

إدارة التغيير والتطوير [8] - إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل.

إدارة مقاومة التغيير:

- ان ظاهرة مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الامر بشيئ من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية.
- وهذا لا يتم الا اذا تمكن المدراء من اقناع الاطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الافضل، وان التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح اسبابه واهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير، حيث ان بعض الافراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلت لاجل اقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، او هدراً للطاقات. ويرى بعضهم الاخر في التغيير تهديدا لمصالحهم الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في اغلب الاحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله (الإبراهيم).
- ويرى (folger and skarlicki، 1999) ان التغيير التنظيمي يخلق نوعا من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لاهدافها المرجوة. وعليه اذا لم تتفهم الادارة وتقبل عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير، بينما يرى (coetsee) ان قدرة المديرين على تحقيق اعظم منفعة من عملية التغيير تعتمد في جانب منها على خلق مناخ تنظيمي يعمل على تقليل درجة مقاومة العاملين لعملية التغيير ويشجع قبولهم ودعمهم لهذه العملية (Coetsee,1999).
- على الادارة ان تتفهم انه من المحتمل او غالبا ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ او معارضة من جانب الافراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير او الذين يعتقدون احتمال للتغيير في مختلف المؤسسات، الا ان القوى البشرية المقاومة، يستند عليها التغيير ويتوجه اليها قد تبدي مقاومة وردود افعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهودا كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لاقتناعهم بجدوى التغيير واهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتتبناه.
- وقبل الشروع بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الناجح الى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى اهميتها، وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة الى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها (Kotter and Schlesiner:1979).
- وتتضمن هذه المرحلة تحليلا لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من هم الاشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير، وما هو حجم هذه المقاومة وما هي الاسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وما هي النتائج المتوقعة من التغيير، ايضا يدخل ضمن الاجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الاشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير، ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب، بالاضافة الى ذلك فإن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الاداري، والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها، امر مهم خلال المراحل الاولى للقيام بأي عملية تغيير. وعلى اثر هذه المرحلة يتم ايضا التخطيط لعملية تنفيذ التغيير (Mabin, et al, 2001).
- ويعد نموذج (Levin) المعروف بنموذج تحليل قوى المجال (Force Field Analysis) من انجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الافراد والجماعات والمنظمات. فهو يقول بأن طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف القوى المحيطة منه. بمعنى انه في ظل وجود فوائد ايجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الادارية وزيادة الفرص الوظيفية فإن عملية تأييد التغيير

ستسود. اما اذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والامن الوظيفي للموظفين او تغيير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فان قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير (Robbins and Coulter, 2005).

● بالإضافة الى ذلك فإن فكرة هذا النموذج تبين ان المنظمة تعتبر في حالة توازن حينما تقابل قوى التغيير بقوى مضادة مساوية لما تمنع عملية التغيير. ففي هذه الحالة يبقى التنظيم في حالة دون تغيير. ويمكن للتغيير ان يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال، حيث يتم في المرحلة الاولى (مرحلة التهيؤ) اخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم، وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير، وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير، على انه لا يجب تجاهل القوى الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن ان ينتج عنه زيادة التذمر والتوتر في التنظيم، وبذلك تصبح عملية التغيير قسرية، لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها اولاً بحسب الحالة والظروف، ومن ثم زيادة القوى الدافعة ان لزم الامر. في هذه الحالة يمكن للتغيير ان يحدث (مرحلة التغيير) وللابداع والسلوكيات والافكار الخلاقة ان تأخذ طريقها في التنظيم. وعندما يصل الوضع الى الحالة المرغوبة يتم احداث التوازن من جديد (مرحلة التثبيت) وهنا يكون الاستقرار (الطجم، 1995).

● ويبرز (kreitner and kinicki) العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط له من جهة، وشدة وقوة مقاومة التغيير من جهة اخرى، ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال اساليب عمل مألوفة تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتزداد شدة التغيير في حالات التغيير الابداعي الجذري الراديكالي كإدخال اسلوب جديد غير مألوف واساليب تقنيات تكنولوجية جديدة للمنظمة (kreitner and kinicki, 1992: 738) وعليه يجب على المديرين الاخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تطبيقه واثره على درجة مقاومة الافراد العاملين لعملية التغيير.

● ومن هنا لا تستطيع الادارة ان تقف مكتوفة الايدي تجاه مقاومة التغيير. بل يجب عليها ان تسعى جادة وان تبذل قصارى جهودها بل يجب اتخاذ شتى الاجراءات والوسائل الكفيلة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير والتعامل معها. ومن هنا فإن واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد، ومعرفة الاسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لانجاح عملية التغيير والمراد تطبيقها في المنظمة. ولاشك ان قدرة الادارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على ازالة الكثير من الاسباب السابقة والتي تم ذكرها والمؤدية بطبيعتها الى حدوث مقاومة التغيير. ان ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي الى هذه المقاومة، وتحديد انسب الاستراتيجيات للتغلب عليها (الإبراهيم، 2006).

● **وقد ذكرت المصادر عدداً من الاسباب لادارة مقاومة التغيير وهي على النحو التالي :**

1- التعلم والاتصال: - الاتصالات التنظيمية - الاتصالات الشخصية

2- اشراك العاملين بالعمل. 3- تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين. 4- التفاوض والوصول الى اتفاق.

5- المراوغة وتقديم العروض. 6- اللجوء الى القوة الظاهرة او المبطنة.

● وقد يبادر الى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الاداري او من يفوضونهم للقيام بذلك، ومن المهم ان تتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لاعادة هندسة التنظيم.

● ويلعب وكلاء التغيير دوراً هاماً في احداث التغيير، ومن المؤلف ان المنظمة قد تختار اشخاصاً من الداخل ومنهم هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لانه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير، الا اذا تم تقديم اغراءات مجزية لهم ومهما كان الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن

دور الادارة العليا في ادارة التغيير يبقى دوراً مهماً، ويتمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير، وايجاد الطلب عليه، وتطوير معايير اداء تجري المساءلة على اساسها، مما يؤدي الى ايجاد ضغوط لآداء افضل تؤدي بدورها الى حشد الجهود لاحداث التغيير، وكذلك فإنها يمكن ان تمارس دوراً مهماً من خلال الاشارة الى بعض تجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحتذى من قبل الوحدات الاخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفدها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين واصحاب الخبرة، وانتظام الزيارات لها (الدهان، 1992).

التغلب على مقاومة التغيير

• يمثل الدور الرئيس للمدير اثناء ادخال التغيير الى المؤسسة في تعريف العاملين واشراكهم به، ولا بد من اجراء عملية التغيير بأقل قدر ممكن من الاريك داخل اقسام المؤسسة، والذي عادة ما يتم من خلال الادراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير، وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة (العطيات، 2006). **وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير، وهي (حريم، 2006):**

- (1) **التعليم والاتصال:** اطلاق العاملين على التغيير قبل حدوث ومبرراته واهدافه من خلال المناقشات والمذكرات.
- (2) **المشاركة:** اشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وافكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.
- (3) **الدعم والمؤازرة:** مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الاداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير.
- (4) **المساومة:** وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الاطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.
- (5) **التحكم والاستمالة:** عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كتزويد العاملين بمعلومات انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليص مقاومتهم للتغيير.
- (6) **الاكراه الصريح والضمني:** ويتضمن الاكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض او يقاوم التغيير.

• **ويقترح (huse) سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في (paton & mcCalman) (187 - 186 : pp 2001).**

- (1) ادراك حاجات الافراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم، والعمل على تلبيتها.
- (2) اهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورها في التأثير تجاه التغيير.
- (3) اهمية المعلومات وطرق جمعها وصلتها بموضوع التغيير يساعد في تعديل سلوك الجماعات والافراد نحو السلوك الجديد.
- (4) ادراك الحاجة للتغيير من قبل اعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.
- (5) حينما يأتي التغيير من الداخل يكون اقل خطراً من التغيير المفروض من الخارج.
- (6) ان تماسك الجماعة قد يكون عاملاً مساعداً في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير، او تكون عاملاً مقاوماً للتغيير حينما تدرك الضرر الناجم عنه.
- (7) اهمية الاتصال بين افراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة الى التغيير، وخطط التغيير، والاثار المترتبة على التغيير.

• **ويمكن التغلب على مقاومة التغيير باتباع الاساليب الآتية (حسن، 2001 . وهواري، 1988) :**

- ✓ **التعليم والاتصالات:** تستطيع الادارة ان تعلم الناس اهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب.
- ✓ **المشاركة:** من الاهمية ان نسمع من الافراد عندما نجري عملية التغيير، حيث ان عملية التغيير تشمل كل المستويات، سواء المستويات الدنيا او العليا، فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.

✓ **الدعم والمساندة:** يجب على ادارة التغيير ان تدعم جهود الافراد بتوفير الامكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير المواد التي تحتاجها عملية التغيير.

✓ **مناقشة كيفية التغيير:** ان مقاومة التغيير ستقل اذا كان هناك اتفاق على معدل او طريقة ادخال التغيير، ان مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير تكون فعالة في التقليل من معارضة التغيير.

✓ **استخدام المناسبات لتسهيل التغيير:** يستطيع المدير في مناسبات كثيرة ان يشرح ان التغيير سنة التطور، وان الانسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الاولى وهذه هي سنة التطور.

✓ **تفسير مقاومة التغيير بحيث يخجل المقاوم:** عندما يعرف الناس لماذا يقاومون التغيير. فإن مقاومة التغيير تقل او على الاقل تصبح عملية رشيدة.

• وما سبق يتضح بأن للتغيير اعداء يرفضونه ويتكلمون ضده، ويحاربونه فرادى وجماعات ويعملون على افشاله، ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق اهدافه، ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير، وفي واقع الامر فإن مقاومة التغيير هي دعوة للجمود والتحجر والتخلف والفساد، فإن سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والعسف فإنها تدفع الى التدمير والخراب من اجل الابقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها (وصوص، 2006).

التغلب على مقاومة التغيير.

- المشاركة. - الاتصال والتعليم. - التسهيلات والدعم. - المفاوضات والاتفاق. - الاجبار والاكراه.

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير.

• هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

(1) التعليم والاتصال: (Function & Communication)

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، او مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير، ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير. بينما يعاب عنها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

(2) المشاركة والاندماج: (Participation & Involvement)

اكدت الابحاث والدراسات ان المشاركة في برامج التغيير من قبل الافراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الافراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، اما سلبياتها فهي انها تستغرق وقتا طويلا.

(3) التسهيل والدعم: (Facilitation & Support)

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم واعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وايجابيات هذه الطريقة انها لا يوجد طريقة اخرى افضل منها، اما سلبياتها فهي تتطوّر وقتا طويلا بالاضافة الى تكلفتها العالية.

(Negotiation Agreement): التفاوض والاتفاق (4)

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر اعلى لمنتسبيها من الافراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في انها طريقة سهلة نسبيا لتجنب المقاومة اما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

(Manipulation & Co- optation): الاستغلال واختيار الاعضاء (5)

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الافراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، واهم ايجابياتها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفة، اما سلبياتها تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذ شعر العاملون انهم قد استغلوا.

(Explicit & Implicit Coercion): الاكراه الظاهر وغير الظاهر (6)

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية او الفصل او النقل. ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية بالغة، واهم ايجابياتها انها سريعة ولها المقدرة على التغلب على اي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات اهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

- وبناء على الادبيات ذات العلاقة استطاع (الابراهيم، 2006) ان يكون اطارا مناسباً للربط ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.
- ويبين الجدول التالي اطار الربط والتكامل ما بين الاسباب المتعلقة بمقاومة الافراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

الاسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال	الاسباب المتعلقة بالمشاركة
1- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.	1- خوف الافراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
2- عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.	2- اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الافراد العاملين والقائمين عليها.
3- نقص المعلومات المتوفرة لدى الافراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.	3- استياء الافراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
4- عدم معرفة الافراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.	

الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	
1- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.	التسهيل والدعم
2- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.	
3- اعتياد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.	
الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير.	
1- خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.	التفاوض والاتفاق
2- خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.	
أسباب المقاومة	الإستراتيجية
3- تأثر الأفراد العاملين سلبياً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.	
الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير	
1- مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.	التحكم والاستمالة
2- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.	
3- عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.	
الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية	
1- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.	الإكراه الظاهر وغير الظاهر
2- استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.	

المصدر: (الإبراهيم، 2006).

• **ومن خلال الجدول نلاحظ الآتي :**

- 1) إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة **بالمعلومات والاتصال**، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال.
- 2) إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة **بالمشاركة**، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط.
- 3) إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة **بالمهارات وقيم العمل**، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التسهيل والدعم.
- 4) إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة **بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير**، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التفاوض والاتفاق.
- 5) إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة **بمعطيات التجارب السابقة**، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية التمويه والاستمالة.
- 6) إذا كانت اسباب المقاومة متعلقة **بالسرعة والعلاقات الشخصية**، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الاسباب هي استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني (الإبراهيم، 2006).

- ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين اسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الاثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الانتاجية على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتأثير سلبي على اي محاولات للتغيير مستقبلا واعاقه جهود تنفيذ عملية التغيير، وبالتالي فشلها.

• ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال :

- (1) المشاركة في التغيير بحيث يعطي احساسا بالانتماء لمنظمة.
- (2) تقديم الحوافز المادية والمعنوية من اجل التغيير.
- (3) استخدام الاتصال الفعال من القمة الى القاعدة (الرئيس والمرووس)
- (4) تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الابداعي.
- (5) ادخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة.
- (6) العمل من خلال القادة غير الرسميين.
- (7) استخدام الدوافع الطبيعية بالافراد في المنظمة كدافع الانجاز والتفوق والانتماء.
- (8) فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدة.
- (9) التغيير الذي يبدأ من اسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار (عثمان، 2000، ص14-15).

• ولا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يمكن ترتيبها على الشكل التالي (العسكري، 2010 ص69):

✚ اعلام الموظفين بعملية التغيير: لتجنب المفاجآت يجب اشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وان ما تعترم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء. وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير واقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات، ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي، كما انها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الاكمل.

✚ تقديم الحوافز لتقبل التغيير: تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن ان تتحقق الا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها، ولا تلحق الضرر، فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر.

✚ اشراك قادة وموظفين في عملية التغيير: ان اشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية واشعارهم بأهمية ادوارهم الجديدة يجعلهم اكثر وفاء والتزاما وبذلاً من اجل تحقيق برنامج التغيير لان من طبع الانسان قبول ما استشير فيه كما انه يرفض ما فرض عليه.

✚ استمع اكثر مما تتكلم: ان على قادة التغيير ان يعوا ان فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة اكثر على احداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، كما انه يعطي فرصة للموظف لابرار وجوده ودوره على ساحة العمل، مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وانه شريك فعلي في عملية التغيير .

✚ وضع هدف محوري من اجل الوصول اليه: ويعني وضع هدف محور او رؤية مستقبلية يلتف حولها الموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من اجل تحقيقها، مما يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

✚ استمالة قوى الرفض: فقوى الرفض تبقى دوما هي نقطة الضعف داخل اطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى، او تترأخي في عملية الانتاج بسبب ظروف العمل الجديدة او تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الاداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغبة وجيلية، وستجنى المؤسسة من ذلك عدة فوائد اهمها :

- (1) **تقارب وجهات النظر:** فما دام هناك رفض للتغيير يعني ان هناك اشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين ستتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، والتعامل معها.
- (2) **غرس الثقة في الموظفين:** ويكون ذلك بتشجيعهم على انهم اهل التغيير، وانهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، وذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية انجاح التغيير.

إدارة التغيير والتطوير [9] - معوقات التغيير

معوقات التغيير.

• يقصد بها الاسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير. فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير او يتضرر منه لأي سبب، لا ينخرط في عملية التغيير، ويقاوم التغيير ويعيق تحقيق الاهداف بفاعلية، فكما ان برامج التغيير مفيدة للكثيرين من اصحاب المصالح، فإنها على الارجح تواجه معوقات كثيرة اثناء تنفيذها من اولئك المتضررين او غير المستفيدين منها. ويمكن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في تغيير الحالة الراهنة (Status Quo).

ويمكن ايجاز اسباب مقاومة التغيير فيما يلي (الفياض، وقداهه وعلبان):

(1) **عدم التأكد (Uncertainty):** تكون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية عملية التغيير وما تحمله من مجهول يغير ما ألفه الشخص (Comfort Zone) واعتاد عليه. ولعدم التأكد جانبان ، يتعلق الاول بالخوف من ان يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلبياً على الشخص او على مستقبله الوظيفي (Fear of Unknown)، ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق واساليب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة حالياً بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير (Disruption of Routine)

(2) **فقدان بعض المزايا او المنافع (Loss of Existing Benefits):** بالإضافة الى فقدان الوضع المألوف السابق (Comfort)، فإن التغيير يفقد بعض الاشخاص ميزة او اكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب والعلاوات والتأمينات والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير من اجل المحافظة على تلك المزايا. ويتوجب على وكلاء التغيير ان يحددوا رموز مقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن ان يفقدوها.

(3) **فقدان قوة المكانة الوظيفية (Threat to position power):** يقاوم التغيير اي موظف يفقده التغيير مكانته الوظيفين او سلطته في اتخاذ القرار او نطاق الاشراف. وينطبق ذلك ايضا على كل مجموعة او فريق عمل او دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة الى فقد مكانتها عند الادارة العليا او سلطة اتخاذ القرار الفني او الاداري او غير ذلك.

(4) **تهديد الامن الوظيفي (Threat to Security):** يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا او طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين او مجموعات العمل بالنقل او فقدان الوظيفة. وفي بعض الحالات يتمتع الموظفون عن اقتراح الابتكارات او البوح بها للادارة مع قدرتهم على ذلك، خوفاً من ان يؤول بهم الامر في نهاية المطاف الى فقد وظائفهم او تهديد سيرتهم المهنية او مستقبلهم الوظيفي.

(5) **تفكيك الروابط الاجتماعية (Disturb of Social Networks):** عندما يؤدي التغيير الى تفكيك مجموعات وزمر العمل او العلاقات غير الرسمية والصداقات، فإن افراد تلك المجموعات على الاغلب سيقاومون التغيير.

(6) **الالتزام بمبادئ ومعايير العمل (Conformity to Norms and culture):** يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الاخلاقية والعادة والتقاليد مفروض على الافراد من طرف خارجي كمجموعات العمل وهو ما يسمى بضغط الزملاء (Peers Pessure). فأى تغيير يستدعي تغيير المبادئ والاعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الافراد بسبب احساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة.

• وقد صنف جيفر (Jager) التغيير من حيث مصدره الى ثلاث فئات هي (Jager, 2003):

➤ **تغيير يقدمه الآخرون لنا (Done to us):** افراداً وجماعات او منظمات. وهذا التغيير مرفوض من قبل الطرف الذي سيتلقاه بسبب ما ينتج عنه من تدخل الغير في الشؤون الخاصة وما يترتب على ذلك من الاحساس بفقدان الشخصية وفقدان الاستقلالية. وعلى مستوى المنظمة فإنه مرفوض من قبل جميع الافراد بما فيهم الادارة، ولا يمكن ان تقبل به الا اذا اكرهت عليه كما في حالات الاستحواذ (Acquisition).

➤ ما نقدمه لانفسنا (We do to ourselves): وهو موضوع هذا الفصل او التغيير العادي المتعارف عليه. ولا يعني ذلك ان هذا التغيير سهل او يخلو من المقاومة. فالادارة او وكيل التغيير لا يقاومه لانه هو القائم على التغيير وحريص على انجاحه. ولكن مقاومة التغيير تأتي العاملين انفسهم لان التغيير بالنسبة لهم من النوع الاول على اعتبار انه مفروض عليهم من قبل الادارة التي تحاول التقليل من مقاومته وانجاحه.

➤ ما نقدمه للآخرين (We do to others): هذا النوع من التغيير هو نفس النوع الاول تماما، اذ ان الاخرين سيرفضون تماما كما رفضناه نحن في النوع الاول.

● **لقد حدد (owens , 1981) عددا من المعوقات التي تقف في وجه عمليات التغيير كما يلي :**

- ✓ معوقات تنظيمية: ترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم وسوء وسائل الاتصال والاجراءات الرقابية وتقدم السياسات الادارية ونظام الحوافز.
- ✓ معوقات فنية: وتعلق بالتقنية المتاحة والامكانات والموارد المتاحة للحصول عليها.
- ✓ معوقات اجتماعية: وتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من اهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية اضافة الى العلاقات السائدة بين افراد المجتمع والتركيب الطبقي، وهناك وضع خاص بالتربويين في انهم ميالون الى الانغلاق والتمسك باشياء ومنهجيات لم يعد لها قيمة امام حركات التغيير.
- ✓ معوقات اقتصادية: فطرية توزيع الموارد في الدول النامية تحديدا تحد من التوجهات التطويرية نظرا لنقص مخصصات تلك التوجهات.

● **اما الاسباب التي تؤدي الى اخفاق المنظمات في التغيير بحسب ما ذكره (kotter, 1995) فهي :**

- (1) ضعف نشر الشعور بالحاجة الى التغيير ، وعدم تفعيله بشكل كاف .
 - (2) عدم تكوين مجموعة ذات نفوذ مناسب تساند وتدعم التغيير .
 - (3) عدم وجود رؤية محددة للتغيير .
 - (4) عدم اعتماد اسلوب تواصل العاملين على مستوى شخصي .
 - (5) عدم ازالة العقبات امام الرؤية الجديدة .
 - (6) عدم التخطيط المنظمة لتحقيق نجاح على المدى المتوسط (متوسط الاجل).
 - (7) اعلان نجاح الخطط بشكل مبكر .
 - (8) عدم الاهتمام باحداث تغييرات في ثقافة المنظمة .
- ان ادارة مقاومة التغيير تعبير يستخدم ليشمل مجموعة من الثقافات المطلوبة لتشخيص مقاومة التغيير، وادارة ذلك. وان منحى التغيير يظهر ان التغيير عملية تتناول مشاعر العاملين، وهي ايضا صعبة بالنسبة الى معظم الافراد. ويجب على القيادة ان تتوقع دوما ظهور مقاومة ما، ولذلك ينبغي عدم الاستهانة بها. وهي تحتاج الى ادارة فعالة تؤدي الى تقبل الافراد للتغيير والتكيف، ويجب ان نشير الى انه لم تظهر هناك علاقة بين عمر الافراد، وبين مقاومتهم للتغيير، ويؤكد ذلك العديد من النماذج التي وضعت لدراسة اسباب مقاومة التغيير (Strebel, 1996: 86-92).

● **ويواجه التغيير العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة اهمها (دودين، 2012):**

- جمود القواعد والاجراءات والهيكل التنظيمي
- سوء وسائل الاتصال
- نقص الموارد لاحداث التغيير
- ومن اهم معوقات التغيير المنظمي ، هناك مقاومة الافراد العاملين بالمنظمة
- التكنولوجيا المتاحة ومدى امكانية المنظمة الحصول عليها

- الافتقار الى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي الى جذور ثقافة المنظمة
- الخوف من المجهول او فقدان المصالح المكتسبة .
- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير
- الدرجة العالية من الرسمية

وبما ان إحداث التطوير وتطبيقه في المنظمة ليس مهمة سهلة، بل تواجه معوقات وصعوبات.

● لذلك على قائد التطوير ان ينتبه الى ما يلي :

- (1) يجب اعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
- (2) ان مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.
- (3) ان ايداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.

● ويمكن ايضا : تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي الى عدة انواع اخرى وهي :

- **اولا : المعوقات البشرية :** ويندرج تحت هذا العامل ما يلي :

- a. مقاومة الافراد للتطوير والتغيير يعود لجهلهم بالاغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
- b. النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الافراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.

- **ثانيا : المعوقات البيئية :**

وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الاوضاع السياسية، وظهور الازمات الاقتصادية، وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.

- **ثالثا : المعوقات الفنية والمادية :**

وتشمل ضعف الامكانيات المادية والفنية اللازمة لاجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم ادخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل ادخالها الى العمل في المنظمة.

- **رابعا : المعوقات الاجتماعية :**

حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلبا ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤسين في المنظمة.

- **خامسا : المعوقات التقنية :** وتشمل الاتي :

- (1) عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة .
- (2) تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة .

● وهناك العديد من معوقات التغيير والتي من اهمها :

- **1- الخوف من الخسارة المادية او توقع كسب مادي :**

قد يتبادر الى اذهان العاملين بأن معظم اعباء عملية التغيير ستقع على عائق الاداريين في المستويات الوسطى والعاملين ، الامر الذي قد يتحول الى خوف يتسبب في مقاومة شديدة للتغيير وبناء عليه يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقا اكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للاجر، وفي حالة تمكن قادة التغيير من اقناع العاملين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون في عملية التغيير .

2- الشعور بالامان او الخوف :

قد يتطلب الوضع الجديد وصفا وظيفيا جديدا ينتج عنه التزامات جديدة تجاه معايير معينة مما قد يزرع الشك لدى العاملين في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي الخوف من فقدان مراكزهم الوظيفية، مما يؤدي الى نشوء مقاومة للتغيير للحفاظ على الوضع الحالي، اما اذا استطاع قادة المنظمة طمأنة العاملين من خلال اشعارهم بأهمية كل الوظائف في انجاح التغيير وقيادة المنظمة نحو التميز فإن النتائج ستكون ايجابية .

3- الخوف الاجتماعي او المساندة الاجتماعية :

قد يسبب التغيير فصل الفرد عن فريق العمل الذي يربطه به علاقات انسانية مميزة، او قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الاخرين، مما يحفز به الى السعي الحثيث للحفاظ على الوضع الحالي .

4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة :

تؤدي ثقة العاملين في قادة التغيير الى تقبل المهام التي توكل اليهم في اطار التغيير، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة ينبغي ان يشرح ابعاد، غايات والاهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي .

5- الثقافة الفردية :

قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وابعادها الحضارية، وهذا لا يجعله مرتاحا في الاشتراك بعملية التغيير، وعليه يجب على قادة التغيير مراعاة هذا البعد الخطير وادارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية (القيوتي، 2000) .

• وقد بين Kotter (1998) مجموعة من الاسباب التي تقف وراء فشل برامج التغيير التنظيمي هي :

- ✓ التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الاساسية في المنظمة.
- ✓ عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والاجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- ✓ عدم وضوح اهداف التغيير.
- ✓ غياب التخطيط والنظرة الى التغيير باعتباره تغييرا قصير المدى فقط.
- ✓ الاتفاق بأن برمجة التغيير في المنظمات القائمة اكثر صعوبة وتعقيدا من المنظمات قيد التأسيس.

• وبين Sanborn (2004) مجموعة من الاسباب التي تحول دون نجاح برامج التغيير منها :

- ✓ البداية الخاطئة ، كعدم توافر الالتزام الكافي او التنفيذ السريع لبرامج التغيير .
- ✓ اعتبار التغيير مجرد خيار اي ان تنفيذه ليس واجبا.
- ✓ التركيز على النتائج واهمال مشاعر العاملين.
- ✓ عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير.
- ✓ تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير وعدم تحمل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم.
- ✓ عدم تغيير أنظمة الاجور والمكافآت لتلائم مع التغيير الجديد.
- ✓ عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كأن يكون كبيرا لا يمكن تحقيقه او ضئيلا لا يحظى بالاهتمام المطلوب .
- ✓ غياب المتابعة .