

الدكتورة أسماء رتيمي  
جامعة يحي فارس المدية

قراءة تحليلية للمداخل النظرية في سوسولوجية المنظمة.

ملخص :

من أهم دواعي دراسة المنظمة، يكمن في دافع كون المنظمة أصبحت كيان اجتماعي مستقل منتج لثقافته، للتنشئة التنظيمية للسلوك التنظيمي بما يعزز توازنها، هذه الظاهرة السوسولوجية التي تختزنها المنظمة لفهمها، ينبغي تحديد تطور الاهتمام بالمنظمة، حتى أصبحت تتناول كبنية اجتماعية مستقلة، لها خصائصها ومميزاتها في ثقافتها المشكلة عنها. الكلمات المفتاحية: المنظمة، الثقافة التنظيمية، المدخل النظري، البيئة الداخلية، الهوية، النسق، التفاعل،

Analytical Reading of the Theoretical Entrances in the Sociology of Organization

Abstract:

One of the most important topics in the study of organization is that the organization becomes a social independent entity that produces its culture. The organizational upbringing of the organizational behaviour enhances its balance. This sociological phenomenon stored by the organization for the sake of understanding. In this sense, it is highly required to determine the interest evolution to the organization, until it is dealt as a social independent entity that has its own characteristics and features in the constituted culture.

Keywords: organization, organizational culture, theoretical entrance, internal environment, identity, system, interactivity, organizational behavior

أولا : مدخل المنظور الهيكلي<sup>(1)</sup> :

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها هيكل تسعى إلى تحقيق أقصى درجة من العقلانية، في رفع مردوديتها الإنتاجية بأقل تكلفة، ووضع القواعد والإجراءات التي تكفل الدقة في العمل، وتحديد الأدوار التنظيمية والسلطات وتنظيم جماعات العمل والتنسيق بدقة، هذا ما جاءت به نظرية الإدارة العلمية لـ فريدريك تايلور (F.TAYLOR)<sup>(2)</sup>، ونظرية المبادئ الإدارية لـ هنري فايول (H.FAYOL)<sup>(3)</sup>، ونظرية البيروقراطية لمالكس فيبر (M.WEBER)<sup>(4)</sup>.

هذه النظريات الكلاسيكية ركزت على السلوك الفردي وطريقة تعزيره، فالنشاط الصناعي وفقا لها، هو سلوك الفرد العقلاني، أي السلوكات الإنتاجية ليست بفعل نسق تنظيمي أو نسق اجتماعي يحكمها ويؤطرها، بل نابعة من العقلنة الفردية في السعي وراء تحقيق المصالح الذاتية والفردية. يقوم هذا السلوك العقلاني النفعي على ركيزتين<sup>(5)</sup> :

- توفير المعلومات الضرورية من أجل أخذ قرار عقلاي لأن الفرد حر .  
- المجال المرجعي هو السوق والمنافسة الخالصة.

تعمل القيادة الإدارية وفق هذه النظرية على تنشئة الفرد في تعزيز سلوكه لتنظيمي وفق ثقافة الرقابة تتسم بالرسمية والتطبيق الحرفي للقوانين، و ثقافة اتصالية تركز على التباعد السلطوي في العلاقات، وعلى الاتصال النازل في شكله الرسمي يحمل القرارات و الأوامر الصادرة عن القيادة الإدارية على أن

<sup>1</sup> - M.C filleau et C.M.rippoul: **les théories de l'organisation et de l'entreprise**, ed. Marketing, Paris , 1999 , PP 43 – 80 .

<sup>2</sup> - Voir: TAYLOR:**la direction scientifique des entreprises**,ouvrage présenté par Mohamed Benguerm, ed. ENAG , Alger , 1992 .

<sup>3</sup> - Voir : AHMED BOUYACOUB:**Administration industrielle et général** , ed. ENG, Alger, 1990.

<sup>4</sup> - Voir: CAROL Kennedy : **toutes les théories du management** , 3<sup>e</sup>ed. ed. maxima , Paris , 2003

<sup>5</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'entreprise** , ed – du seuil , Paris , 1995 , P 106 .

يعمل المرؤوسين على التنفيذ، وثقافة اتخاذ القرار تتميز بصنع القرار بالشكل الفردي دون مشاركة المرؤوسين.

إن المدرسة الكلاسيكية، كانت غائبة عن اعتبار المنظمة كيان مستقل بذاته، يتجاوز وجودها وجود الكائنات المشكلة لها، وعن الإطار النظري الذي ينظر إلى المنظمة<sup>(1)</sup>: "على أنها بناء اجتماعي تؤسس عليه معرفة علمية، انطلاقاً من نظرة تفاعلية تأخذ في الحسبان الأفراد والعوائق التي تواجههم، على أنهم تشكل لبناء اجتماعي".

### ثانياً : مدخل تأنيس المنظمة:

ينظر هذا المدخل إلى المنظمة على أنها أنظمة طبيعية اجتماعية، فلا يقتصر التنظيم على تحقيق الأهداف الرسمية المحددة له، بل وعلى تحقيق أهداف الفاعلين به، من أفراد وجماعات لهم أهدافهم الخاصة، حيث أكدت هذه النظريات على وجود الجماعات غير رسمية (التنظيم غير رسمي)، التي تتكون ضمن التنظيمات الرسمية ويترك وجودها أثر عليه<sup>(2)</sup>.

اهتم هذا المدخل بسلوك الأفراد ودوافعهم، وحاجاتهم وميولهم، وعلاقة الرئيس بالمرؤوسين، وأكد على أهمية المشاركة الديمقراطية<sup>(3)</sup>، فيندرج ضمن هذا المدخل مدرسة العلاقات الإنسانية إلتون مايو ( E.Mayo)، وتجارب هارثورن<sup>(4)</sup>، وتجارب العلاقات الإنسانية في أوروبا<sup>(5)</sup>، دراسة بارد (Bardet) بفرنسا، ودراسة بوجين شورل بفرنسا، ودراسة معهد تافستوك (tavistock) بإنجلترا، ودراسة الجماعة والاتجاه التفاعلي.

<sup>1</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'entreprise** , Op.cit , P 69.

<sup>2</sup> - محمد قاسم القريوتي: **نظرية المنظمة و التنظيم**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 2000. ص ص 75 - 76.

<sup>3</sup> - حسين حريم : **إدارة المنظمات منظور كلي** ، ط1، دار الحامد للنشر- و التوزيع، عمان، 2003، ص ص 17 - 18.

<sup>4</sup> - M.C.filleau et C. rippoul: **les théories de l'organisation et de l'entreprise**,op cit,PP 108- 116.

<sup>5</sup> - عبد الله محمد عبد الرحمان: **علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة**، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999، ص ص 101 - 140.

ساهم إلتون مايو في تأنيص الأوساط المهنية بدون نفي المسلمات التابلورية<sup>(1)</sup>، فما أسهمت به مدرسة العلاقات الإنسانية هو مجرد تزييت لآلة الإنتاج، بطريقة انتقلت من طابع مادي إلى طابع أخلاقي من خلال التماثل بالمؤسسة<sup>(2)</sup>، فعلى تعدد منظرها و اختلاف نظرياتها أرادت أن تصنع أشكالا جديدة للقيادة والإدارة، تقوم على إيجاد الصيغة المثلى التي تضمن من جهة الشرعية للقواعد العقلانية، وتعترف من جهة ثانية بإنسانية الإنسان في العمل، وساهمت بإثراء المهام وإعطاء درجة من الاستقلالية للعامل في العمل، وأصبحت القيادة اجتماعية تهتم بالعاملين و احتياجاتهم.

كما يمكن أن تدرج هذا المدخل (Y,x) لـ دوغلاس ماكريغور(Douglas Megrgor)، التي تقوم على أن للمدير فلسفة خاصة تؤثر على سلوكه وتصبغ تصرفاته، وهي عامل أساسي في تحديد السلوك الإداري ومن ثم السلوك الشخصي، قدم رائدها تصوراته عن النظرية الكلاسيكية وأسماها بنظرية (x) واعتبرها سلبية، وكذا تصوراته حول مدرسة العلاقات الإنسانية وأسماها بنظرية (Y) واعتبرها إيجابية<sup>(3)</sup>، فالأولى ترى أن الفرد ذو طبيعة تكاسلية وعاجز عن المبادرة، ولا تهزه إلا المكافأة المالية ويجسد أن نمارس عليه الأسلوب التحكمي (Autoritaire)، بينما نظرية (x) عكس الأولى فالفرد يتعلم باستمرار تقبل المسؤولية، فيعود نفسه على التوجه الذاتي والمراقبة الذاتية، يلجأ المسير إلى تبني الأسلوب الإسهامي (Participatif)<sup>(4)</sup>.

تعتبر المنظمة وفقا لهذا المدخل على أنها مجموعة من الأفراد يقومون بأدوار إنتاجية، حيث أن وحدة التحليل هي السلوكات الفردية، التي يعتقد أنها وحدة تحليلية وتفسيرية كافية لفهم وتحليل سير المنظمة، فالكيان الاجتماعي الموجود بداخل المنظمة ثم اختزاله في جمع عدد من العمال يطلق

<sup>1</sup> - N.AUBERT ET AL : **Management : aspects humains et organisationnels**,ed. P.U.F, Paris, 1999, P 22.

<sup>2</sup> - O.AKTOUF: **Les sciences de la gestion et des ressources humaines**,une analyse critique, ed. O.P.U, Alger,1986, PP 152 – 153 .

<sup>3</sup> - كامل محمد الغربي: **السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس**، ط2، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 1995، ص 56 .

<sup>4</sup> - R. A. Thietard: **Le management** , 7é edition, ed, dahleb, alger, 1995, P 16.

عليهم في السابق (Effectifs)، هذه السلوكيات التي يقوم بها الأفراد سواء كانوا قادة أو أفراد تم تفسيرها انطلاقاً من السميات الشخصية لكل عامل، والعلاقات غير رسمية داخل المنظمة، فهناك غياب كلي وتجاهل لنسق الروابط، والقواعد والقيم والمعايير التي أنتجتها هذه المجتمعات في مجال العمل<sup>(1)</sup>، هذا المدخل اختزل المنظمة في تلك السلوكيات الفردية دون اعتبارها كيان اجتماعي له خصائصه، أي بعيد عن النظرة الشمولية للمنظمة.

ثالثاً : مدخل النسق المفتوح :

فلت النظريات السابقة علاقة المنظمة بمحيطها الخارجي إلى غاية الستينات، فمن خلال الدراسات الأنجلوسكسونية متأثرة بما يطلق عليه " بالحلم الأمريكي"<sup>(2)</sup>، لبناء مجتمع شامل تشكل فيه المنظمة واحد من الأجهزة الرئيسية لذلك، نقل هذا المنظور الجديد للمنظمة من البنية المغلقة، إلى البنية التي يستحيل فصلها عن النسق الاجتماعي الكلي، ومنه تم اعتبار المنظمة نسق اجتماعي مفتوح تأخذ بعين الاعتبار العناصر التفاعلية للأنساق التنظيمية<sup>(3)</sup> .

يعني أنها تتفاعل مع البيئة المحيطة بها لكي تضمن بقائها، فهي في حاجة إلى مدخلات (موارد معلومات، تكنولوجيا)، لتطرح من خلالها مخرجات شكل سلع أو خدمات في علاقة تبادلية، تعكس حتمية اعتماد المنظمة على البيئة<sup>(4)</sup>، هذا يوحي أن القوى الخارجية تتأثر وتؤثر على المحيط الداخلي للمنظمة، مما جعل أصحاب هذا المدخل ينفون وجود أطروحة " الطريقة الأمثل " للمنظمة يمكن تطبيقها في كل الظروف، فيجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة في تطورها وتوازنها المنظمة، يتوقف على تكييف نمطها وإستراتيجيتها مع المحيط

<sup>1</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'entreprise** , P P 67 – 99 .

<sup>2</sup> -J.P.Larçon et Reitter: **Structure de pouvoir et identité de l'entreprise**,ed,Fernand Nathan,1979,P28

<sup>3</sup> - N.Aubert et al , Op , cit

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد سالم: منظمة التعلم ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 17 .

الذي تتحرك فيه وفقا لخصائصه، قصد مواجهة عدم اليقين وكذا التعقيدات التي تطرحها قوى المحيط<sup>(1)</sup>.

استقطب هذا الاتجاه العديد من الباحثين الذين سعوا إلى تحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تعميم الأعمال، والهيكل التنظيمي وبيئة المنظمة وحجم المنظمة وثقافتها، نذكر من رواد هذا الاتجاه أ.شندلر (A.chandler)، ب.لورنس (P.Laurence) ج.لورش (J.Lorsh)، ج.ودورد (J.Woodward)، س. ب. بير (C.B.Perrow)<sup>(2)</sup>، ونظرية المؤسسة سيلزنيك (Selynick)<sup>(3)</sup>، أصحاب النظرية الموقفية يعتمدون في تحليلاتهم على إيجاد بنية ممكنة للمؤسسة بالاعتماد على مبدأ التفاعل والمرونة لمواجهة مختلف المواقف، فيجب على القيادات الإدارية البحث عن أنسب طريقة تحقق لهم أفضل النتائج، وكذا اختيار الإجراء الإداري الذي يتلاءم والظروف الداخلية والمحيطية للعناصر الداخلية المهيكلة للمنظمة، حيث يتوقف انتقاء النموذج الإداري الأنسب على العوامل التي تحيط بالمنظمة، مثل القيود الاجتماعية والاقتصادية والسياسية السائدة زيادة على الخلفيات القيمة للقيادة الإدارية.

لكن ما يلاحظ على هذا المدخل أن المنظمة في سلوكاتها ما هي إلا رد فعل أو إجابة للمؤثرات المحيطة، وليست مرتبطة بتشكلها الاجتماعي الداخلي، كما جعلت حوافز السلوك داخل المنظمة مستمدة من المحيط الاجتماعي، وهذا مرتبط بالدور الاجتماعي أو التنظيمي للصورة السلبية أو الإيجابية التي يعكسها المحيط، لتصبح المؤسسة مجال للعمل المرتبط بالسياق الاجتماعي مصيرها ليس بيدها بل بيد هيئات متواجدة في المحيط.

فقد تكون أعمال كروزيي (M.crozier)<sup>(4)</sup> لتدارك هذا النقص، حيث يؤكد على أن هياكل المنظمات وطرق سيرها بالرغم من تفرعها لضغوطات المحيط، إلا أنها تنجم من قرارات وسلوكات وعلاقات الفاعلين

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 33

<sup>2</sup> - Voir : N.Aubert , Op . cit , P 23 .

<sup>3</sup> - Voir: Richard H, Hall: **Organisations, structures Processes, and autcomes 5 th** ed, Englewood cliffs, New prentice - halle, Imc, PP 287 - 290 .

<sup>4</sup> -N.Aubert : Op.cit, P 24 .

الاجتماعيين، فيرى في هذا الصدد فليب برنو(Ph.Bernaux)<sup>(1)</sup> : أن العامل يحقق معدلات إنتاجية منخفضة إذا كان ينتمي إلى مجموعة عمل لها معدلات إنتاجية ضعيفة، وترتفع معدلات إنتاجه عندما يلتحق بمجموعة عمل أخرى لها معدلات إنتاجية مرتفعة، فتفسير تشكل سلوك المنظمة ليس إجابة لقوى خارجية، وإنما للقيم والمعايير التي تحكم جماعة العمل في كلتا الحالتين، هذا ما يبين أن المنظمة ليست بناء تنظيمي إجابة لظروف خارجية، بل هي بناء اجتماعي قائم بذاته يختلف من حيث خصائصه عن الخصائص الفردية لكل فرد على حدى .

أسست هذه المدخل مفاهيم عدة للمنظمة الصناعية، فبعد ما كانت ذات طابع محلي وعقلاني بحت، في اعتبارها ورشة أو مصنع إنتاجي مغلق، يتم تفسير سلوكيات الأفراد أي علاقاتهم بالمنظمة انطلاقاً من علاقاتهم بالآخرين، أخذت الفرد في المنظمة ولم تأخذ الوضع التنظيمي الذي هو موجود فيه، ثم أصبحت ذات مفاهيم سوسيوثقافية في علاقة تنافسية مع الدولة والسوق، ذات نظام مفتوح في استجابة إلى أهدافها وسلوكها إلى القيم والضوابط التي يفرضها عليها المحيط الخارجي، هذه المقاربات الثلاث هي بعيدة في تناولها للمنظمة على أنها تشكل بنائي اجتماعي من الروابط الاجتماعية، يعتبر هذا عن المنظور السوسولوجي للمنظمة الذي يميز الفترة الحالية، أن المنظمة مجموعة من الأفراد يتجهون نحو نسق من الأهداف<sup>(2)</sup>، فالمنظمة كبنية تشير إلى الفعل كسيروية يتم من خلالها استخدام نمط تسييري لها<sup>(3)</sup>، فكل التحليلات التي توصلت إليها الدراسات العلمية متفقة على نقطة أساسية، هي في حالة ما إذا استطاعت المنظمة الصناعية تحسين إنتاجيتها بعد الإصلاحات التي قامت بها على النظام التaylorي لا يمكن إرجاع ذلك لسبب إرضاء حاجات العمال، وإنما يرجع إلى تغيير التنظيم الذي كان قائماً<sup>(4)</sup>.

<sup>1</sup> - Bernoux Philippe : **Sociologie de l'organisation** , ed. seuil , Paris, 1985, P 19 .

<sup>2</sup>-MARMUSE(ch):**Politique général**: langage intelligence modèles et choix stratégique, ed.Economica, 1992, PP 179-180.

<sup>3</sup> - Ibid, P 180 .

<sup>4</sup> - Ph. BERNOUX : **sociologie de l'organisations** , Op. cit, P 88 .

هذا ما يبين تبلور منظور جديد يتناول المنظمة باعتبارها كيان اجتماعي مستقل له خصائصه ومميزاته، أو بالأحرى له ثقافته المنتجة عن بناء الاجتماعي في شكل قيم ثقافية تعبر عن نمط التعاون والقدرة على الفعل يترجمها سلوكها التنظيمي.

رابعا : 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 و إعطائها معنى لتوضيح المسارات الأفراد، هذا المنظور يعتبر الأكثر حداثة بين المداخل كلها<sup>(1)</sup>.

حيث شهدت المنظمة خلال فترة الثمانينات اهتمامات جد معتبرة<sup>(2)</sup>، هذا الاهتمام راجع لحدوث تغييرات تتجه نحو تشكيل جديد لضبط العلاقات الاجتماعية<sup>(3)</sup>، 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)<sup>(4)</sup> متفقا مع سغريستان (Segrestin)، في مناقشة التحول الجذري للنسق، باعتبار المؤسسة منشأة جماعية (Institution)، قادرة على إعادة وضبط العلاقات الاجتماعية، هذا

<sup>1</sup> - حسين حريم: مرجع سابق، ص 18 .

<sup>2</sup> - Voir: Mourice thévenet: **la culture d'entreprise**, ed.Deuxième, 2<sup>e</sup>ed. Paris. 1994. P4. et Voir: [www.chez-alice](http://www.chez-alice) : une mémoire d'organisation . FR , 14/07/2006 .

<sup>3</sup> - Lafaye (c) : **la sociologie de organisations**, ed , Nathan , Paris , 1996 , P 84 .

<sup>4</sup> -R.sain saulieu: **L'entreprise une affaire de société**, cité par, PH.bernoux: **sociologie d'entreprise** , Op cit , P 36 .



الاقتراب المؤسسي يقر أن الضبط يتجسد على: (مستوى الهوية والمستوى الثقافي ومستوى التغيير)<sup>(1)</sup>، التي يمكن تلخيصها كالآتي:

- تشكل المؤسسة مركز من مراكز إنتاج الهوية، يتم فيها إعادة النظر في الهويات الجماعية التي لا تبرز من العدم بل تتأثر بعناصر محيطها.
- 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.

- تتحرك المؤسسة في إطار علاقتها بالمجتمع، انطلاقاً 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 العقلنة 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<sup>(2)</sup>، كما ركز على اختلاف وتباين سلوكيات أعضاء المؤسسة باختلاف فئاتهم السوسيو مهنية،

<sup>1</sup> - Lafaye (c) : Op cit , P 85 .

<sup>2</sup> - Lafaye (c) : Op cit , P 85 .

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، وبالأخص 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 كروزى (M.crozier) بافتراق اجتماعي: أن الثقافة تعد نموذجاً نظرياً 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"<sup>(1)</sup>.

هذا التصور في استبدال القوانين والإجراءات الرسمية بالقيم و المبادئ الثقافية، جعل البحوث الاجتماعية تنتقل بالفرد من تصويره كمجرد فاعل عقلائي (Agent Rationnel)، 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 بطريقة خاصة<sup>(2)</sup>.

إن كروزى (M.crozier): سعى في تحليلاته إلى تحرير العلاقات الاجتماعية التي تجري داخل المؤسسة، من المنظور الساذج الذي حبت بداخله، فقد توصل إلى إبراز الأولوية التي لا بد أن تحظى بها الموارد البشرية

<sup>1</sup> - Crozier(M) : **L'entreprise à l'écoute:apprendre de management post- industriel** , ed , seuil, Paris.1994, P 52.

<sup>2</sup> -Aubert ,Op cit , P 25.

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) <sup>(1)</sup> ."

فمعايير السلوك لا تتحكم فيها المحددات الفردية فقط، ولا الحتمية الاجتماعية والتنظيمية، بل هي عملية تفاعلية بين المجالين، مفهومات جديدة، وهي الفاعل عوض العمل، والاستقلالية عوض الحتمية التكنولوجية، وحتمية الفاعل والنسق التنظيمي <sup>(2)</sup>، إن هذا المنظور يعمل على تحليل و فهم علاقات السلطة <sup>(3)</sup>، والتبعية وإستراتيجية الفاعلين التي تشكلت على خلفية مناطق الارتباب <sup>(4)</sup>، 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 <sup>(5)</sup>:

- الاتفاق على طريقة السوق: يركز هذا النمط التبادلي على العقد إذ لا تتم التسويات الاجتماعية على شكل تعهد غير محدود الأجل، وإما 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

<sup>1</sup> -Morin (j.m): **Précis de sociologie**, ed, Nathan, Paris, 1996, P 58.

<sup>2</sup> - BERNOUX: **sociologie de l'organisation** , Op cit, PP 146 à 156.

<sup>3</sup> - Crozier M et Fried Bergce (E): **L'acteur et le système**, ed - du seuil, paris; 1997, p p 66 - 69.

<sup>4</sup> - Ibid pp : 70 à 76 .

<sup>5</sup> -Ouchi . **théorie Z** , cité par : donnadiou (g) : **manager avec de social** : l'approche systématique appliqué à l'entreprise, ed. liaisons, 1997, P 246 .

بأنه يعامل باحترام وشرف<sup>(1)</sup>، وذلك من خلال العلاقات التي تربطه بزملائه في العمل و مسؤوليه، وأعضاء الأقسام الأخرى، هذا النمط في المؤسسات الفرنسية. - الاتفاق على طريقة العشيية: 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 عشيية 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 السلوكات وأفعال جماعة ما بدون الرجوع إلى ثقافتها<sup>(2)</sup>، 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"<sup>(3)</sup>، فهذه الدراسة تعتبر نموذجا تحليليا مقارنا كان يسعى من خلاله تبيين 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

<sup>1</sup> - D'iribarne (p): **la logique de l'honneur**, gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993, P 08 .

<sup>2</sup> -D'iribane (p) : Op cit , P 10 .

<sup>3</sup> - Huault(I) : **la management international** , ed , casbah , alger , 1999 , P P 90 -

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 تمثيلها، بعبارة أخرى كل التطويرات لجماعية والسلوكات، والعادات المشتركة بواسطة الذين يعملون فيها، لتصبح المنظمة فضاء تنظيمي بداخله تدور و تتم لعبة معقدة الأعوان الاجتماعيين<sup>(1)</sup>.

لذا يمكن اعتبار المنظمة الصناعية على أنها بناء اجتماعي، تؤسس عليه معرفة علمية، انطلاقا من نظرة تفاعلية تأخذ بالحسبان الأفراد، والعوائق التي تواجههم على أنهم تشكل لبناء اجتماعي<sup>(2)</sup>، نلاحظ من هذه المقاربة أن المنظمة الصناعية بناء لشكل اجتماعي منتج لثقافته التنظيمية المتجسدة في سلوكاتها التنظيمية، تعمل 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. فلمعرفة ماهية هذه المقاربة الثقافية للمنظمة في تأطير سلوك الفاعلين الاجتماعيين، يمكن من الآتي:

خامسا : ماهية المقاربة الثقافية للمنظمة:

إن هذه المقاربة الثقافية أكدت الخاصية الاجتماعية الإنسانية للمنظمة، التي تنجم عن سلسلة من التشكيلات الاجتماعية تنطلق من عملية الإدماج وتلام الأفراد، بما يؤول هذا الاندماج الاجتماعي والجماعي إلى التجمع، تلك التشكيلات تزود الكيان الاجتماعي في خضم تبلورها بين خصوصيات المؤسسة وتلك المتعلقة بالتجمع، ما يتولد عليه مؤسسة اجتماعية منتجة لكيانات اجتماعية تحكمها روابط اجتماعية كاملة.

<sup>1</sup> -Bijon (c) : **Manager l'entreprise par les valeurs échanges et projets** , N°58 , septembre ,1989 .

<sup>2</sup> - PH.BERNOUX: **sociologie d'entreprise**,op cit.P 69.

فبتحقيق ذلك الترابط الاجتماعي تصبح المؤسسة نسق للروابط الاجتماعية، منتج لكيان الاجتماعي جديد بآلياته، مضامينه الثقافية كمجتمع منظمة، ومجال للتنشئة الاجتماعية وتشريب للقيم، والمعايير التي تعيد إنتاج الروابط الاجتماعية، التي في نفس الوقت إعادة لإنتاج المنظمة الصناعية ذاتها، لكن تتحول تلك الروابط الاجتماعية من علاقة تفاعلية إلى رابط اجتماعي داخل المنظمة، لأن الرابطة الاجتماعية تعبر عن علاقة نوعية تتجاوز إطار العلاقة المهنية القائمة على التعاقد، أو على الزمالة والعلاقة الإنسانية في العمل، أو علاقة الترابط القائمة على السلطة والتبعية.

إن هذه العلاقة بمستوى العلاقة الاجتماعية التي تربط أفراد العائلة الواحدة أو العشيرة الواحدة، فيتم الانتقال من الأنا الفردي إلى الأنا الجماعي أو نحن، وهنا تصبح المؤسسة مصدر لإعطاء الهوية، ومكان منتج لثقافة نوعية خاصة بالمؤسسة، حسب ما يرى كل من سان سوليو (R.sainsulieu)، ودونيس سغريستان (D.Sergrestin)<sup>(1)</sup>، ليصبح الفاعلون فيها أعضاء يتماهون إلى هذه المؤسسة الاجتماعية، لتشكل بذلك مجموعة انتماء لديهم .

فحسب هذا الطرح، المنظمة الصناعية هي هيئة للتنشئة الاجتماعية ويمكن لغرس قيم ومعايير تعطي للعامل في النهاية شخصيته الفردية والاجتماعية تنمي فيه روح الانتماء، فالميزة الحاسمة التي تبني الانتماء إلى المجموعة حسب فيليب برنو (PH.Bernoux)<sup>(2)</sup>، هو حصول الفرد على المعرفة الحدسية للمجموعة التي ينتمي إليها، هذه المعرفة الحدسية تعني أن العامل أخذ على عاتقه ماضي وحاضر، والمشروع المستقبلي للمجموعة التي ينتمي إليها. إلا أن أساس بناء الروابط الاجتماعية هو إعطاء الهوية وتشكيل مجموعة الانتماء في أي مجال تنظيمي، فيكيف تستمر تلك الروابط الاجتماعية وتدوم بما يحفظ استقرار و توازن النسق الاجتماعي -المنظمة- في تعزيزها لمختلف السلوكات.

<sup>1</sup> - sainsulieu (R) et segrestin (D) : **Vers une sociologie de l'entreprise**, revue sociologie du travail N° 3-86 , 1986 , P P 335 – 339 .

<sup>2</sup> - Bernoux (ph) : **Sociologie de l'entreprise** , Op cit , P 182 .

إن هذا يتجسد من خلال ثقافتها التنظيمية المنتجة عن كيانها الاجتماعي، يتضح عند سان سوليو و فيليب برنو، اتفاقا مع ميشال كروزي، أن الثقافة التنظيمية تعبر عن القدرة على العمل والفعل جماعيا، تسمح للأفراد المنتميين لنفس الجماعة أن يجدوا الطرق والوسائل التي تسمح لهم بدمج إستراتيجياتهم وتوجهاتهم مع بعضهم البعض، بطريقة تمكنهم من الاستمرار في العلاقة لتحقيق الهدف المشترك، هذه القدرة الجماعية ليست عملية ميكانيكية أو وليدة ظروف آنية، بل وليدة قواعد وضعها الأفراد لهذا الغرض<sup>(1)</sup>.

يتضح أن هذه الثقافة المنتجة عن الكيان الاجتماعي، تعبر عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، من أجل إنجاز و تحقيق الهدف المشترك، بالتغلب على الإشكاليات اليومية التي تواجه أعضائه، و إيجاد الحلول المناسبة لها، في هذا الإطار يقول فليب برنو<sup>(2)</sup>: أن المؤسسة مكان مستقل عن "المحيط و المجتمع" منتجة للضوابط التي تحكم العلاقات الاجتماعية، ناحية للهوية ومنتجة للثقافة تجعل من أعضائها يشعرون بالانتماء إليها، ليس مجرد الانتساب الإداري، فنجاعة المنظمة أصبح يحكمها مستوى التشكل الاجتماعي، وليس القدرة على تجزئته كما هو الحال في التنظيم العلمي للعمل.

في هذه الدراسة نستخدم المفهوم السوسيولوجي للمنظمة كظاهرة تنظيمية، وكيينة ثقافية وأداة اصطنعها فاعلون اجتماعيون بهدف ضبط وتنظيم تفاعلاتهم<sup>(3)</sup>، كمنسق اجتماعي يكون فيه الكل أكثر من المجموع أجزائه، فيتجاوز بذلك التشكيلة الجماعية للأفراد بغرسه آليات التفاعل وكيانات اجتماعية جديدة، بإعادة إنتاج هويات وذهنيات جديدة كما يرى سان سوليو<sup>(4)</sup>.

فالمنظمة الصناعية فضاء اجتماعي أي يشكل كل فرد فاعلا اجتماعيا وجزءا من الكل، هذا الفضاء الاجتماعي لا يتحدد بمجموعة من الأفراد تربطهم بنية تطفو بداخل محيط مكره فحسب، بل يضاف إلى ذلك أنها عبارة عن جماعة يطبعها تاريخ، ويشكلها أفراد يندمجون داخل المنظمة باحتياجاتهم

<sup>1</sup> - Crozier (M) et Fridberg (E) . Op cit , P P 183 – 184 .

<sup>2</sup> - Bernoux (ph) : **Sociologie de l'entreprise** , op cit, P P 38 – 39 .

<sup>3</sup> - Crozier (M) et Fridberg (E) . Op cit , P P 196– 197.

<sup>4</sup> - Marmuse : Op cit , P 180 .

المتنوعة والمعقدة<sup>(1)</sup>، فالفرد لا يولد داخل المنظمة لكنه انطلقا من اللحظة التي يسجل انتماءه إليها فهو يكون بذلك قد مضى تعهدا وهميا، يربطه بالمنظمة على المستوى الاجتماعي والتنظيمي، فالثقافة التنظيمية ليست مستحضرة كباقي الأنساق ( التكنولوجيا، المعلومات التقنية )، بل هي مجموعة من الاعتقادات، والتجارب المشتركة، كموجه للسلوك عند مجموعة من الأفراد لإحساس بالانتماء والهوية<sup>(2)</sup>.

هذه الثقافة هدفها إيجاد الحلول للمشاكل اليومية التي تواجه الفاعلين المتواجدين في المؤسسة، وذلك بجهد جماعي وصورة مستقرة نسبيا، ذات غرض عملي يجعل من إيجاد الحلول للمشاكل شيئا إجرائيا، وإنتاج جماعي بالاتفاق العلني أو الضمني، وليست عملية يضبطها النظام الرسمي القائم، فإيجاد تلك الحلول يكون عن طريق العلاقة التي تجمع الأفراد واتفاقاتهم المستمرة والدائمة، لهذا يندرج معنى الكيان الاجتماعي المنتج لثقافته، في تعبيره عن قدرته على الفعل والعمل الجماعي، ومكان لتشكيل الهوية والاتفاقات الجماعية.

### خاتمة

إن هذه المقاربات تهدف إلى تحرير الفرد من عوائق الروتين و الابتعاد عن منظور الإنسان آلة من أجل تركه يبدع ويتطور، فلا تنظر هذه الدراسة للمنظمة على أنها ملتقى لتفقدات الموارد من الأموال والمعلومات والخدمات، إنها تشكيل اجتماعي لجماعة اجتماعية لها أهداف محددة، يربطهم نسق ثقافي مشترك كمرجع للسلوك التنظيمي ( التعاون، الإبداع والمشاركة، المخاطرة، روح الفريق، العلاقات الإنسانية، تحمل المسؤولية، الثقة التنظيمية و المواطنة التنظيمية و إدارة المعرفة التنظيمية و الالتزام التنظيمي...)، تلك السلوكيات التي هي إنتاج ثقافي لتنظيم الروابط الاجتماعية التفاعلية لأعضاء النسق الاجتماعي .

<sup>1</sup> - Aubert (N) : Op cit , P 556 .

<sup>2</sup> - www.leschos.fr: Ronalds . Burt : **L'art de stratégie**, le 12/08/2008 .



المراجع :

1. - M.C filleau et C.M.rippoul: les théories de l'organisation et de l'entreprise, ed. Marketing, Paris , 1999 , PP 43 – 80 .
2. - Voir: TAYLOR:la direction scientifique des entreprises,ouvrage présenté par Mohamed Benguerm, ed. ENAG , Alger , 1992 .
3. - Voir : AHMED BOUYACOUB:Administration industrielle et général , ed. ENG, Alger, 1990.
4. - Voir: CAROL Kennedy : toutes les théories du management , 3<sup>ed</sup>. ed. maxima , Paris , 2003
5. Ph. BERNOUX : sociologie de l'entreprise , ed – du seuil , Paris , 1995 , P 106 .
6. - Ph. BERNOUX : sociologie de l'entreprise , Op.cit , P 69.
7. - محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة و التنظيم، ط 1 ، دار وائل للطباعة والنشر- عمان، 2000. ص ص 75 - 76 .
8. - حسين حريم : إدارة المنظمات منظور كلي ، ط 1 ، دار الحامد للنشر- و التوزيع ، عمان ، 2003. ، ص ص 17 – 18 .
9. - M.C.filleau et C. rippoul: les théories de l'organisation et de l'entreprise,op cit,PP 108- 116.
10. - عبد الله محمد عبد الرحمان: علم الاجتماع الصناعي النشأة والتطورات الحديثة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ط1، بيروت، 1999، ص ص 101 - 140 .
11. N.AUBERT ET AL : Management : aspects humains et organisationnels,ed. P.U.F, Paris, 1999, P 22.
12. - O.AKTOUF: Les sciences de la gestion et des ressources humaines,une analyse critique, ed. O.P.U, Alger,1986, PP 152 – 153 .

- كامل محمد الغري: السلوك التنظيمي مفاهيم و أسس، ط2، دار الفكر للنشر- والتوزيع، عمان، 1995، ص 56 .
13. - R. A. Thietard: Le management , 7é edition, ed, dahleb, alger, 1995, P 16.
14. - Ph. BERNOUX : sociologie de l'entreprise , P P 67 – 99 .
15. -J.P.Larçon et R.eitter: Structure de pouvoir et identité de l'entreprise,ed,Fernand Nathan,1979,P28
16. - N.Aubert et al , Op , cit
17. - مؤيد سعيد سام: منظمة التعلم، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص 17
18. - حسين حريم: مرجع سابق، ص 33 .
19. - Voir : N.Aubert , Op . cit , P 23 .
20. - Voir: Richard H, Hall: Organisations, structures Processes, and autcomes 5 th ed, Englewood cliffs, New prentice – halle, Imc, PP 287 – 290 .
21. -N.Aubert : Op.cit, P 24
22. - Bernoux Philippe : Sociologie de l'organisation , ed. seuil , Paris, 1985, P 19
23. -MARMUSE(ch):Politique général: langage intelligence modèles et choix stratégique, ed.Economica, 1992, PP 179–180.
24. - Ibid, P 180 .
25. - Ph. BERNOUX : sociologie de l'organisations , Op. cit, P 88 .
26. - حسين حريم: مرجع سابق، ص 18 .
27. - Voir: Maurice thévenet: la culture d'entreprise , ed.Deuxième, 2°ed. Paris. 1994. P4. et Voir: [www.chez-alice](http://www.chez-alice) : une mémoire d'organisation . FR , 14/07/2006
28. - Lafaye (c) : la sociologie de organisations , ed , Nathan , Paris , 1996 , P 84
29. -R.sain saulieu: L'entreprise une affaire de société, cité par, PH.bernoux: sociologie d'entreprise , Op cit , P 36 .
30. - Lafaye (c) : Op cit , P 85 .
31. - Crozier(M) : L'entreprise à l'écoute:apprendre de management post-industriel , ed , seuil, Paris.1994, P 52.
32. -Aubert ,Op cit , P 25.
33. -Morin (j.m): Précis de sociologie, ed, Nathan, Paris, 1996, P 58.
34. - BERNOUX: sociologie de l'organisation , Op cit, PP 146 à 156.
35. - Crozier M et Fried Bergue (E): L'acteur et le système, ed – du seuil, paris; 1997, p p 66 – 69.

36. - Ibid pp : 70 à 76 .
37. -Ouchi . théorie Z, cité par : donnadiou (g) : **manager avec de social** : l'approche systématique appliqué à l'entreprise, ed. liaisons, 1997, P 246 .
38. - D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur**, gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993, P 08 .
39. -D'iribane (p) : Op cit , P 10 .
40. - Huault(I) : **la management international** , ed , casbah , alger , 1999 , P P 90 - 100 .
41. -Bijon (c) : **Manager l'entreprise par les valeurs échanges et projets** , N°58 , septembre ,1989 .
42. - PH.BERNOUX: **sociologie d'entreprise**,op cit.P 69.
43. - sainsaulieu (R) et segrestin (D) : **Vers une sociologique de l'entreprise**, revue sociologie du travail N° 3-86 , 1986 , P P 335 - 339 .
44. - Bernoux (ph) : **Sociologie de l'entreprise** , Op cit , P 182 .
45. - Crozier (M) et Fridberg (E) . Op cit , P P 183 - 184 .
46. - Marmuse : Op cit , P 180 .
47. - Aubert (N) : Op cit , P 556 .
48. - www.leschos.fr: Ronalds . Burt : **L'art de stratégie** , le 12/08/2008 .