

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                            |                     |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|---------------------|
| <p>كلية الآداب<br/>والعلوم الإنسانية و العلوم<br/>الاجتماعية<br/>قسم<br/>- جامعة تلمسان -</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | <p>تمثيلات المقدس<br/>في ثقافة المؤسسة</p> | <p>أعواج بن عمر</p> |
| <p><b>الملخص:</b><br/>إن التأثير المتبادل بين الفرد العامل والمؤسسة يكمن أساسا في الجوانب المتعلقة بتشكيل ثقافة المؤسسة، فهي في بداية الأمر، نتاج لتاريخ و ماضي المؤسسة المحفوظ في الذاكرة الجماعية للأفراد العاملين بها، و من جانب آخر، فالقيم الموجودة داخل المؤسسة لا تنفصل عن القيم الاجتماعية الموجودة داخل المجتمعات التي تتواجد بها المؤسسة. حيث يعتبر «المقدس» أحد أهم العناصر المكونة لثقافة هذا المجتمع. و عليه فالتحكم في تأثير هذه الثقافة لا ينبغي أن يهمل هذين الجانبين، و في هذه الحال يمكن تقديس قيمة معينة أو تمثل معين.</p> |                                            |                     |

المقدس بشكل عام يختلف باختلاف الاتجاهات و العقائد الدينية و الخلفيات الثقافية و الأيديولوجية أو حتى عبر الزمن و في هذا الصدد يقول دوركايم: « ما يعتبر مدنس في فترة معينة يصبح مقدس»، أما المدنس هنا فالمقصود به كل الأمور الدنيوية.

و على هذا يمكن تقسيم العالم إلى قسمين حسب المفهوم الدوركايمي للمقدس : عالم مقدس و عالم دنيوي حيث يعتبر هذا الأخير مجال لممارسة الإنسانية العادية، أما المقدس فهو ما كان للإنسان بمثابة الطابوه الذي لا يمكن له أن يتجاوزه بل و عليه كذلك الإقرار بعظمته و بهذا فهو يربطه بكل ما هو ديني أو عقائدي. و على هذا يمكننا إعطاء مفهوم المقدس على أنه إحساس ديني مرتبط بكل ما هو علي عن الإنسان، و يتطلب زيادة على الاحترام و الانبهار، لهفة خاصة هي في حقيقة الأمر إحساس يتكون من عناصر ثلاث:

- عنصر الخوف من القوة المطلقة أي أن الإنسان يحس بضعفه أمام عظمة وقوة الخالق.
- عنصر السرية أو اللامعروفة .
- عنصر الانبهار أمام المقدس.

وبهذا فالمقدس يخالف الديوي باعتباره مقرقوة لا يمتلكها الديوي وهذا حسب دوركايم في كتابه الأشكال الأولية للحياة الدينية-الجزء الأول-.

فإذا كان هذا هو المقدس في الثقافة المجتمعية مع العلم أن مفهوم المقدس أهم العناصر المكونة للثقافة والمقومات الثقافية لأي مجتمع، فما هو المقدس إلى جانب ما يمثله لكل ما هو علي عن الإنسان أي ما هو ديني أو عقائدي داخل المؤسسة بكلمة أخرى في ما يكمن وكيف يمكن تمثله في ثقافة هي أشبه بوجه من أوجه ثقافة المجتمع ألا وهي ثقافة المؤسسة؟.

ولمحاولة الإحاطة بهذا الموضوع علينا أولاً أن نلمس جانبا منها داخل المؤسسة، حيث تظهر العلاقة بين الثقافة والمؤسسة، بشكل واضح، في حالة اصطدام نموذج تنظيمي معين مع ثقافة المجتمع الذي تتواجد فيه المؤسسة والتي قد تختلف عن تلك التي تتناسب في الأصل مع النموذج نفسه<sup>1</sup>، إذا كان علماء الاجتماع يرون في ثقافة المؤسسة معنى ما، فذلك للإشارة إلى نتيجة المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية التي تتكون منها المؤسسة. وثقافة المؤسسة لا توجد خارج الأفراد المنتمين إليها، ولا يمكن أن تسبقهم في الوجود، إذ أنها تتكون من خلال الأفعال المتبادلة فيما بينهم.

لقد تزامن ظهور مصطلح ثقافة المؤسسة مع بدايات الثمانينات وذلك في الو.م.أ تحت اسم ما اصطلح عليه آنذاك بـ «Corporate culture» من طرف كل من Terrence E. Deal وAllay A. Kennedy، كما ساهمت العديد من الدراسات في تطوير الجوانب المتعلقة بهذا المجال.

ومن أهم تلك الأبحاث يمكن إدراج أعمال Nadine le maître حيث حاولت هذه الأخيرة إعطاء تعريف علمي واضح يحدد الطريقة المثلى لتوجيه هذه الثقافة (ثقافة المؤسسة في الواجهة المناسبة). وتعرفها على أنها «نظام من التمثيلات والقيم المشتركة بين جميع أعضاء المؤسسة. هذا يعني أن كل فرد داخلها يشترك في رؤية محددة حول ماهية

المؤسسة، دورها الاقتصادي والاجتماعي، المكانة التي تحتلها بين منافسيها، مهمتها مع زبائنها، الأفراد العاملين بها ومع مموليها<sup>2</sup>. وبالتالي، ومن خلال هذا التعريف، يبدو واضحاً أن كل فرد سيكون فكرة محددة عن الدور الذي يقوم بهوما يُتَظَرَمُ منه وما هي الطريقة المثلى التي يمكن الاستناد إليها في تحقيق ما هو مطلوب منه، وبالمقابل ما يُتَظَرُ هو من المؤسسة في حال نجاحه في أداء مهمته.

من جهة أخرى فإن ثقافة المؤسسة تتشكل أساساً من الاعتقادات، القيم والقواعد وتستند في نفس الوقت على إنتاج رمزي متواجد أساساً في اللغة، الميث myth، الحكايات، الأساطير والطقوس<sup>3</sup>. حيث تلعب هذه الأساطير والحكايات والميث دوراً أساسياً في الاتصال والعمل على خلق التوازن في نظم التمثيلات والقيم داخل الجماعات.

يجدربنا الإشارة هنا إلى أن الفرد الفاعل داخل المؤسسة يتحدد دوره من خلال هذه الثقافة التي تتشكل من مجموع الميث والأساطير والطقوس الخاصة لتكون هذه المحصلة أول ما يجعل العامل يحس بالانهار بالقوة الثقافية للمؤسسة من جهة وبالأحاساس بالعلي من جهة أخرى، لأن هذه المحصلة هي كل متراكم وليست معبرة عن اتجاهات كل فرد على حدى بل اتجاهات مجموعة من الأفراد باختلاف مقوماتهم الثقافية زائد قيم تنظيمية للمؤسسة، هذه الأخيرة هي التي تعمل على بعث هذا الاحساس والانهارالذين يكونان مع المقدس داخل المؤسسة بين أوساط العمال وتقوم في نفس الوقت بالحفاظ عليها في ظل التحولات والحراك السوسيوومني الذي يعرفه العمال خلال مساهمهم المني.

وفي هذا الصدد يمكن إدراج أعمال فرقة بحث بقيادة Martin<sup>4</sup>. في هذا الإطار، فانطلاقاً من القصص والأساطير المتداولة داخل مجموعة ما من المؤسسات والتي تم ترتيبها على أساس المواضيع المطروحة: المساواة، عدم المساواة، والأمن، القدرة على الصعاب والمشاكل<sup>4</sup> توصل فريق البحث إلى استخلاص أن كل محتوى يختلف بحسب تمثيلات الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها، من جانب آخر فإن الطقوس، التي ترتبط أساساً بالمش

هي تلك الممارسات لمجموعة من القواعد التي ترتبط برمزية معينة. مثل هذه الممارسات يمكن لمس تأثيرها داخل المؤسسة. في تصور آخر يحاول — إيضاح مفهوم ثقافة المؤسسة، يركز M. Thevenet على ما يسميه البصمات الثقافية<sup>5</sup> أي كل ما تترك عليه ثقافة المؤسسة آثارا لها، فعلى مستوى المؤسسة تظهر خمسة مجالات أساسية تظهر فيها بصمات الثقافة بشكل واضح:

1. مرحلة التأسيس: وهي المرحلة التي تحدد فيها أولى اختيارات المؤسسة، وشخصية المؤسسين.

2. تاريخ المؤسسة.

3. تخصص المؤسسة: (إنتاج مهمة، صناعة، حرفة).

4. قيم تنظيمية للمؤسسة: خاصة متعلقة بالتسيير (الرواتب، نظام الترفية) ولا بد من التفريق بين القيم المعلنة (الرسمية) والقيم غير المعلنة المتعلقة بواقع تسيير المؤسسة.

5. الرموز والإشارات.

وبعد الانتهاء من جمع البصمات في المستويات الخمس يمكن البدء في تحديد مفهوم خاص بثقافة المؤسسة، موضع الدراسة، وذلك انطلاقا من مميزات هذه الثقافة من خلال تاريخ، عمل والقيم المشتركة لهذه المؤسسة. والتي تمثل في مجملها عناصر مقدسة داخل المؤسسة وعلى أي موظف ادراكها.

ويمكن التساؤل هنا حول تأثير ثقافة المؤسسة على نتائج وأهداف التسيير داخل المؤسسة، فالموكد وفي ظروف معينة يمكن للثقافة أن تساهم في تطوير أداء الأفراد العاملين بها، وذلك في حالة توافقها مع الشروط التنظيمية الأخرى. بمعنى آخر، أن تساهم في تحسين وتوجيه السلوكات المنتظرة و المناسبة للاختيارات العامة، ومن جانب آخر، لا بد أن تغطي أكبر قدر ممكن من التمثيلات وقيم أغلبية أعضاء المؤسسة. وأخيرا لا بد للثقافة أن تساهم في خلق إطار من الولاء والاحترام المتبادلين بين المؤسسة والأفراد

العاملين بها، وهذا ما يمكننا الإشارة اليه على أنه تقديس للعلاقة بين المؤسسة والأفراد العامل بها.

وتظهر إشكالية التحكم في ثقافة المؤسسة إذا أخذ الباحث بعين الاعتبار كون أن فعالية هذه الثقافة تتعلق أساساً بافتراض أن المؤسسة تمثل مجالا خاصا يختص بتكوين إنتاج ثقافي (رموز، تمثلات، علاقات اجتماعية) مميز ومستقل. ومن جانب آخر، فالمؤسسة كتنظيم تهدف أساساً إلى إنتاج خيرات أو خدمات تحدد مجموعة من الأهداف الاقتصادية، تؤثر بشكل واضح على الأفراد العاملين بها، فهي تشكل إطاراً مؤقتاً يجمع هؤلاء الأفراد، تتمتع بنمط خاص للسلطة مبني على متغيرات خاصة، كالمهارات أو ملكية وسائل الإنتاج وهي في الأخير مجرد عنصر من عناصر شبكة المؤسسات الاجتماعية الأخرى التي ينتمي إليها الأفراد، لذلك تبدو إمكانية فتح مجال مستقل للإنتاج الثقافي داخل المؤسسة محدودة نسبياً.

وقد بين روني سان سوليويو R.sainsaulieu أنه بوسعنا، وفقاً للمجموعات الاجتماعية-المهنية، وضع أشكال (ترسيمات) مختلفة للسلوك في المؤسسة، واختصر هذه الأشكال إلى أربع نماذج ثقافية رئيسية 6:

النموذج الأول الذي تتميز به المنظمات الاجتماعية والعمال غير المؤهلين يتسم بالطابع الإدماجي للعلاقات لأن الجماعي يشكل الملجأ والحماية ضد الانقسامات والاختلافات ويكفل الازدهار للجماعة. ونموذج ثاني يميل، في المقابل، إلى قبول الاختلافات والتفاوض، وهي بشكل خاص من شأن العمال المهنيين، ولكننا نجدها أيضاً لدى بعض الفنانين الذين يمارسون مهنة حقيقية وكذلك لدى الاطارات الذين يمارسون وظائف تأطير فعلية. النموذج الثالث يرتبط بمجالات (أوضاع) المرونة الممتدة التي غالباً ما تعيشها الأطر التي تعلمت ذاتياً أو الفنانين بالخبرة الأمر الذي يحقق نوع من الحراك يمكن نعتة بالحراك السوسيومي.

وأخيراً، النموذج الرابع الموجود في أوساط العمل التي تتسم بالعزلة والتبعية. ونجدها بشكل أساسي لدى العمال المؤهلين.

ما يمكن استخلاصه من هذه الدراسة أن المقدس في ثقافة المؤسسة يتمثل أولاً في الجماعة أي أن الجماعية والتي هي عكس الفردانية تمثل بالنسبة للعامل أول عنصر يبحث من خلاله عن القوة المطلقة التي يحتوي بها من جهة ويخشى الابتعاد عنها من جهة أخرى. فبالاندماج بها يندمج مع الجماعة المهنية التي ينتمي إليها حتى لا يدخل في دائرة اغتراب.

من جهته فيليب بيرنوخ Ph.Bernoux وضع تحليلاً لسلوكات الاستملاك<sup>7</sup>. والأمريتيعلق في أغلب الأحيان بممارسات غير شرعية ، وأحياناً يصعب التعرف عليها ، لكنها تدل على مقاومة ثقافية لما يقوم به التنظيم من نزع للملكية . و « الاستملاك » يظهر عبر استراتيجيات مختلفة تهدف كلها إلى المحافظة على حد أدنى من الاستقلال الذاتي . وهي ليست فعلاً فردياً خالصاً ولا رد فعل « مجرداً » من قبل الطبقة ، بل سلوك يحيل إلى مجموعة انتماء أي مجموعة عمل محسوسة تتقاسم ثقافة مشتركة ، مصنوعة من لغة مشتركة ، ومن طريقة تصرف مشتركة ، ومن علامات للتعرف ، ومن هوية مشتركة ، الخ... إن ممارسات الاستملاك عديدة ومتنوعة وتتعلق بالعمل نفسه وتنظيمه ، وبمكان العمل وزمانه ، هذا العمل الذي يقوم الواحد منا بإعادة تكوينه على طريقته وحسب استطاعته ، بل تتعلق حتى بنتائج العمل . الأمر يتعلق بمنطق ثقافي آخر للعمل قائم على الاستقلال والمتعة .

وهناك مثال ذو دلالة على إرادة الاستملاك هذه نراها من خلال ما يسمى العمل الشخصي بأدوات المؤسسة . وهذا يعني وضع منطق اللامبالاة والمجانبة أي منطق الهبة don في مقابل منطق الربح التجاري. لكن العمل المنجز على حساب المؤسسة غير ممكن إلا بفضل تواطؤ أعضاء الجماعة الآخرين ، ولا يصبح هذا العمل الشخصي المنجز على حساب المؤسسة ممكناً إلا حينما تقوم ثقافة مشتركة تربط أعضاء مجموعة العمل ببعضهم

بعض . ومن هنا فان هذا العمل الشخصي هو المعبر عن ثقافة المجموعة .  
في الاخير يمكن القول — انه إذا تمكنا من التفريق بين ثقافة الفرد وثقافة المؤسسة ، فإنه يمكننا أن نفرق بين القيم الفردية من جهة ، وقيم المؤسسة من جهة أخرى ، فقيم المؤسسة تعكس الخصائص الداخلية لها والتي تعبر عن فلسفة في التسيير ، وتضع الخطوط العريضة لتوجيه السلوك التنظيمي (التخطيط ، تحديد الأهداف ، اتخاذ القرارات ، التحفيز ، ...) للمؤسسة الاقتصادية ، وقد دلت بعض الدراسات على وجود علاقة بين نظام قيم المؤسسة وأدائها التنظيمي ، فالمؤسسات الناجحة يختلف نظام قيمها عن تلك الفاشلة ، والمؤسسات مثل الأفراد تختلف من حيث الأولوية التي تعطيها للقيم (التركيب الهرمي).

لكن عملية التفاعل بين قيم الفرد وقيم المؤسسة لا تتوقف عند مستوى التوقعات الشخصية بل تتعداها إلى عملية التأثير والتأثر ، إذ أن العقود بين الفرد والمؤسسة — على اعتبار أن كل قيمة تمثل عقدا في حد ذاتها — لتحقيق التكامل المفترض ، يتوقف على كيفية التفاعل بين القيم حسب أنواعها وأولويتها بالنسبة لكل طرف ، وهو ما يحدد نوع العلاقة بينهما .

إن التفاعل بين قيم الفرد وقيم المؤسسة هو الذي ينتج سلوك الفرد وإجراءات المؤسسة . فالاتفاق أو العقد بينهما هو ضمني إلى حد ما وليس صريحا في جميع جوانبه ، لذا فإنه عندما تتناقض قيمهما أو لا تتعان في نفس المرتبة من التركيب الهرمي لكل منهما ، ففي هذه الحالة يضطر الطرفان إلى الإعلان عن مواقفهما من سلوكات الطرف الآخر ، فإذا أحس الأفراد من إدارة المؤسسة أنها قد أخلت بأحد العقود ، فإنهم سرعان ما يتخذون سلوكات لإعادة التوازن ، آخرها الإضراب عن العمل . أما إذا شعرت المؤسسة بأن فردا أو مجموعة من الأفراد قد أخلت بعقدها فإنها تلجأ إلى استخدام إجراءات إعادة الاعتبار لقيمتها أو قواعدها ، آخرها طرد المعني أو المعنيين بالأمر من العمل ، هذا يعني أن كل طرف

يراقب التزام الآخر بشروط العقود والسلوكات التي تنجم عما تم تفسيره لما يدركه طرف من تغير أو انحراف في التزام الطرف الآخر.

إن التأثير المتبادل بين الفرد العامل والمؤسسة يكمن أساساً في الجوانب المتعلقة بتشكيل ثقافة المؤسسة، فهي في بداية الأمر، نتاج لتاريخ وماضي المؤسسة المحفوظ في الذاكرة الجماعية للأفراد العاملين بها، ومن جانب آخر، فالقيم الموجودة داخل المؤسسة لا تنفصل عن القيم الاجتماعية الموجودة داخل المجتمعات التي تتواجد بها المؤسسة. وعليه فالتحكم في تأثير هذه الثقافة لا ينبغي أن يهمل هذين الجانبين، وفي هذه الحال يمكن تقديس قيمة معينة أو تمثيل معين وهو الدور المنوط بميكانيزمات التحكم داخل المؤسسة رسمية كانت أو غير رسمية أو ما يسمى بميكانيزمات الإنتاج الرمزي داخل المؤسسة.<sup>8</sup>

ففي حال توفر وسائل التحكم هذه، تكون ثقافة المؤسسة وسيلة من وسائل تسيير المؤسسة إذ تعمل على دمج الأفراد وتجنيدهم لتحقيق أهداف المؤسسة، فهي عامل أساسي من عوامل الانسجام الداخلي.

## الهوامش

- 1 Le maître N, La culture d'entreprise, facteur de performance, in -1 : Revue française de gestion, 1984, n°47-48, .p.p. 153-161
- 2 Cabin Ph., les mythes de l'entreprise, in : les organisations, Etats des savoirs, Auxerre, Ed. des sciences humaines, 1991, p.p. 279-283
- 3 MARTIN J., Feldman M., et d'autres ; The uniqueness paradox in organization stories, in : Administrative science quarterly, 1983, n°3
- 4 Thevenet M., La culture d'entreprise, Paris, PUF, 1993, p. 54
- Le Maître N., Op.cit, p. 159 -5
- 6-دونني كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ترجمة، قاسم مقداد، اتحاد الكتاب العرب، دمشق، 2002، ص 118-119.
- 7-دونني كوش، المرجع نفسه، ص 119-120.
- 8 Thevenet M., Op.cit, p. 59 .