

مقدمة عامة :

أصبح لمفهوم ثقافة المؤسسة دور كبير في المؤسسات المعاصرة لما لها من نتائج ايجابية ولهذا أولت المؤسسات أهمية واهتماما كبيرين لثقافتها الداخلية لقدرتها على ضبط سلوكها التنظيمي الداخلي من جهة والتميز والتفرد بثقافتها عن منافسيها خارجيا. وكلما كانت الأسس والمبادئ المتمثلة في: (القيم، العادات والتقاليد، الطقوس، الممنوعات، اللغة، الأسطوات، الرموز الاجتماعية، القصص والروايات) متفق عليها بمستوى عالي ومتقاربة لحد كبير مع القيم والمعتقدات الشخصية للأفراد العاملين ما يدل ذلك إلا على قوة ثقافة المؤسسة وقدرتها على ضبط سلوكهم.

تمثل ثقافة المؤسسة مختلف القيم والمعتقدات والعادات المؤثرة على الأهداف الإستراتيجية وتطلعات المؤسسة المستقبلية، لتكون بذلك هذه الأسس الغراء الجامع ما بين كل أطراف المؤسسة (بسبب تكافئ وتضامن واتفاق كل الأطراف الداخلية) على المبادئ التي تضبط وتسير سلوكهم التنظيمي.

كما تسمح ثقافة المؤسسة بترسيخ فكرة العمل الجماعي الذي يضمن نجاعة أداؤها وتحمل المسؤولية الجماعية وحل المشاكل بصفة مشتركة لشعورهم بالانتماء وكل ما سبق ذكره يحقق للمؤسسة فعالية في تحقيق أهدافها المسطر لها وكفاءة مواردها كعناصر داعمة ومعززة لأدائها التنظيمي.

تلعب ثقافة المؤسسة دورا هاما آخر، فهي تقدم للمؤسسة ولأفرادها هوية خاصة بها تميزها باقي المؤسسات، تأخذ هذه الهوية شكل بطاقة فيها كل المعطيات الخاصة بالمؤسسة بما فيها عاداتها ومبادئها وأسسها التنظيمية

ليبقى مصطلح ثقافة المؤسسة مصطلح اجتماعي يمكن تبني فيه مصطلحات أخرى تتقارب مع خصائصها كالعائلة الكبيرة، روح العائلة، ثقافة المنزل.

1. نشأة ومفهوم ثقافة المؤسسة:

استخدم مصطلح ثقافة المؤسسة لأول مرة من قبل المجلة الأمريكية (Business Week) سنة 1980، وبعد ذلك خصصت مجلة (Fortune Magasine) جزءا خاص تحت عنوان (Corporate Culture)، وكنتيجة لتوسع وانتشار صدى هذا المفهوم قام الباحثان (Kennedy & Deal) سنة 1982 بطرح كتاب تحت عنوان (Corporate Culture) ككتاب يضع المبادئ الأولى للتأصيل النظري لمفهوم الثقافة بالمؤسسات المعاصرة.

ليتم بعد ذلك تأسيس معهد دراسة الثقافة الاقتصادية بجامعة بوسطن عام 1985 وهو مركز للبحوث ودراسات العلاقات بين الثقافة والعمليات الاقتصادية

مع بداية سنوات التسعينات اندلعت شرارة ثقافة المؤسسة كمفهوم مؤثر على بيئة الأعمال للمؤسسات المعاصرة وسلوك الأفراد ومردوديتهم ودرجة حماسهم واندفاعهم للعمل. وفي حقيقة الأمر نجد أنّ جذور شرارة مفهوم ثقافة المؤسسة يعود أصلها إلى البذور اليابانية التي تم زرعها وغرسها في مؤسساتها منذ القديم واعتبارها قيم مفتاحية كانت سببا في نجاحها وتميزها وريادتها عن باقي المنافسين دوليا (الاهتمام بالفرد وتطوير قدراته، الاعتماد على فرق العمل وحلقات الجودة، الإبداع والابتكار، روح المسؤولية... الخ).

وعلى هذا الأساس سعت أهم الدول لتحقيق التفوق والتميز على رأسها الولايات المتحدة الأمريكية لتطبيق مبادئها تحت مبدأ تطبيق نظرية (Z) للنمط الياباني وللعديد من النظريات الحديثة التي سيتم ذكرها لاحقا.

عرفها (Schein) في كتابه (الثقافة التنظيمية والقيادة) على أنها مجموع المبادئ الأساسية المبتكرة من طرف الجماعة أو التي تم تطويرها والتي أكدت على نجاحها ونجاحتها أثناء حل المشكلات للتأقلم مع

البيئة الخارجية وتحقيق التكامل والتنسيق الداخلي، ل يتم نشرها وغرسها للأفراد الحاليين أو المستقبلين كأنجح أداة للتأقلم مع المشكلات ففهمها ومن ثم حلها. عرفها (مُجد المرسي، 2006) على أنها: حزمة تركيبية من الإيديولوجيات والقيم والمعتقدات والاتجاهات والآراء القيم والمعتقدات والاتجاهات والآراء المشتركة التي يتميز بها الأفراد داخل تنظيمهم للمؤسسة. تمثل ثقافة المؤسسة بطاقة تعريف المؤسسة لمجتمعها الداخلي والخارجي، فهي ثقافة مستخدمة من ثقافة المجتمع، تمثل بذلك شخصية المؤسسة مع ضرورة تميزها وتفرداها في نظر أفرادها والمتعاملين معها. ثقافة المؤسسة هي سلوك دائم (باعتباره تقليدي) ومشارك (بسبب زرع ونشره) ومكتسب (يتم تعليمه) ما بين أفراد المؤسسة، لتوضح بذلك ثقافة المؤسسة كيفية:

- تنظيم المهام

- طريقة ممارسة السلطة،

- مكافأة الأفراد،

- درجة الرسمية،

- درجة التخطيط.

وحسب (Harrison) هي جل المعتقدات ذات الجذور العميقة حول كيفية تنظيم المهام داخل المؤسسة، طريقة ممارسة السلطة ومكافأة الأفراد، طريقة الرقابة عليهم، درجة التخطيط. وفي نفس السياق يؤكد (Davis) على أنها تلك القيم والمعتقدات المشتركة داخل المؤسسة لتصبح كدليل ومنهج يحتوي على الأسس والمبادئ الضابطة لسلوك الفرد والمجموعة داخل المؤسسة.

2. أهمية ثقافة المؤسسة ودورها:

تكمن أهمية ثقافة المؤسسة في: تحقيقها لعدة مزايا ايجابية، نجملها في مايلي:

- تحقيق هوية المؤسسة،

- تعزيز الشعور بالانتماء والولاء للمؤسسة،
- تحديد معايير القانون الداخلي لأفراد المؤسسة،
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار الأمثل والترقية والتحفيز للعمال المبتكرين والمبدعين،
- النمطية (المعيارية) في السلوك التنظيمي،
- تحقيق الاستقرار التنظيمي،
- تنمية الشعور بالأحداث الواقعة بالمؤسسة،
- تسمح بتقديم ميزة تنافسية للمؤسسة بسبب نشرها لثقافة (الالتزام، الجودة، العمل الجماعي، التميز، الإبداع، الابتكار.... الخ).
- كما يمكن تلخيص أهميتها في الأدوار الأربعة التالية:
- نهج تاريخي: الثقافة القديمة هي أساس قوة المؤسسة.
- نهج معياري موحد: توحد السلوك، تقوي الاتصال، تعزز من القيم الداخلية.
- نهج تشاركي: من خلال المشاركة في القرارات والتنسيق.
- نهج الهوية والانتماء: من خلال تقاسم نفس القيم المشتركة.

لا يتحدد دور ثقافة المؤسسة فقط في تنظيم وتحسين السلوك التنظيمي للمؤسسة بفهم سلوك الأفراد وضبطها بأسس وقواعد مشتركة، بل تتعدى ذلك لتدخل في حل مشاكل المؤسسة من خلال غرسها لروح الفريق والعمل الجماعي وحل المشكلات والاقتراب أكثر من الفرد العامل للتعرف على سبل تطوير أدائه وتحسين ونسخها في شعائر ومبادئ تنشر وتغرس في الفرد للعمل بها كالإبداع، الابتكار، التميز، العمل الجماعي، الجودة، الشعور بالانتماء والهوية.

3. مكونات ثقافة المؤسسة:

تتكون ثقافة المؤسسة من مجموعة من المكونات المساهمة في تأثيرها أثناء تكوين مبادئها، نجملها في مايلي:

- **القيم المشتركة:** هي مبادئ مشتركة تسمح للفرد من تحديد الخطأ والصواب، الواجب وغير الواجب، تسمح القيم التنظيمية بضبط وتوجيه سلوك الأفراد ومن بين هذه القيم نجد: العدالة والمساواة ما بين الأفراد، الاحترام، المسؤولية، الانضباط، الإنسانية، العمل الجماعي، الولاء... الخ.
- تمثل القيم المشتركة الطريقة التي توضح كيفية تأدية المهام (كتبني قيم العمل الجماعي من خلال إشراكه وتطبيق فكرة علبة الأفكار، العصف الذهني، تبني قيم الجودة من خلال التحسين المستمر **Kay zen** أو كما يعرف بترتيب البيت).
- **العادات والتقاليد:** تعد من أهم المصادر المكونة لثقافة المؤسسة، تؤثر أولاً على أفراد المجتمع وفي شخصيتهم فهم يتأثرون بما يعيشهم فيها. كما يتحدد نمط سلوكه بسبب متغيرات التقاليد والعادات، وبالطبع هذه البيئة التي يعيش فيها الفرد تتواجد فيها المؤسسة.
- **الشعارات:** عبارات مختصرة، دقيقة، مؤثرة وموجزة لمبدأ معين تعمل به المؤسسة أو تريد الوصول إليه للتأكيد على قيم المؤسسة.
- **الرموز:** هي الإشارات الصامتة ذات الدلالات الكبيرة، كالبذلة الرسمية التي تعني الانضباط والدقة في الأعمال، الأزهار التي تدل على الجو العملي الهادئ والسلام، عدم استخدام الجدران والذي يدل على قوة الاتصال.

- الطقوس:** هي الاحتفالات بالقيم وبالمناسبات التي تخلقها المؤسسة بنفسها، وهي احتفالات خارج الاحتفالات الرسمية كالأعياد المتفق عليها، كحفلات تسليم الجوائز، حفلات الرحلات (العمرة، الحج، السفر....).
- كما نجد بعض الطقوس لا تمثل الاحتفالات وإنما تمثل التصرفات التنظيمية كتناول وجبة الفطور مع العمال على حساب الطريقة اليابانية وشركة أبل العالمية، واجتماعات فريق العمل يوميا لمدة 10 دقائق قبل بدأ العمل.
- الأساطير:** تقديم بعض القصص القديمة المعبرة التي لها دلالات الصبر والقوة والإيمان والمثابرة والتي تستفيد منها المؤسسة في مواجهة المشكلات الحالية ونشرها.
- الرموز الاجتماعية والأبطال:** تتمثل في مواقف القادة بمختلف المجالات السياسية الاقتصادية التاريخية الإدارية واعتبارها كمثال يضرب به أثناء الشدة والمشكلات في إدارة المؤسسات المعاصرة.
- القصص والحكايات (الذكرى المهنية):** هي سرد الوقائع والأحداث للعمال وأفراد المؤسسة التي مرت بها المؤسسة منذ القدم ليومنا هذا مع ذكر المشاكل والعراقيل وكيف تم مجابتها وذكر مختلف الخلفيات كعدد العمال السابقين والآلات المستخدمة والمواد مقارنة بالوضع الحالي.
- المنوعات:** هي النشاطات غير الواجب القيام بها لعدم الوقوع في المخالفات الداخلية للسلوك التنظيمي، كثقافة عدم التأخير على العمل، والدوران، والصراع.
- اللغة:** هي لغة الحوار والاتصال، فهي الوسيلة التي يستخدمها الأفراد لنقل الأفكار والقيم الثقافية.
- المبادئ المكتوبة (دستور الأخلاق):** يضم كل أسس ومبادئ ثقافة المؤسسة المذكورة سابقا كما يحمل أهم القواعد التي تعتمد عليها أخلاقيات المهنة للمؤسسة.

استنتاج المحاضرة الأولى:

وما نلاحظه أثناء طرحنا لمجموعة التعريفات المتطرفة لثقافة المؤسسة على أنها :

- تشكل مختلف القيم والأسس والمبادئ والسلوكيات واللغة المشتركة الخاصة بالجماعة ككل وليس بالفرد الواحد، فهي بذلك تمثل شخصية المؤسسة المستمدة جذورها ومبادئها من ثقافة المجتمع الخارجي الذي تنتمي إليه المؤسسة .
- ثقافة المؤسسة هي سلوك تنظيمي خاص بالمؤسسة، تتكون من مجموعة من الأسس والمبادئ المرتكزة على مختلف القيم المشتركة، العادات والتقاليد والشعارات، التي تستند إليها المؤسسة وتعمل على نشرها بين أفرادها داخليا.
- يمكن القول أنّ ثقافة المؤسسة تمثل شخصية المؤسسة والمتكونة أساسا والمستمدة جذورها من للقيم الاجتماعية المؤثرة على طبيعة سلوكها التنظيمي داخل بيئة العمل، فهي بذلك تمثل أهم محددات التميز التفرد والنجاح.