

الثقافة وحماية علاقات الثقة في المؤسسة

الأستاذة: بوزياني زبيدة

قسم علم الاجتماع

جامعة تلمسان

يصل العمال إلى المؤسسة وهم يحملون معهم ثقافتهم التي مكنتهم من التأقلم مع المحيط الذي يعملون فيه وجعلت المحيط يتأقلم مع حاجاتهم ورغباتهم وطموحهم، وهي بذلك ساعدت على تنظيم سلوك الأفراد في المؤسسة. وقد أظهرت البحوث الاجتماعية والأنثروبولوجية أن ثقافة المؤسسة " ليست مجرد انبثاق للنسق التنظيمي بل هي انعكاس للثقافة المحيطة وهي إنتاج جديد يُبنى داخل المؤسسة عبر كثرة التفاعلات الموجودة على المستويات كافة بين من ينتمون إلى التنظيم نفسه"¹. وإن كان هناك اتفاق بين الباحثون على أن المؤسسة هي "بناء اجتماعي يتشكل من مجموع الفاعلين (أفرادًا أو جماعات) تنشأ بينهم علاقات واتصالات"² فلكل مؤسسة تاريخ وتقاليد وقوانين وأفكار وأعمال مشتركة بين مختلف أعضاء التنظيم. ويمثل هذا النظام - الذي يتضمن قيم أعضاء المؤسسة- هوية وثقافة المؤسسة.

لم تظهر الجوانب الثقافية كعنصر مميز للمؤسسات الأوروبية إلا مع بداية السبعينات. أي مع ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة، وهذا تقليدا للتسيير البياني الذي بدأ الاهتمام به في الستينات مع جوس وإسكها Juse et Ishikawa³.

(1) مفهوم الثقافة ووظائفها

يعرف مفهوم الثقافة على أنه "مجموعة من الأنماط السلوكية الظاهرة أو الضمنية، مكتسبة أو منقولة بواسطة رموز وتمثل سمات متميزة لمجموعة من الأشخاص بما فهم ارتباطاتهم بالأشياء. إن النواة الأساسية للثقافة تكمن في الأفكار التقليدية سيّما القيم المتعلقة بها"⁴ وفي منظور "آل"⁵ الثقافة هي "مجموعة من النشاطات المعقدة والمترابطة بطرق مختلفة ومتعددة". ويتكون نسق التنظيم الاجتماعي الذي يُشكل الثقافة من ثلاثة مستويات⁶ هي:

- الرسمي
- غير الرسمي
- الفني

- المستوى الفني: تتعلق النظم الفنية بكل ما هو مكتوب، كالقوانين، طرق التعيين، اللوائح. إنها تُمثل الخصائص الملموسة للقيم الثقافية التي تتميز بها كل مجموعة.

- المستوى الغير رسمي: وهي تتعلق بالنظم غير الرسمية، فهي تُقيد سلوك الأفراد بطريقة لا شعورية.

- المستوى الرسمي: تحدّد النظم الرسمية المدركة على أنها متشابهة المستويات الثلاث السابق ذكرها، لا تعمل منفصلة عن بعضها البعض بل يعتمد كل مستوى من هذه المستويات على الآخر في إطار علاقة تبادلية مستمرة. كما أن التفاعل الديناميكي للمستويات الثلاث المكونة للثقافة تنتج تغيرات لا يمكن الاستغناء عنها وهي تشير إلى تطور الحياة اليومية للفرد.

فالثقافة عند "أل" هي قبل كل شيء اتصال يحدث على المستويات الثلاث وتندرج في سياق معين وتستعمل كأداة تفسيرية وتوضيحية .

ميّز بيارد سانتي جورج⁷ Pierre de saint George بين ثلاثة أشكال لـ "ثقافة المؤسسة" Culture d'entreprise أو بالأحرى، حدّد ثلاثة طرق لاستعمال هذا المفهوم من خلال "الواقع".

وتستند المقاربة الأولى على فكرة أن المؤسسة هي نتاج المجتمع Un fait de société وهي تنشط وتعمل في سياق ثقافي (بالمفهوم الانثروبولوجي للمصطلح)، لذلك اعتبرها جزءاً لا يتجزأ من عالمنا أو المجتمع وهي تشاطره بعض عاداته وقيمه.

أما المقاربة الثانية فهي تعتبر المؤسسة كـ"ديناميكية اجتماعية" dynamique sociale، لها خصوصيتها وحسب P.de saint Georg، تقترب ثقافة المؤسسة من المصطلحات التالية: "روح العائلة"، "العائلة الكبيرة"، "روح الجسد"... إلخ.

المقاربة الثالثة لثقافة المؤسسة هي "ثقافة المشروع culture de projet"، بمعنى جعل المشروع المعد من طرف الإدارة يُطابق بين الثقافة (كنموذج تنظيمي) وبين رغبات وتوقعات الإدارة. إن ذلك لا يمكن أن يتحقق في الواقع إلا من خلال جعل العامل يعمل في المؤسسة وكأنها ملكه الخاص. ويتناول الباحثين هذا المفهوم أكثر

من المفاهيم الأخرى في المناقشات التي تتمحور حول موضوع "ثقافة المؤسسة" والتي تدعو إلى ضرورة تبني ثقافة البيت La culture de la maison .

وحدد (جوري عوز)⁸ Jerry Rose، وظائف الثقافة في مجموعتين:

- مجموعة الوظائف التي تعمل على تحرير الإنسان.

- مجموعة الوظائف التي تعمل على الحد من حريته.

من الناحية الأولى: نجد أن الثقافة تمكن الإنسان من القيام بأعمال تعجز غيره من الحيوانات إنجازها أو القيام بها لما للأخيرة من قدرة محدودة على تطبيق الخبرة الاجتماعية. لحل المشكلات التي تواجهها.

أما من الناحية الثانية: نجد أن الكائنات البشرية تستخدم الثقافة لتحقيق أهدافها، إلا أن الثقافة بدورها تصنع قيوداً على هذه الأهداف والأنشطة الإنسانية. ذلك أن الحاجة إلى النظام تجعل الثقافة تقوم بوظيفة أخرى تتمثل في توجيه السلوك في مسارات معينة تقبلها وتسمح لها وتمنعه أو تعوقه عن السير في اتجاهات تحضرها.

(2) أهمية ثقافة المؤسسة:

يمكن استعمال ثقافة المؤسسة كأداة تسيير، حيث تعمل على توحيد الأعضاء وتماسكهم، كما تحفزهم باستمرار على بلوغ الأهداف التي سطرتها المؤسسة. وبصفة عامة تعمل الثقافة كأداة مراقبة اجتماعية ودقيقة، فهي لا تفرض مقاييس محددة لضبط سلوكيات الأفراد وإنما تدعو الفرد إلى التوفيق بين رغباته وأهداف المؤسسة⁹ والسؤال المطروح:

ما الذي يمنح أعضاء المؤسسة الرغبة في المشاركة؟

إن الثقة التي توضع في الرؤساء هي التي تجعلهم يُكيفون سلوكهم مع القيم التي ينشرها القادة أثناء مناقشاتهم وفي طريقة تفكيرهم. فالمؤسسات الناجحة هي التي ينجح مديروها في تنمية مواهب الفريق على القيادة وتشكيل ثقافة إنسانية¹⁰ حيث توصل الباحثون في مجال التنظيمات إلى أهمية ثقافة المؤسسة Laculture d'entreprise كعامل مفسر لأدائها وعملها وذلك منذ صدور كتاب " Le prix de l'excellence " للمؤلفين (بيتر) و(واترمان) "WATERMAN" و "PETERS"¹¹ عام 1982 بأمريكا حيث تمكنا من شرح العامل المفسر لنجاح المؤسسات الكبرى وارتباطه بمفهوم الثقافة لقد أكد Waterman و Peters على أن القادة الناجحون هم الذين يملكون القدرة على خلق قيم جديدة. وإذا أردنا تغيير ثقافة تنظيم ما حتى يتناسب

ويتلاءم مع التحولات الجديدة التي يمر بها التنظيم، فإن ذلك يتطلب تغيير
الذهنيات وإعادة تحديد القيم وتعديل إدراك الأفراد.

(3) القدرة على توفير مناخ الثقة:

يرى سيسل دجو¹² Cécile DEJOU أن الثقة غير مكتسبة بل يتعلمها الفرد، ويجب
العمل على حفظها وحمايتها من خلال الأعمال الفردية والجماعية والإستراتيجية.
وحتى تكون هناك ثقة لا بد من إثباتها. كما أن عمل المؤسسة وفقا لإدارة الثقة
Management de la confiance يفرض عليها أخذ هذه العناصر بعين
الاعتبار. ويقصد الباحث بحماية علاقات الثقة التصرف وفق: التسامح والصراحة
والاتصالات المباشرة. لدى هذا النوع من العلاقات الاجتماعية دلالة لدى مجموعات
المشروع أين يكون للمساعدين الرغبة في تنمية المشروع والعمل على الربط بين
الميادين التي ليس لها علاقة بجوهر المشروع. كما تركز إدارة المشاركة على بناء
علاقات ثقة قوية.

تُعد الثقة المتبادلة بين القائد ومن يقودهم أساسًا للعلاقة بينهم وبدونها تنهار أركان
هذه العلاقة. وتؤدي إشاعة مناخ الثقة إلى تقدير المرؤوسين لقيادتهم. كما يؤكد على
رؤية قيادة إيجابية لمرؤوسهم لأن هؤلاء المرؤوسين أهل للثقة في كل ما يسند إليهم
من مهام. حيث تعتبر الثقة أهم الحوافز الإيجابية في العلاقات الإنسانية.

والقائد الفعال هو الذي يستطيع التأكيد على هذا المناخ. وذلك من خلال تنقيته أو
تصفيته عن طريق الاتصال الفعال والمباشر، كي لا تضعف الثقة وتتلاشى نتيجة
تفسير خاطئ لأي قول أو فعل أو أسلوب معين¹³ ولاحظ جيب IIBB¹⁴ أن الاتصالات
التي تحمل ملاحظات تقييمية وأحكام، يمكنها أن تؤثر على الاتصالات الشخصية
حيث لو قال الرئيس في جلسة عمل لأحد مرؤوسيه أن وجهة نظره خاطئة، فإنه
بذلك يخلق مناخًا يُفسد عملية الاتصال لكنه لو قال له أن هناك وجهات نظر
أخرى تستحق المناقشة فإنه بذلك سيسهم في خلق مناخ يخدم الاتصال في
المؤسسة.

(4) أهمية الثقافة في تعزيز علاقات الثقة:

تحمل ثقافة المؤسسة ما يبرر نجاحها أو فشلها السابق، وهي تساهم في تكوين نظام
قيم ويمكن تشبيهها بالذاكرة المبرمجة المتكونة من تجارب أعضاء المؤسسة . وتصنع
الثقافة لكل عضو مكانا وتعترف لبعضهم بخبرتهم وتمنحهم سلطة أكبر بحيث تؤثر
في مصير المؤسسة. ومن هنا يظهر التأثير القوي للثقافة على السلطة في المؤسسة¹⁵.

حيث يتصرف كل فاعل وفقا للتصرفات والسلطات الآخرين. وإذا كانت السلطة هي قدرة الفاعل على التعامل مع الآخرين لتحقيق حاجاته ومصالحه، فإن المعاملات والصراعات والإصلاحات هي مظاهر مرتبطة بالعلاقات بين الأفراد أكثر من ارتباطها بالتنظيم وهي تشير إلى طريقة حياة الأفراد في المؤسسة¹⁶.

لقد أدرك فيليب ماصون¹⁷ Philip Masson أن قوة الشعب الأمريكي تمكن في "أن تكون واثقًا في غيرك كنتقتك بنفسك". إن عمله كمستشار في مؤسسات عديدة والمناصب المختلفة التي شغلها، جعلته يدرك أن قدرة البشر على الإبداع والمبادرة تمكن في أن نثق بغيرنا وأن نكون محل ثقتهم. وقد لاحظ هذا الباحث أن كثيرا من رؤساء المصالح المعروفين بسلوكهم الدفاعي قد غيروا من موقفهم من المؤسسة عندما أخذت بعين الاعتبار مشاكلهم وعندما تيقن وأن أمرهم يهم المؤسسة التي لا تستطيع الاستغناء عنهم .

وأیضا عندما شعروا أنهم يحضون باحترام والتقدير للجهود التي بدلوها لتحسين أداء المؤسسة. ويرى فيليب ماصون أن التغيير يمكن أن يحدث حتى مع المنظمات النقابية حيث استطاع أن يكسب ثقتهم ودعمهم للمؤسسة التي كانت على وشك الإفلاس ووضع خطة لإنقاذها تتضمن : فتح حوار والتزام المؤسسة بإجراء إصلاحات تعيد المؤسسة إلى وضعها السابق وما كانت خطة الإنقاذ لتنجح لو لا تغيير موقف النقابة و الحصول على دعمها .

مما سبق، تظهر أهمية القائد في خلق وتعزيز علاقات الثقة، وقد وضع العكس ألكس ميشولي¹⁸ Alex MUCCHUILLI، هذه الأهمية من خلال إعطائه نموذجين للقيادة:

النموذج الأول : وهو يخص رئيس إداري يقوم بـ:

- استشارة مرؤوسيه والإصغاء إليهم باستمرار.

- القيام بالإعلام وتنظيم اجتماعات للتشاور .

- التحاور مع الآخرين.

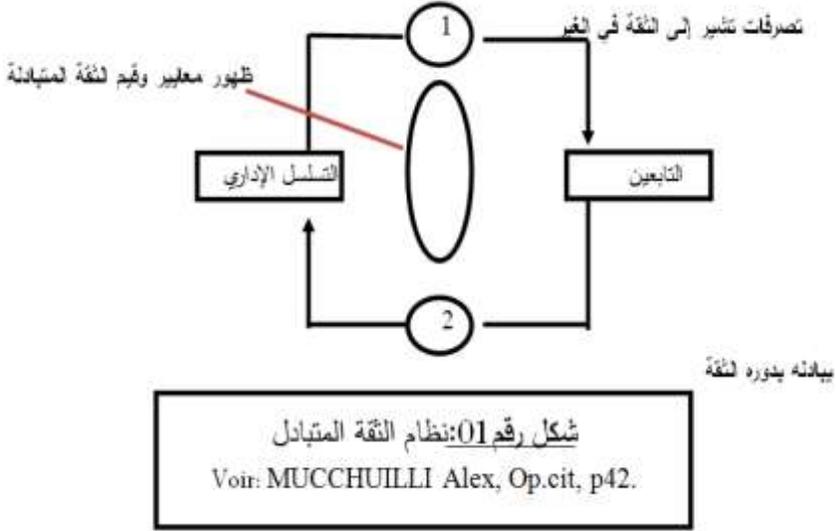
- إعطاء نصائح عن كيفية القيام بالأعمال.

- تفويض السلطة.

- الاهتمام بالنجاح أكثر من تصيد الأخطاء.

إن تصرفات ضد الرئيس ، تعمل على خلق " ديناميكية التعامل والمشاركة dynamique de participation وتوحي بأن الرئيس يؤمن فعلا بالتعاون كأساس

لتحقيق مصلحة الجماعة، كما أنها تعمل دلالات ومعاني مثل: "الإيمان بالتعاون". وإذا تمعنا في هذه التصرفات نجد أنها تنطوي على قيمة جوهرية وأساسية وهي "الإنسانية" التي تعني ذلك الوفاء الكامن في الإنسان. انظر الشكل رقم (01) نظام الثقة المتبادل.



إن أفعال القادة هي التي تولد الثقة أو تقضي عليها، فالثققة هي مجموعة من التفاعلات وهي الميزة التي تنفرد بها العلاقات التي تنشأ من خلال التجارب المشتركة بين الأفراد وهذا أثناء التفاعلات المتبادلة بينهم.

النموذج الثاني: رئيس إداري يقوم بـ:

- يبحث أتباعه باستمرار على التعاون.
- إنه لا يفعل ما يقوله للآخرين.
- يلتزم مكتبه ويصدر قرارات متعسفة ومستبدة باستمرار.

وتوصل الباحث من خلال النموذجين السابقين ان تصرفات الرئيس تؤدي إلى خلق مناخ يسوده الشك وبالتالي فإنه يُنتج قيماً ويضبط ويحكم تفاعلات التابعين. فالميزة الأساسية للتفاعلات الانسانية هي خلق لدى المتحاورين interlocuteur ردود أفعال اعتبرها باتسون Batteson المصدر الأساسي ل(ديناميكية التفاعلات)¹⁹ عموماً، في كل الحالات ومهما كانت الظروف، هناك دوماً قوي تُمارس على مختلف الفاعلين تجعلهم يفعلون ما يُطلب منهم.

الهوامش:

1. دنيس كوش، ترك فزاع السعيداني، مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، لبنان، 2007، ص182.
2. DELCOMBE Pierre, **Communication organisationnelles :objet, pratiques, dispositifs**, press universitaires de renn, Bretagne,2000,p56.
3. عبد الرزاق بن حبيب، إقتصاد وتسيير المؤسسة، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص34.
4. المرجع نفسه، ص31
5. لقد اعطى Hall الاولوية لتحليل اوجه الثقافة حيث عمل على تحديد كيف تعمل الثقافة وماهي الرسالة التي تحملها .انظر : Hall, guide de comportement dans les affaire internationales, cité par DUPRIEZ Pierre et SOLONG Simon , La Résistance culturelle : Fondements, application et implication du management interculturel 2^{ème} édition, édition de boeck université, Belgique,2002,p59.
6. Idem,p59.
7. Pierre de saint Georg, cite par DUTERNE Claude, **La communication interne en entreprise**, ed de BOECK université Belgique,2004,p77-78.
8. في: Jerry Rose
- عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية: دراسة في علم الاجتماع الثقافي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، 2003، ص64-65.
9. DUPRIEZ Pierre et SOLONGE Simons, Op .cit,p91
10. MASSON Philippe, **Manager humanité**, édition d'organisation, France, 2004,p147.
11. Peters et Waterman, cité par DELCOMBRE. Pierre,Op. cit, p193-195.
12. اقترح Cécile DEJOUX الإدارة بالكفاية أو الكفاءة La gestion par les compétences التي تتوقف على نوع علاقات الثقة المتبادلة بين مختلف الفاعلين في التنظيم انظر :

DEJOUX Cécile, **Les compétences au cœur de l'entreprise**, édition d'organisation, France,2001,p56–57.

13. منصور هالة، **المهارات السلوكية في إدارة المؤسسات**، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص100.

14. JIBB cité par HUSSE and POKITICH, **behavior in organisation a system approach to managing.**

في صالح خليل أبوإصبع، **إدارة المؤسسات الإعلامية في الوطن العربي**، دار
المجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص244.

15. voir :Nadine, **Le Maitre :le jeu de la décision/pouvoir, cultures :et stratégies dans l'entreprise**, ed l'université de Bruxelles, Belgique,1986.

16. voir :CrosierM,Friedderg, **L'acteur et le système**, seuil,1977.

17. MASSON Philippe,Op.cit.p47.

18. MUCCHUILLI Alex, **Approche systemique et communicationnelle desorganisations**, ed.Armond colin, Paris,1998,p41-42.

19. Idem,p40.