

الثقافة التنظيمية بين إكراهات السياق البنيوي ومخرجات النظام التفاوضي

Organizational Culture between The Constraints of The Structural Context and The Outputs of The Negotiating System

عائشة بوهراوة^{1*}، ربيع متلاوي²

¹ مخبر الدراسات في الرقمنة وصناعة المعلومات الالكترونية بالمكتبات والأرشيف والتوثيق
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة (الجزائر)، aicha.bouhraoua@univ-tebessa.dz

² جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة (الجزائر)، rabie.metlaoui@univ-tebessa.dz

تاريخ النشر: 2023/06/05

تاريخ القبول: 2023/04/03

تاريخ الاستلام: 2023/02/15

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية من المفاهيم الزئيقية التي يصعب حصرها في قوالب آلية لربط الإجراءات الإدارية بالإنتاجية والرضا، مما يتطلب حذرا إبستمولوجيا في التعامل مع التراث النظري المنسوج حولها في ظل شيوع الكتابات التسويقية التي تجعل من الثقافة التنظيمية موضوعة إدارية. تهدف الدراسة الحالية إلى تسليط الضوء على تيارين بارزين ضمن التقاليد السوسولوجية، في محاولة لإبراز براديجم أساسي يقارب الثقافة التنظيمية بوصفها نظاما تفاوضيا ينشأ من خلال التفاعلات بين الفاعلين، ويتأثر بأولئك الذين يتمتعون بالقدرة الرمزية على تعريف المواقف من جهة، وإكراهات البيئة التنظيمية من جهة أخرى، لنصل إلى التشديد على المساهمات التكميلية لمنظري الممارسة (Bourdieu) ومنظري التفاعل (Strauss, Goffman)، الذين يبنون من الممارسة إلى التفاعل، والقوة الرمزية، نظاما تفاوضيا يؤسس نظريا للدراسات الامبريقية.

كلمات مفتاحية: ثقافة تنظيمية، نظام تفاوضي، قوة رمزية، سياق بنيوي .

Abstract:

Organizational culture is one of the mercury concepts that is difficult to confine into automated templates to link administrative procedures to productivity and satisfaction, requiring an epistemology in dealing with the theoretical heritage woven around it in light of the prevalence of marketing writings that make organizational culture a management fashion.

This study aims to highlight the two most prominent currents in sociological traditions in an effort to highlight a basic pradigm that approaches organizational culture as a negotiating system arises through interactions between participants and is influenced by those who have the symbolic ability to define attitudes on the one hand and the compulsions of the regulatory environment on the other, to place

* المؤلف المرسل: عائشة بوهراوة ، الإيميل : aicha.bouhraoua@univ-tebessa.dz

emphasis on the complementary contributions of theorists of practice on the other. (Bourdieu) and interaction theorists (Strauss, Goffman), who build from practice to interaction, symbolic power, and the negotiating system are theoretically authorized to establish empirical studies.

Keywords: *Organizational Culture; Negotiation System; Symbolic Power; Structural Context.*

1. مقدمة:

شكل موضوع الثقافة التنظيمية في السنوات الأخيرة بؤرة ساخنة للنقاش حيث وفر هذا المفهوم الذي تغذيته مدارس الإدارة التي وطدت العلاقة بين ثقافة المؤسسة والنتائج المتحصل عليها من قبيل رضا العاملين، الالتزام والمسؤولية، معتبرة الثقافة التنظيمية قابلة للإدارة والتوجيه نحو غايات مقصودة، ليتحول هذا المفهوم إلى موضحة إدارية لتوجيه النصائح وتبيان الآليات للمدراء لخلق نوع من الثقافة القوية داخل المؤسسة، خصوصاً مع شيوع نجاح النموذج الياباني الذي كان مرده الثقافة السائدة في الشركات اليابانية، ليخف الحماس بفعل الجدل حول تنوع وسهولة إدارة الثقافة التنظيمية ومرونتها في مقابل استقرارها باعتبارها 'استعارة جذرية' لإنتاج المعنى، لينتج عن النقاش الأكاديمي المكثف تيارين أساسيين، يتصور الأول الثقافة كمعتقدات وقيم يتبناها الموظفون داخل المؤسسة وهذا التيار ذو أهمية خاصة لأولئك الذين يريدون إدارة الثقافة كما يميل لاعتبارها متجانسة متجاهلاً الصراع حيث يفترض الانسجام والتوافق.

وعلى النقيض يزيل التيار الثاني الثقافة التنظيمية من العقول الذاتية للجهات الفاعلة، ليضعها في العلقن من خلال التشديد على الإيديولوجيات والطقوس، حيث ينظر للثقافة باعتبارها سياقاً عاماً يعبر عن المعنى للفاعلين، ويتأكيده على ثبات المعنى العام يجعل هذا التيار من الثقافة قابلة للملاحظة، كما يشدد على وظائف واختلالات الثقافة التنظيمية على حد سواء.

ولقد انبثق تيار اجتماعي ثالث لمقاربة ظاهرة الثقافة التنظيمية بالاعتماد على نظرية الممارسة ذات التقاليد السوسيولوجية، وقد بدأ يشق طريقه للدراسات التنظيمية بالارتكاز على مفهومي القوة الرمزية والنظام التفاوضي موفراً مجالاً للتفسير يمكن الباحثين من: القدرة على تفسير الصراع والتكامل، تفسير الاستقرار والتغيير، الربط بين المستويات المصغرة، المتوسطة والكلية للتحليل، أين يؤكد منظور النظام التفاوضي على أن الهيكل التنظيمي ليس ثابتاً وإنما

يجري بناؤه باستمرار، ويتعلم الناس ما يتوقع منهم فعلة في المنظمات من خلال اتصالهم بالآخرين، ومن ثم يجدون أن هذه التوقعات قد تغيرت من خلال تفاعلات إضافية. في المقابل فالحياة التنظيمية لا توجهها خريطة تنظيمية، بل معاني العلاقات الاجتماعية للأشخاص الذين يسكنون أدوارا في ذلك التسلسل الهرمي الرسمي، وتؤكد الاستعارة الثقافية التنظيمية أن المنظمات ليست مجرد أطر للعمل الفعال بل هي أيضا أماكن للسلوك والتعبير، وقد تطور هذا التيار نتيجة للضعف المتصور في نماذج العمل العقلاني للسلوك التنظيمي. عند مراقبة المنظمات من مسافة بعيدة، قد نعتقد أننا نرى نظام علاقات مستقرا وغير متغير، ومع ذلك فقد أدى نهج النظام التفاوضي إلى توعية الباحثين بحقيقة أن هذه العلاقات تعتمد في نهاية المطاف على اتفاق الأطراف، وأنها مبنية من خلال عملية اجتماعية وليست مدفوعة بالكامل بالسياسات، ومن هنا تمحورت اشكالية الدراسة الحالية حول التساؤلات التالية:

- ✓ ما الإطار المعرفي والدلالي الذي يضيفه كل من التيار البيوي والتفاوضي على المستوى النظري؟
- ✓ ما دور كلا من السياق البيوي والتفاوضي في حفظ التوازن بين الأطراف الفاعلة داخل المنظمة؟
- ✓ كيف يساهم كل من التيار البيوي والتفاوضي في كشف آليات تشكل الثقافة التنظيمية؟
- هدف ومنهج الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية أساسا إلى استحضار كل من التيار الرمزي والبيوي في محاولة لمقاربة الثقافة التنظيمية كمتغير أساسي في الدراسات التنظيمية لفتح آفاق جديدة، وقد تم اعتماد المنهج التحليلي في الدراسة الحالية، تماشيا وعملية التفكيك والنقد الضمني لبعض المصادر الأساسية التي تناولت ما تم تنظيره حول الثقافة التنظيمية.

2. الإطار المعرفي

1.2 مفهوم المنظمة:

يعرف "Hallett" المنظمات بشكل فضفاض على أنها: "مجموعات من العلاقات الاجتماعية التي أنشأت عمدا مع نية صريحة لتحقيق بعض الأهداف بشكل مستمر"¹، وقد كان لـ "crozier" تعريفا مشابها يرى وفقه أن "المنظمة في النهاية ليست سوى عالم من الصراع نتيجة الصدمات بين العقلانيات العرضية والمتعددة والمتباينة للاعبين الأحرار نسبيا،

باستخدام مصادر القوة المتاحة لهم، فيمثل التضارب الناتج في المصالح، التناقضات، الثقل البنيوي، الفدية التي يجب على المنظمة دفعها للوجود، وليست مظاهر لما عرف بالاختلالات التنظيمية، فلا يمكننا التحدث عن أهداف أو عقلانية منظمة كما لو كانت موجودة في حد ذاتها خارج الأفراد أو المجموعات وفوقهم، أي أنه لا توجد المنظمة نفسها إلا من خلال الأهداف الجزئية والعقلانية للأفراد أو الجماعات داخلها".²

تتحول المنظمات إلى صيغ لتفسير المشاركين لتجربتهم التنظيمية وليس لها أي واقع خارجي عن هذه التجارب، فتصبح المنظمات في هذا السياق مجرد ابتكارات وتشديدات اجتماعية ناشئة عن جهات فاعلة لها معنى من مسارات العمل والتفاعلات الجارية، وفيما يسميه "Manning" و "Sudnow" بنموذجيها التفسيري فإن المنظمات ببساطة لا وجود لها، فالواقع التنظيمي ليس خارج تمثيلات الفاعلين، فلا يقتصر تعريف المواقف على التفسيرات الذاتية ولا تفرضه المعطيات الموضوعية وإنما يتم تفسيرها من خلال عملية تفاعل رمزي .

وفي هذا الإطار تتكون المنظمة من ثلاثة عناصر مترابطة:

- نظام اجتماعي هيكلي يتكون من أوجه الترابط بين الهياكل والاستراتيجيات والسياسات والعمليات الإدارية الرسمية، وجميع العناصر الإضافية - مكونات واقع المنظمة وعملها (الأهداف والغايات الرسمية، وهيكل السلطة والسلطة، وآليات الرقابة، والمكافأة والتحفيز، وعملية التوظيف والاختيار والتعليم، وعمليات الإدارة المختلفة -).

- نظام ثقافي يجسد الأبعاد التعبيرية والعاطفية للمنظمة في منظومة من الرموز المشتركة والمفيدة التي تتجلى في الأساطير والأيدولوجية والقيم وفي العديد من الأبعاد الثقافية (الطقوس والشعائر والعادات والمجازات والمفردات والشعارات والقصص وأساطير الأخبار والتصميم)، هذا النظام الثقافي يشكله المجتمع المحيط وتاريخ المنظمة، وعوامل الطوارئ الخاصة التي تؤثر عليها، وهو يتغير ويتطور في ظل تأثير الجهات الفاعلة المهيمنة المعاصرة والتفاعل الديناميكي بين العناصر الثقافية والهيكلية، وقد ولدت كل من تراكيب الأسطورة والإيدولوجيا تفسيرات وتعريفات متناقضة ومربكة.³

- ولا تقتصر الجهات الفاعلة الفردية بما لديها من هبات وخبرات وشخصيات خاصة، على أن تكون سلبية متلقية لـ "واقع" سابق الصنع وتبعا لمكانتها ودورها القيادي، تصبح هذه الجهات مساهمة في المعاني ومولدة لها، ومع ذلك تسعى هذه الجهات إلى بناء صورة متماسكة لتوجيهها إلى الخطوات التنفيذية في المنظمة، وبما أن جميع الجهات الفاعلة تلتف "معناها" من نفس المواد الثقافية الخام، فإن درجة كبيرة من تقاسم المعاني ستميل إلى التطور بين الجهات الفاعلة التي تتفاعل في نفس السياق الاجتماعي لفترة طويلة من الزمن، وتتسم النظم الثقافية

والاجتماعية الهيكلية للمنظمة بعلاقة معقدة، يدعم بعضها بعضا في الظروف "العادية" ولكنها تنطوي على احتمال كبير للتوتر والإجهاد كلما تعرضت المنظمة لضغوط مفاجئة من أجل التغيير، وباعتبار أن النظم الثقافية والاجتماعية الهيكلية هي خلاصة ناتجة عن بيئة اجتماعية وسياسية وثقافية محددة، والخصائص التاريخية للمنظمة وحالات الطوارئ المتعددة، فإنه ينبغي أن تكون قد تطورت بصورة متزامنة ومتناسقة، وأن تمنح النظم الثقافية والاجتماعية الشرعية للنظم الأخرى، وأن تتلقى بدورها الدعم والتعزيز منها.⁴

بيد أن التغيرات المفاجئة أو المتقطعة في بيئتها ذات الصلة، أو التغيرات البيئية التراكمية البطيئة التي لم تكتشفها المنظمة واندلعت عليها فجأة، قد تؤدي بسهولة إلى تعطيل هذه العلاقة، وقد تستوعب متطلبات التكيف التغيرات في النظام الاجتماعي - الهيكلية الرسمي، التي قد لا تترجم على الفور إلى النظام الثقافي، مما يجعل هذه النظم في حالة من التنافر والتباعد.

وتبعاً لطبيعة وقوة نظام الرموز والمعاني، قد تكون نتيجة هذا الضغط بين النظامين أكثر أو أقل شدة اي تتراوح بين فقدان مؤقت للكفاءة إلى ركود وانحلال زمينين، أو الوفاة التنظيمية أو "الثورة الثقافية" وتوفر القواعد والمركز والأدوار، التي تعكس بشكل فوري وملموس كلا البعدين الرسمي وغير الرسمي للمنظمة، مؤشرات حساسة لحالة الانسجام بين نظامي المنظمة.

2. 2 الصراحة مقابل السمات الضمنية للتنظيم

يقود النهج التاريخي إلى استنتاج مفاده أن الدراسة المعاصرة للثقافة التنظيمية يمكن أن تفهم على أفضل وجه على أنها تقابل بين وجهات النظر الصريحة والعقلانية للتنظيم ووجهات النظر الضمنية غير العقلانية من ناحية أخرى ولطالما كان هذا التوتر سمة أساسية في علم اجتماع المنظمات.

لعل التأثير الأكثر انتشاراً كان تأكيد «Durkheim» على أهمية الأسطورة والطقوس باعتبارهما الشق المقابل لدراسة البنية الاجتماعية، حيث يؤكد أن الرموز الملموسة كالأساطير، ضرورية للتضامن والتفاعلات داخل الجماعة معقدة جداً، بحيث لا يمكن تمثيلها بوضوح في كل وحدتها المعقدة بالاعتماد على ما هو واضح للعيان، وكان لهذا الاقتراح بأن التمثيلات الرمزية البسيطة للواقع الاجتماعي المعقد أساسية للحياة الجماعية تأثير واسع الانتشار على دراسة الثقافة التنظيمية، وقد اقترح "دوركايم" أنه يمكن السيطرة على هذا الهيكل الرمزي من خلال دراسة تلك الأساطير والطقوس التي تقع على سطح الحياة الاجتماعية والتي توفر أدلة على التوترات والقوى الأكثر عمقا، وقد أصبحت هذه الطريقة أيضا سمة أساسية من سمات

دراسة الثقافة التنظيمية، أين ميز Durkheim مثل Weber وToennies بين السمات الصريحة والضمنية للحياة الاجتماعية، واعتبر دراسة كلمهما أمراً أساسياً.

3.2 الخصائص العقلانية وغير العقلانية للتنظيم

يشير استعراض تاريخي موجز إلى أن النظرة الإدارية الحالية للثقافة التنظيمية ليست سوى آخر نظرة في سلسلة من المطالبين الذين يتنافسون على السيطرة على كيفية فهم المنظمات، أين سعى علماء الاجتماع التنظيمي إلى اكتشاف العلاقات غير الرسمية التي تنظم الحياة التنظيمية، بيد أنهم لم يتعدوا أبداً عن أفكار الإدارة البيروقراطية، وسعوا إلى فهم كيفية قيام العلاقات والمعتقدات غير الرسمية بتعديل مطالب النظام الرسمي أو توفير وسيلة لمواجهة الضغوط، وعلاوة على ذلك، فإن البحث الذي قامت به تلك البلدان كان مدفوعاً بقوة باعتقاد ضمني بأن المساهمة الأساسية للاقتصاد الواسع النطاق، حيث تهدف المنظمات إلى تحقيق "العقلانية" لواقع آخر بالغ التعقيد، ومن الممكن أن نعزو هذا الاستعداد إلى تأكيد "Weber" على الخصائص العقلانية للبيروقراطية: "وهي بهذا المعنى الوسيلة المعروفة الأكثر عقلانية لممارسة السلطة على البشر، إنها أفضل من أي شكل آخر من ناحية الدقة، الثبات، الانضباط، والموثوقية، فالخيار الوحيد هو بين البيروقراطية أو الخذلان في مجال الإدارة".⁵

ففي حين سعى علماء التفاعلية الرمزية في خمسينيات وستينيات القرن العشرين إلى التأكيد على الجوانب غير العقلانية من الحياة التنظيمية، حاول علماء الاجتماع التنظيمي المنتهين إلى التيار السائد بدلاً من ذلك استكشاف الأساس العقلاني للحياة التنظيمية (وبالتالي اختاروا تجاهل تأكيد Weber على أهمية الزعامة الكاريزمية). وقد عكست السنوات الأخيرة من الدراسات هذا التوتر.

4.2 التعاريف الشائعة للثقافة التنظيمية:

يعرف "Hofstede" الثقافة التنظيمية على أنها: "برمجة جماعية للعقل تميز أعضاء مجموعة تنظيمية عن المجموعات الأخرى"⁶، ومن هذا المنطلق تشمل الثقافة التنظيمية أنساقاً من التفكير المشترك الموحدة لفهم المواقف المختلفة.

لقد عرف «Gibson» وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... وإن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد".⁷

وتعرف الثقافة التنظيمية أيضا بأنها "نمط المعتقدات والقيم المشتركة التي تعطي أعضاء المؤسسة معنى وتوفر لهم قواعد السلوك في منظمهم"،⁸ وقد جاء في نفس السياق، بأنها تشير إلى "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي تطورت واستقرت مع مرور الزمن وأصبحت سمة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم والسلوك المتوقع من الأعضاء فيه".⁹

وتعمل الثقافة التنظيمية على توصيل الشعور بالهوية للموظفين، وتساعد على توليد التزام الموظفين بشيء أكبر من أنفسهم، وتضيف إلى استقرار المؤسسة باعتبارها نظاما اجتماعيا، وتعمل كإطار مرجعي للموظفين ليستخدموه لفهم الأنشطة التنظيمية وللإستفادة منها كدليل للسلوك المناسب.

كذلك فإن الثقافة التنظيمية لها مستويان، المستوى المرئي والمستوى الأقل وضوحا، على اعتبار أن الثقافة تشير إلى القيم التي يشترك فيها الناس في مجموعة تميل إلى الاستمرار مع مرور الوقت حتى عندما تتغير العضوية في المجموعة، فتمثل الثقافة الأنماط السلوكية أو الأسلوب في المؤسسة، أين يتم تشجيع الموظفين الجدد على اتباعها من قبل زملائهم الموظفين.¹⁰

ولتحليل لماذا يتصرف الأعضاء بالطريقة التي يتصرفون بها، فحسب Schein فإننا غالبا ما نبحث عن القيم التي تحكم السلوك، وهو المستوى الثاني، ولكن نظرا لأنه من الصعب مراقبة القيم مباشرة، فإنه غالبا ما يكون من الضروري استنتاج ذلك من خلال إجراء مقابلات مع الأعضاء الرئيسيين في المنظمة أو تحليل النتائج الملموسة، مثل الوثائق والمستندات، ولكن عند تحديد هذه القيم، نلاحظ عادة أنها لم ترسل بدقة إلا القيم الظاهرة أو المتبينة لثقافة ما، وتبقى الأسباب الكامنة وراء سلوكهم مخفية أو غير واعية، ولكي نفهم حقا ثقافة ما ونتأكد بشكل أكثر دقة من قيم المجموعة وسلوكها الواضح، فمن الضروري أن نتعمق في الافتراضات الأساسية، والتي عادة ما تكون فاقدة للوعي ولكنها تحدد في الواقع كيف يدرك أعضاء المجموعة ويفكرون ويشعرون.¹¹ وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل 1: يوضح مستويات الثقافة التنظيمية



المصدر: إعداد الباحثين بالاعتماد على: Edgar Schein, Peter Schein, 2015, p27

- بناء على التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى الاستنتاجات التالية:
- لكل شركة ثقافة فريدة بنيت وتغيرت بمرور الوقت.
 - نحن ندرك الثقافة من خلال ملاحظة الأفعال أي المستوى الظاهر (عوامل واضحة)، بينما يسميها البعض ثقافة فرعية ويطلق عليها البعض الآخر المناخ ضمن الثقافة الأكبر، وقد تكون هناك اختلافات ثقافية ضمن المجموعات الفرعية للمنظمة.
 - من السهل تغيير السلوكيات والأفعال القابلة للملاحظة مقارنة بالمعتقدات والقيم.
 - تؤثر عناصر الثقافة القابلة للملاحظة على العناصر غير المرئية والعكس صحيح، فالتغيير في عنصر ثقافي واحد سيؤثر على عناصر أخرى.

3. وظائف الثقافة التنظيمية

- تلخص وظائف الثقافة التنظيمية في أربع وظائف رئيسية هي:
- تعطي أفراد المنظمة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
 - تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، فتثقافة المنظمة توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما¹².

يجري تصوير وظائف الثقافة على أنها تكاملية وتوحد العناصر المختلفة في المنظمة، كما يتم التعامل معها باعتبارها ظاهرة متجانسة، أي ثقافة واحدة تخضع لنفس الشروط والمحددات وتفترض العديد من هذه الدراسات ضمنا أو تؤكد صراحة أن الثقافة يمكن إدارتها باستخدام إجراءات مباشرة ومتعمدة لا تختلف عن تلك المستخدمة في مهام إدارية أخرى. هذه المجموعة الخاصة من تبسيط الافتراضات قد تبعدنا عن بعض الجوانب الهامة لثقافة المنظمة، فعلى سبيل المثال، تشير الدراسات التي أجريت على ممارسات العمال من ذوي الياقات الزرقاء، إلى أن الآليات الثقافية من الممكن أن تستخدم لتقويض أهداف الإدارة العليا، ويمكن للثقافات أن تعمل على التمييز بدلا من دمج الوظائف، وذلك مثلا بالتعبير عن الصراعات بين أجزاء المجتمع، وبدلا من أن تكون الثقافات التنظيمية ظواهر متجانسة، فإنها تتألف من ثقافات فرعية متداخلة ومتداخلة ومتضاربة في بعض الأحيان.

4. الثقافة والممارسة في المنظمات

ففي حين توجه المنظمات الجهود نحو المهام المعلنة فإن المسارات نحو إنجازها تبقى غامضة، والروابط بين هيكل المنظمة والهياكل الاجتماعية الأوسع والممارسات غالبا ما تكون مترابطة بشكل يصعب القبض على أبعاده، وحيث التفاعلات الرسمية ترتبط بأرض مضللة من التفاعل غير الرسمي الذي يرتبط بالمهام الرسمية فيولد كل من شكلي التفاعل الرسمي وغير الرسمي الثقافة التنظيمية التي نعرفها في هذا السياق استنادا الى أبحاث Hallett على أنها نظام تفاوضي ينشأ من خلال التفاعلات بين الأطراف الفاعلة، يفرضه فاعلين يتمتعون برأسمال رمزي يمنحهم سلطة تحديد المواقف، أما مفهوم الممارسة الذي تعتمد هذه المقاربة فهو يرتبط بنظرية Bourdieu للنظام الاجتماعي الأوسع، حيث يوفر حلقة الوصل بين الإجراءات الجزئية داخل المنظمات والهياكل الاجتماعية الكلية.

ويعتبر Bourdieu المجتمع فضاء اجتماعي حيث يوجد الناس في علاقات مع بعضهم البعض في المقام الأول بناء على رأسمالهم الاقتصادي، الثقافي والاجتماعي، ويشكل هذا الفضاء الاجتماعي بنية اجتماعية موضوعية قائمة ومستقلة عن الآراء الواعية للفاعلين في حين توجه بدورها وتقييد ممارساتهم وتمثلاتهم، ومع ذلك يعتقد Bourdieu أن الأفراد قادرون على التحرك

ضمن هذا الهيكل الاجتماعي، وهذه الحركات ما هي إلا تمظهرات للمفهوم المحوري لديه "الهابيتوس" والذي يعرف بأنه " نسق من الاستعدادات الدائمة والقابلة للتطور والتحول يعمل بشكل لا إرادي على استدعاء الخبرات السابقة لإنجاز مهام متنوعة"¹³.

ووفقا لـ Bourdieu يمكن أن نفهم طريقة عمل الهابيتوس عبر مراقبة عملية اتخاذ القرارات على أرض الواقع، وعندما ينضم الأفراد للمنظمات فهم محملون بطرق استجابة معينة وتعريفات للمواقف وراساميل متعددة تعكس علاقتهم بالنظام الاجتماعي الكلي، وبالتالي لا يقتصر إنجاز المهام التنظيمية على القواعد الرسمية وإنما للاستعدادات (الهابيتوس) التي أفاض Bourdieu في شرحها دور في توجيه الفاعل، فيساعد منهج الممارسة على التحليل التنظيمي بتحديد موقع الصلة المتكررة بين الإجراءات الجزئية داخل المنظمات والهيكل الاجتماعي الماكرو.¹⁴

بيد أن الثقافة التنظيمية أكثر من مجموع الممارسات الفردية وفي حين أن هذه الممارسات الجزئية مرتبطة بالهيكل الكلية، فإن الاقتراب من مفهوم الثقافة التنظيمية يتطلب أن تنتقل من الممارسات الفردية إلى التفاعلات الاجتماعية المستنيرة بتلك الممارسات فلا ينقاد الموظف في ممارسات تملها استعداداته الخاصة. بل يتفاعل مع زملائه الذين تختلف مصادر سلطتهم ليتم التفاوض في خضم هذه التفاعلات على المبادئ وقواعد اللعب التي تشكل في مجملها الثقافة التنظيمية، والقول بأنها أمر تفاوضي لا يعني المساواة في التفاوض، كما أنه من الصعب على أي مفاوض احتكار السلطة الرمزية لتنشأ جماعات متصارعة على القوة الرمزية تشمل مفاوضين يستمدون سلطتهم من مصادر مختلفة للشرعية، والقوة الرمزية هي 'القدرة على تحديد الموقف الذي تحدث فيه التفاعلات التي تشكل النظام المتفاوض عليه'¹⁵

غالبا ما تفلت هذه العملية من الملاحظة مما يعني أن الناس لا يدركون أنهم يمدون مفاوض بالشرعية و يخضعون لقوته الرمزية وبالمثل قد لا يدرك أولئك الذين اكتسبوا قوة رمزية أن ممارساتهم القيمة أصبحت مصدرا للشرعية، أو أن أعمالهم المستمرة تحدد الثقافة التنظيمية، وبعبارة أخرى فإن هذا النهج لا يفترض النية بيد أنه إذا أدرك أحد العناصر الفاعلة في المنظمة هذه العملية، وسعى إلى الحصول على قوة رمزية، يمكنه أن يشارك في إدارة الانطباع لصياغة ممارساته الخاصة. بحيث يحظى بتقدير الآخرين ومع ذلك فإن هذه الجهود تحدها التصرفات اللاواعية وهي الأدوات الخفية المستخدمة لصياغة الممارسة والتفاعل.

وقد اعتبر Strauss التنظيم غير ممكن من دون شكل من أشكال التفاوض، وأن المفاوضات تتوقف على الظروف الهيكلية للمنظمة حيث تتبع خطوط الاتصال لتكون منضبطة، كما تخضع للحدود الزمنية ويتم تجديدها ومراجعتها وإعادة إنتاجها بمرور الوقت،

فالمشاركين يصوغون باستمرار نمط التوقعات ويعيدون تشكيله من خلال أعمالهم، حيث أنهم عندما يتصرفون فإنهم يثبتون أو ينفون أو ينشئون تعريفات سائدة للموقف... ويتطور نمط التفاعل الذي يظهر بصورة أكبر من خلال القدرة المتصورة لبعض الجهات الفاعلة على فرض تعريف معين للحالة على جهات أخرى، قد تشعر بأنها مضطرة إلى قبول (بدرجات متفاوتة من الحماس) هذه النظرة إلى المنظمة ودورها فيها.

5. من الممارسة إلى التفاعل والتفاوض والقوة الرمزية

من خلال الانتقال من الممارسة إلى التفاعل، يصبح من المغري أن ننظر إلى الهاييتوس باعتباره نوعاً من "الذات" التي تحفز الجهات الفاعلة وتشكل أشكال التفاعل مع الآخرين، وفي هذا السياق قد يبدو التوفيق بين Bourdieu و Goffman متناقضاً.

والجسد ببساطة عبارة عن ربط فارغ يتم عبره تعليق الذوات المؤداة وفقاً لاحتياجات الموقف، ومع ذلك يستغرق Goffman الوقت الكافي للتمييز بين "الإشارات الواعية" والمقصودة أثناء التفاعل، وبين "الإشارات المنبعثة" أي اللاواعية وغير المقصودة التي يمكن أن تقوض إدارة الانطباع وهذه العلامات المنبعثة غير المقصودة هي مظاهر للأذواق والتصرفات اللاواعية للهاييتوس، الذي يلعب دوراً مهماً في التفاعل فعند تقديم شخصية معينة من الصعب على الممثل مراقبة كل حركة يقوم بها حتى لو كان فاعلاً متلاعباً ومتمرساً للغاية لذلك.

ويتفاعل الممثل عن غير قصد بطرق تتفق مع العادة (التصرفات)، بهذه الطريقة لا يخاطر الممثل بخيانة أدائه لأن الإشارات اللاواعية المنبعثة تتوافق مع الفعل وبالتالي لا تمنح القوة الرمزية لأي ممثل أي موظف في هذا السياق، حيث لا يكفي تعلم كيفية 'التمثيل' وإنما تغرس التصرفات التي تجعل الفعل ذا مصداقية، فيستأثر البعض بالقوة و يحصدون الإعجاب والتصفيق ليقروا إلى مرتبة الممثلين الرئيسيين في المؤسسة ليس فقط بسبب إدارة الانطباع لديهم بحسب تموضعهم في الفضاء الاجتماعي ومخزون تجاربهم في مسار الحياة التي عبرها اكتسبوا التصرفات اللازمة ليكونوا مزيفين جيدين، فحسب "Goffman" التزييف جزء من المسرح المعد مسبقاً ليعرض عبره الأفراد أدوارهم، أي أنه لا يتزلق في فخ إصدار الأحكام القيمية وإنما هي استعارة لاستيعاب التفاعلات الاجتماعية التي يشدها منطلق واحد، فلكي يتجاهل الشخص العادي ميول العادة - للانخراط في ممارسات غريبة تماماً - فهو يخاطر بالإذلال من جانب العلامات المنبعثة أي أنه يعرض نفسه لفقدان موقعه، هذا الأخير الذي يوفر للأفراد منطقة تناغم عبر نسج متصل يربط بين الانطباعات المخزنة لديهم والفضاء الاجتماعي الذي ينشطون بداخله، وبهذه الطريقة ترتبط نظريات الممارسة بمباني اجتماعية

أوسع لتكشف عن القيود والفرص التي تحيط بإدارة الانطباع داخل المنظمات¹⁶، فتنبثق القوة الرمزية والنظام التفاوضي من هذه الأنواع من التفاعلات.

يؤثر السياق البنوي بشكل مباشر على سياق التفاوض أي الخصائص البنوية التي تدخل بشكل مباشر كشروط في مسار المفاوضات ذاتها¹⁷، ومن الأمثلة على ذلك عمليات العمل فضلا عن الهياكل البيروقراطية والسلطة القانونية العقلانية وبالتالي يؤثر الهيكل الاجتماعي على القوة الرمزية والثقافة التنظيمية من خلال الجانب الظاهر للسياقين الهيكلي والمفاوضات، ولكن أيضا من خلال الجانب الخفي للهابيتوس، حيث يعمل المشاركون على اتخاذ مواقف مرتبطة بموقفهم الخاص في الفضاء الاجتماعي.

وهناك ثلاث سمات ذات أهمية نظرية خاصة، فالأولى تتمثل في عمليات النشر السابقة للقوة الرمزية ففي حين تعزو الجهات الفاعلة الشرعية إلى مختلف المفاوضين، فإنها تفعل ذلك في ظل الثقافات التنظيمية. حيث تم تعريف ممارسات وتفاعلات معينة مسبقا على أنها 'صالحة'، فالجهات الفاعلة لديها الوكالة التي تنسب الشرعية وتعتبر هذه الوكالة 'الوسيط والنتيجة' للنظام القائم¹⁸.

وأما السمة الثانية فتتمثل في الممارسات المشروعة المتعددة، فكثيرا ما تختلف الممارسات التي تشكل أساسا للشرعية والقوة الرمزية داخل المنظمة، ففي جزء من المنظمة قد تكون الممارسة المشروعة مرتبطة بمهمة رسمية (مثل إتقان العمل)، ولكن في جزء آخر من المنظمة، قد تكون الممارسة المشروعة غير رسمية (مثل كفاءة الخطاب) والمفتاح إلى ذلك هو أن الادعاء الخاص بالشرعية هو بدرجة كبيرة وفقا لنوع هذا الادعاء الذي يعامل على أنه صحيح وصالح في موقف معين.

بينما السمة الثالثة تشير لوجود ممارسات مشروعة متعددة، فمن الصعب على أي مفاوض أن يحتكر سلطة رمزية، خصوصا وأن المنظمات تضم جماعات متعددة، مما ينشأ جيوب متنافسة على القوة الرمزية تشمل مفاوضين مرتبطين بجماعات مختلفة يستمدون منها مصادر مختلفة للشرعية (ممارسات قيمة)، ويمكن النظر إلى الجماعات داخل المنظمة بالأخذ في الاعتبار كلا من التكامل والتضارب داخل ثقافات المنظمة، فوجود عدد أقل من الجماعات يخلق قدرا أكبر من التجانس في الممارسات المشروعة والمفاوضين الممثلين الذين يتمتعون بسلطة رمزية يحددون بدورهم الثقافة التنظيمية، هذا ما يلخصه الاختصار التالي: يزداد احتمال أن يحل النزاع محل التكامل في الثقافة التنظيمية (النظام التفاوضي) مع زيادة عدد الجماعات الداخلية مما يزيد في حدة التنافس.¹⁹

كما يفسر هذا النموذج الاستقرار والتغيير في ثقافات المنظمة، فالاستقرار في السياقين الهيكلية والمفاوضات يعيد إنتاج شروط إمكانية إسناد القوة الرمزية ونشرها مما يشجع توطيدها فتستقر التفاعلات وتتبع نمطا معيناً يعبر عنه الباحثين بالثقافة التنظيمية. أما التغيرات التي تطرأ على السياقين النبوي والتفاوضي تخلق الظروف التي يتم فيها تقييم الممارسات المختلفة الأمر الذي يمكن من إسناد السلطة الرمزية إلى مفاوضين جدد ومختلفين، مما يقود إلى إحداث التغيير، وهو ما يلخصه الاختصار التالي: يتزايد احتمال استنساخ الثقافة التنظيمية مع تزايد استقرار السياقين الهيكلية والمفاوضات. وفي نفس السياق شدد Strauss على دراسة المنظمة بعدسة السياقين الهيكلية والمفاوضات على حد سواء، يشير الأول إلى السمات المتجاوزة للمنظمة التي يجري التفاوض فيها. ويشير هذا الأخير إلى جوانب السياق الهيكلية التي تؤثر على مسار المفاوضات نفسها، ووفقاً له يمكن تبين ملامح الثقافة التنظيمية السائدة عبر تحليل ما يلي:

- عدد المفاوضين، ومدى خبرتهم، ومن يمثلون.
- تسلسل وتواتر المفاوضات.
- ميزان القوى و التجاذبات بين الأطراف.
- الرهانات والمخاطر.
- مدى وضوح أو ضبابية المفاوضات بالنسبة للآخرين.
- بدائل تجنب المفاوضات أو وقف المفاوضات.²⁰

وما يزال إعطاء تفاصيل عن الآثار التي يخلفها العامل الهيكلية على المفاوضات أولوية لدراسة هذا المجال مستقبلاً، وكما لاحظ Gerson فإن الأفراد والمجتمع يتولد كل منهم على نحو مستمر من خلال عملية التفاوض - فالأفراد لا يستطيعون ببساطة التآمر معاً لتغيير الثقافة إلى ما يحلو لهم دون أن يتأثروا بتلك الثقافة ذاتها. بل يعمل الأفراد ضمن هياكل - من المنظمات والساحات والعوالم الاجتماعية.

ويمكن للمدافعين عن منظور النظام التفاوضي أن يفحصوا إما المفاوضات التي تجري بين الأفراد نتيجة لاستراتيجياتهم الفردية للتكيف (المفاوضات الصغيرة النطاق) أو المفاوضات التي يمثل فيها المفاوضون وحدات اجتماعية أكبر مثل المنظمات أو الأجزاء التنظيمية (المفاوضات الأوسع نطاقاً).

وقد بحثت دراسات عديدة (Roy 1959-1960; Dalton 1959; D. Morgan 1975; Johnson 1974; Ditton 1979) في الطرق التي يسعى بها العمال للحصول على قدر من الاستقلال الذاتي لأنفسهم في مكان العمل عن طريق التفاوض على ترتيبات غير رسمية، في حين

أنه لا يتم تجاهل القيود السياقية فإن هذا النوع من التفاوض هو في المقام الأول بين الأشخاص الذين يصوغون تصرفاتهم الخاصة وفقا للبنية والسياسات والتقاليد في العالم الاجتماعي من حولهم عالم حقيقي وليس عالم ذاتي التعريف، وتركز بحوث أخرى على التفاوض من جانب وكلاء الجماعات أو ممثلها فلا يقتصر تفاوض العاملين على أنفسهم ولكن من أجل مجموعتهم المهنية ومن أجل أولئك الذين يتقاسمون معهم الظروف المهنية والإيديولوجية، وقد تم العثور على نهج مواز في كتابات Crozier الذي لم يعتمد على النهج التفاوضي إلا أن وجهة نظره متوافقة مع الافتراضات الأساسية لهذا التيار، بافتراضه أن العمال هم فاعلون اجتماعيون يتمتعون بحرية العمل بشكل استراتيجي في البيئات التنظيمية على الرغم من القيود الحقيقية وفروق القوة الحادة، وتقيد القوة الرمزية كل من الأقوياء والضعفاء، حيث يصبح الأقوياء معتمدين على أفعال أولئك الذين يفترض أنهم يسيطرون عليهم.²¹

ويمكن تلخيص نقاط القوة في الاستعارة الثقافية على النحو التالي:

- توجه الانتباه إلى الأهمية الرمزية أو حتى "السحرية" حتى للجوانب الأكثر عقلانية للحياة التنظيمية.
- تظهر أن المنظمات تركز على أنظمة مشتركة للمعنى وأن هذه الأنظمة ضرورية للعمل المنظم.
- تساعدنا في إعادة تفسير الموضوعات التقليدية في التحليلات التنظيمية، على سبيل المثال العلاقات بين القيادة والتنظيم والبيئة.
- تساعد على فهم آليات التغيير التنظيمي.

من الواضح أن المفهوم الرمزي للثقافة يوفر سقفا لمجموعة واسعة من الآراء حول المنظمات، ولا يقيد وضع تنظيمي معين الفاعل بشكل كامل فيحفظ هذا الأخير دائما بهامش من الحرية والتفاوض، بفضل هذا الهامش (الذي يعني مصدر عدم اليقين لشركائه وكذلك للمؤسسة ككل)، يتمتع كل فاعل بالتالي بسلطة على الفاعلين الآخرين، وهي قوة ستكون مصدرا لتوسيع منطقة عدم اليقين التي يسيطر عليها، وهذا يعني أنه سيؤثر عليهم بطريقة أكثر جوهرية في قدراتهم الخاصة للعب ومتابعة استراتيجياتهم، ويمكن تحليل سلوكه على أنه تعبير عن إستراتيجية عقلانية محدودة تهدف إلى استخدام سلطته بقدر الإمكان لزيادة أرباحه، بعبارة أخرى فالفاعل سيحاول في جميع الأوقات الاستفادة من هامش حريته للتفاوض بشأن "مشاركته" من خلال محاولة التلاعب بـ "شركائه والمنظمة ككل بطريقة تجعل هذه المشاركة" تؤدي ثمارها له.

إن تنفيذ مثل هذه الاستراتيجيات كما قلنا، سيُشمل دائماً جانبين متناقضين ومتكاملين ففي الواقع سيحاول كل فاعل في نفس الوقت تقييد الأعضاء الآخرين في المنظمة لتلبية متطلباته الخاصة (الإستراتيجية الهجومية)، والتخلص من قيودهم من خلال الحماية المنهجية لهامش الحرية والمناورة الخاص به (الإستراتيجية الدفاعية)، وستختلف الأهمية الخاصة لهذين التوجهين الاستراتيجيين بالطبع في الزمان والمكان اعتماداً على الموقف والأصول الخاصة بكل ممثل ومع ذلك سيتعايشون دائماً في أي إستراتيجية عمل، وسيترافق تنفيذها مع عدد لا يحصى من علاقات القوة والمساومة التي تربط الجهات الفاعلة المختلفة ببعضها البعض وسيشكلون معهم العمود الفقري والنسيج الأساسي لعمل المنظمة، لأنهم يوفرن الوساطة المشتركة الضرورية للأهداف المتباينة التي يسعى إليها كل عضو من أعضائها.

إذا كانت المنظمة هي بالفعل مكان المواجهة والصراع كما حاولنا توضيحه فإن وجودها ذاته كإطار عمل جماعي يصبح محفوظاً بالمخاطر وإشكالية فتكون الثقافة التنظيمية مركز تلك التجاذبات والجسر الذي يربط استراتيجيات الفاعلين بقواعد الإدارة.

6. خاتمة:

لم يحقق موضوع الثقافة التنظيمية رغم الانتشار الواسع للدراسات التي تتخذ منه متغيراً أساسياً قفزات نوعية على مستوى الإسهام النظري خصوصاً في البحث السوسولوجي القائم على الاستعارات والعدسات المقاربة للواقع، لتمتلى هذه الثغرات بمفاهيم تحبس سلوكيات الفاعلين ضمن الانصياع للقواعد الإدارية من جهة أو للنزعات السيكولوجية الخالصة، في حين نجد في التقاليد السوسولوجية أن منظري التيار التفاوضي قد قدموا إسهاماً بارزاً في فهم المنظمات عبر الاهتمام بتفاصيل كيفية بناء الهياكل الاجتماعية وكيف تستمد مخزونها من القوة الرمزية من السياقات الخارجية، وهذا لا يعني أننا نرى نظام علاقات ثابت وغير متغير وإنما يوجه البحوث إلى التفاعلات والتفاوضات بين الأطراف الفاعلة والجماعات المهنية.

مما سبق فيمكن للدراسة الحالية أن تتبنى بعض الاقتراحات التالية:

- ✓ ضرورة مسائلة المفاهيم الصلبة التي التصقت بالمنظمة وبالثقافة التنظيمية خاصة.
- ✓ التعويل أكثر على القوة التفسيرية للتيار الرمزي وعلى ما يقدمه من عدة منهجية تساعد على مسايرة مخرجات المفاوضات بين الفاعلين.
- ✓ العمل على فهم تأثيرات الهياكل الاجتماعية على المنظمات بدل حصر الثقافة التنظيمية في مجموعة القواعد الإدارية.

¹ Tim Hallett, (2003), Symbolic Power and Organizational Culture, Sociological Theory Review, Vol 21, No 2, p134.

² Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, 1977, p73.

³ Jennifer A. Chatman, Charles A. O'Reilly, Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, Research in Organizational Behavior, Haas School of Business, University of California, Berkeley, United States, 2016, p8.

⁴ Robert Archer, (2000), the place of culture in organization theory: Introducing the Morphogenetic Approach, organization articles, Birmingham University, Vol 7, No 1, p96.

⁵ Arther Stinchcombe, (1959), Bureaucratic and craft administration of production, Administrative Science Quarterly Vol 4, No2, p67.

⁶ Geert Hofstede, Culture's consequences, Comparing values, behavior, institutions, and organizations across nations, 2nd ed, Sage Publications, London, 2000, p87.

⁷ حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص257.

⁸ البكري فؤادة، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014،

ص103.

⁹ المرجع نفسه، ص104.

¹⁰ Joanne Martin, Organizational Culture Mapping the Terrain, Foundations for organizational science a sage publication series, 2002, p35.

¹¹ Edgar Schein, Peter Schein, Organizational culture and leadership, Published simultaneously in Canada, 2015, p23.

¹² حسين حريم، مرجع سابق، ص260.

¹³ دناقة أحمد، الممارسة الاجتماعية وكيفية تشكل الفعل والبناء مقارنة بين بورديو و غيدنز-قراءة

تحليلية نقدية، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية، العدد 6، 2017، ص203.

¹⁴ Anthony Giddens, Central Problems in Social Theory. Berkley, CA: University of California Press, 1979, p122.

¹⁵ Pierre Bourdieu, Outline of a Theory of Practice, Cambridge, England: Cambridge University Press, 1977, p23.

¹⁶ Barry Turner, (1986), Sociological Aspects of Organizational Symbolism, Organization Studies, Vol 7, No 2, p102.

¹⁷ Ann Swidler, (1986), Culture in Action, Symbols and Strategies, American Sociological Reviews, Vol 51, No 2, p275.

¹⁸ Anthony Giddens, Op. cit, p46.

¹⁹ Janet Wolff, (1999), Cultural Studies and the Sociology of Culture, Contemporary Sociology, Vol 28, No 5, p112.

²⁰ Gary Alan Fine, (1984), Negotiated orders and organizational cultures, Annual Reviews of sociology, Vol 10, No1, p243

²¹ Michel Crozier, Erhard Friedberg, Op.cit, p146.

8. قائمة المصادر والمراجع

المراجع باللغة العربية:

أولاً: الكتاب العربي الحديث:

- البكري فؤادة، العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات، عالم الكتب، القاهرة، مصر، 2014.
- حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، 2010.

ثانياً: المقالات:

- دناقة أحمد، (2017)، الممارسة الاجتماعية وكيفية تشكل الفعل والبناء مقارنة بين بورديو وغيدنز-قراءة تحليلية نقدية، مجلة الساوره للدراسات الإنسانية والاجتماعية، المجلد3، العدد3، ص ص 200-220.

المراجع باللغة الأجنبية:

1- Ouvrage :

- Anthony Giddens, Central Problems in Social Theory. Berkley, CA: University of California Press, 1979.
- Edgar Schein, Peter Schein, Organizational culture and leadership, Published simultaneously in Canada, 2015.
- Geert Hofstede, Culture's consequences, Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations, 2nd ed, Sage Publications International Educational and Professional Publisher Thousand, Oaks, London, 2000.
- Jennifer A. Chatman, Charles A. O'Reilly, Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture, Research in Organizational Behavior, Haas School of Business, University of California, Berkeley, United States, 2016.
- Joanne Martin, Organizational Culture Mapping the Terrain, Foundations for organizational science a sage publication series, London, 2002.
- Michel Crozier, Erhard Friedberg, L'acteur et le système les contraintes de l'action collective, Éditions du Seuil, 1977.

- Pierre Bourdieu, Outline of a Theory of Practice, Cambridge, England: Cambridge University Press, 1977.

2-Article:

-Ann Swidler, (1986), Culture in Action, Symbols and Strategies, American Sociological Reviews, Vol 51, No 2, pp 273-286, doi.org/10.2307/2095521.

- Arther Stinchcombe, (1959), Bureaucratic and craft administration of production, Administrative Science Quarterly Vol 4, No2, pp 168-187. doi.org/10.2307/2390676.

- Barry Turner, (1986), Sociological Aspects of Organizational Symbolism, Organization Studies, Vol 7, No 2, pp 101-115, doi.org/10.1177/017084068600700202.

- Gary Alan Fine, (1984), Negotiated orders and organizational cultures, Annual Reviews of sociology, Vol 10, No1, pp 239-262. doi.org/10.1146/annurev.so.10.080184.001323.

- Janet Wolff, (1999), Cultural Studies and the Sociology of Culture, Contemporary Sociology, Vol 28, No 5, pp 499-507. doi.org/10.2307/2654982.

- Robert Archer, (2000), the place of culture in organization theory : Introducing the Morphogenetic Approach, organization articles, Birmingham University, Vol 7, No 1, pp 95-128.

-Tim Hallett, (2003), Symbolic Power and Organizational Culture, Sociological Theory Review, Vol 21, No 2, pp 128-149. doi.org/10.1111/1467-9558.00181.