

الثقافة التنظيمية والتغيير التنظيمي

تعريفها....

الثقافة التنظيمية "تعني شيئاً مشابهاً للثقافة المجتمع إذ تتكون من قيم واعتقادات ومدركات وافتراسات وقواعد ومعايير و انماط سلوكية مشتركة إن الثقافة التنظيمية هي شخصية المنظمة ومناخها وهي التي تحدد السلوك والروابط المناسبة وتحفيز الافراد"

وتعرف كذلك بانها نظام من القيم المشتركة والمعتقدات التي تتفاعل مع افراد المنظمة وهيكلها ونظامها ينتج عنها مجموعه من القواعد السلوكية والنمط الاداري ومجموعه القيم والعادات التنظيمية لأفراد المنظمة تؤلف بمجملها الثقافة التنظيمية للمؤسسة

مكونات الثقافة التنظيمية:

- يمكن تقسيم الثقافة التنظيمية الى مكونين رئيسيين وهما المادي والغير مادي
- **اولا المكونات المادية:** هي العناصر التي يمكن رؤيتها وإدراكها بحواسنا وهي:
- **الطقوس:** وهي مجموعة مخططة من الأنشطة الاحتفالية التي يقوم بها أفراد المنظمة والمثاليات الأساسية في المنظمة مثل حفلات توزيع الجوائز للموظفين وحفلات خاصة للعمال المتقاعدين او النشاطات الاجتماعية.
- **الرموز:** وهي عبارة علاقه بوصفها وسيله لنقل المعاني ترتبط بمعنى معين لدى العمال مثل شعار المنظمة او علمها او اسمها التجاري او نمط اللباس المعتمد وغيرها ترتبط هذه الرموز بقيم المنظمة ومعاييرها.
- **الموروث الثقافي:** يقصد به تلك الأحداث والمواقف التي مرت بها المنظمة ومنها ما هو إيجابي والتي تحاول التركيز عليه ونشره باعتباره مرجعا وعنصرا محفزا للأفراد ومنها ما هو سلبي فتحاول المنظمة التغاضي عنه ويتجسد الموروث الثقافي في العناصر التي تنتقل شفها بين العمال بحيث تتكون من القصص اللغة الشخصية البارزة.

المكونات الغير مادية للثقافة التنظيمية:

القيم المهنية: هي المبادئ التي يحرص الفرد على اكتسابها والحفاظ عليها والتي تسمح لكل الافراد بتقييم الاشياء والحكم عليها.

الأعراف والتقاليد: تلك المعايير المدركة وغير الملموسة التي يلتزم بها العاملون داخل المنظمة وهي من اهم المكونات الثقافية للمنظمة حيث تعكس قيم وسلوك الفرد كما أنها تؤثر على شخصيته وتحدد نمط سلوكه وفق هذه التقاليد.

المعتقدات التنظيمية: هي أفكار مشتركة حول طبيعة العمل والحياه الاجتماعية في بيئة العمل وكيفية انجاز المهام .

اهمية الثقافة التنظيمية

تكمن اهمية ثقافة المنظمة كونها تقوم بدور مهم في بقاء و نجاح المنظمات، و تكون بمثابة
موجه و محرك لسلوك العاملين و تعمل كقوة دافعة توحد الطاقات نحو تحقيق اهداف
المنظمة. فالثقافة التنظيمية ذات اهمية كبيرة سواء بالنسبة للأفراد او بالنسبة للمنظمة:

- 1- بالنسبة للفرد في المنظمة، تتمثل اهمية الثقافة التنظيمية في النقاط التالية:
 - تعمل على جعل سلوك الافراد ضمن شروطها و خصائصها، تشكل اطار مرجعي يقوم
 - الافراد بتفسير الاحداث و الانشطة في ضوءه،
 - تزويد العاملين الاحساس بالهوية،
 - تسهل العمل في المنظمات و ذلك باتباع السلوكيات و العادات التي تفرضها عليهم ثقافة المنظمة،

ب- بالنسبة للمنظمة:

- تكوين شخصية مستقلة للمنظمة تميزها عن باقي المنظمات،
- الحفاظ على التماسك و العمل الجماعي. فهي تولد شعورا بالانتماء وبالتالي تحد من الصراعات الداخلية وتحسن في الاداء،
- تعتبر من الملامح المميزة للمنظمة، تعتبر مصدر فخر و اعتزاز للعاملين بها،
- دعم التنسيق بين اجزاء المنظمة،
- تحقق ميزة تنافسية للمنظمة اذا كانت تحت على الابداع و التفاني في العمل...الخ
- تعتبر عاملا مهما في استقطاب العمالة التي تتبنى قيم الابداع و التمييز.

وظائف الثقافة التنظيمية، تتمثل فيما يلي:

- تعطي أفراد المؤسسة هوية تنظيمية: إن مشاركة الموظفين نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد، مما يساعد على تطوير الإحساس بغرض مشترك؛
- تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب الأفراد الذين يقبلون هذه الثقافة؛
- تعزيز استقرار النظام: تشجع الثقافة على التنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المؤسسة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام؛
- مساعدة الأفراد على فهم ما يدور من حولهم: فالثقافة التنظيمية توفر مصدرا للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

وتتميز المنظمة الناجحة بمجموعة من الخصائص الثقافية المشتركة في عمليات التغيير حيث نلخصها في ما يلي:

- توافر رؤيا استراتيجيه واضحة
- مشاركة الإدارة العليا
- الميزة التنافسية المرتكزة على الافراد
- تعزيز الروح التسويقية
- الإدارة المبنية على الاجماع
- الاهتمام بالمسؤولية الاجتماعية

تقوم الثقافة المؤسسية بمجموعه من الادوار التنظيمية بالإضافة الى تلبية رغبات افراد التنظيم حتى يصبح التنظيم فعالا ومن أهم الادوار التي تؤديها الثقافة التنظيمية ما يلي:

1. تؤثر الثقافة في الكيفية التي يعالج المديرون فيها مشاكل التنظيم وفي الكيفية التي تتم فيها خدمه الزبائن وفي الكيفية التي تستجيب فيها المنظمة لأفعال وحركات المنافسين وفي الكيفية التي يتم فيها القيام بأنشطة التنظيم.
2. تعكس الثقافة التنظيمية القيم الشخصية للمؤسسة وتؤثر في الاداء الاقتصادي للمنظمة.
3. تعتبر ثقافة المنظمة الراسخة من الأسباب التي يتوقف عليها نجاح المنظمة.

بناء الثقافة التنظيمية

أولاً: تغيير الثقافة التنظيمية: التغيير وأثاره جزء لا يتجزأ من نسيج المؤسسة، ومتغلغل في كل جوانبها وعملياتها هو أصعب تحدي يمكن أن يواجهه في عملية التغيير بخطواتها المختلفة لتحقيق النجاح إحداث التغيير المنشود ربما يكون سهلاً أم الصعب هو دمج ذلك في كيان المؤسسة وجعله جزءاً من نسيجها العام، وتزداد تلك الصعوبة عندما يكون حجم وأثار التغيير كبيرة وجوهرية والثقافة التنظيمية يجب أن تتغير بشكل تطوري وليس جذري والذي يهدف إلى حل مشاكل التكيف مع البيئة الخارجية والتكامل مع البيئة الداخلية، وبقاء المؤسسة يعتمد على كيفية تكيفها لثقافتها مع بيئة العمل السريعة التغيير ومع متطلبات زبائنها.

التغيير الثقافي هو عملية داخلية مخططة تسعى الى توفير مناخ صحي للعمل و هو ينصب على قيم و معتقدات و تصورات الافراد بغية تغييرها حتى تستطيع التكيف مع متغيرات البيئة الخارجية ومشكلات البيئة الداخلية.

وسائل تساهم في تغيير الثقافة التنظيمية

➤ **الإدارة والتغير الإداري:** تعمل الإدارة على دعم قيم ومعتقدات ثقافية محددة بأسلوب يساعد على تغيير الثقافة وتطويرها، في هذه الحالة يرغب الأفراد في معرفة ما هو ضروري في العمل، من أجل ذلك يقومون بمتابعة الإدارة العليا بعناية فائقة من أجل اعتناق انماط ثابتة وأفعال منسجمة مع الثقافة التنظيمية؛

➤ **مشاركة الموظفين:** إن عملية إشراك الموظفين من المبادئ والأسس الهامة في تطوير وتغيير ثقافة المؤسسة، ما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للموظفين وتحفيزهم على أداء أعمالهم، وبالتالي تتبلور لديهم المسؤولية اتجاه العمل وزيادة انتمائهم له؛

➤ **المعلومات عن الآخرين:** يتولد لدى الأفراد الموظفين تكوين اجتماعي قوي وذلك من خلال المعلومات المتبادلة بين الأفراد الموظفين في المؤسسة؛

➤ **العوائد والمكافئات:** فالعوائد المادية والمعنوية "احترام، قبول وتقدير للفرد" على حد سواء شعور يغرس في نفس الفرد الولاء للمؤسسة التي يعمل فيها ويرفع من روحه المعنوية.

➤ **عمر المنظمة:** ان عملية تغيير الثقافة التنظيمية السائدة تكون اسهل في المراحل الاولى من عمر المنظمة حيث لا يكون قد مضى وقت طويل على القيم المراد تغييرها.

➤ **حجم المنظمة :** من الاسهل تغيير الثقافة التنظيمية في المنظمات صغيرة الحجم، فالمنظمات الكبيرة الحجم تقاوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات فرعية

➤ **حدوث ازمة قوية:** تسرع من تغير ثقافة المؤسسة

➤ **قوة الثقافة الحالية:** تلعب درجة تماسك الثقافة و قوتها دورا كبيرا في صعوبة تغييرها فكلما كانت ثقافة المنظمة قوية، كلما تطلب تغييرها وقتا طويلا و كلما كانت العملية صعبة

2. مداخل تغيير الثقافة التنظيمية

❖ **مدخل التغيير من القمة إلى القاعدة:** تقوم الإدارة العليا وفق هذا المدخل بالدور القيادي في تغيير الثقافة السائدة من خلال تبنيها للسلوكيات والقيم الجديدة بدءاً بنفسها، حتى تكون القدوة التي يحتذى بها الأفراد ويصدقونها ويؤمنون أن أفعالها تعزز أقوالها، والميزة الرئيسية لمدخل التغيير من القمة إلى القاعدة هو أنه يمكن تنفيذه بسرعة، ولكن المشكلة الأساسية لهذا التغيير هو أنه قد لا يتوافق مع القيم والمعايير السائدة لدى الأعضاء في المستويات الدنيا من المؤسسة ، وهذا ما يؤدي إلى المقاومة والمعارضة وبالتالي عدم استمرار الثقافة التنظيمية المستحدثة لفترة طويلة.

- **مدخل التغيير من القاعدة إلى القمة (مدخل المشاركة):** تتم عملية التغيير وفق هذا المدخل من خلال مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية التغيير عن طريق المعلومات المتبادلة بشأن تأييدهم للقيم الجديدة، وأخذ توصياتهم واقتراحاتهم ووضع الاعتبار، ولكن المآخذ الوحيد على هذا المدخل بأن تنفيذه بطيء مقارنة بالمدخل السابق، ولكنه يدوم لفترة أطول ذلك لأن الموظفين قد إشتراكوا في عملية التغيير وأصبحوا ملتزمين به.

خطوات إدارة التغيير الثقافي

تمر عملية التغيير الثقافي بجملة من الخطوات هي:

□ **المرحلة الاولى:** الوصول الى توافق في الآراء بشأن الثقافة الحالية، و فيها يتم تحديد مجموعة من الافراد الرئيسيين في المنظمة الذين لديهم منظور شامل حول الثقافة التنظيمية، ويتم التأكد من اشراك الافراد الذين سوف يساهمون في تنفيذ مبادرة التغيير و كذا التأكد من قبولهم التغيير. يجتمع هؤلاء الافراد معا لتوليد راي توافقي حول الثقافة التنظيمية الحالية.

□ **المرحلة الثانية:** الوصول الى توافق في الآراء بشأن الثقافة المستقبلية

□ **المرحلة الثالثة:** تحديد ما الذي ينبغي تغييره، في هذه المرحلة لا بد على الفريق ان يتوصل الى اتفاق على السمات و المبادئ الأساسية التي تصف ما ينبغي تغييره، و ما الذي لا يمسه التغيير

□ **المرحلة الرابعة:** تحديد قصص توضيحية في هذه الخطوة يجب على الفريق ان يحدد حادثين او ثلاثة او مجموعة من الاحداث التي توضح القيم الرئيسية المراد غرسها في الثقافة التنظيمية المستقبلية.

□ **المرحلة الخامسة:** وضع خطة عمل استراتيجية التي تتضمن تحديد الاجراءات الواجب اتخاذها لتعزيز التغيير المنشود.

□ **المرحلة السادسة:** وضع خطة التنفيذ و فيها يتم تحديد الطرق الرئيسية التي يسير وفقها التغيير الثقافي.