

طوبولوجية فعالية المؤسسة من المنظور الثقافي والمؤسسي

أ.د. بوكربوط عزالدين
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية
جامعة زيان عاشور الجلفة

الملخص:

نعتقد عادة أن هناك تداخل بين التسيير والفعالية وتسيير المردودية. لذا يصعب علينا الفصل بين ما تحويه الأنظمة الخاصة بمجالات التسيير أو فاعليته القائمة بذاتها وبالشكل المطلوب في المؤسسات المعاصرة وهي التي لا ترتبط بجدوى مشروع المؤسسة فقط بل بقدرة المسير وتحكمه الجيد في عمليات العمل وأنظمتها المعقلنة. بينما تتنامى المردودية بمدى تحكم هذا الأخير أيضا في مسؤولية تسيير الموارد البشرية، لذا فالفعالية تشكل أداة لانجاز إستراتيجية التسيير المؤسسي باحكام.

ونذكر بان هناك عددا معتبرا من المؤسسات تربط فعاليتها بنموذج أهداف المسير ومسؤوليته في تحقيق البرامج المسطرة والربحية لذلك يفضل اقتسام المسؤولية بينه وبين باقي الإطارات المسيرة ويسطر أهدافه ويفصلها عن أهداف المؤسسة، بمعنى أن نموذج التسيير مندمج حتما في الفعالية الفردية والجماعية في مخطط أعمال المؤسسة وهذا ما سيشير إليه محتوى المقال.

الكلمات المفتاحية:

المؤسسة- المنظور الثقافي المؤسسي- الفعالية-المسير- ثقافة المسير- المسؤولية- المعارف.

Abstract

We generally believe that there is an overlap between governance, efficiency and profitability. Therefore, it is difficult to separate between the systems contained in the areas of management or its effectiveness in itself and in the form required in modern institutions, which are not related to the usefulness of the enterprise project only, but the ability of the process and good control in the work processes and systems. While profitability is growing in terms of the extent to which the latter is also responsible for the management of human resources, so effectiveness is a tool to achieve the strategy of corporate governance strictly.

We recognize that there are a significant number of institutions linking their effectiveness to the model of the goals of the path and its responsibility in achieving the programs of the rule and profitability for you prefer to share the responsibility between him and the other frames of the march and the objectives and separated from the aims of the institution, in the sense that the management model is inevitably integrated into the individual and collective effectiveness in the business plan of the institution and this Will indicate the content of the article.

key words:

Institutional - Institutional Cultural Perspective - Effectiveness - Path - Path Culture - Responsibility – Knowledge.

1- التسيير الفعال أو فاعلية المسير في المؤسسة:

إن المؤسسة التي تعتمد فيها الفعالية المصممة من قبل الفاعلين على مسؤولية وكفاءة أفرادها يجب أن تباشر العمل على أساس أن جميع المتعاونين ينظرون بأن طاقاتهم متحررة من القيود الإدارية والتنظيمية التقليدية، وهذا التحرر ذاته لا يهدف سوى تحقيق الإستفادة الكلية للزبون. وبناء على ذلك ليس هناك تنظيما مثاليا، وبنية مثالية خاصة حينما يجب تحديدها في إطارها الديناميكي، لأن (المؤسسة التعليمية الحقيقية هي التي تنقل في المستوى الأول كفاءات ومسؤوليات الأفراد).1

وبالتحديد فإننا ندرك التوترات والمشاكل التي يواجهها مجتمع التنظيمات في نقل تلك الكفاءات وهي التوترات الناتجة عن الحاجة إلى إستقرار المنظمة، والحاجة إلى إضطراب التنظيم في حد ذاته والعلاقات بين الأفراد والتنظيم، ومسؤوليتهم المتبادلة، والتوترات الناتجة عن الحاجة إلى إستقلالية التنظيم وتوجيه المجتمع نحو المصلحة العامة، والطلب المتنامي على التنظيمات المسؤولية إجتماعيا وكذا التوتر بين الخبراء ذاتهم والمعرفة المتخصصة وكفاءات فرق العمل، إذ تشكل هذه المشاكل عوائق حقيقية في السنوات القادمة، خاصة في المجتمعات المتقدمة ولا تحل عن طريق التمرد أو الفلسفة أو القانون أو حكمة المسير وذكائه أو الحكامة المطلقة أو التكتلات المصلحية والجهوية الضيقة أو الولاء النسبي والسلبى في محيط التنظيم بل تجد حلها في مكان تواجدها، في التنظيم الفردي وبالتحديد في مكتب المسير.

بالنسبة للمسیر فإن دینامیکیة المعرفة تنطوي على هدف واضح، فكل تنظيم يجب أن یندمج فی تسییر التغير بداخل البنية ذاتها. فمن جهة، فالتنظیم يجب أن یتهیأ للتنازل عن كل ما یؤدیة ومن جهة أخرى، فكل تنظيم يجب أن یتفرغ لإنشاء تنظيم جدید، وبالتحدید فكل مسیر يجب أن یشجع ثلاثة ممارسات نسقیة ترابطیة، أولهما هی التحسین المستمر لكل ما یؤدیة التنظيم وسیروته التي یسمیها الیابانیون بحلقة الجودة، وهدف هذا الآخر هو تحسین المنتج، أو المصلحة العامة بهدف إنتاج منتج أو مصلحة مغایرة تماما فی مدة سنتین أو ثلاث سنوات قادمة. وثانیهما يجب على كل تنظيم تعلم إستغلال المعارف، بمعنی تطویر الجيل القادم لممارسة معارفه

بفضل النجاح الذي یحققه بذاته، فنجاح المؤسسات الیابانیة بكونها الأفضل نتیجة نجاحها فی التصنیع الإلکترونی للجمهور الواسع، والتطویر المستمر للمنتجات الجدیة أمام نفس الابتکارات الأمريكية فی منتج آلة التسجيل مثلا یعد أبرز مثالا على ذلك. وثالثهما وهی الممارسة الأخيرة إذ يجب على كل تنظيم أن یعتنی بالابتکار، كما يجب أن یكون منظما فی سیرورة نسقیة.

یهدف التنظيم إلى التغير، لذا یتطلب مستوا عاليا من اللامركزیة لأن التنظيم يجب أن یكون مهیكلا کی یتخذ قرارات سریعة، وتستند هذه القرارات على علاقة خطیة مع الكفاءات والسوق والتکنولوجیا والتغیرات داخل المجتمع والمحیط والدیغرافیا، ومعرفة الذین یشكلون فرصا للابتکار، إذ تمر هذه التغیرات بتماثلهم وحسن إستخدامهم. 2

يجب على التنظيم لأداء مهامه بکیفیة فعالية أكثر أيضا، أن ینتظر ویسیر بنفس الطریقة التنظيمات الأخرى من نفس النمط، فمثلا کثیرا ما یتم الحدیث عن الإختلافات فی التسییر بین المؤسسات الیابانیة والأمريکیة لكن المؤسسة الیابانیة الكبيرة تسیر كمؤسسة أمريکیة كبيرة وکلیهما یسیران کالمؤسسات الكبيرة الألمانية أو البریطانیة. 3 والأكثر من ذلك فكل تنظيم یمتلك نظاما من القیم تحدده مهامه، إذ تعتبر الصحة فی كل مستشفیات العالم بمثابة هدفها النهائي، و يعتبر التکوین فی كل مدارس العالم بمثابة هدفه النهائي، كما يعتبر الإنتاج والتوزیع فی كل المؤسسات الإقتصادیة فی العالم كله هدف نهائي لها ولکی یكون التنظيم فعالا يجب على أعضائه التفكير بأن ما یؤدونه فی نهاية الأمر یشكل المساهمة الوحيدة فی إغناء قدرات المنظمة والمجتمع الذي یرتبطون بهما .

إن تحلیل التنظيم ضمن تصور التسییر الفعال، یؤدي بنا إلى تناول مشكلة الفعالية ذاتها وضرورة البحث عن خصائصها بداخل التنظيم، وفي نفس الوقت من الصعب التحصل على رؤیة واضحة وشاملة لأن تحدید فعالية التنظيم ذاتها، کثیرا ما نجد أنفسنا أمام تداول عدة مفاهیم لقیاسها کالإننتاجیة والمردودیة وأداء العمال والإنضباط...إلخ.

كما نجد أنفسنا من جديد أمام الطابع المتعدد الأبعاد في تشخيص مفهوم الفعالية وبالتالي أمام تعدد الشروط التي تساعدنا على قياسها، ولا يمكن فهم مسألة فعالية التنظيم إلا عن طريق ميزتين أساسيتين والذين يعتبران في قلب مفهوم التنظيم ذاته، وهما تعدد أهداف التنظيم وتعدد الفاعلين الذين يتمكنون من تشكيل تقييم لها في المؤسسة. وبناء على ذلك يترتب معرفيا وإجرائيا إدراكنا لمعاني

الأهداف المتعددة التي يعتنقها التنظيم ويؤسسها ويعمل بمضامينها من جهة، ثم يأخذ بكل تصوراتها وينفذها الفاعلون من جهة أخرى.

فمن ناحية تعدد الأهداف فإننا نعني تلك النظرة الشاملة لفعالية التنظيم، بأننا نكون عن التنظيم بعدا بسيطا بإعتباره وسيلة موجهة بالنسبة لتطوير الأهداف، وندرك بأن كل تنظيم قد ينظر إليه بكونه يتبع مختلف الأهداف المرتبطة بالإنتاج، ولكن أيضا بإرادته في البقاء و في تحقيقه للنتائج غير المباشرة التي يتحصل عليها.

وتشكل هذه الأهداف البارزة عفويا أحد قواعد إدارة التنظيم، التي تأخذ بعين الاعتبار أهميتها حينما تشخص تلك الأهداف الممكنة وفقا لمستويات مختلفة، حينئذ يجب أن نتساءل: ما هي الأهداف الأساسية للتنظيم؟ هل تغطي الأهداف التنسيقية على أهداف الإنتاج؟ وما هي مستويات إدماج أهداف المجتمع ضمنه؟ وهل الأهداف المنحرفة ذات أهمية؟

في الواقع أظهرت بعض الدراسات الاختلاف الذي يفصل بين الأهداف الرسمية والأهداف العملية، إذ تتسم الأهداف الرسمية بالعمومية، وهي التي تقررها الخطابات الرسمية والمواثيق الرسمية والتقارير السنوية، أما الأهداف العملية فهي الأهداف التي تنتج عن العلاقة مع الوظيفة الملموسة للتنظيم، فهي ذات خصوصيات ترتبط بفعل يومي، وتستند على مادة محددة.

ونظريا فإن الأهداف العملية عبارة عن النتيجة المنطقية للأهداف الرسمية، وهي تصورات بعض الكتابات الإستراتيجية، أما واقعا فعلى العكس من ذلك، إذ يجب البحث عن التكامل فيما بينهما فعلى سبيل المثال نجد أهدافا عامة عبارة عن عقلانية تحوي بعض الأهداف العملية الملموسة، والعكس صحيح لذلك لا يمكن الحكم عن فعالية التنظيم بالتقيد بالأهداف المطلوبة من قبل المسؤولين فقط، بل يستوجب بالموازاة تحليل وظائف التنظيم العامة، بغية بلوغ الأهداف التي يراد تحقيقها.

أما تعدد أهداف الفاعلين فإنها تتطلب النظر في تعدد الأجزاء التي تتحكم في التنظيم، لأن كل جزء من هذه الأجزاء يتناسق مع نمط محدد من الحكم على فعالية التنظيم من خلال خصائص مختلفة الأبعاد، إذ يعتبرها الشركاء مجرد مردودية لرؤوس الأموال المتدفقة والمستمرة أما المستخدمون فيعتبرونها بمثابة تحسين للأجور وظروف

العمل ، بينما ينظر إليها الزبون بكونها تحسين لنوعية المنتج وغيرها. ويمكننا تشخيص الفاعلين المحوريين في تحقيق الفعالية بما تقتضيه التأثيرات

المتبادلة بين محيط المؤسسة الداخلي والخارجي وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (1): المتعاملون الرائدون في التنظيم. ♦

الداخلي	التأثير المتبادل	الخارجي
- أصحاب الأسهم.	←	- الزبائن.
- المسؤولين.	→	- أصحاب الأسهم.
- المستخدمين.		- الجمهور / الممونون.
- النقابة.		- الدولة.

يسعى كل تنظيم إلى معالجة مشكلة العلاقة بين المتعاملين أنفسهم -المسؤولون والزبائن...الخ، حسب علاقات التأثير المتبادلة بين محيط المؤسسة الداخلي و الخارجي وفقا لمعطيات الجدول- لضمان التوازن بين الطلب والعرض، ففي دراسة أميريكية كندية طبقت على مسيري بعض المؤسسات تم التوصل إلى إستخلاص أربعة ملاحظات وهي الآتية:

- عندما يقيم المسيرون التنظيم يتجه إهتمامهم في البداية إلى مدى إستقرار وتطور بنيته.
- يبحثون عن تحقيق أقصى النتائج أو المداخل والتقليص من التكاليف، وفي نفس الوقت يلجؤون إلى تحسين المنتوجات والخدمات.
- بهدف المحافظة على أصول التنظيم يجب ضمان شرعية إتجاه الجماعات الخارجية خاصة الزبائن والمستهلكين والمستثمرين في المؤسسات الخاصة.

♦ الجدول من تصميمنا.

- وأخيرا يجب الحرس على إشباع مصالح المستخدمين بكيفية تضمن مجهوداتهم وتكافؤها، حينئذ يمكن تحديد فعالية التنظيم بفضل أربعة مركبات : الفعالية الإقتصادية (البعد الإقتصادي) قيم الموارد البشرية (البعد النفسي الإجتماعي) وشرعية التنظيم بالنسبة للجماعات الخارجية (البعد السياسي) وإستمرار التنظيم (البعد النفسي). ويمكننا تحديد المركبات الأربعة- أبعاد وشروط -فعالية التنظيم وفقا للجدول الآتي:

الجدول رقم (2): أبعاد وشروط فعالية التنظيم:

قيم الموارد البشرية	الفعالية الإقتصادية
-تكاثر المستخدمين. -درجة الاهتمام الذي يبديه المستخدمون تجاه عمالهم والتنظيم ، وكذا المجهود المبذول لتحقيق الأهداف. -معنوية مرتفعة للمستخدمين نتيجة إبداء التقييم الإيجابي من قبل صاحب العمل عن أجرتهم في العمل. -مردودية المستخدمين/ المستخدم أو الجماعة للكمية أو لنوعية الإنتاج الذي تم تحقيقه. -تطوير المستخدمين.	-إقتصاد الموارد. -الدرجة التي يقلص فيها التنظيم كمية الموارد المستخدمة وفي نفس الوقت ضمانه للسير الحسن للنظام. -الإنتاجية. - المصالح والخدمات. -كمية ونوعية الخدمات المنتجة من قبل التنظيم مقارنة بكمية الموارد المستخدمة لإنتاجها أثناء فترة محددة.
-شرعية التنظيم بالنسبة للجماعات الخارجية	- إستمرارية التنظيم
-نوعية المنتج الذي فيه يستجيب إلى حاجيات الزبون والمردودية المالية. -المستوى الذي تبرز فيه بعض المؤشرات المالية (مثلا المردودية) للتنظيم بالزيادة أو بالنقصان مقارنة بالنشاط السابق أو بالأهداف المحددة. -المنافسة.	-رضا مالكي رؤوس الأموال والمستوى الذي يرغب فيه إستخدام المالك لأقصى رأس ماله. -رضا الزبون وهو الحكم الذي يبديه على الكيفية التي إستجاب لها. -رضا التنظيمات الصناعية (المنظمة) والمستوى الذي تحترم فيه المعاملات . -تنظيم القوانين والقواعد المؤثرة على نشاطه لإرضاء المعاملات التجارية مع إبداء الملاحظة حول توسيع الأنشطة وتأثيرات التنظيم.

Source :Morin (E.M) et autres, L'efficacité organisationnelle :Théories, représentations et mesures Éd. Montréal, Canada,1994.

ويمكن أن يشكل كل بعد من الأبعاد الواردة في الجدول السابق مادة خصبة لعدة مؤشرات - قابلة للقياس والتأكد الميداني - تسمح لنا من تحديد شبكة لتحليل أشمل وأوسع ، كما نلاحظ بأن هذه الأبعاد تشتمل أيضا على المفاهيم الثلاثة المختلفة المذكورة سابقا إذ نجد شروط التقييم التي تتعلق مباشرة بالمؤسسة والمسممة (بالبعد الإقتصادي) وبالتنظيم ذاته (البعد النسقي) وكذا النظرة المؤسسية (البعد النسقي الاجتماعي والسياسي).

ويضاف إلى كل ما سبق أن نجاح أهداف الفاعلين قد تتجاوز الطرق التقليدية في التسيير بجعل هذا الأخير أكثر فعالية بتحديد الأهداف العامة في المؤسسة ومتابعتها باستمرار عن طريق تنفيذ البنشماركينغ الذي يعتبر كنقطة إستدلالية مرجعية لمقاربات إدارية من أجل بلوغ النمو والمثالية ويمكن على تحمل التفوق أو الأفضلية بالنسبة للمنافسة. وقد أستخدم هذا النمط من التنظيم والتسيير من قبل الأمريكيين كمرجعية في خروجهم لفضاءات تجارية أخرى، وخلق تنافس جديد يسمح بتلبية إحتياجات المستهلكين التي هي في تغير مستمر، وضمان نجاح المؤسسات عبر مراحل متناصفة ومتكاملة بدراسة المؤسسة من حيث نقاط ضعفها وقوتها وميادين الإستثمار المسموحة بإدماج ما هو أفضل.

المنافس بدوره هو الآخر يسعى جاهدا بكل وسائله إلى تحليل المؤسسة، فلا بد من معرفة أتم المعرفة نقاط ضعفه وقوته والطرق التي يستخدمها في تسيير جهاز المؤسسة، وما الذي يعطيه قوته والنجاح، وما هو سر النتائج التي تحصل عليها في مضمار السوق. وعدم التردد في مسيرته بنفس الأساليب والطرق أو تطويرها للوصول إلى الأفضل.

فقد طبقت مؤسسة فورد المتخصصة في صناعة السيارات نمط البنشماركينغ مهمة بكل منافسيها ومحاولة في ذلك التفوق على كل منافس في السوق عن طريق إتقان العمل والمنتوج بشكل أفضل. وتبين لها بأنها كانت توظف خمس مئة عامل في سلسلة التركيب، بينما مؤسسة مزدا للسيارات كانت توظف عشرة عمال فقط. وحاليا أصبحت كثيرا من (المؤسسات مثل IBM و Kodak و Dupont و Motorola تمارس باستمرار البنشماركينغ مقارنة نفسها في بعض الأحيان بالمؤسسات التابعة لقطاعات مختلفة فمثلا نجد مؤسسة Xerox كيف تعلمت إلى جانب مؤسسة L.L.Bean العملاق الأمريكي للبيع بالمراسلة، التحكم في تقنيات التغليف والتعبئة والتخزين، وتعلمت إلى جانب American Express فن إعداد الفواتير. 4

إن المبدأ الذي يركز عليه البنشماركينغ هو تحسين الفعالية من خلال تكييف الطرق التي أثبتت

قدراتها في مؤسسات أخرى مع إدماج أفكار جديدة، لذا فهو يشكل طريقة جيدة لمواجهة الروتين والإنطواء على الذات. إن متطلباته العملية من تحليل تمهيدي لطرقها ورقابة مبنية على أسس وقواعد وروح الإبداع والتقييم، تؤدي إلى تطوير الإستراتيجيات ومستوى تلبية حاجات الزبائن.5

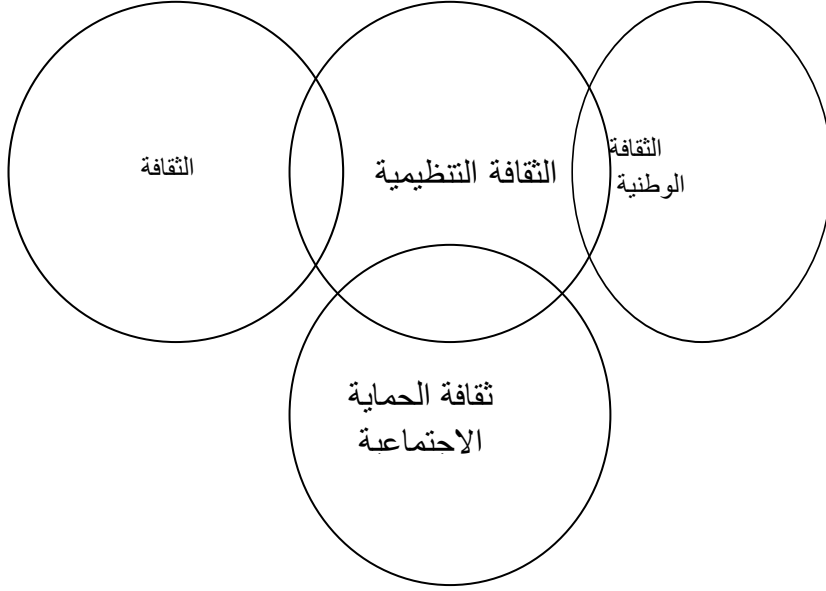
لقد توجت المجهودات الأولى للبنشماركينغ بالنجاح فهي تستجيب لإحتياجات المستهلكين وتسمح للمؤسسة بالحصول على تفوق تنافسي، لأن هذا النمط من التسيير يطمح بالفعل إلى ضمان نجاح المؤسسات عن طريق البحث المتواصل والطرق الأكثر فعالية، وتطبيقها الإبداعي إلا ان هذا النمط لا يعني بأن المؤسسة بلغت مبتغاها الرئيسي- ألا وهو المثالية والتفوق، فلقد تبين بأن التركيز على طرق المنافسين قد يبعد عن الهدف المنشود والمثمل في التفوق في كل وظائف المؤسسة ومن تم التفوق في السوق.

2- التنظيم كثقافة:

يشتمل التنظيم على مجموعة أفراد يطورون فيما بينهم علاقات متبادلة مختلفة وتشكل هذه العلاقات مركزا لإنتاج علاقة إجتماعية متجددة، والتي تبدو ميزتها في كل الجماعة الإنسانية وكذا ينظر إلى التنظيم كثقافة لكونه ينتج الإنتماءات التي تتطلب إنعزال الفرد أو ترفض المعايير والقيم التي أفرزتهما. إن صورة الثقافة (الصورة الأنثروبولوجية التي تقارب تنظيم الشعوب القبائل... إلخ) تندمج في الاختلافات المتميزة التي تنسجها العلاقات الإجتماعية ويشكلها ذات التنظيم وديمومته باستمرار.

إن الثقافة عبارة عن نظام يتشكل من مجموعة مبادئ من قبل الذين يعترفون بها ويتميزون بها عن غيرهم، وما يمكن تبادله هو المسلمات الخاصة بالمؤسسة (المهنة وخصوصياتها) أو المواد أو الأمانة أو الخطابات (أنا الأفضل) أو الأفعال والأحاسيس فهي منبع للهوية الجماعية (مثلا ، أعترف بأنني عون في مؤسسة النقل بالسكك الحديدية أو عامل ميكانيكي في مؤسسة صناعة السيارات، فهذا الإقرار العلني هو الذي يكرس جزءا من الهوية)

وبالطبع فإن النظر إلى التنظيم كثقافة لا يعني بأنه يشكل مركزا وحيدا أو المركز الرئيسي للإبداع الثقافي، فالمقاربة الثقافية تعني على العكس من ذلك تماما، لأن الإعتراف بالمشاركة في أماكن الإنتماء التنظيمي بإعتباره أحد الأمانة التي تؤثر في الثقافات الأوسع (ثقافة المهنة التي ينتمي إليها التنظيم ذاته أو المجتمع الذي ظهرت فيه) وذلك وفقا لتبني التوجهات الآتية :



الشكل رقم (01):تداخل الثقافات في المؤسسة. نقلا عن:

Livian (F.),op.,cit,p37.

- بفضل تحسين إجراءات التصنيع و إجراءات المعالجة الإدارية، و قنوات مرور المعلومة.
- بتبسيط المنتوجات، يتم القضاء تدريجيا على الجوانب المبهمة أو الباهظة التكاليف.
- ولا بد من الإشارة هنا إلى الأهمية التي ينتجها المزيج المعرفي في المؤسسة الذي يتضمن أربعة أوجه للتفاعلات الداخلية، لأن المشاكل التي تواجه المؤسسات والتي تريد أن تصبح مؤسسات تعليمية أو التي تبحث أيضا عن تنفيذ توجهها فعالا في تسيير المعارف التسييرية تفسر بكونها تتبنى التوجهات الآتية الذكر.
- فإذا كان التبادل في إنتاج المعارف وإثراء رأس المال الثقافي الجماعي أو التحصل على قدرات التعلم تشكل أساسا جوهريا في إهماء فعالية المؤسسات التي تسمو كثيرا لتجسيدها والتي تعتبر ناجحة، مقارنة ببعض المؤسسات الأخرى التي تعاني عجزا في نسقها المعرفي، لأن سعيها في بناء ذلك التبادل قلما يتبنى طريقة ملموسة وعملية تمكنها من رفع هذا التحدي، رغم إعتماها على بعض المبادرات التي تشجع على الأخذ به.

فقد نجد بعض الوسائل التي تقسم المعارف وممارساتها بهدف هدر المهارات المتواجدة في المؤسسة وغيرها، ويشكل تمفصل هذه الممارسات عائقا حقيقيا في تفعيلها وتوجيهها ضمن نموذج مندمج يمكن من تحويل رأس مال هذه المبادرات، لذا يتطلب الأمر وضع سياسة فعلية وجادة لتسيير المعارف في المؤسسة.

يتجه الباحثون في علوم التسيير والمستشارون في المؤسسات الاقتصادية إلى تعميق وتطوير أعمالهم بصفة ذاتية ومستقلة، والتي تمثل التنوع في المهارات الضرورية، وتحويلا في رأس مال هذه المهارات ذاتها ولكن واقعية هذه الممارسة وتطبيقها في المؤسسات لا يؤدي إلى النتائج المنتظرة ويرتبط السبب الأساسي في ذلك في غياب نظرة مندمجة لا تأخذ بعين الاعتبار الأعمال والتوجهات المتطورة لباحثين آخرين وبتعبير آخر، نجد كثيرا من الباحثين والمستشارين ينصحون مسيري المؤسسات الاقتصادية بتبني ممارسة تنويع وتطوير المهارات المتوفرة والمخزنة للعمال أو للمستخدمين، والتي لم يؤخذ بضمونها في الطرق المتبعة في غط التنظيم الداخلي.

التوسع في تنوع المنتجات وتسريع إعادة التجديد لها، تتبعها خطوة تنفيذ كل الممارسات الهادفة إلى تحويل رأس مال التدريب العمالي، وهنا نجد مركز العلاقة بين الرأسمالية المعاصرة

والمعرفة التسييرية كامنة بوضوح في غط التنظيم الداخلي للمؤسسة لا محالة.

لقد تطورت الثقافة التنظيمية في عالمنا المعاصر (ونجد في حقل علم إجتمع التنظيم دراسات متعددة تهتم بهذا المجال الهام أكاديميا) ولن نحلل مختلف الأبعاد النظرية الخاصة بالموضوع، بل نكتفي فقط بالإشارة للمبادئ الأساسية في التحليل الذي يعلل هذا العرض من دراستنا الحالية طبعا وفقا للمنظور الذي يتوافق مع تشخيص الفعالية التنظيمية في المؤسسة وفقا لمعطيات الجدول الآتي:

الجدول رقم (03): معايير تصنيف الثقافات التنظيمية:

ب.رينولد	إ.ليفان، ب.سارني، د.كوربسون
-خارجية / داخلية -مهام / حاجات إجتماعية -الأمن / الخطر -التماثل / الفردانية -مركزية / لا مركزية -الإستقرار/ الإبداع -التعاون / المنافسة -غير الرسمي/ الرسمي -المصادقية الضعيفة/ القوية	-الزبائن -نجاح المؤسسة -التفكير -المعنوية -القانون والأوامر -الجد العلائقي -مكانة الفرد -العلاقة مع المحيط -التغيير

Source : Livian (F.),Ibid.

إذن تبدو لنا مصادر الاختلاف في تحقيق الفعالية بين كلا من رينولد مقارنة بليفيان وآخرون واضحة كل الوضوح، فعلى سبيل المثال يأخذ التعاون بين الأفراد لمواجهة المنافسة الخارجية مكانة أساسية عند رينولد، بينما تضبط هذه المنافسة في ظل المكانة التي يحتلها الفرد بداخل التنظيم في المؤسسة...الخ. وبالتحديد بحسب الاختلافات الجوهرية في مصادرها التي تختلف من باحث إلى باحث آخر. وعموما فإن المعايير والقواعد والقيم التنظيمية تؤثر على مناهج وتنفيذ التسيير في المؤسسة سواء المرتبطة بالموارد المالية أو الموارد البشرية أو بأنماط تنظيم العمل التي تثبت ثقافة وهوية المؤسسة. ويمكننا تفسير قدرة هذا الإثبات ضمن معطيات الجدول الآتي:

الجدول رقم (04): طوبولوجية الثقافات التنظيمية:

اليونة	ثقافة التضامن (التعاون، المشاركة)	ثقافة الابتكار (الخطر، الإبداع، التوقع)
الرقابة	ثقافة القواعد (تقييم العمل، السلطة، سن الضوابط)	ثقافة الهدف (تحديد الأهداف، التخطيط، البحث عن الفعالية).
	الداخلية	الخارجية

Source: Livian (F.), Organisation théories et pratiques, 3^e édition Dunod, Paris, 2005.

إذن تستند ثقافة تسيير المؤسسة الداخلية والخارجية على الكيفية التي يعتقد بها ويعتقها وينفذها المسير-المسؤول وفقا لموازاته القيمة التنظيمية لوضعية مؤسسته مع تغييرات المحيط الخارجي المرتقب فعلى سبيل المثال، إذا كانت البيئة الخارجية في نمط التسيير اللين تتسم بالإرتكاز على ثقافة الابتكار فإنها على نقيض ذلك، تعتمد ثقافة الهدف في نمط التسيير القائم على الرقابة، أما بخصوص ميزة المحيط الداخلي للمؤسسة فإنها بدورها تستند على ثقافة التضامن في وضعية نمط التسيير اللين، بينما يميل إلى الاعتماد على تكريس ثقافة القواعد في نمط التسيير القائم على الرقابة في المؤسسة.

لذا تتأثر الثقافات التنظيمية بالمعايير والقواعد و القيم المتواجدة في مستوى المجتمع بأكمله بسبب حتمية إنفتاح نسق المؤسسة على المحيط الخارجي، إذ أكدت المقارنات الدولية للمؤسسات عن هذا الإنفتاح (فهناك نقاط مشتركة بين المؤسسات الفرنسية والألمانية واليابانية) رغم أن التفسير الثقافي لا يكفي وحده لتحليل الاختلافات في نماذج تسييرها.

إن الثقافة التنظيمية عبارة عن منتج تركيب معقد بين ما أنتج في تنظيم محدد وثقافة المجموعات المتواجدة داخل التنظيم نفسه، والأكثر من ذلك توجد هذه الثقافة في مستويات أخرى، وبالتحديد بداخل التفكير الواعي للفرد ذاته، لذا يمكننا التفرقة بين نمطين من الثقافات، وهي ثقافة الطبقة الإجتماعية فمثلا حلل

ماكس فيبر طبقة المقاولين الرأسماليين موضحا بأن سلوكياتهم الإقتصادية عبارة عن منتج لنظامهم القيمي
مبرزا لنا أهمية العمل الأخلاقي، ومهنية إلتزامهم في تنظيم وتطوير المؤسسة.

بينما يوضح لنا بيار بورديو ثقافة اللاعدالة بداخل إمتلاك مختلف أنماط رأس المال المالي الإجتماعي
خاصة الثقافي، الذي يشكل سلوكيات مستقرة، وفيها يحتفظ لذاته الفرد بمعايير طبقته الإجتماعية وتفسر لنا هذه
المعايير المكانة التي يحتلها الفرد داخل الجماعة المهيمنة أو المهيمنة (الصورة السابقة) عند ج. مورقان.

فالثقافات أو الهويات الجماعية ترتبط حتما بالمسيرة السوسيو- مهنية، فالسوسيولوجي سان سوليو قد
أشار لهذه الحتمية ، ففي إعتقاده تنتج هذه الثقافات أو الهويات تماثلات متباينة لما هو ضروري في حياة
العمل ذاته أو التنظيم أو المشروع الفردي لذا فهي عبارة عن قواعد يجب إحترامها وتبادلها بين الرؤساء،
الزملاء... إلخ، ومستوى مشاركتهم التي يجب تقديمها في العمل.

فمنذ زمن بعيد يعترف السوسيولوجيون بالتنظيم كمستوى للإنتاج الثقافي المستقل وإعتباره كمجال
ترتبط فيه قيم المجتمع الشامل، وإعتباره بالإضافة إلى ذلك، كمجموعة إجتماعية تعمل في نطاقه (الثقافة
العملية، ثقافة المهن... إلخ) لإبراز قوة تواجدها، فقد بحث بعض مسيري المؤسسات في حقبة الثمانينيات عن
إقرار بأن المؤسسة تمثل مكانا أساسيا لإثبات الذاتية، نظرا للضعف الذي عرفته المؤسسات الغربية في مستويات
الإلتزام كالتراجع عن الأمة، والتخلي عن العلاقات الإجتماعية والتفكك الديني... إلخ، ففي نظرهم يعد الإلتزام
إلى ثقافة المؤسسة مفتاحا للنجاح في محيط مضطرب مما يستوجب ضرورة إعادة تأهيل المؤسسة وفقا
لتكييفها مع المحيط الخارجي بإستمرار، وهذا ما تبناه المجتمع الفرنسي بوجه الخصوص.

لذلك يجب على المؤسسات الإهتمام بالمعارف لأنها لا تفهم جيدا كيف تكون، ومن الذي يتحكم فيها ، وما
الذي تحتفظ به في هذا الإطار، لذا فإن مفهوم الإقتصاد القائم على المعرفة يبدو عمليا أكثر حركية بالمعارف الجديدة
المنتجة المتبادلة أو المهدامة، وتتدعم أهمية هذه الحركية الضرورية لا محالة في تكنولوجيات الإعلام والاتصال الجديدة
(INTIC) والذي يشكل تطورها المستمر أكثر من ضرورة لحاجة إستمرارية تواجد معارف جديدة ، وفضلا عن ذلك
فإن هذه الحركية لا تنفصل عن الفاعلين الذين يضعونها ضمن مسارحركية دائمة بداخل المؤسسة، وهؤلاء الفاعلين
بالدرجة الأولى هم الذين يمتلكون الخبرة الفنية والتقنية كالمصممين التقنيين و المهندسين ، ويتدعمون أيضا بالذين
يساهمون بدرجات متفاوتة في الإنتاج الجماعي للمعرفة كالمستثمرين وأصحاب الأسهم، و قد تم الإنتقال من حقبة
النظرة التقنية، إلى حقبة النظرة الإفتراضية (connexioniste) وإستراتيجية المعرفة التسييرية وقد يشكل مثل هذا
الاتجاه في تنظيم المؤسسة بناء مشروع كثيرا ما يرتبط بشكل تسيير المعارف لرفع الرهانات المستقبلية.

يدافع رومي هيس7 بتدخله التحليلي السوسيولوجي للمنظمة إذ يستخدم الشرعية الأساسية للفعل المؤسس القائم على حرية التعبير والقدرة التحليلية الذاتية للحوازر والمناورات المتوفرة بداخل المؤسسة بهدف جعل المنظمة مبدعة ذاتيا في جميع توجهاتها، إنطلاقا من التعبير بين أعضائها عن طبيعة إختلافاتهم القائمة على المصالح ، و تنوع الثقافات.

ويأخذ العمل الجماعي سمة تعميق أمل المسيرين ذاتيا بالإتفاق الحر والتناور بين أطراف نفس المنظمة وهذا ما يدل على نوعية سيرورة المؤسسة التي تعطي الشرعية للمنظمة، وتعتمد على ديناميكية النظريات التنظيمية الإنسانية والنفسية التحليلية، التي لفتت النظر أثناء تطورها على الأبنية الإجتماعية المشكلة للأبنية النفسية بداخل سيرورة نمو الفرد ذاته، وفي هذا المستوى بالذات فإن المنظمة الشرعية هي قبل كل شيء التي تحرر الكلمة والفرد والتعبير ، والإبداع المفضل والقائم على العمل الجماعي.

وبالنسبة للسوسيولوجيين ميشال كروزيه وفيدبرج هنري 8 فإن تعديل الفاعلين الذين يمتلكون السلطة في التنظيمات، هي التي تنمي عقلانيتهم وقدراتهم في التطور الإقتصادي، فالفرقة العملية هي التي تتقن ألعاب السلطة، وقدرة الفاعلين في المواجهة من أجل إعادة تشكيل أفضل أشكال الضبط الذي يتم التفاوض عليه، كي تتشكل شرعية كل نظام للفعل الملموس.

ويعتبر أوجان أنريكي التنظيم قيد التحليل ليس مجرد سلعاً للخردوات، فكل منظمة تجذب في قلب حيويتها علاقات ما بين الأفراد والجماعات ، والتي تثبت نفسها في حياة التنظيم وتدخل مبدأ جديدا لتغيير النظام الإجتماعي، القائم على تحقيق الإستقلالية النسبية التنظيمية للفاعلين في علاقاتهم الإستراتيجية والجماعية، و التي تنمي عقلانية أبدية للتنظيم، وتنتج التطور الإقتصادي، وبالتالي تحقق إمتيازات المجتمعات الإستهلاكية.

مراجع التهميش:

- (1)Lemaire (B.), Entrepreneurs et entreprises du 4^e type. Travail et activités à l'ère de l'information et l'internet, Les Editions d'organisation, Paris, 1997.
- (2)Drucker (P.F.), Du mangement, traduit de l'anglais (états unis) par Sabine, Ed. Pearson éducation Paris, 2004.
- (3) Livian (F.), Organisation théories et pratiques 3^e édition Dunod, Paris, 2005.

(4) Kotler et Dubois, Marketing Management, Ed. Publi-Union, Paris, 1997.

(5) Hermel (L.), Achard (P.), 100 Questions pour comprendre et agir . Le Benchmarking, Ed. Afnor, Paris, 2007.

(6) Marc (L.), Alain (S.), Antropologie de l'entreprise : éloge de la pensée sauvage, Ed., Village Mondial-Pearson Education, Paris, 2007.

(7) Hess (R.), Le temps des médiateurs le socio- analyse dans le travail social, Ed. Antropos, Paris, 1982

(8) Crozier (M.) et Friedberg (H.), L'acteur et le système, Ed. Du Seuil, Paris, 1977.