

تغيير الثقافة التنظيمية كآلية دعم للتغيير التنظيمي

د/ خان أحلام

جامعة بسكرة

Abstract :

المخلص :

The orientation of organizations towards organizational change became crucial and primordial due to the requirements of the present era and rapid environmental changes. Many studies about organizational change are linked to the culture of the organization as one of the most important pillars in the change process. Therefore, if adapting the organization' culture to change is considered a key to the success of the latter, changing the culture itself is considered the appropriate orientation to the process of change in organizations, that is the focus of this research paper.

Keywords: organizational culture, organizational change, culture of change, cultural change.

أصبح توجه المنظمات نحو عملية التغيير التنظيمي أمراً ضرورياً وحتمياً فرضته متطلبات العصر الحالي، الذي تشهد فيه المنظمات تغييرات بيئية متسارعة. وقد ارتبطت الكثير من الدراسات المتعلقة بالتغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة بشكل مباشر بالثقافة السائدة في المنظمات، باعتبارها أحد أهم دعائم عملية التغيير، فإذا كان تكييف ثقافة المنظمة مع التغيير المزمع تطبيقه قد يشكل أساس نجاح هذا الأخير، فإن تغيير ثقافة المنظمة في حد ذاتها يعد المحدد الأساسي لتحديد التوجه الملائم لعملية التغيير في المنظمات، وهو ما سنحاول التركيز عليه من خلال هذه الورقة البحثية.

مقدمة:

تعد التطورات المتلاحقة والقفزات السريعة سمة رئيسة من سمات عصرنا الراهن، مما جعل الإدارة تسعى إلى التطوير والمواكبة للأوضاع الحديثة كلها من خلال عمليات التغيير والبحث المستمر عن كل ما من شأنه تحقيق المزيد من الكفاءة والفعالية، وهذا يتطلب إجراء المزيد من التعديل والتطوير في الأهداف والوسائل والأساليب والعناصر المادية وغير المادية، وأصبحت الإدارات المعنية بالتغيير تبذل جهوداً متواصلة، وتؤمن بالإمكانات وترسم الخطط مستجيبة لدواعي التغيير الخارجية والداخلية من أجل تحسين الأداء وتطوير أساليب العمل وزيادة الكفاءة الإنتاجية.

وبالمقابل تؤدي الثقافة التنظيمية دوراً هاماً في تقبل التغيير والتكيف معه لتحقيق مستويات عالية من الأداء، أين تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة، وتوجهها للتأقلم مع المحيط الخارجي. كما يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عاملاً مساعداً لعملية التغيير، إذ قد لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود تغيير كبير وعميق في الثقافة التنظيمية.

بناء على ما سبق سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: **ما مدى أهمية التوجه نحو تغيير ثقافة المنظمات من أجل دعم التغيير التنظيمي؟**

ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية؟

- ما هي خصائص الثقافة التنظيمية؟ وما هي أهم مكوناتها؟
 - كيف يتم التغيير التنظيمي؟ وما هي مجالاته؟
 - ما المقصود بالتغيير الثقافي؟ وكيف يتم تطبيقه لإرساء قواعد التغيير التنظيمي؟
- أهمية البحث:** تتبع أهمية هذا الموضوع من أهمية موضوع التغيير الثقافي في حد ذاته، كونه السبيل الأساسي لإرساء أسس التغيير التنظيمي والتخفيف من مقاومة الأفراد له في ظل التحولات والتعقيدات السريعة والمتسارعة التي فرضها حدة المنافسة بين المؤسسات.

أهداف البحث:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى:

- التعرف على الثقافة التنظيمية، وعلى خصائصها ومكوناتها.
- التعرف على التغيير التنظيمي، وعلى مجالاته ومرآله.
- التعرف على تأثير الثقافة التنظيمية على التغيير التنظيمي.
- التعرف على الفرق بين التغيير الثقافي وثقافة التغيير.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية**1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية:**

تعتبر الثقافة التنظيمية من الجوانب الأكثر أهمية وعنصراً أساسياً من مكونات المحيط الداخلي

للمنظمات، فهي كفيلة بمنح صفة خاصة للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات، ومن هذا المنطلق بدأ الاهتمام بالثقافة التنظيمية باعتبارها عاملاً مهماً من عوامل استمرار ونجاح المنظمات المعاصرة. ولقد تطرق العديد من الباحثين لمفهوم الثقافة التنظيمية، وكل عرفها حسب زمان ومكان دراسته. حيث عرفها Edgar shein على أنها "تمط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة أثناء تعلمها كيف تتعامل مع مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي، والتي سارت بشكل جيد إلى حد يمكن اعتبارها قيمة، ولذا يجب تعليمها للأفراد الجدد على أنها الطريقة الصحيحة للإدراك والتفكير بالنسبة لتلك المشكلات."¹

وعرفت كذلك على أنها "القيم الأساسية التي تتبناها المنظمة والفلسفة التي تحكم سياستها اتجاه الموظفين والعملاء والطريقة التي يتم بها إنجاز المهام والافتراضات والمعتقدات التي يشارك في الالتفاف حولها أعضاء المنظمة."²

كما عرفت أيضاً على أنها "مجموعة القيم والعادات والمعايير والمعتقدات والافتراضات المشتركة التي تحكم الطريقة التي يفكر بها أعضاء المنظمة وطريقة اتخاذ القرارات وأسلوب تعاملهم مع المتغيرات البيئية، وكيفية تعاملهم مع المعلومات والاستفادة منها لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة."³ وبالتالي ومن خلال مما سبق يمكننا القول بأن الثقافة التنظيمية هي مجموع القيم والعادات والأعراف والمعتقدات والتوقعات والمعايير التي تحكم سلوك الأفراد في المنظمة وتؤثر عليهم وعلى شعورهم بالاستقرار والإحساس بالانتماء لها.

2-1 خصائص الثقافة التنظيمية:

تتميز الثقافة التنظيمية بجملة من الخصائص نذكر منها:⁴

- **الثقافة نظام متكامل:** كونها تتجه باستمرار نحو خلق الانسجام و التناسق بين مختلف العناصر المكونة لها.
- **نظام تراكمي متصل و مستمر:** حيث يحرص كل جيل من أجيال المنظمة على تسليمها للأجيال اللاحقة، ويتم تعليمها ونقلها للموظفين الجدد عن طريق التعلم والمحاكاة والتعامل مع أفراد المنظمة.
- **نظام مكتسب متغير ومتطور:** فاستمرارية الثقافة لا يعني تناقلها عبر الأجيال كما هي عليه، بل إنها تتعرض للتغيير والتطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة، حيث تكتسب ملامح جديدة مع كل تغيير.
- **الثقافة نظام مركب:** تتكون الثقافة التنظيمية من عدد من المكونات أو العناصر الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيلها.
- **الثقافة لها خاصية التكيف:** تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في المنظمة، وكذلك لملامح البيئة الجديدة التي قد تتبناها المنظمة.

1-3 مكونات الثقافة التنظيمية:

تتكون الثقافة التنظيمية من عناصر مختلفة من أهمها:

- **المعتقدات والتوقعات والقيم المشتركة:** هي الأفكار والاعتقادات المشتركة من قبل أعضاء المؤسسة، التي توجه تصرفاتهم. هذه القيم لا تتفك أن تكون سببا مهما في نجاح المؤسسة لأنها تصوغ الإستراتيجية، طابع الاتجاه أو العلاقات بين المصالح والناس.⁵
- **الأسطورة:** هي الحكايات والقصص التي نحكيها من أجل نشأة المؤسسة، أو نجاحها، وهي وسيلة اتصال لإبراز نجاحات و عظمة المؤسسة و نقاط تفوقها ونهوضها خلال مسيرتها
- **الأبطال:** هم رموز الأساطير الذين سببوا بأفعالهم وأعمالهم ومواقفهم نجاحات ونهضة المؤسسة، وما ينتج عن ذلك من مزايا ومواصفات تكون معايير سلوكية للانتماء لهذه المؤسسة و الاستمرار بها.⁶
- **الشعائر والطقوس والتقاليد:** تمثل الممارسات اليومية التي تخضع لقواعد وإجراءات رسمية وغير رسمية كتعبير عن تفاعل الأفراد وعواطفهم وردود أفعالهم الوظيفية والشخصية التي تتناسب مع ما تضعه المؤسسة من ضوابط وأنظمة تشكل الإطار العام لحركة الأفراد.
- **اللغة:** هي أداة اتصال إستراتيجية بين الأفراد العاملين ووسيلة تفاهمهم الوظيفي مع كل ما يحمل ذلك من معاني وتوضيحات وحركات وسلوكيات تابعة للتحاور اللغوي المعمول به.⁷
- **الترتيبات المادية:** إن اختيار وترتيب المكاتب والتجهيزات غالبا ما يعكس علامات واضحة ومحددة في ثقافة المنظمة.⁸
- **الهيكل التنظيمي:** مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة.

المحور الثاني: التغيير التنظيمي

2-1 مفهوم التغيير التنظيمي:

تتعدد مفاهيم التغيير التنظيمي وتختلف باختلاف وجهات نظر الباحثين، فالبعض يعرف التغيير التنظيمي من زاوية أسباب التغيير، والآخر يعرفه من زاوية نتائج التغيير. إذن مفهوم التغيير لا يزال غير واضح، فهناك طبيعة التغيير من حيث المضمون والشكل، وهناك علاقات التغيير من حيث الترابط والتشابك، ومن حيث العلاقات التبادلية والسببية، ومن حيث الاتجاه والتأثير والتأثر، وهناك القابلية للتغيير من حيث المرونة التي تتقبل التغيير.

ويعرف التغيير التنظيمي على أنه "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف ملائمة أوضاع المنظمة وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السابق على التنظيمات الأخرى"⁹

كما يعرف على أنه: " استجابة ونتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، والقدرة على التكيف والاستجابة، وهو حالة لإيجاد التكيف والتوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المحيط"¹⁰ كما عرف Bennis التغيير التنظيمي بأنه "الاستجابة للتغيير نتيجة لوضع إستراتيجية تنقيفية هادفة لتغيير المعتقدات والقيم والهيكل التنظيمي وجعلها أكثر ملائمة للتطور التكنولوجي وتحديات السوق."¹¹

انطلاقاً مما سبق يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو عملية مفروضة على المؤسسات تتطلب تسخير الإمكانيات وتضافر الجهود للانتقال من وضع تنظيمي حالي إلى وضع مستقبلي.

2-2 مجالات التغيير التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات:

* **تغيير المهام:** يؤدي استخدام تكنولوجيا جديدة أو إعادة التنظيم إلى حدوث تغيير في بعض الأعمال أو الأنشطة، بهدف رفع مستوى نوعية العمل والإنتاجية، وبالتالي حدوث تغيير في المهام من الناحية الكمية أو النوعية، مما يؤدي إلى الحاجة للإثراء الوظيفي.

* **التغيير الهيكلي:** يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين الموظفين، بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

* **التغيير التكنولوجي:** تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتحفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج.¹²

* **التغيير البشري:** يعني التغيير البشري تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين، إما التغيير المادي للأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم، أو التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم، أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم، وكل الجوانب السيكولوجية في العمل.

13

2-3 مراحل التغيير التنظيمي:

إن الدور الذي يساهم به التغيير التنظيمي في تحسين الأداء، شجع الباحثين والدارسين والمنظمات على دراسة هذه الظاهرة وبذل الجهود للاستفادة منه، وقد قدمت محاولات كثيرة لتوضيح الكيفية التي يتم بها التغيير، إضافة إلى تقديم نماذج وأفكار جديدة في هذا المجال تسهل الاستفادة من التغيير، ومن هذه المحاولات ما قدمه كيرت لوين (Kurt Lewin) سنة 1951 في محاولته لتحديد مراحل

التغيير التنظيمي، أين ساعد نموذج "لوين" في إحداث التغيير بنجاح في الكثير من المنظمات باقتراحه عملية ذات ثلاث مراحل لتنفيذ التغيير وتبدأ بإذابة الجليد (Dégel) للنظام الحالي، وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regel) للنظام الجديد.¹⁴

الشكل رقم (1): نموذج "لوين" لمرحل التغيير التنظيمي

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
<ul style="list-style-type: none"> - إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير - تقليص مقاومة التغيير. 	<ul style="list-style-type: none"> - تغيير الأفراد - تغيير المهام - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات 	<ul style="list-style-type: none"> - تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بناءة

المصدر: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 72.

حيث:

* **مرحلة إذابة الجليد (التهيئة للتغيير):** يتم التخلص في هذه المرحلة من الاتجاهات والقيم والسلوكيات التي يمارسها الأفراد داخل المنظمة في الوقت الحالي، ثم العمل على تهيئة الأجواء الملائمة لخلق دوافع جديدة عند الأفراد لعمل شيء ما، ثم العمل على تقوية شعور الأشخاص بضرورة استبدال الأنماط السلوكية والقيم والاتجاهات القديمة بشيء جديد.¹⁵

* **مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يجب التركيز على ضرورة تعلم الفرد أفكار وأساليب ومهارات عمل جديدة، بحيث يتوفر لدى الأفراد البدائل الجديدة لأداء الأعمال، من خلال ما تقدمه الإدارة لهم. وفي هذه المرحلة أيضا يتم إجراء تعديل وتغيير في الواجبات والمهام، وكذلك في التقنيات والهيكل التنظيمية الموجودة حاليا، الأمر الذي يتطلب من الإدارة ضرورة العمل على توفير المعلومات والمعارف الجديدة وأساليب عمل جديدة للأفراد العاملين للمساهمة في تطوير مهاراتهم وسلوكهم، ومن ثمة تحقيق المطلوب.

* **مرحلة إعادة التجميد (التثبيت):** يتم التأكد في هذه المرحلة من أن ما تم إكسابه للعاملين من مهارات وأفكار واتجاهات جديدة في مرحلة التغيير يتم دمجها في الممارسات الفعلية، حيث تهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير واستقراره، عن طريق مساعدة الأفراد من العمل على دمج الاتجاهات والأفكار وأنماط السلوك التي تم تعلمها في أساليب عملهم المعتادة.¹⁶

المحور الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

تبرز أهمية التغيير الثقافي في كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي، حيث قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقا مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلا له. ويرى أحد الباحثين أن هذا التجاهل ينبع من اعتقادات خاطئة كعدم إعطاء الثقافة التنظيمية قيمتها، أو الاعتقاد بأنه بالإمكان تغيير الثقافة في أي وقت، أو أن التدريب يعتبر تغييرا ثقافيا، أو أن الثقافة لا تحتاج لتخطيط، لأنها واضحة بطبيعتها وهكذا، مما يقلل من أهمية الثقافة، ويؤدي بالتالي إلى فشل التغيير التنظيمي.¹⁷

في الوقت نفسه لابد من أن تتفق ثقافة المنظمة وتتواءم مع بيئتها، وأن تتجسد فيها عوامل النجاح، فإذا كانت ثقافة المنظمة قوية وصلبة، فلن يكن من السهل تغيير سياستها ورؤيتها لتتوافق مع تغيرات البيئة. لذا فإنه يمكن القول بأنه لا توجد ثقافة أفضل للمنظمة، وإنما تختلف الثقافة استنادا لإستراتيجية المنظمة ورسالتها وبيئتها، حيث يجب أن تكون مساندة لها، ومن ثم فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة سيتطلب في الغالب تغييرا في ثقافتها.

3-1 الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي:¹⁸

يكون التغيير الناجح عادة مدعما بتغيرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، حيث قد تكون هذه الأخيرة عاملا مساعدا للتغيير التنظيمي أو معيقا له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء اتجاهه. فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية.

وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تساهم في إحداث التغيير، من خلال خلق درجة عالية من التقاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين. فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، لذا فإن تنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الموظفين. وتوسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى.

وقد سعت العديد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة التنظيمية طبقا لدرجة دعمها لإحداث التغيير لدى المنظمات، حيث صنف (Kanter) الثقافة التنظيمية إلى **ثقافة مجزئة (Segmentalist culture)** و**ثقافة تكاملية (Integrative culture)**، ذلك أن المنظمات التي تمتلك بعض أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعد في إحداث التغيير، في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة

تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

3-3 ثقافة التغيير والتغيير الثقافي:

كون مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة المنظمات، فإن ذلك قد أحدث نوعاً من الخلط واللبس في علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، إذ ينبغي التنبيه إلى أن ثقافة التغيير تبين أن للثقافة دوراً هاماً في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير.¹⁹ والتغيير الثقافي من أصعب المهام التي تقوم بها المنظمات، حيث تلجأ الكثير من محاولات التغيير الثقافي إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالقيم والمبادئ الراسخة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تعارض ما هو موجود.

ويعرف التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات إلى مواجهة التغييرات المحيطة والتكيف معها، حيث يتم من خلالها تحديث القيم الرهنة وإحلالها بقيم جديدة تتماشى والتحويلات التي تشهدها المنظمة." ²⁰ وبالتالي فإن نجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، أين لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية، ودون إحداث تغيير عميق وكبير الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة. وتتمثل دوافع تغيير ثقافة المنظمة بصفة عامة في العولمة الاقتصادية، وما ينتج عنها من تسارع ملحوظ في التطور التكنولوجي المتسارع؛ بالإضافة إلى ثورة المعلومات وظهور الاقتصاديات القائمة على المعارف والكفاءات.²¹

ولقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلفاء الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات... الخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع.²²

3-3 العوامل المساعدة في تغيير الثقافة التنظيمية:²³

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، وأصبح الاتجاه نحو حل المشاكل التنظيمية من خلال تغيير ثقافة المنظمة محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتمادهم بل وجزمهم في قدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتطوير التنظيمي.

* **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:** إن وجود الأزمات أو توقع قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها، فكثيراً ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير بالجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي

تصفيتهما بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق ..

* **التغير في القادة:** إن فرصة تغير القادة يمثل مناسبة لتغير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عن القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغير من خلال ما تتمتع به من سلطة ونفوذ حقيقي أو افتراضي.

* **حجم وعمر المنظمة:** فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير ثقافتها بصورة أكبر من المنظمات الكبيرة الحجم، وكذلك في المنظمات صغيرة السن.

* **قوة الثقافة السائدة وتعددتها:** كلما كانت الثقافة قوية ويلتزم بها العاملون كلما كانت إمكانية تفكيكها وتغييرها صعبة وتستدعي وقتاً طويلاً.

* **دورة حياة المنظمة:** في كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة.

* **وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة:** غياب ثقافة فرعية أو وجود عدة ثقافات فرعية في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية، والثقافة التنظيمية تعتبر عملية أساسية لكل المنظمة والعاملين.

3-4 مراحل التغيير الثقافي:

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل، وهذه المراحل منطقية ومتتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المطلوب للمنظمة ككل. وهي: ²⁴

* **المرحلة الأولى:** دراسة و تحليل الثقافة الحالية، وذلك من خلال الخطوات التالية:
تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة - تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيراً أو الأقل تأثيراً - التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية - تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

* **المرحلة الثانية:** التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال:
تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام) - تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر - تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغييرات الثقافة أم لا - تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات وآراء الأفراد - تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى، والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

* **المرحلة الثالثة:** تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة من خلال:
تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها - تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة (الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء، البيئة التنافسية) - تحديد التوقيت

اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

* **المرحلة الرابعة:** تحديد الفجوة الثقافية، وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف على حجم هذه الفجوة، والتأكد من مدى قدرة المنظمة على اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في أجل معين، وحجم الإمكانيات الحالية للمنظمة في تضييق هذه الفجوة.

* **المرحلة الخامسة:** تصميم ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل سياساتها المتنوعة لتنسجم مع تغيير الثقافة، ولتساهم في سرعة تنفيذه.

* **المرحلة السادسة:** تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في التدريب أو المكافآت، ويكون هذا التنفيذ مرتبطاً ببرنامج زمني للتنفيذ، مراقبة درجة رضا أو مقاومة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها، تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي.

* **المرحلة السابعة:** التقييم والمتابعة المستمرة، وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي المستهدف. ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف - معدل دوران العمل - درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية - الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات - تكلفة التغيير المستهدفة والفعالية - تحليل التكلفة والعائد للتغيير - رضا العملاء - التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

ولعل أفضل مؤشر للتعرف على مدى نجاح وفاعلية التغيير الثقافي هو درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف، ذلك أن التغيير الثقافي هو وسيط بين المتغيرات البيئية والتنافسية وبين التغيير التنظيمي المطلوب للتكيف مع هذه المتغيرات.

الخاتمة:

يستدعي التغيير التنظيمي وجود ثقافة تنظيمية فعالة وقوية تدعم وتعزز التغيير التنظيمي، ويتطلب كذلك في حالات كثيرة تغيير الثقافة السائدة خاصة إذا كانت ضعيفة، مما يتطلب تحديد مواطن الضعف فيها وتحديد التغيير الثقافي المطلوب، ومن ثم البدء في تنفيذه.

ومن خلال هذه الورقة البحثية التي هدفت إلى التعرف على التغيير الثقافي، ومدى دعمه وإرسائه لأسس التغيير التنظيمي توصلنا إلى عدة نتائج أهمها:

* تعتبر الثقافة التنظيمية وسيلة إدراك و تفكير وتعامل الأفراد مع ظروف عملهم، وكذلك مساعدتهم على حل مشاكلهم.

* تتعرض الثقافة التنظيمية للتغيير والتطوير المستمر من قبل أفراد المنظمة، حيث تكتسب ملامح جديدة مع كل تغيير.

* تتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة للتغيرات السريعة الحاصلة في المنظمة، وكذلك لملامح البيئة الجديدة التي قد تتبناها المنظمة.

* التغيير التنظيمي هو تغير موجه وهاذف يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن التحول إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشاكل.

* تبرز أهمية التغيير الثقافي في كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي، حيث قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقاً مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلاً له.

* إنجاح إدارة التغيير في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي، أين لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية، ودون إحداث تغيير عميق وكبير الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة.

* تبين ثقافة التغيير أنه للثقافة دوراً هاماً في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير.

الهوامش

- 1- حسن حريم و رشاد الساعد، الثقافة التنظيمية و تأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني، المجلة الأردنية لإدارة الأعمال، المجلد 2، العدد 2، 2006، الأردن، ص 230.
- 2- محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2002، ص311.
- 3- مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص406.
- 4- المرجع السابق نفسه، ص 407
- 5 - Jean Pierre Helfer et autres, **Management, Stratégie et Organisation**, Librairie Vuibert, Paris, 1996, p296.
- 6- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الإستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، جدار للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عالم الكتاب الحديث للنشر والتوزيع، اردب، عمان، 2009، ص167.
- 7- موسى خليل، الإدارة المعاصرة، المبادئ، الوظائف، الممارسات، مجد المؤسسة الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 2005، ص44.
- 8- سيد جاب الرب، إدارة الموارد البشرية موضوعات و بحوث متقدمة، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص136.
- 9- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، الطبعة السابعة، 2000، ص432.
- 10- Jean Pierre, Amassasse Poulot, **Stratigor, Politique Générale Stratégie- Structure- Décision**, DUNOD, 3ème éditions, paris, 1997, p340.
- 11- أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 18.
- 12- بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 78.

- 13- علي السلمي، *تطور الفكر التنظيمي*، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، ص ص 257 258.
- 14- علاوي عبد الفتاح، *أثر التغيير التنظيمي على أداء الموارد البشرية، دراسة حالة شركة سونلغاز، وحدة الأغواط، أطروحة لنيل دكتوراه العلوم في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2012/2013، ص 35.*
- 15- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 46.
- 16- عبيد بن عبد الله السبيعي، *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*، رسالة دكتوراه في الإدارة التربوية والتخطيط، قسم الإدارة التربوية والتخطيط، كلية التربية، جامعة أم القرى، السعودية، 1430/1429 هـ، ص 19.
- 17- سيد جاد الرب، *السلوك التنظيمي*، مطبعة العشري، مصر، 2005، ص 79.
- 18- بلجازية عمر، محمد خير أبو زيد، *دور الثقافة المنظمية في الولاء اتجاه التغيير*، المؤتمر الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد دحلب، البليدة، 18/19 ماي 2001.
- 19- يوسف صالح العنزي، *أثر إدارة التغيير في تعزيز فعالية الشركات المساهمة العامة في دولة الكويت*، رسالة ماجستير في الإدارة، قسم الإدارة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، ص 24.
- 20- سوفي نبيل، *دراسة تحليلية لاتجاهات الموظفين نحو التغيير التنظيمي، حالة موظفي خزينة ولاية جيجل*، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2010/2011، ص 52.
- 21- بوعلاق نوال، سعدي يحي، *دمج ثقافة التغيير في تطوير القيادة الإدارية*، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية، العدد 11، جامعة المسيلة، 2014، ص 189.
- 22 - Françoise Kourilsky , *Du Désire Au Plaisir De Changer*, 3eme Edition , Dunod, Paris,2005, p 12.
- 23- محمود عبد الفتاح رضوان، *مهارات إعداد الهياكل التنظيمية*، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، 2013 ، ص ص 89 90 .
- 24 - عيساوي وهيبية، *أثر الثقافة التنظيمية على الرضا الوظيفي*، رسالة ماجستير في حوكمة الشركات، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2011 ، ص ص 51 - 55 .