المنظمة بين التغيير والمقاومة

أ. مراح سميرة
مركز البحث في العلوم الإسلامية والحضارة
الأغواط - الجزائر

الملخص :

تشكل المنظمة وحدة إجتماعية هادفة ترمي إلى تحقيق التقدم والتطور الأمر الذي جعلها تكسب وزنا جوهريا صارت تحتله في كل ميادين البحث إذا أصبحت موضع إهتمام الدرسين والباحثين وكل منهم يحاول تركيز ضوء بحثه من المنظوره الإيديولوجي محاولين بذلك التعرف على أهم مدخلاتها وكذا تتبع أهم مراحل تطورها.

وبإعتبار التغيير والتطوير التنظيمي سمة أساسية للمنظمات الناجحة تسعى هذه الأخيرة إلى مواكبته وتتبع جل خطوته حتى تضمن مسايرته على الوجه المطلوب الأمر المرهون.

-بإنتهاج جل التغيرات سوء على المستوى الداخلي أو الخارجي وهو ما يرتبط بشكل أو بأخر بالعاملين كونهم المستهدف الأول من عملية التغيير وبتالي نجاح العملية التغيرية مرهون بضرورة تفهم سلوكهم الفردي والجماعي حتى ترسم معالم نجاحها وتخدم أهدافها إلى أن معدل النجاح يكون حسب مدى تحقيق الوظائف والمهام الموكلة إليها أي نسبة الأداء هذا الأخير الذي يتغير معدل فعاليته بتأثير عوامل عدة من أبرزها مقاومة التغيير إذا تنبثق أهمية دراستنا هذه في محاولة الإلمام بموضوع التغيير المطبق في مؤسسة وكذا التعرف على أهم الإنعكسات

وردود الأفعال المصاحبة لتغيير (ما يعرف بالمقاومته) ومالها من تأثير على الأداء سواء إيجابيا أو سلبيا ومنه نقترح التساؤل التالي :

-متى يقبل التغيير ومتى يرفض ؟

***Abstract*:**

the Organization, constitute a social unit targeted to achieve progress and development, which make it earn an essential weight where it occupied in all fields of research, it became a subject of interest of learners and researchers, each of whom is trying to focus on it in the light of his research from an ideological perspective trying to identify its most important input, as well as keep track of its most important stages of development،

Considering the change and organizational development a fundamental characteristic of successful organizations, the latter tries to keep pace and monitor the vast majority of its means to guarantee stay aware of it in the required path in the meantime،

-Pursuing the most of the changes at the domestic or external level , which is linked one way or another to workers ,for being first target of the process of change and therefore the success of the process of change variability depends on the need to understand individual and collective behavior in order to shape a successful landmarks and serve its objectives, that the success rate will be according to the extent to which jobs and tasks assigned to any of the latter performance effectiveness rate change impact of several factors, most notably the rate of change resistance if derive the importance of this study is to try familiarity with the subject of the change applied in an organization, as well as identify the most important consequences, responses and acts accompanying to change (what is known resistance) and its effect on performance, both positive or negative, where we started from the problem of viewing the following questionably ?

When change regain acceptance and vice versa?

المقدمة:

بما أن التغيير نسق منظم من الجهود البشرية نحو صدام مع القيود والمحددات القائمة وإزالتها والتأثير عليها من أجل تحقيق عدة مصالح هامة تتم مع إرساء نظم جديدة من العلاقات داخل الكيان التنظيمي صغر أم كبر لذلك هنالك محددات contrais وضوابط تضع قيود على حركة وقدرة قوى التغيير على وضع وإحداث التأثير المستهدف داخل المنظمة وخارجها.[1]

وبالتالي فالتغيير يمس جوانب عديدة ، سواء كانت إستراتيجية تعليمية معقدة وهي المتعلقة بتغيير القيم والإتجاهات وهيا كل المنظمات حتى تستطيع أن تكيف نفسها لمواجهة التقنية الحديثة والتغيرات في المجالات التكنولوجية والإجتماعية والإقتصادية ، كما قد يكون تنمية إدارية تهدف إلى تحسين مستوى الخدمات المقدمة عن طريق زيادة حجم الأجهزة الإدارية من حيث إعداد القوى البشرية ، وحجم الهياكل الإدارية أو يتمثل في تحسين الجهاز الإداري ، وذلك من خلال إعادة النظر في الهيا كل التنظيمية من حيث توزيع الإختصاصات بين الوحدات المختلفة ونمط العلاقات والإتصالات فيما بينها ونمط التبعية الإدارية وأخيرا يمكن أن يستهدف أساسا تنظيم جهاز إداري بشكل يحقق أهداف السياسات الإدارية بكفاءة وفعالية من خلال التغيير الشامل في سلوكيات وقيم العاملين بشكل يؤكد مفهوم الوظيفة ثم يمتد ليشمل الجوانب الهيكلية والتشريعية لإحداث التغييرات السلوكية ويثبتها ويعطي الأهمية اللازمة للعوامل السياسية والإجتماعية والثقافية بإعتبارها مقومات المناخ الضروري لازم لإنجاح تلك التغييرات.[2]

وحسب ما سبق ينبثق التساؤل الآتي:

- متى يقبل التغيير ومتى يرفض؟

التغيير في المنظمة:

يصطلح على تسميته بالتغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي ويقصد به ذلك التغيير الموجه والمقصود والهادف والواعي يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الإنتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات وهو كذلك التغيير المخطط الذي يقصد تحسين فعالية المنظمة وتقوية إمكانية مواجهة المشاكل التي تواجه المنظمة بقصد حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارستها الإدارية وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المنظمة.[3]

وعلى التدخل من طرف خارجي وتطبيق العلمي للعلوم السلوكية.[4]

إذ يعتبر التغيير والتطوير سمة أساسية للمنظمات الناجحة وهو مصحوب بجملة من التغييرات التي تمس السياسات المالية والأفراد وسلوك العاملين وعليه فالتغيير والتطوير التنظيمي يشمل العاملين وجماعة العمل والتنظيم.[5] ، ومنه فالتغيير يمس بدرجة الأولى الأفراد العاملين كونهم المرتكز المعتمد في تحديد ورسم معالم نجاح المنظمة وعليه بات عليها بالضرورة أن تفهم سلوكهم الفردي والجماعي حتى تساير التطور بما يخدم أهدفها.

التغيير بصفة عامة هو الإنتقال من حالة إلى حالة أخرى وعادة ما يفترض أن يكون التغير لما هو أحسن من الوضعية السابقة ، ومهما يكن ، فلا يمكن إصدار حكم تقومي عام لأي تغير إلا بوضع معايير معينة متفق عليها أو تحديد أهداف خاصة لعملية التغير الموجودة.[6]

تصنيف التغيير:

- ينقسم التغيير بصفة عامة إلى:
- **التغيير المرحلي:** وهنا يتم تقييم الهدف النهائي للتغيير إلى أهداف جزئية يتم تحقيق كل منها في مرحلة معينة بالسابقة مع الإستفادة من تراكم الآثار الناتجة عن التغيرات المرحلة السابقة بحيث يتحقق الهدف النهائي في نهاية الفترة المخططة لبرنامج التغيير.

- **التغيير الجذري:** وهوالذي يستهدف تحقيق النتائج المرغوبة من خلال التعامل مع جميع النظم المطلوب تغيرها دفعة واحدة مستخدما إستراتيجية القوة والقسوة بدلا من التفاوض والإقناع[7]

أطراف التغيير:

عملية التغيير التنظيمي لا تتم بمنأى عن الإنسان الذي يفكر في التغيير ، وهو الذي يصمم الإستراتيجيات التغييرية المناسبة ، وهو الذي ينفذ التغيير ، وهو كذلك الشخص الذي يطبق التغيير على وظيفته وعمله ، وهو في كل ذلك إما أن يقبل أو يعارض العملية برمتها ، وسوف يتم التعامل مع الأطراف الثلاثة التالية على أنهم يمثلون أطراف التغيير التنظيمي على جميع المستويات التنظيمية ، وهي:

1. قائد التغير Change Leader(قائد المنظمة التي تجري التغيير).
2. وكيل التغيير (Change Agent (Practitioner (مصمم برنامج التغيير).
3. العاملون Staff (والذين يوكل إليهم عملية تنفيذ التغيير).[8]

مجالات التغيير:

حددت دانا بانس رونسيون وجيمس رونسيون ستة مجالات للتغيير في المنظمات هي كالتالي:

1 -الأفراد People:

من أكثر المجالات صعوبة في التغيير، فلن تتمكن من تغيير الأفراد بمجرد حديث ودي أو برنامج تدريسي، فمدى قدرتهم على تحمل مسؤولية التغيير وأيضا مدى إستعدادهم في التغيير يجب أخذها في الإعتبار.

2- **الهيكل التنظيمي** Structure:

من السهل تغييره فهناك العديد من البدائل المتاحة التي يمكن إستخدامها ، حيث يمكن وضع الهيكل وكتابته وفرضه عن طريق القواعد والوظائف وغيرها ، إلا أن هناك بعض الأخطار التي قد تواجهه نتيجة لعدم إتفاقه مع ما يحدث بالفعل ، لذلك لا بد من إستخدامه بطريقة واضحة ودقيقة مع الأخذ في الإعتبار التوجيهات الإدارية الحديثة المؤثرة على هذه الهياكل.

3-**المناخ** Climate:

يطلق عليه إسم ثقافة وغالبا ما يصعب التحديد الدقيق لمكوناته بالرغم من أنه يمثل أساس المنشأة حيث يمكن أن يمثل عاملا مساعدا ومعيقا لما تبذله من جهود للتغير.

4- **القواعد** Rules:

من السهل تغيير القواعد الرسمية غير الواضحة التي تتضمن مناخ المنشأة فيصعب تحديدها وتعقب مساراتها وغالبا ما تكون لها جذور راسخة وقوية ، لذلك فمن الضروري أن نأخذ في إعتبارنا العلاقات القوية بين القواعد الرسمية وغير الرسمية.

5 -**التكنولوجيا** Technology:

هي كل ما يتم إستخدامه داخل المنشأة ويمكن تقسيمه إلى أجهزة ومعدات مثل الآلات الإلكترونية وغيرها و برمجيات عقلية مثل المعرفة والبراعة وغيرها.

6-**النظم** System:

هي كافة النظم المتواجدة في المنشأة وتعمل على توفير المعلومات الضرورية لعمليات الرقابة[9]

-عوامل نجاح التغيير في المنظمة:

- ولنجاح التغيير في المنظمات يجب إتباع عدد من العوامل أهمها:

- وجود المناخ الملائم لقبول التغيير وعدم مقاومته.
- دعم القيادة الإدارية في المنظمة لجهود التغيير والتطوير.
- تكوين فريق هندسة التغيير من أصحاب الكفاءة الذين يمتلكون المهارات الإنسانية الملائمة لإدخال التغيير للمنظمة.
- وجود نظام معلومات يسمح بمعرفة نتائج عملية التغيير لتحديد مدى فاعلية خطط التغيير ومشاكلها وجدواها.

ويمكن شرح مجالات التغيير كالتالي:

1- **تغيير الأفراد:**

غالبا ما يعمد المسؤولون ، بهدف إحداث التغيير التنظيمي ، إلى تغيير بعض الأفراد الذين يشغلون المراكز الحساسة خاصة وغالبا ما يكون هذا التغيير بقرار أو مرسوم ، ويقوم هذا التغيير أساسا ، كما يشير إلى ذلك كريبر (1967) على الإعتقاد بأن المنظمة يتحكم فيها بعض الأفراد في مراكز سلطة ، أساسية وأن تغيير هؤلاء الأفراد يؤدي إلى إحداث تغيير جذري في التسيير.

2- **تغيير القرارات:**

يعتمد هذا الأسلوب المشهور على قيام المسؤول بإصدار قرارات أو مراسيم أو إرسال مذكرات معينة بهدف إحداث تغيير ما في سلوك الأفراد في المنظمة. وهذا الإجراء يقوم على تصور ميكانيكي لسلوك الأفراد حيث يعتقد بعض المسؤولين بأن الأفراد يستجيبون بسهولة لقوة السلطة التي تصدر القرار.[10]

إن القرارات غالبا ما تؤدي إلى تغيير سلوك الأفراد إذا كانت مدعمة بقوة ما إلا أن هذا النوع من التغيير يغلب عليه طابع التصنع مما يفقده الفعالية بمرور الزمن أو بإعتماد حيل وآليات معينة للتهرب من تنفيذ هذه القرارات أو القيام على الأقل بتعطيلها وهذا ما يلاحظ في الإجراءات البيروقراطية خاصة. ومن الإفتراضات التي يقوم عليها تناول القرارات تصور تغيير القرار الصادر إذا حدثت أمور معينة أو فقدان القرار فعاليته لأسباب معينة وهكذا دواليك قرار قد يلغي قرار أخر ومرسوما قد يلغي مرسوما أخر.

3- الإعلام:

عندما تكون بعض القضايا غامضة يشوبها الشك وتنتشر حولها الشائعات أو عندما تسود البلبلة والقلاقل في منظمة ما فإن تقديم المعلومات الصحيحة وتوضيح الجوانب الغامضة قد يؤدي إلى إحداث تغيير في سلوك الأفراد وذلك كالتوقف عن الإضراب مثلا. ولكن تقديم المعلومات بطريقة عمودية وخاصة بإعتماد الوسائل المكتوبة لا يحقق التغيير المطلوب وخاصة في أوساط الأميين. ومهما يكن، فلا يمكن الإعتماد الكلي على هذه التقنية إذ قد يتصور بعض المسؤولين بأن المشكلة ناتجة عن نقص في الإعلام بينما الأمر ليس كذلك أو عكسه تماما. لذا ينبغي الإهتمام بموضوع الإعلام في المنظمة وإستخدامه كتقنية مدعمة لمختلف البرامج التي تهدف إلى إحداث تغيير أو تحقيق أهداف ما وذلك بالإعتماد على التقنيات المختلفة للإتصال التنظيمي.

4- التدريب:

يتم تدريب الأفراد في مختلف المستويات التنظيمية في إطار برامج معينة أما في عين المكان أو في معاهد ومؤسسات أخرى متخصصة وذلك لتعليم هؤلاء الأفراد مهارات وتقنيات معينة أما لتغيير السلوك التنظيمي أو لأداء المهام الحالية بتقنية أكثر فعالية.

وللأسف ، فإن أغلب برامج التدريب الجارية في مؤسساتنا لا تراعي أساسا إلا الجوانب التقنية في حين أن التدريب على تقنيات القيادة والتسيير مثلا لا تكاد تذكر. ومن التقنيات المرتبطة من بعيد بالتدريب تقنية الإختيار بإستعمال الإختبارات النفسية كتقنية فردية للتغير ولكن هذه التقنية تقوم على إختبارات يصعب الإقتناع بموضوعيتها.[1]

5- **الإرشاد والعلاج النفسي**:

من التطبيقات الجديدة لعلم النفس العيادي فرع يسمى بعلم النفس العيادي التنظيمي، يهتم هذا الفرع أساسا بدراسة أسباب القلق والحصر التي قد تعيق إقامة علاقات جيدة بين الأفراد في المنظمة مما يؤثر سلبا على نشاط المنظمة ، يقوم هذا التناول أساسا على دراسة الشخصية ومعالجة الإضطرابات العصبية والذهنية لدى بعض الأفراد وإعادة إدماجهم وتكيفهم مع المحيط الداخلي. ولعل فهم الجذور العميقة لبعض الإضطرابات السلوكية لدى بعض الأفراد في المنظمات ومعالجة هذه الإضطرابات قد يؤدي إلى إحداث تغيير نوعي في نشاط المنظمة إذا كان هؤلاء الأفراد يشغلون مراكز حساسة في المنظمة كما أن القيام بالإرشاد النفسي قد يخفف من قلق الكثير ويؤدي إلى إنخفاض التكاليف الطبية وغيرها للمؤسسة والأفراد ، كما أن الإرشاد النفسي قد يخفف من حدة الصراع الذي يعانيه بعض الأفراد بين دوافع وقيم معينة ومن شدة الصراع بين الأفراد والجماعات وخاصة في المنظمات المعقدة . وبإختصار ، فإن هذا التناول ينبغي أن ينظر للفرد في المنظمة كوحدة ذات أبعاد نفسية وإجتماعية تتعدى حدود المنظمة وترتبط بمنظمات ومؤسسات أخرى كالأسرة والعائلة والمجتمع ككل.

الهدف من تنظيم هذا النوع من اللقاءات هو تدريب الأفراد في إطار جماعي على تعلم أشياء جديدة عن أنفسهم وعن الآخرين وعن التأثير الذي يمكن أنه يمارسه فرد في الآخرين ، يقوم المدرب بملاحظة سلوك أفراد الجماعة الذين يواجهون في البداية موقفا صعبا يتميز بالتقائهم

مع أشخاص لا يعرفونهم وبعدم جدولة أي نشاط ودون هيكلة لإدوار الأفراد، هذا الفراغ يدفع أفراد الجماعة إلى محاولة ملئه بنشاط ما .

مقاومة التغيير:

قد تكون مقاومة التغيير علنية أو ضمنية أو مستترة حالية ، أو مؤجلة فقد يتخذ الأفراد مواقف دفاعية لحماية الوضع القائم ، وهذا السلوك الدفاعي قد يأخذ أشكالا عديدة من الاضطرابات أو التباطؤ في العمل والإنتاج وزيادة الأخطاء أو التخريب أو الإلتجاء للنقابات أو التحالفات وهكذا.

أسباب مقاومة التغيير:

والمؤسسة تقاوم التغيير لأسباب التالية:

لأنها مسجونة في تاريخها وثقافتها وخاصة إذا كانت ثقافة معقدة.

- لأنها تواجه مشكلة جديدة ومتعددة أثناء التغيير.
- لأن البيروقراطية الأهم بالإستراتيجية التغيير.
- لأن المجموعة متعلقة بقيم ومبادئ وهناك صعوبة لتحقيق هذه المبادئ تمثل في الأمن والتوازن الفردي.
- التأثير أحيانا يكون كبير لهذا النوع من الظواهر (الرهانات الإستراتيجية) ، وهناك شروط أخرى ضرورية لتوحيد قيادة التغيير:
- من مهام الإدارة الشروع في تنفيذ إستراتجيتها وذلك عبر مراحل:
- رؤية مستقبلية من الضروري أن تكون هذه الرؤية ثابتة لجميع عناصر المنطقة.
- الإستراتيجية التغيير إجمالا لا تستطيع أن تضع المسؤولية مركز واحد مهما يكون تأثيرها على المنطقة[11] .

- تشير البحوث العديدة على أن التغيير الناس والأشياء هو أمر ممكن وأنه ليس من المحال ، لكن طبيعة الناس لا تقبل التغيير والأساليب المستخدمة في ذلك ، والظروف المحيطة التي يمر بهذا التغيير وهذا ما يعرف بمقاومة التغيير، التي يمكن أن نلخصها في النقاط التالية:
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير المشتركين فيه.

عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية.

عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.

- عندما يكون هناك إتصال ضعيف أو مفقود من موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من إنتاج التغيير أو تهديد للمعالجة الشخصية.

مصادر وأنماط المقاومة:

❖ اعتقادات العاملين Employees Believes

تؤثر الإتجاهات بشكل عام بسلوكيات الفرد ، وهي تحدد مدى تقبله أو مقاومته لتغيير التنظيمي وتحكم إتجاهات الإنسان ، وكذلك سلوكياته عموما مجموعة من الإعتقادات وهي التي يجب أخذها في الإعتبار عند التفكير في تغيير سلوك الأفراد داخل المنظمة وتتمثل هذه الإعتقادات في الأشكال التالية :

* **إعتقادات السلوك:** هي مجموعة من الإعتقادات الناتجة عن سلوكيات الفرد ، حيث أن الفرد لا يسلك سلوكا معين إلا وفق إعتقاد منه بأن هذا السلوك يؤدي للنتائج التي يتوقعها هو وهذا التوقع ينشأ عن ما يسمى باعتقادات السلوك.

* **إعتقادات المعايرة:** وهي مجموعة المعايير السلوكية عن نظرة الأخرين لسلوك الفرد والتي تتشكل في شكل إعتقادات راسخة ، كأن تعتقد بأن سلوكا معينا يجعلك في نظر الآخرين شخصا جادا وأخرى تجعلك خاملا في نظر هؤلاء.

* **إعتقادات العوامل الحاكمة**:إعتقاد شخص ما بأن عوامل معينة لها تأثير مباشر على أدائه أو أنها تتحكم في أدائه (سواء في تسهيل الأداء أو عرقلته) تسمى باعتقادا

❖ **إتجاهات العاملين إتجاه التغيير**: Attitudes towards Change

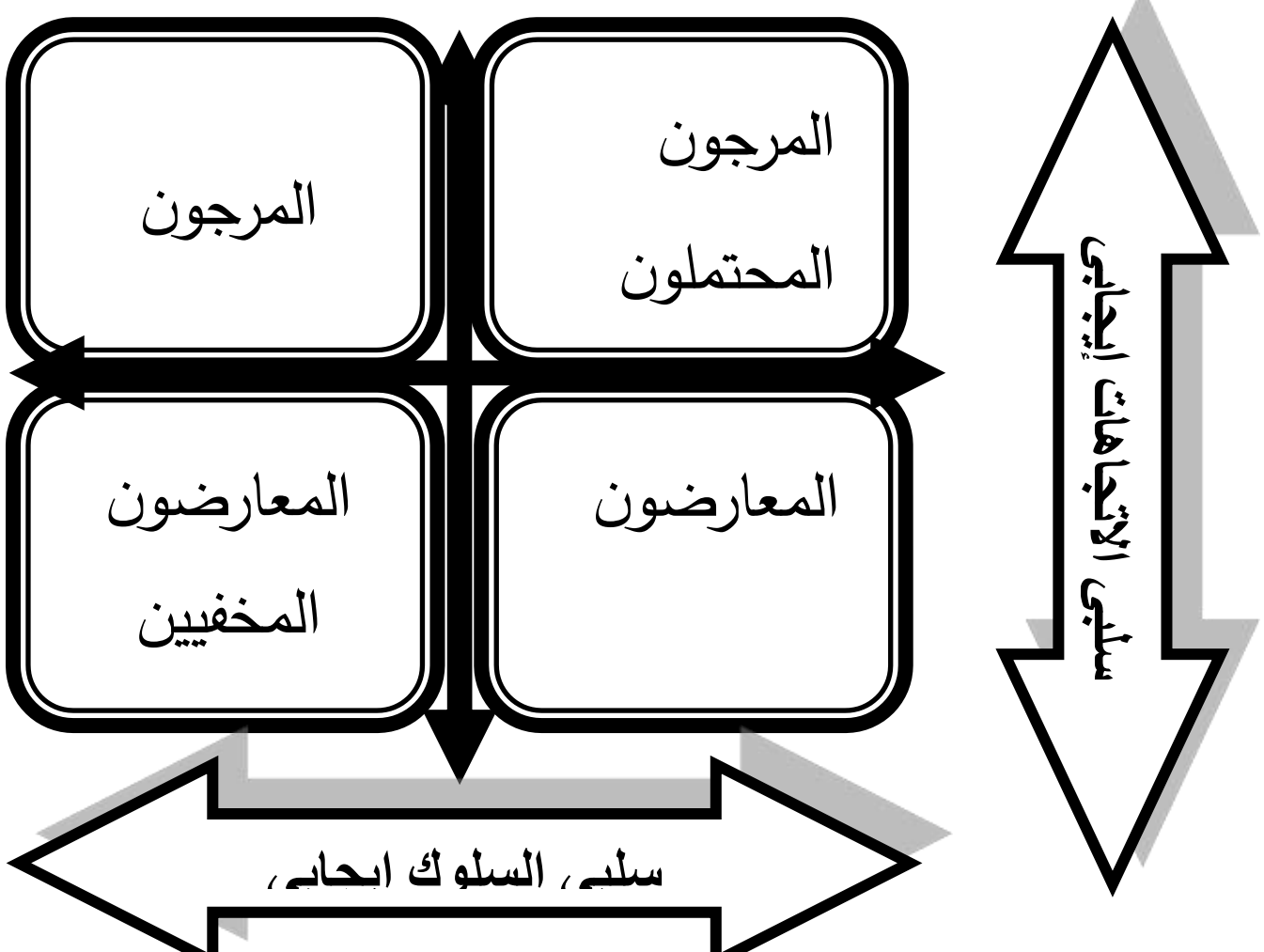
لعل أهم عنصر يستوجب الاهتمام أكثر من غيره من العناصر عند التفكير في التغيير هو العنصر البشري عند التفكير في إدخال تغيير ما بمنظماتهم ، ينغمس معظم مدراء التغيير (أو وكلاء التغيير) في التركيز على العناصر الثلاثة التالية: تكلفة التغيير

- الوقت المستنفد – وجودة التغيير (الهموم الإدارية الثلاثة) دون التركيز على العوامل الرئيسية والإنسانية والتي تقود لهذه العناصر ، وهي:

- إدارة الإدراكات والإعتقادات التي تحكم في الأفراد (والتي تقود للإتجاهات)
- إدارة القوة والسياسة التنظيمية (التي تقود للسلوك)

وهذان متغيران (الإتجاهات والسلوك) هما المحددان الرئيسيان لمدى قبول أو رفض التغيير التنظيمي المزمع إدخاله بالمنظمة ، وكذلك لشكل هذا القبول أو الرفض ولمعرفة وتحديد إستجابات العاملين ، يمكن دمج بين هذين المتغيرين وفق الشكل التالي:

أشكال الإستجابة للتغير وفقا لبعدي السلوك والاتجاهات



المصدر:حسن محمد أحمد محمد مختار ، نفس المرجع ، ص 228.

* **المعارضون أو الخصوم** Opponents:

وهم الأفراد الذين ينظرون للتغيير نظرة سلبية أو لعدم فهمه أو عدم إقتناعه بأهداف ومنافع التغيير ، أو أنهم غير مقتنعين بحدوث منفعة شخصية من عملية التغيير.

ويمكن القول أن عناصر التغيير قد لا تتفق مع المفاهيم الخاصة بالعاملين ، والذين قد ينظرون للتغيير من وجهة نظر أخرى. فالمنظمة التي تنشئ التميز لكن بيئتها الداخلية بيئة مركزية وتهتم الإدارة العليا فيها بوضع الرؤية والخطط والأهداف والنظم دون مناقشة أو توضيح للعاملين ، لابد أن يشعر العاملون فيها أن النجاح سيكون من نصيب الإدارة العليا بينما ستلقى تبعة هذا الفشل على العاملين أنفسهم.

معنى ذلك أن هذا التغيير لن يلقى قبولا من العاملين لأنهم لن يستفيدوا منه ، وهذا الجزء من المقارنة بين ماهية وأهمية التغيير ومفهومه لدى الإدارة العليا ولدى العاملين هو الجزء غير الظاهر الملموس وغير الملموس، والذي قد لا تستطيع الإدارة العليا إستقراءه فتذهب جهود التطوير إدراج الرياح ، ويترتب على هذا الرفض سلوك منافي لمعايير الأداء لموضوعية ، وفي كثير من الأحيان مقاوم للتغيير ، وهنا يجب على الإدارة العليا أن تحدد الأطراف المعارضة للتغيير، كما يجب أن تحدد أسباب الرفض.

***المؤيدون** Promrters:

المؤيدون هم الذين ينظرون للتغيير نظرة إيجابية ، ويسلكون في نفس الوقت سلوكا إيجابيا يتفق مع معايير الأداء المخططة، وغالبا ما يكون المؤيدون هم الأفراد أو الجهات التي ستحصل على فوائد أو مزايا من عملية التغيير، لهذا فهم من أكبر المؤيدين لها. [12]

معنى ذلك أن دور الإدارة العليا أن تحدد الرافضين والمقاومين وتحدد كذلك أسباب الرفض أو المقاومة من حيث إرتباطها بقيم ومعتقدات الأفراد والتي قد لا تتفق مع قيم الإدارة

العليا وأهدافها ، هنا تلعب إدارة الموارد البشرية دورا في قياس الإختلاف بين الأهداف النظرية للتغيير والمفهوم القيمي الذي ترجم به العاملون هذا التغيير، وبالتالي تحدد طرق التعامل مع هذه الإختلافات ، وتستخدم من أساليب الإقناع والتحفيز ما يغير من إتجاهاتهم ومعتقداتهم كما يجب على الإدارة العليا أن تشرح المنافع التي ستعود على المنظمة وجماعات المصالح الأخرى كالمساهمين والعاملين والموردين والحكومة والعملاء ، بحيث تكون هذه الجماعات مؤيدة ومشجعة وفاعلة في عملية التطوير التنظيمي.

* **المعارضون في الخفاء** Hidden Opponents:

هم الأطراف الذين لم يقتنعوا بجدوى التغيير ويرفضون التغيير لكنهم يبدون وكأنهم مدعمون لجهود التطوير هؤلاء المعارضون يشكلون نوعا من الإعاقة لخطط التطوير، هذه الإعاقة هي فقط المؤشر الظاهر والواضح للإدارة والتي وضعت خططا تطويرية جيدة لكنها عند التنفيذ تفشل في تحقيق المرجو منها.

وكثيرا ما يرجع الفشل لهؤلاء المعارضين المختفيين أسفل ، والذين قد يؤدون لفشل المنظمة لإصطدامها بالمقاومة غير المنظورة وغير المفهومة للإدارة العليا تماما.

وعلى الإدارة العليا أن تجمع المعلومات الكاملة والخاصة بمقارنة الأداء والسلوك الفعلي مع الأداء والسلوكيات المتوقعة والتي يجب أن تكون معيارية ، حتى يمكن تحديد الإتجاهات السلبية الظاهرة والكامنة ومحاولة معالجتها والتعامل معها بتحويلها من سلوكيات وإتجاهات مناوئة إلى أخرى مدعمة وملتزمة بالتطوير.

* **المؤيدون المحتملون** Potential Promoters:

هم الأشخاص أو الجهات الداخلية أو الخارجية الذين لديهم إيجابية نحو جهود المنظمة بشكل عام بالرغم من أنهم غير واثقين بدرجة كبيرة من جهود التطوير الحالية. وهذه الفئة إما

أن تصبح من المؤيدين لعمليات التطوير، وإما أن تنقلب فتصبح من المناوئين لعملية التغيير وخطواته.

وبالتالي إما أن تكسب المنظمة المزيد من الأصدقاء أو أن تواجه المنظمة بالمزيد من الأعداء.

❖ مستويات المقاومة:

يمكن أن تحدث مقاومة التغيير على مستويات عديدة داخل منظمات الأعمال

عموما هناك ثلاث مستويات للمقاومة التغيير التنظيمي هي :

- المستوى التنظيمي – مستوى المجموعات التنظيمية – ومستوى الأفراد ، لكل مستوى من هذه المستويات العديدة من الأسباب التي إن وجدت فإنها سوف تدفع لمقاومة التغيير التنظيمي على هذا المستوى وهي :

* المستوى الأول : مقاومة التغيير على مستوى التنظيمي

بعض عوامل داخل المنظمة قد تعوق عملية التغيير وتزيد من صعوبة إدارتها وتنفيذها وهي :

*** القوة والصراع:**

التغيير بالمنظمات بصفة عامة قد يزيد من منافع مجموعة عمل أو إدارة ويقلل من المنافع المكتسبة بواسطة مجموعة أو إدارة أخرى مما يغير من ميزان القوى بالمنظمة وينمي الصراعات داخل هذه المنظمة مما يجعلها تقاوم أو تعارض التغيير .

* الإختلافات في توجهات وظائف المنظمة :

قد نجد بعض الإختلافات في توجهات بعض الوظائف في المنظمة الواحد ، مما يجعل هذه الوظائف تتعارض في تجاوبها مع التغيير ، وهذه الإختلافات في التوجهات تجعل كل مجموعة تعمل في وظيفة ما تنظر لتغيير وفق رأيتها الخاصة مما يصب في النهاية في غير صالح التغيير.

* **جمود الهيكل التنظيمي**:

توصف بعض الهياكل بالميكانيكية نسبة لتوسع هرميتها وإنحيازها للمركزية بصناعة القرار وتميط السلوك مما يجعل هذه الهياكل ومراكز القوة فيها سببا أساسيا لمقاومة التغيير نسبة للجمود الذي إكتسبته هذه الهياكل على مر الزمان.

* **ثقافة المنظمة**:

الثقافة التنظيمية التي لا تشجع على تطور والمواكبة ، تلك التي لا تمنح الثقة في أفراد المنظمة حتى يبادروا بتقديم الإقتراحات لعلاج مشاكل المنظمة ، هذه الثقافة ستكون مصدرا رئيسيا لمقاومة التغيير .

❖ **المستوى الثاني: مقاومة التغيير على مستوى مجموعات التنظيمية**

هناك عددا من السمات التي تتصف بها المجموعات التنظيمية ، والتي قد تعوق التغيير التنظيمي ، ومن هذه الخصائص والسلوكيات.

- تمكنت بعض مجموعات التنظيمية وبمرور الزمن من تنمية بعض القواعد غير الرسمية ، وبواسطة هذه القواعد تحدد ما هي السلوكيات المناسبة وغير المناسبة لهذه المجموعات ، وتحكم كذلك علاقات أفراد هذه المجموعات مع بعضهم البعض ، وغالبا ما يقوم التغيير التنظيمي بتقسيم العمل وتجزئة هذه العلاقات مما يستدعي مقاومة هذا التقسيم.

- بما يؤثر التغيير في تماسك المجموعات التنظيمية الحالية ويعمل على خلخلاتها ، مما يجعل هذه المجموعات تقف على طرفي نقيض مع هذا التغيير.

-آلية التفكير الجماعي أو ما يسمى بإتفاق الجماعي قد تكون سببا في مقاومة أي تغيير يؤثر في هذه الآلية.

❖ **مقاومة التغيير على مستوى الأفراد:**

وتمثل مصادر مقاومة الأفراد في كافة العوامل التي سلف ذكرها والتي تمثل في الآمان – العادات – الجوانب الإقتصادية – القصور الإداركي – عدم تأكد – بالإضافة للعوامل الإجتماعية.[13]

خاتمة:

حاولنا من خلال ما سبق أن نبرز انعكاسات التغيير ومدى تأثيرها في سيرورة المؤسسة وتصلنا في الأخير أن هنالك أوقات قد يحظى التغيير فيها بمستوى عالي من القبول وأوقات أخرى لا يحظى فيها بقبول وبصفة عامة فإن التغيير يحظى بالقبول عندما يعتقد العاملون أن المزايا التي يحصلون عليها تفوق تكاليف التي يحتملونها نتيجة للتغيير.

إذ أن أفعال من يتأثرون بالتغيير قد يتميز بعدم التصديق أو بالقبول أو بغيرها من ردود الأفعال وفي إجمالها تمثل نوع من المقاومة.

وبالتالي فإن نجاح المؤسسة لعملية التغيير مرهون بمدى معرفة ودراية المؤسسة بمختلف سلوكيات الأفراد حتى تكسب أداء وظيفي يتلاءم وطبيعة ونوعية أهدافها المسطرة.

الهوامش:

[1]- سامح عبد المطلب عامر ، علاء محمد قنديل ، **التطوير التنظيمي** ، دار الفكر ،(ب،ط)، عمان ، 2010 ، ص ص267 ، 268.

[2]- محمد الصيرفي ، **السلوك الإداري و العلاقات الإنسانية** ، دار الوفاء ، (ب،ط) ،(ب،ب)2006، ص ص208 ، 209.

[3]- زيد منير عبودي ، **إدارة التغير و التطوير** ، دار كنوز المعرفة ، (ط2)، الأردن ، 2010 ، ص 21.

[4]- أحمد ماهر ، **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات** ، الدار الجامعية ، (ط7)، الإسكندرية ، 2000 ، ص 432.

[5]- أحمد ماهر ، نفس المرجع ، ص 431.

[6] - مصطفى عشوي ، **أسس علم النفس الصناعي التنظيمي** ، المؤسسة الوطنية للكتاب،(ب،ط) ، الجزائر ، 1992 ، ص 203.

محمد الصريفي،مرجع سابق،ص 217 [7]-

مصطفى عشوي،مرجع سابق،ص203 [8]-

حسن محمد أحمدمختار،**إدارة التغيير السلوكي المصادر والإستراتيجيات**،الدار المصرية للعلوم،(ط2)،مصر،2011،ص210 [9]-

[10] - مصطفى، عشوي ، مرجع سابق ، ص 208.

مرجع نفسه، ص 208.

[11] -DJEDJIG abdelmalek ,**Manager le chagement dans le contxt de L' entreprise.puplique economique** ALGERIENIE , revue prespectives , N°6- juin 2004.p1

[12]- أمل مصطفى عصفور، **قيم ومعتقدات الأفراد وأثرها على فاعلية التطوير التنظيمي** ، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، (ب،ط)،القاهرة ، 2008 ، ص ص 26 ،27.

[13]- **حسن محمد أحمد محمد مختار ، نفس المرجع ، ص ص** 236، 237.