

المحور السادس: التغيير التنظيمي ومقاومته في المنظمة

أولاً: التغيير التنظيمي في المنظمة

1. مفهوم التغيير التنظيمي

يعرف التغيير التنظيمي بأنه "جهود مخططة ومدرسة للتدخل في أسلوب عمل المنظمات ، بهدف إحداث تغييرات نوعية في المجالات السلوكية والتنظيمية هدفها تحسين الأداء في بيئة العمل وتنمية قدرات العاملين وتحسين الهياكل التنظيمية، من خلال استحداث إدارات مؤهلة وقادرة على التعامل مع المستجدات، ويتم ذلك بالاستعانة بالمعرفة بالعلوم السلوكية، مثل دافعية الأفراد، الاتصالات، العلاقات بين الأفراد والجماعات، وغيرها من النواحي السلوكية التي يتوقف عليها التغيير التنظيمي بدرجة كبيرة.

2. شروط نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمة

يتطلب نجاح التغيير التنظيمي داخل المنظمة شروط ضرورية ، يؤدي غياب أحدها إلى فشل أنشطة التغيير ، وتتمثل هذه الشروط فيما يلي :

- **الواقعية:** حيث يتم رسم الأهداف وتحديد السياسات المتبعة لإنجازها في حدود الامكانيات المتاحة ، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة ومتطلبات المحيط؛
- **التوافقية:** ويقصد بها المواءمة بين عملية التغيير وبين رغبات واحتياجات وتطلعات أطراف عملية التغيير؛
- **الفاعلية:** ويكون ذلك بامتلاك المنظمة القدرة على الحركة في الوقت والزمن المناسبين والقدرة على التأثير أكثر فأكثر ، اعتماداً على موارد أقل فأقل؛
- **المشاركة :** ويفصد بها امتثال الجميع لقواعد التغيير؛
- **الشرعية :** ويقصد بها إعداد استراتيجية التغيير داخل ها المنظمة ، وتنفيذ أعمالها بشكل لا يتعارض مع القواعد والقوانين المتحكمة في بيئة التغيير؛
- **الإصلاح :** فلا يدخل ضمن مفهوم التغيير داخل المنظمة الفساد لما هو قائم؛
- **القدرة على المواكبة :** والتي تهدف إلى نقل نماذج ناجحة عن التغيير ، للاقتداء بها وإبتكار نماذج جديد.

3. أهداف التغيير التنظيمي وأسبابه

أهداف التغيير التنظيمي

لابد وأن يكون للتغيير المخطط والمدرّس أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- الارتفاع بمستوى الأداء وتحقيق مستوى عالي من الدافعية، ودرجة عالية من التعاون وأساليب أوضح للاتصال ، وخفض معدلات الغياب ودوران العمل ، والحد من الصراع وتحقيق التكاليف المنخفضة؛
- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية؛
- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري؛
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة خاصة العمومية منها، وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء ، وحسن استخدام الموارد البشرية للألات المتاحة، والموارد، والطاقة، ورأس المال؛
- زيادة قدرة المنظمة على الإبداع والتعلم؛
- بناء محيط محابى للتغيير والتطوير والإبداع؛
- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه؛
- خلق اتجاهات إيجابية نحو الوظيفة العامة وتنمية الولاء لدى العاملين؛
- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المنظمة؛
- زيادة مقدرة المنظمة على التعامل والتكيف مع البيئة المحيطة بها وتحسين قدراتها على البقاء والنمو.

أسباب التغيير التنظيمي

تنقسم الدوافع التي تدفع المنظمة للقيام بالتغيير التنظيمي إلى مجموعتين رئيسيتين: الأولى عوامل داخلية، والثانية عوامل خارجية، أي المتواجدة في البيئة الخارجية للمنظمة.

أ- **العوامل الداخلية**: تتميز العوامل الداخلية بإمكانية تحكم المنظمة فيها إلى حدّ ما

عكس العوامل الخارجية التي تخرج عن سيطرتها، وتتمثل العوامل الداخلية فيما يلي:

- **أهداف جديدة** : إذا ما قامت المنظمة بإضافة أهداف جديدة إلى الأهداف الحالية أو بتغيير أهدافها بأهداف أخرى جديدة، فستقوم حتما بالتغييرات المناسبة لتوفير جو وظروف ملائمة، بما في ذلك الموارد و الإمكانيات والوسائل، لتحقيق هذه الأهداف الجديدة.

- **رسالة المنظمة** : تعرف الرسالة بأنها السبب الذي وجدت من أجله المنظمة، فإذا قررت تغييره فإنها ستقوم بتغييرات جذرية لمكوناتها وعناصرها.

- **انضمام أفراد جدد** : إن انضمام أفراد جدد ذوي أفكار وخبرات ومهارات مختلفة خاصة إذا عينوا قادة في الإدارة سوف ينتج عنه حدوث تغييرات وظهور أوضاع جديدة.

- **عدم رضا العاملين** : إن عدم رضا العاملين ينتج عنه آثار سلبية على أداء المنظمة، ولهذا على المديرين تشخيص أسباب عدم الرضا ومحاولة إيجاد الحلول بإجراء التعديلات والتحسينات اللازمة التي يطلبها العاملين، وبتلبية حاجاتهم سيحسون بالاهتمام وبالتالي يبدون ولاء للمنظمة ويقدموا ما لديهم لصالحها.

- **تدني مستوى الأداء** : إذا تم اكتشاف تدني مستوى أداء المنظمة، عليها البحث في الأسباب والقيام بالتعديلات أو التغييرات التي من شأنها تحسين مستوى الأداء.

ب- **العوامل الخارجية** : تتمثل هذه العوامل فيما يلي :

- **مجموع الزبائن والمستهلكين** : إذا ما انقطع الزبائن عن اقتناء منتجات منظمة ما، أو تحولوا لاقتناء منتجات منظمة أخرى، فهذا دليل على أنّ منتجات المنظمة الأولى لا تفي باحتياجاتهم بصفة كلية، مما يتطلب منها دراسة رغباتهم ومتطلباتهم، وإجراء التعديلات والتحسينات التي تقوم بها بصفة مستمرة، لأن الزبون لا يكتفي بالتحسين مرة واحدة وإنما يظل دائماً يطالب بالتحسينات في المنتجات التي يفتتها أو يستهلكها.
- **المنافسون** : على المنظمة أن تبقى متقنة ويقظة لما يقوم به المنافسون من تحسينات وتطويرات ،سواءا على المنتجات أو طرق وأساليب وسائل الإنتاج،

الخدمات المقدمة...إلخ. وأن تقوم بإدخال نفس التحسينات أو ما يعادلها ، أو أحسن منها للمحافظة على الزبائن الحاليين واستقطاب مجموعة أخرى من الزبائن الجدد.

- **الموردون :** للموردين دور في دفع المنظمة للقيام بالتغيير، وذلك عند قيامهم بتزويدها بمدخلات مختلفة عن المدخلات التي اعتادت المنظمة الحصول عليها.

- **تغيرات اجتماعية :** تتميز المجتمعات الحالية بارتفاع معدلات النمو الديمغرافي وتغير معدلات الأعمار، تغير أذواق وميول المستهلكين ، خصوصاً مع انفتاح الأسواق وتحرير التجارة العالمية، أين أصبح المستهلك يطلع على منتجات مختلف المنظمات من مختلف دول العالم، مما يستدعي قيام المنظمات المحلية بكل مجهوداتها لتحسين منتجاتها والحفاظ على حصتها السوقية، هذا إضافة إلى التغير في العادات والتقاليد والقيم في المجتمعات .

- **تغيرات اقتصادية :** شهدت الظروف الاقتصادية مؤخراً موجة من التغيرات الهامة نذكر منها ما يلي :

-تحرير التجارة العالمية؛

-التحول إلى السوق الحرة والخصوصية؛

-التكتلات الاقتصادية التي نجد ؛

-انتشار وتوسع نشاط الشركات المتعددة الجنسيات ؛

كل هذه العوامل تهدد المنظمات الحالية من خلال ازدياد حدة المنافسة المحلية واشتداد المنافسة الدولية.

- **تغيرات سياسية :** تتعلق هذه التغيرات بالقوانين والتشريعات الخاصة بالدولة محل نشاط المنظمة، وهي تشمل:

-التشريعات الحكومية؛

-الضرائب؛

-الخدمات التي تقدمها الحكومة؛

-النظام القضائي؛

-النظام السياسي.

• **تغيرات تكنولوجية:** كان التحدث عن التغيرات والتطورات التكنولوجية يخص طرق ووسائل الإنتاج، أو تطور تكنولوجيا الحاسبات الآلية واستخدامها في المنظمات لكسب الوقت وتفادي الأخطاء البشرية... إلخ، إلا أنّ الثورة التكنولوجية حالياً توصلت إلى أبعد من ذلك، فأصبحت الأخبار والمعلومات تصل وتعم بسهولة خلال فترة زمنية قصيرة جداً عبر شبكة الإنترنت، بالإضافة إلى وسائل الإعلام المرئية والمسموعة. كذلك تحويل الأموال بأدوات الدفع المختلفة عبر أسرع الوسائل الإلكترونية

4. أنواع التغيير التنظيمي ومراحل تطبيقه

أنواع التغيير التنظيمي:

يمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير التنظيمي

✓ التغيير الشامل و التغيير الجزئي

حسب مستوى التغطية أي درجة شمول التغيير ، يمكن التمييز بين نوعين من التغيير التنظيمي شامل وجزئي، **فالتغيير الشامل** يشمل كافة أو معظم جوانب و مجالات المنظمة والذي من أمثله: إدارة الجودة الشاملة، إعادة هندسة العمليات الإدارية... إلخ ، أما. **التغيير الجزئي** فيقتصر على جانب أو عنصر واحد في أحد الأنظمة أو بعضها، كالتطوير الإداري من خلال تحديث البرامج، تكوين الموظفين، و تكمن الخطورة في التغيير الجزئي أنه قد ينشئ حالة عدم التوازن داخل المنظمة، بحيث تتطور جوانب على حساب أخرى مما يقلل من فعالية التغيير .

✓ التغيير المادي والتغيير المعنوي

بأخذ موضوع التغيير كمعيار للتقسيم، فإنه يمكن التمييز بين **التغيير المادي**، والذي عادة ما يمس الجانب الهيكلي والتكنولوجي، الاختصاصات والمسؤوليات، الوظائف والأنشطة ووسائل التكنولوجيا المستخدمة ، و **التغيير المعنوي**، حيث قد تبذل المنظمات جهوداً معتبرة في سبيل إحداث التغيير المادي، وتتجاهل الجانب النفسي والاجتماعي الذي قد يكون الفاصل في نجاح التغيير التنظيمي ، خاصة مع تعاظم دور الموارد البشرية داخل المنظمة فتحدث

فجوة بين ما هو موجود من تكنولوجيا متقدمة وأجهزة حديثة، وبين اتجاهات الموظفين وأنماط سلوكهم التقليدية ، ويصبح بذلك التغيير شكليا وغير فعال

✓ التغيير السريع و التغيير التدريجي

حسب سرعة التغيير يقسم التغيير التنظيمي إلى نوعين، **تغيير سريع** وهو تغيير فجائي ومتلاحق، والذي تهدف المنظمة من خلاله إلى تفويت الفرصة على قوى المعارضة للظهور وإحداث ارتباكات . **وتغيير تدريجي** وهو تطور بطيء وتراكمي، يترك الفرصة للتعلم من التجارب السابقة والبناء عليها شيئا فشيئا ، وهو يشبه النمو الطبيعي للفرد .وتلعب الظروف دورا مهما في اختيار النوع الأنسب، فقد تفرض الظروف والمواقف أن يكون التغيير سريعا في بعض الأحيان، وبطيئا أحيانا أخرى، لكن على العموم فإن التغيير التدريجي هو الأكثر رسوخا من التغيير السريع.

✓ التغيير المتعمد و التغيير المفروض

يصنف التغيير التنظيمي حسب مصدره إلى ثلاثة أنواع، **التغيير المتعمد** ويصدر من السلطة الداخلية للمنظمة والمتمثلة في المدير، الذي يتخذ قرارات يتم على إثرها إحداث تغيير على مستوى الإجراءات والهيكل التنظيمية والاتجاهات، فالتغيير هنا هو البديل الذي اختاره المدير ليعالج به مشكلة معينة، و النوع الثاني هو **التغيير المفروض** الذي يصدر بناء على نصوص قانونية أو تعليمات حكومية، كتخفيض ساعات العمل ، أو زيادة عدد أيام الإجازات الإدارية للموظفين، بمعنى أن قرار التغيير يصدر من سلطات خارج أسوار المنظمة التي عليها أن تنفذه، أما آخر أنواع التغيير التنظيمي وفقا لهذا المعيار فهو **التغيير التكيفي** ، وهو تغيير يحدث بناء على قناعة شخصية من المرؤوس وبدون علم رئيسه، أي ليس له قنوات رسمية تدعمه وتتابعه، وليس له ضغوط لا من الداخل ولا من الخارج

✓ التغيير المعقد و التغيير البسيط

حسب درجة التعقيد يصنف التغيير التنظيمي إلى تغيير معقد وتغيير بسيط، فالنوع الأول

أسبابه متداخلة، حيث تتداخل هذه الأسباب مع المحفزات والدوافع، وتختلط بالنتائج المرحلية والإفرازات والآثار الجانبية، ويصبح منها ما هو مغذيا للآخر، وغالبا ما يتصف هذا النوع من التغيير بالغموض، أما النوع الثاني أي **التغيير البسيط** فدوافعه محدودة قد تكون عامل واحد أو عدد قليل من العوامل، وفي الوقت ذاته يكون واضحا و يمكن للقائد بمفرده القيام به.

مراحل التغيير التنظيمي

يعتبر كيرت ليفن Leven Kurt وهو من أشهر من تناول مراحل التغيير التنظيمي، حيث قدم عام 1951 نموذجا لإحداث التغيير وحظي باهتمام كبير ، وحسبه فإن أي محاولة للتغيير ما هي إلا توازن ديناميكي لقوى تعمل في اتجاهات متضادة ، بعضها تعمل على تحريك الموقف في اتجاه التغيير المقصود أي القوى الدافعة، والأخرى تعمل على تقييد الموقف وكبحه عن التحرك في اتجاه التغيير المنشود أي القوى المعيقة . ويمر نموذج ليفن عبر ثلاث مراحل أساسية تبين آلية الانتقال من الوضع القديم إلى الوضع الجديد ، تتمثل هذه المراحل في:

• مرحلة إذابة الجليد :

في بداية عملية التغيير تبدو الأمور غير واضحة وغير مجهزة ، فالهدف من هذه المرحلة هو تهيئة الأعضاء لتلقي التغيير بالقبول والرضا ، من خلال إذابة القيم القديمة والعادات والمعتقدات ، والأنماط السلوكية الراسخة والهيكلية التي تقوم عليها المنظمة، والعمل على تغييرقناعات أعضاء المنظمة عبر حشد الجهود لدفع الموظفين إلى تقبل التغييروالمساهمة فيه ، وتتكون هذه المرحلة من الخطوات الثانوية التالية :

- **الاعتراف بالحاجة للتغيير:** من الضروري أن يكون لدى المنظمات إحساس ذاتي بأهمية ضرورة إحداث التغيير التنظيمي، وذلك من خلال تحديد الفجوة الفاصلة بين موقع المنظمة الآن وبين ما تريد تحقيقه.

- **تقليص مقاومة التغيير:** من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي الخوف من الفشل والمجهول والمخاطر التي قد تنجم عن هذا التغيير، أو عدم القدرة على التكيف والارتياح للمألوف .

• **مرحلة إحداث التغيير:**

إن هذه المرحلة يجب التخطيط لها بدقة ، عبر إعداد إطار متكامل ومتربط ، مع توقع حدوث بعض المشاكل مع بداية التنفيذ تقاديا للحكم المتسرع على عدم جدوى مشروع التغيير، ويتم إحداث التغيير التنظيمي عبر عدة خطوات موجزة تتمثل فيما يلي:

- **اختيار الفريق المسؤول عن عملية التغيير:** وذلك مع مراعاة عامل الخبرة العالية المستوى ، وقد يتم اختيار هذا الفريق من داخل المنظمة، أو عن طريق الاستعانة بخبراء في هذا المجال من خارج المنظمة

- **التشخيص السليم:** ويقصد به الوصف الدقيق للوضع القائم بالمنظمة ، مع تحليل نقاط القوة والضعف الداخلية، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية .

-**تحديد أهداف عملية التغيير:** إن عملية التغيير التنظيمي هادفة، وعليه فإن فعاليتها تستند بشكل رئيسي على تحديد ووصف أهداف هذه العملية بدقة ووضوح

-**تحديد مجالات وأولويات التغيير :** بالرغم من تعدد المجالات التي تحتاج إلى التغيير هيكلية، بشرية، تكنولوجية...الخ، إلا أن هناك أولويات يفترض البدء بها

-**اختيار الأسلوب المناسب لإحداث التغيير:** فقد تكون عملية التغيير شاملة تستهدف جميع المجالات دفعة واحدة ، وقد تكون مرحلية وتتضمن تقسيم التغييرات المطلوب إحداثها بالمنظمة إلى عدة مراحل، وقد تكون عملية التغيير تدريجية ،حيث يتم إدخال تغييرات بسيطة ، وبعد إقناع وإلزام أعضاء المنظمة بتلك التغييرات ، وإيضاح الفرق بين الوضع السابق والحالي ، يتم التوسع في عملية التغيير

• **مرحلة إعادة التجميد :**

في هذه المرحلة تحاول المنظمة بناء درجة عالية من الالتزام الداخلي لدى الموظفين نحو الأنظمة و القواعد والممارسات والسلوكيات الجديدة، من خلال تثبيت وتقوية ذلك والمحافظة على ما تم تحقيقه وإنجازه، و اكتسابه في مرحلة التغيير ، وهذا ما يسمى **بالتجميد** . ويتم ذلك من خلال:

- **تعزيز النتائج** : إن النتائج والمكاسب المحصل عليها يجب تعزيزها ،لأن أي خلل في هذه المرحلة سوف يؤدي إلى فقدانها ، ولهذا يجب الاستمرار في التطبيقات العملية الناتجة عن عملية التغيير

-**تقييم النتائج** : وذلك بالمقارنة بين الأهداف المرجوة، والأهداف المحققة من هذا التغيير وكشف مواطن الخلل وأسباب الانحرافات.

-**إجراء تعديلات بناءة**: عبر إنشاء أنظمة للاقتراحاتو تشجيع المناقشات والاجتماعات الخاصة بحل مشاكل التغيير، وبذلك تكون عملية التغيير قد تمت بطريقة فعالة، وتكون المنظمة قد انتقلت نقلة حقيقية ونوعية

5. أدوات و أساليب التغيير التنظيمي

أدوات التغير التنظيمي

✓ التدريب و رفع المهارات الفنية و السلوكية:

يقصد بالتدريب تلك الجهود الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين.فقد يكون المجال فنيا متخصصا في الوظيفة و الأنشطة التي يؤديها الفرد في العمل. و قد يركز التدريب على الجوانب السلوكية ،و رفع المهارات الفردية و الجماعية في هذا الشأن.، و من أمثلة ذلك دورات التدريب السلوكية في هذا المجال ، ما يركز على الدافعية (

كيف تثير حماس مرؤوسيك في العمل و القيادة) ، و قد تركز الدورات التدريبية على المهارات الإدارية مثل طرق حل المشاكل واتخاذ القرارات الجماعية.

و لكي تقوم الإدارة بوضع خطة متكاملة للتدريب ، فإنها تقوم بتحديد احتياجاتها من التدريب ، ثم تقوم بتصميم خطة مناسبة لهذه الاحتياجات، و بعد تنفيذها يتم تقييم نتائج التدريب، و على هذا فان خطة التدريب تشتمل على الخطوات التالية:

• **تحديد الاحتياجات التدريبية:** و تدل مؤشرات معينة على أن الأفراد المعنيين

تتقصهم المعرفة و الخبرة التي يمكن أن يحصلوا عليها بواسطة التدريب.

• **تصميم خطة التدريب :** و هنا يتم بتحويل الاحتياجات التدريبية إلى برامج، و يتم

وضع مجموعة من البرامج في خطة متكاملة للتدريب على مستوى الإدارة.

• **تقييم فعالية التدريب :** يمكن للإدارة أن تقيس فعالية التدريب ، من خلال زيادة

انتاجية الادارة أو تغيير سلوك الخاضعين للتدريب.

✓ **نشر الوعي بالتغيير :**

يتطلب القيام بالتغيير وعي أهميته في تفهم و تفهيم المقاومين للتغيير، الذين يفضلون التشبث بالحاضر و الماضي ،ربما يمثلون معوقا رئيسيا بالنسبة للجهود الاصلاحية التي تتبناها اية مؤسسة في خططها ، الأمر الذي يحتم ضرورة وجود التوجه الواضح لدى هؤلاء الأشخاص فيما يتعلق بقبول التغيير و ادارته.

✓ **اتباع اخر ما وصل إليه الفكر الإداري :**

من الضروري دراسة الأنظمة و الهياكل الإدارية الحديثة ، خاصة ما كتب و جرب علميا في العقدين الآخرين ، لان فيه رؤية واضحة حول ضعف الأساليب القديمة ، و يقابله إبداعات على كافة المستويات و التجمعات البشرية.

✓ **تطبيق المنهج العلمي في التغيير :**

المؤسسات في حاجة ماسة اليوم إلى الاحاطة بعلم ادارة التغيير ، و هذه الحاجة تستدعي تحديد الأبعاد العلمية لعملية التغيير

✓ جدول العمل المرن:

يسمح هذا الجدول للفرد أن يختار الوقت الذي يعمل فيه ويتيح فرصة ممتازة للتكامل بين ظروف العمل والظروف الشخصية، ويحاول جدول الأعمال المرن محافظته على سير العمل بكفاءة، وأن يعطي مرونة في وقت بداية ونهاية العمل وترتكز ساعات العمل في أوقات تزدهم فيها المعاملات والاتصالات وترتفع فيها الانتاجية إلى أعلى حد لها، وهذا الوقت يدور غالبا حول فترة منتصف النهار، ويطلق عليه اسم الوقت الجوهرى للعمل

✓ المشاركة في الإدارة:

وتعني حق العمال في تحديد مصيرهم في العمل وفي الرقابة على سير الأمور التي تهمهم داخل المؤسسة، وقد يطلق عليها أحيانا بالديمقراطية الصناعية أو ديمقراطية العمل وتعني أن يجلس عدد من العمال مع مديري المؤسسة في مجلس إدارتها، لتمثيل مصالح فئة العمال وتوصيل وجهة نظرهم للإدارة العليا، والاشتراك في اتخاذ القرارات التي تهمهم.

✓ تكبير الوظيفة وتعظيمها:

تعظيم الوظيفة من أكثر الأساليب شمولاً، وتعني إضافة أنشطة ومهام عمل من وظائف أدنى ووظائف أعلى للوظيفة المعنية بالأمر، حتى يكون العمل أكثر وأوسع وأكمل، وبه مزيداً من السلطة والحرية والرقابة الذاتية، والتنوع في المهام، ويتم ذلك من خلال:

* التخلص من الأنشطة ومهام العمل الروتينية، والتي يمكن للآلات القيام بها أو تساعد في أدائها.

* إضافة أنشطة ومهام عمل من نفس نوع الوظيفة، وذلك لكي تعوض ما تم التخلص منه سابقاً.

* إعطاء الحرية لشاغل الوظيفة في تحديد إجراءات وأساليب العمل، وطريقة التنفيذ التي تناسبه.

✓ جماعات العمل المستقلة:

يمكن تعريفها على أنها جماعات العمل مع مزيد من الاستقلالية في العمل، أو إحداث تغييرات يكون مؤداها تكوين جماعات لها مزيد من الحرية والاستقلالية، كما أن هذه المستقلة لا تقوم بعملية صغيرة متخصصة ومتكررة طوال اليوم بل يكون الفرد وزملاءه مسؤولون عن العمل كله.

أساليب التغيير التنظيمي

يمكن استخدام أحد الأسلوبين التاليين :

• الأسلوب التقليدي:

تقوم هنا إدارة المؤسسة بالاستجابة إلى التغيير بعد حدوثه في شكل الدفاع أو رد الفعل للتخفيف من الآثار السلبية التي يمكن أن ينتجها التغيير بإصلاح الأنظمة ،حتى توافق الوضع الجديد ، بحيث لا يمكنها الاستفادة من الفرص التي يتيحها التغيير

• الأسلوب الحديث (أسلوب التنبؤ)

وتقوم هنا إدارة المؤسسة بالتوقع والتنبؤ بالتغيير، والإعداد المسبق للتعامل معه عن طريق التخطيط المسبق للاستفادة من الفرصة وتجنب تحدياتها ، وذلك بتشخيص الوضع القائم ومقارنته مع المرغوب ، للاستثمار في نقاط قوة المؤسسة وتحسين نقاط الضعف بحثا عن الفرصة التي تحقق أعلى الفوائد حتى تحافظ المؤسسة على بقائها ، إلا أن استخدام أسلوب التنبؤ في المؤسسات يتطلب نظام معلومات استراتيجي يتيح لها إمكانية الحصول على البيانات والمؤشرات الدالة على التغيير، ثم معالجتها وتحويلها إلى معلومات تفيد في اتخاذ القرارات حول ما يمكنها القيام به، سواء الاستعداد لإحداث التغيير إذا كانت عوائده ومنافعه أكبر من نفقاته ،أو تجنبه إذا توقع له نتائج سلبية على المؤسسة

ثانيا: مقاومة التغيير التنظيمي في المنظمة

1. مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

يعرف على "أنه امتناع الأفراد العاملين عن تنفيذ برنامج التغيير التنظيمي ، أو الامتنال له بدرجة مناسبة، وذلك من أجل المحافظة على الوضع القائم ، والمقاومة قد تأخذ شكلا آخر،

وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراء ات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير ، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الحالات بل إيجابية ، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا ، بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الادارة ، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبيرا مقارنة بتكاليفها .

2. أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

هناك مجموعة من الأسباب تؤدي بالأفراد العاملين في المنظمة إلى مقاومة التغيير إما بشكل سري أو علني ، وبشكل فردي أو جماعي ، وتتمثل هذه الأسباب فيما يلي :

- الارتياح المألوف والخوف من المستقبل المجهول ، حيث يميل الفرد إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة ، لذلك يحاولون مقاومة التغيير خوفا مما سيجلبه؛
- العادات إذ يكون الفرد من خلال ممارسته لمهامه سلوكيات وتصرفات من أجل التعامل لذا يجد نفسه يتصرف بشكل روتيني، ناتج عن الخبرة المكتسبة من الأقدمية في العمل ويحاول مقاومة التغيير، لأنه يفرض عليه التفكير في استخدام أساليب جديدة للتعامل مع التغيير الحاصل؛
- سوء الإدراك ، فعدم قدرة الفرد العامل على التفريق بين الوضع الحالي والوضع المستقبلي يجعله يقاوم هذا التغيير ، وهذا راجع لعدم قدرة الإدارة العليا على التوعية وتوضيح الأهداف من التغيير؛
- الخوف من فقدان المصالح المحققة والمكتسبة ، فعندما يتقلد شخص ما منصب معين يحاول قدر الامكان الاستفادة من المصالح المحققة ، وهي مكاسب معنوية ومادية ، حيث تتمثل المكاسب المعنوية في المكانة الاجتماعية التي يحصل عليها الفرد نتيجة تحمله مسؤولية منصب معين ، والتي تقاس بنظرة المجتمع إليه، أما المكاسب المادية فتتمثل في استغلال النفوذ لقضاء مصالحه ، فإذا أحس الشخص بأن مصالحه مهددة بالتغيير قاومه ولا يمثل له؛
- الانتماءات الخارجية ، حيث تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة الصديقة مهددة بسبب التغيير الجديد

- المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد يكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة ، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر ، ومن هنا ينشأ نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والتي سيكون التغيير مفيدا لها، و بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها ؛
- الفشل السابق من جهود التطوير ، حيث تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب التطوير السابقة ،أو لعدم استفادتها، أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها؛
 - الغرور بالنجاح الحالي ، حيث تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارساتها الحالية و النماذج والأنظمة الناجحة لها ، فعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد ؛
 - تكلفة التغيير ، حيث تمثل ميزانية التغيير عائق كبير على إدارة المنظمة ؛
 - عدم إشراك الأفراد في رسم سياسة واستراتيجيات التغيير ، تؤدي إلى مقاومته من طرفهم.

3. استراتيجيات مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي

هذه الاستراتيجيات هي عبارة عن أساليب تستخدم للقضاء بشكل نهائي على مقاومة التغيير، وإقناع العاملين على تنفيذ التغيير المطلوب

✓ استراتيجية التفاوض والاتفاق

تلجأ المنظمة إلى هذه الاستراتيجية عندما يكون هناك إضراب من قبل العاملين وتتطلب هذه الاستراتيجية توفر ثلاثة أطراف هي : **الطرف الأول** وهو الإدارة العليا ، أما **الطرف الثاني** فهم العمال المنبذين بالإضراب ، و**الطرف الثالث** هو الاتحادات والنقابات باعتبارهم الممثل الشرعي للعمال ، ويقوم في هذه الاستراتيجية الطرف الاول بإرسال وثيقة إدارية إلى الإدارة العليا ، والتي تمثل مجموعة من المطالب من قلب العاملين والمطلوب هو دراسة هذه الوثيقة والرد عليها في أقرب وقت ممكن ، من أجل التوصل إلى حل وسط يرضي الطرف الأول والثاني ، وفي هذه الحالة يتوجب على الطرف الأول استدعاء الطرف الثالث

من أجل عقد اجتماع ، يتم من خلاله حل النزاع والتوصل إلى حلول ترضي كل الأطراف ، مع تقديم بعض التنازلات.

✓ استراتيجية الاستغلال واختيار الأعضاء

تعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال الادارة العليا لشخص له مكانة مرموقة لدى العاملين، من أجل إقناعهم على تنفيذ التغيير وتجنب مقاومته.

✓ استراتيجية الاكراه الظاهرة وغير الظاهرة

تتمثل في قيام الادارة العليا بتهديد العاملين المقاومين للتغيير إما سرا أو علانية، من أجل إقناعهم على تنفيذ التغيير، سواء من خلال حرمانهم من الترقية أو بالفصل عن الوظيفة بعد تعرضهم لعقوبات ، أو حرمانهم من التدريب ، أو خلق مشاكل في العمل ومحاسبتهم على كل شيء.

✓ استراتيجية التعليم والاتصال

تلجأ إليها المنظمة عندما يكون هناك نقص في المعلومات والفهم الخاطئ لأهداف التغيير حيث تعتمد هذه الطريقة على عقد جمعية عامة لكل العاملين من أجل التوضيح ، يتم من خلالها تقديم شرح تفصيلي عن مصادر التغيير وتقدير الحاجة إليه ، مع فسح المجال للمناقشة الفردية والجماعية بين الادارة العليا والعاملين ، من أجل اتخاذ القرار إما بالالتزام بتنفيذ التغيير أو عدم الامتثال له

4. أساليب التقليل من مقاومة التغيير التنظيمي

هناك عدة أساليب يمكن للمنظمة أن تتبعها من أجل مواجهة مقاومة التغيير التنظيمي يمكن أن نوجزها على النحو التالي :

- التعليم والاتصال ، فعندما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير ، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التغيير وأدواته وأهدافه ، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة ، ومن خلال الاجتماعات التي تسعى إلى الإقناع ؛

- المشاركة وذلك من خلال إشراك جميع المعنيين بالتغيير ، برسم خطته وسياساته وتحديد وسائله وأدواته ،

- الدعم ، ويعني هذا توفير الادارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتغيير ؛

- * التفاوض والاتفاق ، حيث يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض مع الموظفين .

5. مزايا مقاومة التغيير التنظيمي

رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنه سلبي ، إلا أنه له نواحي إيجابية كثيرة نذكر منها مايلي :

- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارته بشكل أفضل ؛

- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات ؛

- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون، تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير، سواء المباشرة أو غير المباشرة ؛

- تكشف مقاومة التغيير نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة .