

تمهيد

أن المنظمة اليوم وأكثر من أي وقت مضى، تحتاج إلى عملية تغيير التنظيمي طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغيير المستمر والسريع في القوى المؤثرة فيها، والتي يصعب في الكثير من الأحيان التنبؤ بها والتحكم فيها ، لذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير والابتكار من اجل التكيف مع البيئة المحيطة.

وتجدر الإشارة إلى انه قد يمتد اثر التغيير الذي يتم داخل المنظمة ما إلى منظمات وإطراف خارج المنظمة.

حاولنا في هذا الفصل التطرق لمعظم النقاط التي تعطي معرفة لهذا الموضوع من خلال ماهية التغيير التنظيمي حيث سيتم التحدث عن مفهومه، أنواع التغيير التنظيمي ودوافعه وأهميته ثم مجالات التغيير التنظيمي ومراحل حدوثه، ثم ننقل إلى مقاومة التغيير التنظيمي تعريفها وأسبابها أشكالها وطرق معالجتها .

1. ماهية التغيير التنظيمي

1.1. مفهوم التغيير التنظيمي

يقصد بالتغيير التنظيمي، من وجهة نظر علماء التنظيم إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة، أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي.

كما يشير مفهوم التغيير التنظيمي أيضا إلى اختلاف حجم التنظيم من وقت لآخر، وتباين بناؤه عبر الزمن واستبدال وظائفه مع الوقت، فقد يتغير حجم المشاركين في التنظيم وتباين خصائصهم المهنية والقواعد القانونية وتحسن التكنولوجيا وتباين أساليب الاتصال، وتتنوع التخصصات وتعد تقسيم العمل، وقد يستبدل التنظيم أهدافه بأخرى جديدة، ويلتزم بمستويات مغايرة تجاه بيئته.¹

ولقد تعددت وجهات النظر في إعطاء تعريفا للتغيير التنظيمي حيث يعرفه "record" (1995) التغيير عملية تستخدمها المنظمة لتصميم تنفيذ وتقييم المبادرات الملائمة لتعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية حيث تتطلب إدارة التغيير قيادة حكيمية قادرة على التطور والازدهار والتقدم، وذلك حسب الظروف المحيطة بالمنظمة.²

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.³

يعرف التغيير بأنه إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين هما ملائمة أوضاع أوجه نشاط جديدة يحقق للمنظمة سبقا عن غيرها.⁴

1 - يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ب ط، ص5،

2- خضر مصباح الطيبي، إدارة التغيير التحديات المعاصرة للمدراء المعاصرين، دار الحامد، الأردن، ب ط، 2011، ص29.

3- زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص21.

4- موسى اللوزي، التطوير التنظيمي (أساسيات ومفاهيم حديثة)، دار وائل، الأردن، ب ط، 1999، ص49.

وعليه يصعب تحديد أيطار مفاهيمي محدد لعملية التغيير التنظيمي، وقد يصعب تقديم تعريف جامع للتغيير التنظيمي، ومع ذلك نجد تعريفاً شاملاً للتغيير مفاده أن التغيير التنظيمي هو:

العملية أو (العمليات) التي تقوم بها المنظمة حتى يتسنى لها التحرك من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي مرغوب فيه بهدف زيادة فعالية المنظمة.¹ وبناء على ما سبق، فإن التغيير التنظيمي في عمومته يستهدف إما تعديل أوضاع التنظيم حتى يستطيع التكيف أو التوافق مع ظروف و أوضاع المجتمع والبيئة الطبيعية المحيطة، أو محاولة استثارة التغيير في المجتمع ذاته لكي يتوافق مع الأهداف والإمكانيات المتوفرة في الإدارة.

2.1. أنواع التغيير التنظيمي ودوافعه

1.2.1. أنواع التغيير التنظيمي

لفهم طبيعة التغيير التنظيمي علينا أولاً تحديد أنواعه، هاته الأنواع التي تتعدد حسب تعدد المعايير المستخدمة في التصنيف والذي يمكن حصره فيما يلي:

1.1.2.1. التغيير حسب درجة الشمولية :

هناك تغيير شامل يشتمل على كافة أو معظم الجوانب والمجالات في المنظمة وأما الجزئي فيقتصر على جانب واحد أو قطاع واحد كتغيير الآلات والأجهزة إلا أنه قد ينجز عنه نوع من عدم التوازن في المنظمة بحيث تكون بعض الجوانب متطورة والأخرى مختلفة والأخرى مختلفة وهذا ما يؤثر سلباً على فاعلية التنظيم، لذا يجب التأكيد على مراعاة التوازن.²

2.1.2.1. التغيير حسب معيار التخطيط:

إذا اعتمدنا على ذا المعيار نميز نوعين من التغيير، الأول مخطط يحصل بصورة مخططة طبقاً لمتطلبات تحقيق الأهداف العامة أو الخاصة في المنظمة ذاتها، وبفعل إرادي من الإنسان وبدرجات متفاوتة من تدخله، حيث نجد "سكبنز" "Sicbbins" يقدم

1 - حسن محمد أحمد محمد مختار، إدارة التغيير التنظيمي، جامعة كسلا، جمهورية السودان، ب ط، 2010، ص 49.

2 - خليل محمد حسن الشماع، وآخرون، مرجع سابق، ص 370.

تعريفًا للتغيير المخطط بأنه " الأسلوب الإداري الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى ن صور تطويرها المتوقعة "

أما التغيير غير المخطط فهو يتم تلقائياً أو يسمى تغييراً تنظيمياً لا دخل للمنظمة أو البيئة الداخلية في حدوثه، إذ يأتي جراء حدوث بروز عوامل طبيعية بيولوجية مثلًا ازدياد عمر العمال.¹

ونستنتج من هذا المعيار أن عملية التغيير حاصلة فالمنظمة سواء كانت ترغب بحدوثه أم لا، وهذا ما أوضحه لنا معيار التغيير الذي يتم بتلقائية فهذا الأخير واقع محال وعليه فالمنظمة لا بد أن تأخذ بعين الاعتبار التغيير الحاصل بها كي تتمكن من التكيف معه.

3.1.2.1. التغيير كأساس للتصنيف:

إذا أخذنا موضوع التغييرات أساساً للتصنيف لا يمكن التمييز بين التغيير المادي مثل التغيير الهيكلي والتكنولوجي، أي أن التغيير في الهيكل التنظيمي يشمل الاختصاصات والمسؤوليات وكذا يتبعه تغيير في الأعمال والأنشطة التي يزاولها التنظيم بمعنى أنه يبرز تقسيم جديد للعمل خاصة المهارات المكتسبة حديثاً عن طريق الرسكلة بما تتطلبه الآلة الجديدة من صقل لمهارات العمال.

أما التغيير المعنوي فهو نفسي اجتماعي يهدف إلى إحداث التغيير في أنماط السلوك بالنسبة للوظائف عن طريق برنامج للتنمية البشرية أو التدريب، إلا أن أنماط سلوك العاملين وأساليب العمل فيها تقليدية، وهذا النوع من التغيير يتميز بعدم الفاعلية بوصفه سطحياً.²

4.1.2.1. التغيير حسب درجة سرعته :

إذا أخذنا السرعة كمعيار لتصنيف التغيير لاستطعنا أن نميز بين التغيير السريع والتغيير البطيء (التدريجي) فالأول يتميز بالسرعة نظراً لطبيعة الطرف المؤدي للعملية إذ يحدث نتيجة للتطور والتغير المستمر في رغبات وحاجات المستهلكين مثل

1 - محمد قاسم القيروني، السلوك التنظيمي (دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمة الأعمال)، دار وائل للنشر، الأردن، ط5، 2009، ص337.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي (مدخل تطبيقي معاصر)، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ب ط، 2003، ص362.

الذوق والثاني تغيير تدريجي، إذ تعل المؤسسة على التغيير رويدا رويدا لترسيخ ما نميز به المنظمة وبشكل بطيء.

وهذا النوع من التغيير قد نجده في جميع المنظمات، لان هذه الأخيرة تمر بأوقات يكون بها التغيير ضروري وسريع وأيضا في الوقت نفسه نجدها تسيير في تغيير بطيء وهو عندما تسعى المنظمة نحو التأقلم مع تطورات بيئتها، فقد تتغير السياسات أو خططها حسبها.

5.1.2.1. وهناك تغيير مفروض أو بالمشاركة:

فالمفروض من قبل الإدارة وجبرا على العاملين من طرف السلطة وعادة ا يقابل بالرفض، أما التغيير بالمشاركة فيكون نصيب تدخل العمال مجددا يصحبه الرضا به والمشاركة في التخطيط له.

لكي يتلقى التغيير القابلية لدى العاملين لابد من اخذ رأيهم لكي لا تواجه المنظمة مقاومة ورفض منهم.

6.1.2.1. التغيير حسب درجة العمق:

حسب هذا المعيار التصنيفي هناك التغيير التنظيمي السطحي، و آخر جذري فلو كان سطحيا كان إحداث هذا النوع تدريجا على امتداد فترة معينة وبطريقة شبه منتظمة، إذ يهتم المتغير في هذه الحالة بالجانب الإنساني خاصة مستمدا فعاليته عن طريق الاستمرارية والتطبيق الشامل في كامل النسق التنظيمي، ثم أن التغيير الجذري يتميز بفجائية واستغراقه لمدة طويلة ويترك أثارا على كامل المنظمة، إذ نجده يطبق في المجال التجاري أو عند القيام بتغييرات هيكلية.¹

بالإضافة إلى انه هناك آلية أخرى تعتمد لتقسيم وتحديد أنواع التغيير التنظيمي، وتسمح بتنميته وتجزئته إلى أربع أنواع كما يلي:

- **تغيير على مستوى المنظمة** : يميز هذا النوع من التغيير بشمولية إذ يشمل كافة العناصر أو المستويات الإدارية من خلال استخدام المسوحات لواقع التنظيم واجتماعات المكاشفة التي هي إحدى العمليات الإدارية والتي يتم فيها طرح كل المشاكل التنظيمية وعلى المكشوف دون إخفاء أي مشكلة مهما كان نوعها.

1 - جمال الدين لعويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة، الجزائر، ب ط، 2009، ص60.

- التغيير على مستوى التفاعل بين الأفراد والتنظيم: هو ما نريد دراسة تأثيره على التنظيم من خلال التفاعلات بين الأفراد، إذ يشمل هذا النوع إعادة تصميم الوظائف والمهام بشكل يتناسب وقدرات ورغبات العاملين، وتغيير نمط الإشراف (اتخاذ القرارات) وتحليل الأدوار وإتباع مهج الإدارة بالأهداف والنتائج.

- التغيير على نمط العمل الفردي: يعتمد هذا المستوى والنوع على إتباع المشاركة والتشاور والاستعانة بطرف ثالث لتقديم الخبرة وبناء الفريق واستغلال نمط التحليل للمشاركة بواسطة الفريق وتحسين العلاقات بين الدوائر والأقسام المختلفة.

- التغيير في العلاقات الشخصية: يتم هذا النوع من التغيير من خلال التخطيط السليم للعمل على اعتبارها مهنة يشغلها الفرد مدى الحياة.¹

بناء على ما سبق ذكره عن أنواع التغيير توصلنا إلى انه هناك عدة تغييرات قد تكون:

- في محتوى الوظيفة
- تغيير ي تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة.
- تغيير من خلال المس بمداخل الأفراد.
- التغيير في المواقع الجغرافية.
- التغيير في ظروف العمل وفترات الدوام .
- تغيير في المعتقدات والقيم السائدة واستبدالها بأخرى.

2.2.1. دوافع التغيير التنظيمي

لا يحدث التغيير والتطوير في أي منظمة من فراغ أو من العدم، بل يكون نتيجة قوة أو سبب ما نشأ من داخل المنظمة أو من خارجها، ويمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات إلى إحداث تطوير وتغيير في أجزاءها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها، وأنه لا يمكن حل هذه المشاكل أو التواكب مع التغييرات المحيطة ما لم تحدث بعض التغييرات في أجزاء المنظمة وفي الأسلوب الذي تفكر به في مواجهة مشاكلها.

1 - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، ص60.

ويمكن تقسيم التغييرات والمشاكل المحيطة بالمنظمة إلى تغييرات خارجية وتغييرات داخلية .

1.2.2.1. التغييرات الخارجية:

يعتقد معظم الكتاب والباحثين أن القوى الخارجية تلعب دورا كبيرا من القوى الداخلية فيما يتعلق بالتغيير التنظيمي، ويرون أن القوى الخارجية التي تدعو للتغيير التنظيمي هي:

- التنافس الحاد بين المنظمات.
- الأوضاع الاقتصادية، وتعتبر القوة الرئيسية بصورة دائمة للتغيير.
- ظاهرة العولمة.
- أما الكاتب روبنز (Robbins1990) فيشير إلى القوى الخارجية التالية :
- إصدار قوانين وتشريعات حكومية جديدة.
- الاتحادات والنقابات المهنية / العمالية.
- ازدياد الضغوط التي تمارسها الجماعات المنظمة .
- تغييرات سريعة في أسعار المواد.¹
- المنافسة الشديدة.
- حدوث أزمة خارجية طارئة.

ويصف (Ivancevich وزملائه 1989) القوى الخارجية إلى ثلاث فئات رئيسية هي:

- التغييرات في الأسواق (المنافسة الشديدة).
- التغييرات التقنية (الثورة المعرفية).
- التغييرات البيئية، فالحركات الاجتماعية والاتصالات الجماهيرية المتطورة، والأسواق العالمية، أوجدت فرصا كبيرة وفي نفس الوقت خطرا وتهديدا كبيرين للمديرين.

وفي الغالب تتواجد أكثر من قوة (سبب داخلي وخارجي) في نفس الوقت يدفع المنظمة إلى القيام بإحداث تغيير وتطوير تنظيمي.

1 - حسين حريم، إدارة المنظمات، دار حامد، الأردن، ط2، 2009، ص ص 278،279.

1.2.2.1. التغييرات الداخلية :

تظهر الحاجة للتغيير التنظيمي عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية وإمكانيات وقدرات المنظمة وأهدافها، أو عندما تواجه مشكلات ذاتية داخل المنظمة مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة أو عدم التوافق بين عناصر التنظيم مما يتطلب ضرورة إحداث تغيير وتطوير تنظيمي في المنظمة.¹

تواجه المنظمة من الداخل تغييرات حادة تؤثر في مصيرها، ومن أمثلة هذه التغييرات:

- أ) تغييرات في الآلات، والمنتجات، وخطوط الإنتاج وغيرها من الأساليب الفنية
- ب) تغييرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.
- ج) تغييرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل.
- د) تغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.²

نستنتج مما ذكر سابقا انه مهما كانت دوافع التغيير في المنظمة سواء ما تعلق منها بتغييرات داخلية تخص الأفراد والعمل فيها أو خارجية تخص الموارد والبيئة الخارجية التي تنشط فيها، يصب كله في محاولة منها للتأقلم أو التكيف مع الظروف المحيطة والسبيل الوحيد من اجل ذلك هو التغيير التنظيمي.

3.1. أهمية التغيير التنظيمي

أن حدوث عملية التغيير في المنظمة أمر طبيعي إلا أن هناك ثلاث عناصر مهمة جعلت لعملية التغيير التنظيمي أهمية خاصة وبالغة وهي :

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص379.

2 - حسين حريم، مرجع سابق، ص290.

1.3.1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين :

- يريد العاملون وظائف تتحدى مهاراتهم، ويريدون تنمية شخصياتهم، ولكن الأعمال تتجه إلى البساطة والروتينية المملة، وهذا النمط من الواقع التنظيمي يتطلب مهارة أقل ويحد من فرص التنمية واتساع خبراته.
- المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقتهم ولكنهم يرون المنظمات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية بين المراكز الوظيفية، بتعدد القنوات إصدار الأوامر والتعليمات.
- رؤية العامل للعمل الذي يؤديه، ومدى احترام الإدارة لكرامته الإنسانية ، وإلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على تحفيز المادي وتأمين الوظائف، وتمهل الاهتمامات الأخرى.
- ما يريده العامل من منظمته يريده الآن ، بينما يأتي تصميم الوظائف ، والهياكل التنظيمية على عكس ذلك فهي تفترض أن تطلعات العامل ترتبط بمدى عمره الوظيفي، وهي قابلة للتأجيل.
- يريد العاملون مزيدا من الاهتمام للمسائل العاطفية في حياة المنظمة، وعلى الأخص تحقيق ذات الفرد والصراحة بين أعضاء المنظمة، والشعور بالدفء الاجتماعي، ولكن المنظمات مازلت تقيم سياستها على النواحي العقلانية، نادرا ما تأخذ الجوانب العاطفية في اعتبارها¹.

2.3.1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعملاء :

- بالإضافة إلى التغييرات في حاجات وتوقعات العاملين، فهناك تغييرات في البيئة التنظيمية، حيث العالم من حولنا يتغير بسرعة هائلة، الأفراد صعوبات بالغة في متابعتها والتكيف معها، أن أساليب المواصلات والاتصالات الحديثة : الحواسيب الآلية الفاكس، الانترنت، الأقمار الصناعية، والطيران العابر المحيطات ساعدت على تحويل العالم من أجزاء منفصلة سياسيا وطبيعيا إلى قرية صغيرة، وسوق مفتوح للجميع، وأصبح من الضروري التعامل مع ثقافات مختلفة، وشعوب متباينة، والتأثر بأحداث

1- زيد منير عبودي، مرجع سابق، ص98.

المناطق المختلفة، إن إضرابا يقوم به العمال جامعو القمامة أو سائقوا الشاحنات في بلد ما له تأثير مباشر أو غير مباشر على العديد من البلدان الأخرى. من هنا تضاعف تأثير العملاء على المنظمة . ويطلق على عقد التسعينات أنه عقد المنافسة الشرسة ولذلك أحتل رضاء لعميل مكان في إستراتيجية المنظمات، فالعميل يريد منتجات خالية من العيوب وأن يتم التسليم في الوقت المناسب وبالشكل المناسب وبالكمية المناسبة واختصارا إنه يريد الجودة الشاملة. ولقد كانت المداخل السابقة للتمييز التنظيمي لا تأخذ في اعتبارها موضوع العملاء خارج المنظمة (ينظر حليا للعاملين على أنهم داخليون)، وحتى بداية ظهور الجودة الشاملة في السبعينيات وحتى أواخر عقد الثمانيات لم يكن لهم دور بارز في استراتيجيات المنظمات، إلا أنه ومنذ 1988م تقريبا بدأ يعلو صوت العملاء عن طريق الأبحاث والمسح الميداني ومجموعات التركيز ، بل أن بعض المنظمات بدأت تشرك العملاء في وضع سياسات وإجراءات المنظمة ، وأصبح البعض يتحدث عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي حاجات ومطالب العملاء.

3.3.1. أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للمنظمة

لكي تكون المنظمة حقيقة متميزة ، يجب أن تعمل كل عناصرها وأنظمتها بطريقة صحيحة ومتكاملة ، فكل جزء وكل نشاط ، وكل شخص في المنظمة يؤثر ويتأثر بالآخرين والأخطاء قابلة للتضاعف، ولفشل في تحقيق متطلبات فرد ما في الإدارات أو الوظائف يؤدي إلى مشكلات في أماكن عديدة بالمنظمة ، وهذه بدورها تضاعف المشكلات والأخطاء، وهنا يصبح " للعمل الصحيح من أول مرة في كل مكان وزمان مزايا لا تحصى، أما إذا قلبنا المشكلات والأخطاء في منظماتنا، فسوف يضيع وقتنا وجهودنا على أنشطة ليست لها فائدة، كتصحيح الأخطاء، البحث عن الأشياء ، اكتشاف أسباب التأخير في مراجعة المعلومات المشكوك في صحتها، الإصلاح أو إعادة العمل ، تقديم اعتذارات للعملاء بسبب الأخطاء أو المنتجات المعيبة أو التأخير في مواعيد التسليم.¹

1- محمد بن يوسف النمران العطيات، إدارة التغيير وتحديات العصرية للمدير، دار الحامد، ب ط، 2006، ص 64.

إن منهج الجودة الشاملة يوفر لغة واحدة في كل أنحاء المنظمة وهي التحسين، حيث تمكن الجودة الشاملة من التقاء كل أعضاء المنظمة، في كل الإدارات، وأعلى المستويات، على هدف مشترك وهو التحسين المستمر للأداء.

مما ذكر سابقا يتبين لنا التغيير التنظيمي بالغ الأهمية في أي تنظيم مهما كانت طبيعته وتباين أهميته حسب المستويات التي اشرنا إليها، ولكن بصفة عامة يكتسب التغيير التنظيمي أهمية الأساسية هي انه آلية من الآليات الضرورية للتكيف مع جميع المتغيرات التي تحيط بها.

2. مجالات التغيير التنظيمي ومراحل حدوثه

1.2. مجالات إحداث التغيير التنظيمي

أن التغيير في المنظمة يمكن أن يؤثر في أي جزء أو مجال أو عنصر فيها، وبشكل عام فانه يمكن المنظمة من التوصل إلى مرحلة الازدهار ورفع مستوى الكفاءة والإنتاجية قدر الإمكان،¹ فعملية التغيير تؤثر على مجالات مختلفة من عناصر التنظيم، وفي نفس الوقت التغيير الحقيقي يكون دائما ذو طبيعة معقدة، نتيجة العلاقات المتداخلة بين هذه المجالات وهي:

1.1.2. الأفراد : يكون

يدور المنطق حول ضرورة تغييرهم برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل

أنماط سلوكهم من خلال نظم التدريب و التنمية وتطبيق نظم المكافآت والجزاء،² وتطوير الأفراد بالشكل التالي: إن الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظماتهم يعني أن هناك توافقا بين الأفراد (أهدافهم، ودوافعهم، وشخصياتهم، وقدراتهم، وآمالهم وغير ذلك) من الناحية، وبين المنظمة، أعمال، ووظائف، وأهداف، وتكنولوجيا، وإجراءات وعملاء ، وغير ذلك) من الناحية الأخرى ، إلا أن الدوام الحال من المحال، فكل من الأفراد والمنظمات يتغيران بصورة دائمة، ويسبب هذا التغيير عدم

1 - ابتسام إبراهيم مرزوق، فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات غير الحكومية، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2006، ص21.

2 - علي السلمي، السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، ب ط، (بدون سنة نشر)، ص 328.

توافق الأفراد مع المنظمة مما يسبب مشاكل الأداء السيئ وانخفاض الرضا عن العمل.¹

وعليه يعتبر الأفراد أكثر المجالات صعوبة في عملية التغيير فلن تستطيع تغييرهم بجرد قرار أو عن طريق حديث ودي وبرنامج تدريبي، فالإنسان أكثر الكائنات تعقيداً، كما إن الأفراد متمائلين فكل شخص يحمل أفكاره الخاصة عن التغيير، كما يختلفون من حيث قدراتهم على تحمل مسؤولية التغيير وكذا مدى استعدادهم ورغبتهم في التغيير، لا يستطيع شخص ما أن يغير سلوك شخص آخر، يجب أن يتحمل الأشخاص بأنفسهم مسؤولية إحداث تغيير سلوكهم ويجب أن يتحدد هدفك في تشكيل ذاتك وتشكيلهم في مجموعة متماسكة تستخدم الضمير نحن، الذي يمكن أن يجعل التغيير والاداء واقعا ملموسا.²

2.1.2. التنظيم :

يعتبر التنظيم بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة. ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف والأعمال والتكنولوجيا والعملاء والموردين والأسواق وأساليب وإجراءات العمل وغيرها من الأشياء. أن دوام هذه الأشياء العديدة على حالها من المحال، والتنظيم المتبصر بذاته هو الذي يحدث التغييرات في مكوناته لكي يقيم التوازن بين هذه المكونات بعضها البعض، وبين هذه المكونات من ناحية وبين الأفراد وجماعات العمل من ناحية أخرى. وللتدليل على أهمية عنصر التنظيم نسوق مايلي :

1- التنظيم هو هيكل للعلاقات والسلطات، يوضح التنظيم بما يتضمنه من تسلسل في الوظائف والأعمال، التوزيع النسبي لكمية السلطة المتاحة بداخل هذا التنظيم، وهذا الهيكل يوضح حجم سلطة المتاحة لكل جزء وفرد داخل التنظيم، ويحدد أيضا نوع هذه السلطة (قانونية، أو عقابية، أو شخصية، أو مستندة على الخبرة، أو منح العوائد)

1 - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، دار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2002، ص453.

2 - دوجلاس سميث، إدارة التغيير كيف؟ المبادئ والاستراتيجيات، ت عبد الحكيم احمد الخزامي، ايتراك للنشر والتوزيع، مصر، ب ط،

2002، ص44.

2- التنظيم هو هيكل للاتصال والمعلومات، ويحدد هيكل التنظيم أي الأجزاء أو الأفراد يتحدث ويتصل بين الأجزاء والأفراد المكونين للتنظيم، وذلك لأنه يحدد الجهة التي منها المعلومة، وأسلوب إرسالها وجهة استقبالها.

3-التنظيم هو هيكل لوظائف المشروع، يضم الهيكل مجموعة الوظائف التي يهتم بها ويحقق من خلالها أهدافه كالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد.

وتختلف هذه المسميات وأهميتها النسبية بحسب نوع المشروع وعملائه ومنتجاته وخدماته وأسواقه.

4- التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية، يضم هيكل التنظيم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات.

ما الذي يتغير في التنظيم ؟ تتغير مكونات التنظيم بالشكل الذي يرتب ضرورة إحداث توازن بين المكونات، الأمر الذي يؤدي إلى تغيرات مستمرة في هذه المكونات . والأشياء التالية على سبيل المثال تتغير في التنظيم:

1- الأنشطة ومهام العمل والوظائف وهو ما يتمثل في تحليل وتصميم العمل ووضع المقررات الوظيفية.

2- الأقسام والإدارات، سواء بالدمج أو الإنشاء أو الانقسام وهو ما يظهر في تعديل هياكل التنظيم، وإعادة تصميم هياكل التنظيم.¹

من خلال ما سبق ذكره حول مجالات التغيير أن صعوبة التغيير مرتبطة دائماً بالعنصر البشري من حيث تغيير سلوكياته وأفكاره القديمة والتي تعود عليها والالتزام بعادات وسلوكيات جديدة.

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص459.

2.2. مراحل التغيير التنظيمي

يقدم "كيرت ليفين" Kurt Lewin "محاولته الرائدة لتحديد مراحل التطوير التنظيمي، والتي قام العديد من العلماء والممارسين باستخدامها أو تطويرها لكي تناسب ظروفهم ولبساطة هذه المراحل التي استخدمها ليفين، وسنعمد عليها هنا في الشرح. وهذه المراحل هي:

1- الإذابة Unfreezing

2- التغيير Change

3- التجميد Refreezing

1.2.2. الإذابة :

وتمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المنظمة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير، وهي محاولة لجذب انتباههم على تلك المشاكل التي تعوق من تقدمهم في العمل، وهي إثارة لدافعيتهم للبحث عن الحلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمنظمة أن تتم ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمديرين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة ن حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمنظمة من أي متغيرات على وتثبت وتحجر هذا الموقف.

كما يتم في هذه الرحلة حشد الجهود التي تبذلها المنظمة لكي تجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير اعتمادا على أساليب تحرير وإذابة الجليد بعد التوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لانجاز التغيير التنظيمي.¹

ومن ضمن أساليب تحرير وإذابة الموقف ما يلي:

- 1- منع أي مدعومات أو معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعا من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لإظهار أن أنماط السلوك السيئة هي شئ غير مرغوب فيه
- 2- انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل والتصرفات التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب، والبخس من القدر أو الحط من القيمة.

1 - عبد العزيز صالح، الإدارة الاستراتيجية، إدارة جديدة في عالم تغير، دار المسيرة، عمان، ط1، 2004، ص363.

3- إشعار العاملين بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلا ويتم ذلك بإزالة أي مسببات لمقاومة التغيير.

4- نقل الفرد من القسم أو بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى جسامه الموقف وقد يكون ذلك النقل مؤقتا إلى احد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكله المعنيه.

5- تغيير بعض الظروف المحيطة بالتصرفات السيئة، فان كانت هي التأخير والغياب، فان التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف تسهل للأفراد والقائمين على التطوير التنظيمي من التبصر والوعي بوجود مشاكل يمكن مقارنة أداء أجزاء المنظمة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الأداء وتقارير الرقابة والمتابعة بشكل جاد ، وأيضا إجراء البحوث الميدانية داخل العمل عن درجة الرضا، وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل والإنتاج، والأساليب الفنية، وغيرها من الدراسات.

2.2.2. التغيير :

تعني هذه المرحلة التدخل الذي يقوم به القائمون على التطوير التنظيمي على الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية وعلى السلوك الفردي والجماعي في المنظمة، أي إنها مجموعة التغييرات المخططة التي تستخدم في التطوير التنظيمي وينظر البعض إلى مرحلة التغيير ليس فقط على إنها مرحلة تدخل، بل إنها مرحلة تعلم أي مرحلة يكتب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمنظمة أنماطا جديدة من التصرف والسلوك، والتي تساعدهم في مواجهة مشاكلهم وفي التغيير إلى الأحسن.¹ وتهتم مرحلة التغيير إذن بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها (أو ما يشار إليه بتحديد أهداف التغيير)، وتطبيق التغيير من خلال أدوات ووسائل للتغيير.

هي بالتالي مرحلة بعدية لمرحلة الإذابة،فهي تتضمن اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ بإتباع الخطوات التي

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2002، ص463،

ذكرناها سابقا ومراعاتها خطوة بخطوة لان في هذه المرحلة يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل مشروع على التنفيذ لا يترتب عليه ظهور مقاومة الأفراد وبالتالي عدم تحقيق ما هو مطلوب.

3.2.2. التجميد :

كما بدأت مراحل التغيير بضرورة إذابة الموقف، ثم أنتقل الأمر إلى التدخل بتغييرات مطلوبة، يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الإستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.¹

وبمعنى آخر هو محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التطوير والتنظيمي، فإذا كانت هناك تغييرات في أساليب العمل والسياسات والإجراءات، وأكتسب الأفراد والجماعات والمنظمة أنماطا جديدة وجيدة من السلوك، فيجب إذن حماية ذلك والإبقاء عليه (أو ما يطلق عليه بتجميد الوضع) أطول فترة ممكنة، بل وضمان استمرارية وثباته.

وللحفاظ على عملية التغيير يمكن أن تتبع بعض أو كل من الطرق التالية:

- 1- المتابعة المستمرة لنتائج تطبيق التطوير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ن ومحاولة علاجها.
- 2- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العملية للتطوير التنظيمي وأدواته.
- 3- توفير سبل اتصالات منفتحة بين المشاركين في التطوير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

1 - اندري زيلاقي وماك جي والاس مرجع سابق، ص 556.

- 4- بناء أنظمة حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التطوير التنظيمي.
- 5- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التطوير.
- 6- إنشاء أنظمة تشجع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات والتغييرات الجديدة وتشجع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمبادأة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.
- 7- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التطوير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج .
- 8- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.
- 9- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيارة ، من الوقت لآخر ، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التطوير.¹
- يمكن ملاحظة أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات والجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك، فإن التغيير ستمر ومتجدد، أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة.²

1 - أحمد ماهر، مرجع سابق، 2002، ص 400،

2 - امل مصطفى عصفور، قيم ومعتقدات الأفراد واثرها على فاعلية التطوير التنظيمي، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، ب ط، 2008، ص 24.

3. مقاومة التغيير التنظيمي وأسبابها

مثلما أن التغيير أمر حتمي ولا مناص منه، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه التغيير من إرباك وإزعاج وقلق وخوف وغيرها. كل شخص تقريبا يقاوم التغيير خصوصا أولئك الناس الذين عليهم أن ينفذوا معظم أعمال التغيير،¹ كما تتفاوت وجهات نظر المنظمات حول مقاومة التغيير، بين من تعتبر المقاومة عائق يقف أمام التغيير يجب التغلب عليها، وبين من يعتبرها فرصة لتعديل برنامج التغيير لكي يصبح أكثر نجاحا وفي الحالتين يجب على المنظمة دراسة مقاومة التغيير والبحث في معوقات التغيير الأخرى.

1.3. تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

يقابل الأفراد والمجموعات عملية التغيير التنظيمي باعتبارهم أول المتأثرين بها بردود فعل مختلفة باختلاف تفهمهم ومشاركتهم والانعكاسات التي تنعكس عليهم وطريقة تسيير هذه العملية، فقد يقابل الأفراد والجماعات عملية التغيير بالقبول فيساهمون في إنجاحها بتعاونهم أو قد يلتزمون الحياد وقد يقاومون هذه العملية لعدة أسباب ويمكن تعريف مقاومة التغيير من خلال التعاريف التالية:

* تعرف مقاومة التغيير بأنها "ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم".²

* وتعني أيضا وقوف الأفراد والمجموعات موقفا سلبيا يدل على عدم رضا أو تقبل أي تعديلات أو تبديل ترى الإدارة انه ضروري لتحسين الأداء وزيادة فعالية المنظمة.³

* هي التعبير الصريح أو الضمني، الواعي أو غير الواعي من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص لردود الأفعال السلبية عند إحداث تغيير ما.

1 - طارق سويدان، منهجية التغيير في المنظمات، دار ابن جزم للطباعة والنشر، لبنان، ب ط، 2001، ص50.

2 - خليل محمد حسن الشماخ، وآخرون، ص385.

3 - صالح مهدي محسن العامري، وآخرون، الإدارة والأعمال، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص399.

2.3. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك أسباب عديدة قد تدفع الفرد لمقاومة التغيير التنظيمي، بعضها ناشئ عن الفرد ذاته، وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة، وهناك أسباب مصدرها المنظمة.

ومن أهم مصادر مقاومة التغيير التي أشارت إليها (Shermerhorn) وزملاؤه:

- الخوف من المجهول.
- الحاجة للأمان والاستقرار.
- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
- تهديد المصالح ومزايا مكتسبة.
- تفسيرات متباينة.
- توقيت سيئ.
- الافتقار للموارد.
- أما (Kinicki و Kreither) فيقترحان أن الأفراد يقاومون التغيير للأسباب الآتية
- المفاجأة والخوف من المجهول.
- مناخ عدم الثقة.
- الخوف من الفشل.
- فقدان المركز أو الأمان الوظيفي.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير.
- إرباك العلاقات الاجتماعية.
- تضارب الشخصيات.
- افتقاد الحنكة ، إضافة إلى التوقيت السيئ.¹

وقد أشار الكاتبان إلى العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط وشدة (قوة) مقاومة التغيير، ففي حالة التغيير التكيفي، مثلا إدخال أسلوب عمل مألوف، تكون المقاومة منخفضة، وتزداد شدة المقاومة في حالة التغيير الإبداعي، إدخال أسلوب عمل جديد، وتبليغ المقاومة ذروتها في حالة الإبداع الجذري، مثل إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط المنظمة.

1- حسين حريم، مرجع سابق، ص 290.

4- أشكال مقاومة التغيير وطرق معالجتها

1.4. أشكال مقاومة التغيير التنظيمي:

تختلف وجهات نظر الفاعلين حول التغيير ومن ثمة أشكال مقاومتهم له، ويمكننا تلخيص هذه الأشكال كما يلي:

1.1.4. النمط الطبيعي لمقاومة التغيير:

وهو نمط تنشأ المقاومة بموجبه كنتيجة طبيعية لظهور التغيير (الجديد) واختلاف الوضعية، وهذا راجع الى مجموعة عوامل مثل:

- الحاجة للوقت والجهد للتأقلم وتعلم المواقف الجديدة التي يتطلبها التغيير.
- إمكانية الاكتفاء بعدد أقل من التغييرات.
- النظر إلى التكاليف الاقتصادية للتغيير والتخوف منها.
- مدى القناة بجدوى وفاعلية التغيير.
- التعذر بضخامة التكاليف الاقتصادية وحتى الاجتماعية للتغيير والخوف من نتائجها على الفاعل والجماعة و مدى قناة الفاعلين داخل التنظيم بضرورة وفائدة أي تغيير داخلي.¹

لكن يمكن أن يكون التغيير ملائماً ونافعاً للأفراد في المدى الطويل بشرط تحملهم للجهد والعناء للتأقلم مع المواقف التي يتطلبها على المدى القصير.

2.1.4. النمط السلوكي والانفعالي:

هذا النمط من المقاومة يعتمد على أسباب سلوكية وانفعالية: كالخوف اللاشعوري من نتائج التغيير ن أو عدم الثقة في القائمين به، والذي يرجع أساساً لضعفهم وغياب القدرة على الإقناع عندهم مما يجعل الفاعلين يحسون بالأمن وتهديد الوضعية التي يعيشونها، وكثيراً يغفل قادة التغيير هذه المشاعر لدى الفاعلين إلا أنها تبقى موجودة وقائمة وتتطلب القضاء عليها.

1- حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص243

ومن أمثلة العناصر التي تقود للمقاومة وفق هذا النمط:

- الخوف اللاشعوري من التغيير .
 - عدم القدرة على تحمل أعباء التغيير .
 - ضعف الثقة في القيادات أو في النظم أو في الخبير أو الزملاء القائمين بالتغيير
 - الرغبة اللاشعورية في بقاء الوضع الراهن على ما هو عليه.¹
- إن هذا النمط من المقاومة لا يستطيع قادة المنظمة الكشف عنه مما قد يسبب مستقبلا عن رضاهم وقد يؤدي بهم إلى الاغتراب وهذا نتيجة التغيير المفروض عنهم فالقائمين عليه لم يستطيعوا إقناع الفاعلين بالمؤسسة فهؤلاء فان لم تكن انفعالهم تعبر بطريقة سلوكية ظاهرة في المؤسسة لتثبته المؤسسة لهذه المقاومة فهي انفعالهم تكون في شكل ضمني تتمثل في الخوف وعدم الشعور بالاستقرار مما يؤثر سلبا على مردوديته.

3.1.4. النمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة:

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 فيم 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.²

قد تكون العوامل الاجتماعية أو العوامل الجماعة التي ينتمي لها الفرد هي مصدر

المقاومة على النحو التالي:

- تعارض التغيير مع قيم الجماعة السائدة أو مصالحها الراسخة.

1- حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص244.

2- نيجل كنج ونيل أندرسون، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير - دليل انتقادي للمنظمات، ت محمود حسن حسني، دار المريخ للنشر، السعودية، 2004، ص260.

- الانغلاق والنظرة الضيقة للأمور .

- الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة.¹

إن هذا النمط من مقاومة التغيير يلعب دورا كبيرا في التأثير على مناخ العمل السائد ، فهناك الكثير من القيم والمصالح القائمة على علاقات معينة على نطاق جماعة العمل داخل التنظيم، والتي يحاول أفرادها الحفاظ عليها، لهذا فمجرد ظهور التغيير فأنهم يتساءلون عن مدى توافقه مع مصالحهم علاقاتهم ، صداقاتهم فإذا كان لا يؤثر عليها تجاوبوا معه، إما إذا تعارض معها فإن ذلك يؤدي إلا الانغلاق والنظرة الضيقة له ومن ثمة مقاومته.

أن أشكال مقاومة التغيير تختلف من تنظيم لآخر ، لكنها في اغلب الأحيان لا تختلف عما سبق ذكره، فلا يمكننا أن نتوقع الدعم الكامل للتغيير حتى في أفضل وضعيات العمل ،فقد تظهر بعض المعارضة أو سوء الفهم لاختلاف الإدراك والمفاهيم عند الفاعلين ، وتكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة، مباشرة أو مؤجلة، فقد يتخذ الفاعلين مواقف علنية للحفاظ على الوضع القائم تتمثل في الاضطرابات والاتجاهات، والتباطؤ في الإنتاج، اللجوء إلى النقابات، الرفض والمعارضة الشديدة ولو بدون أسباب، أو الاستقالة .

ويمكن أن تكون المقاومة ضمنية ومستترة تتمثل في افتقاد الولاء للتنظيم ن فقدان الدافعية للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل، التناسبي، والتهاون، التماطل في التعلم، كثرة الغيابات، التمارض للعمل، ظاهرة التأخير والتأجيل، التناسبي والتهاون، وعدم الرضى، وهذه الظواهر سواء كانت علنية، ضمنية أو مستترة فإنها ذات التأثير كبير على إحداث التغيير ونتائجه لهذا فمجرد ظهور غير تالي بعد فترة زمنية معينة فقد تكون مقاومته أكثر شدة وعنفا، وقد لخص فؤاد القاضي الإجراءات العملية لمقاومة الفاعل للتغيير فما يلي²:

- الانسحاب النهائي من تنظيم، أو التغيب بسبب المرض.

1 - حسن محمد أحمد محمد مختار ، مرجع سابق، ص245.

2 - فؤاد القاضي، إدارة التغيير، المطبعة العثمانية، مصر، 1997، ص200.

- محاولة ارتفاع في سلم التنظيمي والابتعاد عن المستويات التي يمكن أن يمسه التغيير.
- استخدام وسائل دافعية كالعدوانية.
- الانضمام إلى التنظيم الغير رسمي الذي يتشكل على أساس التشابه في القيم، المبادئ، الميولات، والرغبات الاجتماعية لحماية نفسه من أوضاع التغيير الجديدة، حيث يجد فيه فرصة للتعبير عن معارضته ومشاعره التي لا يستطيع التعبير عنها بصراحة.

2.4. طرق معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

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. وقد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة، حالية أو مؤجلة، فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم، وهذا السلوك الدفاعي قد يأخذ أشكالا عديدة من الاضطرابات أو التباطؤ في العمل والإنتاج وزيادة الأخطاء أو التخريب أو الالتجاء للنقابات أو التحالفات وهكذا، ولتخفيف ردود الأفعال السالبة تجاه التغيير، ولجعل عملية التغيير تسير بصورة إيجابية.

هناك ست طرق للتعامل مع موضوع مقاومة التغيير قدمها "kotrev Schlesinger" يمكن تلخيص هذه الطرق على النحو التالي¹:

1.2.4. التعليم والاتصال :

أن التنظيم مهما كان نوعه لا يحتوي فقط على العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، لكن هناك عوامل أخرى تقلص من ذلك ويمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير.²

1 - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص 239.

2 - ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، ب ط، 2003، ص 355.

هذه الإستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير و الوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، والعرض للمجموعات، أو مذكرات و تقارير، ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير أو التحليل المشوه أو الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند اقتناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية تطبيق التغيير.¹

ويتم استخدام أسلوب التعليم والاتصال إذا كانت مقاومة التغيير بسبب حالة عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، وفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء اتصالات تعليمية وإرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغيير بالاتصال (بالأفراد أو الجماعات) بغرض تمليك المعلومات اللازمة.

2.2.4. المشاركة والتمكين :

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تطوير، وتحدد البدائل الخاصة بالتطوير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتطوير، وتعد خطط التطوير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التطوير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضاً أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتطوير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التطوير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم، ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.²

أن مشاركة العاملين في التغيير التنظيمي تجعله أكثر قبولا بواسطة العاملين وتعطي له فرص أعلى للنجاح.³

1 - عامر سعيد يسن، استراتيجيات التغيير وتطوير منظمات الأعمال، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، 1992، ص75.

2- أحمد ماهر، تطور المنظمات الدليل العلمي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، دار الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 2007، ص75.

3 - حامد بدر، السلوك التنظيمي، دار القلم للنشر والتوزيع، الكويت، ط1، 1988، ص136.

إذا كان تقبل العاملين للتغيير التنظيمي أمر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة، يجب التفكير بعملية المشاركة والتمكين ، وذلك بإشراك العاملين في عمليات صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، وبمنحهم كذلك صلاحيات أوسع لتنفيذ تغيير والعمل على حشد همهم للمشاركة في العملية التغييرية وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً أطول إذا تم إدخال التغيير بالطريقة غير الصحيحة.

3.2.4. التسهيل والدعم :

عملية التغيير التنظيمي عموماً تزيد من ضغوط العمل، على الأفراد والمديرين على حد سواء، وفي بعض الأحيان يكونوا مصدر مقاومة التغيير هو حجم الضغوط الإضافية التي يشعر بها الأفراد عند العمل على تنفيذ التغيير، وفي هذي الحالة الخيار المتاح لوكيل التغيير هو العمل على تسهيل وتيسير عملية تغيير نفسه للعاملين المكلفين لتنفيذ التغيير وتقديم الدعم المناسب لهم، ويتم ذلك لتدريب العاملين لكيفية وضع التغيير موضع التنفيذ، ومنحهم كذلك الوقت الكافي لتنفيذ، كما يمكن منح قادة هؤلاء العاملين بعض العطلات حتى يتسنى لهم مراجعة خططهم المستقبلية للعمل في ظل التغيير إذا اتسم التغيير بالتعقيد، يتم تيسير وتبسيط التغيير عملية تنفيذ التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير، أو كان هنالك إحساس بعدم أمان جراء هذا التغيير، قد يكونوا هذا المدخل مكلفاً، وقد يأخذ وقتاً طويلاً كذلك في تطبيقه.¹

4.2.4. المناقشة والإقناع :

في بعض الأحيان يكون العاملين على إدراك تام بالتغيير وكيفية تنفيذه ولديهم المقدرة على التنفيذ، إلى أنهم يعتقدون بأن هذا التغيير سوف يفقدهم مكاسب قيمة وكبيرة وقاموا باكتسابها في فترات سابقة للتغيي ، وإذا كان هؤلاء العاملين من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله (مثل نقابات العمل) مما سيولد بعض النزاعات بين أفراد وجماعات المنظمة، في هذه الحالة يكون الخيار المتاح أمام المنظمة هو خيار الجلوس مع جميع هذه الأطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم والعمل مع مفاوضتهم في

1 - حسن محمد أحمد محمد مختار، مرجع سابق، ص241.

المكاسب والخسائر التي قد تنجم عن هذا التغيير وتقديم الأسانيد لإقناعهم بجدوى هذا التغيير، قد يكونوا هذا المدخل أكثر تكلفة إذا لم يتعامل معه بحذر نسبة للتنازلات التي سيقدّمها الطرفان للحصول على اتفاق.

5.2.4. المناورة :

يمكن للمدير المناورة بالموارد (سوف أُمْنَح كذا وكذا للذين يبذلون حماساً ويتفاعلون مع هذا الأمر) أو التعامل مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير حتى تقوم الفئات المعارضة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ قرارهم بمقاومة التغيير، ويلجأ لهذا الأسلوب إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر المقومات المناسبة لطرح الأساليب السابقة، هذا المدخل قد يسبب مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد بأساليب المناورة.

5.2.4. الإكراه والإجبار:

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنياً أو علنياً، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقية، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعاً ومؤثراً، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.¹

والتعامل وفق هذا المدخل قد يجلب بعض المخاطر خاصة إذا ترك أمر التغيير كلية لقادة التغيير.

1 - بيل أرثر، إدارة الأفراد، ت بدر الفاروق، مرشد الأذكاء الكامل، القاهرة، ب ط، 2001، ص91.

خلاصة الفصل :

لقد تناولنا في هذا الفصل التغيير التنظيمي بدءا بماهية التغيير التنظيمي بالتطرق إلى مفهومه والذي يعني في مجمله أي تغيير تحدثه المنظمة بهدف الزيادة من فاعليتها التنظيمية، ثم فيما يلي حولنا التفصيل في أنواع التغيير التنظيمي حيث توجد معايير لتصنيفه وهي كالتالي: حسب درجته وسرعته، وهناك التغيير المفروض أو بالمشاركة والتغيير حسب درجة العمق، وللتغيير دوافع تقف وراءه سواء كانت تغييرات لدوافع خارجية أو قد تكون داخلية، أما عن أهمية التغيير التنظيمي فهي تأخذ عدة درجات في أهمية التغيير التنظيمي بالنسبة للعاملين، وبالنسبة للعملاء وأيضا بالنسبة للمنظمة في حد ذاتها.

هذا فيما يخص ماهية التغيير التنظيمي أما عن مجالاته فهو يخص تغيير الأفراد والتنظيم معا، والتغيير التنظيمي يمر بمراحل فمخرجات كل مرحلة بداية للمرحلة التي تليها ونجاح كل مرحلة تعتمد على نجاح المرحلة التي قبلها وعليه فهو يبدأ بمرحلة الإذابة ثم مرحلة التغيير إلى أن يصل في الأخير إلى مرحلة التجميد، قد تواجه المنظمة مقاومة للتغيير الذي تفعله وهو ناتج عن أسباب مختلفة وعديد منها:

الخوف من المجهول ، الحاجة للأمن والاستقرار ، عدم وجود شعور بالحاجة إلى التغيير... الخ، كما تتمظهر مقاومة التغيير في أشكال متنوعة هي: النمط الطبيعي لمقاومة التغيير، النمط السلوكي والانفعالي والنمط القائم على العوامل الاجتماعية ومصالح الجماعة، وفي آخر هذا الفصل تمت الإشارة إلى طرق معالجة مقاومة التغيير والتي تضمنت مايلي: التعليم والاتصال، المشاركة والتمكين، التسهيل والدعم، المنافسة والإبداع، المناورة ، أخيرا الإكراه والإجبار .