

الفصل الخامس: مداخل وآليات التغيير الثقافي

تمهيد:

إن المنظمة عند قيامها بعملية التغيير لابد أن تأخذ بعين الإعتبار تغيير ثقافتها وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة، ونظراً لهذه العلاقة بين التغيير والثقافة والتي فسرها أغلب الباحثين من خلال التغيير الثقافي الذي يمكن إجراءه من أجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير.

1. العلاقة بين التغيير وثقافة المنظمة:

أصبحت جل دراسات التغيير التنظيمي في الآونة الأخيرة ترتبط بشكل مباشر بالثقافة التنظيمية السائدة في هذه المنظمة، وبالتالي أصبح من غير الممكن أن يتجاهل التغيير التنظيمي موضوع الثقافة التنظيمية لدورها البالغ داخل المنظمة، حيث تعمل على إيجاد نوع من التكامل والتناسق بين أفراد المنظمة وهو ما يميزها عن غيرها من المنظمات ويوجهها للتأقلم مع محيطها الخارجي.

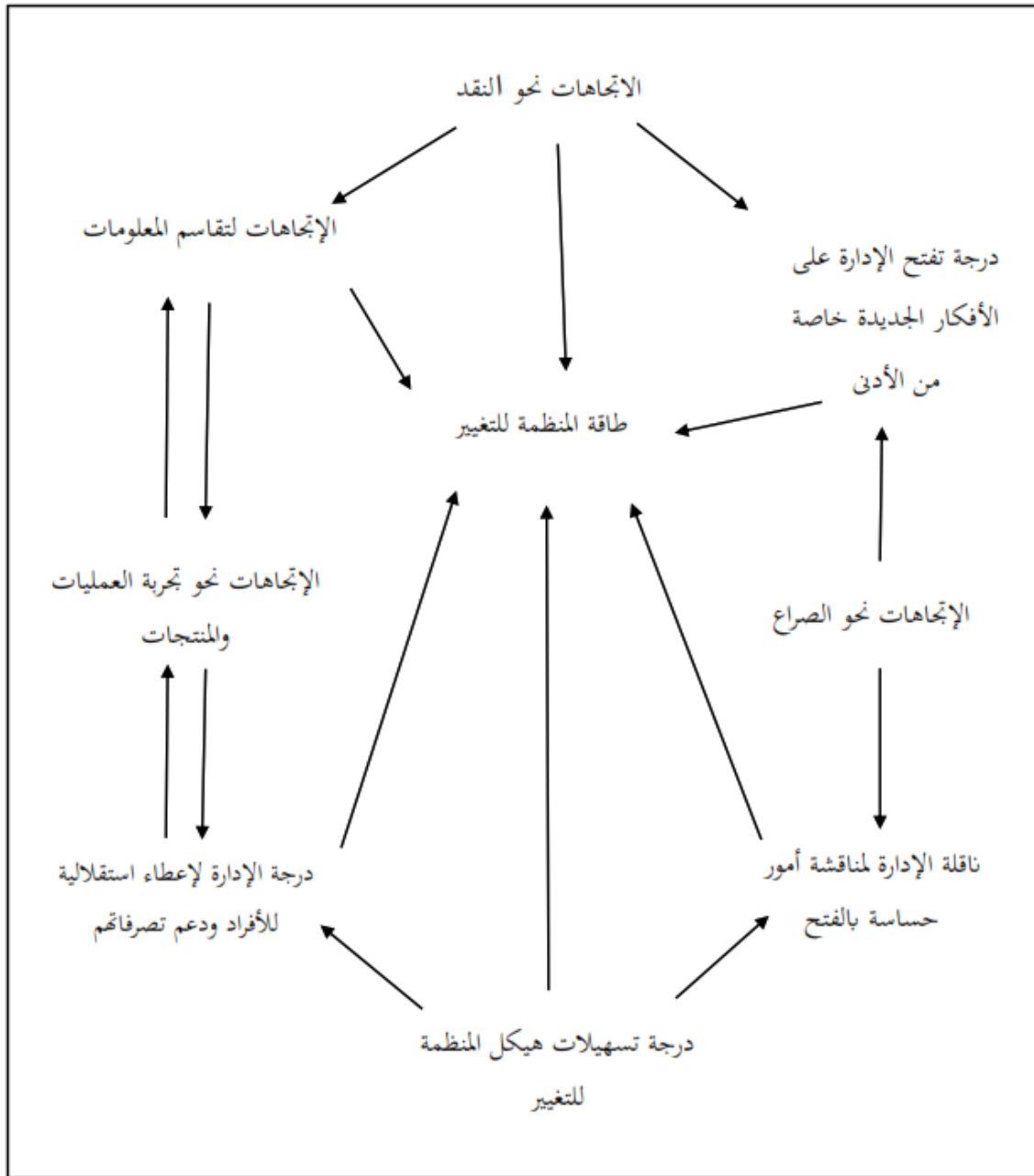
كما يمكن أن تكون هذه الثقافة التنظيمية كعامل مساعد لعملية التغيير أو كعقبة لها، وقد وجد أنه لا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة التنظيمية أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة التنظيمية على المستوى الكلي للمنظمة، وبهذا نجد أن الثقافة التنظيمية تتأثر وتؤثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات، وتكتسب القوة من خلالها ومن خلال تقوية أداء الأفراد لأعمالهم.

لقد أضحى مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة الإنسان المعاصر، ونتيجة لحداثة هذا المفهوم، فقد حدث بعض الخلط واللبس في استخدامه وفي علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، لذلك ينبغي أن نلاحظ أن هناك فرقا جوهريا بين المفهومين، فمفهوم "ثقافة التغيير" يعني أن للثقافة دور هام في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم "تغيير الثقافة" يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير والتطوير.

كما يوجد خلط بين التغيير الاجتماعي والتغيير الثقافي، ولا تميز بعض النظريات بين المفهومين، وربما يرجع ذلك إلى الارتباط بين مفهومي الثقافة والمجتمع بوصفهما من المفاهيم الأساسية في الدراسات الاجتماعية، وعلى الرغم من ذلك لا يوجد فرق بينهما، إذ يشير التغيير الاجتماعي إلى التحول في أشكال التفاعل الاجتماعي والاتصالات الشخصية في حين أن التغيير الثقافي يشير إلى التغيير في أنساق وأفكار متنوعة من المعتقدات والقيم والمعايير، وهذا يعني أن التغيير الثقافي يضم التغيير الاجتماعي ضمن المفهوم العام لهذه الدلالات الاجتماعية والفكرية، وكذلك يحدث التغيير الاجتماعي في التنظيم الاجتماعي أي بناء المجتمع ووظائفه وهنا يصير التغيير الاجتماعي جزءا من التغيير الثقافي الذي يشمل جميع المتغيرات التي تحدث في أي فرع من الثقافة كالفن والعلم والتكنولوجيا، وبالتالي يكون التغيير الاجتماعي من نتائج التغيير الثقافي.

أثار دراكر (Drucker) تساؤل يكشف عن مدى توفر استعداد المنظمات لقبول التغيير بالقيم الجوهرية لثقافة المنظمة، مركزاً على الجهود الإدارية لتغيير السلوكيات والإجراءات غير الفعالة لتكون ذات معنى وقيمة أكثر من محاولة القيام بتغيير ثقافة المنظمة. أما بصدد العلاقات بين التغيير وثقافة المنظمة، تبرز عدد من النظريات المختلفة يعود سببها تنوع عناصر ثقافة المنظمة المؤثرة والمتأثرة بالتغيير التنظيمي وهو ما وصفه الكاتبان سنيور وفليمينغ (Senior & Fleming) في الشكل رقم (1).

الشكل رقم (1): التغيير وثقافة المنظمة



المصدر: نعمه عباس الخفاجي، ثقافة المنظمة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009،

يظهر الشكل رقم (1) أن هناك تنوعاً في عناصر الثقافة التي تؤثر وتتأثر بالتغيير التنظيمي، فهناك اتجاهات تدعم تقاسم وتشارك المعلومات بين التابعين وهناك اتجاهات نقد وصراع تتمثل في المقاومة والمعارضة، بالإضافة إلى دور الإدارة العليا في توسيع ساحة حرية واستقلالية الأفراد ودعمهم وتشجيعهم كما أن هيكل المنظمة يعد عنصراً مهماً في تسهيل عملية التغيير.

2_ مفهوم التغيير الثقافي:

تعتبر ثقافة المنظمة الركيزة الرئيسة المشكّلة والموجهة لسلوك الفرد العامل داخل المنظمة والمميزة لها ما جعل من مهمة تغييرها صعبة ومعقدة، فتغيير الثقافات يعتبر أمراً سهلاً في القول صعباً في التنفيذ، إن مؤسسي المنظمات هم الذين يخلقون الثقافات الأصلية، وبعد ذلك يتم تحويل معتقدات المؤسسة والإدارة العليا بالمنظمة إلى قواعد ونظم، ومعايير... إلخ ويتم تعريف الأفراد المشاركين بالمنظمة بها.

يقول **ممدوح عبد العزيز محمد رفاعي** أن الثقافة التنظيمية يمكن إدراكها على ثلاثة مستويات:

✓ **المستوى المرئي:** ويتمثل في الظروف المادية، الهيكل التنظيمي، قاعات الاستقبال.

✓ **مستوى القيم المعلنة:** ويتمثل في تصريحات الإدارة العليا، التقارير السنوية.

✓ **مستوى القيم الفعلية:** وتتمثل في الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعاملين والجمهور في المجتمع.

وهناك غالباً تناقض وتنافر بين مستوى القيم المعلنة ومستوى القيم الفعلية، إلا أن هذه الأخيرة هي الإيقاع الحقيقي للقيم الجذرية التي تكون الثقافة التنظيمية، والتي تمثل الافتراضات الأساسية وهي العادات والسلوكيات والممارسات التي يتبعها الجميع، ومن ثم فإن تشخيص ممارسات العمل الفعلية هو الذي يحدد بدوره مدركات السلوك التنظيمي والإداري في المنظمة.

على هذا الثقافة التنظيمية تتجلى في مظاهر عديدة منها ما يتعلق بالمظاهر السلوكية والتي تظهر من خلال عدة مؤشرات كالتقاليد الشعائر، الاحتفالات، أما المظاهر اللغوية فتتمثل في مجموعة من الرموز الكلامية التي تعكس الثقافة الخاصة بكل منظمة ومن بينها: القصص، الحكايات، الأساطير، الخرافات، الأبطال، الشعارات، اللغة، أما المظاهر المادية فهي تلك الأشياء المادية التي تحيط بالأفراد في بيئة المنظمة من بينها التصميم المعماري للمباني، مساحات المكاتب داخل المنظمة، مواقف انتظار السيارات وأماكن الاستقبال، نوعية الأثاث المكتبي المستخدم، أجهزة وأدوات الاتصال المستخدمة في المنظمة، أماكن حفظ الوثائق والمعلومات... وغيرها.

يرى **محمود سلمان العميان** أنه إذا أردنا إحداث تغيير في الثقافة التنظيمية لا بد من تغيير الافتراضات والمعتقدات لدى الأفراد حول توجه أو موضوع ما، كما يجب تحديد السلوك غير المناسب أو الذي نريد التخلص منه.

يعرف دافيد ويلسون David Wilson التغيير الثقافي على أنه "عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي للمنظمات، وبالتالي فإن إنجاح التغيير التنظيمي في المنظمات يعتمد أساساً على مدى تكيف واستجابة المناخ التنظيمي الداخلي".

وهناك من عرفه على أنه "هو عملية التغيير المخطط التي من خلالها يتم البحث عن محصلة جديدة من الأفكار والرؤى والأساليب الحيوية التي توفر المناخ التنظيمي الصحي، للتكيف السليم مع المتغيرات والمستجدات التي أثرت حديثاً على الجماعة أو المنظمة، ويعتمد التغيير الثقافي على الصراع من أجل البقاء ومن المحتمل أن بعض الثقافات فشلت في التكيف نتيجة ضعفها، ويعتبر من أهم أنواع التغيير لأنه تحديث جذري يطال كافة المستويات، كما أن الفرد لا يتحرك إلا ضمن التوجيهات الذاتية التي يرسمها مخزونه القيمي المتراكم، لذلك فإنه لا يمكن إحداث تغيير إلا من خلال اختراق الشبكة الثقافية المحرك القاعدي للسلوك، ولا يمكن التنبؤ بنجاح أي برنامج للتغيير بمعزل عن التغيير الثقافي".

كل هذا يوضح أن التغيير الثقافي يعتبر عملية مخططة الغرض منها تحقيق التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية المؤثرة على المنظمة، وهو يشمل المستويات التنظيمية المختلفة للتأثير على ثقافة الفرد التي تعتبر كمرجع لسلوكه وتغييرها بما يتناسب مع مستجدات البيئة الخارجية.

لقد حدد ماتس Mats وستفن Stefan بعض الإجراءات التي تمكن المنظمة من تحقيق التغيير الثقافي:
_ تغيير إجراءات التعيين والاختيار، بحيث يتم التعاقد مع أفراد جدد يدعمون الثقافة المرجوة، جنباً إلى جنب مع تسريح و/ أو استبدال أفراد بآخرين.

_ إدخال أشكال جديدة من برامج التنشئة الاجتماعية والتدريب لنشر القيم والمعتقدات المرجوة.

_ تغيير أنظمة تقييم الأداء بحيث يتم مكافأة الطرق الصحيحة للتصرف وتشجيعها.

_ تشجيع الأفراد للتعبير والإشارة إلى الثقافة المرجوة.

_ تبدأ القيادة الإدارية في نقل القيم الثقافية أثناء حديثها والإجراءات والترتيبات المادية.

_ استخدام الرموز التنظيمية (اللغة، الشعارات التعبيرية، القصص)، والإجراءات (استخدام الاجتماعات بطريقة طقوسية، الإشارة إلى ما هو مهم من قبل المدير بطريقة مرئية والأشياء المادية (الهندسة المعمارية للمنظمة، الشعار، اللباس).

وبناء على ما سبق يمكن تعريف التغيير الثقافي على أنه هو جوهر عملية التغيير التنظيمي، وهو عملية داخلية مخططة تسعى إلى توفير مناخ صحي للعمل وهو ينصب على قيم ومعتقدات وتصورات الأفراد بغية تغييرها حتى تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومشكلات البيئة الداخلية.

3_ أسباب التغيير الثقافي:

يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها:

- _إيمان المنظمة العميق ببعض القيم، والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغيير.
- _وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغيير السريع في هذا النشاط.
- _تمتع المنظمة بموقع تنافسي أقل من الموقع التنافسي للمنافسين.
- _وجود المنظمة على أعتاب الدخول إلى عالم المنظمات كبيرة الحجم.
- _صغر حجم المنظمة مع نموها بشكل متسارع أوجب عليها التغيير.

4_ مداخل التغيير الثقافي:

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية، حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، وإحداث هذه التغيرات تستخدم الإدارة أحد أو كلا المدخلين التاليين:

● مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا، وذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعى بدءاً بالإدارة العليا نفسها، والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم، وهذا قد يؤدي إلى المقاومة والمعارضة، وقد يؤدي إلى أن تلك التغييرات لا تستمر لفترة طويلة. ميزة هذا المدخل هي أنه يمكن تنفيذه بسرعة.

● مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة:

تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المنظمة في التغيير عن طريق جمع معلومات منهم بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيء، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

5_ مراحل التغيير الثقافي:

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل، وهذه المراحل منطقية ومتتابعة وصولاً إلى التغيير الثقافي المطلوب للمنظمة ككل وهي:

● المرحلة الأولى: دراسة وتحليل الثقافة الحالية من خلال:

__ تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة.

__ تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيراً أو الأقل تأثيراً.

__ التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية.

__ تحديد انسجام ورضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية.

● **المرحلة الثانية:** التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال:

__ تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا، أفراد، مهام).

__ تحديد حجم التغيير التنظيمي المستهدف لكل عنصر.

__ تحديد مدى حاجة التغيير التنظيمي لتغييرات الثقافة أم لا.

__ تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات وآراء الأفراد.

__ تحديد توقيت هذا التغيير ومتطلباته الأخرى، والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير.

● **المرحلة الثالثة:** تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة:

__ تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها.

__ تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة مع الأهداف التنظيمية، أهداف العاملين، متطلبات العملاء، البيئة التنافسية.

__ تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات.

● **المرحلة الرابعة:** تحديد الفجوة الثقافية، وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى والتعرف

على:

__ عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة وكبيرة أم ضيقة ومحدودة.

__ عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل.

__ عما إذا كانت تتوفر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة.

● **المرحلة الخامسة:** تصميم ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم وتعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع تغيير الثقافة، ولتساهم في

سرعة تنفيذه. ومن أهم هذه الإستراتيجيات:

- إستراتيجية الاختيار والتعيين.
- إستراتيجية التدريب والتطوير.
- إستراتيجية المكافآت والحوافز.
- إستراتيجية تقييم الأداء.
- إستراتيجية تقديم الخدمات الاجتماعية المتنوعة كالسكن، العلاج، التأمين.

● **المرحلة السادسة:** تنفيذ خطط التغيير الثقافي، أي اتخاذ القرارات بتنفيذ الإستراتيجيات الجديدة سواء في

التدريب أو المكافآت، ويجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ب:

- برنامج زمني للتنفيذ.
- تزامن التغيير الثقافي مع التغيير التنظيمي، وإن كان يفضل البدء في إجراء التغييرات الثقافية قبل البدء بالتغيير التنظيمي، لأن الأول يمهد للثاني.
- مراقبة درجات رضا أو مقارنة العاملين للتغييرات الثقافية الجاري تنفيذها.

● **المرحلة السابعة:** التقييم والمتابعة المستمرة، وذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي

المستهدف، ويمكن استخدام المؤشرات التالية:

- درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
- معدل دوران العمل.
- درجات رضا العاملين والتعرف على ولائهم وانتماءاتهم التنظيمية.
- الاستقرار التنظيمي في اللوائح والإجراءات والسياسات.
- تكلفة التغيير المستهدفة والفعلية.
- تحليل التكلفة والعائد للتغيير.
- رضا العملاء.
- التحسن الذي طرأ على الإنتاجية والمبيعات والربحية.

6_ عوامل التغيير الثقافي:

من بين العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:

- **التغيير في القيادة:** تعتبر فرصة تغيير القيادة مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، على أن يتوافر لدى القادة الجدد رؤية بديلة واضحة لما يجب أن تكون عليه المنظمة معززين الاعتقاد لدى العاملين بقدرتهم على قيادة التغيير من خلال ما يتمتعون به من سلطة ونفوذ حقيقي، وعليه فإن القائد المطلوب لقيادة التغيير في الثقافة التنظيمية للمنظمة هو القائد التحويلي الذي يعمد إلى شحذ المهتم وتحفيز أفراد جماعته من أجل تحقيق التغيير الذي يضمن النجاح.

- **مرحلة دورة حياة المنظمة:** حيث أن مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو والتوسع وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار تعتبران مرحلتين تشجعان على التغيير.

- **عمر المنظمة:** إن عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تكون أسهل في المراحل الأولى من عمر المنظمة، حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها.

- **حجم المنظمة والثقافات الفرعية:** من الأسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

- **حدوث أزمة قوية:** تتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة السائدة.

- **قوة الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة وقوتها دورا كبيرا في صعوبة تغييرها فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية كلما تطلب تغييرها وقت طويلا وكلما كانت العملية أصعب.

7_ دور آليات التثقيف في ارساء التغيير الثقافي:

تستعمل المنظمات عند قيامها بعملية التغيير مجموعة من الآليات والأدوات التي تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة ما يؤدي إلى قبول التغيير من قبل جميع الأعضاء داخل المنظمة، فمن أهم آليات التثقيف التي يتم الاستعانة بها من أجل تدعيم جهود التغيير الثقافي، وخدمة برامج التغيير التنظيمي مايلي:

- **اللغة:** تقتضي الحاجة لتغيير ثقافة المنظمة تغييرا في قاموس المصطلحات التنظيمية تدعيما للقيم الجديدة ومحاولة للتخلي عن القيم والعادات القديمة.

- **تغيير الرموز والشعارات:** تلجأ المنظمة إلى تغيير شعارها واستبداله بشعار يتلاءم مع القيم الجديدة والذي ينعكس على صورتها.

- **حملات الدعاية والإعلان:** تلجأ المنظمة قصد تدعيم برامج التغيير الثقافي إلى حملات اشهارية داخلية وترمي هذه الحملات إلى تحقيق هدفين هما:

- إثارة اهتمام الأفراد ببرامج التغيير الثقافي والتأكيد على أهمية المشاركة في صناعة التغيير التنظيمي والوفاء بمتطلباته.

• التركيز على مواجهة الإشاعات التي تسبق أو ترافق عملية التغيير الثقافي.

- **صياغة نماذج قيادة التطوير:** تعمل إدارة المنظمة على إظهار مهارات القيادة في تنمية روح المبادرة وترقية الحس بالانتماء والحرص على تامين المورد البشري، وتقديم صورة ايجابية عن القيادة في المنظمة تحقيقاً لأهداف التغيير الثقافي من خلال فعاليات الاتصال ومندجة السلوك القيادي.

_ **تغيير العادات والشعائر:** تسعى المنظمة إلى تحقيق أهداف التغيير الثقافي من خلال تغيير أساليب كاستبدال المذكرات الكتابية في نقل المعلومات بالاجتماعات بين المدراء وفرق العمل، كما يتم الإستعانة بالإحتفالات والمراسيم قصد تثبيت السلوكيات الجديدة وصياغة طقوس جديدة لمكافحة العمال عن النجاحات المحققة.

- **الخطاب الرسمي للتغيير الثقافي:** يرتبط الخطاب الرسمي بصورة المسؤولين في المنظمة، وأثناء القيام ببرنامج من أجل التطوير يتزايد الإهتمام بأهدافه وأشكاله ومضمونه والقنوات المستعملة لنقله، كما يتزايد اهتمام الأفراد بهذه الخطابات وفضولهم لمعرفة أهداف ومتطلبات إحداث التغيير الثقافي.

- **التركيز على الأحداث والوقائع وأثرها في التغيير الثقافي:** تسعى المنظمة إلى الإستفادة من الأحداث التي صنعت تاريخها قصد التأثير في الأفراد كما تسعى من خلال عملية الإتصال إلى خلق صورة ايجابية عن قادة التغيير وأهم مراحل التحول والتطور التي عرفتها المنظمة، والإهتمام بالجوانب المضيئة منها قصد استغلالها في توجيه جهود التطوير.

- **التوقعات المعيارية-الضغط الاجتماعي-**: تضع المنظمة أدوات ومعايير تجعل الأفراد المنتمين إليها يتصرفون على أساسها، هذه المعايير تعبر عن القيم والمعتقدات التي تريد المنظمة ترسيخها حتى تصبح من مكونات ثقافتها.

_ **الموضوعة والنماذج:** يمكن استخدام هذه الظاهرة لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بالمنظمة ومن ثم جعل العمال يقومون بهذه التغييرات بتقليد الأساليب والمنتجات التي ظهرت في المنظمات المبدعة. فشركة TOYOTA اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد، ومؤسسة XEROX ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية، وكذا فكرة إعادة الهندسة سنة 1993 والتي تسعى المنظمات إلى تطبيقها. أما فيما يتعلق بالنماذج فإنها تعتبر أيضا كآلية للتغيير الثقافي فأصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج يتم الاقتداء بهم.

8_ مؤشرات قياس نجاح التغيير الثقافي:

يقاس نجاح التغيير الثقافي بمدى مساهمة استراتيجيات التغيير وأساليبه، وطرقه وآلياته في إجراء التحول النوعي والكمي المتوازن بالتوقيت المطلوب والجودة المستهدفة والتميز المنشود تكيفا، وتكاملا ومرونة وتنوعا في إطار نسيج ثقافي متراس وحيوي متجدد، فالنجاح لا يعني بالضرورة أنه مرتبط بالإحلال الكلي للثقافة الجديدة، ولا يعني كذلك التمسك بالثقافة القديمة والحالية حتى وإن أحرزت لها تفوقا وريادية في عملياتها وقطاعها، وتعتقد **الخفاجي**

أن النجاح هو دالة التوازن ما بين حالة التنوع الثقافي وتحقيق التآلف والمآزرة ما بين أجيال الثقافة، وتجنب حالة التفوق والجمود، وتجنب حالات الإنفتاح الثقافي بلا حدود، بحيث تصبح المنظمة مستوردة للثقافة أكثر منها مبتكرة، مما يفقدها هويتها وخصوصية بنائها الثقافي، وهكذا فإن لنجاح التغيير الثقافي محدداته ومتطلباته يمكن بيانها أدناه.

أ - محددات نجاح التغيير الثقافي: إقترح بروكس وباتي (Brooks & Bate) المحددات الآتية المطلوب مراعاتها لضمان النجاح وهي:

- الوعي بالثقافة الحالية والمرغوبة مستقبلاً للمنظمة.
 - إدارة القبول السياسي للقوة والصراع المتوقع بتشكيلاته المختلفة نحو مصالح متنوعة والذي يطلق الإشارة للتغيير.
- ب- متطلبات نجاح التغيير الثقافي: أورد هلريجل وآخرون (Hellriegel et al) حزمة من متطلبات النجاح وتتمثل هذه المتطلبات فيما يلي:

- فهم الثقافة القديمة أولاً بسبب أنه لا يمكن تطوير الثقافة الجديدة ما لم يفهم المديرون والعاملون من أين ينطلقون.
- هيئة الدعم للعاملين والفرق التي تمتلك أفكار عن الثقافة الأفضل مع توفر الإرادة للعمل على تطبيق هذه الأفكار.
- إيجاد ثقافات فرعية تكون أكثر فاعلية في المنظمة واستخدامها كأمثلة يستطيع العاملون تعلمها.
- لا يفضل استخدام الهجوم الثقافي إنما التفكير في إيجاد طرق لمساعدة العاملين والفرق للقيام بوظائفهم بفاعلية أعلى.
- التعامل مع تصور الثقافة الجديدة كمبدأ يقود للتغيير، وليس كمعجزة للعاملين.
- الاعتراف بأن التغيير الواسع في ثقافة المنظمة يأخذ (من 5 إلى 10) سنوات.
- التعايش مع الثقافة الجديدة بسلوكيات ولغة واضحة بدلاً من الكلمات والرموز الغامضة.

9_ أسباب فشل عملية التغيير الثقافي:

- تفشل في كثير من المنظمات جهود التغيير في تحقيق النتائج المطلوبة لعدة أسباب منها:
- الرضا بالوضع الحالي والتراخي.

- غياب التحالف القوي بين الإدارة والأفراد: يحتاج التغيير إلى تحالف بين الناس الذين يملكون القوة من خلال مواقعهم وخبرتهم وعلاقاتهم لتحويل عملية التغيير من أقوال إلى أفعال.
- افتقاد الرؤية: بدون رؤية تتحلل جهود التغيير إلى قائمة من المشروعات المربكة وغير المتوافقة والمستهلكة للوقت والتي تسير في اتجاهات متضادة أو التي تسير بغير هدى.
- عدم توصيل الرؤية: التغيير الكبير يتطلب أناساً راغبين في التضحية وقادرين عليها. ولكن الأفراد لا يضحون ما لم يفهموا سبب تضحياتهم.
- العقبات الإدارية: التغيير الكبير يتطلب عملاً من عدد كبير من الأفراد. وتفشل العديد من المبادرات بسبب العقبات التي توضع في طريق هؤلاء الناس. وتوجد عقبتان أساسيتان: بيروقراطية المنظمة ونظامها القائم، ووجود مراكز قوى ذات نفوذ تعارض التغيير.
- عدم تحقيق نجاحات سريعة: تفقد الجهود المعقدة لتغيير استراتيجيات أو إعادة هيكلة الأعمال قوة الدفع إذا لم تكن هناك أهداف في الأجل القصير كي يتم تحقيقها، والاحتفال بذلك والاستناد إليها كأدلة عملية على أفضلية التغيير. وبدون انتصارات في الأجل القصير فإن الناس يفقدون الإيمان وينضمون إلى صفوف المقاومة السلبية للتغيير.
- سرعة إعلان النصر الكبير: بعد العمل الجاد لتنفيذ برنامج من برامج التغيير، فإن العاملين يمكن إغراؤهم لإعلان النصر مع أول تحسن كبير في الأداء. ثم يترسخ تركيزهم والتزامهم وتعود المؤسسة إلى ممارسات

الماضي.

- عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة: إذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المنظمة فسوف يتوقف في بدايته.
- الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي: فمعظم المديرين أصحاب الخبرة لا يؤدون دور القائد، لكنهم يتقنون دور المدير بشكل جيد. فهم يقومون بالتخطيط ووضع الموازنات والتنظيم وإدارة شؤون الأفراد والرقابة وحل مشكلات العمل اليومية، وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق لهم أهدافهم العاجلة. ومعالجة تلك الأخطاء تتعلق بقيادة التغيير بدلا من إدارة التغيير مثل:

— تطوير ونشر رؤية للمستقبل.

— الشروع في عمل على مستوى القاعدة يتبناه كل الموظفين.

— تحقيق انتصارات في الأجل القصير.

— غرس التغيير في ثقافة المنظمة.