

التغيير التنظيمي واستراتيجيات مقاومته في المنظّمات: مقارنة نظرية".

د. لطرش زكرياء

د. بن عبد الرحمن الطاهر

جامعة قسنطينة 2

جامعة قسنطينة 2

zakaria.latrache@yahoo.fr

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة مقارنة المفهوم النظري للتغيير التنظيمي ومقاومته في المنظّمات، حيث تصاحب عملية التغيير إحداث تعديلات في أهداف وسياسات المنظمة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي، بهدف ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في البيئة التنظيمية. وكما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فمقاومة التغيير - كاستجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب العمل المعتاد - أمر حتمي كذلك، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى الاستقرار. وقد أبرزنا عددا من الاستراتيجيات التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير.

الكلمات المفتاحية: التغيير - مقاومة التغيير - المنظمة.

**Abstract :**

*The aim of this study is to try to approach the theoretical concept of organizational change and its resistance in organizations. The process of change is accompanied by changes in the objectives and policies of the organization or in any other element of organizational work.*

*As change is inevitable, resistance to change - as an emotional (behavioral) response and a natural tendency that is perceived as a real or foreseeable danger that threatens the normal course of action - is inevitable else. Man is by nature and his instinct tends to settle. We have highlighted a number of strategies by which the Organization can overcome resistance to change.*

**Keywords:** change - resistance to change - organization.

مقدمة:

التغيير عملية ضرورية للمنظمة باعتبارها تعمل في بيئة تتميز بالتغيير المتواصل والسريع في القوى المؤثرة فيها، ومن ثمة فإن الطريق الصحيح للبقاء والأداء الجيد للمنظمة يكمن في التغيير للتكيف مع البيئة الجديدة.

إنّ التغيير ليست عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل أساسا في المقاومة التي يديها أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير، امتناعا أو عدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظا على الوضع القائم بالرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، وهذه المقاومة ليست دائما سلوكا سلبيا بل فيه من الإيجابية الكثير، فعندما يكون المقترح من التغيير سلبيا فان مقاومته تصب في مصلحة المنظمة. سنحاول من خلال هذه الورقة البحثية إبراز مفهوم التغيير التنظيمي، أسبابه، مداخله و مراحل له. وكذا مفهوم مقاومة التغيير، و مراحل واستراتيجية التغلب عليه.

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي:

تعددت وتنوعت مفاهيم التغيير التنظيمي، فمن الباحثين من ركز على التكنولوجيا المستخدمة في تعريفه للتغيير، ومنهم من ركز على المنظمة والبيئة التنظيمية والسلوك التنظيمي، ومنهم من ركز على الاستراتيجيات والخطط وإجراءات وقواعد العمل بهدف التكيف وتحسين الأداء.

من الناحية اللغوية التغيير مشتق من الفعل غَيَّرَ، وَغَيَّرَهُ: حَوَّلَهُ وَبَدَّلَهُ، كَأَنَّهُ جَعَلَهُ غَيْرَ مَا كَانَ. وفي التنزيل العزيز: ﴿ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَى قَوْمٍ حَتَّى يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ﴾ (الأنفال، الآية 53)، ومعنى يغيروا ما بأنفسهم هو حتى يُبَدِّلُوا ما أمرهم الله. ويقال تغايرت الأشياء يعني: اختلفت، وَغَيَّرَ عَلَيْهِ الأَمْرُ: حَوَّلَهُ. أما التنظيم فهو مصدر فعل نَظَمَ، والنظم التأليف، وضم شيء إلى آخر، ونظم اللؤلؤ ينظمه نظاماً ونظاماً أي جمعه فانتظم. والتغيير التنظيمي من هذا المنطلق يعني إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسين أدائه. (ابن منظور، 1992، ص 3325)

أما بخصوص مفهوم التغيير التنظيمي فلم يتفق الفكر الإداري على تعريف محدد نظرا لاتساع مجالاته، ولذلك سنقدم البعض من هذه التعاريف على سبيل المثال لا الحصر كما يلي:

1. هو عبارة عن تغير موجه ومقصود و هادف وواع يسعى لتحقيق التكيف البيئي الداخلي والخارجي ، بما يضمن الانتقال إلى حاجة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات. (عبوي ، 2007، ص27)

2. هو تحرك ديناميكي باستخدام طرق و أساليب جديدة ناجمة عن الابتكارات الفكرية والمادية ، ويمثل آمالا وأحلاما للبعض وآلاما وخيبة أمل للبعض الآخر وفق الاستعداد الفني والنفسي الإدارة وتحديات التغيير.

(عامر، 2001، ص18)

3. هو التغيير الذي يتم إدخاله على التنظيم ويؤدي إلى تحويل في جوهر المنظمة من حيث المنتجات والخدمات والزبائن والمهارات و الأفراد والميزة التنافسية ،من خلال دمج هذه النواحي، جميعها أو بعضها بحسب قدرة التنظيم الأساسية.

(عبد الله، 2009، ص58)

4. هو تبني تصرف جديد من حيث رسم سياسات جديدة وسلوكيات جديدة ونماذج جديدة وطرق جديدة ومنتجات جديدة وأفكار تسويقية جديدة ،بهدف زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة وتحقيق بيئة صحية فيها ،وتحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل و التجديد الذاتي ومواجهة المتطلبات البيئية.

(لعويسات، 2003، ص61)

التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى. (أحمد ماهر 2000، ص432)

## 2- أسباب التغيير التنظيمي:

إن التغيير التنظيمي لا يحدث عفويا أو تلقائيا وإنما هناك أسباب تدفع بالمنظمة إلى إحداث هذا التغيير، وهذه الأسباب منها الداخلية ومنها الخارجية (السويداني، 2001، ص52):

2-1- الأسباب الداخلية: هذه الأسباب مرتبطة بطبيعة المنظمة وسياساتها وهيكلها وأساليبها المستخدمة لمعالجة المشاكل وإجراءاتها المتبعة للوصول إلى الأهداف المسطرة:

1. الحفاظ على حيوية المنظمة : التغيير التنظيمي يبعث روح التفاؤل في النفوس فيعمل التغيير على تفجير الطاقات الفردية والجماعية في شكل أفكار واقتراحات ويزداد الإحساس بأهمية الانتماء والمشاركة الايجابية في المنظمة، وبالتالي تزول السلبية وعدم الاهتمام واللامبالاة الناجمة عن الجمود وعدم التغيير لمدة زمنية قد تكون طويلة.

2. المبادرات والطموحات الشخصية: يحدث التغيير أحيانا عندما يحس الشخص بأنه يجوز على أفكار جديدة وقيمة فيقوم بتطبيقها على ارض الواقع، تظهر هذه الطموحات والمبادرات عند المديرين و المسئولين أكثر من غيرهم.

3. البحث عن الارتقاء والتقدم: يعتبر التطوير والتحسين في كل المجالات أحد الأهداف الأساسية في المنظمة، مثل زيادة الإنتاجية والبحث عن الفوائد والأرباح وتحسين وضع الأفراد ماديا ومعنويا.

4. تغيير أهداف المنظمة : آن أي تغيير جزئي أو كلي يمس تغيير الأهداف يؤدي حتما إلى إجراء تغييرات في البناء التنظيمي، سواء بإحداث وحدات عمل جديدة تلبي متطلبات أهداف التنظيم الجديد أو العكس، مما ينتج عنه استخدام وسائل مادية ومالية وبشرية مكافئة لتحقيق تلك الأهداف .

5. رفع مستوى الأداء : إذا لم تبادر المنظمة إلى التغيير فان مستوى الأداء لديها سيؤول تدريجيا نحو الانخفاض، وبالتالي فان التغيير يؤدي إلى درجة مرضية من الأداء، من خلال اكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، أو من خلال معرفة نقاط القوة لتأكيدها وتمتينها .

6. حيازة المنظمة على موارد إضافية: هذا يمكنها من استخدام هذه الموارد في انجاز هياكل جديدة مثل المراكز الصحية للعاملين أو دور حضانة لأولادهم، أو تستثمر هذه الموارد في تسطير برامج لتدريب العاملين وإجراء دورات تكوينية وتدريبية لرفع كفاءتهم .

7. **التطور التقني:** إن تطور تقنية المعلومات من حاسوب وآلات يدفع بالمنظمة إلى إنجاز أعمالها بأسرع وقت ممكن وأكثر استجابة للطلبات، حيث أصبح بإمكان المنظمة إن تطور وتنتج وتوزع منتجاتها في مدة زمنية قياسية مقارنة عما كانت تقوم به في الماضي .

8. **مواكبة المحيط والمتغيرات:** يحدث التغيير في المنظمة حتى تستطيع التكيف مع المتغيرات الجارية وما تواجهه من ظروف مختلفة ومواقف غير مستقرة وبيئة تتفاعل فيها الكثير من الأفكار والاتجاهات والصراعات والقوى والمصالح .

9. **إعادة هيكلة المنظمة:** هذا يفرض على المنظمة زيادة أو خفض المستويات التنظيمية والإدارية وما يتبع ذلك من زيادة أو خفض الموارد المادية والمالية والبشرية.

10. **النمط السلوكي للعاملين:** مثل كثرة الغيابات والإضرابات والفوضى والتخريب وارتفاع معدل الدوران.

11. **مشاكل عملية:** عندما تظهر سلبيات في الاتصال وفي اتخاذ القرارات وتنعكس آثاره على مردود المنظمة يصبح التغيير هو الخيار المفضل لمعالجة ذلك.

12. الحاجة الملحة إلى تقليص التكاليف بشكل كبير و ملحوظ.

## 2-2- الأسباب الخارجية:

المنظمة ليست منعزلة عما يحيط بها من تغيرات بل هي في تفاعل مستمر مع البيئة الخارجية سواء كانت بيئة اقتصادية أو تشريعية أو سياسية أو اجتماعية وغيرها، و هذا ما نشير إليه في النقاط الآتية:

1. **القوانين والتشريعات الحكومية:** ينبغي أن تتغير وتتكيف المنظمة حسب القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة في كل بلد ، ويجب عليها أن تستجيب لأبعاد التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والتشريعات ،مثل القوانين المرتبطة بالبيئة أو التي تدافع عن حقوق المستهلك .

2. **المنافسة:** حتى تبقى المنظمة مستمرة وناجحة في أعمالها لابد من حماية نفسها وتغيير حسب ظروف المنافسة التي تواجهها، فتكون على استعداد ويقظة لتطوير منتجات جديدة وبسرعة وتسوقها في مدة وجيزة، وتعتمد على دورات إنتاج قصيرة

الأجل وتقنية متطورة لضخ أكبر كمية من المنتجات الجديدة، كما تعتمد على فريق عمل في مستوى المنافسة وقادر على الاستجابة للمتطلبات السريعة ويتمتع بروح البحث والتطوير والتكيف مع الظروف المتغيرة.

3. **الظروف الاقتصادية** : في كثير من الأحيان تجد المنظمة نفسها محاطة بأحوال اقتصادية غير مستقرة فالتغيير والمرونة في التعامل مع هذه الظروف يعتبر المخرج الوحيد لها ،مثل اختيار أسواق الضمان أو التامين والكساد أو التوسع في الإنتاج وارتفاع أسعار الفائدة أو ارتفاع أسعار شراء المواد والوسائل والاحتكارات و الخصصة، كل هذه العوامل تؤدي إلى تأثير العديد من المنظمات بشكل أو بآخر وتكون أمام إحداث التغيير فيها لخلق التوازن في إطار أنشطتها مع هذه المستجدات.

4. **السياسات العالمية** : تتأثر المنظمة بشكل أو بآخر بالسياسات العالمية . سواء كانت اقتصادية أو سياسية مثل العولمة وحول الاقتصاديات الاشتراكية إلى اقتصاد السوق و الانقلابات والمقاطعة الاقتصادية الدولية للبلد الذي لا يحترم حقوق الإنسان وارتفاع درجة المخاطرة كل هذه العوامل وغيرها تدفع بالمنظمة إلى تبني التغيير حتى تتكيف مع الوضع الجديد .

5. **المتغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية**: وتتضمن القيم والأعراف والتقاليد والتطورات الثقافية والحضارية والمتغيرات التربوية في المجتمع، فعلى المنظمة أن تستجيب لهذه المتغيرات بإحداث تغييرات في أعمالها وأنشطتها بهدف الملائمة والانسجام.

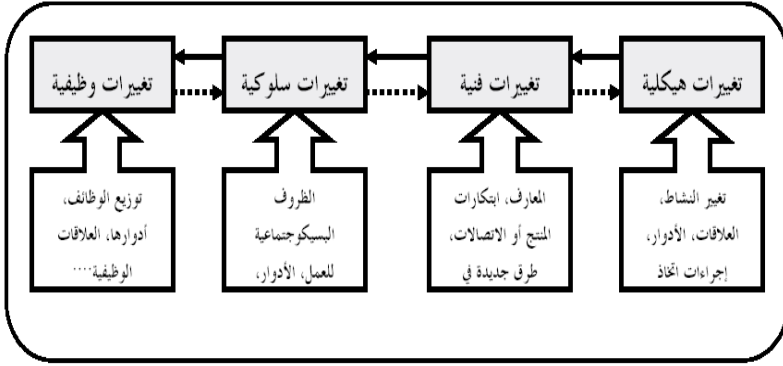
6. **التغيرات في أذواق وحاجات الزبائن**: بما أن المنظمة تنتج للزبون وللسوق وليس لنفسها ،كان عليها أن تكون لها صلة بالتغيرات التي تحدث في أذواق المستهلكين من أجل إنتاج سلعة أو خدمة تتناسب مع هذه الأذواق

7. **التغيرات التكنولوجية**: إن التطور والتغير التكنولوجي الحاصل من فترة لأخرى يحتم على المنظمة الأخذ بها ،وإلا ستتأخر عن مثيلاتها من المنظمات في ميدان تحسين الإنتاج وتسهيل تنفيذ الأعمال، وبالتالي فإن إدخال التكنولوجيا المتطورة يؤدي إلى إدخال تغييرات تنظيمية في المواد والعنصر البشري ،بالتخفيض أو الزيادة أو التغيير.

## 3- مداخل التغيير التنظيمي:

إن مجالات التغيير حظيت بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التغيير التنظيمي وذلك لأهميتها، ويتطرق التغيير لعدة محالات مختلفة في المنظمة، كما أنه قد يشمل أكثر من مجال واحد في الوقت نفسه، وسوف نستعرض مجالات التغيير في المداخل التالية: (حسين، 2010، ص2)

## الشكل رقم (01): مداخل التغيير التنظيمي



المصدر: (شريف ، 1998 ، ص330)

## أولاً- المدخل الوظيفي:

ويهتم بفلسفة ورسالة وأهداف واستراتيجية المنظمة، ويقصد بالفلسفة ما تتمتع به المنظمة من قيم عامة لها خصوصيتها وتميزها عن غيرها من المنشآت الأخرى، وتمثل ثوابتها وحركة العاملين فيها.

## 1- تغيير فلسفة ورسالة المنظمة:

إن تغيير فلسفة المنظمة يكون ضروريا إما كنتيجة لتغيير الرسالة والأهداف والاستراتيجيات، أو بشكل مستقل، وهو إعادة تطويع الموارد وترشيد استخدامها بما يسهم في تحسين بلوغ أهداف جديدة وتخفيض التكلفة أو تحسين الجودة أو زيادة الإنتاجية، وتتناول الرسالة الغرض الرئيسي للمؤسسة ومجال أو مجالات نشاطها وأنواع منتجاتها والسوق التي تخدمها، حيث أن تغيير هذه الرسالة يجب أن يكون لمواكبة التغييرات التي تهيئ فرصا يمكن استغلالها بإضافة نشاط جديد، أو قد تفرض قيودا يتعين معها إلغاء أو تحجيم نشاط أو أكثر، أما الأهداف فهي الوسيلة التي تمكن

المنظمة من الوصول إلى غاياتها العليا، ومن الطبيعي أن تغيير الرسالة يترتب عليه تغييرات تابعة في الأهداف المتفرعة عن الرسالة والمترجمة لها، ومن ثم في الاستراتيجيات باعتبارها مناهج تتبع لتحقيق الأهداف.

## 2- تغيير الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المنظمات بإجراء تعديلات في أهدافها وفي الاستراتيجيات المطبقة لتحقيق تلك الأهداف استجابة لتغيرات البيئة المحيطة، وقد يحدث هذا التغيير في جانب من الجوانب الاستراتيجية فقد تقوم المنظمة بتغيير أهدافها الاستراتيجية أو تغيير أهدافها العامة للمنافسة (مثل: التمايز، أو التركيز، أو القيادة في التكاليف)، أو حتى تغيير استراتيجياتها من توسع إلى انكماش، وإذا كانت المنظمة مكونة من توليفة من وحدات الأعمال، فإنه يمكن أن تغيير من توليفة هذه الوحدات، وذلك من خلال ضم أو بيع بعض الوحدات، ومثال ذلك أن تقرر المنظمة الدخول مع مؤسسة أخرى في نوع من الاستثمار المشترك أو تتجه إلى الأسواق الدولية

## ثانياً- المدخل الإنساني:

ركز الكثير من الكتاب والباحثين عند إحداث التغيير من خلال الأفراد القائمين بالعمل على ناحيتين أساسيتين هما:

1- التغيير المادي للأفراد: من خلال الاستغناء عن بعض العاملين أو إحلال غيرهم محلهم.

2- التغيير النوعي للأفراد: وذلك بالتركيز على رفع المهارات وتنمية القدرات أو تعديل أنماط السلوك من خلال نظم التدريب أو تطبيق قواعد المكافآت و الجزاءات التنظيمية.

ومن الباحثين من ركز على النواحي الإنسانية عند إحداث التغيير التنظيمي في المنظمة، وذلك من خلال إدخال التغيير في مجالين أساسيين هما

1- المهارات والأداء: ويستخدم لذلك ثلاث مداخل:

أ- الإحلال: أي الاستغناء عن العاملين الحاليين واستبدالهم بأفراد أكثر كفاءة وإنتاجية، إلا أن هذا الإحلال يصعب تطبيقه.



ب- التحديث التدريجي للعاملين: بمعنى وضع شروط ومعايير جديدة لاختيار العاملين الجدد.

ج- تدريب العاملين: أي تدريب العاملين الموجودين على رأس العمل بهدف تحسين أدائهم للعمل من خلال إكسابهم مهارات جديدة.

2- الاتجاهات و الإدراك والسلوكيات و التوقعات:

وذلك بأن يتم التغيير من خلال الاتجاهات والإدراك والتوقعات، كما يمكن تغيير ثقافة المنظمة وسلوك الأفراد وسلوك المجموعات<sup>ii</sup>.

### ثالثاً- المدخل الهيكلي:

وهو ذلك المدخل الذي يعمل على إحداث التغيير من خلال إجراء تعديل وتغيير في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ويُعرف الهيكل التنظيمي بأنه "الإطار المؤسس الواضح لمكونات المنظمة، وما تضمه من الأقسام والفروع التي تتبعها، والمحدد للمستويات التي تتدرج عليها، وللاتصالات التي ينبغي أن تتفاعل عن طريقها، وللأنشطة التي تنهض بها، وللمستويات والصلاحيات التي تعطى لها"

ويتكون الهيكل التنظيمي من (تصميم العمل والتخصص، التكوين التنظيمي، التفويض، نطاق الإدارة، التنفيذيون والاستشاريون)، ومن ثم فإن أي تغيير في أحد أو بعض هذه المكونات يدخل في مجال "التغيير الهيكلي أو البنائي"، مع ملاحظة أنه من الصعوبة تحديد العناصر أو المتغيرات التي تقع ضمن المجال الهيكلي، إلا أن المنظمات قد تلجأ إلى إحداث تغيير شامل في بنائها التنظيمي كله ويطلق على هذه العملية اصطلاح "إعادة التنظيم"، أي إعادة كل مكونات التنظيم والتكوين التنظيمي والكشف عن أي خلل موجود ثم إعادة البناء مرة أخرى على أساس أكثر ملاءمة للأهداف والتطوير والبيئة المحيطة بالمنظمة بحيث يمتد لمختلف الأنشطة وعلاقتها التنظيمية، ومن أمثلة ذلك تحول المنظمة من التنظيم الوظيفي إلى التنظيم المصفوفي.

ويرى كثير من الكتاب أن عملية التغيير في الهيكل التنظيمي قد تتم من خلال إعادة توزيع الاختصاصات وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم طرق الاتصال وقنوات

تدقق السلطة والمسؤولية، بالإضافة إلى استحداث وحدات تنظيمية أو استبعاد أخرى، وما يترتب على ذلك من تعديلات في عناصر التنظيم الأخرى من أفراد وسياسات وإمكانيات ونظم وإجراءات، ومع سرعة التغيير والحاجة المستمرة للتأقلم مع المتغيرات الجديدة وغير المتوقعة، فإن الكثير من الباحثين يرون أن للهيكل التنظيمية تتميز بالوقتية وكثرة اللجان أو مجموعات العمل التي تحتاج إلى قدر من التنسيق والتعاون بينها، حيث أن تلك المجموعات تعمل على أساس متناسق الأجزاء (عضوي) بدلا من العمل بصورة روتينية خالية من التفكير

#### رابعا- المدخل التكنولوجي:

وهو المدخل الذي يتم التركيز فيه لإحداث التغيير على إعادة تركيب وتدقيق العمل وعلى أنماط العمل وأساليبه وطرقه، أو على الوسائل المستخدمة في أداء العمل، أو إدخال معدات وأدوات وأساليب جديدة في العمل، كما أن العوامل التنافسية فرضت على وكلاء التغيير ابتكار معدات ووسائل وأساليب عمل جديدة تمكنهم من إحراز سبق على غيرهم من المنظمات المنافسة.

ولا شك أن للتكنولوجيا دور مهم ومؤثر في فعالية المنظمة، وهناك اتجاهان يمكن التعرف عليهما بصفة عامة من الدراسات والكتابات المهتمة بالتكنولوجيا والمنظمات وهما:

الاتجاه الأول: يهتم بأثر التكنولوجيا في سلوك واتجاهات العاملين.

الاتجاه الثاني: يهتم ويركز بصفة أساسية على دراسة أثر التكنولوجيا على الهيكل التنظيمي.

ويأخذ التغيير التكنولوجي عدة أشكال أهمها: استخدام تقنيات حديثة بغرض زيادة الإنتاجية وخفض تكلفة الصيانة وتحسين جودة الإنتاج، كما أن مجال التكنولوجيا لم يعد مقصورا على نشاط الإنتاج بل يشمل النشاط الإداري حيث تم استبدال الآلات الكاتبة بأجهزة الكمبيوتر الشخصية

## خامسا- مدخل عبر تغيير الترتيبات المادية:

ويشمل تغيير الترتيبات المادية، تغيير المسافات والترتيبات في موقع العمل، كما يجب أن يكون التركيب الداخلي لموقع العمل بعيدا عن العشوائية وأن تأخذ الإدارة بعين الاعتبار متطلبات العمل، ومتطلبات التفاعل الرسمي والحاجات الاجتماعية حينما يتخذ القرار حول ترتيب العمل والتصميم الداخلي، فعلى سبيل المثال يمكن التخلص من الجدران والتقسيمات الداخلية، وفتح المكاتب على بعضها فيصبح من السهل على العاملين الاتصال مع بعضهم، كما يمكن للإدارة أن تغير كمية وأسلوب الإضاءة ودرجات الحرارة ومستويات الضوضاء بالإضافة إلى تغيير الأثاث والديكور.

وبعد استعراض أهم مجالات التغيير التنظيمي، فإننا نستطيع استنتاج ما يلي:

- أن أي تغيير في أحد هذه المجالات يستلزم بالضرورة إحداث تغيير بالمجالات الأخرى.

- رغم أننا حاولنا حصر جميع مجالات التغيير فإن ذلك لا يعني انحصار مداخل التغيير في هذه المجالات فقط بل هناك العديد من المجالات الأخرى.

- يمكن للقيادة في المنظمة أن تحدد المدخل الأساسي لإجراء التغيير بناء على فهم وإدراك مجموعة التغييرات المؤثرة في حياة المنظمة وكيفية التعامل معها والتأثيرات المتبادلة بين تلك التغييرات.

- رغم أهمية كل مجال من هذه المجالات إلا أن أهم هذه المجالات في نظرنا هو التغيير عن طريق الأفراد.

## 4- مراحل التغيير التنظيمي:

تعرض العديد من الباحثين والمتخصصين إلى عرض المراحل التي يمر عبرها التغيير التنظيمي كل حسب فلسفته، وذلك بعد المحاولة الأولى والرائدة لـ Kurt Lewin كما يلي: وفقاً لنموذج كيرت ليفن (1945م) لتحليل عملية التغيير، سنرى أن عملية إدارة التغيير التنظيمي في أي منظمة تمر بثلاث مراحل (الداوي الشيخ 2010 ص 16):

1. مرحلة التحلل والتخلي عن أسلوب الإدارة القديم أو الاذابة

(Unfreezing).

2. مرحلة التغيير (Change).

3. مرحلة تبني وتثبيت التغيير والمحافظة عليه (Refreezing).

#### 4-1- الإذابة (التهيئة والإعداد) Unfreezing:

وتكون الإذابة للقيم القديمة والعادات والمعتقدات والهيكلة التي تقوم عليها المنظمة، كما يتم في هذه المرحلة حشد الجهود التي تبذل في المنظمة لكي نجعل الأفراد العاملين بها يتقبلون عملية التغيير.

ومن الممارسات التي يتم استخدامها لإذابة الجليد في هذه المرحلة، الضغط للتخلص من السلوكيات الحالية، ويؤكد (SCHEIN) على ضرورة إذابة الجليد أي الوضع القائم، من خلال التخلص من القيم والاتجاهات والسلوك الحالي، ثم على الإدارة العمل لإيجاد الدافعية والاستعداد والرغبة لعمل شيء جديد والتوصل إلى عدم جدوى الأساليب القديمة المطبقة لإنجاز الأعمال

وتلعب القيادة الادارية دورا رئيسيا في توضيح الرؤية وتحديد الاهداف التي يراد تحقيقها من خلال تبني عملية التغيير، حيث تقوم القيادة الادارية بأقناع العاملين في مختلف المستويات الادارية بأهمية التغيير للمنظمة والعاملين. ويتوقف نجاح عملية تنفيذ التغيير التنظيمي واستمرارها على قناعة القيادات الادارية ورغبتها في تبني عملية التغيير؛ اذ ليس من المنطقي البدء في تنفيذ عملية التغيير التنظيمي في ظل عدم توفر قناعة بحتمية التغيير.

#### 4-2- التغيير (Change):

تتضمن هذه المرحلة اختيار بعض الأساليب التي يمكن استخدامها في وضع التغيير المطلوب موضع التنفيذ، وذلك عن طريق تطبيق أسلوب أو برنامج ما، حيث أنه من الممكن أن يكون هذا التغيير إما تنظيميا أو تقنيا أو موجها نحو الأفراد، أو مجموعة معينة من هذه الفئات.

في هذه المرحلة يحذر "Lewin" من عدم الإقدام بشكل متسرع على تنفيذ هذه المرحلة وإحداث التغيير، لأن ذلك سوف يترتب عليه ظهور مقاومة شديدة ضد

التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى الإرباك والتشويش، وعدم الوضوح ومن ثم عدم تحقيق ما هو مطلوب.

#### 4-3- التجميد (Refreezing):

وتعني هذه المرحلة محاولة المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام للأفراد نحو الاستراتيجية الجديدة دون خلق أي نوع من المقاومة، وهنا يتم التعزيز اللازم للتغيير بحيث تصبح الاتجاهات والمهارات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة من خلال ما تم إكسابه للأفراد العاملين في مرحلة التغيير.

ويمكن القول أن هذه المرحلة تهتم بحماية وصيانة التغيير الذي تم التوصل إليه، وللحفاظ على عملية التغيير يمكن إتباع بعض أو كل الطرق التالية:

أ- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير التنظيمي، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة، ومناقشة الانحرافات المحتملة ومحاولة علاجها وتصحيحها.  
ب- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التطوير مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

ج- بناء حوافز تشجع الأقسام والأفراد الناجحين في المساهمة في عمليات التغيير.

د- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمديرين المساهمين في التغيير.

هـ- إنشاء أنظمة تشجيع الاقتراحات الخاصة بالتطويرات و التغييرات الجديدة، و تشجيع السلوك والتصرفات الخاصة بالسلوك الإبداعي والمساواة والابتكار سواء في العمليات الفنية الوظيفية أو في العمليات الإدارية.

و- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير و مشاكلها وتحديد سبيل العلاج.

ز- إنهاء دور المستشارين الخارجيين بالتدرج وإنشاء نظام داخلي يحل محل هؤلاء المستشارين.

ك- الإبقاء على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل ينتج الزيارة من وقت لآخر، ومن على بعد حتى يمكن متابعة نتائج التغيير، و الجدول التالي يوضح ما سبق:

## الجدول رقم (01): مراحل عملية التغيير

المرحلة الأولى	المرحلة الثانية	المرحلة الثالثة
إذابة الجليد	التغيير	إعادة التجميد
- إيجاد شعور بالحاجة للتغيير - تقليص المقاومة للتغيير	- تغيير الناس - تغيير الأعمال - تغيير البناء التنظيمي - تغيير التقنيات	- تعزيز النتائج - تقييم النتائج - إجراء تعديلات بنائه

المصدر: (الداوي الشيخ 2010 ص 16)

من خلال الجدول يتضح لنا أن المرحلة الأولى والمتمثلة في إذابة الجليد توجب على المنظمة إيجاد الشعور بالحاجة إلى التغيير لدى الأفراد ما يؤدي إلى تقليص حدة المقاومة المتوقعة، أما المرحلة الثانية والتي تتضمن إجراء التغيير في المنظمة على عدة مستويات تشمل الناس الأعمال البناء التنظيمي والتقنيات المستعملة، وأخيراً إعادة التجميد والتي تؤدي إلى تعزيز نتائج التغيير على أرض الواقع ومن ثم تقييمها ثم إجراء التعديلات اللازمة لتعزيز بناء التغيير.

وكما يلاحظ أن التجميد يكسب التغيير صفة الثبات الجمود والتوقف في حين على العكس من ذلك فإن التغيير مستمر ومتجدد أي في كل مرة يأتي بالجديد، والمقصود هنا بالتجميد هو ترسيخ كل شيء جديد أتى به التغيير في كافة المجالات التي مسها داخل المنظمة وليس البقاء على نفس الحالة التي تغيرت إليها المنظمة .

وقد قدم كينيكي وكينيتنر (Kinicki & Kneitner) الفرضيات التي تم بناءً

عليها وضع هذا النموذج، وهذه الافتراضات تقوم على:

- 1- إن عملية التغيير تتضمن تعلم شيء جديد، كما وتتطلب ضرورة التحلي عن الاتجاهات والسلوكيات الحالية.
- 2- لا بد من وجود دوافع وحاجات لكي يحدث التغيير.
- 3- إن جوهر عملية التغيير الأساسية هي الأفراد.
- 4- إن توافر ظاهرة التغيير أمر ضروري.

5- لا بد من تعزيز السلوكيات الجديدة، دعماً لجهود التغيير.

استراتيجيات التغيير التنظيمي

أن استراتيجيات التغيير التنظيمي تضمن ثلاثة محاور أو اتجاهات هي ( قويدر، 2010، ص12):

**أولاً: اتجاه التفويض،**

هذا الاتجاه من الإدارة للقيام بدراسة المنظمة الإدارية دراسة تحليلية بهدف إعطاء معلومات كاملة عن المجالات والأبعاد المراد إدخال التغيير فيها سواء في الجانب التنظيمي أم الجانب الإنساني، ويطلب من الأفراد دراسة هذه المعلومات ومناقشتها بهدف التوصل إلى اتخاذ قرار موضوعي حول آليات التغيير المطلوب.

**ثانياً: اتجاه استخدام القوة،** ويكون هذا الاتجاه ضمن:

أ- إجبار الإدارة العليا للإدارة الدنيا على ضرورة تنفيذ التغيير المطلوب.

ب- استبدال الأفراد أو إعادة توزيع الموارد البشرية من جديد للحصول على أفراد راغبين في إدخال التغيير.

ت- إعادة التصميم للهيكل التنظيمي.

**ثالثاً: المشاركة،** أن تتم المشاركة بين الإدارة والأفراد العاملين بها في العمليات التنظيمية وهذا يتم من خلال قيام الإدارة بتحديد المشكلة موضوع الدراسة ثم استخدام المنهجية العلمية لوضع البدائل، وكذلك العاملون معاً بتحديد المشكلة وتدارسها و اختيار البديل الأفضل ثم تنفيذه.

**5- مقاومة التغيير:**

التغيير ليست عملية سهلة بل تكتنفه صعوبات تتمثل أساساً في المقاومة التي يبديها أصحاب المصالح أو العاملين غير المدركين للمزايا الممكن الحصول عليها من هذا التغيير، امتناعاً أو عدم الامتثال للقرارات الجديدة حفاظاً على الوضع القائم بالرغم من أن مقاومة التغيير تعتبر ظاهرة طبيعية تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير، وهذه المقاومة ليست دائماً عملاً سلبياً بل فيه من الإيجابية الكثير، وتتمثل

إيجابيات عندما يكون المقترح من التغيير سلبيا لكن مقاومته يصب في مصلحة المنظمة .

**5-1- مفهوم مقاومة التغيير:** إن المشكلة الحقيقية في برنامج التغيير تكمن في الأشخاص الذين يفترض فيهم أن يتغيروا ولكنهم يقاومون بعناد ما يطلبه منهم قادة التغيير، لذلك يمكننا تعريف المقاومة على أنها: "استجابة عاطفية (سلوكية) وطبيعية اتجاء ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقع يهدد أسلوب عمل حالي".

فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عن التغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته. (الداوي الشيخ 2010 ص21)

## 5-2- أسباب مقاومة التغيير:

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير نذكر(طارق السويدان، 2001):

1. المصالح الشخصية المكتسبة: يفضل الشخص الوضع القائم ويقاوم التغيير لان مصالحة تصبح مهددة كضياع نفوذه أو مركزه أو احتمال فقدان في الترقية أو يتعد عن زملائه أو تلحق به خسارة مادية أو معنوية.

2. أسباب نفسية: الإنسان عادة يميل إلى المحافظة على الأمر المألوف لأنه يشعر بالطمأنينة والارتياح، ويقاوم التغيير خوفا من المجهول أو الإخفاق أو الخوف من عدم القدرة على تنمية القدرات المطلوبة في الوضع الجديد أو عدم التكيف مع التغيير بشكل عام.

3. قلة إدراك الأفراد للتغيير: إن سوء إدراك سلبيات الوضع القائم وعدم إدراك مزايا وإيجابيات الوضع الجديد يمثل عائقا حقيقيا أمام إحداث التغيير، وقد ينتج ذلك عن ضعف الثقة نتيجة تجارب سابقة مماثلة لم تنجح.



- 4 . طريقة تنفيذ التغيير وتطبيقه: وهذا سببه إما عدم إشراك الأفراد العاملين وإسهامهم في العملية أو غياب الاتصال والتواصل.
- 5 . العلاقات التقليدية القائمة بين المسؤولين من جهة ، ونقابات العمال أو بعض الأفراد والجماعات من جهة أخرى ، فالطرف الثاني ينظر إلى التغيير على انه مجرد وعود مستقبلية لا يمكن الوثوق فيها ، والتغيير الحقيقي حسبهم يتمثل في الحصول على نتائج فورية وفي مقدمتها زيادة الدخل والاستقرار.
- 6 . عدم قدرة قادة التغيير على تقديم الأدلة المقنعة التي تثبت بأن التغيير مفيد للأفراد و للمنظمة.
- 7 . عدم اختيار الوقت المناسب لإجراء عملية التغيير، بسبب عدم إعدادا الأفراد لقبول هذه العملية.
- 8 . الغموض الذي يميز التغيير لدى الأفراد من حيث الكيفية والهدف و المجال وهذا يدخل الشك في نوايا الأفراد ضد قادة وعملية التغيير نفسها.
- 9 . البعض من أفراد المنظمة يرى بان التغيير مفيدا للأقلية أكثر مما تستفيد منه الأكثرية.
- 10 . قد يشعر البعض من أفراد المنظمة بعدم الرضا والارتياح في الوضع الجديد لان التغيير لم يكن بمبادرة منهم أو نابعا منهم، خاصة إذا كان مفروضا عليهم بالقوة ومن طرف أشخاص لا يثقون فيهم.
- 11 . السرعة الشديدة في إحداث التغيير .
- 12 . ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية .
- 13 . يرى البعض بأن التغيير فكرة جيدة، ولكن نتائجه قد تكون عكسية للتوقعات.

### 5-3- كيفية التغلب على مقاومة التغيير:

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة (6) من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام فنلاحظ أن هناك عددا من الوسائل التي يمكن التغلب بها على

مقاومة التغيير، وذلك بعرض الأساليب الستة المعروفة والشائعة الاستخدام وتشمل (الشماع 2005 ص103):

1- **التعليم والاتصال**: يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدما (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.

2- **المشاركة**: يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالمملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف. التسهيل والدعم: طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.

3- **التفاوض والاتفاق**: وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يواكبوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.

4- **المناوره والاستقطاب**: يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.

5- **التهريب الصريح والضمني**: من الممكن أن يلجأ المديرون - كآخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.

والجدول التالي يلخص المراحل السابقة :

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
يحتاج لوقت طويل إذا كان عدد الأفراد كبيراً	حال الإقناع يساعد على تنفيذ التغيير	عند عدم وجود معلومات دقيقة للتحليل	التعليم والتبليغ
مضيعه للوقت إذا شاركوا بما لا يتألم مع التغيير	التزام المشاركين بما يشاركون بوضعه	عند وجود مقاومة كبيرة	المشاركة
أخذ وقت أطول ومكلف	لا يوجد أسلوب محدد لمعالجة التكيف	في المواقف التي يقاوم الناس فيها بسبب عدم التكيف	التسهيل والدعم
قد تكون مكلفة إذا طالب آخرون الأسلوب نفسه	طريقة سهلة نسبياً	عند تعرض شخص للخسارة جراء التغيير	التفاوض و الاتفاق
إمكانية حدوث مشكلات في المستقبل	حل غير مكلف	حين تفشل الوسائل الأخرى	المناورة والاستقطاب
يمكن أن يؤدي إلى مخاطرة أو هياج	سريع على كافة أنواع المقاومة كافة	عند وجود حاجز للسرعة بوجود سلطة	الترهيب الصريح والضمني

المصدر: (العمري، 2007، ص:22)

خاتمة:

نستخلص بعد تطرقنا إلى استراتيجيات مقاومة التغيير التنظيمي في أن المنظمة تمارس نشاطاتها من أجل تحقيق أهدافها المحددة وهي هنا تتعامل مع نوعين من المتغيرات منها ما تسيطر عليها المنظمة وتملك التصرف فيها مثل ما هو مفروض عليها من قيود والتزامات وما يجب عليها قبوله من شروط وأوضاع تحتمها عليها البيئة الخارجية.

من هنا تتبلور فكرة التغيير التنظيمي في كونها محاولات مستمرة ومنظمة ومخططة من قبل المنظمة للاستفادة بما لديها من طاقات وإمكانيات وتعديل طرق استخدامها أو محاولة تغيير المواقف لصالحها عن طريق استحداث ظروف تجعلها في موقف أفضل نسبياً مما يجعل من التنظيمات الأخرى أكثر اعتماداً عليه ومن ثم يفرض شروطه عليها.

### قائمة المراجع :

1. أبو الفضل جمال ابن منظور(1992). لسان العرب. بيروت : دار صادر.
2. احمد ماهر (1997). السلوك التنظيمي . القاهرة : مركز الكتاب للنشر .
3. أحمد ماهر (2000). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الطبعة 07. القاهرة: الدار الجامعية.
4. جمال الدين لعويسات (2003). السلوك التنظيمي والتطوير الإداري . الجزائر : دار هومة .
5. حامد احمد رمضان (1998). ادارة المنظمات . القاهرة : دار النهضة .
6. خليل محمد حسن الشماع و خضير كاضم حمود(2005). نظرية المنظمة 2. عمان: دار المسيرة للنشر.
7. الداوي الشيخ و شتاتحة عائشة (2010). مدخل في تحليل التغيير التنظيمي وطرق تعامله مع مشكل المقاومة. الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة ، جامعة سعد دحلب البليدة، الجزائر .
8. زيد منير عبوي(2007). إدارة التغيير والتطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.
9. سعيد يس عامر (2001) . الإدارة وتحديات التغيير . القاهرة :مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري .
10. سعيد يس عامر (2001). استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات. القاهرة :مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الإداري.
11. السيد عليوة وآخرون (2005). ادارة التغيير و مواجهة الأزمات. القاهرة ، مصر: دار الأمين .

12. طارق السويدان(2001).منهجية التغيير في المنظمات. بيروت: دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع.
13. علي شريف ومحمد سلطان(1998).مدخل معاصر في مبادئ الإدارة. الإسكندرية : الدار الجامعية.
14. محمد احمد الخفيري (1993).ادارة التغيير. القاهرة:الدار الفنية.
15. معتز سيد ،عبد الله (2009).أسس التغيير التنظيمي. القاهرة دان كوهين .
16. معيزي قويدر(2010). مفاهيم أساسية عن التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير الملتقى الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة سعد، البليدة، الجزائر