

## دور الثقافة التنظيمية في الاتجاه نحو التغيير التنظيمي

الأستاذ الدكتور : نور الدين تاويريريت، جامعة بسكرة، الجزائر

الأستاذة: نسيم بومعروف، جامعة بسكرة، الجزائر

### الملخص:

إن المنظمات ليست بمنأى عن التغييرات الاجتماعية، السياسية، والاقتصادية العالمية، خاصة في ظل العولمة و انفتاح السوق، وما صاحبه من تغييرات. فالمنظمات ملزمة بالاهتمام بالعمال من خلال تطوير طرق التسيير؛ بتوفير مناخ عمل ملائم ومتطور لمسايرة التطورات المحلية و الدولية لتضمن المؤسسة بقاءها و استمرارها في ظل المنافسة الشديدة، وهذا لا يتسنى للمنظمة إلا إذا كانت تتمتع بكفاءة عالية المستوى و محفزات جيدة، لذلك فإن أي مؤسسة تريد مسايرة التغيير السريع الذي يعرفه العالم؛ لا بد أن تحرص على الاهتمام بكفاءة العمال و رضاهم في ظل ما تتيحه الثقافة التنظيمية السائدة و كذا إشراكهم في هذا التغيير لتحقيق النجاح.

### Résumé :

Les organisations ne pas loin des changements sociales, politiques et économiques mondiale; surtout à cause de mondialisation et de coopération du marché, c'est pour quoi les organisations seront obligés de s'intéresser des travailleurs; et ça ne sera pas sans l'amélioration des systèmes et des méthodes de gestion pour suivre les développements intérieurs et extérieurs .

surtout avec la grande concurrence et ça ne se fait qu'à travers une haute performance. avec la coopération des employeurs dans cette amélioration pour mieux faire et pour assurer une bonne résultat.

كان التنظيم و لا يزال موضع اهتمام علماء الاجتماع و النفس على السواء جراء مختلف آثار التفاعل بين الأفراد وتباين سلوكهم، و اعتبارهم الأداة المساعدة على تطبيق مبدأ التخصص و تقسيم العمل. و الإطار الذي يرسم شكل العلاقات و تفاعلها. و لأن التنظيمات تتسم بالدينامية، و لكون العصر الذي نعيشه عصر التطورات، فالتغيير التنظيمي تصحبه تغييرات في العلاقات القانونية، الاجتماعية و الإنتاجية بين الأعضاء الفاعلين في التنظيم وهذه التغييرات التي تدخلها الإدارة على الهيكل التنظيمي تؤثر على المكانة المهنية و الاجتماعية للأفراد و الجماعات، و على اتجاهاتهم.

فالتغيير أمر ضروري، لكن إن لم يعاصره التنظيم فإن ذلك يهدد استمراريته و تطوره، و في ظل النظام الاقتصادي العالمي، فإن كل مؤسسة تسعى إلى تكيف بيئتها التنظيمية بشكل عام، و الاجتماعية بشكل خاص لتتوافق و احتياجات هذا النظام. ولذا فهذه التغييرات لا تأتي صدفة بل تحدث وفق تصورات مستقبلية تهدف لتطوير الاقتصاد و آليات تعاملاته. و عليه يعتبر التغيير التنظيمي أمر مهم ، و الأهم منه هو تحقيق أهدافه، و تجنب مقاومته أو معارضته، و لتحقيق ذلك لا بد أن يأخذ التغيير أبعادا اجتماعية، ثقافية و تاريخية لا اقتصادية فحسب، إذ أن التغيير لا يصدر عن جهة واحدة لأن تطبيقه يشمل جهتين هامتين - العمال، الإدارة- في أي مؤسسة و لا يمكن إغفال أي طرف للوصول إلى الهدف المنشود من التغيير.

و نظرا لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الاتجاه نحو التغيير، فقد أضحت الثقافة التنظيمية تشكل مجالا حيويا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة التنظيمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير و التطوير، و تتصف العلاقة بين الثقافة التنظيمية و التغيير بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم و عادات و سلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في التنظيم، والتي بدورها تؤثر في سلوك و قيم و معتقدات الأفراد. في المقابل تؤثر الثقافة

التنظيمية على إستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المؤسسة، من خلال دعم إحداث التغيير في التنظيم. ونظرا لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير، سيتم التركيز في هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في اتجاه العمال نحو التغيير التنظيمي. من خلال الاجابة على التساؤل التالي:-

كيف تؤثر الثقافة التنظيمية السائدة على اتجاه العمال نحو التغيير التنظيمي في المؤسسة؟ .

1. تحديد أهم مصطلحات الدراسة:

أ. التغيير التنظيمي:

من أهم العمليات التي على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها، إذ يمثل الانتقال من حالة أو وضعية إلى أخرى أحسن وأفضل. فالتغيير التنظيمي هو الانتقال من مرحلة إلى أخرى بطريقة مخططة وهادفة داخل التنظيم قصد إشباع الحاجات المادية والمعنوية للأفراد الممتين للمؤسسة، وقد يكون التغيير التنظيمي ناتجا عن البيئة الخارجية أو الداخلية، أما نتائجه فقد تكون ايجابية أو سلبية. (1) فهو أي إجراء أو سلوك يتبناه التنظيم قصد تغيير وضع راهن، و قد يمس سبل التسيير، و أنماط الإدارة، و استراتيجيات الادارة، أو حتى نمط الاتصال أو القيادة السئدة في التنظيم، بما يتلائم و المستجدات المحلية و الدولية، و يتناسب و طموحات التنظيم و قدرات العمال و أهدافهم الخاصة و المشتركة بينهم و بين الإدارة.

ب. الثقافة التنظيمية: هي مجموع القيم، المعتقدات، المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أعضاء التنظيم، عادة تكون معنوية و غير مكتوبة، يتم الشعور بها و يشارك كل فرد في تكوينها و يتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة.

ت. المؤسسة: تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمع إذ تعبر عن علاقة اجتماعية. لان العملية الإنتاجية فيها تتم ضمن مجموعة من العناصر البشرية. و عموما فالمؤسسة وحدة إنتاجية تتكون من مجموعة من العناصر المادية (آلات، معدات، أجهزة) والعناصر البشرية (قوة عاملة)؛

بحيث يؤدي الاستخدام الجيد والفعال لهذه العناصر مجتمعة إلى تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة وبالتالي ضمان وجودها واستمراريتها.<sup>(2)</sup>

ث. الاتجاهات النفسية الاجتماعية: تعددت تعاريف الاتجاه بتعدد واختلاف النظريات والمدارس النفسية والاجتماعية للعلماء والباحثين المختصين إلا أننا نجد خطأ رابطا ونقطة التقاء بين كل التعاريف المقدمة.

و تجدر الإشارة أن موضوع الاتجاهات من أهم مواضيع علم النفس الاجتماعي. فقد كتب ألبرت ALPORTE في [1935] قائلا: "أن مصطلح الاتجاه ATTITUDE هو الوحدة الأولى في بنية علم النفس الاجتماعي". وقد عرفه بأنه: "حالة استعداد نفسي وعصبي، ينشأ من خلال الخبرة والتجربة ويؤثر تأثيرا توجيهيا على استجابات الفرد نحو كل المواضيع والمواقف التي يتصل بها."<sup>(3)</sup>

فعملية التوافق عملية نفسو عصبية، يتعلمها الفرد خلال مراحل حياته بالتجارب المختلفة التي يمر بها و المواقف التي يعيشها، و هي تؤثر في سلوكاته العامة و تصرفاته، إزاء الأشخاص المحيطين به، أو الذين يابلهم في أزمنة متباينة، و مواقف متعددة -إيجابية كانت أم سلبية-.

فالإتجاه استعداد نفسي وتهيؤ عقلي عصبي مكتسب يوجه استجابات الفرد بالموافقة أو المعارضة تبعا لخبرته السابقة إزاء موضوعات أو مواقف في بيئته، والاتجاه ثابت نسبيا إذ يمكن تغييره وتعديله.<sup>(4)</sup>

فالتوافق ليس استعدادا نفسيا و حسب بل هو عقلي عصبي، يتعلمه الفرد من خلال المواقف المتعددة التي يمر بها في حياته - السارة و غير السارة-، إما بالاتجاه نحوها أو الابتعاد عنها و تغييرها، و بالتالي فهو ثابت نسبيا، و يمكن تغييره بتغيير ظروفه و الشروط المتصلة به، بما يتلائم و الحالة النفسو عصبية و العقلية للفرد.

أولاً: التغيير التنظيمي:

1. دايات الاهتمام بالتغيير التنظيمي:

لأن التغيير حقيقة اجتماعية وإنسانية فإنه لا يمكن إغفالها أو تجاهلها عند دراسة وتحليل قضايا المجتمع لذلك فقد شكلت فكرة التغيير إطاراً عاماً محدد المعالم والمراحل التاريخية وتحليل قضية التغيير من قبل علماء الاجتماع توصلوا إلى أنه مر بمرحلتين هما:

أ/ المرحلة الأولى: امتدت من فترة الحضارات الأولى حتى نهاية القرن 18. اتسمت البدايات بسيادة الثبات النسبي في كل مجالات الحياة الاجتماعية، الثقافية والاقتصادية لسيطرة الإقطاع والتفكير الغيبي عند أغلبية سكان العالم وكان التغيير في هذه الفترة يتنافى مع فلسفة الحياة وطبيعة القيم السائدة؛ لذلك لم يحدث التغيير إلا مع ظهور السفسطائيين-تيار متمرّد-الذين انتقدوا الأوضاع والنظم القائمة ودعوا إلى ضرورة استبدالها بنظم مبنية على العقل والمنطق ودافعوا على مبادئ الحرية والمساواة والعدالة الاجتماعية.

تلتها تحولات في كل المجالات مع نهاية العصر اليوناني و بداية العصر الروماني، و لاتساع رقعة الإمبراطورية الرومانية تمكن المفكرون من التعرف على صور التباين بين المجتمعات في كل المجالات.

- و ظل الفكر الإنساني يتأرجح بين التيارات المحافظة والتحررية. مع تتابع الحركات التاريخية ظهرت التيارات الليبرالية والراديكالية حتى نهاية القرن 19 ما دعم انتشار أفكار التغيير لإعادة البناء بفضل أعمال فلاسفة التاريخ وآثار [ هيجل /HIGEL /المجلد ENGLISH/ وماركس/MARX].

ب/ المرحلة الثانية: امتازت في البداية بنضج الفكر العلمي وظهور الأنساق المعرفية المحايدة المتماشية مع منطق العلم وهو ما عكسته دراسات كونت COMTE عن الديناميكا و الاستاتيكا وفيبر M WIBER عن تطور الرأسمالية ودوركايم E-DORKHEM عن تقسيم العمل.

و رغم محاولة هذه الأعمال تقديم حلول لمشكلات اجتماعية إلا أنها لم تصل إلى ما كانت تصبوا إليه لافتقادها الرؤية المستقبلية لكيفية تغيير الواقع الاجتماعي. أما ثاني فترة فامتازت بالواقعية لاستجابتها لمتطلبات الواقع المتغير باستخدام قضايا العلم لحل المشكلات الإنسانية كما توضحه أعمال كارل مانهايم K-MENHAM التي درس فيها التغيير وأهم التيارات التي فسرتة وفقا لأيديولوجياته محددًا أبعاده وعوامله والوقوف على نتائجه.

و امتازت آخر فترة بمعالجة موضوع التغيير من أجل التنمية الشاملة على التخطيط العلمي لأن دراسة الواقع واستيعاب قضاياها تساهم في التغيير نحو الأفضل وهو ما تعكسه أطروحات المفكرين.<sup>(5)</sup>

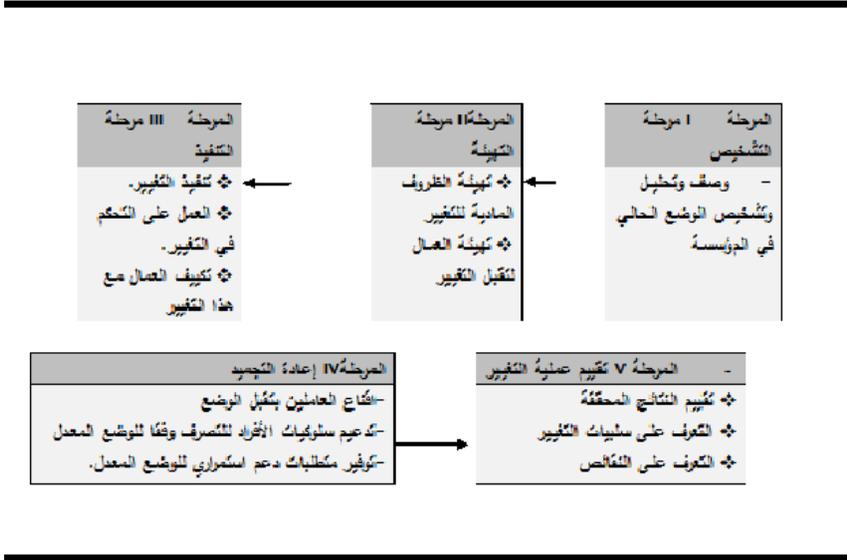
#### 1. مراحل التغيير التنظيمي:

التغيير التنظيمي محاولة طويلة المدى لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة اعتمادًا على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المؤسسة بصورة جماعية.

يؤكد الغمري على عنصر التخطيط في إحداث التغيير التنظيمي بالاعتماد على طريقة حل المشكلات جماعيا ويوافقه أغلب الباحثين على ذلك لدراسة التغييرات التي تخضع لها مختلف المؤسسات و بذلك تصبح عملية مقصودة وخطط لها، في إطار خطة تستهدف تنمية تلك المنظمات لأن ذلك لا يعني أن العملية تلقى دائما التأييد الكامل من المشاركين؛ إلا أنه وفي كل الحالات تتم عملية التغيير عبر عدة مراحل تنفذ بطريقة متتالية تختلف من تنظيم لآخر.<sup>(6)</sup>

فعملية التغيير التنظيمي لا تحدث مرحلة واحدة بل تتم عبر مراحل متتالية حتى يصل إلى شكله النهائي، بدءًا بمرحلة التشخيص، فمرحلة التهيئة، ثم مرحلة تنفيذ التغيير التنظيمي، تليها مرحلة إعادة تجميد التغيير، لتنتهي بمرحلة تقييم العملية ككل، و كشف نقاط الضعف والقوة، التعرف على مدى نجاحها أو فشلها ليعتمد التنظيم على إحلال تغيير آخر بدلا عنه، يتناسب و أهداف المنظمة و العمال و تطلعاتهم.

و فيما يلي شرح موجز لما يتم في كل مرحلة من مراحل التغيير التنظيمي:



## 2. أهداف التغيير التنظيمي:

تختلف أهداف التغيير التنظيمي باختلاف تشخيص المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة وعلى كل فهناك جملة أهداف يسعى كل تنظيم لتحقيقها.

إذ يرى **الغمري** أن أهداف التغيير التنظيمي تعكس جملة المشاكل المشتركة في المؤسسات و تحول دون تنفيذ القرارات واستخدام الطاقات البشرية للمؤسسة بشكل أمثل ومن هذه الأهداف:

✓ السماح للأفراد التعرف على ما يحدث بين أعضاء الجماعة أثناء أداء مهمتها. (كالاتصال).

✓ خلق مناخ مفتوح لحل مشاكل المؤسسة و إحلال التفاهم والاتفاق لإرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات في كل المستويات التنظيمية.

✓ زيادة التعاون بين الجماعات والأفراد المتنافسين. مع وضوح المنافسة واضحة يمكن إدارتها وتوجيهها لصالح المؤسسة وتجنب تأثيراتها السيئة.<sup>(7)</sup>

- و منه يتضح أن "الغمري" يرى أن أغلب الأهداف المنتظرة من إحداث التغيير التنظيمي هي خلق جو مناسب للعمل لجميع الأفراد بما يحقق رغباتهم وطموحاتهم النفسية والاجتماعية، من خلال مختلف مظاهر التعاون والاتفاق والثقة، وروح المبادرة.... وكلها تمثل عناصر لامادية للثقافة التنظيمية.

أما "جون شيرود J-Sherwood" فلخص أهداف التغيير التنظيمي في :

✓ المساهمة في إيجاد علاقات تبادلية تكاملية بين العمال كأفراد أو جماعات وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل وتسهيل تأثير الإبداع بينهم ما يؤدي لزيادة فاعلية الجماعات

✓ وتشجيع العاملين على ممارسة أسلوب الرقابة الذاتية واعتمادها كأساس للرقابة الخارجية.

✓ تساهم في زيادة سبل الاتصال وأساليب القيادة الناجحة وفهم أبعاد الصراعات وأسبابها بزيادة الوعي بدناميكية الجماعة وإيجاد آفاق الانفتاح في المناخ التنظيمي لتمكين العاملين من المساهمة في معالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة بشكل واضح بعيداً عن تحاشي مناقشتها وتحليلها.

✓ مساعدة المشرفين على العمل تبني الأساليب الإدارية المتطورة والديمقراطية في الإشراف كالإدارة بالأهداف بدل أسلوب الإدارة بالأزمات.<sup>(8)</sup>

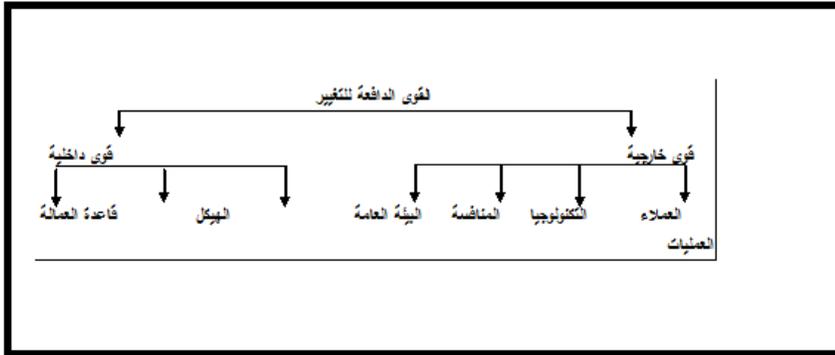
فالخبراء يتفقون على أهمية إحداث التغيير لضمان استمرارية المؤسسة بتحقيق جملة من الأهداف تسمح لها بدخول غمار المنافسة، من خلال ما تطرحه القوى المنافسة أو ما يطرأ على الموارد البشرية من تغييرات. و منه مواجهة الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة، والاستجابة للمتغيرات المحيطة بها.<sup>(9)</sup> ذلك

لأن التغيير التنظيمي عملية تعديل للتنظيم قصد زيادة مستويات فعاليته وقدرته على تحقيق أهدافه المحددة فهدفه الأساسي جعل التنظيم أكثر فعالية.

### 3. القوى الدافعة للتغيير التنظيمي :

يسعى التغيير التنظيمي لتحقيق الاستقرار، فهو أمر حتمي لأي تنظيم ليضمن استمراره، استجابة لظروف معينة كوجود تغييرات ومشاكل محيطة به، فلا يمكن مواكبة التغييرات المحيطة إلا بإحداث تغييرات في أجزاء المؤسسة وأسلوب تفكير المديرين في مواجهة مشاكلها. (10)

الشكل رقم 02: مخطط توضيحي للقوى الدافعة للتغيير التنظيمي



إضافة إلى تغييرات خارجية أخرى، كالتحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية والتغييرات في قوانين التصدير والاستيراد والانفتاح والتغيير في الموارد الاقتصادية للدولة، وكذا التغييرات في هيكل القيم الاجتماعية كقيم التعليم وتطلعات الشباب والتحرر وعمل المرأة. و غيرها من التغييرات الأخرى التي تطرأ على المناخ السائد خارج المؤسسة والذي يوجب عليها إجراء بعض التغييرات وفقه لتفادي أي تأثير سلبي له عليها.

إلى جانب بعض التغييرات الداخلية التي تؤثر على مصيرها : كالتغيير في الأساليب والإجراءات و معايير العمل و هيكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل وكذا التغييرات في أساليب التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة. وفي علاقات السلطة والمسؤوليات والنفوذ. (11)

كل هذه العوامل و المتغيرات سواء الداخلية و الخارجية تتحكم في المؤسسة و تحتم عليها ضرورة التكيف والتغيير، لضمان استمراريتها واستقرارها وإلا سيكتب لها الفشل والاندثار.

#### 4. العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي:

إن الضغوط والعوامل المؤثرة في مؤسسات العمل و فعاليتها تأتي من مصادر رئيسية خارجية و داخلية ؛ لذا فإن الحاجة تدعو القادة الإداريين ، المديرين و المشرفين إلى اكتساب مهارات التغيير التنظيمي ليتمكنوا من التعامل مع هذه المتغيرات. و من العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي حسب الدكتور "زكي الأيوبي" المتمثلة في:

- التوترات و الضغوط الخارجية (البيئة الطبيعية، والتغيرات السكانية ومستوى الثقافة العامة السائدة).
- التوترات و الضغوط الداخلية المتمثلة في تضارب الاهتمامات و المصالح بين الإدارة و العاملين، و ظهور الاختلافات بين الثقافة العامة السائدة. و النظام الاجتماعي للمؤسسة، وكذلك الانفعالات داخل النظام الاجتماعي لنفس المؤسسات عندما تتضارب الأولويات.

أما "هيت" فقد حدد العوامل المؤثرة في التغيير التنظيمي في النقاط التالية:

1. العوامل التقنية: المتمثلة في التغييرات التكنولوجية التي يشهدها العالم حيث بدأت المعلومات في الزيادة مع الاكتشافات التقنية الجديدة ، و هذا التغيير له تأثير في بيئة العمل سواء من حيث الإنتاج و أساليبه أو الهيكل التنظيمي أو مشاعر العمال . و يتمثل هذا التغيير و التأثير في ثلاث جوانب هي:

- \* العمال والفنيين. \* الإنتاج. \* العمليات الإنتاجية.
2. عوامل البيئة الاجتماعية : المتمثلة في العوامل الاجتماعية كالعادات، التقاليد، القيم، المبادئ الدينية، والاتجاهات نحو العمل، وتغيير النظرة حيال هذه الاتجاهات و إلى المسؤولية الاجتماعية. كما تتمثل العوامل الاجتماعية في نمو السكان و تفاعلهم و وجود العمالة الأجنبية و الأنظمة السياسية و الحكومية .
3. العوامل الاقتصادية : تتمثل في عوامل البيئة الاقتصادية الداخلية و الخارجية مثل رأس المال، و الموارد الاقتصادية و حركة التغيير في الأسواق العالمية، ظروف الإنتاج، الأعمال والتسويق، ندرة الموارد، و المنافسة أو الأزمات الاقتصادية.
4. العوامل التنظيمية: تتمثل في العوامل التنظيمية داخل و خارج المؤسسة مثل اتجاهات العمال والموظفين و الإداريين نحو متطلبات المشاركة في الأعمال التقنية الإدارية، و كذا حجم المؤسسات، و زيادة مهارات العمال وتغيير المواقف لديهم.<sup>(12)</sup>

ثانيا: الثقافة التنظيمية:

#### 1. التتبع التاريخي لظهور الثقافة التنظيمية:

مثلت ثلاثينات القرن الماضي البدايات الأولى لنشوء مصطلح الثقافة التنظيمية، و الذي يستدل عليه بالرجوع إلى الأدب الإداري بشقيه التنظيمي النظري والفكري الاستراتيجي بصياغة أطره النظرية والميدانية الموقفية ويمكن أن نوضح تلك الإسهامات من خلال الأدلة الواضحة عبر تمحيص مسترجع لأغلب ما كتب عن هذا الموضوع في الأدبيات الإدارية الأجنبية والعربية.

من الملاحظ أن الكثير من المفاهيم والمصطلحات الإدارية قد اشتقت من بيئة غير إدارية ومن حقول معرفية أخرى كالضغوط-علم النفس، الإستراتيجية- العلوم العسكرية والقوة -السلوك السياسي ... وغيرها. وهكذا الحال بالنسبة للثقافة التنظيمية فقد تطورت بتطور الإدارة والمنظمات وأخذت الكثير من أبعادها تشتق من البيئة المحيطة بها، فمع مرور الوقت وكثرة وتعدد البحوث والدراسات

والظواهر والمتغيرات تم الاهتمام بالثقافة التنظيمية، إذ بدأت في بداية الثلاثينيات عندما تمت الإشارة إليها بوجود العلاقات الإنسانية في جامعة شيكاغو (1934) ثم تجارب مصنع هاوثورن.

كما أجريت عدة دراسات أشارت إلى بعض الأبعاد كالأساطير والرموز والخرافات والإرث الإداري، ثم أصبحت احد مدخلات النظام المفتوح الذي تعيش فيه المنظمات ، وعدت متغيرا موقفيا ، أي عامل طارئ ومهم يلعب دورا في التغيير في ضوء عوامل النظرية الموقفية كالحجم والإستراتيجية والتقنية والثقافة.

و قد يشهد الاهتمام بالثقافة التنظيمية ذروته في فترة الثمانينات حيث أخذت حيزا كبيرا في الكتابات، إذ ورد في الفترة من 1978-1985 في أربعة عشر من كبريات مجلات الإدارة مثل: AMJ و HRB و ASQ، وتحت ثمان وسبعون عنوانا مختلفا وأكثر من ( 120 ) مقالا وبحثا ودراسة عن الثقافة التنظيمية.

فمفهوم الثقافة التنظيمية شأنه شأن بعض المفاهيم التي دخلت إلى الإدارة وأصبح من المفاهيم التنظيمية وهو مفهوم مستعار من علم الأجناس الثقافي الذي يعد أحد تخصصات علم الأجناس إذ دخل المجال الأكاديمي عام 1974 من خلال مقالة "بيتيجرو".

و يمكن تحديد ثلاث اتجاهات بشأن فهم الثقافة التنظيمية من خلال نشأتها وتطورها:

الأول: عبر مظاهرها وخصائصها الظاهرة والسطحية كالرموز، القصص، الطقوس و الشعائر ... الخ

الثاني: التركيز على الأبعاد الفكرية غير الظاهرة وغير الملموسة، بل المدركة كالقيم، الاعتقادات، الافتراضات، الإيديولوجيات والفلسفة أو ما يطلق عليها أحيانا جوهر الثقافة.

الثالث: يتمثل في تبني خصائص ثقافية تنظيمية وهو ما يعرف بالنموذج التنظيمي.<sup>(13)</sup>

## 2. تعريف الثقافة التنظيمية:

مجموعة القيم المشتركة التي تحكم تفاعلات أفراد المؤسسة فيما بينهم و مع الأطراف ذوا العلاقة خارج المؤسسة والتي يمكن أن تشكل نقطة قوة أو ضعف وفق تأثيرها على سلوك الأفراد المؤسسة .

أو هي مجموعة القيم و المعتقدات و المفاهيم وطرق التفكير المشتركة بين أفراد المؤسسة والتي قد تكون غير مكتوبة يتم الشعور بها وشارك كل فرد في تكوينها ويتم تعليمها للأفراد الجدد في المؤسسة.<sup>(14)</sup>

يعرفها: **ديل وايندي**؛ بأنها الارتباط و التماسك بين القيم و المؤثرات و الإشارات التي تحكم تصرفات الأفراد.

في حين يعرفها **كوسن**؛ بأنها مجموعة القيم التي يجلبها أعضاء المؤسسة (رؤساء و مرؤوسين) من البيئة الخارجية إلى البيئة الداخلية لتلك المؤسسة.

فيما يرى **بيتر و وترمان** بأن مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس المفاهيم المرشدة و القيم المقتسمة و الشائعة داخل المؤسسة.<sup>(15)</sup>

و أخيرا تعرف حسب "**Hélene Denis**" في كتابه **استراتيجيات المؤسسة و عدم التأكد مع المحيط** "أنها: تلك المجموعة التي تربط كل من أسلوب التفكير، الشعور، الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها)، حيث تتقاسم و توزع بواسطة أغلبية الأفراد، و أن هذه الطرق تتركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة و متميزة".

هذا تعريف واسع جدا، فالثقافة التنظيمية هي؛ ما يربط بين الأفراد فيما يخص تصرفاتهم و إحساسهم و ذكائهم، هذا الارتباط الذي تبنيه الثقافة موضوعي إذ يمكن للثقافة أن تدرس و ترصد من طرف ملاحظ خارجي من المحيط، و في نفس الوقت رمزي أي بالمستوى الذي يأخذ و يوزع بين أفراد الجماعة، ليصبح مشتركا بين كل أفراد التنظيم.<sup>(16)</sup>

و عليه فالثقافة التنظيمية هي انعكاس لثقافة المجتمع من خلال القيم و العادات و الأعراف الاجتماعية السائدة في البيئة التنظيمية وهذا ما يبرر تعدد

ثقافات المؤسسات كبيرة الحجم، و حتى المتعددة الأجناس نتيجة تعدد ثقافات المجتمع التي تتعامل فيها.

كما يمكننا أن نستنتج من التعريفات السابقة أن ثقافة المنظمة تتكون من ثلاثة عناصر تنظيمية هي:

- ✓ القيم والأفكار والمبادئ التي تتبلور لدى الأفراد.
- ✓ الخبرة التي يكتسبها الأفراد نتيجة تفاعلهم المستمر مع البيئة التي تحيط بهم.

✓ القدرات والمهارات الفنية التي اكتسبها الفرد في حياته. (17)

3. أهمية وأهداف الثقافة التنظيمية:

للثقافة التنظيمية أهمية كبيرة في كل المؤسسات، إذ لا توجد مؤسسة بدون ثقافة تنظيمية؛ فالمؤسسات تشكل ثقافتها التنظيمية بناء على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارة العليا فيها وتتحول هذه الإجراءات و السياسات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات و الخبرات للموظفين و التي تكون بشكل غير مباشر ثقافة المؤسسة.

وتبرز أهمية الثقافة التنظيمية في:

✓ تحقق الثقافة التنظيمية التكامل الداخلي في المؤسسة والانسجام الخارجي بينها وبين بيئتها.

✓ تعد إطارا فكريا يوجه أعضاء المؤسسة الواحدة و ينظم أعمالها علاقاتهم و إنجازاتهم.

✓ تعبر الثقافة عن الملامح المميزة للمؤسسة عن غيرها من المؤسسات وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز.

✓ تعتبر الثقافة عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المؤسسة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت القيم مرنة و متطلعة للأفضل كانت المؤسسة أقدر على التغيير و أحرص على الاستفادة منها، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المؤسسة واستعدادها للتطوير.

✓ تعتبر الثقافة التنظيمية عاملاً هاماً في جلب العامل الملائم ، فالمؤسسات الرائدة تجذب العمال الطموحين، والمؤسسات التي تتبنى قيم الابتكار والتفوق تستهوي العمال المبدعين. و المؤسسات التي تكافئ التميز والتطوير ينظم إليها العمال المجتهدون الذين يرتفع لديهم دافع إثبات الذات و تحقيقها .<sup>(18)</sup>

هذا و يرجع الاهتمام بالثقافة التنظيمية إلى أنها تؤدي مجموعة من الأهداف نذكر منها :

- تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المؤسسة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفاعلية.
- تحقيق التكيف بين أفراد المؤسسة و البيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب و سرعة الاستجابة لاحتياجات و اتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمؤسسة.
- إرشاد الأفراد والأنشطة في المؤسسة و توجيههم لتركيز الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المؤسسة و رسالتها.<sup>(19)</sup>

#### 4. عناصر و مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة أهمها :

- أ. **القيم التنظيمية:** وهي القيم في مكان أو بيئة العمل و التي تعمل على توجيه سلوك العمال، كالمساواة بينهم، الاهتمام بإدارة الوقت، عدم قبول الرشوة...
- ب. **المعتقدات التنظيمية:** هي الأفكار المشتركة حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية في البيئة التنظيمية و كيفية انجاز المهام في المؤسسة. كالمشاركة في عملية صنع القرارات و المساهمة في العمل الجماعي.
- ت. **الأعراف التنظيمية:** وهي المعايير التي يلتزم بها العمال لاعتقادهم بأنها صحيحة ، ضرورية و مفيدة لتنظيم بيئة العمل. مثلا عدم السماح لمن يتزوج أجنبية بالعمل في بعض المؤسسات،... وهذه الأعراف غير مكتوبة في العادة و يجب على أعضاء التنظيم إتباعها .

ث. **التوقعات التنظيمية:** وتتمثل بالتعاقد النفسي الذي تم بين الموظف والمؤسسة خلال فترة العمل في المؤسسة ومثال ذلك توقعات الرؤساء من المرؤوسين أو المرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل وتوفير بيئة تنظيمية ومناخ تنظيمي يساعد ويدعم احتياجات الفرد العامل النفسية والاجتماعية.<sup>(20)</sup>

ج. **المعايير:** هي المقاييس التي تشتق منها قواعد السلوك فإذا كان المعيار الذي يحكم به على قيمة الناس هو مدى تفهمهم لغيرهم مثلاً فإنه يمكن اشتقاق صفات مرغوبة ذات علاقة بالمبدأ مثل التعاون و التكامل التي يتم نشرها و ترسيخها بين العمال.

ح. **القوانين:** هي قواعد عامة مكتوبة تحدد وتنظم السلوك داخل الجماعة ( المجتمع ) وتستخدم للفصل في النزاعات أو الانحرافات وقد تنشأ القوانين من تطور المعايير والأعراف وانعكاساتها على المجتمع.

خ. **الأساطير:** المتوارثة و المتداولة بين العمال عن بعض الأشخاص و دورهم الايجابي والسليبي، و الأحداث المؤثرة على مسيرة المؤسسة والتي يتم من خلالها استعراض و تأصيل القيم الموجودة بين العمال.

د. **نظم التحكم:** هي العمليات التي تحدد و توضح و تبرز ما يحدث داخل المؤسسة، و هي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد العمل داخل المؤسسة.<sup>(21)</sup>

ثالثاً: العلاقة بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:

حظي موضوع الثقافة التنظيمية بأهمية كبرى من قبل عدد من الباحثين،- خاصة فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي و ذلك نظراً للدور الذي تلعبه الثقافة في تحديد الاتجاه نحو التغيير إما ايجاباً بقبول التغيير أو سلبياً برفضه و مقاومته.

و على كل تجدر الإشارة إلى ما أكد عليه " يوسف درويش عبد الرحمان" في دراسته المعنونة بـ ( العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي) التي توصل فيها إلى أن أهم محاور الثقافة التنظيمية- والتي تضم المستوى الدراسي، مدة

العمل بالمؤسسة، و المسؤولية الشخصية -تؤثر تأثيرا ايجابيا و معنويا في اتجاه العمال الإدراكي و العاطفي و النزوعي نحو التغيير التنظيمي. بينما لا تؤثر بقية محاور الثقافة التنظيمية - السن، الجنس، المستوى الوظيفي - و لا بأي شكل من الأشكال في مكونات الاتجاه الثلاثة.

كما أكده اللوزي موسى سلامة" في إحدى دراساته التي كان قد توصل في نهايتها إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات العمال في المؤسسات الحكومية الأردنية نحو مجالات إدارة التغيير ومتغيرات (العمر، الجنس، المستوى الدراسي، المستوى الوظيفي الحالة الاجتماعية، الخبرة..).

و على العموم فإن أغلب الدراسات التي تناولت موضوع الثقافة التنظيمية و علاقتها بالتغيير أكدت على أن ثقافة المؤسسة عامل جد فعال في إدارة التغيير التنظيمي و منه تحقيق الكفاءة التنظيمية للفرد وللمؤسسة ككل. و على كل فإن فعالية التغيير في المؤسسة تقترن بمصاحبة التغيير الثقافي للأفراد و المؤسسة ككل بشكل يحقق أهداف المؤسسة والفرد معا .

✓ إن القيادة الإدارية تمثل حجر الأساس في نجاح قيادة التغيير.

✓ إن نجاح التغيير التنظيمي و ما يصحبه من نجاح الإصلاحات في المؤسسة يقترن بمدى تلاءم ثقافة المؤسسة وثقافة العامل و اندماج هذا الأخير فيها.

و بالتالي يمكننا التأكيد على أن كفاءة المؤسسة ترتبط بشكل أساسي بكفاءة أنظمة التسيير و هو ما يفسر وجود مؤسسات تملك الموارد المادية و التكنولوجية في حين تواجه مشاكل فيها تجعلها بعيدة عن تحقيق أهدافها واستمراريتها في محيطها، كما أكدت على أهمية دور القيادة الإستراتيجية في المؤسسة في تحقيق الفعالية وقيادة التغيير بنجاح، أكدت الدراسة أيضا على أن نجاح التغيير يتطلب إدخال التغيير الثقافي للأفراد باعتبارهم قادة التغيير.

من هنا، أصبحت الثقافة التنظيمية عاملا مساعدا لعملية التغيير أو معيقا لها، فقد أثبتت العديد من الدراسات أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعما

بتغيرات و تطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المؤسسة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المؤسسة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمؤسسة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. و تسعى المؤسسات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى.

الخاتمة:

و في الأخير نشير إلى أن الثقافة التنظيمية تلعب دورا هاما في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من خلال الإستعداد للتغيير، فإدراك الاستعداد للتغيير داخل المؤسسة لا يعزى فقط إلى الفروق الفردية، وإنما أيضا إلى معتقدات و اتجاهات أعضاء التنظيم. فالتنظيمات التي تمتلك ثقافة تنظيمية مع هيكل تنظيمي مرن و مناخ تنظيمي داعم، أكثر ملاءمة لإنجاح مبادرات التغيير التنظيمي من المؤسسات التي تتسم بعدم المرونة والتحكم.

و عليه يتضح أنه حتى يتمكن التنظيم من ضمان نجاح عملية التغيير التنظيمي و مساندة الموظفين عليه و تبنيه، فلا بد أن يتوافق و اتجاهاتهم، ميولاتهم، تطلعاتهم، اعتقاداتهم و بشكل عام الثقافة التنظيمية التي يؤمنون بها، سواء ما وجدوه في المنظمة أو ما اصطحبوه من مجتمعهم و ثقافتهم التي ينتمون إليها، حتى لا يتعارض مع ما يحملونه من قيم و مبادئ و عادات و تقاليد مع ما يحدث داخل التنظيم، و إلا فإنه سيواجه بالرفض و المقاومة، ما يفشل عملية التغيير و يبطئها، و منه يقف عائقا أما مساندة التنظيم للتغييرات الحاصلة خارجيا سواء على المستوى المحلي، الاقليمي أو الدولي.

❖ هوامش البحث:

- (1) صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص 326-327.
- (2) رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة 1429هـ-2008، ص 10.
- (3) Alain CERCLE , Alain SOMAT,(2005):PSYCHOLOGIE SOCIALE - cours et exercices, 2°éd, édition DUNOD,PARIS.p125.
- (4) محمد مسلم: مقدمة في علم النفس الإجتماعي، دار قرطبة، للنشر، الجزائر، 2007، ص ص 35-36.
- (5) يوسف سعدون: علم الاجتماع و دراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية -دراسة نظرية و ميدانية، عنابة-الجزائر، 2005، ص ص 3-5.
- (6) خضير كاضم حمود: السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان-الأردن، 2002، ص 193.
- (7) صلاح الدين عبد الباقي: مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص ص 372-373.
- (8) خضير كاضم حمود، مرجع سابق، ص 183.
- (9) جمال الدين مرسي: الثقافة التنظيمية والتغيير، جامعة الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 46-47.
- (10) أحمد ماهر: إقتصاديات الإدارة، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 435.
- (11) المرجع السابق، ص 436.
- (12) محمد ناصر العديلي: السلوك الانساني في التنظيم، منظور كلي مقارن، معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية، 1995، ص ص 547-548.
- (13) سامي فياض العزاوي : ثقافة منظمات الأعمال المفاهيم والأسس والتطبيقات، معهد الإدارة العامة، السعودية، ص ص 47-48.

(14) مصطفى محمود أبو بكر: التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة مدخل تطبيقي، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص 406.

(15) هود سلمان العميان: الثقافة التنظيمية، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2002، ص 309.

(16) Hélène Denis, stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales, Design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica, 1990, p 122

(17) موسى سلامة اللوزي وآخرون: السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009 ص 265.

(18) بلال خلف السكارنة: دراسات إدارية معاصرة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 158.

(19) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية-مصر، 2008، ص 78.

(20) خضير كاظم هود، مرجع سابق، ص ص 266-267.

(21) أمل مصطفى عصفور: قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2008، ص ص 68-70.