

## ثقافة المؤسسة: المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية

### Corporate culture: the cultural approach in the study of industrial corporate

بودراع فوزي<sup>1</sup>

<sup>1</sup> دكتور، جامعة وهران 2 محمد بن أحمد، [fouzi20@hotmail.fr](mailto:fouzi20@hotmail.fr)

#### الملخص:

تعتبر المؤسسة الصناعية من وجهة المقاربة الثقافية كنظام ثقافي مفتوح يتكون من فاعلين إجتماعيين لها خصائصها الثقافية والسوسولوجية المختلفة عن بعضها البعض، مصنفة في مجموعات مهنية ومستويات هرمية تربطهم علاقات إجتماعية وعلاقات عمل متبادلة، هذه الأخيرة إما يسودها النسجام والاندماج والتعاون من جهة، أو التوتر والصراع من جهة أخرى.

لذلك تحتاج المؤسسة إلى خلق عنصر موحد لهذه الاختلافات الثقافية بحيث تجعل الفاعلين داخلها يحملون نفس المبادئ ومنظومة القيم وطرق التصرف والتفكير، وأسلوب العمل، وإطار قيمي و مرجعي واحد و مشترك بهدف تقوية نقاط الالتقاء والتقليل من عناصر الاختلاف والنزاع، ما يسمى بثقافة المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة المؤسسة، المؤسسة، القيم الثقافية، التنشئة الثقافية، الهوية.

#### Abstract:

From the point of view of the cultural approach, the industrial enterprise is considered as an open cultural system made up of social actors with different cultural and sociological characteristics from each other, classified into professional groups and hierarchical levels linked by social relations and mutual working relations, the latter being dominated by harmony, integration and cooperation on the one hand, and tension and conflict on the other.

Therefore, the institution must create a unified element for these cultural differences so that the actors within it carry the same principles, system of values, ways of acting and thinking, style of work, and a framework of values and values. unique and common reference in order to strengthen the points of convergence and reduce the elements of difference and conflict. This is called corporate culture.

**Key words:** the corporate culture, the corporate, cultural values, the socialization, the identity.

## مقدمة عامة

## عودة المؤسسة بقوة في الكتابات السوسيولوجية و الأنتروبولوجية

إن عدم إهتمام الباحثين وعلماء الاجتماع الغربيين في كتاباتهم بالمؤسسة الصناعية كموضوع علمي في حد ذاته والوقوف على جوانبها و حدودها مع بداية التصنيع، يرجع إلى الصورة السيئة التي كان ينظر بها إليها، حيث كانت تعتبر كمكان للصراعات الطبقة ومكان للتناقضات بين النموذج الرأسمالي و الطبقة العمالية، لذلك لم يهتموا بالمؤسسة كموضوع بحث ولكن توجهوا نحو دراسة النتائج الاجتماعية للعمل في الورشات و المصانع كفضاءات جديدة في المجتمعات الغربية، وكذلك المجتمع الصناعي<sup>1</sup> كمجتمع جديد في طور التشكل و البروز.

لكن مع بداية السبعينات ظهرت أزمات سوسيو-اقتصادية هزت هذه المجتمعات التي عرفت نوعا من الرفاهية و إتساع في دائرة الإستهلاك، من نتائجها البارزة البطالة التي مست عدد كبير من الأفراد و العائلات، كل هذا أدى إلى تغير صورة المؤسسة و ظهر بأن مصير المجتمع (أفراد وجماعات) مرتبط بالمؤسسة الصناعية، حتى الدولة تغير خطابها بخصوص المؤسسة، فأصبحت تنظر إليها كشريك فعال في حل مشاكل الشغل الذي أصبح سلعة نادرة.

يصرح Anni Borzeix<sup>2</sup> في تقديمه للعدد 28 لمجلة علم الاجتماع Sociologie du Travail التي تعالج موضوع عودة حول المؤسسة Retour sur l'entreprise ، عن أهمية المؤسسة الصناعية اليوم نتيجة التهديدات التي تضغط على الإقتصاد و الشغل، التي أعادتها في قلب رهانات المستقبل، حيث يقول " نحن نهتم بالتعليم و نهمل المؤسسة التي تتكفل بالتعليم، هي المدرسة "، يريد القول أننا نهتم بدراسة علاقات العمل في حين نهمل المؤسسة التي تضم هذه العلاقات.

يضيف قائلاً أن غياب علم الاجتماع المؤسسة أصبح أكثر ملاحظة في السنوات الأخيرة، لأن مكانة المؤسسة هي ليست كما كانت عليه في السابق في النقاشات الاجتماعية كمكان للصراعات و التناقضات، فالبارحة كخلفية ميكرو إقتصادية مسؤولة عن إنتاج الخيرات فقط تخضع للعديد من العوامل كالنقابة مثلا، المؤسسة وصلت اليوم إلى أدوار جديدة كفاعل رئيسي في الكفاح على الحفاظ

على المكتسبات الاجتماعية و المهنية، هي أصبحت بشكل كبير للمجتمع الغربي كتراث جماعي يجب الحفاظ عليه و إعادة تأهيله من جديد.

يضيف كذلك R.Sainsaulieu<sup>3</sup> في مقاله الذي كتبه بنفس المجلة عن موضوع عودة المؤسسة الذي عنوانه بـ Vers une théorie sociologique de l'entreprise ، أن أعمال علماء الاجتماع في تحليلها لعلاقات العمل و الإنتاج، كانت تتجه كثيرا في السابق نحو فهم ما يحدث داخل الأجهزة الإنتاجية ( العمل و تطوره)، و نحو معالجة العمليات التي تقود إلى تطوير التنظيمات ( آليات الضبط الداخلي، لعبة الفاعلين و الإستراتيجيات، الصراعات و التفاوض، الحركات الاجتماعية...؛) في حين أن السياق الجديد يقود إلى أخذ و معالجة المؤسسة، خاصة في حالة الأزمات، و إعتبار المؤسسة كموضوع بحث في حد ذاته بمعنى كمكان إجتماعي و ثقافي مستقل بشكل كافي يمكن أن يؤثر على النظام الإجتماعي الكلي، فالأبحاث الحديثة تتجه نحو هذه الحقيقة الاجتماعية التي تشكلها المؤسسة اليوم.

إن إثبات بعض المؤسسات الرأسمالية فعاليتها و نجاحها في المجتمعات الغربية و الدول الرأسمالية لما قدمته من خدمات مست جميع نواحي الحياة و أنظمتها الداخلية، و كذلك لتجاوزها و إنتصارها على مختلف الأزمات التي مرت عليها في تاريخها الطويل، يفسر توجه علماء الاجتماع اليوم إلى الإهتمام بدراسة المؤسسة كموضوع بحث، و الوقوف على العوامل التي تقف وراء هذا النجاح<sup>4</sup>.

كل هذا دفع بظهور نظرية سوسيولوجية للمؤسسة مع بداية الثمانينات، التي تعبر عن سنوات الأزمات الإقتصادية العالمية، تعالج خاصة المؤسسات التي أثبتت فعاليتها و صمودها و بقاءها على الساحة الإقتصادية و الاجتماعية بهدف الوقوف على

عوامل هذا الصمود والبقاء، تعرف اليوم بعلم الاجتماع المؤسسة، من أبرز إهتماماته العوامل الثقافية، أو ما يعرف بثقافة المؤسسة.

من خلال هذه المقاربة لفت العديد من الباحثين إنتباها كبيرا وتوجها جديدا حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من الفعالية التنظيمية؛ فهي تنطلق في مقاربتها الثقافية من إفتراض رئيسي: هو أن المؤسسات التي إستطاعت تجاوز هذه الأزمات والوصول إلى الفعالية، هي المؤسسات التي تملك ثقافة مؤسسة قوية يتم تشاركتها و إنتاجها من طرف كل مكونات المؤسسة من القمة الهرمية إلى القاعدة؛ " الثقافة هي الأداة الأكثر فعالية للنجاح" T.Peters et R Waterman 1982، " الثقافة عامل للكفاءة" N. Lemaître 1984، " الثقافة مفتاح النجاح ومفهوم عملي" M. Thévenet 1984 ، ... إلخ من الكُتَّاب.

## I. المؤسسة: التعريف، مكان للتنشئة الإجتماعية، وإنتاج الهوية و الثقافة

1. **تعريف المؤسسة:** من خلال البحث و الإطلاع حول هذا المفهوم، وجدنا أن هناك تعريفات متعددة أعطيت للمؤسسة، وكل تعريف منها يركز على جانب من الجوانب، وذلك راجع لتعدد المناهج و المداخل في دراسة المؤسسة، وفي تعريفنا للمؤسسة إعتدنا على تعريف واحد لـ Olivier Meier<sup>5</sup> للمؤسسة باعتباره تعريف جامع لهذه المداخل و المناهج، فما يهمنا في بحثنا هذا أن المؤسسة هي نظام إجتماعي- ثقافي، ولكن بغية إعطاء نظرة واسعة حول هذا المفهوم تطرقنا إلى الجوانب الأخرى بشكل مختصر.

يعرف Olivier Meier المؤسسة بأنها " بنية إقتصادية، إجتماعية-ثقافية، قانونيا مستقلة، تحتوي على مجموعة من الأفراد، الذين يعملون بطريقة منتظمة و منسجمة، لتقديم سلع و خدمات للزبائن في المحيط الخارجي، الذي يتميز بالمنافسة(السوق). فيمكن اعتبارها كعنوان إقتصادي، كيان إجتماعي(البعد الثقافي و العلائقي)، وواقع سياسي كمكان للتبادلات و التفاوض و المواجهة". من خلال هذا التعريف يمكن أن نستخرج منه أربعة محاور و هي :

- المؤسسة كنظام.
- المؤسسة كفاعل إقتصادي مفتوح.
- المؤسسة كنظام إجتماعي-ثقافي.
- المؤسسة كنظام سياسي.

### 1.1 المؤسسة كنظام:

المؤسسة: "هي نظام، مفتوح على المحيط الخارجي، تجمع مجموعة من العناصر في علاقة متبادلة ديناميكية، للوصول إلى تحقيق هدف مشترك، بفضل نظام الضبط"<sup>6</sup>، يركز مفهوم النظام على تواجد عناصر مترابطة فيما بينها، عن طريق عدة علاقات و تبادلات، مع بقاء الكل منظم و متساندا بغية تحقيق هدف موحد.

وعليه فإن المؤسسة ماهي إلا مجموعة من الأنظمة الفرعية المترابطة فيما بينها، عن طريق مجموعة من العلاقات التبادلية (مثلا نظام الموارد البشرية، نظام الإنتاج، نظام التسويق، النظام المالي، و نظام المعلومات)، بالإضافة إلى وجودها في نظام كلي، و هو المحيط الخارجي؛ نستطيع إذن أن نعتبر المؤسسة كنظام لديه الخصائص التالية:

- عناصر مختلفة تكون هذا النظام، وظائف و خدمات متفرقة، ولكن يجب أن تعمل بشكل جماعي و تصب في مصلحة المؤسسة.
- هذا النظام لديه هدف يجب تحقيقه للبقاء و الديمومة و التطور على المدى البعيد.
- هذا النظام يخضع لقواعد الضبط التي يجب إحترامها.
- هذا النظام لديه حدود مع المحيط الخارجي ويتفاعل معه

**2.1 المؤسسة كفاعل إقتصادي مفتوح:** \* INSEE يعرف المؤسسة: "كوحدة إقتصادية، قانونيا مستقلة، منظمة، لإنتاج السلع و الخدمات للسوق(المحيط)"<sup>7</sup>. تعتبر المؤسسة كفاعل إقتصادي، لأن مهمتها الأساسية إنتاج السلع و الخدمات من أجل بيعها للغير، وللقيام بهذه المهمة تعمل على جمع و ترتيب وسائل الإنتاج من معدات و وسائل تكنولوجيا بطريقة منسجمة و منظمة، و على هذا الأساس يمكن إعتبارها نسق تقني مفتوح على المحيط (السوق، المستهلك،...الخ)، فهي تعتبر نقطة عبور للتدفقات الداخلية و الخارجية (Inputs ,Outputs) ، و المؤسسة في علاقتها مع المحيط إما أن تكون مغلقة على نفسها مهتمة فقط بسيرها الداخلي، و عندها تكون سلبية إزاء هذا المحيط، أو فاعلة ومؤثرة فيه لتشكل لنفسها درجة من الإستقلالية وتجاوز العوائق التي ينتجها لها مثلا المنافسة، عن طريق رسم خطط و إستراتيجيات تسمح لها بالبقاء والإستمرارية.

**3.1 المؤسسة كنظام إجتماعي-ثقافي:** تعتبر المؤسسة من وجهة نظر المقاربة السوسيولوجية كنظام إجتماعي يتكون من فاعلين إجتماعيين، يتفاعلون فيما بينهم وفق القواعد والقيم والمعايير السائدة في المؤسسة، ضمن نطاق جغرافي معلوم، لتحقيق أهداف محددة، فهي مكان لتجمع الأفراد الذين يطورون فيما بينهم علاقات متنوعة، يسمح بإنشاء ما يسمى بالرباط الإجتماعي، كما يمكن النظر إليها كمجتمع مصغر له بنيته الخاصة به؛ كما يرى H.Simon أن " المؤسسة هي مركز للحياة الإجتماعية، حيث أن الأفراد يقضون ثلث أو أكثر من حياتهم في المنظمات المتواجدة في المجتمع"<sup>8</sup>، وبطبيعة الحال المؤسسة هي إحدى هذه المنظمات.

كما تعتبر المؤسسة كنظام ثقافي فهي متكونة من أفراد وجماعات، كل فرد وجماعة لها ثقافتها الخاصة بها، هذه الخصائص الثقافية تتكون لدى الأفراد و الجماعات من خلال الإلتماعات إلى أنظمة إجتماعية مختلفة: العائلة، المدرسة، الجمعيات، الأحزاب...إلخ، وباعتبار المؤسسة نظام مفتوح، نستطيع القول بأن هنالك عملية من التصدير الثقافي من خلال المحيط، فالعمال عندما يدخلون المؤسسة لا يتركون خلفهم معداتهم الثقافية (culturelles équipements) (تعبير لـ R.Linton) ، و لذلك سعت الأبحاث و الدراسات السوسيولوجية في فهم تأثير العوامل الثقافية على المؤسسة من خلال تحليل المتغيرات الثقافية الخارجية (الثقافة الوطنية، الثقافة الجهوية، الثقافة المهنية، الثقافة العمالية....إلخ). كما يمكن اعتبارها مكان للإنتاج الثقافي، فهي تنتج قيم ومعايير تطبع بها أفرادها و تميزهم عن الآخرين.

**4.1 المؤسسة كنظام سياسي:** يمكن النظر إلى المؤسسة كمكان يتم فيه إتخاذ القرارات، تتم فيه عملية المراقبة من السلطة الهرمية على القاعدة، بمعنى انه يوجد علاقات سلطة، فالمؤسسة إذن هي مكان للتحكم gouvernement ، وفي هذا الصدد نستطيع أن نصور المؤسسة بأنها نظام سياسي بالمعنى التي تظهر فيه سلطة ممارسة من طرف البعض على البعض الآخر. من بين الأعمال التي تحدثت عن أهمية الظواهر السياسية نجد في البداية M.Weber الذي تكلم حول السلطة و مصادرها الشرعية، ثم في الستينات إعتمدت نظرية التنظيم على الظواهر السياسية كالسلطة في تحليل المنظمات و المؤسسات، ومن بين الرواد نجد H.Mintzberg ، ثم M.Crosier et E.Friedberg . حسب<sup>9</sup> M.Crosier et E.Friedberg في كتابهما "l'acteur et le système" أن داخل التنظيم: العلاقة بين النظام و الفاعل هي ليست علاقة عقلانية محضة تحد من حرية الأفراد، وتجعلهم خاضعين للقواعد و الإجراءات، ولكن يرون أن هناك لعبة، ومناطق للشك من خلالها الأفراد يتصرفون و يطورون إستراتيجيات لإستعمالها في صالحهم، وتصبح السلطة هي مركز إهتماماتهم، للحصول عليها، و استعمالها كأداة للضغط و التفاوض.

## 2. المؤسسة مكان ثانوي للتنشئة الإجتماعية، إنتاج الهوية والثقافة

لا تعتبر المؤسسة فقط مكان أين يعمل الأفراد لإنتاج السلع و الخدمات، ولكن أيضا كمكان ثانوي للتنشئة الإجتماعية un lieu secondaire de socialisation، فهي تساهم كذلك في بناء هويات مهنية و ثقافية، كما أشار إليه عالم الاجتماع الفرنسي R.Sainsaulieu من خلال أبحاثه الأولى في كتابه "L'identité au travail" ثم في مؤلفه الحديث "sociologie d'organisation et de l'entreprise" من خلالهما طور مقارنته في دراسته لثقافة المؤسسة التي تقوم على فرضية "التعلم الثقافي apprentissage culturel" داخل المؤسسة الصناعية؛ تقوم هذه النظرية على اعتبار المؤسسة الوسط الذي يتم فيه تلقين و اكتساب معايير و طقوس وقيم و قواعد جديدة للعمل الصناعي. فهو يرى كغيره من العلماء أنه يمكن أن توجد ثقافة واحدة للمؤسسة و ليس ثقافات متعددة داخل المؤسسة، من خلال وجود هوية إنتماء جماعية للمؤسسة، و تمثلات و معايير و قيم و قواعد صادرة عن المؤسسة و مستنبطة من قبل جميع أعضائها. يعرف R.Sainsaulieu ثقافة المؤسسة كخزان لجملة من القيم و القواعد و التمثلات الجماعية التي تم بناؤها تاريخيا واستنباطها ذاتيا، التي تعمل على تحديد و تحريك أعماق العلاقات الإنسانية؛ و بناء على ذلك تعتبر المؤسسة في تصور سان سوليوفضاء لبناء الهويات الفردية و الثقافية و خلق هوية ثقافية جماعية التي تعمل على هيكلة أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة و علاقات العمل، والفرضية الجديدة تقول بظهور هويات ثقافية جديدة للفاعلين مرجعها يعود للمؤسسة الصناعية، في وقت أين لا المكنات ، و لا الفئات المهنية، و لا الطبقات الإجتماعية، و لا المراجع القديمة للإنتماء الإجتماعي لم تعد تكفي لتعريف الهويات الفردية و الجماعية.

بالإضافة إلى R.Sainsaulieu ، نجد كذلك C.Dubar<sup>10</sup> تحدث حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الإجتماعية، حيث يصرح هذا الأخير في مقدمة كتابه: " أن البعد المهني لقي إهتمام خاص من طرف الباحثين، لأنه أصبح سلعة نادرة، فالعمل يساعد في بناء الهويات الإجتماعية و المهنية، لأنه عرف تحولات مؤثرة، فالعمل فرض تحولات على مستوى الهويات داخل المجتمع."

من أهم أهداف أي مؤسسة مهما بلغ حجمها و تعقيدها، أن تحافظ على تماسكها و توازنها الداخلي، عن طريق خلق ثقافة مشتركة بمعنى منظومة قيم و معتقدات و معايير للتصرف؛ والعملية التي توفر للمؤسسة ذلك: هي عملية التنشئة الإجتماعية، فهذه الأخيرة و الثقافة يرتبطان ارتباطا وثيقا، فكل منهما يؤثر في الآخر، فالفرد يكتسب ثقافة مؤسسته بما فيها من قيم و تقاليد، وأنماط للتفكير و التصرف، وطرق عمل من خلال هذه العملية .

يعرف G.Rocher<sup>11</sup> التنشئة الإجتماعية ب: "هي العملية التي من خلالها الفرد يتعلم و يكتسب طول مدة حياته، العناصر الثقافية - الإجتماعية من الوسط الذي يعيش فيه، و يدمجها في شخصيته، كل هذا من خلال التجارب، و المؤسسات الإجتماعية التي يمر بها (مثل الأسرة، المدرسة، المؤسسة... إلخ) ، من خلالها يتكيف و يندمج مع المحيط الإجتماعي الذي يعيش فيه".

هذا التعريف لـ G.Rocher هو تعريف عام للتنشئة الإجتماعية، لكن يمكن أن نقيسه على المؤسسة، فهي تعد كذلك من مؤسسات التنشئة الإجتماعية، ويمكن أن نستخلص من هذا التعريف ثلاث وظائف أساسية تعتمد عليها المؤسسة في نقل ثقافتها إلى العمال بداخلها:

- عملية التعلم و الإكتساب و الإنتقال: كل عضو جديد يأتي إلى المؤسسة ستواجهه عناصر ثقافية تنتبها المؤسسة، من قيم و معتقدات، وأنماط للتفكير و التصرف، إما أن يندمج معها أو يرفضها فيقصي من المؤسسة، مثال عامل في مؤسسة بنكية يجب عليه إحترام قواعد المؤسسة ( إحترام الوقت ، رداء لباس معين،... إلخ)، كذلك تبني التصرف المنتظر منه مع الزبائن وكذلك أصدقائه في العمل، ومع الإدارة لعليا.

فالمؤسسة تعمل على تعليم و إكساب هذا الفرد هذه الثقافة عن طريق هذه العملية التثقيفية التي هي جزء من عمليات التنشئة الإجتماعية، دون إكراه أو فرض، و إنما يتم هذا الأمر من قبل الفرد برغبة وحرية تامة، حتى يتمكن من الإندماج معها.

- إدماج الثقافة في شخصية العامل: بمعنى أن كل الأمور التي يتعلمها الفرد داخل المؤسسة واكتسبها، تصبح جزء هام في بنيته الشخصية وهويته المهنية والإجتماعية، و التي تسمح له بالسير في خطى موازية مع مؤسسته لبلوغ الأهداف المشتركة.

- الإندماج مع المحيط الداخلي للمؤسسة: كل من الوظيفتين السابقتين تعلمان على مساعدة العامل داخل المؤسسة بالإندماج مع المحيط الذي يعيش ويعمل فيه؛ بمعنى أن العامل ينتهي إلى الوسط الإجتماعي للمؤسسة، أين يتقاسم مع أعضاءها نفس الأفكار، و خطوط مشتركة ومتعارف عليها، وتفعيل مبدأ "نحن Nous".

ما يمكن أن نستخلصه في الأخير أن دراسة المؤسسة كإحدى مؤسسات التنشئة الإجتماعية، يسمح لنا بفهم ميكانيزمات الإنتقال الثقافي، و الطرق التي من خلالها الأفراد يتلقون هذه العملية و يكتسبون القيم و المعايير، و المكنات والأدوار الإجتماعية داخل المؤسسة وخارجها. فالمؤسسة المعاصرة اليوم هي مكان لإنتاج الثقافة و الهوية و الرموز. كما تعتبر هذه العملية من الآليات المهمة لأي مؤسسة للحفاظ على ثقافتها الخاصة بها من جيل إلى آخر، وكذلك بإنتاج ثقافة جديدة تتواءم مع التطورات التي تمر بها المؤسسة.

## II. المقاربة الثقافية في دراسة المؤسسة الصناعية

في 1982 قام Peters & Waterman<sup>12</sup> بإصدار كتاب بعنوان: In Search of excellence الذي تم ترجمته إلى le prix de l'excellence الذي أصبح مرجع أساسي بالنسبة للمحللين و مسيري المؤسسات، من خلال هذا المؤلف أسسا لأهمية الثقافة في نجاح المؤسسات، وهو ما يعرف بتيار الإمتياز le courant de l'excellence من خلال هذا الكتاب قاما بطرح مقاربة جديدة للتسيير وهي المقاربة الثقافية للمؤسسة، التي تقوم على قانون تنظيمي جديد ينطلق من القيم المشتركة من طرف أعضاء المؤسسة، بمعنى الثقافة كمتغير رئيسي داخل المؤسسة، وعامل مفتاحي للنجاح و الفعالية.

من خلال عملهما كمستشارين لدى مكتب الإستشارات و الدراسات McKinsey أسسا أصول مقاربتهم من خلال التحاليل و الدراسات التي تقود المؤسسات إل النجاح و التميز، هذه التحاليل أوضحت أن النموذج العقلاني le modèle rationnel ، للتسيير لم يعد صالحا لتسيير المؤسسات، و لكن هناك شيء آخر يدور حول اللاعقلانية irrationnel وثقافة المؤسسة؛ قام الباحثين ببحث موضوع التميز لبعض المؤسسات الأمريكية الرائدة معتمدين في تحليلها على نموذج ماك كينزي le modèle McKinsey des 7 clés de l'organisation ، هذا النموذج الذي يجعل القيم المشتركة محور هذه المفاتيح السبعة لتحليل المؤسسة.

نجد كذلك من بين رواد هذه المقاربة 1981 W.Ouchi<sup>13</sup> الذي طور نظريته من خلال أعماله التي إهتمت بدراسة الممارسات الإدارية والتسييرية managériales في المؤسسات اليابانية، والتي عرفت نجاح كبير، وظهرها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية التي عرفت هي في المقابل بعض المشاكل التي أفقدتها ميزتها التنافسية.

لقد إستطاع أوشي أن يقارن بين الممارسة الإدارية في اليابان و هو ما يطلق عليه نظرية ل بالممارسة الإدارية في و.م.أ نظرية A ، و توصل إلى مزيج ما يعرف بنظرية Z التي تمثل أفضل الطرق لزيادة الجودة و الكفاءة في المؤسسات الأمريكية، ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية أمام المؤسسات الأجنبية.

لقد قام وليام أوشي بنفس العمل الذي قام به كل من T.Peters et R.Waterman ، حيث عمل على دراسة الخصائص الثقافية للمؤسسات اليابانية، من خلال مجموعة من الأبعاد التسييرية و التنظيمية توصل إلى نتيجة مفادها أن سر نجاح النموذج الياباني يكمن إلى حد بعيد في ثقافتها المتينة، فحسب أوشي قوة المؤسسات اليابانية يمكن تفسيره من خلال أن العمال متعلقين بالقيم الثقافية الأساسية للمؤسسة، فمثلا عملية إتخاذ القرار هي عملية يتم إتخاذها بشكل جماعي، و هذا يدل على أن هناك قيمة المشاركة من طرف الجميع.

في الأخير، هذه الأفكار les réflexions لكل من T.Peters et R.Waterman و W.Ouchi سهلت لميلاد رؤية ثقافية حول المؤسسة، و فتحت المجال أمام العديد من الدراسات و البحوث حول موضوع ثقافة المؤسسة.

**1. مفهوم ثقافة المؤسسة: الخلفية التاريخية، التعاريف :** قبل أن نتطرق إلى أصل مفهوم ثقافة المؤسسة سنخرج قليلا حول مفهوم الثقافة، حيث يرجع هذا المفهوم إلى الأصول الأنتروبولوجية، قبل أن يتم إستعارته من طرف تخصصات وعلوم أخرى، أولا علم الإجتماع التنظيم، ثم المانجمنت، وهو مفهوم شديد التعقيد و التشعب، بحيث تعددت التعاريف لهذا المفهوم، ففي سنة 1952 Kreober et Kluchohs أحصوا ما لا يقل عن 200 تعريف، إلا أننا لا نحاول الإحاطة بها جميعا، وإنما سنقتصر على أهمها، فنجد مثلا Malinovski 1944 يعرفها بـ"هي مجموعة كلية، أين نجد بداخلها الأدوات المنزلية، حاجيات الإستهلاك، المواثيق الأساسية التي تضبط الجماعات الإجتماعية المتنوعة، الأفكار، الفنون، المعتقدات، وأخيرا العادات"، و يعرفها "ذلك الكل المركب الذي يشمل المعرفة، المعتقدات، الفن، الأخلاق، القانون، وأخيرا العادات، التي يكتسبها الفرد بصفة عضوا في المجتمع".

يشير<sup>14</sup> F.Petit أن الإعتماد على عوامل ثقافية في التحليل ليس جديد بالنسبة لنظريات التنظيم، و نستطيع أن نتتبع إستعمال هذه العوامل عند مدرسة العلاقات الإنسانية، و مدرسة العلاقات الإنسانية الجديدة، فنجد مثلا إستعمال هذا المفهوم من طرف معهد Tavistoch من خلال Elliot Jacques 1951 ، و كذلك عند الكتاب الأمريكيين حول كيفية تطوير المؤسسات مثل R.Beckard 1969 تحدث حول ثقافة المنظمة كنظام فرعي sous-système يمكن البحث فيه واتخاذ موضوع بحث؛ في فرنسا مع بداية الستينات 1963 M.Crosier من خلال أعماله سلط الضوء على بعض العوامل الثقافية الوطنية التي أدت إلى الخلل الوظيفي dysfonctionnement للمنظمات البيروقراطية مثل المركزية المفرطة و الصلبة.

وهناك من الباحثين من ذهب إلى أبعد من ذلك في أصل هذا المفهوم، حيث يرى Olivier Jamet<sup>15</sup> أن مفهوم ثقافة المؤسسة هو مفهوم قديم يعود للقرن 19 في فرنسا، ولكن بمسميات أخرى مثل المؤسسة العائلة l'entreprise famille ، روح البيت l'esprit maison، خاصة مع الممارسات الأبوية داخل المؤسسة، حيث أن أرباب المصانع و المؤسسات يبحثون إلى خلق ما يسمى بـ "روح البيت" الذي يجمع كل أعضاء المؤسسة في وحدة متجانسة، التي تميز هذه المؤسسة عن المؤسسات الأخرى، يضيف أن المؤسسة هي عبارة عن مكان للتجمع الإنساني و الإجتماعي، الذي نلاحظ فيه نزاعات و ضغوطات ما بين ثقافات مختلفة سواء كانت مهنية، أو جهوية، و حتى وطنية، لذا سعى النموذج الأبوي حديثا لإيجاد ذلك الإنسجام بين هذه الثقافات الفرعية.

- **ثقافة المؤسسة ابتداءً من الثمانينات:** في المقابل يرى بعض الباحثين أن مفهوم ثقافة المؤسسة ظهر في الحقل العلمية ، كعلم الإجتماع العمل و التنظيم، المانجمنت، مع ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات، التي تحتوي على ثقافات متنوعة من جنسيات مختلفة، وكذلك مع النجاح الكبير للمؤسسات اليابانية، و ظهورها بقوة و منافستها للمؤسسات الأمريكية والأوروبية، حيث ظهر كتاب يكشف بعض العوامل التي ساعدت في نجاح النموذج الياباني ، لـ W.Ouchi 1981 تحت

عنوان: "Theory Z, how american business can meet the japanese challenge" ، من بين هذه العوامل أهمية البعد الثقافي في نجاح المؤسسة ؛ و من بين الدراسات التي أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة و التي تعتبر كمرجع أساسي لكل الباحثين المتخصصين في هذا المجال نجد :

دراسة (1982) Hofstede<sup>16</sup>: تعتبر هذه الدراسة التي قام بها المرجع الأساسي في هذا المجال ، تمت على مرحلتين ما بين 1967-1969 و 1971-1973 مع مجموعة من المساعدين ، في شركة IBM على حوالي 11600 عامل ينتمون إلى 50 دولة، الهدف من هذه الدراسة : هو معرفة أثر الثقافات الوطنية المختلفة على المؤسسة والتنظيم، ومعرفة ما هي الاختلافات بين هذه الثقافات.

إعتمد G.Hofstede على أربعة أبعاد لدراسة ثقافة المؤسسة و هي :

- المسافة الهرمية la distance hiérarchique.
- العلاقة بمناطق الشك la relation à l'incertitude.
- الفردانية مقابل الجماعية l'orientation individualisme ou collectivisme.
- الذكورية مقابل الأنثوية l'orientation masculine ou féminine des valeurs.

من النتائج التي توصل إليها : أن كل بلد له ثقافة خاصة به ، يتميز بها ، على سبيل المثال تتميز الثقافة الفرنسية بالنسبة للبعد الأول (المسافة الهرمية) كإحدى الثقافات الأكثر هرمية في العالم ، فالعمال داخل المؤسسة يرفضون في الغالب المشاركة مع رؤوسهم ، الذين يتعاملون معهم بأوتوقراطية ، يضيف كذلك بالنسبة للبعد الثالث ، نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تمتاز بتصور فرداني في ممارسة السلطة.

دراسة (1982) Tom Peters et Robert Waterman<sup>17</sup> ظهر مفهوم ثقافة المؤسسة في المجال الأكاديمي بقوة بعد هذه الدراسة التي نشرت سنة 1982 تحت عنوان "In search of Excellence" أي "البحث عن الإمتياز"، تمت ترجمته بالفرنسية إلى "le prix de l'excellence" حيث لفتوا إنتباهها كبيرا حول أهمية الثقافة للوصول إلى مستويات عالية من الفعالية التنظيمية ، و تأتي هذه الدراسة عقب تعرض الولايات المتحدة لصدمتين بتروليتين في السبعينات ، وما ترتب عليها من آثار كالتضخم ، إفلاس بعض المؤسسات ، البطالة ..... إلخ ، مما دفع بالجهات الأكاديمية إلى جملة من التساؤلات ، - مثل \*Cabinet de McKinsey التي كانا يعملان فيها كمستشارين- ، حول أزمة التسيير و ضرورة تغييره ، كما تأتي هذه الدراسة في الوقت الذي كانت فيه المؤسسات اليابانية ، تغزوا الأسواق الأمريكية ، و تنافس مؤسساتها في عقر دارها ، كقطاع السيارات مثلا ، وشملت الدراسة 62 مؤسسة أمريكية ضخمة من مختلف القطاعات ، و ركزت هذه البحوث على دراسة أداء تلك المؤسسات.

أما النتائج التي توصلوا إليها ، فهي تحديد المتغيرات الثمانية المفتاحية لنجاح المؤسسة وهي :

1. تفضيل الفعل و التصرف.
2. تثمين الإستقلالية و الإبداع.
3. تجنيد العمال حول قيم ومعايير أساسية.
4. المزج بين الليونة و الصرامة.
5. البقاء في إنصات دائم للزبون.
6. ربط الإنتاجية بتحفيز العمال.
7. الإحتفاظ دائما بهيكله بسيطة.
8. التمسك فقط بما نستطيع فعله.

نلاحظ أن كل من T.Peters et R.Waterman وضا من بين هذه الأبعاد الثمانية المفتاحية لنجاح أي مؤسسة ، بعد يتعلق بثقافة المؤسسة وهو تجنيد العمال حول قيم و معايير أساسية ، يتم إعتناقها و العمل بها من طرف كل العمال الموجودين داخل المؤسسة.

بالإضافة إلى دراسات عديدة ، لا يمكن التطرق إليها جميعا ، هي كذلك أسهمت في ظهور مفهوم ثقافة المؤسسة مثل Trompenaars et Humden Turner هما كذلك قاما بدراسة معمقة حول القيم المتعلقة بالعمل ، أما في فرنسا ظهر هذا المفهوم مؤخرا بالمقارنة مع الولايات المتحدة الأمريكية ، ومن بين الباحثين البارزين في هذا المجال نجد كل من Philippe d'Iribarne و Renaud Sainsaulieu ومؤخرا Maurice Thévenet .

**2. تعريف ثقافة المؤسسة:** بعد التطرق إلى مفهوم الثقافة بعامه، ثم إلى الخلفية التاريخية لمفهوم ثقافة المؤسسة سنحاول تعريف مفهوم ثقافة المؤسسة. في البداية لابد أن نشير إلى أن هناك ثلاث تسميات على الأقل لهذا المفهوم، كل تسمية لها اقترابها و طرحها الخاص به من قبل المنظرين، فنجد "الثقافة في المؤسسة *la culture dans l'entreprise*" ، "ثقافة المؤسسة *culture d'entreprise*" ، "ثقافات المؤسسات *les cultures d'entreprise*" .

يعني الأول ضمنا أن ليس هناك ما يمكن تسميته ثقافة تنظيمية محضة، أي أن ثقافة الفاعلين داخل التنظيم هي امتداد لعناصر ثقافية من المجتمع - المحيط -؛ ويعني الثاني أنها مستوحاة و مبلورة من الداخل؛ في الوقت الذي نلاحظ استعمال صيغة الجمع في الثالثة التي تدل على وجود ثقافات متعددة لجماعات متعددة.

والمفهوم الذي نريد الاعتماد عليه في هذا البحث هو مفهوم ثقافة المؤسسة المستوحاة والمبلورة من الداخل. ثمة تعريفات عديدة لهذا المفهوم يصعب حصرها عدديا، أو حتى ذكر كل ما جمعناه من تعريفات، إذ هناك شبه تطابق بين هذه التعريفات، لذا حاولنا الاعتماد على أشهرها والمتداولة بشكل كثير. و قمنا بترتيب هذه التعاريف حسب التسلسل الزمني التي ظهرت فيه، ومن أهمها ما يلي:

1- تعريف (1951) Elliot Jacques<sup>18</sup>: " ثقافة المؤسسة هي نمط التفكير والنشاط الاعتيادي و التقليدي للمؤسسة الذي يشترك فيه كل أعضاء المؤسسة، يحتوي هذا النمط على تشكيلة واسعة من الأمور: مناهج الإنتاج، التخصصات والمعارف النظرية، المواقف تجاه الإنضباط والعقوبات، العادات والممارسات اليومية للمسيرين، الأهداف العامة، السلوك والتصرف العملي، مناهج وسياسة الأجور، القيم المحددة لأساليب العمل المختلفة، الإيمان أولا بالديمقراطية، التشاور الجماعي الذي يجب أن يتم تعلمه وقبوله من طرف الأعضاء الجدد".

2- تعريف 1982 Greetz Hofstede<sup>19</sup>: " ثقافة المؤسسة هي البرمجة الذهنية لجميع أعضاء المؤسسة من خلال القيم والمعتقدات، و أشكال التصرف التي تميز أعضاء المؤسسة عن المؤسسات الأخرى".

3- تعريف (1982) W. Ouchi<sup>20</sup>: " ثقافة المؤسسة هي جملة القيم التي تأخذ بها و تعتنقها إدارة المؤسسة، والتي تحدد نمط النشاط والإجراء والسلوك، فالمسيرين يترجمون ذلك النمط الفكري في العمال من خلال تصرفاتهم، كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة".

4- تعريف (1984) Nadine LEMAITRE<sup>21</sup>: " ثقافة المؤسسة هي نظام من التمثلات و القيم المشتركة من طرف كل أعضاء المؤسسة، ما يعني أن كل عضو يتقاسم مع المؤسسة رؤية مشتركة حول دورهم الاقتصادي والاجتماعي والمكان الذي يحتلونه بالمقارنة مع منافسيهم، وكذلك المهمة التي من أجلها وجدوا.

5- تعريف (1985) E. Schien<sup>22</sup>: "ثقافة المؤسسة هي مجمل الاختيارات والافتراضات القاعدية التي اكتشفتها و أنتجتها و طورته مجموعة بشرية في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التأقلم الخارجي و الإدماج الداخلي، والتي أثبتت نجاعتها و فعاليتها بالنسبة لهم و أصبحوا يتداولونها على أنها الطريقة الصحيحة و الجيدة في معالجة هذه المشاكل".

6- تعريف (2006) Maurice Thévenet<sup>23</sup>: " ثقافة المؤسسة هي مجموعة من المراجع المشتركة داخل المؤسسة، تم بناؤها من خلال التاريخ الذي مرت به المؤسسة، لإجابة على المشاكل التي واجهت المؤسسة".  
من خلال التعاريف السابقة سنحاول إعطاء تعريف إجرائي لثقافة المؤسسة و هي:

**ثقافة المؤسسة:** "هي مجموعة من أساليب التفكير والتصرف تحتوي على قيم ومعتقدات و مبادئ مشتركة بين أعضاء المؤسسة، والتي يتم تعلمها من كل الأعضاء سواء كان هذا العضو جديد أو قديم. هذه الأساليب تنتج ويتم بناؤها عن طريق عملية التعلم من خلال القرارات و الأحداث والتجارب التي مرت بها المؤسسة من خلال تاريخها الطويل والتي ترى فيها الطريقة الأنسب لحل المشاكل الداخلية والخارجية".

نفهم من هذا التعريف ان ثقافة المؤسسة تعمل على بناء طريقة موحدة للتصرف و التفكير للفاعلين الاجتماعيين، هذه الطريقة تحتوي على قيم و معتقدات مشتركة يجب احترامها والعمل بها مهما يكن هذا العضو جديد أو قديم.

### 3. خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بجملة من الخصائص نذكر أهمها فيما يلي:

- ثقافة المؤسسة هي ظاهرة جماعية التي تجمع الأفراد داخل المؤسسة وتوحدهم حول قيم و معايير ومبادئ مشتركة. ثقافة المؤسسة هي إذن فضاء أين الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة يستطيعون التواصل فيما بينهم عن طريق القيم والمعايير التي بالنسبة إليهم كعلامات مشتركة والتي تميزهم عن الجماعات الأخرى.
- ثقافة المؤسسة هي نشاط رمزي التي تسمح للأفراد داخل نفس الجماعة أو المؤسسة تبادل المعلومات بعيدا عن الاعتماد على القواعد الرسمية من خلال إنتاج الرموز، هذه الرموز يمكن أن تأخذ شكل أسماء، شعارات، ألوان خاصة، رموز وإشارات لغوية... الخ، كل هذا يشكل هوية وميزة خاصة بهذه المؤسسة، إنتاج هذه الرموز إذن يعتبر جزء من ثقافة المؤسسة، التي تلعب دورا أساسيا بالنسبة للعمال مثال: لبس القميص الأبيض عند عمال شركة IBM .
- ثقافة المؤسسة من خصائصها أنها تتم عن طريق التعلم و النقل عن طريق التفاعل و التكرار، بمعنى أن جميع القيم والمعايير والمبادئ التي تتبناها المؤسسة يتم تحويلها وتلقينها إلى الأعضاء الجدد، ما يسمى بعملية التثاقف، حتى يستطيعوا الاندماج بسهولة داخل المؤسسة، فهي تكتسب من خلال تفاعل العضو الجديد مع الجماعة التي يعمل معها.
- ثقافة المؤسسة هي إنتاج جماعي الذي يتطور مع الزمن، عن طريق سيرورة من القرارات، و ردود الأفعال لأحداث مرت بها المؤسسة خلال تاريخها الطويل، ثقافة المؤسسة إذن تنشأ من خلال حالات وأحداث مرت بها المؤسسة خلال دورتها التطورية، و التي مست المؤسسة في العمق، و بقيت في الذاكرة.

ثقافة المؤسسة هي عامل للهوية و الإلتزام الاجتماعي، عن طريق خلق فضاء داخل المؤسسة الذي يسمح بتوحيد الفاعلين حول نفس المبادئ و القيم و الرموز، والتي تميزهم عن الآخرين في المحيط الخارجي، فثقافة المؤسسة تمنح للعمال هوية وإلتزام اجتماعي يميزهم، ويكسبهم مكانة إجتماعية تحظى بالإحترام والتقدير خارج المؤسسة، مثال عامل في شركة Renault يصرح "يعرفونني كعامل في شركة رينو، هذا يشكل جزء من هويتي"<sup>24</sup>.

### 4. مكونات ثقافة المؤسسة:

تحتوي ثقافة المؤسسة عدة عناصر لها تأثير على سلوك الأفراد، و هي التي تشكل المحصلة الكلية للكيفية التي يفكر ويتصرف، ويعمل بها الأفراد كأعضاء عاملين بالمؤسسة، وكذلك هي التي تنعكس على ممارسة الإدارة و أسلوبها في تحقيق أهدافها وإستراتيجيتها. ويمكن حصر هذه المكونات في تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية)، القيم، الرموز، الطقوس و الشعائر، وأخيرا الأساطير؛ كل هذا يمثل الشبكة الثقافية الخاصة بالمؤسسة.

#### 1.4 تاريخ المؤسسة (الذاكرة الجماعية – l'histoire de l'entreprise (la mémoire collectif

أهمية التاريخ أساسية في فهم و توضيح ثقافة أي مؤسسة، فحسب M. Thévenet<sup>25</sup> في تعريفه لثقافة المؤسسة الذي ذكرناه أنفاً في التعاريف يوضح أن الثقافة تتكون وتبنى حسب عملية وسيرة من التعلم على مدى التاريخ، إذن لفهم ثقافة المؤسسة بشكل جيد يجب علينا الاعتماد على التاريخ كدليل من خلال مراحلها الكبرى و منطق التطور. فالآثار التاريخية المتبقية في ذاكرة المؤسسة وأعضائها كالتجارب و الإخفاقات، الأزمات و الصدمات التاريخية، الإضرابات، الشخصيات المهمة و السياسة المتبعة من طرف المؤسسين، الصراعات مع المحيط، كلها عوامل تبني ثقافة تترسخ مع مرور الزمن في الذاكرة.

لذلك نجد اليوم العديد من المؤسسات الصناعية الكبرى التي قامت بتشكيل فرق من المؤرخين لكتابة تاريخها و تدوينه في كتب، فنجد مثلا كتاب Renault الذي يسطر لتاريخ مصانع "رونو" ويركز كثيرا على التطورات الاجتماعية و النزاعية؛ كذلك كتاب ميشلان Michelin تم تأليفه من طرف صحفي، يتحدث فيه عن التسيير اليومي، العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل، القرارات الإستراتيجية الكبرى التي اتخذتها المؤسسة. كتاب Menier تاريخ هاته المؤسسة الشهيرة يدور و يرتكز حول شخصية الأجيال الثلاثة الأولى للمسيرين.

نلاحظ من خلال هذه المؤلفات التي قامت بها المؤسسات نفسها من أجل الإحتفاظ بتاريخها، يعكس ثقافتها التي تعبر عن الإحتفالية الذاتية l'autocélébration و تمجيد نفسها.

أخيرا فالتاريخ بعد مهم في حياة المؤسسة، لأنه يعبر عن الإرث الثقافي المليء بالقيم و العادات، و الرموز، و طرق التصرف و التفكير التي تتبناها المؤسسة.

#### 2.4 القيم الثقافية (les valeurs):

القيم هي التفضيلات الجماعية les préférences collectifs التي تفرض نفسها داخل المجموعة (مثلا بمركب GPIZ محل الدراسة، التفضيلات الجماعية الأساسية هي الأمن قبل كل شيء لخطورة النشاط الذي يقوم به هذا المركب)، هي المعتقدات الأساسية، المعايير التي تحدد طرق التصرف و التفكير، فهي تشكل فلسفة المؤسسة التي تحدد ميثاق سيرورتها المعبر عنه من خلال القانون الداخلي، توصيف المهام و المناصب، نظام المكافأة و الجزاء، الممنوعات، الحقوق و الواجبات.

القيم هي مجموعة من الأحكام و المعايير التي تنبثق عن مؤسسة ما، و تكون بمثابة موجبات للحكم على الأعمال و الممارسات المعنوية و المادية، و تكون لها من القوة و التأثير على المؤسسة و أعضائها بما لها من صفة الضرورة و الإلزام و الإحترام، وأي خروج عنها يصبح بمثابة الخروج عن أهداف المؤسسة.

يرى Jean P. Helfer<sup>26</sup> أن القيم كل ما يتعلق بأفكار و معتقدات أفراد المؤسسة، و التي توجه سلوكهم، و تعتبر سببا مهما في نجاح المؤسسة، لأنها تنظم الإستراتيجية، أسلوب الإدارة، العلاقات بين الأقسام و الأشخاص، وأحيانا هذه الأفكار تحول إلى معايير لتكون بمثابة قانون واقعي في المؤسسة.

يفرق M. Thévenet بين نوعين من القيم داخل المؤسسة: القيم المصرح عنها (les valeurs déclarées)، و القيم المعمول بها حقيقة (les valeurs opérantes)، الأولى تعبر عن النظام الداخلي للمؤسسة، القواعد و الإجراءات، الحقوق والواجبات، أما الثانية فهي تعبر عن العمل الحقيقي للمؤسسة (le fonctionnement réel de l'entreprise)، وهي التي تهمننا لأنها هي التي تعبر عن النمط العملي الثقافي الحقيقي الموجود داخل المؤسسة le mode opératoire culturel. فكل مؤسسة تعتمد على قيم مرجعية خاصة بها، تعمل على تلقينها لأعضائها على جميع المستويات من القمة الهرمية إلى القاعدة، فمثلا إذا أخذنا شركة IBM<sup>27</sup> كمثال فهي تعتمد على القيم التالية:

" تقوم إستراتيجية أعمالنا على قيامنا بوضع نقطة شرف لملاحظة القيم التالية:

- البحث عن نجاح كل واحد من زبائننا.
- الإبداع من أجل التقدم، و المساهمة في تقدم العالم.
- تأسيس كل العلاقات على الثقة و تحمل المسؤولية.

« Dans la mise en œuvre de notre stratégie d'affaires à la demande, nous nous faisons un point d'honneur d'observer les valeurs suivantes :

- Rechercher le succès de chacun de nos clients.
- Innover pour avancer et faire avancer le monde.
- Fonder toutes les relations sur la confiance et la responsabilisation. »

هذا فقط مثال واحد، و هناك العديد من الأمثلة عن شركات و مؤسسات كبرى في شتى المجالات، لا يتسع المجال لذكرها كلها، و لو تصفحنا المواقع الإلكترونية لهذه المؤسسات، لوجدنا هذه القيم مكتوبة في الصفحة الرئيسية للموقع.

#### 3.4 المعتقدات الجماعية (les croyances collectifs): المعتقدات الجماعية هي أحكام مسبقة يتقاسمها أعضاء

المؤسسة، التي تنتج نوع من الوحدة الذهنية و العاطفية حول طريقة تصور العالم الخارجي، مثلا "عبارة نحن الأفضل nous sommes les meilleurs" التي تعبر عن الإفتخار بالنفس بالمقارنة مع الآخرين؛ كما تعتبر كذلك من المسلمات التي تعتقدها الجماعة أو المؤسسة حول نفسها و حول المحيط الخارجي، فمثلا نجد التحكم في السوق و إحتكاره هو الذي يولد هذا الإعتقاد بأن هذه المؤسسة هي الأفضل، مثل شركة IBM التي كانت في الثمانينات أفضل شركة في سوق الإعلام الآلي و كانت هي التي تتحكم فيه، هذا التأمين أعطى شرعية للتفكير والإعتقاد بأن السوق هو ملكهم ولا أحد ينافسهم فيه، وأن أجهزة الإعلام الآلي التي يتم إنتاجها من طرف منافسيها ليس لها مستقبل في السوق.

#### 4.4 الطقوس الجماعية (les rites collectifs): تتكون الطقوس من مجموعة من الممارسات المتعارف عليها من

قبل الجميع داخل المؤسسة، و التي تتكرر بصفة إنتظامية. وهي العادات التي تحرص المؤسسة عليها لتقوية الرابط الإجتماعي وعلاقات العمل بين المتعاونين (les collaborateurs) فيما بينهم وبين المؤسسة، فمن خلال هذه الممارسات تهدف المؤسسة إلى إيصال عدد من الرسائل الأساسية للأفراد التي تحتوي على قيم أساسية تريد تعزيزها في أنفسهم كالتعاون والمشاركة والتعارف والتفاعل، والإنتماء إلى الجماعة والهوية للمؤسسة (l'identification à l'entreprise).

من الأمثلة على هذه الطقوس نجد مثلا:

- إقامة الحفلات لتكريم و تقدير أفضل العمال المتفوقين، و أصحاب الأفكار التطويرية.
- إقامة الحفلات بالمناسبات الإجتماعية و الدينية.
- الإدماج عن طريق التريصات في وحدات المؤسسة.
- تكريم الأفراد الذاهبين للتقاعد.

فالمؤسسة اليوم تعمل على إيجاد مجموعة من الطقوس و الإنتاجات الرمزية، تهدف من خلالها على وحدة المجموعة، و تثبيت قواعد السلوك الجماعي الذي يساعد على تجنيد العمال نحو التوجهات الإستراتيجية، وسياسات المؤسسة.

#### 5.4 الإشارات والرموز (les signes et symboles): بالإضافة إلى العناصر التي ذكرناها آنفا، تعتبر الرموز

والإشارات مكون من مكونات الثقافة، فهي تعتبر من وسائل الإتصال التي تعبر عن المعاني، لذلك نجد بعض المؤسسات تحرص على أن يكون لها نمطها الخاص في المباني، الأثاث، و حتى اللباس، حتى يميزها ذلك عن غيرها من المؤسسات، فتربط هذه الرموز و الإشارات بذهن أعضاء المؤسسة مما يعزز الشعور بالهوية و الإنتماء، و كذلك صورة المؤسسة

بالنسبة للمحيط الخارجي؛ فمثلا عندما نرى صورة للإدارة في إجتماع مع الرؤساء المسييرين يرتدون بدلات داكنة و ربطة عنق و أقمصة بيضاء، فهي تريد أن ترسل رسالة رمزية تعبر عن الإتحاد و روح الجماعة. كذلك نجد اللغة كرمز لثقافة المؤسسة، فوجود لغة مشتركة و مفهومة من قبل الجميع تسهل عملية التواصل، و تصبح خاصة فقط بأعضاء المؤسسة و غير مفهومة بالنسبة للأشخاص من خارج المؤسسة، على سبيل المثال مؤسسة Danone قامت بإنشاء قاموس لتعريف المصطلحات الخاصة بأعضاء المؤسسة.

على العموم يمكن ملاحظة الرموز و الإشارات من خلال الأمور التالية:

- الشعارات les logos.
  - الرموز الثيابية Les Codes Vestimentaires .
  - أساليب التهيئة و البناء Les Modes d'Aménagement.
  - خطابات المؤسسة حول نفسها Les Discours De L'Entreprise Sur Elle-même .
- من خلال هذا الوصف لمكونات ثقافة المؤسسة، يمكن أن نقيس إلى أي درجة تاريخ المؤسسة، القيم، المعتقدات، الطقوس الجماعية، وأخيرا الرموز و الإشارات تستطيع أن تجمع أعضاء المؤسسة في وحدة متناسقة و مترابطة، تتجه نحو تحقيق الهدف الكلي للمؤسسة، كما أنها تسهل عملية الإتصال.

### 5. الأدوار الخارجية والداخلية لثقافة المؤسسة

حسب E.Schien<sup>28</sup> في تعريفه لثقافة المؤسسة الذي ذكرناه أنفا ، فإن وظيفتها الأساسية تتمثل في الإجابة على قضيتين هامتين لضمان تطور المؤسسة، فأى مؤسسة تسهر على تحقيق أمرين هاميين و هما:

- ضمان البقاء في بيئتها الخارجية و التأقلم معها (الدور الخارجي).
- تكامل عملياتها الداخلية و الإندماج فيما بينها لضمان القدرة على الإستمرار في البقاء و التأقلم و تقادي الصراعات (الدور الداخلي).

فثقافة المؤسسة تعمل على إعطاء القدرة للمؤسسة بمواجهة تعقد المحيط من خلال إدماج العمال بشكل جيد.

**أولا: الأدوار الخارجية لثقافة المؤسسة:** يقول E.Schien: " أن قضايا التأقلم الخارجي ومشكلاته تحدد بصورة أساسية دورة التكيف التي لا بد لأي نظام أن يكون قادرا على الحفاظ عليها في علاقته مع بيئته المتغيرة؛ ولتحقيق هذه الدورة يجب على المؤسسة أن تشكل لنفسها مجموعة من الأنماط المشتركة من التفكير و الإعتقاد و المشاعر و القيم التي تنتج عن طريق التجربة و التعلم ، بمعنى خلق ثقافة مشتركة حول قضايا المؤسسة الخارجية و كيفية التعامل معها بطريقة جيدة وفعالة.

**أ. خلق ثقافة مشتركة حول الرسالة و الإستراتيجية:** لا بد لكل مؤسسة من تطوير مفهوم مشترك لمسألة بقاءها، الذي نستقي منه في العادة شعورها الأساسي برسالتها الجوهرية أو مهمتها الأولية أو مبرر وجودها، بمعنى ما هي الرسالة أو المهمة التي يجب على المؤسسة تحقيقها؟، و بالنسبة لمعظم المؤسسات فإن التعريف المشترك للرسالة يدور حول قضية البقاء الإقتصادي و النمو في محيط متغير و معقد، و لتحقيق هذا الأمر يجب خلق نوع من الإجماع حول مجموعة من المعتقدات و القيم و الإفتراضات التي تصب في إتجاه واحد لتحقيق هذه الرسالة، و تتعلق هذه الأخيرة بصورة مباشرة بما يطلق عليه المؤسسات إسم الإستراتيجية، حيث تعمل الإدارة العليا على صياغة إستراتيجية مناسبة لتحقيق هذا الإجماع حول هذه الثقافة المشتركة. في الأخير يمكن القول بأن هذه القيم و المعتقدات، و الإفتراضات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة حول رسالتها الجوهرية و إستراتيجيتها تمثل أهم العناصر المركزية في ثقافة المؤسسة.

**ب. خلق ثقافة مشتركة حول الأهداف المستتقة من الرسالة:** إن الإجماع على الرسالة الجوهرية لا يضمن بالضرورة أن يكون لأعضاء المؤسسة أهداف مشتركة، فالرسالة تكون مفهومة في كثير من الأحيان و لكن صياغة التعبير عنها

تكون غير جيدة، ولذلك يجب على المؤسسة أن تعمل على الوصول إلى إجماع حول أهداف محددة و معرفة بشكل جيد عن طريق خلق لغة مشتركة، وإفتراضات مشتركة حول العمليات اللوجستية الأساسية التي ينتقل بها لأعضاء المؤسسة من شيء مجرد أو عام إلى مثل الشعور بالرسالة إلى تحقيق الأهداف الملموسة المتمثلة في تصميم و صنع و بيع منتج ما ضمن قيود محددة ومتفق عليها خاصة بالتكلفة والزمن؛ فالأهداف تحول الرسالة إلى شيء مادي ملموس، فوجود ثقافة مشتركة حول الرسالة والإستراتيجية، تتطلب كذلك إلى خلق ثقافة مشتركة حول الأهداف التي تساعد في تحقيق الرسالة.

**ت. خلق ثقافة مشتركة حول وسائل تحقيق الأهداف:** لا يمكن للمؤسسة أن تتجز أهدافها و تحقق رسالتها ما لم يكن هناك إجماع على وسائل تحقيق الأهداف والرسالة، فتحقيق الأهداف يتوقف على إجماع بين أعضاء المؤسسة وإتفاق على كيفية هيكله المؤسسة، وكيفية تصميم المنتجات أو الخدمات وتمويلها و إنتاجها و بيعها، وتختلف الوسائل لتحقيق الأهداف من مؤسسة إلى أخرى، فجدد مثلا مؤسسة تعتمد على المهارات، والتقنية، والمعرفة التي تكتسبها أعضائها في جهدها للتعامل مع بيئتها التي تصبح عندئذ جزءا من ثقافتها إذا كان هناك إجماع حول ماهيتها وكيفية إستخدامها؛ في حين تتجه مؤسسة أخرى للتأكيد على التفكير المضمي والبحوث العلمية والإختبار الدقيق لتلك البحوث في الأسواق؛ في حين تفتح مؤسسة أخرى المجال للأشخاص على القيام بالمهام بحرية ومن المسؤولية الشخصية. وملخص ما ورد بأنه مع تشكل الإفتراضات الثقافية حول الوسائل التي يجب تحقيق الأهداف، تصبح بمرور الوقت من الإنعكاسات الظاهرة لثقافة المؤسسة، فمثلا نستطيع أن نقول أن من بين ثقافة مؤسسة ما الإهتمام بالبحث العلمي كوسيلة لتحقيق الأهداف.

**ث. ثقافة مشتركة حول قياس النتائج:** يضيف E.Schien في الخطوة الموالية، أن بعد تحقيق الأهداف و الوسائل تأتي مرحلة قياس النتائج، بمعنى قياس أداء المؤسسة و أعضائها، وينطلق من فكرة مفادها أن لقياسات الأداء لا بد من تحقيق الإجماع حول عنصرين هامين هما: معايير القياس ووسائل القياس.

- **معايير القياس:** يجب على المؤسسة في أداء مهامها أن يكون لديها إجماع حول كيفية الحكم على أداءها، بمعنى لو عملنا بشكل جماعي بهذا الأسلوب سنصل إلى النتائج التالية، و يعطي E.Schien مثلا عن عمله في شركة شل للبترول Schell Oil Company في و.م.أ خلال عام 1980 في إدارة قسم التنقيب و الإنتاج، وكانت مهمته الإستشارية تتمثل في مساعدة الشركة على القيام بتحليل ثقافي لتطوير قياسات أفضل لمستوى أداء القسم، وبمجرد أن بدأ في فحص المعتقدات والقيم المعنونة من طرف هذه المجموعة، إتضح على الفور أن مجموعة التنقيب و مجموعة الإنتاج تتبنيان مفاهيم مختلفة للطريقة التي يرغب كل منهما في قياس أداءه، إلا أن هناك إجماع تام داخل المجموعة الواحدة.

- **الإجماع على وسائل القياس:** يجب على المؤسسة أن تختار لنفسها وسائل تستخدمها لقياس أنشطتها و إنجازاتها الخاصة، وهي المعايير والقيم التي تختارها و نظام المعلومات التي تضعه لقياس وضعها، تصبح هذه الوسائل مكونات رئيسية لثقافتها بمجرد أن يتحقق الإجماع على هذه الوسائل، وإذا لم يتحقق الإجماع، و نشأت ثقافات فرعية حول المعايير و الوسائل فإن المؤسسة ستجد نفسها في صراع خطير قد يقوض قدرتها على التعامل مع المحيط الخارجي.

**ثانيا: الأدوار الداخلية لثقافة المؤسسة:** إذا كان يتعين على مؤسسة ما القيام بمهام تمكنها من التأقلم مع بيئتها الخارجية، وبالتالي الحفاظ على بقاءها وديمومتها، لأن الشيء الوحيد الذي يهدد المؤسسة هو موتها، فإنها لا بد عليها أن تكون قادرة على تطوير وإقامة منظومة من العلاقات الداخلية بين أفرادها، التي تحكمها منظومة من القيم والمعايير المشتركة، التي تعمل على تحقيق الإدماج والتكامل الداخلي بين الأعضاء.

تسمح ثقافة المؤسسة لفاعلين من حيث الأصل، التكوين، المصالح الشخصية المختلفة، بالإنسجام والتعاون والتنسيق داخل المؤسسة الواحدة، فهي تقوي نقاط الالتقاء (les points de convergence)، وتقلص من عناصر الاختلاف (les éléments divergences). فتقافة المؤسسة تعتبر كعامل للإندماج الداخلي (un facteur interne d'intégration) الذي يهدف إلى توحيد و تجنيد الأفراد حول أهداف مشتركة.

فكل جماعة إجتماعية مهما تكن خصائصها السوسولوجية و المهنية داخل المؤسسة تحتاج إلى الإنسجام و التلاحم لتعمل بشكل فعال، ثقافة المؤسسة تساهم في هذه المهمة، عن طريق إعطاء للأفراد أرضية مشتركة من القيم و المعايير و طرق التصرف و التفكير، التي تسمح لهم بالعمل جماعيا بعيدا عن الإختلافات. كما تعتبر أداة فعالة لإدماج أعضاء جدد قادمون من أماكن مختلفة، مثل الشباب الجامعيين، فهي تسمح لهؤلاء الأعضاء الجدد إستيعاب و استقبال بسرعة القيم وطرق التفكير، و الممارسات الموجودة في المؤسسة، وكذلك العمل بشكل جيد مع الأعضاء القدامى للمؤسسة.

فهي تسمح أيضا بوضع ميكانيزمات للمراقبة الذاتية (عناصر الضبط)، و التنسيق لهدف خلق الشروط الملائمة للتعاون الفعال من خلال إنشاء مناهج وطرق مشتركة. هي كذلك وسيلة لتوحيد بصفة منسجمة و مهيكلة للأفعال داخل المؤسسة، عن طريق إدراج الأفراد بإنشاء معايير السير des normes de conduites و أنماط من التنظيم المقبولة.

كما أنها تعمل على وضع لغة و مجموعة من المفاهيم للوصول إلى شكل من أشكال الإجماع و لحدوث أي نوع من الإتصال، فتداول كلمات مشتركة ذات معان خاصة لا تفهمها إلا أعضاء المجموعة و المؤسسة، تصبح واحدة من أكثر الطبقات عمقا في ثقافة المجموعة و المؤسسة. كما أنها تسمح بتعريف حدود المؤسسة و هويتها بمعنى أنها تعمل على تحديد حدود المؤسسة من خلال معرفة

من بداخل المجموعة ومن خارجها أو ليس عضوا فيها، فأى عضو لا يمثل لثقافة المؤسسة تعتبر شاذا عنها وبالتالي يتم تهيمشه، فيجب عليه أن يخضع لثقافة المجموعة و يعمل بها.

أحيرا يمكن أن نوجز دور ثقافة المؤسسة الداخلي في النقاط التالية:

- ترابط وتلاحم وتماسك الجماعة (تصبح الجماعة تتقاسم القيم المشتركة و تتناسى المصالح الفردية).
- تقاسم أعضاء المؤسسة نفس القيم و المعتقدات و الذاكرة الجماعية يقوي الشعور بالإنتماء.
- الثقافة هي القاعدة الأساسية لهوية المؤسسة و الأعضاء، التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات.

#### خاتمة.

لقد حاولنا من خلال هذه الورقة ربط مفهوم المؤسسة بالمقاربة الثقافية في دراسة المؤسسات، لأن كل التوجهات اليوم تشير إلى أنه لا يمكن إعتبار عملية التصنيع و المؤسسة الصناعية كمظهر رئيسي من مظاهر التصنيع فقط كآليات للإنتاج المادي والخيرات، بل أخذت اليوم في نظرتها بعدا آخر يركز أكثر على العوامل الثقافية و أهميتها في تحقيق الفعالية وخلق القيمة المضافة، بعدما كان التركيز يقتصر فقط في السابق على الوظيفة الإقتصادية للمؤسسة التي أثبتت فشلها.

#### قائمة المراجع.

1. Raymond Aron, dix-huit leçons sur la société industrielle, Editions Gallimard, Paris, 1962.
2. Anni Borzeix, Avant-propos, RETOUR SUR L'ENTREPRISE, In Sociologie du Travail, Vol 28, N°3, 1986, pp 231-235.
3. Renand Sainsaulieu, Vers une théorie sociologique de l'entreprise, In Sociologie du Travail, RETOUR SUR L'ENTREPRISE, Vol 28, N°3, 1986, pp 335-352.
4. TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, le prix de l'excellence, DUNOD, Paris, 2012.

5. Olivier Meier, DICO du manager, Edition DUNOD, Paris, 2009, p72.
6. Stéphane BALLAND, Anne-Marie BOUVIER, Management des entreprises, Edition DUNOD, paris, p4.
7. Jean LONGATTE et autres, Economie d'entreprise, Edition DUNOD, Paris, 2004, P 01.
8. J.G.March et H.A.Simon, Les organisations, Edition DUNOD, Paris, 1979, p2.
9. M.Crosier et E.Friedberg, l'acteur et le système, Edition Seuil, Paris, 1977.
10. C.DUBAR, la socialisation construction des identités sociales et professionnelles, 2<sup>ème</sup> édition, Troisième tirage, ARMAND COLIN, Paris, 1998.
11. Guy ROCHER, Introduction à la sociologie générale I. l'Action social, Editions HMH, France, 1968, p132.
12. TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, op. cit.
13. William OUCHI, Théorie Z, faire face au défi japonais, édition Inter Éditions, Paris, 1982.
14. F.PETIT, "les théories organisationnelles", Traité de Psychologie du Travail, C.LEVY-LEBOYER et J.C.SPERANDIO, Edition PUF, Paris, 1987, p338.
15. Olivier JAMET, culture d'entreprise en France et inter culturalité : présentation et exploitation pédagogique, in rencontres pédagogiques du Kansai, université Tenri, 2009, p30.
16. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, CULTURES ET ORGANISATIONS, Nos programmations mentales, 3ème édition PEARSON, Paris, 2010.
17. TOM PETERS et ROBERT H.WATERMAN, op.cit.
18. Pierre LOURAT, la culture d'entreprise en question, encyclopédie des ressources humaines, sous la direction de José Allouche, Edition Vuibert, 2<sup>o</sup> édition, Paris, 2006, p253.
19. Geert Hofstede, Gert Jan Hofstede, Michael Minkov, CULTURES ET ORGANISATIONS, Nos programmations mentales, op.cit. p 16.
20. William OUCHI, Théorie Z, faire face au défi japonais, op.cit. p65.
21. Nadine LAMAITRE, la culture d'entreprise: facteur de performance?, direction et gestion, in Revue Française de Gestion, n°5 1984, p 34.
22. إدجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، ترجمة محمد منير الأصبحي و محمد شحاتة، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2011، ص 7 .
23. Maurice THEVENET, la culture d'entreprise, Que sais-je ?, P.U.F, 6<sup>e</sup> édition, 2<sup>e</sup> tirage, Paris, 2011, pp 45-46.
24. Olivier MEIER, op.cit, pp10-13.
25. Maurice THEVENET, op.cit, pp 45-46.
26. Jean Pierre HELFER, Michel KALIKA, Jacques ORSONI, Management : stratégie et organisation, Edition VUIBERT, Paris, 2005, p 294.
27. Olivier DEVILLARD, Dominique REY, Culture d'entreprise : un actif stratégique, DUNOD, Paris, 2008, p 49.
28. إدجار شاين، الثقافة التنظيمية و القيادة، نفس المرجع.
29. أنظر في مقدمة كتاب ثقافات المؤسسة لجمال غريد ص 7 .
30. Claude DUBAR, op.cit.