

المصاعب والتحديات التي تواجه المديرين في وضع وتنفيذ خطط التغيير والتطوير التنظيمي في منظمات الأعمال.

أ. بن روقيبي بشيرة

أ. بن ريحة فاتح

جامعة خميس مليانة

جامعة قاصدي مرباح_ ورقلة

benrouguibib@gmail.com

fatih2019berriha@gmail.com

الملخص: نهدف من خلال هذه الورقة البحثية إلى استعراض و رصد أهم المصاعب و التحديات التي يمكن أن تواجه المديرين على المستوى التطبيقي في الميدان، عند القيام بمحاولة التغيير أو التطوير التنظيمي في منظمات الأعمال، استجابة لمختلف الضغوطات و المتطلبات الطارئة من جميع الجهات و على كل الأصعدة؛ التي تنبع أساساً مما يسمى "بمقاومة التغيير" و المتوقعة من جميع الأطراف المهتمة و المشاركة في محيط المنظمة ؛ محاولين من خلال ذلك استنباط و اقتراح بعض الحلول و الأدوات العملية التي يمكن أن تتاح لهم عند إعدادهم للخطط الإستراتيجية لمعالجتها و تذليلها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة من ذلك التغيير أو التطوير التنظيمي، بإتباع المنهجين : الاستقرائي و الوصفي التحليلي.

الكلمات المفتاحية: التغيير التنظيمي، التطوير التنظيمي، مقاومة التغيير، الأهداف الإستراتيجية، الخطة الإستراتيجية، .

Résumé : Le présent document a pour objectif de suivre les difficultés et les défis les plus importants auxquels sont confrontés les responsables au niveau appliqué sur le terrain, lorsqu'ils tentent de changer ou de développer leurs organisations, en réponse aux diverses pressions et exigences urgentes de toutes les parties et à tous les niveaux; Fondamentalement, la soi-disant "**résistance au changement**" attendue de toutes les parties intéressées et de tous les participants de l'organisation: investisseurs, clients, fournisseurs et travailleurs. Essayant à travers de développer et de proposer des solutions et des outils pratiques pouvant être disponibles lors de la préparation de plans stratégiques pour y faire face. Et lisser Afin d'atteindre les objectifs souhaités de ce changement ou développement organisationnel, en suivant deux approches: inductive et descriptive analytique.

Mots clés: changement organisationnel, développement organisationnel, résistance au changement, objectifs stratégiques, plan stratégique.

مقدمة:

بالرغم من أن الاستقرار ضروري لبقاء أي تنظيم ، إلا أن المبالغة و الإفراط في المحافظة على حالة التنظيم كما هي عليه سواء على المدى البعيد أو القصير ، باعتبار أن الفاعلين فيه يميلون إلى رفض أي تغيير؛ قد يخلق حالة من الجمود والركود لا يتناسبان مع النمو و التطور المنشود من كل الأطراف المهتمة و المرتبطة بالمنظمة؛ وضمن هذا الغرض تحاول هذه الدراسة الوقوف على أسباب مقاومة التغيير في المنظمات و الإشارة إلى الإستراتيجية المنتهجة من قبل المنظمات لتجاوز عقبة ردود الفعل السلبية إزاء التغيير من قبل الموظفين و العمال و باقي الأطراف مثل الموردين و العملاء.

وعليه فإن الباحثين سيحاولون من خلال هذه الورقة أن يرصدوا أهم المشاكل التي يمكن أن تصادف عملية التخطيط و إدارة التغيير داخل منظمات الأعمال و ما يصاحبها من مصاعب و تحديات للمديرين و القياديين القائمين على هاته العملية الهامة؛ والتعرف على أهم الآليات و الحلول الممكنة من أجل تذليل تلك المصاعب و تخطيطها.

إشكالية البحث: ما هي أبرز المصاعب و التحديات التي تواجه المديرين عند إعدادهم لخطة التغيير و التطوير التنظيمي؟

أهداف البحث: نهدف من وراء إنجاز هذه الورقة البحثية إلى :

- التعرف بعملية التغيير داخل منظمات الأعمال، وتسهيل الضوء على أسبابها و مراحلها و أهدافها.
- التعرف على مظاهر مقاومة التغيير داخل منظمات الأعمال وأهم أسبابها.
- رصد أهم المشاكل و الصعوبات التي تواجه المديرين عند إعداد الخطة الإستراتيجية لمواجهة مقاومة التغيير الذي ينشأ داخل منظمات الأعمال.
- اقتراح بعض الاستراتيجيات الواجب إتباعها و الحلول الممكنة لهذه المصاعب و ما تخلقه من تحديات.

أهمية البحث: تنبع أهمية هذه الدراسة من أنها تحاول:

- إبراز أهمية التغيير كإحدى العمليات الهامة و الظواهر الصحية في حياة منظمات الأعمال، و التي تضمن لها مواكبة التغيرات و المستجدات في بيئتها.
- تسليط الضوء على أهم أسباب مقاومة التغيير و دوافعها و سبل التغلب عليها والحد من مفعولها.
- رصد أهم المصاعب و التحديات التي تواجه المديرين التنفيذيين أثناء القيام بعملهم في إعداد الخطط اللازمة للتطوير و مواكبة الأحداث و المستجدات.
- اقتراح حلول و ممارسات للتغلب على تلك المصاعب و التحديات في سبيل تذليلها و الحد من مفعولها.

مباحث البحث: لقد تم تقسيم هذه الورقة البحثية على ثلاثة محاور هي:

- المحور الأول: التغيير التنظيمي و مقاومته في منظمات الأعمال.
- المحور الثاني: المشاكل المتوقعة من مقاومة التغيير في منظمات الأعمال.
- المحور الثالث: آليات التخطيط الاستراتيجي في مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي.

المحور الأول : التغيير لتنظيمي و مقاومته في منظمات الأعمال

أولاً: التغيير:

1. مفهومه: أخذ هذا المفهوم اهتماماً كبيراً من طرف الأكاديميين و المهنيين لما له من أهمية بالغة على حاضر المنظمة و مستقبلها ، و قد ظهر ذلك جلياً في تنوع التعاريف التي وضعت لهذا المصطلح، و التي نورد بعضاً منها على سبيل المثال لا الحصر :

- التحول من نقطة التوازن الحالية إلى نقطة التوازن المستهدفة، و تعني الانتقال من حالة إلى أخرى في الزمان و المكان. (فاروق السيد، 2000، صفحة 9)
- هو إحداث تعديلات في أهداف و سياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف : ملاءمة أوضاع التنظيم و أساليب عمل الإدارة و

أنشطتها مع تغييرات و أوضاع جديدة في المناخ المحيط بها، أو استحداث أوضاع تنظيمية و أساليب إدارية و أوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى. (ماهر، 2000، صفحة 432)

● عملية مدروسة و مخططة لفترة زمنية طويلة عادة، و ينصب على الخطط و السياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية و تكنولوجيا الأداء، أو إجراءات و ظروف العمل و غيرها، وذلك بغرض تحقيق التكيف مع التغييرات في البيئة الداخلية و الخارجية للبقاء والاستمرار و التطور و التميز.

(ادريس، 2003، ص 362)

● استجابة و نتيجة طبيعية للتغيير الذي يحدث على التنظيمات، و القدرة على التكيف و الاستجابة، و هو حالة لإيجاد التكيف و التوازن البيئي للتغيرات التي تحدث في المناخ المحيط

(PIERRE & POULOT, 1997, p. 340)

إن التعريفات السابقة و مثيلاتها كثير، تتفق على نقطتين أو ثلاثة في وضعها للتعريف بعملية التغيير التنظيمي من حيث وصف طبيعتها أو كنهها، وكذلك سبب وجودها أو ظهورها، مع اختلافها في وصف شكلها و مظاهرها و بعض من أهدافها. فلاحظ أن الكل يعتبرها حركة ضرورية و انتقالاً من حال إلى أخرى على عدة مستويات داخل المنظمة، أما سبب وجودها فيجمعون على أنها استجابة أو رد فعل لظروف داخلية أو خارجية أو لكليهما معاً، لكن الاختلاف يتجلى في مظاهرها فتارة تكون في سياسات الإدارة و أهدافها الإستراتيجية و طرق العمل على المستوى التشغيلي، وتارة أخرى في تطوير ظروف العمل و سلوك العاملين و مستوى التكنولوجيا المرافقة لذلك، أما بالنسبة للأهداف فلا تختلف كثيراً عن بعضها؛ وهذا راجع كله في وجهة نظر الباحثين المتواضعة إلى أن العملية أصلاً هي رد فعل أو استجابة لظروف ما، و بالتالي فإن توجه هذه الحركة الجديدة سيتأثر لا محالة بتلك المسببات من حيث الطبيعة أو المظهر أو الهدف، فأى تغيير في أي مستوى و على أي صعيد سيصحبهُ رد

فعل داخلي من المنظمة و استجابة آلية تملئها ضرورة التكيف و التأقلم النابعة من رغبتها في الاستمرار و التطور الدائمين.

2. أسبابه و دوافعه: إن التطور المتسارع بوتيرة عالية و رهيبه الذي شهدهته الحياة الإنسانية في شتى المجالات، بالإضافة إلى ما أفرزته ظاهرة العولمة و الاقتصاد الرقمي ، كنتيجة للثورة في مجالات تكنولوجيا الاتصالات ، كلها عوامل تفرض على المنظمات أن تعتمد جانباً من اليقظة و الاستعداد يمكنها من التكيف مع المستجدات و التغيرات الحاصلة في بيئتها.

أولاً: الحاجة إلى التغيير:

تكمن الحاجة إلى التغيير في أن المنظمة كائن حي يتفاعل مع محيطه الداخلي و الخارجي، إذ أن استمرارها أصلاً ناتج عن توازن الطرفين من قوى داخلية و خارجية؛ و لا يمكنها أن تبقى ساكنة دون التأثير و التأثر؛ لأن هذا سيحكم عليها بالاندثار فتلك القوى و العوامل ستدفعها للتغيير و التطوير المستمرين مثل:

- ضغط العولمة الاقتصادية بمختلف إفرانها على مستوى التطور التكنولوجي و المعرفي و انفتاح السواق على بعضها ، و اكتساحها بسرعة رهيبه من طرف المنافسين من جميع أنحاء العالم.
- زيادة المنافسة و ارتفاع حدتها بصورة كبيرة مما يولد ضغطاً على المنظمة من أجل تطوير منتجاتها و ضمان جودتها و تنافسيتها .
- تغير رغبات العملاء و تنوعها و تنامي التوجه الرامي إلى إرضاء الزبون.

ثانياً: غايات التغيير

- الارتقاء بمستوى الأداء: و الذي يعني تحقيق مستوى عالياً من الدافعية نحو العمل ، و درجة كبيرة من تحقيق الأهداف المسطرة.
 - رفع درجة التكيف و التأقلم مع البيئة الحالية أو المستقبلية.
 - بناء جو من الثقة و الانفتاح بين مختلف فئات العاملين و المديرين .
- مراحله: من البديهي أن يمر التغيير كعملية بعدة مراحل، لذا فقد اهتم الكثير من الباحثين بدراسة تلك المراحل و تحديدها، و لعل أبرزهم على الإطلاق هو: كيرت

لوين (Kurt LEWIN) وهو عالم فيزيائي و اجتماعي قام بوضع نموذج للتغيير في خمسينيات القرن الماضي و بقي صامدا إلى يومنا هذا حيث يقسم التغيير إلى ثلاثة مراحل : (محمود بشير المغربي، 2016، الصفحات 369-373)

1- مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing): و يتم خلالها إثارة الشعور لدى مختلف المنتمين إلى المنظمة بضرورة تغيير بعض القيم و السلوكيات التنظيمية و العملية السائدة، وحثهم على التخلص من أشكالها و أنماطها القديمة و البحث عن أخرى جديدة و معاصرة، لخلق نوع من الحاجة إلى فعل شيء جديد و مغاير لتحسين الوضع الراهن و تدارك بعض سلبياته و نقائصه، و العمل على القضاء على نقاط ضعفه، و التي يمكن أن تضر بالمنظمة أو تضيع عليها فرصا كثيرة؛ و هذا كله للوصول إلى إقناع جميع مكونات المنظمة بضرورة التغيير مع تصفية و إزالة كل أسباب مقاومته و القضاء عليها.

2- مرحلة التغيير (Change): يجب في هذه المرحلة البدء بتغيير بعض الهياكل و التنظيمات و طرق العمل و مرافقة الأفراد لتعلم أساليب و أدوات مغايرة و اكتساب مهارات جديدة ليحوزوا بدائل حديثة تمهيم القدرة على التجاوب مع متطلبات التسيير المستحدثة من طرف الإدارة و هذا من خلال عدة مظاهر:

- التغيير في أنماط و أشكال توزيع و تحويل السلطات.
- التغيير في التكنولوجيا المستخدمة.
- التغيير في العمليات الإدارية.

و تجدر الإشارة إلى أن "ليفن" حذر في هذه المرحلة من التسرع و الإقدام في إحداث التغيير و تنفيذه بشدة بل دعا إلى التحلي بالسلاسة و الأناة، لتفادي كل رد فعل غير متوقع قد يولد مقاومة عنيفة ينجم عنها تشويش و فوضى قد تؤدي بعملية التغيير و مقاصدها و تذهب أدرج الرياح.

3- مرحلة إعادة التجميد (Refreezing): الهدف الكبير في هذه المرحلة هو تثبيت ما تم الحصول عليه من نتائج مكتسبة من خلال عملية التغيير، فيتم تقييم العملية ككل و ما حقته من نجاحات ليتم بعدها إدماجها في طريقة العمل الجديدة و تبنيها، و ما

شأها من نقائص لتُصحَّحَ و تُقَوِّمَ و تُبَيَّنَ هي الأخرى بدورها؛ أي بعبارة أخرى عملية تقييم لما أنتجه التغيير في سلوك و ذهنيات الأفراد و أفكارهم و دمجها في حياتهم العملية بصورة نهائية تضمن تثبيت و استقرار النمط الجديد.

3. أهدافها: طبعاً و من البديهي أن يكون لعملية التغيير التنظيمي أهداف واضحة تسعى لتحقيقها و هي على الإجمال ما يلي:

1- تنمية قدرة المنظمة على الاستجابة إلى مختلف التغيرات التي تحدث في محيطها و مع شركائها.

2- تحقيق الديناميكية اللازمة لتفادي الركود التنظيمي الذي قد يفرض جموداً فكرياً ينعكس على الأداء.

3- الارتقاء بمستوى الأداء العام ورفع درجة التحفيز لدى الأفراد و انتمائهم إلى أعلى مستويات ممكنة .

4- التخلص من بعض الممارسات البيروقراطية للحد من أشكال الفساد الإداري و تقويض أركانه.

5- تطوير أنظمة العمل و طرق حل المشكلات و التعرف على أبعادها و أسبابها.

4. عناصرها و مبادئها: تتكون عملية التغيير التنظيمي من خمسة عناصر مهمة لا بد من توفرها لتسيير العملية بالسلاسة المطلوبة و تحقيق الأهداف المرجوة منها و هي: الرؤيا، المهارات، الحوافز، الموارد، خطة العمل.

(أبو النصر، 2008، صفحة 28).

و تتطلب عملية التغيير تخطيطاً مسبقاً من مكتب استشاري في الأمور الإدارية أو مختصين و خبراء يتنبئون بمدى نجاح العملية من فشلها و تقوم هذه الخطة على ستة عناصر: (عبد الرحيم عاطف، 2009، صفحة 192)

1. الموضوع: أي الجانب الذي يتناوله التغيير.

2. المغير: من يدعو للعملية و يقود تنفيذها.

3. مؤيدو التغيير: من يقدم الدعم و المساندة.

4. المحايدون: الذي لا يبدي رأياً محدداً لا بالموافقة و لا بالرفض.

5. المقاومون: من يرفض العملية و يقاومها و يشوش عليها.
6. مقاومة المقاومة: و هي العملية التي يقوم من خلالها قادة التغيير بالقضاء على المقاومة. (العطيات، 2006، صفحة 100)
- و لعملية التغيير مبادئ يجب مراعاتها عند العمل على ذلك هي:
- التدرج في عملية التغيير.
 - معرفة تكلفة إنجازها مقابل عدم إنجازها.
 - معالجة ردود أفعالها و اكتشاف أعراض ما بعدها.
 - الاستعانة بجهات خارجية لتسهيل مرورها.

(إبراهيم بلوط، 2005، صفحة 338)

ثانياً: مقاومة التغيير التنظيمي : غالباً ما تكون ردود أفعال الأفراد نابعة من خبراتهم المكتسبة سلفاً، و يتصرفون اتجاه أي حدث وفقاً لخصائصهم واستعداداتهم النفسية ، و تماشياً مع تحليلاتهم و توقعاتهم لمجرى الأمور، لذا على القائمين بالتغيير أن ينتبهوا لما يمكن أن تحدثه عملية التغيير من أثر في نفوس الأفراد العاملين في المنظمة و بالتالي توقع ردود و أفعالهم و محاولة معالجتها.

1. مفهومها: هي امتناع الأفراد و رفضهم الامتثال إلى إحداث التغيير رغبة في المحافظة على وضعيتهم و وظائفهم. و قد تكون داخلية من طرف الأفراد العاملين، أو خارجية من أصحاب المصلحة و شركائهم الخارجيين كالعلاء و الموردين أو المستثمرين ذات أنفسهم. (منير عبوي، 2007، صفحة 53)

2. أسبابها: يعود رد الفعل هذا و المتمثل في مقاومة التغيير إلى عدة أسباب منها: (يس عامر، 2001، صفحة 255)

- الخوف من الجهول و المخاطر التي يمكن أن يحملها التغيير في المستقبل، خصوصاً عند انعدام الثقة أو عدم وضوح الرؤية.
- قلة إدراك نواحي القصور و الضعف في الوضع الحالي أو انعدامها لدى الأفراد، و العجز عن فهم أو تصور مزايا الوضع الجديد و نقاطه قوته.
- الإحساس المفرط بعدم منطقية التغيير و مدى جدواه و نفعه على المدى القريب.

- التخوف من تلاشي العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بسبب التغيير.
- التغيير في المعتقدات و القيم السائدة و التعديل في المكتسبات الثقافية.
- التوقيت غير المناسب للتغيير مثلا بتغيير ظروف العمل و فترات الدوام.
- السرعة الكبيرة في التغيير والتي لا تراعي مبدأ التدرج.
- قلة الثقة و هشاشة جسور التواصل بين الإدارة و الأفراد.
- ضعف وسائل الاتصال بين الإدارة و الأفراد.

3. أشكالها و مظاهرها: يختلف رد فعل الأفراد و الجماعات باختلاف قناعاتهم

الشخصية و مكتسباتهم و خبراتهم القبلية، و الذي ينعكس على ردود أفعالهم و تعبيرهم عن رفض عملية التغيير و التي يمكن تصنيفها كما يلي:

- رد الفعل الدفاعي العلي: و يتمثل في اضطراب و تباطؤ عملية الإنتاج و زيادة الأخطاء المهنية الناجمة عن نقص الانضباط، أو بصورة أشد في ترك العمل الاستقالة منه.

- رد الفعل الضمني المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة و فقدان الدافعية للعمل، و ظهور التأخير و التأجيل في القيام بالأعمال و التناسي و عدم المبالاة.
- الاستسلام: القبول بالتغيير و الوضع الجديد دون مقاومة و مناقشة للمستجدات و تضییع وقت كبير في تقبلها و تبنيها و الأخذ بها.

4. مصادرها: تنبع مقاومة التغيير و تغذى على ردود أفعال الأطراف التي تشكل محيط

المنظمة خارجياً و داخلياً، حيث يتموضعون و يتشكلون في جماعات أو على شكل فردي، متبنين وجهات نظر غير متجانسة لكنها تتفق على هدف واحد هو رفض التغيير الجديد المقترح من طرف القائمين على المنظمة، و يمكن تصنيفهم كما يلي:

- الأفراد أو الجماعات الذين لهم مصالح شخصية و منتفعون من الوضع الحالي ماديا و معنويا، و يخافون أن يؤثر هذا التغيير عليها و يحد منها وبالتالي يضر بهم.
- الأفراد أو الجماعات الذين لهم ولاءات و شبكات نفوذ و يخشون أن يقوم التغيير بتقليص نفوذهم و دائرة سيطرتهم، أو يلحق أضرارا بمن ينتمي إلى تلك الشبكات و الدوائر.

- العملاء و الموردون على حد سواء والذين يمكن أن يفرض عليهم التغيير طرقا أو مناهج جديدة للعمل فتكلفتهم بذلك أعباء إضافية تنعكس على مستوى الأسعار الزائد فتقلل من فرص ربحهم.

المحور الثاني : المصاعب و التحديات المتوقعة من مقاومة التغيير في منظمات الأعمال

ترافق عملية التغيير التنظيمي مشاكل عديدة و صعوبات حمة تعزى في الأساس إلى ما يسمى: " بمقاومة التغيير " و التي تتنوع أشكالها و مظاهرها بتنوع الأفراد المبدئين لها أو الصادرة منهم من مختلف الأطراف المشاركة في محيط منظمات الأعمال خارجياً و داخلياً و تتنوع بين ما هو بشري، مادي، فني، تنظيمي، بيئي و غيره من المكونات التي يمكن أن تؤثر فيها أو تتأثر بها منظمة الأعمال .
و في ما يلي رصد لأهم تلك المصاعب و التحديات:

1- المصاعب المتعلقة بالجانب البشري: هذا هو يشكل أهم المصاعب و يضم أكبر التحديات التي تعيق المديرين للتغيير لكونه نابعا من أهم مكونات المنظمة و تتمثل هذه المعوقات في :

أولاً: أصحاب المصالح: و تضم هذه الفئة مجموعة المستثمرين و أصحاب رأس المال الذين يملكون القدر الكبير من القرارات المصيرية في حياة المنظمة، و الذين تنبع مقاومتهم من:

- عدم اقتناعهم بجدوى التغيير سواءً من النواحي التنظيمية و الاقتصادية أو على مستوى الأداء و تحسين المنتجات أو الخدمات.
- عدم موافقتهم على التكلفة و التي قد تكون مرتفعة أو غير مضمونة العوائد.
- عدم موافقتهم على الخطة المنتهجة و التي قد ينجم عنها أضرار و اختلالات مرافقة غير مرغوبة.

ثانياً: العملاء: و تنشأ المصاعب التي يكون هؤلاء طرفا فيها من خلال:

- رفض الإجراءات الجديدة المتخذة على مستوى التوزيع أو الحصول على المنتجات و الخدمات أو على طرق التسديد و إجراءاتها و خصوصا آجالها.

- عدم الرضا عن التحسينات الجديدة المقترحة على المنتجات، الموجودة أو عدم الإقبال على المنتجات و الخدمات المستحدثة.
- رفض التسعيرات الجديدة إذا ما كانت غير مناسبة لهؤلاء العملاء من حيث تأثيراتها على شبكات توزيعهم و مناطق نفوذهم و شبكات مستهلكيهم.
- ثالثاً: الموردون:** يمثل هؤلاء الفئة الساندة للمنظمة و لنشاطها و خصوصاً في منظمات الأعمال ذات الطابع الاقتصادي، و بالتالي هي تملك مجالاً كبيراً للمناورة و التأثير في قرارات المنظمة إن لم نقل المساهمة فيها بقدر كبير، و بهذا سوف تتأثر كذلك بالتغيرات التي تحصل فيها و ستدافع بالطبع على مصالحها ضد أي تغيير لا يخدم ذلك، و تكون أشكاله كما يلي:
- رفض الإجراءات الجديدة و التي قد تكون مماثلة لتلك التي تم الكلام عليها أعلاه عند الكلام على العملاء، و التي قد تؤثر على صلاحيتهم و منافعهم.
- رفض التسعير الجديد للمواد الأولية و التوريدات المعتادة و الذي قد يضر بمنافعهم الاقتصادية التي يكسبوها.
- رفض التحسينات الجديدة على المنتجات أو الخدمات التي قد تتخلى عن جانب من المواد و اللوازم و الملحقات خصوصاً ما يتعلق بتلك التي تضر بالبيئة و صحة المستهلك.
- رابعاً: القياديون:** أما العمال الذين يشغلون مناصب قيادية فقد يرون في التغيير ضرباً للاستقرار الذي حققوه في القطاعات التابعة لهم ، و اشتغلوا عليه لمدة من الزمن و أخذ منهم جهداً و وقتاً لبلوغه، أو إضعافاً و تشتيتاً لتماسك فرق العمل التي كونوها و عملوا على استقرارها و توجيهها نحو الأهداف المرجوة؛ و قد يشلهم حتى هم في بعض الأحيان في شكل تغيير لمناصبهم أو دوائر عملهم ، و قد يرون فيه استثماراً طويلاً الأجل لا طائلة منه.
- خامساً: العمال:** في هذه الفئة تظهر المقاومة للتغيير و الرفض بشكل واضح و جلي في عدة مظاهر منها:
- رفض التفاوض مع القائمين على التغيير.

- انخفاض وتيرة الإنتاج.

- الاضطرابات و الاختلالات في أوقات العمل.

- الإضرابات و الشلل التام.

- نقص الدافعية للعمل و انخفاض الالتزام و الولاء.

2- المصاعب المتعلقة بالجانب التنظيمي: يؤثر الجانب التنظيمي بصورة كبيرة على

نجاح التغيير، بخلقه لعدة صعوبات و معوقات تختلف درجة تأثيرها بين الإعاقة و

التثبيط حتى الصد التام و تشكيل الحواجز المنيعه أما العملية المرجوة كما يلي: (يس

عامر و محمد عبد الوهاب، 1998، صفحة 547)

- خضوع التغيير إلى اعتبارات سياسية في المنظمات العمومية و التي تتسم بمركزية القرار

و بعده عن القطاعات الميدانية، إضافة إلى حجمها الكبير على العموم، مما يشكل

عائقا أمام توحيد الرؤى و الأفكار خصوصا إذا كانت أنظمة المعلومات و الاتصال

ضعيفة.

- صعوبة تحقيق درجة معقولة من التفاهم و التنسيق بين الأفراد في مختلف المستويات و

الذي يصل في بعض الأحيان إلى الانسداد بسبب اختلاف الأهداف و القيم

السائدة بينهم.

- طبيعة و طريقة تقسيم الصلاحيات والمسؤوليات بين الوحدات و القطاعات المكونة

للمنظمات والتي تقف حجر عثرة في طريق تحقيق الالتزام بالتغيير وتبني أهدافه.

- ضعف أو انعدام نظام اتصال فعال و ديمقراطي، يتبنى مشاركة الأفكار و مناقشتها

بين القياديين و باقي الأفراد المرؤوسين يضمن توحيد تلك الأفكار و الرؤى و تجنيد

كل الطاقات لتحقيق الأهداف المرجوة من التغيير.

3- المصاعب المتعلقة بالجانب التقني: لا يخلو الجانب التقني هو كذلك من بعض

الصعوبات التي تشكل تحديات أمام عملية التغيير، تتعلق خصوصا بسرعة التطور في

هذا المجال و غياب مواكبة بنفس الوتيرة على المستوى التدريب و التمهين، يمكن

رصدها في ما يلي:

- نقص التدريب المناسب و المواكب للتطورات على المستوى البشري.

- نقص التقنيات اللازمة لتحليل المعلومات و المعطيات لاتخاذ قرارات التغيير.
- عدم الإلمام بأساليب الإدارة الحديثة من طرف قادة التغيير.
- محدودية استخدام التقنيات الحديثة لعدم توفرها بالصورة الكافية.

المحور الثالث: آليات التخطيط الاستراتيجي في مواجهة مقاومة التغيير في منظمات الأعمال.

أولاً: إستراتيجيات المنظمات في التعامل مع مقاومة التغيير:

تجمع غالب الدراسات على أن هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير هي:

أ - **التعليم و الاتصال** : هذه الإستراتيجية تقوم على اطلاع العاملين على الحاجة للتغيير و الوقوف على أسبابه و مبرراته ، فعند اقتناع العاملين فطبعي أنهم سيساهمون في عملية تطبيق التغيير .

ب - **المشاركة و الاندماج** : و تستخدم هذه الطريقة عندما يكون للأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير القدرة العالية على مقاومته و بطرق شتى بهدف الالتفاف و امتصاص الصدمة .

ج - **التسهيل والدعم** : تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير .

د - **التفاوض و الاتفاق** : تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير من عملية التغيير، وفي بنفس الوقت تمتلك قدرة كبيرة على مقاومته فهنا يتم العمل على تحييد دورها و إبطال مفعوله، بعقد اتفاقات ثنائية أو منح امتيازات فردية أو جماعية لضمان ذلك .

هـ - **الاستغلال واختيار الأعضاء** : وتقوم هذه الطريقة على جعل الأفراد المتوقع مقاومتهم طرفا في عملية التغيير و إدارتها لضمان ولائهم و مساندتهم من البداية .

و - **الإكراه الظاهر وغير الظاهر** : و بموجب هذه الطريقة يجبر الأفراد و الجماعات على قبول التغيير فيتم إكراههم و تهديدهم بفقدان مزاياهم و منافعهم مباشرة و تتبع عند امتلاك قادة التغيير لزمam الأمور بصورة كبيرة .

ثانياً: إعداد الخطط الإستراتيجية

- بالإضافة إلى ما سبق يرى الباحثان أن هناك مبادئ و جوانب هامة يجب احترامها و إعطاءها جانباً من الأهمية عند التخطيط لعملية التغيير هي:
- أن تكون تكلفة عملية التغيير مقنعة للقائمين على المنظمة و ملاكها ، وأنها ستولد منافع أكثر مما تم صرفه و تسخيره لها من موارد.
 - أن تكون الخطة المتبعة مبنية على دراسة تقييمية للأوضاع السائدة و التي تحوي جانباً من القصور يجب تداركه و مرفقة بتحليل و حلول واقعية و مقيمة نقداً، حتى تسهل على القيادة اتخاذ القرار في صالحها.
 - أن لا تمس عملية التغيير بشبكة الولاءات و المصالح الحالية ، أو في حالة العكس أن تضمن للأفراد تغييراً للأحسن حتى تضعهم في موقف الموازنة بين المصالح المشتركة و المصالح الفردية .
 - أن ترافق عملية التغيير امتيازات جديدة للأطراف المعنية و تسهيلات و لو على جانب الربح المادي.
 - أن يحاول القائمون بالتغيير التركيز على الجوانب الاجتماعية و الإنسانية لتمير العملية بالسلاسة المطلوبة و تفادي ردود الفعل العاطفية.
 - أن يسبق كل عملية تمهيد إعلامي لها حسب الأوضاع السائدة في المنظمة سواء بالتوعية و التحسيس بالجوانب الايجابية المنتظرة أو بالتركيز على جوانب القصور و خطورتها و الترهيب من نتائجها لخلق جو من الاستعداد للقبول بالتغيير أو الاعتقاد بحتميته.
 - اختيار فريق عمل بارع و يتمتع بكاريزما عالية و سمعة حسنة و علاقات وطيذة في جميع المستويات لضمان الثقة و القبول للعملية.
 - طلب الاستشارة و المساهمة من الأطراف المعنية بالتغيير قبل البدء بالتخطيط لجلس نبضها و رصد توجهاتها، لتحضير الآليات الدفاعية و الخطط البديلة، أو على الأقل تقييم و توقع مستوى مقاومة التغيير .

خاتمة:

- من خلال هذه الدراسة البسيطة و المختصرة تم التوصل إلى النتائج التالية:
- أن عملية التغيير ظاهرة صحية في حياة المنظمة و لا بد منها رغم المعارضة و المقاومة التي تصاحبها دوماً.
 - أن هاته العملية يجب أن تكون مدروسة و مخططا لها بعناية فائقة و واقعية حتى لا تزيد الأوضاع القائمة سوءاً.
 - أن تراعي الأوضاع الحالية و تحاول تغييرها نحو الأفضل دون خلق صراعات جانبية أو الإخلال ببعض التوازنات.
 - أن نجاح خطط التغيير مرتبط بمدى مراعاتها لحساسيات جميع الأطراف و منافعهم و شبكات نفوذهم و ولاءاتهم.
 - ان واضعي هذه الخطط عليهم أن يدرسوا الأوضاع الحالية للمنظمات قبل الشروع في التخطيط لعملية التغيير.

المصادر و المراجع:

- Jean pierre و Amassasse Poulot .(1997) .politique générale stratégie-structure-décision .Paris,france: DUNOD.
- Toms .(2002) .Firm Ressources , Quality Signals and enviremental reputation:some united Kingdom evidence .British Accounting Review .
- أحمد ماهر. (2000). السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات. القاهرة، مصر: الدار الجامعية.
- ثابت عبد الرحمن ادريس. (2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة . الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية.
- حسن إبراهيم بلوط. (2005). المبادئ و الاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات. بيروت: دار النهضة العربية.
- زاهر عبد الرحيم عاطف. (2009). هندرة المنظمات : الهيكل التنظيمي للمنظمة . عمان: دار الراجحة للنشر و التوزيع.
- زيد منير عوي. (2007). إدارة التغيير و التطوير. عمان: دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع.
- سعيد يس عامر. (2001). الإدارة و تحديات التغيير. القاهرة: الإرادة للطباعة.

- سعيد يس عامر، و علي محمد عبد الوهاب. (1998). الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة . القاهرة: مركز وايد سيرفيس للاستشارات و التطوير الإداري.
- عثمان فاروق السيد. (2000). قوى إدارة التغيير في القرن الواحد و العشرين. المنصورة، مصر: دار الوفاء للطباعة و النشر .
- محمد الفاتح محمود بشير المغربي. (2016). السلوك التنظيمي. الخرطوم السودان: دار الجنان للنشر و التوزيع.
- محمد بن يوسف النمران العطييات. (2006). إدارة التغيير و التحديات العصرية للمدير. عمان: دار الحامد للنشر و التوزيع.
- مدحت أبو النصر. (2008). أساسيات إدارة الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفجر للنشر و التوزيع.