



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الحاج لخضر - باتنة



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية  
نيابة المديرية لما بعد التدرج  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## المسألة الثقافية وعلاقتها

# بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة قارورات الغاز-وحدة باتنة-

دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع - تخصص تنظيم وعمل

إشراف:  
الدكتور رابح حروش

إعداد الطالب:  
كمال بوقرة

### لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة محمد خيضر - بسكرة-	أستاذ التعليم العالي	بلقاسم سلاطونية
مشرفا	جامعة الحاج لخضر - باتنة-	أستاذ محاضر	رابح حروش
عضوا	جامعة الحاج لخضر - باتنة-	أستاذ التعليم العالي	بلقاسم بوقرة
عضوا	جامعة الحاج لخضر - باتنة-	أستاذ التعليم العالي	مصطفى عوفي
عضوا	جامعة محمد بوضياف - مسيلة-	أستاذ التعليم العالي	رشيد زرواتي
عضوا	المركز الجامعي - خنشلة-	أستاذ محاضر	أحمد بخوش

السنة الجامعية: 2008/2007م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## فهرس الموضوعات:

05	مقدمة
12	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
13	I- إشكالية البحث
20	II- فرضيات الدراسة
20	III- أهداف الدراسة
21	IV- أهمية الموضوع
21	V- أسباب اختيار الموضوع
21	VI - الدراسات السابقة
31	VII- المفاهيم الأساسية في الدراسة
31	المسألة الثقافية -مشاكل التنظيم- المؤسسة الجزائرية
37	الفصل الثاني: مدخل سوسيوأنثروبولوجي لدراسة الثقافة
38	I- مفهوم الثقافة
38	1. مدخل تاريخي لتتبع تطور مفهوم الثقافة
43	2. تعريفات
52	3. البناء المورفولوجي للثقافة
59	4. البناء المضموني للثقافة
68	5. خصائص الثقافة
72	II- نظريات الثقافة

86	III- ديناميات الثقافة
95	IV- مناقشة بحثية ونظرية للفصل
107	الفصل الثالث: دراسة سوسيو ثقافية للتنظيم
108	I- مدخل
108	II- مفهوم التنظيم
117	III- نظريات التنظيم
117	IV - البعد الثقافي للتنظيم
144	V - علاقة الثقافة بالتسيير الإداري
156	VI - علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي
167	VII- مناقشة بحثية ونظرية للفصل
182	الفصل الرابع: مقارنة سوسيوأنثروبولوجية لدراسة المسألة الثقافية في الجزائر
183	I- واقع الثقافة في الجزائر بين التشكل التاريخي ومحاولات بناء ثقافة
183	1. مدخل توصيفي لواقع المسألة الثقافية في الجزائر
197	2. المكونات التاريخية للثقافة الجزائرية (الأبعاد الأمازيغية، العربية، الإسلامية، الإفريقية، المتوسطية)
206	3. محاولات بناء ثقافة جديدة بين الأصالة والاندماج
216	II- المشروع الثقافي الجزائري بين الطموح والواقع
230	III- الأبعاد المعرفية للمسألة الثقافية في الجزائر
240	IV- الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج

252	V- مناقشة بحثية ونظرية للفصل
263	الفصل الخامس: الدراسة السوسيولوجية للمشكلات التنظيمية
264	I- مدخل
265	II- مفهوم المشكلات التنظيمية
271	III- نماذج من مشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية
271	1. التأخر والتغيب عن العمل
278	2. حوادث العمل
282	3. الصراع التنظيمي
289	4. الرضا الوظيفي
295	5- دوران العمل
300	IV- الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية
306	V- نحو نمط ثقافي للتسيير البشري في المؤسسة الجزائرية
311	VI- مناقشة بحثية ونظرية للفصل
318	الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة
319	I- مجالات الدراسة
322	II - المنهج المستخدم

322	III - الأدوات وتقنيات جمع البيانات
325	IV - العينة وأسلوب اختيارها
326	الفصل السابع: تفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة
327	I- تحليل وتفسير البيانات
404	II- نتائج الدراسة
404	1- اختبار الفرضية الأولى
404	2- اختبار الفرضية الثانية
406	3- اختبار الفرضية الثالثة
409	4- اختبار الفرضية الرابعة
411	5- اختبار الفرضية الخامسة
413	6- النتيجة العامة
417	خاتمة
430	ملاحق
431	فهرس الجداول
437	استمارة المقابلة

## مقدمة:

ورثت الجزائر بعد الاستقلال اقتصادا هشاً من جراء السياسات الاستعمارية الممارسة من قبل الإدارة الكولونيالية التي كانت سائدة قبل ذلك، إذ لم تكن هناك صناعة متطورة، أو مؤسسات كبيرة تستقطب عدداً أكبر من الجزائريين، بمعنى آخر أنه لم يتشكل هناك مجتمع صناعي بالمعنى السوسيولوجي للكلمة، بل كان أغلب الجزائريين منكفئين على أنفسهم في الجبال والأرياف ربما هروباً من البطش الاستعماري، أو بسبب عدم الانسجام مع الثقافة الغالبة وبرغبة المحافظة على الذات والهوية.

فكان هذا المجتمع غير مهياً لاستقبال تكنولوجيات حديثة ومتطورة، لا على المستوى التقني المهني، ولا على مستوى البنية الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، ذلك أن الاستعدادات الأولية للتفاعل الإيجابي مع التكنولوجيا وما تتطلبه من تنظيم رشيد وعقلاني للعمل أمر أساسي في نجاح أي تجربة تنموية في العصر الحديث، ولهذا نجد بوكاتان في كتابه الآلة قوة وسلطة (التكنولوجيا والإنسان) والذي يؤرخ لتطور التكنولوجيا في المجتمعات يشير إلى أهمية العامل الإنساني في تطور التكنولوجيا فيقول << أولاً إن أي ابتكار إنما يجري تصوره داخل منبت اجتماعي قائم والذي من شأنه إلى حد ما، أن يحدد خصوصياته، ونحن هنا نقرر ما هو واضح لأن الإبداع البشري محدد اجتماعياً بالضرورة حيث الأفراد موجودون بداهة داخل المجتمع، ومن ثم فإن ابتكاراتهم تغدو غير ذات قيمة إذا لم تكن مقبولة من المجتمع. وهذا ما يجب إيضاحه حتى لا نقع في شرك اعتبار المخترعين وإبداعاتهم عملاً خارج الوسط الاجتماعي>><sup>(1)</sup>.

فهذا المجتمع الذي ورثته الدولة الوطنية الحديثة فرض عليها مجموعة من التحديات ولعل أهمها تحدي التنمية، وكان الرأي السائد يوم ذاك هو اختصار الطريق للحاق بالمجتمعات المتقدمة، والتغلب على المشكلات الاجتماعية الخطيرة التي كان

<sup>1</sup> - آر.ايه. بوكاتان، الآلة قوة وسلطة (التكنولوجيا والإنسان)، ترجمة شوقي جلال، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، سلسلة عالم المعرفة، العدد 259، الكويت، 2000، ص 217

يعاني منها المجتمع الجزائري، فكان الخيار هو خوض تجربة التصنيع وتعميمه على القطاع الاقتصادي وخاصة الصناعات الثقيلة والتحويلية.

وقد كان هذا الخيار في بدايته مبني على سياسة اجتماعية أكثر من اعتباره استراتيجية اقتصادية، لأن أهدافه كانت القضاء على ما خلفه الاستعمار من مشكلات واجهت الدولة الفتية من فقر، وبطالة، وأيتام ، وأرامل وأبناء الشهداء، وقرى مدمرة...الخ، وليس خلق الثروة وقد تم جلب الآلاف من العمال الريفيين إلى هذه المؤسسات الضخمة وحاولت الدولة أن تخلق منهم قوة عاملة، إلا أن النتيجة كانت أن هذه المؤسسات في معظمها لم تحقق النجاحات المتوقعة، وأصبحت تعيش مشكلات تنظيمية، أدت بالكثير منها في النهاية إلى الإفلاس، أو التصفية والخصوصية.

إن هذا المآل الذي آل إليه حال مؤسساتنا الإنتاجية وغيرها هو عدم التنبه للحقيقة العلمية التي أشرنا إليها في مقدمة هذا الحديث، حيث أن التكنولوجيا، أو أي اختراع بشري في أي مجال من مجالات الحياة لا يمكن فصله عن السياق الاجتماعي والثقافي الذي وجد فيه، فهو من جهة يحتاج إلى بيئة تتقبله، ومن جهة أخرى يحمل خصائص تلك البيئة التي نشأ فيها، فخصائص المجتمعات وثقافتها وبيئتها الطبيعية والبشرية تعتبر بمثابة النسغ الناقص الذي تتغذى من الاكتشافات لكي تنمو وتثمر، شأنها في ذلك شأن النبات الذي لا يستطيع أن ينمو أو يثمر في بيئة غير بيئته الطبيعية.

وبسبب هذه الخلفية عاشت المؤسسات الجزائرية وما تزال تعيش مشكلات تنظيمية كثيرة يرجع سببها في الغالب إلى عدم تكيف الإنسان الجزائري مع التكنولوجيات المستحدثة، ومع الأساليب التنظيمية التي ترتبط بها ، وكذلك عدم تكيف هذه التكنولوجيات والأساليب المستوردة مع ذهنية ونفسية وسلوكية الفرد الجزائري، المنحدر أصلا من بيئة فلاحية ريفية رعوية، يسود فيها اقتصاد الكفاف، ولا تعرف اقتصاد الوفرة ، وكذلك تعتمد في أساليب عملها على تقنيات بسيطة وأساليب تنظيمية تقليدية، مرتبطة بالعلاقات الأسرية والعشائرية، وهي علاقات تعتمد على التضامن الآلي للأفراد على حد تعبير دوركهايم، وهي وعلاقات تراحمية، وليست علاقات تعاقدية



تعتمد على التضامن العضوي كما هو الشأن في المجتمعات الغربية التي نشأت فيها هذه التكنولوجيات والأساليب التنظيمية المرتبطة بها.

وقد انتبه المسئولين و الباحثين الجزائريين إلى مشكلة عدم نجاعة مؤسساتنا الاقتصادية وغيرها وحاولوا إيجاد حلول لها فكانت السياسات المتعاقبة منذ التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ثم إعادة الهيكلة المالية والاقتصادية، ثم في النهاية سياسات استقلالية المؤسسات العمومية، وكان آخر الدواء وهو الخوصصة، أو التصفية ذلك أن هذه المؤسسات أصبحت تشكل عبئا على خزينة الدولة ولا تقدم شيئا للاقتصاد الوطني، وقد كان القليل فقط من الباحثين الذين تحدثوا عن أهمية البعد الثقافي وما يلعبه من أدوار في المؤسسات، ولكن أصواتهم لا تصل إلى أصحاب القرار واستمر وضع مؤسساتنا في الترددي إلى يومنا هذا، وقد جاء هذا البحث في سياق الدراسات السوسيولوجية التي تتخذ من نظرية الثقافة مدخلا لتحليل ومعالجة المشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وقد تم وسمه بالمسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية.

ذلك أننا نعتقد أن سبب ظهور هذه المشكلات التنظيمية يرجع لعوامل اجتماعية ثقافية أكثر منه لعوامل مهنية أخرى، وهذا ما نحاول في هذا البحث أن نلقي عليه الضوء ونستكشف أغواره، أي أننا نريد أن نكشف عن موقع المسألة الثقافية من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وبمعنى آخر نقوم بالبحث عن الأصول الثقافية للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

وهذا راجع إلى أن أي مشكل أو خلل تنظيمي فهو في الأساس يعود إلى ثقافة الأفراد المنضوين داخل هذه المنظمة، لهذا طرحنا تساؤلا رئيسيا يحاول هذا البحث أن يجيب عليه ومحتوى هذا التساؤل هو: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنمية.

ولقد انطلقنا في دراستنا لهذا الموضوع من فكرة المسألة الثقافية وليس الثقافة بصفة عامة ذلك أننا نعتقد أن مشكلة مؤسساتنا لا ترتبط فقط بعدم تكيف ثقافة الفرد الجزائري بثقافة المؤسسة والتنظيم الذي يعمل فيه، وإنما المشكلة أن هذه الثقافة في حد ذاتها تحمل في طياتها مشكلات، وأزمات مختلفة منها ما هو موروث عن عصر الضعف الذي مرت به المجتمعات العربية الإسلامية أي ثقافة عصر ما بعد الموحدين كما يقول مالك بن نبي، ومنها ما هو راجع إلى سوء التفاعل مع الثقافة الغربية المعاصرة وما تحمله من قيم ايجابية وسلبية، فالضعف الأصلي في ثقافتنا أدى إلى عدم النجاح في عملية التثاقف التي حدثت بين الثقافة الأصلية والثقافة الوافدة، وهذا ما أنتج ثقافة مشوهة لا هي ثقافة حديثة تحمل قيم العقلانية والرشد والحرية والديمقراطية، ولا هي ثقافة أصيلة تستبطن قيم الصدق والوفاء، والتراحم، والعدالة، والحق، والواجب... الخ.

إن من هذا المنطلق تم تناول موضوع هذه الدراسة ، ولقد تم وضع إطار منهجي لهذه الدراسة تمثل في إشكالية البحث ، وفرضيات الدراسة، وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف الدراسة، وأهمية الموضوع، والتطرق إلى بعض الدراسات السابقة، ثم شرح بعض المفاهيم الأساسية في الدراسة، وقد تم وضع هذا كله في الفصل الأول.

كذلك انطلقت هذه الدراسة من إطار نظري جاء في أربعة فصول هي الفصل الثاني والثالث والرابع والخامس. حيث تناول الفصل الثاني مدخل سوسيوأنثروبولوجي لدراسة الثقافة ، وقد اخترنا المدخل السوسيوأنثروبولوجي بغرض التعمق أكثر في دراسة هذا المفهوم الكبير الذي يشترك في دراسته مجموعة من العلوم والمعارف. حيث تم فيه التطرق إلى مفهوم الثقافة حيث تم ذلك من خلال مدخل تاريخي لتتبع تطور هذا المفهوم، ثم تطرقنا إلى مجموعة من التعريفات التي وضعت للثقافة، وبعدها تطرقنا إلى بنية الثقافة المورفولوجية والمضمونية، وكذلك خصائص الثقافة ، ومن ثم أوردنا أهم النظريات التي تناولت موضوع الثقافة بمختلف مدارسها وتوجهاتها الكلاسيكية والحديثة، وبعدها تطرقنا إلى ديناميات الثقافة والعمليات الثقافية الأساسية، وختمنا الفصل بمناقشة بحثية ونظرية ناقشنا فيه كل ما ورد في الفصل من تعريفات وآراء ونظريات .

وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة التنظيم من منظور سوسيو ثقافي، حيث تناولنا فيه مدخل، ثم تطرقنا لمفهوم التنظيم ومناقشة أهم التعاريف التي أعطيت له، وبعدها تطرقنا إلى النظريات الأساسية التي تناولت التنظيم بمختلف مداخلها وروادها، وخاصة النظريات التي لها علاقة مباشرة بموضوعنا، وبعدها تناولنا البعد الثقافي التنظيم أين تطرقنا لمختلف الآراء التي تؤكد ارتباط التنظيمات بالثقافة كمقوم أساسي لفهمها وتحليلها، وقد دعمنا ذلك ببعض الدراسات الميدانية، وانطلاقاً منه تناولنا علاقة الثقافة بالتسيير، وكذلك علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي، وختمنا الفصل بمناقشة عامة لكل المفاهيم، والنظريات، والدراسات، والآراء الواردة في الفصل.

أما الفصل الرابع فكان عنوانه مقارنة سوسيوأنثروبولوجية حول المسألة الثقافية في الجزائر، حيث تناولنا مجموعة من المباحث، كان المبحث الأول يدور حول واقع الثقافة في الجزائر بين التشكل التاريخي ومحاولات بناء ثقافة، تطرقنا فيه لتوصيف واقع الثقافة السائدة في المجتمع الجزائري، وبعض الخصائص المميزة لها، ثم تناولنا الأبعاد الإثنية والتاريخية والجغرافية التي ساهمت في تشكل الثقافة الجزائرية، كالبعد الأمازيغي، والبعد العربي الإسلامي، والبعد الإفريقي، والبعد المتوسطي. ثم تطرقنا في المطلب اللاحق إلى محاولات إعادة بناء ثقافة وطنية والتيارات التي ساهمت في ذلك وكان عنوان المطلب محاولات بناء ثقافة جديدة بين الأصالة والاندماج. أما المبحث الثالث فقد كان حول المشروع الثقافي الجزائري بين الطموح والواقع، حيث تناولنا المبادئ والأيدولوجيات الممارسة في الميدان، ثم تناولنا في مبحث آخر الأبعاد المعرفية للمسألة الثقافية في الجزائر أين تطرقنا إلى الخلفيات المعرفية التي تستبطنها الثقافة الغربية الوافدة، والثقافة الجزائرية السائدة، وفي المبحث الخامس تناولنا واقع الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة، حيث أشرنا إلى الإرث التاريخي لأشكال التنظيم التقليدي الموروث عن الع<sup>1</sup>هد العثماني، والأشكال التنظيمية الحديثة وما يتحكم فيها من قيم ومعايير ثقافية، وختمنا الفصل بمناقشة بحثية ونظرية ناقشنا فيها كل الآراء والمفاهيم والنظريات الواردة في الفصل

أما الفصل الخامس فكان عبارة عن دراسة سوسيولوجية للمشكلات التنظيمية حيث تناولنا أهم المشكلات التنظيمية التي تعاني منها أغلب المؤسسات الجزائرية، كالتغيب والتأخر عن مواعيد العمل، والحوادث والأمراض المهنية، والصراعات المهنية، ودوران العمل، وعدم الرضا الوظيفي. حيث كان الفصل يشتمل على مدخل ثم دراسة مفهوم المشكلات التنظيمية أين تم تحديد المدخل المناسب لتناولها، ثم التطرق لأنواع المشكلات التنظيمية، وبعدها بعض نماذج المشكلات، وبعد ذلك تطرقنا إلى علاقة الثقافة بالمشكلات التنظيمية، ومن ثم حاولنا تقديم تصور نظري حول نموذج ثقافي للتسيير في مؤسساتنا لتفادي التناقضات التي تحدث من جراء الاعتماد الكلي على الأساليب مستوردة.

وبعد هذا الإطار النظري تناولنا فصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية أين تم تحديد مجالات الدراسة، والمنهج والأدوات المستخدمة في البحث، وضبط العينة وأسلوب تحديدها، حيث تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية لقاوورات الغاز وحدة باتنة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة الميدانية، وذلك باختيار عينة عشوائية طبقية من مجتمع البحث، وقد تم بتطبيق مجموعة من الأدوات كان أهمها الملاحظة والمقابلة الموجهة، والمقابلات الحرة، والوثائق والسجلات .

أما الفصل السادس فقد خصص لمناقشة وتفسير البيانات حيث تم تفريغ البيانات في عدد من الجداول البسيطة والمركبة، ثم تم عرض النتائج أين تم اختبار الفرضيات. وفي نهاية البحث أوردت خاتمة تتناول نتائج الدراسة، وبعض التوصيات التي يجب على الباحثين أخذها بعين الاعتبار وهم يتناولون مؤسساتنا المختلفة بالدراسة، وأشير في الأخير أن هذا الموضوع يكتسي أهمية كبيرة، ويتناول قضايا حساسة جدا تهم حاضر مجتمعنا ومستقبله، ذلك أن المسألة الثقافية أصبحت اليوم محور لكثير من الأحداث والصراعات التي تدور في العالم وخاصة مع موجة العولمة التي تعيشها الإنسانية في هذه الألفية الثالثة، فمؤسساتنا مطالبة أكثر من أي وقت مضى أن تثبت جدارتها وتنافس المؤسسات العالمية وتجاريها وتتفاعل معها بإيجابية أو أنها لن تصمد أمام زحف قوانين الشراكة مع الاتحاد الأوروبي، ومع قوانين المنظمة العالمية للتجارة

التي لا تعرف إلا النجاعة والمردودية العالية ، ولعل المسألة الثقافية تعد مدخلا ضروريا لفهم واقع مؤسساتنا وإخراجها من المشكلات المتراكمة والتي تعيقها عن أداء مهامها وتحقيق أهدافها.

# المفصل الأول

## الإطار المنهجي للدراسة

- I - إشكالية البحث
  - II - فرضيات الدراسة
  - III - أسباب اختيار الموضوع
  - IV - أهميه الموضوع
  - V - أهداف الدراسة
  - VI - الدراسات السابقة
  - VII - المفاهيم الأساسية في الدراسة
- المسألة الثقافية - مشاكل التنظيم - المؤسسة الجزائرية - الثقافة التنظيمية

## إشكالية البحث:

تعيش مؤسسات مجتمعات العالم الثالث عموما والمؤسسات الجزائرية خصوصا وضعا اجتماعيا واقتصاديا حرجا يتمثل في عدم نجاعتها وقله مردوديتها، فبدل أن تكون هذه المؤسسات هي قاطرة تنمية وازدهار هذه المجتمعات أصبحت تشكل عائقا وحملا ثقيلًا على كاهل ميزانية الدولة، وهذا جراء الخسائر المتكررة لهذه المؤسسات.

فقد كان يعتقد أن بناء المصانع والمستشفيات، والمدارس والجامعات، والتركيز على التنمية الاقتصادية وتحسين الظروف المعيشية للأفراد كفيل بنقل المجتمع الجزائري المتخلف عن ركب الحضارة إلى مصاف الدولة المتقدمة المنتجة لمختلف الوسائل والسلع والخدمات، ولكن بعد مرور مدة زمنية معينة اتضح أن تلك الأموال والجهود التي بذلت لم تحقق التنمية المرجوة، بل زاد التخلف بسبب سوء الفهم لخصوصية المجتمع وثقافته كعوامل أساسية في عملية للتنمية.

فالمؤسسات الضخمة من مركبات صناعية، وتعاونيات فلاحية، ومؤسسات تجارية، وحتى خدماتية أعلنت إفلاسها، وتعرضت إما للتصفية أو الخوصصة أو إعادة الهيكلة الاقتصادية والمالية، ولقد أدى هذا الإجراء إلى ظهور ظواهر مرضية لم تكن موجودة في المجتمع الجزائري من قبل وهذا جراء تسريح العمال، وانتشار البطالة فأصبحت هذه المشكلات تشكل عائقا آخر في طريق تنمية المجتمع وتقدمه.

ويرجع سبب هذا الإخفاق في المشاريع التنموية المختلفة وإفلاس المؤسسات إلى استيراد المصانع وكذا أساليب التسيير المستوردة معها التي وجدت في بيئة خاصة ذات مستوى ثقافي وعلمي معين وبالتالي لم تكن هذه الأساليب التنظيمية المستوردة تتلاءم المحيط الثقافي الجزائري ، لأنها من إنتاج نموذج ثقافي معين هو الذي أفرز أسلوبا في إدارة الأفراد والجماعات، و مهما كانت حياديته فإنه من إنتاج وعي ثقافي معين ومن وسط اجتماعي هو الذي يملي هذه الأساليب وهذه الطرق في التسيير، وحتى أشكال تصميم الآلات فإنها صممت لتتلاءم مع وسط فيزيقي واجتماعي مختلف عن الوسط الجزائري.

ولقد دلت التجارب في أكثر من مجتمع -بما فيها المجتمع الجزائري- على فشل طرق التسيير المستوردة لعدم نجاحها في تحسين فعالية المؤسسات، وعدم تمكنها من إخراج الدول النامية من دائرة التخلف.

إذن يمكن القول أن الوسط الذي أنتج هذه الآلات ، والطرق التسييرية التي تتم بها يتميز بمستوى ثقافي وعلمي يختلف عن الوسط الذي نقلت إليه هذه التكنولوجيا.

فالواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمعات المستقبلية لهذه المنتجات يختلف جذريا عن الوسط الذي أنتجت فيه، وهو غير مؤهل ثقافيا ولا اجتماعيا ولا اقتصاديا ولا حتى مهنيا لاستقبال مثل هذه الطرق في العمل والإدارة.

من خلال هذا التقديم للموضوع يتضح لنا جليا أن مشكلة المجتمعات النامية لا تكمن في عدم امتلاكها لوسائل الإنتاج المتوفرة في المجتمعات المتقدمة (رغم أن هذا المر واقعي) إنما عمق المشكلة وجذرها هو عدم امتلاك هذه المجتمعات (والمجتمع الجزائري واحد منها) لثقافة عقلانية راشدة تواكب التطور الموجود في المجتمعات الأخرى.

إن هذا الطرح لا يعني أبدا، أن نقوم بنقل ثقافة المجتمعات المتقدمة بقضها وقضيضها إلى مجتمعات أخرى تختلف معها، لأن هذا الأسلوب هو الآخر قد ثبت فشله في كثير من التجارب، كما ثبت فشل النموذج الأول (نقل التكنولوجيا وطرق التسيير)، لأنه من القوانين الاجتماعية الثابتة أن تغيير الثقافة وما تشمله من عادات وتقاليد وأفكار ومعتقدات ليس بالأمر الهين إطلاقا، حتى وإن ظهرت بعض مظاهر التحول من شكل اللباس أو استخدام مختلف منتجات الحضارة الغربية، فإن عمق إنسان العالم الثالث أو بالأحرى لا شعوره الثقافي على حد تعبير مدرسة التحليل النفسي ما يزال يتمسك بالثقافة الأم، وخير دليل على ذلك ما نراه من رسوخ لقيم القبيلة، والعشيرة، الأسرة، الخرافة، ... الخ، إلى غير ذلك من القيم الإيجابية منها والسلبية في تصرفات وسلوك الأفراد والمجتمعات.



وانطلاقاً من هذا كله يتضح جلياً مدى أهمية مركزية المسألة الثقافية في أي مشروع تنموي أو حتى إدارة أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية أو تجارية أو تعليمية تربوية.. الخ.

وعندما نتحدث عن الثقافة في هذا الموضوع فإننا لا نقصد بها فقط بأنها نشاط ذهني مستقل نسبياً بل نقصد أنها آلية صنع السلوك و الأحداث والتاريخ، ومن هذا المنطلق نعتقد أن أي دراسة علمية للتنظيمات في المجتمع الجزائري حتى تكون مفيدة وتؤدي إلى علاج الأوضاع التنظيمية الاقتصادية والمهنية في المؤسسة الجزائرية يجب أن تأخذ هذا المر مأخذ الجد وتركز على البعد الثقافي للتنظيمات، وذلك أن أي تنظيم يعتبر كياناً اجتماعياً ذا حدود مميزة، إلا أن هذه الحدود شفافة ومسامية تسمح للتنظيم بالتفاعل المستمر مع المحيط الاجتماعي بكل ما يحمله المجتمع من ثقافة وقيم ووعي يؤثران بدورهم على خصائص التنظيم وعلى واقعه التنظيمي (الإداري) والاقتصادي، والاجتماعي والمهني وكذا على فعاليته.

ولقد ظهر الاهتمام بأهمية دراسة أثر الثقافة على سلوكيات العمال وفعالية التنظيمات في الآونة الأخيرة ولعله من أبرز ما أطلعت عليه كتاب صدر سنة 1989 لعالمين أمريكيين يعالجان فيه تفوق الإدارة اليابانية على الإدارة الأمريكية، وكان عنوان الكتاب هو فن الإدارة اليابانية<sup>(1)</sup>، وقد استخلص الباحثان أن سر هذا التفوق هو المنظومة التربوية اليابانية وهكذا تأتي الثقافة كعامل أساسي ورئيسي في علاج أو بناء أو إصلاح أي مشروع أو منظمة أو مجتمع، ذلك أن أي خلل يعاني منه فرد أو جماعة أو منظمة فهو في الأساس خلل أصاب عالمه الثقافي بأبعاده المعرفية والسلوكية والروحية.

إننا عندما نتناول هذا الموضوع "المسألة الثقافية ومشكلات التنظيم في المؤسسة الجزائرية" فإننا لا نكشف عن سر أو قانون اجتماعي جديد غاب عن أذهان الباحثين الاجتماعيين، إنما نحاول أن نوضح كيف يمكن لنا أن ننظر للأوضاع الاجتماعية والتنظيمية والمهنية في المؤسسة الجزائرية انطلاقاً من العمق الثقافي والاجتماعي أو

(2) ريتشارد تانر باسكال و أنطوني ج. أثوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة عفيف تحلوق، دار الحمراء، ط1، لبنان، 1990.

من اللاشعور الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري ذلك أن معظم الدراسات اعتادت أن تتطرق إلى مثل هذه الموضوعات من شتى المداخل النظرية الجاهزة دون البحث عن العلل الحقيقية التي وراء الأوضاع التي تعيشها مؤسساتنا.

ولقد اعتاد المسكرون والمهتمون بمجال التنظيم والمؤسسة الاعتماد على المستورد من التقنيات والمعارف الغربية والشرقية، دون إعطاء أدنى اهتمام لواقع الأفراد في التنظيمات ومشاكلهم وخاصة ما تعلق منها بالثقافة والقيم، والمعايير وهو ما ساهم من تكاثر المشاكل وتراكمها، وإنما عندما نتكلم عن الثقافة فإننا لا نقصد بها تلك المعارف المتكدسة لدى الفرد أو المستوى التعليمي الذي وصل إليه أفراد مجتمع معين وإنما نقصد بها "العلاقة التي تحدد السلوك الاجتماعي لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع، كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد".<sup>(1)</sup>

إن الثقافة هنا تشمل العناصر النفسية والاجتماعية التي توجه سلوك الفرد وتحدد مواقفه تجاه واقع اجتماعي أو تنظيمي معين، فالعوامل النفسية والاجتماعية التي تتشكل منها ثقافة الإنسان الجزائري تختلف عن غيره في المجتمعات الأخرى، ويدخل في إطار الثقافة منظومة الاعتقادات والقيم المتعلقة بالأفراد، كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء عاملين، فالثقافة هي التي تصنع الحدود حول أي تكنولوجيا أو أسلوب إداري يمكن تطبيقه للحصول على الأهداف المرغوب فيها، وكيفية توظيف هذه التكنولوجيا أو الأسلوب الإداري الموجود، فالثقافة هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها.

من هنا نستخلص أن القيم هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الجوانب، كما أن للقيم الثقافية دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والاجتماعية.

ولقد عرفت المؤسسات الجزائرية الكثير من التحولات بداية من مرحلة التسيير الذاتي مروراً بمرحلتى التسيير الاشتراكي للمؤسسات والهيكلية وإعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية ثم مرحلة الاستقلالية والخصوصية وفي كل هذه التحولات

(1) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، دار الفكر، طه، الجزائر، 1989، ص 43.

كانت وما تزال المؤسسة الجزائرية تعيش العديد من المشكلات التنظيمية، وكان في أغلب الأحيان سبب هذه المشكلات هو صعوبة تكيف العامل الجزائري مع الواقع الاقتصادي الجديد الذي لم يراع فيه الحقائق الثقافية والاجتماعية والعوامل النفسية لهذا العامل، فقد كانت تجربة التسيير الذاتي للمؤسسات مفروضة على العامل وعلى الدولة في آن واحد بسبب الفراغ الإداري الذي تسبب فيه رحيل المعمرين الفرنسيين الذين كانوا هم المسيطرون على إدارة المؤسسات الإنتاجية في الجزائر -على قلتها- وهذا واقع اجتماعي كان يفترض أن يؤخذ بعين الاعتبار، فما كان من الوصاية سوى استيراد أسلوب تسييري كان سائدا في المجتمع اليوغسلافي.. ونفس الشيء بالنسبة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات فقد كان هذا الاختيار خيارا سياسيا أكثر منه اقتصاديا واقعي، وكانت الأيديولوجيا يومها تعلوا على المصلحة والعقلانية، وقد تم تغييب المسألة الثقافية رغم أهميتها ومركزيتها في إنجاح أو إفشال هذه التجارب التنموية التسييرية.

إن المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية هي إفرازات مباشرة أو غير مباشرة لثقافة العامل والمجتمع ككل ذلك أن الثقافة مثل الكائن الحي إذا دخل جسمها عناصر ثقافية غريبة فإنها تتصدى لها بمختلف الوسائل إما بالمقاومة الإيجابية والتي ينتج عنها الصراع الثقافي أو المقاومة السلبية وهي عدم تبني الأفراد للقيم الوافدة وعدم التجاوب معها، وهذا ما حدث فيما يخص الأساليب التسييرية الوافدة المطبقة في المؤسسات الجزائرية.

لهذا فإننا نعتقد أن سبب ظهور هذه المشكلات التنظيمية يرجع لعوامل اجتماعية ثقافية أكثر منه لعوامل مهنية أخرى، وهذا ما نحاول في هذا البحث أن نقلق عليه الضوء ونستكشف أغواره، أي أننا نريد أن نكشف عن موقع المسألة الثقافية من المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وبمعنى آخر نقوم بالبحث عن الأصول الثقافية للمشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

ذلك أن أي مشكل أو خلل تنظيمي فهو في الأساس يعود إلى ثقافة الأفراد المنضوين داخل هذه المنظمة، لهذا نطرح تساؤلا رئيسيا في هذا البحث نحاول أن

نجيب عنه في الدراسة ومحتوى هذا التساؤل هو: ما موقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر إلى أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية وتحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنموية.

ونحاول أن نربط هذا السؤال الرئيسي بمجموعة من المشكلات التنظيمية التي نرى بأنها تشكل عوائق حقيقية أمام تحقيق أهداف المؤسسة وهي:

1- **التخلف والتغيب عن العمل:** لقد أصبحت عادة التخلف عن العمل والتغيب في بعض الأحيان من العادات السائدة والمألوفة في المؤسسات الجزائرية، وأصبح الانضباط والوصول في الوقت المناسب وعدم التغيب من الأمور الغريبة، حتى أن العمال ينظرون إلى العامل المنضبط في وقته الذي لا يغيب عن عمله إنسان غريب عن فريق العمل ويعامل معاملة غير لائقة، وهذا يرجع للتسيب الإداري الذي تعرفه بعض المؤسسات والذي بدوره يعود إلى عدم وجود ثقافة تنظيمية أو ثقافة عمل منظم بالشكل الحديث.

لهذا نحاول أن نطرح تساؤلاً فرعياً يتفرع عن التساؤل الرئيسي وهو: ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة التخلف عن مواقيت العمل والتغيب.

2- **ارتفاع مستوى حوادث العمل والأمراض المهنية:** تعاني المؤسسات الإنتاجية من ارتفاع في نسب الإصابة بحوادث العمل والأمراض المهنية وذلك نتيجة غياب ثقافة الوقاية من الحوادث من جهة وغياب الوعي بالمخاطر المهنية وعدم أخذ العامل للاحتياطات الأمنية الضرورية، بطبيعة الحال هذه المظاهر تقف وراءها عوامل ثقافية معينة. بهذا يكون التساؤل الفرعي الثاني: ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ارتفاع نسبة حوادث العمل في المؤسسة الجزائرية.

3- **صراعات العمل:** تعرف المؤسسات الجزائرية صراعات دائمة ومتجددة بين الفعاليات المشكلة للبناء التنظيمي لهذه المؤسسات وتتجلى هذه الصراعات تارة في الصراع بين الإدارة والعمال وتارة في صراع بين أفراد من مختلف المناطق

والجهات، وتارة صراع بين مختلف القبائل والعشائر وغيرها من مظاهر الصراع، إلا أن العامل الرئيسي الذي يغذي هذه الظاهرة هو الخلفية الثقافية للعمال.

لهذا فإننا نطرح التساؤل التالي: ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء الصراعات التي تحدث في المؤسسة الجزائرية.

**4- ضعف الرضا المهني:** إنه من الظواهر التي تلفت الانتباه هو الشكوى الدائمة للعمال من عملهم، من المحيط الذي يعيشون، ومن مسؤوليهم، إن هذا الواقع (عدم الرضا المهني) يأتي بسبب مجموعة من المشكلات، منها انتشار ظاهرة التسبب والإهمال، ولعل العامل الحقيقي وراء هذه الظاهرة الخطيرة على مستقبل المؤسسة الجزائرية وعلى التنمية بصفة عامة يرجع أساسا إلى عوامل ثقافية تعود إلى عدم تعود العمال على نظام معين من العمل وكذلك تشبع العمال بأفكار سلبية تجاه العمل والانضباط والنظام... الخ.

ومن هذه المنطلق فإن التساؤل الفرعي الرابع هو: ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة ضعف الرضا المهني في المؤسسة الجزائرية.

**5- دوران العمل:** إن كثرة تنقلات العمال من مركز عمل إلى آخر أو من مؤسسة إلى أخرى، ورغبة بعضهم لهذا التنقل عندما تتاح لهم الفرصة، يشكل عائقا أمام استقرار المؤسسة وكذلك على تحقيق أهدافها، وإن هذه التنقلات أو الرغبة فيها تتم عن عدم ارتياح العامل في عمله ولعله من بين الأسباب الرئيسية لهذه الظاهرة هي العوامل الثقافية لهذا نطرح التساؤل الفرعي الخامس التالي: ما هي العوامل الثقافية التي تقف وراء ظاهرة دوران العمل في المؤسسة الجزائرية؟

إن هذه أهم المشكلات التي تحاول هذه الدراسة معالجتها وإن الباحث يعتقد أن المسألة الثقافية تمثل مجموعة من العوامل التي تكون سببا مباشرا أو غير مباشر في إحداث هذه السلوكات السلبية في مؤسستنا الإنتاجية والخدماتية وغيرها.

**II - فرضيات الدراسة:**

سوف تكون لدينا فرضية رئيسية لهذا البحث تكون هي الإطار الناظم للبحث،  
وتتفرغ منها مجموعة فرضيات فرعية.

### الفرضية الرئيسية:

تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.

### الفرضيات الجزئية:

1. كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل.
2. كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية.
3. كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل.
4. كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل.
5. كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

### III - أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي، وذلك الإطلاع على مدى انتشار الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية ومن أبرز هذه الأهداف:

1. الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد.
2. الوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري.
3. معرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أم من ناحية الاستقرار المهني.
4. الكشف عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

#### IV - أهمية الموضوع:

لهذا البحث أهميتان: أهمية نظرية تتمثل في إلقاء الضوء على أثر المسألة الثقافية في إدارة الأفراد والجماعات، ومدى ارتباطها بالسلوك المهني للعامل وهذا مجال حساس استرعى اهتمام مجموعة من الباحثين في الآونة الأخيرة و هذا البحث يساهم ولو بشكل متواضع في إثراء هذا المجال ولفت انتباه الباحثين المهتمين بمجال الدراسات التنظيمية والإدارية.

كذلك لهذا البحث أهمية تطبيقية أنه يساهم إلى جانب غيره من البحوث في هذا المجال في تمهيد الأرضية السليمة لوضع دعائم طرق التسيير البشري التي تأخذ بعين الاعتبار الواقع الثقافي السائد في المجتمع، مما يسهل دون شك عملية فهم العامل، وبالتالي.

تصميم طرق مناسبة للإدارة والتسيير والتحفيز، وهو ما تحتاجه مؤسساتنا بشكل ملح.

#### V - أسباب اختيار الموضوع:

إن السبب الرئيسي في اختياري لهذا الموضوع هو اقتناعي التام بأهمية المسألة الثقافية في أي مشروع تنموي كما أنني أعتقد جازما أن أي إصلاح لأوضاع مؤسساتنا الاقتصادية وغيرها إذا لم يأخذ البعد الثقافي بعين الاعتبار ولم يعط له الأهمية القصوى التي يستحقها فإن هذا الإصلاح ما هو في الواقع سوى ترقيع ظرفي لن يأتي بأي فائدة لهذه المؤسسات، بل يزيد في تأزيم أوضاعها ومآله في الأخير الفشل.

كذلك من بين الأسباب التي دعنتي لتناول هذا الموضوع هو أنني أنجزت بحثا في مرحلة الماجستير حول علاقة الأسلوب الإشرافي بمشاكل العمل، ورغم أنني توصلت إلى أن لنمط الإشراف علاقة وطيدة بالمشاكل التي تعانيها المؤسسة الجزائرية، إلا أنني لاحظت وأنا أقوم بالدراسة الميدانية أن أغلبية العمال وحتى المسيرين لا يملكون ثقافة تنظيمية أو صناعية.

لهذا رأيت أن جل المشكلات التي تعاني منها مؤسساتنا وحتى مجتمعنا الحديث يرجع في الأساس إلى عدم تكيف أفراد هذا المجتمع مع الواقع التنظيمي والاجتماعي المعاصر، أو بالأحرى عدم تجاوب ثقافة هؤلاء الأفراد مع الأوضاع المستحدثة، لهذا لابد من تفكير جدي لهذه المسألة وإيجاد حلول جذرية لها.

## VI - الدراسات السابقة:

لقد تم تناول هذا الموضوع أكثر من باحث ومن زوايا متعددة ، ومن مجتمعات مختلفة ، حيث تم تناوله في المؤسسات التربوية والمؤسسات الصناعية ، ومؤسسات الأعمال عموما ، وهي دراسات تبحث في تأثير القيم والعوامل الثقافية في أداء العاملين ، وكيف يؤثر الاختلاف الثقافي في السلوك التنظيمي، وطرق إدارة الاختلاف الثقافي في المنظمات وخاصة الشركات متعددة الجنسيات ، إلا أنني لم أعثر على دراسة تنطلق في بحثها من معطى أن ثقافة المجتمع الجزائري ليست ثقافة مختلفة فقط عن الثقافات الأخرى بل مشكلتها أنها ثقافة مأزومة، تتقاذف فيها مجموعة من التناقضات تؤدي في الأخير إلى شللها وعدم فعاليتها ( وهذا ما عبرت عنه بالمسألة الثقافية) في السلوك التنظيمي ولقد خصصت مشكلات التنظيم كعينة من الواقع التنظيمي العام. لهذا سأحاول إيراد بعض الدراسات التي أجريت في الجزائر وفي العالم العربي، وفي الدول الأجنبية.

### 1- الدراسة الأولى: بعنوان: الثقافة وسلوك تنظيم العمل بين الصينيين عبر البحار

قام بهذه الدراسة (س.ج.ردينج) عن منظمي الأعمال الصينيين في الخارج وكان فحواها يدور حول المعتقدات والقيم التي جلبوها للتأثير على عمليات أنشطتهم



الاقتصادية الناجحة بصفة خاصة ،وتنتقل هذه الدراسة للإجابة عن مجموعة من التساؤلات منها:

- ماذا يفعل منظمو الأعمال ( في مقابل ما لديهم من الخصائص الشخصية)؟
- لماذا يعملون كما يفعلون ( أي لماذا يعملون بالشكل الملاحظ عليهم)؟
- عندما ينشئ منظم عمل مجموعة جديدة ، فما هي العملية التي تجرى بها نقلها بواسطة آخرين ، وكيف تختار لتحل محل طريقة سائدة سابقا تمثل نمودجا لمجموعة أكبر؟
- ما هي أهمية عامل التنظيم بين إجمالي العوامل التي تحدد شكل وكفاءة اقتصاد ما؟
- هل تتباين تلك التفسيرات ذاتها بحسب المجتمع؟

وقد أجريت هذه الدراسة على اثنين وسبعين منظم عمل من الصينيين عبر البحار في هونج كونج ، وتايوان، وسنغافورة، واندونيسيا، وكانت الدراسة تستهدف لإعادة تركيب نظم عقائدهم ، وقيمهم وربط هذه الأنماط بما كان معروفا من قبل عن السلوك الإداري في أعمال الأسرة الصينية ، وقد أجري هذا البحث بواسطة مقابلات ممتدة مسجلة على شرائط، حيث استخدمت عملية شبه تركيبية للأسئلة لاستطلاع عشر موضوعات أساسية اختيرت لكي تلقي الضوء على الآراء المناصرة عن النفس ، والعلاقات، والقرابة، والإدارة، والتنظيم ، والمجتمع، وقد سجلت التصريحات وتم تحليلها ، وتصنيفها لإيجاد صورة للتركيبية الذهنية لمجموعة من الأشخاص . حيث راع التفسير التاريخ الاجتماعي للثقافة الصينية، وأيضا أنماط السلوك الاقتصادي الحاضر.

وبعد تحليل الإجابات وتركيبها توصلت الدراسة إلى مجموعة من المعطيات يمكن تلخيصها في مايلي:

يبدو أن هناك ثلاث وصايا للتاريخ الاجتماعي الصيني تعمل كعوامل محددة للسلوك في الوقت الحاضر. فالنظام الأبوي مستمد من أخلاقيات كونفشيوس السائدة ، والتي تكمن وراء بنيان المجتمع الصيني.

1- تكفل المشروعية للنظام الهرمي القائم على تبادل التوقير إلى أعلى وصرامة مسئولة ولكنها إنسانية إلى أسفل.

2- النزعة الشخصية قوة قوية تتناول مشكلة إنشاء علاقات ثقة في حالة غياب نظم السلوك والتركيبات الاجتماعية ، مثل القانون الذي سيؤيد بطريقة أخرى النظم الموثوق بها للمبادلات.

3- عدم الأمان شيء متوطن تقليديا لدى جماهير الشعب الصيني، وذلك بسبب أن أغلبية التجربة الاجتماعية هي للزراعة من أجل القوت، والتدخل الحكومي الذي لا يمكن التنبؤ به، بدون دفاع مواز ، وعدم وجود تفاهم وتعرف بين الشعب والنخبة الحاكمة، والنمط التقليدي لسيطرة النخبة عن طريق الاحتفاظ باحتكار تفسير العقيدة الرسمية للدولة (سواء عقيدة كونفشيوس، أو الشيوعية) تركت الشخص الصيني لا يتوقع الكثير من الخير والرفاهية ، واعتماد عميق على الموارد القائمة على الأسرة.

ولقد تم تفسير النجاحات التي يحققها الصينيون في أعمالهم بالخارج بالعوامل التالية:

- إن عدم الأمان الاجتماعي يزيد الحاجة إلى تكديس الثروة تحسبا لمستقبل غير مؤكد.
- إن الشعور القوي عن رفاهية الأسرة أكثر اتساعا.
- الشعور بقوة بالمسئولية عن مكانة واحترام الأسرة.
- أن الملكية مصدر للمكانة ( والعمالة بواسطة شخص آخر تنتقص من قدره)
- إن المثل الأعلى للمجتمع للعناية بالآخرين يمكن ممارسته بشكل أكثر بروزا بواسطة أولئك الذين لديهم ثروة، ومن ثم كفالة طريق لكسب الاحترام.
- الشعور بقوة بالثقة الداخلية بالنفس المستمدة من إطاعة دور مذهب كونفشيوس يكون محسوسا بقوة.

إن كل هذه الصفات قد تعتبر أسبابا للإقدام على المخاطرة والسلوك الإبداعي بواسطة منظم العمل، وفي نفس الوقت فإن بعض ميزات البيئة تعتبر مدعمة للاتجاه نحو السيطرة الشخصية على العمل الاقتصادي.

ومن خلال هذه التحليلات أستخلص الباحث أن أية نظرية لشرح تنظيم العمل لدى الصينيين عبر البحار أو في الخارج ، يجب إن تبدأ بالظروف الاجتماعية التي تزيد أهمية الملكية ، والحافز إلى السيطرة، اللذان يشكلان المحيط الثقافي للمواطن الصيني المهاجر ، فبالإضافة إلى الثقافة الموروثة عن المجتمع الأصلي والتي تم وصفها في البداية هناك تأثيرات المحيط الجديد الذي يفرض على المغترب احتياطات إضافية قد لا تكون لازمة بالنسبة للمواطن الأصلي.<sup>(1)</sup>

## 2- الدراسة الثانية بعنوان: بحث في تأثيرات الإدارة التشاركية والقيم الثقافية على الالتزام التنظيمي للمديرين الأمريكيين والتايلنديين.

كان الهدف من هذه الدراسة هو البحث عن تأثير الفروق الثقافية في الالتزام التنظيمي في الشركات متعددة الجنسيات التي تشتغل في تايلندا ، حيث كان يعمل في هذه الشركات مديرين أمريكيين ، وآخرين تايلنديين، وبشكل أكثر تحديدا كان هدف الدراسة هو الإجابة على التساؤل التاليين: هل هناك فروق بين المديرين الأمريكيين والمديرين التايلنديين في تايلندا من حيث الالتزام التنظيمي؟ وهل هناك إدارة تشاركية، وقيم ثقافية مرتبطة بالالتزام الوظيفي بين المديرين في المؤسسات المتعددة الجنسيات في تايلندا؟ وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (135) فردا حيث كانت النتائج كمايلي:

هناك فروقات ذات دلالة إحصائية بين المديرين الأمريكيين، والمديرين التايلنديين، في مستويات الاستمرار والالتزام الوظيفي. وارتبطت الإدارة التشاركية ومدى القوة بقوة الالتزام الفاعل، وارتبطت الإدارة التشاركية بالتوجيه البعيد المدى بقوة مع الاستمرارية.

<sup>(1)</sup> بريجيت بيرجر ،ثقافة تنظيم العمل ، ترجمة محمد مصطفى غنيم،، الدار الدولية للنشر والتوزيع، طه، 1995، مصر، ص 171-187 بتصرف..

وقد تم ربط هذه الفروقات بالقيم السائدة لدى كل فريق من المديرين.<sup>(1)</sup>

### 3- الدراسة الثالثة بعنوان: قيم العمل والالتزام الوظيفي:

قام بهذه الدراسة محمد حسن محمد حمادات بالمملكة الهاشمية الأردنية ، وكان يهدف من خلالها للإجابة عن مجموعة من الأسئلة ، تدور حول مدى التزام المديرين والمعلمين في المؤسسات التربوية الأردنية بقيم العمل، ومستوى هذا الالتزام، وهل توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدى المديرين والمعلمين في درجة الالتزام تعزى لمتغيرات الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي، وتم إجراء هذه الدراسة بين سنتي 2002 و2003 حيث قام الباحث باختيار عينة طبقية عشوائية من مديريات التربية والتعليم على مستوى المملكة، وقد بلغ حجم العينة من المديرين 296 مديرا ومديرة ( 131 مديرا، و165 مديرة) ، وبلغ حجم العينة ون المعلمين 620 معلما ومعلمة ( 280 معلما، و340 معلمة) و تم استخدام استمارة استبيان تضم مجموعة من الفقرات حول مجموعة من القيم تتمحور حول قيم الاستقلالية، وقيم القيادة، والامتنال، والتقديرية، وقيم الخيرية، وقيم الدعم، وقيم الصدق ، وقيم العدل ، وقيم الأمانة، وقيم الشورى، وقيم القدوة الحسنة ، وقيم العلاقات الإنسانية.

وقد أظهرت النتائج أن قيم الأمانة جاءت في المرتبة الأولى من بين قيم العمل، وتلتها في المرتبة الثانية قيم العلاقات الإنسانية، وجاءت قيم الدعم في المرتبة الثالثة، وتلتها قيم القدوة الحسنة، ثم قيم الامتنال، وتلتها قيم التقديرية ، ثم قيم العدل، وبعدها قيم الاستقلالية ثم قيم الشورى ، وتلتها قيم الخيرية، أما القيم التي حصلت على أقل المتوسطات الحسابية فقد جاءت قيم الصدق في المرتبة ما قبل الأخيرة ، وفي المرتبة الأخيرة قيم القيادة، وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة ارتباطية بين القيم السالفة الذكر والالتزام الوظيفي لدى المبحوثين. وقد اتضح من نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الالتزام بقيم العمل السائدة لدى المعلمين من وجهة نظر المديرين على متغير الجنس ولصالح المعلمات، كما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.

(1) محمد حسن حمادات، قيم العمل والالتزام الوظيفي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، طه، 2006، الأردن، ص 91-92.

إن هذا ملخص لدراسة الدكتور محمد حسن محمد حمادات حول علاقة قيم العمل بالالتزام الوظيفي لدى مديري ومعلمي المدارس الإعدادية والثانوية في المملكة الهاشمية الأردنية وقد أفضت الدراسة إلى تأكيد علاقة القيم الاجتماعية والثقافية بالالتزام الوظيفي. (1)

#### 4- الدراسة الرابعة بعنوان: الثقافة واستجابات العمال لأساليب التسيير.

هذه الدراسة قام بها الباحث الجزائري بوفلجة غياث ، في سبع وحدات إنتاجية لصناعة الأقمشة كانت هذه المؤسسات تسيير وفق نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، حيث استخدم الباحث استمارة مقياس الفعالية التنظيمية ، ولقد لفت انتباه الباحث ثلاث وحدات إنتاجية لخصوصيات أساليب التسيير فيها ، واستجابات العمال الذين أجريت معهم المقابلات في تلك المؤسسات.

لقد وجد الباحث أسلوبين للتسيير مطبقين في وحدتين إنتاجيتين مختلفتين. ومن منظور وجهة النظر العلمية السائدة فإن استجابات العمال للأسلوبين لم تكون متوقعة، وهو ما لفت انتباه الباحث.

#### 1- أسلوب الإدارة المفتوحة:

اشتغل مدير الوحدة الإنتاجية الأولى، في دائرة الإنتاج قبل ترقيته، لهذا كانت علاقاته مفتوحة مع العمال، وهو يحترم النصوص القانونية المنظمة للتسيير الاشتراكي للمؤسسات، بما تتطلبه من إجراءات ولجان مختلفة لصنع القرارات، فلا يتخذ قرارا دون العودة إلى ممثلي العمال ونقاباتهم، ومكتبه مفتوح لكل العمال الذين يرغبون في الاتصال به، دون حواجز ولا إجراءات. أما النتيجة فكانت أن العمال يحتقرونه ويعتبرونه مديرا ضعيفا ، كما أن غالبية رؤساء العمال كانوا يتجاوزون صلاحياتهم ولا يحترمون سلطة المدير.

#### 2- أسلوب الإدارة المتسطة:

(1) محمد حسن حمادات، مرجع سابق، ص 17-192 بتصريف.

كان مدير وحدة الإنتاج الثانية قبل ترقبته رئيسا لدائرة الإنتاج ، وكان هذا مدير عادة ما يتجاهل تلك الإجراءات التي يفرضها نظام التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، ولما سئل عن السبب أجاب بأنه المسئول الأول عن كل الوحدة الإنتاجية ، ويرى بأنه يقوم باتخاذ القرارات المناسبة منفردا عند الضرورة، ويقوم بإشعار أعضاء مختلف اللجان أو ممثلي العمال بعد ذلك، ويقول الباحث أنه عند زيارته مختلف المصالح والدوائر بورشات الإنتاج كان رؤساء الدوائر يرفضون مصاحبته إلى الدوائر التي يرغب في زيارتها، بسبب خوفهم من مدير الوحدة الذي لا يقبل رؤية مسئول في مصلحة خارج ورشته، خلال فترات العمل ، وكانت دورات المياه بالمصالح الإدارية مغلقة ، خلال فترات العمل ، حتى لا يتذرع العمال بالذهاب إليها تهربا من العمل. فالجميع كانوا يخشون المدير، وزيارتهم له تتطلب المرور برؤساء مختلف المصالح، أي احترام مراحل السلم الإداري.

وكانت استجابات العمال ورؤسائهم غير متوقعة، إذ كانوا يخافون المدير إلا أنهم يحترمونه، رغم استعمال آلات وأجهزة قديمة، وصعوبات ظروف العمل، وكان مستوى الإنتاج جيدا، وتقبل العمال والمشرفون أسلوب الإدارة المتبع في الوحدة.

### 3- استجابات العمال للسلوكات الشخصية للمسيرين :

في الوحدة الإنتاجية الثالثة كان مديرها قادم من مدينة كبيرة حيث الحريات الشخصية مكفولة إلى حد ما وكانت هذه الوحدة في مدينة صغيرة في منطقة رعوية محافظة، بالغرب الجزائري. فهو يتناول الخمر ، ويصاحب النساء خارج أوقات العمل، وهذا ما أكسبه سمعة سيئة بين العمال ، بسبب عدم تقبل المجتمع المحلي لسلوكاته المنافية لقيم وثقافة المجتمع ، دون اعتبار لقدراته المهنية داخل المؤسسة.

ففي إطار محيط محافظ لا يوجد فرق بين سلوك المدير داخل وخارج العمل، فالمجتمع يلاحظ ويحكم على المسيرين، وما يمكن اعتباره خاصا وشخصيا في المجتمعات الغربية يصبح موضوع أحاديث الناس في المقاهي والمناسبات، في مجتمعات العالم الثالث وخاصة في المجتمع الجزائري ، وبهذا تكون مشاكل

وصراعات المؤسسة موضوع يهتم به كل أفراد المجتمع المحيط بها ، وخاصة في المدن الصغيرة والقرى.

#### 4- تأثير العلاقات الأسرية والقبلية في علاقات العمال بالمسيرين:

لاحظ الباحث كذلك أن هناك تأثير كبير للعلاقات الأسرية والقبلية بعلاقة العامل بالمسير ، ولهذا يصبح المسير الناجح في نظر العمال في مثل هذه المؤسسات هو الذي يتعامل مع العمال وكأنهم أقارب له، يسألهم أولاً عن الوالدين ، والأبناء ، والأهل قبل التحدث عن العمل، وأن المشاكل لا تعالج بطريقة رسمية أي بتطبيق اللوائح الرسمية المنظمة للعمل بل تعالج في سياق اجتماعي ثقافي. ففي هذه الحالة تبنى علاقات العمل على الثقة والاحترام وليست وفق التشريعات والقوانين الرسمية، حيث ينظر إلى المدير على أساس مكانة وسمعة أسرته، وقبيلته ومجتمعه، ولا يقيم وفق المعايير التنظيمية ومكانته المهنية.<sup>(1)</sup>

#### مناقشة الدراسات السابقة:

يتضح من خلال الدراسات السابقة أهمية المعطى الثقافي الاجتماعي في دراسة التنظيمات وخاصة في البلدان النامية ، أو البلدان غير الغربية التي أنجزت فيها مشاريع تنموية ضخمة دون مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية لتلك المجتمعات فكانت نتيجة كثير من المشاريع هو الفشل وكان مصير المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لا يختلف عنها كثيرا.

ويرجع سبب هذا الإخفاق في المشاريع التنموية المختلفة وإفلاس المؤسسات إلى استيراد المصانع ومعها أساليب التسيير كذلك التي وجدت في بيئة خاصة ذات مستوى ثقافي وعلمي معين وبالتالي لم تكن هذه الأساليب التنظيمية المستوردة تلائم المحيط الثقافي الجزائري لأنها من إنتاج ثقافي معين وأسلوب في إدارة الأفراد والجماعات -مهما كانت حياديته- من إنتاج وعي ثقافي معين ومن وسط اجتماعي

(1) غياث بوفلجة، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر ص 62-66 بتصرف.

هو الذي يملي هذه الأساليب وهذه الطرق من التسيير وحتى أشكال تصميم الآلات فإنها صممت لتتلاءم مع وسط فيزيقي واجتماعي مختلف عن الوسط الجزائري.

ففي الدراسة الأولى التي أجريت في عدة دول حول منظمي الأعمال الصينيين كشفت الدراسة أن المعطى الثقافي للفرد يشكل حجر الزاوية في نجاح الأعمال، وهذا يتوافق مع افتراضات هذه الدراسة، ونتائج تعضد الموضوع بشكل مباشر، ذلك أن هذا المعطى هو الذي يصنع وعي الأفراد بالأشياء ويصنع لهم تصوراتهم ومن ثم موافقهم وسلوكهم.

كما أشارت الدراسة الثانية إلى وجود فوارق في الالتزام بين المديرين الأمريكيين والتايلنديين، وأرجع هذا الفارق إلى الاختلاف في الثقافة بين الفرد الأمريكي والفرد التايلندي، حيث ينحدر الأول من مجتمع صناعي بالدرجة الأولى، والصناعة فيه نشاط رئيسي وأصيل، فيما ينحدر الثاني من مجتمع زراعي، والصناعة بالنسبة له نشاط مستحدث يجب أن ينتظر طويلا حتى يتكيف مع الواقع الجديد.

أما الدراسة الثالثة والتي أجريت في مجتمع عربي قريب من المجتمع الجزائري ثقافيا إلى حد ما، فقد أظهرت الدراسة مدى ارتباط قيم العمل والقيم بصفة عامة بالالتزام الوظيفي، وحتى الفروق في الالتزام التي تعزى لمتغيرات لجنس، والخبرة... الخ... تتحكم فيها عوامل ترتبط بقيم المجتمع، فتفوق المرأة في الالتزام على الرجل ربما يرجع إلى عوامل اجتماعية كون المرأة خرجت إلى العمل لتثبت جدارتها وأحقيتها في النشاط الاجتماعي العام خارج الأسرة، لهذا تجدها أحرص من الرجل على إثبات جدارتها، في حين نجد أن المجتمع يكفل للرجل الدعم والمساندة في العمل لأنه هو المسئول الأساسي على تلبية احتياجات الأسرة، وبالتالي فكرة إثبات الجدارة في العمل تأتي في مرتبة متأخرة عن فكرة الحصول على المرتب.

وفي الدراسة الرابعة التي أجريت على وحدات إنتاجية صناعية في الغرب الجزائري والتي قام بها الأستاذ بوفلجة غياث، فهي تعتبر من الدراسات الميدانية الأولى في هذا المجال، وقد وضحت مدى ارتباط المعطى الاجتماعي والثقافي، بالسلوك التنظيمي للفرد الجزائري، وكيف أن المعايير العلمية في التسيير تصبح عاجزة



أمام الحقائق الثقافية والاجتماعية، لأن هذه الحقائق الاجتماعية والثقافية هي التي تحدد بالفعل السلوكي الاجتماعي للأفراد، وليست القوانين واللوائح المسطرة على الورق والمعلقة على الجدران، لأن العامل الجزائري يخضع لمعطيات الواقع الاجتماعي العام أكثر من خضوعه لمعطيات الواقع التنظيمي.

إن هذه الدراسات مهمة للغاية وتعطي للباحث المبرر القوي لدراسة هذا الموضوع، وخاصة أنني لم أطلع على دراسة جديّة في الموضوع، وخاصة الدراسات الميدانية، فلم أجد دراسة تتناول موضوع المسألة الثقافية في الجزائر وعلاقتها بمشكلات التنظيم في المؤسسة الجزائرية، وبشكل أخص من منطلق أن المجتمع الجزائري يعاني مشكلة ثقافية بالدرجة الأولى، وقد انعكست هذه المشكلة على نواحي الحياة العامة والخاصة للفرد والمجتمع وللمؤسسة الجزائريين. كما أن هذه الدراسات لم تتعمق أكثر في الممارسات اليومية للمسيرين والعمال في المؤسسة، ولهذا جاءت هذه الدراسة المتواضعة لتنبه على الأقل إلى أهمية الموضوع وتستتفر العقول للبحث العميق والجاد لحل مشكلات مؤسساتنا التي تعيش أزمت متعددة تهدد بزوالها، وبالعوالم الاجتماعية والسياسية الوخيمة التي تنجر على فشل مشاريع التنمية.

## VII - المفاهيم الأساسية في الدراسة:

**1- المسألة الثقافية:** يقول محمد عابد الجابري: >> عندما نتحدث عن المسألة الثقافية، فإننا في الغالب نطرح مشكلا ، أو مشاكل تخص شعبا معينا وتتعلق بالدرجة الأولى بالهوية الوطنية، أو القومية لهذا الشعب، ذلك أن مقولة المسألة الثقافية فارغة إذا لم تضاف على جماعة بشرية معينة: طائفة، شعب، أمة، حضارة. فـ <<المسألة>> هي سؤال يطرح نفسه في صورة مشكلة، والمشكلة لا تكون <<مشكلة>> إلا إذا كان هناك موضوع تقوم به وذات تشعر بها وتعانيها>>. (1)

ومن هذا المنطلق فإن الحديث عن المسألة الثقافية في الجزائر هو حديث عن الثقافة الجزائرية مرتبطة بالجزائر كرقعة جغرافية، ومرتبطة بالمجتمع الجزائري الذي تشكل عبر حقبة زمنية متعاقبة، تأثرت ثقافتة بهذا التاريخ الطويل ، حيث ساهم هذا

(1) محمد عابد الجابري، المسألة الثقافية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، لبنان، ص20.

التاريخ الاجتماعي بأحداثه المستمرة والمتعاقبة في صياغة الواقع الثقافي الجزائري. و لهذا فالمسألة الثقافية في الجزائر هي سؤال مستمر يطرح مجموعة إشكالات معرفية ومنهجية تجعلنا نتعامل مع الموضوع من منظور معالجة الأزمة، وثقافة الأزمة، وأزمة ثقافة الأزمة.

ولهذا فإن موضوع المسألة الثقافية في الجزائر موضوع معقد تتداخل فيه عوامل معرفية، واقتصادية، واجتماعية، وسياسية، وإيديولوجية. فإذا ما رجعنا إلى تعريف مالك بن نبي لمفهوم الثقافة نجده يحددها في أنها >> المحيط الفكري والسيكولوجي و الاجتماعي الذي يكتنف الوجود الإنساني في المجتمع، ويزوده بالخبرة المعرفية والسلوكية... التي تشكل طباعه وشخصيته وتحكم علاقته بالسنن المتحكمة في هذا الكون <<(1).

فإذا ما رجعنا إلى هذا المحيط الفكري، والسيكولوجي، والاجتماعي الذي يحيط بالإنسان الجزائري وجدنا أنه مليء بالتناقضات و الاختلالات في التوازن، واللافعالية، والغنائية، واللاعقلانية. لهذا فإنني أقصد بالمسألة الثقافية في هذا البحث هذه التناقضات، واللاتوازن، واللافعالية، والغنائية، واللاعقلانية السائدة في المحيط الفكري والسيكولوجي والاجتماعي في المجتمع الجزائري، و حيث يشكل تفاعل هذه العناصر فيما بينها مسألة ثقافية تنعكس على تفكير الإنسان الجزائري و على وجدانه و على سلوكه ن مما يحد من فعالية أدائه في مختلف مناحي الحياة ، وبالأخص في المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية.

## 2- مشاكل التنظيم:

يرى ف.ليميرت، أن المشكلة هي "انحراف يتم داخل إطار المجتمع، أو بدائرة من دوائره تبدأ من الفرد وتنتهي إلى الجماعة"<sup>(2)</sup>، ويؤيده في هذا الاتجاه جورج لندربيرغ في تعريفه للمشكلة الاجتماعية فيقول: "السلوك الإنحرافي هو أي سلوك يفشل في الامتثال لمستويات محددة، ويستطرد لندربيرغ في تعريفه للمشكلة الاجتماعية

(1) الطيب برغوث، محورية البعد الثقافي في إستراتيجية التجديد عند مالك بن نبي، دار قرطبة، ط1، الجزائر، ص34.

(2) محمد عاطف غيث، المشاكل الاجتماعية والسلوك الإنحرافي، دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر ، ص 20.

فيقول: "المشكلة الاجتماعية هي أي سلوك انحرافي في اتجاه غير موافق عليه، له من الدرجة ما يعلو فوق مستوى الحد التسامحي للمجتمع".<sup>(1)</sup>

وهناك تعريف آخر للمشكلة الاجتماعية يرى فيه أصحابها أنه "هي تلك المواقف التي تقتضي تغييرا إلى الأفضل"<sup>(2)</sup>، ويقصد بها تلك السلوكيات السلبية التي تعد انحراف عن أهداف التنظيم ولا تخدم أغراضه، ويحكم عليها أنها تشكل مشكلات متى سادت سلوكيات عدم إتباع القواعد المنظمة للعمل، والخرج عنها بشكل متكرر.

ولهذا يمكن القول أن المشكلات التنظيمية هي تلك السلوكيات التي تطرأ من جراء الانحراف والتمرد عن القواعد والمعايير التي حددها التنظيم للسلوك الصحيح، وهذه المشاكل تعتبر مهددا حقيقيا لكيان التنظيم من ناحية ومن ناحية أخرى تهدد قواعد السلوك المقبول في التنظيم.

إذن فالمشكلة الاجتماعية ومن خلالها المشكلة التنظيمية كما يقول فيرتشايلد "هي موقف يتطلب معالجة إصلاحية، ينجم عن ظروف المجتمع أو البيئة الاجتماعية".<sup>(3)</sup>

ومن خلال هذه التعريفات للمشكلة الاجتماعية والمشكلات التنظيمية ، فإننا نطلق على كل سلوك تنظيمي انه يشكل مشكلة تنظيمية إذا كان يعارض معايير الجماعة وهي "التي تحدد وتقرر ما هو مشكل لها وبخاصة السلوكيات التي تتعارض مع أهدافها ومع موازينها ومقاييسها، ولهذا نجد "كلارنيس مارش كيس" عالم الاجتماع الأمريكي يرى أن تحديد الحدث على أنه مشكل اجتماعي يتم من قبل التفكير الاجتماعي، ولهذا المتغير هو الذي جعل مشكلات المجتمع الأمريكي تختلف عن مشكلات المجتمع الصيني أو الألماني".<sup>(4)</sup>

وهذا الكلام أيضا ينطبق على المنظمات فظاهرة دوران العمل مثلا تعتبر مشكلة لدى بعض المؤسسات في حين تعتبر في مؤسسات أخرى عامل ديناميكي وحركي

(1) نفس المرجع، ص 20.

(2) إبراهيم منكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، ص 547.

(3) نفس المرجع، ص 23.

(4) معن خليل عمر، علم المشكلات الاجتماعية، دار الشروق، الأردن، ط1، 1998، ص 25.

يساعد العاملين في المنظمة من القضاء على الروتين، وبالتالي بعث روح التجديد والتطوير في المنظمة، ونفس الشيء بالنسبة للصراع التنظيمي فكثيرا من الباحثين يعتقدون أن الصراع يؤدي إلى تطوير المنظمة وكذلك يؤدي إلى التغيير حين لا تبقى المنظمة محتكرة من طرف فئة دون أخرى وهكذا، إلا أن الثابت لدينا هو أن أي سلوك يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة أو يقلل من فاعلية الأفراد والأنساق داخل المنظمة يعتبر مشكل تنظيمي.

وخلاصة القول فإننا نقصد بالمشكلات التنظيمية في هذه الدراسة: أنها هي انحراف في سلوك الأفراد والجماعات عن المعايير والقواعد العقلانية الرشيدة التي وضعها التنظيم بغرض تحقيق أهداف واضحة ومحددة مسبقا، وطالما أن هذه المعايير تحدد وفق ميكانيزمات معينة يمكن من خلالها الحكم على السلوك أنه انحراف، فإن أي انحراف في السلوك بالضرورة سيؤدي إلى رد فعل واضح ومحدد مسبقا من قبل التنظيم.

### 3- المؤسسة الجزائرية:

قد أعطي لهذا المفهوم تعريفات كثيرة ترتبط بنوع النشاط الذي تقوم به المؤسسة، فالمؤسسة في التعريفات السوسولوجية هي: << نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة، يتجهون نحو تحقيق أهداف مشتركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محددة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسئولية، والمؤسسة مصطلح رديف للمنظمة، والمنشأة، وتعمل على تلبية الحاجات الإنسانية، بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها، وتنظم وتدار المؤسسات التي تلبية حاجات المجتمع بطرق مختلفة ولأغراض مختلفة>> (1)

وتصنف المؤسسات حسب النشاط الذي تقوم به فهناك المؤسسات الإنتاجية، والمؤسسات الخدمية كالمستشفيات والمدارس والجامعات، والمؤسسات التطوعية مثل المؤسسات الخيرية، ومؤسسات الحفاظ على البيئة، والدفاع عن حقوق الإنسان، والمؤسسات الإنتاجية. و بما أن موضوعنا يدور حول مؤسسة إنتاجية فإنه يجدر بنا أن

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، ط1، 2002، ص 14.

نعطي تعريفا للمؤسسة الإنتاجية فهي >> المؤسسة التي تختص بإنتاج سلعة معينة، وقد تكون صناعة سلعة تشكيلية أو تحويلية باستخدام عمليات صناعية معينة لتشكيل أو تحويل المواد الأولية إلى سلع ذات طبيعة مختلفة، بحيث تتزايد قيمتها بعد تصنيعها على قيمتها قبل التصنيع. وتصنف هذه المؤسسات وفقا لطبيعة النشاط الذي تعمل فيه، وقد تكون تابعة للقطاع الخاص ، أو للقطاع العام وهي مؤسسات ربحية بالدرجة الأولى<<(1) .

ومن خلال هذه التعريفات يمكن القول أن المؤسسة هي هيئة اجتماعية ينشئها المجتمع بغرض تقديم مجموعة من الخدمات المادية والمعنوية لأفراد المجتمع ، وللمجتمع عموما، والمؤسسة الجزائرية هي منظمة تقدم خدمات وتقوم بأدوار محددة لها مسبقا ترمي إلى إشباع حاجات المواطن الجزائري في مختلف مجالات الحياة، وقد تكون المؤسسة تابعة لقطاع العام كما هو شأن المؤسسة مجال الدراسة، أو تابعة للقطاع الخاص.

ولهذا فإننا نقصد بالمؤسسة الجزائرية في هذه الدراسة تلك المنظمات التي أنشئت من قبل الدولة، أو الأفراد بغرض تقديم الخدمات المختلفة وفي جميع القطاعات للمواطن الجزائري، وهناك المؤسسات الصناعية، والمؤسسات الخدمية ، والمؤسسات السياسية، والمؤسسات الثقافية، والمؤسسات العسكرية... الخ... وهي كلها تخضع لرقابة الدولة وتطبق قوانين الدولة الجزائرية في تعاملاتها الداخلية ، وعلاقتها الخارجية.

#### 4- الثقافة التنظيمية:

أخذ تعريف الثقافة التنظيمية في أدبيات علم الإدارة وعلم اجتماع المنظمات من المفهوم العام للثقافة، و في الأدبيات الأنثروبولوجية حيث عرف الكاتب جيبسون (GIBSON) وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني >> شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد<< أما الكاتب

(1) محمد أكرم العدلوني، مرجع سلبق، ص 15.

كيرت ليوين (Kurt Lewin) فقد عرف ثقافة المنظمة بأنها مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها<sup>(1)</sup>.

وفي تعريف آخر للثقافة التنظيمية >> أنها مجموعة القيم والمعتقدات التي يمتلكها أعضاء التنظيم نحو غاياته الرئيسية وأساليب تحقيق تلك الغايات، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما<<<sup>(2)</sup>.

فالثقافة التنظيمية إذن من خلال هذه التعريف هي ذلك المحيط الفكري والنفسي والاجتماعي الذي يعيش فيه الإنسان في المنظمة، فهو الذي يمنح له الشعور بالانتماء للمنظمة ويمنح له مبررات العمل، ويحدد له قواعد السلوك داخل المنظمة وأسس التعامل مع المحيط الخارجي. وبالتالي فالخروج عن القيم السائدة في هذه المنظمة يعد انحرافاً عن الأعراف والتقاليد السائدة وبالتالي يتلقى صاحبها العقاب المادي والمعنوي من طرف الجماعة المشكلة لهذه المنظمة، ومن هذا المنطلق كلما كانت هذه الثقافة فعالة، وعقلانية، ولا توجد بداخلها تناقضات، كلما كانت المؤسسة ناجحة وتحقق أهدافها بسهولة، والعكس بالعكس.

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص 327.

(2) جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، ط1، مصر، 2006، ص 13.

## الفصل الثاني: مدخل سوسيوأنثروبولوجي لدراسة الثقافة

### I- مفهوم الثقافة

1-مدخل تاريخي لتتبع تطور مفهوم الثقافة:

2- تعريفات

3- البناء المورفولوجي للثقافة

4- البناء المضموني للثقافة

5- خصائص الثقافة

### II- نظريات الثقافة

### III- ديناميات الثقافة

### IV- مناقشة بحثية ونظرية للفصل

## I- مفهوم الثقافة

### 1-مدخل تاريخي لتتبع تطور مفهوم الثقافة:

يعتبر مفهوم الثقافة من أكثر المفاهيم تداولاً في مجالات المعرفة الإنسانية عموماً وفي مجالي علم الاجتماع والأنثروبولوجيا خصوصاً في العقود الأخيرة، حيث أصبح مفهوماً ملازماً للعلوم الاجتماعية، ذلك أنه ارتبط بالإنسان فالإنسان كما يقال كائن ثقافي بالدرجة الأولى، فقد يشترك الإنسان في بعض الخصائص مع بقية المخلوقات مثل الخصائص البيولوجية والفيزيولوجية وحتى الاجتماعية (بمعنى الحياة الجماعية) لكنه ينفرد عن الكل بكونه كائن ثقافي، لهذا نجد لهذا المفهوم حضور دائم ومتكرر في معظم الدراسات والمؤلفات، بل أنه أكثر المفاهيم تداولاً سواء ما تعلق بمفهوم الثقافة، أو بالمفاهيم المرتبطة به مثل السمات الثقافية، النماذج الثقافية، الاتصال الثقافي، الاكتساب الثقافي، التخلف الثقافي... الخ...

ولقد أحصى كل "من كروبير Kroeber وكلاكهون Kluckohn ما يزيد على مائة وستين تعريفاً للثقافة، والمفاهيم المرتبطة بها"<sup>(1)</sup>، ولقد اكتسب مفهوم الثقافة هذه الأهمية نظراً للدراسات الكثيرة وخاصة في مطلع القرن التاسع عشر التي أخذت تتحدث عن الإنسان وعن سلوكه، وأصله، ومنشأه، وأصل الخصائص التي يمتاز بها الإنسان عن باقي المخلوقات. ولقد أخذ هذا المفهوم والكلمة في آن واحد تجاذبات ومناقشات كثيرة بين الباحثين والعلماء، حيث خضع كثيره من المفاهيم إلى الاختلافات الفكرية والإيديولوجية والمعرفية وحتى السياسية، كما أن استخدام لفظة ثقافة (Culture) بالفرنسية و (Kulture) بالألمانية لم يكن متفق على مدلولها النهائي في بداية الأمر وخضع لاعتبارات إيديولوجية وسياسية بين مختلف الدول الأوروبية فقبل أن تصل الكلمة (Culture) إلى معناها الفكري والمعرفي الحالي مرت بمجموعة من المراحل و التجاذبات التي أشرنا إليها سابقاً.

فقد عرفت هذه الكلمة في أوروبا في النصف الثاني من القرن الثامن عشر، فالكلمة الفرنسية كانت تعني في القرون الوسطى الطقوس الدينية (Cultes). لكنها في

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي، دراسات في المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، دت، ص.65.



القرن السابع عشر كانت تعبر عن فلاحه الأرض، ومع القرن الثامن عشر اتخذت منحى يعبر عن التكوين الفكري عموماً، وعن التقدم الفكري للشخص".<sup>(1)</sup>

إلا أن انتقال الكلمة إلى الألمانية في النصف الثاني من القرن الثامن عشر أكسبها لأول مرة وقبل رجوعها إلى فرنسا مضمونا جماعياً. فقد أصبحت تدل بخاصة على التقدم الفكري الذي يتحصل عليه الشخص أو المجموعات أو الإنسانية، أما الجانب المادي في حياة الأشخاص فقد أفردت له الألمانية كلمة حضارة".<sup>(2)</sup>

إلا أن هذه الكلمة أخذت معنى ومدلولاً آخر عندما تم استعارتها من طرف الأنثروبولوجيا الإنجليزية، وتحديدًا مع تاييلور صاحب أشهر تعريف للثقافة، والذي تبناه أوائل علماء الأنثروبولوجيا الإنجليزية والأمريكان أمثال سمنر (Sumner) وكلر (Keller) ومالينوفسكي (Malinowski) ولوي (Lowie) و فايسلر (Wissler) وسابير، وبواز (Sabir et Boas) وبنديكت (Benedict).

وبهذا الانتقال إلى اللغة الإنجليزية يصبح مفهوم الثقافة يأخذ منحى آخر لم يعرفه من قبل وخاصة عند الأنثروبولوجيين الأمريكيين الذي كانوا يعتبرون الأنثروبولوجيا هي علم الثقافة، وحيث شهد انتشاراً واسعاً وسريعاً في الولايات المتحدة الأمريكية وخاصة لدى كل من سمول (Small) وبارك (Park) وبرغس (Burgess) وعلى الأخص أوغبرن (Ogburn)<sup>(3)</sup>

ونجد أن هذه الكلمة (الثقافة) لم تشهد الانتشار الواسع في فرنسا بنفس الوتيرة التي لاحظناها في أمريكا، ذلك أن رواد علم الاجتماع الكبار أمثال كونت (Comte) وماركس (Marx) وفبير (Weber) ودوركهايم (Durkheim) لم يستخدموا الثقافة كمفهوم أساسي في مؤلفاتهم.

حتى أننا نجد أن الباحثين الفرنسيين في القرن التاسع عشر وبداية القرن العشرين التزموا في العلوم الاجتماعية باستخدام اللسانيات التي كانت مهيمنة في تلك الفترة وكانوا يستخدمون مصطلح الحضارة والذي كرسه المؤرخون ولم يستخدموا أبداً

<sup>1</sup> - عبد الغني عماد، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت 2006، ص.29.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 29 بتصرف.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 29 بتصرف.

مصطلح الثقافة بالمعنى الجماعي والوصفي، مع أنهم كانوا مطلعين على الأعمال العلمية الألمانية، إلا أنهم رفضوا في أغلب الأحيان ترجمة Kulture بنظيرها الفرنسي (Culture) وفضلوا عليه مصطلح الحضارة. ورغم أن كتاب تايلور الثقافة البدائية لاقى في صدى في الأوساط العلمية الفرنسية لكن عنوان لترجمة لهذا الكتاب تحول إلى الحضارة البدائية.<sup>(1)</sup>

ولم يبدأ استخدام هذا المفهوم في الأنثروبولوجيا الفرنسية إلا في الثلاثينيات من القرن العشرين في كتابات مارسيل غريول، وميشيل ليبريس، وذلك بعد اكتساب الأنثروبولوجيا نوعاً من الاستقلالية عن علم الاجتماع الذي كان مهيمناً في فرنسا، وبدأ استخدام هذا المفهوم متدرجاً حتى في مجال الأنثروبولوجيا، وترتب على كلمة حضارة أن تتصدى لكلمة ثقافة لأن المصطلحين بقيا قيد الاستخدام بشكل غير مباشر حتى الستينيات.<sup>(2)</sup>

نلاحظ من خلال هذا التتبع التاريخي لاستخدام المفهوم أنه لم يكن استخدامه يسير بنفس الوتيرة في كل المجتمعات الأوروبية ففي الوقت الذي تشمل فيه قواميس اللغة الانجليزية جميعها على تعريف سوسيلوجي و أنثروبولوجي للثقافة غالباً ما يكون شديد الوضوح، ، فإننا نجد عكس ذلك في القواميس الفرنسية حتى في طبعات القواميس الفرنسية الأكثر حداثة.

إذا كانت استخدام كلمة ثقافة مر بهذا المخاض في المجتمعات الأوروبية فإن استخدامه في اللغة العربية لم يكن يطرح بهذا المعنى بشكل نهائي سواء في القواميس القديمة أو الحديثة إلا أن مصدر الكلمة كان موجوداً وهو فعل ثقّف ففي لسان العرب يقول ابن منظور في المجلد العاشر "يقال ثقّف الشيء وهو سرعة التعلم" ويقول ابن دريد "ثقفت الشيء حذفته" وفي حديث الهجرة "هو غلام شاب لقن ثقّف"، أي ذو فطنة وذكاء والمراد أنه ثابت المعرفة بما يحتاج إليه. ولو رجعنا إلى لغة ابن خلدون

<sup>1</sup> - دولي كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: قسم المقدار، منشورات اتحاد الكتاب العربي، سوريا

2002، ص 18

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 19 بتصرف.

باعتباره المرجع الأول لعلم الاجتماع العربي في العصر الوسيط لما وجدنا لهذه الكلمة استعمال. (1)

إذ أن استخدام مصطلح الثقافة في اللغة العربية لم يكن معروفا قبل الربع الأول من القرن العشرين في مصر حيث نجد أن أحد الأدباء المشهورين في تلك الفترة وهو سلامة موسى الذي أعطى لكلمة ثقافة نفسها من التاريخ الثقافي العربي مصطلحا على حد تعبير الأستاذ مالك بن نبي<sup>(2)</sup>

وبهذا تصبح كلمة ثقافة كلمة في القاموس العربي لكن استخداماتها أخذت أشكالاً مختلفة ولا تعرف بالمفهوم الأكاديمي المتعارف عليه عالمياً إلا عند الأكاديميين والمتقنين، أما المفهوم التداولي لها فهي تعني أشياء كثيرة فتارة نجد أن الثقافة تعني المعرفة أو العلم فيطلق على الإنسان المتعلم بأنه مثقف، وتارة تطلق على بعض المظاهر الفنية والفولكلورية، ونجدها في أحيان أخرى تطلق على الإنتاجات الفنية مثل الغناء والرقص، الرسم والتأليف في مجال القصة والرواية، والشعر... الخ... حتى أننا نجد لدى معظم الحكومات العربية وزارة خاصة بالثقافة يتمحور اهتمامها بالنشاطات والاهتمامات السابقة الذكر، وكذلك نجد أن جامعة الدول العربية تشرف على تظاهرة تدوم سنة كاملة بالتناوب بين الدول العربية تسمى هذه التظاهرة عاصمة الثقافة العربية، تشهد هذه التظاهرة كل النشاطات التي أشرنا إليها سابقاً.

ولهذا نجد أن كلمة ثقافة في اللغة العربية رغم أنها استعادت نفسها الجديد فإننا نراها تدل دلالة واضحة على الشيء الذي يتعين علينا فهمه، فنجد مالك بن نبي في تناوله لهذه القضية يرى بأن مفهوم الثقافة قد تم توريثه (حتى في المجتمعات المتقدمة) لدرجة أنه أصبح مميح في مفهوم تضيق حدوده الاجتماعية إلى مجال معين، هو مجال الترفيه والتسلية، فيسمى ثقافة كل ما يتعلق بذلك، فتعني كلمة ثقافة في البلاد الشرقية مجال التسلية بكل وسائله. (3)

<sup>1</sup> - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994 ص 19.

<sup>2</sup> - مالك بن نبي، مجالس دمشق، دار الفكر، ط1، سوريا، 2005، ص 94.

<sup>3</sup> - نفس المرجع السابق، ص 95.

كذلك من المعاني التي تحملها كلمة ثقافة التراث الفكري والمادي الذي خلفه القدماء فعندما ما نتكلم عن ثقافة عربية أو ثقافة إسلامية أو ثقافية جزائرية فعادة ما تتجه أنظارنا إلى الماضي أي ما خلفه الأقدمون باعتبارهم كانوا فاعلين اجتماعيين مؤثرين في مسار التاريخ، أما الإنسان العربي أو المسلم أو الجزائري الحاضر في الحقيقة فهو لا ينتج ثقافة بل هو مستهلك للثقافة التي يعتبرها العلماء والفلاسفة بأنها لحظة ما بعد الطبيعة، فالإنسان الجزائري المعاصر بقتات من الماضي أو مما وصل إليه الإنسان الغربي اليوم، فلهذا يصبح مفهوم الثقافة يختلف في مدلوله من مجتمع إلى آخر ومن زمان إلى آخر.

وحتى في المجتمعات الأوروبية لم تأخذ هذه الكلمة معناها الاصطلاحي المعروف الآن إلا بعد فترة زمنية طويلة، ففي السابق كانت تعني كلمة (Culture) زراعة أو فلاحه الأرض والتي تعود في أصلها إلى الكلمة اللاتينية (Cultura) التي تعني رعاية الحقول أو قطعان الماشية، وفي بداية القرن السادس عشر لم تعد هذه الكلمة تدل على حاله (حالة الشيء المزروع) بل على فعل زراعة الأرض، ولم يتكون معناها المجازي إلا في منتصف القرن السادس عشر، حيث أصبح يدل على تثقيف الملكة (Culture d'une faculté) وبهذا يتحول المفهوم من تهذيب الأرض إلى تهذيب العقل.

ولم تبدأ كلمة ثقافة نفرض نفسها مجازيا إلا في القرن الثامن عشر ودخلت بمعناها هذا معجم الأكاديمية الفرنسية طبعة عام 1718، ومذاك ألحق بها المضاف وصار يقال ثقافة الفنون، وثقافة الأدب وثقافة العلوم، كما لو كان تحديد الشيء المهذب ضروريا. (1)

وشيئا فشيئا تحررت كلمة ثقافة من مضافاتها و انتهت بها الأمر إلى أن استعملت للدلالة على تكوين وتربية العقل أو النفس، ثم بعد ذلك انتقلت الكلمة باعتبارها فعلا (فعل أو عملية التعلم) إلى اعتبارها حالة العقل المثقف عن طريق التعلم، حالة الفرد الذي يملك ثقافة. وتكرس هذا الاستخدام في نهاية القرن الثامن عشر من قبل معجم الأكاديمية الفرنسية سنة 1798 الذي تحدث عن عقل طبيعي بدون ثقافة مشيرا

<sup>1</sup> - دوني كوش، مرجع سابق، ص.3

بذلك إلى التعارض المفهومي بين كلمتي طبيعة وثقافة وأصبح هذا التعارض أساسيا عند فلاسفة عصر الأنوار الذين نظروا إلى الثقافة على أنها سمة مميزة للنوع البشري واعتبروا الثقافة محصلة المعارف التي تراكمها البشرية عبر تاريخها وتغيرها باعتبارها كلية. (1)

ومن خلال هذا السرد التاريخي واللغوي أو الدلالي لكلمة الثقافة نجد أن المفهوم أخذ قسطا وافرا من الاهتمام والدراسة لدى الباحثين الاجتماعيين و الأنثروبولوجيين، على الرغم من أن علماء الاجتماع الفرنسيين الأوائل من أمثال كونت ودوركهايم وحتى ماركس وفبير من ألمانيا أو ابن خلدون قبلهم لم يستخدموا الكلمة في بنيتها المعجمية الحالية.

لكنهم تعرضوا إلى مفهوما ومحتواها ومضمونها الدلالي وهذا ما سنوضحه عندما نتطرق إلى التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم.

## 2-تعريفات:

إن الاتفاق على تعريف محدد للثقافة ليس من عادة العلوم الإنسانية في كل المفاهيم، والأمر يكون أشد صعوبة بالنسبة لمفهوم الثقافة لما يعرفه هذا المفهوم من صعوبات في التحديد ومن التجاذبات الإيديولوجية والمعرفية وحتى السياسية التي أشرنا إليها فيما سبق، لهذا نجد أن مفهوم الثقافة أخذ عدة تعاريف ربما لا يمكن إحصائها على الرغم من أن كروبير وكلاكهون أحصيا أكثر من مائة وستين تعريفا لهذا المفهوم، وبما أنه لا يمكن لنا أن نسرد كل هذه التعاريف نحاول التطرق إلى بعضها.

يقر كل العلماء والباحثين الأنثروبولوجيين للبريطاني إدوارد تايلور (1832-1917) بأسبقيته في وضع أول تعريف شامل لمفهوم الثقافة حيث يقول بأنه "الثقافة أو الحضارة بمعناها الإنساني الأوسع، هي ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والأعراف والقدرات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان باعتباره عضوا في المجتمع" (2)

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص.3

<sup>2</sup> - دوني كوش، مرجع سابق ص.6.

يعتبر هذا التعريف من أكثر التعريفات دقة رغم بساطته فهو يشير إلى أن الثقافة هي ذلك الواقع المعقد والذي تترابط وتتفاعل فيه مجموعة العوامل المعرفية والعقدية والفنية والأخلاقية والقانونية وحتى الأعراف وقدرات الإنسان على تسخير الطبيعة لتشكيل فيما بعد نمط العيش الذي يتفق عليه أفراد ومجموعات المجتمع.

ورغم أن هذا التعريف في بدايته لا يفرق بين الحضارة والثقافية فذلك يعود إلى أن تايلور عندما استخدم هذا التعريف كان متأثراً بعلماء الإناسة الألمان الذين قرأ لهم، وخاصة غوستاف كلیم (G.Klimm) الذي كان يستخدم كلمة (Kultur) الألمانية بمعنى موضوعي، وخاصة عندما يحيل إلى الثقافة المادية وهو ما كان مخالفاً للتقاليد الرومانسية الألمانية، ولقد كان التردد سمة من سمات تايلور في تلك الفترة في خلطه بين مفهوم الثقافة والحضارة، إلا أنه فضل في النهاية استخدام كلمة ثقافة وذلك لأنه توصل في الأخير إلى أن كلمة حضارة بمعناها الوصفي تفقد طابعها كمفهوم فاعل حينما نطبقها على المجتمعات البدائية بسبب أصلها اللغوي الذي يرجع إلى تكون المدن، وبسبب المعنى الذي اكتسبته في العلوم التاريخية حيث تدل على المنجزات المادية التي كان تطورها ضعيفا في تلك المجتمعات<sup>(1)</sup>.

وبعد تعريف إدوارد تايلور تهاطلت التعاريف على هذا المفهوم والذي يعكس تعدد الخلفيات النظرية والأطر الاجتماعية والمعرفية التي ينطلق منها هؤلاء الباحثين في تحديدهم وتعريفهم للثقافة.

ومن بين هذه التعريفات تعريف روبرت بيرستد الذي ظهر في أول الستينات من القرن الماضي "الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يتألف من كل ما نفكر فيه، أو نقوم بعمله أو نملكه كأعضاء من المجتمع"<sup>(2)</sup>

وهناك تعريف آخر لـ غي دوشيه يقول فيه "الثقافة هي مجموعة من العناصر لها علاقة بطرق التفكير والشعور والفعل،، وهي طرق صيغت تقريبا في قواعد واضحة والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص، تستخدم بصورة

<sup>1</sup> - دوني كوش، مرجع سابق، ص.6

<sup>2</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص.32.

موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص في جامعة خاصة ومميزة<sup>(1)</sup>

وفي تعريف آخر لبعض الماركسيين يرى بأن الثقافة هي "كل القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، التي يخلقها المجتمع من خلال سير التاريخ"<sup>(2)</sup>

ويقدم كل من كروبير وكلاكهون تعريفهما الخاص حيث يعتبران "أن الثقافة تتكون من نماذج ظاهرة وكامنة من السلوك المكتسب والمتنقل بواسطة الرموز والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، والذي يظهر في شكل موضوعات، ومنتجات أما قلب الثقافة، فيتكون من الأفكار التقليدية (المتكونة والمنقاة تاريخيا) وبخاصة ما كان متصلا فيها بالقيم، ويمكن أن يعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية كما يمكن النظر بوصفها عوامل مرتبطة محددة لفعل مقبل"<sup>(3)</sup>

كذلك نجد لكلايد كلوكهون تعريف آخر للثقافة يقول فيه "...نقصد بالثقافة جميع مخططات الحياة التي تكونت على مدى التاريخ، بما في ذلك المخططات الضمنية والصريحة والعقلية واللاعقلية وهي توجد في أي وقت كموجه لسلوك الناس عند الحاجة"<sup>(4)</sup>

وفي تعريف آخر يرى ومالينوفسكي أن "الثقافة تشمل فيما تشمل الحرف الموروثة والعمليات الفنية والأفكار والعادات والقيم" وفي تعريف آخر شبيه بهذا يقول ومالينوفسكي "أن الثقافة هي الكل المتكامل الذي يشمل فيما يشمل سلع المستهلكين والمواثيق التي تتعاهد عليها الجماعات المختلفة والأفكار والحرف الإنسانية، والمعتقدات والأعراف" بل أننا نجد في تعريف آخر يقول بأن الثقافة "في حقيقة الأمر هي كل ما يتعلق بعملية تنظيم البشر في جماعات دائمة"<sup>(5)</sup>

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 32.

<sup>2</sup> - نفس المرجع، ص 32.

<sup>3</sup> - نفس المرجع، ص 32.

<sup>4</sup> - نفس المرجع.

<sup>5</sup> - محمد السويدي، مفاهيم علم الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1991، ص 48.

كذلك نجد تعريف آخر لألفريد فيبر A.Weber حيث يرى بأن الثقافة هي أشكال روحية تقوم على العواطف النفسية مثل الدين، وما يتضمنه من قيم ومقاييس وعادات وأفكار وانطباعات لا يمكن القول عنها صحيحة أو غير صحيحة، وذلك لمرونتها ونسبيتها واختلافاتها من مجتمع إلى آخر ومن فرد إلى آخر ومن فترة زمنية إلى أخرى (1)

يعرف ليزلي هويت الثقافة بأنها "الأشياء والأفعال ذات المعاني والتي تدرس في الإطار خارج الشخص" (2)

ونجد تعريفاً آخر لإليوت حيث يعتبر "أن الثقافة هي طريقة حياة شعب معين يعيش أفرادها معا في مكان واحد، وهذه الثقافة تظهر في فنونهم و نظمهم الاجتماعية وفي عاداتهم وأعرافهم ودينهم" (3)

واقترح الأستاذ عبد الإله بلقزيز وهو يحاول مناقشة مفهوم الثقافة إعطاء تعريف للثقافة فيقول "نقترح تعريفا للثقافة في مستويات ثلاثة من حيث هي إدراك ومن حيث هي تكيف، ثم من حيث هي تكيف" (4)

وفي تعريف آخر لفيسلر يقول بأن الثقافة هي "كل النشاطات المجتمعية بمعناها الواسع كاللغة والزواج و سستام الملكية فضلا عن اللياقات والصنائع والفن... الخ.." (5)

وتعرفها روت بندكت بأنها "هذا الكل المعقد الذي يشتمل على كل العادات المكتسبة من قبل المرء بوصفه عضوا في مجتمع" (6)

1- نفس المرجع السابق، ص 50.

2- نفس المرجع، ص، 54.

3- نفس المرجع، ص 50.

4- عبد الإله بلقزيز، في البدء كانت الثقافة إفريقيا الشرق، ط1، المغرب 1998، ص42.

5- جاك لومبار، مدخل إلى الإثنولوجيا، ترجمة حسن قبسي، المركز الثقافي العربي، ط1، المغرب 1997، ص

153.

6- نفس المرجع السابق، ص 153.



ويرى رالف لنتون أن الثقافة هي "تضافر السلوكيات المتعلمة وما ينتج عنها من نتائج وهو تضافر يتقاسم أبناء المجتمع المعين عناصره المكونة له، ويعملون على نقلها إلى أبنائهم"<sup>(1)</sup>

ويرى ش. داوسون أن الثقافة "هي نمط حياة يتشارك فيه المرء مع أناس آخرين، إنها تكيف المرء تكيفا مخصوصا مع محيطه الطبيعي ومع حاجاته الاقتصادية"<sup>(2)</sup>

كما يعرفها راد كليف براون بأنها "عملية يتم من خلالها نقل الأساليب المكتسبة للتفكير والمشاعر وأساليب التصرف في إطار جماعة اجتماعية من شخص لآخر ومن جيل لآخر وهو يرى أن هناك العديد من العلاقات بين الثقافة والعملية الاجتماعية".

أما أنتوني غدنز فيعرف الثقافة بقوله "تعني الثقافة في نظر علماء الاجتماع جوانب الحياة الإنسانية التي يكتسبها الإنسان بالتعلم لا بالوراثة، ويشترك أعضاء المجتمع بعناصر الثقافة تلك، تتيح لهم مجالات التعاون والتواصل، وتمثل هذه العناصر السياق الذي يعيش فيه أفراد المجتمع، وتتألف ثقافة المجتمع من جوانب مضمرة غير عيانية مثل المعتقدات والآراء والقيم التي تشكل المضمون الجوهرية للثقافة، ومن جوانب عيانية ملموسة مثل الأشياء والرموز أو الثقافة التي تجسد هذا المضمون"<sup>(3)</sup>

وكذلك نجد أن ردفيلد يعرف الثقافة بأنها "مجموعة من المفاهيم والمدركات المنطق أو المصطلح عليها في المجتمع وهي تنعكس في الفن والفكر وأوجه النشاط، وتنتقل عن طريق الوراثة عبر الأجيال لتكسب الجماعات صفات وخواص مميزة"<sup>(4)</sup>

وفي الأخير نختتم سلسلة هذه التعريفات بتعريف الأستاذ مالك بن نبي للثقافة حيث يرى بأن الثقافة هي "مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي ولد فيه، فهي بهذه الحالة المحيط الذي يشكل فيه الفرد طباعه وشخصيته،

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 153.

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 154

<sup>3</sup> - يحي مرسى، أصول علم الإنسان، ج1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000، ص 352.

<sup>4</sup> - حسين رشوان، الثقافة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006، ص 10.

فهو المحيط الذي يعكس حضارة معينة، والذي يتحرك في نطاقه الإنسان المتحضر، وبهذا تصبح الثقافة في نظر الأستاذ مالك بن نبي دفتيها فلسفة الإنسان وفلسفة الجماعة، أي مقومات الإنسان ومقومات المجتمع، مع الأخذ بعين الاعتبار ضرورة انسجام هذه المقومات جميعاً في كيان واحد، تحدثه عملية التركيب التي تجرّ بها الشرارة الروحية عندما يؤذن فجر إحدى الحضارات.<sup>(1)</sup>

وبالعودة إلى حديث الأستاذ مالك بن نبي عن الثقافة نجده يجمع العالم الثقافي لأي مجتمع في أربعة مفردات تعتبر محاور أساسية في بناء الثقافة وهي:

1- المبدأ الأخلاقي: لتكوين سلسلة العلاقات الاجتماعية ومصدره في أغلب الأحيان الدين.

2- الذوق الجمالي: لتكوين الذوق العام وتحديد التفضيلات.

3- المنطق العملي: وذلك لتحديد أشكال النشاط والسلوك العام لأفراد المجتمع.

4- الصناعة أو الفن التطبيقي: وذلك لتحديد الوسائل والأساليب التي يتم بها النشاط الاجتماعي.

هذا فيما يخص بعض التعاريف التي أعطيت لمفهوم الثقافة وليست كلها لأنه لا يمكن حصرها، وهي كما نرى تلتقي في بعض الأفكار وتختلف في أفكار أخرى، وقد تتناقض في بعض الأحيان، لهذا سنحاول أن نناقش هذه التعريفات ونقارن بينهما ونحدد نقاط الالتقاء والاختلاف وخلفيات هذا الالتقاء أو الاختلاف.

إن المتأمل في التعريفات السابقة يستطيع أن يضع مجموعة من الملاحظات فهناك تعريفات ستاتيكية جامدة تتحدث عن بنية الثقافة وكأنها شيء ثابت لا يتحرك ولا يؤثر ولا يتأثر مثل تعريف تايلور عندما يقول (بأن الثقافة هي ذلك الكل المعقد الذي يتكون من المعتقدات والفن والأخلاق... الخ) وكأن هذه المكونات ليس هناك رابط بينها أو أنها مكونات جامدة لا تؤثر ببعضها البعض فالمعتقدات جزء من العالم المعرفي للأفراد وهي تتأثر به وتؤثر فيه، كما أن الفن والأخلاق والقانون ومختلف العناصر التي تتشكل منها الثقافة تتشكل فيما بينها نسق من العلاقات البنائية والوظيفية لا يمكن الفصل بينها إلا في الإطار النظري أما عملياً فإنه لا يمكن ذلك.

<sup>1</sup> - مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مرجع سابق، ص 14.

ونجد أن هناك بعض التعريفات التي تشترك في هذا الاتجاه مع تعريف تايلور مثل تعريف روث بندكت وآخرين، كذلك بعض التعاريف تنظر إلى الثقافة نظرة ديناميكية بمعنى أن الثقافة هي مجموعة عمليات وسلوكيات وحركات، سواء كانت عقلية أو وجدانية أو حركية، وهذا ما نلاحظه عند روبرت برستيد حين يرى أن الثقافة هي ما نفكر فيه أو نقوم بعمله أو نتملكه كفرد أو جماعة، وكذلك اليوت، وفيسلر، و داوسون، و راد كليف براون وغيرهم عندما يتحدثون عن الثقافة باعتبارها عمليات نقل الأفكار والمشاعر والأفعال من جيل إلى جيل أو أنها نشاطات الأفراد والمجتمعات التي تضم طرق عيشتهم ووسائل تعاملهم مع محيط سواء منه الطبيعي أو البشري.

كذلك نجد بعض التعاريف التي تتحدث عن الجوانب المضمرة والجوانب الظاهرة في الثقافة فنجد مثلا غدنز يتحدث عن القيم والمعتقدات والآراء أو الاتجاهات باعتبارها جوانب جوهرية في الثقافة وهي التي توجه سلوك الأفراد وتحدد نمط حياته، وعن الجوانب الظاهرة أو العيانية التي تتشكل من الأشياء والرموز أو مجمل المظاهر التي تجسد المضمون أو الجوهر الثقافي، كذلك نجد كل من كروبير و كلوكهون يشيرون إلى هذا الأمر حيثما يتحدثون عن الثقافة بأنها تتكون من نماذج من السلوك ظاهره وكامنة، ويتحدثان عند قلب الثقافة أي أساسها حيث يعتبر أن الأفكار التقليدية المتكونة والمنقاة تاريخيا وخاصة ما كان منها متصلا بالقيم يعتبرانها اللب أو القلب الذي يحرك ويؤثر في بناء ووظائف الثقافة وبالتالي كل العناصر والمنتجات الثقافية الظاهرة تدور في فلك هذه الأفكار والقيم.

ونلاحظ كذلك من خلال التعاريف السابقة بروز فكره العقلاني واللاعقلاني في الثقافة، فقد يشمل الثقافة بعض الأفكار أو القيم والعناصر اللاعقلانية وهذا ما نجده في تعريفي كل من كروبير و كلوكهون عندما يتحدثان عن الثقافة باعتبارها مخططات عقلية أو لا عقلية، وتعريف ألفريد فيبر عندما يعتقد بأن الثقافة هي أشكال روحية تقوم على العواطف النفسية مثل الدين...ولا يمكن القول عنها أنها صحيحة أو غير صحيحة فهذين التعريفين يتحدثان عن أن الثقافة تشمل فيما تشمل عناصر لاعقلانية أي لا يمكن تبريرها بالمنطق الموضوعي القائم على التفكير العلمي والتفكير البرغماتي بينما يعود

وجود مثل هذه العناصر من الثقافة إلى معتقدات قديمة أو أساطير تشكل جزء من ثقافة مجتمع من المجتمعات.

ونقرأ كذلك في بعض التعريفات السابقة حديث عن الرمزية في الثقافة مثل ما نجده في تعريف ليزلي هوايت عندما يتحدث عن الأشياء والأفعال ذات المعاني، أي أن هذه الأشياء ترمز إلى أمور غير حسية أو خارجه عن إطار الأشخاص فهو مثلا يتحدث عن بعض صور الأشياء والأفعال ذات المعاني مثل: "تدخين لفافة تبغ، وإعطاء صوت انتخابي، وتجميل أنية من الفخار، وعدم التحدث مع زوجة الأب، والتلاوة أثناء الصلاة، ولمس المياه المقدسة...".<sup>(1)</sup>

فمثل هذه الأشياء والأفعال يمكن دراستها من خلال المعاني التي تحملها والمقاصد التي ترمي إليها، فهي ترمز إلى أشياء غير ملموسة، وترمز إلى حقائق غير التي نراها مباشرة ولا يمكن تفسيرها إلا في سياق منظومة ثقافية معينة، فلا يمكن تفسير عدم حديث الطفل مع زوجة أبيه إلا في إطار منظومة ثقافية وقيمية تبين المغزى من هذا السلوك، ومن هذا المنطلق نجد أن الثقافة تحمل رموز وتتفاعل فيما بين عناصرها بطرق رمزية ويتواصل الحاملون لها برموز خاصة بهم، وهذا ما نجده في تعريف كروبير وكلوكهون عندما يتحدثان عن انتقال الثقافة بين أجيال المجتمع عن طريق الرموز، وكذلك ما نلاحظه في تعريف غي روشيه عندما يتحدث عن طرق التفكير والسلوك التي تستخدم بصورة موضوعية ورمزية في تكوين الأفراد في جماعة خاصة ومميزة.

كذلك نقرأ في التعريفات السابقة وظيفة الثقافة في المجتمع ولدى الأفراد فهي التي تميز بين الجماعات والمجتمعات فلا يمكن التفريق بين مجتمع وآخر إلا بالثقافة وهي كذلك تميز الإنسان عن بقية المخلوقات، فهي الميزة الوحيدة التي لا يشترك فيها أي مخلوق مع الإنسان، كذلك تعتبر الثقافة المحدد الأساسي للسلوك ونمط حياة الأفراد والجماعات والمجتمعات وهذا ما نلاحظه من خلال مجموعة تعريفات كروبير وكلوكهون، وتعريف غي روشيه، وتعريف مالك بن نبي، وراي كليف براون وغيرهم، فالثقافة بهذه الحالة تصبح هي الموجه والمحدد لسلوكات الأفراد والجماعات

<sup>1</sup> - محمد السويدي، مرجع سابق، ص 58.

من خلال القيم والمعايير والخبرة البشرية التي اكتسبها الإنسان من تعامله مع الطبيعة بشقيها المادي والبشري.

تعتبر الثقافة العامل الأساسي في التنشئة الاجتماعية فرغم أن التنشئة هي عملية تكيف الإنسان أو الطفل أي نقل الثقافة إلى ذلك الكائن البيولوجي الذي يولد لا يعرف شيئاً ولا يقدر على شيء ولا يشعر بشيء حتى يتحول إلى كائن اجتماعي أو ثقافي يعرف ويدرك، ويتذكر ويفكر ويشعر ويحس ويفعل ويتحرك... الخ، فهذه العملية الخطيرة للثقافة هي التي تحدد الطرق والوسائل التي يتم بها نقل هذا الكائن من طبيعته الحيوانية إلى الطبيعة البشرية أو الإنسانية، وهذا ما نلاحظه في كثير من التعريفات السابقة مثل تعريف غي روشيه، وتعريف مالك بن نبي، وتعريف عبد الإله بلقزيز، وتعريف غدنز... الخ، ومن مفردات التنشئة عملية التكيف: أي تكيف الإنسان كي يعيش في الوسط الجديد الذي حل به سواء الوسط الطبيعي من مناخ وتضاريس، وظواهر طبيعية مختلفة أو الوسط الإنساني من تكيف مع القيم والمعتقدات والمعايير والأعراف... الخ.

كذلك من خلال الثقافة نستطيع أن نتنبأ أو نتوقع حدوث بعض السلوكات أو الظواهر وهذا ما نقرأه في تعريف كروبير وكلاكهون عندما يتحدثان عن إمكانية اعتبار الأنساق الثقافية نتاجاً للفعل من ناحية كما يمكن النظر إليها بوصفها عوامل شرطية محددة لفعل مقبل، فمعرفة نسق ثقافي معين والقيم والمعايير التي يتشكل منها يمكننا من توقع استجابات أفراد وجماعاته لأي مثير خارجي، لهذا نجد أن الحملات الاستعمارية قبل دخولها إلى البلدان المستعمرة كانت ترسل بعثات استطلاعية تحت دواعي بحثية واستكشافية ولكن في الحقيقة كان الهدف منها دراسة ثقافة الشعوب المراد احتلالها واغتصاب أراضيها وثرواتها.

كما تلعب الثقافة دور المنظم للعلاقات الاجتماعية ولنسق الأدوار والمراكز في المجتمعات، وتقسيم العمل، وتحديد الأسس التي يتم من خلالها تقسيم الأدوار والمراكز والأعمال. وهذا ما نقرأه من تعريف مالمينوفسكي عندما يقول بأن الثقافة هي حقيقة الأمر هي كل ما يتعلق بتنظيم بني البشر في جماعات دائمة وبهذا نقول أن الثقافة عامل أساسي في تنظيم المجتمعات وخلق النظم الاجتماعية.

ونقرأ أيضا في تعريفات الثقافة السابقة مكونات الثقافة أو العناصر التي تتشكل منها الثقافة فنجد بعض التعريفات مثل تعريف تايلور عندما يتحدث عن المعرفة، والمعتقدات، والفن، والأخلاق، والقانون، والعرف، والقدرات، والعادات، كما نقرأ تعريفات أخرى تتحدث عن طرق التفكير، وطرق السلوك، وطرق التملك، كما نقرأ في تعريف الماركسين عن القيم المادية والروحية ووسائل خلقها واستخدامها ونقلها، إلى غير ذلك من المكونات.

وقد حاول أحد الباحثين تصنيف هذه المكونات أو العناصر المشكل للثقافة في خمسة محاور ومنظومات مترابطة فيما بينها ومتكاملة وظيفيا وبنائيا وهذه المحاور هي:

- 1- محور منظومة العالم المعرفي.
- 2- محور منظومة العالم الروحي.
- 3- محور منظومة العالم السلوكي.
- 4- محور منظومة الخبرات الانجازية.
- 5- محور منظومة القدرات الوقائية. (1)

فكل ثقافة بدون شك لا بد أنها تحتوي على هذه المنظومات التي تشكل محاور أساسية في بنائها وهي التي تحدد سلوكيات الأفراد وأنماط عيش المجتمعات أو كما قال مالك بن نبي تشكل فلسفة المجتمع وفلسفة الأفراد وطرق تعاملهم مع بعضهم البعض والتعامل مع غيرهم.

إن هذه أهم الملاحظات التي يمكن تسجيلها ونحن نقرأ هذه التعريفات التي أعطيت للثقافة، والتي كما نلاحظ كثيرة ومختلفة وبعض الأحيان متضاربة.

---

<sup>1</sup> - الطيب برغوث، محورية البعد الثقافية في إستراتيجية التجديد الحضاري، دار قرطبة، الجزائر، 2004 ص 35.

### 3- البناء المورفولوجي للثقافة:

لقد أدى الاهتمام الواسع بالثقافة كموضوع للدراسات الاجتماعية إلى التدقيق في دراستها والتنوع في طرق البحث، وينطلق العلماء في دراستهم للثقافة من مبدأ أن الثقافة تمتاز بالتركيب والتعقيد، لهذا نجدهم عندما يريدون تحليل بنية الثقافة فإنهم يفرقون بين الجوانب الشكلية أو المورفولوجية للثقافة والجوانب المضمونية أو الجوانبية، وهذا ما لاحظناه مثلا في تعريف أنتوني غدنز عندما يتحدث عن جوهر الثقافة ولبها التي تتشكل أساسا من المعتقدات والآراء والقيم، كذلك كروبير وكلاكهون عندما يتحدثون عن النماذج الكامنة والنماذج الظاهرة في الثقافة ويفرقون بينها وغيرهم كثير، ولتعميق فهم هذا الموضوع لا بد من التعرف على أهم الأشكال البنائية للثقافة أو البناء المورفولوجي لها فالعلماء عادة ما يحددون في دراستهم لبنية الثقافة من حيث الشكل مجموعة من الأنساق كالسمة الثقافية أو المركب الثقافي، والدائرة الثقافية والنموذج الثقافي.

#### 1- السمة الثقافية Cultural trait:

يعتبر العلماء السمة الثقافية أصغر وحدة تحليلية في الثقافة فهي الوحدة الأساسية التي يمكن من خلالها دراسة الثقافة، ونظرا للتعقيد والتداخل بين عناصر الثقافة المادية وغير المادية يصعب التحديد بدقة أي هذه العناصر يعتبر سمة ثقافية، ولكن من خلال الأمثلة التالية يمكننا فهم معنى السمة الثقافية بشكل جيد فمثلا الحجاب يعتبر سمة ثقافية في البلاد الإسلامية وهو يتكون من قطعتين هما الخمار والجلباب فلا يمكن لنا اعتبار الخمار أو الجلباب بمفرده يشكل هذه السمة إلا إذا أردتهم امرأة معا وسترت جسدها بهما، وإلا لا يمكن أن نسمي الخمار لوحده سمة ثقافية أو الجلباب وحده سمة ثقافية لأنها السمة الثقافية هي عبارة عن شيء مادي أو سلوك حركي عادي لكنه يحمل قيمة رمزية.

ولنا مثال آخر "فمسكن العائلة كجانب مادي من جوانب الثقافة ينطوي على سمات مختلفة مادية أو غير مادية إذ تتكون السمات المادية من الغرف التي ينقسم إليها المسكن وأنواع المفروشات وأدوات الطعام وغيرها، وتشمل السمات اللامادية على اتجاهات الأفراد تجاه بعضهم البعض وتجاه العالم الخارجي، وكذلك طرق التفاهم بينهم

فإذا أخذنا سمة واحدة من هذه السمات وليكن أثاث غرفة الطعام من المنضدة والكراسي فهي جميعها تؤلف أصغر وحدة في المسكن أو تمثل سمة ثقافية، ولكن منضدة غرفة الطعام والكراسي في ذاتها ليست أصغر وحدة وإنما تتألف من قطع من الخشب ومسامير وغراء، وقد غطيت بنوع من القشرة وكل منها يمثل وحدة أصغر ولكنه لا يمكن اعتبار هذه الأجزاء سمات ثقافية لأنها لا تحمل أي دلالة رمزية أو لا تقوم بأية وظيفة اجتماعية بينما عند اجتماعها وتنسقها بشكل معين ووضعها في مكان مخصص لاستخدامها لغرض مخصص هنا تصبح سمة ثقافية<sup>(1)</sup>

ولهذا نجد العلماء لا يعتبرون أحد أجزاء السمة سمة منفصلة فمثلا لا يمكن اعتبار القوس والنبيل كل منهما سمة بمفرده وإنما هما معا يؤلفان سمة ثقافية، لأنه لا يمكن للقوس أن يؤدي وظيفة النبيل والعكس صحيح. ولهذا اعتبرت السمة أصغر جزء يمكن التعرف عليه في الثقافة بحيث يقوم هذا الجزء بتمييز ثقافة عن ثقافة أخرى فمثلا الحجاب سمة ثقافية تميز بين الثقافة الشرقية (العربية الإسلامية وغيرها) والثقافة الغربية.

## 2- المركب الثقافي Culture complex

المركب الثقافي هو اتحاد أو تركيب مجموعة من السمات الثقافية، فتركيب أو اتحاد مجموعة السمات فيما بينها بشكل منسجم يعطي لنا وحدة أكبر هي المركب الثقافي وتوضح فكرة المركب الثقافي بشكل جلي في القصص الشعبية، ولعل أشهر القصص المعروفة في تراثنا الشعبي قصة حيزية، أو قصة أبو زيد الهلالي ففي هاتين القصتين نجد اتحاد العديد من السمات الثقافية التي تميز المنطقة والتي هي انعكاس للجانب الجوهري في الثقافة من قيم ومعتقدات وأراء على حد تعبير أنتوني غدنز.

"وكذلك نجد قصة سندريلا من الثقافة الأوروبية والأمريكية تشكل مركبا ثقافيا بما تحمله من السمات الثقافية لهذه المجتمعات بالرغم من وجود روايات عديدة ومختلفة لها، وبالرغم أن الأشخاص والأحداث والأوساط التي تؤلفها تتغير كل رواية، وإنما المهم في هذه القصة التي تروى عن الفتاة الصغيرة صاحبة الحذاء المعروفة،

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق جليبي، مرجع سابق ص 82 بتصرف.



فهناك وحدة داخلية تجمع بين هذه الأحداث والأشخاص لتؤلف مركب القصة وهذا ما تبينه روث بندكت من دراستها لمركب الشعائر الدينية في أمريكا الشمالية واستطاعت في ضوء فكرة المركب الثقافي أن تكشف عن مفهوم "الروح الحارس" باعتباره يجمع بين عدد من السمات تربط بينها وحدت داخلية تعرف بها بين القبائل المختلفة وتمنحها شكلا متميزا<sup>(1)</sup>

ورغم أنه لا يمكن إيجاد صورتين متشابهتين لهذا المركب في مجتمعين مختلفين، إلا أنه يظهر في صورة مجموعة من الشعائر المختلفة ويستمد قوته من الوظائف التي يؤديها في مناطق مختلفة وقد تتعدد هذه الشعائر بين الصيام والعزلة في الجبال وتعذيب الذات، أو قد تظهر من تلقاء نفسها في الرؤيا والأحلام، وتفيد هذه الروح في الهداية إلى طريق النجاح، وتمنح الفرد قوة خاصة وهكذا، وكما تختلف القبائل فيما بينها من حيث امتلاك هذه الروح، فقد تقتصر على شيخ القبيلة وحده، أو على من يحتل مرتبة اجتماعية محددة في قبيلة أخرى، أو على من يفرض على نفسه الحرمان والتعذيب من قبيلة ثالثة، والمهم أن يكون هناك نوع من الوحدة والانسجام والتكامل بين السمات المكونة لهذا المركب، ذلك التكامل الذي يتجسد فيما يقوم به المركب الثقافي من وظائف، ولقد لاحظت بندكت في مركب الروح الحارس أن أنواع السمات التي تدخل في تركيبه في مراكز مختلفة ليست بالضرورة سابقة أو مرافقة أو مترتبة على هذا المركب وإنما لكل سمة منها كيانها الفردي، ووجودها الخارجي، وكل ما في الأمر أن هذه السمات تتجمع و تتحد لتؤلف كلا متكامل يسهم في تحقيق عدة وظائف<sup>(2)</sup>

ورغم أن مفهومي السمة والمركب الثقافي عبارة عن تجريدات من صنع الباحثين إلا أنهما يعتبران أدوات مفيدة للدراسة العلمية للثقافة ويضيفان على الثقافة معني موضوعيا وواقعيًا.

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص. 89 بتصرف.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص. 84.

### 3-الدائرة الثقافية Culture Cyrcle

من المفاهيم التي نجدتها في الدراسات المورفولوجية أو الأنثوغرافية للثقافة مفهوم الدائرة الثقافية والذي يعني انتشار سمات ثقافية متشابهة في منطقة جغرافية، فرغم أنه لا يمكن بأي حال من الأحوال إيجاد شعبين أو مجتمعين متماثلين في ثقافتهما إلا أنه يمكن أن نجد أن عادات الشعوب القريبة من بعضها جغرافيا تميل إلى التشابه فيما بينها أكثر من عادات الشعوب البعيدة عنها، وهذا ما نلاحظه مثلا على ثقافة الشعوب المغاربية أي شعوب المغرب العربي فهي تشترك في العديد من السمات الثقافية المادية وغير المادية وتختلف عن الشعوب الأوروبية أو شعوب إفريقيا جنوب الصحراء فالعامل الجغرافي في هذه الحالة يلعب دور مهم في جعل الثقافات تلتقي فيما بينها ونقترض من بعضها البعض على حد تعبير الانتشاريين.

وبما أن الثقافة تكتسب بالتعلم فإن كل فرد عندما يتعرض لتأثير أنماط من التفكير أو السلوك تختلف عما تعود عليه يتأثر بها يكتسب أو يستعير بعض السمات الثقافية غير الموجودة في ثقافته، وأمام الشعوب المتجاورة لكي تقتبس من بعضها البعض السمات الثقافية فرص كثيرة قد لا تجدها الشعوب البعيدة عنها وإنما هذه الفرضية قد تصبح هشة أمام التطور الإعلامي الحاصل في هذا العصر حيث أصبحت الثقافة تنزل على الأفراد من السماء ولا أحد يستطيع أن يحجزها عن الأفراد.

وعندما ننظر إلى التقارب الثقافي الحاصل بين مجموعة من المجتمعات وبشكل موضوعي نلاحظ أنها تؤلف مجموعات شبه متجانسة إلى حد يساعد على تحديد مناطق ثقافية مختلفة على خريطة هذه الشعوب بحيث تشكل المنطقة التي تضم مجموعة ثقافات متقاربة دائرة ثقافية.

وقد كان ويسلر في دراسته لثقافات الهنود الأمريكيين أول من استخدم مفهوم الدائرة الثقافية، حيث يؤكد أنه إذا أخذنا في اعتبارنا مجموعة سمات في وقت واحد، يتعلق بعضها بالطعام، أو صناعة المنسوجات أو الخزف أو ما إليها، وربطها بالوحدات الاجتماعية أو القبلية لأمكن لنا أن نجد جماعات محددة المعالم ثقافيا، تصنف حسب سماتها الثقافية المتشابهة وتكون لنا دوائر ثقافية متباينة.

ولقد وضعت أو خريطة للدوائر الثقافية في إفريقيا عام 1924 إذ فرق راتزل **Ratzel** بين ثقافات بعض مناطق القارة وعلى أساس أن بعضها تمثل الشعوب الرعاة والأخرى تمثل الشعوب الزراعية، وقسم **دود Dowd** الثقافات الموجودة على ضوء الأنظمة الاقتصادية الاستهلاكية المختلفة، ثم توالى الدراسات التي اعتمدت على مفهوم الدوائر الثقافية، وكانت كل دراسة منها تدخل بعض التعديلات على هذه الفكرة وتقودنا إلى نتائج أكثر عمقا وثراء في فهم ثقافات الشعوب. (1)

إن هذا المفهوم يمكننا من فهم أكثر لانتشار العناصر الثقافية ومدى ارتباطها بالجغرافيا والتاريخ وطبيعة النظم الاقتصادية والسياسية والدينية، كذلك يمكننا هذا المفهوم من معرفة مراكز الدوائر الثقافية أو بؤرة الانتشار الثقافي كما يسميها أصحاب النظرية الانتشارية، كذلك يبين لنا معرفة الثقافات الهامشية والثقافات المحورية حيث يقدر ارتباطها بالمركز بقدر بعدها وقر بها عن قيم وروح الثقافة المركزية وارتباطها بمحاور ثقافية أخرى.

ولقد ترتب على ظهور مفهوم الدائرة الثقافية ظهور مفهومي الكثافة الثقافية والبؤرة الثقافية حيث يقصد بمفهوم الكثافة الثقافية إلى زيادة السمات وتنوعها ويشير مفهوم البؤرة إلى ذلك الجزء من الدائرة الثقافية التي تضم أكبر عدد من السمات التي تمتاز بالتنظيم والتنوع في محتواها وكذلك بالوضوح والترابط فيما بينها، ولقد أسهمت هذه المفاهيم في حل مشكلة تعيين الحدود الواضحة للدائرة الثقافية. (2)

ولكن مع التطور التكنولوجي وخاصة في وسائل وأساليب نقل الثقافة قد يتغير مفهوم الدائرة الثقافية وقد تتداخل الدوائر فيما بينها ولا يمكن تحديد الدائرة الثقافية تحديد جغرافيا كما هو في السابق بل قد نضطر التي طرق وأساليب أخرى لفهم الدائرة الثقافية وتحديد بدقة.

#### 4- النموذج الثقافي Culture Pattern

يعتبر النموذج الثقافي من المفاهيم الأساسية في دراسات الثقافة حيث يشكل الوحدة التفسيرية المهمة في فهم الثقافة وتميزها عن الثقافات الأخرى فهو يتشكل من

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 85.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 87.

اتحاد سمات الثقافية مع بعضها البعض بفضل ما بينها من علاقات داخلية بحيث تشكل كلا وظيفيا وديناميا<sup>(1)</sup>

ويساعدنا مفهوم النموذج الثقافي في فهم العوامل التي تجعل السلوك الجمعي يتصف بالانتظام والاطراد وذلك أنه لولا ميل الثقافة إلى تكوين نماذج ثقافية لاستحال انتظام السلوك الاجتماعي وجاء سلوك الأفراد عشوائيا يغلب عليه الفوضى طبقا للدوافع البيولوجية والغريزية واستحال بالتالي وجود المجتمع المنظم ولهذا كان السلوك الاجتماعي للأفراد سلوكا نمطيا نموذجيا يتبع نماذج معينة من التفكير والعواطف والحركات، والذي بدوره يتم نقله عبر الأجيال ويكتسب كأساليب حياة عن طريق التنشئة الاجتماعية.

ويعتبر النموذج الثقافي هو الفاصل بين الثقافات سواء العامة أو الثقافات الفرعية، حيث نلاحظ أن لكل مجتمع نماذجه الثقافية الخاصة به وكذلك لكل طبقة أو فئة اجتماعية نماذج خاصة بها تضمن حدا أدنى من التماثل في السلوك بين أفرادها وتساهم الأساطير والطرائف... الخ وغيرها من السمات من دعم هذه النماذج وحمايتها وقد يكتسب النموذج الثقافي طابع العمومية فيصبح شائعا في المجتمع ككل، وقد يكون خاصا لا يشيع إلا بين قطاع معين من المجتمع، يرتبط بطبقة معينة أو مهنة محددة أو فئة خاصة، وقد تظهر هناك نماذج ثقافية بديلة وهي أشكال من السلوك يمكن استخدامها في الموقف نفسه لتحقيق نفس الهدف.

ويختلف عدد البدائل باختلاف المجتمعات بحيث يزداد عدد النماذج البديلة في المجتمعات ذات الثقافة المركبة الحديثة، ويقل عددها في المجتمعات ذات الثقافة البسيطة أو البدائية، ففي المجتمعات الحديثة نجد بدائل كثيرة لتحقيق هدف واحد مثل التنقل فنجد السيارة، الدراجة، الطائرة... الخ، في حين في المجتمعات البدائية ربما لا نجد إلا وسيلة واحدة للتنقل وهي الحمار أو البغل.<sup>(2)</sup>

فالنماذج الثقافية تعد الأدوات التفسيرية الأساسية لفهم ومعرفة أي ثقافة لأن السمات الثقافية وحدها لا تكفي، لأنه يمكن لسمة ثقافية أن تنتشر في أكثر من ثقافة،

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 87.

<sup>2</sup> - نفس المرجع السابق، ص 88.

ولهذا لابد من تركيب مجموعة من السمات تربط بينها علائق وظيفية وبنائية بشكل منظم ومتكامل لأداء وظيفة اجتماعية معينة تميز وتعبّر عن طبيعة وثقافة مجتمع من المجتمعات ، وهناك فرق بين الركب الثقافي والنموذج الثقافي فالنموذج الثقافي هو الحالة الديناميكية أو الحركية للمركب الثقافي وبالتالي هو الذي يؤدي وظيفة داخل النسق العام للثقافية وهو الذي يبرز طابعها ومميزاتها بالنسبة للثقافات الأخرى.

إذن هذا فيما يخص أهم المفاهيم والوحدات التي يتم من خلالها تفسير الثقافة مورفولوجيا أو شكليا وهي مفاهيم مجردة لا وجود لها في الواقع المادي بل هي وحدات تصورية من صنع عقل العلماء والباحثين لتبسيط فهم الثقافة ودراستها بشكل دقيق وميسر .

#### 4- البناء المضموني للثقافة:

تبدو الثقافة وكأنها كائن حي يمتلك بنية خارجية تشكل التفاصيل الخارجية للجسم بينما في الداخل هناك أجهزة هي التي تتحكم في استمرارية الجسم وتطوره ونموه، فكما للثقافة بنية مورفولوجية شكلية خارجية فلها كذلك بنية مضمونية أو جوانية تعتبر الموجّهات الحقيقية التي تتحكم في شكل الثقافة وهي قلب الثقافة وجوهرة كما يشير إلى ذلك كروبير كلوكهون وتعتبر هذه العناصر التي تتشكل منها بنية الثقافة الأسس الحقيقية التي تحكم نمط الثقافة والموجهات الحقيقية لسلوك الأفراد والجماعات والمجتمع ككل. ولا تتشكل الأنظمة الاجتماعية المختلفة إلا في ضوءها و انعكاسا لها في الواقع الاجتماعي وتتمثل هذه العناصر البنائية في مضمون الثقافة في الدين واللغة والقيم والعادات والأعراف والتقاليد والشعائر والطقوس والتراث الشعبي.

#### 1- الدين:

يعتبر الدين أهم مكون للثقافة بل نجد بعض الباحثين يعتبرونه بمثابة ثقافة كاملة لشعب من الشعوب ، أو لأمة من الأمم ، وهذا لكون الدين يحتوي على مجموعة من النصوص والنعاليم والقيم فحسب بل هو كيان مجسد في طقوس اجتماعية وتقاليد وأفعال يمارسها الناس أيضا؛ أي من حيث كونه نظاما من الممارسات المادية فضلا

عن كونه نظاما من التصورات، فبغض النظر عن طريقه استيعابه وطرق التعبير عنه من طرف المؤمنين به (1) .

فالدين إذن يزود الثقافة برؤية للعالم وللطبيعة، وللوجود وللإنسان، وكذلك يقدم تصورا لبناء المجتمع ولتنظيم العلاقات الاجتماعية على نحو يعطي أحيانا أدق التفاصيل الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والأخلاقية والأحوال الشخصية.

ولهذا نجد الأستاذ مالك بن نبي يعتبر العامل الديني بمثابة الوسيط الكيميائي في عملية التفاعل الثقافي التي تحدث بين الإنسان والطبيعة والزمن، فهو يعتبر أن الدين هو الذي يعطي شرارة انطلاق التفاعل فضلا عن كونه الموجه لهذا التفاعل في أساليبه ووسائله. فالدين إذن يحتل عامل أساسي في بنية الثقافة فهو من جهة يعتبر نسقا متكاملا يمد المؤمنين به بأنماط متكاملة من التصورات والقيم والشرائع والمعارف ويمثل من جهة أخرى عنصرا فاعلا وقدره دينامية داخل نسق أشمل في الاجتماع المدني بأبعاده السياسية والوطنية والقومية والإنسانية.

وإدراك الفرق بين الحالتين لا يعني أن هناك انقطاع بينهما أو انفصال منهجي في آلية اشغالهما، لكن يعني أن فهم المجال الحقلية لكل منهما ضروري لإدراك حركة الثقافة وديناميتها موضوعيا، ففي الحالة الأولى نحتاج إلى تحليل معرفي ديني فيما نحتاج في الحالة الثانية لفهم الواقع تحليلا سوسيو ثقافيا يكشف آليات اشتغال الثقافة الدينية في البيئة الاجتماعية واستثمارها بالتالي للحقل الديني في عملية بناء الثقافة وحركتها والأفعال الناتجة عنها. (2)

ومن هنا يمكن فهم أهمية الدين في بناء الثقافة فهو بقدر ما يقوم بتشكيلها وتعبئتها يقوم أيضا بشحنها بالرموز والمضامين والقيم، بل يسهم في تشكيل حقلها الخاص داخل الاجتماع المدني الذي ليس بالضرورة مجتمعا دينيا خالصا لأن الدين في تفاعله مع الوقائع الاجتماعية وما تحمله من ضغوط وتحديات واستجابات تفضي إلى تشكيل المخيال الاجتماعي المعبئ بالرموز والقيم والعادات والتقاليد التي تستثمر في مواجهة المواقف المختلفة.

<sup>1</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص138، وعبد الإله بلقزيز، مرجع سابق، ص53.

<sup>2</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق ص 139.

## 2- اللغة:

تعتبر اللغة إحدى المكونات الأساسية في الثقافة بالإضافة إلى الوظائف الأساسية للغة فإنها تشكل السمة المميزة لكل ثقافة؛ فكل ثقافة لها لغتها الخاصة بها، وتعتبر اللغة الوسيلة الوحيدة التي تستطيع ترجمة ما يجول عن ذهن الإنسان من أفكار وخواطر عن طريق الكلام، وقد ارتبطت اللغة والثقافة حيث قال أحد العلماء بأن اللغة بدأت عندما بدأت الثقافة وأخذت تنمو بصورة مستمرة منذ تلك اللحظة.

حيث لكل لغة العدد الكافي من الكلمات والمفردات اللازم لسد حاجيات الأفراد للتعبير عن كل ما يجول في ذهنهم من أفكار وكل ما يحيط بهم من ظواهر طبيعية وبشرية؛ فبدون اللغة لا يستطيع الإنسان أن يعبر عن مشاعره وأفكاره ومعارفه، ويعتبر اللغة الوسيلة الأساسية للاتصال بين الأفراد والتعاون بين أفراد مجتمع ما. فعن طريقها يستطيع الفرد نقل خبرته ومهارته للآخرين وأن ينسق بين خبراته وخبرات وأعمال غيره. (1)

وعن طريق اللغة يستطيع المجتمع تنظيم العمل الجماعي لأفراده وتنسيق جهودهم لفائدة المجتمع ككل.

## 3- القيم:

القيم عبارة عن "الأحكام التي يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء وذلك في ضوء تقييمه أو تقديره لهذه الموضوعات و الأشياء، وتتم هذه العملية من خلال التفاعل بين الفرد بمعارفه وخبراته وبين ممثلي الإطار الحضاري الذي يعيش فيه ويكتسب من خلاله هذه الخبرات والمعارف" (2)

وخلص عدد من علماء الاجتماع العرب إلى أن القيم هي: مجموعة من المعتقدات تتسم بقدر من الاستمرار النسبي والتي تمثل موجهات الأشخاص نحو غايات أو وسائل لتحقيقها، وأنماط سلوكية يختارها ويفضلها هؤلاء الأشخاص بديلاً لغيرها وتنتشأ هذه الموجهات عن تفاعل بين الشخصية والواقع الاجتماعي والاقتصادي والثقافي

<sup>1</sup> — عبد الرزاق حليبي، مرجع سابق، ص. 91.

<sup>2</sup> عبد اللطيف محمود خليفة، ارتقاء القيم دراسة نسبية، عالم المعرفة، 160 المجلس الوطني للثقافة والفنون لكونه 1992، ص. 59.

وهي تفصح عن نفسها في المواقف والاتجاهات والسلوك اللفظي والسلوك العملي والعواطف التي يكونها الأفراد نحو موضوعات معينة. (1)

ومن خلال هذين التعريفين يمكن لنا تحديد أهمية القيم كمكون أساسي في الثقافة بل كثير ما يقع الخلط عند البعض في التفريق بين القيم والثقافة والقيم تعتبر 1- محك يحكم بمقتضاه، ويحدد على أساسه ما هو مرغوب أو مفضل في موقف توجد فيه عدة بدائل.

2- تتحدد من خلالها أهداف معينة أو غايات ووسائل.

3- يمكن من خلالها الحكم سلبا أو إيجابا على مظاهر معينة من الخبرة في ضوء عملية التقييم التي يقوم بها الفرد.

4- التعبير عن هذه المظاهر في ظل بدائل متعددة أمام الفرد وذلك حتى يتم الكشف عن خاصية الانتقائية التي تتميز بها القيم.

5- تأخذ هذه البدائل أحد أشكال التعبير الوجداني (يجب أن....) (ينبغي أن...)) حيث يكتشف ذلك عن خاصية الوجدان والإلزام التي تتسم به القيم.

6- يختلف وزن القيمة من فرد لآخر بقدر احتكام الأفراد لهذه القيمة في المواقف المختلفة.

7- تمثل القيم ذات الأهمية بالنسبة للفرد وزنا نسبيا أكثر في نسق القيم وتمثل لغة الأقل أهمية وزنا مسببا أقل في هذا النسق. (2)

إذن هذا فيما يخص القيم ودورها في بنية الثقافة حيث تعد الميزان الذي من خلالها نقيس السلوك والموضوعات والحكم الذي نحتكم إليه في ممارستنا اليومية بل هي الموجه الأساسي للسلوك.

#### 4- العادات والأعراف:

<sup>1</sup> محمد علي محمد وآخرون، المجتمع والثقافة والشخصية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية مصر 1983، ص 356.

<sup>2</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 60.



تعتبر الأعراف والعادات من المكونات الأساسية لأي ثقافة وهي استجابات لضغط الدوافع وضبط القيم والمعتقدات فهي بطبيعتها استجابة لحاجات ثابتة نسبياً، فإذا كان الطعام حاجة اجتماعية ثابتة فإن عادة تحضير الطعام وكيفية صنعه وطريقة تقديمه وتناوله خاضعة جميعها لمعطيات الزمان والمكان، فالحاجة ثابتة أما عادة إشباعها فهي متغيرة.

والأعراف هي الطرق العامة المشتركة التي ينظر إليها على أنها أكثر صدقا وسلامة وينظر المجتمع إلى مخالفة الأعراف على أنها مصدر خطر على نظام المجتمع ومصالحه، ومن وظائف العرف أنه يحدد الصواب والخطأ ويعين ما يمكن وصفه بأنه خلقي أو غير خلقي، والعرف يتميز ببطء شديد عكس العادات التي تتغير على نحو أسرع وتسهم العادات والأعراف كميكانيزمات كافية لحفظ النظام في المجتمعات ويندر التفكير في مخالفتها. (1)

ويتخطى مفهوم العادة الاجتماعية مسألة التكرار لعملية معينة والنشاط اللاشعوري واللاواعي لعملية ما، والنتائج عن تكرار فعل حتى ولو كان فعلاً اجتماعياً فمفهوم العادة أضيق من المفهوم الاجتماعي لهذه الكلمة وقد عبر بيار يورد يعن ضيق مفهوم العادة (Habitude) في كتابه الحس العملي وقد عبر عنه بمفهوم (Habitus) أي النزوع الشخصي الاجتماعي، فهذا المفهوم يشير إلى عملية إنتاج الأفكار الاجتماعية ثم إعادة إنتاجها مع تغيير الظروف الاجتماعية أيضاً واستمرارية هذا النشاط مع استمرارية تطور المجتمع والتفاعل الدائم بين الاثنين أي النزوع الشخصي الاجتماعي والمجتمع الذي يتحرك فيه هذا النزوع ما هو إلا الهاجس المعرفي أو الهم الذي يشغل المجتمع في الزمان والمكان فإذا توصل عملياً إلى إشباع هذا الهاجس أو تخطي هذا الهم ظهر له هاجس جديد يحاول الإجابة عنه في جولة جديدة من التفاعل بين المجتمع ومفاهيمه من أجل إنتاج مفاهيم جديدة تجيب عن هواجس وهموم جديدة. (2)

<sup>1</sup> - علي عبد الرازق جليبي، مرجع سابق، ص 94.

<sup>2</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق ص 152.

والفرق بين العادة والعرف هو فرق تكويني، فلكي يتكون العرف لابد من توفر عاملين الأول مادي يتمثل في عادة قديمة وغير مخالفة للنظام العام والثاني معنوي ويتمثل بأن يشعر الناس بضرورة احترام هذا العرف، وبأنه يوجد هناك جزاء يقع عليهم إذا خالفوه أما العادة فلا يلزم لنشئها إلا العامل المادي وهم يحترمونها بالتعود وهكذا فالعادة هي عرف ناقص إذ يعوزها لكي تصبح عرفا أن يشعر الناس بضرورة احترامها وأنهم سيعاقبون إذا خالفوها. (1)

## 5- التقاليد والشعائر والطقوس:

التقاليد هي عبارة عن مجموعة من قواعد السلوك التي تنشأ عن الرضا والاتفاق الجمعي، وهي تستمد قوتها من المجتمع وتحفظ بالحكم المتراكمة وذاكريات الماضي التي مر بها المجتمع يتناقلها الخلف عن السلف، والتقليد هو أسلوب المجتمع في احتواء العادات النافعة والآثار والبقايا الغير نافعة. (2)

ولقد اكتسب مفهوم التقاليد بعد جديدا يعبر عن مدى ارتباط حاضر المجتمع بماضيه كما يشكل أساس مستقبله لهذا جاء هذا المفهوم ليعبر عن ارتباط الإنسان الاجتماعي بتراثه المادي والروحي، ومحاولته بعثه من جديد عن طريق إعادة إنتاجه ماديا أو روحيا بإقامة الاحتفالات المعبرة عن مناسبات معينة، فترتدي في كل احتفال منها طابعا خاصا به وأنماطا معينة من السلوك الطقسي والرمزي غالبا ما يكون غير مفهوم أو غير مفكر فيه فيأخذ طابعا شعبيا ومنحا فولكلوريا. (3)

والشعائر هي جمع شعيرة وهي العلامة التي يتميز بها الشيء عن غيره ويقصد بالشعائر والطقوس الدينية مجموعة الأفعال المرغبة والممارسات التي تنظمها قواعد نظامية من طبيعة مقدسة أو موقرة ذات سلطة قهرية ملزمة ضابطة لتتابع بعض الحركات الموجهة لتحقيق غايات ذات وظيفة محددة.

والشعائر ليست إلا طقوس اجتماعية والاحتفال الذي يصاحبها الغرض منه التعبير عن أهمية المناسبة وتمجيدها وإقرارها في النفوس، ووهي بذلك تؤثر في

<sup>1</sup> - نفس المرجع ص 155.

<sup>2</sup> - حسين رشوان، مرجع سابق، ص 159.

<sup>3</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 155.

الأفراد من غير أن يتدخل العقل في الأمر أو وظيفتها نقل أحاسيس تتصل بحقائق كبيرة وبالعقائد وبوجود المجتمع فالطواف بالكعبة كشعيرة متصل بحقيقة كبرى وهي تمجيد هذه الكعبة التي تعتبر أول مكان للعبادة وضع الناس وهي كذلك طاعة لخالق هذه الكعبة وتقدير لباني هذه الكعبة واتباع سنته وهو إبراهيم عليه السلام.

وبهذا نجد أن الوظيفة الحقيقية للشعائر والطقوس هي وظيفة رمزية باعتبارها أداة تنظيمية للوحدة الجماعية فهي إذا قواعد ضابطة للمناسبات لا تهدف إلى تحقيق صفة وإنما هي أدوات تنظيمية من طبيعة الحياة الاجتماعية تعمل على تثبيت قواعد السلوك الجمعية لأنها تتكرر بصفة انتظامية.

وبهذا نجد أن الوظيفة الحقيقية للطقوس والشعائر، هي وظيفة رمزية باعتبارها أداة تنظيمية للوحدة الجماعية، فهي إذن قواعد ضابطة للمناسبات لا تهدف إلى تحقيق منفعة، وإنما هي أدوات تنظيمية من طبيعة الحياة الاجتماعية، تعمل على تثبيت قواعد السلوك الجمعية، لأنها تتكرر بصفة انتظامية.

والمظهر الغالب للشعائر والطقوس أنها من طبيعة دينية وهي تتطوي في جانب منها على مجموعة من المحرمات المقدسة المعروف باسم التابو (Tabou) وتشير إلى مجموعة من الأمور والأفعال والمواقف التي يجب على الأفراد القيام بها وخاصة أنها تستند إلى الجزاء الديني والرادع الأخلاقي.<sup>(1)</sup>

## 6- التراث الشعبي:

فكل مجتمع يملك تراثا شعبيا يبين أسلوبه في الحياة وتصوراته واعتقاداته ومما يشمل التراث الشعبي مجموعة عناصر ربما لا يمكن تحديدها بدقة، و يمكننا القول أنه تضم الفلكلور والموروث الثقافي والمعتقدات الشائعة من خرافات وأساطير، ولفظ تراث يعني بشكل عام العناصر الثقافية التي تلقاها جيل عن جيل من خلال عملية التفاعل المنتظم مع الطبيعة بشقيها المادي والبشري.

ويقصد بالفلكلور تلك الفنون التي تمتاز بعراقتها وانتقالها عن طريق التقليد والمحاكاة أو النقل الشفهي وهي غالبا ما تكون مجهولة المؤلف كما أنها تمتاز بكونها

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 158.

تصورا لسلوك الشعب النفسي والاجتماعي ونزوعه إلى التعبير عن روحه وتقاليدته ومعتقداته. (1)

ويتضمن كذلك التراث الشعبي الاعتقاد بالكائنات العلوية والسفلية كالجن والعفاريت وأرواح الموتى وأرواح الأشياء وكيفية تعاملها مع الإنسان حلولا فيه أو خروجا منه.

كذلك يشمل التراث الشعبي الطقوس الواجب إتباعها عند كل حالة أو موقف مثل عند الدخول مكان ما أو الانتقال إلى طور معين من الحياة (دخول العروس إلى منزل الزوجية) تغيير الأسنان عند الأطفال... كذلك تشمل الاعتقادات الخاصة بالتشاؤم والتفاؤل أو التوخي مما يجلب النحس، وحتى الأيام فهنا من أيام الأسبوع وأخرى على مدار النسبة لها تأثير جيد أو سيء على الأفراد، وكذلك الأعداد والكلمات فهناك من الأعداد والكلمات ما يعتقد أنها تجلب الخير أو الشر للمتلطف بها. وكذلك يشمل التراث الشعبي الإيمان بالسحر والتعزيم، الوسطاء والإيمان بالهبات والقرايين ومنها ما يتعلق بالمواسم الزراعية... الخ...

ومن خصائص التراث الشعبي الإلزام وهذا ما أشار إليه دوركهيم عندما تحدث عن خاصية القهر والإلزام الذي يمارسه الضمير الجمعي على الأفراد وفي كل مجتمع توجد درجات ومستويات وأشكال كثيرة للإلزام بحيث يشعر كل فرد من الجماعة أنه يواجه قوى كامنة وراء عادات المجتمع وتقاليدته وأعرافه وموروثاته، يخشي من مخالفتها كي لا يتعرض للنبذ وأنواع الجزاء المتنوعة.

كذلك من خصائص التراث الشعبي التلقائية فعناصر الثقافة الشعبية لا تتولى حمايتها سلطة رسمية محددة بل يكون في الإجمال هناك ميل عام لتقبلها، وهي بهذا المعنى أكثر قواعد الضبط الاجتماعي تلقائية وأشملها إلزاما لكونها منبثقة من ضمير الجماعة حيث تمتزج بنفوس الأفراد امتزاجا لا يشعرون معه بالحاجة إلى تغييرها أو الخروج عليها، أو مناقشة أسباب تحكمها فيهم وإذا ضعفت عناصر هذه الثقافة في

<sup>1</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق ص 159.

نفوس الأفراد فهي تضعف بالكيفية نفسها التي تسربت بها إلى نفوسهم أي بغير قوانين منظمة أو سلطه ما، ولكن بطريقة تدريجية وتلقائية. (1)

كذلك من خصائص عناصر التراث الشعبي أنها غير مدونة، وهذا لأن المجتمع لا يتصدى لبناء ثقافته الشعبية وعاداته وتقاليده لعمل شعوري واع لذلك فهو لا يدونها بين أخبار تاريخه، وإذا أردنا الوقوف عليها فهي في الذاكرة الجماعية محفوظة ويتم تناولها بدقة متناهية.

ومن خصائصه كذلك الاستمرار والثبات وهذا من خلال الانتقال هذه العناصر الثقافية من جيل إلى جيل دون تغيير أو تحريف في الأسلوب، مع قابلية نسبية للتعديل تبعاً لظروف الزمان والمكان وهي كما يقول سمير تمثّل نظاماً ضخماً للعادات يشمل الحياة كلها وتخدم جميع مصالحها فهي تحمل في ذاتها عناصر تبريرها من تقليد واستعمال واعتياد وتحميها روادع روحية.

ومن خصائص التراث الشعبي كذلك الجاذبية حيث تبقى الثقافة الشعبية مقبولة ومرغوبة على الرغم مما فيها من إلزام وقهر ولا عقلانية في بعض الأحيان فهي تنطوي على ما تواضع عليه الناس من أفعال سلوكية، وهذه الخاصية تفسر اختلاف الثقافات باختلاف الجماعات وهذا ما يقوي الحماس والتعصب في بعض الأحيان للمورثات الثقافية ويدفع إلى مقاومة كل عنصر ثقافي يحاول ان يدخل في الثقافة الأصلية. (2)

هذه أهم العناصر التي تشكل منها الثقافة الشعبية من فولكلور وعادات وطقوس واعتقادات وتصورات وهي بدورها تعتبر جزءاً أساسياً من الثقافة العامة للمجتمع بل تبدو هي التعبير الحقيقي عن الثقافة العامة ولها وظائف متعددة منها الوظيفة الاقتصادية والتوجيهية والجمالية والتنبؤية، لكن أهم وظيفة لها بدون شك هي وظيفة الضبط الاجتماعي والوظيفة الضبطية أو التنظيمية هي الطريقة التي يتطابق بها النظام الاجتماعي كله، ويحفظ بالتالي هيكله.

<sup>1</sup> - أحمد الخشاب، الضبط والتنظيم الاجتماعي، ص 41.

<sup>2</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق ص 164 بتصرف

إذن هذه أهم العناصر التي تشكل منه الثقافة وتعد عناصر أساسية في بنائها وهي في الحقيقة ليست منفصلة بعضها البعض وإنما هذا الفصل من صنع عقل الباحث الاجتماعي فقط بغرض الدراسة والتحليل فلا يمكن في الواقع الفصل بين الدين والثقافة الشعبية أو بين اللغة والتراث الشعبي، فهذه العناصر تتداخل فيما بينها وتتظم بشكل وظيفي بحيث لا يستغني عنصر منها عن العناصر الأخرى.

## 5- خصائص الثقافة:

تعتبر الثقافة ميزة المجتمع البشري، كما أنها المميز الأساسي بين مجتمع وآخر، وذلك لاختلاف ثقافة كل مجتمع عن الآخر، ولا يمكننا على أي حال من الأحوال أن نجد ثقافتين متطابقتين، ورغم ذلك فهناك مجموعة من الخصائص تمتاز بها الثقافة مهما كان المجتمع الذي ينتجها أو العصر الذي تنتج فيه لهذا نجد العلماء اتفقوا على وضع مجموعة من الخصائص للثقافة ومن بينهما:

### 1- الاستقلالية:

تتميز الثقافة بأنها مستقلة عن الأشخاص الذين يحملونها ويمارسونها أو ينتجونها فهي أمور يكتسبها الإنسان بواسطة التعلم من المجتمع الذي يعيش فيه، فهي لا تتصل بكل ما هو غريزي أو فطري أو موروث بيولوجيا فهي حصيلة العمل والاختراع والابتكار الاجتماعي وأن وجودها غير مرتبط بوجود الأفراد وهذا ما جعل هيربرت سبنسر و كروبير وغيرهما يستخدمون اصطلاح ما فوق العضوي، وهذا لا يعني أن الفرد يقف مستسلما لها بل يمكنه أن يرفضها أو يعدل فيها وهذا بحسب سلم القيم السائد في المجتمع والذي هو بدوره جزء من الثقافة، ولكن هذا لا يتم إلا بعد استيعاب الثقافة الأصلية وممارستها ومعرفة جوانب التناقض فيها ومن هنا يأتي التغير الثقافي والاجتماعي. (1)

<sup>1</sup> - يحي مرسى بدر، مرجع سابق، ص 352، محمد السويدي مرجع سابق ص 75.

## 2- الاستمرارية:

تعتبر فكرة استمرار الثقافة فكرة أساسية في نظريات الثقافة، وخاصة عند إدوارد تايلور ، فللسمات الثقافية قدرة كبيرة على الاستمرار عبر الزمن والانتقال من جيل إلى آخر، فكثيرا من الملامح السمات التي تتمثل في العادات والتقاليد والعقائد والخرافات والأساطير تحتفظ بكيانها ووظيفتها لعدة أجيال حتى وإن زال السبب الذي أدى إلى ظهورها. (1)

## 3- التعقيد:

تمتاز الثقافة بأنها كل معقد لاشتمالها على عدد كبير من العناصر والسمات والمركبات والنماذج، ويرجع ذلك التعقيد إلى تراكمها خلال عصور طويلة من الزمن وإلى استعارة كثير من السمات الثقافية من خارج المجتمع نفسه، وقد حاول البعض محاولة تبسيط هذا التعقيد في الثقافة بردها إلى نوعين من الثقافة هي الثقافة المادية واللامادية، ويبسطها آخرون إلى الثقافة الواقعية وإلى الجوانب المثالية أو المعيارية. (2) فالتعقيد إذن سمة من سمات الثقافة ففيها تداخل المادي واللامادي ولا يمكن الفصل بينهما في الواقع، وكذلك يتداخل فيها المعقول مع غير المعقول ويتداخل فيها الغيبي مع المشاهد، ويتداخل فيها الدين مع الواقع المادي... الخ.. وبالتالي مهما حاولنا تبسيطها تبقى الثقافة شيء معقد.

## 4- انتقائية:

إن انتقال السمات الثقافية والمركبات والنماذج من جيل إلى جيل يخضع لعملية انتقائية حيث تختار الأجيال الجديدة من ثقافة الأجيال السابقة ما يناسبها ويتمشى مع ظروف الزمان والمكان فالمورثات الثقافية تختلف في انتقالها عن المورثات البيولوجية التي تتم عملية الانتقال فيها وفق نظام ثابت ودقيق في حين نجد الثقافة تنتقل بطريقة واعية حيث ينتقى الجيل الذي يتلقى عناصر الثقافة بعضها ويستعيد البعض الآخر طبقا لظروفه وحاجاته. (3)

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 353.

<sup>2</sup> - عبد الرزاق حليبي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>3</sup> - عبد الرزاق حليبي، مرجع سابق ص 75.

## 5- الثقافة مكتسبة:

من الحقائق الثابتة التي يتفق عليها جميع علماء الاجتماع والنفس والأنثروبولوجيا أن الثقافة مكتسبة وغير موروثة بالمفهوم البيولوجي، فالإنسان لا يستطيع أن يورث إبنائه صفاته الخلقية والسلوكية والمعرفية رغم أنه يورثه كل صفاته البيولوجية فالإنسان يكتسب ثقافته من خلال التنشئة الاجتماعية والسمات الثقافية تنتقل من جيل إلى جيل بطرق واعية ومقصودة واختيارية، بحيث يختار الجيل اللاحق من ثقافة الجيل السابق ما يتماشى مع ظروفه الزمانية والمكانية ويساعده على التكيف والتوافق مع الظروف المتغيرة، وربما هذا ما نجده من القول المأثور عن الإمام علي رضي الله عنه، <<ربوا أبناءكم على غير أخلاقكم فإنهم خلقوا لزمان غير زمانكم>>.

## 6- الثقافة متغيرة:

تمتاز الثقافة بالتغير شأنها في ذلك شأن كل الظواهر الكونية، ويصيب التغير الثقافي كافة عناصر الثقافة المادية واللامادية، ويحدث التعبير الثقافي بفضل ما تضيفه الأجيال الجديدة من خبرات ووسائل وقيم، وأنماط سلوك أو بفضل ما تستبعده وتحذفه من أساليب وأفكار وأدوات نتيجة لأنها لم تعد تتفق مع الظروف الجديدة، ويبدأ التغير بالعناصر المادية، ويكون فيها أسرع من العناصر اللامادية التي يكون فيها التغير بطيء إلى حد ما، وهذا الأمر من شأنه أن يحدث التناقض الثقافي وهذا ما نلاحظه عموما في مجتمعات العالم وخاصة في المجتمعات العربية والتناقض بين المستوى المادي واللامادي في الثقافة يؤدي عموما إلى التخلف ويكرس المشكلات الاجتماعية والثقافية.

## 7- الثقافة متكاملة:

بمعنى العناصر الثقافية تؤلف فيما بينها كلا متكاملا متناسقا وأن أجزاءها المتباينة في حالة انسجام وتكامل وهي تعمل فيما بينها لاستمرارية الثقافة وتطورها، إلا أن هذا التكامل تختلف درجته من مجتمع إلى آخر فالمجتمعات البسيطة تبدو فيها التكامل بصورة واضحة حيث يندم وجود عناصر خارجية في ثقافات تلك المجتمعات تعرضها للتغيير أو الاضطراب كما أن العناصر الأصلية لا تتغير بسرعة واضحة، أما ثقافات المجتمعات المركبة غير المتجانسة مثل المجتمعات المتحضرة فلا يظهر فيها



التكامل واضحا، و يدخل إليها عناصر ثقافية جديدة وتعرض عناصرها الأصلية للتعديل والتغيير وتستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا. (1)

### 8- الذبوع والانتشار:

من خصائص الثقافة انتشار عناصرها و سماتها داخل المجتمع الواحد أو عدد من المجتمعات ويعرف الانتشار الثقافي بأنه العملية التي ينتشر بواسطتها العنصر الثقافي من فرد أو جماعة أو مجتمع إلى فرد أو جماعة أو مجتمع آخر ويفسر هوبل **Hoebel** الانتشار الثقافي بأنه عملية في ديناميات الثقافة تنتشر فيها العناصر أو المركبات الثقافية من المجتمع إلى آخر وتتم عملية الانتشار والذبوع بواسطة محركات أو وسائل كالتجارة والحروب والتزواج والآداب وتبادل الآثار العلمية والجامعات ووسائل الاتصال الفكرية إلى غير ذلك من الوسائل. (2)

### 9- الثقافة رمزية:

تعتبر الثقافة مجموعة من الرموز (Symbols) والرموز هي أكثر من مجرد الأشياء أو الأفعال التي يستجيب لها الناس، فهي بمثابة الروابط التي تربط الناس بعضهم ببعض ومن أمثلتها الطقوس الدينية وكذلك اللغة التي تعتبر أكثر الإنسان تعقيدا للرموز في كل جماعة بشرية، وكل كلمة في اللغة من حد ذاتها تعتبر رمزا وهي تربط بين أعضاء الجماعة الاجتماعية الواحدة، وكذلك بين الجماعات المختلفة. (3)

وتلعب الرموز دورا في الثقافة وهي تطبع الثقافة بطابعها وتعطي لها ميزة خاصة لها وتضفي على الأفعال والسلوكات والأشياء المادية، معاني روحية تضفي من خلالها القداسة على هذه السلوكات والأشياء.

هذه إذن بعض الخصائص الأساسية للثقافة التي تميز الثقافة كموضوع من بقية الموضوعات الاجتماعية الأخرى وهذه الخصائص بقدر ما هي مهمة في معرفة الثقافة بقدر ما تعطي نظرة إلى الثقافة باعتبارها موضوعا صعبا للدراسة ولا يمكن فصله عن بقية مواضيع الحياة الاجتماعية للإنسان، فالتعقيد والتشابك والرمزية والذبوع والانتشار

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 76.

<sup>2</sup> - محمد السويدي، مرجع سابق، ص 80.

<sup>3</sup> - يحي مرسى بدر، مرجع سابق، ص 360.

والتكامل النسبي والاستقلالية والتغير كلها عوامل تصعب تناول هذا الموضوع لذا نجد اختلافات وجهات نظرا العلماء والباحثين في دراسة هذا الموضوع (الثقافة) كبيرة ومتشعبة والنظريات التي تناولت هذه الموضوع أيضا متعددة ومتعارضة في بعض الأحيان وربما متناقضة ولهذا ليس من السهولة بمكان هذا الموضوع و إعطائه حقه من الدراسة والتحليل فمهما حاول الباحث تغطية كل الجوانب يجد نفسه قد غفل عن بعضها أو عن جوانب لم تظهر له بعد فالدراسات مستمرة ومتواصلة و الموضوع ينكشف شيئا فشيئا لهذا لا يجب أن تتوقف الدراسات في هذا الموضوع.

## II - نظريات الثقافة

يعتبر موضوع الثقافة من أكثر الموضوعات تعقيدا وتشابكا وتنوعا، لذا نجد طرق دراساته ومناهجها مختلفة ومتنوعة و النتائج التي خلصت إليها الدراسات كذلك متنوعة ومتعددة لهذا نجد أن النظريات التي تطرقت إلى هذا الموضوع عديدة وكثيرة وربما لا يمكن حصرها بشكل جيد نظرا لتعدد المداخل النظرية وخضوعها من أغلب الأحيان لرؤى وتصورات إيديولوجية وهكذا يصبح موضوع الثقافة كغيره من المواضيع الإنسانية تتقاذفه الأيديولوجيات والمذاهب الفكرية المختلفة، إلا أن هذا لا يعني الاستسلام لهذا الأمر واعتباره قدرا محتوما. فرغم الخصائص السابقة التي ذكرناها لهذه النظريات إلا إنها لا تخلو من جوانب موضوعية لبعض جوانب الموضوع في تصوراتها وفي ما وصلت إليه من حقائق حول موضوع الثقافة.

ولهذا سنحاول أن نتعرض ما وسعنا الجهد لأهم النظريات التي تناولت موضوع الثقافة ولجهود بعض العلماء الكبار، وسوف نتناول بعض النظريات الكلاسيكية الكبرى مثل النظريات التطورية والنظرية الانتشارية والنظرية الوظيفية ثم نتعرض لبعض النظريات المحدثة والتي هي في الحقيقة تطوير للنظريات السابقة مثل النظرية التطورية المحدثة ونظرية الانتخاب الثقافي، والقابلية الاجتماعية والثقافية للنمو والنظرية الإيكولوجية.

وهي كلها نظريات حاولت معالجة موضوع الثقافة من وجهات نظر مختلفة وبتناولنا لها كلها ربما يتضح لنا الموضوع أكثر ونستوعب كل جوانبه على الأقل

الظاهرة منها في هذه المرحلة. (نحاول في هذا المبحث عرضها ونترك مناقشتها للمبحث الخاص بالمناقشة البحثية والنظرية للفصل).

## 1- النظرية التطورية:

تنطلق نظرية التطور الثقافي من فكرة أساسية وهي تطور العناصر والسمات الثقافية كما تتطور العناصر الموجودة في هذا الكون ورغم أن فكرة التطور قديمة قدم الإنسان فقد تحدث عنها فلاسفة اليونان والعلماء العرب والمسلمون، وغيرهم إلا أن نزوج النظرية بدأ بعد ظهوره دراسات داروين حول أصل الأنواع و تفصيله لفكرة التطور لدى الكائنات العضوية، ثم تم نقل هذه الرؤية إلى العلوم الإنسانية وتم تطبيق هذه الرؤية على الثقافة بالتحديد وعلى تطور نمط حياة المجتمعات بشكل عام ولهذا نجد ظهور العديد من النظريات التي تناول هذه الفكرة حتى أصبحت التطورية مدرسة متكاملة تحتوي على عدد هائل من النظريات وليس نظرية واحدة فقط.

ولعل من أبرز الذين تحدثوا في هذه النظريات آن روبرت جاك (1717-1781) حيث طورت شاملة عن التطور الثقافي من منطلق التركيز على نموذج التدرج الثقافي، وترى هذه النظرية أن عقل الإنسان في كل مكان يستطيع الاختراع وتحقيق الإنجازات الثقافية، ولكن الطبيعة تهيب للبعض الظروف المناسبة دون البعض الآخر وهذا التنوع في الظروف الطبيعية أدى إلى تفاوت المستويات الاقتصادية بين الشعوب المختلفة.<sup>(1)</sup>

وترى هذه النظرية أن البشرية مرت بنفس المراحل التطورية، وأنها واجهت نفس العقبات الحياتية وكان لديها الموارد وأنها سارت في طريق النمو والتطور ذاته. ثم تطورت هذه النظرية في نهاية القرن التاسع عشر حيث تبنى علماء الأنثروبولوجيا نظرية التطور الثقافي من خلال إقامة مراحل مختلفة تمثل عمليا التقدم الإنساني، فنجد مثلا لويس مورغان في كتابه المجتمع القديم قد قسم مسار تطور البشرية إلى ثلاث حقب رئيسية هي الهمجية ثم البربرية ثم مرحلة الحضارة، حيث قسم كل مرحلة إلى ثلاث مراحل فرعية هي الدنيا والوسطى العليا وربط كل مرحلة باختراع معين كان

<sup>1</sup> - يحي مرسى بدر، مرجع سابق ص 362.

سائدا في تلك المرحلة وجعل الاختراعات التكنولوجية العوامل المساعدة على التطور والمرور من مرحلة إلى أخرى.

وقد حاول لويس مورغان أن يربط بين هذه الحقب وبين مجتمعات بدائية موجودة في عصره حيث ربط بين الهمجية الدنيا وهي مرحلة ما قبل اكتشاف النار واختراع اللغة، وربط الهمجية الوسطى بسكان أستراليا الأصليين والتي ساد فيها صيد السمك واستخدام النار وبداية وجود اللغة...الخ. (1)

ثم جاء بعد ذلك تايلور الذي اهتم بشكل أساسي بالعناصر الدينية ومراحل تطورها وذلك من خلال نظريته حول الإحيائية والتي كانت برأيه نقطة الانطلاق بالنسبة لتطور المعتقدات الدينية، والإحياء تعني فيما تعنيه ممارسه نحو إلى إضفاء الطابع الروحي على الطبيعة أي أنها تسبغ روحا أو نفسا على عناصر الطبيعة من نباتات وحيوانات وأمكنة، ومواضيع عجيبة الشكل أو خطيرة الشأن وانطلق تايلور في فكرته عن التطور في مبدأ أساسي هو ثنائية الجسد والنفس، حيث يرى بان الإنسان الأول كان يرى أشياء في منامه فاستلهم بذلك فكرة ازدواجية الحياة وأخذت تتطور هذه الفكرة من أن الإنسان يرى بأن له قرين ثم بعد ذلك الاعتقاد في الأموات والأجداد ثم الطبيعة أي قرائن الطبيعة أي أن لكل ظاهرة طبيعية بعد غيبي أو روعي ثم بعد ذلك ظهور فكرة الآلهة فظهر إله للمطر وإله للرياح...الخ. ثم جاءت فكرة توحيد الإله، ويعتبر تايلور بمنظوره العلماني أن الإله الواحد كان المآل الأخير الذي انتهى إليه تفكير الإنسان الديني عبر العصور وأنه لم يكن بالتالي نتيجة لوعي إلهي يوحى.

كذلك نجد في هذا الاتجاه جيمس فريزر (1854-1941) حيث نشر عدد كبير من الكتب كان أشهرها الطوطمية والزواج الخارجي والفولكلور في العهد القديم، ونجد أن فريزر يقسم حقبات التطور إلى ثلاث حقبات أساسية تطور خلالها العقل الإنساني وهي فترة السحر ثم الدين ثم العلم والذي يرى بأن الإنسان لما عجز عن تفسير الظواهر المحيطة به وعجز عن التحكم فيها لجأ إلى السحر ثم بعد تطور فكره أو لما

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 362.

عجز السحر عن التفسير والتحكم في كل الظواهر لجأ إلى الدين وبنفس المبدأ لجأ الإنسان إلى العلم. (1)

ثم ظهرت بعد ذلك الدراسات التطورية اتباعاً لتعميق المبدأ التطوري في الثقافة ويمكن إجمال آراء التطوريين في تفسيرهم للثقافة في مجموعة مبادئ أهمها:

1- أن هناك قوانين كلية تحكم الثقافة الإنسانية وأنها تمر بمراحل تطور حتمية متميزة وثقافة أي مجتمع تتطور في طريق واحد خلال مراحل محددة.

2- التسليم بظاهرة التغير الثقافي ورده اختلاف المراحل التطورية للثقافات الإنسانية، أي أن الثبات والتغير سمة أساسية تميز الثقافات المختلفة.

3- أن اكتساب السمات الثقافية أو توارثها يعتمد على القدرات العقلية للإنسان وهذا يرتبط بوحدة التكوين الفسيولوجي للإنسان.

4- إن عناصر الثقافة ومكوناتها قابلة للاستعارة والانتقال من ثقافة لأخرى.

5- إن عوامل التغير الثقافي تنمو ذاتياً وتظهر مع ظهور المرحلة التطورية بغض النظر عن الزمان والمكان.

6- إن الثقافات تتطور ذاتياً وتنتقل من مرحلة لأخرى لمجرد ظهور العوامل والشروط الكافية لظهور هذه المرحلة.

7- الإيمان بالوحدة السيكولوجية للجنس البشري. (2)

إن هذا بإيجاز عن النظرية التطورية وهي حقيقة مدرسة كبيرة ولها دراسات متنوعة ولها مفاهيمها الخاصة ومداخلها النظرية المتعددة.

## 2- النظرية الانتشارية:

تعتمد النظرية الانتشارية على أن انتشار السمات الثقافية بين الثقافات المتباعدة والقريبة يساعد على تهيئة الشروط الكفيلة بإحداث التغير الثقافي والانتقال من مرحلة إلى أخرى ومن ثم أبرزوا وأهمية الاتصال الثقافي أو التفاعل بين الجماعات وبالتالي انتقال السمات الثقافية من مجتمع لآخر، وفي إطار المدرسة الانتشارية توجد ثلاث مدارس رئيسية؛ هي المدرسة البريطانية وتمثلها إيلوت سميث و وليام بييرى و ريفرز

<sup>1</sup> - جاك لومبار، مرجع سابق ص 74-78.

<sup>2</sup> - يحي مرسى بدر، مرجع سابق، ص 364.

وترى أن هناك مركزا رئيسيا للحضارة هو مصر التي عرفت الزراعة وبناء الأهرامات وعبادة الشمس ومنها انتقلت هذه الثقافة إلى الكثير من أنحاء العالم، وهناك المدرسة النمساوية وبتزعمها **جروبيير** و **شميدت** حيث وترى وجود دوائر ثقافية أو بؤر ومراكز حضارية متعددة وليس مركزا حضاريا واحدا وهذه الدوائر تشترك في سمات ثقافية واحدة، وتشتد أو تزداد كثافة هذه السمات كلما كانت أقرب إلى المركز وهناك المدرسة الأمريكية، ويمثلها **كلارك ويسلر** و **كروبيير** و **كلاكهون** تؤيد هذه المدرسة فكرة أن الملامح المميزة لثقافة ما وجدت أولا في مركز ثقافي جغرافي محدد ثم انتقلت إلى مناطق أخرى وإن كانت هذه المدرسة ترى إمكانية التطور المتوازي المستقل وأن الناس مبتكرين بطبعهم. (1)

وعموما يمكن تلخيص آراء النظرية الاستشارية في مجموعة أفكار أساسية فهي تعتقد نشأها شأن التطورية بالمساواة بين البشر و بالتفاوت بين الثقافات إذ نجد في أنحاء العالم بؤرا ثقافية متقدمة على غيرها لكنها بالمقابل لا تعرب على الثقة نفسها بعرقية الإنسان و بقدرته على التقدم الدائم عن طريق الاختراعات، فالانتشارية ترى أن نمو الثقافات تم أكثر ما تم عن طريق الأخذ والتقليد وذلك بفعل الاحتكاكات الثقافية بين الشعوب وهي احتكاكات أكثر بكثير مما يظنه التطوريون.

فانتشار النظم الاجتماعية وتقسيم العمل، وتنظيمه تم نقله من منطقة إلى أخرى عن طريق الوسائل المختلفة لنقل الثقافة ، كالحروب ، والتجارة، والهجرات المختلفة التي عرفت البشرية، ولا مجال لعنصر الابتكار و الاختراع في نظر الانتشاريين.

والمدرسة الانتشارية لا تدرس الثقافات باعتبارها نماذج ممثلة لمراحل متعاقبة عبر الزمن بل هي ترفض اعتبار البشرية بمثابة الكائن الذي ينمو كما تنمو الخلايا المغلقة والمنطوية على ذاتها حيث يرى الانتشاريون أن هذه الاختراعات فضلا عن العناصر الثقافية، تنتشر من مجتمعات إلى أخرى إما بفعل الهجرات أو الحروب... الخ. وبشكل مختصر إذا كانت التطورية تبحث عن أسباب التفاوت بين الثقافات فإن الانتشارية تبحث عن صيغ الانتشار من ثقافة إلى أخرى، كيف ينتقل عنصر ثقافي من

<sup>1</sup> - نفس المرجع، 366.

ثقافة إلى أخرى ،وإذا كانت التطور تتناول الثقافة بنظرة تاريخية فإن الانتشارية تتناول الموضوع نظرة جغرافية. (1)

وبهذه النظرة أصبح للمدرسة الانتشارية كيان نظري خاص بها فكانت لنفسها مجموعة من المفاهيم والمسائل مثل الدائرة الثقافية، والمنطقة الثقافية والجغرافيا الثقافية إلى غير ذلك من المفاهيم التي تدل على المضامين الفكرية لهذه النظرية.

3- النظرية الوظيفية:

تعتبر المدرسة الوظيفية من أهم المدارس التي تهتم بموضوع الثقافة بل هي مدرسة رائدة في هذا المجال من خلال أعمال روادها وتلامذتهم فنجد مثلاً مالمينوفسكي، و راد كليف براون وغيرهما، اهتماماً بهذا الموضوع اهتماماً بالغاً. حيث أكدوا رواد هذه المدرسة أنه إذا عرفنا وظيفة النظام فإننا نستطيع تفسيره وفهمه ولذلك فإن الوظيفة تستخدم للإشارة إلى الحاجات الأساسية أو الاحتياجات التي ينبغي إشباعها حتى تستمر الجماعة في الوجود، نستطيع من خلال الوظيفة إدراك أن النظم تقام وتؤسس كأنماط سلوك تتواءم مع معايير وقيم محددة، وبهذا المعنى نجد أن النظم لا تشمل فقط المعدات الفنية المستخدمة في المجتمع من أجل حياته اليومية بل وأيضاً كل الأفكار الروحية التي تميز أخلاقيته ودينه وقوانينه التي تستطيع من خلالها تنظيم فكره وسلوكه. (2)

وقد أوضح مالمينوفسكي في مقال كتبه عن الثقافة أن الثقافة تعتبر وحدة كلية من الممكن تحليلها إلى الأجزاء والنظم المكونة لها، وأخذ العلاقات المتبادلة بين هذه الأجزاء، مع عدم إغفال علاقة ذلك بحاجات الكائن البشري والبيئة والطبيعة، وتلك التي من صنع الإنسان، ويرى مالمينوفسكي أن المجتمع ينبغي دراسته كما هو عليه في الوقت الحاضر ومن جميع جوانبه وبناء على المؤسسات التي تتكفل بقائه على قيد الحياة والتي هي مؤسسات متبادلة التبعية فهو يستبعد كل الطروحات التاريخية أو الجغرافية المتداولة في النظريات التطورية والانتشارية.

<sup>1</sup> - جاك لومبار، مرجع سابق، ص 124.

<sup>2</sup> - يحي مرسى، مرجع سابق، ص 53

كذلك يؤكد مالفينوفسكي أنه من المفترض بكل ظاهرة من الظواهر المجتمعية أن تستجيب لوظيفة معينة و أنها إذا لم تعد تلبي حاجة حيوية أو مجتمعية فإن مصيرها الزوال لا محالة، والمثل الذي يضربه على ذلك الحنطور (العربة التي يجرها الحصان) فهو لا يرى فيها راسبا من الرواسب المتبقية في زمن المواصلات المؤلفة بل يرى فيه وسيلة ضرورية من وسائل النزهة والرحلة والسياحة. (1)

هو يرى أن الإنسان ينشئ المؤسسات لتلبية حاجاته وبالتالي تكون الحاجة والمؤسسة هما الكلمتين المحوريتين في أي ثقافة، فهو يرى أن كل العناصر المشكلة للثقافة موجودة من أجل إشباع حاجات حيوية أو مجتمعية ولا مكان لعناصر ثقافية لا تؤدي وظيفة، وبالتالي فهو يناقض الرأي التطوري الذي يتحدث عن البقايا والرواسب والآثار الثقافية، فهو يعتبر الثقافة مكون حيوي يؤدي كل عنصر من عناصره وظائف معينة لفائدة الأفراد أو المجتمع أو الثقافة في حد ذاتها.

ونجد كذلك من رواد هذه المدرسة فرانس بواس الذي ينتقد المنهج التطوري حيث يدرس الأصول التي تتعلق بالنظم الاجتماعية عن طريق جمع المعلومات والظواهر من مختلف الأزمنة والمجتمعات، حيث يرى أنه ينبغي قبل أن نوفق بين الظواهر يجب أن نتأكد من أنها انتزعت من سياق واحد، بمعنى إذا نزعنا ظاهرة تقديم الطفل كضحية أو قربان عن سياقها الثقافي فسوف نفهمها على أنها عملية قتل وجريمة نكراء ولكنها ومن وجهة نظر البناء الثقافي التي هي جزء منه تعتبر مثلا فريدا من أمثلة التضحية وإنكار الذات ومن ثم فالمدرسة الوظيفية تهتم بتوضيح وظيفة أي عنصر أو طقس من طقوس الثقافة وبالتالي تفتيش الباحث عن الوظيفة الحقيقية للسمة الثقافية والتي قد تكون كامنة بتعبير روبرت ميرتون غير واضحة للعيان وهي تختلف عن الوظيفة الواضحة أو الظاهر للسمة الثقافية الذي يدركها أعضاء المجتمع. (2)

وقد كتب الكثير من الوظيفيين عن الثقافة ويمكن تلخيص مجمل آرائهم في عدة أفكار منها أن الثقافة لا يمكن دراستها باعتبارها شيئا تاريخيا أو باعتبارها حالة انتقلت من بقعة جغرافية إلى أخرى بل يجب دراستها على ما هي عليه في الحاضر، و يجب

<sup>1</sup> - جاك لومبار، ص 185.

<sup>2</sup> - يحي مرسى، مرجع سابق، ص 37.



تحليلها إلى عناصرها الأساسية ومعرفة العلاقات التي تربط بين هذه العناصر ودرجة تأثير كل عنصر في العناصر الأخرى وفي الثقافة ككل.

وإن الثقافة ككل تقوم بوظيفة أساسية هي تقديم إشباع لحاجات الأفراد والمجتمع حتى وإن استخدمت الرموز في ذلك فاللرموز كذلك وظيفتها الروحية والمادية، كذلك تنظر الوظيفية إلى العناصر الثقافية باعتبارها أجزاء من ثقافة وليست مستقلة كلياً عن فلا يمكن فهمها إلا في السياق العام للثقافة فلا يمكن فهم الكثير من العادات والطقوس والسلوكيات. إذا جهلنا دور الديني مثلاً أو القيم التي تقف وراء هذه العادات والطقوس والسلوكيات وما هي الارتباطات البنائية والوظيفية بين هذه الأشياء والدين والقيم.

كذلك تنفي الوظيفية فكرة وجود رواسب أو أنماط ثقافية أو سمات ثقافية متبقية من حقبات تاريخية سابقة أو انتشرت من مناطق ثقافية أخرى وليس لها دور اجتماعي فهي لا تعتقد بهذه الفكرة بتاتا بل تنظر إلى أن كل العناصر الثقافية مهما ظهرت إنها لا تقوم بوظيفة واضحة فهي من الحقيقة تلعب أدوار مهمة داخل النسق الكلي للثقافة، سواء كانت هذه الأدوار مدركة من طرف أعضاء المجتمع أو غير مدركة فغالبا ما تكون بعض السمات والعناصر الثقافية تقوم بوظائف كامنة وهي ضرورية لاستمرار واستقرار المجتمع وهي تلبي حاجات لا شعورية للأفراد والمجتمع.

وتنظر الوظيفية إلى الثقافة نظرة موضوعية فهي لا تفرق بين الثقافات باعتبار الزمان والمكان، بل ترى أن الثقافة تكون فعالة ومتقدمة ومتطورة كلما خلقت لمجتمعها كل الضمانات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تمكن أفراد المجتمع من تلبية حاجاتهم المختلفة المادية أو المعنوية بطريقة سهلة دون وجود صراعات أو اضطرابات اجتماعية، وبهذا تصبح للثقافة هي ذلك البناء الوظيفي الذي يساعد المجتمع على الاستمرارية والاستقرار والبقاء على قيد الحياة.

#### 4- النظرية الماركسية:

تعتبر النظرية الماركسية في الحقيقة من النظريات التطورية فهي تنظر إلى نمط الحياة أو الثقافة أنها تتطور من مرحلة إلى أخرى وتنتقل من جراثم التناقضات التي تحصل في النظام الاجتماعي والثقافي في المرحلة السابقة وأن هذا التحول والتغير

يطراً بفعل تأثير قوى الإنتاج أو العامل المادي الاقتصادي فالماركسيون يفسرون الثقافة وفق المبادئ التفسيرية التالية.

1- أن قوى الإنتاج (أدوات الإنتاج: الأدوات، الآلات، المواد الخام والعمل المهارات، المعرفة التقنية، وهكذا تفسر علاقات الإنتاج (توزيع القوة الاقتصادية)  
2- أن علاقات القوة الاقتصادية تفسر البنية الفوقية (القانونية الحكومية والأيدولوجية).

3- البنية الاقتصادية (علاقات الإنتاج) في المجتمع تدفع نمو قواه الإنتاجية.

4- أن البنية الفوقية في المجتمع تعمل على استقرار بنيته الاقتصادية. (1)

تؤكد هذه المقولات أن الثقافة في أي مجتمع وخاصة الجانب المعنوي منها والذي يتشكل من العرف والقانون والدين والأيدولوجية... الخ. ما هو في الحقيقة إلا انعكاس للواقع الاقتصادي ولنمط الانتاج السائد في المجتمع ونجد من بين الأمثلة الموجودة في هذا الإطار المقولة السائد لدى الماركسيين عموماً وهي أن المطحنة الهوائية تدل على المجتمع الإقطاعي في حين تدل العربات البخارية على المجتمع البورجوازي.

أي أن قوى الإنتاج المتمثلة في أدوات الإنتاج والعمل وعلاقات السيطرة الاقتصادية أي المالكين لوسائل الإنتاج، هي التي تحدد البنية الاقتصادية للمجتمع التي بدورها تحدد البناء الفوقي للمجتمع والذي يعتبر هو الثقافة، فهذه النظرية في حقيقة الأمر تختلف عن بقية النظريات الثقافية الأخرى في تفسيرها للتطور الثقافي أو حتى لأصل الثقافة إلا أنها لا تختلف عنها في تحديد وظيفة الثقافة في المجتمع فهي تعمل على استقرار المجتمع وسيادة أنظمتها الاقتصادية والسياسية والاجتماعية وهي بطبيعة الحال وفق المنظور الماركسي الثوري تلعب دوراً سلبياً في عملية التطور، وتبشر هذه النظرية بنمط حياة جديد وهو النمط الشيوعي الذي تنتفي فيه الفوارق الطبقيّة وتسود فيه العدالة الاجتماعية وتزول فيه الدولة والأسرة لأن الدولة والأسرة وفق المنطق الماركسي ما هي إلا أنظمة للمحافظة على مصالح الطبقة المالكة لوسائل القوة

<sup>1</sup> - ميشال تومسون، ريتشارد إليس، أرون ويلد فسكي، نظرية الثقافة، ترجمة علي السيد الصاوي، سلسلة علم المعرفة، 223، المجلس الوطني للثقافة والفنون، الكويت، 1977، ص 251.

والسيطرة وهي مؤسسات أنشئت بغرض تدجين الإنسان حتى لا يعترض على سيطرة الطبقة المالكة لمصادر القوة والنفوذ في المجتمع.

## 5- النظرية الإيكولوجية: أو الإيكولوجيا الثقافية

يعتبر هذا الاتجاه حديث العهد نسبيا في الدراسات الثقافية المعاصرة ومن أقطابه جوليان ستيوارت و فريدريك بارث، وماكس جلوكمان، وهم يركزون على العلاقة الدينامية المتبادلة بين الإنسان ومكونات البيئة الطبيعية التي يعيش فيها، فمن ثم فهم يبحثون عن عمليات التكيف التي تؤدي إلى ظهور صيغ ثقافية متباينة هذه النظرية ترى أن الناس كانوا طوال تاريخهم الطويل في صراع مستمر مع البيئة من أجل التكيف معها وحماية أنفسهم من أخطارها من خلال اختراع العديد من الوسائل التكنولوجية مثل المعادن واللدائن نمو أشكال الوقود والطاقة النووية للحفاظ على الثقافة التي طوروها<sup>(1)</sup>

فالإنسان في تعامله مع الطبيعة يحاول دائما أن يتكيف معها حتى وإن كان يسعى للسيطرة عليها وتطويعها لإشباع حاجاته إلا أن عجز الإنسان في كثير من الأحيان يجعله يكتسب صفات بيولوجية وثقافية تمكنه من التواءم والتوافق مع ظروف بيئته، فحتى اللغة التي تعتبر وعاء الثقافة نجدها تتأثر بالبيئة.

ولعلنا نجد أفكار من هذا النوع عند ابن خلدون حينما يتحدث عن المعتدل من الأقاليم والمنحرف وتأثير الهراء في ألوان البشر والكثير من أحوالهم وفي حديثه كذلك عن أثر الهواء في أخلاق البشر "ولهذا كانت العلوم والصنائع والمباني والملابس والأقوات والفواكه بل والحيوانات وجميع ما يتكون في هذه الأقاليم (يقصد الأقاليم المعتدلة الحر والبرد) الثلاثة المتوسطة مخصوصة بالاعتدال وسكانها من البشر أعدل أجساما وألوانا وأخلاقا وأديانا"<sup>(2)</sup>

وفي حديثه عن أثر الهواء في أخلاق البشر يقول ابن خلدون "قد رأينا من خلق السودان على العموم الخفة والطيش وكثرة الطرب فنجدهم مولعين بالرقص على كل توقيع موصوفين بالحمق في كل قطر والسبب الصحيح في ذلك أنه لا تقرر في

<sup>1</sup> - محي مرسي بدر، مرجع سابق، ص374.

<sup>2</sup> - عبد الرحمن ابن خلدون، المقدمة، دار الفكر، لبنان، ط1، 2003، ص90.

موضعه من الحكمة أن طبيعة الفرح والسرور هي انتشار الروح الحيواني وتفشييه وطبيعة الحزن بالعكس وهو انقباضه وتكاثفه، وتقرر أن الحرارة مفشية للهواء والبخار مخلخلة له زائدة في كميته... الخ" ولما كان السودان ساكنين في الإقليم الحارة استولى الحر على أمزجتهم وفي أصل تكوينهم... وكذلك يلحق بهم أصل البلاد البحرية لما كان هواؤها متضاعف الحرارة... ولما كانت فاس من بلاد المغرب بالعكس منها في التوغل من التلول الباردة كيف نرى أهلها مطرقين إطراف الحزن وكيف أفرطوا في نظر العواقب حتى أن الرجل منهم ليدخر قوت سنين من حبوبب الحنطة... الخ<sup>(1)</sup>

فهذه النظرية ترى أن للواقع الإيكولوجي دور أساسي في صياغة وبناء الثقافة ويظهر بذلك في سماتها الثقافية وأنماط سلوكها وأنظمتها الاجتماعية وفنونها وتقاليدها ودياناتها... الخ ورغم المبالغات التي قد نجدها عند ابن خلدون أو حتى عند الإيكولوجيين الثقافيين إلا أنه لا يمكن تعميم هذه الآراء بشكل جزافي كما لا يمكن إهمالها أو اعتبارها نظريات عنصرية الغرض منها تفضيل عنصر من البشر على عنصر آخر، ففعلا للظروف الطبيعية المحيطة بالإنسان سلطان قاهر لتكييف الإنسان وصياغة طباعة وأمزجته ويصبح كل منتج الثقافي مرتبط بتلك العوامل المحيطة به.

## 6- التطورية المحدثة:

لقد ظهرت آراء جديدة في المنظور التطوري للثقافة ولقد احتلت هذه الآراء أهمية كبيرة على الرغم من أن تساؤلات أنصار هذه النظرية لم تختلف كثيرا عن سابقهم في القرن التاسع عشر إلا أنهم أضافوا إليها بعض التعديلات والأفكار وثيقة الصلة بميكانيزمات التغيير والقوانين العامة التي تحكم التغيير الثقافي.

فوجد ليزلي هوايت يتحدث عز مراحل تطور الثقافة كما لو كانت مراحل كلية عامة تميزها الخبرة الإنسانية المتراكمة ويرى أن الثقافة تنمو وترقي وفقا لازدياد كمية الطاقة، أو وفقا لازدياد الكفاءة التي تستخدم بهذه الطاقة ويضعها في صورة معادلة حيث يصبح مجموع النظم الأساسية للثقافة مساويا لحجم الطاقة المستخدم

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 95.

مضروبا في التكنولوجيا المستحدثة.  $P=ExT$  ويرمز P إلى مجموع النظم الأساسية للثقافة، و E للطاقة و T للتكنولوجيا ويقصد النظم الأساسية للثقافة النظام التكنولوجي النظام الاجتماعي والسياسي والإيديولوجي.

كما أوضح ذلك **جوليان سيتوارد** أن تعدد الأصول التطورية المتوازية يمثل حقيقة واقعية يمكن إدراكها عن طريق مقارنة التغيير الثقافي الحادث في ثقافات متباينة وأوضح هناك ثلاث عناصر رئيسية تحكم التطور أو التعبير الثقافي وهي:

1- النظم الأساسية في مقابل الهامشية أو المحيطة.

2- النمط أو النموذج الثقافي.

3- مستويات التكامل الاجتماعي والثقافي.

أما الانجليزي **جوردون تشايلد** فقد برهن من خلال سلسلة الأعمال الأركيولوجية على التقدم والتطور الثقافي الرائع في التاريخ الإنساني وقدم تفسيراً للتطور الإنساني (تدجين النباتات، استئناس الحيوان والزراعة والري واكتشاف المعادن...) الذي ترتب عليه ثورة غيرت في النسيج الكلي للحياة الثقافية سواء في الأبنية الاجتماعية أو السياسية أو التنظيمات الأخرى.<sup>(1)</sup>

وبهذا تصبح هذه النظرية نقلة نوعية للنظرية التطورية حيث انتقلت من التفسير الأحادي لتطور الثقافة إلى تفسير متعدد العوامل ومن المسار الواحد الذي يسلكه التطور إلى المسالك المتوازية للتطور.

## 7- نظرية الانتخاب الثقافي:

من النظريات الحديثة التي تتناول الثقافة نظرية الانتخاب الثقافي وهي مرتبطة بالانتخاب الطبيعي من حيث التسمية بل تم استلهاً هذه التسمية من نظرية الانتخاب الطبيعي إلا أنها تختلف عنها اختلافاً جذرياً فأنصارها لا يطابقون بين الانتخاب الثقافي والانتخاب الطبيعي للصفات كما جاء في النظرية الداروينية.

فنظرية الانتخاب الثقافي هي نظرية عن ظواهر يمكن أن تنتشر داخل مجتمع ما مثل الشعيرة الدينية أو أسلوب في الفن أو طريقة في الصيد وتشتمل النظرية على ثلاثة

<sup>1</sup> - يحي مرسى بدر، مرجع سابق، ص 368.

عمليات أساسية: أولاً: تنشأ الظاهرة وهذا ما يسمى التجديد أو الإبداع ثانياً يمكن أن تنتشر الظاهرة من إنسان إلى آخر أو من جماعة من البشر إلى أخرى وهذا يسمى التكاثر أو النقل أو المحاكاة أو الانتشار وثالث العمليات الأساسية في النظرية هي الانتخاب ونعني بالانتخاب أي آلية أو عامل يؤثر في مدى انتشار الظاهرة من حيث الكثرة أو القلة وأوضح أنواع الاختبار الاختيار الواعي من جانب البشر.

لنأخذ مثال على ذلك مثلا الزراعة لكي تبدأ مرحلة الزراعة كان لا بد وأن يظهر شخص على حظ من النباهة والذكاء ليخترع طريقة لاستتبات الحبوب أو أي محاصيل أخرى (الابتكار) يمكن لهذه الممارسة أن تنتشر بعد ذلك إذا ما قدم المخترع فكرته لآخرين لكي يحاكوها طريقته (تكاثر) ويتعين توفير ظروف عديدة لكي تنتشر هذه الممارسة بشكل نشط وفعال وهذه الظروف والعوامل من بينها يجب أن يكون المزارعين راغبين في تقديم معارفهم للآخرين، أن يكون كذلك غير العاملين بالزراعة على إتصال بالمزارعين وأن يكونوا راغبين في تغيير أسلوب حياتهم، وأخيرا يجب أن يكون المزارعين قادرين على توفير الغذاء والتنشئة لعدد كاف من الأطفال، وتؤلف هذه العوامل كلها عملية الانتخاب وهي عملية حاسمة لانتشار الزراعة بين تجمع سكان.<sup>(1)</sup>

ووفق هذا المثال يمكن لبقية الأفكار والسمات الثقافية المختلفة والنظم الاجتماعية والاختراعات التكنولوجية أن تتطور وتنتشر ولعله من نافلة القول أن العملية في المثال السابق قد لا تتجح ولا تنتشر السمة الثقافية لأن الأمر قد يكون مجهد بالنسبة للكثيرين من الناس أو أن حتى الثمار التي تنتجها الأشجار تلقائية يستلزم وقتاً أقل بدلا من استنباتها أو بعبارة أخرى لم تصبح بعد عوامل الانتخاب مواتية للزراعة كي تنتشر إلا بعد أن تقل الموارد الطبيعية ونعجزر عن الوفاء بحاجات العدد الكبير من الأفراد ولهذا سميت العملية بالانتخاب فهي تنتشر عندما تلقى القبول لدى الأفراد وعندما تقدم حلولاً عملية لمشكلات الأفراد والجماعات، وتعطي بدائل وظيفية داخل النسق العام للثقافة فيقبل عليها الناس ويتركوا العناصر الثقافية السابقة نظرا لعدم فعاليتها وعدم مواكبتها للتحويلات الحاصلة في المجتمع.

<sup>1</sup> - أجنر فوج، الانتخاب الثقافي، ترجمة شوقي جلال، المجلس الأعلى للثقافة ط1، مصر، 2005، ص 79.

ولهذه النظرية مجموعة المفاهيم الخاصة بها كمفهوم الابتكار، والتكاثر والانتخاب ووحدة الانتخاب والأساس الميمي للثقافة الذي يقابل الأساس الجيني للصفات الطبيعية لدى المخلوقات.

### 8-نظرية القابلية الاجتماعية والثقافية للنماء:

تعتبر هذه النظرية من النظريات الحديثة والتي تحاول أن نختصر جهود كل المنظرين ووضع نظرية واحدة تجمع بين ما توصل إليه الباحثون الأوائل من أفكار وآراء وتحاول صياغتها من رؤية جديدة تتجاوز الخلافات السابقة، ومن أبرز الباحثين الذين نادوا بها نجد ميشال طومسون<sup>(1)</sup> وريتشارد إليس، وأرون ويندافسكي، فحسب مفهومهم للثقافة ينظرون إليها على أنها تمثل ثلاث مفاهيم أساسية هي:

1-التحيزات الثقافية.

2- العلاقات الاجتماعية.

3-أنماط وأساليب الحياة.

فالتحيزات الثقافية تشمل القيم والمعتقدات المشتركة بين الناس والعلاقات الاجتماعية تشمل العلاقات الشخصية التي تربط الناس بعضهم بعض أما نمط الحياة فهو الناتج الكلي المركب من الانحيازات الثقافية والعلاقات الاجتماعية. ونظرية القابلية الاجتماعية والثقافية للنماء تفسر لنا هذه الأنماط ليس من ناحية نشأتها وإنما من ناحية بنائها واستمرارها ونموها وتغيرها وكيف تحافظ أنماط الحياة في مجتمع ما على بقائها واستمرارها بينما تفشل أنماط أخرى في ذلك.

وفي هذا الإطار تحلل النظرية العلاقة الارتباطية بين قابلية نمط حياة للنمو وبين التوافق والانسجام بين العلاقات الاجتماعية والتحيزات الثقافية على أن ذلك لا يعني أن نمط الحياة، نمط واحد بل تعدد هذه الأنماط وتتنوع الأمر الذي دفع ببعض العلماء الباحثين التي تصنيف هذه الأنماط وقد اهتم أصحاب هذه النظرية بتقديم تصنيف جديد لأنماط الحياة وطبقوا عليه نظريتهم وقد وضعوا خمسة أنماط حياة يعتقدون أنها سائدة في المجتمعات الإنسانية هي الأنماط التدرجية والمساواتية والقدرية والفردية،

<sup>1</sup> - ميشال تومسون وآخرون، مرجع سابق ص 40.

والاستقلالية أو الانعزالية هذه الأنماط إذا كان بينها تنافس فإنها كذلك بينها اعتماد متبادل.

فالنمط المساواتي يتميز بوضعه القيود التي تفرز علاقات اجتماعية تقوم على المساواة بين أطرافها ويمثلون لهذا النمط بأعضاء المزارع الجماعية الكوميون في أوروبا.

أما النمط التدرجي يتسم بقوة حدود الجماعة وإلزامية قواعدها للأفراد ويمثلهم نظام الطوائف لدى الهندوس بالهند، أما النمط الفردي فتكون الحدود فيه ذات طابع وقتي وهي قابلة للتفاوض مع تحرر نسبي من ضبط الغير (ويمثلهم رجال الصناعة العصاميون) أما النمط القدري فهو النمط الذي يجد فيه الأفراد أنفسهم خاضعين لقيود ملزمة ومستبعدين من عضوية الجماعة، أما الاستقلالي أو الانعزالي ففيه ينسحب الفرد كلية من دائرة الهيمنة والقهر الاجتماعي.

فهذه الأنماط الخمسة تشكل في الحقيقة تفضيلات ثقافية وهي مرتبطة بنمط من العلاقات الاجتماعية وفي تفاعل هذين العاملين ينتج لنا الأنماط وأساليب من السلوك والحياة تعبر عن هذه التفضيلات وتعكسها العلاقات الاجتماعية السائدة.

### III - ديناميات الثقافة

تعتبر الثقافة كل متكامل مركب لا يمكن الفصل بين أجزائها إلى في عقول الباحثين والدارسين وهذا الكل يعمل بطريقة بحيث تشمل كل أجزاءه ولا يمكن اعتبار الثقافة مركب جامد أو أستاكي بل هو في الحقيقة حالة دائمة من الحركة والتغيير والتبادل والصراع وما إلى ذلك من العمليات الدينامية والثقافية كنهر من الماء ربما لا تستطيع أن تستحم فيه مرتين في اليوم الواحد ، بهذا نجد أكثر التعاريف تتحدث عن الثقافة بأنها ذلك الكل المركب الذي يتشكل من عدة عناصر أما فيما يخص الدراسات التي تبحث عن المكونات المورفولوجية والمكونات المضمونية فهي تتحدث عن أجزاء في منظومة متكاملة ولا يمكن الفصل بين هذه الأجزاء ولكن هذه الأجزاء في حركية مستمرة، فإذا تحدثنا عن الدين فهو يتطور ويتبدل من فترة إلى أخرى ومن جيل على جيل ، ونفس الشيء بالنسبة للغة والقيم... الخ وحتى العناصر المورفولوجية للثقافة أيضا في حركة دائبة ودائمة.



ومن هذا المنطلق كان لزاما علينا لتعميق فهم موضوع الثقافة أن نتطرق إلى ديناميات الثقافة باعتبارها جانب مهم من الثقافة ولعله من بين العمليات التي نعالجها في هذا المضمار التمثيل الثقافي والتكيف، التكامل الثقافي والصراع والاتصال الثقافي والتغير الثقافي.

### 1- التمثيل الثقافي والتكيف:

يشير مصطلح التمثيل الثقافي Cultur assimilation إلى عملية التكيف المتبادل التي من خلالها تقلل الجماعات المختلفة ثقافيا بالتدرج اختلافاتها إلى الحد الذي لا تصبح معه هذه الاختلافات ذات أهمية اجتماعية أو ملحوظة، والتمثيل الثقافي يحدث من خلال عدة أوجه فمن ناحية قد تأخذ جماعة ما ثقافة جماعة أخرى كاملة دون أن تعطى هي ثقافتها للجماعة الأولى، وقد يحدث تفاعل بين الثقافتين فمتزوج و تنتج ثقافة ثالثة تختلف تماما عن الثقافتين الأصليتين، وبنفس الطريقة يحدث هذا التفاعل بين أكثر من ثقافتين أي بين مجموعة من الثقافات وينتج في الأخير ثقافة جديدة تختلف عن الثقافات المتفاعلة... الخ.

إلا أن درجة التمثيل هذه تختلف باختلاف الثقافات أي أن التمثيل قد لا يتم بشكل نهائي بمعنى أن الثقافة التي تملك عناصر ثقافية قوية قد تفوز بتكريس عناصرها الثقافية أكثر من الثقافات الأخرى وبالتالي تطبع نتائج التمثيل الثقافي بطابعها.

ويعتبر عملية التمثيل الثقافي مجرد حالة أو مرحلة من مراحل التكيف الثقافي التي يعبر عنها البعض بعبارة الاحتكاك الثقافي، كما يفضل الأمريكيان تسميتها بالتأثير الثقافي، بينما يذهب البعض إلى اعتبارها عملية من عمليات التغيير الثقافي وذلك عندما تدخل جماعات تدخل جماعات من الأفراد ينتمون إلى ثقافتين مختلفتين في اتصال مباشر مما يحدث تغيرات في الأنماط الثقافية الأصلية السائدة في إحدى هاتين الجماعتين ومن ثم يصبح التكيف الثقافي مظهر من مظاهر التغيير الثقافي كما يعتبر الانتشار الثقافي حالة من التكيف الثقافي.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق حلبي، مرجع سابق ص 103.

## 2- التكامل الثقافي:

يعتقد الكثير من المهتمين بدراسة الثقافة وخاصة الموظفين منهم أن العناصر الثقافية تتجه نحو تحقيق التكامل فيما بينها وأنها تتمتع بالانسجام الداخلي والاتساق في علاقاتها الوظيفية، وإلا لما استطاعت الثقافة أن تستمر أو أن تؤدي وظيفتها الاجتماعية، إلا أن هذا الاعتقاد لا يمكن المبالغة فيه لأنه لو كانت العناصر الثقافية كلها منسجمة ومتكاملة ومتعاضة لما شهدنا تغيرات ثقافية تحدث في كل الثقافات بدون استثناء، بغض النظر عن سرعة أو بطء هذه التحولات فالتكامل هنا نسبي وربما ظرفي أي غير مستمر.

إن الباحثين يجمعون على أن الثقافة تميل دائما إلى أن تنتظم، وتتكامل وهذا شيء طبيعي نلاحظه على كل النظم الاجتماعية ولعل من مقومات هذا التكامل نجد المعتقدات والأهداف المشتركة لأفراد المجتمع والقيم لأن التكامل يعني التوافق المتبادل بين العناصر الثقافية وعدم وجود الصراع والاضطراب، ووحدة المعتقدات والأفكار والاتصال.

إلا أن التكامل التام يصبح صعب المنال ولا يمكن أن نجد ثقافة تامة التكامل ففي المجتمعات البسيطة يكون هناك اتفاق عام على المعتقدات والقيم لكن في المجتمعات التي تتعدد فيه الثقافات الفرعية لا يكون هناك اتفاق إلا حول عدد قليل من هذه المعتقدات والقيم، ويؤكد الباحثون أن قدرا معيناً من التكامل ضروري ليتمكن المجتمع من أداء وظائفه بسهولة لأن أنماط السلوك تصبح أكثر فعالية إذا كان هناك اتفاق عام حول الأهداف، والأنماط الثقافية عالية التكامل تؤدي إلى شعور الأفراد بالأمن والإحساس بالرضا،... وتستطيع الثقافة مواجهة عدد من الانحرافات وعدم الاتساق إذا كان هناك اتفاق على القيم الأساسية والأنماط المركزية للسلوك.<sup>(1)</sup>

والواقع أن المجتمعات الحديثة وخاصة في زمن العولمة الثقافية والإعلامية لا يمكن لها أن تصمد أمام عوامل تحطم التكامل الثقافي، إلا أنه لابد من وجود حد أدنى من الاتفاق على الأنماط الأساسية للسلوك وخاصة مع كثرة الثقافات الفرعية وتعقد الحياة الاجتماعية وتطور المعارف في كل جوانب الحياة ويمكن أن ننظر إلى التكامل

<sup>1</sup> - علي عبد الرزاق حليبي، مرجع سابق.

نظرة ديناميكية باعتبار عمليات الصراع الثقافي والتغير الثقافي عمليات وظيفية داخل كيان الثقافة من أجل ترقيتها وتطويرها وبهذا يصبح التكامل حقيقة ثابتة داخل كل الثقافات بغض النظر عن التغيرات والتحويلات التي تطرأ عليها.

وفكرة التكامل في الثقافة تساعدنا في وضع تصور واضح يكشف عن التداخل والتساند بين أجزاء الثقافة ويسهل على الباحث تحقيق النظرة الكلية للثقافة وتمكينه من وصف العناصر والنظم الثقافية المختلفة، ثم تحليل تلك العناصر بغرض تحديد التداخل الوظيفي بينها وبالتالي فهم ثقافة أي مجتمع والآليات التي تعمل بها في الحفاظ على تماسك المجتمع واستمرار أداء وظائفه.

### 3- الصراع الثقافي:

رغم أن الكثير من الباحثين يؤكدون على فكرة التكامل داخل الثقافات إلا أن فكرة الصراع لم تكن غائبة في التراث النظري لدراسة الثقافة، والصراع حقيقة كوينه بين المتناقضات سواء في الطبيعة أوفي الثقافة؛ فالثقافة ليست دائما وحدات منسجمة تتكامل فيما بينها بل يحدث أحيانا أن تحاول بعض العناصر الثقافية الخروج عن النسق العام للثقافة، وينتج الصراع عندماتحاول عناصر ثقافية خارجية الولوج إلى الثقافة الأصلية فتحاول العناصر القديمة بدافع غريزة حب البقاء وحب السيطرة أن تدافع عن موقعها داخل الكيان العام للثقافة ويمكن ملاحظة هذه الظواهر على المجتمع الجزائري خاصة والمجتمعات العربية الإسلامية، والصراعات التي تتم بين عناصر الثقافة الغربية الوافدة وعناصر الثقافة العربية الإسلامية.

ويظهر الصراع الثقافي عندما لا يكون هناك اتفاق حول المعايير الجماعية والقيم باعتبارها المحددات الأساسية لتنظيم السلوك ووضع مجموعة من التوقعات لأنواع السلوك المفترض أن يقوم به الأفراد وعدم الاتفاق حول هذه المعايير والقيم في المجتمع يؤدي إلى غياب الإجماع، واختفاء التكامل والتساند، ويجعل عدم التساند أعضاء جماعة معينة يعملون للوصول إلى أهداف متعارضة ومن هنا يكون عدم الاتفاق على عناصر الثقافة من عادات وتقاليد وقيم ومعايير أو غيرها من أنماط السلوك داخل الجماعة الواحدة معبرا إلى الصراع الثقافي الداخلي وهذا ما نشاهده مثلا

بين جماعات الشباب والكبار أو بين الجماعات طبقية مختلفة ويكون الصراع خارجيا عندما لا يكون هناك اتفاق على الأنماط الثقافية بين جماعات ذات ثقافات مختلفة. (1) إلا أنه لا يمكن النظر أن الصراع على أساس أنه سلبي دائما فعادة ما تتشبهت بعض الجماعات بأنماط ثقافية بالية وغير فعالة ولا تتواءم مع الظروف المحدثة ولهذا يكون الصراع ضرورة حيوية كي تتطور الثقافة وتستمر ويحافظ المجتمع على كيانه وعلى دوره في خضم التفاعلات العالمية فعندما نجد فريقا من العلماء أو من الناس لا يعترفون بالانجازات العلمية ويعتبرونها سحرا أو ما شبه ذلك فإنه يصبح من الواجب على المثقفين أن يتصدوا لمثل هذه الأفكار البالية واستبدالها بأفكار نورانية تضيء للمجتمع الطريق نحو التقدم والرفق.

كذلك عندما تجد أفراد آخرين يحاولون زرع أفكار وعقائد من شأنها أن تمس بالتماسك الاجتماعي والثقافي للمجتمع فمواجهة مثل هذه الأفكار ليست عملا سلبيا بل هو عمل ايجابي يهدف إلى الحفاظ على التماسك الاجتماعي وعدم زرع القلاقل الفكرية والاجتماعية داخل المجتمع.

ولهذا لا يمكننا اعتبار الصراع عملية سلبية داخل الثقافة بل هو عملية حيوية وطبيعية نجدها في كل الثقافات، والثقافات التي لاتستطيع الدفاع من مكوناتها ومضامينها مآلها الاندثار والزوال كما زالت كثير من ثقافات الجماعات البدائية أمام زحف الثقافة الأوروبية والأمريكية بآلياتها وميكانزماتها الفعالة التي استطاعت أن تقدم البدائل العملية لإشباع الحاجات المختلفة لأفراد هذه المجتمعات.

#### 4- الاتصال الثقافي:

يعتبر الاتصال من العمليات المهمة في ديناميات الثقافة وكذلك من العمليات الثابتة في تاريخ البشرية فلا يمكن بأي حال من الأحوال أن نجد ثقافة تستطيع أن تنعزل عن الثقافات أخرى، وقد كان الاتصال فلي السابق يتم عن طريق قوافل التجار أو الحروب والفتوحات أو الهجرات الجماعية التي عرفها تاريخ البشرية فكانت هذه الأشياء هي قناة الاتصال بين الثقافات أما في عصرنا الحاضر فإن وسائل الاتصال الثقافي تعددت وأصبح هذا العصر عصر المواصلات المختلفة سواء منها السمعية أو البصرية أو

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 106.

المكتوبة إلى غير ذلك، فأصبحت السمات والأنماط الثقافية لا تجد صعوبة في الانتقال من ثقافة إلى أخرى نظرا لهذه الثورة الإعلامية.

وبهذا يكون التغيير الثقافي الناتج عن عملية الاتصال شاملا لعمليات اكتساب الخصائص الثقافية والانتشار - كما أشار إلى ذلك **ردفيلد و هرسكوفيتش** - واكتساب الخصائص الثقافية وكل الظواهر التي تنتج عندما يدخل مجموعة من الأفراد لهم ثقافات مختلفة في صلات مباشرة أو مستمرة وما يترتب عن ذلك من تغيرات في الأنماط الثقافية الأصلية للمجموعتين أو لواحدة منهما، كما يمكن النظر إلى الانتشار الذي يتم عن طريق الاتصال باعتباره ذلك المظهر من التغيير الثقافي الذي يشمل انتقال الوسائل الفنية والاتجاهات والأفكار ووجهات النظر من شعب إلى آخر بغض النظر إذا تم ذلك عن طريق فرد واحد أو جماعة وبغض النظر إذا كان الاتصال دائما أو مؤقتا. (1)

ومن هنا يمكننا اعتبار الاتصال من العمليات الأساسية والثابتة في ديناميات الثقافة وهي العامل الأساس في حدوث كل العمليات الأخرى فلا يمكن أن يحدث التمثيل والتكيف الثقافي إذا لم يكن هناك اتصال وكذلك بالنسبة للصراع الثقافي فلا يحدث صراع بين ثقافتين منعزلتين عن بعضهما البعض، ويلعب الاتصال الدور الحاسم في عملية التغيير الثقافي بل أن كل العوامل التي تعتبر مؤثرة في عملية التغيير الثقافي تحدث عن طريق الاتصال.

##### 5- التغيير الثقافي:

يعتبر التغيير الثقافي الحقيقة الثابتة في هذا العالم فكل شيء خاضع للتبدل والتحول والانتقال من حالة إلى حالة ومن وضع إلى وضع وتسري هذه القاعدة أكثر ما تسري على الثقافة فبفعل العمليات الدينامية التي أشرنا إليها سابقا من تمثيل وتكيف وصراع واتصال... الخ تتعرض الثقافة إلى التغيير فتحول سماتها الثقافية أو بعضها و تتغير كذلك المركبات والنماذج الثقافية أو قد تتغير الثقافة كليا رغم أن هذا ليس من السهولة بمكان، فلقد لاحظ الباحثون والعلماء وهم يدرسون المجتمعات البدائية التي يفترض فيها استقرار ثقافتها لاحظوا أن هذه المجتمعات بفعل احتكاكها بالثقافة الغربية

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 807.

وبمنتجاتها أصبحت تتعرض إلى تحولات ثقافية عميقة تمس كل كيان المجتمع في أساليبه المعيشية وفي وسائله وفي فنونه ومعتقداته وقيمه ومعايير.

والتغير الثقافي هو ما يطرأ من تبدل في جانبي الثقافة سواء كان ماديا أو معنويا أي تغير يحدث في جميع جوانب المجتمع (اللغة الفن، العادات والتقاليد تبدل أولويات وسلم القيم التكنولوجيا...) وعلى هذا يصبح التغير الاجتماعي جزء من التغير الثقافي...

لذلك فليست جميع التغيرات الثقافية هي تغيرات اجتماعية بينما العكس هو الصحيح ومادام التغير الثقافي هو كل ما يتغير في المجتمع سواء كان هذا التغير محدودا وواسعا شاملا المظاهر المادية، والمعنوية وما دام التغير الاجتماعي يتناول الجوانب المعنوية لجهة وظيفتها في البناء الاجتماعي وما يترتب عليها من علاقات وما ينتج عنها من قيم وعادات وما دام الأمر كذلك فإن هناك علاقة بين التغيريين وليست جميع التغيرات الثقافية تقع في دائرة التغير الاجتماعي على الرغم من أنها قد تتراكم وتصبح مع الوقت سببا أو علة للتغيير كما هو الأمر في دخول التكنولوجيا المتقدمة وغزوها للعديد من أوجه الحياة التقليدية.<sup>(1)</sup>

فعملية التغير الثقافي قد تشمل بعض أجزاء عناصر الثقافة وهنا يكون التغيير جزئي وقد يشمل الثقافة كلها وهنا يكون التغيير كلي رغم أن التغيير الكلي لا يحدث بسرعة بل يستغرق عقود من الزمان فقد يتغير عنصر أو سمة من سمات الثقافة أو يتغير نمط من أنماط السلوك لكن أن يتغير النسق الثقافي ككل فهذا مرهون بتغير شامل للقيم والمعايير والاتجاهات وهذا لا يحدث بسرعة.

إن التعامل مع البيئة التي يعيش فيها الإنسان بأنواعها المختلفة الاجتماعية والثقافية والطبيعية يقوم على قاعدة التفاعل المستمر، ويلاحظ أن هذا التفاعل في كثير من الأحيان توطره الثقافة حيث يفرض الإنسان ثقافته على بعض عناصر هذه البيئة ومن خلال عملية التفاعل هذه يحدث التغيير الثقافي الذي تتحكم فيه من جهة أخرى مجموعة من العوامل نذكرها باختصار.

<sup>1</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 192.

ومن جملة هذه العوامل الإيكولوجية والطبيعية والتي تتمثل بمكونات البيئة الطبيعية التي يعيش فيها الإنسان وتتضمن الموقع الجغرافي والتضاريس والتربة والمناخ والمواد الأولية ورغم أن التغيرات البيئية قليلة الحدوث إلى أن تأثيرها عندما تحدث يكون عظيما في حياة المجتمع فقد تؤدي إلى الهجرة الجماعية أو إلى التغيير الشامل في حياة الجماعات، كذلك يكون للمناخ أثر كبير في نوع المحاصيل وفي الإنتاج الصناعي وفي طبيعة العلاقات الاجتماعية ولهذا فإن تغيير ظروف البيئة الطبيعية يؤدي إلى تحول في النظم والعلاقات الاجتماعية والثقافية، فظروف البيئة تفرض على الأفراد الخاضعين لها مجموعة من نماذج التكيف وتغيير طرق المعيشة. (1)

ولقد أشارت نظرية الإيكولوجيا الثقافية إلى هذا الأمر بشكل مفصل ودقيق إلا أن تأثير هذه الظروف البيئية بطبيعة الحال ليست حتمية مطلقة بل تكون العوامل الثقافية السائدة محور أساسي في تحديد شكل وطرق التكيف مع الظروف البيئية.

ومن العوامل المؤثرة في التغيير الكثافة السكانية أو الديموغرافية حيث يعتبر حجم السكان وتوزيعهم وتركيبهم مهما في إحداث التغيير الثقافي والاجتماعي وهذا ليس راجعا إلى أن الجماعات الإنسانية تنظم وتفرض أنواع السلوك المتوقع من أعضائها فحسب بل، وأيضا لأنها في الوقت نفسه عبارة وحدات تقوم ببعض الوظائف والسلوك المتوقع فضلا عن العادات والتقاليد وبالتالي تنتج عن ذلك نماذج توافقية ومثال ذلك حاجات الأسرة في المجتمع التقليدي الريفي والمجتمع المدني الصناعي فالأسرة الريفية تستطيع أن تقوم بمجموعة من الوظائف تعجز الأسرة المدنية على القيام بها كلها وينتج عن ذلك أن تتغير التوقعات الاجتماعية بنفس النماذج والحجم ويتعقد البناء الاجتماعي، فصغر حجم العائلة يجعلها أقل قدره على مواجهة متطلبات الظروف الجغرافية المتصلة بعملية الزراعة وكلما صغر حجم الأسرة فإن الإنساق الثقافية للسلوك العائلي تتغير بشكل واضح وهذا يعني أن التغيير في بعض الظواهر والملامح المتعلقة بالجماعة يؤدي إلى سلسلة من التغيرات الاجتماعية التوافقية. (2)

---

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق.ص

ولهذا يكون العامل الديمغرافي عامل مهم في صياغة أنماط السلوك وتحديد أساليب التفاعل بين أفراد الجماعة وتحديد معايير التعامل إلا أنه دائما كما قلنا هذا لا يعني حتمية العامل الديمغرافي كما يعتقد البعض وعلى رأسهم مالتوس، فالإنسان بقدراته العقلية ومقدرته على التكيف مع جميع الظروف يستطيع أن يخلق أنماطا ثقافية يتحدى بها كل العوامل الخارجية.

ومن بين العوامل الأساسية التي تتحكم في تغيير الثقافة العوامل الإيديولوجية فالإيديولوجيا قوة فكرية تعمل على تطوير النماذج الثقافية الاجتماعية الواقعية وفقا لسياسة متكاملة تتخذ أساليب ووسائل هادفة وتساندها تبريرات اجتماعية أو نظريات فلسفية أو أحكام عقائدية، أو أفكار تقليدية لذلك فهي ترتبط بالمنظومة الاجتماعية وبحركتها العامة فهي ليست مجموعة من الأفكار والمعتقدات والاتجاهات تتبناها جماعة معينة وحسب وإنما هي حركة فكرية هادفة ومحركة لها فعالية إيجابية في الوسط الاجتماعي والثقافي وتنعكس روحها في التنشئة الاجتماعية وفي القيم والسلوكيات. (1)

وتتحكم التغيرات التي تحدث في إيديولوجية المجتمع على الظواهر والمؤسسات الاجتماعية التي ترتبط بموضوع أفكارها بل أن الإيديولوجية قد تسبغ أفراد المجتمع بأفكارها فيتحركون لا شعوريا لتحقيق أهدافها والتمكين لها وقد تظهر في حركات جماهيرية أو تيار اجتماعي جارف يقوده مجموعة من الناس ذوي خصائص شخصية كبيرة مميزة ومن ثم تنزل هذه الأفكار إلى الواقع المادي فيحدث تحولات كبيرة في كل قطاعات المجتمع الاقتصادية والثقافية والاجتماعية أو قد تسبب على الأقل في تحول سياسي والذي بدوره يقرض التغيرات على القطاعات الأخرى وهذا ما لاحظناه على الإيديولوجية الاشتراكية والشيوعية في روسيا وفي الصين على يد كل من لينين و سطاتين و ماو تسي تونغ.

ومن العوامل الخطيرة التي عدها بعض العلماء بأنها العامل الحاسم في التغيير الثقافي، العوامل التكنولوجية، ولقد أشرنا سابقا إلى رأي لويس مورغان، حينما ربط عملية الانتقال من حقبة إلى أخرى باختراع آلات جديدة، أو تقنية جديدة، أو مثل ما

<sup>1</sup> - نفس المرجع السابق، ص 197



أشار إليه بعض التطوريين المحدثين، عن دور استخدام الطاقة في إحداث التطور الثقافي، فالعامل التكنولوجي يلعب دورا مهما في إحداث التغيير الثقافي . فالمخترعات الجديدة تترك أثرا بارزا في المجتمعات الإنسانية، وتعتبر الإبداعات التكنولوجية لثقافة ما محركا أساسيا في عملية التغيير، فقد أدت الثورة الصناعية وا صاحبها من تقدم تكنولوجي إلى إحداث تغييرات جوهرية، ومهمة في نمط المعيشة بوجه عام وفي النظم الاجتماعية على وجه الخصوص.<sup>(1)</sup>

إن دور العامل التكنولوجي في تغير الثقافة لا يخفى على أحد ، فقد لعبت الاختراعات المتتالية للإنسانية أدوارا حاسمة في عملية التطور وتقدم البشرية، وهذا ناجم عن تغير على مستوى الثقافة، فتكنولوجيات الإعلام والاتصال تلعب دورا خطيرا في إعادة صياغة ثقافة المجتمعات المختلفة، ولعل دعاوي العولمة الثقافية التي نسمعها اليوم هي نتاج لهذا التطور التكنولوجي .

كما نجد أن العامل الاقتصادي يعتبر لدى بعض العلماء والمفكرين من العوامل المهمة في عملية التغيير الثقافي، بل نجد النظرية الماركسية تعتبره عاملا حاسما ومحددا لمسار التاريخ وبالتالي فالتحولات الثقافية التي تعتبر في أغلبها تشكل البناء الفوقي للمجتمع ما هي إلا انعكاس للتحولات الاقتصادية ، أي التحولات التي تجري على قوى الإنتاج وعلاقات الإنتاج .

ورغم المبالغة التي يتبناها الطرح الماركسي في تحديد دور العامل الاقتصادي في التغيير الثقافي، إلا أنه فعلا هناك تأثير بالغ للعوامل الاقتصادية على التغيير الثقافي، إلا أن التأثير ليس حتمي كما قلنا دائما، فالإنسان باستطاعته دائما أن يكيف تأثير هذه العوامل ويجعلها في خدمته وخدمة ثقافته، فالحياة الإنسانية ليست أكل وشرب وتناسل فقط وإلا لما اختلف الإنسان عن الحيوان في شيء، فالإنسان دائما يضفي على عمليات اشباع حاجاته طابعا رمزيا يميزه عن بقية المخلوقات وهذه هي الثقافة بعينها.

<sup>1</sup> - عبد الغاني عماد، مرجع سابق، ص 203

#### IV- مناقشة بحثية ونظرية للفصل:

نحاول في هذا المبحث أن نناقش أهم القضايا التي تعرضنا لها في الفصل بغرض تعميق النقاش حول بعض المفاهيم والأفكار الواردة في الفصل مع نقد بعض الآراء.

لعل أول سؤال يطرح علينا ونحن نناقش هذا الفصل هو ماهي مكانة الثقافة كمفهوم وكموضوع في الفكر السوسولوجي عموماً ولدى الرواد الثلاثة لعلم الاجتماع ونقصد إميل دوركهايم وماكس فيبر ، وكارل ماركس، فرؤية هؤلاء الرواد لمفهوم الثقافة يرتبط برؤيتهم المعرفية الاستيمولوجية لكل الظواهر المحيطة بهم، وللكون والتاريخ عموماً، فهؤلاء الرواد الثلاثة تحدثوا عن الثقافة وقاموا بتحليل مظهراتها المختلفة، وفقاً لاستيمولوجية كل واحد منهم.

فهي بالنسبة للمنظور الدوركهايمي عبارة عن واقع اجتماعي (Un Faitsocial) قادر على التأثير في الفرد عبر الضغوط الاجتماعية الخارجية، ثم يضيف دوركهايم بأن أول وأهم قاعدة يجب على عالم الاجتماع أن يتبناها هي أن يعتبر كل واقع اجتماعي مجرد شيء لا غير فيتجلى من خلال هذا التصور للثقافة كواقع اجتماعي بأن علماء الاجتماع لا ينبغي عليهم أن يبحثوا في طبيعة المعالم الداخلية الخفية للثقافة هذا الكل المعقد كما قال تايلور، وفي هذا الموقف الدوركهايمي إشارة واضحة إلى مدى تأثير تأثير دوركهايم بالرؤية الوضعية المهيمنة في العلوم الطبيعية وخلالها نفهم موقف دوركهايم عن الواقع الاجتماعي سواء كان ثقافة أو غيرها، وكأنه شيء جامد لا حياة ولا حركة في داخله، وبالتالي لا خصائص خفية متميزة لعناصر الثقافية التي تنفر ابستيمولوجيا المنظور الوضعي من الاهتمام بها ومن ثم دراستها وفهم انعكاساتها على سلوك الفرد وحركية المجتمع.<sup>(1)</sup>

هذه الرؤية الدوركهايمية الوضعية انعكست على كثير من الدراسات الغربية لمفهوم الثقافة، فهم ينظرون لمفهوم الثقافة باعتباره واقع موضوعي نشأ من خلال تفاعل عدة عوامل طبيعية أي عوامل البيئة الطبيعية من تضاريس ومناخ، وتربة ونباتات وحيوانات وطبيعة بشرية تتحكم فيها الدوافع الطبيعية من مأكلاً وملبس وتنازل

<sup>1</sup> - محمود الذوايدي، الثقافة، دار الكتاب الجديد المتحدة، ط1، لبنان، 2006، ص256

...الخ. هذ التفاعل أدى إلى ظهور عدة أنماط من السلوك أضفى عليها الإنسان باعتبارها كائنا عاقلا مجموعة من الرموز حتى يعطي لها معنى، وهكذا تغيب العوامل النفسية في المنظور الوضعي في تفسير السلوك البشري وبهذا يصبح هذا الفكر غير قادر على النظر إلى الثقافة ككل معقد يتمتع من جهة بسمات خارجية موضوعية، وأخرى داخلية خفية لا يعترف بها الوضعيون مثل اللمسات الميتافيزيقية في مركب الثقافة.

وعل هذا النحو كذلك يمكن فهم آراء رواد النظرية التطورية في الثقافة من أمثال لويس مورغان وإدوارد تايلور، وجيمس فريزر، فهم ينظرون إلى الثقافة ومراحل وشروط تشكلها بنظرة وضعية بحتة تتحكم فيها عوامل طبيعية حسية ثم تأويل هذه العوامل تأويلا ميتافيزيقيا، فعندما يربط مورغان التطور الثقافي بالاختراعات التكنولوجية ويعتبرها بأنها هي العامل الأساسي في كل تطور عرفته البشرية فهذا إهمال واضح لدور العوامل الخبيبية من ديانات ومعتقدات عرفتها الشعوب منذ قديم الزمان، كذلك عندما يتحدث تايلور عن تطور العقل الديني ويربطه بظاهرة الاحيائية التي استقاها من الإنسان من الأحلام أثناء النوم، ثم تتطور هذه الفكرة حتى تصل إلى توحيد الإله، وأن هذا الدين لم يكن نتيجة لوعي إلهي يوحى وإنما نتيجة تفكير بشري، فهو بذلك يوافق منيقول بأن الله من صنع العقل البشري وليس حقيقة وجودية.

أما الفكر الماركسي فلا ينتظر منه ابستيمولوجيا أن يولي اهتماما جدير بالذكر للثقافة كمؤثر رئيس في سلوكات الأفراد وحركة المجتمعات، فهذا الفكر يعطي الأولوية والصدارة للعوامل الاقتصادية كمؤثرات حاسمة في ظهور وتوجيه السلوك الفردية والجماعية، فإذا كان المنظور الماركسي يهمل في الأصل دور العوامل الثقافية الموضوعية في دنيا الفاعلين الاجتماعيين ومجتمعاتهم فإنه ليس من الغرابة أن يصمت عن الجوانب غير الموضوعية التي تتصف بها العناصر الثقافية. (1)

بل أننا نجد الفكر الماركسي ينظر إلى البنية الفوقية لمجتمع التي تعتبر الثقافة جزء أساسي فيه على أنها هي المعرقل الأساسي للتطور والتحول إلى مجتمع أفضل، نظرا لتحكم الطبقة المستفيدة من الوضع القائم في معاملها وعناصرها، كالدين، والمعايير،

<sup>1</sup> - محمود الذوايدي، نفس المرجع السابق، ص 257

بالإضافة إلى التحكم في البنية التحتية التي تشمل وسائل الإنتاج وعلاقات الإنتاج. وبهذا يظهر موقع الثقافة ومكانتها في الفكر الماركسي، الذي يتغذى بشكل أو بآخر من المنظور التطوري الدارويني.

وعلى عكس المنظورين السابقين نجد أن ماكس فيبر في معالجته لموضوع الثقافة، يتبنى موقفا يؤدي إلى إبراز ثقل دور العوامل الثقافية في التحولات الكبرى التي تشهدها المجتمعات البشرية، فكتابه الأخلاق البروتستانتية وروح الرأسمالية هو أهم كتبه التي أعطت له الشهرة الواسعة في الفكر السوسيولوجي المعاصر، مقولة الكتاب الرئيسية تتمثل في أن القيم الدينية البروتستانتية هي العامل الحاسم الذي أدى إلى ظهور الرأسمالية المعاصرة كظاهرة اقتصادية في المجتمعات الغربية المتقدمة، ولهذا نجد ماكس فيبر يعطى الصدارة للجوانب الثقافية في تغير المجتمعات، ولهذا أصبح الفكر السوسيولوجي الفيبري يعرف بعلم الاجتماع الفهمي، وهو محاولة لفهم خبايا العوامل الثقافية ومدى تأثيرها في مختلف الدوافع والحوافز عند أفراد المجتمع الذي تتأثر حتما مسيرته بها.<sup>(1)</sup>

وبهذا يكون ماكس فيبر من الرواد الذين اهتموا بالكشف عن طبيعة الجوانب الداخلية لمكونات الثقافة، وكيفية ومدى تأثيرها على سلوكيات الأفراد وحركة المجتمعات البشرية وهو بهذا يكون أكثر قربا من أنسنة الفكر السوسيولوجي الحديث، ورغم شهرة وانتشار الفكر الفيبري في السوسيولوجيا الغربية وتأكيديه على ضرورة فهم طبيعة التأثيرات الخفية للعوامل الثقافية على سلوكيات الأفراد وحركة المجتمعات إلا أننا نجد أن علم الاجتماع الغربي المعاصر بقي متأثرا بشكل أكثر بالمنظور الوضعي الدوركهايمي، والمنظور الماركسي، وهذا ما جعل مفهوم الثقافة لم يجد صدى في الدراسات السوسيولوجية وخاصة في فرنسا، وهو يشكل عقبة في فهم طبيعة وعمق الجوانب الخفية أو الكامنة لمكونات الثقافة كمعلم بشري معقد أمام علو الاجتماع.

ومن خلال ما سبق يمكننا فهم العوامل التي أدت إلى تأخير الاهتمام بموضوع الثقافة من قبل علماء الاجتماع وخاصة الأوروبيين، حيث شهد مفهوم الثقافة كما لاحظنا في مدخل هذا الفصل تجاذبات كثيرة وبطء كبير حتى صار مفهوما متكاملا

<sup>1</sup> - محمود الذوايدي، نفس المرجع السابق، ص 258

ومقبولا في الدراسات السوسولوجية وهذا بفضل تدخل الدراسات الأنثروبولوجية التي اشتهرت في بريطانيا ثم بعد ذلك في أمريكا (و.م.أ)، وكذلك مما صعب في تكريس مفهوم الثقافة في علم الاجتماع الصراعات الأيديولوجية بين الدول والمجتمعات ، فقد لاحظنا أن الفرنسيين رفضوا ترجمة مصطلح (Kultur) الألماني إلى ثقافة وأطلقوا عليه اسم حضارة بسبب الشوفينية الوطنية التي سادت في فرنسا بداية القرن التاسع عشر.

ومن الموضوعات التي استقطبت كتابات الباحثين الغربيين في مجال الثقافة موضوع ثنائية الثقافة والحضارة، فقد شكلت هذه الثنائية موضوعا لجدل طويل وربما عقيم بين العلماء والباحثين، وخاصة بين الباحثين الفرنسيين والألمان. فقد بدأت هذه الفكرة تظهر عندما ظهر كتاب الفيلسوف الألماني **شبنغلر حول انحطاط الغرب** غداة هزيمة الإمبراطوريات المركزية، وكانت الفكرة الأساسية لدى شبنغلر هي أن الغرب قد تخطى مرحلة الإبداع في الثقافة إلى مرحلة التفكير العلمي والرفاه المادي المسمى حضارة، ولذا فإن مستقبل الغرب لن يكون سوى الانحطاط .

ونجد كذلك المؤرخ وأستاذ فلسفة التاريخ البريطاني أرنولد توينبي خص في كتابه دراسة التاريخ كلمة حضارة بالدلالة على ابتكارات اجتماعية ذات قدر من الاتساع ، وعنده أن إفريقيا السوداء بهذا الاعتبار عرفت ثقافات ولكنها لم تعرف حضارات، وبهذا يمكن القول بوجود حضارة صينية، ولكن لا توجد سوى ثقافة لدى الإسكيمو.

وقد انتشر هذا النقاش في أوروبا الغربية، حيث عالج الفيلسوف الإيطالي **بنديتو كرونستة** المشكلة في كتابه الثقافة والحياة الأخلاقية، وذهب **دونز كورتير** في اسبانيا من منتصف القرن الماضي إلى أن الثقافة والحضارة تحتلان مرحلتين، والثقافة هي التي تسبق الحضارة.

كذلك نجد ألفريد فيير مؤسس علم الاجتماع الثقافي يفرق بين الحضارة والثقافة فهو يرى أن الحضارة "هي جملة المعارف النظرية والتطبيقية غير الشخصية وبالتالي تلك إلى إنسانيا اسبانيا بصلاحياتها ويمكن تناقلها" أما الثقافة فهي "جملة العناصر

الروحية والمشاعر والمثل المشتركة التي ترتبط في خصوصيتها بمجموعة وزمن معينين".<sup>(1)</sup>

وبهذا نجد أن النقاش طال حول هذا المفهوم فمنهم من لا يفرق بين الحضارة والثقافة واعتبارهما وجهين لعملة واحدة، ومنهم من يعتبر الثقافة تشمل الجوانب اللامادية والحضارة تشمل الجوانب المادية، ومنهم من يعتبر الثقافة هي مرحلة من مراحل تطور المجتمع التي تكون غايته هي الحضارة... الخ، فهذا السجال جعل مفهوم الثقافة يتصف بالغموض والضبابية والهامية مما صعب على الباحثين الفصل في إعطاء تعريف جامع مانع للمفهوم يخلص العقل البشري من التناقضات التي يطرحها هؤلاء الباحثين.

وبهذا نجد أن تعاريف الثقافة تعددت لدى علماء الأنثروبولوجيا وعلماء الاجتماع كما رأينا من قبل، ويشير ذلك إلى أمرين على الأقل، إما لأن الثقافة ذات طبيعة تصعب تعريفها بمقاييس العلوم الاجتماعية الوضعية على الخصوص، أو أن الثقافة ظاهرة معقدة في حد ذاتها، فحسب ألفريد كوربر فإن زملاءه الأمريكيين الذين درسوا الثقافة وعلاقتها بالشخصية قد فشلوا في إعطاء تعريف نهائي واضح لطبيعة الثقافة، ومن ثم النقاش يبقى في رأيه مفتوحا حول هذا الأمر، رغم الدراسات والمؤلفات التي قام بها رواد الأنثروبولوجيا الأمريكية أمثال مارجريت ميد، وروث بندكت، وادوارد صابير، ورفلنتون، وإبرام كردنر، وفرانز بواس.

ولم يقتصر المشكل عند غياب تعريف أنثروبولوجي ذي صدقيه للثقافة بل تجاوز الأمر عند البعض إلى تساؤل خطير حول دراسة الثقافة بروح و منهجية العلم الحديث، فراد كليف براون يرى أن ليس للثقافة حضور مادي بل لها حضور مجرد جدا، ويتساءل آخرون مثلا كيف يمكن إيجاد علم حول شيء لا يمكن رؤيته، كذلك يتجاوز المشكل صعوبة دراسة الثقافة عند علماء الاجتماع و الأنثروبولوجيا إلى جوانب أخرى مهمة فيتساءلون مثلا هل للثقافة من وجود؟ وأين توجد الثقافة؟ وقد تنوعت إجاباتهم على هذه التساؤلات فقال البعض بأنها توجد من العقل، وقال البعض أن الثقافة سلوك

<sup>1</sup> - عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 34.

وأكد آخرون بأن الثقافة هي ملمح مجرد عن السلوك، ويوجد حتى من أنكر وجود الثقافة نفسها. (1)

كما نجد كذلك أن علماء الاجتماع قد ضيقوا من مفهوم الثقافة وأصبحت تعني عندهم ما أطلقوا عليه الأفكار الرئيسية للمجتمع والتي تشمل عقائد ورموز وقيم وأعراف المجتمع، وهذا التعريف النموذجي للثقافة نجده متداولاً في معظم كتب علم الاجتماع الأمريكية الموجهة إلى طلبة الجامعات. (2)

تشير الملاحظات السابقة التي أوردناها حول تناول علماء الاجتماع والأنثروبولوجيا لمفهوم الثقافة، بأن تعريف الثقافة -على الرغم من التعريفات الكثيرة التي وضعت- ما يزال غير شفاف وغير واضح من جهة، وصامتا بشكل شبه كلي عن الجانب الغيبي في الثقافة، رغم أننا نجد بعض العلماء وهم قليل يستخدمون مفهوم فوق العضوية في وصفهم للثقافة، وهو بدوره مفهوم غامض، فهذه الإشارات القليلة والغامضة حول لعضوية أو لامادية الثقافية يبقى مبهما ولا يشير بشكل مباشر إلى جوهر الرموز والثقافة التي يتميز بها الجنس البشري.

هذه إذن بعض الملاحظات نضعها ونحن نقرأ التراث النظري الخاص بمفهوم الثقافة وما يرتبط به من مكونات وعناصر وخصائص، كذلك يمكننا أن نلاحظ على مستوى النظريات مجموع من الملاحظات التي تجعل دائماً فهمنا للثقافة يشوبه نوع من التوجس وعدم اليقين في المقولات التي نقرأها.

فإذا ما أتينا إلى النظرية التطورية أو بالأحرى المدرسة التطورية بكل نظرياتها فإنها تتطرق في فكرة التطور من التصور الدارويني للإنسان والعنصر البشري باعتباره حاله متطورة من كائنات أقل شأناً منه بيولوجياً وفيزيولوجياً وعقلياً، وهي كذلك تنظر إلى تطور الثقافات بنظرة تجعل من كل الثقافات تسلك نفس المسار التطوري وأثر للظروف الجغرافية أو التاريخية أو الثقافية في تحديد مسار التطور أو طبيعته أو نوعه، إلا أنها تقر بوحدة الجنس البشري وبقدرته على التطور والاختراع وأن الإنسان أينما كان وتحت أي نوع من الظروف قادر على التكيف وقادر على الاختراع.

<sup>1</sup>- محمود الزوادي، مرجع سابق، ص 73.

<sup>2</sup>- محمود الزوادي، مرجع سابق، ص 73.

وعلى عكس ذلك نجد المنظور الانتشاري الذي يفترض أن الثقافة تخرع في بؤر محدد ولا يمكن لكل البشر أن يساهموا في تطورها، بل هناك مناطق ثقافية هي المنتجة للعناصر والأنماط الثقافية، وبقية المناطق تعتبر مستهلك أو مقترضة للثقافة، وقد حاول بعض المتطرفين الانتشاريين حصر هذه المراكز في مركز واحد وهو ضفاف نهر النيل، وهذا في الحقيقة غمط كبير لمقدرة الإنسان العجيبة في الاختراع والابتكار، وقد تم تنفيذ هذه الآراء في كثير من الدراسات الميدانية التي قام الأنثروبولوجيون وخاصة الأمريكيان منهم، حيث وجدوا اختراعات لأشياء في مناطق يفترض أنها لا تستطيع أن تنتج الثقافة، كما استطاع الانتشاريون أن يطوروا مفاهيم لدراسة الثقافة تنطلق من منظورهم، مثل الدائرة الثقافية، والجغرافيا الثقافية، والاتصال الثقافي... الخ.

ونجد كذلك أن الوظيفيين الذين حاولوا أن يدرسوا الثقافة بمنظور موضوعي خالي من النظرة التاريخية أو الجغرافية، هذه الموضوعية وقعت في شر ما حذرت منه، لأن فهم الثقافة لا يمكن أن يرتبط فقط بواقع الثقافة أي واقعها في الزمان والمكان التي تباشر فيه الدراسة، ذلك أن الثقافة مركب تاريخي وجغرافي لا يمكن فهمها إلا بفهم أصول وتاريخ المركبات والعناصر الثقافية، والأماكن التي انتشرت منها، ولا يكفي التركيز على وظيفتها والدور الذي تلعبه في المجتمع سواء الوظائف الظاهرة أو الكامنة، وحتى فهم هذه الوظائف لا تأتي إلا بالرجوع إلى فهم جذور الظواهر الثقافية ومساراتها وأهدافها.

أما الايكولوجية الثقافية فعل الرغم من صدقيتها في بعض الجوانب إلا أنها ليست حتمية، من جهة أن الإنسان باستطاعته أن يواجه ويتحدى ويتجاوز ظروف البيئة الطبيعية، ومن جهة أخرى أن الثقافة ليست فقط استجابة بشرية لظروف الطبيعة، لأن هناك عناصر ميتافيزيقية تدخل في صلب الثقافة وتشكل ما يعرف بقلب الثقافة على حد تعبير كروبير وكلاكهون.

أما التطورية المحدثة التي يرجع أحد روادها تطور الثقافة لحجم الطاقة المستخدمة، ففي الحقيقة لقد عاشت الإنسانية ثقافات جد راقية ومتطورة ماديا ومعنويا ربما أكثر مما هي عليه الثقافة الغربية الآن وخاصة في بعض جوانبها، ولكنها كانت



تعتمد على جزء يسير من استخدام الطاقة لا يمكن مقارنته بما تستهلكه البشرية اليوم من الطاقة، فثقافة الفراعنة، والبابليين، والصين، والهند القديمة، والثقافة العربية الإسلامية كلها ثقافات رائدة وشكلت حضارات خالدة في تاريخ الإنسانية إلا أنها لم تكن ترتبط إنجازاتها بالطاقة بقدر ما كانت تعتمد على عوامل أخرى روحية ومعنوية أكثر منها مادية.

وتعتبر نظرية الانتخاب الثقافي اقتباس مباشر من النظريات البيولوجية التي تتحدث عن الوراثة، وانتخاب الصفات الوراثية لدى الحيوانات والنباتات، ومحاولة إسقاطها على الثقافة قد لا يكون موقفا دائما رغم الاحتياطات المنهجية والمعرفية التي تحاول هذه النظرية التنبه إليها، وهي في الحقيقة نظرية مجردة ومجردة للثقافة من طابعها الموضوعي والمادي والحسي، لهذا فهي لا تجيب عن كل الإشكالات التي يطرحها مفهوم الثقافة وموضوعها، فهي لا تفرق بين العناصر المادية واللامادية للثقافة في عملية الابتكار والتكاثر والانتخاب وهي كذلك لا تحيلنا على الجوانب الرمزية للثقافة.

وتعد نظرية القابلية الاجتماعية والثقافية للنمو من أكثر النظريات غموضا لأن الأنماط الثقافية أو أنماط الحياة التي تقترحها لا يمكن أن يستقل كل نمط بنفسه فنجد في التحيز الثقافي الواحد رؤية تدرجية و رؤية قدرية و رؤية فردية و رؤية مساواتية. وبالتالي يصعب تحليل الأنماط الثقافية بهذا الشكل ورغم أنها طرحت مجموعة الطرق المنهجية لمعالجة موضوع الثقافة إلا لأنها ما تزال بعيدة عن تحليل عمق الثقافة وهي كغيرها من النظريات الغربية تستبعد أثر الجوانب الميتافيزيقية في تشكل الثقافة بل أنها تعتبر هذه العوامل ما هي إلا استجابات لنمط حياة معين في تفاعله مع تحيزات ثقافة خاصة وهل يمكن بالفعل الفصل بين نمط الحياة المفترض عن المنجزات الثقافية.

إن من خلال هذه الملاحظات والانتقادات التي وجهت للعلماء والذين تولوا دراسات موضوع الثقافة انطلق أحد علماء الاجتماع التونسيين هو محمود الذواودي إلى طرح معايير جديدة تختلف تماما عن المعايير السابقة فهو ينطلق من مرجعية معرفية مخالفة ومناقضة للمرجعية المعرفية الغربية إذ ينطلق من المرجعية المعرفية الإسلامية التي تتخذ من القرآن الكريم وآياته منطلقا لفهم الإنسان وطبيعته ووظيفته في هذه

الأرض وبالتالي دراسة ثقافته وأطلق نظريته التي سميها الرموز الثقافية التي يقصد بها اللغة والفكر والدين والمعرفة والعلم والقيم والأعراف الثقافية والقوانين والأساطير حيث ينطلق أساسا من الآيات القرآنية التي تتحدث عن الإنسان وعن طبائعه وعن نشأته...

فهو يقول إن منهجيتنا في استكشاف الرموز الثقافية وطبيعتها في النص القرآني تتكون من ثلاث خطوات وهي:

- هل هناك إشارات واضحة في القرآن الكريم تميز الإنسان عن غيره من خلق

الله

- العثور على آيات قرآنية تتحدث بصراحة مطلقة عن تمييز الجنس البشري عن بقية الأجناس الحية الأخرى.

- إلى أي شيء ترجع الآيات القرآنية تميز وتفوق الجنس البشري؟

فهو يرى أن النص القرآني يحفل بالآيات التي تعطي مكانة خاصة ومتميز للإنسان من بين كل المخلوقات الأخرى سواء كانت كائنات روحية كالملائكة أو حيوانات ودواب أخرى تعيش على الأرض

فصورة الإنسان في القرآن الكريم هي صورة الكائن الفريد الذي يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بعد الله في هذا الكون ومن ثم فلا منازع له على الإطلاق في تأهله لإدارة شؤون هذا العالم وأخذ مقاليد السيادة (الخلافة) ونجد في القرآن الكريم ما يصدق هذا القول في عدة آيات ولعل من بينها قوله تعالى في سورة البقرة "وإذ قال ربك إني جاعل في الأرض خليفة..."

أما مميزات الإنسان المطلقة التي تتحدث فيها آيات القرآن الكريم فهي تمثل اصطفاء الله لآدم بالمعرفة والعلم أكثر من غيره بما فيهم الملائكة ويقول الله تعالى في ذلك "وعلم آدم الأسماء كلها ثم عرضهم على الملائكة فقال أنبؤوني بأسماء هؤلاء إن كنتم صادقين قالوا سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم فقال يا آدم أنبئهم بأسمائهم فلما أنبأهم بأسمائهم قال ألم أقل لكم إني أعلم غيب السموات والأرض وأعلم ما تبدون وما تكتمون "

وكذلك تفضيل الله للإنسان عن بقية المخلوقات في الأرض وهذا ما نجده في سورة الإسراء في قوله تعالى <حولقد كررنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلاً>>

فهذه الآيات القرآنية توضح مالا يدع مجالاً للشك بأن الإنسان كائن خاص مميز ومتفوق على غيره من مخلوقات الأرض والملائكة ومن ثم فالرؤية القرآنية للجنس البشري تمثل قطيعة معرفية (استمولوجية) كاملة مع نظرية التطور عند داروين وأصحابه والتي تتبنى عليها الكثير من النظريات حول الثقافة في علم الاجتماع الأنثربولوجيا (1)

ويتحدث كذلك الأستاذ محمود الذوايدي عن فكرة النفخة الثقافية التي يربطها بالنفخة الروحية التي أشار إليها القرآن الكريم في قوله تعالى "فإذا سويته ونفخت فيه من روحي فقعوا له ساجدين" فهو يفسر النفخة الروحية على غير عادة المفسرين المسلمين فهو يرى أنه لا بد من البحث عن معنى آخر للفظ "روحي" يفسر بقوة مكانة تميز الإنسان وتفوقه على بقية المخلوقات في إدارة شؤون الأرض كخليفة لله وبعبارة أخرى فيعني "نفخت فيه من روحي" تصبح تدل على أن النفخة الإلهية في آدم هي في المقام الأول نفخة ثقافية بالمعنى المعاصر الذي تعطيه العلوم الاجتماعية لمعنى ثقافة. (2)

إن هذه النظرية التي طرحها محمود الذوايدي والتي تنطلق من الرؤية المعرفية القرآنية على وجاهتها وقربها من تفسير كثير من الحقائق الإنسانية إلا أننا نخشى أن نسقط في شرك التيار الثقافي الذي يميز الأنثربولوجيا والسوسولوجيا الأمريكية من حيث لا ندري لذا يجب أن نتناول هذه القضايا بشيء من الحذر والتروي.

نحن نقر للأستاذ الذوايدي بأهمية الرموز الثقافية ومركزيتها في الثقافة ولكن أين هو دور العناصر المادية في الثقافة فإذا كان الغربيين أهملوا الجانب الميتافيزيقي في الثقافة فلا يجوز لنا نحن أن نهمل الجوانب المادية في الثقافة فالثقافة هي نتاج تفاعل العقل البشري المزود بالرموز الثقافية سواء منها الميتافيزيقي أو الموضوعية مع البيئة الطبيعية والبشرية.

<sup>1</sup> - محمود الذوايدي، مرجع سابق، ص 78

<sup>2</sup> - نفس المرجع ص 81.

إذن من خلال هذا السجال الإيديولوجي بين العلماء الغربيين والسجال المعرفي بين الغربيين والمسلمين نصل إلى أن تناول موضوع الثقافة ليس من السهولة بمكان وإنما الاجتهادات والدراسات متواصلة ولن نتوقف لأن الثقافة تتكشف لنا كل يوم على وجه لم نكن نعرفه من قبل والصعوبة تكون أكثر عندما نتعرض لأثر هذه الثقافة على أي ظاهرة من ظواهر المجتمع سواء بشكل كلي أو جزئي.

## الفصل الثالث: دراسة سوسيو-ثقافية للتنظيم

I - مدخل

II - مفهوم التنظيم

III - نظريات التنظيم

IV - البعد الثقافي للتنظيم

V - علاقة الثقافة بالتسيير الإداري

VI - علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي

VII - مناقشة بحثية ونظرية للفصل

## I - مدخل:

يتفق جميع العلماء أن العصر الحديث يغلب عليه الطابع التنظيمي، حيث أصبحت التنظيمات تؤطر كافة وجوه الحياة الاجتماعية، ولقد شهد القرن العشرين نموا تنظيميا واسع النطاق، فرضته التغييرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية الحادة التي أصابت المجتمعات الحديثة، جراء انتشار الثورة الصناعية وعقب الثورات السياسية التي غيرت في أشكال ووظائف الحكم وطبيعته، وساعد على ذلك ظهور بعض التيارات الفكرية المنادية بضرورة إعادة تنظيم المجتمع بأطر تنظيمية أكثر قدرة وكفاءة على تحقيق الأهداف، التي تخضع لقواعد الترشيح والفعالية والكفاية.

غير أن التنظيم في حياة المجتمعات ليس بالأمر الجديد، فالتاريخ والدراسات الإنثروبولوجية، والأركيولوجية تشهد بأن الإنسان منذ القدم أقام تنظيمات عديدة لتحقيق أهداف مختلفة، إلا أن هذه التنظيمات كانت محدودة النطاق ولا تشمل كل جوانب الحياة، ولا تستوعب كل أفراد المجتمع، فضلا على أن الأسس التي كانت تستند إليها كانت تقليدية تبتعد كثيرا عن أسس الموضوعية التي تقوم عليها التنظيمات الحديثة.

## II - مفهوم التنظيم:

إن المتصفح للتراث النظري الذي تناول موضوع التنظيم سيجد زخما كبيرا من التعريفات التي حاول أصحابها إعطاء معنى للتنظيم، فقد لخص الدكتور السيد الحسيني في كتابه مدخل لدراسة التنظيمات مجمل التعريفات التي وضعت لهذا المفهوم في تعريف عام حيث يقول "فالتنظيم بمعناه العام هو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والمعايير"<sup>(1)</sup>، ثم أراد أن يحدد تعريفا دقيقا للتنظيم فأشار إلى أن التنظيم "هو وحدة اجتماعية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة وتتخذ طابعا بنائيا يلائم تحقيق هذه الأهداف"<sup>(2)</sup>.

(1) السيد الحسيني، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996، ص 6.

(2) نفس المرجع، ص 6.

وفي تعريف آخر يذهب أحد العلماء إلى أن كلمة تنظيم "هي ترجمة لكلمة (organization) وتعني الشيء ذو البنية العضوية، فهناك مجموعة من الأعضاء تنتظم معا في تناغم وانسجام محققة بنية متكاملة تتشد هدفا مشتركا رغم أهدافها الجزئية".<sup>(1)</sup>

كما نجد تعريفا آخر يقول فيه صاحبه "إن التنظيم عبارة عن هيكل من العلاقات الشخصية حيث يتم التمييز بين الأفراد طبقا للسلطة، والمركز أو الدور الذي يقوم به كل منهم، ونتيجة ذلك تتحدد العلاقات الشخصية وتميل التصرفات السلوكية للأفراد إلى الالتزام بالأنماط المتوقعة، وبالتالي تقل الفجائية والغموض في تلك التصرفات".<sup>(2)</sup>

ولعله من السابقين لإعطاء تعريف للتنظيمات نجد تالكوت بارسونز فهو يعرف التنظيم بأنه "وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا معينة، وينطبق ذلك على المؤسسات الصناعية، والشركات والتنظيمات العسكرية... ويخرج من نطاق هذا التعريف القبائل والطبقات والجماعات العنصرية وجماعات الصداقة والأسرة".<sup>(3)</sup>

ويعرف ماكس فيبر التنظيم بأنه "نسق غرضي مستمر لنشاط نوع مميز"<sup>(4)</sup> ورغم وجود عدة تعريفات في كتابات ماكس فيبر إلا أننا نجده ميز بين الجماعة المتضامنة وجميع أشكال التنظيم، فهو يعرف الجماعة المتضامنة على أنها "علاقة اجتماعية تكون مغلقة أو محدودة الانضمام إليها طبقا لقواعد مميزة".<sup>(5)</sup>

ومن هنا نرى أن تعريف ماكس فيبر للتنظيمات يشمل العلاقات الاجتماعية التي بموجبها يتفاعل الأفراد والجماعات داخل هذه التنظيمات ولا يمكن تفسير هذا التفاعل على أنه أشياء تتم في فراغ أو بصورة عشوائية، بل أننا نجده يقول أنه "تتوزع نشاطات ووظائف التنظيم البيروقراطي على الأوضاع الاجتماعية بوصفها نشاطا ووظائف رسمية، وهذا يعني أن ثمة تقسيم عمل محدد وواضح بين الأوضاع

(1) حسين رشوان، علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 5

(2) علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، د.ت، ص 217.

(3) محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، ط1، 1975، مصر ص 05.

(4) محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 1993، ص 31.

(5) نفس المرجع، ص 31.

الاجتماعية يسمح بوجود درجة عالية من التخصص، وذلك التخصص الذي يزيد من الخبرة والمعرفة الفنية بين أفراد التنظيم البيروقراطي سواء كان ذلك بطريق مباشر أو غير مباشر، ثم تنتظم هذه الأوضاع الاجتماعية بعد ذلك في شكل بناء تسلسلي رئاسي يعبر عن سلطة، حيث يتخذ هذا البناء شكلها هرميا فيه يكون كل رئيس مسئولا عن أعمال مرؤوسيه مسئولية محددة بوضوح، وهذا بدوره يقتضي وجود نسق مستقر نسبيا من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الفرد وأعماله<sup>(1)</sup>.

وهناك تعريف آخر لـ "إيتزيوتي أميتاي" حيث يرى أن التنظيم هو "وحدات اجتماعية أو تجمعات إنسانية تقوم بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق قيم وأهداف مميزة.. كما يرى انه توجد عدة خصائص للتنظيمات وهي تقسيم العمل (السلطة، والقوة)، مسؤولية الاتصال، والتقسيم لا يكون بصورة عرضية تقليدية بل بصفة مقصودة ومخططة من أجل تحقيق أهداف معينة"<sup>(2)</sup>.

وهناك تعريف آخر للتنظيم "وهو الوسيلة التي ترتبط بها أعداد كبير من البشر... ينهضون بأعمال معقدة ويرتبطون معا في محاولة واعية ومنظمة لتحقيق أغراض متفق عليها"<sup>(3)</sup>.

كما أننا نجد أن ثستر برنارد عرف التنظيمات بأنها "أنساق فرعية تدخل في نطاق ما يعرف بالنسق التعاوني (*co-opération système*)، ويتكون النسق التعاوني من عناصر مركبة، وهي فيزيقية، وبيولوجية، وشخصية، واجتماعية، تنشأ بينها علاقة منظمة من نوع خاص، كنتيجة للتعاون بين تخصصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف على الأقل"<sup>(4)</sup>.

واعتبر كابلو (*caplou*) التنظيم في كتابه مبادئ التنظيم. "نسق اجتماعي مميز له طابع جمعي وفئة معينة من الأعضاء، وبرامج من النشاطات والإجراءات"<sup>(5)</sup>

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 21.

(2) محمد علي محمد، على اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص 34.

(3) جون. ن. فيفر/ فرانك، ب. شيرورد، التنظيم الإداري ترجمة محمد توفيق، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص 33.

(4) حسين رشوان، مرجع سابق، ص 10.

(5) نفس المرجع، ص 18.



ويرى تشالزكولي (cherles cooley) أن التنظيم الاجتماعي يشير إلى طائفة من الظواهر الاجتماعية تتناول بصفة عامة الطرق والوسائل التي بمقتضاها يتخذ السلوك الإنساني طابعا منظما، وهو وحدة اجتماعية أو جماعة يرتبط أعضاؤها فيما بينهم من خلال شبكة علاقات تنظمها مجموعة محدودة من القيم والمعايير<sup>(1)</sup>.

ويعرف "بلاو وسكوت" التنظيم بأنه: "يشير إلى الأساليب التي تضمن انتظام السلوك بالشكل الذي يمكن ملاحظته، وهذا الانتظام، يتوقف على الظروف الاجتماعية التي يعيش في ظلها الأفراد، وتشير عناصر التنظيم إلى وجود مجموعة من العلاقات الاجتماعية بين عدد كبير من الأفراد وكذلك توافر قواعد مشتركة توحد بينهم وتوجه سلوكهم".<sup>(2)</sup>

إذن من خلال هذه التعريفات نلاحظ أنه يصعب إدراك حقيقة التنظيم بشكل واضح ذلك هذا المفهوم يتجلى ميدانيا في أشياء وأوضاع متعددة، فقد يأخذ معنى التنظيم المكان، أو الهيكل أو العملية أو الوسيلة، ولهذا نجد الدكتور أحمد ماهر في كتابه الكبير حول التنظيم، أفرد لهذا القضية مبحثا خاصة حول ماهية التنظيم وتحدث عن الأوضاع التي قد يكون عليها التنظيم ومنها:

1. **التنظيم كمكان أو كيان:** حيث تتعدد الأماكن التي يطلق عليها تنظيم ومن أمثلة ذلك المصانع، الشركات، المحلات، المستشفيات... الخ.. وكل هذه الأماكن بها أفراد يعملون أمام آلات أو خلف مكاتب ويؤدون وظائف محددة، وفقا لأنظمة وقواعد محددة سلفا، وذلك للتوصل إلى أهداف محددة.

2. **التنظيم كهيكل:** لكل منظمة هيكل يحاكي الهيكل العظمى للإنسان، والذي يحدد الملامح العامة للمنظمة ويحدد بعض العلاقات الأساسية، ويوضح المراكز والأدوار لأعضاء المنظمة ويوضح نطاق الإشراف، وحدود السلطة، ويحدد عدد المستويات التنظيمية الموجودة في الهيكل التنظيمي.

(1) حسين رشوان، مرجع سابق، ص 15.

(2) نفس المرجع، ص 16.

**3. التنظيم كعمليات:** يمكن النظر إلى التنظيم كعمليات وممارسات توضح حركة التنظيم، أو أنها تشرح الفعل المضارع (ينظم)، ويعني هذا الفعل المضارع مجموعة واسعة من العمليات تمثل:

- تقسيم المنظمة إلى وحدات تنظيمية (تسمى أقسام، وشعب، وفروع).
- تحديد الوظائف (ووصفها) والتي يعمل بداخلها الأفراد.
- تحديد مقدار السلطة المسئولة لكل منصب.
- تحديد مقدار التخصص لكل منصب ووظيفة.
- تحديد طبيعة علاقات التعاون
- تحديد أساليب الاتصال من خلال مكاتبات وتقارير ولجان واجتماعات
- تحديد أساليب تفويض السلطة والأوامر والتعليمات والنصح والمشورة
- تحديد أساليب التواءم مع التغيرات في البيئة الخارجية
- تحديد طبيعة التكيف مع التغيرات الداخلية في المنظمة.
- تحديد أساليب اتخاذ القرار في الوحدات الإدارية وفي الظروف المختلفة
- تحديد أساليب تخصيص (أي توزيع) المواد على وحدات المنظمة.

**4. التنظيم كوسيلة:** إن استخدام التنظيم ككيان أو كهيكل وعمليات يساعد على فهم التنظيم باعتباره وسيلة لأصحاب المنظمة (الملاك، والمساهمين) وللمديرين في خطط الموارد في توليفة مثالية لتحقيق الأهداف، هذا بالإضافة إلى أن التنظيم هو وسيلة لتحقيق أغراض أخرى تساعد على تحقيق الهدف النهائي للمنظمة ومن بين الأهداف على سبيل المثال لا الحصر:

- تحقيق تقسيم العمل بين العمال.
- استخدام التكنولوجيا والخامات بشكل اقتصادي
- فهم البيئة حول المنظمة والسيطرة عليها ولصالحها.

- فرض السيطرة على العاملين لتحقيق التزامهم بالعمل.

ومن خلال هذه المعاني التي قد يأخذها مفهوم التنظيم يقترح الدكتور احمد ماهر التعريف التالي للتنظيم "التنظيم هو مكان أو كيان اجتماعي يعمل وفقا لهيكل وأنشطة وظيفية محدودة ومتميزة وذلك لتحقيق أهداف محددة".<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذه التعريفات كلها يتضح لنا جليا أن التنظيمات أداة رمزية من اختراع العقل البشري، محاكيا من خلالها انتظام الظواهر الطبيعية، انتظام سلوك بعض الحيوانات، وهذا بغرض تحقيق الاستمرارية والاستقرار في الحياة قدر المستطاع فالتنظيم هو عبارة:

- "عن أداة لتحقيق الأهداف والنتائج أيا كان نوعها.

- أداة للتغلب على الصراعات الإنسانية وتقليل آثار السلوك الفردي المنحرف عن القيم الجماعية.

- أداة لزيادة الاستقرار في العلاقات الإنسانية حيث أنه يساعد على تخفيض عدم التأكد، والتغير في السلوك الإنساني.

- أداة للحد من البدائل السلوكية المثالية للفرد، وبالتالي يساعد على التنبؤ بسلوك الأفراد المستقبل".<sup>(2)</sup>

ومن هذا المنطلق فالتنظيم هو إبداع بشري يتطور بتطور العقل البشري وبتطور الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية، والثقافية للمجتمعات، وينعكس وضع المجتمع ومستوى تطوره مباشرة على مستوى فعالية ودقة التنظيمات السائدة فيه والعكس صحيح، أي أن هناك علاقة جدلية بين تطور التنظيمات وتطور المجتمع.

وكذلك من بين الإشكالات الإجرائية التي نجدها في فهمنا لمفهوم التنظيم التداخل الذي دائما ما نجده بين مفهوم التنظيم مفهوم المنظمة فرغم أن المصطلح هو ترجمة لكلمة *organisation* بالفرنسية أو *organization* بالإنجليزية إلا أن الكتاب العرب لم

<sup>(1)</sup> أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005، ص 14

<sup>(2)</sup> علي السلمى، مرجع سابق، ص 217.

يفصلوا بشكل نهائي في المصطلح الأنسب لهذه الحقيقة الاجتماعية، أي هل نطلق عليها بمصطلح منظمات أم تنظيمات وقد يتسع الجدل حول هذا المفهوم إلى درجة أن يخرج على السياق العلمي والمعرفي والعملية لإطلاق المصطلح ولهذا سنتجنب الدخول في هذه النقاشات ونركز على الجانب المضموني للمفهوم.

كذلك يتداخل مفهوم التنظيم أو المنظمة مع مفاهيم قريبة منه أو مرادفة له في بعض الأحيان، كمفهوم المنشأة أو المؤسسة، فعندما نقرأ التعريف التالي للمؤسسة نجد أنه يتطابق بشكل أو بآخر مع مفهوم المنظمة أو التنظيم فهذا التعريف بقول صاحبه "المؤسسة هي نظام اجتماعي نسبي، وإطار تنسيقي عقلائي، بين أنشطة مجموعة من الناس تربطهم علاقات مترابطة ومتداخلة يتجهون نحو تحقيق أهداف مشاركة، وتتنظم علاقاتهم بهيكلية محدودة، في وحدات إدارية وظيفية ذات خطوط محددة السلطة والمسؤولية".<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذا التعريف تكون المؤسسة مرادف للمنظمة، فهي تعمل على تلبية الحاجات الإنسانية بطريقة منظمة ذات نسق معين يوجهها.

نلاحظ من خلال التعريفات السابقة كذلك أن نتحدث عن نوع وحدة فقط من التنظيمات وهو التنظيم الرسمي الذي يخضع لقواعد متفق عليها مسبقاً، ومحددة وفق لوائح وقوانين ومراسيم، في حين تهمل واقع اجتماعي آخر، وهو الحقائق الاجتماعية والتنظيمية التي تحدث خارج إطار القواعد والمراسيم واللوائح المنظمة للعمل، والتي تكون من أغلب الأحيان هي المحرك الحقيقي للتفاعلات الاجتماعية داخل المنظمة، ويطلق عليها العلماء التنظيم غير الرسمي.

فلقد أكد الكثير من الباحثين "وجود أنماط غير متوقعة، أو انحرافات عن النموذج المثالي، تظهر وتؤثر في قدرة التنظيم على إنجاز أهدافه، وتتسأ هذه الأنماط من العلاقات نتيجة التجمع التلقائي بين الأفراد داخل تنظيم معين، استغرق نشاطهم فترة طويلة من الزمن، ولقد وصفه ذلك بعبارات مختلفة، فالبعض يصفه بأنه ديناميات

(1) محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، ط1، 2002، ص 14.

البيروقراطية، والبعض الآخر يفضل استخدام مصطلح البناء الاجتماعي لجماعات العمل وهناك من يستعمل عبارة التنظيم الاجتماعي غير الرسمي... الخ..." (1)

المهم أيا كانت المصطلحات فإن الحقيقة الاجتماعية تفيد إلى أن هناك خصائص أخرى تؤثر في سيرورة وحياة المنظمة غير القوانين واللوائح والأهداف المعلنة، وهذه الحقائق في غالب الأحيان هي التي تفرض سطوتها وقانونها على الواقع التنظيمي ذلك أنها تصدر من الخلفيات الثقافية والاجتماعية لأعضاء المنظمة، والتي تمثل الموجه الأساسي لسلوك الأفراد وحركية المجتمعات.

كذلك يمكننا من خلال التعريفات السابقة استخلاص مجموعة من المبادئ التي تحكم التنظيمات الحديثة، والتي تشكل في مجملها النموذج المثالي الذي يجب أن يكون عليهم التنظيم حتى يحقق شرط الرشد والعقلانية الذي بدونهما لن تحقق أهداف التنظيمات ومن بين هذه المبادئ ما يلي:

**1. مبدأ القصد:** إن التنظيم ينشأ بصفة مقصودة فهو لم يأتي عرضاً أو صدفة بل جاء بقصد ولغرض كما يقول ماكس فيبر.

**2. مبدأ الهدف:** إن التنظيمات أنشئت من أجل تحقيق أهداف معينة محددة منذ نشأتها سواء كانت هذه الأهداف مرحلية أو إستراتيجية.

**3. مبدأ الاستمرار:** تتميز التنظيمات بالاستمرارية ما دامت تؤدي وظيفة في المجتمع، لذا نجد ماكس فيبر يعرف التنظيم بأنه نسق غرضي مستمر.

**4. مبدأ تقسيم العمل:** إن كل تنظيم يخضع إلى مبدأ تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات، ومنه وجود سلطة تسهر على استمراريته وتحقيق أهدافه.

**5. مبدأ الضرورة:** إن التنظيمات تنشأ لضرورة، أي أن زيادة الأفراد يقتضي وجود تنظيم.

**6. مبدأ الكفاءة:** يعتبر التنظيم كفاءاً إذا كان تكوينه يسمح بتحقيق الأهداف بفعالية مع أقل تكلفة ممكنة.

(1) محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دار النهضة العربية، لبنان، 1985، ص 269.

7. **مبدأ التحديد الوظيفي:** أي كلما ازداد التحديد الواضح للأنشطة المطلوبة والنتائج المتوقعة والسلطة التنظيمية المفوضة وعلاقات السلطة مع المراكز الأخرى كلما زادت إمكانية مساهمة الأفراد والمسؤولين في تحقيق أهداف المنظمة.
8. **مبدأ الموضوعية:** يجب أن يكون التنظيم يتمحور حول الوظائف، أي الأعمال المطلوب القيام بها، وليس حول الأشخاص.
9. **مبدأ نطاق الإشراف:** أي تحديد عدد الأفراد الذين للإدارة المقدرة لإشراف عليهم وإدارتهم بفعالية، ويختلف العدد باختلاف التنظيمات، وباختلاف المستويات التنظيمية.
10. **مبدأ التدرج أو التسلسل:** كلما زاد وضوح خط السلطة من قمة إدارة المنظمة إلى مركز كل مرؤوس كلما زادت فاعلية عمليتي اتخاذ القرار والاتصال التنظيمي.
11. **مبدأ التفويض:** نظرا من أن المقصود من السلطة هو تمكين المديرين من أداة تساعدهم على تقديم إسهاماتهم في تحقيق أهداف المنظمة، فإن السلطة المفوضة لكل إداري يجب أن تكون كافية لضمان قدرته على تحقيق النتائج المتوقعة.
12. **مبدأ المسؤولية:** أي أن مسؤولية المرؤوس أمام الرئيس عن السلطة التي يتلقاها عن التفويض مسؤولية مطلقة، ولا يمكن لأي رئيس أن يتهرب من مسؤولية الأنشطة الخاصة بمرؤوسيه، فالمسؤولية لا تفوض، أي لا يجوز للرئيس أن يتخلص من مسؤوليته بأن يقول أن الخطأ هو خطأ مرؤوسيه.
13. **مبدأ تكافؤ السلطة والمسؤولية:** لغرض تحقيق العلاقات التنظيمية السليمة يجب أن تكون مسؤولية المدير متناسبة مع سلطته والعكس صحيح.
14. **مبدأ وحدة القيادة:** ينبغي ألا يكون العامل أو الموظف مرؤوسا لأكثر من رئيس واحد مباشر، وذلك منعا للاحتكاك بين المسؤولين وضمانا للإحساس بالمسؤولية الشخصية عن النتائج.
15. **مبدأ مستوى السلطة:** المحافظة على تفويض السلطة يستلزم قيام المدير المعين باتخاذ القرارات التي تدخل في نطاق سلطته وعدم رفعها إلى المستوى الأعلى في هيكل التنظيم.

16. مبدأ المسؤولية الثابتة: يمكن للفرد أن يحقق أفضل النتائج إذا ثبتت عليه مسؤولية تكملة العمل المحدد لفترة معينة.

17. مبدأ مسلك الإشراف المحدد: بالنسبة لأي منظمة ينبغي أن ترتبط الوحدات التنظيمية المختلفة بواسطة مسالك إشرافية محددة تحديدا واضحا.

18. مبدأ ديناميكية التنظيم: يجب أن يكون التنظيم ديناميكيا أي أنه يسمح بالتغيرات الموضوعية عند اقتضاء الضرورة. (1)

الملاحظ أن المبادئ سألقة الذكر قد أوضحت الكثير من الجوانب المتصلة بمفهوم التنظيم الذي لا يمكن اعتباره عملية فورية تتم في وقت معين بل هو واقع اجتماعي تكتفه أنشطة وهياكل تستمر لوقت طويل...، كما أن العمليات الفنية الدقيقة التي يشارك فيها خبراء متخصصون حتى يتم بأسلوب دقيق تحقيق فوائد التنظيم الجيد، كاستفادة من مزايا التخصص، وتيسير مهمتي الرقابة والتنسيق ومهمة تفسير السياسات وإذاعتها في كافة أجزاء المنظمة، ورفع المعنويات الذي ينتج عن التحديد الواضح للمسؤوليات ونوع العلاقات، وعن فهم الأهداف والخطط والبرامج والسياسات، مما يعطي العاملين شعورا بالمشاركة والتعاون وينمي لديهم الرغبة في العمل. (2)

## II- نظريات التنظيم

نشأت نظريات التنظيم بغرض تحليل العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات، ومن ثم وضع نماذج جديدة لتفعيل دور المنظمات في المجتمع وتفعيل أدائها، فمعظم النظريات كان الهدف الأساسي لها هو زيادة الفعالية والكفاية الإنتاجية للمنظمات، وذلك أن المنظمات الاقتصادية خصوصا تسعى إلى تحقيق أهداف غالبا ما تكون ليست هي الأهداف الشخصية للأفراد الذين يعملون فيها، لذلك كان من الضروري أن تتكامل الحاجات الشخصية للأفراد مع الأهداف التنظيمية وترتبط بينها علاقة المصلحة المتبادلة حتى يمكن تحقيق كل منها بفاعلية وكفاءة، ويتطلب هذا نوعا من البناء يستطيع الأفراد

(1) جميل أحمد توفيق، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، مصر، 1975 ص 189-193.

(2) عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992، ص 65.

من خلاله تحقيق أهدافهم، ويسمى هذا بالبناء الرسمي والعلاقات الناشئة بالتنظيم الرسمي.

ولهذا نجد أن دراسة المنظمات باعتبارها سمة من سمات العصر الحديث بدأت مع البدايات الأولى للثورة الصناعية، والثورة الفرنسية، وتوالى الدراسات والبحوث حتى تشكل ما يعرف فيما بعد بمدارس نظرية تهتم بموضوع المنظمات، فقد اهتم كارل ماركس بموضوع العمل، والعمل الصناعي داخل المنظمات الصناعية، ثم جاء بعد ذلك روبرت ميشلز لدراسة السلطة داخل الأحزاب السياسية، ثم جاء ماكس فيبر عارضا نموذج البيروقراطي الرشيد التي توصل إليه بعد دراسته المستفيضة للمجتمع الرأسمالي، وأشكال السلطة المتعاقبة... الخ... ثم جاءت اتجاهات حديثة أيضا تناولت دراسة المنظمات من أوجه مختلفة.

ونظرا لكثرة هذه النظريات وتعددتها فإننا سنحاول التطرق إلى أهم المحاولات الأساسية في دراسة التنظيمات، والتي نرى أن لها علاقة مباشرة ببحثنا هذا، ذلك أن يصعب علينا سرد كل هذه النظريات التي تحتاج وحدها إلى مؤلف خاص بها، لا يتسع له هذا البحث.

#### I- إسهامات روبرت ميشلز:

يعتبر ميشلز من علماء الاجتماع الأوائل الذين حاولوا دراسة المنظمات ففي كتابه "الأحزاب السياسية" أكد أن البيروقراطية أصبحت ظاهرة ضرورية في الدول الحديثة، والواقع أن ميشلز قد اهتم اهتماما خاصا بعلاقة البيروقراطية بالديمقراطية، حيث درس عددا من الأحزاب الاشتراكية ونقابات العمال في أوروبا قبل الحرب العالمية الأولى، ثم قدم قانونا شهيرا أطلق عليه القانون (الحديدي للأوليغاركية)<sup>(1)</sup>.

وقد ركز ميشلز في دراساته هذه على الحزب الاشتراكي الألماني، باعتباره من الأحزاب التي كانت تتادي بالديمقراطية، والترويج لمبادئها وقتئذ، إلا أنه بعدما أجرى ملاحظاته الدقيقة لحقيقة البناء البيروقراطي لهذا الحزب واتضح له أن هذا الحزب "بحكم بنائه أيضا حزبا أوليغاركيا تسيطر عليه أقلية صغيرة العدد. ومن خلال هذه

(1) محمد علي محمد، مجتمع المصنع، مرجع سابق، ص 14.



النتيجة قدم ميشلز استنتاجا مؤداه، أن كل التنظيمات البيروقراطية الكبيرة الحجم تشهد نموا كبيرا في جهازها الإداري، نموا يستبعد تحقيق ديمقراطية داخلية حقيقية، برغم ما تعتقده هذه التنظيمات من أيديولوجيات تؤكد على المساواة وتكافؤ الفرص والديمقراطية<sup>(1)</sup>.

ومن خلال هذه النتائج التي توصل إليها يعتقد ميشلز أن الديمقراطية مطلب غير قابل للتحقيق في الواقع، وخاصة إذا كان الأمر يتعلق بمشاركة كل أفراد المنظمة في صنع قراراتها، ووضع سياسياتها، وهذا لاعتبارات موضوعية و ذاتية، فمن الناحية الموضوعية لا يستطيع كل أفراد المنظمة المشاركة في صياغة سياسات المنظمة وصنع قراراتها، لأن الأمر يتطلب التخصص، ومستوى عالي من الكفاءة، وهذا لا يتوفر في كل الأفراد، أما الاعتبارات الذاتية فهي محاولة قادة المنظمة المحافظة على وضعهم القيادي وعدم ترك فرصة للآخرين بمشاركتهم امتيازات المناصب التي يحتلونها.

## 2. إسهامات ماكس فيبر:

يعتبر ماكس فيبر من أبرز علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة التنظيمات حيث تمحورت دراساته دول مفهوم أساسي في التنظيمات وهو السلطة وبعض المفاهيم المرتبطة به، كمفهوم القوة السياسية... الخ... فهو يعرف السياسة على أنها محاولة توزيع القوة أو النفوذ، أو محاولة تقسيمها بين الدول، أو بين الجماعات داخل الدولة، ويعرف القوة بأنها احتمال قيام احد الأفراد، وفرض سلوكه على الآخرين، أما تعريفه للسلطة فهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأشخاص<sup>(2)</sup>.

وقد حاول ماكس فيبر أن يسقط هذه المفاهيم على دراساته في التنظيمات واعتبرها موضوعات محورية داخل المنظمة، ويطرح فيبر في مؤلفاته ثلاثة أنواع أو أنماط لشرعية السلطة وهذه الشرعية تعتمد بدورها على القواعد والأسس التالية:

(1) نفس المرجع، ص 15.

(2) عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط2، 2005، ص 207.

1. **الأسس التقليدية:** وتقوم على الاعتقاد بقدسية التقاليد القديمة المتوارثة وشرعية السلطة فيها، تستمد من المكانة الاجتماعية للقائمين بالسلطة، ولهذا تسمى بالسلطة التقليدية.

2. **الأسس الكاريزمية:** تقوم على الاعتقاد المطلق لقدسية معينة أو استثنائية لبطولة مثلا، أو كصفات غير عادية تفوق الشخص العادي، ولهذا سميت بالسلطة الكاريزمية.

3. **الأسس العقلانية:** وتقوم على الاعتقاد العقلاني، لأنماط من القواعد المعيارية حيث تمارس السلطة، وفقا لهذه القواعد التي تبحث أوامرها، ولهذا تسمى بالسلطة العقلانية الرشيدة. (1)

ويذهب فيبير إلى أن ممارسة السلطة تفترض أولا وجود ظرف اجتماعي يتمثل في توجيه قيمي يمنح هذه الممارسة طابعا شرعيا، ويظهر هذا التوجيه من خلال الجماعة حينما يضطر الأفراد إلى الامتثال لأوامر شخص آخر والتكيف معها من خلال عملية ترشيديّة بسيطة أساسها حاجة الأفراد إلى توجيهات الآخرين، فضلا عن ذلك فإن ممارسة السلطة تفترض أيضا تعليق الحكم على الأوامر الشرعية والامتثال الطوعي لها، والواقع أن هذا الامتثال كما يرى ماكس فيبير لا يحدث بتأثير من الرؤساء بل نتيجة للضغوط الاجتماعية التي يمارسها المرؤوسون أنفسهم، وهذا هو السبب في أن امتثال المرؤوسين هو امتثال طوعي في طبيعته". (2)

من خلال آراء ماكس فيبير هذه يتضح جليا أن الواقع الاجتماعي والقيم والمعايير الثقافية السائدة في المجتمع هي التي تفرض على الأفراد نوع الاستجابة لضغوط السلطة وأوامرها وكذلك هي التي تفرض بدورها نمط السلطة السائد، فالثقافات التقليدية تستلزم ظهور نمط سلطوي تقليدي والثقافات التي تمتاز بالعقلانية والرشد تفرز نمطا عقلانيا للسلطة يعتمد على قواعد ومعايير وقيم موضوعية تجعل من ممارسة السلطة أمر شرعي، نظرا للضرورة الاجتماعية والاقتصادية.

(1) نفس المرجع، ص 210.

(2) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 72.

استنادا إلى هذا الفهم، حاول فيبر تصنيف وتحديد أنماط السلطة في ضوء التوجيه القيمي العام الذي يسندها؛ ذلك التوجيه الذي يجد تعبيره المثالي في إيمان الناس بشرعية السلطة فذهب إلى أن هناك ثلاثة أنماط للسلطة هي السلطة الروحية المستندة إلى الإلهام *charismatic*، والسلطة التقليدية، والسلطة القانونية *legal*<sup>(1)</sup>.

واهتم فيبر كذلك بدراسة النمو التنظيمي الحديث، حيث أوضح أنه برغم وجود تنظيمات بيروقراطية في بعض المجتمعات القديمة، إلا أنها لم تحقق نمو ملحوظا إلا بظهور الدولة الحديثة، وقد أكد أن التنظيمات الكبيرة الحجم قد غزت المجالات الدينية والتربوية والاقتصادية بشكل سافر، وما ترتب عن ذلك من ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية لهذه التنظيمات وتبني الشكل البيروقراطي للتنظيم، بحيث أصبحت هذه التنظيمات تحكم بواسطة قواعد رشيدة تهدف إلى تحقيق أقصى درجات الفعالية وقد اقتضى ذلك تحديد أشكال البناءات التنظيمية وفقا لأسس رشيدة تسعى في النهاية إلى تكييف العامل في وضعه التنظيمي لكي يحقق أقصى درجات الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

ولعل من بين المفاهيم التي طغت على دراسات فيبر للتنظيمات الحديثة مفهوم الرشد والعقلانية، لذا نجد خصص له حيزا هاما من كتاباته إلى أن توصل إلى وضع نموذج للبيروقراطية سمي فيما بعد بالنموذج المثالي للبيروقراطية عند ماكس فيبر.

يعتقد فيبر أن السيطرة القانونية والطريقة الإدارية المتصلة بها والمتمثلة في البيروقراطية هي الشكل المثالي للتنظيم إذا قورنت بالطريقتين الأوليتين من طرق السيطرة، واعتبر أن الشكل القانوني البيروقراطي إذا قورن بالأشكال الكارزمية والتقليدية، شكل عقلاني، حيث إن القواعد الموضوعية حلت محل الاعتقاد الأعمى والحكم الشخصي الاعتباري، ولهذا حاول أن يضع مجموعة من الأسس لنموذجه التنظيمي على قائمة المنطق بدلا من الأدلة التجريبية ومن هذه الأسس ما يلي:

(1) نفس المرجع، ص 73.

(2) نفس المرجع، ص 76.

1. التصرف غير الشخصي والرسمي: إن العلاقات المبنية على العوامل الشخصية والعاطفية تتعارض مع العقلانية والرشد، ولهذا يجب التخلص من المحسوبية والمحابة لأنها تقوم على أسس لا تتصل بالأداء.

2. التوظيف والترقية على أساس القدرة الفنية والأداء: تمثل هذه المعايير الأساس الحقيقي لشرعية السلطة لذا سيضمن إتباعها سعى أفضل الأشخاص المؤهلين للحصول على وظيفة ثابتة واستمرار ولاءه.

3. التخصص النظامي في العمل وتحديد المسؤوليات: ينبغي أن يوزع كل العمل اللازم لإنجاز المهام الخاصة بالمنظمة إلى مجالات اختصاص محددة، وينبغي أن يكون لكل موظف ومشرف سلطته واختصاصاته، وإلا يتدخل في أداء أعمال الآخرين.

4. نظام مرتب جدا للقواعد والإجراءات التي تنظم أداء العمل: وتخدم هذه القواعد عددا من الأغراض:

- توحيد مستوى العمليات والقرارات
- إنها تكون بمثابة الوعاء للمعرفة السابقة.
- إنها تحمي شاغلي الوظائف وتضمن المساواة في المعاملة.
- ويوفر تعلم القواعد كثيرا من القدرة الفنية لشاغلي الوظائف، حيث أنها تشعرهم بماهية القرار الواجب اتخاذه ومتى يتم اتخاذه.

5. تدرج الوظائف بحيث تكون كل وظيفة محكومة بوظيفة أعلى منها: ويكون تدرج السلطة موضوعيا ومبنيا على القواعد، ويشغل الوظيفة العليا شخص له خبره أطول، وبالتالي يتأكد الانصياع للأوامر والتعاون بصورة نظامية.

6. الفصل التام بين ممتلكات وشؤون المنظمة وبين الممتلكات والشؤون الشخصية لشاغلي الوظائف: يعمل هذا الفصل على منع المطالب والرغبات الشخصية من التدخل في الأداء العقلاني الأعمال المنظمة.<sup>(1)</sup>

إن هذه هي القواعد الأساسية التي يقوم عليها النموذج المثالي لماكس فيبر والتي تعتبر معايير لنجاح أو فشل المنظمة في اعتقاده، فهذه القواعد يجب أن تكون هي القيم السائدة والمسيطرة على مجتمع المنظمات، وهو يرى أنها تستمد من المجتمع الكلي لأنه يرى بأن المجتمعات الرأسمالية بلغت درجة من العقلانية والرشد حيث أصبح لا مجال للعواطف والأفكار التقليدية فيه.

وفي الحقيقة يعتبر ماكس فيبر فلتة غير مسبقة في مجال دراسة التنظيمات حيث أن الدراسات والنظريات اللاحقة له كلها تقتات من نمودجه المثالي سواء بالنقد أو التأييد أو الزيادة والتوسيع في القواعد التي وضعها، أو تقييدها بشروط اجتماعية وثقافية سائدة في المجتمع أغفلها ماكس فيبر وهو يصمم نمودجه المثالي.

ويعتقد فيبر أن هناك ظروف اجتماعية وثقافية وسياسة واقتصادية تؤدي إلى ظهور النموذج البيروقراطي الذي يتسم بالعقلانية والرشد والموضوعية، ولعله من بين العوامل الموضوعية المباشرة في ذلك ما يلي:

1. تطور الاقتصاد النقدي وإمكانية دفع أجور ومرتببات نقدية للمواطنين.

2. توفر نظام ضريبي يسمح للجهاز البيروقراطي الحكومي بالحصول على دخل ثابت.

ويرى فيبر أن هذين العاملين متلازمان، بمعنى أن وجود النظام الضريبي يتطلب ضرورة قيام الاقتصاد النقدي، ويؤكد فيبر ذلك بأن درجة التنظيم البيروقراطي في المجتمعات الحضارية أعلى من المجتمعات غير الحضارية والسبب في رأيه هو سيادة الاقتصاد النقدي في النوع الأول من المجتمعات واختفائه في الثاني، كذلك يرى فيبر أن

(1) جون. هـ. جاكسون، وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1988، ص 1.

أزيد حجم العمل والأعباء في الدول الحديثة من الأسس المشجعة لقيام التنظيم البيروقراطي<sup>(1)</sup>.

#### 4. نظرية الإدارة العلمية - تايلور -

يعتبر فريدريك تايلور من رجال الإنتاج والإدارة لأنه كان يشتغل كمهندس في ورشات العمل داخل مناجم الفحم، وهو من أوائل من اهتموا بتطبيق أسلوب علمي في تناول مشكلات الصناعة، حيث خلص في تحليله إلى صياغة مجموعة من المبادئ يمكن أن تكون بديله عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال هذه الفترة<sup>(2)</sup>.

وقد اهتم تايلور مؤسس هذه المدرسة بالأنشطة الأساسية التي بذلها العمال أثناء عملهم؛ "أبدع وسيلتين استعان بهما في دراسة هذه الأنشطة هما دراسة الوقت من ناحية ودراسة الحركة من ناحية أخرى"<sup>(3)</sup>، حيث أوجد ما يعرف بقانون الحركة والزمن، أي الاقتصاد في الحركات وكذلك الاقتصاد في الزمن، بمعنى أنه إذا كان عمل معين يحتاج إلى عدة حركات معينة فيجب على المشرف أن يعلم العامل هذه الحركات لتقادي الحركات الزائدة، وهذا يؤدي إلى اختصار الزمن المحدد لأداء ذلك العمل.

ويعتقد تايلور "أن العمل في التنظيمات الصناعية المعقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافئة، ومن ثم فمفهوم العمل يرتكز على ثلاثة محاور:

الأول: الاستمرار؛ ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة الثاني الإنتاج: هو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية.

الثالث: الأجر: إذا أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت"<sup>(4)</sup>.

ومن المبادئ التي وضعها تايلور والتي تعتبر واجبات في المصنع هي:

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 37.

(2) محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 232.

(3) عبد الهادي الجوهري،

(4) محمد علي محمد، البيروقراطية، مرجع سابق، ص 232.

**أولاً:** أن تجمع الإدارة ما يعرفه العمال عن الحرف المختلفة، ثم تصنيفها من جداول، ثم تردها إلى قوانين وقواعد عامة وصيغ رياضية.

**ثانياً:** أن تعمل الإدارة على اختيار العمال بطريقة علمية ثم تدريبهم وتعليمهم، وكان النظام السائد من قبل أن العامل يختار بنفسه العمل الذي يؤديه ثم يدرب نفسه عليه، لأن الإدارة كانت مشغولة بالآلات وتحسينها وتطويرها.

**ثالثاً:** على الإدارة أن تجعل العمال يتبعون الأساليب الجديدة في أداء العمل، لأنهم لو تركوا وشأنهم فإنهم سيتمسكون بالأساليب القديمة التي تعودوا عليها.

**رابعاً:** أن تعمل الإدارة على تقسيم العمل وبين العمال بالتساوي، فيقوم كل طرف بالعمل الذي يناسبه.. (1)

على الرغم من أن دراسات تايلور تعتبر بداية التوجه العلمي نحو العمل والتنظيم إلا أنها تعرضت للانتقادات كثيرة، وذلك من خلال إهمالها للجانب النفسي والاجتماعي في مجتمع المنظمة، حتى أننا نجد نظريته تشتمل على نظرة معينة للواقع؛ حيث اعتبرت أن الإنسان موجه بدافع الخوف من الجوع والسعي من أجل الربح فإذا أمكن تحقيق التكامل بين الجزاء المادي والجهد المبذول في العمل فإن العمال يبذلون أقصى حد من الأداء.

"وهكذا تقدم لنا التaylorية ثلاثة مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يجب أن تتبعها الإدارة لتحقيق الكفاية الإنتاجية في العمل.

**المبدأ الأول:** هو استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى الوحيدة لأداء العمل.

**المبدأ الثاني:** تزويد العمال بحافز تشجيعي يدفعهم إلى أداء العمل وفقاً للطريقة التي تم التوصل إليها بأسلوب علمي، ويتحقق ذلك بمنح العامل مكافئة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي.

(1) نفس المرجع، ص 234.

**المبدأ الثالث:** هو استخدام خبراء متخصصين بالإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل، مثل وسائل العمل، سرعة الآلات، وطريقة الأداء... الخ" (1)

الملاحظ عن تايلور أن همه الأول والأخير هو زيادة الإنتاج واستخدام كل الوسائل المتاحة ليقوم العامل بأداء أفضل في العمل، مع إهماله الكامل للحوافز الإنسانية، وجعل مسؤولية رفع الإنتاج وتحسين المردودية مسؤولية الإدارة وحدها، رغم أنه في الواقع المسؤولية ترجع إلى العمال بقسط كبير و إلى الظروف الإنسانية التي يعيشونها، وكذلك إلى القيم والمعايير التي يحملونها تجاه العمل، والوقت، والإدارة إذا كانت هذه القيم تحترم الأبعاد الثلاث السابق ذكرها فإنه بلا شك، سيكون هناك تجاوب مع الإجراءات الجديدة التي تستند إلى قيم احترام العمل، والوقت والإدارة، وأما إذا كان العكس، فإن العمال بإمكانهم أن يشكلوا معيقا وظيفيا فعالا أمام الإجراءات الجديدة.

#### 4. مدرسة البحوث والعمليات (فايول):

لقد اهتمت هذه المدرسة بالمشاكل التنظيمية الناشئة عن تقسيم العمل إلى أجزاء والتنسيق بينها "ويشير هذا المدخل إلى أنه كلما زاد تقسيم العمل إلى أبسط أجزاءه المكونة زاد تخصص العامل، وارتفعت بالتالي مهارته، ومن ثم ترتفع الكفاية الإنتاجية لنظام الإنتاج كله، كما يشير إلى ضرورة أن يتوازن تقسيم العمل مع وحدة الرقابة" (2)، وبالإضافة إلى فايول فإنه يوجد هناك رواد آخرون لهذه المدرسة منهم على الخصوص "جوليك" و "هالدس" و "موني" و "ريلبي" و "أرفيك"، حيث يرون أنه يجب أن يفرض الإشراف على كل وحدة من وحدات العمل، كما يجب التنسيق بين الوظائف المختلفة، كذلك لابد من التنسيق بين الوظائف التي تشارك في إنتاج السلع النهائية.

ولقد وضع فايول أسس وقواعد لكل من التنظيم والإدارة، وقام بتحليل العملية الإدارية، وقسم العمل وضع الخرائط الدقيقة لإنجاز العمال.

(1) محمد علي محمد، نفس المرجع السابق، ص 237.

(2) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 32.



أما فيما يخص التنظيم فقد "اهتم فايول بالالتزامات، والواجبات الإدارية الخاصة بالتنظيم، كما اهتم فايول كذلك بتقسيم الوظائف إلى أنشطة مثل:

1. **النشاط الفني:** كالإنتاج أو تصنيع سلعة جديدة أو استخراج ما له قيمة.
2. **النشاط الاقتصادي أو التجاري:** كالتبادل والبيع والشراء.
3. **النشاط المالي:** ويتصل بترشيد الإنفاق وحسن استخدام المال على الوجه الأمثل<sup>(1)</sup>.

ويرى فايول عندما يتعرض إلى الإدارة الصناعية أن هناك صفات إدارية يجب أن تتوفر في الإداري بالفطرة أو الموهبة أو حتى بالتدريب، كما يجب أن تنتقل هذه الصفات من الإدارة المتوسطة إلى الإدارة العليا، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط، ومن بين هذه الصفات، الصفات الجسمية، والصفات الذهنية الراقية التي تمتاز بها صفات معنوية كالجلد، والهمة، والحزم، وتحمل المسؤولية، وعلى هذا الأساس يتفق معظم علماء هذه المدرسة على أن العمل في التنظيم يجب أن يكون متخصصا تبعا لمبدأ أو أكثر من هذه المبادئ الأربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق أمثل تقسيم للعمل والسلطة.

**المبدأ الأول: التخصص تبعا للغرض:** أي أن العمال الذين يعملون على تحقيق أهداف متشابهة في التنظيم يجب أن يوضعوا معا في قسم تنظيمي واحد.

**المبدأ الثاني: التخصص تبعا للعملية:** أي أن العمل الذي يقوم على عملية محددة يجب أن يتم في قسم واحد.

**المبدأ الثالث: التخصص تبعا لنوع العمل:** أي أن يكون كل الأعمال التي توجه إلى خدمة مجموعة محددة من العملاء يجب أن يضمها قسم واحد.

**المبدأ الرابع: التخصص تبعا للمنطقة الجغرافية:** أي أن الوظائف التي تؤدي في منطقة جغرافية واحدة يجب أن توجد في قسم واحد<sup>(2)</sup>.

(1) قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، منشأ المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981، ص 88.

(2) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 24.

على الرغم من التباين الظاهر بين مدرسة الإدارة العلمية ومدرسة البحوث والعمليات وذلك أن كل واحدة منها تتميز مجموعة من المفاهيم والتصورات، إلا أنه يوجد بينهما قدر من التشابه فهما يشتركان معا في الاهتمام بالنواحي الرسمية في المنظمة، بأبسط خصائص الإنسان الفسيولوجية، والعصبية، وبأبسط أنواع المهام التي يستطيع العامل أدائها في ضوء ما له من خصائص.

وتمتاز مدرسة البحوث والعمليات بطابعها التقني البحث الذي يبعد الجوانب الاجتماعية والثقافية، والنفسية للعامل، وكأنها تعتمد على مبدأ وحدة الجنس البشري التي يطرحها الأنثروبولوجيون، رغم أن هذا المبدأ لا نستطيع الاعتماد عليه في دراسة المنظمات وذلك أن المنظمة في حد ذاتها هي استجابة لواقع اجتماعي وثقافي واقتصادي وسياسي، يختلف من مكان إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر ومن زمان إلى زمان لهذا يجب علينا ونحن نأخذ بآراء أصحاب هذه المدرسة أن نسقطها في ضوء المعطيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع أو في المنظمة المراد دراستها.

##### 5. مدرسة العلاقات الإنسانية:

ظهرت بوادر هذه المدرسة في بداية الثلاثينات (1932) من القرن الماضي، بعد البحوث والتجارب الشهيرة التي قامت بها جماعة هاوثورن بجامعة شيكاغو على شركة وسترن إلكترونيك في المدة من عام 1927 إلى 1932، ومن أبرز رواد هذه المدرسة إلتون مايو، وتركز هذه المدرسة على الجانب الإنساني في الإدارة وتوجه اهتمامها إلى الفرد كإنسان نفسي واجتماعي بطبيعته، ولقد ظهرت هذه المدرسة عقب الانتقادات الشديدة التي وجهت إلى مدرسة الإدارة العلمية، ومدرسة البحوث والعمليات، ومن هذه الانتقادات ما ذكره "ألفر شيلون" في كتابه فلسفة الإدارة حيث قال: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات وعدد، ومواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في

الصناعة أنها ليست تنظيماً مادياً معقداً فحسب، ولكنها تتضمن تنظيماً إنسانياً بالضرورة طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها".<sup>(1)</sup>

وبالإضافة إلى إلتون مايو هناك رواد آخرون قدموا إسهامات مهمة في هذه المدرسة من بينهم جون دوي، وكيرت لفين، وديكسون، ورتلسبرجر، وماكجور، وأرجرس وغيرهم، وقد توصلوا من خلال دراستهم الإمبريقية إلى مجموعة من الحقائق منها:

1. أن كمية العمل التي تقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقية، بل أيضاً من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.
2. أن المكافآت غير الاقتصادية تلعب دوراً هاماً ورئيسياً في تحديد الدافعية وتحقيق مزيداً من تحقيق الإشباع النفسي للعامل أيضاً.
3. أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
4. يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسوا مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.<sup>(2)</sup>
5. وقد أبرزت هذه المدرسة أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.
6. كما أكدت على أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، للاستفسار عن الأسباب التي تؤدي بهم إلى القيام بأسلوب معين من الفعل، كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال كما أنها قيادة تهتم بمشاكل العمال، ولا تكتفي بمشاكل العمل.
7. كذلك توصلت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن التنظيم الاجتماعي للمنظمة ينقسم إلى نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمي الذي يتمثل في اللوائح والقوانين التي تنظم العمل وتضع مل فرد في موضع معين، بحيث نفرق بين

(1) محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، مرجع سابق، ص 144.

(2) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 309.

المراكز والأدوار، ويعني هذا أن التنظيم الرسمي للمنظمة يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل، أما النوع الثاني من التنظيم فهو التنظيم غير الرسمي: وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال في أسفل التنظيم أو في أعلاه، وهذا نتيجة التفاعل اليومي بين أعضاء الجماعة نتيجة لضغوط العلاقات الرسمية، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف متعددة وقد تكون طيبة وقد تكون غير ذلك.

8. يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى إلتون مايو، فهو يؤكد انه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم، الأول وهو التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الإنساني، فالتنظيم الاجتماعي للمنظمة يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعلون فيما بينهم، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية.

9. وتوصلت مدرسة العلاقات الإنسانية كذلك إلى حالة الاعتماد المتبادل بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الإنساني، ويعني هذا أن التنظيم الإنساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي، حتى يمكن تحقيق الأهداف الاقتصادية بشكل أكثر فاعلية أو لزيادة رضا أعضاءه.

10. وذهبت مدرسة العلاقات الإنسانية إلى أن المنظمة نسق اجتماعي، والنسق الاجتماعي كلي يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن، ويزيد على ذلك أنه لا يمكن فهم سلوك العمال إلا بعد فهم التنظيم غير الرسمي للجماعة التي يشتركون فيها وعلاقة هذا التنظيم غير الرسمي بالتنظيم الاجتماعي الكلي للمنظمة. (1)

ومن هنا يتضح أن من أهم الإضافات النوعية التي أضافتها مدرسة العلاقات الإنسانية إلى التراث النظري في مجال التنظيم هو اكتشافها لأهمية التنظيم غير رسمي داخل المنظمة أو العلاقات غير الرسمية عموماً، والدور الحساس الذي تلعبه داخل أي

(1) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 102-107 بتصريف.

منظمة، كذلك نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية لم تغفل موضوع السلطة داخل المنظمة بل أعطت له أبعاد أخرى كانت غائبة عن أذهان المنظرين الكلاسيكيين ومن بين الإضافات النوعية التي جاءت بها ما يلي:

1. سلم ماكريجور: الذي ينص على أن السلطة تمثل مبدأ جوهرى في نظرية التنظيم ويقصد بها السلطة الشخصية أو حق الرئيس في التمتع بالقوة.

2. علاقة الاعتماد المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين تمثل حقيقة هامة أغفلتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم.

3. يعد المرؤوسين قادرين على تعلم كيفية ممارسة التحكم الفعال في الذات، وهذا التحكم احد مؤشرات النضوج.

4. إذا أمكن للرئيس أن يخلق ظروفًا تتيح للمرؤوسين إشباع حاجتهم الخاصة وتحقيق أهدافهم، فإنه سيدفعهم بذلك إلى العمل على تحقيق أهداف التنظيم، وتحقيق التكامل بينهم. (1)

والرئيس هنا لا يعني فقط المدير أو أعلى شخص في هرم السلطة، بل ينطبق على كافة مستويات القيادة والإشراف، ومن الحقائق التي توصلت إليها مدرسة العلاقة الإنسانية هي أن سلطة الرئيس يجب ألا تستند فقط إلى القواعد والمراسيم التي تنظم العمل بشكل رسمي بل يجب أن يدعمها ببعض المؤهلات الشخصية التي تجعله محور استقطاب وقبول من طرف العمال والموظفين. إن هذه النظرية تشير بشكل مباشر إلى أهمية البعد الإنساني في المنظمات واعتباره عاملاً حاسماً في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، ولعل أهم ما يميز الإنسان عن بقية المخلوقات هو الثقافة والقيم الاجتماعية، ورغم أن هذه النظرية لم تشير إلى هذا الأمر بشكل مباشر، ولكنها ركزت على فكرة التفويضات لدى العاملات في مصنع وسترن إليكتريك، أين وجد أن هناك عاملات يفضلن العمل مع مجموعات معينة ينسجمن معهن، وهذا الانسجام يأتي من الاتفاق على مجموعة من المعايير التي تنظم السلوك في المؤسسة، ولهذا نجد عامل الثقافة يتدخل بشكل مباشر في العلاقات التنظيمية.

(1) عبد الرزاق جبلي، دراسات في علم اجتماع الصناعة، دار المعرفة الجامعية، ط2، مصر، 1983، ص 232.

## 6. نظرية اتخاذ القرارات:

من النظريات الحديثة التي أعقبت النظريات الكلاسيكية في التنظيم والتي جاءت بغرض تغطية القصور الذي يعترى النظريات السابقة، نظرية اتخاذ القرارات حيث تعتمد في تحليلاتها على التنظيمات الرسمية العقلانية، وغالبا ما تعتمد أيضا على التحليل الرياضي لدراسة الظواهر التنظيمية وعلاقة ارتباطها بعملية اتخاذ القرارات وأهميتها في تحليل كيفية توصيل الأوامر والأفعال وترجمتها في صورة قرارات، ومعرفة أهم الصعوبات التي تواجه التنظيمات كنتيجة لاتخاذ ذلك القرارات وتحت أي من الظروف يمكن تحليل هذه القرارات العقلانية؟<sup>(1)</sup>

ويعتبر كل من (مارش، وسيمون) من رواد هذه النظرية، حيث قدما نموذجا أكثر تعقيدا وواقعية للإنسان مما كانت النظريات الكلاسيكية تقدمه، ولقد عدل "هربرت سيمون" افتراض الرشد والرغبة في تعظيم المنفعة الذي استندت إليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم، بأن فرق بين نوعين الرشد:

1. **الرشد الموضوعي:** وهو ذلك السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان، وكذلك معلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة.

2. **الرشد الشخصي:** وهو ذلك السلوك لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان مع الأخذ في الاعتبار القيود المختلفة التي تحد قدرة الإنسان على الاختيار الأمثل.<sup>(2)</sup>

ويعد سيمون نظريته عن التنظيم والسلوك الإداري باعتبارها دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيمات الإدارية، ومن هذا المنطق الأساسي نستطيع أن نتتبع عناصر وخطوط هذه النظرية.

1. إن وراء كافة أنواع الأعمال والتصرفات التنظيمية عملية اختيار أي تحديد ما يجب أن يتم، وهذا الاختيار يسبق الأداء الفعلي، وبالتالي فإن الاهتمام جدير بالتحول من

(1) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 311.

(2) علي سلمى، مرجع سابق، ص 193.

دراسة الأعمال أو الوظائف إلى دراسة الاختيار واتخاذ القرارات التي تسبق تلك الأعمال.

2. إن عملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد تحديد الهدف العام للتنظيم، أو عند رسم السياسات العامة له، بل العكس من ذلك فإن اتخاذ القرارات يشمل التنظيم الإداري كله بنفس القدر الذي يصله الأداء الفعلي للأعمال، وبالتالي فإن النظرية العامة للتنظيم يجب أن تتضمن الأسس والمبادئ التنظيمية التي تضمن التوصل إلى قرارات صحيحة تماما كما يجب أن تتضمن المبادئ التي تحقق الأداء الصحيح.

3. إن طبيعة التنظيم الهرمي تقتضي عادة أن ينقسم أعضاء التنظيم إلى فئتين وهما المنفذين، وفئة متخذي القرارات.

4. إن وظيفة متخذ القرارات هي عملية الاختيار بين البدائل وتقرير نوع العمل الواجب القيام به في التنظيم، ولكن حيث أن التنفيذ يقع على عاتق أفراد آخرين، لذا يجب على متخذي القرار، أن يتخذوا قرارات مناسبة، وأن يستطيعوا التأثير على المنفذين.

5. ما دام هناك تعدد للمستويات التنظيمية، ووجود فواصل بين متخذي القرار والمنفذين فإن عملية التأثير على المنفذين يجب أن تمر من المستويات العليا عبر مستويات وسيطة من المشرفين، الذين يقومون بنقل وتوضيح وتعديل محاولات التأثير المبذولة من متخذي القرار.

6. تتم عمليات التأثير في التنظيم من خلال استعمال السلطة، وغيرها من أساليب توجيه السلوك الإنساني.

7. في بعض الأحيان تكون عملية الاختيار نتيجة لعملية طويلة من التخطيط وبالتالي فإن عملية الاختيار أو اتخاذ القرار يمكن تصويرها ببساطة على أنها أي موقف يواجه فيه الفرد عددا من البدائل حيث يتم اختيار واحد منها يتم تنفيذه، والتضحية بالبدائل الأخرى.

8. إن عملية اتخاذ القرار هي دائما عملية بحث عن حل وسط، بمعنى أنه لا يوجد بديل قادر على تحقيق الهدف تحقيقا تاما ولكن البديل الذي يتم اختياره يكون عادة أفضل البدائل في حدود الظروف السائدة، حيث أن قيود البيئة والمجتمع تحد من عدد البدائل المتاحة وبالتالي تضع حدا لدرجة تحقيق الأهداف التي يستطيع التنظيم الوصول إليها.

9. إن العمل التنظيمي هو عمل جماعي في الأساس وبالتالي فإنه ينبغي توفير بعض العمليات التي تسهل تنظيم العمل الجماعي، تلك العمليات هي عمليات اتخاذ قرار في المقام الأول وهذه العمليات الضرورية لتنظيم العمل يمكن تلخيصها فيما يلي:

1- تحديد وظيفة الفرد أي واجباته العامة

2- تحديد السلطة أي تقرير من الذي يملك حق اتخاذ قرارات أخرى بدلا من الفرد.

3- وضع القيود على مجالات الاختيار المتاحة أمام الفرد وذلك للتنسيق بين أنشطة الأفراد المختلفين في التنظيم

10. ومعنى هذا أنه يجب تقسيم العمل على أساس هرمي حيث يتم إنشاء هرم سلطة يتدرج من القمة إلى القاعدة، ويتم تخصيص أفراد في مستويات التنظيم المختلفة لعملية اتخاذ القرارات بدرجات متفاوتة، وأن هذا التخصص في اتخاذ القرارات يحقق المزايا الآتية:

أ. التنسيق بين الأنشطة المختلفة

ب. زيادة خبرة متخذي القرار

ج. تحديد المسؤوليات بين أعضاء التنظيم<sup>(1)</sup>.

إذن من خلال هذا العرض لنظرية اتخاذ القرارات يتضح لنا أن هذه النظرية توجه اهتماما بالدرجة الأولى إلى القرارات، على اعتبار أن التنفيذ أو العمل ما هو إلا تجسيد لتلك القرارات لهذا يجب الاهتمام بجودة القرارات وفاعليتها بدل من الاهتمام

(1) علي السلمي، مرجع سابق، ص 196-200 بتصرف.



بجودة العمل، كذلك تهتم هذه النظرية بالجوانب الرسمية للتنظيم مع إغفال الجوانب غير الرسمية بشكل واضح وهي بذلك تخرج عن ما اعتدناه من النظريات التنظيمية السابقة التي تركز جل اهتمامها على الجوانب الميدانية والعملية.

ومن بين المفاهيم الأساسية التي نجدها في نظرية اتخاذ القرارات مفهوم الرشد والعقلانية في التنظيمات، ربط ذلك بنوعية القرار وطرق التوصل إليه، والظروف الخارجية المحيطة بيئة التنظيم.

## 7. الاتجاه البنائي الوظيفي:

يعتبر الاتجاه البنائي الوظيفي من الاتجاهات الهامة التي حاولت تحليل المنظمات ومختلف العمليات التي تتم فيها، حيث ينطلق هذا الاتجاه من الافتراض القائل "بتشابه الظواهر التي تبدو منعزلة بعضها عن بعض، كما يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار والوجود، والتكيف عند كل الأنساق، وتعيين ميكانيزمات التنظيم الذاتي التي تستخدمها الأنساق لإشباع الحاجات".<sup>(1)</sup>

والإتجاه البنائي الوظيفي منظور متزايد الأهمية في علم الاجتماع عموماً وفي دراسة المنظمات خصوصاً، حيث ينظر إلى النظم الاجتماعية كما الكائنات الحية لها حاجات للاستمرار في الوجود، والتكيف مع البيئة، كما أنه بين أجزاءها نمط للاتصال المتبادل، كما يقوم المنظور الوظيفي على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية، التي تميز المنظمات حيث يجب أن نقف على العناصر البنائية التي يجب توفرها في التنظيم:

1. وجود جماعة ثابتة مستمرة لها قيم تضامنية.

2. وجود مجموعة من الأهداف المحددة الواضحة التي ترسم أبعاد التنظيم ونشاطاته، وتبرر وجوده ونحافظ على بقائه، وتحدد طريقة لتحديد هذه الأهداف من خلال معايير وأدوار محددة.

<sup>(1)</sup> عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 129.

3. إتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد بطريقة تضمن أفضل تقسيم للعمل، يمكن أن يتولى بمقتضاه كل عضو مهام وواجبات محددة يتعين عليه أداءها إذا ما أراد الاستمرار في عضويته.

4. وضع نظام رئاسي يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم يرتبط به تسلسل محدد للسلطة يتخذ شكلا هرميا.

5. وضع نظام محدد للاتصال يحدد القنوات والمسارات التي تنظم العلاقات الرئاسية بين كافة المستويات داخل التنظيم.

6. إتباع نظام عادل في التعيينات والترقيات والأجور والمكافآت.

7. وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد. (1)

وقد برز علماء عديدين في هذا الاتجاه سنحاول أن نتطرق إلى بعضهم في حدود ما يتطلبه البحث وإشكالية البحث.

### 1. تالكوت بارسونز والنسق الاجتماعي:

يعتبر بارسونز من أهم رواد النظرية البنائية الوظيفية، وأبرز علماء الاجتماع المعاصرين، الذين قدموا إسهامات قيمة ليس فقط في مجال دراسات التنظيمات بل أيضا في دراسة وتحليل النظرية السوسولوجية، فهو ينطلق في دراساته للتنظيمات من نظريته الشهيرة في النسق الاجتماعي، حيث طبقها عن بناء التنظيمات ووظائفها.

فهو ينطلق من تصور التنظيم باعتبار نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق مختلفة كالجماعات والأقسام والإدارات... الخ... وأن التنظيم يعتبر نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع، ثم حلل التنظيم بعد ذلك من وجهة نظر ثقافية نظامية مؤكدا التوجهات القيمية السائدة في التنظيمات المختلفة، ولقد أوضح بارسونز أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنح أهداف هذا التنظيم طابعا شرعيا لأنها هي التي تؤكد إسهام النسق التنظيمي في تحقيق المتطلبات الوظيفية التي يسعى النسق

(1) حسين رشوان، مرجع سابق، ص 100.

الأكبر (وهو المجتمع إلى تحقيقها وهذا يفترض بدوره توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع. (1)

فبارسونز يعتبر أن التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر والأنساق الفرعية الأخرى، ويعالج التنظيم كنسق اجتماعي من ناحيتين:

1. يعتبر التنظيم نسقا له صفاته وخصائصه أكثر من أي نسق اجتماعي آخر.
  2. تحليل العلاقات والعمليات المتداخلة مع الأنساق الفرعية والنسق الاجتماعي الأكبر حتى يتلاءم الموقف التنظيمي مع متطلبات البيئة وظروفها.
- ويؤكد بارسونز أن التنظيم نسق اجتماعي يعمل من خلال بناء معين هذا البناء التنظيمي يقوم على عنصرين هامين لهما طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر وهما:
1. ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث تلعب دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرار التنظيم.
  2. ضرورة وجود وظيفة أو دور لكل جماعة أو فرد داخل التنظيم تؤدي بطريقة منظمة وهادفة.

فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم لتمييز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكي يتحقق ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز والطقوس، وهنا تظهر نتيجتان نتوصل إليهما باعتبار أن التنظيم نسق اجتماعي بناء هما:

- 1- يعتبر نسق القيم أساس هام للموافقة والقبول للتنظيم ولجميع الأنساق الفرعية الأخرى المرتبطة به.

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 99.

2- تظهر قيمة نسق القيم على الملامح الرئيسية للتنظيم، والتي تحدد قيمة شرعيته ووجوده، ويتطلب الأمر وجود القواعد المعيارية أيضا التي تعطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية.<sup>(1)</sup>

وليحقق التنظيم أهدافه واستمراريته يعتقد بارسونز أن هناك متطلبات وظيفية أساسية يجب أن يواجهها هذه المتطلبات: هي المواعمة، وتحقيق الأهداف، والتكامل والكمون.

فمطلب المواعمة في التنظيم تعبر عنه مشكلة تدبير كل الموارد البشرية والمادية الضرورية لتحقيق أهداف التنظيم، ويشير هنا بارسونز إلى الأنماط المعيارية المنظمة لعملية التمويل وضمان الحصول على المهارات الضرورية وما يتطلبه التنظيم من موارد.

أما مطلب تحقيق الأهداف فيتمثل في حشد الموارد التنظيمية من أجل تحقيق مطلب المواعمة ومن الواضح أن مطلب تحقيق الأهداف يتوقف أولا وقبل كل شيء على ملائمة الوسائل للغايات أو الأهداف، كما أنه من الواضح أن بارسونز في نطاق هذا المطلب يشير إلى عملية اتخاذ القرارات في التنظيم والعمليات المختلفة لها، وبذلك نجد بارسونز يقصر مشكلة القوة في التنظيم على مسألة حشد الموارد من أجل تحقيق أهداف النسق.

وأما مطلب التكامل فيشير إلى العلاقات بين الوحدات، وخاصة تلك العلاقات التي تضمن تحقيق أعلى مستوى من التضامن والتماسك بين الأنساق الفرعية.

وأخيرا يشير مطلب الكمون إلى مدى مواعمة الظروف السائدة في الأنساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر ومن الواضح أن مطلب الكمون يرتبط بمشكلة التكامل الرأسي، ويشير مطلب الكمون كذلك إلى مطلبين وظيفيين توأمين أطلق بارسونز على الأول مطلب تدعيم النمط وهو يتعلق بمدى الاستجابة والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم، والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجية عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا.

(1) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 345.

أما المطلب الثاني فهو احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها، ويتحقق ذلك من خلال ضمان وجود دافعية كافية لدى الفرد لكي يستطيع أداء مهامه التنظيمية. (1)

إذن من خلال عرضنا لأراء تالكوت بارسونز حول التنظيم وبغض النظر عن آراءه الوظيفية المعروفة حول النسق والبناء الفرعي والتكامل والتوازن نلاحظ اهتمامه بموضوع القيم والثقافة وأهميتها في المنظمات واعتبارهما أنساق أساسية وبنائيه داخل التنظيم، فهو يشير إلى ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية والتي تساهم بشكل فعال في استمرارية واستقرار المنظمة، وكذلك ضرورة الانسجام والتطابق بين القيم السائدة في المنظمة والقيم المجتمعية عموماً.

## 2. روبرت ميرتون:

يعتبر ميرتون من أكثر علماء الاجتماع اهتمام بكشف جوانب التنظيم التي أغفلها نموذج ماكسي فيبر، فهو يهتم بنظريات المدى المتوسط التي تساعد على تفسير أي مجال نظامي على مجال نظامي آخر، ولبناء هذه النظرية ادخل ميرتون ثلاثة مفاهيم جديدة هي:

1- الوظائف الكامنة والوظائف الظاهرة.

2- الخلل الوظيفي أو المعوقات الوظيفية

3- البدائل الوظيفية.

إن هذا المدخل يمكن أن يكشف قضايا هامة تتصل بالتنظيم فعند دراسة التنظيمات قد تكون نتائج الفعل مختلفة عن النتائج المقصودة، وما يعتقد أنه رديء للتنظيم بعد الدراسة المتفحصه يبين أنه يؤدي وظائفه حيوية. (2)

وما يعتقد أنه مفيد قد يكون معوقاً وظيفياً أو يطرح بدائل وظيفية.

ويذهب ميرتون إلى أن البناء الاجتماعي الرسمي المنظم تنظيمياً رشيداً يتضمن أنماطاً للنشاط محددة بوضوح، تتكون من الناحية المثالية من سلسلة من الأفعال

(1) السيد الحسيني، مرجع، ص 101.

(2) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 131.

المرتبطة بأغراض التنظيم ارتباطا وظيفيا، بمعنى أن الأفعال تعمل على تحقيق الأغراض، ويتكون التنظيم من سلسلة من الوظائف المتسلسلة بعضها فوق بعض، يرتبط بكل منها عدد من الالتزامات والامتيازات التي تحددها القواعد أو التعليمات الرسمية ولكل وظيفة قدر من المسؤولية والسلطة، أي أن السلطة مرتبطة بالوظيفة وليست مرتبطة بالشخص الذي يؤدي دوره الرسمي، وترتبط الوظائف بعضها ببعض من خلال نسق من العلاقات الرسمية إلى حد كبير، غير أن هناك مسافة اجتماعية محددة بوضوح تفصل بين الذين يشغلون تلك الوظائف.

وقد درس ميرتون تأثير الخلل الوظيفي، والذي يقصد به أن أعضاء المنظمة يطبقون الاستجابة في أحد المواقف على موقف آخر مماثل، الأمر الذي يؤدي إلى نتائج لم تكن الأنظمة تتوقعها ولا تريدها، إن ضمان ثبات السلوك والتنبؤ به يتطلب توفر إجراءات مقننة، تتخذ باستمرار طابعا نظاميا ومتابعة تنفيذ هذه الإجراءات ويؤدي هذا إلى عدد من النتائج:

1- يقلل حجم العلاقات الشخصية لأن البيروقراطية في واقع الأمر ليست سوى مجموعة من العلاقات بين الوظائف أو الأدوار، واستجابة الموظف للأفراد الآخرين في المنظمة ليس على أساس أنهم أفراد، بل على أساس أنهم يشغلون أوضاعا، لكل منها واجبات وحقوق محددة، ويحدث الصراع داخل المنظمة في إطار محدد بكل دقة، كما أن التقييم والترقية مستقلان عن الاكتساب الفردي.

2- يزيد المشتركون في استيعابهم لقواعد وتعليمات المنظمة التي توضع في الأصل لتحقيق أهداف المنظمة الأمر الذي يشير إلى أن لها قيمة إيجابية مستقلة عن أهداف المنظمة ذاتها. (1)

3- أما النتيجة الثالثة والتي ترتبط بالنتيجتين السابقتين فتمثل في استخدام التنظيم لمقومات محددة يستند إليها في اتخاذ القرارات.

لعل المفيد في آراء ميرتون هو الإضافات النوعية التي تطرق إليها في تحليله للمنظمات وللعمليات التي تحدث فيها، وتجلى ذلك في المفاهيم الثلاثة التي وضعها

(1) عبد الهادي الجوهري، مرجع سابق، ص 134.

وهي الوظائف الظاهرة والكامنة والمعوقات والوظيفة، البدائل الوظيفية، غير أن فكرة الوظائف الظاهرة والكامنة، والمعوقات والوظيفية تعتبر سبقا معرفيا لم يسبقه إليه أحد فكثيرا ما يغفل منظري المنظمات عن العوامل الخارجية أو حتى الداخلية تكون مهمة وأساسه في حياة المنظمة أو في بعض مراحلها، فطبيعة الثقافة التي يحملها أفراد المنظمة، وطبيعة التكوين الذي تلقوه، وكذا الظروف الخارجية التي لا ترتبط بالمنظمة قد تكون لها دور أساسي في نشاط المنظمة سواء بالسلب أو الإيجاب.

### 3. كاتز وكان والنسق المفتوح:

قدم كاتز وكان إسهاما نظريا في فهم التنظيمات، في إطار الاتجاه البنائي الوظيفي، حيث أفاد هذا الاتجاه في تطوير نقطة محددة هي تحديد خصائص التنظيمات باعتبارها أنساقا مفتوحة، ترتبط الأنساق الأخرى سواء الفرعية مثلها أو النسق الأكبر (المجتمع) بعلاقات تفاعلية وتبادلية، حيث تتداخل أدوار هذه الأنساق فيما بينها فتؤثر في العمليات التنظيمية التي تحدث داخل النسق الفرعي.

وذكرنا أن هذا المنظور (النسق المفتوح) يستطيع أن يكشف عن الطريقة التي من خلالها يحقق التنظيم الاستقرار والدوام من خلال ما يحصل عليه من البيئة من السلع وخدمات، بيد أن هذا المنظور لا ينفي وجود من الطاقة الداخلية الكامنة في التنظيم والمتمثلة في الدافعية الإنسانية التي بدونها لا يستطيع أي نسق اجتماعي أي يؤدي وظيفته بطريقة فعالة، وإستنادا إلى ذلك قدم كاتز وكان تصنيفا للتنظيمات يتضمن أربع فئات: هي: إنتاجية، وتدعيمية تكيفية، وإدارية، وسياسية، فضلا عن ذلك أوضا القيمة الحقيقية التي ينطوي عليها منظور النسق المفتوح الذي تبناه، فهو يفسح المجال للكشف عن تأثير البناء على السلوك، مما يتيح الفرصة لإيجاد التكامل المثمر بين المنظور الواسع الذي يتخذه عالم الاجتماع، والمنظور الضيق الذي يتبناه عالم النفس.

وعندما حاول كاتز وكان تحديد خصائص الأنساق المفتوحة وقعا في مأزق المماثلة العضوية حيث نجدهما يقولان "حق قد لا تشبه التنظيمات الأنساق البيولوجية، ولكن ذلك لا يعني استبعادنا لفكرة المماثلة... ولهذا فنحن نضع في اعتبارنا حقيقة هامة هي، أن الأساليب والطرق التي يستخدمها النسق لإشباع حاجاته قد تكون

أكثر أهمية ووضوحاً في التنظيمات منها في الكائنات العضوية، فالنسق الفرعي التنظيمي الذي يتولى مهمة تدعيم التنظيم وتأكيدِه قد يحتل أهمية كبيرة، طالما أن التنظيم يتطلب وجود مبادئ ضبط من أنواع مختلفة تستطيع أن تحقق التكامل بين أجزائه المكونة حتى يستطيع أن يؤدي وظائفه بطريقة فعالة.<sup>(1)</sup>

إن الفكرة المستقاة من هذه المنظور هو أن التنظيمات لا يمكن أن تشتغل في معزل على البيئة المحيطة بها، سواء في جوانبها المادية، وما توفره من سلع وخدمات، وموارد أولية أو جوانبها غير المادية، كالأطر القانونية التي تنظم وضع هذه المنظمة في المجتمع أو القيم المعايير الثقافية التي تسود فيها حيث أنها تستمدّها مباشرة من البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمحيط التي تنشأ فيه لهذا لا يمكن دراستها أو فهمها خارج النسق الكلي الأكبر، أو بعيد عن تفاعلها مع الأنساق الفرعية الأخرى التي تؤدي أدوار أخرى مكملة لدور هذه المنظمة.

## 8. اتجاه النسق الاجتماعي الفني:

ينطلق هذا الاتجاه من نقطة أساسية هي أن المحاولات النظرية التي أدخلت في اعتبارها البعد التكنولوجي في التنظيم لم تقدم إجابة واضحة وحاسمة على سؤالين هامين هما: كيف يضمن النسق استقراره لكي يحقق أهدافه؟ وكيف ينظم النسق علاقته بالبيئة المحيطة به؟

وللإجابة على هذين التساؤلين ذهب أصحاب هذا الاتجاه إلى أن دراسة التنظيم يجب أن تأخذ في اعتبارها التساند بين الأبعاد التالية: بعد التكنولوجيا، والبيئة وعواطف الأفراد المشاركين والشكل التنظيمي، وهكذا نجد أن أصحاب هذا الاتجاه ينطلقون من فكرة النسق كنقطة ارتكاز في تحليلاتهم، ثم بعد ذلك يتم البحث عن دور هذه الأبعاد الأربعة، والتي يعتبرونها متساندة ومتكاملة في تحقيق الاستقرار التنظيمي ومن ثم إنجاز أهدافه المحددة.

وأن أهم ما يميز هذا الاتجاه الذي يعتبر صورة مطورة عن الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم هو تسليمه ببعض القضايا التي طورها علماء النفس

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 123.



المهتمين بدراسة التنظيمات، واستعانت به كذلك ببعض قضايا التحليل النفسي، وخاصة حينما حاول دراسة أعضاء التنظيم وتوجيهاتهم وميولهم، كما أنه سائر الذين بالغوا في الدور الذي يلعبه السلوك غير الرسمي في التنظيمات، وما يمكن أن يؤديه في علاقته بالسلوك الرسمي من تأثير على البيئة التنظيمية.<sup>(1)</sup>

وبهذا يكون هذا الاتجاه نسخة مدمجة بين اتجاه البنائي الوظيفي، واتجاه العلاقات الإنسانية، غير أن هناك فارق هام بين الاتجاه البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم واتجاه النسق الاجتماعي الفني، هو أن الأول يمثل اتجاها نظريا متطورا مشتقا من النظرية السوسولوجية العامة واستخدم في دراسة التنظيمات، في حين ظهر الاتجاه الثاني من خلال ملاحظته السلوك في التنظيمات الاقتصادية، وما لبث أن اتخذ شكل مجموعة من القضايا المترابطة، تم تطويرها من خلال منظور متعدد الجوانب أفاد من الاقتصاد وعلم النفس بل والتحليل النفسي، أكثر من استفادته من السوسولوجيا.

بالرغم من ذلك كله استطاع اتجاه النسق الاجتماعي الفني أن يشق طريقه ساعيا إلى تحقيق مزيد من الذاتية والاستقلال، ومن أجل ذلك حاول دراسة التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا فنيا فيه ترتبط التكنولوجيا بعواطف الأفراد ارتباطا منظما، ثم يرتبطان سويا بالبيئة ارتباطا وثيقا ومباشرا، ويترتب عن ذلك أن التكنولوجيا والبناء الرسمي يحددان مبلغ الإشباع والرضا الإنساني الذي يمكن أن يتحقق من خلال المشاركة، فضلا عن أن التكنولوجيا هي التي تشكل طبيعة المنتج الذي يقدمه التنظيم للعالم الخارجي، وفي مقابل ذلك تؤثر البيئة على كل من التكنولوجيا والبناء الرسمي من خلال المتطلبات التي تفرضها البيئة عليهما، وهنا تثار مشكلة هامة هي ما هي طبيعة البناء الرسمي الذي يستطيع أن يربط بين متطلبات البيئة ومتطلبات التكنولوجيا، ومتطلبات الأعضاء ربطا فعالا يمكن التنظيم من تحقيق أهدافه.<sup>(2)</sup>

وفي الحقيقة أن رواد هذا الاتجاه لم يقدموا نموذجا نظريا واضحا لتحليل التنظيمات ما عدا بعض الإشارات التي أوردناها، وذلك أنهم اعتمدا كثيرا على

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 141.

(2) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 143.

الدراسات الإمبريقية وحاولوا إعطاء حلول لمشكلات النسق، حيث حاول أصحاب هذا الاتجاه أن يكشفوا أن هناك علاقات بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في التنظيم، ثم درسوا العلاقات المتبادلة بين الأبعاد التنظيمية والبيئة، وأغفلوا في ذلك مشكلتي الكفاية والفعالية التي تقوم عليها كل النظريات التنظيمية السابقة.

إن فائدة التحليلات التي قدمها هذا الاتجاه تكمن في العلاقات التي تربط بين الجوانب الرسمية وغير الرسمية في المنظمات، كذلك الربط بين الأبعاد التنظيمية المختلفة والبيئة الخارجية للمنظمة، وهذا ما يشكل نقطة جوهرية حيث تشمل هذه البيئة بالإضافة إلى العناصر المادية، العناصر الثقافية والمعيارية للمجتمع، والتي تشكل متغير أساسي في استقرار التنظيم ومن ثم تحقيق أهدافه.

#### **IV- البعد الثقافي للتنظيم:**

من خلال النظريات التي أوردناها في المبحث السابق يتضح لنا جليا أن التنظيم أو المنظمة هي كيان اجتماعي ذا حدود مميزة إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي، بكل ما يحمله من معايير وقيم واتجاهات، تؤثر بدورها في خصائص التنظيم وفعاليتته، ورغم أن معظم الاتجاهات النظرية الكلاسيكية تنطلق في دراستها للتنظيمات من منطلق اقتصادي بحت معتمدة على مبدأ الرجل الاقتصادي إلا أنه لا يمكن لأي عاقل أن يغفل الدور المحوري الذي تلعبه الثقافة في تأسيس وتوجيه عمليات وبناءات المنظمات.

ولهذا نجد أحد المفكرين يقول "لقد كانت دراسة تنظيم العمل حتى الآن يسيطر عليها علماء الاقتصاد، وليس من قبيل الحط من شأن إنجازاتهم العديدة القول: "أنه عندما يتعلق الأمر بتنظيم العمل، فإن علماء الاقتصاد لا يعطوننا الصورة الكاملة، والواقع أن كثيرين من علماء الاقتصاد يتجاهلون عمدا، ما يعتقد البعض أنه أهم عنصر في تنظيم العمل: تأثير القوى الاجتماعية كقواعد الأخلاق، والمعايير والقيم "إن هذه

الأبعاد تشكل الإطار الذي يستطيع الأفراد داخله أن يسعوا وراء فرض تنظيم العمل".<sup>(1)</sup>

ولعل من السابقين إلى إبراز أهمية العوامل الثقافية في تنظيم العمل وإعادة صياغة نموذج جديد للحياة مبني على الرشد العقلانية نجد ماكس فيبر في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح النظام الرأسمالي" فهذا الكتاب يمكن أن يستخدم كأفضل أسلوب متاح لأول محاولة للتعرف على العناصر المكونة لثقافة تنظيم العمل الحديث، وقد سعى فيبر في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطا مسبقا ضروريا، وأن لم يكن كافيا لظهور النظام الرأسمالي يسعى إلى أن يربط تحولات تاريخية عميقة بتحولات أساسية في الدوافع الفردية، والسلوك، والإدراك، وكانت المبادئ المزدوجة في مذهب كالفن الأولى "النداء الباطني" الفردي و"الخلاص" الفردي قد أطلقا وسخر طاقات تنظيم عمل جديدة.<sup>(2)</sup>

ولعله إذا أردنا أكثر أن تدل على أهمية البعد الثقافي في التنظيم ومركزيته فإنه لا بأس أن نطلع على بحث **جيا نفرانكو بوجب** "مذهب كالفن والروح الكالفنية" بالإضافة إلى كتاب ماكس فيبر السابق ذكره وكتاب **ألان ماكفرلين، وأنتوني ديجلي**، وكتاب آخرين كثر حيث أظهر هؤلاء أن الثورة الصناعية في الغرب كانت أثرا وليست سببا للتغيرات في أنماط سلوك الشعوب وأساليب تفكيرها.

ويمكن تلخيص أهم العناصر الأساسية لهذا التحول في السلوك الفردي، فمن الأشياء ذات الأهمية الفردية هي التغيير في الموقف نحو العمل، فيقول فيبر إنه تحت تأثير مذهب كالفن تحول العمل من تقنية للبقاء على قيد الحياة وموضع ربح بسيط، إلى أداة للخلاص بواسطتها، ومن أجل الفرد، وفي هذا التحول أصبح الأفراد مبعدين عن الارتباط الوثيق بالأسرة والأقارب وحصلوا على استقلال ذاتي جديد وفي الوقت الذي كان نشاط العمل إنتهاكا للشعائر الدينية فقد أصبح علمانيا، وتطور في النهاية إلى غاية من حد ذاته، وتحولت العلاقات بين الأشخاص في كل مجالات الحياة، وخاصة في

<sup>(1)</sup> بريجيب بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، دار الدولية للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، 1995، ص

07

<sup>(2)</sup> نفس المرجع، ص 32.

تلك التي تتعلق بالتجارة والحرف ونظرا لأن أوامر مذهب كالفن الصارمة كانت تتطلب أمانة مطلقة في كل التعاملات وفرض على الأفراد الوفاء بوعودهم، فإنها خلقت أساسا لمسئولية الفرد والفرصة لظهور الثقة خارج الأسرة، وقد كان الفرد مطالباً بأن يقدم حساباً يومياً لله عن كل شيء فعله، فقد أثر هذا المبدأ بشكل مباشر في دنيا الأعمال، وربما كان مسؤولاً عن طرق جديدة للحساب، بل أننا نجد أن بعض المؤرخين مثل نوربرت إلياس يرجع إلى هذا المبدأ عقلية إمساك الدفاتر الحديثة التي تركت بصمة لا تمحى على النفس الحديثة. (1)

ومن الموضوعات التي ترتبط بالثقافة في مجال التنظيم موضوع شرعية التنظيم أو المنظمة حيث يذهب الكثير من علماء الاجتماع إلى أن شرعية التنظيم تلعب دوراً أساسياً في تحقيق أهدافه واستمراره، وتكتسب هذه الشرعية من ثقافة المجتمع، حيث نجد أن: جوزيف شومبير *JOSEPH SCHUMPER*، وب كيلبي *P. kilby*، وبيتر مريسي *petre marins*، وأنتوني سومرست *Anthony somerset* على سبيل المثال يناقشون الحاجة إلى مناخ اجتماعي ملائم لكي ينتشر تنظيم العمل. (2)

كما نجد أن تالكوت بارسونز وغيره يتحدثون عن تأثير دور التوقعات والقيم والمعايير بوجه عام على تشكل مناخ اجتماعي يمنح الشرعية للمنظمة.

إذن نجد بارسونز يتحدث عن البعد الثقافي في التنظيم بشكل واضح، فهو يرى أن "التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى... ويؤكد بارسونز أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لها طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر وهما:

1. ضرورة وجود القيم في الأنساق الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرارية التنظيم.

2. أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظراً لمشاركة الأفراد في وظائف التنظيم فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل على وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم لتمييز

(1) نفس المرجع السابق، ص 33، بتصرف

(2) نفس المرجع، ص 34، بتصرف

الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف، وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي، ولكي يتوافر ذلك في إطار عوامل أخرى لها أهميتها مثل دور التكنولوجيا والرموز والطقوس، وهنا تظهر نتيجتان هامتان يتوصل إليهما باعتبار التنظيم نسق اجتماعي بنائي هما:

أ. يعتبر نسق القيم أساس هام للموافقة والقبول للتنظيم ولجميع الأنساق الفرعية الأخرى المرتبطة به.

ب. تظهر قيمة نسق القيم على الملامح الرئيسية للتنظيم، والتي تحدد قيمة شرعيته ووجوده، ويتطلب الأمر وجود القواعد المعيارية أيضا التي تعطي جميع العمليات التنظيمية الداخلية والتي تؤدي وظيفتها نحو تحقيق التكامل الوظيفي.<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذه الآراء لبارسونز نجد أن التنظيم لا يستطيع أن يقوم بالمتطلبات الوظيفية التي يتحدث عنها بارسونز وهي المواءمة، والتكامل وتحقيق الأهداف، والكمون إلا في ظل العوامل الثقافية، أي البعد الثقافي يعتبر محوريا ومركزيا وفي التنظيم سواء على مستوى البناء أو العمليات أو مستوى شرعية التنظيم في وجوده واستمرارية.

ولقد أثير جدل طويل حول علاقة البيروقراطية بالثقافة، فهناك شواهد متزايدة تشير إلى أن فعالية القواعد البيروقراطية مرتبطة بنظره الأفراد إليها، واقتناعهم باهتماماتها، ففي دراسة شهيرة أجراها بندكس أوضح أنه من الصعب الحكم على فعالية أي تنظيم بيروقراطي دون أن نأخذ في عين الاعتبار القواعد الرسمية. واتجاهات الأفراد نحوها، والمعروف أن هذه الاتجاهات يشكلها الأفراد بناء على القيم والمعايير الثقافية التي يحملونها من خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ولقد سعى بعض الدراسيين إلى توضيح حقيقة هامة مؤداها، أن هناك عوامل أخرى غير القواعد البيروقراطية، تحدد سلوك الموظفين في أداء أعمالهم، وأنهم يتعرضون لمواقف معينة يتعين عليهم أن يتخذوا قرارات شخصية بصددها، إذن القضية لا تتعلق فقط بتطبيق الموظفين للقواعد على الحالات المختلفة، وإنما تتعلق أيضا بالإحساس بالمسؤولية كما يقول كارل

(1) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 345.

فريدريك، وإلى هذه النقطة ذهب كويوز حيث أشار إلى أن الإحساس بالمسؤولية ينبع من ارتباط الموظفين بقيم واتجاهات توجد خارج نطاق الجهاز الإداري، كذلك نجد بيتر بلاو يتوصل إلى نتائج مشابهة عند مناقشته لمفهوم الإدارة الرشيدة، حيث يؤكد أنه في بيئة متغيرة فإن تحقيق الأهداف التنظيمية يتوقف على التغيير الذي يمكن أن يطرأ على البناء البيروقراطي وعلى ذلك فإنه يصعب تحقيق الفعالية بربط الموظف بمجموعة من القواعد الجامدة، والوسيلة الوحيدة والممكنة لتحقيق الفعالية -في نظر بلاو- هي ربط الموظف بالأهداف العامة للتنظيم البيروقراطي وإدراكه المستمر للتغيرات المحتملة. (1)

بالإضافة إلى ما سبق فإننا نجد العديد من الدراسات تشير إلى أهمية البعد الثقافي في التنظيمات، فهو يؤثر على فعالية المنظمة، وعلى هيكلها التنظيمي، وعلى ولاء وانتفاء الأفراد للمنظمة. ولهذا سنتطرق إليها في هذا السياق.

## 1. الثقافة وفعالية المنظمة:

لقد كشفت الدراسة التي أجراها واترمان وبيترس (*waterman et peters*) حول خصائص المنظمات متميزة الأداء وجدا أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجدا أن أهمية الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات والخرائط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب جاي بارني (*Jay barney*) أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون ثقافة المنظمة مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة (*valuable*) أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد.

(1) السيد الحسيني، مرجع سابق، ص 30 بتصرف.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة الخارجية، والإستراتيجية العامة للمنظمة، والتقنية التي تستخدمها، فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية<sup>(1)</sup>.

هذه الدراسات تكشف مدى أهمية أخذ البعد الثقافي مأخذ الجد عند تأسيس أو إصلاح أي منظمة من منظمات الأعمال، أو عند وضع أي إستراتيجية، لعل الخلل الذي تعاني منه مؤسساتنا الاقتصادية وغيرها يعود في الأصل إلى عدم الانتباه لمثل هذا البعد الجوهري.

## 2. الثقافة والهيكل التنظيمي:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي ويستخلص من الدراسات العديدة، أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات وغيرها) وان مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز وتدعم وتقوي الثبات في سلوك الأفراد وتحدد ماهو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، الرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد، نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد.<sup>(2)</sup>

3. الثقافة والانتماء (الولاء) التنظيمي: يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة فالإجماع الواسع على القيم

(1) حسن حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد، الأردن، 2003، ص 338.

(2) نفس المرجع، ص 340.

والاعتقادات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين، وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة. (1)

ويحدث هذا عندما تكون القيم السائدة داخل المنظمة والأساليب الإدارية والتعاملية مع الموظفين تتسجم مع الثقافة العامة للمجتمع فقيم مثل العدل والإنصاف والتضحية... الخ... لا يمكن أن تسود في منظمة إذا كانت أهداف هذه المنظمة منافيه لقيم وأهداف النسق الأكبر الذي هو المجتمع، فلا يعقل مثلا أين نجد هناك ثقافة تنظيمية قوية في مؤسسة لصناعة الخمر في بلاد إسلامية.

تعتبر القيم من العوامل الرئيسية التي تسعى لها المؤسسات الحديثة لتحقيق أهدافها وتطوير أداء موظفيها، وتمثل القيم كبعد أساسي في الثقافة قوة دافعة للمنظمة وأفرادها وتعبّر عن شخصيتها وتميزها عن غيرها وتؤثر على أدائها وقراراتها على جميع المستويات، ومن المعلوم أنه لا توجد منظمة بدون قيم حتى وإن كانت هذه القيم خفية غير واضحة أو متداولة، وقد تفتنت المنظمات الحديثة لأهمية البعد الثقافي بصفة عامة والقيم بصفة خاصة وأثرها على سيرها ووجودها وتحقيق أهدافها فهي تحرص على إيجاد انسجام بين أفرادها ومحيطها وذلك من خلال خلق أو بناء ثقافة تنظيمية تحقق هذا الهدف، ولهذا نجد بعض العلماء وضع نسق أو منظومة بحيث تؤدي إلى تفاعل القيم مع بعضها وبالتالي تعمل على تحقيق الأهداف وتنظيم سلوك الفرد والمنظمة ومن بين التصنيفات التي وضعت نجد ما يلي:

**1. القيم الجوهرية:** وهي القيم التي تنطلق منها وتعتمد عليها بقية القيم وتمثل عناصر أساسية في المنظمة وغالبا ما تأخذ الطابع الفلسفي الأخلاقي، كالصدق والعدل والاحترام المتبادل، وفي الحقيقة فإن هذه القيم مطلوبة قبل أن تبدأ المنظمة عملها ووضع خططها ومنها على سبيل المثال: الإنسان أفضل استثمار، التطوير المستمر، الدعم المتواصل والتدريب المستمر.

**2. القيم الأساسية:** تمثل خصائص وصفات المنظمة وخدماتها وبرامجها، ومنتجاتها قيما تعمل هذه القيم على تحقيق رؤية ورسالة المنظمة وأهدافها، وإذا نجحت المؤسسة

(1) نفس المرجع، ص 340.



في الحفاظ على هذه القيم والالتزام بها فإنها تسبب ظهور القيم في المستوى الثاني، ومنها على سبيل المثال الجودة، الشمولية، التخصص.

**3. القيم البنائية:** نتيجة لالتزام المنظمة بالقيم السابقة والعمل من أجل تعضيدها وانتشارها تظهر هذه القيم ، فهي مخرجات أو نتائج للقيم السابقة، ومنها على سبيل المثال: الفعالية، الكفاءة، الإنتاجية، المسؤولية والالتزام.

**4. القيم المميزة:** وهي القيم التي تنشأ وتتكون بمرور الوقت نتيجة التزام المؤسسة وعملها وثباتها وحفاظها على القيم في المستويات الثلاث السابقة، وتعتبر هذه القيم غايات بعيدة المدى تسعى المنظمة أن تتميز وتشتهر بها ومنها على سبيل المثال: منظمة دائمة التعلم، والتجديد تطور الأداء والإنجاز.<sup>(1)</sup>

ولعله من الدراسات العربية القيمة التي قدمت في مجال البعد الثقافي في التنظيم الدراسية التي قام بها الدكتور عبد الناصر علي حمودة لحساب المنظمة العربية للتنمية الإدارية، وكانت بعنوان إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية وقد أشار في كتابه هذا إلى دراسة مهمة قام بها "هوفستد" (*Hofsted*) سنة 1984، حيث سعت هذه الدراسة إلى وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية التي يحتمل أن يتباين الأفراد بشأنها، ففي هذه الدراسة تم استقصاء حوالي 116 ألف موظف من موظفي شركة *IBM* منتشرين في 41 دولة لدراسة هياكل قيمهم ذات الصلة بالعمل، حيث تم وضع خمسة أبعاد ذات صلة بقيم العمل، وتشير هذه الدراسة إلى تباين واضح في ثقافات الشعوب حول هذه الأبعاد الخمسة وهي كما يلي:

1. مدى تقبل المجتمع لتوزيع غير متساوي للقوة والنفوذ بين أفراده
2. مدى تجنب الأفراد للمخاطرة وعدم التأكد.
3. مدى توجه الأفراد نحو الذكورية مقابل الأنثوية.
4. مدى التوجه نحو الفردية مقابل الجماعية
5. مدى التوجه للحاضر في مقابل التوجه للمستقبل.

(1)- محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص44

### 1. تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ:

يعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ والتي تقيس مدى تسليم أو تقبل أعضاء مجتمع ما لتوزيع غير متساوي للقوة بين أفرادهم، ويتضمن ذلك تحديد الذين من حقهم تملك القوة أو النفوذ الأكبر والذين هم دون ذلك، بالنسبة لهذا البعد كشفت الدراسة إلى أن الموظفين من الدنمارك ونيوزلندا، والنمسا وإسرائيل من أكثر الدول ميلا نحو تقبل هذه الفجوة، وتعد الفلبين وفنزويلا، والمكسيك من أكثر الدول تقبلا لها، ومن بين الأربعين دولة موضع المسح الميداني احتلت كندا والولايات الأمريكية المركزين 14 و16 على التوالي في مجموعة من 21 دولة أو ثقافة تميل نحو تضيق فجوة القوة والنفوذ بين أفرادها.

### 2. تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد:

يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة أو المخاطرة وعدم التأكد والنفور منها، وطبقا للدراسة المذكورة، تقع اليابان واليونان والبرتغال في مجموعة الثقافات المتجنبة للمخاطرة وعدم التأكد، فيما صنفت دول مثل سنغافورة، والدنمارك والسويد في المجموعة المقابلة، وقد حققت كندا والولايات المتحدة معدلين أقل من المتوسط في تجنب عدم التأكد حيث احتلتا المركزين التاسع والعاشر على التوالي.

### 3. الذكورية مقابل الأنثوية:

يشير مفهوم الذكورية إلى تفضيل أو ميل أو توجه مجتمع ما نحو الاستعداد العضلي والقوة الجسدية لحيازة الثروة والاستحواذ على كافة الماديات الحياتية الأخرى، وذلك في مقابل الأنثوية الذي يميل نحو تفضيل العلاقات الاجتماعية المسامحة والمودة والليونة والتلاطف بين الناس مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ذاتها، وتعد اليابان طبقا للدراسة أكثر الثقافات توجهها نحو الذكورة تليها النمسا ثم المكسيك ثم فنزويلا، وتعتبر الدول الاسكندنافية أكثر الدول ميلا نحو الثقافة

الأنثوية، وقد صنفت كندا والولايات المتحدة في مجموعة الثقافات ذات التوجه الذكوري.

#### 4. الفردية مقابل الجماعية:

يعكس التوجه نحو الفردية تركيز اهتمامات أفراد مجتمع ما أو تحلقها حول ذواتها وحول عائلاتها وأقربائها وذوي الصلة القوية بها، وتعكس الفردية طيفا متدرجا في الغالب من الأنانية وحب الذات، وأما الجماعية فتعطي الجماعة والآخرين مرتبة أعلى على الحساب الأنا وذوي القربى، وقد أثبتت الدراسة أن ثقافات كل من الولايات المتحدة وكندا وأستراليا وبريطانيا من أكثر المجتمعات ميلا نحو الفردية، بينما تقف فنزويلا وكولومبيا وباكستان أكثر الثقافات نزوعا نحو الجماعية، وتقف اليابان على الحياض في هذا البعد.

#### 5. الحاضر مقابل المستقبل:

تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر *Short-term* إلى تركيز واهتمام واضحين في مجتمع معين عند تناوله أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآن أو بما هو حادث في وقته، أما التوجه بالمستقبل (*long-term*) فيتضمن تركيزا أكبر وتوجها أساسيا نحو مبدأ الرؤية التي ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، وطبقا للدراسة المذكورة تصنف مجتمعات كالصين، وهونج كونج، وتايوان، واليابان وكوريا الجنوبية كمجتمعات ذات ثقافة طويلة الأجل، بينما تصنف مجتمعات كالولايات المتحدة وبريطانيا وكندا وزيمبابوي ونيجيريا على النقيض من ذلك، وتشير الدراسة أيضا إلى أن التوجهات طويلة الأجل تكاد تمثل توجيهها عاما لدى رجال أعمال دول شرق آسيا.

(1)

(1) عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005،

## جدول رقم (1) يوضح توصيف التنوع الثقافي داخل المنظمات (1)

<b>1. مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ</b>	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ
تعمل على رفض عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المجتمع، وتجعل طرق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها	تتحونحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلغاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة
<b>2. مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد</b>	
ثقافات متجنبية للمخاطرة	ثقافات مخاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتنال أو الطاعة والأمن	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد والشاق كفضيلة في حد ذاتها ونعطي قيمة عالية لتحمل مغامرة الدخول في موقف المخاطرة أو عدم التأكد
<b>3. مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنثوية</b>	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها
<b>4. مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية</b>	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه	تفضيل التعاون والاعتماد والمتبادل والولاء نحو العائلة أو الفريق المنتمي إليه
<b>5. مدى التوجه بالحاضر (الأجر القصير) مقابل التوجه بالمستقبل (الأجل الطويل)</b>	
ثقافات موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	ثقافات موجهة بالمستقبل (الأجل الطويل)

(1) عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص

تركيز على الثبات أو الاستقرار الشخصي وحفظ ماء الوجه، وغيرها من الدقائق أو التفاصيل الاجتماعية	تركيز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار والادخار أو المحافظة والتوفير، ومع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية
---	--

لقد بينت هذه الدراسة أهمية وحقيقة مركزية البعد الثقافي في التنظيم والدراسات في هذا المجال كثيرة ومتنوعة، وقد تتعدد الأبعاد الثقافية التي توضع كمحددات لقياس الفروق أو التنوع الثقافي وهناك من الدراسات من وضعت محددات أخرى للتباين، كيفية التعامل مع ضغوط العمل، والتعامل مع مواقف الصراع، والنظرة إلى الحياة، والامتثال والولاء للجماعة... الخ... وهي كلها دراسات تبين أهمية البعد الثقافي في التنظيمات.

ومن هذا المنطلق فإنه يجب ألا يهمل الجانب الثقافي في دراسة وتحليل التنظيمات بأي حال من الأحوال، وهذا ما يؤكد "بلانت" حيث يرى أن الاعتقادات الثقافية تمارس تأثيراً على سلوك الفرد وتحدد استجاباته نحو العمل إلى حدود معينة ويتأثر التنظيم بالثقافة السائدة داخله وخارجه، وترى سمير شين أن فكرة الثقافة قد أدمجت وأعطيت باعتبارها متغير داخلي ومحيطي، ويرى جود إناف أنه ينظر إلى الثقافة على أنها منظومة وحييدة لإدراك وتنظيم المظاهر المادية والأشياء والوقائع والسلوك والعواطف. (1)

لهذا يجب أن ينظر إلى التنظيم على أنه منفتح على واقعه الاجتماعي والثقافي والعمل على إدماج البعد الثقافي في عملية تفسير وتحليل الهياكل والعمليات التنظيمية، وهذا ما تؤكد نظرية النسق المفتوح التي أشرنا إليها سابقاً.

وهكذا نستخلص أن البعد الثقافي هو السبب في كثير من المشكلات التنظيمية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية مثل التغيب والتخلف عن العمل، أو دوران العمل أو عدم الرضا الوظيفي، أو الصراع وحوادث العمل... الخ... كما أن ذلك قد يرجع إلى اختلاف القيم الثقافية وتناقضها بين القديم والحديث، وبين العمال والمشرفين الذين يختلفون في مستوياتهم الثقافية والتعليمية بالإضافة إلى الفوارق في السن.

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 13.

إن ارتباط الثقافة بسلوك الأفراد والجماعات يشكل عاملاً أساسياً في تحفيز العاملين من أجل تحقيق أهداف التنظيم وتجسيدها، وتجعلنا مضطرين إلى العودة لدراسة ثقافة المجتمع وما لها من آثار على فاعلية التنظيمات.

## V - علاقة الثقافة بالتسيير الإداري:

يعتبر التسيير أو الإدارة أحد الوسائل الأساسية المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم، وأهمها الإنتاج، وعدم ملاءمة هذه الوسيلة للواقع الاجتماعي والثقافي يؤدي حتماً إلى التأثير السلبي على مستوى الإنتاج وعلى مستوى علاقات العمل في المؤسسات، وفي هذا المبحث نحاول أن نجيب على التساؤل التالي: ما علاقة القيم الثقافية والاجتماعية للمجتمع بطرق التسيير الإداري داخل التنظيمات؟ باعتبار أن الإنسان يحتل مركز الثقل داخل أي تنظيم مهما كانت التكنولوجيا، أو الأساليب الإدارية المستعملة.

إن إدارة الأعمال بوجه عام عملية اجتماعية متميزة تعتمد على العناصر البشرية والمادية والفنية المتاحة، وتهدف في أي مجال محدد إلى الوصول إلى هدف محدد.. ويعتمد نجاح الإدارة على درجة فهمها وقدرتها على استخدام وتنمية العناصر البشرية التي تستخدم في نشاطها... ولكي يمكن استخدام العناصر البشرية بدرجة معقولة من الكفاءة يتحتم فهم السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه، لما للسلوك الإنساني من أثر كبير على الفرد والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع عموماً.

ويعتمد السلوك الإنساني عادة على القيم التي يعتقد بها الفرد والتي يستمدّها من ثقافته والتنشئة الاجتماعية التي تلقاها، وذلك أن كل سلوك مرجعه قيمة من القيم، ويختلف الأفراد كما تختلف المجتمعات والبيئات المختلفة باختلاف القيم والثقافات... ولقد حظي موضوع القيم بدراسات متعمقة في مجالات التنظيمات، وإدارة الأعمال وتوصلت جل هذه الدراسات إلى أنه كلما كانت القيم السائدة في منظمة ما، قيماً متجانسة كلما ساعد ذلك على الإنتاج وتحقيق مناخ ملائم للعمل، والتعامل مع العملاء،

وتتعدد هذه القيم بالنسبة لمنظمات الأعمال فهناك القيم النظرية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية، والقيم الاجتماعية، والقيم السياسية، والقيم الدينية. (1)

وتؤدي الثقافة عددا من الوظائف داخل المنظمة منها:

1. أن لها دور في تعريف الحدود وتخلق الاختلافات بين المنظمة والآخرين
  2. تمنح أعضاء المنظمة شعورا بالهوية.
  3. تؤدي الثقافة إلى خلق الالتزام بشيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفرد.
  4. تعزيز الثقافة ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله.
  5. الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.
- (2)

وكذلك يمكن إضافة أبعاد أخرى تتعلق بأهمية الثقافة في إدارة الموارد البشرية ولعل من أهمها:

1. تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وكذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجه بالرفض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضعها.
2. تعمل الثقافة على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطارا مرجعيا يقوم الأفراد بتفسير الأحداث والأنشطة في ضوءه.

(1) ملاك جرجس، سيكولوجية الإدارة والإنتاج، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1983، ص 69

(2) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص 330.

3. تساعد الثقافة في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجهه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقا لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه. (1)

ومن هذا المنطلق يمكن اعتبار الثقافة بأنها هي الإطار الذي تنتظم وفقه سلوكيات واتجاهها وميولات الأفراد، وهي المسؤولة عن كل مواقفهم وتصوراتهم واعتقاداتهم، في العمل والتنظيم، فقيمة العمل، وقيمة الوقت، وقيمة احترام الإدارة كلها تصدر من منبع واحد هو الثقافة، فإذا كانت القيم السائدة في ثقافة العاملين تنظر إلى القيم السابقة نظره إيجابية فإنه يمكننا التنبؤ بأن المنظمة ستسود فيها ثقافة فعالة وإيجابية وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الشروط المادية الأخرى أصبحت في حكم المؤكد، أما إذا كان العكس فإنه مهما تم توفير الشروط المادية من تكنولوجيا متطورة، وأساليب إدارية متقدمة فإن مآل المنظمة في ظل القيم السلبية تجاه العمل، والوقت، والإدارة هو الفشل وربما الانهيار.

كما تلعب الثقافة دورا أساسيا في الإبداع والتطوير التنظيمي، فعاده ما كانت المنظمات المبدعة تحمل ثقافة تسمح على المخاطرة، والاختبار والتجربة، وتكافئ على النجاح، والفشل على السواء، وتشجع وتكافئ الخطأ، وتتنظر إلى الخطأ والفشل على أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول وفي عدم التأكد (2).

ومن هنا يمكن لنا أن نجزم أن هناك ارتباط وثيق بين الثقافة والتسيير في المنظمات، حيث يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين جانب تقني بحث، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبيقها، أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم، وحوافزهم، وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل مع مختلف الأفراد في التنظيم ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية، وفي هذا السياق يفرق كاتز بين

(1) رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2005، ص 55.

(2) حسين حريم، مرجع سابق، ص 356.



ثلاث مهارات تسييرية وهي: المهارات التقنية، والمهارات الاجتماعية، والمهارات الفكرية والتصورية. (1)

ومن هنا تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير، متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعامل.

لقد زاد اهتمام الباحثين في السنوات الأخير بآثار المحيط الثقافي على فعالية التسيير، فبعد أن كانت النظرة الكلاسيكية تعتبر التنظيم نسق مغلق مستقل عن المؤثرات المحيطة والثقافية، تحولت نظرة الباحثين إلى مفهوم جديد هو النسق المفتوح، لكون التنظيمات متفاعلة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي، أما الاتجاه الحالي فهو اعتبار التنظيم نسق ثقافي إقرارا لما للثقافة من أثر على التنظيم، وبالتالي على طرق التسيير هذا ما أشارت إليه "سمير شين" في قولها بأن نظرية التنظيم تتجه إلى ما بعد نمط النسق المفتوح للتنظيم، نحو نمط ثقافي، ، نمط مهتم بالوظائف العليا للسلوك البشري كاللغة وإنشاء المفاهيم. (2)

ولقد تعاملنا منذ بداية هذا المبحث مع الثقافة بأسلوب غير حكمي، حيث لم نحكم عليها على أنها جيدة أن سيئة، فقط أنها موجودة، كما بينا أن العديد من الوظائف لها قيمة لكل من المنظمة والعاملين، حيث أن الثقافة تعزز الالتزام التنظيمي، وتؤدي لزيادة الثبات في سلوك العاملين، وتلك كلها عوامل مؤدية لتحقيق فوائد للمنظمة، أما بالنسبة للأفراد العاملين في المنظمة، فإن الثقافة مفيدة بسبب أنها تقلل الغموض، ولكننا يجب ألا نهمل العوامل غير الوظيفية المحتملة للثقافة، وأثرها على فاعلية المنظمة، وهنا نستحضر نظرية روبرت ميرتون حول الوظائف الكامنة لبعض الأنساق وكذا المعوقات الوظيفية فلماذا قد نجد أن الثقافة كما أنها تؤدي أدوار وظيفة في المنظمات وكذلك قد تؤدي أدوار معيقة في بعض المنظمات الأخرى، وليس بالضرورة أن يكون النسق الثقافي ككل للمجتمع يؤدي ادوار معيقة في المنظمة وإنما بعض الأنساق الثقافية أو

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 9.

(2) نفس المرجع، ص 10.

القيم السائدة التي تقف عائق أمام المنظمة في تحقيق أهدافها ولهذا سوف نتعرض إلى بعض الأدوار غير الوظيفية التي تلعبها الثقافة في عملية التسيير والمنظمة عموماً.

### 1. الثقافة عقبة في سبيل التغيير:

تشكل الثقافة عبئاً حينما لا تتفق القيم المشتركة مع تلك القيم التي تؤدي لزيادة فاعلية المنظمة، ويحدث ذلك حينما تكون بيئة المنظمة ديناميكية، فحينما تتغير البيئة بشكل سريع، فإن الثقافة السائدة تصبح غير مناسبة وبذلك، فإن ثبات السلوك يكون ملائماً للمنظمة التي تعمل في بيئة مستقرة، ولكنها تصبح عبئاً على المنظمة وتجعل من الصعب الاستجابة للتغيرات في البيئة وذلك مما يفسر التحديات التي تواجه التنفيذيين في شركات مثل ميستوبشي، جينرال موتورز، استمان كوداك وبوينغ، التي ظهرت السنوات الأخيرة في محاولتها للتكيف مع التغيرات في البيئة، حيث أن هذه الشركات تتميز بثقافات قوية، كانت مناسبة تماماً في السابق، ولكن هذه الثقافات القوية أصبحت عائقاً في سبيل تغيير نمط العمل المعتاد ولم تعد فعالة.

### 2. الثقافة عقبة في سبيل التنوع:

تضغط الثقافات السائدة بشدة على العاملين للتوافق مع القيم السائدة في المنظمة، إذ أنها تحدد مدى القيم والأساليب المقبولة في العمل، وتؤدي الثقافات السائدة للتأثير سلبياً على سياسات التنوع في المنظمة، وذلك ما حدث في شركة *texaco* المشهورة التي اضطرت لدفع مبلغ 176 مليون دولار لفصل خلاف يتعلق بالتمييز العنصري الذي مارسه مديرين في المستويات العليا ضد 1400 عامل، حيث قلل هؤلاء المديرين من قيمة الأقليات العاملة في الشركة، وبذلك فإن الثقافة السائدة التي تتسامح مع التحيز قد تؤثر سلبياً على سياسات التنوع في المنظمة.

فهناك بعض الشركات تسعى إلى تنوع مواردها البشرية من مختلف الثقافات بسبب القدرات التي يجلبها هؤلاء إلى مواقع العمل، ولكن هذه القدرات المختلفة تتلاشى على الأغلب في الثقافات القوية أثناء محاولة هؤلاء الأفراد التكيف مع ثقافة المنظمة، وبذلك تصبح الثقافة القوية السائدة عبئاً على المنظمة حينما تقضي وبفاعلية على هذه

القدرات المتميزة التي يجلبها هؤلاء الأفراد الذين يتميزون بخلفيات مختلفة، هذا بالإضافة إلى أن الثقافة القوية السائدة تصبح عبئاً على المنظمة حينما تدعم التمييز المؤسسي أو حينما تصبح غير حساسة تجاه الأفراد المختلفين.

### 3. الثقافة عائق في سبيل الامتلاك والاندماج:

تاريخياً كانت العوامل الأساسية التي تبحث عنها الإدارة في قدرتها للامتلاك والاندماج مع شركات أخرى هو لتحقيق المزايا المالية، أو للاستفادة من أثر التعاضد أو التكامل في المنتج، ولكن في السنوات الأخيرة أصبح التوافق الثقافي هو مركز الاهتمام الأساسي للمنظمات التي تسعى امتلاك أو الاندماج مع منظمات أخرى، إذ يظهر أن نجاح عملية الامتلاك أو الاندماج لا تعتمد فقد على التقارير المالية للشركة، أو خطوطها الإنتاجية فقط، بل تعتمد بدرجة كبيرة على مدى التوافق بين ثقافتين المنظمتين.

وقد فشلت عدة عمليات تملك تمت في عام 1990، وكان السبب الأساسي في ذلك هو التناقض بين الثقافات التنظيمية، إذ على سبيل المثال، نشير إلى حالة شركة AT&T التي سعت لامتلاك شركة NCR عام 1991 وكانت النتائج كارثية، حيث اعترض العاملون في شركة AT&T غير المنتمين إلى النقابة على العمل في نفس البناية مع العاملين في شركة NCR، كما أن الثقافة المحافظة المركزية في الشركة NCR، لم تتطوّر بإعجاب على إصرار العاملين في شركة AT&T على تسمية المشرفين بالمدرّبين إلغاء أبواب مكاتب التنفيذيين، وعندما تم أخيراً بيع شركة NCR من قبل شركة AT&T فإن ذلك كلف الشركة 3 مليار دولار. (1)

من خلال هذه الحقائق الميدانية والتي تشير إلى أهمية البعد الثقافي في إدارة المؤسسات يتضح لنا جلياً أن المشكلات التي تتخبط فيها مؤسساتنا الإنتاجية وغيرها تعود في الأساس إلى هذا البعد، فإذا كان هذا البعد في الدول المتقدمة والتي توجد فيها ثقافة منسجمة إلى حد ما بين المؤسسة والمجتمع الكلي، وتحدث فيها العوائق بحيث تصبح الثقافة تشكل عائقاً مهماً أمام فعالية المؤسسات والشركات فما بالك بالدول

(1) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 332.

المختلفة أو المجتمعات التي تختلف ثقافتها جذريا عن الثقافات التي تم فيها صنع هذه الآليات، وصياغة طرق التسيير والإدارة، فالأمر يحتاج منا كباحثين ومسؤولين تنفيذيين أو غيرهم أن ننتبه إلى أهمية البعد الثقافي في هذه المسألة، وخاصة في المجتمع الجزائري الذي تشكل فيه الثقافة مشكلة بحد ذاتها، فإن كانت ثقافتنا كما توصلنا إليه في الفصول السابقة أنها تعيش تناقضات خطيرة فكيف يمكن أن نواجه هذه التحديات التنموية، بهذا النمط من الثقافة فالمسألة إذن عويصة وتحتاج منا إلى إعادة دراسة وتحليل ثقافتنا بشكل علمي دقيق لا مجال فيه للتعاطف مع الموروث الموبوء بالأفكار والقيم غير الفعالة ومحال كذلك الارتقاء في الأنماط الثقافية الوافدة دون مواعمتها مع النسق الكلي لثقافتنا المحلية السائدة، ولأنه بإمكانها احتواء الأنماط القيمية الوافدة وإفراغها من عناصرها الفعالة وإدماجها بشكل تعسفي مع الثقافة التقليدية.

## VI - علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي:

يعتبر السلوك التنظيمي من الموضوعات الأساسية التي تشغل بال علماء التنظيم والمهتمين بالدراسات التنظيمية في مختلف الميادين العلمية، ذلك أن الإنسان الفرد أو المجموعة من أكثر عناصر الإنتاج أهمية في التنظيمات المختلفة مهما كان نوع وحجم المستلزمات الوظيفية الأخرى غير الإنسانية، ولمعرفة علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي لا بد أن نتطرق إلى بعض التعريفات التي تتناول السلوك التنظيمي ثم نقارن ذلك مع السلوك الثقافي.

ولقد عرف كل من هود جيتيس و ألتمان (*Hodgetts & Altman*) السلوك التنظيمي بأنه ذلك "الجزء من المعرفة الأكاديمية التي تهتم بوصف وتفهم وتنبؤ وضبط السلوك الإنساني في البيئة التنظيمية".<sup>(1)</sup>

ويعرفه دافيس كيث وجون نيو ستيروم (*davis keith & John newstrom*) أنه "دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة.. إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، وينطبق بشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال، والمنظمات الحكومية، والمدارس، ومنظمات والخدمات... الخ...".

(1) خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط1، الأردن، 2002، ص 16.

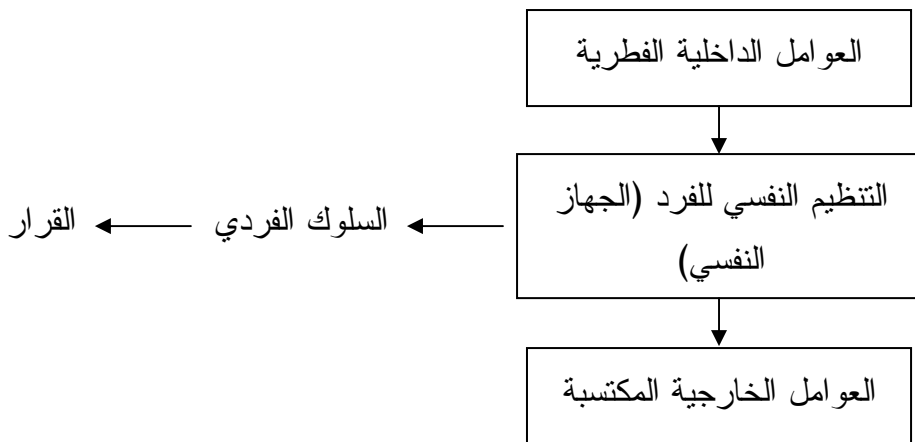
ويرى العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاية وفعالية. (1)

من خلال هذه التعريفات يتضح لنا أن السلوك التنظيمي هو ميدان من ميادين المعرفة الإنسانية الذي يستهدف الكشف عن الدوافع الحقيقية، والقيم والمعايير التي تتحكم في سلوك الأفراد بغرض تصنيفها وضبطها بشكل يسهل على العلماء التنبؤ باستجابات الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، ومنه التحكم وتوجيه سلوك الأفراد داخل المنظمات بهدف تحقيق الاستمرار والمواءمة والاستقرار وبالطبع من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

ويشمل مفهوم السلوك التنظيمي الأفراد والجماعات في البيئة التنظيمية، ويتناول من خلال ذلك كافة الأبعاد السلوكية لهم من قيم اتجاهات ومدرجات حسية وسلوكيات مختلفة من الأبعاد السلوكية والتنظيمية الهادفة، إذ أن السلوك التنظيمي سواء على صعيد الفرد أو الجماعة فإنه يتضمن الاستجابات الحركية والفورية للكائن الإنساني والتي تمثل مزيجاً من المعلومات والأنشطة المتفاعلة والتي تمثل النتائج الأساسية للبناء السيكولوجي للفرد، ولعل الشكل المبين أدناه يمثل هذه الحقيقة العلمية. (2)

### شكل رقم (1)

#### نموذج التنظيم السيكولوجي (النفسي) للفرد



(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 21.

(2) خضير كاظم حمودة، مرجع سابق، ص 17.

وبذلك يكون البناء النفسي أو الجهاز النفسي بمثابة نتيجة تفاعل بين متغيرين هما العوامل الداخلية الفطرية والتي تشترك فيها جميع البشر والعوامل المكتسبة أو الخارجية والتي يكتسبها الفرد من خلال التعامل مع البيئة التي يعيش فيها الفرد ذاته وتلعب كافة العوامل مثل الأسرة، والثقافة، والمتغيرات الاقتصادية، والسياسية والحضارية والتربوية ... الخ.. دورا أساسيا في بناء هذا الجانب من المؤثرات النفسية للفرد حيث يتفاعل هذين العاملين يتم تكوّن البناء السيكولوجي للفرد والذي يعتبر العامل الحاسم في توجيه السلوك الإنساني للفرد والجماعة على حد سواء، ولهذا يجب التفارقة بين السلوك الإنساني الذي يكون أكثر شمولاً وأوسع مدلولاً من السلوك التنظيمي الذي يتناول سلوك الأفراد والجماعات من إطار التنظيمات، وبما أن المنظمة وحدة اجتماعية هادفة، فلها يجب أن تتم دراسة السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في إطار مختلف المتغيرات الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ودون إغفال الفوارق الفردية بين الأفراد لأن ذلك حقيقة علمية لا يمكن القفز عليها.

ولهذا إذا أردنا تفهم السلوك التنظيمي بشكل متكامل وصحيح يجب أن لا يتم ذلك إلا في إطار السلوك الثقافي العام للأفراد والجماعات حتى أنه من بين التعريفات التي تعطي للثقافة هي "بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة وتوليد السلوك الاجتماعي".<sup>(1)</sup>

ولعله من بين الوظائف الأساسية للثقافة هي أنها:

1. تحدد معاني المواقف الاجتماعية المختلفة، فحين يتقدم شخص رافعا يده اليمنى في مواجهة شخص آخر، فإن ثقافة المجتمع تعطي هذا الموقف معنى المصافحة والسلام في حين أن ذات الموقف قد يمثل محاولة للعدوان في ثقافة أخرى، مثال آخر موقف الموظف في أحد المصالح الإدارية وقد بسط طعامه على المكتب أمامه أثناء ساعات العمل الرسمية قد لا تعني في ثقافتنا التقليدية أكثر من أنه يتناول إفطاره وهو شيء مقبول في ذاته، في حين أن ذات الموقف يعني في ثقافات أخرى

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 36.

التأخر والهمجية والإهمال والاستهتار، وبمعنى أنه لا يمكن فهم السلوك الإنساني إلا في ظل فهم الثقافة التي يصدر منها هذا السلوك.

2. الثقافة تحدد للفرد ما هو حسن وما هو قبيح، إن الثقافة توجه الفرد في اكتساب اتجاهاته والقيم التي يؤمن بها و الأهداف التي يسعى إليها، إن معنى الجمال يختلف عند الفلاح الجزائري عنه الفلاح عند الإنجليزي مثلا، وأن معنى الشرف والأمانة والنجاح والإخلاص تختلف باختلاف الثقافات، والفرد يتعلم تلك المعاني ويكتسب هذه الاتجاهات والقيم من خلال تفاعله مع ثقافته في المواقف الاجتماعية المختلفة، فبالرغم من أهمية العناصر الفارقة في شخصية الإنسان وتفرداها إلا أن الإنسان في كل الأحوال يعيش ويفكر داخل الإطار الثقافي العام للمجتمع، إن الثقافة العامة لا تلغي الفروق والاختلافات بين الأفراد، ولكن تمثل الإطار العام الذي تتفاعل فيه وتتلاشى تلك الاختلافات

والفروق (1)

3. إن الخرافات والأساطير والاعتقادات في القوى غير الطبيعية أو الخارقة للعادة تكون جزء أساسيا من ثقافة أي مجتمع، وبالتالي فهي تمثل مصدرا من مصادر التأثير على سلوك الأفراد وتصرفاتهم، فالنفاؤل والتشاؤم والفرح والحزن وغيرها من المشاعر المؤثرة على السلوك الفردي نجد أساسها غالبا في الخرافات والأساطير التي تنير الإنسان لأنواع مختلفة من السلوك أو تمنعه من أنواع أخرى.

والدراسة العلمية للسلوك الإنساني ومدى تأثير تلك الأساطير والخرافات لا تهتم بتحقيق صدقها أو عدمه، بل إن نقطة الارتكاز هي في مدى تأثيرها على السلوك واتجاهات هذا التأثير.

إن الثقافة إذن هي التي تعطي للإنسان وجهة نظر كاملة حول العامل والإنسان والكون والحياة، وعن أصل الحياة، وعن مصيرها ومصيره هو، والغاية من وجوده فوق هذه كل هذه الأسئلة الوجودية الهامة لا يجد الإنسان الإجابات عليها في منظومته الثقافية في كل أبعادها المعرفية، والروحية، والسلوكية، والتقنية، وكذلك فإن الثقافة هي

(1) علي السلمي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، د.ت، ص 217.

التي توفر للفرد الأنماط سلوكية يتعلمها أو يكتسبها من خلال التنشئة الاجتماعية يستطيع إتباعها في المواقف الاجتماعية المختلفة بحيث لا يضطر إلى المرور بمصاعب التجربة والخطأ في المواقف الاجتماعية التي يجابهها.

إن الثقافة تشمل على الجوانب المادية مثل أنماط اللباس والغذاء والمباني والأدوات والوسائل والأجهزة والتقنيات التي يستخدمها الإنسان والجوانب المعنوية وأهمها اللغة والقيم والاعتقادات والاتجاهات والأعراف والتقاليد والعلاقات الاجتماعية السائدة في المجتمع، والبناء الاجتماعي والمؤسسات والنظم الاجتماعية مثل العائلة والزواج وغيرها، وهذه الجوانب المعنوية من الثقافة خاصة، والثقافة عامة تلعب دورا حاسما في التأثير على الفرد وسلوكه.

إن الثقافة في المجتمع تملئ على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي المستمدة أساسا من علم الإنسان أو الأنثروبولوجيا، هو ثقافة المنظمة والذي كان موضوع بحث ودراسة خلال العقود الماضية، فالقيم والمعايير والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسد في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد وعلى سلوكه داخل المنظمة. (1)

إننا عندما نطرح مشكلة علاقة السلوك التنظيمي بالسلوك الثقافي فإننا بلا شك لا نكشف عن سر أو عن قانون اجتماعي جديد غاب على أذهان الباحثين الاجتماعيين وإنما نحاول أن نوضح كيف يمكن لنا أن ننظر للأوضاع الاجتماعية والتنظيمية والمهنية داخل أي منظمة أو مؤسسة، وخاصة المؤسسة الجزائرية انطلاقا من العمق الثقافي الاجتماعي أو من اللاشعور الاجتماعي والثقافي للمجتمع والذي يعتبر العامل الحاسم في توجيه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات.

وعندما نتكلم عن الثقافة فإننا لا نقصد بها تلك المعارف المتكدسة لدى الفرد أو مجموعة الأفراد من خلال العملية التعليمية، وإنما نقصد بها "العلاقة التي تحدد السلوك لدى الفرد بأسلوب الحياة في المجتمع كما تحدد أسلوب الحياة بسلوك الفرد" (2)، إذن

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 36. بتصرف.

(2) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مرجع سابق، ص 43.



الثقافة هنا تشمل العناصر النفسية والاجتماعية التي توجه سلوك الفرد وتحدد مواقفه تجاه واقع اجتماعي أو تنظيمي معين، فالعوامل النفسية والاجتماعية التي تشكل منها ثقافة الإنسان تختلف من مجتمع إلى آخر ومن جيل إلى جيل، ويدخل في إطار الثقافة منظومة الاعتقادات والقيم المتعلقة بالأفراد كأعضاء في المجتمع، وخاصة كأعضاء عاملين فالثقافة هي التي تصنع الحدود حول أي تكنولوجيا أو أسلوب إداري، يمكن تطبيقه للحصول على الأهداف المرغوب فيها، وكيفية توظيف هذه التكنولوجيا أو الأسلوب الإداري الموجود، فالثقافة في النهاية هي التي تحدد خصوصيات التنظيمات والقيم السائدة فيها.

ومن هنا نستخلص أن السلوك الثقافي هي نتاج تفاعل اجتماعي معقد ومتعدد الأبعاد، كما أن له دور كبير في ضبط وتحديد سلوكيات الأفراد في مختلف المواقف المهنية والتنظيمية والاجتماعية عموماً.

أعتقد أنه من خلال هذه النقاشات التي أجريناها طوال هذا المبحث يتضح لنا جلياً أن السلوك التنظيمي بمفهومه البسيط الذي يقصد به مجموع النشاطات الفردية والجماعية داخل المنظمة ما هو إلا انعكاس للسلوك الثقافي العام للأفراد في المجتمع الكلي، أما بمفهومه العلمي والذي يقصد به "الدراسة العلمية المتعلقة بكيفية تصرف الأفراد وسلوكهم في المنظمة، فإنه يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالسلوك الثقافي، بل أنه هو الدراسة العلمية للسلوك الثقافي داخل المنظمة، فسلوك الأفراد داخل المنظمة لا يختلف في دوافعه، وفي أساليبه وآلياته عن السلوك العام في المجتمع الكلي فالعامل الذي يحترم الوقت، والعمل، والإدارة، وتقبل التفاوت في مستوى القوة والنفوذ ويخضع للأوامر الواردة من الإدارة العليا، ولا يختلف في دوافعه من المواطن الذي يحترم القانون، ويطيع المسؤولين عليه في أي مكان من المجتمع.

لهذا نجد السلوك التنظيمي ما هو في الحقيقة إلا انعكاس للسلوك الثقافي العام ولكن هذا الانعكاس يحدث داخل المنظمة والتي تعتبر وحده اجتماعية هامة.

## VII - مناقشة بحثية ونظرية للفصل:

إن المتأمل للتعريفات الكثيرة التي أعطيت لمفهوم التنظيم فيجد أنها تجمع على مجموعة أفكار منها أن التنظيمات وحدة اجتماعية، أي أنها من الأنساق التي يتشكل منها المجتمع فهي جزء لا يمكن أن يكون إلا في إطار المجتمع، إلا أن هذه الوحدة الاجتماعية تختلف عن بقية الأنساق الاجتماعية أنها أنشئت بغرض أو بقصد من طرف المجتمع أو بعض أعضائه بهدف تحقيق أهداف محددة مسبقا، فهي وحدة اجتماعية هادفة، كذلك نجد أن نسق العلاقات الاجتماعية في هذه الوحدات يتسم بنوع من العقلانية، لأن هذه العلاقات الغرض منها هو تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها هذه التنظيمات، كذلك من بين العلاقات الواضحة المعالم علاقات السلطة والقوة والنفوذ مقسمة وموزعة بشكل الغرض منه هو تحقيق أهداف التنظيم فلا مجال للعفوية أو الاعتبارية، ومهما كانت طبيعة السلطة في هذه التنظيمات فإن شرعية وجودها هو تحقيق أهداف التنظيم.

ونجد كذلك في قراءتنا لهذه التعريفات نوع من الغموض في تحديد طبيعة التنظيمات بشكل دقيق، أي بمعنى أن مفهوم التنظيم والتعريفات التي أعطيت له تتحدث عن مفهوم هلامي يستطيع أن يفسره أي باحث بالشكل الذي يراه مناسباً فليس هناك تعريف دقيق يحدد معنى التنظيم، أو الحدود التي يمتد إليها هذا المصطلح، فالتنظيم كما أشار إلى ذلك الدكتور أحمد ماهر، قد يطلق على المكان الذي تحدث فيه عملية انتظام الناس في علاقات هادفة الغرض منها تحقيق منتج معين للسوق، وربح لصاحب العمل أو ثروة، وراتب أو أجر للعمال وللموظفين أو قد يعني هيكل أو بناء تجريدي لمجموع العلاقات السابق ذكرها وكيفية التزامها، وتسلسل موازين القوة والسلطة والنفوذ فيه، كما قد يأخذ المفهوم معنى العمليات، والممارسات والأنشطة التي يقوم بها أفراد التنظيم والتي تنتظم بشكل مقصود الغرض منه تحقيق أهداف التنظيم أو قد يأخذ هذا المفهوم معنى الوسيلة أو الأداة التي يحقق بها صاحب العمل فائض في الثورة ويحقق بها أفراد المجتمع إشباعهم من سلعة معينة أو خدمة، ويحقق من خلالها العاملون دخل شهري يضمن لهم المعيشة المطلوبة.

إذن من خلال كل هذه المعاني التي قد يأخذها مفهوم التنظيم وغيرها نجد أن مفهوم التنظيم يمتاز بنوع من عدم التحديد الدقيق، وهذا الأمر لا يرتبط باللغة العربية فقط، لأن هذا الأمر نفسه ينطبق على اللغات الأجنبية فكلمة *Organisation* بالفرنسية أو *organization* بالإنجليزية تنطبق عليها كل المعاني التي أشرنا إليها سابقاً، كذلك نجد أن هذا المفهوم يتداخل مع مفاهيم أخرى مثل مفهوم المؤسسة أو المنظمة أو المنشأة فهذه المفاهيم الأخيرة رغم أنها تتداخل مع مفهوم التنظيم إلا أنها تبدو أكثر تحديداً ودقة من مفهوم التنظيم، لذا نجد بعض الباحثين يفضلون مصطلح المنظمة على مصطلح التنظيم، في حين نجد آخرين يحبذون مفهوم المؤسسة لأنه أكثر دقة وحتى ترجمته باللغات الأخرى يختلف على ترجمة كلمة تنظيم أو منظمة.

هذا من جهة المعنى الشكلي والاصطلاحي لمفهوم التنظيم، أما من ناحية المضمون فإننا نجد التعاريف السابقة وغيرها تهمل جانباً وواقعياً في التنظيمات وهو العلاقات غير الرسمية، فالتعريفات غالباً ما تركز على العلاقات الرسمية التي تمتاز بالعقلانية الرشد، وتغفل أن الإنسان مهما أخضع لقواعد سلوكية محددة فإن إخضاعه لهذه القواعد بشكل نهائي أمر مستحيل، فهو دائماً يحاول أن يضيف على علاقاته وتعاملاته شيء من سماته الشخصية، لهذا تظهر في أغلب الأحيان العلاقات غير الرسمية في المنظمات وبل تسود في أحيان أخرى على العلاقات الرسمية، وخاصة في مجتمعات العالم الثالث والجزائر خصوصاً، وهذا ما يطلق عليه بعض الباحثين التنظيم غير الرسمي، والذي يقصد به "تلك العلاقات الشخصية والاجتماعية المتنوعة التي ينشئها العمال ويستمررون في إقامتها، وهي علاقات لا تخططها الإدارة، أو تقييمها بصفة مباشرة، ولكنها تنشأ وتستمر بسبب العمل وبسبب وجود العمال في أمكنة واحدة، أو متقاربة، أو بسبب عوامل ثقافية ودينية أو جغرافية".<sup>(1)</sup>

فهذا النوع من العلاقات يظهر في المؤسسات التي تراعي الجوانب الإنسانية في العمل بشكل مباشر وتظهر هذه العلاقات كذلك لتحقيق الإشباع النفسية والاجتماعية التي تعجز العلاقات الرسمية على إشباعها، وقد تشكل هذه العلاقات عاملاً وظيفياً

(1) صالح بن نوار، فعالية التنظيم، في المؤسسات الاقتصادية، مخبر على الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص

بحيث تساهم في تفعيل المنظمة وزيادة مردوديتها، وقد تشكل عائقا وظيفيا في بعض الأحيان، حيث تكون هي المسؤولة على سلوكيات مثل تحديد الإنتاج، وتعطيل الآلات، التستر على الغيابات، وتسبب في دوران العمل... الخ... لهذا لا يجب علينا في تحليلاتنا السوسولوجية للمنظمات أن نغفل عن هذا البعد، وكذلك حتى على المستوى النظري يجب ألا نغفل أهمية العلاقات غير الرسمية في تحديد طبيعة التنظيمات وأشكالها، وتوزيع السلطة والقوة والنفوذ داخلها.

في الحقيقة أن الملاحظات التي أوردناها حول التعريفات التي أعطيت لمفهوم التنظيم في الأصل ترجع إلى الأطر النظرية التي استقى منها الباحثون تلك التعريفات، ولعله من أهم النظريات التي تؤطر الدراسات التنظيمية النظرية البيروقراطية لماكس فيبر، والتي مما لا شك فيه أن تحليلاته قد أضافت إضافات نظرية ومنهجية ضخمة لفهم وتحليل الأبنية البيروقراطية، ومع ذلك فإن هناك كم هائل من التراث السوسولوجي قد نما وتطور على المستوى النظري والأمبريقي، واتضح من خلاله أن تحليل فيبر للبيروقراطية لم يكن سليما تماما، فقد تجاهل فيبر في تحليلاته تماما مسائل الالفاعلية، وعدم الكفاءة في البيروقراطية، وكان ذلك انعكاسا للمؤثرات الفكرية التي أثرت في تفكيره، إذ تأثر فيبر بالنظرية الإدارية الألمانية وبأفكار **ميشلز وماركس**، والمؤرخ الاجتماعي الاقتصادي الألماني **جوستاف شمولر**، فقد أكد كل منهم على عوامل الكفاءة والفاعلية في تحليلاتهم، ومن هنا جاء مفهوم البيروقراطية الرشيدة والفعالة كما تصور فيبر غامضا ويشوبه التناقض فيما يتعلق بتطور الإدارة الحديثة. (1)

يلحق بيتر بلاو على النموذج البيروقراطي لماكس فيبر فيقول بأنه نموذج تصوري نظري لا يخضع للواقع الإمبريقي، حيث يرى أن خصائص النموذج البيروقراطي ما هي إلا خصائص هامة وصحيحة منطقيا ونظريا وافتراسيا، بينما لا تخضع المفاهيم للاختبار الإمبريقي الذي يهدف إلى التحقق منها.

ويعتقد **كارل فريدريك** أن مفهوم فيبر عن النموذج المثالي يؤدي إلى تداخل وتعارض معايير العلم الإمبريقي، كما يتضمن نوعا من الأساس النظامي الذي يتخطى

(1) سعيد عيد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 106.

مجال التحليل المنطقي، ولكن فيبر لا يواجه هذا الجانب الفلسفي واستمر في استخدام المفهوم كما لو كان نتاجاً للبحث الإمبريقي.<sup>(1)</sup>

وقد تعرض تحليل فيبر للعلاقة بين الخبرة والسلطة وأهمية التسلسل الهرمي الرسمي للوظائف، لانتقادات عديدة، فقد انتقد بارسونز، فيبر لأنه خلط بين نمطين متميزين للسلطة التي يركز على إرساء وتدعيم الوظائف المحددة قانونياً، وهي السلطة البيروقراطية، والسلطة القائمة على الكفاءة الفنية، وهي السلطة المهنية التي تستند إلى الخبرة والتي لا يكون فيها إكراه العمال لأنهم يعتبرون إتباعها يخدم مصالحهم.

كذلك نجد أن نتائج البحوث الإمبريكية تخالف الافتراض الفيبري الذي مؤداه أن الخبرة الفنية والنظام المدعم بشكل هرمي تسلسلي يوجدان معا ويكمل كل منهما الآخر، وهذا ما أكدته دراسة قام بها آرثر سيشكومب، حيث قارن بين تنظيمين صناعيين الأول لعمال البناء، والثاني للإنتاج بالجملة فوجد أن المهارات الفنية لعمال البناء غالبية ومرتفعة جدا بقياس إلى مستواها المنخفض عند عمال الإنتاج بالجملة، وأن هذه المهارات الفنية المرتفعة لعمال البناء يعمل على تنشيط الأداء الرشيد وارتفاع مستواه وبالتالي تعتبر هذه المهارات الفنية العالية بديلاً للتسلسل الهرمي البيروقراطي الذي يعنقه عمال البناء والذي يتميز به نظام الإنتاج بالجملة.<sup>(2)</sup>

ومن بين الاتجاهات النظرية التي ساهمت في تأطير الدراسات التنظيمية، حركة الإدارة العلمية أو التaylorية، التي تعتبر أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية، وكان الهدف العام لهذه الحركة هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي من خلال تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته، وكانت تنظر إلى صاحب العمل باعتباره جزءاً مكملًا للعمل وله الحق من أن يدفع للعامل القليل في مقابل الحصول على الكثير من جهده وعمله.

(1) نفس المرجع، ص 110.

(2) سعيد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 111.

وعلى هذا الأساس يمكن مناقشة إسهامات تايلور في الإدارة العلمية من خلال ثلاثة محاور هي: مدى ارتباط الإدارة العلمية في ظهورها بالمشكلات الرأسمالية التي كانت تواجه أصحاب رؤوس الأموال، مبادئ الإدارة العلمية، وتعرف أخيراً على مدى ارتباط هذه الحركة الإيديولوجية بقيم المجتمع البرجوازي.

لقد أكد ستيفارت كليج ودافيد دنكرلي أن حركة الإدارة العلمية قد ظهرت نتيجة للمشكلات التي واجهت المشروعات الرأسمالية في ذلك الوقت، وخاصة مشكلات الضبط داخل تنظيم العمل الإنتاجي، وحاول المهتمون الإجابة عن سؤال عريض مؤداه: كيف يزود الضبط التنظيمي الإدارة بميكانيزمات عامة وفعالة للحفاظ على قوة العمل الإنتاجية؟ وقد كان يسود في تلك الفترة من القرن التاسع عشر كساد حتى أنه أصبح ظاهرة عالمية، وشاعت آثاره التي لم تكن مألوفة من قبل في أمريكا وألمانيا، وبريطانيا، وغيرها من البلدان فجاءت التaylorية تأخذ أهم المخارج لهذه الأزمة بالإضافة إلى خلق وتطوير طرق تكنولوجية جديدة للإنتاج كذلك جاءت التaylorية كرد فعل لظهور النقابات في الولايات المتحدة. (1)

من أهم المبادئ التي جاءت بها التaylorية هي وضع أساس علمي للعمل، واختيار العمال على أساس علمي وتدريبهم وتعليمهم، والتعاون بين الإدارة والعمال في سبيل احلال أسلوب علمي ومتطور في تنظيم العمل، وتم بعد ذلك تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، وهكذا بعد أن جعل تايلور من العمل على زيادة الطاقة الإنتاجية هدفا رئيسيا لنسقه اقترح عددا من المعايير المادية للاستفادة الرشيدة من جهد العامل، ووسائل الإنتاج وأكد حرصه الشديد على الاستفادة من المواد الخام والآلات والمعدات، وتقنين التعليمات والعمليات والحساب الدقيق لوقت العمل، ودراسة مراحل العمل، عن طريق تقسيمها إلى عناصر، وقياس كل مرحلة بساعة التوقيت، ووضع قواعد ضبط لكل عملية من عمليات العمل، والعمل بنظام تفاوت الأجور. (2)

(1) نفس المرجع، بتصريف، ص 124.

(2) نفس المرجع، بتصريف، ص 126.

هذه هي باختصار أهم مبادئ الإدارة العلمية، والتي نستطيع أن نستشف منها أن تايلور كان يسعى على حل مشكلة الضبط في التنظيم، وتقليص الصراع بين الإدارة والعمال، وكان هدفه الأساسي في ذلك هو زيادة الطاقة الإنتاجية ومن ثم الوصول إلى أقصى معدلات الربح، وعلى أي حال تمكنت حركة الإدارة العلمية أن تسلب العامل آخر ركيزة يرتكز عليها في الدفاع عن حقوقه، وذلك من خلال تحليل العمل و تقسيمه إلى مجموعة عمليات بسيطة يستطيع أي عامل أن يقوم بها، وبهذا تكون هذه الحركة قد حطمت قلاع الإدارة التقليدية للصناعة.

وكانت حركة الإدارة العلمية حركة ليبرالية برجوازية ممولة من طرف أصحاب المصانع والمؤسسات الإنتاجية الكبرى فارتبطت بمصالح هذه الفئة ولعله من العوامل التي أدت إلى ظهورها هو أن العمال المهرة إلى جانب المهاجرين في الولايات المتحدة الأمريكية والذين كانت لديهم خبرات مهنية عالية، كان أغلبهم منظم في نقابات العمال والأنشطة السياسية، وكان ذلك يشكل عقبة أمام تراكم رأسمال، وكذلك توافد عدد كبير من العمال من أوروبا فاقدوا الخبرة لأنهم من أصول ريفية، ولذلك كان من الضروري تعديل عملية العمل، واتضح لأصحاب رؤوس الأموال إن علاج هذا الواضح يتمثل في تجزئة مهارات العامل، وبالإضافة إلى عملية تطوير الآلات، وكان تايلور هو بطل هذه المهمة. (1)

إن هذه هي الخلفية الحقيقية لحركة الإدارة العلمية فقد كان هدفها وهدف كل النظريات التنظيمية هو خدمة الشركات الكبرى وأصحابها في تمكينهم من تحقيق أرباح كبيرة ولهذا جاءت النظريات الأخرى مهذبة ومصلحة لهذه النظرية ونظرية البيروقراطية لماكس فيبر، حيث تعتبران من بين الأعمدة الأساسية في نظريات تنظيم العمل، أما ما جاء بعدهم ما هو في الحقيقة إلى اجتهادات إصلاحية أو ترقيعية لهذين المدخلين النظريين على مستوى التصور النظري، أو على مستوى التطبيق الإمبريقي، وجاءت من أجل حل التناقضات التي وقعت فيها هاتين النظريتين، وهذا ما سنلاحظه

(1) سعد عبد مرسي بدر، مرجع سابق، يتصرف، ص 130.

عند مناقشتنا لمدرسة العلاقات الإنسانية، أو المداخل البنائية الوظيفية أو النظريات الأخرى التي جاءت بعدها.

من بين الاتجاهات النظرية التي جاءت مباشرة كرد فعل للاتجاهات الكلاسيكية السالفة الذكر اتجاه العلاقات الإنسانية، ولعله من بين القضايا التي أبرزتها مدرسة العلاقات الإنسانية أنه من اليسير تدعيم علاقات المواجهة المباشرة ومن ثم التقليل من حدة الصراعات التي يشهدها التنظيم، والإجراء الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في هذا الصدد هو تدريب الأفراد على العلاقات الإنسانية.

غير أن هذا الاتجاه تعرض للنقد، فهو يهمل تماما تأثير القوى الاقتصادية والتكنولوجيا، والبناء التنظيمي والعلاقة بين الصناعة والمجتمع المحلي وترتب على هذا الانتقاد أن أصبحت الدراسات الحديثة تهتم ببناء علاقات العمل والتنظيم الرسمي، وربما يكون من المبالغة أن نعتبر هذه الدراسات ممثلة لنزعة أو مدخل نظري متميز، إنما حاولت هذه الدراسات أن تتغلب على جوانب القصور التي بدت على حركة العلاقات الإنسانية ففقد أوضح كير وسيجل أن هناك صناعات أكثر ميلا إلى الإضراب من غيرها، وقد رفضا الفرض القائل بأن ذلك راجع إلى طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة في هذه الصناعة، إذ اتضح لهما أن جوهر ظاهرة إضراب العمال يكمن داخل البناء الاجتماعي والتنظيمي لهذه الصناعات، وفي نفس السياق سارت دراسات أخرى حيث حاولت أن تعثر على ارتباط بين أسلوب القيادة وفقا لبرامج العلاقات الإنسانية، وبين أداء العمل والتنظيمات ولقد كانت نتائج هذه الدراسات غير متوقعة إذ أشارت إلى أن نجاح برنامج العلاقات الإنسانية لا يتوقف على المبادئ التي ينهض عليها، بل على مدى تدعيم هذا البرنامج من قبل المستويات الإدارية العليا، وهكذا تحول الاهتمام نحو تأكيد بناء الصناعة، طبيعة التكنولوجيا، والضغوط التي يفرضها التنظيم على أعضائه حتى يتييسر تفسير الصراعات التي تظهر بداخل التنظيمات. (1)

وبهذا نجد أن مدرسة العلاقات الإنسانية برغم المبادئ الإنسانية التي جاءت لتحقيقها يتضح أنها قاصرة على تفسير كل الظواهر التنظيمية، وعاجزة على حل بعض

(1) محمد علي محمد، مطمح المصنع، مرجع سابق،



المشكلات التنظيمية، وبالإضافة إلى أنها تقوم على إيدولوجية ليبرالية وبرجوازية وتهدف في الأساس كغيرها إلى تحقيق أكبر قدر من الفعالية للمنظمات، وبالتالي تحقيق أرباح لأصحاب هذه المنظمات رغم أنها تتدثر بغطاء أسنة العلاقات التنظيمية داخل المنظمات.

فيما يخص المدخل البنائي الوظيفي فإننا نجد انه جاء بعد فشل المداخل النظرية السابقة سواء الكلاسيكية أو السلوكية في معالجة المشكلات التنظيمية التي عانت منها المنظمات، حيث ينتقل التحليل البنائي الوظيفي من الافتراض القائل بأن اثنين أو أكثر من الأنساق الاجتماعية، يمكن تسخيرها لوظيفة ما أو هدف واحد بعينه إلى الافتراض القائل بأن النسق الواحد يمكن أن يهتم بأكثر من وظيفة أو هدف في وقت واحد، ويشير العلماء البنائيون الوظيفيون على أن النشاط الذي يعتبر وظيفيا لوحدة فرعية في النسق يمكن أن يكون معوقا لبقية النسق على حد تصور ميرتون.

ولعله من بين التحليلات البنائية الأساسية في مجال التنظيمات تحليلات **تالكوت بارسونز** فالملاحظة على تحليلاته أنها على درجة عالية من العمومية، إلا أنها تعتبر محاولة من جانبه لتحليل البناء الداخلي للتنظيم، وكذلك مشكلات التكامل بين التنظيم وبيئته، كما حاول بارسونز في معالجته التنظيمية، تطبيق منظور النسق الطبيعي وأعتبر التنظيمات كائنات بيولوجية تحاول بكل طاقتها أن تتكيف مع التغيرات البيئية، بمعنى آخر نظر إلى التنظيمات على أنها أبنية تكيفيه في إطار البيئة المتغيرة التي يجب التكيف معها إذ الهدف هو المحافظة على التوازن.

أما ميرتون فإنه ينطلق من نظرية ماكس فيبر، حيث تتضمن الخطوط الأولى من التحليل الوظيفي عند ميرتون الاتفاق على عنصر مقنن مثل الأدوار الاجتماعية والأنماط التنظيمية، والعلميات الاجتماعية والأنماط الثقافية، وباختصار يركز تحليل ميرتون على وحدة محدودة للسلوك الإنساني أو المعتقدات مع الاهتمام بوجود تفسيرها أو تغييرها بواسطة استخلاص نتائجها بالنسبة للأبنية الثقافية والاجتماعية المحيطة، وعلى أي حال فإن أهم ما أسهم به ميرتون في تطوير نظرية التنظيم هو مفهومه عن المعوقات الوظيفية والوظائف الكامنة، حيث إذا حاولنا إسقاط هذه المفاهيم على

التنظيمات الجزائرية نجد أن هذه النظرية يمكن الاستفادة منها بشكل كبير ذلك أن الكثير من الأنساق القيمية التي تسود في مجتمعنا تشكل عوائق وظيفية أمام تحقيق المؤسسات لأهدافها، فنسق القرابية، ونسق العائلة، ونسق الدين في بعض الأحيان عندما يوظف بشكل غير عقلاني يؤدي وظائف كامنة غير معلن عنها فتصبح هذه الوظائف معوقات وظيفية، قد تكون العكس.

أما فيما يخص أنصار فكرة النسق المفتوح فإنهم ينظرون إلى الفعالية التنظيمية بأنها قدرة أحد التنظيمات على استغلال تنظيم أو تنظيمات أخرى للحصول على الموارد اللازمة وتصريف منتجاتها، والمحافظة في نفس الوقت على حرية عقد صفقات مستقلة وهكذا يمكن النظر إلى التنظيمات على أنها تعتمد على تبادل الخدمات والسلع وذلك بهدف البقاء، وبالتالي تحاول التنظيمات الحصول على موارد لتحقيق أهدافها مثل الأرض العمال، ورأس المال ويطلق عليها المدخلات، ثم يعمل التنظيم على استغلال هذه الموارد بشكل فعال ويطلق على ذلك العمليات، ويحاول أخيرا تقديم موارده ونواتجه للأنساق الفرعية الأخرى، وتوليد مشكلات عليهم أو يقوموا بحلها وهذه هي المخرجات.

ورغم أن هذه الطروحات النظرية التي يتبناها أنصار المدرسة البنائية الوظيفية والتي في أغلبها جاءت نتيجة لدراسات إمبريقية قام بها أصحابها، وإلا أنها لا تستطيع أن تستقل عن الإيديولوجية العامة للمجتمع الرأسمالي، ولمصالح الطبقة المالكة لرؤوس الأموال فأرائهم في النهاية تخدم هذه الفئة من خلال حل المشكلات التي تتخبط فيها مؤسساتهم وكذا زيادة أرباحهم وفوائدهم لهذا نجد أن هذه الدارسات كانت بتشجيع وتمويل من طرف أصحاب الشركات أنفسهم.

وكذلك من بين أوجه القصور في هذا المدرسة هو ارتباطها الخاطئ بالمماثلة العضوية ذلك أنه بالرغم من وجود عناصر تشابه بين الكائن البيولوجي والتنظيمات، إلا أن هناك فروقات جوهرية تؤدي بالمماثلة العضوية إلى الفشل إذا خضعت للتأمل وإمعان النظر، ومن بين الافتراضات الزائفة في هذا المجال الافتراض القائل بأن للتنظيم تاريخ طبيعي وأنه يتبع قوانين الطبيعة في النمو والتطور، والزوال، والواقع أن

للتنظيمات وحدات فرعية تقوم باتخاذ قرارات رشيدة تتعلق بطبيعة واتجاه النمو والتطور التنظيمي والاقتصادي السياسي للمجتمع، وهكذا يكون مصير التنظيم موجهًا بواسطة قرارات محسوبة بدقة وعناية فائقة، بينما تتطور الأنساق الطبيعية بشكل تلقائي تحكمه قوانين الطبيعة ولا مجال لتدخل الأفراد فيه.

كما لاحظنا أن نظرية الأنساق التي تعتبر امتدادًا طبيعيًا للبنائية الوظيفية تعتمد على فكرة المحافظة على الذات وحمايتها، وعلى مسألة المحافظة على وضع تنظيمي ثابت ومستقر والحقيقة أن المدخل الوظيفي بمخالف نظرياته هدفه هو المحافظة على أوضاع ومراكز ودوار اجتماعية تضمن استقرار المجتمع وعدم انتقال السلطة والنفوذ إلى فئات أخرى وخاصة فئة العمال أو الوافدين الجدد على المجتمعات الغربية.

يعتبر النموذج الفيبري إلى حد بعيد هو المهيمن في المؤسسات الحكومية وفي الجامعات والمستشفيات وأكثر المنشآت والشركات في القطاع الخاص ورغم الإضافات التي طرحها بتر بلاو، والانتقادات التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية والتحليلات التي قدمها بارسونز، وميرتون إلا أن هيمنة هذا النموذج على التنظيمات الغربية هو السمة السائدة حيث يتصف بتركيز على السلطة والقوة والمعرفة والمعلومات عن قمة الهرم التنظيمي، إلا أن هناك نماذج تنظيمية أخرى ترتبط ببيئة ثقافية حضارية أخرى ترفض النموذج الفيبري وتتقاضه في بعض مبادئه الأساسية، ولعل النموذج الياباني يعتبر أبلغ مثال على ذلك، حيث يعتبر النموذج التنظيمي الياباني هو العامل الحاسم في مواجهة النكسات الاقتصادية التي واجهتها اليابان في ثمانينيات القرن الماضي، ومن الخصائص البنوية المستجدة في المنظمات اليابانية التي جرى تبنيتها وتطبيقها خلال العقود الأخيرة في مناهج الإدارة ما يلي:

1. اتخاذ القرارات من أسفل إلى أعلى: فالشركات اليابانية الكبرى لا تنتهج النموذج الفيبري ففي ما يتعلق بتوزيع السلطة والقوة الذي تكون فيه كل مرتبة وظيفية مسئولة مباشرة أمام تلك التي تعلوها وبدلاً من ذلك يجري التشاور مع العاملين في المستويات المتوسطة والدنيا في المؤسسة حول السياسات التي تقوم الإدارة بتطبيقها أو ترغب في

إحداثها، وكثيرا ما تتكرر اللقاءات بين كبار المديرين التنفيذيين والعاملين على مختلف المستويات.

2. **تخصص أقل:** العاملون في المنظمات اليابانية يكونون أقل تخصصا من نظرائهم في الغرب، ويقضي العاملون الشباب بعد التحاقهم بالمؤسسة فترة تدوم نحو سنة من التدريب يشمل كل الجوانب الإدارية والتقنية التي توجد في هذه المنظمة، ويتعرفوا خلالها على طرق عمل كل الأقسام والإدارات والوحدات في المؤسسة، وفي النهاية يكون العامل قد تمكن من جميع المهمات الأساسية بالعمل الإداري مهما كان نوعه.

3. **الأمن الوظيفي:** تلتزم الشركات اليابانية الكبرى باستخدام عمالها مدى العمر أي أن الموظف يظل آمنا على عمل مستقر ومستمر، ويعتمد أجر العامل و مستوى مسؤوليته على عنصر الأقدمية، أي عدد السنوات التي يمضيها في خدمة الشركة.

4. **الإنتاج الجماعي التوجه:** فعلى جميع مستويات المسؤولية والنشاط في المؤسسة ينخرط العاملون في فرق عمل، متعاونة، متآزرة ويصار إلى تقييم كفاءة أداء الفرق لا الأفراد، و خلافا لما هو متبع في المؤسسات الغربية، فإن مخططات الهياكل التنظيمية أي خارطة توزيع السلطات تحدد مهمات الفرق والجماعات، لا وظائف الأفراد ومناصبهم.

5. **الدمج بين العمل والحياة الخاصة:** تقوم الشركات اليابانية بتوفير الكثير من احتياجات الموظف على أمل أن يظهر هو بدوره مزيدا من الولاء للشركة ويتلقى العمال على هذا الأساس العديد من المنافع المادية إضافة إلى الأجور، وقد وجدت إحدى الدراسات أن كثير من الشركات الكبرى في اليابان مثل هيتاشي، تقدم المراكز السكنية لجميع موظفيها العازبين، وإلى أكثر من نصف المتزوجين فيها، كما أن شركات أخرى تقدم القروض الميسرة الطويلة الأمد للمنتسبين إليها لتعليم أولادهم، وللإسهام في المناسبات العائلية والاجتماعية أفرحا وأتراحا. (1)

من خلال هذا النموذج الياباني الذي لا يشك أحد في نجاعته ومدى تقدمه ومدى تطور الشركات اليابانية التي غزت العالم بمنتجاتها، يتضح لنا أن النموذج التنظيمي

(1) انتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2005، ص 126.

ليس بالضرورة نموذجاً عالمياً، بل يخضع لمقتضيات الواقع الاجتماعي والثقافي والسياسي والاقتصادي ولهذا حاولنا في بحثنا هذا أن نأخذ طريقاً آخر في البحث بمختلف الطرق الأخرى، وهو الكشف عن أهمية البعد الثقافي في تحليلنا للتنظيمات على الطرق الأخرى، وهو لا يكشف عن أهمية البعد الثقافي في تحليلنا للتنظيمات سواء في جوانبها البنائية أو العملية، بمعنى أن النموذج الغربي في التنظيم ليس بالضرورة صالحاً وناجحاً في كل المجتمعات، وصلاحيته ونجاحته في الغرب لا يكفي للبرهنة عن صلاحيته في المجتمعات الأخرى.

ذلك أن العامل التكنولوجي والاقتصادي يعتبر وسيطاً وليس عاملاً حاسماً في نجاح أي منظمة أو مشروع إذ تسبقه عادة الثقافة، فمهما طبقت من صيغ اقتصادية حديثة ومتطورة ومتقنة إلا أن نتائجها غير مضمونة أو موثوق بها ما لم تكن قادرة على التفاعل مع ثقافة المجتمع وتفعيل أفراده وكسبهم وإدماجهم في العملية التنموية، وقد أدرك مالك بن نبي هذه الحقيقة حين قارن بين نجاح خطة الاقتصادي الألماني الدكتور شاخت في ألمانيا وفشلها في اندونيسيا، وأرجع ذلك إلى أن هناك معادلة اجتماعية يجب أن تدرج فيها الأفكار الإصلاحية وإلا لن يكتب لها النجاح أو الإتيان بثمارها، هذه المعادلة الاجتماعية من أهم مكوناتها الثقافة والتقاليد الاجتماعية أو بعبارة موجزة الإنسان كإنسان ما لم يكن هو البداية فلن تستطيع أعظم الصيغ التنموية إحداث أي تغيير.

كذلك يعود نجاح التجربة الكورية إلى سياسات الجنرال بار الذي بدأ عملية التنمية بالتركيز المكثف على التعليم كما ونوعاً، وطور صيغة المصفاة الثقافية حيث يتم بناء المناهج التعليمية من خلال القيام بعملية تصفيته للفكر الموروث التاريخي وكذلك الوافد من الخارج، وهذه المصفاة تركز على تحديد القيم الوظيفية من غير الوظيفية من المختلطة، حيث أن هناك قيماً سواء في التراث الثقافي للمجتمع أو وافدة من ثقافة أخرى تكون وظيفية في تفعيل المجتمع وتطويره وأخرى تكون على العكس من ذلك وثالثة تشمل على الوجهين معاً، ومن خلال تلك الإستراتيجية التنموية التي تركز على

المتغير الثقافي كمدخل أساسي وتتعامل معه بمنهجية متوازنة استطاعت دول شرق آسيا صياغة نموذج تنموي أكثر قدرة على تفعيل المجتمعات وعلى التجذر فيها. (1)

وبناء على هذا يمكن القول أن الثقافة هي العامل الأساسي في تحقيق تنمية تنظيمية وهي السبب الأول في فشل منظمات الأعمال في مجتمعنا، ولذلك ينبغي أن تكون موضع اهتمام وتحليل من قبل المنشغلين بهذا الحقل المهم، لتحديد موضعها بقدر من الدقة يسمح بتحديد الآثار السلبية لها، وتفعيل الأبعاد الإيجابية، وتضمن في نفس الوقت نجاح عملية إصلاح مؤسساتنا الاقتصادية، وغيرها وتحقيقها نتائجها المرجوة وبالتالي تحقيق الاستقرار التنظيمي.

وعلى الرغم من الإقرار بصعوبة تحديد المتغير الثقافي والتحكم في انعكاساته على المنظمات، إلا أن هذه الصعوبة لا تصل إلى حد الاستحالة، وإنما تحتاج إلى دراسات معمقة -ميدانية أو إمبريقية- تجمع علوماً متعددة مثل والأنثروبولوجيا، وعلم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي وعلوم السياسية، وعلوم الاقتصاد، وتركز على الواقع المجتمعي الفعلي وليس الأفكار والنظريات المجردة، حتى نصل إلى تحديد أبعاد ومتغيرات وعناصر تلك الثقافات التي يمكن اعتبار أنها تمثل جوهرها ورمزها الوراثي الذي يميزها عن أي ثقافة أخرى، وإذا ما تم ذلك فإن المتغير الثقافي يصبح قابلاً للتحديد والفهم، ومن ثم يتم ضبط دوره في عملية بناء وصياغة ثقافة تنظيمية متوائمة مع الثقافة العامة للمجتمع، وتمتاز بالفعالية والإيجابية، وبدون ذلك ستظل العلاقة منفصلة ما بين نماذج تسييرية مرتبطة ثقافياً وإيديولوجياً بمجتمعات أخرى، وبين ثقافة المجتمع المحلي.

وفي هذه الحالة ستبقى مؤسستنا عاجزة عن منافسة المؤسسات الغربية ويكون مآلها الإفلاس فيرجع المجتمع مرة أخرى إلى أحضان الإمبريالية الغربية وخاصة مع قوانين منظمة التجارة العالمية، ومفاهيم العولمة التي تحطم وتتجاوز كل الحدود، ويقع المجتمع الجزائري مرة أخرى فريسة الاستغلال الأجنبي في ثرواته الطبيعية وموارده البشرية، وعقوله وإطاراته.

(1) نصر محمد عارف، التنمية من منظور متجدد، مركز الدراسات الإستراتيجية والسياسية، مصر، 2002، ص 56.

ولهذا فإن مشكلة المؤسسات الوطنية لا تكمن في قلة خبرة المسيرين، أو عدم توفر التكنولوجيا العالية، وانعدام التمويل الكافي للمشاريع، بل المشكلة الحقيقية تكمن في عدم وجود ثقافة تنظيمية حقيقية يتقبلها العامل الجزائري ويندمج معها بكل عفوية من أجل إنجاز مؤسساته الاقتصادية وغيرها، فالثقافة التي يحملها العامل الجزائري تعشش فيها أفكار ممتدة وأفكار مميتة تعمل على تعطيل العقل والجهد الذاتي للفرد في الإبداع والانطلاق في عوالم الإنتاج والإنتاجية، فالعالم الثقافي للعامل الجزائري ما يزال يعشش فيه أفكار وخرافات ترتبط بميتافيزيقيا كابحة للقدرات ومعطلة للانطلاق وهي تشكل ما يعرف بالمعوقات الوظيفية على حد تعبير روبرت ميرتون.

## الفصل الرابع : مقارنة سوسيوأنثروبولوجية لدراسة المسألة الثقافية في الجزائر

I- واقع الثقافة في الجزائر بين التشكل التاريخي ومحاولات بناء ثقافة.

1- مدخل توصيفي لواقع المسألة الثقافية في الجزائر

2- المكونات التاريخية للثقافة الجزائرية (الأبعاد الأمازيغية، العربية الإسلامية، الإفريقية، المتوسطية)

3- محاولات بناء ثقافة جديدة بين الأصالة والاندماج

II- الأبعاد المعرفية للمسألة الثقافية في الجزائر

III- المشروع الثقافي الجزائري بين الطموح والواقع

IV- الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة

V- مناقشة بحثية ونظرية للفصل



## I- واقع الثقافة في الجزائر بين التشكل التاريخي ومحاولات بناء ثقافة.

### 1- مدخل توصيفي لواقع المسألة الثقافية في الجزائر

إن الحديث عن الثقافة والمسألة الثقافية في الجزائر ليس هو حديث عن الثقافة باعتبارها نشاط ذهني مستقل نسبيا بل هو حديث عن الثقافة من حيث هي آلية من آليات صنع الأحداث من الواقع وفي التاريخ، والحديث هنا كذلك هو دعوة لإعادة الاعتبار للثقافة ولأهميتها في عملية التنمية المستدامة، وإدراك أهمية الثقافة في بناء الاستراتيجيات الوطنية خاصة في مجال الإدارة والتسيير، لأن المسألة الثقافية في الجزائر تعتبر عاملا حاسما في نجاح أو فشل أي سياسة أو إستراتيجية يتبناها المجتمع لتطوير ذاته اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا وثقافيا.

وقبل الشروع في التفصيل في أهمية المسألة الثقافية وفي تمظهراتها وانعكاساتها في واقع المجتمع الجزائري لابد أن نوضح معنى المسألة الثقافية "فغالبا عندما نتحدث عن المسألة الثقافية فإننا نطرح مشكلا أو مشاكل تخص شعبا معيننا بالدرجة الأولى، وتتعلق بالدرجة الأولى بالهوية الوطنية، أو القومية، لهذا الشعب... فالمسألة هي سؤال يطرح نفسه في صورة مشكلة، والمشكلة لا تكون مشكلة إلا إذا كان هناك موضوع تقوم به وذات تشعر بها وتعانيها، وبما أن الثقافة ظاهرة بشرية، أي خاصة بالبشر، فإن موضوع المسألة الثقافية، الموضوع الذي تتعلق به، لابد أن يكون جماعة بشرية، ولا تكون هذه الجماعة البشرية "ذاتا" تشعر بهذه المشكلة وتعانيها إلا إذا كانت جماعة محددة يسودها وعي جماعي منسجم يجعل منها كلا واحدا، أو على الأقل يجعلها تشعر أنها تشكل هذا الكل الواحد. (1)

فعندما نتحدث عن مسألة الثقافة في الجزائر فإننا لا نتحدث عن الثقافة كموضوع مستقل، وإنما نتحدث عن الثقافة الجزائرية في ارتباطها بالمجتمع الجزائري، وباعتبارها مقوما أساسيا في تحديد مفهوم المجتمع الجزائري، في أبعاده الجغرافية والتاريخية والسياسية والثقافية لهذا يحتل موضوع المسألة الثقافية مركزا محوريا في فهم واقع المجتمع الجزائري وكذلك يعتبر المدخل الأساسي لوضع أي إستراتيجية

(1) محمد عابد الجابري، المسألة الثقافية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط2، 1999، ص 01.

تنموية شاملة على المستوى الوطني أو تحديد سياسة خاصة بأي قطاع من قطاعات المجتمع.

ويقول محمد عابد الجابري أنه "إذا كان لنا أن نأخذ بمعطيات عالمنا الراهن فإن المعطى الذي يفرض نفسه هو أن المسألة الثقافية لم تعد في الظل، لم تعد تابعا بل أنها شئنا أم كرهنا تغطي على سطح الأحداث ، أو على الأقل تزام وتضايق على هذا السطح غيرها من المعطيات..." (1)

ولقد أشار الأستاذ مالك بن نبي منذ عقود إلى ذلك ولكن لم يجد أذانا صاغية فقد وضع كتابه مشكلة الثقافة في خمسينات القرن الماضي، وعالج فيه هذا الموضوع وكتبه التي سبقته ككتابة شروط النهضة حيث حاول أن يوضح أهمية هذا العامل في أي جهد تنموي أو تجديدي على حد تعبيره، إلا أن أهمية المسألة الثقافية تجلت وظهرت في السنوات الأخيرة بشكل لافت وخاصة بعد سقوط الشيوعية التي كانت توطر كثير من الرؤى والأفكار التي كانت تعتبر أن المعطى الاجتماعي والاقتصادي هما العاملان الأساسيان في تحريك الأحداث وبوصفهما القاعدة والمحدد والمحرك لحركية المجتمع، وقد سادت هذه النظرة وترسخت حتى أصبحت هي نفسها جزء من الثقافة تعبر عن مضمونها العام أي مضمونها الإيديولوجي خاصة.

وللمسألة الثقافية في الجزائر قديما وحديثا أهمية بالغة وتأثير في تصور الذات ومدلول الانتماء وتعيين الخاص والمشارك من التراث والنظرة إلى الآخر في العالم المحيط بنا وعلى الأصح الموجود في مخيلتنا أو في واقع الحال، ويظهر ذلك التأثير حتى بين عامة الناس في تصنيف الماضي الثقافي إلى مقاطع منفصلة يمكن بترها افتراضيا أو نكران وجودها أصلا (التعامل مع تراث ما قبل الفتح الإسلامي وما بعده تراث ما قبل الاحتلال وتركه الكولونيالية، ملامح البناء الثقافي بعد التحرير). (2)

وينعكس واقع المسألة الثقافية على سلوكيات الأفراد وحركية المجتمع، ذلك أنه كما سبق أن توصلنا في الفصل الماضي أن الثقافة هي المحرك والمحدد لسلوك الأفراد

(1) محمد عابد الجابري، مرجع سابق، ص 13.

(2) محمد العربي ولد خليفة، المسألة الثقافية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص 9.

وحركية المجتمع فيقول المفكر مالك بن نبي إن سلوك الفرد العربي المسلم الجزائري مشروط بشيء من السلبية أو أنه فاقداً لشيء من الإيجابية، أعنى لشيء أساسي من الفعالية، بينما كنت أرى في الوقت نفسه أن سلوك الآخرين ينطبع إلى حد كبير بالإيجابية والفعالية<sup>(1)</sup>.

وبهذا يمكن أن ترتقي المسألة الثقافية في الجزائر من مشكلة إلى حالة أزمة وتتجلى هذه الأزمة في التناقضات التي نلاحظها على سلوك الأفراد وحركية المجتمع، فالقيم والأفكار والنصوص توحى بأشياء إيجابية في حين نجد السلوكيات كما أشرنا سابقاً تنطبع بطابع السلبية و العبنية واللامسؤولية، وينطوي مفهوم الأزمة على التناقض بين أمرين أو أكثر وينطوي كذلك على صراع نفترض به أن يكون على درجة عالية من الشدة.

وتكون الأزمة الثقافية بالغة الشدة كلما ارتبط موضوعها بالقيم التي ترتبط بالمقدس المحرم، وكذلك عندما يتكرر المجتمع نفسه لقيمه وتاريخه، فإنه يدخل في مدار الأزمة الثقافية التصدع الثقافي والانهيار الثقافي، وتكمن عوامل الأزمة في وضعية التصدعات الثقافية والانشطارات والتباينات في العناصر الثقافية التي تؤدي إلى صراعات عنيفة بين القيم، ولهذا فإننا نفترض أن مجتمعنا في مستوياته الجماعية و الفردية يقع في دوامات أزمة ثقافية حادة تهدد مصير الإنسان ووجوده وتتال من هويته، وإننا نفترض من البداية ان عناصر هذه الأزمة تجتمع اليوم أكثر من أي وقت مضى ، ونفترض كذلك أن الأزمة الثقافية التي نعيشها اليوم تجسد منظومة أزومات أخلاقية وسياسية وقومية وحضارية وقيمية، وهي تشكل عناصر ومكونات الأزمة العامة التي أطلقنا عليها الأزمة الثقافية.<sup>(2)</sup>

فإذا أردنا أن نخرج قليلاً على واقع الثقافة الجزائرية التي جزء من لا يتجزأ من الثقافة العربية الإسلامية، فإننا نرى أنها تشكل مسرحاً من الفوضى القيمية وساحة للتناقضات بين القيم والمبادئ، بين الشعارات والإنجازات، بين التصرفات

(1) مالك بن نبي، مجالس دمشق، دار الفكر، سوريا، 2005، ص 101.

(2) علي وطفة وآخرون، الثقافة العربية، أسئلة التطور والمستقبل، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2003، ص 8.

والممارسات، وبالتالي فإن المرء الذي ينشأ في مجتمع يحفل بكل هذه التناقضات لا بد له أن يواجه المعانات القيمية وان يعيش هذه الفوضى الفكرية التي تستلبه في مستوى الوعي والتصورات. (1)

وتعيش داخل الثقافة العربية بشكل تقاطعي شبكة من النزاعات والاتجاهات التي يسود بها التناقض وعدم الانسجام والتكامل الذي يفترض في أي ثقافة حتى تؤدي وظيفتها الاجتماعية ففيها نجد تقديس للقيم التقليدية، واستلاب كبير تجاه القيم الحديثة، وبهذه الازدواجية يعيش الفرد ممزق وفي ضياع شبه تام بين هذين النموذجين الثقافيين النموذج الأول الذي يجعله يتذكر أمجاد أجداده فيسخر وينتشي في كهوف التاريخ، والنموذج الثاني الذي يأسره بريقه وفعاليته ومنطقه العملي الذي يحل له كل مشكلاته الحياتية، فيبقى هذا الفرد معلق لا إلى هؤلاء ولا إلى هؤلاء فتضعف فعاليته ويقل أداءه وتتحطم طموحاته فيبقى مشلولاً.

فيقول علي حرب في وصف هذه الظاهرة "إننا نعيش خصوصياتنا حتى البداوة وننغمس في عالمنا حتى الثمالة، إننا نستخدم أحدث الأدوات ولكننا نرفض أحدث الأفكار والمناهج، فنتشبث بالأصول حتى العظم على صعيد الخطاب والكلام، لكننا نخرج عليها وتطعننا بالفعل والممارسة،... ويتابع فيقول نحن عرب مسلمون في ما يتصل بالمقدسات والمحرمات، ولكننا غربيون في ما يتعلق باستيراد الأدوات والسلع والصور والمتع التي توفرها أجهزة السمع البصري...، أي في كل ما يتصل بمادة الحياة وأسباب الحضارة" (2)

إن هذه الازدواجية التي يعيشها الإنسان الجزائري والعربي والمسلم عموماً تعتبر مشكلة حقيقية وهي التي تعيقه على المبادرة والمبادأة لإنجاز استحقاقاته، وحل مشكلاته المختلفة التي هي في الأصل نتاج طبيعي لهذه الوضعية الثقافية التي تسود في مجتمعه، فالفرد العربي أو الجزائري يشعر بالتمزق لأنه أصبح يعيش بين عالمين كلاهما غريب عنه، عالم ثقافة تاريخية لا تستطيع أن تضمن إشباع حاجاته المختلفة،

(1) نفس المرجع، ص 31

(2) نفس المرجع، ص 31.

وثقافة تشعره في كل لحظة ينقصه لأنه يستهلك منتجات لا يستطيع أن يجاريها في تطورها وفعاليتها وقدرتها على مواجهة المشكلات اليومية للأفراد والجماعات ولا يستطيع أن يشارك فيها لأنها تنطلق من رؤى معرفية تناقض منطلقاته المعرفية والعقدية، وهي لا تقبله إلا إذا تخلى عن منطلقاته المعرفية الأصلية.

إن هذا الوضع المتأزم للعالم الثقافي للإنسان والمجتمع الجزائري يعتبر مدخلا واسعا لكل المشكلات التي تعصف بهذا الفرد وهذا المجتمع. إن التناقض والصراع بين السمات الثقافية التقليدية والغربية مثل الصراع بين قيم القبيلة والعشيرة، وقيم القانون والدولة وبين قيم الاستقلالية الفردية، وقيم الاشتراكية الجماعية، وقيم الكرم وقيم التقشف، وقيم احترام الوقت قتل الوقت... الخ... كل هذا يمثل أزمة صراع بين القيم، وهذا بدوره يشمل الحركة الداخلية للثقافة.

إن التعادل الوظيفي بين العناصر الثقافية القديمة والعناصر الجديد يعكس نفسه داخل الجهاز النفسي للشخصية، وعندما تكون العناصر الثقافية متعادلة في الوظائف والوجهة الثقافية فإن السلوك يظهر بشكل سوي وذلك مثل التعادل الوظيفي بين اللباس العربي واللباس الأوربي داخل الوعي الثقافي والاجتماعي للفرد العربي.<sup>(1)</sup>

إلا أن هذا التعادل الوظيفي لا يتم إذا تم تجفيف العناصر الثقافية الحديثة أو الوافدة من مضامينها العقدية والمعرفية، وإلا لا يمكن أن تقبل وتتسجم مع العناصر التقليدية أو الأصلية، وهذا يرجع إلى مقدرة الثقافة الأصلية على استيعاب العناصر الثقافية الجديدة. دون أن تصاب بخلل وظيفي أو بنائي في منظومتها العامة، وهذا عن طريق تجفيفها من مضامينها العقدية والإيديولوجية، وإبقاء الجوانب الوظيفية التقنية التي تساعد بدورها في تطوير ثقافته الأصلية.

وقد تناول دراسة موضوع المسألة الثقافة في المجتمعات العربية مجموعة الباحثين والعلماء وسواء منهم العرب أو الغربيين، حيث نجد المستشرق البريطاني إدوارد وليام لين يرى أن الدين هو مصدر العادات والتقاليد في المجتمعات العربية متجاهلا بقية العناصر المشكلة للكيان الثقافي، ويؤكد أن العرب هم شعب شديد الاعتقاد

(1) علي وطفة وآخرون، مرجع سابق، ص 32.

بالخرافات، وليس بينهم من هم أكثر اعتقاداً بالخرافات من شعب مصر، وأن الكثير من خرافاتهم تشكل جزءاً من دينهم وكذلك من بين الذين تحدثوا عن الواقع العربي الأنثروبولوجي الصهيوني **رفائيل بطي** في كتابه **العقل العربي** حيث يقول >> إن العربي يستبدل الأعمال بالكلمات وبأنه يجاهد ليثأر لشرفه وليس لتصحيح الخطأ وإزالة الظلم، وإن واحد من أهم الفروقات بين الثقافة العربية والثقافة الغربية هو أن الأولى يغلب فيها الشعور بالعار على الشعور بالذنب، فالدافع وراء سلوك العربي سلوكاً شريفاً ليس الشعور بالذنب بل الشعور بالعار وأن الغرب فقد تدينه حتى أن الدين لم يعد ينظم حياته في الواقع... وخسر وظيفته المعيارية، على عكس العالم العربي حيث يسيطر الإسلام على الحياة حتى أنها كلها أصبحت خاضعة لوصايته وأن الدين الإسلامي ليس جانباً واحداً في الحياة العربية، بل المركز الذي يشع كل شيء آخر منه، كل العادات والتقاليد الدينية.. الدين كان وما يزال للغالبية التقليدية في البلدان العربية القوة المعيارية المركزية في الحياة. (1)

إن هذه الآراء على الرغم من وجهتها في بعض الجوانب إلا أنها فيها من التبسيط والتعميم ما يجعلها تفقد مصداقيتها العلمية واعتبارها حقائق يمكن البناء عليها كذلك مما يمكن إضافته إلى توصيف مظاهر الأزمة التي تتخبط فيها الثقافة الجزائرية خصوصاً والثقافة العربية عموماً، باعتبار الثقافة الجزائرية امتداداً طبيعياً للثقافة العربية ما أشار إليه الدكتور حليم بركات في كتابه "المجتمع العربي المعاصر" فبركات يرى بأن الثقافة العربية تتجاذبها مجموعة من القيم المتناقضة، مثل التناقض بين القيم القدرية والقيم الإرادة الإنسانية الحرة وكذلك القيم التسلطية والقيم المستقلة، قيم العقل وقيم القلب وقيم الإتياع وقيم الإبداع، قيم المضمون وقيم الشكل، وقيم الانغلاق، قيم الطاعة وقيم التمرد، القيم العمودية والقيم الأفقية، وأخيراً قيم العدالة وقيم الرحمة.

ونكتفي بإيراد بعض الأمثلة المعبرة عن هذه التناقضات والصراعات بين مختلف القيم فبعض المستشرقين الذين يريدون الطعن في الثقافة العربية الإسلامية يستشهدون ببعض النصوص القرآنية التي تتحدث عن مشيئة الله، وقدرته وأن الإنسان

(1) حليم بركات، المجتمع العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1986، ص 30.

لاحول ولا قوة له إلا بالله، إلا أننا نجد في اتجاه آخر نصوص دالة على أن الإنسان هو الفاعل الأول في مجاله الزماني والمكاني وأنه مسؤول عن واقعة مهما كانت المعطيات المحيطة به لأنه مزود بآلية لتجاوز هذا الواقع والتأثير فيه وتحويله سواء بشكل جزئي أم كلي، ولعلّ الآية الكريمة الواردة في سورة الرعد خير دليل على ذلك يقول تعالى: ﴿إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الرعد 11)، وتعتبر هذه الآية شعار لكثير من الحركات الاجتماعية الجزائرية خصوصا وعلى رأسها جمعية العلماء المسلمين الجزائريين.

إلا أن هذا لا يخفي أن الثقافة الجزائرية خصوصا والعربية عموما تحمل في طياتها قيم قدرية كثيرا ما كانت السبب في تعطيل فعالية الحركة لدى المجتمع، ولعلنا نجد في الشعر العربي ما يدل على ذلك كقول الشاعر:

مشيناها خطي كتبت علينا      ومن كتبت عليه خطي مشاه  
ومن كانت منيتة بأرض      فليس يموت في أرض سواها

وقول شاعر آخر:

ما كل ما يتمنى المرء يدركه      تجري الرياح بما لا تشتهي السفن

في الاتجاه معاكس نجد أبيات أخرى لأبي القاسم الشابي يقول فيها:

إذا الشعب يوما أراد الحياة      فلا بد أن يستجيب القدر  
ولا بد لليل أن ينجلي      ولا بد للقيد أن ينكسر

ويقول الشاعر آخر:

بقدر الكد تكتسب المعالي      ومن طلب العلى سهر الليالي  
ومن طلب العلى من غير كد      أضاع العمر في طلب المحال

والأمثلة الشعبية التي يعبر عن هذا التناقض والصراع بين قيم الفعالية وقيم السلبية كثيرة في المجتمع الجزائري، مع توضيح أن القيم القدرية ليست كلها سلبية والقيم الاختيارية ليست كلها إيجابية، وإنما تكون فعالية القيم بقدر الدور والوظيفة الذي تقوم به في عملية تطوير المجتمع وتقدمه وازدهاره.

كذلك تشهد الثقافة الجزائرية مظاهر للصراع بين القيم السلفية التقليدية والقيم الحديثة الوافدة من الغرب، ففي هذا المجال يذكر عبد الله العروي في كتابه أزمة المثقفين العرب، أن أزمة المفكرين العرب في علاقاتهم بالماضي تظهر أزمة في المجتمع ككل.

إن غالبية المفكرين العرب في رأيه يتبعون المنطق السلفي فيبالغون في تمجيد الثقافة العربية الكلاسيكية ويفقدون أنفسهم في متاهات ومنطلقات الماضي، حتى يشكل ذلك حاله من الاغتراب توازي ذلك الاغتراب القائم على تقليد الغرب واقتباس كل ما يقدمه الغرب دون اختيار وتمحيص، في الحالة الاغترابية الأولى يغرق الإنسان في الماضي وفي الحالة الثانية يغرق في التبعية.<sup>(1)</sup>

وفي مقابل هاتين النزعتين أو الاغترابين يظهر تيار ثقافي وسيط يدعو إلى التوفيق بين السلفية والحداثة، أو بين الأصالة والمعاصرة، إلا أن هذه النظرة كثيرا من تفشل في عمليتها التوفيقية لتجد نفسها في حالة تليفقية مما يجعل الثقافة الجزائرية خصوصا والثقافة العربية والإسلامية عموما نسيج هجين، يفقد فعاليته واضطرادية أدائه فتظهر الأمراض الاجتماعية المختلفة التي هي نتاج عملية التوفيق بين نمطين ثقافيين ينطلقان من منابع معرفية وعقدية مختلفة.

كذلك تعيش الثقافة الجزائرية تناقض دائم بين قيم الإتياع وقيم الإيداع فنجد من القيم من يسلب الإنسان من إمكاناته وقدراته، أي يغترب عن ذاته، رغم أن الإنسان مبدع بطبيعته إلا أن بعض القيم تجعل منه تابعا قانعا بما وصل إليه الأولون، ولعل المقولة الشائعة في الثقافة العربية ما ترك الأولون للآخرين من شيء تعتبر في هذا المجال مقولة قاتلة أو فكرة مميتة على حد تعبير المفكر مالك بن نبي، إذ أنها تشل من

(1) حلیم بركات، مرجع سابق، ص 339.



تفكير الإنسان، ولعل بدعة غلق باب الاجتهاد في الفقه التي عرفتھا الثقافة العربية الإسلامية في عصر انحطاطها لعبت دورا فاعلا في تكريس قيم الإلتباع وكبح جماح قيم الإبداع ورغم ذلك فأن الإبداع لم يتوقف في الثقافة الجزائرية، وأن قيمه برغم خفوتها إلا أنها موجودة مما أوجد الصراع بين هذه القيم الذي أصبح يطبع واقع الثقافة الجزائرية.

ومن مظاهر التناقض التي نلاحظ على الثقافة الجزائرية التناقض بين القيم العقلانية والقيم اللاعقلانية وهذا ما نلاحظه في كثيرا من المواقف الفردية والجماعية حينما نبرر لبعض الأعمال بمبررات لا عقلانية رغم أنها تدخل في صميم قدرة الإنسان وملكاته الطبيعية المزود بها فطريا، فعندما تفشل مؤسسة ما في تحقيق الأرباح وتحقيق استمراريتها نجد من المسؤولين من يرد ذلك إلى المكتوب أو القدر، رغم أنه يعلم لو قام هو بواجبه، وقام كل فرد من أفراد المؤسسة بواجباتهم بما آلت المؤسسة إلى هذا المآل، وكما نجد هذه اللاعقلانية في الأدب العربي عندما تحدث توفيق الحكيم في رواية له بعنوان "عصفور من الشرق" فيقول في حله لمشكلة الفقر في البلاد العربية "قد فهم أنبياء الشرق أن المساواة لا يمكن أن تقوم على هذه الأرض، وأنه ليست في مقدورهم تقسيم مملكة الأرض بين الأغنياء والفقراء، فأدخلوا في القسمة مملكة السماء، وجعلوا أساس التوزيع بين الناس الأرض والسماء معا، فمن حرم الحظ في جنة الأرض، فحقه محفوظ في جنة السماء أما الغرب فحل المشكلة عن طريق العقل ووقعت المجزرة بين الطبقات تهافتا على هذه الأرض وألقت في الغرب قنبلة المادية والبغضاء.. أما أنبياء الشرق فقد ألقوا زهرة الصبر والأمل في النفوس.<sup>(1)</sup>

على الرغم من خطأ هذا الفهم في المنظور الإسلامي، لأن الإسلام لم يعد الفقير بالجنة وهو قاعد في بيته ويندب حظه التعيس من الدنيا بل أمره أن يكد ويجد وإلا عد من المفرطين والمقصرين في حقه وفي دينه، ولعل قصة أولئك المستضعفين التي يوردها القرآن والله يحاجهم يوم القيامة ويسألهم فيما كانوا ويقولوا هم أنهم كانوا مستضعفين فيقول الله لهم: ﴿أَلَمْ تَكُنْ أَرْضُ اللَّهِ وَسِعَةً فَتُهَاجِرُوا فِيهَا﴾ النساء 96.

(1) حلیم بركات، مرجع سابق

فالثقافة الجزائرية إذن موبوءة بالأفكار اللاعقلانية والتي يسميها مالك بن نبي بالأفكار الميتة أو الأفكار المميّنة، فإرجاع عدد القتلى في فيضان باب الواد مثلا إلى القدرة الإلهية بحكمته، أو عدد القتلى في زلزال بومرداس بنفس التفسير هو في الحقيقة قمة اللاعقلانية لأننا نجد زلازل بقوة تفوق قوة هذه الزلازل وفيضانات أقوى من فيضان باب الواد إلا أن الخسائر المادية والبشرية لا يمكن مقارنتها بما حدث في الجزائر، وهذا يعود إلى العقلانية التي تسود في المجتمع الياباني مثلا الذي يواجه زلازل أخطر من الزلازل التي تواجهها الجزائر.

ورغم ذلك فإن الثقافة الجزائرية لا تخلو من عناصر ثقافية تدل على صورة عقلانية في هذه الثقافة، إلا أنها تبقى ضعيفة أمام تمكن الثقافة اللاعقلانية التي تسود والتي تستفيد منها أطراف معينة في تقوية نفوذها وبسط سيطرتها المادية والمعنوية على أفراد المجتمع بالكيفية التي تحافظ بها على مصالحها وقوتها ونفوذها.

ومن المتناقضات التي نجدها في الثقافة الجزائرية والثقافة العربية عموما الصراع بين قيم المضمون وقيم الشكل، ولا نقصد بالشكل تلك الأطر الضرورية التي تشكل المضامين حتى تتسجم بنائيا ووظيفيا مع النسق الكلي للثقافة، وإنما القصد هنا هو شيوع ثقافة المظاهر والاهتمام بها على حساب المضمون، وهذا ما تفيد به الكثير من العادات والتقاليد في مجالات الحياة المختلفة، فعندما نأتي لتحليل وظيفة أو دور أي تقليد من التقاليد أو العادات السائدة لا نجد له مبررا عقلانيا أو موضوعيا والغريب أن غريزة الارتباط بالأشكال دون المضمون نجدها حتى لدى الحاملين للثقافة الغربية أو الحديثة، فالإنسان الجزائري إذا أراد أن يتقمص أو يتبنى قيمة معينة فلأول ما يفكر فيه هو الشكل الخارجي لهذه القيمة القيمية، لكن إذا بحثت في مضمونه تجده خاويا من تلك القيم بل خليط من القيم المتصارعة التي تؤثر في توازنه النفسي مما يولد منه شخص في أغلب الأحيان مضطرب في خياراته وتفضيلاته ومواقفه.

كما تتصارع داخل النسق الثقافي العربي قيم الجماعية والفردية، وتتجلى سلبية هذا الصراع والتناقض عندما يصبح الفرد مكبل بأعباء تفرضها عليه الجماعة فلا يستطيع أن يؤديها ولا يستطيع أن يلبي حاجاته وينجز أهدافه إلا في ظل أهداف

الجماعة التي ينتمي إليها ، فالشباب الذي ينتمي إلى عائلة فقيرة وعدد أفرادها كثير لا يستطيع أن ينطلق في مشروع حياته إلا إذا رفع الفقر على عائلته، وهذا في الواقع لن يتم لأنه لا يستطيع بمفرده رفع تركه سنين من الفقر والتخلف، وهو في آن معا لا يستطيع أن ينطلق بمفرده ويتخلى عن أسرته، وبالتالي يبقى حاله من حالة أسرته، ويمكن تعميم هذا المثال على العديد من الحالات والأوضاع الاجتماعية في مختلف القطاعات، وبهذا تصبح القيم الجماعية كابحة للتطور ومعطلة للتقدم في مختلف المجالات، وبهذا تصبح في صراع مع القيم الفردية التي تعلي من شأن الفرد ولا تجعله مسؤولا إلا على نفسه وضعه.

ونتيجة الصراع هو أنه لا يمكن لأي نمط من القيم أن يفصل الصراع لصالحه فيبقى الإنسان الجزائري مسرحا لهذا الصراع الذي لا ينتهي وبالتالي يتعطل على أداء مهامه وجباته تجاه نفسه، وإذا عمنا هذه الظاهرة على كل أفراد المجتمع فالنتيجة المتوقعة هي الركود والجمود وعدم التحرك نحو تحقيق الأهداف وإنجاز المشاريع التي من شأنها تطوير المجتمع والفرد والثقافة عموما.

تشهد الثقافة الجزائرية خصوصا والثقافة العربية عموما صراع بين قيم ما يسمى بالانفتاح على الحضارات وقيم الانغلاق والعودة إلى الأصول، فنجد حركات اجتماعية وثقافية وسياسية تنادي بالانفتاح على الحضارات المختلفة وتبالغ في التماهي مع الثقافة الغربية الأوروبية والأمريكية خصوصا وتجد ذلك ماثلا في سلوكياتهم وأنماطهم المعيشية وطريقة تفكيرهم وأسلوب حياتهم، وكرد فعل على ذلك تجد نزعة أخرى تؤكد على الشخصية الإسلامية العربية وعلى الذاتية الجزائرية، وأنه ليس من السهولة أن نوفق بين هذه النزعات.

إنما أن الشيء الذي عمق الأزمة هو أن التوفيق بين هذه النزاعات والتيارات أصبح مرتبطا بالمصالح الاقتصادية والسياسية، وأصبح هذا الواقع الثقافي المتسم بالصراع وسيلة في يد القوى المسيطرة لإخراجه في كل لحظة والمناورة به لكبح جماح أي طرف من الأطراف، فتظهر هذه الجهات ميلها نحو التغريبيين لتقويتهم ومساعدتهم حتى يقللوا من نفوذ التأسليين، أو العكس، بينما تبقى الأطراف المسيطرة

دائماً تمسك بزمام الأمور، وهذا الوضع في الحقيقة يسبب شللاً ثقافياً فلا يستطيع المجتمع أن يثق في أي طرف ، وبالتالي ظهور اتجاهات ثقافية راديكالية تسبب في تدمير البيئة الأساسية للثقافة الجزائرية، فتظهر تيارات التكفير وتيارات التنصير وتيارات مختلفة تفرزها هذه الوضعية بتفاعلها مع الواقع الإعلامي العالمي الذي تستطيع فيه الأفكار والقيم أن تصل إلى أي مكان دون حواجز طبيعية أو ثقافية.

وكذلك من التناقضات السائدة في الثقافة الجزائرية قيم الطاعة وقيم التمرد ففي بعض الأحيان نرى أن الجزائري يمتاز باحترام السلطة والصبر على ضغوطها وإكراهاتها وفي كثير من الأحيان نرى أنه إنسان مندفع غير صبور لا يقبل الانقياد بسهولة لأي سلطة أو قيادة إلا في حالات الضرورة القصوى، ولعل انتشار قيم التمرد وعدم الانضباط لدى الجزائري يعود إلى عوامل تاريخية منها أن الإنسان الجزائري منذ التاريخ عاش ثائراً على كل الاستعمارات والدول المتسلطة التي عرفت المنطقة ثم بعد ذلك جاءت الثورة التحريرية التي جعلت من الإنسان الجزائري نموذجاً للإنسان الثائر، وبعد ذلك جاء نظام التسيير الاشتراكي الذي عرفته البلاد والذي كان يعتبر كل المؤسسات والممتلكات هي ملكية جماعية بين أفراد الشعب، ولا فضل لأي إنسان على آخر، هذه الوضعيات التاريخية والسياسية والاقتصادية التي تجد ما يبررها في الدين الإسلامي الذي يدعو إلى تحرير الإنسان من قيود بقية إخوانه البشر أدت إلى ظهور ونمو النزعة التمردية لدى الإنسان الجزائري.

ولكن في مقابل هذا النزعة نجد نزعة الطاعة والتلق وحب التقرب من ذوي الجاه والسلطة لدى فئات معتبرة من أفراد المجتمع. والذي يهمننا في هذه التناقضات أن قيم الفعالية والإيجابية من هاتين النزعتين لا تظهر بقوة في النسيج الثقافي للمجتمع الجزائري، وهذا ما يؤدي إلى خلخلة سلم قيم المجتمع فتظهر النزعات العنيفة التطرفية، والنزعات الانتهازية المتسلقة على حساب كل المعايير والقيم .

وتتصف الثقافة الجزائرية كذلك بوجود صراع بين القيم العمودية التي تنظم العلاقات الإنسانية بموجبها على أساس التفاوت في السلطة والنفوذ والوجاهة والأسبقية، وبين القيم الأفقية التي يتم بموجبها التفاعل على أساس المساواة والزمالة والرفقة

والأخوة، وبكلام آخر هناك صراع بين قيم التنظيم الاجتماعي الهرمي وقيم التنظيم الاجتماعي الديمقراطي، ورغم أن المجتمع الجزائري تسود فيه القيم العمودية من احترام لذوي السبق والعلم كاحترام المجاهدين، والشهداء وذويهم، واحترام العلماء، واحترام أصحاب الفضل، فإننا نجد بالمقابل وجود تيارات تدفع نحو قيام ثقافة تحارب التمييز وتلغي الامتيازات، وتثبت قيم المساواة في الحقوق والواجبات، والتساوي في الفرص وتطبيق القوانين والمعايير على الجميع بمعزل عن خلفية الأفراد والجماعات. ولهذا نجد في بعض الأحيان صراع بين هذين النمطين من القيم مما يؤدي إلى خلل في بنية نسق القيم وسلم المعايير داخل الثقافة الجزائرية.

ومن التناقضات التي تعاني منها الثقافة الجزائرية على غرار الثقافة العربية والإسلامية وهو التناقض الذي يوضع بين قيم العدالة وقيم الإحسان، فالإنسان الجزائري بطبعه تواق إلى العدالة وبيغض الظلم ويثور عليه كلما سنحت له الفرصة ذلك ، ولعل الثورات المختلفة والإنفاضات المتعاقبة توحى بمدى ترسخ قيم العدالة في الثقافة الجزائرية، وقد تبلورت قيم العدالة في الثقافة الجزائرية من خلال الكفاح الوطني ضد الاستعمار الفرنسي الذي دام مائة واثان وثلاثين سنة، وخلال جهود الحركة الوطنية بشقيها الثقافي والسياسي، وتكرست أكثر من خلال قيم ثورة أول نوفمبر التي قامت على تحقيق العدالة والحق للشعب الجزائري والاقتصاص وطرده الظالمين من بلاده.

وفي المقابل نجد أن قيم الإحسان والتجاوز على الظالمين في الحالات سمة تميز بها الثقافة الجزائرية، وخاصة عندما يتدخل كبراء وأفاضل المجتمع لحل النزاعات بين الأفراد والجماعات فينصاع الإنسان الجزائري لهم ويقبل بآرائهم حتى وإن لم يكن عادلا وهذا تبجيلا لهم وإكراما لشأنهم وموقعهم في المجتمع.

إن قيم العدل والمساواة غالبية في ثقافة الشعب الجزائري ولعل الأمثال الشعبية التي تعبر عن تفضيلات معينة تعبر عن ذلك بجلاء مثل المثل التالي: المفضل غير الله هو القادر العالي، والعباد قاع كيف كيف أولاد تسع شهر ، ومضمون المثل هو أن

الذي يستحق التفضيل هو الله وحده، أما العباد فهم متساوين في القيمة من الناحية الإنسانية على الأقل، لأنهم أبناء تسعة أشهر كلهم. (1)

إلا أن الواقع الثقافي يشير إلى أن هناك صراع حقيقي في بعض الحيات بين نمطين من القيم وهذا ما يتجلى في الصراعات المختلفة بين الأفراد وبعض السلوكات التفضيلية التي نلاحظها في تقسيم الامتيازات الاجتماعية والاقتصادية والتي تخضع في بعض الحيات لقيم الإحسان وليس لقيم الحق والعدل.

ومن خلال هذا التوصيف لواقع المسألة الثقافية في الجزائر والتي هي جزء طبيعي من الثقافة العربية والإسلامية مع بعض الفروق الطفيفة أو الجزئية نجد أن الثقافة الجزائرية تتسم بحالات من التناقض والصراع بين مجموعات من القيم، وأن الصراع بين هذه الاتجاهات هو متكامل بين أنماط القيم، فوجدنا أن هناك صراع بين القيم القدرية وقيم الإرادة الحرة، وبين القيم السلفية والقيم الحداثية، وبين قيم الإبداع وقيم الإلتباع، وبين القيم العقلانية واللاعقلانية، وبين قيم الشكل وقيم المضمون، وبين القيم الجماعية والفردية، وقيم العار والذنب، وبين قيم الانغلاق والانفتاح وبين القيم العمودية والقيم الأفقية وبين قيم الطاعة وقيم التمرد وبين قيم العدالة وقيم الإحسان.

إن إظهار الصراع بين هذه الاتجاهات منفردة أو بمعزل عن بعضها البعض لا يكفي، ولا بد لنا تبيان جوانب التكامل فيما بينها، ويمكننا أن نفعل ذلك عن طريق التمييز بين الثقافة السائدة والثقافة الفرعية والثقافة المضادة. (2)

فالثقافة السائدة في الجزائر تركز على القيم القدرية، والسلفية، والعمودية، وعلى قيم الإلتباع، والشكل والانغلاق، والعار والإحسان، أما الثقافة المضادة فتقوم على قيم الحداثة والاختيارية، والإبداعية، والانفتاحية والأفقية وقيم العدالة والشعور بالذنب والنقد الذاتي والمواجهة.

إلا أن الشيء الذي يمكن أن نختم به هذا التوصيف هو أن الثقافة السائدة لا تعني السلبية دوماً، وأن الثقافة المضادة لا تعني الإيجابية والفعالية، بل أن هناك

(1) أحمد بن نعمان، سمات الشخصية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988، ص 422.

(2) حليم بركات، مرجع سابق، ص 358.

عناصر من الإيجابية والفعالية في الثقافة الأصلية أو السائدة تقوم بوظائف وأدوار اجتماعية مهمة لاستمرار وتماسك المجتمع، كما يمكننا أن نجد عناصر سلبية من الثقافة المضادة تهدد كيان المجتمع وتضامنه الطبيعي وتماسكه واستقراره، لهذا لا يمكن أن ننظر إلى هذه القيم إلا من خلال الأدوار التي تلعبها.

والمشكلة أن صراع هذه القيم لم يحسم ولم تتغلب أي صنف من القيم على الآخر فالقيم التقليدية هي الغالبة في الثقافة الجزائرية، ولكن هذه الغلبة ليست هي التي تحدد هوية المجتمع الجزائري، إن ما نجد هوية المجتمع الجزائري وثقافته في هذه المرحلة من تاريخه هو الصراع والاتجاهات المتناقضة، مثل هذا الوضع الذي سبغ شخصية الإنسان الجزائري مما يكبله ويحد من قدراته الإنجازية والإبداعية ويعطل حركية المجتمع نحو التطور والتقدم.

## 2- المكونات التاريخية للثقافة الجزائرية:

تعتبر الثقافة الجزائرية الحالية امتداد طبيعي لتطور اجتماعي وثقافي عرفه المجتمع الجزائري منذ أقدم العصور، فقد تشكلت ثقافة المجتمع منذ آلاف السنين، فهو مجتمع لا يستطيع أي باحث منصف أن يصفه بالبدائية أو اللاتاريخية بل له تاريخ وثقافة عريقة قديمة قدم الزمان، وقد تشكلت هذه الثقافة عبر محطات تاريخية كبرى ونحاول أن نشير إليها ونتعرض إلى الأبعاد الثقافية التي ساهمت في تكوين النسق الثقافي الجزائري، فهناك البعد الأمازيغي، والبعد العربي الإسلامي، بالإضافة إلى بعض الأبعاد الجغرافية كالبعد المتوسطي والبعد الأفريقي.

### 1. البعد الأمازيغي في الثقافة الجزائرية:

تشير معظم الدراسات والأبحاث التاريخية أن الأمازيغ هم السكان الأصليون للمغرب العربي، رغم الاختلاف في أصلهم، أي من أين قدموا، وتؤكد الأبحاث الأركيولوجية والإثنولوجية على أن المغرب العربي كان مسكونا قبل ملايين السنين وبالتأكيد قبل 15 ألف سنة، هذا الإنسان المغاربي الأول كان يعيش على القطف والصيد، وفي حوالي 8000 سنة ظهرت الحضارة القفصية (نسبة إلى مدينة قفصة التونسية) وفي حوالي 4000 سنة استطاع الإنسان القفصي أن يستأنس الحيوانات

ويزرع الأرض ولم يكن بحاجة إلى ترقب قدوم الفينيقيين لتعلمه الزراعة والاستقرار، وقد كشفت الأبحاث الأركيولوجية أن القمح، الزيتون، التين، والعنب لم يستورد من فينيقيا بل كانت منتوجات محلية عرفها الإنسان المغاربي قبل قدوم الفينيقيين، وقد استطاع الإنسان المغاربي استعمال المحراث، وعرف كيف يطعم التين والزيتون، وهناك أسماء بربرية لهذه النشاطات دون أن تحمل أو تكون لها جذور في اللغات الأخرى، كما أن العربات تم استخدامها من قبل إنسان المنطقة قبل وصول الفينيقيين، وقد كان ركاب هذه العربات التي يجرها حصانان أو أربعة يحملون أسلحة (رماح، خنجر، فؤوس) دون وجود القوس.<sup>(1)</sup>

هذه المؤشرات الأركيولوجية تدل دلالة قاطعة على أن هناك حضارة وثقافة لإنسان هذه المنطقة قبل احتكاكه بالحضارات الوافدة الفينيقية، الرومانية، والوندالية، البيزنطية فالثقافة والحضارة في هذا المجتمع أصلية وليست وافدة، كما يعتقد بعض الباحثين وخاصة الكولونيين منهم، ذلك أن الذين اهتموا بدراسة تاريخ هذه المنطقة ركزوا على الوجود الأجنبي، وأهملوا الحضارة والثقافة المحلية لسكان المنطقة.

ومن هنا يمكننا القول أن البعد الأمازيغي في الجزائري المعاصرة بعد أصيل ومؤسس، فقد عرف الأمازيغ مختلف مظاهر الثقافة وعناصرها، فلقد كانت لهم دياناتهم المختلفة التي سبقت ظهور الإسلام ووصول الديانات التوحيدية الأخرى مع المستعمرين وكانت الديانات وثنية يتعبد من خلالها بطواهر الطبيعة أو بعض الطواطم، كذلك عرف الأمازيغ مختلف النظم الاقتصادية وخاصة بعد اكتشاف الزراعة، واستئناس الحيوانات، فعرفوا مثلا نظام الضريبة حيث كان الفينيقيون يدفعون الضريبة لملوك وقادة البربر، كذلك عرفت المنطقة عدة دول قبل نزول المستعمرين.

إن البربر أو الأمازيغ الذين فرضوا الضريبة، وانتصروا في الحروب على قرطاج القوية المتحضرة، ليسوا متوحشين كما يدعي الأوربيون، كما أنهم وبدون شك كانوا سياسيا، واقتصاديا واجتماعيا وعسكريا منتظمين، وبصورة أدق وأقوى من تنظيم قرطاج نفسها، والدليل على ذلك أن قيمة وقوة البربر هو الاعتراف الكلي من طرف

(1) بلقاسم بوقره، سوسيولوجية الجزائر، ج1، بائنتات للمعلوماتية والخدمات المكتبية، الجزائر، 2000، ص 5.



حنبل.. الذي انهزم للمرة الأولى عندما كان البربر غائبون عن المعركة، كذلك لم يكن صدفة عندما قام البربر بثورة ضد القرطاجيين طوال سنوات 396-373 ق م وعندما كانت قرطاج تحت أقوى ملك لها وهو الملك ماجو. (1)

إن هذه الحوادث والإنجازات الحضارية تدل أن السكان الأصليين لهذه المنطقة كانوا على قدر كبير من الحضارة والتنظيم، وأنهم هم الذين ابتكروا هذه التنظيمات والوسائل التقنية التي استخدموها مثل العربة، والمحراث، والأسلحة،... الخ... قبل قدوم القرطاجيين كما أن هذه التنظيمات والمنجزات لا يمكن لها أن تتم إلا تحت سلطة قوية وموحدة، وهذه السلطة تجسدت في زعماء القبائل الأقوياء الذين شكلوا فيما بعد دولا قوية اعترف بها الأوروبيون وكتبوا عنها في كتبهم رغم التحريفات والترميزات التي عرفت هذه الكتابات عن هؤلاء الزعماء أمثال: غيا الماسيلي، وماسينيسا، وسيفاكس، ويوغرطة وغيرهم.

إن وجود هذه الثقافة والحضارة هي العامل الأساسي في بقاء تأثير العناصر الأمازيغية في الثقافة الجزائرية إلى اليوم، بل أن العنصر الأمازيغي كان دائما فاعلا في صناعة تاريخ هذه المنطقة فبعد الثورات العارمة التي تكللت بطرد الوندال والرومان والبيزنطيين شارك الأمازيغ العرب الفاتحين في تأسيس مجتمع جديد بقي مستمرا إلى اليوم، ولم يغيب عنه الإنسان الأمازيغي، ولا الثقافة الأمازيغية، حتى أن اللغة الأمازيغية ماتزال متداولة بين فئة عريضة من أبناء المجتمع الجزائري، وفي هذا يقول ابن باديس الصنهاجي "إن أبناء يعرب وأبناء مازيغ قد جمع بينهم الإسلام منذ بضع عشرة قرنا ثم دأبت تلك القرون تمزج ما بينهم في الشدة والرخاء، وتؤلف بينهم في العسر واليسر وتوحدتهم في السراء والضراء، حتى كونت منهم منذ أحقاب بعيدة عنصرا مسلما جزائريا أمه الجزائر وأبوه الإسلام، وقد كتب أبناء يعرب وأبناء مازيغ آيات اتحادهم على صفحات هذه القرون بما أراقوا من دمائهم في ميادين الشرف لإعلاء كلمة الله، وما أسألوا من محابرههم في مجالس الدرس لخدمة العلم". (2)

(1) بلقاسم بوقرة، نفس المرجع، ص 7.

(2) عبد الحميد بن باديس، آثار الإمام عبد الحميد بن باديس، مطبوعات وزارة الشؤون الدينية، الجزائر، 1994، ص 459.

إن البعد الأمازيغي في الثقافة الجزائرية يعد أصيل وأساسي و ليس ثانوي، فإلى يومنا هذا هناك ثقافة خاصة أو فرعية داخل النسق الثقافي الجزائري العام، وهذا البعد ليس بعدا منفصلا أو ضراريا للأبعاد الأخرى بل هو منسجم ومتكامل مع الأبعاد الأخرى وليس بينه و بينها أي صراع أن تتافر إلا ما أرادت قوى استعمارية إثارته في السنوات الأخيرة منذ أربعينات القرن الماضي، وذلك بغرض شق صفوف الحركة الوطنية الاستقلالية والإصلاحية، ولكنها لن تستطيع لأن امتزاج بين الأمازيغ وغيرهم أصبح حقيقة اجتماعية وثقافية لا يمكن الفصل بين أجزاء هذه الحقيقة إلا في أذهان بعض الإيديولوجيين.

كما يبرز البعد المازيغي في الثقافة الجزائرية بقاء اللغة الأمازيغية بلهجاتها المختلفة متداولة بين أبناء عدة مناطق في الجزائر، وذلك لروح المحافظة الذي تتميز به معظم القبائل الأمازيغية مما جعلها تحافظ على لغتها كلغة تداول يومي إلى جانب اللغة العربية كلغة للثقافة والدين، بالإضافة إلى انغلاق سكان هذه المناطق على أنفسهم بسبب الموقع الجغرافي أو بعدهم عن الحواضر: ومراكز الثقافة الكبرى التي من شأنها أن تنتشر اللغة العربية. (1)

ومن هنا يمكن القول أن البعد الأمازيغي كمعطى ثقافي جزء لا يتجزأ من الثقافة الجزائرية التي هي بدورها جزء من الثقافة العربية الإسلامية، وهذا البعد كان وما يزال عامل إثراء وتنوع للثقافة الجزائرية، كما أنه منسجم ومتكامل مع بقية عناصر الثقافة ولهذا أي محاولة لإخراجه على وسطه الطبيعي الذي اندمج فيه منذ قرون من شأنه أن يؤدي على خلخلة النسيج الثقافي الجزائري، وإضافة أزمات وتناقضات أخرى إلى الثقافة الجزائرية التي هي في الأصل تعيش حزمة من التناقضات التي أشرنا إليها من المبحث السابق.

كذلك يبرز البعد الأمازيغي في الثقافة الجزائرية من خلال الفنون والفلكلور الشعبي الذي نجده في المناطق التي ما تزال فيها هذه الثقافة سائدة، وكذلك في نوعية الأطعمة الألبسة، والأفرشة والأغطية والرموز التي تؤسم بها هذه المنتجات

(1) أحمد بن نعمان، مرجع سابق، ص 304.

الاقتصادية إلا أن الحقيقة التي لا مناص منها في تبيانها هي أن البعد الأمازيغي في الثقافة الجزائرية لا يشكل وحدة واحدة أو أن السمات الثقافية التي تشكله واحدة في كل المناطق، بل بالعكس تمام فالسمات الثقافية الجزئية المنتشرة في منطقة القبائل قد تتعدم في منطقة الأوراس أو منطقة الأهقار، أو وادي ميزاب... الخ... فلا يمكن أن نندعي أن هناك وحدة ثقافية خاصة بهذا البعد في المجتمع الجزائري، بل هي سمات وأنماط ثقافية متناثرة عبر التراب الوطني ولا يجمع بينها وبين مختلف السمات والأنماط الثقافية المختلفة للمجتمع الجزائري بمعنى أن ليس هناك ارتباط ثقافي بين الأنماط يختلف عن الارتباط السائد بين كل الأنماط الثقافية الجزائرية.

## 2. البعد العربي الإسلامي في الثقافة الجزائرية:

يعتبر الإسلام في الثقافة الجزائرية بعدا أساسيا ورئيسيا، إذ من خلالها تصدر كل القيم والمعايير والأنظمة والشرائع والقوانين والأعراف، وهذا ليس في الجزائر فقط بل في كل البلدان التي وصلها الإسلام وتشكلت سلطة تابعة للدولة الإسلامية أو دويلات إسلامية مستقلة، ولكن كيف أصبح هذا الدين الوافد من الشرق يحتل هذه المكانة المرموقة في النسيج الاجتماعي والثقافي لهذه المنطقة المعروفة يرفضها الدائم والمستمر للأجنبي.

لما وصل العرب الفاتحين إلى شمال إفريقيا وجدوا أربع فئات اجتماعية وبالطبع أربع أنواع من الثقافات موجودة في هذه المنطقة ففي المدن وهي قليلة كان يسكن الروم البيزنطيون والإفرنج والرومان، والأفارقة، والبربر، واعتمادا على ما وصلنا من معلومات يبدو أن الروم كانوا يمثلون السلطة العسكرية والإدارية، والإفرنج كانوا ملاك الأراضي والأفارقة وعامة سكان المدن كانوا يمتنون المهن الوضيعة لدى الفئتين الأساسيتين مثل خدمة الأرض وخدمة البيوت والمزارع، وربما كانوا مزدوجي اللغة ودينهم المسيحية، أما البربر فكانوا يمثلون أصل سكان المغرب العربي فكانوا منتشرين في الأرياف وخاصة المناطق الجبلية.<sup>(1)</sup>

(1) بلقاسم بوقرة، مرجع سابق، ص 24.

هذه البنية الاجتماعية والثقافية المتنوعة والتي كان يسوده فيها صراع دائم سواء بين البربر والمحتلين البيزنطيين والإفرنج، أو بين سكان المدن وسكان الأرياف كما يشير إلى ذلك الكثيرين من المؤرخين، هذه البنية ساعدت الإسلام ربما على الانتشار السريع والتمكن من قلوب وعقول أفراد المجتمع وخاصة البربر منهم باعتبارهم السكان الأصليين والغالبية العظمى لسكان هذه المنطقة.

كذلك نجد أن العرب ساعدوا البربر في التخلص من الاستعمار الأجنبي المتمثل في البيزنطيين مما جعل بينهما تحالفات سياسية وعسكرية، رغم بعض الصراعات التي ظهرت في فترة الفتوحات ويشير بعض المؤرخين إلى سرعة انتشار الإسلام في شمال إفريقيا وإقبال الناس عليه عكس المسيحية التي دامت قرون دون اعتناقها من قبل السكان الأصليين، ويرجع ذلك حسب رأي المؤرخ الكولونيالي قوطي (E.F.Gauthier) إلى الجاذبية التي كانت بين العرب والبربر والتشابه في الحياة والشعور حيث كان في الأساس أكبر قوة من اختلاف اللسان، "وفي المغرب كان الحضر والبدو في صراع دائم، ولم يحاولوا العيش معا دون أن يذبح الواحد الآخر، وهناك يكمن سر نجاح الغزو العربي".<sup>(1)</sup>

ويرجع الدكتور أحمد بن نعمان سهولة انتشار الإسلام في الجزائر إلى مجموعة من العوامل منها:

1. سرعة إدراك البربر لمعاني الإسلام وإيمانهم القوي بتعاليمه التي تنادي بالمساواة والعدل والحرية والإخاء.
2. تمثيل المسلمين الفاتحين -قولا وفعلا- لتلك التعاليم الأخلاقية التي أتى بها الدين الجديد، فلاقى ذلك السلوك الأقوم تجاوبا في نفوس السكان الأصليين الذين عرفوا بالاستقامة وتقديس المثل العليا.
3. انصهار الفاتحين في المجتمع المحلي دون اعتلاء، أو استئثار بالأفضلية عليه في أي شيء

---

(1) نفس المرجع، ص 25.

4. التشابه في المزاج، والتقاليد بين العرب والبربر مما يرجح الآراء القائلة بأن البربر من أصل عربي قدموا من اليمن إلى شمال إفريقيا في أحقاب متعاقبة من التاريخ.

5. انتهاء الدولة الإسلامية في المشرق منذ بداية فتح الجزائر سياسة الاعتماد على السكان الأصليين في تسيير شؤون بلادهم في ظل الشريعة الجديدة التي تسري على كل المسلمين في البلد بربرا كانوا أو عربا بنفس الكيفية.

6. اعتراف البربر بالجميل للعرب الفاتحين الذين قضوا على الاحتلال البيزنطي الذي كان يسيطر على البلاد ويستغل ثرواتها ويقمع ثوراتها لإشباع نهمه من خيرات أرضها المدرارة.<sup>(1)</sup>

كما يضيف أحد المستشرقين مفسرا سرعة انتشار الإسلام في شمال إفريقيا فيقول "إن العرب يعدون أقدر الشعوب على الاستعمار، فهم لم يعلوا فوق الشعوب التي حكموها، ولم يستكبروا بل عدوهم مثلهم وخالطوهم بالعشرة والمصاهرة، والمعاملات الاقتصادية، وكل من أسلم منهم صار أخا، لا فضل لآخر عليه إلا بالتقوى، ومن الطبيعي أن يدخل الناس في الإسلام في تلك الأيام وأن يتعلموا العربية، ويتعربوا، ويهضموا عادات الفاتحين، وأخلاقهم ويصبحوا جزء من أفراد تلك الإمبراطورية العظيمة، دون فرق بين العربي والمستعرب، ولم يوفق اليونان والرومان والأوروبيون في العصر الحديث إلى هضم الشعوب بتلك المرونة والسهولة والتيسير<sup>(2)</sup>.

ولهذا نجد أن القيم الأخلاقية والاجتماعية التي كان يدعوا إليها الإسلام والنماذج السلوكية التي تمثلها العرب الفاتحون كانت العامل الأساسي في تقبل البربر للإسلام والعربية، بل أصبحوا هم المدافعين والحاملين الأساسيين لهذا الدين وهذه الثقافة فخرج منهم قادة عسكريين كبار فتحوا الأقطار والأمصار، وعلماء كبار في مختلف الفنون والعلوم وترسخت قيم الإسلام وثقافته في المجتمع الجزائري منذ ذلك العصر إلى يومنا هذا وهي المؤطر الأساسي والموجه لسلوك الأفراد وحركية المجتمع.

(1) أحمد بن نعمان، مرجع سابق، ص 300.

(2) نفس المرجع، ص 300

فكل الدول قامت في هذه المنطقة منذ ذلك العصر قامت على أساس دعوة دينية. فالدولة الرستمية والفاطمية والموحدين والمرابطين والأدارسة وغيرهم، كلها دول كانت في الأصل عبارة عن حركات إصلاحية تدعو إلى محاربة البدع التي أدخلت على الدين ومحاربة الظلم والقهر الذي يمارسه الحكام على الرعايا، كذلك نجد أن الثورات التي قامت لمقاومة الاحتلال الفرنسي كانت في معظمها تحت راية جهاد الكفار والنصارى، وكان يقودها في عمومها شيوخ زوايا وطرق صوفية وعلماء دين، وبهذا أصبح الإسلام عنصر محوري في الثقافة الجزائرية إلى يومنا هذا.

وفي هذا الصدد كذلك نجد العلامة عبد الحميد بن باديس يتحدث عن كيفية تحول الأمة الجزائرية إلى العربية والإسلامية فيقول: "ما من نكير أن الأمة الجزائرية كانت مازيغية (بربرية) من قديم عهدها وما من امة من الأمم استطاعت أن تقلبها عن كيانها، ولا أن تخرج بها عن مازيغيتها، أو تدمجها في عنصرها، بل كانت هي التي تبتلع الفاتحين فينقلبون إليها ويصبحون كسائر أبنائها، فلما جاء العرب وفتحوا الجزائر فتحوا إسلاميا لنشر الهداية لا لبسط السيادة، وإقامة العدل الحقيقي بين جميع الناس، لا فرق بين العرب الفاتحين والمازيغ أبناء الوطن الأصليين، دخل المازيغ من أبناء الوطن في الإسلام وتعلموا لغة الإسلام العربية طائعين، ووجدوا أبواب التقدم في الحياة كلها مفتوحة في وجوههم، فامتزجوا بالعرب بالمصاهرة، وناقسوهم في مجال العلم، وشاطروهم سياسة الملك، وقيادة الجيوش، وقاسموهم كل مرافق الحياة".<sup>(1)</sup>

وبهذا أصبح الإسلام مكون أساسي في الثقافة الجزائرية، وتطورت الثقافة في ظلّه وتحت رقابته وتفضيلاته ومعاييرهِ، بل أنه يعتبر البلازما التي تنوب فيها كل المكونات المشكلة للمجتمع الجزائري، وبهذا عمل الإسلام على تركيب البنى الاجتماعية والسياسية في المجتمع الجزائري، وكذلك الذهنيات الجمعية والفردية وفق منظور محوره هو الإسلام، وعندما نتكلم عن الإسلام فإننا نتكلم بالطبع عن العربية، فالعربية في الجزائر لم تسود لأنها لغة عنصر من عناصر المجتمع بل أن العامل الأساسي في انتشارها هو الدين الإسلامي والعلوم الإسلامية التي برع فيها أهل الجزائر

(1) أحمد بن نعمان، مرجع سابق، ص 302.

القدماء والمحدثين، لأنه لا توجد نزعة عروبية معروفة في الجزائر سواء في التاريخ القديم أو الحديث، وكذلك لم توجد نزعة شعوبية وهذا ما جعل اللغة العربية في جو مريح تنتشر فيه دون عوائق أو مشكلات تقابلها.

### 3. البعد الإفريقي في الثقافة الجزائرية:

يعتبر البعد الإفريقي عاملا ثانويا في بنية الثقافة الجزائرية فرغم أن الجزائر بلد إفريقي وتمتد أراضيه إلى أعماق إفريقيا إلى أننا نجد آثار الثقافة الإفريقية أو بعض سماتها لا تظهر إلا في بعض الفنون والفولكلور المنتشر في بعض المناطق الجنوبية والتي معظم سكانها ليسوا زنوج بل هم من أصول بربرية أمازيغية، ولعل العوامل الجغرافية وخاصة الصحراء الكبرى التي تحتل منها الجزائر الجزء الكبري شكلت حاجزا طبيعيا أدى إلى عدم انتشار السمات الثقافية الإفريقية في الجزائر، كما أن الثقافة الإفريقية لا تستطيع أن تصمد أمام قوة الثقافة العربية الإسلامية فما بالك بالثقافة الغربية، التي فرضت نفسها على القارة الإفريقية إبان عصر الاستعمار.

كذلك يرجع عدم انتشار العناصر الثقافية الإفريقية بقوة في المجتمع الجزائري إلى طبيعة الدين الإسلامي الذي يتأسس على فكرة توحيد الإله في حين نجد أن الوثنية وعبادة الظواهر الطبيعية تتلبس كثير من مظاهر الثقافة الإفريقية بهذا كان التصور الإسلامي عائقا مهما أمام بقاء أو انتشار السمات الثقافية الإفريقية.

### 4. البعد المتوسطي للثقافة الجزائرية:

لاشك أن البحر الأبيض المتوسط لم يكن يشكل فقط ظاهرة طبيعية بقدر ما كان يعتبر محيط ثقافي أو دائرة ثقافية على حد تعبير النظرية الانتشارية فلقد شكلت سواحل البحر الأبيض المتوسط مهدا لكثير من الحضارات شملت بعضها كل سواحله أو أغلبها على الأقل مثل الحضارة الفينيقية، والرومانية والوندالية، والبيزنطية، والإسلامية، والأوربية المعاصرة، فمما لا شك فيه أن الجزائر جزء من هذه المنطقة الجغرافية فقد مرت عليها كل هذه الحضارات وتركت فيها بصماتها.

بالإضافة إلى العوامل الإيكولوجية التي تلعب دورا في صياغة ثقافة المجتمعات كما أشرنا في ذلك عند تناول النظرية الإيكولوجية للثقافة، فهذا نجد العديد من السمات الثقافية التي تنتشر على ضفاف البحر الأبيض المتوسط لها امتداد في الجزائر وفي الثقافة الجزائرية، وخاصة في وسائل وأساليب الحياة والنشاطات الاجتماعية المختلفة فالثقافة الجزائرية تتفاعل مع ثقافات البحر الأبيض المتوسط وهي تأخذ منها في أغلب الأحيان وخاصة الثقافات الأوروبية، إلا أنه بعد دخول الإسلام إلى الجزائر أصبح هو المكون المضموني الأساسي للثقافة الجزائرية رغم تمظهراتها المختلفة، فرغم تشابه بعض السمات الثقافية الموجودة في الثقافة الجزائرية مع بعض السمات الثقافية المتوسطية إلا أن هذه السمات تبقى دائما مشحونة بمضامين إسلامية عربية.

### 3. محاولات بناء ثقافة جديدة بين الأصالة والاندماج:

شهدت الجزائر إبان فترة الاحتلال محاولات لإبادة الثقافة الجزائرية، وقد حاول الاستعمار القضاء على الهوية الثقافية حيث دمر كل المؤسسات الثقافية ولم يبق منها إلا سلسلة من الزوايا والكتاتيب في المناطق المعزولة، وأما في الحواضر الكبرى فقد تم منع قطاع واسع من أبناء الجزائريين من التعليم، وسمح لفئة صغيرة من أبناء الأعيان وبعض أعوانه الذين يستخدمهم كوسطاء بينه وبين عموم الشعب.

وقد حاول الاستعمار الفرنسي إقصاء الإنسان الجزائري من كل المؤسسات الرسمية واكتفى بفئة قليلة من المتعلمين بالفرنسية ووسطاء بينه وبين المواطنين الذين كانوا في الدرجة الثانية في المواطنة، ذلك أن الأوروبيين واليهود الذين نزحوا من مختلف أقطار أوروبا أصبحوا يشكلون الطبقة السائدة في المجتمع وبالتالي كانت ثقافتهم هي الثقافة المعتمدة من طرف الإدارة الاستعمارية.

هذا الوضع الذي كان يسود فيه الفقر والجهل والمرض والاستغلال أفرز عدة تيارات تدعو إلى رفع الغبن على هذا الشعب؛ فظهرت تيارات تدعو إلى مساواة الشعب الجزائري ببقية الأوروبيين، وظهرت تيارات تنادي بتطوير ذاتي لثقافة المجتمع الجزائري التي من شأنها أن تدفعه لرفع ليل الاحتلال والعيش في حرية وكرامة، فقد كانت هناك وجهات نظر مختلفة بين التيارات الفكرية والثقافية الجزائرية منذ الحركة



الوطنية، فهناك تيارات لا ترى للجزائريين حلاً إلا الاندماج في الثقافة الغازية ثقافة المستعمر، وتتفي وجود أمة جزائرية مستقلة، وكان هذا التيار يسمى بالاندماحيين، وما يزال هذا التيار سائداً في الثقافة الجزائرية، وأن كل عناصر الثقافة التقليدية هي عناصر معيقة للتطور، بل أن هناك تيارات متطرفة ظهرت إبان الحركة الوطنية تنكر أصلاً وجود الأمة الجزائرية، وهذا ما كتبه عباس فرحات عندما كان يسأل ويجب عن فكرة وجود الأمة في الجزائرية فعدم وجود الأمة بمعنى عدم وجود ثقافة خاصة بها.

وفي المقابل نجد وجود تيارات أخرى تنطلق من حقيقة هي أن الجزائر أمة وشعب له ثقافته الخاصة به ويجب العمل على استرجاع هذه الثقافة وإعادة بنائها من جديد على الأسس التي بنت عليها من قبل وفي هذا نجد الإمام عبد الحميد بن باديس يرد على عباس فرحات في مقال نشر في جريدة الشهاب التابعة لجمعية العلماء المسلمين الجزائريين فيقول: "الأمة الجزائرية متكونة موجودة كما تكونت ووجدت كل أمم الدنيا، ولهذه الأمة تاريخها الحافل بجلال الأعمال، ولها وحدتها الدينية واللغوية، ولها ثقافتها الخاصة، وعوائدها وأخلاقها بما فيها من حسن وقبيح، شأن كل أمم الدنيا، ثم إن هذه الأمة الجزائرية الإسلامية ليست هي فرنسا، ولا يمكن أن تكون فرنسا، ولا تستطيع أن تصير فرنسا ولو أرادت، بل هي أمة بعيدة عن فرنسا كل البعد في لغتها، وفي أخلاقها وفي عنصرها، وفي دينها، ولا تريد أن تندمج ولها وطن محدود معين هو الوطن الجزائري بحدوده الحالية المعروفة، والذي يشرف على إدارته الوالي العام المعين من قبل الدولة الفرنسية".<sup>(1)</sup>

فهذا التيار يعترف بالقصور الذي تعانيه الثقافة الجزائرية، ولكنه لا يرى في الاندماج والتخلي عن الثقافة الجزائرية حلاً لتجاوز الأزمة، وهذا من منطلقات معرفية وعلمية صحيحة، فابن باديس يشير إلى العناصر التي تشكل منها مضمون الثقافة الجزائرية التي لا تتفق جميعها مع الثقافة الفرنسية وهي اللغة، والدين، والأخلاق، والعرق، ضف إلى ذلك المجال الجغرافي الذي فيه الجزائر، فالجزائر جزء من الدائرة الثقافية العربية الإسلامية وليست جزء من الدائرة الثقافية الأوروبية الغربية.

(1)- عبد الحميد بن باديس، آثار الإمام عبد الحميد بن باديس، ج5، مرجع سابق ص

ولقد حسمت ثورة التحرير في كثير من الخلافات السياسية وحاولت دمج كل التيارات من اجل تحقيق هدف الاستقلال إلا أنها لم تحسم في المسألة الثقافية وأجلتها إلى ما بعد الاستقلال، ورغم أن وثيقة أول نوفمبر حاولت أن تدمج بين هذه التيارات في صياغة هدف شكل الدولة وهو انعكاس لواقع ثقافي كان سائداً أو في الحركة الوطنية فقد جاء أن من أهداف الثورة إقامة دولة جمهورية ديمقراطية اجتماعية في ظل المبادئ الإسلامية، وهذا الدمج النظري في الحقيقة لم يجد له صدى في واقع الثقافة الجزائرية بعد الاستقلال، واستمر الخلاف والصراع في بعض الأحيان حتى وصل في أواخر القرن العشرين إلى التقاتل.

إن المتتبع لحاله الثقافة الجزائرية يلاحظ أنها ذات أبعاد مختلفة وهي إسلامية، عربية، أمازيغية، متوسطية، إفريقية، عالمية، على الرغم من ذلك تضعف فيها أبعاد معينة وتتقوى أخرى على مستوى الانفتاح الثقافي والتثاقف، وفي الوقت الذي ينتظر فيه الاستفادة من جميعها وحسب درجة أهميتها، نلاحظ عليه التوجه المتوسطي الشمالي (وبخاصة الفرنسي منه) عند النخب المتنفذة، خصوصا في سنوات الانفتاح الأخيرة، ولاسيما الانفتاح الاقتصادي، ومن الواضح أن هذه الظروف تتحكم كثيرا في التوجه الثقافي، ومن الملاحظ أن هذه النخب أكملت مشروع الاستعمار في المجال الثقافي.<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذا الوضع الذي يكرس غلبة اللغة الفرنسية أمام اللغات الأخرى التي تعرض نفسها على سوق الاستثمار اللغوي في الجزائر، إذا ما انطلقنا من اعتبار أن اللغة رأس مال يستثمر باستمرار في مجالات مثل السياسة والاقتصاد. وهذا يدعم أطروحة تحكم الإيديولوجي في الاقتصادي والثقافي، مما ولد صراع بين المعربين والمفرنسين وهي خاصية تفرقت بها الجزائر، إذ لا نلاحظ هذه الظاهرة في بقية البلاد العربية، ومع هذا الصراع خلق قطبية ثنائية بين المعربين وذوي الثقافة العربية الإسلامية، والمفرنسين وذوي الثقافة الغربية وفي ظل هذا الصراع غابت حظوظ الإنسان الجزائري في الخصوصية العربية والإسلامية والكونية والإنسانية، فأصبح ليف من المثقفين الجزائريين لا يحلبون إلا في الإناء الفرنسي.

(1) إسماعيل قيرة، فضل دليو و آخرون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 181.

وهذا لم يكن باتفاق جميع الفاعلين الثقافيين في المجتمع الجزائري مما يولد أزمات اجتماعية وثقافية وسياسية يصعب على أي نظام مهما أوتى من حكمة وتبصر أن يتجاوزها، وقد لاحظ وليم ماكينيل (WILLIAM MEKNEILL) في سياق تناوله في أهمية الثقافة والأفكار الرمزية للمحافظة على المجتمع السياسي ما يلي "إن شعباً من دون جعبة من الأفكار والبيانات المتفق عليها والمقبولة سلفاً من خلال التعليم أو التبادل الثقافي، سيجد نفسه في مأزق عميق، إذ أنه بغياب الأفكار الرمزية المؤمن بها، يصبح من الصعب جداً دعم أي نشاط عام متماسك"<sup>(1)</sup>

وضمن هذا المشهد يمكننا تتبع الآليات التي جعلت الثقافة في الجزائر رهينة جدالات إيديولوجية وسياسوية بعيد عن التقصي العلمي الرصين لفهمها وفهم مكوناتها الحقيقية الواقعية ومسار تطورها، وهذا ما يفسر ندرة الكتابات العلمية حولها، والتي وإن ادعت العلمية فإنها سريعا ما تقع في أحضان النضالية لصالح طرف من الأطراف، فهل يمكن للجزائر أن تبني نظاما ثقافيا مستفيدة من أزماتها انطلاقا من قيمها الخاصة ومن واقعها ومستفيدة من التحولات التي يعرفها العالم وظهور قيم جديدة، أي أنها سنتوه في تعميق ما تعيشه من أزمات على مستوى سيوسواقتصادي وسياسي؟ وهذا من شأنه أن يقف حائلا أمام تحقيق أي تقدم وازدهار في جميع القطاعات.

تثير الثقافة الوطنية الكثير من الجدل والنقاش في مختلف الدوائر السياسية والعلمية، وبخاصة مكوناتها الارتكازية مثل الدين واللغة، وممارستها، ولتوضيح هذا الجدل المستمر ننطلق من تصورات بعض الباحثين الجزائريين، وهنا نجد ثلاثة اتجاهات محددة، الأول بكشف عن الجوانب الأصلية في الثقافة الوطنية. ويركز على أهمية القيم الإسلامية والعربية ولا يرفض مسألة التعدد الإثني في ظل الوحدة والاتساق في النسق القيمي والثقافي، والثاني: يهتم بدراسة التنوع، والقيم الغربية، والتحول غير المنسق الذي يعرفه المجتمع الجزائري، ويعارض المرجعية الإسلامية

<sup>(1)</sup> محمد عبد الباقي الهرماسي، المجتمع الدولة في المغرب العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1999، ص 163.

العربية، وثالثها يحاول تشخيص خصائص هذه الثقافة على ما فيها من الاتجاهات من خلال نظرة علمية قوامها مرجعيات نظرية والملاحظة بالمشاركة ومن دونها.

وفي هذا السياق الثالث يقدم الأستاذ مالك بن نبي تحليلا علميا للوضع الثقافي المعاش في الجزائر كنموذج لما تعانیه الثقافة في العالم العربي والإسلامي برمته، مستخلصا أهم خصائصه المدعمة لوضعه العام المتخلف في ما يلي:

- اللفظية الجوفاء مع غياب منطق الفعل أو ما يسميه المنطق العملي، لأن ما يهم هو توفر الوعي بالمعنى وليس التركيز على صورته من خلال تمثيلاته الفولكلورية.

- الفخر والحنين إلى الماضي من دون تقدير حقيقي لهذا الأخير ووضعه في مستوى الحاضر.

- المدح التبريري، باللجوء إلى الاستعمال المفرط للوسائل التبريرية بغية الدفاع الذاتي دون القيام ببحث الشروط الحقيقية للتغيرات الثقافية والحضارية المتواصلة.

- التشئ والتكديس، وذلك من خلال الاكتفاء ببعدى الشيء والشخص وافتقار بعد الفكرة مما يعطي لتقافتنا طابع الاستهلاك والمتعة الآنية وبتعبير آخر الطابع الفولكلوري.

- الرومانسية أو سيطرة الخيال المانع عن مواجهة الواقع ومشاكله، (ذهان الاستحالة، ذهان السهولة).

- التناقض والصراع بين الموروث والمستورد.

- التجزئة وتشخيص ذلك في اعتبار الواقع أجزاء منعزلة لا تجمع بينهما أي رابطة ولا قاعدة عامة.<sup>(1)</sup>

إن هذا التحليل الحصيف لمالك بن نبي نابع من نظره شامله لمفكر عايش الثقافة الجزائرية طوال قرن إلا ربع، وقد عايش كل الأوضاع الثقافية التي عاشتها الجزائر

(1) إسماعيل قبيرة وآخرون، مرجع سابق، بتصرف.

سواء إبان فترة الاحتلال أو بعد الاستقلال، ومع أن تحليل للمسألة الثقافية قد يتأثر بتوجهات إيديولوجية ظاهرة أو غير معلنة، إلا أن ذلك لا يمنع من ملاحظة جدية الطرح وعلميته لدى ممالك بن نبي وروحه التركيبية، وكذلك تحليله للازدواجية اللغوية الشعبية في الجزائر المولدة للتناقضات والصراع واختلافها عن غيرها في بقية المجتمعات بحيث تولد هذه الازدواجية الحركية والإبداع الثقافي.

في اتجاه ثاني يتبنى النظرة التغريبية وينظر لها الأستاذ مصطفى الأشرف في كتابه الجزائر الأمة والمجتمع، حيث يرى أن الثقافة الوطنية تشكل عنصرا مهما للوحدة الوطنية، دون أن يقدم ما هي مضامين هذه الثقافة حيث يغلب فكره على الفكرة الدينية، إلا أنه يعترف أن هذه الثقافة أصبحت ثقافة سجال ودحض أكثر من نقد ذاتي، وهذا منذ الاستعمار إلى الآن، أي من ظروف تسييس الكفاح من أجل الثقافة في الجزائر، إلى التسييس الذي لحق الثقافة بعد الاستقلال إلى درجة الأدلجة، وفي حديثه عن الثقافة الوطنية يطرح مجموعة من القضايا التي جعلت منه طرفا أساسا في الجدل الثقافي وخاصة مع تبنيه للطروحات التي كانت تعتبر في فترة الاستعمار اندماجية تغريبية فهو يرى بأن اللغة الفرنسية في الجزائر غنيمة حرب وليس من مخلفات الاستعمار فيقول: يدعي البعض بأن استعمال اللغة الفرنسية كان مفروضا علينا فرضا، وهذا الكلام لا يقول به إلا من كان ساذجا، ينظر نظره سطحية من غير تحليل ولا تمحيص، لأن هذا معناه أن الاستعمار قام بعمل يستحق التتويه، والحقيقة أن المشكلة ليست بمثل هذه البساطة، وذلك أنها متعلقة قبل كل شيء بالحاجات الضرورية التي أحس بها المجتمع الجزائري المضطهد، ذلك المجتمع الذي كان بفطرته يحاول أن يتدارك النقص، وأن يجند كل ما لديه من طاقة من أجل المحافظة على بقائه ولو لم تكن ظروفه قاسية لاستعمل تلك الطاقة في انتهاج طريق التقدم والرفق.<sup>(1)</sup>

فمصطفى الأشرف ينظر إلى استعمال اللغة الفرنسية باعتباره ضرورة حياتية لجأ إليها الإنسان الجزائري ليحافظ على بقائه، كما نجد للأستاذ مصطفى الأشرف مجموعة من الآراء حول الثقافة الوطنية أهمها النزعة البربرية وكيفية احتوائها، والدين كعنصر

(1) مصطفى الأشرف، الجزائر الأمة والمجتمع، ترجمة حنفي بن عيسى، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1983، ص 13.

من الكل الوطني، خطر الدولة الثيوقراطية، معارضته الشديدة للإسلاميين والمعربين باعتبارهم محافظين ومعيقين للتقدم والازدهار، ويدعون إلى جنة مفقودة محكومة باختيارات سوسيو اقتصادية خاصة بالقرن الوسطى، العودة إلى الماضي بسبب فشل الحداثة..الخ.

ولقد مكنه هذا الطرح المتحامل على المرجعية العربية الإسلامية من تبني موقف علماني في مقارنته للثقافة الوطنية وإشكالية التحول الديمقراطي في الجزائر، وفي سعيه هذا قدم تميزا بين الثقافة الحديثة والتقليدية داعيا إلى ضرورة تخلص من تحكم السياسي، و التشرذم العرقي والتقليدية لكي تستطيع مواكبة التحولات العالمية، وتهيئ التربة الملائمة لتطور الممارسة الديمقراطية وتجاوز معضلة انقسام الحقل الثقافي الذي يتجاذبه أطراف مختلفة، انبثقت من تعليم المساجد والزوايا والجامعات الإسلامية تأثرت بالمشرق وناشدة النهضة التي تزوج فيها بين التراث الذي نادى بضرورة تملكه للقطيعة أو القطاعات التي أوجدتها الوجود الاستعماري مع خزان الأمة والاستفادة التكنولوجية والإدارية من الغرب، في مقابل نخبة ليبرالية مفرنسة طالبت بالاندماج في إطار مبادئ الثورة الفرنسية. (1)

ومن زاوية أخرى مقابلة وضمن الاتجاه الأول كشف أحمد طالب الإبراهيمي عن جانب آخر من هذا الموضوع، حينما اقر بوجود ثقافة وطنية تستعمل اللغة العربية قبل عام 1830 معترفا في الوقت نفسه بفقرها من الأعمال الأصلية، وغناها بالأمثال والأغاني الشعبية وكل الأدب الشعبي واللباس والتقاليد، وهي المواطن التي حافظت الثقافة الوطنية على نفسها وشكلت رابطا بين الجزائري وماضيه، ولا تخلو الثقافة لديه من لمسة نضاليه على رغم تأكيده لأهمية الدين واللغة في تحقيق الوحدة الوطنية ولقد أتاح له ذلك الكشف عن وجود قدر كبير من الاندماج الثقافي الذي يزيد من حظوظ التحول الديمقراطي. (2)

(1) إسماعيل قبيرة وآخرون، مرجع سابق، ص 184.

(2) إسماعيل قبيرة وآخرون، مرجع سابق، ص 184.

إن افتقار الثقافة الجزائرية في مرحلة ما قبل الاستعمار لأي عناصر إبداعية سواء في المجالات العلمية أو الأدبية والفنية كان يتزامن مع مرحلة الانحطاط والضعف الذي كانت تعرفه الثقافة العربية والإسلامية في تلك المرحلة ومنذ عصر بعد الموحدين حيث شهدت الثقافة الإسلامية العربية جموداً وتراجعا تسبب في ظهور بعض الأفكار الانعزالية والخرافية في مجال الدين، وأنسحب ذلك على كل مناحي الحياة.

ويورد الدكتور محمد العربي ولد خليفة في كتابه المسألة الثقافية وقضايا اللسان والهوية نماذج لثقافات صراعية، التي لن تكون في النهاية حصان طراوده في تعطيل بناء ثقافة وطنية فعالة تخرج المجتمع من تخلفه ومن غثائته حيث أورد آراء لمجموعة من المثقفين الذي ينتظر منه أن يكونوا هم مؤسسين لبناء ثقافة جزائرية ويذكر منهم مصطفى الأشرف الذي يحلل عوامل التدهور في الدولة والمجتمع ويتهم فيها النزعة القومية العقيمة والشوفينية بالتفتيش عن مصادر وجذور أخرى غير الجذور المغاربية المكافحة والمعطاءة، وزادت الطينة بلة عندما خلطت بين روحانية الدين وهو التزام فردي، وبين الدين التكتيكي المريب المليء بالمخاطر مما أدى إلى الاستبدادية والغوغائية التي مهدت لظهور الفيس.

ويضيف مصطفى الأشرف: عن المناضلين القوميين الجهال والمزايديين والمجردين من الحساسية المغاربية التي حررت بلداننا المغاربية، وأعطت لأولئك الناس كرامتهم المفقودة، قد تسللوا في غفلة من العين النائمة للسلطة الجاهلة مثلهم (وذلك في عهد الرئيس بن بلة والشاذلي) بالحقائق اللغوية والثقافية والسوسيولوجية الأساسية لهذا البلد العريق وذلك منذ 1962، وحتى الذين تعهدوا بالاعتراف، وهيكلية لغة واسعة الانتشار (الأمازيغية) وبالتأكيد ذات بعد وطني التزموا صمتا مذنباً. (1)

إلى غير ذلك من الأفكار الصدامية المحرصة على إقصاء المخالفين لأراء مصطفى الأشرف ومن هم في دائرته الفكرية والثقافية، وفي الاتجاه الآخر نجد تيار واسع يتشكل من المثقفين المعريين الذين تخرجوا من الجامعات والمدارس المتخصصة ووجدوا أنفسهم في هامش المجتمع وبعيدين عن مراكز القرار السياسي والثقافي

(1) محمد العربي ولد خليفة، مرجع سابق، ص 222.

والاقتصادي ينظرون إلى وضعهم نظرة المهتمش والمحذور وأن سبب هذه الوضعية هي الفئة الأولى التي تملك ثقافة فرنسية ورثتها من المستعمر وورثت معها زمام أمور المجتمع والدولة وبالتالي واصلت تهميشها لكل من يحمل عناصر الهوية الوطنية فيصفونهم بأنهم، بربريون وما ركسيون، مضادون للوحدة الوطنية، فرنكوشويويون، محبو الفرنسية، خونة أو الخونة الجدد... الخ...

هذه الوضعية التصادية أفرزت واقعا هجيناً لا يستطيع أن يؤثر في الأحداث بالاتجاه السليم والتي من شأنها أن تطور في فعالية المجتمع وفي انجازيه أفراده لأهدافهم وأهداف المجتمع والدولة، كذلك اعتقاد النخب المثقفة بالثقافة العربية أن الدولة بعد الاستقلال تنكرت لمبادئ الثورة وتخلت على المعطي الديني في المشروع الوطني مما جعل هذه النخب تفكر في إيجاد صيغ نضالية تعتبرها استدرابية لاستكمال النقص الذي ينتاب المشروع الوطني فظهرت عدة جمعيات وحركات إسلامية، منها ما هو امتداد لجهود جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، ومنها ما هو استجابة لتأثيرات مشرقية وافدة مع البعثات التعليمية التي جاءت إلى الجزائر لمساعدتها لنشر التعليم والثقافة العربية.

ويبدو مما سبق الإقصاء المتبادل باسم الفكر، والوطنية أو الحداثة، أو الدين بحيث يمكن أن نستخلص أن هذه الألفاظ الإقصائية الواردة في تعبيرات كلا الطرفين المنتمية للدعاية والدعاية المضادة يمكن أن تؤدي إلى التسريع في عملية الانشقاق الثقافي، وما ينجر عن ذلك من تناقضات وصراعات تزيد من التشتت والفرقة بين أبناء المجتمع الجزائري، فبالإضافة إلى استخدام السلطة من مختلف الأفرقاء يؤدي إلى تأجيج عملية الصراع واستخدام العنف وهذا ما وصل إليه المجتمع الجزائري في نهاية القرن الماضي من صراع دموي مظهره سياسي وجوهره ثقافي حضاري بين نمطين من الثقافة يريد كل واحدة منها الاستئثار بالمجتمع وبتميط الثقافة حسب رؤيته وإستراتيجيته لتحقيق أهداف سوسيواقتصادية بالدرجة الأولى، وتسلمية من جهة أخرى.



وبهذا يكون مشروع بناء ثقافة وطنية جزائرية أسير هذه الثنائية التنافرية الهالكة التي تعطل إمكانات وقدرات المجتمع في الحركة وتتعكس على كل قطاعات المجتمع الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وما الانتكاسات التنموية التي عرفها المشروع التنموي الجزائري إلا صدى لهذا الصراع الذي لم ولن يفصل فيه لصالح أي طرف لاعتبارات اقتصادية واجتماعية وسياسية وتاريخية، وإنما سيبقى المجتمع بهذه الحالة إذا لم يتفطن الجزائريون إلى مصالحهم الحقيقية في بناء ثقافة ومجتمع يتسم بالفعالية والإبداع.

ولعل نظرة الأستاذ مالك بن نبي لمعضلة الثقافة في المجتمع الجزائري وتشخيص أزماتها وتناقضاتها أفضل مخرج من هذه العبثية والصدامية الفارغة، لأن المجتمع في الأخير والثقافة الوطنية هما الخاسران الكبيران عندما يجرمان من الإمكانات والقدرات المكونة في هذا المجتمع.

وبعيدا عن هذه السجلات نجد نوع آخر من الثقافة والذي يعتبر أرسخ قدما في لاوعي الإنسان الجزائري وهو الثقافة الشعبية، التي لعبت دورا مهما في الحفاظ على الأصالة والهوية الجزائرية والتي تقدمها في بإظهار مختلف التأثيرات الحضارية التي تعرضت لها الجزائر والتي كانت وراء ثراءها وتنوعها، وإذا كان بعض الباحثين يربط الثقافة الشعبية ببقايا الثقافة الوطنية الأصلية (الحكايات، الأمثال الأغاني، الشعر الشعبي، اللباس، التقاليد....) فإن بعضهم يؤكد وظيفتها التاريخية في حماية الشخصية الحقيقية ضد الغزو الاستعماري، وكذلك شحنتها العاطفية ولاسيما عندما نعلم أنها تحمل بصمات الأجداد، ويبرز في الوقت نفسه ضرورة إخضاعها للدراسة العلمية لكي تكون حافزا على التحول الاجتماعي ومواكبة التطورات التي يعرفها عالمنا المعاصر. (1)

إن الثقافة الشعبية بمفهومها الشامل تشكل المجال الحقيقي للعمل وإعادة البناء بعيدا عن الصراعات الإيديولوجية والسياسية والفئوية، لأنها الضمان الوحيد لوحدته، وتماسك المجتمع ولعلها هي التي حافظت على وحدة المجتمع في ظل الصراعات التي عرفها المجتمع الجزائري فتقوية هذه الثقافة وغربلتها من بعض الأفكار والمفاهيم

(1) إسماعيل قيرة وآخرون، مرجع سابق، ص 189.

السلبية والاعتقادات الخرافية والأسطورية كفيل بانطلاقه حضارية يكون لها أثر جيد على النسق الثقافي للمجتمع الجزائري وعلى مساره في التطور والازدهار.

إنه مما لا شك فيه أن التراث الثقافي الجزائري يشكل في بعض جوانبه ثقل يؤثر على العقل الجزائري، ولكنه مع مرور الزمن ومع تفاعله بإنجازات العقل الحديثة سيتحرر هذا العقل شيئاً فشيئاً من دوره الدفاعي التعسبي ليلعب دوره الطبيعي كحلقة تاريخية سابقة ونقطة ارتكاز للمستقبل، وكباح جيد ووظيفي للانفتاح العشوائي المائع ليلعب دوره الإبداعي.

ولهذا يجب أن تتخلص الثقافة الجزائرية من هذه الصراعات وتدخل في عصر البراغماتية الثقافية، أي تنفع المجتمع، وأن يناضل كل فريق ثقافي جهد نضاله لتقديم الإبداع والإشباع المختلفة للإنسان الجزائري بدل التسابق على المكاسب الظرفية الشخصية والفئوية، وإلا فإن المجتمع سيلفظ كل هذه التيارات بمكانيزماته الذاتية التي ترفض كل عنصر ثقافي لا يقوم بوظيفة إيجابية داخل المجتمع.

## II- المشروع الثقافي الجزائري بين الطموح والواقع:

إن من نتائج الاستعمار الفرنسي للجزائر تدمير البنية الثقافية للمجتمع الجزائري تدميراً شبيهاً كاملاً، بل إن الإبادة والمجازر والتجويع وسلب الأراضي من المواطنين الجزائريين لا يعد شيئاً أمام الإبادة الثقافية التي تعرض إليها المجتمع الجزائري أثناء فترة الاستعمار الفرنسي التي دامت مئة واثان وثلاثون سنة، حيث قامت المؤسسة الاستعمارية بتدمير منهجي لكل المؤسسات الثقافية الجزائرية من مدارس ومعاهد وزوايا وكتاتيب، واستولت على الأوقاف الإسلامية التي كانت من روافد نشوء الثقافة الجزائرية باعتبارها الممول الأساسي للمؤسسات الثقافية.

أمام هذه الوضعية الثقافية المزرية وجدت الدولة الجزائرية نفسها أمام تحدي خطير ومصيري لإعادة بناء الدولة، لأن الثقافة الوطنية تعتبر صمام الأمان لاستمرار واستقرار الدولة والمجتمع، ولهذا نجد أن مواثيق ثورة التحرير والمواثيق التي جاءت في بداية الاستقلال أعطت أهمية بالغة لمشكلة الثقافة، وذلك باعتبارها عنصر متميز

من عناصر الأمن الوطني والأمن الاجتماعي، فهي تشكل الضمانة الأولى التي تحمي الوطن وتحصنه أمام الهزات والأزمات المختلفة.

فإحياء الهوية الجماعية والثقافية وتعبئتها وإعادة تنشيط وتوحيد عناصرها وبقاياها وتحديث مقومات الشخصية الوطنية، ارتبط ويرتبط في جل لحظاته، ببناء الكيان السياسي للأمة ومؤسساته، وفق منظومات ونظم واستراتيجيات مناهضة للممارسات والإيديولوجيات الكولونيالية التي تعاونت وتضافرت تطبيقاتها ورؤاها على تدمير بنية وإنكار وجود هذا الكيان السياسي للمجتمع الجزائري، وعلى الرغم من كون الدولة كيانا سياسيا منفعيا وأداتيا، يجد جذوره ومراجعته في جدلية المصالح المادية إلا أن الدولة في الجزائر المعاصرة تظهر كأنها الإطار العام الثقافي والمجتمعي الضروري لانبعاث الأمة كت تحقيق للهوية الوطنية، واستمرارية تاريخية تتخطى الحادث الاستعماري، وتبني مشروعيتها على أنقاض الولاءات الاجتماعية الماضية والموروثة، والهيكل والمؤسسة الاستعمارية، وتمركز السلطة وتجعل من المؤسسة السياسية الوطنية، المظهر الأكثر تعبيراً ودلالة عن وجود الشعب عبر التاريخ وداخل جوقة الأمم العصرية، بل أن الدولة تتدخل بطريقة جذرية لصياغة مجتمع إن لم تقل لخلقها، مجتمع يفرض عليه تحدي العصور الحديثة والأزمة العلمية، والتقانية وضع مشروع تحديثي وتوحيدي لتجاوز الإرث الاستعماري المدمر كت تجربة تخليف وتأخير تاريخية مأساوية. (1)

وانطلاقاً من هذه الخلفيات ظهر ما يعرف بالثورة الثقافية التي كانت موازية للثورة الزراعية والثورة الصناعية في بدايات الاستقلال، لهذه الأسباب أكدت الوثائق الرسمية لحزب جبهة التحرير الوطني على أهمية الثقافة والتعليم في إعادة بناء الجزائر الجديدة فقد جاء في برنامج طرابلس "إن ضرورة خلق فكر اجتماعي وسياسي يبين أهمية خلق فهم جديد للثقافة.. وعليه فإن الثقافة الجزائرية ستكون وطنية ثورية وعلمية". (2)

(1) عمار بن لحسن وآخرون، الأزمة الجزائرية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط2، 1999، ص 460.

(2) صلاح فيلالي، في عمار بن لحسن وآخرون، ص 445.

ومن هذا المنطلق كان المشروع الثقافي الجزائري يسعى إلى خلق أو إعادة بناء الثقافة الوطنية من خلال ثلاث نماذج هي نموذج الثقافة الوطنية، ونموذج الثقافة الثورية، ونموذج الثقافة العلمية وسنحاول في بحثنا عن واقع وطموح هذا المشروع أن نعالج الموضوع من خلال مستويين المستوى الأول هو المبادئ الأساسية والمستوى الثاني الأيديولوجي الممارسة في الميدان الفعلي.

### 1- المبادئ الأساسية:

تقوم المبادئ الأساسية للمشروع الثقافي الجزائري على عدة عناصر من أهمها استرجاع الشخصية الوطنية، من خلال عملية التعريب، ونشر القيم الوطنية، ونشر التعليم ليشمل جميع أبناء الوطن، ونجد هذه المبادئ سواء في الوثائق الرسمية للدولة الجزائرية ، كالدستور والمواثيق المختلفة، وفي الخطابات الرسمية للرؤساء والمسؤولين.

ف نجد مثلا في وثيقة طرابلس 1962 تأكيد على أهمية الثقافة والتعليم حيث جاء ما يلي: "عن ضرورة خلق فكر اجتماعي وسياسي يبين أهمية خلق فهم جديد للثقافة... وعليه فإن الثقافة الجزائرية ستكون وطنية، ثورية وعلمية" إن أساس وجهة النظر هذه هو الافتراض القائل بأن دور الثقافة في السياق الوطني يكمن بالدرجة الأولى في استرجاع اللغة العربية باعتبارها الأداة الحقيقية المعبرة عن الثقافة الوطنية، وفي هذا السياق أكد برنامج طرابلس ضرورة استعادة اللغة العربية لوظيفتها كلغة عصرية تساعد على تقييم التراث الوطني وإعادة بنائه، وهذا بدوره يعزز قيم الماضي والحاضر التي يجب العمل على دمجها في الحياة الفكرية حتى تساعد على تغذية الروح الوطنية وباعتبارها قوة ثورية.

وقد جاء في أول دستور للجزائر المستقلة سنة 1963 تأكيد على أهمية اللغة العربية إذ جاء في مادته الخامسة "إن اللغة العربية هي اللغة الوطنية والرسمية للدولة، ويرى الرئيس أحمد بن بلة أول رئيس للجمهورية الجزائرية أن مفهوم اللغة يجب ألا يقتصر على بلد بمفرده، فاللغة العربية أوسع من الحدود الجغرافية والهويات العرقية فالجزائر ليست بلدا عربيا عرقيا، لكن الثقافة العربية متجذرة في المجتمع الجزائري،

إذ أن الثقافة العربية، الإسلامية من الممكن أن تشمل حتى غير المسلمين، فاليهود الجزائريون مثلا يأكلون الأكل الجزائري، ويستمعون إلى الموسيقى العربية ولذا فالعربية بالنسبة إلى بن بلة ليست مسألة عرقية بقدر ما هي مسألة ثقافة فهي طريقة في الحياة.<sup>(1)</sup>

إن استرجاع اللغة العربية من خلال استعادة الثقافة الوطنية كان أيضا محور اهتمام الرئيس هواري بومدين، ففي خطاب وجهه إلى اللجنة الوطنية المكلفة بإصلاح التعليم والمنعقدة في تاريخ 29 أبريل 1970 أوضح بومدين "عن قضية التعريب هي مطلب وطني وهدف ثوري، ونحن لا نفرق بين التعريب وبين تحقيق أهداف الثورة في الميادين الأخرى..." وأكد مرة أخرى انه من الممكن "الاختلاف في الآراء والوسائل، ولكن لا يمكن أبدا أن يكون بالنسبة إلى قضية اختيار، فقضية الاختيار مفروغ منها" التعريب بالنسبة إلى بومدين كان يمثل هدفا استراتيجيا يطمح من ورائه إلى التخلص من التبعية الثقافية واللغوية، وهو بالنسبة إليه الوسيلة الوحيدة للقضاء على رواسب الماضي التي تركها الاستعمار الفرنسي، وجاء في ميثاق 1976 أن العربية تمثل عنصرا أساسيا من الهوية الثقافية للشعب الجزائري وإن مثلنا الأعلى هو حماية أصالتنا مع التفتح على الأمم الأخرى، وأكد هذا التوجه دستور 1976، إذ جاء في مادته الثالثة ما يلي: "العربية هي اللغة الوطنية والرسمية، وستعمل الدولة على نشرها على المستوى الرسمي"<sup>(2)</sup>

وقد أعطى الرئيس بومدين أهمية كبيرة إلى قضية التبعية الثقافية مؤكدا أن الاستقلال السياسي وحده غير كافي، وهو يعترف بأن المعركة في هذا المجال ليست سهلة لأنها تمس الأشخاص أنفسهم، وكان يعني ذلك دعاة التوجه الفرنسي ومناصري الثقافة الفرنسية من الجزائريين. وفي مقابلة مع بعثة الإذاعة والتلفزيون الرومانية في 1 مارس 1972 لخص بومدين الأهداف العامة لثورة الثقافة بقوله: "بأسلوب بسيط جدا، الثورة الثقافية تعني الاسترجاع الكامل للشخصية الجزائرية التي حاول الاستعمار الفرنسي محوها عن طريق فصلها عن الحضارة العربية الإسلامية، وفي نفس السياق

(1) نفس المرجع، ص 196.

(2) نفس المرجع السابق، ص 452.

دائماً وهو اهتمام بومدين بقضية الهوية الوطنية وأهميتها في تعزيز كيان الدولة الفتية، وفي احد اجتماعاته بالإطارات الوطنية في ناحية الجزائر بالعاصمة يوم 19 جوان 1966 قال "إن العمل على استرجاع الشخصية الجزائرية لا تحتاج إلى أفكار مستوردة ولا إلى البحث عن أبطال خارج الوطن بل يجب البحث عنهم داخل الوطن، يجب أن نستخلص الدروس من ماضيها وتراثنا، وفي الوقت نفسه يجب محاربة كل الأفكار التي لا تتناسب مع شخصيتنا وواقعنا".<sup>(1)</sup>

ومن بين العناصر التي ركز عليها المشروع الثقافي الجزائري قضية نشر التعليم وتعميمه ليشمل جميع فئات الشعب في مختلف المناطق، وقد أولت الدولة الجزائرية لهذا القطاع أهمية بالغة وذلك نظرا للمخلفات الكارثية التي تركها الاستعمار حيث كانت نسبة الأمية عشية الاستقلال تبلغ ما يزيد 85% من الأميين.

وقد كان الاعتقاد السائد في مطلع الستينات والسبعينات بأن شعبا متعلما سوف لن يكون عرضة لا للمجاعة، ولهيمنة الطبقة الحاكمة، كما كان في الاعتقاد أيضا بأن تعليما قويا سوف يؤدي حتما إلى إحياء الثقافة الوطنية وتمييزها وتمكينها من احتلال مكانتها الطبيعية التي حاول الاستعمار نكرانها، وانطلاقا من هذه الأفكار كانت النخبة السياسية الجزائرية تحاول بكل ما أوتيت من جهد من اجل تعميم التعليم فقد جاء في خطاب الرئيس هواري بومدين من الذكرى الثالثة عشرة لاندلاع ثورة نوفمبر 1954 قوله "إذا كنا نهدف إلى تطوير بلدنا في كل المجالات من اجل أن نلحق بالمجتمعات المتقدمة، فإن نشر التعليم يعتبر شرطا أساسيا لإنجاز هذا الهدف ولهذا السبب تواصل الحكومة إعطاء هذا القطاع الحيوي أهمية أكثر ليس فقط لأن كل مواطن له الحق في التعليم، ولكن أيضا لأننا نعتقد أن أحسن استثمار منتج هو في هذا القطاع"، وقال بومدين في مناسبة أخرى: "نحن نعتقد بأن التعليم له أولوية على كل شيء حتى الخبز، إن ما نريده هو المساواة في التعليم لأن الغذاء الروحي لا يقل أهمية عن الغذاء المادي"، ولقد كان عند بومدين اعتقاد راسخ أنه من خلال عملية التعليم من الممكن خلق جيل جديد من الرجال والنساء قادر على تقرير مستقبله بنفسه وبكل حرية وفي

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق، ص 451.

خطاب له بمناسبة انعقاد الندوة الأولى حول التعريب بتاريخ 14 ماي 1975 أكد الرئيس بومدين أهمية التعليم قائلا: "إن سياستنا في تكوين الأفراد لها أهمية خاصة، لأننا نعتقد أن شعبا متعلما سوف لن يكون عرضة للمجاعة ولا للاستغلال والعبودية"، ولم تتوقف سياسة بومدين في نشر التعليم وتعميمه حيث لم يقتصر على الجيل الجديد فحسب بل امتدت إلى الجيل القديم أيضا عن طريق محاربة الأمية، ولقد كان ذلك واضحا جدا في ميثاق 1976 الذي جاء فيه ما يلي "إن الشرط الأساسي لإحداث تغيير ثقافي يكمن بالدرجة الأولى في محاربة الأمية، ولتحقيق هذا يجب العمل على نشر التعليم ليشمل كل المواطنين رجالا ونساء".<sup>(1)</sup>

ومن خلال هذا العرض لمجموع النصوص الدستورية والخطابات السياسية للقيادات المؤسسين للدولة الجزائرية الحديثة نجد أن طموح بناء ثقافة وطنية ذات خصائص مستمدة من الهوية الأصلية للجزائر قبل الاستعمار كان طموحا واضحا ومعبرا عنه بشكل لا يستدعي أي تأويل أو تفسير آخر، وهذا أكدته أول وثيقة لجبهة التحرير الوطني وهو بيان أول نوفمبر 1954 الذي جاء فيه أن هدف الثورة هو إقامة دولة جمهورية ديمقراطية اجتماعية في إطار المبادئ الإسلامية، كما أن فكرة إعادة الاعتبار للغة العربية كان مشروعا قائما وكان ينظر إليه على أساس أنه جزء لا يتجزأ من السيادة على الأرض، باعتبار أن اللغة رمزا من رموز الثورية وكذلك كان التعليم وتعميمه أداة أساسية لبناء المشروع الثقافي الوطني.

وبهذا ستكون الثقافة الجزائرية وطنية، وثورية، وعلمية، وهذا هو اختيار الدولة الجزائرية الوليدة عشية الاستقلال السياسي في سنة 1962، لهذا نجد أن هناك ثلاثة ثوابت أساسية في الخطاب السياسي الرسمي حول الثقافة.

**أولا: ارتباط الثقافة باللغة والأصالة:** ففي ذهن النخبة الوطنية الرسمية، تتكون الثقافة الوطنية في مرحلة أولى عندما تعطى اللغة العربية، كأداة معبرة وحقيقية عن القيم الوطنية كرامتها وسلطانها ونجاحاتها كلغة حضارة، وتصبح وسيلة لإعادة بناء التراث الوطني وتقييمه واستعادة الموروث الثقافي والحضاري والتعريف بإنسانيته الكلاسيكية

<sup>(1)</sup> نفس المرجع السابق.

والجديدة، ومن أجل إعادة دمجها في الحياة الفكرية الوطنية، وتربية الحس الشعبي، ومحاربة، الكوسموبوليتية الثقافية والتأثير الغربي كمنتجات للتثقيف الاستعماري والهيمنة الغربية اللذين ساهما في تلقين الكثير من الجزائريين احتقار لغتهم وقيمهم الوطنية والإعجاب بموديلات غربية.

**ثانياً: ارتباط الثقافة بالتغيير:** والثورة يلغي استعادة التراث بنزعة ماضوية وأخلاقية ويعمل على جعل عناصر الهوية الثقافية معاصرة وحيوية وذات طاقة مغيرة، ذلك أن حركة الدولة لتغيير مضمون الثقافة وتحديثها يهدف إلى إدماج قيم الحرية والوطنية والثورية في محصلة جديدة، فالثقافة الجزائرية كثقافة ثورية ستساهم في الترفيه عن طريق تعديل البنى الذهنية الإقطاعية، والخرافات المعادية لكل حركة اجتماعية، والعادات المحافظة والامتنالية، في اللحظة ذاتها تعيد توزيع الخبرات الثقافية على أساس شعبي و جماهيري.

**ثالثاً:** لكن وطنية وثورية الثقافة كمشروع مستقبلي لا يمكن إلاً بحديث علمي وثقافي لذا سيكون الاختيار "العلمي الثقافي" مبدأً قائداً وثابتاً في توجيهات التعليم والتكوين والوعي الثقافي، وكذا ستكون الثقافة الجزائرية في تصور النخب السياسية الحاكمة عقلانية في وسائلها وأبعادها، منهجية ونقدية بروح البحث التي تغذيها وبكثافة الوسائل والقنوات التي تستعملها للانتشار في كل المستويات الاجتماعية، لتلبية حاجات المواطنين والسكان من خبرات الإعلام والكتاب، ومختلف الصناعات الثقافية".<sup>(1)</sup>

ويلخص أحمد طالب الإبراهيمي مشروع الثقافة الجزائرية في ثلاثية تتحقق عن طريق التجذر الذي يعمي أن يكون الجزائري نفسه، باستعادة ثقافته وتراثه الوطني وبعث مقوماته وتحقيق معاصرته، الأمر الذي يتطلب الغوص في الجذور العربية الإسلامية، واستعادة اللغة وتجديد الانتماء الإسلامي، وتأصيل الانتماء إلى مثل الشعب وتبني صورته من أجل تحقيق فعالية الحداثة كحركة اندماج في العصر لبناء أمة عصرية حديثة منسجمة مع الحضارة التقنية والتقدم المادي والعلمي والتقني.<sup>(2)</sup>

<sup>(1)</sup> ميثاق الجزائر 1964، عن عمار بن لحسن، مرجع سابق، ص 471.

<sup>(2)</sup> عمار بن لحسن، مرجع سابق، ص 472.



إن هذا هو ملخص المشروع الثقافي الجزائري على مستوى المبادئ وطموحات النخبة السياسية المؤسسة للدولة الجزائر بعد الاستقلال سنة 1962، إن هذا المشروع هو مشروع الدولة أكثر منه مشروع المجتمع، ولعل الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري بعد الاستقلال يجعل الدولة تقوم بمجموعة وظائف تبدو في الوهلة الأولى أنها تغيب المجتمع عن أداء وظائفه، ولكن إذا تأملنا وضع المجتمع آنذاك نجد أن نسبة الأمية 85%، وأن ملايين الأطفال أيتام وأبناء شهداء وغيرهم وعشرات الآلاف من الأرمال، وبطالة عامة.. الخ... هذا الوضع يجعل المجتمع لا يستطيع أن يفكر في هذه المرحلة بقضية الثقافة وأهميتها، ولهذا اضطلعت الدولة بمهمة بناء مشروع ثقافي، من جهة تساعد على استقرارها وتوازنها، ومن جهة تخدم إيديولوجيتها ومن جهة أخرى ترفع عن المجتمع الغبن الثقافي والعلمي الذي خلفه الاستعمار إلا أن طموح هذه النخب والقيادات واجهته صعوبات عديدة وحقائق اجتماعية أخرى كانت عقبة في تحقيق هذه الأهداف والطموحات وهذا ما سنلاحظه عندما نتعرض إلى الممارسة والواقع في إنجاز هذا المشروع.

## 2- الإيديولوجيا الممارسة :

بعد انتهائنا عن الحديث لمبادئ الأساسية المتعلقة بالمشروع الثقافي الجزائري والطموحات والأهداف المسطرة نتطرق الآن إلى الواقع، أو إلى الإيديولوجية الممارسة في واقع الحال.

لقد اتصفت الساحة الثقافية الجزائرية بعد الاستقلال بازدياد اجية الثقافة على مستوى النخبة المتعلمة، وتعدد اللهجات على المستوى الشعبي، فعلى مستوى النخبة كانت هناك مناقشة حادة حول مسألة اللغة الوطنية بين ما كان وما يزال يسمى بالمفرنسين والمعربين، ونظرا لاختلاف خلفيتهما الثقافية، فإن مناقشتهما حول قضية التعريب أخذت بعدا إيديولوجيا، وكان في بداية الاستقلال يطرح التساؤل التالي: هل من الممكن استبدال الفرنسية بالعربية في التدريس والإدارة والاقتصاد وهذا في إطار إكمال مشروع الثورة الذي كان يسعى إلى القضاء على الاستعمار سياسيا وثقافيا واقتصاديا، أو الإبقاء على استعمال الفرنسية باعتبارها لغة علم قادرة على التعامل مع

الثقافة والعلوم العصرية ، وكانت حجة المدافعين على إبقاء الفرنسية هي أن اللغة الفرنسية متطورة على اللغة العربية وأن المجتمع الجزائري عانى من الاستعمار على حد قول مصطفى الأشرف، وأن اللغة هي وسيلة للتعبير والاتصال والمهم هو المنطق الذي تحمله، وكذلك نقص الإطارات المعربة وعدم كفاءة العدد القليل الموجود منهم وأما أنصار التعريب فكانت حججهم أن تخلف اللغة العربية مقرون بتخلف المجتمع وان الاستعمار هو المسؤول على هذا التخلف، وأن تطور أي لغة مرتبط بتطور المجتمع الموجود فيه وبالتالي يجب العمل على تطوير اللغة العربية والمجتمع بدل الارتقاء في أحضان الاستعمار بعد الانفكاك المؤلم منه، كذلك يجب ألا يكون الإستعانة باللغات الأجنبية في نقل العلوم والتكنولوجيا مقتصرًا فقط على الفرنسية لأن ذلك يشكل خطراً على الاستقلال الثقافي وهذا ما يرفضه الشعب الجزائري، وملا يتوافق مع مواثيق الدولة الجزائرية، واللغة ليست وسيلة للتعبير والاتصال فحسب بل إنها أيضا تعبر عن ثقافة شعب وشخصيته. (1)

في ظل هذه السجلات الإيديولوجية والثقافية انطلق تنفيذ المشروع الثقافي الجزائري الذي اعتمد على المبادئ والأهداف التي ذكرناها سابقا فماذا تحقق منها وماذا لم يتحقق.

ففي مجال الثقافة والتعليم باعتبارهما أولويتين أساسيتين في برامج الحكومات الأولى للدولة الجزائرية فإنه من الممكن القول أن الانجازات المحققة بالمقارنة مع الأهداف المرسومة كانت هزيلة، ومع ذلك هناك بعض النقاط الإيجابية على مستوى التعليم بصفة خاصة حيث تم تعميم التعليم بين مختلف الأطوار من الابتدائي إلى الجامعي بمختلف مستوياته، وقد ساهم في ذلك مبدأ ديمقراطية التعليم ومجانيته، ثم إجباريته في مراحل لاحقة.

فقد كان المتمدرسين في الجزائر عشية الاستقلال 750 ألف تلميذ ومع حلول سنة 1978 وصل عدد التلاميذ إلى نحو ثلاثة ملايين تلميذ حيث بلغت نسبة

(1) صالح فيلالي، مرجع سابق، ص 447 بتصرف.

المتدرسين 81% من مجموع الأطفال الذين بلغوا سن الدراسة<sup>(1)</sup>، وقد بلغ حسب التصريحات الرسمية في السنوات الأخيرة ما يفوق 7 ملايين ونسبة مئوية تجاوزت 97% بالمائة من مجموع الأطفال الذين بلغوا سن الدراسة.

أما فيما يخص هدف استرجاع الثقافة الوطنية المتمثلة في الدين واللغة والتاريخ المشترك فقد تم التركيز على إصلاح برامج التعليم وجزأته، وذلك من خلال إعادة النظر في المواد المدرسة خصوصا في مجالات السياسة، والتاريخ، والاقتصاد، واللغة والدين، حتى تكون منسجمة مع المشروع الوطني للدولة الجزائرية ككل، ومن الممكن تلخيص نتائج الإصلاح التربوي والبرامج التعليمية وكذا عملية تعريب الإدارة فيما يلي:

1. **الإصلاح اللغوي:** أصبحت اللغة العربية هي اللغة الرسمية المدرسة في التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، وامتد استخدامها في التعليم العالي وخاصة في مجال تدريس العلوم الاجتماعية والإنسانية والآداب والفلسفة.

2. **التغير في القيم الاجتماعية:** أدى إصلاح برامج التعليم في الفترات الأولى للاستقلال إلى إدخال بعض مفاهيم الاشتراكية وتطبيقها ميدانيا خصوصا تلك المتعلقة بديمقراطية التعليم ومجانيته إلى جانب ذلك تضمنت البرامج تدريس مواد دينية في المستوى الابتدائي والمتوسط والثانوي، وهذا: باستثناء المعاهد الإسلامية التي تم تأسيسها في عهد بن بلة، وأعيد إدماجها في التعليم العام في عهد بومدين، إلا أن التعليم الديني بصفة عامة لم يكن محل اهتمام كبير من طرف الإدارة أو من طرف المدرسين أما مستوى التعليم فكان هناك نسبة إهمال كامل له إلى غاية منتصف الثمانينات أين تم فتح جامعة العلوم الإسلامية بقسنطينة ومعاهد في كل من العاصمة وهران وباتنة وأدرار.

3. **تعريب الإدارة:** على الرغم من تأكيد النصوص التأسيسية للدولة الجزائرية المعاصرة على ضرورة تعريب الإدارة على جميع المستويات، فإن ما تم إنجازه في الواقع كان اقل بكثير مما كان متوقعا، والسبب في ذلك أن عملية التعريب كانت ستمس

<sup>(1)</sup>صالح فيلالي، مرجع سابق، ص 453.

التركيبة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية للفاعلين الإداريين وذلك أن طبقة الإداريين الذين ورثوا الإدارة الجزائرية عن الفرنسيين كانوا في معظمهم مرتبطين بالإدارة الفرنسية واللغة الفرنسية والثقافة الفرنسية، ومن هذا المنطلق عملوا على تعطيل مشروع التعريب بمختلف الحجج التي رأيناها سابقا، ودخلوا في صراع مع أنصار التعريب الذين كانوا يعتبرون تعريب الإدارة داخل في استمرارية مشروع الثورة من التخلص من كل ما له علاقة بالاستعمار وثقافته وإدارته وهذا ما جعل هذا الصراع يتحول إلى صراع إيديولوجي سياسي.

ورغم أنه على المستوى السياسي قد اتخذ قرار بشأن تعريب الإدارة تدريجيا ابتداء من سنة 1971، إذ أعلن الرئيس بومدين يوم 5 فيفري 1969 بأن سنة 1971 ستكون بداية التعريب كل الإدارات، وعليه فإن كل الموظفين مطالبين بتعلم حد أدنى من اللغة العربية، ولكن هذا القرار لم يؤخذ بجدية من طرف الكثير من المسؤولين في أجهزة الدولة ولهذا كان التطبيق يختلف من وزارة إلى أخرى، ومع حلول سنة 1970 أصبح بالإمكان ملاحظة انقسام الوظائف داخل أجهزة الدولة على أساس ثقافي إيديولوجي، فالوظائف ذات الطابع الثقافي والإيديولوجي مثل الحزب والتعليم والإعلام والعدالة والدين استعملت اللغة العربية كأداة رئيسة في عملها الإداري في حين أن قطاعات الدولة الأخرى مثل الاقتصاد والصناعة والتخطيط واستمرت في عملها بالفرنسية كلغة أساسية، ونتيجة لهذه السياسة أصبحت النخبة الجزائرية المتعلمة منقسمة إلى فئتين مفرنسين ومعربين، وإذا كانت الفئة الأولى أكثر حظا في التوظيف وتولي المناصب العليا في أجهزة الدولة، فإن حظوظ الفئة الثانية في التوظيف كانت قليلة إن لم نقل محدودة خصوصا في مجال القطاع الاقتصادي والصناعي.<sup>(1)</sup>

ومع مرور الوقت ازدادت الهوة واتسعت شقة الخلاف والصراع بين الفئتين تحول فيه المعرب مواطن من الدرجة الثانية، مع أن المعربين بفضل سياسة التعريب في التعليم اتسع عددهم وأصبحوا يشكلون الأغلبية الساحقة ولكنهم يعيشون اغترابا وتهميشا من طرف الأقلية المتحكمة في مفاصل الإدارة، وفي هذا السياق يقول الكاتب

(1) صالح فيلاي، مرجع سابق، ص 455.

الإنجليزي هـ. روبرتس (H.ROBERTS) وهو متخصص في الشؤون الجزائرية ما يلي: "بحلول منتصف السبعينات أصبح هناك كثير من الشباب الجزائري المتعلم بالعربية، وكانت فرص العمل بالنسبة إليهم قليلة إن لم نقل نادرة، إن الإحباط الذي أصاب المعربين هو نتيجة لفشل السياسة العمة للدولة الذي احدث انقساماً كبيراً وخطيراً داخل المجتمع الجزائري، فالنسبة العالية من المعربين تنتمي إلى أصول ريفية، وهي الفئة التي كانت أقل تأثراً بالثقافة الفرنسية خلال فترة الاستعمار، كما أنها كانت أكثر تضرراً من هذا الأخير خلال الثورة التحريرية".<sup>(1)</sup>

إذ أن عدم إتمام مشروع التعريب سبب هذه الأزمة التي تحولت إلى صراع ثقافي ثم إلى صراع مسلح في نهاية القرن الماضي، ولا يمكن تفسير انتفاضة أكتوبر 88 والصراع على السلطة في عشرية التسعينات إلا في إطار هذه الحقيقة الثقافية، فالمعربين لما تم تهميشهم وعدم قبولهم في قلب السلطة انخرطت فئات منهم في جماعات إيديولوجية متطرفة حولت الصراع الإيديولوجي والثقافي من صراع أفكار ومصالح اقتصادية واجتماعية إلى صراع عقدي تمثل في تكفير السلطة والنخب السياسية المتحكمة في زمام الأمور مما عرّض المجتمع إلى مأساة وطنية ما يزال المجتمع يعاني من تبعاتها الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية، وإذا لم تستدرك الأمور فإن الأزمة لن تنتهي بل ستتطور إلى أشكال أخرى وآليات صراعية قد تفرزها التفاعلات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، وخاصة في زمن الثورة الاتصالية التي تستطيع فيه المجموعات والأفراد الاتصال فيما بينها دون معاناة ودون بذل تكاليف اقتصادية معتبرة.

**4. التحرر الثقافي:** كان من أهداف المشروع الثقافي الوطني القضاء على التبعية الثقافية إلا أن الملاحظ ميدانياً أن المجتمع الجزائري بعد الاستقلال أصبح أكثر تبعية منه قبل الاستقلال، فقد امتدت اللغة الفرنسية على كل مساحات الفعل الاجتماعي والثقافي الجزائري.

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 455.

حيث أصبحت اللغة الرسمية للإدارة الجزائرية إلى درجة أنك لا تكاد تسمع مسئولاً جزائرياً يتحدث باللغة العربية الفصحى وحتى الدارجة، كذلك أصبحت الفرنسية هي لغة التعليم العالي الرسمية رغم عدم وجودها في العلوم الإنسانية، إلا أن الطبقة التكنوقراطية كلها مشبعة بالثقافة الفرنسية التي انتشرت إليهم من خلال اللغة الفرنسية، وقد ساعد في ذلك تعدد مناهل الأساتذة المدرسين في الجامعات، فإسسية الدراسة بالخارج التي كانت معممة في فترة السبعينيات والثمانينات أنجزت للمجتمع نخبة من الأساتذة متعددي اللغات والثقافات والإيديولوجيات، مما ساعد على تفتت النسيج الثقافي الجزائري، فإنك تجد اليوم في الجامعة الجزائرية كل المذاهب والإيديولوجيات المتناقضة مما سهل على ترسيخ الثقافة الفرنسية أمام الترهل الذي تعرفه الثقافة العربية الإسلامية، وبهذا لم يعد الطالب الجزائري معرض للانقسام اللغوي فحسب بل هو معرض للانقسام الثقافي والإيديولوجي فتجد منهم الوطني، والسلفي، والشيعي والاشتراكي والليبرالي.. وعليه من الممكن القول أن المشرع الثقافي الجزائري الذي كان يسعى إلى التحرر الثقافي من الممارسات والإيديولوجيات المتبعة أوصلنا إلى التبعية الثقافية وتعميقها إلى درجة أن أصبحت الثقافة الوطنية الجزائرية محاصرة في عقر دارها، وأصبح حلم تحرير الجزائر ثقافياً بعيد المنال.

إن الملاحظ لواقع الثقافة في الجزائر يجد أن الأزمات تطرح في إطار ثنائيات مفتعلة في أغلب الأحيان لأن عمق الثقافة الجزائري مأزوم مما يبدو في الظاهر فنجد من هذه الثنائيات (عربي بربري)، (مفرنس، معرب)، (سلفي، حداثي)، إلا أن الأزمة الحقيقية التي تتخبط فيها الثقافة الجزائرية هي وجود أشكال متعددة للقيم يتداخل بعضها مع البعض الآخر ويتناقض بعضها مع البعض الآخر، ويسيطر البعض منها على الآخر، إلا أن تداخل وانتشار هذه القيم على بعضها البعض يشكل نسيجاً فريداً من نوعه لا نستطيع أن نمر عبر متاهاته التي في أغلب الأحيان توصل الباحث والمنتبع إلى طريق مسدود.

ولعل هذا يعود إلى خصوصية تطور المجتمع الجزائري الذي تعرض لصدمتين تاريخيتين منفصلين ومتصلين معاً هما الاستعمار والحادثة الأوروبية، إذ نجد في

تحليلنا للبناء القيمي الأساسي للمجتمع الذي يعاني شرخ أصاب الوجود الاجتماعي للأفراد، كذلك يعاني من التشوه في البنى الاجتماعية والثقافية؛ بسبب التدمير المنهجي الذي مارسه الاستعمار طيلة 132 سنة، وكذلك النقل المشوه للثقافة الحديثة الغربية التي تتمحور حول مبادئ مثل الرشد، العلمية، العلمانية، الفردانية، النفعية، ... هذين العاملين الذين يعتبران المسؤولين الأساسيين في تشوه البنية الثقافية للمجتمع الجزائري بالإضافة إلى لا فعالية النماذج الثقافية الموروثة وقيم الثقافة الحديثة التي مسخت في أنماطها السلبية من القيم الاستهلاكية والمظهرية والترفيهية... هذه القيم المشوهة والممسوخة التي تطبع واجهة الثقافة الجزائرية تدفعنا غالبا إلى إعادة التفكير في دور النشطاء الاجتماعيين وناقلي الثقافة الحديثة بكل مكوناتها وأبعادها ففي مجتمعاتنا المحلية وبحكم انغماسها في أنشطتها، لاحظنا أن بعض القيادات التي تحمل شعار الديمقراطية والحدثة وتناضل من أجل العدل والمساواة، وحرية المرأة، وهم أكثر الناس ديكتاتورية وتسلطا على المستوى الأسري والحزبي والسياسي العام، وأكثر الناس تقليدية في أسلوب تفكيرهم وفي ممارستهم اليومية، فهم يرتدون أرقى الملابس، ويركبون أفخم السيارات (التي يضعون أشواكا في مؤخراتها لمنعها من العين) ويتوقفون على حافة الطرقات ليطلبوا مساعدة عرافات الغجر الرحل، وحتى فيلاتهم لا تخلو من مثل هذه الخرافات (إطارات السيارات، الحنة...) فهم لا يترددون في أخذ زوجاتهم وأبنائهم عند "المرابط" ولا يترددون في ذكر سيدي فلان وبركاته... الخ.... إنها إحدى المفارقات العجيبة لتناقضات البنية الثقافية الجزائرية التي تتخلى أكثر في اختلال معايير الصواب والخطأ، ومعايير التقييم ومعايير الالتزام والمثل العليا، إلى جانب التناقض الكامن في نفوس الأفراد بين القول والفعل بين المظهر والجوهر بين المواقف اليومية.

هذه التناقضات وغيرها أدت إلى ظهور فعل اجتماعي يتسم بأنه فعل متناقض تتناقض فيه الأهداف بالوسائل، بل تختلط الغايات بالوسائل، وهو فعل يتميز بعدم الاستمرارية، والاستثنائية الصفرية أو البدايات الصفرية، وعدم الانسجام والاتساق و اللامعيارية، واللاعقلانية، وهذا ما انعكس على العملية التنموية عموما وعلى المؤسسات المختلفة بصفة خاصة، فنجد مسؤول تتناقض أوامره وتوجيهاته لعماله في

سلوكه الشخصي وتجد لعامل يتفنن في أساليب التكاسل وعدم المثابرة في العمل، بل أنك تجد أن هناك رأي عام داخل المؤسسة ضد الجدية في العمل، والإلتقان، واحترام أوقات العمل...الخ...

إن هذه المآل الذي آل إليه المشروع الثقافي الجزائري يعد السبب في مظاهر الفشل الذي يتعرض له المشروع الوطني ككل، بل أن الأزمات المختلفة السياسية والاقتصادية والاجتماعية، ما هي من الحقيقة إلى انعكاس لأزمة أعمق وهي الأزمة الثقافية أزمة في القيم وأزمة في الأفكار وأزمة في المعايير، فتناقض القيم وعمق العقل الجزائري على إبداع الحلول والبدائل لحل مشكلاته، وتضارب المعايير هي التي ولدت هذا الركود الاقتصادي والجمود السياسي، والاحتقان الاجتماعي، والذي لن تكون نتائجه حميدة على المجتمع والدولة والفرد بكل تأكيد ما لم يتدارك الأمر.

### **III- الأبعاد المعرفية للمسألة الثقافية في الجزائر:**

تعتبر الأبعاد المعرفية في المسألة الثقافية في الجزائر في العالم العربي والإسلامي عموما عاملا أساسيا في الأزمة والتناقض وعدم التكيف الذي تشهده الثقافة الجزائرية، ذلك أن النماذج الثقافية الغربية أو السائد ما هي في الحقيقة إلا تمظهر وتجسيد لنماذج معرفية هي التي تصوغ وتبرر هذه النماذج الثقافية، وبالطبع النماذج المعرفية الغربية المنطلقة من فكرة وحدة الوجود أو وحدانية تتناقض بشكل جذري مع النماذج العربية الإسلامية التي تنطلق من فكرة التوحيد، ومن فكرة الازدواجية الوجودية أي هناك خالق ومخلوق، وهناك إنسان وطبيعة، وهناك خير وشر...الخ...

أما النماذج التي تتحدث عن الواحدية فهي تعني أن ثمة جوهر واحد في الكون على الرغم من كل التنوع الظاهري، مما يبقي وجود الخير الإنساني المستقل عن الحيز الطبيعي المادي كما ينفي الثنائية الناجمة عن وجوده، ومن ثم فالقوانين التي تسري على الطبيعة (المادة) تسري على الإنسان.

وبطبيعة الحال فكرة الوحدانية تختلف جذريا على فكرة التوحيد التي تعني الإيمان بأن المبدأ الواحد هو مصدر تماسك العالم ووحدته وحركته وغايته، وهو الإله الخالق خالق الإنسان والطبيعة والتاريخ وهو الذي يحركهم ويمنحهم المعنى ويحدد لهم



الغاية النهائية، ولكنه مفارق لهم لا يحل فيهم أو في أي مخلوقاته ولا يتوحد معها، فعقائد التوحيد تترك للإنسان حيزه وتميزه واستقلاله عن الله وعن الطبيعة يتحرك فيه بحريته، مما يجعله كائن مكلفاً مسؤولاً، له حقوقه وعليه وواجباته. (1)

إن هذه الاختلافات الجذرية في المنطلقات المعرفية، وفي ظل الهيمنة التي تمارسها الثقافة الغربية على الثقافات الأخرى تجعل من عملية الاندماج الثقافي، أو التثاقف أمر في غاية الصعوبة، ولهذا نجد أن الأنماط الثقافية منتشرة في الثقافة الجزائرية ولكنها لا تلعب نفس الأدوار، ولا تقوم بنفس الوظائف التي تقوم بها في المجتمع الغربي، ذلك أنها تصطدم في أغلب الأحيان بالحقائق المعرفية التي أشرنا إليها سابقاً، تصطدم بالمفاهيم وبالأفكار المسبقة عن الثقافة الغربية وبالرؤى العقديّة والمعرفية فالثقافة الغربية رغم ما حققته في إنجازات حضارية إلا أنها نزعت الإنسان من إنسانية وجعلته إنساناً اقتصادياً، أو جسمياً أو جنسياً أو بمعنى آخر إنساناً طبيعياً؛ فمفهوم الإنسان الطبيعي السائد في الفكر الغربي الذي يستند إلى النظرة الواحديّة الكمونية المادية التي تستبعد أن له لغة روحية أو مثالية يرتبط بمبدأ قوانين الطبيعة أو القوانين العلمية، أو قوانين الحركة.

فالثقافة في الخطاب الفلسفي المادي هي نظام يتحرك بلا هدف أو غاية، نظام واحد مغلق مكثف بذاته، توجد مقومات حياته وحركته داخله، يحوي داخله ما يلزم لفهمه، لا يشير إلى أي هدف أو غرض خارجه، فمركزه وقوة دفعه كامن حال فيه، وهو نظام ضروري كلي شامل لا يمكن لأي من المخلوقات تجاوزه، تتضوي كل الأشياء وتحتّه. (2)

ويحدد البروفيسور عبد الوهاب المسيري في كتابه دراسات معرفية في الحداثة الغربية خصائص الإنسان الغربي، الذي ينتج الثقافة وبالتالي خصائص ثقافته من خصائص في مجموعة من الخصائص نذكر منها:

(1) عبد الوهاب المسيري، دراسات معرفية الحداثة الغربية، مكتبة الشروق، ط1، مصر، 2006، ص 15.

(2) نفس المرجع السابق، ص 17.

1. هو إنسان بلا حدود، يتمتع بكل السمات الأساسية للطبيعة، فهو مكتف بذاته، مرجعيته ذاته، ومعياريته ذاته، لا توجد أية حدود أو سدود أو قيود عليه، اجتماعية أو تاريخية أو جمالية فهو يعيش في الطبيعة الحرة ولا تتحكم فيه القيم والأعراف.

2. جوهر الإنسان الطبيعي ليس جوهر إنسانيا، مستقلا فريدا، وإنما هو جوهر طبيعي مادي فالإنسان لا يختلف بشكل جوهري عن الكائنات الطبيعة الأخرى، قد يكون سلوك الإنسان أكثر تركيبا من سلوك الكائنات الطبيعة الأخرى، ولكن الاختلاف بينه وبينها هو الاختلاف من الدرجة وليس في النوع لذا فالإنسان في نهاية الأمر هو وأفكاره، وتاريخه وأشواقه وأحزانه مجرد جزء من بناء فوقي وهمي يرد في نهاية الأمر إلى البناء المادي التحتي الحقيقي / الطبيعة المادة وقوانينها.

3. معرفة الإنسان الطبيعي، محدودة بحدود الطبيعة، فالإنسان شأنه شأن الكائنات الطبيعية جزء من برنامج طبيعي مادي ذاتي الحركة والتنظيم بل يلاحظ أن الحيوانات العليا تشترك مع الإنسان الطبيعي في درجات من الذكاء ووسيلة من وسائل الاتصال والتنظيم الاجتماعي وأشكال من الاقتصاد ومن هذا المنظور يمكن القول أن عقل الإنسان ليس له أية فعالية، فوجوده ليس ضروريا لحركة الكون بل إن العقل والخيال ومقدرة الإنسان على التجاوز والترميز والتجريد (الثقافة) يشكل عوائق تقف في طريق محاولة الإنسان الإذعان للطبيعة والتحرك معها والخضوع لاحتياجاتها.

4. الإنسان الطبيعي المادي شأنه شأن كل الكائنات لا يعرف القلق أو التفكير في المجهول ولا يفكر في مصيره ولا مصير الكون، ولا تعكر صفوه أية أسئلة معرفية فأسئلته كلها أسئلة عملية مادية محصورة بالبيئة والاحتياجات المادية المباشرة.

5. يمكن تغير قيم هذا الإنسان ودوافعه ونشاطاته على أسس طبيعية مادية، فما يحركه هو أخلاقية مادية، تستند إلى المنفعة والمصلحة والرغبة في البقاء، قد يتوهم الناس أن القيم من لدن الإله أو من إبداع الإنسان وهذا وهم فمصدر القيم هو الطبيعة، ومن ثم يمكن من خلال دراسة الطبيعة وقوانينها المختلفة دراسة إمبريقية أن نصل إلى منظومات قيمية ومعرفية وجمالية (طبيعية/ مادية) تستطيع أن تعيش بها وان تحقق مصلحته ونقاءه المادي ولذته.

5. الطبيعة البشرية شأنها شأن الطبيعة المادية في حالة حركة دائمة وتغير دائم، ولذا لا توجد إنسانية مشتركة، ولا يمكن أن توجد أية معايير دينية أو أخلاقية أو حتى إنسانية فمثل هذه المعايير خاضعة لقوانين الحركة.

6. على المستوى الرمزي قيم إدراك الإنسان الطبيعي من خلال رموز طبيعية مستمد من عالم الطبيعة (المادة)، وهي عادة صور مجازية مستمدة من عالم الحيوان والنبات (عضوية) أو من عالم الأشياء (آلية) أو خليط منهما. (1)

وبهذا تكون الثقافة الغربية تنطلق من منطلقات معرفية تجرد الإنسان من إنسانيته إذ تعتبره جزء من الطبيعة وكامن فيها ولا يمكنه أن ينفصل أو يستقل عليها فهي حالة فيه وهو حال فيها، فيعلق علي عزت بقوفيتش على هذه التصورات فيقول "لقد دأب الماديون على توجيه نظرنا إلى الجانب الخارجي للأشياء، فيقول إنجلز عن اليد ليست عضو العمل فقط وإنما أيضا هي نتاج العمل، فمن خلال العمل اكتسبت اليد البشرية هذه الدرجة الرفيعة من الإتقان الذي استطاعت من خلاله أن تنتج لوحات روفائيل، وتماثيل ثورفالدسن، وموسيقى باجانيني إن ما يتحدث عنه إنجلز هو استمرار النمو البيولوجي وليس النمو الروحي، ولكن الإنسان ليس مجرد وظائف بيولوجية، والنمو البيولوجي وحده حتى لو امتد أبد الأبد، ما كان بوسعها أن يمنحنا لوحات روفائيل ولا حتى صور الكهوف البدائية التي ظهرت في عصور ما قبل التاريخ" (2)

ومن خلال هذه الرؤية المعرفية المادية للإنسان وما ينتجه من ثقافة أو ما يعتنقه من قيم ومعتقدات يمكننا تلخيص هذا الإنسان المادي الطبيعي في نوعين من الإنسان فقط هما الإنسان الاقتصادي والإنسان الجسمي الجنسي.

**فالإنسان الاقتصادي:** وهو إنسان آدم سميث الذي تحركه الدوافع الاقتصادية والرغبة في تحقيق الربح والثروة، وإنسان ماركس المحكوم بعلاقات الإنتاج، فيصبح كل هم هذا الإنسان هو تحقيق إشباع حاجاته الطبيعية، وتحقيق تراكم في وسائل وأدوات إشباعها وما الفن: أو الدين أو القيم... الخ... ما هي إلا وسائل وطرق رمزية

(1) عبد الوهاب الميسري، مرجع سابق، ص 200.

(2) نفس المرجع، ص 22.

تمكن الإنسان من تطويرها من نماذج طبيعية سابقة، فهذا الإنسان لا يعرف الخصوصية ولا الكرامة ولا الأهداف السامية التي يتجاوز الحركة الاقتصادية.

أما الإنسان الجسماني أو الجنسي: وهو إنسان فرويدو بافلوف الذي تحركه دوافعه الجنسية و غدده وجهازه العصبي، وهو يعبر عن مبدأ اللذة، ولا يعرف سوى متعته ولذته، إنسان الاستهلاك والترف والتبذير، وهو إنسان أحادي البعد خاضع للمجتمعات الغريزية متجرد من القيمة لا يتجاوز قوانين الحركة.

بالإضافة إلى هذه الرؤية المعرفية التي تستبطنها النماذج الثقافية الأوربية والغربية عموماً، انطلاقاً من الرؤية الداروينية للإنسان والثقافة هذه الرؤية التي لا تؤمن بالخلق وتعتبر أن الإنسان ما هو إلا حالة تطورية من كائنات حيوانية أقل منه تطوراً، وأبسط في التركيبة الفيزيولوجية.

ويمكن القول أن الداروينية هي النموذج المعرفي الكامن من وراء معظم الفلسفات العلمانية الشاملة إن لم يكن كلها، حيث يرى دعاة الداروينية الاجتماعية أن القوانين التي تسري على عالم الطبيعة والغابة هي ذاتها التي تسري على الظواهر الإنسانية التاريخية والاجتماعية والثقافية، ويرى داروين أن الكون بأسره سلسلة متواصلة في حالة حركة من أسفل إلى أعلى، وأن الإنسان إن هو إلا إحدى هذه الحلقات، قد يكون أرقاها ولكنه ليس آخرها، وعلى الرغم من عدم صدق الرؤية الداروينية علمياً وواقعياً إلا أن أنصاره يرون أن فرضية داروين نظرية صحيحة وحقيقة علمية، وقرروا إن العلاقة بين الكائنات الحية في الطبيعة لا تختلف عن العلاقات بين الأفراد داخل المجتمعات الإنسانية، ولا عن العلاقات بين المجتمعات والدول، والثقافات، وعلى هذا وظفت الداروينية الاجتماعية في تبرير التفاوت بين الطبقات داخل المجتمع الواحد. وفي حق الدولة الغربية العلمانية المطلقة، وتبرير المشروع الاستعماري الغربي على صعيد العالم كله، فالفقراء في المجتمعات الغربية وشعوب آسيا وإفريقيا (والصحراء على وجه العموم) هم الذين أثبتوا أن مقدرتهم على البقاء ليست مرتفعة، ولهذا فهم يستحقون الفناء، أو على الأقل الخضوع للأثرياء

ولشعوب أوروبا الأقوى والأصلح، ونفس القانون يسري على ثقافتهم وقيمهم ومعاييرهم.

ويمكن تلخيص الأطروحات الداروينية الاجتماعية في مجال الثقافة والإنسان على النحو التالي:

1. كل الأنواع العضوية ظهرت من خلال عملية طويلة من التطور، وهي عملية حتمية شاملة تشمل كل الكائنات، وضمن ذلك الإنسان، وكل المجتمعات في المراحل التاريخية كافة.

2. العالم كله في حالة تطور دائم، وهذا التطور يتبع نمطا واضحا متكررا برغم أن التطور قد يكون بطيئا وغير ملحوظ أحيانا وقد تأخذ شكل طفرة فجائية واضحة أحيانا أخرى.

3. تتم عملية التطور من خلال صراع دائم بين الكائنات والأنواع فالصراع دموي حتمي، وهو صراع جماعي لا فردي.

4. السبب الذي يؤدي إلى تغير الأنواع هو الاختيار الطبيعي الذي يؤثر في جماعات الكائنات العضوية ويترك عليه آثار مختلفة.

5. تحقق الكائنات البقاء إما من خلال التكيف البرجماتي مع الواقع، فتتلون بألوانه وتخضع لقوانينه، أو تحقق البقاء من خلال القوة وتأكيد الإرادة التنشوية على الواقع والبقاء من نصيب الأصلح القادر على التكيف والأقوى القادر على فرض إرادته.

6. مهما كانت آلية البقاء، فهي لا علاقة لها بأية قيم مطلقة متجاوزة، مثل الأمانة أو الأخلاق أو الجمال، فالبقاء هو القيمة المحورية في المنظومة الداروينية التي تتجاوز الخير والشر والحزن والفرح.

7. النوع الذي ينتصر يورث الخصائص التي أدت إلى انتصاره سر بقاءه إلى بقية أعضاء النوع، بمعنى أن التفوق يصبح عنصرا وراثيا.

8. هذا يعني استحالة وجود مساواة مبدئية بين الأنواع أو بين أعضاء الجنس البشري.

9. مع تزايد معدلات التطور، يصبح هناك كائنات أكثر رقياً من الكائنات الأخرى بحكم بنيتها البيولوجية، ومن ثم يصبح للتفاوت الثقافي أساساً بيولوجياً حتمياً<sup>(1)</sup>

إذن ومن خلال هذا المنظور الاستمولوجي الذي تسبطنه الثقافة الغربية، والتي تصطدم مباشرة مع الرؤية التوحيدية الإسلامية فإنه لا شك أن قيم الثقافة الغربية يصعب عليها الاستيطان في الثقافة السائدة، وحتى وإن ظهرت بعض النماذج الأوربية عن النسق الثقافي السائد، فإنها لا تلعب الأدوار نفسها ولا تقوم بالوظائف نفسها التي تقوم بها في نسقها الثقافي الأصلي.

وفي مقابل هذه الرؤية الغربية تستبطن كذلك الثقافة السائدة في المجتمع الجزائري والمجتمع العربي الإسلامي عموماً أبعاداً معرفية تتطرق من الرؤية التوحيدية، والتي تعتمد على فكرة وجود خالق وحيد لهذا الكون، وهو الذي خلق الإنسان وخلق الطبيعة، وزود الإنسان بالآيات ووسائل لفهم الكون المحيط به، وتسخير له، ففي هذا السياق نجد الدكتور محمود الذوايدي يتحدث في كتابه الثقافة بين تأصيل الرؤية الإسلامية واغتراب منظور العلوم الاجتماعية، نجده يتحدث عن الثقافة وطبيعتها في الرؤية المعرفية الإسلامية.

وتتمحور الرؤية المعرفية الإسلامية للثقافة في حقيقة الإنسان وقيمه ومركزه ومكانته الوجودية، ووظيفته، وقد حاول أن يبسط الأستاذ الذوايدي هذه الأفكار من خلال قراءته لنصوص القرآن الكريم فهو يرى أن:

1. النص القرآني يتضمن الكثير من الآيات التي تعطي الإنسان مكانة خاصة متميزة من بين كل المخلوقات سواء كانت كائنات روحية كالملائكة أو حيوانات ودواب أخرى تعيش على هذه الأرض مثل الإنسان، وبعبارة أخرى فصورة الإنسان في القرآن الكريم هي صورة الكائن الفريد الذي يحتل المرتبة الأولى من حيث الأهمية بعد الله في هذا الكون، ومن ثم فلا منازع له على الإطلاق في تأهله لإدارة شؤون هذا العالم وأخذ مقاليد السيادة (الخلافة) فيه، ففي الآية 30 من سورة البقرة يصف القرآن آدم الإنسان بأنه خليفة الله في الأرض ﴿وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً﴾ ولا يحتاج

(1) عبد الوهاب المسيري، الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان، دار الفكر، ط1، سوريا، 2002، ص 100.

المرء هنا لشرح مدى أهمية هذا المنصب لخلافة الله في الأرض، الذي وليه الإنسان دون سواه من الملائكة، والمخلوقات الأخرى على الأرض.

2. أما ميزات الإنسان المطلقة التي تتحدث عنها الآيات القرآنية الثلاث في الآيات (31، 32، 33) من سورة البقرة نفسها فهي تمثل في اصطفاء الله لآدم بالمعرفة والعلم أكثر من غيره بما فيهم الملائكة ﴿وَعَلَّمَ آدَمَ الْأَسْمَاءَ كُلَّهَا ثُمَّ عَرَضَهُمْ عَلَى الْمَلَائِكَةِ فَقَالَ أَنْبِئُونِي بِأَسْمَاءِ هَؤُلَاءِ إِنْ كُنْتُمْ صَادِقِينَ ، قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ، قَالَ يَا آدَمُ أَنْبِئْهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ فَلَمَّا أَنْبَأَهُمْ بِأَسْمَائِهِمْ قَالَ أَلَمْ أَقُلْ لَكُمْ إِنِّي أَعْلَمُ غَيْبَ السَّمَاوَاتِ وَالْأَرْضِ وَأَعْلَمُ مَا تُبْدُونَ وَمَا كُنْتُمْ تَكْتُمُونَ﴾ ونتيجة الميزتين السابقتين اللتين حرمت منهما الملائكة وبقية الكائنات وحصل عليها الإنسان وحده جاء أمر الله للملائكة بالسجود لآدم دون غيره كعلامة تكريم وتمييز ثلاثة لآدم ﴿وَإِذْ قُلْنَا لِلْمَلَائِكَةِ اسْجُدُوا لِآدَمَ فَسَجَدُوا إِلَّا إِبْلِيسَ أَبَى وَاسْتَكْبَرَ وَكَانَ مِنَ الْكَافِرِينَ﴾.

3. أما الآية 70 من سورة الإسراء فهي تستعمل فعلي كرم وفضل لإبراز سمتي تميز بني آدم عن غيرهم من مخلوقات الأرض ﴿وَلَقَدْ كَرَّمْنَا بَنِي آدَمَ وَحَمَلْنَاهُمْ فِي الْبَرِّ وَالْبَحْرِ وَرَزَقْنَاهُمْ مِنَ الطَّيِّبَاتِ وَفَضَّلْنَاهُمْ عَلَى كَثِيرٍ مِمَّنْ خَلَقْنَا تَفْضِيلًا﴾.

فهذه الآيات القرآنية توضح بما لا يدع مجالاً للشك بأن الإنسان كائن خاص متميز ومتفوق على غيره من مخلوقات الأرض والملائكة، ومن ثم فالرؤية القرآنية للجنس البشري تمثل قطعة معرفية (إيستيمولوجية) كاملة مع نظرية التطور عند داورين وأصحابه، إذ أن خلق آدم في الرؤية القرآنية يمثل حالة خاصة من الخلق وهي في قطعة كل الملائكة وعوالم المخلوقات هنا على الأرض، عن خلق آدم الإنسان إياه الله دون سواه.

4. فربط آيتان من القرآن الكريم سجود الملائكة لآدم بنفخ روح الله فيه ﴿فَإِذَا سَوَّيْتُهُ وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي فَقَعُوا لَهُ سَاجِدِينَ﴾ نجدتها مكررة في سورتي الحجر (29) وص (72).

ويفسر الدكتور الذوايدي هذه الآية، أن كلمة روحه ليست هي فقط قدرة الله في بث الحياة في آدم، لأن ذلك وحده لا يسمح لآدم الإنسان أن يتبوأ منصب خلافة الله في

الأرض، وسجود الملائكة له تكريماً لخصوصية وتميز خلقه، فالله لم يبت الحياة في الإنسان فقط بل بثها أيضاً في كل الكائنات الحية، وبالتالي فبمجرد بث الحياة في الإنسان لا تؤهله وحده إلى خلافة الله هنا على الأرض، فلا بد إذن من البحث عن معنى آخر للفظ رُوحِي، الذي يفسر بقوة مكانة تميز الإنسان وتفوقه على بقية المخلوقات في إدارة شؤون الأرض كخليفة لله.

فالإنسان متفوق على بقية المخلوقات كما أثبتت علوم الأنثروبولوجيا، والاجتماع والنفس بالثقافة التي تشمل اللغة، الفكر، المعرفة، العمل، الدين، القيم، والأعراف التقليدية، ومن هنا يصبح معنى ﴿وَنَفَخْتُ فِيهِ مِنْ رُوحِي﴾ تدل على النفخة الإلهية في آدم في المقام الأول نفخة ثقافية بالمعنى المعاصر. (1)

ففي هذا النموذج التوحيدي ينطلق من فكرة أن الثقافة فيها شقين ميتافيزيقي وشق مادي طبيعي، فالشق الميتافيزيقي الذي يتعلق بخلق الإنسان وتحديد وظيفته الوجودية، ومصيره يعتبران عنصران أساسيان في فهم ثقافة الإنسان التي تتسم بالرمزية، كذلك تنظر هذه الرؤية للإنسان باعتبار يملك حيزاً خاصاً به ومستقل بذاته فهو غير حال لا في الإله الذي خلقه، ولا في الطبيعة التي تشبهه في جانبه المادي والذي تتحكم فيه القوانين المادية التي تتحكم فيها.

ومن هذا المنطلق تصدر كل القيم والأعراف والقوانين، والمعتقدات وأساليب ووسائل التعامل مع الطبيعة، والنظم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والمعايير التي يحكم بها الإنسان على الأشياء والأفعال والأفكار والأشخاص إذن هذه الرؤية هي التي تؤطر هذه العناصر كلها التي تتشكل منها الثقافة.

فالإنسان ليس كائن طبيعي بل كائن طبيعي وروحي في آن واحد، وكذلك الثقافة التي تتبعها ليست أشكال من التطور الطبيعي لسلوك الأنواع بل تشمل هذه الثقافة العناصر المادية والروحية وأن العناصر الروحية هي التي تشكل المضمون أو البناء الأساسي للثقافة.

(1) محمود الزوادي، مرجع سابق، ص 76-80 بتصرف.



إن وجود هذه الرؤية وتجذرها في العالم الثقافي للإنسان الجزائري والإنسان المسلم عموماً هي التي تشكل جهاز المناعة بالنسبة للثقافة السائدة، فمن خلال هذه الاعتقادات و التصورات ترد على النماذج الثقافية الغربية الصادرة عن الرؤية المعرفية التي أشرنا إليها سابقاً، فلهذا نجد التناقض الصارخ في الثقافة الجزائرية.

فمن جهة النماذج الثقافية الغربية تتسم بالفعالية، والعملية، والقدرة الإنجازية، والتطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي، ومن جهة أخرى تستبطن نماذج معرفية إحادية كفرية لا يقبل بها الإنسان المسلم مهما كلفه ذلك من تضحيات، وهذا ما يشكل له الأزمة الثقافية.

إذ أصبح الإنسان الجزائري المرتبط بمعتقداته الذي امتزج بها وامتزجت به عبر القرون، وتلفه لإنجازات الثقافة الغربية التي تيسر عليه معيشتة وتقدم كل التسهيلات للحصول على إشباعات كاملة لكل حاجاته بأقل تكلفة في الجهد، والمال، والوقت.

ولقد حاول أن يزواج بين هذين النموذجين الثقافيين ولكن نتيجة هذا الزواج كانت عبارة عن ثقافة هجينة تتميز بالصراع والتناقض واللافعالية أو كما وصفها الأستاذ مالك بن نبي مثل ما أوردناه في مبحث سابق.

ومن هنا تكمن أهمية فهم أسباب وظروف تشكيل المسألة الثقافية في الجزائر فأصل المشكلة معرفي وعقائدي أكثر منه علمي أو تقني، فالجزائري يستطيع أن يتعلم وينبغ في كل المعارف التي توصلت إليها الإنسانية اليوم، بل ويتفوق على أقرانه من أبناء الثقافات الأخرى، لكن أن يحول تلك المعرفة إلى سلوك اجتماعي يؤثر به في حركية المجتمع فتلك هي المشكلة.

#### IV- الثقافة التنظيمية في المجتمع الجزائري بين الأطر التقليدية والنماذج الحديثة:

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 و إدارة الأعمال ونظريات التنظيم، ورغم أن المنظمات ليست أنساق 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.

لقد عرف الكاتب غيبسون *GIBSON* وزملاءه الثقافة التنظيمية بأنها تعني "شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون الثقافة التنظيمية من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة...".

أما الكاتب كيرت ليوين (*KURT LEWYN*) 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. (1)

ويعرفها شمر 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 ومرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المنظمة. (2)

ويعرفها آخر بأنها "إطار معرفي مكون من الاتجاهات والقيم ومعايير السلوك والتوقعات التي يتقاسمها العاملون في المنظمة، وتتأصل أي ثقافة تنظيمية على مجموعة من الخصائص الأساسية التي يثمنها العاملون في المنظمة. (3)

(1) حسين حريم، 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، و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص 627.

من خلال هذه التعريفات وغيرها يتضح لدينا أن الثقافة التنظيمية هي جزء لا يتجزأ من الثقافة العامة التي يحملها الفرد، بل أن 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 إليها فإن عملية التكيف تأخذ مسارا آخر وتجد مشكلات أخرى وذلك 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.

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 عموما وتنظيم العمل خصوصا، وكذلك نجدها مضطرة للاندماج مع التنظيمات الحديثة للمؤسسات ومنظمات الأعمال، ولعل الوضع الثقافي العام للمجتمع الجزائري وما ينطوي عليه من صراعات وتناقضات ينعكس تماما على وضع الثقافة التنظيمية في الجزائر.

فكما نعلم أن المجتمع الجزائري كغيره من مجتمعات العالم الإسلامي لم يخضع للتغيرات التي عرفتها المجتمعات الأوروبية، وأن بناء الاجتماعية والاقتصادية لم تعيش كل التطورات السياسية والثقافية والاقتصادية التي عرفتها أوروبا بعد الثورة الصناعية، لذا بقيت الأنماط التنظيمية التقليدية وما تسحبها 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 عموما.

ففي المجتمع الجزائري التقليدي الذي كان في معظمه ينشط في الزراعة وتربية المواشي التي لا تتطلب تعقيدا 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 مباشرة 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 فلاحى.

فقد كان النظام الإدارى التركى 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) و خوجة الخيل (قابض الضرائب ومراقب الأملاك) والأغا (قائد الميليشيا العسكرية)، أما الديوان فقد كان يتألف من جميع ضباط الميليشيا ، فقد كان باي لرباي في البداية يعين من طرف الخليفة في اسطنبول، أما الموظفون الآخرون كانوا يعينون إما من طرف باي لرباي، أو من طرف الديوان، ومع التطورات التي حصلت على نظام الحكم التركى في الجزائرى وتحول السلطة إلى فئة الدايات، فكان هذا الداى 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، وبابليك الوسط بالتيطرى (المدية) وبايلك الغرب وعاصمته مازونه ثم معسكر ثم وهران بعد تحريرها من الإسبان سنة 1792، وبايلك الشرق بقسنطينة.

وكان كل بايلك يترأسه حاكم يسمى باي يعينه الداى لمدة ثلاث سنوات، ويساعده تنظيم هيراركى يشبه تنظيم الحكم المركزى في الجزائر العاصمة، وكانت كل بايلك مقسمة إلى مجموعة مقاطعات إدارية كان يترأس كل منطقة قايد والذي تتمد سلطته إلى مجموعة القبائل وكل قبيلة أو عشرة يترأسها شيخ أو مجلس للشيوخ يسمى الجماعة.<sup>(1)</sup>

هذا حتما يخص الأطر الإدارية التي كانت تنظم الحياة السياسية والاجتماعية والاقتصادية في المجتمع الجزائرى قبل الاستعمار الفرنسى: أما فيما يخص النشاط الاقتصادى الممارس فكان في ذاته قائم 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 مقسم على ثلاث أنواع للملكية فهناك أراضي العرش وهي

<sup>(1)</sup> بلقاسم بوقرة، مرجع سابق، ص 60.

ملكية مشاعة لأفراد القبيلة، ولكل عضو قطعة أرض يعمل عليها بواسطة معدات وماشية 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 المؤسسات ثقافية. (1)

أما داخل المراكز الحضرية فقد كانت المدينة تنقسم إلى مجموعة من التراتبات الاجتماعية تختص كل واحدة منها بأنشطة معينة ففي الوقت الذي كان الأتراك يقومون بالأدوار العسكرية والإدارية والسياسية، كان المغاربة و النازحون 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. (2)

ففي ظل هذه الأطر التقليدية التي تعكس البنية الاجتماعية للمجتمع الجزائري ظهر معامل آخر ساهم 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 في مظاهر وثقافة التخلف والخرافة حيث لم يقيم 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 قيم احتقار الآخر وتدمير كرامته وإنسانيته جعلت من الإنسان الجزائري منكفئ عن نفسه ورفض الاختلاط أو الامتزاج بالأوروبيين مما استمر في محافظته على ثقافته التقليدية بسلبياتها وإيجابياتها، ولهذا وبعد الاستقلال واجهت مشاريع التنمية وخاصة في المؤسسات والمنظمات المختلفة مشكلة الثقافة التي

(1) مغنية الزرق، نشوء الطبقات في الجزائر، ترجمة سمير كريم، مؤسسة الأبحاث العربية، لبنان، 1980، ص 40.

(2) نفس المرجع، ص 39.

يعاني منها المجتمع والإنسان الجزائري، فهو يتطلع إلى الرقي والتقدم كما بقية المجتمعات ولكنه ينوء بثقل الأنماط الثقافية التقليدية والقيم اللاعملية التي تعشش في نسقه 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>(1)</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 النمطين الثقافتين وتحليل القيم التي يحتوي كل نمط ومعرفة الطريقة التي يجب الاستفادة منها واستغلالها في المجالات المهنية والتنظيمية.

ولقد 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، التي تبين أثر القيم السائد في المجتمع وانعكاساتها على سلوكيات العمال، وقد لخصها في مجموعة من المظاهر هي:

(1) بوفلجة غياث، القيم والثقافة والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، الجزائر، 1998، ص 28.

**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 مسخر 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 المهنة المستقلة كالتب والمحاماة 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 التي 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 سببا 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 اثر في تحديد أفكار العمال وتصوراتهم ومواقفهم تجاه مختلف القضايا المهنية حينما يتعلق المر بالمرأة العاملة، وخاصة إذا كانت المرأة إطارا وتتحكم في مجموعة من الرجال فالأمر هنا أشد رفضا و معارضة.

ورغم ذلك إلا أنه هناك نوع من التقبل لعمل للمرأة بدافع الحاجة ونتيجة لانتشار التعليم وارتفاع مستواه.

**3. احترام الوقت والمواظبة:** إن الاستقلالية وحرية الفرد التي يستمدّها 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 أذارا 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 أنه يسأل عن أبنائهم ومعارفهم ومشاكلهم الخاصة مما خلق علاقات حميمة وثيقة بينه وبين العمال.

ومن جهة أخرى نجد أن للقيم التقليدية في المجتمع أثر مع العلاقة مع المسؤولين والمشرفين من 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 النظام 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 قلق وصراعات.

**6. إجراءات الأمن:** إن عدم التعود على الأعمال الصناعية المضرة، يجعل العمال يهملون إجراءات الأمن ولا يهتمون بها، ولا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من خوذ، 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. (1)

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 والتسيب، العلاقات السائدة داخل المنظمات تتسم بالرسمية وتنظمها القوانين وأعراف التنظيم، كذلك احترام السلم التنظيمي، -كما تشير إلى النظرية البيروقراطية وخاصة عند ماكس فيبر-.

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 30-36.

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 انعكاس لاختيارات سياسية واجتماعية أكثر منها خيارات اقتصادية تتعلق بالنجاعة والربحية وتكوين الثروة التي تؤسس من اجلها المؤسسات الاقتصادية، 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 انخرست في لا وعي الإنسان الجزائري وارتبطت بقيم مقدسة كالدين، والقضاء والقدر، والرزق، والمكتوب وما إلى ذلك من أحكام معيارية التي لا يمكن تغييرها بسهولة.

ف عناصر الثقافة التنظيمية كما تشير إلى ذلك الدراسات المختلفة تتكون من:

**1. القيم التنظيمية:** والقيم هي عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحدة 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 الإلتباع 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. (1)

فإذا أردنا أن نسقط على 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 "...اغتمم 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 ليس ارتباطها بالقيم التقليدية وعدم قدرتها الانفكاك منها، بل الأزمة تتمثل ارتباط الثقافة السائدة بالنماذج والأفكار السلبية في هذه الثقافة،

(1) رفعت عبد الحليم، مرجع سابق، ص 154.

وإسباغها بالقدسية التي تحتلها مصادر هذه القيم، وحتى القيم الحديثة في الثقافة التنظيمية نظراً للنفسية والعقلية المتخلفة أصبح تبنيتها بشكل مشوه جعل منها قيمة مضافة في الأزمنة الثقافية أكثر من كونها جزء من الحل.

فقيمة مثل قيمة المساواة والعدل نجد أنه على المستوى النظري لا احد يختلف في أهميتها ومحوريتها في أي مكان، لكن على مستوى الممارسة تظهر الأناييات، واستغلال النفوذ والسلطة، لتحقيق الأهداف على حساب الآخرين، كذلك قيمة احترام الوقت فالجزائري عموماً لا يعير اهتمام كبير للوقت بل نجد ظواهر خلف المواعيد، والتأخير عن الحضور إلى العمل في الوقت المحدد، والخروج قبل حلول وقت الخروج سمات أساسية تطبع الثقافة التنظيمية في مؤسساتنا، بل أن الغريب وغير العادي هو الانضباط بالوقت، والحضور والانصراف من العمل في الوقت المحدد، ويجد هذا التصرف نفور 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... الخ... من القيم الإيجابية راحت تتصارع وتستدعي الحروب التاريخية بين الثقافات والحضارات، مما انعكس ذلك جلياً على الثقافة التنظيمية، ولقد أثبتت الدراسات أن الثقافة الوطنية تؤثر بشكل مباشر في واقع المنظمة، أكثر من الأساليب التنظيمية وقواعد تسير المؤسسات حيث وجد أن العاملين في شركة IBM في ألمانيا يتأثرون بالثقافة الوطنية الألمانية أكثر من تأثرهم بثقافة IBM العربية.<sup>(1)</sup>

فرغم أن الدراسات تشير إلى أن الثقافة التنظيمية تؤدي مجموعة ادوار من بينها أنها تخلق الاختلافات بين المؤسسة والآخرين، وأنها تمنح أعضاء المنظمة شعوراً 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،

(1) ماجدة العطية، سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003، ص 330.

وأخيرا فإن الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة المنطقية لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين. (1)

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 لمنظّمته عن المؤسسات الأخرى، بل بالنسبة له ما هي إلا مكان لكسب قوته وقوت عياله، إما الإحساس بأشياء أكبر من الاهتمامات الشخصية فإن ذلك يعتبر شيء غير منطقي لديه فمصالحه 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.

إن 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 من المؤسسات الصناعية التي يشتغل فيها الأميين ومحدودي التعليم، ونجدها في المؤسسات التربوية التي يشتغل فيها المتعلمون والمتقنون ونجدها حتى في الجامعات ومراكز الأبحاث التي تحاول أن تعالج مثل هذه الثقافة السلبية.

---

(1) نفس المرجع السابق، ص 330.

## VI - مناقشة بحثية ونظرية للفصل:

تبدأ مناقشتنا لهذا الفصل الذي عنوانه بمقاربة سيوسيوأنثروبولوجية لدراسة المسألة الثقافية في الجزائر بهذه المقولة الرائعة للأستاذ نالك بن نبي "إن التاريخ لا يصنع بالاندفاع في دروب سبق السير فيها، وإنما يفتح دروب جديدة، ولا يتحقق ذلك إلا بأفكار صادقة، تتجاوز مع جميع المشاكل ذات الطابع الأخلاقي، وبأفكار فعالة لمواجهة مشكلات النماء في مجتمع يريد إعادة بناء نفسه".<sup>(1)</sup>

إن هذا الكلام هو توجيه مباشر لأطراف المسألة الثقافية في الجزائر أو الذين يكرسون الأزمة الثقافية، فهو يعتقد أن الاعتماد على استيراد النماذج الثقافية الغربية، أو الرحيل إلى التاريخ والماضي لحل مشكلات هذا العصر في هذه الرقعة الجغرافية لا يجدي نفعاً، بل يجب أن تكون هناك استقلالية ثقافية عن الماضي وعن الغرب نظراً للبعد الزمني بالنسبة للماضي وتغير معطيات الحياة، ونظراً للبعد المعرفي بالنسبة للغرب وعدم التجانس بين الرؤى المعرفية للمجتمعات الغربية والمجتمعات العربية الإسلامية فهو يضيف في كتاب آخر فيقول "فلكي نتغلب على مرضنا، ينبغي أن نكتشف طريقة الأمة المرشدة، أعني الطريق الذي لم تترسمه أمة قبلها... فعلى المرابين في البلاد العربية والإسلامية أن يعلموا الشبيبة كيف تستطيع أن تكتشف طريقاً تنصدر فيه موكب الإنسانية، لا أن يعلموها كيف تواكب الروس أو الأمريكان في طرائقهم أو كيف تتبعهم".<sup>(2)</sup>

ومن هذا المنطلق فإن الثقافة في الجزائر هي ثقافة مريضة بإجماع كل العلماء والمفكرين وإن التناقض يملأ جوانبها، تناقض بين الأفكار القدرية والأفكار اللاقدريّة، تعارض بين الحدائث والأصالة، تعارض بين القديم والحديث، تعارض بين الذهنية الريفية الفلاحية البسيطة وبين الذهنية الصناعية المركبة المعقدة، القائمة على مبدأ الفعالية والنفعية... الخ.

(1) مالك بن نبي، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، دار الفكر، سوريا، 1984، ص 143.

(2) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مرجع سابق، ص 118.

عن هذه الإشكالات كلها يجب أن يتجاوزها العقل الجزائري أو العربي الإسلامي فلا يمكن لمجتمعنا أن يتقدم قيد أنملة إذا بقينا نتجادل عن أولوية أطراف هذه الثنائيات، فالمجتمع إذا أراد أن يعيد بناء نفسه، فليرسم لنفسه طريقا خاص به، يحدد من خلاله أهدافه ومساره، وينسجم فيه مع ذاته الثقافية وخاصة في البناء الأساسي لهذه الذات الثقافية.

ولهذا يجب علينا أن نعطي تفسيرات موضوعية للأزمة التي يتخبط فيها المجتمع الجزائري بصفة خاصة والمجتمعات العربية الإسلامية بشكل عام، ولهذا يجب علينا أن نضع أيدينا على سبب ظاهرة الضعف وقصور الفعالية الاجتماعية والتنظيمية والمؤسسية التي يعاني منها المجتمع الجزائري، ولعله من خلال تناولنا لهذا الفصل أصبحنا ندرك تماما أن العالم الثقافي هو المسؤول عن منح الفرد والمجتمع الوعي الكامل بمهمته ووظيفته الاجتماعية عبر وسائل التربية والمنهج، والسنن التي تمنح بدورها للفرد والمجتمع معا فعالية الأداء والإنجاز، والإتقان وألا تضعف أدائهما، وتعدد وضعهما في معترك التنمية والتطور.

"وعليه فإن أي إهمال أو تهميش أو تجاوز للبعد الثقافي في تحليل وتفسير ومواجهة ضعف وقصور الأداء الاجتماعي للفرد والجماعة يعتبر قفزا في الهواء وانحراف عن مركز ثقل الفعل الاجتماعي الحقيقي، إلى هوامش لا تأثير لها على مجرى حركة التاريخ في بعده الفردي والاجتماعي والثقافي، أو المؤسساتي والوطني.

(1)

والسبب بسيط وهو أن السلوك الإنساني في الأصل ما هو إلا تركيب ثقافي معقد بالرغم من أن هناك عوامل أخرى لها تأثير على هذا السلوك مثل الوراثة، والبيئة الجغرافية، والمؤثرات الخارجية الأخرى، إلا أن العناصر الثقافية ذات الصبغة العقديّة، والمعرفية، والاجتماعية تظل لها السلطة المطلقة في تشكيل السلوك الإنساني في مستوياته الفردية والاجتماعية.

---

(1) الطيب برغوث، مقدمة في الأزمة الحضارية والثقافية السنية، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2004، ص 17.

فالثقافة بما هي مخزون الخبرة المعرفية والاجتماعية والذاتية المتجددة، لمجتمع من المجتمعات، تشكل المحرك الأساس الفاعل في حياته، وفي علاقاته كلها، التي تأتي مصبوغة بالصبغة الذاتية لهذه الثقافة بطريقة أو أخرى، فهي أشبه ما تكون بالمجال المغناطيسي الذي تتجذب إليه حركة المجتمع باستمرار، فيغذيها ولينميها ويطور أداءها ويحافظ على توازنها وتكاملها وانسجامها وحيويتها. (1)

وبما أن للثقافة هذا الدور المحوري في تحديد سلوك الأفراد وتوجيه حركية المجتمعات فإن الأمر ينطبق كذلك على الثقافة الجزائرية في تأثيرها على الواقع الاجتماعي الكلي، أو الواقع المؤسسي الجزئي، فالمشكلات التي تتخبط فيها مؤسساتنا المختلفة في الحقيقة ما هي إلا انعكاس للمشكلات الاجتماعية الكلية، ذلك أن المؤسسات كما نعلم ليست أنساق مغلقة على نفسها، بل هي مفتوحة على المجتمع تتأثر به ويتأثر بها، والتناقضات التي تعرفها الثقافة العامة للمجتمع الجزائري نجد لها حضورا كليا وربما أكثر تعقيدا في مؤسساتنا الإنتاجية والإدارية والخدمية.

إن المتأمل للمكونات التاريخية للثقافة الجزائرية يجد أن الإنسان الجزائري إنسان حضارة وثقافة، فقد عرف الثقافة والتقنية والدين وحتى التوحيد قبل أن تعرفه أوروبا، ولهذا لا يمكن الإدعاء بأن الإنسان الجزائري لا يمكن أن ينتج حضارة، وأن المعامل الاستعماري هو الذي ادخله في حلبة الحضارة، ولقد رأينا أن الدراسات الأركيولوجية والأنتولوجية والتاريخية تثبت بشكل قاطع أن الإنسان الجزائري عرف الحضارة، وعرف استخدام التقنيات قبل أن يحتك بالحضارات الفينيقية والرومانية والبيزنطية والعربية الإسلامية.

وبالتالي إنكار مقدرة الإنسان الجزائري على الإبداع يكذبها التاريخ ويكذبها الواقع، ولهذا لا يجب أن نتجاوز ذاتية هذا الإنسان وذاتية ثقافته المستقلة نسبيا عن الثقافات المتوسطة الأخرى، إلا في حدود ما يسمح به مبدأ الانتشار الثقافي، ولهذا يجب أن نبحث في عمق هذه الثقافة ونحدد عناصر الفعالية والدافعية فيها للتطور والتقدم وتصفيتهما من العناصر السلبية وذلك عن طريق العمليات التربوية والتوجيهية.

---

(1) نفس المرجع، ص 18.



ولهذا نجد أن الإنسان الجزائري عندما يجد أفكارا حية يتفاعل معها بشكل إيجابي مما يجعله يقدم إنجازات تاريخية مهمة، وهذا ما نلاحظه في تفاعله مع الإسلام فعندما تشرب الأفكار الإسلامية ووعي أهدافها وغاياتها الإنسانية والحضارية، تفاعل معها وتقمصها بل أصبح رائدا في نشرها والدفاع عنها، ولقد قدم الجزائريون أمثلة رائعة في نشر الحضارة العربية الإسلامية سواء في مجالات السياسة والحكم أو في مجالات العلوم والثقافة والفنون، ولهذا نجد الأستاذ مالك بن نبي يتحدث عن الشباب الجزائري خصوصا والشباب العربي عموما فيقول "لو أتيح لهذه الشبيبة أن تعتنق مشكلة تكامل الإنسانية اعتناقا تمنحها معه كل ذكائها وكل قلبها، حتى تجعل منها رسالتها فسوف يحتل مقام الصدارة في الزحف نحو اتجاه جديد، نحو تقرير مصائر الإنسانية، ولعلها بذلك تمحو الشرور التي نفضت اليوم في حنايا أنفسنا، ولعلها تمحو بعض الشوائب والمذاهب التي خامرت عقولنا".<sup>(1)</sup>

لهذا لا يجب أن ننظر إلى الأبعاد التاريخية لثقافتنا نظرة أركيولوجية لا دور لها إلا التمتع بآثارها واستغلالها في مجالات السياحة والترفيه وإقامة المهرجانات الفنية على مسارحها ومقابرها، فنحن بذلك لا نختلف عن أولئك الذين ينظمون الزردة عند قبر بعض أجدادهم أو أوليائهم الصالحين بل هم أحسن منا حالا لأنهم يعتقدون أن لذلك الولي الولي حضور فعلي بينهم فهم يحاولون إرضائه حتى تنزل الأمطار وتسقى الأرض فتنتبت فيأكلون ويتزوجون، وينجبون... الخ...

ولهذا نجد الدكتور محمد عابد الجابري يقول: "...التخطيط لثقافة المستقبل في الوطن العربي يجب أن يمر عبر التخطيط لثقافة الماضي... ذلك لأنه ما من قضية من قضايا الفكر المعاصر إلا والماضي حاضر فيها كطرف منافس وذلك إلى درجة يبدو معها انه من المستحيل علينا، نحن العرب المعاصرين أن نجد طريق المستقبل ما لم نجد طريق الماضي...".<sup>(2)</sup>

(1) مالك بن نبي، مشكلة الثقافة، مرجع سابق، ص 118.

(2) محمد عابد الجابري، مرجع سابق، ص 27.

ولهذا الماضي لا يمكن تجاوزه بالكلام أو الدعوة إلى تجاوزه، فهو ملازم لثقافتنا وفي نفس السياق يقول الجابري "إن مسألة الثقافة في الوطن العربي، ليست مسألة حاضر الثقافة العربية وحسب، بل إنها أيضا مسألة ماضيها ومسألة مستقبلها، وذلك أن حاضر الثقافة العربية حاضرها الراهن الآن هو أشبه ما يكون "بوعي شقي" يتقاسمه الماضي والمستقبل ووعي لم يجد وسيلة بعد إلى إعادة ترتيب علاقته بالماضي، ومن ثم شق طريقة لبناء علاقته بالمستقبل، بل هو ينوس بين ماض لا يستطيع التحرر منه لأنه يمتلكه وبين مستقبل لا يستطيع الارتقاء في أحضانه لأنه غير مؤهل له بعد، هو لا يملك من الاستقلال إزاء أحلام ماضيه وغيوم مستقبله ما يمنحه ما يلزم من الحصانة، والثقة بالذات، وليس من سبيل لتجاوز هذا الوعي الشقي وتصفيته غير سبيل واحدة فيما نعتقد، هي إعادة ترتيب العلاقة مع الماضي في الوقت نفسه الذي تعمل فيه على بناء العلاقة مع المستقبل".<sup>(1)</sup>

ولهذا فالمكونات التاريخية للنسق الثقافي الجزائري تلعب دورا أساسيا في حاضره وهي بدورها توجه السير نحو مستقبله، ولا يمكن تجاهلها، لأن تجاهلها يعني الارتقاء في الهواء أو مواجهة الصخور يقرون اصطناعية، ولعل هذا ما أشار إليه المستشرق أرنست غيلنر في كتاب مجتمع مسلم حيث يقول "فإن العجيب هو أن تلعب الجزائر دور وطن الثورة ومزار الحج الاشتراكي لمدى قصير جدا، بطبيعة الحال كان هناك حجاج وزوار لكنهم لم يكونوا كثر، وتقاريرهم، وإن لم تكن محبطة، قد أجمت أو أسكنت إذ بطريقة أو بأخرى، الجزائر ليست هي الجنة الموعودة، فلماذا لم تكن السبب الرئيسي في أن الحاج أو الزائر الاشتراكي الشغوف بغض النظر عن إرادته للإيمان بمبادئه، سيجد أن حماسه قد خف أو خفت نوعا ما، وإنما هو حضور الإسلام الطاغي في الجزائر الحديثة، فهي لا تبدو أنها وطن الألفية الاشتراكية العلمانية، فالإسلام يظهر حيا بين الناس ومقبولا من السلطات".<sup>(2)</sup>

فلهذا إنكار الأبعاد التاريخية للمكونات الثقافية في الجزائر هو هروب إلى الأمام ولن يجدي نفعا لأن الواقع الاجتماعي في كثير من الأحيان هو الذي يحدد مسار

(1) نفس المرجع، ص 29.

(2) إرنست غيلنر، مجتمع مسلم، ترجمة أبو بكر أحمد بلقادر، دار المدار الإسلامي، ط1، ليبيا، 2005، ص 282.

الأحداث، وليس الأماني أو الإيديولوجيات التي يحملها بعض الفاعلين الاجتماعيين، وخاصة إذا كانت هذه الإيديولوجيات لا تجد لها مكان في الواقع الاجتماعي والثقافي لذلك المجتمع.

ولهذا لما حاول بعض رواد بناء الثقافة الوطنية في مرحلة ما قبل الاستقلال اللجوء إلى الأنماط الثقافية الغربية لم يفلحوا في ذلك، وذلك راجع إلى تجاهلهم لواقع المجتمع الجزائري وتاريخه، وقد تأثروا في ذلك ببعض المشاركة أمثال طه حسين وقاسم أمين... الخ...، فقد كان عباس فرحات وغيره من الاندماجين لا يؤمنون بوجود أمة جزائرية أو حتى مجتمع جزائري، لأن الإيديولوجية الكولونيالية كانت في فترة تسوق لفكرة أن المجتمع الجزائري يعيش مرحلة ما قبل التشكل أو حاله التشكل وهذا ما دفعه إلى المطالبة بالاندماج الكلي في المجتمع الفرنسي ثقافة، اقتصادا، ولغة، وسياسة... الخ...

إلا أن المجتمع الفرنسي وعلى رأسه الدولة الفرنسية رفضت هذه المطالب لاعتبارات سياسية وثقافية، لأنهم يعتقدون أن المجتمع الجزائري إذا ما ادمج في المجتمع الفرنسي قد ينقل بعض الأنماط الثقافية المختلفة إلى الثقافة الفرنسية فيشوه وجهها الجميل، ويحول دون تحقيق تفوقها على الثقافات الأخرى.

وفي المقابل نجد مجتمعا منكفأ على ذاته رافضا لكل الأفكار الغربية عنه، وخاصة التي تأتي من القاورى، (ولفظة القاورى هي لفظة تركية كان يقصد بها الكفار) ولهذا فإن أي إتباع للأنماط الثقافية الأوروبية يعتبر إتباع للكفر، وخروج عن الدين والعادات والتقاليد التي توارثها الإنسان الجزائري منذ قرون ماضية، على الرغم مما يسود في هذه الثقافة من خرافات، وعقائد متخلفة، وعادات غير عقلانية... الخ....

ولهذا كان مشروع بناء ثقافة جزائرية تتقاذفه هذه الأفكار المتناقضة، ورغم الدور التتويرى الذى لعبته جمعية العلماء المسلمين الجزائريين، في إعادة بناء ثقافة جزائرية الروح، عربية اللسان، حدائثة التوجه والأهداف إلا أنها لم تتمكن بشكل نهائى نظرا للمعوقات الوظيفية التي يشكلها التراث الثقافى القديم، والأفكار الحدائثة البراقة،

فوقعت الثقافة الجزائرية بين ثنائيين كلاهما يتميز بالتناقض مع الواقع الاجتماعي، والاقتصادي والسياسي.

فالأصالة كانت مرتبطة بالتخلف، والجهل والأمية، والخرافة، والفقير،... الخ...، ولكن حاملوها يستبطنون العقائد الإسلامية والقيم والأعراف الجزائرية وما تحمله من تراحم وتكافل اجتماعي، ومن تضامن آلي بين بين أفراد المجتمع ومن قيم اجتماعي تكاملية.

والحادثة كانت مرتبطة بالتطور والعلم، والرفاهية، والعقلانية،... ولكنها تستبطن القيم الغربية من فردانية، وبرغماتية، وعقائد غير إسلامية مما نفر منها عموم الشعب الجزائري.

والمشكلة تكمن في أن كلا طرفين المعادلة الثقافية لم يتجاوزا هذه الثنائية المعطلة للتطور والتحديث، وهي انه يمكن أن يكون هناك تحديث وتطور دون وجود تغريب وكذلك يمكن التمسك بالقيم الإسلامية وليس التقليدية دون البقاء أسرى لماضي مضى بحسناته وسيئاته. ولكن هذا هل يمكن أن يحدث، وفي هذا الإطار يقول هشام جعيط في كتابه أزمة الثقافة الإسلامية "إن تأخرنا في الإنجازات التكنولوجية وفي النمو الاقتصادي الكبير الواضح المعالم يعوض عنه بقيم خاصة بنا وهي أسس التراث العميق، الصبر، وتماسك النسيج العائلي والتعود على الحاجة، أو عدم الاهتمام بالمزيد والجو الإنساني المريح للعلاقات الإنسانية، كل هذا يجعل الحياة عندنا مطمئنة مريحة إلى حد ما، لكن الأشكال الكبير هو التالي "إذا ما نمت بلداننا وصارت في مستوى أوروبا مثلا، ألا يقع تغيير في تضامن العائلة وتستفحل الفردية كما في أوروبا وأكثر من ذلك في أمريكا؟ ألم تكن الحضارة الغربية قبل حين هي أيضا متضامنة محترمة للشيوخ والآباء ثم تطورت إلى القسوة الفردانية؟ هذا ما أراه محتملا فيما يخصنا، أي تأخرنا يحمينا في بعض الجوانب، لكن لن يقينا تقدمنا مما جرى للغرب". (1)

إذن نحن واقعون بين مشكلتين فإذا أردنا التقدم التكنولوجي والصناعي والتنظيمي والإداري فلا يمكننا أن نقي أنفسنا من التفكك العائلي و(الأمراض

(1) هشام جعيط، أزمة الثقافة الإسلامية، دار الطليعة، لبنان، 2000، ص 36.

الاجتماعية المختلفة التي توفرها الثقافة الغربية، وإذا أردنا أن نحافظ مع تماسكنا الأسري على تضامننا الاجتماعي فإنه ستضيع علينا فرصة التقدم والتطور، ولكن دائما ألا يمكننا تجاوز هذه الثنائية، أعتقد أنه بإمكاننا بناء ثقافة نتجاوز من خلالها هذه الثنائيات المعطلة للنمو والتطور. فمجتمعنا وما يحمله من قيم التراحم والإحسان وتقديس الحياة العائلية، والزواج، بالإضافة إلى القيم الدينية الراسخة في ثقافتنا إذا ما تم تطويرها وعقلنتها كقيلة بأن تخرجنا من هذا السجال العقيم الذي بقي فيه المجتمع الجزائري خصوصا المجتمعات العربية والإسلامية عموما لمدة طويلة دون فائدة أو جدوى، وان أي الفريقيين لم يستطع أن يحسم الصراع لنفسه، بل بقيت مجتمعاتنا ساحات لصراع فكري وثقافي ساعد على تعميق التخلف فيها وهذا ما يخدم القوى الاستغلالية المختلفة.

ولهذا يجب على النخب الثقافية والسياسية إدراك حقيقة هذا الوضع ومآله الذي لن يفيد أحد ولن يزيدنا إلا تخلفا وتقهقرا إلى الوراء.

ففي المشروع الثقافي الوطني الطموح الذي أرادت منه الدولة الجزائرية بناء ثقافة وطنية وعلمية وثورية، نجده أنه خضع لظرفية زمانية تتمثل في الوضع الاجتماعي والثقافي للمجتمع الجزائري وكذلك لظروف الحرب الباردة، ولذكريات الكفاح المرير ضد الاستعمار، فكان هذا المشروع استجابة لهذه الظروف التي زال بعضها فيما بعد فأصبحت فكرة الثورية في الثقافة لا معنى لها أمام سيادة القطب الواحد، وأصبحت فكرة الوطنية تتصارع مع العولمة التي فرضت من خلالها الثقافات المتغلبة أنماطها ونماذجها الثقافية والمعرفية.

فالوضعية التعليمية للمجتمع الذي كانت نسبة الأمية عشية الاستقلال تبلغ 85% جعلت من المشروع الثقافي الجزائري يعتبر أن مشكلة التعليم هي أم المشاكل، فبادرت الدولة إلى وضع سياسات تعليمية كان الغرض منها القضاء على الجهل والأمية في أوساط الشعب الجزائري، ورغم النجاح النسبي الذي تحقق حيث انخفضت نسبة الأمية بشكل كبير ورغم الأموال الطائلة التي خصصت في هذا المجال إلا أن المجتمع ما يزال يتخبط في مشاكل التخلف والأزمات الاجتماعية والسياسية المختلفة التي بدون

شك ترتبط بالمسألة الثقافية وبهذا يصبح التعليم المنتشر في مختلف المستويات غير قادر على حل المشكلات الاجتماعية لأنها تتعلق بالثقافة، ولهذا فالعلم ليس هو الثقافة.

ولهذا نجد الأستاذ مالك بن نبي يعلق على هذه السياسة وهو يتوقع عدم نجاحها فيقول 'فلو نظرنا إلى الثقافة، إلى عملية التنقيف على أنها علم فقط، نكون إذن وكأنما فصلنا القضية عن جوهرها، لأن العلم لا يدعي، وليس من وظيفته أن يقدم المبررات فالعلم ليس للمبررات، وهو لا يقدم الكيفيات، إنه يجيب عن سؤال كيف فقط كيف تصنع، كيف نعمل كيف تسير الأشياء لكن العلم لا يجيبنا عن لماذا<sup>(1)</sup>، أي يجيب عن مبررات السلوك، ومبررات المشاريع....

فالثقافة في رأي مالك بن نبي هي التي تزود الفرد والمجتمع بالمبررات التي تبرر سلوكه وحركيته، وبهذا إذا فقد الإنسان مبررات الحركة فإنه يدخل في أزمة كبيرة فالمجتمعات الغربية اليوم قدم لها العلم كل الإشباعات المختلفة، ولكنه لم يقدم لها المبررات، فتجدها تتخبط في مشاكل الانتحار والمخدرات، والاعتصاب... الخ...

والحقيقة العنصر الأساسي الذي يقدم مبررات الوجود ويوضح وظائف الإنسان الوجودية هو الدين، فالدين في المشروع الثقافي الجزائري لم يعطي الأهمية الكافية التي أعطيت للتعليم واللغة العربية، وهذا ما جعل المشروع الثقافي تتجاذبه مختلف القوى وأصبحت تفسر مضامينه وفق إيديولوجيتها، فأصبح الماركسي يعتقد أن لفظة علمية وثورية، يقصد بها المبادئ الماركسية التي تقوم العلم والثورة على الإقطاع والبرجوازية، في حين أصبح الليبرالي يرى أنه يجب أن يقدم العلم على الأخلاق وعلى كل القيم التي تعتبر رجعية في الثقافة الجزائرية.

وفي المقابل وجد الإسلامي نفسه غير معنى بهذا المشروع فراح يبني مشاريع أخرى موازية للمشروع الرسمي فظهرت حركات إسلامية هدفها هو بعث الدين كعامل أساسي في عملية التنقيف التي شرع فيها المجتمع الجزائري، هذه الحركات بعضها امتداد طبيعي للمشروع الإصلاحي الذي بدأت به جمعية العلماء، وبعضها

(1) مالك بن نبي، مجالس دمشق، ص 100.

استجابات لتأثيرات مشرقية وافدة مع البعثات التعليمية التي جاءت من اجل نشر التعريب.

وبهذه الطريقة توقف المشروع الثقافي الوطني عن أداء أدواره الحقيقية المتمثلة في نشر ثقافة العمل والإنتاج والتطوير، والبناء، وبقي حبيس السجلات الإيديولوجية التي أدت في النهاية إلى الصراع الدموي الذي عرفته الجزائر في نهاية القرن العشرين فغياب ثقافة تنظيمية فاعلة هو نتاج لهذه الضبابية الثقافية التي تسود في المجتمع ككل.

لقد كشفت الدراسات التي أجراها (*WATER MAN*) حول خصائص المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أهمية الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة على جعل أفرادها يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

إن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فمن جهة يجب أن توافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التفكير مع البيئة والتغيرات البيئية. (1)

إن هذه الشروط التي تساهم في تطور العمل ومنظمات الأعمال المختلفة كانت غائبة بشكل شبه كلي عن مؤسساتنا الإنتاجية أو التعليمية أو الخدمية، وهذا بفعل انشغال النخبة الثقافية عن غرس مثل هذه القيم بسجلاتها الإيديولوجية التي لا تنتهي، مما حرم المجتمع الجزائري من نقله نوعية كانت مأمولة في فترة السبعينات نظرا لتوفر الإرادة الاجتماعية والسياسية لإحداث نقلة تنموية تخرج الجزائر من صف الدولة المتخلفة.

ولأحداث نقلة نوعية في مسارنا التنموي لابد في عملية تنقيفية تهدف إلى غرس قيم الفعالية في الأداء والمنطق العملي، واحترام العمل وتقديسه وربطه بمكانه الفرد في المجتمع، وكذلك احترام الوقت واعتباره ثروة وليس كما مهملا مع ربط هذه القيم

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 339.

بالرؤى المعرفية التي تتوافق مع معتقدات وتقاليد وقيم الشعب الجزائري، لأنه بدون ذلك لا يجدي بناء المصانع والمؤسسات والهياكل الضخمة فإن مآلها سيكون مثل مآل المؤسسات السابقة، مهما كانت طبيعة النظام الاقتصادي الذي يسيرها، لأن بعض المحللين يعتقدون أن سبب فشل التجربة التنموية الأولى راجع إلى النظام الاشتراكي في التسيير ولهذا يجب تغييره بنظام اقتصاد السوق، وهذا في الحقيقة غير مجدي، لأن هناك تجارب مجاورة للجزائر اتبعت منذ استقلالها نظام اقتصاد السوق ولكنها لم تستطيع أن تحدث نقلة تنموية نوعية، بل مازالت تتخبط في مشاكلها المعقدة.

إن تعرضنا للمسألة الثقافية والتفصيل في توصيفها وذكر أبعادها التاريخية والجغرافية ليس من باب الترف الفكري وإنما لاعتقادنا الجازم بأنها هي العامل الحاسم في الوضع الاجتماعي والتنموي والمشكلات المختلفة التي يعاني منها مجتمعنا بصفة عامة ومؤسساتنا بصفة خاصة، ولهذا فإن أي محاولة لعلاج لهذا الواقع المأزوم لا يأخذ هذه القضية بعين الاعتبار فإن الفشل مصيره كما توقع مالك بن نبي في فترة السبعينات بفشل التجربة التنموية الأولى، ولهذا يجب أولاً إصلاح الثقافة وإخراجها من وضعها المتردي المأسور بين ثقافة تقليدية جامدة مرتبطة بأحلام ماضوية لن تحقق في الحاضر ولا في المستقبل، وكذلك إبعادها على الارتقاء في أحضان ثقافة غربية تشكلت في بيئة جغرافية، وعقدية لا تستطيع أن تنمو في مجتمعنا، لهذا يجب أن تسلك دروب جديدة تتوافق مع واقعنا والواقع المحيط بنا.



## الفصل الخامس: الدراسة السوسيولوجية للمشكلات التنظيمية

I - مدخل:

II - مفهوم المشكلات التنظيمية

III - أنواع وطبيعة المشكلات التنظيمية

IV - نماذج من مشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية

1. التأخر والتغيب عن العمل

2. حوادث العمل

3. صراعات العمل

4. ضعف الرضا المهني

5. دوران العمل

V - الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية

VI - نحو نمط ثقافي للتسيير البشري في المؤسسة الجزائرية

VII - مناقشة بحثية ونظرية للفصل

## الفصل الخامس: الدراسة السوسولوجية للمشكلات التنظيمية:

### I- مدخل:

يعتبر التنظيم وحدة اجتماعية هادفة، لما يحتويه من علاقات اجتماعية مختلفة وقواعد ثابتة تنظم السلوك وتحدد الأدوار والمراكز لمختلف الفاعلين الذين يتكون منهم التنظيم، وبما أن الدراسة التي بين أيدينا تدور حول تأثير الأبعاد الثقافية على الواقع التنظيمي، فهو يهتم بالدرجة الأولى بتحليل العلاقات الاجتماعية التنظيمية، وما تفرزه من مشكلات بسبب القيم والمعايير الثقافية والتنظيمية السائدة في المنظمة، ولهذا فهذه المشكلات تعتبر مشكلات اجتماعية بمفهومها الواسع، ومشكلات تنظيمية بالمفهوم الضيق للتنظيم.

ولدراسة هذه المشكلات سوف نتطرق إليها من خلال مدخل دراسة المشاكل الاجتماعية، التي تعتبر من أهم المواضيع التي يدرسها علم الاجتماع.

إن الدراسة العلمية للمشاكل الاجتماعية أو مشاكل التنظيم، مثل المدخل العلمي لدراسة أي موضوع حيث تكون من خلال وصف العمليات والأسباب المؤدية للسلوك وتصنيفه إلى نماذج، وقد لخص "جورج لندبرج" الاتجاه العلمي في دراسة المشاكل الاجتماعية:

1. تحديد القواعد أو المعايير التي يقاس على أساسها السلوك الإنحرافي.
  2. تقدير الدرجة التي يتمثل فيها أفراد المجتمع للقاعدة التي تكون بمثابة المقياس.
  3. دراسة السلوك الإنحرافي في ضوء الموقف الذي حدث فيه كذلك تقدير درجة الإنحراف إلى الحساسية بالنسبة لقواعد المجتمع.
  4. البحث عما إذا كان المنحرف الذي يكسر قاعدة من قواعد السلوك في المجتمع منحرف بالإضافة إلى هذا النوع من السلوك فقط أم لا. (1)
- إذن من خلال هذا المدخل نستطيع أن نقدم وصف سليم لمشاكل التنظيم، وخاصة من خلال القواعد السابقة، وذلك لما يحتويه من فائدة تطبيقية لإنارة الطريق

(1) محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 18.

أمامنا لبذل مجهود واقعي لحماية المؤسسات من الوقوع في المشكلات التنظيمية، أو الوصول لإيجاد حلول ناجعة لهذه المشكلات.

## II- مفهوم المشكلات التنظيمية:

إن الحديث عن المشكلات التنظيمية يقودنا إلى عدة آراء ومصطلحات، فهناك من العلماء من لا يفرق بين المشكلة والانحراف، والتفكك، على اعتبار أنها درجات متفاوتة لشيء واحد وهو انعدام التوازن والاستقرار في التنظيم أو في نسق من أنساقه.

ف. ليمرت، يرى أن المشكلة هي "انحراف يتم داخل إطار المجتمع، أو بدائرة من دوائره تبدأ من الفرد وتنتهي إلى الجماعة"<sup>(1)</sup>، ويؤيده في هذا الاتجاه جورج لندربيرغ في تعريفه للمشكلة الاجتماعية فيقول: "السلوك الإنحرافي هو أي سلوك يفشل في الامتثال لمستويات محددة، ويستترد لندربيرغ في تعريفه للمشكلة الاجتماعية فيقول: "المشكلة الاجتماعية هي أي سلوك انحرافي في اتجاه غير موافق عليه، له من الدرجة ما يعلو فوق مستوى الحد التسامحي للمجتمع".<sup>(2)</sup>

وهناك تعريف آخر للمشكلة الاجتماعية يرى فيه أصحابها أنها "هي تلك المواقف التي تقتضي تغييرا إلى الأفضل"<sup>(3)</sup>، ويقصد بها تلك السلوكيات السلبية التي تعد انحراف عن أهداف التنظيم ولا تخدم أغراضه، ويحكم عليها أنها تشكل مشكلات متى سادت سلوكيات عدم إتباع القواعد المنظمة للعمل، والخروج عنها بشكل متكرر.

ولهذا يمكن القول أن المشكلات التنظيمية هي تلك السلوكيات التي تطرأ من جراء الانحراف والتمرد عن القواعد والمعايير التي حددها التنظيم للسلوك الصحيح وهذه المشاكل تعتبر مهددا حقيقيا لكيان التنظيم من ناحية ومن ناحية أخرى تهدد قواعد السلوك المقبول في التنظيم.

(1) محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 20.

(2) نفس المرجع، ص 20.

(3) إبراهيم مذكور والآخرين، معجم العلوم الاجتماعية، ص 547.

ويعتقد اوجبرن : إن المشاكل الاجتماعية "تتبع من ظروف التغيير الاجتماعي وخاصة التغييرات التكنولوجية التي تؤدي إلى خلخلة العادات والقيم والمصالح المستقرة الأمر الذي يؤدي إلى إحداث فجوة في التوازن الاجتماعي".<sup>(1)</sup>

إذن فالمشكلة الاجتماعية ومن خلالها المشكلة التنظيمية كما يقول فيرتشايلد "هي موقف يتطلب معالجة إصلاحية، ينجم عن ظروف المجتمع أو البيئة الاجتماعية".<sup>(2)</sup>

ولكن السؤال الذي تبادر إلى الذهن ونحن نناقش مفهوم المشكلات التنظيمية هو من يقرر ويحكم على أي سلوك أنه يشكل مشكلة تنظيمية أو يعتبر معوق وظيفي للتنظيم، ألا يمكن لهذا السلوك الذي يبدو في الوهلة الأولى يشكل معوقا وظيفيا أن تظهر له وظائف كامنة وتشكل سلوكا وظيفيا مفيدا للتنظيم، ومساعدة على تحقيق أهدافه، لهذا نجد أن طرح هذا الموضوع يحتاج إلى تحليل أكبر وأشمل، إلا أن المنفق عليه هو أن المشكلة الاجتماعية ليست بالضرورة معوق وظيفي، بل قد تكون تحدي يمكن تجاوزه إلى أوضاع تنظيمية أحسن من الأوضاع السابقة. ولهذا للإجابة على السؤال المطروح في البداية، نطلق على كل سلوك تنظيمي انه يشكل مشكلة تنظيمية إذا كان يعارض معايير الجماعة و هي "التي تحدد وتقرر ما هو مشكل لها وبخاصة السلوكات التي تتعارض مع أهدافها ومع موازينها ومقاييسها، ولهذا نجد "كلارنيس مارش كيس" عالم الاجتماع الأمريكي يرى أن تحديد الحدث على أنه مشكل اجتماعي يتم من قبل التفكير الاجتماعي، ولهذا المتغير هو الذي جعل مشكلات المجتمع الأمريكي تختلف عن مشكلات المجتمع الصيني أو الألماني".<sup>(3)</sup>

وهذا الكلام أيضا ينطبق على المنظمات فظاهرة دوران العمل مثلا تعتبر مشكلة لدى بعض المؤسسات في حين تعتبر في مؤسسات أخرى عامل ديناميكي وحركي يساعد العاملين في المنظمة في القضاء على الروتين، وبالتالي بعث روح التجديد والتطوير في المنظمة، ونفس الشيء بالنسبة للصراع التنظيمي فكثيرا من الباحثين يعتقدون أن الصراع يؤدي إلى تطوير المنظمة وكذلك يؤدي إلى التغيير حتى لا تبقى

(1) محمد عاطف غيث، مرجع سابق، ص 23.

(2) نفس المرجع، ص 23.

(3) معن خليل عمر، علم المشكلات الاجتماعية، دار الشروق، الأردن، ط1، 1998، ص 25.

المنظمة محتكرة من طرف فئة دون أخرى وهكذا، إلا أن الثابت لدينا هو أن أي سلوك يؤدي إلى عدم تحقيق أهداف المنظمة أو يقلل من فاعلية الأفراد والأنساق داخل المنظمة يعتبر مشكل تنظيمي.

ومن هنا يمكن القول أن المشكلات التنظيمية التي تتخبط فيها مؤسساتنا هي نتاج لعدم التوافق بين الظروف الاجتماعية والاقتصادية والثقافية المحيطة بالمؤسسة، والواقع التنظيمي داخل المؤسسة.

وخلاصة القول هو أن المشكلات التنظيمية هي انحراف في سلوك الأفراد والجماعات عن المعايير والقواعد العقلانية الرشيدة التي وضعها التنظيم بغرض تحقيق أهداف واضحة ومحددة مسبقاً، وطالما أن هذه المعايير تحدد وفق ميكانيزمات معينة يمكن من خلالها الحكم على السلوك أنه انحراف، فإن أي انحراف في السلوك بالضرورة سيؤدي إلى رد فعل واضح ومحدد مسبقاً من قبل التنظيم.

وتعاني المجتمعات التنظيمية الحديثة من عدة مشاكل تتباين حسب طبيعة وظروف كل تنظيم والنشاط الذي يقوم به، ويمكن تصنيف هذه المشكلات من حيث مسبباتها إلى:

1. مشكلات تتعلق بالأفراد وعدم مقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة للعمل.

2. مشكلات تتصل بالجوانب التنظيمية للمؤسسة أو بوجود خلل في أنساقها الفرعية.

3. مشكلات تتصل بالتكنولوجيا الحديثة تأثيرها على البيئة التنظيمية. (1)

ومن خلال تأملنا لهذه المشكلات نجد أنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالعوامل الثقافية للعامل والمجتمع الذي تنشأ فيه المنظمات، لأنه لا يمكن أن نحكم على الأفراد أنهم في مستوى واحد من الوعي، والإدراك بما يحيط بهم أو يتغير حولهم من تكنولوجيات

(1) عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1984، ص 29.

حديثه، وأساليب مختلفة في الإدارة والتسيير، فالبعد الثقافي للعامل أو حتى المسير يلعب دوراً أساسياً في إدراك هذه الحقائق.

لهذا الغرض عندما نتحدث عن التنظيمات وقضاياها يجب أن نفهم جيداً أننا نتحدث عن واقع متحرك غير ثابت، فحتى أهداف الأفراد الذين ينتمون إلى هذه التنظيمات تتغير من حين لآخر ومن مكان لآخر، لهذا نجد "هومانز" يشير إلى هذه الحقائق فيقول:

1. إن العامل يحضر إلى عمله كإنسان وليس هدفه مادياً فقط فهو ينساق بفعل العديد من الدوافع، وفي نفس الوقت فإنه معرض للعديد من الانفعالات، وبجانب ذلك توجد لديه رغبة في أجور مناسبة، وبالرغم من أن الدافع المادي هام إلى أن هناك دوافع أخرى هامة.

2. العامل الحديث يرغب في أسلوب تعامل أكثر أدمية كما أنه يحتاج إلى الأمن كما أن العامل يريد أن يشعر بأن الجهود التي يؤديها لها مغزى وقيمة، لذا فإن المجتمع الذي يشعر فيه أكبر عدد ممكن من الأفراد بأن جهودهم لا مغزى لها، فهو مجتمع مريض.

3. العامل يأتي إلى العمل كشخص اجتماعي فهو يحتاج ويتحين الفرص لكي يصبح ودوداً وألوفاً مع الآخرين، ولذا فالعمال يتجهون إلى تكوين جماعات متماسكة غير رسمية قد تتخذ مواقف مضادة من الإنتاج، ولكن إذا أعطيت الفرص لهذه الجماعات بالمشاركة في القرار وإعطاء المشورة والتعبير عن آرائهم في كل التغييرات أمكن استثمار جهود هذه الجماعات.<sup>(1)</sup>

ولعله من العوامل الأساسية التي تراعي هذه الرغبات لدى أفراد التنظيم هي العوامل الثقافية لأنه من خلالها يستطيع العامل إشباع حاجاته النفسية والاجتماعية، وهي التي تحدد الطرق والآليات التي يتم من خلالها إشباع هذه الحاجات.

(1) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 30.

والحديث عن المشكلات التي تعاني التنظيمات الصناعية خاصة، ومتطلبات العمل عموماً لا يكاد ينتهي وخاصة في مؤسسات العالم الثالث، والجزائر منها، فما زال العديد من المصانع يعاني من سوء الأحوال الفيزيائية المحيطة بالعامل، منها ارتفاع درجة الحرارة، والرطوبة والغبار، وضعف الإضاءة، والتهوية، والضوضاء... الخ...، ولا شك أن مثل هذه الظروف تمثل عائقاً هاماً أمام العامل حتى يؤدي دوره، مما يتسبب له في انخفاض الروح المعنوية، والرضا عن العمل، وهذا بدوره يؤدي إلى ظهور مشكلات كبيرة تجر إلى تحجيم أداء التنظيم وبالتالي إعاقته عن تحقيق أهدافه.

هذا بالإضافة إلى الظروف الاجتماعية والنفسية التي توجد داخل التنظيمات والتي تتجم عادة عن جهل المشرفين لأبسط القواعد العلمية للإشراف والقيادة، وهذا من شأنه أن يؤدي إلى بروز ظواهر سلبية في مجتمع التنظيم مثل دوران العمل، التغيب وحوادث العمل، والصراع.

وخلاصة القول أن المشكلات التنظيمية، والظواهر الباثولوجية داخل التنظيمات عديدة وتتجلى في مظاهر منها "كثرة الاستقالات الجماعية، كثرة طلبات النقل سواء من منظمة إلى أخرى أو من قسم إلى قسم آخر، كثرة الشكاوي، ارتفاع معدل الغياب والانقطاع عن العمل، تفشي ظاهرة التأخر في الوصول إلى العمل، انتشار ظاهرة اللامبالاة، والسلبية والدفع بعدم الاختصاص والتصلب من المسؤولية، تعدد وتنوع السرقات والاختلاسات... تفشي ظواهر دوران العمل بين العمال، كثرة التردد على العيادات الطبية في المؤسسة، هروباً من ضغوط العمل، والرؤساء، كثرة حوادث العمل... الخ... (1)

إن وجود هذه المشكلات في أي تنظيم صناعي أو غيره، إنما يدل بالطبع على ما يؤكد إيتزيوني إلى وجود خلل في العلاقات الداخلية للتنظيم، مما يضعف درجة الانتماء فتظهر السلبية وعدم الالتزام بالمعايير والقواعد التي يضعها التنظيم، ومنها

(1) محمد قباري إسماعيل، مرجع سابق، ص 520.

عدم الاهتمام بأهداف التنظيم وهو التزام أخلاقي، وبرغماتي في آن واحد، ينبغي أن يتوفر بين مختلف فئات العمال من أجل زيادة الإنتاج.

كما أن وجود المشكلات التنظيمية يدل على أن هناك خلل في أحد الأنساق التنظيمية أو بعضها أو كلها، أو أن هناك خلل في النسق الخارجي الذي يحيط بالمؤسسة ونقصد هنا المجتمع الكلي، فالمحيط الاجتماعي والثقافي، والاقتصادي للمؤسسة يشكل في بعض الأحيان عاملاً حاسماً في سير النشاطات والعمليات التنظيمية داخل المؤسسة لهذا نجد، لهذا نجد أن القيم الثقافية لها دور هام في ظهور مثل هذه المشكلات وهي تشكل معوق وظيفي في بعض الأحيان مما يتولد مثل هذه المشكلات.

والحقيقة أن المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية عديدة ولا يمكن الوقوف عليها كلها في هذه الدراسة، وإنما سنحاول اختيار مجموعة من المشكلات نحاول أن نختبر من خلالها فرضيات الدراسة، ومن هذه المشكلات التي سنتناولها في هذا الفصل مشكلة التغيب والتأخر عن العمل، ومشكلة دوران العمل، ومشكلة حوادث العمل والأمراض المهنية، ومشكلة الصراع التنظيمي، ومشكلة عدم الرضا الوظيفي.



### III- نماذج من المشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية:

#### 1. التأخر والتغيب عن العمل:

إن ظاهرة التغيب كمشكلة تواجه التنظيمات، أصبحت موضوعا يشغل بال المفكرين والمتخصصين، ليس فقط في مجال علم الاجتماع التنظيم وإنما أيضا في مجالات علم النفس التنظيمي، وإدارة الأعمال، وإدارة الأفراد والجماعات... الخ... (1)

ولقد تفتت ظاهرة التغيب في كثير من مؤسساتنا الإنتاجية والخدمية وغيرها في الآونة الأخيرة، نتيجة لمتغيرات اجتماعية واقتصادية وثقافية سنتناولها فيما بعد بالتفصيل، وقبل ذلك لابد من التعرض ولو بشكل مختصر لأهم التعريفات التي أعطيت لهذا المفهوم والمفاهيم المساوقة له.

#### أ. تعريف التغيب:

تذهب "سارجنت فلورانس" إلى أن المقصود بالتغيب هو "الوقت الضائع في التنظيمات بسبب تغيب العاملين، هذا التغيب الذي يمكن اجتنابه، أو بسبب تغيبهم الذي لا يمكن تلافيه، ولا يدخل ضمن مفهوم التغيب الوقت الضائع بسبب إضراب العمال أو بسبب إغلاق المؤسسات أو سبب التأخر لمدة تصل إلى ساعة واحدة أو ساعتين.

وهناك من يعرف التغيب بأنه "تخلف العامل عن الحضور إلى العمل في ظروف كان في إمكانه أن يتحكم فيها". (2)

ويعرف مكتب إحصاءات العمل بالولايات المتحدة الأمريكية التغيب بأنه "عدم حضور العامل إلى عمله أيام العمل المقررة، وذلك بسبب المرض أو الإصابة التي تعوق العامل عن العمل، بالإضافة إلى التغيب غير المصرح به لأي سبب من الأسباب". (3)

(1) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 101.

(2) طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، طين مصر، 1996، ص 73.

(3) نفس المرجع، ص 73.

من خلال هذه التعريفات نلاحظ أن التغيب عموماً هو تقصير العمال في الوصول إلى العمل في الوقت المقرر، والبقاء في العمل المدة الزمنية المقررة، فالوصول إلى العمل في وقت متأخر يتجاوز حسب التعريف الأول ساعتين، أو أكثر كما يذكر في التعريفات الأخرى يعتبر تغيباً عن العمل وكذا الخروج المبكر من العمل يعتبر تغيباً.

ومن هنا يمكننا القول أن التغيب هو الشكل الفاقد للبشري، ويعني القصور من جانب العمال في الحضور في الوقت المفروض أن يكون فيه العمال في مكان العمل، وبهذا نجد أن بعض التعاريف لا تفرق بين التأخر عن العمل لوقت محدد في اليوم أو الانصراف من العمل قبل الوقت المحدد للانصراف والتغيب التام عن العمل.

ذلك أن الخسائر التي يتكبدها التنظيم من التأخر أو الانصراف قبل الموعد قد تفوق في بعض الأحيان الخسائر التي تنجم عن التغيب الكامل أي خلال يوم كامل، لأنه في الحالة الأخيرة يستطيع المشرفون تعويض العامل المتغيب بعامل احتياطي آخر، وفي حين نجد أن تعويض العامل المتأخر عادة لا يكون.

إذن فالتغيب يعني حالة عدم وجود العامل في عمله في الوقت الذي يجب عليه أن يكون فيه ممارساً لعمله، كما أنه من التعريفات المتداولة أن العامل يعتبر غائباً عندما يقصر في واجبه وعندما يكون هناك عمل ينتظره، وهذا التعريف يشمل ترك العمل والتأخير عن الحضور، أو التأخير في إنجاز العمل المفروض إنجازه في وقته المحدد. (1)

فالتغيب إذن هو عدم حضور العامل ليمارس عمله في الوقت المحدد للعمل، هذا الوقت تحدده القواعد واللوائح التنظيمية للمؤسسة.

وحتى يتضح لنا هذا المفهوم بشكل جلي يجب أن نفرق بين مفهوم التغيب ومفهوم الغياب فالتغيب مفهوم يحوي توفر الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أو التأخر عنه أو الانصراف قبل الوقت، في حين نجد أن الغياب مصطلح يحوي الغياب

(1) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 102.

بسبب خارجي عن إرادة الفرد كتعطل حافلة نقل العمال مثلاً، أو وقوع حادث للعامل وهو في طريقه إلى العمل... الخ... (1)

ولكننا في هذه الدراسة قد لا نجد أن هناك فائدة في التفريق بين المصطلحين ذلك أن العمال عادة ما يتغيبون ويظهرون للإدارة تبريرات موضوعية ومقبولة من الناحية القانونية، لكن الدوافع الحقيقية للتغيب قد تكون بعيدة كل البعد عن التبريرات المقدمة ومن نافلة القول أن نشير إلى اثر هذه الظاهرة على المنظمة ذلك أن ارتفاع معدل التغيب عن العمل أكثر من القدر المسموح به أو المتوقع يؤلف مضمون المشكلة التي تعاني منها المنظمات الصناعية وغيرها في مجتمعنا.

ولا شك أن التغيب يعتبر من المشكلات الأساسية التي تسبب للمؤسسات والمشاريع وخسائر مادية ومعنوية وتنظيمية كثيرة ولعله من بين المشكلات التي تنجم عن التغيب:

1. يتطلب غياب العمال عامة وجود نسبة معينة من العمال الاحتياطيين حتى يمكن مواجهة التغيب.

2. زيادة حالات التغيب تقتضي بالضرورة نسبة الاحتياطي في العاملين مما يضيف نفقات إضافية إلى التكاليف نتيجة ازدياد أجورهم.

3. كذلك يترتب على ما سبق أنه يتعذر قياس نسبة الاحتياطي التي يسببها التغيب أي أن العامل البديل يتقاضى أجراً عن العمل، ويخصم من مرتب العامل المتغيب بدون عذر، ولكن هذا الوضع لا يتناقض مع الحقيقة التي تقول بأن العامل المتغيب يضيع على المنظمة الكمية التي كان يستطيع إنتاجها لو لم يتغيب ويظهر ذلك على إجمالي الإنتاج في المنظمة بالنسبة لعدد العاملين في زمن العمل العادي. (2)

وهناك ملاحظة يجدر بنا أن نشير إليها وهي أن تضاعف حالات التغيب التي تبدو مشروعة بسبب المرض أو الإصابة، هي في الحقيقة حالات تغيب مبطنة بهذه

(1) نفس المرجع، بتصريف، ص 101.

(2) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 103 بتصريف.

الأسباب وعليه فإن ما يتقاضاه العامل المتمارض سواء من الشركة، أو من مؤسسات الضمان الاجتماعي أو من النقابة وغيرها...يمثل عبئا على المنظمة يتسرب أثره على إجمالي الإنتاج.

وهناك دراسات كثيرة أجريت حول مشكلة التغيب أثبتت أن التغيب تسبب في خسائر مادية كثيرة للمؤسسات، فقد قامت مؤسسة "نيسون لايوراترز" بدراسة حول التغيب في حوالي 240 شركة، وقد تبين من نتائج هذه الدراسة أن متوسط الخسارة السنوية نتيجة التغيب قد بلغت 56 دولار لكل عامل، واستدل على ذلك أن الخسارة السنوية نتيجة التغيب في الولايات المتحدة الأمريكية تبلغ نحو 3.5 مليار دولار في العام، ويقرر أحد المسؤولين في شركة "جنرال موتورز" أن الإنتاج ينخفض في الشركة بما يعادل 2.5% مقابل كل زيادة في معدل التغيب تبلغ 1%<sup>(1)</sup>.

إذن من خلال هذه الحقائق يتضح لنا كيف أن لمشكلة مثل التغيب أن تؤثر على المنظمة في الجانب المادي، ولقد رأيت دراسات أخرى أن التغيب يؤثر كذلك على الجوانب غير المادية في المنظمة، فلقد أثبتت بعض الدراسات أن زيادة معدلات التغيب تؤثر مباشرة من الروح المعنوية لدى الفرد في المنظمة سواء المتغيبين منهم أو غير المتغيبين كما تؤثر في خلخلة سلم القيم في التنظيم وخاصة القواعد والمعايير التي تنظم العمل، وتتحكم في سلوك العاملين، والتي تنظم كذلك العلاقات التنظيمية.

#### ب. قياس ومؤشرات التغيب في المنظمات:

هناك عدد من المقاييس والمؤشرات التي تستخدم لقياس معدل التغيب في المنظمة ومن أكثر هذه المعدلات شيوعا تلك المعادلة التي تستخدم للوقوف على معدل التغيب الكلي

$$\text{معدل التغيب الكلي} = \frac{\text{عدد الأيام المفقودة بسبب التغيب}}{\text{عدد الأيام العمل الممكنة}} \times 100$$

ويجب مراعاة مجموعة من الأمور عند حساب معدلات التغيب نذكر منها:

<sup>(1)</sup> طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 75.

1. أن العدد الإجمالي لأيام العمل لا يشمل أية أيام أخرى مثل الإجازات العامة أو الإجازات السنوية، أو الأيام المفقودة بسبب الإضراب أو الحوادث.
2. لا يحسب العمال الغائبون لأكثر من سنة بسبب طول المرض.
3. يجب أن يحسب بدقة الغياب القصير (يوم أو نصف يوم).
4. تحديد الخط العام الذي يمكن وضعه بين الغيابات بسبب المرض أو الغياب بدون عذر ففي أحيان كثيرة يكون غياب الفرد لسبب غير سبب المرض، ولكن يلجأ للتمارض كستار للتغيب لهذا تفرض بعض المؤسسات شهادة المكوث في المستشفى كمبرر مقبول للغياب بسبب المرض.<sup>(1)</sup>

ويفضل بعض الباحثين اللجوء إلى حساب معدل التغيب إلى للمعادلة السابقة بغرض إجراء مقارنات بين المنظمات، وكذلك حساب اثر التغيب على إنتاجية المؤسسات وكذا على بيئتها التنظيمية، وكذلك على ثقافتها التنظيمية بشكل عام، فالمؤسسات التي تسود فيها معدلات عالية من التغيب بدون شك تسود فيها ثقافة تنظيمية سلبية، وان سلم القيم مهلهل وغير فعال.

### ج. أنماط التغيب:

- يمكن تحديد أنماط التغيب في نمطين أساسين وهما: تغيب إرادي وتغيب لا إرادي، ونمط ثالث خليط بين الإرادي واللاإرادي.
- يكون التغيب إراديا وذلك عندما يتعمد العمال الدائمون التغيب أو إنهاء عقود عملهم مع الإدارة.
  - ويكون لا إرادي وذلك عندما يحدث تسريح، أو يكونوا زائدين عن حاجة العمل في المنظمة، أو نتيجة للمرض.
  - أما النمط الثالث للتغيب أو الانقطاع فهو الذي يكون خليط بين النمط الإرادي والنمط اللاإرادي، مثل الإضراب، أو تقييد وتخفيض الإنتاج، وإبطاء العمل.

<sup>(1)</sup> عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 110.

وفي الحالة الأخيرة بالرغم من أن الانقطاع يكون من طرف العامل نفسه، بمعنى توفر الإرادة، وقد يتكرر حدوثه كنتيجة لضغط من جانب جماعة العمل أو النقابة، لذلك يمكن اعتباره على الأقل أنه يتوفر فيه جزء من اللاإرادية لأن الضغط حادث من جهة خارجية عن الفرد.

وستتناول نحن في هذه الدراسة النمط الأول من التغيب، وهو النمط الذي يغيب فيه العامل عن عمله دون مبرر مقبول أو بمبررات ليست حقيقية، كالتمارض الذي كثيرا ما يلجأ إليه العامل لتبرير تغيبه وهو ليس مريض، وكذلك التخلف عن موعد العمل فوق الوقت المحدد والمقبول، أو الانصراف من العمل قبل الوقت بمدة غير مسموح بها قانونا، وسنحاول أن نكشف عن الأسباب الحقيقية للتغيب، والتي نفترض أن لها علاقة وطيدة بشكل مباشر في أغلب الأحيان بالعوامل الثقافية والقيمية للعامل وبشكل غير مباشر في أحيان أخرى.

#### د. عوامل وأسباب التغيب:

في البداية يجب أن نشير إلى أنه يمكن دراسة ظاهرة التغيب على مستويين هما: مستوى جزئي يتم فيه دراسة السلوك التنظيمي، ومختلف العوامل الهيكلية المؤثرة فيه، ومستوى كلي يعني فيه دراسة وتحليل الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والثقافية التي تحدد الأطر التنظيمية والأهداف العامة للعمل والنشاط البشري المنظم بصفة عامة.

من خلال هذين المنطلقين، توصل الباحثون إلى وجود عدة أسباب وعوامل تؤدي إلى حدوث هذه الظاهرة، وقد صنفها احدهم إلى ثلاثة أصناف من الأسباب منها ما يتعلق "بالسمات الشخصية للعامل، ومنها ما يتعلق بالعوامل الداخلية التنظيمية ومنها ما يتصل بالبيئة الخارجية، وحتى نضع دراسة هذه المشكلة في الإطار المنهجي الذي أشرنا إليه من قبل، وهو أننا ندرس المشكلات التنظيمية التي تتعلق بأسبابها بالجوانب الداخلية التنظيمية، ولكن ليس بعيدا عن الأبعاد الاجتماعية والاقتصادية والثقافية، وذلك أنه لا يمكن في الواقع الفصل بين هذين المستويين في التحليل نظرا للترابط العضوي بين المنظمة وعملياتها الداخلية، والمحيط ومؤثراته المختلفة، ولهذا يذكر الباحثون العديد من المشكلات لعل أهمها:

1. الكثير من العمال وخاصة في مجتمعات العالم الثالث والجزائر بخلفياتهم الريفية اعتادوا على العمل في الهواء الطلق، وفي أشعة الشمس في لقرى، ولهذا فإنهم لا يستريحون للعمل في المصنع أو في مكان عمل ضيق أو في الضوضاء، أو مكان سيء التهوية والإضاءة، ضف إلى ذلك أن العمل الذي كان يؤديه القروي الفلاح في موطنه الأصلي كان له مغزى وقيمة اجتماعية، لأنه جزء من ثقافته وتراثه، وعليه فالعامل يؤديه برغبة، أما العمل الذي يؤديه العامل أو يضطر إلى أدائه في المصنع فهو كئيب ورتيب وغير مشوق، وخاصة إذا كان ربح وفائض هذا العمل يعود إلى غيره ولا يستفيد منه.

2. نظام الإشراف السائد في المنظمة، والذي لا يراعي الخصوصيات الفردية للعامل ويفرض عليهم أنماط متسلطة من الإدارة والتسيير يؤدي إلى ظهور علاقات إنسانية غير متوازنة، حيث يكون المشرف يلعب دور الأب المتسلط والذي يتوقع أن يلعب العمال بالمقابل دور الطفل الخائف المطيع، "إن سيطرة هذا النسق من القيادة يؤدي إلى تكوين موقف محبط يتميز بالخوف من طرح المشاكل مما يؤدي إلى الهروب من هذا الواقع بأي طريقة..وقد وجد أن هناك ارتباط إيجابي بين مستوى قلق العمال وأيام الغياب بدون إذن، كما استنتج بأن التغيب في هذه الحالة عبارة عن ميكانيزم دفاعي لحماية الذات من المواقف التي تثير القلق، ولقد ربط إلتون مايو منذ سنة 1933 بين الإحساس بالتفاهة الذي لاحظته لدى العمال بعدم الاهتمام بالعلاقات الإنسانية من جهد وظاهرة التغيب وتماسك الجماعة من جهة أخرى.<sup>(1)</sup>

وإضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى كثيرة لعل من أهمها الالتزامات الأسرية، والمسافة بين المنزل ومكان العمل، وساعات العمل والورديات ونمط العمل الذي يؤديه العامل، والمستوى المهني للعامل، وتعود الغيابات لدى بعض العمال ومستوى الرغبة في العمل...الخ...

هذه إذن بعض العوامل الأساسية المسببة للتغيب ونلاحظ كيف أن العامل الثقافي يلعب دورا أساسيا وخاصة في المجتمعات التقليدية أو المجتمعات التي تعتبر التنظيمات

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1992، ص188.

الحديثة غريبه عن بيئتها الثقافية والاجتماعية، والتي تمتاز بأن بناها وأنساقها الاجتماعية والاقتصادية غير قادرة على التكيف على وتيرة العمل السائدة في المنظمات الحديثة، وكذلك العقلانية الرشيدة المبنية على المنفعة وزيادة الإنتاج قبل كل الاعتبارات الأخرى.

## 2. حوادث العمل:

تعتبر حوادث العمل من المشكلات التنظيمية الخطيرة التي أفرزها التطور الصناعي، حيث نجد أن الطب قد وضع جدا للكثير من الأوبئة الصحية، إلا أن الحوادث أصبحت هي وباء العصر وما يزال خطرها يتزايد كلما زادت درجة التصنيع في أي مجتمع، وتأتي الحوادث حاليا في المرتبة الثالثة من الأوبئة من حيث الخطورة على حياة الإنسان حيث نجد أن عدد ضحايا الحوادث في معظم بلاد العالم خصوصا البلاد الصناعية يفوق عدد صرعي الأمراض المختلفة فيما عدا السرطان والذبحة الصدرية، علاوة أن صرعي الحوادث غالبا ما يكون من الشباب، في حين نجد مرضى الأمراض المختلفة يكونون عادة من المسنين، ومن هنا كانت الحوادث أضرب المجتمع والمؤسسة من الأمراض الأخرى.

ويترتب عن الحوادث خسائر فادحة يتحملها التنظيم والمجتمع بصفة عامة، سواء على مستوى العنصر البشري أو ما يترتب عن ذلك من عواقب اجتماعية، إلى جانب تلف مواد ومعدات العمل وأدواته، ولهذا فإن موضوع حوادث العمل يحظى باهتمام كبير من جهات مختلفة، سواء من علماء الاجتماع، والنفوس، والإدارة أو من قبل المهندسين الصناعيين ومهندسي الوقاية والأمن، لذا نجد المؤسسات تهتم في وضعها للتشريعات العمالية بفرض شروط ومواصفات معينة في أماكن العمل وآلاته، بحيث توفر قدرا مناسباً من الأمن للعمال لحمايتهم من الإصابات، كما تنص هذه التشريعات على منحهم تعويضات مناسبة عن إصابتهم أثناء العمل، ويعطى المهندسون الذين يصممون الآلات عناية خاصة لهذه القضية لتلافي الحوادث قدر المستطاع.



## أ. تعريف حوادث العمل:

تعرف الحادثة *Accident* بمعناه الواسع "هي كل ما يحدث دون أن يكون متوقع الحدوث مما ينجم عنه في العادة ضرر للناس أو الأشياء، فلو ترتب عليها إصابة أحد من الناس سميت إصابة".<sup>(1)</sup>

وتعارف الدارسون والمهتمون في مجال الصناعة والعمل في قياس الأمن الصناعي على أن تقتصر الإصابات على تلك التي تقعد العامل المصاب عن العمل أكثر من يوم عن منصب عمله، الذي وقع فيه الحادث.

فحوادث العمل هي تلك الإصابات التي تصيب العامل أثناء أداء مهامه في المنظمة، والتي تؤدي به إلى التوقف عن العمل لوقت يفوق اليوم، وتتعدد أسباب الحوادث كما تتعدد أصنافها.

والحوادث ليست فقط التي تحدث بسبب مباشر، فقد تتسبب بعض الصناعات في أحداث الأمراض الناجمة عن الضغوط التي يتعرض لها الفرد والتي تظهر في زيادة الأمراض المعبرة عن الضغط السيكولوجي مثل العصاب (تلف الأعصاب) أمراض الشريان، ارتفاع ضغط الدم، عسر الهضم (القرحة والصداع) كما قد تؤدي بعض الصناعات التي تلوث البيئة وما ينشأ عنه من انتشار السموم والأمراض، كما أن هناك أمراضاً صناعية وتشوهات مهنية تنتج عن الإيكولوجيا الداخلية للمصنع وهي أمراض ناجمة عن قلة أو شدة الضوء مما يؤدي على اضطراب أعصاب العين، أو حتى فقدان البصر، وقد تنشأ الأمراض السمعية من شدة الضجيج وحركة الآلات، وعجيج العجلات فيصاب العامل بالصمم، أو بضعف السمع وقد تنشأ السموم في الأطعمة من جراء تلوث البيئة بالمواد الكيماوية كالكربون، والمنغنيز كما تنشأ الالتهابات والأمراض الجلدية... والمثل الواضح لمرض المهنة بالإضافة إلى ما سبق مرض السل الذي يفتك ببعض العمال نتيجة العمل فترة طويلة في مكان سيء التهوية أو كثير الغبار كما هو حادث في صناعة غزل ونسيج القطن.<sup>(2)</sup>

(1) السيد رمضان، حوادث الصناعة والأمن الصناعي، المكتب الحديث، مصر، ص 21.

(2) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 35.

## 2. تصنيف حوادث العمل:

تصنف حوادث العمل حسب عدة معايير:

1. من حيث نوعها: إلى عدة أنواع حوادث مرور، حوادث مناجم، حوادث مصانع... الخ.. أو حوادث خطيرة وأخرى غير خطيرة.

2. من حيث نتائجها: إلى حوادث تصيب العمال بإصابات متباينة كالجروح، والحروق والكسور، وفقد الحواس، أو الأعضاء، أو التشوهات المختلفة أو الموت، والنوع الثاني هو الحوادث التي تتلف الآلات أو المنتجات، وكلا النوعين يعتبر مشكل بالنسبة للتنظيم.

3. من حيث خطورتها: إلى حوادث مميتة، وحوادث تؤدي إلى عجز كلي دائم كفقد بعض الأعضاء: وحوادث تؤدي إلى عجز مؤقت أي بمنع العامل من العمل لفترة محددة قد تطور أو تقصر.

4. من حيث أسبابها: إلى الحوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل بشرية، كإهمال العامل، أو شرود ذهنه أو ضعف ذكائه أو قلة خبرته، أو عجزه عن ضبط نفسه وحوادث ترتبط بعد قيام المشرفين بمهامه على أحسن ما يرام في مجال التوجيه والتدريب والتعليم.

وحوادث ترجع في المقام الأول إلى عوامل مادية ميكانيكية كسقوط أشياء على العامل أو انفجار بعض المواد أو وجود مادة لزجة على الأرضية، أو إلى تلف مفاجئ من بعض الآلات. (1)

### 3. أسباب الحوادث:

لعله من الخطأ أن نربط حوادث العمل بسبب واحد، أو بنوع واحد من الأسباب أي أسباب مادية أو بشرية ، لأنه في الواقع لا يمكن فصل هذه الأسباب عن بعضها البعض، فالسبب البشري قد يأتي من جراء عامل مادي، والسبب المادي أيضا قد يأتي من جراء عامل بشري، وللتوضيح أكثر لا بأس أن نأخذ هذا المثال: فمثلا إذا قلنا أن

(1) السيد رمضان، مرجع سابق، ص 21-22 بتصريف.

عاملاً معيناً أصيب بحادث أثناء أداء مهامه نتيجة شروده الذهني، فهذا يعني أن السبب بشري وهو الشرود لذهني، لكن إذا تعمقنا أكثر في دراسة أسباب هذا الشرود نجد أنه جاء نتيجة للروتين الذي تسببه الآلية أو العمل على الآلة، حيث لا يوجد هناك أي تغيير في حركات العمل التي تجعل العامل في يقظة أو ترقب دائم، لهذا نجده يشرد، وبالتالي تقع بعض الحوادث، كذلك الأمر ينطبق على الصنف الثاني من الأسباب.

ولكن بغرض الدراسة والتعمق في التحليل قسم العلماء أسباب الحوادث إلى قسمين هما:

- الأسباب غير الشخصية أي التي لا ترجع إلى خطأ الفرد الذي يقوم بالعمل أو النقص في قدراته وتدريبه، وإنما ترجع إلى أخطاء في بيئة العمل ومحيطه، أو إلى تصميم آلات العمل، أو الطرق المتبعة في إنجاز العمل.

- أما القسم الثاني فهو راجع للأسباب الإنسانية التي ترجع "إلى الفرد نفسه كالنقص في قدراته أو عدم ملاءمته للعمل الذي يقوم به، أو عدم توافر الدوافع النفسية أو الاتجاهات المناسبة لدى العامل تجاه العمل".<sup>(1)</sup>

فالصنف الأول من الأسباب مرتبط بالجوانب الخارجية عن سلطة الفرد ومسؤوليته بشكل مباشر، وهي تتعلق بدرجة الحرارة، والإضاءة، والسرعة في وتيرة العمل... الخ...

أما الصنف الثاني وهو متعلق بالفرد العامل سواء في جانبه البيولوجي والفسولوجي أو جانبه الثقافي، وهذه الأسباب تتعلق بالخبرة والسن والصحة والنقص الجسمي والسمات الشخصية، فالمعروف أن التوازن العضوي والنفسي للعامل ضروري ليتكيف مع بيئته التنظيمية، حتى تتولد لديه اتجاهات إيجابية تجاه عمله ومنظّمته وإلا نجده في بعض الأحيان يسعى بنفسه إلى الحوادث كميكانيزم دفاعي ضد عدم الانسجام وفراراً من بيئة العمل.

(1) مهدي حسن زويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، ط1، الأردن، 1983، ص 260.

"حيث أثبتت البحوث والدراسات أن هناك ارتباط وثيق بين تعدد الحوادث وبين اتجاه الأفراد نحو لوائح المنظمة ونظمها الخاصة، ولقد زادت الحوادث في الأقسام التي تقل فيها فرص الترقية، حيث يسود المناخ الصناعي المتوتر، مع عدم القدرة على التعبير الديمقراطي بالإضافة إلى عدم إشراك العمال في اتخاذ القرارات في التنظيم".<sup>(1)</sup>

ولهذا يجب الاهتمام أكثر بالحوادث الصناعية وخاصة تلك التي يكون سببها إنساني "حيث أثبتت الدراسات أن الحوادث التي يكون سببها إنساني اجتماعي نفسي تقدر نسبتها بما يزيد عن 80% من مجموع الحوادث في الميدان الصناعي، في حين وجد أن الحوادث التي ترجع أسبابها إلى عوامل فنية أو تقنية تتراوح ما بين 10% و 20%".<sup>(2)</sup>

إن العوامل الإنسانية تعتبر من العوامل الأساسية في الحوادث، وهي ترتبط أساسا بالجهاز النفسي للعامل من إدراك، وشعور، وذكاء وخبرة... الخ... وكل هذه العوامل ترتبط ارتباطا وثيقا بالمكون الثقافي للمجتمع الذي ينتمي إليه الفرد، فقد أثبتت الدراسات العلمية أن معظم العوامل النفسية ترجع في تكوينها في الأساس إلى القيم والثقافة السائدة في المجتمع، وليس إلى الدوافع البيولوجية والغريزية لدى الإنسان لذا افترضنا في دراستنا أن الحوادث تعود في الأصل إلى عوامل ثقافية واجتماعية.

### 3. الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع من العمليات الديناميكية، داخل البناءات التنظيمية ويتلازم وجود الصراع بالقوة بصفة مستمرة، لن توزيع القوة وعلاقتها تؤدي إلى صراع، فالصراع ناتج عن جوهر القوة، ومصدرها لها، ويؤثر الصراع في ظهور القوة وزيادتها أو نقصانها، ولا يمكن فصلها عن بعضهما البعض في تحليل البناءات الاجتماعية والتنظيمية مع أهمية ربطهما بمتغيرات البيئة الخارجية.<sup>(3)</sup>

(1) قباري محمد إسماعيل، مرجع سابق، ص 231 بتصرف.

(2) ملاك جورجس، مرجع سابق، ص 169.

(3) عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 416.

وسوف نحاول أن نتعرف عن الصراع ودوره في التنظيمات وطبيعته وأسبابه ولقد اختلف العلماء في نظرهم لوظيفة الصراع، فطبقا للنظرية البنائية الوظيفية يعني الصراع حدوث تفكك الأنساق الاجتماعية، وبالتالي فإن الصراع داخل التنظيم يؤدي على نتائج سلبية ضارة، وعلى عكس هذه النظرة نجد أصحاب مدخل الصراع ينظرون إلى الصراع على اعتبار أن له وظائف إيجابية، وأنه يقوي روابط العلاقة الاجتماعية ويؤدي إلى تحقيق أعلى درجة من الفائدة لكلا الطرفين المتصارعين، وأن الصراع يضفي الحيوية المتجددة على البناء الاجتماعي سواء على مستوى المجتمع الكبير أو على مستوى التنظيم إلا أن هذه الدراسة تنظر إلى الصراع على أنه مشكلة من مشكلات التنظيم نظرا للأضرار التي يلحقها بالتنظيم وبأفراده وهذا من منطلق واقعي أمبريقي وليس من منطلق إيديولوجي متحيز.

#### أ. تعريف الصراع:

يشير مفهوم الصراع بوجه عام إلى تلك العملية التي عن طريقها يحاول الأفراد أو الجماعات تحييد أو إلحاق الضرر أو التخلص من منافسيهم، أي أن الصراع يشير إلى العملية التي عن طريقها يحاول بعض الأفراد والجماعات التفوق أو الفوز على غيرهم من الأفراد أو الجماعات المعارضة، وإبعادهم عن المنافسة بأيّة طريقة ممكنة.<sup>(1)</sup>

وللصراع عدد من المعاني ولكنه يعني في مجال السلوك التنظيمي: الظروف التي يعمل فيها الأفراد أو الأقسام الموجودة في إحدى المنظمات ضد بعضها بدلا من العمل مع بعضها، ويمكن تعريف الصراع بطريقة أخرى.

بأنه إجراءات يتخذها أحد الأطراف أو بسبيله إلى اتخاذها، وينظر إليها الطرف الآخر على أنها تلحق ضررا بمصالحه الأساسية، ولهذا فإن العناصر الأساسية للصراع هي:

(1) طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 101.

تعارض أهداف الأفراد والجماعات، إدراك هذا التعارض، اعتقاد كل طرف أن الطرف الآخر سيهدد بالفعل اهتمامات الطرف الآخر، وجود الحدث الذي يؤدي إلى التهديد. (1)

وهناك تعريف آخر يرى بأن الصراع: هو عملية تبدأ حينما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر يؤثر أو سوف يؤثر سلباً على شيء ما يهتم به الطرف الآخر. (2)

ولسوء الحظ فإن تعريف الصراع بهذا الأسلوب يجعله شيئاً شائعاً في المنظمات المعاصرة، كما أنه من غير الممكن التغافل عن تكاليفه، ويذكر المديرون المتمرسون أنهم ينفقون 20% من وقتهم في التعامل مع الصراع ومعالجة آثاره وبالإضافة إلى ذلك فإن الآثار الباقية بعد انتهاء الصراع، والعلاقات المدمرة التي نتجت عنه تستمر في التأثير على الموارد البشرية شهوراً، وربما سنوات طويلة بعد انتقال الصراع إلى مرحلة الذكريات. (3)

ويمكن النظر إلى عملية الصراع أنها تتكون من خمس مراحل وهي: التعارض أو احتمال عدم التوافق - الإدراك - النوايا - السلوك ثم النتائج.

**فالخطوة الأولى في الصراع هي توفر الظروف التي تخلق الفرص لظهور الصراع، ومن بين هذه الظروف نظام التواصل بين الأطراف الفاعلة في المنظمة قد يكون من بين الأسباب الأساسية لحدوث الصراع، فعندما لا تصل المعلومات بشكل سلس ومستمر، واضح إلى الفاعلين فإن هذا الطرف يؤدي إلى حدوث الصراع، كذلك يلعب حجم المؤسسة وعدد الأفراد فيها دور ظهور الصراع، فكلما كانت الجماعة أكبر وازداد تخصيص فعاليتها زاد احتمال ظهور الصراع فيها، وكذلك تلعب العوامل الشخصية دوراً مهماً في تهيئة المنظمة لحدوث الصراع، وتشمل العوامل الشخصية أنظمة القيم التي يؤمن بها كل شخص. أما الخطوة الثانية في عمله الصراع فهي**

(1) جيرالد جرينبرج، و روبرت بارن، إدار السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي وإسماعيل علي بسبوني، دار المريخ، ط1، المملكة العربية السعودية، 2004، ص 477.

(2) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 261.

(3) جيرالد جرينبرج، و روبرت بارن، مرجع سابق، ص 477

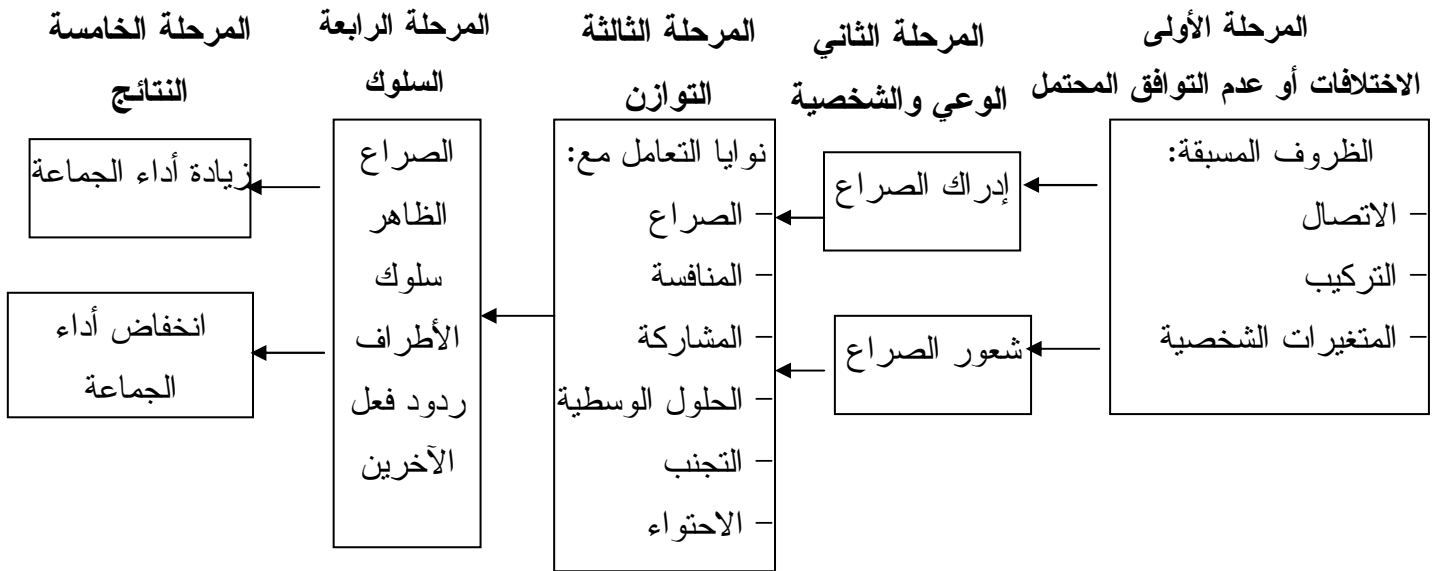
الإدراك، حيث تلعب العوامل السابق ذكرها في المرحلة الأولى دورا يؤدي للتأثير سلبا على شيء ما يتهم به الطرف الآخر وبذلك فإن احتمال ظهور التعارض، أو عدم التوافق يصبح قائما في المرحلة الثانية وكما لاحظنا في تعريفنا للصراع أن الإدراك عامل أساسي في ظهور الصراع، فعندما يدرك أحد الأطراف أن الوضع التنظيمي أو الاجتماعي الذي يوجد فيه الطرف الآخر يهدد مصالح وأهدافه فإن ذلك بالضرورة سيؤدي على ظهور الصراع.

**أما المرحلة الثالثة فهي مرحلة النوايا:** حيث تعتبر النوايا عاملا أساسيا يتوسط العلاقة بين مدركات الأفراد وعواطفهم وسلوكهم الظاهر، والنوايا ما هي إقرارات أو أفعال بطريقة معينة، وسبب فصل النوايا في مرحلة خاصة هو انه يحدد أسلوب استجابتك لسلوك معين، فإنه يجب أن تتوفر لديك دلائل معينة حول نوايا ذلك السلوك.

**أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة السلوك:** وتتضمن مرحلة السلوك الأقوال والأفعال وردود الفعل التي تظهر من قبل أطراف الصراع، سلوكيات الصراع هذه هي محاولات ظاهرة للتعبير عن نوايا كل طرف، وقد تتضمن هذه السلوكيات أشكالا تحريضية تختلف عن النوايا.

**والمرحلة الخامسة هي مرحلة النتائج:** وتكون هذه النتائج حسب مقدرة البناء التنظيمي للمؤسسة فإذا كان بناؤها فعالا فإنه بإمكانه جعل نتائج الصراع وظيفيه حيث يخلق الصراع الإبداع والتطوير والتغير نحو الأحسن، وذلك من خلال السماح لكل الأفكار والآراء والقدرات بالظهور والتعبير عنها، ولكن في الغالب ما تكون نتائج الصراع غير وظيفية، حيث نجد النتائج التخريبية في المنظمة وأداء المنظمة معروف بشكل عام، ويمكن إيجاز هذه النتائج في التعارضات غير المسيطر عليه، تقليل الروابط المشتركة بين الأعضاء، عرقلة عملية الاتصال، تقليل تماسك الجماعة وفي حدود عليا يؤدي الصراع لإيقاف عمل المنظمة أي أنه يهدد بقاءها واستمرارها".<sup>(1)</sup>

(1) ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 270.



## ب. أسباب الصراع:

من الواضح أن هناك أسباب عديدة للصراع، ومن الممكن تقسيم هذه الأسباب على مجموعتين أساسيتين هما: عوامل ترجع إلى هيكل المنظمة أو وظائفها، وعوامل ترتبط بالعلاقات الشخصية بين العاملين في المنظمة وما يؤطرها من عوامل ثقافية واجتماعية مستمدة أصلاً من خارج المنظمة أي من المجتمع الكلي:

### 1. الأسباب التنظيمية للصراع:

ربما كان أوضح أسباب الصراع في المنظمات هو التنافس للحصول على الموارد المحدودة، فلا توجد منظمة لديها موارد غير محدودة، ولذلك يدور الصراع حول تقسيم الأماكن والأموال والمعدات والأفراد، وتزيد حدة الصراع نتيجة لاعتقاد كل طرف أنه أحق بتلك الموارد من غيره، وهذا مجرد تبرير للحصول على جزء أكبر من هذه الموارد، ولذلك فليس من المستغرب أن يؤدي ذلك إلى صراع طويل المدى، وكان العامل قد تنافس مع أحد زملائهم للحصول على مكتب معين، أو للحصول على جزء من الدخل المخصص للترفيه، فإنه يكون على دراية جيدة بطبيعة هذا النوع من الصراع.

هناك سببان إضافيان للصراع وتبقى الصلة ببعضهما البعض وهما: غموض المسؤولية، وعدم وضوح السلطة، ففي بعض الأحيان يكون هناك عدم دقة في تحديد



الجماعات المسؤولة عن أداء مختلف الواجبات والأنشطة، وعندما يوجد ذلك فإن المكلف بهذا النشاط قد يتهرب من مسؤوليته، وهنا يتولد النزاع أو الصراع بسرعة.<sup>(1)</sup>

إذن الصراع الداخلي أو الذي تتحكم فيه عوامل تنظيمية يرجع في الأساس إلى الخلل البنائي أو الوظيفي الذي يعترى الأنساق المشكل منها التنظيم، فعندما لا يكون هناك قواعد واضحة وسليمة أو عندما لا تحترم هذه القواعد من طرف بعض الأعضاء فإنه لا محالة سيؤدي ذلك إلى الصراع، والتنظيم الرشيد أو العقلاني هو ذلك الذي يضع قواعد صارمة وعادلة في توزيع الأعباء، وتوزيع الجزاءات، وتحديد المسؤوليات، وضبط قضية السلطة والقوة في المنظمة لتحقيق مصالح وأهداف المنظمة لا غير، أما تنظيمات المجتمع الثالث فإن عوامل ظهور الصراع لا تكاد تحصى، فلا يوجد هناك ترشيد في توزيع الموارد ولا توجد عدالة في توزيع الأعباء والجزاءات ولا احترام قواعد في توليه المهام والمناصب فكلها تخضع للأمزجة والمصالح الضيقة للأفراد والجماعات لهذا نجد الصراع سمة دائمة من سمات هذه المنظمات سواء بشكل جلي وواضح أو بشكل خفي.

## 2. الأسباب غير التنظيمية للصراع:

قد ينشأ الصراع أحيانا عندما يعتقد طرفا الصراع أن اهتماماتها متعارضة إلا أن الموضوع أكثر تعقيدا مما أشرنا إليه في التعريف، فلكي يقع الصراع فإن هناك أشياء أخرى بجانب تعارض الاهتمامات لابد من وجودها.

فقد توصل إلى أن العوامل المرتبطة بالعلاقات الشخصية تلعب دورا مماثلا أو أقوى من الدور الذي يلعبه تعارض الاهتمامات في خلق الصراع، وأحد هذه العوامل هو ما يطلق عليه التفسيرات الخاطئة، والأفكار النمطية التي تكون سائدة لدى الأفراد في علاقاتهم الشخصية وهي الأخطاء التي تقع في تفسيرنا لأسباب سلوك الآخرين، فعندما يعجز الأفراد في الحصول على اهتماماتهم فإنهم عادة ما يحاولون تحديد أسباب ذلك الفشل، ولعله من التفسيرات التي تؤدي إلى الصراع هو التفسير الذي يرجع الفشل إلى تدخل متعمد من طرف شخص أو جماعة أخرى، فإذا تأكد لدى الطرف الآخر

<sup>(1)</sup> جيرالد جرينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 480.

صحة هذا التفسير فإن بذور الصراع القوي تبدأ في عملية الإنبات، حتى ولم لم يكن هذا التفسير صحيح.

والسبب الثاني في هذا النوع من الأسباب هو الاتصال الخاطئ أي عندما لا يحسن طرف ما طريقة الاتصال والتعامل مع الطرف الآخر، بمعنى أن الأفراد يتصلون مع الآخرين في بعض الأحيان بطريقة تغيضهم، أو تثير لديهم الغيرة، أو الشعور بالاحتقار دون أن يقصدوا ذلك، ومن الممكن أن يترك هذا النوع من الاتصال الخاطئ لدى الآخرين شعور قوي بالحاجة إلى التآمر والانتقام، وبذلك يضع حجر الأساس لصراعات قد تطول. أما السبب الثالث للصراع فيرجع إلى ما يعرف بالواقعية الساذجة، وهو عندما يعتقد احد الأطراف أن وجهة نظره موضوعية وتعكس الواقع بينما وجهة نظر الآخرين متحيزة ومتأثرة بخلفياتهم الثقافية أو العرقية أو الإيديولوجية، فيميل أحد الأطراف التي تضخيم الفروق بين وجهات النظر، بالإضافة إلى ذلك فإن هذا الميل قد يكون قويا عند من يشغلون مراكز وظيفية قوية، وبلغه أخرى فإن الواقعية الساذجة ربما تقود ذوي المراكز الفعالة والعالية إلى تضخيم الفروق بينهم وبين مرؤوسيه، مما يجعل هذه العملية وقود فعال للصراع.<sup>(1)</sup> ولعل النمطين من الأسباب السالف ذكرهما لا يستطيعان أن ينفكا من الخلفية القيمية والثقافية للأفراد وخاصة في مؤسساتنا الجزائرية، فكثيرا ما يكون سبب غموض الدور أو المسؤولية، وتعارض بين السلطة والمسؤولية، هو الأنماط الثقافية والقيمية التي تحاول أن تقلل من الفروق في المكانة الاجتماعية للحفاظ على التماسك الاجتماعي والتضامن بين الأفراد، ونفس الشيء ينطبق على الأسباب مثل التفسيرات الخاطئة والأفكار النمطية، أو الواقعية الساذجة، أو الاتصالات الخاطئة فهي غالبا ما ترجع في مؤسساتنا إلى ما يعرف بالمركزية الثقافية التي أشرنا إليها في مبحث نظريات الثقافة.

**ج. آثار الصراع وانعكاساته:** انسجاما مع الإطار المنهجي لهذه الدراسة فإننا سنتطرق إلى آثار الصراع باعتباره مشكلة تنظيمية، ولهذا فإننا لن نتطرق إلى الجوانب الإيجابية التي يخلفها الصراع وتكتفي فقط بالجوانب السلبية للصراع:

(1) نفس المرجع السابق، ص 481 بتصرف.

1. إن الصراع بصفة عامة قد يؤدي إلى إضاعة الكثير من الوقت والجهد وبالتالي إلى التسبب في خسائر مادية وإصابات نفسية واجتماعية قد يصعب التئامها في المستقبل.

2. غالبا من ينشأ عن الصراع الذي يحدث داخل المنظمة الآثار التالية:

أ. التفكك وظهور التكتلات داخل المنظمة

ب. إهمال أهداف التنظيم والتركيز على تحقيق أهداف التكتلات الناشئة من الصراع.

ج. حدوث الكثير من المعارك التي يسودها قيم غير عقلانية ولا رشيدة، حيث يترجع فيها العقل والمصلحة المشتركة أمام العواطف والأحقاد الضغائن الشخصية.

3. إن أسوأ أنواع الصراع الذي يحدث بين جماعتين داخل التنظيم هو صراع النصر والهزيمة، وهو الصراع الذي تسعى فيه كل جماعة إلى تحقيق النصر في معركة لا يخرج منها إلا فائزا واحدا، كذلك تكون نتائج هذا الصراع في الغالب من النوع الهدام ومن خلاله تظهر بعض الظواهر السلبية التي تضر بالنظام التنظيمي ويهدد المنظمة وبقائها واستمرارها، ولعله يمكننا ملاحظة ما يلي:

أ. تصبح كل مجموعة أكثر ترابطا وتتلاشى أية آثار لفوارق الخبرة أو المهارة أو الأقدمية بين أعضاء الجماعة الواحدة.

ب. تعمل كل مجموعة على زيادة الجهود المبذولة بغرض تحقيق النصر على الخصوم وتقل الأنشطة الترفيهية داخل المنظمة.

ج. يتسم سلوك كل جماعة تجاه الجماعة الأخرى بعدم اللياقة فيكثر الكذب والغيبة والنميمة وتزداد الأحقاد بين الجماعتين.

د. تقوم كل مجموعة بتضخيم نقاط الجماعة الأخرى وتحاول النيل من سمعتها والحط من قدرها أمام الآخرين.

هـ. تقوم كل جماعة بإظهار عناصر قوتها ومحاولة إظهار أعضائها بصورة ممتازة أمام الآخرين. (1)

إن آثار الصراع لا تخفي على أي متتبع سواء كان باحثاً أو إنساناً عادياً فهي وخيمة وضارة بالمنظمة، ولا يمكن للباحث أن ينوه بعض الآثار الإيجابية الجانبية غير المحسوبة مسبقاً، لهذا مشكلة الصراع في المؤسسات الجزائرية تعد من المشكلات المعيقة لوظائف الأنساق داخل المنظمة.

#### 4. الرضا الوظيفي:

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تؤثر في المنظمات وفي أنشطتها وحتى في أبنيتها، ولهذا يقوم العديد من الباحثين، والمهتمين بدراسة باستمرار، ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام والمسيرين الجادين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي في ذلك هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة، وكثيراً من المنظمات تستخدم المسوحات واستطلاعات الرأي للتعرف وقياس اتجاهات العاملين نحو الأمور ذات العلاقة بالعمل والمنظمة وسياساتها.

كما نجد أن هذا الموضوع الذي طرحناه في دراستنا هذه يشكل مشكلة أساسية في مؤسساتنا، فمظاهر التذمر، واللامبالاة والقلق،... الخ... تشكل الزاد اليومي لموضوعات الحديث لعمالنا داخل المنظمات، فهذا العامل لا يعجبه المشرف الفلاني، وكذلك لا يعجبه نظام الورديات، والآخر يشكو من اللامبالاة في توزيع الأعباء والجزاءات... الخ... لهذا يمكن أن نقول أن هذا الموضوع مهم وجدير بالدراسة في كل مؤسساتنا الإنتاجية وغيرها.

أ. تعريف الرضا الوظيفي: يعرف لوك *LOCKE* الرضا الوظيفي بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي

(1) أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع، طر، مصر، دت، ص 143.

من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، وله ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري/ عاطفي وبهذا يكون الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.
- الرضا الوظيفي يتقرر بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.
- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة. (1)

ويشير تعريف آخر يقول فيه أصحابه هو "الرضا عن العمل أو عدم الرضا عن العمل إنما يتوقف على اتجاهات الفرد المختلفة، والتي يمارسها تجاه عمله وتجاه العوامل المرتبطة به وتجاه حياته بشكل عام". (2)

ويمكن إدراج تعريف آخر في هذا الإطار "مع مرور الوقت داخل العمل يشكل كل فرد مجموعة من الآراء والمعتقدات والمشاعر حول هذا العمل، وهذا ما يطلق عليه الرضا عن العمل، ويبدأ الأمر بقيام كل فرد بتكوين حصيلة من المعرفة والمعلومات والخبرات حول العمل وبناء عليه يتشكل وجدان ومشاعر الفرد ناحية عمله، وأخيرا يميل الفرد أن يتصرف سلوكيا ناحية عمله بشكل معين يظهر في أسلوبه مع الزملاء، وفي غيابه وتأخيرته وفي طريقة احترامه لرئيسه وأنظمة الشركة". (3)

من خلال هذه التعريفات نلاحظ أن الرضا الوظيفي هو عبارة عن شعور، أو ميل أو اتجاه نحو المنظمة أو نحو نشاط معين أو نسق من أنساق المنظمة، هذا الشعور أو الميل والاتجاه عادة ما يكون إيجابيا يتسم بقبول المعايير والقواعد والتي تنظم العمل في المنظمة وتحدد العلاقات، وتوزع الأعباء والخبرات، وعكسها هو عدم الرضا سواء على المنظمة ككل أو أحد العناصر المشار إليها سابقا.

**ب. عوامل الرضا الوظيفي:** يتحقق الرضا الوظيفي بمدى الإشباع التي يحققها العمل أو الوظيفة لهذا الفرد وتختلف هذه الإشباعات من فرد إلى آخر وكذلك تختلف

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 98.

(2) محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، ط1، مصر، 2003، ص 195.

(3) نفس المرجع السابق، ص 197.

في طبيعتها فهناك حاجات مادية فسيولوجية، وحاجات نفسية اجتماعية ترتبط بالمكانة والمركز والدور، فمن بين العوامل التي تساعد إشباع هذه الحاجات ما يلي:

1. **نظام الأجور والمكافآت المادية:** يمثل الأجر عنصرا هاما ورئيسيا من عناصر الدخل بالنسبة للموظف فهو ينظم حياته ويلبي كل حاجاته تبعا لهذا الأجر الذي يتقاضاه، فإذا كان نظام الأجور يحقق للفرد مستوى معيشي مقبول، فإنه من المتوقع أن يكون اتجاه الفرد تجاه وظيفته إيجابيا.

2. **نظام الإشراف ونط القيادة:** يعتبر المشرف وخاصة في الخطوط المباشرة مع العمال من العوامل الهامة التي تولد لدى العمال مشاعر وأراء واتجاهات تجاه عملهم ووظيفتهم، فإذا كان نظام الإشراف يمتاز بالمرونة، والديمقراطية، والإنسانية فإنه من المتوقع أن نجد اتجاهات العمال تجاه العمل، والمنظمة إيجابية وبالتالي يتحقق الرضا، أي إذا كان نظام الإشراف يمتاز بالشدد، والاستبداء، عدم مراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل مع العمال فإن ذلك من شأنه أن يولد اتجاهات سلبية تجاه العمل والمنظمة بشكل عام وبالتالي يسود ما يعرف بعدم الرضا الوظيفي.

3. **فرص الترقية:** إذا كان نظام الترقية في المنظمة يخضع لقواعد واضحة وعادلة، وسهلة، فإن ذلك يعتبر عاملا مهما لتفجير الطاقات والكفاءات الكامنة لدى الموظف، وما يصحبه من امتياز مادي ناتج عن الترتية، هذا من شأنه أن يربط بين الحاجات المادية والمعنوية للعامل، وبالتالي يشجع على ظهور اتجاهات إيجابية تجاه أعمالهم.

4. **محتوى العمل وطبيعته:** من العوامل الأساسية في تحديد الرضا الوظيفي محتوى العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى توافقه مع القدرات الذهنية والجسدية والنفسية للعامل، وكذا مدى توافق هذا العمل مع المعتقدات والقيم التي يؤمن بها الفرد العامل، فطبيعة العمل إذا تعارضت من القدرات العادية للعامل تجعله يستطيع تأديته بكل سهولة، ويجد راحته أثناء تأدية العمل، ونفس الشيء بالنسبة لتوافق طبيعة العمل مع قيم ومعتقدات العامل، فالعامل المسلم لن يكون راضيا عن عمل أضطر إليه وهولا يتلاءم مع عقائده وقيمه، كأن يعمل في مقهى يقدم الخمور أو مصنع للخمر، ... الخ... (1)

(1) أحمد صفر عاشور، إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية، طرن لبنان، 1979، ص 147-150 بتصرف.

وهناك عوامل أخرى كثيرة تتعلق بجماعة العمل، وبالظروف الفيزيائية الموجودة في مكان العمل من إضاءة وتهوية وضوضاء... الخ... ولعله من بين العوامل الأساسية التي تؤثر في الرضا الوظيفي ويغفل عنها الكثير من الباحثين القيم الاجتماعية والثقافية للعامل والثقافية التنظيمية السائدة في المنظمة، فعندما تتعارض هذه القيم مع البيئة التنظيمية وما يسوء فيها من قيم ومعايير فإن ذلك من شأنه أن يولد لدى العامل اتجاهات سلبية، تتسم بعدم القبول، أو الاحتقار أو عدم الرضى عن الوسط الذي وجد فيه نفسه مضطرا بسبب عدم وجود فرص لاختيار العمل الذي يناسبه ويتوافق مع ميولاته واتجاهاته.

### ج. آثار وانعكاسات الرضا الوظيفي:

مما لا شك فيه أن هناك علاقة وطيدة بين الرضا الوظيفي والأداء الجيد للعامل، وولائه للمنظمة، والتزامه بقواعدها ومعاييرها، واعتبار تحقيق أهداف المنظمة بالنسبة له مبدأ أخلاقي أكثر منه مبدأ تعاقدية إلا أن الذي يهتما في هذا العنصر هو تحديد أهم الانعكاسات السلبية لعدم الرضا الوظيفي على المنظمة وعلى العامل.

فمن المظاهر السلبية لعدم الرضا الوظيفي التعرض المستمر والإصابة بالحوادث من جانب العامل، والإحساس بالاغتراب، ومظاهر التغيب والانقطاع عن العمل، والتمارض... فبمعدلات الحوادث المرتفعة التي تحدث في جماعات العمل ذات الروح المعنوية المنخفضة يمكن أن تفسر بصفة جزئية كنوع من الغياب ولكن بطريقة مقبولة... فالعامل غير الراضي عن عمله دائما غير مكترث بنتيجة عمله، وغير مركز في أدائه للعمل، شارد الذهن ومن شأن هذه الأمور أن تؤدي إلى تعرضه لإصابات المهنية.

كذلك يرتبط عدم الرضا بالإحساس بالاغتراب، فقد لاحظ الباحثون انه منذ الثورة الصناعية عندما يصبح العمل غريب بالنسبة للعامل، ولا يرغب في الاندماج فيه ويشعر في قرارة نفسه بالبؤس والتعاسة، حيث لا يستطيع أن يشبع حاجاته أو أن ينمي قدراته العقلية والفيزيائية، ولكن تستنزف قواه الجسمانية وتختصر قواه العقلية ولهذا

هناك علاقة وطيدة بين عدم الرضا الوظيفي والاعتراب بل الاعتراب مظهر من مظاهر عدم الرضا.

وقد توصلت عدة دراسات إلى ارتباط عدم الرضا الوظيفي بالتغيب، ومنها دراسة **جاناند سنها الهندي**، ودراسة **موريس نانسي**، حيث أوضحت هذه الدراسات أن التغيب عن العمل في أغلب حالاته هي تعبير ضمني على عدم الرغبة في الحضور إلى العمل أو مكان العمل، الذي لا يحقق إشباعات معينة للعامل.

كما أتضح من خلال مجموعة من الدراسات أن الرضا الوظيفي يرتبط بمجموعة من الظواهر كدوران العمل، وتقييد الإنتاج والإنتاجية كما أن بعض الباحثين يربطون فاعلية المنظمة بمدى تحقيق الرضا الوظيفي بين أعضائها. (1)

إذن من خلال هذا العرض نجد أن عدم الرضا الوظيفي يؤثر بشكل فعال على المنظمة وعلى العمليات التنظيمية والأنشطة داخل المنظمة، لهذا يحرص كل المسيرين الجادين على تحقيق الرضا في مؤسساتهم وذلك نظرا للأهمية التي يحتلها في أساليب التسيير والإدارة، ولعل من بين العوامل التي تحقق الرضا الوظيفي بالإضافة إلى ما ذكرنا سابقا، هو أن تتواءم، وتتكيف الأساليب التسييرية، والتصميمات الهندسية للعمل مع القيم الأخلاقية والدينية التي يعتنقها العامل.

فنظام الورديات الذي لا يعطي أهمية مثلا لأوقات الصلاة، وأوقات الإفطار في رمضان من شأنه أن يولد اتجاهات سلبية لدى العمال تجاه عملهم ومنظمتهم، وتصبح هذه المنظمة وكأنها لا تحترم معتقدات وأخلاق هؤلاء العمال فتجعلهم ينفرون منها، ويفضلون الانتقال إلى غيرها، أو ربما حتى أنهم يفكرون في كيفية إلحاق الضرر بها من خلال تعطيل الإنتاج، أو التستر على العمال السيئين... الخ...

ولهذا نجد أن آثار الرضا الوظيفي أو عدمه ترتبط بالسلوكات اليومية البسيطة للعامل، وهي توجه نشاطاته فعاليته في الأداء، وفي احترام القواعد والمعايير المنظمة للعمل، وبالتالي تؤثر مباشرة على تحقيق أهداف التنظيم.

(1) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 267.



## 5 - دوران العمل:

### أ. مفهوم دوران العمل:

يعتبر دوران العمل من المفاهيم والموضوعات التي أصبحت تحتل مكان بارزا بين موضوعات الدراسات السوسولوجية، في مجال التنظيمات فمصطلح دوران العمل *Labour Turnover* يستخدم للإشارة إلى تحركات العمال وتنقلاتهم المهنية داخل المنظمة وخارجها، وسنحاول أن نتعرض إلى بعض التعريفات التي وضعت لتحديد هذه الظاهرة:

"يطلق اسم دوران العمل على الحركة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم الصناعي وإحلال آخرين جدد محلهم".<sup>(1)</sup>

ويعرف دوران العمل كذلك بأنه "مصطلح يستخدم للإشارة إلى حركات العمال داخل وخارج العمل، ويقصد به أيضا التحول الشخصي للأفراد داخل العمل من مركز إلى آخر.

وقد عرفه جيمس بريس بقوله "دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى".<sup>(2)</sup>

ويتضح من هذه التعاريف أن دوران العمل يشير إلى تحركات العمل من مركز عمل لآخر داخل المنظمة، أو تحركاتهم من منظمة إلى أخرى، وقد حدد بريس ثلاث مصطلحات يمكن أن يتضمنها مفهوم دوران العمل وهي: الحراك، الهجرة، التعاقب.

فالحراك المهني: *Mobility* يعني التحركات الفعلية للعمال من منظمة إلى أخرى، أو من مهنة إلى أخرى أو من منطقة إلى أخرى، أو الخروج من قوة العمل نهائيا، أما الهجرة فقد عني بها علماء الاجتماع: الانتقال أو التغيرات التي تحدث في

(1) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 85.

(2) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 59 بتصرف.

موطن الإقامة أو الاستقرار، أما التعاقب فيعني درجة تحريك العضوية داخل أدوار ومراكز النظام الاجتماعي".<sup>(1)</sup>

فعلماء الاجتماع والإدارة يهتمون بالتعاقب التنظيمي الذي يحصل داخل التنظيم الواحد الذي يقوم على أساس الترقية، وتولي الأدوار داخل مختلف أنساق التنظيم، وبهذا يمكن القول أن كل حالة من التعاقب هي دوران عمل، والعكس غير صحيح والشيء الذي يجدر بنا أن نؤكد عليه في هذا المقام هو أنه عندما تستخدم مصطلح دوران العمل فإننا نقصد تلك التحركات العمالية داخل المهن والمراكز المختلفة بالمنظمة، تلك التحركات الناجمة عن صعوبة تكيف العامل مع عمله لظروف قد تكون مادية أو نفسية أو اجتماعية ثقافية، ومن هذا المنطلق فإن غالبية البحوث السوسولوجية تناولت دوران العمل كمظهر من مظاهر عدم الرضا عن العمل، أو عدم التكيف مع ظروف العمل الفيزيائية والاجتماعية ومن العوامل الأساسية التي تجعل العامل غير متكيف مع واقعة التنظيمي طبيعة القيم والمعايير السائدة في المنظمة، وعدم مطابقتها للقيم التي كان يحملها العامل قبل مجيئه إلى العمل.

ويمكن مراقبة التغييرات التي تطرأ على القوى العاملة داخل التنظيم عن طريق حساب معدلات دوران العمل ومقارنتها خلال فترة محدد، ويحسب معدل دوران العمل عادة على أساس حساب نسبة عدد العاملين الذين يتركون الخدمة في فترة معينة في كل مئة عامل يعملون داخل التنظيم وذلك على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

$$\text{معدل دوران لعمال} = \frac{\text{عدد العاملين الذين تركوا الخدمة خلال المدة}}{\text{عدد العاملين خلال المدة}} \times 100$$

**ب. آثار وانعكاسات دوران العمل:**

يذكر إيتزيوني أميتاي أنه غالباً ما توجد مشكلة دوران العمل داخل جميع التنظيمات الكبيرة الحجم، نظراً لأن هذه التنظيمات عادة ما يكون لها القدرة على الاستمرار والبقاء لمدة أطول من عمر أعضاء هذه التنظيمات مما يؤدي إلى وجود

<sup>(1)</sup> نفس المرجع، ص 60.

<sup>(2)</sup> طلعت إبراهيم لطفى، مرجع سابق، ص 85.

بعض الوظائف الشاغرة، التي يتعين على التنظيمات أن تشغلها بأعضاء جدد، ولا يعتبر دوران العمل مضرا إذا كانت نتيجته تنشيط التنظيم وتقوية العناصر الإنسانية فيه، وإبدال أفكار قديمة خاملة بأخرى جديدة متحفزة، ومن ثم فإن دوران العمل الذي يحدث في حدود معقولة وبطرق منظمة، ويكون نتيجة لكبر السن أو اعتلال الصحة، ويصبح عملية طبيعية يستفيد منها التنظيم ويضمن استمرار الحياة فيه.

أما دوران العمل الذي لا تنطبق عليه الشروط السابقة والذي يحدث بلا نظام ودون حاجة حقيقية له، نتيجة لعدم رضا العمال، أو لعدم تكيفهم مع العمل، فهذا النوع ضار بالتنظيم، يقضي على عوامل الاستقرار فيه، ويؤدي إلى الفوضى وانهيار الروح المعنوية بين العاملين داخل التنظيم.

وتؤدي مشكلة دوران العمل إلى ضعف تماسك جماعات العمل، إذ أن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدرا معينا من ثبات واستقرار العمال أعضاء هذه الجماعات حتى يمكن نمو وتدعيم العلاقات الاجتماعية بين هؤلاء الأعضاء، كما أنه يؤدي إلى تدني الروح المعنوية لدى العاملين داخل التنظيم، كذلك يؤدي دوران العمل إلى تحمل التنظيم أعباء مادية إضافية، مثل تكاليف الاختيار والتعيين والإعداد والتدريب للعمال الجدد، والخسائر التي تنتج عن ضعف مستوى الإنتاج كما وكيفا، ويذكر أن مشكلة دوران العمل قد كلفت الاقتصاد القومي الأمريكي خلال سنة حوالي 7.5 دولار لكل عامل غير ماهر، و 250 دولار بالنسبة لكل عامل ماهر ترك الخدمة، مما يوضح خطورة مشكلة دوران العمل بالنسبة للمنظمة أو بالنسبة للاقتصاد القومي ككل.<sup>(1)</sup>

إذا كانت خسائر تفقدها مجتمعات قوية، وتمتاز مؤسساتها بالفاعلية والكفاءة بماذا يمكننا أن نقول عن مؤسساتنا الهشة، وعن اقتصادياتنا الوطنية الرخوة، لهذا نرى أنه يجب مراعاة الظروف الاجتماعية والثقافية والمادية التي تساعد على استقرار الموظفين في مراكز عملهم، وخاصة الموظفين ذوي الخبرة والكفاءة فخسارتهم لمناصبهم مهما كانت الأسباب التي تقف وراء ذلك يعتبر خسارة فادحة للمنظمة.

(1) طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 87.

## ج. عوامل ومسببات دوران العمل:

إن الإنسان يقدم على العمل من أجل تحقيق مجموعة إشباعات مادية ومعنوية، فإذا لم يتحقق هذه الإشباعات فإنه يفقد الدافع إلى العمل، وخاصة إذا وجد فرص أخرى توفر له إشباع أكثر من العمل الحالي، وللإنسان حاجات كثيرة يسعى لإشباعها من خلال العمل وهذه الحاجات هي: الحاجات المادية من مأكل وملبس، ومأوى، وحاجات اجتماعية تتعلق بتحقيق مكانة، وإحراز التقدير الاجتماعي من الآخرين، وتحقيق وضع وظيفي محترم والانتماء إلى جماعة... الخ... ويمكن تلخيص العوامل والأسباب التي تؤدي إلى دوران العمل فيما يلي.

1. عدم إمكانية الفرد تحقيق حاجاته الأساسية من خلال عمله بالمنظمة يدفعه إلى ترك العمل والبحث عن عمل آخر.
2. تكمن أسباب دوران العمل غير الإرادي في المرض والحوادث والحمل والوفاة والتقاعد وهذه الأسباب لها تأثيرها الواضح في ترك العمل وهي خارجة عن نطاق رقابة الإدارة، كما أن العجز المؤقت الناجم عن المرض أو الحوادث يؤدي إلى الانسحاب المؤقت من القوة العاملة ثم الانضمام إليها فيما بعد.
3. ومن أسباب دوران العمل كذلك اختفاء مؤسسات العمل القديمة، وظهور مؤسسات جديدة، وهذا قد يؤدي بالعمال إلى ترك أعمالهم إلى أعمال أخرى.
4. هناك ملاحظة وهي أنه عندما تزدهر الأعمال يزداد دوران العمل وعندما تكسد الأعمال فإن عددا أقل من العمل يغيرون وظائفهم.
5. وقد تلعب العوامل الخارجية دورا هاما وأساسيا في دوران العمل، ونعني بذلك الظروف الأسرية والبيئة الاجتماعية والثقافية، بل والتيارات التي تجتاح المجتمع بصفة عامة، فقد يؤدي ظهور تيار ديني متطرف يحرم العمل في بعض النشاطات كتحريم العمل في البنوك لأنها تتعامل معاملات ربوية، أو تحريم العمل مع المؤسسات التي تتعامل مع البنوك الربوية.

وقد يجتاح المجتمع موجة من ارتفاع الأسعار مع ثبات في الأجور هذا من شأنه أن يجعل العمال يتجهون إلى ترك أعمالهم والبحث عن أعمال أخرى تدر عليهم عائداً أكبر، وبذلك يزداد معدل دوران داخل المنظمة. (1)

ويقابل مفهوم دوران العمل في الاتجاه المقابل مفهوم آخر وهو الالتزام الوظيفي ويتعلق هذا المفهوم بدرجة اندماج الفرد بالمنظمة واهتمامه بالاستمرار فيها ويقسم العلماء الالتزام الوظيفي إلى ثلاثة أنواع هي:

(1) **الالتزام الاستمراري:** ويشير إلى قوة رغبة الفرد في البقاء في العمل بمنظمة معينة لاعتقاده بأن ترك العمل فيها يكلفه الكثير، فكلما كانت مدة خدمة الفرد في منظمة ما، فإن تركه لها سيفقده الكثير مما استثمره فيها على مدار الوقت.

(2) **الالتزام العاطفي:** ويعبر عن قوة رغبة الفرد في الاستمرار في منظمة معينة لأنه موافق على أهدافها وقيمها ويريد المشاركة في تحقيق تلك الأهداف.

(3) **الالتزام المعياري:** هو يشير إلى شعور الفرد بأنه ملتزم بالبقاء في المنظمة بسبب ضغوط الآخرين، فالأشخاص الذي يقوى لديهم الالتزام المعياري يأخذون في حسابهم إلى حد كبير ماذا يمكن أن يقوله الآخرون لو ترك العمل بالمنظمة، فهو لا يريد أن يسبب قلقاً لمنظمتة أو يترك انطباعاً سيئاً لدى زملائه بسبب تركه العمل، إذن فهو التزام أدبي حتى ولو كان على حساب نفسه. (2)

إذن هذا كل ما يتعلق بدوران العمل والذي يعتبر ظاهرة تدل على ضعف الالتزام الوظيفي، وضعف الروابط التي تربط العمال المقبلون على هذا السلوك أو الذين يرغبون فيه، ولكن الظروف لم تسمح بذلك أو أن الفرصة المناسبة لم تتاح لهم بعد، لهذا نعتقد أنه لحماية منظماتنا من هذه الظاهرة السلبية يجب أن تقوي من العوامل التي تؤدي إلى الالتزام الوظيفي، لعل العوامل الثقافية والقيمية كفيلا إلى حد بعيد لضمان ذلك إذا توفر القدر المناسب من العوامل المادية.

(1) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 64.

(2) جيرالد جر بينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 217.

## V - الثقافة وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية:

تعتبر الأبعاد الثقافية بالنسبة لإدارة المنظمة في مرتبة إستراتيجيةها العامة أو هيكلها التنظيمي فهي تؤثر على السلوك التنظيمي والأداء اليومي لقوى العمل بها، وتعمل على مساعدة المنظمة في التعامل مع الضغوط الداخلية والخارجية التي تتعرض لها، وتعتبر الممارسات الإدارية مجالات خصبة لتأثيرات القيم وتفاعلها، فالمنظمة تؤثر في القيم الشخصية من خلال أساليب التدريب والتعليمات ومحاكاة الأدوار وتشكيل المواقف ونظم وأساليب التعامل، كما تؤثر قيم الأفراد في المنظمة من خلال المواقف والاتجاهات والمساهمات والخصائص الشخصية، وتشمل الأبعاد الثقافية في المنظمة والقيم والمعايير السلوكية والتنظيم غير الرسمي. (1)

إذن فالثقافة هي قوة خفية ذات تأثير متعدد الجوانب إيجابيا وسلبا، فمن الأدوار الإيجابية التي تلعبها الثقافة في المنظمة هي: أنها تزود المنظمة والعاملين فيها بالإحساس بالهوية، فكلما كان من الممكن التعرف على الأفكار والقيم التي تسود في المنظمة كلما قوي ارتباط العاملين برسالة المنظمة، وزاد شعورهم بأنهم جزء حيوي منها، وكذلك من الأدوار الإستراتيجية التي تلعبها الثقافة في المنظمة هي خلق الالتزام برسالة المنظمة، ذلك أن تفكير الناس عادة ينحصر حول ما يؤثر عليهم شخصيا، إلا إذا شعروا بالانتماء القوي للمنظمة بفعل الثقافة العامة المسيطرة، وعند ذلك يشعرون أن اهتمامات المنظمة التي ينتمون إليها أكبر من اهتماماتهم الشخصية ويعني ذلك أن الثقافة تذكرهم بأن منظمتهم هي أهم شيء بالنسبة لهم.

أما الدور الثالث الذي تقوم به الثقافة هو أنها تدعم معايير السلوك بالمنظمة، وتعتبر هذه الوظيفة ذات أهمية خاصة بالنسبة للموظفين الجدد، كما أنها مهمة بالنسبة لقدامى العاملين أيضا، فالثقافة تقود أفعال وأقوال العاملين مما يحدد بوضوح ما ينبغي قوله أو عمله في حالة من الحالات، وبذلك يتحقق استقرار السلوك المتوقع من الفرد في الأوقات المختلفة، وكذلك السلوك المتوقع من عدد العاملين في نفس الوقت. (2)

(1) فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية، ط1، دار المعارف، مصر، 2006، ص 136.

(2) جيرالد جر ينبرج وروبرت بارون، مرجع سابق، ص 630.

إذن من خلال هذه المقدمة النظرية يتضح لنا جليا عمق الروابط التي تربط الثقافة بالسلوك التنظيمي، ولهذا فإن الإفرازات السلبية داخل المنظمة من تغيب، ودوران للعمل، وصراع تنظيمي، وعدم رضا وظيفي، وحوادث للعمل، هي بلا شك ترتبط بالثقافة السائدة في المنظمة، والتي تعتبر تفاعل بين العوامل الشخصية للعمال، والعوامل التنظيمية للمنظمة، ففي العوامل الشخصية للعمال لاشك أنها ترتبط بالثقافة والقيم والمعايير التي يحملها العمال أي ثقافة المجتمع الأصلي الذي جاءوا منه أما العوامل التنظيمية فهي أيضا بدون شك انعكاس لثقافة الذين صمموا تلك الآلات والأجهزة، وكذلك الذين صمموا العمل وترتيباته ومقتضياته.

فإذا حدث أن وجد هناك انسجام بين هذين العاملين فإنه بلا شك سنجد لدى أعضاء التنظيم إحساس بالهوية، والتزام برسالة المنظمة، والثقافة العمال حول القواعد والمعايير التي تنظم السلوك دخل المنظمة، ولهذا يمكننا إرجاع مشكلات التنظيم في مجملها إلى مشكلة الثقافة السائدة في المنظمة، وذلك أن كل الظواهر التي نجدها منتشرة داخل المنظمات ماهي إلا تعبير ظاهري لواقع خفي هو الثقافة، فالثقافة في المنظمة تلعب دورا كالأشعور لدى الفرد، فالعامل لا يتغيب إذا كان هناك قيم تنظيمية، وقيم أخلاقية تنظر إلى التغيب انه عمل غير لائق وأن العامل الذي يأتي هذا السلوك سيكون منبوذا في المنظمة، أما إذا كان العكس فإننا سنجد أن العامل المتغيب والمعروف بالتغيب ربما يسجل من بين أبطال الجماعات غير الرسمية، ونجد من يفسر سلوكه هذا بأنه يمتلك قوة وشجاعة ولا يخاف من المسؤولين بل أن المسؤولين هم الذين يخافون منه...الخ...

والحقيقة أن ظهور المشكلات التنظيمية السالف ذكرها يرتبط أساسا بفاعلية المنظمة، وكذا بهيكلها التنظيمي، ودرجة الولاء لدى العمال تجاه المنظمة، وكل هذه المتغيرات أو العوامل ترتبط ارتباطا وثيقا بثقافة المنظمة والتي تؤكد أنها لا تتفصل على الثقافة العامة السائدة في المجتمع، ولهذا نجد أن الكثير من الباحثين حاولوا أن يدرسوا علاقة الثقافة بفاعلية المنظمة، وبهيكلها التنظيمي وبالولاء التنظيمي.

لقد كشفت الدراسة التي أجراها "وترمان وباترس" حول خصائص المنظمات مميزة الأداء أن هناك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة، فقد وجد أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، فالناس في هذه المنظمات يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا والسلوك المناسب كانت تحدهه باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس، ووجدوا أن فاعلية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها، فلا بد من أن يكون هناك توافق بين ثقافة المنظمة والبيئة الخارجية أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم، والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية.

كذلك أثبتت العديد من الدراسات أن هناك ارتباط بين الثقافة والهيكل التنظيمي للمنظمات، فعلى الهيكل التنظيمي أن يتكيف مع طبيعة الثقافة السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة، فالعمليات التنظيمية مثل القيادة، واتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها تعتبر تجسيدا لقيم معينة يجب أن تتواءم مع الثقافة السائدة، كما أن هذا التكيف والمواءمة يساهم إلى حد كبير في بناء معامل الشعور بالانتماء والالتزام بالمنظمة وبأهدافها، فقد وجد أن العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة، فألإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة.<sup>(1)</sup>

فإذا حاولنا أن نسقط هذه النظريات على المشكلات التي تتخبط فيها مؤسساتنا الجزائرية في مختلف مجالات الأعمال نجد أن العامل الثقافي يلعب دورا حاسما في هذه المشكلات، فمشكلة مثل التغيب والتخلف عن وقت بداية العمل أو الانصراف قبل نهاية الوقت أصبحت عادة سيئة داخل مختلف التنظيمات الجزائرية، بل أننا نجدها عادة مألوفة ومقبولة من الجميع إدارة وموظفين سواء بشكل ضمني، أو بشكل صريح، فعدم التغيب والتزام الحضور إلى العمل، أو الالتزام بالانصراف في الوقت المحدد هو

(1) حسين حريم، مرجع سابق، ص 340.



الذي أصبح من العادات الغربية والمستهجنة في بعض الأحيان، حيث يعامل صاحبها كحالة خاصة تحفظ ولا يقاس عليها.

فهذا السلوك الإنحرافي يجد تعزيزا من طرف مختلف الفعاليات التنظيمية سواء منها الرسمية أو غير الرسمية، فعندما لا يسأل هذه العامل عن سبب التخلف ولا يعاقب عن تخلفه أو انصرافه من العمل مبكرا، كما يجد دعما من الرأي العام السائد في المؤسسة بل الأخطر من ذلك أن يحاصر العامل الجاد من قبل الزملاء ويوصف بأبشع الأوصاف ولا يجد نصيرا من الإدارة ولا تشجيعا منها، فهذه السلوكات في الحقيقة ترتبط بقيم تحقر العمل، فهذه السلوكات في الحقيقة ترتبط بقيم تحقر العمل ولا تحترم الوقت ، ولا تقبل بالتفاوت في توزيع القوة والنفوذ ، فهذه السلوكات في الحقيقة في جانبها الإيجابي هي أساس فعالية كل منظمة، أما إذا ظهرت جوانبها السلبية فإن مصير هذه المنظمة هو الخراب والتصفية في نهاية الأمر مثل ما هو الشأن مع كثير من المؤسسات.

كذلك تعاني المؤسسات الجزائرية وخاصة الصناعية منها باتساع دائرة حوادث العمل، ويرجع ذلك في الغالب إلى انعدام ثقافة الوقاية، فرغم أن أغلب المؤسسات تسلم للعمال وسائل الوقاية من أحذية خاصة، قبعات وأقنعة... الخ... إلا أن التزام العمال باستخدام هذه الوسائل قليل وضعيف وحتى الإدارة في بعض الأحيان لا تفرض على العمال استخدام هذه الوسائل بل تتساهل مع العمال في عدم استخدامها وذلك حتى لا يجد العمال حجة للتغيب أو الهروب من العمل، فالحقيقة الثقافة السائدة لدى عمالنا ومسئولينا على حد سواء هي ثقافة تبريرية تسويغية لبعض الانحرافات لا تكاد نجد لها مثيل في المجتمعات الأخرى، وهذا ما يؤدي في الأخير إلى وقوع الحوادث ومنه تكليف المؤسسة والدولة بشكل عام أعباء إضافية كان بالإمكان تلافيتها.

أما إذا تحدثنا عن الصراع التنظيمي فإننا نجد أن مؤسساتنا ميوءة بهذه الظاهرة، وخاصة الصراع بين الإدارة والعمال، أو الصراع بين العمال فيما بينهم أو الصراع بين قيادات التنظيم فيما بينهم، أو الصراع بين مصالح العمل... الخ... فهذه الصراعات لا تكاد تنتهي حتى تظهر من جديد، وهي في الحقيقة وعادة ما تكون بسبب العوامل

الثلاث التي ذكرناها عند تناولنا لموضوع الصراع وهي التفسيرات الخاطئة أو الأفكار النمطية السائدة لدى أغلب عمال مؤسساتنا، أو الواقعية الساذجة، أو الاتصال الخاطئ والذي يرتبط هو بدوره بالتفسيرات الخاطئة والأفكار النمطية، فكما هو معلوم أن ثقافة عمالنا وحتى الموظفين والمسؤولين في المستويات العليا هي ثقافة ريفية فردية تسود فيها النزاعات القبلية والعشائرية، ولهذا إذا كان مسؤول العمال أو مسؤول مصلحة من مصالح المؤسسة من قبيلة غير قبيلة أغلبية العمال فإن قبوله كمشرف أمر صعب إن لم يكن مستحيل، وذلك أن معايير وقيم الرشد والعقلانية لا تجد لها مكان أمام قيم القبيلة والعشيرة، ومبدأ حمارنا خير من حصانهم سائد في كثير من المؤسسات، وهذا من شأنهم أن يوجب الصراع بين العمال والمسؤولين أو حتى بين العمل فيما بينهم.

ومن بين المشكلات التي يمكن ملاحظتها بشكل مباشر ظواهر عدم الرضاء التذمر من العمل، ومن المنظمة، ومن القواعد والمعايير التنظيمية السائدة، ووصفها بعدم العدالة والإنصاف،... الخ...، إن هذا الواقع من عدم الرضاء يرجع في الأساس إلى اصطدام العمال بواقع لم يكونوا يتوقعونه، فهم كانوا يتوقعون أن يحل لهم منصب العمل الذي ظفروا به بصعوبة كل مشكلاتهم المعيشية، إلا أن هذا التوقع في الحقيقة لم يكن واقعيًا إنما أملتة عليهم الثقافة الحاملة التي تنتشر بين أفراد مجتمع، وإلا كيف يمكن أن يحل الإنسان كل مشاكله لمجرد الحصول على العمل، فالسبب الحقيقي لهذا التذمر هو عدم التكيف مع محيط العمل والظروف التي تفرض على العامل أسلوب جديد في السلوك يرتبط بالانضباط بالوقت والخضوع لمن هم أعلى درجة منه في العمل، وتقيد حريته، وهذا ما يؤدي إلى عدم الرضاء والذي يهدد المؤسسة في بنيتها وفي أهدافها استمراريتها.

كذلك نجد أن ظواهر دوران العمل السلبية تنتشر في مؤسساتنا سواء بشكل عملي، أو على مستوى النوايا وتحيين الفرص على الأقل، فكثرة التنقلات مما لا شك فيه تسبب مشكلة أمام استقرار وتوازن المنظمة، وهنا نجد أن العوامل الثقافية تتلبس ببعض العوامل الموضوعية مثل صعوبة العمل، وظروف العمل الفيزيائية أو الاجتماعية، ولكن في الحقيقة هو أن ثقافة الالتزام والصبر على الأعمال ومواجهة

الصعوبات والتحديات أمامها وفكرة الانتصار على التحديات هي الغائبة لدى عمالنا فنجد أن العوامل الثقافية هي العقبة الحقيقية أمام استقرار العامل في عمله وبالتالي تشكل تهديد أمام استقرار المؤسسة وفرض النظام، والتنظيمي بشكل خاص.

إذن من خلال عرضنا لهذه المشكلات ولبعض العوامل الثقافية التي تقف وراءها يتضح لنا جليا أن عدم الإحساس بالهوية التنظيمية، وضعف الالتزام برسالة المنظمة، ورفض معايير السلوك الرشيد الذي يتطلبه العمل في المنظمات هي العوامل الحقيقية لهذه المشكلات.

فعدم وعي العامل بأن المنظمة التي ينتمي إليها ليست مكان فقط لكسب قوت يومه بل هي مؤسسة تساهم في حماية كيان المجتمع، وسيادة الدولة على أرضها وثرواتها، هو الذي يجعله يتصرف مع المؤسسة بعقلية اللامبالاة وعدم الاهتمام بمصلحة المؤسسة، ولا بالرسالة التي تعمل عليها هذه المؤسسة، وبالتالي رفض كل ما يتعلق بها ولا يبقيه فيها إلا الأجر الذي يتقاضاه كل شهر، ولو ضمن له هذه الأجر لخرج منها دون رجعة.

والحقيقة مثل هذه السلوكيات ترتبط بشكل مباشرة بالمشروع الثقافي الوطني الذي لم ينجح للأسف في غرس قيم العمل، وقيم العلم، وقيم النجاح رغم أنه كان بإمكانه لو استثمر الأجواء الروحية بعد استقلال البلاد ودعم تلك الروح المتحدية والمنتصرة على أقوى الدول في ذلك العصر، ووجهها الوجهة الإنتاجية لكان حال المجتمع أحسن من الوضع الذي هو عليه بكثير.

ضف إلى ذلك أن الصراع الثقافي الذي حدث بين النخب الثقافية حول مشروع المجتمع ساهم في تغييب قيم الفعالية، والمنطق العملي، ونجح في تكريس قيم الإيديولوجية والصراع والتنافس على المناصب والمكاسب لحساب أشخاص أو فئات مما جعل المؤسسات الإنتاجية وغيرها مسرحا لهذا الصراعات الإيديولوجية، فالمعربين يرفضون مسؤولا مفرنسا والمفرنسين لا يقبلون أن يتحكم فيهم معرب، وبقيت اهتمامات النخبة التي كان يناط بها بناء مشروع ثقافي فعال الهدف منه في الأساس هو تقدم المجتمع وتخليصه من التبعية انحصرت اهتماماتها هي تحقيق بعض الانتصارات

الجزئية والاستحواد على بعض المواقع أما هم تنمية المجتمع والدولة وتقوية المؤسسات الاقتصادية لمواجهة الاقتصاد العالمي الذي لا يرحم الضعفاء آخر اهتماماتهم.

## VI - نحو نمط ثقافي للتسيير البشري في المؤسسة الجزائرية:

إن ضرورة تصميم نموذج ثقافي للإدارة والتسيير يتماشى والخصوصية الثقافية للعامل الجزائري ليس بدعا من الأمر أو خروجاً عن القواعد الرشيدة للتنظيم والتي أرسى دعائمها منظرون كبار من أمثال ماكس فيبر ومن جاء بعده وإنما هو طبيعي وقد جرب في أكثر من بلد ومجتمع، بل أننا نجد أن هذا الأمر يوجد حتى في البلد الواحد، فكثيراً ما نسمع أو نقرأ عن اختلاف الثقافة التنظيمية من منظمة إلى أخرى، والمقصود به اختلاف في طرق الإدارة والتسيير والقيم التنظيمية بين هذه المنظمة.

بل أننا نجد حتى في المنظمة الواحدة من يتحدث عن إدارة الأفراد انطلاقاً من التنوع الثقافي الذي يسود بين أفراد هذه المؤسسات، وخاصة في الشركات متعددة الجنسيات التي يعمل فيها عمال وموظفين من كل أنحاء العالم، لهذا نجد أن هناك فوارق ثقافية وقيمية بين هؤلاء العمال حول قضايا مهمة في العمل منها مثلاً:

التنوع الثقافي حول معنى العمل وقيمه، والتنوع الثقافي حول دوافع العمل، وكذلك التنوع الثقافي حول كيفية تقييم العمل.

فهناك من ينظر إلى العمل على أساس أنه موفر للدخل الحياتي، وهناك من يرى فيه أنه شيق ومشبع لحجرات نفسية في حد ذاته، وهناك من يرى أنه يسمح بتكوين علاقات وصدقات، وهناك من يرى أنه يعطى المكانة والتميز، وهناك من يرى أنه عبادة وهذه الآراء كلها تختلف بطبيعة الحال باختلاف ثقافات الأفراد.

أما فيما يتعلق بدوافع العمل فإن معظم دراسي السلوك الثقافي المقارن يشيرون إلى تباينات خاصة بين الثقافات فيما يتعلق بنظريات وأساليب الدافعية أكبر بكثير من التشابهات فعلى سبيل المثال، توصلت أدلر عند مراجعتها موقف نظريات الدافعية عبر الثقافات المختلفة إلى خلاصة محددة مؤداها، أنه على الرغم من أن النظريات

الأمريكية للدفاعية وبالرغم من افتراض عمليتها، فإنها تفشل بشكل واضح في توفير إطار تفسيري متناسق للظواهر خارج حدود الولايات المتحدة. (1)

والأمر كذلك بالنسبة لتقييم الأداء كأساس يمكن أن يستخدمه المدير عند اتخاذ كثير من القرارات الخاصة بالتدريب والتحفيز والتعويض والترقية حيث يشير كل من **إنانسفيس** و**ماتسون** إلى تباين ثقافي ملحوظ بين بلدان العالم حول العديد من المسائل الخاصة بالتقييم، وهذه المسائل هي الهدف من التقييم، من يقوم بالتقييم، السلطة التي يستند عليها التقييم، معدل القيام بالتقييم، نمط الاتصال والمعلومات الراجعة حق الاعتراض، الثناء، الحوافز المقدمة. (2)

ولهذا نجد أنه للحد من المشكلات التي تتخبط فيها المؤسسة الجزائرية لابد من وجود نموذج تسييري يتماشى والقيم الثقافية والاجتماعية الجزائرية أخذاً في عين الاعتبار فعالية التنظيم وكفاءة الجهاز الإداري، ورغم أن هذا الأمر ليس بالعمل البسيط أو عمل يستطيع أي مصمم إداري إيجاده فالمشروع يتطلب اشتراك عدة فعاليات علمية وثقافية واقتصادية وسياسية، حيث يجب إخضاع الثقافة السائدة في مجتمعنا لدراسة علمية دقيقة تحدد عوامل القوة والضعف فيها، وتحدد العوامل التي تساعد على التكيف من مقتضيات التنظيمات الحديثة، ومحاولة تعزيزها ونشرها بمختلف الطرق والوسائل، وإبعاد القيم المعيقة للتطور والتقدم.

ولإنجاح هذا المسعى لابد من مجموعة عمليات أو خطوات يجب أن يمر عليها هذا الجهد:

## 1. التكيف والتكيف:

ظهرت التنظيمات الحديثة في المجتمعات الغربية ذات الثقافة المادية والقيم والتقاليد التي تميزها، وقد ظهرت في هذا المحيط طرق التسيير السائد حالياً، فهي مرتبطة بالقيم السائدة في المجتمعات الصناعية وقد أنشأت الدول النامية الصناعات

(1) عبد الناصر علي حمودة، مرجع سابق، ص 166.

(2) عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 170.

العصرية، واستوردت نفس طرق التسيير المستعملة في الغرب دون اعتبار للقيم والذهنية السائدة في المجتمع المحلي.

إن ما نحتاجه اليوم هو القيام بعمليتين في آن واحد وهما التكيف والتكيف، أما الأولى فتتمثل في دراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي من أجل فهمه وتنظيمه وتكييفه مع الواقع الاقتصادي المعاصر، بينما تنحصر العملية الثابتة في تسهيل عملية تكيف اليد العاملة للواقع التنظيمي، وتحديث ثقافتهم واتجاهاتهم نحو العمل، والوقت، والتنظيم.

إن العمليتين متكاملتان، إذ أن تكيف الواقع الثقافي والقيمي وقولبته في صورة عصرية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث، يسهل عملية قبول العمال لطرق التسيير المحلية وبالتالي سهولة التكيف معها، أو بتعبير آخر محاولة بناء ثقافة تنظيمية محلية تستنبط من القيم المحلية الأصالة والقدسية وتأخذ من القيم الوافدة الفاعلية والرشد والكفاءة، والمنطق العملي.

## 2. إيجاد ثقافة مناسبة بالمؤسسات:

يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة تجمع أعضاء المؤسسة، وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وتصرفاتهم وتزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم ويكون ذلك من خلال:

- إيجاد سياسة للتشاور وإسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة وسياساتها وإستراتيجيتها.
- سياسة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية.
- تحسين العلاقات بين العمال والمشرفين والمسيرين.
- التكفل بانشغالات العمال والعمل على حلها.

إن مهمة بناء ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسات الوطنية مهمة لا تقل أهمية عن بقية الإستراتيجيات الوطنية الكبرى في التربية، والدفاع والأمن ذلك أن نجاح مؤسساتنا المختلفة منوط بالثقافة التنظيمية السائدة فيها، وهذه المهمة ليست من اختصاص

المؤسسات وحدها بل هي مهمة المجتمع ككل سواء على مستوى التربية والتعليم والبحث العملي، أو على مستوى الإعلام، فتغيير المفاهيم والتصورات على موضوعات العمل أمر أساسي لنجاح كل المشاريع التنموية.

### 3. ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل:

إن طول مدة الاستعمار والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية، واعتماد سياسة أبويه اجتماعية في التوظيف والتشغيل، عوامل أدت إلى ظهور وتوسع قيم وعادات سلبية في العمل، فانتشر التسبب والتغيب والتخلف عن العمل، وعدم إعطائه مكانته التي يستحقها، وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية، بل أن فشل مشاريع التنمية الوطنية والأزمات التي تعرفها مؤسساتنا بمختلف مجالاتها يعود في الأصل إلى إهمال الواقع الثقافي والقيمي السائد أثناء تصميم هذه المشاريع وتجسيدها ميدانيا؛ لهذا يجب إعادة النظر في قيمنا المهنية، وتقاليد العمل، وتعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل، والاجتهاد فيه، وإتقانه واحترام الوقت، وتشجيع الجهد المبذول وكلها عوامل تساعد على تعزيز قيم العمل، وسلامة العلاقات المهنية والتجارية والاجتماعية لما فيه صالح المؤسسات والمجتمع بشكل عام.<sup>(1)</sup>

إن ثقافة المجتمع الجزائري خليط من القيم المتناقضة في كثير من الأحيان فكما أن هناك قيم للفعالية، والإنجازية، والمنطق العملي، وتقديس الكفاءة والعمل، نجد هناك قيم إستسلامية تدعو إلى الكسل والتواكل وعدم الاجتهاد، لهذا يجب على المشروع الثقافي الوطني أن يركز على تقوية جانب القيم الإيجابية وإعلاء تفوقها وصحتها على القيم الأخرى، بل يجب أن تسحب القداسة عن القيم السلبية وخاصة تلك التي تتدثر بغطاء الدين، والقيم الأصيلة.

ويمكن بناء نموذج تسييري ثقافي يعتمد على الثقافة الجزائرية من خلال مجموعة من المعطيات المتوفرة لدينا فحقيقة نحن بحوزتنا مجموعة معتبرة من المعارف حول تاريخ وواقع المجتمعات العربية والمجتمع الجزائري بصفة خاصة، ونعلم بالخصائص النفسية والاجتماعية لهذا المجتمع ويمكن تنميطها أو وضعها في

(1) بوفلجة غياث، مرجع سابق، ص 94.

نماذج سلوكية يمكن توجيهها من خلال مثيرات عديدة لها استجابات قوية من طرف الإنسان الجزائري لأنها تحرك فيه جذوره وأصوله ونخوته وشرفه، وكرامته إلى غير ذلك من المفاهيم التي لها قيمة عالية لدى الإنسان الجزائري.

كذلك نملك معرفة عامة بالطبائع الإنسانية عموماً ولعلنا نجد ذلك في القرآن الكريم واضح بشكل جلي حيث نجد الكثير من الآيات التي تتحدث عن طبائع البشر من ضعف، وطمع، وحب للمال، ... الخ...، وكذلك الطبائع الإيجابية من تضحية، وشجاعة وإقدام... الخ...، فمن خلال هذا الكتاب الكريم وأحاديث النبي صلى الله عليه وسلم نستطيع أن نكتشف أغوار نفسية وسلوكية الإنسان.

بالإضافة إلى ذلك استغلال نتائج البحوث العلمية في مجال الأنثروبولوجيا، وعلم الاجتماع وعلم النفس، وخاصة تلك التي أجريت في مجتمعنا سواء منها من قام بها جزائريون أو أجانب، فالحكمة ضالة المؤمن أنا وجدها فهو أحق بها.

كما يمكننا الاعتماد ولكن بشكل انتقائي على نتائج الدراسات الكثيرة في مجال الإدارة والتنظيم التي أجريت في المجتمعات المختلفة وخاصة تلك التي يوجد بينها وبيننا روابط ثقافية أو تشابه في الوضع الاقتصادي والاجتماعي والسياسي كل هذه الأمور إذا ما أخذت مأخذ الجد فإنه بإمكاننا تصميم نموذج تيسيري يستطيع أن يحل مشاكل تنظيماتنا المختلفة.

إن الحديث عن نموذج ثقافي للتسيير لا يعني أبداً التخلي عن القواعد الرشيدة للتنظيم التي توصل إليها العلم الحديث، والذي يعتبر إرث إنساني يحق لكل البشر الاستفادة منه، وإنما القصد هو كيف نجعل من هذه القواعد التي وجدت في بيئات ثقافية وقيمية واجتماعية واقتصادية تختلف بشكل جذري في بعض الأحيان عن ثقافة المجتمع الجزائري، نجعل منها متكيفة ومتواءمة مع بيئتنا الثقافية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، لنضفي عليها شيء من الفعالية والكفاءة والمردودية، وهذا لا يعني كذلك الاستسلام لبعض القيم المحلية السلبية الراكدة والتي تشكل معيقات وظيفية حقيقية لمشاريعنا التنموية بل يجب أن نحاول تغيير هذه القيم أو إعادة تفعيلها بما تخدم التطور والتقدم.



## VII - مناقشة بحثية ونظرية للفصل

غالباً ما يكون من الصعب معرفة من أين نبدأ التعامل مع المشاكل التنظيمية، فقد نكون نواجه تعقيدات بالغة، ونقع في مخاطر استخدام منهج بسيط لا يقوى على مواجهة التعقيدات التي تطرحها هذه المشكلات، كما قد يقتصر تعاملنا مع الأعراض وليس الأسباب، ولهذا فإن المدخل المناسب لدراسة المشكلات التنظيمية هو تحليل العلاقات بين الأجزاء المكونة لمجتمع التنظيم وتأثيرها على السلوك، ويمكن اختصار هذه الأجزاء إلى خمسة عناصر أساسية هي: الفرد، الدور والجماعة المنظمة والبيئة.

ويمكن النظر إلى معظم المشاكل أنها نابعة من العلاقة أو التفاعل بين أي عنصرين من العناصر الخمسة، أو بين العناصر الخمسة في مجملها، كما أن بعض المشاكل يمكن أن تنتج عن صعوبات حدوث تفاعلات في ذات الوقت، فقد توجد صعوبات للتفاعل بين الفرد وبين بقية العناصر المكونة لمجتمع المنظمة وقد يرجع إلى السمات الشخصية للفرد أو للخلفية الاجتماعية والثقافية له، أو قد يرجع إلى بنية ووظائف العناصر الأخرى ولهذا فإن صعوبة التفاعل بين الخمسة هي التي تقف وراء ظهور المشكلات التنظيمية. (1)

ومن جانب آخر يمكن النظر إلى المشكلات التنظيمية من زاوية أخرى وهي تعدد هذه المشكلات حسب طبيعة وظروف كل منظمة ولهذا تم تصنيف هذه المشكلات إلى ثلاثة أصناف وهي:

1. مشكلات تتصل بالتكنولوجية المستخدمة وتأثيراتها على البيئة التنظيمية.
2. مشكلات تتعلق بالأفراد وعدم مقدرتهم على التكيف مع الظروف المتغيرة للعمل.

---

(1) محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط3، مصر، ص 193. بتصرف

3. مشكلات تتصل بالجوانب التنظيمية للمنظمة أو لوجود خلل في أنساقها الفرعية.  
(1)

فرغم أن التكنولوجيا من اختراع الإنسان إلا أنها تفرض في بعض الأحيان شروطها على الإنسان في حد ذاته حتى تعطيه امتيازاتها وفوائدها، فالإنسان حتى يستفيد من التكنولوجيا لابد عليه أن يتكيف مع معطياتها ومتطلباتها، فهو ملزم بالعمل وفق المدة الزمنية الذي تحدده التقنية المستخدمة وكذلك ضمن الشروط الفيزيائية الذات تفرضه هذه الآلة، وكذا الشروط التنظيمية التي هي عبارة عن إفرزات لواقع قيمي وثقافي يتطلب احترام العمل وتقديسه، واحترام الوقت باعتباره عامل أساسي في العمل واحترام النمط الإداري الذي يعني السماح للتفاوت في امتلاك السلطة والقوة والنفوذ فيصبح الفرد في هذه الحالة أسير هذه الظروف، فإذا استطاع أن يتكيف معها، فإن المنظمة سوف تحقق أهدافها، أما إذا عجز عن التكيف، وتحكمت في سلوكه ظروف طبيعية وإنسانية أخرى، فإن التناقض بين متطلبات المنظمة الحديثة والوضعية الفسيولوجية والنفسية والاجتماعية للأفراد تفرز المشكلات التنظيمية السابق ذكرها.

ولعله من بين العوامل التي تعتبر حجر الزاوية في ظهور المشكلات التنظيمية هو عدم وجود ما يعرف بالالتزام الوظيفي، فقد أشرنا في السابق أن الالتزام الوظيفي مبدأ أخلاقي وقيمي وتنظيمي وشخصي مهم في تحقيق استقرار وتطور المؤسسة وقد حددت دراسة قام بها كل من ستيرز وبورتر، بعض العوامل المؤثرة في تطوير وتعزيز الالتزام الوظيفي وهي:

**1. العوامل الشخصية:** هي العوامل ذات العلاقة بالفرد العامل نفسه، مثل شخصية الفرد العامل وقدرته على تحمل المسؤولية، أو توقعات الفرد للوظيفة، أو ارتباطه النفسي بالعمل أو المنظمة، أو عوامل تتعلق باختياره العمل.

**2. عوامل تنظيمية:** هي العوامل التي تتعلق بالخبرة العملية، أو نطاق العمل نفسه كالتحدي والتغذية الراجعة والاستقلالية فضلا عن الإشراف المباشر، وتماسك أعضاء جماعة العمل بأهداف المنظمة ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

(1) عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص 30.

3. عوامل غير تنظيمية: وهي عوامل تتركز على مدى توافر فرص عمل بديلة للفرد بعد اختياره لقراره الأول في الالتحاق بالمنظمة، بحيث يكون مستوى الالتزام لدى العاملين مرتفعا عندما يكون الأجر المتوافر في الفرص البديلة أقل مما يحصل عليه في منظمته، مما يعطيه تبرير لاختياره الأول، أو حين يرى أن اختياره مطلق نسبيا لعدم توفر فرص لاحقة بديلة لتغيير قراره الأول. (1)

من خلال هذه الآراء النظرية ونتائج الدراسات الإمبريقية يتضح لنا جليا أن مشكلة التكيف مع الواقع التنظيمي، ومشكلة تحقيق التوقعات التي تفترضها العامل عند قدومه على الانخراط في أي منظمة يعتبران من العوامل الأساسية في حدوث هذه المشكلات، وتعتبر العوامل الأخرى التي قد تتبادر إلى أذهاننا بعضنا مثيرات لاستعدادات مسبقة موجودة لدى أفراد المنظمة.

ويبدو أن مشكلة التكيف أو التوقعات التي ينتظرها العامل من عمله ترتبط بالقيم السائدة في المجتمع، ولاشك أن أنماط الحياة الاجتماعية المختلفة تمثل وظيفة اجتماعية بمقتضاها تتحدد مكانة الفرد في المجتمع المحلي أيضا في المنظمة، وفي البناء المهني بشكل عام وكذلك ترتبط بالقيم والاتجاهات المتعلقة بأهداف الحياة الاجتماعية. (2)

فالعامل الذي لا يحقق ذاته وأهدافه وقيمه يفقد معنى الأعمال التي يقوم بها، فهي بالنسبة له إضاعة للوقت والجهد، ولهذا لا بد عليه من البحث على صيغ أخرى للعمل، أو للتنظيم، أو البحث عن جماعات أخرى للعمل معها، وبالتالي ينجر من وراء ذلك كل السلوكات السلبية التي تؤثر على المنظمة وعلى أهدافها واستقرارها وبالتالي استمرارها وحياتها.

ومن هذا المنطلق نجد أن العوامل الثقافية تلعب دورا أساسيا سواء بالإيجاب أو بالسلب في حدوث المشكلات التنظيمية، بل أن المشكلات التنظيمية هي في الأساس إفراز للتناقضات التي تحدث بين القيم المتصارعة داخل المنظمة، فهناك قيم الايجابية وقيم السلبية، هناك قيم الانضباط وقيم التسيب، وهناك قيم الفعالية وقيم اللافعالية،

(1) محمد حسن محمد حمادات، مرجع سابق، ص 70.

(2) كمال عبد الحميد الزيات، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب، طر، مصر، 2001، ص 198.

فعندما يسود الصنف الأول من القيم فإننا نجد أن المنظمة تحقق سيطرتها وتحكمها في نفسها وفي أعضائها أما إذا سادت القيم الثانية فإننا نجد المشكلات المختلفة من تغيب وتأخر عن العمل ، ودوران للعمل ، وصراعات لا تنتهي من أجل الحصول على أكبر قدر ممكن من الثروة والقوة والنفوذ ...الخ... ولهذا مجمل المشكلات التنظيمية التي تتخبط فيها المؤسسات الجزائرية خصوصا والمؤسسات عموما تعود إلى العوامل الثقافية والقيمية السائدة فيها، أو المحيطة بها، أي ثقافة وقيم المجتمع الكلي، ولكن هذا لا يعني أن سلطان الثقافة والقيم حتمي ولا مفر منه، لأن هذه القيم والثقافة هي بدورها تخضع للتغيير، ولهذا لا يجب الاستسلام لها بل يجب التفتن إلى دورها وبالتالي مواجهتها وتغييرها حتى تكون أكثر إيجابية وفعالية.

وعلى الرغم من وجود عدة مداخل نظرية تستخدم في دراسة التنظيمات بوجه عام سواء التنظيمات الصناعية أو غير الصناعية إلا أن العالمين ميلر وفورم، يفضلان استخدام كل من المدخل البنائي والمدخل التفاعلي في تحليل التنظيمات وتوجيه البحوث التي تتناول مشكلات تنظيمات الأعمال ويركز الإطار النظري الذي يفضله العالمان ميلر وفورم على البدء بدراسة الأبنية الاجتماعية أو الوحدات الكبرى ثم الانتقال إلى دراسة الوحدات البنائية الأصغر، أي أن هذا الإطار ينتقل من دراسة وتحليل التنظيم الاجتماعي للمنظمة إلى دراسة أنماط التفاعل الاجتماعي، والعلاقات الشخصية المتبادلة بين العاملين داخل المصنع. (1)

ويركز المدخل البنائي الوظيفي على الطريقة التي تؤثر بها وحدات البناء الاجتماعي على العاملين داخل المنظمة، هؤلاء العاملين الذين يشغلون مكانات اجتماعية متباينة ويتضمن هذا المدخل دراسة عدة عناصر أهمها: التاريخ والقيم والتغير التكنولوجي والأهداف التنظيمية، والهياكل أو البناء التنظيمي للمنظمة، فلا بد من التعرف على القيم السائدة داخل المنظمة، إذ يحدث التغير الاجتماعي في إطار هذه القيم التي يتبناها التنظيم، والتي يأخذ بها الأشخاص الذين يشغلون مراكز ومكانات معينة داخل المنظمة، ويلاحظ أن هذا المدخل البنائي يتجه صوب صورة البناء

(1) طلعت إبراهيم لظفي، مرجع سابق، ص 108.

التنظيمي الكاملة، ويهتم بدراسة ظواهر ومشكلات عامة، وذلك مثلاً عن طريق تحليل البيروقراطية من حيث عناصرها وخصائصها على النحو الذي اتبعه ماكس فيبر في دراسته لظاهرة البيروقراطية. (1)

أما المدخل التفاعلي فإنه يهتم بتحليل الوحدات الصغرى، ويركز على جماعات العمل الصغيرة، وذلك على النحو الذي اتبعه التون مايو في مصانع هاوثورن التابعة لشركة ويسترن إيكتريك، حيث يحاول التحليل التفاعلي دراسة مشكلات التنظيم في ضوء مفهومات أساسية هي التفاعل، والإحساسات أو العواطف، والأنشطة باعتبارها تشير إلى التساند بين مظاهر السلوك.

ويشير التفاعل إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة والتي يمكن ملاحظتها موضوعياً والتعبير عنها بطرق كمية، وترتبط الإحساسات والعواطف بأنماط التفاعل المتعددة، تشير إلى الحالات النفسية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص أما الأنشطة فتعني الأفعال الفيزيقية أو تحركات الأشخاص، وهي ظواهر يمكن إخضاعها للملاحظة والقياس الكمي الدقيق، سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. (2)

ونلاحظ هنا أن هناك تساند وظيفي بين التفاعل والعواطف والأنشطة، فمشكلة مثل الصراع الوظيفي تأتي من جراء تفاعل الأطراف فيما بينها من خلال عملية الاحتكاك اليومي والتنافس على المراكز والمكانات، أو الثروة، ومنه تتولد عواطف وأحاسيس لدى الأطراف ما تلبث أن تتحول إلى أنشطة أو سلوكيات يمكن ملاحظتها وقياسها بشكل مباشر أو غير مباشر.

كما يمكننا كذلك أن نستخدم نظرية الثقافة التي جاء بها ميشال طوماسون، وريتشارد إيس، وأرون وبلدافسكي حول القابلية الاجتماعية والثقافية للنماء، والتي تركز على خمسة نماذج ثقافية، أو خمسة أنماط للشخصية وهي النمط التدريجي، والنمط القدري، والنمط المساواتي، والنمط الفردي والنمط الاستقلالي الانعزالي.

(1) نفس المرجع، ص 109.

(2) طلعت إبراهيم، مرجع سابق، ص 110.

فالضبط الاجتماعي هو شكل من أشكال القوة ففي إطار الشبكة أو الجماعة أو المنظمة يخضع الأفراد للتأثير كما يحاولون التأثير في آخرين، أي أن تشكل القوة - بمعنى من المخول من غيره بممارسة القوة- هو الذي يتباين، فالحدود القوية للجماعة مع أقل قدر من القيود هي التي تفرز علاقات اجتماعية مساواتية ولأن هذه الجماعات تفتقر إلى تمايز داخلي للأدوار فإن العلاقات بين أفرادها غير واضحة، ولأن الأفراد بحكم مراكزهم -المتساوية- لا يتمتعون بسلطة على بعضهم البعض- أي ثقافة الجماعة لا تسمح بالتفاوت في القوة والنفوذ- فإن الصراعات الداخلية يكون من الصعب حلها، وقد يستطيع الأفراد ممارسة سلطة الضبط على بعضهم البعض فقط إذا زعموا أن ذلك باسم الجماعة، ومن هنا يتكرر اللجوء إلى الطرد في تسوية الخلافات داخل الجماعة، وتؤدي هذه الحلول ذات الطبيعة الحادة إلى إخماد التباينات الفردية، وبالتالي تظهر على السطح فصائل تتنافس على السيطرة داخل الجماعة.

عندما تتسم البيئة الاجتماعية بقوة حدود الجماعة وإلزامية قواعدها فإن المحصلة هي علاقات اجتماعية متدرجة، وبهذا يكون هناك قبول للتفاوت في القوة والنفوذ، ويخضع الأفراد في السياق الاجتماعي لكل من ضبط الأعضاء الآخرين في الجماعة ومتطلبات الأدوار المفروضة اجتماعيا.

وعندما لا يرتبط الأفراد بالاندماج في جماعة أو ممارسة أدوار موصوفة لهم فهم يعيشون في سياق اجتماعي فردي، في مثل هذه البيئة تكون كل الحدود مؤقتة وقابلة للتفاوض وبالرغم من أن الفردين بحكم تعريفهم متحررون نسبيا من ضبط الغير، فإن ذلك لا يعني، أن المرء لا ينخرط في أنشطة ممارسة الضبط على آخرين، على العكس فإن نجاح الفرديين غالبا ما تقاس بحجم الأتباع الذين يستطيع الفرد قيادتهم.

أما أولئك الناس الذين يجدون أنفسهم خاضعين لقيود ملزمة ومستبعدين من عضوية الجماعة فيمثلون نمط الحياة القدري، فالقديرون ينضبطون من الخارج، فالقديرون يستبعدون دائما من عضوية الجماعة المسؤولة عن صنع القرارات التي تحكم حياتهم.

وهناك نمط خامس للحياة ينسحب فيه المرء كلية من دائرة الهيمنة والقهر الاجتماعي وهذا هو نمط حياة المنعزل، الذي يفر من الضبط الاجتماعي ويرفض الهيمنة على آخرين أو الخضوع لهيمنتهم.<sup>(1)</sup>

إذن يمكننا كذلك أن تفسر المشكلات التنظيمية وفق هذه النظرية في الثقافة والتي تعتبر من أحدث النظريات الثقافية، فالعامل الجزائر قد ينطبق عليه نموذج الإنسان المساواتي الذي يرفض التفاوت في حجم القوة والسلطة والنفوذ مما يجعله يتمرد على كل القواعد والنظم التي تنظم العمل داخل التنظيمات، أو قد يكون قدريا يخضع للعوامل الخارجية (أي خارج المنظمة) أكثر من العوامل التنظيمية الداخلية، وبالتالي فهو يحترم أفكار وقيم أسلافه القدامى، ولا يتجاوب مع أفكار التنظيمات الحديثة.

---

(1) ميشال طومسون وآخرون، مرجع سابق، ص 399.

## الفصل السادس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### - مجالات الدراسة I

1- المجال المكاني

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

### - المنهج المستخدم في الدراسة II

### - أدوات وتقنيات جمع البيانات. III

- الملاحظة

- المقابلة الموجهة

- المقابلة الحرة

- السجلات والوثائق

### - العينة وأسلوب اختيارها IV



## I- مجالات الدراسة

### 1- المجال المكاني:

أجريت الدراسة الميدانية بالمؤسسة الوطنية لقاوورات الغاز وحدة بانتة، وهي مؤسسة عامة مستقلة، تتوفر فيها كل الخصائص والمتطلبات التنظيمية المتماشية مع أبعاد ومؤشرات الدراسة ، وهي تقع بالشمال الغربي للمدينة بالمنطقة الصناعية كشيدة، و تقع في وسط مجموعة من المؤسسات الصناعية، حيث يقابلها من الناحية الشرقية مركب النسيج والغزل، وغربا مؤسسة شحن وتوزيع قاوورات الغاز التابعة لشركة نפטال، ويحدها من الشمال كل من مؤسسة الحديد والصلب ، وشركة صيدال، فهي إذن تقع في قلب المنطقة الصناعية لمدينة بانتة.

تأسست هذه الوحدة في سنة 1974 تحت وصاية وزارة الصناعات الثقيلة ، وكانت تابعة للشركة الوطنية للحديد والصلب بعنابة، وقد تم وضع حجر الأساس لإنجازها سنة 1975، ودامت فيها الأشغال مدة ثلاث سنوات ، حيث شرعت في الإنتاج سنة 1978، وكانت في بدايتها عبارة عن مركز تابع للمؤسسة الوطنية للحديد والصلب، وبتاريخ 1983/01/01 انفصلت عن الشركة الأم بموجب المنشور الوزاري المشترك رقم 83/36 وذلك في إطار برنامج إعادة الهيكلة حيث أصبحت تابعة للمؤسسة الوطنية للرزم المعدنية إلى جانب وحدتين أخريين وهما وحدة القبة بالجزائر العاصمة، ووحدة معسكر بغرب البلاد، وفي سنة 1995 أصبحت مؤسسة مستقلة .

كانت المؤسسة في بدايتها تنتج قاوورات الغاز العادية من نوع 13/11كلغ، وكانت تحتوي على ورشة واحدة للإنتاج مجهزة بالآت ومعدات إسبانية وألمانية الصنع، وفي سنة 1983 تقرر توسيع المؤسسة بإضافة ورشة جديدة وهي ورشة الحدادة واللياقات.و في سنة 1993 تدعمت الوحدة بورشتين إحداها لصناعة خزانات الوقود(سير غاز) ، وأخرى لصناعة القاوورات من نوع 35كلغ، وأضيفت إليها ورشة لتصليح قاوورات الغاز سنة 1996 ، وقد أصبحت المؤسسة بعد هذه التوسيعات تتربع على مساحة قدرها 7هكتارات، منها 1700متر مربع مغطاة. وبهذا أصبحت المؤسسة تنتج: قاوورات بيطان بروبان الصنف 13/11كلغ و قاوورات بيطان بروبان صنف 35كلغ .وخزانات (ج ب ل) سير غاز للسيارات سعة 100/80/60/40لتر.

وتعتبر مؤسسة قارورات الغاز وحدة بائنة من المؤسسات التي عاصرت كل المراحل التي مرت على المؤسسات الاقتصادية الوطنية حيث عرفت مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات ، ومرحلة إعادة الهيكلة ، ومرحلة استقلالية المؤسسات، ولهذا فهي تشكل مجالا نموذجيا لأجراء الدراسات السوسولوجية حول المواضيع المختلفة ، وخاصة موضوع دراستنا هذه ( المسألة الثقافية وعلاقتها بمشكلات التنظيم في المؤسسة الجزائرية)، ذلك أن عمال فئة مهمة من عمال هذه المؤسسة عايشوا كل هذه المراحل وتعاملوا معها.

## 2- المجال البشري:

يشتغل بالوحدة حاليا 363 عاملا أغلبهم من المؤقتين، موزعين على الدوائر المصالح المختلفة للمؤسسة، حيث تضم دائرة الإنتاج مصلحة التلحيم، ومصلحة الميكانيك، ومصلحة الإتمام، ومصلحة المراقبة، ومصلحة البرمجة. وتضم دائرة الإدارة مصلحة المستخدمين، ومصلحة التجارة، ومصلحة الأمن، ومصلحة المحاسبة، أما الدائرة التقنية فتضم مصلحة الصيانة. ويمكن للجدولين التالي أي يوضحا لنا توزيع مجتمع البحث بشكل أوضح.

### الجدول رقم (02) يوضح توزيع مجتمع حسب المستوى المهني

الدائرة المستوى المهني	دائرة الانتاج	دائرة الإدارة	الدائرة التقنية	المجموع
إطارات عليا	01	03	01	05
إطارات	14	18	11	43
عون مؤهل	31	16	21	68
عامل	212	29	06	247
المجموع	258	66	39	363

### الجدول رقم (03) يوضح توزيع مجتمع البحث على المصالح

المجموع	عدد العمال	المصلحة	
258	80	مصحة التلحيم	دائرة الإنتاج
	57	مصحة الميكانيك	
	94	مصحة الإتمام	
	22	مصحة المراقبة	
	05	مصحة البرمجة	
66	16	مصحة المستخدمين	دائرة الإدارة
	18	مصحة التجارة	
	24	مصحة الأمن	
	08	مصحة المحاسبة	
39	39	مصحة الصيانة	الدائرة التقنية
363	363		المجموع

يشمل هذا العدد من العمال الإطارات السامية والمتمثلة في المدير ورؤساء الدوائر، والإطارات المسيرة، والمشرفين، أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ.

### 3-المجال الزماني:

تمت الدراسة الميدانية في فترة تمتد من 15 مارس 2008 إلى غاية 10 افريل 2008 حيث قمت في البداية بإجراء زيارة استطلاعية لاكتشاف الميدان، وبعد التأكد من صلاحية المؤسسة لإجراء الدراسة الميدانية، أجريت مجموعة من المقابلات الحرة مع بعض المسؤولين والإطارات في الوحدة إين تمت الإحاطة بمختلف جوانب المؤسسة الإدارية والاجتماعية والاقتصادية حيث استغرقت هذه المرحلة مدة أسبوع، وبعدها تم تطبيق الاستمارة على المبحوثين من مختلف المصالح والرتب المهنية وأستغرق هذا العمل بقية الوقت، حيث طبقت استمارة مقابلة مما تطلب استغراق وقت طويل.

## II - المنهج المستخدم في الدراسة

إن اختيار أي منهج للبحث ليس بالأمر الذي يكون فيه للباحث حرية للاختيار بل الموضوع هو الذي يفرض في أغلب الأحيان المنهج المستخدم وحتى الأدوات، في هذا البحث ( المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية) الذي يتسم بنوع من التعقيد يقف الباحث حائرا أمام المنهج الملائم الذي يمكن أن يوصله إلى معرفة حقيقة الظواهر التي يدرسها.

ولهذا سأستخدم المنهج الوصفي التحليلي، حيث سأقوم بوصف الواقع التنظيمي للمؤسسة الجزائرية، وواقع الثقافة السائدة في هذه المؤسسة، وكيف تؤثر في الواقع التنظيمي، وعلاقة المسألة الثقافية بالمشكلات التنظيمية. وفي نفس الوقت لن أقف عند هذا الوصف بل سأحاول ربط هذا الواقع التنظيمي والمهني بثقافة المجتمع الجزائري وما تحتوي عليه من قيم ومعايير سواء في مجال العمل، والإنتاج أو الثقافة بصفة عامة، وكيف تتعكس ثقافة المجتمع الكلي على ثقافة المؤسسة وعلى السلوك التنظيمي عموما، لهذا سيكون الوصف هنا تحليلا مستخدما في ذلك كل الأدوات المتاحة من استمارة ومقابلة، ملاحظة مباشرة وغير مباشرة، وهذا طبعا من خلال استخدام أسلوب العينة .

## III - الأدوات وتقنيات جمع البيانات.

### 1- الملاحظة:

إن نقطة البداية في أي علم هي الحواس، حيث تقوم بنقل ما يحدث حولها من ظواهر طبيعية واجتماعية، فيلاحظ الباحث ما حوله ويسجل ملاحظاته، ومشاهداته، كما عايشها في أي ناحية من نواحي وقوعها، وعلى هذا الأساس تعتبر الملاحظة عملية أولية يتصل فيها الباحث الاجتماعي بالواقع الذي يريد دراسته، وإدراكا مني لأهمية الملاحظة كأداة هامة في مثل هذا الذي بين أيدينا ( المسألة الثقافية ومشكلات التنظيم بالمؤسسة الجزائرية) آثرنا استخدام الملاحظة المباشرة لأنها تحقق لنا المزايا التالية:

- تمكنا من التغلب على الأخطاء التي تصاحب جمع البيانات والمعطيات عن طريق الاستمارة والسجلات والوثائق، حيث يمكننا التحقق من تلك المعلومات ميدانيا وبشكل مباشر عندما نستخدم الملاحظة.

- نتمكن من خلالها من تكوين علاقات مباشرة مع الأفراد، والجماعات المطلوب جمع البيانات عنها، كما نستطيع أن نتعرف على محيط العمل ومدى ملاءمته للعامل. وقد سمحت لنا هذه الأداة بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل، وبيئة العمل، وملاحظة الجو العام في الأقسام الإدارية، وورشات الإنتاج بصفة خاصة، وقد توجهت ملاحظتنا إلى تصرفات العمال ولإطارات بالمؤسسة، حيث ركزنا على قيم العمل، وثقافة التنظيم السائدة في المؤسسة، وكيف تؤثر هذه الثقافة على السلوك التنظيمي عموما، وعلى المشكلات المراد دراستها، واستكشاف موقف العمال والمسؤولين منها.

## 2- المقابلة الموجهة:

وقد تمت هذه المقابلة من خلال تقديم استمارة واحدة لكل المبحوثين من فئة العمال والإطارات والمسؤولين، وقد شكلت المقابلة في هذا البحث أداة أساسية في جمع البيانات، نظرا لما وفرته لنا من تسهيلات في جمع المعطيات حول الموضوع، ونظرا لدرجة صدقيتها، فقد مكنتنا من جمع المعطيات اللازمة للبحث بشكل أكثر دقة وعلمية.

وتضم استمارة المقابلة المستخدمة في هذا البحث مجموعة من الأسئلة، قسمت على عدة محاور، حيث ضم المحور الأول عدة أسئلة تتعلق بالبيانات الشخصية والعامّة الخاصة بالمبحوثين، ويضم المحور الثاني أسئلة تتعلق ببيانات حول بثقافة التنظيم والعمل في المؤسسة مجال الدراسة، أما المحور الثالث فيضم أسئلة تدور حول التغيب وعدم الانضباط في العمل، ويضم المحور الرابع أسئلة تتعلق ببيانات حول بالحوادث والأمراض المهنية، أما المحور الخامس فيحتوي أسئلة تتعلق بالصراع المهني في المؤسسة مجال الدراسة، والمحور السادس يضم أسئلة تتمحور حول الرضا الوظيفي، كما يضم المحور السابع والأخير أسئلة تتعلق بظاهرة دوران العمل. كل هذه الأسئلة تعالج مؤشرا من مؤشرات البحث، والغرض منها اختبار فرضيات الدراسة.

### 3- المقابلة الحرة:

وقد تم استخدامها في البداية عندما كنت أستطلع الميدان وكان الغرض منها اكتشاف الميدان، والاطلاع أكثر على جوانب وخبايا الموضوع التي كان يعترئها بعض الغموض، كما تم استخدامها في كل مراحل البحث الميداني، وذلك من خلال الأحاديث الجانبية مع العمال، والمسؤولين، في فترات الراحة، أو فترات الغداء، حيث كنت كل مرة أجلس مع بعض المسؤولين، أو مجموعات من العمال وأدخل معهم في نقاش حول الموضوع، بالإضافة إلى المقابلات الرسمية التي أجريتها مع رئيس مصلحة الموارد البشرية، ورؤساء الأقسام الإنتاجية، وكان الغرض من استخدام هذه الأداة في البداية هو اكتشاف الميدان، أما أثناء البحث هو معرفة الميدان بشكل أدق والوقوف واقع بيئية العمل السائدة في المؤسسة مجال الدراسة، وكذا معرفة المشكلات التي تتخبط فيها المؤسسة مجال الدراسة، والتي يتعرض لها البحث بصفة خاصة، وما موقع المسألة الثقافية من هذه المشكلات.

### 4- الوثائق والسجلات:

هذه الوثائق والسجلات تحصلنا عليها عن طريق الإدارة، حيث تمكنا من خلالها الإطلاع على عدد العمال، وعلى التدرج الوظيفي لهؤلاء العمال، زكما تحصلنا بعض الوثائق المتعلقة بالقانون الداخلي للمؤسسة، واطلعنا كذلك بعض الوثائق المتعلقة بظاهرة التغيب، وظاهرة دوران العمل و حوادث العمل معدلاتها في المؤسسة مجال الدراسة.

#### IV - العينة وأسلوب اختيارها:

تضم المؤسسة مجال الدراسة 363 عاملا ( وهذا طبقا لإحصاء فيفري 2008) يتوزعون على ثلاث دوائر رئيسية هي دائرة الإنتاج وتضم 258 عاملا و إطارا، ودائرة الإدارة وتضم و تضم 66 عاملا و إطارا، والدائرة التقنية التي تضم 39 عاملا و إطارا.

ولقد قمنا باختيار عينة عشوائية طبقية من كل الدوائر والمصالح، نسبتها 25 بالمئة . فيكون أفراد العينة 90.75 بالمئة وليكون الرقم صحيحا نأخذ مفردة كعينة للدراسة ، والجدول التالي يوضح توزيع أفراد العينة، على المصالح.

#### الجدول رقم (04) يوضح توزيع مفردات عينة البحث على المصالح

الدائرة	المصلحة	عدد العمال	عدد مفردات العينة	المجموع	مجموع مفردات العينة
دائرة الإنتاج	مصلحة التلحيم	80	20	258	64
	مصلحة لميكانيك	57	14		
	مصلحة الإتمام	94	24		
	مصلحة المراقبة	22	05		
	مصلحة البرمجة	05	1		
دائرة الإدارة	المستخدمين	16	04	66	16
	مصلحة التجارة	18	04		
	مصلحة الأمن	24	06		
	مصلحة المحاسبة	08	02		
الدائرة التقنية	مصلحة الصيانة	39	10	39	10
<b>المجموع</b>					<b>90</b>
					<b>363</b>
					<b>90</b>

## الفصل السابع: تفسير البيانات واختبار فرضيات الدراسة

- تحليل وتفسير البيانات: I

- نتائج الدراسة II

- 1- اختبار الفرضية الأولى
- 2- اختبار الفرضية الثانية
- 3- اختبار الفرضية الثالثة
- 4- اختبار الفرضية الرابعة
- 5- اختبار الفرضية الخامسة
- 6- اختبار الفرضية العامة



## I- تحليل وتفسير البيانات:

### أولا: تحليل ومناقشة البيانات الشخصية والعامة

#### الجدول رقم (05) يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
30 - 23	32	35.56%
37 - 31	19	21.11%
44 - 38	10	11.11%
51 - 45	19	21.11%
59 - 52	10	11.11%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول أعلاه أن أفراد عينة البحث يسود فيها عنصر الشباب بنسبة عالية حيث نجد أن **35.56 بالمئة** منهم تتراوح أعمارهم بين **23** و **30** سنة ، و **21.11 بالمئة** أعمارهم بين **31** و **37** سنة فيما نجد **11.11 بالمئة** ينتمون إلى فئة (**38-44**) سنة وبهذا نجد أن نسبة الشباب في المؤسسة مجال الدراسة من خلال هذه العينة تصل إلى حدود **68.89 بالمئة** ، وهي نسبة عالية إذا ما قرناها مع عنصر الكهول الذي يتوزع على الفئتين (**45-51**) و (**52-59**) حيث بلغت أعمارهم في الفئة الأولى **21.11 بالمئة** وفي الفئة الثانية **11.11 بالمئة**. هذه الأرقام والنسب نجدها متوافقة إلى حد بعيد مع الخصائص الديموغرافية للمجتمع الجزائري الذي يغلب عليه عنصر الشباب.

**الجدول رقم (06) يوضح: جنس أفراد عينة البحث**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	82	91.11%
أنثى	08	08.89%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول أعلاه أن أغلب عمال المؤسسة مجال الدراسة من الذكور حيث بلغت نسبتهم في عينة البحث **91.11 بالمئة** ، أما الإناث فبلغن نسبة **08.89 بالمئة** ، ويرجع هذا التفاوت بين الجنسين إلى طبيعة النشاط الممارس في هذه المؤسسة وهو النشاط الصناعي ،الذي يتطلب قوة بدنية كبيرة وخاصة في ورشات التلحيم و الميكانيك ، ول ينتشر العنصر النسوي إلا في أعمال الإدارة والمحاسبة والخدمات ( الصحة ، النظافة ، الإطعام ...).

**الجدول رقم (07) يوضح: الموطن الأصلي لأفراد عينة البحث**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ريفي	30	33.33%
حضري	60	66.67%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

يبين الجدول أعلاه الموطن الأصلي لأفراد عينة البحث وقد اعتمدنا في تحديد ذلك المولد والتنشئة أي أين ولد المبحوث وفي أي وسط نشأ ، فوجدنا أن نسبة **66.67 بالمئة** من أفراد عينة البحث ذوي منشأ حضري ، في حين نجد أن نسبة **33.33 بالمئة** من أفراد عينة البحث من أصول ريفية. إلا أن معظم أفراد عينة البحث يقطنون في الأحياء الشعبية لمدينة باتنة والتي تعتبر حديثة النشأة ومعظم سكانها من النازحين من الأرياف والمداشر المجاورة للمدينة ، ولهذا فإن غلبة صفة الحضرية في هذه العينة يجب أن تعامل معها بشكل من الاحتياط المعرفي لأنها لات عني الحضرية كما هو متعارف عليها في التراث السوسولوجي.

الجدول رقم (08) يوضح:النشاط الأصلي لأسر عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
فلاحي	28	31.11%
صناعي	25	27.78%
تجاري	09	10.00%
خدمي	28	31.11%
المجموع	90	100%

الجدول أعلاه يوضح النشاط الاقتصادي الذي مارسه أو مازالت تمارسه أسرة المبحوث ويتعلق أصلاً بمهنة أب أو أفراد عائلة المبحوث ، فنجد من خلال الجدول أن أعلى نسبة يحتلها النشاط الفلاحي والنشاط الخدمي حيث بلغت في كلا الحالتين **31.11 بالمئة** من أفراد عينة البحث ، وفي نفس الوقت نجد أن النشاط الأصلي لنسبة **27.78 بالمئة** من أفراد عينة البحث هو النشاط الصناعي ، فيما تبقى نسبة **10 بالمئة** من المبحوثين مارسوا أسرهم النشاط التجاري. إن المتأمل في هذه النتائج يجد أن **72.22 بالمئة** من أفراد عينة البحث ينحدرون من أسر غير صناعية.ولهذا فإن طبيعة النشاط الذي مارسه هؤلاء المبحوثين هو نشاط في عمومه حر لا يخضع لقواعد الضبط التنظيمي ولا تسود فيه الثقافة التنظيمية الحديثة، وحتى في مجال النشاطات الخدمية فمعظم هذه النشاطات هي نشاطات بسيطة كالحراسة في بعض المؤسسات ، أو نشاطات البناء وما يتبعها. لهذا فإننا نجد أن أفراد عينة البحث ينحدرون في معظمهم من أوساط غير صناعية.

الجدول رقم (09) يوضح:المستوى التعليمي لأفراد عين البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أمي	01	01.11%
ابتدائي	13	14.44%
متوسط	35	38.89%
ثانوي	20	22.23%
جامعي	21	23.33%
المجموع	90	100%

يتضح من الجدول أعلاه أن المستوى التعليمي لأفراد عينة البحث يتوزع على كل الاحتمالات ولكن بنسب متفاوتة، فنجد أن نسبة الأميين في عينة البحث ضعيفة جدا إذ تقدر بـ **01.11 بالمئة** ، فيما نجد أن النسبة الأكبر من أفراد عينة البحث ذوي مستوى متوسط حيث بلغت **38.89 بالمئة** ، وتليها نسبة الجامعيين بـ **23.33 بالمئة** ، في حين بلغت نسبة الثانويين **22.23 بالمئة** ونسبة المستوى الابتدائي **14.44 بالمئة** ، إن هذه الأرقام التي توضح المستوى التعليمي لمجتمع البحث ترتبط بنوعية العمل الذي يقوم به الأفراد في هذه المؤسسة ، فالمؤسسة مجال الدراسة بحكم نوعية العمل لا تحتاج إلى عدد كبير من ذوي المستويات التعليمية العليا إلا في مصالح محددة ، كالإدارة ، بمختلف مصالحها ومصالحه الميكانيك التي يشرف عليها بعض المهندسين والتقنيين السامين المتخرجين من الجامعة، أما بقية النشاطات فتتطلب عمال مهرة بغض النظر عن المستوى التعليمي.

**الجدول رقم (10) يوضح:المستوى المهني لأفراد عينة البحث**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عامل بسيط	45	50.00%
مؤهل	15	16.67%
مشرف	09	10.00%
إطار	21	23.33%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول أعلاه المستوى المهني لأفراد عينة البحث إذ نجد أن **50 بالمئة** منهم عمال بسيطاء و**23.33** بالمئة إطارات ، و**16.67** بالمئة عمال مؤهلين و**10 بالمئة** مشرفون، وبهذا تكون عينة البحث تشتمل على كل الفئات المشكلة للإطار البشري الذي ينتمي للمؤسسة مجال الدراسة ،والفرق بين الإطار والمشرف في هذه المؤسسة ، أن الإطار هم الأفراد الذين تخرجوا من الجامعة ويحتلون مراكز أساسية في الإدارة وتوجيه عملية الإنتاج في المصنع ، وعادة ما تتشكل هذه الفئة من رؤساء المصالح ، والمهندسين ، والتقنيين، ونواب المدير...الخ...، في تتشكل فئة المشرفين من قدامى العمال الذين كلفوا بمتابعة العمال الجدد وتعليمهم تقنيات العمل نظرا للخبرة التي يمتلكونها لهذا نجد أن نسبة الإطارات متساوية مع نسبة الجامعيين ، ولكن هذا لا يعني أن كل الجامعيين ينتمون إلى فئة الإطارات ، وهذا ما وجدناه في الميدان.

**الجدول رقم (11) يوضح:الحالة العائلية لأفراد عينة البحث**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أعزب	37	41.11%
متزوج	53	58.89%
أرمل	00	00.00%
مطلق	00	00.00%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة المتزوجين من أفراد العينة بلغت **58.89** بالمئة ، أما نسبة العزاب فهي **41.11** بالمئة،إن النسبة المئوية الأخيرة رغم أنها لا

تشكل الأغلبية إلا أنها مرتفعة وهذا يوحي بوجود معطيات سوسيواقتصادية مهمة حيث أن عزوف الشباب عن الزواج المبكر مرتبط بالوضع الاقتصادي والمهني للأفراد ، وخاصة إذا ما رجعنا إلى الجدول الذي يبين سن أفراد عينة حيث نجد أن أدنى سن هو **23** سنة ، ولهذا فإن عمل الأفراد في هذه المؤسسة لا يحفزهم على الزواج وخاصة إذا ما علمنا أن معظم العمال من فئة الشباب يشتغلون بعقود مؤقتة قابلة للفسخ من طرف المؤسسة في أي لحظة ، مهما كان المستوى المهني الذي ينتمي إليه العامل المؤقت لأن الأمر يتعلق بالعقود التي تبرمها المؤسسة مع زبائنها فهي تعمل وفق الطلبات المقدمة لها.

#### الجدول رقم (12) يوضح: نوع أسر أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نووية	61	67.78%
ممتدة	29	32.22%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول أعلاه نوع الأسرة التي ينتمي إليها أفراد عينة البحث سواء المتزوجين منهم أم العزاب ، حيث نجد أن نسبة **67.78** بالمئة من أفراد العينة ينتمون لأسر نووية ، وهذا يعتبر شئ طبيعي مع العمال الصناعيين ، ورغم نجد أن فئة لا بأس بها تنتمي إلى أسر ممتدة حيث تقدر نسبتها بـ **32.22** بالمئة ويرجع هذا إلى عوامل سوسيوثقافية في الغالب ، وأحيانا إلى عوامل اقتصادية ، حيث نجد أن هناك أسر ماتزال تنسب بالقيم التقليدية للتضامن العائلي، رغم تغيير النشاط الاقتصادي الذي تمارسه.

الجدول رقم (13) يوضح: عدد أفراد الأسرة لدى عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
5-2	18	20.00%
9-6	55	61.11%
10-فما فوق	17	18.89%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول رقم(13) أن **61.11** بالمئة من أفراد عينة البحث يعيشون في أسر يتراوح عدد أفرادها بين **(6و9)** أفراد وهذه نسبة عالية ولا تتوافق مع واقع المجتمع الصناعي الذي يتطلب وجود أسر نووية وذات عدد قليل من الأفراد ، وخاصة إذا ما أضيفت هذه النسبة إلى الفئة المئوية التي يكون فيها عدد الأفراد يتراوح بين **(10فما فوق)** فرد التي بلغت **18.89** بالمئة فنجد أن نسبة **80** بالمئة من الأسر تمتاز بكثافة عالية من الأفراد ، أما نسبة العائلات التي يتواجد فيها عدد أفراد يتراوح ما بين **(1-4)** فنسبتها تقدر بـ **20** بالمئة وهي نسبة مهمة رغم قلتها ،وبهذا يمكننا القول أن حجم الأسرة الجزائرية مازال يتحكم فيه عوامل أخرى أكثر تأثيراً من العوامل الاقتصادية وخاصة العوامل الثقافية والدينية.

### الجدول رقم (14) يوضح:النشاط الموازي لأفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	03.33%
	04	04.44%
	03	03.33%
	04	04.44%
	14	15.54%
لا	76	84.46%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول أعلاه أن **15.54** بالمئة من أفراد عينة يمارسون نشاطا موازيا للعمل الأصلي في المؤسسة ، وتتوزع هذه النشاطات كمايلي: **03.33** بالمئة يمارسون أنشطة فلاحيه ،و**04.44** بالمئة يمارسون نشاطا صناعيا ، و **03.33** بالمئة يمارسون نشاطا تجاريا ، و**04.44** بالمئة يمارسون نشاطا خدميا ، في نجد أن أغلبية العمال لا يزاولون أنشطة موازية للعمل الأصلي ، ويعود سبب ممارسة النشاطات الموازية لدى لعدة عوامل منها أن النشاط الفلاحي هو ارتباط الأفراد بالأرض ذلك أن هذا النشاط يعتبر نشاط أصلي لأسرة المبحوث ولا يجوز التخلي عنه والتفريط في أرض الأجداد ، في يرجع البعض ممارستهم للأنشطة الموازية الأخرى إلى عدم كفاية الأجر ، وفي هذه الحالة لا ننتظر أن يرتبط العامل بالمؤسسة ، ولا بتقافتها ولا بالدفاع عن مصالحها وأهدافها ما دامت لا تحقق له أهدافه، وحتى الفئة الغالبة التي لا تمارس نشاط موازي ليس من باب أن المؤسسة ، تحقق لها كل طموحاتها وإنما لاعتبارات أخرى تتعلق بالسن ، وعدم إتقان عمل آخر غير العمل بالمؤسسة، وكذا عدم المقدرة على توفير وسائل العمل الموازي ، مثل سيارة لممارسة وظيفة النقل، أو وسائل الحدادة و الميكانيك التي لا يمكن أن تتوفر للجميع العمال .



الجدول رقم (15) يوضح: نشاط أفراد عينة البحث قبل ممارسة العمل الحالي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	03	03.33%
	27	30.00%
	12	13.34%
	24	26.67%
	66	73.34%
لا	24	26.67%
	90	100%

يوضح الجدول أعلاه أن **73.34** بالمئة من أفراد عينة البحث كانوا يعملون في أماكن أخرى قبل الالتحاق بالمؤسسة مجال الدراسة ، وأن معظم هذه الأنشطة لم تكن صناعية ، وبالتالي لم تكن لديهم خلفية صناعية قبل الالتحاق بهذه المؤسسة حيث نجد أن **03.33** بالمئة كانوا يمارسون نشاطا فلاحيا ، و **13.34** بالمئة يمارسون نشاطا تجاريا ، و **26.67** بالمئة كانوا يمارسون نشاطا خدميا ، هذا إذا أضفنا إليهم نسبة **26.67** بالمئة من الذين لم يمارسوا أي نشاط سابق فنجد أن **30** بالمئة فقط يملكون خلفية صناعية ، مع العلم أن الأنشطة السابقة في أغلبها لم تكن أنشطة منتظمة وتخضع لتنظيم حديث للعمل ماعدا النشاط الصناعي. إن هذه الأرقام والنسب تعطينا بوضوح الخلفية الاجتماعية لمجتمع البحث الذي لم يكن في معظمه ينتمي إلى وسط صناعي ، أو حتى تنظيمي حديث لهذا نجد ، هذه الخلفية الاجتماعية والثقافية تؤثر ، تأثيرا بالغا في توجهات العمال ومواقفه من العمل والمؤسسة والتنظيم بصفة عامة.

**الجدول رقم (16) يوضح:تلقّي أفراد عينة البحث تكويننا حول العمل**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	20.00%
لا	72	80.00%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

تشير النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن **80** بالمئة من العمال ولإطارات والمشرفين من أفراد عينة البحث لم يتلقوا تكويننا مسبقاً حول العمل الذي يقومون به، بل التحقوا بالعمل مباشرة ، في حين نجد أن نسبة **20** بالمئة فقط من أفراد عينة البحث تلقوا تكويننا مسبقاً ، إن هذه النسب تدل دلالة قاطعة أن أفراد التنظيم أو المؤسسة مجال الدراسة ، لا يملكون خلفية صناعية ولا تنظيمية مسبقة ، بل كل معارفهم ، وخبرتهم المهنية ، والتنظيمية أكتسبوها من خلال الممارسة اليومية لنشاطهم عن طريق منهجية التكوين بالمحاولة والخطأ وليس بناء على سياسة تكوينية معدة مسبقاً وهذا من شأنه أن يقلل من فرص التكيف الجيد للعمال مع الواقع الصناعي والتنظيمي الذي يتطلب معارف وخبرات وقيم معينة يتعلمها الفرد قبل الإنخراط في العمل المؤسسي.

**الجدول رقم (17) يوضح:مدة التكوين لدى أفراد عينة البحث**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
1-6 أشهر	08	44.44%
7-12 شهرا	00	00.00%
13-18 شهرا	04	22.22%
19-24 شهرا	03	16.67%
25-30 شهرا	01	05.56%
30-36 شهرا	02	11.11%
<b>المجموع</b>	<b>18</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول أعلاه أن نسبة الذي سبق لهم التكوين قبل الالتحاق بالعمل بلغت **20** بالمئة وهذه النسبة على قلتها يشير الجدول إلى أن مدة التكوين التي قضاها المتكويين قصيرة حيث نجد أن **44.44** بالمئة منهم كانت مدة تكوينهم تتراوح بين شهر

واحد وستة أشهر، و أن **22.22** بالمئة منهم دامت فترة تكوينهم ما بين **13** و **18** شهرا ، و **16.67** بالمئة منهم تراوحت فترة تكوينهم بين **19** و **24** شهرا ، و **05.56** بالمئة منهم دامت فترة تكوينهم ما بين **25** و **30** شهرا ، أما **11.11** بالمئة منهم فتراوحت فترة تكوينهم بين **30** و **36** شهرا ، هذه النتائج والأرقام تشير إلى أن الذين تلقوا تكويننا لفترة تمتد بين سنة ونصف وثلاث سنوات لا تتجاوز نسبتهم **33.33** بالمئة أي الثلث ، هذا بالنسبة للعمال والموظفين الذين خضعوا للتكوين ، أما إذا قارناها مع مجموع العمال فإن نسبتهم لا تتعدى **06.66** بالمئة من مجموع العمال وهي ضئيلة ولا يمكنها أن تحدث تأثيرا مهما على مجموع العمال ، وبالتالي لا تستطيع أن تنقل إليهم خبرات معينة ، أو قيم خاصة بالمؤسسة والعمل المؤسسي ، ومنه يبقى العمال مرتبطين بثقافة المجتمع الأصلي أكثر من ارتباطهم بثقافة العمل والمؤسسة.

#### الجدول رقم (18) يوضح:مدة الخدمة لدى أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من سنة	13	14.44%
1 - 6 سنوات	50	55.56%
7 - 12 سنة	01	01.11%
13 - 18 سنة	01	01.11%
19 - 24 سنة	02	02.22%
25 - 30 سنة	23	25.56%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول رقم (18) أن **14.44** بالمئة من أفراد عينة البحث تقل مدة خدمتهم في المؤسسة ، سنة واحدة ، وأن **55.56** بالمئة تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة مجال الدراسة من سنة إلى **06** ست سنوات، في حين نجد أن **01.11** بالمئة من العمال تتراوح مدة خدمتهم بالمؤسسة بين **07** و **12** سنة ونفس النسبة فيما يخص العمال الذين قضاوا في المؤسسة مدة تتراوح بين **13** و **18** سنة ، أما الذين دامت مدة خدمتهم بالمؤسسة بين **19** و **24** فتقدر نسبتهم بـ **02.22** بالمئة ، والفئة الأخيرة التي قضت مدة خدمة تتراوح بين **25** و **30** سنة فتقدر **25.56** بالمئة ، إن هذه الأرقام

المشار إليها تفيد أن أغلبية العمال في المؤسسة لا يتجاوز مدة خدمتهم في المؤسسة **06** ست سنوات، حيث تقدر نسبتهم بـ **70** بالمئة من مجموع العمال، والسبب في ذلك أن المؤسسة توقفت عن التوظيف الدائم للعمال ، منذ مدة واكتفت بالتنشغيل المؤقت للعمال ، وهذا ما سبب عدم الاستقرار لدى العمال وكذا توقف انتقال الخبرة بشكل عادي ذلك أن العامل المؤقت ، لا يفكر في اكتساب الخبرة مادام وجوده في المؤسسة غير دائم ، كذلك تشير النسبة العالية للعمال حديثي العهد بالمؤسسة ، إلى أن العمال لا يملكون خبرة كبيرة في العمل وكذلك في العمل المؤسسي وبالتالي ضعف الثقافة التنظيمية لدى العمال، وخاصة إذا ما ربطنا نتائج هذا الجدول مع نتائج الجدول الذي يحدد سن أفراد العينة (**67.78** بالمئة شباب).

#### الجدول رقم (19) يوضح: أجور أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
15.000 – 10.000	36	40.00%
20.000 – 16000	28	31.11%
25.000 – 21.000	09	10.00%
30.000 – 26.000	10	11.11%
35.000 – 31.000	02	02.22%
40.000 – 36.000	05	05.56%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول أعلاه أن **40** بالمئة من أفراد عين البحث لا يتجاوز دخلهم **15000** دينار جزائري ، أن **31.11** بالمئة يتراوح دخلهم بين (**16000** و**20000**) دينار جزائري، في حين نجد أن **10** بالمئة يتراوح دخلهم بين (**21000** و**25000**) دينار جزائري ، وبهذا تكون نسبة العمال الذين يتراوح دخلهم بين **10.000** و**25000** دينار يقدرون بـ **81.11** بالمئة ، وهي نسبة عالية بالمقارنة مع الذين يتقاضون أجورا مقبولة إلى حد ما حيث يقدر الذين يتقاضون أجر يتراوح بين (**26000** و**30000**) دينار بنسبة **11.11** بالمئة ، في حين يقدر الذين يتراوح أجرهم

بين (31000 و 35000) دينار جزائري بـ **02.22** بالمئة ، أما الفئة التي تتقاضى أعلى الأجر والتي تتراوح بين (36000 و 40000) دينار جزائري ، فتقدر بنسبة **05.56** بالمئة، إن هذه الأجر التي يتقاضاها أغلب العمال (**81.11** بالمئة) أجور ضعيفة جدا وخاصة مع الغلاء الموجود في الأسواق ومع كبر حجم الأسرة لدى أغلب أفراد عينة البحث حيث وجدنا في الجدول رقم (...). أن **80** بالمئة يعيشون في أسر يتراوح عدد أفرادها بين (**06** و **10** فمافوق) فردا في الأسرة الواحدة. إن هذه الأجر لا تلبي أغلب الاحتياجات الأساسية لأفراد عينة البحث ولعل الجدولين الآتيين سيوضحان هذا الأمر بجلاء.

#### الجدول رقم (20). يوضح: تقييم أفراد عينة البحث للأجر الذي يتقاضونه

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مناسب	04	04.45%
إلى حد ما	48	53.33%
غير مناسب	38	42.22%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100%</b>

يوضح الجدول أعلاه تقييم أفراد عينة البحث للأجر الذي يتقاضونه ، حيث نجد أن نسبة **04** بالمئة فقط يعتبرون أجرهم مناسب لهم وللعمل الذي يقومون به، في حين نجد أن نسبة **53.33** بالمئة يرون أن الأجر الذي يتقاضونه مناسب إلى حد ما ، كما نجد أن **42.22** بالمئة من الأفراد يرون بأن الأجر غير مناسب ، ولا يكافئ ما يقدمونه من مجهودات، ولا يتماشى مع معطيات السوق. ويعتبر الأجر عامل أساسي في تحقيق الرضا والشعور بالانتماء للمنظمة ، ذلك أن عدم الرضا عن الأجر يؤدي إلى ما يعرف بالاغتراب ، وهو شعور العامل أن جهده يستفيد منه الآخرين في حين يبقى هو بعيد عن جني ثمار الجهد الذي يبذله.

الجدول رقم (21) يوضح:مدى تلبية الأجر للاحتياجات الأساسية لد أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	04	04.45%
إلى حد ما	31	34.44%
لا	55	61.11%
المجموع	90	100%

يوضح الجدول أعلاه مدى تلبية الأجر الذي يتقاضاه العامل لاحتياجاته الأساسية حيث نجد أن نسبة **04.45** بالمئة فقط من أراء عينة البحث يقرون بأن أجورهم تلبية كل احتياجاتهم الأساسية ، في حين نجد أن **34.44** بالمئة من العمال يصرحون بأن أجورهم يلبي إلى حدما احتياجاتهم الأساسية ، ومن جهة أخرى نجد أن أغلب العمال والذي تقدر نسبتهم بـ**61.11** بالمئة يصرحون بأن الأجر الذي يتقاضونه في المؤسسة لا يلبي كل احتياجاتهم الأساسية ،مما يجعلهم يلتجئون إلى أعمال موازية ،حيث وجدنا في الجدول رقم (14) أن **15.54** بالمئة من العمال يمارسون نشاطات موازية للعمل الأصلي، وهذا من شأنه أن يولد عدم الرضا لدى العمال وما ينجر عنه من مشكلات تمس باستقرار المؤسسة ،وبتحقيق أهدافها. إن هذه الوضعية الاجتماعية الصعبة التي يعيشوها أغلب عمال المؤسسة من أجور منخفضة ، وعمل بعقود مؤقتة من شأنها أن تولد اتجاهات سلبية لدى العمال وبالتالي خلق ثقافة سلبية لا تساعد على تطور وتقديم المؤسسة بل تهدد كيانها ووجودها من أساسه، وفي ظل هذه الوضعية لا ننتظر أن تسود ثقافة عمالية أو صناعية أو تنظيمية ايجابية ، بل العكس تماما فالمؤسسة لا توفر الحياة الكريمة للعامل ، ولا تضمن له الاستمرار فيها ، و لا تحقق له أهدافه في الحياة حيث نلاحظ أن عدد العزاب في المؤسسة ،يشكل نسبة كبيرة مقارنة مع متوسط السن حيث وجدنا في الجدول رقم (05) أن نسبة **41.11** بالمئة من أفراد عينة البحث غير متزوجين، وأن نسبة الشباب في هذه المؤسسة تقدر بـ **67.78** بالمئة، بمعنى ،أن **26.67** بالمئة فقط من الشباب العامل بهذه المؤسسة متزوجون، وهذا يشكل تحدي حقيقي للعمال وللمؤسسة ، لأنها تحوي في طياتها مجتمع يعاني الفقر ، والتهميش ، وكل أنواع الحاجة المادية والمعنوية والبيولوجية والنفسية، وهذا من شأنه أن يخلق

اتجاهات سلبية تجاه المؤسسة وهذا ما نلاحظه من اللامبالاة في العمل وعدم تحمل المسؤولية ، وربما السعي للإضرار بالمؤسسة ومصالحها من بعض مظاهر التخريب.

## ثانيا: تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بثقافة التنظيم والعمل في المؤسسة

### مجال الدراسة

#### الجدول رقم (22) يوضح:قيمة العمل لدى أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مصدر للرزق فقط	45	50.00%
مصدر للرزق ومكانة اجتماعية	38	42.22%
تحقيق الذات والشعور بالرضا	13	14.44%
واجب اجتماعي يجب القيام به	10	11.11%
عبادة مأمور بها شرعا	21	23.33%

يوضح الجدول أعلاه قيمة العمل لدى أفراد عينة البحث ، حيث وجدنا أن **50** بالمئة من المبحوثين ينظرون إلى العمل بأنه مصدر للرزق فقط ،في حين نجد **42.22** بالمئة يرون بأن العمل بالإضافة إلى كونه مصدر للرزق يمنح لهم مكانة اجتماعية سواء داخل أسرهم أم في المجتمع عموما ، بنما نجد فئة أخرى تقدر حجمها بـ **14.44** بالمئة ترى أن العمل يعطي لها الشعور بتحقيق الذات والشعور بالرضا عن الذات ، وفي الوقت نفسه نجد فئة أخرى من المبحوثين ترى أن العمل واجب اجتماعي يجب القيام به ، فيما نجد فئة أخرى ترى أن العمل عبادة مأمور بها شرعا وتقدر هذه الفئة بـ **23.33** بالمئة، إن قيمة العمل تعتبر أمر أساسي في سلم قيم أي مجتمع بل وفي ثقافته عموما ، ونتائج هذا الجدول تبين أن قيمة العمل لدى **50** بالمئة من أفراد عينة البحث تتعلق بمصدر الرزق فقط، بمعنى أنه أهمية العمل بالنسبة إلى هذه الفئة تكمن في أن العمل يوفر لهم القوت اليومي لهم ولأسرهم فقط ، أما القيم الأخرى التي يحملها العمل كمفهوم وكفعل اجتماعي له دلالات معنوية وأخلاقية ، لا تعني لهم شئ. ورغم هذه النسبة العالية من عدم إعطاء أبعاد أخرى للعمل إلا أننا نجد نسب مهمة من أفراد عينة البحث يصفون على العمل قيم اجتماعية وأخلاقية ودينية

تخرج العمل من الجوانب المادية فقط، وهذا ما نجده لدى **42.22** بالمئة من المبحوثين الذين يرون بأن العمل يحقق لهم مكانة اجتماعية بالإضافة إلى كونه مصدر أساسي للرزق، وكذلك نجد **14.44** بالمئة من المبحوثين يرون بأن العمل يحقق لهم الشعور بالرضا وتحقيق الذات، ونفس الشيء بالنسبة لفئات أخرى تضيفي على العمل قيم اجتماعية ودينية، عموما يمكننا أن نخلص من هذا الجدول أن معظم أفراد عينة البحث ينظرون إلى العمل كمورد مادي يحقق لهم إشباعات بيولوجية أو طبيعية، في حين نجد فئات تنظر إلى العمل باعتباره مصدر لتحقيق حاجات معنوية، كالمكانة الاجتماعية، واحترام وتقدير الذات، وإرضاء الله سبحانه وتعالى.

### الجدول رقم (23) يوضح: قيمة الوقت لدى أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مجال للقيام بالواجبات	63	70.00%
فراغ أحاول شغله بأي شيء	10	11.11%
ثروة أحاول استثمارها	11	12.22%
نعمة سوف أحاسب عليها فيما بعد	16	17.77%

يوضح الجدول أعلاه قيمة الوقت لدى أفراد عينة، باعتبار قيمة إحدى القيم الأساسية التي تتشكل منها أي ثقافة تنظيمية أو ثقافة عمل في أي مجتمع من المجتمعات، والجدول يوضح أن أن الوقت بالنسبة لـ **70** بالمئة من أفراد عينة البحث هو مجال للقيام بالواجبات، في حين ترى فئة أخرى من المبحوثين، أن الوقت فراغ يحاول إشغاله بأي شيء وتقدر نسبة هذه الفئة بـ **11.11** بالمئة، وترى فئة أخرى أن الوقت ثروة وتقدر نسبتها بـ **12.22** بالمئة، في حين نجد أن هناك من المبحوثين تنظر إلى الوقت باعتباره نعمة من الله ويجب استغلالها وعدم تضييعها فيما لا يفيد وتقدر نسبة هذه الفئة بـ **17.77** بالمئة، من خلال هذه الأرقام نجد قيمة الوقت لدى المبحوثين ترتبط باعتبارات متعددة منها ما هو مادي، ومنها ما هو معنوي يرتبط بقيم اجتماعية و أخلاقية ودينية، ونجد من لايعطي للوقت أي قيمة مثل ما توضحه نسبة **11.11** بالمئة من المبحوثين، إن قيمة الوقت باعتباره متغير أساسي في أي عمل يؤشر مدى فاعلية أي مجتمع أو فئة أو جماعة، ذلك احترام الوقت واستغلاله بطريقة أمثل



دلالة على الفاعلية وهذا ما جاءت به نظرية الحركة والزمن لتاييلور التي حاول من خلالها تاييلور استغلال المجال الزمني بأكبر قدر من الفاعلية، ولعلى البيانات الموضحة على الجدول تعطي قدرا معينا من الاحترام للوقت على الأقل على مستوى الكلام فالعامل الجزائري يعلم أن الوقت مهم جدا وعامل أساسي في انجاز الأعمال ، وكذلك يعتقد بحرمة تضييع الوقت لأنه يقرأ ويسمع من الآيات والأحاديث النبوية الكثير عن قيمة الوقت ، وعن النظرة السلبية للإسلام لتأخير الأعمال عن أوقاتها وعدم احترام المواعيد التي صاحبها فئة المنافقين، إلا أن الشيء الملاحظ ميدانيا من خلال الدراسة أو من خلال المعيشة اليومية لعلاقة الفرد الجزائري بالوقت يختلف تماما عن ما هو موضح في الجدول من نتائج ، وما يقال ويقرأ عن أهمية الوقت ، ولهذا فإن ثقافة الجزائري عن الوقت ثقافة سلبية جدا وغير عملية وهذا ما أدى ويؤدي دائما إلى المشكلات التي تظهر في مؤسساتنا .

#### الجدول رقم (24) يوضح:قيمة المؤسسة لدى أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
مكان لاكتساب الرزق فقط	45	50.00%
شيء أساسي في حياتي	32	35.55%
لا تعني لي شيء	16	17.77%

يوضح الجدول أعلاه قيمة المؤسسة لدى أفراد عينة البحث ومدى ارتباطهم بها وشعورهم بالانتماء إليها وهو شيء أساسي لأي منظمة كي تحقق أهدافها فالجدول يوضح أن نسبة **50 بالمئة** من المبحوثين ينظرون إلى المؤسسة على أنها مكان لاكتساب الرزق فقط ، فيما نجد أن **17.77 بالمئة** لا تعني لهم المؤسسة شيء ، وفي نفس الوقت نجد أن نسبة **35.55 بالمئة** من المبحوثين يرون بأن المؤسسة شيء أساسي في حياتهم ، أي بمعنى أنهم يشعرون بالانتماء لهذه المؤسسة وهم مرتبطين بها وملتزمين بتحقيق أهدافها ، في حين نجد الفئة الأولى (**50 المئة**) علاقتهم بالمؤسسة علاقة مادية نفعية لا غير وهم يعملون فيها مادامت تحقق لهم حاجاتهم المادية ، ولا علاقة لهم بالجوانب الإستراتيجية للمؤسسة أو بمصيرها ولا بتحقيق أهدافها لأنهم غير مدركين بأن مصيرها هو مصيرهم ، أو أنهم يملكون أو يفكرون في بدائل أخرى في

حال توقف أو إفلاس هذه المؤسسة، أما الفئة الأخرى التي لاتعني لها المؤسسة شيء (17.77 بالمئة) فهي عادة تتشكل من فئة السلبين الذين لاتخلو منهم أية مؤسسة أو هيئة اجتماعية ، وفي حالة المؤسسة مجال الدراسة هناك فئة من العمال المؤقتين الذين يمكن للمؤسسة أن تفسخ عقود عملهم في أي لحظة دون مراعاة لظروفهم ، وهذا يشكل عامل أساسي للشعور بعدم الاطمئنان على المستقبل داخل هذه المؤسسة وعدم ارتباط مصير هذه الفئة بمصير المؤسسة لأنها مستعدة للتخلي عنهم في أي لحظة ، ولقد عايشنا أثناء الدراسة الميدانية هذه الحالات حيث تم تسريح مجموعة من العمال بعد توظيفهم لأقل من أسبوع تحت ذريعة أن المتعاملين الذين تتعامل معهم المؤسسة قد فسخوا عقودا قد مع المؤسسة والمؤسسة لا تستطيع أن تتحمل تبعات هذه الفسخ وبالتالي تلجأ مباشرة إلى تسريح العمال المؤقتين.

#### الجدول رقم (25) يوضح: توزيع وقت أفراد عينة البحث في المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
كله في العمل	80	88.89%
أمضي بعضه في تفقد الزملاء	07	07.78%
أمضي بعضه في زيارة العيادة	02	02.22%
أمضي بعضه في الترفيه عن نفسي	01	01.11%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه كيفية توزيع وقت العمل ( التواجد داخل المؤسسة) لدى أفراد عينة البحث حيث وجدنا أن **88.89 بالمئة** يقولون بأنهم كل وقتهم في العمل ولا يضيعون وقت العمل في أمور أخرى نطاق العمل ، في حين يجيب آخرون بأنهم يقضون بعض الوقت في تفقد الزملاء وتقدر نسبة هؤلاء بـ **07.78 بالمئة** ، فيما نجد نسبة أخرى من المبحوثين يمضون بعض وقتهم في زيارة العيادة ويقدرون بـ **02.22 بالمئة** ، كما نجد فئة أخرى تقضي بعض وقتها في الترفيه عن النفس وتقدر نسبتهم بـ **01.11 بالمئة** ، إن الجدول يوضح أن أغلب المبحوثين يلتزمون بتمضية كل وقت العمل في أداء مهامهم ، وهذا شيء ايجابي يساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف

المسطرة ،لكن هل الدافع إلى هذا الالتزام هو احترام الوقت ، والشعور بالمسئولية ، أم أن الضبط الممارس من قبل المشرفين هو الذي يؤدي إلى هذا السلوك ،فإذا ما ربطنا هذه النتائج بالنتائج المتعلقة بقيمة الوقت(الجدول رقم23) ، نجد أن هناك نوع من الالتزام لدى أفراد عينة البحث باحترام الوقت المخصص للعمل ، ولذلك للاعتبار السابق ذكره ،وكذلك أن المؤسسة مجال الدراسة لا توفر فضاءات للترفيه أو لأنشطة أخرى غير العمل المباشر مع الآلات أو في المكاتب و الورشات.

#### الجدول رقم (26) يوضح:نظرة أفراد عينة البحث للرؤساء

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
زملاء وعمال مثلي	43	47.77%
فئة تختلف عن فئة العمال	36	40.00%
أفراد ذوي كفاءات خاصة	13	14.44%
أفراد يقومون بأدوار مهمة في المؤسسة	23	25.55%
أفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها	13	14.44%
أفراد استغلوا فرص للتوصل إلى مناصب عليا	04	04.44%

يبين الجدول أعلاه نظرة العمال إلى فئة المشرفين والرؤساء عموما ، حيث نجد أن **47.77 بالمئة** من المبحوثين يعتقدون أن المشرفين والرؤساء ما هم زملاء وعمال مثل غيرهم العمال ولا مجال للتمييز بسبب المنصب أو الدرجة ، في حين يرى آخرون أنهم فئة تختلف عن فئة العمال بسبب المناصب التي يحتلونها والمكانة الاجتماعية والإدارية في المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ**40.00 بالمئة**، فيما ينظر آخرون إلى فئة الرؤساء بأنهم يحتلون هذه المناصب بسبب الكفاءات العلمية والمهنية التي يملكونها ولا مجال للآخرين من العمال للوصول إلى مكانتهم إلا بالحصول على الكفاءة التي يتميز بها هؤلاء وتقدر نسبتهم بـ**14.44 بالمئة**، أما الفئة الأخرى من المبحوثين والتي يقدر حجمها بـ**14.44 بالمئة** فتتظر إلى الرؤساء باعتبارهم أفراد يقومون بأدوار مهمة وأساسية داخل المؤسسة لهذا حصلوا على تلك المناصب والرتب الإدارية والإشرافية ، وفي الوقت نجد فئة أخرى تتنظر إلى الرؤساء باعتبارهم فئة متسلطة تتحكم في العمال

بدون شرعية موضوعية ، بل وصلوا إلى المناصب ليمارسوا تسلطهم على العمال الضعفاء وتقدر نسبة هذه الفئة بـ**14.44 بالمئة** كما نجد فئة أخرى تعبر عن رفضها لفئة الرؤساء فتري أن هؤلاء الرؤساء ماهم في الحقيقة إلا أفراد استغلوا فرصا معينة فأصبحوا مسئولين ويسيطرون على مناصب عليا في المؤسسة وتقدر نسبة هذه الفئة بـ**04.44 بالمئة**. ولعله من خلال هذا الجدول نجد نظرية القابلية الاجتماعية والثقافية للنماء تبرز من خلال استجابات المبحوثين حيث نجد أن الأنماط الثقافية التي تحددها هذه النظرية تنتشر بجلاء في المؤسسة مجال الدراسة إذ نجد أن **47.77 بالمئة** من المبحوثين مساواتيين فالنمط الثقافي المساواتي يتميز بقيم تضع القيود التي تفرز علاقات اجتماعية تقوم على المساواة بين أطراف. كما نجد أن هناك تدرجية تعترف بالتفاوت في القدرات والكفاءات ولهذا لا تشعر بالظلم تجاه وجود فئة من الرؤساء تتحمل مسؤولية إدارة المؤسسة ويمثل هذا النمط الثقافي الفئة الثانية (**40 بالمئة**) ، كما نجد أن هناك وجود لنمط الثقافة الفردية التي تسمح بالتفوق الفردي وهو ما يدعوا إليه نمط المجتمع الليبرالي الذي شعاره دعه يعمل دعه يمر وهذا ما نجده في الفئتين الثالثة والرابعة حيث وردفي إجاباتهم مايلي(أفراد ذوي كفاءات خاصة بنسبة**14.44 بالمئة**) و( أفراد يقومون بأدوار مهمة في المؤسسة بنسبة **25.55 بالمئة**) ، كما نجد نمط آخر لثقافة رافضة لأي شكل من أشكال السلطة كما هو الحال في إجابات المبحوثين في الفئتين الأخيرتين(أفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها بنسبة **14.44 بالمئة**،و أفراد استغلوا فرص للتوصل إلى مناصب عليا بنسبة **04.44 بالمئة**) كل هذه الأرقام والإجابات تتم عن أنماط ثقافية سائدة في المجتمع الجزائري إلا النمط الغالب في هذه الثقافة هو النمط المساواتي ، و يرجع ذلك إلى النظام الاشتراكي السائد في المرحلة السابقة ، حيث ما تزال امتداداته الثقافية سائدة لدى أوساط العمال والفئات الشعبية المستفيدة من مزاياه.

الجدول رقم (27) يوضح: الأسلوب الإشرافي المتبع من طرف المشرفين

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
ديمقراطي	45	50.00%
استبدادي	14	15.56%
مزيج بين الأسلوبين السابقين	29	32.22%
فوضوي	02	02.22%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه نمط الإشراف السائد في المؤسسة مجال الدراسة حيث يقر **50 بالمئة** من المبحوثين أنه أسلوب ديمقراطي يستشير فيه المشرفون العمال في كل قضايا ، ولا يتعسفون معهم ، ويشركونهم في اتخاذ القرارات، في حين ترى فئة أخرى أن المشرفين مستبدين في طريقة إشرافهم ، ولا يشركون العمال في اتخاذ القرارات ، ويتعسفون في استخدام سلطتهم وتقدر نسبة هذه الفئة بـ **15.56 بالمئة** ، بينما نجد في نفس الوقت فئة أخرى يقدر حجمها بـ **32.22 بالمئة** ترى بأن الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة مجال الدراسة هو مزيج بين الأسلوبين حيث يستخدم المشرف اللين تارة والشدّة تارة أخرى، ويرون بأنه الأسلوب المناسب للعامل في هذه المؤسسة حتى لا يكون هناك تسيب، كما نجد فئة قليلة من المبحوثين وتقدر بـ **02.22 بالمئة** ترى أن الأسلوب الإشرافي المتبع هو أسلوب فوضوي حيث لا أحد يتحمل المسؤولية ، والعامل حر في عمله. هذه الإجابات تدل على تنوع أنماط الإشراف في المؤسسة وكذلك على اختلاف وجهان نظر العمال حول نمط الإشراف المتبع ، رغم أن أغلبهم يقرون بوجود الأسلوب الديمقراطي ، لكن الأمر يتعلق بمدى وعيهم لمعنى الأسلوب الديمقراطي ، لأنه في كثير من الأحيان ما يفسر تهاون المشرف مع العمال بالسلوك الديمقراطي ، ويفسر كذلك حرص المشرف على الانضباط والالتزام بالقواعد المنظمة للعمل بالديكتاتورية.

الجدول رقم (28) يوضح:تقبل أفراد عينة البحث لممارسة السلطة عليهم

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	74	82.22%
لا	16	17.78%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه مدى تقبل أفراد عينة البحث للخضوع لسلطة غيرهم من المشرفين والرؤساء، ، بالنسبة لهذا البعد يكشف الجدول أن **82.22%** من المبحوثين يقبلون بأن تمارس عليهم السلطة من قبل المشرفين والرؤساء وذلك لضمان السير الحسن للمؤسسة وكذلك لأن هؤلاء الرؤساء يتحملون مسؤولية تنظيم وتسيير العمل وفق قواعد قانونية ، وتقبل هذه السلطة هو تطبيق لقانون المؤسسة وليس خضوع إنسان لغيره كما يعبر هؤلاء المبحوثين. ومن جهة أخرى نجد أن **17.78%** من المبحوثين يرفضون الخضوع لأي سلطة تحت أي مبرر وهذا يشكل لهم وللمسيرين وللمؤسسة مشكلات ، ولعلنا نجد هذه الفكرة في إحدى الدراسات العربية التي تخص بعض الأنماط الثقافية في المؤسسات وخاصة تلك الدراسة التي تتحدث عن التنوع الثقافي ، فالذين يقبلون بوجود سلطة ينطلقون ثقافية تختلف عن قيم الذين يرفضون هذه السلطة، والعامل الجزائري ذو الأصول الريفية في أغلب الأحيان تعود على العمل الفلاحي البسيط الذي يحدد فيه هو بنفسه مكان وزمان وطريقة إنجاز العمل ، لهذا نجد بعض الرواسب الثقافية ماتزال مترسبة في لا شعوره الثقافي مما يصدر في بعض الأحيان سلوكات غير عقلانية بمنظور الفكر التنظيمي البيروقراطي الحديث.

**الجدول رقم (29) يوضح:تقبل أفراد عينة البحث لوجود فوارق في السلطة والنفوذ داخل المؤسسة**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	58.89%
لا	37	41.11%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يبين الجدول أعلاه مدى تقبل أفراد عينة البحث لوجود فوارق في النفوذ والسلطة، ويعكس هذا الجدول فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ والتي تقيس مدى تسليم أو تقبل أعضاء المؤسسة مجال الدراسة لتوزيع غير متساوي للقوة بين أفرادها، ويتضمن ذلك تحديد الذين من حقهم تملك القوة أو النفوذ الأكبر فهو يشير إلى أن **58.89%** من المبحوثين يقبلون وجود هذه الفوارق، لاعتبارات منطقية أو قدرية، بينما نجد **41.11%** لا يقبلون بوجود هذه الفوارق ، ويضعون لذلك مجموعة من المبررات، سوف نأتي عليها في الجدول الآتي.

**الجدول رقم (30) يوضح: مبررات تقبل وعدم تقبل أفراد عينة البحث لوجود فوارق في السلطة والنفوذ داخل المؤسسة**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	18	33.96%
	29	54.71%
	10	18.86%
	35	66.03%
	00	00.00%
لا	30	81.08%
	10	27.02%
	08	21.62%
	11	29.72%

يوضح الجدول أعلاه المبررات التي يضعها المبحوثين لتفسير موقفهم من فكرة التفاوت في توزيع القوة والنفوذ في المؤسسة ، فبالنسبة للذين يقبلون هذا التفاوت يرجعون ذلك إلى أن هنالك فوارق في القدرات بنسبة **33.96 بالمئة** ، وأن هناك فوارق في المستوى التعليمي بين الأفراد وهذا بنسبة **54.71 بالمئة**، وأن هناك تفاوت في إتقان العمل وأدائه وهذا بنسبة **18.86 بالمئة** ، وكذلك هناك تفاوت في المسؤوليات والواجبات وهذا بنسبة **66.03 بالمئة**، إن هذه الإجابات تشير إلى نمو نمط الثقافة الفردية والتدرجية لدى أفراد عينة البحث لأن قبول الفجوة في النفوذ والقوة وإرجاعه إلى عوامل موضوعية هو دلالة على النضج التنظيمي لدى هذه الفئة لأننا لم نسجل أي إجابة ترجع التفاوت في القوة والنفوذ إلى التفاوت في الحظوظ (لأن هناك فوارق في الحظوظ بنسبة **00.00 بالمئة**) ، وجهة أخرى نسجل مبررات الفئة التي لا تقبل التفاوت في القوة والنفوذ حيث يرجع **81.08 بالمئة** موقفهم إلى كون الناس سواسية، و**27.02 بالمئة** يرجعون موقفهم إلى عدم وجود العدالة في توزيع النفوذ والقوة داخل المؤسسة، في حين نجد أن **21.62 بالمئة** يبررون رأيهم بأن المؤسسة ملك عمومي ولا يجوز التفرقة فيها بين الناس، كما من يرجع عدم موافقته على التفاوت في القوة والنفوذ إلى فكرة احترام الكرامة الإنسانية وهذا بنسبة **29.72 بالمئة** إن موقف الفئة الثانية من المبحوثين في معظمه يرجع إلى النمط الثقافي المساواتي الذي أشرنا إليه في نظرية القابلية والثقافية للنماء ، ذلك أن المجتمع الجزائري عاش فترة من الزمن في ظل النظام الاشتراكي الذي يؤسس أفكاره على المساواة والعدالة الاجتماعية ، والملكية العامة لوسائل الإنتاج... الخ...، و رغم ذلك نجد أن قيم الثقافة التدرجية والفردية تظهر في بعض إجابات المبحوثين، وغياب قيم الثقافة القدرية وهذا ما يتساقط من المنطق العقلاني في الفكر التنظيمي المعاصر.



**الجدول رقم (31) يوضح: أسلوب تعامل أفراد عينة البحث مع زملائهم و رؤسائهم**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
بالحوار والتفاهم	66	73.33%
بالالتزام بالقانون والصرامة	15	16.66%
بالقوة واستخدام العنف	07	07.77%
باستخدام السياسة والمداهنة	07	07.77%

يوضح الجدول أعلاه الأساليب المفضلة لدى المبحوثين في التعامل وهو يعتمد على أن هناك ثقافات ذكورية التوجه وثقافات أنثوية التوجه، فالمبحوثين في أغلبهم يفضلون أساليب الحوار والتفاهم في تعاملهم مع زملائهم ورؤسائهم وهذا ما يجيب به **73.33%** بالمئة منهم في حين نجد أن **16.66%** بالمئة من المبحوثين يفضلون أن يتم التعامل في إطار الالتزام بالقانون وهذا ما ينطبق على الثقافات التي تتجنب المخاطرة في ظروف عدم التأكد، وشعارهم في ذلك (خذ الطريق المعلومة ولو دايرة)، أما الذين تسود عندهم الذكورية والتي تعتمد على استخدام العنف والقوة في التعامل فقد عبر عن ذلك نسبة **07.77%** بالمئة ، والذين يتصفون بالثقافة الأنثوية حيث يفضلون في التعامل المسايسة والمداهنة فيشكلون نسبة **07.77%** بالمئة كذلك ، هذه بعض الأنماط السلوكية في التعامل التنظيمي لدى المبحوثين والتي تستند حسب النظريات الثقافية إلى ثقافية ، لكنه لايمكن حصر فئة معينة في نمط ثقافي معين، لأن الموقف في كثير من الأحيان هو الذي يفرض نمط السلوك ولهذا نجد للنظرية الموقفية مكان في تفسير السلوكات التنظيمية

**الجدول رقم (32) يوضح:مدى استشارة المشرفين للعمال**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	30	33.33%
أحيانا	52	57.78%
أبدا	08	08.89%
المجموع	90	100.00%

يبين الجدول أعلاه مدى استشارة المشرفين للعمال في قضايا العمل، فـ **33.33 بالمئة** من المبحوثين يجيبون بأنهم يستشارون دائما ، فيما نجد **57.78 بالمئة** يشيرون إلى أن المشرفين يستشيرونهم أحيانا ، و**08.89 بالمئة** لا يتم استشارتهم نهائيا، إن هذه الأرقام تدل أن قيم التشاور وإشراك العامل في إبداء رأيهم في قضايا العمل منتشرة بشكل مقبول داخل المؤسسة مجال الدراسة ، وهذا من شأنه أي يولد اتجاهات ايجابية تجاه العمل والمؤسسة والمسيرين مما يخلق بيئة تنظيمية سليمة، فرغم أن النسبة الغالبة تقول بأنهم يستشارون أحيانا فقط إلا أن طبيعة العمل وظروف العمال ومستواهم العلمي والمهني يقتضي عدم معرفتهم وإطلاعهم على كل القضايا المرتبطة بشؤون المؤسسة، لهذا فإن نسبة (**33.33 بالمئة**) الذين يستشارون دائما هم في الحقيقة عادة ما يكونوا من الإطارات والعمال ذوي الخبرة والكفاءة العالية ، لأنه من غير المعقول أن يستشار كل الناس في كل القضايا المتعلقة بالعمل.

#### الجدول رقم (33) يوضح:مدى قابلية أفراد عينة البحث للتجديد في العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	34	37.78%
أحيانا	44	48.89%
أبدا	12	13.33%
المجموع	90	100.00%

يبين الجدول أعلاه مدى قابلية المبحوثين للتجديد في طرق العمل وأساليبه ، حيث وجدنا أن **37.78 بالمئة** يقبلون التجديد ، وهم مستعدون لأي تغييرات تحدث على مستوى تنظيم العمل ، أو على مستوى التكنولوجيا المستخدمة ، كما وجدنا **48.89 بالمئة** من المبحوثين مستعدون للتغيير والتجديد ولكن ليس دائما وإنما أحيانا وذلك عندما تكون هذا التجديد يأخذ بعين الاعتبار ظروفهم ومستواهم المهني والعلمي، ووجدنا كذلك فئة أخرى لاتقبل التجديد في العمل ولا في طرق تنظيمه ولا في التكنولوجيا المستخدمة ، وهذه الفئة عادة ما تكون مشكلة من العمال القداماء ذوي المستوى العلمي المتدني ، والذين اقتربوا من التقاعد ، ففي رأيه لن يستفيد من هذه

التغييرات ، ويفضل إكمال مساره المهني دون إحداث تحولات ونهايته. إن وجود فئة معتبرة من المبحوثين يريدون أو يتقبلون إحداث التغييرات في أسلوب العمل وفي التكنولوجيات المستخدمة يرتبط أساسا بوجود فئة كبيرة من الشباب داخل المؤسسة مجال الدراسة حيث تشكل نسبتهم **(56.67 بالمئة)** حسب ما يبينه الجدول رقم (...). ، كما يرتبط بانتشار فئة الجامعيين في المؤسسة حيث تقدر نسبتهم بـ **(23.33)** بالمئة وكذلك فئة من ذوي المستوي التعليمي الثانوي إذ تقدر نسبتهم بـ **(22.23 بالمئة)**، إن تقبل فكرة التجديد والمواكبة مع المتغيرات التي تحصل في مجال التكنولوجيات الحديثة، وأساليب إدارة الأعمال مؤشرات ايجابية تتم عن وجود ثقافة تنظيمية فعالة داخل أي مؤسسة.

#### الجدول رقم (34) يوضح: تفضيلات العمال لأساليب العمل والإدارة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الأساليب الجديدة	40	44.44%
الأساليب القديمة	07	07.78%
لا فرق عندي	43	47.78%
المجموع	90	100.00%

يبين الجدول أعلاه تفضيلات العمال لأساليب العمل والإدارة، حيث يكشف أن **44.44 بالمئة** من المبحوثين يفضلون الأساليب الجديدة ، بينما يفضل الأساليب القديمة **07.78 بالمئة** من المبحوثين في حين نجد فئة معتبرة لا يهتمها الأسلوب المستخدم وتقدر بـ **47.78 بالمئة** ، وهذه الأرقام في الحقيقة بقدر ما تدعم الإجابات الواردة في الجدول السابق ، بقدر ما تكشف عن انتشار ثقافة سلبية داخل المؤسسة مجال الدراسة والتي يتشكل فئة العمال الذين لا يحددون موقفهم من الأشياء والموضوعات المطروحة على مستوى المؤسسة ، إن وجود فئة ممن يفضلون الأساليب القديمة أمر طبيعي وعادي في كل المؤسسات وخاصة إذا كانت نسبتهم ضعيفة كما يبين الجدول ، لكن السلبية في تحديد الموقف ومسك العصا من المنتصف ، أمر ينم عن ثقافة اللامبالاة والإهمال التي تعشش في كثير من مؤسساتنا.

الجدول رقم (35) يوضح:مدى تكيف العمال مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	37	41.11%
أحياناً	43	47.78%
أبداً	10	11.11%
المجموع	90	100.00%

يبين الجدول أعلاه مدى تكيف العمال مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية الحاصلة في المؤسسة مجال الدراسة، توضح البيانات أن **14.11%** يتكيفون دائماً مع هذه التحولات ، فيما نجد **47.78%** يتكيفون أحياناً ، كما نجد فئة أخرى لا تتكيف مع التغييرات التي تحدث في المؤسسة وتقدر نسبتها بـ **11.11%** . إن التكيف مع المتغيرات الحاصلة في مجال الأعمال سواء على مستوى التكنولوجيات المستخدمة أم على مستوى الأساليب التنظيمية والإدارية أمر ضروري وأساسي في هذا العصر ، وعلى ثقافة المنظمة أن تغرس هذه القيم في موظفيها ، وإلا لن تستطيع المواجهة والمواكبة، فالجدول أعلاه يبين أن نسبة معتبرة من المبحوثين يتكيفون بسرعة مع التحولات الحاصلة ، وكما أشرنا سابقاً أن الأمر يرجع إلى خصائص المبحوثين الذين يشكلون عينة ممثلة لمجتمع البحث الذي يتشكل من فئة معتبرة من الشباب الذي بطبعه يميل نحو التجديد ، كما نجد فئة لا بأس بها من الجامعيين في هذه المؤسسة . ولهذا يجب استغلال هذا الوضع المثالي لتطوير المؤسسة، وليس فقط معالجة المشكلات التنظيمية التي تعاني منها.

الجدول رقم (36) يوضح: تفضيلات العمال لنوع النشاط

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
فلاحي	07	07.78%
صناعي	57	63.33%
خدمي	13	14.44%
تجاري	07	07.78%
أي عمل دائم	06	06.67%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه تفضيلات المبحوثين لطبيعة النشاط الذين يريدون ممارسته، وهذا الجدول الغرض البحث عن مدى وجود الثقافة الصناعية لدى عمال الصناعة في مؤسساتنا، فوجدنا أن نسبة عالية جدا من المبحوثين يفضلون النشاط الصناعي حيث يقدرون بـ **63.33 بالمائة** فيما وجدنا **07.78 بالمائة** يفضلون النشاط الفلاحي، و **14.44 بالمائة** يفضلون النشاط الخدمي، و **07.78 بالمائة** يفضلون النشاط التجاري، و **06.67 بالمائة** يبحثون عن أي عمل دائم فقط، إن هذه الأرقام تشير إلى أن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الصناعي ويحبون العمل الذي يقومون به، رغم وجود فئات أخرى تنقسم على بقية الأنشطة الاقتصادية والاجتماعية الأخرى، إلا أنها إذا جمعت فأنها تشكل نسبة معتبرة إذ تقدر **36.67 بالمائة** ممن لا يرغبون في ممارسة العمل الصناعي وجدوا أنفسهم في العمل الصناعي نظرا لعدم تمكنهم من الحصول على في الميادين التي يحبونها، ولهذا فإن انتشار هذه الاتجاهات داخل الوسط الصناعي من شأنه أن يضعف فعالية هؤلاء العمال، ويضعف ولاءهم للمؤسسة، وبالتالي حدوث المشكلات التنظيمية أمر طبيعي في هذه الحالة.

### الجدول رقم (37) يوضح: أهمية العمل بالنسبة لأفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
أفضل الراتب والتقاعد	25	27.78%
أفضل البقاء في العمل	65	72.22%
المجموع	90	100.00%

يبين الجدول أعلاه أهمية وقيمة العمل لدى المبحوثين، بمعنى هل يعملون من أجل الحصول على المال فقط أم أن العمل مقصود بذاته، نجد أن **72.22%** بالمئة من المبحوثين يفضلون العمل حتى ولو افترضنا حصولهم على راتب شهري مقبول، في حين نجد فئة أخرى تقدر بـ **27.78%** بالمئة من المبحوثين تعمل فقط من أجل الحصول على المال، وقد وجدنا أن هذه الفكرة منتشرة عند كل الفئات العمرية ولا تتعلق بفئة معينة، وتبرر الفئة التي تفضل العمل ليس فقط من أجل المرتب بأن العمل يقي الإنسان من الآفات الاجتماعية، وأن الفراغ يجب أن يشغل بالأمر المفيدة وإلا شغل بما يضر الإنسان والمجتمع عموماً، ورغم أن السؤال كان افتراضياً ولم يكن واقعياً إلا أننا وجدنا من المبحوثين من يحلم بالحصول على المال دون العمل وفي الحقيقة هذا أمر يؤشر إلى وجود ثقافة الإتكالية فئات مهمة في مجتمعنا، وعدم الجدية في العمل.

### ثالثا: تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالتغيب وعدم الانضباط في العمل

الجدول رقم (38) يوضح:وجود الغيابات داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
توجد بكثرة	05	%05.56
توجد	73	%81.11
نادرة الوجود	10	%11.11
لا توجد نهائيا	02	%02.22
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>%100.00</b>

الجدول أعلاه يبين مدى انتشار ظاهرة التغيب في المؤسسة مجال الدراسة ، فالبيانات توضح أن **81.11 بالمئة** من المبحوثين يشيرون إلى أن هناك غيابات بالمؤسسة ، كما نجد أن **05.56 بالمئة** من المبحوثين يقولون بأن هناك غيابات كثيرة، أما نسبة **11.11 بالمئة** من المبحوثين فإنهم يرون بأن التغيب نادر الحدوث في المؤسسة، كما نجد فئة أخرى تعتقد أنه لا توجد غيابات إطلاقا في المؤسسة، فإذا ما استثنينا النسبة الأخيرة نظرا لعدم موضوعيتها نجد أن ظاهرة التغيب في المؤسسة مجال الدراسة منتشرة على الرغم من اختلاف المبحوثين في تقييمها ، ونجد كذلك أن أغلب المبحوثين يقرون بأنها موجودة بشكل عادي بنسبة **81.11 بالمئة** ، وموجودة بكثرة بنسبة **05.56 بالمئة** وهي بذلك تشكل مشكلة تنظيمية خطيرة تسبب في عدم الاستقرار في المؤسسة وبالتالي التأثير على تحقيق أهداف المؤسسة.

**الجدول رقم (39) يوضح: تخلف العمال عن وقت العمل**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	20	%22.22
أحياناً	68	%75.56
أبداً	02	%02.22
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>%100.00</b>

يبين الجدول أعلاه مدى انتشار ظاهرة التخلف عن وقت انطلاق العمل، فتشير الأرقام الواردة أن **22.22 بالمئة** من المبحوثين يرون بأن التخلف عن الحضور في الوقت المحدد ظاهرة دائمة في هذه المؤسسة، فيما يشير **75.56 بالمئة** من المبحوثين عن وجود هذه الظاهرة أحياناً وليس دائماً، والنسبة الأضعف هي **02.22 بالمئة** ممن يعتقدون أنه لا يحدث عن مواعيد العمل، إن انتشار هذه الظاهرة في المؤسسة مجال الدراسة دلالة واضحة على عدم الإنضباط وهي ظاهرة لا تخص المؤسسة مجال الدراسة فقط ، بل تعم معظم المؤسسات الجزائرية للأسف، وهي ترتبط بمدى احترام الإنسان الجزائري للوقت ، والتزامه بالموعد، وهي تشكل معوقاً وظيفياً يعيق المؤسسات عن تحقيق أهدافها ومواكبة التحديات التي تطرحها السوق الوطنية والعالمية.

**الجدول رقم (40) يوضح:مغادرة العمال لأماكن العمل قبل وقت الانصراف**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	18	%20.00
أحياناً	63	%70.00
أبداً	09	%10.00
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>%100.00</b>

يبين الجدول أعلاه مدى انتشار ظاهرة الخروج من العمل قبل انقضاء الوقت المحدد له ، وهو ظاهرة سلبية تعيشها الكثير من المؤسسات، ففي المؤسسة مجال الدراسة نجد أن **20 بالمئة** يرون بأن هذه الظاهرة موجودة دائماً ، فيما يرى **70 بالمئة** من المبحوثين أنها موجودة ولكن ليس دائماً بل أحياناً ، ويرى **10 بالمئة** من المبحوثين



أنها غير موجودة تماما، إن انتشار هذه الظاهرة ،مع ظاهرة عدم الحضور في الوقت الرسمي ،بالإضافة إلى التغيب تشكل فيما بينها ثلوثا خطير يعتبر من المعوقات الأساسية لتطور ، واستقرار المؤسسة ، وهي تنم عن ثقافة تنظيمية سلبية تنتشر داخل المؤسسة ، وعن عدم وجود قدوة تنظيمية وإدارية لتحمل العمال على إتباعها لأن القوانين وحدها لا تكفي لضبط السلوكيات التنظيمية ما لم تركز هناك قيم وتقاليد وأعراف تنظيمية في المؤسسة يلتزم بها الجميع. ولعل البيانات القادمة سوف توضح لنا بجلاء مدى أهمية هذه الأمور.

#### الجدول رقم (41) يوضح: تفسير أفراد عينة البحث لعدم الانضباط

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
عدم الشعور بالمسؤولية	36	40.00%
عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به	29	32.22%
عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل	13	14.44%
عدم تعوده على الانضباط في حياته بصفة عامة	47	52.22%
شعوره بعدم المساواة في التعامل مع العمال	25	27.78%
غياب الوازع الديني	07	07.78%

يوضح الجدول أعلاه تفسير أفراد عينة البحث لانتشار ظواهر عدم الانضباط واحترام مواعيد العمل، فنجد أن **40 بالمئة** من المبحوثين يتحدثون عن عدم الشعور بالمسؤولية ، و **32.22 بالمئة** يرجعونها إلى عدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به العامل، كما نجد **14.44 بالمئة** يرجعون الظاهرة عدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل في المؤسسة، و **52.22 بالمئة** من المبحوثين يتحدثون عن عدم تعود العامل عن الانضباط في حياته العادية، فيما يذهب آخرون إلى ربط الظاهرة بـ عدم وجود العدالة والمساواة في التعامل مع العمال وتقدر نسبتهم بـ **27.78 بالمئة** ، كما يرجع آخرون الظاهرة إلى غياب الوازع الديني حيث تقدر نسبتهم بـ **07.78 بالمئة**. إن هذه التفسيرات التي يعطيها المبحوثين لسلوكيات عدم الانضباط في العمل في الحقيقة كلها ترتبط بالخلل الذي يعصف بالعالم الثقافي العامل وللفردي الجزائي عموماً، فعدم

الشعور بالمسؤولية يأتي من عدم الإحساس بالانتماء للمؤسسة، وكذلك من تمكن العامل من المشاركة في تحديد مصير المؤسسة فالمؤسسات تم تصنيفها وخصصتها كان العامل في الضحية الأولى ، وعدم وجود الشفافية في خوصصة هذه المؤسسات جعل العامل والإطار في آن واحد يشكون في مصداقية أنه يتم تصفية المؤسسات المفلسة فقط، فهناك العديد من المؤسسات تم خصصتها رغم عدم تحقق هذا الشرط بل هي مؤسسات ناجحة بكل المقاييس ، وحاصلة على رخصة الجودة الشاملة، أما بقية العوامل والتي تمثلها نسب مئوية معتبرة فهي كلها ترتبط بتأثيرات الثقافة الخارجية على المحيط الداخلي للمؤسسة، فعدم الشعور بأهمية العمل ، أو عدم التعود على الانضباط، أو عدم الاقتناع بالقوانين ، وغياب الوازع الديني كلها إفرازات المجتمع الكلي ، تتمظهر بشكل أو آخر في المؤسسة ، وذلك أن المؤسسة مهما كان مصدر التكنولوجيا المستوردة منه ، ومهما كان مصدر الأساليب التنظيمية المطبقة، والتي لاشك أنها ناجعة وعقلانية، وفعالة في محيطها الأصلي، إلا أنها تصطدم بالواقع الثقافي والاجتماعي للمجتمع الجزائري، لأنه كما يقال المؤسسة عبارة عن نسق مفتوح يتفاعل مع المحيط بشكل مقصود، وغير مقصود في آن واحد ، ولا يمكن التحكم في هذا التفاعل أو توجيهه بسهولة ما لم يتم أخذ معطيات الواقع الاجتماعي والثقافي بعين الاعتبار أثناء وضع هذه المؤسسات وتصميم العمل وفق مقتضياته ، لأن هذا الواقع ليس سلبي بالكامل بل توجد فيه قيم الفعالية والكفاءة ولكنها تحتاج لمن يقوم بإخراجها من أتون التخلف ، والجهل الذي يعيش في عقول الكثير من الأفراد.

## الجدول رقم (42) يوضح: رأي العمال في مواجهة عدم الانضباط

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
تطبيق القانون بصرامة	50	55.56%
التحسيس بالمسؤولية	20	22.22%
المعاملة الحسنة	07	07.78%
الإشراك في توجيه العمل	18	20.00%
خلق جو مريح للعمل داخل المصنع	14	15.56%
غرس القيم الدينية	04	04.44%

يبين الجدول أعلاه أهم الحلول التي يقترحها المبحوثين لحل مشكلات عدم الانضباط في العمل، حيث يقترح **55.56 بالمائة** منهم تطبيق القانون بصرامة، فيما يقترح **22.22 بالمائة** ضرورة تحسيس العمال بالمسؤولية، ، ويقترح آخرون المعاملة الحسنة للعامل كبديل لحل مشكلات عدم الانضباط وتقدر نسبة هؤلاء بـ **07.78 بالمائة**، في يرى **20 بالمائة** من المبحوثين أن الإشراك في القرار من شأنه أن يخفف من الظاهرة، ويرى **15.56 بالمائة** أن خلق جو مريح داخل المصنع كفيل بأن يحد من الظاهرة، فيما يذهب **04.44 بالمائة** من أفراد عينة البحث إلى غرس القيم الدينية لدى العمال يساعد على تقليص حجم الظاهرة ، إن هذه الاقتراحات لحل مشكلة التغيب وعدم بمواعيد العمل تتم في الحقيقة عن تطلعات المبحوثين، فنسبة **55.56 بالمائة** من الذين يطالبون بتطبيق القانون بصرامة هم في الحقيقة يعبرون عن واقع سائد وهو أن تطبيق القانون في مؤسساتنا عموما وفي المؤسسة مجال لا يأخذ مجراه بالشكل اللازم بل يخضع في كثير من الأحيان لاعتبارات غير عقلانية تدخل فيها العلاقات الشخصية ، القرابية ، والجهوية، والفئوية، والحزبية... الخ... التي تتناقض تماما مع النموذج البيروقراطي العقلاني المنتشر في مؤسسات المجتمعات المتحضرة، كذلك مطلب التحسيس بالمسؤولية هو انعكاس لغياب النزوع الغيري (على حد تعبير مالك بن نبي) لدى أفراد المؤسسة وهي ظاهرة تعم المجتمع عموما، إلى غير ذلك من الأمثلة والاقتراحات الكثيرة التي تبين مدى تأثير الواقع الاجتماعي والثقافي للمجتمع على واقع المنظمة.

**الجدول رقم (43) يوضح تأثير عدم التكيف مع نظام العامل بعدم الانضباط**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	45	50.00%
أحياناً	32	35.56%
أبداً	13	14.44%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

الجدول أعلاه يبين مدى تأثير عدم تكيف العامل مع نظام العمل بظواهر التغيب وعدم الانضباط، فالأرقام الواردة تشير إشارة واضحة إلى أن **50 بالمئة** من المبحوثين يرجعون التغيب وعدم الانضباط بمواعيد العمل إلى عدم تكيف العامل مع نظام العمل السائد في المؤسسة بشكل دائم ، أما الذين يربطون الظاهرة بعدم التكيف أحياناً فتقدر نسبتهم بـ **35.56 بالمئة** ، في حين نجد **14.44 بالمئة** من المبحوثين لا يرون أن هناك علاقة بين عدم التكيف مع نظام العمل وظواهر التغيب وعدم الانضباط، فأغلبية المبحوثين يعتقدون أن العامل الجزائري الذي نشأ على نمط حياة لا يتكيف مع نظام العمل الصناعي، فكما يوضح الجدول رقم (.....) أن **72.22 بالمئة** من المبحوثين نشئوا في أسر لا يمتن أصحابها النشاط الصناعي ، فالنشاط الفلاحي ، والخدمي ، والتجاري يمنح لصاحبه هامش واسع من الحرية في تحديد وقت العمل ، ومكانه ، وطريقة العمل ، فيما نجد العمل الصناعي يفرض على العامل طريقة العمل ووقتها وحتى الحركات التي يجب أن يقوم بها العامل والزمن المحدد لكل حركة وفق نظرية تايلور، فلهذا لا نجد العامل متكيف بشكل كامل مع معطى النظام الصناعي، ولهذا تصدر منه هذه السلوكيات التي تعتبر ميكانيزمات للدفاع عن النمط السائد أثناء تنشئته.

**الجدول رقم (44) يوضح علاقة عدم تفضيل العامل لنمط العمل بعدم الانضباط**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	48	53.33%
أحياناً	38	42.22%
أبداً	04	04.45%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه علاقة نمط العمل في المصنع مع التغيب وعدم الانضباط بمواعيد العمل، فنجد أن **53.33%** بالمئة من المبحوثين يعتقدون أن سبب عدم التغيب وعدم الانضباط يعود دائماً إلى عدم تفضيل العامل لنمط العمل أي العمل الصناعي الذي يخضع لنمط بيروقراطي لا يجد فيه العامل حريته، ولا يشعر بذاته في ظل هذا النمط من العمل، بينما يعتقد **42.22%** بالمئة من المبحوثين أن عدم تفضيل العامل لنمط العمل يؤثر على التغيب وعدم الانضباط أحياناً، في حين ينفي **04.45%** بالمئة من المبحوثين هذه العلاقة تماماً، وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب السابقة لها، إن هذه الأرقام تعزز الأرقام الواردة في الجداول السابقة، وهي تعزز بها أيضاً، وهو دليل على أهمية المعطى الثقافي والاجتماعي في المنظمات.

**الجدول رقم (45) يوضح شعور العامل بوجود تناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	43	47.78%
أحياناً	35	38.89%
أبداً	12	13.33%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه شعور العامل بالتناقض بين قيم المجتمع الكلي وقيم المؤسسة، فالنتائج تشير إلى أن **47.78%** بالمئة يشعرون دائماً بهذا التناقض، فيما يشعر به أحياناً نسبة **38.89%** بالمئة من المبحوثين، ويوجد من لا يشعر بوجود تناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة وتقدر نسبتهم بـ **13.33%** بالمئة من المبحوثين، فوجود هذه النسب العالية

من العمال الذين يشعرون بالتناقض وعدم الانسجام بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة يرتبط أصلاً بالتنشئة الاجتماعية التي تلقاها العمال قبل مجيئهم للمصنع ، في حين يمكن ارجاع الشعور بالتناقض لدى الفئة الأخرى بانحدارهم من أسر كان يمارس فيها آبائهم نشاط صناعي ولعلى الجدول الآتي يوضح الأمر .

الجدول رقم (46) يوضح:علاقة النشاط الأصلي لأسر عينة البحث بالشعور بالتناقض

بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة

المجموع		خدمي		تجاري		صناعي		فلاحي		النشاط الأصلي للأسرة الشعور بالتناقض
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
47.78%	43	15.55%	14	07.78%	07	03.33%	03	21.11%	19	نعم
38.89%	35	15.55%	14	02.22%	02	11.11%	10	10.00%	09	أحيانا
13.33%	12	00.00%	00	00.00%	00	13.33%	12	00.00%	00	أبدا
100%	90	31.11%	28	10.00%	09	27.78%	25	31.11%	28	المجموع

يوضح الجدول المركب أعلاه العلاقة التي تربط أصل النشاط الذي تمارسه أسرة المبحوث بشعوره بوجود تناقض بين قيم المجتمع والقيم السائدة في المؤسسة مجال الدراسة ، فالجدول يوضح أن أكثر الذين يشعرون بهذا التناقض هم الأفراد الذين نشؤ في أسر تمارس النشاط الفلاحي حيث تقدر نسبتهم بـ **21.11 بالمائة** من المبحوثين، ثم يليهم الأفراد الذين نشؤ في أسر تمارس النشاط الخدمي إذ تقدر نسبتهم بـ **15.55 بالمائة** ، ثم بعد ذلك يأتي النشاط التجاري حيث تقدر نسبتهم بـ **07.78 بالمائة**، أما الذين يشعرون بوجود تناقض وتمارس أسرهم نشاط صناعي فنسبتهم ضعيفة إذ يقدر بـ **03.33 بالمائة** ، كما نجد نسبة هذه الفئة مرتفعة عند الذين لا يشعرون بالتناقض نهائيا حيث يقدر بـ **13.33 بالمائة**، وهي الفئة الوحيدة التي أقرت بعدم وجود التناقض بين قيم المجتمع والقيم السائدة في المنظمة، أما الذين يشعرون بوجود التناقض أحيانا وليس دائما فنجد أن أغلبهم نشؤ في أسر تمارس النشاط التجاري ويقدر بـ **15.55 بالمائة** فيما نسبة **10 بالمائة** ممن نشؤ في أسر فلاحية، و **02.22 بالمائة** نشؤ في أسر تمارس النشاط التجاري ، بينما نجد **11.11 بالمائة** نشؤ في أسر صناعية، إذن الشعور بوجود تناقض بين القيم السائدة في

المجتمع الأصلي وبيئة العمل مرده إذن كما توضحه البيانات إلى أصل التنشئة الاجتماعية التي يتلقاها الفرد ، في أسرته وبيئته الأولية ولعلى الجدول الآتي سيوضح علاقة هذا الشعور بالتناقض وظاهرة التغيب وعدم الانضباط في مواقيت العمل.

الجدول رقم (47) يوضح علاقة تناقض قيم المجتمع مع قيم المؤسسة بالتغيب وعدم الانضباط

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	55	61.11%
أحيانا	28	31.12%
أبدا	07	07.77%
المجموع	90	100.00%

الجدول أعلاه يوضح علاقة التناقض بين قيم العمل وقيم المؤسسة بالتغيب وعدم الانضباط في مواقيت العمل، فـ**61.11%** بالمئة من المبحوثين يقرون بوجود هذه العلاقة بشكل قاطع ودائم ، فيما يعتقد **31.12%** بالمئة أن هناك ارتباطا أحيانا بين هذه الظواهر (التغيب وعدم الانضباط بمواعيد العمل) وهذا الشعور (التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة) فيما نجد أن هناك نسبة ضعيفة من المبحوثين يرون أنه لا توجد علاقة بين هذين المتغيرين وتقدر نسبتهم بـ**07.78%** بالمئة إن هذه البيانات تدل دلالة قاطعة أهمية المسألة الثقافية ، ومدى تأثيرها على جوانب مهمة من حياتنا العامة والخاصة ، ولعل مؤسساتنا من أهم الهيئات الاجتماعية التي تتأثر بهذه القضية ، فكما لاحظنا من خلال هذا الجدول والجداول السابقة التي تعضد بعضها بشكل واضح أن مشكلة التغيب وعدم الانضباط بمواعيد العمل وتوقيته يرجع في الأساس إلى الخلل الذي يعاني منه العالم الثقافي للعامل والفرد الجزائري بصفة عامة. وهذا الخلل يرجع في الأصل إلى التناقض بين قيم واعتقادات العامل وما تفرضه الحياة الصناعية والبيروقراطية الحديثة من قيم تمتاز بالعقلانية والرشد ، واستبعاد العوامل الذاتية التي لاتخدم مصلحة التنظيم ، بينما قيم العامل السائدة ماتزال تضع اعتبارا لبعض القضايا الاجتماعية والثقافية التي في كثير من الأحيان ما تنتشر بالدين ومقدسات المجتمع والدين في الحقيقة بعيد كل البعد عن قيم التواكل والخمول والكسل وخلف الوعد ،

وعدم الالتزام بالعهود والعقود، والحقيقة هذه القيم في أغلبها هي ترسبات لعصر التخلف الذي فرضه الاستعمار الفرنسي على المجتمع الجزائري ، حيث حرم أبنائه من الاحتكاك بالحضارة المعاصرة ، وغيبهم عنها لمدة قرن وثلاثين سنة من الزمن.

#### رابعاً: تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالحوادث والأمراض المهنية:

##### الجدول رقم (48) يوضح وقوع حوادث وإصابات العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	02	06.96%
	06	20.69%
	08	27.58%
	01	04.44%
	03	10.34%
	07	24.13%
	02	06.96%
	29	32.22%
	61	67.78%
المجموع	90	100.00%
لا		

يوضح الجدول أعلاه إصابات العمال بالحوادث والأسباب التي تقف وراء هذه الحوادث، فيكشف لنا أن **32.22%** بالمائة من المبحوثين تعرضوا لحوادث عمل أثناء مشوارهم المهني، في حين نجد **67.78%** بالمائة منهم لم يتعرض للحوادث، إن الأرقام المبينة في الجدول تشير إلى أن ما يقارب ثلث عمال المؤسسة قد تعرضوا للحوادث وهذا دلالة على انتشار الظاهرة ، وحقيقة طبيعة العمل وصعوبته ،يسهل وقوع الحوادث ،وعن أسباب وقوع هذه الحوادث يعدد المبحوثين الكثير من الأسباب لعل أهمها ما ورد في هذا الجدول حيث نجد **06.96%** بالمائة من الحوادث تحدث بسبب قلة



الخبرة، و**20.69 بالمئة** بسبب عدم استخدام وسائل الوقاية من طرف العمال، و**04.44 بالمئة** بسبب عدم إحاطة العامل بالمخاطر المتوقعة من الآلة، و**10.34 بالمئة** بسبب انزعاج العامل من بعض السلوكات التي تحدث في محيطه، و**24.13 بالمئة** بسبب الإهمال من طرف العامل في أخذ الاحتياطات اللازمة للعمل ، بينما يرجع **06.96 بالمئة** من العمال الحوادث التي وقعت لهم إلى القضاء والقدر، إن هذه الأرقام والنسب المئوية التي تعبر على مدى انتشار حوادث العمل في المؤسسة مجال الدراسة تؤشر إلى خطورة الظاهرة وحجم تفشيها في محيط العمل وخاصة لدى عمال الورشات الذين يتعرضون من حين لآخر لهذه الحوادث ، أما الأسباب فإننا نجد أن أعلى نسبة مئوية متعلقة بعدم استخدام وسائل الوقاية من طرف العامل، ثم يليه عامل الإهمال واللامبالاة من طرف العمل نفسه وهذين وحدهما يشكلان نسبة **(24.13+27.58) 51.71 بالمئة** من مجموع المبحوثين ، وهذا يحمل المسؤولية الأولى للحوادث للعامل ذاته وليس لأطراف أخرى ، بينما تشكل العوامل المرتبطة بالمشرفين والإدارة **(04.44+20.69) 25.13 بالمئة**، كما نجد عوامل أخرى تتعلق بقلّة الخبرة ، والمحيط المهني للعامل ، ولهذا العوامل الأساسية للحوادث تبدو في أغلبها ذات مصدر إنساني سواء ما تعلق منها بالعامل ذاته ، أم ما تعلق منها بالمشرفين والمسيرين ، ولهذا فإن العامل البشري يعد أساسيا في وقوع الحوادث.

### الجدول رقم (49) يوضح حدوث الأمراض المهنية

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
41.66%	05	الضوضاء	نعم
08.33%	01	الوقوف لوقت طويل	
25.00%	03	صعوبة العمل(العمل شاق)	
16.66%	02	الضغط في العمل	
12.22%	11	المجموع	
87.78%	79	لا	
100.00%	90	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه نسب حدوث الأمراض المهنية لدى المبحوثين ، فهو يشير إلى أن **12.22%** من المبحوثين قد أصيبوا بأمراض مهنية ، من جراء العمل الذي يقومون به، و**87.78%** من المبحوثين لم يصابوا بالمرض ، فنسبة الإصابة بالأمراض المهنية رغم أنها أقل بكثير من نسب عدم الإصابة ، إلا أنها تحمل دلالات مهمة على انتشار الأمراض المهنية في المؤسسة مجال الدراسة فمن غير المعقول أن نسكت حتى نجد نصف العمال أو أكثر مصابين كي نعلن عن انتشار هذه الظاهرة، ويرجع المبحوثين الذين يعانون من أمراض مهنية سبب حدوث المرض المهني إلى الضوضاء بنسبة **41.66%** والوقوف لوقت طويل بنسبة **08.33%** وصعوبة العمل بنسبة **25%**، وضغط الذي تمارسه وتيرة العمل بنسبة **16.66%** إن هذه الأمراض تشكل عائقا مهما للعامل على أداء مهامه في المؤسسة ، وفي حياته العامة خارج المؤسسة وبالتالي تلحق به ضررا بالغا، مما يولد لديه اتجاهها سلبيا نحو المؤسسة ، لأنها تصبح في نظره هي السبب في مرضه أو إعاقته ، وبالتالي الشعور بعدم الانتماء ، وربما حتى الشعور بالعداوة تجاهها ، وخاصة إذا نقل العامل هذه المشاعر إلى بقية زملائه من العمال غير المصابين. أن وقوع هذه الأمراض يرجع في الأساس إلى عدم وعي العمال بالأمراض التي يمكن أن تلحق بهم من جراء العمل ، وخاصة أنهم لم يتلقوا حصص تدريبية أو تحسيسية حول خطورة الوسائل والمواد التي

يستخدمونها والمخاطر الناجمة عن طرق العمل المتبعة ، وهذا ما أجمع عليه العمال عندما سألناهم ما إذا كانوا قد تلقوا حصص تحسيسية عن الأمراض المتوقعة عن الأعمال التي يقومون بها حيث أجابوا جميعا بالنفي. **الجدول رقم (50) يوضح إلزام**

#### المشرفين للعمال بوضع وسائل الوقاية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	47	52.22%
أحيانا	35	38.89%
أبدا	08	08.89%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى إلزام المشرفين للعمال باستخدام وسائل الوقاية من الحوادث، فتشير النتائج إلى أن **52.22 بالمائة** من المبحوثين يقرون بأن المشرفين يلزمون العمال باستخدام وسائل الوقاية وهذا بشكل دائم ، فيما يشير **38.89 بالمائة** من المبحوثين إلى أن هذا الإلزام لا يكون دائم بل أحيانا فقط أ فيما يرى **08.98 بالمائة** أن المشرفين يتهاونون في إلزام العمال على استخدام وسائل الوقاية إن هذه النتائج بقدر ما تشير إلى تحمل المشرفين لدورهم في الوقاية من الحوادث بقدر ما تشير إلى مسؤولية العمال في وقوع الحوادث، ويرجع ذلك عدم الوعي والإهمال الذي أشارت إليه نتائج **الجدول رقم (48)**

**الجدول رقم (51) يوضح مدى وعي العمال بخطورة عدم استخدام وسائل الوقاية**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إلى حد كبير	28	31.11%
إلى حد ما	43	47.78%
لا يعون	19	21.11%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول التالي مدى وعي العمال بخطورة عدم استخدام وسائل الوقاية، حيث أشار المبحوثين إلى أن مستوى وعي العمال بهذا الموضوع عالي جدا وهذا بنسبة **31.11 بالمائة**، فيما أشار **47.78 بالمائة** إلى أن الوعي موجود ولكن ليس بمستوى عالي، في حين يشير **21.11 بالمائة** إلى انعدام الوعي بالكامل بخطورة عدم استخدام وسائل الوقاية من الحوادث. إن عدم وعي العمال بالحوادث والخطورة التي قد تنجر عنها يأتي من عدم تقبلهم للقيود التي يفرضها العمل الصناعي، والجهاز البيروقراطي المصاحب له، لهذا نجد العامل دائما يتهرب من استخدام هذه الوسائل رغم علمه بأهميتها، كما توضح ذلك الأرقام الواردة في الجدول أعلاه.

**الجدول رقم (52) يوضح مدى وعي العمال بأهم الأمراض التي تنجر عن عملهم**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إلى حد كبير	22	24.45%
إلى حد ما	38	42.22%
لا يعون	30	33.33%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى وعي العمال بالأمراض التي تنجر عن طبيعة العمل الذي يقومون به فالأرقام تشير إلى أن **24.45 بالمائة** من المبحوثين يرون بأن العمال واعون إلى حد كبير بالأمراض التي قد يخلفها العمل الذي يقومون به، فيما يرى **42.22 بالمائة** أن هذا ليس كبيرا بل سطحي، كما يرى **33.33 بالمائة** من المبحوثين أن العمال لا يعون إطلاقا المخاطر والأمراض التي يخلفها العمل بدليل أنهم يتعاملون مع مركبات كيميائية خطيرة دون وضع وسائل الوقاية، إن عدم وجود هذا يرجع في

الأساس إلى غياب دور المساعد الاجتماعي والنفسي والطبي ، فالمؤسسة مجال الدراسة لا يوجد بها أي شكل من أشكال الرعاية الاجتماعية والنفسية والطبية المهنية ، ماعدا وجود طبيب المؤسسة الذي يعالج الأمراض العادية ، ويقدم الإسعافات الأولية عندما تقع حوادث ، أما الجانب التحسيبي أو التوعوي فهو كلية بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث كل المبحوثين عن عدم تلقيهم إرشادات حول الأمراض الناجمة عن العمل الذي يقومون به. والعامل لا يستطيع أن يكتسب هذه الثقافة الصحية المهنية إذا لم تقدم له من طرف المختصين.

#### الجدول رقم (53) يوضح مدى مساهمة دور المشرف في الحوادث والإصابات

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إلى حد كبير	37	41.11%
إلى حد ما	43	47.78%
لا يساهم	10	11.11%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى مساهمة المشرف في حدوث الإصابات والحوادث المهنية، فـ**41.11%** بالمئة من المبحوثين يعتقدون أنه يساهم إلى حد كبير في وقوعها ، وذلك من خلال تهاونه وعدم إلمامه للعمال باستخدام وسائل الوقاية ، أو من خلال عدم تحسيس العمال بخطورة الآت ، والمواد المستخدمة في العمل ، كما ترى نسبة من المبحوثين أن دور المشرف يساهم إلى حد ما في وقوع الحوادث وذلك بنسبة **47.78%** بالمئة، أما **11.11%** بالمئة من المبحوثين فيرون أنه لا علاقة للمشرف بوقوع الحوادث، وإنما الأمر يرجع في الغالب للعامل ، أو إلى الظروف المحيطة بالعمل. إن هذه الإجابات تشير إلى أن المستوى المهني لدى العامل والوعي بخطورة الآلة، والمواد المستخدمة، تلعب دورا مهما في الحد من وقوع الحوادث والإصابات ، لكن العامل الأساسي في وقوعها هو القيم التي يحملها العامل حيث لا تتماشى والتقاليد التنظيمية والصناعية التي يتطلبها العمل الصناعي ، فالعامل الذي يتهرب من إتخاذ الاحتياطات اللازمة لسلامته، رغم معرفته المسبقة بالأخطار المتوقعة عن العمل الذي

يقوم به، هو في الحقيقة يحمل قيما ترفض الضبط ، والرقابة التي يفرضها العمل الصناعي ، والجهاز البيروقراطي المرافق له.

#### الجدول رقم (54) يوضح من يتحمل مسؤولية الحوادث والإصابات.

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
العمال وحدهم	40	44.44%
المشرفون والإدارة	17	18.89%
مسؤولية جماعية	33	36.67%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه رأي المبحوثين حول من يتحمل مسؤولية وقوع الحوادث والإصابات في المؤسسة مجال الدراسة، حيث تشير النتائج إلى أن **44.44%** بالتمئة يرجعون المسؤولية للعمال، فيما يرجعها **18.89%** بالتمئة للمشرفين والإدارة، في يرى **36.67%** بالتمئة من المبحوثين أن المسؤولية جماعية إن عدم ربط المسؤولية بطرف خارجي بمعنى إبعاد العامل عن تحمل مسؤولية ما وقع له هو مؤشر إيجابي عن توفر قيم تحمل المسؤولية لدى المبحوثين ، ولكن دائما الأمر يبقى متعلق بالخلفية الاجتماعية والثقافية للعامل ، لأن هذه الإجابات على وجاقتها تحمل في طياتها نوع الغموض في تحديد المسؤولية وعدم الحسم ، لأنه عندما نجد **36.67%** بالتمئة من المبحوثين يقولون بأن المسؤولية جماعية أ هو في الحقيقة تهرب من تحديد المسؤل الحقيقي عن الحوادث ، وهذا هو الشائع دائما في ثقافة المجتمع الجزائري، فغالبا ما يحاول كل طرف إبعاد المسؤولية عن نفسه ، ولكسب الوفاق وعدم محاسبة أي طرف عن أخطائه نلجأ إلى الجميع المسؤولية لأننا في الواقع لا نستطيع الجميع (الضمير الغائب) محاسبة الجميع .

### الجدول رقم (55) يوضح أسباب الحوادث والأمراض المهنية

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
قلة الخبرة	20	22.22%
عدم توفر وسائل الوقاية	05	05.55%
الإهمال واللامبالاة العمال	53	58.89%
قدم الآلات	16	17.78%
تهاون المشرفين وتسامحهم	19	21.11%
طبيعة العمل في حد ذاته	18	20.00%

يوضح الجدول أعلاه آراء المبحوثين في تحديد أسباب وقوع الحوادث والأمراض المهنية، حيث يرى **22.22 بالمائة** أن السبب هو قلة الخبرة، فيما يرى **05.55 بالمائة** أن السبب يكمن في عدم توفر وسائل الوقاية، أما النسبة الأعلى من المبحوثين والتي تقدر بـ **58.89 بالمائة** فترجع الحوادث إلى الإهمال واللامبالاة من طرف العمال ، فيما ترى فئة أخرى أن قدم الآلات هو السبب في وقوع الحوادث وتقدر نسبة هؤلاء بـ **17.78 بالمائة**، في حين يرى **21.11 بالمائة** من المبحوثين أن تهاون المشرفين وتسامحهم مع العمال في استخدام وسائل الوقاية هو السبب، كما يرى **20 بالمائة** من أفراد العينة أن طبيعة العمل في حد ذاته تتسبب في وقوع الحوادث، إن هذه العوامل والأسباب كلها موضوعية وهي قد تؤدي إلى وقوع الحوادث لكن السبب الأبرز والذي يؤكد عليه المبحوثين سواء في هذا الجدول (**58.89 بالمائة**) أو الجداول السابقة هو مسؤولية الفردية للعامل حيث أفرزت إجابات المبحوثين إجماعاً شبه كلي على أن النسبة الأكبر من الحوادث ترجع في الأساس إلى إهمال العامل وعدم جديته في أخذ الاحتياطات اللازمة لسلامته ، فذهنية اللامبالاة والتسوية في أخذ الاحتياطات ، وعدم الانضباط ، والتباهي بالتمرد عن الضوابط قوانين السلامة المهنية ،إبراز الرجولة في مواقع العمل وبين الزملاء هذه الذهنية التي تصدر عن ثقافة مجتمع غير صناعي تقل فيه أخطار العمل هي التي تؤدي إلى وقوع الحوادث والإصابات والأمراض المهنية التي تتخر جسد مؤسساتنا الاقتصادية.

## خامسا: تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالصراع المهني:

### الجدول رقم (56) يوضح وجود صراعات في محيط العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	09	10.00%
أحيانا	69	76.67%
أبدا	12	13.33%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى انتشار ظاهرة الصراع المهني في المؤسسة مجال الدراسة ، فقد أشار **10 بالمئة** من المبحوثين إلى أن الصراع حالة دائمة في المؤسسة ، فيما أشار **76.67 بالمئة** أن الصراع موجود في المؤسسة ولكن ليس دائما بل يحدث أحيانا ، أما **13.33 بالمئة** من المبحوثين فقد نفوا وجود صراعات في المؤسسة مجال الدراسة ، إن وجود الصراع في أي كيان اجتماعي سواء بشكل دائم أم مؤقت ، يشكل تحديا كبيرا لهذا الكيان ، وينم عن وجود تناقض وخلل في بنية ذلك الكيان أو في إحدى وظائفه ، أو وظائف بعض أساقه ، والمؤسسة مجال الدراسة معرضة لهذه الظاهرة غيرها من المؤسسات العامة في بلادنا نظرا للظروف التي يمر بها الاقتصاد الجزائري عموما وقطاع الصناعة بشكل خاص ، ولكن ماهي أطراف هذا الصراع ، و ماهي الأسباب الكامنة وراء هذه الظاهرة و ماهي تمظهراتها هذا ما ستكشف عليه الجداول البيانية الآتية.



## الجدول رقم (57) يوضح أطراف الصراع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
العمال والمسؤولين	45	50.00%
المسؤولين فيما بينهم	33	36.66%
العمال فيما بنهم	22	24.44%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه أطراف الصراع في المؤسسة مجال الدراسة ، حيث يشير **50 بالمئة** من المبحوثين أن طرفي الصراع الأساسيين هم العمال والمسؤولين ، فيما ترى نسبة **36.66 بالمئة** من أفراد عينة البحث أن الصراع يتم أصلا بين المسؤولين فيما بينهم ، في حين يرى فريق آخر أن يكون بين العمال فيما بينهم ويقدر حجم هذه الفئة بـ **24.44 بالمئة** ، إن توزع هذه الأرقام على هذه الأطراف المتوقع حدوث الصراع بينها أمر طبيعي ، فأغلب الصراعات تحدث بين العمال والمسؤولين وهذا في إطار الصراع الدائم بين المراكز والأدوار ، وهو أيضا ميكانيزم تنظيمي لفرض النظام من طرف المسؤولين وتحقيق أهداف المنظمة ، وهو في نفس الوقت ميكانيزم دفاعي من طرف العمال للدفاع عن حقوقهم ومحاولة كسب امتيازات إضافية كل ما سنحت الفرصة ، إلا الملاحظ في المؤسسة مجال الدراسة أن هذا الصراع لا يتم عادة بين النقابة والإدارة العليا للمؤسسة باعتبارهما الممثلين الرسميين لهاتين الفئتين في المؤسسة ، بل يحدث الصراع بشكل فردي بين عامل ومسئول وقد يتعاطف مسئول آخر مع العامل ، بمعنى أن الصراع ليس بين طبقة المسؤولين وطبقة العمال بقدر ما هو صراع بين شخصين ينتمي كل واحد منهما إلى طبقة مختلفة عن الأخرى ، ولهذا صراعات أخرى بين المسؤولين فيما بينهم كما تشير البيانات في الجدول ، وهذا عادة ما يرجع إلى التدافع على كسب مساحات من النفوذ والسلطة لدى هذا المسئول أو الأخر. وقد يستخدم العمال كأدوات لهذا الصراع حيث يتعاطف فريق من العمال مع أحد طرفي الصراع لاعتبارات قرابية أو جهوية ، أو لاعتبارات السن ، أو نوعية التكوين (مفرنس- معرب) (جامعي -غير جامعي) وهذا ما يؤدي ظهور الصراعات بين العمال ، وقد تنتفي هذه العوامل كلها ويكون الصراع لاعتبارات شخصية أو

اعتبارات لا علاقة لها بالعمل والمؤسسة وما يدور في محيطها بل انعكاس لتجاذبات خارج محيط العمل.

#### الجدول رقم (58) يوضح مدى مساهمة أسلوب إدارة العمل في الصراع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	61	67.78%
أحياناً	26	28.89%
أبداً	03	03.33%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه مدى مساهمة أسلوب إدارة العمل في الصراع المهني، يكشف الجدول أن **67.78 بالمئة** من المبحوثين يعتقدون أن أسلوب إدارة العمل في المؤسسة دائماً ما يؤدي إلى حدوث الصراع ، كما يشير **28.89 بالمئة** من المبحوثين أنه أحياناً ما سبب وجود الصراعات هو أسلوب إدارة العمل في المؤسسة ، في لم ينفي هذا الأمر إلا فئة قليلة جداً تقدر نسبتها بـ **03.33 بالمئة**. إن هذه البيانات تدل دلالة قاطعة إلى أهمية الأسلوب المتبع في إدارة العمل ، ذلك أن الإداري إذا لم يكن مطلعاً بشكل جيد على الأساليب الإدارية الفعالة ، ولم يطور في أدائه من شأنه أي يصطدم بتطلعات أطراف معينة في المؤسسة ، سواء العمال ، أو القيادات الميدانية على مستوى الورشات، فالمسير يجب أن يتحلى بمرونة عالية تجاه متغيرات الواقع التنظيمي والواقع الخارجي ، فتركيبة من العمال تغيرت بدخول فئات جديدة من المهندسين والتقنيين ، والإطارات الجامعية، وهم كلهم من فئة الشباب الذين لهم تطلعاتهم نحو النجاح في مسارهم المهني، والحياتي بصفة عامة.ضف إلى ذلك أن أساليب الإدارة الحديثة أصبحت تأخذ في اعتبارها التنوع الثقافي ، ولهذا يجب المسير أن يتتبعه إلى هذه التحولات حتى لا يقع في الصراعات التي عادة ما تكون نتيجتها سلبية على كل الأطراف ، ونتيجتها أوخم على المؤسسة.

### الجدول رقم(59) يوضح تأثير الاختلاف في المستوى التعليمي في الصراع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	46	51.11%
أحياناً	42	46.67%
أبداً	02	02.00%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى تأثير اختلاف المستوى التعليمي في حدوث الصراع، فالنتائج تشير إلى أن **51.11 بالمائة** من المبحوثين تقرر أن هذا الاختلاف في المستوى التعليمي دائماً ما يؤدي إلى الصراع، في حين يرى **46.67 بالمائة** أن هذا الاختلاف أحياناً يؤدي إلى الصراع، ولم ينفي هذه الحقيقة سوى فئة ضئيلة جداً تقدر نسبتها بـ **02 بالمائة**. إن هذه البيانات تدل على أن الصراع الحاصل في المؤسسة مجال الدراسة يأخذ أبعاداً مختلفة منها الصراع بين فئتين من الاطارات والعمال فئة قديمة تمتلك خبرة صناعية عالية وقضت شطراً من عمرها في هذا المصنع ولكنها لا تمتلك مستوى علمي عالي وهي تملك مستوى متوسط من التعليم، وفئة شابة حديثة العهد بالمؤسسة تتشكل من الجامعيين بمختلف تخصصاتهم تريد أن يكون لها مكانة ومركز لتلعب أدوار محورية في المؤسسة، معتقدة أن الشهادة العلمية التي تملكها تؤهلها دون غيرها من الفئات الأخرى لتصدر المراتب العليا في المؤسسة والتحكم في المناصب المفتاحية في المؤسسة. ولعل الجدول المركب الآتي يبين هذه الحقيقة بشكل أفضل.

الجدول رقم (60) يوضح: علاقة الاختلاف في المستوى التعليمي بحدوث الصراع

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		أبتدائي		أمي		المستوى التعليمي التأثير في الصراع
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
51.11%	46	17.78%	16	13.33%	12	11.11%	10	08.89%	08	00.00%	00	دائما
46.67%	42	05.55%	05	08.90%	08	27.78%	25	04.44%	04	00.00%	00	أحيانا
02.00%	02	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	01.11%	01	01.11%	01	أبدا
100%	90	23.33%	21	22.23%	20	38.89%	35	14.44%	13	01.11%	01	المجموع

يوضح الجدول أعلاه مدى ارتباط المستوى التعليمي للمبحوثين بالصراع ، فنجد أن **17.78 بالمئة** من المبحوثين وهم يقدرون بـ **(16من21)** من الجامعيين يقولون بأن هناك صراع ودائما ماتكون خلفيته التفاوت في المستوى التعليمي، فيما نجد **13.33 بالمئة** من المبحوثين وهم يقدرون بـ **(12من20)** من ذوي المستوى الثانوي ، و **11.11 بالمئة** وهم يقدرون بـ **(10من35)** من ذوي المستوى المتوسط بالإضافة إلى فئة المبحوثين من الابتدائي كلهم يقرون بأن الصراع يكون بسبب الاختلاف في المستوى الدراسي دائما إذ يشكلون في مجملهم نسبة **51.11 بالمئة** من المبحوثين، كما نجد أن نسبة الجامعيين هي الأعلى في تحديد هذا السبب باعتبارهم أكثر الفئات شعورا بالتهميش والإقصاء كما عبروا عن ذلك خلال المقابلات الحرة ، أو خلال الأحاديث الجانبية التي أجريت معهم، فيما نجد أن فئة المتوسط (مستوى تعليمي متوسط) ترى أن الصراع بسبب الإختلاف في المستوى أحيانا وفي بعض الحالات ، وليس دائما وتقدر نسبة هؤلاء **27.78 بالمئة** وتشكل **(25 من 35)** من ذوي المستوى المتوسط، مع العلم أن هذه الفئة تشكل أغلبية الإطارات القديمة ذات مستوى مهني عالي ، وذوي أقدمية في العمل وتتنقن اللغة الفرنسية ، وتتحكم في دواليب المؤسسة بشكل كبير. لهذا نرى أن الذين يشعرون بالتهميش رغم حصولهم على مستوى تعليمي جامعي يرون أن الفئة القديمة من الإطارات تهميشهم ، وتصد في أوجههم كل فرص الترقية ، بل حتى الحصول على منصب دائم في العمل لأعتقادهم أن فئة الجانعيين تهدد مراكزهم ، وبالتالي ستحصل على فرص أكبر لتحقيق القوق والنفوذ ، في السلطة وفي القرار ، بينما يرى الفريق الآخر أن الصراع يحدث أحيان ولكن ليس بسبب عامل الاختلاف في

المستوى التعليمي، بل أن الفئات الجديدة من الإطارات والعمال لا يملكون الكفاءة والخبرة اللازمة التي تمكنهم من الاضطلاع بمهمة إتخاذ القرارات في المؤسسة، وتصفهم بأنهم مستعجلون على الوصول إلى مراكز القرار ، وأن تكوينهم الجامعي لا يكفيهم لتحمل هذه المسؤوليات لأنه تكوين نظري بعيد عن ما يجري في الواقع الميداني.

#### الجدول رقم (61) يوضح تأثير الاختلاف في نوعية التعليم في الصراع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	50	55.55%
أحيانا	34	37.78%
أبدا	06	06.67%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه تأثير الاختلاف في نوعية التعليم الذي تلقاه الباحثون والصراع ، فنتشير النتائج أن 55.55 بالمائة من الباحثين أن هذا الاختلاف يؤثر دائما في الصراع ، بينما ترى فئة قدرها 37.78 بالمائة أنه يؤثر أحيانا ، فيما ترى نسبة 06.67 بالمائة أنه لا يؤثر هذا الاختلاف في نوعية التعليم في الصراع الذي يحصل في المؤسسة ، إن نوعية التعليم التي يتلقاها الفرد باعتبارها أحد ركائز التنشئة الاجتماعية ، أي أحد أسس بناء العالم الثقافي للفرد، تشكل عنصرا محوريا في تكوين شخصية الفرد ، وثقافة المجتمع عموما ، ولهذا نجد أن أي اختلاف في نمط أو نوع التعليم لا محالة سيؤدي إلى وجود أكثر من ثقافة ، وذهنية في المجتمع الواحد ، وهذا من شأنه أي يولد تناقضات بين الأجيال ، والفئات لهذا نجد أن معظم الدول تحرص على توحيد نظام التعليم ، ولا تغييره ، إلا بتدخل خبراء في التربية، والاجتماع ، وعلم النفس ، نظرا لخطورة المنظومة التربوية في حياة المجتمعات والأمم، ولقد ثبت لدينا من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن للاختلاف في نوعية التعليم تأثير بالغ في حدوث الصراعات في المؤسسة ، ولعل من أهم القضايا التي تطرح في المؤسسة مجال الدراسة، لغة التعليم الذي تلقاه الأفراد ، فهناك صراع دائم بين المفرنسين والمعربين في المؤسسة مجال الدراسة، وفي معظم الإدارات الجزائرية.

**الجدول رقم (62) يوضح تأثير تعارض مصالح الإدارة والعمال في الصراع**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	43	47.78%
أحياناً	42	46.67%
أبداً	05	05.55%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه تأثير تعارض مصالح الإدارة والعمال في حدوث الصراع في المؤسسة مجال الدراسات فالبيانات تشير إلى أن **47.78%** من المبحوثين يعتبرون أن التعارض يكون دائماً سبباً أساسياً في الصراع المهني ، فيما يرى **46.67%** من المبحوثين أن التعارض بين مصالح العمال والإدارة أحياناً يكون سبباً أساسياً في الصراع الذي يحدث في المؤسسة، أما **05.55%** من المبحوثين فتري أن لا يوجد تأثير لتعارض المصالح في حدوث الصراع، هذا الجدول يبين بوضوح أهمية الاتفاق بين فعاليات المؤسسة حول الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وتقسيم الأعباء والمنافع بشكل عقلائي، يأخذ مصالح المؤسسة ومصالح العمال بنفس الأهمية ، وإعطاء مبررات مقنعة للعمال في اتخاذ بعض القرارات يرون بأنها تضر بمصالحهم.

**الجدول رقم (63) يوضح تأثير الاعتبارات القرابية الجهوية في الصراع**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	47	52.22%
أحياناً	27	30.00%
أبداً	16	17.78%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يكشف الجدول أعلاه مدى تأثير الاعتبارات القرابية الجهوية في حدوث عملية الصراع المهني في المؤسسة مجال الدراسة، حيث وجدنا أن **52.22%** من المبحوثين يقررون أنه دائماً ما تكون هذه الاعتبارات سبباً مباشراً في الصراعات التي تحدث في المؤسسة مجال الدراسة، فيما يشير **30%** إلى أنه أحياناً تكون هذه

الاعتبارات سببا في الصراع ، فيما ينفي **17.78** بالمئة من المبحوثين هذه العلاقة، وعلى العموم فإن أغلبية المبحوثين يقرون هذه العلاقة ، سواء بشكل دائم أو أحيانا ، وهذا في الحقيقة مؤشر على أن مؤسساتنا عرضة لتدخل المؤثرات الخارجية وخاصة المؤثرات السلبية واللاعقلانية ، فالاعتبارات القرابية و الجهوية في المؤسسات هي مؤشر من مؤشرات التخلف واللاعقلانية حيث تغيب قيم الكفاءة والفعالية ، وتسود قيم الولاء للشخص والقبيلة ، مما يجعل مؤسساتنا تحرم من كثير من الكفاءات نظرا لهذه الاعتبارات البدائية، فكثيرا ما نجد مؤسسات يسيطر عليها قبيلة معينة ولا مجال فيها للغريب مهما كانت خبرته ومؤهلاته العلمية أو المهنية ، وبالتالي عندما تكون مؤسسة تحوي على أشخاص ذوي ولاءات قبلية متعددة فكثيرا ما يقع الصراع للاستحواذ على أكبر قدر ممكن من السلطة والنفوذ والمراكز ، ويغيب في ظل هذا الصراع الولاء للمؤسسة لتحقيق أهدافها الذي يضعه علماء التنظيم كشرط أساسي لنجاح أي مؤسسة أو أي مشروع، ولقد وضع المجتمع لهذا قواعد اجتماعية لا يستطيع أن ينفك منها إلا القليل للأسف ولعل من أبرز الشعارات السلبية التي تتردد في مثل هذه الحالات ( حمارنا خير من حصانهم ) وبهذا نجد أن الصراع الدائر بين القبائل خارج المؤسسة وخاصة في فترات الانتخابات يبقى مستمر في المؤسسة ، ويتجلى أكثر عند انتخاب المجالس النقابية ، أو شغور أي منصب قيادي في المؤسسة. ومن المنطلق نجد أن العوامل الثقافية والاجتماعية تلعب دورا حاسما في تحديد مسار ومصير الكثير من مؤسساتنا.

الجدول رقم (64) يوضح تأثير تناقض أسلوب حياة العامل مع بيئة المصنع في الصراع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	45	50.00%
أحياناً	36	40.00%
أبداً	09	10.00%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه تأثير تناقض أسلوب حياة العامل مع بيئة المصنع في الصراع ، فالبيانات تشير إلى أن **50 بالمئة** من المبحوثين يقرون بهذه العلاقة بشكل دائم ، فيما يرى **40 بالمئة** من المبحوثين أن التأثير يكون أحياناً وليس دائماً ، فيما يرى **10 بالمئة** أن لا توجد أي علاقة بين المتغيرين. إن التناقض بين بيئة العمل ونمط الحياة السائد في المجتمع أو نمط التنشئة التي تلقاها العامل يشكل عائقاً أساسياً أما تكيف العامل مع نظام ولقد معرفة هذا من خلال بعض الواردة في الجداول السابقة ، فالعامل غير المتكيف يلجأ دائماً إلى ميكانيزمات دفاعية لنصرة القيم التي يحملها أو يعتقد أنها مطلقة ، ولا يجوز تغييرها أو تجاوزها ، ولعله إذا عدنا إلى البيانات السابقة التي تبين أصول المبحوثين ، والنشاطات التي كانت تمارسها أسرهم نجد أنها كلها تختلف قيماً واجتماعياً عن قيم المجتمعات الصناعية ، و ما تفرضه من قيم على مستوى الأسرة والعلاقات الاجتماعية ، فالعامل الجزائري لا يستطيع أن يتخلى مثلاً عن القيام ببعض الواجبات العائلية أو الاجتماعية مقابل الالتزام بالحضور إلى العمل أو حتى التغيب عنه وخاصة إذا كانت هذه الواجبات تتعلق بتقديم التعازي ، أو التهاني، أو زيارة المريض... الخ... وهذا كله من شأنه أي يدخله في صراع مع الزملاء في العمل أو مع المشرفين.



الجدول رقم (65) يوضح تأثير إشراك العامل في قضايا العمل في الحد من شدة الصراع

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	51	56.67%
أحياناً	35	38.89%
أبداً	04	04.44%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه مدى مساهمة إشراك العامل في قضايا العمل في الحد من شدة الصراع، فـ **56.67 بالمئة** من الباحثين يعتقدون أن إشراك العامل في قضايا العمل سواء على مستوى القرار أم على مستوى الإنجاز يساهم دائماً في الحد من شدة الصراع لأنه في اعتقادهم يشعر العامل بأهميته في المؤسسة ، ويحمله واجبا أخلاقيا تجاه المؤسسة، التي يشعر بأنها بحاجة إليه وإلى جهودهم ، ورايه حتى تستقر وتنمو وتستمر، فيما يرى **38.89 بالمئة** من الباحثين أنه بإمكان الحد من شدة الصراع أحياناً من خلال إشراك العمال في قضايا العمل وخاصة النشطين في إثارة الصراعات ، من خلال إشغالهم بمهام حتى وإن كانت بسيطة تجعلهم لا يجدون وقتاً لممارسة الصراعات والمناوشات التي تحدث في العمل. وفي نفس الوقت ترى فئة أخرى من العمال أنه لا يمكن الحد من شدة الصراع بإشراك العمال في قضايا العمل حيث تقدر نسبتهم بـ **04.44 بالمئة** وهي نسبة ضئيلة إذا ما قورنت بالنسب السابقة.

الجدول رقم (66) يوضح أسباب الصراع المهني حسب رأي أفراد عينة البحث

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
إنعدام العدالة والمساواة	35	38.89%
طبيعة عقد العمل ( عامل دائم/ عامل مؤقت)	25	27.78%
الشعور بالتهميش وعدم الاحترام	24	26.67%
التنافس على النفوذ والسلطة	23	25.55%
التفاوت في المستوى التعليمي	20	22.22%
اختلاف في نمط التعليم	19	21.11%
التفاوت في السن(الحرس القديم والجيل الجديد)	17	18.89%
طبيعة العمل وما تفرضه من ضغوط	15	16.66%
غياب التواصل	12	13.11%
التعسف في استخدام السلطة	09	10.00%
قضايا شخصية لا تتعلق بالعمل	07	07.78%

يوضح الجدول أعلاه أسباب الصراع المهني في المؤسسة مجال الدراسة حسب رأي أفراد عينة البحث. حيث تترتب حسب الأهمية وفق ما هو مبين في الجدول إذ نجد أن انعدام العدالة والمساواة تكون في طليعة العوامل المؤدية للصراع بنسبة **38.89 بالمئة** من المبحوثين ، فيما يشكل هاجس الاستقرار في عاملا مباشرا للصراع لدى فئة معتبرة من المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ **27.78 بالمئة** حيث عادة ما يكون الصراع بين العمال الدائمين والعمال المؤقتين، كما يأتي الشعور بالتهميش وعدم الاحترام المرتبة الثالثة بنسبة مئوية تقدر بـ **26.67 بالمئة** ، أما التنافس على النفوذ والسلطة فيحتل المرتبة الرابعة بنسبة مئوية تقدر بـ **25.55 بالمئة** من المبحوثين، فيما يشكل التفاوت في المستوى التعليمي سببا مهما لدى **22.22 بالمئة** من المبحوثين ، كما يعتبر الاختلاف في نمط التكوين عاملا مهما في حدوث الصراع لدى **21.11 بالمئة** من أفراد عينة البحث ، أما عامل السن أي الصراع بين الجيل القديم والجيل الجديد أو ما يعبر عنه بتحكم الحرس القديم فيشكل عاملا في الصراع لدى **18.89 بالمئة** ، وتعتبر طبيعة العمل وما تفرضه من صعوبات على العمال الجدد أو

العمال كبار السن من تحديات عاملا للصراع في نظر **16.66 بالمئة** من العمال ، ويرجع **13.11 بالمئة** من المبحوثين إلى عدم التواصل، كما يرى **10 بالمئة** أن الصراع يرجع في الأصل إلى التعسف في استخدام السلطة من طرف بعض المسؤولين ، في حين يرى آخرون أن الصراع يحدث لاعتبارات شخصية لا علاقة لها بالعمل وتقدر نسبة هؤلاء بـ **07.78 بالمئة**. إن العوامل الأنفة الذكر تشكل مجمل العوامل التي تؤدي حدوث الصراع في المؤسسة مجال الدراسة ، وهي عوامل في معظمها ذات امتداد ثقافي قيمي ، صادرة عن القيم السائدة في المجتمع الكلي ، وليست قيم تنظيمية بيروقراطية عقلانية، فانعدام المساواة ، والشعور بالتهميش والتنافس على النفوذ والسلطة والتعسف في استخدام السلطة كلها تصدر عندما تغيب قيم العقلانية في توزيع الأدوار والمراكز حيث تخضع عادة إلى قيم الولاء والتبعية وليس إلى قيم الكفاءة والفعالية، رغم أننا دائما ما نرفع شعار النزاهة والكفاءة والالتزام ، وشعار الرجل المناسب في المكان المناسب. فلو كانت الأدوار والمراكز والنفوذ والقوة توزع وفق معايير الموضوعية والشفافية لعرف كل إنسان مكانته ومركزه في المؤسسة لأنه مرتبط بإمكاناته وقدراته وما يستطيع أن يقدمه للمؤسسة من خدمات ، وأن توزيع المراكز والقوة يتم وفقا لمصلحة المؤسسة ، وليس لمصلحة فئة معينة ، أو شخص معين، أما عوامل الاختلاف في المستوى التعليمي ، أو نمط التعليم فهذه قضايا ترتبط بالمنظومة القيمية للمجتمع ، حيث كلما تم احترام العلم والخبرة والكفاءة خفت حدة الصراع على النفوذ والسلطة لأن المجتمع في هذه سوف يقدم الأعلى درجة علمية ، والأكثر خبرة ، والأكفأ ، عن سواهم من المتسلقين ، الذين لا يهتمهم سواء الحصول على المراكز دون التفكير في التزامات تلك المراكز . أما غياب التواصل فهذا أيضا بثقافة الإنكفاء على الذات التي يتقنوها أغلب أفراد المجتمع الجزائري ،ونجد امتداتها حتى على مستوى الأسرة ، حيث الابن لا يطلع أباه على ما يفكر أو يخطط لحياته ، والأب لا يستشير زوجته وأبنائه في معظم الأمور حتى التي تخص مستقبلهم، على غير ذلك ، كما يتم الإتصال عادة بشكل خاطئ كما إلى ذلك في الجانب النظري من هذا البحث ، من خلال القراءات السلبية للرسائل الإتصالية ، أو من التغذية الرجعية غير المنقنة ، أو

من خلال الأفكار النمطية التي يحكم بها معظم الأفراد على الأفعال والتصرفات . وهي عادة ما تكون غير موضوعية وذاتية.

أما قضايا التفاوت في السن ،فهي قضية ثقافية في الأصل فالعامل القديم يحمل قيما تنظيمية واجتماعية عتيقة لا يريد التخلي عنها بعدما أمضى شطرا من عمره يعتقد بها ويؤمن بها ، في حين نجد الشاب المتطلع على مستقبل أفضل يسعى بطبعه إلى التجديد والتغيير ومواكبة التحولات المحيطة به و الاستفادة من الخبرات الجديدة ، وما تطرحه التكنولوجيات الحديثة من بدائل كثيرة ومتطورة لإنجاز الأعمال وحل المشكلات . وبهذا الشكل نلاحظ أهم العوامل المؤدية للصراع في المؤسسة مجال الدراسة وفي مؤسساتنا عموما مرتبطة بالعوامل الثقافية للفرد والمجتمع ، ولهذا فحلها يجب أي يأخذ مسلكا تربويا ثقافيا وليس مسلك تقني مادي ، لأن التجارب السابقة علمتنا أنه لا يمكن حل مشكلات التخلف باستيراد المنتجات الحضارية الأخرى بقدر ما يتم بحل المشكلات المحلية ،وفق أطر تربوية .

#### سادسا: تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي:

##### **الجدول رقم (67) يوضح مدى رضا العمال عن عملهم**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
راضي جدا	25	27.78%
راضي إلى حد ما	56	62.22%
غير راضي	09	10.00%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى رضا المبحوثين عن عملهم في المؤسسة مجال الدراسة، حيث وجنا أن **27.78 بالمئة** من المبحوثين راضين جدا عن عملهم ، فيما وجدنا نسبة عالية من المبحوثين راضين ولكن ليس بشكل جيدا إنما رضا إلى حد ما وتشكل نسبتهم **62.22 بالمئة**، من المبحوثين ، كما وجدنا أن **10 بالمئة** من أفراد عينة البحث غير راضين تماما عن العمل يقومون به ، وعن الظروف المحيطة به، ويعتبر الرضا عن عمل متغير أساسي تتبع له الكثير من السلوكيات التنظيمية، فعدم الرضا يؤدي إلى عدم الشعور بالانتماء وبالتالي عدم الولاء ، والملاحظ من البيانات الواردة

في الجدول أن الرضا المهني في المؤسسة مجال الدراسة غير متوفر بشكل كبير ، لأن عدم الرضا أو الرضا القصري بمعنى العامل عندما يجيب بأنه راضي إلى حد ما فهذا دلالة على أن رضاه عن العمل وعن بيئة العمل وعن ظروفه الاجتماعية والفيزيائية غير تام ، وإنما راضي لأنه لا يجد بديلا عن هذا العمل وفرص العمل ليست متوفرة بالشكل الذي يمنح للعامل حرية الاختيار ، لهذا فهو يقبل بالواقع خير من اللاشيء ولقد لمسنا هذا من خلال الملاحظة و المعاشية اليومية للعمال خلال فترة البحث الميداني، حيث يصدر العامل إشارات تدل على عدم الرضا التام عن العمل رغم يحاول أن يقارن وضعه بأوضاع الذين لا يجدون عمل.

**الجدول رقم (68) يوضح تأثير عدم احترام نظام العمل لقيم العامل في عدم الرضا الوظيفي**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
	67	74.45%
أحيانا	20	22.22%
أبدا	03	03.33%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه تأثير عدم احترام نظام العمل لقيم العامل في الرضا الوظيفي، فقد دلت البيانات على أن **74.45 بالمئة** من المبحوثين يرون أن عدم أخذ قيم وتقاليد العامل بالحسبان ، أثناء تصميم العمل ، أو أثناء وضع القواعد المنظمة للعمل يؤدي بشكل دائم إلى عدم الرضا ، فيما وجدنا كذلك أن **22.22 بالمئة** من أفراد عينة يرون ذلك ، ولكن ليس دائما وإنما أحيانا ، في حين ترى نسبة ضعيفة من المبحوثين أن لا توجد أي علاقة بين عدم احترام نظام العمل لقيم العامل والرضا المهني وتقدر نسبة هؤلاء بـ **03.33 بالمئة** ، إن عدم احترام نظام العمل لقيم العامل وأقصد بقيم العامل هنا توقيت العمل ، وتوزيع المراكز والأدوار ، واحترام أخلاقيات المجتمع... الخ... من شأنه أن يؤدي إلى عدم الرضا فتوقيت العمل الذي لا يحترم أوقات الصلاة ، أو أوقات الإفطار في رمضان ، أو وقت صلاة الجمعة، أو لا يحترم مثلا تقاليد توقيير الكبار من طرف الصغار ،... الخ... من القيم الاجتماعية والدينية السائدة في المجتمع من شأنه أن

يؤدي إلى الشعور بعدم الانتماء لهذا المجتمع الجديد ، وبالتالي عدم الشعور بالولاء تجاهه ، أو ربما حتى معاداته.

**الجدول رقم (69) يوضح تأثير مدى سماح نظام العمل للعامل بحضور المناسبات العائلية والدينية**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	54	60.00%
أحيانا	36	40.00%
أبدا	00	00.00%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى مرونة نظام العمل مع العمال أثناء المناسبات العائلية والدينية ، حيث يفضل أغلب الجزائريين قضاء المناسبات العائلية والدينية بشكل جماعي يجتمع فيها كل الأقارب وذوي الأرحام بعضهم ، فنظام العمل المتبع في المؤسسة ، يحاول أن يكون مرنا مع العمال في مثل هذه المناسبات ، حيث أشار **60.00 بالمئة** من المبحوثين أنه يسمح لهم بقضاء هذه المناسبات مع أسرهم بشكل دائم ، فيما أشار **40 بالمئة** أن المرونة تكون أحيانا فقط وليس دائما وهذا ظروف المؤسسة ، وحسب طبيعة المناسبة ، ففي المناسبات الدينية والوطنية تكون هناك عطلة مدفوعة الأجر لجميع العمال ، أما في المناسبات الفردية مثل الزواج ، والوفاة وغيرها من المناسبات الاجتماعية ، فهناك قوانين واضحة في هذا المجال ، ولكن أحيانا المسيرين يكونون مرنين أكثر مع العمال حيث يسمح لهم بالخروج مثلا قبل الوقت ، أو يسمح له بالغياب لفترة قصيرة ( يوم أو يومين).

الجدول رقم (70) يوضح تأثير عدم مشاركة العمال في المناسبات العائلية في عدم الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	53	58.89%
أحيانا	35	38.89%
أبدا	02	02.22%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه تأثير عدم سماح نظام العمل للعمال بالمشاركة في المناسبات العائلية بعدم الرضا ، حيث كلما كان نظام العمل متشددا كلما كان هناك عدم رضا من العمال ، وهذا ما تبينه البيانات الواردة في الجدول حيث نجد أن **58.89 بالمئة** من المبحوثين يرون أن عدم المرونة والتشدد مع العمال أثناء المناسبات العائلية، يؤدي دائما إلى عدم الرضا، أما نسبة **38.89 بالمئة** فهم يؤشرون أن التأثير يكون أحيانا وليس دائما ، فيما يرى **2.22 بالمئة** أنه لا توجد علاقة بين الرضا وهذا المتغير تماما ، فرغم أن الجدول رقم (...) يشير إلى أن **67.78 بالمئة** من أسر المبحوثين هي أسر نووية ، وأن **32.22 بالمئة** أسر ممتدة ، إلا أن علاقات التضامن الآلي ماتزال قائمة في المجتمع الجزائري ، ماتزال الأسر كقيمة اجتماعية قوية في ذهن الإنسان الجزائري، حيث تظهر وتتجلى أكثر في مثل هذه المناسبات والأعياد. لهذا يشكل حضور المناسبات والأعياد من طرف العمال كغيرهم من أفراد الأسرة مطلب فردي واجتماعي وعائلي أساسي، وعدم الحضور يسبب حرجا للفرد ولأسرته تجاه بقية الأسر وتجاه الرأي العام ولهذا شأنه أي يولد لدى العامل إتجاهات سلبية تجاه العمل تتطور إلى أن تصير إلى عدم الرضا عن العمل وعن نظام العمل.

**الجدول رقم (71) يوضح تأثير عدم تكيف العامل مع نظام العمل في عدم الرضا الوظيفي**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	56	62.22%
أحياناً	31	34.45%
أبداً	03	03.33%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول أعلاه مدى تأثير عدم التكيف مع نظام العمل في الرضا الوظيفي، حيث يرى **62.22 بالمائة** من المبحوثين أن عدم التكيف سبب أساسي في عدم الرضا وهذا دائماً، فيما يرى **34.45 بالمائة**، أن عدم التكيف أحياناً ما يؤدي إلى عدم الرضا، في حين يرى **03.33 بالمائة** أن لا يوجد تأثير لعدم التكيف مع نظام العمل على الرضا المهني، إن هذه الأرقام توّشر إلى وجود علاقة وطيدة بين عامل التكيف والموافقة مع نظام العمل المتبع في المؤسسة، والرضا عن العمل، حيث أن الغالبية الساحقة من المبحوثين ترى هذا الرأي، ولعل الدراسات الكثيرة أثبتت هذه الحقيقة، ولقد أشرنا في جداول سابقة، كيف أن عدم التكيف يؤدي على التغيب ويؤدي إلى الصراع، وهما مظهرين من مظاهر عدم الرضا، بل يعدان ميكانيزمين للتعبير عن عدم الرضا، لأن عدم الرضا لا يعبر عنه فقط بالكلام بل يأخذ أشكالاً متعددة من التعبير.

**الجدول رقم (72) يوضح تأثير عدم فهم لغة المشرف في عدم الرضا الوظيفي**

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	50	55.55%
أحياناً	34	37.78%
أبداً	06	06.67%
<b>المجموع</b>	<b>90</b>	<b>100.00%</b>

يوضح الجدول الحالي مدى تأثير عدم فهم لغة المشرف في الرضا الوظيفي، حيث تعتبر اللغة سواء المنطوقة، أم المكتوبة أداة أساسية للتواصل بين فعاليات العمل داخل المؤسسة، حيث يشير **55.55 بالمائة** من المبحوثين أنهم يشعرون بعدم الرضا



عندما لا يفهمون اللغة التي يستخدموها المشرف أثناء مخاطبتهم ، أو أثناء نشر بعض الوثائق بلغة غير مفهومة لديهم ، فيما يرى بعضهم أن هذا الأمر يؤثر أحيانا في عدم الرضا وذلك بنسبة **37.78 بالمائة** من المبحوثين ، كما يرى فريق آخر هذا الأمر لا علاقة له بعدم الرضا ، إن التواصل الجيد الذي لا تشوبه أية عوائق سواء اللغة التي يتم بها ، أو الأداة المستخدمة ، أو الرسالة في حد ذاتها أمر أساسي لتحقيق الانسجام ، والترابط وبالتالي الشعور بالتوحد ، و الانتماء للمؤسسة ، لأن مشكلة أغلب المشرفين والمسيرين تكمن في طريقة تواصلهم مع غيرهم من المرؤوسين ، حيث لا يتقنون طرق التواصل ، ولا اختيار الأوقات التي تحقق تواصل جيد ، و لا اختيار المصطلحات التي توصل الرسالة بشكل مقبول لدى المرؤوس حتى يتفاعل معها بشكل ايجابي ، ولهذا كانت اللغة المستخدمة من طرف المشرفين للعمال ، والمعلقات التي توضح التعليمات المستجدة في المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحقيق الرضا ، لأنه كما يبين الجدول رقم(....) أن المستوى لأغلب المبحوثين محدود وأغلبهم لم يتخطى مستوى المتوسط في تعليمهم ، ضف إلى أن حتى ذوي المستوى الثانوي والجامعي وخاصة من فئة الشباب تلقوا تعليمهم باللغة العربية ، و مستوى تحكمهم في استخدام اللغات الأخرى ضعيف، لهذا أخذ هذا المعطى بعين الإعتبار ، وهكذا نرى أنه كيف تؤثر العوامل الثقافية ، في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

#### الجدول رقم (73) يوضح تأثير صرامة المشرفين في عدم الرضا الوظيفي

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	54	60.00%
أحيانا	33	36.67%
أبدا	03	03.33%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه تأثير صرامة المشرفين في تطبيق القوانين على عدم الرضا الوظيفي لدى المبحوثين، فيشير أغلب المبحوثين أن الصرامة في تطبيق القانون لدى المشرفون دائما ما تشكل إزعاجا للعمال وبالتالي عدم الرضا وذلك بنسبة **60.00 بالمائة**، كما يرى **36.67 بالمائة** من المبحوثين الصرامة والتشدد في تطبيق

القانون يسبب أحيانا عدم الرضا لدى العمال ، إن هذه البيانات يمكن قراءتها من زوايا متعددة ، فمن جهة يشكل التشدد والصرامة الزائدة في تطبيق القوانين ، وعدم مراعاة ظروف العامل من العوامل التي تسبب عدم الرضا ، وخاصة إذا كان هذا التشدد يرافقه نوع من التمييز وعدم العدل بين الموظفين ، أو بين فئات الموظفين ، فمثلا عندما يكون الإمضاء عند الدخول إجباري على العمال البسطاء ، وترفع القوائم بعد ربع ساعة من التوقيت المحدد ، ولا يلزم هذا القانون الموظفين ذوي المراتب العليا في الإدارة ، فهذا من شأنه أن يولد الشعور بالتمييز ، والتمييز ، وبالتالي بعدم الانتماء وكأن هذه المؤسسة العامة أصبحت لطبقة من الموظفين في حين يبقى بقية العمال خدما عندهم ، وخاصة ما رجعنا إلى الجدول رقم (...). الذي يبين مدى تقبل أفراد عينة البحث لوجود فوارق في السلطة والنفوذ داخل المؤسسة حيث وجدنا أن **41.11 بالمئة** من المبحوثين لا يقبلون بوجود فوارق في السلطة والنفوذ بين أفراد المؤسسة ، وذلك للاعتبارات الثقافية و القيمة التي ذكرناها في تحليل ذلك الجدول ، ويمكن قراءة الجدول من زاوية أخرى وهي أن العامل الجزائري الذي نشأ في بيئة غير صناعية كما يوضح الجدول رقم (.....) غير متعود على الانضباط والصرامة في توقيت المواعيد ، لهذا نجده لايرضى أن يخضع لهذه الضوابط ، ولهذا نجد العوامل الثقافية دائما تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي في مؤسساتنا.

الجدول رقم (74) يوضح أسباب عدم الرضا الوظيفي حسب رأي أفراد العينة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
الأجر	28	31.11%
محيط العمل	24	26.67%
عدم التكيف مع العمل الصناعي	21	23.33%
طبيعة عقد العمل ( العمال المؤقتين )	21	23.33%
سوء العلاقة مع الرؤساء	19	21.11%
قدم وترهل الآلات	15	16.67%
ضيق حقوق العمال	13	14.45%
الشعور بالتهميش	13	14.44%
سوء الاتصال	12	13.33%
غياب العدالة في التعامل	09	10.00%
عدم وجود وقت للراحة	08	08.89%
عدم وجود الصرامة في تطبيق القوانين	07	07.78%
تعدد مصادر القرار (وحدة القيادة)	05	05.56%
وجود مشاكل وصراعات داخل العمل	04	04.45%

يبين الجدول أعلاه ملخص لأهم العوامل التي تؤدي إلى عدم رضا العمال ، ويحتل الإجر المرتبة الأولى بنسبة مئوية تقدر بـ **31.11 بالمائة**، كما يأتي محيط العمل بجانبه الفيزيقي والاجتماعي في المرتبة الثانية وذلك بنسبة **26.67 بالمائة**، كما تحتل عوامل عدم التكيف مع نظام العمل مرتبة متقدمة حيث تقدر نسبة الذين عبروا عن ذلك بـ **23.34 بالمائة** من المبحوثين ، وبنفس النسبة ذكر طبيعة عقد العمل حيث يشكل نمط العمل المؤقت هاجسا لدى العمال ، وتلعب سوء العلاقة مع الرؤساء دورا في عدم الرضا حيث يقدر الذين عبروا عن ذلك بـ **21.11 بالمائة**، ويشكل قدم الآلات وترهل العتاد عاملا من عوامل عدم الرضا ، حيث عبر عن ذلك **16.76 بالمائة** من المبحوثين، كما يعتبر الشعور بضيق حقوق العمال من بين عوامل عدم الرضا حيث عبر عن ذلك **14.45 بالمائة** من المبحوثين، كما يعتبر الشعور بالتهميش وعدم الإشراف

في القرار من العوامل كذلك حيث عبر عنه **14.45 بالمئة** من المبحوثين، ومن العوامل كذلك سوء الإتصال وذلك بإقرار **13.33 بالمئة**، ومن العوامل أيضا غياب العدالة في التعامل بنسبة **10 بالمئة**، وعدم وجود وقت للراحة بنسبة **08.89 بالمئة**، وعدم وجود الصرامة في تطبيق القانون بنسبة **07.78 بالمئة**، وتعدد مصادر القرار بنسبة **05.56 بالمئة**، ووجود مشاكل وصراعات في المؤسسة بنسبة **04.45 بالمئة** . ويمكن جمع هذه العوامل في مجموعات مصادر ، فهناك عوامل ذات مصدر مادي حيث الأجر لا يكفي العامل لتلبية حاجاته ، وعوامل ذات مصدر تنظيمي كمشكلة العقود المؤقتة التي يعمل وفقها نسبة عالية من العمال في المؤسسة مجال الدراسة ، وعامل تعدد مصادر القرار حيث يخضع العامل الواحد لأكثر من رئيس وهذا يتنافى مع أبجديات القواعد البيروقراطية ، أما أغلب العوامل فهي ترجع في الأساس إلى القيم الاجتماعية والثقافية السائدة في المجتمع ، فقيم العدالة ، وعدم التكيف مع نظام العمل ، وسوء التواصل، وعدم وجود الصرامة في تطبيق القوانين، وسوء العلاقة مع الرؤساء، وحيط العمل ... الخ... كلها ترتبط بطريقة أو بأخرى بالعالم الثقافي للأفراد المشكلين لهذه العلاقات التنظيمية والاجتماعية في المؤسسة ، فكلما توفرت هناك قيم العدالة ، والعقلانية، والحرية ، وتقبل الرأي المخالف ،... الخ كلما زاهبت هذه المشكلات ، وتم التعايش بين مختلف الأطراف داخل المؤسسة ، وعرف كل طرف حدوده ، وحقوقه ، وواجباته، ولهذا فإن عدم الرضا الموجود في المؤسسة مجال الدراسة تعود اغلب العوامل المؤثرة فيه إلى أصول ثقافية واجتماعية بحتة ، وإنما تتلبس ببعض الجوانب التنظيمية ، كي تتال المشروعية التنظيمية، لأن القواعد التنظيمية في كل مؤسسة واضحة ودقيقة وتحدد أدوار ومراكز كل فرد في التنظيم باعتبار الوظائف التي يقوم بها وباعتبار المؤهلات والقدرات التي يملكها وهذه المؤهلات والقدرات لا يعبر عنها بالكلام بل بشهادات موثقة من هيئات رسمية ، لهذا فمجموع العوامل التي يطرحها المبحوثين كمعامل لعدم الرضا تتمحور حول موضوع واحد هو أن القيم التي يحملها العامل لا تتماشى وطبيعة النظام البيروقراطي السائد في المؤسسة.

## سابعا: تحليل ومناقشة البيانات الخاصة بدوران العمل:

### الجدول رقم (75) يوضح تغيير العامل لمؤسسة العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
56.09%	23	نعم	البحث عن عمل في مؤسسة عمومية
95.21%	09		التسريح من المؤسسة السابقة
07.17%	07		البحث عن أجر أفضل
78.04%	02		البحث عن عمل يناسب تخصصي
45.56%	41		المجموع
54.44%	49	لا	
100.00%	90	المجموع	

يوضح الجدول أعلاه مدى انتشار ظاهرة دوران العمل الخارجي في المؤسسة مجال الدراسة ، حيث تشير البيانات أن **45.56%** من المبحوثين قد غيروا عملهم من مؤسسة أخرى إلى المؤسسة الحالية ، بمعنى أنه سبق لهم العمل في مؤسسات أخرى قبل المجيء إلى هذه المؤسسة ، في حين يجيب **54.44%** من المبحوثين أنهم لم يكونوا عرضة لظاهرة دوران العمل ، إن نسبة **45.56%** التي تعرضت لظاهرة دوران العمل نسبة مرتفعة جدا ، لأنها تؤشر لعدم الاستقرار المهني لدى العامل ، وهي ستعمل على خلق تبعات كبيرة للمؤسسة المستقبلية وللمؤسسات الأصلية ، لأن هذا العدد الهائل من العمال يتطلب وقتا طويلا حتى يتكيف مع المؤسسة الجديدة ، ويتطلب إعادة تدريب على العمل الجديد... إلى غير ذلك من المتطلبات التي تجعلهم ينسجمون مع محيط العمل الجديد، ولا شك أن هؤلاء العمال قد اكتسبوا ثقافة تنظيمية خاصة بالمؤسسات التي كانوا يعملون بها والتي تختلف بدون شك عن الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة الحالية، هذه بالإضافة إلى بقية الإفرازات تجعل من الظاهرة تشكل تحديا للمؤسسة المستقبلية ، كما هو الشأن بالنسبة للمؤسسة المصدرة، أما عن العوامل التي أدت بهؤلاء العمال إلى تغيير مواقع عملهم فتنوزع إلى مجموعة من

الأسباب منها البحث عن عمل قار وفي مؤسسة عمومية بنسبة **56.09 بالمئة**، والتسريح من مؤسسات أخرى بنسبة **21.95 بالمئة**، والبحث عن راتب أفضل بنسبة **17.07 بالمئة**، والبحث عن العمل في التخصص العلمي بنسبة **04.78 بالمئة** ، إن هذه الأسباب التي أدت بهؤلاء العمال إلى تغيير أماكن عملهم ، ترتبط بالتحويلات الاجتماعية والاقتصادية التي يعرفها المجتمع الجزائري، فالعامل الذي يفضل العمل في المؤسسة العمومية ، ويبحث عن العمل القار هو في الحقيقة يصدر هذا السلوك من نمط ثقافي يتجنب المخاطرة ، والخوض في عوامل عدم التأكد فهذا النمط الثقافي، يحدد الأساليب الإدارية التي تعطي أهمية أكبر للقواعد والتشريعات المنظمة وللعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة والأمن، فهو يبحث عن مورد آمن لا يشعر فيه بالخطر ، ولعل الجدول رقم (....) يوضح بجلاء كيف أن نمط العمل بنظام العقود المؤقت يشكل عاملا أساسيا لعدم الرضا لـ **23.33 بالمئة** من المبحوثين، لهذا نجد الأساليب الإدارية التي تتعارض مع نمط ثقافة العامل تؤدي إلى دوران العمل.

#### الجدول رقم (76) يوضح تغيير العامل لمنصب عمله داخل المؤسسة

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	09	0030%
	03	00.10%
	14	67.45%
	04	33.13%
	30	33.33%
لا	60	66.67%
	90	100.00%
المجموع		

يوضح الجدول أعلام مدى انتشار ظاهرة دوران العمل داخل المؤسسة مجال الدراسة ، حيث يكشف أن **33.33 بالمئة** من المبحوثين غيروا مراكز عملهم ، و

انتقلوا من منصب إلى آخر فيما استقر **66.67 بالمئة** من المبحوثين في أماكن عملهم ، وبهذا نجد أن ظاهرة دوران العمل منتشرة بكثرة في المؤسسة مجال الدراسة ، وهو يشكل عائق أمام استقرار الموظف واستقرار المؤسسة في حد ذاتها ، أما عن أسباب الدوران فيرجع **30 بالمئة** من الذين غيروا مناصب عملهم إلى عن أجر أفضل ، فيما يرجع **10 بالمئة** منهم السبب إلى تحسين الوضع المهني أي طلب الترقية في المنصب ، في حين يبحث **45.67 بالمئة** عن الراحة من خلال تغييرهم لمناصب عملهم ، فيما يبحث **13.33 بالمئة** عن التخصص أي يريد العمل في تخصصهم العلمي ، وهذه الفئة تتكون عموماً من خريجي الجامعة ، ومراكز التكوين المهني ، إن الأسباب التي ذكرت هنا كدوافع لبروز ظاهرة دوران العمل في المؤسسة ترتبط بالوضع العام في المؤسسة ، حيث المؤسسة مجال الدراسة يشتغل فيها معظم العمال بعقود مؤقتة ، لهذا عندما يتم شعور أي منصب سواء بسبب تقاعد بعض العمال ، أو تسريح عمال آخرين تصبح هناك مراكز شاغرة فتلجأ المؤسسة إلى شغلها بالعمال الموجودين في المؤسسة ، سواء بشكل طوعي ، أو إلزامي ، لهذا فنجد أن عوامل الدوران متعددة ، إلا أنه يمكن تفسير ظاهرة الدوران الداخلي بعدم حسم الأفراد داخل المؤسسة لخيارتهم في العمل ، فالعامل يحاول دائماً أن ينتقل من منصب إلى آخر بغرض البحث عن فرص أفضل للترقية ، أو اجر زائد ، أو البحث عن الراحة ، لأن العمل بالمؤسسة مجال الدراسة بطبعه شاق ويتطلب قوة عضلية كبيرة لمواجهة التعب الذي يجده العامل. وفي كلا الحالتين يرجع ظهور هذه الظاهرة إلى الثقافة التنظيمية السائدة في المنظمة التي لا تشجع على الاستقرار في المنصب.

الجدول رقم (77) يوضح تأثير طريقة الإشراف في دوران العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	40	44.44%
أحياناً	04	44.44%
أبداً	10	11.12%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه تأثير طريقة الإشراف في ظاهرة دوران العمل، حيث يرى الباحثون أن الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة مجال الدراسة يؤثر بشكل دائم في الظاهرة بنسبة **44.44 بالمائة** من الباحثين ، في حين يرى **44.44 بالمائة** آخرين أن يؤثر أحياناً ، فيما يرى **11.12 بالمائة** من الباحثين أنه لا توجد علاقة بين الأسلوب الإشرافي و دوران العمل، إن علاقة المشرف والطريقة التي يتبعها في الإشراف بظاهرة دوران العمل علاقة وطيدة أثبتتها كل الدراسات التي أجريت في هذا الموضوع، إلا الخلفيات التي تجعل العامل يتهرب من فئة من المشرفين ، أو أسلوب معين من الإشراف هو الذي يهتما في هذا البحث حيث نجد البيانات الموضحة في الجدول السابق تفيد أن **45.67 بالمائة** من الذين غيروا مناصب عملهم كان السبب وراء ذلك البحث عن الراحة، رغم أن المؤسسة ليست مكاناً للاستجمام والراحة بل هي مكان للعمل والكد والنشاط ، إن ذهنية الكسل وابتعدت عن الأعمال السهلة مصدرها الثقافة التي يحملها العامل ، والتي مصدرها الثقافة العامة للمجتمع ، حيث ينتشر ذهان السهولة و الاستحالة كما يشير إلى ذلك مالك بن نبي، في كثير من تحليلاته لعقلية ونفسية الإنسان المسلم في فترة ما بعد الموحدين. ولهذا فإن الأسباب الحقيقية الكامنة وراء الظاهرة هو عدم انسجام العامل مع الأساليب الإدارية المطبقة في المؤسسة ، وليس عوامل سطحية. ولعل الجدول المركب الآتي يوضح أكثر هذه العلاقة.



الجدول رقم(78) يوضح علاقة الأسلوب الإشرافي السائد في المؤسسة وظاهرة

دوران العمل

الإشراف المتبع		ديمقراطي		استبدادي		مزيج بينهما		فوضوي		المجموع	
تأثيره على الدوران		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
دائما		10.00%	09	11.11%	10	21.11%	19	02.22%	02	44.44%	40
أحيانا		28.89%	26	04.44%	04	11.11%	10	00.00%	00	44.44%	04
أبدا		11.11%	10	00.00%	00	00.00%	00	00.00%	00	11.11%	10
المجموع		50.00%	45	15.56%	14	32.22%	29	02.22%	02	100.00%	90

يشير الجدول أعلاه تقاطع آراء المبحوثين حول الأسلوب الإشرافي السائد في المؤسسة ، وعلاقة هذا الأسلوب بظاهرة دوران العمل، فالذين يرون بأن هناك علاقة دائمة بين الأسلوب الإشرافي وظاهرة دوران العمل ينقسمون على الإجابات التي تصف الأسلوب الإشرافي في المؤسسة بالأرقام التالية **10 بالمئة** ديمقراطي، **11.11 بالمئة** استبدادي، **21.11 بالمئة** مزيج بين الأسلوبين السابقين، و**20.22 بالمئة** فوضوي ، في حين تشير البيانات أن الذين أجابوا بأن هناك أحيانا علاقة بين الأسلوب الإشرافي ودوران العمل فتنقسم آراءهم حول الأسلوب المطبق وفق الأرقام التالية : **28.89 بالمئة** ديمقراطي، و**04.44 بالمئة** استبدادي ، و**11.11 بالمئة** مزيج بين الأسلوبين السابقين، ولاشيء بالنسبة للفوضوي، أما الذين يرون أنه لا توجد علاقة أبدا بين الإشراف و دوران العمل فيتمركزون كلهم في الأسلوب الديمقراطي بنسبة **11.11 بالمئة**. إن توزيع هذه الأرقام بهذا الشكل يدل على أن الذين يرون أن الأسلوب الإشرافي المتبع في المؤسسة مجال الدراسة ديمقراطي يعتقدون أن هناك علاقة دائمة بين الدوران والإشراف، كما ينطبق هذا الرأي بالنسبة للفئات الأخرى، والحقيقة أن هذه الإجابات تدل على عدم التناقض في إجابات المبحوثين فيما يخص هذا المؤشر ، كما ان **28.89 بالمئة** من الذين أجابوا أن هناك علاقة بين الإشراف والدوران أحيانا يشيرون إلى حقيقة أخرى وأن الأسلوب الإشرافي ليس دائما هو السبب في الدوران وإنما هناك عوامل أخرى تتحكم في الأسلوب الإشرافي وفي السلوك التنظيمي عموما

وهي العوامل الثقافية والاجتماعية التي تؤثر بشكل مباشر في السلوك الإنساني عموماً بل تعتبر المحددات الحقيقية للسلوك.

#### الجدول رقم (79) يوضح تأثير المشاركة العمالية في قضايا العمل في دوران العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	40	44.44%
أحياناً	42	46.67%
أبداً	08	08.89%
المجموع	90	100.00%

يشير الجدول أعلاه إلى تأثير مشاركة العمال في قضايا العمل والمؤسسة ، سواء في طرق العمل ، أو مصير المؤسسة في ظاهرة دوران العمل ، حيث تشير البيانات إلى أن المشاركة تؤثر بشكل دائم في الدوران وذلك بنسبة **44.44 بالمائة** من المبحوثين ، كما أنها تؤثر أحياناً بنسبة **46.67 بالمائة** ، ذلك أن استشارة العامل في قضايا العمل تغرس فيه ثقافة الاهتمام بالمصلحة العامة ويشعره بأن الأسلوب الإداري المتبع في المؤسسة يحترم آراء العامل ويحترمه كإنسان قبل أن يكون عاملاً، لهذا تجده لا يفكر في مغادرة المؤسسة ، أو مغادرة موقع من مواقع العمل لأنه بأنه مسؤول عن هذه المؤسسة أو هذا الموقع ، فيما يرى **08.89 بالمائة** من المبحوثين عكس ذلك. إن استشارة العمال كقيمة أكثر منها كسلوك تعد سلوكاً تنظيمياً راقياً يشعر العامل بذاته وبأهميته في المؤسسة. مما يجعله منسجماً في عمله ومرتبطاً بشكل أوثق بأهداف المؤسسة وبإستراتيجيتها، حيث يسعى دائماً إلى تغليب مصلحة المؤسسة على المصلحة الفردية ويبدل قصارى جهده في إنجاحها والمحافظة عليها وعلى استقرارها. إن هذه القيم هتي تنقص مؤسساتنا والسبب في ذلك هو غياب رؤية واضحة تستند في أهدافها على العنصر البشري وتأخذ بعين الاعتبار المعطى الثقافي والاجتماعي لهذا العنصر البشري.

الجدول رقم (80) يوضح تأثير عوامل القرابة والانتماء القبلي في دوران العمل

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
دائماً	29	32.22%
أحياناً	49	54.45%
أبداً	12	13.33%
المجموع	90	100.00%

يوضح الجدول أعلاه تأثير عوامل والانتماء القبلي في ظاهرة الدوران بمعنى هل يفضل بعض العمال العمل مع أقربائهم أو العكس وعلاقة ذلك بالانتقال من منصب إلى آخر ، فالبيانات تشير إلى أن **32.22 بالمائة** من المبحوثين يؤكدون هذا الأمر بشكل دائم بمعنى العمال يغيرون مناصب عملهم من أجل العمل مع المشرفين أو العمال الذين يقربون لهم عائلياً ، في حين يرى **54.45 بالمائة** من المبحوثين أن الدوران يكون أحياناً لاعتبارات قرابية وقبلية وليس مهنية أو تنظيمية ، فيما ينفي **13.33 بالمائة** من المبحوثين هذا الأمر نهائياً، إن هذه البيانات تدل على أن العامل الجزائري يبحث دائماً على الضمانات غير الموضوعية التي تكفل له حقوقه وواجباته ، لأنه يخشى أن لا يجد في واقعه التنظيمي والمهني هذه الضمانات بمعنى أنه لا يعتمد على كفاءته وقدراته الذاتية ، والتي يفترض أنها هي المعيار الذي يقيم من خلاله جهده في المؤسسة ، بل تجده يبحث عن أساليب أخرى خارج النظام الرسمي للعمل لضمان حقوقه ولتحقيق طموحاته داخل المؤسسة. ذلك أن النظام الرسمي في المؤسسة غالباً ما يغيب ويحضر بدلاً عنه اعتبارات الولاء و التبعية ،وليس اعتبارات الكفاءة والمقدرة. ومن هنا نجد أن المعطى السويوثقافي يلعب دوراً أساسياً في المؤسسة إيجاباً وسلباً في آن واحد. ومن هذا المنطلق نجد أن العلاقات القرابية والقبلية ماتزال تشكل معطى حقيقي في مجتمعنا الجزائري ،هي تدخل كل مجالات الحياة الاقتصادية والسياسية، وتشكل عائقاً تنظيمياً فعلياً ،يعيق تكريس الثقافة التنظيمية العقلانية التي تعتبر الرهان الحقيقي لنجاح مؤسساتنا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية .

الجدول رقم (81) يوضح العوامل المتحركة في دوران العمل

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات	
57.21%	11	عدم التكيف مع العمل	نعم
29.41%	15	الأجر	
25.49%	13	البحث عن عمل قار	
53.23%	12	طبيعة العمل	
<b>56.66%</b>	<b>51</b>	<b>المجموع</b>	
69.07%	03	زيادة الخبرة والتحكم في التقنية	لا
33.33%	31	التعود على العمل الحالي	
78.30%	12	قرب مرحلة التقاعد	
20.28%	11	وجود علاوات إضافية في هذا العمل	
<b>43.34%</b>	<b>93</b>	<b>المجموع</b>	
<b>100.00%</b>	<b>90</b>	<b>المجموع</b>	

يوضح الجدول أعلاه العوامل التي يضعها المبحوثين سببا في رغبتهم أو عدم رغبتهم في تغيير مناصب عملهم ، فالجدول يبين أن **56.66%** من المبحوثين يرغبون في تغيير مناصب عملهم ، و **43.34%** يصرّون على البقاء في مناصبهم ، إن النسبة الأولى تعتبر رقما رهيبا بالنسبة لمعدلات الدوران في المؤسسات عموما ، وخاصة إذا ربطنا هذا الرقم بالرقم الوارد في الجدول رقم (...). حيث وجدنا أن **45.56%** غيروا فعلا مناصب عملهم من مؤسسات أخرى إلى المؤسسة مجال الدراسة، فهذا يدل على أن ظاهرة دوران العمل متفشية في المؤسسة بشكل وبائي ينذر بعواقب غير سليمة لهذه المؤسسة، ويرجع العمال الراغبين في تغيير مناصب عملهم موقفهم إلى مجموعة من الأسباب نوردتها كمايلي: عدم التكيف مع نظام العمل بنسبة **21.57%**، والبحث عن أجر أعلى بنسبة **29.41%**، والبحث عن عمل قار بنسبة **25.49%**، طبيعة العمل بنسبة **23.53%** من الذين يرغبون في تغيير مناصب عملهم ، أما الذين يفضلون البقاء في مناصبهم فيبررون موقفهم بالأسباب

التالية : الرغبة في زيادة الخبرة والتحكم في الآلة أكثر بنسبة **07.69 بالمئة** ، التعود على العمل الحالي بنسبة **33.33 بالمئة**، القرب من مرحلة التقاعد بنسبة **30.78 بالمئة**، ووجود علاوات اضافية في العمل الحالي بنسبة **28.20 بالمئة**. إن عوامل تفضيل البقاء في منصب العمل تقريبا نفسها عوامل الرغبة في التغيير ، وهذا يدل على أن الظروف المناسبة للعمل سواء منها الفيزيائية أو الاجتماعية هي التي تقف وراء ظواهر دوران العمل ، وهذه الظروف تتبع أصلا من الإيمان بضرورة وجود ثقافة تنظيمية تعتمد الأسس العقلانية وتحترم الجوانب الإنسانية والشخصية للفرد حتى يحقق تواءما و انسجاما مع محيط عمله وبالتالي الإستقرار فيه ، ولهذا لا بد من تطبيق نظم إدارية وأساليب عمل تتماشى والمعطى الثقافي الاجتماعي ، لضمان نجاح المؤسسة، وعندما نتحدث عن هذا المعطى الثقافي والاجتماعي فلا يعني أننا نريد تصميم العمل حسب العقلية والذهنية السائدة لدى العامل بكل سلبياتها وإيجابياتها ، بل نعني مراعاة المحاور الكبرى في هذا الواقع الثقافي والاجتماعي ، ومحاولة تكييف العامل مع القواعد الموضوعية والعقلانية التي يقدمها النمط التنظيمي البيروقراطي الحديث ، لأن هذا النمط يمكن تحييده وإفراغه من خلفياته الثقافية الأصلية وتبئيته مع المحيط الجديد.

## II- نتائج الدراسة:

### 1- اختبار الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أنه: كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل. أثبتت نتائج الدراسة أن ظواهر عدم الانضباط في العمل منتشرة بشكل ملحوظ، حيث ينتشر التغيب، والتخلف عن الحضور للعمل في الوقت المحدد، كما تنتشر ظاهرة الانصراف من العمل قبل الوقت، وهذا ما تثبته البيانات الواردة في الجداول رقم 38 و39 و40، حيث ورد في الجدول رقم 38 أن التغيب يوجد بكثرة بنسبة 05.56 بالمائة من المبحوثين، ويوجد بنسبة 81.11 بالمائة من المبحوثين، كما ورد في الجدول رقم 39 أن التأخر عن الحضور إلى العمل يحدث دائما بإقرار 22.22 بالمائة من المبحوثين، ويحدث أحيانا بنسبة 75.56 بالمائة، أما الانصراف من العمل قبل الوقت المحدد فقد أقر 20 بالمائة من المبحوثين أن الظاهرة متكررة دائما، فيما يقر 70 بالمائة من المبحوثين أنها موجودة أحيانا. إن هذه المعطيات الكمية تدل على أن ظاهرة التغيب وعدم الانضباط في المؤسسة مجال الدراسة تنتشر بشكل كبير مما يستدعي معالجتها بشكل علمي وليس بيروقراطي، لأن القواعد البيروقراطية والقوانين لا تخلوا منها مؤسسة، وإنما المشكلة تكمن في انتشار الذهنيات السلبية، الناجمة عن التناقض الذي يشعر به العامل بين الوسط الذي تلقى فيه التنشئة الاجتماعية، والوسط الذي يعمل فيه وهذا ما تبينه نتائج البيانات الواردة في الجداول رقم 41 و43 و44 و45 و46 و47.

حيث ورد في الجدول 41 أن سبب التغيب وعدم الانضباط في احترام مواعيد العمل يعود إلى: عدم تعود العامل على الانضباط في حياته بصفة عامة بنسبة 52.22 بالمائة من المبحوثين، وعدم الاقتناع بالقوانين التي تنظم العمل بنسبة 14.44 بالمائة، وعدم الشعور بأهمية العمل الذي يقوم به بنسبة 32.22 بالمائة من المبحوثين، وعدم الشعور بالمسئولية بنسبة 40 بالمائة من المبحوثين، هذه الإجابات تحمل مغزى قوي ودلالة واضحة على أن القيم التي يحملها العامل، والتوقعات التي ينتظرها من عمله لا تتماشى والواقع الميداني في المؤسسة مجال الدراسة، وما يعزز هذا الاتجاه

البيانات الواردة في الجداول اللاحقة حيث ورد في الجدول 43 الذي يوضح تأثير عدم التكيف مع نظام العمل على عدم الانضباط، حيث أشارت البيانات أن 50 بالمائة المبحوثين يقرون بهذا التأثير بشكل دائم، و 35.56 بالمائة يرون أنه أحيانا يكون هناك تأثير بين المؤشرين (عدم التكيف، عدم الانضباط)، وكذلك ما ورد في الجدول 44 الذي يبين علاقة عدم تفضيل العامل لنمط العمل بعدم الانضباط حيث يفيد الجدول أن 53.33 بالمائة من المبحوثين أن هناك علاقة دائما بين المؤشرين، و 42.22 بالمائة يفيدون أن العلاقة تكون أحيانا يعني أنه في كل الأحوال العلاقة موجودة. ولقد أثبت الجدول رقم 45 أن هناك شعور لدى العاملين بوجود تناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، حيث تفيد البيانات الواردة في الجدول أن 47.78 بالمائة من المبحوثين يشعرون بهذا التناقض فعلا، وأن 38.89 بالمائة يشعرون أحيانا بوجود تناقض بين القيم والأعراف التي نشئ عليها والقيم التي يجدونها في المؤسسة. وهذا ما يؤدي دوما إلى الشعور بعدم الانتماء وبالتالي عدم الانضباط بقيم هذا الواقع الجديد لأن قيمه ليست قيم مطلقة يجب الالتزام بها، بمعنى أنها ليست قيم أساسية في حياة العامل. وهذا ما يتجلى أكثر في الجدول رقم 46 الذي يوضح العلاقة بين النشاط الأصلي لأسر أفراد عينة البحث والشعور بالتناقض بين القيم حيث يبين أن معظم المبحوثين الذين ينحدرون من أسر ذات نشاط فلاحي يشعرون بالتناقض وهذا بواقع 19 فرد من 28 وهذا بشكل دائم فيما يشعر الـ 9 أفراد الباقين بالتناقض أحيانا، كما تنطبق هذه الحقيقة على الأفراد الذين ينحدرون من أسر ذات نشاط تجاري حيث يشعر 7 من 9 أفراد بالتناقض بين القيم دائما، ويشعر الإثنيين (2) الباقين بالتناقض أحيانا ونفس الشيء بالنسبة للأفراد الذين ينحدرون من أسر ذات نشاط خدمي إذ نجد أن 14 من 28 فرد يشعرون دائما بالتناقض، فيما يشعر الـ 14 الباقين بالتناقض أحيانا، وهذا دلالة قاطعة على أن عدم تكيف العامل مع نظام العمل الذي يتناقض مع الوسط الذي نشأ فيه العامل يؤدي دوما إلى عدم الانضباط.

أما الجدول رقم 47 فإنه يجيب بشكل صريح على أن هناك ارتباط قوي بين المؤشرين أي قيم المجتمع وقيم المؤسسة، فقد ورد فيه أن 61.11 بالمائة من المبحوثين يرجعون التغيب وعدم الانضباط إلى مشكلة التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة

وهذا بشكل دائم، كما يرجع **31.11 بالمئة** من المبحوثين ظاهرة التغيب وعدم الانضباط بمواعيد العمل إلى هذا التناقض وذلك أحيانا، يعني في كلا الحالتين أن سبب التغيب في المؤسسة مجال الدراسة هو التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، وبهذا يمكننا القول أن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي ، وبالتالي وراء كل الظواهر الايجابية والسلبية التي تعرفها مؤسساتنا. ومن خلال كل ما سبق من بيانات، وما توصلت إليه الدراسات السابقة، و تتص عليها الأطروحات النظرية يمكننا أن نعتبر أن الفرضية التي محتواها **>> كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل <<** هي فرضية محققة وصحيحة بشكل كبير.

## 2- اختبار الفرضية الثانية:

تتص الفرضية الفرعية الثانية على مايلي : كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية. توضح نتائج الدراسة أن حوادث العمل منتشرة بشكل كبير في المؤسسة مجال الدراسة ، حيث مست **32.22 بالمئة** من المبحوثين كما هو مبين في الجدول رقم **48**، بمعنى أن قرابة الثلث مع العمال تعرضوا للإصابات والحوادث المهنية، كما سجلت النتائج الواردة في الجدول رقم **49** أن **12.22 بالمئة** من المبحوثين مصابون بأمراض مهنية، ويرجع المبحوثين سبب إصابتهم بالحوادث المهنية إلى مجموعة عوامل تشترك فيما بينها بمصدر واحد وهو غياب الثقافة الصناعية لدى العامل، وهذا ما تشير إليه البيانات الواردة في الجدول رقم **48** حيث يرجع **06.96 بالمئة** من المبحوثين المصابين سبب إصابتهم إلى قلة الخبرة، **20.69 بالمئة** إلى عدم توفر وسائل الوقاية، و **27.58 بالمئة** إلى عدم استخدام وسائل الوقاية، و **04.44 بالمئة** إلى عدم أحاطته بخطورة الآلة ، و **24.13 بالمئة** إلى الإهمال و اللامبالاة من طرف العمل نفسه، أن هذه الأسباب كلها التي أدت إلى وقوع الحوادث المهنية ترتبط جميعها بقلة الوعي بالثقافة الصناعية، وإلا بماذا نفسر عدم توفير وسائل الوقاية ، وعدم استخدامها من طرف العمال فرغم أنها تبدو عوامل مادية ولكنها تتم عن ذهنية غير صناعية تريد أن تتعامل مع الآلات بطريقة تعاملها مع المحراث الخشبي، والفأس،



حيث يتحكم الإنسان بشكل كلي في هذه الأدوات في حين الآلة الميكانيكية تتحكم فيها قوى خارجة عن طوع الإنسان بشكل مباشر، والأمر نفسه ينطبق على الأمراض المهنية حيث يرجع المصابون بهذه الأمراض أن الضوضاء تعتبر السبب في **41.66 بالمئة** من الإصابات، والوقوف لوقت طويل سبب لـ **08.33 بالمئة** من الإصابات، وصعوبة العمل وعدم التكيف معه سبب لـ **25 بالمئة** من الإصابات، وهذه العوامل بقدر ما تبدو أنها عوامل موضوعية تفرضها البيئة الفيزيكية للعمل بقدر ما تتم عن عدم توفر ثقافة صناعية لدى العمال ، لأن الضوضاء يستطيع العامل التغلب عليها بوضع الواقي السمعي ، والوقوف الطويل يمكن مواجهة باستخدام كراسي طويلة... الخ. ولعل البيانات الواردة في الجداول رقم **50 و51 و52 و54 و55** خير دليل على ما نقول.

فالجداول رقم **50** يشير إلى أن **52.22 بالمئة** من المبحوثين يقولين بأن المشرف يلزم دائما العمال بوضع وسائل الوقاية، و**38.89 بالمئة** يفيدون بأن المشرفين في بعض الأحيان يلزمون العمال وضع وسائل الوقاية، وهذا دليل على أن مسؤولية الحوادث ترجع بالأساس إلى عدم التزام العمال بوضع وسائل الوقاية، نظرا لعدم وعيهم بخطورة تصرفاتهم التي تتم عن عدم وجود ثقافة صناعية، كما يبين الجدول رقم **51** أن وعي العمال بخطورة عدم استخدامهم لوسائل الوقاية لا يرقى إلى المعدلات الكبيرة ، حيث يرى **31.11 بالمئة** فقط أن العمال واعون بشكل كبير بخطورة عدم وضع وسائل الوقاية، فيما يجيب **47.78 بالمئة** أن درجة وعي العمال بهذه القضية ليس قويا إنما بدرجة خفيفة، وعبروا عنه بـ (إلى حد ما) ونجد أن نسبة معتبرة من المبحوثين يرون أنه لا يوجد وعي تماما بخطورة هذه المسألة لدى العمال بشكل نهائي حيث قدرت هذه النسبة بـ **21.11 بالمئة**. وتقريبا ينطبق الشيء نفسه على الأمراض المهنية حيث يشير الجدول رقم **52** إلى أن وعي العمال بأهم الأمراض التي قد تتجر عن العمل الذي يقومون به ضعيف ، حيث نجد أن **24.45 بالمئة** من المبحوثين فقط يقرون بوجود وعي كبير لدى العمال بأهم الأمراض التي يخلفها العمل، في حين نجد **42.22 بالمئة** من المبحوثين يقولون بأن درجة الوعي لدى العمال بهذا الموضوع ليست قوية ، فيما يرى **33.33 بالمئة** من

المبجوثين أنه لا يجد وعي تماما لدى العمال بالأمراض الناجمة عن العمل الذي يقومون به. ويرجع عدم وجود هذا الوعي إلى غياب ثقافة صناعية لدى العمال في المؤسسة مجال الدراسة، لأن الثقافة هي التي تمنح الوعي و الإدراك بالمحيط ، وما يحدث فيه من وقائع.

ولهذا نجد أن معظم العمال يحملون مسئولية للحوادث للعمال أنفسهم بشكل أساسي حيث ورد في الجدول رقم 54 أن نسبة **44.44 بالمئة** من المبجوثين تحمل العمال وحدهم مسئولية الحوادث والإصابات، فيما يحملها **36.67 بالمئة** من المبجوثين للعمال والمسؤولين معا، كما ينفياها **18.89 بالمئة** من المبجوثين عن العمال، وفي كل الأحوال فإن الغالبية من المبجوثين يرون أن العامل هو المسئول الأول عن سلامته .

أما الجدول رقم **55** فيوضح بشكل مباشر أسباب الحوادث والأمراض المهنية حسب رأي المبجوثين، حيث ورد فيه أن السبب الرئيسي للحوادث هو إهمال العمال ولا مبالاتهم وذلك بنسبة **58.89 بالمئة**، فيما أرجع **22.22 بالمئة** من المبجوثين السبب إلى قلة الخبرة، وهما رقمين كبيرين حيث يشكلان نسبة **81.11 بالمئة** من المبجوثين، والتهاون وقلة الخبرة جزء أساسي من مشكلة أعمق وهي غياب الثقافة الصناعية لدى العمال ، لهذا تجدهم عرضة لحوادث العمل، وإن نسبة **32.22 بالمئة** من الحوادث، و **12.22 بالمئة** من الأمراض المهنية في مؤسسة ما يعني أن **44.44 بالمئة** من العمال إما مصاب بمرض مهني أو بحادث عمل، وهذا يشكل معوقا حقيقيا للمؤسسة يقف حاجزا أمام تحقيق أهدافها ، وبهذا يكون عدم الوعي بالثقافة الصناعية وما تقتضيه من قيم ووعي، سببا محوريا في كثير من حوادث العمل والأمراض المهنية. وانطلاقا من البيانات السابقة، ومن الإشارات التي نجدها في الدراسات السابقة، ومن الإطار النظري للموضوع يمكننا اعتبار التي مضمونها **>> كلما قل وعي العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية<<** محققة وصحيحة إلى حد كبير.

### 3- اختبار الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على مايلي: >> كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل<<. تظهر البيانات الواردة في الجدول رقم 56 أن الصراع ظاهرة متفشية في المؤسسة مجال الدراسة، حيث أشار 10 بالمائة من المبحوثين أنه دائما ما تقع الصراعات في المؤسسة مجال الدراسة، في حين أشار 76.67 بالمائة من المبحوثين أنه أحيانا تقع صراعات، وبهذا نجد أن ظاهرة الصراع منتشرة في هذه المؤسسة بشكل مستمر، ويحدث هذا الصراع الجدول رقم 57 بين العمال والمسؤولين بنسبة 50 بالمائة، وبين المسؤولين فيما بينهم بنسبة 36.66 بالمائة، وبين العمال فيما بينهم بنسبة 24.44 بالمائة حسب رأي المبحوثين

إن الصراع والنزاعات العمالية شيء طبيعي في كل المؤسسات وخاصة في مؤسسات العالم الثالث أين لا يستطيع الموظف أن يحقق توقعاته من العمل، ومن المؤسسة. لكن المشكلة في تلك الصراعات التي تقف وراءها عوامل غير موضوعية، كمحاولة الاستئثار بالقوة والنفوذ بدون سند قانوني، والمؤسسات الجزائرية أغلب الصراعات الدائرة فيها تدخل ضمن هذا الإطار. ولعل الجداول رقم 58 و 59 و 60 و 61 و 62 و 63 و 64 و 65 و 66 توضح هذا الأمر بشكل جلي، فالبيانات الواردة في الجدول رقم 58 تفيد بأن طريقة إدارة العمل تعتبر سببا دائما للصراع وهذا بإقرار 67.78 بالمائة من المبحوثين، وأنها أحيانا تتسبب في الصراع بإقرار 28.89 بالمائة من المبحوثين، بمعنى الاختلاف حول طريقة التسيير، أي بمعنى ماهي القيم الواجب إتباعها في التسيير و ماهي الأولويات التي يجب تحديدها تعتبر من مسببات الصراع.

ويعضد هذه الأرقام الواردة في الجدول رقم 62 حيث يعتبر المبحوثين أن سبب الصراع هو التعارض بين مصالح الإدارة والعمال وهذا بشكل دائم حسب رأي 47.78 بالمائة من المبحوثين، و يحدث أحيانا بإقرار 46.67 بالمائة من المبحوثين، ولهذا عندما تختلف الأولويات والتي تأتي من اختلاف التوقعات واختلاف القيم يحدث الصراع، ولهذا يرى بعض المبحوثين أن إشراك العامل في القرار كفيل بالحد من الصراعات، وهذا ما يوضحه الجدول رقم 65 حيث يرى 56.67 بالمائة من المبحوثين أن

إشراك العامل في القرار يحد من الصراع بشكل دائم ، فيما يرى **38.89 بالمئة** أن المشاركة العمالية تعتبر أحيانا علاجاً لكثير من الصراعات.

ولهذا فإن الاختلاف حول القيم التي يجب أن تسود في المؤسسة تعتبر سبباً في حدوث الصراعات، فالاختلاف في المستوى التعليمي أو في نوعية التعليم يؤدي لاشك إلى الاختلاف في القيم الثقافية فالجدول رقم **59** يوضح أن الاختلاف في المستوى التعليمي يؤدي إلى الصراع وهذا دائماً حسب رأي **51.11 بالمئة** من المبحوثين، وأحيانا حسب رأي **46.67 بالمئة** ، كما أن الجدول رقم **60** يعرض هذه الحقيقة حيث يفيد **(16من 21)** مبحث ذو مستوى جامعي أن الاختلاف في المستوى التعليمي يشكل سبباً دائماً للصراع، فيما يؤكد الخمسة الباقين هذا الرأي ولكن أحيانا وليس دائماً، كما نجد نفس الرأي لدى الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي حيث يؤكد **(12من 20)** مبحث أن الاختلاف في المستوى التعليمي يكون دائماً مسبباً للصراع، ويفيد الثمانية **(8)** الباقين الرأي نفسه ولكن أحيانا وليس دائماً. أما الاختلاف في نوعية التعليم فهو أيضاً يشكل سبباً أساسياً في الصراع حيث يفيد **55.55 بالمئة** من المبحوثين هذا الرأي بشكل دائم، كما يؤكد **37.78 بالمئة** أحيانا وليس دائماً، وهذا يعني أنه في كل الحالات يعتبر الاختلاف في القيم سبباً في الصراع

وهذه حقيقة لا تنطبق على المؤسسة مجال الدراسة فقط بل يمكن تعميمها في كل المجالات والجماعات و الأنساق الاجتماعية، كما تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم **63** أن من بين الأمر التي تغذي الصراع في المؤسسة مجال الدراسة الاعتبارات القرابية و الجهوية وهي عامل من عوامل الاختلاف الثقافي، حيث يفيد **52.22 بالمئة** من المبحوثين أنها تكون سبباً في الصراع بشكل دائم ، وأحيانا بإقرار **30 بالمئة** من المبحوثين. كما يشير الجدول رقم **64** إلى هذه القضية حيث يوضح أن تناقض أسلوب حياة العامل مع بيئة المصنع يؤدي إلى حوث الصراع، حيث عبر عن هذا **50 بالمئة** من المبحوثين بشكل دائم، فيما رأى **40 بالمئة** أن هذا يحدث أحيانا ، إذن من خلال هذه البيانات يمكننا اعتبار الاختلاف في القيم الثقافية بين الأفراد المنتمين لمؤسسة مجال الدراسة سبباً رئيسياً في الصراعات المهنية

وهذا لا يعني إغفال الأسباب الأخرى ولكن تماشياً مع الإطار المنجي للدراسة، ولعل الجدول رقم 66 يعضد هذا الرأي بشكل مباشر فهو يشير إلى أن أسباب الصراع المرتبطة بالاختلاف الثقافي تمثل نسبة مئوية عالية مقارنة بالأسباب الأخرى حيث نجد أن **38.89 بالمئة** يرون أن سبب الصراع هو غياب العدالة، والعدالة قيمة أكثر منها سلوك، و**22.22 بالمئة** يرون أن السبب هو الاختلاف في المستوى الدراسي، فيما يرى **21.11 بالمئة** أن الاختلاف في نوع التعليم سببا في الصراع، كما يرى **18.89 بالمئة** من المبحوثين أن الفارق في السن والاختلاف بين الأجيال يعد عاملا هاما في حدوث الصراع ، إن كل هذه العوامل السالفة الذكر ترتبط بشكل أو آخر بعامل الاختلاف في القيم الثقافية لد المبحوثين ، سواء كان هذا الاختلاف سببه الاختلاف في المستوى التعليمي، أو في نوعية التعليم، أو الاختلاف في المنشأ، أو الاختلاف في السن...الخ. ولهذا انطلقا مما ورد في البيانات السابقة، وما أشارت إليه الدراسات السابقة وخاصة دراسة الأستاذ بوفلجة غياث، وما تثبته الأطر النظرية لهذه الدراسة يمكننا القول أن الفرضية التي مضمونها: **>> كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل <<** هي فرضية محققة وصادقة إلى أبعد الحدود.

#### 4- اختبار الفرضية الرابعة:

تنص الفرضية الرابعة على أنه **>> كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل <<**. تفيد البيانات الواردة في الجدول رقم 67 أن الرضا الوظيفي في المؤسسة مجال الدراسة غير محقق كافي حيث يشير **10 بالمئة** من المبحوثين أنهم غير راضين تماما عن العمل، فيما يشير **62.22 بالمئة** أنهم راضين إلى حد ما أو أنهم رضاهم عن العمل غير مكتمل ومنقوص، نظرا لظروف معينة، وتفترض هذه الدراسة أن للقيم الوافدة على العامل تأثير في تحقيق عدم الرضا، والجدول من رقم (68 إلى 74) توضح ذلك بشكل جلي فقد ورد في الجدول رقم 68 أن عدم احترام نظام العمل لقيم العامل يؤدي إلى عدم الرضا وهذا ما عبر عنه **74.45 بالمئة** من المبحوثين وهذا بشكل دائم أما **22.22 بالمئة** فإنهم يعتبرون أن ذلك يحدث أحيانا، كما تعتبر المشاركة في المناسبات العائلية والدينية شيء أساسي بالنسبة للفرد الجزائري ويحمل دلائل قيمية واجتماعية ، ولهذا وجدنا أن العامل يرفض بشدة منعه من

المشاركة في هذه المناسبات، ولهذا نجد عادة يلجأ إلى التغيب، أو التمارض من أجل حضور هذه المناسبات سواء الأعياد الدينية المختلفة، أو المناسبات العائلية، فعدم سماح نظام العمل له بالحضور والمشاركة يؤدي إلى عدم رضاه وهذا ما يدل عليه الجدول رقم 70 حيث تفيد البيانات أن **58.89 بالمئة** من المبحوثين يرون أن عدم السماح للعامل المشاركة في مثل هذه المناسبات يؤدي إلى عدم رضاه بشكل دائم، فيما يرى **38.89 بالمئة** من المبحوثين أن عدم السماح للعامل بالمشاركة في هذه المناسبات يؤدي أحيانا إلى عدم الرضا، ولهذا عندما تكون القيم المستوردة مع الآلات تتعارض مع قيم العامل فإنه غالبا ما لا يرضى عنها ويعبر عن ذلك بتجاوزها، كما تلعب اللغة المستخدمة في العمل دافعا قويا نحو الرضا، فإذا كانت بسيطة ومفهومة لدى العامل فإنه ينمي لديه الرضا عن العمل، أما إذا كانت العكس فإنها دافع قوي لعدم الرضا وهذا ما يشير إليه الجدول رقم 72 حيث يشير إلى أن عدم فهم لغة المشرف من طرف العمال سبب رئيسي في عدم رضاهم، واعتبار تصرف هذا المشرف تعاليا واحتقارا لهم، لهذا نجد أن **55.55 بالمئة** من المبحوثين يرون بأن استخدام المسؤولين للغة لا يفهمونها يشكل مصدرا لعدم رضاهم بشكل دائم ن فيما أعتبرها **37.78 بالمئة** مصدرا لعدم الرضا أحيانا، وبنفس الكيفية تؤثر القيم الوافدة غير المرغوب فيها عاملا لعدم الرضا، مما يجعل العامل لا يتكيف معها سواء كان ذلك بسبب رفضه لها، أو عدم مقدرته للتكيف معها، لذا تشكل له مصدرا للإزعاج وعدم الرضا، وهذا ما يدل عليه الجدول رقم 71 حيث تشير البيانات إلى أن **62.22 بالمئة** من المبحوثين يرون بأن عدم التكيف يشكل مصدرا دائما لعدم الرضا، فيما يرى **34.45 بالمئة** من المبحوثين أنه يشكل أحيانا مصدرا لعدم الرضا، ويرتبط التكيف كذلك مع أسلوب العمل والإشراف فالعامل المتعود على تنظيم عمله بنفسه فهو الذي يحدد زمن ومكان العمل وطريقته والفترة التي يقضيها في العمل، عندما يجد نظاما يفرض عليه الصرامة في احترام الوقت، ويفرض عليه التبعية لغيره في تنظيم العمل، وفي طريقة العمل، هذا كله يؤدي به قبل التعود إلى عدم الرضا وهذا ما يوضحه الجدول رقم 73 حيث يشير إلى أن صرامة المشرفين في العمل تؤدي إلى عدم رضا العامل غير المتعود بشكل دائم بإقرار **60 بالمئة** من المبحوثين، وأحيانا بإقرار **36.67 بالمئة** من المبحوثين.

وبهذا نجد أن عدم قبول قيم تنظيم العمل من طرف العمال واعتبارها وافدة وليست أصيلة في المجتمع الجزائري يعتبر مصدر قوي لعدم الرضا الوظيفي، والجدول رقم 74 يعضد هذا الرأي بشكل صريح حيث نجد أن **23.33 بالمئة** من المبحوثين يرون سبب عدم الرضا هو عدم تكيفهم مع نظام العمل، فيما يرى **14.44 بالمئة** أن نظام العمل يشعره بالتهميش لهذا يصبح غير راضي عن العمل، كما يشكو بعض العمال من عدم وجود وقت للراحة وهذا بنسبة **08.89 بالمئة**، وقد ترتب عن هذا وجود علاقة سيئة بين المشرفين والعمال ، لأن المشرفين لا يسمحون للعمال بالراحة وهذا بإقرار **21.11 بالمئة**. فإذا جمعنا فقط هذه النسب وجدنا أنها تساوي **67.77 بالمئة** من المبحوثين، وهذا دليل قوي على أهمية احترام القيم الثقافية في تحقيق الرضا الوظيفي في المؤسسة.

ومن خلال هذه البيانات التي تؤكد أهمية العوامل الثقافية في تحقيق الانسجام في المؤسسة، ومن خلال الدراسات السابقة التي تعضد هذه البيانات، ومن خلال ما ورد في الإطار النظري يمكننا القول أن الفرضية الرابعة والتي مضمونها >> **كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل**<< محققة وصادقة بشكل كبير جدا.

## 5- اختبار الفرضية الخامسة:

تنص الفرضية الخامسة على أنه >> **كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل**<<. تدل البيانات الواردة في الجدول رقم 75 والجدول رقم 76 أن ظاهرة دوران العمل منتشرة بكثرة في المؤسسة مجال الدراسة سواء الدوران الداخلي أو الخارجي، حيث وجدنا أن **45.56 بالمئة** من المبحوثين غيروا فعلا مناصب عملهم من مؤسسة أخرى إلى المؤسسة مجال الدراسة، وأن **33.33 بالمئة** من المبحوثين غيروا أماكن عملهم داخل المؤسسة، مما يؤشر على أن ظاهرة دوران العمل في المؤسسة تجاوزت المعدلات المقبولة وتحولت إلى مشكلة تنظيمية، وعن أهم الأسباب التي يضعها العمال المحولين من مؤسسات أخرى إلى المؤسسة مجال الدراسة يوضح الجدول رقم 75 أن **56.09 بالمئة** من المحولين حولوا عملهم بإرادتهم بغرض الحصول على منصب عمل في مؤسسة عمومية،

و**21.95 بالمئة** جاؤوا إلى المؤسسة بعد تسريحهم من مؤسسات أخرى أشهرت إفلاسها ، فيما يبحث **17.07 بالمئة** عن أجر أفضل، أما الذين غيروا مناصبهم داخل المؤسسة في السبب لدى أغلبهم هو البحث عن عمل مريح حيث عبر عن ذلك **45.67 بالمئة** من المبحوثين، فيما أرجع **30 بالمئة** منهم السبب إلى البحث عن أجر أفضل. إن انتشار ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة يرجع في الأصل على عدم قبول القيم المتحكمة في أساليب التسيير، ولهذا نجد العامل يسعى دائما على التحويل فهو يتهرب من المؤسسات الخاصة، ويتهرب من موقع عمل إلى آخر ظنا منه أنه سيجد العمل الذي يجد فيه راحته وهذا ما عبر عنه بعض المبحوثين، ولكن العامل الأساسي هو عدم التكيف مع الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة وخاصة أن هذه الأساليب تعكس قيما ثقافية تختلف عن قيم العامل الجزائري، وهذا ما نجده واضحا في الجداول ( من رقم 77 إلى غاية رقم 81).

حيث يفيد الجدول رقم 77 أن **44.44 بالمئة** من المبحوثين يرون أسباب دوران العمل هو نمط اشراف المطبق وهذا دائما، ويرى **44.44 بالمئة** من المبحوثين أن دورا العمل يرجع أحيانا إلى طريقة الإشراف، وبهذا يكون الأسلوب الإشرافي الذي هو جزء من عملية التسيير سببا في دوران العمل، وقد أثبتت دراسات عديدة هذا الأمر. وقد عضد هذا الرأي النتائج الواردة في الجدول رقم **78** حيث دل على أن ( **35 من 45**) من المبحوثين الذين يرون أن الأسلوب الإشرافي السائد في المؤسسة ديمقراطي، يعتقدون سبب دوران العمل هو طريقة الإشراف، كما يدل الجدول نفسه أن ( **14 من 14**) الذين يرون الأسلوب الإشرافي استبدادي يرون كذلك سبب دورن العمل هو طريقة الإشراف. ويتأكد هذا الرأي أكثر عندما نطلع على البيانات الواردة في الجدول رقم **79** حيث يشير إلى أن مشاركة العمال في قضايا العمل يؤدي إلى الحد من ظاهرة دوران العمل وهذا بشكل دائم بإقرار **44.44 بالمئة** ، وأحيانا حسب رأي **46.67 بالمئة**. ولهذا تلعب القيم الثقافية التي يستند إليها الأسلوب الإشرافي والتسيير عموما دورا هاما في استقرار العمل في مناصب عملهم، ولعل الجدول رقم **80** يوضح هذه الحقيقة، فالعامل في المؤسسة مجال الدراسة يفضل أن يعمل تحت رئاسة أحد أقربائه أو أبناء منطقته لأنه يتشارك معهم في نفس القيم والأعراف والتقاليد، لهذا يعتبر **32.22 بالمئة**



من المبحوثين أن عوامل القرابة والانتماء القبلي تلعب دورا في دوران العمل وهذا دائما، فيما يذهب **54.44 بالمئة** من المبحوثين إلى الموافقة على هذا الرأي ولكن أحيانا، حيث يعتبر الانتماء القرابي والقبلي دافع للاطمئنان على العمل بسلامة دون التعرض إلى الصرامة في تطبيق قواعد العمل التي لا يتكيف معها العامل.

وفي الجدول رقم **81** التأكيد الكافي لهذه الأراء حيث يذهب **21.57 بالمئة** من الذين يرغبون في تحويل مناصب عملهم أن الدافع وراء ذلك هو عدم التكيف مع نظام العمل، و**23.53 بالمئة** أن سبب رغبتهم في التحويل هو طبيعة العمل الصناعي الذي لم يتعودوا عليه، أما الذين لا يرغبون في التحويل فيجعلون سبب رغبتهم هذه هو التعود على العمل الحالي والتكيف معه، كما يشير **30.78 بالمئة** إلى قربهم من التقاعد ولهذا لا داعي من التحويل. أن هذه البيانات الواردة في الجداول السابقة مجتمعة تشكل مؤشرات واضحة على أن ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها عوامل ثقافية وغالبا ما تتدثر هذه العوامل بمظاهر مادية، ولكن السبب الحقيقي هو عدم قبول القيم الثقافية التي تستند إليها الأساليب التسييرية المطبقة في مؤسساتنا التي جاءت معلبة مع الماكينات ولم يحصل تكييفها وتبيئتها حتى تتماشى والمعطيات الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه كل الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة، وانطلاقا من هذه البيانات ومن ما توصلت إليه الدراسات السابقة ، وما يؤكد الإطار النظري يمكننا القول أن الفرضية التي مضمونها **<<كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل>>** محققة وصحيحة.

## النتيجة العامة

انطلاقاً من صدق الفرضيات الفرعية السابقة فإن الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي محتواها: **تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية.** هي فرضية محققة وصادقة، ويمكن تعميمها على كل المؤسسات الجزائرية ولكن بأخذ الاحتياطات المنهجية اللازمة في مثل هذه الحالات.

## خاتمة:

انطلقت هذه الدراسة من تساؤل محوري مفاده ماموقع المسألة الثقافية من المشكلات التنظيمية التي تعرفها المؤسسة الجزائرية؟ أو بشكل آخر على أي حد تؤثر المسألة الثقافية في استقرار وفعالية المؤسسة الجزائرية و تحقيق أهدافها التنظيمية والاجتماعية والتنمية، وكانت الدراسة تهدف إلى تحقيق عدة أهداف وذلك من خلال تحليل النسق الثقافي للعامل الجزائري، ومعرفة أوضاعه المهنية، ومدى ارتباطها بواقعه الاجتماعي والثقافي، ومن أبرز هذه الأهداف: الكشف عن أهمية البعد الثقافي في إدارة العملية السلوكية للأفراد في المنظمات، والوقوف على حقيقة الثقافة التي تؤثر في سلوك العامل الجزائري، ومعرفة مدى ارتباط هذه الثقافة بفعالية العامل سواء من ناحية الأداء أو من ناحية الاستقرار المهني، وكذلك وهذا هو الأساس الكشف عن علاقة عن علاقة القيم الثقافية لدى العامل الجزائري بالمشكلات التنظيمية التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية.

ولهذا الغرض تم وضع فرضية أساسية كان محتواها <<تعد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات التنظيمية>>، ولقد تم وضع خمس فرضيات فرعية ترتبط كل فرضية بمشكلة من المشكلات المقترحة للدراسة؛ فكانت الفرضية الأولى: كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل، والفرضية الثانية كان محتواها: كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية، أما الفرضية الثالثة فكانت تنص على أن: كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل، في حين تنص الفرضية الرابعة على: كلما كانت القيم الثقافية الواحدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل. والفرضية الخامسة كان نصها كمايلي: كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل.

ولقد حققت الدراسة أهدافها حيث تم فعلا الكشف عن طبيعة النسق الثقافي للعامل في المؤسسة مجال الدراسة والذي مؤكدا لما توصلت إليه الدراسات السابقة حول الثقافة والسمات الشخصية للإنسان الجزائري، وخاصة ما توصلت إليه دراسة بوفلجة غياث، ودراسة أحمد بن نعمان في كتابه حول سمات الشخصية الجزائرية.

فقد توصلت الدراسة إلى أن النمط الثقافي السائد في المؤسسة مجال الدراسة يتميز بمجموعة من الخصائص ، فمن حيث موقف الأفراد من العمل نجد أن هناك إجابات متناقضة حول هذه القيمة (قيمة العمل) ففي الوقت الذي يفضل فيه أغلب العمال العمل عن الراتب بدون عمل نجد أغلبهم ينظرون إلى العمل على أساس أنه مورد مادي يحقق لهم إشباعات بيولوجية وطبيعية و فقط، فيما نجد فئات أخرى تعتبر العمل مصدر لتحقيق حاجات معنوية كالمكانة الاجتماعية، واحترام وتحقيق الذات، وإرضاء الله سبحانه عز وجل، كما أن النتائج تشير إلى أن احترام الوقت كقيمة من طرف العمال، شيء غير متوفر حيث لاحظنا ميدانيا من خلال الدراسة أو من خلال المعاشية اليومية لعلاقة الفرد الجزائري بالوقت يختلف تماما عن ماهو موضح في الجداول من نتائج ، وما يقال ويقرأ عن أهمية الوقت ، ولهذا فإن ثقافة الجزائري عن الوقت ثقافة سلبية جدا وغير عملية، كما يمكننا استخلاص نتيجة أخرى وهي أن الإنسان الجزائري متذبذب في تحديد مواقفه من الموضوعات، فما يتمناه ، أو يرجوه شيء، وما يقوم به شيء آخر، فالمنطق العملي يغيب بشكل كبير في ثقافة الإنسان الجزائري.

ودائما في إطار تحليل النمط الثقافي السائد نجد أن القيم المساواتية غالبية في ثقافة أفراد العينة، وهذا من خلال عدم تفضيلهم للتفاوت في السلطة والنفوذ، واعتبارهم المشرفين والمسؤولين، زملاء مثلهم لا يختلفون عنهم، وكذلك الصراع الذي يحدث بين المتخرجين من الجامعات والعمال القدامى لأن كلا الطرفين لا يقبل تميز الطرف الآخر عنه، ولعله يرجع ذلك إلى الثقافة التقليدية التي كان يسود فيها التضامن الآلي بين أفراد المجتمع، وكذلك النظام الاقتصادي والاجتماعي المطبق بعد الاستقلال ( الاشتراكية) فهذين العاملين كرس قيم المساواتية في المجتمع الجزائري.

كما نجد انتشار بعض القيم القدرية ولكن بنسبة ضعيفة بين أفراد المبحوثين وخاصة عندما يرجع بعضه الحوادث، أو الترقى في المناصب إلى المكتوب، والحظوظ وما إلى ذلك، طبعا هذه القيم وغيرها من القيم كانت تؤثر بشكل مباشر في السلوك التنظيمي للعمال وهذا ما أثبتته هذه الدراسة حيث سجلنا تحقق كل الفرضيات الجزئية والفرضية الأساسية.

حيث أثبتت الدراسة صدق الفرضية الأولى حيث جاءت النتائج الواردة في الجداول المختلفة تثبت أن سبب التغيب في المؤسسة مجال الدراسة هو التناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة، وبهذا يمكننا القول أن العوامل الثقافية للمجتمع والتي يحملها الفرد معه إلى المؤسسة تلعب دورا أساسيا في تحديد السلوك التنظيمي ، وبالتالي وراء كل الظواهر الايجابية والسلبية التي تعرفها مؤسساتنا. وذلك من خلال كل ما سبق من بيانات، وما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما نتص عليه الأطروحات النظرية توصلنا إلى صدق الفرضية التي محتواها >> كلما تناقضت القيم الثقافية للعامل مع القيم التنظيمية كلما ضعف انضباطه في العمل<<.

كما تم إثبات صدق الفرضية الثانية حيث أثبتت الدراسة أن عدم استخدام العمال لوسائل الوقاية، وعدم معرفتهم لأهم المخاطر التي تتجر عن عملهم على تلك الآلات، وقلة خبرتهم سبب رئيسي في وقوع حوادث العمل، وبهذا يكون عدم الوعي بالثقافة الصناعية وما تقتضيه من قيم ووعي، سببا محوريا في كثير من حوادث العمل والأمراض المهنية. وانطلاقا من البيانات السابقة، ومن الإشارات التي نجدها في الدراسات السابقة، ومن الإطار النظري للموضوع تمكننا من إثبات صدق الفرضية التي مضمونها >> كلما قل وعى العامل بالثقافة الصناعية كلما زاد تعرضا للإصابات والأمراض المهنية<<.

ولقد ثبت كذلك صحة الفرضية الثالثة حيث كشفت البيانات المختلفة المستخلصة من تفريغ الاستمارة ، ومن الملاحظات والمعاشة اليومية الميدانية مع الباحثين أتضح أن الاختلاف في مستوى التعليم، وفي نوعيته يؤديان إلى حدوث الصراع والاختلاف حول مواضيع العمل أو حول معايير توزيع الامتيازات، كذلك يشكل الفارق في السن سببا في الصراع، كما تلعب الانتماءات القروية، والقبلية دورا في الصراع، إن كل هذه العوامل السالفة الذكر ترتبط بشكل أو آخر بعامل الاختلاف في القيم الثقافية لد الباحثين ، سواء كان هذا الاختلاف سببه الاختلاف في المستوى التعليمي، أو في نوعية التعليم، أو الاختلاف في المنشأ، أو الاختلاف في السن... الخ. ولهذا انطلاقا مما ورد في البيانات السابقة، وما أشارت إليه الدراسات السابقة وخاصة دراسة الأستاذ

بوفلجة غياث، وما تثبته الأطر النظرية لهذه الدراسة تمكننا من إثبات صدق الفرضية التي مضمونها :

**<< كلما زاد الاختلاف حول القيم الثقافية كلما زادت صراعات العمل >> .**

كما ورد في البيانات الخاصة بالرضا الوظيفي أن عدم احترام نظام العمل لقيم العمال تؤدي إلى عدم الرضا، فاحترام المناسبات الدينية والعائلية والاجتماعية جزء أساسي في سلم قيم العامل الجزائري ولهذا عدم أخذ هذا المعطى بعين الاعتبار يؤدي إلى ظهور مشاعر عدم الرضا عن العمل و يظهر ذلك في التذمر الدائم من العمل، أو التغييب غير المبرر، أو التأخر عن مواعيد العمل، أو السخرية الدائمة من المسؤولين، أو من الزملاء المنضبطين في العمل، ومن خلال البيانات الواردة في هذه الدراسة التي تؤكد أهمية العوامل الثقافية في تحقيق الانسجام في المؤسسة، ومن خلال الدراسات السابقة التي تعضد هذه البيانات، ومن خلال ما ورد في الإطار النظري توصلنا إلى صدق الفرضية الرابعة التي كان مضمونها **<< كلما كانت القيم الثقافية الوافدة غير مقبولة كلما زاد عدم الرضا عن العمل >> .**

وكما صدقت الفرضيات الأربع الأولى صدقت الفرضية الخامسة حيث أشارت البيانات الواردة في الجداول والملاحظة المباشرة ، والمقابلات الحرة التي أجريناها مع مختلف فعاليات المؤسسة: أن ظاهرة دوران العمل في المؤسسة مجال الدراسة تتحكم فيها عوامل ثقافية، وغالبا ما تستتر هذه العوامل وراء عوامل موضوعية مادية واجتماعية، إلا أن السبب الحقيقي هو عدم قبول الأفراد للقيم الثقافية التي تستبطنها الأساليب التسييرية المطبقة في المؤسسة، حيث جاءت هذه الأساليب معلبة مع الماكينات ولم يحصل تكييفها وتبيئتها حتى تتماشى والمعطيات الثقافية والاجتماعية السائدة في المجتمع الذي ينحدر منه هؤلاء العمال الذين يشكلون الإطار البشري الذي تقوم عليه المؤسسة، ولهذا السبب كان دوران العمل مرتبط بالقيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير ومنه كانت الفرضية التي محتواها **<< كلما كانت القيم الثقافية التي تتحكم في طرق التسيير غير مقبولة كلما أدى ذلك إلى دوران العمل >> صادقة ومحقة.**

وانطلاقا من صدق الفرضيات الفرعية فإنه تم إثبات صدق الفرضية العامة التي كان محتواها **<< تعدد القيم الثقافية لدى العامل السبب الرئيس في المشكلات**

التنظيمية>>، وبهذا تكون دراستنا الموسومة بالمسألة الثقافية وعلاقتها بمشكلات التنظيم في المؤسسة الجزائرية حققت أهدافها ووصلت إلى نتائج علمية يمكن الرجوع إليها والإنطلاق منها في بحوث سوسيولوجية، أكثر تخصيصاً، ودقة لمعالجة مختلف المشكلات التي تعاني منها المؤسسة الجزائرية، وكذلك يمكن اعتبار هذه الدراسة المتواضعة منطلقاً لتعميم الدراسات التي تتخذ من نظرية الثقافة إطاراً تصورياً في البحث السوسيولوجي.

ذلك المسألة الثقافية اليوم لم تعد في الظل، ولم تعد تابعا للعوامل الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، بل إنها شئنا أم أبينا تغطي على سطح الأحداث، أو على الأقل تزام وتضايق على هذا السطح غيرها من المعطيات السالف ذكرها، فمع الثورة الإعلامية التي أفرزتها التطور التكنولوجي في مجال وسائل الاتصال أصبحت المسألة الثقافية تشكل عاملاً حاسماً في كثير من الأحداث، وإن التركيز على المسألة الثقافية في عالم المؤسسات والتنظيمات لا ينطلق من اعتبارات إيديولوجية كما يعتقد البعض، بل الدافع الحقيقي وراء اهتمام العلماء بهذه القضية هو دافع مصلي براغماتي بالدرجة الأولى حتى لا تقع كباحثين ومسؤولين في شرك مرآة الكف التي تمارسها دوائر الصراع، لتبعدنا عن مصادر التطور والنمو والازدهار.

## قائمة المراجع:

- 1- أجنر فوج، الانتخاب الثقافي، ترجمة شوقي جلال، المجلس الأعلى للثقافة ط1، مصر، 2005
- 2- أحمد توفيق جميل، مذكرات في إدارة الأعمال، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1975.
- 3- أحمد جاد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، مطبعة الإشعاع، ط1، مصر، دت
- 4- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة دار النهضة العربية، ط1 لبنان، 1979
- 5- أحمد ماهر، التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، مصر، ط1، 2005
- 6- أرنست غيلنر، مجتمع مسلم، ترجمة أبو بكر أحمد باقادر، دار المدار الإسلامي، ط1، ليبيا، 2005
- 7- آر.إيه. بوكانان، الآلة قوة وسلطة (التكنولوجيا والإنسان)، ترجمة شوقي جلال، المجلس الوطني للثقافة والفنون، سلسلة عالم المعرفة، العدد259، 2000، الكويت.
- 8- الأزرق مغنية، نشوء الطبقات في الجزائر، ترجمة سمير كريم، مؤسسة الأبحاث العربية، لبنان، 1980
- 9- الأشرف مصطفى، الجزائر الأمة والمجتمع، ترجمة حنفي بن عيسى، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1983، الجزائر.
- 10- أنتوني غيدنز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصباغ، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2005
- 11- بريجيت بيرجر، ثقافة تنظيم العمل، ترجمة محمد مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، ط4، 1995، مصر،
- 12- بلقزيز عبد الإله، في البدء كانت الثقافة، إفريقيا الشرق، 1998، ط1، المغرب.



- 13- بن باديس عبد الحميد ، آثار الإمام عبد الحميد بن باديس، ج5، مطبوعات وزارة الشؤون الدينية، الجزائر، 1994
- 14- بن خلدون عبد الرحمن ، المقدمة، دار الفكر، لبنان، ط1، 2003
- 15- بن لحسن عمار وآخرون، الأزمة الجزائرية، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط2، 1999
- 16- بن نبي مالك ، مجالس دمشق، دار الفكر، ط1، سوريا، 2005،
- 17- بن نبي مالك ، مشكلة الأفكار في العالم الإسلامي، دار الفكر، سوريا، 1984
- 18- بن نبي مالك، شروط النهضة، ترجمة عمر كامل مسقاوي وعبد الصبور شاهين، دار الفكر، ط1، 2000، سورية.
- 19- بن نبي مالك، مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، 1984، ط4، الجزائري.
- 20- بن نعمان أحمد، سمات الشخصية الجزائرية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1988
- 21- بن نوار صالح ، فعالية التنظيم، في المؤسسات الاقتصادية، مخبر على الاجتماع، جامعة منتوري قسنطينة، 2006
- 22- بوفلجة غياث ، القيم الثقافية والتسيير، دار الغرب للطباعة والنشر، ط1، الجزائر.
- 23- بوقره بلقاسم ، سوسيولوجية الجزائر، ج1، باتنايت للمعلوماتية والخدمات المكتبية، الجزائر، 2000
- 24- الجابري محمد عابد ، المسألة الثقافية في الوطن العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، لبنان.
- 25- جاك لومبار، مدخل إلى الإثنولوجيا، ترجمة حسن قبسي، المركز الثقافي العربي، ط1، المغرب 1997

- 26- جعيط هشام ، أزمة الثقافة الإسلامية، دار الطليعة، لبنان، 2000
- 27- جلبي عبد الرزاق ،دراسات في علم اجتماع الصناعة،دار المعرفة الجامعية،ط2، مصر،1983
- 28- جلبي عبد الرزاق، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، 1989، الإسكندرية.
- 29- جمال الدين المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، ط1، مصر،2006.
- 30- جورجس ملاك، سيكولوجية الإدارة والإنتاج، الدار العربية للكتاب، طرابلس، ليبيا، 1983.
- 31- جون. ن. فيفر/ فرانك، ب. شيورود، التنظيم الإداري ترجمة محمد توفيق، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة
- 32- جون.هـ. جاكسون، وآخرون، نظرية التنظيم، ترجمة خالد زروق، معهد الإدارة العامة، السعودية، ط1، 1988
- 33- الجوهري عبد الهادي، علم الاجتماع الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- 34- جيرالد جيزنبرغ، و روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد وإسماعيل علي، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004،
- 35- حسن عبد الفتاح، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، 1992.
- 36- حسين حريم، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004
- 37- حسين رشوان، الثقافة، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2006
- 38- حسين رشوان، علم الاجتماع التنظيم ،مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2004

- 39- الحسيني السيد، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، ط4، دار المعارف، القاهرة، 1983.
- 40- الحسيني السيد ، مدخل لدراسة التنظيمات المعاصرة، دار المعارف، مصر، 1996
- 41- حليم بركات، المجتمع العربي المعاصر، مركز دراسات الوحدة العربية، ط3، لبنان 1986.
- 42- حمادات محمد حسن ، قيم العمل والالتزام الوظيفي ، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط4، 2006، الأردن،
- 43- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، دار صفاء، ط1، الأردن، 2002
- 44- خليفة عبد اللطيف محمود ، ارتقاء القيم دراسة نسبية، عالم المعرفة، 160 المجلس الوطني للثقافة والفنون لكونه 1992،
- 45- دولي كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة: قسم المقدار، منشورات اتحاد الكتاب العربي، سوريا 2002،
- 46- الذوايدي محمود ، الثقافة، دار الكتاب الجديد المتحدة، ط1، لبنان، 2006
- 47- رفعت عبد الحليم الفاعوري، إدارة الإبداع التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ط1، مصر، 2005
- 48- ريتشارد تانر باسكال و أنطوني ج. أثوس، فن الإدارة اليابانية، ترجمة عفيف تحلوق، دار الحمراء، ط1، 1990.
- 49- زويلف مهدي حسن ، إدارة الأفراد في منظور كمي، مكتبة الأقصى، ط1، الأردن، 1983
- 50- الزيات كمال عبد الحميد ، العمل وعلم الاجتماع المهني، دار غريب، ط1، مصر، 2001
- 51- سعيد عيد مرسي بدر، الإيديولوجية ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000

- 52- سلطان محمد سعيد أنور ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديد، ط1، مصر، 2003
- 53- السلمي علي، السلوك الإنساني في الإدارة، مكتبة غريب، مصر، د.ت.
- 54- السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب، القاهرة، مصر، د.ت
- 55- السويدي محمد ، مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، ط1، الجزائر، 1991، ص 48.
- 56- السيد رمضان، حوادث الصناعة والأمن الصناعي، المكتب الحديث، الإسكندرية..
- 57- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع الصناعي، دار غريب، ط1ن مصر، 1996
- 58- طه ف. ج عبد القادر، علم النفس الصناعي التنظيمي، ط5، دار النهضة العربية، بيروت، 1986
- 59- الطيب برغوث، محورية البعد الثقافي في إستراتيجية التجديد عند مالك بن نبي، دار قرطبة، ط1، الجزائر، ص34.
- 60- الطيب برغوث، مقدمة في الأزمة الحضارية والثقافية السنية، دار قرطبة، ط1، الجزائر، 2004
- 61- عارف نصر محمد ، التنمية من منظور متجدد، مركز الدراسات الإستراتيجية والسياسية، مصر، 2002
- 62- عبد الرحيم محمد عبد الله، أساسيات الإدارة والتنظيم، ط1، دار الفكر العربي، بيروت، 1975..
- 63- عبد الفتاح حسن، مبادئ الإدارة العامة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1992
- 64- عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط2، 2005
- 65- عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي، المكتب الجامعي الحديث، ط1، مصر، 1984

- 66- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005
- 67- عشوي مصطفى، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 68- العطية، ماجدة سلوك المنظمة، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2003
- 69- علي وطفة وآخرون، الثقافة العربية، أسئلة التطور والمستقبل، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2003
- 70- عماد عبد الغني ، سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، ط1، بيروت 2006
- 71- عمر معن خليل ، علم المشكلات الاجتماعية، دار الشروق، الأردن، ط1، 1998.
- 72- عمر معن خليل ، معجم علم الاجتماع المعاصر، دار الشروق، الأردن، ط1، 2000
- 73- عيسوي عبد الرحمن، دراسات في علم النفس المهني والصناعي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- 74- غيث عاطف محمد ، المشاكل الاجتماعية والسلوك الإنحرافي، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 75- القاضي فؤاد ، استراتيجيات التنمية التنظيمية، ط5، دار المعارف، مصر، 2006
- 76- قباري محمد إسماعيل، علم الاجتماع الإداري، منشأ المعارف، الإسكندرية، مصر، 1981
- 77- قيرة إسماعيل ، فضل دليو و وآخرون، مستقبل الديمقراطية في الجزائر، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، ط1، 2002
- 78- مجموعة من المؤلفين، الأزمة الجزائرية (الخلفيات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية)، مركز دراسات الوحدة العربية، ط2، 1996، لبنان.

- 79- محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار ابن حزم، لبنان، ط1، 2002.
- 80- محمد عبد الله عبد الرحيم، السلوك الإنساني في المنظمات، الشركة العربية للنشر والتوزيع، ط3، مصر
- 81- محمد علي محمد وآخرون، المجتمع والثقافة والشخصية، سلسلة علم الاجتماع المعاصر، دار المعرفة الجامعية مصر 1983
- 82- محمد علي محمد: مجتمع المصنع، دار النهضة العربية، لبنان، 1985
- 83- محمد علي محمد، البيروقراطية الحديثة، دار الكتب الجامعية، ط1، 1975، مصر
- 84- محمد علي محمد، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط3، 1993
- 85- محمود عبد الله عبد الرحمن، سوسيولوجيا التنظيم، دار المعارف الجامعية، الإسكندرية، 1987.
- 86- مذکور إبراهيم وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
- 87- مرسي يحيى، أصول علم الإنسان، ج1، مطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 2000
- 88- المسيري عبد الوهاب، الفلسفة المادية وتفكيك الإنسان، دار الفكر، ط1، سوريا، 2002
- 89- المسيري عد الوهاب، دراسات معرفية الحداثة الغربية، مكتبة الشروق، ط1، مصر، 2006
- 90- ميشال تومسون، ريتشارد إليس، وأرون ويلد أفكسي، نظرية الثقافة، ترجمة علي سيد الصاوي، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، 1997، ط1، الكويت.
- 91- الهرماسي محمد عبد الباقي، المجتمع الدولة في المغرب العربي، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 1999

92- ولد خليفة محمد العربي، المسألة الثقافية في الجزائر، ديوان المطبوعات  
الجامعية، الجزائر، 2003

المساحة



## فهرس الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الجدول رقم (01) يوضح توصيف التنوع الثقافي داخل المنظمات	145
02	الجدول رقم (02) يوضح توزيع مجتمع حسب المستوى المهني	320
03	الجدول رقم (03) يوضح توزيع مجتمع البحث على المصالح	321
04	الجدول رقم (04) يوضح توزيع مفردات عينة البحث على المصالح	325
05	الجدول رقم (05) يوضح الفئة العمرية لأفراد العينة	327
06	الجدول رقم (06) يوضح: جنس أفراد عينة البحث	328
07	الجدول رقم (07) يوضح: المواطن الأصلي لأفراد عينة البحث	328
08	الجدول رقم (08) يوضح: النشاط الأصلي لأسر عينة البحث	329
09	الجدول رقم (09) يوضح: المستوى التعليمي لأفراد عين البحث	330
10	الجدول رقم (10) يوضح: المستوى المهني لأفراد عينة البحث	331
11	الجدول رقم (11) يوضح: الحالة العائلية لأفراد عينة البحث	331
12	الجدول رقم (12) يوضح: نوع أسر أفراد عينة البحث	332
13	الجدول رقم (13) يوضح: عدد أفراد الأسرة لدى عينة البحث	333
14	الجدول رقم (14) يوضح: النشاط الموازي لأفراد عينة البحث	334
15	الجدول رقم (15) يوضح: نشاط أفراد عينة البحث قبل ممارسة العمل الحالي	335
16	الجدول رقم (16) يوضح: تلقي أفراد عينة البحث تكويننا حول العمل	336

336	الجدول رقم (17) يوضح:مدة التكوين لدى أفراد عينة البحث	17
337	الجدول رقم (18) يوضح:مدة الخدمة لدى أفراد عينة البحث	18
338	الجدول رقم (19) يوضح:أجور أفراد عينة البحث	19
339	الجدول رقم (20). يوضح:تقييم أفراد عينة البحث للأجر الذي يتقاضونه	20
340	الجدول رقم(21)يوضح:مدى تلبية الأجر للاحتياجات الأساسية لد أفراد عينة البحث	21
341	الجدول رقم (22) يوضح:قيمة العمل لدى أفراد عينة البحث	22
342	الجدول رقم (23) يوضح:قيمة الوقت لدى أفراد عينة البحث	23
343	الجدول رقم (24) يوضح:قيمة المؤسسة لدى أفراد عينة البحث	24
344	الجدول رقم (25) يوضح:توزيع وقت أفراد عينة البحث في المؤسسة	25
345	الجدول رقم (26) يوضح:نظرة أفراد عينة البحث للرؤساء	26
347	الجدول رقم (27) يوضح:الأسلوب الإشرافي المتبع من طرف المشرفين	27
348	الجدول رقم (28) يوضح:تقبل أفراد عينة البحث لممارسة السلطة عليهم	28
349	الجدول رقم(29)يوضح:تقبل أفراد عينةالبحث لوجودفوارق في السلطة والنفوذ داخل المؤسسة	29
349	الجدول رقم(30)يوضح:مبررات تقبل وعدم تقبل أفرادعينةالبحث لوجودفوارق في السلطة والنفوذ داخل المؤسسة	30
351	الجدول رقم(31) يوضح:أسلوب تعامل أفرادعينةالبحث مع زملائهم و رؤسائهم	31

352	الجدول رقم (32) يوضح:مدى استشارة المشرفين للعمال	32
352	الجدول رقم (33) يوضح:مدى قابلية أفراد عينة البحث للتجديد في العمل	33
353	الجدول رقم (34) يوضح:تفضيلات العمال لأساليب العمل والإدارة	34
354	الجدول رقم(35) يوضح:مدى تكيف العمال مع التغييرات التكنولوجية والتنظيمية	35
355	الجدول رقم (36) يوضح:تفضيلات العمال لنوع النشاط	36
356	الجدول رقم (37) يوضح:أهمية العمل بالنسبة لأفراد عينة البحث	37
357	الجدول رقم (38) يوضح:وجود الغيابات داخل المؤسسة	38
358	الجدول رقم (39) يوضح: تخلف العمال عن وقت العمل	39
358	الجدول رقم (40) يوضح:مغادرة العمال لأماكن العمل قبل وقت الإنصراف	40
359	الجدول رقم (41) يوضح: تفسير أفراد عينة البحث لعدم الانضباط	41
361	الجدول رقم (42) يوضح:رأي العمال في مواجهة عدم الانضباط	42
362	الجدول رقم (43) يوضح تأثير عدم التكيف مع نظام العامل بعدم الانضباط	43
363	الجدول رقم (44) يوضح علاقة عدم تفضيل العامل لنمط العمل بعدم الانضباط	44
363	الجدول رقم (45) يوضح شعورالعامل بوجودتناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة	45
364	الجدول رقم (46) يوضح:علاقة النشاط الأصلي لأسر عينة البحث بالشعور بالتناقض بين قيم المجتمع وقيم المؤسسة	46
365	الجدول رقم (47) يوضح علاقة تناقض قيم المجتمع مع قيم المؤسسة بالتغيب وعدم	47

	الانضباط	
366	الجدول رقم (48) يوضح وقوع حوادث وإصابات العمل	48
368	الجدول رقم (49) يوضح حدوث الأمراض المهنية	49
369	الجدول رقم (50) يوضح إلزام المشرفين للعمال بوضع وسائل الوقاية	50
370	الجدول رقم (51) يوضح مدى وعي العمال بخطورة عدم استخدام وسائل الوقاية	51
370	الجدول رقم (52) يوضح مدى وعي العمال بأهم الأمراض التي تنجر عن عملهم	52
371	الجدول رقم (53) يوضح مدى مساهمة دور المشرف في الحوادث والإصابات	53
372	الجدول رقم (54) يوضح من يتحمل مسؤولية الحوادث والإصابات.	54
373	الجدول رقم (55) يوضح أسباب الحوادث والأمراض المهنية	55
374	الجدول رقم (56) يوضح وجود صراعات في محيط العمل	56
375	الجدول رقم (57) يوضح أطراف الصراع	57
376	الجدول رقم (58) يوضح مدى مساهمة أسلوب إدارة العمل في الصراع	58
377	الجدول رقم (59) يوضح تأثير الاختلاف في المستوى التعليمي في الصراع	59
378	الجدول رقم (60) يوضح:علاقة الاختلاف في المستوى التعليمي بحدوث الصراع	60
379	الجدول رقم (61) يوضح تأثير الاختلاف في نوعية التعليم في	61

	الصراع	
380	الجدول رقم (62) يوضح تأثير تعارض مصالح الإدارة والعمال في الصراع	62
380	الجدول رقم (63) يوضح تأثير الاعتبارات القرابية الجهوية في الصراع	63
382	الجدول رقم (64) يوضح تأثير تناقض أسلوب حياة العامل مع بيئة المصنع في الصراع	64
383	الجدول رقم (65) يوضح تأثير إشراك العامل في قضايا العمل في الحد من شدة الصراع	65
384	الجدول رقم (66) يوضح أسباب الصراع المهني حسب رأي أفراد عينة البحث	66
386	الجدول رقم (67) يوضح مدى رضا العمال عن عملهم	67
387	الجدول رقم (68) يوضح تأثير عدم احترام نظام العمل لقيم العامل في عدم الرضا	68
388	الجدول رقم (69) يوضح تأثير مدى سماح نظام العمل للعامل بحضور المناسبات العائلية والدينية	69
389	الجدول رقم (70) يوضح تأثير عدم مشاركة العمال في المناسبات العائلية في عدم الرضا الوظيفي	70
390	الجدول رقم (71) يوضح تأثير عدم تكيف العامل مع نظام العمل في عدم الرضا الوظيفي	71
390	الجدول رقم (72) يوضح تأثير عدم فهم لغة المشرف في عدم الرضا الوظيفي	72
391	الجدول رقم (73) يوضح تأثير صرامة المشرفين في عدم الرضا الوظيفي	73
393	الجدول رقم (74) يوضح أسباب عدم الرضا الوظيفي حسب رأي أفراد العينة	74

395	الجدول رقم (75) يوضح تغيير العامل لمؤسسة العمل	75
396	الجدول رقم (76) يوضح تغيير العامل لمنصب عمله داخل المؤسسة	76
398	الجدول رقم (77) يوضح تأثير طريقة الإشراف في دوران العمل	77
399	الجدول رقم (78) يوضح علاقة الأسلوب الإشرافي السائد في المؤسسة و دوران العمل	78
400	الجدول رقم (79) يوضح تأثير المشاركة العمالية في قضايا العمل في دوران العمل	79
401	الجدول رقم (80) يوضح تأثير عوامل القرابة والانتماء القبلي في دوران العمل	80
402	الجدول رقم (81) يوضح العوامل المتحكمة في دوران العمل	81

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر – باتنة –  
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية  
قسم علم الاجتماع والديموغرافيا

## إستمارة مقابلة

في إطار دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم  
والعمل

## بعنوان

المسألة الثقافية وعلاقتها بمشكلات التنظيم  
في المؤسسة الجزائرية

استمارة رقم.....

ملاحظة : المعلومات الموجودة في هذه الإستمارة سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الدراسية: 2008/2007

## أولاً: بيانات شخصية وعامة:

- 1- السن:.....  
2- الجنس  ذكر  أنثى  
3- الموطن الأصلي:  ريفي  حضري  بدوي  
4- النشاط الأصلي للأسرة:  زراعي  صناعي  رعوي  تجاري  خدمي  تعليمي  آخر  
يذكر.....  
5- المستوى التعليمي: أمي  يقرأ ويكتب  إبتدائي   
 متوسط  ثانوي  جامعي  
6- المستوى المهني: عامل بسيط  مؤهل  مشرف   
إطار  
7- الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق   
أرمل   
8- نوع الأسرة:  ممتدة  نوية  عدد أفراد الأسرة:   
9- هل تمارس نشاط آخر غير العمل الحالي؟ نعم  لا   
في حالة الاجابة بـ نعم ما طبيعة النشاط الموازي. زراعي  صناعي  رعوي  تجاري  خدمي  تعليمي  آخر يذكر.....  
10- هل كنت تمارس نشاط آخر قبل دخولك للمصنع؟ نعم  لا   
في حالة الاجابة بـ نعم ما طبيعة هذا النشاط؟ زراعي  صناعي  رعوي  تجاري  خدمي  تعليمي  آخر يذكر.....  
11- هل تلقيت تكويناً حول العمل الذي تقوم به؟ نعم  لا   
12- مدة التكوين (.....)  
13- مدة الخدمة في هذه المؤسسة: (.....)  
14- كم يبلغ أجرك الشهري؟ (.....)  
15- كيف تقييم نظام الأجور في هذا المصنع؟ مناسب  غير مناسب   
إلى حد ما   
16- هل يلبي راتبك الشهري إحتياجك الأساسية؟ نعم  إلى حد ما   
لا

## ثانياً: بيانات حول ثقافة التنظيم والعمل:

17- ماذا يمثل لك العمل؟

- مصدر رزق فقط.  
 - مصدر رزق ومكانة اجتماعية.  
 - تحقيق الذات والشعور بالرضا.  
 - واجب اجتماعي يجب أن أقوم به.  
 - عبادة مأمور بها شرعاً.  
 - فخر وإعتزاز  
 - أخرى تذكر.....



18- ماذا يمثل لك الوقت؟

- مجال للقيام بالواجبات
- فراغ أحاولشغله بأي نشاط
- ثروة أحاول استثمارها قدر المستطاع
- نعمة سوف أحاسب عليها فيما بعد.
- أخرى تذكر.....

19- كيف تنظف للمؤسسة التي تعمل فيها؟  
.....

20- كيف تضي وقت العمل في المؤسسة؟

- كله في العمل
- أمضي بعضه في تفقد الزملاء
- أمضي بعضه في تسوية بعض القضايا الإدارية
- أمضي بعضه في زيارة العيادة
- أمضي بعضه في الترفيه عن نفسي
- أخرى تذكر.....

21- كيف تنظر إلى رؤسائك؟

- زملاء و عمال مثلي
- فئة أخرى تختلف عن فئة العمال.
- أفراد ذوي كفاءات خاصة.
- أفراد يمارسون أدوار مهمة داخل العمل.
- أفراد يمارسون سلطة لا يستحقونها.
- أفراد أستغلوا فرص للتوصل إلى مناصب عليا
- أخرى تذكر.....

22- ماهو الأسلوب الإشرافي المتبع من قبل رؤسائك؟

- ديموقراطي  إستبدادي  مزيج بين الأسلوبين السابقين  فوضوي

23- هل تقبل أن يمارس عليك رؤسائك سلطتهم؟ نعم  لا

- في حالة الإجابة بـ نعم لماذا؟  
.....

- وفي حالة الإجابة بـ لا لماذا؟  
.....

24- هل تقبل وجود فوارق في السلطة والنفوذ بين أفراد مؤسستك؟

- نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم يسأل لماذا؟

- لأن هناك فوارق في القدرات
- لأن هناك فوارق في المستوى التعليمي

- لأن هناك فوارق في إتقان العمل وأدائه
- لأن هناك فوارق في المسؤوليات والواجبات
- لأن هناك فوارق في الحظوظ
- أخرى تذكر.....

- وفي حال الإجابة بـ لا يسأل  
لمماذا؟

25- عندما تشعر بالظلم من طرف رؤسائك وزملائك كيف تتصرف؟

- بالحوار والتفاهم
- بالالتزام بالقانون والصرامة
- بالقوة وإستخدام العنف
- بإستخدام السياسة والمداهنة
- أخرى تذكر:.....

26- هل يستشيرك رؤساؤك في العمل؟

- دائماً  أحيانا  أبدا

27- هل تفضل والتجديد في طريقة العمل؟

- دائماً  أحيانا  أبدا

28- هل تفضل الأساليب الجديدة أم القديمة في العمل؟

- الأساليب الجديدة  الأساليب القديمة  لا فرق

عندي

29- هل تتكيف بسهولة مع التغييرات التي تحدث في عملك؟

- دائماً  أحيانا

نادرا

30- ماهو نوع العمل الذي تفضله؟

- العمل الصناعي  العمل الزراعي  العمل الخدمي
- آخر يذكر:.....

31- لو خيرت بين الحصول على راتب شهري مناسب مع التقاعد والبقاء في العمل ماذا تفضل؟

- أفضل الراتب والتقاعد  أفضل البقاء في العمل

- في كـ لا الحـ التين  
لمماذا؟

**ثالثا: بيانات حول الفرضية الأولى: (التغيب والتأخر عن العمل)**

32- هل تلاحظ وجود غيابات كثيرة بين العمال؟

توجد بكثرة  توجد  نادرة الوجود

لا توجد نهائياً

33- هل تلاحظ تخلف بعض العمال عن الحضور إلى العمل في الوقت المحدد؟

دائماً  أحياناً  أبداً

34- هل يغادر بعض العمال أماكن عملهم قبل وقت الانصراف؟

دائماً  أحياناً  أبداً

35- بماذا تفسر عدم انضباط العمال في عملهم؟

- عدم الشعور بالمسئولية
- عدم شعوره بأهمية العمل الذي يقوم به
- عدم اقتناعه بالقوانين التي تنظم العمل
- عدم تعوده على الانضباط في حياته بصفة عامة
- شعوره بعدم المساواة في التعامل مع العمال
- غياب الوازع الديني
- أخرى

تذكر.....

36- ماهي أفضل طريقة في رأيك لمواجهة التغيب و عدم الانضباط؟

- تطبيق القانون بصرامة
- التحسيس بالمسئولية
- المعاملة الحسنة
- الإشراف في توجيه العمل
- خلق جو مريح للعمل داخل العمل
- غرس القيم الدينية لدى العامل
- أخرى تذكر.....

37- هل تعتقد أن عدم تكيف العامل مع نظام العمل في المصنع يؤدي الى عدم الانضباط(

التغيب، التخلف، الانصراف المبكر)؟ دائماً  أحياناً

38- هل ترى أن العامل لا ينضبط في عمله لأنه يفضل نمط العمل الحر على نمط عمل المصنع؟

دائماً  أحياناً  أبداً

39- هل تشعر أن هناك تناقض بين نمط الحياة الذي تعيشه خارج المصنع وماتجده في المصنع؟

نعم  أحياناً  أبداً

40- هل الشعور بوجود تناقض بين نمط الحياة خارج المصنع وداخله هو الذي يؤدي

بالعمال الى عدم الانضباط؟ دائماً  أحياناً

41- في رأيك ماهي الأسباب الحقيقية لعدم الانضباط في العمل(التغيب، التخلف،

الإنصاف

المبكر)؟.....

رابعاً : بيانات حول الحوادث والأمراض المهنية

- 42- هل سبق وأن وقع لك حادث عمل؟ نعم  لا
- 43- في حالة الاجابة بـ نعم. ماهو السبب في ذلك؟
- قلة الخبرة
  - عدم توفر وسائل الوقاية
  - عدم إستخدام وسائل الوقاية
  - عدم احاطتك بخطورة العمل الذي تقوم به
  - إنزعاج من تصرفات تقع في محيط العمل
  - إهمال من طرفك في أخذ الإحتياطات اللازمة
  - قضاء وقدر
  - أخرى \_\_\_\_\_

تذكر.....

- 44- هل تعاني من مرض سببه العمل الذي تقوم به؟ نعم  لا
- في حالة الاجابة بـ نعم. ماهو السبب في ذلك؟

45- هل تلقيت دورات تكوينية حول انعكاسات العمل الذي تقوم به على صحتك؟

نعم  لا

46- هل هناك إلزام للعمال بإستخدام وسائل الوقاية؟

دائماً  أحياناً  أبداً

47- هل يعي معظم العمال خطورة عدم إستخدام وسائل الوقاية؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لايعون

48- ما مدى إدراك العمال لأهم الأمراض التي تتجر عن العمل الذي يقومون به؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لايعون

49- الى أي حد يساهم تساهل المشرفين في إستخدام وسائل الوقاية في الإصابات والأمراض المهنية؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لا يساهم

50- في رأيك من يتحمل مسؤولية إصابة العمال بالحوادث والأمراض المهنية؟

العمال وحدهم  المشرفين والإدارة  مسؤولية جماعية

51- في رأيك ماهي الأسباب الحقيقية وراء حوادث العمل والأمراض المهنية في مصنعكم؟

### خامسا: بيانات حول الصراع المهني:

52- هل لاحظت وجود صراعات في محيط عملك؟

دائما  أحيانا  أبدا

53- في حالة الاجابة دائما أو أحيانا . إلى ما تعود في رأيك؟

- اختلاف بين العمال والمسؤولين
- اختلاف بين المسؤولين فيما بينهم
- اختلاف بين العمال فيما بينهم
- أخرى تذكر .....

54- الى أي حد يساهم أسلوب إدارة العمل في الصراع؟

إلى حد كبير  إلى حد ما  لا يساهم

55- هل يعود سبب الصراع للمستوى التعليمي لطرفي الصراع؟

دائما  أحيانا  أبدا

56- هل ترى أن الصراع يحدث بسبب الاختلاف في نوعية التعليم لدى طرفي الصراع؟

دائما  أحيانا  أبدا

57- هل تعتقد أن الصراع يحدث عندما تتعارض مصالح الادارة مع مصالح العمال؟

دائما  أحيانا  أبدا

58- في رأيك هل يحدث الصراع بسبب الإعتبارات القرابية و النعرات الجهوية؟

دائما  أحيانا  أبدا

59- هل تعتقد أن الصراع يظهر عندما يقع تناقض بين أسلوب حياة العمال خارج

المصنع وداخله؟

أبدا  دائما  أحيانا

60- هل ترى أن إشراك العامل في قضايا العمل يحد من شدة الصراع؟

دائما  أحيانا  أبدا

61- في رأيك لماذا يحدث الصراع في أماكن العمل؟

### سادسا: بيانات حول عدم الرضا الوظيفي

62- هل أنت راض عن عملك؟

راضي جدا  راضي الى حد ما  غير راضي

63- في حالة الاجابة بغير راضي . لماذا؟

- 64- هل تعتقد أن عدم احترام نظام العمل لقيم العامل يؤدي الى عدم رضاه؟  
 دائماً  أحيانا  أبدا
- 65- هل يسمح لك نظام العمل بحضور المناسبات العائلية والدينية؟  
 دائماً  أحيانا  أبدا
- 66- هل يزعجك عدم مشاركتك في مناسبات عائلية وأعياد لأنك ملتزم بالعمل؟  
 نعم  الى حد ما  لا
- 67- هل ترى أن عدم تكيف العامل مع نظام العمل السائد في المصنع يؤدي الى عدم رضاه؟  
 دائماً  أحيانا  أبدا

- 68- هل تعتقد أن عدم احترام نظام العمل لتقاليد أفراد العمل يؤدي الى عدم رضاهم؟  
 دائماً  أحيانا  أبدا
- 69- هل يؤثر عدم فهم العمال للغة المشرف في رضاهم عن العمل؟  
 دائماً  أحيانا  أبدا
- 70- هل تعتقد أن صرامة المشرفين في تطبيق القوانين يؤدي الى عدم رضا العمال؟  
 دائماً  أحيانا  أبدا
- 71- في رأيك ماهي العوامل الحقيقية التي تجعل العامل غير راضي عن عمله؟  
 .....

### سابعاً: بيانات حول دوران العمل:

- 72- هل سبق لك العمل في مؤسسة أخرى قبل أن تلتحق بهذه المؤسسة؟  
 نعم  لا
- 73- في حالة الاجابة بـ نعم .  
 لماذا؟  
 .....

- 74- هل سبق لك العمل بقسم آخر قبل الإلتحاق بهذا القسم؟  
 نعم  لا
- 75- في حالة الاجابة بـ نعم .  
 لماذا؟  
 .....

- 76- إلى أي حد تؤثر طريقة الإشراف التي يتبعها رؤساؤك في التغيير أو البقاء في مكان عملك؟  
 إلى حد كبير  إلى حد ما  لا تؤثر

77- هل تساهم استشارة العمال في قضايا العمل في البقاء في مناصب عملهم؟  
 دائما  أحيانا  أبدا

78- هل لنمط الإشراف الممارس على العمال علاقة بالبقاء في مناصب عملهم؟  
 نعم  أحيانا  لا

79- هل تؤثر عوامل القرابة والانتماء القبلي في استقرار العمال في مناصب عملهم؟  
 دائما  أحيانا  أبدا

80- لو أُتيحت لك فرصة تغيير منصب عملك هل تفعل ذلك؟  
 نعم  لا

- في حالة الاجابة بـ نعم . لماذا؟

.....

.....

.....

- في حالة الاجابة بـ لا . لماذا؟

.....

.....

.....

.....

انتهى