

ثقافة المؤسسة

مقدمة

*المبحث الأول : ماهية ثقافة المؤسسة

*المطلب الأول:تاريخ ثقافة المؤسسة

*المطلب الثاني :تعريف ثقافة المؤسسة

*المبحث الثاني:أهمية وأنواع ثقافة المؤسسة

المطلب الأول:أهمية ثقافة المؤسسة

المطلب الثاني :أنواع ثقافة المؤسسة

المبحث الثالث :تجارب عن ثقافة المؤسسة

المطلب الأول :التجربة اليابانية و الجزائرية

الخاتمة

مراجع

في ظل التحولات و التغيرات الجديدة التي تحيط بالمؤسسات, كالعولمة, و حرية حركة رؤوس الأموال, و الأيدي العاملة, و المعلومات (ثورة المعلومات), ظهور التكتلات... وحب على هذه المؤسسات التأقلم و التكيف مع هذه المتغيرات لكي يسمح لها بالنجاح و الإستمرار, فالمؤسسات الناجحة هي التي أدركت أن الإهتمام بالموارد البشري هم مفتاح لنجاحها, و على سبيل المثال لا الحصر, المؤسسات اليابانية و الألمانية, حيث ارتبط نجاحها باعتمادها على التشكيلة الثقافية و الإجتماعية, هذا ما سمح بتطابق أهداف الفرد مع أهداف المؤسسة, حيث أولت هذه المؤسسات أهمية قصوى للقيم التنظيمية التي تساعد على النجاح كقيم الانضباط, الصرامة, الجدية, و المنافسة, التقدير للكفاءة و المبدعين بالإضافة إلى تشجيع الاقتراحات, كل هذه العناصر تدخل ضمن ثقافة المؤسسة.

على ضوء ما سبق تأتي إشكاليتنا كالتالي::

"ما مدى أهمية ثقافة المؤسسة و أدائها في تطور المؤسسة و نجاحها"؟؟

المبحث الأول: ماهية ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: تاريخ ثقافة المؤسسة

ثقافة المؤسسة إلى بداية ظهور الوعي في هذا النوع من يعود في المنشآت؛ ففي الستينيات تطور مصطلح ثقافة المؤسسة، ومن ثم في التسعينيات أصبح معروفاً على نطاق واسع؛ إذ استخدم مفهوم ثقافة المؤسسات عند علماء ، والمديرين، والعديد من الأكاديميين؛ من أجل وصف طبيعة شخصية المؤسسة، ولم يعتمد هذا المفهوم على السلوكيات والمعتقدات فقط، بل شملت العديد من الأمور الأخرى، مثل نظم قيمة الشركة، والعلاقات بين الموظفين، واستراتيجيات ، وغيرها من المؤثرات في عام 2015م لم تظل ثقافة المؤسسة تعتمد على الإدارات والموظفين، ولكنها تأثرت أيضاً في التقاليد والعادات المحلية، والمؤثرات الاقتصادية، وحجم المؤسسة ومنتجاتها، والتجارة الدولية. ظهرت مجموعة من المفاهيم حول المؤسسات، وخصوصاً تلك التي تأثرت سلبياً في تنوع الثقافات، مع ظهور وزيادة الارتباط الدولي بين الأعمال، مما أدى لاحقاً إلى ظهور مصطلح الثقافة المشتركة، والتي تشير إلى تفاعل الأفراد معاً ضمن خلفيات متنوعة في بيئة الأعمال، ومن أجل بناء بيئة إيجابية عبر هذه الثقافات، غالباً تعتمد المؤسسات على الموارد الخاصة بها، مما يساهم في التقليل من التأثير السلبي لتنوع الثقافات، وتحسين التفاعلات بين القطاعات التجارية ضمن الثقافات المتنوعة

المطلب الثاني: تعريف ثقافة المؤسسة

يعرفا تايلور على أن الثقافة على أنها ذلك الكل المركب الذي يضم المعرفة والعقيدة والفن والأخلاق والقانون والتقاليد، وجميع المقومات والعادات الأخرى التي يكتسبها الإنسان كعضو في مجتمع معين. ولقد سار على منهج تايلور عدد من الباحثين الذين سجلت تعريفاتهم للثقافة الجوانب المعنوية، والجوانب المادية.

بينما البعض الآخر يرى أن الثقافة شيء معنوي غير ملموس يتضح في الأفعال وفي الأشياء المادية، ولكنها لا تتكون من تلك الأفعال ولكن الأشياء المادية.

ويدعم هذا المعنى Khuckhohm بتعريفه "أن الثقافة طريقة التفكير والشعور والعقيدة، وهي عبارة عن مجموعة المعارف التي حصلت عليها الجماعة واحتزنتها في ذاكرة أفرادها وكتبهم وأشياءهم لكي تستخدم في المستقبل، وأنه لكي نلم بها وندرس إنتاج هذا النشاط الذي يتضمن السلوك العلني والأحاديث والرموز والنتائج الملموسة التي تصدر عن كل هذا، والتي تتمثل في أشياء مادية مثل الأدوات والعمارات وغيرها. ويعرفها أوشي بأنها " تتألف من مجموعة الرموز والطقوس والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم

والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المؤسسة، ويكون إيمان موظفيها بهذه المعتقدات أيمانا كاملا". ويعرفها Schein بأنها " نمط الافتراضات الأساسية المشتركة بين الجماعة وتتعلم من خلالها الجماهير حل المشاكل الداخلية والتكيف الخارجي، ويتم تلقينها للأعضاء الجدد باعتبارها الأسلوب السليم للإدراك والتفكير والشعور في التغلب على تلك المشاكل".

إن موضوع اهتمامنا في دراستنا هذه هو أن الثقافة مفهوم معنوي يرتبط بالسلوك ويضع أصوله وقواعده ويوجهه، وفي هذا يعرفها العدلي على أنها " القيم السائدة في المؤسسة والذي يتضح من خلال الإنتاج الثقافي لأعضائها والذي يتمثل في الحكايات والأساطير والعادات الموجودة في المؤسسة".

ويعرفها أوشي بأنها " القيم التي تأخذ بها إدارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك السائد فالمفكرون يغرسون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين".

نجد Boseman يعرفها على أنها " نظام يتكون من مجموعة من العناصر أو القوى التي لها تأثير شديد على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، فثقافة المؤسسة هي المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة".

إن ثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة القيم والرموز والمثل العليا، والمعتقدات والافتراضات الموجهة والمشكلة للإدراك والتقدير والسلوك والمساعدة على التعامل في مختلف الظواهر والمتغيرات، فهي تمثل روح المؤسسة والبعد الخفي الذي يشكل الطابع المميز لشخصيتها
المبحث الثاني :

المطلب الأول :أهمية و وظائف ثقافة المؤسسة

تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة، فالثقافة تلعب دورا في غاية الأهمية في تماسك الأعضاء، والحفاظ على هوية الجماعة وبقاءها. فالثقافة أداة فعالة في توجيه سلوك العاملين ومساعدتهم على أعمالهم بصورة أفضل، من خلال نظام القواعد واللوائح غير الرسمية والموجودة بالمؤسسة والذي يوضح لأفرادها وبصورة دقيقة كيفية التصرف في المواقف المختلفة، وذلك في ضوء ما هو متوقع.
إن ثقافة المؤسسة تقوم بحماية المؤسسة من السلوكات غير اللائقة والتي تلحق الضرر بسمعتها ، كما أنها تساهم بشكل كبير في تخفيض تسرب المعلومات، وبالتالي فإن ثقافة المؤسسة تشكل وسيلة أساسية لأعضاء أكثر قوة لنظرة جديدة للمؤسسة من طرف المجتمع المحيط.
لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف:

يرى سيد مصطفى أن لثقافة المؤسسة مجموعة من الوظائف التنظيمية أهمها:
-تهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين.

-المساعدة على استقرار وتوازن المؤسسة كنظام اجتماعي.

-تهيئة إطار مرجعي للعاملين يساعدهم على فهم اتجاهات وأنشطة المؤسسة ويرشدهم للسلوك المناسب في المواقف المختلفة.

يرى كل من Pederson & Srensen أن للثقافة أربع وظائف، وهي كالتالي:

1-تستخدم الثقافة كأداة تحليلية للباحثين، حيث تساهم نماذج الثقافة في فهم التنظيمات الاجتماعية المعقدة.

2-تستخدم الثقافة كأداة للتغيير ووسيلة من وسائل عمليات التطور التنظيمي.

3-تستخدم الثقافة كأداة إدارية لتحسين المخرجات الاقتصادية للمؤسسة، وأيضا لتهيئة أعضاء المؤسسة اجتماعيا لتقبل القيم التي تحددها الإدارة

4-تستخدم الثقافة كأداة الحس الإدراكي لدى أعضاء المؤسسة عن البيئة الخارجية المضطربة.

كما نجد Wagmen يرى بأن الثقافة تستخدم في تحقيق أربع وظائف هي:

لتحديد هوية المؤسسة وإعلامها لجميع الأعضاء، حيث ساهم في خلق العادات والقيم، وإدراك الأفراد لهذه المعاني يساعد على تنمية الشعور بالهدف العام.

2-نمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية وقبول الثقافة المكتسبة.

3-ترويج استقرار النظام من خلال تشجيع الثقافة على التكامل والتعاون بين أعضاء التنظيم وتطابق الهوية.

4-توحيد السلوك، أي حدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء المؤسسة، وفهم المعاني بمفهوم واحد يخدم ثقافة المؤسسة وينسق السلوك في العمل.
إن الثقافة تعكس صورة المؤسسة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المؤسسة في الخارج، لا تعمل على تنمية علاقات الثقة مع مختلف شركائها، كما تهدف إلى تثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، وبالتالي فإن المؤسسة تصبح كمؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة

أنواع ثقافات المؤسسة:المطلب الثاني

-1الثقافات القوية:

فالمؤسسة ذات الثقافة القوية تكتسب شهرة تستمد من خصوصية معينة، و هي نتاج قيمها التي تتميز بالثبات، فتنشئ هذه المؤسسات قيمها و فلسفتها من خلال تبني مشروع مؤسسة، أو تحديد مهمة عمل يعمل الجميع على تحقيقها.

ف نجد أن أفراد المؤسسة يتقاسمون مجموعة من القيم و السلوكات المتشابهة و المتماثلة، و يعملون على زرعها و ترسيخها في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، و أي فرد يخالف قانون المؤسسة، يكون دوما محل المراقبة.

إيجابياتها:

•تحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم و النظم المشتركة مما يخلق نوعا من الانسجام.

•الاعتراف المتبادل و المسؤول، مما يقوي الشعور بالانتماء.

•المساواة و التكامل، مما ينتج عنه رضا نفسي مرتفع بالاستغلال الكامل لطاقتهم و قدراتهم.

•تثمين العمل و تطويره.

•مبدأ المشاركة في وضع الأهداف، التي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

•تفترض فلسفة للتنظيم.

•تتميز بذهنيات مفتحة على المخاطرة، الثقة و حب التصرف، حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات و كذا تنفيذها.

•مسايرة التغير و التكيف معه.

و في هذا الصدد، هناك مجموعة من الأبحاث التي قام بها J. Heskett & J. Kotter سمحت بالوصول إلى خلاصة مهمة وواضحة.

ففي المرحلة الأولى، أجرى الباحثان دراسة على 207 مؤسسة من أكبر المؤسسات الأمريكية، و النتائج كانت معاكسة للتوقعات، باعتبار أن هناك علاقة ضعيفة بين الثقافة القوية و امتياز الأداء، حيث تبين أن بعض المؤسسات ذات الثقافات القوية حققت نتائج متوسطة، و ذلك راجع بالدرجة الأولى بسبب المركزية في اتخاذ القرارات و البيروقراطية الثقيلة، و هذا كان سببا في النتائج السلبية المحققة.

فالثقافات القوية يمكن أن تؤثر سلبا على الأداء من خلال خلق وظيفة سلبية داخل المؤسسة، لها قدرة على حث الأفراد على اعتماد سلوكيات غير معقولة، كما يمكن أن ينجم عنها أثراً إيجابياً يتجسد في إحداث التحسينات، الرفع من الجودة، إثراء الإبداع و تطويره، فضلا عن تنمية روح الإنتماء و الولاء للمؤسسة.

و في المرحلة الثانية، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بدراسة حول 22 مؤسسة محل الدراسة لغرض معرفة أهمية القيادة في المؤسسة، أي التساؤل حول المكانة التي تمنحها ثقافة المؤسسة إلى القيادة، و توصلوا إلى أن سبب نجاح المؤسسة الأكثر أداء، يعود إلى قيادة المسيرين، روح المؤسسة، الاستعداد و المخاطرة، التفتح، الإبداع و المرونة، و استنتجوا أن هناك علاقة سببية مباشرة بين الثقافة التي تثمن القائد و الأداء المرتفع، و الإهتمام بالثلاثية (زيائن - مساهمين - موارد بشرية).

عكس المؤسسات الأقل أداء التي تمتاز بالبيروقراطية، و البحث عن النتائج في المدى القصير فحسب، إضافة إلى أنها لا تولي اهتماما بالغا بالثلاثية (زيائن - مساهمين - موارد بشرية).

و اعتماداً على كل ما سبق، توصل الباحثان إلى أن هذه الفرضية ليست خاطئة تماماً، ففكرة أن فريقاً من الأفراد منظم ز مسير من خلال مجموعة من المبادئ و القيم، تمثل قوة محتملة يمكن أن تساهم في رفع الأداء و تحسينه، كما أن للقائد دور هام في الثقافات الإيجابية و المتطورة، مهما كان المستوى السلمي المتواجد فيه، و هو تنفيذ و تشجيع التغييرات الإستراتيجية و التكتيكية التي تفرض نفسها، لكونها كفيلاً بإرضاء كل المساهمين، الزيائن، الموارد البشرية.

2الثقافات السلبية:

لدراسة العلاقة بين الثقافة بالأداء، قام الباحثان J. Heskett & J. Kotter بتحليل تاريخ 20 مؤسسة في الفترة ما بين 1970 ± 1980، و قد وجدوا أن ثقافتها مختلفة عن الأنظمة الثقافية المتبناة في المؤسسات ذات الأداء المرتفع في تلك الفترة.

في بداية تاريخها نجد مسيرها أكفاء، و استراتيجيتها فعالة، و لها رؤية واضحة مستقبلية، و نظراً لغياب منافسة حادة و فعلية، تحوز المؤسسة على وضعية مهيمنة في السوق أو عدة أسواق .

غير أن استمرار النمو أحدث تقلبات داخل المؤسسة، مما استوجب تجنيد الموارد البشرية و إعادة هيكلتها، و هو ما ساهم في تعقيد التسيير اليومي، و لمواجهة هذه التغييرات قامت الإدارة بتوظيف إطارات يملكون المعلومات اللازمة فيما يخص التسيير و المالية، و لكن يفتقرون لرؤية واضحة مستقبلية للمؤسسة، و قدرة على وضع استراتيجية تعتمد على الثقافة.

فتغيير الأفراد و سهولة تحقيق النجاح في ظل غياب المنافسة, أدى إلى إهمال و نسيان القيم الثقافية التي سمحت بنجاحهم, فبدأت الثقافة السلبية بالظهور شيئاً فشيئاً, و من أهم خصائصها أو سلبياتها:

- سلوك تحيز المسؤولين لأفكارهم, و النجاح المتكرر للمؤسسة, و اعتبار أنفسهم حاملين للحقيقة.
- عدم أخذ المسيرين بعين الاعتبار متطلبات الزبائن, مصالح المساهمين, و كذا متطلبات الموارد البشرية.

• اتسام هذه الثقافات بالعدائية, و ذهنية اتخاذ القرار.

و بعد هذا النوع من الثقافة رهان لمستقبل المؤسسة, باعتبار أنه لا يساعد على التغيير, و نظراً لإصدار المسيرين على تطبيق استراتيجيات تجاوزتها الأحداث, و رفض تحمل المسؤولين إزاء التغيير, إما لاقتراب نهاية حياتهم المهنية, أو لخشية الإصطدام بمعارضة الآخرين, أو لكونهم يفتقدون الشجاعة.

الفرق بين الثقافة الإيجابية و الثقافة السلبية:

الثقافات المتطورة - الإيجابية - الثقافات المحافظة - السلبية-

القيم الأساسية- يولي المسيرون الاهتمام بالثلاثية زبائن - مساهمين - موارد بشرية.

-تتمين الأفراد و المسارات التي من المحتمل أن تقدم تغيير إيجابي- لا يولي المسيرون اهتماماً بالثلاثية.

-تفضل الحذر على المبادرة.

السلوكات- يأخذ المسيرون بالاعتبار العناصر الثلاث (المفاتيح), مع التركيز على الزبائن.

-كما يشجعون التغيير الذي من المحتمل أن يكون إيجابياً و أن حمل مخاطر- المسيرون يتصرفون بأوقراطية و بيروقراطية.

- يقف المسيرين عاجزين على تكيف الاستراتيجية مع تقلبات البيئة

المبحث الثالث: تجارب عن ثقافة المؤسسة

المطلب الأول: تجارب عن ثقافة المؤسسة

-1-النموذج الناجح - اليابان إن معدل دوران العمل في المؤسسة اليابانية ضعيف جداً, و أيضاً

الميكانيكيات الاجتماعية و الإقتصادية موجودة داخل المؤسسة, أين نجد:

اليد العاملة المؤهلة يحتفظ بها.

الرغبة الموجودة عند العامل مرتبطة بمؤسسة و فقط, بمعنى أن أي مؤسسة أخرى لا تتحمل الخطر في

أن توظفه (المستهلك الياباني غير على المنتج).

لا توجد انفرادية في المؤسسة, أي المصلحة العامة تغلب على المصلحة الخاصة.

هناك علاقات من نوع أبوي.

إعطاء أهمية كبرى للإجتماعات الغير رسمية و تبرز الأهمية في :

أداة للتحكم في عدم التأكد من المعلومات.

الفرد داخل التنظيم رسمي يكون وفي ُ في مقارنة مع وجوده في التنظيم الرسمي .
فيما يخص أخذ القرار , المسير في المؤسسة اليابانية لديه نسبة قليلة جداً فيما يخص أخذ القرار , و أن القاعدة في أخذ القرارات تكون عموماً من طرف الجماعة , لا فردياً .
لا يوبخ الفرد في حالة أخذه لقرار غير صائب .
القرارات تأخذ بمراحل , و هذا ما يفسر طول فترة إنتظار .
هناك مستخدمين بالعقود , مثلاً مؤقتين , تحت المعالجة (soutraintance) فرعيين و مستخدمين دائمين , حيث أكبر نسبة تكون لمستخدمين بالعقود .

-2-النموذج الجزائري:

أقيمت دراسة على 07 وحدات لصناعات النسيج, و تم استجواب أكثر من 400 شخص حول العوامل المؤثرة في فعاليات التنظيمات, و تم استنتاج ما يلي:
لازالت نظرة المجتمع لدور المرأة نظرة تقليدية (عملها في البيت), مما جعل الكثير من العاملات تركن العمل بمجرد زواجهن أو إنجابهن للمولود الأول, هذا ما أدى إلى صعوبة بالنسبة للوحدات التي تشغل العاملات, و أيضاً تكوين مستمر تحسباً لزواج أي عاملة أو تركها العمل .
لاحظ أن العاملات في تلك المؤسسات عادة ما تكن سبباً لعدة مشاكل عاطفية, و ثقافية و هذا نظراً لوجود نظرة اجتماعية سلبية للعمل المختلط بين الجنسين .
عدم احترام الوقت و المواصلة في العمل, و اعتماد أوقات فضاضة, في ضبط المواعيد (وقت الظهر, وقت العصر...).

إلتماس الأعذار لتبرير مخالفاتهم كقلة المواصلات.
للمناسبات العائلية و الظروف الأسرية أولوية على الشغل.
تكاثر الغيابات أيام السوق الأسبوعية و خاصة في المدن الصغيرة.
تكاثر الغيابات أثناء المباراة و خاصة الدولية في رياضة كرة القدم بالأخص.
معدل دوران العمل كبير جداً

إهمال إجراءات الأمن بسبب عدم التعود على الأعمال الصناعية و المخاطر المحيطة بها, مما جعل العمال لا يستطيعون الصبر على استعمال الألبسة الواقية من أفتحة و قفازات ...إلخ

الخاتمة

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم و تفسير سلوك الأفراد, و بسلوكياتهم, و القيم التي يؤمنون بها, فأهمية الوقت, السلوك المنظم, المثابرة, الرغبة في الإنجاز, الإرادة و إتقان العمل... كلها سمات ضرورية للنجاح في أي ميدان, و أن كيفية استخدامها تختلف باختلاف الثقافات. كل هذه المعلومات تساعد رجال التسيير على تحليل تصرفات العمال و التنبأ بهذا السلوك و التحكم فيه, و بناءً كل هذه المعطيات, يمكن لإدارة المؤسسة رسم السياسات الناجحة الكفيلة بتوجيه سلوك الأفراد

مراجع البحث:

أ الكتب العربية:

1- عبد الحفيظ مقدم - الثقافة و التسيير أعمال الملتقى الدولي المنعقد بالجزائر من 30 - 28 نوفمبر 1992, ديوان المطبوعات الجامعية, الجزائر.

2- سعيد يس عامر, علي محمد عبد الوهاب, الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة, مركز وايد سيرفسن للاستشارات و التطوير الإداري , WSCAD الطبعة الثانية, 1998.

ب الكتب باللغة الفرنسية:

- 1- Hélène Denis, Stratégie d'entreprise et incertitudes environnementales, Desing organisationnel, culture et technologie, édition economica, 1990.
- 2- Riadh Zghal, Jamil Chaobouni, la oerformmance , Théories, perception, pratiques, édition CLE, 1992.
- 3- Elliot Jaque , Intervention et changement dans l'entreprise, Dunod 1989.
- 4- Yean Langatte, Jaques Muller ; Economie d'entreprise, 2 ème édition ; 1999, Dunod, Paris.