

البدائل الإستراتيجية للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

د مطرف عواطف

جامعة باجي مختار عنابة

ametarref@yahoo.fr

. ملخص:

يمثل التغيير التنظيمي احد الأسس التي تقوم عليها إستمرارية أي منظمة و نموها، ولذلك تأتي حتمية التغيير كعنصر رئيسي يحكم مبدأ استمرارية المنظمة في مزاوله أنشطتها وممارسة مهامها واضطلاعها بمسؤولياتها تجاه أفرادها وزبائنهم والتكيف مع المستجدات الداخلية والخارجية التي تواجهها.

إلا أن بمجرد أن تظهر بوادر التطوير والتغيير ينقلب الأمر إلى كابوس بسبب قيام أفراد المنظمة بمقاومة هذا التغيير، ويرجع السبب بصفة عامة إلى عدم قبولهم لهذا التغيير، وما لم تقبل المنظمة و جماعات العمل و الأفراد هذا التغيير فإنهم سيعارضونه و يقاومونه.

ومن الطبيعي ألا يرتاح كثير من الأفراد للتغيير، لأن التغيير يمس بالوضع القائم وبالطرق المتعارف عليها لأداء الأعمال فهو عمل فيه مفاجآت، وقليل من الناس من يحب المفاجآت، ولذلك من الضروري خلق شعور بالحاجة للتغيير، إذ لا بد من تشكيل ائتلاف يقود التغيير، ومن الأفضل أن توكل هذه المهمة لفريق عمل متجانس يجري تشكيله من الأفراد المؤمنين بالتغيير وضرورته والمستعدين للقيام به.

كما أن الإدارة الذكية هي التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات و طرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وحب الإستعداد بالبدائل الاستراتيجية المناسبة، فالحرص على إستخدام الأسلوب الأنسب يسهم و بشكل كبير في التخفيض من سلبيات هذه المقاومة، و الوصول إلى الأهداف المسطرة و التي كانت سببا في إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة.

Résumé :

Le changement organisationnel représente l'un des fondements sur lesquels se fondent la continuité et la croissance de toute organisation. Par conséquent, l'impératif du changement est un élément clé qui régit le principe de la continuité de l'organisation dans l'exercice de ses activités et l'exercice de ses tâches et dans l'exercice de ses responsabilités envers ses individus et ses clients et en s'adaptant aux évolutions internes et externes auxquelles elle est confrontée.

Cependant, dès que des signes de développement et de changement apparaissent, la question devient un cauchemar parce que les membres de l'organisation résistent à ce changement, et la raison est généralement parce qu'ils n'acceptent pas ce changement, et à moins que l'organisation, les groupes de travail et les individus n'acceptent ce changement.

Et la gestion intelligente qui essaie d'adopter avant chaque processus de changement des stratégies et des moyens de réduire sa résistance, il faut donc préparer des alternatives de stratégies appropriées, soucieuses d'utiliser la méthode la plus appropriée, contribuant de manière significative à réduire les inconvénients de cette résistance, et Atteindre les objectifs fixés qui ont entraîné un changement organisationnel dans l'organisation.

. مقدمة:

إن التغيير في عصرنا الحالي تصنعه بيئة الأعمال، حيث أصبح التغيير يأخذ صفة المفاجأة و الإستمرارية معا و بصورة أكثر مما في العصور السابقة، حيث تلاحظ و بكثرة حركة الإندماجات و الإستحواذ و التي قد أصبحت صفة ملازمة لمنظمات الأعمال في العصر الحالي بالإضافة إلى التغييرات التكنولوجية المتلاحقة التي سادت بيئة الأعمال، حتى أن البعض يجزم بأن الحقيقة الوحيدة التي لاتقبل التغيير في عصرنا الحالي هي الحقيقة المتمثلة في أن أي شيء قابل للتغيير.

و هنا قد يلح سؤال مفاده لماذا يلهث قادة منظمات الأعمال نحو التغيير؟ و لعل بساطة الإجابة التي تتمناها معظم المؤلفات حول الموضوع تصنف التغيير نفسه جزءا هاما من مهام قادة الأعمال في هذا العصر، و عليهم أن لا يجعلوا همهم الأوحد هو الإستجابة للتغيرات التي تحدث في بيئة الأعمال التي يعملون فيها فقط، بل عليهم أن يكونوا قادة هذا التغيير، لأن في هذا ضمانا لإستمراريتهم في السوق التنافسي لمنظمتهم، لأن بقاء منظماتهم دون تغيير جعلها ضحية لأموج التغيير العارمة و التي قد تكسح في طريقها كل منظمات الأعمال الراكدة.

و ستظل إدارة التغيير وعمليات التطوير التنظيمي من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات للتمكن من التفاعل الإيجابي مع

التغيرات المستمرة على مستوى بيئي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف.

و تزيد هذه التحديات مع وجود مقاومة هذا التغيير التنظيمي و الذي يعتبره العديد أمرا حتميا لا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد او جماعة و ذلك بعدم تقبل التغيير و رفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي، و عليه فلا تقتصر الحاجة إلى تحديد كيف تتم قيادة التغيير أو كيف يتم تنفيذ التغيير فقط، و إنما تتمثل الحاجة الحقيقية في توفير القيادة المناسبة التي تحاول أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات و طرق للتقليل من مقاومته، و عليه تكمن إشكالية هذه الدراسة فيما تتمثل البدائل الإستراتيجية الممكنة لإدارتها مثلي لمقاومة التغيير التنظيمي في المنظمات؟

وللإجابة على هذه الإشكالية تنقسم هذه الدراسة إلى محورين أساسين كالتالي:

المحور الأول: الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي و عوامل نجاحه.

المحور الثاني: مقاومة التغيير التنظيمي و إستراتيجيات التعامل معه.

1. الإطار المفاهيمي للتغيير التنظيمي و عوامل نجاحه:

1.1 ماهية التغيير التنظيمي:

باديء ذي بدء يجدر القول أنه لا يمكن التعميم أو التكهن بمدى أو وقت أو حدود معينة لعمليات التغيير التي تنظم منظمات الاعمال، فلا توجد حدود معينة للتغيير التنظيمي، فهو تغيير قد يطال المنظمة بكاملها، بل و قد يمتد أثر التغيير الذي يتم داخل منظمة ما إلى منظمات و أطراف من خارج المنظمة، و قد يكون محدودا بالدرجة التي تجعل بعض الوحدات و الإدارات بالمنظمة بعيدين عن آثار و نتائج هذا التغيير

لهذا يصعب تحديد إطار مفاهيمي محدد لعملية التغيير التنظيمي، و قد يصعب تقديم تعريف جامع للتغيير التنظيمي، ولذلك نسوق التعريفات التالية و نحاول من خلالها إستخلاص تعريفا شاملا للتغيير التنظيمي فيما يلي :

التعريف الأول: "إحداث شيء جديد إعتقادا على تفجير إمكانات المنظمة"، وهو أمر يحتاج لنظام متكامل للحماس المخطط.

(حسن محمد أحمد محمد مختار، 2011، ص49)

التعريف الثاني: عرفه سكيبينز بأنه تبديل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلا. (الشماع وخيضر، 2005، ص 103)

التعريف الثالث: يعتبر التغيير التنظيمي استجابة و رد فعل طبيعي للتغيير الذي يحدث على التنظيمات و القدرة على التكيف و الاستجابة و هو حالة لإيجاد التكيف و التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط بالمنظمة.

(Jean et Amassasse ,1997 ,P340)

التعريف الرابع: اذ يعتبر التغيير التنظيمي على أنه تحول يطرأ على المحيط ، الهيكل، التكنولوجيا، والأفراد بالمنظمة بهدف زيادة الفعالية و تحسين الأداء.

(Robbins et Decenzo,2008,P192)

التعريف الخامس: يعرف أنه العملية (أو العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى الوضع المستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة (حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سبق ذكره، ص49)

و أخيرا يصفه البعض على أنه المسؤول عن التجديد و التجميل و التحسين و التغيير و التعديل لجوانب المنظمة الداخلية، و بناء معمارية الإتصال والتكيف مع عوامل البيئة الخارجية، لتحقيق العافية التنظيمية (البقاء، التكيف، و المحافظة على الموقع و النمو). (طاهر محسن الغالبي و أحمد علي صالح، 2010، ص 22)

من خلال ما سبق من تعاريف يمكن لنا القول أن التغيير التنظيمي هو الانتقال بالمنظمة من وضع إلى وضع آخر أحسن، وذلك بغاية تحقيق اهداف المنظمة، لذلك فقد يمس التغيير الجوانب التكنولوجية او الهيكلية أو البشرية أو التنظيمية، وغالبا ما يكون نتيجة تأثيرات داخلية أو خارجية تستجيب لها المنظمة

بهدف الحفاظ على بقاءها واستمراريتها، وليس بالضرورة أن يكون التغيير دائما بإضافة وحدات جديدة في الهيكل التنظيمي أو تدعيم المنظمة بموارد بشرية جديدة، فقد تتخذ المنظمة استراتيجية الانكماش و ذلك بالتخلي على انتاج معين و التركيز على منتج واحد، أو قد تقوم المنظمة بتسريح مجموعة من العمال وذلك كإستراتيجية لمواجهة الإفلاس. (سماتي حاتم، 2018/2017، ص 41)

2.1 مبررات التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك مبررات تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، و هذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية:

أ- المبررات الداخلية : تمثل مجموعة العوامل الدافعة، من داخل المنظمة، نحو التطوير التنظيمي و ضرورة تبنيه برامج مستدامة، و تشمل هذه العوامل: (طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 72)

- ❖ دعم الإدارة العليا في المنظمة لبرنامج التطوير التنظيمي، و قد يكون ذلك من خلال تبني رؤية مستقبلية جديدة تتسم بالطموح العالي.
 - ❖ متطلبات إدامة بقاء المنظمة و تفوقها في عالم المنافسة.
 - ❖ تبني منهج الحاكمية المنظمة، أو أي نهج أو منهج جديد يتماشى مع متطلبات حرجة للتطوير تتطلبها طبيعة الحراك الداخلي في المنظمة أو بفعل إنعكاس متغيرات و تبدلات في البيئة الخارجية للمنظمة.
 - ❖ برامج الإنتساب و الإكتساب والخصخصة.
 - ❖ إدارة الصراع التنظيمي و حالات اللارضا الوظيفي وعلاج الإستقالات من الوظيفة.
 - ❖ برامج إدارة الإبداع و الابتكار التنظيمي.
- ب- المبررات الخارجية: و تمثل مجموعة العوامل من خارج المنظمة، التي تسهم في زيادة دافعية المنظمة نحو صياغة برامج التطوير التنظيمي و تنفيذها، و تشمل: (طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، ص 73)
- ❖ تسارع وتيرة التطورات العلمية و التقنية.

- ❖ التوجه نحو إقتصاد المعرفة و زيادة الإهتمام بإدارة العقول و رأس المال الفكري.
- ❖ إعادة هندسة العلاقات و الإهتمام بإدارة رأس مال الإجتماعي.
- ❖ الإهتمام بالقيادة النسوية Woman Leader Ship.
- ❖ تنوع قوة العمل و مشكلات التحرش الجنسي.
- ❖ ظاهرة العمالة الطارئة (المؤقتة).
- ❖ ظهور مشاركة السوق الحرة.
- ❖ نمو الممارسات الديمقراطية في الحياة النقابية.
- ❖ الوعي العالي بحقوق الإنسان.
- ❖ الإهتمام بإدارة التعقيدات.
- ❖ المشكلات البيئية و إدارة البيئة.

3.1 أهداف التغيير التنظيمي:

- إن أية منظمة تصمم وتبحث عن التغيير وتضع البرامج لذلك فهي تسعى إلى انجاز الأهداف التي رسمتها لنفسها، ومن أهداف برامج التغيير التنظيمي نجد :
 - إرساء قواعد الثقة بين الجماعات المتفرعة في جميع أنحاء المنظمة و على جميع مستوياتها التنظيمية.
 - خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه المنظمة.
 - تحديد مسؤولية اتخاذ القرارات و حل المشكلات و تركيزها عند مستوى إداري معين يكون أقرب لمصادر المعلومات و للجهات المختصة.
 - زيادة روح الانتماء. (العديلي، 1995، ص 550)
 - زيادة فهم عمليات الاتصال و أساليب القيادة و الصراعات من خلال زيادة الوعي بديناميكية الجماعة.
 - مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل الإدارة بالأهداف.
 - تعليم العمال أسلوب الرقابة الذاتية.

- توفير المعلومات اللازمة لمتخذ القرار بشكل مستمر و بدون تشويه.

- العمل على إيجاد التوافق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية.

(القرىوتي، 2003، ص 3)

4.1 مجالات التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين

بمجال التغيير وذلك لأهميتها، ويشمل التغيير في المؤسسة عدة مداخل (المدخل

الوظيفي، المدخل الإنساني، المدخل الهيكلي، المدخل التكنولوجي...)، كون أن

التغيير كعملية تمس جوانب عديدة في المؤسسة فالتطورات و التغييرات السريعة في

الثقافات، التكنولوجيا و طرق التنظيم تجعل المؤسسة ملزمة بتنفيذ عمليات تغيير

تشمل مجالات الثقافة، التكنولوجيا و التنظيم، إذ يستطيع التغيير أن يمس جوانب

عديدة أهمها: (مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية، 2003) www.ngoc.org

- التغيير التكنولوجي: وهو التغيير الذي يشمل التقنية، الأدوات و الطرق و الأساليب

الصناعية.

- التغيير التنظيمي: هو التغيير الذي ينصب على العلاقات الوظيفية و البناء الهيكلي

للمؤسسة و إدارتها وأقسامها و وحداتها.

- التغيير الثقافي: هو التغيير الذي يتعلق بأفكار العاملين و المستخدمين و اتجاهاتهم،

عاداتهم، قيمهم و دوافعهم و طموحهم.

- التغيير في العمل: هو التغيير في الواجبات الوظيفية، و المهام الموكلة.

و لا بد من الإشارة إلى أن هذه المجالات متداخلة و مترابطة، وأن التغيير في واحد

منها يؤثر في الأخرى. و عليه سيتم تناول هذا العنصر كما يلي:

- التغيير الثقافي؛

- التغيير التنظيمي؛

- التغيير التكنولوجي و التغيير في العمل.

أولاً: التغيير الثقافي

يعتبر التغيير الثقافي استجابة حتمية للضغط الخارجي للمؤسسة، ويتم التغيير الثقافي

في المؤسسة لتحقيق التكيف والتأقلم و هذا التغيير يكون له تأثير على مستوى الهياكل أي على النظام الداخلي للمؤسسة. و الدراسات الحديثة تبين أهم الضغوط الخارجية فيما يلي : (R. Reitter et All,1993 , p34)

-المنافسة: إذ يؤدي التغيير في قواعد المنافسة و ما يحمل ذلك من انفتاح على الأسواق إلى تغيرات إستراتيجية في ثقافة المؤسسة.

-تطور التقنيات :التطور الهائل في تقنيات الاتصال الأمر الذي ساعد في تحسن خدمات البنوك.

-عولمة الاقتصاد :حيث أدت العولمة إلى تعقد الصفقات و اعتماد التحالفات مما أدى إلى ظهور أشكال جديدة للعمل.

إضافة إلى الضغوط السياسية و الاقتصادية، الضغوط الاجتماعية و الثقافية، و تواجه المؤسسة كل هذه الضغوطات بتنفيذ عمليات التغيير الثقافي.

ثانيا: التغيير التنظيمي

هو تغيير إستراتيجي ذو طابع علمي وعملي يتعلق بالمؤسسة، بيئتها، و أفرادها بهدف التحسين الإداري. إذ لا ينبع من وجود مشكلة في حد ذاتها فقد تكون موجودة و غير محددة و قد تكون متوقعة في وقت قريب، ب: تغير الأفراد و جماعات العمل
أ- تغير الأفراد:

أهم ما يتغير في الأفراد ويقلب التوافق بين الأفراد و مؤسساتهم ما يلي:
-اهتمام متزايد بالنقود والأجور.

-زيادة ثقة المرؤوسين برؤسائهم من حيث قدرتهم على التصرف السليم.
-الارتفاع في طموح صغار السن بالشكل الذي يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية.

-الثقة في جدوى أنظمة الحوافز والجزاءات وقدرتها على التمييز بين الطيب والسيئ.

-المشاركة في اتخاذ القرارات.

-الإحساس بأهمية الكسب الوقي السريع.

ب- تغيير جماعات العمل:

أهم ما يتغير في جماعات العمل ما يلي:

- يتغير تشكيل الجماعة من وقت لآخر.

ثالثا: التغيير التكنولوجي و التغيير في العمل

أ- التغيير التكنولوجي: استفادة المؤسسات الأمريكية من التغيرات في التكنولوجيا

المستخدمة، مثل، الأجهزة والمعدات والمواد والطاقة المستخدمة في العمليات التكنولوجية و توظيفها لتخفيض التكاليف لاعتمادها تنفيذ التغيير في الأساليب والأدوات و التقنيات التكنولوجية كذلك استفادة من استغلال تكنولوجيا المعلومات وما تحمله من مزايا في مجالات عديدة كاستخدام الانترنت.

(*COMMON FINDINGS INDIVIDUAL EXECUTIVE REPORTS, 2001 – 2002, p16*)

وتقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام أفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الإنترنت (التجارة الإلكترونية)، هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب. (مأمون الدراكة، طارق الشبلي، 2002، ص220)

ب- التغيير في العمل:

يعد التغيير في العمل كالواجبات الوظيفية و طرق أدائها، هيكله العمل في نظام الإجراءات و المراقبة و اتخاذ القرارات من الأولويات في المؤسسة أثناء تنفيذ عمليات

التغيير.

5.1 عوامل نجاح التغيير التنظيمي:

تنجح المنظمة في تطبيق برنامج التغيير عندما تتوفر العناصر الآتية (حسن محمد أحمد مختار، 2011، ص299)

- دعم وتأييد القادة الإداريين لجهود التغيير.
- توفر المناخ العام الذي يقبل التغيير ولا يعارضه.
- وجود خبراء او وكلاء التغيير ذوي المهارات الفكرية و الانسانيه والفنيه.
- اشراك الافراد والمجموعات في التخطيط للتغيير وتنفيذه.
- شرح وتوضيح دوافع التغيير واسبابه بالنسبة للافراد العاملين.
- توضيح الفوائد المادية والمعنوية المترتبة على عملية التغيير على العاملين.
- عدم اغفال التنظيمات غير الرسمية لتأثيرها على سلوك الافراد.
- معرفة مصادر التغيير وتشخيص المشاكل التنظيميه بأسلوب علمي.
- تشخيص عوامل مقاومة التغيير ومراكزه.
- توفر الموارد البشرية الفنيه الماديه الضروريه للتغيير.

2. مقاومة التغيير التنظيمي و إستراتيجيات التعامل معه:

التغيير ليست عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل أساسا في المقاومة التي يبديها أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير، امتناعا أو عدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظا على الوضع القائم بالرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، وهذه المقاومة ليست دائما عملا سلبيا بل فيه من الايجابية الكثير، و تتمثل ايجابياته عندما يكون المقترح من التغيير سلبيا لكن مقاومته يصب في مصلحة المنظمة.

1.2 ماهية مقاومة التغيير:

قد يلقي الاتجاه نحو التغيير قبولاً إن أدرك المستهدفون بالتغيير انه يحقق أو يسهم في تحقيق أهدافهم أو مصالحهم، لكن قد تصطدم جهود التغيير بمقاومة رؤساء أو رؤوسين بصورة أو بأخرى، فالتغيير يثير غالباً رد فعل يؤدي بالفرد لمقاومة التغيير سواء كانت أسبابه واضحة للرفض أو لم تكن لديه تلك الأسباب.

مقاومة التغيير تعني "امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم ("العميان، 2005، ص 355) وقد تكون مقاومة التغيير علنية إن أدرك الفرد أن التغيير ضار بمصالح التنظيم، أو كان له من عناصر القوة ما يجعله يرفض التغيير علناً، فيبادر بالاحتجاج أو التباطؤ أو بالإضراب أو التلويح بطلب النقل أو بالاستقالة أو الاستقالة فعلاً، وقد تكون المقاومة سرية مستترة أو ضمنية إذا أدرك الموظف أن التغيير يهدد مصالحه الخاصة فقط ولن يسبب مشاكل للآخرين، وقد تظهر المقاومة بأشكال مختلفة مثل عدم الانتماء للمنظمة، انعدام الدافعية للعمل، زيادة الغياب بسبب المرض، زيادة الأخطاء في العمل.

2.2 مزايا مقاومة التغيير:

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

أ - تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل.

ب - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ج - أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.

د - تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

3.2 أسباب مقاوم التغيير:

لمقاومة التغيير لها أسباب عدة منها : (أحمد مصطفى، 2000 ، ص501)

1. ليس بالإمكان أحسن مما كان:

مثل اقتناع الفرد أو البعض أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، ومن ثم يرى في التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

2. مخاوف فقدان مزايا مكتسبة:

قد يعارض البعض التغيير خوفاً من فقدان شئ ذي قيمة، فهناك من يخشى فقدان سلطة أو قوة تأثير أو موارد مالية أو بشرية (مرؤوسين)، أو صداقات، أو حرية اتخاذ القرارات، أو المكانة الأدبية، أو نمط اشراف مريح، وفي هذه الحالات لا يعطي المقاوم للتغيير اهمية كافية لمصلحة التنظيم والرؤساء والزلاء في العمل، كذلك قد يخشى البعض من عدم القدرة على ممارسة العمل وفقاً للنظام الجديد مما قد يؤدي لتدني إنتاجيته ومرتبته في تقييم الأداء.

3. فقدان الثقة وقصور الفهم:

سيعارض الافراد التغيير إذا لم يفهموا لماذا يحدث التغيير وما هي أهدافه، ومن المرجح أن يسود سوء فهم الأهداف ونتائج التغيير عندما تفتقد الثقة بين الفرد وبين مخطط التغيير.

4. اختلاف تقييم التغيير ونتائجه:

تختلف النظرة من عامل لآخر للتغيير من حيث أهدافه ونتائجه المحتملة، فيرى مخطوطو التغيير أنه يترتب عليه نتائج إيجابية، فإن الذين يتأثرون ولا يخططون له قد يرون فيه ضرراً وليس فيه أي مصلحة أو منفعة.

وأشار (القيوتي، 2008 ، ص342) إلى أسباب أخرى لمقاومة التغيير

5. تغيير في محتوى الوظيفة:

يستلزم هذا النوع من التغيير إعادة تعلم بعض الموظفين لمهارات جديدة، مما يثير القلق والتخوف لدى البعض منهم، ويولد لديهم شعوراً بفقدان بعض هويتهم.

6. تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة:

يتطلب هذا الإجراء من العاملين التكيف، وبناء علاقات جديدة مما يؤثر سلباً على المركز الاجتماعي لبعض العاملين ويثير قلقاً يؤثر سلباً على الأداء.

7. التغيير في المواقع الجغرافية للعمل:

كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم نفس التسهيلات، أو سيترتب عليها مصروفات أو تغييرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها.

8. التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام: فالعمل في العيادات يكون غالباً في

الفترة الصباحية، بينما العمل في المستشفيات يكون على مدار الساعة.

9. تغيير في المعتقدات السائدة: ومن ذلك تغيير الموظف من صاحب سلطة إلى

مقدم خدمة.

4.2 أشكال مقاومة التغيير :

يمكن أن تتخذ مقاومة التغيير أشكالاً وصوراً عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة

كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى

إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصلحه وحاجاته،

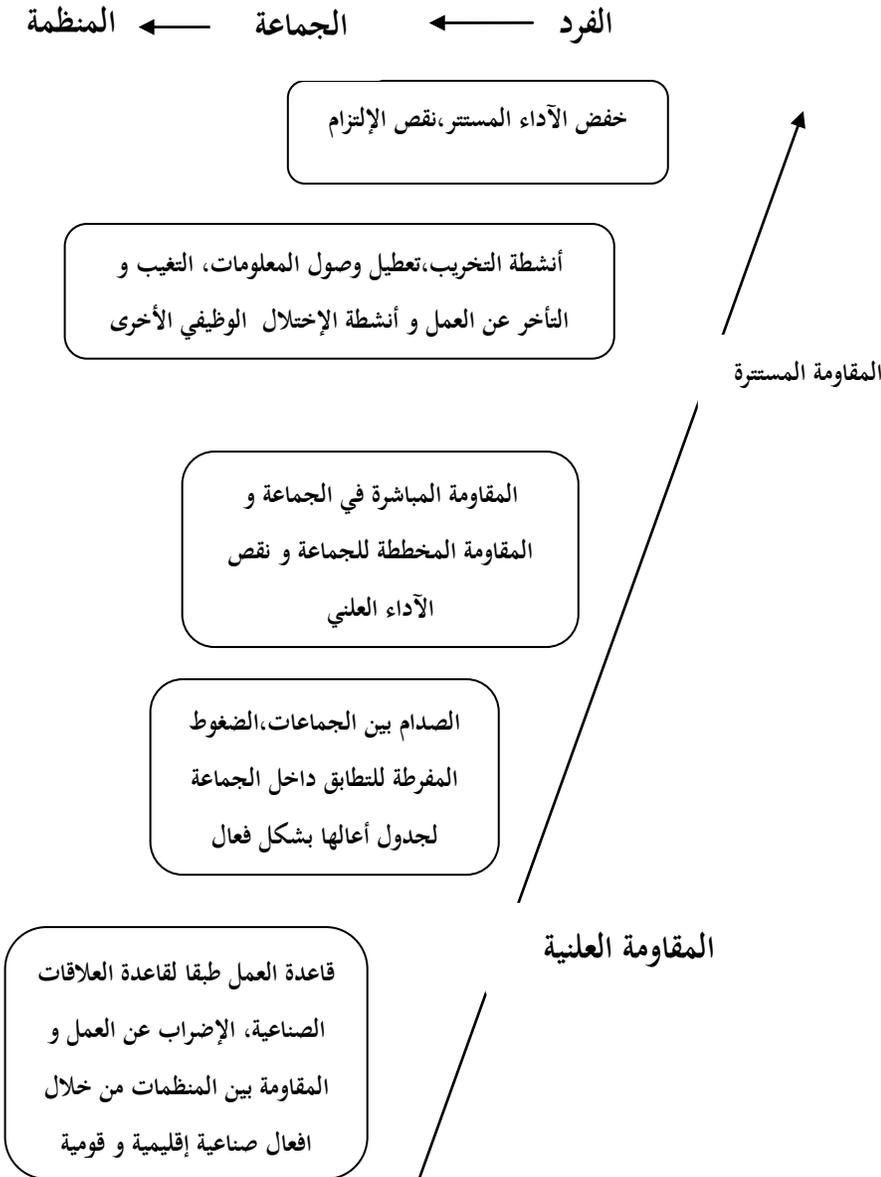
كما يتوقف نوع المقاومة، وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد

وعمق التغيير. (حریم، 2004، ص 385)

ومن الأشكال الشائعة في مقاومة التغيير: (عوني فتحي، 2009، ص41)

1. قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد.
 2. توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد، بعضها ليس له صلة بالتغيير.
 3. يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء
 4. يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح.
 5. يقوم الفرد بسرعة بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد بأن الأسلوب الحالي هو الأفضل.
 6. يصر الفرد على أن التغيير ليس عادلاً.
 7. يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير.
 8. يقلل الفرد من الحاجة للتغيير.
 9. يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور.
 10. يقترح الفرد حلاً سريعاً لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير.
- يعتمد العمال على أساليب و أشكال مختلفة للتعبير عن عدم تقبلهم للتغيير، حيث قد يكون هذا التعبير في بعض الأحيان مستتر و في الغالب ما يكون علنياً، كما قد تكون المقاومة على مستوى الفرد أو الجماعة أو المنظمة و ذلك ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم: 1 أشكال التعبير عن مقاومة التغيير التنظيمي



(حاتم، سبق ذكره، ص79)

5.2 إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

إن الإدارة الذكية هي التي تحاول ان تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات و طرق

للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف، لذلك وجب التعرف

على أهم تلك الاستراتيجيات، بحيث تنحصر في أغلبها في ستة استراتيجيات و هي:

(موسى اللوزي، 2009، ص 53)

❖ المشاركة

❖ التعليم و الإتصال

❖ التسهيل و الدعم

❖ التفاوض و الإتفاق

❖ المناورة و الإستقطاب

❖ الترهيب الصريح

و هذه الوسائل و الأدوات موجهة للفرد نفسه، و يوضح الجدول التالي هذه الوسائل

و الأدوات من حيث الإستخدام و المواقف و العيوب و الحسنات:

الجدول رقم 01: ملخص لمداخل إدارة مقاومة التغيير

الأسلوب	المواقف التي يستخدم فيها	المزايا	العيوب
التعليم و التبليغ	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	في حلة الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبير
المشاركة	عند وجود مقاومة كبيرة	إلتزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	مضبعة للوقت إذا شاركوا بما لا يتلاءم مع التغيير
التسهيل و الدعم	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة عدم التكيف	أخذ وقت أطول و مكلف مع إمكانية الفشل
التفاوض و الإتفاق	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	حل غير مكلف	ذات تكلفة عالية، حاة إذا أراد الأشخاص الآخرون نفس المعاملة
المناوره و الإستقطاب	حين تفشل الوسائل الأخرى	حل غير مكلف	امكانية حدوث مشكلات مستقبلية
الترهيب الصريح و الضمني	عند وجود حاجز للسرعة بوجود السلطة	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج

المصدر: (نفس المرجع السابق، ص54)

الخاتمة:

تبين لنا من الدراسة أنه إذا كان التغيير أمراً ضرورياً وحتماً وطبيعياً فهو ليس عملاً سهلاً، إذ تتجلى صعوبته في المقاومة التي يبديها بعض الأشخاص أو الجماعات وهم عادة من أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين لفوائد التغيير، حتى وإن كانت المقاومة رد فعل طبيعي، لأن من طبيعة الإنسان وفطرته انه يميل إلى مقاومة تغيير و ضع ألفه واعتاد عليه، لأن التغيير يتسبب له في قلق وإرباك وتوتر نفسي ويهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة إضافة إلى أن نتائجه غير مؤكدة، فيجب على المنظمة أن تستعد لها بالوسائل والخطط للتغلب على هذه الصعوبات .

فمقاومة العاملين للتغيير تعد قضية معقدة تجابه الادارة في المنظمات المعاصرة المتسمة بالتعقيد والتطور الدائم، إن عملية التغيير في حركة دائبة وقد شخصت مقاومة العاملين لها كعامل أساسي ومهم في فشل كثير من الجهود المعدة بدقة والمركزة على أحداث التغيير داخل أرجاء المنظمة لذا يجب وضع مسألة مقاومة التغيير مسألة مهمة في رسم سياسة المنظمة، و تحاول الإدارة الذكية أن تبني قبل كل عملية تغيير استراتيجيات و طرق للتقليل من مقاومته، فأسباب مقاومة العمال للتغيير تختلف و عليه و في غياب وصفة مثلى و وحيدة لمقاومة التغيير يجب الإستعداد بالبدائل الإستراتيجية و لإدارة مقاومة التغيير حسب ما يتناسب مع الحالة محاولين بذلك تعظيم الإيجابيات و تقليل السلبيات المتعلقة بكل إستراتيجية حسب الوضع و أسباب و حدة المقاومة.

المراجع

- الكتب :

- 1- أحمد سيد مصطفى ، 2000، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة لسلوك الناس في العمل، دار المؤلف ، القاهرة ، مصر.
- 2- حسن محمد أحمد محمد مختار، 2011، إدارة التغيير التنظيمي- المصادر و الإستراتيجيات-، الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، مصر، الطبعة الثانية.
- 3- حريم حسين، 2004، السلوك التنظيمي- سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال-، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن.
- 4- الشماع خليل محمد حسن و خيضر كاظم محمود، 2005، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان. الأردن، الطبعة الثانية.
- 5- طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح، 2010، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي - للمفاهيم، الإستراتيجيات و العمليات، المناهج و التقنيات- دار وائل للنشر ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.
- 6- العديلي، ناصر محمد، 1995، السلوك الإنساني والتنظيمي -منظور كلي مقارنة- مطابع معهد الادارة العامة، الرياض، السعودية.
- 7- العميان، محمود، 2005، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.

- 8- موسى اللوزي، 2009، التطوير التنظيمي -أساسيات و مفاهيم حديثة-، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
- 9- القريوتي، محمد قاسم، 2003، السلوك التنظيمي، دار الشروق، عمان، الأردن، الطبعة الرابعة.
- 10- القريوتي، محمد قاسم، 2008، نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الثالثة.
- 11- مأمون الدراكة، طارق الشبلي، 2002، الجودة في المنظومات الحديثة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى.

- الأطروحات:

- 1- عوني فتحي خليل عبيد، 2009، واقع إدارة التغيير وأثرها على أداء العاملين في وزارة الصحة الفلسطينية - دراسة حالة مجمع الشفاء الطبي-، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- 2- سماتي حاتم، 2018/2017، واقع مقاومة التغيير التنظيمي في الجامعة الجزائرية في ظل تطبيق نظام LMD من وجهة نظر الاساتذة الجامعيين، اطروحة دكتوراه، تخصص علم نفس العمل و التنظيم، جامعة بسكرة، الجزائر.

المواقع الإلكترونية:

- مركز التنمية للمنظمات غير الحكومية " مدخل التطور التنظيمي " ، أنشئ منظمتك ، العدد 54، بتاريخ 2 أوت 2003. على الموقع الإلكتروني www.ngoc.org
- المراجع باللغة الأجنبية:

- Livres :

1. Jean Pierre et Amassasse Poulot, 1997, *Générale Stratégie-Décision- DUNOD, Paris. France, 3^{ème} édition.*
 2. R. Reitter et All, 1991, *Cultures D'entreprise étude sur les conditions de réussite du changement, Vuibert, Paris.*
 - Stephen Robbins et David Decenzo, 2008, *Management l'essentiel des concepts et des pratiques, Pearson éducation, Paris, France, 6^{ème} édition.*
 3. -
- **Les Rapports sur Site d'internet :**
4. - Secretary of Defense Corporate Fellows Program, 2001
- 2002, **COMMON FINDINGS INDIVIDUAL**

EXECUTIVE REPORTS from
web <http://www.ndu.edu/sdcfp/FindingsandExecutive02.doc>.