

التغيير في الثقافة التنظيمية وأهميته في المؤسسة

Change in organizational culture and its importance in the organization

خيدر جميلة*

جامعة مولود معمري تيزي وزو djamila.docdorat@yahoo.fr

تاريخ الاستلام: 2019-06-29 تاريخ القبول: 2019-12-10 تاريخ النشر: 2020/01/17

ملخص:

يحظى موضوع ثقافة المؤسسة بأهمية قصوى في مجال البحوث الأكاديمية بصفة عامة وعلى مستوى إدارات المؤسسات الحديثة بصفة خاصة، مهما كان حجمها وطبيعة نشاطها. فثقافة المؤسسة نظاما، تستند في تركيبها على القيم، والمعتقدات، والممارسات التي يتقاسمها أفرادها، فهي تقوم على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية من أجل تحسين الاداء التنظيمي وتدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة والمتمثلة في التكيف مع التغيرات الواسعة والسريعة للبيئة الخارجية، ومواجهة الأزمات والاستجابة للتغيرات التي تتعرض لها المؤسسة. في حين يساعد وجود أبعاد ثقافة المؤسسة (المبادرة الفردية، التسامح مع المخاطر، التوجيه، تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة...) على تحقيق العديد من المزايا تجعلها تنفرد بثقافتها وابعادها عن باقي المنظمات، كما أن لثقافة المؤسسة عدة وظائف وقدرات (بناء ثقافة التمكين، تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية، تقرر بين نجاح أو فشل عرض، تطوير نظام الجودة الشاملة...) تعكس درجة انطباق هذه الوظائف ووحدها قوة أو ضعف ثقافة المؤسسة. ومن جانب آخر لا يمكن للمؤسسة أن تضمن استمرارها واستقرارها وتطورها دون تحقيق تغييرا واسعا وشاملا في ثقافتها التنظيمية بتوفير بعض العوامل والاعتماد على عدة شروط ضرورية لتحقيق الاهداف المتوخاة من التغيير. وعلى ضوء ما سبق، يمكن القول الى ان التغيير في ثقافة المؤسسة يحتاج إلى وقت طويل ويحتاج أيضا إلى اشتراك العديد من الجهود وتوحيدها، بالإضافة إلى انه يتطلب التركيز على الظروف الملائمة والضرورية للمؤسسة مع وجوب التأكيد والاهتمام الكبير وبشكل جدي على الوسائل التي تسهم في تغيير ثقافة المؤسسة، من أجل مواجهة التحديات التي تفرضها التطورات الحالية خاصة على مستوى الساحة الاقتصادية العالمية.

الكلمات المفتاحية: ثقافة المؤسسة، الثقافة التنظيمية، التغيير التنظيمي، القيم التنظيمية.

*المؤلف المرسل: خيدر جميلة، الإيميل: djamila.docdorat@yahoo.fr

Abstract:

The subject of organizational culture is of utmost importance in the field of academic research in general and at the level of the departments of modern institutions, regardless of their size and the nature of their activities. The culture of the institution is a system, based in its structure on the values, beliefs and practices shared by its members, it is based on positive trends that support organizational effectiveness in order to improve organizational performance and push the institution towards its fixed objectives of adaptation to the broad and rapid changes of the external environment, to face the crises and to respond to the changes experienced by the institution. While the existence of the institutional culture's dimensions – (individual initiative, risk tolerance, orientation, incentive for their employees to show frankly the conflicts and criticisms ...) contribute to achieve many benefits that make them unique to their culture and separate them from other organizations, and the culture of the institution has multiple functions and capabilities (building a culture of accountability, which gives members of the organization an organizational identity, decides between success or the failure of an offer, the development of a complete quality system ...) the degree of applicability and unity of these functions reflects the strength or weakness of the culture of the organization. On the other hand, the institution cannot guarantee its sustainability, stability and development without achieving a broad and global change in its organizational culture, by providing certain factors and relying on several conditions necessary to achieve the objectives of the change. In light of the above, it can be said that the change of culture of the institution requires a lot of time and the participation followed by one or many efforts added to that, the concentration on the appropriate and necessary conditions for the institution with the need to emphasize and pay great attention to the means that contribute to changing the culture of the institution, in order to meet the challenges posed by current developments, particularly in the global economic arena.

Keywords: Enterprise culture ; organizational culture; organizational change; organizational values

Résumé :

Le sujet de la culture de l'organisation est de la plus haute importance dans le domaine de la recherche académique en général et au niveau des départements des institutions modernes, indépendamment de leur taille et de la nature de leurs activités. La culture de l'institution est un système, basé dans sa structure sur les valeurs, les croyances et les pratiques partagées par ses membres, il est basé sur des tendances positives qui soutiennent l'efficacité organisationnelle afin d'améliorer la performance organisationnelle et pousser l'institution vers ses objectifs fixés d'adaptation aux changements larges et rapides de l'environnement extérieur, faire face aux crises et répondre aux changements vécus par l'institution. Alors que l'existence des dimensions de la culture de l'institution (initiative individuelle, tolérance aux risques, orientation, incitation des organisations pour leurs employés à montrer franchement les conflits et les critiques ...) contribuent à réaliser de nombreux avantages qui les rendent uniques à leur culture et les éloignent des autres organisations, et la culture de l'institution a plusieurs fonctions et les capacités (construire une culture de responsabilisation, qui donne aux membres de l'organisation une identité organisationnelle, décide entre le succès ou l'échec d'une offre, le développement d'un système qualité complet ...) le degré d'applicabilité et d'unité de ces fonctions reflète la force ou la faiblesse de la culture de l'organisation. D'autre part, l'institution ne peut garantir sa pérennité, sa stabilité et son développement sans parvenir à un changement large et global de sa culture organisationnelle, en fournissant certains facteurs et en s'appuyant sur plusieurs conditions nécessaires pour atteindre les objectifs du changement. À la lumière de ce qui précède, on peut dire que le changement de culture de l'institution nécessite beaucoup de temps et nécessite également la participation suivie de l'union de nombreux efforts ajouté à cela, la concentration sur les conditions appropriées et nécessaires pour l'institution avec la nécessité de souligner et d'accorder une grande attention aux moyens qui contribuent à changer la culture de l'institution, afin de répondre aux défis posés par les évolutions actuelles, notamment au niveau de la scène économique mondiale.

Les mots clés: culture d'entreprise- culture organisationnel- changement organisationnel- Valeurs organisationnelles.

حظيت الثقافة التنظيمية باهتمام متزايد من قبل المؤسسات منذ عقود ماضية ولا زالت في قلب اهتماماتها، لاعتبارها احد العوامل الاساسية المحددة لنجاحها ، وأحد مصادر الميزة التنافسية. فهي المحدد الرئيسي للهوية المهنية وهي الضامن الأساسي لتماسك الجماعة وإثارة حماسها ودافعتها. وهي الموجه للاختيارات التسييرية والبناء التنظيمي، ورغم الاختلاف الوارد في تعاريفها ومؤشراتها إلا أن هناك اتجاه قوي يؤكد على ضرورة الاهتمام بها على اعتبار الانسان كائن ثقافي دائم البحث على المعنى وهو متعلق به الى أبعد الحدود. وفي هذا السياق جاءت هذه الورقة البحثية لتتناول تغيير ثقافة المؤسسة ، هادفة الى ابراز العوامل الواجب توافرها لتغييرها.

1- تعريف ثقافة المؤسسة:

تعتبر ثقافة المؤسسة تركيبة مبنية على أساس طبيعي، باعتبارها ممثلة من قبل شخصيات مختلفة من الموظفين الذين يبنون ويطورون معا خلال الوقت والأحداث التي تحدث في الشركة، ثقافة يمكن إدراكها من خلال عاداتهم وممارستهم (Bernard Massiera , 2006, p.2) . وفي هذا الإطار تشير الباحثة "ابتسام عبد الرحمن حلواني" إلى أن ثقافة أي مؤسسة يبنها الأفراد العاملون داخلها وتُبنى من أجلهم ، فهي القيم التي ترسم حدود التفاعل بين الموظفين وتحكم تعاملاتهم مع بعضهم البعض ومع المتعاملين معهم من خارج المؤسسة، وهي نظام لمعاني مشتركة يحرص العاملون على الالتزام بها والتعامل من خلالها، فهي تستند في تكوينها إلى التنظيم بنوعيه الرسمي وغير الرسمي ، وإلى القيم والمعتقدات التي يحملها العاملون داخل المؤسسة باعتبارها نتاجا لكل الثقافات التي تجمعها المؤسسة ممثلة في أعضائها ، الذين تشكل اتجاهاتهم وسلوكياتهم واستجاباتهم للمواقف بما يعكس أنماط سلوكية معينة ويرسم أسلوب أداء للعمل يختلف من مؤسسة إلى أخرى (ابتسام عبد الرحمن حلواني، 1430هـ، ص.7).

كما يشار إلى ثقافة المؤسسة على أنها جميع طرق التفكير والعمل ... وبالتالي كل طرق التنظيم والإدارة والإنتاج، وبشكل أدق الثقافة هي نظام يتألف من قيم التشغيل والمعتقدات والسلوكيات المعتادة والممارسات المحددة، هذا النظام ينتج مجموعة من القواعد الرسمية ولكن في كثير من الأحيان ليست معروفة، يحدد من خلاله (النظام) كيفية التصور والتصرف.

وفي هذا الإطار قدم كل من M. Lebailly و A. Simon في دراستهما بعنوان انثروبولوجية المؤسسة، مثالا بليغا عن ثقافة المؤسسة على اعتبارها تعمل مثل عارضة سفينة كبيرة، تعطي استقرار القارب، وتسمح لطاقم السفينة عقد مساره ، كما تسهل له التصدي للرياح العكسية خلال الاضطرابات الجوية. ومع ذلك، نحن لا نرأها إلا قليلا بحيث يمكن أن ننسى وجودها (Olivier Devillard, Dominique Rey, 2008, p.43).

وحقاً يتمكن الباحثان Olivier Devillard, Dominique Rey من وصف الثقافة، اقترحا في هذا العمل إطارا مرجعيا مبنيا على أساس خبرتهما والنظريات القائمة، حيث كانت مقاربتهم تؤكد على أن ثقافة المؤسسة تنقسم إلى مستويين: le mode opératoire culturel و l'infra-culture ويتكون من

عوامل تنظيمية: المعتقدات ؛ القيم ؛ التاريخ والبصمة الوطنية؛ الأعمال الأساسية؛ السندات الاجتماعية؛ السند أو الرابط الاجتماعي، بينما يتكون Mode opératoire culturel: من مجموعة من المعايير التي تحدد العمليات والممارسات والسلوكيات(Olivier Devillard, Dominique Rey, 2008,p.46) .

ولكي يعطي الباحثان صورة واضحة عن هذه التشكيلة عملا على مقارنة الشركة وثقافتها بشجرة حيث أن هذه الأخيرة تتغذى من الأرض (المنطق الأساسي) وفيها يتم : التوجيه الفردي والمجتمعي، العلاقة مع عدم اليقين أو الشك، العلاقة مع السلطة، طرق التفكير، العلاقة مع العالم والخارج، العلاقة بين الإنسان والإنتاج، ووفقا لهذا التشبيه، فإن الجذور تشكل l'infra-culture ، والجذع سيكون Mode opératoire culturel، والجزء العلوي يمثل production (الإنتاج): الأوراق والأزهار والخشب والفواكه (Olivier Devillard, Dominique Rey, 2008,p.43) . ولقد لوحظ عدم وجود اتفاق تام على تعريف مصطلح ثقافة المؤسسة و مثل هذا التباين ربما يعود إلى خلفية هؤلاء الباحثين وبيئاتهم وثقافتهم المختلفة ولهذا حاول الباحث عوض الوقفي أن يجمل هذه التعاريف ضمن الاتجاهات التالية :

الاتجاه الأول: ركز على الأنماط الفكرية في وصف الثقافة، حيث اعتبر ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة من القيم والافتراضات والمعتقدات والمفاهيم التي يتقاسمها جميع أفراد المؤسسة والبعض أضاف للثقافة اللغة والرموز والشعارات والتوقعات التي يتقاسمها أعضاء المنظمة، وتنتقل من جيل إلى جيل وتؤثر في سلوك الأفراد.

الاتجاه الثاني: هذا الاتجاه يعطي وزنا زائدا للمظاهر المادية الملموسة في وصف ثقافة المؤسسة مثل اللباس والمباني، والشعارات.

الاتجاه الثالث: وجاء كمزيج للبعدين السابقين واشتمل على الأنماط الفكرية والسلوكية، ويكون مزيجا يدعى النسيج الثقافي الذي يوازن بين العقل والفاعل.

الاتجاه الرابع: يصف الثقافة بشيء من الشمولية حيث يصفها بأنها السبيل لحل جميع الصراعات ووسيلة للتعامل وتحقيق الذات .

الاتجاه الخامس: ويرى أصحاب هذا الاتجاه أن للثقافة عددا من الأبعاد تفهم من خلال مستويين رئيسيين:

المستوى الأول وهو الجزء المرئي ويمثل الجانب المادي المصطنع مثل الرموز، ونظام المكاتب، واللباس، والشعارات والاحتفالات، أما الجزء المغمور يمثل الجانب غير المادي وغير المرئي ويشتمل على الافتراضات الأساسية والمعتقدات المتجذرة، وذكر أن هناك أبعادا أخرى مثل الإبداع والمخاطرة، الإلمام بالتفاصيل، التوجه نحو النتائج، التوجه نحو الأفراد، التوجه نحو الفريق، وشراسة المنافسة (علي عوض الوقفي، بدون سنة ،ص.ص.12.13).

2- الأبعاد الرئيسية لثقافة المؤسسة : هناك عدة وجهات نظر حول الأبعاد الرئيسية لثقافة المؤسسة، منها: رأي روبينز Robbins في دراسته Organization Theory: Structure, Design and Applications، يجعل لثقافة المؤسسة عشرة أبعاد هي:

- المبادرة الفردية: وتمثل درجة المسؤولية و الحرية و الاستقلال لدى الأفراد.
- التسامح مع المخاطر: ما مدى تشجيع المؤسسة موظفيها لكي يكونوا جريئين ومبدعين ومخاطرين.
- التوجيه: ما مدى قيام المنظمة بوضع أهداف وتوقعات أداءية واضحة.
- التكامل: ما مدى تشجيع المنظمة الأفراد على العمل الجماعي .
- دعم الإدارة: ما مدى قيام المدراء بتوفير اتصالات واضحة ، ومساعدة، ودعم ومؤازرة مرؤوسهم.
- الرقابة: ما مدى استخدام القواعد و الأنظمة و التعليمات ومقدار الإشراف المباشر على الموظفين وضبط سلوكهم.
- الهوية: ما مدى انتماء الموظفين للمؤسسة ككل بدلا من انتمائهم للوحدات التي يعملون فيها أو لتخصصهم المهني.
- نظام المكافأة: ما مدى توزيع المكافآت الرواتب الزيادات الترقيات على الموظفين على أساس معايير الأداء مقارنة بالأقدمية و المحابة.
- التسامح مع الصراع (النزاع): مدى تشجيع المنظمات لموظفيها على إظهار الصراعات والانتقادات بصراحة.
- أنماط الاتصال: ما مدى وجود اتصالات في المنظمة تقتصر على السلطة الرسمية (سمير يوسف محمد عبد الإله، 2006، ص.26).

3- أهمية وجود ثقافة تنظيمية للمؤسسة:

تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي وفي كونها تعطي للتنظيم هويته المحددة حيث يمكن التعرف على المؤسسة من خلال الافتراضات الأساسية والفهم والقواعد الضمنية التي تحكم سلوكيات أعضائها بالداخل، كما أنها تعمل كوسيلة رقابية تتابع طريقة أداء العمل وتحاسب الانحرافات القائمة باعتبار أن الثقافة ترسم قواعد السلوك المرغوب، وتعزز الشعور بالولاء والانتماء وتحقق الاستقرار التنظيمي وتضع معايير محددة لاستقطاب الكفاءات التي تتفق ثقافتها مع ثقافة المنظمة، كما تعين على اختيار نمط الإدارة الذي يتناسب معها ويدعم القيم التنظيمية التي تؤمن بها الإدارة العليا، في الوقت نفسه تبرز أهمية الثقافة التنظيمية في كونها تعين على التنبؤ بأسلوب مواجهة الأزمات التي

تتعرض لها المنظمة بحكم المعرفة المسبقة التي أغلفت تعاملات أعضاء المنظمة مع المشكلات الداخلية والخارجية.

وتعتبر الثقافة الجيدة وسيلة تيسر التوجه نحو الجودة، فهي النتيجة الطبيعية للتأسيس الواضح لثقافة المنظمة، كما أن وجودها يدعم العمل الجماعي، وينظم العلاقات الإنسانية ويعين على فهم الأحداث التي تمر بها المنظمة، واستيعاب السياسات التي تنتهجها ووضع الطرق التي تمكن الجمهور المتعامل مع المنظمة من التفاعل معها، حيث تبرز كل جوانب الأهمية هذه عندما تقوم ثقافة المؤسسة على توجهات إيجابية تدعم الكفاءة التنظيمية وتدفع المؤسسة نحو أهدافها المرسومة، حيث أن قوة ثقافة المنظمة و إيجابيتها تقللان من حاجة الإدارة لتوجيه الموظفين نحو الالتزام بالقواعد والقوانين فتقبلهم لثقافة المنظمة سيجبرهم تلقائيا على تطبيق تلك القواعد والقوانين التي تتفق أصلا مع الثقافة السائدة (ابتسام عبد الرحمن حلواني، 1430 هـ، ص.8). كما يساعد وجود ثقافة تنظيمية مميزة على تحقيق العديد من المزايا أهمها : تحقيق الهوية التنظيمية، تنمية الولاء الانتماء للمؤسسة، تحقيق الاستقرار التنظيمي، تنمية الشعور بالأحداث والقضايا المحيطة، تحديد مجالات الاهتمام المشترك، التعرف على الأولويات الإدارية، التنبؤ بأنماط التصرفات الإدارية في المواقف الصعبة والأزمات، تعزيز الأدوار القيادية والإرشادية المرغوبة، ترسيخ أسس تخصص الحوافز والمراكز الوظيفية، تحديد معايير الاستقطاب والاختيار والترقية، توفير معايير لم يجب أن يقوله أو يفعله العاملون (نائل سعدون محمد، 2016، ص.ص.46.47).

4- وظائف ثقافة المؤسسة :

تعمل ثقافة المؤسسة على توسيع المدارك والأطر المعيارية للسلوك الفردي والجماعي داخل المؤسسة، وتفسير الأحداث التي تقع ضمن البيئة الداخلية، فهي تشكل إطارا مرجعيا يستند إليه الأفراد في تعاملاتهم اليومية ، وإرساء الحدود التنظيمية، وعقلنة الممارسات السلوكية، ففي داخل المؤسسة المستخدمة تكثر حالات روح المبادرة الجماعية، والاستقلالية، والالتزام الفردي، والفعالية الجماعية، وكل هذه الظواهر الصحية تحدث بفعل الثقافة القوية التي ترسخت على مر السنين في الذاكرة التنظيمية للمؤسسة، وتعمل الثقافة على تشكيل لحمة تنظيمية موحدة، ففي حالة شيوعها وانتشار قبولها من جميع أعضاء المؤسسة، فإنها ترسم معالم النجاح الإنتاجي والمنفعة التنظيمية (هيشور محمد أمين، 2017، ص. ص. 96. 97). كما تتلخص وظائف ثقافة المؤسسة حسب دراسة حريم، حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال في أربعة وظائف رئيسية هي:

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس المعايير والقيم والمدرجات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك.
- تسهل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يقبلون هذه الثقافة.

- تعزز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- تشكل السلوك من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: حيث توفر ثقافة المنظمة مصدراً للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء، وبتحقيق الوظائف السابقة، تعمل ثقافة المنظمة بمثابة الصمغ /الاسمنت الذي يربط أفراد، المنظمة بعضهم ببعض، ويساعد على تعزيز السلوك المنسق الثابت في العمل (سمير يوسف محمد عبد الإله، 2006، ص22).

وعادة ما تشجع ثقافة المؤسسة على بناء ثقافة التمكين، وجعل الموارد البشرية على أهبة الاستعداد للتصرف واتخاذ القرارات والمبادرة والمضي قدماً نحو المجازفة لحل المشكلات وتعلم السلوك المناسب لتعزيز المكانة والفعالية داخل الجسم التنظيمي (هيشور محمد أمين، 2017، ص99): وعليه اتفقت مجموعة من الباحثين لمنح ثقافة المؤسسة قدرات ووظائف أساسية وهي: تقلل من خطر الفشل في عمليات الاندماج والاستحواذ، تمثل حدود المنظمة، أي أنها تحدد الفوارق بين مؤسستين، تسمح لمعرفة ما إذا كان الاعتماد على التكنولوجيات الجديدة سوف تتم بطريقة مرضية، تسمح بتخطيط واقعي، يمكن أن تكون عاملاً حاسماً للنجاح في عمليات رأس المال الاستثماري، يمكن أن تقرر بين نجاح أو فشل عرض *offre publique d'achat*، أنها تمثل الطريق الذي ينبغي إتباعه في استخدام المعلومات، إنها وسيلة للسيطرة على المنظمة، تسهم في تطوير نظام الجودة الشاملة في المؤسسة، تسمح بتحديد ما تريده المؤسسة من المقاولين.

إن درجة انطباق هذه الوظائف ووحدها تعكس قوة أو ضعف ثقافة المؤسسة، كما يمكننا قياس ذلك من خلال النسبة المئوية لأعضاء الشركة الذين يتقاسمون ثقافة المؤسسة وهذه الثقافة ستكون أقوى كلما كان عدد الأفراد الذين يتقاسمون هذه المعتقدات أعلى. ومع ذلك فمن الصعب تحديد هذا الرقم، حتى لو كان يترجم مباشرة قوة الثقافة (Enrique Clavel, José Luis Gascô et Juan Iopis, 2014, p.51.52)

أصبح التغيير حقيقة واضحة وأمرًا حتميًا لكل منظمات الأعمال، خاصة في مثل هذه الظروف البيئية المتجددة، وبشكل لا يمكن تجنبه أو تفاديه، لأن العالم من حولنا متغير ومتجدد، فليس للمؤسسة أي خيار سوى اللحاق

من أجل البقاء والاستمرارية (علي عوض الوقفي، بدون سنة، ص. 13). ومن أجل أن تضمن المؤسسات المعاصرة الاستمرار وكسب الميزة التنافسية التي تؤهلها للبقاء في ساحة الأعمال، جعلها تقوم بإدخال بعض التغييرات الثقافية للوصول إلى الأهداف المرجوة، ومن بين أهم هذه التغييرات نجد مفهوم التغيير الثقافي الذي يقتضي تغيير العوامل أو العناصر الفاعلة في مبادرات التغيير التنظيمي، و المتمثلة أساسًا في المورد البشري، كونه الصانع والمنتج لثقافة التغيير (هيشور محمد مين، 2017، ص. 175). لذا تعتبر عملية تغيير الثقافة التنظيمية عملية طويلة تستغرق سنوات لكن في الغالب يمكن في النهاية تغييرها، حيث يتطلب ذلك تفهم العوامل الموقفية المختلفة التي تساعد على إحداث التغيير وتقلل من صعوباته كحالة تعرض التنظيم لأزمات معينة، أو عند تغيير القيادة أو لصغر حجم التنظيم أو حدثته أو ضعف ثقافته الحالية أو قوتها أو عند الرغبة في التطوير وهكذا، أما بالنسبة لما تتطلبه عملية التغيير فهي تحتاج إلى تدوير أو تفكيك وتحليل عناصر الثقافة السائدة لمقارنتها مع الثقافة المطلوب إيجادها وتحديد حجم الفجوة المطلوب سدها، حيث تعتبر عملية التغيير القيمي أصعب من تغيير الموارد والهياكل والتقنية لذا يقترح المختصون عمل ما يلي حتى يتحقق النجاح في تغيير الثقافة التنظيمية:

- توضيح دواعي التغيير والأزمات المتوقعة في حالة عدم إجرائه.
- الحصول على دعم الإدارة العليا وتشكيل فريق يتولى مسؤوليته.
- إعادة التنظيم من خلال دمج بعض الوحدات أو إلغائها أو إيجاد وحدات جديدة.
- تحرك القيادة الجديدة لنسج القصص والرموز المناسبة والبدء في صياغة طقوس جديدة.
- إعادة النظر في إجراءات اختيار الموظفين وتعيينهم وتقييمهم وتحفيزهم بما يسهل عملية تبني القيم الجديدة المرغوب نشرها.

إن تغيير ثقافة المؤسسة يحتاج إلى وقت طويل كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، لذا يرى الخبراء أنه من الضروري لنجاح التغيير الثقافي بالإضافة إلى الأمور السابقة فعل ما يلي:

- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة على التغيير.
- نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين حيث أن هناك أسباب فردية لذلك كالخوف من المجهول والرغبة في لفت الانتباه والتعود والحرص على المصلحة الشخصية والحاجة للأمان، كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة كتهديد قوى النفوذ وافتقاد الأهداف وانعدام الثقة وقلة الموارد وغير ذلك.

- تحديد العناصر التي سيشمها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والماراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي حيث أن تغييرها يساهم في تغيير الثقافة (هيشور محمد مين، 2017، ص. 175).
- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة، في الوقت نفسه يتطلب التغيير الثقافي الفعال ترسيخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القدوة وخلق نماذج جديدة للسلوك وتشجيع العاملين الذين يظهرون السلوك المرغوب وإعادة تنظيم عملية التأقلم أو التطوع الاجتماعي، لتتفق مع القيم الجديدة وضرورة صياغة تلك القيم في شكل قواعد وإجراءات رسمية للعمل مع التقليل من تأثير الثقافات الفرعية والحصول على تأييد العاملين للثقافة الجديدة.

إن من الضروري التعرف على العناصر الثقافية غير المرغوبة وتحديدتها ثم وضع الإجراءات المناسبة للتخلص منها لتتم بعد ذلك صياغة القيم المطلوب تبنيها ونشرها وتشجيع الملتزمين بها وتحفيزهم على أن تراعى الأولوية في نشر القيم المرغوبة التي تتفق والتوجهات الجديدة للتنظيم، لذا يعتبر من الأسباب المحفزة لإحداث التغيير الثقافي وجود أزمات تهدد الجهاز أو المنظمة، كما أن انخفاض مستوى الأداء في التنظيم يعتبر من الأسباب الداعمة للتغيير والتي تشجع العاملين على قبول التغيير (ابتسام عبد الرحمن حلواني، 1430 هـ، ص.ص. 21.20).

6- العوامل الواجب توافرها لتغيير ثقافة المؤسسة:

عندما يحاول المديرون تغيير ثقافة المنظمة يجب عليهم تغيير الافتراضات، والأساسيات، والمعتقدات لدى الأفراد حول موضوع ما. وقد قدم **Porter** و **Steers** أربع وسائل تساهم في تغيير ثقافة المؤسسة هي كما يلي:

- **مشاركة العاملين:** يعتبر حريم في دراسته السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والمنظمات، أن النظم التي توفر فرص المشاركة للعاملين هي أول وسيلة حساسة لتطوير أو تغيير ثقافة المنظمة أو المؤسسة، فهي تشجع (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص.ص. 25.26). على الانغماس في العمل، مما ينمي الإحساس بالمسؤولية تجاه نتيجة الأعمال، ويزيد التزام الفرد في الجانب النفسي.
- **الإدارة بالقدوة:** يؤكد حريم أن ظهور أفعال واضحة ومرئية من قبل الإدارة في سبيل دعم القيم الثقافية تعتبر الوسيلة الثانية لتطوير الثقافة، فمثلا العاملون يريدون معرفة ما هو مهم وإحدى الوسائل لذلك هي مراقبة، وسماع السلطة، والقيادة العليا بعناية حيث يتطلع العاملون إلى أنماط، وأفعال الإدارة العليا، والتي تعزز أقوالها، وتجعل الأفراد يصدقون، ويؤمنون بما تقوله.

- المعلومات عن الآخرين: وفي هذا الإطار يشير العميان في كتابه السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال أن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، والرسائل الثابتة المتوافقة مع العاملين تعتبر عنصرًا هامًا في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي قوي للواقع من خلال تقليص التفسيرات المتباينة.
- نظم العوائد والمكافآت الشاملة: وأضاف العميان أن نظم العوائد لا يقصد بها المال فقط، وإنما تشمل الاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل لها ورفع روحه المعنوية. كما أنها تركز على الجوانب الذاتية والعمل والشعور بالانتماء للمنظمة.
- وتعتبر الثقافة التنظيمية عملية أساسية لكل من المنظمة والعاملين، وبالتالي هناك من يرى صعوبة كبرى في تغييرها (محمد بن غالب العوفي، 2005، ص. 26). ومن بين الكثيرين من الكتاب الذين يعتقدون في إمكانية تغيير وتعديل ثقافة المنظمة، حريم، حسن، حيث يرى أن الظروف الضرورية لتغيير ثقافة تنظيمية تكمن في:
- تغيير قادة المؤسسة البارزين: يشترط أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة.
- مرحلة دورة حياة المؤسسة: مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع، وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار حيث تعتبر المرحلتان مشجعتان على تغيير الثقافة.
- عمر المؤسسة: تكون ثقافة المنظمة أكثر قابلية للتغيير في المنظمات حديثة السن، بغض النظر عن مرحلة دورة حياتها.
- حجم المؤسسة: من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.
- قوة الثقافة الحالية: كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة، زادت صعوبة تغيير الثقافة.
- غياب ثقافات فرعية: إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، وهذا الأمر مرتبط بالحجم فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

يمكن الإضافة أن الظروف الملائمة لتغيير ثقافة المؤسسة لا تكفي وحدها بل الأمر يتطلب وضع استراتيجية شاملة ومنسقة لإنجاز هذا التغيير بنجاح، والبداية الصحيحة هي تحليل الثقافة الحالية ومقارنتها بالثقافة المنشودة وتقييم الفجوة بينهما لتقرير أي العناصر والأبعاد التي تحتاج إلى تغيير، وهنا ينبغي التنبيه إلى أنه يجب أن لا نتوقع الانتقال والتحول إلى الثقافة الجديدة بسرعة، ذلك لأن تغيير

الثقافة عملية طويلة مستمرة تدوم سنوات عديدة وليس أشهراً معدودة (سمير يوسف محمد عبد الإله 2006، ص.38)

خاتمة:

تأسيساً على ما سبق ذكره يتضح أن ثقافة المؤسسة هي المحرك الأساسي لتسيير المؤسسة وهي عنصر هام في تكوينها. وعليه فإن الثقافة التنظيمية للمؤسسة تعد من المحددات الرئيسة لنجاح المؤسسة أو فشلها، خاصة مع التغيرات الدولية المتسارعة والتحولات والتطورات الهامة التي يشهدها العالم اليوم على المستوى التكنولوجي والاقتصادي، وانطلاقاً من ذلك فإن أي تغيير في ثقافة المؤسسة بهيكلها ومواردها البشرية ونظمها يحتاج إلى وقت طويل كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها كما يتطلب التركيز على الظروف الملائمة والضرورية للمؤسسة مع وجوب الاهتمام الكبير وبشكل جدي بالتغيير الثقافي في المؤسسة والتأكيد على وسائل تسهم في تغيير ثقافتها.

قائمة المراجع:

1. ابتسام، عبد الرحمن حلواني. (1430). من أين يبدأ التغيير في ثقافة المنظمة؟، دراسة استطلاعية مقدمة إلى المؤتمر الدولي بعنوان: التنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي، معهد الإدارة العامة، الرياض 13-16 ذو القعدة، 1430هـ.
2. ثائر سعدون، محمد. (2016). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. ط1. عمان. مركز رماح لتطوير الموارد البشرية والأبحاث.
3. سمير يوسف محمد، عبد الإله. (2006). واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات- دراسة مقارنة ، رسالة ماجستير. قسم إدارة الأعمال-الجامعة الإسلامية، غزة.
4. علي، عوض الوقفي. (2009). تغيير ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة، دراسة ميدانية على البنوك التجارية الأردنية، مقدمة الى مؤتمر الازمة المالية والاقتصادية الدولية والجوكمة العالمية، جامعة سطيف، الجزائر 20-21 أكتوبر، 2009.
5. محمد، بن غالب العوفي. (2005). الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي- دراسة ميدانية على هيئة الرقابة والتحقيق بمنطقة الرياض، (رسالة ماجستير في العلوم الإدارية)، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية ، الرياض.

6. هيشور ،محمد لمين. (2017).ثقافة المؤسسة والتغير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الخاصة الجزائرية،(رسالة دكتوراه تخصص علم الاجتماع عمل وتنظيم)، جامعة محمد لمين دباغين، سطيف، الجزائر

7. Bernard , Massiera. (2006) .Culture d'entreprise, échec d'un concept Présenté à la Revue Etude de Communication, France.
8. Enrique, Clavel. José Luis, Gascô. Juan Lopis. (2014). Exigence de l'analyse de la culture d'entreprise, Le point de vue espagnol. Direction et Gestion des Entreprises, n° 157.
9. Olivier, Devillard. Dominique, Rey. (2008).Culture d'entreprise : un actif stratégique. Paris : Dunod.