

1.	מבוא.... 2	
1.1.	שיטת העבודה	2
1.2.	עיקרי הממצאים	2
2.	מתודולוגיה	3
3.	תרבות ארגונית	4
3.1.	הצורך בתרבות ארגונית	4
3.2.	חשיבות של תרבות ארגונית	6
3.3.	מודלים של תרבות הארגונית	9
3.4.	תפקיד המנהל בהובלת השינוי התרבותי	10
4.	שינוי ארגוני	12
4.1.	הצורך בשינוי	12
4.2.	מנהיגות של השינוי	13
4.3.	סוגים של שינוי	15
5.	תהליך ניהול תהליכי שינוי	18
5.1.	שינויים בתרבות הארגונית ככלי לשיפור ביצועי הארגון	18
5.2.	מעגל השינוי	22
5.3.	שינוי בתרבות הארגונית כבסיס לשינוי	23
6.	ממצאים	25
6.1.	השגרה שבשינוי	25
6.2.	מנהיגות השינוי	25
7.	ביבליוגרפיה	27

מבוא

שיטת העבודה

מטרת המחקר הינו לבחון את מידת ההשפעה של התרבות הארגונית על מידת ההצלחה של תהליכי שינוי אותם מעוניין הארגון לקדם. בהתחשב בכך שהתרבות הארגונית דינמית, בוחן המחקר את ההערכות הנדרשת ברמת התרבות הארגונית על מנת למקסם את פוטנציאל ההצלחה של הארגון לשפר את ביצועיו לאורך זמן ולממש בהצלחה את צעדי השינוי הנדרשים.

עיקרי הממצאים

הסביבה הארגונית המודרנית מאופיינת בשינויים בקצב ובעוצמה שהולכים ומתגברים. ארגונים שלא יוכלו לעמוד בקצב השינויים הדרמטי יתקשו לשרוד לאורך זמן, שכן שם המשחק הינו יכולת חדשנות והשתנות מהירים. מקורם של השינויים המהותיים אותם נדרש הארגון לבצע הינם שינויים בסביבה העסקית, שינויים בסביבה הכלכלית, שינויים טכנולוגיים ושינויים בכללי הרגלוציה.

מחולל השינוי על פי רוב הינו מנהל הארגון. לצורך גיבוש תוכנית שינוי אופרטיבית נדרש המנהל לסגולות של מנהיג בעל ראיה חדה וברורה ביחס לכיוון אליו יש להסיט את הארגון. למנהל צריכה להיות מידה גבוהה של דבקות במטרה ויכולת התמודדות עם סביבה לא ודאית ולעיתים גם לא תומכת. למנהל שכזה עומדים מירב הכלים שבאמצעותם הוא יוכל לגבש את תוכנית הפעולה הנדרשת ולהציב תוכנית עבודה ברורה.

ואולם על המנהל לטפל במקביל גם בתרבות הארגונית הקיימת, להתאימה לדרישות החדשות וליצור הלימה בינה לבין עקרונות השינוי. לנוכח המופשטות הרבה של התרבות הארגונית והעדר ניסיון מתאים מצד המנהל, לעיתים הוא עלול להתקשות לטפל בצורה המיטבית בסוגיית התרבות הארגונית. בהעדר טיפול נאות עלול מימוש תוכנית השינוי להיתקל בקשיים.

מן הניתוח שבוצע עולה מנהיג אשר ינצח על מלאכת השינוי ויטפל בסביבת השינוי בשני המימדים בצורה מתואמת, תוך שהוא יגבש את התוכנית האופרטיבית המוצלחת ויבצע את ההתאמות הנדרשות בתרבות הארגונית, כי אז תובטח הצלחה. הצלחה שכזו תבוא לידי ביטוי במימוש מהיר של המהלך ובהשגת פירות משמעותיים של הצלחה.

בהעדר הצלחה שכזו ישלם הארגון מחיר כבד. מחיר זה עלול לבוא לידי ביטוי במחיקת הארגון מהמפה או לחילופין יחייב אותו לנהל תהליך שינוי משברי. תהליך ניהול משברי יציב את הארגון במחסור במשאבים, אשר יבוא לידי ביטוי בצורך להוציא מהמערכת עובדים טובים אשר יכולים היו לקחת חלק בתהליך. בתהליך ניהול שינוי משברי מנסה הארגון לשמור על הראש מעל המים, כך שפירות השינוי, בטווח הקצר, והמקורות הנחשכים משמשים לכיסוי גירעונות העבר ולא בהכרח לצמיחת הארגון.

התפתחות של ארגונים מודרניים וההכרה בקיומם של סיכונים הגלומים בסביבה העסקית הביאו לכך שרמת ההתנגדות הקיימת בביצוע שינויים נמוכה מזו שהייתה קיימת בעבר. כתוצאה מכך ארגון אשר ידע

לשווק פנימה את הצורך בביצוע שינוי וינהל על ידי המנהיג המתאים יזכה לתמיכת החברים בו בכל הנוגע למימוש מתמשך של צעדי שינוי.

מתודולוגיה

המחקר התבסס על שלושה שלבים מרכזיים וזאת כמפורט להלן:

בשלב הראשון של המחקר נבחנה לעומק סוגיית התרבות הארגונית בכל הנוגע להיבטים הניהוליים של תהליכי שינוי. במסגרת זו הוגדרה סוגיית התרבות הארגונית, נבחנו מודלים של תרבות ארגונית ונותחו הסוגיות התרבותיות הנוגעות לניהול בארגון ולניהול תהליכי שינוי בפרט.

בשלב השני נבחנו ההיבטים הנוגעים לניהול שינוי בארגונים. במסגרת זו נבחן הצורך בשינוי, נסקרו המודלים הקיימים של ניהול שינויים ונבחנו החסמים הארגוניים במימוש הצורך בשינוי.

בשלב השלישי נבחנו התהליכים הארגוניים הנדרשים ברמה התרבותית על להצמיד את הארגון קדימה באמצעות ניהול השינוי. במסגרת זו שורטט התהליך שעל הארגון לעבור במסגרת ניהול השינוי, תוך התייחסות לסוגי התרבויות הקיימות.

ריכוז הממצאים וגיבוש ההמלצות התבסס על מידע תיאורטי אשר נאסף ממגוון מחקרים אשר עסקו בהיבטים השונים של התרבות הארגונית ושל ניהול השינוי. במסגרת גיבוש ההמלצות נעשה שימוש במידע מעשי, אשר התבסס על שורה של ניתוחי ארועי ניהול שינוי שהתבצעו בארגונים, בעיקר עסקיים בארץ ובעולם.