

تمهيد :

رغم أن المؤسسة تُقاس غالبًا بالمبيعات، رأس المال أو عدد الموظفين، إلا أن ثقافتها وأخلاقياتها هي ما يحدد استمراريتها وشرعيتها في محيطها الاجتماعي. الثقافة ليست شعارات على الجدران، والأخلاقيات ليست قوانين فقط، بل هما "بوصلة داخلية" تحدد سلوك المؤسسة في المواقف الصعبة.

♦ أولاً : الثقافة التنظيمية - هندسة القيم في المؤسسة

في قلب كل مؤسسة نابضة بالحياة، توجد منظومة غير مرئية لكنها مؤثرة بعمق: إنها الثقافة التنظيمية. فهي ليست مجرد شعارات تُعلّق على الجدران، بل هي هندسة حقيقية للقيم والسلوكيات والتفاعلات اليومية. الثقافة التنظيمية هي ما يميز مؤسسة عن أخرى، حتى لو تشابهت في الهيكل أو الأهداف.

يمكن أن نشبه المؤسسة التي هي بدون ثقافة واضحة بسفينة بلا بوصلة؛ قد تسير لكنها تضل الاتجاه. أما حين تُبنى ثقافة مؤسسية متماسكة، فإنها تتحول إلى قوة ناعمة تقود الموظفين وتعزز التماسك وتدعم اتخاذ القرار الأخلاقي دون الحاجة إلى تعليمات مستمرة. لدى فإن الهندسة القيمة داخل المؤسسة لا تحدث تلقائيًا، بل تُصمم وتُرعى بعناية: من خلال القيادة، السياسات، السلوكيات اليومية، والممارسات الرمزية فحين يُنظر إلى القيم مثل النزاهة، التعاون، والابتكار كمكونات استراتيجية، تصبح الثقافة التنظيمية رافعة للتنمية وليس مجرد إطار نظري.

1. المفهوم:

الثقافة التنظيمية هي نظام غير رسمي من المعاني المشتركة بين أفراد المؤسسة، يشمل المعتقدات، التقاليد، اللغة، الأساليب القيادية، والرموز التي تتطور مع الزمن. حيث تقول عالمة الإدارة Linda Smircich (1983): " الثقافة ليست شيئاً تمتلكه المؤسسة، بل هي ما يُشكلها".

2. السمات:

1. غير مرئية لكنها محسوسة (مثل مناخ الثقة أو الخوف)
2. تشكل سلوك الموظفين دون أن يشعروا بذلك.
3. قد تعزز أو تعرقل التغيير.

■ أمثلة تطبيقية:

المؤسسة	سمة ثقافية بارزة	أثرها
Google	الابتكار والانفتاح	حرية التفكير، إنتاج حلول غير تقليدية
مؤسسة عمومية جزائرية تقليدية	تسلسل إداري صارم	بطء في اتخاذ القرار، كبت المبادرات

3. أبعاد الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية ليست بنية سطحية تُرى بالعين المجردة، بل هي نظام عميق ومتعدد الأبعاد يشكّل الطريقة التي "تفكر بها" المؤسسة وتتفاعل بها داخليًا وخارجيًا. إن فهم الثقافة لا يمكن أن يقتصر على وصف الشعارات أو المظاهر، بل يستدعي الغوص في أبعادها البنوية والسلوكية التي تمثل مكوناتها الجوهرية.

أبعاد الثقافة التنظيمية هي بمثابة "عدسة تحليلية" تساعد الباحثين والمديرين والطلاب على تفكيك هذه الظاهرة المعقدة، فمن خلال هذه الأبعاد يمكن رصد كيف تُتخذ القرارات، كيف تُدار الصراعات، ما هو نمط القيادة المفضل، وما طبيعة العلاقة بين الأفراد داخل المؤسسة و هذه الأبعاد هي :

- القيم الأساسية: المبادئ التي توجه سلوك الأفراد.
- المعتقدات المشتركة: التصورات الجماعية حول ما هو صحيح أو خاطئ.
- الرموز والطقوس: الشعارات، الاحتفالات، والأحداث التي تعزز الهوية المؤسسية.
- القصص المؤسسية: الحكايات التي تُروى عن المؤسسة وتُشكل صورتها الذهنية.

مثال تطبيقي: ثقافة "Google" تقوم على الإبداع، والعمل الجماعي، ومرونة الوقت، مما جعلها نموذجًا عالميًا في بيئة العمل المحفزة.

4. وظائف الثقافة التنظيمية

تمثل وظائف الثقافة التنظيمية الدعامية الخفية التي تمنح المؤسسة شخصيتها وتخلق الانسجام بين الأفراد وتؤسس لنمط تفكير وسلوك مشترك، فكما يحتاج الإنسان إلى نظام قيمي يرشده في حياته تحتاج المؤسسة إلى ثقافة تنظم أدوارها وتحدد تفاعلها مع محيطها الداخلي والخارجي و هذه الوظائف هي :

- أ. توفير هوية موحدة للعاملين : تعزز الانتماء والولاء.
- ب. تعزيز الالتزام التنظيمي : تحفز الأفراد على تحقيق أهداف المؤسسة.
- ج. توجيه سلوك الأفراد : تحدد ما هو مقبول وما هو مرفوض.
- د. تسهيل عمليات اتخاذ القرار : توفر إطاراً مرجعياً للقيم والمعايير.
- هـ. بناء تماسك داخلي : تعزز التعاون والتفاهم بين الأفراد.

♦ ثانياً : أخلاقيات المؤسسة – من الشرعية إلى المسؤولية

في خضم السعي لتحقيق الربحية والنمو، كثيراً ما تواجه المؤسسات تحدياً عميقاً: كيف يمكن أن تظل قانونية وفي الوقت نفسه أخلاقية؟ إن الالتزام بالشرعية القانونية يمثل الحد الأدنى من الواجبات، لكن الأخلاقيات تضيف بُعداً إنسانياً أوسع يُعلي من شأن المسؤولية المجتمعية والشفافية والعدالة.

لم تعد المؤسسات تُقاس فقط بمدى التزامها بالقوانين، بل أصبح يُنظر إليها باعتبارها فاعلاً اجتماعياً مسؤولاً، له تأثير مباشر على الأفراد والمجتمع والبيئة. في هذا السياق، تنتقل أخلاقيات المؤسسة من مجرد الالتزام الصارم بالقانون إلى سلوك استباقي يضع القيم الإنسانية في صلب القرارات الإدارية.

فمن احترام حقوق العاملين، إلى الحفاظ على البيئة، ومن محاربة الفساد، إلى دعم المجتمعات المحلية و تتجلى أخلاقيات المؤسسة في أفعالها اليومية واختياراتها الاستراتيجية. وهذا التحول من "الشرعية" إلى "المسؤولية" ليس رفاهاً أخلاقياً، بل ركيزة أساسية لبناء الثقة، وضمان الاستدامة، وتحقيق الميزة التنافسية في بيئة تتجه نحو مساءلة أكبر ووعي اجتماعي أعمق.

1. المفهوم:

هي المبادئ التي توجه سلوك المؤسسة بما يتجاوز الإطار القانوني، نحو تحقيق العدالة، الشفافية، والاحترام.

2. مجالات التطبيق:

- العلاقة مع الموظفين (عدالة، فرص متساوية)
- العلاقة مع الزبائن (صدق، جودة، أمن البيانات)
- البيئة والمجتمع (الاستدامة، عدم الإضرار)

✓ **تطبيق محلي:** بعض الشركات الجزائرية تساهم في تمويل مشاريع مدارس أو حملات تنظيف بيئي، رغم أن ذلك ليس إلزامًا قانونيًا، لكنه تعبير عن أخلاق المؤسسة.

3. أهمية الأخلاقيات في المؤسسة: تتمثل في

- أ. تعزيز الثقة: بين المؤسسة وأصحاب المصلحة.
- ب. تحسين السمعة: تؤثر إيجابيًا على صورة المؤسسة.
- ج. تقليل المخاطر: تقلل من احتمالية الوقوع في ممارسات غير قانونية أو غير أخلاقية.
- د. زيادة الولاء: من قبل الموظفين والعملاء.

◆ ثالثا : العلاقة بين الثقافة والأخلاقيات

ثقافة المؤسسة هي البيئة التي تنمو فيها الأخلاقيات. فإذا كانت الثقافة تتسامح مع الغش أو التمييز، فإن السلوكيات اللاأخلاقية تصبح "مقبولة" ضمناً. أما إذا غرست ثقافة النزاهة، فإنها تحدد معياراً سلوكياً عاماً.

الثقافة التنظيمية	أخلاقيات المؤسسة
"كيف نفكر" و"من نحن"	"كيف نتصرف" و"ما نقبل"
تُكتسب عبر التجربة والتاريخ	تُبنى عبر القيم والمبادئ

📍 إذا كانت الثقافة تحفز على التنافس غير النزيه (مثلًا: "النتيجة أهم من الوسيلة")، فإن الأخلاق

تضع حدودًا تمنع الضرر وسوء السلوك.

ومن النماذج العالمية والمحلية نجد :

حالة محلية (جزائرية) مؤسسة Condor	حالة عالمية شركة Patagonia (الولايات المتحدة)
<ul style="list-style-type: none"> * طورت ثقافة مبنية على الجودة المحلية. * مشاريعها المجتمعية تشمل التعليم والتكوين. * تبني أخلاقيات الاعتماد على المنتج المحلي وتوفير فرص عمل 	<ul style="list-style-type: none"> * تدمج الثقافة البيئية في كل قراراتها. * ترفض العمل مع موردين لا يحترمون البيئة. * موظفوها يتطوعون في مشاريع بيئية مدفوعة الأجر

رابعًا : تحديات بناء ثقافة وأخلاقيات سليمة 📌

رغم الأهمية المتزايدة للثقافة التنظيمية والأخلاقيات المؤسسية في عالم الأعمال الحديث، إلا أن ترسيخ قيم سليمة داخل المؤسسة لا يتم تلقائيًا، بل يُعد من أصعب المهام الإدارية، فالثقافة لا تُفرض بل تُبنى عبر الزمن من خلال الممارسات اليومية والقوة القيادية، والأنظمة الداخلية.

تواجه المؤسسات اليوم تحديات أمّعة منها تعدد الخلفيات الثقافية للموظفين، وضغط الأسواق التنافسية، والغموض الأخلاقي في بعض المواقف، مما يصعب الحفاظ على انسجام أخلاقي واضح. كما أن ضعف الالتزام من القادة، أو التناقض بين ما يُعلن وما يُمارس، قد يخلق فجوة ثقة بين العاملين والإدارة.

من هنا، فإن بناء ثقافة وأخلاقيات مؤسسية متماسكة يتطلب رؤية استراتيجية واضحة، وممارسات منسجمة، وتعزيز مستمر للسلوك المسؤول على كل المستويات، لتصبح الأخلاق جزءًا من هوية المؤسسة لا مجرد شعارات، ويمكن اختصار هذه التحديات في :

- أ. مقاومة التغيير: من الموظفين القدامى.
- ب. اختلاف الخلفيات الثقافية: في فرق العمل.
- ج. ضعف القيادة القدوة: يؤثر سلباً على تبني القيم.
- د. ضغوط السوق: قد تدفع للممارسات اللأخلاقية.

الخلاصة :

"الثقافة والأخلاق ليست رفاهية فكرية، بل هي البنية التحتية الحقيقية لكل مؤسسة ناجحة".
 الابتكار لا يولد في بيئة مسمومة، والولاء لا ينمو في مؤسسة بلا قيم.

أسئلة للمراجعة:

1. ما الفرق بين الثقافة التنظيمية والأخلاقيات؟
2. كيف تؤثر الثقافة على أخلاقيات المؤسسة؟
3. هل يمكن أن تكون المؤسسة قانونية ولكن غير أخلاقية؟ أعطِ مثالاً.
4. كيف يمكن للذكاء الاصطناعي أن يمثل تهديداً أخلاقياً؟
5. كيف تبني المؤسسة ثقافة صحية وأخلاقية؟

مقترحات للنشاطات بعد المحاضرة:

- كتابة مقال قصير بعنوان: "إذا أسست مؤسسة، كيف ستكون ثقافتها؟"
- تنظيم مناظرة طلابية: "الريح قبل الأخلاق أم العكس؟"
- دعوة مسؤول في مؤسسة محلية للحديث عن تحديات الأخلاقيات في الواقع.

نشاط تطبيقي جماعي:

- ✓ يُطلب من الطلبة تحليل مؤسسة يعرفونها من حيث:
- ✓ سمات الثقافة (هل يوجد تشجيع؟ خوف؟ مبادرة؟)
- ✓ مظاهر الأخلاق (كيف تعامل الموردين؟ الزبائن؟ البيئة؟)
- ✓ علاقة الإدارة بالموظفين
- ✓ هل هناك فوارق بين الشعارات المكتوبة والواقع؟

أُسئلة للنقاش :

مع تحول المؤسسات إلى الرقمنة، تبرز تساؤلات جديدة حول أخلاقيات الذكاء الاصطناعي والمؤسسة الحديثة منها

سؤال مطروح	التحدي الأخلاقي
هل تُنتهك الخصوصية؟	مراقبة الموظفين عبر الذكاء الاصطناعي
هل نستخدمها برضاهم وشفافية؟	استخدام بيانات العملاء
هل تتسبب الخوارزميات في ظلم اجتماعي؟	التمييز الخوارزمي

نقاش : هل من العدل أن يُقيم موظف عبر خوارزمية فقط؟ كيف نوازن بين الكفاءة والكرامة الإنسانية؟