

الثقافة التنظيمية ومساهمتها في إدارة التغيير في المؤسسات العامة

د/ حليلو نبيل

أ/ مرابط شوقي

جامعة بسكرة

المخلص :

Abstract :

This study aims at shedding light on the reality of organizational change in Algerian institutions, which is no less important than the administrative, organizational and other economic issues, as it has become an essential element in every aspect of the lives of individuals and institutions alike. To interact with each variable, to seize the opportunities to meet the needs of different work forces, to respond to the technical capabilities and the increasing and appropriate competition between the institution and the changing environment, and to achieve the process of organizational change and its success there must be a set of external requirements. We will say that workers' awareness and culture are the most important factor for the success of the process of change. Organizational culture and its values, customs, beliefs and laws, in turn, create an organizational climate suitable for the success of the process of change.

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات الجزائرية ، هذا الموضوع الذي لا يقل أهمية عن المواضيع الإدارية والتنظيمية بل والاقتصادية الأخرى ، وذلك لكونه أصبح بشكل عام عنصراً أساسياً في كل جانب من جوانب حياة الافراد والمؤسسات على حد سواء ، حيث يتم تنفيذه للتفاعل مع كل متغير ، واغتنام الفرص المتاحة لمواجهة احتياجات قوى العمل المختلفة، والاستجابة للقدرات التقنية والمنافسة المتزايدة والملائمة بين المؤسسة والبيئة المحيطة المتغيرة ، ولتحقيق عملية التغيير التنظيمي ونجاحها يجب أن تتوفر مجموعة من المتطلبات الخارجية منها والداخلية ، وإن ركزنا عن الداخلية فإننا سنقول بأن وعي العمال وثقافتهم هي أهم عامل لنجاح عملية التغيير ، فالثقافة التنظيمية وما تحمله من قيم وعادات ومعتقدات وقوانين بدورها تهيئ مناخ تنظيمي ملائم لنجاح عملية التغيير .

مقدمة

تعتبر المؤسسات بكل أنواعها بمثابة الفاعل الرئيسي في المجتمع ، وذلك يرجع لدورها الريادي في تقديم كل ما يحتاجه المواطن ، فإن احتاج الرعاية والدواء وجدها في المؤسسة ، وإن احتاج الملبس والغذاء أيضاً وجدته في المؤسسة ، وإن احتاج الخدمات والأمن تقدم له بواسطة المؤسسة ، فمن هنا وجب علينا القول بأن لهاته الأخيرة دور كبير في حياة الأفراد والمجتمعات ، وبالرغم من كل ما تقدمه المؤسسة للمواطن والمجتمع ككل إلا أنها تبقى عرضة للعديد من العوامل الخطيرة التي تحدث بها ، وهذا أمر طبيعي كونها تعيش في محيط متغير يوجد فيه كل شيء ، يوجد فيه من يساعدها ويضمن نجاحها ، وأيضاً يوجد فيه من يضرها ويجتهد لفشلها ، ومن هنا وجب عليها أن تعرف كيف تتعايش مع الأوضاع السائدة ، وفي نفس الوقت عليها أن تواكب التغيرات والتطورات الحاصلة ، فالتغيير أصبح حقيقة واضحة وأمرأ حتمياً لكل المؤسسات ، خاصة في ظل الظروف البيئية المتجددة ، لأن العالم من حولنا متغير ومتجدد ، فليس للمنظمة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور والتغيير من أجل البقاء والاستمرارية .

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفاً على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج، هاته الوسيلة يجب أن يكون لها شروط ومتطلبات لتنماشى معها من أهمها السلوك البشري في المنظمات ، وما نقصده هنا بالسلوك هو جملة الاعتقادات والاتجاهات ، والقيم ، والثقافة التي يكتسبها الأفراد في المؤسسة ويتميزون بها كعمال عن غيرهم في المؤسسات الأخرى ، ومن الواضح أيضاً أن هناك اختلافاً كبيراً بين مؤسسة وأخرى فيما يخص سلوك الأفراد في المؤسسات بكل أبعاده ومكوناته ، ولعل الموضوع الأهم الذي يهتمون به الباحثين ويكون فيه الاختلاف واضح ومؤثر هو موضوع الثقافة التنظيمية .

باعتبار أن الثقافة التنظيمية من الخصائص المميزة في أي منظمة وإنها من العناصر الأساسية فيها، وتؤثر على أدائها ونجاحها ، لذا ينبغي على قادة ومدراء المنظمات اليوم أن يفهموا أبعادها وعناصرها، كونها الوسط البيئي الذي تعيش فيه المنظمات والذي يؤثر على نوع السلوك الذي تتفاعل به مع غيرها أو مع العاملين ، والمنظمات الإدارية اليوم تعطي اهتماماً بالغا لبيئة العامل وثقافته لاقتناعها أن العامل الأساسي لنجاح الشركات، وجود ثقافة يشترك فيها الموظفون إذ توحد القيم والاتجاهات وتصبح صنوان أمان بالنسبة للمؤسسة أي هي السبيل الوحيد للتكيف مع

العالم المتغير من غير فقدان رؤية القيم الجوهرية التي ترشد المنظمة، والمؤسسة الحاملة للثقافة تنظيمية محفزة تكون قادرة على التأقلم مع بيئة عملها ومع السياسات التنظيمية المتاحة مما يكسبها عوامل النجاح والتميز.

ونظراً لأهمية العلاقة بين الثقافة التنظيمية والولاء اتجاه التغيير، فقد أضحت الثقافة التنظيمية تشكل مجالا حيويًا متزايد الاهتمام في دراسة أنشطة المنظمات، باعتبارها أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير والتطوير، وتتصف العلاقة بين الثقافة بينهما بأنها تأثيرية تبادلية، إذ تتأثر الثقافة التنظيمية بما تشمله من قيم وعادات وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة، والتي بدورها تؤثر في سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد. في المقابل تؤثر الثقافة التنظيمية على استراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة، من خلال دعم إحداث التغيير في المنظمة. ونظراً لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير، سيتم التركيز في هذه الدراسة على دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير التنظيمي

أولاً - مفاهيم أساسية :

1- مفهوم الثقافة التنظيمية :

انبثق مفهوم الثقافة التنظيمية في أدبيات الإدارة والسلوك التنظيمي بعد تزايد المشكلات التنظيمية في المنظمات الحديثة، إذ أصبحت من الخصائص المميزة للمنظمة وليس للأفراد ، وتشير أيضاً إلى القيم والأخلاق والنواحي المادية والنفسية التي تصف منظمة ما وتميزها عن غيرها من المنظمات (1).

فقد عرفها الكاتب جيبسون وزملائه بأنها " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون من القيم والاعتقادات والمدرجات والافتراضات والقواعد والمعايير وأشياء من صنع الإنسان وأنماط سلوكية مشتركة، إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ومناخها، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفز الأفراد " ، من خلال تعريف جيبسون يتضح بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا قيم ومعايير ومعتقدات وأشياء أخرى من صنع الإنسان تتميز بها المنظمة عن غيرها من المنظمات الأخرى ، وأشار أيضاً إلى أن هذه الثقافة شبيهة إلى حد بعيد بثقافة المجتمع ، ومن هنا نقول بأن الثقافة التنظيمية ما هي إلا امتداد لثقافة المجتمع في المنظمة ، بمعنى أن المجتمع مصدر أساسي في اكتساب وتشكيل الثقافة التنظيمية وما الفرق بينهما سواء أن ثقافة المجتمع عامة يتشابه فيها أغلبية أفراد المجتمع، لكن ثقافة المؤسسة خاصة بما يوجد في المؤسسة ومطابقة لشؤونها .

وفي تعريف آخر يرى كيرت لوين أن ثقافة المنظمة ما هي إلا "مجموعة من الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة ، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة

ويؤثر فيه " (2). فهذا التعريف أيضاً يركز على أن للثقافة في المنظمة عناصر خاصة بها ، تتمثل في الافتراضات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها الأفراد الافراد في المنظمة وتميزهم عن غيرهم في منظمات أخرى ، وهي مرتبطة بشكل مباشر بمحيط المنظمة ، بمعنى أن العامل عندما يعتقد شيء معين أو أن يحاول إبداء سلوك محدد فيجب أن لا يتنافى هذا الاعتقاد أو السلوك بالثقافة السائدة في المنظمة .

كما يعد تعريف **edgard schein** من بين التعاريف الأكثر شمولاً للثقافة التنظيمية حيث يعرفها بأنها "مجموعة المبادئ الأساسية التي اخترعها أو اكتشفها أو شكلها جماعة معينة ، وذلك بهدف التعود على حل بعض المشاكل في ما يخص التأقلم مع محيطهم الخارجي أو الانسجام أو التكامل الداخلي ، هذه المبادئ الأساسية يتم تعليمها لكل عضو جديد في الجماعة وذلك على أنها الطريقة الملائمة والمثلى للقدرة على التفكير والإحساس بالمشاكل الناتجة عن العمل الجماعي ، إذ تظهر هذه المبادئ في شكل قيم معلنة أو رموز وعادات وأساطير وغيرها من العناصر الأخرى " .

أما ايثل **ETHAL** فيعرفها بأنها " منظومة القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع الأشخاص داخل الشركة ومع الهيكليات المؤسسية وأنظمة التحكم والمراقبة التي تعطي بالاتي قواعد عامة للسلوك "

كما أن الثقافة التنظيمية عبارة عن نموذج للرموز والمعتقدات والقيم والافتراضات التي تساعد أفراد التنظيم على تبرير خبراتهم وتوقعاتهم كما تساعدهم في المحافظة على عضويتهم في القسم الذي ينتمون له وفي منظماتهم " (3).

ويشير برنوطي إلى أن المقصود بالثقافة التنظيمية " كل التقاليد والقيم والأعراف والخصائص التي تشكل الأجواء العامة للمنظمة وتؤثر في العاملين ، وهي خصائص تكون عميقة التأثير وتنتقل عبر الأجيال ويكون تغييرها بطيء ". هنا برنوطي ومن خلال هذا التعريف يشير ويركز على نقطة مهمة تختلف عن التعريفات السابقة وهي أن ثقافة المنظمة عملية يكتسبها الافراد في المنظمة وهي بمثابة خصائص تميز محيط المنظمة عن غيره ، وتنتقل هاته الخصائص من جيل لآخر ، فالعامل عندما يدخل للمنظمة يكون حامل لثقافة أخرى تختلف عن الثقافة السائدة في عمله الجديد وشيء فشيء يعتاد على ما يدور حوله ويكتسب منها ما هو مناسب له وللصالح العام ككل .

إلا أن القريوتي يراها "منظومة المعاني والرموز والمعتقدات والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن وأصبحت خاصة بالتنظيم بحيث تخلق فهما عاما بين أعضاء التنظيم حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء فيه " (4). هنا القريوتي أيضاً يشير إلى ثقافة المنظمة بعناصرها ومكوناتها أنها شيء خاص بالتنظيم فقط وأنها تعمل على تشكيل وعي خاص بهم وفي نفس الوقت توجه سلوكياتهم فلا شيء يخرج عن ما هو سائد في المنظمة .

ويشير مفهوم الثقافة التنظيمية في نظر علماء الاجتماع إلى النتيجة الحاصلة من المواجهات الثقافية بين مختلف المجموعات الاجتماعية في التي تكون المؤسسة ، إذا لا وجود للثقافة التنظيمية خارج الأفراد المنتمين إليها ولا يمكن أن تكون سابقة لهم ، بل هي تبنى من خلال تفاعلاتهم (5).

ومن مختلف التعاريف السابقة الذكر يمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي :

" مجموعة القيم والقواعد والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يتبناها أفراد المنظمة ويشاركون في تطبيقها والسير على نهجها، وقد تكون هذه الثقافة عقد غير مكتوب يتم الشعور به ويشارك كل فرد في تكوينه ويتم تعليمه للأفراد الجدد في المنظمة وهي بمثابة نظام يعمل من أجل التحكم والتنبؤ بسلوك الأفراد داخل المنظمة ."

2- التغيير التنظيمي وإدارته :

لا يوجد حتى الآن تعريف جامع وشامل محدد للتغيير التنظيمي. لذلك، سيتم استعراض عدد من المفاهيم بهدف الوصول إلى ملامح عامة إليه :

هو عملية لازمة وضرورية للمنظمات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب التنبؤ بها والتحكم فيها لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة؛ ويقصد به التحول أو التنقل أو التعديل على مستوى الأهداف ، الهيكل التنظيمي ، الوظائف ، العمليات ، الإجراءات ، القواعد ... للتفاعل الإيجابي مع البيئة ، بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره (6).

هو إدخال تعديلات مدروسة بعد التعرف على البيئة الخارجية للتعرف على التغييرات التي طرأت على تلك البيئة، كذلك دراسة البيئة الداخلية للمنظمة للتعرف على المشاكل التي تتطلب التدخل. ويمكن أن يكون التعديل في أي عنصر من عناصر المنظمة سواء رسالة المنظمة، الاستراتيجية، الأهداف، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، الأفراد أو أن يتم التعديل في جميع عناصر المنظمة ويكون في هذه الحالة تغييراً شاملاً (7).

كما يعرف التغيير التنظيمي على أنه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل ، وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة ، مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديد (8) .

ويعرفه صلاح الدين محمد عبد الباقي بأنه " هو في الواقع خطة إيجابية لتطوير أداء الجهاز أو المنظمة وتحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملاءمة لتغيرات البيئة والحياة المتغيرة دائماً ، لأن منظمة العمل أو الجهاز الإداري يجب ألا يظل جامداً حتى لا يضطر

إلى التغيير الاجباري وغير المرغوب (9) .

ويعرفه ناصر قاسمي على أنه "استراتيجية تتبعها المنظمات من أجل التحسين في الكفاءات ونوعية المنتج والخدمة ، بحيث تتمكن من التغلب على المنافسين أو إيجاد مكان بين المنافسين (10). في هذا التعريف يحاول ناصر قاسمي أن يسلط الضوء على أهم خاصية للتغيير التنظيمي والمتمثلة في الاستراتيجية أو الخطة المستقبلية التي تتطور المنظمات من خلالها وتستطيع أن تقدم أفضل الخدمات للمواطن أو للمستهلك وذلك يرجع الى طبيعة النشاط الذي تقوم به المنظمة .

وعلى ضوء ما تقدم فإن التغيير الذي يحدث في المنظمة غالباً ما يهدف إلى تعديل سياسات الإدارة وبالتالي يحدث تغيير الأفراد العاملين إما باستبدالهم بآخرين أكثر كفاءة أو برفع وتنمية مهاراتهم من خلال نظم التدريب وتطبيق قواعد المكافآت التنظيمية ، أو تغيير في النظم والإجراءات وتطوير النظم بهدف تفضيظ الوقت والجهد ، والموارد المستخدمة لأداء الأعمال التنظيمية وصولاً إلى كفاءة عالية، أيضاً يشمل الهيكل التنظيمي وهذا بهدف توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف مع إعادة تصميم خطوط الاتصالات وقنوات تدفق السلطة وقد تشمل إعادة هيكلة التنظيم وزيادة وحدات تنظيمية جديدة .

ثانياً - آليات تشكيل الثقافة التنظيمية:

يمكن تشبيه عملية خلق الثقافة التنظيمية وتشكيلها بالانتشنة الاجتماعية للطفل ، فهي قيم يتم تعليمها وتلقاها للأفراد منذ البدايات الأولى التي يلتحق بها للمنظمة ، وتمتد جذور القيم والمعايير الثقافية في أي منظمة إلى مؤسسها أو مؤسسيها ، هؤلاء يستخدمون الأفراد الذين يتوافقون مع تصوراتهم ونمط تفكيرهم ويعملون على الاحتفاظ بهم ، وجعل سلوكهم نموذج يحتذى به هؤلاء الأفراد وبهذه الطريقة يدخلون معتقداتهم وقيمهم وافترضااتهم في المنظمة ، وحينما تتجج المنظمة تصبح رؤية المؤسسين على أنها المحدد الأساسي الذي أدى إلى ذلك النجاح وبذلك تتموضع الشخصية الكلية للمؤسسة في الثقافة التنظيمية للمنظمة (11) .

ولأجل ترسيخ هذه الثقافة وتعزيزها تقوم المنظمة بمجموعة من الممارسات نوجزها فيما يلي :

1- عملية الاختيار : إن الهدف من عملية الاختيار هو تحديد واستخدام الأفراد الذين يمتلكون المعرفة والمهارة والقابليات الأزمة لإنجاز الأعمال بنجاح داخل المنظمة واعتياديا يتم تحديد أكثر من مرشح للعمل مع الذين تتوفر لديهم القابليات على انجاز متطلبات عمل معين ، وحينما يتم الوصول لتلك النقطة سيكون من السذاجة إغفال أن القرار النهائي في اختيار الشخص يتأثر بدرجة كبيرة بحكم متخذ القرار بمدى ملائمة الترشيح للمنظمة ، إن هذه المحاولة لظمان التوافق المناسب فيما إذا كانت مقصودة أو بدون قصد تؤدي لاستخدام الأشخاص الذين تكون قيمهم متوافقة مع قيم المنظمة أو على الأقل جزء كبير من تلك القيم وبالإضافة إلى ذلك فإن عملية الاختيار توفر المعلومات

للمتقدمين حول المنظمة حيث يتعرفون عليها وإذا ما أدركوا أن هناك تناقضاً بين قيمهم وما يدور في المنظمة فإنهم على الأغلب سوف ينسحبون(12) ، لذلك فعند اختيار الفرد وتعيينه في وظيفته يكون واعي بالثقافة التي تحملها المنظمة ومدى تطابقها مع ثقافته الخاصة .

2- الإدارة العليا : تؤثر ممارسات الإدارة العليا على الثقافة التنظيمية وذلك من خلال الأقوال والأفعال حيث إن التنفيذيين الأساسيين يوجدون المعايير التي تنتشر من الأعلى إلى الأسفل داخل المنظمة ، وذلك مثل فيما إذا كانت المخاطرة مرغوباً فيها ظن حجم الحرية التي يجب على المدراء منحها للعاملين ، ما هو اللباس المناسب ، ما هي الأفعال التي تؤدي إلى الزيادة في الراتب ، الترقيات والمكافآت وأمور أخرى مماثلة

3- التنشئة الاجتماعية: إن التنشئة الاجتماعية في المنظمة شبيهة إلى حد كبير مع تنشئته خارج الإطار التنظيمي (المجتمع) ، إلا أنهما يختلفان في كيفية تعليم وتلقين الأفراد وكذلك ما يجب اكتسابه من معايير وقيم واتجاهات ، بحكم أن المنظمة تعلم الأفراد الجدد المنتمين إليها ما يتوافق مع ما يحقق لها الأفضل ويحافظ على أهدافها ، وتتم هذه العملية من خلال ثلاثة مراحل :

- المرحلة الأولى :

تتم قبل دخول الفرد للمنظمة أي عندما تحدد إدارة الموارد البشرية القوى العاملة وتوم بعملية الاختيار عندها يطلع القائمون على قيم الأفراد واتجاهاتهم وكذلك عرض القيم والمعتقدات والآراء المعمول بها في المنظمة ومحاولة إقناع الأفراد الذين يكتسبون مهارات كبيرة تحقق لهم المنفعة ، وبالتالي تكون عملية الاختيار كخطوة أولى في التنشئة الاجتماعية .

- المرحلة الثانية :

تكون بعد تعيين الفرد في وظيفته والتعرف على طبيعة العمل واصطدامه مع الواقع التنظيمي من خلال ملاحظته لسلوك الأفراد وممارساتهم ، وكذلك تكون بصفة مقصودة من خلال برامج التدريب التي تقوم بها الإدارة وهذه البرامج تكون حاملة بشكل أو بآخر للقيم والتوقعات المعمول بها وتخليص الفرد من الافتراضات والتوقعات السلبية .

- المرحلة الثالثة :

وهي آخر مراحل التنشئة الاجتماعية ،ويمكن القول بان التحول يتم عندما يتكيف الفرد مع توقعات وافتراضات التنظيم ويصبح واثقاً من نفسه وقادراً على أداء عمله بفاعلية ، وملتزماً بالمحددات الأساسية للسلوك التنظيمي .

4- النشاطات الاجتماعية : وتتم فيها ممارسة العديد من الشعائر والعادات خلال نشاطات اجتماعية لا صلة لها بالعمل ،كالرحلات والحفلات ...الخ ، وقد تشترك فيها اسر العاملين فهذه تساهم في تكوين التماسك بين أفراد المنظمة كما توفر فرصة لممارسة الشعائر والتقاليد ، وكلما أرادت المنظمة

تماسك اكبر وتعزيز مشاعر الانتماء ، كلما احتاجت إلى التوسع في هذه الأنشطة إضافة إلى تشجيع تكوين الجماعات المهتمة بهذه النشاطات والاهتمام بحالة المرضى والمعنويات ورصد التغير فيها ، وتعزيز المهارات الإنسانية للمشرفين تساعدهم على حسن إدارة السلوك داخل المؤسسة(13).

ثالثاً- متطلبات التغير في المؤسسات العامة :

المؤسسة العامة لا يمكنها مواجهة المنافسة إلا من خلال إحداث تغييرات شاملة تمكنها من مواكبة التطورات ، بل والمساهمة فيها واكتساب المعرفة اللازمة وذلك بتظافر الجهود التالية :

1- الجهود على المستوى الكلي :

هنا تتدخل جهود الدولة بغية إعطاء دفعة قوية لاقتصاد المعرفة ، وهذا نراه من خلال ما يلي:
زيادة الإنفاق على التكنولوجيا الحديثة ذلك لأنها مصدر مهم لاكتساب مختلف المعارف والمعلومات التي تحتاجها المؤسسات حتى تصبح هذه التكنولوجيا ت في متناول كل فئات المجتمع .
زيادة الإنفاق على استيراد الكتاب الأكاديمي العلمي المتخصص والحديث .
تخصيص اعتمادات هامة للبحث العلمي الذي تنجم عنه ابتكارات تفيد المؤسسة الاقتصادية بعض الدول العربية .

تطبيق إعفاءات جبائية وجمركية على استيراد التكنولوجيا والكتاب اللذان يساعدان على تطوير الجهود البحثية ، ويثمنان البحث العلمي والابتكار .
زيادة الإنفاق على برامج تطوير التكوين الجامعي بما يتوافق مع متطلبات الاقتصاد الجديد .
اعتماد قوانين صارمة لحماية الملكية الفكرية.

2 - الجهود على مستوى المؤسسة :

فيمكن أن نجملها فيما يلي :

اعتماد سياسة تكوينية تتوافق مع المتطلبات الجديدة والتي تواكب التطورات التكنولوجية الحديثة .
تخصيص اعتمادات داخل المؤسسة لتطوير الجهود البحثية الرامية إلى استحداث مختلف الابتكارات اعتماد مبادئ تحفيزية لتشجيع الجهود الابتكارية داخل المؤسسة .
الاهتمام باكتساب وتطوير البرامج المعلوماتية الحديثة .
التركيز على سرعة تنقل المعلومة وذلك من خلال تكنولوجيات الاتصال الحديثة .
اعتماد استراتيجية لتسيير وإدارة الموارد البشرية تتوافق وحاجات المؤسسة من الكفاءات الأكاديمية والمهنية الراقية (14).

وعموماً فمهما كان شكل التغير وأسلوبه أو سبيله فلا بد من أن يؤدي إلى تحسين أداء المؤسسة ، وهذا التغير في حد ذاته يشترط فيه حسن الأداء ، وبما أن إدارة الجودة الشاملة نوع من أساليب التغير فهي تعتبر أحد مداخل التغير الشامل ، الذي يجب أن تتبناه المؤسسة العمومية على اعتبار

الخصائص التالية :

كل وظائف المؤسسة معنية بتحقيق الجودة ، فالجودة ليست حكراً فقط على الوظائف المتعلقة مباشرة بالمنتج (التطوير ، الإنتاج ، ضمان الجودة) ، لكن أيضاً وظائف الدعم ، الإدارة ، التسويق ، الموارد البشرية وغيرها .

كل وظيفة معنية خلال كل دورة المنتج ، منذ مرحلة دراسة السوق إلى خدمة ما ، مروراً بالتطوير . إن الجودة في إطار أسلوب إدارة الجودة الشاملة ، لا تقتصر على جودة المنتج أو الخدمة ، بل تتعداه لتشمل جودة الأنشطة والعمليات والمؤسسة ككل ، بمعنى أن الجودة تندمج في ثقافة المؤسسة ، حيث أن كل أفراد المؤسسة في كل المستويات يجب أن يدمجوا الجودة في عملهم . إدارة الجودة الشاملة هي إدارة تشاركية ، حيث تعتمد على مواهب الإدارة والعاملين أيضاً للتحسين المستمر لأداء المؤسسة .

التحسين والتطوير والمساعدة على إحداث التغيير ، وقبول التحسينات الصغيرة والهامة ، والانضمام لفرق العمل لإرضاء حاجاتهم .

إدارة الجودة الشاملة هي أسلوب إداري يهدف إلى إرضاء حاجات المؤسسة : البقاء ، المرونة ، مردودية أكثر ثباتاً واستقراراً، إرضاء حاجات أفرادها ، وذلك من خلال التركيز على رضاء الزبون ، ووضع هذا على رأس قائمة الأولويات ، كما أن منهج الإدارة المفتوحة يعتبر أسلوب راقى يجب على المؤسسة العمومية إدخاله على أساليب عملها ، لأنه يحقق أهداف كبيرة للمؤسسة ولل فرد فضلاً عن كونه يرد ثقة الفرد بالمؤسسة سواء كان هذا الفرد عاملاً فيها أو مواطن عادي .

كذلك فإن أسلوب إعادة الهندسة لا يختلف عن الأساليب السابقة وهو يهدف دائماً إلى تجديد حيوية المؤسسة العمومية ، وبعث روح التجدد المستمر التي تساعد على البحث الدائم عن أحسن الطرق والوسائل لإرضاء الفرد داخل المؤسسة والعمل خارج المؤسسة .

كما أن نجاح التغيير في المؤسسة يمر من خلال اكتساب طرق جديدة من السلوك كيف يتم تطوير التجديد ، الإبداع ، البحث والمشاركة في المؤسسة ؟

والخطوات والأفكار التي تجعل في المؤسسة بيئة ترضى وتنمي الإبداع هي :

إنشاء نظام لتلقي الأفكار والاقتراحات ، هذا النظام يجب أن يوفر فرصة للموظف لتجربة فكرته بشكل مُصغر ثم تنفيذ الفكرة بشكل واسع على المؤسسة بأكملها (15).

من خلال هاته المتطلبات الداخلية منها والخارجية في عملية التغيير في المؤسسات العامة يمكننا القول بأنها ليست قالب جاهز ينطبق على كل المؤسسات العامة ، ولكن تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن نظام إداري وتنظيمي في بلد إلى نظام في بلد آخر وأن هناك أخرى كثيرة يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في عملية التغيير .

رابعاً - تغيير الثقافة التنظيمية :

هناك القليل من الكتاب الذين يرون أن ثقافة التنظيمية غير قابلة للتغيير و الكثير منهم يذكرون في خصائصها أنها تتميز بالاستقرار النسبي، وهذا لا يعني أنها لا تتغير أبداً فمن علماء الإدارة من يعتقد انه يمكن تعديل و تغيير ثقافة المنظمة في الحالات غير الاعتيادية و حينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها مشكلة حياة أو موت، فإن أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافة التنظيمية و لكن بدون هذه الأزمة فإنه يصعب التغيير و من بين الإجراءات المقترحة في عملية التغيير ما يلي:

1- لا بد من إذابة الجليد عن الثقافة الحالية و أن يدرك جميع العاملين فعليا أن المنظمة تواجه أزمة حقيقية تهدد كيانها و وجودها ، و يمكن تحقيق ذلك من خلال تعيين رئيس جديد للمنظمة فهذا الإجراء يعني أن تغييرات جوهرية ستتم في المنظمة و بإمكان الرئيس الجديد أن يقدم دورا من خلال معايير سلوكية جديدة، وهذا يتطلب منه إدخال الرؤية الجديدة عن المنظمة و تعبئة الوظائف الإدارية الرئيسية بأشخاص ملتزمين بهذه الرؤية .

2- إن من مسؤولية الإدارة العليا نقل و توصيل القيم الجديدة للعاملين و هذا يتضمن ثلاثة عناصر: - الوضع الحالي للمنظمة و الصناعة التي تعمل فيها ونظرة مستقبلية و أي معلومات أخرى ذات صلة.

- الرؤية المستقبلية لما يجب أن تكون عليها المنظمة و كيفية الوصول إلى ذلك.

- تقدم المنظمة في المجالات التي تعتبر مفتاحا لتحقيق هذه الرؤية (16).

3- وبإمكان الإدارة العليا تغيير وتعديل القيم والمعايير الثقافية المرسخة من خلال تعديل وتغيير العناصر الظاهرة للثقافة التنظيمية التي يستخدمها العاملون للتعبير عن المعاني والمفاهيم ونقلها، مثل الرموز واللغة والحكايات والمراسيم والاحتفالات والطقوس، والتصريحات العلنية عن الرؤية المستقبلية للمنظمة .

4- ومن الوسائل الأخرى لنقل وتوصيل القيم والمعايير الجديدة نجد التطوير التنظيمي ،الذي يقترح الخطوات الآتية لتغيير وإدارة ثقافة المنظمة.

- التعرف على القيم والمعايير الجديدة

- رسم توجهات جديدة

- تحديد القيم والمعايير الجديدة

- تحديد الفجوات الثقافية

- العمل على سد الفجوات الثقافية (17).

5- إعادة النظر في النظم والإجراءات الخارجية والداخلية، أكيد أن للنظم والإجراءات الخارجية تأثير

واضح وكبير على إعادة تشكيل ثقافة مغايرة في المؤسسة ومن أمثلة ذلك اتفاقيات الشراكة مع المؤسسات الأجنبية ومؤسسات القطاع المحلي ، وهذه المعطيات الجديدة سوف تحدث تغييرا في مكونات الثقافة التنظيمية ومن بين هذه المكونات :

- نشر ثقافة الجودة

- ثقافة تعزز التعلم

- تنمية القدرات الابتكارية

- البحث عن التميز

- الثقافة البيئية وحماية البيئة

أما فيما يخص الإجراءات الداخلية وهو ما تقوم به إدارة الموارد البشرية من التعيين ، وتطبيع وتقييم ونظم العوائد من أجل دعم العاملين الذين يلتزمون بالقيم الجديدة (18).

6- المخالطة الاجتماعية : فعند عناصر جديدة في المنظمة فإن هذه العناصر تجهل ثقافة المنظمة وبالتالي يقع على عاتق الإدارة أن تعرف الموظفين الجدد على الأفراد العاملين وعلى ثقافة المنظمة وهذا أمر ضروري حتى لا يتغير أداء المنظمة (19).

خامساً - دور الثقافة التنظيمية في عملية التغيير :

تُعرف الثقافة التنظيمية بأنها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع أفراد المنظمة ، وهيكلها، ونظمها المختلفة لينتج عنها مجموعة من القواعد السلوكية أو ما يعرف بالكيفية التي يتم من خلالها إنجاز العمل ، فالنمط الإداري ومجموعة القيم والعادات التنظيمية لأفراد المنظمة تؤلف بمجملها الثقافة التنظيمية ، كما أن هذه الأخيرة تصدر عن مصدرين اثنين وهما الإدارة والتنظيم ، فالثقافة التنظيمية والأسلوب الإداري هما من أهم عناصر الاستراتيجية التنظيمية ، بما أنهم يتفقون على المصدر فإنهم يختلفون في المحيط الذي تتواجد فيه ، فليس جميع المنظمات لديها قيم ثقافية واحدة وكما أسلفنا في مواضع سابقة فإن ثقافة المنظمة سواء كانت قوية أو ضعيفة تؤثر على الأداء وفاعلية المنظمة ، فالمنظمات التي لديها أداء منخفض يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم ، ومن هنا يصبح للثقافة علاقة مباشرة بالتغيير التنظيمي إما أن تتغير هي بحد ذاتها وإما أن تساعد على عملية التغيير ، فالثقافة التنظيمية تتأثر بما تشمله من قيم وطقوس وسلوك باستراتيجيات التغيير المعتمدة في المنظمة ، حيث تؤثر الاستراتيجيات على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد مما يجعلها أكثر نجاحاً وتكيفاً مع هذه التغيرات ، كما تؤثر الثقافة التنظيمية على الاستراتيجيات وعمليات التغيير داخل المنظمة وهذا يعني أن العلاقة التأثيرية متبادلة بينهما ، ونظراً لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير والذي يمكن تفسيرها من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير .

عند تطوير ثقافة موجهة نحو التغيير بنجاح هي من الاستراتيجيات الهامة التي تساعد المنظمة للتعامل مع قوى التغيير الداخلية والخارجية ، ومن هنا تصبح هذه الثقافة الجديدة ذات أهمية بالغة إذ تتمثل في القيام بمجموعة من الأدوار التنظيمية بالإضافة إلى تلبية رغبات أفراد التنظيم حتى يصبح التنظيم فاعلاً ، ومن أهم الأدوار التي تؤديها الثقافة التنظيمية اتجاه التغيير ما يلي :

1- تؤثر الثقافة في الكيفية التي يعالج المديرون فيها مشاكل التنظيم ، وفي الكيفية التي تتم فيها خدمة الزبائن ، وفي الكيفية التي تستجيب فيها المنظمة لأفعال وحركات المنافسين ، وفي الكيفية التي يتم فيها القيام بأنشطة التنظيم .

2- تعكس ثقافة المنظمة القيم الشخصية للمؤسسة وتؤثر في الأداء الاقتصادي لديها .

3- تعتبر ثقافة المنظمة الراسخة من الأسباب الهامة التي يتوقف عليها نجاح المنظمة .

لذا يتوجب على مديري المنظمات إدراك التوقيت المناسب لعملية التغيير وعليهم أيضاً أن يمتلكوا المهارات والقدرات اللازمة لتنفيذ التغيير المطلوب وعلى المنظمة أيضاً أن تسعى للاستجابة لمتطلبات البيئة المتغيرة من خلال إحداث تغييرات داخلية مناسبة من أجل المحافظة على فاعليتها .

ومن أهم العوامل الثقافية التي تقود إلى التغيير التنظيمي ما يلي :

1- خلق رؤية مستقبلية ، حيث تساعد هذه الرؤية على تعزيز مفهوم الالتزام وتوضيح الاتجاه الذي تسير المنظمة نحوه ، وتعزيز التركيز والسعي نحو تحقيق الأهداف .

2- تطوير نموذج للتغيير وتنفيذه باختيار وحدة ما في المنظمة لتكون الحالة الأولى التي تطبق برنامج التغيير ، ليتم الاحتذاء بها من باقي وحدات التنظيم ، وبخاصة إذا ما تم التغيير بسهولة ونجاح .

3- العمل على مكافأة التغيير ، حيث تسهم المكافأة مادية كانت أو معنوية على تشجيع الأفراد لقبول وتبني برنامج التغيير (20).

وبناءً على الأدوار التي تقوم بها الثقافة التنظيمية اتجاه عملية التغيير في المؤسسة يمكننا القول بأن لهذا العنصر دور ريادي في المؤسسات بمختلف أنواعها ، لكن ما يمكننا أن نركز عليه هنا هو دورها اتجاه التغيير في المؤسسات العامة ، باعتبار أن المؤسسات العامة لها من القواعد والقوانين التنظيمية ما يجعلنا أن نقول أن بينها وبين المؤسسات الخاصة فرق ، وهذا الفرق لا يكون بدرجة كبيرة في الموارد المادية لأن هذا المورد يعتمد على إمكانيات المؤسسة بالدرجة الأولى ، وإنما يكون في المورد المعنوي وخاصةً الثقافي منه ، ومن هنا يصبح للنمط الثقافي دور كبير في المؤسسات اتجاه مختلف العمليات التنظيمية خاصة عملية التغيير منها ، وفي نفس الوقت يصبح للمؤسسة دور مهم أيضاً وهو كيفية تشكيل هذا النمط والحفاظ عليه . والمؤسسة الواعية هي التي تشغل إدارتها جميع الفرص المتاحة لكي تظهر للموظفين بها أنهم أحد أصولها الهامة ومواردها الرئيسية ومن هنا

تتوفر للعاملين مشاعر الوفاء والولاء والانتماء، وكلما كانت هذه المشاعر موجودة في المؤسسة كلما كان هناك سبيل قوي للوصول إلى تشكيل نمط ثقافي خاص بالمنظمة وموظفيها.

خاتمة

تبين لنا من خلال ما جاء في هذه الدراسة أن الثقافة التنظيمية تمتاز بكونها عاملاً مساعداً لعملية التغيير التنظيمي أو معيقاً له، لكن ونظراً لما تعتمد عليه الثقافة التنظيمية في تشكيلها وتحتويه في مكوناتها يعطي نظرة أخرى للمسألة ، فما يمكننا قوله هنا أن التغيير الناجح عادة ما يكون مدعماً بتغيرات وتطورات ملائمة في كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية. وتسعى المنظمات اليوم إلى تبني ثقافة تتصف بالمرونة والتطور لإعطائها ميزة تنافسية لمواجهة التحديات من جهة، واقتناص الفرص التي يوفرها المحيط المضطرب والمعقد من جهة أخرى .

قائمة المراجع :

- 1- ابراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية ، الطبعة الاولى، دار البدر الساطع، العلمة ، الجزائر، 2013، ص72.
- 2- حسين حريم ، السلوك التنظيمي . ط3 ، دار الحامد ، عمان ، الأردن ، 2009 ، ص 309.
- 3- ابراهيم توهامي وآخرون ، المرجع السابق، ص 73 74.
- 4- محمد بن غالب العوفي ، الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالالتزام التنظيمي ، رسالة ماجستير في العلوم الادارية ، جامعة نايف للعلوم الامنية ، الرياض ، السعودية ، 2005، ص 11.
- 5- دنيس كوش، مفهوم الثقافة في العلوم الإجتماعية . ترجمة منير السعيداني ، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت ، لبنان 2007، ص177.
- 6- ربحي مصطفى عليان ، إدارة التغيير ، ط1 ، عمان ، الأردن ، 2015، ص 27.
- 7- عوني فتحي خليل عبيد ، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية ، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ، فلسطين ، 2009، ص12.
- 8- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، ط6، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان ، الاردن ، 2013، ص343.
- 9- بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي و الإداري ، ط2 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 51.
- 10- ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم الاجتماع التنظيم وعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2011، ص41.
- 11- ابراهيم توهامي وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص78 .
- 12- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة . ط1 ، دار الشروق ، عمان ، الأردن، 2003 ، ص 334.
- 13- ابراهيم توهامي وآخرون ، قضايا سوسيوتنظيمية ، مرجع سبق ذكره ، ص80 81.
- 14- بلال خلف السكارنة : التطوير التنظيمي و الإداري ، مرجع سبق ذكره، ص ، ص 126، 125.
- 15- المرجع السابق ، ص 127.
- 16- ماجدة العطية ، سلوك المنظمة . مرجع سبق ذكره ، ص341.
- 17- حسين حريم ، السلوك التنظيمي . مرجع سبق ذكره ، ص 318.
- 18- نفس المرجع ، ص318.
- 19- بلال خلف السكارنة ، أخلاقيات العمل. ط1 ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن، 2009 ، ص 364.
- 20- ربحي مصطفى عليان ، مرجع سبق ذكره ، ص 103.