

تغيير الثقافة التنظيمية و أثرها على فعالية التطوير التنظيمي

د/ كريمة عمران
جامعة بسكرة

Résumé :

L'étude actuelle s'est intéressée au sujet du développement organique et son influence de la culture organisationnelle, cette dernière qui se définit comme l'ensemble des éléments particuliers qui expliquent les bases de fonctionnement d'une organisation qui est dans un certain sens, un ensemble de valeurs, de mythes, de rites, de tabous et de signes partagés par la majorité des intervenants dans l'organisation et sur la base de cet effort est venu l'étude en cours pour identifier le rôle joué par le changement de culture organisationnelle dans le développement organique.

المخلص :

اهتمت الدراسة الحالية بموضوع التطور التنظيمي وتأثره بالثقافة التنظيمية هذه الأخيرة التي تعرف على انها مجموعة القيم والمبادئ وحتى الطابوهات ، وكل تأثير يمارسه المتدخلين في المنظمة وانطلاقا من هذا المسعى جاءت الدراسة الحالية للتعرف على الدور الذي يلعبه تغيير الثقافة التنظيمية في التطوير التنظيمي

مقدمة:

الثقافة التنظيمية هي بطاقة تعريف المنظمة للمجتمع، وهي المكونة لشخصية المنظمة والتي لا بد أن تكون منفردة ومتميزة في نظر العاملين والعملاء، والثقافة التنظيمية ليست قابلة للتقييم في ضوء الصواب والخطأ بل هي محددات السلوك التي يجب على الفرد الامتثال لها دون الحادة لمراجعتها أو التشكك فيها إذا ما أراد الاستمرار وتحقيق النجاح في العمل، كما تعتبر الثقافة التنظيمية أداة لتهيئة العاملين لتقبل القيم التي تحددها الإدارة العليا، وبالرغم من هذه الطبيعة المسيطرة للثقافة لكنها ليست جامدة أو ثابتة، بل أنها متغيرة ويمكن اعتبارها إحدى أدوات التغيير وعمليات التطوير التنظيمي.

أولاً: الثقافة التنظيمية

1- مفهومها: وتعني الثقافة الاعتقادات والعادات والقيم والأفكار التي تحكم عمل (أو عدم عمل) شئ ما في المنظمة ولا تكون هذه الاعتقادات والعادات والقيم والأفكار مكتوبة في العادة.

وتؤثر ثقافة المنظمة في سلوك العاملين والمديرين عن طريق بناء القيم الجديدة وتنتشر الفكر التنظيمي الجديد اتجاه الجودة وقيمة الوقت وأهمية روح الفريق والتعاون وثبات الذات والابتكار، وتؤثر القيادات على الثقافة التنظيمية ويجب استخدام منظومة الحوافز والدوافع لتشجيع أعضاء المنظمة على الاستمرار في تنفيذ ثقافة المنظمة.

قد يكون عمل شارلز هاندي من أحسن الأعمال في هذا المجال، حيث وصف أربعة أنواع رئيسية من الثقافات هي:

- ثقافة القوة
- ثقافة الدور
- ثقافة المهمة
- ثقافة الشخص

وتجد ادناه توضيحا مختصرا لكل من هذه الثقافات مأخوذا عن عمل (هاندي).

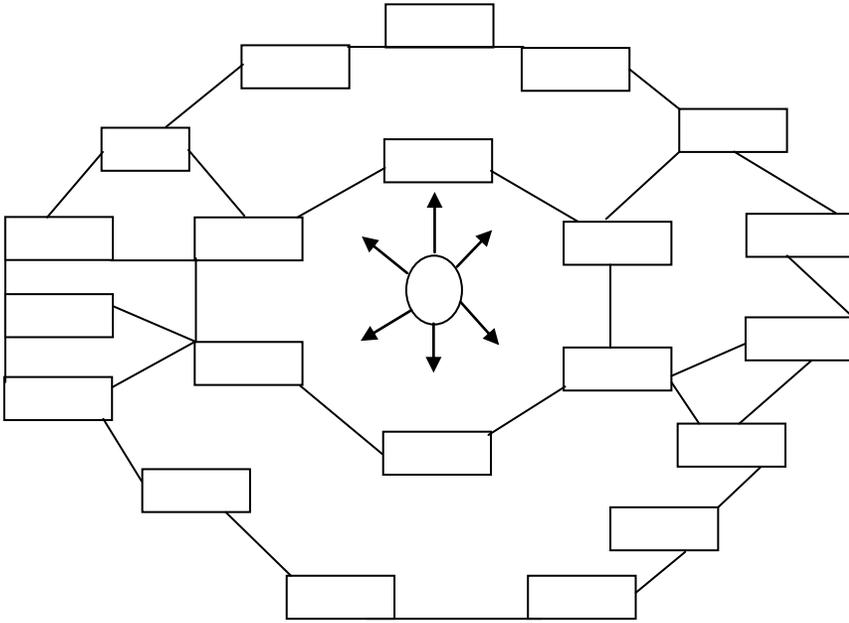
- ثقافة القوة: توجد هذه الثقافة في المنظمات الصغيرة الرائدة وتعتمد على ودود قوة مركزية وعلى الثقة والتعاطف المشتركين حتى تكون فعالة. كما تعتمد على القدرة على قراءة الأفكار والحوار الشخصي الفعال في اتصالاتها، وهنا يوجد القليل من القواعد والإجراءات والقليل من البيروقراطية ويتركز التحكم في يد شخص أو اثنين.
- ثقافة الدور أو البيروقراطية: تتعدت هذه الثقافة بالبيروقراطية ولكن نظرا لان كلمة البيروقراطية لها معنى سلبي اليوم، فان استخدامنا لمصطلح ثقافة الدور أجدى هنا. وتنمو هذه الثقافة في المنظمات الكبيرة ذات الطبقات المتعددة والمحتوية على العديد من الأقسام والتخصصات مثل: قسم المالية والمشتريات والإنتاج والتدريب والصيانة أو الخدمة.
- ثقافة المهمة: تعتمد هذه الثقافة على المهمة أو المشروع وتوجد حين يكون التنافس شديدا في السوق، أو حي تكون المنتجات ذات عمر افتراض قصير، أو حين يكون لك أكثر من دور في المنظمة، إن التحكم في هذه المنظمة صعب ويعتمد على الإدارة العليا المحددة لحصص المشروع من عاملين وإمكانات ومن أهم مزايا هذه الثقافة التكيف.
- ثقافة الشخص: هذه الثقافة غير عادية حيث يجتمع مجموعة من الأفراد للمشاركة في الموارد، في حين يقوم كل منهم بعمله الخاص، ومثال لذلك الممارسون العامون والمحامون والمحاسبون القانونيون وأطباء الأسنان واستشاريو التدريب وفي بعض الحالات الأخصائيون داخل المنظمة، وفي الحالة الأخيرة يرى هؤلاء إن المنظمة تخدم غاياتهم ويعتبر كبار أعضاء الفريق الصحي في المستشفيات مثلا جيدا على ذلك.

2- أنواع البنى التنظيمية:

ليست ثقافة المنظمة هي المؤثر الوحيد علينا، بل يمكن ان تؤثر بنية المنظمة على العاملين فيها، وقد يكون من المناسب التعرف على علاقة البنى التنظيمية بالثقافة في المنظمة، ولتبسيط ذلك نقوم هنا بمعاينة أنواع البنى المتعلقة بأنواع الثقافات المذكورة أعلاه.

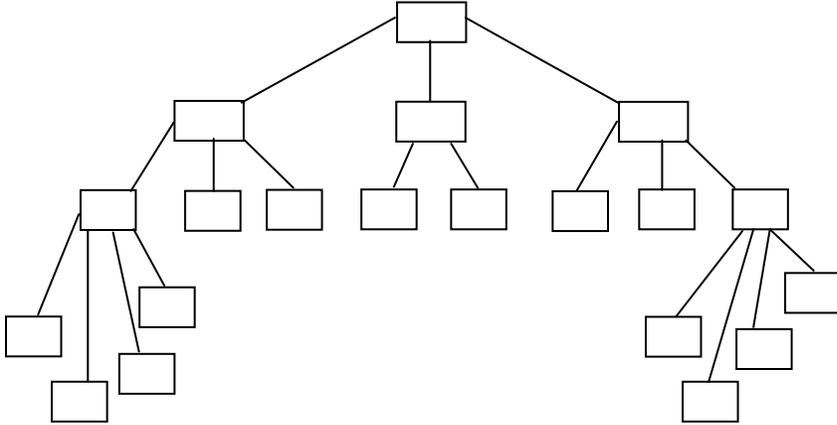
شكل (1) البناء العنكبوتي

ثقافة القوة = البنية العنكبوتية.



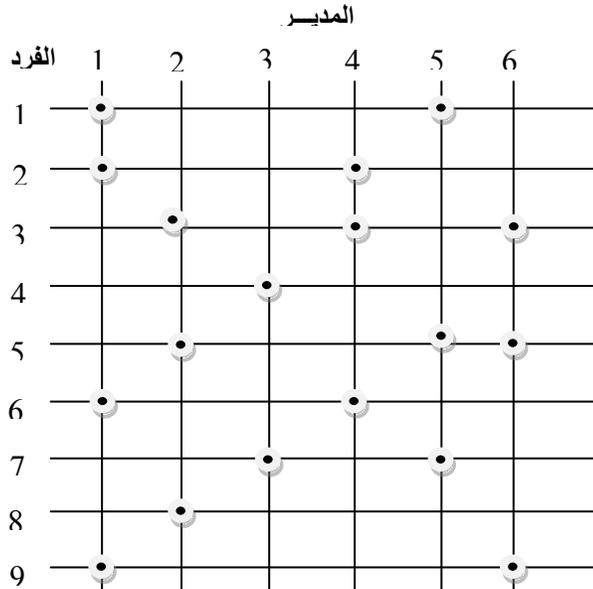
ثقافة الدور = البناء الهرمي

شكل (2) البناء الهرمي

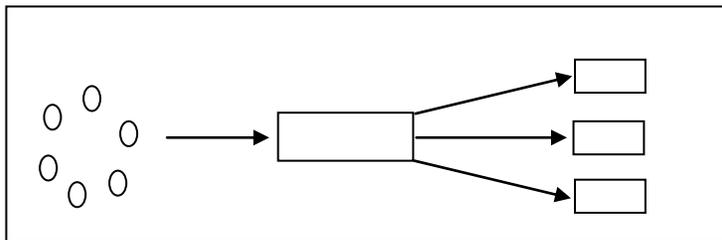


ثقافة المهمة = بنية المصفوفات.

شكل (3) بنية المصفوفات



ثقافة الشخص = البنية العنقودية



شكل (4) البنية العنقودية.

3- نتائج الثقافة التنظيمية:

ان التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها ونقائدها يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحه المستقبلي كإبداع إداري إذ لا جدال ان معتقدات الفرد وقيمه وتوجهاته وسلوكه تمثل جزءا لا يتجزأ من ثقافة المنظمة المعنية يتأثر ويؤثر فيها مما يجعل تأثير أي مجهودات لإدخال التغيير في المنظمات عن طريق البيئة الكافية أو نفوذ الشخصية القوية يتضاءل كثيرا إذا ما قورن بثقافة المنظمة، ولا يقف التطوير كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب بل إنما يتجاوزها لاقتراح الطرق الكفيلة لتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها والإضافة التي حققتها حركة التطور التنظيمي هي فهم واستيعاب ومن ثم السيطرة على ثقافة المنظمة بدلا من الخضوع لها .

ومن أهم نتائج الثقافة التنظيمية الجديدة للقرن 21 ما يلي:

- التجديدية والابتكارية
- دور جديد لرواد ورائدات الأعمال لبناء المشروعات الجديدة
- تحقيق التعاون وروح الفريق بين المستويات التنظيمية
- الاتجاه نحو تخفيض حجم ودور البيروقراطية المعوقة في المنظمات.
- الانفتاحية على العالم والبيئة المحيطة
- التحفظية ومستوى التطلعات في المستقبل

- التماسك التنظيمي حتى يعمل المديرون كفريق واحد
- قياس نتائج الإدارة الإستراتيجية
- الاستعداد للمستقبل بالتخطيط الاستراتيجي

ويجب ان تعمل جميع المنظمات في المجتمع بنشر ثقافة تنظيمية تقوم على العدالة والمساواة والأمانة والصدق والجدية والتنافسية والجودة والابتكار والمساءلة.

4- مراجعة ثقافة المنظمة:

- تحديد هوية المنظمة
- هل ثقافة المنظمة تحفز العاملين؟
- هل ثقافة المنظمة تشجعه على التماسك والتوافق؟
- وهل تجعل المنظمة اقل مرونة؟
- وهل تخلق تحيز نحو المنظمة أحيانا؟
- وهل تؤدي إلى الانعزالية أحيانا؟

وتؤثر ثقافة المنظمة على الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة.

ثانيا: الثقافة التنظيمية الايجابية والثقافة التنظيمية السلبية

صنفت العديد من الدراسات المنظمات وفقا لثقافتها السائدة إلى منظمات ذات ثقافة ايجابية قوية والتي تعكس اتفاقا بين قيم العاملين وقيم المنظمة، هذا الاتفاق يجعل المنظمة تسلك بموظفيها سلوكا ايجابيا فيما يمكن ان يشكل ثقافة ايجابية قادرة على التطوير والتغيير الايجابي وتشكل في نفس الوقت نقطة قوة وميزة تنافسية للمنظمة ومنظمات ذات ثقافات سلبية أو ضعيفة والتي تعكس ودود فروق بين قيم العاملين وقيم المنظمة مع وجود معوقات كبيرة قد تمنع إي تطوير تنظيمي، مما يمكن اعتباره من نقاط الضعف التي يدب على المنظمة مواجهتها، ويوضح الجدول التالي رقم (1) أهم الفروق بين سمات المنظمات التي تتبنى الثقافة الايجابية وتلك التي تسودها سمات الثقافة السلبية:

جدول رقم (1) الفروق الأساسية بين الثقافة الايجابية والثقافة السلبية

الثقافة الايجابية	الثقافة السلبية	محاوَر الثقافة
<ul style="list-style-type: none"> - تصاغ الرسالة والرؤية والقيم بصورة واضحة ويتم تطويرها من خلال منظور التوجه بالعميل والعملاء وأصحاب المصلحة. - أهداف طويلة الاجل وتعتبر مرشدا لأداء المنظمة ومعيارا لتقييم أداء الأفراد. 	<ul style="list-style-type: none"> - تتسم بالغموض وعدم وجود رؤية واضحة عن هذه المفاهيم الثلاثة التي ترتبط ببعضها ارتباطا عفويا. - غير محددة وغير قابلة للقياس الكمي وغير محددة زمنيا وغير مفهومة وغير معلنة للعاملين. - فردي وعملية اتخاذ القرارات تنحصر في الإدارة العليا فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> - الرسالة والرؤية والقيم. - الأهداف
<ul style="list-style-type: none"> - جهود العاملين تقدر، ويتم إشراكهم في اتخاذ القرارات وفي اقتراح طرق التحسين والتطوير وتقييم الأداء. - العاملون يعملون جزئيا أو كليا في مجموعات، والهدف تحسين وتطوير الأداء، كما تشجع الإدارة العليا على عمل الفريق وتهتم بالتدريب وتخصص زمنا مقدرا للمجهودات الجماعية. - تشجع الإدارة العليا على عمل 	<ul style="list-style-type: none"> - النزاعات والخلافات والاختلافات بين المجموعات المختلفة وبين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة هو سمة العمل، كما ان هناك اتجاها لتبادل اللوم عندما تقع الأخطاء، كما تتعدم الرغبة في العمل ضمن فريق إذ تسود النزاعات الفردية وتغليب المصلحة الشخصية. - تتولى الإدارة العليا احتواء النزاعات وكل شخص يدب ان يتوافق مع ما يحدث، وعليه ألا يخالف الآخرين وإلا تعرض للمشكلات لهذا يعتمد العاملون إخفاء مشاعرهم وبالتالي ينعكس 	<ul style="list-style-type: none"> - أسلوب القيادة. - روح عمل الفريق

<p>التعامل الايجابي مع المشكلات وحل النزاعات.</p> <p>- تعرف الجودة جزئيا بأنها مطابقة المواصفات واللوائح، أما الجودة الكلية فتعني نظاما متكاملًا لتحليل الأداء وتحديد طرق التحسين والتطوير وليس مجرد اكتشاف الأخطاء ومعالجتها.</p>	<p>ذلك سلبا على الأداء.</p> <p>- تعرف الجودة داخل هذه المنظمات أنها مطابقة للمواصفات الخارجية واللوائح الداخلية، وتأكيد الجودة هدفه الالتزام بالمواصفات وتحديد نسبة المعيب، هذا بالإضافة لعدم وجود نظام للحصول على معلومات من العملاء أو العاملين عن الخدمات التي تقدم</p>	<p>- حل النزاعات.</p> <p>- الجودة</p>
--	--	---------------------------------------

ثالثا: عناصر ومكونات الثقافة التنظيمية

- 1- منهجية المنظمة: والتي تحدد ما هو اتجاه المنظمة المستقبلي؟ أو ما الذي ترغب في تحقيقه؟ ما الاتجاهات الحالية؟ ما مهمتها وقيمتها؟
- 2- نظم التحكم: وهي العمليات التي تحدد وتوضح وتبرز ما يحدث داخل المنظمة، وهي مجموعة القواعد التي تشكلها الثقافة والتي تعتبر محددات لقواعد داخل المنظمة.
- 3- الهيكل التنظيمي: مثل خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال ونقل التقارير، وتسلسل المستويات الإدارية والطرق التي تسلكها الأعمال من خلال المنظمة
- 4- الدلالات أو الرموز المتداولة بين العاملين: والتي تتضمن الشعارات التنظيمية الخاصة بأداء الأعمال وتصميم المبنى والمكاتب، كما أنها تتخطى مجرد التصميم المادي والذي تظهر عليه المنظمة من خلال مكاتبها وإعلاناتها وحتى الزي الذي يظهر به العاملون إلى التصميمات غير الظاهرة للعملاء كأماكن انتظار العاملين، دورات المياه الخاصة بالعاملين، أماكن الصيانة والمخازن.

5- خطوات العمل وروتينيته: فيما يعرف بمناسك الأداء والتي تظهر من خلال اجتماعات الإدارات بمرؤوسيه وطرق إدارتها وتنظيمها وسرعتها وكفاءتها في حل المشكلات، طرق عرض وتقديم التقارير وطول القنوات التي تمر فيها واتجاهاتها والتي من الممكن ان تكون أمورا روتينية أكثر من اللازم.

6- القصص والحكايات المتداولة بين العاملين: والتي تكون متوارثة وموجودة ويندولها العاملون عن الأشخاص ودورهم الايجابي والسلبي والأحداث المؤثرة على مسيرة المنظمة، والتي يتم من خلالها استعراض وتأصيل القيم الموجودة بين العاملين.

7- مراكز السلطة التنظيمية: والتي تحدد من يتخذ القرار، العلاقات التنظيمية، الرؤساء والمرؤوسين والمسافة الموجودة بينهم، مصادر السلطة ومسافات السلطة بين المستويات التنظيمية، حدود التفويض وصلاحيات تحمل المسؤوليات بين المستويات الإدارية وبين الرؤساء والمرؤوسين.

8- الاتصالات: من حيث القدرة على خلق طريقة مقبولة للتحاور وتبادل الآراء والمعلومات بين الإدارات والمستويات الإدارية المختلفة وبين العاملين.

9- المكافآت والتحفيز: وتتمثل في نظام الثواب المادي والمعنوي مقابل السلوك الايجابي المرغوب.

10- لغة المنظمة: وهي مفاهيم ومصطلحات تقنية التي يبتكرها العاملون والإدارة للتوصيف وتعريف العمليات الإجرائية والتشغيلية والإدارية فيما بينهم، وكذلك الكلمات والعبارات ذات الدلالات والتي لا يفهمها إلا العاملون في المنظمة فقط (اللغة التي ابتكرها العاملون للتفاهم بينهم).

رابعا: دور الثقافة التنظيمية في زيادة فاعلية عمليات التطوير التنظيمي :

تؤثر ثقافة المنظمة بشة على الأفراد وعلى سلوك المجموعة، وتعرف الثقافة على أنها القيم والافتراضات والاعتقادات المشتركة والمتعارف عليها بين أعضاء المنظمة والتي تحدد كيفية وعيهم وتفكيرهم وعملهم، وكل منظمة لديها ثقافة وهذه الثقافة

يجب ان تبدل إذا أرادت التغيير الدائم، ويعتبر ورنر بيرك تغيير ثقافة المنظمة السمة المميزة لتطوير المنظمات.

نحن نقر بان القيم والأعراف والافتراضات عن حقيقة العالم في ثقافة المنظمة تحدد بشكل مهم سلوك وفاعلية المنظمات، وبشكل ضمنى لدى تدخلات تطوير المنظمات القدرة على تغيير ثقافة المنظمة، وتستطيع ان تمارس تأثيرا كبيرا على أداء الأفراد في المنظمة، وتعتبر المقدرة على التشخيص والفهم وتغيير ثقافة المنظمة ذات أهمية متزايدة في تطوير المنظمات

- تثمر جهود التغيير التنظيمي الشخصية إذ تم اخذ العوامل التالية في الاعتبار:
- فحوة القيم والعادات والأنماط السلوكية ومدى اتساعها بين القيادة وبين المنظمة
 - تعمق واتساع واتساق القيم والمعتقدات التنظيمية
 - حجم المنظمة
 - مدى الخبرات والقدرات القيادية والتأثيرية للإدارة العليا.
 - مدى اقتناع المنظمة والإدارة العليا بضرورة التغيير للبقاء أو التميز وقد أكدت دراسة تجرى عن إمكانية تطوير الأداء التنظيمي والمعوقات التي يمكن ان يواجهها العاملون عند تنفيذ برامج الجودة الكلية (وهي مجموعة من البرامج التي استهدفت التطوير التنظيمي في إحدى المؤسسات الأمريكية)، وقد كانت إجابات العاملين عن المعوقات التي تعوق تطوير الأداء على النحو التالي:
 - لا يتيحون لنا الفرصة لأداء العمل بالصورة المطلوبة
 - ان الإدارة تئد الأفكار الجديدة والمختلفة عن طريق التفكير الإدارة العليا
 - ان قوانين ولوائح العمل تتسم بالتعقيد والتطويل
 - ان العاملين ليست لديهم دافعية للعمل بأكثر من العمل الحالي
 - ان عدم قبول العاملين للتغيير وتبني مفهوم جديد كمفهوم الجودة الشاملة يعزى إلى ان ثقافة المنظمة السائدة تعوق التنفيذ.

خامسا : النموذج الأمريكي لقياس دور الثقافة التنظيمية في زيادة الفاعلية

وقد قم كل من (fey and dension 2003) نموذجا لقياس دور الثقافة التنظيمية السائدة في زيادة الفاعلية التنظيمية والتي تكفل جهود التكوير التنظيمي بالنجاح، ويقس هذا النموذج مدى توافر أربع خصائص تميز ثقافة المنظمات الفعالة للحكم على مدى الفاعلية التنظيمية لأي منظمة، وقد تم التوصل إلى هذه الخصائص من خلال الدراسات المتنوعة للسلوك التنظيمي الفعلي للعديد من المنظمات الأمريكية وهذه الخصائص هي:

- 1- الترابط والشمول: فالمنظمات الفعالة تسمح بتمكين ومشاركة العاملين، وتهتم بالعمل الجماعي، تهتم بتنمية قدرات الموارد البشرية والتزام الإدارة العليا والمديرين والعاملين لتحقيق الأهداف من خلال شعورهم أنهم مشاركون في ملكية المنظمة.
- 2- الاتساق والتناسق والانسجام: فالمنظمات الفعالة تميل لخلق ثقافة ايجابية قوية تتسم بدرجات كبيرة من الاتفاق والانسجام والترابط والتكامل بين الثقافات الفرعية المكونة للثقافة التنظيمية.
- 3- التكيف: التكامل داخل المنظمة لا بد ان يؤدي لزيادة قدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية، والمنظمات القادرة على تحمل المخاطرة المحسوبة، القادرة على التعلم من الأخطاء، والتي تمتلك من القدرات والخبرات ما يؤهلها لتحديد التغيير والتطوير التنظيمي المطلوبين.

المنظمات الفعالة لها قدرة كبيرة على تحديد اتجاه والغرض من وضع الأهداف الاستراتيجية والتعبير عن رؤيتها المستقبلية بوضوح.

وبناء على العوامل السابقة يمكن تحديد الخصائص التالية والتي يمكن ان تميز الثقافة التنظيمية للمنظمات عالية الأداء أو التي يمكن ان يطلق عليها المنظمات الفعالة:

- تمكين ومشاركة العاملين وزيادة مساحات الحرية الممنوحة لهم للتصرف واتخاذ القرار.
- تشكيل مجموعة واضحة ومفهومة للقيم التنظيمية الجوهرية الحالية والمستقبلية والتأكد من أنها قابلة للتطبيق الشامل على المنظمة ككل، ويتحمل العاملون مسؤولية الالتزام بها وتطبيقها.
- تدعيم الرؤية طويلة الأجل والقدرة على التكيف والتطوير عند إرساء الثقافة التنظيمية المطلوبة لتحقيق الرؤية والأهداف المستقبلية.
- تحقيق التوافق والمواءمة بين القيم التنظيمية والقواعد والنظم والأهداف والاستراتيجيات الموضوعية والمستهدفة.
- ترجمة القيم التنظيمية لمجموعة من السلوكيات التابعة من الثقافة المشتركة السائدة والمستهدفة.

الخاتمة

يعتبر التغيير هو الثابت الوحيد في المنظمة، وهو شرط أسلسي في عملية التطوير التنظيمي، وان التركيز الواضح في التطوير التنظيمي على ثقافة المنظمة وأعرافها وتقاليدها، يعتبر من الدلائل والمؤشرات على نجاحها المستقبلي وعلى طبع شخصية معينة للمنظمة، ولا يقف التطوير كعملية عند حد الاعتراف بثقافة المنظمة فحسب، بل يتجاوزها لاقتراح الطرق الكفيلة بتحليل تلك الثقافة والعمل على تغييرها والسيطرة عليها بدلا من الخضوع لها لأن ثقافة المنظمة تؤثر على الإنتاجية والأداء والنتائج والفعالية التنظيمية وكفاءة المدخلات وعمليات التحويل والحفاظ على البيئة .

الهوامش

- 1) ولف فرنس مايك وودكوك (ترجمة عبد الرحمان احمد هيجان، القيم التنظيمية، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1995، ص 17، 18.
- 2) جل بروكس، (ترجمة عبد الإله إسماعيل كتبي)، قدرات التدريب والتطوير، معهد الإدارة العامة، الرياض، سنة النشر: 2001، ص 43
- 3) فريد النجار، التجديد التنظيمي لمنظومات التعليم في القرن 21، الدار الجامعية، الإسكندرية، سنة النشر: 2007، ص 290.
- 4) جل بروكس، مرجع سابق، ص 47 وما بعدها
- 5) المرجع السابق، ص 50-51
- 6) المرجع السابق، ص 51-52.
- 7) زيد منير عبوي، إدارة التغيير والتطوير، مرجع سابق، ص 176
- 8) فريد النجار ، مرجع سابق ، ص 292-293.
- 9) امل مصطفى عصفور ، قيم ومعتقدات الأفراد و أثرها على فاعلية التطوير التنظيمي ، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، مصر 2008 ، ص 65.
- 10) المرجع السابق، ص 65 و 66.
- 11) المرجع السابق، ص 69-70.
- 12) وندل فرنش، سيسيل بيل جونيز ، تطوير المنظمات (تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة) ، إدارة الطباعة ، الرياض ، 2000 ، ص 30.
- 13) امل مصطفى عصفور ، مرجع سابق ، ص 86، 87.