

الديناميات الثقافية للمجموعات المنظمة

قراءة في الفصل الثالث من كتاب "علم إجتماع المؤسسة، التنظيم، الثقافة والتنمية"
لعالم الاجتماع الفرنسي "رونو سانسوليو"

dynamique culturelle des ensembles organisés
lecteur chapitre trois de livre sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et
développement. sociologue française Renaud SainSaulieu

بلخير بساس^{1*}، الزبير بن عون²، عبد القادر بداوي³

¹ مخبر التمكين الإجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، جامعة الأغواط (الجزائر)، b.bessas@lagh-univ.dz
² مخبر التمكين الإجتماعي والتنمية المستدامة في البيئة الصحراوية، جامعة الأغواط (الجزائر)، z.benaoune@lagh-univ.dz
³ المركز الجامعي شريف بوشوشة، آفلو، (الجزائر)، a.badaoui@cu-aflou.edu.dz

تاريخ الاستلام : 2023/02/04 ؛ تاريخ القبول : 2023/04/14

ملخص :

نستعرض في هذا المقال قراءة لكتاب "علم إجتماع المؤسسة"، التنظيم، الثقافة والتنمية لمؤلف عالم الاجتماع الفرنسي "رونو سانسوليو"، وبالتحديد للفصل الثالث المعنون بـ "الديناميات الثقافية للمجموعات المنظمة"، من خلال عرض أهم الأفكار والتصورات والتحليلات السوسيوتنظيمية التي قدمها "سانسوليو" والواردة في هذا الفصل.
الكلمات المفتاحية : رونو سانسوليو ؛ علم إجتماع المؤسسة ؛ ثقافة المؤسسة ؛ الهوية المهنية ؛ الدينامية الثقافية.

Abstract :

In this article, we review a reading of the book " Enterprise Sociology", Organization, Culture and Development by the French sociologist "Renaud SainSaulieu", specifically in the third chapter entitled "Cultural Dynamics of Organized Groups", by presenting the most important ideas, perceptions and socio-organizational analyzes presented by " Renaud SainSaulieu". " In this chapter.

Keywords : Renaud Sainsaulieu ; Sociology Of Business ; Enterprise Culture; Professional Identity; Cultural Dynamic.

1- مقدمة:

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراساتها جهود علمية متعاضمة، وتفتح آفاقها لتستوعب الإختصاصات العلمية المتزايدة الإجتماعية والإنسانية والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة.

من أهم مجالات نظرية المنظمة دراستها للبيئة الخارجية التي تعيش فيها المنظمة وتتفاعل معها، وتتكون هذه البيئة من مجموعات مترابطة ومتكاملة من العوامل الاقتصادية، السياسية، القانونية، التكنولوجية الاجتماعية، الثقافية والأخلاقية. وفي إطار البيئة الخارجية، فإن أهم ما تتوجه نظرية المنظمة لدراساتها هي المدخلات الأساسية للمنظمة "أي مكوناتها" من أفراد وجماعات صغيرة وتنظيم رسمي؛ أما "عمليات" المنظمة وأوجه نشاطاتها فتشمل التنظيم الرسمي والاتصالات، والسلطة واتخاذ القرارات والتحفيز والصراع والتخطيط والرقابة، أما مخرجات المنظمة فهي قدرتها على تحقيق أهدافها أو فعاليتها بكفاءة. وهناك تغذية عكسية من البيئة الخارجية إلى المنظمة لغرض تكيف مدخلاتها، عملياتها ومخرجاتها، وتغيير المنظمة وتناقل مع البيئة لغرض تكيف مدخلاتها، عملياتها ومخرجاتها. فهي تستوعب التكنولوجيا "تكنولوجيا الآلة والعمل معاً" (مسلم، 2002، ص 30) وتتبدل وتتأقلم وتأخذ مجال الدينامية معاً، لذلك كما تنمو وتتطور ويزداد تعقيدها وتستجيب للتغير بالتكيف والمقاومة معاً، حسب متطلبات بقائها في الوجود بفعاليتها وكفاءة.

نحاول في هذه الورقة البحثية عرض الأفكار الرئيسة التي طرحها مؤلف الكتاب "رونو سانسوليو" في الفصل الثالث "الديناميات الثقافية للمجموعات المنظمة" ضمن كتابه "علم إجتماع المؤسسة، التنظيم الثقافة والتنمية". وذلك من خلال التعرض إلى أهم العناصر المتضمنة في الكتاب من خلالها تلخيصها وعرضها حسب وجهة نظر المؤلف نفسه، وذلك فيما يلي:

2- وجهات النظر المختلفة بشأن المنظمات:

لأغراض تحليل وتصميم المنظمات، غالباً ما يتبنى الباحث وجهة نظر معينة تقوده إلى تخيل المنظمات وتشبيهها بشيء حي لكي يتيسر له تحليلها وفهمها، وفيما يلي بعض وجهات النظر لبعض التوجهات النظرية وكيف تنظر للمنظمة حسب التسلسل الزمني لها، وذلك لنسهل على القارئ الكريم الإفهام والنظر عن قرب كيف عالج مؤلفنا قضايا المنظمة وكيف نظر إليها الوجه النقيض منه. فهناك من يرى للمنظمة على أنها آلة، أو كائن حي، أو عقل مفكر، أو ثقافة، وهناك من نظر إليها على أنها أداة للسيطرة ومن قال أنها نظام، واعتمد كل تشبيه على إبراز خصائص معينة، وفيما يلي نعرض وجهات النظر: (الشماخ، خضير، 1999، ص 95)

- تشبيه المنظمة بالآلة: هنا يظهر الجانب البيروقراطي في المنظمات ووفقاً لهذا المنظور يتم تصميم وإدارة المنظمة بإعتبارها كيانات مكونة من أجزاء متداخلة ومتكاملة مع بعضها البعض، يلعب كل منها دوراً وظيفياً محدداً يسهم في تحقيق الأداء الوظيفي للمنظمة ككل.
- تشبيه المنظمة بالكائن الحي: يركز على جانب الحاجات التنظيمية ويدرس علاقة المنظمة مع البيئة الخارجية التي تعمل فيها، كما يهتم بدراسة دورة حياة المنظمة، وأساليب تكيف المنظمة والبيئة.

- اعتبار المنظمة على أنها عقلاً مفكراً: يركز على إظهار أهمية عمليات معالجة المعلومات والتعلم التي تمر بها المنظمة خلال مسيرتها. إهتمت بعملية صنع القرارات وما تتضمنه من تحليلات منطقية للمعلومات والاختيار بين البدائل، وعمليات الابتكار التي تمارسها المنظمة في أنشطتها ومنتجاتها ونوعية التكنولوجيا المستخدمة فيها.

- أما النظر إلى المنظمة باعتبارها أدوات السيطرة: وممارسة النفوذ والمناورات فقد اعتبره "مورخان 1986 Morgan الوجه القبيح للمنظمات، فهو يكشف عن الجانب الاستغلالي للمنظمات، فمثلاً قد تقوم المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها بإستغلال العاملين فيها أو المجتمع والمستهلكين. كما يدرس عمليات ممارسة النفوذ التي تتم داخل المنظمة، وكيف تؤثر في تحقيق الأهداف التنظيمية، كما يهتم هذا المنظور بدراسة عمليات تكوين التحالفات بين أعضاء المنظمة للتأثير على عمليات صنع القرارات فيها.

- النظر للمنظمة باعتبارها نظاماً مفتوحاً: يعني هذا أن المنظمة هي مجموعة من الجزاء المتداخلة والمتفاعلة مع بعضها البعض بفرض تحقيق أهداف معينة، كما أن المنظمة في حالة تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية.

- النظر للمنظمة باعتبارها استراتيجيات للفاعلين: وهي أن الفاعلين في المنظمة لديهم إستراتيجيات خاصة بهم يسعون إلى تحقيقها بقصد تحقيق مصالحهم الشخصية وبالتالي تحقيق مصالح المؤسسة.

- النظر للمنظمة باعتبارها ثقافة: يتناول منظور الثقافة في النظر إلى المنظمة بدراسة المعتقدات والقيم والرموز والمفاهيم والأفكار والسلوكيات السائدة بين العاملين في المنظمة، هذه التي تحدد الأهداف التنظيمية ووسائل تحقيق هذه الأهداف.

3- التعريف بمؤلف الكتاب:

رونو سانسوليو Renaud Sainsaulieu ولد في باريس يوم 4 نوفمبر 1935 وتوفي يوم 26 يوليو 2002 ينحدر من عائلة برجوازية كاثوليكية من الدائرة السادسة عشر بباريس فرنسا، درس في مدرسة سان لويس جونزاغ Saint-Louis de Gonzague الإكمالية ثم في مدرسة "جانسون دي سيللي" Janson-de-Sailly الثانوية. بعد دراسته في الثانوية، درس القانون في الفترة ما بين (1954-1956)، ثم علم النفس العام في الفترة ما بين (1957-1959) في جامعة بانثيون بالسوربون Panthéon-Sorbonne. خلال هذه السنوات، كان رئيساً لاتحاد طلاب علم النفس syndicat des étudiants de psychologie ويحظر لإتحاد الطلاب الشباب المسيحيين Jeunesse étudiante chrétienne؛ كما كان مهتماً بشكل خاص بعلم النفس الاجتماعي، فقد أمضى عاماً في الولايات المتحدة، في "جامعة كورنيل" Université de Cornell في الفترة ما بين (1959-1960). وخلال هذه الفترة، عمق معرفته بالأعمال الأمريكية لعلم النفس الصناعي ولا سيما أعمال تيفين Tiffin ماكورميك Macormick، التي ترجم لهما كتاب علم النفس الصناعي، الذي نُشر في فرنسا عام 1967.

بعد أن تابع تدريباً عسكرياً متقوفاً في تور Tour، تم إرسال "رونو سانسوليو" إلى الجزائر كضابط (ملازم ثاني) لأداء خدمته العسكرية في الجزائر العاصمة، ساهم لما يقرب من عامين (1960-1962) في خدمة

علم النفس للجيش وطور سلسلة من الاختبارات، غير اللفظية على وجه الخصوص. شارك في مقاومة الوحدة لإنقلاب الجنرالات. عند عودته من الجزائر، انخرط في نشاط عسكري قوي، لا سيما داخل حركة "حياة جديدة" Vie Nouvelle، وهي حركة تجديد كاثوليكية شارك فيها "جاك ديور" Jacques Delors أيضًا وفي الحزب الاشتراكي الموحد Parti socialiste unifié، ثم عكف لعدة أشهر في تجربة عمل ذوي الياقات الزرقاء، وفي ورشة ميكانيكية في كريستوفل Cristofle، ثم في صناعة الأغذية الزراعية، داخل شركة الألزاسين Alsacienne. الأمر الذي ساهم في إكتساب خبرة في عمل خط التجميع.

واصل "رونو سانسوليو" دراسته للحصول على درجات علمية متقدمة في القانون وعلم النفس من جامعة السوربون، وإهتم بالدراسات الاجتماعية وكتب أطروحة الدكتوراه الخاصة به في الآداب والعلوم الإنسانية مع "ميشال كروزيه" Michel Crozier كمشرف ثاني على أطروحته. تم تكوينه كطبيب نفساني، لكن سرعان ما أصبح مهتمًا بعلم الاجتماع في عام 1977، وعُيّن أستاذًا لعلم الاجتماع في معهد الدراسات السياسية في باريس عام 1975، وأدار مختبر علم اجتماع الإنشاء المؤسسي (LSCI). كان "رونو سانسوليو" أيضًا أحد المروجين الأوروبيين الرئيسيين لعلم الاجتماع خارج الأوساط الأكاديمية. أنشأ برنامج ماجستير محددًا لهذا الغرض، بالإضافة إلى Association Professionnelle des Sociologues d'Entreprise، وهي جمعية مهنية لعلماء الاجتماع الداخليين. كما عمل كعضو نشط ورئيس الرابطة الدولية لعلماء الاجتماع باللغة الفرنسية (Association Internationale des Sociologues de Langue Française). (Norbert, Dominique, 2007).

في عام 1963 انضم إلى المركز الوطني للبحث العلمي Centre national de la recherche scientifique ومركز علم الاجتماع الأوروبي Centre de sociologie européenne الذي يديره ريمون آرون Raymond Aron، والذي كتب تحت إشرافه أطروحته لأول مرة، قبل أن يتابعها مع Michel Crozier، الذي تبعه في مجموعة علم إجتماع التنظيم Groupe de sociologie des organisations عندما تم إنشاؤها في عام 1966 (مجموعة أصبحت في عام 1975 منظمة المجتمع المدني، مركز علم اجتماع المنظمات). تميزت هذه السنوات بعمل ميداني مهم للغاية داخل الشركات العامة والخاصة. غدت هذه الاستطلاعات العلمية في عام 1973 لنشر كتاب Les Relations de travail à l'usine and L'Identité au travail في عام 1977. وأخيرًا أطروحة الدولة (التي تمت مناقشتها في عام 1976). خلال هذه الفترة، قاد فريقًا بحثيًا داخل مركز علم إجتماع التنظيمات Centre de sociologie des organisations، حول مشروع طريقة العمل والإنشاء المؤسسي Mode d'action et de création institutionnelle، كما شارك بشكل كبير في (جمعية تطوير العلوم الاجتماعية التطبيقية) Association pour le développement des sciences sociales appliquées التي تم إنشاؤها في عام 1971 مع باحثين من مركز علم إجتماع المنظمات التي كان الغرض منها تدريب المديرين التنفيذيين وقادة الجمعيات والنقائبيين على النهج والأساليب الاجتماعية. وكان الهدف من التدريب تعزيز أسلوب العلوم الاجتماعية التطبيقية، المفيدة لكل من عالم الأعمال والبحث العلمي. إلى جانب تجربته في جمعية تطوير العلوم الاجتماعية التطبيقية، التزم طوال حياته وفي إطار مؤسسات بحثية وبيداغوجية مختلفة بالتعليم

المستمر مشدداً دائماً على أهمية التدريب الطويل للموظفين الكبار في عمليات تحول الهوية المهنية مقتنعاً بأن هذا الإجراء بمثابة إحدى الوسائل لدفع التغيير في قلب المنظمات. (Laurence, 2021) في عام 1977 حصل "رونو سانسوليو" على منصب أستاذ جامعي في معهد الدراسات السياسية في باريس. التي ركز فيه إلى تقديم معارفه فيما يتعلق بالتنظيمات البيروقراطية والهوية المهنية في العمل والتي سرعان ما أصبحت مرجعاً رئيسياً لعلم اجتماع التنظيم. وبعد أن قام بنقد وتقييم مساهمات نظرية التحليل الاستراتيجي، أصر على التأكيد على البعد الثقافي لعلاقات العمل. وكذلك على البعد الاجتماعي للعمل الذي يساهم مساهمة كبيرة في البيئة التنظيمية، مثل الهيئات الأخرى (الأسرة، القرية، المدرسة...) في بناء الهوية. من خلال اقتراح تصنيف قائم على أربعة نماذج للهوية (الانسحاب، والاندماج والانفصال، والتفاوض)، كما رأى "رونو سانسوليو" المنظمة باعتبارها مكاناً للتعلم الثقافي، والذي يتحد مع عناصر التنشئة الاجتماعية المكتسبة سابقاً. وبالتالي يمكن أن تتعايش طرق محددة للحصول على اعتراف من الآخرين وعيش تجربة العمل، ولكنها تتقاطع أيضاً في نفس العالم المهني.

كانت أوائل الثمانينيات من القرن الواحد والعشرين بمثابة بداية فترة جديدة لـ "رونو سانسوليو"، والتي تمت خلال العقدين الأخيرين، إحتل فيها مكانة مركزية في المجال المؤسسي لعلم الاجتماع، دون السعي للعب دور أكاديمي بحت. حيث تولى قيادة (مركز الدراسات الاجتماعية) Centre d'études sociologiques من عام 1978 إلى عام 1984، حيث طور داخله فريقاً بحثياً، تحت مسمى مجموعة علم اجتماع الإنشاء المؤسسي. ثم تم تحويل هذا الفريق إلى مختبر أبحاث CNRS في عام 1986 وأصبح Laboratoire de sociologie du changement des institutions (مختبر علم اجتماع التغيير المؤسسي) الذي أداره حتى عام 2001. وقد أنشأ عام 1982 Gestion de l'emploi et développement social d'entreprise في "تسيير التوظيف والتنمية الاجتماعية في المؤسسة"، و أنشأ عام 1983 دورة التعليم المستمر Sociologie de l'entreprise et stratégie de changement "علم اجتماع المؤسسة واستراتيجية التغيير"، وهي مسؤولة عن تدريب علماء اجتماع المؤسسة. كان "رونو سانسوليو" أستاذاً باحثاً متميزاً وبارزاً، مدفوعاً بالاهتمام المستمر بنشر الفكر الاجتماعي مع إعطاء أهمية كبيرة لعملية التحقيق الميداني لتفعيل المفاهيم، لبناء الشبكات التحليلية. بقصد إنتاج تشخيص لحالات العمل في المؤسسات. (Laurence, 2021)

ومنذ التسعينيات، فتح "رونو سانسوليو" طرقاً جديدة حول علم اجتماع المؤسسة، من خلال إستكشاف الروابط بين المجتمع والمؤسسة، واعتبر الأخير كموضوع مركزي للتحليل. من خلال أخذ وجهة نظر معاكسة للنهج التي طورها علم اجتماع العمل كما كان عليه الحال في مقاربة "ماكس فيبر" Max Weber و"ميشال كروزيه" Michel Crozier، بحيث لم يتصور المؤسسة كميدان وحلبة صراع، ومجال تتقاطع فيه الصراعات وعلاقات الهيمنة، ولكن تصور المؤسسة كفضاء مزدهر يشيع فيه التكامل والتبادل، قادر على مجابهة التغيرات والتحويلات في القضايا الاقتصادية والاجتماعية. وقد إتخذ تأكيد هذه المنظورات الجديدة شكلاً ملموساً على وجه الخصوص مع نشر كتابه حول علم اجتماع المؤسسة Sociologie de l'entreprise في عام 1997، وهو عمل أولى فيه "رونو سانسوليو" إهتماماً خاصاً لما أسماه "التنمية

الإجتماعية للمؤسسات". ثم حدد مسارات محددة للتغيير الإبداعي في المنظمات، المسارات التي ظل أفقها دائماً بالنسبة له تعزيزاً لأداء اجتماعي أكثر انفتاحاً ومساواة. (Laurence, 2021)

خلال هذه الفترة وحتى أوائل العقد الأول من القرن الحادي والعشرين، حافظ "رونو سانسوليو" على قدرة قوية جداً على الالتزام بأراءه وتصوراتة العلمية والفكرية. وفي عام 2001 ساعد "ليليان سانسوليو" Liliane Sainsaulieu و"دينيس كوت" Denis Cote في تأسيس "جمعية الرابط الإجتماعي للشباب" Lien social jeunes وإنشاء مركزين للاستقبال والرعاية وإعادة الإدماج للشباب الذين فشلوا في المدرسة. إستمر في إجراء نشاط بحثي قوي قائم على العمل الميداني، كما يتضح في كتابه المعنون بـ "العوالم الإجتماعية للمؤسسات" des Mondes sociaux de l'entreprise في عام 1995 مع مجموعة من الباحثين الشباب (إزابيل فرانكفورت Isabelle Frankfurt و فلورانس أوستي Florence Osty ومارك إهالد Marce Uhald) كما حافظ على نشاطه التعليمي والتدريبي، لا سيما ضمن نظام التعليم المستمر "التشخيص الاجتماعي واستراتيجية التغيير"، كما كان يبحث دائماً عن طرق تدريس مستحدثة. وشارك بنشاط في تأسيس Association des professionnels en sociologie de l'entreprise (رابطة المهنيين في علم اجتماع المؤسسة) التي دعمها بقوة في السنوات الأولى من مشواره البحثي. وكان أيضاً عام 1999 أحد المؤسسين لمجلة علم الاجتماع التطبيقي Sociologies Pratiques. وفي عام 2001 نشر كتابه الأخير "المجتمعات المتحركة، مورد مؤسسات الوساطة". Des sociétés en mouvement. La ressource des institutions Intermédiaires في هذا الكتاب صقل وأكد قراءته للشركة كمؤسسة وسيطة تقع بين الدولة من ناحية والأسرة أو التعليم من ناحية أخرى؛ كما أنه وسّع المنظور من خلال مراعاة الأنواع الأخرى من المنظمات المنتجة (خاصة الجمعيات والإدارات). وأشار إلى أي مدى تعد هذه المؤسسات الوسيطة ضرورية وقادرة على الابتكار في سياق مجتمع اهتزته الأزمة حيث يتم طرح مسألة الروابط الإجتماعية باستمرار. (Laurence, 2021)

4- مضمون الكتاب:

كتاب علم إجتماع المؤسسة يعالج العديد من القضايا المعرفية، التاريخية والنظرية، وكذلك الواقعية من خلال دراساته الإستكشافية التي قام بها في بعض المؤسسات في أوروبا وأمريكا، ومن أهم القضايا التي عالجها قضية الهوية المهنية والمواطنة الوظيفية في المؤسسات، وعلاقة المؤسسة بمحيطها الإجتماعي والإقتصادي والأدوار والوظائف التي تقوم بها المؤسسة في سبيل تحقيق التنمية الإجتماعية والإقتصادية في البلد الذي تعمل فيه. ويعتقد "رونو سانسوليو" بأن الإنسان هو محور المؤسسة، وبالتالي في المجتمع هكذا تظهر المؤسسة التوفيقية مع الأخذ بعين الاعتبار الديناميكيات الحاصلة في المؤسسة، والمجتمع المحلي والوطني والدولي. ونجد بأن مؤلف الكتاب طرح مجموعة من الأسئلة في مستهل وبداية الكتاب نذكر من بينها:

- ما الذي سيحدث لمسيرى المؤسسة تعد كمجتمع مدني ونظام إنتاج ملموس في نفس الوقت؟

- كيف يمكن الحديث عن الإدارة إذا كانت الإستقلالية بين الطرفين ؟

- في مواجهة الهشاشة الجديدة لمؤسسة السوق، ما هي الكيفيات التي يمكن بها تعبئة الأشخاص المستقلين دون التمكن من إخبارهم غير كيفيات الدفاع عن الوظيفة، على حساب حسابات مدة العقد والنقاع وتنظيم العمل الوقت والأجور التي تتغير بعد مدة؟.
- كيف تؤسس ريادة الأعمال والمخاطرة الاقتصادية على استقلالية جديدة للأنظمة الاجتماعية، بينما يفرض على الفاعلين ضغوطاً متعددة تُعتبر حتمية باسم الاقتصاد المعولم؟.
- كما أن الأفكار الرئيسية التي إنطلق منها المؤلف في كتابه متعدد نذكر من بينها:
- لا يمكن أن تكون هناك تنمية اقتصادية بدون تنمية اجتماعية داخل مجتمع المؤسسة.
- تستند الحياة في المؤسسات إلى قيم صريحة وأخرى ضمنية، تعمل على تحديد قواعد العمل التي تحدد السلوكيات وتوجه الأفعال
- يجب أن تقود العولمة والمنافسة المؤسسات إلى تجديد تنظيمها وهيكلتها، من أجل أن تصبح مجتمعات بشرية حقيقية.
- على الرغم من وجود الثقافة في أي مؤسسة، إلا أن كل مؤسسة ليس لديها بالضرورة ثقافتها الخاصة والخالصة بقدر ما يتم تجاوزها من خلال مجموعة من اللوائح الثقافية التي لا تتجج بالضرورة في الاندماج في ثقافة إجتماعية معينة.
- لا يزال الاضطراب والتخوف المؤلم في بعض الأحيان الذي يأتي من البيئة، بسبب شكوكا قوية في المؤسسات اليوم والتي تثير مخاوف من فقدان الهويات الاجتماعية والتي تؤدي إلى ظهور جميع أعراض مقاومة التغييرات التي تعاني منها خدمات إدارة الموارد البشرية بشكل سيئ، وعليه طرح المؤلف مجموعة من الإفتراضات في مستهل حديثه بالكتاب وهي أنه:
- ماذا لو كانت المؤسسة لم تعد عقبة أمام التغيير ولكن واحدة من الوساطات الرئيسية للمساهمة في خلق مجتمع المستقبل؟
- هل ستكون المؤسسة قادرة بعد ذلك على أخذ مكانه في خلق حضارة جديدة، تهدف إلى الربط الدائم بين الأهداف الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع لفهم قضايا عصره؟
- يلقي "رونو سانسوليو" الضوء على كيفية مساهمة العلاقات الإنسانية في العمل في تلبية احتياجات المجتمع والتي تجلت في المراحل المختلفة للتحويل في العالم الصناعي، وذلك بفضل الدراسات المهمة التي قام بها داخل المؤسسات الغربية وعلى الأخص الفرنسية. وينتهي "رونو سانسوليو" بجملة من الملاحظات العلمية، مؤكداً أنه يصبح من الممكن تحديد ملامح مؤسسة جديدة تشيع فيها قيم المواطنة والتضامن والتعاون، والتي ستكون موجودة بين المؤسسة ذات الغرض الاجتماعي، والمؤسسة الناجمة عن الرأسمالية الاجتماعية الصناعية، والمؤسسة التقليدية الأم.
- كما يضعنا هذا الكتاب أمام تطور النماذج الاجتماعية المختلفة للمؤسسة في القرن العشرين، ويجبرنا على التفكير في النموذج الاجتماعي الجديد للمشروع الذي سيجعل من الممكن التعبير عن قدرات ردود الفعل الاقتصادية على الحالات الطارئة المتعددة للسوق العالمية.

5- توصيف الكتاب:

المؤلف "رونو سانسوليو" Renaud Sainsaulieu، عنوان الكتاب: علم إجتماع المؤسسة، التنظيم، الثقافة والتنمية sociologie de l'entreprise, Organisation, culture et développement، الطبعة الثانية باللغة الفرنسية والتي صدرت عن دار النشر دالوز Presses de Sciences Po et Dalloz، بمجموعة amphithéâtre، بدولة فرنسا، يوم 1997/12/01، في 476 صفحة، ويحمل رقم الإيداع القانوني الدولي ISBN 2-247-02076-3 مقسم إلى سبعة فصول، يمكن تلخيصها فيما يلي:

5-1- الفصل الأول: تماسك النماذج التنظيمية.

يكشف المؤلف ديناميكيات نماذج التاريخ الصناعي وما بعد الصناعي للمنظمات. بمنطق تفسير ومعالجة المشاكل الاجتماعية للمصنع، لم تتوقف عن أن تكون مبنية على مفترق الطرق من المشاكل العملية التي واجهتها ونظام تطوير العلوم الاجتماعية. بحيث تتشكل هذه المعوقات في قلب كل شركة وتشكل نقاشا حول الرغبة في التنمية الاجتماعية داخل الشركات المعاصرة. يجب أن يبدأ تطوير الشركة بتنظيم نقاش اجتماعي حول تكامل نماذج الرشادة التي تحدث في كل منها. لذلك من الضروري تحديد وتصنيف والتعرف على الممارسات المعيارية والقواعد التي تشكل منطق المشاكل داخل الشركات. ويرى المؤلف في هذا الفصل بأن مصطلح العقلانية التنظيمية في مجال تنظيم المؤسسات ظهر مع "ماكس فيبر" Max Weber الذي يرى بأن العقلانية التي تتوافق مع نوعين من السلوك البشري وهما: العقلانية الذاتية والعقلانية الموضوعية. ويرى المؤلف أن من عوامل ترشيد النموذج البيروقراطي هو تطور العلوم الاجتماعية ودمجها في قطاع الإنتاج الاقتصادي. وأنه بعد التنظيم العلمي للعمل، ظهر النموذج البيروقراطي ونموذج إدارة الموارد البشرية، فضلاً عن نموذج العلاقات الإنسانية بزعامة "إلتو مايو" Elton Mayo، ويرى المؤلف بأن تاريخ المؤسسات في القرن العشرين ظل متميزاً بالبحث عن نماذج ترشيد قادرة على إحاطة جميع العوامل الاقتصادية والتقنية والبشرية للإنتاج.

5-2- الفصل الثاني: تأثير تطوير أنظمة الإنتاج الاجتماعي.

يرى المؤلف بأن النظام الاجتماعي للمؤسسة هو مجموعة من التفاعلات أو العلاقات بين الجهات الفاعلة الأولية، إلى حد إنشاء روابط جماعية دائمة تحول التأثيرات المنصوص عليها في القاعدة الناتجة عن التنظيم الرسمي، ويعتقد بأنه يجب أن يوضح تحليل هذا النظام الاجتماعي كيفيات تشكل أنظمة التفاعل مورداً اجتماعياً رئيسياً لتطوير الشركات ويكشف أيضاً عن تحليل الاختلالات الوظيفية التي هي عواقب غير متوقعة تصاحب خطة عقلانية والتي تمنع تحقيق الأهداف التي حددها القادة. وبشكل أكثر تحديداً، يمكن العثور على آثار هذه الاختلالات في المنظمات البيروقراطية، يمكننا القول أن هذه الاختلالات تظهر أن كل الإنسان ذو الغرض الإنتاجي يتكون من لوائح وأنظمة مفاجئة تصبح قوة القانون وتحديث البعد غير الرسمي للعلاقات الاجتماعية. كما أن التحليل السوسيولوجي للمؤلف أفضى إلى الكشف عن هياكل اللعب ومنطق العمل الذي يحدد النسيج الاجتماعي الحقيقي للمنظمة. لذلك قام المؤلف بدراسة المنظمة كمنظومة تتشكل فيها الألعاب بين الفاعلين، ويبدو خلال الدراسات التي أجراها

المؤلف أن بعض ألعاب القوة مرتبطة بالظروف اليومية والبعض الآخر مرتبط بحالات الأزمات. وفي هذا قدم "ميشيل كروزيه" العديد من الأمثلة في "حالة الاحتكار". وفضلاً عن هذا يرى المؤلف بأنه يجب أن تكون المؤسسة قادرة على الانتقال من نظام مغلق إلى نظام مفتوح، لأنها تخضع لضغوط البيئة التي تجبرها على إدارة التكيف ونظامها الاجتماعي والإقتصادي، وهيكلها التنظيمي من منظور المرنة والموائمة مع المحيط. ويرى بأنه قد يظهر بعد ذلك الفاعلون داخل المنظمة يستمدون قوتهم من القدرة على العمل في النظام الداخلي والنظام الخارجي. ويرى المؤلف بأن هذا الإنفتاح ضروري عندما يكون هناك ترابط قوي للغاية بين المؤسسة وبيئتها، كجزء من مستودع دائم للموارد البشرية أو المبادرات الاقتصادية المحلية.

5-3- الفصل الثالث: الديناميات الثقافية للمجموعات المنظمة.

المؤسسات المعاصرة التي تواجه التغيير في هيكلتها الاجتماعية الداخلية إستجابة للضغوط البيئية المحيطة، لا يمكنها تجاهل البعد الثقافي لعلاقاتها المنظمة. فبالنسبة لـ "جيرت هوفستد" Hofstede Geert، تعتبر الثقافة مميزة جداً للأمم والثقافات الفرعية، وهي سمة من سمات المجتمعات والمهن والمنظمات المحلية. أما بالنسبة لـ "ديريبارني" Diriparni فهو يقترح مفهوم الميثاق الاجتماعي في محاولة لبناء جسر بين الثقافة المجتمعية وثقافة المنظمة. وفي هذا الإطار أظهرت الدراسات التي ركزت على إنشاء شركات يابانية في فرنسا والبرازيل أن الهياكل التنظيمية لهذه الشركات يجب أن تتكيف مع خصائص الثقافة الوطنية من أجل تحقيق النجاح. وبالمثل لا يمكن لأي شركة من أي نوع أن تتجنب البيئة الاجتماعية والثقافية للمجتمع المحلي والوطني الذي من الضروري على مسيري الشركات إنتاجه من أجل تطوير مفهوم معقول لعقلانيته. وفي هذا الشأن تم إجراء من قبل المؤلف دراسات مختلفة حول هذا الموضوع في فرنسا، ألمانيا، إنجلترا واليابان...؛ ويرى المؤلف بأنه يجب أن تعتمد الشركات في فرنسا على نظامها الاجتماعي وبيئتها المهنية الداخلية لتنظيم تطورها. ويتأتى ذلك حسب المؤلف من خلال بناء شكل من أشكال التواصل الاجتماعي والذي يظهر في شكل العلاقات الاجتماعية الجماعية في قلب العمل، وقضايا المجتمع المحلي الذي تحبب فيه المؤسسة. وبالتالي تصبح المؤسسة قادرة على نشر نظامها الثقافي على المجتمع المحلي والوطني. وبهذا تضحي المؤسسة مصدراً للتعلم الثقافي.

المشهد الاجتماعي الرئيسي للتحويل الثقافي هو مشهد المجموعة، حيث يعيش الفرد علاقات دائمة ومختلفة عن الحياة اليومية، وحيث يدرك الصورة الذاتية التي يتلقاها من الآخرين. نظراً لأن التغيير يمكن أن يؤدي إلى وجهات نظر أخرى عن الذات والآخرين، فإن تطور الهويات الجماعية ينتج بالتالي عن العمليات الجماعية والعلائقية. وقد حدد المؤلف في هذا الفصل أربعة أنماط للهوية الجماعية وهي: دمج الهوية هوية التفاوض، هوية التقارب، هوية الانسحاب...؛ ويؤدي البحث الذي تم إجراؤه من قبل المؤلف على الهويات في العمل في سياقات المؤسسات المختلفة إلى إستنتاج أربعة أنواع من الهويات التي سمحت بإنشاء شكل من أشكال الثقافة التكاملية في المؤسسات وهي: التجنب الثقافي؛ أساليب التكامل المجتمعي ثقافة الأداء الجماعي؛ ثقافة التنظيم بين الفاعلين الاجتماعيين. كما خلص المؤلف في الأخير إلى أن

المؤسسة هي في الأساس مكان تلتقي فيه وتتحول التيارات الثقافية المختلفة من المجموعات والمؤسسات الاجتماعية المحيطة. بحيث تبدو كمؤسسة ثقافية وتتبدى من خلال كثافة ومدة وتعقيد العلاقات الإنسانية التي تنفذها خلال القيام بوظائفها.

5-4- الفصل الرابع: التنظيم الاجتماعي للمؤسسات.

أمكن لمؤلف الكتاب تحديد نوعين من علم الاجتماع، الأول علم اجتماع العمل المستوحى من الماركسية الذي يبحث في ظروف العمل في المجتمعات الصناعية الرأسمالية، والثاني علم اجتماع المنظمات المستوحى من البنائية الوظيفية الأمريكية التي تنتقد إعادة إنتاج الاختلالات البيروقراطية ومقاومة التغيير وسرد المؤلف أربع مراحل لتطور الإهتمام بالعمل والتنظيم وهي: المرحلة الأولى والتي سعت فيها حركة ماي 1968 أن تدرك وتحقق المدينة الفاضلة في أوروبا من خلال تشكيل مجتمع تشيع فيه سلوكيات الأخوية، والتعاون والتضامن، والبعد عن الفردية. أما المرحلة الثانية فقد شهدت العديد من المؤسسات الصناعية في أوروبا العديد من المفاهيم النظرية والمحاولات للتغيير. إيماناً لمسؤوليها بالنمو والتطور غير المحدود، ركزت وقتها العلوم الاجتماعية باختلاف فروعها المهمة بالمؤسسة والتنظيم على إنتاج علاقات أفضل بين المنتجين. أما المرحلة الثالثة فكانت مع بداية الثمانينات من القرن العشرين أين شهدت الدول في العالم أزمة خانقة في النفط، وأزمة العملات ولا سيما منها الدولار، وأزمة البطالة في خضم عالم مفتوح للمنافسة الدولية، أين زاد الإهتمام بالإدارة وبالموارد البشرية بقصد مقاومة ضغوط البيئة التكنولوجية والتجارية التي كانت تهدد بلدان العالم بشكل متزايد. أما المرحلة الرابعة فكانت مع انهيار "جدار برلين" في عام 1989، أين أصبح طغى النظام العالمي الجديد الرأسمالية الإقتصادية على المستوى العالمي وأصبح الاقتصاد معولماً وأصبحت المنافسة معولمة. تجد المؤسسات الصناعية والخدماتية نفسها مجبرة على تنفيذ خطط اجتماعية جذرية لإنقاذ التوازن الاقتصادي. وهكذا في 1990 ظهر علم الاجتماع المنظمات الجديد على أساس البحث عن الديناميات الاجتماعية للإنتاج مع المنطق التجاري والمالي للمنافسة الدولية.

إن البحوث الإستكشافية التي أجريت على التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمؤسسات في ذلك الوقت تجعل من الممكن التأكيد على أنه لا توجد مؤسسة واحدة فقط ، بل خمسة عوامل اجتماعية تتحد بطرق مختلفة. "المزدوج"، "البيروقراطية"، "التحديث"، "الأزمة في المجتمع"، ولأن التباين يبدو في المؤسسة ولكنها حاولت الإنسجام مع الإستراتيجيات الاقتصادية والتقاليد الإجتماعية والثقافية التي كانت متعددة ومختلفة وحاولت التوافق مع البيئة المتطورة بإستمرار. ويرى المؤلف بأن المؤسسة تظهر فيها ثلاث وظائف في النظام الإجتماعي لها وهي: وظيفة الفعل الإستراتيجي، وظيفة التنشئة الاجتماعية للهوية، ووظيفة الشرعية الرمزية.

5-5- الفصل الخامس: من التشخيص إلى التطور.

يرى المؤلف في هذا الفصل بأن مشكلة التغيير الاجتماعي تتمثل في رفض فرضية الابتكار العام في المجتمع، وأن الجماعات البشرية يجب أن تتعلم من الممارسات التنظيمية والإدارية الأخرى؛ كما يجب في سبيل ذلك على علماء الاجتماع أن يحددوا كفاءات دراسة المجتمع من خلال دراسة التحولات المستمرة

التي من الممكن أن تؤدي إلى إعادة إنتاج المجتمعات السابقة، أو إلى بروز مشكلات كبيرة من شأنها أن تؤدي إلى التفكك الاجتماعي بسبب التحولات والتغيرات الحاصلة، والأزمة الحاصلة بين قيم المجتمع التقليدي وقيم المجتمع الحديث المَحْوَل. ويرى المؤلف أنه في سبيل التنمية في المجتمع يتعين تحويل الحالة السابقة إلى شيء مختلف وجديد، وأن الأمر أكثر من مجرد تيار أو اتجاه للتغيير، وإنما هي مسألة مساءلة هياكل أي مجتمع. وخير دليل على ذلك أن برامج المساعدة المقدمة من قبل البلدان المتقدمة إلى بلدان العالم الثالث إنتهت بفشل اقتصادي، اجتماعي وسياسي، وذلك بسبب لأن العقبة الثقافية لهذه الدولة أهم بكثير من القدرات التقنية المقدمة من البلدان المتقدمة. ويرى المؤلف بأن التنظيم الاجتماعي القادر على بناء تطوره من خلال الجهات الفاعلة فيه، وتوجيه عملياته الجماعية إلى المزيد من الإبداع ويكون ذلك بفعل أربع عناصر أساسية وهي: الفاعل، الهوية، الثقافة، الحوار.

5-6- الفصل السادس: خمس طرق معاصرة للتنمية الاجتماعية.

إن الدراسات المستفيضة التي قام بها المؤلف خلال الخمس وعشرين عاماً المتتالية للمؤسسات والشركات الصناعية والخدماتية في أوروبا وآسيا، تفضي إلى وجود خمسة أنواع من التغييرات العميقة والتي كان لها آثار عميقة على التنمية الاجتماعية وهي: أولاً: تغيير الهياكل التنظيمية في المؤسسات للحصول على مشاركة أفضل للأفراد وفقاً لإجراء تجريبي ومستمر بقصد تحسين ظروف العمل، وقد كان لهذه الإجراءات الهيكلية في تنظيم المؤسسات تأثيرات مهمة على جميع اللوائح الاجتماعية والتنظيمية والقانونية للمؤسسات. ثانياً: إستدخال التكنولوجيا الجديدة وفي هذا عدلت التقنيات الجديدة بشكل عميق الوظائف الهرمية والتقنية في هيكلية التنظيمات البيروقراطية، وبالتالي أدخلت تغييرات كبيرة في الأداء الاجتماعي للمؤسسات. إلا أن استخدام التكنولوجيات في المؤسسات من شأنه أن يتلقى عراقيل وصعوبات تعيق عملية التطبيق التقني للعمل يذكر المؤلف من بينها: طبيعة المهام والتأهيل، هيكل ورش العمل، العلاقات بين الوظائف. ثالثاً: التكوين بإعتبار أنه أداة للتنمية بحيث تعتبر إجراءات التكوين المستمر فرصاً سانحة لتنظيم العلاقات الاجتماعية في المؤسسات، لأنها ناقلة للعمليات والتغييرات التنظيمية الكافية لها لتكون قادرة على تحفيز التنمية الاجتماعية للمؤسسات بشكل مباشر. بيد أن التكوين المهني هو وسيلة لإعطاء حياة جديدة للمشاريع المستقبلية في المجال الذي تعمل فيه المؤسسة، ويؤدي إلى زيادة فعالية العمال وعليه فالتكوين المهني بعد مهم لمستقبل المؤسسات الكبيرة. رابعاً: المشاركة في أداء المهام وتحقيق الأهداف فهنا من الملاحظ بأن تجربة المؤسسات إبتداءً من ثمانينات القرن العشرين أفضت إلى أن هذه المؤسسات أخذت على عاتقها المشاركة في التنمية الاجتماعية، ويظهر ذلك من خلال رغبة الجهات الفاعلة في المشاركة في تحديد أهداف العمل، ولكن بقيت الهياكل التنظيمية حسب المنظور التaylorي معيقاً للمشاركة في مجال العمل داخل المؤسسات. فضلاً عن هذا فقد كشفت عمليات التعلم الاجتماعي وخلق الفاعلين الاجتماعية داخل المؤسسات عن أهمية قدرات التنمية الاجتماعية المتاحة لمؤسسات المستقبل. بحيث تستطيع المؤسسات مستقبلاً التطور والمساهمة في تحقيق التنمية من خلال التعلم وتكوين العمال واستحداث الفاعلين الحقيقيين لمواكبة التطورات الحاصلة في المجتمع المحلي والدولي. وخامساً

تطوير الأعمال والتوظيف، حيث أصبحت قضية التوظيف بعداً رئيساً لتطوير المؤسسات، بعد ظروف العمل، والتكنولوجيات الجديدة، والتدريب وتنظيم المشاركة الفعالة. فبالنسبة لبعض المؤسسات أصبحت إدارة الموارد البشرية وتوظيفها عملية متواصلة بقصد التكيف مع توجهات السوق وتقييم الإمكانيات البشرية في السوق والمؤسسة من حيث الكفاءة والخبرة والمؤهلات.

5-7- الفصل السابع: الجهات الفاعلة في التغيير.

يرى المؤلف في هذا الفصل أنه يجب على الجهات الفاعلة في التغيير إحياء الديناميكيات الاجتماعية للاختراع والاستقلالية والإبداع والانتقال والمشاركة في تطوير مشاريع المؤسسات. بحيث لم يعد الفهم الكلاسيكي للمشروع الرأسمالي يتكيف مع البنية الاجتماعية للواقع الإنساني، فحسب المؤلف هم بحاجة إلى جهات فاعلة قادرة على اختراع المشروع الذي سيخرج مفهوماً جديداً وواعداً للمستقبل ولا يتأتى ذلك إلا بالفواعل ذوي الخبرة والكفاءة والأحقية في قيادة الأعمال بالمؤسسات المختلفة، تحت ظل بيئة رأسمالية متغيرة ومتحولة. كما يرى المؤلف أنه لا يمكن تحقيق التنمية الاجتماعية من قبل المؤسسة كالمساهمة في حل المشكلات والأزمات المجتمعية دون الإعتماد على مزيد من الاستقلالية للشركة، التي لم تعد تعتبر مؤسسة رأسمالية يسيروها مدير فحسب، وإنما باتت تعد كمؤسسة عمل جماعي. كما يرى المؤلف أنه يجب أن تهدف المؤسسات في ظل النظام الرأسمالي الجديد إلى الانتقال من مجتمع المغلق إلى المجتمع المنفتح على العالم، وتعتمد اعتماداً كلياً على نقاط قوتها الداخلية الحقيقية، وعلى بيئاتها المتعددة. كما يجب عليهم تطوير هويات اجتماعية جديدة، والاعتراف بثقافة العمل الجماعي وليس الفردي المجرأ. وفي سبيل ذلك ولكي تكون التنمية تعبيراً عن النظام الاجتماعي في المجتمع المحلي، فإنه من الضروري أن يتم دمج مشاريع التطور الخاص بالمؤسسات وفقاً لطبيعتها وخصوصياتها، مع مشاريع البناء الجماعي. هذا من ناحية؛ ومن ناحية أخرى يرى المؤلف بأن الإجراءات التشاركية بين خصوصيات المؤسسة ومشاريع البناء الاجتماعي في المجتمع أنتجت تأثيرات ثقافية داخل المؤسسات وتنبثق من هذه الفكرة أن إجراء التغيير لا يمكن أن ينجح إلا من خلال الاعتماد على إشراك المديرين والموظفين المعنيين بالإعمال المشتركة وحتى النقابات بقصد المشاركة في تطوير المؤسسات مستقبلاً وتكيفها مع البيئة الاجتماعية والتغيرات الاقتصادية والسياسية الخاصة في المجتمعات المحلية والدولية.

6- الفكرة العامة والفرعية للفصل الثالث من الكتاب:

إن السبيل الذي إنتهجه "رونو سانسوليو" بصفة عامة هو دراسة المنظمة بمكوناتها وعملياتها ونموها وتطورها وديناميكيتها وتكيفها وتغيرها، والذي يصب فكره في مدخل التحليل الثقافي الذي كان محور القراءة والتلخيص لكتاب "رونو سانسوليو". فالمستشف لكتاب علم اجتماع المؤسسة يجد يدور حول ثقافة المنظمة كمحرك للسلوكات والأفعال وكذا حول دينامية هذه الثقافة ومواضيع التنمية والتطور في المنظمات وللنظم وكذا الضبط الاجتماعي في المنظمات ...، لذلك نجد أن مدخل التفكير الثقافي بالصفة الكلية والعامة:

- ينصب حول القواعد النظرية والإمبريقية من خلال دراسات ميدانية، هو التحليل الثقافي لمختلف مجموعات المنظمة، وبكامل تشكيلاتها الذي لا يستطيع تجنب الارتباطات بين مختلف ضوابط

المجموعات (المجتمع) والمجموعات المحلية والمؤسسات الأخرى التي نجدها تلتقي في الوظائف الاجتماعية المشتركة للمنظمة، والتي يمكن بعد كل هذا الإجابة على مفهوم ثقافة المنظمة.

- من أهم المواضيع التي يعالجها مدخل التحليل الثقافي قضية السلطة التي يحددها التنظيم، مركزها ومهامها وقدرها داخل المنظمة، وما تسعى إلى تحقيقه، كذلك تدرس العلاقات بين العمال وبين المرؤوسين، وتدرس المشاكل والصعوبات الجماعية المتشكلة داخل المنظمة.

- يوجه أنظار الباحثين المهتمين بدراسة المنظمة إلى ضرورة فهم واستيعاب ما وراء الأفعال والتصرفات والسلوكيات التي يؤديها العاملين في المنظمة (اللقاءات التي تتم بين المدير والمرؤوسين لو دققنا النظر فيها لوجدناها تجمل في ثناياها رموز ولغة ومصطلحات وطقوس التي هي المضامين الأساسية لثقافة المنظمة).

- من بين موضوعات هذا المدخل هو إدراك العلاقة بين المنظمة وبيئتها الخارجية ضمن إطارها الاجتماعي، فالمؤسسات تختار علاقاتها البيئية من خلال ما تحمله قراراتها الإدارية من دلالات وأبعاد ثقافية، كما يقول العالم الإنترولوجي "بيتسون جروجوري Bateson Gregory: "أن العقل والطبيعة متداخلان، ففهمنا للطبيعة هو فهم ثقافي دائم".

- يساهم هذا المدخل في توضيح موضوع التغيير التنظيمي. فمثلا في إطار تفكير الإدارة التقليدية نحدد ونفهم عملية التغيير على أنها مشكلة في التكنولوجيا وهيكل المنظمة وعملياتها. لكننا الآن نقول أن التغيير الفعال يعتمد على التغييرات الحاصلة في التصورات والقيم التي ستوجه الفعل الخاص بعملية التغيير.

وفي الفصل الثالث محور القراءة "الديناميات الثقافية للمجموعات المنظمة"، كان محور حديث "رونو سانسوليو" يدور حول المنظمة والثقافة في عدة عناصر عريضة منها المؤانسة الجماعية والتعلم الجماعي وتكوين الهويات داخل العمل ...

نستوحي الإشكالية العامة الثانية من خلال طرح مؤلفنا والتي طرحها كقضية والمتمثلة في العلاقة بين ثقافة المنظمة وثقافة المجتمع (الأفراد المنتمين إليها) أو الثقافة الوطنية. هذه الأخيرة تخلق وخلقت مشكلة علمية صعبة يحاول تفسيرها وفهمها بحيث يقول "رونو سانسوليو": "إن المؤسسة هي نظام اجتماعي بالإضافة إلى نظام اقتصادي لها تاريخها ومقوماتها الأساسية، ولا تستطيع الانفلات من التأثيرات الثقافية الوافدة من المجتمع، لأنها في وسط اجتماعي أكثر ليونة، فالأفراد هم متأثرين بالبرامج العقلية التي استنبطوها من وسطهم الاجتماعي وطبقوها داخل المجال المؤسسي والأفراد داخل المؤسسة هم مسيرين أو مجرد مطبقين للقواعد القانونية والأعمال، لا يستطيعون تغيير الهوية وثقافة المنظمة". ويقول أيضا: "نستطيع فهم المؤسسة أو المنظمة على أنها مجرد تمدد وجزء من ثقافة المجتمع ...". وعليه كفكرة عامة نجد أن "رونو سانسوليو" في كل دراساته وتجاربه يركز على تأثير ثقافة المؤسسة ويبين الفرق بين ثقافة المجتمع في المؤسسة وثقافة المؤسسة. ولمزيد من التوضيح حول ما جاء في الفصل الثالث من الكتاب نطرح أهم العناصر وذلك فيما يلي:

6-1- الثقافة والتغير الاجتماعي:

إن تناول مسألة وقضية المؤسسات والمنظمات بدراسة معنى الثقافة التي تحملها قد عني بنقاش أكثر عمومية من قبل الدارسين لهذا المجال البحثي الخصب، ولأنه إذا أرادت الكائنات الإنسانية أن تحقق هدفاً أو تصل إلى غاية معينة عليها أن تنظم ذاتها. والتنظيم هنا ينطوي على مخطط محدد أو بناء واضح المعالم، كما أن عوامله الرئيسية تتميز بعموميتها أي قابليتها للتطابق مع كل الجماعات التنظيمية والمنظمة التي تتميز بالعمومية، وأن المؤسسة تتضمن الاتفاق على مجموعة من القيم التقليدية التي تجتمع عليها الأفراد والجماعات الإنسانية أو تشترك فيها وبالعلاقات محددة، فضلاً عن وجود علاقات بينها وبين الجانب الفيزيقي من بيئتها الطبيعية والاصطناعية، كل هذا من أجل الوصول إلى الحفاظ على الصبغة الصحيحة والحقيقية والتنظيمية والقاعدية لها. لذلك نجد أن المؤسسات بكامل أنواعها تمر بمراحل طويلة من التاريخ، وذلك عن طريق الحفاظ على التطور المستمر في الثروات القاعدية الاجتماعية، وكذا بفضل الثقافة التي استطاعت بفضلها التقدم والتغير للأحسن تدريجياً وأن الثقافة هي منبع لتغير المؤسسات.

هناك نظم وتيارات فكرية عديدة تهتم بالبحث في الطبيعة البشرية ومنجزات الإنسان، وفي العلاقات الإنسانية. في علم الاجتماع هناك تيارين نظريين شائعين كل منهم يدرس الدينامية الثقافية للقوى الاجتماعية القادرة على تكوين وإنتاج المجتمع، ويتمثل التيار الأول في الجمع بين فكر "مونتسكيو" Montesquieu، "توكفيل" Tocqueville، "إميل دوركايم" Émile Durkheim، "ماكس فيبر" Max Weber. الذين رأوا بأن علم الاجتماع يدرس الكيفية التي يتكون بها المجتمع المكون من القواعد والمؤسسات والعادات والتقاليد والمعتقدات والقيم والمعايير والبناءات والأنظمة....

أما التيار الثاني المستوحى من فكر "كارل ماركس" Karl Marx والفكر الطوبائي في القرن التاسع عشر ومفكري علم الاجتماع الذين يؤمنون بالوهم والخيال والذين يدرسون البنيات الاجتماعية وعمليات الصراع والتفاوض. إن المشكل الاجتماعي الذي يعالجه هذا التيار ليس مشكل المجتمع لكن هو مشكل الحركية وقوى التغيير، ليكون مجتمع بدون طبقات وبالتالي أكثر عدالة أو فهم الضوابط التنظيمية والقواعد المنصوصة للمجتمعات القابلة للتحويل "المجتمع الاشتراكي".

للبعد الثقافي للعلاقات الاجتماعية كان منظورا إليه نظرة معاكسة، ومن جهة أخرى تعبر الثقافة عن كافة نظم القيمة وإنتاجات المجتمع من خلال الرموز ورؤية الأسطورة لوضع الاستقرار والأمن على أنها إعادة إنتاج النظام الاجتماعي. ومن جهة أخرى الإنتاجات الجماعية للتحويل تقترح رؤية للعالم، وبمفهوم آخر للعقلانية لدور الجماعة الاجتماعية وتوزيع السلطات. لكن هذا الاختلاف لم يبقى ثابتاً، بل تغيرت الرؤية وأثناء العقد الأخير من القرن العشرين ظهرت تعقيدات اجتماعية أخرى ارتبطت بتطور واضح في أدبيات العلوم الإنسانية التي أتت بدون إلغاء ولكن لتفسير أي دور للثقافة.

إن تراكم الدراسات الاجتماعية الخاصة بالمجتمع أظهرت انقسامات مفاجئة بين المجتمعات المستقرة وحالة التغيرات وبين المجتمعات الأولية والمجتمعات الحديثة، بين الدول المتطورة والدول النامية بحيث لم تعدوا واضحة المعالم، كل مجتمع يعيش نمط خاص به، وكل مجتمع يحدث فيه تغير على كل المستويات

الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والنفسية والثقافية. ومن خلال ما تقدم يبرز تساؤل طرحه المؤلف مؤداه: ما هو دور ثقافة المجتمع في تغير المجتمع وعلى العوامل الاجتماعية، مقابل الضغوطات الاجتماعية؟. هناك عامل ثاني على غرار العامل الثقافي، وهو عامل الأنظمة التغييرية في داخل المجتمعات المعقدة، أي الأخذ بقوة الحكومة أو السلطة أو المؤسسة حتى ولو كانت مدعمة بجهة مثقفة ولها أهداف اجتماعية. فنجد أن الميكانيزمات المؤسساتية للأدوات الإدارية والإنتاجية للتضامات النقابية، الاجتماعية، السياسية وتأثير الإعلام الجماهيري، والمدارس والجامعات ومراكز تكوين المجتمع، لا تتغير بسهولة لا بمرسوم تشريعي معدل كما يرى بشدة "كوزيل" Güzel ولا بالثورة كما رأى "كوستوديا" Kostodia و"ليفورت" Lifort فيما يخص البلدان الشرقية، ولا بالتطور في المراحل الأولى للاتصال، بل هناك تضامات وعلاقات احترافية، إنها القدرة على الحكم والفهم والاختيار في كل فرد مرتبط بالمجتمع بالثقافة التي يكتسبها وأيضا بالخبرة المأخوذة من المجتمع عن طريق الاندماج والتفاعل.

الثقافة تتضح بمثابة وعاء داخلي منقول بشكل متعارف عليه في التاريخ مع مجموعة من القيم وقواعد تقديمية اجتماعية التي تعمل في باطن العلاقات الإنسانية، فالمؤسسة بإعتبارها تنظيم وكل وحدة اجتماعية تسعى إلى تحقيق أهداف لاستمراريتها، لا تستطيع التخلي عن الثقافة المفحوصة لنظامها الاجتماعي المتطور حتى تتطور هي .

ولقد بينت العلوم الحديثة أن المؤسسة هي نظام اجتماعي بالإضافة إلى نظام اقتصادي لها تاريخي ومقوماتها الأساسية، ولا تستطيع الانفلات من التأثيرات الثقافية الوافدة من المجتمع، لأنها في وسط اجتماعي أكثر ليونة. فالأفراد "العاملين الفاعلين" هم متأثرين بالبرامج العقلية التي استنبطوها من وسطهم الاجتماعي وطبقوها داخل المجال المؤسسي. والأفراد داخل المؤسسة هم مسيرين أو مجرد مطبقين للقواعد القانونية والأعمال لا يستطيعون تغيير الهوية والثقافة والمنظمة. هذه القضية والمتمثلة في ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد المنتمين إليها التي كانت تنتجها المجتمع تخلق وخلقت مشكلة علمية صعبة، لأن الثقافة هي منهج موضوع للحديث عن الجماعة بصفة عامة عن تنظيماتهم الأساسية.

كما يتساءل "رونو سانسوليو" في ثنايا الفصل الثالث عن: كيف نستطيع تغيير موضع العمل العملي إلى تغطية بحثية فريدة مثل ما هو عليه في المؤسسة بدون التخلي عن الآراء النقيضة؟. ويجب على أنه نستطيع فهم المؤسسة أو المنظمة على أنها مجرد تمدد وجزء من ثقافة المجتمع. وكيف نفهم أساسيات كل تنظيم اجتماعي للمؤسسة ونستطيع الحد من المعنى الثقافي المنتج والروحي الداخلي للقيم الاحترافية والضاربة التي تتدخل لكي تبقى على كل مؤسسة؟. وفي هذا يرى "جوب" Job أن الصعوبة الشديدة لرؤية هذه العوامل الثقافية التي تدخل في العلاقات الاجتماعية للعمل والمؤسسة التنظيمية تظم عدة عوامل الثقافة الوطنية المحترفة والمجموعات الجماعية.

6-2- المنظمة والبيئة الخارجية (ثقافة المجتمع وثقافة المنظمة):

المؤسسات أكثر من أي وقت مضى تشهد تطورات في أنظمتها الاجتماعية الداخلية وما يلحقها من البيئة الخارجية، ولا تستطيع المؤسسة وضع حواجز أمام الضغوطات الخارجية التي تكمن في الثقافة المجتمعية

وهنا يصبح وضع المؤسسة في إطار إجتماعي أكثر ليونة منغمسة في ثقافته والأفراد من خلال أعمالهم متأثرين بـ "البرامج العقلية" التي أخذوها من وسطهم الاجتماعي. وسنفيض الحديث عن البرمجة العقلية في عناصر لا حقة.

إتضح لـ "رونو سانسوليو" أن إدارة المنظمة في كل علاقاتها وجوانبها ومضامينها الاجتماعية لا يمكن أن تدرس أو تخطط أو تطور إلا في ضوء خلفياتها الثقافية ما دامت هذه الخلفيات تعرض عليها معايير خاصة ووسائل واقعية ترسم حدود أهدافها وطموحاتها في إطار بيئة مجتمعية معينة. هذه البيئة المشكلة من عدة بناءات وأنظمة وأنساق وأفكار ومؤسسات وجماعات وأفراد يكتسبون معاني ودلالات وثقافات معينة من بينها المدرسة والتكوين والدولة والعدالة والحكومة والنقابات الذين يشكلون مجموعة من القواعد التي لا مفر منها للمؤسسة وللمواثيق الاجتماعية، والتي تعتمد عليها الأفراد لفهم هذه الضوابط الاجتماعية التي تشكل داخل الوظائف التنظيمية للعمل، وفي الحقيقة هي بسبب الترابط المؤسسي لكل مؤسسة وتصبح بالتالي محور اهتمام رئيسي للتحليل الثقافي. وأمكن لـ "رونو سانسوليو" أن يستدل على آرائه في هذا الإطار بما جرى من طفرة اقتصادية كبيرة وفي كافة المجالات وخاصة المجال التكنولوجي لليابان فبالرغم من أن اليابان كما يعلم الأمي والمتعلم شحيحة في مواردها الطبيعية، وفيها أكثر من 113 مليون نسمة ولكنها قدمت طفرة اقتصادية عظيمة ونجحت في تحقيق أعلى معدلات النمو، وأحسن ما يمكن من ظروف العمل والأجور في العالم. فبالرغم من كثرة اجتهادات العلماء والدارسين في المجال التنظيمي في أسباب هذا التحول، إلا أن أغلب علماء الإدارة والتنظيم متفقين على أن لثقافة المجتمع الياباني (المجتمع التقليدي) وأسلوب حياته العامة، دوراً أساسياً في هذا التحول.

ويرى المؤلف بأنه من المهم جداً إكتشاف السياقات المشتركة المعدة من خلال تاريخ المهن والصناعات التي تتشكل عبر حقائق ميكروثقافية نوعية، التي يجب على المؤسسة اعتمادها وتأخذها بعين الإعتبار الآثار التي تعتمدها الجماعة هي نتاج لبعض المجموعات القادرة على الحصول على نتائج مهمة غير مهملة حول ديناميتها وقدرتها أو مقاومتها للعمل داخل المؤسسة.

تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دوراً مهماً على التأثير في سلوك المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات فيها، فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة كما أن الأفراد العاملين فيها أنفسهم هم نتاج واقع التكوين الثقافي للمجتمع، ويؤثر ذلك التكوين إذاً في قراراتهم وسلوكهم وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة.

وإذا أردنا أن نقدم تعريفاً من خلال مضامين هذا الفصل من كتاب "علم الاجتماع المؤسسة" نجدها أنها تعرف بأنها: "هي نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تنتقل مع كل من العاملين وهيكل المنظمة والنظم المختلفة بهدف إنتاج أعراف أو أنماط للفعل الإنساني الاجتماعي داخل المنظمة خاصة بكيفية العمل داخل المنظمة وإن المصطلحات والمشاعر والرموز والشعارات والمفاهيم هي التي تكون النسيج الأساسي لثقافة المنظمة، وهي التي تحدد إلى حد بعيد السلوك الإدارية في مجالات اتخاذ القرارات الإدارية وأنماط الاتصالات والقيادة وأساليب حل المشاكل وكيفية التعامل مع أعضاء التنظيم. فمن مكونات المنظمة نجد المتغيرات التنظيمية والتي تتكون من (الهيكلي، النظم، السياسات، التكنولوجيا) وكذلك المتغيرات

الإدارية التي تتضمن (الفلسفة، القيم، المعتقدات، العادات، السلوكيات، اللوائح التنظيمية، الممارسات التصورات) هذه المتغيرات هي التي تنتج لنا متغيرات مشتركة تكمن في المشاعر والمصطلحات والرموز التي هي لب ثقافة المنظمة.

وهنا للقيم الدور الرئيسي في إضفاء الهوية المميزة للثقافة فهي تعمل على تجسيد شخصية المنظمة وهي نوعان:

- قيم نهائية: وهي النتائج التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها كالتميز، الثبات، الربحية، الاقتصاد، الإبداع الجودة ...

- قيم وسيلية: وهي السلوك المرغوب الذي تحرص المنظمة على نشره بين العاملين كالجدية في العمل احترام السلطة، اتخاذ الحيطة والحذر، امتلاك العاملين لصفات الإبداع، الأمانة، تحمل الخطر ... فهنا من خلال ما سبق أن ثقافة المنظمة هي شخصيتها في مزيج من القيم والمعتقدات والسلوكيات واللوائح التنظيمية، ولكي تعرف ثقافة المنظمة ما علينا سوى أن ننظر إلى الطريقة التي يؤدي بها العمل في مختلف أقسامها. أما جوهر ثقافة المنظمة فيمكن أن نلمسه في أفعال الموظفين حين نقول أن ثقافة المنظمة هي "ما يفعله الموظفون وهم بدون رقابة".

بقي لنا أن نتساءل بعد هذه اللوحة عن ثقافة المنظمة في رأي "رونو سانسوليو" وقبل أن نواصل الحديث عن مدخل التحليل الثقافي وتلخيص عناصر الفصل: أيهما أكثر تأثيراً على أفعال العاملين وحول البناءات والوظائف التنظيمية، وتحقيق الكفاءة والفعالية والتنظيم الرشيد الذي يؤدي إلى الأهداف المرجوة. أي ثقافة المنظمة أو الثقافة الوطنية؟ أم كلاهما معاً؟ .

6-3- الثقافة الوطنية والمنظمات:

من إحدى أكبر الأدلة والأكثر تأثيراً في الثقافات الوطنية البناءات والوظائف التنظيمية للمؤسسات التي تنتج من خلال التاريخ، والتوسع العالمي لنموذج التنظيم العقلاني أثناء القرن العشرين. هذا التوسع والنمو جاء حول القلق أو الاضطراب العقلاني التي تقوم على قواعد علمية لنفس النموذج التنظيمي. الموجة الجديدة لتوسع وانتشار هذا النموذج التي تمس دائماً البلدان المصنعة فإن عودة الموجة الجديدة (النموذج العقلاني) جاءت بأشكال نوعية وثقافات لاقت نجاحاً في كل بلد: النموذج الأمريكي النموذج الإسكندنافي النموذج الياباني، النموذج الصيني، نموذج البلدان العربية شرق الأوسطية..

حققت هذه النماذج إنفتاحاً كبيراً حول تطبيق حقائق الثقافة الوطنية في المنظمات من أجل إيجاد السبل لتحقيق الكفاءة المثلى والنجاح الاقتصادي والتقني من خلال تطبيق التجربة التنظيمية والضرورية لكل منظمة وهذا يعد كإكتشاف في المجال الإداري والتنظيمي ساهم فيه "التيار التaylorي".

6-4- البيئة الثقافية والبرمجة العقلية للعقل التنظيمي:

إن فكرة الثقافة الوطنية يمكن أن تؤثر على أشكال الفعل في المنظمة، وذلك منذ أكثر من ثلاثين سنة بموازاة مع التفكير حول تحسين التسيير التنظيمي أو تسيير المنظمات، وحول إدارتها التي ركزت على تجديد القيمة الشاملة لنموذج "تaylor" Taylor، فنجد أن في فرنسا تميز هذه المرجعية للحديث

عن المنظمات والثقافة الوطنية، حيث بدأ "ميشال كروزيه" Michel Crozier وفريقه بمعهد علم الاجتماع المنظمات، حيث قاموا بدراسة الإدارة الفرنسية ودراسة سلوكيات وأفعال العمال المميز لصغار وكبار الموظفين من خلال مفهوم الروتين، والحس الأمني والخوف من المبادرة، ويرى "سانسوليو" أنه من الممكن إعادة بناء النموذج البيروقراطي الذي تتميز به فرنسا من خلال مجموعة من المعايير المتناسقة للانتماء داخل علاقات العمل الإداري وذلك من خلال سرد أهم العناصر:

- أهمية العلاقات الطبقية بين الطبقات العليا وبين الطبقات الدنيا، والتركيز على المميزات الشكلية الطقوسية للعلاقات المعتادة للعمل مع النظراء وكذلك مع الرؤساء، والخوف لكي لا يقال الهروب من وجه لوجه في العلاقات الهيكلية، وامتثالية المجموعة بين الأعضاء لنفس الطبقة، والتطور المصاحب للعلاقات الرسمية التفصيلية والمختصرة مثل ما يستعمل في العلاقات الشخصية.

هذا النموذج الثقافي (الثقافة الاجتماعية الوطنية) الذي يتجمع بفضل التشكيلة والحدود المركزية للبناءات ولحماية الأفراد، والى تنظيم الأفعال الجماعية أو الأنشطة الجماعية، وقد ارتبط هذا الاتجاه بالمجتمع الفرنسي الذي نشأ منذ النظام العقلاني القديم للبناءات الاجتماعية في اتجاه المركزية، وتوحيد نماذج تطبيق سلطات الحكومة أو الدولة، وكذلك المؤسسة أين تتمثل في كل مظاهر الأصالة المحلية.

هذا الافتراض الذي دافع عنه "كروزيه" في كتابه "الظاهرة البيروقراطية" a phénomène bureaucratique وجود روابط أو ارتباط بين الثقافة الاجتماعية التي تتكون عبر مؤسسات التنشئة الاجتماعية منذ المراحل الأولى من عمر الإنسان، حيث يكتسب من العائلة والمدرسة والرفاق ووسائل الإعلام الكثير من مكونات هذه الثقافة، وبين تطبيق علاقات العمل، وعندما يتقدم الفرد إلى العمل في منظمة معينة، فإن الذي يكسبه ثقافياً في إطار المنظمة لا يقاس بما تعلمه من ثقافته الوطنية لأنه وسط سلسلة من الرموز التي تكشف أو تحمل التوافق الموسيقي بين مختلف التشكيلات السياسية والإدارية والنقابية والصناعية ... (Crozier, 1963, p12)

يقول عالم النفس الهولندي "هوفستيد" Hofstid 1980: "الكلام عن الثقافة الوطنية يجب أن يكون على الصعيد الوطني لأن المجتمعات هي مجموعات إنسانية معقدة من العلاقات المتداخلة والمستقلة بالمقارنة مع بيئتهم، ومن مستوى آخر مع البناءات الاجتماعية، اللغة، الدولة، القانون، النظم، القيم المشتركة الحراك الاجتماعي". ويقول أيضاً: "الثقافة هي إذاً ميزة تحدد الهويات مثل الثقافات الفرعية التي تميز المجتمعات المحلية، الحرف والمهن والتنظيمات ...".

حاول "هوفستيد" تصنيف الثقافات الوطنية في العديد من دول العالم وفقاً لأربعة معايير هي:

* الجدول رقم 01: يمثل أمثلة لثقافات الدول التي درسها "هوفستيد".

المؤشرات							
الذكورية		ضبط الارتياح		الفاصل الرتبوي		الفردية	
قوي	62	قليل	46	قليل	40	فردية	91
الولايات المتحدة							
قوي	61	وسط	51	قليل	36	فردية	90
استراليا							
قوي	66	قليل	35	قليل	35	فردية	89
انجلترا							

وسط	52	قليل	48	قليل	39	فردى	81	كندا
ضعيف	43	كثير	86	كثير	68	فردى	71	فرنسا
قوى	70	كثير	75	قليل	50	فردى	76	ايطاليا
قوى	95	كثير	92	قليل	45	جماعى	46	اليابان
ضعيف	05	قليل	29	قليل	31	جماعى	71	السويد
فردى	73	كثير	76	كثير	81	جماعى	112	فنزويلا
وسط	53	كثير	68	كثير	80	جماعى	38	الدول العربية

* ملاحظات بشأن الجدول:

- الفردية: كلما ازداد الرقم ازدادت الفردية. كلما قل الرقم ازدادت القيم الجماعية.
 - الفاصل الرتبوي: كلما ازداد الرقم كلما كان الفاصل بين الرئيس والمرؤوسين كبير والعكس صحيح.
 - تجنب حالة عدم التأكد: كلما قل الرقم كلما دل ذلك على تقبل حالة عدم التأكد البيئي كشيء حقيقي لا بد من تقبله لكي تكون المنظمة واقعية، فهناك تنافس عال وهناك رغبة عالية للتغيير، ومتفائلة نحو التغيير "غير متشائمة".
 - الدول العربية: تشمل العراق، الكويت، السعودية، الإمارات، لبنان، مصر، ليبيا.
 - الذكورية: يتراوح مقياس الذكورية بين 0 قيم أنوثية و 100 قيم ذكورية.
 - الفاصل الرتبوي: أي درجة اللامساواة في السلطة بين المدير والمرؤوسين في المراتب الوظيفية.
 - تجنب حالة عدم التأكد (ضبط الارتفاع): أي درجة تفضيل أبناء المجتمع للحالات الروتينية المتكررة على حالات التجديد والابتكار، أي درجة المرونة لدى الثقافات والمجتمعات إزاء القلق من المستقبل.
 - الذكورية: تكريس التوزيع الجنسي للأدوار في المجتمعات، وتمتع الذكور بالسيادة والأسبقية، وتتجسد القيم الذكورية في مجالات عديدة كالسيادة وتأكيد الذات، والأداء والنجاح والتنافس...، وتقابل الثقافة الذكورية الثقافة الأنثوية التي تؤكد على تبادلية الأدوار وعدم اختلافها كثيراً، وعلى ضرورة اهتمام الرجل والمرأة معا بجودة الحياة.
 - الفردية: الدرجة التي تعلم بها أبناء الوطن وبشكل مستقل عن الآخرين وليس كأعضاء في جماعة متماسكة، بمعنى اتجاه سلوك الأفراد إلى الاهتمام بالذات والحياة الخاصة والنزوع إلى الاستقلالية وتقبل الثقافة الفردية الثقافة الجماعية التي تؤكد على العمل الجماعي.
- لقد توصل "هوفستيد" نتيجة لأبحاثه التجريبية التي أنجزها بين عامين (1967.1973) إلى أن هناك تباين واضح في ثقافات الشعوب في ضوء هذه الأبعاد الأربعة. ومثل هذا في دراسة الشركات متعددة الجنسيات المدعوة بـ "هيرميس" Hermès حيث يوجد مقرها الأساسي في الولايات المتحدة الأمريكية وأقسامها الفرعية في 100 بلد. هذه المؤسسة تنتج وتبيع مبيعات تكنولوجية فائقة. والتي تعتمد في سبعة بلدان وتنتج في ثلاثة عشرة دولة، ولكي تحافظ على وجودها تقوم بإستعمال صبر الآراء المنتظم بين أعضائها يرتبط بقياس المعنويات الشخصية للعمال. وقد خلص إلى أن الاختلافات في الثقافات الوطنية تؤثر بشكل مباشر على الممارسات التنظيمية والإدارية في الأقطار التي درسها "هوفستيد" فالثقافات ذات الفاصل الرتبوي

الكبير (القوي) تفضل وتشجع التوجه نحو تصميم المنظمات البيروقراطية من خلال تأكيدها على مركز السلطة (فرنسا مثلاً). كما يوجد في المنظمات العاملة في هذا النوع من الثقافات صراع خفي بين المدير والمرؤوسين وشك دائم بين الطرفين وإن كان لا يتجسد بالانفجار إلا نادراً، وعلى العكس من ذلك نجد البلدان ذات الفاصل الرتبوي القليل (السويد) تفضل اللامركزية، وهي تترجم التسلسل الرتبوي على أنه عدم المساواة في الأدوار وينشأ نتيجة للإتفاق والتفاعل بين الرئيس والمرؤوسين.

البرمجة العقلية mental programme هي تجميع مختلف هذه السمات الثقافية الرئيسية الأربعة أنفة الذكر التي تستنبط من الأنساق القيمية والبناءات الاجتماعية، وبالنسبة لـ "هوفستيد" أن الأهم لتفسير توازن المجتمعات هو وجود البرمجة العقلية التي لها أثر أو تأثير على وظائف المؤسسات والمنظمات، لأن السلوكات الإنسانية التي يمارسها أبناء المجتمع ليس من السهولة فهمنا أو تفسيرها بالشكل الصحيح دائماً علماً أن غالبية الأفراد يتصرفون من منطلق أن سلوكهم عقلائي مقصود وغير اعتباطي، فنحن نولد في عائلة ونتعرض خلال عملية النمو إلى ما يمكن تسميته بالبرمجة العقلية التي نكتسب من خلالها أغلب قيمنا الأساسية. والبرمجة العقلية هي مجموعة العوامل الوراثية والبيئية التي يكتسبها الفرد وتعمل على توجيه سلوكه (هذا فيما يخص المجتمع ككل).

وللحديث عن موقفية الطبيعية يقترح "رونو سانسوليو" عدة نماذج للمنظمات والمؤسسات تفيد بالضرورة في أيامنا هذه في حالة اليابان وما حققته من نجاح التقني والتكنولوجي والتجارة العالمية.

- هل يمكن أن نقول أن كل المسؤولين على المؤسسات الغربية أو الكاليفورنية، حالة خاصة لتأثير الثقافة الوطنية على تنظيم العمل في المؤسسة، أو يجب الانتظار اليابانيين لنموذج آخر عالمي للمنظمة (التنظيم) من شأنه وجود مفاجآت خفية تهدف إلى القضاء على المنافسة الدولية؟.

ومن الواقع أن المشكلة هي قضية ملحة ومهمة مثل أن العديد من الدراسات الجديدة المقارنة حول الثقافة الوطنية البعض يضع علامة حول القوة المتعدية بين الثقافة اليابانية والتحديث التنظيمي للمؤسسة، حتى ولو كان هناك مدخل مثار لمقاومات الثقافات المحلية الشرعية، لما له من تعميم كبير، ويبقى من المهم أن هذه النتائج تقوم على فرضية موقفية ثقافية على وجه التحديد في العمل في اليابان.

وفي دراسة أجراها "قوليز" A.Gollies حول مؤسسات مشتركة (شركة متعددة الجنسيات) فرنسية يابانية حيث شدد على الصدمة الثقافية التي ترافق أي علاقة في العمل: التعاون، التسلسل الهرمي، التفاوض الاتصال، بين الفرنسية واليابانية الأوضاع المهنية المختلطة الموجودة بين التقنيين والمديرين، وخاصة التثبيت بين البرامج العقلية للسكان "الشعبية" ولنمط التنظيم الذي يتطور عبر تكيفه في بلد ما انطلاقاً من نموذج تنظيمي عقلائي عام.

الفاعل يضبط وأكثر دقة وضبط لأن التنظيم الكلاسيكي الهرمي كما هو موجود في البلدان الأخيرة لا تبدو بصراحة وبوضوح مختلطة لا في فرنسا ولا في اليابان في وقت الدراسة. بحيث لا يمكننا بين ردود الفعل للعمال الفرنسيين أو اليابانيين، ولكن إحساس أغلب السكان يظهر من خلال توجه الاختلافات الثقافية إنها لا تتشابه في البلدان مع العلاقات التقنية الصافية، ما وراء لانطباعات الأولى من الفضول

أو الصعوبات اللغوية. ليس كثيرا من المواقف المختلطة والمؤقتة التي تنتج شعوراً قوياً من الجذب يعقبه بمقاومة للتهديد من أجل هويته الثقافية الخاصة، ويبدوا نسبي من العمق بسبب بعض الحالات بين الثقافات في العمل.

لقد فتن اليابانيون بالاستنتاج الفردي تحت حجة عرض الأهداف والاهتمام بالبرهنة بتقديم الأهداف الخاصة أو الشخصية والاستعمال الجماعي للأغراض الدفاعية والإيديولوجية كما أنهم يشعرون بوجود فهم ميكانيزمات وآليات التشاور والمناقشة، الحكم المعقلن بوزن الفردية (القيمة) في العلاقات الاجتماعية. أما الفرنسيون يقولون أن اليابانيون مفتونون بالتوافق والتعاون بين أنفسهم والاتصالات الثقافية والإهتمام بالفعالية والكفاءة في التنفيذ وتحضير القرارات، وقد اكتشفوا مفهوم آخر -رئيس اللجوء- المنظم للجماعات وليس -رئيس سلطوي-، يقولون إنهم مضطرون لتحصيل -عبر الإتصال باليابانيين- خبرة التفاوض المتعلقة بالانفعالات في العلاقات والفعالية الإيجابية لملاحظات المجموعة.

مشاركة الفرنسيين واليابانيين في اكتشاف عقلية الأجانب عند الحاجة إلى العمل بما فيه الكفاية على أهمية الاختلافات الثقافية التي ترافق العلاقات العمل قطعياً في نفس الاهتمام لقيم الأمة الأخرى التي ننهيها بكل حزمة للاتصالات المهنية، كمصطلح لغوي ملاحظة تشاركية لعالم إثنولوجي عنصر مركزي للدلالات الاجتماعية وللوصفيات المختلطة.

في دراسة أخرى أجريت في البرازيل في "هيلانا هيرتا" لمقارنة إجراءات وعمليات التكيف في المجتمع البرازيلي والمؤسسات متعددة الجنسيات ذات الصول الفرنسية واليابانية. فهذين النوعين من المؤسسات يعتبروا كنماذج تنظيمية في مجموعات، في فرنسا كانت تتمتع بحكم شبه ذاتي في حركة إصلاحية أو تحسينية التابعة لظروف العمل من الداخل مثل اليابانيين أو الاسكندنافيين، ونوعية الأوساط التي لا تحصى في ميدان العمل مجموعات من السلع الأساسية. الواقع التنظيمي في المؤسسة البرازيلية "هيراتا" أكثر وأقرب من السلاسل الكلاسيكية، لا متعددة التعاون والتكافؤ.

ثبت عن المؤلف أنه من الصعوبة الكبيرة بمكان للمحلات التجارية في اليابان التي عملت على الحصول على نظم في البرازيل لتنظيم أكثر بصورة غير رسمية في المجموعات الصغيرة، متكافئة والمرونة والتناوب، وتبادل الأمن، للعمال البرازيليين لا تؤيد هذه الترتيبات التي تتطوي على الشخصية (الفاعل) المتعلقة بالمؤسسة وفريق العمل لتتكيف على نحو أفضل مع الشركات اليابانية، اختارت لتوظيف المواطنين ومعظمهم من الهجرة اليابانية إلى البرازيل وكأن النماذج التنظيمية لم تكن سهلة التصدير في الجماعات الإنسانية ثقافياً، وعلى العكس من ذلك في المؤسسات الفرنسية أسهل حصة نماذجها من التنظيم، وجذب الثقافة اللاتينية من أصل برتغالي لإنشاء وجهة نظر مشتركة حول العلاقة بين السلطة وغيرها. والفكرة التي نفهمها من خلال طرح "رونو سانوليو" من كل هذا العمل هو تعديل الهياكل التنظيمية للمؤسسات في الخصوصية للثقافة الوطنية.

6-5- مقارنة دولية لمواثيق سوسيولوجية المؤسسة:

عالج "فيليب ديربيران" Philippe Dribarne بإستعمال مخطط مقارنة أربعة مؤسسات متعددة الجنسيات فرنسية لإنتاج المعادن، وفي هولندا والولايات المتحدة والكاميرون، بالرغم من أن هذه المصانع الأربعة أصلها فرنسي ويقودها فرنسيون، وإن تكنولوجيا المصانع الأربعة هي متماثلة ومتشابهة في التنظيمات الرسمية، لم تعتمد المقارنة على الاستبيان فقط بل على المعالجة المعمقة وعلى الملاحظة الطويلة (التتبعية) وتم وضع مسلمة لأكثر عدد من الطرق والأساليب الجماعية للحكم والتي سماها "ديربيران" بـ "الميثاق الاجتماعي" يوجد في كل مجتمع على الأقل طريقة معينة من التحكيم بين حرية الشخص وبين أمنه، لصالح أشكال معينة من الحرية وبعض الأشكال من الأمن، ويؤسس بعض أنواع التنازلات تضم احترام القواعد طريقة واحدة توضح ما هو يتوقعه من سلطة تنظيمية وما هو أخلاقي وما الضغط غير الرسمي للرهانات.

كما يرى "ديربيران" أن هناك اختلافات وفجوات بين المصنع الفرنسي والمصنع الأمريكي حول مشكلة الأعطال في تسيير الساعات الإضافية من طرف عمال الصيانة في الولايات المتحدة الأمريكية، هي تلك القوانين واللوائح الصارمة جداً تعطي أولوية للأقدمية لكي يقبل في العمل في السياقات الإضافية. أما في فرنسا فهي المناقشات غير الرسمية بين رئيس الوحدة وبين عمال الصيانة الذين يصلحون هذه المشاكل (الأعطال).

وإستنتج "ديربيران" في دراسته أن العقد الاجتماعي أو الميثاق الاجتماعي في الولايات المتحدة الأمريكية يتحدد بطريقة دقيقة ويقوم على علاقات عمل مضبوطة حسب الحقوق والواجبات بالموازاة مع المكافآت والعقوبات التي تصاحب تطبيقها...، وهذا بالتالي يسمح بوجود عنف قد يستفحل ليخرج عن نطاق العقد الاجتماعي، وقد يصل حتى إلى علاقات العمل بين الوظائف مما يحول إلى تسجيل معلومات دقيقة، وقد يصل حول حياة العمل: العطل، الأعطال، حلول التحقيقات ...

إن التعديلات المعطاة حول نفس المشكلة هي غير رسمية، وأن تحديد الوظائف يبقى غامضاً، كل شخص هو مهم، أي أنه يستطيع الحكم على ما يجب عليه أن يفعله ويفكر، وأن التغيرات تقبل بكل ترحاب من طرف الرئيس المشرف وبين المرؤوسين؛ مما ينقص بالضرورة مظاهر الصراع، مما يستدعي إيجاد نوع من الإتفاق الضمني الذي يتطلب التحديث في تطبيق الصلاحيات والعقوبات، وكتعاون يحدد من خلال التنازل للتحالفات غير الرسمية بين الناس الذين يعرفون بعضهم في فترة زمنية طويلة. ومن بين العناصر القوية والتي لها وزن في فصل الكتاب نجد موضوع المؤانسة الجماعية ومجموعات وجماعات المؤسسة.

6-6- المؤانسة الجماعية والمجموعات المنظمة: la sociabilité collective

عن طريق البحوث التي قام بها الكثير من علماء الاجتماع في عدد من المؤسسات الفرنسية الكبرى ك: "SNCR - RATP" تبين أن ميدان العمل والتفاعلات التي تحدث بداخله تفرز جملة من الظواهر الاجتماعية وأهمها المؤانسة الجماعية داخل العمل وتظهر في صورة تشكل مجموعات عمل تشترك

في اختصاص واحد أو مكان واحد ويحدث خلالها تفاعلات تبادلية وتضامنية كمجموعات الورشات مجموعات المهندسين، مجموعات عمال المناجم ... (الجماعات المهنية). تتميز هذه المجموعات عن طريق الخبرة التي اكتسبتها بفعل تماسكها واشتراكها في العمل بثقافة داخلية قوية ومتميزة. بفعل الضبط الاجتماعي الكائن وسطها عن طريق توحيد القيم بين العمال. وقد لاحظ الباحثون في هذا المجال أن التغيير الذي يطرأ على هذه المجموعات نتيجة التغيرات التكنولوجية لها يظهر كنتيجة لقوة هذه الثقافة التي أنشأتها داخل المنظمة، تعتبر هذه الأخيرة المجال الأمثل لدراسة هذه الظاهرة انطلاقاً من أن المؤسسة تعكس نموذجاً لتنظيم معين يتفاعل بداخلها جملة من الفاعلين. ويؤكد الباحثين في هذا السياق أن التحليل السوسيوانترولوجي للمؤسسات سيفضي حتماً إلى نتائج تظهر مدى التبادلات الثقافية بين المنظمة والمجتمع.

تتعلق المؤانسة الجماعية من علاقات العمل إلى أن تصبح أو تكون لنفسها جماعات اجتماعية مميزة. يتعدى اجتماعها لمجرد اشتراكها في نفس الاختصاص أو نفس الحيز الجغرافي لتستقر في صورة مجتمعات إنسانية لها ثقافتها الخاصة (نقابة، نوادي، جمعيات استهلاكية، سكنات خاصة، وكذلك صنع القرارات فيما بينها، التدريب، الممارسة، الترفيه، النشاط السياسي والاجتماعي ...). وحسب "رونو سانوليو" فالمؤانسة الجماعية هي:

- طريقة في الاندماج الاجتماعي في ورشات العمل.
 - الدفاع عن العمل والأجور وظروف العمل.
 - أهمية العمل الجماعي هو الدفاع عن العلاقات الاجتماعية.
- 6-7- إشكالية الدينامية الثقافية في المنظمة:**

فهنا من خلال عرضنا لبعض عناصر الفصل ومن خلال القراءات أن الدينامية الثقافية تعني المرونة والقدرة على التكيف، حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها. وهذا ما يبرر وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة حيث توجد عموميات ثقافية بين المنظمات وهي المكونات الثقافية التي يشترك أفراد المنظمات التي تعمل في مجال واحد، والتي تميزهم عن ثقافة المنظمات الأخرى. وهذه من خصائص ثقافة المنظمة وهي التكيف. حيث توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها، يوجد عدد من الوسائل تستخدم لتحقيق المرونة منها ما يلي:

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة من خلال متابعة الأحداث الجارية والتصرفات المتوقعة في بيئة المنظمة، وتحديد مجالات التطوير في ثقافتها للتكيف معها.
- الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات معينة ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات وخصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية، واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.

- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات الإدارية المختلفة، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لأحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها، وهذا ما نستدل عليه في الشركات متعددة الجنسيات التي نجدها منتشرة في كل بلدان العالم. فمثلا الشركات البترولية الأمريكية التي تعمل على التنقيب على البترول والغاز واستخراجه في الجزائر نجدها تحاول التأقلم مع بيئة العمل الجزائرية وكذا مع طبيعة العمال والفاعلين وخصائصهم وثقافتهم العمالية التي يحملونها ويعتمدونها بحيث تسعى إلى ترسيخها أو القضاء عليها من خلال ثقافة المنظمة نفسها التي تفرض نفسها على العمال، مع التأقلم والتكيف وظروف العمل وعقليات العمال وكذا مع نظيراتها من الشركات البترولية بنفس البلد، لذلك تقوم بتنظيم دورات تدريبية وتربصات للمهندسين لكي يفهموا ويتأقلموا مع بيئة العمل الجديدة في الشركة.

إن البيئة التي تتعامل معها المنظمات تؤثر بدرجات متفاوتة في الأنشطة التي تمارسها، والمنظمة القادرة على خلق التوازن والتأقلم أو التكيف مع البيئة الخارجية تستطيع البقاء والاستمرار ومواصلة الأداء بشكل أكثر استقراراً من المنظمة التي لا تستطيع ذلك. وبالتالي تعرض للتلاشي أو الاضمحلال والانحلال. فالبيئة الخارجية إذا ذات تأثير مؤكد ومتباين في آن واحد وخصوصا عندما مثل عليها مؤلفنا في طرحه بالشركات متعددة الجنسيات في فرنسا والولايات المتحدة الأمريكية وكيفية تأقلمها وتكيفها مع البيئات المختلفة وبيئتها وثقافتها الداخلية وثقافة الوطنية التي تحملها معها. وهذا يكون حسب المنظمات المختلفة وطبيعة أنشطتها، إذ أن المتغيرات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية تشترك جميعها في التأثير في المنظمة. كما أن المنظمة ذات قدرة معينة من حيث الاستجابة لها وتحدد قدرتها تلك البقاء في ضوء استعدادها للتكيف مع تلك المتغيرات فمن بين المتغيرات البيئية التي ركز ونركز عليها في طرحنا هذا هو المتغيرات التكنولوجية وكذا المتغيرات الثقافية:

- تلعب المتغيرات الثقافية في المجتمع دروا في التأثير في سلوك المنظمات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها والوسائل المختلفة للاتصالات، واتخاذ القرارات فيها، فالمنظمة هي بنت الثقافة السائدة في المجتمع، ويؤثر التكوين في قراراتهم وسلوكهم وكيفية معالجتهم للمشكلات والظواهر السائدة. فالمنظمة كنظام تستجيب لمتغيرات الحضارة والتراث في المجتمع وغالبا ما تعالج الظواهر والمشكلات الإدارية في إطار القيم والأعراف والتقاليد التربوية السائدة ولا نجد ما نمثل به في هذا الصدد إلا الأوقات التي تسمح بها الشركات البترولية والأجنبية للعمال بقضاء الصلاة في وقتها بحيث تخصص وقت الصلاة كفترة راحة بحوالي عشرة دقائق ثم استئناف العمل. وبهذا نجدها أنها تأقلمت وثقافة المجتمع الإسلامي وقيمه وتقاليدته وكذا عقيدته. أو تحاول أن تغير ثقافة الأفراد والعاملين وبعض قيم العمل وعاداته فقد نجد العامل في البلدان المتخلفة أو السائرة في طريق النمو يكتسب ثقافة التماطل والتسويق وتعطيل الشغل لسبب من الأسباب.

7- الخاتمة:

حاولنا من خلال قراءة الفصل الثالث المعنون بـ "الديناميات الثقافية للمجموعات المنظمة" من كتاب المؤلف "رونو سانسوليو" المعنون بـ "علم إجتماع المؤسسة، التنظيم، الثقافة والتنمية"، الذي درس فيه بصفة عامة المنظمة بمكوناتها، عملياتها، نموها وتطورها وديناميكياتها وتكيفها وتغيرها، من خلال إنتاج منهج مدخل التحليل الثقافي بإفتراض أن ثقافة المنظمة هي محرك للسلوكات ومحدد للأفعال وأنها دينامية حيث عكف رونو على القيام بالدراسات الميدانية لمتلف مجموعات المنظمة وبكل تشكيلاتها وفي مختلف المؤسسات والشركات في مختلف بلدان العالم، والتطرق للعلاقة بين المؤسسة ومحيطها الإجماعي والإقتصادي وحتى السياسي ضمن الإطار والنظام العام، بمعنى علاقة ثقافة المؤسسة بالثقافة المجتمعية والوطنية. هذا الفصل والكتاب الذي قدم فيه "رونو سانسوليو" نماذج فهم ثقافات العمل وقضية الموانسة الجماعية، التعلم الجماعي وتكوين الهويات داخل العمل ...، وإلقاء الضوء على تشكل الهويات الجماعية في المؤسسات وترجمتها إلى أنواع محددة من الفاعلين والعلاقات الاستراتيجية في المنظمات. والحديث عن دور الثقافة في المؤسسات وما تعلق بها بالتعلم الثقافي في العمل والقيم والهوية والمواطنة التنظيمية، فمؤلف الكتاب قدم آراؤه وتصويراته المستقرة ميدانياً من خلال البحوث الإمبريقية التي قام بها حول أساليب تطوير المؤسسات في زمنه ومستقبلاً لإيجاد وسيلة لتنشيط ديناميكيات نظامها الاجتماعي وطرق إبداع جديد بوجه إنساني، من منظور الهويات في العمل، والقضية الثقافية للعمل في المؤسسات، والمستقبل الاقتصادي والاجتماعي لها.

بوجهذا يكون "رونو سانسوليو" قد ترك تراثاً علمياً ثرياً، بيد أنه خلف مدخلاً للتحليل السوسولوجي للمؤسسة ألا وهو مدخل التحليل الثقافي الذي جاء على أنقاض مدخل التحليل الإستراتيجي لـ "ميشال كروزيه". هذا المدخل الذي لا يزال معتمد به في تحليل المنظمات والمؤسسات المعاصرة سواء في المعاهد أو الجامعات في البلدان المتقدمة أو بلدان النامية والسائرة في طريق النمو والمتخلفة.

8- المراجع:

مسلم علي عبد الهادي (2002)، تحليل وتصميم المنظمات، الإسكندرية: الدار الجامعية.
الشماع خليل محمد حسن، كاضم خضير محمود (1999)، نظرية المنظمة، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

Jaouen Michèle. (2007), *Les Fiches De Lecture .Renaud Sainsaulieu Sociologie De L'entreprise. Organisation Culture Et Développement*".

https://www.cnam.fr/servlet/com.univ.collaboratif.utils.lecturefichiergw?id_fichier=1295877018185#auteur

Crozer Michel, (1963) *La Phénomène Bureaucratique* , Paris, Edition Du Seuil.

Norbert Alter, Martin Dominique , (15 February 2007), Sainsaulieu, Renaud (1935–2002). First Published:.. Consulté Le 16/01/2023.

https://www.lemonde.fr/archives/article/2002/08/02/mort-de-renaud-sainsaulieu-universitaire-et-sociologue-d-entreprise-francais_286414_1819218.html

Laurence Serval, 14 Décembre 2021, *Sainsaulieu Renaud*, Marie, Joseph, Luc, Consulté Le 16/01/2023.

<https://maitron.fr/spip.php?article174839>