

مجلة العلوم القانونية والاجتماعية

Journal of legal and social studies

Issn: 2507-7333

Eissn: 2676-1742

الفاعلية التنظيمية في ظل مفهومي ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي

- دراسة نظرية تحليلية لبعض المفاهيم -

Organizational effectiveness in light of the concepts of organizational culture and organizational change

- Theoretical and analytical study of some concepts-

صديقي فاطمة*

جامعة زيان عاشور الجلقة، (الجزائر)، sedfasociologie@gmail.com

تاريخ النشر: 2023/06/01

تاريخ القبول: 2023/05/11

تاريخ ارسال المقال: 2023/03/09

* المؤلف المرسل

الملخص:

نحاول من خلال هذا المقال معرفة العلاقة التي تربط ما بين فاعلية المنظمة وكذا مفهومي ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي، حيث أن تبني المؤسسة لمبادئ وأسس وقواعد الثقافة التنظيمية القوية يمكنها من تحقيق أهداف الفرد من جهة وكذا أهداف المؤسسة من جهة أخرى وبالتالي تحقيق ما يسمى بالفاعلية التنظيمية. إلا أنها تتعرض باستمرار للتغيير التنظيمي الذي يعتبر حتمية لا بد منه فلا يمكن النظر إليه من الناحية السلبية فقط وإنما يلعب دوراً أساسياً في تحقيق الفاعلية التنظيمية ومن خلال ما سيأتي سيتم توضيح ذلك أكثر.

الكلمات المفتاحية: مؤسسة؛ ثقافة المؤسسة؛ التغيير التنظيمي؛ الفاعلية التنظيمية.

Abstract :

Through this article, we try to know the relationship between the effectiveness of the organization as well as the concepts of the organization's culture and organizational change, as the institution's adoption of the principles, foundations and rules of a strong organizational culture enables it to achieve the goals of the individual on the one hand as well as the goals of the institution on the other hand and thus achieve the so-called organizational effectiveness. However, it is constantly exposed to organizational change, which is inevitable, and it cannot be viewed from a negative point of view, but also plays a key role in achieving organizational effectiveness, and through what will come this will be clarified further.

Keywords: Enterprise؛ Enterprise Culture؛ Organizational Change؛ Organizational Effectiveness.

مقدمة:

تعكس الثقافة الاجتماعية على نمط الثقافة التي تتبناها مؤسسات المجتمع وهي ما يسمى بالثقافة المؤسساتية التي تمثل المحور الأساسي في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية ذلك لأنها تمثل مجموع القواعد والقيم والعادات والتقاليد... التي تتبناها المؤسسة والتي تعمل على تلقينها للأفراد الجدد بهدف تحقيق غاياتها وأهدافها، وتختلف الثقافة المؤسساتية من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها لا تتعارض مع مبادئ ثقافة المجتمع، فبالرغم من اختلافها من مؤسسة إلى أخرى إلا أنها لا تتعارض مع ثقافة المجتمع الكلي، وتحصر كل مؤسسة على تبني ثقافة مؤسساتية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية بين العمال ذلك لأنّ ثقافة المؤسسة إذا كانت ضعيفة تؤدي إلى قلة الفاعلية المؤسساتية لذا نجد أن كل مؤسسة تسعى جاهدة إلى تبني ثقافة مؤسساتية قوية وخصوصاً إذا كان هناك تعدد ثقافي بين عمالها.

فالثقافة المؤسساتية هي تلك الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمول حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة، فثقافة المؤسسة تشير إلى مجموعة من المعتقدات والرموز والطقوس والأساطير نشأت بمرور الزمن وهذه خلقت بدورها فهما مشتركا لدى أعضاء المنظمة حول الأشياء والأهداف وكيفية التصرف إزاءها¹، ومن خلال هذا التعريف نستنتج أن الثقافة التنظيمية تتكون من أربعة عناصر رئيسية والتي تتمثل في القيم التنظيمية والمعتقدات والأعراف والتوقعات²، وتتسم بجملة من السمات فالمنظمات كالناس متشابهة ومختلفة في نفس الوقت فهي تتشابه في القيم والمعايير الموجودة في المجتمع ومختلفة من حيث تطور كل منظمة في ثقافتها، وهناك خاصية أخرى وهي وجود ثقافات فرعية³ داخل المنظمة، والتي قد تساعد في تحقيق أهدافها وبما أن ثقافة المؤسسة هي معيار لقياس مدى نجاح أو فشل المنظمة فهي تسعى إلى البحث عن سبل وطرق لنقل هذه القيم إلى الأفراد سواء من خلال الإدارة العليا في أسلوب قراراتها، أو من خلال الاختيار الجيد للعاملين بكافة مراحلهم أو من خلال المخالطة الاجتماعية أو التطبيع الاجتماعي⁴ ولا بد عليها الأخذ بعين الاعتبار التغييرات التي قد تطرأ على المجتمع وبالتالي على المنظمة، فالتغير الثقافي هو ناتج عن الأداء المنخفض للمنظمة، لذا يتعين عليها العمل على تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لديهم أي لدى الأفراد حول موضوع ما وكذلك تحديد السلوك غير المناسب لأي منظمة⁵ وتشير المؤشرات أن تغيير الثقافة يصبح ممكناً في بعض الظروف الداخلية كحدوث أزمة قوية أو تغيير قيادة أو وجود ثقافة ضعيفة⁶، أو بعض الظروف الخارجية كالتغير التكنولوجي أو المنافسة من قبل منظمات أخرى أو بغرض تلبية حاجات عملاءها وهذا ما يدخل ضمن التغيير التنظيمي⁷ وهو عملية ملموسة في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية⁸.

من هنا جاء اهتمامنا بمعرفة دور الثقافة التنظيمية وكذا التغيير التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية

لذا جاء إشكال مقالنا كالآتي:

- ما دور ثقافة المؤسسة وكذا التغيير التنظيمي في تحقيق الفاعلية التنظيمية؟

- ماذا نقصد بثقافة المؤسسة؟ وما أنواعها ومؤشراتها؟

- ما مفهوم التغيير التنظيمي؟ وما هي أهم خصائصه؟ ما أهميته وأهدافه؟
- هل يمكن لثقافة المؤسسة أن تتعرض للتغيير؟ وما عوامل تغيير ثقافة المؤسسة؟
- ما مفهوم الفاعلية التنظيمية وما مؤشراتهما؟
- إلى أي مدى يمكننا أن نقول أن هناك علاقة ما بين الفاعلية التنظيمية وكذا مفهومي ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي؟

مفاهيم الدراسة:

أولاً- ثقافة المؤسسة: تمثل ثقافة المؤسسة النقطة الأساسية في موضوعنا لذا سنقوم بتحليل مجموعة من المفاهيم التي تندرج ضمن هذا المفهوم الرئيسي (ثقافة المؤسسة)

1- المؤسسة: تعددت تعريفات المؤسسة بتعدد المدارس الفكرية المختلفة ويمكن تحديد البعض منها في تعريف "شستر برنارد" حيث اعتبرها: " نسق من الأنشطة المنسقة شعوريا أو أنها قوى منظمة من شخصين أو أكثر تقوم بإنجاز مجموعة من الأنشطة من خلال التنسيق الهادف المدروس والشعوري"، أما "إيتزويوني" فيرى بأنها: " وحدات اجتماعية أو تجمعات بشرية تنشأ بقصد الوصول إلى أهداف معينة"⁹.

كما كانت لـ "ستيفن روبينز" وجهة نظر بأن المؤسسة: "كيان اجتماعي منسق بشكل متعمد وله حدود تميزه عن بيئته الخارجية، ويعمل على أساس الاستمرار النسبي لتحقيق هدف أو أهداف مشتركة"¹⁰. وهكذا فالمؤسسة بحاجة كبيرة لاستغلال التطورات الحاصلة بالمجتمع والعالم ككل لتحقيق أهدافها الشخصية والراجعة بالإيجاب على تنمية المجتمع.

2- ثقافة المؤسسة: تمثل الثقافة المؤسساتية دورا بارزا في حياة المنظمات الإدارية لما لها من دور فعال في تحديد كفاءة وفعالية التنظيمات الإدارية، وكفاءة وفعالية سلوك الأفراد العاملين، وبالتالي التأثير على كفاءة وأهميته القرارات الإدارية، فدراسة الثقافة المؤسساتية تركز على المظاهر الثقافية والمعنوية في حياة التنظيمات الإدارية بدلا من البحث في الجوانب المادية والهيكلية، ولكن بالرغم من ذلك لا يستطيع أحد أن ينكر التداخل بين الجانبين وأهميته على العمليات التنظيمية، وكون التنظيم الإداري هو جزء من المجتمع المحيط فإن ثقافة المؤسسة هي جزء من ثقافة المجتمع وامتداد لها¹¹.

وهناك عدة تعاريف للثقافة المؤسسة نجد من بينها تعريف "شين" في كتابه "الثقافة التنظيمية والقيادة" بأنها: "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعتها الجماعة أو اكتشفتها أو طورتها أثناء حل مشكلاتها للتكيف الخارجي والاندماج الداخلي والتي أثبتت فعاليتها ومن ثم تعليمها للأعضاء الجدد كأحسن طريقة للشعور بالمشكلات وإدراكها وفهمها"¹²، كما عرف "غبسون" ثقافة المؤسسة بأنها: "تعني شيئا مشابها لثقافة المجتمع، إذ تتكون ثقافة لمنظمة من قيم واعتقادات ومدركات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها أو الإحساس ثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد... أما

الكاتب "كورت ليون" يعرفها بأنها: "مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها"¹³.

فإذن الثقافة المؤسسية هي: "تلك القيم السائدة التي تعتنقها المنظمة أو هي تلك الفلسفة التي ترشد سياسة المنظمات نحو العاملين والزبائن، وتعني طريقة الأشياء المعمولة حولنا أو الافتراضات والمعتقدات الأساسية التي يشترك فيها أعضاء المنظمة"¹⁴.

3- الثقافات الفرعية في المؤسسات

تشتمل منظمات الأعمال على مزيج من الثقافات الفرعية التي تمثل ثقافات لمجاميع من الناس و لديهم قيم و معتقدات متشابهة قائمة على أساس تقاسم مسؤوليات العمل و الخصائص الفردية ، و إذا كانت التعددية الثقافية تعتبر خاصية للمنظمات الحديثة، فإنها تشير أيضا إلى إحترام الثقافات لفرعية الناشئة في المنظمات¹⁵ ، و المقصود بالثقافة الفرعية تلك التي يتصف بها كل قسم أو إدارة من إدارات المنظمات و ليس في المنظمة ككل و تمتاز هذه الثقافات بتمايز الوظائف التي تؤدي في المنظمة وبتباين المواقع الجغرافية لأنشطة المنظمة (بمعنى وجود العاملين في أماكن مختلفة مثلا) ، و في الواقع فإنه يوجد عدد من الثقافات الفرعية الناشئة من اختلاف المهن أو مجال النشاط أو القسم الوظيفي في المنظمات الكبرى، وهذا لا يعني عدم وجود ثقافة عامة تسيطر على الثقافات الفرعية، كما لا يمكن اعتبارها ثقافة مختلفة عن الثقافة العامة ولكنها تعتبر ثقافة جزئية تنضوي تحت الثقافة العامة¹⁶، وفي نفس الوقت بإمكانها التأثير على فاعلية المنظمة لعدم نمطية السلوك و ضياع الهوية العامة للتنظيم¹⁷، و قد تتسم الثقافة العامة للمؤسسة بصفة المرونة (التكيفية) و هي تلك التي تنتهج التحديث و تشجع و تكافئ اتخاذ زمام المبادرة من قبل مديري المستويات المتوسطة و الأدنى كما قد تتسم بالجمود و هي تلك الثقافة التي تنصف بالحذر و التحفظ، ولا تمنح حيزا من الخبرة لمديري المستويات الوسطى و الدنيا لاتخاذ أي قرارات أو إجراءات، بل إنها تؤدي إلى إحباط مثل هذه السلوكيات¹⁸.

3- أنواع الثقافات التنظيمية

يمكن أن تكون الثقافات التنظيمية إما قوية أو ضعيفة حسب مكوناتها و نتائجها وحيث أن ثقافة المنظمة هي محصلة لعدد من القوى المتداخلة، في حالة كون هذه القوى مواتية و ملائمة فإن المنظمة ستكون لديها ثقافة يتم اعتناقها و تقبلها من جميع و غالبية أعضاء المنظمة حيث تعمل على توحيدهم بقوة تجاه تحقيق خطط المنظمة و أهدافها و تصبح الثقافة في هذه الحالة ثقافة قوية، وفي حالة عكس ذلك تكون الثقافة ثقافة ضعيفة توضيح ذلك أكثر من خلال ما يلي:

3-1- الثقافات القوية: وهي التي تحظى بالثقة والقبول من جميع أو معظم أعضاء المنظمة ويشتركوا في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد، والمعايير والافتراضات التي تحكم سلوكهم واتجاهاتهم داخل المنظمة، ويكون لذلك تأثير إيجابيا على صياغة وتحقيق رسالة المنظمة وأهدافها.

3-2- الثقافات الضعيفة: هي الثقافة التي لا يتم اعتناقها بقوة من طرف أعضاء المنظمة ولا تحظى بالثقة والقبول الواسع من معظم أفرادها، وتفترق المنظمة في هذه الحالة إلى التمسك المشترك المشترك بين أعضائها بالقيم

والمعتقدات، وهنا سيجد أعضاء المنظمة صعوبة في التوافق والتوحد مع أهداف المنظمة وقيمها، مما يؤثر سلباً على تحقيق رسالتها وأهدافها.¹⁹

3-3 - الفرق بين الثقافة القوية والثقافة الضعيفة: تتميز الثقافة القوية (الإيجابية) عن الثقافة الضعيفة (السلبية) بوجود:

- عنصر الشدة ويرمز هذا العنصر إلى قوة أو شدة تمسك أعضاء المنظمة بالقيم والمعتقدات.
- عنصر الإجماع والمشاركة لنفس القيم والمعتقدات في المنظمة من قبل الأعضاء، فالمنظمة ذات الأداء والفاعلية العالية لديها ثقافة قوية بين أعضائها، بينما في الثقافات الضعيفة فإن الأفراد سيرون في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقون تعليمات متناقضة وبالتالي يفشلون في اتخاذ قرارات مناسبة وملائمة لقيم واتجاهات العاملين ومن هنا تبرز أهمية ظهور ثقافة تنظيمية قوية تعمل على الوحدة التنظيمية.²⁰

4- خصائص ثقافة المؤسسة

تتميز ثقافة المؤسسة بجملة من السمات التي تميز منظمة عن أخرى، كما قد نجد في المقابل خصائص خاصة بجميع المنظمات وتتميز بما يلي:

4-1- الخصائص التي تميز مؤسسة عن أخرى: وتتجلى هذه الخصائص في:

- المبادرة الفردية: ونقصد بها مدى الحرية والاستقلالية والصلاحيات المتوفرة لعضو التنظيم.
- تحمل المخاطرة: مدى تشجيع الأعضاء على الابتكار وتحمل المخاطرة والمغامرة.
- الاتجاه: مدى قيام التنظيم بتحديد أهداف ومعايير واضحة للأداء.
- التكامل: ما مدى تشجيع الوحدات في المنظمة على العمل بشكل منسق.
- دعم الإدارة: إلى أي مدى تقوم الإدارة بتوفير الاتصالات الواضحة والمساعدة، والمؤازرة للعاملين.
- الرقابة: ما مدى التوسع في تطبيق المنظمة والتعليمات ومقدار الإشراف المباشر المستخدمة لمراقبة وضبط سلوك العاملين.
- الهوية: إلى أي مدى ينتمي العاملون للمنظمة ككل بدلاً من الوحدات التي يعملون فيها أو مجال تخصصهم المهني.²¹

- نظم العوائد: طبيعة أنظمة الحوافز الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- التسامح مع النزاع: درجة تحمل الاختلاف والسماح بسماع وجهات نظر معارضة.
- أنماط الاتصال: طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كان قاصراً على القنوات الرسمية التي يحددها نمط التسلسل الرئاسي أو نمط شبكتنا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات.²²

4-2- الخصائص التي تشترك بها كل المؤسسات:

تتصف ثقافة المنظمة بمجموعة من الخصائص التي يجب أن تراعى عند إعداد الخطة الإستراتيجية للمنظمة وتتمثل في:

- **ثقافة المنظمة نظام مركب:** تتكون الثقافة من عدد من المكونات الفرعية التي تتفاعل مع بعضها البعض لتشكيل ثقافة المنظمة و تشمل الجانب المعنوي من القيم والأخلاق و المعتقدات و الأفكار والجانب السلوكي من عادات وتقاليد، وآداب وفنون، وممارسة عملية، و الجانب المادي من أشياء ملموسة كمباني والأدوات و المعدات والأطعمة وغيرها..... والتي لا بد أن تراعي عند إعداد رسالة المنظمة، ونجد أن هذه المكونات تتشارك بها كل المنظمات إلا أنها تختلف عن بعضها من حيث فلسفة وتاريخ كل منظمة وأتماط اتصالاتها و نظم العمل وإجراءاته وعملياتها في القيادة واتخاذ القرارات وقصها و حكايتها وقيمها واعتقاداتها.

- **ثقافة المنظمة نظام متصل مستمر متكامل:** ثقافة المنظمة هي بمثابة كيان تتجه باستمرار إلى خلق الانسجام بين عناصرها المختلفة، وأي تغير يطرأ على أحد جوانبها لا يلبث أن ينعكس أثره على باقي مكوناتها..... و هي تنتقل من جيل إلى جيل في المنظمة عن طريق التعليم والمحاكاة.

- **ثقافة المنظمة نظام متغير متطور تراكمي:** ... ثقافة المنظمة في تغير مستمر حيث يمكن أن تدخل عليها ملامح جديدة كما يمكن أن تفقد ملامح قديمة ...

- **ثقافة المنظمة لها خاصية التكيف:** تغيير الثقافة يعني مرونتها و قدرتها على التكيف حيث تتكيف ثقافة المنظمة استجابة لمطالب بيئتها وأهدافها واحتياجات أفرادها ، و هذا ما يبرز وجود مستويات متكاملة لثقافة المنظمة، حيث نجد عموميات ثقافية بين المنظمات و هي الثقافة العامة للمنظمة التي يشترك فيها كل أفراد التنظيم²³، كما نجد ثقافات فرعية لوحدها أو مجموعات وظيفية مثل : المهندسين محاسبين..... إلخ، ولا يمكن أن تعتبر هذه الثقافات الفرعية ثقافات معيقة بل هي تتكون لمساعدة مجموعة معينة من العاملين على مواجهة مشكلات يومية تواجه المجموعة²⁴.

5- محدداتها:

تتكون ثقافة المنظمة وتتشكل من خلال تفاعل مجموعة من العناصر أهمها ما يلي:

5-1- قيم المؤسس: يلعب مؤسس المنظمة دورا هاما في إرساء أعراف المنظمة فالمؤسس يقوم بداية باختيار الأفراد الذين يعملون معه وعادة يكونون متفقيين معه في وجهات النظر بخصوص ما هو مهم وما هو مقبول، وبمرور الوقت يتم نقل هذه الثقافة إلى المرؤوسين في المستويات الدنيا... وقد يشجع مؤسس المنظمة إظهار الاحترام للسلطة من خلال الالتزام بالألقاب والملابس الرسمية، وفي أحيان كثيرة تؤثر القيم الشخصية للمؤسس على قدرة المنظمة على تحقيق مزايا تنافسية²⁵. فالنمط الثقافي للمنظمة يجرى استحداثه بواسطة القيادة الإستراتيجية التي تتجسد في مؤسس المنظمة وإدارتها العليا، لذا يعتبر دور المؤسس على جانب كبير من الأهمية وخاصة في تحديد هذا النمط الثقافي، حيث أن المؤسس يفرض بصماته وقيمه وأسلوبه الإداري على المنظمة²⁶.

5-2- أعضاء المنظمة و التآلف الاجتماعي بينهم: تؤثر الطريقة التي يفضلها أعضاء الإدارة العليا في ممارسة العمل، وكذلك تفضيلات العاملين للأساليب المستخدمة في التعامل معهم في تشكيل قيم العمل السائدة في المنظمة وكذلك ثقافتها المميزة فالإدارة يصعب عليها فرض ثقافة لا يؤمن بها العاملون والعكس أيضا بالنسبة لفرص العاملين ثقافة لا تلائم الإدارة²⁷، كما أن عملية التآلف الاجتماعي بين العاملين محدد أساسي للثقافة التنظيمية حيث يتعلم

العاملين الجدد من خلال هذا التآلف من الأعضاء القدامى قيم وأعراف المنظمة و يكتسبون السلوكيات الضرورية لأداء العمل بنجاح، و يترتب على ذلك التفاعل أن تصبح قيم المنظمة وأعرافها جزء متكامل من القيم الشخصية للعاملين بحيث يكون التزامهم بها نابعا من إيمانهم بأنها تعبر عن أفضل طريقة للسلوك و ليس من إدراكهم بأنها مفروضة عليهم وتقوم العديد من المنظمات بتنظيم برامج لتحقيق تآلف العاملين الجدد مع المنظمة، على سبيل المثال : عقد برامج للتدريب المكثفة²⁸ .

3-5- البناء التنظيمي: البناء التنظيمي للمنظمة هو ما تشمل عليه من خصائص التنظيم الإداري من مستويات إدارية وخطوط السلطة ونوع مستوى الصلاحيات وأساليب الاتصالات ونمط اتخاذ القرارات ونظام اللجان وإدارة الاجتماعات²⁹ وتقسيم وتوزيع المهام.³⁰

ثانيا- التغيير التنظيمي: يمثل هذا المفهوم هو الآخر النقطة الأساسية في هذا المقال لذا سنقوم بالتطرق لبعض المفاهيم المرابطة به والتي تتمثل في:

1- مفهوم التغيير التنظيمي:

يعتبر التطوير أو التغيير التنظيمي من الظواهر الصحية في المنظمات الإدارية وعليه، فقد كثر الحديث عنه وتناوله الكتاب والدارسون تحت مسميات عديدة منها: التغيير، التطوير التحديث لقد تناول الباحثون التغيير التنظيمي بالدراسة والبحث وعرفوه تعريفات مختلفة، فقد ذكر "علي السلمي" أنه: "إحداث تغييرات وتعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد الأمرين هما: ملائمة أوضاع التنظيم، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديد يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها" كما عرف "عبد الباري الدرة" التغيير التنظيمي بأنه: "عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"، أما "أندرودي سزولقي" و"مارك جي والاس" فقد عرفاه بقولهما: "هو عملية تسعى إلى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وأساليب من العلوم السلوكية"³¹ ويعرفه "بينس" بأنه: "إستراتيجية متطورة للتعليم تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم وكذلك قيم الهياكل التنظيمية لتناسب مع الاحتياجات الجديدة وتستطيع التعايش مع التحديات التي تفرضها التغيرات الهائلة في البيئة الاجتماعية والثقافية والاقتصادية"³² ...

ومنه فالتغيير عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات... عن طريق مجهود طويل المدى لتجديد المنظمة عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة، مع التركيز الخاص على زيادة فاعلية جماعات العمل فيها، وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بضرورة التغيير.³³

2- عناصر عملية التغيير التنظيمي

يرى بعض العلماء أن أي عملية تغيير تتكون من عناصر رئيسية، ينصح كل من يتعامل مع التغيير وإحداثه دراستها والتعرف على كيفية التعامل معها، وهذه العناصر هي:

- **موضوع التغيير:** أي الموضوع الذي يتناوله التغيير أو السبب الرئيسي الذي دفع المؤسسة إلى ضرورة إحداث التغيير...

- **المغير:** وهو الذي يطالب بالعملية التغييرية وينادي بها ويبدأ في ممارستها، ويقودها، فهو الأساس الذي تقوم عليه عملية التغيير التنظيمي.

- **المؤيد للتغيير:** وهو الذي يؤيد ويقدم الدعم والمساعدة لعملية التغيير، من خلال المساهمة في ذلك أو المطالبة بها.

- **المحايد:** وهو الذي لم يشكل رأياً، أو يتبنى موقفاً واضحاً تجاه العملية التغييرية.

- **المقاوم:** وهو الذي يرفض ويقاوم عملية التغيير داخل المنظمة ويسعى إلى إفشالها أو تأخيرها أو تشويهها.

- **مقاومة المقاومة:** وهي الممارسات التي يقوم بها قادة التغيير وإدارة التغيير ومؤيدوه لترويض المقاومة أو إجهادها أو القضاء عليها³⁴.

وإضافة إلى هاته العناصر المكونة لعملية التغيير التنظيمي هناك مجموعة من الخصائص التي تميز هذه العملية عن غيرها. وهي كالتالي:

3- خصائص التغيير التنظيمي: تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص هامة يتعين الإلمام ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة:

- **الاستهداف:** التغيير حركة تفاعل ذكي، يتم في إطار حركة منظمة تتجه إلى غاية مرجوة وأهداف محددة...

- **الواقعية:** التغيير عملية مرتبطة بالواقع العملي الذي تعيشه المنظمة، ويتم في إطار إمكانياتها ومواردها وظروفها التي تمر بها.

- **التوافقية:** يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير و بين رغبات و احتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير.

- **الفاعلية:** يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة أي لها القدرة على التحرك بحرية مناسبة ولها القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه قوة الفعل في الأنظمة والحوادث الإدارية المستهدف تغييرها.

- **المشاركة:** أي التفاعل الإيجابي، ويتم ذلك بالمشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

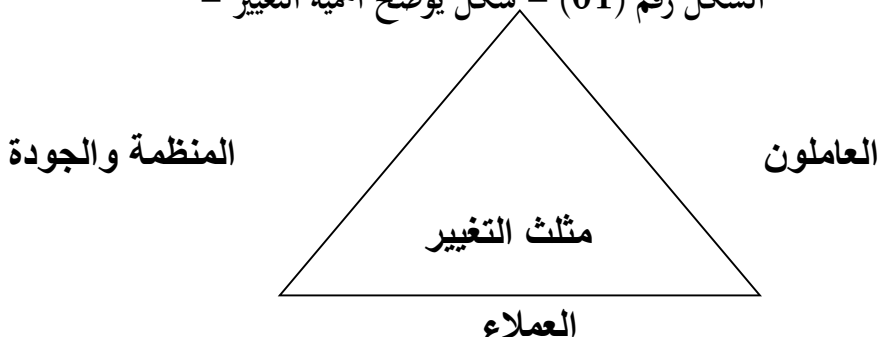
- **الشرعية:** يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية في آن واحد.

- **الإصلاح:** يجب أن يتصف التغيير بالإصلاح، وذلك بإصلاح ما هو قائم من عيوب ومعالجة ما هو موجود من الاختلافات في المنظمة.

- **الرشد:** هو صفة لازمة لإدارة التغيير، إن يخضع كل قرار أو تصرف إداري لاعتبارات الكلفة والعائد، أي ألا يحدث التغيير خسائر لا يمكن تغطيتها بعائد يفوق الخسارة.
- **القدرة على النظرية والابتكار:** التغيير التنظيمي يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل... ويعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.
- **القدرة على التكيف السريع مع الأحداث:** ذلك أن إدارة التغيير تهتم بالتكيف مع الأحداث وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهاتها ومسارها بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفاعلية المنظمة³⁵.
- 4- أهمية التغيير التنظيمي:** إن حدوث التغيير التنظيمي في المؤسسات أمر طبيعي في هذا العصر، إلا أن هناك ثلاثة عناصر جعلت له أهمية خاصة وبالغة خاصة في العشرين سنة الأخيرة وهي:
- 4-1- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين:** يجد العاملون أنفسهم في بعض الأحيان في البيئة ثابتة ومستقرة، في حين أن لهم طاقات تحتاج إلى تفعيل وإلى دينامية، وهذا ما أوضحته إحدى الدوريات الأمريكية والتي أثبتت نتائجها وجود انخفاض ملحوظ في حالة الرضا عن العمل لعدة أسباب منها أن الناس أكثر اختلافاً الآن عن الماضي يريدون أشياء مختلفة ومتعددة، والمنظمات أكبر حجماً فقد أصبحت أقل إنسانية والعالم يتغير بسرعة فائقة بحيث لا يستطيع الكثيرون التكيف معه... فالعمال في المنظمات يريدون استغلال عملية التغيير التنظيمي هذه لصالحهم، بحيث تغطي طموحهم وأهدافهم وتوقعاتهم، وقد أمكن تسجيل هذه الفجوات بين توقعات العاملين في منظماتهم والأوضاع القائمة فيها حيث كانت على الوجه التالي:
- يريد العاملون تنمية شخصياتهم ووظائف تتحدى مهاراتهم.
- المساواة في المناخ التنظيمي حيث يرون أن المنظمة تتبنى هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤيده ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية.
- يريد العاملون مزيداً من الاهتمام سواء المعنوي أو المادي كتحقيق الذات والشعور بالدفع الاجتماعي...³⁶
- 4-2- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء:** بالإضافة إلى التغيرات في حاجات وتوقعات العاملين فهناك تغييرات في البيئة التنظيمية، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة، يجد الأفراد صعوبة في التكيف معها، أين ساعدت أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة على تحويل العالم إلى قرية صغيرة وسوق مفتوح للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع شعوب مختلفة وما يحدث فيها من ظروف تؤثر بطريقة مباشرة أو غير مباشرة على العديد من البلدان الأخرى من هنا تضاعف تأثير العملاء على المنظمة، وهذا يترجم مدى تحقيق المنظمة لاستجابتها للمتغيرات البيئية كاحتياجات وتوقعات العملاء عن طريق عملية التغيير التنظيمي³⁷... لذلك احتل رضا العميل مكان الصدارة في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجاً خالي من العيوب، أي أنه يريد الجودة الشاملة... ذلك أن البعض يتحدث عن جودة الخدمات المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلي حاجات ومطالب العملاء.

4-3- أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة (الجودة الشاملة): لكي تكون المنظمة حقيقة متميزة يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة... أي عن طريق الجودة الشاملة حيث يوفر منهج هذه الأخيرة لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين كما تمكن الجودة الشاملة من التواء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات وأعلى المستويات على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء³⁸، فالجودة الشاملة تؤمن بضرورة إحداث التغييرات من أجل تحسين أداء المنظمة، أي بمعنى آخر يتفق خبراء المنظمة بصفة عامة على أن إحداث التغيير يتطلب لضمان الاستمرارية والحيوية للمؤسسة، ذلك أن التغيير يساعد على تدعيم مفهوم المؤسسة المتعلمة، ومن ثم زيادة فرص التحسين والتطوير الذاتي لها باعتباره أداة مساعدة ومدعمة لتحسين الكفاءة وزيادة فاعلية المنظمة.³⁹

الشكل رقم (01) - شكل يوضح أهمية التغيير -



المصدر: محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 65.

5- أهداف التغيير التنظيمي: إن عملية التغيير التنظيمي لا تأتي بطريقة عفوية وارتجالية وإنما تكون عملية هادفة

ومدروسة ومخططة، ومن أهداف برامج التغيير ما يلي:

- زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدرتها على البقاء والنمو.
- زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة من أجل إنجاز الأهداف العامة للمنظمة.
- ✓ تشجيع الأفراد العاملين على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحقيق الرضا الوظيفي لهم.
- ✓ تمكين المديرين من إتباع أسلوب الإدارة بالأهداف بدلا من أساليب الإدارة التقليدية.
- ✓ الكشف عن الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة⁴⁰، باستخدام الأسلوب العلمي لحل المشكلات.

✓ الارتقاء بمستوى الأداء وتقليل معدلات الدوران الوظيفي.

✓ ترشيد النفقات وتحديث وتطوير أنماط السلوك في المنظمات.⁴¹

6- المناخ التنظيمي والثقافة: شهدت الثمانينات والتسعينات تحولا في التركيز البحثي على مقدمات الابتكار

الناجح حيث ابتعدت عن دراسة خصائص البشر والهياكل التنظيمية إلى البحث في السمات الملموسة للمنظمات خاصة المناخ والثقافة، وقد ذكر "غارن مورغان" أن التغيير التنظيمي الفعال يشتمل على التغييرات

في الثقافة، وقد تم حفظ هذه الرسالة جيدا، من طرف الكتاب والاستشاريين في مجال الإدارة⁴²... حيث تعتبر الثقافة والمناخ عنصران هامين في عملية التغيير ويمكن تعريفهما على النحو التالي: لقد قدم "نيستروم" تعريفات تعتبر ممثلة بدرجة مقبولة لأغلبية التعريفات، فهو يعرف الثقافة التنظيمية بأنها: "القيم، والمعايير والمعتقدات والافتراضات التي يعتنقها المشاركون"، كما يعرف المناخ على أنه: "المشاعر والمواقف والاتجاهات السلوكية، التي تتصف بها الحياة التنظيمية والتي يمكن قياسها عمليا من خلال إدراك أفراد المنظمة"... ومن خلال هذا التعريفان نلاحظ وجود عناصر مشتركة أو متقاربة بين الثقافة والمناخ وهذا ما يراه بعض الكتاب ذلك لاعتبارهم أن المناخ مرادف للثقافة بينما يجاهد البعض الآخر للحفاظ على الانفصال بينهما، لاعتبارهم أن المناخ هو إحدى سمات المنظمة وينشأ من واقع إدراك أعضاء المنظمة... وقد فضلت معظم البحوث وجهة النظر الأخيرة واستخدمت طرائق المسح لاختبار العلاقة بين متغيرات المناخ من ناحية والأداء الإبداعي من ناحية أخرى والتوصيات الشائعة الخاصة بالمناخ الداعم للابتكار والاستحداث، وانبثقت من هذه البحوث والمسوح وجود تفتح من أجل التغيير وتعمل المخاطرة... ذلك أن المناخ ينبثق من خلال الطريقة التي يرتبط بها الأفراد مع بعضهم البعض في النشاط اليومي أي العلاقات والتفاعلات بالإضافة إلى التطورات التي تحدث بالهيكل التنظيمي والشكل التنظيمي، واعتماد الطرائق النوعية التي تتميز بالحساسية لطف المعاملة خلال التفاعل في مكان العمل⁴³..

ثالثا: الفاعلية التنظيمية: تمثل الفاعلية التنظيمية المحور الأساسي الذي تهدف إلى تحقيقه كل مؤسسة ولا يتم ذلك إلا من خلال تحديد خطة إستراتيجية مبنية بناء محكما، ولا بد أيضا من السير الحسن بما تمليه هذه الخطة، ويعتبر العنصر البشري المحور الأساسي لتحقيق هذه الفاعلية لذا سنقوم من خلال ما سيأتي بتحليل مجموعة من العناصر التي تبين الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة مركزين في ذلك على المورد البشري.

1- تعريف الفاعلية التنظيمية: تعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة، ويحدد كل من "مرايانا" و"ناث" مفهومها بأنها: "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض، وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول، وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية"، ويؤكد هذا المفهوم ثلاث نقاط أساسية هي:

- ارتباط الفاعلية بالمنظمة وليس بالمديرين.
- أنها تمثل حكما شخصيا مدى أداء المنظمة.
- تعكس الفاعلية آراء مجموعات مختلفة من الأفراد عن المنظمة⁴⁴.

ومن العوامل المحددة لفاعلية التنظيم: طريقة تصميم الوظائف، تحديد أدوار العاملين، علاقات العمل فيما بينهم، إذ أن هناك أنماط تنظيمية تتناسب مع ظروف معينة أكثر من غيرها والمديرين الأكثر نجاحا هم الذين يفهمون الأنماط التنظيمية التي تتناسب أكثر مع الظروف⁴⁵.

ويعد معيار الفاعلية من المؤشرات المهمة في قياس المهمة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكييفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة، كما قد أشار "برنارد" إلى أن الفاعلية هي: "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها" ومعنى أكثر وضوحا فإن المنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية وهكذا فإن الفاعلية على وفق هذا المفهوم ترتبط

أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة، وقد شاع استعمال هذا المفهوم "الفاعلية" بين العديد من الباحثين والمتخصصين وتم اعتماده مؤشراً أساسياً في تقييم أداء المنظمة وقياس سبل فاعليتها. أشار "ألفار" إلى أن الفاعلية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها" ومن هنا يتضح جلياً ظهور مفهوم جديد للفاعلية يرتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء فالمنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار، تجعل التكيف البيئي وخلق التوازن المتحرك معه وهو من مستلزمات وجودها... ومنه فالفاعلية تتعلق بالسبل الكفيلة باستخدام الموارد البشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة استخداماً قادراً على تحقيق الأهداف والتكيف والنمو والتطور⁴⁶.

... فالفاعلية كما أشرنا سابقاً هي ذلك المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها، والذي يرتبط بالقدرة على تحقيق أهداف التنظيم والقدرة على التكيف مع بيئات العمل الداخلية والخارجية، لذلك تتضمن الفاعلية كلا من الفعالية الإدارية والفعالية الظاهرة والفاعلية الشخصية للإدارية تشير إلى ضرورة التركيز على الأداء والظاهرة تتضمن سلوكيات الأفراد التي تساهم بزيادة الفعالية الإدارية، وكذلك ينظر للشخصية على أنها المدى الذي يحقق فيه المدير أو الأفراد أهدافهم الشخصية⁴⁷.

2 - الثقافة التنظيمية وانعكاساتها على الفرد والمنظمة

تلعب عدة عوامل دوراً حاسماً في بقاء المنظمة ونموها وربحياتها ومنها الإستراتيجية التي تمثل أنماط قرارات هامة ترشد المنظمة بيئتها وتؤثر في تركيبها وعملياتها، وهناك من أرجع بقاء المنظمة وسر وجودها إلى الغرض الاجتماعي والاقتصادي المعبر عن أحد أركان توجيهها المستقبلي بعيد الأمد... وقد أثير تساؤل عن كيف تستطيع إدارة المنظمة اكتشاف ومراعاة الاعتبارات التي يمكن أن تدوم بقاء المنظمة حيوية إلى الأمد البعيد، وقد أقرن بقاء المنظمة بقدرة على مقابلة أهداف المجتمع إضافة لأهدافها ويعتمد ذلك على بقاء عمليات المنظمة مع التغيير، حيث عدت القدرة على التغيير أو التراجع محددات لبقاء المنظمة من موتها في بيئة حركية...⁴⁸ كما تعد ثقافة المنظمة من أساليب التعزيز الذاتية لتلك المنظمات، فمع وجود ثقافة المنظمة وانتشارها يتحقق الاستقرار والتأكد لأعضاء المنظمة للأفراد في المنظمة يعرفون ما يتوقع منهم، وما هو أهم وماذا يتم عمله، إنهم بالطبع سوف يقاومون أي تمزق يهدد ثقافتهم، وحتى تساهم الثقافة التنظيمية في فاعلية الأداء فإن المديرين يجب عليهم أن يقوموا بالتخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة بطريقة تتفق وتنسجم مع الاعتقادات والقيم التي تعكس ثقافة المنظمة، وبالرغم من أن جميع الوظائف الإدارية تساهم في تغيير الثقافة السائدة في المنظمة إلا أن أهمية خاصة يجب أن تعطى للقيادة⁴⁹، وتشير الدراسات العديدة إلى تأثير ثقافة المنظمة على جوانب وأبعاد عديدة من المنظمة وفي مقدمتها علاقة ثقافة المنظمة بالهيكل التنظيمي، وفاعلية المنظمة والأداء، والإبداع والالتزام وغيرها... ومن بينها دراسة "بيتر" و"ويتزمان" حول خصائص المنظمات متميزة الأداء أن هنالك علاقة إيجابية بين الثقافة القوية وفاعلية المنظمة، فقد وجدوا أن هيمنة الثقافة وتماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء والإنجاز، ففي هذه المنظمات عملت الثقافة القوية على إزالة الحاجة إلى الكتيبات

والخراط التنظيمية والقواعد الرسمية، فالناس يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب كانت تحدده باستمرار الرموز والحكايات والمراسيم والطقوس.

ويرى الكاتب "دجاي برني" أن الثقافة القوية يمكن أن تؤدي إلى إنتاجية اقتصادية أعلى حينما تكون (ثقافة المنظمة) مصدر ميزة تنافسية، وذلك شريطة أن تكون هذه الثقافة قيمة أي بمعنى تساعد على الإنجاز والأداء الأفضل وأن تكون نادرة، وغير قابلة للتقليد⁵⁰.

إضافة إلى ضرورة قدرتها على توفير مزايا عمل مادية ومعنوية للعاملين والتي تجعلهم أكثر ولاء وانتماء لها وهذا بعكس الثقافات الضعيفة... ولعل الإدارة في اليابان هي أحد الأمثلة على أهمية تنمية الالتزام بالقيم الاجتماعية الإيجابية في العمل، إذ أن الإدارة اليابانية أثبتت أنها أقدر من غيرها على كسب ولاء الموظفين وانتمائهم للعمل واستطاعت اليابان بفضل ذلك أن تتطور اقتصاديا، حتى أصبحت دولة اقتصادية عظمى إن لم تكن الدولة الأعظم⁵¹.

إن تحقيق فاعلية تنظيمية يتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وبيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها فمن ناحية يجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية، أي بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير والتقاليد التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية، أما فيما يتعلق بالعلاقة بين الثقافة والإستراتيجية فمن الضروري أن تكون ثقافة المنظمة مناسبة وداعمة لإستراتيجية المنظمة وأن أي تغييرات في إستراتيجية المنظمة تتطلب إجراء تغييرات متزامنة في ثقافة المنظمة وإلا فمن المحتمل أن يكون مصير الإستراتيجية الفشل.

وعلى الصعيد الداخلي للمنظمة، يجب أن تكون ثقافة المنظمة ملائمة لنوع التقنية المستخدمة، فالتقنية الروتينية تتطلب قيما ومعايير وتقاليد تختلف عن تلك التي تلائم التقنية غير الروتينية⁵².

ومن هنا تلعب الثقافة التنظيمية دورا حاسما في زيادة فاعلية المنظمة والأفراد بحيث أنها تؤثر في المنظمة من خلال.

2-1- تحديد وتدعيم التوجهات الرئيسية للمنظمة: تؤثر الثقافة في عملية تحديد التوجهات الرئيسية التي يتم وضعها لتحقيق لأهداف المخططة للمنظمة، فثقافة المنظمة قد تدفعها نحو تحقيق أهدافها أو تدفعها بعيدا عنها، ولذلك فإن ثقافة المنظمة قد تكون متوافقة مع أهداف المنظمة (قوة إيجابية) أو تكون غير متوافقة مع تلك الأهداف (قوة سلبية)، ويتوقف ذلك على اعتبارين هما:

- مدى ملائمة ثقافة المنظمة القائمة وتأثيرها الإيجابي على التوجهات الإستراتيجية للمنظمة
- مدى فعالية التوجهات الإستراتيجية وقدرتها على خلق وتطوير ثقافة المنظمة⁵³.

2-2- الانضباط والالتزام: تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها كذلك فإن أي اعتداء على أحد بنود الثقافة أو العمل بعكسها سيواجهه بالفرض، وبناء على ذلك فإن للثقافة دورا كبيرا في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر⁵⁴، كما تعمل على تحقيق التكامل الداخلي بين أعضاء المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معا بفعالية⁵⁵، ومن خلال درجة الانضباط

والالتزام التي لا بد أن يظهرها أفراد المنظمة، ويشير هذا المفهوم إلى الدرجة التي يكون فيها أفراد المنظمة مستعدين لبذل الجهود والولاء وإظهار انتمائهم للمنظمة ولتحقيق أهدافها، أي أن ثقافة المنظمة تخلق ظروفًا في المنظمة تؤدي إلى جعل الأفراد إما مستعدين أو غير مستعدين للالتزام بأهداف المنظمة أو حالة عامة من الرضا أو عدم الرضا⁵⁶.

2-3- المرونة والقدرة على التكيف: تحقيق التكيف بين أعضاء المنظمة والبيئة الخارجية من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة كما توفر ثقافة المنظمة درجة ملائمة من التكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة، ومن خلال تأثير ثقافة المنظمة عليها، يوجد عدد من الوسائل تحقق لها المرونة:

- تحقيق التوافق بين قيم ومفاهيم أعضاء المنظمة مع قيم ومفاهيم بيئة المنظمة...
 - الاستعانة بمختصين من خارج المنظمة يكون لديهم خبرات ووجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن اتجاهات خصائص بيئة المنظمة والمشاكل التنظيمية المرتبطة بها، واقتراح الأساليب والأدوات التي تحقق الاتصال مع بيئة المنظمة.

- تدريب أعضاء المنظمة عبر اللقاءات والبرامج التدريبية وورش العمل التي من خلالها يستطيع أعضاء المنظمة تعلم العديد من المفاهيم والتصورات والممارسات، ويتطلب ذلك اقتناع أعضاء المنظمة بأن ثقافة المنظمة هي عامل هام لإحداث التكامل بين بيئة المنظمة وإستراتيجيتها⁵⁷.

2-4- الإرشاد والتوجيه: تكمن أهمية الثقافة في أنها توفر إطارًا لتنظيم وتوجيه السلوك التنظيمي، بمعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على العاملين وعلى تكوين السلوك المطلوب منهم داخل المنظمة⁵⁸، فهي بمثابة المرشد لهم... بغرض توجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كما تعمل على تحديد أسلوب وسرعة استجابة أعضاء المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها⁵⁹.

من خلال ما سبق من عوامل ثقافية تسهم في زيادة فاعلية المنظمة نستنتج أن لها انعكاسات وعدة وظائف تؤديها هذه الثقافة التنظيمية فهي تسهم في تحقيق ما يلي:

- تحقيق الهوية التنظيمية⁶⁰.
- تنمية الولاء والانتماء للمؤسسة.
- توفير أداة رقابية ذاتية لأنماط الاتجاهات المرغوبة.
- تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة.
- توفير معايير لما يجب أن يقوله أو يفعله العاملين.
- التعرف على الأولويات الإدارية.
- تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة.
- تحقيق الاستقرار التنظيمي.
- ترسخ أسس تخصيص الحوافز والمراكز الوظيفية.
- تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية.
- تحديد مجالات الاهتمام المشترك.
- التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات⁶¹.

3- التغيير التنظيمي وعلاقته بثقافة المؤسسة والفاعلية التنظيمية:

تناول العديد من الكتاب والباحثين موضوع العلاقة بين الثقافة والهيكل ويستخلص من الدراسات العديدة أن الثقافة تؤثر في نوع الهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات والاتصالات وغيرها...)،

وأن أي تغيير في هذه العناصر يمس بالضرورة الثقافة التنظيمية، وأن مواءمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية للثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفاعلية للمنظمة، وهنا لا بد من الإشارة إلى أن الثقافة القوية تعزز الثبات في السلوك للأفراد، وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، والرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد ونتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد⁶²، هكذا كانت الأهمية البالغة للثقافة بالنسبة للهيكل التنظيمي والتي جسدها ويلسون فيما يسمى بمناهج الثقافة الهيكلية والذي يرى أنها تركز على الصلة بين الثقافة والهيكل التنظيمي، ومن النماذج الهيكلية الشهيرة ما اقترحه "شارلز" و"هاندي" اللذان تعرفا على أربعة أنواع من الثقافة وعلاقتها بالابتكار والتغيير التنظيمي وهي كالتالي:

- ✓ - **ثقافة الدور:** هو نموذج بيروقراطي كلاسيكي للمنظمة، فيه هيكل واحد من طبقات متعددة الهرمية... يتم التمسك بالقيم الأساسية، والخبرة في إطار أدوار تم تعريفها، فالغموض يؤدي إلى تهديد... كل هذه الخصائص تمنع الأفراد من الابتكار، فهي بيئة مستقرة، يمكن أن يكون هذا النموذج ناجحاً عند إدارات التغييرات غير الجذرية التي لا تهدد الهيكل، فهي غير مرنة بحيث لا يمكن التكيف مع التغيير الجذري.
- ✓ - **ثقافة القوة:** نموذج فيه السلطة مركزية تميل إلى العمل من خلال قرارات معدة بشكل مسبق للتعامل مع ظروف معينة، وليس من خلال فرض قواعد ثابتة ولوائح، إن هذا الوضع يمكن مثل هذه الثقافات من الاستجابة والبدء بالتغيير بشكل أسرع مما هو عليه الحال مع ثقافة الدور...
- ✓ - **ثقافة المهمة:** تكون مصحوبة بالهيكل التي تأخذ شكل المصفوفة وهي تؤكد على المرونة والقدرة على التكيف، والمساواة داخل فرق العمل والاتصالات الجانبية، وإعطاء قيمة كبيرة لإنجاز الفرد والجماعة، وتعتبر الأكثر تشجيعاً للابتكار والتغيير...
- ✓ - **ثقافة الفرد:** تركز على استقلالية الفرد، تكون مصحوبة بهيكل غير رسمية ودرجة كبيرة من عدم المركزية... كمثل على ثقافة الفرد: "الجمعيات التعاونية للعاملين، الشركات المهنية..." بسبب الحرص الشخصي، نجد أن ثقافة الشخص تساعد على تيسير وجود مستويات مرتفعة من الإبداع الفردي والذي يترجم بالضرورة الابتكار التنظيمي⁶³...

خلاصة:

لقد أصبح اليوم الإدراك والوعي بأهمية ثقافة المؤسسة وكذا التغيير التنظيمي وتأثيرهما على الفاعلية التنظيمية واسع الانتشار في التطبيق العملي في الدول المقدمة، وأصبح هناك تفهماً كافياً بين المديرين فيما يتعلق بكيفية تغيير الثقافة التي تحول دون تحقيق الفاعلية للمنظمة التي تدل في معناها عمل الأشياء الصحيحة، فهي تشير إلى مؤشرات نوعية تتمثل أساساً في القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف المتمثلة بالبقاء، فالفاعلية تمثل المدى الذي يحقق به المدير المخرجات المطلوبة من الوظيفة التي يشغلها، ولا بد له من مراعاة التغييرات الخارجية التي تطرأ على المجتمع والتي تؤثر بشكل مباشر على المؤسسة فتعرض المؤسسة للتغيير التنظيمي الذي أصبح مطلب الجماعات والأفراد وكذا المؤسسات

لما له من أهمية كبيرة عليها، فهو يمثّل فترة إنعاش ضرورية في حياة المنظمات للتخلي عن الجمود والثبات وانتهاج نوع من الدينامية عن طريق الاستحداث والابتكار للحفاظ على نموّها وتطوّرها واستمراريتها، وحتى يسير التغيير في الخطى الصحيحة والسليمة، لا بدّ له من أفراد مختصين في هذا المجال وإدارة واعية لأبعاد وأسس التغيير السليم من حيث وقت إحدائه، والأساليب والطرق التي تتبع في ذلك، سواء ما يمس الجانب الإنساني أو المادي فيه حتى تكون عملية التغيير عملية ناجحة.

من هنا يمكننا أن نستنتج العلاقة التي تربط ما بين تحقيق المؤسسة لأهدافها ونوعية الثقافة المتبنية من قبلها وكيفية إحداث التغييرات التنظيمية التي لا بد منها.

وقد تناولنا في هذا الفصل مجموعة المتعلقة بالتغيير التنظيمي فقد تطرّقنا لبعض النماذج من التعريفات التي قدّمها الباحثون والأهمية القصوى لهذه العملية سواء من ناحية الأفراد أو العملاء أو المنظمة وأهم الأهداف المرجوة لهم من عملية التغيير التنظيمي، كما لا ننسى أن التغيير في أي مجال من المجالات المذكورة يكون على شكل مراحل مخططة ومدروسة مسبقاً لتفادي الأخطاء ولكي تتم هذه العملية بنجاح بدءاً من مرحلة التهيؤ إلى تبيان المشكلة ثم إحداث التغيير وصولاً إلى تثبيته، إلا أن إتباع هذه المراحل والقيام بعملية التغيير بنجاح لا يمنع من وجود معارضين لها وهم الذين لا يؤمنون بهذه العملية، يحبون الثبات والاستقرار وعدم التخلي عن عاداتهم ويجسدون معارضتهم من خلال ما يسمى بمقاومة التغيير.

الهوامش:

- 1 - زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية (مفاهيم وعمليات وحالات دراسية)، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2005، ص ص 128 129.
- 2 - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط2، الأردن: دار وائل للنشر، 2004، ص ص 312، 313.
- 3 - حسين حريم، السلوك التنظيمي (سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال)، عمان: دار الحامد للنشر، 2004، ص 329.
- 4 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 319، 320.
- 5 - محمود سلمان العميان، نفس المرجع، ص 317.
- 6 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة)، دار الشروق، الأردن، 2003، ص ص 341، 342.
- 7 - جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 50.
- 8 - محمد بن يوسف النمران العطيّات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير (رؤية معاصرة لمديرية القرن الحادي والعشرين)، دار الحامد، الأردن، 2006، ص 53.
- 9 - جابر عوض سيد، أبو الحسن عبد الموجود، إدارة المنظمات الاجتماعية (رؤى للإصلاح والتطوير)، مكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية 2005، ص 47.
- 10 - محفوظ جوده، حسن الزعبي وآخرون، منظمات الأعمال (المفاهيم والوظائف)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 16.
- 11 - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات أن العمل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 225.
- 12 - ETAL (Patrick Gilbert, Francis Guerin et-), *organisation et comportements (Nouvelles Approaches Nouveaux enjeux)*, Dunod, Paris, 2005, p141.
- 13 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 327.
- 14 - زكريا مطلق الدوري، ص ص 128، 129.
- 15 - صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، عمان: دار وائل للنشر، 2007، ص 131.

- 16 - جيرالد جرينبرج، روبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة: محمد الرفاعي رفاعي، بسيوني إسماعيل، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص، ص 629، 630 .
- 17 - محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والنظم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2000، ص 287.
- 18 - شارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية (مدخل متكامل)، ترجمة: محمد الرفاعي رفاعي، سيد أحمد عبد المتعالي محمد، ج1، المملكة العربية السعودية: دار المريخ، 2006، ص652.
- 19 - مصطفى محمود أبو بكر، المرجع في التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص 307.
- 20 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص، ص 316، 317.
- 21 - حسين حريم، مرجع سابق، ص328.
- 22 - محمد قاسم القربوتي، مرجع سابق، ص 287.
- 1 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص، ص 295، 296.
- 24 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 329.
- 25 - علي شريف، منال الكردي، أساسيات وتنظيم إدارة الأعمال، الإسكندرية: الدار الجامعية 2002، ص129.
- 26 - شارلز، جاريت جانز، مرجع سابق، ص654.
- 27 - جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص29.
- 28 - علي شريف، منال الكردي، مرجع سابق، ص150.
- 29 - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2004، ص300.
- 30 - شارلز، جاريت جانز، مرجع سابق، ص655.
- 31 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 50.
- 32 - جمال الدين لعويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة النشر، 2002، ص 55.
- 33 - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة والنشر، 2006، ص 21.
- 34 - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص 100.
- 35 - زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص - ص 22- 24.
- 36 - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص 62، 63.
- 37 - جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 47.
- 38 - محمد بن يوسف النمران العطييات، مرجع سابق، ص ص 64، 65.
- 39 - جمال الدين محمد المرسي، الثقافة التنظيمية والتغيير، مرجع سابق، ص 47.
- 40 - زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، الأردن: دار كنوز المعرفة والنشر، 2006، ص 26.
- 41 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 50.
- 42 - نيجل كنج، نيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير (دليل انتقادي للمنظمات)، ترجمة: حسن حسيني محمود، السعودية: دار المريخ للنشر، 2004، ص ص 108، 109.
- 43 - نفس المرجع، ص ص 110، 111.
- 44 - كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 320.
- 45 - محمد قاسم القربوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2002، ص 83.
- 46 - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، كاظم حمود خضير، نظرية المنظمة، ط2، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع 2005، ص ص 327، 328.
- 47 - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 238.
- 48 - نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المداخل والمفاهيم والعمليات)، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2004. ص ص 99، 100.
- 49 - ثابت عبد الرحمن إدريس، جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم ونماذج تطبيقية)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 401.

- 50 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 339.
- 51 - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 289، 290.
- 52 - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص 339، 340.
- 53 - جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية (منهج تطبيقي)، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002، ص 354.
- 54 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 313.
- 55 - مصطفى محمود أبو بكر، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الإسكندرية : الدار الجامعية، 2004 ، ص 297.
- 56 - جمال الدين المرسي، مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 355.
- 57 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص ص 297، 298.
- 58 - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 314.
- 59 - مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سابق، ص 298.
- 60 - جمال الدين المرسي، مرجع سابق، ص 18.
- 61 - جمال الدين المرسي، مرجع سابق ، ص ص 18، 19.
- 62 - حسين حريم، مرجع سابق، ص 340.
- 63 - نيغل كنتج، نيل أندرسون، مرجع سابق، ص - ص 211- 213.