

## مقاومة التغيير التنظيمي "المفهوم، الأسباب، وطرق المعالجة"

## Resistance to organizational change; The concept, the reasons, and treatment methods

ليلى بن عيسى<sup>1</sup>، محمد قريشي<sup>2\*</sup>، راضية مغزي لعرافي<sup>3</sup> leila.benaissa@univ-biskra.dz، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)،<sup>1</sup> mohamed.grichi@univ-biskra.dz، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)،<sup>2</sup> radia.meghazi@univ-biskra.dz، جامعة محمد خيضر بسكرة (الجزائر)،<sup>3</sup>

تاريخ القبول: 2021-11-09	تاريخ الإرسال: 2021/10/28
<p><b>Abstract</b></p> <p>This research paper aims to study the phenomenon of resistance to organizational change in enterprises and to determine its basic contents, to address the most important reasons that lead employees to resist change, and finally to identifying various methods to address this resistance. This study has resulted, that change is an ongoing process through which the enterprise seeks to move from a current situation to a better future one in different fields. This process is controlled by several internal and external forces, where the most important elements are; deterioration of employee morale, changing laws and regulations, changing administrative methods, the great technological development, and the need for improvement, creativity and innovation ... etc. Consequently, if the enterprise wants to procure the benefits of change effectively, it must improve its management process, which is one of the most essential principles upon which modern management is based, and this matter enables the enterprise to accompany the fluctuations and changes of the environment and bring about the required organizational development.</p> <p><b>Keywords:</b> organizational change, change management, resistance to change, forces of change</p> <p><b>JEL Classification Codes:</b> M10 , M19.</p>	<p><b>ملخص</b></p> <p>تهدف هذه الورقة البحثية إلى دراسة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات وتحديد مضامينها الأساسية، والتطرق إلى أهم الأسباب التي تؤدي بالموظفين إلى مقاومة التغيير، هذا بالإضافة إلى تحديد مختلف الأساليب الكفيلة بمعالجة هذه المقاومة.</p> <p>وتوصلت هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أن التغيير هو عملية مستمرة تقوم بها المؤسسة وهذا سعيًا منها للإنتقال من الوضع الحالي إلى وضع مستقبلي أحسن في مختلف المجالات. وهذه العملية تتحكم فيها عدة قوى داخلية وخارجية، أبرزها تدهور الروح المعنوية للموظفين، تغيير القوانين واللوائح، تغيير الأساليب الإدارية، التطور التكنولوجي الكبير، والحاجة إلى التطوير والإبداع والإبتكار... الخ. وبالتالي إذا أرادت المؤسسة أن تجني ثمار التغيير بشكل فعال عليها أن تُحسن عملية إدارته، حيث أن عملية إدارة التغيير أصبحت من أهم المبادئ التي تركز عليها الإدارة الحديثة، وهذا الأمر يمكن المؤسسة من مسايرة تقلبات وتحولات المحيط وإحداث التطوير التنظيمي المطلوب.</p> <p><b>الكلمات المفتاحية:</b> التغيير التنظيمي، إدارة التغيير، مقاومة التغيير، قوى التغيير.</p> <p><b>تصنيف JEL:</b> M10 ، M19.</p>

\* المؤلف المرسل

## 1. مقدمة

تعيش مؤسساتنا اليوم على إختلاف أنواعها حركة تغيير دائمة ومتسارعة في كافة المجالات (الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية، ... إلخ)، وهذا ما يحتم عليها التأقلم وبسرعة ومسايرة كل هاته التطورات والتغيرات الهائلة حيث أن ما كان معمول به في الماضي من نظم و مبادئ إدارية لم تعد هي الأفضل في وقتنا الحاضر. ولو ركزنا قليلا فيما وصلت إليه الدول المتقدمة لوجدنا أن الفضل في تقدمها يعود إلى التغيير المستمر الذي تعمل به، وإدارته بالكفاءة والفعالية اللازمتين، كما أنها تستعمل أفضل الأساليب و الطرق للتعامل مع التغيرات وتحدياتها المختلفة، بحيث يكون الهدف هو الوصول إلى معدلات عالية من الأداء والقدرة على التنافس من أجل الاستمرار والبقاء في هذا المحيط المتغير.

ويجب على إدارة المؤسسات أن تسلم بحقيقة مفادها أن كل تغيير تصاحبه مقاومة من قبل الأفراد العاملين، وهذه ردة فعل طبيعية من قبلهم، لأنهم دوما يخافون من المجهول ويتمسكون بالمرورث الحالي للحفاظ على استقرارهم الوظيفي، والإداري الناجح هو الذي يُحسن عملية إدارة التغيير من خلال توفير كافة متطلباته ومستلزماته، وتهيئة العاملين لبرنامج التغيير وشرح دوافعه، ومن ثم ضمان مشاركة جميع الأطراف في تنفيذ هذا البرنامج. وهذا ما دفعنا إلى دراسة ظاهرة مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات بشكل عام، وتحديد أسبابها الأساسية وطرق التغلب عليها، وكل هذا تم من خلال أربعة محاور أساسية:

- ماهية التغيير التنظيمي.

- مقاومة التغيير التنظيمي، أسبابها، وطرق معالجتها.

- إدارة التغيير التنظيمي.

- مراحل التغيير التنظيمي.

## 2. ماهية التغيير التنظيمي

### 1.2 تعريف التغيير التنظيمي

ربما يكون من الصعب التوصل إلى تعريف دقيق للتعبير عن التغيير التنظيمي، وذلك لانتساع نطاق حدوثه والذي قد يشمل التكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة أو السلوك التنظيمي، أو الاستراتيجيات والخطط، أو إجراءات وقواعد العمل، أو التوصيف الوظيفي، أو سياسات الاختيار والتعيين والترقية أو نظم الاتصالات المستخدمة... أو غيرها بهدف التكيف وتحسين الأداء التنظيمي.

فالتغيير التنظيمي حسب إدريس هو "عملية ضرورية لكل المؤسسات طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بالتغيير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها والتي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها، ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المؤسسات هو التغيير والابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة" (إدريس، 2003/2002، الصفحات 361-362).

أما **العطيات** ينظر للتغيير التنظيمي على أنه "عملية إدخال وتحسين أو تطوير المؤسسات بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل" (العطيات، 2006، الصفحة 54). ويعرف **أحمد ماهر** التغيير التنظيمي على أنه "خطة طويلة المدى لتحسين أداء المؤسسة في طريقة حلها للمشاكل وتجديدها وتغييرها لممارساتها الإدارية، وتعتمد هذه الخطة على مجهود تعاوني بين الإداريين، وعلى الأخذ في الحسبان البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى التدخل من طرف خارجي، وعلى التطبيق العلمي للعلوم السلوكية" (ماهر، 2004، الصفحة 586).

ومن أجل فهم هذا التعريف فهما صحيحا ودقيقا يتوجب علينا القيام بشرح مختصر للعناصر التي يحتويها وهي (ماهر، 2004، الصفحات 586-588):

- **خطة طويلة المدى:** لا يمكن توقع تغيير في أهداف وخطط وممارسات المؤسسات بين يوم وليلة ويعتمد التغيير على الإداريين، فخطة التغيير هي عادة تمتد ما بين ثلاث إلى خمس السنوات وذلك حتى يمكن تحقيق هذا التغيير.

- **حل المشاكل وتجديد الممارسات:** يهدف التغيير داخل المؤسسة إلى تقوية جهودها في مواجهة كافة المشاكل التي قد تعترضها، وهذه المواجهة تتم من خلال تطوير أسلوب متميز للمؤسسة لحل المشاكل والتكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بهذه المؤسسة. وهذا الأسلوب المتميز يتشكل من الأنظمة والإجراءات التي تكفل للمؤسسة تحديد المشاكل واشتراك الأجهزة في وضع حلول وأساليب الاختيار وتطبيق الممارسات الجديدة، وخطط متابعة وتقييم الممارسات الجديدة.

- **مجهود تعاوني للإداريين:** إن تعاون الإداريين في جمع البيانات عن المشاكل التي تواجهها المؤسسة وتحليلها، واقتراح الحلول اللازمة وذلك من خلال أنظمة مفتوحة للاتصالات قد يساعد على نجاح التغيير. ومن ضمن هذه الاتصالات: الاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين.

- **التأثر ببيئة المؤسسة:** أن وضع أسلوب مميز لكل المشاكل ولتجديد ممارسات المؤسسة يجب أن يكون مستندا على فهم عناصر البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، وعلى فهم كيف تؤثر البيئة في ممارستها. ويقصد ببيئة المؤسسة: المنافسون، الموردون، والمستهلكون، والمساهمون في أنظمة الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد، وطبيعة الأساليب التكنولوجية، والمعايير السلوكية للعاملين، والاتجاهات النفسية، والمهارات الخاصة بهم. وغيرهم، فهذه العناصر المذكورة تؤثر على تطوير المؤسسة وتغييرها.

- **التدخل الخارجي:** من أجل تحريك ودفع عملية التغيير داخل المؤسسة، لابد من وجود أطراف خارجية؛ كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة متخصصين في هذا المجال. حيث يعمل الطرف الخارجي في واحدة أو أكثر من خطوات التغيير مثل تشخيص المشاكل، وتدريب العاملين على تطوير أنفسهم وعلى حل

مشاكلهم، وعلى اقتراح بعض أساليب التغيير والتطوير. ويعتمد مدى تدخل الطرف الخارجي على عمق المشاكل، وكفاءة الإداريين، وعلى فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي.

– **التطبيق العلمي للعلوم السلوكية:** التطبيق العلمي يعني استناد المؤسسة في جهودها للتغيير والتطوير على جمع معلومات عن المشاكل والاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين، والاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول، وجمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة وتقييمها وتعتمد برامج التغيير والتطوير على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية والخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين، وتطوير مهاراتهم واستعداداتهم للتعلم وتقبل التغيير.

كما يمكن تعريف التغيير التنظيمي بأنه " إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة وفي أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي وذلك بغرض (رزق الله ومحمود، ب س ن، الصفحة 283):

– ملاءمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة ونشاطاتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في البيئة المحيطة بالمؤسسة وذلك بغرض التنسيق بين المؤسسة والظروف البيئية التي تعمل فيها.

– استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب وإجراءات إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للمؤسسة نوع من التقدم.

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ بأن هناك نقاط مشتركة تجمع بينها، وكلها تؤكد على أن التغيير التنظيمي هو الانتقال من مرحلة أو حالة غير مرغوبة إلى مرحلة أو حالة أخرى مرغوبة يفترض فيها أن تكون أكثر ايجابية وتلقى قبولا لدى أغلبية العاملين في المؤسسة.

## 2.2 القوى المؤثرة في إحداث التغيير التنظيمي

إن التغيير أمر حتمي وضروري، لأنه عملية مستمرة ومتجددة، وهو بذلك يتناسق مع طبيعة الأمور والأشياء فالحياة في طبيعتها متجددة ومتغيرة، ومن ثم فإن المنطق يفرض علينا التغيير باعتباره أحد مظاهر

الحياة؛ أي أنه قاعدة طبيعية وليس استثناء، فعالم اليوم سريع التغير في كافة المجالات، وتتأثر حضارة الدول المتقدمة والنامية بهذا الواقع السريع التغير (عبد الباقي، 2001، الصفحة 315).

وفي هذا الصدد يؤكد (Wind & Main) أنه من الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات، لأن الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغير والتطور السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك ويرجع السبب الرئيسي في إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وأن المسيرين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغير والتعامل معه بالشكل الصحيح (علاوي، 2007، الصفحة 02).

وبالتالي فإن البدء في التحضير لعملية التغير وتنفيذها تستدعي تفاعل عدة قوى داخلية وخارجية نوضحها على النحو التالي:

#### أ- القوى الداخلية المحركة لإحداث التغير التنظيمي:

وهي قوى ناشئة من داخل المؤسسة نظرا للعمليات الحاصلة والتفاعلات الموجودة فيها، ومن بين هذه القوى نذكر:

- التغير في أهداف المؤسسة ورسالتها، لأنه عندما تقرر المؤسسة وضع أهداف جديدة لعملها ويتبع ذلك إنشاء وحدات عمل جديدة لتلبية متطلبات أهداف التنظيم الحديثة، يمكن استنادا لذلك استخدام أفراد جدد بهدف تحقيق تلك الأهداف (رمضان، 2004/2005، الصفحة 73).

- الحاجة إلى تحسين التعاون والتنسيق في العلاقات بين جماعات العمل في المؤسسة (الشماع وعبود، 2000، الصفحة 376).

- التغير في الأساليب والإجراءات المتبعة في العمل (القريوتي، 2000، الصفحة 257).

- حدوث أزمة داخلية طارئة، والتي عادة ما يصاحبها تدني في الأرباح (مخلوفي وبلعراي، 2005، الصفحات 495-506).

- السياسات المدمرة للعمل والصراع التنظيمي، وما يصاحبهما ظهور العديد من المشاكل منها (رمضان، 2004/2005، الصفحة 74):

\* مشاكل سلوكية: ارتفاع معدل الدوران، والغياب والإضرابات والتخريب.

\* مشاكل تتعلق بالعمليات: إخفاق في الاتصال واتخاذ القرارات.

- التغييرات في وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد هذا من جهة، ومن جهة ثانية التغييرات في أساليب التخطيط والتنظيم والدفع والرقابة (ماهر، 2004، الصفحات 589-590).

#### ب- القوى الخارجية المحفزة على التغيير التنظيمي:

إن القوى الخارجية هي الأعظم تأثيراً على المؤسسة من القوى الداخلية بجانب أنها أصعب في التنبؤ بآثارها وأبعادها، فالمؤسسة في تفاعل مستمر مع القوى الخارجية، والتي تشمل البيئة الاقتصادية والسياسية والتكنولوجية والاجتماعية والقانونية التي تعمل فيها المؤسسة. وقد تختلف درجة التغيير من مؤسسة إلى أخرى، ولكن جميعها تحتاج إلى التكيف. وتمثل القوى الخارجية في:

- **المنافسة:** تزايد المنافسة بين المؤسسات في وقتنا الحالي بشكل كبير، والمؤسسات الناجحة سوف تكون تلك التي استطاعت أن تتغير، بحسب ظروف المنافسة التي تواجهها، وهذا بأن تكون متيقظة وقادرة على تطوير منتجات جديدة، وتسويقها بشكل سريع، وبذلك سوف يكون اعتمادها على دورات إنتاج قصيرة الأجل، وكميات مستمرة من المنتجات الجديدة؛ بمعنى آخر، أنها سوف تكون مرنة، كما ستكون بحاجة إلى فريق عمل مرن قادر على الاستجابة السريعة والتكيف المستمر مع الظروف المتغيرة (رمضان، 2004/2005، الصفحة 75).

- التطورات التكنولوجية: يشهد عصرنا الحاضر تطورات تكنولوجية هائلة تسمح بتقديم منتجات جديدة، أو تجعل المنتجات الحالية منتجات متقدمة. وهذه التطورات تتمثل في الانفجار العلمي والتقني المتسارع، وزيادة الاكتشافات والابتكارات والتقدم في أساليب وطرق الإنتاج، وتقدم وسائل الاتصالات (حافظ وآخرون، 2001/2002، الصفحة 398).

- القوى التشريعية: وتتضمن تغيير في التشريعات الحالية أو ظهور تشريعات جديدة تؤثر على سياسات المؤسسة (إدريس، 2002/2003، الصفحة 363).

- القوى الاقتصادية: يمكن أن تكون سببا للتغيير، فمثلا التضخم أو معدل البطالة يمكن أن يؤثر في تركيبة القوى العاملة في المؤسسة، كما أن ارتفاع أو انخفاض معدل سعر الفائدة يؤثر سلبا أو إيجابا على قدرة المؤسسة في تمويل التوسع (شريف، 2002/2003، الصفحة 318).

- القوى الاجتماعية: إن ما يسود المجتمع من نزعات أو اتجاهات اجتماعية والتي تمس كل فرد في المجتمعات الصغيرة والكبيرة، أسهمت بشكل مضطرب، وخاصة خلال السنوات الأخيرة في تحول نمط الحياة الاجتماعي المرتكز على النزعة الفردية إلى النزعة والنظرة الجماعية. ولاشك أن العمل يتأثر بهذه النزعات، والتي تؤثر بدورها في احتياجات وسلوكيات الأفراد المختلفة، لذا ينصح المديرون والقادة بمجاراة ومتابعة التغييرات المستمرة والتي تطرأ على حياة الأفراد ومعرفة أسبابها.

وإن القراءة والاطلاع على الموضوعات الاجتماعية والاستفادة منها، سيكون عاملا مساعدا عند إحداث التغييرات المختلفة بفعالية، كما أنها تمكن من التنبؤ بما قد ينتج عنها من آثار بدرجة كبيرة (العطيات، 2006، الصفحات 98-99).

- القوى السياسية: وتتضمن تغيير السياسة العامة للدولة، أو تغيير السياسة الحزبية الحاكمة، أو وجود تغيير سياسي مفروض نتيجة التغييرات السياسية العالمية (إدريس، 2002/2003، الصفحة 363).

- **طبيعة قوة العمل:** تواجه المؤسسات اليوم وبشكل متزايد البيئة الديناميكية وذلك يتطلب التكيف، حيث أصبح مطلوب من أغلب المؤسسات اليوم أن تتكيف مع البيئة المتعددة الثقافات، كما يجب تغيير سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية لكي يمكن جذب والمحافظة على قوة عمل أكثر تنوعاً كما أنه على العديد من المؤسسات أن تنفق مبالغ طائلة على التدريب، لتحسين مهارات القراءة والرياضيات واستخدام الكمبيوتر، ومهارات أخرى لدى العاملين (العطية، 2003، الصفحة 345).

بناءً على هذه الأسباب أو القوى الدافعة للتغيير تتحدد أهداف هذا التغيير، أي أن أهداف التغيير يتم تحديدها بناءً على طبيعة المسببات الداخلية أو الخارجية، ويؤدي تحديد الهدف إلى التأثير على قرارات هامة مثل: من يقوم بالتغيير؟، وما هو الشيء الذي سيتم تغييره؟، وبأي أسلوب سيتم التغيير؟

### 3.2 أهداف برنامج التغيير التنظيمي:

بالرغم من أن الأهداف التفصيلية للتغيير التنظيمي تختلف من مؤسسة لأخرى تبعاً لتشخيص مشكلات كل مؤسسة في علاقتها مع البيئة المحيطة بها، إلا أن هناك مجموعة من الأهداف العامة التي تنطبق على جميع المؤسسات بصفة عامة وهي:

- زيادة مقدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها الحالية أو المتوقعة (سيزلاقي وولاس، 1991، الصفحة 544).

- إرساء قواعد الثقة بين الأفراد المكونين للجماعات، وبين الجماعات المتفرقة في جميع أرجاء المؤسسة، وعلى جميع مستوياتها التنظيمية، هذا بالإضافة إلى تحقيق نوع من الإحساس لدى العاملين بالملكية والأهداف التنظيمية، وزيادة قدراتهم على الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي (حافظ وآخرون، 2002/2001، الصفحة 399).

- إيجاد المناخ المناسب لحل المشكلات بدلاً من إخفائها أو تحميلها للآخرين وزيادة الإحساس بديناميكية الجماعة وتأثيرها على الأداء (حافظ وآخرون، 2003، الصفحة 398).

- إن التغيير المخطط يمكن أن يوجه نحو مدى واسع من عناصر المؤسسة حيث يشمل (محسن، 2006، الصفحة 01):

- \* **غرض المؤسسة:** وذلك من خلال توضيح أو خلق رسالة المؤسسة وأهدافها.
- \* **الإستراتيجية:** وذلك من خلال توضيح أو خلق الخطط الإستراتيجية والتشغيلية لتحقيق الأهداف.
- \* **الهيكل:** تحديث تصميم المؤسسة وآليات التنسيق فيها وقد تشمل إعادة تحديد علاقات السلطة وتغيير درجة المركزية ونطاق الإشراف والسياسات والإجراءات والقواعد.
- \* **الأفراد:** تغيير الاتجاهات والتوقعات والسلوك من خلال تحديث ممارسات وتطبيقات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحسين أساليب التدريب والتنمية.
- \* **أهداف ومعايير الأداء:** وذلك من خلال وضع أهداف جديدة للأداء أو تعديل الأهداف الحالية.
- \* **الثقافة:** وهذا عن طريق توضيح أو خلق المعتقدات والقيم الرئيسية للمؤسسة.
- \* **تصميم الوظائف:** أي تحديث تصاميم وظائف الأفراد والجماعات.
- \* **التكنولوجيا:** وهذا من خلال تحقيق المعدات والتسهيلات، وتحسين تدفقات العمل بتغيير فعاليات العمل وطرق إنجازها.

#### 4.2 أهمية التغيير التنظيمي:

تواجه المؤسسات المعاصرة العديد من المتغيرات البيئية المعقدة، منها متغيرات البيئة الداخلية (كالهيكلة التنظيمي، طبيعة العمل، الأفراد العاملين بمختلف مواقعهم الوظيفية... الخ). ومتغيرات البيئة الخارجية كالمتمغيرات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والتكنولوجية (عباس والزامل، 2007، الصفحة 02).

لذلك على كل مؤسسة أن تدرس هذه المتغيرات وتستعد لمواجهةها حتى تضمن النجاح لإدارتها في مجال الأعمال، واستعداد المؤسسات لمثل هذه التغيرات يكون بعمل تغييرات في أنظمة وممارسات إدارة المؤسسة، بحيث يضمن لها التكيف والتأقلم مع الأوضاع الجديدة (ماهر، ب س ن، الصفحة 632).

واقترناء المؤسسات في الدول النامية بالنماذج الغربية أو بالدول المتقدمة عموماً هو أسهل الطرق لتحقيق التطور وإدخال التغيير المطلوب على أنظمتها، ولكن التغيير لا يعني النقل العشوائي أو غير المخطط من الدول المتقدمة بحيث تفقد الدولة هويتها، أو تتحول إلى وضع التبعية. وإنما هو النقل المتوازن وانتقاء ما هو ملائم لتطبيقه تحت مظلة اجتماعية وأخلاقية تتناسب وما هو شائع في الدولة، والانطلاق من القيم الأساسية وإتباع المراحل التي مرت بها الدول المتقدمة في تطورها (عبوي، 2006، الصفحة 27).

وعلى العموم هناك ثلاث عناصر أساسية جعلت لعملية التغيير أهمية كبيرة وهي (العطيات، 2006، الصفحات 62-65):

#### أ- أهمية التغيير بالنسبة للعاملين: وذلك من خلال:

\* المساواة في المناخ التنظيمي بحيث يحقق لهم التأثير المتبادل في علاقاتهم داخل المؤسسة؛ لأنهم يرون المؤسسات تبنى على هياكل تنظيمية طويلة ومتعددة الطبقات وتضع حواجز اجتماعية وإدارية بين المراكز الوظيفية، بتعدد قنوات إصدار الأوامر والتعليمات.

\* العاملون يريدون وظائف ومهام تتحدى مهاراتهم، وهذا من أجل تنمية شخصياتهم وتوسيع خبراتهم.  
\* رؤية العامل للعمل الذي يقوم به، ومدى احترام المؤسسة لكرامته الإنسانية، هذا يكون بالدرجة الأولى، إلا أن الممارسات الإدارية مازالت تؤكد على أن التحفيز المادي والحفاظ على الوظيفة، وتنسى باقي الاهتمامات.

\* العاملون يريدون المزيد من الاهتمام بالمسائل الاجتماعية في المؤسسة، وخاصة تحقيق الذات للفرد، والثقة المتبادلة بين أعضاء المؤسسة، والإحساس بالدفء الاجتماعي.

ب- أهمية التغيير بالنسبة للعملاء: إن العميل يريد من المؤسسة أن تقدم له منتجات خالية من العيوب، وأن تسلمها له في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة، وبالتالي فإن رضا العملاء احتل مكانة الصدارة في إستراتيجيات المؤسسة وأصبح له تأثير كبير عليها. وحسب هذا التطور فقد انتهجت بعض المؤسسات

سياسة اشراك العملاء في وضع سياسات وإجراءات وخطط المؤسسة، لدرجة أصبح البعض يتكلم عن جودة الخدمة المادية والمعنوية وأصبحت الجودة تعرف بأنها كل ما يلبي رغبات واحتياجات العملاء.

**ج- أهمية التغيير بالنسبة للمؤسسة (الجودة الشاملة):** المؤسسة، وباختلاف أنواعها وطبقا لنظرية النظم، هي نظام مفتوح، ومتفاعل مع البيئة الخارجية يتأثر بها ويؤثر فيها، ولذلك فهي ليست في حالة سكون أو ثبات، وإنما تتغير باستمرار وبالتالي عليها العمل بكل ما لديها من أجل مواجهة هذا التغيير والتأقلم معه. وهذا طبعا كله يتم من خلال مدخل واحد ألا وهو الجودة الشاملة، الذي يعتبر من أهم مدخل التغيير الهادف إلى التحسين المستمر في مستوى الأداء.

### 3. مقاومة التغيير التنظيمي: أسبابها، وطرق معالجتها

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى دراسة مقاومة التغيير التنظيمي من حيث مفهومها، والأسباب المؤدية إليها، مع عرض مختلف الطرق التي تعالج هذه المقاومة.

#### 1.3 مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

قبل البدء في تطبيق التغييرات المطلوبة فإنه يتعين تفهم جميع المعنيين بهذا التغيير لدواعيه حتى يمكن ضمان تعاونهم مع الإدارة في تحقيق التغييرات المطلوبة، أو على الأقل تحييد المقاومة. وعادة يكون هناك ردود أفعال ممن يتأثرون بالتغيير، قد تتمثل في عدم التصديق أو عدم القبول، ويتطلب ذلك مجهودا من مسيري المؤسسات المسؤولين عن تخطيط عملية التغيير من أجل إقناع العاملين به.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وذلك كما يلي (ماهر، 2004، الصفحات 590-

591):

- **الصدمة:** وهي تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان، وعدم القدرة على التصرف.

- **عدم التصديق:** وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.

- الذنب: وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- الإسقاط: وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
- التكامل: وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها.
- القبول: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير.

وعليه، فإنه إذا لم يتم التغيير بالشكل المطلوب ينتج عنه مقاومة، حيث يتمسك أفراد التنظيم بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الالتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وهذا لخشيتهم الانتقال إلى أوضاع أخرى (العززي، 2004، الصفحة 28).

عادة مقاومة التغيير لديها أبعاد عديدة، فقد تأخذ الصفة الفردية بمعنى أن اتجاهات الأفراد العاملين قد تكون مؤيدة للتغيير أو معارضة له وذلك تبعاً للرؤية الشخصية للفرد. أو الصفة الجماعية بمعنى أن مقاومة التغيير تأخذ طابع جماعي. وقد تكون المقاومة سرية أو ظاهرة مع الأخذ بالاعتبار أن التعامل مع المقاومة الظاهرة يكون أفضل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية، وذلك لصعوبة تصدي الجهة المسؤولة لهذا النوع من المقاومة الذي لا يمكن معرفة أفرادها أو استراتيجياته (البلوي، 2005، الصفحة 66).

### 2.3 أسباب مقاومة التغيير

عادة الأفراد يقاومون التغيير وذلك للأسباب التالية:

أ- التخوف من التأثير السلبي في الأمان الوظيفي: وهذا بسبب ما يتضمنه من احتمالات تقليص عدد الأفراد وذلك بهدف خفض التكاليف أو زيادة الكفاءة، فما هو جيد للمؤسسة ليس يجيد دائماً للأفراد العاملين بها من جهة، ومن جهة أخرى التغيير قد يعني الحاجة لمهارات وخبرات جديدة قد لا يمتلكها الأفراد حالياً، وهذا التخوف يحدث عادة عند إدخال تكنولوجيا جديدة (الشماع، 2004، الصفحة 222).

ب- التقييم المختلف للموقف: فقد يرى البعض أن الموقف لا يحتاج تغيير، في حين البعض الآخر يرى أن التغيير ضروري (حسن، 2003، الصفحة 353).

ج- التغيير في المواقع الجغرافية للعمل: كأن يتم نقل موظفين من أماكن عملهم الحالية إلى أماكن أخرى لا تيسر لهم فيها نفس التسهيلات أو ستترب عليهم مصاريف أو تغييرات لا يجذبونها أو غير مستعدين لها (القريوتي، 2000، الصفحة 262).

د- المس بمداخل الأفراد: مصدر آخر للمقاومة الفردية، هو التخوف من أن يؤدي التغيير لانخفاض الدخل، إذ أن تغيير مهمات العمل، أو تغيير روتين العمل، يؤدي للتخوف الاقتصادي إذا ما اعتقد الأفراد أنهم سوف لن يتمكنوا من أداء المهام بنفس كفاءتهم في أداء مهامهم السابقة ويظهر ذلك بشكل خاص حينما يرتبط الأجر بالإنتاجية بشكل مباشر (العطية، 2003، الصفحات 352-353).

هـ- الجماعات غير الرسمية: هذه الجماعات تحرض في اتجاه معاد للتغيير خوفا على مصالحها من الضياع، بعد أن رتبت الأمور لصالحها (بن حبتور، 2000، الصفحة 365).

بالإضافة إلى تلك الأسباب، هناك أسباب أخرى لمقاومة التغيير يوجزها "أحمد ماهر" في النقاط التالية (ماهر، 2004، الصفحة 392):

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة، هذا ما يؤدي إلى البلبلة وعدم التأكد عما قد يحدث في المستقبل.

- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير يعتمد على أسباب شخصية، فحينها يشعر المتأثرون بالتغيير أنه يتم لمصلحة أشخاص معينين.

- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل والعادات التي تعود عليها الأفراد وأقسامهم يميلون إلى مقاومة التغيير.

- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون هناك خوف من فشل التغيير، حيث يشعر الكثير من الناس بقلق حيال احتمال عدم نجاح التغيير.
- عندما تكون تكلفة التغيير أكبر من العائد منه.

### 3.3 أساليب معالجة مقاومة التغيير

هناك جملة من الأساليب المقترحة يمكن استخدامها للتعامل مع مقاومة التغيير، أهمها:

**أ- التعليم والاتصال:** يمكن تقليل المقاومة من خلال الاتصال بالعاملين لمساعدتهم على التعرف بمنطق التغيير، ويفترض هذا الأسلوب أن مصادر المقاومة تكمن في عدم توفر المعلومات أو سوء الاتصال. فإذا ما استلم العاملون الحقائق الكاملة، وتم توضيح أي سوء فهم، فإن ذلك يؤدي إلى تقليل المقاومة. ويمكن تحقيق الاتصال من خلال المناقشات المباشرة، أو المذكرات، أو التقارير، أو العرض الجماعي. ويحقق هذا الأسلوب النتائج المطلوبة إذا ما كان سبب المقاومة عدم كفاية الاتصال، وتتميز العلاقات بين الإدارة والعاملين بالثقة والمصادقية، وإذا لم تتوفر هذه الشروط، فإن هذا الأسلوب لن يحقق النتائج المطلوبة (العطية، 2003، الصفحة 355).

**ب- المشاركة:** يصعب على الأفراد مقاومة قرار التغيير الذي شاركوا في اتخاذه. وبذلك، وقبل إدخال التغيير، يمكن جلب هؤلاء الذين يُحتمل أن يعارضوا التغيير وإشراكهم في عملية التغيير. وعلى افتراض أن المشاركين يمتلكون الخبرة التي تمكنهم من المشاركة، فإن انغماسهم قد يؤدي إلى تقليل مقاومتهم، والحصول على التزامهم، وتحسين نوعية قرار التغيير. ولكن مقابل هذه المزايا فهناك بعض المساوئ التي قد تظهر نتيجة للمشاركة باتخاذ قرار التغيير، إذ قد يؤدي ذلك لقرارات سيئة، كما أن عملية اتخاذ القرار تتطلب فترة زمنية طويلة (مرزوق، 2006، الصفحة 47).

**ج- التسهيل والدعم:** يمكن لمستشار التغيير من تقديم دعم كبير لتقليل المقاومة، وحينما تكون درجة الخوف عالية بين العاملين، فإن تقديم النصح والتدريب على مهارات جديدة، أو إجازة قصيرة قد تساعد على عملية التكيف. ومن مساوئ هذا الأسلوب، أن هذه العملية تستغرق فترة زمنية طويلة، هذا بالإضافة إلى كلفتها، كما أنها لا تضمن تحقيق النجاح (مرزوق، 2006، الصفحة 47).

**د- المفاوضات:** وهي الطرق الأكثر رسمية لإقامة الحوار وخلق التعاون، فإجراء مساومات جماعية خاصة بين النقابات والإدارة يمكن أن يساهم ذلك في دعم مشاريع التغيير. فإذا كانت مقاومة التغيير نابعة من معلومات خاطئة أو ناقصة أو مهولة للآثار السلبية المحتملة نتيجة التغيير، فانه يفترض على الإدارة أن تعتمد على برنامج للاتصالات والتثقيف يركز على أهداف وفوائد التغيير (العالمي والغالي، 2007، الصفحة 401).

**هـ- المناورة والكسب:** تشير المناورة إلى محاولات التأثير غير الظاهرة من خلال التلاعب بالحقائق وتغييرها، بما يجعلها أكثر جاذبية، وحجب المعلومات الغير مرغوب فيها، وخلق إشاعات كاذبة للتأثير على العاملين لقبول التغيير، وهذه كلها أمثلة على أساليب المناورة. أما الكسب فهو أسلوب يشمل كلا من المناورة والمشاركة، ويهدف لشراء قادة الجماعات المقاومة عن طريق منحهم دورا أساسيا في قرار التغيير. حيث تطلب نصيحة القادة ليس بغرض الوصول لقرار أفضل، ولكن للحصول على تأييدهم لقرار التغيير. إن كلا من المناورة والكسب، هي طرق غير مكلفة نسبيا وسهلة الحصول على دعم المعارضين، لكن يمكن لهذا الأسلوب أن يؤدي إلى نتائج سلبية، إذا ما أدرك الهدف أنه مخدوع، ويستخدم كوسيلة لإدخال التغيير. وفي حالة اكتشاف ذلك الغرض، فان ذلك سوف يؤدي إلى انخفاض مصداقية القادة المسؤولين عن التغيير إلى الصفر (العطية، 2003، الصفحة 356).

و- الإكبار: هو الأسلوب الأخير الذي تلجأ إليه الإدارة لتقليل المقاومة، ويشتمل هذا الأسلوب على التهديد أو استخدام القوة ضد مقاومي التغيير، وإكبارهم على قبوله كواقع حال (العامري والغالي، 2007، الصفحة 402).

#### 4. إدارة التغيير التنظيمي

إذا كان التغيير لا يخرج عن كونه استجابة مخططة، أو غير مخططة من قبل المؤسسات للضغوط اليومية التي يتركها التقدم والتطور الفني الملموس وغير الملموس في الماديات والأفكار، فإن إدارة التغيير التنظيمي ما هي إلا التأكد من المعالجة الفعالة لتلك الضغوط من خلال الممارسات الإدارية المختلفة.

#### 1.4 مفهوم إدارة التغيير التنظيمي

يرى العالم الإداري "ستيف سميث" (Steve Smith) أن إدارة التغيير التنظيمي هي "عملية تحويل المؤسسة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه، من خلال تطوير الأعمال والسلوك وهذا بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه" (العطيات، 2006، الصفحة 94). في حين عامر (1991) نظر إلى إدارة التغيير التنظيمي على أنها تعبر عن "كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصادياً، وفعالية لإحداث التغيير المطلوب بقصد خدمة الأهداف المنشودة" (عامر، 1991، الصفحات 51-60).

ويرأي العطيات (2006) فإن إدارة التغيير هي "الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية، وزمنية)، بكفاءة وفعالية للتحويل من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سليات ممكنة على الأفراد والمؤسسات، وبأقصر وقت وأقل جهد وتكلفة" (العطيات، 2006، الصفحة 95).

وتظل إدارة التغيير من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المتنوعة لتنفيذ هذه المخططات، للتمكن من التفاعل الإيجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية، عن طريق اغتنام الفرص والتقليل من تأثير التهديدات الخارجية، وترشيد استغلال نقاط القوة، وإيجاد الحلول المناسبة والسريعة لنقاط الضعف(قاسمي، 2005، الصفحات 53-61).

إذن تأسيساً على ما سبق يتبين أن عملية التغيير تلاقى صعوبة كبيرة، وذلك راجع إلى المقاومة المحتملة للتغيير لعدم إلمام المتأثرين به وبخطواته، وما ينطوي عليه مستقبلهم بعد أن يصبح التغيير واقعا ملموسا، وعلى المؤسسات قبل أن تبدأ في تنفيذ عمليات التغيير والتطوير أن تقوم بعمليات التخطيط والتنظيم له.

إن المقصود بالتخطيط لعمليات التغيير هو الوصف الدقيق لما يجب أنجزه، وتحديد الأدوات والوسائل المستخدمة لتحقيق ذلك. وخطة التغيير لا بد أن تكون قادرة على الإجابة عن العديد من الأسئلة المتعلقة بعناصرها، ومنها(السبتي، 2005، الصفحة 02):

- ما هي مشاكل المؤسسة على كافة المستويات الإدارية والتنظيمية؟
- كيف يمكن جمع المعلومات اللازمة عن هذه المشاكل وتشخيصها وتحديد البدائل واختيار الحل الأمثل؟
- من هم المستهدفون بالتغيير (المهام، الأفراد، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيات)؟
- من سيقوم بعملية التغيير، وما هو دور المستويات الإدارية في المساهمة في عمليات التغيير؟
- ما هي مراحل التغيير، وما هي المدة الزمنية المرتبطة بكل مرحلة؟

وبالانتقال إلى عملية تنظيم التغيير، والذي يقصد به من يقوم؟، ومتى؟، وكيف تتم عملية التغيير؟. أما عن من "يقوم بعملية التغيير" فتعني المستويات التنظيمية أو الإدارية التي ستشارك في جمع المعلومات وتشخيص المشاكل وتطبيق الحلول. كما تعني من الأفراد داخل هذه المستويات الذين سيشاركون في هذه الخطوات، وما هي درجة المشاركة. ويمكن التمييز بين ثلاث حالات: الأولى أن تنفرد الإدارة العليا بسلطة

التغيير، والثانية على طرف النقيض وهي أن تقوم الإدارة الدنيا بتفويض من الإدارة العليا، والثالثة هي حالة وسط بين الحالتين السابقتين، حيث تشترك كل من الإدارتين العليا والدنيا في التغيير.

أما عن "متى تتم عملية التغيير" فيجب على المشتركين في وضع نظام التغيير أن يضعوا خطة زمنية تحدد خطوات ومراحل عملية التغيير بالتفصيل، حيث يكون ذلك مرشداً للتنفيذ وملزماً للمنفذين بإتباعه. أما "كيف تتم عملية التغيير" فإننا نتناول فيها الأدوات التي ستستخدم لإحداث التغيير ويتحدد ذلك بحسب طبيعة المشكلة، وبحسب الشيء الذي سيخضع للتغيير: "هل هو الأفراد، أو المهام، أو الهيكل التنظيمي، أو التكنولوجيا" (ماهر، 2004، الصفحات 593-594).

ولا يتوقف الأمر عند النقاط التي ذكرناها في الأعلى فقط، فبالإضافة إلى ذلك يجب أن يؤخذ الجانب الإنساني في الحسبان، إذ أن دراسة السلوك الإنساني واستجابته لعمليات التغيير تلزماً بمراعاة الحذر ومعالجة الأمر بنوع من التخطيط والتنظيم بالشكل الذي يقلل من المقاومة للتغيير، وبالشكل الذي يزيد من احتمال تقبله له.

#### 2.4 خصائص إدارة التغيير التنظيمي

تتصف إدارة التغيير بعدة خصائص يتعين الإلهام بها ومعرفتها والإحاطة بجوانبها المختلفة، لكي يتمكن قادة التغيير في المؤسسات من القيام بالتغيير المطلوب. وأهم هذه الخصائص ما يلي (مرزوق، 2006، الصفحات 23-24):

أ- الاستهدافية : فالتغيير حركة تفاعل ذكي لا يحدث عشوائياً، بل يتم في إطار حركة منظمة نتيجة إلى غاية مرجوة و أهداف محددة ، و من هنا فإن إدارة التغيير تهدف إلى تحقيق هدف ، و تسعى إلى غاية معلومة و موافق عليها و مقبولة من قوى التغيير .

ب- الواقعية: يجب أن ترتبط إدارة التغيير بالواقع العملي الذي تعيشه المؤسسة، وأن يتم في إطار إمكانياتها و مواردها و ظروفها التي تمر بها.

ج- التوافقية: يجب أن يكون هناك قدر مناسب من التوافق بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات القوى المختلفة لعملية التغيير.

د- الفاعلية: يتعين أن تكون إدارة التغيير فعالة، أي تملك القدرة على الحركة بحرية مناسبة، وتملك القدرة على التأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل (العمل) في الأنظمة والوحدات الإدارية المستهدف تغييرها.

هـ- المشاركة: تحتاج إدارة التغيير إلى التفاعل الإيجابي، والسييل الوحيد لتحقيق ذلك هو المشاركة الواعية للقوى والأطراف التي تتأثر بالتغيير وتتفاعل مع قادة التغيير.

و- الشرعية: يجب أن يتم التغيير في إطار الشرعية القانونية و الأخلاقية في آن واحد، ولما كان القانون القائم في المؤسسة قد يتعارض مع اتجاهات التغيير، فإنه يتعين أولاً تعديل و تغيير القانون قبل إجراء التغيير، و هذا من أجل الحفاظ على الشرعية القانونية.

ز- الإصلاح: حتى تنجح إدارة التغيير يجب أن تتصف بالإصلاح، بمعنى أنها يجب أن تسعى نحو إصلاح ما هو قائم من عيوب، ومعالجة ما هو موجود من اختلالات في المؤسسة.

ح- الرشيد: وهو صفة لازمة لكل عمل إداري، وبصفة خاصة في إدارة التغيير، إذ يخضع كل قرار وكل تصرف لاعتبارات التكلفة والعائد، فليس من المقبول أن يحدث التغيير خسائر ضخمة يصعب تغطيتها بعائد يفوق هذه الخسائر.

ط- القدرة على التطوير والابتكار: وهي خاصية عملية لازمة لإدارة التغيير، فالتغيير يتعين أن يعمل على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم أو مستخدم حالياً، ومنه فالتغيير يعمل نحو الارتقاء والتقدم وإلا فقد مضمونه.

ي- القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: إن إدارة التغيير تهتم أهماما كبيرا بالقدرة على التكيف السريع مع الأحداث، ومن هنا فإنها لا تتفاعل مع الأحداث فقط ولكنها أيضا تتوافق وتتكيف معها وتحاول السيطرة عليها والتحكم في اتجاهها ومسارها، بل وقد تقود وتصنع الأحداث بذاتها للإبقاء على حيوية وفعالية المؤسسة.

## 5. مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفين "Kurt Levin" من أشهر من تناول مراحل التغيير، حيث طور نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير، ويعتقد الكثير من الكتاب والباحثين بأن النموذج الذي قدمه كيرت والمراحل التي يحددها تساعد كثيرا على إحداث التغيير بشكل فعال، إذا ما طبق النموذج ومراحله بصورة سليمة، وتلك المراحل هي (العنزي، 2004، الصفحة 24):

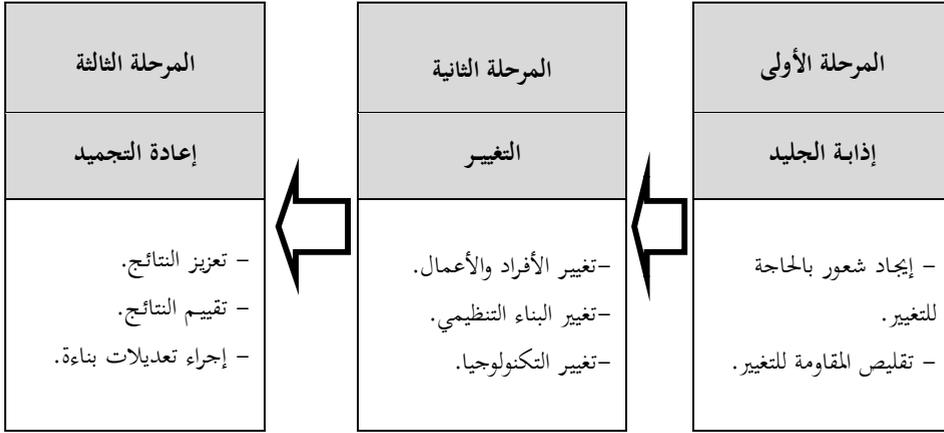
- مرحلة إذابة الجليد "Unfreezing"،

- مرحلة التغيير "Changing"،

- مرحلة إعادة التجميد "Refreezing".

هذه المراحل يبينها الشكل (1) التالي:

الشكل (1): نموذج ليفين لمراحل التغيير



المصدر: (البولي، 2005، الصفحة 39).

وفيما يلي سيتم شرح كل مرحلة على حدة:

- أ- **مرحلة إذابة الجليد (Unfreezing)**: تمثل هذه الخطوة محاولة إثارة ذهن أفراد وجماعات المؤسسة من عاملين وأقسام ومديرين لضرورة الحاجة إلى التغيير. وهي محاولة لجذب انتباههم إلى تلك المشاكل التي تعرقلهم في العمل وهي إثارة لدوافعهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشاكلهم، ولا يمكن للمؤسسة أن يتم فيها ذلك ما لم تقم بتهيئة الأفراد والمدربين، ويطلق على عملية التهيئة بالإذابة، حيث يتم تحرير الموقف الذي يتعرض له الأفراد والأقسام والمؤسسة ككل من أي متغيرات قد تؤدي إلى ثبات هذا الموقف. ومن ضمن أساليب تهيئة وإذابة الموقف "إذابة الجليد" ما يلي (ماهر، 2004، الصفحات 609-610):
- منع أي معززات لأنماط السلوك التي تمثل نوعاً من المشاكل التي يجب تغييرها، وذلك لتوضيح أن أنماط السلوك السيئة هي شيء غير مرغوب فيه.
  - انتقاد التصرفات والسياسات وأساليب العمل التي تؤدي إلى مشاكل، وقد يصل الأمر بالانتقاد إلى زرع الإحساس بالذنب.

- جعل العاملين يشعرون بالأمان تجاه التغييرات التي قد تحدث مستقبلاً، ويتم ذلك بالقضاء على مسببات مقاومة التغيير.

- نقل الفرد من بيئة العمل التي تشجع أساليب العمل والتصرفات غير المرغوبة، وذلك لكي يشعر بمدى عظمة الموقف، وقد يكون ذلك النقل مؤقتاً إلى أحد الأقسام الأخرى أو إلى دورة تدريبية تدور حول المشكلة المعنية.

- تغيير بعض الظروف التي تحيط بالتصرفات السيئة، فإذا كانت هذه التصرفات عبارة عن التأخير والتوقف عن الأداء قبل مواعيد العمل الرسمية، فإن التغييرات التي تشعر العاملين بسوء هذه التصرفات قد تكون مثل تغيير مواعيد الحضور والانصراف، وعدد ساعات العمل والراحة.

إن تفكيك أو إذابة الموقف يسهل للأفراد والقائمين على التغيير من التبصر والوعي بوجود مشاكل في العمل تتطلب التغيير والحل. ولزيادة هذا التبصر والوعي بوجود مشاكل يمكن مقارنة أداء كافة أجزاء المؤسسة بعضها ببعض، ودراسة تقارير الأداء والرقابة بشكل دقيق، وكذلك القيام بالدراسات الميدانية داخل العمل من أجل معرفة درجة الرضا وتغيير قيم العمل، ومشاكل العاملين، وإجراءات العمل، والإنتاج، والأساليب الفنية، وغيرها من الدراسات.

بعد التطرق إلى أساليب تهيئة وإذابة الموقف، يجب أن تكون هناك مناقشة مخططة بين الأفراد وجماعات العمل، والقائمين على برنامج التغيير والتطوير، وتهدف هذه المناقشات للتعرف على ما يلي (رزق الله ومحمود، ب س ن، الصفحة 295):

- ما هي الأعراض والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة؟

- هل هناك أكثر من مشكلة؟

- ما هو ترتيب هذه المشاكل بحسب تأثيرها على العمل؟

- هل يمكن حل هذه المشاكل؟

- ما هي حدود المؤسسة وإمكاناتها في حل المشاكل؟

**ب- مرحلة التغيير (Changing):** في هذه المرحلة يتم إحداث التغيير المطلوب من خلال مكونات التنظيم (العنصر البشري، المهام، الهيكل التنظيمي، التكنولوجيا) ، ولا بد من ملاحظة أن نجاح هذه الخطوة يعتمد بالدرجة الأولى على نجاح المرحلة السابقة، وتوفير الحوافز المناسبة لذلك، ويشير ليفين (Leven) إلى ضرورة عدم الدخول بهذه المرحلة بسرعة، وأخذ الوقت المطلوب واستخدام استراتيجيات التغيير المناسبة، وذلك لتجنب حدوث مقاومة للتغيير من قبل العاملين(البلوي، 2005، الصفحة 38).

**ج- مرحلة إعادة التجميد (Refreezing):** في هذه المرحلة يكون من اللازم بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب أن يتم تجميد ما تم التوصل إليه، أو يمكن القول بأن هذه المرحلة تهتم بحماية التغيير الذي تم تحقيقه، أي محاولة التثبيت والحفاظ على المكاسب والمزايا التي تم تحقيقها من التغيير.

للحفاظ على عملية التغيير يمكن أن نتبع بعض الطرق الآتية (رزق الله ومحمود، ب س ن، الصفحات 296-297):

- المتابعة المستمرة لنتائج التغيير، ومقارنة هذه النتائج الفعلية بالنتائج المخططة والمطلوبة ومناقشة الانحرافات المحتملة، ومحاولة علاجها.

- توفير سبل اتصالات متفتحة بين المشاركين في التغيير، مع توفير كافة المعلومات المرتبطة به.

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

- الاستمرار في تدريب العاملين والمشاركين في تطوير الأسس والمبادئ العلمية للتغيير.

- تكريم الأشخاص وجماعات العمل والمدبرين المساهمين في التغيير.

- الاجتماعات والمناقشات المستمرة لعملية التغيير ومشاكلها وتحديد سبل العلاج.

- في حالة الاعتماد على مستشارين خارجيين. يجب إنهاء دورهم بالتدرج، وإنشاء نظام داخلي يحل محلهم.

- الحفاظ على العلاقة مع المستشارين الخارجيين بشكل يتيح الزيادة حتى يمكن متابعة نتائج التغيير.

## 6. خاتمة:

لقد تطرقنا في هذه الورقة البحثية إلى دراسة وتحليل الإطار العام لمقاومة التغيير التنظيمي، وتوصلنا إلى أن التغيير هو سنة الحياة، حيث لا يوجد عصر لا يحدث فيه التغيير، ففي وقتنا الحاضر هناك تزايد مستمر على مستوى القوى المؤثرة في إحداث التغيير، وفي السرعة التي يجب أن تستجيب بها المؤسسات للتغيير من أجل الاستمرار والبقاء في سوق المنافسة. وعليه إذا لم يتم التغيير بالشكل المطلوب ينتج عنه مقاومة، حيث يتمسك أفراد المؤسسة بالأوضاع الإدارية السائدة، وميلهم إلى الإلتزام بالسلوك الوظيفي الذي تعودوا عليه، وهذا خوفا من الانتقال إلى أوضاع أخرى غامضة.

إضافة إلى ذلك، توصلنا إلى نتيجة مفادها أن إدارة التغيير ستظل واحدة من أهم التحديات التي تواجه القيادات في منظمات الأعمال، باعتبار ما تتطلبه عمليات التخطيط لها وحشد الموارد المختلفة لتنفيذ هذه المخططات، وذلك للتمكن من التفاعل الايجابي مع التغييرات المستمرة على مستوى بيئتي العمل الداخلية والخارجية.

## 7. قائمة المراجع

- إدريس، ثابت عبد الرحمن. (2002/2003). المدخل الحديث في الإدارة العامة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- حافظ، إجلال عبد المنعم، وآخرون. (2001/2002). أصول الإدارة (مدخل متكامل). مصر: جامعة عين شمس، كلية التجارة.
- ماهر، أحمد. (2004). التنظيم (الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية). الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- عبد الباقي، صلاح الدين محمد. (2001). السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- العطيات، محمد بن يوسف النمران. (2006). إدارة التغيير. ط1. عمان. الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.

- العطية، ماجدة. (2003). سلوك المنظمة (سلوك الفرد والجماعة). ط 1. عمان. الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- علاوي، عبد الفتاح. (خريف 2007). "التطوير التنظيمي والاستثمار في الكفاءات ودورها في إحداث التغيير الايجابي للمؤسسات". مجلة العلوم الإنسانية، هولندا. ع 35. (على الشبكة). متوفر على الموقع: Site :[http:// www.Ulum.nl/index.html](http://www.Ulum.nl/index.html).
- القريوبي، محمد قاسم. (2000). نظرية المنظمة والتنظيم. ط 1. عمان. الأردن: دار وائل للنشر.
- رزق الله، عايدة نخله، ومحمود، ألفيا حسين. (بدون سنة نشر). السلوك التنظيمي (النظرية والتطبيق). مصر: مركز التعليم المفتوح، كلية التجارة، جامعة عين شمس.
- رمضان، ريم. (2005/2004). إدارة التغيير في التطوير التنظيمي (دراسة واقع عملية التغيير لتطوير المنظمات في سورية). أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال غير منشورة، جامعة دمشق، سورية.
- الشماع، خليل محمد حسن، وعبود، خضير كاظم. (2000). نظرية المنظمة. ط 1. عمان. الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شريف، على. (2003/2002). الإدارة المعاصرة. الإسكندرية. مصر: الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- خلوفي، عبد السلام، وبلعربي، عبد الكريم. (2005). "التغيير التنظيمي وتحسين الأداء داخل المنظمة"، بحث مقدم إلى الملتقى الدولي حول: الأداء المتميز للمنظمات والحكومات (8-9 مارس). ورقلة. الجزائر: جامعة قاصدي مرياح، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية.

## Resistance to Organizational Change; The concept, the reasons, and treatment methods

Leila Benaissa <sup>1</sup>, Mohamed Grichi <sup>2†</sup>, Radia Meghazi Larafi <sup>3</sup>

<sup>1</sup> University of Biskra (Algeria),

[leila.benaissa@univ-biskra.dz](mailto:leila.benaissa@univ-biskra.dz) 

<sup>2</sup> University of Biskra (Algeria),

[mohamed.grichi@univ-biskra.dz](mailto:mohamed.grichi@univ-biskra.dz) 

<sup>3</sup> University of Biskra (Algeria),

[radia.meghazi@univ-biskra.dz](mailto:radia.meghazi@univ-biskra.dz) 

---

**Received: 28/10/2021**

**Accepted: 09/11/2021**

### Abstract

This research paper aims to study the phenomenon of resistance to organizational change in enterprises and to determine its basic contents, to address the most important reasons that lead employees to resist change, and finally to identifying various methods to address this resistance. This study has resulted, that change is an ongoing process through which the enterprise seeks to move from a current situation to a better future one in different fields. This process is controlled by several internal and external forces, where the most important elements are; deterioration of employee morale, changing laws and regulations, changing administrative methods, the great technological development, and the need for improvement, creativity and innovation ... etc. Consequently, if the enterprise wants to procure the benefits of change effectively, it must improve its management process, which is one of the most essential principles upon which modern management is based, and this matter enables the enterprise to accompany the fluctuations and changes of the environment and bring about the required organizational development.

### Keywords:

organizational change;  
change management, resistance  
to change;  
forces of change.

**JEL Classification Codes:** M10,  
M19.

---

† Corresponding author