا النشاط يساهم كثيرا في إعطاء الهوية لكل الأفراد التابعين لها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، فالمؤسسة تنتج أفراد للمجتمع يرتبط وجودهم ومكانتهم الاجتماعية بوظيفتهم في المؤسسة، بحيث تتبع تلك الهوية الثقافية من تاريخ ومراحل تطورها.

فيما نجد صيغة الجمع في **الثالثة** الموحية بوجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة ⁽⁶⁾ والذي يعني أن ثقافة المؤسسة عي محصلة التفاعل بين ثقافات المجتمع المختلفة، وثقافات الأفراد المنتمين إليها وثقافة المؤسسة في حد ذاتها، ونجد أن هذا التعريف يرتبط أكثر بالمؤسسات المتعددة الجنسيات، والتي تتميز بتنظيمها الخاص وتوظف موظفين من مجتمعات مختلفة، وتنشط في مجتمعات مختلفة أيضا، عموما تشكل ثقافة المؤسسة الوعاء الذي يحوي كل من العادات والتقاليد والأفكار والقيم والاتجاهات والرموز التي تشكل موجهاً للسلوك الإنساني داخل المؤسسة، من خلال أنها خلفية موجهة لسلوك الإداريين والموظفين على السواء والمشكل لعملية الاتصال واتخاذ القرارات داخلها.

وما يهمننا أكثر في هذا الطرح المبسط هو تحول تلك الموجهاً للسلوك التنظيمي داخل المؤسسة إلى رواسب تطبعها وتشكل هويتها، فكثيرا ما نسمع عن الإدارة اليابانية وفعالية تنظيماتها وأيضاً عن المؤسسة الجزائرية وضعف أدائها، هي في الواقع انعكاسات لرواسب ثقافية تستمر وتهيمن عبر عدة مراحل زمنية، او هي استمرار لظاهرة ثقافية قديمة تعيد إنتاج نفسها في كل مرحلة من خلال استمرار مكونات تلك الثقافة على شكل رواسب

ثقافية، علما أن مكوناتها هي نتاج لكل مرحلة تاريخية مرت بها، مما يعني أن للظاهرة مصادر وقنوات اجتماعية كعوامل تجعلها تستمر كموجهات للسلوك التنظيمي.

ثانيا: الرواسب الثقافية

تعد الرواسب الثقافية من المفاهيم التي ركز عليها الانثروبولوجيون أكثر، وهي ترتبط بعملية استمرار المكونات الثقافية لثقافة معينة، ويتم هذا الاستمرار بطرق عدة وعليه يعرفها **وينيك** بأنها " بقايا عصر سالف مازالت موجودة في الثقافة المعاصرة " (7) هنا يركز **وينيك** على ان تلك المكونات الثقافية تحافظ على استمرارها من خلال المخلفات والبقايا، بحيث أن كل مرحلة يعيشها المجتمع تنتج بقايا ومخلفات ثقافية تنتقل من السلف إلى الخلف عن طريق التنشئة الاجتماعية، بحيث أن للثقافة سمة القابلية للاكتساب " فعن طريق الاتصال بين الأفراد في نفس المجتمع أو بين الجماعات، يقوم الإنسان باكتساب المكونات الثقافية، وقد تكون الثقافة التي اكتسبها الفرد من نفس مجتمعه الأصلي أو من مجتمعات أخرى". (8)

ويعرفها **تايلور** بأنها " تلك العمليات والعادات، والآراء وما إلى ذلك مما ينفذ بقوة العادة الفردية إلى مرحلة جديدة من مراحل المجتمع، تختلف عن تلك التي نشأت فيها أصلا، وتظل بذلك شواهد وأمثلة على حالة ثقافية قديمة تطورت عنها حالة جديدة " (9) إن الظواهر الثقافية وفق تعريف **تايلور** ما هي إلا ظواهر قديمة تكررت بشكل معين، فهناك كثير من الظواهر المعاصرة هي في الحقيقة ظاهرة قديمة استمرت لتظهر في عدة أشكال، باعتبارها عادات وأعراف فلو أخذنا مثلا الحكم اللاعقلاني على المواقف في مجتمعنا اليوم نجدها في الحقيقة ميزة ثقافية قديمة تمثلت في علاقات القبيلة والقرابة والعصبية، وهي ثقافة مجتمع تمتد داخل جميع انساقه ومؤسساته رغم تغير أشكال ومكونات المجتمع وفي هذا السياق ومن خلال فكرة الاستبقاء الثقافي يرى **هيرسكوفيتس** بان "الشكل القديم للعنصر أو المركب الثقافي سيضل مستعملا حول تحوم منطقة الانتشار، وذلك في نفس الوقت الذي تتبنى في منطقه الاصلية شكله الحديث". (10)

إن الرواسب الثقافية تنتقل من مرحلة زمنية إلى مرحلة أخرى لاتسامها بالاستمرارية، فالسمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المجتمعات أو التنظيمات من تغيرات في البيئة، إلا أن الثقافة تبقى رغم فناء الأجيال لتتوارثها أخرى، وتصبح جزءا من ميراث الجماعة، وفي هذه النقطة بنوع من التشخيص يرى **محمد حسن غامري** بأنها " المورثات الثقافية التي ترتبط بعدد من العقائد والممارسات الباقية في المجتمع عبر مراحل تطوره المختلفة..... هي تملك القوة الطبيعية للبقاء والاستمرار بفضل ما تحتله من مكانة في السياق الثقافي للمجتمع الذي تنتمي إليه " (11)

وباعتبار المؤسسة كيان اجتماعي ونسق يتميز بخصوصية اقتصادية واجتماعية وثقافية، فان لها دورة حياة تمر فيها بعدة مراحل تطويرية شأنها شأن المجتمع، و من خلال المراحل التطورية التي تمر بها تنتج مكونات ثقافية بتفاعل التنشئة الاجتماعية لفاعليها مع طبيعة كل نمط تسييري كمخلفات لكل مرحلة، لتتراكم في كل مرحلة وتستمر لتشكل موروثا ثقافيا يمتد عبر مختلف المراحل التاريخية، فما هي أهم المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية وما هي المميزات السوسولوجية لكل نمط تسييري في كل مرحلة ؟

II. الكرونولوجيا الاجتماعية للأنماط التنظيمية للمؤسسة الجزائرية

إن الرواسب الثقافية هي امتداد لمكونات ثقافية عبر مراحل تطور المجتمع التاريخية وعليه سنقوم بسررد مختلف المراحل التي مرت بها المؤسسة الجزائرية ومميزاتها الثقافية المرتبطة بطرق التسيير وممارسات السلطة والإدارة، وسلوكيات الموظفين أو العمال من خلال مراحل التسيير المختلفة، مركزين أكثر على المراحل الأولى لتطور المؤسسة (من مرحلة ما قبل الاستقلال حتى مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات الصناعية) معتمدين في تحليلنا على دراسات الباحثين ضمن حقل سوسيولوجيا المؤسسة الجزائرية.

أولا : الإدارة الكولونيالية للمؤسسة الجزائرية قبل الاستقلال

تميزت هذه المرحلة بـ" تدخل سلطات المستعمر الفرنسي لتغيير النظام الإداري الجزائري خاصة الإدارة المحلية باعتبارها في حالة اتصال مباشر بالسكان، وكانت هذه التغييرات موضوعة طبقا لخطط الاحتلال الموافقة لمصالحه ومصالح المعمرين الأوروبيين، ورجال الجيش، وأهم أهداف هذا التغيير كانت القوانين التي تسيير الإدارة المحلية والعلاقات بين المواطنين، وعلاقات الملكية وعلاقات العمل، ونماذج وتقسيم المناصب وغيرها".⁽¹²⁾

عمدت السلطات الفرنسية إلى تكوين مؤسسات إدارية بيروقراطية تقوم بإدارة وتوجيه وتحديد مختلف المؤسسات الأخرى ومن بينها مؤسسات الشغل والعمل، وهي جهاز إداري يختص " بالعمل والشغالين وذلك اثر تنفيذ القوانين الفرنسية الصادرة في تنظيم الأعمال والأشغال وحقوق العملة والصانعين في المعامل والشغالين في المخازن التجارية، وتشمل هذه الإدارة مراقبا عاما للشغل وهو مدير الإدارة، وتحت سلطته ثلاث مديرين كل واحد منهم في عمالة"⁽¹³⁾ إن هذه الأجهزة البيروقراطية كانت تمارس السلطة القانونية الصارمة بحيث تحولت الفئة البيروقراطية إلى جماعة متسلطة متحكممة في مصائر الأشخاص والعمال الجزائريين ومصالحهم المختلفة، وهي الوضعية التي كانت تخفي الصراع بين السكان الأصليين والمعمرين الأوروبيين، وفي تحليله لظاهرة الاتصال وفقا لعلاقة الادارة البيروقراطية كهزمة وصل بين الشغالين الجزائريين والحكومة الفرنسية، وبين مختلف مؤسسات الشغل التي يملكها المعمرين والحكومة الفرنسية من جهة أخرى، أكد " ناصر قاسيمي" أن الاتصال لم يكن سوى وسيلة وشكلا من أشكال التحكم والسيطرة والرقابة الصارمة والتبعية والتسلط الاستعماري.⁽¹⁴⁾

وفقا لما سبق نستنتج بروز قيم الاستغلال لدى المعمرين ومختلف أصحاب مؤسسات الشغل، إضافة إلى قيم السيطرة من خلال اكتساب وسائل الإنتاج وحق تحديد أجور الشغالين، وتوظيفهم وتسريحهم تحت غطاء قوانين إدارة الشغل كجهاز إداري قانوني محدد من طرف الحكومة المستعمرة، أما فيما يخص الشغالين والعمال الجزائريين فالوضعية التي فرضها المستعمر جعلت اتجاهات العامل أو الشغالين الجزائريين تنحصر بين قيم الصراع مع مالكي مؤسسات الشغل، وبين قيم الخضوع والرضوخ.

ثانيا: التسيير الذاتي للوحدات الإنتاجية (1956-1963)

" لقد جاء التسيير الذاتي في الجزائر نتيجة لظروف خاصة مرت بها المؤسسات الجزائرية، فالرحيل الجماعي للمعمرين الفرنسيين ترك المؤسسات بدون مسيرين ولا مشرفين، مما دفع بالمسؤولين الجزائريين في ذلك الوقت إلى إيجاد طابع تسييري لمواصلة تسيير المؤسسات، من خلال ترك المبادرة إلى للعمال والفلاحين في تسيير شؤون هذه المنشآت والأماك الشاغرة، فهذا التسيير الذي اكتسب الطابع الجماعي أطلق عليه التسيير الذاتي". (15)

ويعرف التسيير الذاتي " تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو تم تأميمها وبناء على هذا التعريف فإن التسيير الذاتي يقوم على ثلاث دلالات رئيسية، استقلال الاقتصاد للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة، و الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيروها العمال في إطار اللوائح التنظيمية التي تحددها الدولة، وثالث حصول العمال على أرباحهم من الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية" (16) نلاحظ أن التسيير الذاتي هو وليد لأوضاع خاصة مرت بها الجزائر لكنه " ما لبث إن وجد تأصيلا نظريا، بحيث أصبح احد خصائص الاشتراكية الجزائرية، وقد خضع تنظيمه الرسمي إلى نصوص قانونية تتعلق بمراسيم 22 مارس 1963 والتي تعلن أن المؤسسات الشاغرة تسيير بواسطة الأجهزة التالية، الجمعية العامة للعمال، ومجلس العمال، ولجنة التسيير، والمدير ". (17)

هذا فيما يخص الظروف الاجتماعية والاقتصادية التي سادت فترة تطبيق نمط التسيير الذاتي للوحدات الإنتاجية في الجزائر، والتأصيل النظري لهذا النمط التسييري، أما الأبعاد الثقافية الشائعة في هذه المرحلة فيمكن من خلال ما سبق حصرها في ثقافة ممارسة السلطة الفعلية، ونمط الإدارة والتنظيم، وثقافة العمال في تلك الوحدات.

إن الإدارة الجزائرية غداة الاستقلال ومنها المرتبطة بالعمل " احتفظت بالبنية البيروقراطية الموروثة بكل ما تتضمنه من وسائل مادية، وبشرية وذلك على الأقل في السنوات الأولى من الاستقلال، بحيث ومن الناحية الإحصائية بلغ عدد الإداريين 23182 جزائريا" (18) وبالتالي امتداد النمط البيروقراطي كراسب تنظيمي للإدارة الجزائرية للمؤسسات، وهو ما أكدته الباحثة " خمسة غضبان" في مقالها " سوسيولوجيا الفعل الداري المحلي الجزائري"، من مناقشتها لفكرة المورث الكولونياني وإشكالية القطيعة بحيث أكدت " أن الجزائر ورثت إدارة تعكس نظام الاحتلال من النواحي الثقافية والاجتماعية والسياسية، حيث كانت خصائصها الرئيسية أن أجهزة الدولة الواقعة تحت سيطرة الفئات الأوروبية التي كانت تحتكر مراكز القرار والإشراف والرقابة، تاركة للأهالي الجزائريين وظائف التطبيق والتنفيذ، ولذلك كان على الجزائر أن تحتفظ بعد استقلاليته بالبنية البيروقراطية نفسها للإدارة المحلية التي تركها المستعمر الفرنسي، ما جعلها تتخذ الإجراءات العاجلة لشغل وظائف القيادة والمسؤولية ولو على حساب الكفاءة والفعالية" (19)

أما فيما يخص التسيير وممارسات السلطة فقد تميزت بقيم مركزية اتخاذ القرارات، وثقافة احتكار المعلومات لدى كل مدير وحدة إنتاجية لوجود فراغ قانوني في الوسط العمالي وهذا ضمن توجيهات الدولة البيروقراطية، بحيث يؤكد " عبد الوهاب بوخنوفة" في دراسته " نشوء وتطور بيروقراطية الدولة" أنه " لم يكن للجمعية العامة للعمال مشاركة في تسيير المنشأة كما نص عليه التسيير الذاتي، بل اقتصر دورها على مجرد المصادقة على القرارات دون

سلطة محددة من السيطرة عليها، وترك لمدير المنشأة والهيئات المشرفة الأخرى سلطات واسعة في اتخاذ القرارات الهامة⁽²⁰⁾ فيما يؤكد "محمد السويدي" في كتابه "التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية" انه "لا ينمو التسيير الذاتي إلا في الحالة التي يتزايد فيها تسيير العمال لشؤون المنشأة ويتناقص تدخل الدولة، لكن ما حدث في التجربة الجزائرية هو العكس، حيث اقتصر دور العمال في القيام بمهام محددة لهم دون استشارتهم واعتبارهم كشريك في التسيير مقابل تزايد تدخل إدارة الدولة وسيطرتها في التسيير"⁽²¹⁾

وفي ضل التجسيد الواقعي لمبدأ مشاركة العامل للأرباح، بحيث كان هناك فارق كبير بين المسيرين والعمال، وأصبح العمال يجدون أنفسهم في صفوف الأجورين لا يتلقون الأرباح التي نص عليها التسيير الذاتي،⁽²²⁾ تميزت ثقافة بالعمال بانتشار قيم المطالبة " فأغلبية العمال لم يكن اهتمامهم موجها نحو نظام التسيير الذاتي، بل كانوا يطالبون بتلبية أغراضهم العاجلة والمتمثلة في رفع الأجور وتحسين ظروف العمل".⁽²³⁾ عموما كانت هذه أهم مميزات النمط التسييري التنظيمي والإداري والثقافي للمؤسسة الجزائرية في هذه المرحلة، ويبين "محمد مهدي بن عيسى" في دراسته لـ "التحليل السوسيولوجي لازمة العقلنة في التنظيم الصناعي في الجزائر" أن سبب "فشل تجربة التسيير الذاتي تعود إلى القيم التي كانت توجه أفعال النظام السياسي آنذاك لم تكن بدافع الوقوف ضد المصالح الأجنبية، بل كانت بدافع المصلحة الذاتية وتأكيد الكيان السياسي على حساب المصلحة الاقتصادية للمجتمع".⁽²⁴⁾

ثالثا: مؤسسة الدولة والتسيير البيروقراطي (1966-1970)

"إن النظام السياسي الذي جاء بعد حركة 19 جوان 1965 والذي كان يرى أن ترك مبادرة التسيير خارج نطاق الدولة يتناقض تماما مع المصلحة الوطنية، بسبب المستوى الثقافي والتعليمي والوعي العمالي، لا يؤهل العمال أن يكونوا قادرين على تسيير هذه المركبات الصناعية"⁽²⁵⁾ علاوة على هذا إن وضعية "الاقتصاد الصناعي الكولونيالي الجزائري الذي كان مكملا للإنتاج الفرنسي، جعل من السلطة الحكومية تتجه إلى مكافحة الرأسمال الأجنبي وتحقيق التحرر السياسي وأهم ما قامت به الدولة هوة تأميم المؤسسات الوطنية".⁽²⁶⁾

اعتمدت الدولة لتسيير المؤسسات المؤممة على جهاز إداري يتكون من المدير والذي يعين ويعزل بموجب اقتراح من الوزارة الوصية، والمجلس الإداري وهم مجموعة الأفراد الذين يعينون بصورة عامة من كبار الموظفين ويضاف إليهم أحيانا شخصيات سياسية أو بعض ممثلي العمال.⁽²⁷⁾

ما يلاحظ على هذه المرحلة هو امتداد النمط البيروقراطي كنمط إداري للتسيير، بحيث طبعت العمليات الإدارية ثقافة المركزية في اتخاذ القرارات، وخضوع التوجه الاقتصادي المؤسساتي للسلطة السياسية، وقد ترتب عن هذا النمط من التسيير تكريس "القيم السياسية على حساب القيم الاقتصادية العقلانية في تسيير المؤسسات العمومية، وأصبحت المؤسسات العمومية بهذا التوجه السياسي مكانا لتكريس قيم سياسية إيديولوجية وتوزيع الثروات لا لخلقها، ومن جهة أخرى أفرزت المركزية المفرطة في التسيير كبح مسيري المؤسسات العمومية في اتخاذ القرارات والإجراءات التي يرونها ملائمة، كما ابعد العمال عن المشاركة الفعلية في التسيير، حيث اقتصر دور العمال على تنفيذ المهام دون إبداء مطالباتهم بما يروونه ضروري للقيام بمهامهم على أحسن وجه"⁽²⁸⁾

لقد ترتب عن هذا إقامة علاقات غير منسجمة بين الإدارة والعمال، وتهميش العمال وممثليهم النقابيين وتحولت المؤسسات إلى أماكن تسود فيها قيم الصراعات". (29)

رابعاً: التسيير الاشتراكي للمؤسسة العمومية الصناعية (1971-1979)

اعتمد التسيير الاشتراكي للمؤسسات على تنظيم إداري مكون من 03 أجهزة، مجلس العمال، و اللجان الدائمة ومجلس المديرية، فأما الأول فيتشكل من مجموع العمال المنتخبين من طرف زملائهم في المنشأة ويتراوح عدد أعضائه ما بين 7 إلى 27 عضواً، أما اللجان الدائمة، فتتألف من أعضاء يعينهم مجلس العمال بالأولية بين أعضائه، أما مجلس المديرية فيتكون من 9 إلى 11 عضواً حسب أهمية المؤسسة على أن يكون بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال بين أعضائه، ويمثل المجلس الذي يجتمع مرة في الأسبوع على الأقل في اتخاذ القرارات الهامة المتعلقة بسير المؤسسة. (30)

قد يوحي التنظيم الرسمي للتسيير بمشاركة العمال في التسيير واتخاذ قرارات العمل لكن الوقع الممارس ضمن الخلفية الثقافية هو استمرار رواسب التنظيم المركزي وممارسات السلطة السياسية، التي تتسم بفردانية اتخاذ القرارات الإدارية واهم مظاهرها:

- ✚ "مركزية اتخاذ القرارات الأساسية"، تتخذ غالبية القرارات الأساسية (مستوى الأجور، التوظيف، الطرد، ثمن المنتج.....) على المستوى المركزي للشركة أو على المستوى الوزاري.
- ✚ بطء عملية اتخاذ القرارات، تتعدد الجهات المكلفة باتخاذ القرارات مما ينتج عنه كثرة الاجتماعات واللقاءات، وهو ما يؤدي بدوره إلى بطء عملية اتخاذ القرارات وبيروقراطيتها". (31)
- ✚ "عقم الاجتماعات"، إن كثرة الاجتماعات لا يعني إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، إذ أن نقص التكوين الإداري والعملي لكثير من ممثلي العمال في مختلف المجالس أدى إلى عقم الاجتماعات ونقص مردوديتها وفوائدها.

✚ "استغلال منصب تمثيل العمال للحصول على امتيازات شخصية، من الطرق التي استعملها الكثير من العمال لتحقيق بعض المآرب الشخصية اعتمادهم الطريق النقابي، كما أن الإدارة عادة تشجع على هذا الاتجاه حيث تتم ترقيتهم ومنحهم الامتيازات التي تتضمن وقوفهم بجانبها". (32)

هذا فيما يخص رواسب التسيير الثقافية، أما فيما يخص رواسب ثقافة العمال في استجابتهم لأسلوب ونمط التسيير فاهم ما ميز القيم الثقافية للعمال، في ضل " تغلب الذهنية الفلاحية عند العمال، بحيث يغلب على النشاطات المهنية للمجتمعات النامية الطابع ألفلاحي، فالقيم التي يحملها العامل متأثرة بهذا الجانب، إضافة إلى الخبرة والوعي المهني، فالعامل الذي يدرك أن العمل هو السبيل الوحيد إلى الترقية والرفع من الحالة المادية يجد في عمله من أجل تحقيق أهدافه، أما في الحالات التي لا يدرك الفرد فيها أهمية العمل يعتمد على المحسوبية والعشائرية المكرسة فذلك يؤثر على قيم العمل ومفهومه ودوافعه". (33)

✚ "التخلف والتغيب عن العمل، إن عدم وجود إدارة قوية تستطيع معاقبة العمال والقيام بالإجراءات المناسبة ضده إضافة إلى سوء وسائل المواصلات، يجعل من الصعوبة احترام وقت العمل، إن تعود العمال على هذا الراسب الثقافي جعلهم حتى وإن توفرت وسائل النقل يتغيبون ويتأخرن بحيث أصبحت عادة سائدة وغالبة". (34)

✚ "انتشار ذهنية البايك" إن شعور العامل بدوره في المؤسسة التي يشتغل فيها، والامتيازات الممنوحة له، والأمن المهني الذي كان يتمتع به، عوامل جعلته وكأنه يشتغل في ملكه الخاص". (35)

✚ "الركون إلى الكسل، عدم إمكانية معاقبة المتهاونين في العمل واستحالة طردهم، دفعت كثيرا من العمال إلى التهاون والتكاسل والتقاعد عن تأدية واجباتهم إلى درجة أصبحت ظاهرة شبه عامة" (36)

✚ وفي ظل غياب الوعي العمالي وانخفاض المستوى العلمي للعمال انتشرت **قيم الصراعات**، بين الإدارة والعمال، وصراعات بين الأفراد من مختلف المناطق والجهات، صراعات بين مختلف القبائل، وغيرها من إشكال الصراع والملاحظ هو أن الخلفية الثقافية للعمال هي الأسباب لعدد كبير منها، إضافة إلى الصراعات **كثرة حوادث العمل والأمراض المهنية** لغياب الوعي من المخاطر لدى العمال. (37)

خامسا: المؤسسة العمومية الاقتصادية المستقلة (1989 - 1994)

بعد مرحلة إعادة الهيكلة كمرحلة انتقالية، جاءت الاستقلالية لكي تقف في وجه الصعوبات التي لم تسمح للمؤسسات العمومية من أجل أن تكون في مستوى التسيير الفعال، وذلك وفق وحسب القانون 88-01 الذي ينص على أن المؤسسة العمومية الاقتصادية تحل محل المؤسسة الوطنية، لتصبح شخصية معنوية حسبه وش ركة ذات أسهم ومسؤولية محددة، مزودة برأسمال اجتماعي واستقلالية مالية وتخضع في تسييرها لقواعد القانون التجاري فهي حرة في عقد الاتفاقيات حسب مصلحتها الخاصة. (38)

وعليه أصبحت المؤسسة تسيير وفقا لنمط جعل من علاقة المؤسسة بالدولة تتغير، حيث تقلصت تدخلات الدولة في إدارة وتسيير المؤسسة الاقتصادية، وفي المقابل أصبحت هذه الأخيرة تسعى إلى تحقيق أعلى مستوى ممكن من الأداء، وبالتالي أرباحا في إطار ما تتبناه من أهداف، وترتكز المؤسسة الاقتصادية المستقلة في أداء وظائفها على الأجهزة التالية:

المدير العام: ومن مهامه إبرام العقود والشؤون المالية، والمنازعات والشؤون الإدارية، وهذه الصلاحيات يمارسها المدير تحت مسؤولية ومراقبة مجلس الإدارة.

مجلس الإدارة: يضم المجلس ممثلين عن العمال وعن الدولة بالإضافة إلى ممثلين للمؤسسات المساهمة، ويقوم بانتخاب المدير العام، ومراقبة التسيير.

الجمعية العامة: وتقوم بالتصديق والتعيين والإشراف على الشؤون المالية وتحديد صلاحيات جهاز الإدارة. (39)

وهكذا اعتبر التنظيم الرسمي الجديد ليس مجرد إعادة هيكلة تقنية للمؤسسات العمومية المستقلة بقدر ما هو ناتج تفاعل عوامل متنوعة أفرزها التطور الاقتصادي والاجتماعي والسياسي للبلاد منذ الاستقلال، وعليه وكسابقه من أنماط التسيير انم اهو مسطر في الوثائق الرسمية المتعلقة بتنظيم المؤسسة الاقتصادية المستقلة قد بقي نظريا أمام الواقع الاجتماعي للمؤسسة، المشكل على أساس ارث تاريخي من ممارسات وذهنيات وعلاقات لم

تكن مهياة لتبني قواعد وأسس جديدة، وكذا وسط سوسيو - اقتصادي لا يستجيب لمتطلبات المؤسسة⁽⁴⁰⁾، وعليه نجد استمرار نفس الرواسب الثقافية والتنظيمية عبر النمط مثل غيره من الأنماط السابقة.

ما يلاحظ على هذه المراحل هو أن كل نمط تسيير بعد تطبيقه يتناقض بين محتواه النظري والممارسات الفعلية لمبادئه على مستوى الواقع، وبالتالي استبدال نمط تسيير المؤسسة بنمط آخر بعد فشله في تحقيق ما كان مسطرا من أهداف، لكن ما يلبث تطبيق النمط الجديد حتى يقع في نفس مشاكل نمط التسيير الذي سبقه، في ضل امتداد الرواسب الثقافية المرتبطة بالتنظيم والتسيير والإدارة والعمل، مما يجعلنا نستنتج أن سبب فشل معظم أنماط التسيير يرتبط بأبعاد ثقافية للمجتمع الجزائري، وهو ما أثبتته الدراسات التي سنطرق إليها في آخر عنصر بعد ان نحدد أهم الرواسب الثقافية الممتدة عبر مختلف هذه المراحل.

III. أهم الرواسب والبقايا الثقافية للمراحل التنظيمية

من خلال ماسبق من التحليل في العنصر السالف يمكننا تحديد اهم العناصر والمكونات الثقافية الممتدة على شكل رواسب ثقافية وتصنيفها الى:

أولا رواسب تنظيمية: وهي تلك الرواسب التي ترتبط بنمط ونوع التسيير والشكل الرسمي المعتمد، وما يلاحظ هو إن كل المراحل السالفة الذكر تميزت بنمط تسييري يعتمد جهازه الرسمي على النمط البيروقراطي لل تسيير، وهو النمط الذي تكون عادة فيه نتائج سلبية من خلال الاستعمال البشري لقواعده ومراسيمه، والذي نتج عنه كما ذكرنا سابقا عدت مشاكل يمكن ذكرها في هذه العناصر :

● استغلال الموظف وتجاوز حقوقه

● تقديس السلطة وفردانية اتخاذ القرارات

● مركزية اتخاذ القرارات وطول اتخاذها، لتعدد مستويات اتخاذ القرارات

● عقم الاجتماعات

● غياب الفعالية وكثرت الإداريين على حساب عمال التنفيذ، وبالتالي الكثير من المسؤولين والمديرين والقليل من المنفذين.

ثانيا: رواسب ثقافية: وهي تلك القيم والاتجاهات والعادات والتقاليد التي تكونت لدى الموظف الجزائري، من خلال تفاعل خصائصه الثقافية مع كبيعة كل نمط تسييري في كل مرحلة وأهم تلك القيم الناتجة من خلال تلك المراحل :

● توجه اهتمامات العامل الجزائري دائما إلى مستحقته المادية والاجتماعية على حساب العمل، لرسوب قيم الحرمان والرغبة في التعويض.

● انتشار قيم كالشعور بالامتلاك والتعاس في العمل باعتبار أن المؤسسة الجزائرية هي ملك للجميع والذي نتج عنه

● التعاس في العمل وعدم احترام الوقت و عدم الحفاظ على ممتلكات المؤسسة وعدة قيم سلبية أخرى

● صعوبة الامتثال إلى منطق نمط التنظيم والامتثال إلى الثقافة العامة للمجتمع، كانتشار مثلا ثقافة التعامل على أساس المنطقة والانتماء القبلي.

أولاً: دراسة احمد هني " والمتمثلة في كتابه " الشيخ ورب العمل " ترجع سبب فشل المؤسسة العمومية إلى الجانب الثقافي، وخاصة القيم السائدة في العالم الثالث، وتصورهم لمفهوم الإنتاج والجدارة والاستثمار، القضية حسب الباحث هي قضية ثقافية قبل أن تكون مادية فحسب، فافتناء وتنصيب النظام المادي يطرح مشكلة ثقافية، فقبل أن ينتج هذا المادي آثار فهو مقتنى في إطار ممارسات اجتماعية ثقافية، والسؤال المطروح هو هل المادة المقتناة تخضع لثقافتنا ؟، والمشكل المطروح هنا هل اقتناء وإنشاء نظام جديد يؤدي إلى انتقال من مفهوم ثقافة إلى مفهوم آخر، وإلى ظهور وسائل جديدة للإنتاج وأشكال جديدة في نفس الثقافة ؟"، (41) مفاد هذه الدراسة هو أن " التصنيع ليس مجموعة من المصانع، ولكنه ديناميكية اجتماعية مدعمة بشرعية تستمد من القيم الثقافية، فالتصنيع هو نتيجة تطور اجتماعي، أين تكون السلطة مرآة لهذا التطور أو هذا التصنيع، مثلما نجح في أوروبا وبلدان العالم". (42)

ثانياً: دراسة سعيد شيخي، والمتمثلة في المقال المعنون " العمال في مواجهة العمل " وهي دراسة تنطلق من تساؤل أساسي حول ظاهرة غياب العمال عن العمل والتي تحدثنا عنها سالفاً، هل يمكن اعتباره رفض لوضعية العمل أو رفض للمصنع والتصنيع ؟ وأكثر دقة هل هي مقاومة أمام الظروف الاجتماعية التي يعيشها العمال أو وجب إرجاع هذه التصرفات والسلوكيات إلى تمسك العمال بقيم ثقافية تترجم لديهم نوع من أنواع السكن الثقافي أو **الستاتيكا** الثقافية ؟ ويجب الباحث عن تساؤلاته بالقول أن غياب المنتجين في العمل راجع إلى أن العمل في المصنع غير منتج للشخصية أو الهوية في العمل، ومن هذا المنطلق، يصرح العمال أن العمل بالنسبة لهم ينظر له وكأنه لم يعايش من طرفهم كفئة مركزية التي تبني وتسبك المصنع والمجتمع، وهذا يرجع إلى ثلاث عوامل حسب الباحث:

العامل الأول غياب ظروف الإنتاج وقوى الإنتاج ، هذه الظروف بقيت معارضة ومخالفة تماماً مع مستلزمات استقرار الإنتاج والانضباط ولهذا السبب فإن تعبيرهم أو كلامهم لا يدور حول العمل أو المصنع، ولكن حول حياتهم اليومية، فأهدافهم وانشغالاتهم محصورة في حل المشاكل الاجتماعية التي يتخبطون فيها مثل: السكن، الصحة، الرشوة.... الخ

العامل الثاني غياب الهوية في العمل ، تتضح أو يمكن شرحها من باب أن العمل التقني بصفة عامة، والعمل المنتج بصفة خاصة لا يحتوي على رفاة اجتماعية في الجزائر، هذا يعني أن العامل الجزائري لا يحمل الشعور بتواجده من خلال العمل، ولا يعتبر هذه الأخيرة وسيلة لتحقيق أهدافه.

العامل الثالث التسريح العام للعمال ، الذي هو نتيجة أن العمال يشعرون بشعور قوي بعدم تواجدهم المرتبط بعدم قدرتهم على التعبير، فهذا البعد يبدو لنا مركزياً، فغياب الهوية هو نتيجة أن محاولات العمال الغير بارزة، ابتكاراتهم واختراعاتهم غير مدمجة، وإمكانياتهم غير متعرف عليها، فيصبح التصنيع مجال لغير المشاركة. (43)

ثالثاً: دراسة علي الكنز من خلال دراسته على منجم الحجار وفقاً لموضوع "العلاقة بين التصنيع والمجتمع" توصل الباحث من خلال دراسته إلى أن سبب فشل مهمة مصنع الحجار في تحقيق أهداف التصنيع، هو انه أريد لهذا

المصنع أن يكون مصنع بيداغوجي، يتم فيه تكوين المجتمع وفقا للتقنيات الجديدة، والسلوكيات الجديدة الغير معروفة في الجزائر والكل يجب أن يجند في ذلك، ولكن الظاهر كما وضحه الباحث هو أن تلقين هذه السلوكيات ليس بالسهولة المتوقعة، حيث أريد من الحجار تغيير المجتمع في كل المستويات، وهذه المهمة تفوق المنطق العقلاني لسير أي مؤسسة صناعية، حيث اعتقد أن المستويات الاجتماعية سوف يتم دمجها وامتصاصها من طرف الديناميكية التي ستحررها العقلانية الصناعية التقنية.⁽⁴⁴⁾

لقد رأينا من خلال كرنولوجيا ثقافة المؤسسة الجزائرية عبر أهم المراحل التي مرت بها، أهم الممارسات السلوكية والخلفيات الثقافية لها عند كل من الإدارة والتسيير والعمال، كما رأينا أهم الدراسات التي اهتمت بسوسيولوجية نجاح وفشل أنماط تسيير المؤسسة الجزائرية، وكل الدراسات تتفق وتصب في استنتاج مفاده أن الخصائص الثقافية للمجتمع الجزائري وراسب القيم التقليدية أهم سبب لفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها المسطرة من خلال تاريخ تطورها.

خاتمة

لقد حاولنا من خلال هذه الورقة البحثية، إجراء قراءة تحليلية في مختلف المراحل التنظيمية التي مرت بها المؤسسة الجزائرية، ومختلف المخلفات الثقافية التي نتجت عن تفاعل كل من ثقافة المجتمع للموظف الجزائري ومتطلبات كل نمط تسييري، مشيرين وفقا لنظرية الرواسب الثقافية إلى أن هذه الأشكال من الثقافة تتحول فيما بعد من خلال التراكم إلى موروث ثقافي يميز النسق الاجتماعي والثقافي للمؤسسة الجزائرية الحديثة، وذلك من خلال استمرار تلك المكونات الثقافية كموجهات للفعل الاجتماعي للمؤسسة الجزائرية العمومة، سواء المؤسسات الحكومية الإدارية، او المؤسسات الحكومية الخدماتية، أو المؤسسات الحكومية الاقتصادية، وتلك المكونات ترتبط بالقيم الثقافية للعمل، والامتثال لمنطق الفعل المؤسساتي داخل المؤسسة، وتمتد على شكل رواسب تنظيمية، إضافة إلى المكونات المادية كأنماط التسيير وطبيعة العمل، كما ترتبط تلك المكونات برواسب ثقافة المجتمع مثل تكريس وتأثير القبلية على سلوك كل من الموظفين والأداء العام للمؤسسة، تلك المكونات للرواسب الثقافية التنظيمية ورواسب ثقافة المجتمع يكون لها تأثير على عدة متغيرات تنظيمية، لنترك في الأخير الباب مفتوحا للبحث حول مدى امتداد واستمرار تلك الموجهات في مؤسساتنا اليوم.

الهوامش او المراجع:

- ¹ تيجزرت خوخة، مقاومة الرواسب الريفية في الوسط الحضري (دراسة انثروبولوجية في التغير الاجتماعي مدينة بجاية) رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع جامعة الجزائر 2001 ص-33.
- ² عبد الرؤوف بوعزة، ثقافة المؤسسة واشكالها التحكم التكنولوجي بالمؤسسة الصناعية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع المنظمات والمناجمنت، قسم علم الاجتماع جامعة الجزائر 02 ابو القاسم سعد الله، 2015 ص - 33.
- ^{3 3} بشير محمد، الثقافة والتسيير في الجزائر بحث في تفاعل الثقافة التقليدية والثقافة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 2007 ص - 06.
- ⁴ امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الافراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الاداري، مصر 2008 ص- 53.

- ⁵ محمد المهدي بن عيسى، **ثقافة المؤسسة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، دراسة حالة بابيب غاز بغرداية تحت إشراف بوزيرة أخليفة، لطلبة العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة الجزائر 2005 ص-130.
- ⁶ بشير محمد، مرجع سبق ذكره - ص - 07.
- ⁷ ايكة هولتكرانس، **قاموس مصطلحات الانثروبولوجيا والفولكلور**، ترجمة محمد الجوهري و حسن الشامي، دار المعارف ط، 1، مصر 1972 ص- 2015.
- ⁸ ناصر دادي عدون، **إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي**، دار المحدية العامة، الجزائر 2004، ص. ص. 107-108.
- ⁹ ايكة هولتكرانس نفس المرجع السابق ص 215.
- ¹⁰ المرجع نفسه ص 220.
- ¹¹ تيفزرت خوخة، مرجع سبق ذكره ص-14.
- ¹² ناصر قاسيمي، **الاتصال في المؤسسة دراسة نظرية وتطبيقية**، ديوان المطبوعات الجامعية ط2، الجزائر 2016 ص - 185.
- ¹³ احمد توفيق المدني، **كتاب الجزائر**، المطبعة العربية، الجزائر 1931 ص- ص- 259-260.
- ¹⁴ ناصر قاسيمي نفس المرجع السابق ص- 186.
- ¹⁵ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، **الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية**، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع ط 01 الجزائر 2013 ص- 55.
- ¹⁶ محمد السويدي، **مقدمة في دراسة المجتمع الجزائري تحليل سوسيولوجي لأهم مظاهر التغيير في المجتمع الجزائري المعاصر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1990 ص- ص- 121-122.
- ¹⁷ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، نفس المرجع السابق ص- 56.
- ¹⁸ ناصر قاسيمي، مرجع سبق ذكره ص- 187.
- ¹⁹ خمسة غضبان، **سوسيولوجيا الفعل الإداري المحلي الجزائري**، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 23، الجزائر 2016 ص - 137.
- ²⁰ علي زكاز ونصر الدين بوشيشة، مرجع سبق ذكره ص- 57.
- ²¹ المرجع نفسه ص- 58.
- ²² المرجع نفسه ص- 57.
- ²³ نصيرة زروال، **القيم الاجتماعية كمعيق للمشروع التنموي الصناعي الجزائري**، مجلة دراسات في التنمية والمجتمع العدد 03، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف الجزائر 2016 ص- 05.
- ²⁴ علي زكاز ونور الدين بوشيشة، نفس المرجع السابق ص- 59.
- ²⁵ نفس المرجع السابق ص- 59.
- ²⁶ فوزي بودراع، **ثقافة المؤسسة وطبيعة العلاقات الاجتماعية**، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع جامعة وهران الجزائر 2014 ص- 64.
- ²⁷ علي زكاز ونور الدين بوشيشة نفس المرجع السابق ص- 60.
- ²⁸ المرجع نفسه ص- 62.
- ²⁹ المرجع نفسه، نفس الصفحة
- ³⁰ المرجع نفسه ص- ص- 63-64.
- ³¹ بوفلجة غياث، **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 215 ص- 68.
- ³² المرجع نفسه ص- ص- 69-70.
- ³³ بوفلجة غياث، **القيم الثقافية والتسيير**، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، الكويت 1999 ص- 23.
- ³⁴ نفس المرجع السابق ص- 24.
- ³⁵ بوفلجة غياث، **القيم الثقافية وفعالية التنظيمات**، نفس المرجع السابق ص- 71.
- ³⁶ المرجع نفسه، نفس الصفحة.
- ³⁷ بوفلجة غياث، **القيم الثقافية والتسيير**، نفس المرجع السابق ص- 24.
- ³⁸ علي زكاز ونور الدين بوشيشة، مرجع سبق ذكره ص- 71.
- ³⁹ المرجع نفسه ص- ص- 71-72.
- ⁴⁰ المرجع نفسه ص- 75.
- ⁴¹ نصيرة زروال، مرجع سبق ذكره ص- 10.
- ⁴² المرجع، نفس الصفحة.
- ⁴³ المرجع نفسه ص- 11.
- ⁴⁴ المرجع نفسه، نفس الصفحة.