

مقاومة التغيير التنظيمي بين الأسباب المؤدية وطرق المعالجة

*Resistance to organizational change between causes and treatments methods*محرز عبد الباسط¹، فكرون السعيد²¹ جامعة محمد بوضياف - مسيلة (الجزائر)، mahreznet01@gmail.com² جامعة محمد بوضياف - مسيلة (الجزائر)، fekroun_2008@yahoo.fr

تاريخ النشر: 2019.12.31

تاريخ القبول: 2019.12.02

تاريخ الإستلام: 2019.10.10

ملخص

هدفت الدراسة إلى تحديد أهم الأسباب التي تدفع بالأفراد العاملين إلى مواجهة التغيير التنظيمي في بيئات العمل كخطوة أولية للوصول إلى تحديد الطرق المناسبة الممكن إتباعها للتصدي لمختلف أشكال المقاومة التي تعيق عملية التغيير وإدارة هذه العملية من تحقيق المبتغى المستهدف من تبني عملية التغيير التنظيمي. كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي- مقاومة التغيير ، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، طرق التغلب على المقاومة، إدارة التغيير.

Abstract

The study aimed to identify the most important reasons for working individuals to face organizational change in working environments as a first step in identifying appropriate ways to address the various forms of resistance that hinder the process of change and to manage this process from achieving the intended goal of Adopt the process of organizational change.

Keywords: Organizational change, resistance to change, causes of resistance to organizational change, ways to overcome resistance - change management

¹ المؤلف المرسل: محرز عبد الباسط ، الإيميل: mahreznet01@gmail.com

مقدمة:

يمر العالم اليوم بمرحلة مليئة بالتطورات والتحديات الهامة نتيجة لتحولات كبرى في مختلف المجالات السياسية، الاقتصادية، الاجتماعية، التكنولوجية، والثقافية...، مما انعكس أثرها على التنظيم أو المنظمة بشكل عام فأصبحت أهدافها تتجه لتحقيق التكيف ومواكبة هذه التطورات السريعة. كما أن ضغوط البيئة الداخلية للمنظمة جعل من الضرورة إعادة النظر في العناصر التنظيمية لها والأخذ بمفهوم التغيير التنظيمي باعتباره سمة العصر وضرورة حتمية تتسق وطبيعة الحياة المتجددة، فأصبح بهذا نقطة اهتمام كل المنظمات التي تسعى إلى البقاء والاستمرار والاستجابة لضغوط القوى الداخلية والخارجية، لكن تحقيق هذا لا يأتي من فراغ أو بمحض الصدفة إلا من خلال تخطيط عقلائي ومدرّوس لطبيعة هذا التغيير ومجالاته وأهدافه تجنباً لمختلف العراقيل والمشاكل التي تحد من فعاليته وتتسبب في الاصطدام بما يعرف بمقاومة التغيير كونها إحدى العوامل التي تعكس اتجاه التغيير وتتصدى لنجاحه لأسباب متنوعة تتباعد وتتقارب حسب مستوى التغيير وإستراتيجية تنفيذه وهذا باستخدام أساليب وردود أفعال مختلفة تعبر أو تؤكد حالة الرفض وعدم قبول تبنيه، كون أن هذه الفئة من المعارضين يحبذون ما اعتادوا عليه ويقاومون ما هو عكس ذلك لعدم معرفتهم بحقيقة هذا التغيير وأهدافه

ومن هنا يفترض على كل منظمة أن تدرك أن مثل هذه الاستجابة أو المقاومة هي أمر متوقع اتجاه كل ما هو جديد ومجهول وأنه من الطبيعي جداً مواجهة مثل هذه السلوكات، لكنه من غير الصحيح الاستسلام والتوقف أمام هذا الحاجز الذي يستدعي إيجاد حلول ووضع طرق كفيلاً اتجاه ردود الفعل السلبية التي تجعل من احتمالات نجاح عملية التغيير وأهدافها محدودة

وبناءً على هذا جاءت هذه الورقة العلمية الهادفة لتحديد أهم الأسباب المؤدية لمقاومة التغيير التنظيمي، وصولاً إلى تحديد أهم الطرق الممكنة إتباعها للتغلب على مثل هذه المقاومة.

إشكالية الدراسة:

من منطلق أن التغيير هو السمة السائدة في البيئة المعاصرة، فإن التغيير التنظيمي هو بدوره أصبح ضرورة حتمية وقاعدة طبيعية على كل المنظمات التي تهدف إلى البقاء والاستمرار في بيئة متجددة تتغير ظروفها ومتطلباتها بشكل مستمر

ومادام التغيير يمثل حقيقة تنظيمية فإن قبول هذه الحقيقة يعني أن المشكلة لم تعد هل تتغير المنظمة أم لا، بل أصبحت كيف يمكن إدارة عملية التغيير بطريقة أكثر فعالية لتجنب ومواجهة كل العراقيل والأسباب التي من شأنها أن تتصدى لها، وفي مقدمتها ما يعرف بمقاومة التغيير التنظيمي وذلك بامتناع الأفراد العاملين لمسيرة والامتثال لهذه العملية والعمل على إفشالها والتي قد تصبح نتائجها أخطر من تجاهل أو عدم مسيرة التغيير، وعلى هذا الأساس تبلورت مشكلة دراستنا الهادفة والتي تتناول الإشكال الآتي: ما هي أهم الأسباب الدافعة إلى مقاومة التغيير التنظيمي وما هي أهم طرق التي تستخدمها إدارة التغيير للتغلب عليها. وللإجابة عن الإشكالية تم إتباع الطريقة المنهجية التالية:

1. مفهوم التغيير التنظيمي:

حتى تكون عملية التغيير التنظيمي فعالة وتتمكن إدارة هذه العملية من تحقيق الأهداف المسطرة ينبغي أن يكون مفهومها واضحاً لهم ومحدد حتى يتمكن المتمنون لها من فهمه والانسجام معه.

حيث يعرف D.Holt التغيير التنظيمي بأنه "عملية مدروسة ومخططة تنصب على الخطط والسياسات و الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا، وإجراءات وظروف العمل، وغيرها لغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار، لذلك فالتغيير التنظيمي هو حالة طبيعية في حياة الأفراد والمنظمات، حيث تعتبر محاولات المنظمات لإحداث التغيير محاولة لتحقيق التوازن"¹. (ثابت، 2003، ص262)

كما يعرف بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل، مستهدفة أحد الأمرين هما ملائمة أوضاع المؤسسة وأساليبها مع التغيرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، وذلك بهدف تحقيق توافق بين المؤسسة وبين الظروف البيئة التي تعمل فيها، أو استحداث أوضاع إدارية وأساليب تنظيمية توفر لها ميزة نسبية تمكنها من الحصول على مكاسب وعوائد أكبر². (السلي، ص265)

وبعبارة أخرى هو ذلك التحول أو التعديل على مستوى الأهداف، الهيكل التنظيمي، العمليات، الإجراءات، والقواعد ...، للتفاعل الإيجابي مع البيئة بهدف المحافظة على المركز التنافسي الحالي وتطويره³. (العبادي، 2007، ص131)

بناء على هذه التعاريف يمكن القول أن التغيير التنظيمي هو قدرة المنظمة على التحول من أوضاع سابقة ظهرت محدوديتها وعدم قدرتها على مواكبة متطلبات البيئة وتغيراتها إلى أوضاع تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل يضمن بقائها واستمرارها

2. دوافع إحداث التغيير التنظيمي:

إذا سلمنا أن التغيير عملية حتمية بسبب عدم الاستقرار البيئي فإن كل منظمة تجد نفسها في حاجة مستمرة لمحاولة تحقيق التوافق والانسجام مع التغيرات الحاصلة سواء الخارجية أو الداخلية ومن هذا المنطلق يمكن تقسيم أسباب التغيير ودوافعه إلى خارجية وأخرى داخلية:

1.2. الدوافع الخارجية:

هي تغيرات في البيئة العامة أو البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وعادة ما تسمى بالضغط أو القوى أو المؤثرات التي تقع خارج سيطرة الإدارة وتؤثر في قدرتها على تحقيق أهدافها، وفي مقدمتها قوى السوق والمنافسة والتكنولوجيا والبيئة العامة:

1.1.2. التغيرات البيئية: تعد البيئة الخارجية للمنظمات المختلفة أهم مصادر التغيير فهي تتضمن العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية وغيرها. فأي تغيير يحصل في هاته المتغيرات من شأنه أن ينعكس في متطلبات التغيير في المنظمة.

2.1.2. التغييرات على المستوى التكنولوجي : على الرغم من أن التكنولوجيا هي جزء من البيئة فإنها تستحق اهتماما خاصا لأن المؤسسة تتأثر لدرجة ملحوظة بمستوى التكنولوجيا، فالأساليب الحديثة أو المتطورة لمناولة المواد و المكننة بعامه، فبلوغ درجة الأتمة، لها أثر كبير في فاعلية وكفاءة المؤسسة وتدفعها باستمرار نحو التعقيد⁴. (الشماع، كاظم، 2007، ص 374)

3.1.2. المنافسة: يسعى المنافسون للحفاظ على مكانتهم السوقية أو زيادة عائد معاملاتهم مع عملائهم الحاليين وذلك من خلال منتجات أو خدمات جديدة أو زيادة أنشطة الإعلان والترويج أو تخفيض الأسعار أو تحسين مستويات الجودة والخدمة...وفي كل حال يجب على المنظمة تحقيق الاستجابة الملائمة لهذه التغيرات حتى لا تتأثر سلبا بتصرفات المنافسين⁵. (الموسي، 2006، ص 50)

4.1.2. العوامل الاجتماعية والثقافية: تتطلب المستجدات الحاصلة في البنية التركيبية لعلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية وغيرها من الظواهر كالقيم والأعراف والتقاليد أن تقوم المنظمات بالاستجابة الواعية والمستمرة لهذه العوامل بهدف الملائمة والانسجام، عند إجراء أي تغيير في أنشطتها التنظيمية.

5.1.2. التغيرات في أذواق وحاجة المستهلكين: تعتبر التغيرات المستمرة والتطلعات الدائمة للمستهلكين في إطار سبل إشباع حاجاتهم وطموحاتهم وتطلعاتهم للحصول على السلع المختلفة والخدمات المتنوعة من أبرز العوامل الخارجية في التغيير، فالمنظمة تنتج للمستهلك وللسوق ولنفسها، لذلك عليها باستمرار أن تتابع التغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة تتناسب مع الأذواق⁶. (حسين، 2010، ص 126)

رغم تأثير البيئة الخارجية في التنظيمات إلى أنها تستجيب لها ولكن بدرجة متفاوتة وبدرجات مختلفة من الحماس والالتزام ، وهذا بحسب شدة ارتباطها بعمليتها، مثال ذلك أن تنظيمات الشرطة تكون أكثر التزاما واستجابة لمطالب التغيير الناشئة عن تطور الأوضاع الاقتصادية في البلاد، بينما تكون التنظيمات الثقافية والتعليمية أقل استجابة لمثل هذه التطورات في الأوضاع الاقتصادية⁷. ((السالي، ص 263)

2.2. الدوافع الداخلية:

وهي عبارة عن ضغوط داخلية تأتي من داخل التنظيم أو بيئة النشاط نفسها ويمكن تصنيفها إلى ثلاث مجموعات:

1.2.2. الحاجة إلى التغيير الداخلي : تستطيع الإدارة أن تعرف حاجتها إلى التغيير من خلال التقارير والإحصاءات والمعلومات التي تصلها من المصادر المختلفة، وذلك من خلال البيانات المالية والميزانيات وانخفاض الأرباح وانخفاض معدلات الأداء، وتدني معنويات العاملين وغيرها⁸. (حريم، 2010، ص 282)

2.2.2. الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي هو المدخل الرئيسي لإحداث التغيير في الإدارة، ويقصد بالتغيير الهيكلي مختلف العمليات التي تهدف إلى إحداث تغيير في البنية الأساسية، علما أن أي تغيير يمس البنية الأساسية للمنظمة سيمس بالضرورة علاقات السلطة والمسؤولية ويعيد ترتيب الصلاحيات وتوزيع المهام، وأن هذا التغيير الجديد في نظام العلاقات ونظام السلطة قد يثير موافق معارضة⁹. (مسلم، 2016، ص 20)

3.2.2.الأفراد: إن انخفاض الروح المعنوية لدى الموظفين ودوران العمل وتدني الإنتاجية، يفرض على الإدارة إدخال تغييرات تنظيمية لتعديل سلوك الأفراد حسبما تقتضيه أهداف المنظمة بإدخال قيم إيجابية ونشر ثقافة تنظيمية مشجعة على العمل والإنتاج¹⁰. ((عبوي، 2007، ص35)

إن التغييرات في البيئة التنظيمية عموماً ورغم تعدد مصادرها إلى أن هدفها هو محالة تمكين التنظيم من السيطرة على بعض جوانب المناخ التنظيمي وإخضاعها للتعامل وفق ما يرضيه التنظيم¹¹. (السالي، ص264)

3.مجالات التغيير التنظيمي:

تختلف مجالات التغير التنظيمي باختلاف طبيعة كل منظمة وأهدافها حيث يمكن أن يمس التغيير كل أجزاء المنظمة، وقد يتعلق الأمر بإستراتيجيتها أو هيكلها وتصميمها التنظيمي، أو بالتقنية والعمليات الخاصة بها أو على مستوى الأفراد العاملين لديها ويمكن تحديد مجالات التغير التنظيمي في أربع مجالات يمكن توضيحها في الجدول الموالي:

جدول 1: (يوضح مجالات التغيير التنظيمي)

التغير الاستراتيجي	التغير البنائي	التغير التكنولوجي	التغير الإنساني
- إستراتيجية المنظمة	- مكونات البناء التنظيمي	- المعدات والآلات	- المهارات
- إستراتيجية الأنشطة	- التصميم التنظيمي	- نظم معالجة المعلومات	- الاتجاهات
- إستراتيجية الوظائف	- نظام المكافآت	- تتابع العمل	- السلوكيات
-	- تقييم الأداء	- تصميم العمل	- الإدراك
-	- نظم الرقابة	- الأوتوماتية	- الأداء

المصدر¹²: (شريف، 2000، ص328)

4.أنواع التغيير التنظيمي:

تختلف أنواع التغيير التنظيمي على حسب المعايير المتبعة والمدة التي يقتضها التغيير والإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة حيث يمكن تصنيفها حسب:

1.4. حسب مصدر التغيير:

1.1.4. التغيير المتعمد: يكون هذا التغيير متعمداً، أي صادراً من السلطة الداخلية للمؤسسة، ويتناول الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، وينسب التغيير المتعمد إلى دور المدير ونشاطاته في اتخاذ القرارات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير وأصدر به قرار هو تم تطبيقه ليعالج به مشكلة أو يحسن به الأداء.

2.1.4. التغيير المفروض: يكون هذا التغيير مفروضاً على المؤسسة، حيث يصدر قرار التغيير من سلطات أو مؤسسات من خارج المؤسسة التي عليها أن تنفذه، مثلاً لقوانين أو التشريعات الحكومية المتعلقة بحماية البيئة والمستهلك، أو تخفيض عدد ساعات العمل.

2.1.4. التغيير التكيفي: هذا التغيير ليس متعمداً أو صادراً من السلطة الداخلية و ليس مفروضاً من السلطات الخارجية، وإنما يحدث بناءً على اقتناع شخصي من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي أنه ليس له قنوات رسمية لتدعمه وتتابعه، ويحدث التغيير التكيفي لسبب أو لآخر من بين الأسباب الآتية:

- لتطوير بعض إجراءات العمل؛
- لجعل أنشطة الأداء أكثر ملائمة؛
- لمواجهة موقف استثنائي؛
- للاستفادة من فرصة مواتية¹³. (عماري، 2013، ص 16)

2.4. من حيث درجة الشمول:

من خلال هذا المعيار يمكن أن نميز بين التغيير الجزئي الذي يقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة، والتغيير الشامل الذي يشمل معظم الجوانب والقطاعات الرئيسية بالمؤسسة. والخطورة في التغيير الجزئي انه قد ينشئ نوعان من عدم التوازن بحيث تكون بعض الجوانب والقطاعات متطورة والأخرى متخلفة مما يقلل من فعالية التغيير فعلى سبيل المثل يحتاج تغيير أدوات الإنتاج إلى تغيير في عمليات الإنتاج وأساليب التسويق وتدريب العاملين وغير ذلك¹⁴. (بلوط، 2005، ص 345)

3.4. من حيث سرعته تطبيقه: ويشمل:

1.3.4. التغيير المتدرج، الذي يبدأ بالأمور البسيطة ويطرح التزامات يسهل قبولها أولاً ثم يتدرج إلى فرض التزامات أكثر تعقيداً وصعوبة في القبول.

2.3.4. التغيير الشامل، ويستهدف تحقي النتائج المرغوبة في التعامل مع جميع العناصر المطلوب تغييرها دفعة واحدة واعتماد على منطق البتر والحسم وليس التفاوض والإقناع¹⁵. (السالي، ص 265)

5. المراحل التي يمر بها الأفراد عند حدوث التغيير:

تمر عملية تقبل التغيير التنظيمي مثل مرحلة التغيير الثقافي للأشياء انطلاقاً من الصدمة وصولاً إلى القبول لتشكّل ثقافة ترسخ ويدافع عنها بعد ترسخها مع مرور الزمن:

- الصدمة: وتشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق: وهو شعور بعدم واقعية وموضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الذنب: هو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- الإسقاط: هو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: هو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
- التكامل: هو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- القبول: هو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير¹⁶. (سمير، 2012، ص 295)

6. مقاومة التغيير التنظيمي:

من الأمور التي لا يوجد اختلاف عليها بين الباحثين في مجال السلوك التنظيمي هو ميل الأفراد إلى مقاومة التغيير، حيث تعرف هذه الأخيرة بكونها فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في دعمها لجهود التغيير¹⁷. (راوية، 2001، ص351)

كما تعرف بأنها " استجابة عاطفية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطر أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي، فمقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (الميل إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة..."¹⁸. (السكرانة، 2009، ص318)

ويعرفها زاندر Zander بأنها ردود الفعل السلبية التي يمارسها الأفراد إزاء التغييرات التي حصلت أو قد تحصل في المنظمة كلاً أو جزءاً لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أو تجاه مصالحهم¹⁹. (الشماع، كاظم، ص400)

بناء على ما سبق يمكن تعريف مقاومة التغيير التنظيمي على أنها سلسلة من التصرفات الغير منطقية أحيانا ومعارضة أي تغيير أو هي امتناع الأفراد لدعمهم لجهود التغيير وعدم الامتثال له بشكل علني أو بشكل ضمني.

7. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

حاول الكثير من الباحثين والمهتمين بالتغيير من معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة تتقارب هذه الأخيرة وتتباين حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوع الإستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

- التغيير يهدد الأمور والمصالح شخصية: الخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققها الأفراد سوف تنتزع منهم، وقد يهدد التغيير الاستثمار المادي و المعنوي الذي تحقق خلال فترات زمنية حفلت بالمكاسب والمغانم، وبعض المديرين قد يرى في التغيير تهديد مباشراً لسلطتهم ونفوذهم خاصة إذا طال التغيير أجهزة المكافآت والمعلومات والسلطة التي حافظوا على مكاسبها ومنافعها في مراحل سبقت مبادرات وقرارات التغيير²⁰. (بلوط، 2005، ص345)

- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يفرض التغيير التنظيمي أحيانا أن يفصل الفرد ذاته عن فريق العمل الذي تربطه به علاقات إنسانية مميزة وحتى قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين وهذا ما قد يدفعه إلى السعي بهدف المحافظة على الوضع الحالي ومقاومة ما هو جديد حوله. لذا ينبغي على مديري التغيير إقناع الأفراد بأن التغيير التنظيمي المستهدف سيزيد من فرص الانتماء الاجتماعي لاتساع دائرة التفاعل والمعاملات²¹. (العبادي، 2007، ص135)

- عدم التأكد: لعل من أكبر الأسباب مقاومة للتغيير هي حالة عدم التأكد ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية والسبب في ذلك هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد وقد يشعرون أن هناك تهديد لأمنهم الوظيفي ويتطلب هذا تفهم العاملين في المنظمة²². (الصحن، 2002، ص313)

- الاستياء من الأوامر الجديدة وزيادة السيطرة: عندما تتغير الإدارة تزداد كمية الأوامر المعطاة للمرؤوسين وهذا ما يدفع الأشخاص لمقاومة هذه الأوامر أو أي محاولة لزيادة السيطرة كونها تقلل شعورهم بالحرية والاعتماد على النفس.

- عدم قبول التغيير وعدم السماح بحدوثه: ذلك أن العاملين غير قادرين من الناحية النفسية على السماح بحدوث التغيير. على سبيل المثال فإنهم لا يتوافر لديهم المهارات الضرورية الجديدة التي يفترضها التغيير، كذلك إنهم قد يعتقدون أن قبول التغيير هو مفهوم ضمني أمام الإدارة أي أن السلوكيات والتصرفات السابقة للعاملين كانت خاطئة²³. (حمادات، 2008، ص 212)

8. أنماط مقاومة التغيير:

أن استجابة الافراد للتغيير التنظيمي تبدو متفاوتة وذلك على حسب الموقع التنظيمي الذي يأخذه وطبيعة التكوين القاعدي والتعليلي والنفسي لهم وهذه الاستجابة تأخذ أنماط مقاومة للتغيير التنظيمي والتي منها ما الطبيعي ومنها السلوكي الانفعالي والقائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة.

- النمط الطبيعي: تظهر المقاومة بوصفها نتيجة طبيعية لظهور الجديد (التغيير) باختلاف الوضعية عن سابقتها، لأن الفاعل داخل المنشأة بحاجة لوقت وجهد حتى يتأقلم مع المواقف الجديدة ومدى قناعته بضرورتها.

- النمط السلوكي الانفعالي: ويعتمد على أسباب مرتبطة بالجانب النفسي مثل الخوف اللا شعوري من نتائج التغيير وعدم الثقة بالقائمين به.

- النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة: وله تأثير كبير في مناخ العمل السائد لأن هناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة في نطاق جماعة العمل داخل المنشأة التي يحاول فاعلوها الحفاظ عليها. ولهذا فبمجرد ظهور التغيير يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم وعلاقاتهم وصدقاتهم، فإذا كان لا يؤثر فيها يتجاوبوا معه أما إذا تعارض معها فإن ذلك يدفعهم إلى التوقع والنظرة الضيقة إليه²⁴. (جمال، 2010، ص 415)

9. أشكال مقاومة الأفراد للتغيير:

تأخذ مقاومة التغيير تعبيراً باطنياً وظاهرياً تتجسد على شكل ردود أفعال الراضة للتغيير وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه، معنى ذلك أن استجابة الفرد للتغيير بالرفض قد يعبر عنها في شكل أقوال أو سلوكيات وتصرفات معينة، وقد تكون غير معبر عنها ويظهر تأثيرها على أدائه لعمله في المؤسسة.

- علنية أو سرية: يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في انجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.

- فردية أو جماعية: وفردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية

يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظرًا لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم ورغباتهم المتعددة.

- مؤقتة أو مستمرة: قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعًا لاعتنائهم وتفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق²⁵. (سمير، 2012، ص 295)

- إيجابية أو سلبية: مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبيًا بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

- مسالمة أو عدائية: لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضررًا على المنظمة²⁶. (بن بطيخان، 2007، ص 35)

10. الطرق التي تتخذها الإدارة للتغلب على مقاومة التغيير:

في ظل التغيير الملحوظ والمتسارع في شتى مجالات الحياة، لا تستطيع المنظمة التي تسعى للبقاء والنمو أن تقف مكتوفة الأيدي، وان تترك الأمور والظروف تتحكم في مصير المنظمة وتملي عليها نوع التغيير، بل يستوجب على إدارة التغيير، تشخيص المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية وتخطيط التغييرات التنظيمية اللازمة لكي تتمكن من التكيف مع هذه المتغيرات، وتحسين قدراتها المنظمة في حل مشكلاتها²⁷. (حريم، 2010، ص 277)

فعليه يمكن تعريف إدارة التغيير على "أنها الأعمال المرتبطة بتغيير أسلوب منهج وفلسفة الإدارة في المنظمة، ويتم ذلك من خلال التجرد من الأسلوب الحالي، وتجربة السلوك الجديد وإعادة تكوين مع المواقف والسلوكيات الجديدة واعتبار أن الأمور المتغيرة هي الشيء الطبيعي وليست الشيء الجديد المفتعل، وتعرف أيضًا بأنها رصد المتغيرات وتوقع آثارها المحتملة والكشف عن المعوقات"²⁸. (وقي، 2014، ص 159)

كما تعرف "بأنها العملية التي من خلالها تتبنى قيادة المنظمة مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات.... مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى"²⁹. (العبادي، 2007، ص 132)

بناء على هذه التعاريف يمكن القول أن إدارة التغيير التنظيمي هي التخطيط العقلاني الهادف من قبل قيادة المنظمة للتحويل من أوضاع تنظيمية قديمة واستحداث أخرى جديدة استجابة لمتطلبات التنظيم الداخلية أو الخارجية.

فمن الطبيعي أن كل إدارة عند قيامها بالتغيير التنظيمي توجه مقاومة للتغيير، لكن من غير الطبيعي أن نستسلم لمواجهة هذه المقاومة وإيجاد حل لها، فعليه تتخذ إدارة التغيير مجموعة من الطرق التي تمكنها من السيطرة والتغلب على مقاومة التغيير أو التقليل من حدوثها.

ومن بين التدابير والطرق لعلاجها الصبر والدعم، وإعطاء أدوار خاصة ومحبة للأفراد الذين لهم شخصية وسياسة، ويمكن مساومتهم على الحوافز، أما إذا كانت المقاومة نابعة من سوء الفهم أو نقص الثقة من خلال الاتصال الجيد يمكن التقليل منها، فيجب إذن شرح للأفراد الأمور التي تتطلب التغيير وأسباب وطريقة التغيير خاصة إذا كان هذا التغيير سوف يؤدي إلى تقليص العمالة، ويعد مشاركة الأفراد في عملية التغيير من الأساليب التي تؤدي إلى التقليل من المقاومة، خاصة بالنسبة للأفراد الذين يكون لديهم معرفة تساعد في عملية التغيير، كما يبقى عنصر المهارة لدى الإدارة في التغلب على المقاومة من خلال اختيار الوقت المناسب للتغيير دورا مهما جدا³⁰. (حاروش، 2011، ص 195). كما هو موضح في الجدول 2.

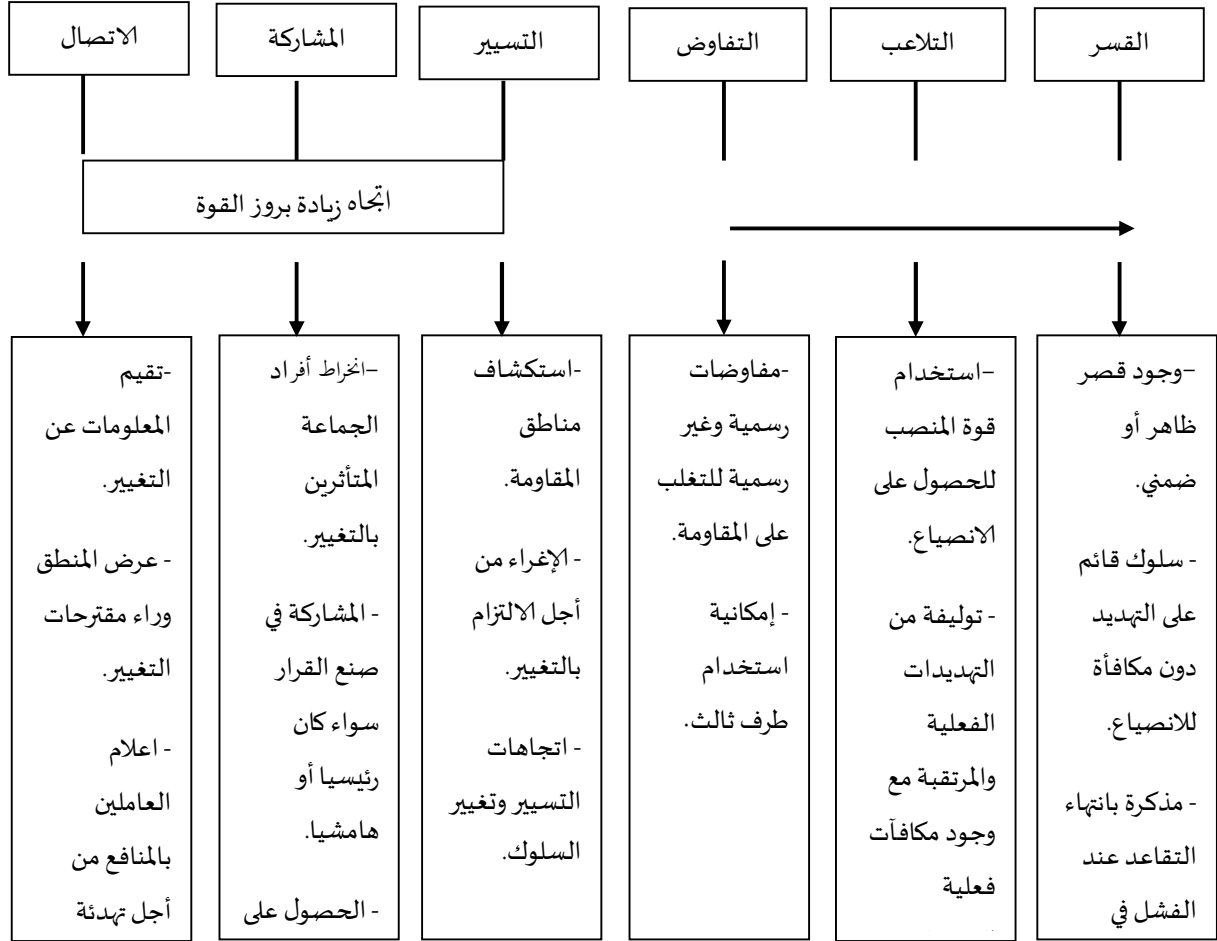
جدول 2: (يوضح طرق معالجة مقاومة التغيير)

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التبليغ والتعليم	حيثما لا تتوافر المعلومات أو عندما تكون المعلومات غير دقيقة التحليل	حالما يقتنع الناس بالتغيير فأنهم سيساعدون في تنفيذه	من الممكن أن يستغرق وقتا طويلا إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيرا
المشاركة والارتباط	عندما لا تتوافر عند المبادرين بالتغيير كل المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للآخرين قوة كبيرة للمقاومة	سيكون المشاركون ملتزمين بتنفيذ التغيير ويتم تضمين كل المعلومات ذات العلاقة التي يملكونها في خطة التغيير	من الممكن أن يكون مضيقا للوقت إذا ما قام المشاركون بتخطيط تغيير لا يتلاءم مع الحاجة
التسهيل والدعم	المواقف التي يقاوم الناس التغيير فيها بسبب مشكلات التكيف	لا يوجد أسلوب سوء لمعالجة مشكلات التكيف	من الممكن أن يأخذ وقتا أطول ومكلفا مع احتمال فشله
التفاوض والاتفاق	عندما يتعرض شخص أو جماعة للخسارة من جراء التغيير ويكون لهذه الجماعة قوة المقاومة	طريقة سهلة نسبيا لتفادي قدر كبير من المقاومة	من الممكن أن يكون مكلفا خاصة في الحالات التي ينبه فيها الآخرين إلى التفاوض (المسايرة)
المنافرة والاستقطاب	حينما تشغل الوسائل الأخرى أو تكون عالية التكلفة	من الممكن أن يكون حلا غير مكلف نسبيا لمشكلات مقاومة التغيير	من الممكن أن يحدث مشكلات في المستقبل عندما يحس الناس بأنهم يستغلون
الترهيب والضمي	عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير وتتوافر للأشخاص الذين يسعون للتغيير سلطة واسعة	سريع ويمكن التغلب على أي نوع من أنواع المقاومة	ممكّن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى احتياج وإثارة الناس على من يبادرون بالتغيير

المصدر³¹: (سيزلافي، ماركجي، 1991، ص 562)

كما يمكن الاستعانة بنموذج كوتر وشيليزنجر كنموذج تستعمله إدارة التغيير للتغلب على مقاومة التغيير التنظيمي كما هو موضح في الشكل 1.

الشكل 1: يوضح نموذج كوتر وشيليزنجر للتغلب على مقاومة التغيير.



المصدر³²: (العسكري، الخيالي، 2015، ص 89)

كما نلاحظ في محاولة (kotter / schlesinger) أن طرق معالجة التغيير تتدرج حسب درجة شدتها، فقد تتخذ المنظمة أساليب واستراتيجيات مرنة كالالاتصال أو المشاركة أو التسيير عن طريق توفير معلومات أكثر عن عملية التغيير للعمال والسماح لهم بالمشاركة في صنع القرارات، كما تعتمد التسيير من أجل تغيير سلوك العاملين حول ما ترغب فيه، كما قد تعتمد على استراتيجيات أكثر شدة كالمفاوضات إذا وصلت الطرق السابقة إلى طريق مسدود، أو تلجأ إلى التلاعب باستخدام قوة المنصب للحصول على انصياع العمال، وأخيرا قد تلجأ الإدارة إلى القسر سواء كان ظاهري أو ضمني عن طريق التهديد في حالة عدم تنفيذ الأوامر، وهنا تكون الإدارة قد استخدمت سلطة الإكراه على تنفيذ التغيير ماله من انعكاسات سلبية على نتائجه.

خاتمة:

مما سبق عرضه نستنتج أن هناك أسباب كثيرة تجعل الأفراد يقاومون التغيير وهذا بحكم طبيعتهم البشرية التي تتمثل في اختلاف حاجاتهم واتجاهاتهم وأهدافهم وأنماطهم الشخصية، كما أنه هناك طرقا متعددة يمكن أن تستخدمها إدارة المنظمة لتخفيف أو معالجة هذه المقاومة لذا يجب على إدارة التغيير أن تسعى بجهد وتتخذ شتى الإجراءات والطرق التي تجعل من عملية التغيير أكثر نجاحا وأكثر قدرة على تحقيق الأهداف المحددة مسبقا في ظل تبني التغيير التنظيمي.

وتوصلنا وفقا للمداخلة إلى مجموعة من للتوصيات:

العمل على إيضاح أهداف التغيير.

مشاركة الأفراد في عملية التغيير أو عند وضع إستراتيجية التغيير.

العمل على إقناع الآخرين بضرورة اعتماد التغيير التنظيمي.

استبعاد التغيير الذي قد يمس بمصالح العمال.

اعتماد السرعة و الدقة في عملية التغيير.

الاستعانة بدوي الكفاءة و الخبرة أثناء وضع إستراتيجية التغيير التنظيمي.

الهوامش:

- ¹ثابت، عبد الرحمن إدريس ، (2003)، المدخل الحديث في الإدارة العامة، الدار الجامعية، مصر.
- ²السلي، علي، تطور الفكر التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر، مصر.
- ³هاشم فوزي دباس، العبادي (2007)، علاقة مكونات القيادة التحويلية في إدارة التغير، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 67.
- ⁴الشماع، خليل محمد حسن ، ، كاظم، حمود خضر، (2007)، نظرية المنظمة، دار المسيرة، الاردن.
- ⁵المريسي، جمال الدين محمد ، (2006)، إدارة الثقافة التنظيمية والتغير، الدار الجامعية، مصر.
- ⁶حسين، أحمد محمد، (2007)، إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة، الأردن.
- ⁷السالي، علي، مرجع سابق.
- ⁸حريم، حسن، (2010)، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد، الاردن.
- ⁹مسلم، محمد، (2016)، تنمية الموارد البشرية، دار طليطة، الجزائر.
- ¹⁰عبوي، زيد منير، (2007)، إدارة التغير والتطوير، دار كنوز المعرفة، الاردن.
- ¹¹السالي، علي، مرجع سابق.
- ¹²شريف، علي (2000)، الإدراك المعاصرة، الدار الجامعية، مصر.
- ¹³عماري، سمير، (2013)، دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغير بالمؤسسة، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة مسيلة، الجزائر.
- ¹⁴بلوط، حسن ابراهيم ، (2005)، المبادئ والاتجاهات الحديثة في ادارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان.
- ¹⁵السالي، علي، مرجع سابق.
- ¹⁶سمير، عباس، (2012)، الثقافة التنظيمية واستراتيجية التغير في المنظمات، دار الهدى، الجزائر.
- ¹⁷رواية، حسن، (2001)، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، مصر.
- ¹⁸السكرانه، بلال خلف، التطوير التنظيمي والإداري، دار المسيرة، الاردن.
- ¹⁹الشماع، خليل محمد حسن ، كاظم ، خضير ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة، الاردن.
- ²⁰بلوط، مرجع سابق.
- ²¹العبادي، مرجع سابق.
- ²²الصحن، محمد فريد، (2002)، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، مصر.
- ²³حمادات، محمد حسن محمد ، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الراية، الأردن.
- ²⁴جمال، بن زروق (2010)، التغير التنظيمي داخل المنشأة ومدى مساهمة النسق الاتصالي في إنجاحه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 1، 2، 397-433.
- ²⁵سمير، مرجع سابق.

Ysl

- ²⁶ بن بطيحان، السهلي مبارك ، (2007)، المشاركة في اتخاذ القرار وأثرها على الحد من مقاومة العاملين للتغيير دراسة ميدانية مطبقة على الأجهزة الحكومية، قسم العلوم الادارية، كلية الدراسات العليا، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- ²⁷ حريم، مرجع سابق.
- ²⁸ وفقي، حامد أبو علي، (2014)، التنمية الإدارية للمؤسسات الإدارية على ضوء التغيرات والاتجاهات المعاصرة، دار الوفاء ، مصر.
- ²⁹ العبادي، مرجع سابق.
- ³⁰ حاروش، نور الدين، (2011)، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر.
- ³¹ سيزلاقي، أندرودى، ماركجي، والاس، (1991)، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية.
- ³² العسكري، المنجيهاة الدين ، الحياي، أنعام، (2015)، إدارة التغيير في منظمات الأعمال، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.