

## مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي

دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية وادي حميميم الخروب قسنطينة

أ. فتاش نورة

جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة ( الجزائر )

### Résumé:

La survie des organisations dépend de leurs capacités d'adaptation aux changements continus qui s'effectuent à leur environnement. La clé de cette adaptation est le changement organisationnel.

Il est totalement normal que ce changement organisationnel provoque diverses réactions chez les membres de l'organisation qui peuvent freiner ou motiver les programmes de changement.

Pour éclaircir la problématique suivante Quelles sont les réactions des travailleurs vis à vis du changement qui s'est effectué au complexe moteurs et tracteurs de oued hmimime el khroub w de constantine, nous avons choisi d'étudier l'expérience de la restructuration et le partage qui a connu le complexe le 29 juin 2009 à deux entreprises autonomes l'entreprise des tracteurs agricoles et

### Abstract:

The survival of organizations depends on their adaptive capacity to continuous changes that take place in their environment. The key to this adaptation is organizational change.

It is completely normal that this organizational change causes various reactions from members of the organization that can slow down or motivate change programs.

To clarify the following question ( What are the reactions of workers towards the change that has been in complex engines and tractors (wadi hmimime Constantine)? we have chosen to study the experience of the restructuring and sharing that has known the complex in 29 June 2009 and which has divided it in two independent companies now farm tractors and engines business .

**الكلمات المفتاحية:** المنظمات، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير، استراتيجيات التغيير، مواقف العاملين.

### طرح المشكلة

إن نجاح المنظمات واستمرارها يتوقف على قدرتها على التأقلم وبشكل مستمر مع التغييرات في بيئتها وتتطلب عملية التأقلم مع هذه التغييرات البيئية إحداث التغيير التنظيمي الملائم سواء كان التغيير في التقنية المستخدمة أو في الهياكل التنظيمية أو في سلوكيات الأفراد أو في الأهداف والسياسات.

ومن الطبيعي أن تثير عملية التغيير التنظيمي مهما كان حجمها ومستواها في المؤسسات مواقف وردود أفعال العاملين بها هذه المواقف التي من شأنها أن تكون محفزا ودافعا لعملية التغيير أو معوقا يقف في وجه التغيير .

والمؤسسة التي جرت بها الدراسة هي مركب المحركات والجرارات الفلاحية بوادي حميميم الخروب والتي تعرضت لإعادة الهيكلة حيث قسم المركب في 29 جوان 2009 إلى مؤسستين مستقلتين هما مؤسسة المحركات ومؤسسة الجرارات الفلاحية بغرض إيجاد نوع من التخصص في منتج واحد وإعطاء فرصة للمؤسستين للبحث عن

الشراكة الأجنبية والتطور كل في مجاله إلا أن إعادة هيكلة المركب طرح العديد من القضايا والإشكاليات منها طريقة ومنهجية التغيير و انعدام الإعلام في وسط المستخدمين مما أدى إلى انتشار القلق والخوف بينهم على مصير المؤسسة ومصيرهم الخاص واثر سلبا على أدائهم وتركيزهم في العمل وطففت على السطح الكثير من المواقف للعاملين به. انطلاقا من هذا تتجه دراستنا إلى الإجابة على التساؤل التالي ما هي مواقف العاملين بمؤسسة الجرارات الفلاحية من التغيير التنظيمي الذي تم والذي نجم على إثره تقسيم مركب المحركات والجرارات الفلاحية إلى مؤسستين مستقلةتين؟

ومن خلال هذا التساؤل سنعالج الإشكاليات التالية :

هل كان العاملون بالمؤسسة يعلمون بان المركب سينقسم ؟

هل كان العاملون مدركون لأسباب التقسيم ونتائجه؟

ما مدى إشراك العاملين في عملية التغيير؟

ما مدى التأييد الذي حاز عليه التغيير التنظيمي الذي تم؟

هل يوجد ارتباط بين مستوى معرفة العاملين بالتغيير الذي تم ومدى التزامهم وتأييدهم له؟

هل يوجد ارتباط بين مستوى إدراك العاملين لأسباب ونتائج التقسيم ومدى التزامهم وتأييدهم له ؟

## 1- العلاقة بين الأفراد والمنظمات

ليس هناك من شك في مصداقية تسمية هذا العصر بعصر المنظمات أمام هذا المد المتواصل للمنظمات وطغيانها على حياة البشر كيف يتصرف الفرد وكيف تكون استراتيجياته في مواجهتها ؟ تختلف مواقف الأفراد في هذا الصدد حسب نوعية الشخصية والانتماء الاجتماعي وخبرات الأفراد وحسب نوعية المنظمات كذلك فكلما كان ضغط المنظمة على الفرد ضئيل كلما زاد تقبله لها وكلما أحس الفرد بالاغتراب داخل المنظمة كلما زاد رفضه لها.

1-1- الأفراد الذين تدهلهم المنظمات :- إن رد الفعل الأكثر تلقائية الذي يظهر لدى الأفراد أمام المنظمات العملاقة هو الذهول فهي تثير الإعجاب كما تثير الخشية في نفس الوقت. كما تثير قوة المنظمات المعاصرة مظاهر أخرى غير عقلانية حيث تثير قوتها وعظمتها سلبية الأفراد وخضوعهم في مواجهتها فكلما كبرت المنظمة كلما شعر الأفراد بفقدان القدرة على مواجهتها.

1-2- الأفراد الذين يفضلون التبعية : - فهم يرون في هذه المنظمات العملاقة ضمان لمناصب العمل والأجر المريح بالإضافة إلى الامتيازات الأخرى التي تتمثل في الأفاق المهنية الواسعة وإمكانيات التكوين والمكانة الاجتماعية التي يشعر بها الفرد الذي يشتغل في مثل هذه المنظمات ذات السمعة العالية. فالمنظمة بالنسبة لهم رمز للتقدم والأمن.

1-3- الأفراد الذين يفضلون الهروب :- يلجا عدد من الذين يعملون بالمنظمات إلى إتباع سلوكات مماثلة للهروب حيث يأخذون من المنظمات جانب إشباع الحاجات المادية فقط فهم يفضلون البقاء فيها لهذه الغاية فيعطونها الجزء الضئيل من وقتهم فهم حاضرون جسديا في المنظمة وغائبون نفسيا محافظين بهذه الطريقة على استقلالية ذواتهم لقد وصف ميشال كروزبييه هذا الموقف ( 1 )

كل شيء يحدث كما لو أنهم وقعوا عقدا سيكولوجيا ضمنيا يسمح لهم بان يقولوا لمستخدميهم لقد جعلتمونا مجرد منفذين إذن سنطيع دون أن نحاول فهم سبب القرارات وفي المقابل نصر على البقاء أحرار ومستقلين أي لا نكون مدمجين سيكولوجيا في سير العمليات.

فكلما كانت المنظمات أكثر ضغطاً على الأفراد وكلما تطلبت اندماجهم التام وذوبانهم فيها كلما لجا البعض منهم إلى الهروب النفسي من هذه الضغوط والمحافضة على ذواتهم من خلال استغلال أوقاتهم في نشاطات ترفيهية أو فكرية أو رياضية أو خيرية.

1-4- الأفراد الذين يحولون القواعد التنظيمية إلى نظام حماية: هناك إستراتيجية أخرى يتبعها الأفراد في مواجهة المنظمات وذلك بمطالبتها بالمزيد من القواعد والإجراءات التنظيمية التي من شأنها ان تحافظ على مكتسباتهم وحقوقهم , وفي تطور هذه الحلقة من البيروقراطية يجد هؤلاء منفذاً لمواجهة المنظمة فحين تصدر المنظمات قوانين تضبط طرق التعيين والوظائف وتضع معايير للترقية... فان الموظفين يستغلونها كضمانات من المنظمة عليها الوفاء بها تجاه أعضاءها.

وفي سبيل استغلال هذه البيروقراطية لصالحهم يندمجون في منظمة أخرى مضادة هي النقابة فيتحولون في إطار هذه المنظمة المضادة إلى عناصر قوية للبيروقراطية يواجهون القرارات الخاصة بالعمل بنظام رقابة من شأنه أن يعيق المنظمة في حالة انحرافها عن القواعد الرسمية التي وضعتها هي نفسها. فأعضاء المنظمة يخلقون النقابات ليشكلوا جهازهم الإداري الخاص بهم في مواجهة جهاز المنظمة.

1-5- الأفراد الذين يبحثون عن السلطة في إطار المنظمة : لكي لا يكون الأفراد أدوات في المنظمة يلجأ فريق منهم إلى البحث عن القيادة وان يكونوا مصدراً للسلطة بدلاً أن يكونوا خاضعين لها وهي حلول لا تتاح للجميع هذه المواقف ساهمت في ظهورها وتمييزها المنظمات نفسها , وتطور الفكر التنظيمي والذي افرز مفاهيم جديدة لم تكن المنظمات تعرفها من قبل هي اللامركزية وتفويض السلطة والمشاركة في اتخاذ القرارات.

1-6- الأفراد الذين يواجهون المنظمة صراحة : هؤلاء الأفراد يتميزون بالرفض القطعي للمنظمة ومتابعة أهدافهم الخاصة بإصرار ورفض الحوار مع الإدارة متبعين الإضرابات كوسيلة للمواجهة وقد يلجأ آخرون إلى مواجهات عنيفة.

1-7- الأفراد الذين يتوقون إلى التغيير ويتقبلونه : هؤلاء الأفراد انتبهوا إلى سلبية النظام القديم أو كانوا مهمشين فيه وبالتالي هم يرغبون في التغيير ويتوقون إليه مهما كانت نوعيته المهم انه يخلصهم من النظام القديم ويودون أن تعطى لهم الفرصة و يشاركوا بفعالية في التجديد.

## 2- مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي

هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دافعاً للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور، فيما يقومون به وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك.

ينظم الأفراد إلى المنظمات بغية إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية والاقتصادية ويدخلون في علاقات تفاعل مع بقية أعضاء المنظمة ومع المتعاملين من خارج التنظيم.

ويضعون لأنفسهم مجموعة من الأهداف يسعون إلى تحقيقها , هذه الأهداف قد توافق أهداف أفراد آخرين فيكونون جماعات وقد تعترض معها , كما إن أعضاء التنظيم يوازنون بين أهدافهم الخاصة وأهداف المنظمة فكلما كانت المنفعة التي يجنونها من انتمائهم إلى ذلك التنظيم مقبولة كلما زاد انتمائهم له وكلما اختلفت أهدافهم عن أهداف التنظيم كلما زادت مقاومتهم لهذه الأهداف.

لهذا قد تشكل برامج التغيير التنظيمي تهديداً لأعضاء التنظيم لأنها تضع أهدافهم الخاصة موضع عدم تأكيد ويتخوفون على مراكزهم ومصالحهم من الزوال فيلجئون إلى رفضها ومقاومتها وغالباً ما يكون مرد ذلك إلى قلة الاتصال بين الإدارة والعمال حيث يشرع في برامج التغيير دون استشارة أو دون تحسيس العمال أو أن التغيير ينصب

على طرق العمل مما يجعل العمال متخوفين من عدم قدرتهم على العمل وفق الطرق المقترحة أو التخوف من فقدان مناصب العمل، أو من فقدان المركز أو افتقاد المهارة اللازمة لأداء العمل... كما يمكن أن تحدث المقاومة لان الإجراءات الجديدة تفكك جماعات العمل وتجعل الفرد يشعر بعدم الثقة في نفسه وفي قدراته على انجاز العمل وتحقيق ذاته.

وتأخذ المقاومة أشكال عديدة تتراوح بين الامتناع والتبرم من العمل وعدم إتقانه إلى الرفض الصريح لأداء العمل والتكثف الجماعي و التوقف عن العمل والإضراب بل ابعده من ذلك تحطيم الآلات وغلق المصنع. وقد يتدرج العمال في هذه المقاومة من الأشكال البسيطة إلى الأشكال المعقدة إذا لم تكن هناك استجابة من الإدارة وإذا شرع في تطبيق التغيير بطريقة تسلطية . وتتحصر بؤرة التوتر والمقاومة كلما كانت هناك مفاوضات بين العمال والسلطة المسؤولة على التغيير .

ولتجنب هذه المقاومة والصراع يقترح خبراء التغيير أن يكون التغيير من الداخل وان يشارك في وضع خطته وتصميمها كل من يقع على عاتقه عبئ التنفيذ و يمس هذا التغيير .

وفي حالة المعارضة يتم المفاوضات مع الأطراف المعارضة أو استخدام أسلوب المناورة ولا ينصح هؤلاء أبدا بأسلوب التهديد لأنه يزيد من المقاومة ويغلق قنوات الاتصال .

وتعتبر مؤشرات مقاومة التغيير ذات ايجابيات عظيمة للمنظمة يقول احد الخبراء في التغيير في مؤتمر (لما تبدأ المقاومة في الظهور لا تفزعوا محاولين طمسها بكل الوسائل، استمعوا وحاولوا أن تفكروا رموزها ومعناها الحقيقي، بعدها فقط تستطيعون أن تتحركوا بطريقة مناسبة مع تحمل جزء من الخطأ كنتم السبب فيه (2) والمؤشرات التي يمكن أن تكشف عنها المقاومة متعددة يمكن ذكر بعض منها:

- تعتبر درجة المقاومة مؤشر على درجة الأهمية التي يوليها التنظيم لموضوع التغيير كلما كانت ردود الأفعال قوية دل ذلك على أننا في الموضوع المقصود بالتغيير
- تبيان المقاومة درجة انفتاح النظام على التغيير
- المقاومة يمكن أيضا أن تظهر بعض التأثيرات والانعكاسات التنظيمية التي لم توضع في الحسبان عند تشخيص الوضعية مما يعدل برنامج التغيير .
- كما تظهر المقاومة الأخطاء التي يمكن أن يتضمنها مشروع التغيير أو الإستراتيجية المستعملة لإدخاله

### 3- أسباب مقاومة التغيير

تواجه جهود التغيير بالعزوف والمقاومة وتظهر تلك المقاومة إما لان الأشخاص المعنيين بالتغيير غير مقتنعين بضرورة التغيير أو لأنهم غير موافقين على الطريقة التي تم بها التغيير وقد لاحظ كوش و فرنش في دراسة لهما في شركة هارود (3)1948 تحول في الإنتاجية المقاسة بعدد القطع المنتجة في اليوم حيث انه سجلت زيادة في الإنتاجية في المجموعات التي شاركت في وضع برنامج لتغيير طرق العمل وتحديد كلفة القطعة أكثر من المجموعات التي قررت الإدارة فيها التغيير دون استشارة العمال ففي هذه الأخيرة لوحظت العدوانية تجاه الإدارة وعدم انسجام مع مهندسي الطرائق وغياب التعاون مع الرؤساء.

تحدث مقاومة التغيير لما تظهر مجموعة من العوامل تتمثل في تصورات واتجاهات وأحكام مسبقة واعتقادات ترفض التغيير وتقاومه لأجل المحافظة على التوازن المعهود.

وقد تجتمع أسباب عديدة أو ينفرد سبب واحد ليجعل الأفراد يقاومون التغيير في المنظمات وسنحاول حصر هذه الأسباب قدر المستطاع :-

## 3-1- أسباب تتعلق بالأفراد : وتتمثل في :-

عدم استشارة الأفراد و مشاركتهم في وضع برامج التغيير

- تهديد المصالح الشخصية للأفراد فالتغيير قد يغير من مكاناتهم ومراكزهم الوظيفية وفي سلطاتهم وأجورهم.
- التخوف من فقدان الكفاءة في أداء العمل وفق الطرق المستحدثة بواسطة التغيير و وجوب بذل جهد اكبر وتركيز أكثر وتعلم من جديد ووقت اكبر أي ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة وهذا ما يريدون تجنبه.
- العادة والروتين في أداء العمل التي يكتسبها الفرد خلال ممارسته لعمله في حل المشكلات التي تواجهه وفي الأداء الأوتوماتيكي دون بذل الجهد الفكري والعقلي تجعله يقاوم طرق العمل الجديدة لأنها تغرمن عاداته في العمل.

- التخوف من الغموض وانعدام الأمن الذي يكتنف عملية التغيير وما قد يحدثه من انقلاب في يوميات الفرد المهنية والاجتماعية.

- الثقافة الفردية قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا ما يعيقه عن تقبل التغيير لهذا ينبغي على مصممي برامج التغيير التنظيمي وقياديه مراعاة هذا البعد وإدارة المزيج الثقافي المنظمي.

## 3-2- أسباب تتعلق بالمنظمة :- هناك أسباب متأصلة في المنظمة نفسها من شأنها أن تعيق جهود التغيير، وتشكل مصادر مقاومة تتمثل في :-

- قصور الموارد والإمكانيات المادية والبشرية التي تمكن المنظمة من تغيير وضعها
- عندما تكون تكلفة التغيير اكبر من العائد منه حيث تتم مقاومة التغيير الذي يهدد ضمان الحصول على العائد من الاستثمار الكبير المخصص لمجهودات التغيير.

- التنظيم غير الرسمي وما يشكله من مقاومة تجاه التغيير إذا لم يتم أخذه بعين الاعتبار حين تم التخطيط للتغيير فتقافة المنظمة التي اجتهد في بنائها التنظيم الرسمي والتنظيم غير الرسمي لا يمكن تغييرها دون استشارة جميع الأعضاء.

- الاتفاقات مع المنظمات الأخرى التي تفرض التزامات على المنظمة الوفاء بها وأخذها في الحسبان حين تخطط للتغيير.

## 3-3- أسباب تتعلق بالبنية الاجتماعية والثقافية للمجتمع :- هناك أسباب أكثر أهمية تشكل الإطار العام الذي تتحرك فيه كل الأنظمة والأنساق الفرعية وهو بنية المجتمع والتي يمكن أن تشكل عائقا أمام مجهودات التغيير:

- السياسات والأهداف العامة للمجتمع والتي تفرض نمط معين للتغيير التنظيمي في إطار إيديولوجيا معينة وتقاوم التغيير في اتجاه آخر.

- المنظومة التشريعية التي تضبط و تحدد شكل التغيير واتجاهاته

- العادات والتقاليد السائدة في المجتمع والتي قد تقاوم التغيير الذي يفرض أنماط سلوكية حديثة. كان تمنح الوظائف وفق معايير أخرى غير القرابة والمكانة الاجتماعية في المجتمع المحلي وهي معايير الكفاءة والمؤهلات.

الايمن تصور برنامج للتغيير التنظيمي يحضى بموافقة عامة للجميع دون مقاومة. ومقاومة التغيير تعتبر حالة صحية في المنظمة إذا ما لم تتطور إلى رفض قاطع لكل جهود التغيير فهي يمكن أن تساعد في اكتشاف مواطن الخلل في برنامج التغيير وبالتالي تعديله وقبل ذلك فان التنبؤ بالمقاومة يجعل مصممي برامج التغيير يدققون في عملهم ويضعون كل المتغيرات والاحتمالات في الحسبان.

## 4- استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

- ولكي لا تصبح المقاومة عامل معرقل تتبع المنظمات استراتيجيات عديدة وقد حضيت إستراتيجية John Kotter بقبول واسع (4) وتتضمن ما يلي :
- التعليم والاتصال: وتتضمن مناقشة أمر التغيير مسبقا مع العاملين وإعلامهم من خلال المناقشات والمذكرات واللقاءات بالتغيير المزمع إحداثه ومبرراته وأهدافه.
  - المشاركة: وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد إعطاء مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل.
  - الدعم والمؤازرة: ويشتمل على تقديم الدعم الاجتماعي العاطفي للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية لمشكلات التنمر وتوفير التدريب على الأساليب والطرائق الجديدة والمساعدة على التغلب على مشكلات الأداء.
  - التفاوض والاتفاق:تقديم الحوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات لتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير .
  - التحكم والاستمالة وتشمل استخدام المحاولات والجهود الخفية للتأثير على الآخرين وتزويد الأفراد بمعلومات بصورة انتقائية وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساعدة.
  - الإكراه الصريح والضمني: وتتضمن استخدام القوة السلطة لجعل الناس يتقبلون التغيير وتهديد أي فرد يقاوم التغيير بأنواع النتائج السلبية الممكن اتخاذها بحقه في حال عدم موافقته على الخطة.
- بعد عرض هذه الاستراتيجيات يمكننا القول انه على الإدارة أن تختار الأسلوب الملائم ويمكن أن تجمع بين عدة طرق وفقا لنوع وأهداف التغيير والمجال الذي يركز عليه والفرص والمخاطر التي تتجم عنه.
- ولكي يحقق التغيير أهدافه لابد من إشراك أعضاء المنظمة في كل الخطوات وقد وضع خبراء الإدارة في مؤسسة تطوير الأبعاد الإدارية بعد تجربة عملية على 3000 من المديرين والعاملين ستة خطوات تمكن المديرين من تقليل مقاومة التغيير (5) وهي:
- تقديم جميع المعلومات عن التغيير:فتح باب النقاش وإعطاء شرح مفصل عن حالة التغيير ماسيتم انجازه وتأثير التغيير على المؤسسة والأفراد ومجموعات الأفراد بشكل عام.
  - بيان اثر التغيير على الأفراد:وذلك بأخبار العاملين بصدق وأمانة بالآثار التي تترتب عن التغيير وعن مزاياه وعيوبه.
  - مناقشة جميع الأفكار والمخاوف الخاصة بالتغيير:يتمثل دور الإدارة بان تسمع وتتجاوب مع المشاعر والأسئلة والاهتمامات وان تجيب عليها بصدق وأمانة والعمل على تقديرها وبيان أهميتها لمساعدته لحل مشاكل التغيير.
  - الاتفاق على إحداث التغيير:وفيها تكون الإدارة قد توصلت إلى الاتفاق على تطبيق التغيير بعد ما عرفت اهتمامات واحتياجات العاملين من خلال المناقشة فتحدد الإدارة الإجراءات والوسائل من تدريب، أدوات... .
  - تنفيذ التغيير ومتابعته:تحدد خطة تنفيذ تبرز فيها الأدوار والمسؤوليات وبرنامج الأعمال.
  - تلخيص ما تم التوصل إليه وتقدير القائمين على التغيير:يتم تلخيص ما تم الاتفاق عليه ويقرا على جميع الحضور وينبغي على المدير ان يعبر عن قدرة الموظفين وثقته على قيامهم بالمهام التي أوكلت إليهم في إطار التغيير حتى يشعروا بالمسؤولية الملقاة عليهم ويزيدهم تبنيا لبرنامج التغيير.

أما الترتيبات التي اقترحها المؤلفين الانجلوسكسونيين لقبول التغيير والتقليل من المقاومة (6) فتمثل في :

- خلق جو من الثقة المتبادلة وإشراك العاملين في القرارات و التي لها تأثير عليهم
- إشراك العاملين في عملية التغيير قبل الشروع في أي خطوة إجرائية
- إشاعة روح التعاون بين العاملين والنقابات يساعد على خلق قبول للتغيير
- قبل إدخال أي تكنولوجيا من شأنها التقليل أو الزيادة في العمال لا بد أن يوضع برنامج لتسيير العاملين مع الأعضاء المعنيين
- التغيير في تنظيم العمل يجب أن تحافظ على التوازن السوسيو تقني
- يجب أن تعطى الأهمية إلى توصيف مناصب العمل، طرق التنظيم، تنمية تلاحم الفريق والى العلاقة بين طبيعة ومحتوى المناصب من جهة ووظائفها من جهة أخرى
- إن قائمة الاختيارات مفتوحة أمام إدارة التغيير للاختيار بين الطرق التالية للتعامل مع مقاومة التغيير ويتوقف اختيار الطريقة الملائمة على التحليل الذي تم للموقف فيمكن سحب مشروع التغيير أو عدم إعطاء الأهمية للمقاومة وفرض المشروع بالقوة مروراً باختيارات تتدرج من اللين إلى الشدة والقائمة المقترحة كبيرة إلا أنها تبقى مفتوحة لاحتمالات أخرى يفرضها الموقف(7)
- السماع لعبارات المقاومة وإظهار التفهم
- عرض المشروع على المعنيين لاستفادة من مشاركتهم السماح لهم بتبنيه وتكييفه بناء على وضعيتهم
- تكييف مدة إدخال المشروع حسب حاجة وقدرة المعنيين
- وضع الوسائل الضرورية لتسهيل تنفيذ التغيير
- جعل المشروع يحقق بعض الحاجات التي تم رصدها
- تكييف طريقة إدخال المشروع وطبيعة التغيير مع ثقافة المنظمة
- إبراز إيجابيات التغيير دون إهمال الصعوبات أو النقائص
- التقليل قدر الإمكان من الجوانب المجهولة
- التقليل قدر الإمكان من مصادر المخاطرة
- إيجاد دعائم ذات مصداقية
- الوثوق في مشروع التغيير والمعنيين بتطبيقه
- الانفتاح على إمكانية مراجعة المشروع في حالة وجود صعوبات.

والجدول التالي ( 8) يبين طرق إجرائية لمقاومة التغيير مجالات تطبيقها مزاياها وعيوبها ويوضح كيف تتدرج الطريقة المستخدمة في مقاومة التغيير من الطريقة التاهيلية التثقيفية والتي توجه إلى عينة من الأفراد لا يملكون معلومات عن التغيير حتى إذا ما تم لهم معرفة أسبابه و إجراءاته اندمجوا فيه دون مقاومة. والطريقة الثانية تخص الأفراد الذين يمتلكون المعلومات ويستطيعون عن طريق مشاركتهم من صياغة البرنامج الملائم لوضعية منظماتهم ويعملون على تنفيذه بنجاح. وهذه إستراتيجية منفتحة على المشاركة لا يظهر فيها مجالاً للمقاومة على اعتبار إشراك العاملين في كل خطوات التغيير والأخذ بآرائهم.

وكما اتجهت مقاومة التغيير إلى التصعيد تتجه الإدارة إما إلى الاحتواء عن طريق الاتفاق والتفاوض وتقديم الحوافز أو عن طريق المناورة باستعمال أساليب تكتيكية لإقناع العاملين بالتغيير. وحينما لا تتجح كل هذه الطرق يبقى على الإدارة استخدام السلطة لتمرير التغيير.

| المدخل  | مجالات استخدامه  | المزايا التي يحققها   | مشاكل التطبيق  |
|---|--|---|--|
| التعليم والاتصال بالآخرين (المناقشة، المذكرات ، الإقناع)  | حينما تكون تحليلات خاطئة أو نقص في البيانات  | بالإيضاح والشرح يتجه الأفراد عادة إلى المساعدة في التغيير                 | يستغرق هذا المدخل وقتا طويلا خاصة مع زيادة عدد الأفراد                   |
| المشاركة والاندماج في أعمال الإدارة) إتاحة فرص صياغة وتنفيذ التغيير، تبادل الآراء، تكوين لجان عمل | حينما لا تتوفر كافة المعلومات التي يحتاجها القادة للتغيير وحينما تتوفر أسباب تولد مقاومة التغيير | يستدمج الأفراد الذين يشاركون في إحداث التغيير ويشاركون في صياغته و انجازه | يستغرق وقتا طويلا إذا قام المشاركون بتصميم أو إحداث التغيير بطريقة خاطئة |
| المعاونة والدعم السلوكي والاجتماعي لمواجهة مشاكل التغيير ( التدريب والإصغاء)                      | حينما يتجه الأفراد إلى المقاومة بسبب مشاكل التغيير وتعديل المسارات                               | يعمل على مواجهة مشاكل التغيير وتعديل السلوك                               | يستغرق الوقت ويكون مكلفا   |
| الاتفاق والتفاوض (تقديم الحوافز والمزايا لضمان نجاح التغيير)                                      | حينما يتضح جليا أن بعض الأفراد او الجماعات تتضرر نتيجة التغيير وتتوفر لديها سبل المقاومة         | يعمل هذا المدخل في بعض الأحيان على تجنب المشاكل الكبيرة لمقاومة التغيير   | مكلف إذا ما استخدم كطريقة للتسوية  |
| المحاورة والمناورة (محاولة التأثير على الآخرين تقديم بيانات منقاة ووقائع متعمدة لإنجاح التغيير)   | يستخدم حينما لا تتجح الأساليب الأخرى أو تكون كلفتها كبيرة  | يكون سريع التأثير وغير مكلف لمواجهة مقاومة التغيير                        | يمكن أن يؤدي إلى مشاكل في المستقبل إذا ما شعر الأفراد بأساليب المناورة   |
| استخدام القوة بطريقة ضمنية او علنية (التهديد والعقاب)   | يتطلب الموقف سرعة اتخاذ القرار وحينما يمتلك قادة التغيير القوى الكافية                           | أسلوب سريع للتغلب على مقاومة التغيير                                      | يتضمن مخاطر إذا ما ترك الأمر كلية بيد قادة التغيير                       |

## الدراسة الميدانية

### 1- المنهج والادوات

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لوصف وتحليل مواقف العاملين تجاه التغيير التنظيمي الذي تم ولمعرفة العلاقة بين مستوى المعرفة والإدراك ومدى التزام العاملين بالتغيير وتأبيدهم له. واستعين في جمع المعلومات بمقابلة حرة مع المبحوثين دارت حول موضوع التغيير التنظيمي الذي عرفته المؤسسة و تم على اثرها بناء الاستبيان وتحليل البيانات المرصودة عن طريقه وهو مكون من معلومات شخصية وأربع مواقف هي المعرفة ، الإدراك والفهم ، الاشتراك ، التأييد و يتكون كل موقف من أربع أسئلة.

### 2- العينة

اعتمدت الدراسة على عينة قصدية بلغ عدد مفرداتها 21 مفردة من الإطارات المتوسطة وهم المبحوثين العاملين بمؤسسة الجرارات الدائمون والذين عايشوا فترة التغيير الذين رغبوا في المشاركة والإجابة على أسئلة الاستمارة. تمثلت مواصفاتهم في ما يلي :

بلغت نسبة الإناث 40% في حين نسبة الذكور بلغت 60% من النسبة العامة للمبحوثين

أما عن مستوى أعمار مفردات العينة فقد بلغت نسبة المبحوثين الذين تبلغ أعمارهم بين 25-35 سنة 20% أما نسبة الذين تتراوح أعمارهم بين 35-45 سنة فبلغت 80% .

يتراوح مستوى التعليم عند المبحوثين بين مستوى التعليم الثانوي وبلغ نسبتهم 16% ومستوى التعليم الجامعي وبلغت نسبتهم 84%

و في ما يخص الاقدمية العامة في المؤسسة فبلغت نسبة الذين تقل اقدميهم عن 10 سنوات 38% في حين الذين تتراوح اقدميهم من 10-20 سنة 62% وعن الاقدمية في المنصب الحالي فجلهم أي 76% من المبحوثين حديثوا الترقية تقل خبرهم في المنصب الحالي عن 5 سنوات و 24% قدرت اقدميتهم في المنصب بين 5 سنوات و 10 سنوات

### 3- النتائج

1- من خلال تحليل نتائج الاستمارة تبين أن نتائج التساؤل الأول الذي مفاده هل كان العاملون بالمؤسسة يعلمون بان المركب سينقسم ؟ جاءت كالتالي :  
57.1% من مفردات العينة كانوا يعرفون بان المركب سينقسم إلى مؤسستين مستقلتين بينما 42.9% من المبحوثين كانوا لا يعرفون بأمر تقسيم المركب.  
52.4% من مفردات العينة كانوا يعلمون بأنه سيتم تقسيم العمال بين المؤسستين في حين 47.6% لم يكونوا على علم.  
23.8% من المبحوثين كانوا متأكدين باحتفاظهم على مناصب عملهم بينما 76.2% لم يكونوا متأكدين من ذلك  
33.3% من المبحوثين اعتبروا أن التقسيم لا يعني اختفاء المؤسسة و 33.5% كانوا يعتبرون أن التقسيم يعني تصفية المؤسسة واختفاءها بينما 33.3% لم يبدوا أي رأي .

### خلاصة

مما سبق نستنتج ان مستوى معرفة المبحوثين بتقسيم المركب هو مستوى متوسط وهذا راجع لنقص الإعلام الرسمي في المؤسسة ونشاط قنوات الاتصال غير الرسمي لتعويض هذا الغياب في نشر المعلومة. مما جعل نسبة 33.3% ترى أن التقسيم يعني تصفية وإخفاء المؤسسة.  
2- أما النتائج الخاصة بالتساؤل الثاني: هل كان العاملون مدركون لأسباب التقسيم ونتائجه؟ فقد أظهرت ما يلي :

42.9% من المبحوثين يفهمون الأسباب التي دفعت إلى تقسيم المركب بينما 57.1% لا يدركون هذه الأسباب  
23.8% لم يفهموا الأسس والطريقة التي تم بها التقسيم بينما 61.9% يفهمون ذلك في حين 14.3% بقوا محايدون ولم يبدوا موقفهم من طريقة القسيم.  
23.8% يدركون ايجابية القسيم في كونه ينقذ المؤسسة من الغلق في حين 33.3% لا يعتبرون أن التقسيم سينقذ المؤسسة من الغلق و لم يبد 42.9% من المبحوثين رأيهم في ذلك  
28.6% من المبحوثين يدركون أن القسيم سيحقق مكسب زيادة فعالية المؤسسة .ويعتبر 42.9% من المبحوثين إن التقسيم لا يحقق هذا المكسب ويبقى 28.6% بدون موقف نحو مكسب الفعالية.

### الخلاصة

يتبين من النتائج الإحصائية السالفة الذكر أن مستوى فهم المبحوثين لأسباب التقسيم هو مستوى دون المتوسط أما مستوى إدراكهم لطريقة التغيير فهو فوق المتوسط في حين نجد أن مستوى إدراك المبحوثين للمكاسب التي ستحقق من التقسيم هو مستوى ضعيف.

3- وفي ما يخص النتائج الخاصة بالتساؤل الثالث: ما مدى إشراك العاملين في عملية التغيير؟ فقد تجلت في ما يأتي :  
57.1% من المبحوثين أجابت بان الإدارة لم تطلب منهم إبداء آرائهم حول التغيير وكان 42.9% من المبحوثين محايدون للفكرة المعروضة

23.8% اقروا بأنهم قدموا للإدارة اقتراحات بعد عملية التغيير في حين 52.4% لم يقدموا أي اقتراح وبقي 23.8% من مفردات العينة محايدون وبدون إجابة  
 28.6% من مفردات العينة صرحوا أن الإدارة قامت بشرح التغيير الذي سيتم بينما 42.9% اعتبروا أن الإدارة لم تقم بشرح محتوى التغيير وبقي 28.6% من المبحوثين محايدون  
 71.4% من المبحوثين اعترفوا أن العاملين يتعاونون مع الإدارة لإنجاح التغيير بينما بقي 28.6% من المبحوثين محايدون ولم يبد رأيهم.

#### الخلاصة:

يتبين من الشواهد الإحصائية المبينة أعلاه أن الإدارة لم تقم بإشراك العاملين في عملية التغيير وهذا راجع لكون قرار التقسيم هو قرار فوقي جاء بالتنسيق بين الهولدينغ والوزارة الوصية بناء على مجموعة معوقات ومشاكل مالية وإدارية وتسييرية كانت عانيها المؤسسة وتبعا لتوجه الدولة إلى البحث عن الشراكة الأجنبية لتطوير الإنتاج وتمويل المشروع ونقل التكنولوجيا.

إلا أن العمال وبعد تقسيم المركب واجهوا مجموعة من المعوقات والمشاكل في أداء أعمالهم جعلتهم يقومون بتقديم اقتراحات لتجاوز هذه المشاكل وحلها.  
 4- أما نتائج التساؤل الثالث والذي مفاده :

ما مدى التأييد الذي حاز عليه التغيير التنظيمي الذي تم؟

فجاءت نتائجه كما يلي :

61.9% من المبحوثين اعتبروا أن العاملون التزاموا بتطبيق التغيير كما أقرته الإدارة العليا 38.1% بينما م المبحوثين لم يبدوا موقفهم من هذه الفكرة  
 52.4% من مفردات العينة اقروا أن العاملين يؤيدون ما تم من تقسيم للمركب وصرحت نسبة 38.1% بعدم تأييدهم للتقسيم في حين نسبة 9.5% لم تعط رأيها حول فكرة تأييد العاملين للتقسيم  
 28.6% من المبحوثين اقروا أن الإدارة اتبعت إستراتيجية في كسب المعارضين على التقسيم وهي نفس نسبة الذين يرون العكس أي 28.6% في حين أن نسبة كبيرة لم تبد رأيها في استخدام الإدارة لإستراتيجية ترمي إلى اكتساب المعارضين للتقسيم بلغت 42.9%  
 أجاب 61.9% من المبحوثين ان العاملون بالمؤسسة ملتزمين بالتغيير الذي تم ويبادرون إلى تقديم اقتراحات لإنجاحه في حين 38.1% من المبحوثين لم يظهروا موقفهم من هذه الفكرة.

#### الخلاصة

هناك التزام كبير لدى المبحوثين في تطبيق التغيير الذي أقرته الإدارة العليا لكن مستوى تأييد التقسيم بلغ مستوى متوسط

5 - في ما يخص العلاقة بين مستوى معرفة العاملين بالتغيير ومدى تأييدهم له والذي سيكون إجابة عن السؤال الخامس: هل يوجد ارتباط بين مستوى معرفة العاملين بالتغيير الذي تم والتزامهم وتأييدهم له؟

توجد علاقة سلبية ضعيفة بين معرفة المبحوثين لأمر تقسيم المركب و التزامهم بتطبيق عملية التغيير كما أقرتها الإدارة العليا بلغت -0.283 بمستوى دلالة 0.214 وهي غير دالة إحصائيا.

هناك علاقة سلبية تكاد كون منعدمة بين معرفة المبحوثين لأمر تقسيم المركب وتأييدهم لما تم من تغيير بلغت -0.035 بدلالة 0.879 وغير دالة إحصائيا.

توجد علاقة سلبية ضعيفة بين معرفة المبحوث بأنه سيحفظ بمنصبه وبين مدى التزامه بتطبيق التغيير كما أقرته الإدارة العليا بلغ 0.252 بدلالة 0.270 وهي غير دالة إحصائياً  
سجلت علاقة متوسطة بين معرفة المبحوث بأنه سيحفظ بمنصبه وتأييده لما م من تغيير بلغت 0.515 بدلالة 0.014 وهي دالة عند مستوى ثقة 0.05  
توجد علاقة ضعيفة بين معرفة المبحوث بأنه سيحفظ بمنصبه و إتباع الإدارة لإستراتيجية كسب المعارضين للتغيير قدرت بـ 0.355 بدلالة 0.114 وهي غير دالة إحصائياً.

#### الخلاصة :

ثبت من الشواهد الإحصائية انه توجد علاقة موسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 بين معرفة المبحوث بأنه سيحفظ بمنصبه وتأييده للتغيير أي أن هؤلاء المبحوثين حينما اطمأنوا بأنهم لن يسرحوا ولن يغادروا المؤسسة جاء تأييدهم للتغيير التنظيمي الذي م.

6- في ما يخص العلاقة بين مستوى فهم العاملين لأسباب ونتائج التقسيم و مدى التزامهم وتأييدهم له والذي يجب على السؤال : هل يوجد ارتباط بين مستوى إدراك العاملين لأسباب ونتائج التقسيم ومدى التزامهم وتأييدهم له؟ جاءت النتائج كالتالي:

توجد علاقة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين فهم المبحوثين لأسباب القسيم و التزامهم بتطبيق التغيير كما أقرته الإدارة بلغت 0.283 بدلالة 0.214

توجد علاقة سلبية موسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 بين فهم المبحوثين لأسباب التقسيم و تأييدهم لما تم من تغيير في المؤسسة حيث قدرت بـ 0.559 بدلالة 0.008

سجلت علاقة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين فهم المبحوثين للطريقة التي سيقسم بها المركب و التزامهم بتطبيق التغيير كما اقره الإدارة بلغت 0.150 بدلالة 0.517

نلاحظ علاقة سلبية منعدمة غير دالة إحصائياً بين فهم المبحوثين للطريقة التي سيقسم بها المركب و تأييدهم لما تم من تغيير في المؤسسة بلغت -0.032 بدلالة 0.920.

هناك علاقة موجبة ضعيفة بين علم المبحوث بان القسيم سيحقق للمؤسسة مكسب الاستمرار وعدم الإغلاق و التزامهم بتطبيق التغيير كما أقرته الإدارة بلغت 0.173 بدلالة 0.452

توجد علاقة سلبية دون المتوسط قليلا ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 بين علم المبحوث بان القسيم سيحقق للمؤسسة مكسب الاستمرار وعدم الإغلاق و تأييدهم لما تم من تغيير في المؤسسة قدرت بـ 0.444 بدلالة 0.044.

توجد علاقة ضعيفة غير دالة إحصائياً بين علم المبحوثين بان التقسيم سيحقق زيادة الفعالية بالمؤسسة و التزامهم بتطبيق التغيير كما أقرته الإدارة بلغت قيمتها 0.389 بدلالة 0.081

هناك علاقة سلبية فوق الموسطة دالة عند مستوى ثقة 0.01 بين علم المبحوثين بان التقسيم سيحقق زيادة الفعالية بالمؤسسة و تأييدهم لما تم من تغيير في المؤسسة قدرت بـ 0.610 بدلالة 0.003

#### الخلاصة :

توجد علاقة عكسية موسطة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.01 بين إدراك المبحوثين لأسباب التقسيم و تأييدهم للتغيير الذي تم .

كما نسجل وجود علاقة عكسية قريبة من المتوسط ذات دلالة إحصائية عند مستوى ثقة 0.05 بين علم المبحوث بان القسيم سيحقق للمؤسسة مكسب الاستمرار وعدم الإغلاق و تأييدهم لما تم من تغيير في المؤسسة.

هناك علاقة سلبية فوق المتوسط دالة عند مستوى ثقة 0.01 بين علم المبحوثين بان التقسيم سيققق زيادة الفعالية بالمؤسسة و تأييدهم لما تم من تغيير في المؤسسة.

### خاتمة

نختتم هذه الصفحات بالنتيجة العامة التالية :

إن إدارة المؤسسة الاقتصادية والهولدينغ والوزارة الوصية أقرت مشروع التقسيم بعيدا عن أعين ووعي وإدراك العاملين . وان هذا المشروع كغيره من مشاريع التغيير التي عرفتها المؤسسات الاقتصادية كان دائما ما يقرر ويسطر خارج اصوارها.

ورغم هذه الوضعية إلا أن إدارة المؤسسة وبانشغالها بإجراءات التقسيم نسيت أو تناست إعلام الموارد البشرية بها عن أسبابه امتداداته وانعكاساته القريبة والبعيدة المدى وكأنه يكفي أن يصدر قرار التغيير حتى تتم العملية بسلاسة ودون مشاكل وعراقيل.

إن غياب الإعلام والاتصال جعل العاملين في هذه المؤسسة يتداولون المعلومات في ما بينهم عبر القنوات غير الرسمية والتي زادت من شعورهم بالضغط والتوتر والخوف على مصير المؤسسة وعلى مصيرهم من التسريح. وان الضمانات التي حصل عليها بعض المبحوثين من الإدارة على الحفاظ على مناصبهم جعلهم يلتزمون بتنفيذ التغيير وتأييده . وأثناء استقرار المؤسسة الحالية وهي مؤسسة الجرارات برزت فيها مشاكل لم تكن تعرفها من قبل . كما اتضح جليا من النتائج أن مواقف العاملين تجاه التغيير ترتبط بمدى معرفتهم ومقدار المعلومات الرسمية التي تمدهم بها المؤسسة ومدى إدراكهم للحاجة والأسباب التي تدفع المؤسسة للتغيير وكذا مدى استيعابهم للمكاسب الفردية والتنظيمية التي تتحقق من جراء التغيير التنظيمي.

### المراجع

- 1- Henrie Claude De Bertignies.matriser le changemnt dans l'entreprise textes choisies .parie .les editions d'organisations.1975.p36
- 2- Pierre colerette.gilles delisle.richard perron- le changement organisationnel theories et pratiques-canada.presses de l'université du quebec 2008.p97-98
- 3- Nicole cote et laurent bélanger.jocelyn jaques la dimation humaine des organisations gaitan morin editeur.p379
- 4- حسين حريم، السلوك التنظيمي ،سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان الاردن دار حامد للنشر والتوزيع 2004 ص388-389
- 5- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، رؤية معاصرة لمدير القرن الحادي والعشرين، عمان الاردن .دار حامد للنشر والتوزيع، 2006 ص117-118-119
- 6-- Alain kerjein- les nouveaux comportements dans l'entreprise-oser secouer l'organigramme-edition d'organisation-les echos editions-2000 p236
- 7- Pierre colerette.gilles delisle.richard perro- le changement organisationnel theories et pratiques-canada.presses de l'université du quebec 2008 p103
- 8- فؤاد القاضي، استراتيجيات التنمية التنظيمية ، الطبعة الخامسة ، دار المعرفة 2006 ص353