

## المحاضرة السابعة

### إدارة مقاومة التغيير وآليات التعامل

#### إدارة مقاومة التغيير

أن ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير تلزم المديرين بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بشيء من التخطيط والتنظيم ليتسنى لهم تطبيق عمليات التغيير والتطوير بنجاح وفاعلية.

وهذا لا يتم إلا إذا تمكن المدراء من اقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية فيه نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمنظمة؛ لذل يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وخلق مساندة ودعم من العاملين لعملية التغيير، حيث أن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات. ويرى بعضهم الآخر في التغيير تهديداً لمصالحهم الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه أو إفساله. (الابراهيم).

ويرى ( Folger and Skarlicki, ١٩٩٩ ) أن التغيير التنظيمي يخلق نوعاً من الشكوك والمقاومة عند العاملين، وبالتالي جعل عملية التغيير تواجه صعوبات في تحقيقها لأهدافها المرجوة. وعليه إذا لم تتفهم الإدارة وتقبل عملية المقاومة، وتقوم بتقديم الجهود المناسبة للتعامل مع هذه الظاهرة، فإنها بذلك تفوض جهود عملية التغيير، بينما يرى ( Coetsee ) أن قدرة المديرين على تحقيق أعظم 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 ١٩٩٩ ).

على الإدارة أن تتفهم أنه من المحتمل أو غالباً ما ينشأ عن عملية التغيير تحفظ أو معارضة من جانب الأفراد المتأثرين بحدوث هذا التغيير أو الذين يعتقدون احتمال تأثرهم، لعدم استعدادهم لقبول التغيير، فعلى الرغم من وجود الكثير من المبررات للتغيير في مختلف المؤسسات، إلا أن القوى البشرية المقاومة، يستند عليها التغيير ويتوجه إليها قد تبدي مقاومة وردود أفعال قد تؤثر على فاعلية التغيير ومستقبله ومدى الالتزام به، وهذا يتطلب جهوداً كبيرة وتحضير متقن للعملية التغييرية، لإقناعهم بجدوى التغيير وأهميته وعدم تعارضه مع مصالحها الخاصة حتى تتقبله وتتبناه.

وقبل الشروع بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الناجح إلى عمل تحليل نظمي من خلال التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة ويحدد مصادرها ومدى أهميتها، وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة إلى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها. ( Kotter and Schlesiner : ١٩٧٩ ).

وتتضمن هذه المرحلة تحليلاً لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير، وما هو حجم هذه المقاومة وما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة وما هي النتائج المتوقعة من التغيير، أيضاً يدخل ضمن الإجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الأشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير، ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب، بالإضافة إلى ذلك فإن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط القائمين على عملية التغيير بأعضاء الجهاز الإداري، والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها، أمر مهم خلال المراحل الأولى للقيام بأي عملية تغيير. وعلى أثر هذه المرحلة، يتم أيضاً التخطيط لعملية تنفيذ التغيير. ( Mabin, et al. ٢٠٠١ ).

ويعد نموذج ( Levin ) المعروف بنموذج تحليل قوى المجال ( Force Field Analysis ) من أنجح الوسائل لمعرفة حجم ومدى مقاومة التغيير من قبل الأفراد والجماعات والمنظمات. فهو يقول بأن طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف الوقف القوى المحيطة منه. بمعنى أنه في ظل وجود فوائد إيجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الإدارية وزيادة الفرص الوظيفية فإن عملية تأييد التغيير ستسود. أما إذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والأمن الوظيفي للموظفين أو تغير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فإن قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير. ( Robbins and Coulter, ٢٠٠٥ ).

بالإضافة إلى ذلك فإن فكرة هذا النموذج تبين أن 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 أن يتم وذلك بإحداث تعديل في توازن قوى المجال، حيث يتم في المرحلة الأولى ( **مرحلة التهيؤ** ) إخلال في عملية التوازن في الحالة الراهنة للتنظيم، وذلك عن طريق زيادة القوى الدافعة للتغيير، وكذلك تقليص القوى الكابحة للتغيير، على أنه لا يجب تجاهل القوى الكابحة والاعتماد فقط على زيادة القوى الدافعة للتغيير، حيث يمكن أن ينتج عنه زيادة التذمر والتوتر في التنظيم، وبذلك تصبح عملية التغيير قسرية، لهذا يجب التعامل مع القوى المضادة للتغيير باهتمام ومحاولة التقليل من عناصرها أولاً بحسب الحالة والظروف، ومن ثم زيادة القوى الدافعة إن لزم الأمر. في هذه الحالة يمكن للتغيير أن يحدث ( **مرحلة التغيير** ) ولإبداع والسلوكيات والأفكار الخلاقة أن تأخذ طريقها في التنظيم. وعندما يصل الوضع إلى الحالة المرغوبة يتم إحداث التوازن من جديد ( **مرحلة التثبيت** ) وهنا يكون الاستقرار. ( الطجم، 1995 ).

ويبرر ( Kreitner and kinicki ) العلاقة بين نوع التغيير المطلوب والمخطط له من جهة، وشدة قوة مقاومة التغيير من جهة أخرى، ففي حالات التكيف مع البيئة الخارجية كإدخال أساليب عمل مألوفة تكون مقاومة التغيير منخفضة، وتزداد شدة التغيير في حالات التغيير الإبداعي الجذري الراديكالي كإدخال أسلوب جديد غير مألوف وأساليب تقنيات تكنولوجية جديدة للمنظمة ( Kreitner and kinicki 1992 : 738 ). وعليه يجب على المديرين الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ونطاق التغيير المنوي تطبيقه وأثره على درجة مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير.

ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تقف مكتوفة الأيدي تجاه مقاومة التغيير. بل يجب عليها أن تسعى جادة وأن تبذل قصارى جهدها بل يجب اتخاذ شتى الإجراءات 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 الأسباب الكامنة وراء هذه المقاومة، ووضع الاستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير والمراد تطبيقها في المنظمة، ولا شك أن قدرة الإدارة على التغلب مبكراً على المقاومة يساعد على إزالة الكثير من الأسباب السابقة والتي تم ذكرها والمؤدية بطبيعتها إلى حدوث مقاومة التغيير. إن ما تحتاج المنظمة القيام به هو توقع المقاومة وتحديد العوامل التي تؤدي إلى هذه المقاومة، وتحديد أنسب الاستراتيجيات للتغلب عليها. (الإبراهيم، ٢٠٠٦).

### وقد ذكرت المصادر عدداً من الأساليب لإدارة مقاومة التغيير وهي على النحو التالي :

- ١- التعلم والاتصال.
- الاتصالات التنظيمية.
- الاتصالات الشخصية.
- ٢- إشراك العاملين بالعمل.
- ٣- تقديم التسهيلات والدعم اللازم للعاملين.
- ٤- التفاوض والوصول إلى اتفاق.
- ٥- المراوغة وتقديم العروض.
- ٦- اللجوء إلى القوة الظاهرة أو المبطنة.

وقد يبادر إلى القيام بعملية التغيير من هم في قمة الهرم الإداري أو من يفوضونهم للقيام بذلك، ومن المهم أن تتم الاستعانة بمستشارين وخبراء في هذا المجال لإعادة هندسة التنظيم. ويلعب وكلاء التغيير دوراً هاماً في إحداث التغيير، ومن المؤلف أن المنظمة قد تختار أشخاصاً من الداخل وممن هم في وظائف قيادية لقيادة عملية التغيير عندما تكون في وضع جيد والعكس صحيح، وذلك لأنه يصعب اجتذاب كفاءات من خارج التنظيم يضحون بأوضاعهم المستقرة، ويقبلون العمل في وضع حرج لقيادة عملية التغيير، إلا إذا تم تقديم إغراءات مجزية لهم ومهماً كان الاتفاق عليه للبدء في عملية التغيير فإن دور الإدارة العليا في إدارة التغيير يبقى دوراً مهماً، ويمثل في قيادة عملية التغيير من خلال تسويق التغيير، وإيجاد الطلب عليه، وتطوير معايير أداء تجري المساءلة على أساسها، مما يؤدي إلى إيجاد ضغوط لأداء أفضل تؤدي بدورها

إلى حشد الجهود لإحداث التغيير، وكذلك فإنها يمكن أن تمارس دوراً مهماً من خلال الإشارة إلى بعض تجارب النجاح في بعض الوحدات التنظيمية كأمثلة تحث على من قبل الوحدات الأخرى، ويتم ذلك من خلال دعم الوحدات المبدعة ورفدها بأفضل الكفاءات والموارد اللازمة، وبالمستشارين وأصحاب الخبرة، وانتظام الزيارات لها. (الدهان، ١٩٩٢).

### التغلب على مقاومة التغيير

يمثل الدور الرئيس للمدير أثناء إدخال التغيير إلى المؤسسة في تعريف العاملين وإشراكهم به، ولا بد من إجراء عملية التغيير بأقل قدر ممكن من الإرباك داخل أقسام المؤسسة، والذي عادة ما يتم من خلال الإدراك المسبق لمدى قبول العاملين للتغيير، وقدرتهم على التكيف مع الظروف الجديدة (العطيات، ٢٠٠٦) وهناك مجموعة من الاستراتيجيات العامة التي تساعد على تقليص مقاومة التغيير، وهي: (حريم، ٢٠٠٦).

- **التعليم والاتصال:** اطلاع العاملين على التغيير قبل حدوثه ومبرراته وأهدافه من خلال المناقشات والمذكرات.
- **المشاركة:** إشراك العاملين في عملية التخطيط للتغيير، وسماع اقتراحاتهم وأفكارهم وقبول اتجاهاتهم نحو التغيير.
- **الدعم والموازرة:** مساعدة العاملين على التغلب على مشكلات الأداء والصعوبات والمخاطر الناتجة عن عملية التغيير.
- **المساومة:** وتتضمن التفاوض والاتفاق مع الأطراف المتوقع رفضهم للتغيير بتقديم مزايا خاصة لهم مقابل ضمان عدم مقاومتهم للتغيير.
- **التحكم والاستمالة:** عن طريق استخدام محاولات وجهود خفية كترويد العاملين بمعلومات انتقائية، وترتيب الحوادث بحيث تتناسب مع متطلبات التغيير بهدف التأثير على العاملين وتقليل مقاومتهم للتغيير.
- **الإكراه الصريح والضمني:** ويتضمن الإكراه استخدام السلطة والتهديد بقمع من يرفض أو يقاوم التغيير.

### ويقترح ( Huse ) سبع طرق للحد من مقاومة التغيير وكما وردت في ( Paton & Mc Calman ) ( ١٨٧ - ١٨٦ ، pp : ٢٠٠١ ) .

- ١- إدراك حاجات الأفراد وتوجهاتهم ومعتقداتهم، والعمل على تلبيةها.
- ٢- أهمية المكانة الشخصية ومستوى النفوذ ودورها في التأثير تجاه التغيير.
- ٣- أهمية المعلومات وطرق جمعها وصلتها بموضوع التغيير يساعد في تعديل سلوك الجماعات والأفراد نحو السلوك الجديد.
- ٤- إدراك الحاجة للتغيير من قبل أعضاء الجماعة والمشاركة في التحليل والتفسير.
- ٥- حينما يأتي التغيير من الداخل يكون أقل خطراً من التغيير المفروض من الخارج.
- ٦- إن تماسك الجماعة قد يكون عاملاً مساعداً في الحد من مقاومة التغيير حينما تدرك الجماعة قيمة التغيير، أو تكون عاملاً مقاوماً للتغيير حينما تدرك الضرر الناتج عنه.
- ٧- أهمية الاتصال بين أفراد الجماعة ومشاركة المعلومات المتعلقة بالحاجة إلى التغيير، وخطط التغيير، والآثار المترتبة على التغيير.

### ويمكن التغلب على مقاومة التغيير بإتباع الاساليب الآتية : ( حسن، ٢٠٠١ وهواري، ١٩٨٨ ) .

- **التعليم والاتصالات:** تستطيع الإدارة أن تعلم الناس أهداف وقواعد العملية من خلال المناقشات والعروض للمجموعات والتقارير والمذكرات والمؤتمرات والتدريب.
- **المشاركة:** من الأهمية أن نسمع من الأفراد عندما تجري عملية التغيير، حيث أن عملية التغيير تشمل كل المستويات، سواء المستويات الدنيا أو العليا، فالمشاركة في اتخاذ القرار تضمن سلامة التنفيذ وعدم مقاومة التغيير.
- **الدعم والمساندة:** يجب على إدارة التغيير أن تدعم جهود الأفراد بتوفير الإمكانيات والتدريب المستمر لهم وتوفير الموارد التي تحتاجها عملية التغيير.

- **مناقشة كيفية التغيير :** إن مقاومة التغيير ستقل إذا كان هناك اتفاق على معدل أو طريقة إدخال التغيير، إن مناقشة الطريقة التي يتم بها التغيير يكون فعالية في التقليل من معارضة التغيير.
  - **استخدام المناسبات لتسهيل التغيير :** يستطيع المدير في مناسبات كثيرة أن يشرح أن التغيير سنة التطور، وأن الإنسان يمر بمراحل مختلفة يقبل في الفترة التالية ما لم يكن يقبله في الفترة الأولى وهذه هي سنة التطور.
  - **تفسير مقاومة التغيير بحيث يخلج المقاوم :** عندما يعرف الناس لماذا يقامون التغيير. فإن مقاومة التغيير تقل أو على الأقل تصبح عملية رشيدة.
- ومما سبق يتضح بأن للتغيير أعداء يرفضونه ويتكلمون ضده، ويحاربونه فرادى وجماعات ويعملون على إفساله، ليس فقط لمقاومته وعدم وصوله لتحقيق أهدافه، ولكن لتدمير المكاسب التي قد تحصل عليها قوى التغيير من التغيير، وفي واقع الأمر فإن مقاومة التغيير هي دعوة للجمود والتحجر والتخلف والفساد، فإن سيطرة القوى المقاومة للتغيير ونجاحها في فرض الجمود بأساليب القمع والعسف فإنها تدفع إلى التدمير والخراب من أجل الإبقاء على مصالحها واحتفاظها بسيطرتها. ( وصوص، ٢٠٠٦ ).

### التغلب على مقاومة التغيير

- ✓ المشاركة.
- ✓ الاتصال والتعليم.
- ✓ التسهيلات والدعم.
- ✓ المفاوضات والاتفاق.
- ✓ الاجبار والاكراء.

### استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير ( دودين، ٢٠١٢ ).

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي :

#### ١- التعليم والاتصال ( Function & Communication ) :

هذه الاستراتيجية تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقة، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير، ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين في هذه المعلومات سيساهمون في عملية التغيير والتطوير. بينما يعاب عليها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

#### ٢- المشاركة والاندماج ( Participation & involvement ).

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة يتمثل في أن المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير، أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

#### ٣- التسهيل والدعم ( Facilitation & Support ).

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

#### ٤- التفاوض والاتفاق ( Negotiation Agreement ).

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 أجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

## ٥- الاستغلال واختيار الأعضاء ( Manipulation & Co-Optation ).

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذ شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

## ٦- الإكراه الظاهر وغير الظاهر ( Explicit & Implicit Coercion ).

وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

وبناء على الأدبيات ذات العلاقات استطاع ( الإبراهيم، ٢٠٠٦ ) أن يكون إطاراً مناسباً للربط ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

وبين الجدول التالي إطار الربط والتكامل ما بين الأسباب المتعلقة بمقاومة الأفراد العاملين وبين الاستراتيجيات المستخدمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

الاستراتيجية	أسباب المقاومة
التعليم والاتصال	<b>الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال</b>
	١- ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
	٢- عدم وضوح الاجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
	٣- نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
المشاركة والانخراط	٤- عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكاملة وراء عملية التغيير.
	<b>الأسباب المتعلقة بالمشاركة</b>
	١- خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه.
	٢- اختلاف القنوات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها
التسهيل والدعم	٣- استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير.
	<b>الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل.</b>
	١- الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
	٢- الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها
التفاوض والاتفاق	٣- اعتياد الأفراد العاملين على اداء عملهم بصورة معينة.
	<b>الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير.</b>
	١- خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
	٢- خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
التحكم والاستمالة	٣- تأثير الأفراد العاملين سلبياً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.
	<b>الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير.</b>
	١- مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
	٢- وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.
الاعراء الظاهر وغير الظاهر	٣- عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
	<b>الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية.</b>
	١- عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
	٢- استياء الأفراد العاملين من القائمون على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر : ( الإبراهيم، ٢٠٠٦ ).

**من خلال الجدول نلاحظ الاتي :**

- ١- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمعلومات والاتصال، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التعليم والاتصال.
- ٢- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمشاركة، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية المشاركة والانخراط.

- ٣- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالمهارات وقيم العمل، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التسهيل والدعم.
- ٤- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالخسائر المترتبة عن عملية التغيير، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التفاوض والأنفاق.
- ٥- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بمعطيات التجارب السابقة، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية التمويه والاستمالة.
- ٦- إذا كانت أسباب المقاومة متعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية، فإن أفضل استراتيجية للتعامل مع هذه الأسباب هي استراتيجية الإكراه الظاهر والضمني. (الإبراهيم، ٢٠٠٦).

ومن مزايا تحقيق عملية الربط والتكامل ما بين أسباب مقاومة التغيير واستراتيجيات التعامل معها هو تقليل درجة المقاومة وبالتالي تجنب الآثار السلبية والمترتبة على مقاومة التغيير ومنها انخفاض الإنتاجية على المستوى الفردي والجماعي، وكذلك انخفاض الروح المعنوية للعاملين، والتأثير سلباً على أي محاولات للتغيير مستقبلاً وإعاقة جهود تنفيذ عملية التغيير، وبالتالي فشلها.

### ويمكن التغلب على مقاومة التغيير من خلال :

- ١- المشاركة في التغيير بحيث يعطي إحساساً بالانتماء لمنظمة.
- ٢- تقديم الحوافز المادية والمعنوية من أجل التغيير.
- ٣- استخدام الاتصال الفعال من القمة إلى القاعدة ( الرئيس والمرؤوس ).
- ٤- تغيير ما هو مألوف عن طريق تنمية الفكر الإبداعي.
- ٥- إدخال تغييرات متعددة يشعر بها الموظفون تعود عليهم وعلى المنظمة بالمنفعة.
- ٦- العمل من خلال القادة غير الرسميين.
- ٧- استخدام الدوافع الطبيعية بالأفراد في المنظمة كدافع الإنجاز والتفوق والانتماء.
- ٨- فرض التغيير بالمنطق والمناقشة والحوار وليس بالقوة والشدّة.
- ٩- التغيير الذي يبدأ من أسفل الهرم الوظيفي يكتب له النجاح والاستمرار. ( عثمان، ٢٠٠٠، ص ١٤ - ١٥ ).

### ولا بد من وضع خطة تقوم عليها فكرة التغلب على مقاومة التغيير، يمكن ترتيبها على الشكل التالي :

- ١- **إعلام الموظفين بعملية التغيير :** لتجنب المفاجآت يجب إشعار الموظفين بنية ما ستقوم به المؤسسة من توجهات جديدة، وأن ما تعترزم القيادة فعله يصب في مصلحة المؤسسة والموظفين فيها على حد سواء. وهنا تحاول قيادة التغيير توفير الاستعداد النفسي، لتقبل هذا التغيير وإقناع الطاقات الفاعلة بإيجابياته وذلك عن طريق الاجتماعات والمناقشات، ومحاولة التقليل من تأثير التيار السلبي، كما أنها تعمل على تثقيف الموظفين وتدريبهم للقيام بعملية التغيير على الوجه الأكمل.
- ٢- **تقديم الحوافز لتقبل التغيير :** تقوم قيادة التغيير بإقناع الموظفين بأن من وراء التغيير مكاسب لا يمكن أن تتحقق إلا من خلاله، فتطبيق عملية التغيير يحقق فوائد للمؤسسة وللعاملين فيها، ولا تلحق الضرر، فالمقاومة تصبح شرعية في حال جاء التغيير بالخسائر.
- ٣- **إشراك قادة وموظفين في عملية التغيير :** إن إشراك الموظفين في عملية التغيير منذ البداية وإشعارهم بأهمية أدوارهم الجديدة يجعلهم أكثر وفاء والتزاماً وبذلاً؛ من أجل تحقيق برنامج التغيير لأن من طبع الإنسان قبول ما ستشير فيه كما أنه يرفض ما فرض عليه.
- ٤- **استمع أكثر مما تتكلم :** إن على قادة التغيير أن يعوا أن فن الاستماع للموظفين وتفهم مطالبهم يمنحهم القدرة أكثر على إحداث التغيير بأقل التكاليف والجهود، كما أنه يعطي فرصة للموظف لإبراز وجوده ودوره على ساحة العمل، مما يشعره بنوع من الثقة المتبادلة والراحة النفسية وأنه شريك فعلي في عملية التغيير.

٥- **وضع هدف محوري من أجل الوصول إليه :** ويعني وضع هدف محور أو رؤية مستقبلية يلتفت حولها الموظفون مع قادة التغيير، والتعريف بها من أجل تحقيقها، مما يسهم في ربط القوى العاملة بمشروع التغيير.

٦- **استمالة قوى الرفض :** فقوى الرفض تبقى دوماً هي نقطة الضعف داخل إطار عملية التغيير فنجدها تكثر من الشكوى، أو تتراخي في عملية الإنتاج بسبب ظروف العمل الجديدة أو تتجنب ممارسة التدريب في هذا الوضع الصعب تبرز مهارة الإداري وحكمته في استيعاب هذه القوى واستمالتها بأساليب مرغوبة وجلية، وستجني المؤسسة من ذلك عدة فوائد أهمها :

أ- **تقارب وجهات النظر :** فما دام هناك رفض للتغيير يعني أن هناك إشكالية وضوح رؤية لمشروع التغيير، فبلقاء الطرفين سنتضح كل العوائق التي سيتم تذليلها، والتعامل معها.

ب- **غرس الثقة في الموظفين :** ويكون ذلك بتشجيعهم على أنهم أهل التغيير، وأنهم يمتلكون القدرة الكافية للقيام بذلك، وذلك عن طريق تأقلمهم مع كل المستجدات وتحميلهم مسؤولية إنجاز التغيير.

اخوكم / البرهي