

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

د. الزهرة جعلاب

جامعة الجلفة

ملخص:

تعتبر الثقافة التنظيمية مجالاً حيوياً للدراسة والبحث في عالم المنظمات وجانباً ذا أهمية كبيرة للأعمال في البيئة المعاصرة، فهي نظام يوجه سلوك أعضاء التنظيم الواحد وتساعد على تقبل نمط إداري على آخر وتعزز التجاوب مع رؤية المنظمة وتساعد على وحدة التنظيم وتكامله، إلا أنه على المنظمات اليوم مواكبة التغييرات والتطورات الداخلية والخارجية المستمرة وذلك بخلق ثقافة تكيفية مرنة تساعد على النمو والتفاعل مع فرص وتحديات العصر، فالتغيير عملية لازمة وضرورية، وهو الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات الحديثة وتميزها في محيط أهم سماته التعقد والاضطراب، واستمراريتها بصفة عامة يرتبط بنجاحاتها الحالية من جهة، ويمدى استعدادها وسرعتها في التفاعل مع محيطها المحلي والعالمي، ويمدى تكيفها مع التحولات وتأهيلها لتكون في مستوى التنافسية العالمية من جهة أخرى، إلا أن نجاحها في اختيار الأساليب الأنجع والاستراتيجيات الأنسب يتوقف على نوعية ثقافتها التنظيمية وقدرتها على فهم وتحليل العناصر المؤثرة والمحددة لهذه التغييرات.

A Summary

The organizational culture is a vital area to study and research in the world of organizations which is very important aspect in today's environment work. It is a system that directs the behavior of members in the organization and assist to accept a type of management of other. It reinforces the response with the vision of organizations today and keeps it up with changes and developments to internal and external continuing through the creation of a flexible and adaptive culture for growth and interaction with the opportunities and challenges that face it. The change is a necessary process and it is the right way to ensure the survival of modern organizations and their excellence in society today which is complex and confuse; its continuity in general is linked to their effectiveness of current hand and the extent of its readiness and speed in the interaction with the surroundings of local and global environment with their extent of adaptation to changes and to qualify them to be at the level of global competitiveness on the other hand, but their success in the selection of the most effective methods and the most appropriate strategies depend on the quality of their organizational culture and capacity to understand and analyze the most influential elements established for such changes.

مقدمة:

إن التطور العلمي والتكنولوجي، وظهور عصر المعلوماتية، وانفجار المعرفة، كل ذلك أدى إلى زيادة أهمية المنظمات في بيئات الأعمال المتشابكة بحكم العولمة وثورة الاتصالات والمنافسة الشديدة والتكتلات الاقتصادية التي نتج عنها تسارع خطى التطور الصناعي للسلع والخدمات، ووضع المنظمات تحت ضغوط المنافسة الحادة والذي حتم عليها البحث عن أساليب عمل ومداخل إدارية منسجمة مع هذا التطور، والتي تهدف إلى التميز والمحافظة على موقعها التنافسي في ظل هذه الاضطرابات والتحديات أو على الأقل البقاء والاستمرار وأداء المهام الاقتصادية.

حتمت كل هذه العوامل على المنظمات تبني رؤية إستراتيجية واضحة لفهم هذه التطورات والعمل على احتوائها والتكيف معها، وإدارة التغيير إحدى هذه الاستراتيجيات المتبعة لمواجهة هذه التحديات، التي أصبحت ضرورة ملحة وحتمية لمنظمات الأعمال الحديثة مهما اختلفت صورها وأشكالها: سلوكية، وهيكلية، وتكنولوجية، لأنها هي الطريق الصحيح لضمان بقاء المنظمات وتميزها في محيط أهم سماته التعقد والاضطراب.

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

والتغيير يعني أن على الفرد أو المنظمة أن يواجه بيئة جديدة تتطلب منه أنماطا جديدة من السلوك المناسب حتى يتمكن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف⁽¹⁾، وهنا تظهر أهمية الثقافة التنظيمية حيث تعتبر إحدى التراكيب الأساسية للمنظمة التي تقودها للوصول إلى الأهداف المخططة، فهي أداة لكسب ميزة تنافسية والتميز عن باقي المنظمات، لذا على منظمات الأعمال الحديثة الاهتمام بهذا العنصر وجعله أداة تكيفه قادرة على استيعاب عملية التغيير بشكل بناء وفعال، لأنها تعتبر من أهم مقومات التغيير الإداري.

إشكالية الدراسة:

تواجه منظمات الأعمال الحديثة بغض النظر عن طبيعة نشاطها حالة من التحدي نتيجة التغييرات العالمية والتحوليات الاقتصادية من خلال برامج الجودة وإعادة هندسة وهيكلة الأعمال، حيث أضحت التغيير أمراً حتمياً بحيث إذا لم تتحرك المنظمة صوبه لن تتمكن من البقاء والاستمرار في أعمالها في السوق.

لذا استوجب البحث عن آليات عمل وإستراتيجيات متطورة منسجمة مع هذا التطور وإحداث تغييرات سريعة في إجراءات العمل وذلك بانخراط العاملين في المنظمة ومشاركتهم في عملية التغيير. ويعتبر مفهوم الثقافة التنظيمية أحد أبرز المناهج الحديثة في إدارة التغيير⁽²⁾، والتي يمكن أن تستثمرها عقول المبدعين والقادة للوصول إلى الأهداف المخططة وتحقيق الميزة التنافسية، وهنا يتضح الدور الجوهرى الذي تلعبه طبيعة الثقافة السائدة من قيم واتجاهات ومعتقدات والتي يجب أن يتبنّاها العاملون للمساهمة في إنجاح إدارة عملية التغيير.

أهمية الدراسة:

ومن هذا المنطلق تظهر إشكالية الدراسة والمتمثلة فيما دور الثقافة التنظيمية في إرساء دعائم إدارة التغيير في المنظمات الأعمال لمواجهة التغيير العالمية؟.

ومن خلال هذا الإشكالية تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة محاور:

المحور الأول: الثقافة التنظيمية.

المحور الثاني: إدارة عملية التغيير التنظيمي.

المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير.

المحور الأول: الثقافة التنظيمية

يذكر هوفستد وآخرون أن ثقافة المنظمة كبناء مفاهيمي (construct) قد دخلت المجال الأكاديمي من خلال مقالة بيتجرو (Pettigrew) التي كانت بعنوان (On Studying Organizational Cultures) والتي صدرت بدورية (Administrative Science Quarterly, 1979)⁽³⁾ (أما في مجال أدبيات الإدارة فقد أستخدم المفهوم من قبل بليك وموتن (Blake and Mouton, 1964) وقد قصد به المناخ، أما مفهوم (corporate culture) فقد استخدم من قبل سلفر زيج وألين (Silver Zweig and Allen, 1976) في مقالة لهما.

ولقد استعمل مصطلح ثقافة المنظمة لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في سنة 1980م، وكان ذلك من طرف المجلة الاقتصادية الأمريكية (Business Week)، كما أدرجت مجلة (Fortune) ركناً خاصاً ودائماً تحت عنوان "corporate culture" إلى أن جاء الباحثان ديل وكندي (Deal and Kennedy) سنة 1982 م بكتاب تحت عنوان "corporate culture" واضعين بذلك اللبنة الأولى لهذا المفهوم⁽⁴⁾.

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

1-1 مفهوم الثقافة التنظيمية: لقد تعددت تعريف مفهوم الثقافة التنظيمية وذلك لاختلاف طبيعة ميدان دراسة علماء السلوكيات وعلماء نظرية التنظيم، فلقد عرفها شرمرهورن بأنها "نظام من القيم والمعتقدات المشتركة التي تنمو ضمن المنظمة الواحدة وتوجه سلوك أعضائها"⁽⁵⁾، كما تعرف الثقافة التنظيمية بأنها "مجموعة الأيديولوجيات والفلسفات والقيم والمعتقدات والافتراضات والاتجاهات المشتركة وأنماط التوقعات التي تميز الأفراد في تنظيم ما"⁽⁶⁾.

وتعرف الثقافة التنظيمية بأنها "نظام من المعاني التي يشترك بها الأعضاء والتي تميز المنظمة عن باقي المنظمات الأخرى"⁽⁷⁾. ويعرفها هوفستد بأنها "البرمجة الذهنية الجماعية التي تميز جماعة معينة من الأفراد عن بقية المجموعات الأخرى"⁽⁸⁾. ويعرف أوشي ثقافة المنظمة بأنها "مجموعة من الرموز، والمراسيم، والأساطير التي تنتقل من خلالها القيم والمعتقدات التنظيمية إلى العاملين في المنظمة"⁽⁹⁾.

أما التعريف الذي قدمه شاين فيعد أكثر شمولاً حيث عرف الثقافة التنظيمية بأنها "أنماط من الافتراضات الأساسية مبتدعة أو مكتشفة أو مطورة من قبل جماعة معينة أثناء تعلمها كيف تواكب مشكلاتها في التكيف الخارجي والتكامل الداخلي والتي تثبت صلاحيتها لكي تعتبر قيمة ويجب تعليمها للأعضاء الجدد باعتبارها طرق صحيحة للإدراك والتفكير والإحساس فيما يتعلق بتلك المشكلات"⁽¹⁰⁾.

بعد عرض هذا العدد من التعاريف نستقرء أنه مهما تنوعت تعريفات الثقافة التنظيمية إلا أنه يوجد قاسم مشترك بينها وهو منظومة القيم التي يعتنقها العاملون وهي عبارة عن الاتفاقات والاتجاهات التي تؤثر على سلوكياتهم وتحكم وتوجه طرق تعاملهم وتفاعلهم وممارساتهم داخل المنظمة مما يؤدي إلى خلق منهج مستقل، وأسلوب عمل منفرد، يهدف في النهاية إلى تمييز المنظمة عن غيرها.

1-2 مكونات الثقافة التنظيمية: من المعلوم أنه لا توجد منظمة كبيرة أم صغيرة تخلو من ثقافة تنظيمية معينة، إلا أن المنظمات بشكل عام لا تعمل على إيجاد ثقافتها بوعي وإدراك وتخطيط مسبق دائماً، وإنما تتكون الثقافة التنظيمية لهذه المنظمات بناءً على طبيعة عملها وإجراءاتها الداخلية وسياسات الإدارات العليا فيها، وتتحول هذه السياسات والإجراءات مع الوقت إلى مجموعة من الممارسات والخبرات للموظفين، والتي تكون وبشكل مباشر ثقافة المنظمة. ويرى دولا فالي أن ثقافة المنظمة تتكون من عدة مكونات أو عناصر فرعية تتفاعل مع بعضها البعض في تشكيلها وهي تشمل كنظام مركب العناصر الثلاثة التالية⁽¹¹⁾:

- 1- الجانب المعنوي: وهو النسق المتكامل من القيم والأخلاق والمعتقدات والأفكار.
- 2- الجانب السلوكي: ويتمثل في عادات وتقاليده أفراد المنظمة، والآداب، والفنون، والممارسات العملية المختلفة.
- 3- الجانب المادي: كل ما ينتجه أعضاء المنظمة من أشياء ملموسة كالمباني، والأدوات، والمعدات، والأطعمة وما إلى ذلك.

أما شاين فقد حدد ثلاث مكونات للثقافة التنظيمية وهي⁽¹²⁾:

- 1- المكتسبات (النواتج الاصطناعية): تعد المكتسبات أكثر مستويات الثقافة وضوحاً ومرئية في المنظمة والبيئة الاجتماعية، وتتمثل في الابتكارات، ولغة الكتابة المستخدمة في المنظمة، وسلوك الأعضاء.
- 2- القيم: وتشير إلى أن المتعلم يعكس قيم الفرد والجماعة العاملة في المنظمة، وأن هذه القيم هي الموجه الأساسي لسلوك الأفراد اليومية في تأدية المهام وحل المشاكل.

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

3- الافتراضات: هي النظريات التي تستخدمها المنظمة، والتي توجه سلوك الأعضاء حول طريقة النظر، والتفكير، والإدراك للأشياء المحيطة.

1-3 أهمية الثقافة التنظيمية: تعمل الثقافة على جعل سلوك الأفراد ضمن شروطها وخصائصها، وإن أي إخلال بأحد بنود الثقافة أو العمل بعكسه سيواجه بالرفض. وبناءً على ذلك فإن للثقافة دوراً كبيراً في مقاومة من يهدف إلى تغيير أوضاع الأفراد في المنظمات من وضع إلى آخر، وتعمل على توسيع أفق ومدارك الأفراد العاملين حول الأحداث التي تحدث في المحيط الذي يعملون به، أي أن ثقافة المنظمة تشكل إطاراً مرجعياً يقوم الأفراد من خلاله بتفسير الأحداث والأنشطة، وتساعد في التنبؤ بسلوك الأفراد والجماعات، فمن المعروف أن الفرد عندما يواجه موقف معين أو مشكلة معينة فإنه يتصرف وفقاً لثقافته، أي أنه بدون معرفة الثقافة التي ينتمي إليها الفرد يصعب التنبؤ بسلوكه⁽¹³⁾.

ومن جهة أخرى يشير الكاتبان كريتنر وكنينكي إلى أن ثقافة المنظمة تخدم أربع وظائف هي⁽¹⁴⁾:

- ❖ إعطاء الأفراد العاملين هوية تنظيمية: إن مشاركة العاملين نفس القيم والمعايير والمدرجات تعطيهـم الشعور بأنهم يدأ واحدة، مما يساعد على تطوير الإحساس بالعمل والهدف المشترك.
- ❖ تسهيل الالتزام الجماعي: إن الشعور بالهدف المشترك يشجع الالتزام القوي من جانب من يتقبل هذه الثقافة.
- ❖ تعزيز استقرار النظام الاجتماعي: فالثقافة تشجع على التعاون والتنسيق الدائم بين أعضاء المنظمة وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة والالتزام.
- ❖ تشكيل السلوك: من خلال مساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم.

ويمكن القول أن الثقافة التنظيمية هي الإطار الذي يساهم في بناء وتطور المنظمة وارتقاها ومواكبة التغييرات والتطورات، وإذا ما كانت هذه الثقافة ضعيفة فإنها تسبب في تراجع وتدهور المنظمة. إذا فالثقافة التنظيمية هي القاعدة القوية والثابتة التي تقف عليها المنظمات لمواجهة التغييرات المتسارعة في الأسواق المحلية والعالمية في ظل انفتاح الأسواق والتطور التكنولوجي واتفاقيات التجارة العالمية وقيام التكتلات الاقتصادية والتجمعات الإقليمية واندماج المنظمات.

المحور الثاني: إدارة عملية التغيير التنظيمي

لقد برز في الآونة الأخيرة مفهوم إدارة التغيير كعامل أساسي في إحداث أي تطور على أي مستوى، كلي أو جزئي أو حتى دولي، وذلك لضرورة الاستجابة السريعة لتغييرات البيئة الداخلية والخارجية التي جعلت من التغيير التنظيمي طريقاً للحياة⁽¹⁵⁾، وعلى المنظمات اليوم أن تدير أعمالها بشكل أسرع لكي تستطيع أن تواكب هذه التغييرات التي تحدث من حولها، ولهذا ينبغي على المنظمات الكبيرة أن تجد طرق تمكنها من العمل كمنظمات صغيرة ومرنة⁽¹⁶⁾، باعتبار أن المنظمات تمثل أنظمة مفتوحة، تنمو وتتطور وتتفاعل مع فرص وتحديات بيئتها التي تنشط بها.

2-1 مفهوم التغيير التنظيمي: التغيير بالمعنى العام هو "التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، ويعني ذلك الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان"⁽¹⁷⁾.

ويعرف التغيير "بأنه عملية إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي وبحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل"⁽¹⁸⁾.

كما عرف جونز التغيير التنظيمي على أنه "عملية بواسطتها تنتقل المنظمات من موضعها الحالي إلى موضع ترغب فيه مستقبلاً لزيادة فعاليتها"⁽¹⁹⁾.

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

كما يعرف فورد وفورد التغيير على أنه تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات⁽²⁰⁾، في حين رأى شالك وزملاؤه أن التغيير التنظيمي عبارة عن إدخال مدروس لأساليب جديدة في التفكير والسلوك وممارسة الأعمال⁽²¹⁾.

ويرى كارنال أن مفهوم التغيير التنظيمي يقع ضمن برامج تهدف إلى تغيير، وتحسين، وتحديد في هيكل المنظمة، أو أهدافها، أو ثقافتها ومناخها التنظيمي، أو التكنولوجيا المستخدمة فيها، أو سلوك العاملين فيها وقدراتهم، أو جميع هذه الجوانب مجتمعة⁽²²⁾.

ويرى لوين (Lewin, 1951) أن "التغيير عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة (driving forces) في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى مقيدة أو معيقة (restraining forces) ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين مع بعضها تصل المؤسسة إلى حالة من التوازن يطلق عليها اسم الحالة الراهنة"⁽²³⁾.

وعليه نستقرء من خلال الآراء السابقة أن التغيير التنظيمي عملية مستمرة ونشاط حتمي يقوم على استجابة مخططة أو غير مخططة للتغيرات الداخلية والخارجية وذلك بإحداث تعديلات في عناصر الهيكل التنظيمي، أو في سلوكيات الأفراد وثقافتهم، أو التكنولوجيا المستخدمة في محاولة لإيجاد أوضاع تنظيمية أفضل تحقق المواءمة والتكيف مع المتغيرات الحاصلة وتحقق أهداف المنظمة على المدى الطويل.

2-2 خصائص عملية التغيير التنظيمي: من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص السمات والخصائص المميزة للتغيير التنظيمي والتي تتمثل فيما يلي:

- ❖ التغيير أمر حتمي: يعتبر "التغيير عملية حتمية إذا رغبت أي منظمة في البقاء"⁽²⁴⁾، فالتغيير حركة دائمة ومستمرة والمنظمة لا تملك السيطرة الكاملة على البيئة سواء داخلية أو خارجية وخاصة في القرن الواحد والعشرون الذي يتميز بالاضطراب والتغيرات العاصفة، ولكي تتفاعل مع هذه التغيرات والمتطلبات والضرورات والفرص في البيئة التي تعمل بها يجب عليها أن تواكب وتتكيف وتتوازن معها في سبيل تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.
- ❖ التغيير عملية شاملة: يعتبر التغيير عملية شاملة حيث إذا تغيرت بعض جوانب النظام ينتج عنه أن الجوانب الأخرى ستتغير، وهذا يدعى بالنظرة الكلية والشاملة للنظام لذا يتعامل التغيير مع المنظمة بكليتها باعتبارها نظاما كاملا⁽²⁵⁾.
- ❖ التغيير حركة تفاعلية: إن حركة التغيير هي حركة ارتقائية بالضرورة، وأن المنظمات أثناء قيامها بعملية التغيير تنتقل عبر سلسلة من المراحل تنتقل بها من الوضع الحالي أو الراهن الذي تكون عليه في فترة زمنية معينة نحو الوضع المستهدف أو المنشود الذي تأمل في الوصول إليه مستقبلا⁽²⁶⁾.
- ❖ التغيير عملية مستمرة: يرى كاللدة أن التغيير أحد الظواهر التي تتصف بالديمومة والاستمرار دون أن تتوقف عند حد معين، ذلك أن المنظمات تعمل ضمن بيئة داخلية وخارجية تتصف بالحركية وعدم الثبات مما تخلق حالة عدم توازن لا بد من تعديلها وتكييفها وذلك بإدارة التغيير⁽²⁷⁾.

2-3 أهداف عملية التغيير التنظيمي: إن منظمات الأعمال تخطط وتدرس التغيير من أجل مجموعة من الأهداف تسعى إلى تحقيقها، والتي تتمحور حول الارتقاء بمستوى الأداء التنظيمي لتعظيم الكفاءة والفعالية وابتكار أوضاع تنظيمية حالية أكثر تكيفاً لضمان البقاء والنمو، وفيما يلي بعض أهداف عملية التغيير التنظيمي⁽²⁸⁾:

- ❖ زيادة قدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها، وذلك من خلال المواءمة بين أوضاعها التنظيمية

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

الداخلية والقوى الخارجية المؤثرة.

- ❖ زيادة قدرة المنظمة على التعاون بين مختلف المجموعات المتخصصة لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة.
 - ❖ تحفيز أعضاء المنظمة لتحقيق أهدافها بشكل يتم فيه تحقيق نوع من التكامل بين أغراض المنظمة وحاجات أعضائها.
 - ❖ الكشف عن عوامل الصراع بهدف إدارته وتوجيهه بشكل يخدم المنظمة.
 - ❖ يساعد على تعزيز نظم الحوافز والمكافأة مما يخلق جو من الثقة والانفتاح بين الأفراد العاملين والمجموعات في المنظمة.
 - ❖ مساعدة المنظمة على حل مشكلاتها من خلال تزويدها بالمعلومات عن عمليات المنظمة ونتائجها والوسائل التي يمكن تغييرها بها.
 - ❖ الارتقاء بمستوى جودة الخدمة ورضا المواطنين والمجتمع⁽²⁹⁾.
 - ❖ تحسين إدارة المشروع ومراقبته والتحكم فيه من خلال تحديد وتوضيح المسؤوليات، وتطوير الروتين المحسن وإدخال برامج تأمين الجودة⁽³⁰⁾.
 - ❖ تطوير وتكييف المعتقدات والقيم وأنماط السلوك الفردية، لأن المنظمة لا تقدر على تغيير إستراتيجيتها لتتكيف مع بيئتها ما لم يغير أعضاؤها طرق تعاملهم مع بعضهم البعض ومع وظائفهم⁽³¹⁾.
- وترى الباحثة أن التغيير التنظيمي لا يتوقف عند هذه الأهداف وإنما يحتوي على مجموعة من الأهداف الأخرى مثل زيادة تحفيز العاملين، ورفع الإنتاجية، وتحقيق الاكتفاء للمستهلك، وبناء حصة سوقية، وزيادة درجة نضوج المنظمة، والتي تصب كلها في تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية.
- 2-4 نماذج عملية التغيير التنظيمي: تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ Kurt Lewin (1951)، حيث بين أن أي تغيير يمر بثلاث مراحل، فيبدأ بإذابة الجليد (Dégeler) للنظام القائم (الحالي) وذلك قبل المرور إلى مرحلة التغيير (Changement)، ثم إلى مرحلة التجميد (Regeler) للنظام الجديد⁽³²⁾، وهذه المراحل يبينها الشكل التالي:

الشكل (2-1): مراحل عملية التغيير في نموذج "Kurt Lewin"

المرحلة الأولى		المرحلة الثانية		المرحلة الثالثة
إذابة الجليد		التغيير		إعادة التجميد
- إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير.		- تغيير الأفراد.		- تعزيز النتائج.
- تقليص مقاومة التغيير.		- تغيير المهمات.		- تقييم النتائج.
		- تغيير الهيكل التنظيمي.		- إجراء تعديلات بناءة.
		- تغيير التكنولوجيا.		

Source: Schermerhorn, J. and Hunt, J. and Osborn, R. 2003, Organizational Behavior, Eighth edition, John Wiley and Sons Publication, U.S.A, P:402.

أ- إذابة الجليد (Unfreezing): وتتضمن هذه المرحلة إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة⁽³³⁾، مما تسمح بإلغاء السلوكيات الحالية للفرد وتؤدي إلى الشعور بالحاجة للتغيير⁽³⁴⁾، وذلك بسبب الضغوط

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

البيئة المشجعة على التغيير، وتراجع الأداء، وإدراك المشاكل واستغلال الفرص، ومن خلال اكتشاف الطرق البديلة للنماذج السلوكية⁽³⁵⁾.

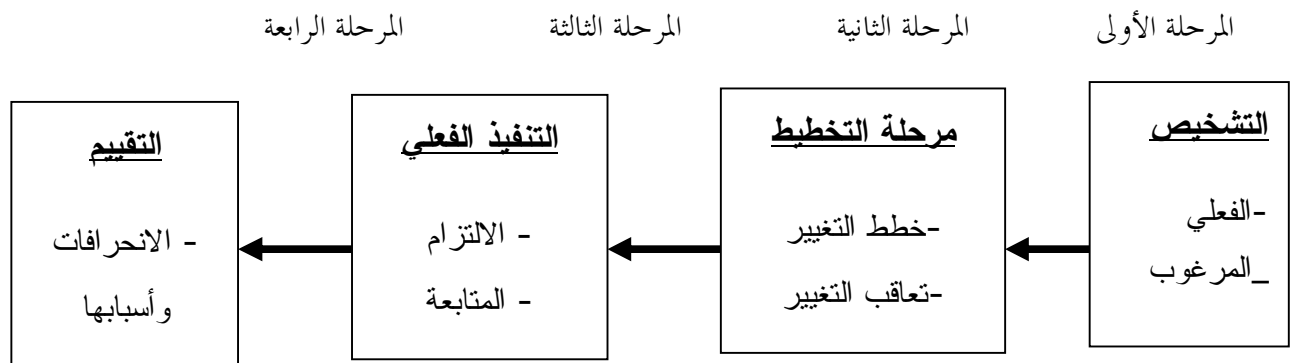
ب- التغيير (Change): في هذه المرحلة يتم تغيير وتعديل فعلي في السلوكيات أو التقنيات أو الهياكل التنظيمية وهذا يستلزم تعلم الفرد مهارات وأساليب ومعارف جديدة حتى يسلك سلوكاً جديداً أو يؤدي عمله بطريقة جديدة⁽³⁶⁾.

في هذه المرحلة يحذر لوين "Lewin" من "عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب"⁽³⁷⁾.

ج- إعادة التجميد (Refreezing): وفي هذه المرحلة يتم تحقيق الاستقرار النسبي للتغيير في المنظمة، فهي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير التنظيمي وذلك بتقديم المكافآت والدعم والدفع الإيجابي⁽³⁸⁾.
أما لورنس ولورش (Lawrence and Lorsch) فقد قدما نموذجاً سنة 1964م يقوم على أربع مراحل أساسية للتغيير وهي⁽³⁹⁾:

- أ- مرحلة التشخيص: وتتناول دراسة ومعرفة الاختلافات بين النتائج الحالية أو المتحققة والنتائج المطلوب تحقيقها.
- ب- مرحلة التخطيط: ويتم في ضوءها وضع وتحديد الاستراتيجيات المناسبة للتغيير.
- ج- مرحلة التنفيذ: وتشمل القيام بترجمة تلك الاستراتيجيات إلى سلوك فعلي خلال مدة محددة.
- د- مرحلة التقييم: حيث يتم مقارنة النتائج المتحققة مع الأهداف الموضوعية لغرض تشخيص الانحرافات الحاصلة وأسبابها. والشكل التالي يوضح ذلك.

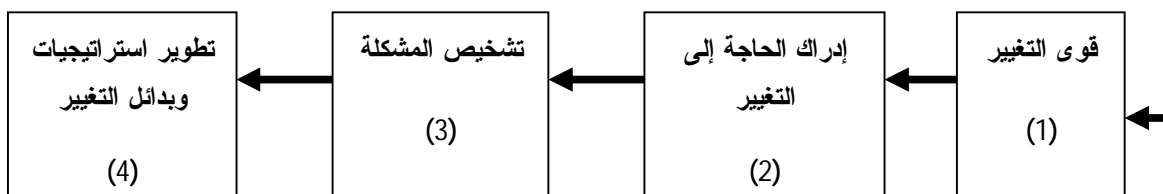
الشكل (2-2): مراحل عملية التغيير في نموذج "Lawrence and Lorsch"



المصدر: الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم، نظرية المنظمة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 379.

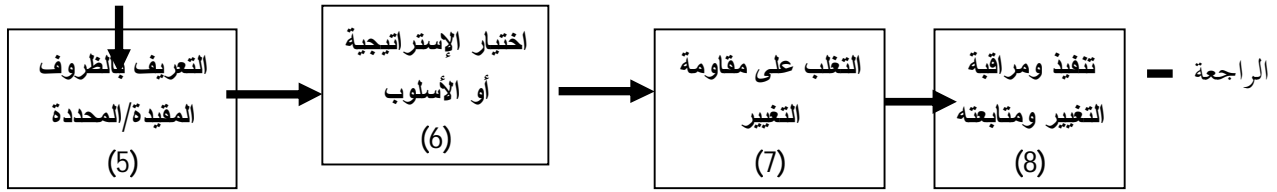
أما نموذج إيفانسفيتش وزملاؤه فيعتبرون إدارة التغيير عملية منظمة تتكون من عدد من الخطوات المترابطة بتسلسل منطقي⁽⁴⁰⁾، ويبين الشكل التالي أبرز مراحل عملية التغيير حسب هذا النموذج.

الشكل (2-3): مراحل عملية التغيير في نموذج "Ivancevich" وزملاؤه



ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

التغذية



Source: Ivancevich, J. and Donnelly, J. and Gibson, J. Managing For Performance: An Introduction To The Process Of Managing. Business Publication, USA, 1983, P:512.

من خلال الشكل يتضح أن أول خطوة نحو البدء في التغيير هي معرفة أسبابه وتحديد مصادره هل هي خارجية أم داخلية، من ثم تقوم المنظمة بتقدير الحاجة إلى التغيير بحساب تكلفة عدم التغيير ومقارنتها مع الوضع الحالي، بعدها يتم الانتقال إلى تشخيص المشاكل التي تعاني منها المنظمة ومحاولة معالجتها.

ويمكن للمنظمة أن تستعين بوسيط أو مستشار التغيير (change agent) وهو عبارة عن فرد أو جماعة يتحمل مسؤولية تغيير السلوك الحالي إلى سلوك جديد، ويمكن أن يكون المدير وسيط تغيير⁽⁴¹⁾، فوسيط التغيير يعتبر عنصر محفز يدفع عجلة التغيير، فهو يشخص المشاكل ويحاول صياغة استراتيجيات تلائم سياق التغيير، إلا أن هناك منظمات كثيرة تخشى من الوسطاء الخارجيين الذين لا يفهمون عمل المنظمة، وثقافتها وقيمها فيسببون عرقلة لعملها.

وتتلوها مرحلة تطوير استراتيجيات التغيير الأكثر احتمالاً أن تحقق النتائج المرجوة، مع الأخذ بعين الاعتبار المتغيرات والظروف السائدة مثل التنظيم الرسمي، وثقافة المنظمة، وسياسات وفلسفة الإدارة العليا وعلى أساس هذا يتوقف اختيار الإستراتيجية المناسبة التي بها تحاول إدراك المقاومة. وفي الأخير تتم عملية تنفيذ التغيير مع مراعاة الوقت المناسب والنطاق الذي تتم فيه عملية التغيير ومتابعته لتوفير معلومات يمكن الاستفادة منها في التغذية الراجعة، حيث يشير الشكل إلى أن المعلومات تغذي إلى مرحلة قوى التغيير لأن التغيير نفسه ينشئ حالة جديدة يمكن أن تسبب بعض المشكلات.

المحور الثالث: أثر الثقافة التنظيمية على إدارة التغيير

عند قيام المنظمة بعملية التغيير لابد أن تأخذ بعين الاعتبار تغيير ثقافتها وفق المتطلبات المرغوبة للمنظمة، ونظراً لهذه العلاقة بين الثقافة والتغيير والتي فسرها أغلب الباحثين من خلال التغيير الثقافي (Cultural Change) الذي يمكن إيجازه من أجل نجاح عملية التغيير أو من خلال تطوير الثقافة التنظيمية بما يتلاءم وعمليات التغيير.

فقد ظهر التغيير الثقافي على شكل مناهج جديدة في الإدارة تقوم على قيم ومبادئ خاصة بها كحلقات الجودة، والإدارة بالمشاركة، وفرق العمل، والاجتماعات... الخ، كل هذا يأتي بثقافة جديدة تستطيع المنظمة دمجها داخلها من خلال إعداد خطة واضحة لتجسيد إجراءات التغيير على أرض الواقع⁽⁴²⁾، ويرى كل من كوتر وهسكت أن الثقافة هي العامل الوحيد الذي يساعد المنظمات للتكيف مع التغييرات الخارجية وتساهم في رفع مستوى الأداء في المدى البعيد⁽⁴³⁾.

حيث لا يمكن تأمين نجاح التغيير بإجراء التغيير في المعايير والإجراءات بنصوص دون إحداث تعديل للسلوكيات، فالأمر يحتاج إلى تغيير نمط ونظام الإدارة وتعديل ذهنية وقيم المسؤولين على كافة الأجهزة والمستويات وفي هذا السياق قدم ستوارت (Stuart, 1995) عدد من التوصيات حول دعم المنظمات لجهود المديرين والمسؤولين للاستجابة لمبادرات التغيير، حيث ركز على أهمية الاتصالات ذات النظام المفتوح والتي يجب أن تتجاوز تبادل المعلومات أحادي الاتجاه، ومن ثم التدريب والتكوين الذي يعمل على إحداث تغييرات على مستوى سلوكيات ومعارف العمال بما يتلاءم والتغييرات

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

الحاصلة في محيط المنظمة الذي يساعد الأفراد في تطوير فهم سياقي لما يحدث حولهم، كما أنه أكد على تهيئة الأفراد للتغيير وتزويدهم بمناخ للتغيير⁽⁴⁴⁾.

ويرى شيو أن الثقافة التنظيمية تكون واحدة من اثنين، تلك الممانعة للتغيير أو تلك الباعثة على قبول التغيير⁽⁴⁵⁾. فمن الصعب تحقيق التغيير الثقافي، وهذا ما أثبتته الدراسات الأجنبية حيث قام تروي باستقصاء (166) شركة أمريكية وأوروبية حول خبرتها في التغيير⁽⁴⁶⁾، فوجد أن ما نسبته (32%) فقط منها نجحت في تغيير الرؤى، والقيم، والثقافة، أما كار وزملاؤه وجد أن ما نسبته (10%) من المنظمات التي حاولت تغيير أسلوبها الإداري قد نجحت في تبني أسلوب جديد⁽⁴⁷⁾، ووجد موريار وسميث أن ما نسبته (19%) فقط من جهود التغيير الثقافي قد نجحت⁽⁴⁸⁾. ولقد أرجع كوتر وهسكت عوامل قلة نسبة نجاح التغيير الثقافي إلى⁽⁴⁹⁾:

- ❖ الثقافة البيروقراطية الاستبدادية.
- ❖ عدم إدراك مديري الإدارة العليا لحاجة منظماتهم للتغيير واتخاذ قرارات تحبط من عملية التغيير.
- ❖ إخفاق مديري الإدارة العليا في تطوير قنوات اتصال داخل المنظمة.
- ❖ فقدان مديري الإدارة العليا الثقة في بداية التغيير عندما تظهر النتائج غير مطابقة.
- ❖ طول المدة الزمنية التي يمر بها التغيير الثقافي، حيث وجدوا أن (11) شركة من أكبر الشركات العالمية التي حاولت تغيير ثقافتها مثل Xerox, British Airway, General Electric أخذت مدة تغيير ثقافي من 4 إلى 10 سنوات، ومتوسط التغيير هو 6 سنوات.

وغالباً ما يرتبط تغيير الثقافة التنظيمية بمجموعة من الإجراءات والسياسات الإدارية الداعمة لذلك منها⁽⁵⁰⁾

- أ. تغيير هيكل المكافأة: إذ أن أحد الأساليب القوية في تغيير القيم والسلوك هو ربط هيكل المكافآت بالتغيير المطلوب.
- ب. توضيح السلوك المرغوب فيه من خلال المدراء للحصول على أشياء محدودة في ثقافة جديدة.
- ج. الدور الأعلى للموظف التنفيذي: وهذا يأتي من دوره الرمزي وإدراكاته بالنجاح والدور هنا قد يظهر من خلال صنع القرارات الصعبة.
- د. على فريق الإدارة العليا أن يخلق الضغط للتغيير ويضع السبل أمام التوجه الجديد.
- هـ. الدقة في تحديد الظروف التي تتطلب تغيير الثقافات والأساليب اللازمة لذلك خصوصاً عندما يتطلب الأمر إدخال أفراد جدد.

و. المخالطة (الألفة) من خلال التداخل والتفاعل فيما بين الزملاء لنشر الثقافة مع تعزيزها وتوجيهها باستخدام برامج خاصة (إنشاء مجموعات نقاش وحوار، ومناقشات تدريبية، والمجلات التنظيمية).

وكما هو معلوم، فإن التغيير الإداري الذي يهدف إلى تحسين وتطوير إستراتيجية التنظيم، لا يمكن أن يكون ناجحاً إذا لم يتم تحديد وإدارة القوى التي تشكل ثقافة التنظيم، فالثقافة الراسخة تحول دون إجراء عمليات التغيير على المستوى التنظيمي. إلا أنه يمكن تسليط الضوء على مجموعة من العوامل التي تساعد في إجراء التغيير الثقافي على مستوى المنظمة وهي مشاركة العاملين في التغيير، وإجراء التغيير في الوقت المناسب، والبدء بالتغيير في الأماكن المتوقعة أن يتحقق فيها نجاح أكبر، وعدم فرض التغيير الثقافي، والإدراك بأن التغيير الكبير يتطلب وقتاً طويلاً، وأنه لا توجد خطة مثالية لجميع حالات التغيير، وضرورة دعم الإدارة العليا للتغيير⁽⁵¹⁾.

الخاتمة:

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

في ظل التغيرات التي تعرفها المنظمات الحديثة بصفة عامة يبقى العنصر البشري هو العنصر الاستراتيجي الذي يُبنى على أساسه أي تغيير في المنظمة، حيث يواجه المسؤولون عن إدارة الموارد البشرية حقيقة حدوث التغيير التنظيمي بمختلف مدخلاته، والتي يجب على الموظفين استيعابها ضمن وقت قصير مما يؤدي إلى فشل جهود التغيير في تحقيق النتائج المستهدفة منها نظرا لعدم فهم الثقافة الجديدة التي ترفق أي نوع من التغيير فيتم احتضان ما هو جديد بثقافة قديمة وغير ملائمة، حيث أن ثقافة المنظمة تعكس النصيب من القيم المشتركة السائدة فيها، وبالتالي يتطلب تغيير هذه الثقافات عملاً جاداً ودقيقاً وصبراً طويلاً من أجل غرس الممارسات الجديدة في المنظمة.

فالتغيير الثقافي - بالرغم من صعوبته - سيكون مفيداً طالما أنه يهدف إلى الوصول إلى أداء اقتصادي أفضل، مع التأكيد على أن زرع وترسيخ ثقافة قوية يتقاسمها ويؤمن بها جميع الأعضاء وتتوافق مع الموقف والظروف التي تعمل بها المنظمة وتوقع التغيير وتدعمه وتشارك في إحداثه، ثقافة تؤكد على الإبداع والإنجاز والمخاطرة والمبادأة والقدرة على تحفيز الكل في مواجهة التحدي.

الهوامش والمراجع:

- 1- الحسن، ربحي. التخطيط للتغيير: مدخل لتنمية الإدارة. مجلة الإدارة العامة، الرياض، (27)، 1980 ص: 141-158.
- 2- هيجان، عبد الرحمن. أهمية قيم المديرين في تشكيل منظمين سعوديتين: الهيئة الملكية للجبيل وينبع وشركة سابك. الإدارة العامة، (74) 1992 ص: 7-53.
- 3-Hofstede, G. and Neuijen, B. and Ohayy ,D. and Sanders, G. 1990. Measuring Organizational Cultures: A Qualitative And Quantitative Study Across Twenty Cases. Administrative Science Quarterly, Vo. 35, No. 02, PP : 286-316.
- 4-Thevenet, M. 2003. La Culture D'entreprise. Puf, Paris.
- 5- Schermerhorn. J. 2002. Management. 7th Edition, John Wiley and Sons Publication, New York, USA, PP: 47.
- 6-الموسي، جمال الدين محمد. إدارة الثقافة التنظيمية و التغيير. الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ص:13.
- 7-Robbins, S. 2003.Organizational Behavior. Tenth Edition, Pearson EducationN, PP: 525.
- 8- Hofstede, G. 1980. Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values, Sage Publication, London, PP: 25.
- 9- Ouchi, W. 1981. Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge. Addison-Westly Publishing Company, PP: 35.
- 10- Schein, E.1985. Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass Publishers, U.S.A, PP: 09.
- 11- Delavallée, E. 2002. La Culture D'entreprise: Pour Manager Autrement. Edition D'organisation, Paris.
- 12- Schein, E.1985. Organizational Culture and Leadership. Jossey Bass Publishers, U.S.A.
- 13-الفاعوري، رفعت عبد الحليم. إدارة الإبداع التنظيمي. المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2005، ص:155.
- 14- Kreitner, R. and Kinick, A. 2004. Organizational Behavior. Sixth Edition, McGraw-hill: Irwin Publishing, PP: 86.
- 15- Matheny, J. 1998. Organizational Therapy Relating a Psychotherapeutic Model of Planned Personal Change To Planned Organizational Change. Journal of Managerial Psychology, Vol. 13, No. 5/6, PP: 394-405.
- 16- Daft, R. 2001. Organization Theory and Design. Seventh Edition, South- Western College Publishing, USA.
- 17- السيد، عثمان فاروق. قوى إدارة التغيير في القرن الحادي والعشرين. دار الوفاء للطباعة والنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، المنصورة، مصر، 2000 ص:09.
- 18- درة، عبد الباري. التغيير في المنظمات. مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، 9 (4): 155-167، 1981، ص:157.
- 19- Jones, G. 2004. Organizational Theory, Design, and Change. Fourth Edition, Pearson Education International, PP: 10.
- 20- Ford, J. and Ford, L. 1995. The Role of Conversation in Producing Intentional Change in Organizations, Academy of Management Review, Vol. 20, No. 3, PP: 541-570 .
- 21- Schalk, R. and Campbell, J. and Freese, C. 1998. Change and Employee Behavior. Leadership & Organization Development Journal, Vol. 19, No. 3, PP: 157-163.
- 22- Carnall, C. 1999. Managing Change in Organizations. Third Edition, Prentice Hall Europe.
- 23-المغربي، كامل محمد. السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم. الطبعة الثانية، دار الفكر للنشر

ضرورة إدارة التغيير لمنظمات الأعمال من خلال تفعيل دور الثقافة التنظيمية

والتوزيع، عمان، الأردن، 1995 ص: 317-318.

24- Bartlett, A. and Kayser, T. 1973. Changing Organizational Behavior. Prentice-Hall, USA, PP: 18.

25- Burke, W. 2008. Organization Change: Theory and Practice. Second Edition, Sage Publications, USA.

26- عساف، عبد المعطي محمد. السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص: 135.

27- كلالدة، ظاهر محمود. الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 283.

28- الدهان، أميمه، نظريات منظمات الأعمال. الطبعة الأولى، مطبعة الصفدي، عمان، الأردن، 1992، ص: 163.

29- بلكبير، بومدين. إدارة التغيير كمتطلب لنجاح مشروع تأهيل المؤسسات في الجزائر: الملتقى الدولي حول إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، جامعة الزيتونة، عمان، الأردن، 2008، ص: 03.

30- Carnall, C. 1982. The Evaluation of Organizational Change. Gower Publishing Company, England.

31- Jain, J. and Singh, P. 2007. Modern Organization Development and Change: Principles and Practices. Regal Publications, New Delhi.

32- Simon, Y and Joffre, P. 1997. Encyclopédie de Gestion. 2ème Edition, Economica; Paris.

33- Triéart, R. 2003. Le Management « Que sais-je ? », 7ème Edition d'habl, Paris.

34- Siegal, W. 1996. Understanding The Management Of Change An Overview Of Managers' Perspectives And Assumptions In The 1990's. Journal of Organizational Change Management, Vol.09, No.06, PP 54-80.

35- Schermerhorn. J. 2002. Management. 7th Edition, John Wiley and Sons Publication, new York, USA.

36- Siegal, W. 1996. Understanding The Management Of Change An Overview Of Managers' Perspectives And Assumptions In The 1990's. Journal of Organizational Change Management, Vol.09, No.06, PP 54-80.

37- المؤمن، قيس، وحريم، حسين، وكريشان، وليد، وجودة، محفوظ. التنمية الإدارية. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص: 160.

38- Schermerhorn. J. 2002. Management. 7th Edition, John Wiley and Sons Publication, New York, USA.

39- الشماع، خليل محمد، وحمود، خضير كاظم. نظرية المنظمة. الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص: 379.

40- Ivancevich, J. and Donnelly, J. and Gibson, J. 1983. Managing For Performance: An Introduction To The Process Of Managing. Business Publication, USA.

41- Schermerhorn. J. 2002. Management. 7th Edition, John Wiley and Sons Publication, New York, USA.

42- Kourilsky, F. 2005. Du Désire au Plaisir de Changer, 3ème Edition, dunod, Paris.

43- Kotter, J. and Heskett. 1991. Culture et Performance (Le Second Souffle de L'entreprise); Edition Organisation; Paris.

44- Shanley, C. 2007. Managing Change Through Management Development: An Industry Case Study Journal Of Management Development Vol. 26, No. 10, PP. 962-979.

45- Chu, k. 2003. An Organizational Culture and the Empowerment For Change In SMEs In The Hong Kong Manufacturing Industry. Journal of Materials Processing Technology, No.139, PP 505-509.

46- Troy, K. 1994. Change Management: An Overview of Current Initiatives, U.S.A.

47- Carr, D. and Hard, K. and Trahan, W. 1996. Managing The Change Process: A Field Book for Change Agents, Consultants, Team Leaders, and Reengineering Managers, Mc Graw-Hill, U.S.A.

48- Mourier, P. and Smith, M. 2001. Conquering Organizational Change: How to Succeed Where Most Companies Fail, CEP Press, Atlanta.

49- Kotter, J. and Heskett. 1991. Culture et Performance (Le Second Souffle de L'entreprise); Edition Organisation; Paris.

50- Pearce, II. and Robinson, J. 1988. Strategic Management: strategy Formulation and implementation, 3rd edition, Irwin Inc, USA

51- بدر، أحمد حامد. إدارة التغيير التنظيمي في المنظمة. مجلة البحوث التجارية، 1987، 9 (11): 81-151.