

ثقافة المنظمة كمدخل قيمى للتغيير التنظيمى .

أ.عائشة سعدي .

المركز الجامعى تيسمسيلت

أ. حبيبة عليى

قسم العلوم الاجتماعىة

جامعة خميس مليانة .

ملخص .

يعتبر التسيير من بين أهم العناصر التى تحتوبها عجلة الأداء والانتاج داخل أى منظمة وباختلاف نوعها، وحتى تصل هذه الأخيرة إلى تحقيق أهدافها نجدها تعمل جاهدة على توضيح رسالتها وخططها لكافة مسيرىها وعمالها لذا تسعى إلى التحكم فى بيئتها الداخلىة وذلك بتجميع البيانات الخاصة بأدائها الداخلى وتحليل هذه البيانات للكشف عن نقاط القوة والضعف، والنظر إلى هذه البيئة الداخلىة على أساس أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الخارجىة التى تمثل التهديدات والفرص، ما يستوجب على هذه المنظمة ايجاد شبكة معلومات حديثة وفعالة لأجل الوقوف على مستجدات الساحة الاقتصادىة ما يدفعها إلى ايجاد ثقافة تنظيمىة خاصة بما تتفاعل فيها مع شريكها الاجتماعى بمختلف ما تملكه من قنوات للاتصال والاشهار التى تزيد من قدرتها التنافسىة وتحسين أدائها على المستوى المحلى والعالمى وهذا من خلال امتلاكها لجملة من القيم التنظيمىة الجيدة التى تساعد على التكيف مع محيطها الخارجى وبالتالي حصول ما يعرف بالتغيير التنظيمى .

الكلمات المفتاحىة: المنظمة، الثقافة، القيم، التغيير التنظيمى .

تمهيد:

إنّ ما تعيشه منظمات اليوم من تغيرات متسارعة الوتيرة، ما هو إلا نتيجة للتغيرات الحاصلة خارج محيطها التنظيمي، والذي فرضته جملة من الشروط والعوامل التي فرضت على المنظمة تغيير وجهة نظرها التي كانت تقتصر على تحقيق الربح فقط، بل دفعت بها إلى توسيع نظرتها مع ضرورة انفتاحها على العالم الخارجي وهذا بتكييفها لجملة القيم التي تمتلكها داخليا مع ما يحدث على الساحة الاجتماعية والاقتصادية على حد سواء.

ثقافة المنظمة:

"تعد ثقافة المنظمة مجموعة من القيم المشتركة لدى أفراد المؤسسة وتحكم سلوكهم وعلاقاتهم مع بعضهم البعض، هذه المجموعة التي يتم تعليمها وتنميتها داخل مجموعات العمل بالمؤسسة وتلقينها للعاملين الجدد، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكاتهم وشعورهم اتجاه عناصر بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكياتهم وتؤثر على أدائهم ونتاجيتهم"⁽¹⁾.

وكذلك تعرف ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من 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، كما أن ثقافة المؤسسة تعطي للمنظمة ميزات التنافسية وتؤثر على سلوك أعضائها وتحدد كيفية تعامل أعضاء المنظمة مع بعضهم البعض ومع الأطراف الموجودة في بيئة أعمالها"⁽²⁾.

كما تعرف ثقافة المؤسسة على أنّها "مجموعة واسعة وغامضة من المبادئ والرموز المرتبطة بالفعل الجماعي تبقى على السطح في مستوى الشعور وقبل الشعور، بينما عند تحليل ماهية التصورات فعلى هذا المستوى فقط نجد أو لا نجد الهوية أين تكون الثقافة

مدلولها، فثقافة المؤسسة هي نمط التفكير والفعل المعتاد والتقليدي يتقاسمه كل أفراد المؤسسة، ويجب على الأعضاء الجدد تعلمه وتقبله ولو جزئياً حتى تتقبلهم المؤسسة⁽³⁾.

التغيير التنظيمي:

"هو استجابة مخططة أو غير مخططة من قبل مؤسسات العمل للضغوط التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس و غير الملموس في الماديات و الأفكار"⁽⁴⁾، ويعرّف أيضاً بأنه: "أحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي استهدافاً لأحد الأمرين:

1. ملائمة أوضاع التنظيم مع الأوضاع الجديدة في البيئة التنظيمية، وذلك بإحداث تناسق وتوافق بين التنظيم والظروف البيئية التي تعمل فيها.
2. استحداث أوضاع تنظيمية تحقق للتنظيم خلافاً على غيره من التنظيمات ميزة تمكنه من الحصول على عوائد أكبر⁽⁵⁾.

يظهر التغيير التنظيمي عادة بعد ادراك الفجوة بين سير المنظمة وأسباب وجودها، حيث يرى "أريك تريست" أن تهيئة المناخ التنظيمي داخل المنظمة والانفتاح فيها يجب أن يسير موازياً مع انفتاحها على البيئة المحيطة، فكل منهما يكمل الآخر، كما أنه إذا لم تتعلم المنظمة كيف تتطور في معاملاتها، فهي لن تستطيع أن تجابه وتساير الحقائق البيئية⁽⁶⁾.

اذن فالتغيير التنظيمي هو انتقال المنظمة من وضعية إلى أخرى سواء بصفة شاملة أو جزئية.

القيم:

يمكن اعتبارها تنظيمات معقدة لأحكام عقلية انفعالية معممة نحو الأشخاص أو الأشياء أو المعاني والقيم هي كذلك مجموعة من المبادئ والمعايير التي يضعها مجتمع ما في ضوء ما تراكم عليها من خبرات، وتتكون نتيجة عمليات انتقاء جماعية يصطلح عليها أفراد المجتمع، كما أنها مجموعة الأفكار والاهتمامات التي كونها الفرد من خلال تجاربه المتنوعة و العملية في المجتمع آخذة صفة المعيارية لتصرفاته، ولها الصفة الشرعية للحكم في تصرفاته وسلوكه في المجتمع⁽⁷⁾.

ثقافة المنظمة والتغيير التنظيمي:

لا يمكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع ثقافة المنظمة، وذلك لدورها البالغ الأهمية في نظرية الإدارة، ونشاطها فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي فلقد أصبح شعار "غير الثقافة حلا لمعظم المشاكل التنظيمية" محل اهتمام العديد من الباحثين خاصة لاعتقادهم بل وحزمهم في قدرته التغيير الثقافي على تسهيل التغيير والتحديد التنظيمي⁽⁸⁾.

فقد ظهر التغيير التنظيمي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، الإدارة بالمشاركة، فرق العمل، الاجتماعات... إلخ، كل هذا يأتي معه بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع⁽⁹⁾.

والواقع يوضح الحاجة لتغيير العادات المتأصلة بعمق في عدد كبير من المنظمات مما يتطلب تغييرا في السلوك. وذلك في ظل الثقافة الحالية، وبرز مثال على التغيير ما نلاحظ في اليابان اليوم مما لا يدع مجالاً للشك في الثقافة اليابانية في الوقت الراهن فبغض النظر عن اختلاف السلوك، فإن الواقع يبرز أن تغيير السلوك لا يؤدي المهمة إلا إذا أمكن أن يقوم على الثقافة الحالية.

فاليابان حققت ذلك وأصبحت مجتمعا حديثا كنتيجة لان مصلحيها أقاموا مند
مئة عام مضت عن وعي الثقافة الجديدة التي تحمل في طياتها صبغة غربية على قيم وثقافة
يابانية تقليدية، فاستطاعت وبذكاء الاستفادة من مزايا الثقافة الغربية من جهة والحفاظ
على الموروث الثقافي التقليدي الياباني واستطاعت بهذا التغيير وتحقيق النجاح المرغوب
فيه⁽¹⁰⁾.

إن القدرة على تغيير الثقافة أمر معقد خاصة وأنا نعلم أن ثقافة المنظمة عامل
رئيسي في تشكيل السلوك الذي ينتهجه الأفراد داخل منظماتهم و يميزهم عن غيرهم من
المنظمات فلا غرابة إذا قلنا أنه من الصعوبة حملهم على التغيير ما يدفعنا إلى التساؤل عن
كيف تتغير الثقافة⁽¹¹⁾ ؟.

لا تتغير الثقافة بين ليلة وضحاها كما لا تتشكل بنفس السرعة. لذلك نقول أن
الثقافة تتغير ببطيء لكنها لا تتحول - بمرسوم - ويكون هذا التغيير تحت تأثير الأفعال
اليومية أكثر منه تحت تأثير مجهود تكويني أو قرارات المسيرين⁽¹²⁾.

والإشكال المطروح هو كيف يتحقق التغيير بنفس الموارد البشرية ؟ في هذه الحالة
لا بد من تشخيص القيم والمعتقدات التي تقوم عليها المجموعات داخل التنظيم والتي
ستكون محل إحداث التغيير، هنا تقوم الإدارة العليا بتشخيص الثقافة في المنظمة وذلك
من أجل الاكتشاف السريع والذكي للأمراض التي قد تصيب التنظيم، وتدعيم ثقافة
تنظيمية يكون من نشأتها بناء مناخ تنظيمي إيجابي وعن طريق هذا الشخصي تستطيع
المنظمة أن:

- تقييم مدى صواب المنظمات التي تقوم عليها الثقافة السائدة.
- تقييم مستوى شمول وتكامل الوظائف التي تؤديها ثقافة المنظمة.

- تقييم درجة قابلية الديناميكية للثقافة لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع المتغيرات في البيئية المنظمة الداخلية والخارجية.
 - تحديد درجة فاعلية ثقافة المنظمة في أداء وظائفها.
 - تقييم الوضع الديناميكي لثقافة المنظمة خصوصا ما يمس قدرات وطاقات التجديد والإبداع في مجال البناء والتطوير والتوسعات وتحقيق الريادة.
 - التأكد من ضبط بوصلة ثقافة المنظمة باتجاه الأولويات الاستراتيجية للمنظمة .
 - ويعتقد (M. thevinet) أنه يجب توفر مجموعة من الشروط حتى يتاح التغيير التنظيمي ويختصرها في:
 - أن المنظمة تمر بوضع صعب، أو أن يكون بقائها في السوق صعبا.
 - اقتناع كل العاملين بضرورة التغيير وبصعوبة المرحلة.
 - أن تلعب الإدارة دورها عن طريق إيصال رسالة للجمهور الداخلي للمنظمة تشرح الوضعية الحقيقية للمنظمة، وضرورة هذا التغيير.
- ثانياً- ضرورة التغيير وكيفية التعامل مع المقاومة:**

عندما يصبح واضحا في المنظمة أنّ الممارسات القديمة لم تعد مجدية، يكون في هذه الحالة الطريق ممهدا، لإدخال وقبول معتقدات وقيم جديدة، فيتم تبني السلوك الجديد والذي يتلاءم مع القيم والمعتقدات الجديدة كاستجابة لما تعتقد المنظمة أنه ضروري لبقائها، وبهذه القيم التنظيمية الجديدة يتم تحديد ما سيفعله الأفراد أو يفعلوه وهنا يكون الأفراد في حاجة إلى معرفة كيف تحرك قيمهم سلوكهم داخل المنظمة، وكيف ستؤثر هذه القيم على وظائفهم الفردية و المنظمة على حد سواء، فالقيم تحدد الأسلوب الذي يعمل به الأفراد.

وعلى سبيل المثال نعود دائما إلى التجربة اليابانية لكونها، مضرب المثل في الثقافات التنظيمية، حيث كانت في السابق عبارة "صنع في اليابان" تعني منتجات رديئة. أما بعد 50 خمسين عاما أصبحت عبارة، صنع في اليابان تعني جودة عالية. حيث يقول (جوران) في هذا الصدد، أنه عندما تحدث إلى اليابانيين بدعوة من الاتحاد الياباني للمنظمات الاقتصادية، والاتحاد الياباني للعلماء والمهندسين سنة 1954 لم يطمع اليابانيين على أي سر خفي عليهم، بل أن كلماته وكلمات "Deming" لم تختلف عما ظل يقوله للجمهور الأمريكي في محاضراته لسنوات طويلة. لكن الفرق الوحيد هو كيف سمع الجمهور الياباني لكلماته وفسروها.

من جهة أخرى وصف (بيرسيارنفيك) الرئيس التنفيذي للمجموعة الهندسية الكهربائية الأوروبية (آسيا براون يوفيري) (ABB). أن المنظمة عندما تحاول تغيير السلوك البشري عليها أن تستغل قصص نجاحها كي تحطم المقاومة ، فنحن البشر تحركنا العادة والتاريخ..، وإذا أزدت تحطيم توجه ما ينبغي أن تهمز الأفراد ليس بتهديد هم أو منحهم علاوة وإنما عن طريق إظهار ما يمكن إنجازه في موقف مماثل.

من هذا المنطلق يتوضح أن للموظفين أسبابا عقلانية ويمكن فهما لمقاومة التغيير، فيصبح التغيير لديهم أشبه بلعبة السير على الحبل، فعلى اليمين توجد نتائج مواتية وعلى اليسار غير مرغوب فيها، هنا يأتي دور القيادة في نقل نقلة التوازن دون إسقاط الموظفين من فوق الحبل المرتفع وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال إيضاح الصورة للعاملين في المنظمة حول ماهية هذا التغيير وما هي مؤثراته ونتائجه على الأفراد والتنظيم بذلك يكون للأفراد نظرة كاملة عنه ما يمكنهم من معرفة أين يوجدون وأين يجب أن يذهبوا لتبدأ المنظمة في تحقيق نتائج التطبيق السليم لهذا التغيير.

المدخل القيمي:

حتى يتحقق ما يعرف بالتغيير التنظيمي لابدّ من اتّباع القيم التالية:

1. اختيار القيم من عدة بدائل: بما أنّ القيم التي تم اختيارها عن قناعة سوف تتم المحافظة عليها بشدة، لذلك فإن عملية الاختيار تقوي الالتزام بهذه القيم، فعلى الإدارة العليا أن تناقش قضايا المبدأ، وذلك من أجل اختيار القيم التي أعدوا أنفسهم للدفاع عنها وحماتها، ومن أجل أن تكون هذه المناقشات ذات معنى فإنه ينبغي للمديرين أن يأخذوا في اعتبارهم كل واحدة من القيم التالية/ المكافأة، الصفوة، القوة، العدل، فرق العمل، القانون والتّظام، الدّفاع، التنافس، استغلال الفرص، الاقتصاد، الكفاية والفعالية / وبالتالي فإنّ المديرين يجب أن يتبنوا منها مقارنا، كما يجب أن يدرسوا المنافسين الناجحين وغير الناجحين، من أجل أن يكتشفوا القيم التي تظهر أنّها ناجحة في منظماتهم أو مصانعهم.
2. اتساق القيم بعضها ببعض: يجب أن تدعم القيم بعضها البعض، حيث أن القيم التي تنطلق في اتجاهات متعددة تكون هدامة، فعلى سبيل المثال ربما تتبنى منظمة ما استراتيجية دافعة من قبيل /سوف نكون مبدعين / ومع ذلك تكافئ المديرين لمحاولتهم تجنب الفشل، هذا الوضع سوف يكون بطبيعته متناقضا، حيث أن الرسالة التي تحملها خطة هذه المنظمة ستكون مربكة، لذا فإن على المديرين أن يدرسوا مجموعة من القيم التي يعايشونها، كما يجب أن يتفحصوا هذه القيم ليتأكدوا من أنّها متناسقة فكريا و سلوكيا.
3. القيم محدودة العدد: إن محاولة تبني عدد كبير من القيم ستكون مبددة للجهود، حيث أن القيم تكون مطلقة العنان وعميقة وعامة.

إنّ الأربع قضايا الجوهرية /ادارة المهمة، ادارة الإدارة، ادارة العلاقات، ادارة البيئة/ يمكنها أن توفر اطارا لأولئك القائمين على وضع السياسات الادارية، وبالتالي فإن على المديرين أن يتعرفوا على قيم منظماتهم ليستطيعوا بعد ذلك أن يحددوا السلوك المتضمن في هذه القيم، ومن ثم يمكن لأي شخص في المنظمة أن يدرك العلاقة بين القيمة وعمله.

4. **القيم عملية:** إن القيمة التي لا يمكن أن تترجم إلى واقع تصبح ضعيفة، لذا يجب ألا تلزم الادارة نفسها بقيم مستحيلة.

5. **ينبغي أن تعزز القيم الأداء:** القيم هي عبارة عن وسيلة تمكينية، فهي أدوات لتشكيل المنظمة من أجل أن تحقق أهدافها الأدائية.

فتوضيح هذه القيم هو جزء من تطوير استراتيجية المنظمة وبالتالي فإنه لن يكون هناك أي دليل كامل لاستراتيجية المنظمة، إذا لم توضح فيه ماهي القيم المرغوبة، أي ماهو المطلوب من موظفيها، وما هو العائد في ذلك، وهذا يعني أنه يجب أن تكون هناك علاقة منطقية بين عوامل مفتاح النجاح للمنظمة، والقيم المتبناة من قبل الادارة.

6. **القيم جذابة وتدعو إلى الفخر:** يجب أن يرتقي الموظفون من خلال قيم المنظمة، ذلك أنه ينبغي أن يكون ممكنا بالنسبة للموظفين الشعور بالاعتزاز عندما يقومون بدورهم في تحويل أهداف الأداء لتصبح حقيقة.

إن القيم التي تؤيدها المنظمة يجب أن تلامس بعمق عواطف الأفراد في كل المستويات كما أنها يجب أن تحترم، ذلك بأن الأفراد يشعرون بأنهم جزء من الكل عندما يستطيعون التوحد أو الاندماج مع أهداف المنظمة.

7. **القيم قابلة للتوصيل:** إن المهمة الأساسية للقائد هي ترجمة القيم إلى مصطلحات ذات معنى بالنسبة لكل فرد بالمنظمة، وبالتالي فإنه يجب على

المديرين ألا يتبنوا أي قيمة ما، ولهذا فإن على المديرين أن يقوموا من وقت لآخر بجمع بيانات أو معلومات من المرؤوسين ليعرفوا ماهي الوسائل التي يحاولون أن يوصلوها من خلال سلوكهم اللاشعوري.

8. **تدوين القيم:** لن يكون لأي مجموعة من القيم التأثير كبيان قيادي، إلا عندما تصبح هذه القيم واضحة بالقدر الكافي حتى يتم الالتزام بها خطياً⁽¹³⁾.

وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة ما يحدث التغيير التنظيمي:

إنّ تحقيق التغيير الثقافي يتوجب من المديرين تغيير الافتراضات والأساسيات والمعتقدات لدى الأفراد، حول موضوع التغيير بأنواعه سواء كان "جزئي أو شامل" بالتالي تحديد السلوك غير المناسب لأيّ منظمة ومحاولة تجنبه لاحقاً، وقد قدّم (Perte rand Streers) أربع وسائل تسهم في تغيير ثقافة المنظمة وهي كالتالي:

1. **الإدارة عمل ريادي:** تعمل الإدارة على دعم القيم والمعتقدات الثقافية محددة، يعتبر بأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضرورة في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق أنماط ثابتة وأفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية.

2. **مشاركة العاملين:** إنّ عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفيزهم على أداء الأعمال، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

3. المعلومات عن الآخرين: يتولى لدى الأفراد العاملين تكوين اجتماعي قوي، وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، وهي تعتبر عنصراً هاماً في تكوين الثقافة.

4. العوائد والمكافآت: فالعوائد المادية والمعنوية "احترام، قبول، تقدير للفرد" على حد سواء شعر تغرس في نفس الفرد الولاء للمنظمة التي يعمل فيها وترفع لروحته المعنوية⁽¹⁴⁾.

الخاتمة:

مما سبق، يمكن اعتبار ثقافة المنظمة الاطار المرجعي للموظفين والعمال، اذ يستمدون منها الدعم الكافي لتحقيق أهداف المنظمة.

فالمنظمة هي بمثابة الوعاء الذي تتشكل فيه ثقافة مؤسسية، تراعي فيه جميع المتغيرات ومدى تفاعلها لإحداث التغيير وبالتالي عملية التنمية، إذ تتأثر دوافع الأفراد بالاطار التكنولوجي والثقافي المحيط بالمنظمة، حيث يتعلم الفرد ثقافة خاصة تسمح له بالاندماج وسط محيطه التنظيمي.

المراجع:

- 1- جمال الدين محمد مرسي، مصطفى أبو بكر، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية، 2002، ص346.
- 2- Morin Pie' le manager a l'écoute du sociologie d'organisation, Paris, 2000, p46.
- 3- الفضيل رتيمي، المنظمة الصناعية بين التنشئة والعقلانية، ج1، دار بن مرابط، الجزائر، 2009، ص180.
- 4- سعيد يس عامر، الإدارة الحديثة وتحديات التغيير، مصر، 2001، ص255.
- 5- كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط01، الأردن، 1994، ص321.
- 6- فؤاد القاضي، إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، مصر، 1997م، ص17.
- 7- الفضيل رتيمي، مرجع سابق، ص258.
- 8- دافيد ويلسون، استراتيجية التغيير مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة، ط2، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2001، ص121.
- 9- Françoise kourilsky ,du désir au plaisir de changer, 3eme Edition ,2005,dunod, paris,2005, p 12.
- 10- بيتر دراكر، الإدارة للمستقبل ، ترجمة صليب بطرس ، ط 2، القاهرة، 1998، ص294.
- 11- إيان ميتروفيتشارد أ. ماسون، كريستين بيرسون ، كسر الإطار ، تر: فايزة حكيم، مصر، بدون سنة، ص71.
- 12- B. Grouard, F. Meston, C'entreprise ou mouvement, Dunod, paris, 1993,p 39.
- 13- ديف فرانسيس و مايك وودكوك، القيم التنظيمية، تر: أحمد هيحان، المملكة العربية السعودية، 1995م، ص47.50.
- 14- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط02، عمان، 2004، ص318.