

فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية: دراسة في أثر المعوقات الثقافية

أ.د/ كمال بوقرة - بسام وزناجي (باحث دكتوراه)

جامعة باتنة1

kambou@yahoo.com

Bess.socio06@yahoo.com

ملخص:

يعتبر التنظيم الرسمي الوسيط الحيوي بين المؤسسة ككيان مادي وبشري وبين تحقيقها لأهدافها، ذلك أنه يرتبط ارتباطا عضويا بتوجيه سلوك كل الفاعلين في التنظيم نحو السلوك الصحيح والمتوقع الذي تقره القواعد والقوانين الرسمية لها، وأي خلل يحول دون فعالية التنظيم الرسمي سيؤدي حتما إلى غياب فاعليتها، وبالتالي عدم تحقيقها لأهدافها، وعلى اعتبار أن العوامل الثقافية لها دور كبير في توجيه السلوك الاجتماعي عموما والسلوك التنظيمي على وجه الخصوص، وبالموازاة لما تعانيه المؤسسة العمومية الجزائرية من مشكلات تنظيمية تسعى هذه الدراسة وفقا للتراث النظري والدراسات الإمبريقية. إلى التطرق لأهم المعوقات التي تحول دون فاعلية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية من وجهة نظر ثقافية.

الكلمات المفتاحية: التنظيم، التنظيم الرسمي، الفاعلية التنظيمية، الثقافة المجتمعية، الثقافة التنظيمية .

Abstract:

The formal organization is the vital intermediary between the institution as a physical and human entity and its achievement of its objectives. It is organically related to directing the behavior of all actors in the organization towards the correct and expected behavior which is approved by the official rules and laws. Any imbalance that impedes the effectiveness of the official organization will inevitably lead to inefficiency As cultural factors play a major role in guiding social behavior in general and organizational behavior in particular. In parallel with the organizational problems of the Algerian public



institution, this study is based on theoretical heritage and studies. Empirical. To address the most important obstacles that prevent the effectiveness of the official organization in the Algerian public institution from a cultural point of view

Key words:

Organization, formal organization, organizational effectiveness, community culture, organizational culture.

مقدمة:

تعتبر فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسات دالة تابعة لعدة متغيرات مستقلة تؤثر فيها إما سلبا وإما إيجابا، منها ما هو مرتبط بالجوانب المادية كالوسائل وما إلى ذلك والتي يمكن للفاعلين في المؤسسة التحكم فيها، ومنها ما هو مرتبط بالجوانب المعنوية كالقيم والمعتقدات والأعراف التي يحملها الأعضاء المنتمون إلى المنظمة، والمرتبطة بالنسق الثقافي للمجتمع الذي تنتمي إليه المنظمة والتي يصعب التحكم فيها.

ومع تزايد المشكلات المعاصرة التي ترتبط بالمؤسسات وبيئتها والتي تحول دون تحقيق أهدافها، جاءت جملة من النظريات والنماذج وفق منظورات متباينة بما تتضمنه من أنماط وقواعد يمكن أن تساهم في التغلب على المشكلات التي تواجه التنظيمات فيما يتعلق بتوجيه سلوك العاملين وتحسين مستوى أدائهم والتزامهم بالقوانين واللوائح التي تسعى إلى تحقيق الأهداف الاجتماعية للنسق التنظيمي.

إن هذا الأخير بوصفه نسقا ديناميكيا مفتوحا يؤثر ويتأثر بالبيئة المحيطة به سلبا وإيجابا في خضم حركيته إلى تحقيق جملة من الأهداف والوظائف المحدد سلفا وفقا لعمليات تنظيمية واضحة، تتوقف فعاليته على فعالية التنظيم الرسمي فيه، ولقد حاولت النظريات السوسيولوجية إيجاد آليات وقواعد لتحقيق ذلك، على الرغم من توفر الوسائل والإمكانيات المادية المتاحة والتي تحقق صفة التنظيم من جانبه المرفولوجي بكل متطلباته، إلا أنه توجد العديد من العراقيل التي تحول دون تحقيق هذه الفعالية في شقها الإمبيريق.

وعلى اعتبار أن النسق الثقافي له دور حاسم في تحديد القيم التنظيمية داخل المؤسسات انطلاقا من الثقافة المجتمعية السائدة حولها في خضم تأثره بمدخلات البيئة

الخارجية، وهذا ما يكسب هذه القيم صبغتها الخاصة بها، ما يميز كل نسق تنظيمي عن الآخر انطلاقا من البيئة التي يتحرك فيها وخاصة في المؤسسات العمومية والتي مازالت تحت مظلة الوظيفة الاجتماعية للدولة. تحاول هذه الدراسة إلقاء الضوء على أهم المعوقات الثقافية التي تحول دون فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية؟

المبحث الأول: مقارنة سوسيولوجية لمفهوم التنظيم والتنظيم الرسمي: المطلب الأول: مفهوم التنظيم:

لقد تناول العديد من علماء الاجتماع مفهوم التنظيم من زوايا مختلفة لكنها تصب جميعها في اتجاه واحد، فمنهم من أضاف جانبا ومنهم من أغفل جانبا آخر في إطار التراكم المعرفي لهذا المفهوم لهذا، سنحاول في هذه الورقة تقديم أهم التعريفات التي توضح جوهر التنظيم مع إعطاء تعريف إجرائي له.

أولا: المفهوم العام للتنظيم

يرى بارسونز أن التنظيم عبارة عن "نسق فرعي يدخل ضمن نسق اجتماعي أكبر وأشمل وهو المجتمع. ويرى كذلك أن التنظيمات تتميز بأنها وحدات اجتماعية تتوفر على أهداف محددة. ويشترط بارسونز أن تكون تلك الأهداف واضحة أيضا وتعمل على تحقيقها. ويتطلب تحقيق الأهداف وجود إجراءات تنظيمية، وبذلك يصبح شرط توضيح الأهداف وتوافر الإجراءات التنظيمية كفيلا بتمييز التنظيم عن المجتمع"⁽¹⁾. ويعرفه محمد علي محمد إجرائيا على أنه ذلك الذي اصطلح على تسمية بالتنظيم البيروقراطي، وهو نوع من التنظيمات يركز على قواعد وإجراءات تتحكم في السلوك، وتنظم علاقة الأفراد، وتحدد المهام والواجبات والمسؤوليات. وكذلك تتم إقامة هذا التنظيم وفقا لتسلسل معين للسلطة يكسب المكانة فيه طبيعة خاصة"⁽²⁾. من خلال قراءتنا لهذه التعريفات نجد أنها ركزت في جوهرها على أن وجود أهداف واضحة ومحددة كشرط أساسي لوجود التنظيمات، وأن ما يضمن تحقيق هذه الأهداف هو وجود قواعد وإجراءات تنظيمية تحكم سلوك الأفراد المنتمين له والتي تحدد حقوقهم وواجباتهم ومسؤولياتهم. ويمكن أن نعرفه إجرائيا على أنه.

ثانيا: مفهوم إجرائي للتنظيم:



إن التنظيم هو نسق اجتماعي ذو حدود شفافة، يتكون من وسائل مادية ومجموعة من الفاعلين الذين يتجمعون في مكان واحد لتحقيق هدف أو أهداف محددة مسبقا وفقا لمجموعة من العمليات الموضوعية، وإن هذا الاجتماع تحكمه مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين الرسمية لتنظم سلوكهم في اتجاه الغرض الاجتماعي الذي يسعى التنظيم إلى تحقيقه.

إنه وكما ذكرنا سابقا أن الفاعلين في التنظيم تحكمهم مجموعة من القواعد واللوائح والقوانين الرسمية لتنظم سلوكهم وتوجيهه وفق أهداف النسق التنظيمي الذي ينتمون إليه، فإن هذه الأخيرة تسمى في أدبيات علم اجتماع التنظيم، بالتنظيم الرسمي باعتباره وسيلة أو آلية ضبط رسمية لكل العمليات التنظيمية وسلوك الأفراد وفق منظور عقلاني ورشيد. ولقد تناول العديد من علماء الاجتماع في نظرياتهم محددات التنظيم الرسمي وأشكاله وعيوبه ومزاياه وبعض المتغيرات المؤثرة فيه، كل وفق دراسته للتنظيم ووحدات تحليله ومعطيات بيئته، وكذلك بعض المفاهيم المرتبطة به كالتنظيم غير الرسمي، لذا سنحاول في هذه الدراسة إبراز بعض المقاربات التي تناولها العلماء في سيرورة التراكم المعرفي لهذا المفهوم.

المطلب الثاني: مفهوم التنظيم الرسمي:

أولا: مفهوم العام للتنظيم الرسمي:

لقد عرفه الدكتور محمد علي محمد بأنه "نسق من القواعد والأهداف التي تحدد أنماط السلوك والأدوار وفقا لمنظور عقلاني مقرر رسميا من القواعد، ويرتكز على تقسيم العمل، وتفويض السلطة وقنوات الاتصال..."⁽³⁾. ويعرفه كذلك بأنه "جماعة منظمة على أساس ممارسة نشاط ما على أساسه تحدد أهدافها وقوانينها الرسمية وأدوار أعضائها وقواعد السلوك والجزاء والعقاب. وللتنظيم الرسمي أشكال هي التنظيم الرأسي أو التنازلي والتنظيم الاستشاري المعتمد والتنظيم الوظيفي الذي يعني تقسيم المهام على الأشخاص والأقسام، حسب عدد النشاطات التي يقوم بها التنظيم"⁽⁴⁾. ويعرفه الدكتور عبد الباسط محمد حسن "أن التنظيم الرسمي يتكون من مجموعة من المستويات التنظيمية، وتتمثل في المديرين والفنيين والمشرفين والعمال والذين يخضعون إلى مجموعة من التعليمات واللوائح، ويشتمل على السياسات



والقواعد التي تحدد العلاقات بين الفرد وغيره من الأفراد والعلاقة بين التنظيم البشري والتكنيكي⁽⁵⁾. ويمكن إعطاء وصف آخر من خلال أحد الفروقات التي وضعها كل من روثلز برج وديسكون بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي، على أن التنظيم الرسمي هو التنظيم المكتوب على الورق في حين أن التنظيم غير الرسمي يتمحور حول العلاقات القائمة على معيار الحب والكرهية⁽⁶⁾.

ثانيا: المفهوم الاجرائي للتنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي هو مجموعة من القواعد والقوانين واللوائح الرسمية المكتوبة على الورق والتي تحكم سلوك الأفراد المنتمين للمنظمة في علاقاتهم مع بعضهم بعضا، وكذلك تحكم كافة العمليات التنظيمية المتعلقة بتوجيه سلوك كل الأعضاء المنتمين للمنظمة على كل مستوياتهم نحو تحقيق الأهداف، وذلك وفق منظورات عقلانية وموضوعية في إطار ما يجب أن تكون عليه المنظمة، ويمكن تقسيمه إلى قسمين، القسم الأول مرتبط بالأنشطة الداخلية للتنظيم والمتمثلة في القواعد والقوانين التي تحكم علاقات الأفراد فيما بينهم، كالهيكلة التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات وتوزيع السلطة واتخاذ القرارات والاتصالات الرسمية والترقية في المناصب وتحقيق الحقوق والواجبات وقواعد الجزاء والعقاب. والقسم الثاني والمتعلق بتوجيه سلوك الأفراد نحو كل المتعاملين مع التنظيم، وهذا يكون حسب نوع التنظيم، فالتنظيم الخدماتي يسعى إلى تحقيق أهداف خدمتية للمتعاملين معه والتنظيم الصناعي يسعى إلى تحقيق أهداف إنتاجية وفق حاجيات المجتمع.

المبحث الثاني: التنظيم الرسمي في نظريات التنظيم والإدارة

لقد نال التنظيم الرسمي حيزا كبيرا في نظريات التنظيم باعتباره الأساس الذي يميز النسق التنظيمي عن باقي الأنساق الاجتماعية الأخرى، وكذلك يعتبر همزة الوصل بين البناء المادي والبشري وبين الوصول إلى تحقيق الأهداف التنظيمية. فلقد كانت إسهامات عديدة من طرف المنظرين في علم الاجتماع، انطلاقا من النظرية البيروقراطية التي قدمها ماكس فيبر والتي تعتبر القاعدة الأساسية لبناء محددات التنظيم الرسمي، وأيضا الأبحاث التي قدمها عالم الإدارة تايلور وكذلك الدراسات التي قام بها إلتون مايو والذي اكتشف التنظيم غير الرسمي في مقابل التنظيم

الرسمي، ولقد برزت العديد من الاتجاهات والنظريات المتباينة سواء في الفكر التنظيمي الكلاسيكي أو الحديث لتعطي في النهاية نموذجا للتنظيم الرسمي في محاولة منها لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسات بغض النظر عن الأيدولوجيات التي نشأت فيها هذه النظريات، إلا أنها تبقى مرجعية حقيقة للتنظيم الرسمي وخاصة اليوم في ظل سيطرة الطابع التنظيمي على كافة مجالات الحياة الاجتماعية. وعلى الرغم من وجود آليات الضبط الرسمية في الأنساق الاجتماعية والتنظيمية هي قديمة قدم الإنسان غير أنها كانت تعاني من ازدواجية في المعايير، وكانت وفق اعتبارات غير موضوعية وغياب النمطية، وهي لم تجمع في شكل معارف علمية متربطة بمجال معين إلا بعد الثورة الفرنسية والثورة الصناعية وظهور علم اجتماع المنظمات كعلم مستقل بذاته، لذلك فطابع الرسمية وتعقد التنظيمات وتطورها يقتضي "وجود تقنين لأساليب وإجراءات عمل وتنميطها بشكل يضمن ضبط سلوك العاملين، بحيث لا يكون هناك مجال لتفاوت السلوك من موظف لآخر للاختلاف في أشكال تقديم الخدمة من شخص لآخر، فالتنظيم يستوجب التنميط والتوحيد. فكلما كان التنظيم منظما كان هناك أدلة عمل وإجراءات وسياسات واضحة".⁽⁷⁾ وسنتناول في هذا الصدد وباختصار لمحة عن سيرورة التنظيم الرسمي وفق نظريات التنظيم والإدارة.

لقد قدم ماكس فيبر من خلال النظرية البيروقراطية الأسس الأولى للتنظيم الرسمي، إذ اعتبره حجر الزاوية في دراسته، وذلك من خلال تحليله للأسس التي تقوم عليها السلطة، فتوصل إلى أن السلطة العقلانية المبنية على الرشد والعقلنة من خلال نسق من القواعد واللوائح التي تحكم وتنظم قرارات الأفراد وأعمالهم هي الأداة التي تحقق أعلى درجات الترشيح الإنساني بناء على أساليب موضوعية لا شخصية وغير عاطفية في علاقاتهم. حيث ترجع طاعة الأفراد إلى القانون بعيدا عن الاعتبارات الموجودة في السلطة التقليدية والكاريزماتية، ويسود الاعتقاد الرسمي بتفوق القانون وآليات الضبط الرسمية⁽⁸⁾، ولقد قدم من خلال نظريته مجموعة من المحددات للتنظيم الرسمي والمتمثلة أساسا في إبعاد كل العلاقات المبنية على أساس العوامل الشخصية والعاطفية لأنها تتعارض مع معايير الرشد والعقلانية كالمحسوبية والمحاباة وتعويضها بالعلاقات الرسمية، وتطرق أيضا إلى عمليتي التوظيف والترقية باعتبارهما إحدى أهم

العمليات التنظيمية، فأكد في دراسته على أن تتم وفق معيار القدرة الفنية والأداء، بعيدا عن أي اعتبارات أخرى غير عقلانية، وهذا ما يمنح المسؤول أو الموظف في أي مستوى من المستويات التنظيمية الشرعية المطلقة في تأديته لأدواره، وأكد أيضا على أنه يجب وضع نظام دقيق ومرتب لكل القواعد والاجراءات التي تنظم أداء العمل بغرض ضمان المساواة في المعاملة بين كل الفاعلين في التنظيم،⁽⁹⁾ وتناول أيضا ماكس فيبر الهرارشية أو مبدأ التدرج الهرمي وفق هيكل تنظيمي رسمي مقرر بناء على معايير عقلانية رشيدة، إذ يخض كل منصب أدنى إلى مسؤولية إشراف المنصب الأعلى منه. كذلك يجب التفريق بين وسائل العمل أو الانتاج الخاصة بالتنظيم والممتلكات الخاصة لشاغل المنصب، بحيث لا يكون هناك أي حق لشاغل أن يمتلك المنصب وما يتبعه من وسائل وأن لا يستخدمها لأغراضه الشخصية، بل يجب استخدامها فقط للأغراض التنظيمية، وأيضا يجب أن تكون كل العمليات التنظيمية خاضعة لقواعد عامة لا شخصية ثابتة وصارمة، ويتم تعلمها واستيعابها من طرف كل الفاعلين في التنظيم، ويجب تدوين وتوثيق كل الإجراءات الإدارية والقرارات الرسمية.⁽¹⁰⁾

إن كل هذه القواعد العامة والمجردة التي حددها ماكس فيبر تعتبر النواة الأولى للتنظيم الرسمي، بحيث يرى أن هذه القواعد هي من ستوجه الفعل التنظيمي نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية.

ولقد جاءت بعده العديد من نظريات التنظيم والادارة كمحاولات لبناء تنظيم رسمي يحقق اقصى درجات الفاعلية التنظيمية، فنجد كذلك أن فريدريك تايلور الذي قام بدراسة منهجية تجريبية لتحليل المنظمات من خلال نظرية الادارة العلمية أو (التايلورية) نسبة لاسمه، حيث قدم مجموعة من المبادئ كمحددات للتنظيم الرسمي والتي نذكر بعضها منها وهي:

■ ترتيب العمليات الوظيفية قصد توصيل الأوامر والقرارات لتسهيل العمليات الداخلية في التنظيم وتحديد المسؤوليات.

■ الضبط الذي يمثل وظيفة أساسية يقوم بعملية التنسيق بين الرؤساء والمرؤوسين، حيث تتعدد المهام الإشرافية والتنفيذية والمراقبة والمتابعة داخل البناءات التنظيمية.

■ وضع أساس علمي للعمل، وهذا من خلال استبدال كافة الأساليب التقليدية بأساليب علمية جديدة واستخدام البحث العلمي في تحليل كل عناصر العمل وكل العمليات على كل المستويات التنظيمية.

■ أن يكون اختيار العمال وفقا لأسس علمية موضوعية، وبعد ذلك يتم تدريبهم وتكوينهم كل حسب الدور الذي سيؤديه داخل التنظيم⁽¹¹⁾.

وقد ساهمت مدرسة البحوث العلمية لـ هنري فايول كذلك في ترسيخ بعض المبادئ التي يقوم عليها التنظيم الرسمي، وهي أربعة عشر مبدأ بغرض عقلنة سلوك العاملين وتوجيهه نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية التي سنذكر بعضها في هذه الدراسة، وهي مبدأ تقسيم العمل ومبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة وهو أن لا تتعدى المصالح الشخصية للأعضاء على المصلحة العامة للمنظمة، كذلك مبدأ النظام والانضباط والذي يلزم كافة العاملين في التنظيم وذلك من خلال التزامهم بكل الأنظمة والقوانين واللوائح المعمول بها، والتي وافقوا عليها عند توقيع عقود العمل، وأي مخالفة لها يعني فرض العقوبات. وكذلك مبدأ العدل والمساواة، أي أن يقوم الرؤساء بمعاملة مرؤوسيه بالعدل والإنصاف بغرض رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي جذبهم للعمل⁽¹²⁾.

وقد تناولت مدرسة العلاقات الانسانية والتي تعتبر أولى النظريات التي اتخذت الاتجاه السلوكي في تحليلها للمنظمات، التنظيم الرسمي من زاوية تختلف عن باقي النظريات السابقة، فقد ركز التون مايو في دراسته على مفهوم التنظيم غير الرسمي في مقابل التنظيم الرسمي، ومنه برز مفهوم التنظيم الرسمي كمفهوم عام ومجرد في أدبيات علم اجتماع التنظيم والعمل والعلوم الادارية بشكل جلي، على الرغم من بروز العديد من أبعاده ومؤشراته في النظريات الأخرى التي سبقت مدرسة العلاقات الانسانية. فبروز مفهوم التنظيم غير الرسمي جعل نقيضه من الناحية النظرية وهو التنظيم الرسمي واضح المعالم. وقد اهتمت هذه الدراسة بالسلوكات غير الرسمية التي يمارسها العمال داخل المؤسسة، بحيث ترى أن هذه السلوكات هي نتيجة حتمية لآليات الضبط الرسمية التي يفرضها التنظيم الرسمي سعيا منها لإظهار بؤرة اهتمام جديدة في الدراسات التنظيمية، وهي العلاقات غير الرسمية التي تتأسس وفقا لمجموعة

معايير اجتماعية ونفسية وثقافية وبيئية... الخ، والتي تسمى بالتنظيم غير الرسمي، والتي تعتبر كمتغيرات مستقلة قد تؤثر سلبا على فاعلية التنظيم الرسمي وتحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تعريف التنظيم غير الرسمي بأنه "نظام من العلاقات الشخصية الذي ينشأ بالموازاة مع وجود التنظيم الرسمي بصفة تلقائية، لمواجهة ضغوط التنظيم الرسمي وتخفيف التوتر في العمل بما فيها التعاون على تحقيق المصالح الشخصية"⁽¹³⁾، وتعمل التنظيمات غير الرسمية أيضا على خلق ثقافة تقوم على مجموعة قواعد سلوكية قد تكون مخالفة للقيم التي حددها التنظيم الرسمي للسلوك الصحيح، لذلك قد يجد العامل نفسه في وضع تتنازع فيه المطالب المتضاربة، حيث أنها تقوم على منطق يختلف أساسا على التنظيمات الرسمية⁽¹⁴⁾. لقد حددت هذه النظرية بعض التناقضات بين التنظيم الرسمي والفرد العامل وما ينجم عنها من مؤثرات سلبية على فاعلية المنظمة ككل.

من خلال الطروحات المفاهيمية والنظرية، والتي وضعت البنية الأساسية لماهية التنظيم الرسمي ومكوناته، بغض النظر عن كونها عالجت كل القضايا التنظيمية أم لا، إلا أنها تعتبر لحد الساعة مرجعية نظرية لكل الدراسات الحديثة في سوسيولوجيا التنظيم والعمل، لأنها وضعت الأسس الأولى التي جاءت بعدها كل الدراسات التنظيمية الحديثة لتحقيق الفاعلية في التنظيم، هذا بالإضافة إلى أنها مازالت على المستوى الواقعي مرجعية ونموذجا في التسيير للعديد من المنظمات خاصة في الدول العربية مثل الجزائر وغيرها من البلدان النامية. وسنتناول في هذا الصدد بعض المفاهيم والمقاربات التي تناولت مفهوم الفاعلية التنظيمية لنصل إلى تحديد مفهوم فاعلية التنظيم الرسمي.

المبحث الثالث: مقارنة مفاهيمية لفاعلية التنظيم والتنظيم الرسمي:

المطلب الأول: مفهوم الفاعلية التنظيمية:

قد نال مفهوم الفاعلية التنظيمية حيزا كبيرا في الدراسات التنظيمية، وكما رأينا سابقا أن كل النظريات سواء الكلاسيكية أو الحديثة، كان الهدف منها هو محاولة بناء نموج للتنظيم الرسمي يمكن من خلاله تحقيق الفاعلية التنظيمية. ولقد عرفت على أنها "عمل الشيء الصحيح"⁽¹⁵⁾، ومن أكثر التعاريف شيوعا التعريف الذي

قدمه فروم فيرى أنها "صفة السلوك الذي تبذل فيه طاقة ويترتب عليه أثر مرئي"⁽¹⁶⁾ ولقد حدد برايس مفهوم الفاعلية التنظيمية من زاوية تحقيق الأهداف فيرى بأن التنظيمات هي أنساق اجتماعية، لها أهداف محددة... ويمكن تعريف الفاعلية بأنها درجة تحقيق الهدف"⁽¹⁷⁾ أي أن تحقيق الفاعلية مرتبط بمدى قدرة هذه المنظمات على تحقيق أهدافها داخل النسق الاجتماعي، وقد يرتبط مفهوم الفاعلية أيضا حسب مراحل عمر المنظمة، ففي المراحل الأولى للتنظيم قد ترتبط فعاليته فقط بمعيار قدرتها على البقاء والاستمرار، ولكن بعد مرور الزمن، يختلف معيار فاعليتها فيصبح مرتبطا بمعدل الأرباح إذا كانت المنظمة اقتصادية، وطبعا إذا كانت المنظمة خدماتية يمكن أن ترتبط بمدى توفير وجودة الخدمات لكل المتعاملين معها، ففي الخمسينيات من القرن الماضي كانت مجرد قدرة التنظيم على البقاء يعتبر مؤشرا كافيا للفاعلية التنظيمية، ولكن اليوم تغيرت المعطيات التي تقاس على أساسها ولم تقتصر فقط على تحقيق الأهداف والاستمرار، بل إلى معايير جزئية، منها على سبيل المثال: مستوى الروح المعنوية لدى العامل، ومعدل الاصابات أثناء العمل، إلى نسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي، إلى معدل الإنتاجية وإيمان الفرد بأهداف التنظيم، إلى نوعية الخدمة المنظمة ونسبة النمو، وكذلك طبيعة الإتصالات ونظام المعلومات، إلى غير ذلك من المفاهيم اعتبرت مؤشرات دالة على فعالية التنظيم.⁽¹⁸⁾ من خلال هذا الطرح السابق لبعض المقاربات التي تحدثت عن مفهوم الفاعلية والفاعلية التنظيمية نجد العديد من زوايا النظر، منهم من يرى بأن الفاعلية مرتبطة بمدى قدرة المنظمة على البقاء ومنهم من يراها أنها مرتبطة بمدى تحقيق الأهداف المجتمعية والتنظيمية والبعض يراها مرتبطة بمدى توافق الأهداف التنظيمية مع أهداف العاملين في المنظمة وآخرون قسموا الفاعلية بمعيار عمر المؤسسة. إن كل هذه الرؤى تعتبر أهدافا تسعى كل منظمة إلى تحقيقها بغض النظر عن طبيعة كل منها، لذلك لا يمكن حصر الفاعلية التنظيمية في وجهة نظر واحدة لتعدد وتشعب أبعادها ومؤشراتها، ولكن يمكن حصرها عموما في درجة قدرتها على تحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها، وبطبيعة الحال فلكل نسق تنظيمي أهداف خاصة به تميزه عن غيره، فالجامعة هدفها التكوين وإنتاج المعرفة العلمية، والمستشفى هدفه توفير خدمة اجتماعية وهي معالجة

المرضى، والمصنع غايته توفير الكمية والنوعية التي يحتاجها المجتمع من مواد. وهنا يمكن الحديث عن همزة الوصل وهي التنظيم الرسمي بين التنظيم بكيانه المادي والبشري وبين تحقيقه لأهدافه. لذلك لا يمكن تحقيق الفاعلية التنظيمية إلا عن طريق تحقيق فعالية التنظيم الرسمي، فكل الفاعليتين مرتبطتان ارتباطا عضويا ببعضهما بعضا. لكن توفر الوسائل المادية التي يتطلبها التنظيم لا تكفي لتحقيق الفاعلية، بل مرتبطة بسلوك الفاعلين داخل المؤسسة، ذلك إذا رجعنا للسياق اللغوي لمفهوم الفاعلية فهي مشتقة من الفاعل أي القدرة على الفعل. ولقد جاء في دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم أن الفاعل هو تسمية تطلق على الفرد أو جماعة داخل التنظيم يزاوون مهام رسمية وتكون لهم القدرة على التأثير في الأوضاع وفي حياة التنظيم... ويتميز مصطلح الفاعل بالمرونة، يمكن لشخص ما أن يكون فاعلا في وضعية معينة ولا يكون كذلك في وضعية أخرى⁽¹⁹⁾ ومن خلال هذا الطرح ندرك أن الفاعل مرتبط بقدرته على فعل الفعل الذي وكل له، فهو ليس مرتبطا بالفرد أو العامل بحكم انتمائه لنسق معين أو منظمة في المجتمع، وإنما مرتبط بمدى قدرته على تحقيق الأدوار التي وكلت إليه، أي أن السلوك التنظيمي يجب أن يكون وفقا للقواعد التي حددها التنظيم الرسمي للسلوك الصحيح لتحقيق الفاعلية، ومن هنا يمكن تعريف فاعلية التنظيم الرسمي تعريفا إجرائيا.

المطلب الثاني: التعريف الإجرائي لفاعلية التنظيم الرسمي:

وهو تحقيق الأهداف التنظيمية وذلك بالتزام العمال بالسلوك الذي تقره قواعد التنظيم الرسمي.

المطلب الثالث: التناقضات بين الفرد والتنظيم الرسمي:

لقد تناولت العديد من الدراسات جملة من التناقضات بين الفرد العامل والتنظيم الرسمي والتي تؤثر على فاعليته، فلقد توصلت نظرية أرجيرس لتشخيص بعض هذه التناقضات من خلال تفسير بعض السلوكات الانسانية في التنظيمات المختلفة وشخصت من خلالها بعض العوامل الموضوعية التي تؤدي حقا إلى وجود تناقضات، وهذا ما يتضح من خلال نظريات التنظيم الكلاسيكية إذا ما طبقت بحذافيرها، وهو ما يؤدي بالضرورة إلى تكوين تنظيمات غير رسمية، والتي هي في رأي أرجيرس

وسيلة أساسية لحماية الفرد من الانفجار أو الانهيار تحت ضغط متطلبات التنظيم الرسمي.⁽²⁰⁾

غير أن هذه التناقضات التي قدمها أرجيرس هي تناقضات موضوعية راجعة إلى خصائص الطبيعة الإنسانية وسمات الشخصية السليمة عند إخضاعها لمجموعة ضغوطات لا تتناسب مع طبيعتها، وستؤدي حتما إلى خلق بدائل جديدة للتخفيف من هذه الضغوطات، كذلك ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من وجود بعض التناقضات التي تؤدي إلى تشكل التنظيمات غير الرسمية، لكن هنالك العديد من التناقضات غير الموضوعية والناجمة عن وجود عوامل ثقافية يحملها الفرد العامل من المجتمع الذي ينتمي إليه والتي بدورها تحول دون فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسات وخاصة في الدول العربية ومنها الجزائر، فإذا كان من معايير الفاعلية التنظيمية أن بقاء المؤسسة واستمرارها أحد مؤشرات فعاليتها وفعاليتها التنظيم الرسمي فيها، فبي المؤسسة العمومية الجزائرية التي مرت بالعديد من التغيرات والتي مازالت تحت مظلة الوظيفة الاجتماعية للدولة، مازالت مستمرة وقادرة على البقاء على الرغم من عدم فعالية التنظيم الرسمي فيها وعدم فعاليتها، بل الواقع يؤكد في الكثير من الأحيان أن المنظمات الفاشلة هي الأقدر على البقاء، لأن مصالح العديد من الناس مرتبطة بها، وزوالها يعني زوال هذه المصالح انطلاقا من فكرة الخدمة الاجتماعية، الأمر الذي يحرك جهات معينة بغرض البحث عن أهداف حقيقة أو وهمية تبرر استمرار أو بقاء هذه المؤسسات، والعمل على ضخ المزيد من الأموال لتتستر على فشلها وعدم فعاليتها،⁽²¹⁾ إن كل هذه العوامل ناجمة في الحقيقة عن منظومة ثقافية تعيش في ظلها المؤسسة العمومية في الجزائر من عقود من الزمن، ولذلك سنحاول في هذه الدراسة تشخيص أهم المعوقات الثقافية التي تحول دون فعالية التنظيم الرسمي فيها، وسنتناول في هذه الدراسة مفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية وعلاقة الثقافة بالسلوك التنظيمي لنصل في النهاية إلى إلقاء الضوء على هذه المعوقات.

المبحث الرابع: مقارنة مفاهيمية لمفهوم الثقافة والثقافة التنظيمية: المطلب الأول: مفهوم الثقافة:

لقد عرف غي دوشيه الثقافة يقول "هي مجموعة العناصر لها علاقة بطريقة التفكير والشعور والفعل، وهي طريقة صيغت تقريبا في قواعد واضحة، والتي اكتسبها وتعلمها وشارك فيها جمع من الأشخاص، وتستخدم بصورة موضوعية ورمزية في آن معا، من أجل تكوين هؤلاء الأشخاص جماعة خاصة وتمييزة"⁽²²⁾. ويعرفها بارسونز "أن الثقافة تتكون من تلك النماذج المتصلة بالسلوك وبمنتجات الفعل الانساني التي يمكن أن تورث بمعنى أن تنتقل من جيل إلى جيل بصرف النظر عن الجينات البيولوجية"⁽²³⁾. ويعرفها مالك بن نبي بقوله "فالثقافة إذن تتعرف بصورة عملية على أنها مجموعة من الصفات الخلقية والقيم الاجتماعية التي تؤثر في الفرد منذ ولادته، وتصبح لا شعوريا العلاقة التي تربط سلوكه بأسلوب الحياة في الوسط الذي يولد فيه، فهي في هذا التعريف المحيط الذي يشكل فيه الفرد طبائعه وشخصيته"⁽²⁴⁾ من خلال التعريفات السابقة لمفهوم الثقافة نجد أنها جميعا مرتبطة بالسلوك والفعل، فهي الموجه لسلوك الفعل الاجتماعي على حد قول ماكس فيبر وهي تحمل طابع الخصوصية إذ أنها تختلف من مجتمع لآخر ومن جماعة لأخرى باختلاف طبيعة المكونات المشكلة لها.

المطلب الثاني: مفهوم الثقافة التنظيمية:

تعرف الثقافة التنظيمية على أنها "مجموع المبادئ وقواعد السلوك التي تراكمت لدى أعضاء الجماعة التنظيمية من خلال تفاعلهم مع بيئة العمل الداخلية والخارجية، بحيث توجه سلوك الجماعة وتشكل مشاعرهم وأفكارهم طوال تاريخ المنظمة، والثقافة التنظيمية هي حصيلة أربع أنواع من الثقافات المرجعية هي ثقافة المجتمع المحلي، والثقافة الاجتماعية، والثقافة التنظيمية الرسمية والثقافة العالمية"⁽²⁵⁾ وتعرف كذلك بأنها "تلك الممارسات الرسمية وغير الرسمية الصادرة من طرف جماعة العمل والتي يجدها العاملون في انتظارهم داخل التنظيم بكل ما يميزه من أنماط تسيير وطرق الإنتاج والنظام السلمي وطاعة الأوامر وضبط قواعد السلوك"⁽²⁶⁾ من خلال التعريفين السابقين للثقافة التنظيمية نجد أنها منتج نهائي لمجموعة مكونات داخلية

والمتمثلة في الثقافة التنظيمية الرسمية والناجمة عن القواعد التي يقرها التنظيم الرسمي والثقافة العالمية، والتي تعبر عن مشتركات أو ثقافة أم للمنظمات في العالم والثقافة المجتمعية وثقافة المجتمع المحلي بما تحمله ضمنا من جوانب سلبية أو إيجابية، وخاصة في الثقافات الاجتماعية والمحلية. والتي تنتج في النهاية إما ثقافة تنظيمية إيجابية أو ثقافة تنظيمية سلبية. من هنا يمكن القول أن المنظومة الثقافية في المجتمع هي وحدها التي بإمكانها خلق ثقافة تنظيمية إيجابية فعالة أو سلبية معيقة للتنظيم الرسمي على اعتبار أن التنظيم هو نسق مفتوح يؤثر ويتأثر بمدخلات البيئة الخارجية. وستتناول الدراسة بعض الارتباطات بين الثقافة والتنظيم وأهمية المعطى الثقافي في الدراسات السوسيو تنظيمية.

المطلب الثالث: الثقافة والتنظيم الرسمي:

لقد أكدت العديد من الدراسات التنظيمية الأهمية الكبيرة للمعطى الثقافي كمتغير أساسي في فهم وتحليل الواقع التنظيمي وخاصة الدراسات الحديثة، سواء من ناحية التأثير الإيجابي للعنصر الثقافي على التنظيم أو التأثير السلبي.

أولا: علاقة الثقافة التنظيمية بفاعلية المنظمة:

إن الثقافة التنظيمية والتي كما ذكرنا سابقا بأنها وليدة الثقافة المجتمعية، لها دور كبير في تعزيز الفاعلية التنظيم الرسمية، فما أثبتته النموذج الياباني خير دليل على الدور الذي تلعبه الثقافة المجتمعية في خلق ثقافة تنظيمية إيجابية ساهمت بشكل كبير في تحقيق الأهداف التنظيمية والاجتماعية لمؤسساتها، فتتفاد تنظيم العمل في المجتمع الياباني كان لها الدور الحاسم في تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، سواء في المؤسسات الخدمائية أو الاقتصادية من خلال قيم الولاء وقيم انتماء العمال لعملهم. واستطاعت بفضل ذلك أن تصبح قوة اقتصادية عظيمة، إن لم تكن الدولة الأعظم،⁽²⁷⁾ وكذلك هنالك العديد من النماذج للمنظمات القوية والمستقرة والناجحة والذي كان للعامل الثقافي دور الحاسم في نجاحها، من خلال توافق القيم الثقافية للعاملين فيها مع القيم التنظيمية التي انتجها التنظيم الرسمي، والعكس صحيح والذي سنثبتته من خلال دراستنا.

ثانيا: دور الثقافة التنظيمية في تعزيز الرسمية:

إن وجود القيم الثقافية التنظيمية التي تعزز وتؤكد ما تنص عليه التعليمات وتؤكد السياسات أمر في غاية الأهمية، إذ تعطي الثقافة التنظيمية ذات القيم الإيجابية الدعم للتعليمات والإجراءات التي يقرها التنظيم الرسمي لكل مؤسسة، إلى درجة أن تصرف الموظف بخلاف تلك الإجراءات وبشكل لا يتفق مع مصالح التنظيم يصبح مرفوضا من زملائه في العمل وغير منسجم مع القيم الثقافية السائدة، ومما يؤدي إلى أن يحرص على الالتزام بالعمل ليس خوفا من التعليمات فقط، ولكن انسجاما مع القيم السائدة،⁽²⁸⁾ ويحدث العكس في المنظمات التي لها ثقافة تنظيمية تحمل قيما سلبية، فيصبح العامل الملتزم بقواعد التنظيم الرسمي هو العامل الشاذ. من خلال هذا الطرح يمكن القول بأن البعد الثقافي له دور كبير في نجاح المنظمات، لذلك فهو ذو أهمية كبيرة في فهم الواقع التنظيمي. وسنقدم فيما يلي أثر المعوقات الثقافية على فعالية التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية.

المبحث الخامس: أثر المعوقات الثقافية على فاعلية التنظيم الرسمي في المؤسسة

الجزائرية:

لقد شهدت المؤسسة العمومية الجزائرية في تسييرها سواء المؤسسات الخدمية أو الصناعية العديد من نماذج التنظيم الرسمي فيها من نموذج التسيير الذاتي الذي جاء بعد الاستقلال مباشرة بعد ذلك إلى المؤسسة العمومية ثم نموذج التسيير الاشتراكي إلى إعادة الهيكلة واستقلاليه المؤسسة، غير أنها مازالت تعاني من ركود واضح من حيث فعاليتها، ولأن لا تزال السياسة الاجتماعية للدولة تتدخل حرصا منها على بقاء هذه المؤسسات واستمرارها، هذا بالموازاة مع غياب تفعيل آليات جديدة لتعديت بث ثقافة تنظيمية إيجابية تخدم المؤسسة والمجتمع، فهي مازالت تتعايش في ظل الأنماط الكلاسيكية في التسيير، وكما ذكرنا سابقا أنه توجد هنالك العديد من التناقضات الموضوعية بين التنظيم الرسمي الذي جاءت به النظريات الكلاسيكية وبين الفرد العامل، والتي تؤدي حتما إلى مشكلات تنظيمية. إن هذه الأخيرة هي نوعا ما منطقية وطبيعية إذا ما قارناها بالعوامل الثقافية التي تحول دون فاعلية التنظيم الرسمي اليوم في المؤسسة العمومية الجزائرية، ولقد شخصت الدراسات السوسو

تنظيمية التي اهتمت بدراسة البعد الثقافي للمؤسسة العمومية الجزائرية العديد من العوامل الثقافية التي حالت دون فاعلية التنظيم الرسمي فيها، ما جعلت منه يبقى حبرا على ورق لتحقيق غايات غير تنظيمية بناء على خلفيات غير موضوعية، وسنتناول فيما يلي بعض هذه المعوقات.

المطلب الأول: التوظيف والترقية بين المحددات الرسمية والمعوقات الثقافية في المؤسسة العمومية الجزائرية:

تعتبر عمليتي التوظيف والترقية من أهم العمليات في التنظيمات باختلاف أهدافها، والتي حدد لها التنظيم الرسمي مجموعة معايير عقلانية، وهي التوظيف على أساس القدرة والأداء بعيد عن أي اعتبارات أخرى غير عقلانية وهذا بغرض وضع الرجل المناسب في المكان المناسب لتحقيق الفاعلية وتحقيق الأهداف الرسمية والمعلنة لوظيفة التنظيم وكذلك من أجل إعطاء الشرعية لكل عامل في الدور الذي يمارسه في البناء التنظيمي، وكذلك من أجل تحقيق عدالة لأفراد المجتمع الذين يتنافسون على منصب عمل، هذا في إطار ما يجب أن يكون، لكن ما هو كائن في المؤسسة العمومية اليوم غير ذلك، فلقد قمت بإجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات العمومية الخدمائية التابعة لقطاع الخدمات الجامعية حول موضوع القيم الثقافية والالتزام التنظيمي، وتطرقت الدراسة لموضوع التوظيف والترقية ومدى التزام المؤسسة بالمعايير الرسمية لهاتين العمليتين من خلال استمارة مقابلة مع عمال المؤسسة، فكانت معظم الإجابات تؤكد بأن عمليتي التوظيف والترقية خاضعة لأسس قبلية وجهوية والتي تعتبر أحد مظاهر الحياة الثقافية في المجتمع الجزائري وبعيدة كل البعد عن المعايير الرسمية، وهذا ما يؤثر بطبيعة الحال على الأداء الجيد في توفير الخدمة، خاصة إذا كانت قدرات العامل لا تتماشى مع الدور الذي يؤديه والذي ارتقى إليه، وتؤدي كذلك إلى عدم الرضا لدى باقي العمال مما ينشأ عنه صراع تنظمي داخل المؤسسة، فتصبح المؤسسة العمومية عبارة عن تكتلات ذات طابع قبلي تسعى إلى تحقيق وظائف كامنة، كما تحدث عنها روبرت ميرتون في دراسته للتنظيمات، وقد تؤدي كذلك إلى خلق صراعات خارج التنظيم أي لدى أفراد المجتمع بحكم تعدد انتماءاتهم القبلية والجهوية. ولقد أكدت دراسة ميدانية أخرى بمركب السيارات في الرويبة حول عملية

التوظيف واختيار العمال وتوصلت إلى أن "التفوق العددي لعمال من أصل منطقة واحدة لم يكن عفويا فقد أوضحت النتائج بأن الموقع الجغرافي للمركب وكذا سمعته كقطب جذاب لا يفسر حقيقة توافد العمال عليه من أصل جغرافي واحد، حيث كانت ممارسات الانتقاء على أساس الانتماء الجهوي في إطار إجراءات التوظيف الرسمي في أشد نشاطها، حيث كان بعض موظفي مصلحة التوظيف ينتقون قوائم تشغيل العمال الذين يحملون أسماء تدل على أنهم من منطقة معينة، هذا ما يسمح بالقول بأنه من خلال إجراءات توظيف المستخدمين، فإن الإنتقاء على أساس المنطق الجهوي والعشائري والقروي... الخ كان لها وزن في ذلك.⁽²⁹⁾ إن هذه الممارسات غير العقلانية الناتجة عن القيم الثقافية السائدة في المجتمع الجزائري بغض النظر عن كونها قيما تقليدية تتناقض مع متطلبات التنظيم الرسمي بل هي في الحقيقة شكل من أشكال الفساد الإداري إذا ما رجعنا إلى المعيار القانوني للفساد الإداري الذي يرى "أن الفساد يكون في حدود ما هو خرق للقوانين والتعليمات والأنظمة التي يستوجب مراعاتها وظيفيا، لأن أي خرق قد يهدف إلى كسب منفعة شخصية من ورائه.⁽³⁰⁾

المطلب الثاني: علاقات العمل بين المحددات الرسمية والمعوقات الثقافية في المؤسسة

العمومية الجزائرية:

لقد تناولت نظريات التنظيم الرسمي على أن العلاقات داخل المنظمة على جميع المستويات تكون وفق ما هو مقرر رسميا في الهيكل التنظيمي وأيضا وفق ما هو مقرر بين العلاقات التي تربط كل الأقسام والمصالح داخل المؤسسة، هذا في ظل وجود بعض العلاقات غير الرسمية التي تنشأ ربما عن القرب في السن أو العمل في وحدة تنظيمية واحدة، ولكن ما أثبتته الدراسات الإمبريقية في المؤسسة الجزائرية أن طبيعة العلاقات بين المسؤولين والعمال وحتى بين العمال فيما بينهم مرهونة بمعايير ثقافية حيث توصلت بعض الدراسات للمؤسسة الجزائرية أن هناك رفضا لبعض المسؤولين وعدم الاطمئنان لهم لسبب هو أنهم ليسوا من المنطقة أو القبيلة التي ينتسب لها أغلبية العمال. كما أن هناك العديد من الصراعات الموروثة بين القبائل والأسر تنتقل إلى ميدان العمل، وهو ما يؤدي دون شك إلى إيجاد مشاكل مع المسؤولين ونقص الانضباط الذي يتطلبه التنظيم الرسمي من وجود علاقات رسمية، حتى العلاقات مع

القيادة تخضع لمعايير ثقافية فسلوك القائد خارج التنظيم يؤثر بشكل على مكانته في المؤسسة إذا كانت القيم التي يحملها تتخالف مع قيم العمال ويؤثر على الخضوع لقراراته⁽³¹⁾ وبالتالي تؤثر على فاعلية التنظيم الرسمي، إن هذه الخلفيات الثقافية للعمال تؤدي إلى خلق صراعات تؤثر على العلاقات الرسمية التي يجب أن تسود في المنظمة وتحول دون تحقيقها لأهدافها.

خاتمة:

نلخص مما سبق ذكره أن التنظيم الرسمي في المؤسسة العمومية الجزائرية هو رهينة لمجموعة من العوامل الثقافية غير الموضوعية والتي حالت دون فعاليته، أي عدم فعالية المؤسسة بشكل عام وعدم تحقيقها لأهدافها، وهذا ما تم تشخيصه خاصة في أهم مكونات التنظيم الرسمي وهي التوظيف والترقية والعلاقات الرسمية. إن هذه المؤشرات لها أهمية كبيرة لأنها تعكس علاقات العمال فيما بينهم وكذلك علاقة التنظيم مع المجتمع، كذلك يمكن القول أن معايير القبلية والجهوية على الرغم من كونها قيما تقليدية وكذلك هي إحدى أهم مكونات البناء الاجتماعي للمجتمع الجزائري، غير أنها أصبحت في ظل المعطيات الحديثة تأخذ دلالات سلبية في المجتمع والمؤسسة، فهي تؤثر بشكل واضح على فاعلية التنظيم الرسمي في المؤسسات العمومية، وبالتالي يمكن تصنيفها ضمن الممارسات المرتبطة بالفساد الإداري والتي يجب معالجتها وفق دراسات موضوعية تهتم بالبعد الثقافي للتنظيمات، وخاصة اليوم في ظل العولمة والمعطيات الجديدة وسيطرة الطابع التنظيمي على كل مجالات الحياة الاجتماعية، لذلك وجب على الهيئات الوصية الأخذ بعين الاعتبار أهمية الدراسات السوسيو ثقافية والتنظيمية لمعالجة الواقع المؤسساتي والذي يدل بشكل واضح على غياب تام لثقافة الدولة وثقافة الرسمية لدى العامل الجزائري .

الهوامش:

(1)- رابع كعباش: علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، 2006، ص، ص، 28، 29.

(2)- رابع كعباش: المرجع نفسه، ص29.

(3)- حسان الجيلالي: قضايا اجتماعية معاصرة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2014، ص، 103.

- (4)- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص2011، 48.
- (5)- حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية للجماعة في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص، 120.
- (6)- حسان الجيلاني: المرجع نفسه، ص118.
- (7)- محمد قاسم القيروتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005 ص51.
- (8)- رابع كعباش: مرجع سابق، ص، 44، 51.
- (9)- كمال بوقرة: المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية، دراسة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، باتنة، جامعة الحاج لخضر، 2008، ص، ص، 120، 121.
- (10)- رابع كعباش: مرجع سابق، ص، ص، 55، 44.
- (11)- رابع كعباش: مرجع نفسه، ص، 102.
- (12)- الهاشمي لوكيا: السلوك التنظيمي، دار الهدى للنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006، ج2، ص، ص، 58، 60.
- (13)- ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص49.
- (14)- مايكل ماتيسون، جون ام ايقانيسيس: كلاسيكيات الإدارة والسلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله، الأهلية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ط1، ص196.
- (15)- بلقاسم سلاطينة وآخرون: الفاعلية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط1، 2013، ص13.
- (16)- بلقاسم سلاطينة: المرجع نفسه، ص13.
- (17)- بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفاعلية المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص96.
- (18)- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص، ص، 198، 199.
- (19)- ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 98.
- (20)- حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم دراسة نفسية اجتماعية في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2015، ص، ص، 95، 97.
- (21)- صالح بن نوار: مرجع سابق، ص، 198.
- (22)- عبد الغني عماد: سوسيولوجيا الثقافة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2006، ص32.
- (23)- عبد الغني عماد: مرجع نفسه، ص، 32.
- (24)- مالك بن نبي: مشكلة الثقافة، ترجمة عبد الصبور شاهين، دار الفكر، الجزائر، 1994، ص74.

- (25)- ناصر قاسمي: مرجع سابق، ص52.
- (26)- ناصر قاسمي: مرجع نفسه، ص52.
- (27)- محمد قاسم القيروتي مرجع سابق، ص376.
- (28)- محمد قاسم القيروتي: المرجع نفسه، ص، ص، 377، 378.
- (29)- علي زكار، نصر الدين بوشيشة: الديناميكيات الاجتماعية للعمل في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مؤسسة كنوز الحكمة للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ط1، ص، ص، 91، 92.
- (30)- نعيم إبراهيم الظاهر: إدارة الفساد دراسة مقارنة بالإدارة النظيفية، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد الأردن، ط1، 2013، ص، 22.
- (31)- بوفلة غياث، مرجع سابق، ص، ص، 31، 32.