

إدارة التغيير والتطوير [4] - تابع التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال

أسباب التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك عدة أسباب لإجراء التغيير والتطوير التنظيمي في المنظمة ومن هذه الأسباب مايلي:

1. التطور التكنولوجي:

لقد أصبح التطور التكنولوجي سريعاً جداً فمُنذ ثلاثين عاماً كانت الآلة الكاتبة هي وسيلة إعداد المكاتبات الرسمية ومع بداية التسعينيات أصبح الحاسوب هو الوسيلة الوحيدة واختفت الآلة الكاتبة، منذ عشر سنوات كان الانترنت (الشبكة الدولية) محدودة الاستخدام والآن أصبحت تشكل جزءاً من حياتنا بسبب تطور البرامج وتكنولوجيا الحاسوب والاتصالات. وهكذا في كل مجال تجد هناك تطور في التكنولوجيا من ناحية التحكم (الآتمة) ومن ناحية الجودة ومن ناحية الحجم واستهلاك الطاقة وغير ذلك.

ما الذي يحدث إن تجاهلنا هذه التغيرات وتمسكنا بأسلوب العمل الحالي؟

إننا لن نقدر على المنافسة لأن منافسينا في الداخل والخارج سيكون لهم مزايا تنافسية لأنهم يستخدمون هذه التكنولوجيا الحديثة. إن ما نقوم به في يوم سيقوم به غيرنا في بضع دقائق وإن جودة منتجاتنا لن تصل إلى جودتهم وتكلفة إنتاجنا ستكون أكثر من تكلفتهم وهكذا، لذلك فإن التطور التكنولوجي هو أحد أسباب التغيير.

2. العولمة Globalization:

في هذا العصر أصبحت شركة صغيرة في بلدة لا تكاد تظهر على خريطة العالم تتنافس مع شركة متعددة الجنسيات. فقد أصبحت وسائل النقل متاحة وميسرة وقلت الجمارك وفتحت الأبواب للمستثمرين الأجانب في معظم البلاد. ولذلك فإن الشركة المحلية تفاجئ بين عشية وضحاها بأنها تتنافس مع شركات تفوقها بمراحل عديدة، وتجد مطعمًا صغيراً يفاجأ بأنه يتنافس مع ماكدونالدز وكنتاكي. هذه المؤسسات الصغيرة إن لم تقم بتغييرات وتطوير مناسبة فأنها تنهار تماماً ولا يصبح لها وجود. هذا التغيير قد يشمل تغييرات استراتيجية أو تكنولوجية أو تنظيمية وقد يشمل عمليات اندماج مع شركات أخرى، فالعولمة تجعلنا مضطرين للقيام بتغييرات كبيرة.

3. ضعف الأداء:

يحدث أحياناً أن تتبادل مؤسسة الزيارات مع أخرى مثيلة لها ثم يكتشف العاملون في إحدى المؤسسات أن مستوى أدائهم يقل كثيراً عن الشركة الأخرى فيبدؤون في التفكير في التغيير. وأحياناً يتأخر التغيير حتى تبدأ ظواهر أخرى مثل فقد الحصة السوقية أو بداية الخسائر في قائمة الدخل. في هذه الحالات فإن ضعف الأداء يجعلنا نضطر للتغيير.

4. القوانين والأنظمة:

التغيير قد يحدث نتيجة لتغير القوانين والأنظمة. على سبيل المثال فإن تغيرات عديدة حدثت في الشركات العربية حديثاً نتيجة لقوانين البيئة فتم إضافة بعض معدات معالجة المخلفات وتم استحداث إدارات للبيئة وتم تغيير ثقافة العاملين تجاه شؤون البيئة.

5. العمالة:

تغير ثقافة وصفات العمالة هو أمر يتكرر كثيراً فالعمالة الشابة الآن لها رغبات وأسلوب حياة يختلف عن هؤلاء الذين في منتصف العمر. وفي بعض البلدان يتم استقدام عمالة من بلاد مختلفة ويتم كذلك استبدال عمالة أجنبية بعمالة محلية. كل هذا يحدث تغييراً في هذه المؤسسات ويستلزم تغييرات أخرى.

6. قصور العقل البشري:

مهما قمنا بتحسين العمل فإننا بعد وقت نكتشف أن هناك أشياء أخرى يمكن تحسينها أو أن نفس الأمور التي عالجنها يمكن معالجتها بطرق أفضل. هذا يجعل عملية التغيير لا تتوقف لأن هناك دائماً مجالاً للتحسين وكل تحسين يعني تغييراً.

7. تغير احتياجات العملاء:

إن احتياجات العملاء تختلف من آن لآخر وما كانوا يحبونه بالأمس قد لا ينظرون إليه في الغد القريب. فالذوق الذي يحبه الناس في ملابسهم يختلف من وقت لآخر والسيارات التي يرغبون في اقتنائها تختلف. ولذلك فإن المنظمات يجب أن تقوم بتغييرات لكي توائم هذا التغيير في احتياجات العملاء وإلا فأنها تخسر هؤلاء العملاء.

8. تغير إدارة المنظمة:

قد تتغير الإدارة بسبب تغير الملاك أو بسبب تقاعد الإدارة السابقة وتولي إدارة جديدة بفكر جديد.

9. النمو Growth:

نمو المنظمة يعني تحولها من منظمة صغيرة إلى منظمة كبيرة أو من مركز واحد إلى مراكز متعددة أو من شركة محلية إلى شركة متعددة الجنسيات. هذا النمو يستتبعه الكثير من التغيير في الاستراتيجية والهيكل التنظيمي وأسلوب العمل والأولويات.

10. المحافظة على الحيوية الفاعلة:

يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على تجديد الحيوية داخل المنظمة، وسيادة روح التفاؤل والتعاون بين العاملين في المنظمة.

11. تنمية القدرة على الابتكار:

يعمل التغيير والتطوير التنظيمي على القدرة والابتكار في الأساليب والإجراءات في المنظمة في الشكل والمضمون.

12. التوافق مع متغيرات الحياة:

فالتغيير والتطوير التنظيمي يساعد التكيف المنظمة على والتأقلم مع العوامل البيئية المتغيرة المحيطة بالمنظمة، وتساعد المنظمة على اقتناص الفرص في هذه البيئة.

13. زيادة مستوى الأداء:

وذلك بتحليل نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية، فيساعد هذا الأمر على تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف في المنظمة.

أنواع التغيير والتطوير التنظيمي:**أولاً: حسب الأسباب:**

تنقسم أنواع التغيير والتطوير التنظيمي حسب أسبابه إلى الأنواع والأصناف التالية:

- **تغيير استجابة لضغوط خارجية:**
في هذه الحالة قيام المنظمة بالتغيير أمر حتمي وليس اختياري، إذ أنه ليس بإمكانها الاستمرار والنشاط دون تحديث وتجديد وسط منظمات منافسة ذات أساليب إدارية وإمكانيات حديثة متطورة.
- **تغيير هادف لحل مشاكل داخلية:**
تواجه المنظمات مشاكل داخلية تتسبب في تدني مستوى أدائها مما يدفعها إلى تغيير داخلي يحل هذه المشاكل ويحسن أدائها.
- **تغيير بهدف السيطرة على المحيط:**
يحدث هذا التغيير بدافع من المنظمة، ووفق إرادتها دون ضغوط خارجية أو داخلية، وذلك قصد تأثيرها في المحيط وإحداث التغيير فيه لصالحها.

ثانياً: حسب أسلوب مواجهة تغيرات المحيط :

وفق هذا المعيار بأخذ التغيير والتطوير التنظيمي ثلاث أشكال هي :

• تغيير مخطط:

تقوم المنظمة بتخطيط للتغيير عندما تتنبأ بحدوث تغييرات جديدة في المحيط تؤثر في نشاطها، ولهذا تستعد لمواجهةها. ونقصد بالتغيير المخطط ذلك الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة أو أحد عناصرها وفقاً لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته من ناحية والفوائد المترتبة عليه من ناحية أخرى.

• تغيير دفاعي:

تقوم المنظمة بهذا النوع من التغيير لتتكيف مع ما يحدث من تغيرات في محيطها لتتمكن من الاستمرار والمحافظة على مكانتها. هذا النمط من التغيير يعتبر تقليدياً وهو يأخذ شكلاً من أشكال ردود فعل المنظمات.

• تغيير هجومي:

هذا النوع من التغيير يحدث دون ظهور تغيرات في محيط المنظمة، فهو سياق للتغيير، والقصد منه التحكم والسيطرة على المحيط والتأثير فيه بفرض أوضاع وظروف جديدة من قبل المنظمة.

ثالثاً: حسب مدة أحداث التغيير :

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي إلى نوعين:

• التغيير التدريجي:

يكتمل حدوث هذا التغيير في المنظمة تدريجياً على امتداد فترة معينة وفق وتيرة منتظمة، ويتعلق بالأخص بالمجال الإنساني، ويبلغ هذا النوع من التغيير فعاليته القصوى، إذا أصبح عملية مستمرة تطبق على المنظمة بكاملها.

• التغيير الجذري:

هو التغيير المفاجئ والعارض، إذ لا يستغرق مدة طويلة ويتميز بتركه لآثار ظاهرة. وتطبق المنظمات هذا النوع من التغيير خصوصاً في المجال التجاري أو عند القيام بالتغيير الهيكلي.

رابعاً: حسب موضوع التغيير والتطوير التنظيمي:

ويصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى :

- التغيير المادي: والذي يتضمن التغيير والتطوير للتكنولوجيا، والمعدات والأجهزة.
- التغيير المعنوي: ويتضمن التغيير النفسي والاجتماعي للعاملين، وكذلك أنماط سلوكهم.

خامساً: حسب سرعة التغيير والتطوير:

يصنف التغيير والتطوير التنظيمي حسب هذا المعيار إلى نوعين وهما:

- التغيير السريع: ويعتمد هذا التغيير على طبيعة ظروف المنظمة.
- التغيير البطيء: التغيير البطيء يكون أكثر رسوخاً من التغيير السريع.

خطوات التغيير والتطوير التنظيمي:

يقترح (عبد الباري الدرة) نموذجاً لإدخال تغيير مخطط له في المنظمات ويتكون هذا النموذج من الخطوات التالية للتغيير والتطوير التنظيمي وهي:

- (1) **معرفة مصادر التغيير:**
وهنا قد يكون مصدر التغيير بيئة المنظمة الخارجية كالتغيير الذي يحدث في هيكل السوق، والتغيرات التكنولوجية، والتغيرات السياسية أو القانونية وقد يكون مصدر التغيير هيكل المنظمة وعلاقات السلطة والاتصال. وكذلك قد يكون مصدر التغيير المناخ التنظيمي السائد ونقص المناخ التنظيمي الجو العام المتمثل في شعور وإحساس العاملين بإنسانية ودفع أو برودة وتعقيد الأمور في المنظمة.
- (2) **تقدير الحاجة إلى التغيير:**
وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.
- (3) **تشخيص مشكلات المنظمة:**
والمشاكل قد تتعلق بأساليب العمل، التكنولوجيا المستخدمة، نسبة الغياب، أو دور أن العمل وغيرها من المشاكل.
- (4) **التغلب على مقاومة التغيير:**
والمقاومة لها أسباب منها الخوف من الخسارة المادية أو المعنوية، سوء فهم آثار التغيير، متطلبات تطوير علاقات وأنماط سلوكية جديدة، إحساس العاملين أنهم استغلوا أو أجبروا على التغيير، التعود على تأدية العمل بطريقة معينة، الرغبة في الاستقرار والخوف من مخالفة معايير تفرضها الجماعة غير الرسمية.
- (5) **تخطيط الجهود اللازمة للتغيير:**
ويكون ذلك من خلال توضيح أهداف التغيير بشكل دقيق يمكن قياسه.
- (6) **وضع استراتيجية التغيير:**
ويجب الأخذ بعين الاعتبار العناصر التي قد تتأثر بها أجزاء المنظمة وهي:
الهيكل التنظيمي (إعادة تصميم الوظائف وإعادة وصف الأعمال تغيير الصلاحيات والمسؤوليات، تغيير الهيكل التنظيمي).
التكنولوجيا (تعديل أساليب الإنتاج، تغيير الآلات والأجهزة، إدخال الأتمتة للمنظمة).
القوى البشرية (التدريب أثناء العمل، ندوات تدريبية للقادة الإداريين تنمية فرق العمل توظيف جديد).
- (7) **تنفيذ الخطة خلال مدة معينة.**
- (8) **متابعة تنفيذ الخطة ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها.**

والشكل التالي يبين خطوات ادخال التغير الى المنظمات بناء على المراحل الآتية الذكر.



مراحل التغيير والتطوير التنظيمي:

تعتبر عملية التغيير والتطوير التنظيمي جهد منظم وعملية مستمرة بدلاً من أن تكون برنامجاً محدداً بفترة زمنية محدودة. وقد تعرض العديد من الباحثين والممارسين لحقل التطوير والتغيير التنظيمي إلى وصف وتحليل المراحل المختلفة للتطوير والتغيير التنظيمي.

فقد ميز (Lorsch & Lawrence) أربع مراحل لبرنامج التطوير والتغيير التنظيمي وهي:

- (1) مرحلة التشخيص: ويتم خلال هذه المرحلة التعرف على الاختلافات بين النتائج الفعلية والنتائج المرغوبة.
- (2) مرحلة التخطيط: ويتم في هذه المرحلة رسم خطط التطوير والتغيير المأمول تحقيقه، وتحديد الآليات والاستراتيجيات الملائمة لتحقيق الهدف.
- (3) مرحلة التنفيذ: وتتضمن هذه المرحلة ترجمة وتحويل الخطة إلى سلوك فعلي في مدة زمنية معينة.
- (4) مرحلة التقييم: ويتم في هذه المرحلة مقارنة الأهداف الموضوعه بالنتائج الفعلية التي تم تحقيقها وتشخيص أسباب ومصادر الانحراف.

خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي:

إن خطوات تخطيط وتطبيق التطوير والتغيير التنظيمي تتمثل في الآتي :

[الخطوة الأولى]:

الاستعداد النفسي والتهيئة الذاتية للتطوير: في بداية التطوير تبدو الأمور غير واضحة ولم يتم إعدادها وتجهيزها والهدف الأساسي من هذه الخطوة هو الاستعداد والتهيئة الذهنية للتغيير، حيث تركز على التقييم والاختيار الذاتي وتكوين صورة أولية عامة عن التغيير المطلوب إحداثه.

[الخطوة الثانية]:

اختيار وتكوين فريق العمل الأساسي للتطوير: حتى تتمكن من خلق بيئة آمنة للتغيير، يجب البحث عن الأفراد الذين يمكن أن نشق فيهم ثقة كاملة ومنهم سيكون الفريق الداخلي للتغيير، كما إن الأمر الأكثر أهمية في هذه الخطوة هو تكوين الفريق المدعم لأفكار الإدارة العليا للمنظمة.

[الخطوة الثالثة]:

الحصول على دعم وموافقة وتأييد الإدارة العليا: للحصول على دعم وتأييد الإدارة العليا بالتغيير لابد من إقناعها بهذا التطوير، ومناقشة جوانب المقاومة المتوقعة، والهدف من هذه الخطوة هو المشاركة مع الإدارة العليا في وضع وتحديد الصورة الكاملة للتغيير المطلوب.

[الخطوة الرابعة]:

التمهيد للانتقال التدريجي من مرحلة الإعداد إلى التطبيق: بمجرد الحصول على دعم، وتأييد الإدارة العليا للتطوير، تبدأ الخطوة التالية وهي التوجه إلى المنظمة بأكملها تمهيداً لإحداث التغيير حيث ستقوم الإدارة بدعم التغيير وإقناع العاملين بها، فهي المسؤولة الآن عن ترجمة الصورة الكاملة للتغيير إلى أعمال وخطوات تنفيذية فعلية.

[الخطوة الخامسة]:

التطبيق الكامل والمتابعة الفعلية للتطوير: في هذه المرحلة يجب تخصيص وقت أطول للمحافظة على استمرارية تطبيق التطوير ومتابعة النتائج.

استراتيجيات التغيير والتطوير التنظيمي:

هناك عدة استراتيجيات للتغيير الموجه من أهمها:

1. استراتيجية العقلانية المبدائية Empirical- Rational

وهذه تقوم على افتراض أن العدو الرئيسي للتغيير هو الجهل وعدم الوعي والخرافات وبالتالي فإنها تنظر (للتعليم والبحوث العلمية والدراسات) على أنها العامل الرئيسي الذي يقوم عليه التغيير فالتعليم وسيلة لنشر المعرفة العلمية، لذلك تقوم المنظمات بتصميم برامج تدريبية تركز بشكل رئيسي على تزويد المتدربين بالمعلومات وكذلك تشجيع البعثات الدراسية والبحوث والدراسات العلمية.

2. استراتيجية التنقيف والتوعية الموجهة Normative –Reeducative

تفترض هذه الاستراتيجية أن الحاجز الرئيس أمام التغيير ليس نقص المعلومات أو عدم توافرها، بل عدم اقتناع الأشخاص أو المنظمات بضرورة التغيير أو رغبتهم فيه أو خوفهم منه، فقد يكون في التغيير تهديد لمصالح بعض الأشخاص أو تضارب مع قيمهم ومعتقداتهم وبالتالي فإنهم يقاومونه ولا يقبلونه، يحاول القائد الذي يرغب في إحداث التغيير أن يتغلب على هذه المقاومة عن (طريق التوعية والتنقيف) وإزالة المخاوف وتنمية الولاء للتغيير المنوي إحداثه، بحيث يصبح الناس قابليين للتغيير وراغبين فيه بدلاً من أن يكونوا رافضين ومقاومين له.

3. استراتيجية القوة القسرية Power Coercive

وفقاً لهذه الاستراتيجية فإنه يتم استخدام كافة الأساليب والوسائل في إحداث التغيير والتطوير وذلك بفرضه على الجهات المعنية بالقوة. ويتم التغلب على كافة أشكال المقاومة باستخدام العقوبات والجزاءات لكل من يخالف أو يقاوم.

العوامل التي تحدد اختيار استراتيجية التغيير:

حاول بعض الكتاب والباحثين والمختصين بالتغيير التنظيمي، دراسة الظروف والحالات التي تصلح فيها كل من الاستراتيجيات والمناهج المختلفة السابق ذكرها، ولا تزال الحاجة تدعو إلى مزيد من التجارب والأبحاث في هذا الصدد حتى يمكن التحديد بدقة متى تكون كل استراتيجية هي الأنسب. وأهم العوامل التي تؤثر في اختيار استراتيجية التغيير المناسبة هي:

(1) أهداف التغيير Change Objectives:

يعتبر تحديد أهداف التغيير من أصعب وأهم جوانب عملية التغيير وقليل من جوانب عملية التغيير يواجه الصعوبات التي تواجهها مرحلة تحديد الأهداف. نعم أن الهدف النهائي للتغيير المنظمي هو المساعدة على إيجاد منظمة حيوية، ومتجددة ومبدعة، ومكيفة، ولكن التضارب والتعارض بين هذه الأهداف أمر محتمل جداً وهو ما يشكل تحدياً لوسيط التغيير.

وفي عملية تحديد الأهداف لابد لوسيط التغيير أو الجهة المبادرة للتغيير من الأخذ في الاعتبار **بعدين هامين:**

مضمون الأهداف، كيفية تحديد الأهداف .. إذ أن تحديد الأهداف من قبل وسيط التغيير، أو الإدارة العليا أو بمشاركة العاملين سيؤثر على قرار اختيار استراتيجية التغيير. فكل طريقة في تحديد الأهداف استراتيجية مناسبة.

(2) الوحدة/ الجهة المستهدفة من التغيير Target of Change:

يمكن أن تكون الوحدة/الجهة التي يستهدفها التغيير المنظمي أحد الجهات الثلاث التالية (أو جهتين أو جميعها)، وهي: الفرد، والجماعة، والمنظمة، وهذا الموضوع- تحديد الجهة المستهدفة من التغيير- قد نال اهتمام العديد من الباحثين والكتاب والممارسين، ولا يزال محور نقاش مستمر فهناك من يؤكد على أهمية تغيير الفرد، ومجموعة أخرى تركز على تغيير الجماعة، وفئة ثالثة تركز على تغيير المنظمة. ولكن من منظور المدى البعيد لا تكون المسألة هذا أو ذاك، إذ أن التغيير سيتناول الوحدات/المجالات الثلاث، ولكن القرار الحساس الهام هو فيما يتعلق بالجهة المستهدفة من التغيير في المدى القصير، وهذا القرار سيكون له تأثير على اختيار استراتيجية التغيير والتطور.

(3) الفرص المواتية والقيود: Limitations & Opportunities:

إن التعرف على الفرص، والقيود أمر في غاية الأهمية، والذي سيكون له أثر في اختيار أحد استراتيجيات التغيير والتطوير سابقة الذكر.

(4) وسيط التغيير Change Agent:

ووسيط التغيير هو مهني يتمثل دوره في مساعدة المنظمة على التغيير، وقد يكون وسيط التغيير فرد أو جماعة أو منظمة وقد يكون من داخل المنظمة التي يشملها التغيير والتطوير. وبذلك فإن الاختيار الصائب لاستراتيجية التغيير يعتمد على وسيط التغيير.

مجالات التغيير والتطوير التنظيمي:

يمكن للمنظمة أن تحدث التغيير والتطوير التنظيمي في مختلف عناصرها الداخلية التي نصنفها إلى أربع مجالات:

أولاً: التغيير الاستراتيجي:

يحدث التغيير في هذا المجال على استراتيجيات المنظمة بما فيها الاستراتيجية الكلية للمنظمة، استراتيجيات الإدارات الفرعية والاستراتيجيات الوظيفية. وللتوضيح أكثر نأخذ التعريف التالي للاستراتيجية:

الاستراتيجية عبارة عن مجموعة القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد والوسائل اللازمة لتحقيق أهداف محددة على المدى البعيد.

انطلاقاً من تعريف الاستراتيجية، نستخلص أن التغيير الاستراتيجي هو التغيير في قرارات المنظمة المتعلقة بعملية تخصيص الموارد، وأيضاً تغيير الأهداف المقررة، ومن أمثلة هذا التغيير تقديم المنظمة لمنتجات جديدة أو دخول أسواق جديدة.

ثانياً: التغيير الهيكلي:

يتمثل التغيير الهيكلي في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وأيضاً هياكل الإدارات الفرعية وتوزيع الوظائف. كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات، درجة الرسمية والمركزية، نطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال بالإضافة إلى الأنظمة المتبعة في المنظمة مثل: نظام المكافآت، تقييم الأداء ونظم الرقابة.

ثالثاً: التغيير التكنولوجي:

تقوم المنظمة بالتغيير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع الجديدة واقتناء التكنولوجيات التي تعود عليها بالفائدة، كتخفيض التكاليف، تحسين الجودة والالتزام الأفضل بمواعيد تسليم الإنتاج. ويتمثل التغيير التكنولوجي في إدخال وسائل إنتاج حديثة أو تغيير طرق وخطوط الإنتاج. كما أنه يتعدى وظيفة الإنتاج، حيث أن المنظمات حالياً تقوم بتطوير طرق ووسائل الاتصال باقتناء وسائل وتقنيات الاتصال الجديدة. وأبعد

من ذلك، توصل التقدم التكنولوجي إلى تطوير طرق المعاملات منها: طريقة تحويل الأموال والدفع بوسائل الكترونية، وأيضاً القيام بالصفقات التجارية عبر شبكة الانترنت (التجارة الالكترونية) هذه الشبكة التي تخدم جميع المجالات مثل تقديم برامج التعليم والتدريب.

رابعاً: التغيير الانساني:

يعني التغيير الانساني تغيير الأفراد القائمين بالعمل ويأخذ شكلين:

1. تغيير الأفراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال غيرهم في محلهم.
2. التغيير النوعي للأفراد، وذلك برفع مهاراتهم وتنمية قدراتهم أو تعديل أنماط سلوكهم وقيمهم وكل الجوانب السيكولوجية في العمل من خلال نظم التدريب والتنمية البشرية وتطبيق قواعد المكافآت والجزاءات التنظيمية.

خامساً: الأنشطة والأعمال: أي إحداث أنشطة جديدة أو دمج أنشطة مع أنشطة أخرى.

سادساً: الموارد المادية: كتغيير العدد والآلات.

سابعاً: السياسات: مثل تغييراً أو تعديل سياسات معمول بها، أو إلغاء سياسات قائمة، أو ادخال سياسات جديدة.

ثامناً: طرق وإجراءات العمل: وذلك بتبسيطها لتحقيق السرعة.

خطوات التطوير التنظيمي:

تتكون من ثلاثة مراحل:

أولاً: تشخيص المشكلة (التشخيص التنظيمي):

تشير الدراسات إلى أن أغلب هذه المشكلات تدور حول:

- 1- الأهداف (عدم قدرة المنظمة- الإدارة العليا- على توزيع الموارد والمهام على الموظفين).
- 2- البناء التنظيمي (تصميم الهياكل لا يتوافق مع الأهداف المعلنة، تنظيم مركزي/لا مركزي).
- 3- الحوافز (الجهود الجماعية تحفز من خلال تكريم المدير شخص واحد).
- 4- الأنظمة المساندة (الحاسب الآلي، الاتصالات) وجودها يحقق المزيد من الكفاءة والفعالية.
- 5- العلاقات الوظيفية (الصراعات بسيطة ولا يمكن تجنبها ولكن التفجير قد يسبب اضراراً).
- 6- الأسلوب القيادي (التأييد والدعم من القيادة مطلوب).

ثانياً: تحديد أساليب إحداث التغيير والتطوير:

من الطرق الشائعة:

- الأسلوب الإنساني: في تشخيص وإيجاد حلول للمشاكل التي تحدث بين الأفراد والجماعات.
- الأسلوب الفني: يفترض وجود مشكلات في التوافق بين الهياكل البنائية للمنظمات وبين الجوانب الفنية للعمل.

وهناك بعض الأساليب المستخدمة في التطوير التنظيمي:

تحليل الأدوار، البحوث المسحية والمعلومات المرتدة، تدريب المحاسبة وإثارة المشاعر، بناء المجموعات، إعادة التصميم الوظيفي.

ثالثاً: تقويم النتائج:

تم ذلك من خلال التحقق من:

زيادة فعالية وكفاءة المنظمة، مستوى الرضا الوظيفي، والبقاء والاستمرارية على المدى الطويل، والتكيف والتطور على المدى المتوسط الأجل، وقياس مؤشرات الربحية، حجم المبيعات، التكاليف، الغياب، معدل دوران العمل، نسبة العادم، درجة الروح المعنوية للعاملين.

شروط نجاح اتمام مراحل التطوير التنظيمي:

لكي تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل ناجح لا بد من توفر الشروط الآتية :

- 1- مبدأ التنافسية
- 2- المرونة
- 3- قابلية التعليم والتدريب

القواعد الأساسية للتطوير التنظيمي:

- المرونة
- التنقل بين الوظائف
- اكتساب مهارات جديدة
- الالتزام بالتكنولوجيا
- التعليم والتدريب

المبادئ التي يستند اليها التطوير التنظيمي:

اولا : فيما يتعلق بالفرد:

- 1- ان الانسان لديه حاجة للنمو والتطوير ويمكن تلبية هذه الحاجة في مناخ تنظيمي وعلمي مؤازر.
- 2- عدم استغلال امكانيات وطاقات معظم الناس في حين انهم قادرون علي تحمل مسؤولية اعمالهم والاسهام بدور ايجابي في اداء المنظمة.

ثانيا : فيما يتعلق بالمنظمة:

- 1- ان اي تغير في اي جزء من المنظمة سيؤثر علي باقي اقسامها.
- 2- تؤثر ثقافة المنظمة علي مشاعر واتجاهات الافراد.
- 3- البناء التنظيمي يمكن تصميمه بحيث يلبي حاجات الفرد والمنظمة معا.
- 4- في معظم المنظمات ان مستوي الثقة والتعاون بين الافراد اقل مما هو مرغوب وضروري.
- 5- قد تكون استراتيجية رابح _ خاسر في حل المنازعات مفيدة في بعض المواقف ولكنها ضارة في المعظم.
- 6- توجيه الاهتمام في حل المنازعات من اسلوب التهدة الي اسلوب المناقشة المفتوحة للاراء مما يساعد علي نمو الشخص وتحقيق اهداف المنظمة علي السواء.
- 7- النظر الي المشاعر علي انها هامة يحسن القيادة والاتصال ويساعد علي التعاون ووضع الاهداف.

ايجابيات التطوير التنظيمي:

- ساعد في تحسين وتطوير اداء الافراد والمنظمات.
- البحث الموجه نحو العمل والادارة بالاهداف.
- ان التركيز في التطوير التنظيمي علي ثقافة المنظمة واعرافها وتقاليدها يعتبر من الدلائل على نجاحة المستقبلي كابداع اداري.
- تأكيد دور الثقافة في تحديد السلوك شاهداً علي صحة توجه حركة التطوير التنظيمي.
- يمثل التطوير التنظيمي تطبيقاً فعالاً للمنهج العملي لحل المشكلات الانسانية والاجتماعية والتنظيمية.

إدارة التغيير والتطوير [5] - مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

- إن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالإنسان غالباً ما يقاوم تغير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له، **وتعرف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"**.
- ويذكر شريف (2004: 104) بأنه لا بد أن يلقي أي تغير نوعاً من المقاومة، قد تكون مقاومة ظاهرة وقد تكون مستترة، وكل من نوعيها لا يقل خطراً على الآخر، المقاومة العلنية (بالفعل وبالسلوك) لا بد من محاولة التخفيف من حدتها، وإلا تحولت إلى انفلات، والمقاومة المستترة (بالامتناع أو الإحباط) لا بد من إيجاد متنفسات لها كي لا تتحول إلى مهمات وشائعات وتكتلات بين من هم مع وضد عملية التغيير.
- فالناس يخشون المجهول إلى حد ما، والتغيير يعني الانتقال من المعلوم إلى المجهول، فلا يمكن أن نكون على يقين أن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط، فهناك دائماً تداعيات غير متوقعة لعمليات التغيير. إذن لماذا التضحية بالمألوف والمريح؟
- فكلما قلل القادة من إدراك الأفراد لنتائج التغيير المجهولة وغير المتوقعة انخفضت مقاومة التغيير (1998: 214).
- تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وفي هذا السياق يقول الدكتور الأعرجي إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيراً مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.
- ويعتقد كريتز وكينيكى (Krietner&Kinicki, 1992: 738) أن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له، فإذا كان التغيير المطلوب مألوفاً فإن المقاومة تكون بسيطة، وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي، أي إدخال أسلوب جديد في العمل، وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري.
- ويؤكد شريف (2004: 106) أن طبيعة التغيير قد تحدد شكل المقاومة، والتي هي رد فعل طبيعي، وكلما كان التغيير خارجياً كلما قلت مقاومة العاملين له، بمعنى أن التغيير الذي تفرضه جهة رسمية منظمة للعمل (قانون حكومي جديد، أو علاقة مع البيئة، أو عدم توافق مع منظمات البيئة، أو تنظيمات نقابية) يظل أقل عرضة للمقاومة الداخلية.
- ويذكر سميث (2001: 54) في هذا الإطار أن أكثر الأفراد ما بين 60-80 % في أي منظمة ليسوا في فئة المقاومين أو في فئة المناصرين. أنهم فقط قلقون ومترددون حول ما يحدث في بيئتهم التنظيمية وقد يؤدي ترددهم إلى مقاومة عنيدة إذا استمر الخلط بين الظاهرتين، فمهمة القائد هي تحول التردد إلى مناصرة وليس مقاومة، إن تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر بحيث يمكن عمل شيء من أجله، فعلى القائد الاستماع لهم، والعمل معهم والاعتماد على أدائهم لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم.
- عند إدخال التغيير في المنظمات غالباً ما توجد درجة معينة من مقاومة التغيير، وتقل درجة مقاومة التغيير كلما كان هناك حاجة حقيقية إليه، وكلما تم إدخال التغيير بطريقة سليمة، وأخذت في الاعتبار الأسس التي يجب مراعاتها عند إدخال، ومقاومة التغيير تأخذ صوراً شتى.
- فقد تأخذ المقاومة للتغيير صورة عدم تعاون العاملين مع الإدارة لإنجاح التغيير أو تعدد الشكاوي أو انتشار الشائعات أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل أو ارتفاع معدل دوران العمالة أو ارتفاع نسبة غياب العاملين أو زيادة الصراعات بين العاملين أو انخفاض معدل الإنتاجية وارتفاع معدل التآلف في الإنتاج.

- وأشار الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وهذا يعني أن عدم الامتثال له يحد من مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها، وللمقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.
- لكن بالرغم من حتمية التغيير وأهميته إلا أنه عادة يواجه بالمقاومة والرفض والمناهضة لأسباب مختلفة ومتباينة، لأنه يتطلب تعديل في السلوك أو في معطيات التنظيم، حيث أن معظم المنظمات صممت لممارسة أعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإنه مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعاً من الخروج عن المألوف في النظام المؤسسي. وعليه فقد تواجه أي عملية تغيير بقدر من المقاومة، إن أي عملية تغيير في المنظمة تتطلب تحقيق درجات من التكيف والتوازن مع معطيات الموقف، وبالأخص ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لهذه العملية، ليتسنى لها جني المنافع والفوائد المترتبة على عملية التغيير. وهذا يتطلب استخدام جملة من الأساليب والاستراتيجيات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة.
- ومن هنا تبرز أهمية التعامل مع مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وإدراك أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين استخدامها قبل وأثناء عملية التغيير للحد أو التقليل من فعالية مقاومتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. (الإبراهيم، 2006).
- **وقد وضع ريتشاردسون (Richardson، 1997) ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير وهي:**
 - **المستوى الأول:** مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم يكثرون من التساؤل حول ما يجري ويعبرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها.
 - **المستوى الثاني:** المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقاً منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأعراض خاصة بهم.
 - **المستوى الثالث:** أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين، ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة.
- وتعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة؛ لأنها لا تتوقف على الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضاً ووضع النقاط على الحروف، والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفراداً يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديداً لجهود كبيرة بذلت لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدراً للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديداً لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله (الصفار، 2007).
- مقاومة التغيير تعبير ظاهري أو باطني لردود الفعل الراضية للتغيير، وهي ظاهرة طبيعية شأنها شأن التغيير نفسه. لذا تصعب مهمة المدراء هنا لأنها تتطلب منهم القيام بعمليات توجيه وتوعية وتأمين كافية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، والعرقلة إلى دفع، وهذا لا يتم إلا إذا تمكنا من إقناع الأطراف بأن التغيير هو تقدم نحو الأفضل، وأن التغيير من هذا المنظور سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمؤسسة؛ لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، لتكوين رأي عام جيد، وكتلة من العاملين تدعم المشروع وتبني لبناته (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية، 2002).

- وهناك الكثير من المواقف التي تستدعي قيام المدير أو الرئيس بتغيير مرسوميه أو تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرة الرئيس في إحداث هذا التغيير. إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصريف أو المقارنة وتقييد المساهمات، ويتطلب ذلك مجهوداً من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير واقتناع العاملين به.

• ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهي:

1. الصدمة: وتشير إلى شعور حاد بعدم القدرة على التصرف وعدم الاتزان.
 2. عدم التصريف: وهو شعور بعدم موضوعية وواقعية السبب في ظهور التغيير.
 3. الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
 4. الإسقاط: ويعني قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
 5. التبرير: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير.
 6. التكامل: ويعني قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد.
 7. القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.
- ولأن أي عملية تغيير داخل المنظمة تعد بمثابة مغامرة تستوجب الحيلة والحذر، فمن الطبيعي أن يرتبط نجاح التغيير بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا التغيير الجديد والأرجح أن تتعرض المنظمة لموجة كبيرة من الرفض تتعدد أسبابها مما يؤدي إلى خضوع القائد لامتحان عسير حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة وتجنبها المخاطر، كما سيقوم برصد كافة التحركات المشبوهة المقاومة للتغيير والتصرف حيالها بحزم وحكمة حتى يوقع بها ويسيطر عليها دون إحداث هزات داخل المنظمة، ومن القوى الراضية للتغيير التي سيواجهها القائد في المنظمة ما يلي:

✚ **القوى المعارضة للتغيير:** وهي أشبه بلوبي يبدل كل طاقته من أجل صد أي أفكار أو ممارسات تؤدي إلى عملية التغيير بكافة أشكاله، لأن اتخاذ قوى التغيير أي قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، وبالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري مما يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.

✚ **القوى الراضية للتغيير:** وتمثل مصدر إزعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة. فهي ثقل على المؤسسة ولا يمكن تطويعها إلا عن طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتناع قوتها وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.

✚ **قوى التحجيم:** وهدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبيها بمجموعة من القوانين والمساخر تجعلها في موقف هش وسهل المنال ولها أشكال ثلاثة:

(a) تستخدم أسلوب الإدارة بأن تفسح المجال لعملية التغيير بالتوسع إلى الحد الذي تزيده ثم تتوقف عن مساندته، وتمارس هذه الخطة عادة إذا كان تيار التغيير قوياً يصعب صدّه فيسعى تيار التحجيم لاستيعابه وامتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته.

(b) عدم السماح بالتوسع أو النمو على ما وصلت إليه قوى التغيير بالمؤسسة والعمل على ترك الأمور على حالها.

(c) السعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغيير مما يؤدي إلى تهديد مشروع التغيير وإصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغيير تحت تأثير انقسامات داخلية فيعطي ذلك الفرصة لقوى التحجيم لتمارس أهدافها الرامية إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل التغيير.

✚ **قوى المحافظة على القديم:** وتمثلها فئة من الموظفين المتقدمين في السن وهم في الغالب يعيشون على أمجاد الماضي، ويتشبثون بالقديم الذي كان يمثل مراحل شبابهم وقوتهم، مما يجعلهم عبئاً على قوى التغيير التي ستسعى جاهدة إلى إغرائهم واستمالتهم، وذلك بالرفع من مكاسبهم وصلاحياتهم.

✚ **القوى المنغلقة:** وهي قوى صعبة الانقياد متوقعة على ذاتها لا ترى في التطوير أي بعد إيجابي، لذا فهي تفضل الجمود والعزلة، وتحمل ثقافة بالية لا تشجع على الانفتاح والتعامل مع الآخر.

✚ **القوى الهامشية:** هي قوى مسلوقة الإرادة، تعيش على هامش الأحداث، لا تهتم بما يدور حولها أو تتفعل له، وهي تدور في فلك التيار السائد وتداريه، وهي بهذه السياسة تعمل على إحلال حالات مرضية داخل المؤسسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، والأخبار الزائفة، مولدة بذلك حالة من الاضطرابات وعدم الاستقرار، تسعى بها إلى تدمير المكاسب الجديدة. (العسكري، 2010 ص67).

مفهوم مقاومة التغيير:

- على الرغم من ما نجده من اتفاق في العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل والحواجز والتي يواجهها القائمين على عملية التغيير. إلا أنه لا يوجد ما نسميه تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي. ذلك أن كل باحث يتطرق إلى موضوع مقاومة التغيير يراه من زاويته الخاصة ومن منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التكنولوجية أو التنظيمية الهيكلية المتعلقة بهذا الشأن.
- ويعتبر (Zandfer, 1950) من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على أنها "السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور". أما (Zaltman and Duncan) فقد عرفا المقاومة على أنها "أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن/ الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع" (Zaltman and 1977 Duncan). ويرى (Folger and Skarlicki) أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي وعرقلة الافتراضات السائدة، والمحدثات، وعلاقات السيطرة " (Folger and Skarlicki, 1999).
- أما (Piderit) فقد قامت بمراجعة الأبحاث التطبيقية السابقة والمتعلقة بموضوع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وتوصلت إلى أن هذه الأبحاث قد ركزت على تعريف مقاومة التغيير من ثلاثة جوانب مختلفة هي: وصفه حالة إدراكية عقلية، ووصفه حالة عاطفية، وأخير أسلوب موجه". وبينت (Piderit) أن المقاومة بوصفها حالة إدراكية عقلية ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. أما من حيث أن المقاومة حالة عاطفية فقد أشارت (Piderit) إلى أن الإحباط والقلق وحالات التوتر المصاحبة لعملية التغيير تحدث عملية المقاومة.
- أما المقاومة باعتبارها سلوك موجه، فقد أشارت (Piderit) إلى طبيعة ردة الفعل نحو عملية التغيير باعتبارها نوع من السلوك المرافق لعملية التغيير، وقد تكون ردة الفعل تلك على شكل أفعال مناهضة للعملية برمتها. وعليه ترى هذه الباحثة أن أي تعريف لا يتضمن المظاهر الثلاثة سالفة الذكر يعتبر تعريف غير كامل (Piderit, 2000).
- أما حريم قد عرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية / سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، 2004 ، 384). وينظر إليها العامري والفوزان على أنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (العامري ، الفوزان ، 1997 : 357).

- **وعليه يعرف (الابراهيم، 2006) مقاومة التغيير على انها** سلوك ينتج عن تداخل جملة من العوامل المنطقية والنفسية والاجتماعية لدى الافراد العاملين بسبب عملية التغيير، ويهدف الى خلق حالة من التوازن لديهم لتقليل الاثار المحتملة او الحقيقية لعملية التغيير. كما يرى الباحث بأن مقاومة التغيير هي القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها ايقاف او تأخير التغيير وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد ادخاله بالمنظمة، اما بطريقة فردية او بطريقة جماعية سواء ما كان منها منظماً ومنسقاً او عشوائياً غير منظم وبالتالي المحافظة على الاوضاع الحالية للمنظمة ولا بد هنا من ايضاح حقيقة ان مقاومة التغيير في حد ذاتها هي امر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير. فإن كان من المتوقع ان التغيير سوف يترتب عنه نتائج ايجابية فإنه يقبل ويدعم من كافة الافراد العاملين. اما ان كانت النتائج المتوقعة سلبية، فإنه يقاوم ويناهض بشتى الوسائل والطرق.

ويمكن تعريفها انها:

- كافة ردود الفعل السلبية للافراد تجاه التغييرات التي قد تحصل او التي حصلت بالفعل في المنظمة (المؤسسة) لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.
- وقد تكون مقاومة الافراد علنية: فيبادر الرفض بمختلف اشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير او قدرته او طريقته للمقاومة (كالاحتجاج، التباطؤ، الاضراب، طلب النقل او الاستقالة...) (تومي وخريف).
- **وتعني مقاومة التغيير** امتناع الافراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم. وفي هذا السياق يقول الاعرجي (1995) ان المقاومة قد تأخذ شكلاً اخر وذلك بأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في اغلب الاحوال بل ايجابية، وتتمثل ايجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى ان الفوائد المتحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الادارة اما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها كبيراً مقارنة بتكاليفها، ولمقاومة التغيير هناك ايضاً ابعاد اخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية او الجماعية وقد تكون بشكل سري او ظاهري.

اسباب مقاومة التغيير:

- قد يتمتع الافراد عن الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، او التمسك بالوضع القائم، وقد يتخذ الافراد اجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وعندها قد تكون هذه الاجراءات سلبية اذا كان التغيير ايجابياً، وقد تكون ايجابية اذا كان التغيير سلبياً وقد تكون الممانعة للتغيير من قبل افراد المنظمة صفة فردية او جماعية، او قد تكون ذات شكل ظاهري او سري غير معلن.
- ومن الاسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يأتي (الدهان، 1992):
 1. **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الامور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة.
 2. **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على ان الفرد يكون عادات وانماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لانه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً الى حد ما
 3. **سوء الادراك:** ان عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
 4. **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد احياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم اي تغيير او تعديل عليه، لان ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه او مركزه او الحاق خسارة مالية او معنوية به.

5. **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير احياناً عندما يشعر الفرد او الجماعة ان تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع افراد وجماعات معينة، وفي حال ادخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الافراد والجماعات الصديقة ضرراً، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل بها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للفرد.

- وقد تناول العديد من الباحثين اسباب مقاومة الافراد لعملية التغيير، ولقد ركز بعضهم على جوانب دونما اخرى، ولهذا يمكن اجمالها وفقاً لابعاد واسباب معينة وهي: (الابراهيم، 2006)

1. اسباب نفسية:

ويقصد بالاسباب النفسية الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل، حيث يميل الناس عادة الى حب المحافظة على الامور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من اوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة. فعندما تبقى الامور على ما هي عليه فإن الازعاج تبقى منسجمة مع بعضها البعض ويسهل على الناس التعامل معها (Coghlan, 1993)، ويقول الساعدي هنا ان مقاومة التغيير تتمثل في خوف الموظفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لان التنبؤ بالمستقبل امر صعب لذا فإنهم يتخوفون من النتائج التي قد تكون غير مجدية نتيجة التغيير (الساعدي، 1996).

2. اسباب تنظيمية – سياسية:

وتعود هذه الاسباب الى احتمالات نشوء اي خلل تنظيمي ناتج عن احداث التغيير سواء في المراكز الوظيفية او مراكز القوة في المنظمة وعادة يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن ان تساهم مساهمة ايجابية في التغيير لتحبيدها او جرّها الى صفوف المقاومة. وبالتالي قد تنقسم المؤسسة الى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الاخر، والواضح ان هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة الى الصراع ثم يتبدل الصراع الى حرب داخلية اذا لم تكن ماهرين في ادارته بالشكل المناسب (الأعرجي، 1995). وبالتالي فإن هذا من شأنه ان يفقد التنظيم او الهيكل التنظيمي ميزة المرونة الواجب توافرها في اي تنظيم قادر على مواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة به. وعليه قد تنبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة، والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتخاذ القرارات (الإبراهيم، 2006).

3. اسباب تنظيمية – موضوعية:

وتعني خوف الافراد من ان التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه، حيث يعتقد الافراد ان التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة ولا يساهم في تحقيق اهدافها وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته (Robbins and coulter, 2005).

4. اسباب قيمية – ثقافية :

وفي هذا الجانب يؤكد الأعرجي ان من اسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو اعتياد الموظفين على اداء عملهم بصورة معينة وقناعاته بأسلوب تنفيذها، اضافة الى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها (الأعرجي، 1995). ذلك انه عندما يعتاد التنظيم على اسلوب معين واستخدام اجراءات واساليب محددة، فإن ذلك يصبح نهج او عادة لدرجة انها لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغييرات (De Jager, 2002). كما ان اختلاف معايير الافراد عن معايير وقيم المنظمات، واختلاف القناعة والرؤية بأهمية ودور

التغيير التنظيمي في اداء المنظمة وكيونتها، كلها اسباب تؤثر في الفرد ونفسيته ومعتقداته نحو التغيير. ويبين (sterbal) ان الاختلاف بين القيم الفردية والقيم المنظمة والتضارب بينهما يؤثر سلباً على قبول العاملين لعملية التغيير وبالتالي العمل على مقاومتها (Sterbal, 1998). كذلك فإن رغبة بعض الافراد العاملين بالحفاظ على نمط المسلمات الاساسية التي ابتكرتها واكتشفها المنظمة والتي يؤمن بها العاملين لكونها اثبتت بصورة كافية مدى صدقها وكفائتها، يقود الى مقاومة اي محاولة تهدف الى تغييرها (الجشالي، 2003).

5. اسباب فكرية معرفية :

وهي من الاسباب العائقة لعملية التغيير والناتجة عن الجهل، والانغلاق الفكري، وعدم القدرة على التعامل مع الافكار والتقنيات الحديثة وقلة الدوافع للإنجاز (Waddell, 1998). والعاملون يرفضون التغيير انطلاقاً من الاعتقاد بأن قبولهم لهذا التغيير يعني اقرارهم بأن ما كانوا يقومون به كان خاطئاً وغير صحيح وحفاظاً على ماء الوجه فإنهم يقاومونه (العامري، والفوزان، 1997: 358). ويرى (marion) ان الافراد يقاومون التغيير غالباً لانهم يرون انه لا يؤدي الى منفعة المنظمة او منفعة العاملين، وايضاً الاعتزاز بالمهارات والخبرات المكتسبة السابقة، فهم يرون ان التغيير سيفقد تلك المهارات والخبرات وبالتالي سيفقدون الاعتراف والتفاخر بها، ومن جهة اخرى فإن تلك المهارات اصبحت بمثابة عادة وشيئ مألوف بالنسبة لهم ومن الصعب عليهم تقبل اي عملية جديدة (Marion, 1989). ومن الاسباب الاخرى لمقاومة التغيير ظاهرة سوء الادراك، **ويقصد بذلك هو** عدم القدرة على ادراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على ادراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير (Rowden, 2001) كما يرى الشماع وحمود ان الافراد غالباً ما يعتقدون بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية اكبر من السابق، وهذا سيجعلهم عناء او جهد جديد يمكن التخلص منه بالابقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب.

6. اسباب تنسيقية :

ان عدم ادراك اهمية التغيير قد تعود الى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والتنفيذ. ويرى kotter ad Schlesinger ان ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والادارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء الفهم وادراك لأهداف ومقاصد التغيير، الأمر الذي يؤدي الى مقاومة شديدة للتغيير المقترح، ويضيف هذان الباحثان ان ضعف نظم الاتصال والتنسيق بين المديرين او القائمين على التغيير وبين الموظفين يؤدي الى ما اسموه **بالتقييم المتباين**: اي ان كل طرف يعطي تحليلات مختلفة للمعلومات التي يتلقاها حول عملية التغيير مما ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والادارة لفوائد التغيير وتكاليفه (kotter and Schlesinger, 1979). كذلك يذهب كل من (zaltman and Duncan) الى التأكيد على ان ضعف او غياب نظام الاتصالات الفعال داخل المنظمة يعد من المعوقات التقنية لإحداث عملية التغيير. ومن جانب آخر يؤكد هذان الباحثان على اهمية الاتصال والتنسيق بين الادارة العليا والدنيا مطالبين بأن يبدأ التغيير من المستوى الاعلى عل ان يرافقه دعم مستمر ومتصل من القيادات العليا. فضعف الاتصال والتنسيق سيساعد على وجود ارضية لمقاومة التغيير مستندة على سوء الفهم والادراك ومحدودية الثقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا (zaltman and Duncan, 1997, 65). كما ان افتقار الموظفين الى المعلومات الكافية عن لماذا ؟ ومتى ؟ وكيف يمكن تطبيق التغيير ؟ يعد من الاسباب التي تؤدي الى مقاومة التغيير.

وقد اوضح العامري والفوزان ان عدم وضوح الاجراءات والتعليمات والامور الفنية لكافة المشاركين في عملية تنفيذ التغيير او المتأثرين به يؤدي الى شعور الموظفين بأن ما يتم من تغيير هو ذات منحى شكلي وليس بجدي . لذا يقع على عاتق الجهة المشرفة على برنامج

التغيير مسؤولية توضيح الاجراءات الفنية لتنفيذه من خلال عقد دورات تدريبية يوضح من خلالها فوائد التغيير واهدافه (العامري والفوزان، 1997). كما ان عدم اشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير يؤدي الى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة (الشماع وحمود، 2000).

7. اسباب اقتصادية :

يرى marion ان هذه الاسباب تتعلق بالدرجة الاولى بالراتب والوظيفة وما يترتب عليه من فقدان مركز وظيفي او سلطة معينة. لذلك يخشى الافراد لسبب او لآخر من ان يؤدي التغيير المقترح الى تقليل ما يتمتعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي اذا ما تم تنفيذه (Marion, 408:1989). كما ان كثير من الموظفين يرون ان التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية وخاصة التغيرات التكنولوجية اذ انها تحل مكان كثير من الموظفين (kegan and lahey, 2001).

8. اسباب اجتماعية :

وتعود الى خشية البعض ان ظروف العمل الجديدة ستكون اقل ارضاء من الظروف الحالية، وكره البعض التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة واقامة علاقات جديدة. والبعض الآخر يرون ان التغيير سوف يؤدي الى قدر كبير من العزلة الاجتماعية. في حين يرى البعض الآخر ان التغيير سوف يتطلب مزيداً من العلاقات الاجتماعية وهم يفضلون العمل الانفرادي، ذلك ان التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الافراد، لانه يؤدي الى فك بعض الاواصر والارتباطات وتأسيس اواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الافراد والعناصر والمشارب والامزجة، وربما يستلزم في بعض الاحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يفضلون التعامل معها.

(Marion, 1989) وهذا يعني عدم انسجام التغيير مع قيم ومعايير واخلاقيات الجماعة او الاتحادات والنقابات التي ينتمي وينتسب اليها الافراد، لان الجماعة تحاول باستمرار الحفاظ على تميزها والحفاظ على مكتسباتها مما يؤدي لرفضها لاي تغيير يتعارض مع مصلحتها او معتقداتها (kegan and lahey, 2001).

ويبين (rice,1996) ان ما يتسبب في تصعيد مقاومة التغيير في المنظمات عدة مصادر محتملة للصراع، تظهر في السلوك وتؤثر فيه، وهي:

1. صراعات في العلاقات.
2. صراعات تتعلق بالبيانات المتوافرة.
3. الظروف الخاصة بالبنية الهيكلية.
4. مشكلات لها صلة بالقيم، ومشكلات في المصالح.

واوضحت وفاء عون (2004) بأن مواجهة مقاومة التغيير لابد من اتباع اساليب منها:

1. اشراك العاملين في وضع اهداف التغيير.
2. تزويد العاملين بأخر المعلومات أولاً بأول.
3. التنبيه مسبقاً للمناخ البيئي الداخلي للمنظمة سواء للعاملين او سلوكهم او قيمهم.
4. تشجيع العاملين وزيادة حماسهم لأدوارهم واهميتها في عملية التغيير.
5. استخدام الاسلوب العلمي في حل المشكلات.