

## الثقافة والاقتصاد

## دراسة مفاهيمية حول ثقافة المؤسسة

أ.الزين عبد الله يوسف أحمد\*

## مقدمة

يحاول هذا البحث أن يلقي الضوء على طبيعة العلاقة بين الثقافة والاقتصاد مع التركيز على مفاهيم ثقافة المؤسسة كحالة عملية لحضور المتغيرات الثقافية في الوقائع الاقتصادية، وذلك من خلال منهج وصفي تاريخي-نقدي. توصلت الدراسة إلى أن الفصام التاريخي بين الثقافة والاقتصاد يكمن في تمسك الاقتصاديين بالمنهج الوضعي الذي يأبى أن يتعامل مع متغيرات قيمية تستعصي على الحس والقياس. وفي ذات الوقت تشير الدراسة إلى بعض مفاهيم الإسلام التي يمكن أن تُفَعَّلَ لتنشئ وسطاً ثقافياً فاعلاً في المؤسسة.

## التطور التاريخي لمفهوم الثقافة

إن كلمة ثقافة لها استخدامات متنوعة ولكنها أكثر ما تستخدم بمعنى "زراعة" كما هو الحال في زراعة الأنسجة إذ أنّ مقابلها باللغة الإنجليزية هو " tissue culture ". إلا أنّ استخدام الكلمة كمفهوم يعود إلى القرن الثامن عشر، وخاصةً في فرنسا بعد أن فرضت الكلمة نفسها بمعناها المجازي التي أدرجت به في قاموس الأكاديمية الفرنسية (نشرة 1718)<sup>1</sup>، ولكن في ذات الوقت فقد زاحمت كلمة حضارة كلمة ثقافة، ورغم أنّ الكلمتين تنتميان إلى ذات الحقل الدلالي، فلم يتم استخدامهما مترادفتين؛ إذ أنّ كلمة ثقافة تستصحب البعد الفردي في التقدم والتطور، في حين أنّ كلمة حضارة تستحضر البعد الجماعي<sup>2</sup>. ولما كان مفهوم الحضارة عند الفلاسفة الإصلاحيين يشير إلى صيرورة تجويد المؤسسات والتشريع والتربية، فإنها بالضرورة تُعنى بكل المجتمع، بما في ذلك الدولة. وعلى هذا الأساس تم تصور نمطية التقدم الإنساني على غرار ما يجري في فرنسا آنذاك باعتبارها الأكثر تقدماً، بمعنى أنّ أي دولة حتى ولو كانت متخلفة لا بد وأن تمر بمراحل التقدم الإنساني كما مرت بها فرنسا.

أما استخدام كلمة ثقافة كمفهوم فيرجع الفضل فيه إلى شريحة البرجوازية الألمانية المثقفة في معارضتها لشرائح البلاط الحاكم في الدولة الألمانية، باعتبار أنّ مفهوم الحضارة لا يحمل إلا قيماً سطحية تمثّل في مجملها نمطاً للحياة مستعاراً من البلاط الحاكم في فرنسا. ولذلك، كان لا بد لهؤلاء البرجوازيين من تبني مفهوم يبرز القالب الألماني ويُشكّل له ملامحه الخاصة به. إذ أنّ تبنى البرجوازيون الألمان مفهوم الثقافة باعتباره مفهوماً معبأً بالقيم الروحية المؤسسة على العلم والفلسفة والفن والدين لئيباهض قيم الكياسة (الحضارة) لدى الأرستقراطيين (أهل البلاط الحاكم). وبانتصار الشريحة

\* محاضر، المركز الإسلامي لبحوث ودراسات التنمية المستدامة، معهد إسلام المعرفة (إمام)، جامعة الجزيرة

بريد إلكتروني: [elzeinaay@gmail.com](mailto:elzeinaay@gmail.com)<sup>1</sup> أنظر دنيس كوش (ترجمة منير السعيداني). 2004. مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.<sup>2</sup> المصدر السابق نفسه، النسخة الإلكترونية على [ia701208.us.archive.org/10/items/ketabn011/m034.pdf](http://ia701208.us.archive.org/10/items/ketabn011/m034.pdf) ص17

البرجوازية الألمانية في إحداث التغيير المنشود في الوعي القومي الألماني، من خلال بث الروح فيه عن طريق قيم الثقافة وتأكيد الخصوصية الألمانية، انداح البعد النسبي للثقافة في مقابل البعد المطلق لها، كما يدل عليه مفهوم الحضارة عند الفرنسيين؛ وأصبح في الإمكان القبول بخصوصية الثقافة كمجموعة من القيم تتشكل عناصرها فريدة بتفرد الشعوب المختلفة<sup>3</sup>. بالإضافة إلى ذلك وفي إطار التلاحق الثقافي وحضور البعد العالمي للفكر، كان لا بد لمفهوم الثقافة أن يتجاوز الخصوصية القومية ليشمل كل البشرية بمختلف موروثاتها وتجاربها.

إنّ تسارع التطورات العلمية ورسوخ الفلسفة التجريبية قد حفز الفلاسفة والعلماء على التفكير في الإنسان والمجتمع باعتبارهما عنصرين يتصلان بمسألة مشتركة؛ هي وحدة الإنسانية وقضية التنوع، حيث ظهر علم الاجتماع وعلم الإثنولوجيا للخوض في هذه القضايا وتناولها علمياً. وقد كان من سعي الإثنولوجيا أن تجيب على مسألة التنوع الإنساني. عليه ولما كان من الصعوبة الإدلاء بإجابات قاطعة عن مسألة التنوع الإنساني من خلال نوافذ العلم البيولوجية، فقد تم تجاوز هذا الإشكال من خلال استخدام أداة مفهوم الثقافة، ولذلك فإنّ مؤسسي الإثنولوجيا قد أكسبوا هذا المفهوم محتوى وصفيّاً خالصاً ولم يعد الأمر بالنسبة إليهم يتعلق بتحديد ما على الثقافة أن تكون عليه، كما هو الحال عند الفلاسفة، بل بوصف ما هي عليه كما تتبدى في المجتمعات الإنسانية<sup>4</sup>.

أما فيما يختص بقضية الثقافة في الإسلام، فقد ذهب بعض من تعاطوا مع هذه القضية إلى القول بغياب مفهوم الثقافة عن التراث الإسلامي، وذلك رغم وجود كلمة ثقافة وتداولها من خلال الأشعار والمعاجم العربية، فعلى سبيل المثال يقول الميلاذ (2005): " جاء الإسلام بطائفة من الكلمات والتسميات التي تواترت في نصوصه وخطاباته . . . ومن هذه الكلمات الفقه والعلم والعقل والحكمة والجهاد والاجتهاد والأمة . . . وغيرها ولم تكن الثقافة من بين هذه الكلمات"<sup>5</sup>. ويضيف الميلاذ، أيضاً: "إنّ الفعل ثقّف الذي هو مصدر كلمة الثقافة، ورد في النص القرآني، وتطّرت إليه بعض معاجم ألفاظ وكلمات القرآن الكريم ؛ هذا الفعل جاء في سياق لا يلفت الانتباه إليه، أو التأمل فيه بصورة تساعد على اكتشافه والتعرف عليه، وبالتالي امكانية تطويره وتحويله إلى مفهوم يعبر عن فكرة محددة لها قابلية التجدد والنمو متى ما اتصلت بترجمات معرفية وخبرات اجتماعية"<sup>6</sup>. بالطبع، عدم ورود كلمة الثقافة في التراث الإسلامي ربما يثير بعض التساؤلات، ولكن عند من تغفل ملاحظتهم عن بعض الحقائق. في الواقع، ليس ذلك بغريب ولا يكاد ذلك يشير إلى أي قصور من جانب الإرث الإسلامي وما ذلك إلا لأنّ علماء المسلمين الأوائل لم يلمسوا حاجة لابتداع مفهوم للثقافة لأنّ واقع الحياة عندهم كان تنزلياً للوحي، ولم توجد هناك هوة أحدثها انفصام العلم عن التطبيق كما هو الحال اليوم؛ بل إنّ التكامل المعرفي لديهم قد عمّق عندهم استيعاب إشكالات واقعهم والتعامل معها دون عناء.

<sup>3</sup> المصدر السابق نفسه ص19.

<sup>4</sup> المصدر السابق نفسه ص20.

<sup>5</sup> أنظر: زكي الميلاذ. 2005. المسألة الثقافية: من أجل بناء نظرية في الثقافة. بيروت: المركز الثقافي العربي. ص. 5.

<sup>6</sup> المصدر السابق نفسه، ص. 5.

في الحقيقة، ومن المعروف أن القرآن الكريم لم يترك أمراً إلا وأدلى حوله دلالة مباشرة بالألفاظ، أو غير مباشرة من خلال سياق العبارات والجمل، يقول الحق سبحانه وتعالى: {وَلَقَدْ صَرَبْنَا لِلنَّاسِ فِي هَذَا الْقُرْآنِ مِنْ كُلِّ مَثَلٍ وَلِنَنْجِتَهُمْ بآيَةً لِيَقُولُوا الَّذِينَ كَفَرُوا إِنَّهُمْ إِلَّا مُبْطِلُونَ} " الروم: الآية 58" لكن، القرآن في المقام الأول هو كتاب عبادة ما نزل إلا ليبين رسالة التوحيد لهداية الناس لعبادة الخالق تعالى أحق العبادة. وكل العلم الذي يأتي به القرآن هو علم توحدي يجب أن يُعمل في صناعته والعمل به لمزيد من التعبد والتقرب إلى الله سبحانه وتعالى. ولذلك كل سكنات الإنسان وحركاته، كفرده أو مجموعة أو مجتمع أو أمة واسعة، يجب أن تكون ربانية بكل ما تعنيه هذه الكلمة؛ أي أن حياة الإنسان الشخصية، وحياته في مجتمع الأسرة أو مجتمع العمل أو المجتمع الواسع، وفي إطار كل المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي يتفاعل فيها مع غيره من إنسان أو حيوان أو نبات أو موجودات وكائنات أخرى، ينبغي أن تتبلور على نهج الربانية الذي يحقق تمام العبودية باتباع مبدأ التوحيد، ليحيا العبد من ثم حياة طيبة. يقول الحق تعالى: {مَا كَانَ لِبَشَرٍ أَنْ يُؤْتِيَهُ اللَّهُ الْكِتَابَ وَالْحُكْمَ وَالنُّبُوَّةَ ثُمَّ يَقُولَ لِلنَّاسِ كُونُوا عِبَاداً لِي مِنْ دُونِ اللَّهِ وَلَكِنْ كُونُوا رَبَّانِيِّينَ بِمَا كُنْتُمْ تُعَلِّمُونَ الْكِتَابَ وَبِمَا كُنْتُمْ تَدْرُسُونَ} " آل عمران: الآية 79"؛ ويقول: {قُلْ إِنْ صَلَاتِي وَنُسُكِي وَمَحْيَايَ وَمَمَاتِي لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ} " الأنعام: الآية 162".

مبدأ التوحيد يقتضي نهجاً ربانياً يُتبع وفق كل التفاصيل التي تم بيانها في القرآن والسنة. تلك التفاصيل والعمل بها وانزالها المنزل الصواب والالتزام بها في كل واقعة من شؤون الحياة، هي التي تشكل الوسط الذي يتدافع فيه البشر سواء كان ذلك الوسط نفسياً أو اجتماعياً أو اقتصادياً أو سياسياً أو تربوياً أو بيئياً.. الخ. أي أنه وسط مُكوّن من القيم والمثل والمؤسسات، التي تُوجد من أجل تنظيم الحياة، وما ينتج من ذلك من عمران على الأرض. تلك هي ثقافة الإسلام؛ ولأنها ثقافة شاملة مستدامة قائمة على قيم التوحيد الأبدية في حياة تمتد من الدنيا إلى الآخرة، لم ترد الثقافة كمفهوم يصف نوعية أو خصوصية بشكل جزئي في أي مستوى من مستويات الاجتماع البشري كما هو الحال في الغرب الذي أقصى قيم الدين الحق عن تعاطي العلم والعمل به، فأوغل في العلمانية وغاص في مشكلاتها رغم المباديء التي تدثرت بها من حرية وسيادة قانون وحماية لحقوق الإنسان ومؤسسية وشفافية؛ وما ذلك إلا لأن اللوائح والإجراءات والسياسات والحوافز والعقوبات لا تستطيع أن تؤثر إيجاباً على المكون الداخلي للأفراد ما لم ترتبط بمثل وقيم سماوية حقة تظل ثابتة في كل زمان ومكان<sup>7</sup>.

وإجمالاً فإن كل الإسلام وروحه التي تزدهي بتطبيقه على أرض الواقع تمثل الثقافة الإسلامية؛ هذه الشمولية التي تستدرك عالم الغيب والشهادة والروح والمادة في غير ما تجزئة أو تبعض لتشكّل أنموذجاً كلياً لا يحاول معه إيجاد مدخل للقيم لأنها جزء من منظومته. وإن كان الأمر كذلك للاقتصاد والإثنولوجيا، فما هو الحال بالنسبة للاقتصاد؟

<sup>7</sup> الشاهد أن كلمة الثقافة وتطور مفهومها، كما ذكر أنفأ، لم يبدأ في الظهور إلا بعد إقصاء القيم الدينية الذي أنتج وسطاً فاسداً من قبل البلاط الحاكم في الدول الغربية كما تم ذكره أنفأ، مما حدا بالنخبة المفكرة أن تبحث عن مخرج يعيد بعض القيم السمة فكان مفهوم الثقافة ومكوناته هو الذي جيء به، وإن ظلّ القالب الذي تطور عليه الفكر الثقافي علمانياً كما هو.

## الثقافة والاقتصاد

كان لانطلاقة العلوم الطبيعية وسيادة منهج الوضعية أثرٌ بالغٌ على تأسيس العلوم الاجتماعية (الاقتصاد، والاجتماع، والأنثروبولوجيا،...) (الخ) خاصةً فيما يتعلق بمنهجية هذه العلوم وتهافتها نحو تأكيد وضعيتها العلمية من خلال تبني مبادئ الوضعية في تطورها البنائي. ومن أهم تلك المبادئ في البناء النظري الوضعي اختزال الموروث الثقافي والديني من أطر تلك العلوم والإبقاء على الجانب التجريبي. وبالرجوع إلى تاريخ تطور العلوم، فإن الثقافة كمصطلح أكاديمي يعتبر، إلى حد ما، ليس ببعيد النشأة، والشاهد أن الفكر الثقافي ذاته لم يتبلور إلاً استجابةً لظهور فكر عصر التنوير (Enlightenment)؛ وذلك عندما حاول فلاسفة عصر التنوير دراسة المجتمعات باستخدام مناهج عقلانية تجريبية مماثلة لتلك التي استخدمتها العلوم الطبيعية ليتسنى لهم الوصول إلى اكتشاف المبادئ التي تقف خلف السلوك الاجتماعي. على أن بعض المشككين في مناهج الفكر التنويري أبدوا امتعاضاً واعتراضاً على تطبيق تلك المناهج في المجال الاجتماعي آخذين في الاعتبار حساسية التعامل مع قضية التنوع والتعقيد الذي يضيفه الوجود البشري. ولمّا كان الأمر كذلك، فقد أنحى أولئك المشككون لاستخدام مصطلح الثقافة رغبةً منهم في النأي عن المناهج العلمية لعصر التنوير والبحث عن بديل يناسب المجال الاجتماعي والإنساني<sup>8</sup>.

تاريخياً وفيما يتعلق بالاقتصاد، لم يجد رواد الاقتصاد الكلاسيكي تعارضاً في ربط قضايا الاقتصاد بالثقافة في أطروحاتهم وذلك لم يأفوا من استخدام تفسيرات ثقافية للظواهر الاقتصادية، على سبيل المثال تعتبر أطروحة آدم سميث "نظرية الوجدان الأخلاقي" (Theory of Moral Sentiments) جزءاً مكماً لإطروحته " ثروات الأمم". كما أن الاقتصادي جون ستورتن مل (John Stuart Mill) اعتبر أن القيود الثقافية التي تبرز أحياناً [وتحدد السلوك البشري] أكثر أهميةً من السعي نحو تحقيق المصالح الشخصية<sup>9</sup> [وهذا من أهم المبادئ السلوكية التي تقوم عليها النظرية الاقتصادية الحديثة]. عليه، هناك دلالة واضحة على أن بدايات علم الاقتصاد من خلال المدرسة الكلاسيكية لم تكن تقصي البعد الثقافي، والديني بالضرورة، من تفسيرات الظواهر الاقتصادية، بل يمكن القول أن تلك البدايات التنظيرية جعلت من الإطار الثقافي أحد أهم الأطر المرجعية في تحديد العلاقات والمآلات الاقتصادية، وذلك لحضورها البين في الواقع السلوكي للإنسان. بالإضافة إلى ذلك، يعتقد ماكس فيبر (Max Weber) أن الدين يلعب دوراً أساسياً في التطور الرأسمالي. وتوضح محورية ذلك الدور في صعوبة تغيير النظام الرأسمالي حيث لا يجد منظمو الأعمال الحوافز الكافية للمضي قدماً في تأسيس نظام جديد؛ فعلى سبيل المثال جاء النظام الرأسمالي لأن الحافز الذي قدمه الإصلاح البروتستاني كفل لمنظمي الأعمال صناعة الثروات لأن السعي من أجل الثروة ليس مجرد فرصة فقط وإنما واجب ديني يجب الإلتزام به.

<sup>8</sup> أنظر وليام جاكسون. 2009. الاقتصاد والثقافة والنظرية الاجتماعية Economics, Culture, and Social Theory

<sup>9</sup> أنظر ليغي غيسو وبولا ساينزا. 2006. هل تؤثر الثقافة على المخرجات الاقتصادية.

Journal of Economic Perspectives—Volume 20, Number 2—Spring 2006—Pages 23–48  
http://www.eui.eu/Personal/Guiso/CV/Papers/JEP20\_2\_2006.pdf وذات المقال منشور في:

Perspectives—Volume 20, Number 2—Spring 2006—Pages 23–48

أمّا الفكر الاقتصادي الحديث فيعتبر من أكثر العلوم الاجتماعية التزاماً بالمنهج التجريبي، وأكثرها غلواً في مجانبه الفكر الثقافي؛ بل إنّ علو كعب النظرية المجددة للاقتصاد الكلاسيكي على نظرية الاقتصاد الكلاسيكي قد ضيق الخناق على أي رابط يجمع بين الاقتصاد والثقافة. ولذلك، فبانتهاء القرن التاسع عشر فقد تم تأكيد ذلك من خلال التحول في تسمية المجال المعرفي للإقتصاد من "الاقتصاد السياسي" إلى الاقتصاد؛ وهو ما يشير إلى انفصال علم الاقتصاد عن السياسة والاجتماع، وغيرها من العلوم الاجتماعية والانسانية. وعلاوةً على ذلك، فقد كرّست النظرية الاقتصادية الحديثة اهتمامها بقياس متغيرات الظاهرة الاقتصادية وما ينتج عنها من علاقات في الإنتاج والتوزيع والتبادل والإستهلاك؛ وما تعاطم الاعتماد على الرياضيات، والإحصاء، والاقتصاد القياسي منذ النصف الثاني للقرن العشرين إلى دلالة واضحة على الطموح للوصول بالاقتصاد إلى مصاف العلوم الطبيعية ورسالتها العلمية، والإبتعاد عن مصاف العلوم الإنسانية التي تنهم أحياناً بكونها لا علمية.

الشاهد، أنّ الإهتمام الدقيق بالرياضيات والتوسع في استخدامها في تطوير النظرية الاقتصادية، وبالطبع في التحليل والتنبؤات الاقتصادية، قد أورث الباحثين من المهتمين بطوير النظرية الاقتصادية شعوراً بعدم الحاجة لاستخدام متغيرات أخرى لتفسير الظاهرة الاقتصادية خاصة إذا كانت تلك المتغيرات عسيرةً على القياس كما هو الحال في متغيرات الثقافة. ولذلك لم تجد الثقافة طريقاً سهلاً لعلم الاقتصاد، بل وعلى العكس فقد تم تفسير عنصر الثقافة كمجرد نتيجة جانبية لإعمال آلية السوق، فعلى سبيل المثال يؤدي تفاعل قوى العرض والطلب في السوق لتحديد أنواق الإستهلاك وثقافته من خلال آلية الأسعار والأجور.

وعليه، فقد طُمرت متغيرات الثقافة كعناصر تفسيرية للظواهر والوقائع الاقتصادية في الفكر التنظيري لتطوير النظرية الاقتصادية الحديثة، وأصبح العرف العلمي السائد هو بناء نماذج رياضية أُخترل فيها البعد الثقافي. ولما كان الفرض الأساس لهذه النماذج هو موضوعيتها التامة في الوصول لمستوى "الأمثلية" سواءً كان على مستوى الإنتاج أو التوزيع أو التبادل أو الإستهلاك، فقد أصبح من الضرورة أن تجيء خيارات الناس وأولوياتهم، على مختلف صعد الوقائع الاقتصادية، وفق تلك النماذج؛ أي أنّ الناس يُنقّفون على مناهج سلوكية مرسومة ومحددة سلفاً في مبادئ علم الاقتصاد بنماذج مختلفة.

وهكذا، لم يكن للمقولات والحجج الثقافية سبيلٌ للاقتصاد إلا من خارج سرب الاتجاه السائد في الأدبيات الاقتصادية من خلال النموذج الماركسي الذي استصحب البعدين التاريخي والثقافي<sup>10</sup> في التحليل الاقتصادي؛ بالإضافة إلى فكر مدرسة الاقتصاد المؤسسي (Institutional Economics)، والتي نادى بضرورة تناول الأبعاد الثقافية والتاريخية والمؤسسية في تطور النظرية الاقتصادية. ولكن هنا يبرز تساؤلان: أولهما، ما هي أهمية الثقافة لتكون جديرة بربطها بالاقتصاد؟ وثانيهما، ما هو الجديد في أمر علاقة الثقافة والاقتصاد (على مستوى الاقتصاد التقليدي)؟

<sup>10</sup> في حين يرى آدم سميث أنّ علاقة السببية تبدأ من الثقافة وتنتهي بالاقتصاد، يعتقد ماركس غير ذلك؛ فعنده طبيعة التقنية المتوفرة لدى المجتمع هي التي تحدد نوع البنية الاجتماعية والثقافية السائدة، وليس هذا بغريب أنّ الدين لدى ماركس يعتبر منتجاً غير مباشر لعلاقات الإنتاج.

## أهمية الثقافة

الثقافة إنما تتولد وتتطور وتتراكم في شكل خبرات بشرية جراء التفاعل الاجتماعي في شتى مناحي التدافع البشري. تلك الخبرات التي تتراكم ويتم تبادلها جيلاً بعد جيل تمثل مجموعاً لخلاصات من القواعد والموجهات السلوكية التي تعمل على تنظيم الاجتماع الإنساني بشكل يوفر لأفراد المجتمع حاجاتهم الأساسية المختلفة؛ وإن اختلفت الوسائل المفضية إلى اشباع تلك الحاجات من مجتمع إلى آخر. على سبيل المثال نجد أن محاولة تلبية الحاجات في الاقتصاد الرأسمالي تتم من خلال محاولة تحقيق أهداف ترمي إلى تعظيم العائد المادي من خلال الإمتثال لقوى العرض والطلب في تحديد مجالات إنتاج، وتوزيع، وتبادل، واستهلاك السلع والخدمات، بالإضافة إلى استخدام الربا كألية للتوسط المالي؛ في حين نجد أن الاقتصاد الإسلامي يحاول تلبية حاجات مجتمعه من خلال تحقيق أهدافه الرامية إلى تعظيم الثواب عند الله تعالى بتعظيم العمل الصالح الذي يتأتى بدوره من خلال توخي المقاصد الشرعية في تنظيم وإدارة الاجتماع البشري عامةً، والمتصل منه بالحياة الاقتصادية خاصة. على سبيل المثال، حماية النفس والدين والعقل والنسل والمال ضرورات أساسية يجب مراعاتها وأخذها بعين الاعتبار، ولا يجب تجاوزها أبداً عند اتخاذ أي قرارات تتصل بعملية تنظيم عمليات إنتاج وتوزيع وتبادل واستهلاك السلع والخدمات.

إن يمكن القول أنّ أهمية الثقافة تنبع من كونها تساعد على تلبية حاجات المجتمع من خلال مساعدتها في خلق وتفعيل المنظومات المختلفة التي يكونها الأفراد، بصورة رسمية وغير رسمية، في سعيهم نحو تحقيق أهدافهم. عليه، وإذا ما قيست الثقافة من حيث أهمية دورها، بمفردات عالم تقنية المعلومات والاتصالات؛ فيمكن وصفها بأنها البرامج التطبيقية لجهاز حاسوب الاجتماع البشري. وإن كان الأمر كذلك، فهذا يعني أنّ كفاءة الثقافة في تأدية دورها إنّما تعتمد على ما يخالجها من عناصر ذات تأثير سالب في مكوناتها المختلفة؛ أي على مدى قوة أثر تلك العناصر السالبة في الحد من الاثيان بالنتائج المأمولة في كل منحنى من مناحي التدافع والتواصل البشري على المستوى الفردي والجماعي والمجتمعي، وعلى مستوى الأمة.

## الاقتصاد الثقافي

إنّ مسألة الثقافة وربطها بالاقتصاد لم تكن لتظل حبيسةً لقيود النمذجة الرياضية للنظرية الاقتصادية الحديثة، خاصةً بعدما احتد التداول النظري حول قضية التخلف والتنمية، والتي بدورها أدت إلى ظهور علم اقتصاديات التنمية. فقد كان "بانفيلد" من أوائل من اقترحوا تفسيراً ثقافياً لمسألة التخلف في كتابه "الأساس الأخلاقي لمجتمع التخلف" وهو الأطروحة التي يعزى فيها تخلف الجنوب الإيطالي إلى صفة الإفراط في سعي أفراد ذلك المجتمع نحو تحقيق مصالحهم الذاتية، والذي بدوره سماه الأسرية غير الأخلاقية<sup>11</sup>. تلك الأطروحة ربما تمثل بداية الاقتصاد الثقافي كفرع من علم الاقتصاد يهتم بدراسة الوقائع الاقتصادية-الثقافية.

وبشكل عام يتفق الاقتصاديون على أنّ بزوغ فجر الاقتصاد الثقافي كان في العام 1966م، وهو العام الذي شهد نشر أول جهد علمي رئيس في هذا المجال وبالذات في اقتصاديات الفنون من خلال أطروحة بعنوان "الفنون الأدائية:

<sup>11</sup>انظر. Luigi Guiso and Paola Spienza, ibid. p. 8.

المعضلة الاقتصادية<sup>12</sup>. ومن ثمّ انطلقت، وإن كانت بطيئة، مسيرة هذا الحقل من الاقتصاد، ففي منتصف سبعينيات القرن العشرين تم نشر مجموعة من الأوراق العلمية في هذا المجال<sup>13</sup>. بعد ذلك، وفي عام 1977م انطلقت مجلة الاقتصاد الثقافي؛ وهي مجلة قام بتأسيسها مجموعة من الباحثين في جامعة اكرون. وفي العام 1979م انعقد المؤتمر الأوّل للاقتصاد الثقافي في مدينة ادنبرج ليصبح محفلاً راتباً يعقد مرتين في كل عام.

الواقع أنّ هذه الجهود المبذولة لتطوير نظرية في الاقتصاد الثقافي لم تعرّج كثيراً على قضايا المنهجية وإشكالاتها وإنّما تم تناول القضايا الاقتصادية المتشابهة بالثقافة تناولاً منفصلاً يهتم بمحيط المؤسسات والأفراد المتعاملين فيه، إذ أنّ الفنون والإعلام والتراث هي مجالات تتشكل وقائعها من منتجات وعمل ومستهلكين، فعلى سبيل المثال المنتجات الفنية كاللوحات والأفلام السينمائية ذات طبيعة خاصة وترتبط بنوعية مترفة من المستهلكين. لكن وعلى الرغم من تزايد الاهتمام بالاقتصاد الثقافي وتفرد جزئياته، إلاّ أنّه لايعبر عن الاتجاه السائد في أدبيات التطوير الاقتصادي الذي ما زالت تسيطر عليه النظرية الكلاسيكية المجددة، من خلال منهجيتها التي تدرّرت بمسلمات العقلانية، والحرية المطلقة، والفردية، وسيادة قوى السوق، والسلوك الفردي الحيازي القائم على تعظيم الفائدة، وتكوّن المجتمع الاستهلاكي. وإن كان الأمر كذلك، فمن الأولى أن يتم تطوير حقل في علم الاقتصاد كلما دعت الحاجة لدراسة الظواهر الاقتصادية التي تتصل بشرائح بعينها في المجتمع، أو بقطاعات اقتصادية لها خصوصية نوعية تميزها عن غيرها من القطاعات الأخرى. وحتى إنّ سلمنا بمعقولية ذلك التشطّر في علم يطمح للمساهمة في تقديم حلول في مجالات وأوجه اقتصادية متباينة للمجتمع البشري، فإننا لانستطيع التسليم والقبول باختزال البعد الثقافي عن نظرية اقتصادية عامة. وما يبرر ذلك هو أنّ الأثر الثقافي في التنشئة الإجتماعية يترتب عليه تطورات إدراكية محددة، وتصورات معرفية محددة، وتنامي نماذج لخيارات كلية، تتشكل على ضوءها خيارات تفصيلية محددة للتعاطي مع وقائع التدافع الاقتصادي اليومي في المجتمع البشري، لايمكن على أي حال إقصائها وعض الطرف عنها.

الشاهد، أنّ محنة النظرية الاقتصادية المجددة والتي اقتضتها مسلمات رؤية للعالم انحازت لانحرافات دينية وفكرية، وأركنتها في ركنٍ ضيق من الحس والتجربة والقياس ما كانت لتفتح باباً يلج من خلاله البعد الثقافي بكلما تلتف حوله من مفاهيم تتبع من العقائد والقيم. ولكن يابى ذلك البعد الثقافي إلاّ أنّ يكون حاضراً في الفعل الاقتصادي للفرد والمجموعة والمجتمع؛ وهو الشيء الذي أدى إلى ضرورة النظر في أمر تباين أداء المؤسسات، المتشابهة منها وغير المتشابهة؛ في قطاعات متماثلة أو مختلفة؛ وفي ذات البلد أو بلدان مختلفة، رغم امتلاك تلك المؤسسات لمدخلات انتاجية متشابهة، ورغم إدارة أنشطة تلك المؤسسات عن طريق هياكل إدارية متناظرة. ذاك الإشكال هو ما قاد المهتمين بأمر البحث الإداري إلى منعطف ثقافة المؤسسات، والذي يمكن جلاء بعض مفاهيمه فيما يلي من نقاش.

<sup>12</sup> أنظر W. J. Buamol and W. G. Bowen. 1966. Performing Arts: The Economic Dilemma. New York: Twentieth Century Fund.

<sup>13</sup> أنظر M. Blaug (Ed.). 1976. The Economics of the Arts: Selected Readings. London: Marton Robertson.

## ثقافة المؤسسة

شهد أواخر الأربعينيات من القرن العشرين تركُّز اهتمام النفسانيين الاجتماعيين بقضايا تدريب القيادة<sup>14</sup> من أجل تفعيل الإدارة وتحسين أداء الشركات، ولهذا الغرض فقد استخدموا العديد من المصطلحات منها على سبيل المثال مصطلح "الجزيرة الثقافية" وذلك للإشارة إلى أنَّ الظروف المعدة للتدريب تختلف جزئياً عن شاكلتها في البيئة التي يأتي منها المتدربون. علاوةً على ذلك، ففي الخمسينات والستينات من القرن الماضي بدأ علم النفس التنظيمي في الإنسلاخ من دائرة علم النفس الصناعي بادئاً بالتأكيد على المفاهيم التي تتصل وتخوض في القضايا التي تتعلق بوحدة أكبر تكويناً من مجموعات العمل<sup>15</sup>. ومع التأكيد على تلك المفاهيم برزت الحاجة إلى مفاهيم أخرى مثل مفهوم "النسق" والذي يمكن وصفه بأنه نمط من القواعد والاتجاهات الاجتماعية التي تنداح على وحدة اجتماعية برمتها<sup>16</sup>.

أيضاً، ساعد انتشار مدارس الإدارة والأعمال على نمو علم النفس التنظيمي وتحرره من قبضة علم النفس ذي التوجه القياسي، ومن ثمَّ انفتاحه على المناهج والمفاهيم الاجتماعية (نسبةً إلى علم الاجتماع) والأنثروبولوجية (نسبةً إلى علم الأنثروبولوجيا). بالإضافة إلى ذلك، ورغم وجود علم النفس الثقافي فإنَّ تطبيق استخدام مفهوم الثقافة على المنظومات في مجتمع معين قد جاء مؤخراً، حيث أدى اهتمام الباحثين في مجال الظواهر التنظيمية إلى البحث عن مفهوم يستطيع تفسير مختلف أنماط السلوك ومستويات ثباتها في المجموعات والمنظومات<sup>17</sup>. لكن، ما أدى إلى احتلال مفهوم الثقافة مكاناً بارزاً في السطح هو المحاولات الحديثة (خلال سبعينيات القرن الماضي) التي شدَّدت على تفسير ما يقف وراء عدم أداء الشركات الأمريكية بصورةٍ طيبة كما هو الحال في رصيفاتها في المجتمعات الأخرى، لا سيما اليابانية. وبالنظر إلى تلك الاختلافات في أداء الشركات، فقد أدرك الباحثون أنَّ اختلاف الثقافات الوطنية لم يكن سبباً كافياً لتفسير اختلاف النتائج في أداء الشركات في ذات المجتمع، خاصةً فيما يتعلق باختلاف مستويات فعالية تلك الشركات، ولذا لزم البحث عن مفاهيم أخرى؛ وكان أبرز تلك المفاهيم لحل مثل تلك الإشكالات هو مفهوم ثقافة المؤسسة<sup>18</sup>. فما هو المقصود بثقافة المؤسسة وما هي عناصرها؟

## مفهوم ثقافة المؤسسة

الحقيقة، أنَّه لا يكاد يكون هناك تجمعٌ أو بالأحرى تفاعلٌ بشريٌّ إلا وتولدت عنه ثقافة ذات طبيعة ما. وتلك الثقافة إما أن تكون في مجملها أشتاتاً لثقافات شخصية محضة قائمة على معارف وتجارب شخصية، وبالطبع، تفضي إلى إجراء أحكام تقديرية تتم بصورة شخصية حول مختلف القضايا المحيطة بالفرد، ومن ثمَّ تولد ردود أفعال، تتسم بذات الصفة الشخصية وتصطبغ بطابعها، حيال تلك القضايا. وإن كان الأمر كذلك، فمن المؤكد أن تكون هناك تباينات كبيرة واختلافات

<sup>14</sup> بصورة عامة يعرف علماء الإدارة القيادة بأنها القدرة على التأثير في سلوك الأتباع وتوجيههم نحو هدف معين مع المحافظة على ولائهم وطاعتهم وتعاونهم.

<sup>15</sup> أنظر Edgar H. Schein. 1988. Organizational Culture. Sloan School of Management, MIT, December, P. 2

<sup>16</sup> المصدر السابق، P. 20.

<sup>17</sup> لعل ذلك المفهوم قد أتى برداً وسلاماً على المهتمين بتفسير الظواهر الاجتماعية لأنه أتاح فرصة تحليل تلك الظواهر في نطاق وحدات اجتماعية أكثر تجانساً واتساقاً في مكوناتها من أن يكون تحليل تلك الظواهر شاملاً لكل المجتمعات.

<sup>18</sup> Op.cit P. 3.

واسعة حول الحكم على مختلف القضايا، ومن ثمّ تتباين الأفعال وردود الأفعال من مختلف الشخوص في دائرة التفاعل المعني على وتيرة يلجمها في الغالب الأعم الهوى الشخصي والمصلحة الشخصية البحتة فتكون المحصلة النهائية للأداء واهنة رديئة. هذا هو الحال والمآل عند غياب الإجراءات واللوائح والسياسات التنظيمية، وضعف العمل بها، وعدم إنزالها مواقع التنزيل و تغييبها حال وجودها. ومن جانبٍ آخر، فإنّ كانت هناك إجراءات ولوائح وسياسات تنظيمية توجه وتضبط سلوك الأفراد من حيث أفعالهم وردود أفعالهم في محيطهم وتفاعلهم الاجتماعي المتصل بأي شكل من أنشطة المنظمة فستكون هناك ثقافة مؤسسية بناءة تساعد على حسن الأداء وتطويره.

عموماً، ارتكز مفهوم ثقافة المؤسسة على أنها هي: المعتقدات والقيم وأنماط السلوك المشتركة لدى المجموعات. وهي رمزية وشاملة وموحدة ومستقرة وصعبة التغيير<sup>19</sup>. وهنا يشير هوفستيد (1991) أنه على الرغم من غياب مفهوم موحد لثقافة المؤسسة إلا أنّ معظم من تعاملوا معه قد يتفقون على أنّه مفهوم<sup>20</sup>:

- كلي (أي كلٌّ مشترك لأفراد المؤسسة وليس محصلة لثقافتهم الفردية).
- يتحدد تاريخياً، بمعنى أن يعكس تاريخ المؤسسة بكل معطياته من فلسفة وأهداف ورؤية ورسالة وسياسات ولوائح وقيادة تاريخية لها.
- يهتم بدراسة العناصر الرمزية والطقوسية، . . . الخ. (ما يدرسه علماء الأنثروبولوجيا).
- يتكون اجتماعياً؛ أي ينشئه ويحافظ عليه كل الأفراد في المؤسسة.
- لا يتغير بسهولة.
- يوجد في هيئة متخفية.

وفي الواقع فإنّ ثقافة المؤسسة لمنشأة ما ليست بالضرورة أن تعني ما هو مُعبّر عنه بالرؤية والرسالة اللتين تُصدّر بهما كتيبات التسويق والترويج، وإنما هي بالضرورة ما يعكسه الواقع من ممارسات يومية وأنماط إتصال ومعتقدات بين طاقم تلك المنشأة فيما بينهم وبين أي فرد أو مجموعة من الشرائح المستفيدة من وجود المؤسسة. وهي بكل بساطة تعني الطريقة أو الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء في المؤسسة. بالإضافة إلى أنها هي الدافعية التي تقف خلف القرارات والأفعال في المؤسسة والتي تضبط كيفية تفكير الموظفين وأفعالهم وشعورهم، بالإضافة إلى ذلك فهي تمثل منظومة الافتراضات التي تشكل أنماط سلوك العمل اليومي في المؤسسة، وبالنسبة إلى بولا (2001م) فإنّ ثقافة المؤسسة تشتمل على التالي:

- كيفية تنظيم العمل وتسييره.
- طريقة ممارسة السلطة وتوزيعها.
- كيفية مكافأة العاملين وتنظيمهم وضبطهم وشعورهم حيال ذلك.
- مجموع القيم التي توجه العمل لدى العاملين.

<sup>19</sup> سنكتفي بهذا التعريف - والحقيقة أن أدبيات الإدارة وجدت أنّ 80% منها تُعرّف ثقافة المؤسسة على هذا النحو.

<sup>20</sup> أنظر: Geert Hofstede. 1991. Cultures and Organizations: Software of Minds. New York: McGraw Hill, p. 179.

- مساحة تطبيق الطريقة الرسمية والمعيارية والإنضباطية من خلال أنظمة محددة في المؤسسة.
- القيمة التي يوليها قادة المؤسسة لعمليات التخطيط والتحليل والمنطق في الإدارة.
- ماهية مقدار أخذ المبادرة والمخاطرة ومدى مساحة الفردية والتعبير الممنوح للموظفين.
- وجود لوائح وتوقعات عن بعض الأشياء غير الرسمية في العلاقات الشخصية والمظهر العام وغيرها.
- مدى التأكيد على اللوائح والإجراءات ومواصفات الأداء والنتائج للأفراد وفرق العمل.
- مدى احترام فوارق الرتب المهنية.

وتتشكل ثقافة المؤسسة بداية بقياداتها والغرض الذي من أجله أنشئت المؤسسة، ومن ثم تتبلور متطورة في ظل معطيات البيئة والتكنولوجيا المتوفرة وقيم القيادة السائدة وتوقعات الأداء في المؤسسة. وفي هذا المقام يؤكد كافيلا (2010) أن القيادة تلعب دوراً محورياً في تشكيل أهداف ورؤية وقيم المؤسسة والمحافظة عليها من خلال جعلهم من أنفسهم قدوة في الالتزام بقيم وثقافة المؤسسة ومن خلال قدرتهم في وضع المعايير والإجراءات الواضحة لأفعال أفراد المؤسسة وأدائهم<sup>21</sup>. وهنا يأتي الإسلام بمفهومين أساسيين يجمعان كل ما أتت به أدبيات الإدارة في وصف صفات القيادة الناجحة وهما: القوة والأمانة وهذا ما جاء به الوحي في قوله تعالى: {قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبْتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} " القصص: الآية 26". وبصورة عامة تتجلى ثقافة أي مجتمع (عام أو مجتمع مؤسسة) على ثلاثة مستويات هي<sup>22</sup>:

أولاً: المستوى المادي: ويتمثل في الموجودات والمنتجات الملموسة كفنون العمارة وتصميماتها والتقنية المتاحة والملابس المعتاد لباسها. هذه العناصر تؤثر تأثيراً واضحاً على الثقافة في المؤسسة من خلال التأثير بها والقيم الجمالية التي يوليها مجتمع المؤسسة لها.

ثانياً: القيم والعادات التي يتبناها الموظفون، بالإضافة إلى ذلك فإن أهداف المؤسسة ولوائحها وأخلاقيات المهنة التي تتبعها ورسالتها ذات مردود مباشر على ثقافة المؤسسة وتحديد طبيعتها.

ثالثاً: الافتراضات الأساسية عن الحياة؛ بمعنى ما هي الخلفية التي تشكل التصورات الذهنية وتجيب عن أسئلة مثل: ماهية الحياة؟ ومن أين بدأت؟ وأين تنتهي؟ وما الغرض منها؟ كل ذلك يمثل المستوى الأعمق والأعقد حول ثقافة المؤسسة لأنه يشكل قناعات ومعتقدات الموظفين وبالتالي يحدد بشكل كبير طبيعة سلوكياتهم داخل المؤسسة.

أيضاً تُحدد قيادة المؤسسة طبيعة الثقافة السائدة فيها من خلال الأساليب المتبعة في إدارتها وعلي سبيل المثال نجد

الأنماط الآتية:

1/ **الثقافة البيروقراطية:** وتتسم بعدم وضوح الأسلوب المتبع في الإدارة وتعتمد في الأساس على إجراءات وقواعد سلوكية متفق عليها. وعليه فهي ثقافة هرمية مركزية صارمة.

2/ **الثقافة الإدارية:** وهي ثقافة قائمة على توجهات الإنتاج وغالباً ما تتبناها المؤسسات ذات الحساسية المفرطة للتغيير.

<sup>21</sup> أنظر Ghirmai T. Kefela. 2010. "Understanding Organizational Culture and Leadership: Enhance Efficiency and Productivity" in PM World Today. Vol. 12, No. 1

<sup>22</sup> أنظر Potecea Valeriu and Cebuc Georgiana. 2009. Aspects of Organizational Culture.

<http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/2009/v1-international-relations-and-european-integration/37.pdf>

(accessed on 01/12/2010)

## 3/ الثقافة الفنية: وهي ثقافة قائمة على الخبرات الفنية وغالباً ما تتبعها المؤسسات الصناعية.

وفي سياق أثر القيادة على طبيعة ثقافة المؤسسة فإن الإسلام يأتي بمفهومين أساسيين يجمعان كل ما أنتت به أدبيات الإدارة في وصف صفات القيادة الناجحة وهما: القوة والإمانة وهذا ما جاء به الوحي في قوله تعالى: {قَالَتْ إِحْدَاهُمَا يَا أَبَتِ اسْتَأْجِرْهُ إِنَّ خَيْرَ مَنِ اسْتَأْجَرْتَ الْقَوِيُّ الْأَمِينُ} " القصص: الآية 26". هذه الآية الكريمة تحكي عن توصية إبنتي شعيب عليه السلام لدى أبيهما بتوظيف موسى عليه السلام في رعي وتعهد غنم الأول، أي أنّ هناك حالة لوجود مؤسسة، وإن كانت غير رسمية، اقتضت توظيف شخص بمواصفات محددة. وفي الحقيقة لم تأتي تلك التوصية من فراغ وإنما على أسس موضوعية من القيم والمواصفات الضرورية للحفاظ على كيان المؤسسة وحسن أدائها. يقول صاحب الجلالين "قالت إحداهما) وهي المرسلّة الكبرى أو الصغرى (يا أبت استأجره) اتخذه أجيراً يرعى غنمنا بدلنا (إن خير من استأجرت القوي الأمين) استأجره بقوته وأمانته فسألها عنه فأخبرته بما تقدم من رفعه حجر البئر ومن قوله لها امشي خلفي وزيادة انها لما جاءتة وعلم بها صوب رأسه فلم يرفعه . . .<sup>23</sup> . هذا يفضي إلى القول أننا ومن منظور إسلامي، نجد أنّ أسس ثقافة المؤسسة، باعتبارها جزء لا يتجزأ من ثقافة المجتمع ككل، ينبغي أن تقوم على منهج التوحيد الذي تم بيانه بياناً كافياً في القرآن الكريم والسنة المطهرة، وطالما أنّ الأمر يتعلق بمجتمع إنساني (حتى وإن كان منحصراً في مؤسسة صغيرة) فبالضرورة أن يرتكز على قيم عليا وقيم إنسانية لتشكيل الوسط الثقافي تشكيلاً يحقق ويتحقق به:

1. عبادة الله سبحانه وتعالى على الوجه الصواب القائم على العلم والمعرفة. ولو أنّ أفراد مجتمع المؤسسة تمثلوا تلك العبادة الحقّة وادّكروا أنّ الله رقيبٌ عليهم في كل شيء، وهذا منتهى العبودية، لأذعنوا وأطاعوا ولما اتبعوا غير الرشاد في أقوالهم وأفعالهم في المؤسسة (وخارجها) ، ولوجد هؤلاء الخشية والمراقبة من الله تعالى، وذلك حتى قبل أن يأتي في خلداهم العقاب والثواب الموصوف في الاجراءات والسياسات واللوائح التي تهتم بسلوك الموظفين. وبالطبع تلك العبادة لا تنحصر في القيام والالتزام بالعبادات فحسب، بل إن كل عمل يؤديه الفرد المسلم وتُستصحب فيه النية الخالصة لله تعالى ويتحقق به المقصد المطلوب للشارع، فإنه عمل صالح تتحقق به العبادة لله تعالى. وإن كان الأمر كذلك، فمن الضروري أن يهتدي العمل الصالح بقيم العدل والإحسان، يقول الحق تعالى {إِنَّ اللَّهَ يَأْمُرُ بِالْعَدْلِ وَالْإِحْسَانِ وَإِيتَاءِ ذِي الْقُرْبَى وَيَنْهَى عَنِ الْفَحْشَاءِ وَالْمُنْكَرِ وَالْبَغْيِ يَعِظُكُمْ لَعَلَّكُمْ تَذَكَّرُونَ} "النحل: الآية 90"، وإلى معنى العدل والإحسان يشير صاحب الجلالين بقوله: "إنّ الله سبحانه وتعالى يأمر عباده في هذا القرآن بالعدل والإنصاف في حقه بتوحيده وعدم الإشراف به، وفي حق عباده بإعطاء كل ذي حق حقه، ويأمر بالإحسان في حقه بعبادته وأداء فرائضه على الوجه المشروع. وإلى الخلق في الأقوال والأفعال، ويأمر بإعطاء ذوي القرابة ما به صلتهم وبرُّهم، وينهى عن كل ما قَبِحَ قولاً أو عملاً وما ينكره الشرع ولا يرضاه من الكفر والمعاصي، وعن ظلم الناس والتعدي عليهم . . .<sup>24</sup> وفي ذات الشأن يقول صاحب ابن عاشور "والعدل : إعطاء الحقّ إلى صاحبه وهو الأصل الجامع للحقوق الراجعة إلى الضروري والحاجي من الحقوق الذاتية وحقوق المُعاملات. . . ومرجع تفاصيل

<sup>23</sup> تفسير الجلالين (المصحف الرقمي)

<sup>24</sup> تفسير الجلالين (المصحف الرقمي)

العدل إلى أدلة الشريعة. فالعدل هنا كلمة مُجملة جامعة فهي بإجمالها مناسبة إلى أحوال المسلمين حين كانوا بمكة ، فيصار فيها إلى ما هو مقرّر بين الناس في أصول الشرائع وإلى ما رسمته الشريعة من البيان في مواضع الخفاء ، فحقوق المسلمين بعضهم على بعض من الأخوة والتناصح قد أصبحت من العدل بوضع الشريعة الإسلامية . . . وأما الإحسان فهو معاملة بالحسنى ممن لا يلزمه إلى من هو أهلها. والحسن : ما كان محبوباً عند المعامل به ولم يكن لازماً لفاعله ، وأعلاه ما كان في جانب الله تعالى مما فسّره النبي بقوله : الإحسان أن تعبد الله كأنك تراه ، فإن لم تكن تراه فإنه يراك . ودون ذلك التقرب إلى الله بالنوافل . ثم الإحسان في المعاملة فيما زاد على العدل الواجب، وهو يدخل في جميع الأقوال والأفعال ومع سائر الأصناف إلا ما حرم الإحسان بحكم الشرع<sup>25</sup> .

عليه، ينبغي أن تعمل قيادة المؤسسة على غرس مفهوم العمل الصالح، وما يحيط به من مفاهيم وقيم آفة الذكر، في ثقافة المؤسسة ليكون أمر تنزيله تلقائياً من خلال أداء المهام والواجبات في المؤسسة من كل منسوبها أفراداً و فرق ومجموعات عمل<sup>26</sup>.

2. خلافة الله سبحانه وتعالى في الأرض على الوجه الصواب الذي تتحقق به تلك الخلافة، ولتتم به عمارة الأرض بالجد والعمل وإقامة الحق والعدل ونشر الصلاح ومنع الفساد؛ يقول الق تعالى: {وَإِذْ قَالَ رَبُّكَ لِلْمَلَائِكَةِ إِنِّي جَاعِلٌ فِي الْأَرْضِ خَلِيفَةً قَالُوا أَتَجْعَلُ فِيهَا مَنْ يُفْسِدُ فِيهَا وَيَسْفِكُ الدِّمَاءَ وَنَحْنُ نُسَبِّحُ بِحَمْدِكَ وَنُقَدِّسُ لَكَ قَالَ إِنِّي أَعْلَمُ مَا لَا تَعْلَمُونَ} {البقرة: الآية 30} " واذكر -أيها الرسول- للناس حين قال ربك للملائكة: إني جاعل في الأرض قوماً يخلف بعضهم بعضاً لعمارتها. قالت: يا ربنا علمنا وأرشدنا ما الحكمة في خلق هؤلاء، مع أنّ من شأنهم الإفساد في الأرض واراقة الدماء ظلماً وعدواناً ونحن طوع أمرك، ننزّهك التنزيه اللائق بحمدك وجلالك، ونمجّدك بكل صفات الكمال والجلال؟ قال الله لهم: إني أعلم ما لا تعلمون من الحكمة البالغة في خلقهم"<sup>27</sup>

إذن من المرجو أن تكون ثقافة المؤسسة في الإسلام ثقافة أوجدت في إطار معياري قيمى وليس فقط كنتيجة موصوفة لمحصلة تفاعل مجموعة من البشر جمع بينهم هم مادي فحسب. ولذلك هناك مجموعة من القيم، بالإضافة إلى ما ذكر سابقاً، التي ينبغي أن تشكل الوسط الثقافي لأي مؤسسة ومنها:

1. **التواصي بالحق والصبر:** وذلك لأنّ التفاعل الإجتماعي تتولد عنه اختلافات وجهات النظر والآراء ويجد فيه الشيطان منفذاً لغرز التحاسد والتباغض والشحناء بين الناس، وإذا لم تكن هناك قيمة للتواصي بالحق نوراً وهداية ومرجعية ينتهي إليها الأمر كله؛ يقول الحق تعالى {وَالْعَصْرُ (1) إِنَّ الْإِنْسَانَ لَفِي خُسْرٍ (2) إِلَّا الَّذِينَ آمَنُوا وَعَمِلُوا الصَّالِحَاتِ

<sup>25</sup> تفسير ابن عاشور ص 277 (المكتبة الشاملة - إلكترونية)

<sup>26</sup> لمزيد من التوضيح حول صفات القائد في الإسلام والقيم الإدارية في الإسلام يمكن الاطلاع على كتاب "الإداري القائد في مجتمع متغير، معهد إسلام المعرفة، جامعة الجزيرة - حرره عبد الله محمد الأمين وجمال الدين عبد العزيز شرف وقاسم عمر أبو الخير - سلسلة المؤتمرات والندوات (1)، 2006.

<sup>27</sup> التفسير الميسر (المصحف الإلكتروني).

وَتَوَاصَوْا بِالْحَقِّ وَتَوَاصَوْا بِالصَّبْرِ(3) { "العصر 1-3". وإذا لم يكن هناك تواصي بالصبر حافظاً وسبباً للحق فلن يكون الوسط الثقافي للمؤسسة غير وسط تسوده تلك المشكلات، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على الأداء.

2. **الإخاء والمحبة:** وذلك لأن ثقافة تقوم على الإخاء والمحبة تزيد وتدعم الثقة بين الموظفين فيكون التواصل والإتصال أسهل بينهم وبغض النظر عن المستويات الإدارية، ويكون النظام الإداري بصورة عامة أكثر تجانساً وتكاملاً مما يسهل من أداء المهام وبكفاءة وفعالية أفضل. قية الإخاء والمحبة من أهم القيم التي أرساها الإسلام، فعن أبي هريرة رضي الله عنه أنّ الرسول  $\mu$  وهو قائد إ بشرية قد قال: "إِيَّاكُمْ وَالظَّنَّ فَإِنَّ الظَّنَّ أَكْذَبُ الْحَدِيثِ وَلَا تَجَسَّسُوا وَلَا تَحَسَّسُوا وَلَا تَبَاغَضُوا وَكُونُوا إِخْوَانًا وَلَا يَخْطُبُ الرَّجُلُ عَلَى خُطْبَةِ أَخِيهِ حَتَّى يَنْكِحَ أَوْ يَنْزِكَ"<sup>28</sup>.

3. **التكافل والتضامن:** يشير صاحب الضلال، في حديثه عن النظام الاجتماعي الإسلامي، إلى أهمية قيمة التكافل فيقول: "إن قاعدة هذا النظام هي التكافل . . . ولكي يقوم هذا التكافل على أسس وطيدة راعى الإسلام أن يقوم على أساس الميول الفطرية الثابتة في النفس البشرية . هذه الميول التي لم يخلقها الله عبثاً في الفطرة إنما خلقها لتؤدي دوراً أساسياً في حياة الإنسان"<sup>29</sup> إذن، قيمة التكافل والتضامن تتجلى من حيث أهميتها في توثيق الروابط الاجتماعية بين الموظفين، بما في ذلك قيادة المؤسسة، وتكامل جهودهم مما يساعد على روح العمل الجماعي، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

4. **التعاون:** لا شك أنّ هناك قيمة كبيرة لكل جهد يؤديه أفراد المؤسسة كل على حده، ولكن القيمة الحقيقية والأعظم لجهودهم هي تلك التي تنتج عن تعاونهم وتضافر جهودهم. ولذلك فإن ثقافة مؤسسة تقوم على قيمة التعاون لهي أجدر بتهيئة المؤسسة لتجويد نوعية منتجاتها من سلع وحزم خدمية، بل وأن تهيئها لمزيد من التطوير والإبداع والابتكار.

5. **التعاطف والتراحم:** وهي من أهم القيم التي ينبغي أن تتجلى في ثقافة المؤسسة وذلك لأهميتها في خلق الإلفة والود والاحترام بين أفرادها فتتحد وجهة مهمهم نحو أهداف مشتركة لأن قابلية بروز مؤسسات غير رسمية تثير تيارات الصراعات داخل المؤسسة لهي أقل شأناً في وسط تسوده قيم التعاطف والتراحم.

6. **التكافل والتضامن:** وتأتي أهمية هذه القيمة من حاجة مجتمع المؤسسة إلى التماسك، وتوفير الشعور بالأمن داخل هذا المجتمع، وحماية لأفراده من المخاطر المتعددة التي تحيط ببيئة العمل داخلياً وخارجياً. وأيضاً، تمثل قيم التكافل والتضامن مدخلاً مهماً في تحقيق أهداف ورسالة المؤسسة.

ورغم ثبات ثقافة المؤسسة إلا أن هنالك إمكانية لتغييرها من خلال المتغيرات التصميمية للمؤسسة كتجاربها العملية، وأسلوب الإدارة التي تتبعه قيادتها، وهيكل المؤسسة، وطبيعة مهام مجموعات عملها المختلفة، وطبيعة صنع القرار، وحجم المؤسسة. والواقع نادراً ما يحدث وجود ثقافة مؤسسية متكاملة تنبسط على كافة مستويات المؤسسة، بل في أحيان كثيرة تجد تعدداً ثقافياً متنوعاً بتنوع مستويات المؤسسة وطبيعة مهام العاملين بها، ورغم أن تلك الثقافات الفرعية قد تتشارك في بعض العناصر مع الثقافة الرئيسية في المؤسسة إلا أنها قد توظف في صالح المؤسسة أو ضدها.

<sup>28</sup> صحيح البخاري، الجزء 16 ، ص 110 (المكتبة الشاملة – الالكترونية)

<sup>29</sup> أنظر سيد قطب. في ظلال القرآن. الجزء الثاني، الباب الأول، ص 54 (المكتبة الشاملة – الالكترونية)

ولكن السؤال الذي يفرض نفسه هو: متى ينبغي تغيير ثقافة المؤسسة؟ في الواقع تغيير ثقافة المؤسسة يعتبر من أخطر المهام لأنه يتصل مباشرة بوجود المؤسسة من عدمها في حالة أدى التغيير إلى إنعاش المؤسسة أو فشلها تماماً، ومع ذلك هنالك بعض الحالات التي تستدعي الشروع في تغيير ثقافة المؤسسة<sup>30</sup>:

أولاً: في حالات صراع الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة وذلك غالباً ما يحدث في حالة اندماج المؤسسات ذات الخلفيات المتباينة، ويؤثر ذلك سلباً في الإنتاجية.

ثانياً: في حالات رتابة طرق عمل المؤسسات خاصة عندما تعيق تلك الرتابة قدرة المؤسسات على التكيف وفق متطلبات ظروفها المحيطة.

ثالثاً: في حالات تحول الشركة إلى ميادين عمل جديدة أو التوسع في مجالات أخرى مع العلم بوجود قصور في طرق أو كيفية إنجاز الأشياء بالقدر الذي يهدد بقاء المؤسسة.

رابعاً: في حالات المؤسسات التي اعتاد موظفوها على العمل في ظل ظروف محيطة مواتية ولم يستطع ذات الموظفين من التأقلم في حالات عسر تلك الظروف.

على كل حال، ينبغي أن تفتن القيادة إلى ضرورة التأمل في ثقافة المؤسسة ومراقبتها وذلك ليتسنى لها، أولاً أن تتفادى التغييرات الطارئة، ذات الأثر السلبي، على تلك المؤسسة أو لتكون على استعداد للتعامل مع مثل تلك التغييرات؛ وثانياً لتجري تغييرات في ثقافة المؤسسة متى ما دعت ضرورة الظروف المحيطة داخلياً أو خارجياً، ومن ثمّ وضع المؤسسة في موضع التنافسية والاستمرارية. والواقع أنّ أي تغيير، طارئاً (سلبياً) كان أم متعمداً ومُتوقِعاً (إيجابياً)، ينبغي أن يأتي في ظل وجود استراتيجية واضحة وفاعلة لإدارة المؤسسة وتوجيهها؛ حيث أنّ المؤسسات التي تنتم بالفاعلية دائماً ما تكون لديها استراتيجية متطورة وفاعلة ولها القدرة على تحقيق أهدافها. وفي وجود استراتيجية واضحة وقيم محددة ومُفعلة يصبح من السهل اتخاذ قرارات ناجحة بخصوص مُتطلبات هيكل المؤسسة، وطاقمها، وأنظمتها، ومهارات العمل، وطريقة إنجاز المهام<sup>31</sup>.

وللقيادة الفاعلة والقادرة على النهوض بصنع التغيير المطلوب في ثقافة المؤسسة صفات عديدة، بالإضافة إلى صفتي القوة والأمانة كما ذكرنا آنفاً، ينبغي أن تتوفر في كل من يتولى أمر المسلمين في أيما مسؤولية أوكلت إليه، ومنها على سبيل المثال:

1. العلم والمعرفة وذلك لأنها أساس متين لاتخاذ القرارات والقدرة على تسيير كل مايتعلق بأمر المؤسسة. تلك الثقة هي التي دفعت يوسف عليه السلام ليقدم نفسه لإدارة المهام المالية في مصر آنذاك، وهو الموقف الذي أورده القرآن الكريم إذ يقول الحق تعالى { قَالَ اجْعَلْنِي عَلَىٰ خَزَائِنِ الْأَرْضِ إِنِّي حَفِيظٌ عَلَيْم } " يوسف: الآية 55". أي "أراد

<sup>30</sup> أنظر Joanne Mowat. Corporate Culture. 2010. The Herridge Group. [http://www.herridgegroup.com/pdfs/corp\\_cultures.pdf](http://www.herridgegroup.com/pdfs/corp_cultures.pdf) (accessed 02/10/2010)

<sup>31</sup> أنظر Richard Bellingham (ed.). 2001. The Managers Pocket Guide to Corporate Culture Change. :

Massachusetts: HRD Press, Inc

يوسف أن ينفذ العباد، ويقوم العدل بينهم، فقال للملك: اجعلني والياً على خزائن "مصر"، فإني خازن أمين، ذو علم وبصيرة بما أتولاه<sup>32</sup>. ولم يتردد ملك مصر في تعيينه لأنه خبير عن يوسف أمانته وعلمه، ولذلك ينبغي أن يُؤسّد الأمر لأهله حتى لاتضيع الأمانات وتضيع معها مصالح العباد.

2. القدوة الحسنة وذلك لأنها لبّ الإلهام والتأثير الذي يصنعه القائد في مرؤسيه وبها يمكن توجيههم نحو أهداف المؤسسة بدوافع ذاتية أكثر منها خلاف ذلك. ولذلك فقد بين القرآن الكريم توجيهه للمؤمنين أن يكونوا خير قدوة، يقول الحق تعالى {كَبُرَ مَقْتاً عِنْدَ اللَّهِ أَنْ تَقُولُوا مَا لَا تَفْعَلُونَ} "الصف: الآية 3". إذن تمثل القدوة الحسنة من جانب القيادة يساعد على الاصطفاف خلفها نحو رؤية ورسالة واحدة، بل ويجعل السمع والطاعة من قبل المرؤسين لقيادتهم أمراً يسيراً، وبالتالي يسهل القيام بالمهام والواجبات.
  3. التقويم الذاتي وذلك لأنّ القائد الذي يقوم نفسه قبل الآخرين حري به أن يلتفت إلى من حوله فلا يكلفهم ما لا يطيقون، ولا ينفرد بمصالحه الخاصة دون مصالحهم، ولا يستأثر بمعينات أداء مهامه دون أن يوفّر لهم كل المعينات الضرورية لأداء مهامهم. ولن تجد قائداً على تلك الشاكلة إلا من امتثل قوله ﷺ
- أهمية ثقافة المؤسسة:**

تمثل ثقافة المؤسسة آلية خفية لتنسيق توجيه الأفراد نحو الهدف المشترك والذي لا يمكن تغييره أو تغيير طرق تحقيقه بدون فهم لعناصر الجذب والدافعية في تلك الثقافة، وتفصيلاً يؤدي فهم ثقافة المؤسسة إلى تسهيل الآتي<sup>33</sup>:

- اختيار الموظفين الذين سينجحون في المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تقليل الإنفاق على استخدام الموظفين وإصلاح الموارد البشرية وإدارتها.
  - خلق سياسات ومهام عملية لزيادة العائد المنشود من عائد المؤسسة.
  - إجراء تغييرات مهمة في المؤسسة في حالة وجود أي مهددات حقيقية لوجودها.
- بالإضافة إلى ذلك أوضح روبن (1989م) أنّ ثقافة المؤسسة تؤدي عدة مهام أو وظائف هي :

1. دور تحديدي لهوية المؤسسة وما يميزها من غيرها من المؤسسات
2. تساعد على تولد شعور أكبر للانتماء من الشعور بالانتماء للمؤسسة من الشعور بالمصلحة الذاتية فقط.
3. تساعد على تقوية وثبات النظام الاجتماعي للمؤسسة.
4. تشكل آلية لضبط وتوجيه سلوك الموظفين .
5. تمثل آلية لتعزيد العمل الجماعي في المؤسسة.

وحال كانت هناك قيادة قوية في المؤسسة يمكن للتغيير الناجح أن يتبلور ويبرز من خلال الأوجه الآتية<sup>34</sup>:

<sup>32</sup> التفسير الميسر (المصحف الالكتروني)

<sup>33</sup> أنظر : <http://www.people.hbs.edu/van-den-steen/2003/On-the-Origin-and-Evolution-of-Corporate-Culture.pdf> (accessed 22/11/2010)

1. خلق منظومة من القيم التي تدفع المؤسسة نحو تحقيق رؤية مشتركة.
  2. فهم دوافع الطاقم العامل وجعلهم شركاء في ذلك التغيير.
  3. خلق بيئة تمكن من المشاركة في الأفكار والاستراتيجيات وتشجع على التغيير.
  4. صياغة غايات واضحة ومناقشتها وإيصالها بصورة مستمرة (متكررة) لطاقم العمل مع جعلهم يشعرون بالرابط القوي بين غاياتهم وغايات المؤسسة.
- a. وجود نظام مكافآت قائم على أخلاقيات الأداء يمكن من خلاله التبيين من الأداء والمكافأة عليه.

## الخاتمة

تناول البحث مسألة الثقافة والاقتصاد من حيث العلاقة الوثيقة بينهما، وكيف أنّ الخلفية التاريخية لتطور العلم في الغرب، لا سيما تطور المنهجية الوضعية، قد أدت إلى إقصاء الثقافة عن الاقتصاد حينما ركن علماءه إلى أعمال النماذج الرياضية لتجريد النظريات الاقتصادية تقليداً للعلوم الطبيعية، وبحثاً عن إثبات الشرعية العلمية للاقتصاد. والشاهد، أنّ الإهتمام الدقيق بالرياضيات والتوسع في استخدامها في تطوير النظرية الاقتصادية، وبالطبع في التحليل والتنبؤات الاقتصادية، قد أورث الباحثين من المهتمين بطوير النظرية الاقتصادية شعوراً بعدم الحاجة لاستخدام متغيرات أخرى لتفسير الظاهرة الاقتصادية خاصة إذا كانت تلك المتغيرات عصيةً على القياس كما هو الحال في متغيرات الثقافة.

ولكن الجدل الذي أثير حول إشكالية التخلف والتنمية لم يكن ليغض الطرف عن تأثير متغيرات الثقافة على الوقائع الاقتصادية، وبالتالي إبراز شأن الثقافة على السطح من خلال ايجاد تفسيرات ثقافية لمشكلات التخلف. هكذا وفي بداية ستينيات القرن العشرين انطلقت مسيرة الاقتصاد الثقافي ليهتم بالتأثير المتبادل بين الثقافة والاقتصاد، والحقيقة أنّ جُلّ الاهتمام انصب على دراسة أسواق الفن دون الخوض كثيراً في أمر المنهجية، وما ذلك إلاً للمشكل القيمي المعياري الذي يتعارض مع الاتجاه السائد للنظرية الاقتصادية (Mainstream Economics). وعلى الصعيد العملي للوقائع الاقتصادية، ولما لم يجد علماء العلوم الإدارية أسباباً جوهرية لتفسير تباين الأداء بين المؤسسات، في ذات القطاع أو الصناعة، وفي ذات البلد أو بلدان متفرقة ورغم تشابه تلك المؤسسات من حيث مدخلات انتاجها ومنتجاتها، أكدوا على أنّ الاختلافات الثقافية الخاصة بتلك المؤسسات هي البعد المفقود في تفسيراتهم. عليه، نشأ فرع مهم من فروع نظرية الإدارة هو ثقافة المؤسسة والتي، بصورة عامة، يتفق علماء الإدارة على أنها المعتقدات والقيم وأنماط السلوك المشتركة لدى المجموعات داخل المؤسسات.

وتتجلى ثقافة المؤسسة فيما يعكسه الواقع من ممارسات يومية وأنماط إتصال ومعتقدات بين طاقم المؤسسة المعنية فيما بينهم، وفي تعاملهم مع أي فرد أو مجموعة من الشرائح المستفيدة من وجود المؤسسة. وهي بكل بساطة تعني الطريقة أو الكيفية التي يتم بها إنجاز الأشياء في المؤسسة. بالإضافة إلى أنها هي الدافعية التي تقف خلف القرارات والأفعال في المؤسسة والتي تضبط كيفية تفكير الموظفين وأفعالهم وشعورهم، بالإضافة إلى ذلك فهي تمثل منظومة الافتراضات التي تشكل أنماط سلوك العمل اليومي في المؤسسة. ولكن ما جرى عليه أمر الأدبيات الإدارية التقليدية في تناولها لثقافة المؤسسة هو ذات التناول الذي يتم حول الثقافة بصورة عامة؛ أي كواقع تجريبي موصوف يتحدد بمهارات القيادة ويتأطر بنسق الفكر الوضعي الذي يقصي القيم الدينية عن المعايير الحاكمة لما هو أمثل، وذلك رغم الإقرار بوجود مؤثرات قوية للجوانب العقيدية في تكوين التصورات الذهنية التي تلعب دوراً في توجيه سلوك الأفراد.

ومن منظور إسلامي، نجد أنّ ثقافة المؤسسة، باعتبارها جزءاً لا يتجزأ من ثقافة المجتمع ككل، ينبغي أن تقوم على منهج التوحيد الذي تم بيانه بياناً كافياً في القرآن الكريم والسنة المطهرة. إذن وفي إطار التوحيد ينبغي أن تسود قيمٌ بعينها في مجتمع المؤسسة لتشكيل الوسط الثقافي بها، ومن تلك القيم: التواصل بالحق والصبر؛ والإخاء والمحبة؛ والتعاون؛ والتعاطف والتراحم؛ والتكافل والتضامن. وهنا يأتي دور القيادة حيث أنها تلعب دوراً محورياً في تشكيل أهداف

ورؤية وقيم المؤسسة والمحافظة عليها من خلال جعلهم من أنفسهم قدوة في الالتزام بقيم وثقافة المؤسسة ومن خلال قدرتهم في وضع المعايير والإجراءات الواضحة لأفعال أفراد المؤسسة وأدائهم. ولم يغفل الإسلام عن وصف القيادة المثلى إذ أنّ الوحي قد جمع كل صفات القيادة التي تعج بها أدبيات الإدارة في مفهومين أساسيين هما: القوة والأمانة.

## المراجع

1. القرآن الكريم (المصحف الرقمي)
2. جاكسون، وليام. (2009). الاقتصاد والثقافة والنظرية الإجتماعية Economics, Culture and Social (Theory). نورثامبتون: إدوارد إلغار
3. صحيح البخاري (المكتبة الشاملة – الالكترونية)
4. غيسو، ليغي و سابينزا، بولا (Luigi Guiso and Paola Spienza). 2006. هل تؤثر الثقافة على المخرجات الاقتصادية. [http://www.eui.eu/Personal/Guiso/CV/Papers/JEP20\\_2\\_2006.pdf](http://www.eui.eu/Personal/Guiso/CV/Papers/JEP20_2_2006.pdf) وذات المقال منشور في: Journal of Economic Perspectives.( 2006). Volume 20, Number 2 : Spring
5. كتب تفسير القرآن (المكتبة الشاملة – الالكترونية)
6. كوش، دنيس (ترجمة منير السعيداني). (2004) مفهوم الثقافة في العلوم الاجتماعية. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية.
7. الميلاد، زكي. (2005). المسألة الثقافية: من أجل بناء نظرية في الثقافة. بيروت: المركز الثقافي العربي.

## المراجع الأجنبية:

1. **Bellingham, Richard (ed.). (2001).** The Managers Pocket Guide to Corporate Culture Change. Massachusetts: HRD Press, Inc
2. **Blaug, M. (Ed.). (1976).** The Economics of the Arts: Selected Readings. London: Marton Robertson.
3. **Buamol, W. J. and W. G. Bowen.( 1966).** Performing Arts: The Economic Dilemma. New York: Twentieth Century Fund.
4. **den Steen, Eric Van. (2003).** On the Origin and volution of Corporate Culture. [http://www. people.hbs.edu/bhall/NOMTalks/papers/evds\\_culture\\_evolution.pdf](http://www.people.hbs.edu/bhall/NOMTalks/papers/evds_culture_evolution.pdf)
1. **Hofstede, Geert. (1991).** Cultures and Organizations: Software of Minds. New York: McGraw Hill
2. **Kefela, Ghirmai T. ( 2010).** "Understanding Organizational Culture and Leadership: Enhance Efficiency and Productivity" in PM World Today. Vol. 12, No. 1

3. Mowat, Joanne. (2010).Corporate Culture.. The Herridge Group.  
[http://www.herridgegroup.com/pdfs/corp\\_cultures.pdf](http://www.herridgegroup.com/pdfs/corp_cultures.pdf)
4. **Schein, Edgar H. (1988).** Organizational Culture. Sloan School of Management, MIT, December
5. **Valeriu, Potecea and Georgiana, Cebuc. (2009).** Aspects of Organizational Culture. [http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/\(2009\)/v1-international-relations-and-european-integration/37.pdf](http://steconomice.uoradea.ro/anale/volume/(2009)/v1-international-relations-and-european-integration/37.pdf)