



ISSN: ١٨١٧-٦٧٩٨ (Print)

Journal of Tikrit University for Humanities

**JTUH**  
 مجلة جامعة تكريت للعلوم الانسانية  
 Journal of Tikrit University for Humanities
available online at: <http://www.jtuh.com>

Dr. Latifa Tabal

 Department of social science  
 College of Humanities and Social Sciences  
 University of Blida ٢  
 Lounisi Ali Algeria
**Keywords:**
 The individual  
 Organizational culture  
 the Foundation
**ARTICLE INFO****Article history:**
 Received ١٠ jun. ٢٠١٥  
 Accepted ٢٢ jun ٢٠١٥  
 Available online ٠٥ xxx ٢٠١٥

## Sociological approach to organizational culture and organizational models

**A B S T R A C T**

The main purpose of organizations is to look for outstanding position, and reinforce their abilities as an independent social actor. This case is reflected in the attempt to adjust as an efficient social system in the society.

Those purposes are highly related to cultural components of organization's social system that may lead to make relation between worker's objectives and organization's ones.

These cultural components or cultural system of organization as a system of common meanings among the actors through an active system may orient the workers' behaviours into different modes used to solve problems related to the group

© ٢٠١٨ JTUH, College of Education for Human Sciences, Tikrit University

 DOI: <http://dx.doi.org/10.25130/jtuh.25.2018.05>

### مقاربة سوسيولوجية لثقافة المنظمة ونماذج التنظيم

د. لطيفة طبال / جامعة البليدة ٢ لونيبي علي الجزائر / كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية / قسم العلوم الاجتماعية

**الخلاصة**

إن الهدف الأساسي للمنظمات هو بحث عن التميز وتعزيز قدرتها على الفعل ككيان اجتماعي مستقل بذاته، من خلال القدرة على التكيف و الاندماج كنسق اجتماعي فاعل في مجتمعه.

تلك الأهداف ترتبط بالتشكيلة الثقافية للبناء الاجتماعي للمنظمة الذي يسمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة التي يعمل فيها .

هذه التشكيلة الثقافية أو النسق الثقافي للمنظمة كنظام للمعاني المشتركة بين الأعضاء تكون من خلال نسق تفاعلي يقرر من خلاله أفراد المنظمة أنماط السلوك المتبع في حل المشكلات التي تتوأم بشكل جماعي.

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

\* Corresponding author: E-mail : [adxxx@tu.edu.iq](mailto:adxxx@tu.edu.iq)

كي تتلاءم مع الأوضاع الجديدة للمنظمة.

يعريف "كلوكهون" الثقافة بشكل عام (C.Kluckhohn): "هي طريقة مهيكلة من التفكير، الإحساس والفعل لجماعة من الناس، مكتسبة ومنتقلة بواسطة الرموز، تضم المواضيع الملموسة المنتجة من قبل الجماعة وتكون في عمقها من الأفكار التقليدية، والقيم المرتبطة بها"<sup>(١)</sup>.

أما "سان سولييو" (R.san saulieu) فيعرفها بأنها: "خزان مستخلف قابل لنقل، صيغ عبر التاريخ مجموعة في شكل قيم، قواعد وتمثيلات جماعية تدور في عمق العلاقات الإنسانية"<sup>(٢)</sup>.

في حين يرى كل من "بولينجر" و "هوفستاد" (Bolinger et Hofsted) بأنها: "البرمجة الجماعية للعقل البشري التي تسمح بتمييز أعضاء فئة من الناس عن أخرى"<sup>(٣)</sup>.

وإذا كانت الأنتروبولوجيا تحدد الثقافة على أنها الرباط الذي يوحد أفرادا فيما بينهم في نطاق جغرافي معين، فإن الثقافة التنظيمية هي الرباط الذي يوحد بين أفراد المنظمة في نطاقها، فهي إذن آلية اندماج وهذا ما ذهب إليه (G.Rocher) حيث اعتبرها: "مجموعة مترابطة من كفاءات وطرائق التفكير، الإحساس والسلوك، تأخذ طابعا رسميا، وكونها متعلمة ويتقاسمها مجموعة من الأفراد في تساهم بصفة موضوعية ورمزية في تشكيلهم كجماعة خاصة وتمييزة"<sup>(٤)</sup>.

إن الثقافة التنظيمية هي بحث عن التوازن في التصور، ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد، وتقبل الأهداف الجماعية، ومنه فعلى إدارة المؤسسة أن تتحلى بالشجاعة الكافية إذ لا داعي لأخطاء الضغوطات المختلفة بين أقطابها، وعليها أن توضح فلسفتها بأفكار مستخدميها<sup>(٥)</sup>.

فهي: "مجموعة واسعة وغامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي تبقى على السطح في مستوى الشعور وقبل الشعور، بينما عند تحليل ماهية التصورات فعلى هذا المستوى فقط نجد أو لا نجد الهوية أين تكون الثقافة، مدلولها، فقافة المؤسسة هي نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة، ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئيا حتى تتقبلهم المؤسسة"<sup>(٦)</sup>.

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

تتأثر ثقافة المؤسسة بالثقافة الأوسع منها (الوطنية، الجهوية... الخ)، على اعتبار أن الفرد يلتحق بالمؤسسة وهو حامل معه نتاج التنشئة الاجتماعية، ولهذا نجد المؤسسات تعكس ثقافة المنطقة التي توجد فيها، وعليه فإن هياكل أي منظمة تأخذ بصمة الثقافة الوطنية لأعضائها، كما أن الثقافة المحلية تؤثر على الرموز المستعملة من طرف المنظمة، حتى أن مختلف علوم الإنسان تؤكد بأن عرس نظام صناعي في وسط ثقافي غير صناعي يبقيه جسما أجنبيا بدون روح ولا جذور وسط المجتمع، وبالتالي نجاحه يتطلب تحولا مسبقا في هياكل ومؤسسات المجتمع وكذلك على مستوى الولاء والشعور للأفراد، وإلا كيف نفسر دولا كثيرة تملك ثروات ولم تتطور، وأخرى منعدمة الثروات (اليابان) وارتقت إلى مصاف الدول الكبرى، والتفسير الوحيد يعود في الأساس أن تطور المجتمع يؤدي إلى التطور والنمو الاقتصادي، وهذا ما ذهب إليه باحثو جامعة كامبردج Cambridge إذ بين كل من "أ.ويريقي" و "أ.ماك فرلاين" (D.Wirigley et Macfarlane) أن الثورة الصناعية في الدول الغربية جاءت نتيجة تغيرات في سلوكيات وطرق تفكير المجتمع في تلك المرحلة وليست سببها<sup>(٧)</sup>.

وإضافة إلى التمثيلات التي يشكلها الفرد عن المؤسسة التي يعمل بها، يكتسب صورة عن المهنة التي يمارسها كما هي مفهومة داخل المؤسسة وغالبا ما تحمل الصورة بصمة عاطفية، فإما يتحقق إشباع حاجات الفرد (العليا خاصة) وإما تصبح مصدر صراعات نفسية داخلية<sup>(٨)</sup>.

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

تتسم الثقافة التنظيمية بحملة من السمات والخصائص قد تختلف المؤسسات فيما بينها في درجة تواجدها وفي مستوى الالتزام بها من أهمها<sup>(٩)</sup>:

- ١- درجة المبادرة الفردية بمعنى مستوى المسؤولية وحرية التصرف الممنوحة للموظفين.
- ٢- درجة قبول المخاطرة وتشجيع المستخدمين على أن يكونوا مبدعين.
- ٣- درجة وضوح الأهداف والتوقعات بين صفوف المستخدمين، فالعمال على إدراك بأهداف المنظمة وما يتوقعه رؤسائهم منهم، وبالمقابل على إدارة المنظمة أن تعي أهداف العاملين وما يتوقعونها من المؤسسة، ومنه تتحدد آليات مطابقة الأهداف من خلال تدخل تنظيمي في شكل اتصال إقناعي حتى يصبح أداء الأفراد والمؤسسة فعالا.
- ٤- مستوى الرقابة والإشراف الدقيقين على العاملين.
- ٥- درجة الولاء للمنظمة وتغليبها على الولاءات الأخرى.
- ٦- طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت.
- ٧- طبيعة نظام الاتصالات.

٨- مستوى تقبل الاختلاف والتسامح مع أصحاب وجهات النظر المعارضة.  
إن علاقة الفرد والمؤسسة مرتبطة بالتمثل النفسي الذي يكونه الفرد عن المؤسسة ويتشكل انطلاقاً من إدراك ثلاث صور رئيسية.

- صور الفرد عن المؤسسة

- الصورة التي يكونها عن الخصائص المكتسبة لأداء أدواره المهنية.

- الصورة التي يكونها عن جماعة العمل التي ينتمي إليها.

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

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

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

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

٢- البعد التدرجي القوي مقابل البعد التدرجي الضعيف: يتم قياسها انطلاقاً من نظرة العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤول إذ يعرف هوفستاد (HOFESTED) البعد التدرجي أو التسلسلي على أنه البعد الذي يكون فيه الشخص الأقل سلطة أكثر تقبلاً للمساواة باعتبارها شيئاً عادياً<sup>(١)</sup>.

الملاحظ في مجتمعاتنا العربية عامة والجزائر بالخصوص هناك تقبّل رسمي أو لارسمي لظاهرة السيطرة، وهو ما ينعكس على أسلوب الإدارة بلا شك، ومنه فالبلدان التي تتميز بالبعد التدرجي المرتفع كالبلدان اللاتينية تتحدد طبيعة التنظيم في النمط الهرمي أين يكون التمرکز متواجداً بقوة...، في حين البلدان المتميزة بالمسافة التسلسلية القصيرة القصيرة، فنلاحظ مركزية ضعيفة<sup>(٢)</sup> في النمط الأول تظهر طريقة الإدارة على أنها أبوية، أما الثانية فأكثر ديموقراطية.

٣- مراقبة قوية لعدم اليقين مقابل مراقبة ضعيفة لعدم اليقين:

يسمح هذا التغيير بقياس درجة تقبّل أفراد مجتمع ما للجانب اللاتوقعي، وتتلخص القاعدة التي تحكم هذه الظاهرة في أنه تزداد المراقبة بارتفاع نسبة التوقع، فالأفراد ذوو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع من القلق إزاء الأوضاع الغامضة والتي يتعدّد توقعها، فيلجئون إلى بعض السلوكيات الصارمة للتخفيف من حدة عدم اليقين، وكذا التصديق على حقائق مطلقة<sup>(٣)</sup>، يشير هذا المتغير إلى أي حد يكون أعضاء ثقافة ما مبدعون لمواجهة وضعيات غير مهيكلة<sup>(٤)</sup>.

٤- الأنوثة مقابل الذكورة: قتل هذه الثنائية الأدوار التي من المفروض أن يقوم بها الرجل والمرأة كل على حدة في مجتمع ما، وكذا القيم المرتبطة بالعمل<sup>(٥)</sup>، فلا تشير هذه الثنائية إلى تقسيم العمل وفق الجنس فحسب، وإنما تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المؤسسة، حيث توصل هوفستاد (HOFESTED) إلى أنّ درجة الذكورة أو الأنوثة هي التي تحدد نمط التأسيس (Humanisation) الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكورة (Cultures masculines) العمل المؤنّس هو ذلك العمل الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة، من النجاح وتحقيق الذات، أما في الثقافات الأنثوية (Cultures Feminines) فترمي سياسة تأنيس العمل إلى توليد روح التعاون لدى العمال وإقامة اجتماعات ممتعة...<sup>(٦)</sup>.

توصل هوفستاد (HOFESTED) إلى تشخيص عدّة خصوصيات تنظيمية وإدارية تكشف لنا التباينات الجوهرية التي تميّز مجمل البلدان المعنية بالدراسة، وذلك من خلال ثلاثة مؤشرات تتمثل في أسلوب القيادة، هيكل التنظيم، طرق التحضير، ومنه فاطع هوفستاد (HOFESTED) بين متغيري البعد التسلسلي والفردانية فتوصل إلى خمسة أنماط قيادية تنطلق من النمط الاستبدادي (بلدان العالم الثالث) وتنتهي إلى الإدارة بالمشاركة عن طريق استفتاء الجماعة (البلدان الجرمانية والاسكندنافية) فلاحظ ما يلي:

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

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

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

نموذج موضع السوق (Place de marché)، نموذج الآلة المزينة (La machine bien huilée)، نموذج الهرم (La pyramide)، ونموذج العائلة (La famille élargie)<sup>(٧)</sup>.

أراد هوفستاد (HOFESTED) التأكيد على النسبية الثقافية، على غرار "كروزي" (M.Crozier) الذي أراد أن يبرهن في خلال دراسته لظاهرة البيروقراطية كظاهرة ثقافية تخص المجتمع الفرنسي، فهي تشكل نسفاً تنظيمياً يستهدف اجتذاب

المواجهات ومسح علاقات السلطة والتبعية الشخصية، قصد إقصاء كل سلوك تعسفي عن طريق الرجوع إلى القواعد الرسمية التي تجعل علاقات العمل تتصف بأعلى نسبة من العقلانية والموضوعية<sup>(٢)</sup>، ومما سبق يمكن اعتبار الإنسان متكوناً من ثنائية: الجماعية والفردية، ولا بد من تحقيق التوازن بينهما وإلا طغت إحداها على الأخرى، فبينما نلاحظ أنّ المجتمع الياباني قد حقق التوازن وذلك بفضل أسلوبه في الحياة عكس ما نشاهده في المجتمعات الغربية (أمريكا، كندا الخ...)، التي طغت فيه النزعة الفردانية على المكونة الثانية من الثنائية ألا وهي الجماعية، مما جعل الفرد ينسى الجماعية، ويتجاهل الآخرين متمركزاً حول ذاته متناسياً واجب التضامن، المساعدة، وقد يتعدى ذلك إلى الانتهازية (كاستعمال الآخرين لتحقيق نجاح فردي)، إذن فالنزعة الفردية منغرسه تماماً في العقدة الثقافية الأوروأمريكية، وتبرز بوضوح من خلال تشجيع المنافسة، دور المكافأة المادية، تقبل التجديد والتغير، الاستقلالية، ونزعة التملك<sup>(٣)</sup>.

فمثلاً نجد مؤسسة (IBM) تركز أساساً على الفرد في مبدئها وهذا رئيسها (Watson t.j) يؤكد على ضرورة الاهتمام بالفرد أولاً<sup>(٤)</sup>، ويتجسد هذا المبدأ ميدانياً من خلال الأجر الجيد، تطوير التكوين، تثمين القرارات الفردية، إعطاء الفرصة في الترقية، القضاء على سوء التفاهم والعشوائية، على عكس ما نجده في مجتمعاتنا (مجتمعات العالم الثالث) حيث نلاحظ أنّ القيم والممارسات الاقتصادية الحالية، هي دلائل على عهد ما قبل التصنيع، وهذا ما سيؤدي إلى تطور تدريجي مستقبلاً نحو التصنيع إذا اعتبرنا أن النشاط الاقتصادي يتطور حسب مراحل متعاقبة من الإمبريقي إلى العقلاني وفي النهاية إلى المعرفي<sup>(٥)</sup>.

إنّ نجاح الدول وتطورها مرهون بالمستوى التعليمي والتربوي (لعمالها) ولشعوبها، إذ كلما كان المستوى عال كلما كانت للأفراد القدرة على التجديد والتكيف مع التغيرات السريعة خصوصاً إذا علمنا أنّ كل مستخدمي المؤسسات اليابانية متعلمين، وهذا ما جعل الملاحظين يعتقدون بأن المستقبل لا يمكن أن يتحقق النمو إلاً داخل أي داخل النظام الاقتصادي أي داخل المؤسسة<sup>(٦)</sup> وذلك تقنياً، تنظيمياً، حتى تتحقق أعلى درجات العقلانية داخل المؤسسة.

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

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

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

أما إذا كانت المؤسسة ذات الاستراتيجية التسويقية فتكون عقلانيتها متمسكة بقيم كروح المبادرة، قبول المخاطرة، تقبل الاختلاف والتعددية مما يؤدي إلى درجة عالية من التنسيق الأفقي، والتكامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية<sup>(٧)</sup>، أما إذا سادت قيم معاكسة فسوف لن تحقق المؤسسات أية فعالية ولا عقلانية.

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

#### ١- الإدارة الفرنسية ومنطق الشرف:

يقصد بالشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، وهذه الصورة لخصّها "ديريبارن" (P.Deribarne) في النمط الإداري الذي طبع المنظمات الفرنسية في عبارة منطق الشرف La logique de l'honneur أين يعمل كل فرد ويتصرف وفق أهداف تتجاوز حلقة مصالحه مباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة، بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلالته بطريقة تدلّه إلى مرتبة دنينة<sup>(٨)</sup>

استمد "ديريبارن" (P.Deribarne) "ديريبارن" (P.Deribarne) فكرة الشرف من أعمال "مونتيسكيو" (Montesquieu)، وهذا الفهم وطريقة سير المؤسسات الفرنسية، أين نلتمس وجود منطق الشرف (لن يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف والتي تسمح لكل جماعة بالتمييز عن غيرها إلى أكثر منه منطق الفضيلة والذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع<sup>(٩)</sup> في إطار منطق الشرف يتمتع الأفراد عن المرافعة عن رتبته، مصالحه وحقوقه بطريقة خسيصة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الأمر والمأمور، بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر لكن بالمحافظة على روح حرة... فهو لا يكون خاضعاً للإكراه بقدر ما يكون خاضعاً إلى الشغف والحب، فالشرف يمنعه منعا باتاً أن يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة، أو استجابة لأوامر المسؤول<sup>(١٠)</sup>، ونفس الشيء ينطبق على المسؤول لأنّ هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضاً باحترام الواجبات التي يحددها الشرف وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف<sup>(١١)</sup>.

٢- الولايات المتحدة الأمريكية والتبادل العادل: تأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة زبون ممون (Client fournisseur) وهي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية، أين تحتل الإجراءات العدلية وشبه العدلية مكانة مركزية. ولفهم هذا الأسلوب من التسيير الأمريكي (الاقتراب التعاقدية) يرجع "ديريبارن" (P.Deribarne) إلى فجر التاريخ الأمريكي إثر نزول المهاجرين الأوروبين على سواحل إنجلترا الجديدة، حيث تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية (Puritanisme) يصرّح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشغل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة،

وذلك رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة، يوحد فيما بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعليه تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة، والعدل الذي يشير إلى كل ما هو منصف ومخلص والذي يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة (Commutative) إذ لا ينبغي أن يجرم الفرد من ثمره جهوده أو إمكانية استغلال الآخرين، وهو مفهوم يفرض بضرورة احترام كرامة كل شخص<sup>(١)</sup>.

٣- هولندا (Pays -bas) والتراضي: تتحدر الممارسات الإدارية في المؤسسات الهولندية حسب "ديريبارن" (P.Deribarne) من تقاليد وعادات هذا المجتمع أي من خصوصياته الاجتماعية والثقافية وحتى السياسية، والتي تعود بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، منها الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي (Démocratie Consociationnelle) يشير هذا الاقتراب أن المجتمع مكون من عدة ركائز أو كتل منفصلة عن بعضها البعض، لكل منها حقوقه الخاصة، ويكون تجمعها وإجماعها ضروريا لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة البلاد عن طريق اتفاق مجمع عليه بين مختلف الكتل<sup>(٢)</sup> والتي تشمل الكاثوليكين، البروتستانتين، الأرثوذكس، الأحرار، والإشتراكيين، وتأخذ كل كتلة مكانتها من خلال تسيير عدد من المنشآت (مدارس، أحزاب سياسية، مستشفيات، قنوات البث الإذاعية والتلفزيونية)، ومن خلال المشاركة في تسيير الشؤون المتعلقة بالمصلحة العامة، فهذه الكتل الأربعة تخرج دائما بحلول سلمية، وانطلاقا من استبعادها فكرة الحك للأقوى، بل تعمل باستمرار على ضمان التراضي، والالتفاف فيما بينها والحفاظ عليهما.

وعلى هذا الأساس تشجع مؤسسات البلدان المنخفضة روح التراضي بين أعضائها وهذا الأسلوب هو نوع من العقلانية في التسيير مع الإشارة أن مفهوم ونوع التراضي الهولندي مختلف عن مفهوم ونوع التراضي المتواجد في المؤسسات اليابانية، بحيث يخلو مفهوم التراضي في المؤسسات الهولندية من الإكراه الصارم، الذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين، بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر<sup>(٣)</sup>.

من الأساليب المتبعة عند المسؤول الهولندي في العملية التسييرية هو التفسير والإقناع، ويتم كتبرير سوء تصرف فرد ما داخل المؤسسة بسوء فهمه "بالاستماع، التكلم، التشاور، التفسير، ومع تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها وتقبلها، تعتبر كلها أبعادا جد هامة في الطريقة الهولندية لاحترام الآخرين<sup>(٤)</sup> علما أن العلاقات الشخصية لا تتحدد بالانتماءات الاجتماعية، ولا التسلسلات الهرمية، حتى أنه يعتبر المسؤولين كأعضاء عاديين، والاتصال لا يرغم الفرد على استعمال قواعد خاصة أو وسائل خاصة بل فمرء وسوهم لا يبدون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة<sup>(٥)</sup>.

كما أشرنا سلفا أن المحي الثقافي الخارجي يؤثر على ديناميكية التنظيم داخل المؤسسة، فإن هذا التأثير يتوقف بالضرورة على ما يحمله أفراد المؤسسة من قيم ومبادئ ثقافية منتقلا بها من المحيط الخارجي إلى المحيط الداخلي، وهذا تم تبيانه أن كل القيم والمبادئ المنقولة من الإطار الخارجي إلى الإطار الداخلي للمؤسسة هي وليدة المسار التنشؤي الذي مر به الفرد في إطار الأسرة والمدرسة كالتى تشكلت في خلاياها عناصر شخصية القاعدية، كذلك المؤسسة تلعب دورا هاما في إكساب الفرد عددا من المبادئ يؤكد بعضها وينفي بعضها الآخر، وكلما كان الرضا المهني وزيادة الانخراط في المؤسسة والشعور بالاستقرار وجودة الأداء لدى العامل، ووضوح الدور المشغول كلما كان ذلك إشارة إلى نجاح التنشئة الاجتماعية والعكس صحيح وعليه ضمان أكبر قدر من العقلانية سواء في العمل أو التسيير أو الولاءات.

ثالثا: مبادئ التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية، والمالية قصد تحقيق الأهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرة المتمثلة في:

التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات قصد تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.

إن المصطلح الفرنسي (GESTION) في الحقيقة هو ضيق المضمون حيث إنه لا يشير إلى مجموعة التقنيات في عملية التسيير، بينما نلاحظ أن مفهوم التسيير حسب المصطلح الإنجليزي (Management) فإنه يشمل المفهوم الضيق بالإضافة إلى القدرات والكفاءات القيادية التي يجب أن يتوفر عليها المسير.

وفي هذا السياق يمكن أن نبرز مميزات التسيير الأساسية:

١- التسيير علم وفن: من الصفات الضرورية للمسير هي: التكوين، القدرة على الاتصال، معرفة المهام، القدرة على التأثير.  
٢- يبنى التسيير على الوظائف تتأثر فيما بينها وتكون حدة متماسكة وعلى إثر ذلك نستطيع أن ننظم عمليات التخطيط والقيادة والمراقبة، وهكذا بالنسبة للوظائف الأخرى، حتى نصل إلى الشكل العقلاني، والذي نسميه بعجلة التسيير وهي المنقسمة إلى أربعة مراحل كل مرحلة تضم ثلاثة عناصر أساسية

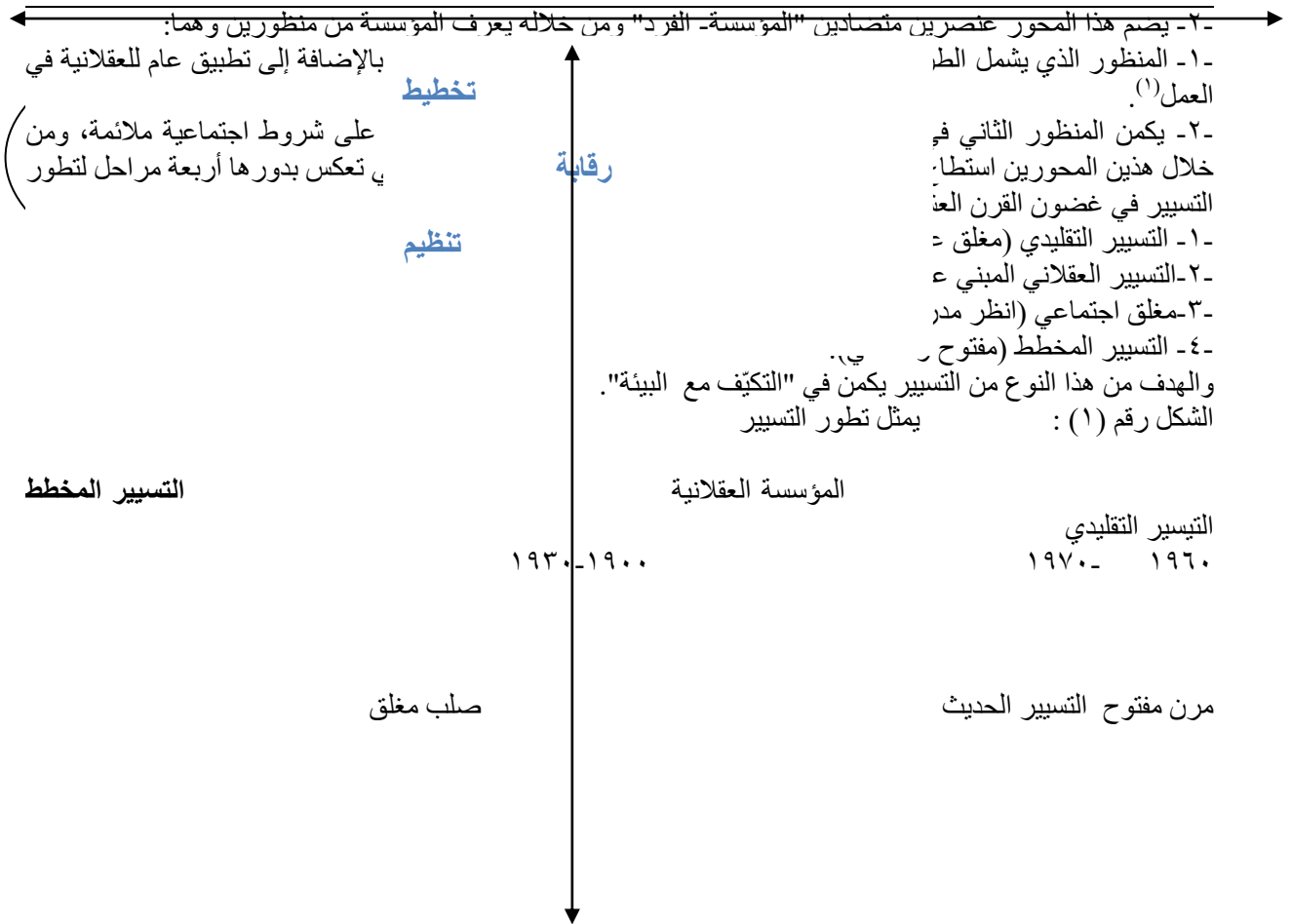
٣- يتطور التسيير حسب دورة متواصلة، ولكي يتم تحقيق بقاء المؤسسة يجب على عجة التسيير أن تتجدد وبصفة متواصلة.

٤- التسيير مبني على تقارب تيارين وهما العقلانية والإنسانية لدمج ثقافة المؤسسة.

ويعود تطور مفهوم التسيير إلى فشل كل من المدرسة الكلاسيكية (التأيلورية) ومدرسة العلاقات الإنسانية، فالأولى اهتمت بالعنصر المادي والتمثل في الآلة واعتبرت الإنسان آلة، أما المدرسة الثانية أولت اهتماما بالإنسان على حساب الجانب المادي، مما دفع المفكرين أن يهتموا بعامل التنظيم والمعرفة كعامل تكاملي.

ولإبراز هذين العنصرين قام بعض المفكرين بتقديم تصنيفات خاصة بمراحل التسيير فمثلا تصنيف "شوفيه" (Chauvert) يبنى على محورين:

١- محور الصلابة أي الانغلاق المضاد للمرونة (أي الانفتاح) هذا المحور "صلابة-مرونة" فهو من جهة يقسم أنظمة التسيير من جهة إلى الأنظمة المغلقة والمتعلقة بالموارد والعوامل الداخلية للمؤسسة، ومن جهة ثانية إلى أنظمة مفتوحة المبنية على تأقلم المؤسسة لعناصر البيئة.



#### الفرد (اجتماعي)

يكمن التسيير المخطط في التحكم فيما يخص التقلبات والاضطرابات التي تمس البيئة وعلاقتها بالمؤسسة، وهذا يتم بعملية تكيف بنيات المؤسسة باستعمال مناهج عديدة منها:

تسيير الجودة - تسيير المشاريع - تحاليل القيمة، تسيير مناصب العمل، التحاليل، الاستراتيجية الكلاسيكية.

٤- التسيير المشترك (Participatif)، والتي وجدت مسميات عديدة مثل القيم المشتركة، الثقافة الاستراتيجية انظر (Pascale athos).

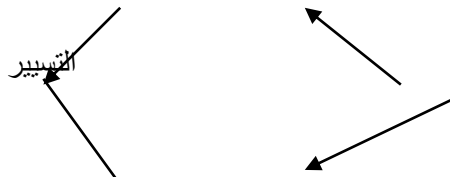
- التسيير من النوع الثالث (انظر Serier- Archier).

-التسيير الاستراتيجي حسب تصنيف (Avenier).

يكمن هذا التسيير في التحكم في القيود الخارجية من جهة وفي القدرات الداخلية للمؤسسة من جهة أخرى، وهو ملك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التخطيط التنظيم، التوجيه، والرقابة، إنه باختصار تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها.

ويتناول التنظيم باعتباره جزءا من العملية التسييرية، تصميم بنية المنشأة أو هيكلتها بما تشتمل عليه هذه البنية من تقسيمات إدارية، ومناصب عمل، وعلاقات سلطة وغيره، يمكن أن يوسع مفهوم التنظيم ليشمل منشأة الأعمال ككل باعتبارها نتاج العملية التسييرية وأثرها العملي المحسوس.

يشكل التسيير من منظور حركي عملية دائرية، انظر الشكل رقم (٣) التسيير عملية دائرية مستمرة



فلو اعتبرنا أنّ العملية تبدأ بتحديد أهداف أي تخطيط فإنّه لا ينبغي أن نعتبرها تنتهي عند الرقابة، فالرقابة لا بد أن تكشف عن وجود انحرافات، وتصحيح هذه الانحرافات.

رابعاً: التجربة اليابانية والثقافة التنظيمية:

اهتمت مراكز البحث الإداري بالتجربة اليابانية التي أصبحت مثار إعجاب لكثير منها، وأخذ الباحثون بالتطلع لتطويع هذه التجربة في مجتمعاتهم بعدما كان يظن أنّ قوّة منافسة اليابان تكمن في رفض أجور العمالة وتوفيرها. ولقد فات هؤلاء أنّ السرّ في ذلك التقدم مردّه طبيعة البيئة اليابانية والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني المؤطر بقيم روحية كان لها الأثر في الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني، والتنظيم الذي يسود منظمات الأعمال والمتضمن لواقع المجتمع الياباني سيجد ما يلي:

أولاً: القيم الروحية للمجتمع الياباني:

١- العائلة: تمتاز اليابان بعلاقات أسرية موروثية قد تعارف عليها المجتمع منذ زمن بعيد، مثل علاقات التضامن، التكافل، الاحترام، والولاء، فانعكس ذلك على احترام العمال بعضهم البعض واحترامهم لرؤسائهم وتلقيهم إرشاداتهم بالرضا والتنفيذ. ولا يعتبر توسع المنظمة مشكلاً لديهم، رغم أنهم يدركون أنّ التوسّع معناه بروز قدر كبير من الصعوبة للمحافظة على أواصر العلاقات العاطفية والشخصية من الأفراد، ولذا فهم يولون ذلك بالكثير من الاهتمام للعمل الجماعي منميين فيه الثقة والمشاركة إلى جانب الالتزام<sup>(١)</sup>

٢- العمل المشترك: ينظر اليابانيون إلى أنفسهم من منظار التعاون المشترك، وقد عودت التقاليد اليابانية المديرين على العمل المشترك مع الآخرين عندما يشعرون بعدم القدرة على التعامل مع متطلبات الموقف، أو ما يواجهونه من مشكلات، فهم يشكلون وحدة بشرية متعاونة.

٣- السلوك اليومي للعامل الياباني: إنّ العامل الياباني يعطي أولوية للالتزامات الفردية على الحقوق الفردية إذ لا يفكر الياباني بحقوقه الشخصية مثل الوفاء بالتزاماته الشخصية. والإدارة اليابانية هي الأخرى تنظر للفرد الياباني من منظار التعاون في إطار ما يسند إليه من مسؤوليات ضمن المجموعة أكثر ما ينظر إليه مستقلاً بذاته. كما يعتبر التمرکز حول الذات له دلالاته السلبية، ولا يعتبر من الأبعاد البارزة في الفكر الياباني الإداري<sup>(٢)</sup>

كما أنّ الولاء للمجموعة من أبرز خصائص الشخصية اليابانية والفرد الياباني يضع المصالح المنظمة فوق مصلحة الأسرة. ولقد مارست الإدارة اليابانية أنماطاً من السلوك في تعاملها مع العاملين منها<sup>(٣)</sup>:

أ- التركيز على النواحي الإنسانية في العمل.

ب- نظام الديمومة الوظيفية.

ج- تتعامل الغدارة مع الموظف المتدني في الأداء إلى تطويره وتطوير شخصيته بدلاً من الحظ من معنوياته.

د- تدريب الشباب وتلقينهم القيم التي تعمل بها المنظمة.

ثانياً: أثر القيم الروحية اليابانية على الممارسات الإدارية في اليابان:

تعتبر القيم الروحية في المجتمع الياباني ابتداء بالأسرة، روح التعاون والعمل المشترك، الاهتمام بالعنصر البشري وألوية الالتزام الفردي على الحقوق الفردية.

فما أثر هذه القيم على الممارسات الإدارية اليابانية؟

١- عملية اتخاذ القرار:

أ- اليابانيون أكثر ميلاً للمشاركة في اتخاذ القرار.

ب- أنّ الإدارة اليابانية تستلهم الأفكار من واقع تجربتها لإدراك الموضوع.

ج- لا يهتمون البدائل بل يعطون كل بديل حقه من البحث والنقاش لمعرفة مدى حدوده وتنفيذه.

د- كما تلاقي الاقتراحات الجديدة والبناءة المكافآت إضافة لوجود برامج مختلفة لتشجيع الاقتراحات.

المسؤولية الجماعية:

١- تعتبر التقاليد اليابانية نجاح المنظمة مسؤولية جماعية أمام المجتمع.

٢- لا يفكر الفرد الياباني في حقوقه اليومية الشخصية قدر مسؤولياته والتزاماته الفردية نحو المنظمة والمجتمع وفي إطار المسؤولية الجماعية<sup>(٤)</sup>.

٣- كما تميل المؤسسات في اليابان إلى تقليص أو إلغاء أجهزة الرقابة، معتمدة على نظام المسؤولية الجماعية<sup>(٥)</sup>.

ثالثاً: أثر القيم الروحية على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان ١.

أ- التنظيم: يتصف نموذج النظام في الإدارة اليابانية بالنموذج التنظيمي العضوي المرن.

ب- تعتبر العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين بمثابة الدستور في الحياة التنظيمية، وإنّ الطاقة التي يستمدّها الإنسان الياباني من مشاعر الالتزام والعمل المشترك والشعور بالانتماء، توظف كقوة فاعلة لتحقيق التماسك في المنظمات بين المناصب العليا، والمناصب الدنيا في التنظيم.

ج- المناخ التنظيمي<sup>(٦)</sup>:

١- هناك نظام موحد للقيم منها المرونة والعدالة والمجاملة، والتعاون وهي صفات الفرد الياباني.

٢- توفير درجة عالية من الاستقرار والتي مصدره ضمان الوظيفة إذ لا تنتهي خدمة العامل الياباني إلا إذا كان السبب جسيمياً، والاستقرار الوظيفي يرفع عادة من معنويات العاملين ويزيد من ولائهم للمنظمة.

٣- تعتبر المنظمة في المجتمع الياباني كأسرة متعاونة متكافلة تربطهم علاقة الولاء والانتماء.

نماذج المؤسسة (المنظمة) كنظام مفتوح:

تلخصت مدرسة الأنظمة من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة وبشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطت لها تعريفات وأشكالا أكثر مرونة وتكيفاً مع الحالات المتنوعة والمختلفة للمؤسسة.

وتّم أخذ محيط المؤسسة كعنصر هام في التحليل عكس النظريات الكلاسيكية منها والاقتصادية الكمية. فمثلاً يرى "تايلور"

(Taylor) أن محيط المؤسسة ثابت، أو على الأقل متغير بشكل بطيء، ويزعج حركة الورشات، في حين أن هذا المحيط يمثل سوقاً لمنتجات المؤسسة، وهو متحكم فيه بواسطة تقنية واحدة وهي المكننة. أما أصحاب المدرسة التنظيمية فيرون أن المحيط له دور هام في تصرف المؤسسة إذ يتفاعل بشكل متبادل، وبحركة مستمرة وتغيرات متواصلة، تحدد حياة المؤسسة بمدى قدرتها على مسابرة هذه الحركة.

جاء مفهوم المؤسسة أو (المنظمة) يضم كلا من المجموعات مثل المؤسسات العمومية أو الخاصة، الأدوات، أو الجماعات، تجمع وتستعمل بشكل أكثر فعالية، ووسائل وأنواع من العمليات الوظيفية مرتبطة بتحقيق هذه الأهداف. ومن أهم محددات الدراسات من خلال نظرية الأنظمة نجد<sup>(١)</sup>:

١- مستوى الدراسة: مفهوم النظام المفتوح يمكن أن ينطبق على مجموعة صناعية، أو على ورشة أو منصب عمل، مادام الأمر يتعلق بوحدة اجتماعية تقنية.

٢- حدود الأنظمة: قد تكون هذه الحدود مادية أو زمنية عند انقطاع التيار الزمني (بين مجموعة تعمل صباحاً في المؤسسة ومجموعة تعمل في المساء).

٣- دراسة الحدود: نظرية الأنظمة تتطلب دراسة علاقة الأنظمة (أو الأنظمة الفرعية) فيما بينها من خلال ما يجري على حدودها فيما بينها، وهي تفاعلات أو العلاقات فيما بينها.

لقد قام باحثون في ميدان المؤسسة الاقتصادية، خاصة ذوي الوجهة البكوسوسيولوجية، بتكوين عدة نماذج للمؤسسة الاقتصادية، حسب المبادئ والمميزات الخاصة بنظرية الأنظمة:

١- نموذج TAVISTOCK: يعتبر نموذج (Tavistock) وهو نسبة إلى مجموعة باحثين في الموضوع بمعهد (Tavistock) بلندن والذي يعتبر المؤسسة نظاماً سوسيوثقافياً مفتوحاً، أي: "كلّ منظمة منتجة أو كلّ جزء منها هي مزج بين تكنولوجيا نظام اجتماعي (لأي نظام العلاقات بين الأفراد المكلفين بأداء العمل) اللذان يتفاعلان تعاونياً كل منهما يحدد الآخر"<sup>(٢)</sup>

حسب هذا التصور للمؤسسة، فإن طبيعة العمل تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بين العمال في المؤسسة، كما أن طبيعة العلاقات بين الأفراد أو العمال، تحدد بدورها كيفيات القيم بالعمل، وهذا له أثر على مردودية المؤسسة، والعكس في حالة رفض أو عدم تقبل العمال للعلاقات التي يفرضها المشرفون على تنظيم وتسيير المؤسسة.

لخص "شين" (Shein)<sup>(٣)</sup> ما يلي:

١- ظهور عدة دراسات تجريبية حول ما يسمى بالديمقراطية الصناعية، فقد وجد في التجارب الأولية بأن مشاركة العمال في المجالس الإدارية يعمل على التقليل من التوترات ويزيد من درجة الثقة والالتزام.

٢- نموذج (HOMANS): يعتبر المؤسسة كنظام مفتوح، فما يميزه هو "كلّ نظام اجتماعي يتواجد ضمن محيط ثلاثي في الجوانب: مادي (physique) - أرض - مناخ - هيكل...، محيط ثقافي (خصائص، قيم، وأهداف المجتمع) ومحيط تكنولوجي (حالة المعاملات التجهيز، الذي يستطيع النظام أن يتحصل عليه لتأدية مهمته). فالمحيط يرفض أو يحدد لأعضاء النظام الاجتماعي بعض النشاطات أو التفاعلات التي بدورها تولد عندهم أحاسيس معينة تجاه بعضهم البعض وتجاه المحيط"<sup>(٤)</sup>.

ويشكل ترابط التفاعلات والنشاطات والعواطف ما يسمى عند هومانز بالنسق الخارجي.

يفترض هومانز بأن هذه العوامل الثلاثة (التفاعلات والنشاطات والعواطف) متداخلة ومتراصة ويعتمد بعضها على البعض، حيث أن تغييراً في أحد هذه العوامل يؤدي إلى تغيير في العاملين الآخرين.

ومن التصورات الهامة التي وضعها هومانز (Homans) لشرح العلاقة بين هذه العوامل افتراضه لوجود علاقة بين التفاعل والعواطف حيث يرى وجود علاقة طردية بين التفاعل والعواطف فكلما ازداد التفاعل بين شخصين أو أكثر كلما كانت العواطف بينهما أو بينهم أكثر إيجابية، والعكس صحيح<sup>(٥)</sup>.

ومن المعالم الأساسية لنموذج هومانز التمييز بين النسق الداخلي والنسق الخارجي يشير إلى العلاقة الوثيقة الموجودة بين النسقين. وإذا كان النسق الداخلي يتشكل من مجموع العواطف الناتجة عن تفاعل أفراد ضمن إطار تنظيمي رسمي معين، فإن هذا الإطار بلوائحه وقوانينه هو الذي يشكل ما يسميه النسق (النظام) الداخلي يشرح العلاقات اللارسمية التي تنشأ بين الجماعات الصغيرة في إطار تنظيمي رسمي، يرى هومانز بأن كلا من النسقين (الداخلي والخارجي) يتبادلان التأثير حيث أي تغيير في أحدهما يؤدي إلى تغيير ما في النسق الآخر فمثلاً تقرر الإدارة تغيير أفراد أفواج العمل مما قد يؤدي إلى تغيير في القيادة اللارسمية في هذه الأفواج.

فأي تغيير في نظام العمل وهيكل السلطة في النسق الخارجي قد يؤدي إلى تغيير في المحيط بأبعاده الثقافية والتكنولوجية والطبيعية.

٣- نموذج D. Katz و (R. Kahan):

والنموذج الثالث الذي نتعرض له هو من النماذج العملية، كان قد أعد من طرف Katz و Kahan وحسب وجهة نظرهما أن المؤسسة تتحدد بخمسة أنظمة فرعية:

١- النظام الإنتاجي أو التقني: يحقق تحويل عوامل الإنتاج إلى منتجات.

٢- نظام الدعم أو الاعتماد (système de support): يضع المؤسسة في علاقة مع المحيط ويجب أن يضمن لها تحصيل الموارد المادية والمالية، وتصريف منتجاتها في ظروف جيدة.

٣- نظام المحافظة أو البقاء (système de maintien): يقوم بتوفير الموارد البشرية الضرورية بواسطة الانتخاب أو الاختيار، وتوزيع الأدوار داخل المؤسسة.

٤- نظام التكيف (Système d'adaptation): يثبت نفسه بضرورة تكيف المؤسسة مع تغييرات محيطها.



٥- النظام السياسي: (Système politique): يستعمل في التنسيق والتنظيم ومراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية الأخرى، وتكمل هذه الأنظمة الفرعية بهيكل سلطوي يشمل عدّة قواعد تحدد حقوق وواجبات كل عضو في المنظمة حسب Katz و Kahn .

وما يعاب على هذا النموذج غياب التوجيه أو نظام يحدد الأهداف المرغوب فيها من وراء نشاط المؤسسة بحيث لا يظهر فيه ما يثبت ذلك.

٤- نموذج ليكارت: (Likert): تعتبر المؤسسة كشبكة من مجموعات مترابطة ودور الحلقة (Maillon) يضمن من طرف أشخاص يشغلون مناصب هامة (Postes clés) وينتمون إلى مجموعتين أو مؤسستين، أما محيط المؤسسة فيفترضه صاحب النموذج ذا ثلاث مستويات:

أ- نظام أعلى سام مثل مجموعة التنظيمات التي لها نشاطات تشبه نشاط المؤسسة أو كافة المجتمع.  
ب- الأنظمة من نفس المستوى، منظمات متشابهة، مجموعة المستهلكين والموردين.  
ج- الأنظمة الفرعية الداخلية: مثل الجماعات الرسمية وغير الرسمية ضمن مؤسسة أو منظمة معينة والارتباط مع المحيط يتحقق بواسطة الأشخاص الذين يشغلون المناصب المهمة في المؤسسة، وينتمون إلى أحد الأنظمة في المحيط، وهو من ضمن شروطه الأساسية<sup>(١)</sup>.

نلاحظ على هذا النموذج أنه في حالة عدم انتماء الأشخاص ذوي المناصب المهمة إلى أكثر من مجموعة داخل المؤسسة وخارجها فيصبح غير ذي معنى، نظرا لانعدام أهم شروط وجوده أو يصبح ناقضا بحيث ينتفي منه الربط مع المحيط. وحسب هذه النماذج التي تعتبر كلها المؤسسة كنظام مفتوح على المحيط ويتفاعل معه، وهي مكونة من مجموعة أنظمة فرعية إلا أنها (أي النماذج) تختلف في بعض جوانبها.

فنموذج (Katz و Kahn) يعتبر أن المؤسسة هي التي تتلقى تأثيرات المحيط وبالتالي يجب عليها أن تتكيف مع تغيراته (نظام التكيف). وكان المؤسسة لديهما لا تؤثر في المحيط بواسطته تغيرات تنشأ أو لا فيها، وهذا ما يفسره لديهما عدم وجود نظام للتخطيط وتوجيه المؤسسة، من أجل تحقيق أهدافها، التي تتلاقى مع أهداف منظمات أخرى، وقد تختلف عنها، وهذا رغم وجود نظام البقاء ونظام التنظيم حسب (النموذج).

أما نموذج (Likert) فهو يعطي الأهمية للمحيط أكثر منه بالنسبة للمؤسسة داخليا، وبرهن علاقة هذه الأخيرة بوجود حلقة الربط المتمثلة في الأشخاص الذين يشغلون مناصب مهمة داخلها (وقفط المهمة)، ومناصب في هيئات أو مؤسسات أخرى. وهذا ما هو غير مثبت واقعا، حيث يضمن ربط المؤسسة بمحيطها بعدة عناصر وعوامل، منها التكنولوجية انتماء الأفراد ومستواهم، والمناصب التي يشغلونها الخ...<sup>(١)</sup>

ونفس الملاحظة توجه إلى نموذج هومانز (Homans) خصوصا الاهتمام بالمحيط، والفارق بين الآخرين هو الصورة الإيجابية التي حملها للمؤسسة مثل تقسيم مصادر تأثير المحيط على المؤسسة (المحيط المادي، المحيط الثقافي والتقني)، وهي جوانب قد أغفلها كل من ليكارت (Likert) و (Tavistock)، ليس معناه أن هذه الملاحظات ستقتص من قيمة هذه النماذج نظرا لأنها أنشئت في إطار زمني ومكاني معينين وفي ظروف معينة وموضوعة وفق أحداث معينة والمميزة لهذه النماذج أنها ذات جانب اجتماعي ونفساني، وتميل إليه أكثر عن الناحية الخاصة بالإدارة أو مراقبة التسيير الذي أصبح له اهتمام أكثر في ميدان التنظيمات والتسيير

الخاتمة:

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

المراجع :

- ١- أحمد زكي بدوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة بيروت لبنان، ١٩٨٤.
- ٢- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل الأردن، ٢٠٠٠،
- ٣- ريتشارد باسكال، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، السعودية، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦،
- ٤- عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الإسكندرية، دار أي-بي-سي- للنشر والتوزيع، ١٩٨٩،
- ٥- عمرو وصفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، عمان دار الحكمة، ١٩٩٤.
- ٦- محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابان وكيف نستفيد منها، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، ١٩٩٠
- ٧- عبد السلام أبو قحف، قراءات في الإدارة اليابانية، بيروت مجلة الزميل، ١٩٩٥.
- ٨- ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمودية، الجزائر، ١٩٩٨.

١) Strategor (équipe de professeur du centre. I S A de jouy-en josas): Stratégie et structure:

Décisions identité politique générale d'entreprise, inter, ed,

Marion (A) , Le diagnostique d'entreprise cadre méthodique,economica, ١٩٩٣.,<sup>٢</sup>

Bollinger (D) et Hofsted (G), Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes ed org, ١٩٨٧.,<sup>٣</sup>

Helene Denis, Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales : design<sup>٤</sup>

Amado (G) Cohesion organisationnelle et illusion collective revue française de gestion ,<sup>٦</sup>

- ٧ Godet (M) prospective et planification stratégique économique, ١٩٩٥,
- ٨ Cohen (L) Esprit d'entreprise, cultures et société, Maxima, Paris, ١٩٩٣,
- ٩ Hofstede (G), Cultures conséquences, International difference in work related values, sage, Beverly Hills ١٩٨٠,
- ١٠ Gordon (G) et W.M. Cummings, Management climate, Lexington books, ١٩٧٩
- Hofstede (G) : Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation, in ' ' revue française gestion, n ٦٤, Septembre- octobre ١٩٨٧
- Crozier (M) Le phénomène bureaucratique, ed Seuil, Paris, ١٩٦٤. (١٢)
- Fauvert (J.C) et Fourtou (J.R), La passion d'entreprise ed, org, Paris, ١٩٨٥. (١٣)
- ١٤ Cohen (L) Esprit d'entreprise, cultures et société Maxima, ١٩٩٣. (١٥)
- Fauvert (J.L), De la stratégie : L'expérience militaire au service de l'entreprise inter édition, ١٩٩٣. (١٦)
- Chauvert (P) Méthode de management ed d'organisation, Paris ١٩٩٥, (١٧)
- Taberonic (P) et Armiou (P) : Les systèmes de gestion politique structures, P.U.F ١٩٧٥, (١٨)
- ١٨ Dawidar (M), Les schémas de reproduction et la méthodologie de la planification socialiste, SNED, ١٩٧٨, ٢e ed
- Shein, (He), Organisation psychology, (٣ND, E D) Englewood ١٩٨٠. (١٩)
- ٢٠ Edgar..Shein (He): Psychologie et organisation, ed Het Techniques, Paris, ١٩٧١, الهوامش

- <sup>1</sup>Strategor ( équipe de professeur du centre. I S A de jouy-en josas): **Strategie et structure: Décisions identité politique générale d'entreprise**, inter, ed, pp ٤٠٨-٤٠٩.
- <sup>٢</sup>Marion (A), **Le diagnostique d'entreprise cadre méthodique**, economica, ١٩٩٣, p١٢٤.
- <sup>٣</sup>Bolinger (D) et Hofsted (G), **Les différences culturelles dans le management : Comment chaque pays gère-t-il ses hommes** ed org, ١٩٨٧, pp ٢٧-٢٨.
- <sup>٤</sup>Helene Denis, **Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales** : design organisationnel, cultures et technologie economica, ١٩٩٠, pp١٢٢-١٢٣.
- <sup>٥</sup>Amado (G) **Cohesion organisationnelle et illusion collective** revue française de gestion , n٦٥, ١٩٨٨, pp ٤٠-٤٢.
- <sup>٦</sup>Godet (M) **prospective et planification stratégique** economica, ١٩٩٥, pp ٩٦-٩٧.
- <sup>٧</sup>Cohen (L) **Esprit d'entreprise, cultures et société**, Maxima, Paris, ١٩٩٣, pp١٦-١٧.
- <sup>(١)</sup>Stratégie , op cit, p, ٢٣٦.
- <sup>(٢)</sup>Gordon (G) et W.M. **Cummunis, Management climate**, lexington books, ١٩٧٩, pp ١٨١-١٨٢.
- <sup>(٣)</sup>Hofsted (G), **Cultures conséquences, International différence in work related values**, sage, Beverly Hills ١٩٨٠, p٣٩٠.
- <sup>(٤)</sup>Huault, opcit pp ٩٩-١٠٠.
- <sup>(٥)</sup>Hofsted, opcit p ٣٩١.
- <sup>(٦)</sup>Huaut, opcit p١٠٠.
- <sup>(٧)</sup>Hofstedes opcit, p٣٩١.
- <sup>٨</sup>Hofsted (G) : **Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation**, in, revue française gestion, n ٦٤, Septembre- octobre ١٩٨٧, p ٢٠.
- <sup>٩</sup>Hofsted (G) Ibid, p٢٢.
- <sup>١٠</sup>Crozier (M) **Le phénomène bureaucratique**, ed seuil, Paris, ١٩٦٤, p٦٥.
- <sup>١١</sup>Denis (H), opcit pp ٧٧-٧٨.
- <sup>١٢</sup>Fauvert (J.C) et Fourtou (J.R), **La passion d'entreprise** ed, org, Paris, ١٩٨٥, p١٠٩.
- <sup>١٣</sup>Cohen (L), **Esprit d'entreprise, cultures et société** Maxima, ١٩٩٣, pp ١٦-١٧.
- <sup>١٤</sup>Fauvert (J.L), **De la stratégie : L'expérience militaire au service de l'entreprise** inter édition, ١٩٩٣, p٢٤٥.
- <sup>(١)</sup> محمد قاسم القريوتي، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دار وائل الأردن، ٢٠٠٠، ص ٢٩٠.
- <sup>(٢)</sup>D'ibribarne (P). ٩٨
- <sup>٣</sup>Ibid p ٢٨.
- <sup>٤</sup>Ibid p٨٠.
- <sup>٥</sup>Ibid p٨١.
- <sup>٦</sup>Ibid p١٣٤.

<sup>٣</sup> Ibid p ٢٢٦.

<sup>١)</sup> Ibid p ٢١١.

<sup>٢</sup> Ibid p ٢٤٣.

<sup>٣</sup> Ibid p ٢١٨.

<sup>(١)</sup> Chauvert (P) **Method de management** ed d'organisation, Paris ١٩٩٥, p ١٤٦.

<sup>(١)</sup> ريتشارد باسكال، فن الإدارة اليابانية، ترجمة حسن محمد ياسين، السعودية، معهد الإدارة العامة، ١٩٨٦، ص ١٧٩.

<sup>(٢)</sup> نفس المرجع، ص ١٧١.

<sup>(١)</sup> عبد السلام أبو قحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، الإسكندرية، دار أي-بي-سي- للنشر

والتوزيع، ١٩٨٩، ص ٤٢.

<sup>(٢)</sup> عمرو وصفي عقيلي، المنظمة ونظرية التنظيم، عمان دار الحكمة، ١٩٩٤ ص ٢٦١.

<sup>١)</sup> محمد عبد القادر حاتم، الإدارة في اليابان وكيف ننفذ منها، القاهرة، مطابع الهيئة المصرية العامة

للكتاب، ١٩٩٠ ص ١٢٥.

<sup>(٢)</sup> عبد السلام أبو قحف، قراءات في الإدارة اليابانية، بيروت مجلة الزميل، ١٩٩٥، ص ٢٧.

<sup>(١)</sup> Tabertonic (P) et Armiou (P) : **Les systèmes de gestion politique structures**, P.U.F

١٩٧٥, p٣٥.

<sup>٢</sup> Voir : Dawidar (M), **Les shemas de reproduction et la méthodologie de la planification socialiste**, SNED, ١٩٧٨, ٢e ed p٤١.

<sup>٣</sup> Shein,( He), **Organisation psychology**, (٣ND ,E D ) EnglewoOd ١٩٨٠ ,p,١٢٦.

<sup>١</sup> Edgar..Shein (He): **Psychologie et organisation**, ed Het Techniques, Paris, ١٩٧١, p٩٥.

<sup>(٢)</sup> مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي مرجع ذكر سابقا، ص ٨٦.

<sup>(١)</sup> Shein (E) op cit p ٩٨.