

محددات الثقافة التنظيمية داخل المنظمة

قراءة سوسيولوجية

د. لطيفة طبال ، جامعة البليدة 2 لونيبي علي (الجزائر)

د. أسماء رتيبي. جامعة يحي فارس المدية (الجزائر)

ملخص :

إن الهدف الأساسي للمنظمات هو بحث عن التميز وتعزيز قدرتها على الفعل ككيان اجتماعي مستقل بذاته، من خلال القدرة على التكيف و الاندماج كنسق اجتماعي فاعل في مجتمعه. تلك الأهداف ترتبط بالتشكيلة الثقافية للبناء الاجتماعي للمنظمة الذي يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها . هذه التشكيلة الثقافية أو النسق الثقافي للمنظمة كنظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء تكون من خلال نسق تفاعلي يقرر من خلاله أفراد المنظمة أنماط السلوك المتبع في حل المشكلات التي تتواءم بشكل جماعي.

الكلمات المفتاحية : المنظمة ، التميز ، الثقافة التنظيمية ، السلوك .

Abstract:

The main objective of organizations is looking for excellence and enhancing their abilities to act as a social entity ,self-independent. This aim is base don the ability to adapt and integrate as a social active system in its community.

Those objectives are linked to the social and cultural components of the organization that allows the individual goals to be congruent with the organization's objectives.

This cultural component or cultural system of the organization as a system of meanings shared among the members may happen through an interactive system from which the members of the organization decide the patterns adopted to solve problems that cope on mass.

key words: Organization, excellence, organizational culture, behavior

مقدمة

إن النسق الثقافي للمنظمة هو بناء لطرق عقلانية في النسق والتسيير لتحقيق هدف مشترك، إلا أن ما تجدر الإشارة إليه أن اعتبار المنظمة كيان اجتماعي منتج للثقافة التي يطلق عليها بـ - الثقافة التنظيمية - تؤدي هذه الأخيرة دور جوهرية في كفاءة السلوك التنظيمي للمنظمة من خلال إطارها المرجعي لتوجيه السلوك الجماعي، ودور من خلال تغييرها وتطويرها كي تتلاءم مع الأوضاع الجديدة للمنظمة.

يعريف "كلوكهون" الثقافة بشكل عام (C.Kluckhon): "هي طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس والفعل لجماعة من الناس، مكتسبة ومنقلة بواسطة الرموز، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتتكون في عمقها من الأفكار التقليدية، والقيم المرتبطة بها"¹.

أما "سان سوليو" (R.san saulieu) فيعرفها بأنها: "خزان مستخلف قابل لنقل، صيغ عبر التاريخ مجموعة في شكل قيم، قواعد وتمثيلات جماعية تدور في عمق العلاقات الإنسانية"².

¹Strategor (équipe de professeur du centre. I S A de jouy-en josas): Strategie et structure: Décisions identité politique générale d'entreprise, inter, ed, pp 408-409.

²Marion (A), Le diagnostique d'entreprise cadre méthodique,economica, 1993, p124.

في حين يرى كل من "بولينجر" و "هوفستاد" (Bolinger et Hofsted) بأنها: "البرمجة الجماعية للعقل البشري التي تسمح بتمييز أعضاء فئة من الناس عن أخرى"³.

وإذا كانت الأنثروبولوجيا تحدد الثقافة على أنها الرابطة الذي يوحد أفرادا فيما بينهم في نطاق جغرافي معين، فإن الثقافة التنظيمية هي الرابطة الذي يوحد بين أفراد المنظمة في نطاقها، فهي إذن آلية اندماج وهذا ما ذهب إليه (G.Rocher) حيث اعتبرها: "مجموعة مترابطة من كفاءات وطرائق التفكير، الإحساس والسلوك، تأخذ طابعا رسميا، وكونها متعلمة ويتقاسمها مجموعة من الأفراد في تساهم بصفة موضوعية ورمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة وتمييزه"⁴.

إن الثقافة التنظيمية هي بحث عن التوازن في التصور، ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد، وتقبل الأهداف الجماعية، ومنه فعلى إدارة المؤسسة أن تتحلى بالشجاعة الكافية إذ لا داعي لأخطاء الضغوطات المختلفة بين أطرافها، وعليها أن توضح فلسفتها بأفكار مستخدميه"⁵.

فهي: "مجموعة واسعة وغامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي تبقى على السطح في مستوى الشعور وقيل الشعور، بينما عند تحليل ماهية التصورات فعلى هذا المستوى فقط نجد أو لا نجد الهوية أين تكون الثقافة، مدلولها، فتقافة المؤسسة هي نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة، ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئيا حتى تتقبلهم المؤسسة"⁶.

وعليه فكل فرد يمتلك تمثلا عن المؤسسة التي يعمل بها مما يجعله يميزها بوحدتها وخصوصيتها عن غيرها، حتى وإن كانت في نفس القطاع، ونفس الحجم وفي نفس المنطقة الجغرافية، وذلك يرجع إلى علاقته بالمنظمة، أين يعيش في مجال مغلق بين اللذة والقلق، هذه الثنائية غالبا ما نجدها في أي مؤسسة، وترجع غالبا إلى صورة الذات، أي تلك الصورة المثالية المكتسبة من الطفولة (عن طريق التنشئة) وتقلبات الواقع الراهن، وهذه الحالة نجدها في المؤسسة وخارجها.

تتأثر ثقافة المؤسسة بالثقافة الأوسع منها (الوطنية، الجهوية... الخ)، على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسة وهو حامل معه نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها، وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة، حتى أن مختلف علوم الإنسان تؤكد بأن عرس نظام صناعي في وسط ثقافي غير صناعي يبقيه جسما أجنبيا بدون روح ولا جذور وسط المجتمع، وبالتالي نجاحه يتطلب تحولا مسبقا في هياكل ومؤسسات المجتمع وكذلك على مستوى الولاء والشعور للأفراد، وإلا كيف نفسر دولا كثيرة تملك ثروات ولم تتطور، وأخرى منعدمة الثروات (اليابان) وارتقت إلى مصاف الدول الكبرى، والتفسير الوحيد يعود في الأساس أن تطور المجتمع يؤدي إلى التطور والنمو الاقتصادي، وهذا ما ذهب إليه باحثو جامعة كامبردج Cambridge إذ بين كل من "أ. أوبريولي" و "أ. ماك فراين" (D.Wirigley et Macfarlane) أن الثورة الصناعية في الدول الغربية جاءت نتيجة تغيرات في سلوكات وطرق تفكير المجتمع في تلك المرحلة وليست سببها"¹.

³ Bolinger (D) et Hofsted (G), Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ed org, 1987, pp 27-28.

⁴ Helene Denis, Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales : design organisationnel, cultures et technologie economica, 1990, pp122-123.

⁵ Amado (G) Cohesion organisationnelle et illusion collective revue française de gestion , n65, 1988, pp 40-42.

⁶ Godet (M) prospective et planification stratégique economica, 1995, pp 96-97.

¹ Cohen (L) Esprit d'entreprise, cultures et société, Maxima, Paris, 1993, pp16-17.

وإضافة إلى التمثلات التي يشكّلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة داخل المؤسسة وغالبا ما تحمل الصورة بصمة عاطفية، فإمّا يتحقق إشباع حاجات الفرد (العليا خاصة) وإمّا تصبح مصدر صراعات نفسية داخلية²⁾

كما يمكن أن تتشكل ثقافة خاصة بقسم الإنتاج وقسم الدراسات، وقسم التخطيط، وقسم الوسائل العامة، وحتى ثقافات أكثر جزئية كثقافة مصلحة التخزين، ومصلحة الصيانة، ولكن ما يبدو واضحا جدا وتناولته الدراسات هي ثقافة المركز وثقافة المحيط وذلك كون الثقافة التنظيمية هي استراتيجية يحملها إطارات الإدارة انطلاقا من ثقافتهم الشخصية يحاولون فرضها وهم لا يقبلون الخضوع لثقافة مجموعات أخرى في المؤسسة، وفي هذه الحالة وإذا ما كان الاختلاف شديدا فإننا نتصور تجمع باقي الثقافات التحتية خاصة المتقاربة من بعضها البعض لمقاومة الثقافة الرسمية وبالتالي قد تحدث صراعات خطيرة قد تعصف بالمؤسسة بأكملها.

تتسم الثقافة التنظيمية بحملة من السمات والخصائص قد تختلف المؤسسات فيما بينها في درجة تواجدها وفي مستوى الالتزام بها من أهمها³⁾:

- 1- درجة المبادرة الفردية بمعنى مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين.
 - 2- درجة قبول المخاطرة وتشجيع المستخدمين على أن يكونوا مبدعين.
 - 3- درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين صفوف المستخدمين، فالعمال على إدراك بأهداف المنظمة وما يتوقعه رؤساءهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة أن تعي أهداف العاملين وما يتوقعونها من المؤسسة، ومنه تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال تدخل تنظيمي في شكل اتصال إقناعي حتى يصبح أداء الأفراد والمؤسسة فعالا.
 - 4- مستوى الرقابة والإشراف الدقيقين على العاملين.
 - 5- درجة الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات الأخرى.
 - 6- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت.
 - 7- طبيعة نظام الاتصالات.
 - 8- مستوى تقبل الاختلاف والتسامح مع أصحاب وجهات النظر المعارضة.
- إنّ علاقة الفرد والمؤسسة مرتبطة بالتمثل النفسي الذي يكونه الفرد عن المؤسسة ويتشكل انطلاقا من إدراك ثلاث صور رئيسية.

- صور الفرد عن المؤسسة

- الصورة التي يكونها عن الخصائص المكتسبة لأداء أدواره المهنية.

- الصورة التي يكونها عن جماعة العمل التي ينتمي إليها.

حيث يتلقى الفرد في إطار عمله رسائل من مصادر مختلفة (داخل وخارج المؤسسة) من بينها رسائل عنه التي تعيده إلى الصورة المثالية لذاته فيشفرها خصوصا ما تعلق منها بمشواره المهني وطموحاته، وهذا ما يسمح له بتشكيل تمثّل منسجم لماهية المؤسسة والدور المهني الذي يجب أن يقوم به داخلها، كان الصورة المأخوذة أدت إلى تمثلات إيجابية أو على الأقل مقبولة عن ذاته فسيندمج انفعاليا وبقوة في المؤسسة، أما إذا ما حدث العكس كأن يكون دوره غير ذي أهمية أو يتجاوز قدراته فهذا قد يخلق سلوكيات مرضية منها التباعد النفسي عن المنظمة.

²⁾Stratégie , op cit, p, 236.

³⁾Gordon (G) et W.M. Cummunis, Management climate, lexington books, 1979, pp 181-182.

تلعب استراتيجية المؤسسة دورا بارزا في تحديد سلوكيات العمال وذلك من خلال علاقات السلطة وكل ما ينجر عنها، لكن رغم التغييرات التي يخضع لها الفرد، فهذا الأخير كم سبق ذكره يتخذ دائما القيم والمبادئ المأخوذة في إطار أسرته كمرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه تفكيره وأفعاله وآرائه وأقواله فهذه القيم تؤثر في تنظيم وتسيير المؤسسة، محددة بذلك المعالم الكبرى له.

ومن هذا المنطلق يمكن أن نشير إلى دراسة هوفستاد (HOFESTED) التي صنّف القيم الثقافية وجمعها في أربعة أبعاد ومتغيرات قطبية والتي لخصها فيما يلي:

1- **الفردية مقابل الجماعية:** في المجتمعات الجماعية الإخلاص نحو الجماعة ومصالحها تقدّر أكثر من المصالح الفردية عكس المجتمعات الفردية أين يهتم ل فرد بمصالحه الشخصية.

2- **البعد التدريجي القوي مقابل البعد التدريجي الضعيف:** يتم قياسها انطلاقا من نظرة العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤول إذ يعرف هوفستاد (HOFESTED) البعد التدريجي أو التسلسلي على أنه البعد الذي يكون فيه الشخص الأقل سلطة أكثر تقبلا للمساواة باعتبارها شيئا عاديا⁽¹⁾.

الملاحظ في مجتمعاتنا العربية عامة والجزائر بالخصوص هناك تقبل رسمي أو لارسمي لظاهرة السيطرة، وهو ما ينعكس على أسلوب الإدارة بلا شك، ومنه فالبلدان التي تتميز بالبعد التدريجي المرتفع كالبلدان اللاتينية تتحدد طبيعة التنظيم في النمط الهرمي أين يكون التمركز متواجدا بقوة...، في حين البلدان المتميزة بالمسافة التسلسلية القصيرة القصيرة، فنلاحظ مركزية ضعيفة⁽²⁾ في النمط الأول تظهر طريقة الإدارة على أنها أبوية، أما الثانية فأكثر ديموقراطية.

3- **مراقبة قوية لعدم اليقين مقابل مراقبة ضعيفة لعدم اليقين:**

يسمح هذا التغيير بقياس درجة تقبل أفراد مجتمع ما للجانب اللاتوقعي، وتتخلص القاعدة التي تحكم هذه الظاهرة في أنه تزداد المراقبة بارتفاع نسبة التوقع، فالأفراد ذوو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الوضعيات الغامضة والتي يتعدّر توقعها، فيلجئون إلى بعض السلوكيات الصارمة للتخفيف من حدة عدم اليقين، وكذا التصديق على حقائق مطلقة⁽³⁾، يشير هذا المتغير إلى أي حد يكون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة⁽⁴⁾.

4- **الأنوثة مقابل الذكورة:** قتل هذه الثنائية الأدوار التي من المفروض أن يقوم بها الرجل والمرأة كل على حدة في مجتمع ما، وكذا القيم المرتبطة بالعمل⁽⁵⁾، فلا تشير هذه الثنائية إلى تقسيم العمل وفق الجنس فحسب، وإنما تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المؤسسة، حيث توصل هوفستاد (HOFESTED) إلى أن درجة الذكورة أو الأنوثة هي التي تحدد نمط التأسيس (Humanisation) الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة (Cultures masculines) العمل المؤنس هو ذلك العمل الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة، من النجاح وتحقيق الذات، أما في الثقافات الأنثوية (Cultures Feminines) فترمي سياسة تأسيس العمل إلى توليد روح التعاون لدى العمال وإقامة اجتماعات ممتعة...⁽⁶⁾.

توصل هوفستاد (HOFESTED) إلى تشخيص عدّة خصوصيات تنظيمية وإدارية تكشف لنا التباينات الجوهرية التي تميّز مجمل البلدان المعينة كالدراسة، وذلك من خلال ثلاثة مؤشرات تتمثل في أسلوب القيادة، هيكل التنظيم، طرق التحضير، ومنه قاطع هوفستاد (HOFESTED) بين متغيري البعد التسلسلي والفردانية فتوصل إلى خمسة أنماط

⁽¹⁾Hofsted (G), Cultures conséquences, International difference in work related values, sage, Beverly Hills 1980, p390.

⁽²⁾Huault, opcit pp 99-100.

⁽³⁾ Hofsted, opcit p 391.

⁽⁴⁾ Huaut, opcit p100.

⁽⁵⁾Hofstedes opcit, p391.

⁽⁶⁾Hofsted (G) : Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, in, revue française gestion, n 64, Septembre-octobre 1987, p 20.

قيادية تنطلق من النمط الاستبدادي (بلدان العالم الثالث) وتنتهي إلى الإدارة بالمشاركة عن طريق استفتاء الجماعة (البلدان الجرمانية والاسكندنافية) فلاحظ ما يلي:

- هناك علاقة تربط الجماعة بالبعد التدرجي القوي إلا أنّ البعد التدرجي الضعيف لا يخص كل البلدان التي تطبعها الذهنية الفردانية بل موجودة أيضا في البلدان اللاتينية خاصة تلك المتوقعة بأوروبا.

- التقاطع بين الذكورة ومراقبة عدم اليقين يسمح باستخراج أشكال التحضير والتي تركز على الأداء الفردي، وعلى الحماية الشخصية من خلال العمل المكثف، أو يعتمد على الحماية ورغبة الانتماء أي النجاح الجماعي بإعطاء الأولوية إلى نوعية العلاقات الإنسانية والإطار المعيشي.

وعند ربط بين متغير البعد التسلسلي ومراقبة عدم اليقين فيضفي بنا إلى نماذج وهياكل التنظيم والتي تتحدد فيما

يلي:

نموذج موضع السوق (Place de marché)، نموذج الآلة المزينة (La machine bien huilée)، نموذج الهرم (La pyramide)، ونموذج العائلة (La famille élargie)⁽¹⁾.

أراد هوفستاد (HOFESTED) التأكيد على النسبية الثقافية، على غرار "كروزي" (M.Crozier) الذي أراد أن يبرهن في خلال دراسته لظاهرة البيروقراطية كظاهرة ثقافية تخص المجتمع الفرنسي، فهي تشكل نسقا تنظيميا يستهدف اجتناب المواجهات ومسح علاقات السلطة والتبعية الشخصية، قصد إقصاء كل سلوك تعسفي عن طريق الرجوع إلى القواعد الرسمية التي تجعل علاقات العمل تتصف بأعلى نسبة من العقلانية والموضوعية⁽²⁾، ومما سبق يمكن اعتبار الإنسان متكونا من ثنائية: الجماعة والفردية، ولا بد من تحقيق التوازن بينهما وإلا طغت إحداها على الأخرى، فبينما نلاحظ أنّ المجتمع الياباني قد حقق التوازن وذلك بفضل أسلوبه في الحياة عكس ما نشاهده في المجتمعات الغربية (أمريكا، كندا الخ...)، التي طغت فيه النزعة الفردانية على المكونة الثانية من الثنائية ألا وهي الجماعة، مما جعل الفرد ينسى الجماعة، ويتجاهل الآخرين متمركزا حول ذاته متناسيا واجب التضامن، المساعدة، وقد يتعدى ذلك إلى الانتهازية (كاستعمال الآخرين لتحقيق نجاح فردي)، إذن فالنزعة الفردية منغرسه تماما في العقدة الثقافية الأوروبية الأمريكية، وتبرز بوضوح من خلال تشجيع المنافسة، دور المكافأة المادية، تقبل التجديد والتغير، الاستقلالية، ونزعة التملك⁽³⁾.

فمثلا نجد مؤسسة (IBM) تركز أساسا على الفرد في مبدئها وهذا رئيسها (Watson t.j) يؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد أولا⁽⁴⁾ ويتجسد هذا المبدأ ميدانيا من خلال الأجر الجيد، تطوير التكوين، تلمين القرارات الفردية، إعطاء الفرصة في الترقية، القضاء على سوء التفاهم والعشوائية، على عكس ما نجده في مجتمعاتنا (مجتمعات العالم الثالث) حيث نلاحظ أنّ القيم والممارسات الاقتصادية الحالية، هي دلائل على عهد ما قبل التصنيع، وهذا ما سيؤدي إلى تطور تدريجي مستقبلا نحو التصنيع إذا اعتبرنا أنّ النشاط الاقتصادي يتطور حسب مراحل متعاقبة من الإمبريقي إلى العقلاني وفي النهاية إلى المعرفي⁽⁵⁾.

إنّ نجاح الدول وتطورها مرهون بالمستوى التعليمي والتربوي (لعمالها) ولشعوبها، إذ كلما كان المستوى عال كلما كانت للأفراد القدرة على التجديد والتكيف مع التغيرات السريعة خصوصا إذا علمنا أنّ كلّ مستخدمي المؤسسات

¹Hofsted (G) Ibid, p22.

²Crozier (M) *Le phénomène bureaucratique*, ed seuil, Paris, 1964, p65.

³Denis (H), opcit pp 77-78.

⁴Fauvert (J.C) et Fourtjou (J.R), *La passion d'entreprise* ed, org, Paris, 1985, p109.

⁵Cohen (L), *Esprit d'entreprise, cultures et société* Maxima, 1993, pp 16-17.

اليابانية متعلمين، وهذا ما جعل الملاحظين يعتقدون بأن المستقبل لا يمكن أن يتحقق النمو إلا داخليا أي داخل النظام الاقتصادي أي داخل المؤسسة¹ وذلك تقنيا، تنظيميا، حتى تتحقق أعلى درجات العقلانية داخل المؤسسة.

والكلام عن الثقافة التنظيمية العقلانية، داخل المؤسسة هو عندما تكون القيم الأساسية للعمل مشتركة ومقبولة من قبل جميع المكونات البشرية للتنظيم وتتضح من خلال درجة التمسك والالتزام بها، وهي سمة التي تتميز بها المنظمات المستقرة، على عكس المؤسسات الجديدة في طور النشوء أو الضعيفة، والتي لا تكون قادرة على توفير مزايا تنافسية لعامليها، الأمر الذي يجعلهم يرغبون في مغادرتها للحصول على عمل في مؤسسة أخرى، هذه الحالة تعكس قلة الولاء التنظيمي، ومنه ضعف الثقافة التنظيمية.

وحتى تتحقق العقلانية التنظيمية لابد أن تتوافق الثقافة وتتسجم مع البيئة، التكنولوجيا واستراتيجية المؤسسة، فإذا كانت استراتيجية المؤسسة تركز على رفع الإنتاج.

فالعقلانية المتبعة هو تحقيق الكفاية الإنتاجية، ولا يتحقق ذلك إلا ببيئة مستقرة (أي الثقافة التنظيمية) القائمة على صرامة المراقبة، عدم قبول الاختلاف وانعدام المبادرة وبالتالي فإن فسخ مجال المبادرة والموافقة على الاختلاف يعوق تحقيق الهدف وهو الكفاية الإنتاجية بمعنى لا عقلانية في التسيير.

أما إذا كانت المؤسسة ذات الاستراتيجية التسويقية فتكون عقلانيتها متمسمة بقيم كروح المبادرة، قبول المخاطرة، تقبل الاختلاف والتعددية مما يؤدي إلى درجة عالية من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية²، أما إذا سادت قيم معاكسة فسوف لن تحقق المؤسسات أية فعالية ولا عقلانية.

ولتوضيح أكثر نشير إلى دراسة "ديريبارن" (P.Deribarne) والتي استهدفت تبيان مدى تأثير القيم الوطنية على التنظيم الإداري للمؤسسة، أي أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسخ في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، حيث كانت تحليلاته منبسطة على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد مثل فرنسا، أمريكا، البلدان المنخفضة ونتعرض لمخلص دراسته فيما يلي:

1- الإدارة الفرنسية ومنطق الشرف:

يقصد بالشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، وهذه الصورة لخصها "ديريبارن" (P.Deribarne) في النمط الإداري الذي طبع المنظمات الفرنسية في عبارة منطق الشرف La logique de l'honneur أين يعمل كل فرد ويتصرف وفق أهداف تتجاوز حلقة مصالحه مباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليتته بطريقة تذله إلى مرتبة دنينة³

استمد "ديريبارن" (P.Deribarne) "ديريبارن" (P.Deribarne) فكرة الشرف من أعمال "مونتيسكيو" (Montesquieu)، وهذا الفهم وطريقة سير المؤسسات الفرنسية، أين نلتمس وجود منطق الشرف (لن يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف والتي تسمح لكل جماعة بالتمييز عن غيرها إلى أكثر منه منطق الفضيلة والذي يحرص على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع¹ في إطار منطق الشرف يمتنع الأفراد عن المرافعة عن رتبته، مصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر لكن بالمحافظة على روح حرة... فهو لا يكون خاضعا للإكراه بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنعه منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة، أو استجابة لأوامر المسؤول²، ونفس

¹ Fauvert (J.L), *De la stratégie : L'expérience militaire au service de l'entreprise* inter édition, 1993, p245.

² محمد قاسم القريوتي، *نظرية المنظمة والتنظيم*، دار وائل الأردن، 2000، ص 290.

³ D'ibribarne (P).98

¹Ibid p 28.

² Ibid p80.

الشيء ينطبق على المسؤول لأنّ هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف³.

2- الولايات المتحدة الأمريكية والتبادل العادل: تأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة زبون مومن (Client fournisseur) وهي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية وشبه العدلية مكانة مركزية. ولفهم هذا الأسلوب من التسيير الأمريكي (الاقتراب التعاقدية) يرجع "ديريبارن" (P.Deribarne) إلى فجر التاريخ الأمريكي إثر نزول المهاجرين الأوروبيين على سواحل إنجلترا الجديدة، حيث تمّ تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية (Puritanisme) يصرّح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشغل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، وذلك رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد فيما بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعليه تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة، والعدل الذي يشير إلى كل ما هو منصف ومخلص والذي يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة (Commutative) إذ لا ينبغي أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده أو إمكانية استغلال الآخرين، وهو مفهوم يفرض بضرورة احترام كرامة كل شخص⁴.

3- هولندا (Pays -bas) والتراضي: تتحدر الممارسات الإدارية في المؤسسات الهولندية حسب "ديريبارن" (P.Deribarne) من تقاليد وعادات هذا المجتمع أي من خصوصياته الاجتماعية والثقافية وحتى السياسية، والتي تعود بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، منها الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي (Démocratie Consociationnelle) يشير هذا الاقتراب أنّ المجتمع متكون من عدة ركائز أو كتل منفصلة عن بعضها البعض، لكل منها حقوقه الخاصة، ويكون تجمعها وإجماعها ضروريا لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل⁵ والتي تشمل الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار، والاشتراكيين، وتأخذ كل كتلة مكانتها من خلال تسيير عدد من المنشآت (مدارس، أحزاب سياسية، مستشفيات، قنوات البث الإذاعية والتلفزيونية)، ومن خلال المشاركة في تسيير الشؤون المتعلقة بالمصلحة العامة، فهذه الكتل الأربعة تخرج دائما بحلول سلمية، وانطلاقا من استبعادها فكرة الحك لأقوى، بل تعمل باستمرار على ضمان التراضي، والالتفاف فيما بينها والحفاظ عليهما.

وعلى هذا الأساس تشجع مؤسسات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها وهذا الأسلوب هو نوع من العقلانية في التسيير مع الإشارة أنّ مفهوم ونوع التراضي الهولندي مختلف عن مفهوم ونوع التراضي المتواجد في المؤسسات اليابانية، بحيث يخلو مفهوم التراضي في المؤسسات الهولندية من الإكراه الصارم، الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر⁶.

من الأساليب المتبعة عند المسؤول الهولندي في العملية التسييرية هو التفسير والإقناع، ويتم كتبرير سوء تصرف فرد ما داخل المؤسسة بسوء فهمه "بالاستماع، التكمّل، التشاور، التفسير، ومع تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها وتقبلها، تعتبر كلها أبعادا جد هامة في الطريقة الهولندية لاحترام الآخرين² علما أنّ العلاقات الشخصية لا تتحدد بالانتماءات الاجتماعية، ولا التسلسلات الهرمية، حتى أنه يعتبر المسؤولين كأعضاء عاديين، والاتصال لا يرغم الفرد على استعمال قواعد خاصة أو وسائل خاصة بل فمروهم لا يبدون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة³.

³Ibid p81.

⁴ Ibid p134.

⁵ Ibid p226.

⁶ Ibid p211.

كما أشرنا سلفاً أنّ المحيط الثقافي الخارجي يؤثر على ديناميكية التنظيم داخل المؤسسة، فإنّ هذا التأثير يتوقف بالضرورة على ما يحمله أفراد المؤسسة من قيم ومبادئ ثقافية منتقلا بها من المحيط الخارجي إلى المحيط الداخلي، وهذا تمّ تبيانته أنّ كل القيم والمبادئ المنقولة من الإطار الخارجي إلى الإطار الداخلي للمؤسسة هي وليدة المسار التنشئي الذي مرّ به الفرد في إطار الأسرة والمدرسة كالتي تشكّلت في خلاياها عناصر شخصية القاعدية، كذلك المؤسسة تلعب دوراً هاماً في إكساب الفرد عدداً من المبادئ يؤكد بعضها وينفي بعضها الآخر، وكلما كان الرضا المهني وزيادة الانخراط في المؤسسة والشعور بالاستقرار وجودة الأداء لدى العامل، ووضوح الدور المشغول كلما كان ذلك إشارة إلى نجاح التنشئة الاجتماعية والعكس صحيح وعليه ضمان أكبر قدر من العقلانية سواء في العمل أو التسيير أو الولاءات.

الخاتمة:

تطرقنا إلى تحديد مفهوم الثقافة التنظيمية للمؤسسة وإلى بعض النماذج الخاصة بالمؤسسة، هذا كله من أجل الوقوف على موضوع ثقافة التنظيم داخل المؤسسة وفهم الميكانيزمات المتعلقة بها، كالأداء والفعالية والتميز بين الثقافة القوية والضعيفة لها، مع أشكال التسيير المرن المفتوح والصلب المغلق، وهذا من خلال التجربة اليابانية والثقافة التنظيمية.

المراجع :

1- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل الأردن، 2000،

- 1 Strategor (équipe de professeur du centre. I S A de jouy-en josas): Stratégie et structure: Décisions identité politique générale d'entreprise, inter, ed,
- 2 Marion (A), Le diagnostic d'entreprise cadre méthodique, economica, 1993,.
- 3 Bollinger (D) et Hofsted (G), Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ed org, 1987,.
- 4 Helene Denis, Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales : design
- 6 Amado (G) Cohesion organisationnelle et illusion collective revue française de gestion , n65, 1988
- 7 Godet (M) prospective et planification stratégique economica, 1995,
- 8 Cohen (L) Esprit d'entreprise, cultures et société, Maxima, Paris, 1993,
- 9 Hofsted (G), Cultures conséquences, International difference in work related values, sage, Beverly Hills 1980,
- 10 Gordon (G) et W.M. Cummunis, Management climate, lexington books, 1979.
- 11 Hofsted (G) : Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, in, revue française gestion, n 64, Septembre- octobre 1987
- 12 (Crozier (M) Le phénomène bureaucratique, ed seuil, Paris, 1964.
- 13 (Fauvert (J.C) et Fourtou (J.R), La passion d'entreprise ed, org, Paris, 1985,.
- 14 Cohen (L) Esprit d'entreprise, cultures et société Maxima, 1993,.
- 15 Fauvert (J.L), De la stratégie : L'expérience militaire au service de l'entreprise inter édition, 1993,.
- 16 Chauvert (P) Methode de management ed d'organisation, Paris 1995,