

المحور الرابع: الثقافة التنظيمية ومتغيرات تنظيمية أخرى

1- الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة:

أ- خصائص ثقافة المنظمة في ظل إدارة الجودة الشاملة:

إدارة الجودة الشاملة تحتاج ثقافة تنظيمية قادرة على إحداث التكامل الداخلي للأنماط السلوكية بين الجماعات والأفراد، أي لدى جميع العاملين في المؤسسة، هذا التكامل يوحد الأنماط ويوجهها نحو تحقيق رسالتها، فغياب ثقافة المؤسسة يجعل كل متخذ قرار، وكل فرد يعمل حسب قناعاته الخاصة، أما في حال توفرها يختلف الوضع، بما أن تطبيق إدارة الجودة الشاملة يستند إلى قيم واتجاهات كل فرد في المؤسسة تهدف إلى خلق القيم المرتبطة بالجودة ولعل أهمها:

- الاتقان
- التحسين المستمر
- الرقابة الذاتية
- الانتماء
- العمل الجماعي من خلال فرق العمل
- ارضاء الزبون
- المشاركة
- التعليم والتدريب المستمر

ب- القيم التنظيمية الملائمة لإدارة الجودة الشاملة:

تتضمن الثقافة التنظيمية الداعمة لفلسفة إدارة الجودة الشاملة العديد من القيم التي تساعد على التطبيق الناجح والفعال لتلك الفلسفة، من أبرزها:

- الوضوح: وضوح التعهد بالجودة من قبل الجميع بالمنظمة، ووضوح دور ومسؤوليات كل فرد، وكيف يتناسب أي عمل معين مع المخطط العام لتحقيق جودة المنظمة.
- المشاركة: تقوم فلسفة إدارة الجودة الشاملة على إشراك كل أعضاء المنظمة من كل المناصب وفي جميع المستويات في عملية تحسين الجودة، وفي حل المشاكل واتخاذ القرارات، وذلك في جميع صور العمل الجماعي المنظم.
- سرعة الاستجابة للظروف المتغيرة: من القيم الجوهرية خلق ثقافة تنظيمية سريعة الاستجابة والتي تركز حول حاجات العميل.
- التعاون: التعاون من العناصر الحيوي في نجاح إستراتيجية إدارة الجودة الشاملة.
- الوقاية ومنع الأخطاء بدلا من اكتشافها: استخدام أساليب وسياسات إدارية تمنع وقوع الأخطاء والمشاكل.

- الحرية: التمتع بالحرية يجعل الموظفين يصرون على التميز والوصول إلى معايير الأداء العالية.
- المنهج العلمي في التفكير: إن التحسين المستمر يقوم على استخدام المدخل العلمي لصناعة التحسينات من خلال تحليل الحقائق وإصدار الأحكام المستندة إليها واختبار النتائج تجريبياً.
- القيادة الأخلاقية: إن النتائج المرجوة من إدارة الجودة الشاملة لا تتحقق ما لم تتم قيادة الأفراد أخلاقياً.
- ارتباط الأقوال بالأفعال: لا بد أن تتطابق أفعال القادة مع أقوالهم كونهم المثل والقُدوة، فهذا يخلق الحماس والالتزام لدى التابعين.
- الثقة والأمانة

ج- أثر الثقافة التنظيمية على إدارة الجودة الشاملة:

إن نجاح إدارة الجودة الشاملة يقوم بشكل أساسي على طبيعة الثقافة التنظيمية، حيث لا بد من تبني قيم ومفاهيم أساسها التعاون، من خلال فرق العمل التي تساهم في اقتراح التغييرات والتحسينات المطلوبة. فإدارة الجودة تتطلب الانتقال من الإدارة التقليدية وما تحمله من قيم وإدراكات ومفاهيم عمل ترسخت عبر الزمن في المنظمة تعيق تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى قيم ومفاهيم عمل جديدة تدعم وتساند تطبيق وقيام إدارة الجودة الشاملة.

إن محاولة تطبيق إدارة الجودة الشاملة دون توفر هذه القيم يؤدي لا محالة إلى عودة الأفراد إلى الطريقة القديمة للأداء، لذا نجد أن أهم الجوانب الواجب توفرها لنجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة أن تقوم الإدارة العليا بمراجعة وتقييم كافة عناصر الثقافة السائدة بالمنظمة لتحديد الفجوات والنقاط السلبية وتحديد الخطط الملائمة لبناء وغرس عناصر الثقافة الجديدة.

ومفهوم الثقافة التنظيمية في ظل إدارة الجودة الشاملة يعني الطريقة التي تؤدي بها الأعمال، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات. وتتطلب أساساً من مجموعة من السلوكيات والقيم والقواعد الإجرائية العملية، وإذا أردنا أن نأخذ بمفهوم ومبادئ الجودة الشاملة يجب العمل على ترسيخ الثقافة التنظيمية التي يشعر فيها الأفراد بحرية المشاركة بأفكارهم والمشاركة في حل المشكلات واتخاذ القرار، واعتبار ذلك بمنزلة قاعدة أساسية في العمل.

إن تغيير ثقافة الأفراد داخل المنظمة هو جوهر تطبيق إدارة الجودة الشاملة، فالملتحقين بالمنظمة ينتمون إلى ثقافات خاصة ومتنوعة، وهنا يأتي دور المنظمة في تحديد قيمها ومبادئها الخاصة وتطوير السياسات التي تحولها إلى قواعد ونظم ومعايير ونمط إداري يميز عملياتها ومخرجاتها ومظهرها العام التي تنعكس على مخرجاتها والأفراد العاملين بها.

د- عناصر ثقافة الجودة الشاملة:

تتضمن ثقافة الجودة الشاملة العناصر التالية:

- اعطاء العميل الداخلي والخارجي الاهتمام الأول
- المشاركة الخيارية، من خلال الاندفاع الذاتي للمشاركة التطوعية في فرق التحسين المستمر، وأن يكون هذا الاندفاع نابع من رغبة ذاتية في العمل ضمن فرق تسعى للارتقاء بالجودة.
- التركيز على العمليات
- المعلوماتية
- الاهتمام الكبير بالتدريب، لدوره المتميز في نشر ثقافة الجودة كذلك
- تشخيص الأخطاء وتصويبها، تعمل ثقافة الجودة الشاملة على توجيه نحو تشخيص الأخطاء، وذلك من خلال تحليل أسبابها ووضع اقتراحات لتفادي تكرار حدوثها.

ه- عوامل نجاح ثقافة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيصها فيما يلي:

- تدريب العاملين والمدراء على الجودة وعلى طريقة تطبيقها
- التمهيد للتغيير
- الاستعانة بذوي الخبرة للتحسين المستمر
- التواصل بين العمال والإدارة والاستماع لشكاويهم ومقترحاتهم
- تشكيل فريق مدرب يعمل على التطوير مما يعزز قيمة العمل الجماعي
- اقتناع الإدارة العليا بعملية التحسين
- اسهام الموظفين في تحقيق أهداف الجودة.

2- الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

تبرز أهمية التغيير الثقافي في كونه الأساس الذي يستند إليه التغيير التنظيمي، حيث قد يفشل التغيير التنظيمي إذا لم يكن متفقاً مع الثقافة السائدة في التنظيم أو متجاهلاً له. ويرى أحد الباحثين أن هذا التجاهل ينبع من اعتقادات خاطئة كعدم إعطاء الثقافة التنظيمية قيمتها، أو الاعتقاد بأنه بالإمكان تغيير الثقافة في أي وقت، أو أن التدريب يعتبر تغييراً ثقافياً، أو أن الثقافة لا تحتاج لتخطيط، لأنها واضحة بطبيعتها وهكذا، مما يقلل من أهمية الثقافة، ويؤدي بالتالي إلى فشل التغيير التنظيمي.

في الوقت نفسه لا بد من تتفق ثقافة المنظمة وتواءم مع بيئتها، وأن تتجسد فيها عوامل النجاح، فإذا كانت ثقافة المنظمة قوية وصلبة فلن يكن من السهل تغيير سياستها ورؤيتها لتتوافق مع تغيرات البيئة، لذا فإنه يمكن القول بأنه لا توجد ثقافة أفضل للمنظمة وإنما تختلف الثقافة استناداً لإستراتيجية المنظمة ورسالتها وبيئتها حيث يجب أن تكون مساندة لها، ومن ثم فإن أي تغيير في إستراتيجية المنظمة سيتطلب في الغالب تغييراً في ثقافتها.

أ- علاقة الثقافة التنظيمية بالتغيير التنظيمي:

يكون التغيير الناجح عادة مدعماً بتغيرات وتطورات ملائمة على مستوى كافة النظم الفرعية في المنظمة بما فيها الثقافة التنظيمية، حيث أصبحت هذه الأخيرة عاملاً مساعداً للتغيير التنظيمي أو معيقاً له، من خلال دورها البارز في خلق الولاء اتجاهه. فمن خلال تبني المنظور الثقافي في المنظمة يكون هناك تسهيل لإحداث التغيير بالتركيز على المفاهيم الرمزية للمنظمة والطقوس والقيم والأنماط القيادية.

وقد بينت عدة أبحاث أن الثقافة الداعمة تسهم في إحداث التغيير، من خلال خلق درجة عالية من التفاني في العمل والرغبة في إحداث التغيير لدى الموظفين. فالأفراد الذين يمتلكون قيم العلاقات الإنسانية وقيم النظم المفتوحة لديهم اتجاهات إيجابية نحو التغيير التنظيمي، لذا فإن تنمية وتوجيه قيم العلاقات الإنسانية يكون من خلال التكوين والتطوير وتنمية الموارد البشرية للمنظمة، إضافة إلى غرس الثقة والقدرة على مواجهة التحديات في بيئة العمل لدى الموظفين. 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.

وقد سعت عدد من الدراسات إلى تصنيف الثقافة التنظيمية طبقاً لدرجة دعمها في إحداث التغيير لدى المنظمات، حيث صنف (Kanter) الثقافة التنظيمية إلى ثقافة مجزئة (Segmentalist culture) وثقافة تكاملية (Integrative culture)، ذلك أن المنظمات التي تمتلك بعض أو كافة خصائص الثقافة التكاملية ستساعد في إحداث التغيير، في حين أن المنظمات التي تسودها الثقافة المجزئة تكون بطيئة الرد عند الحاجة للتغيير.

ب- ثقافة التغيير والتغيير الثقافي:

كون مفهوم ثقافة التغيير من المفاهيم المستحدثة والمهمة في حياة المنظمات، فإن ذلك قد أحدث نوعاً من الخلط واللبس في علاقته بمفهوم التغيير الثقافي، إذ ينبغي التنبيه إلى أن ثقافة التغيير يبين أن للثقافة دوراً هاماً في تغيير الواقع إلى الأفضل، بينما مفهوم تغيير الثقافة يعني التخلي عن مقومات الثقافة الحالية ومحاولة اكتساب مقومات ثقافة أخرى كسبيل للتغيير.

والتغيير الثقافي من أصعب المهام التي تقوم بها المنظمات، حيث تلجأ الكثير من محاولات التغيير الثقافي إلى التركيز على تغيير السلوك الفردي والتنظيمي دون المساس بالقيم والمبادئ الراسخة، أو إلى إضافة قيم جديدة لا تعارض ما هو موجود.

3- الثقافة التنظيمية والقيادة:

تساهم الثقافة التنظيمية في تحديد أنماط القيادة في المنظمات، فبعض الثقافات تشجع القيادة الأوتوقراطية، بينما ينمي بعضها الآخر مبدأ السيطرة الأبوية، ويسود في بعضها الآخر المشاركة الجماعية، ويؤدي تنوع القيم الثقافية في المجتمعات إلى اختلاف كبير في استجابة الإطارات الإدارية لأنماط قيادتها، فبعض المنظمات يكون أداء العاملين بها أكثر فعالية في ظل القيادة السلطوية، بينما تحقق القيادات الديمقراطية في منظمات أخرى نجاحاً أكبر.

وبما أن القيم هي حجر الأساس في دراسة الثقافة التنظيمية لأنها توضح أهداف واتجاهات وتطلعات الأفراد، فهي التي تعكس مدى قدرة أفراد المنظمة على تحقيق الأهداف. إن تماثل قيم المدير مع قيم المرؤوسين يزيد من فعالية دوره القيادي، وتؤثر القيم الشخصية للمدير في اختياره للأهداف الخاصة بالمنظمة، كما تؤثر في قراراته اليومية، وإن التحدي الذي يواجهه القادة في هذا العصر هو التوفيق بين قيم الموظفين وقيم المنظمة. ومنه يمكن القول أن الثقافة التنظيمية تعتبر المحدد الرئيسي لنمط القيادة في المؤسسة، كما أنها تعتبر العامل المشترك بين القيادة والعاملين والرابط بينهما، الذي يسمح بالمواءمة بين أهداف القيادة وأهداف العمال، كما أن لها دور تقليص الفجوة المرجوة بين القادة والعاملين. لذا فمن الضروري والمهم الاهتمام بالثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة، وأخذها بعين الاعتبار من قبل القادة، كونها مفتاح لنجاح كامل القرارات المستقبلية للقيادة.

وتؤثر الثقافة التنظيمية بمختلف مكوناتها على القيادة، حيث أنها المحدد الرئيسي لأنماط القيادة التي يتبعها القائد، وهذا ما ينعكس على سلوكياته داخل المؤسسة، هذه السلوكيات لها أثر مباشر على سلوكيات العمال داخل المؤسسة.

- تأثير القادة على ثقافة المؤسسة:

تنشأ الثقافة وتترسخ وتتطور في الأساس من مصادر ثلاثة:

- معتقدات المؤسس وقيمه وافتراضاته
- الخبرات التي يكتسبها أعضاء المجموعة أثناء تطور المؤسسة.
- المعتقدات والافتراضات الجديدة التي يأتي بها الأعضاء والقادة الجدد.

حيث يتبنى القادة آليات متعددة ويحرصون على توافرها ليتسنى لهم تعزيز تبني معتقداتهم وقيمهم وافتراضاتهم مع التطور التدريجي للمؤسسة، والجدول الموالي يبين آليات تعميق القادة لثقافتهم.

جدول يوضح آليات تعميق القادة لثقافتهم

آليات التعميق الأساسية	آليات الصياغة والتعزيز الثانوية
1 ما يكثر له القادة ويعملون على قياسه والتحكم فيه	التصميم والهيكل التنظيمي
2 كيف يتفاعل القادة مع المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية	الأنظمة والإجراءات التنظيمية
3 كيف يقوم القادة بتخصيص الموارد	شعارات المؤسسة وطقوسها
4 الدور النموذجي المعتمد في التعليم والتدريب	تصميم الفضاء المادي والواجهات والمباني
5 كيف يقوم القادة بتخصيص المكافآت والترقيات	قصص حول أحداث وشخصيات مهمة
6 كيف يقوم القادة بالاستقطاب والترقية والفصل	تصريحات رسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية

حيث:

1- الآليات الأساسية لتعميق الثقافة:

أ- ما يهتم به القادة وقيسونه ويتحكمون فيه:

إحدى الآليات الأكثر فعالية التي يعمل القادة على توفيرها لنقل معتقداتهم أو ما يحرصون عليه إلى الآخرين هي ما تكون محل اهتماماتهم بصورة منتظمة. وهذا قد يقصد به كل شيء بداية من تلك الأمور التي يلحظونها ويعلقون عليها، وانتهاء بالأمور التي يقيسونها ويتحكمون فيها ويكافئون عليها، وهي بعبارة أخرى الأمور التي يمكنهم التعامل معها على نحو منتظم، حتى الملاحظات العابرة والتساؤلات التي تطرح باستمرار حول مجالات معينة.

ب- رد فعل القائد تجاه المواقف الحرجة والأزمات التنظيمية:

عندما تواجه إحدى المؤسسات مشكلة ما، فإن الأسلوب الذي يتعامل به القادة وغيرهم مع هذه المشكلة ينتج عنه معايير وقيم وإجراءات عمل جديدة، كما يوحي بافتراضات كامنة لها أهميتها. فالأزمات أمر ملحوظ خاصة في عملية تكوين الثقافة وانتقالها، وذلك لأن المشاركة الوجدانية خلال تلك الفترات تزيد من كثافة التعلم، كما تزيد الازمات من حدة القلق، في حين أن الحاجة لتقليل الإحساس بالقلق يعد باعثا قويا على التعلم. فإذا جمع بين الأفراد تجارب وجدانية مكثفة وتعلموا بشكل جماعي كيف يقللون إحساسهم بالقلق، فإنه من المحتمل أن يتذكروا ما تعلموه ويعتادوا تكرار ذلك السلوك لتجنب الإحساس بالقلق.

ت- الدور النموذجي المعتمد في التدريب والتعليم:

يدرك القادة الجدد بوجه عام أن سلوكهم الظاهري له قيمة عظيمة في توصيل الافتراضات والقيم إلى العاملين الآخرين، وخاصة الجدد. إذ أن هناك اختلاف بين الرسائل التي تنقلها الوسائل الرسمية مثل الخطابات المعدة مسبقا التي يلقيها القائد ترحيبا بقدوم الأعضاء الجدد، وبين الرسائل التي يتلقونها عندما يلاحظون التصرفات غير رسمية للقائد، فالرسائل غير رسمية تعد أقوى آليات التدريب والتعليم.

ث- كيف يخصص القادة المكافآت والمناصب:

يقف العاملون في أي مؤسسة على حقيقة ما توليه المؤسسة تقديرها وما تعاقب عليه من خلال الخبرة التي تتكون لديهم من الترقيات والأداء والتقييم والمناقشات التي يجرونها مع الرئيس. فطبيعة السلوك سواء المستحق للمكافآت أو الجزاءات تحمل الرسائل المرجوة منه، وكذا فإن طبيعة المكافآت والجزاءات نفسها تحمل الرسائل المرجوة منها أيضا. ويستطيع القادة بسرعة إيصال أولوياتهم وقيمهم وافتراضاتهم إلى مرؤوسيه من خلال المضي في ربط المكافآت والجزاءات بالسلوك المهتمين به.

ج- كيف يقوم القادة بالاستقطاب والاختيار والترقية والفصل:

تعد عملية اختيار العاملين الجدد واحدة من أكثر الطرق احكاما وفعالية، وهي التي يغرس القائد من خلالها افتراضاته ويخلدها. كما أن أكثر ما يعزز الافتراضات الأساسية للقادة هو معيار من يحصل على الترقية ومن لا يحصل عليها، ومن يتقاعد مبكرا ومن يتم تسريحه، ...

2- آليات التعزيز والتوضيح الثانوية:

تعد هذه الآليات أهم أدوات تعزيز الثقافة وليس تكوينها وانشائها

أ- التصميم والهيكل التنظيمي:

غالبا ما يكون للقادة وخاصة المؤسسين منهم نظريات قوية حول كيفية تنظيم المؤسسة لتحقيق أقصى درجات الفعالية، فنجد بعض القادة يقومون بإعادة تصميم وإعادة تنظيم بالمؤسسة بشكل دائم بحثا عن حلول تناسب المشاكل المحتملة للظروف البيئية المتغيرة. فالتصميم الأولي للمؤسسة وكذا عمليات إعادة التنظيم التي تمر بها الشركات تقدم فرصا كبيرة للمؤسسين والقادة كيف يغرسوا أفكارهم حول العمل وطريقة الإنجاز وطبيعة العلاقات...

ب- الأنظمة والإجراءات التنظيمية:

القادة أمامهم الفرصة لتعزيز افتراضاتهم عبر اكتنافها بسياج من الأنظمة والروتين.

ت- طقوس المؤسسة وشعاراتها:

إن الافتراضات والقيم والمبادئ التي يعتنقها القادة قد تؤدي إلى انشاء طقوس خاصة. وإن استطاع القائد أن يجعل من بعض سلوكياته لها أهميتها، فإن هذه الطقوس تصبح أداة لتعزيز الثقافة.

ث- تصميم الفضاء المادي والواجهات والمباني:

في كثير من الأحيان يفضل القادة ممن لهم فلسفة وأسلوب واضح تجسيد ذلك الأسلوب لينعكس على الصورة المرئية للمؤسسة. فمثلا يعكس نموذج المكاتب المفتوحة بوضوح تأكيده للمساواة وسهولة الاتصال وأهمية العلاقات بين الموظفين.

ج- قصص حول أحداث وشخصيات مهمة:

بمجرد أن تتشكل المؤسسة ويكون لها تاريخ، فإن جزء من هذا التاريخ يتجسد على شكل قصص حول أحداث وسلوكيات قيادية. لذا فالقصة تعزز الافتراضات وتعلم الموظفين الجدد افتراضات أخرى.

ح- تصريحات رسمية عن الفلسفة والعقائد والمواثيق التنظيمية:

ويقصد بها المحاولة التي يقوم بها القائد بهدف تحديد قيمهم وافتراضاتهم بوضوح. وفي العادة لا تبرز هذه التصريحات إلا جزء ضئيلا من مجموعة الافتراضات الفاعلة في المنظمة، وعلى الأرجح ستبرز فقط تلك الجوانب من فلسفة القائد التي تظهر نفسها علانية. هذه التصريحات العلنية لها قيمة بالنسبة للقائد بوصفها وسيلة لتأكيد وجود أشياء معينة في المؤسسة لتصبح قيما يلتفت حولها الأفراد.