

"التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير"

اعداد الباحثة:

م. لانا خالد خلف الحسيان

مهندسة طرق وجسور

بلدية رحاب الجديدة

المخلص:

هدف هذا البحث الى التعرف على واقع التغيير التنظيمي الذي يحدث داخل المؤسسات والمنظمات وكيف ان الحاجة اليه مستمرة ومتواصلة لتحقيق اهداف وفوائد عديدة , كما ان للتغيير التنظيمي انواع يجب التعرف عليها والتمييز بينها, وتم التطرق الى مجموعته من النقاط الواجب على المؤسسات اخذها بعين الاعتبار للمساهمة في انجاح عملية التغيير , وان للتغيير التنظيمي مراحل واستراتيجيات يجب اتباعها لاحدائه فيجب على المنظمة تطبيقها بالطريقة السليمة للتوصل للنتائج المخطط لها , كما سلط البحث الضوء على معرفة ماهية مقاومة التغيير وانواعه واسبابه ودوره حياته واستراتيجيات التعامل معه والتغلب عليه .

المقدمة:

تتعامل المؤسسات في وقتنا الراهن مع ظروف بيئية تتسم بالديناميكية وسرعة التغيير وحثته، وإزاء هذه البيئة المتغيرة وجب على القائمين عليها تبني استراتيجيات تسمح لها بمواجهة التهديدات البيئية والمحافظة على موقعها التنافسي وتطويره، ولعل من أهم مصادر الميزة التنافسية التي يمكن أن تحقق هذا الرهان لهذا النوع من المؤسسات جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها للعملاء، وهذا ما يستلزم على المشرفين عليها تبني مداخل إدارية تكون محورها الجودة، إلا أن التعديل الجزئي في العمليات قد لا يأتي بنتائج تحقق لهذا النوع من المؤسسات الموقع التنافسي المستهدف، لذلك لا بد من إعادة التفكير بشكل جذري في العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة خاصة منها تلك المرتبطة بالجودة، وإعادة تصميمها بالاعتماد على استراتيجية للتغيير تنبني على أساليب حديثة على غرار إعادة الهندسة الإدارية وإدارة الجودة الشاملة.

ويعتبر التغيير أمراً واسع الانتشار في يومنا هذا ويحدث بشكل مستمر وغالباً ما يكون بصورة سريعة أو نتوجه الى التغيير من أجل المحافظة على المنظمة من الأخطار ويكون من أجل الوصول الى حالة أفضل بالنسبة للإنتاج، ويكون تحقيق التغيير في مؤسساتنا من العجائب أو المستحيلات، ذلك أن التغيير يحتاج لأصحاب النفس الطويل الذين يمتلكون مهارة مقاومة المقاومة للتغيير نتيجة للخوف والرغبة من التغيير والتطوير فالتغيير لا يروق للكثيرين لذلك تحدث المقاومة سواء العلنية الصريحة أو الخفية الماكرة وهذا بسبب الخوف من تأثيرات التغيير وحباً في إبقاء الوضع كما هو بما فيه من مصالح وعلاقات وامتيازات، وأسباب أخرى تتعلق بعدم الاقتناع بالأفكار الجديدة وعدم الرغبة في التجديد والعداء الغير مبرر ... الخ

وبما أن العنصر البشري يعتبر أهم عنصر من عناصر الإنتاج، كان لا بد من توجيه الاهتمام والرعاية لهذا العنصر في المقام الأول، ثم توجيه الاهتمام إلى عناصر الإنتاج الأخرى، هذا العنصر الذي أصبح يطلق عليه رأس المال البشري للمنظمات، إذ أصبحت منظمات اليوم تهتم اهتماماً أكبر بموردها البشري فهو أساس رفع مستواها، لأن مستوى أداء المورد البشري يحدد مستوى المنظمة وعليها أن تحاول قدر المستطاع رفعه، فهو يتأثر بعدة عوامل إما سلباً أو إيجاباً .

المبحث الاول : التغيير التنظيمي

مفهوم التغيير التنظيمي:

يندرج التغيير التنظيمي تحت خانة إدارة التغيير ، ويعرف بأنه استراتيجية تعليمية تهدف إلى تغيير المعتقدات، والقيم، والاتجاهات، وهيكل المنظمة؛ لتستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التغييرات المختلفة في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والاقتصادية، أي أن التغيير التنظيمي هو التحوّل الذي يحصل في نشاطات المنظمة، والعمليات، والأهداف، والعاملين، استجابةً لقوى ضاغطة، غالباً ما تكون خارجية، وبالتالي، فإنّ مدخل التغيير التنظيمي هو الذي يقوم على أساس دفع العاملين لتنفيذ الاستراتيجية من خلال تقبلهم لبعض التغييرات، سواء على صعيد المنظمة، أو على صعيد بعض السلوكيات للعاملين، وذلك لتنفيذ الاستراتيجيات الجديدة.

كما يُعرف التغيير التنظيمي بأنه واحد من الأنماط والسلوكيات الإدارية التنظيمية التي تُتبع لنقل العاملين، والمنظمات والأقسام المختلفة من وضع إلى آخر بصورة تضمن إرضاء كافة أطراف المصلحة، وتُجرى التغييرات الإيجابية على بيئات الأعمال المختلفة، ويأتي ذلك على شكل هياكل تنظيمية، منها ما هو هرمي، ومتسلسل بشكل منتظم، ابتداءً من الإدارات العليا إلى الأدنى منها، ومنها ما ينقسم إلى مجموعة أقسام، حيث يعمل كل قسم بشكل مستقل لتحقيق الهدف العام للمنظمة (0)

ويمكن تعريفه بأنه: " خطة طويلة المدى لتحسين أداء المنظمة في طريقة حلها للمشاكل وتغييرها لممارساتها الإدارية اعتماداً على مجهود تعاوني بين الإداريين مع الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها". (1)

وهناك من عرف التغيير التنظيمي على أنه: "إدخال تحسين أو تطوير على المنظمة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، بحيث تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل". (2)

اهمية التغيير التنظيمي :

لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

1- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية ودرجة عالية من التعاون، وأساليب أوضح للاتصال وخفض معدلات الغياب ودوران العمل والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة .

2- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

3- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

4- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها وتنمية الولاء لدى العاملين.

5- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال.

6- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم.

- 7- بناء محيط متقبل للتغيير والتطوير والإبداع.
 - 8- تطوير قيادات قادرة على الإبداع ورغبة فيه.
 - 9- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين.
 - 10- "تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة" (30)
 - 11- "يجب أن يستند البرنامج على الافتراض بأن مستوى الفعالية التنظيمية والأداء الفردي يرتقيان بالقدر الذي يتيح تحقيق التكامل الأمثل بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية". (4)
 - 12- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.
- ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل منظمة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها، وهذا ما يجعل من التغيير يتطلب إدارة خاصة في المنظمة لتطوير وتنمية حوافز عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى "بالمنظمة المتفاعلة" (0)

مبررات التغيير التنظيمي :

إن عملية التغيير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية ؛ بل هو ضرورة ملحة تفرضها عدة أسباب تحتم على المنظمة القيام بالتغيير، ورغم تعدد القوى والأسباب الدافعة للتغيير فإنه يمكن تلخيص الأسباب التي تدفع المنظمات لإحداث تغيير في أجزائها إلى وجود تغييرات ومشاكل محيطة بها وتقسّم إلى تغييرات داخلية وخارجية:

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

- تغييرات في الآلات والمنتجات وخطوط الإنتاج.
- تغييرات في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.
- تغييرات في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل.
- تغييرات في الأساليب الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة.
- تغييرات في علاقات السلطة والمسؤولية.
- زيادة في معدلات الدوران الوظيفي.
- تدني الأرباح.

إن هذه التغييرات تحتم على المنظمات بضرورة التكيف والتغيير وتواجه المنظمات المتحجرة والمتحوصلة وغير القادرة على التصرف حيال التغييرات المحيطة بمصير قائم من التخلف والتقدم.

ثانياً التغييرات الخارجية : وهي تغييرات في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن ضمن هذه التغييرات أو المشاكل الخارجية ما يلي:

- زيادة حدة المنافسة في السوق، ولجوء المنافسين إلى طرق ووسائل تهدد مكانة المنظمة في السوق.
- التغيير السريع في الأساليب الفنية (التكنولوجية) المحيطة، والتهديد بتقادم سلع وخدمات المنظمة.
- التغييرات السياسية والاقتصادية والقانونية في المجتمع مثل التحولات الاقتصادية اتجاه الرأسمالية والاشتراكية، والتغييرات في قوانين النقد والضرائب والتصدير والاستيراد.
- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية مثل قيم التعليم، والفروق بين الأجيال وتطلعات الشباب، وقيم الزواج والتعدد وعمل المرأة.

انواع التغيير التنظيمي :

صنف الكثير من كتاب الإدارة التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي إلى العديد من التصنيفات منها ما يلي:

- 1- حسب مدى التغطية:
 - تطوير كلي (التطوير التنظيمي): يشمل نظاماً بكامله (منظمة، أو إدارة، أو قسم، أو مصنع، أو أفراد) وتكون باللجوء إلى (الخصخصة، أو الاندماج، أو الجودة الشاملة) وهي أمثلة للتطور الكلي.
 - تطوير جزئي (التغيير التنظيمي): يشمل عناصر أو أجزاء في أحد الأنظمة أو بعض الأنظمة. مثل (محاولة تدريب العاملين في أحد الأقسام، أو إجراء حركة تنقلات داخل إدارة، أو تحديث التكنولوجيا في أحد الإدارات).
- 2- حسب ما يتم تغطيته:
 - كل المنظمة: الاندماج، الاستحواذ، إعادة الهيكلة الكلية، إدارة الجودة الكلية.
 - إدارة أو قسم: إعادة تنظيمها، تفتيتها، دمجها، تنشيط فرق العمل فيها.
 - مصنع: إعادة بناؤه، إعادة تحديث التكنولوجيا فيه، تقليل عمالته، إغلاقه للأبد.
 - أفراد: تطوير المهارات الشخصية، والسلوكية، والفنية، والإدارية، برامج التدريب بمختلف أنواعها، قرارات الترقية، قرارات النقل.
- 3- حسب درجة الهيكلة:
 - تطوير هيكلي (خطة رسمية محددة الخطوات): محدد الشكل، محدد النتائج، محدد التدخلات لها جداول زمنية، وميزانيات للصرف.
 - تطوير عفوي (يحدث دون تدخل يذكر وبشكل غير رسمي تقريباً) يحدث من داخل المنظمة ولتحمس بعض المسؤولين وهو تطور بسبب النشوء والارتقاء والنمو الطبيعي للأشياء.

- 4- حسب سرعة التطوير:
- تطوير تدريجي: يشبه النمو الطبيعي للفرد (النضج، التعلم، الخبرة). وهو تطور بطيء وتراكمي يترك فرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليه شيئاً فشيئاً.
- تطوير فجائي (ثوري): هو تطور سريع ومتلاحق (لظمة على الوجه تفيق المنظمة وتعيدها إلى مسارها مرة أخرى).
- 5- حسب الشكل أو المضمون:
- تطوير شكلي: يهتم بالإجراءات والشكل، (التركيز على تصميم أنظمة أو إعادة تصميمها دون الاهتمام بتطبيقها وتنفيذها بشكل سليم، تبسيط الإجراءات دون تنفيذها، إعادة تصميم الوظائف دون تطبيقها). وهذا يجعل التطوير شكلياً أو إجرائياً، ويبقى الحال كما هو عليه.
- تطوير في المضمون: يهتم في الأهداف والنتائج والمشاكل والعلاج والمهارات الإنسانية وجوهر الشيء. (وضع خطط استراتيجية تهتم بمشاكل المنظمة، وتحويلها إلى خطط يشارك فيها العاملون، ويتدربون عليها، ويحصلون على صلاحيات تنفيذية لها، ويتابعون تنفيذها).
- وهذا يجعل الأمر متجهاً إلى نتائج حقيقية تهتم بالمضمون وليس الشكل.

أهم النقاط التي تساهم في إنجاح التغيير في المؤسسات :

كما يمكن الاستفادة من النقاط العشرة التي وضعها "الكاتب Douglas K. Smith والتي تساعد في إنجاح التغيير إذا أخذ بها مسؤولو أو مديرو المنظمات وهي:

- 1- أن يكون المدير قوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكه الإداري.
- 2- تشجيع سلوكيات الموظفين التي تطابق التغيير المطلوب.
- 3- جعل لغة التغيير الإداري سهلة ومفهومة، والعمل على تزويد الموظفين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع.
- 4- وضع الموظفين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة.
- 5- توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والاستماع لجميع الآراء والاقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة.
- 6- التأكد من فهم الموظفين لدورهم في إحداث التغيير، لأنه إذا لم تتضح تلك الأدوار، فلن يكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه.
- 7- أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، فالجهد الجماعي يأتي بنتائج أفضل من الجهد الفردي، كما أن فرق العمل تعتبر منظمات صغيرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل.
- 8- جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها الموظفون، وليس سلطات اتخاذ القرار التي يمتلكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره وقشوره.
- 9- جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيس في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الموظفين ومهاراتهم للوصول إليه.

10- التركيز على الموظفين المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه، إذ مرة بعد مرة سيزيد عدد المتجاوبين والقائمين على التغيير حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير كما يجب أن يكون.

مراحل التغيير التنظيمي :

تعني مراحل التغيير؛ المراحل الطبيعية التي يمر بها التغيير للانتقال من وضعية (أ) إلى وضعية أخرى (ب) في حيث أن مراحل إدارة التغيير تبحث عن السبل التي تسمح بذلك الانتقال بأقل تكلفة وفي حدود الإمكانيات والوقت المتاح لها، بما يضمن تحقيق الفعالية والكفاءة وتمر إدارة التغيير التنظيمي بمجموعة من الخطوات أهمها :

- 1- مرحلة الاستعلام: في هذه المرحلة يقوم المدير بدراسة استطلاعية لفهم وتقييم الوضعية الراهنة ووضع رؤية مستقبلية للمنظمة، لاستكشاف الفجوة بينهما ومناقشة الحاجة إلى التغيير، والجدول الزمني المتوقع للعملية والإمكانيات اللازمة، لأن التغيير مشروع مقيد بعنصري الوقت والموارد.
- 2- مرحلة الاستجابة ورد الفعل: تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي تقضيها إدارة المنظمة في دراسة إمكانية أو عدم إمكانية التغيير. وتختلف مرحلة الاستجابة من منظمة لأخرى فالمنظمة اليقظة تكون مهيأة لاستغلال الفرص والقيام بالتغيير، أما المنظمة التي تعمل بمبدأ رد الفعل فتكون استجابتها بطيئة وهذا ما قديفوت عليها عدة فرص.
- 3- مرحلة التصميم: خلال هذه المرحلة تشرع المنظمة في وضع خطة وبرنامج دقيق، وعادة ما يتم الاستعانة بالمستشارين الداخليين والخبرة الأجنبية عند الضرورة.
- 4- مرحلة التنفيذ: يتم في هذه المرحلة تجسيد وتطبيق القرارات والإجراءات المتخذة، أي تحويل الخطط إلى أفعال على أرض الواقع، وهنا يجب على كل عضو داخل المنظمة الالتزام بما ورد في الخطة ويلعب المدير دوره من خلال شخصيته وسلطته ومختلف أنواع المحفزات، مع تحقيق مكاسب سريعة لضمان مساندة ودعم الموظفين.
- 5- مرحلة التأثير والتقييم: في هذه المرحلة تبدأ نتائج هذه العملية في الظهور، وهنا على المدير تقييم التغيير لمعرفة مدى الانحراف بين ما تم التخطيط له وما تحقق والحكم على نجاح التغيير من عدمه.

المبحث الثاني : مقاومة التغيير

مفهوم مقاومة التغيير :

ليس مصطلحاً تنظيمياً وإدارياً فقط، وإنما هي ظاهرة يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، انطلاقاً من مقاومة التغيير عند الأطفال وليس انتهاءً بمقاومة التغيير عند الفئات الاجتماعية والجماعات السياسية والنقابات.

وأما عن مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات والشركات Resistance change؛ فهو مصطلح يشير إلى "رفض الموظفين العلني أو السري للتغييرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم أن هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي، سري أو علني، ومن خلال أنشطة باردة أو عدوانية أو خجولة". (5)

ويمكن تعريفها أيضاً أنها "رد فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب أن الناس يجوبون ما إعتادوا عليه حتى ولو كان سيئاً من وجهة النظر الشخصية المنطقية فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة". (6)

وتعتبر مقاومة التغيير المسؤول الرئيسي عن فشل أكثر من ثلث استراتيجيات تطوير المؤسسات الكبرى، وفي هذا السياق ظهرت دراسة إدارة التغيير كمجال حيوي للبحث والتجربة في بيئات العمل لمساعدة الإدارة على تبني السياسات الملائمة لإدارة التغيير ومواجهة مقاومة التغيير لدى الموظفين.

أنواع مقاومة التغيير :

بالرغم من تعدد القوى التي تدفع إلى إحداث التغيير التنظيمي، إلا أنه أحياناً لا يحدث التغيير المنشود وذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الأفراد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم له تأخذ المقاومة أو الاعتراض على التغيير التنظيمي شكلين أساسيين هما:

أولاً : مقاومة الأفراد للتغيير: إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على موقف أفراد وجماعات التنظيم من التغيير، فالفرد يميل بطبعه وتركيبته الاجتماعية والنفسية إلى مقاومة أي تغيير كان وذلك بسبب صعوبة تفهمه لأهمية التغيير أو لاعتقاده بأن العمل أصبح يشكل بالنسبة له عادة أو نمط تعود عليه لفترة طويلة، وإن التغيير سيتطلب منه تغيير في نمط أدائه ليتفاعل مع الأهداف أو الإجراءات الجديدة التي يقتضيها التغيير وقد تصل مقاومته للتغيير إلى ذروتها إذا شعر الفرد بأن مصالحه الشخصية أو الجماعية عرضة للتهديد نتيجة التغيير.

من جهة ثانية "يقاوم الفرد التغيير لإدراكه أيضاً بأن نتائج التغيير قد تكون غير مؤكدة وهذا الإدراك قد يخلق لديه شعوراً بعدم الإرتياح، فيكون التغيير دافعاً له لإعادة رسم انتمائه داخل المنظمة والتوجه إلى دعم التنظيمات غير الرسمية ويتحول انتماؤه للتنظيم إلى معارض له، لذا على المنظمة تحديد قوى المقاومة للتغيير منذ البداية للعمل على كسب التأييد هذه القوى وادخالها في عملية إدارة التغيير وذلك لضمان تحقيق التغيير المطلوب". (7)

ثانيا : المقاومة التنظيمية وهي تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فإن إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاث أسباب تؤدي إلى ذلك هي(8):

- 1- المقاومة الشديدة من جانب المديرين حيث أن معظم المديرين يعرفون جيدا الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد، خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالأداء التسلسلي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.
- 2- القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغييرات المطلوبة والموارد عبارة عن الأفراد، التمويل المجهودات، أو الوقت.
- 3- الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات وهذا يعني أن أي تغيير أو يجب أن تقوم على موافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة ولذلك تأتي آراء ومقترحات هذه الإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

أسباب مقاومة التغيير:

- 1- الخوف من الجديد الغير معروف، إذا الموظف يشعر بالارتياح لكل ما هو معروف من العمل ويتخوف من الجديد غير المعروف.
- 2- القلق من فقدان الخبرات السابقة، خصوصاً للموظفين القدامى فإنهم قلقين من خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات الماضية نتيجة التغيير، فالتغيير يتطلب مهارات ومعارف جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد مع الموظف القديم.
- 3- الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان المصلحة، أو بعض الامتيازات التي يمكن ان تقوم قائمة على سبب شخصي.
- 4- الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان المصلحة، أو بعض الامتيازات التي يمكن ان تقوم قائمة على سبب شخصي.
- 5- عدم وجود المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الذي سوف يحدث، قلة المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه يؤدي إلى مقاومة التغيير.
- 6- التوقع بأن التغيير قد يحتاج جهد فكري وبدني أكثر من الطرق القديمة
- 7- يعتقد الموظفون بأن الوضع الحالي أو طريقة الوضع الحالي أفضل من الوضع الجديد وطريقة عمله وعدم الفعالية بشكل عام بفائدة التغيير.

8- الخوف من الابتعاد عن أصدقائهم أو زملائهم في العمل، الذي يشعر بالارتياح معهم.

9- الخوف من خسارة المركز الإداري أو المركز الاجتماعي للعاملين نتيجة التغيير الذي قد يحدث.

دورة حياة مقاومة التغيير وطرق التعامل معها :

قامت “Elizabeth Kubler Ross”، بوضع ما يطلق عليه (منحنى التغيير الكلاسيكي / The Change Curve). وذلك لتفسير عدم الاستقرار الذي ينتاب الأشخاص، مع التغييرات الضخمة و المفاجئة وهي 3 مراحل :

1- الصدمة والإنكار: هو الشعور الأول الذي ينتاب العاملين، ويكون التغيير صعباً في تلك المرحلة؛ مع شعورهم بأنه وهمي ومزيف. حيث يفاجئون به، ومن ثم يبدؤون في التشكيك في احتمالية حدوثه، ويتحدثون عن صعوبة تطبيقه، ويظهر الرفض في هذا المرحلة، في شكل قلة إنتاجية، وعدم التزام في العمل.

- طريقة التعامل: في هذه المرحلة يجب إتاحة كافة المعلومات والحقائق، التي تساعد العاملين على استيعاب خطوة التغيير ودوافعها وأبعاده.

2- الارتباك والاكنتاب: وهي مرحلة حساسة للغاية؛ حيث تحكم مستقبل ومسار خطة التغيير. حيث يبدأ العاملون في محاولة التكيف والتفاعل مع التغييرات الجديدة المفروضة عليهم، في ظل شعورهم بالقلق والسخط، وعدم الراحة. فهي مرحلة من التفاعل السلبي بشكل عام، وعدم قبول ما يحدث، وينعكس هذا بصورة واضحة على إنتاجيتهم. وقد يتطور الأمر لشعورهم بالاستسلام، والرغبة في مغادرة العمل تماماً.

- طريقة التعامل: يجب أن تتعامل الإدارة بحذر شديد، وحساب دقيق لكل خطوة. فتعمل على فهم مخاوف العاملين واحتوائها، وإيجاد حلول لها. وتقوم بالتواصل المثمر مع الموظفين، وتقديم ما يحتاجونه من دعم ومساعدة؛ للحد من الأزمات التي قد تظهر

3- القبول: هي المرحلة التي تمثل الخروج من عنق الزجاجة، وبداية الاستقرار؛ حيث تتوقف المقاومة، ويبدأ التكيف والتعود على الإجراءات الجديدة. ولإدراك العاملين وجود فائدة ما وراء هذا التغيير؛ فيسعون لأن يكونوا جزءاً منه.

- كيف تستفيد منها الإدارة: في هذه المرحلة، يجب أن تبذل الإدارة جهودها لترسيخ المنافع التي وصلت إليها، وجعل التغيير أكثر فعالية، وذلك عن طريق تأهيل العاملين جيداً وإتاحة الفرصة لاستكشاف نتائج التغيير.

استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي:

- 1- الاتصال الفعال هو حجر الزاوية في عملية التغيير، وعملية التواصل يجب أن تشمل كل المعنيين بهذا التغيير في المستويات الإدارية المختلفة وعلى قدر أهمية وحجم التغيير، والهدف من التواصل مع الموظفين بشكل مسبق قبل الإعلان عن الخطط الجديدة هو تجنب الموظفين الشعور بالصدمة أو المفاجئة وإشراكهم بعملية اتخاذ القرار في الشركة، إضافة إلى الحصول على مقترحاتهم التي قد تكون مفيدة جداً.
- 2- الاهتمام بالتنفيذ فربما يتفق الموظفون مع رؤية الإدارة بشكل كامل، لكنهم يقاومون التغيير لأن الأشخاص القائمين على التغيير عدائون أو غير مؤهلين أو مدربون بشكل المناسب والكافي لذلك يجب الاهتمام بعملية التنفيذ ويشمل ذلك اختيار الأشخاص المناسبين لعملية التغيير وتدريبهم على مهارات ووسائل معينة يتبعونها لتكون عملية التغيير مجدية وفعالة وتنال الرضا من العاملين.
- 3- اختيار وقت التغيير المناسب، وربما لأن الخط الزمني لإحداث التغيير غير منطقي وفي غير وقته يؤثر بشكل كبير على قبول الموظف عملية التحول في المؤسسة.
- 4- التغيير الهادئ والمجزأ لديه فرص أكبر بالنجاح من التغيير المفاجئ والعنيف، فالتغيير عندما يكون سريعاً ومفاجئاً سيواجه مقاومة أكيدة من موظفي، لكن إشراك الموظفين بوضع الرؤية للمؤسسة أو الشركة والتخطيط للتغيير كل ذلك سيساعد بلا شك على مواجهة مقاومة التغيير بشكل مسبق.
- 5- علاج مقاومة التغيير يجب أن يكون ضربة استباقية، أي أن استراتيجية مقاومة التغيير يجب أن تكون جزءاً من خطة التغيير وليست استجابة لردة فعل الموظفين، لأن التعامل مع مقاومة التغيير بعد بدء عملية التحول لن يكون أمراً سهلاً، وغالباً ما يؤثر على مخرجات الخطة.
- 6- أخيراً... تواجه الإدارات مقاومة التغيير بطرق مختلفة، بعض المدراء يلجؤون إلى فرض التغييرات بطريقة تعسفية وقد ينجحون بذلك لكنهم بلا شكل لن يستطيعوا تحقيق نتائج التحول المطلوبة، فيما تعمل الإدارة الحكيمة على بذل المزيد من الجهد في سبيل استقرار العاملين لديها وشعورهم بالأمان الوظيفي بالتزامن مع تحقيق أهداف التغيير.

المصادر والمراجع :

- (1)- داودي الطيب، محبوب مراد، عنوان المداخلة: إدارة التغيير كمدخل لاستخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في منظمات الأعمال، جامعة محمد خيضر، بسكرة(الجزائر)، يومي 18-19 ماي 2010، ص: 03
- (2)- موسى اللوزي، التنمية الإدارية (المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، 2000، ط1، ص: 228.
- (3)- سعيد يس عامر: استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات، مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، القاهرة، مصر، 1992، ص37.
- (4)- أندرودي سيزولاقي ومارك جي والاس: السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة أبو القاسم أحمد، الإدارة العربية للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص544.
- (5)- تعريف مقاومة التغيير، منشور في موقع changingminds.org، تمت مراجعته في 2019/10/11.
- (6)- جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر (الجزائر)، 2009، ط3، ص: 60.
- (7)- كامل بربر، الإدارة عملية ونظام، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت (لبنان)، 1996، ط1، ص: 117، 118.
- (8)- سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري، القاهرة(مصر)، 2005، ص: 636.

Abstract:

The aim of this research is to identify the reality of the organizational change that takes place within institutions and organizations and how the need for it is continuous to achieve many goals and benefits. Also, organizational change has types that must be recognized and distinguished between them, and a set of points that institutions must take into account have been addressed in order to contribute to the success of the change process. And that organizational change has stages and strategies that must be followed to bring it about, so the organization must apply them properly to reach the planned results.

And The research sheds light on knowing what resistance to change is, its types, causes, life cycle, and strategies to deal with and overcome it.