

المحاضرة الرابعة: المدخل الثقافي للمنظمة:

يركز هذا المنظور الثقافي للمنظمة على القيم والرموز والتماثل، فأهمية الأحداث في المنظمة تكمن فيما تعنيه وترمز إليه تلك الأحداث أكثر من الأحداث نفسها، فالحدث نفسه يعني أشياء مختلفة لأفراد مختلفين، إذ أكثر الأحداث الرئيسية في المنظمة غامضة ومعقدة، فيلجأ الأفراد إلى الرموز واللغة والقصص، والحكايا والطقوس لتفسير هذه الأحداث وإعطائها معنى لتوضيح المسارات للأفراد، هذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين المداخل كلها.

حيث شهدت المنظمة خلال فترة الثمانينات اهتمامات جد معتبرة، هذا الاهتمام راجع لحدوث تغييرات تتجه نحو تشكيل جديد لضبط العلاقات الاجتماعية، انتقلت المنظمة فيها من منظمة بسيطة إلى مؤسسة (Institution)، من إنتاج السلع المادية والخدمات إلى الإنتاج الاجتماعي الثقافي، هذا التحول كرد فعل لتغيير طبيعة العمل وفعالية نهاية الطبقة العمالية وظهور فئة جديدة من العمال ونمط جديد من المسيرين كعامل رئيسي لفرض نظرة جديدة للمؤسسة.

دفع هذا التحول سان سوليو (Sain saulieu) متفقا مع سغريستان (Segrestin)، في مناقشة التحول الجذري للنسق، باعتبار المؤسسة منشأة جماعية (Institution)، قادرة على إعادة وضبط العلاقات الاجتماعية، هذا الاقتراب المؤسسي يقر أن الضبط يتجسد على: (مستوى الهوية والمستوى الثقافي ومستوى التغيير)، التي يمكن تلخيصها في أن تشكل المؤسسة مركز من مراكز إنتاج الهوية، يتم فيها إعادة النظر في الهويات الجماعية التي لا تبرز من عدم بل تتأثر بعناصر محيطها، و تعتبر خلية موحدة، يتحقق التحامها من خلال الثقافة، مشكلة من مجموعة من القيم المشتركة التي تشكل الرابط الرمزي الذي يجمع بين كل عناصر المؤسسة، ومنه فهي حقل اجتماعي أين ينبثق منه ثقافة تنظيمية وتتشكل فرق العمل.

وفي أن تحرك المؤسسة في إطار علاقتها بالمجتمع، انطلاقا من الثنائية الشهيرة (جماعة المجتمع - communauté/société)، التي يعود الفضل إلى كل من تونيس (F.tonnies) في اصطلاحها، قارن بين نوعين من المجتمعات يختلفان حسب الترابطات بين أعضائها، فالعلاقات داخل الجماعة ذات طابع عضوي روحاني وعاطفي، على عكس المجتمع تهيمن عليه التبادلات العقلانية عن طريق القوانين والعقود، وإلى فيبر (M.Weber)

الذي أثرى هذا التحليل، ميز بين الجماعة (Communalisation) كعلاقة اجتماعية تركز على الشعور الذاتي بالانتماء إلى جماعة معينة، بينما تتشكل في نمط المجتمعية (Sociation) انطلاقاً من المصالح الموضوعية والأهداف العقلانية لأفراد المجتمع.

ففي طوي هذه الثنائية يوضح (سغريستان) ديناميكية تحولات المؤسسة، التي تشكلت في البداية بعيداً عن القيم الإنصهارية للجماعة، هذا الانقطاع نجم عن العقننة والإفراط في القوانين والتشريعات الإدارية في العمل، فلم يكن من السهل إخراج المؤسسة من تشكيلتها الجماعية، ومع بروز بعض العوامل الاقتصادية في سنوات الثمانينات حفزت انتقالها إلى النمط الآخر، يوضح هذه العبور بقوله: لقد انقلبت الموازين إذ يلاحظ حالياً انبثاق بنية جماعية للمؤسسة تم من خلالها تفصل وارتباط "الجماعية" و"الجمعية"، الذي يسير نحو بلورة نموذج مرجعي لضبط العلاقات الاجتماعية، كما ركز على اختلاف وتباين سلوكيات أعضاء المؤسسة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية، واستنتج أن في المؤسسة الواحدة تتعايش بداخلها الثقافات، وتتداخل بقدر تعددها واختلافها.

في حين سان سوليو (sain saulieu) ركز من جهة أخرى على الظواهر المرتبطة بالهوية، وبالخصوص ثقافة المؤسسة، والتي لم تكن الأولى من نوعها بل سبقتها بحوث ومرادفات انجلوسكسونية لثقافة المؤسسة، نذكر منها ثقافة النقابة (corporate culture)، الثقافة التنظيمية (Organizational culture) وغيرها، ففي هذا الصدد يرى كروزي (M. Crozier) باقتراب اجتماعي: أن الثقافة تعد نموذجاً نظير لأسلوب المنظمة في القواعد، والقوانين والإجراءات الإدارية الصارمة، فهي الطريقة المثلى تسمح بتجاوز المركزية بتنظيم، وتحقيق استقلالية كل فرد، وذلك بالحفاظ على القسط اللازم من الإكراه، فيقول: "إذ لم يتمكن من إدارة الأفراد بالقواعد والأوامر، فالحل الوحيد للحفاظ على أدنى نسبة من الإكراه، أو نسبة تناسق الجهود، بالارتكاز على الثقافة التي تعززها جماعة بشرية في تحقيق أهدافها، فاكتشاف أهمية و دور الثقافة في توجيه السلوكيات جعل منه عنصراً جدياً هاماً في ميدان البحث حول الفعل الاجتماعي".

هذا التصور في استبدال القوانين والإجراءات الرسمية بالقيم والمبادئ الثقافية، جعل البحوث الاجتماعية تنتقل بالفرد من تصويره كمجرد فاعل عقلائي (Agent social) إلى فاعل اجتماعي معقد (Acteur social complexe) الذي فرض نفسه بمجمل حاجاته، طبيعته وثقافته، فأصبحت الثقافة محور المواضيع التي تتمركز حولها البحوث

الاجتماعية، لأن لها القدرة على تفسير وتحليل الخلل الذي يحل بالبنى التنظيمية داخل المؤسسة، قصد حل مشاكلهم بطرقهم الخاصة.

إن كروزي (M.crozier): سعى في تحليلاته إلى تحرير العلاقات الاجتماعية التي تجري داخل المؤسسة، من المنظور الساذج الذي حبست بداخله، فقد توصل إلى إبراز الأولوية التي لا بد أن تحظى بها الموارد البشرية للمؤسسة عن طريق الربط بين العنصر البشري والعنصر التنظيمي، وتبين مدى تداخلها يوضح هذا في قوله: " كل فاعل يحمل في ذاته النسق الذي ينتمي إليه، بحريته النسبية وعقلانيته المحدودة، وبالتالي فكل فاعل يعتبر مخطط (Stratège) ".

فمعايير السلوك لا تتحكم فيها المحددات الفردية فقط، ولا الحتمية الاجتماعية والتنظيمية، بل هي عملية تفاعلية بين المجالين، بمفاهيم جديدة، وهي الفاعل عوض العمل، والاستقلالية عوض الحتمية التكنولوجية، وحتمية العقلية المطلقة، والإستراتيجية عوض الحاجة التي تحكم السلوك معتمدة على الفاعل والنسق التنظيمي، إن هذا المنظور يعمل على تحليل وفهم علاقات السلطة، والتبعية وإستراتيجية الفاعلين التي تشكلت على خلفية مناطق الارتباب، التي لم يستطع النسق التنظيمي أن يشملها.

من جهة أخرى يتكلم أوشي (W.ouchi) على العلاقة تربط الفرد بالمؤسسة، والتي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، تحدها ثلاث اتفاقيات ممكنة:

- **الاتفاق على طريقة السوق** : يركز هذا النمط التبادلي على العقد إذ لا تتم التسويات الاجتماعية على شكل تعهد غير محدود الأجل، وإنما طريق اتفاقات محدودة ومتسلسلة نجد هذا النمط الثقافي في مؤسسات أمريكا الشمالية.

- **الاتفاق على الطريقة البيروقراطية** : ينجم عن التدرجية وكذا القواعد، والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله، بإخلاص شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف، وذلك من خلال العلاقات التي تربطه بزملائه في العمل و مسؤوليه، وأعضاء الأقسام الأخرى، هذا النمط في المؤسسات الفرنسية.

- **الاتفاق على طريقة العشيرة** : هذا النمط يخص الشركات اليابانية التي يتحدث عنها أوشي، حيث يمكن المطابقة بين الأهداف الفردية للعمال، وتلك التي تسعى إليها

المؤسسة، فيعتبرها أوشي الطريقة الأمثل لمواجهة عدم اليقين، والعوامل المحيطة المعقدة، لكن بناء عشيرة يستلزم توفر الوقت، المثابرة باستمرار واستقرار أفراد المؤسسة.

أما ديريبان (P.D'iribarne) الذي دافع طويلا على المقاربة الثقافية، يعرف الثقافة على أنها مرجعية المعاني، إذ يتعذر علينا فهم السلوكيات وأفعال جماعة ما بدون الرجوع إلى ثقافتها، فيؤكد على نسبية نماذج المنظمة، وأن لكل بلد تقاليده وطرقه في تحديد حقوق وواجبات كل فرد، وطريقته في الحكم و الطاعة، في المساهمة والمواجهة.

و بنفس المنوال قام هوفستاد (G.Hofstede) بدراسة مقارنة لأربعة وستين شركة فرعية تابعة لمؤسسة أمريكية متعددة الجنسيات، ومن النتائج الرئيسية التي خرج بها أن الممارسات التنظيمية تختلف من بلد لآخر، وأنها تتأثر بصفة مذهلة بما أطلق عليها هوفستاد " البرمجة الذهنية للعمال "، فهذه الدراسة تعتبر نموذجا تحليليا مقارنا كان يسعى من خلاله تبين اختلاف الممارسات في مجال المنظمة بالاعتماد على أربع متغيرات تعدد الأبعاد الثقافية لكل بلد، عرضها في شكل ثنائيات تتمثل في (الفردية مقابل الجماعية، بعد تدرجي طويل أم قصير، الأنوثة مقابل الذكورة، مراقبة مشددة أم مخفضة لهم اليقين).

إن هذا الاقتراب الجماعي يهدف إلى تحقيق الضبط الاجتماعي للعلاقات، والروابط الاجتماعية، وتدارك الاضطرابات، مما برز أهمية الموارد البشرية، وضرورة منحها الأولوية ضمن الإستراتيجية العامة للمنظمة، حيث أن التنوع لهذا المورد البشري من حيث ثقافته، أو سلوكه سبب إشكالية تشغيل المنظمة، مما برز أن تحقيق فعالية المنظمة من خلال ثقافتها كأداة تسييرية قادرة على تعبئة أفرادها بقيم ثقافية تأطر سلوكهم التنظيمي، بهذا يعطي مفهوم الثقافة التنظيمية كل ما هو محول ومقتنى داخل المؤسسة ويساهم في تماثلها، بعبارة أخرى كل التطويرات لجماعية و السلوكيات، والعادات المشتركة بواسطة الذين يعملون

فيها، لتصبح المنظمة فضاء تنظيمي بداخله تدور و تتم لعبة معقدة الأعوان الاجتماعيين.

لذا يمكن اعتبار المنظمة الإدارية على أنها بناء اجتماعي، تؤسس عليه معرفة علمية، انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ بالحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل لبناء اجتماعي، نلاحظ من هذه المقاربة أن المنظمة الإدارية بناء لشكل اجتماعي منتج لثقافته التنظيمية المتجسدة في سلوكياتها التنظيمية، تعمل ل كمورث لمعايير وقواعد السلوك، من التصرفات النابعة من التجارب ومن تاريخ المنظمة، من نجاحاتها

وإخفاقاتها، تعكس في الأحاديث عن الأحداث والأفعال الماضية المتعلقة بما يقال من
المؤسسين، المسيرين، القادة.