

تمهيد:

إن المنظمة عند قيامها بعملية التغيير لابد أن تأخذ بعين الاعتبار 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. مفهوم التغيير الثقافي:

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

- ✓ **المستوى المرن:** ويتمثل في الظروف المادية، الهيكل التنظيمي، قاعات الاستقبال.
- ✓ **مستوى القيم المعلنة:** ويتمثل في تصريحات الإدارة العليا، التقارير السنوية.
- ✓ **مستوى القيم الفعلية:** ويتمثل في الممارسات الفعلية للعلاقات مع العملاء والموردين والعاملين والجمهور في المجتمع.

ويعرف 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".

2. 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.

3. 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.

4. 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.
- **المرحلة الثانية:** التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة.
- **المرحلة الثالثة:** تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة.
- **المرحلة الرابعة:** تحديد الفجوة الثقافية، وذلك من خلال المقارنة بين المرحلتين الثالثة والأولى.
- **المرحلة الخامسة:** تصميم ووضع الخطط والإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي.
- **المرحلة السادسة:** تنفيذ خطط التغيير الثقافي.
- **المرحلة السابعة:** التقييم والمتابعة المستمرة.

5. عوامل التغيير الثقافي: من بين العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية ما يلي:

- التغيير في القيادة.
- مرحلة دورة حياة المنظمة.
- عمر المنظمة.
- حجم المنظمة والثقافات الفرعية.
- حدوث أزمة قوية.
- قوة الثقافة الحالية.

6. مؤشرات قياس نجاح التغيير الثقافي:

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 هلمرجل 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.
- 7. 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.
 - افتقاد الرؤية.
 - عدم توصيل الرؤية.
 - العقبات الإدارية.
 - عدم تحقيق نجاحات سريعة.
 - سرعة إعلان النصر الكبير.
 - عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المنظمة.
 - الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي.