

## ثقافة المؤسسة كمدخل لتعزيز مبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية.

**The organizational culture as an input to strengthen organizational change initiatives in the economic institution.**

د.هيشور محمد لمين، جامعة ابن خلدون تيارات- الجزائر

**ملخص:** من بين المواضيع الحديثة التي تهتم بها المؤسسات حتى تضمن هدف وجودها وبقائها في المحيط نجد موضوع ثقافة المؤسسة، حيث تشير الدراسات المختلفة على أن المنظمات الناجحة هي التي استطاعت أن تؤسس لثقافة مؤسسية متميزة ، قابلة للتكييف والتغيير والاستجابة لمتغيرات البيئة الخارجية، وعليه نحاول في هذه الدراسة تشخيص العلاقة الترابطية بين ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية.

**الكلمات المفتاحية:** ثقافة المؤسسة، التغيير التنظيمي، التغيير الثقافي، البيئة الخارجية، المؤسسة الاقتصادية.

**Abstract:** Among the topics that interest the modern institutions so as to ensure the goal of their existence and survival, we find the subject of the organizational culture. Various studies indicate that successful organizations are those that were able to establish a distinct, adaptable and responding to the changes in the external environment organizational culture. Therefore, in this study we try to diagnose the correlation between the organizational culture and the organizational change in the Algerian industrial private corporations.

**Keywords:** organizational culture, organizational change, cultural change, external environment, Industrial Corporation.

## مقدمة:

تعد عملية التغيير ظاهرة تنظيمية تخضع لها معظم المؤسسات الاقتصادية، حيث فرضت التحولات الاقتصادية العالمية في جميع المجالات على المؤسسات أهمية تبني التجديد والتطوير بهدف البقاء والاستمرار، لذلك سيضفي التغيير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه المؤسسات المعاصرة، بسبب طبيعة البيئة التنافسية التي تتسم بالحركة وسرعة التغيير.

ولذلك فإن المؤسسات السباقية إلى ترسیخ ثقافة التغيير والتطوير، وتبني البرامج التحديثية في طرق عملية العمل؛ هي مؤسسات ناجحة ومتمنية عن غيرها من المؤسسات التي تنشط في القطاع نفسه، ولأن العالم أصبح أشبه ما يكون بقرية عالمية صغيرة بفعل ثورة التكنولوجيا والاتصالات الحديثة، فإنه أصبح لزاماً على المؤسسات الاقتصادية -على اختلافها- أن تؤمن بمتزايا التغيير التنظيمي وفوائده على المستوى الميكرو، والمacro إقتصادي للمؤسسة، وذلك من أجل زيادة أداء الموارد البشرية كمياً و نوعياً، وخلق حصانة ومناعة تنظيمية ضد كل التغيرات الخارجية .

ومن هذا المنطلق أصبح بقاء المؤسسات الاقتصادية وديمومتها، يعتمد بدرجة كبيرة على جرأتها وعزمها على زيادة فعاليتها، من خلال البحث عن تحقيق الأداء الأمثل والاندماج في حركة اللعبة الاقتصادية العالمية، مما اقتضى حقيقة مفادها أنه لا خيار أمام المؤسسات الاقتصادية إلا التغيير التنظيمي، والتخلّي عن ثقافة التغيير معناه الخسارة في عالم الأعمال التجارية.

وتسعى المؤسسات الاقتصادية من خلال سياساتها التنظيمية وجهودها الإستراتيجية إلى تحسين قدراتها العملية لمواجهة المشاكل المطروحة، من خلال التوظيف الأمثل للمدخل البشري القادر على فك رموز العقبات وإرساء دعائم النجاح. إن إحداث تنمية تنظيمية وتطوير المؤسسة من حيث الأداء والسمعة والصلة السوقية؛ لا يتم فقط عن تكثيف استغلال المعدات المادية والتكنولوجية واللوجستيكية، وإنما يتم من خلال الاستثمار العقلاني في كل القيم ذات الاتجاه الإيجابي والمساندة للتغيير والتطور.

إن الاختلاف والتغيير من داخل المؤسسة وخارجها أمر محظوظ ولا يمكن تجنبه، وهو أحد نواتج التطور التنظيمي، وهذا يعني أن التغيير بظواهره وأسبابه يمكن أن يؤدي إلى اختلال في بناء المؤسسة وطريقة عملها، كما يمكن أن يؤدي إلى تعزيز جودة نشاطات المؤسسة وتنمية سمعتها، بين السلب والإيجاب تظهر احترافية المؤسسة، فالامر بسيط، ويتوقف على حسن قراءة المشهد الذي تستغل فيه المؤسسة، سواء العناصر الداخلية أو الخارجية.

وتعتبر ثقافة المؤسسة «كجهاز التنفس» للأنساق التنظيمية، أو أنها جوهر حياة المؤسسة ومواردها البشرية والتي تقود إلى إحراز التفوق التنظيمي، وتكتسب المؤسسة صفة الفعالية على المستوى الداخلي والخارجي، وما دامت الثقافة عنصر أساسى للنظام المؤسسى، فإنه لا يمكن بأى حال من الأحوال تجاهل مزاياها فى إدارة المشروعات التنظيمية، وعلاج المشكلات الطارئة، وتحقيق الجودة التشغيلية، وفي ذات الوقت لا ينبغي نسيان أثارها الدراماتيكية على

الجسد التنظيمي، ولهذا تلجأ المؤسسات الريادية إلى إبرام صفقات تغييرية على الثقافة تحسباً للعائق التنظيمية المحتملة، والناتجة عن إفرازات البيئة الخارجية وتلاعبات زمن عدم اليقين. وفي هذه الدراسة نحاول طرح التساؤل الرئيس التالي: **كيف تسهم ثقافة المؤسسة في تعزيز مبادرات التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية؟**.

#### أولاً. ثقافة المؤسسة:

**1. حول مفهوم ثقافة المؤسسة:** يذهب بعض الدارسين في مجال الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي إلى أن الثقافة "أداة" لتحقيق التكامل بين الأفراد ودخل تعزيز الاستقرار ومناقشة القضايا الخلافية، كما يذهب البعض الآخر إلى اعتبارها المحرك الرئيسي لعمليات التغيير والتجديد، وأكثر من ذلك، تعتبر آلية تصنف قوة النجوم الصاعدة، وهي التي تدعم نموذج نجاح المجموعات التي تهيمن على السوق(Dominique, Olivier devillard, 2008, p230)، وبالتالي يمكن اعتبار الثقافة كعامل من عوامل التماسك داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى هي عامل للتغيير والتطوير والتعلم التنظيمي.

أما عن تعريف ثقافة المؤسسة فسنقدم تعريف thévent وهو من بين الباحثين المهتمين بالموضوع حيث يعرفها: ثقافة المؤسسة أو الثقافة التنظيمية هي بمثابة ما يؤخذ المؤسسة في ممارستها وما يميزها عن الآخرين، من جهة أخرى يفرق ضد أعضاء المنظمة لهذه الثقافة من واحد لأخر حيث يوجد فيهم من ينسبون بصفة مطلقة ومنهم من يقبلها جزئياً ومنهم من يعترض عليها(Zghal Riadh, 2003, p26).

أما الباحث M. BOSHE فيوضح مفهوم ثقافة المؤسسة كالتالي: "CULTURE CONPORTE" بالمكونات التالية: القيم أو ما تعتبره المؤسسة أن يمثل الخير أو الشر، الشعائر والطقوس التي تحفل بالمناسبات البارزة، الإشارات والرموز التفظية والجسدية والأساطير التي تذكر حدثاً هاماً سواء كان هذا الحدث حقيقياً، تجميلاً أو أسطورة بحثة (Elfidha chokri et tarifa amel mallek, 2009, p12).

في حين يرى الباحث Pettigrew أن ثقافة المؤسسة (نظامها للقيم) تظهر برموز: لغة، وأساطير وطقوس وهندسة... الخ فبعض المسيرين يخلقون وينشرون عن وعي رموزاً للتأثير في سلوكيات موظفيهم: وهذا ما نسميه التسيير الرمزي (Lassoued kais, 2005, p13).

ويعرفها E. H. Shein وهو أكثر التعريف انتشاراً واعتماداً لدى الباحثين في المجال الثقافي والتي يعرفها على أنها: مجلل الاختيارات والافتراضات الفاعدية التي اكتسبتها أو أنتجتها أو طورتها مجموعة معينة في محاولتها لإيجاد الحلول لمشاكل التكيف والاندماج الداخلي والتي أثبتت نجاحها، وأصبحوا بذلك يتداو لونها على أنها الطريقة الجيدة في إدراك و معالجة هذه المشاكل (Dominique Rey,Olivier devillard, 2008, p45).

بناءً على هذه التعريف السابقة يمكن القول إن ثقافة المؤسسة هي:

-أداة لاندماج الداخلي و التكيف الخارجي.

-أداة لتحقيق الهوية المهنية والتنظيمية كما أنها وسيلة لتحقيق الانسجام بين ثقافة العامل و ثقافة المؤسسة.

- بطاقة تعريفية للمؤسسة تعبّر عن توجهها الاستراتيجي الذي يميّزها عن الآخرين.
- إطار مرجعي يحدد الواجبات والمسؤوليات داخل المؤسسة.
- ت تكون من جوانب مادية ومعنوية.
- وسيلة لعقلنة الممارسات التنظيمية الداخلية.
- مكانيزم للتطور الاقتصادي وزيادة الربحية والميزة التنافسية.
- مصدر للقوة التنظيمية والأداء العالي.
- إطار التفسير وتشخيص مستويات القراءة البيئية.
- دعامة للتمييز والتطوير التنظيمي والعكس.

2. أهمية ثقافة المؤسسة داخل الجسد التنظيمي: تمثل ثقافة المؤسسة المحرك لنجاح أي مؤسسة وهي أداة للتمييز ووسيلة للتماسك، تتخلل داخل الإجراءات التنفيذية، وفي هذه الحالة فإنها توفر أداء إضافي الناتج عن روح التعاون، والقدرة على المحاكاة، وروح المبادرة والاستقلالية والالتزام الفردي و الفعالية الجماعية.

ويمكن القول أن هناك جوانب كثيرة تعتمد على الثقافة، وفي الوقت الذي تقوم المؤسسة وكافة الطاقم الإداري بتطوير الشعارات وترسيخ روح المخاطرة والاستدامة والتنوع، تقوم ثقافة المؤسسة بتهيئة الإحساس بالكيان والهوية لدى العاملين والمساعدة على استقرار المؤسسة كنظام اجتماعي(بن عمر عواج، 2011، ص72).

كما تقدم إطارات عامة للموظفين بشأن الترتيبات والواجبات، فالثقافة قادرة على دمج الأفراد والاستحواذ عليهم إذ لا يبقى الإجراء المستخدمين كقطع من جسم المؤسسة وإنما توفر الصلة اللازمة بين الموظفين داخل المؤسسة، فضلاً عن كونها عاملًا من عوامل المرونة والتكيف مع الأوضاع الجديدة، وعاملًا من عوامل التنبؤ بالسلوك التنظيمي، ولا يكفي أن نجمع الأفراد كي يتحقق أهداف المشروع التسويقي، وإنما يجب توفر حد أدنى من التوافق بين القيم الفردية والقيم التنظيمية حيث يمكن تسمية الكل بناءً أو جسداً اجتماعياً.

وقد تكون ثقافة المؤسسة كما يقول الباحث الأمريكي Ronald Burt بمثابة أداة للتطور الاقتصادي للشركة تقوم بتقليل تكاليف المؤسسة خاصة تكاليف التأثير(Olivier devillard,dominique rey,p24 استقصاء 615 مدرباً في بعض منظمات الأعمال في الولايات المتحدة الأمريكية رأت نسبة 43% من التغييرات في ثقافة المؤسسة هي جزءاً أساسياً ومتمناً للجودة وتحسين الأداء(بوحنية قوي، 2003، ص73).

علاوة على ذلك يتحقق معظم الكتاب لمنح ثقافة المؤسسة وظيفتين أساسيتين وهما: وظيفة الإدماج الداخلي ووظيفة التكيف الخارجي (Ouinet gérard, 2007, p51).

و عموماً يمكن أن نلخص أهمية ثقافة المؤسسة في النقاط التالية:

- خلق التواصل الإنساني ورسم الرؤية الاستراتيجية المبنية على التحكم والتخطيط.
- توسيع الإطار التفسيري للمؤسسة وتشخيص مستويات القراءة البيئية.
- الثقافة المؤسسة هي "القراءة التنظيمي" ومصدر القوة التنظيمية.

- هي شخصية المنظمة ولباسها توفر إطار عمل لكيفية التفكير والتصرف واتخاذ القرارات. - تبني التفكير الناقد والإبداعي وخلق روح المخاطرة .

3. أنواع ثقافة المؤسسة: الثقافة واحدة من المكونات الأكثر أهمية داخل أجزاء المؤسسة، وفعالية هذه الأخيرة تكمن في نوعية ثاقفتها لغرض التماسک أو التكيف، لذا يمكن اعتبارها من المدخلات الهامة والإستراتيجية في حياة المؤسسة، قد يعتقد البعض بخرافيتها، والبعض الآخر بحسناتها ومزاياها، بين القبول والامتثال يمكن أن تكون ثقافة المؤسسة «خطة تكتيكية» لقهر الرداءة التنظيمية، والفوز بالنتائج المادية المرجحة.

وأكثر من هذا يذهب بعض الباحثين إلى أن معرفة الثقافة المجتمعية أمر عفا عنها الزمن، ولا تجدي نفعاً لكيان المؤسسة، لكن الحقيقة عكس ذلك، الاهتمام بالثقافة هو فعل استراتيجي ينطوي على منهجية ديناميكية تعيد الالتوان إلى دائرة السكون.

وتنوع أنواع ثقافة المؤسسة وتختلف من مكان إلى آخر حسب التقسيم الذي يستخدم، كما تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن قطاع إلى آخر، وهذا يعني أن الثقافة تتفرد بخصائص معينة، وسمات تجعل منها ظاهرة فردية ومتعددة في الوقت نفسه، وعموماً تم الاتفاق بين الباحثين التنظيميين على وجود نوعين أساسيين من الثقافة المؤسسية وهي الثقافة القوية والثقافة الضعيفة، معايير هذا التصنيف مستمدة من درجة تغلغل الثقافة في ممارسات الأفراد وسلوكياتهم وأفعالهم فضلاً عن اقتناعهم بها وامتثالهم لهذه الثقافة، حيث تزداد قوة المؤسسة وتتضخم سمعتها بتزايد قوة الثقافة ومعتقدات الأفراد ودرجة تمسكهم بها والعكس، ونحاول أن نعرض أنواع الثقافة المؤسسة فيما يلي:

**الثقافة القوية:** تشير قوة الثقافة التي تتمكنها من استحواذها على قيم الأفراد، إذ تحظى بالقبول الجماعي والعفو، ففي هذا النوع يرتبط الأفراد بالمؤسسة ارتباطاً عميقاً، وتتوحد المرجعيات والأطر الاجتماعية مع التوجهات العامة للمؤسسة بشكل تلقائي، لأن وضوح الأهداف التسirيرية، ونضج الوعي التنظيمي، وسيادة العدالة والشفافية التنظيمية تؤدي في غالب الأحيان إلى ترسيخ الثقافة في ذاكرة الأفراد والمؤسسة.

وتخلخل ثقافة المؤسسة داخل الجسم الاجتماعي التنظيمي، فتقدم الدعم وتنشر الانضباط والالتزام المهني، كما أنها عامل تماسک وتضامن وهي واحدة من عوامل التفوق والتميز، فتخلق القرة الجماعية للتنظيم، حيث تختفي الممارسات السلبية والسلوكيات الضارة داخل البيئة التنظيمية.

ومن ناحية أخرى يعمل المديرون والمديرين بكل الطرق المساعدة والإمكانيات المتاحة على زرع ثقافة قوية ومرنة يتقبلها الأفراد طواعية دون أي مقومات ظاهرية أو صدامات ثقافية، وإذا كان من الصحيح أن قائد وحدة عمل يلعب دوراً أساسياً في اتخاذ النشاط الجماعي فسيكون متيناً للاهتمام معرفة مدى مساهمة شخصيته في قوبلة ثقافة المؤسسة أكثر منها تعداد للقيم والخصائص وأساليب التسirير أو التوجيهات الإستراتيجية، فاكتشاف شخصية القائد يسهل من فهم الحقيقة بصفة كاملة (الأساليب) وتقدير القيم التنظيمية وطرق الإيمان وتعديلها (Gérard Quimet,2007,P60).

وتساعد الثقافة القوية على التفاعل الإيجابي بين الأفراد ضمن محيط العمل، وهو ما يؤدي إلى مستوى معين من الأداء في المؤسسات، أي أن الثقافة المؤسسية تتكون من القيم الفعالة التي تساعد على التكامل داخل النسق التنظيمي.

هذا وتسمح الرؤية المجالية الواسعة للقائد أو المسير أو رب العمل بتحديد نوع الثقافة والعمل على صقلها وتطويرها لخدمة الأهداف التنظيمية، أما على المستوى الفردي والشخصي فتؤدي الثقافة القوية في كل الحالات إلى شيوخ جو من التمايز التنظيمي والالتزام الوظيفي وزيادة تنمية الولاء والهوية المهنية.

وتسمم القيم الإيجابية والمرجعيات الثقافية المحددة للسلوك الفردي والجماعي ومختلف الممارسات التنظيمية داخل الفضاء الإنتاجي في تعزيز عملية التغيير التنظيمي داخل المنظمة، كما يؤدي توافق القيم الثقافية لفرد مع القيم التنظيمية للمؤسسة إلى بناء رؤية جماعية لتغيير ثقافة المؤسسة، وبلورة مواقف إيجابية ومشجعة لاحتضان المشروع التغييري، وذلك من خلال قيام الجهاز الإداري بشرح البرنامج وخلق مناخ تنظيمي صحي، وإحداث تغيير ثقافي يناسب التغيير التنظيمي.

وتتجدر الإشارة إلى أن هناك اختلاف بين القيم والمعتقدات داخل المؤسسات الاقتصادية، فهناك مؤسسات ذات توجه قيمي إيجابي وقوى، تُعطي أهمية كبيرة للجوانب الاجتماعية والإنسانية، وتهتم كثيراً بالجودة الشاملة والنجاعة التنظيمية، في حين تقل هذه القيم في المؤسسات الضعيفة وغير الريادية، وفي ظل السياق الاقتصادي الراهن تصبح المنظمات الجامدة في وضعية حرجة، نظراً للصعوبات والتحديات البيئية المفروضة، والمؤسسات التي ترفض التكيف يتحمل أن لا تكون متواجدة في السنوات القليلة المقبلة.

وهذا يعني أن فعالية المؤسسة الاقتصادية الحديثة لا تقوم على كسر الثقافات الفرعية والاعتماد على ثقافة جامدة، بل إن الوحدة الثقافية تنشأ من خلال تكامل الثقافات المهنية وانسجامها داخل المجال التنظيمي، وهو ما من شأنه أن يدفع بقوة الطاقات البشرية نحو تحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة، والقيام بعمليات التجديد والابتكار التنظيمي

**الثقافة الضعيفة:** تحدث الإختلالات التنظيمية في عالم المؤسسات بفعل عوامل محددة، يأتي على رأس هذه العوامل عامل الثقافة، وفي بعض الحالات تكون الثقافة ضعيفة أو سلبية، تسود الضبابية، ويتفرق الجمع، وتختلف المواقف، والاتجاهات والأطر التفسيرية بين أعضاء المؤسسة.

فعلى المستوى الماكرو- اقتصادي تؤثر الثقافة التنظيمية الضعيفة على القدرة التنافسية للمؤسسات، وتختفي معدلات الولاء التنظيمي، ويصعب إدخال إجراءات تحسينية وتدخل المؤسسة دوامة لا مثيل لها، ببساطة لأن ثقافة الأداء وقيمهم ومعتقداتهم لا تسمح بنشر الجديد وإعادة إنتاجه، بل عكس ذلك تعمل على تحطيم كل الأمال والنجاحات والطموحات المرجوة. ولا يبالغ عندما نقول أن من خصائص الثقافة الضعيفة عدم قدرتها على تحقيق الميزة التنافسية، وعدم قدرتها على التغيير والتأقلم والتعلم التنظيمي، فضلاً عن إهدار الموارد البشرية والأصول المادية للمؤسسة، وتغلغل الثقافة البيروقراطية.

إذن الاختلاف بين ثقافة العامل وثقافة المؤسسة موجود بسبب ضعف الثقافة، وتبقى المؤسسة في رهان حقيقي لقولبة وتشفير الثقافة وتطويعها من أجل إحداث التغيير داخل المؤسسة، الذي أصبح أمراً لا مفر منه ولا يمكن تجنبه.

وما دامت الثقافة بمثابة «البرمجة العقلية» المنفردة للمؤسسة التي تعكس شخصيتها وحياتها، فإن ضعفها وعدم رسوخها في الجهاز المؤسسي سيؤدي إلى انتشار الأمراض التنظيمية التي قد تعصف بمستقبل ومصير المؤسسة. وفي حالة ضعف الثقافة المؤسسية يصبح الضياع والاختلال التنظيمي أحد الظواهر المتكررة في حياة المؤسسة اليومية، كما أن المخرجات السلوكية للعاملين لا تتصف بالثبات والاستقرار (Alain Leméonel ,Entreprise ,Culture et Société ,).

(P535-536).

#### ثانيا.التغيير التنظيمي:

1.قراءة حول مفهوم التغيير التنظيمي: لقد أصبح التغيير المستمر أحد عوامل النجاح الرئيسية وطريقة للتكييف مع الأسواق التجارية التي تملأ قوانينها دوريا. التحولات المتعاقبة في اليوم أصبح غير فعالة ومشككة في الغد، وبالتالي تصبح قضية التغيير التنظيمي حتمية إلزامية وضرورة استراتيجية لكل المؤسسات التي تريد البقاء والحفاظ على قوتها وميزتها التنافسية، ويجب الإشارة إلى أن موضوع التغيير التنظيمي موضوع جديد يكتسي قيمة وازنة في الأديبيات التنظيمية، لأنه يمثل خياراً تنظيمياً فعالاً، وظلت المنظمات العامة لثمانين عاماً آخذة في التغيير، حيث أصبح من الضروري الاستجابة للتحديات البيئية العديدة: الاقتصادية والقانونية والاجتماعية والثقافية والجيوبوليسية والتكنولوجية; (Brillet Franck et Sauviat Isabelle, 2012, p77)، وفيما يلي نورد أهم التعريف للتغيير التنظيمي:

يعرفه القربيoti بأنه: إستراتيجية متطرفة للتعليم، تستهدف تغيير العقائد والاتجاهات والقيم والمفاهيم والهيكل التنظيمية لتناسب مع الاتجاهات الجديدة ولتمكن من التعامل مع التحديات التي تفرضها التغيرات الكبيرة و المتسرعة في البيئة المنظمية(محمد قاسم القربيoti، 2005، ص129).

ويعرفه الدهان عملية التغيير التنظيمي بوصفه: قدرة المنظمة على التكيف مع التغيرات البيئية، وذلك بإحداث تأثير على متغيرات الأنشطة والعمليات(رغم محمد الصالح حسن، 2011، ص262).

ويعرف سعيد يس عامر التغيير التنظيمي بأنه: «إحداث شامل للمنظمة ينصب على المستقبل البعيد ويتضمن بصفة أساسية ثقافة المنظمة وقدرتها في حل المشكلات واتخاذ القرارات و التكيف الفعال مع البيئة المحيطة»(سعيد يس عامر، 1998، ص527).

- انطلاقاً من التعريف المذكورة أعلاه يرى الباحث أن التغيير التنظيمي يتمثل في كونه:
  - ظاهرة تنظيمية أو أسلوباً إدارياً لا يخضع للغوفية والاعتباطية.
  - مسؤولية اجتماعية مشتركة تقع على كل الفئات المهنية المشكلة للنسق التنظيمي.
  - يعكس توقعات الإدارة والعمل لتحقيق الأحداث المرجوة على المدى البعيد.
  - يشخص نقاط الضعف والقصور ويعزز الإيجابيات التنظيمية.

- يحقق التنمية المهنية والشخصية للأفراد العاملين في المؤسسة.
- يحقق هدف استراتيجي يوحد الجهود الفردية والجماعية لمواجهة التحديات البيئية.
- يستهدف الجانب الثقافي والفكري والعملياتي والتكنولوجي للمؤسسة.
- مرحلة انتقالية من نمط تنظيمي إلى نمط تنظيمي أفضل وأحسن.

## 2. دوافع قيام المؤسسة بالتغيير التنظيمي:

**الأسباب الخارجية:** يمكن تلخيص تأثيرها في المتغيرات السياسية والاقتصادية المتمثلة في التوجهات السياسية الحكومية والنقلبات في المنظومة القانونية ومعدلات التضخم وأسعار الفائدة، أما المتغيرات الاجتماعية فتكمن في نوعية العمالة وشيوخ التعليم والخدمات وفرص الحراك، في حين تتلخص المتغيرات التكنولوجية في سرعة تقادم المنتجات الفكرية وتعدد تكنولوجيا الإعلام والاتصال TIC.

**الأسباب الداخلية:** المنظمات التي وصلت مرحلة الإفلاس والانهيار بسبب المنافسة الشرسة أو ضعف منتوجاتها، أو بسبب مشاكل داخلية عديدة تلجم في معظم الأحيان إلى إحداث تغيير جذري أو نسبي لبعض أجزائها الداخلية، ومن بين النقاط التي يتمحور حولها التغيير ذكر منها: التغيير في نظام الأتمتة، مما يفتح المجال لتوظيف مكثف لتكنولوجيا جديدة وعصيرية بهدف رفع وتيرة الإنتاج والأداء التنظيمي داخل المؤسسة الرأسمالية، أيضاً من بين الأسباب الداخلية نجد تغيير علاقات العمل، والإجراءات المتتبعة في العمل، علاقات السلطة في المؤسسة، وزيادة معدل الدوران الوظيفي، وتدنى الأرباح (محمد قاسم القربيوي، 2000، ص 257).

**3. مراحل التغيير التنظيمي:** إن المعنيين بالتغيير داخل المؤسسة لا يمكنهم تبني مشروع التغيير التنظيمي إلا من خلال فهم دوافعه واستيعاب محتواه وتفاصيله ونتائجها المتوقعة، ولا يتوقف إدراك كل هذا إلا بالاعتماد على سياسة إعلام واضحة وشفافة مرتنة في الوقت نفسه، ويعتبر مؤسس **Kurt lewin** علم النفس الاجتماعي وديناميات الجماعة من أبرز الباحثين الذين اهتموا بهذه الظاهرة التنظيمية، فهو يدعونا لفهم التغيير كعملية تتكون من ثلاثة مراحل: مرحلة إدراك Eric Delavalle (2003, P247)، مرحلة التغيير، مرحلة إعادة الحليد (الثبت)، مرحلة إذابة (Pierre Morin).

مرحلة إدراك "الحليد" التذويب": في هذه المرحلة بالذات يتم كسر ودحض كل السلوكات المقاومة والرافضة لعملية التغيير، ولكي تتم هذه العملية بنجاح لابد من إرکاء بيئة عمل ديمقراطية تقوم على الإعلام والاتصال من أجل توليد شعور جماعي لدى أكبر عدد ممكן من الفئات السوسيومهنية داخل المؤسسة بالحاجة إلى التغيير، ومعظم القادة يفضلون أجواء حماسية وديناميكية محفزة، كما يتمون وجود أفراد متحمسين للتغيير التنظيمي وقدررين على إنجاحه. إن تهيئة الأفراد سيكولوجياً وذهنياً، وإعلامهم بضرورة التغيير وتجنيد كل الإمكانيات المتاحة في المؤسسة، سيتيح للأفراد الحصول على معلومات قد تقييد في تعديل مضمون التغيير أو التبرير بضعوبات تطبيقية من جهة، ومن جهة أخرى سيفل من شدة مقاومتهم، لأنه معلوم أن الأفراد لا يقاومون أفكارهم (توفيق برياش، 2010، ص 225).

**مرحلة التغيير:** في هذه المرحلة يحدز Kurt lewin من التسرع والاعتراضية في عملية إنجاز وصنع التغيير، لأن ذلك يؤدي إلى ظهور مقاومة شديدة، ويخلق تياراً مضاداً للتغيير التنظيمي لاعتبارات مصلحية شخصية وتنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى إفشال المسعى و الجهود فيما يتعلق بالأهداف والاستراتيجيات، كما تتضمن هذه المرحلة إحداث التغييرات التنظيمية التي تم التخطيط لها مسبقاً، و اختيار الأسلوب المناسبة التي يمكن استخدامها في وضع التغيير موضع التنفيذ.

**مرحلة التثبيت "إعادة التجميد":** تأتي هذه المرحلة بعد تنفيذ مشروع التغيير التنظيمي وبداية ظهور نتائجه الفورية على مستوى المؤسسة، وينبغي في هذه المرحلة تعبئة ودمج الطاقات البشرية، و شحنها ب مختلف صور التحفيز لإنجاح التغيير.

### ثالثاً: ثقافة المؤسسة والتغيير التنظيمي أيّة علاقة؟

يتطلب إنتاج وصناعة ثقافة التغيير من أجل جعلها في خدمة أغراض المؤسسة وأهدافها، اللوّج في أعمق السلوك الفردي والجمعي وتعديلها، حتى يتّسنى لقادة المؤسسة تطوير طرق التفكير والتصرف، وهذا التعديل الثقافي ليس متّحاً لكل المؤسسات، بل يتطلب حزمة من الإمكانيات والموارد الضرورية للقيام بعملية التجديد، وأن حلم المؤسسة هو تعظيم حصة الأرباح وزيادة النجاح المؤسسي، فهذا يقتضي أيضاً توظيف قوة القيم التنظيمية الإيجابية في العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تحقيق السلوك المرغوب فيه والفعال، ويفي التخلّي عن الجزء الثقافي السلبي الذي يعرّف سيرورة العمل الإنتاجي مطلباً هاماً في قطاع الأعمال، والشغل الشاغل لأولئك المهتمين بقضايا التسخير الحديث.

إن الهدف الاستراتيجي من عملية التغيير الثقافي هو تكوين وضع تنافسي أفضل، والانتقال بالمؤسسة إلى بر الأمان، أو على الأقل تحقيق الديمومة والاستقرار، فهناك مؤسسات رياضية تطمح إلى الاستحواذ على الأسواق وإرضاء العملاء، وهناك مؤسسات تعيش على الأمل والحماية، مع العلم أن محيط اليوم لا يمنح المؤسسات وقتاً كافياً للانتعاش والبقاء.

أيًّا كان الأمر، الإدراة التنظيمية في كل الحالات مطالبة بإحداث التغيير الثقافي من خلال تبديل أو إلغاء أو إضافة مقصودة في بعض أهداف وسياسات المنظمة، ويهدف التغيير الثقافي إلى التكيف والتأقلم مع المتغيرات الخارجية، وتحسين الجوانب الداخلية للمنظمة من خلال رفع سقف الإنتاج، وإرضاء الفاعلين التنظيميين، وخلق بيئة مشجعة ومحفزة.

وتسنّزم عملية تغيير ثقافة المؤسسة السائدة خطوات أساسية يجب مراعاتها، وهي شروط مسبقة لإجراء أي تعديل ثقافي ناجح، كتحليل عناصر الثقافة السائدة، وذلك بمعرفة وفرز القيم التنظيمية الإيجابية والسلبية، مع الاحتفاظ بالقيم الإيجابية المدعومة وتعزيزها وترسيخها في ذهنيات العاملين، والتخلّي عن القيم السلبية وتوضيح خطورتها على الفضاء التنظيمي، وهو أمر يتطلب تحليلاً عميقاً للممارسات الثقافية الداخلية.

ويتطلب التغيير الثقافي إحداث تغيير فكري وذهني على المدى المتوسط والطويل، ويتطلب هذا التغيير من الإدراة الالتزام بترجمة هذا التغيير إلى نمط إداري فاعل، يقتدي به الأفراد العاملون

في المؤسسة، بمعنى آخر، تثبيت نوع الثقافة المطلوبة والمستهدفة، والعمل على إقناع القوى المهنية بحتمية تغيير القيم والسلوكيات.

وتمثل استراتيجية التغيير الثقافي إلى تثمين التحفيز ورفع المعنويات وكسب رضا العاملين لتحقيق الولاء التنظيمي، فالمشاركة الوعائية المبنية على الثقة التنظيمية والحرية الكاملة في طرح الأفكار الجديدة وصناعة القرارات تسهم لا محالة في زيادة العطاء والإنتاج.

ولتطبيق هذه الذهنية الجديدة يجب على المؤسسة إعادة النظر في العديد من الجوانب كالهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية والتسييرية، بالإضافة إلى تثمين أدوار العاملين داخل النسق التنظيمي وجعلهم شركاء اجتماعيين حقيقيين.

ولنلجم المؤسسة أثناء القيام بعملية التطوير والتغيير التنظيمي والثقافي إلى غرس الوعي الثقافي والتنظيمي عبر إستراتيجيات التعلم الثقافي، لكي يتم تذويب وتفكيك عناصر الثقافة الجامدة وإبدالها بقيم ثقافية جديدة ومرنة تستجيب لمتغيرات المحيط، وبالتالي فإن التغيير الثقافي هو مسؤولية إدارية بحتة أو وظيفة تنظيمية بحتة تتطلب من المسؤولين التعامل بذكاء خارق مع الصعوبات التي تواجه المؤسسة.

ويهدف التشخيص الثقافي إلى بلورة رؤية شاملة لواقع المؤسسة، مما يستدعي الرجوع إلى الذاكرة التنظيمية (بيوغرافية التنظيم) ومخلف الخبرات والتجارب الماضية، وإلى ماهيتها الحقيقة ونسقها الثقافي، وذلك بهدف التعرف على الحلول الاستراتيجية المناسبة التي توظفها المؤسسة في الوقت المناسب، إضافة إلى حصر الأمراض التنظيمية وتدعم المناعة التنظيمية التي تقوي أركان التنظيم.

علاوة على ذلك، يلعب التشخيص الثقافي للمؤسسة دوراً مهماً في تصحيح المنطلقات للثقافة التنظيمية السائدة، وتقييم مدى القابلية لتطوير وظائف جديدة تتناسب مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، واكتشاف أهم الهفوات أو المعوقات الثقافية التنظيمية، والتاكيد من ضبط الاتجاه الصحيح للثقافة نحو الوجهة الإستراتيجية.

ويعتبر الفادة جزءاً لا يتجزأ من العقيدة الثقافية للمؤسسة، فكفاءة القائد وحركته في تسيير شؤون المؤسسة مؤشر لنجاح التغيير الثقافي، كونه صاحب نفوذ والمسؤول عن إدارة التغيير الثقافي، هذا فضلاً عن سلوك القائد وأخلاقياته وأدواره في التعليم وتقديم الاستشارات للمحافظة على الديناميكية الداخلية، حيث يتطلب الأمر ترسیخ الدور الرمزي للإدارة وإرساء القوءة، وخلق نماذج جديدة للسلوك، وتشجيع العاملين وتحفيزهم.

نظرياً يمكن القول أنه ليس من السهولة بمكان تغيير وتحويل ثقافة المؤسسة خصوصاً تلك المؤسسات التي وصلت إلى سن معينة من تاريخ إنشاؤها وميلادها، فقد يلاحظ البعض الاستقرار ويقاوم التغيير التنظيمي، في حين نجد البعض الآخر يقاوم الجمود وكل الإجراءات التنظيمية داخل الهيكلة الاجتماعية التنظيمية، بين هذا وذاك يجب أن تتعتمد المؤسسة الهدافة إلى تغيير ثقافة تنظيمية على إستراتيجية في التفكير فيها بشكل حسن ولمدة طويلة ويجب على هذه الإستراتيجية أن تأخذ بعين الاعتبار نقاط الارتكاز أو الاحتكاك التي يمنحها تلامس الطرق المختلفة لتصور العالم (Olivier devillard, dominique rey, 2008, p173) فالتغيير يجب أن يبني في

حالة وجود الرؤية اللازمة الواضحة، ثم يأتي التخطيط لتقنيين العملية، أما إذا غابت هذه الشروط المسبقة فإن العملية سوف تكون مولمة وقد تصل إلى حد مقاومة التغيير بكل الوسائل المقاوماتية. وتسمح ثقافة التغيير بفهم الأسس النظرية والعملية داخل المؤسسة، وإعادة هندسة الأدوار والمسؤوليات ونفي الروتين والإجهاد وكل الظروف التنظيمية التي تعرقل الأداء الأمثل. إن إعطاء الفرصة للأخرين وتقديم الحاجة كفيل ببردع أولئك الذين يظهرون مقاومة، وعلى أساس أوسع تساعد الثقافة التغييرية بانتهاء نظرة انتقادية حول الممارسات المستخدمة أو المقترنة، ويمكن أن يفهم الأعضاء الموظفين وكل القوى داخل الجسم الاجتماعي خطاب التغيير المقرر وضرورته القصوى التي من شأنها أن تُصيغ المناقشات المستقبلية والتحديات المتوقعة، وتشير الدراسات التنظيمية في مجال علم الإدارة وعلم الاجتماع المنظمات والفكر التنظيمي عموماً على الدور الكبير الذي يلعبه القائد في إحداث التغيير التنظيمي والسيطرة على عدم اليقين، وجعل المستقبل أكبر تحدي يواجه إستراتيجية المؤسسة.

فالمؤسسة من خلال القائد قادرة على رسم النجاح في عالم المجتمع والبيئة المضطربة إذا ما تم ضبط الشروط والفعاليات التي تُدعم التغيير وتحقق النجاح، ولكي يكون التغيير مثمناً بالنسبة للمؤسسة يجب أن يكون جماعي تشاركي لتلبي كل العقبات والصعوبات، كما أن المشاركة الجماعية في خطة التغيير تضي على الخوف والشك وتزرع الثقة المتبادلة وهي أمور إيجابية تؤدي إلى ارتفاع السلوك العقلاني والتماسك الداخلي، وقد قام الباحث **Pierre morin** بتحديد سببين لمقاومة التغيير: أولها ذات طابع نفسي سيكولوجي وثانيها: ذات طبيعة ثقافية مرتبطة بثقل التاريخ وإرث الماضي (Pierre Morine, Eric Delevallé, 2003, p173).

وبقى دور القائد وفعالياته في تحقيق نجاح التغيير التنظيمي مرهوناً بتوفر مناخ اجتماعي يقبل الاختلاف والتحاور ويمجد التضامن والتعاون من جهة، ومن جهة أخرى يتوقف على مدى اقتناع الأفراد المعنيين بالتغيير ودفعهم للقبول والاندماج في مشروعه، فالنزعنة التشاركية الجماعاتية والإحساس بال المصير المشترك والتماثل الهوياتي هي آمال جديدة في طريقها إلى الأرضي التنظيمية.

**نتائج الدراسة:** في ضوء الدراسة وتحليل التراث النظري يمكن الوصول إلى مجموعة من النتائج أهمها:

-تعتبر ثقافة المؤسسة مدخلاً استراتيجياً لإحداث التغيير التنظيمي بالمؤسسات الاقتصادية.

-تسهم الثقافة المؤسسية القوية في ترسیخ ثقافة التغيير التنظيمي داخل المنظمة.

-تمارس الثقافة المؤسسية الضعيفة أثراً سالباً على مبادرات التغيير التنظيمي.

-تشكل كل من القيم التنظيمية والعادات الأعراف التنظيمية أدوات هامة لبلورة التغيير التنظيمي.

-يشكل قائد التغيير حجر الأساس في نمذجة الممارسات التغييرية داخل الفضاء المؤسسي.

للتغيير الثقافي أهمية كبيرة في إنجاح مبادرات التغيير التنظيمي.

#### خاتمة:

التغيير التنظيمي باعتباره مبادرة تنظيمية أو "خطوة تكتيكية" "محركة لإعادة هندسة العمليات التسويقية وإعادة تصميمها، يهدف إلى تحقيق ميزة تنافسية والاستجابة السريعة لقلبات البيئة

وبالتالي يمكن أن تكون صيغة عملية تصلاح لتطبيقات مختلفة وبيانات متنوعة وعديدة، ولهذا فإن أي مؤسسة لا تضع التغيير التنظيمي هدفاً أسمى من أهدافها الإستراتيجية سيكون مصيرها الزوال في عالم يتصف بالسرعة والمنافسة الشديدة، فكل مؤسسة ينبغي أن تضع التغيير التنظيمي جزءاً من سلوكها الإداري.

لقد اتضح لنا من خلال هذه الدراسة أن ثقافة المؤسسة عامل استراتيجي وفعال في إدارة التغيير التنظيمي، ولهذا فإنه ينبغي على المؤسسات الاقتصادية الجزائرية أن تراعي الخصوصية الثقافية للمجتمع أو الإطار السوسيو-ثقافي، كما اتضح لنا أيضاً أن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة يتوقف على قدرة القائد في ترجمة الأهداف إلى واقع ملموس، حيث يحتل جانب القيادة أهمية كبيرة في التغيير الثقافي من خلال نشر الوعي التنظيمي وجعل الأفراد يقبلون ويقتدون بمشروع التغيير المراد إدراجه بعد تبديد مخاوفهم من جهة، ومن جهة أخرى تحفيزهم لإنجاح هذه المبادرة التنظيمية، وكل هذا يضبط عمليات التغيير عبر منهج علمي شامل، فعملية التغيير ليست مجرد عمليات تجريبية، بل هي استجابة منطقية لواقع جديد في زمن "القرية العالمية".

علاوة على ذلك قد لا تكتفي المهارات الإدارية ومهارات التطوير المهني لتصبح المؤسسات فعالة، ولا حتى الإستراتيجيات التنظيمية التي تركز على جندي أكبر عدد ممكناً من العوائد، بل إن الاستثمار في الثقافة وصقلها وإزكائها يمكن من تحقيق إقلاع على مستوى الإنتاج والربح، ورغم أننا نجد في معظم المؤسسات الاقتصادية أسبقيات إدارة الكفاءات وهيمنة الشعارات الإدارية إلا أن الثقافة تظل بمثابة القوة الخفية أو اللغة الصامتة المحركة لأجزاء المؤسسة، ونتائجها تأتي على الفور ودون عناء.

#### قائمة المراجع:

1. محمد قاسم القربيوي(2005)، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك التنظيمية الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
2. محمد قاسم القربيوي(2000)، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. رغد محمد الصالح حسن(2011)، قوة الإدارة أداة لدعم مجالات التغيير التنظيمي ، دراسة استطلاعية لأراء عينة من القيادات الإدارية في بعض المنظمات الصناعية في محافظة نينوى، مجلة تربية الرافدين، 36، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، العراق.
4. توفيق برياش(2010)، دور الاتصالات الداخلية في إنجاح التغيير التنظيمي ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسخير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة فرhat عباس سطيف، الجزائر.
5. سعيد يس عامر، علي محمد عبد الوهاب(1998)، الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، ط2، مركز وايد سيرفس، القاهرة، مصر.
6. بن عمر عواج(2011)، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، أطروحة دكتوراه في الأنثربولوجيا، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر.
7. بوحنية قوي(2003)، ثقافة المؤسسة كمدخل أساسى للتنمية الشاملة، دراسة في طبيعة العلاقة بين المحددات الثقافية وكفاءة الأداء، مجلة الباحث، 2، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر.

8. Alain Leménone(2007), *Entreprise, Culture et Société*, Revue de Synthèse, N4.
9. Brillet Franck et Sauviat Isabelle(2012), «L'évaluation des compétences: enjeux et effets en termes de changement Le cas d'un EPST» ,*Recherches en Sciences de Gestion*, Vol 1 N88, paris.
10. ELfidha Chokri et Tarifa Amel Mallek( 2009), «Tic et culture :cas du secteur bancaire en tunisie» *Management et Avenir*,1N, Vol21, Paris.
11. Lassoued kais(2005), «Relation culture d'entreprise contrôle de gestion», une étude empirique ,*La Revue Des Sciences De Gestion*, N6, Vol216, paris.
12. Olivier Devillard, Dominique Rey(2008), culture d'entreprise: un actif stratégique, Efficacité et performance collective, Dunod ,paris.
13. Ouinet gérard(2007), «psychologie des leaders et culture organisational , une typologie métapRorique», *Revue des Gestion* , N2, Vol32, paris.
14. Pierre Morine ,Eric Delevallé(2003); *Le Manager à Lecout De Sociologue*, Edition Dorganisation ,Paris, France.
- 15.Zghal Riadh(2003), «culture et gestion: gestion de l'harmonie ou gestion des paradoxes?», *Revue Des Gestion* , N2, Vol 28, paris.