

المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية نمط حديث للتسيير في مواجهة النمط التقليدي

موسى زواوي

الملخص

على المؤسسة ان تتوفر على وسائل تقنية عالية المستوى ، حتى تتمكن من تشغيل ، جهازها الإنتاجية بطريقة ناجحة ، كما يجب الا تكتفى بالإعتماد على موظفين سلبين ينحصر دورهم في تنفيذ لوامر رؤسائهم. لكن هذا لا يستلزم استنساخا ليا لانماط التسيير التي اثبتت جدارتها في البلدان الكبيرة ، بدون نقد ومراجعة واقلمة.

لقد سعت المؤسسة من البداية إلى تحقيق نمط تسيير يحقق أفضل الممارسات ويقتضى من كل واحد تقديم أفضل ما يتوفر عليه من كفاءة ومهارة. وقد ساهم ذلك في تبنى إطاراتها المسيرة للتسيير العصري والحكمة الجيدة ، حيث تتوزع المسؤوليات على الجميع ، مع مراعاة واقع تأثير شبكات القرابة ومختلف الانتماءات المحلية. لهذا يطرح سؤال على المؤسسة: "هل بوسع التحديث المنشود ان يغيب الذهنيات المتشعبة بالثقافة التقليدية ؟

الكلمات المفتاحية: التقليدي، الحديث ، البعد العلماني والديني ، الثقافة الوطنية ، الثقافة العالمية.

Résumé

Pour fonctionner efficacement l'appareil de production d'une entreprise doit être doté de moyens techniques de haut niveau et fonctionner selon les normes de gestion et d'organisation hiérarchisées et strictement codifiées. Mais cela n'implique pas une soumission aveugle aux modes de managements en vigueur en Occident, même s'ils y ont fait preuve. Des stratégies de d'adaptation et de réajustement sont nécessaires.

L'entreprise est partie à la recherche d'un mode de gestion « best practice » qui a exigé une plus grande compétence de chacun. Face à une implication hiérarchique qui s'inscrit dans le registre du management moderne et dans la bonne gouvernance où chacun prend sa part de responsabilité, la composante humaine s'est adaptée en conciliant l'exigence de modernité et l'ancrage culturel traditionnel. L'entreprise s'est engagée dans une véritable modernisation de sa gestion. La gestion qui s'impose à cette entreprise et la modernisation qui en découle trouveront-elles un moyen pour contourner la pesanteur du poids des habitudes enracinées dans le 'traditionnel'?

Mots clés: le traditionnel, le moderne, aspects religieux et séculiers, Culture nationale, culture universelle.

Summary

To efficiently operate the productory system of a company, this has to be equipped with high-level technical resources and operate according to the management standards, hierarchical organization and strictly codified. But this does not mean a blind submission to management's methods in force in the West, even if they have shown off so. Coping strategies and adjustment are necessary.

The company has been in search of a management so-called "best practice". This practice required high competence from each of its members. Faced to a hierarchical involvement of modern management and good governance, where everyone must have a major share of responsibility; the human component has been adapted by accommodating the demand for modernity and traditional cultural base. The company embraced a genuine modernized management. But, would that modernization currently embraced by the company and the management imposed on her find a way to bypass the sluggishness of habits deeply rooted in the "traditional"?

أستاذ محاضر 1- قسم العلوم السياسية كلية الحقوق والعلوم السياسية جامعة محمد لمين دباغين سطيف 2-

Keywords:The traditional, the modern, religious and secular aspects. , National Culture, Universal Culture.

1 نظرة على المؤسسة العمومية الجزائرية

تطرح إدارة المؤسسات في الجزائر مشاكل كبيرة. ندد ، منذ عدة سنوات ، مسؤول جزائري بـ "التأخر" الذي تعيشه الجزائر ، بسبب عدم تكيف الإنسان مع التغيير ، " يجب جلب الماكنة ، والإنسان سيلتحق بها" ¹ ، كما تتصور النظرة الميكانيكية. بعد استقلال الجزائر ، يمكن ، بعد زيارة خاطفة لفريق من الباحثين ، من ملاحظة تراكم الثروة ومظاهر التنوع في الحياة الاجتماعية والاقتصادية ، لكنها تطرح إشكاليات كبيرة. كان هناك ثلاثة عناصر تكتسي كلها لهجة قصوى: شكل خاص ومكثف للحياة الدينية ، تراتبية اجتماعية تقليدية لا تزال حيوية تتدخل في علاقات ملتبسة مع المؤسسات الجديدة للدولة الجزائرية ، وإخيرا نوع فريد من الشعر الشفاهي ، في شراكة مع موسيقى سجالية ، وهي ، حسب علمي ، حالة فريدة في كل العالم الإسلامي غير الاسود ².

انطلاقا من هذه الخصوصيات المتعلقة بالجزائر ، حاولنا تحديد معالم إدارة معيارية هي ثمار التحول الذي طرا على السلطة السياسية ، وعلى إعادة تنظيم الإدارة والقضاء ، وتغيير في الوحدة النقدية ، والمنظومة الاقتصادية.

إشار مالك بن نبي إلى أن كل هذه التحولات وهمية وليست نهائية إذا لم يغير الإنسان نفسه ويغير المحيط الذي يعيش فيه ³ ، انطلاقا من تصوره الذي يقوم على ضرورة التعلق الطبيعي بالثقافة الاصلية والثوابت الإسلامية مع الاندماج في الصيرورة الحضارية الإنسانية. وبالتالي ، ضرورة الرجوع إلى الذات الحضارية المبدعة لتجاوز عصر الانحطاط والتخلف والانخراط في نهضة إسلامية جديدة ⁴.

لقد بينت إعمال خبير تركزت على تشريح إدارة نمط تنظيم الاستغلال الزراعي للدولة بواسطة جماعات العمل في الجزائر ، غداة الاستقلال ، أن نوعا من الخمول نتج عن المعاينة الدقيقة الملاحظة حول وجود صلة عضوية دائمة مع الوسط الاصيل الذي يعوق كل انطلاقة تنموية. بالنسبة لهذا الخبير ، يبدو واضحا أن هذا يعني أن تلك الصلة تستمد قوتها من الوسط الذي تعيش فيه ومن التأثيرات المتبادلة في إطار سياقات تاريخية معينة مرتبطة بوسط ينتمي إلى

5 الاقتصادي الزراعي

ضمن هذا السياق ، وقع اختيارنا ، ونحن نعمل بصورة عامة على تكييف مقاربات التسيير مع خصوصية الثقافات الوطنية ⁶ ، على مؤسسة جزائرية قمنا فيها بتشريح صعوبات الإدارة الداخلية. أخذ هذا التشريح على عاتقه مهمة التركيز على مسائل التوفيق بين الممارسات الإدارية المختلفة والمعمول بها من طرف المؤسسة المعنية وبصورة عامة في محيطها الثقافي. كان يجب ، بادئ ذي بدء ، أن نفهم سبب الصعوبات التي نواجهها ، في المؤسسة المعنية وفي الجزائر عموما ، عند اللجوء إلى استخدام الممارسات الإدارية "العالمية". كما كان يجب ، على وجه الخصوص ، ضبط جوانب هذه الممارسات وملاحح حضور الثقافات الجزائرية "البربرية-العربية-الإسلامية" المؤثرة فيها ⁷.

هذه المقالة تهدف ، من وراء طرح إشكاليات المسائل المتعلقة بالمؤسسة المعنية ، إلى استخلاص نتائج ذات بعد عملي وعمام مستخلص من العمل المنجز ، عبر التركيز ، بوجه خاص ، على مسألة الوسائل الكفيلة بالوصول إلى ضمان تكييف فعال مع السياق الثقافي للإدارة بمفهومها الشامل.

2- نظرة على المنهج المتبع

لقد انطلقنا من معاينة وضعية غير طبيعية عاشها المشتغلون بواقع المؤسسة. هذه الاخيرة لم تتوقف عن مواجهة ظاهرة معقدة جدا ساهمت في مزيد من الغموض في المفاهيم والمواقف والرؤى. الحياة في هذه المؤسسة يتجاذبها تنظيم رسمي ، ولآخر شبه رسمي كامن في ذهنية كل شخص. من المؤكد أن المشكل لا يكمن في الصراع بين المعاصر والاصيل ، بين حضور نمط تسيير "دخيل" ولآخر يهيكل الاذهان ويعبئ أو يشنت الفرق. إنه حقا وضع يعترى الإدارة الحديثة في صميم فلسفتها.

لقد لاحظنا كيف إن الانتقال نحو التحديث لا يقتضي بالضرورة التخلص الفوري من إرث تراكم على مر السنين ، بل في الاحتفاظ به وإدماجه خدمة للتغيير الاقتصادي ، الاجتماعي وحتى للتحول داخل المجتمع.

مبدئيا ، هناك ذهنيات تشكلت عبر العشرات من السنين حول تنظيم متجذر في التقليدي والعائلي ، ظل

الارباح ، المحاباة مع الاحباب ، مع افراد الاسرة وهيمنة التسيير العصبوي ، ومفهوم بائد للشرف (الانفة) لو "النيف". يجري كل هذا ضمن تطبيق حرفي والي لقواعد عالمية ومبادئ تنظيم وإدارة اعمال ، من قبيل "التاليورية" و"الفورية" و"نوادي الجودة" ، و"المخزون الصفري" ، المعمول به في البلدان المتقدمة (الولايات المتحدة الامريكية ، اليابان ، الخ) ، بينما تعتبر هذه الانماط الإدارية محصلة لتطورات حضارية ولخبرة اقتصادية وتاريخية مرتبطة بتلك البلدان.¹¹

من جهة اخرى ، فقد حاول مسيرو تلك المؤسسة فرضها بناء على هيمنة فكر احادي ، بل لدلجتها. بحيث وقعوا فيما يمكن وصفه بالهروب إلى الامام ، ضمن نمط من التنمية الوهمية ، رغم ان القادة والمسيرين لا يتحدثون إلا بلغة مبادئ التسيير والتنظيم والترشيد.

وهي مؤسسة حافظت على انماط التفكير البالية والصراعات القديمة "المنفلتة من الخضوع لاية قاعدة واضحة" ، وضمن هياكل اجتماعية فضفاضة. وعليه ، فمن حقنا ان نتساءل عن جدوى تلك النظريات المنعوتة بالعلمية والعالمية في ظرف كهذا؟ ودون ان نكون مغالين ، يجب ان نقول بان عيب هذه النظريات هو كونها تعمل على تغييب الخصوصيات الثقافية للبلدان المعنية وخلفياتها السسيوتاريخية¹². هذا الفشل افضى ، لحسن الحظ ، إلى التقليل من شأن الإيمان بـ "التسيير المقنن" عالميا ، وهو ما يجب ان يحثنا على التفكير العميق في النجاح الذي حققته بعض البلدان (اليابان ، كوريا الجنوبية ، مثلا ، والتي لم تقطع صلتها بانماط الحياة الإقطاعية).

إننا نشهد في الونة الاخيرة محاولة لمفهمة conceptualisation ادوات تحليل التشكيلات الاجتماعية والمنظمات من طرف بعض الاوساط الحكيمية ، التي اولت عناية واسعة للابعاد الثقافية والاجتماعية والتاريخية في نجاح المؤسسات. ويبدو ان هذا هو الطريق الذي انتهجه الاستاذ فيليب ديربارن والذي قرنا الاستئناس به.

إن الاستاذ فيليب ديربارن ، وهو يدرس الحياة المشتركة وانظامها في دوائر الإنتاج خاصة ، لاحظ استفحال

منغلقا على نفسه حتى وجد نفسه فجأة وجها لوجه مع تنظيم "غريب". وعليه فنحن في حاجة إلى تنظيم جديد ذي طابع انثروبولوجي سوسولوجي قبل التطرق إلى المعالجة الإدارية في هذه المؤسسة.

بمعانيتها لمصنع الإسمنت بعين الكبيرة (سطيف) ، حاولنا التأكد من صحة فرضية خبير شهير بين ان نجاح المؤسسات الافريقية يعود إلى الروابط الموجودة بين الاشكال العصرية لتنظيمها وقيم الوسط الاجتماعي⁸ ولقد تاكدنا ان إدارة المؤسسة ، من اجل ان تكون فعالة ، يجب ان تستند ايضا إلى ما ينظر إليها محليا على انه "الطريقة المفضلة للعيش المشترك".

انكب فيليب ديربارن ، العالم الاقتصادي الشهير ، على قضية التوافق بين التصور التقليدي ومتطلبات التحديث ، مذكرا بنجاح المؤسسات اليابانية في هذا المجال. فهذه الاخيرة تم وصلها بالدور الذي تلعبه الثقافة اليابانية كعامل دفع و تنمية لتحقيق تعاون جيد ومثمر داخل المؤسسات.⁹

في مجمل هذه الاعمال ، يفترض ان يكون للثقافة الاصلية فعالية ودور حاسم في سير المؤسسات والاقتصاد. ولم نلاحظ نموذجا مماثلا لآخر حظي بهذا الاهتمام المتعلق بتصرف البشر وكيف يتأقلمون وكيف يستفاد من إمكاناتها وكيف يتم تجنب الانحرافات المترتبة عن هذا التصرف ، سواء اتعلق الامر بإدارة المؤسسات لم بتنظيم الاقتصاد¹⁰.

واخيرا ، وكخلاصة للتوجهات الجديدة والكفيلة بدفعنا إلى الامام في هذا المسعى ، شرعنا ، ضمن سياق جزائري ، في تصور إدارة فعالة وثرية تحفز على ممارسة مرضية للمسؤوليات على جميع الاصعدة.

3- تحليل اركيولوجي لإدارة الاعمال

لقد تم تكريس افتتاح كلي على تحولات كبرى من خلال توجه القيادة الاقتصادية والإرادة السياسية . وقد شمل هذا التحول كل دوايب الحياة وكل المجالات في البلاد. هذا التحول جاء بمبادرة عمومية اسفرت عن خلق مؤسسة رسمية في تعارض مع التنظيم المعياري (العالمي) ، هو اشبه بالفكر الذي كان يسود الدولة الراعية: الاجر ، الفائدة ، توزيع

والاجتماعية المهيمنة في الجزائر ، هي مستنسخة من تلك التي قام بها ف. ديربارن حول فرنسا. وعليه ، فإننا عندما نأخذ بعين الاعتبار الفارق التاريخي ، فإن الدولة الجزائرية في تلك الحقبة ، هي تلك التي تصفها لنا مقدمة ابن خلدون ، كما هو شأن فرنسا مع مونتسكيو أو روسو¹⁴. إذا كان ف. ديربارن يرى انه من المهم الرجوع إلى الثقافة ، فلان هذه المواقف ليست في غنى عن مسائل المرجعيات الثقافية. إذا حكمنا على موقف ما بأنه مقبول ، فإن هذا الحكم يستند قبل كل شيء إلى مرتكزات وخلفيات وشرعية معينة. إذا كان موقف المرء مجلبة للثقة ، أو للاشمئزاز أو للغضب ، فليس ذلك لانه يتجسد هكذا موضوعيا ، بل بسبب ما يعنيه من منظور الثقافات الأخرى. ومعن ذلك ان القيم الإنسانية نسبية وليست مطلقة.

ينقل لنا ابن خلدون إن المجتمع ينتظم في قبائل وعصبيات ويسير حسب مفهوم التراتبية الاجتماعية والنبالة. وهذه الأخيرة تعود إلى رابطة الدم والنسب الديني. هدف العصبية القبلية هو إيصال أحد أفرادها ، الذي فرض نفسه عليها ، إلى تولي السلطة العليا (الملك)¹⁵. ولبلوغ ذلك تعتمد العصبية القبلية على قبائل أخرى مهيمنة تنسج معها علاقات تحالف وتضمن ولاءها. الحلفاء ومن يلحق بهم يشتركون في روح العصبية ويتبنونه ، وهو ما يخول لهم شيئا من النبالة التي يبقى مع ذلك أقل درجة من النسب الديني الحاسم.

اهداف الاستيلاء على الحكم كثيرة ومتنوعة. الحكم يجلب إلى حد ما النبالة ، التمييز والتبجيل ، حسب درجة القرب من العصبية أو الزعماء الذين وصلوا إلى السلطة. وهو ما يسميه بورديو بالراسمال الرمزي¹⁶. السلطة هي أيضا مصدر للثراء ، سواء عن طريق حيازة الخيرات المادية لم عن طريق التملص من الواجبات والاعباء العامة ، مع العلم ان الخضوع لتنفيذ الاعباء العمومية هو علامة على ضعف عصبية الانتماء اي ضعف النبالة ، فرئيس العصبية الذي وصل إلى السلطة يبدأ بإعفاء أعضاء عصبيته واتباعه من دفع الضرائب ، وهو نوع من الامتياز. وهذا يحيلنا على الكاتب بوتري ريفير الذي اكتشف وهو يدرس المجتمع الإسباني الجنوبي بعدا يعبر عن العلاقات الاجتماعية ويميز الشرف والامتياز.

العصبة استفادت ، وهي تساهم في هذا المجد

بعض الملامح القديمة وتأثيرها على الواقع اليومي. لقد اعتمد على التحليل السوسيوإيكولوجي للمجتمعات والمنظمات. واكتشف ان في فرنسا ، يسود مفهوم التراتبية ذات الصلة بالشرف. في الولايات المتحدة الأمريكية ، لاحظ تأثير العقد - بوصفه عهدا- يتحكم في الروابط الاجتماعية ، بينما في هولندا ، يبرز عامل "الإجماع" كقاعدة يحتكم إليها الناس.

3-1- الثقافة والتنظيم في الجزائر

فيما يتعلق بالسياق الجزائري ، نلاحظ ميل الجزائري للتصرف ك"إنسان مستقل" بعد ان أصبح بلده مستقلا. لقد استوحى ذلك من ماضيه "الاهلي المتمرد" ، وهو يرى ان هذا الموقف يدفعه للتحرك نحو ما يحقق اهداف المؤسسة. وهو في الحقيقة قد استند إلى عامل القيم المقدسة التي تجعل منه "إنسانا حرا"

هذه القيم تستدعي تحفيزا عفويا. ومنه ، يمكن ان نقول بلان التسيير الاشتراكي للمؤسسات في للجزائر ، في سبعينيات وثمانينيات القرن الماضي ، كان قد دعم هذه الثقافة بوصفها نمطا للتنظيم الصناعي مادام الاجير هو في الوقت نفسه "مسير ومنتج".

في ضوء هذا المشهد التاريخي الثقافي ، ومن اجل ترقية التنظيم في الجزائر ، فضلنا البقاء لوفياء للطريقة التي اكتشفها فيليب ديربارن ، سعيا إلى رؤية الكيفية التي يمكن ان تكون بها مفيدة في حالات أخرى خاصة في الجزائر ، ومنه استخلاص الانماط العملية التي بفضلها نتمكن من تفكيك اسس وطبيعة العلاقات الاجتماعية وطابعها الدائم ، رغم التجليات الظاهرة التي تتمفصل من خلالها العلاقات الحاضرة (جدلية الجوانية والبرانية ، والثابت والمتحول).

بالنسبة لف. ديربارن ، الثقافة ليست سلطة دائمة تشتغل خارج التاريخ ، أو شيء يمكن ان ننسب إليه التصرفات ، بل هي ظرف وتجليات وتحولات وممكنات ، كما يمكن نمذجة هذه التصرفات بطريقة قابلة للفهم والاستيعاب والتمثيل. ومن اجل البحث بجدية عن دور عامل الثقافة في "المعجزة اليابانية" ، يجب الاهتمام بالمقاربات الجدية والمقارنة والانثروبولوجية للثقافة¹³.

الدراسة التحليلية للشروط الاقتصادية السياسية

البقاء التي ابققت على جذوة المقاومة حتى جاءت الهبة الثورية الاستقلالية من اجل الحرية ، تمهيدا لشكل جديد من التنظيم ، حسب روادها ، للمجتمع والإنتاج والدخول في زمن الحداثة والتحديث والعصرنة¹⁷ .

2-3 لقاء الاصاله والمعاصرة

إن الاتصال بفرنسا قد خلق ، في اوساط شريحة كبيرة من السكان ، نمطا من السلوك يطغى عليه الجانب الاستهلاكي كعلامة على الرفعة. هذا النمط السلوكي ، مدعوم بالريع النفطي ، انتشر عبر التقليد و المحاكاة إلى بقية السكان عبر السباق نحو مراكمة الحاجيات المادية المظهرية ، وما صاحبها من تغلغل لظاهرة الترابندو والتهریب والفساد ، في اذهان الناس ، مما ادي إلى انقلاب مذهل في سلم القيم.

إن بروز نمط سلوكي وتنظيمي جديد في الجزائر ، خلال العشريات الاخيرة ، يمثل في الظاهر ، قطيعة مع روحها العميقة. فما هي نسبة ما هو انقلابي طارئ من انماط تنظيم الحياة المشتركة الجزائرية ؟

إن الاضطرابات التي عاشتها الجزائر في الالونة الاخيرة وعودة الاحتماء بالدين تشهد على قدر كبير من القلق والضياح. تبدو الارضية صالحة للتأكد من بعد كامل لسلوك الجزائري. إنه يستند إلى موروث ديني عميق ومهيمن على حياة الإنسان الجزائري. ورغم حيويته ، فهو يعاش ضمنا وفق الاعراف والتقاليد والعادة والتواكل ، بعيدا عن كل على اجتهاد وإبداع. ففي اللحظة التي تكون الإدارة في حاجة إلى تدخل العقل ، تجد نفسها مشلولة كما يعبر عنها ذلك العامل "ليس الفوز والنجاح من الله". وهو رد فعل يبرهن على موقف سلبي في مواجهة التحديات. العامل يتحرك لتحقيق "الرزق" ؛ وليس لتحمل مسؤولية وبذل الجهد المطلوب ، وهذا ما يراه ذلك التقني إزاء تواجده في المصنع ، باعتبار عمله ليس مصدرا للرزق ، الذي يأتيه عن طريق هذا العمل او بدونه: "صحيح ، انا اعلم هنا ، لتلقى راتبا ، لكن "الرزق مضمون" في الواقع ، وهو بهذا لا يرى عمله كوسيلة لتحقيق رفاهيته وعيشه الكريم ، لكن مصدره الحقيقي لا يمكن ان يكون إلا بالتوكل على الله.

في مواجهة هذا الموقف من الاجر والعمل والاجير

والهيبه ، بالنباله من خلال التملص من السخرة (الضريبة) كعلامة على التميّز ، اما شرف الفضيلة الذي وصفه بوتي ريفير ، فلا يبدو ان ابن خلدون قد قابله في المجتمع. هو يذكر فقط التبجيل والاحترام الذي يحظى به الشيوخ ورجال الدين. القيام بالاعمال الإجبارية تحت سلطة ما ، امر مذل ومخز ، ويعبر عن الذل والخضوع . المجال الوحيد الذي تتحقق فيه الفضيلة يبقى مجال الشؤون الدينية حيث لا مجال فيه للمنافسة مع نبالة الحكم. حيث يبقى صاحبه في قمة هرم السلطة.

ولكي تعزز القبيلة هيمنتها وهيبتها وشرعيتها ، فإنها ، ما ان تصل إلى سدة الحكم ، كما يقول لنا ابن خلدون ، حتى تسبغ عليها نسبا شريفا ، سنيا لو علويا ، وتتربع على الولاية المدنية والدينية بفرض إسكات اية معارضة دينية. او كما يشير إلى ذلك ريمون جامون ، حول تنصيب الشرفاء انفسهم على قمة السلم الاجتماعي ، فوق العامة ، بوصفهم ذوي اصل اقرب إلى النبي الذي تلقى الوحي الإلهي والذي يتبعه كل المؤمنون(السلسلة الذهبية). هذه المرتبة تخولهم ، ليس فقط حقوقا وامتيازات ، بل واجبات أيضا.

هذا الشكل من الحكومة المشكلة من نواة مركزية ، محط الامتيازات ، التحق بها فيما بعد نخب من الانكشارية والكراغلة ، كانوا يرهقون باقي الناس باعباء تتزايد ثقلا وظلما في غالب الاحيان ، مفتخرة بنبالتها على نبالة المخزن. لكن فرنسا لم تفعل لفضل من ذلك. وهي التي ، كانت تريد تهدئة الاوضاع في البلاد فراحت تكسر شوكة القبيلة ، بوصفها منبع الاحتجاج. لقد ساهم تجريد القبائل من اراضيها وطردها منها في إفقار الجماهير ، ودفعها نحو التيه بحثا عن مصادر رزق اخرى خارج الإطار التقليدي.

إن فرنسا وهي تقرض ضرائب اخرى تتعارض مع ما اعتاد عليه الناس ، لم تفعل سوى إبعاد الناس عن فكرة الملكية العامة وتاجيح حركات التمرد. لعل ذلك الواقع الماسوي القائم على الحملات العسكرية والاضطهادات المتعاقبة وما رافقها من حيف وامتيازات هو ما افضى إلى ميلاد ذلك الشعور المزمّن من الحذر والانكماش على الذات وعلى المعتقدات الطرقية القدريّة ، في انتظار الفرج. إنها غريزة

والمرجعيات اتسمت بالانفتاح عموماً. وهي بذلك تسمح بإعطاء الانطباع للقائم بالتحقيق انه فعلاً مسموع ، وهو ما يدفع نحو مزيد من التفكير قبل ان يجيب ويعبر عن نفسه بكل حرية ، مع إشعاره باحترام رايه دون ان يشعر بأنه محل تلاعب من خلال حصره ضمن إطار يمكن ان يراه ضيقاً.

3-3 مقاومة التغيير

إدارة الاعمال في الجزائر ، عبر قطاعات التسيير والممارسة السلطوية ، تجد نفسها غالباً وجهاً لوجه امام جانبيين متناقضين وملتبسين في ذهن الفاعلين في نفس القطاعات. في حالتنا هذه ، اي حالة مصنع الإسمنت بعين الكبيرة ، فإن الامر يتعلق بالتوفيق ، بين الاهداف المادية للإنتاج والعراقيل التي تقف في وجه السلطة داخل مؤسسة معينة¹⁸ ، من جهة ، و تحفيز العمال ، بعيداً عن اية مرجعية عصبية ودون مصادمة شعورهم الديني حول كون البشر سواسية ، من جهة اخرى .

لكن مؤسسة الإسمنت بعين الكبير هي مؤسسة عمومية لا يستجيب قانونها الاساسي ولا اغاياتها لانماط الإنتاج والتنظيم التقليدي. هذه الوحدة تبدو هيكلًا بلا روح. ولهذا فنحن إزاء حالة فريدة من نوعها امام علم نفس الجزائري ، إلا إذا كانت المؤسسة تذكره بالملك البايك ، السيئة الصيت في العهد التركي والاملاك العمومية في العهد الفرنسي .

وهذا الواقع لا يسهل انخراطه في هذه الصيرورة. مخطط تنظيم المؤسسة لا يبدو انه يتطابق مع رؤية العامل كما يتصورها. وعليه ، فمن العادة ان الافراد والجماعات لا يتموقعون إلا عبر الاهداف المحددة المرجعيات: العمل لمن والعمل لماذا؟ وهل هذا لا يتعارض مع اعتقاداتنا وقناعاتنا.

3-4 سلطة مسير ابوي

في مثل هذه الحالة ، فإن السلطة المباشرة لو المتفرعة لرئيس العصبية تستمد شرعيتها من ولاء الزبون والمنخرط والشركاء البسطاء. سلطة قائد العصبية ، إذا طبقت بدقة من خلال العقوبات ، تفرض سلطتها ولكنها غير قادرة وحدها على تأمين التبعية ، كون الجري المحموم نحو السلطة يمثل طبيعتها ومنطقها. هذه الاخيرة تواصل لعب دورها عبر الهجوم المتواصل للمعارضة الدينية تجاه السلطة الزمنية.

نفسه ، تتدخل نظرة روحية هامة تحدد سلوك كل فرد في التنظيم. إننا نلاحظ ان هناك إيماناً بالعناية الإلهية يترجم عن طريق الإيمان بالله وبما قدره لنا.

الجميع يستند إلى متخيل مهيكل دينياً ومحدد سلفاً. وهو أيضاً تبعية موروثية من خطاب قدرى صقل الازهان ، فراحت تعتقد في جزاء لا يرتبط بالعمل ، رغم ان العامل لا يستبعد الاجر والمنح والمطالبة بالزيادة في الاجور عبر التحركات المطلوبة عند الاقتضاء .

وعليه ، فالممارسات لا تتم بناء على استحقاق الاجر او الطموح بل ترتبط دوماً بالغبية ، وهذا الامر يستبد بشكل مضاعف بعقل العامل والإطار وحتى المسير في اعلى الهرم في المؤسسات. هناك تمثيل قوي لتنظيم شبه رسمي ديني داخل التنظيم الرسمي. تفكير كل شخص يتأثر بهذه الخلفيات التي تزوده بالقناعة والاكتفاء بالشيء اليسير الذي يسد رمقه ويكفل حاجته. فلا التنظيم ولا الامتيازات تهتم الاجير بل إن ما يهيمه هو الذهاب نحو تحصيل رزقه ، "صرح جمع من الاجراء قائلين: رزقنا هو الذي جاء بنا إلى هنا". موقفهم تجاه المؤسسة يستبعد اي مسعى لانتهاز الفرصة ، او إبراز الكفاءة بل وحتى الشعور بالحاجة إلى التكوين.

في ضوء هذا المشهد التاريخي ، سوف نحاول الان ، من خلال هذا البحث التجريبي ، التاكيد فيما إذا كانت للخصائص الاجتماعية التي انتجها التاريخ دور مؤثر ومعبر عن شكل من اشكال التنظيم ، اي دور مهيكل للتنظيم الاجتماعي كما يؤكد ليفي ستراوس .

علمنا يعتمد على منظومة من الاسئلة موجهة للمؤثرين في منظمات الإنتاج. اختيار الحوار المباشر يجد مبرره في كونه يمكن من نسج علاقة حية مع الشخص المسبور من جهة ، كما يفرض علينا مخططاً للحوار دون تحديد للإطار المرجعي ، من جهة اخرى ، هذا الخيار تحدده ضرورة تعميق البحث في ميادين المرجعيات الهيكلية الملاحظة خلال ماضي المجتمع. وفي حالتنا هذه ، فإن المسبور مدعواً ليجيب بطريقة شاملة على الاسئلة العامة ، بتعبيره الخاص وضمن إطار مرجعيته .

الاسئلة التي طرحت حول الاراء والمواقف

كلما اصطدم الوازع الديني بمصلحة العصبية فإن هذه الأخير هي التي تقوز. إن الخوف من إضعاف العصبية وانحسار المصالح الروحية والمادية يلعب دورا كابحا. إن السلطة الفرعية الممثلة من طرف الدوائر القريبة من السلطة ضمن لواصر الدم ، تؤمن استمرارية "السلطة المركزية". في مثل هذه الحالة ، يجد الشعور الديني نفسه مختنقا بسبب التبعية للعصبية: السلطة الأبوية تلعب هنا دورا محافظا.

أحيانا ، يمكن أن يتم تجاوز الشعور الديني ، حول المساواة ، فقط عبر تبني القائد لموقف شعبي واعتقادي يلبي تطلعات أتباعه ، والاكثر ديماغوجية بينهم يصل بهم الأمر إلى حد اتخاذ صفة أمير المؤمنين (حسب ابن خلدون ، انتحال الألقاب المقدسة)²⁰. هؤلاء القادة يحاولون إثارة مشاعر فوق عصبية في أتباعهم أو إدراج أفعالهم ضمن توجه عريق: "الشريف" يحوز على السلطة على الجماعة عبر إيصال نسبه بالنبي ، وهو ما لم يثبت عبر التاريخ²¹.

والأفراد ، بهذا التصور ، يلجئون من أجل تحقيق هذا العمل إلى تقاسم مشاعرهم البسيطة الدينية حول المساواة من أجل كسب ديني أفضل: الاتحاد مع الأمة بمفهومها الضيق وبمفهومها الواسع. وهو ما يقتضي القبول بالسلطة بوصفها ضرورة ذات أولوية. نرى هكذا أن روابط القيادة معقدة ومائعة ، وتقتضي مرونة كبيرة. هذه الروابط لا حدود لها إلا حدود السلطة الفعلية أو لواصر الدم والمصلحة. ويتعين على الأمير توسيع قواعد المساندة لتخفيف الضغط الذي تمارسه عليه عصبية حتى لا يبدو شديد التحيز. ولهذا لا يجب أن تبلغ شعبيته ودمائه أخلاقه حد الجبن الذي يلحق الضرر بهيئته.

بتعبير آخر ، هذا الشعور يقتضي تقديم إيات الخضوع للسلطة ، التي بدونها لا يمكن إنجاز أي شيء مهم. فعلى رؤساء المصالح مثلا أن يتصفوا بالتسلط ، كما يؤكد عضو في الإدارة: "علي أن احترم رئيسي ، علي أن اتجنب كسر الحواجز بيني وبين رؤسائي ، علي أن احترم رئيسي ولن احافظ على مسافة بيني وبينه ، هذه هي بالنسبة لي "الهيبة" التي تعني أكثر من الاحترام". أحد التقنيين يشير ، من جهته ، إلى أن الرئيس يجب أن يتميز بالهيبة: "الهيبة تعني بالنسبة لي أكثر من الاحترام ، هي نوعا ما المرجعية بها هو "عبارة عن احترام

وهي بهذا يمكن أن تكتسي طابعا محافظا ومعتدلا يحد من تفوق السلطة أو التمويه على تطلعات الاستفراد بها.

يبدو أن الاحتجاج يشكل القاعدة في السير الداخلي للمؤسسة. كما يبدو تأثير الدين قويا ، على مستوى السلوك التلقائي: "أنا لنفذ الأوامر التي تعطى لي ، فقط لأنه رئيسي. يمكن أن يخلق لي مشاكل إذا رفضت تنفيذ الأوامر. من جهة أخرى ، فانا لا احتاج إليه. أنا لاقوم بعلمي وهو يقوم بعمله. أنا اعلم لوجه الله واكسب خبزة نظيفة".

بالتزامن مع هذا الموقف ، هناك نوع من الرغبة في التحفيز تسود الموظفين. إن أغلب من تحدثنا معهم ، يرجع ذلك إلى واجب ديني يدفع الإنسان إلى إداء العمل. هم يطالبون مبدئيا أن يصدر هذا التصرف من "المسير". عامل آخر يطلب من رئيسه أن يتعرف عليه ، أي أن يهتم بالعاملين معه ، ويؤكد "في بعض المصالح ، يجب على المدير أن يعرف من هو العامل الأكثر جدية والذي يؤدي عملا جيدا ، العامل يشعر أنه محل احترام وأنه ينتج أفضل. هذا الاعتبار يؤثر على معنويات العامل ويسمح بتشجيعه. يجب أن يعرف المدير عماله معرفة جيدة وهذا في حد ذاته علامة على احترام الفرد لـ"أخيه" ، "إنما المؤمنون إخوة". بحسب الآية القرآنية لكريمة.

من البديهي أنه أمام مثل هذه الوضعية يتجه المسيريون إلى الأخذ بطرق "كلاسيكية" في التسيير¹⁹ ، مع إبداء "إرادة" كافية: إن يتصرف المسؤولون كمسيرين بطريقة تخول للمؤوسين إمكانية المبادرة. لكن أمام استفحال العادات السلبية تفشل كل الدعوات مهما كانت مصداقيتها. ذلك أن إعادة النظر فيها تصطدم بعراقيل قوية: لا يبدو أن المسيرين يكونون أكثر استعدادا من معاونيهم والعمال لتقبل تسيير "ديني". من الواضح أن احترام العامل يتطلب قدرا من التقرب يقوم به المسير تجاه مرؤوسيه من جميع الفئات ، حتى يشعروا بالطمأنينة. إن الاحترام يندرج ضمن مجال شعوري وخلق أكثر منه تنظيمي.

4- الاعتقاد الديني والتسيير العام.

إن الاعتقاد في المساواة بين البشر يعطي مفهوما خاصا لممارسة السلطة ، ويتأثر بعدد من الاعتبارات:

محاباة الممتلكين والدائرين في فلك الإدارة وتطبيق ممارسات يلتزم بها الجميع محليا. وهذه الخصال تمنحه في مخيال المرؤوسين صفات الرجل المثالي: "الشيخ" في معناه التبجيلي الذي يجسد ملامح الهيبة.

6- المسير الجزائري

حسب دراستنا التاريخية الاقتصادية ، فإن مكانة الافراد تقاس بميزان رمزية مكانة الملك: يجب ان يكون المسؤول جديرا بالاحتفاظ بالمرتبة والشرف. ولكي يكون الامر خلاف ذلك ، فإن السلطة الزراعية هي خليط من الملك والسلطة²³ ، وهي من جهة اخرى تركز على التحالفات المصلحية بين العصبية. فهيكلة مركز الملك تتبع هيكلة التنظيم الاجتماعي والعكس صحيح²⁴. نجد اراضي العرش تنقسم إلى اراضي القبائل ، التي بدورها تنقسم إلى اراضي عائلية ، التي تنقسم بدورها إلى ملكيات اقل فاقل حتى الفردية. وهذا تنظيم عريق انعكس في التنظيم العمالي الذي يعتمد عليه المسير عندما يصرح: "من الضروري إقامة علاقة طيبة مع العمال لطمانتهم والانشغال بمشاكلهم العائلية".

لقد ادى التفكيك الداخلي لعالم الفلاحة إلى زحزحة وتشويه دوائر السلطة والهيبة بغرض توطيد سلطة مركزية هي الدولة (وتفرعاتها: جماعات محلية ، جهوية ، مؤسسات عمومية). لقد اصبحت الدولة المصدر الوحيد الذي تستمد منه السلطة والهيبة ، بالنظر إلى السلطة الاقتصادية والسلطة الشرعية التي توفرها. وعبر تعميم العامل الاقتصادي من خلال العمل الملاجور وروح المؤسسة ، فتحت الدولة لافاقا جديدة لتفتق علاقات جديدة في التنظيم والتعاون²⁵.

القائد مطلوب منه ان يكون نموذجا ومالكا لكل الخصال التي تميزه عن غيره بدمائة خلقه ونزاهته وكاريزماتيته ، لكي يكون جديرا بتولية شؤون التصرف والتسيير. وعموما ، فإن من يتولى هذه المهمة "التصريف" يجب ان يتحلى بشرط اجتماعي وديني. من الناحية الدينية ، فإن تعيينه قد املاه تاريخ "الامة" الذي يضع في الصفوة من لا يمكن ان يكون إلا اميرا خلق ليقود (شرعية دينية).

مستوحى من نموذج "كبير" العائلة ، والثروة والشرف. لا احد بمقدوره معارضة رايه. وهي ظاهرة لا نجدتها إلا في المجتمعات التي يسودها النظام الابوي. تبجيل الشيخ يعادل تبجيل "امير المؤمنين" الذي هو اهل لكل الاحترام والتميز على من سواه. هذه الصورة هي إحدى الملامح الجوهرية للهيبة. الرئيس ياخذ هنا معنى الكبير او الزعيم الروحي.

5- إدارة الشعور الديني

لحسن الحظ ، فإن بعض المؤسسات قد تمكنت من تجاوز هذا الانحراف ، مثل مصنع الإسمنت بعين الكبيرة. مثل هذه المؤسسات هي التي تمكنت من خلق ظروف لانصهار المكونات المختلفة داخل بوتقة المشروع الجديد. يبدو ان الإدارة قد تمكنت في عين الكبيرة ، من الخروج من التكنوقراطية العقيمة لتأخذ بعين الاعتبار بالمعايير المختلفة ، سواء العلمانية منها لو الدينية. وهي بانخراطها في هذا النهج الواعد قد تمكنت من بلوغ عديد من الاهداف:

- لقد قضت على المعتقد الشعبي الذي كان يرى في المدير "الموظف السامي" لسلطة بعيدة ومستغلة ، وجهت الحس الشعبي نحو المصالح التي يجب ان يتبناها اعتمادا على إبراز خصلي التواضع والاعتزاز بالنفس. لم يكن ذلك ليتم بسهولة. كان يرتبط بقدرة كل إدارة على استغلال الحساسية المحلية والتعبير الصحيح عن المرجعيات الثقافية²². وقد تم ذلك بسهولة نسبية في عين الكبيرة. ولم يكن يجري اللجوء إلى السلطة الشرعية إلا كحل اخير ، بقي بين ايدي الإدارة في شكل ثنائية الخطا-العقوبة ، والاستعاضة عن المجلس التاديب عن طريق استدعاء رئيس المصلحة للعامل إلى مكتبه وإعطائه درسا في حسن السلوك. بشرط الا يكون الخطا خطا تقنيا فادحا. في هذه الحالة ، يتم تسليط العقوبة عليه ، حسب ما تمليه الانظمة الداخلية للوحدة.

- على الإدارة ان ترد بانتهاج سلوك مستقيم يلي تطلع العمال إلى المساواة.

- تقديم المثل عبر التفاني في العمل ، مثل رؤية المدير يتاخر ساعة او اكثر عن مواعيد الخروج. وهو "عموما يبقى في مكتبه مدة اطول ، حسب ما يقتضيه عمله".

- العدالة في التعامل مع العمال والمجموعات: عدم

خلاصة

التنظيمية نحو العقلانية الحديثة وتستجيب لما يتصوره المعنيون حول أفضل طريقة للعيش والعمل المشترك. ولكي يقبل الافراد التضحية عن طواعية بقسط من مصالحهم المشروعة لصالح الجماعة الوطنية ، يجب ان يستجيب التنظيم لهواجسهم المشتركة ويستند إلى القيم التي يرفعونها²⁷ ، وإلا لا يمكن إلا ان نواجه الفشل والتمرد. وعليه ، لا يجب ان نتساءل حينئذ فيما إذا كان المسير ، في مؤسسة معينة ، يستجيب لمواصفات مسير جزائري؟

وعليه ، فلا يبدو ان ايلا من تلك النظرات تحظى بالفضيل بالنظر إلى ما لاحظناها في مصنع الإسمنت من معطيات تتعلق بالظرف.

إن الحياة في عالم الاقتصاد تنتظم حول تبعية اجتماعية تحتكر الأذهان والمبادرات ، بما في ذلك الحياة الخاصة التي لا تخرج عن هذه التبعية. إن العامل الديني يبقى محرك التنظيم الجزائري. الجميع يتخلقون حول هذا الموروث الرباني ليس فقط لاستمداد المنفعة منه بل أيضا من اجل تبرير ما يلجئون إليه من عصيان وجيل. إن العامل الديني عنصر ضابط يخفف من العقوبات ، يؤلف بين الجماعات ويعرف قوة كل مرة يكون فيها الفرد في حاجة إلى تجديد قواه وإستراتيجيته ، حتى عندما يتعلق الامر بالهجوم على غيره.

في مثل هذه المؤسسة ، انحاز العامل الديني إلى الثقافة الجزائرية ، ومنح قوة أكبر من العناصر الأخرى: العادات ، العصبية ، الهيبة ، النيف (أي الإنفة). الخ. العامل الديني ينتصب كقانون ، لكنه غير مكافئ للقانون البشري. الجزائري يتحرك كإنسان ، لكنه يدافع عن نفسه دينيا. الامر الغامض الذي يهيمن على هذه الوضعية ، التي نحن عاجزون امامها ، هو ان النزاع داخل هذه المؤسسة يجد حقيقته داخل الانساق الداخلية المنتهية في الصغر للمؤسسة وكذلك داخل الانساق الاجتماعية التي تحتضنه وتشكل إطاره المرجعي العام.

لقد اصبحت المؤسسة اداة مفيدة لممارسة النشاطات الاقتصادية والاجتماعية. والسلطة الابوية لا تقا تتلاشى في الحياة اليومية لكل واحد ، بالنظر إلى التغير الحاصل في النسيج الاجتماعي خلال السنوات الماضية. لقد منحت المؤسسة فرصة يتمكن من خلالها النظام الاجتماعي القديم من العودة إلى الحياة ، بتجليات ووظائف جديدة ، إنها بوتقة انصهرت فيها كل المكونات التاريخية والثقافية والدينية والحداثية .

المؤسسة تعيد الحياة لتاريخ ينهار مع الزمن ، لكنها تعطي لهذه الظاهرة الدينية الجزائرية مغزى بترك الحرية للمسير للتعود على الواقع وتوجيه إدارته نحو العالمية. نحن إزاء تنظيم مزدوج الهيكلية: هو دينيا شبه رسمي ، وهو تسيير رسمي ، يتمحور دوره حول الإنتاج من جهة وحول توزيع الاجور من جهة ثانية.

وكلما تم ترسيم التنظيم ، تغذت الظاهرة الدينية بما يمكن تشبيهه بالدواء الاخلاقي الذي يؤثر على السلوكات ويعطي معنى للعلاقة الإنسانية / الإنسانية ، والعلاقة الإنسانية / التنظيمية.

كيف يجعل هذا التنظيم الامور متناغمة وموضوعية لصالح المؤسسة ؟ فالممارسات تبقى بشرية ، الدين يطبقه الكائن البشري ، لكن هدف التسيير هو بلوغ ما هو محدد سلفا ومشروط كنتيجة. لقد بين تحليل هذه المواد بوضوح اثر دور الدين في الممارسات الإدارية الجزائرية التي تدور حول موروث عضوي مجتمعي. التسيير مسالة عالمية ومحلية ، التأثير الديني عالمي وشخصي ، لكن النجاح هو مهمة الجميع. فمتى إذن يمكن للمؤسسة ان تصير الديني واعيا بإمكانياته ؟ ومع ذلك ، فقد اكتشفنا ان النجاعة الصناعية لمصنع الإسمنت بعين الكبيرة ترتبط بالتفكيك المتنازع ثلاثية من الإرغامات: تكنولوجية ، اقتصادية ، ولكن أيضا اجتماعية. المعلومات عن هذه الأخيرة تبقى جنينية فيما يتعلق بالمؤسسات (حالة المؤسسات الجزائرية). مع ان الحياة الاجتماعية ، وتبعها لها الحياة الاقتصادية ، تستمد منها قوة مبادراتها الفردية والجماعية²⁶. كذلك يجب ان تتوجه الطرق

الهوامش

1. *Abdesslam belaid, ex ministre de l'industrie en Algérie dans les années 70*
2. *Mouloud Mamerie, revue Awal. Une expérience de recherche anthropologique en A lgerie. Cahier d'Etudes Berbères. Alger. 89. P, 22*
3. *Malek Bennabi. Pour changer l'Algérie. Editions . Société d'édition et de communication, Alger, 86, p. 43*
4. *d'Iribarne. Ph. Le tiers- monde qui réussit. nouveaux modèles. Editions . Odile Jacob. Paris 2003.*
P.Lueas & J.c. Vatin. l'Algérie des Anthropologues. Editions .L.A.I.G. Alger. 2009
5. *Montesquieu. De l'esprit des lois. Paris. Editions. société des belles lettres. 1958.*
6. *D'Iribarne Philippe., la logique de l'honneur, gestion des entreprises et culture nationale, Ed du Seuil, Paris 1989.*
7. *BourdieuPierre. Sociologie de l'Algérie. Editions. Presses Universitaires de France. 1959.*
8. *Alain Henry, vers un modèle du management africain, Cahiers d'étude africaine. XXX14, 91, p.12*
9. *Tiono. le Maghreb entre les mythes. Editions. Ouvrières. Paris. 1963.*
10. *Lacheraf. Mostefa. l'Algérie. Nation et Société. Editions Kasbah,Alger. 1978.*
11. *Morin. Edgard. L'Esprit du temps : Essai sur la culture de masse. Collections Médiacultures, Paris . 2008.*
12. *Dumont. Louis. L'idéologie allemande ; France-Allemagne et retour. . Paris : Editions Gallimard. 19991.*
(Bibliothèque des sciences humaines)..
13. *Levis-strauss. Claude. la pensée sauvage. Editions Revised, Paris, 1975.*
14. *Ageron. Charles Robert. histoire de l'Algérie. Edition Presses Universitaires de France. Paris. 1964.*
15. *Bennabi. Malek. Pour changer l'Algérie. Editions, Société d'éditions et de communication Alger : Alger. 1986.*
16. *Bourdieu. Pierre. Sociologie de l'Algérie. Ed. Presses Universitaires de France. 1959.*
17. *Henry Alain. Peut-on redresser une entreprise en respectant la parole des ancêtres ? Annales des mines. série gérer et comprendre. Editions ESKA, Paris, sept 1998.*
18. *D'Iribarne. Philippe. Vers une gestion culturelle des entreprises. Annales des mines séries Gérer et Comprendre. Editions ESKA, Paris, sept 1986.*
19. *Crozier. Michel. Le Phénomène bureaucratique : Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel. Paris ; Editions du Seuil ; Tours : 1963.*
20. *R. Jamous, honneur et Baraka, les structures sociales traditionnelles dans le Rif. Editions de la maison de sciences de l'homme Cambridge University Oress – Paris 2002. P. 192.*
21. *Henni. Ahmed. le Cheikh et le Patron. Editions. O.P.U.. ALGER . 1993.*
22. *Globocar. T. Culture régionale et autorités des contremaîtres dans une usine Yougoslave. Annales des mines. série « gérer et comprendre », Paris ,Editions. ESKA sept. 1989.*
23. *Ibn Khaldûn. Discours sur l'histoire universelle ; « Al-Muquaddima ». traduction nouvelle préfacé et noté par Vincent Monteil. Editions. Sindbad. 1976.*
24. *D'Iribarne Philippe. La logique de l'honneur. Gestion des entreprises et traditions nationales. Paris, Editions . Seuil, 1990.*
25. *D'Iribarne. Philippe. Face à l'impossible décentralisation des entreprises africaines. Revue Française de gestion . N° 8 sept-Aout 1990.*
26. *Guidoum. Saïd. la pratique de détournement-retournement d'État d'un modèle d'organisation . l'exploitation agricole par les collectifs de travailleurs. colloque international « valeur socioculturelles et management . Sétif. 25-28 mars 1986.*
27. *Contre l'anti- culturalisme primaire. revue Française de gestion. numéro spécial. N° 91. Paris, Novembre-décembre 1992.*