

آليات التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات وكيفية التعامل معها - دراسة الأبعاد النفسية -

أ. عباس سمير

قسم العلوم الاجتماعية - جامعة برج بوعرييج - الجزائر

ملخص

تعتبر مقاومة التغيير مفهوما يرتبط بشكل مباشر بالتغيير بكل أنواعه ومستوياته وفي أوسع معانيه، كما أنه في نظر الباحثين والممارسين ردود أفعال أو استجابات طبيعية محتملة يحدثها التغيير داخل الجماعات والمؤسسات الاجتماعية ومنظمات العمل، لكن تحليل هذه المقاومة انطلاقا من الأبعاد النفسية والبحث عن أسباب هذه المقاومة ومظاهرها وطرق التعامل معها على المستوى الفردي لا يزال بعيدا في نظرنا عن تناول النظري والميداني لدى الباحثين في علم النفس التنظيمي، لذا فقد حاولنا في هذه الدراسة تناول بعض العوامل النفسية المتعلقة بشخصية الفرد في تحليل أسباب مقاومته للتغيير، والبحث عن مظاهر هذه المقاومة أو الكيفية التي يعبر بها عن رفضه أو عدم قبوله للتغيير كليا أو جزئيا، بناء على فرضية أن الضغط النفسي والصراع يمثلان شكلين من أشكال التعبير عن مقاومة التغيير ويعبران عن المضمون الحقيقي لها في أبعادها النفسية، لنخلص إلى طرق وكيفية التعامل مع السلوكات والتصرفات المعبرة عن رفض وعدم قبول التغيير بما يضمن تحقيق أهداف الفرد وأهداف القائمين على التغيير.

الكلمات المفتاحية: مقاومة التغيير، التغيير التنظيمي، الأبعاد النفسية، الأبعاد التنظيمية، آليات التعبير.

Résumé

La notion de résistance au changement ne peut se dissocier du concept de changement organisationnel, car toute situation de changement engendre chez les individus des perceptions et des interprétations sur le changement comme étant une menace pour leur statut quo (groupal ou organisationnel), et une remise en cause du cadre de référence existant.

Cet article s'articule autour des facteurs psychologiques (individuels) et organisationnels (stress et conflit) comme mécanismes d'expression à la résistance au changement.

Mots clés: Résistance au changement, Changement organisationnel, Facteurs psychologiques, Facteurs organisationnels, Mécanismes d'expression.

مقدمة

مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمؤسسات والمجتمعات دون استثناء والتغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخرا أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدما.

ويتضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما يشمل زيادة قدرة الفرد أو المؤسسة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وبالتالي لا يستطيع الفرد أو المؤسسة أن يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط به وكيفية مواجهته، إذ أن التغيير يعني أن على الفرد أو المؤسسة أن

يواجه بيئة جديدة تتطلب منه أنماطا جديدة من السلوك حتى يتمكن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف.

وقبل أن نصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب أن نوضح التصور حول مفهوم التغيير وإدارة التغيير فقد تختلط المفاهيم عند البعض بين التغيير كعملية وبين إدارة هذه العملية والتغيير التنظيمي كموضوع مهم ضمن مواضيع السلوك التنظيمي.

وبداية فالتغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ويرى كيرت لوين أن التغيير هو عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة، والتغيير عند سعيد عامر هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، كما يعرفه كامل المغربي بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل، أما علي السلمي فيرى أنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة(1).

أما إدارة التغيير فيحددها علي الحمادي بأنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز

التغيير المراد إحداثه. كما أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات (2).

ومن خلال مفهوم عملية التغيير وإدارة التغيير يمكن تصور التغيير التنظيمي باعتباره جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم ومتدرج تضمنه إدارة التغيير، وفيما يلي مجموعة من مفاهيم التغيير التنظيمي:

- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها.
- هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.
- هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي، يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (3).

مفهوم مقاومة التغيير

لا شك أن العنصر البشري هو المحرك والموجه للفاعلية داخل جماعات وفرق العمل، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبوله وتعاونه سواء كأفراد أو جماعات، وإذا نظرنا إلى الفرد فإننا نجد سلوكه محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي:

$$\text{السلوك} = \text{دالة (الرغبة} \times \text{القدرة} \times \text{البيئة)}$$

هذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها، فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة لا يعتبر سلوكا فعالا، كذلك الحال إذا ما توفرت الرغبة والظروف المناسبة دون توفر القدرة يؤدي إلى الوصول إلى سلوك غير فعال، وأخيرا فإن توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدي إلى تحقيق السلوك الفعال، لذا فحدوث التغيير في أحد هذه العناصر يؤثر على السلوك سواء من الناحية النفسية التي تشمل الإدراك والتفكير الدوافع والاتجاهات، الخبرات والتعلم وتكوين الشخصية أو من الناحية الاجتماعية والثقافية التي تشمل القيم العرف والتقاليد السائدة. وحيث أن الإنسان عادة ما يلتحق بأي عمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة وفي سعيه لإشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من الشخصيات سواء كانوا رؤساء، مرؤوسين أو زملاء ومتعاملين من خارج التنظيم والإنسان حين يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته، كذلك يستطيع التعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى (4).

إن إحداث التغيير بإجراء تعديلات في الجوانب التنظيمية، وأساليب وإجراءات العمل، وفي الهيكل التنظيمي وعلى جميع المستويات في عناصر ومكونات التنظيم وفقا للطبيعة البشرية التي وصفناها سابقا يجب أن نتوقع مقاومة لهذا التغيير، ويمكن تفسير هذه المقاومة من خلال دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير.

بما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه فمقاومة الأفراد للتغيير أمر متوقع، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عليه والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة لرغباته وحاجاته، وتعني المقاومة امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي وتعرف على أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاء خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي(5).

ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها موقف أو اتجاه فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما أنها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته(6).

أسباب مقاومة التغيير (لماذا نقاوم التغيير؟):

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة

التي يعمل فيها، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات والرغبات والأهداف، فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب وتتباعدها حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه والاستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من John W. Newstrom, Keith Davis على التمييز بين ثلاثة عوامل للمقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير:

- عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة مثل: الوقت المطلوب للتكيف الوقت الإضافي لإعادة التعلم، تكاليف التغيير، الجدوى الفنية للتغيير، نشوء ظروف غير مرغوبة.
- عوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات مثل: الخوف من المجهول، الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.
- عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة مثل: التحالفات، القيم المضادة للتغيير الرغبة في الحفاظ على المصالح المكتسبة والعلاقات الراهنة ومصالح الجماعة (7).

من خلال ما سبق نؤكد على أن أسباب مقاومة التغيير من حيث أهميتها تكمن في الفرد بأبعاده المختلفة، لأنه لا يمكن أن نتوقع مقاومة على مستوى الجماعة أو المنظمة دون أن يتبناها الفرد ويستدخلها كاتجاه، نظراً لأن مضمون التغيير لا يتماشى ورغباته وقدرته وظروفه البيئية وفهمه، فالتحليل على المستوى الفردي يبين أن أسباب مقاومة التغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهل بحقيقة العمل وظروفه، بانتقاله مما هو عليه إلى ما

جاءت به استراتيجية التغيير الشاملة ومناخ عدم الثقة الذي يثيره التغيير من خلال المعلومات والسلوكيات والاتجاهات البديلة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والبيئة وفرق العمل، وكذلك نقص الطاعة والولاء والانتماء وأخيرا الثبات (الاستقرار والاستمرار) من خلال المحافظة على التوازن والمكانة والهيئة ومكانة الذات بالنسبة للعمل ومجموع العاملين وحتى خارج المنظمة.

أما أسباب مقاومة التغيير على مستوى الجماعة وعواملها فيمكن أن تكون من العوامل الملزمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن، ويشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة والمعايير الاجتماعية والمشاركة في صنع القرار واستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية، فأى تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديدا محققا للوضع الراهن لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية لكنها تمتلك قدرا محدودا من قوة التأثير على عملية التغيير.

فالتغيير الذي يمس جماعات وفرق العمل قد يتوقع مقاومته على اعتبار أن هذه الجماعات قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها وظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأي تغيير يعتبر تهديدا لهم ولمصالحهم، فأى تغيير قد يؤدي إلى تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة يستوجب مثل هذا الإجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء وقد يؤثر أيضا سلبا على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين. بالإضافة إلى ذلك فإن ما يعتبر عامل من عوامل المقاومة لدى الفرد قد ينطبق على جماعات وفرق العمل، فلجوء الجماعة إلى

المقاومة بالأشكال التي سنبينها ما هي إلا نوع آخر من أنواع التعبير عن الرفض أو النقد أو الترك أو المقاومة بصفة عامة، ولكن على مستوى أعلى وبقواسم مشتركة بين الأفراد ضمن المقاومة الجماعية.

وأخيرا بالنسبة للتحليل على مستوى المنظمة تصبح الصورة مثل المشكاة متعددة الألوان بسبب وجود عوامل كثيرة مرتبطة بعضها ببعض تسهم معا في حدوث المقاومة، وتكون النظرة أن كل واحدة منها تتغير بشكل ثابت والأخرى تبدو مختلفة تماما اعتمادا على الفرصة المواتية للشخص ومن بين العوامل الأخرى نجد هيكل المنظمة والمناخ الذي تعمل في ظله والثقافة والاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في مستويات المقاومة الموجودة، لذلك من الواضح أن هناك عوامل متعددة تصطدم عند المستويات المختلفة لسيناريوهات مقاومة التغيير، وحتى عملية تصنيف هذه العوامل على المستويات الثلاثة المنظمة والجماعة والفرد تؤدي إلى تبسيط جزئي فقط للتفاعل بين العوامل الموجودة في حالات الحياة العملية للتغيير التنظيمي (8).

وبافتراض وجود هذا التعقيد والفروق الواسعة بين سيناريوهات التغيير الفردية فإن تقديم نماذج على درجة عالية من التعميم وتقديم النصح عن كيفية التغلب على المقاومة من الواضح أنه أمر محفوف بالخطر لذلك فقد يكون من المفيد أن نأخذ في الاعتبار بعض العمليات السيكولوجية التي تقبع خلف المقاومة:

- أولا التغيير أمر مجهول وكل ما هو مجهول غير مرغوب فيه، فالارتياح يكون للمألوف والخوف من المجهول، وبالتالي فهو يمثل تهديدا لهؤلاء الذين يتأثرون به، لذلك وفي ظل هذا التفسير تكون مقاومة التغيير ببساطة لأنه تغيير ويقول (Gary Stark) أن مثل هذه المقاومة يمكن أن تنبثق إما عن مصادر عقلانية أو عن مصادر عاطفية، وتحدث المقاومة العقلانية للأفراد

استنادا إلى المعلومات المتاحة لهم في ذلك الوقت حينما يدركوا أن التغيير يمثل ضررا بشكل أو بآخر لظروف عملهم، أما المقاومة العاطفية فتحدث نتيجة لعمليات سيكولوجية سلبية تضم القلق والإحباط وفقدان تقدير الذات وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن توجد في عمليات التغيير، وغني عن البيان أن الحدود الواضحة التي تفصل بين المقاومة العقلانية والعاطفية من الصعب وجودها في عالم الواقع، علاوة على ذلك أن ما يعتبر أمرا عقلانيا بالنسبة لبعض العناصر الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي يمكن النظر إليها باعتبارها أكثر عاطفية من وجهة نظر آخرين، ويصنف تحت هذا التفسير تلك النظرة القائلة بأن الأفراد والجماعات مخلوقات تبرز فيها صفة الانقياد بسبب الرغبة في الحفاظ على الأمور الروتينية القائمة وطرق عمل الأشياء وعند مواجهة أي نوع من التغيير الخارجي نجد أن الأفراد والجماعات يظهرون مقاومة كرد فعل تلقائي بغض النظر عما إذا كان هذا التغيير يشتمل على تهديد أم لا.

- التغيير يتحدى الوضع الراهن ويمكن أن تتم مقاومته بسبب وجود مصالح قوية مهيمنة تهدف إلى الحفاظ على وضع التوازن الحالي، فهؤلاء الذين من المنتظر أن يكونوا الأكثر خسارة سواء بمعيار قوة المنصب والموارد التنظيمية والتواصل الاجتماعي في العمل أو المكافآت من المرجح أن يقاوموا بشراسة، ولكن هذه الرؤى بالطبع تكون نسبية ومحدودة بالمعرفة والمعلومات داخل أية منظمة، لذلك نجد أن جماعة العمل المستقلة يمكن أن تقاوم لأنها تشعر أن التغيير يمكن أن يشكل نوعا من الحل الوسط بالنسبة للحرية التي تتمتع بها، إن فريق الإدارة القديم يمكن أن يقاوم عملية التدخل لتطوير المنظمة من خلال لامركزية اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يقلل من القوة التنفيذية التي يتمتع بها، وبشكل حاسم نجد أن جماعات المصالح المهيمنة من المحتمل أن تقاوم بدرجة أكبر إذا كانت تعتبر التغيير يؤثر

بشدة على عوامل مهمة بالنسبة لهم في مكان العمل، ويمكن أن تكون هذه العوامل اجتماعية أو مالية أو مهنية أو أي شيء آخر ويتبع ذلك أن محاولة إقناع الآخرين باستخدام الحجج التي ينظرون إليها باعتبارها أقل اتساقا من المحتمل أن تكون استراتيجية غير فعالة للتفاوض، على سبيل المثال حينما يذكر قدامى المدراء زيادة الإنتاجية كسبب لتنفيذ تكنولوجيا جديدة فإن القائمين بالتغيير سوف يكونون أكثر اهتماما بمعرفة كيف ستؤثر الآلات على أعمالهم الروتينية أكثر من تأثير ذلك على ربحية الشركة، إن اكتساب مهارات التفاوض التي تضم إدراك العوامل التي تهم الطرف الآخر ووضع الحجج في شكل يتسق مع المنطق واستخدام المصطلحات الصحيحة وإعطاء امتيازات للعوامل التي تهم الطرف الآخر وتكون أقل تكلفة بالنسبة لهم تبدو من المجالات الهامة للتفاوض الناجح الخاص بنتائج التغيير، من خلال تقليل المقاومة التي يرجع سببها إلى توقع وجود تهديدات للمصالح المهيمنة.

- التغيير غالبا ما يعني زيادة أعباء العمل على من يتأثرون به، وبالطبع يمكن القول هنا بأن المقاومة تكون عقلانية أكثر من كونها عاطفية، وتوضح الدراسات المعاصرة الخاصة بالتغيير وبشكل مقنع أن المقاومة يمكن أن تكون بمثابة رد فعل ضد أعباء العمل الإضافية التي توضع على كاهل هؤلاء المعنيين بالتغيير ومما لا شك فيه أن هذا الأمر صحيح حيثما تكون النظم الجديدة والقديمة مستمرة في العمل بشكل متوازي لفترة زمنية تعقب تنفيذ التغيير مثلما يحدث في الغالب الأعم عند تطبيق تقنية أو تكنولوجيا جديدة لنظم دعم المعلومات، وهناك تأثير يحدث نتيجة لذلك في المواقف التي تحدث فيها زيادة في أعباء العمل والتي يمكن أن تعزى بشكل مباشر إلى التغيير ذاته علاوة على ذلك يمكن النظر إلى عبء العمل باعتباره نوع من تكرار عمل آخر، حيث يسير نوعان من النظم معا على التوازي، لذلك فقد

يواجه امتعاضا ومقاومة لأسباب تكون مفهومة بالنسبة لهؤلاء الذين يتأثرون بهذا المسلك ومرة أخرى تشير هذه الحجّة إلى أن المقاومة غالبا ما تمثل جريمة عمل يمكن تبريرها من وجهة نظر المعنيين بها أكثر من كونها سلوكا غير رشيد ومعوق للإنتاجية الهدف منه مضايقة الآخرين داخل التنظيم.

وبصفة عامة فإن مقاومة التغيير تبقى طبيعية وتخضع لطبيعة التغيير في حد ذاته، ويبرز كريتير علاقه بين نوع التغيير المطلوب بشدة وقوة مقاومته، ففي حالة التكيف (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف) تكون مقاومة التغيير منخفضة وتزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغيير الإبداعي (إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة) وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدّها في حالة التغيير الإبداعي الجذري (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط أو مجال عمل المنظمة) (9).

وفي الأخير يمكن أن نلخص أسباب مقاومة العاملين للتغيير في نقاط مختصرة كما يلي:

- السياسة والمصالح الشخصية: فقد يظن الفرد أنه سيفقد مركزه وقوته أو نفوذه.
- انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير لارتباطه بأعباء وضغوط عمل كبيرة والخوف من الفشل فيه.
- سوء الفهم فيما يتعلق بالتغيير وآثاره والخوف من المجهول.
- نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير ومناخ عدم الثقة.
- التقييم المختلف للموقف والتفسيرات المتباينة، فقد يرى البعض أم الموقف لا يحتاج للتغيير، والبعض يرى أن التغيير ضرورة.

- الثقافة التنظيمية أصلا تقاوم التغيير نظرا لأنها تفضل مكافأة الاستقرار والعادات المستقرة.
- التوقيت السيئ والافتقار للموارد.
- تضارب الشخصيات وإرباك العلاقات الاجتماعية.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير (10).
- ويذكر أحمد ماهر أن هناك أسبابا أخرى لمقاومة الأفراد للتغيير نوجزها كما يلي:
- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير مشاركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون التغيير سريعا جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة (11).

مظاهر مقاومة التغيير (كيف نقاوم التغيير؟):

يمكن أن يتخذ التعبير عن مقاومة التغيير أشكالا وصورا وآليات عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب)، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير (12).

وهناك من يعتبر أن التعبير عن مقاومة التغيير هي ردود أفعال تظهر في سلوكيات وتصرفات الأفراد، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال هي:

- الصدمة وتشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.
- عدم التصديق وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الشعور بالذنب وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- الإسقاط وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
- التكامل وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- القبول وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير (13).

وما نلاحظه على هذه الآليات بالرجوع إلى أدبيات علم النفس ومدرسة التحليل النفسي بالتحديد نجد أنها تعبر عن آليات الدفاع التي يستعملها الفرد وفقا لهذه المدرسة في التكيف مع الموقف أو البيئة مصدر الضغط أو الصراع أو التناقض (التغيير)، فالتغيير من الناحية النفسية يحدث حالة من عدم التوازن والاضطراب والصراع والضغط على الفرد يواجهه أو يقاومه فرديا باستخدام آليات الدفاع أو الهجوم التي قد تكون ظاهرة أو ضمنية.

ومن الآليات الشائعة للتعبير عن مقاومة التغيير نجد:

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير.

- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء.
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
- يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد أن الأسلوب الحالي هو الأفضل؟
- يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلا ويقلل من الحاجة إليه.
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى، وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول يا لها من فكرة رائعة... لكن.
- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير (14).

ويرى نيجل كنج ونيل أندرسون (Nigel King and Neil Anderson) وهما يتحدثان عن آليات التعبير عن المقاومة أنه لا معنى للحديث عنها باعتبارها سلوك فردي متوحد، فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف وفي معظم الحالات يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، ويمكن أن نعرض بعض الصور والآليات التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على المستوى الفردي والجماعي وحتى التنظيمي كما يلي:

- من حيث الشمول نجد آليات فردية أو جماعية.
- من حيث الظهور نجد آليات ظاهرة (علنية) أو مستترة.
- من حيث الاستجابة أو الهدف نجد آليات دفاعية أو هجومية.

إننا نعتقد بأن التعبير عن مقاومة التغيير يمكن أن يتخذ صورة من الصور السابقة وتظهر في السلوك الفردي والجماعي للعاملين بأشكال مختلفة، كما يمكن أن تتشكل ثنائيات وثلاثيات بين الصور الثلاثة كما يلي: آليات فردية مستترة، آليات جماعية دفاعية، آليات جماعية هجومية ظاهرة، آليات فردية ظاهرة دفاعية... الخ.

إننا نستطيع الآن أن نستشف مدى أنواع المقاومة وأشكالها فنجد أن الأشكال المستترة للمقاومة على المستوى الفردي تضم هبوط الحافز والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات، إلى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة والتي تأخذ شكل علني رسمي من خلال العمل المتناغم الذي يضم عددا كبيرا من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد كالإضراب، وبين هذين النقيضين يمكن للمقاومة أن تأخذ أية توليفة من الأشكال التالية:

- تقليل التزام المنظمة وزيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير.
- زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
- تقوية معايير الجماعة والضغط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.
- زيادة الميل نحو الانتقاد ونشاط نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.
- انتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء وتحولها إلى مواقع وأمور للتفاوض عليها.

ومن الواضح الآن أن تعدد أشكال المقاومة يجعل من الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التعدد في الأفعال يكون في حد ذاته مدى واسع، وربما

يكون أصعب أنواع المقاومة عند التعامل معه هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس، وقد يستغرق الأمر وقتاً طويلاً للتعرف على أشكال المقاومة المستترة مثل نقص الأداء المقدم من جانب العاملين أو الفشل في استغلال الإمكانيات بالكامل (15).

إننا نود في الأخير أن نؤكد من خلال تتبعنا لموضوع مقاومة التغيير ضمن أبعاده النفسية، أن مظاهر وأشكال وصور وآليات التعبير عن مقاومة التغيير لا تعدو أن تكون تعبيراً عن وجود ضغط نفسي على الفرد أو صراع نفسي أو صراع بين الأفراد أو فرق وجماعات العمل، وكل ما يدل على وجود ضغوط نفسية في العمل أو صراع مهما كان مستواه دليل على وجود رفض أو عدم تأييد أو عدم قبول كلي أو جزئي لتغيير ما في الموقف أو البيئة التي يعمل فيها الفرد للأسباب التي ذكرناها سابقاً، لذا فإننا نعتقد أن مقاومة التغيير في مظاهرها وأبعادها النفسية ما هي إلا تعبير عن الضغط والصراع النفسيين كبعدين هامين في السلوك الفردي والجماعي داخل منظمات العمل، ولعل تحليل هذين المفهومين يبسط أكثر هذه الفكرة كما سيأتي.

أ) الضغط النفسي في العمل كتعبير عن المقاومة للتغيير:

إن تعدد المثيرات سواء منها المادية أو النفسية جعل الفرد يتأثر بها ليس في بيئته وحياته العامة بل حتى في بيئة عمله حيث تجعله قلقاً وسهل الاستثارة والانفعال، الأمر الذي ينعكس على ذاته وعلاقاته وربما على صحته النفسية والبدنية.

ويمكن تعريف الضغط النفسي على أنه تجربة ذاتية تحدث اختلالاً نفسياً أو عضوياً لدى الفرد ينتج عن عوامل في البيئة الخارجية أو المنظمة أو الفرد نفسه، ونستنتج من هذا التعريف ثلاثة مكونات رئيسية للضغط هي: المثير الاستجابة والتفاعل، حيث يشمل العامل الأول (المثير) القوى المسببة

للضغط، أما الاستجابة فتتضمن ردود فعل نفسية أو جسدية أو سلوكية اتجاه الضغط وهناك استجابتان للضغط ملاحظتان على الأقل: الإحباط الذي يحدث لوجود عائق بين السلوك والهدف الموجه له والقلق وهو الإحساس بعدم الاستعداد للاستجابة بصورة ملائمة في بعض المواقف، أما المكون الثالث للضغط فهو التفاعل بين العوامل المثيرة للضغط والاستجابة له أي التفاعل بين البيئة والتنظيم ومشاعر الشخص واستجابته (16).

ويتفق كل من فلتشر وباين Ben (C.) Fletcher, Roy L. Payne ومعهم ماك جراث Joseph E. McGrath على أن الضغط النفسي هو نتيجة لفقدان التوازن بين المطالب أو الحاجات والرغبات الشخصية للفرد وبين إمكانيات تلبيتها أو العقبات التي تعرقل الوصول إلى تحقيقها، وبالحدث عن هذا التوازن الذي يختل يشير كومنج وكوبر Thomas G. Cummings and Cary L. Cooper إلى أن الأفراد يميلون إلى الحفاظ على اتجاهاتهم وعواطفهم وعلاقاتهم مع العالم الخارجي في حالة استقرار وثبات ولكل فرد عتبة ثبات انفعالي أو جسدي تحاول عمليات التكيف مع البيئة المحافظة عليها (17).

كما يؤكد شولر Schuller على أنه حالة ديناميكية تنشأ نتيجة مواجهة الفرد لفرص وقيود أو متطلبات لها علاقة برغباته، ويقوم الفرد بإدراك أن نتائجها مهمة وغير مؤكدة، أما إفانسفيتش وماتيسون Ivancevich and Matteson فيعرفانه بأنه استجابة متكيفة تنتج عن أي موقف أو حدث أو تصرف، وتؤدي لتحميل الفرد بمتطلبات خاصة وغير عادية فيزيولوجية وسيكولوجية وسلوكية (18).

إن التدقيق في هذه التعاريف لمعرفة أسباب الضغط يؤكد على وجود مصدر له، الذي قد يكون حدث أو موقف أو مثيرات في بيئة العمل، والذي في

أغلب الأحيان يكون حدوث تغيير في عنصر من العناصر في بيئة العمل مما يولد مقاومة لدى الأفراد لهذه المعطيات الجديدة، لذا فإننا نتبنى الضغط النفسي كبعد من أبعاد مقاومة التغيير على المستوى الفردي، وقلنا فيما سبق بأن الفرد في هذه الحالة يقاوم التغيير كمصدر للضغط بالاعتماد على آلياته الدفاعية أو الهجومية وقد تكون علنية ظاهرة أو ضمنية مستترة.

وفي هذا الصدد قدم جاكلين باربانسي وألان هورفيور Barbancey و Horvilleur مجموعة من الآليات لمقاومة الضغط النفسي، والتي نتبناها كآليات للتعبير عن مقاومة مصدر الضغط (التغيير) على مستوى الفرد وقد قسمناها إلى آليات دفاعية إيجابية تتضمن الهجوم وآليات دفاع سلبية تتضمن الهروب تتمثل فيما يلي(19):

آليات الدفاع بالهروب	آليات الدفاع بالهجوم (المقاومة)
- الهروب في الصمت	- المقاومة بتضخيم الذات
- الهروب في الخوف	- المقاومة بالتسلط
- الهروب في الانتظار	- المقاومة بالكلام العدائي
- الهروب في خضوع	- المقاومة بالتحكم
- الهروب في سلوك الفشل	- المقاومة بالاحتقار
- الهروب في سلوك انطوائي	- المقاومة بالفعل (النشاط)
- الهروب في الاستدخال	- المقاومة بالقسوة
- الهروب في التملص	- المقاومة بالنقد

إن آليات التعبير عن مقاومة التغيير على مستوى الفرد هي تعبير عن وجود ضغوط نفسية على الفرد يحاول التكيف معها باستجابات نفسية وسلوكية في صور ظاهرة أو مستترة، وفي أشكال يكون الهدف منها الهجوم على مصدر

التغيير أو الدفاع عن النفس ومصالحها واستقرارها وحمايتها من متطلبات وأعباء التغيير، ومن بين الانعكاسات التي تعبر عن جزء من هذه الحقيقة نجد الشخص في حد ذاته يعاني من تأثيرات شخصية كالقلق والتعب والانقباض وسرعة الإثارة وعدم الإحساس وتدني احترام الذات، تأثيرات سلوكية كالسلوك المندفع وعدم الراحة، تأثيرات إدراكية كفقدان الذاكرة وعدم القدرة على الذاكرة وتأثيرات جسمية كصعوبة التنفس وزيادة ضربات القلب والكثير من الأمراض العضوية المهنية، أما في علاقته بعمله فنلاحظ زيادة معدلات الغياب، الإهمال في العمل، التأخير وعد الدقة، كثرة الأخطاء في العمل والأداء، قرارات غير سليمة وغير مبررة، ارتفاع معدلات الشكاوي وحالات التذمر (20).

ب) الصراع التنظيمي كتعبير عن المقاومة للتغيير:

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، وما دام كذلك فهو في تفاعل وتعامل مستمر مع البيئة بمكوناتها المختلفة خاصة الأفراد المحيطين به، حيث أن هذا التفاعل لا يؤدي دائما إلى اتفاق وانسجام الأفراد مع بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلى ظاهرة سيكولوجية معروفة وهي الصراع، وعليه فالصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى من خلالها لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف وعليه فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر الخارجي.

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus التي تعني التصادم معا باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التنافر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الأطراف المعنية، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض، وتركز أغلب مفاهيم الصراع في مضمونها على جانب معين من الجوانب التالية:

- الظروف والأسباب المؤدية إلى السلوك الصراعي مثل: تعارض الأهداف، تهديد المصالح والمكتسبات.
- المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط، التوتر، القلق، الحقد أو العدا.
- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.
- مظاهر السلوك الصراعي نفسه والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح (21).

ويمكن أن نقدم المفاهيم التالية للصراع:

- هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته (22).
 - هو نوع من الاحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.
 - هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاهما (23).
- هذا ويحدث الصراع وفقا للمفاهيم الواردة لأسباب عديدة ومختلفة، تخضع لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها وتنوع الخصائص الشخصية لمواردها البشرية ويمكن أن نحدد أهم مصادر وأسباب الصراع فيما يلي:
- التعارض أو التغيير في الأدوار، ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من الضغوط الأخرى.

- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
 - التغيير في المركز أو الوضع، فقد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد أو اضطرابا في الهيكل التنظيمي المتفق عليه.
 - حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل، ويحدث عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.
 - التنافس على الموارد، ويحدث ذلك بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
 - الاختلاف في الثقافة التي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد عن منظمة أو جماعة معينة، ويكون لها تأثير واضح على سلوكه، فالأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الأفراد أو الجماعات (24).
- قد نختلف في كيفية تصنيف الصراع إلى مستويات أو أنواع أو أشكال أو صور، لكن يبقى المقصود منها هو تحديد كيفية التعبير عن وجود صراع، حيث يمكن حصره في الأسس التالية:
- من حيث أطراف الصراع:
 - صراع داخل الفرد ويكون نتيجة صراع الهدف أو صراع الدور، حيث يجد الفرد نفسه أمام هدفين أو دورين إيجابيين أو سلبيين أو أحدهما إيجابي والآخر سلبي فيصعب عليه الاختيار، وقد يولد أو يصبح هذا الموقف لدى الفرد ضغطا نفسيا.

- صراع بين الأفراد ويكون بين فرد وفرد نتيجة غموض في الصلاحيات والمسؤوليات لأداء الأدوار أو المنافسة غير الشريفة لتحقيق مكتسبات ومزايا ومصالح، أو يكون بين الفرد والجماعة نتيجة الاتجاهات والقيم والأهداف المختلفة بين الطرفين.
- صراع بين الجماعات ويكون بين مستويات السلطة (عليا، وسطى وتنفيذية) أو بين الإدارات الوظيفية (إنتاج، تسويق ومالية) أو صراع رسمي وغير رسمي.
- من حيث الاستجابة أو الهدف منه ونجد صراع الإقبال، صراع الإحجام، صراع الإقبال والإحجام والصراع المتعدد الجوانب، ويمكن تصنيفه إلى صراع من أجل الدفاع عن هدف أو مصلحة وصراع من أجل الهجوم على تهديد حقيقي أو متوقع للهدف أو المصلحة الشخصية.
- من حيث الظهور ويكون هناك صراع ظاهر ومعلن بشكل رسمي في (جماعة أو تنظيم رسمي نقابة أو قسم من الأقسام) أو غير ظاهر بشكل مستتر غير معلن (جماعة أو تنظيم غير رسمي، جماعات الضغط).
- ولعل من أهم المؤشرات الدالة على وجود صراع نذكر ما يلي: تزايد حجم التكتلات، تزايد حالات التلف والتخريب، النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل، كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل فيها، تبادل الاتهامات والكلام السيئ، الكل يتهرب من تحمل المسؤولية، الجميع يشوه صورة الجميع، تزايد عدد موظفي الأمن، تزايد الشكاوى الكيدية بين العاملين، سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين، الشكاوى المتزايدة من أمراض الضغوط، تزايد طلبات النقل والتحويل... الخ (25).

وللتأكيد على افتراضاتنا السابقة فإننا سنحاول أن نلخص العلاقة بين التغيير، مقاومة التغيير، الضغط النفسي والصراع لدى العاملين في الشكل التالي:



وكتفسير لهذا الشكل نقول أن التغيير التنظيمي بكل أنواعه ومستوياته وفي أوسع معانيه يمثل مصدرا وسببا أوليا ومثيرا رئيسيا للمقاومة التغيير، حيث نعتقد أن مقاومة التغيير بدورها تمثل استجابة طبيعية لوجود التغيير ويكون هذه التعبير عن المقاومة كاستجابة عاطفية سلوكية من خلال عمليتين نفسيتين هامتين في ميدان السلوك التنظيمي هما: الضغط النفسي والصراع التنظيمي في نظرنا، بحيث يعبران عن وجود رفض، عدم تأييد، عدم امتثال وامتناع كلي أو جزئي للتعامل مع متطلبات التغيير واعتباره خطرا وتهديدا حقيقيا أو متوقعا للأهداف والمصالح والمكتسبات الحالية أو المستقبلية، فالتغيير التنظيمي يمارس على الأفراد ضغطا نفسيا ويولد صراعا تنظيميا يمكن أن تظهر في ثلاثة أشكال وصور في اعتقادنا كما هي مبينة في الشكل السابق كما يلي:

- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بضغط نفسي في شكل دفاع وتظهر هنا ميكانزمات الدفاع المعروفة للتكيف مع الموقف (قد تكون إيجابية أو سلبية) مثل تبرير الفشل والأخطاء وتعمدها، الإسقاط ونسب الفشل لبيئة العمل، التعويض، السمو، الانسحاب والتغيب أو المرض.

- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بضغط نفسي في شكل هجوم مثل المواجهة ونقد القيادة، تخريب وسائل العمل، التسلط، تقييد الإنتاج، التأخر عن العمل، العدوان.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بضغط نفسي في شكل ظاهر يمكن ملاحظته في سلوك العامل موجه نحو بيئة العمل بعناصرها المختلفة مثل تبرير الفشل، التغيب أو المرض، التأخر عن العمل وتقييد الإنتاج.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بضغط نفسي في شكل مستمر مثل الكبت والضغط الموجه نحو الذات ونقدها وحتى تدميرها ومنها الاستسلام للأمراض المهنية والمرض النفسي مثل القلق والإحباط والتعب ويعتبر من أصعب أشكال الضغط المعبر عن مقاومة التغيير دراسة.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بضغط نفسي في شكل فردي ويتضمن كل أشكال الضغط السابقة ومظاهرها.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بضغط نفسي في شكل جماعي، ويمثل هذا الشكل من المقاومة نقطة التقاطع في العلاقة بين الضغط والصراع كنتائج للتغيير، حيث يتحول الضغط بهذا الشكل إلى صراع تنظيبي أي أن الضغط الناتج عن التغيير الذي يشترك فيه مجموعة من الأفراد يصبح صراعا.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيبي في شكل فردي أي صراع نفسي داخل الفرد، ويمثل هذا الشكل أيضا نقطة تقاطع في العلاقة بين الضغط والصراع كنتائج للتغيير، حيث يتحول الصراع بهذا الشكل إلى ضغط نفسي أي الصراع الناتج عن التغيير الذي يكون داخل الفرد نفسه يصبح ضغطا نفسيا.

- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل جماعي، ويظهر إما بين مستويات السلطة (عليا، وسطى وتنفيذية) أو بين الإدارات الوظيفية (إنتاج، تسويق ومالية) أو بين التنظيم والجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل ظاهر أو رسمي مثل ما تقوم به النقابات من احتجاجات وإضرابات أو بين المصالح والمستويات الإدارية أثناء تعارض الصلاحيات والأهداف ونقص الموارد.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل مستتر أو خفي أو غير رسمي مثل ما تقوم به جماعات الضغط من خلال التأثير على اتخاذ القرارات وتقييد الإنتاج ونوعيته وحماية مصالحها وأهداف أفرادها.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل دفاعي مثل ما تقوم به النقابات العمالية من خلال زيادة تماسكها والدفاع عن مصالحها.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل هجومي تقوم به النقابات العمالية والمصالح والمستويات الإدارية فيما بينها أو بينها وبين الإدارة اتجاه التغيير أو الإدارة القائمة عليه وعلى كل ما يمثلها مثل العدوان والتخريب والإضراب والاحتجاج وتقييد الإنتاج.

طرق التعامل مع مقاومة التغيير:

إن معالجة مقاومة التغيير بالتخفيف منها أو مواجهتها أصبح أمرا أكثر تعقيدا، على اعتبار أن طرق وأساليب التعامل مع المقاومة لا تتم من خلال ردود أفعال شخصية، وكذلك لأن مقاومة التغيير لها إيجابياتها التي ربما قد تقلل من أهمية سلبياتها وخاصة دراستها من الجانب النفسي الاجتماعي

وكعملية نابعة مما يشعر به الفرد في مجال العمل وبما توجهه قيمه ومعتقداته تبقى أمرا غامضا ولم يوضح بما فيه الكفاية، لذا قبل معرفة طرق التعامل مع المقاومة لا بد من التمييز بين استراتيجية مقاومة التغيير كجزء وعنصر من استراتيجيات التغيير المبرمجة وبين رد الفعل الذي تتحكم فيه المواقف والأحداث، وأيضا معرفة ما هو إيجابي وسلبي في المقاومة بالإضافة إلى بعض الرؤى الحديثة المختلفة عن المقاومة من الجانب النفسي لتتضح أكثر سبل التخفيف والتكيف أو التعامل مع مقاومة التغيير (26).

أ) بعض ردود الفعل غير الجدية للتغلب على مقاومة التغيير:

عندما يواجه القائد بمعارضة لمحاولة إحداث التغيير فإن عليه أن يدرس ردود فعله بعناية، وقد تكون بعض ردود فعل القائد فعالة في التغلب على مقاومة الناس للتغيير ولكن بعضها يكون غير فعال ومن أكثر ردود الفعل غير المجدية شيوعا ما يلي:

- السلوك الدفاعي: يعتبر القائد المعارضة تهديدا أو هجوما شخصيا عليه حتى عندما يكون لدى الفريق المعارض أسئلة مشروعة تحتاج إلى إجابة، والنتيجة تكون إلقاء خطابات مطولة يحاول فيها القائد تبرير موقفه أو تتخذ الموقف التالي: يسوئي جدا أن يكون شعورهم تجاه التغيير على هذا النحو، دون أن يجيب على تساؤلاتهم.

- إسداء النصيحة: وهذا يعني أن القائد يحاول إخبار الناس بما يجب عليهم أن يفعلوه: لو كنت مكانهم لفعلت كذا، فبدلا من أن يقوم القائد بمساعدة الناس في التعبير عن مشاعرهم وفي تحليل المشاكل التي يعانون منها نتيجة للتغيير بشكل منطقي فإنه ينقل مشاعره الشخصية بشكل خفي إلى الشخص الآخر الذي يبدي مقاومته للتغيير.

- الإقناع السابق لأوانه: يتم التعبير عن هذا الموقف على النحو التالي: أنا متأكد أنه عندما تتوفر لديكم جميع الحقائق فإنكم سترون الأمور كما أراها أنا، وهذه محاولة لإسكات الناس وإقناعهم بالتخلي عن مقاومتهم ويقابل القائد فيها مشاعر الناس بأفكار أو معلومات يقدمها لهم، وقد تكون نتيجة ذلك كبت المشاعر وتجنب معالجة المشاكل الحقيقية التي يعاني منها الناس.
- النقد (الاستنكار): يتضمن هذا الموقف استنكار القائد للمعارضة ويترك ذلك شعورا لدى الناس بأن قيمهم خاطئة على الرغم من أن المشكلات التي يعانون منها حقيقية مثال ذلك تعليق أحد الأفراد على هذا النحو: على الرغم من أنه كان يبدو عليه الموافقة على ما قلته إلا أنني شعرت أنه كان ينتقديني ويستنكر دوافعي.
- الضبط والسيطرة: يتم ذلك عندما يحاول القائد الحصول على سلطة ونفوذ كبير بحيث يمكنه ذلك من فرض التغيير عن طريق السيطرة على المقاومة فيتخذ القائد موقفا دكتاتوريا كالتالي: هذه هي الخطط التي تم وضعها وهذا ما سوف تقوم به، ويكون رد فعل الآخرين عادة هو الاستسلام والقبول.
- المعاقبة: يتم عقاب الأشخاص الذين يقاومون التغيير عن طريق نبذ القائد لهم ومهاجمته لدوافعهم يحاول هذا المنهج أن يطوع فريق المقاومة عن طريق حجب المكافآت المختلفة عنهم وفي بعض الأحيان قد يصل الأمر إلى إرغام فريق المقاومة على الانسحاب من الموقف وبالتالي إذا كان هدف السيطرة على الناس هو كبت مقاومتهم فإن المعاقبة هي إزالة هذه المقاومة والتخلص منها نهائيا(27).

ب) المقاومة الإيجابية أو إيجابيات المقاومة:

إن ردود الأفعال السابقة التي يقوم بها القائد أو فريق التغيير كلها نابعة من الافتراض الخاطئ بأن كل أنواع وأشكال وصور مقاومة التغيير فردية أم جماعية سيئة وسلبية، ففي الواقع يجب أن يدرك القائمون على التغيير بأن للمقاومة بعض الوظائف المفيدة في مجال إحداث التغيير ولها إيجابيات منها:

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار الإدارة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات مما يمكن الإدارة ويساعدها على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الموظفين وإحاطتهم بالتغيير والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة، فالمقاومة تكشف النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة واتخاذ القرارات في المنظمة، وبالتالي فيمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة

لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظفون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

- إن المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل(28).

ج) بعض الرؤى المختلفة عن مقاومة التغيير:

أشار عدة باحثين إلى أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر شائع، بحيث أصبحت أحد الأوجه الموجودة في كل زمان ومكان في عمليات التغيير المخططة، وقد أكد عدد قليل من الباحثين أن المقاومة سلوك إنساني عقلاني يمكن تبريره في مواجهة التغيير، وربما يكون ذلك بسبب التوجه الإداري في معظم الكتابات المؤثرة والتي كان الغرض الواضح منها هو تقديم النصح في كيفية التغلب على مقاومة التغيير، وحتى يومنا هذا هناك عدد قليل نسبيا من الدراسات قد أجري عن التأثير السيكولوجي للتغيير وتأثير ذلك على المقاومة، لذا سندستكشف بإيجاز عددا من الرؤى المختلفة المتعلقة بالمقاومة، وبدلا من أن نعرض بتكرار النقاط الشهيرة المتعلقة بنصائح عن كيفية التغلب على المقاومة فإن وجهة النظر البناءة تتمثل في السؤال بشكل أساسي عن مدى صحة الرؤى الخاصة بالمقاومة، والتي برهنت عليها الدراسات والأدبيات البحثية، ومرة أخرى وبحسب الضرورة فإن اختيار الرؤى وتفسير وجهات النظر والمواقف والمعتقدات المفترض وجودها داخل كل رؤية هي في الأساس أمر شخصي والتعليق في هذا الصدد مقصود به أن نعكس المكون السيكولوجي لكل رؤية ونقدم هنا أربعة من الرؤى الأساسية المتعلقة بالمقاومة:

■ المقاومة كاستجابة سلوكية لا يمكن تجنبها ممن يتوقع وجود تهديد
ناجم عن التغيير:

يمكن للأفراد أن يقدموا على مقاومة التغيير ببساطة لأنه يمثل تحركا نحو المجهول، ومن هذا المنظور من المفترض أن يقوم الموظفون بالمقاومة أولا ثم طرح الأسئلة بعد ذلك، وعلى الرغم من اعتبار المقاومة نوعا من الاستجابة السلوكية الطبيعية، فمن المفترض بشكل ضمني أن تكون غير رشيدة وسلوك مضاد للإنتاجية من وجهة نظر الكثير من الباحثين في موضوع المقاومة.

والسؤال الذي يبرز على السطح حينئذ: هل من المحتمل أن يكون بعض الأفراد أكثر مقاومة من غيرهم؟ أو بصيغة أخرى هل توجد فروق فردية في ميل الأشخاص للمقاومة بالشكل الذي تحدده صفات شخصية معينة؟، إن هذا السؤال من الأسئلة الهامة التي تمثل نوعا من التحدي ولكن للأسف لم تركز له جهود بحثية من جانب المتخصصين في علم النفس، وكما قال Dubrin فإن إحدى وسائل تقليل إمكانية حدوث المقاومة في المقام الأول هي اختيار أفراد إيجابيين للعمل في المنظمة، ولكننا نحتاج إلى تفكيك مجموعة سمات الشخصية التي يتم الاستدلال عليها من اصطلاح "إيجابي".

■ المقاومة كحملة منسقة تحركها دوافع سياسية للعصيان ونضال الطبقات:

بطريقة أو بأخرى نجد أن هذه الرؤية الخاصة بالمقاومة هي الأكثر إثارة للفضول من بين الرؤى الأربعة، إن الاقتناع بالقيام بأي شكل من أشكال المقاومة من العصيان الذي تحركه اعتبارات سياسية ويتم القيام بها لتحقيق غايات سياسية مخططة بالضرورة تتضمن تبني صاحب هذه الرؤية لنظرة جذرية لمثل هذه الأفعال سواء كانت لصالح أو ضد المقاومة، ومما لا يدعوا إلى الدهشة عندئذ أن نجد هذه الرؤية قد وجدت التأييد الكامل من جانب اثنين من وجهات نظر المعارضة السياسية والإدارية:

- أنصار الراديكالية الماركسية والمنظرين في شؤون العمال المهتمين بتحوي الملكية للعمال واضطهاد الطبقة العاملة من جانب أصحاب وسائل الإنتاج.
- الواعظون الإداريون الذين يبشرون بوحدة المنظمة في النضال لتحقيق هدف مشترك ولكن يعرف تحقيقه قيام أقلية من صناع المشاكل الذين تعضدهم نقابات عمال.

واستنادا إلى النظرة القطبية الأولى تنبثق المقاومة من وجود علاقات تشغيل تتسم بعدم العدالة بدرجة كبيرة بين العمال والمنظمة وتكون مصحوبة بشعور الاضطهاد من جانب الموظفين كنتيجة لوجود هياكل تنظيمية بيروقراطية وآليات الرقابة، لكن من حيث المبدأ نجد أن الحجج الجوهرية الخاصة بهذه الرؤية قد ظلت ثابتة: قوة صاحب العمل على الموظف تكون أمرا أساسيا، وقد بنيت هذه العلاقة فقط على أساس الإعاشة المتاحة لمعظم الموظفين (الدفع للعامل)، والموازنة في مواجهة هذه العلاقة غير المتماثلة للعمل والتي تتمثل في الشعور بالاضطهاد من جانب الموظفين والذي يرجع إلى طرائق الإنتاج البيروقراطية والتحكم الإداري المفرط على السلوك أثناء العمل، وكذلك تتصف علاقة العمل بالهيمنة واستغلال طبقة واحدة هي الطبقة العاملة من جانب طبقة أخرى هي طبقة ملاك وسائل الإنتاج، وتنبثق مقاومة التغيير أساسا من هذه العلاقة، وقوة العمال كأفراد تعتمد بشدة على قدرتهم على تعبئة العمل الجماعي مثل الإضرابات والعمل حسب القاعدة من أجل إحداث اضطراب في عملية الإنتاج.

■ المقاومة كنوع من التوازن المتضاد البناء للتغيير التنظيمي غير المعد بطريقة جيدة:

لقد أشرنا إلى أن المقاومة قد لا تكون بالضرورة أمراً سيئاً، حيث يمكن للمقاومة أن تقوم بدور التوازن المتضاد البناء للتغيير السيئ والتنفيذ السيئ أو ببساطة التغيير الذي يضر بالكفاءة الإنتاجية للمنظمة، وبالعودة إلى مناقشة أسباب المقاومة نجد أن التفرقة بين المصادر العقلانية والعاطفية للمقاومة يمكن تطبيقها في هذه الرؤية، حيث أن مثل هذه المقاومة تكون على درجة مرتفعة من العقلانية، إن المثابرة التي تحظى بها الإدارة هي فقط التي تؤدي إلى استبعاد عملية التغيير غير الرشيد، فهي تؤدي إلى إثارة الأشكال الأكثر إحباطاً للمقاومة العاطفية من تقليل الحافز وخفض الأداء وحتى عمليات التخريب على سبيل المثال.

إن المعرفة الخاصة بمهمة محددة تكون مطلوبة لتوليد ابتكارات قابلة للعمل والتي تتوافر لدى الأشخاص الملتصقين جداً بالعمل ومن المحتمل جداً أن يفتقد الأشخاص أيضاً احتياطات القوة والسلطة الموجودة تحت أمر الإدارة العليا، الأمر الذي يجعل المقاومة العقلانية ضعيفة نسبياً ففي كثير من سيناريوهات التغيير نجد أن الإدارة العليا تمتلك القوة اللازمة لفرض جدول أعمال التغيير من أعلى لكن الرسائل الهامة التي ينقلها صغار الموظفين والتي تتعلق بالافتقار إلى الناحية العملية لبعض جوانب الأعمال المقترحة يمكن أن تضيق في خضم الضوضاء الناجمة عن تعقيدات إشارات المقاومة، وبالنسبة للمدراء الذين يتحملون سخونة المعلومات الممتازة والرشد وينكرون هذه الرسائل والعلاقات الخاصة بالمقاومة من الواضح أنهم يرتكبون خطأ فادحاً، فالمقاومة حسب هذه الرؤية تمثل تغذية راجعة إيجابية.

■ المقاومة كتعبير عن الصعوبات التي تواجه إعادة هيكلة خطط الإدراك وقوانين العمل وثقافة المنظمة:

إن الرؤية الرابعة تتضمن إدراك المقاومة باعتبارها منتج ثانوي لخطط إعادة هيكلة الإدراك على مستوى الفرد، وإعادة تشكيل ثقافة الشركة والمناخ الذي تعمل فيه وذلك على مستوى المنظمة، وهناك براهين متراكمة تشير إلى أن عمليات التغيير التنظيمي غالبا ما يعتبرها الأشخاص خبرة صعبة وفترات انقطاع شخصي تحتاج إلى قدر كبير من إعادة الهيكلة لخططهم الخاصة بالإدراك وخرائط المعرفة وتحديث المهارات الخاصة بهم وقدراتهم ومواقفهم تجاه العمل، ويقدم Bouwen ورفاقه وصفا لأربعة مشروعات تغيير أساسية في منظمات تعمل في مجال الأطعمة السريعة، الأنشطة المصرفية، مواد البناء والأجهزة الإلكترونية الاستهلاكية في قطاعات الصناعة البلجيكية، وفي جميع الحالات الأربع أدى التغيير إلى الشعور بالضييق بين ما أطلقوا عليه المنطق السائد Dominant Logic (أي مجموعة الرسائل العقلية الموجودة لأداء المهام في المنظمة)، والمنطق الناشئ Emergent Logic (أي الخطط الجديدة للإدراك التي يتطلّبها الوضع الذي تغير والذي سوف يحكم العمل في المستقبل)، ولم يشهد أي من هذه الحالات الأربع عملية تحول ميسرة من المنطق السائد إلى المنطق الناشئ، وقد سجل الأشخاص المنخرطون في العملية صعوبات شخصية عند تحويل طرق التفكير وطرق العمل مع السيناريو الجديد لذلك نستطيع القول بأن المقاومة سوف تصاحب ثورات الأشخاص عند نضالهم لإعادة هيكلة الأطر الخاصة بهم سواء من ناحية الإدراك أو من الناحية الاجتماعية. وعلى مستوى التحليل الخاص بالمنظمة هناك عملية مكافئة لإعادة هيكلة الثقافة والمناخ والتي يمكن أن تشهد مقاومة ملحوظة لعملية التغيير التنظيمي، وفي أية منظمة

نجد أن الآليات تكون موجودة للحفاظ على الاستقرار والجمود ويتضمن ذلك الهيكل الرسمي وتنظيم العمل والثقافة والمناخ، وفي فترات الاستقرار النسبي نجد أن هذه الآليات تكون أساسية للحفاظ على المنظمة في حالة الثبات والاستقرار، ولكن خلال فترات التغيير فإنها تصبح عقبة أمام بناء منظمة ذات بنیان حديث جدا، وبالمثل نجد أن هذه الآليات تشبه خطط الإدراك بالنسبة للأفراد فيما عدا أنها يمكن أن تعتبر دليلا لإرشاد الأفعال على المستوى الجماعي لفريق العمل والإدارة والمنظمة ككل(29).

أساليب وطرق التعامل مع مقاومة التغيير ومعالجتها:

لا يمكن إغفال مقاومة التغيير وتأثيرها على نجاح وفعالية التغيير، ومع ازدياد شدة مقاومة التغيير في جميع مستويات وأجزاء المنظمة فإن احتمالات نجاح التغيير تصبح محدودة جدا وتكاد لا تذكر، ومن هنا يجب على الإدارة أن تسعى بجد وأن تبذل قصارى جهدها وتتخذ شتى الإجراءات والوسائل الكفيلة بتخفيف مقاومة التغيير(30)، ومن بين الاستراتيجيات والوسائل العامة لتقليص مقاومة التغيير نجد:

- **التعليم والاتصال:** هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات أو مذكرات والتقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه والخطأ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

- المشاركة والارتباط: أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتتضمن السماح للآخرين بالمساعدة في تخطيط وتصميم التغيير وتنفيذه والطلب من الأفراد تقديم مقترحاتهم وأفكارهم ومشورتهم أو تشكيل لجان وفرق عمل، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير أما سلبياتها فإنها تستغرق وقتا طويلا.
- التسهيل والدعم: تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير وتقديم المساعدة الاجتماعية والعاطفية للتغلب على صعوبات ومخاطر التغيير والإصغاء بعناية للمشكلات والتذمر والشكاوي، ومن إيجابيات هذه الطريقة أنه لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها أما سلبياتها فهي تتطلب وقتا طويلا وتكلفتها عالية.
- التفاوض والاتفاق: تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير وفي نفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وتقديم حوافز للأفراد المحتمل قيامهم بمقاومة التغيير وإجراء بعض المساومات وتقديم مزايا خاصة مقابل الحصول على تعهد بعدم إعاقة التغيير، وإيجابياتها أنها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

- المناورة والاستقطاب: وبموجب هذه الطريقة يتم استغلال ووضع العضو المختار من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، أما سلبياتها فإنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم استغلوا.
- الإكراه الصريح والضمني: وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير، فيهددون سرا أو علنا بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة وأيضا عندما يمتلك منشئ التغيير قوة كبيرة، ومن أهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة، وفي نفس الوقت لا تخلوا من سلبيات وأهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير(31).
- بالإضافة إلى ما سبق الإشارة إليه من استراتيجيات لمقاومة التغيير ننبه إلى نقاط أخرى تختلف في أهميتها ودرجة تأثيرها على نجاح أو فشل التغيير منها:
- الاستعانة بالقادة ورؤساء التنظيمات غير الرسمية في شرح التغيير ودواعيه وما سياتر على عليه وإشراك الأفراد في كافة مراحل التغيير ما أمكن، فالإنسان بطبيعته يتقبل تنفيذ ما يستشار فيه من أمور وما يشترك في التخطيط له.
- إيجاد رؤية مستقبلية يتم تعريف العاملين بها، وإعطاء سلطة لفريق التغيير للعمل على تحقيقها مما يساعد على تحقيق التقدم.

- العمل على تحقيق مكاسب ملموسة ولو على المدى القصير ومكافأة الذين ساعدوا في تحقيقها وتجميع هذه التحسينات والبناء عليها أمر مهم، فمن المعروف أن النجاح يقود إلى النجاح ولذلك لا بد من أن يكون بالإمكان تقسيم التحسينات المستهدفة إلى مراحل حتى يمكن للجميع ملاحظة التقدم مما يشجع على استمرار التعاون.

- من المهم أيضا مكافأة أصحاب الإنجازات المهمة لأن ذلك يشكل حوافز لهم ولغيرهم للعمل على تحقيق المزيد منها، ويتم استثمار المصداقية لتحقيق المزيد من التغييرات باتجاه الأهداف المطلوبة وتوضيح العلاقة بين التغييرات التي تتم وبين نجاح وتقدم المؤسسة (32).

إننا في الأخير نعتبر ما تناولناه في هذه الورقة هو افتراضات تحتاج إلى دراسات ميدانية لإثباتها، فدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير ضمن البعدين الهامين للسلوك التنظيمي (الضغط النفسي والصراع التنظيمي) من خلال المقارنة بينها من خلال الإجابة عن: لماذا تحدث، كيف تحدث، كيف يمكن التعامل معها وما هي آثارها السلبية والايجابية يكشف الكثير من الغموض في نظرنا لدى الباحثين والممارسين في الميدان كما يمكن الكشف عن نقاط وعلاقات التقاطع الخفية بين سبب الحدوث وكيفية الحدوث وكيفية التعامل معها قبل وأثناء وبعد حدوثها.

قائمة المراجع

1. محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، دار الوفاء لندنيا للطباعة والنشر، الإسكندرية مصر، ط1 2007، ص 206-207.
2. محمد بن يوسف النمران العطيات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1 2006، ص ص 92-95.
3. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1 2002، ص343.
4. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، ط1 2000، ص317.
5. حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2004، ص384.
6. كربوش رمضان: دراسة تعميم استعمال اللغة العربية كتغيير تنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إشراف أ.د. لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة، ص44.
7. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص ص 385-386.
8. نيغل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ الرياض ط1 2003، ص ص 309-313.
9. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص387.
10. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط1 1999، ص317.
11. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط6 1997، ص ص 318-319.
12. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص385.
13. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص ص 317-318.
14. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص385.
15. نيغل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، المرجع السابق، ص ص 315-317.
16. أندرو دي سيزلاجي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العامة بالرياض طه 1987، ص 180.

17. لوكيا الهاشمي وبن زروال فتيحة: الإجهاد، دار الهدى عين مليلة الجزائر، ط1
2006، ص ص 11-12.
18. محمد الصيرفي: السلوك الإداري "العلاقات الإنسانية"، المرجع السابق، ص ص
313-314.
19. لوكيا الهاشمي وبن زروال فتيحة: الإجهاد، المرجع السابق ص ص 59-66.
20. محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 368-369 .
21. نفس المرجع: ص 371.
22. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 364.
23. محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 373.
24. محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 364-365.
25. محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص 378.
26. ربيعي الحسن: التخطيط للتغيير مدخل لتنمية الإدارة، مجلة الإدارة العامة، عدد
37 ديسمبر 1980، ص 152.
27. نفس المرجع: ص ص 152-154.
28. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص 389-390.
29. نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، المرجع السابق،
ص ص 320-327.
30. حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي مقارن، دار ومكتبة الحامد، عمان الأردن،
ط1 2003، ص 290.
31. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، المرجع السابق،
ص ص 358-359.
32. محمد قاسم القريوتي: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان الأردن،
ط1 2000، ص ص 363-364.