

التغيير الثقافي في المنظمة كمدخل أساسي لإحداث التغيير التنظيمي: خطوات وآليات إرسائه

أ. خيري سامية
جامعة الجزائر - 3 -

مقدمة:

أصبحت المؤسسات تعيش في ظل بيئة سمتها الأساسية التغير المستمر والتطور في العديد من المجالات المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية، وحتى يتمكن المؤسسات من تحقيق هدف البقاء والاستمرار في عالم المنافسة وتعامل مع التحديات التي تواجهها بدأت تتوجه نحو تجسيد مفاهيم جديدة في إدارة المؤسسات من أبرزها التغيير التنظيمي.

تسعى المنظمات لإحداث التغييرات المطلوبة بالاعتماد على مداخل التغيير التنظيمي التي تختلف في المناهج والفلسفة التي تحكمها، فبحسب التغيير المراد إحداثه تختار المنظمة المدخل الذي يحقق لها الأهداف المرجوة، ومن بين هذه المداخل التي تساهم في إحداث التغيير نجد مدخل التغيير الثقافي.

تعتبر الثقافة التنظيمية محددًا للسلوك التنظيمي، كما تعد المرجعية التي يستند إليها الفرد العامل في إدراك الواقع التنظيمي، والتفاعل مع مختلف مواقفه قصد تحقيق التكيف وإيجاد حلول لمختلف المشاكل التنظيمية، وتحقيق التنسيق بين عناصر النظام، وتفعيل الاتصال التنظيمي.

تشير العديد من الدراسات إلى أن القادة الأقوياء هم وراء تكوين أو تغيير ثقافة المنظمة وأن المؤسسين يؤثرون في هذه الثقافة، فهم يحقنون المنظمة بالقيم والمعتقدات الموروثة والمكتسبة من خبراتهم وتجاربهم السابقة، وتكوين ثقافة المنظمة يتطلب وجود شخص لديه فكرة عن مشروع جديد، يسعى لتكوين مجموعة ذات نظرة واحدة، تقوم المجموعة بالعمل المنظم لتكوين المنظمة، وتقوم إدارة الموارد البشرية بترسيخ الثقافة التنظيمية من خلال جذب العاملين

وتعيينهم وتدريبهم وتهيئتهم، ومكافأتهم وتسهم القصص والحكايات والاحتفالات والطقوس والمراسم والشعارات والرموز في نقل الثقافة إلى العاملين¹.

تقوم المنظمات أثناء شروعاتها في التغيير بتغيير ثقافتها التنظيمية إيماناً منها أن التغيير الثقافي هو القاعدة الأساسية التي يتم على أساسها تحديد ورسم الاتجاه الذي يمكنه أن يتلاءم مع التغيير التنظيمي، ويكون ذلك من خلال تعديل وتغيير الاتجاهات، والدوافع والقيم والمهارات والسلوك، ويتحقق هذا التغيير من خلال المرور بجملة من المراحل وباستخدام مجموعة من الأساليب.

ولقد اختلفت الروى فيما إذا كانت مسألة التغييرات الثقافية تنطوي في المقام الأول على القيم والأفكار والمعتقدات أو إذا ما كانت أيضاً، وربما أساساً، تنطوي على أمور أخرى جوهرية مثل الترتيبات الهيكلية والمادية مما يعني مباشرة تغيرات سلوكية².

يعد التغيير الثقافي مجال مهم من مجالات التغيير التنظيمي وأهم حلقاته حيث أنه لا يتم التغيير ولا يحقق أهدافه المرجوة منه إلا باستكمال هذه الحلقة، فالثقافة التنظيمية تعد كمرجع لسلوكيات الأفراد وكأساس لتحقيق التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة والتأقلم مع البيئة الخارجية.

وتأسيساً على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف تحدث المنظمة التغيير الثقافي كمدخل لتحقيق التغيير التنظيمي؟

وللوصول إلى الإجابة على هذه الإشكالية يمكن تحديد فروض الدراسة على النحو التالي:

- تساعد المقاربات التنظيمية الحديثة على فهم التغيير التنظيمي.
- يرتبط مدخل التغيير الثقافي بعلاقة قوية مع التغيير التنظيمي.
- تلعب القيادة وعمر ودورة حياة المنظمة وحجمها دور في تغيير الثقافة التنظيمية.
- يمر تحقيق التغيير الثقافي المساعد على تجسيد التغيير التنظيمي بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة.

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى :

- إبراز حقيقة التغيير وضرورته للمنظمة لضمان بقائها واستمرارها وعلاقته الوطيدة بالتغيير الثقافي.
- توضيح أهمية الاعتماد على مدخل التغيير الثقافي والذي من شأنه أن يساعد القائمين على التغيير في تجسيد التغيير بسهولة للوصول إلى الهدف المنشود.
- إبراز وتوضيح مراحل التغيير الثقافي للوصول إلى تجسيد التغيير التنظيمي في المنظمات لتعميق الفهم بهذا الموضوع.

تستقي الدراسة الراهنة أهميتها من أهمية الموضوع الذي تعالجه فموضوع التغيير الثقافي ومساهمته في تجسيد التغيير التنظيمي يعد من المواضيع الأساسية التي تسعى المؤسسات إلى فهمها للتعرف على المراحل الأساسية المجسدة للتغيير من خلال المداخل المتعددة والتي من أبرزها مدخل التغيير الثقافي، فظرا لما للتغيير التنظيمي من أهمية حاول العديد من الباحثين والدارسين تقديم نماذج وأفكار جديدة لتوضيح الكيفية التي يتم بها تجسيد التغيير، ففي سعي المؤسسات لإحداث التغيير تظهر حاجتها في الاقتداء بالتمودج النظري الموضح للمراحل الأساسية المساعدة على تجسيده.

مداخل التغيير التنظيمي وإن تعددت فإنها تعد بمثابة تصور للقائمين على التغيير حول الكيفية الصحيحة لإطلاق مبادرات التغيير بهدف تجنب المقاومة الناتجة عن سوء تطبيق مثل هذه النماذج التي تحمل في طياتها العديد من الجوانب وتتركز على الكثير من الأبعاد.

اعتمدنا على الأسلوب الاستنباطي كمنطق للتفكير العلمي من خلال إطلاعنا على جملة الأدبيات والمفاهيم والدراسات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة وهي في مجملها تمثل عموميات أو أطر كلية تمكنا من خلالها من إعداد الإطار النظري.

أولا: مفهوم التغيير الثقافي

تعتبر ثقافة المنظمة الركيزة الرئيسة المشكلة والموجهة لسلوك الفرد العامل داخل المنظمة والميزة لها ما جعل من مهمة تغييرها صعبة ومعقدة، فتغيير الثقافات يعتبر أمرا سهلا في القول صعبا في التنفيذ، إن مؤسسي المنظمات هم الذين يخلقون الثقافات الأصلية، وبعد ذلك

يتم تحويل معتقدات المؤسسة والإدارة العليا بالمنظمة إلى قواعد ونظم، ومعايير... إلخ ويتم تعريف الأفراد المشاركين بالمنظمة بها³.

يقول ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي أن الثقافة التنظيمية يمكن إدراكها على ثلاثة مستويات⁴:

المستوى المرئي: ويمثل في الظروف المادية، الهيكل التنظيمي، قاعات الاستقبال.

مستوى القيم المعلنة: ويمثل في تصريحات الإدارة العليا، التقارير السنوية.

مستوى القيم الفعلية: ويمثل في الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعمالين والجمهور في المجتمع.

وهناك غالباً تناقض وتنافر بين مستوى القيم المعلنة ومستوى القيم الفعلية، إلا أن هذه الأخيرة هي الإيقاع الحقيقي للقيم الجذرية التي تكون الثقافة التنظيمية، والتي تمثل الافتراضات الأساسية وهي العادات والسلوكات والممارسات التي يتبناها الجميع، ومن ثم فإن تشخيص ممارسات العمل الفعلية هو الذي يحدد بدوره مدركات السلوك التنظيمي والإداري في المؤسسة⁵.

على هذا فالثقافة التنظيمية تتجلى في مظاهر عديدة منها ما يتعلق بالمظاهر السلوكية والتي تظهر من خلال عدة مؤشرات كالتقاليد، الشعائر، الاحتفالات، أما المظاهر اللغوية فتتمثل في مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بكل مؤسسة ومن بينها القصص والحكايات، الأساطير والخرافات، الأبطال، المنوعات، الشعارات، اللغة، أما المظاهر المادية فهي تلك الأشياء المادية التي تحيط بالأفراد في بيئة المؤسسة من بينها التصميم المعاري للمباني، مساحات المكاتب داخل المؤسسة، مواقف انتظار السيارات وأماكن الاستقبال، نوعية الأثاث المكتبي المستخدم، أجهزة وأدوات الاتصال المستخدمة في المؤسسة، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات... وغيرها.

يرى محمود سلمان العميان أنه إذا أردنا إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لا بد من تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى الأفراد حول توجه أو موضوع ما، كما يجب تحديد السلوك الغير المناسب أو الذي نريد التخلص منه⁶.

يعرف دافيد ويلسون **David Wilson** التغيير الثقافي على أنه: "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي". ويضيف أن كلا من ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي قد ارتبطا بروابط قوية لا يمكن لأي كان الخلاص منها⁷. على هذا فإن التغيير الثقافي هو جوهر عملية التغيير التنظيمي ويرتبط به ارتباطاً وثيقاً ويعتبر حلقة أساسية في عملية التغيير التي لا تكتمل من دونه وهذا التغيير يأتي كاستجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية.

هناك من عرفه على أنه: "هو عملية التغيير المخطط التي من خلالها يتم البحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية التي توفر المناخ التنظيمي الصحي، للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي أثرت حديثاً على الجماعة أو المنظمة، ويعتمد التغيير الثقافي على الصراع من أجل البقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفها، ويعتبر من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث جذري يطل كافة المستويات، كما أن الفرد لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها مخزونه القيمي المتراكم، لذلك فإنه لا يمكن إحداث تغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك القاعدي للسلوك، ولا يمكن التنبؤ بنجاح أي برنامج للتغيير بمعزل عن التغيير الثقافي"⁸.

كل هذا يوضح أن التغيير الثقافي يعتبر عملية مخططة الغرض منها تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة، وهو يشمل المستويات التنظيمية المختلفة لتأثير على ثقافة الفرد التي تعتبر كمرجع لسلوكه وتغييرها بما يتناسب مع مستجدات البيئة الخارجية.

لقد حدد ماتس **Mats** وستفن **Stefan** بعض الإجراءات التي تمكن المؤسسة من تحقيق التغيير الثقافي⁹:

- تغيير إجراءات التعيين والاختيار بحيث يتم التعاقد مع أفراد جدد يدعمون الثقافة المرجوة، جنباً إلى جنب مع تسريح و/ أو استبدال أفراد بآخرين.
- إدخال أشكال جديدة من برامج التنشئة الاجتماعية والتدريب لنشر القيم والمعتقدات المرجوة.
- تغيير أنظمة تقييم الأداء بحيث يتم مكافأة الطرق الصحيحة للتصرف وتشجيعها.

- تشجيع الأفراد للتعبير والإشارة إلى الثقافة المرجوة.
 - تبدأ القيادة الإدارية في نقل القيم الثقافية أثناء حديثها والإجراءات والترتيبات المادية.
 - استخدام الرموز التنظيمية -اللغة (الشعارات، التعبيرات، القصص)، والإجراءات (استخدام الاجتماعات بطريقة طقوسية، الإشارة إلى ما هو مهم من قبل المدير بطريقة مرئية) والأشياء المادية (الهندسة المعمارية للمؤسسة، الشعار، اللباس).
- وبناء على ما سبق يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه هو جوهر عملية التغيير التنظيمي وهو عملية داخلية مخططة تسعى إلى توفير مناخ صحي للعمل وهو ينصب على قيم ومعتقدات وتصورات الأفراد بغية تغييرها حتى تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومشكلات البيئة الداخلية.

ثانياً: التمثيل النظري لمفهوم التغيير التنظيمي

تعددت واختلفت التعاريف التي قدمها رواد الفكر الإداري نظراً لاختلاف المدارس الفكرية التي يندمجون إليها فلكل باحث اتجاهه وزاويته التي ينظر من خلالها إلى هذا المفهوم.

لقد فرق محمد حسن بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي، فالتغيير التنظيمي هو: "ظاهرة طبيعية ومستمرة في حياة المنظمات تحدث دون تخطيط مسبق، فهي تلقائية وعفوية، قد تنجم تحت تأثير التغيرات البيئية أو المناخية ذات الصلة بمدخلات المؤسسة أو بعملياتها ومخرجاتها" أما التغيير التنظيمي فهو: "تغير موجه وهادف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل"¹⁰. حدد هذا التعريف الفرق بين التغيير التنظيمي والتغير التنظيمي هذا الأخير الذي يوصف على أنه تغيير فجائي غير مخطط له مسبقاً يكون وليداً للتقلبات الطارئة التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، في حين أن التغيير التنظيمي هو تغير مخطط له موجه نحو هدف تحقيق التكيف مع البيئة وانتقالاً إلى حالة تنظيمية أفضل مما هي عليه وأكثر قدرة على حل المشاكل.

قدم فيليبير ديفون *Philibert de Divonne* تعريفاً للتغيير حيث يقول أنه: "هو عملية الانتقال من الحالة أ إلى الحالة ب هذه العملية تتم كاستجابة لتغيرات البيئة، سواء على المنظمات أو الأفراد الذين يشكلونها"¹¹. بما يعني أن التغيير هو سيرورة يمكن المؤسسة من الانتقال إلى حالة تنظيمية أفضل من سابقتها.

كما عرفه سكينز *Skibbins* على أنه: "الأسلوب الإداري لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً"¹². وضح الباحث من خلال تعريفه أن التغيير التنظيمي هو أسلوب إداري يتوقع منه تطوير بناء المنظمة مستقبلاً.

وقد عرفه بيير كولرت *Pierre Collerette* وآخرون على أنه: "هو أي تغيير دائم نسبياً في النظام الفرعي للمنظمة، شريطة أن يكون هذا التغيير ملاحظ من قبل أعضائه أو الأشخاص الذين يرتبطون بهذا النظام"¹³. من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الباحث ركز على نقطتين أولاً ضرورة أن يكون التغيير ملاحظ وثانياً أن يكون دائم ويمس الأظمة الفرعية في المنظمة، غير أنه لم يوضح شكل التغيير ومجالاته وأهدافه.

عرف لوين (*Lewin (1952* التغيير على أنه: "الانتقال من حالة إلى أخرى، وهذا الانتقال ينقسم إلى ثلاثة مراحل: إذابة الجليد لجعل الفاعلين يتوجهون نحو تجربة جديدة، الانتقال إلى تجسيد التغيير بتصحيح أنماط العمل أو بخلق أنماط جديدة، أو بتحويل النظام القائم، وأخيراً إعادة البلورة فتعليم الفاعلين يولد إعادة التوازن لمجال القوة"¹⁴. عرف لوين التغيير بالتركيز على مراحل تجسيده للانتقال إلى الحالة المنشودة التي تكون فيها المؤسسة متبينة لأنماط العمل الجديدة.

ووفقاً لميستون وقرورد *Grouard et Meston* فالنظير التنظيمي هو: "سيرورة التحول الجذري أو الهامشي للهيكل والمهارات الأساسية التي تدعم سيرورة تطور المنظمات"¹⁵. عرف الباحثين التغيير التنظيمي من ناحية نوع التغيير والذي يكون إما جذري أو جزئي والذي قد يشمل بعض المجالات كالهياكل والمهارات للوصول إلى تطوير المؤسسة، وهذا ما يوضح أن التغيير يرتبط في بعض الأحيان بجميع العناصر المشكلة للمنظمة أي ما يطلق عليه التغيير الجذري أو يركز على مجالات محددة.

ويدوره عرف ثابت عبد الرحمان إدريس التغيير التنظيمي على أنه: "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطور والتميز"¹⁶. وضح لنا الباحث من خلال هذا التعريف أن التغيير التنظيمي هو عملية

مخططة تهدف إلى تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وينصب على مجالات متعددة داخل المؤسسة كالخطط والسياسات والهيكل التنظيمي واجراءات العمل، والثقافة التنظيمية والتكنولوجيا، وكذا السلوك التنظيمي قصد تحقيق التكيف مع البيئة الداخلية والخارجية.

وبدوره أتى ستفن روبنس *Stephen Robins* ليعرف التغيير التنظيمي على

أنه: " ذلك التعديل الدائم على مستوى بيئة المنظمة، الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا المستعملة أو تغيير على مستوى مهارات الأفراد بهدف التحسين في العمل والأداء"¹⁷. هذا ما يوضح أن التغيير هو عملية مستمرة تتم على مستوى بيئة المنظمة تمس الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وكذا مهارات الأفراد، فالهدف من التغيير هو الانتقال إلى وضع تنظيمي أفضل من سابقه لتحسين أداء وكفاءة المؤسسة.

نخلص إلى القول أن التغيير التنظيمي هو عملية مخططة تشمل العديد من الجوانب التنظيمية للانتقال بالمنظمة إلى حالة تنظيمية مرغوب فيها وأكثر قدرة على حل المشكلات الداخلية والتكيف مع المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية لضمان استمرارها وبقائها.

ثالثاً فهم التغيير التنظيمي وفق المقاربات التنظيمية الحديثة

لقد شرع الباحثون والمتخصصون في الإدارة والتنظيم المنتمون للمدارس الفكرية المختلفة في صياغة عدة مقتربات تساعد على فهم التغيير وحدثه أخذين بعين الاعتبار اختلاف المنظمات والبيئات التي تعمل فيها هذه الأخيرة، وقد طرحت المدارس الكلاسيكية مجموعة من الأفكار تناسبت وطبيعة الظروف التنظيمية السائدة في تلك الفترة، فمدرسة الإدارة العلمية قد وضعت العديد من المبادئ العلمية التي أدخلت تغييرات في أنماط العمل السائدة كتقسيم العمل، تدريب وتطوير العمال مع وضع قواعد محددة للعمل وهذا ما من شأنه أن يؤدي للوصول إلى أداء أفضل، وقد ركز فيبر من خلال النظرية البيروقراطية على السلطة والتنظيم الرسمي القائم على التغيير والتنظيم المحكم وأهمل التنظيم غير الرسمي الناتج عن العلاقات والاتصالات الغير الرسمية المساعدة على تأدية المهام وتقوية الروابط، في حين أن مدرسة العلاقات الإنسانية ركزت على الفرد العامل داخل المؤسسة وعلى جملة التغييرات التي لا بد أن تحدث على مستوى الأساليب الإدارية والعلاقات السائدة والتي من شأنها أن تشرك الفرد

العامل وتحفزه على العمل بشكل أفضل، لتظهر بعدها المقتربات التنظيمية الحديثة والتي من أبرزها مقترب الأنساق، المقترب السياقي، المقترب الثقافي.

3-1 فهم التغيير التنظيمي وفق مقترب الأنساق

جاءت نظرية النظم بناء على التصور الذي قدمه شيلستر برنارد عام 1938 حول وظائف المدير والدراسة المشهورة له حول "النسق التعاوني" والذي يرى في منظمات الأعمال نظم مرتبطة بالبيئة، كما أنه نظر للمنظمة على أساس أنها عبارة عن نظام اجتماعي تعاوني يعمل الناس فيه مع بعضهم البعض بشكل تعاوني لتحقيق هدف جماعي محدد.

تشير النظرية إلى أنه يمكن اعتبار المنظمات أنها تتكون من ثلاثة أنظمة تعتمد على بعضها البعض وهي: التكنولوجيا (الإنتاج) والسياسية (توزيع السلطات والموارد) والثقافة (المعايير). وقد اعتبرت العديد من النماذج الثقافية كثيئاً أساسياً في المنظمة يتم التعامل معها جنباً إلى جنب مع الأبعاد التنظيمية الأخرى، وهكذا يتم التعامل مع الثقافة باعتبارها المتغير الذي يجب أن يكون إدارياً محاذياً للمتغيرات التنظيمية الأخرى (الهيكل والإستراتيجية والتكنولوجيا.. الخ) من أجل تنفيذ التغيير التنظيمي على نحو فعال¹⁸.

نموذج التغيير وفق نظرية الأنساق يتعرض للتنظيم على أنه يتكون من خمسة متغيرات متفاعلة فيما بينها وكل منها يمكن أن يشكل محوراً للتغيير في التنظيم وهي: الأفراد، المهمة، التكنولوجيا، الهيكل والإستراتيجية.

- **متغير الأفراد:** وهم الموارد البشرية أو الأفراد الذين يعملون في التنظيم وكل ما يتعلق باختلافاتهم الفردية كالإدراك والحاجات والاتجاهات والدوافع والكفاءة....

- **متغير المهمة:** ويتعلق الأمر هنا بطبيعة العمل أو محتوى العمل بذاته من حيث السهولة والتعقيد، هل هو روتيني أم متغير؟ ... الخ وطبيعة العمل يمكن أن تؤثر بصورة مباشرة على علاقات الأفراد داخل التنظيم.

- **متغير التكنولوجيا:** استعمال الأساليب والتقنيات الحديثة التي تسمح بتطبيق المعارف في مختلف سيرورات التنظيم ومدى اعتمادها على الكمبيوتر والتجهيزات الآلية¹⁹.

- **متغير الهيكل:** يتعلق بتقسيم السلطات داخل التنظيم وتقسيم المهام والمسؤوليات.

- متغير الإستراتيجية: وتعني الإستراتيجية المنهج المتبنى من طرف التنظيم في تحديد الأهداف وطرق الوصول إليها أو تحقيقها في أحسن الحالات باستعمال الموارد الضرورية. وهذه المتغيرات الخمس جد مترابطة فيما بينها وأي تغيير يمس أحدها يؤثر بالضرورة في أحد أو كل المتغيرات الباقية، مثلاً: التغيير التكنولوجي الذي يهدف لتحديث آلات العمل في ورشة ما يؤثر بصورة مباشرة في هيكله المهام ويؤثر كذلك على الأفراد من حيث الاتجاهات، الكفاءة أو حتى مصيرهم في العمل.²⁰

إن لهذا النموذج ميزتين حيث يساعد المسير الذي يسعى لإحداث تغيير تنظيمي على تحديد نوع التغيير الذي يريده بالضبط، إضافة إلى أن هذا النموذج يلزم المسير فهم جميع مكونات التنظيم وأن أي تغيير في أحد هذه المتغيرات يستلزم تغييراً في المتغيرات المتبقية، أي لا يمكن تغيير الجزء دون تغيير الكل.²¹

على هذا فإن مقرب الأنساق من المقتربات التي تنظر إلى التنظيم على أنه نظام يتكون من مجموعة من الأنساق الفرعية المترابطة والمتفاعلة والمتكاملة فيما بينها، وإن حدوث أي تغيير في أحد الأنساق يؤدي بالضرورة إلى تغيير البقية، وهذه الأنساق ترتبط بالمجالات الأساسية في التنظيم ألا وهي المورد البشري، التكنولوجيا، الهيكل، الإستراتيجية والمهمة، وكل مجال من هذه المجالات هي عرضة للتغيير ومقرب الأنساق يساعد الرؤساء على تحديد الأنساق التي تحتاج إلى التغيير دون غيرها.

2-3 فهم التغيير التنظيمي وفق المقرب السياقي

وفقاً لبيتيغرو *Pettigrew* (1991)، تنفيذ التغيير يعني "سيرورة متكررة، تراكمية وإعادة هيكلة مستمرة". المقرب السياقي لبيتيغرو هو يمثل "إطاراً للتحليل الذي يسعى لفهم العمليات التي من خلالها يتطور المحتوى في سياق معين"²². يستند هذا المقرب على ثلاثة مفاهيم رئيسية هي: المحتوى والسياق والعملية.

محتوى التغيير يشير إلى المجالات المعنية بالتغيير المراد دراسته، وأما السياق الذي يتم فيه التغيير فيقسم إلى سياق داخلي وخارجي، السياق الداخلي يأخذ بعين الاعتبار خصائص المنظمة (الهيكل، الثقافة، نمط الإدارة والتكنولوجيا)، في حين أن السياق الخارجي

يشير إلى بيئة المنظمة (الاجتماعية والسياسية والاقتصادية والقانونية والتنافسية). أما بالنسبة للعمليات فهي تتعلق بالإجراءات التي تم اتخاذها من الجهات الفاعلة، وتفاعلاتهم، وعلاقات السلطة التي تتطور بينهم، والتي تغير المنظمة من الحالة الراهنة إلى حالة مستقبلية.²³

العلاقات المتبادلة بين هذه العناصر الثلاثة تسمح بفهم ديناميكية التغيير الذي هو نتيجة للتفاعل بين المحتوى (الأهداف والغايات -ماذا-)، العملية (التنفيذ -كيف-) والسياق التنظيمي (البيئة الداخلية والخارجية - أين-). هذا الإطار التحليلي يتم الاعتماد عليه لدراسة عمليات التغيير داخل المنظمات الكبيرة.²⁴

على هذا فإن المقرب السياقي يحاول فهم عملية التغيير بالتركيز على أبعادها الثلاثة فهو لا يهتم فقط بالسياق الذي يتم فيه التغيير سواء تعلق الأمر بالسياق الداخلي المتعلق بالمحيط الداخلي للمؤسسة بما يحمله من هيكل وثقافة وتكنولوجيا والتي تمثل المجالات الأساسية للتغيير أو الخارجي والذي يرتبط مباشرة ببيئة المنظمة، وإنما يمتد ليأخذ بعين الاعتبار محتوى التغيير لتحديد المجالات التي تستدعي التغيير ومن ثم فهم العمليات والإجراءات المتخذة من قبل القائمين على التغيير للانتقال بالمنظمة إلى الحالة المرغوب فيها.

3-3 فهم التغيير التنظيمي وفق المقرب الثقافي

يعتبر شين *Schein* أحد رواد المقرب الثقافي وقد حدد ثلاثة (03) مستويات للثقافة التنظيمية، المستوى الأول هو "كل ما يصنعه الإنسان" من السلوكات، والرموز، والمعاملات الروتينية التي يمكن اكتشافها في البيئة المادية والاجتماعية. المستوى الثاني هو مجموع القيم والصفات أو الآراء، المستوى الثالث هو الافتراضات الأساسية ومجموع المعتقدات المتأصلة التي تشكل تصورات الفكر. يتم الاعتماد على الثقافة في التغيير من أجل تحديد المسببات وتعبئة أعضاء المنظمة لقبول التغيير. هذا المقرب هو متصل بتحديد الممارسات المشتركة داخل مجموعة وهو قادر على تحديد الكيفية التي سيتم بها تحويلها، وأما بالنسبة لتحديد حجم التغيير فإنه يوفر مستوى معين من المعلومات حول الأنشطة الميدانية ويعني ويضمن مشاركة الجهات الفاعلة.²⁵

رابعا: علاقة الثقافة التنظيمية بإدارة التغيير

تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحا وتكيفاً مع هذه التغيرات، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما، وهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير يمكن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل إنجاز عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير.

فالتغيير الثقافي داخل المنظمة هو تلك العملية الداخلية التي تهدف للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، بالتوجه نحو إشراك العمال في صنع القرارات وتركيز الجهود نحو تحقيق الأهداف العامة دون اللجوء إلى تحقيق أهداف متضاربة.²⁶

خامساً : عوامل التغيير الثقافي

من بين العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي²⁷:

1- التغيير في القيادة: تعتبر فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة معززين الاعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقي، وعليه فإن القائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يعمد إلى شحذ الهمم وتحفيز أفراد جماعته من أجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح.

2- مرحلة دورة حياة المنظمة: حيث أن مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتين تشجعان على التغيير.

3- عمر المنظمة: إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها.

4- حجم المنظمة والثقافات الفرعية: من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

5- حدوث أزمة قوية: تتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة السائدة.

6- قوة الثقافة الحالية: تلعب درجة تماسك الثقافة وقوتها دورا كبيرا في صعوبة تغييرها فكما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما تطلب تغييرها وقت طويلا وكلما كانت العملية أصعب.

سادسا: خطوات إدارة التحول والتغيير الثقافي

تمر عملية التغيير الثقافي بجملة من الخطوات لتجسيدها على أرض الواقع وتعتمد المؤسسات على آليات أثناء قيامها بالتغيير تساعد في تكريسه وتساهم في تغيير الثقافة السائدة.

المرحلة الأولى: الوصول إلى توافق في الآراء بشأن الثقافة الحالية

في هذه المرحلة يتم تحديد مجموعة من الأفراد الرئيسيين في المنظمة الذين لديهم منظور شامل حول الثقافة التنظيمية، ويتم التأكد من إشراك الأفراد الذين سوف يساهمون في تنفيذ مبادرات التغيير وكذا التأكد من قبولهم للتغيير فالقبول يعتبر أمر ضروري لضمان نجاح جهود التغيير. يجتمع هؤلاء الأفراد معا لتوليد رأي توافقي حول الثقافة التنظيمية الحالية وينظرون بعناية في وجهات نظر الأفراد الذين قد يرون المنظمة بشكل مختلف عن الآخرين، ومن المهم التأكد من أن الهدف من الاجتماع هو نفسه بالنسبة لجميع المشاركين. إذا كان عدد الأشخاص المشاركين كبير يتم تقسيمهم إلى مجموعات فرعية حتى لا يتم تجاهل رأي أي فرد مهما كان مخالفا، ويتم مناقشة العوامل التي على أساسها قام كل فرد بتقييم ثقافة المنظمة. هذا النقاش يؤدي إلى التوصل إلى توافق في الآراء، ويخلق التفاهم، ويفتح خطوط الاتصال، ويسمح لهم بالتفكير بعمق بشكل فردي حول كيف ينظر كل فرد لثقافة المنظمة، ويشجع المشاركة من قبل الجميع، ويولد أكبر قدر ممكن من المعلومات حول الثقافة الحالية.²⁸

بعد أن تتوصل كل مجموعة فرعية إلى تحقيق التوافق في الآراء بشأن الثقافة التنظيمية الحالية، يلتقي معا الممثلين عن كل مجموعة فرعية لتوليد الرأي بالتراضي حول الثقافة التنظيمية. في هذه المناقشات يجب على كل فريق معالجة مجموعة من المسائل تتعلق بـ:

على أي أساس تمت التصنيفات التي تم وضعها؟ ما هي السلوكيات التنظيمية أو الإدارية التي تعكس ما تم تقييمه؟ ما هي الأمور التي يتم تجاهلها في المؤسسة؟ ما هي أعلى قيمة من منظور أعضاء المنظمة؟ ما هي الرموز والمظاهر الموجودة التي تصور بدقة ثقافة

المنظمة؟ كيف هي المنظمة الآن مقارنة بما كانت عليه في الماضي؟ ما هي الأحداث التي تعكس ثقافة المنظمة؟²⁹

المرحلة الثانية: الوصول إلى توافق في الآراء بشأن الثقافة المستقبلية المنشودة

هذه المرحلة تركز على الثقافة المفضلة أو المطلوبة ولكن لا بد من مناقشة الثقافة الحالية بصفة منفصلة عن الثقافة المنشودة بحيث أن الثقافيين لا يعكسان بعضها البعض.

خلق الثقافة المنشودة لا بد من مناقشة أسئلة تتعلق بما يلي:

ماذا سوف تحتاج المنظمة حتى تكون ناجحة للغاية في المستقبل؟ ما هي الأمور التي سوف تواجهها في البيئة المستقبلية؟ ما هي الاتجاهات التي يجب أن تكون على علم بها؟ في أي مجال ترغب أن تكون في الطليعة؟ أين هي مختلفة حالياً؟ ماذا سوف يحتاج العملاء أو المنافسين في المستقبل؟ إذا كانت لديهم الرغبة في الهيمنة على صناعتهم، ماذا يحتاجون لإحداث التغيير؟

يشارك كل فرد في المؤسسة في هذه المناقشات حتى لا يتم تجاهل أي وجهة نظر، ولا بد من التأكد من أن الأفراد يتوفر لديهم قدر معين من الأدلة المنطقية عن وجهات نظرهم. فنناقشة هذه القضايا من شأنه أن يساعد المؤسسة على إنتاج الثقافة المفضلة التي تتوافق مع ما يجب أن تسير عليه المنظمة.³⁰

المرحلة الثالثة: تحديد ما ينبغي تغييره وما الذي لن يمس التغيير

رسم ملامح للثقافة الحالية وتسليط الضوء على التناقضات، الجزء الأكثر أهمية من هذه الخطوة هو أن يكون كل الأفراد حاضرون، كل شخص يحدد ما يعنيه وما لا يعنيه مع التأكيد على نوع معين من الثقافة ومحاولة التحرك نحوها، وهذا لا يعني تجاهل الأنواع الأخرى من الثقافة بل يعني فقط أن التركيز بشكل خاص يجب أن ينصب على بعض العناصر. ومن جملة الأسئلة التي ينبغي تناولها ما يلي:

ما هي الخصائص التي يجب أن تهيمن على الثقافة الجديدة؟ ما هي السمات التي ينبغي التقليل منها أو التخلي عنها إذا أردوا الابتعاد عن مجال معين؟ ما هي الخصائص التي سيتم الحفاظ عليها؟ على الرغم من أن المؤسسة سوف تبدأ في تأكيد على نوع آخر من

الثقافة ولكن معرفة الخصائص التي ينبغي الحفاظ عليها أمر مهم ما هي التفضيلات الأكثر أهمية؟ كيف يمكن الاعتراف بالثقافة الجديدة؟³¹.

في هذه المرحلة لا بد على الفريق أن يتوصل إلى اتفاق على السمات والمبادئ الأساسية التي تصف ما ينبغي تغييره وما الذي لن يمس التغيير مع التركيز على ثقافة محددة. القصد من هذه الخطوة هو خلق رؤية توافقية واسعة حول ما سوف يكون في المستقبل المنشود، ما هي العناصر الحاسمة التي ستركز عليها المنظمة، ماذا سيتغير وما الذي لن يتغير، وما الذي سيتم الحفاظ عليه كأمر قيم للغاية في الثقافة التنظيمية الحالية.³².

المرحلة الرابعة: تحديد قصص توضيحية

من الأفضل إبلاغ الثقافة التنظيمية وتوضيحها عن طريق القصص، فالقيم الأساسية والتوجهات المطلوبة، والمبادئ السلوكية التي تميز ثقافة تنظيمية جديدة عادة ما تكون أكثر وضوحاً عندما يتم تبليغها في شكل قصص من أي طريقة أخرى، على سبيل المثال قصة شائعة في شركة طيران يصف المدير التنفيذي عمل الموظفين على خط الأمتعة في أيام العطلات في حين أنه يمكن للموظفين أن يأخذوا يوم عطلة، مما يدل على قيمة خدمة الزبائن. يتم تبليغ الدروس للموظفين بسرعة وبوضوح لمعرفة السلوك المناسب في الثقافة الجديدة عن طريق رواية القصص التي توضح القيم، والصفات، والأخلاق المطلوبة. في هذه الخطوة يجب على الفريق أن يحدد حادثين أو ثلاثة أو مجموعة من الأحداث التي توضح القيم الرئيسية المراد غرسها في الثقافة التنظيمية المستقبلية. هذه القصص سوف تضع رؤية مثيرة واضحة المعالم للمستقبل، وتكون أكثر قوة في إيصال الثقافة الجديدة للآخرين.³³.

المرحلة الخامسة: وضع خطة عمل استراتيجية

بعد تحديد فهم مشترك لما ينبغي تغييره وما لا ينبغي تغييره، وكذلك ما هي القيم التي يتعين تعزيزها، الخطوة الخامسة تتضمن تحديد الإجراءات التي يجب اتخاذها لتعزيز التغيير المنشود. الوصول إلى توافق في الآراء بشأن ما ينبغي البدء به، وما الذي يجب أن يتوقف، وما الذي يجب أن يستمر من أجل البدء في عملية تغيير الثقافة. وبعبارة أخرى تتطلب هذه الخطوة أن يقوم الفريق بتحديد الإجراءات والسلوكيات التي سيضطلع بها كجزء من تغيير الثقافة، وصياغة خطوات العمل، مع الأخذ في الاعتبار المسائل التالية:

ما هي الأشياء الصغيرة التي يمكن أن تبدأ أو تتوقف؟ ما هي الأنشطة الزائدة عن الحاجة التي تشتت الانتباه وليس لها قيمة مضافة تحتاج إلى أن تنتهي؟ من أين يجب البدء؟ ما الذي ينبغي الاعتراف به لحشد الدعم لهذا التغيير؟ ما هي الموارد الضرورية التي تحتاجها المنظمة؟ ما هي الأحداث الرمزية التي يمكن الشروع فيها كإشارة لبداية الثقافة الجديدة؟ ما هي العمليات أو النظم التي يجب إعادة تصميمها؟ كيف يمكن إيصال القيم الثقافية الجديدة بشكل واضح؟ ما هي الاستعارات التي يمكن استخدامها لتعكس الثقافة الجديدة؟ وبطبيعة الحال، من أجل جعل جهود التغيير فعالة، يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عدة مبادئ هامة للتغيير التنظيمي أبرزها³⁴:

- تحديد الأشياء الصغيرة التي من السهل تغييرها فخطوات صغيرة ناجحة تخلق قوة دافعة نحو الاتجاه المطلوب، وتمنع المقاومة فغالبا لا يتم معارضة التغييرات الصغيرة.
- توليد الدعم الاجتماعي: بناء تحالفات من المؤيدين للتغيير وتمكينهم. إشراك المتضررين من التغيير عن طريق الاستماع إلى وجهات نظرهم، ومساعدتهم على الفهم، والمشاركة.
- المتابعة والمساءلة: تحديد الجدول الزمني لاستكمال التغييرات، متابعة وإعداد تقارير الأحداث، تطوير آليات لمتابعة الأفراد لضمان التزامهم بالواجبات حتى يحدث التغيير حقا.
- توفير المعلومات توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات على أساس منتظم وعلى أوسع نطاق ممكن، حتى يتم التقليل من الشائعات والغموض من خلال فتح خطوط الاتصال، وتوفير معلومات واقعية، وترصد التغذية العكسية للأفراد المشاركين للاحتفال بالنجاحات علنا.
- القياس: تحديد المعايير التي من شأنها أن تشير إلى النجاح في تغيير الثقافة، وضع نظام جمع البيانات واطار زمني لتقييم النتائج، ما الذي يمكن قياسه من الأشياء التي تحظى بالاهتمام، لا بد من التأكد من قياس الأمور الأكثر أهمية فلا يمكن قياس كل شيء.

- خلق الاستعداد: لا بد أن تكون المؤسسة على يقين أن مقاومة تغيير الثقافة ستحدث، وذلك لأن القيم الأساسية والطريقة المعتادة في العمل سوف تتغير، لذا لا بد من خلق الاستعداد للتغيير وتعزيزه من خلال تحديد المزايا التي سوف تتمتع بها المؤسسة في المستقبل، وتحديد مساوئ عدم التغيير، والتي تبين الفجوات بين الأداء الحالي والأداء المطلوب في المستقبل، وتوفير الموارد اللازمة لتنفيذ التغيير، والسلوكيات المتوافقة مع التغيير المنشود.
- شرح الأسباب: عندما يعرف الأفراد لماذا التغيير ضروري تقل مقاومتهم.
- تنفيذ التغيير الرمزي وكذلك الموضوعي: من أهم التغييرات التي ترافق تغيير الثقافة هو التغيير في الرموز، تحديد الرموز التي تدل على مستقبل جديد.
- التركيز على العمليات: التغيير إلى نمط آخر يجب أن ينعكس في العمليات الأساسية التي تمارسها المنظمة، وهذا يعني أن عملية اختيار وتقييم ومكافأة الأفراد العاملين يجب أن تتغير لتعكس الثقافة الجديدة. وهو ما يعني أن الأعمال الأساسية مثل تصميم وهندسة وتصنيع وتسليم، وتقديم المنتجات، قد تحتاج إلى إعادة تصميم وإعادة ترتيب الهياكل ونشر العلاقات أي يجب إحداث تغييرات عملية.

المرحلة السادسة: وضع خطة التنفيذ

الخطوة الأخيرة هي وضع خطة التنفيذ، مع استكمال الجداول الزمنية والمعايير على المدى القصير التي من شأنها أن تسهل الشروع في عملية تغيير الثقافة. وبالخصوص تحديد الطرق الرئيسية التي يسير وفقها التغيير الثقافي، واستهداف المواضيع الرئيسية التي تنشأ عن أنشطة المرحلتين الرابعة والخامسة وتوجيه الاهتمام والجهود نحوها. تشكيل فرق العمل بحيث أن كل فريق يعالج موضوع واحد، تحديد السلوكات والكفاءات فكل عضو في الفريق سوف يحتاج إلى التطوير أو التحسين ليعكس ثقافة جديدة.

يقول بيترز، وفيليبس *Peters, and Phillips (1980)*: أن النجاح في تغيير الثقافة قد يتطلب تغييرا في البنية (بنية المنظمة)، والرموز (الصور التي تعزز الثقافة)، والأنظمة (مثل نظام الإنتاج، نظام التقييم، ونظام الاختيار، ونظام الجودة) والموظفين (اختيار وتسمية الموارد البشرية)، والإستراتيجية (المظاهر السلوكية رؤية المنظمة)، أسلوب القادة (المواقف والأمثلة التي وضعها كبار القادة)، ومهارات المديرين (كفاءات الأفراد الذين يتعين عليهم تنفيذ عمليات التغيير). فالوامة بين هذه العوامل تساهم بجزء كبير في إنجاح التغيير الثقافي³⁵.

من جملة الأسئلة التي قد تتطلب إجابات محددة مايلي:

ما هي الطرق التي تمكن الموظفين المعنيين من تشكيل وتنفيذ استراتيجيات التغيير؟ كيف يمكن ضمان التواصل المستمر للقيم الثقافية الجديدة؟ ما هي المعلومات التي يجب أن تكون مشتركة ومع من؟ كيف ستعرف المؤسسة أنها تحرز تقدما في جهود التغيير؟ ما هي المؤشرات الرئيسية لنجاح التغيير؟ ما هو نظام القياس المطلوب؟ فتغيير الثقافة لا يحدث دون الالتزام، والدعم النشط من أعضاء التنظيم في جميع أنحاء المنظمة³⁶.

الغرض من هذه الخطوات الست هو تعزيز المشاركة والتقليل من مقاومة التغيير، لتوضيح لجميع الأطراف المعنية معالم الثقافة الجديدة، وتحديد ما الذي سوف يبقى دون تغيير في المنظمة، وكذا خطوات العمل لخلق قوة دافعة نحو تغيير الثقافة التنظيمية.

خامسا: دور آليات التثقيف في ارساء التغيير الثقافي

تستعمل المؤسسات عند قيامها بعملية التغيير مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة ما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء

داخل المنظمة، فمن أهم آليات التنقيف التي يتم الاستعانة بها من أجل تدعيم جهود التغيير الثقافي، وخدمة برامج التغيير التنظيمي مايلي:

1- اللغة تقتضي الحاجة لتغيير ثقافة المنظمة تغييرا في قاموس المصطلحات التنظيمية تدعما للقيم الجديدة ومحاولة للتخلي عن القيم والعادات القديمة.

2- تغيير الرموز والشعارات تلجأ المنظمة إلى تغيير شعارها واستبداله بشعار يتلاءم مع القيم الجديدة والذي ينعكس على صورتها.

3- حملات الدعاية والإعلان تلجأ المنظمة قصد تدعيم برامج التغيير الثقافي إلى حملات اشهارية داخلية وترمي هذه الحملات إلى تحقيق هدفين هما:

أ- إثارة اهتمام الأفراد ببرامج التغيير الثقافي والتأكيد على أهمية المشاركة في صناعة التغيير التنظيمي والوفاء بمتطلباته.

ب- التركيز على مواجهة الإشاعات التي تسبق أو ترافق عملية التغيير الثقافي³⁷.

4- صياغة نماذج قيادة التطوير تعمل إدارة المنظمة على إظهار مهارات القيادة في تنمية روح المبادرة وترقية الحس بالانتماء والحرص على تهيئة المورد البشري، وتقديم صورة ايجابية عن القيادة في المنظمة تحقيقا لأهداف التغيير الثقافي من خلال فعاليات الاتصال ونمذجة السلوك القيادي.

5- تغيير العادات والشعائر تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف التغيير الثقافي من خلال تغيير أساليب كاستبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات بالاجتماعات بين المدراء وفرق العمل، كما يتم الإستعانة بالإحتفالات والمراسيم قصد تثبيت السلوكيات الجديدة وصياغة طقوس جديدة لمكافحة العمال عن النجاحات المحققة³⁸.

6- الخطاب الرسمي للتغيير الثقافي يرتبط الخطاب الرسمي بصورة المسؤولين في المنظمة، وأثناء القيام ببرنامج من أجل التطوير يتزايد الإهتمام بأهدافه وأشكاله ومضمونه والتقنوات المستعملة لنقله، كما يتزايد اهتمام الأفراد بهذه الخطابات وفضولهم لمعرفة أهداف ومتطلبات إحداث التغيير الثقافي.

7- التركيز على الأحداث والوقائع وأثرها في التغيير الثقافي تسعى المنظمة إلى الاستفادة من الأحداث التي صنعت تاريخها قصد التأثير في الأفراد كما تسعى من خلال عملية الإتصال إلى خلق صورة ايجابية عن قادة التغيير وأهم مراحل التحول والتطور التي عرفتها المنظمة، والإهتمام بالجوانب المضيئة منها قصد استغلالها في توجيه جهود التطوير.³⁹

8- التوقعات المعيارية-الضغط الاجتماعي- تضع المنظمة أدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها.

9- الموضة والنماذج يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمنظمة ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات بتقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة. فمؤسسة XEROX ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، وكذا في الوقت المحدد، ومؤسسة XEROX ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، وكذا فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 والتي تسعى المنظمات إلى تطبيقها. أما فيما يتعلق بالنماذج فإنها تعتبر أيضا كآلية للتغيير الثقافي فأصبح المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم.⁴⁰

تعتبر هذه الآليات كأدوات مكملة وداعمة لبعضها بغية تحقيق التغيير الثقافي لدعم وتجسيد التغيير التنظيمي الذي لا يكتمل ولا يتحقق إلا بأكمل الحلقة الأساسية الداعمة له ألا وهي الثقافة التنظيمية.

خاتمة

وفي الأخير يمكن القول أن التغيير الثقافي يمر بمراحل متعددة تتطلب تضافر جهود إدارة التغيير لتحقيقه وتوفير الآليات اللازمة التي تعمل على إرسائه، ويتم اللجوء إلى التغيير الثقافي قصد الحصول على سلوكيات جديدة تخدم توجهات الرفع من مستويات الفعالية التنظيمية عندما يتضح أن الثقافة التنظيمية الحالية لا تؤدي دورها بالشكل المطلوب أي تدني مستويات الفعالية الثقافية التنظيمية مما يؤدي إلى ظهور مشاكل وصعوبات تضعف الكيان التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تعتبر بعدا استراتيجيا كونها تعد كمرجعية للسلوك التنظيمي، حيث

أن الفرد العامل يتحرك ضمن ما يضعه ويحدده مخزونه القيمي، الذي يتأثر بطبيعة الثقافة السائدة في بيئته التنظيمية، إلى جانب إمكانية الاعتماد عليها في تنمية دافعية الفرد وتخفيفه نحو التغيير من قيمه واتجاهاته وسلوكياته بما يدعم عملية التغيير التنظيمي، هذا التبدل النظري حول مساهمة التغيير الثقافي في تجسيد التغيير التنظيمي وفر تراكم معرفيا سمح باستقاء مجموعة من النتائج التي تثبت أو تنفي صحة الفرضيات المطروحة:

- تسمح المقاربات التنظيمية الحديثة على اختلافها بفهم التغيير التنظيمي كعملية لها أنساق وأبعاد وميكانيزمات محددة، فمقرب الأنساق ينظر إلى التغيير التنظيمي كنسق يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية، وكل نظام فرعي يعكس مجال محدد داخل التنظيم يكون عرضة للتغيير ومن بين هذه المجالات (المورد البشري، التكنولوجيا، الهيكل التنظيمي) وأي تغيير يحدث في أحد الأنظمة الفرعية يؤدي بالضرورة إلى تغيير بقية الأنساق، في حين أن المقرب السياقي يمكن الرؤساء من فهم عملية التغيير من خلال ثلاثة أبعاد بدأ بمحتوى التغيير الذي يحدد المجالات الأساسية للتغيير مروراً بالسياق الداخلي المرتبط بالبيئة الداخلية والخارجية المتعلقة بالبيئة الخارجية للتنظيم، وصولاً إلى فهم وتحديد العمليات والإجراءات اللازمة لتجسيد التغيير المرغوب فيه، أم المقرب الثقافي فيمكن المنظمات من تحديد الممارسات المشتركة التي تستدعي تغييرها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- يوجد علاقة تأثير وتأثر بين الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي، فالثقافة التنظيمية تتدخل في اختيار الإستراتيجيات الملائمة لتجسيد التغيير وكذا أسلوب التغيير الذي قد يعتمد على المشاركة، الإقناع أو الإجبار، فهي تعد المرجع والمحدد للسلوك التنظيمي، وعلى العكس من ذلك تتأثر الثقافة التنظيمية بالتغيرات الحاصلة في القيم والاتجاهات والمهارات والمعتقدات والطقوس، وهذا ما يفسر لجوء المؤسسات إلى التغيير الثقافي كخطوة أولى لتجسيد التغيير التنظيمي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- تلعب القيادة وعمر ودورة حياة المنظمة وحجمها دور في تغيير الثقافة التنظيمية إذ تعتبر هذه العوامل بمثابة قوى مؤثرة على عملية التغيير الثقافي ومساعدة على تحقيقه إذا ما ارتبطت ببدايتها، فالمرحلة الأولى من حياة وعمر المنظمة تسهل وتشجع عملية

التغيير الثقافي، وكذا صغر حجم المنظمة يساعد على التقليص من الثقافات الفرعية التي قد تعيق هذا التغيير، إضافة إلى الأزمات التي تدفع بالمسؤولين إلى إعادة النظر في الثقافة الحالية ومدى ملاءمتها للمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية، وتسعى جل المؤسسات إلى أن تكون ثقافتها قوية إلا أن هذا الأمر قد يصعب ويقف كعائق أمام عملية التغيير الثقافي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

- يمر تحقيق التغيير الثقافي المساعد على تجسيد التغيير التنظيمي بمجموعة من المراحل المتسلسلة والمتراطة ففي المرحلة الأولى تفتح المؤسسة المجال أمام الأفراد العاملين لتقييم الثقافة التنظيمية بغية تعزيز أو اصر التواصل بينهم والوصول إلى توليد رأي توافقي بشأن الثقافة الحالية للمؤسسة، ليم الانتقال في المرحلة الثانية لمناقشة الثقافة المنشودة التي لا بد أن تتوافق مع مقتضيات البيئة الداخلية والخارجية، ومن ثم التأكيد على نوع معين من الثقافة للتوجه نحوها بإبراز سائتها وكذا الخصائص التي سيتم الحفاظ أو التخلي عنها من الثقافة السابقة أي تحديد ما ينبغي تغييره وما الذي لن يمس التغيير، لتشرع بعدها في المرحلة لرابعة في إيصال الثقافة التنظيمية الجديدة عن طريق قصص توضح القيم، والصفات، والأخلاق المطلوبة لينتقل الفريق لوضع خطة إستراتيجية يصوغ من خلالها خطوات العمل، وفي الأخير يتم تنفيذ ما تم التخطيط له وفق الجدول الزمني المحدد أي الشروع في عملية التغيير الثقافي وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

- من بين آليات التنقيف التي يتم الاستعانة بها من أجل تدعيم جهود التغيير الثقافي التوجه أولاً نحو إحداث تغييرات في قاموس المصطلحات التنظيمية الحاملة للقيم الجديدة والتي تنعكس على سلوك الأفراد داخل المؤسسة، استبدال شعار المؤسسة بشعار يتلاءم مع القيم الجديدة، الاستعانة بجملات إعلانية داخلية بغية إيصال فكرة التغيير للأفراد العاملين داخل المؤسسة حتى تضمن قبولهم ومشاركتهم في هذا التغيير، العمل على تقديم صورة إيجابية عن القيادة والقيام بربط النجاحات المحققة بشخصيات تعرف كأبطال تصاغ حولها القصص والأساطير، إضافة إلى استبدال وسائل الاتصال القديمة بأخرى جديدة تتلاءم مع القيم الجديدة، وتتوجه المؤسسات لدعم التغيير الثقافي نحو الخطابات الرسمية إيماناً منها أن الأفراد العاملين يهتمون بهذه

الخطابات لتعرف أكثر على أهداف ومتطلبات هذا التغيير، كما تسعى للتأثير على الأفراد من خلال التركيز على الأحداث والوقائع البارزة في تاريخها وكذا توجيههم نحو تقليد أساليب العمل والإنتاج في المنظمات المبدعة، واعتبار بعض المنظمات والأفراد كنماذج يتم الاقتداء بهم، وتعمل على ضبط تصرفاتهم بمجموعة من المعايير المكونة لثقافة المؤسسة.

قائمة الهوامش والبيبلوغرافيا:

- ¹ - موسى سلامة اللوزي، خضير كاظم حمود الفريجات وآخرون، السلوك التنظيمي: مفاهيم معاصرة، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص.ص: 270-271.
- ² - Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, Changing organizational culture: cultural change work in progress, Taylor Francis Group, London Routledge, First published, 2008, p : 48.
- ³ - عبد الرحمن توفيق، الجودة الشاملة الدليل المتكامل للمفاهيم والأدوات، مركز الخبرات المهنية للإدارة بميك، القاهرة، 2011، ص: 74.
- ⁴ - ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي، أثر تطبيق ثقافة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية: دراسة تطبيقية على صناعة الغزل والنسيج والملابس الجاهزة، جامعة عين شمس، 2003، ص: 13.
- ⁵ - المرجع نفسه، ص: 13.
- ⁶ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط5، 2008، ص: 317.
- ⁷ - شتاتحة عائشة، إحداث التغيير التنظيمي من خلال مدخل ثقافة المنظمة، "دراسة حالة سونلغاز مديرية التوزيع بالأغواط"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2007، ص: 143.
- ⁸ - ليندة بن قرقورة، الثقافة التنظيمية مدخل استراتيجي لإحداث التطوير التنظيمي: دراسة حالة المطحنة الصناعية لمتيجة، مذكرة ماجستير علوم التسيير فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2008، ص: 107.
- ⁹ - Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, Op.cit, p : 44-45.
- ¹⁰ - حمود سلمان العميان، مرجع سبق ذكره، ص: 344.
- ¹¹ - Abdelkader Amraoui, Management du changement dans une entreprise Algérienne. Cas pratique: Algérienne Des Eaux - Unité de Tlemcen, Mémoire de magister en management des ressources

humaines & développement des compétences, Université Abou-Bakr BELKAID- Tlemcen, 2008, p : 14.

¹² - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005، ص: 103 .

¹³-Pierre Colletette, Gilles Delisle, Richard Perron, Le changement organisationnel : Théorie et Pratique, Presse de l'Université du Québec, Canada, 1997, p :20.

¹⁴ - Eric BRANGIER, Alain LANCRY, Claude LOUCHE, Les Dimensions Humaines Du Travail :Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations, (https://hal.archivesouvertes.fr/file/index/docid/560059/filename/DimensionsHumainesDuTravail_version_electronique_.pdf) 13/07/2015, p : 536.

¹⁵ - Grouard Benoit , Meston Francis, L'Entreprise en mouvement : conduire et réussir le changement, Dunod, 1998, p : 98.

¹⁶ - ثابت عبد الرحمان إدريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2003، ص: 362.

¹⁷ - Stephen Robins, management l'essentiel des concepts et des pratiques , nouveaux horizon, Paris, 6^{ième} édition, 2008 , p : 192

¹⁸ - Mats Alvesson, Stefan Sveningsson, Op.cit., p : 21-22.

¹⁹ - عمر بن شريك، النظرة الإستراتيجية لدى القائد وعلاقتها بالتغيير التنظيمي الناجح، "دراسة ميدانية بالمركز الإستشفائي الجامعي البليلة"، مذكرة ماجستير، علوم النفس العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2007، ص : 87.

²⁰ -المرجع نفسه، ص: 88.

²¹ -المرجع نفسه، ص: 88.

²² - Schmit Cécile, Vas Alain, D'Hoore William, Initier le changement au sein d'organisations complexes : alignement des objectifs, des logiques d'actions et des rôles, In: Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique, Nice, France, Juin, 2008, (http://www.strategie-aims.com/events/conferences/6-xviieme-conference-de-l_aims/communications/1549-initier-le-changement-au-

sein-d-organisations-complexes-alignment-des-objectifs-des-logiques-dactions-et-des-roles/download.), 12/07/2015, p :3.

²³ - Idem, p :03.

²⁴ - Idem, p :03.

²⁵ - Olivier ZEPHIR, Elaboration d'une méthode d'évaluation des impacts potentiels en phase amont d'un projet de changement technico-organisationnel, Doctorat en Génie des Systèmes Industriels, Institut National Polytechnique De Lorraine - Ecole Doctorale RP2E - Nancy, 2009, p : 54.

²⁶ - بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ط1، 2009، ص: 375.

²⁷ - James R. Detert, Roger G.Shroeder, A.framework for linking culture and improvement initiatives in organizations,academy of management review, The Academy of Management Review, vol25,no.4,2000, p:895.

²⁸ - Kim S. Cameron, Robert E.Quinn, Diagnosing and Changing Organizational Culture, The Jossey-Bass, United States of America Revised Edition, 2006, p : 90-91

²⁹ -Idem, p : 91.

³⁰ - Idem, p : 91-92

³¹ - Idem, p : 92.

³² -Idem , p : 93.

³³ - Idem., p : 93-97.

³⁴ - Idem, p :97-100.

³⁵ - Idem, p : 101-102.

³⁶ - Idem, p : 102.

³⁷ - ليندة بن قرقورة، مرجع سبق ذكره، ص: 127

³⁸ - المرجع نفسه، ص: 127.

³⁹ - المرجع نفسه، ص: 128.

⁴⁰ - بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص.ص: 377-378.