

## المحور الثالث: تغيير الثقافة التنظيمية

### المحاضرة التاسعة

#### عناصر المحاضرة:

6. آليات التغيير الثقافي
7. عوامل نجاح التغيير الثقافي
8. أسباب فشل التغيير الثقافي

#### 6 - آليات (وسائل) التغيير الثقافي:

يجب على قائد المنظمة عند قيامه بأي عملية تغيير أن يستعمل مجموعة من الآليات أو الأدوات التي تسمح له بتغيير الثقافة السائدة في المنظمة بثقافة جديدة تسمح بقبول التغيير من قبل الجميع الأفراد، ومن بين الآليات المتاحة نجد:

- **اللغة** : إن إدخال أي تغيير في المنظمة يصحبه إدخال مصطلحات جديدة، تحمل قيما جديدة، و بالتالي فإن إدخال كلمات أو عبارات جديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة لهذه المجموعة البشرية . لذا يجب على قادة المنظمة و المسؤولين تغيير المصطلحات القديمة وإحلالها بمصطلحات مناسبة للثقافة الجديدة.
- **التعليم والتكوين** : أي تكوين الأفراد على تطبيقات و مفاهيم و ممارسات جديدة تتلاءم مع التغيير. فمثلا تعتمد إدارة الجودة الشاملة دائما على تكوين كل أفرادها وشأنها في ذلك شأن أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق و استعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية ، و احترام أفكار الكل ، و البحث عن الأسباب الحقيقية لتحقيق هذه الجودة.
- **الاتصال** : أي ضرورة إفهام الأفراد و إعلامهم و إزالة أي قلق أو خوف حيال التغيير المرتقب و توفير جميع المعلومات التي يحتاجها الأفراد حول التغيير.
- **التوقع والرؤية** : أي ضرورة توقع القادة للتهديدات التي ستواجهها المنظمة، ثم تنبيه الأفراد لكيفية مواجهتها و ما ستكون عليه المنظمة في المستقبل.
- **الانتظار المعياري (الضغط الاجتماعي)** : الضغط الاجتماعي هو تعبير يتعلق بوعي الفرد بتوقعات الآخرين اتجاه سلوكه في وضعية معينة، كما يمثل أيضا التوقع لفعل مشابه أو مطابق لبعض المعايير التي تدفع الفرد إلى تنفيذ الفعل المتوقع. وانطلاقا من الاعتراف بظاهرة الضغط الاجتماعي المتكون من طرف جماعة اتجاه الفرد، ينشئ مبدأ التثقيف، و هو ما يقوم عليه إدماج أفراد في جماعات

مماثلة لتقنيهم، و ذلك من خلال استعمال القيم والمؤشرات و الأهداف و التقدير و الاحترام والحوافز وكذا المكافآت و الاعترافات لبلوغ التغيير المنشود.

• **الموضوعة**: أي قيام المنظمة بمواكبة الجديد في عالم الأعمال و التعرف عليه والاستفادة منه. اذ يعتبر نظام الإنتاج في الوقت المحدد (juste a temps) الذي جاءت به شركة تويوتا أحد أمثلة الموضوعة الإدارية.

• **الأمثلة والنماذج الثقافية**: وهي بمثابة رموز يقتدى بها مثل القادة أو المنظمات الرائدة أو الأبطال.

إن النماذج الثقافية التي تنتمي لنظام القيم عادة ما تركز على مستويات محدودة تتمثل في نماذج الرجال، نماذج الجماعات أو الفرق، نماذج المنظمات، نماذج الدول، كما أن تحديد هذه النماذج يوضح أو يعكس عملية تتكيف مهمة.

إن ذوو المناصب العليا في السلم الهرمي هم بالضرورة يؤخذون كنماذج، لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم، فالقادة عليهم الامتثال تماما للقيم التي ينادون بها.

كل هذه الآليات يمكنها أن تتيح للمؤسسة التكيف المستمر مع التغيرات الخارجية والعمل في بيئة مضطربة حيث لا مكان للمؤسسات الجامدة، فالمؤسسة إن لم تتغير بسرعة أكثر من غيرها يعني أنها تتأخر ويكون مصيرها الزوال.

#### 7 - عوامل نجاح تغيير الثقافة التنظيمية:

إن عملية التغيير القيمي عملية أصعب من التغيير في الموارد والهيكل والتكنولوجيا، وتأخذ وقتاً طويلاً نسبياً يصل أحيانا إلى خمس سنوات، و أنه حتى يمكن النجاح في تحقيق التغيير للثقافة التنظيمية من المفيد عمل ما يلي:

- ❖ توضيح دواعي التغيير، والأزمات الممكن التعرض لها في حالة عدم التغيير.
- ❖ الحصول على دعم الإدارة العليا للتغيير وتشكيل فريق يتولى مسؤولية إحداث التغيير ليحدد مبررات التغيير، والرؤية الجديدة، والفرص المتاحة لتحقيق الأهداف المنشودة.
- ❖ إعادة تنظيم يتم من خلالها دمج بعض الوحدات وإلغاء غير المناسب منها وإيجاد وحدات أخرى، لأن ذلك يؤكد للعاملين وجود توجيهات إدارية جديدة، وكلما كان حجم المنظمة كبيراً أمكن القيام بهذه التغييرات لزيادة نفوذ أصحاب الفكر الجديد المهتمين بالتغيير.
- ❖ إعادة النظر في الإجراءات المتبعة في عمليات اختيار وتقييم الموظفين، ونظم الحوافز، والتنشئة والتطبيع من خلال التدريب حتى يتم تسهيل عملية تبني القيم الجديدة.
- ❖ تحريك القيادة الجديدة بسرعة لتنسج القصص والرموز المناسبة، وتبدأ بصياغة طقوس جديدة لتحل محل القديم منها

وذكر Trice & Beyer أن تغيير ثقافة المنظمة يحتاج إلى وقت طويل، كما يحتاج إلى اشتراك الجهود وتوحيدها، وأن من الضروري لنجاح التغيير الثقافي فعل ما يلي:

- إقناع العاملين والمتأثرين بالتغيير بأهميته وبالكسب المأمول والنتائج الإيجابية المترتبة عليه نشر التفاؤل في المنظمة حتى يقبل الناس على التغيير بحماس ويتقبلونه.
- دراسة أسباب مقاومة التغيير من العاملين، إذ أن هناك أسباب فردية لذلك، كالخوف من المجهول، والرغبة في لفت الانتباه، والتعود، والحرص على المصلحة الشخصية، والحاجة للأمان . كما أن هناك أسباب ترتبط بالمنظمة أو المجموعة، كتهديد قوى النفوذ، وافتقاد الأهداف، وانعدام الثقة، وقلة الموارد، وغيرها.
- تحديد العناصر التي سيشملها التغيير والعناصر التي ستبقى كما هي.
- توظيف واستغلال القصص والرموز والطقوس والشعائر الدينية والمراسم بحيث يتم انتقاء المناسب منها ويتم تطويره بإنشاء أشكال ثقافية مناسبة يتقبلها الناس.
- تطوير العادات والتقاليد بحيث يتم استخدام الأنشطة الاجتماعية في ممارسة التغيير الثقافي، إذ أن تغييرها يسهم في تغيير الثقافة.
- وجود قيادة إبداعية تملك ثقة مفرطة بالنفس وقناعة قوية وسيطرة وقدرة على الإقناع ببلاغة.

### ويضيف (Robbins) أن هناك أموراً لا بد من أخذها بالاعتبار عند القيام بتغيير الثقافة وهي:

- أن تكون الإدارة العليا هي القدوة والمثل الأعلى للعاملين عبر سلوكياتهم، أي أن تلتزم الإدارة العليا بالتغييرات وتدعمها.
- ابتكار رموز جديدة أو شعارات أو قصص جديدة لتحل محل القديم.
- اختيار وترقية ودعم الموظفين الذين يقومون بالتغيير ويؤمنون بالتغييرات الجديدة ويحملون نفس الرؤية.
- عملية تطبيع وتعويد العاملين على القيم الجديدة ونشرها بينهم.
- تغيير نظام المكافأة للعاملين لتشجيع قبول القيم الجديدة وتثبيتها، فيصبح هناك ربط ما بين المكافأة والتقدير بالنظام الجديد.
- استبدال القيم والمعايير غير المكتوبة بوضع القيم الجديدة على هيئة قوانين والتزامات يلتزم بها العاملون.
- التخلص من الثقافات الفرعية وذلك عن طريق عمل تنقلات في العمل وتغيير في الأقسام للقضاء على أي معارضة للثقافة الجديدة.
- تكوين فريق من النخبة يتشارك العاملين في صياغة أفكاره وإشعار العاملين أنهم جزء من هذا التغيير، وأنهم من ساهم في صياغة الثقافة الجديدة حتى يسعى الجميع لإنجاحها.

## 8 - 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 المؤسسة 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 يتراخي تركيزهم والتزامهم وتعود المؤسسة إلى ممارسات الماضي.
- \* عدم وصول التغيير إلى جذور ثقافة المؤسسة: إذا لم يتأصل التغيير ويترسخ في ثقافة المؤسسة فسوف يتوقف في بدايته.
- \* الإفراط في الإدارة وغياب الدور القيادي: فمعظم المديرين أصحاب الخبرة لا يؤدون دور القائد، لكنهم ينقنون 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 بدلاً 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 المؤسسة.