

المعوقات الثقافية للتغيير التنظيمي المؤسساتي في البيئات الثقافية التقليدية

Barriers cultural to organizational change in traditional environments.

المؤلف، عقون لحسن¹*

¹ جامعة باتنة 1 (الجزائر)، lahcene.aggoune@univ-batna.dz

تاريخ القبول: 2025/09/15

تاريخ الإرسال: 2025/02/28

ملخص:

يتوقف نجاح التغيير التنظيمي على طبيعة الثقافة المجتمعية السائدة، حيث أن التنظيمات الحديثة وخاصة الصناعية منها تميل إلى الترشيد والعقلانية، لدرجة تجعلها تتعارض وتتناقض في الكثير من الأحيان مع السمات والخصائص الثقافية التقليدية إلى الحد الذي تكون فيه هذه الأخيرة معوقا أساسيا من معوقات التغيير التنظيمي المطلوب، على العكس من الثقافات الحديثة والتقدمية التي تساهم وتشجع على هذا التغيير، وقد تناولنا ذلك في هذه الدراسة بهدف الوقوف على مختلف المعوقات الثقافية التي تعوقه في الوصول إلى أهدافه، وبالتالي تقديم الأساليب الإدارية والتنظيمية المناسبة لها، وقد اعتمدنا في ذلك على نوع من المقارنة بين الواقع الثقافي في كل من المجتمعات التقليدية والمجتمعات المتطورة، وتفسير تأثير ذلك على التغيير التنظيمي سلبا أو إيجابا وقدمنا مجموعة من المداخل التي يتم من خلالها هذا التغيير، وقد توصلنا بذلك إلى فكرة أساسية مفادها أنه يجب على القائمين على التغيير أن يوازنوا بين المتطلبات التنظيمية والخصائص والسمات الثقافية السائدة.

كلمات مفتاحية: معوقات ثقافية؛ تغيير تنظيمي؛ تغيير تنظيمي مؤسسي؛ ثقافة؛ ثقافة تقليدية.

Abstract

The success of organizational change depends on the nature of the prevailing societal culture modern organizations, especially industrial ones, tend to emphasize rationalization and rationality, often conflicting with traditional cultural traits and characteristics to the extent that these traits become a fundamental barrier to the organizational change required, in contrast, modern and progressive cultures contribute to and encourage such change. In this study, we examine the various cultural obstacles that hinder organizational change and prevent in from achieving its objectives, while also proposing appropriate administrative and organizational approaches to overcome them. Our analysis relies on a comparative perspective, contrasting the cultural realities of both traditional and developed societies and interpreting how these realities influence organizational change, either negatively or positively.

We ultimately conclude that those responsible for implementing change must strike a balance between organizational requirements on the one hand and cultural characteristics and values on the other.

Keywords: Cultural barriers; organizational change; institutional organizational change; culture; traditional culture.

* المؤلف المرسل

1- مقدمة

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع الهامة التي عنت بها الدراسات الاجتماعية المتعلقة بالإدارة والتنظيم نظرا لدوره الحيوي في بقاء المؤسسات واستمراريتها في ظل التطورات المتسارعة التي يشهدها العالم المعاصر وهذا ما تناولناه في دراستنا هذه من خلال التركيز على كيفية تأثير المكونات والعناصر الثقافية المرتبطة بالثقافات التقليدية على هذا التغيير ، وتكمن أهمية هذا الموضوع في أن هذه الثقافات تؤثر بدرجة كبيرة على التغيير التنظيمي ومدى تحقيقه لأهدافه، وكان هدفنا من وراء ذلك هو تسليط الضوء أكثر على العناصر والمكونات الثقافية التي يمكن أن تعيق هذا التغيير وبالتالي معالجتها بالطرق المناسبة لها، وعن الأسباب التي دفعتنا الى ذلك فهي تتراوح بين أسباب ذاتية تتمثل في ميولنا الشخصية الى هذا النوع من الدراسات وأسباب موضوعية تتمثل في الإضافات العلمية لما يعرف بنظرية النسق المفتوح على مستوى البيئة الثقافية السائدة، ولذلك قمنا في دراستنا هذه بتسليط الضوء على طبيعة التغيير التنظيمي المؤسسي بما ينطوي عليه من أساليب ومداخل للتغيير وشرح وتحليل مختلف المعوقات الثقافية التي يمكن أن تعرقله في تحقيق أهدافه، والتي كانت في مجملها مرتبطة بالثقافة المجتمعية التقليدية.

2- تعريف المفاهيم

2-1- المعوقات الثقافية: أشار "روبرت مرتون" الى أن المعوقات التنظيمية تعني "النتائج غير المتوقعة للنظام البيروقراطي، والتي تشكل اختلالات أو اضطرابات تكمن وراء الوظائف الكامنة غير الظاهرة" (الحسن، موسوعة علم الاجتماع، 1999، صفحة 39) وما يؤخذ على هذا التعريف هو أنه ركز فقط على الجوانب البيروقراطية للتنظيمات دون أي اهتمام بالجوانب الدينامية لها. وما نقصده نحن كباحثين بالمعوقات الثقافية للتغيير التنظيمي، هو أنها تلك الأنماط والمكونات والسمات الثقافية، والأنظمة الاجتماعية التي من شأنها أن تعيق التنظيمات المؤسسية في تحقيق عمليات التغيير التنظيمي المستهدفة وفقا للخطط والمسارات والأهداف المحددة مسبقا، أو تجاوبا مع تغيرات بيئية طارئة.

2-2- التغيير التنظيمي المؤسسي: يعرف التغيير التنظيمي المؤسسي بأنه: "عملية تستخدمها المؤسسة لتصميم وتنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة للتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمة قادرة على التطور والتقدم، وذلك بحسب الظروف المحيطة بالمؤسسة" (مصباح، 2011، صفحة 29) وما يؤخذ على هذا التعريف هو تركيزه على البيئة الخارجية المحيطة، في مقابل اهماله للظروف البيئية الداخلية.

ويمكننا تعريف التغيير التنظيمي المؤسسي بأنه: العملية التي يتم بموجبها احداث تحسينات على كل أو بعض جوانب الكيان التنظيمي مجال التغيير، بهدف التجاوب مع متطلباته الداخلية من جهة والاستجابة للظروف البيئية الخارجية التي يعمل فيها من جهة أخرى

2-3- الثقافة التقليدية: يعرف ادوارد برنت تايلور (1871) الثقافة بأنها: "ذلك الكل المركب، الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعرف والعادات وكل القدرات التي يكتسبها الانسان بوصفه عضوا في المجتمع" (محمد، 1987، صفحة 71). ويعتبر هذا التعريف برأينا أهم تعريف غطى وشمل مختلف الجوانب والعناصر المادية وغير المادية للثقافة. أما فيما يتعلق بالثقافة التقليدية، فيمكننا تعريفها بأنها تلك الأنساق والأنماط والسمات الثقافية المتمثلة في النظم والعادات والتقاليد والأعراف والمعارف والفنون والأخلاق والمعتقدات، والتي تميل الى التقليد والمحاكاة والتمسك بالماضي

3- الأساليب المعتمدة لإحداث التغيير التنظيمي تتعدد المداخل والأساليب المعتمدة لإحداث التغيير التنظيمي بحسب اختلاف الأطر المرجعية والوقائع الميدانية والظروف والملازمات المحيطة بالمؤسسة مجال التغيير، ومن هذه الطرق ما يلي:

3-1 نموذج كيرت ليونين يعتبر ليونين من الأوائل الذين قدموا نماذج أو قوالب لإحداث التغيير التنظيمي المؤسسي (1951)، ويرتكز نموذجه هذا على فكرة أساسية مفادها أن عملية التغيير هذه لا يمكن أن تقوم الا من خلال تحقيق التوازن الديناميكي أو التغيير المتوازن بين القوى المؤيدة للتغيير والقوى المعارضة، حيث يقوم نموذجه على المراحل الأساسية التالية:

3-1-1 مرحلة إذابة الجليد: والتي يتم من خلالها تهيئة الأفراد لعمليات التغيير المزمع احداثها من خلال تحسيسهم بأهميتها وأهمية النتائج المترتبة عنها بالنسبة للكل، وكذلك من خلال إزالة ما يتعارض منها مع التغيير المستهدف من قيم وعادات ومعتقدات وممارسات قديمة، ومن شأن ذلك القضاء على مقاومة التغيير أو على الأقل الحد منها قدر المستطاع، ومن بين الأساليب الممكن استخدامها لإذابة الجليد بحسب ليونين ما يلي:

- العمل على إزالة الأنماط السلوكية السلبية التي من شأنها أن تؤدي الى خلق مشاكل بالمؤسسة.
- العمل على إزالة أساليب العمل القديمة التي لا تنسجم مع التنظيمات الحديثة، والتي من شأنها خلق مشاكل في المؤسسة.

- طمأنة العاملين بشأن التغييرات المزمع احداثها لغرض القضاء على مقاومتها أو التخفيف من حدتها على الأقل.

- نقل الفرد من بيئة العمل التي يلاقي فيها مشاكل الى بيئة عمل أخرى يمكن أن ينسجم معها، واخضاعه الى دورات تدريبية وتكوينية لتلقينه مهارات سلوكية جديدة.

- التغيير في ظروف العمل للحد من السلوكيات السلبية، كالتغيير في الحجم الساعي ومواقيت الدخول والانصراف.

وتهدف مرحلة إذابة الجليد الى الكشف عما يلي:

- ما هي الأعراض المرضية التي تواجهها وحدات العمل؟

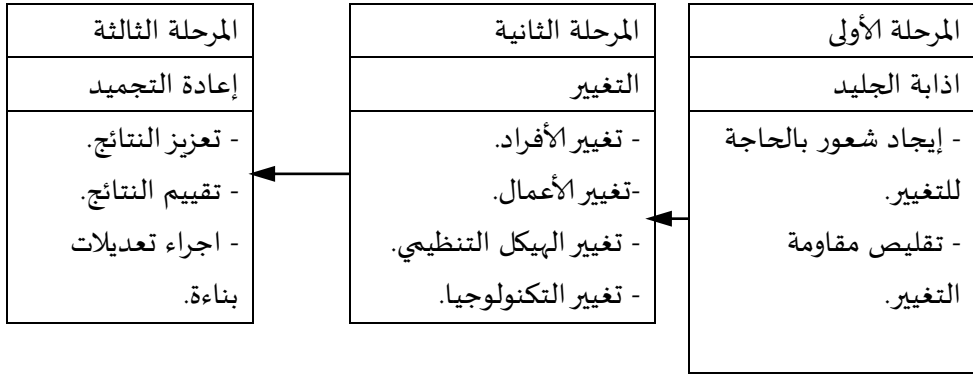
- ما طبيعة العلاقة بين هذه الأعراض؟
 - هل يمكن تشخيص المشكلة جليا من خلال هذه العلاقات؟
 - هل توجد مشاكل ذات أبعاد مختلفة؟
 - هل يمكن ترتيب وتصنيف هذه المشاكل من حيث تأثيرها على ظروف العمل؟
 - هل بالإمكان حل هذه المشاكل؟
 - ما هي الإمكانيات والقدرات الممكن استخدامها لحل هذه المشاكل؟ (ماهر، 2000، صفحة 460).
- 3-2-1 مرحلة التغيير:

تعد هذه المرحلة خطوة محورية وأساسية في عملية التغيير التنظيمي، حيث يتم من خلالها الاختيار بين البدائل المتاحة لاختيار البديل الأنسب لإحداث التغيير المطلوب، سواء أكان هذا التغيير على المستوى الهيكلي أو الإداري أو التقني أو الوظيفي، وفي هذه المرحلة يحذر "لوين" من التسرع أو التهور في تنفيذها لما لها من حساسية تذكر، حيث أن ذلك يمكن أن يؤدي إلى مقاومة التغيير وعدم الالتزام بشروطه وضوابطه، ولذلك فإن أي إجراء في هذه المرحلة يجب دراسته والإلمام بمختلف تفاصيله بشكل ممنهج ومدرّس بعناية تجنباً لأي احتمالات لمقاومته، وفي هذه المرحلة أيضاً يتم التغيير على عدة مستويات تتجلى في المستوى البشري كتبديل الأفراد من منصب لآخر، والمجال التكنولوجي سواء على مستوى العمل والإنتاج أو على مستوى الاتصال والمعلوماتية، والمجال الهيكلي كتغيير نمط السلطة والاتصال والمجال الوظيفي كالتغيير في سياسات وتوجهات واستراتيجيات المؤسسة، وكذا أنشطتها والقواعد والمعايير التي تعمل بها .

3-3-1 مرحلة التجميد:

من غير المكتمل التوقف عند مرحلة تنفيذ التغيير، بل يجب حماية ما تم إنجازه في هذه المرحلة والحفاظ عليه، وعلى المكتسبات الناجمة عنه، من خلال المتابعة والتقييم المستمر والمتواصل لنتائج عملية التغيير وجس النبض حول ما يتعلق بردود الأفعال تجاهها، لضمان عدم مقاومتها والالتزام المستمر بقواعدها وإجراءاتها، وذلك من خلال جملة من الإجراءات المرتكزة بالأساس على نظام الحوافز والمكافآت وتدعيم السلوكيات التنظيمية الملائمة، واستبعاد غير الملائم منها، حتى تصبح المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات التنظيمية الجديدة ثابتة وراسخة بالمستوى الذي يحافظ على الوضع الجديد ويدعمه (طه، 2007، صفحة 589).

ويمكننا من خلال نموذج "كيرت لوين" تمثيله في الجدول التالي:



المصدر: حسين حريم: إدارة المنظمات "منظور كلي" دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان-الأردن، 2003، ص377.

وما يمكن أن نوجهه من انتقادات لنموذج "كيرت ليوين"، هو أن المرحلة الثالثة المتعلقة بإعادة التجميد ليست مضمونة من حيث الثبات والاستقرار، حيث لا بد من المراقبة والمتابعة والتقييم المستمر والمتواصل، بل قد يصل الأمر الى ضرورة اجراء تغييرات في مجالات شتى في هذه المرحلة الأخيرة بحد ذاتها، ويرجع ذلك الى أن التغيير التنظيمي ليس كيانا ثابتا ومستقرا، بل هو عملية ديناميكية مستمرة ومتواصلة بحسب المتطلبات الداخلية والظروف البيئية الخارجية بمختلف متغيراتها ومجالاتها

2-3 نموذج افنسفيتش: يقوم هذا النموذج على اعتبار أن عملية التغيير التنظيمي تقوم على جملة من المراحل المتسلسلة والمتعاقبة والمتمثلة فيما يلي:

1-2-3 قوة التغيير: وتتمثل في الدوافع والمسببات التي تؤكد على ضرورة إحداث التغيير، سواء أكانت متعلقة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، أو كانت مرتبطة بالمحيط الخارجي الذي تعمل فيه.

2-2-3 الاعتراف بالحاجة للتغيير: ويتحدد ذلك من خلال ما يصل للإدارة من تقارير وبيانات من مختلف المصادر الموثوقة بالنسبة لها حول الأوضاع المالية، ومستويات الربح والخسارة، ومعدلات الأداء والانتاج ومؤشرات الغيابات، والحالة المعنوية للعاملين، وما الى ذلك من معطيات، فمن خلال كل ذلك تتكون لدى الجهات الإدارية المعنية قاعدة بيانات يمكن من خلالها معرفة مدى الحاجة للتغيير، والاتجاهات التي يمكن أن يؤول اليها.

3-2-3 تشخيص المشكلة: ويعني ذلك تحديد المشكلة القائمة بشكل دقيق وواضح بما يمكن من معالجة الوضع القائم بشكل سليم ودقيق، وعلى كل حال فإن هذه المرحلة تهدف الى ما يلي:

- ما أبعاد وجوانب المشكلة القائمة بشكل دقيق وفعلي بحيث لا تكون مجرد حالة طارئة أو عرضية؟

- ما هي العمليات والإجراءات الأنسب لحل هذه المشكلة؟

- ما هي النتائج المتوقعة من وراء هذه العمليات والإجراءات، وكيف يمكن قياسها وتقييمها؟ وعلى العموم فإنه يمكن التوصل الى إجابات لتلك الأسئلة من خلال ما يتوفر للإدارة من بيانات واحصائيات وتقارير حول مختلف الظواهر والأحداث القائمة فيها، ومن خلال ما يقوم به القائمون عليها من مسوحات واستطلاع للآراء والمواقف حول مختلف المسائل والقضايا المتعلقة بالعمل والأداء، ولكي يكون ذلك أكثر فاعلية فإنه لا بد من العمل الجماعي بروح الفريق من خلال تشكيل لجان وفرق عمل متخصصة في شتى المجالات، وعن طريق عقد الاجتماعات الدورية والطارئة بين مختلف الجهات الفاعلة والمؤثرة في المؤسسة.

3-2-4 تطوير بدائل واستراتيجيات مجالات التغيير: حيث يقوم المكلفون بالتغيير التنظيمي

بانتقاء الاستراتيجيات الأكثر قدرة على تحقيق النتائج المستهدفة، وفي هذا المجال توجد ثلاثة

استراتيجيات عامة للتغيير وهي:

- التغيير في البناء التنظيمي.

- التغيير في الجانب البشري.

- التغيير في الجانب التكنولوجي.

3-2-5 تقرير المحددات/الظروف المقيدة: يتوقف اختيار استراتيجيات واتجاهات التغيير التنظيمي

على مجموعة من العناصر والمحددات المتمثلة في تشخيص المشكلة القائمة وتحديد أهدافها تحديدا دقيقا، وطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة، ونمط التنظيم الرسمي بما يشتمل عليه من أساليب للقيادة والاتصال، ونمط السلطة وأساليب الاشراف المعمول بها، وكذا القيم والمعايير التنظيمية والقواعد السلوكية المحددة سلفا من الجهات الإدارية.

3-2-6 مقاومة التغيير: يجب على إدارة المؤسسة أن تكون على يقين ودراية بأن مقاومة التغيير

التنظيمي أمر عادي ومتوقع، وأنه عليها التعامل معه وفقا للأسلوب المناسب لطبيعته، وبحسب الظروف والمعطيات الميدانية وامكانياتها المتاحة، والأهم من ذلك أن تتعامل معه من خلال تحليل الأسباب المؤدية اليه.

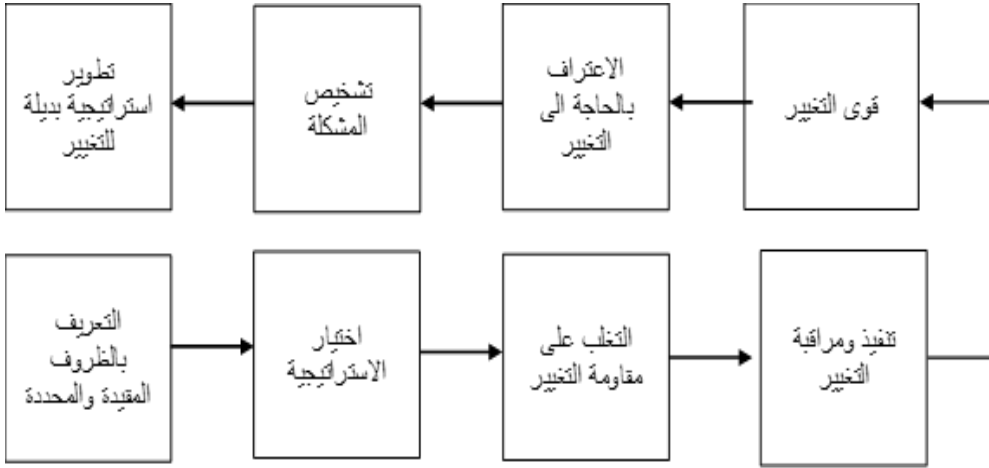
3-2-7 تنفيذ التغيير ومتابعته وتقييمه: (حريم، 2003، الصفحات 379-381) وتتضمن هذه

المرحلة جانبين أساسيين هما:

- التوقيت: والمراد به صياغة الأجندات أو الجداول الزمنية التي يتم من خلالها احداث التغيير التنظيمي وهو يعد مسألة حيوية واستراتيجية، ويعتمد على الكثير من العوامل، ولا سيما دورة عمل المؤسسة، فأى تغيير رئيسي يجب ألا يتعارض مع العمليات والأنشطة اليومية فيها، ويتم ذلك من خلال اجراء عمليات التغيير في فترة ركود العمل فيها، كما قد يكون من الملح والضروري اجراء هذه التغييرات بشكل فوري.

- نطاق التغيير: تعد استراتيجية التغيير المحدد الأساسي لذلك، فمن خلالها قد يتم التغيير التنظيمي بشكل واسع يشمل عدة مجالات، وقد يكون مقتصرًا على مجال واحد، وقد يتم تنفيذه بسرعة ودفعه واحدة، أو بصفة تدريجية وفقًا لسلسلة من المراحل، ومن مستوى لآخر، ومن إدارة فرعية لآخرى، وفي هذا المجال لا بد من إجراء عملية التقييم والمتابعة اللذان يهدفان إلى توفير معلومات عن التغذية الراجعة، والشكل التالي يوضح نموذج "افنسيتش" للتغيير التنظيمي.

نموذج "افنسيتش" للتغيير التنظيمي:



المصدر: حريم شريف: إدارة المنظمات «منظور كلي»، ط1، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، سنة 2003، ص 37.

3-3 نموذج ادجار هيز "huse": قدم "Huse" نموذجًا حول التغيير التنظيمي سنة 1980، وهو يتكون من سبع مراحل مترابطة ومتسلسلة وهي على النحو التالي: (القاسم، 2001، صفحة 126) 1-3-3 الاستطلاع: تعكس هذه المرحلة إلمام المؤسسة وإحاطتها بالمشاكل التي تحدث لها، من خلال تشخيصها وتبسيط الضوء عليها من مختلف الجوانب والأبعاد، وفي هذا الإطار يكون محتمًا عليها الاستعانة بمستشار خارجي للمساعدة في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي، ومن وجهة نظرنا فإن "Edjar" قد أشار إلى مفهوم المستشار الخارجي نظرًا للدور الذي تلعبه البيئة الخارجية في الضغط باتجاه أحداث تغييرات معينة وفقًا لمسارات وتوجيهات محددة.

2-3-3 الدخول (أي تكوين علاقة التغيير): وهي مرحلة يكرس فيها الطرفان العمل التعاوني الجماعي المشترك، ويحددان من خلالها الأطر والمجالات والخطوط العريضة التي يتم من خلالها العمل سويًا لتحقيق الأهداف المشتركة.

3-3-3 التشخيص (أي توضيح المشكلة وتحديدها): حيث تقوم إدارة المؤسسة في هذه المرحلة بتزويد وكيل التغيير (المستشار) بكافة المعلومات والمعطيات المتوفرة حول الوضع القائم لغرض التشخيص الشامل والوافي للمشاكل التي تعاني منها هذه المؤسسة، غير أن التشعبات المعقدة للمشكلة الأصلية قد تصعب من هذه المرحلة بسبب صعوبة توقع حدوثها.

3-3-4 التخطيط (تحديد الأهداف وانشاء المخططات): حيث توافق المؤسسة كليا أو جزئيا على ما قدمه لها وكيل التغيير من أساليب للعمل وطرائق للتسيير، وتلتزم بالجدول الزمني المعدة لذلك بمختلف مراحلها وفواصلها الزمنية، أخذا بعين الاعتبار إمكانية مقاومة هذا التغيير بأساليب وطرائق متعددة.

3-3-5 الفعل: في هذه المرحلة يشرع في تنفيذ التغيير التنظيمي على أرض الواقع وفقا لخطة العمل المتفق عليها، ومن خلال التغيرات والظروف المستجدة في الواقع الميداني للمؤسسة.

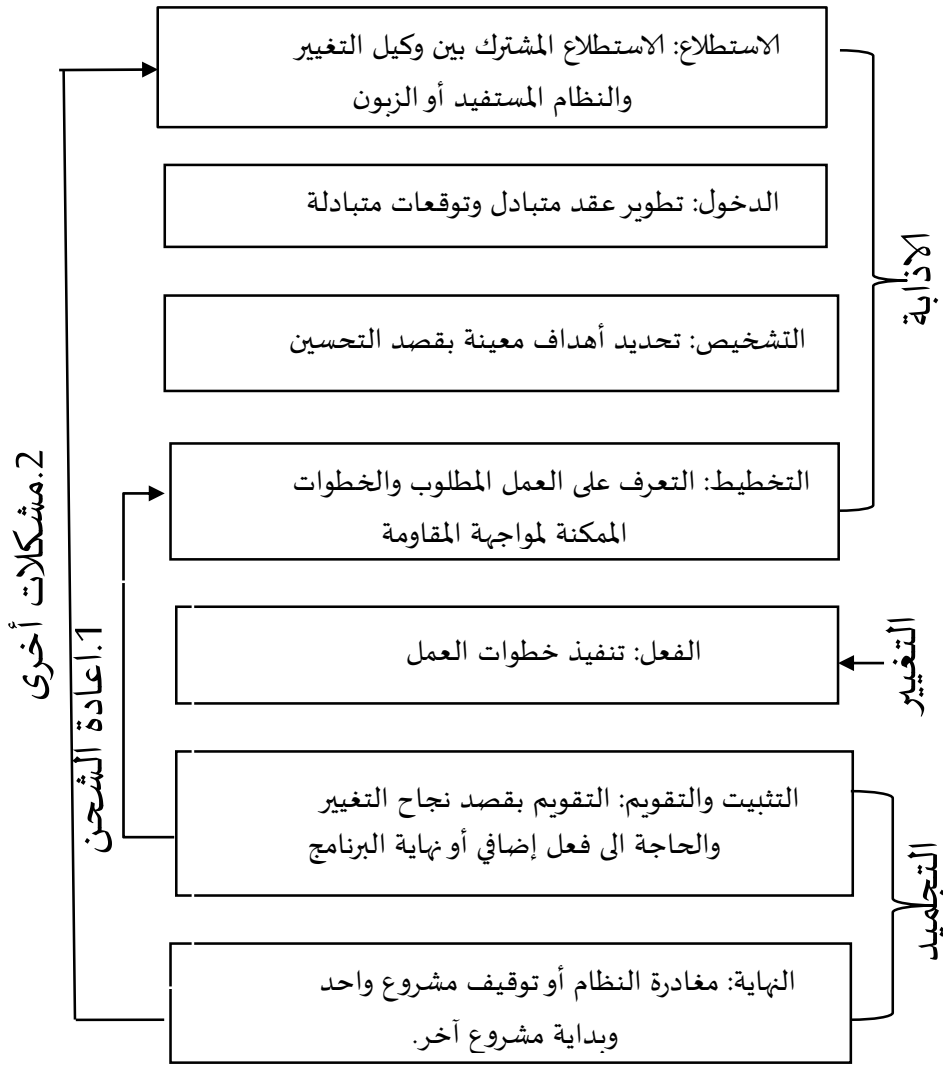
3-3-6 التثبيت والتقويم (التوصل الى انهاء العلاقة): حيث يجب على المؤسسة المعنية أن تعمل على تثبيت ما تم التوصل اليه من قرارات وإجراءات للتغيير التنظيمي، لأن ذلك يعد بمثابة تنفيذ صيغة لإنهاء العلاقة بين المؤسسة المستفيدة ووكيل التغيير، وبالتالي انهاء التبعية له، غير أن ذلك برأينا لا يعني عدم إمكانية الحاجة لوكلاء آخرين بعد الانتهاء من عمليات التغيير المستهدفة.

3-3-7 إنهاء العمل: حيث يقوم وكيل التغيير في هذه المرحلة بالتوجه نحو ممارسة نشاط آخر في منطقة جغرافية أو مؤسسة أخرى، فمن القواعد التي يعمل بها مستشارو التغيير الدخول في العمل ثم الانغماس فيه ثم الخروج منه والبدء من جديد في مزاولة نشاط آخر، حيث ينصرفون الى العمل في مشاريع أخرى قد تكون من نفس نشاط المؤسسة المستفيدة من التغيير وقد تكون ذات طبيعة مختلفة عن نشاط هذه المؤسسة.

وما يمكن أن نوجهه من انتقادات لنموذج "Edger huse" في التغيير التنظيمي هو تركيزه في هذه العملية على الوكيل الخارجي بصفة غير متوازنة مع متطلبات البيئة الداخلية للمؤسسة، حيث أن هذه المتطلبات كثيرا ما تكون أكثر إلحاحا وأشد تأثيرا على القرارات التنظيمية الرسمية وعمليات التغيير التنظيمي من ضغوطات وتأثيرات البيئة الخارجية.

والشكل التالي يوضح مراحل التغيير التنظيمي بحسب Edger huse:

مراحل التغيير التنظيمي حسب Edger huse:



المصدر: بديع محمد مبارك القاسم: نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري، مؤسسة
الوراق للنشر، عمان-الأردن، سنة 2001، ص126.

4- مداخل التغيير التنظيمي: نقصد بمداخل التغيير التنظيمي تلك المجالات التي يتم من خلالها
هذا التغيير، وقد يتم هذا من خلال مدخل معين أو عبر عدة مداخل، وتتمثل هذه المداخل أو
المجالات فيما يلي:

4-1 المدخل الهيكلي يتضمن الهيكل التنظيمي تصميم العمل وتقسيمه، وتوزيع الأدوار والوظائف
والمهام، وتفويض السلطات والصلاحيات، وتحديد نطاق الاشراف، والتنسيق بين الإدارات الفرعية

والأقسام الإدارية، ولا يمكن لأي مؤسسة أيا كان صنفها أن تخلو من هيكل تنظيمي يحدد العلاقات التنظيمية والسلطوية وقنوات وخطوط الاتصال، ويوزع الوظائف والصلاحيات، ويجب أن يكون ذلك في الاتجاه الصحيح بما يحافظ على توازن واستقرار المؤسسة، بل وتطورها بشكل مستقر ومستدام، ولا ينبغي لهذا الهيكل التنظيمي أن يبق ثابتا حيث أنه ما من مؤسسة إلا وتجد نفسها مضطرة أو ملزمة على تغيير هيكلها التنظيمي من خلال جملة من التغييرات تتمثل في دمج بعض الوحدات الإدارية والتنظيمية في اطار نسق تنظيمي أشمل، أو حذف بعض منها لتخفيف الإجراءات والأعباء الإدارية، وتغيير بعض القادة أو المشرفين أو رؤساء المصالح، وزيادة مستوى اللامركزية أو التقليل منه، وتغيير أسلوب الاتصال وطرق ممارسة السلطات، وإعادة توزيع المهام والصلاحيات، وتقسيم العمل بشكل عام.

وأما عن أشكال التغيير الهيكلي فتحدد كما يلي: (ديري، 2010، صفحة 194)

- تصميم وإعادة تصميم الوظائف من خلال جملة من الآليات أبرزها ما يعرف بالإنشاء الوظيفي، وكذا زيادة مستوى التخصص.
- إعادة تصميم وتوصيف الوظائف.
- تعديل إجراءات العمل وأساليبه وخطواته.
- تعديل بناء الهيكل التنظيمي، كأن تتم إعادة بنائه على أساس تنظيم المصفوفة بعد أن كان قائما على الأساس الهرمي أو الوظيفي على سبيل المثال.
- إحداث تغييرات على مستوى التنسيق كعملية إدارية، كإعادة إحداث هذه الأخيرة من خلال اللجان بعد أن كانت تتم عن طريق الرئاسيات المشتركة.
- تغيير الهياكل التنظيمية والإدارية داخل المؤسسة، كنماذج السلطة وأساليب الاتصال ونطاق الاشراف

2-4 المدخل التكنولوجي: نظرا للتطور المتسارع الذي يشهده العالم المعاصر على المستوى التكنولوجي، فقد بات لزاما على جميع المؤسسات مواكبة آخر ما توصلت اليه التكنولوجيا الحديثة كل في مجال تخصصه، ويتمثل التغيير التكنولوجي في استحداث معدات وأدوات عمل وإنتاج جديدة بما يتطلبه ذلك من ضرورة التغيير في أساليب وخطوط وعمليات الإنتاج، وإعادة تقسيم العمل وتوزيع المهام والصلاحيات، كما يتمثل هذا التغيير في تطوير أو استيراد برامج وتقنيات لجمع المعلومات والبيانات، سواء أكان ذلك عن الأفراد العاملين أو عن متطلبات التغيير وضروراته، وسواء تعلق ذلك بالبيئة الداخلية للمؤسسة أو ببيئتها الخارجية التي تعمل فيها وتتعامل معها، وعن أهداف التغيير يمكننا القول أنه يرمي الى جملة من الأهداف والغايات، يتمثل أبرزها في تقليص الوقت اللازم للإنتاج، وتخفيض التكاليف، وتحسين عمليات الأداء والتشغيل وأساليب

الإنتاج، وتطوير الجودة في المخرجات، سواء أكانت خدمات أو منتجات مادية، وينطوي التغيير التكنولوجي على ثلاثة مستويات تتمثل فيما يلي:

- تغيير تكنولوجي كلي شامل: وهو يمثل أعلى مستوى للتغيير في المؤسسة، ويؤدي بها إلى نقلة نوعية وجذرية.

- تغيير جزئي: يتمثل في إضافة تكنولوجيا جديدة إلى التكنولوجيا القائمة فعلياً في المؤسسة.

- تغيير تكنولوجي محدود: يتمثل في أحداث تحسينات تقنية على تكنولوجيا العمليات الانتاجية. وعلى العموم فإن عملية التغيير التكنولوجي تهدف إلى ما يلي:

- تخفيض التكاليف وخاصة ما تعلق منها بالموارد البشرية من خلال إحلال التكنولوجيا محل الأفراد، لكن هذا الإجراء المتعلق بتسريح العمال من مناصب عملهم يؤدي إلى المقاومة العمالية المسبقة له بسبب الشعور بالتعسف الإداري وعدم الأمان الوظيفي.

- زيادة مستويات الإنتاج وتنوع المنتجات بحسب متطلبات السوق وحجم الطلب وتنوعه.

- تحسين مستوى الجودة في المخرجات التي يتم تقديمها.

- تحسين عمليات الإنتاج والتسويق بالشكل الذي يؤدي إلى توفير الجهد والوقت والتكاليف.

- تعويض الآلات والمعدات المتهاكلة بآلات ومعدات حديثة، وإصلاح ما يمكن إصلاحه منها.

- تحقيق المرونة والسلاسة اللازمة في عمليات الاتصال التنظيمي، وكذا التمكين من جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بكل من بيئة العمل والمحيط الخارجي.

3-4 المدخل الوظيفي: يعني هذا المدخل بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجيات المؤسسة، ويمكن التفصيل في ذلك من خلال العناصر التالية:

- تغيير فلسفة ورسالة المؤسسة: يقصد بفلسفة المؤسسة تلك القيم والاتجاهات والمبادئ العامة التي تؤمن بها وتعمل على أساسها وتحدد اتجاه التغيير فيها من خلالها، وهي ما يحدد كيانها وهويتها ويميزها عن غيرها من المؤسسات، وأما عن رسالة المؤسسة فتتمثل في الغايات الكلية والأهداف الجزئية التي ترمي إليها من وراء ممارستها لأنشطتها، وتتحدد فلسفة ورسالة المؤسسة بناءً على العوامل والمتغيرات التي تحدث على مستوى كل من البيئة الداخلية والمحيط الخارجي الذي تعمل فيه أو تتعامل معه، ويعتبر هذا الأخير العامل الأكثر توجيهاً لاستراتيجيات وسياسات وأهداف المؤسسات بما ينطوي عليه من عوامل سياسية وتشريعية واقتصادية، فضلاً عن العوامل والتأثيرات الثقافية والاجتماعية التي تتدخل من قريب أو من بعيد في توجيه السلوكيات الجماعية والفردية في بيئة العمل، وبالتالي توجيه التنظيمات الرسمية.

- تغيير الأهداف والاستراتيجيات: تكون المؤسسات في الغالب ملزمة على تغيير أهدافها وغاياتها النهائية وعلى تغيير استراتيجياتها المتبعة لتحقيق تلك الغايات والأهداف، بسبب ضغوط وتأثيرات من البيئة الخارجية التي تعمل فيها وتتعامل معها، ومن الأمثلة على هذا الشق من التغيير تغيير

مجال النشاط أو التحول الى انتاج منتجات جديدة كلياً، أو اقتحام أسواق جديدة، أو الانضمام الى شركة متعددة الجنسيات أو الاستحواذ على شركات أخرى في إطار النمو والتوسع.

4-4 المدخل البشري: يعتبر المجال البشري من أصعب وأعقد المجالات التنظيمية من حيث إمكانية التغيير وتكييف أو تطويع سلوكيات الأفراد وفقاً لمتطلبات التنظيمات الحديثة، وخاصة عندما يتعلق الأمر بالثقافات التقليدية، أين يكون من الصعوبة بما كان تغيير سلوكيات الأفراد باتجاه الترشيح والعقلنة ومواكبة متطلبات تلك التنظيمات.

ويرتكز المدخل البشري في أحداث التغيير التنظيمي على محورين أساسيين هما: (الشريف، 2000، صفحة 130)

4-4-1 التغيير في المهارات والأداء: ويتم هذا من خلال ثلاث عمليات تتمثل فيما يلي:
الاحلال: بمعنى استبدال الأفراد ناقصي الكفاءة والخبرة بأفراد آخرين أكثر منهم خبرة وكفاءة، غير أن هذا الاجراء نادراً ما يتجسد واقعياً بسبب توفر بدائل وحلول أخرى كالتكوين وإعادة التكوين. **التحديث التدريجي للعاملين:** وذلك من خلال استحداث معايير وأساليب جديدة للتعيين الوظيفي للعاملين كالاختبارات والمسابقات والاختيار على أساس الشهادة والمؤهل العلمي المحصل عليه. **التكوين:** ويتمثل في تدريب العمال على كفاءات وأساليب ممارسة المهام الوظيفية التي يفترض منهم القيام بها بغية تحسين أدائهم وصلو مواهبهم ومهاراتهم وتنمية خبراتهم في مجال عملهم.

4-4-2 التغيير في الاتجاهات والادراك والسلوكيات: ويتم العمل في هذا المجال على تغيير الاتجاهات والسلوكيات الفردية والجماعية غير المتطابقة مع متطلبات التغيير التنظيمي لكي تكون منسجمة معه ولتحقيق أقصى قدر ممكن من الالتزام الوظيفي والولاء التنظيمي، ويتم ذلك من خلال عدة أساليب وآليات أبرزها أسلوب المشاركة والإقناع وأسلوب الترغيب والإكراه، فضلاً عن لقاء المحاضرات والندوات التثقيفية والتوجيهية، والاعتماد على العلوم الاجتماعية والسلوكية بما فيها العلوم الإدارية وعلم النفس والاجتماع على وجه الخصوص.

5- المعوقات الثقافية للتغيير التنظيمي: ونقصد بها تلك العراقيل ذات العلاقة بالثقافة المجتمعية السائدة، والتي تؤثر بطريقة سلبية على التغيير التنظيمي من حيث إمكانية تعطيله أو ابطائه، أو عدم تمكنه من تحقيق الأهداف التي وضع من أجلها وتتمثل هذه المعوقات فيما يلي:

5-1 نمط التفكير التقليدي (الماضي): في المجتمعات التقليدية التي يكون نمط التفكير السائد فيها مرتبطاً بشكل كبير بالماضي، تكون فيها مقاومة التغيير التنظيمي أشد منها في المجتمعات الليبرالية أو الديمقراطية، ففي الأولى يميل الناس الى التمسك بالماضي باعتباره لا وجود لأفضل منه، وتعد التنشئة الاجتماعية أهم عامل يكرس ذلك لكون الفرد جزءاً خاضعاً لهيمنة ونفوذ القيم والمعايير العائلية ومن شأن ذلك إعاقة عمليات التغيير التنظيمي في مختلف المؤسسات على

مختلف المجالات البنائية التنظيمية والتكنولوجية والمادية والبشرية، فعلى سبيل المثال نجد أن الأفراد العاملين في المؤسسات الصناعية في المجتمعات المحافظة والتقليدية يقاومون توجه مؤسساتهم الى الاندماج ضمن الشركات متعددة الجنسيات، بحجة أن ذلك يمكن ان يؤدي الى اغترابهم وتفكك علاقاتهم الاجتماعية والمساس بقيمهم ومعتقداتهم، والمبادئ و الأخلاقيات التي نشأوا عليها، ومن أمثلة ذلك مقاومة التغيير في الأدوار الوظيفية أو القيادية على أساس النوع، أو مقاومة التعيين للوظائف القيادية على أساس اختيار الأجنبي لتولي ذلك.

2-5 التناقض بين الخلفيات الثقافية للموارد البشرية: كلما كانت المجتمعات تميل الى الحداثة والعصرنة كلما كانت الصراعات الاجتماعية فيها أقل، ففي المجتمعات الصناعية نجد أن الصراعات الاجتماعية القائمة على القبلية والعشائرية تكاد تكون فيها معدومة مقارنة مع المجتمعات التقليدية وبالتالي فإن مقاومة التغيير التنظيمي فيها تكون أقل منها في الثانية وكرجمة لذلك في الواقع التنظيمي المؤسسي فإن الأفراد العاملين في المؤسسات التي تعمل في المجتمعات التقليدية والمنحدرين منها غالبا ما يتجهون الى تكوين جماعات غير رسمية لتحقيق أهداف معينة غير أن ذلك قد يؤدي الى الزيادة من حدة الصراعات الثقافية داخل هذه المؤسسات سواء بشكل أفقي أو بشكل عمودي مع الجهات الإدارية.

3-5 ضعف مستوى المبادرات الفردية والنزوع الابتكار: ويرجع ذلك الى أساليب التنشئة الاجتماعية السائدة في المجتمعات التقليدية والتي تركز التواكل والتبعية وهيمنة السلطة العائلية كما يرجع الى وجود الكثير من المعوقات المرتبطة بالثقافة التنظيمية للمؤسسات الصناعية العاملة في هذه المجتمعات كالممارسات والأنظمة البيروقراطية الجامدة، وعدم التشجيع على الاختراعات والمبادرات الفردية،

4-5 التساند الاجتماعي غير الموضوعي: تقوم العلاقات الاجتماعية في المجتمعات التقليدية على التضامن الاجتماعي الآلي على حساب القواعد والقوانين الرسمية وهذا ما يؤثر سلبا على مستوى الولاء والالتزام التنظيمي للمؤسسات التنظيمية الرسمية التي تعمل بتوجهات وأهداف مختلفة وبالتالي على مدى تحقيقها للأهداف المتوخاة من التغيير التنظيمي.

5-5 التأويلات السلبية لمفهوم القضاء والقدر كمعتقد ايماني: يتجه نمط التفكير في المجتمعات العربية والإسلامية الى الاعتقاد بأن ما يصيب الانسان والمجتمع والكون من خير أو شر إنما هو من عند الله وبمشيئته منذ الأزل، ويتم الاستدلال على ذلك من خلال الآيات القرآنية والأحاديث النبوية، وكذا من خلال الأمثال الشعبية والأقوال المأثورة غير أن هذا الاعتقاد قد يتم فهمه أو تأويله تأويلا غير صحيح بما يؤدي الى الاقتناع لدى الكثير من الناس بأنه ليس بمقدورهم التحكم في مختلف القضايا والمسائل الحياتية المحيطة بهم، بل وحتى في أنفسهم وسلوكياتهم، ومن الآثار التي يمكن أن يحدثها هذا الاعتقاد بالنسبة للعاملين في مختلف المؤسسات هو تسليمهم بالأمر

الواقع، ورضوخهم لمختلف القرارات الإدارية والتنظيمية، وكذا القرارات والإجراءات المتعلقة بالتغيير التنظيمي حتى وإن كانت تعسفية في الكثير من الأحيان، ومختصر القول أن فهم مصطلح القضاء والقدر على نحو خاطئ بما يؤدي إلى قهر الإرادة الفردية في المبادرة والعمل والاجتهاد والاختيار بين البدائل المتعددة يؤدي إلى إعاقة التغيير التنظيمي، والحد من قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها التنظيمية كاملة.

5-6 ضعف مستوى الثقة بين القائمين على التغيير والخاضعين له: في المجتمعات الصناعية المتقدمة نجد أن مستوى الثقة كبير بين القائمين على التغيير وبين الخاضعين له، ويرجع ذلك عموماً إلى الثقافة الاجتماعية المشجعة على التغيير والابتكار والأخذ بمقومات التجديد والتغيير وإلى الخبرات الاجتماعية المتراكمة حول جدوى التغيير لديهم، أما في المجتمعات التقليدية فنجد أن مستوى الثقة منخفض إلى حد كبير بين الجهات القائمة على التغيير والجهات المستقبلية له، ويرجع ذلك إلى جملة من العوامل من أهمها النزوع إلى الماضي، وتثمين كل ما هو مرتبط به، والإخفاقات المتكررة لمخططات وبرامج التنمية الاقتصادية، وعدم وجود إرادة حقيقية للتغيير في المجتمع بصفة عامة ولدى الجهات التي تدير بصفة خاصة، وتفشي الثقافة البيروقراطية في المؤسسات ولا سيما العمومية منها، والتركيز على المصالح الخاصة بدلاً من المصلحة العامة.

5-7 ثقافة الانغلاق والعصبية: في المجتمعات التقليدية تشدد قيم الانغلاق والعصبية، ويترجم هذا من خلال رفض الآخر والحد من التعامل معه، أما من حيث المقاربة مع الواقع المؤسسي فإن ذلك يؤدي إلى عرقلة اندماج المؤسسات المحلية ضمن شركات متعددة الجنسيات، وخاصة إذا كانت المؤسسة المستحوذة من جنسية أجنبية ذات ثقافة مغايرة، بل إنه حتى عندما يقع الاندماج نجد أن هناك سلوكيات لا تزال تعارض هذا التوجه، وبوجه عام فإن هذه الثقافة تؤدي إلى رفض الثقافة التنظيمية الحديثة بما في ذلك مقاومة التغيير التنظيمي بالمعنى الحديث.

5-8 النزوع نحو الارتباط العائلي: في المجتمعات التقليدية يرتبط الفرد ارتباطاً وثيقاً بالعائلة ويعامل ويتعامل مع باقي أعضائها كجزء لا يتجزأ منها، حيث يسلك وفقاً لقيمها ومعاييرها واتجاهاتها ويؤثر ذلك على علاقاته بالمؤسسات التي يرتبط بها، حيث نجده يحتكم إلى العائلة قبل اتخاذ أي موقف من سياسات وتوجهات وقرارات المؤسسة التي يعمل بها، فهو يستشير إما والديه أو زوجته أو إخوته أو أخواته قبل اتخاذ أي قرار بشأن الانتقال إلى منصب عمل آخر أو التعيين في وظيفة إشرافية أو قيادية ما، وهكذا فإن الارتباط الكبير بالعائلة يعد من المعوقات السوسيوثقافية التي تحد من قدرة الفرد على المبادرة والابتكار واتخاذ قرار التغيير داخل المؤسسات التي يعمل بها،

5-9 النظر إلى المسائل والقضايا بعين القيم المطلقة: تتميز الثقافة التقليدية بالثبات والاستقرار ويرجع ذلك إلى اعتبار أن المكونات الثقافية السائدة في المجتمع ذات طابع مطلق وأزلي بصرف النظر عن المكان والزمان اللذان تتجسد فيهما، ومن شأن ذلك أن يعيق عمليات التغيير الثقافي

والتنظيمي غير أن ذلك ليس صحيحا دائما، فالقيم المطلقة التي تؤمن بضرورة إتقان الأعمال هي قيم تطويرية نظرا لأن تأثيرها الإيجابي يمتد ليشمل عمليات التغيير التنظيمي الهادف داخل المؤسسات الصناعية.

5-10 الصراعات الثقافية: تسود في المجتمعات التقليدية تيارات ثقافية متباينة قد تصل في تباينها الى حد الصراع حيث نجد صراعا بين تيارى الأصالة والمعاصرة، بين الحداثيين الذين يدعون الى تبني النموذج الغربي في كل مناحي الحياة وبين أصحاب الفكر الماضوي الذين يدعون إلى تبني مواقف الأسلاف والمواقف المستمدة من المراجع الدينية والثقافية فوق الأشخاص كالديانات السماوية مثلا كما نجد صراعات اجتماعية بين قبائل معينة أو صراعات عرقية أو حتى صراعات مذهبية أو عقائدية أو أيديولوجية، ومن شأن ذلك أن يؤدي الى خلق صراعات اجتماعية داخل المؤسسات والتنظيمات السائدة بشكل مواز لما هو سائد في تلك المجتمعات وعليه فإن التغيير التنظيمي في المؤسسات عموما يتأثر سلبا بتلك الصراعات أو الانقسامات الثقافية من حيث تأثير هذه الأخيرة سلبا على التنظيمات غير الرسمية من جهة وعلى العلاقات بين الإدارة والقاعدة العمالية من جهة أخرى.

5-11 الاحتكام الى السلطات غير الرسمية بدرجة كبيرة: في المجتمعات الصناعية المتقدمة يميل الناس الى الاحتكام للقانون والتشريعات الرسمية في علاقاتهم و تعاملاتهم اليومية، أما في المجتمعات التقليدية فنجدهم يميلون بدرجة أكبر الى الامتثال للسلطات والقيادات غير الرسمية التي تستند على الإمكانيات الكاريزمية والخبرات الذاتية والمكانة الاجتماعية والدينية للقائد أو الزعيم، والواقع أن هذا النوع الأخير للسلطة يؤثر على طبيعة السلطة الرسمية القائمة في المؤسسات من حيث قوتها ونفوذها على الأفراد والجماعات، وعلاقاتها بالتنظيمات غير الرسمية بما في ذلك السلطة غير الرسمية الموازية التي لها الأثر الكبير في توجيه المؤسسة باتخاذ قرارات أو إجراءات معينة وهكذا فإن السلطات غير الرسمية تعد من أهم معوقات التغيير التنظيمي الذي لا يستند على مشاركة العمال في اتخاذ القرارات التنظيمية.

5-12 النزوع الى عدم الالتزام التنظيمي في التنظيمات البيروقراطية: في المجتمعات الصناعية المتقدمة نجد أن الأفراد العاملين لدى المؤسسات البيروقراطية ملتزمين تنظيميا، سواء من حيث أداء الوظائف والمهام أو من حيث الالتزام بالوقت والتقيّد بالجدول الزمنية المحددة على العكس مما هو سائد في المجتمعات التقليدية، حيث يميل الأفراد الى التقصير في أداء مهامهم وعدم الالتزام بمواقيتهم أو جداولهم الزمنية في مجال العمل، ويرجع ذلك الى مجموعة من العوامل السوسيوثقافية منها التمسك بالعيشيرة أو القبيلة بدرجة أكبر، وتغليب المصالح الشخصية على المصالح العامة والاتجاهات السلبية تجاه الهيئات المؤسساتية العامة وخاصة اذا كان القائمون

عليها من غير ذوي القرابة أو الانتماء الاجتماعي الضيق وهذا ما يؤثر سلبا على التغيير التنظيمي الهادف الى تحقيق المصلحة العامة.

5-13 الاحتكام الى العاطفة لا العقل: في المجتمعات الصناعية المتقدمة يكون مستوى تقبل التغيير التنظيمي على قدر درجة تحقيقه للمنفعة العامة والخاصة على حد سواء، أما في المجتمعات التقليدية فيكون ذلك على أساس مدى تحقيق هذا التغيير للمصالح الشخصية الضيقة ومصالح العشيرة أو القبيلة أو المجتمع المحلي الضيق على حساب تحقيق المصلحة العامة للمجتمع بمعناه الشمولي، وهذا ما يؤثر سلبا على التغيير الاجتماعي عموما وعلى التغيير التنظيمي بشكل خاص وعليه فإنه يتعين على المؤسسة أن تعمل على تحقيق الاندماج الكامل للأفراد والجماعات مع سياساتها وتوجهاتها وأهدافها من خلال التوعية والإرشاد والتحسيس لتحقيق التغيير التنظيمي المطلوب.

5-14 ضعف مستوى الثقافة التنظيمية: في المجتمعات الصناعية المتقدمة تقوم الثقافة التنظيمية في المؤسسات عموما على الترشيح والعقلانية والاستخدام الواسع للعلوم والتكنولوجيا المتطورة سواء في مجال الاتصال والمعلوماتية، أو في مجال العمل والإنتاج وتقديم الخدمات، أما في المجتمعات التقليدية فنجد أن المكونات والعناصر الثقافية السائدة تتعارض الى حد كبير مع الثقافة التنظيمية القائمة على العقلانية عموما ومع متطلبات التغيير التنظيمي الرشيد بصفة خاصة. فضلا عن ذلك فإنه يمكننا توصيف الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمعات التقليدية كما يلي:

- تعتبر ثقافة مستوردة في معظمها، حيث تلجأ الدول النامية إلى استيراد التكنولوجيا التي تحتاج إليها المؤسسات القائمة فيها، وهذا ما يفرض عليها أيضا استيراد ما يرتبط بتلك التكنولوجيا من أساليب عمل وطرائق تنظيم وتسيير وإدارة.

- تحمل الكثير من التناقضات والصراعات المبطنة والظاهرة ما بين ثقافة عقلانية تفرضها متطلبات العصرنة وخاصة فيما يتعلق بالمؤسسات الصناعية، وما بين ثقافة تقليدية ماضوية يفرضها التمسك بالماضي والأصالة.

- تعتبر ثقافة نمطية في الكثير من الأحيان، بحكم أنها تميل إلى الجمود والبيروقراطية والتخلف عن مواكبة المؤسسات الحديثة التي تعمل في المجتمعات الصناعية المتقدمة، وهكذا فإن الثقافة التنظيمية السائدة في المجتمعات التقليدية هي بحد ذاتها تعد عائقا أمام التغيير التنظيمي الذي تفرضه الحداثة والعصرنة.

5-15 التخوف من تدني المكانة الاجتماعية الوظيفية: حيث يسود الاعتقاد لدى الكثير من العاملين في مختلف المؤسسات ممن يفتقرون للمؤهلات العلمية والمهارات التقنية اللازمة، بأن أحداث تغييرات تكنولوجية في المؤسسة التي يعملون بها قد يؤدي إلى فقدانهم مراتبهم الوظيفية

وبالتالي مكاناتهم الاجتماعية في كل من المجتمع والمؤسسة التي ينتمون اليها، وبالتالي فانهم يلجؤون الى مقاومة هذه التغييرات، ويسود هذا التصور بدرجة أكبر في المجتمعات التقليدية والمتخلفة.

6- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي: هناك جملة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية للحد من مقاومة التغيير التنظيمي أو التخفيف منها على الأقل، ومنها من يستخدم أساليب معينة دون سواها، كما أن منها من يجمع بين عدة أساليب بغية تحقيق التكامل بينها للحد من المقاومة إلى أبعد الحدود، وعلى كل حال فإن هذه الأساليب تتمثل فيما يلي:

6-1 تحقيق المرونة والشفافية في الاتصال: حيث يجب على المؤسسات أن تعمل على تحقيق المرونة والسلاسة والشفافية والوضوح في الاتصال القائم فيها، من خلال إزالة العوائق والصعوبات وتنفيذ الشائعات والمغالطات، ويتم ذلك من خلال خلق قنوات اتصال مباشرة بين مختلف الأطراف الفاعلة فيما يتعلق بالمرونة والسلاسة، ومن خلال عقد اللقاءات والمشاورات وإلقاء المحاضرات والاجتماعات فيما يتعلق بالثانية، ومن شأن كل ذلك أن يزيل اللبس والغموض عن مختلف التفاصيل المتعلقة بالتغيير التنظيمي سواء بالنسبة للإدارة أو بالنسبة للعاملين.

6-2 المشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرارات: وترتبط هذه الاستراتيجية ارتباطاً وثيقاً باستراتيجية تحقيق المرونة والشفافية في الاتصال، إذ تعد انعكاساً لها، حيث لا مشاركة بدون اتصال مرّن وشفاف، وتتجسد عملياً من خلال الاجتماعات والمناقشات وسبر الآراء وتحليلها، فضلاً عن المفاوضات في مختلف المسائل الخلافية للوصول إلى نقاط اتفاق مشتركة بين الأطراف المتنازعة بما يضمن للمؤسسة عدم مقاومة التغيير التنظيمي لاحقاً، وتختلف درجة المشاركة من مؤسسة لأخرى تبعاً لحجمها ونمط السلطة الإدارية ومستوى المقاومة فيها، فمنها من يعتمد على المشاركة الكاملة للأفراد العاملين، ومنها من يلجأ إلى المشاركة الجزئية لهم من خلال العمل مع ممثلين عنهم، ومهما يكن فالهدف واحد من وراء ذلك وهو الحد من مقاومة التغيير التنظيمي.

6-3 تحسين المستوى: ويقوم هذا الأسلوب على أساس التعليم والتكوين وإعادة التكوين، ويرتبط ارتباطاً وثيقاً بالجانب المادي والتكنولوجي للمؤسسة، فالتغيير التكنولوجي يتطلب تغييراً مصاحباً على المستوى البشري من حيث التعليم والتكوين وإعادة التكوين والتدريب على أساليب العمل الجديدة، ومن شأن هذا الأسلوب أن يحد من مقاومة التغيير التنظيمي إذا كانت المخاوف من هذا التغيير متعلقة بعدم القدرة على الأداء الوظيفي وفقاً للتكنولوجيا الجديدة وما يصاحبها من تغيير في أنظمة وأساليب العمل.

6-4 استراتيجية التفاوض والاتفاق: وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب من جانب القائمين على التغيير عندما يكون في المؤسسة المعنية به طرف أو أطراف متضررة من التغيير مع كونها قادرة على مقاومته، وفي هذه الحالة يتحتم على الإدارة أن تتفاوض مع تلك الأطراف لتقديم تعويضات أو تنازلات معينة مقابل التزامها بالعمل على تنفيذ التغيير التنظيمي بصيغته النهائية والمتفق عليها.

غير أن ما يعاب على هذه الاستراتيجية هو التكاليف والتنازلات التي قد تكون بحجم كبير، إضافة الى المخاوف من عدم الالتزام بمحاورها أو بعض منها من جانب بعض الأطراف وخاصة الجهات المقاومة للتغيير. (أحمد، 2007، صفحة 75).

5-6 أسلوب الاكراه أو الالزام: ويعد هذا الأسلوب أسلوباً مضاداً لأسلوب المشاركة والإقناع، ويقوم على أساس إجبار العاملين على قبول التغيير التنظيمي تحت طائلة التهديد والوعيد والتلويع بفرض عقوبات صارمة، كالفصل أو الحرمان من الترقية أو النقل إلى وظائف أخرى قد تكون غير مناسبة لتطلعاتهم، وعادة ما يستخدم هذا الأسلوب في الظروف الطارئة والملحة والمتزامنة في الوقت نفسه مع مقاومة للتغيير من طرف العاملين في المؤسسة لكنه لا يمكن أن يؤدي بأي حال من الأحوال إلى رفع الروح المعنوية لهم، بل ويؤدي إلى خفضها وإلى خلق نوع من الاستياء لديهم، وبالتالي مقاومة هذا التغيير بأساليب وأشكال متعددة لم تكن موجودة من قبل كأساليب المداينة والاحتيايل كالتمارض والإفراط في الغيابات المبررة باستخدام أسلوب أو آخر.

6-6 استراتيجية التحليل الميداني: تقوم هذه الاستراتيجية على نبض واستطلاع وتحليل الواقع الميداني، سواء على مستوى البيئة الخارجية التي تعمل فيها المؤسسة وتتعامل معها أو على مستوى بيئتها الداخلية بمختلف عناصرها ومكوناتها، بهدف معرفة الكيفيات والاتجاهات التي يجب ان يتسم بها التغيير التنظيمي، ويتم ذلك من خلال جملة من الأساليب والمناهج والتقنيات المتمثلة في المقابلات والاستبيانات والمعاينات الميدانية وما إلى ذلك من الأساليب والوسائل التي من شأنها بحث وتحليل الواقع الميداني.

6-7 الاستراتيجيات العقلانية: وترتكز على افتراض أساسي مفاده أن الإنسان كائن أو مخلوق عاقل ومنطقي في سلوكاته وتصرفاته وطريقة تفكيره، وأنه نظراً لذلك فهو قادر على توجيه نفسه لتحقيق الأهداف التي يضعها، والتي تقوم بالأساس على تحقيق مصالحه الذاتية، ونتيجة لذلك فهو يتقبل التغيير الذي يكون هو على علم بفوائده ومنافعه بالنسبة له وبالنسبة للأهداف التي سطرها أو وضعها في تفكيره، وفي المقابل يرفض ويقاوم التغيير الذي يعلم أنه يتعارض مع مصالحه الشخصية أو يشكل تهديداً أو عدم أمان وظيفي بالنسبة له ولذلك فإن المؤسسات ومن خلال هذه الاستراتيجية تقوم بتصميم برامج تكوينية وتعليمية، وتبنى توجهات تعليمية ومعرفية بهدف إقناع الأفراد والجماعات بأهمية التغيير وفوائده بالنسبة لهم لتجنب رفضه أو مقاومته، لكنه وبتحليلنا فإن هذه الاستراتيجية لا يمكن أن تحقق الغرض منها إذا كان التغيير التنظيمي لا يخدم الأفراد والجماعات العاملة بقدر ما يخدم المصالح الفئوية الضيقة للملكي المؤسسة أو القائمين على تسييرها.

6-8 استراتيجية التثقيف والتوعية الموجهة: تقوم هذه الاستراتيجية على اعتبار أن القيم والاتجاهات السلبية وعدم الاقتناع بجدوى وفعالية التغيير التنظيمي والتوقعات السلبية منه

معوقات فاعلة وقوية له، ولذلك فهي تقوم على التعرف على مختلف القيم الثقافية السائدة لدى العاملين بالمؤسسة، وعلى التأثيرات التي يمكن ان تحدثها على الأداء الوظيفي والسلوكيات الفردية عموماً، وخاصة من حيث مقاربتها بالمتطلبات والسلوكيات التنظيمية التي يتطلبها التغيير التنظيمي، ولا تقف هذه الاستراتيجية عند هذا الحد، بل وتؤكد على ضرورة إعادة التعلم بالشكل الذي يؤدي إلى زوال القيم القديمة، من خلال إحلال قيم جديدة محلها، فضلاً عن ذلك فهي تعتمد على أسلوب الإقناع ونشر الوعي وإزالة المخاوف وتحقيق الولاء التنظيمي للتغيير المراد إحداثه بما يؤدي إلى مسيرته ودعمه بدلاً من رفضه ومقاومته. (منير، 2006، صفحة 202).

خاتمة: يتضح من خلال دراستنا أن التغيير التنظيمي يمكن أن يتم من خلال أساليب ونماذج متعددة بحسب ظروف كل مؤسسة، كما يمكن أن يحدث عبر مداخل متنوعة بحسب الحاجة للتغيير والجوانب المراد احداث التغيير فيها، كما توصلنا الى فكرة أساسية مفادها أن الثقافات التقليدية تعد من أهم المعوقات الثقافية التي تحول دون تحقيق التغيير التنظيمي للأهداف التي وضع من أجلها، وبناء على ذلك فإنه يمكننا أن نقدم جملة من الاقتراحات و التوصيات المتمثلة في أهمية اعتماد المؤسسة على أسلوب التغيير التنظيمي الذي ينسجم مع أهدافها واستراتيجياتها على أن يكون هذا الأسلوب مرناً بما يتيح لها التكيف مع المستجدات والحالات الطارئة، و اعتمادها على المدخل التنظيمي المناسب للجانب المراد احداث التغيير فيه، ومن المهم أيضاً بالنسبة لمسيري المؤسسات أن يأخذوا بعين الاعتبار خصائص الثقافة المجتمعية السائدة، والخلفيات الثقافية للموارد البشرية العاملة لديهم قبل اتخاذ قرارات التغيير التنظيمي، تفادياً لمقاومته فيما بعد، من خلال أساليب الاحتواء والتوعية والتوجيه والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتأكيد على أهمية وضرورة تبني الثقافة التنظيمية القائمة.

قائمة المراجع

- أحمد ماهر. (2000). *السلوك التنظيمي "مدخل بناء المهارات"* (الإصدار 7). القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
- الجعافرة، ع. ا. (2013). *التربية والتعليم بين الماضي والحاضر*. عمان الاردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- الحسن، ا. م. (1999). *موسوعة علم الاجتماع*. لبنان: الدار العربية للموسوعات.
- بديع محمد مبارك القاسم. (2001). *نماذج واستراتيجيات التغيير والتحديث الحضاري*. عمان، الأردن: مؤسسة الوراق للنشر.
- حسين حريم. (2003). *ادارة المنظمات "منظور كلي"*. عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.

المعوقات الثقافية للتغيير التنظيمي المؤسساتي في البيئات الثقافية التقليدية

- ذياب البدانية. (2012). *التوثيق العلمي دليل النشر العلمي*. عمان الاردن: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- زاهد محمد ديري. (2010). *السلوك التنظيمي*. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- طارق طه. (2007). *السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت*. الاسكندرية، مصر: دار الجامعة الجديدة.
- عبوي زيد منير. (2006). *التنظيم الاداري: مبادئه وأساسياته*. عمان، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- علي الشريف. (2000). *الادارة المعاصرة*. الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- ماهر أحمد. (2007). *تطوير المنظمات-الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الاداري وإدارة التغيير*. الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- محمد علي محمد. (1987). *الشباب العربي والتغير الاجتماعي*. الاسكندرية: دار المعرفة الجامعية.
- مصباح، ا. . (2011). *ادارة التغيير "التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين"*. الأردن: دار حامد للنشر والتوزيع.