

مكانة ثقافة المؤسسة في إدارة التغيير التنظيمي

The place of the institution's culture in managing organizational change

أ. بوداود فاطمة الزهراء

أستاذة مساعدة صنف أ

جامعة الأغواط

البريد الإلكتروني: fatima_boudaoud70@yahoo.com

ملخص

تعتبر ثقافة المؤسسة من المتغيرات الإنسانية التي تعمل على تشكيل العديد من السلوكيات التنظيمية ذات الصلة بكفاءة ومستوى الأداء في المؤسسة فهي تمثل الإطار العام لتصرفات وسلوكيات الأفراد داخل المؤسسة. وتكمن أهمية الثقافة في أنها تعمل على تطوير فكر الأفراد وتوجيههم نحو متطلبات التغيير، وتحفيزهم نحو الالتزام بأعمالهم وواجباتهم الوظيفية، كما تدعم وتشجع على الاستقرار الاجتماعي من خلال التأثير على سلوك وقيم ومعتقدات الأفراد وجعلهم أكثر تكيفا مع التغيير، فمهما كان نوع هذا التغيير ومهما كانت إستراتيجياته لا يكتب له النجاح بدون تغير ثقافي يمشي بالتوازي معه، ومن هنا فإن التحدي الذي يواجه إدارة التغيير هو تغيير ثقافة المؤسسة بما يخدم عملية التغيير في ظل القبول العام لدى الأفراد وإيجاد أرضية مرنة مناسبة لذلك الكلمات المفتاحية: الثقافة التنظيمية ، التغيير الثقافي ، القيم والمعتقدات التنظيمية ، السلوك الفردي ، التغيير التنظيمي

189

Abstract

Organizational culture is considered as human variations which form several organizational behaviors that have many links with the competence and the organizational performance level because it represents the general frame of individual's behaviors in the organization. Organizational culture works on developing individuals' thought and directing them towards change requirements. It motives them to be more involved in achieving their tasks and duties; it supports and encourages social stability through the impact on individuals' behaviors, values and believes; further, it makes them more adaptable to change. Regardless the nature of change and its strategy, change's success could not be attainable without cultural change that is going along with it. From this side, the major challenge which encounters change management is how well the organization changes its culture purposefully to serve change process in parallel with general agreement and satisfaction of workers

Keywords: Organizational culture, cultural change, organizational values and believes, individual behavior, organizational change

المقدمة:

لقد أخذ مفهوم ثقافة المؤسسة حيزا كبيرا واهتماما متواصلا في دراسة نشاط المؤسسة حيث كان العنصر البارز في دراسة موضوع إدارة التغيير، فأصبح المفكرون في مجال السلوك والتنظيم يعملون على تحليل ثقافة المؤسسة والترويج لأهميتها و إبراز دورها في عملية التغيير ،فهي تعتبر مفتاح نجاح هذه العملية.

ولا يمكن توقع نجاح التغيير التنظيمي دون دعمه بتغيير ثقافة الأفراد، ذلك كون المورد البشري هو المكون والداعم الأساسي لعملية التغيير.

ولمحاولة الربط بين التغيير الثقافي ونجاح التغيير التنظيمي من خلال أهمية تغيير الثقافة وضرورتها في دعم عملية التغيير حاولنا الإحاطة بالجوانب التالية:

أولاً: الإطار النظري لثقافة المؤسسة

لقد شاع استخدام مفهوم ثقافة المؤسسة كمفهوم تنظيمي حديث فسر على انه ذلك النسيج الثقافي الذي يتكون من القيم والمعتقدات والطقوس والعادات والرموز الموجودة داخل المؤسسة، وأصبح ينظر إليه باعتباره صورة تعكس المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة وحاز هذا المفهوم على اهتمام العديد من المفكرين لارتباطه بالمورد البشري الذي يعتبر الرأس المال الفكري للمؤسسة

1- مفهوم ثقافة المؤسسة:

إن ثقافة المؤسسة تشكل إطاراً متكاملًا لمسار قيم الأفراد داخل المؤسسة، فالأفراد يفكرون ويعملون بالطريقة التي تتشكل بها ثقافة المؤسسة سواء كانت هذه الثقافة ذات محتوى ايجابي أو سلبي من القيم والمعتقدات والسلوكيات، فجميع المؤسسات مهما اختلفت طبيعة نشاطها لها ثقافتها الخاصة بها، والتي يمكن أن توصف في بعض المؤسسات بأنها ثقافة قوية أو عكس ذلك.

و يمكن أن نعرف ثقافة المؤسسة على أنها مجموعة القيم السائدة والمعبرة عن خصائص العمل في المؤسسة و هي مجموعة من المزايا التي تميز المؤسسة عن باقي المؤسسات الأخرى و هذه المزايا مستمرة نسبيًا و لها تأثير كبير على سلوك الفرد في المؤسسة.

2- خصائص ثقافة المؤسسة:

يمكن إبراز أهم خصائص ثقافة المؤسسة و سيماتها على النحو التالي:

*الثقافة عملية مكتسبة:

أي أن الثقافة تكتسب من خلال التفاعل الطبيعي الذي يحدث بين أفراد المؤسسة الواحدة وهذا لطبيعة الفرد الاجتماعية، لأن الثقافة تكتسب من البيئة التي يعيش فيها الفرد، على سبيل المثال المدرسة، العمل... إلخ فتصبح جزء من سلوكه، مما يسهل التنبؤ بسلوك الأفراد بالاعتماد على ثقافتهم.¹

***الثقافة عملية إنسانية:**

تعتبر الثقافة سلوك إنساني و ذلك كون أن كل فرد يحمل ثقافة خاصة به باختلاف المنبع و المصدر، فالفرد يؤثر و يتأثر بهذه الثقافات داخل المؤسسة و مجموع هذه الثقافات تكون ثقافة المؤسسة².

***الثقافة متغيرة:**

الثقافة متغيرة و ذلك راجع لتأثير البيئة التكنولوجية ، إلا أن التغيير يتصف بالبطء ، كما أنه يوجد صعوبة في تقبله لأن من الصعب تغيير ما تعود عليه الفرد بسهولة³.

***الثقافة تراكمية:**

حيث تزداد الثقافة و تتراكم من خلال ما تضيفه الأجيال إلى مكوناتها من عناصر و خصائص ، و ما ينتج عن تفاعل هذه المكونات مع عناصر ثقافة الأفراد⁴.

***الثقافة تواجه الصراع:**

كثيرا ما يحدث صراع بين الثقافات المتعارضة فقد تتصارع الثقافة التقليدية مع الثقافة الحديثة، وكذا تتصارع الثقافات المختلفة من حيث الزمان أو المكان أو اللغة أو الدين⁵.

3- أبعاد ثقافة المؤسسة:

نحاول التعرض لثقافة المؤسسة حسب ثلاثة أبعاد مختلفة ،البعد التنظيمي و البعد الإداري والبعد الإنساني و فيما يلي إيضاح لمضمون كل بعد.

أ- البعد التنظيمي:

يعبر البعد التنظيمي لثقافة المؤسسة على الحقل الذي يهتم بدراسة سلوك و اتجاهات و آراء الأفراد في المؤسسة و تأثير التنظيمات الرسمية و غير الرسمية على أداء الأفراد و تأثير البيئة على المؤسسة و الأفراد ، وأهم ما ندرسه في البعد التنظيمي الهيكل حيث يحدد الهيكل التنظيمي خطوط السلطة والمسؤولية و علاقات الإدارة و الأقسام بعضها ببعض ، كما يوضح خطوط الاتصال و أنماطها و طريقة عمل الأفراد و قيامهم بإدارة المؤسسة ، ويشمل هذا البعد العناصر التالية:

*** طبيعة الاتصال :**

تمثل الاتصالات جزءاً من ثقافة المؤسسة ، فإذا كانت هذه الاتصالات رسمية فقط أو من الأعلى إلى الأسفل وقد تكون في شكل تعليمات أو تكليفات مكتوبة يغلب عليها الطابع المتحفظ ، تكون هذه الثقافة سلبية وغير مشجعة وغير سريعة لانتقال المعلومة ، ويكون الأفراد في المؤسسة أكثر حساسية ، و يخاف كل واحد منهم من أن يخطئ في عمله مما يفضي حالة من القلق والتوتر وعدم إحداث الابتكار ، أما إذا كانت ثقافة المؤسسة في مجال الاتصالات تحمل معاني روح الأخوة والزمالة والتعاون والتحفيز لإنجاز الأعمال بتنوع أساليب الاتصال ، فهنا تكون الثقافة إيجابية و مشجعة و سريعة لنقل المعلومات ⁶.

*** العمل الجماعي :**

قد تؤيد الإدارة العليا و تساند الثقافة المبنية على المنافسة غير الهادفة و تشجع الصراعات بين العمال فتتولد الأحقاد و الاتجاهات السلبية الهدامة و المنهكة لقوى العمال في مجالات غير ايجابية ، و من ثمة لا يقبل الأفراد على العمل الجماعي و التعاون بين الأقسام و الإدارة و هنا تكون ثقافة سلبية، و على العكس من ذلك قد تنمي الإدارة روح التعاون و التفاعل بين العمال للعمل كفريق واحد يحقق الأهداف و يحصل الجميع على المكافئات و من ثمة تسود علاقات الود و الاحترام و الإيثار بين الأفراد و تظهر المؤسسة متماسكة مستعدة لكافة الظروف ⁷.

*** التعليم و التدريب :**

قد تكون ثقافة المؤسسة سلبية كون أنها لا تشجع العمال على التعلم و تحسين مستواهم العلمي و الثقافي، فإذا كان التطوير الذاتي لا يتاح إلا لعدد محدود من الأفراد رغم سعي بعض الأفراد لذلك و لا يحصلون عليه فمثل هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على المؤسسة و الأفراد على المدى الطويل ، إذ أن مستوى تعليم الأفراد جزء مهم من ثقافة المؤسسة ، و يمكن أن يكون عائق في سبيل تطويرها ، و قد تكون ثقافة المؤسسة في هذا المجال ثقافة مشجعة تدرك بموجها المؤسسة أهمية التعلم و اكتساب التكنولوجيا ، حيث تشجع الإدارة المهارات و القدرات الخاصة لموظفيها و عمالها و تتيح لجميع الأفراد تحديد احتياجاتهم التعليمية و التدريبية و تلبية هذه الاحتياجات لكل فرد حسب القدرات الخاصة به ، يكون لها تأثير ايجابي على المؤسسة و الأفراد ⁸.

*** مدى استقرار الأهداف :**

إذا كانت الثقافة التنظيمية للمؤسسة تأسست على أنه لا يوجد أهداف طويلة تتجزأ إلى أهداف قصيرة تتحول إلى أعمال و إجراءات ، و أن فلسفة المؤسسة هي التغيير المستمر في الأهداف طبقاً لظروف كل مرحلة فإن هذه الثقافة من شأنها جعل الأفراد غير مبالين لمبادرات تطوير الأهداف ، و هذا ما يجعل الأفراد لا يؤمنون بهدف عام ، و لا يوجهون كل جهودهم في اتجاه واحد ، فإن هذه الثقافة تكون ذات تأثير سلبي على تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل ، أما إذا كانت الأهداف و الاستراتيجيات محددة بشكل

واضح مترجمة على شكل أعمال و إجراءات فإن هذه الثقافة من شأنها توحيد العاملين و تكريس جهودهم باتجاه الهدف.⁹

ب- البعد الإداري:

يعبر البعد الإداري على كل سلوك (فرد أو جماعة) يتصل بالنشاط الإداري و أهم ما يدرس في هذا البعد توضيح طبيعة القيادة الإدارية في المؤسسة من حيث القدرة على إدراك دور الإدارة العليا في تحمل المسؤولية و توضيح الأهداف و كيفية الوصول إليها ، و فيما يلي عرض موجز للعناصر المكونة للبعد الخاص بالقيادة:¹⁰

* إدراك المسؤولية واتجاهات العاملين:

إن العلاقة بين الإدارة والأفراد لها تأثير ايجابي على أداء المؤسسة ، فإذا أدركت الإدارة أن العاملين يعرفون مسؤولياتهم و واجباتهم وأن لديهم الدافع و الحافز للعمل ، و أدراك العمال لمساهماتهم في اتخاذ القرار فإن هذه العلاقة تعبر عن ثقافة ايجابية ، و في حالة حدوث خلل في هذه العلاقة فتكون ثقافة المؤسسة سلبية.

* أسلوب التحول و التطور:

إذا كانت إدارة المؤسسة ذات نزعة معادية للتغيير و كان مفروض عليها ، فإنها تستخدم الأساليب التقليدية ولا تستغني عنها ، و تكون بصدد ثقافة سلبية و متخلفة ، و إذا كانت إدارة المؤسسة تساند التغيير فإنها تعمل على استخدام الأساليب المتطور والحديثة في كل أنشطتها و تكون بصدد ثقافة ايجابية مستعدة لمواجهة المتغيرات الخارجية.

* الدافعية و السلوك البشري:

إذا كانت سياسة المؤسسة مبنية على الدوافع مادية للأفراد فقط من خلال نظام الأجور و الحوافز واستبعاد روح الفريق و الجانب المعنوي ، في هذه الحالة تصبح ثقافة المؤسسة ذات تأثير سلبي على العاملين و من ثمة على مستوى أدائهم و طريقه الإشراف عليهم و التعامل معهم ، أما إن كانت سياسة المؤسسة تقوم عن طريق ترسيخ الولاء و إثبات الذات و توظيف المواهب لخدمة المؤسسة ، تكون ثقافة المؤسسة ايجابية و دافعة ومحفزة.

*** قيادة التغيير بالمؤسسة :**

قد تبنى ثقافة المؤسسة على مفهوم التغيير بالسلطة و الأوامر و الممارسات التنظيمية ومن ثمة فإن الأفراد سوف يشعرون بأن التغيير و التطوير أمر مفروض عليهم دون مشاركتهم ، فهنا يكون التغيير من جانب واحد و ذو تأثير سلبي ، عكس ذلك إذا كانت ثقافة المؤسسة مبنية على أن التغيير سلوك يبدأه الرؤساء و يشترك فيه بفاعلية المرؤوسين من مراحل التخطيط له إلى آخر مراحلها ، و هنا تكون ثقافة المؤسسة إيجابية و مشجعة على التعاون و تحمل المسؤولية.

*** المشاركة والمخاطرة :**

إذا كانت ثقافة المؤسسة تأسست على أساس عدم الاشتراك في المسؤولية بين الرؤساء و المرؤوسين الذين يتهربون من تحمل المسؤولية و ليس لديهم أي استعداد لتحمل المخاطر المترتبة على ممارسة النشاط اليومي ، فهنا نكون بصدد ثقافة سلبية ، و عكس ذلك إذا سادت المؤسسة ثقافة المشاركة و نشر المعلومات و الثقة المتبادلة و القدرة على تحمل المسؤولية و المخاطرة فتكون ثقافة إيجابية مسهلة لعملية التغيير.

ج- البعد الإنساني :

في هذا البعد نقوم بدراسة أثر ثقافة المؤسسة على الجانب الإنساني من حيث العلاقات ، سواء كانت بين المدير و الموظفين أو مع الزبائن ، فضلا على العادات و التقاليد كمكان ثقافي و مؤشر إنساني ، و يشمل هذا البعد عدة عناصر نعبر عنها فيما يلي:¹¹

*** قيمة وعناصر الأجر :**

قد يكون الأجر بعناصره أحد مصادر ثقافة المؤسسة المؤدية إلى شعور الأفراد بالاستقرار والاطمئنان فإذا كان هذا الأجر يتعرض كثيرا للخصم نتيجة انخفاض الأداء ، فهنا يكون الأجر السبب المباشر لعدم الرضا الوظيفي من قبل الأفراد ، أما إذا كانت مصادر الأجر التي تسود المؤسسة ثابتة تكون ثقافة المؤسسة مؤدية للاستقرار و الاطمئنان و الرضا الوظيفي.

*** عدالة الطرق التي يتم بها تقييم أداء الأفراد :**

إذا شعر الأفراد بعدم عدالة طرق تقييم أدائهم لأن المؤسسة تسودها ثقافة تؤكد أن تقييم الأداء يتم بمعايير غير عادلة ، فهم يشعرون بعدم الرضا ، أما إذا كانت الثقافة السائدة لتقييم الأداء قائمة على طرق عادلة و مستقرة. فإن الأفراد يشعرون بالرضا.

*** الأمن والاستقرار الوظيفي :**

إذا كانت ثقافة المؤسسة السائدة تبنى على أساس عدم الاستقرار الوظيفي للأفراد و التهديد المتواصل بالفصل من منصب العمل أو توقف عمل المؤسسة ، فإن هذه الثقافة تكون سلبية تعكس عدم رضا الأفراد أما في حالة العكس تكون الثقافة ايجابية مبنية على الرضا و التوافق مع أهداف المؤسسة و من ثمة المشاركة الايجابية و الفعالة مع الإدارة.

ثانيا : التغيير الثقافي وآلياته :

في ظل التغيرات التي تعرفها المؤسسات بصفة عامة يبقى الفرد هو الأساس في عملية التغيير ، حيث يواجه قادة التغيير حقيقة حدوث عدم استعاب الأفراد لعملية التغيير في وقت قصير ، نظرا لعدم فهم الثقافة الجديدة التي ترافق أي نوع من التغيير، و هنا يحدث صدام بين الثقافة القديمة و الثقافة الجديدة ، وكما نعلم أن ثقافة المؤسسة تعكس القيم المشتركة السائدة ، و بالتالي يتطلب تغيير الثقافة جهدا كبيرا و عملا جادا من أجل غرس الممارسات الجديدة في المؤسسة.

إن أي تغيير يحدث بدون التركيز على تغيير الثقافة يصبح هذا التغيير مجرد برنامج يتوقع له الفشل ، مما يتطلب فهما جيدا لثقافة المؤسسة في حد ذاتها وكيفية تعديلها لتلائم مع أي تغير مراد إحداثه ، وذلك لمطابقة الثقافة التي يحملها التغيير في طياته مع ثقافة المؤسسة الأصلية.

1- تعريف التغيير الثقافي :

يمكن تعريف التغيير الثقافي " على أنه عملية داخلية تهدف إلى التكيف مع عمليات التغيير الخارجي، و بالتالي فإن نجاح التغيير التنظيمي في المؤسسة يعتمد على مدى التكيف و استجابة المناخ التنظيمي.¹²

إن التغيير التنظيمي و ثقافة المؤسسة يرتبطان بروابط قوية ، فلا يمكن أن نتجاهل موضوع الثقافة التنظيمية و ذلك لدورها البالغ في ما يتعلق بالتغيير، فلقد أصبح شعار تغيير الثقافة حل لمعظم المشاكل التنظيمية. محل اهتمام العديد من الباحثين و ذلك لاعتقادهم و إيمانهم بقدرة التغيير الثقافي على تسهيل التغيير التنظيمي.¹³

فقد ظهر التغيير الثقافي على شكل منهج جديد في الإدارة ، يقوم على قيم و مبادئ خاصة (الجودة، الإدارة بالأهداف ، فرق العمل ،...إلخ) كل هذا يقترن بثقافة جديدة تدمجها المؤسسة لتجسيد التغيير على أرض الواقع. والواقع يوضح الحاجة إلى تغيير العادات المتأصلة في عدد كبير من المؤسسات مما يتطلب تغيير في السلوك ، والقدرة على التغيير الثقافي أمر في غاية التعقيد خاصة أن ثقافة المؤسسة عامل رئيسي في تشكيل سلوك الأفراد داخل مؤسساتهم و تميزها عن غيرها من المؤسسات ، لذلك فإن السؤال المطروح كيف تتغير الثقافة ؟

فالثقافة لا تتغير في المدى القصير بين عشية وضحاها ، كما أنها لم تتشكل بسرعة ، فهي تتغير وتتشكل ببطء ، و الإشكال المطروح هو كيف يتحقق التغيير الثقافي للمورد البشري ؟

حيث يبدأ ذلك من تشخيص القيم و المعتقدات التي تكون عليها المؤسسة والتي ستكون محل إحداث التغيير ومن هنا تقوم إدارة التغيير بتشخيص ثقافة المؤسسة من أجل اكتشاف سلبيات و إيجابيات الثقافة القديمة وتدعيمها بالثقافة الجديدة و إقناع العاملين بضرورتها في عملية التغيير و شرح الوضعية الحقيقية للمؤسسة.

2-خطوات التغيير الثقافي :

تمر عملية التغيير الثقافي بعدة مراحل يمكن شرحها باختصار كالتالي:¹⁴

*الصدمة :

تكون في بداية إحداث التغيير لخبرة المديرين ، و ما ينجر عنه من تدهور وانخفاض في كفاءتهم ، ويظهر صدى التغيير في جميع أنحاء المؤسسة ، و كون أن الإنسان مخلوق منطقي فيكون بصدد تقييم هذا التغيير. و لا تستمر هذه المرحلة مدة طويلة لينتقل إلى المرحلة التي تليها.

*الرفض وإنكار الذات :

يلاحظ في هذا المستوى أن الكفاءة و القدرة على أداء العمل يتناقص ، والتعامل مع الغموض يتزايد فيرفض الأفراد التغيير بشدة ، وسريعا ما تبدأ هذه المرحلة بالزوال.

*الانفعال القوي :

في هذه المرحلة تبدأ عملية تفهم حقيقة التغيير و تقبله و يكون تحت الضغط ، حيث يكون هناك نوع من الغموض على مستوى المهام التي تغيرت ، والمهارات اللازمة و القيم الجديدة السائدة و ذلك في ظروف عدم التأكد ، ومع الوقت و التأييد و المساعدة اللازمة تنتقل المؤسسة إلى المرحلة الموالية.

*مرحلة القبول :

في هذه المرحلة يتوقف التدهور و تبدأ مرحلة الصعود حيث يبدأ الأفراد بتعلم طرق جديدة و بلورة منظومة جديدة من القيم و اكتساب الثقافة المطلوبة، ويتم إطلاع الأفراد على كيفية تنفيذ الأعمال والسلوكيات الجديدة.

*مرحلة الفهم الكامل :

يتم في هذه المرحلة تبني السلوك الصحيح و تأييد الثقافة الجديدة من أجل التعامل مع ظروف عدم التأكد و التقدم إلى الأمام في عملية التغيير و تحديد كل من الاحتياجات و الإمكانيات و الأهداف اللازمة

3-آليات التغيير الثقافي :

يصاحب أي تغيير مجموعة من الآليات تسمح باكتساب العديد من المزايا والمنافع و يمكن القول بأن الآليات الرئيسة لتغيير الثقافة هي:¹⁵

***اختيار الأفراد:**

تعتبر عملية اختيار الموظفين خطوة رئيسية في تشكيل الثقافة التنظيمية ذلك لأنه من خلال عملية الاختيار يتم التعرف على الأفراد الذين ترى المؤسسة أن لديهم مجموعة من الصفات و الأنماط السلوكية، والخلفيات الثقافية و الاستعدادات و التوجهات المناسبة لها ، فعملية التعيين تعني في نهاية الأمر اختيار الأشخاص الذين يمكن أن يتفوقوا مع قيم المؤسسة الجديدة، كما تحرص المؤسسة على أن تضع موظفيها في فترة تجربة و ذلك بأسلوب يعطيها فرصة للتعرف على قدرات الموظف و مهاراته و على قدرته على التكيف و تقبل القيم الثقافية السائدة ، كما انه يعطي الموظف فرصة للتعرف على مدى توافق بين التوقعات و بين الواقع العملي الذي هو جزء هام منه، فإذا لم يكن التوافق موجودا بين الطرفين فإن ذلك يؤدي إلى حدوث خلل داخل المؤسسة.

***ممارسات الإدارة العليا:**

رغم أهمية القيم المعلنة و المتبناة من طرف الإدارة إلا أن الممارسات الفعلية هي التي تعمل على تشكيل الثقافة التنظيمية بالمؤسسة و من خلال هذه الممارسات تتضح أنماط السلوك المرغوب و الغير مرغوب، ويشكل ذلك مؤشرا واضحا عند أفراد المؤسسة ، فقد ترفع المؤسسة شعارات من أنها تتبنى ثقافة تنظيمية تقوم على الأمانة والانجاز و تتبنى قيم المشاركة و الشفافية، و لكن و من الخبرة و واقع الممارسات اليومية يكتشف أفراد المؤسسة أن الإدارة تطبق عكس ما ترفعه من شعارات ، حيث تتم الترفقيات و الحوافز بالمحاباة و العلاقات الخاصة مع الرؤساء ، وأن كثير من الممارسات الخاطئة و المخالفة للقانون و التعليمات تشكل الثقافة التنظيمية وليس الشعارات والسياسات المعلنة و التي لا تطبق.

***التهيئة و التطبيع:**

يلزم لتثبيت الثقافة التنظيمية المطلوبة أن تقوم المؤسسة باختيار الأفراد المناسبين و تحديد برامج التهيئة لهم التي من خلالها يستطيعون اكتساب نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الأفراد الكثير عن المؤسسة و أهدافها و قيمها و ما يميزها عن المؤسسات الأخرى ، وغالبا ما يتم ذلك من خلال برامج التهيئة والدورات التدريبية ، و تبدأ هذه البرامج و الدورات من يوم تعيين الأفراد بالمؤسسة ، إذ يتعرف الفرد من خلالها على حقوقه و واجباته و مزايا عمله حتى يكون أقدر على العمل و على التماشي مع القيم الثقافية السائدة في المؤسسة.

***القصص و الطقوس و الرموز:**

تتعزز الثقافة التنظيمية و تستكمل الآليات الغير رسمية لها من خلال عدة آليات تتمثل بالطقوس التي يتم تداولها في المؤسسة ، بقصد إلقاء الضوء على القيم التي تحرص المؤسسة على تعزيزها و من الأمثلة على ذلك ما يتداوله أفراد المؤسسة عن المؤسس و تجاربه و نجاحه و حرصه على العمل ، و لعل

هذه القصص تساعد الفرد على معرفة القدوة المطلوبة ، و تؤكد على أهمية الاقتداء بهذا السلوك و مدى اعتبار ذلك قيم أساسية مهمة تهتم بها المؤسسة ، أما الطقوس فهي العادات التي تحرص المؤسسة عليها و من الأمثلة على ذلك إقامة حفلات التكريم و تنظيم الرحلات الاجتماعية و عقد اللقاءات الغير رسمية فهذه كلها طقوس تعزز قيم التعاون و المشاركة و التفاعل بين أفراد المؤسسة. و تحرص العديد من المؤسسات على أن يكون لها نمط الخاص بها في المباني و الأثاث وحتى في اللباس حتى يميزها ذلك عن غيرها فترتبط هذه الرموز بذهن الموظف مما يعزز صورة المؤسسة و يميزها عن غيرها و يوجد شعورا خاصا بهوية الفرد داخل المؤسسة.

ثالثا: الثقافة و أهم مداخل التغيير:

يحمل كل تغيير في المؤسسة ثقافة جديدة قد لا تتفق هذه الثقافة مع ما يحمله الأفراد من قيم وثقافات و تختلف المداخل التي يتم التغيير من خلالها التغيير ، فلكل مدخل قيم خاصة به يحملها بين طياته، ولما كان نجاح و فاعلية التغيير يتوقف على مدى تجاوب و استعاب الأفراد لثقافة التغيير و مدى تقبلها.

سنبرز فيما يلي توضيح لعلاقة الثقافة بأهم مداخل التغيير.

1- الثقافة و التطوير التنظيمي:

يعتمد التطوير التنظيمي على مجموعة من القيم و المبادئ و الاعتقادات التي تنبع من القيم الإنسانية للأفراد ، و تتعلق هذه القيم بالتعامل مع الأفراد و الجماعات داخل المؤسسة ، و تتميز هذه القيم بالتغير عبر الزمن تماشيا مع المتطلبات الخارجية والداخلية للمؤسسة لذلك فإن التعرف على هذه القيم تساعد على تطوير التنظيم.

*القيم و المعتقدات التي يقوم عليها التطوير التنظيمي:

يتضمن التطوير التنظيمي القيم التالية:¹⁶

- احترام الأفراد: يدرك الأفراد أنهم يشعرون بالمسؤولية و أن لهم كيان يجب معاملتهم باحترام.
- الثقة و الدعم: المؤسسة الفعالة تتميز بالثقة و الاعتماد على الأفراد و الانفتاح على البيئة وتوفير المناخ الداعم للتغيير.
- التساوي في القوة: المؤسسة الفعالة تؤكد على المساواة في القوة و السلطة و ليس الهيمنة و السطوة.
- المشاركة: كلما زادت مشاركة الأفراد في عملية التغيير و اتخاذ القرارات كلما زاد التزامهم بتطبيق هذه القرارات.

ويمكن القول أن جهود التطوير التنظيمي يعتمد على قيم الثقة و الانفتاح.

و عمل الفريق وقد لا تتناسب هذه القيم مع الثقافة التنظيمية السائدة في بعض المؤسسات و التي قد تتصف بالتهرب من المخاطر و إخفاء المشاكل الموجودة و الكراهية ، و مركزية القرارات و الصراع بين الأشخاص و الوحدات ، و قد تحدث مجابهة بين قيم التطوير التنظيمي و القيم التنظيمية السائدة مما قد يؤدي إلى عدم التوافق والانسجام ، إلا أن نجاح جهود التطوير التنظيمي يعتمد على المقدرة في التلاؤم مع ثقافة المؤسسة و العمل على تغييرها بشكل تدريجي بما يتلائم مع قيم و متطلبات التطوير التنظيمي.

2-الثقافة وإدارة الجودة الشاملة :

إن توفر المناخ التنظيمي الملائم يحقق لإدارة الجودة الشاملة نجاحا ملحوظا حيث أن المناخ التنظيمي يعني قيام الإدارة العليا بإعداد و تهيئة أفراد المؤسسة في مختلف مستوياتهم بإعداد نفسي لقبول و تبني مفاهيم إدارة الجودة حيث أن ذلك يساهم في زيادة الأداء و التقليل من مقاومة التغيير ، و زرع الثقافة الهادفة للجودة بين الأفراد في مختلف مستوياتهم ، إذ أن ذلك من شأنه خلق ثقافة تنسجم مع ثقافة المؤسسة ككل في إطار الجودة و تكامل الأبعاد التي تنطوي عليها، و المؤسسة التي تبحث عن الجودة غالبا ما تكون مهينة للتغيير، و تقتضي تغيير في العوامل الفاعلة في التغيير و المتمثلة أساسا في الفرد حيث يعتبر هذا الأخير الصانع الوحيد للجودة ، و يعتبر تطبيق إدارة الجودة الشاملة التزام نحو الابتكار و الإبداع و التحسين المستمر ، و تقوم كفاءة هذه الإدارة على القادة المسؤولين عن تغيير الثقافة في المؤسسة.

3-التغيير الثقافي من خلال إعادة الهندسة :

يهدف مواكبة التحولات التنافسية التي تشهدها البيئة الاقتصادية لجأت الكثير من المؤسسات إلى إحداث تغييرات جذرية و هيكلية في العمليات و في أسلوب أدائها ، و هو ما كان له الأثر بشكل كبير على نظم و سياسات الموارد البشرية ، مما أوجب التركيز على برامج تدريبية تقنع الأفراد بأهمية و ضرورة التغيير و دوافعه من أجل تجنب العقبات التي يتعرض لها الأفراد أثناء تطبيقهم للتغيير ، إضافة إلى تنمية المهارات خاصة في مجال تكنولوجيا المعرفة و المعلومات في ظل اقتصاد المعرفة ، إلا أن المؤسسين لإعادة الهندسة لم يصلوا في مؤلفاتهم إلى إعطاء تفسير لمصطلح ثقافة المؤسسة و التغيير الثقافي لكنهم وضعوا مرجعا يمكن الاعتماد عليه في الاقتراب من المفهوم ، فعلى سبيل المثال وضحوا أن إعادة البناء تبدأ أولا بالتخلي عن الأفكار و المبادئ التي تأسست عليها المؤسسة حيث يطلب من المؤسسات التي تتبنى مدخل إعادة الهندسة أن تتخلى عن الأفكار القديمة و تتبنى أفكار جديدة مستقبلية أكثر جرأة على التغيير، و منها استخلاصنا أن إعادة الهندسة هي البحث عن كل ما هو جديد و حديث لتنظيم العمل و الهياكل و العمليات و منه هذا التجديد بطبيعة الحال يمس القيم و المبادئ التي تقوم عليها المؤسسة سابقا. و من كل ما سبق نستنتج أن إعادة الهندسة هي انطلاق التغيير الجذري و الكلي الذي يتعلق بتغيير ثقافة المؤسسة التي هي نقطة البداية من أجل مواجهة كل ما يهدد مصالح المؤسسة ، فإعادة البناء القائم على مبادئ و قيم جديدة بالانطلاق من الصفر هي تغيير للثقافة القديمة.

الخاتمة:

توصلنا في هذه الدراسة إلى وجود علاقة قوية بين ثقافة المؤسسة ونجاح عمليات التغيير، فلكل مؤسسة ثقافة خاصة بها وتميزها عن غيرها من المؤسسات وقد تكون هذه الثقافة مصدرا لقوتها وقدرتها على الريادة والمنافسة، ولا توجد ثقافة مثالية صالحة لكل الظروف و إنما تتغير الثقافة بالتكيف مع التغيرات الواقعة في المؤسسة.

إن التغيير الثقافي الذي يرافق التغيير التنظيمي يعتبر مفتاح لنجاح هذا الأخير كون أن كل مدخل من مداخل التغيير يحمل في طياته مجموعة من القيم والمبادئ والافتراضات الجديدة التي قد لا تتوافق مع القيم والمبادئ المكونة لثقافة المؤسسة وهذا ما يلقي على عاتق قادة التغيير مسؤولية تكيف ثقافة المؤسسة مع التغيرات الجديدة.

الهوامش:

- ¹ محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في المنظمة"،الأعمال دار وائل، عمان، الأردن، ص 130
- ² عبد الله بن عطية الزهراني "أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين"،رسالة لنيل درجة الدكتورافي ادارة الأعمال جامعة دمشق 2008 ص 55
- ³ محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 310
- ⁴ Michel cevais "contrôle de gestion et planification de l'entreprise t2 économique" 3eme édition. paris p 364
- ⁵ علي السلي " السلوك التنظيمي " ط 4 ، مصر 2005 ص 84
- ⁶ عبد الناصر محمد علي محمود " إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية " مصر ، المنظمة العربية لتنمية الإدارة 2005 ص 151
- ⁷ عبد الناصر محمد علي محمود " إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية " مرجع سبق ذكره ، ص 152
- ⁸ عبد الله بن عطية الزهواني " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين "، مرجع سبق ذكره ص 50
- ⁹ محمود سلمان العميان ، "السلوك التنظيمي في المنظمة"، مرجع سبق ذكره، ص 313
- ¹⁰ Michel cevais "contrôle de gestion et planification de l'entreprise t2 économique" 3 eme édition. paris p 364
- ¹¹ عبد الله بن عطية الزهواني " أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين "، مرجع سبق ذكره ص 52
- ¹² دافيد ولسون " إستراتيجية التغيير مفاهيم ومصطلحات في إدارة التغيير " ترجمة نكتة عمارة ط1 القاهرة ، دار الفكر للنشر و التوزيع 2001ص212
- ¹³ Française kouris " du désire au plaisir de changer"3eme édition 2005. dunod. paris 2005 p 12
- ¹⁴ جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس " السلوك التنظيمي " الإسكندرية دار الجامعة ص123
- ¹⁵ محمد قاسم القربوتي " نظرية المنظمة و التنظيم " دار وائل للنشر و التوزيع ط2 ، 2008 ص 379
- ¹⁶ بلال خلف السكارنة "التطوير التنظيمي والإداري"،دار الميسرة، الطبعة الاولى عمان الأردن، ص 325.