

المحور الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

المحاضرة الثامنة

عناصر المحاضرة:

1. مفهوم التغيير الثقافي
2. أسباب التغيير الثقافي
3. العوامل المساعدة على التغيير الثقافي
4. مداخل التغيير الثقافي
5. مراحل التغيير الثقافي

تمهيد:

تتصف ثقافة المنظمة بالتغيير والديناميكية حيث تتطور الثقافة التنظيمية وتتغير استجابة للمتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية للمنظمة أو في بيئة المنظمة الداخلية أو في تركيبة وخصائص أعضاء المنظمة، ولأن الثقافة ترتبط أساساً بشخصية الكائن وهويته فعند تغييرها نلقى نوعين من العقبات:

- عقبة الخوف عند القيادة الإدارية عند محاولة الانتقال من المعلوم إلى المجهول.
- عقبة الرفض عند الأفراد بسبب ذلك الخوف.

ونظراً لصعوبة تغيير ثقافة المنظمة فإن الكثيرين يرون أن هذا التغيير مستحيل، وبما أن الثقافة التنظيمية مرتبطة بالاستقرار والاستمرارية فإن تغييرها لا يتم بمجرد الرغبة في التغيير بل إنها عملية معقدة وبحاجة إلى جهد ووقت لتحقيقها، ولا يتم تغيير الثقافة إلا من حاجة فعلية ورغبة صادقة واقتناع الإدارة والقيادات العليا في المنظمة بعملية التغيير، وأن تجعل أكبر عدد ممكن من العاملين في المنظمة يشعرون بأهمية إجراء التغيير في منظماتهم و يدركون دلالة ذلك.

1 مفهوم التغيير الثقافي:

التغيير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي، فنقطة البداية في التغيير هي تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي، من خلال تحليل سلوكيات الأعضاء والطرق التسييرية، و ضمن التشخيص الصحيح يمكن التعامل مع الثقافة التنظيمية كعامل هام في استراتيجيات المنظمة ومعرفة إمكانية استمرار المنظمة بذات ثقافتها التنظيمية الحالية، ومنه يتم التفكير في الطرق المناسبة لإحداث تغيير يساعد على تحديث نظام القيم الراهنة وإحلالها بقيم تتلاءم مع التحولات المستمرة، ويكون هذا التغيير في حالة وجود فجوة بين الثقافة الحالية والثقافة الجديدة.

وعلى ضوء النتائج المتوصل إليها يجري التفكير في أنسب الطرق لإحداث تغيير يساعد على تجديد نظام القيم السائدة وإحلالها بقيم وثقافة وقائية تكون معدة لتتلاءم مع التحولات المستمرة. والتغيير الثقافي يعني تطوير أو تدعيم الثقافة التنظيمية كي تصبح ثقافة ملائمة وفعالة أي مساعدة الثقافة التنظيمية على التكيف بنجاح مع التغيير من خلال تطوير المواقف والمعتقدات والقيم التي تتلاءم مع رسالة المؤسسة واستراتيجيتها ومناخها وتكنولوجياتها.

2 أسباب التغيير الثقافي:

يقترح كينيدي خمسة أسباب لقيام المنظمة بتغيير ثقافتها:

- + إيمان المنظمة العميق ببعض القيم، والتي لا تتناسب مع بيئتها شديدة التغير.
- + وجود منافسة شديدة في مجال نشاط المنظمة، إضافة إلى معدل التغير 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 أو جب عليها التغيير.

3 العوامل المساعدة على تغيير الثقافة التنظيمية:

+ طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:

إن وجود الأزمات أو القدرة على بيان قرب حدوثها يعتبر طريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة باعتبارها أحد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير بالجهود لإحداثه، إذا ما كانت المنظمة في مرحلة تستدعي تصفيتها بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل: فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.... إلخ.

+ التغيير في القيادة:

إن فرصة تغيير القيادة يمثل مناسبة لتغيير القيم السائدة وفرض قيم جديدة، ولكن يستلزم بدوره وجود رؤية بديلة عن القيادة الجديدة تعزز الاعتقاد عند العاملين بقدرتها على قيادة التغير من خلال ما تتمتع به من سلطة و نفوذ حقيقي أو افتراضي، ومن المهم هنا أن يستطيع القائد الجديد إظهار مثل هذا التأثير والنفوذ، فذلك يجعل للتجاوب مع التغييرات التي يطرحها إمكانية أكبر.

+ حجم و عمر المنظمة:

فالمنظمات صغيرة الحجم يمكن تغيير ثقافتها بصورة أكبر من المنظمات الكبيرة الحجم وكذلك في المنظمات صغيرة السن. حيث كلما صغر حجم المنظمة أمكن تغيير ثقافتها التنظيمية.

+ قوة الثقافة الحالية:

فكلما كانت الثقافة قوية ويلتزم بها العاملون كلما كان تغييرها أصعب والعكس صحيح..

✚ دورة حياة المنظمة:

لها تأثير على الثقافة ففي كل مرحلة من مراحل عمل المنظمة نجد أن المنظمة لها ثقافتها المختلفة عن المرحلة السابقة. فمرحلة انتقال المنظمة إلى النمو /التوسع، و كذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار، تعتبران مرحلتان تشجعان على تغيير الثقافة.

✚ وجود ثقافات فرعية كثيرة في المنظمة:

إن وجود ثقافات فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية، و هذا الأمر مرتبط بالحجم، فالمنظمات كبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية.

كما يرى **Porter and Steers** أن هناك أربع عوامل تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية وهي:

✚ الإدارة عمل ريادي:

إن وضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية، كل ذلك يعتبر كأسلوب في تغيير الثقافة وتطويرها، فالأفراد يرغبون في معرفة ما هو ضروري في العمل، ومن أجل ذلك عليهم متابعة الإدارة بعناية فائقة، فالأفراد يتطلعون إلى أنماط ثابتة وأفعال الإدارة التي تعزز أقوالها لتجعل الأفراد يصدقونها ويؤمنون بما تقوله لهم.

✚ مشاركة العاملين:

عملية إشراك العاملين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المنظمة، فالمنظمات التي تهين مبدأ المشاركة تعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين وتحفزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية تجاه العمل وزيادة انتمائهم له.

✚ المعلومات من الآخرين:

إن المعلومات المتبادلة بين الأفراد العاملين في المنظمة، تعتبر عنصرًا هامًا في تكوين الثقافة، فعندما يشعر الفرد بأن الآخرين يهتمون به من خلال تزويده بالمعلومات فإنه سيتولد لديه تكوين اجتماعي.

✚ العوائد والمكافآت:

ويقصد بالعائد ليس فقط المال، وإنما يشمل الجوانب المادية والمعنوية كاحترام والقبول والتقدير للفرد حتى يشعر بالولاء والانتماء للمنظمة التي يعمل بها وترتفع روحه المعنوية.

4 - مداخل التغيير الثقافي

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

➤ مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:

هنا يكون الدور القيادي في تغيير الثقافة للإدارة العليا ، و ذلك من خلال تقريرها بأن السلوكيات والقيم الجديدة التي تريد نشرها يجب أن تراعى بدء بالإدارة العليا نفسها، والمشكلة الرئيسية في هذا المدخل هي أن التغيير قد لا يتوافق مع القيم و المعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من التنظيم، وهذا قد يؤدي إلى المقاومة و المعارضة، 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، و أخذ توصياتهم و اقتراحاتهم ووضعها موضع الاعتبار، هذا المدخل تنفيذه مقارنة بالمدخل السابق بطيئا، إلا أنه يدوم لفترة أطول لأن العاملين اشتركوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين بها.

5 مراحل التغيير الثقافي

يمر التغيير الثقافي بسبعة مراحل ، و هذه المراحل منطقية و متتابعة وصولا إلى التغيير الثقافي المطلوب للمنظمة ككل و هي:

➤ المرحلة الأولى: دراسة و تحليل الثقافة الحالية من خلال:

- 1) تحديد الإطار الثقافي الحالي للمنظمة
 - 2) تحديد مكونات الثقافة الحالية الأكثر تأثيرا أو الأقل تأثيرا
 - 3) التعرف على مدى انسجام الثقافة الحالية مع البيئة التنظيمية
 - 4) تحديد انسجام و رضا الأفراد في إطار الثقافة الحالية
- المرحلة الثانية : التعرف على حجم التغييرات التنظيمية المطلوبة من خلال :

- 1) تحديد عناصر التغيير التنظيمي المطلوب (تكنولوجيا, أفراد , مهام)
- 2) تحديد حجم التغير التنظيمي المستهدف لكل عنصر
- 3) تحديد مدى حاجة التغير التنظيمي لتغيرات الثقافة أم لا
- 4) تحديد مدى انسجام التغيير الثقافي مع اتجاهات و آراء الأفراد.
- 5) تحديد توقيت هذا التغير و متطلباته الأخرى، والتي يطلق عليها البعض البنية التحتية للتغيير

➤ المرحلة الثالثة: تحديد مستويات الثقافة المرغوبة في ضوء المرحلة السابقة:

- 1) تحديد المكونات الثقافية المطلوب تغييرها أو تعديلها
- 2) تحديد درجة انسجام المستويات المرغوبة للثقافة مع الأهداف التنظيمية , أهداف العاملين , متطلبات العملاء , البيئة التنافسية
- 3) تحديد التوقيت اللازم للوصول إلى هذه المستويات

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

- 1) عما إذا كانت الفجوة الثقافية واسعة و كبيرة أم ضيقة و محدودة
- 2) عما إذا كانت المنظمة تستطيع اتخاذ الإجراءات اللازمة لتضييق هذه الفجوة في الأجل القصير أم المتوسط أو الطويل
- 3) عما إذا كانت تتوافر الإمكانيات الحالية للمنظمة لتضييق هذه الفجوة أم تحتاج إلى ترتيبات خاصة .

المرحلة الخامسة: تصميم ووضع الخطط و الإستراتيجيات اللازمة للتغيير الثقافي:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإعادة تصميم و تعديل إستراتيجياتها المتنوعة لتنسجم مع تغيير الثقافة، ولتساهم في سرعة تنفيذه. ومن أهم هذه الإستراتيجيات:

- إستراتيجية الاختيار والتعيين
- إستراتيجية التدريب و التطوير
- إستراتيجية المكافآت و الحوافز
- 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، و يجب أن يكون التنفيذ مرتبطاً ب:

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

المرحلة السابعة : التقييم و المتابعة المستمرة، و ذلك للتعرف على مدى حدوث التغيير الثقافي

المستهدف، و يمكن استخدام المؤشرات التالية:

- 1) درجة نجاح التغيير التنظيمي المستهدف.
- 2) معدل دوران العمل.
- 3) درجات رضا العاملين و التعرف على ولائهم و انتماءاتهم التنظيمية.
- 4) الاستقرار التنظيمي في اللوائح و الإجراءات و السياسات.
- 5) تكلفة التغيير المستهدفة و الفعلية.
- 6) تحليل التكلفة و العائد للتغيير.
- 7) رضا العملاء.
- 8) التحسن الذي طرأ على الإنتاجية و المبيعات و الربحية.