

## الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة

د/ كمال بوقرة

قسم العلوم الاجتماعية - جامعة الحاج لخضر - باتنة

ملخص:

يتناول هذا البحث موضوعا في غاية من الأهمية يتعلق بالثقافة التنظيمية في المؤسسة والمجتمع الجزائري، وتتمحور إشكاليته في تحليل ظاهرة التناقض في هذه الثقافة التي شكلت العبء الأكبر لتجاوز المؤسسات الجزائرية لمشكلاتها، وتحقيق أهدافها، فهذه الثقافة يتجاذبها أنماط تنظيمية تقليدية منبثقة عن المجتمع التقليدي، وما ينطوي عليه من قيم وأعراف ونظم، ومن جهة أخرى نماذج تنظيمية حديثة يصعب عليها التوطن على أنقاض هذه الثقافة (التقليدية) التي لا تزال تتربع على المخيال الاجتماعي والثقافي للإنسان الجزائري، فهذا المقال محاولة لتفكيك هذه المعضلة وتنبهه إلى خطورتها على المؤسسة والمجتمع.

**Abstract:**

This article is talking about a very important topic which is related to organizational culture in the Algerian institution and society.

The problematic of this topic is the analysis of the contradiction phenomenon in this culture that formed the greatest burden for the Algerian institutions to overcome their problems , and achieve their goals, this culture is buffeted by organizational traditional patterns that emanated from the traditional society, and what it carries of values and norms, and systems, on the other hand modern organizational models find it difficult for them to settle on the ruins of this culture (traditional), which still resides in the social and cultural imagination of the Algerian person, this article is an attempt to dismantle this dilemma and alert to the danger that faces the institution and the community.

## مدخل:

يعتبر مصطلح الثقافة التنظيمية حديثاً نسبياً في ميدان الدراسات الإنسانية، وهو يرتبط بالمنظمات والنظم التي يتشكل منها المجتمع، ومع تطور تقسيم العمل وظهور المنظمات حيث أصبحت سمة العصر، أخذ هذا المفهوم في الانتشار في النسق النظري للعلوم الإدارية وإدارة الأعمال ونظريات التنظيم، ورغم أن المنظمات ليست أنساقاً مغلقة إلا أنها تتميز عن بعضها البعض بمجموعة من الخصائص تتعلق بالاعتقادات والمعايير والقيم، والتوقعات والتفضيلات... الخ، وهذه الخصائص في مجموعها تشكل ما يعرف بالثقافة.

## تعريف:

لقد عرف الكاتب غيبسون **GIBSON** وزملاؤه الثقافة التنظيمية بوصفها "شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة...". أما الكاتب كيرت ليوين (**KURT LEWIN**) فقد عرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها<sup>(1)</sup>. ويعرفها شرمر بورن (**SHERMER BORN**) بأنها: نظام من القيم والمعتقدات يشترك بها العاملون في المنظمة بحيث ينمو هذا النظام ضمن المنظمة الواحدة، كما يعرفها كوسين (**KOSSEN**) أنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المنظمة (رؤساء ومروؤسون) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة<sup>(2)</sup>. ويعرفها آخر بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأسس أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة"<sup>(3)</sup>.

من خلال هذه التعريفات وغيرها يتضح لنا أن الثقافة التنظيمية جزءٌ لا يتجزأ من الثقافة العامة التي يحملها الفرد، بل إن الثقافة العامة أو ثقافة المجتمع تحاول أن تكيف وضع المنظمة حتى ينسجم مع النسق الثقافي العام، هذا في المجتمعات التي تنشأ فيها هذه المنظمات، أما المجتمعات التي تستورد هذه المنظمات فإن عملية التكيف تأخذ مساراً آخر وتجد مشكلات أخرى، ذلك أن الثقافة التنظيمية هي نتاج لوضعية اجتماعية واقتصادية وترتبط بالنظام الاقتصادي والاجتماعي السائد، فالثقافة التنظيمية في المجتمعات الزراعية أو الريفية تختلف عن الثقافة التنظيمية في المجتمع الصناعي.

## الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري:

وعندما نتناول موضوع الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري فإننا نجدها تخضع لثنائية كغيرها من موضوعات الثقافة والمجتمع في الجزائر، فهي مرتبطة بالأطر التقليدية لتنظيم الحياة عموماً وتنظيم العمل خصوصاً، وكذلك نجدها مضطرة للاندماج مع التنظيمات الحديثة للمؤسسات ومنظمات الأعمال، ولعل الوضع الثقافي العام للمجتمع الجزائري وما ينطوي عليه من صراعات وتناقضات يعكس تماماً على وضع الثقافة التنظيمية في الجزائر.

فكما نعلم أن المجتمع الجزائري كغيره من مجتمعات العالم الإسلامي لم يخضع للتغيرات التي عرفتها المجتمعات الأوربية، وأن بناء الاجتماعية والاقتصادية لم تعايش كل التطورات السياسية والثقافية والاقتصادية التي عرفتها أوروبا بعد الثورة الصناعية، لذا بقيت الأنماط التنظيمية التقليدية وما تستحبه من قيم ومعايير وأعراف وعادات وخرافات... الخ، سائدة إلى فترة قريبة من الآن، لهذا فالحديث عن الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري يأخذ منحى آخر في التحليل، لأننا نتحدث عن مجتمع لم يعرف النظام الرأسمالي وما فرضه من تنظيمات وقيم للعمل والإنتاج، والحياة عموماً.

ففي المجتمع الجزائري التقليدي الذي كان في معظمه ينشط في الزراعة وتربية المواشي التي لا تتطلب تعقيداً في تنظيم مثل هذه الأنشطة بالإضافة إلى ارتباطها بالعائلة مباشرة والتي كانت في عمومها ممتدة بغرض توفير اليد العاملة سواء من النساء أو الرجال، كانت الدولة لا تتدخل بشكل مباشر في تنظيم الحياة العامة، فالسلطة التركية كانت متمركزة في المدن، أما أعوانها في الأرياف فكانت سلطتهم غير ملزمة إلا في جانب جمع الضرائب والإتاوات والتي تتم نهاية كل موسم فلاحي.

فقد كان النظام الإداري التركي يتشكل من سلطة مركزية في الجزائر العاصمة منظمة كما يلي: باي لرباي كحاكم للجزائر، المجلس الأعلى ثم الديوان، وقد كان المجلس الأعلى يتألف من وكيل الخراج (قابض الضرائب) وخوجة الخيل (قابض الضرائب ومراقب الأملاك) والأغا (قائد الميليشيا العسكرية)، أما الديوان فقد كان يتألف من جميع ضباط الميليشيا، وقد كان باي لرباي في البداية يعين من طرف الخليفة في اسطنبول، أما الموظفون الآخرون فكانوا يعينون إما من طرف باي لرباي، أو من طرف الديوان، ومع التطورات التي حصلت على نظام الحكم التركي في الجزائر وتحول السلطة إلى فئة الدايات، فكان هذا الدايات

يتم انتخابه من طرف جميع أعضاء الميليشيا العسكرية المتمركزة في الجزائر العاصمة، وبحلول سنة 1567 تم تقسيم الجزائر إلى أربع ولايات إدارية أو ما يسمى بالبايلك، وهذه البايكات هي: الجزائر العاصمة أو ما يعرف بدار السلطان، وبايلك الوسط بالتيطري (المدية)، وبايلك الغرب وعاصمته مازونه ثم معسكر ثم وهران بعد تحريرها من الإسبان سنة 1792، وبايلك الشرق بقسنطينة.

وكان كل بايلك يرأسه حاكم يسمى باي يعينه الداى لمدة ثلاث سنوات، ويساعده تنظيم هيراركي يشبه تنظيم الحكم المركزي في الجزائر العاصمة، وكانت كل بايلك مقسمة إلى مجموعة مقاطعات إدارية كان يترأس كل منطقة قايد والذي تمتد سلطته إلى مجموعة القبائل، وكل قبيلة أو عشيرة يترأسها شيخ أو مجلس للشيوخ يسمى الجماعة<sup>(4)</sup>.

هذا حتما يخص الأطر الإدارية التي كانت تنظم الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الجزائري قبل الاستعمار الفرنسي، أما فيما يخص النشاط الاقتصادي الممارس فكان في ذاته قائما على الزراعة والتجارة في المدن، أما الصناعة فهي قليلة وتقليدية تتمثل في بعض الحرف اليدوية التي يقوم بها النازحون من الأندلس، وكان نظام ملكية الأراضي مقسما على ثلاثة أنواع للملكية؛ فهناك أراضي العرش وهي ملكية مشاعة لأفراد القبيلة، ولكل عضو قطعة أرض يعمل عليها بواسطة معدات ومائشية يملكها، ولا يجوز لهذا العضو أن يبيع هذه الأرض، ولا تورث إلا للذكور من أبناء المتوفى، أما إذا لم يكن له ذكور فتعود ملكيتها لأفراد القبيلة كلهم ويتداولون على فلاحتها، وهناك الأرض الملك وهي ملكية خاصة تكتسب من خلال عقد موثق، أما النوع الثالث فهي الحبوس أو الوقف وهي ملكية وهبت لمنظمات دينية أو مؤسسات ثقافية<sup>(5)</sup>.

أما داخل المراكز الحضرية فقد كانت المدينة تنقسم إلى مجموعة من التراتيب الاجتماعية تختص كل واحدة منها بأنشطة معينة؛ ففي الوقت الذي كان الأتراك يقومون بالأدوار العسكرية والإدارية والسياسية، كان المغاربة والنازحون من محاكم التفتيش الإسبانية يشكلون برجوازية منظمة في هيئات لها احتكار الصناعة المحلية، وهي حرف يدوية وصناعية فنية، وقد كانت هناك جماعات اجتماعية أخرى يقصر عملها على نشاطات معينة مثل القصابين أو الطحانيين أو الخبازين أو عمال البناء<sup>(6)</sup>.

ففي ظل هذه الأطر التقليدية التي تعكس البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري ظهر معامل آخر أسهم في تأخير وتعميق التخلف الثقافي والاقتصادي والتنظيمي في المجتمع الجزائري وهو الاستعمار الفرنسي، الذي لم يعمل على

نشر رسالة الحضارة كما بشر بذلك عشية دخوله إلى الجزائر، بل استغل هذه الوضعية المتخلفة للمجتمع في تمديد مدة وجوده في الجزائر، وعمق مظاهر وثقافة التخلف والخرافة حيث لم يرق بأي مشاريع من شأنها رفع المستوى الثقافي والاجتماعي لأفراد المجتمع الجزائري، ضف إلى ذلك النظرة العنصرية التي كان ينظر بها إلى الإنسان الجزائري حيث يقول أحد قادة الاستعمار: "إن الشعب الجزائري شعب غير قابل للتطور والحضارة"، هذه النظرة الاستعلائية وما تحمله من احتقار للأخر وتدمير لكرامته وإنسانيته جعلت من الإنسان الجزائري منكفئا على نفسه رافضا الاختلاط أو الامتزاج بالأوروبيين، مما جعله يستمر في محافظته على ثقافته التقليدية بسلبياتها وإيجابياتها، ولهذا وبعد الاستقلال واجهت مشاريع التنمية وخاصة في المؤسسات والمنظمات المختلفة مشكلة الثقافة التي يعاني منها المجتمع والإنسان الجزائري، فهو يتطلع إلى الرقي والتقدم كما بقية المجتمعات، ولكنه ينوء بثقل الأنماط الثقافية التقليدية والقيم اللاعملية التي تعشش في نفسه الثقافي.

وبهذا نجد أنفسنا أمام ثقافتين مختلفتين في المنظمات والمؤسسات الجزائرية ثقافة تقليدية متأثرة بالعادات والتقاليد، وبوسائل العمل والإنتاج والتنظيم القديم، وقد كان يغلب عليها الطابع الرعوي والفلاحي والتقليدي وتحكم في الفرد روابط قبلية وأسرية قوية، هذه القيم التقليدية كونت ما يعرف عادة بالذهنية التقليدية. في مقابل ذلك نجد ثقافة حديثة متأثرة بالقيم السائدة في هذا العصر من استقلالية وحرية أوسع عن القبيلة والعشيرة والأسرة، والاعتماد على النفس، وانتشار المهن الصناعية والإدارية، وما تتطلبه من قيم وطرق تنظيم، وهو ما يؤدي إلى تكوين نماذج معينة من التفكير والعمل والسلوك، هي ما يطلق عليها بالذهنية الصناعية<sup>(7)</sup>.

إن الحديث عن القيم التقليدية والقيم الحديثة هنا لا يعني تفضيل إحداها على الأخرى، ذلك أن لكل ثقافة إيجابياتها وسلبياتها، فقيم الرحمة، والتضامن، والتعاون والإيثار،... الخ، هي قيم إيجابية ولا نجدها إلا في الثقافة التقليدية. وقيم احترام الوقت، وتقديس العمل والمنطق العملي، واحترام التنظيم... الخ، هي أيضا قيم إيجابية ولا نجدها إلا في الثقافة العصرية الحديثة أو الصناعية، ولهذا يجب التعرف على كلا نمطي الثقافتين وتحليل القيم التي يحتوي عليها كل نمط ومعرفة الطريقة التي يجب الاستفادة منها واستغلالها في المجالات المهنية والتنظيمية.

لقد لاحظ الأستاذ بوفلجة غياث، وهو يقوم بدراسة ميدانية في مجموعة من المؤسسات الجزائرية في الصناعات النسيجية بغرب البلاد، مجموعة من الأنماط والمظاهر السلوكية التي تعبر عن التشابك والتناقض الظاهر في بنية الثقافة التنظيمية للعامل الجزائري، والتي تبين أثر القيم السائدة في المجتمع وانعكاساتها على سلوكيات العمال، وقد لخصها في مجموعة من المظاهر هي:

**1. النظرة للعمل:** وهو أهم مجال يتأثر فيه الفرد بقيمه وثقافته، فالعامل الجزائري - حسب دراسة بوفلجة - يحترم العمل ويمجده، ذلك أن العقيدة الإسلامية تدعو إلى العمل والاجتهاد فيه وإتقانه، إلا أنه وبفعل السياسة الاستعمارية الاستغلالية التي احتقرت العامل الجزائري وجعلته مسخرا لمصالحها دون الحصول على حقوقه المشروعة، جعلت من العامل الجزائري يفضل العمل المستقل سواء في المجال الفلاحي أو الحرفي، أو الصناعي، أو التجاري، كما أن الشباب الجزائري يفضل عادة المهن المستقلة كالتب والحمالة والهندسة المعمارية... الخ، حتى يشتغل لحسابه الخاص، أما العمل عند الغير فعادة ما يكون عند الضرورة فقط، فقد كان مركز الفرد نابعا من مركز قبيلته أو أسرته بين القبائل والأسر أكثر مما هو ناتج عن طبيعة عمله، وهي النظرة التي أخذت تتغير مع التحولات الكبيرة التي يعرفها المجتمع.

**2. نظرة المجتمع للمرأة العاملة:** وهو من المواضيع التي تدخل فيه الثقافة بشكل سافر في ميدان العمل والإنتاج، حيث النظرة السائدة هي أن مكان المرأة في البيت لخدمة زوجها وأبنائها. ورغم التطور الاجتماعي والاقتصادي الذي دفع المرأة للشغل خارج البيت، إلا أن الضغط الاجتماعي لا زال قويا، حيث تضطر كثير من العاملات إلى ترك العمل بمجرد زواجهن أو عند إنجابهن لأول مولود. كذلك هناك ضغط اجتماعي ونظرة سلبية للعمل المختلط بين الجنسين، إذ أن العاملات في هذه المؤسسات عادة ما تكون عرضة لعدة مشاكل عاطفية أو ثقافية، لهذا نجد ضغوطا اجتماعية وحتى سياسية من طرف بعض الجمعيات من أجل الفصل بين الجنسين في مختلف مجالات الدراسة والعمل، ويعتبر عامل الغيرة على البنات أو الزوجات أو الأخوات العاملات سببا لكثير من المشاكل التي تحدث بين المشرفين والآباء أو الإخوة أو الأزواج، الذين يتدخلون للدفاع عن الابنة أو الزوجة أو الأخت وذلك بدل الدفاع عن العاملة وعن حقوقها ومصالحها في المؤسسة.

وهكذا نجد للثقافة التقليدية أثرا في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه مختلف القضايا المهنية حينما يتعلق الأمر بالمرأة العاملة، وخاصة

إذا كانت المرأة إطارا وتتحكم في مجموعة من الرجال، فالأمر هنا أشد رفضا ومعارضة. وعلى الرغم من ذلك إلا أن هناك نوعا من التقبل لعمل المرأة بدافع الحاجة ونتيجة لانتشار التعليم وارتفاع مستواه.

**3. احترام الوقت والمواظبة:** إن الاستقلالية وحرية الفرد التي يستمدتها من القيم الثقافية التقليدية، وخاصة بالنسبة للأفراد النازحين إلى المدن، تميز سلوكياتهم، فكانت نتيجة ذلك سهولة التخلف عن العمل والتغيب عنه، والاعتماد على الشمس في ضبط الوقت، واعتماد أوقات فضاضة في ضبط المواعيد (وقت الظهر، وقت العصر، بعد المغرب، ... الخ) جعل كثيرا من الأفراد يجدون صعوبة في ضبط أوقاتهم، لهذا يلتمسون أعذارا لتبرير مخالفتهم كقلة وسائل المواصلات، والظروف الخاصة. كما أن للمناسبات العائلية والظروف الأسرية أولوية على الشغل، حيث يتغيب العامل دون إنذار مسبق لمصاحبة زوجته أو أحد أفراد أسرته لزيارة الطبيب أو لزيارة الوالدين أو الأقارب المرضى لأنه لا يجوز للمرأة أن تخرج من البيت بمفردها.

**4. الطابع الثقافي للقيادة:** لفت انتباه الباحث - من خلال قيامه بمقابلات مع العمال- أن مدير وحدة إنتاجية لم يكن محبوبا ولا مرغوبا فيه من طرف العمال، والسبب في ذلك لم يكن قدرته على العمل أو كفاءته في التسيير أو ظلمه للعمال، وإنما كانت عادة تناول الخمر وارتباطه بالنساء بطرق مريبة في وسط محافظ، وهي الأسباب التي أدت إلى عدم قبوله، والعمل على تجنب التعامل معه في الوحدة. في حين كان رئيس دائرة المستخدمين الذي هو من نفس المنطقة، يتحدث مع العمال وهم أميون في غالبيتهم، بتواضع؛ حيث إنه يسأل عن أبنائهم ومعارفهم ومشاكلهم الخاصة مما خلق علاقات حميمة وثيقة بينه وبين العمال.

ومن جهة أخرى نجد أن للقيم التقليدية أثرا في العلاقة مع المسؤولين والمشرفين، ومن الأمثلة على ذلك قيم احترام كبار السن، وكثيرا ما يكون الإطار صغار السن، وهو ما قد يؤدي إلى مشاكل على مستوى العلاقات بين العمال والمسؤولين.

**5. الصراع والانضباط في العمل:** إن التعود على حرية العمل، وضبط الهيكل التنظيمي والسلطات العليا وعدم التكيف مع نظام العمل، كلها عوامل تؤدي إلى آثار سلبية على العامل ومعاملاته وتصرفاته، مما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين، ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الحديث.

وهكذا تكون القيم سببا في حالات عدم الانضباط في ذلك، وما أمكن ملاحظته في كثير من الحالات وفي مختلف الوحدات الإنتاجية، رفض وعدم اطمئنان لكثير من المسؤولين، لسبب بسيط وهو أنهم ليسوا من المنطقة أو القبيلة التي ينتسب لها غالبية العمال، كما نجد أن الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل، وهي مشاكل تزيد من تعقيد مهمة الإدارة والمسيرين وتؤدي إلى قلاقل وصراعات.

**6. إجراءات الأمن:** إن عدم التعود على الأعمال الصناعية الخطرة، يجعل العمال يهملون إجراءات الأمن ولا يهتمون بها، ولا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من خود، وأقنعة وقفازات، وغيرها من أدوات الوقاية، مما يؤدي في كثير من الأحيان إلى حوادث بالإمكان تجنبها، لو احترمت إجراءات الأمن الضرورية، وهذا بسبب أن هناك عدم معرفة حقيقية للمخاطر من جهة، واتجاهات شبه مستقلة في مواجهة حوادث العمل والأمراض المهنية من جهة أخرى، هذه المشاكل الوقائية هي أحسن مثال لإبراز نوع الذهنية التي يحملونها<sup>(8)</sup>.

إذا أردنا أن نقارن هذه المظاهر السائدة في مؤسساتنا والتي تعبر عن الثقافة التنظيمية السائدة في عموم المؤسسات الجزائرية، والتي تعتبر ثقافة فرعية عن الثقافة العامة أو الثقافة الوطنية، بمبادئ الثقافة التنظيمية الحديثة والعصرية، التي تقوم على فلسفة أو مجموعة قيم تتسم بالعقلانية والفعالية والعلمية، فنجد الثقافة التنظيمية الحديثة تسود فيها قيم مثل احترام العمل وتقديسه ومكانة أي فرد في المجتمع من مكانة العمل الذي يقوم به، كذلك احترام الوقت، ولعل النظرية التaylorية تشير إلى ذلك بجلاء، المواظبة على العمل وعدم الإهمال والتسبب، العلاقات السائدة داخل المنظمات تتسم بالرسمية وتنظمها القوانين وأعراف التنظيم، كذلك احترام السلم التنظيمي، -كما تشير إلى ذلك النظرية البيروقراطية وخاصة عند ماكس فيبر-.

فرغم أن مؤسساتنا لا تخلو نهائيا من أنماط وقيم ثقافية مرتبطة بالنمط الحديث لتنظيم العمل إلا أن المشكلة في التعارض والتناقض السائد بين هذه القيم والقيم التقليدية التي ورثها الإنسان الجزائري من التجارب التاريخية التي مر بها، وكذلك حداثة التجربة التنموية الجزائرية وما ارتبط بها من رؤية إيديولوجية كانت انعكاسا لاختيارات سياسية واجتماعية أكثر منها خيارات اقتصادية تتعلق بالنجاعة والربحية وتكوين الثروة التي تؤسس من أجلها المؤسسات الاقتصادية عادة، ضف إلى ذلك الصراع الطبيعي بين القيم الوافدة والقيم السائدة الذي يحدث



دائما عند التقاء ثقافتين مختلفتين تنطويان على مضامين قيمية متعارضة، وخاصة في جانب الاعتقادات والأعراف وأسلوب الحياة بصفة عامة.

كل هذه العوامل جعلت من الثقافة التنظيمية لدى الإنسان الجزائري أسيرة التناقض والصراع بين الأطر التنظيمية التقليدية والنماذج الحديثة، وذلك أن الأطر التقليدية - وبحكم مرور مدة زمنية طويلة عليها- انغرست في لا وعي الإنسان الجزائري وارتبطت بقيم مقدسة كالدين، والقضاء والقدر، والرزق، والمكتوب، وما إلى ذلك من الأحكام المعيارية التي لا يمكن تغييرها بسهولة.

### عناصر الثقافة التنظيمية:

تشير الكثير من الدراسات والأطروحات النظرية إلى الثقافة التنظيمية تتشكل من:

**1. القيم التنظيمية:** والقيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد حول ما هو مرغوب أو غير مرغوب، جيد أو غير جيد، مهم أو غير مهم... الخ، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان أو بيئة العمل، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك ضمن الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم العدالة بين العاملين، والمساواة، والاهتمام بإدارة الوقت، والاهتمام بالأداء، واحترام الآخرين... الخ.

**2. المعتقدات التنظيمية:** وهي عبارة عن أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في بيئة العمل، وكيفية إنجاز العمل والمهام التنظيمية، ومن المعتقدات أهمية المشاركة في عملية صنع القرار، والمساهمة في العمل الجماعي، أثر ذلك على تحقيق الأهداف التنظيمية.

**3. الأعراف التنظيمية:** هي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها معايير مفيدة للمنظمة، مثال ذلك التزام المنظمة بعدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن تكون هذه الأعراف غير مكتوبة وواجبة الاتباع، وهي مستخلصة من الثقافة العامة للمجتمع.

**4. التوقعات التنظيمية:** تتمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السيكولوجي غير المكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة أو كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء من

الزملاء الآخرين، والمتمثلة بالتقدير والاحترام المتبادل، وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاقتصادية<sup>(9)</sup>.

فإذا أردنا أن نسقط هذه التشكيلة من العناصر التي تتكون منها الثقافة التنظيمية على واقع الثقافة التنظيمية السائدة في مؤسساتنا بمختلف أنواعها نجد أنها بعيدة إلى حد كبير عن تحقيق هذا النوع من القيم، بل في بعض الأحيان نجد القيم المضادة تماما لهذه القيم - والتي هي في الحقيقة تعبير عن أزمة القيم داخل المجتمع الجزائري عموما-، ولا يمكن ربطها فقط بالثقافة التقليدية، لأن ثقافتنا التقليدية التي يشكل الدين الإسلامي عمودها الفقري لا تتعارض بتاتا مع قيم الفعالية، والمنطق العملي، والذوق الجمالي، والقدرة على إنجاز الأعمال في الأوقات الموضوعية لهذا الإنجاز، فنجد أن الإسلام يحرص على استغلال الوقت بشكل كبير وهذا ما نجد في الأحاديث النبوية الشريفة ولعل من بينها الحديث التالي: "... اغتنم خمسا قبل خمس: صحتك قبل مرضك، وفراغك قبل شغلك، وشبابك قبل هرمك، وغناك قبل فقرك..."، فهذا الحديث يشير إلى قمة الفعالية، والمنطق العملي، فهو ضد أي تسويق أو تأجيل لأداء الأعمال والقيام بالواجبات.

ولهذا فمشكلة الثقافة لدينا لا تتمثل في ارتباطها بالقيم التقليدية وعدم قدرتها الانفكاك منها، بل الأزمة تتمثل في ارتباط الثقافة السائدة بالناماذج والأفكار السلبية في هذه الثقافة، وإسباغها بالقدسية التي تحتلها مصادر هذه القيم، وحتى القيم الحديثة في الثقافة التنظيمية نظرا للنفسية والعقلية المتخلفة أصبح تبنيها بشكل مشوه جعل منها قيمة مضافة في الأزمة الثقافية أكثر من كونها جزءا من الحل. فقيمة مثل المساواة والعدل نجد أنها على المستوى النظري لا أحد يختلف في أهميتها ومحوريتها في أي مكان، لكن على مستوى الممارسة تظهر الأنايات، واستغلال النفوذ والسلطة، لتحقيق الأهداف على حساب الآخرين، كذلك قيمة احترام الوقت؛ فالجزائري - عموما- لا يعير اهتماما كبيرا للوقت، بل نجد ظواهر إخلاف المواعيد، والتأخر في الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، والخروج قبل حلول وقت الخروج، سمات أساسية تطبع الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا، بل إن الغريب وغير العادي هو الانضباط بالوقت، والحضور والانصراف من العمل في الوقت المحدد، ويجد هذا التصرف نفورا من عموم الموظفين، ويعد بمثابة إذاية لهم أو وشاية بهم لدى المسؤولين.

إن المظاهر السلبية التي تتسم بها الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا هي انعكاس مباشر للثقافة الوطنية التي ملئت بالصراعات والتناقضات، فبدل أن تهتم النخبة الوطنية بغرس قيم الفعالية، والعملية، والإنجازية... وغيرها من القيم

الإيجابية، راحت تتصارع وتستدعي الحروب التاريخية بين الثقافات والحضارات، مما انعكس ذلك جليا على الثقافة التنظيمية، ولقد أثبتت الدراسات أن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل مباشر في واقع المنظمة، أكثر من الأساليب التنظيمية وقواعد تسيير المؤسسات، حيث وجد أن العاملين في شركة **IBM** في ألمانيا يتأثرون بالثقافة الوطنية الألمانية أكثر من تأثرهم بثقافة **IBM** العريقة<sup>(10)</sup>.

فرغم أن الدراسات تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة أدوار من بينها أنها تخلق الاختلافات بين المؤسسة والآخرين، وأنها تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية، وتخلق الالتزام بشيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد، وأنها تعزز ثبات النظام الاجتماعي، وذلك أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله، وأخيرا فإن الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين<sup>(11)</sup>.

رغم ذلك كله نجد أن العامل الجزائري داخل المنظمة لا يشعر بكل هذه الأشياء ويعيش في اغتراب كبير بينه وبين المنظمة التي يعمل فيها، ولا يشعر بأي تميز له أو لمنظمتة عن المؤسسات الأخرى، بل بالنسبة له ما هي إلا مكان لكسب قوته وقوت عياله، أما الإحساس بأشياء أكبر من الاهتمامات الشخصية فإن ذلك يعتبر شيئا غير منطقي لديه، فمصلحته الشخصية وأهدافه الفردية مقدمة دائما على أي مصلحة أو هدف خاص بالمؤسسة، ولعل الثقافة السائدة هي التي تعزز لديه هذه القيم، فعندما ينظر إلى مسؤوليه وزملاءه كيف يتصرفون بمصالح المؤسسة وبعنادها، فإنه يجد نفسه مضطرا للانخراط في هذا المناخ التنظيمي وإلا وجد نفسه منبوذا غير مقبول.

إذن هذا واقع الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري والذي تعيشه وتتعايش معه معظم المؤسسات الجزائرية باختلاف أنشطتها وباختلاف المستويات التعليمية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية للأفراد الذين يعملون بها.

فهذه الخصائص نجدها في المؤسسات الصناعية التي يشتغل فيها الأميون ومحدودو التعليم، ونجدها في المؤسسات التربوية التي يشتغل فيها المتعلمون والمتقنون ونجدها حتى في الجامعات ومراكز الأبحاث التي تحاول أن تعالج مثل هذه الثقافة السلبية.

### الخلاصة:

نخلص من خلال هذا التحليل لواقع الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، إلى أن هذه الأخيرة تعيش مشكلات خطيرة تتمثل في لا فاعلية عناصرها وعدم انسجامها مع أهداف المؤسسة وأهداف التنمية عموماً، فالمشاريع والمخططات المختلفة سواء المتعلقة بالمؤسسة أو مخططات التنمية عموماً ترسم آفاقاً عريضة للتقدم والتطور، والإمكانات المادية والبشرية متوفرة بشكل جيد، إلا أن إنجاز أهداف المؤسسة أو أهداف التنمية عموماً ليس في مستوى التطلعات والأفاق المرسومة، وهذا بسبب التناقض الموجود في تكوين شخصية ونفسية وذهنية الإنسان الجزائري الذي تختلط فيه الكثير من التناقضات الثقافية والتاريخية. فالأصل الاجتماعي للعامل والمسئول الجزائري (فلاح، زراعي، رعوي)، وكذا المنبت الثقافي الذي ينحدر منه، والتجربة التاريخية للعامل الجزائري مع المستعمر الفرنسي جعل من قيم العمل والإخلاص فيه، واحترام الوقت، والالتزام بالنظام، واحترام المسئول تأخذ مدلولات سلبية تتمثل في الخضوع للآخر وخدمة مصالح الغير على حساب المصلحة الذاتية، وبهذا تكون مكونات الثقافة التنظيمية لدى الإنسان الجزائري مضطربة وغير متوازنة مما يؤثر على فعالية المؤسسة الجزائرية.

### هوامش البحث:

- (1) حسين رحيم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2003، ص 326.
- (2) رفعت عبد الحليم، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للبحوث الإدارية، مصر، 2005، ص 151.
- (3) جيرالد جيزنبرغ، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 627.
- (4) بلقاسم بوقرة، مرجع سابق، ص 60.
- (5) مغنية الأزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، ترجمة سمير كريم، مؤسسة الأبحاث العربية، لبنان، 1980، ص 40.
- (6) نفس المرجع، ص 39.
- (7) بوفلجة غياث، القيم والثقافة والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص 28.
- (8) المرجع نفسه، ص 30-36.
- (9) رفعت عبد الحليم، مرجع سابق، ص 154.
- (10) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، طه، الأردن، 2003، ص 330.
- (11) نفس المرجع السابق، ص 330.