

توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة

*د. علي عطية حسين القابسي

المستخلص: هدفت هذه الدراسة إلى توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة، وذلك من خلال طرح مجموعة من الأهداف (قيد الدراسة)، ثم عرض مجموعة من الفرضيات ذات العلاقة، والتي يمكن الاستفادة منها في دراسات ميدانية لاحقة. ولتحقيق هذه الأهداف فقد تم استخدام الأسلوب المكتبي لوصف المشكلة (ظاهرة التغيير التنظيمي) موضوع الدراسة. ومن خلال مناقشة هذه الأهداف، تم التوصل إلى استنتاج عام مهم، وهو: أن ظاهرة التغيير التنظيمي يجب أن تقاد (قيادة التغيير التنظيمي)، والذي يجب أن يدار هي المقاومة (إدارة مقاومة التغيير التنظيمي). وبناءً على هذه النتيجة تم وضع مجموعة من التوصيات المهمة، والتي يتوقع الباحث أنها قد تساهم في كيفية التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة.

الكلمات الدالة: ظاهرة التغيير التنظيمي، قيادة التغيير التنظيمي، إدارة مقاومة التغيير التنظيمي.

تقديم:

أصبح من الضروري للمنظمات في عصر التحولات الكبرى والتغيرات ذات الطابع السريع المفاجئ، أن تسير خطوة بخطوة مع هذا الحراك الدولي الذي تشهده اليوم، وذلك لضمان صناعة مستقبلها الذي تطمح إليه قياداتها الإدارية. حيث أن هناك الكثير من المنظمات النامية أو الأقل منها تقدماً - سواءً على المستوى الدول العربية أو غير العربية - لا تستطيع بطبيعة الحال مواكبة عجلة التغيير، حيث تتسم بالبطء أو التعثر، حتى ولو نشطت أو تسارعت في خطواتها بين الوقت والآخر، فإنها سرعان ما تفشل ثم تكتشف أنها تسير في الاتجاه الخاطئ، أو ما تم الوصول إليه من مخرجات النظام لا يرقى لمستوى طموحات وتوقعات القيادات الإدارية، ولا يبرر حجم الأموال التي أنفقت والجهد التي بذلت والوقت الذي هُدر.

ومن هذا المنطلق، يمكن القول بأن ظاهرة التغيير المتفاقمة كان لها الأثر البالغ في انخيار الكثير من المنظمات وربما حتى زوالها، كما كان لها السبب الرئيسي في ضعف وزعزعة بعض المنظمات الأخرى، مما أدى إلى عدم قدرتها على النمو وتحقيق المنافسة. ومع زيادة الضغوط الموجهة نحو سرعة التغيير خلال السنوات الماضية، من تطورات تقنية، وتحولات كبرى على الصعيد الاقتصادي والسياسي والاجتماع الدولي، والتوجه العام نحو العولمة، ونمو بعض المنظمات الدولية الناتج من تحرير التجارة الدولية، ... وغيرها، وجدت القيادات الإدارية المعاصرة نفسها أمام تحديات في غاية الصعوبة، تتطلب منها مراجعة شاملة لأوضاعها التنظيمية، تآملاً في إعادة بناء منظماتها على أسس حيوية جديدة، تستهدف توفير كل المقومات الضرورية والمطلوبة لظاهرة التغيير التنظيمي، لتكون قادرة على التكيف مع مستجدات البيئة في المستقبل، كونها كنظام جزئي من النظام الكلي العالمي الحديث.

مشكلة الدراسة:

في وسط هذه الأجواء المشحونة التي تتزاحم فيها الأفكار الداعية للتغيير التنظيمي، والحماس المتزايد للتعويض على ما فات من الفرص، ولتقليص الفجوات التي تفصل المنظمات النامية عن مسايرة المنظمات المتقدمة، الأمر الذي جعل الفشل في مجالات هذا التغيير ليس بالعييب بل يمكن اعتباره حدثاً طبيعياً لأصحاب الأعمال الذين يتمتعون بقوة الإرادة والعزيمة. إلا أن الفشل - في التغيير التنظيمي - يعتبر في بعض المنظمات سبباً للمقاومة وذريعة للتنكيل بالقائمين عليه، وتشكيكاً في خططهم وإستراتيجياتهم، مما يتسبب في عودة المنظمات إلى سباتها وركودها خوفاً من وقوعها في الفشل مرة أخرى، وبهذا المعنى تصبح المقاومة المرادف لمصطلح التغيير وكأثما وجهان لعملة واحدة.

وتأسيساً على ما تقدم، ولغرض زيادة الوعي لدى المنظمات المتبينة ظاهرة التغيير التنظيمي، يجب أن تشتغل عليه بعقلية القائد، بمعنى قيادة التغيير، والذي يجب أن يدار هي المقاومة، بمعنى إدارة المقاومة. ومن هذا المنطلق أولى الباحث اهتمامه في إزالة اللبس الراسخ عند البعض محاولاً فيه إبراز فكرة البحث المتمركزة حول : توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة. ولكي يتحقق ذلك سوف يتم التركيز على تحقيق مجموعة من الأهداف في هذه الدراسة وكما هو موضحاً لاحقاً.

أهداف الدراسة:

وصولاً لتكامل فكرة البحث، ينبغي تمهيداً توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة، والتي تتفق تماماً مع وجهة نظر John P. Kotter، الذي يرى بأن التغيير التنظيمي يقاد ولا يدار، وبعد ذلك يستوجب على الباحث تعزيز هذا الهدف من خلال بناء نموذج الدراسة المقترح، والذي يعمل بشكل عام في محاولة لتحقيق الأهداف الآتية :

- 1) مفهوم التغيير التنظيمي وخصائصه المتعددة.
- 2) أهداف التغيير التنظيمي وأنواعه المختلفة.
- 3) الأسباب الدافعة (المبررات) للتغيير التنظيمي.
- 4) المجالات المستهدفة بالتغيير التنظيمي والقوى المؤثرة فيه.
- 5) مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي (أسبابها وإيجابياتها).
- 6) الإستراتيجيات المختلفة في كيفية التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي.
- 7) نموذج كيرت لوين Kurt Lewins كأحد النماذج الموضحة للتطلعات نحو كيفية إحداث التغيير التنظيمي المطلوب.

8) العديد من فرضيات التغيير التنظيمي، والتي يأمل منها الباحث المساهمة في القيام بدراسات ميدانية أخرى.

9) مجموعة من التوصيات التي يرى منها الباحث المساعدة لبعض القيادات الإدارية والمهتمين بظاهرة التغيير التنظيمي بالمنظمات المختلفة.

أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من مجموعة أسباب، نذكر بعضها في النقاط التالية :

1) تسليط الضوء على ظاهرة التغيير التنظيمي، مما يوفر للمنظمات المعاصرة استجابات سريعة وشاملة في كيفية التعامل معه كقيادة وإدارة مقاومة.

2) تركيز الاهتمام حول فهم أفضل لظاهرة التغيير التنظيمي، من خلال طرح موجز لأهداف هذه الدراسة.

3) طموح الباحث بأن تساهم نتائج هذه الدراسة النظرية في نجاح جميع القادة الإداريين المهتمين بالأمر، حول فهم أفضل لمفهوم ظاهرة التغيير التنظيمي، وبالتالي تقديم الفرصة السانحة حول كيفية زيادة فاعلية التعامل مع هذه الظاهرة.

4) حسب المعلومات المتوفرة لدى الباحث والتي تشكل معرفته بهذا الموضوع، تعتبر هذه الدراسة النظرية من الدراسات المكتبية النادرة في ليبيا وخاصة على نطاق المنطقة الشرقية، حيث يتوقع أن تصبح أولى الدراسات المكتبية حول ظاهرة التغيير التنظيمي موضوع هذه الدراسة، ولهذا يأمل الباحث أن تفتح آفاقاً جديدة لمزيد من الدراسات المستقبلية ذات نفس الخصوصية، للمهتمين والكتاب في مجال ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة.

منهج الدراسة المتبع:

أعتمد الباحث في بناء هذه الدراسة النظرية على الأسلوب المكتبي، مستخدماً فيه منهج وصف الظاهرة محل الدراسة، وذلك من خلال أسلوب تدفق الأفكار Brain storming والمعروف بالعصف الذهني، والذي بدوره يصف التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي موضوع هذه الدراسة كقيادة وإدارة مقاومة.

حدود الدراسة:

أ) **حدود الموضوع:** اقتصرت هذه الدراسة النظرية على محاولة توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة، ومن ثم عرض موجز لبعض الجوانب الهامة الأخرى - وكما هي موضحة في بند أهداف الدراسة - لهذه الظاهرة، والتي يرى الباحث من شأنها تعزيز عملية التغيير نحو نجاحها.

(ب) حدود المكان: تم إجراء هذه الدراسة نظرياً بإتباع الأسلوب المكتبي، والمتضمن قراءة ومراجعة أدبيات الفكر الفلسفي لظاهرة التغيير التنظيمي.

(ج) حدود الزمان: ظهرت فكرة هذه الدراسة لدى الباحث عندما كان يطلع على بعض الكتب المتضمنة لإدارة التغيير، حيث استغرق تنفيذها حوالي ثمانية أشهر تقريباً (منذُ بداية شهر مارس 2020 حتى نهاية شهر أكتوبر 2020).

مبشرات القيام بالدراسة النظرية:

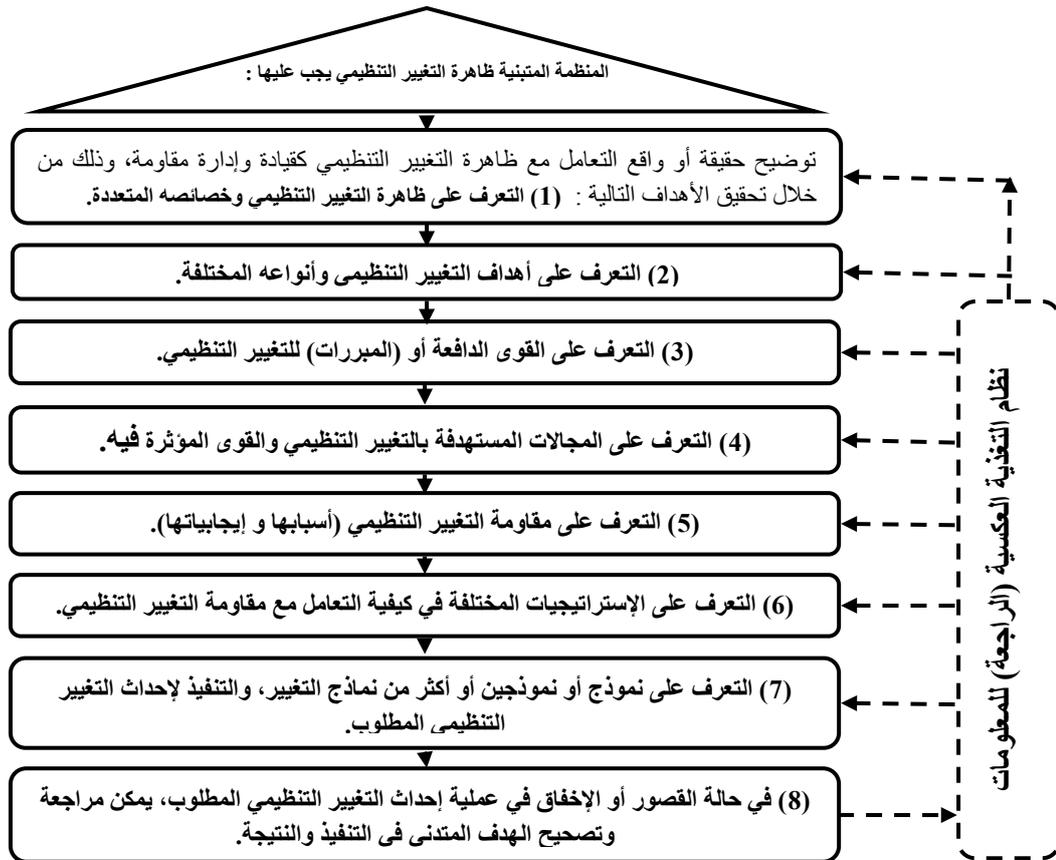
تزامن إعداد الباحث هذه الدراسة النظرية مع إعلان لأول إصابة بفيروس كورونا COVID – 19 في ليبيا بتاريخ

2020 / 3 / 25، حيث تم آنذاك تسجيل لأول إصابة بفيروس كورونا بمدينة بنغازي - ليبيا بتاريخ 8 / 4 / 2020، حيث

كان هذا مبرراً رئيسياً يجلس الباحث في المنزل وإعداد هذه الدراسة النظرية مكتبياً، وذلك حرصاً من الباحث بعدم الاختلاط

بالآخرين وفق تعليمات اللجنة العليا لجائحة كورونا آنذاك.

نموذج الدراسة المقترح:



شكل رقم (1) نموذج الدراسة المقترح متضمن الأهداف المراد تحقيقها

محاوَر الدراسة:

قبل الخوض في ثنايا هذه المحاور يعتزم الباحث توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة، معزراً في ذلك برأي John P. Kotter أستاذ إدارة التغيير بجامعة هارفارد لإدارة الأعمال.

حيث يرى Kotter (1996) التغيير يقاد ولا يدار، موضحاً في ذلك بقوله : على الرغم من الجهود الشاقة التي يبذلها كبار المديرين الناجحون ذوي الخبرة، فإن برامج التغيير تبقى دائماً أقرب إلى الفشل منها إلى النجاح، والسبب هو الإفراط في الإدارة وغياب دور القيادي. بمعنى يتقنون دور المدير بشكل جيد ولا يهتمون بدور القائد، أي يقومون بالتخطيط والتنظيم والرقابة ووضع الموازنات وإدارة شؤون الأفراد وحل المشاكل اليومية، وهذه المهام تدخل في صميم العملية الإدارية التي تحقق أهدافهم قصيرة الأجل، أما عندما يتعلق الأمر ببرامج التغيير فإن مهارات الإدارة التي استعانوا بها بنجاح باهر في السابق لا تشفع لهم، بل العكس هو الصحيح.

ومن هذا المنطلق، يتفق الباحث مع Kotter بأن التغيير التنظيمي يجب التعامل معه بعقلية القائد الناجح كأسلوب قيادي فعال، والذي يجب أن يدار هي المقاومة بشتى أنواعها، أي مستخدماً فيها وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، توجيه، إعداد، تدريب، رقابة، الخ) والمهارات الإدارية بأنواعها (الفكرية، الإنسانية، التقنية). بمعنى أي شيء في هذه الدنيا يحتاج إلى تغيير لا بد له نسبة من المقاومة تسمى بمقاومة التغيير Resistance to change، تبدأ من نقطة بسيطة تسمى بنقطة المقاومة Resistance point، وعندما ينجح القائد في التعامل مع ظاهرة التغيير، عندها تتلاشى أو تتضاءل المقاومة.

ومن هذا المنظور، قسمت هذه الدراسة - تمثيلاً مع تحقيق أهدافها - إلى المحاور التالية :

مفهوم التغيير التنظيمي:

بدايةً يمكن الإشارة إلى كلمة التغيير عند العرب على أنها : الانتقال من حالة قائمة إلى حالة أخرى مختلفة، قد تكون من حالة الفساد إلى حالة الإصلاح (الحال الأسوأ إلى الحال الأفضل) والعكس صحيح. واصطلاحاً في اللغة العربية تعود إلى الفعل (غَيَّرَ): غَيَّرَ الشيء بدل به غيره، و(تغايَرت) الأشياء : اختلفت، و(الغَيَّارُ): هو البدل من كل شيء، و(الغَيَّرُ) : غَيَّرَ الدهر : أحواله وأحداثه المتغيرة، و(الغَيَّرِيَّةُ) : كون كل من الشئيين خلاف الآخر وخلاف الأنانية (المعجم الوجيز، 1980 : 458).

وأيضاً التغيير، بمعنى إزالة ما هو فاسد، وإحلال ما هو صالح محله، وهذا يعكس جوهر الأديان السماوية التي أنزلها الله سبحانه وتعالى على أنبيائه ورسوله (طنطاوي، 1991 : 26).

وفي نفس السياق، عرفه عارف(2001 : 128) بأنه : هو عملية إدخال وتحسين أو تطوير على المنظمة، بحيث تكون مختلفة عن وضعها القائم، لكي تتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل.

كذلك وصف الزهراني(1416هـ : 252)، التغيير على أنه : هو التعديل الهادف والمقصود في سلوك الأفراد، أو في البيئة التنظيمية للمنظمة، أو في كلاهما معاً.

كما قدم المغربي(1993 : 245)، تعريفاً آخر للتغيير على أنه : نقطة التحول من حالة في فترة زمنية معينة إلى حالة أخرى في المستقبل.

وبما لا يخرج عن المألوف يمكن للباحث تعريف التغيير التنظيمي إجرائياً على النحو التالي :

الانتقال من نقطة التغيير Point of change لحالة أسوأ إلى نقطة أخرى لحالة أفضل من حيث الكفاءة والفاعلية في المستقبل، متضمنة بذلك التغيير في السلوك التنظيمي للأفراد(العادات والعلاقات الاجتماعية، مصادر القيم الثقافية وغيرها) وبنية التنظيم نفسه، من أجل إحداث التفاعل البناء والتكيف مع المستقبل لمواجهة التحديات العالمية.

وفي هذا الصدد يرى الباحث ضرورة التفريق بين التغيير وإدارة التغيير، فإدارة التغيير كما عرفها السحيم(1998، 42)، على أنها: عمل مستمر يهدف لزيادة قدرة المنظمة على إدخال التغييرات، وحل المشاكل الناجمة عنها، والتقليل من مقاومة الأفراد المناهضة للتغيير.

وأشار عامر(1991، 51) بتعريفه لإدارة التغيير على أنها : التعبير عن الكيفية التي يتم بها استخدام أنسب الطرق اقتصاداً وفعالية لأحداث التغيير المطلوب عبر مراحل حدوثه، بهدف خدمة الأهداف المرسومة للاطلاع بالمسؤوليات التي تملئها أبعاد التغيير الفعال.

وقد عرف العلاونة وآخرون(1999، 72)، إدارة التغيير على أنها : قيام المؤسسة بملاحظة ورصد التغييرات التي تحدث في بيئة منظمة الأعمال، ومن ثم عزل المتغيرات ذات العلاقة بنشاط المنظمة وترتيبها على شكل أولويات، بهدف قيام المنظمة بالتكيف مع تلك المتغيرات.

وفي نفس السياق العلمي يمكن للباحث تعريف إدارة التغيير التنظيمي إجرائياً، قاصداً فيه إدارة المقاومة الناجمة من هذه الظاهرة، على أنها : مجهود جماعي شامل ومستمر يقوم به مدراء الإدارات و رؤساء الأقسام والمكاتب - مستخدمين فيه التخطيط والتنظيم والتوجيه، والإعداد والتدريب، والرقابة، .. الخ - بالتعاون مع بقية الأفراد(العاملين) الآخرين، من أجل زيادة قدرة المنظمة على

الاستفادة من عوامل التغيير الإيجابية ومحاولة تجنب عوامل التغيير السلبية، بقصد الحد من مقاومة العاملين للتغيير، باستخدام أنسب الوسائل وأفضل الطرق العلمية اقتصاداً وفاعلية لحل جميع المشاكل لإحداث التغيير المخطط والفعال، لخدمة الأهداف المرجوة والمرسومة مسبقاً.

خصائص التغيير التنظيمي:

يمكن تلخيص الخصائص المميزة للتغيير التنظيمي بشيء من التصرف، وكما ذكرتها الشرفاوي (2002، 62)، على النحو

التالي:

(1) الاستهداف: يعتبر التغيير التنظيمي ظاهرة هادفة وتفاعل مشترك لا يحدث عشوائياً، بل يتم بطريقة منظمة لتحقيق الطموحات والأهداف المرجوة والمتفق عليها مسبقاً.

(2) الواقعية: يجب أن تنفذ عملية التغيير التنظيمي في حدود الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية و...، وأن تكون المردودات المنتظرة منها تبرر التكاليف المنفقة عليها.

(3) المشاركة: يعتبر القائمين بعملية التغيير التنظيمي في حاجة ماسة إلى مشاورّة التابعين لهم، ومشاركتهم في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمتغيرات والقيود التنظيمية التي يمكن أن يتعرضوا لها.

(4) الإصلاح: لكي ينجح التغيير التنظيمي لا بد من أن يتصف بالإصلاح ومعالجة النقص، والانحرافات عن مسارها الطبيعي بالمنظمة.

(5) الرشد: يجب أن تتصف كل تصرفات عملية التغيير بالعقلانية والحياد، وأن تخضع لمعيار العائد والتكلفة.

ولتكامل المنظور يضيف العميان (2002، 345)، مجموعة أخرى لخصائص التغيير التنظيمي وهي على النحو التالي:

(1) التوافقية: بمعنى يجب أن تكون عملية التغيير التنظيمي متفقة مع حاجات ورغبات القوى المختلفة على مستوى النظام الكلي للمنظمة.

(2) الفاعلية: يجب أن يتمتع قادة التغيير التنظيمي بالقدر الكافي من القدرة للتحرك والتأثير على الآخرين، وتوجيه قوى الفعل في النظم الجزئية المستهدفة بالتغيير.

3) الشرعية: يجب أن يتم تنفيذ التغيير التنظيمي في إطار الشرعية القانونية والأخلاقية، بمعنى يجب إزالة التعارض بين اتجاهات التغيير و القانون القائم بالمنظمة، وذلك من خلال تعديل القانون قبل إجراء عملية التغيير، هذا في حالة افتراض حدوث التعارض بينهما.

4) القدرة على التطوير والابتكار: يعمل التغيير التنظيمي على إيجاد قدرات تطويرية أفضل مما هو قائم عليه، لأنه يحمل في طياته الارتقاء والتقدم، وإلا فقد جوهره.

5) القدرة على التكيف السريع مع الأحداث: تعتبر إدارة التغيير التنظيمي من الإدارات التي لا تكتفي فقط بالتفاعل مع الأحداث، بل تعمل على التوافق والتكيف معها، وتحاول السيطرة عليها، والتحكم في اتجاهاتها ومساراتها، بل يمكن أن تتعدى ذلك في محاولة لصنع الأحداث ذاتها بقصد تحقيق بقاء المنظمة من خلال زيادة فاعليتها.

أهداف التغيير التنظيمي وأنواعه المختلفة:

هناك مجموعة من الأهداف التي يعمل التغيير التنظيمي على تحقيقها، والتي يمكن الإشارة إليها بشيء من التصرف عند(العميان، 2002 : 163)، على النحو التالي :

- 1) زيادة قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة المحيطة وزيادة قدرتها على تحقيق البقاء والنمو.
- 2) زيادة قدرة المنظمة على التعاون مع مختلف المجموعات في شتى التخصصات، وذلك من أجل التكامل في تحقيق الأهداف العامة المرسومة.
- 3) زيادة فرصة المنظمة في كيفية التعامل مع الأفراد العاملين، وذلك من خلال مساعدتهم على حل مشاكلهم وتخفيفهم لإحداث التغيير المطلوب.
- 4) زيادة تشجيع المنظمة على تحقيق الرضا الوظيفي لأفرادها، وذلك من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية المنشودة.
- 5) زيادة قدرة المنظمة على كشف الصراعات التنظيمية التي قد تحدث بداخلها، بهدف إدارتها بشكل أفضل نحو خدمة مصالحها العامة.
- 6) زيادة قدرة المنظمة في الحصول على المعلومات اللازمة على عملياتها المختلفة، وذلك من أجل حل جميع المشاكل التي تواجهها بدرجة عالية من الكفاءة.

ومن أجل تكامل المنظور، يرى الباحث - ومن خلال قراءته المتنوعة للفكر الفلسفي للتغيير التنظيمي - ضرورة إضافة مجموعة أخرى من الأهداف للتغيير، وهي على النحو التالي :

- 1) يعمل على تغيير سلوك العاملين بالمنظمة، ليتوافق مع التغييرات الجديدة.
- 2) يعمل على تغيير القيم الثقافية والمعايير السائدة بالمنظمة، لتتوافق مع التغييرات التي قد تحدث بالبيئة المحيطة بها.
- 3) يعمل على تقوية العلاقات البينية بين الأفراد العاملين بالمنظمة، وذلك من أجل زيادة التواصل والتعاون الفعال فيما بينهم.
- 4) يعمل على زيادة تشجيع المنظمة في تبنيها فكرة إدخال التكنولوجيا الحديثة.
- 5) يعمل على زيادة تطوير إجراءات العمل المعمول بها بالمنظمة، لمساعدتها نحو القيام بأعمالها بأقل تكلفة، ووقت وجهد مبذولين.

أنواع التغيير التنظيمي:

لكي تنجح عملية التغيير التنظيمي يتطلب من القائمين عليه معرفة أنواعه المختلفة، وكما يقول عارف (2001، 128)، أن للتغيير التنظيمي نوعان وهما كالتالي :

1) **التغيير المخطط:** وهو التغيير الذي بموجبه يتم التحكم في مساره، ويخطط له، وتحدد أهدافه، ومجالاته، وطرقه. وفي هذا الإطار عرف سكبنز (Skibbines) كما ذكر الشماع وحمود (2000، 370) التغيير المخطط بأنه: الأسلوب الإداري (المقصود) الذي يتم بموجبه تحويل المنظمة من حالتها الراهنة إلى صورة أخرى من صور تطورها المتوقعة. حيث يفهم بأنه يجب الإمام الكافي بالبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة الداعية للتغيير في شتى مجالاتها.

2) **التغيير غير المخطط (العشوائي):** وهو التغيير الذي لا يتبع خطة معينة، ولا تبدل فيه جهود في محاولة توقع نتائجه أو معرفة آثاره، وفي الغالب يحدث نتيجة اختلال في التوازن بين عدد من العوامل الطبيعية، أو التكنولوجية، أو الديموغرافية، أو غيرها من العوامل الأخرى المحدثة للتغيير.

ومن منظور أكثر تفصيلاً يمكن اعتبار أن للتغيير عدة أنواع، وكما أشار إليها الطحج (2000، 25)، والعميان (2002، 350)، وهي على النحو التالي :

- 1) **التغيير الشامل:** ويقصد به ذلك التغيير الذي يهتم بكافة الجوانب المختلفة، سواء كانت تكنولوجية، أو إنسانية واجتماعية.
- 2) **التغيير الجزئي:** ويقصد به ذلك التغيير الذي يهتم بجزء واحد فقط سواء كان في المجال التكنولوجي أو الإنساني أو غيره.

3) التغيير المادي: ويقصد به ذلك التغيير الذي يهتم بالجانب التكنولوجي فقط، كالتغيير الذي يحدث على مستوى الآلات والمعدات دون الأخذ في الاعتبار الجانب الإنساني.

4) التغيير المعنوي: ويقصد به ذلك التغيير الذي يركز اهتمامه على الجانب الإنساني فقط، كتطوير سلوك العاملين من الجانب الاجتماعي والنفسي، وتغيير طرق أداء العمل.

الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي:

هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل من عملية التغيير التنظيمي ضرورة حتمية لا مفر منها، ويستوجب على إدارة المنظمة توقعها والإعداد لها في الوقت والمكان المناسبين بأقل تكاليف نهائية ممكنة، لتحقيق أهدافها المنشودة، وفي هذا الصدد يمكن الإشارة إليها بشيء من التصرف وكما يرى عارف (2001، 131)، أن هناك مجموعة من الأسباب أكدت على حتمية التغيير التنظيمي في المنظمة، وهي كالتالي :

1) تطور العاملين: نتيجة زيادة طموحات ورغبات وحاجات العاملين، وهذا يحدث في الغالب من خلال التدريب، يعني عندما يتدرب العامل يبدأ بتغيير سلوكه وتحدده تدريجياً.

2) زيادة المنافسة بين التنظيمات الإدارية: وهذا من شأنه أن يقود العاملين في محاولة أن يغيروا أنماط سلوكهم السلبي إلى السلوك الإيجابي المرغوب.

3) زيادة إدراك العلاقة بين المشاركة والإنتاجية: وهنا عندما تزداد درجة الوعي لدى المنظمة بأن الإنتاجية سوف تزيد مع زيادة إفساح المجال بمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية، وهذا بطبيعة الحال يؤدي إلى تغيير في أساليب الإدارة، وتغيير التشريعات السائدة للمصلحة العامة والعاملين بها.

وفي هذا الشأن يتفق كل من ماهر (1997، 435)، وحمود (2002، 185)، ويدر (1982، 268)، على أن ظاهرة التغيير

التنظيمي تعود إجمالاً لسببين رئيسيين يمكن سردهما بشيء من التصرف على النحو التالي :

أولاً: العوامل الخارجية (البيئية) والتي تتمثل فيما يلي:

1) التغييرات السياسية والاقتصادية:

تستدعي التغييرات السياسية والاقتصادية التي قد تحدث في أي بلد ما سواء كانت إيجابية أو سلبية، بأن تقوم المنظمة بالتكيف

معها وإعادة خلق التوازن من جديد، وإذا لم تقوم بالتلاؤم مع هذه المستجدات فهذا يعكس عدم قدرتها على البقاء والنمو.

2) التغيرات الاجتماعية والثقافية والحضارية:

تتطلب المستجدات الحاصلة في العلاقات الاجتماعية والتطورات الثقافية والحضارية من الظواهر الاجتماعية كالقيم والأعراف والتقاليد، بأن تقوم المنظمة بالاستجابة الواعية السريعة والمستمرة، بهدف الانسجام، وعدم الانفصام، وذلك بإجراء التغييرات والتطورات المطلوبة في أنشطتها التنظيمية والإدارية.

3) التغيرات التكنولوجية:

شهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في المجال التكنولوجي، مما يستدعي المنظمات بأن تستجيب لهذه المستجدات السريعة في التقنية المتعلقة بالآلات والمعدات وغيرها في الجانب المادي، وخاصةً عندما يتعلق الأمر بزيادة الإنتاجية وتحسين النوعية.

4) التغيرات في أذواق وحاجات المستهلكين:

تعتبر التغيرات المستمرة والمختلفة في حاجات ورغبات المستهلكين بمثابة عصب الحياة للمنظمة، مما يستوجب عليها مواكبتها في محاولة لإشباعها باستمرار بشتى السبل عن طريق إحداث تغييرات في السلع والخدمات، وذلك من خلال ابتكار أساليب وطرق حديثة لجذب هؤلاء المستهلكين، وتحقيق إشباعاً مناسباً لتطلعاتهم المتنامية.

ثانياً : العوامل الداخلية:

وهي مجموعة من التغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة، وهيكلها التنظيمي، والأساليب والسياسات والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، أو الأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد العاملين فيها، وتتضمن هذه العوامل ما يلي :

1) الحاجة إلى تغيير – أو التطوير باستمرار – الأساليب والإجراءات الإدارية المتبعة النابعة من المستجدات المستقبلية.

2) الحاجة الماسة إلى التنسيق والتوازن بين مناخ المنظمة واحتياجات العاملين فيها.

3) الحاجة إلى تحسين العلاقات القائمة بين جماعات العمل في المنظمة، وزيادة التعاون والتنسيق فيما بينهم.

4) إدراك الحاجة إلى تغيير الهيكل التنظيمي واللوائح والأنظمة المتبعة في المنظمة باستمرار.

ويضيف العميان (2002، 347)، أن من أهم الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي، والتي يمكن رصدها على النحو التالي:

الحفاظ على مستوى عالي من الحيوية وتجديدها، تنمية القدرة على الابتكار، الرغبة في التطوير والتحسين المستمر نحو الارتقاء، الإصلاح والمعالجة للعيوب، العمليات التجديد والإحلال محل القوى الإنتاجية التي استهلكتها والتي أصبحت غير قادرة

على الإنتاج والعمل، التوافق مع متغيرات الحياة، زيادة مستوى الأداء، اكتشاف نقاط ضعف الأداء مثل الإسراف والتالف والفاقد والعدم وغيرها، معرفة نقاط القوة وتأكيدا مثل عمليات التحفيز وتحسين مناخ العمل والولاء التنظيمي والارتباط بالعمل.

ويشير باختصار رينسون (بدون تاريخ، 22)، إلى أهم الأسباب الدافعة للتغيير التنظيمي، في الآتي:

1) الأزمة : بمعنى يجب على المنظمة التحرك نحو تغيير الوضع الحالي الراهن.

2) الرؤية : طموحات المنظمة التي يمكن الوصول إليها بالتغيير التنظيمي.

3) الفرصة : بمعنى يجب على المنظمة اغتنام كل ما من شأنه أن يرفع من قيمتها الكلية.

4) التهديد : بمعنى يجب على المنظمة الابتعاد عن كل ما من شأنه أن يؤثر سلباً على استمرارها.

المجالات المستهدفة بالتغيير التنظيمي:

يشير بيتر Peter كما ورد عند حمود (2002، 188)، إلى أن مجالات التغيير التنظيمي يمكن تلخيصها على النحو التالي:

1) المهامات: وتشمل مهمات المنظمة المختصة بتصميم العمل وأدواته، وتحديد الواجبات والوظائف والمسؤوليات والصلاحيات، وتوزيع السلطات.

2) القوى العاملة: وتشمل عدد القوى العاملة، وأساليب التأهيل والتدريب، وتنمية القادة الإداريين. ويضيف كل من اللوزي (2002، 225) وعارف (2001، 131) ومصطفى (2004، 503)، في هذا المجال بأنه لا بد من العمل على تغيير اتجاهات وقيم العاملين، وذلك من خلال غرس قيم إيجابية جديدة، كاحترام الوقت باعتباره مورداً أساسياً من موارد الإنتاج. ويذكر العديلي (1995، 553)، أن تغيير وتطوير أفراد المنظمة في تفهم وإدراك سلوكهم وشخصياتهم إلى الأحسن يساعد كثيراً هذه المنظمة على تحقيق أهدافها وأداء مهامها كما هو مطلوب منها بالتحديد.

وفي هذا السياق يضيف السلمي (بدون تاريخ، 329)، إلى أن مجالات التغيير التنظيمي يجب أن تشمل الآتي :

1) التغيير في النظم والإجراءات: والقصد هنا هو تبسيط الإجراءات وتطوير النظم، بهدف تخفيض الوقت والجهد المبذولين، ومن ثم تخفيض التكلفة النهائية المتوقعة، وصولاً إلى مستوى أعلى من الكفاءة التنظيمية نحو رضا العملاء.

2) التغيير في الهيكل التنظيمي: وتتركز عملية التغيير هنا على إعادة توزيع الاختصاصات والمسؤوليات، وتجميع الوظائف، وإعادة تصميم خطوط الاتصال وقنوات تدفق السلطة. وفي هذا الصدد يضيف عقيلي (1997، 361) بأن مجال التغيير في

الهيكل التنظيمي يكون على شكل إعادة تقسيم الوحدات الإدارية، وإحداث إدارات جديدة، أو دمج إدارات مع إدارات أخرى وذلك من أجل زيادة الفعالية التنظيمية.

وفي هذا الشأن يضيف مصطفى (2000، 475)، مجالاً آخرًا من مجالات التغيير التنظيمي، ألا وهو التكنولوجيا، حيث يتم التركيز هنا على تغيير الأدوات والآلات والمعدات التقليدية المستخدمة في العمل، بما يساهم في تحسين مستوى جودة الإنتاجية، وتخفيض التكلفة.

وفي نفس الإطار يحدد عساف (1999، 272)، مجموعة من المجالات الإضافية للتغيير التنظيمي على النحو التالي :

- 1) الفلسفة العامة للمنظمة: وهي المتمثلة في القيم السائدة التي تضيء على المنظمة خصوصيتها.
 - 2) غايات المنظمة: وهي التي تتمثل في الأهداف الأساسية أو الاختيارات بعيدة المدى، والتي وجدت المنظمة من أجل تحقيقها.
 - 3) أهداف المنظمة: وهي التي تتمثل في الأهداف الجزئية، والتي تضعها المنظمة حتى تتمكن من الوصول إلى غاياتها العليا بعيدة المدى.
 - 4) سياسات المنظمة: وهي التي تتمثل في الدليل الذي من خلاله يمكن للمنظمة إنجاز أهدافها المرورية بكفاءة.
- القوى المؤثرة على التغيير التنظيمي:

يعدد الطويل (1986، 387)، القوى المؤثرة في التغيير التنظيمي في تصنيفه الآتي:

- 1) الفرد: باعتبار الفرد يميل بفطرته إلى مقاومة كل ما لا يألفه، حيث يشعر هذا الفرد بالخطر والخوف نحو كل يهشم دوره ويهدد استقراره.
- 2) البناء التنظيمي: فمثلاً تعتبر البيروقراطية من أكبر القوى المقاومة للتغيير التنظيمي، فنجدها متمسك بالنظام الإداري الهرمي، وحرافية علاقات الدور والسلطة، وتقديس القوانين والأنظمة المعمول بها، وبغض النظر عن الأهداف المرجوة منها، وعلى العكس من ذلك فهناك الأنظمة التي تتجه نحو المشاركة الفعالة، والتي تتميز بتفويض الصلاحيات، حيث أنها تتيح قدرًا كبيراً ومجالاً واسعاً لإحداث التغيير التنظيمي المطلوب.
- 3) البيئة: بما تشمله من تقنية واقتصاد وسياسة وأيديولوجيات وثقافات وعلاقات تؤثر سلباً أو إيجاباً على التغيير التنظيمي.

بينما يتفق عامر وآخرون(1998، 546)، والشماخ وحمود(2000، 375)، والصرن(2002، 340)، على أن قوى

التغيير التنظيمي تقسم إلى قوى داخلية وقوى خارجية، وهي على النحو التالي :

1) القوى الداخلية: وتمثل في تغيير القيادات الإدارية، أهداف جديدة، رسالة المنظمة، ضرورة زيادة الإنتاجية، تدني مستويات الأداء، وعدم رضا العاملين.

2) القوى الخارجية: وتقسم إلى مجموعتين من القوى كالتالي :

(أ) قوى من البيئة المباشرة الخاصة: والمتثلة في العملاء والمستهلكين والمستفيدين من السلع والخدمات، المنافسين، الموردين، القوانين والتشريعات.

(ب) قوى من البيئة غير المباشرة العامة: وتمثل في التغيرات الاجتماعية في العادات والتقاليد، تغيرات في الظروف الاقتصادية، تغيرات في الظروف السياسية، تغيرات تكنولوجية.

في حين تصنف الشراوي(2002، 66)، قوى التغيير التنظيمي إلى نوعين كالتالي :

1) قوى التغيير الإيجابية: وهي التي لديها الرغبة والقدرة والاستعداد للوصول إلى التغيير التنظيمي الهادف الذي له دور في التطوير، والتقدم والازدهار، والحضارة. وتمثل في المصلحين الاجتماعيين، وقادة الرأي والفكر، والعلماء والمخترعين.

2) قوى التغيير السلبية: وهي التي تعمل جاهدة على عدم نجاح التغيير التنظيمي، وتحاول تقييد دعامه، والحيلولة دون استمراره، ووضع الصعوبات والعراقيل أمامه، وتمثل في قوى الرفض، وقوى المحافظة على القيم، وقوى اللامبالاة.

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي:

اختصاراً يعرف البعض مقاومة التغيير التنظيمي بأنها، استجابة سلوكية مقصودة اتجاه خطر محتمل ومتوقع، يهدد المصالح الحالية لبعض الأفراد أو الجماعات التنظيم نفسه أو الزبائن.

وفي نفس الإطار يمكن أن يعرف الباحث مقاومة التغيير التنظيمي بأنها، سلوك وقائي مقصود هدفه الدفاع عن النفس، لتجنب آثاراً سلبية حقيقية أو محتملة لما سيرافق التغيرات التنظيمية المراد إدخالها. أي بمعنى أن أفراد التنظيم المقاومين للتغيير التنظيمي يريدون الحفاظ على ما هو قائم، ويرفضون البديل الجديد، أو الامتناع عن تنفيذه بمختلف السبل والوسائل المتاحة لهم، والتي قد تكون مشروعة أو غير مشروعة لهم.

أسباب مقاومة التغيير التنظيمي:

يمكن القول بأن في هذه الدنيا لكل شيء سبب، ومن هذا المنطلق يمكن سرد بعض أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، وكما

يراهنا بعض الكُتاب والمهتمين في هذا المجال على أنها معوقات للتغيير، وهي على النحو التالي :

يلخص سند(1991، 137)، معوقات التغيير التنظيمي كالتالي :

1) معوقات دولية: وهي تنشأ من علاقة الدولة بالمجتمع الدولي، والارتباطات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية، مثل : الارتفاع العالمي للأسعار وأثره على النمو الداخلي.

2) معوقات قومية: وهي تكون على الدولة نفسها، مثل : ملكية القطاع العام، واللوائح والقوانين المعمول بها والتي تحكم العمل، وتحدد الأجور والأسعار.

ويضيف اللوزي(2002، 235)، معوقات أخرى للتغيير التنظيمي على النحو التالي :

- التناقض بين حاجات الأفراد ورغباتهم.
- التناقض بين حاجات التنظيم وأهدافه.
- الصعوبة في توزيع الصلاحيات والمسؤوليات ومهام العمل.
- عدم توفر درجة عالية من المرونة في بيئات الأعمال.
- عدم وجود تخطيط مسبق لاستغلال حدوث التغيير التنظيمي.

ويذكر خليل(1996، 295)، أن عوائق التغيير التنظيمي ما يلي :

- ❖ الإستراتيجية والهيكلة التنظيمي المتبع في المنظمة.
- ❖ توجهات الوحدات التنظيمية ومدى مقاومتها للتغيير التنظيمية الجديدة.
- ❖ الثقافة السائدة بالمنظمة.

ومما سبق، يرى الباحث - وبشيء من الإيجاز - ضرورة تجميع هذه المعوقات في ثلاثة أسباب رئيسية لمقاومة التغيير التنظيمي،

حيث يمكن توضيحها على النحو التالي:

أولاً : الأسباب السلوكية (الذاتية):

وفي العادة يطلق عليها المقاومة الفردية، والمتمثلة في ردود الأفعال السلبية للأفراد اتجاه التغييرات التي قد تطرأ في المنظمة، أو التي قد تكون حصلت فعلاً في المنظمة، لاعتقادهم بتأثيرها السليبي على مصالحهم.

وعلى وجه الخصوص في هذا النوع من الأسباب، يمكن أن تعود مقاومة الأفراد للتغيير التنظيمي للأسباب التالية :

■ عوامل اقتصادية: حيث في هذا الصدد يتفق كل من المغربي(1993، 244)، وعبد الباقي(2003، 366)، وهابنيز(1988، 408)، على أن من أسباب مقاومة التغيير التنظيمي المتعلقة بالعامل الاقتصادي من الناحية المادية هو : خوف الأفراد من فقدان الوظيفة.

■ العادة: بالفطرة تعود الإنسان على أن يؤدي عمله بشكل روتيني، فهذا من شأنه أن يشعره بالرضا عند إنجازه. ومن هنا تؤكد العطية(2003، 352)، بذكرها أن البشر يخلقون العادات بسبب تعقد الحياة، ولا ينظرون بعين الاعتبار لبدائل القرارات التي تتخذ يومياً.

■ الخوف من المجهول: حيث يذكر كل من شارلز وجونز(2001، 740)، والحزامي(بدون تاريخ، 214)، أن التغيير التنظيمي يؤدي إلى الغموض وعدم التأكد بدلاً مما هو معروف، الأمر الذي يؤدي إلى الخوف من المجهول، وعدم الشعور بالأمان.

■ إرباك للوضع القائم: حيث يذكر مصطفى(1992، 231)، أن الأفراد يقاومون التغيير التنظيمي لأنهم يتوقعون أنهم غير قادرين على تطوير مهارتهم لمواكبة الأداء الجديد، وبالتالي تنخفض كفاءتهم في تأديتهم لأعمالهم.

■ الإدراك الاختياري: يقول جيري(1988، 656)، أن العامل المهم في مصادر المقاومة هو الإدراك الموجود عند الفرد، حيث يدرك الأفراد أن هناك تهديداً للوظيفة، فسوف يتصرفون حسب الموقف.

■ سوء الفهم: يوضح كل من عارف(2001، 136)، وحمود(2002، 197)، أن سوء أو حسن فهم أهداف التغيير يسهم في تعميق أو تقليص حدة المقاومة لدى الأفراد.

■ بذل جهوداً إضافية: في الغالب يتطلب التغيير التنظيمي بذل جهوداً إضافية من الأفراد عند قيامهم بالأعمال الجديدة، وهذا قد يستلزم الأمر قدرات ذهنية أو جسدية أكثر، ومن هنا طبيعياً أن يعارض أو يقاوموا هؤلاء الأفراد التغيير المتوقع.

■ **المكانة البارزة في الوضع القائم:** هناك مجموعة من الأفراد يرون في أنفسهم بأنهم يتمتعون بمنزلة بارزة ومميزة في الوضع القائم، مما يجعلهم يقاومون الوضع الجديد خوفاً منه أن يفقدوا هذه المنزلة المرموقة.

■ **عدم قدرة الأفراد على المشاركة في التغيير:** هناك مجموعة من الأفراد ليس لديهم القدرة الكافية على المشاركة في التخطيط للتغيير التنظيمي وفي تنفيذه، حيث يشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود، وأنهم مجرد وسيلة أو أداة للتغيير فقط، وفي هذه الحالة من الطبيعي أن يشعروا بالإحباط والضغط النفسي، وهذا بطبيعة الحال يدفعهم لمقاومة هذا التغيير التنظيمي.

مما سبق، يرى الباحث بأنه يمكن استخلاص وتجميع أسباباً إضافية أخرى قد تدفع بالأفراد نحو مقاومة التغيير التنظيمي، كالتالي: الشعور بالإحباط المستمر، انخفاض مستوى الوعي بمزايا التغيير، الإصرار على المعارضة والمخالفة، عدم معرفة الأفراد باستخدام التقنية الحديثة، الغرور الذي يسيطر على بعض الأفراد، السلوك السلبي لدى القائمين بالتغيير.

ثانياً: الأسباب الاجتماعية (الثقافية):

ويقصد بها تلك الأسباب ذات المصدر الاجتماعي (الثقافي) المتعلقة بخبرات الأفراد وثقافتهم في المجتمع الذي يعيشون فيه. ويقصد بها مصطفى (1992، 203)، البيئة الخارجية التي يستمد منها الأفراد قيمهم الشخصية وتضم الأسرة، والصحة، ووسائل الإعلام، والدين، ومنظمات التعليم والتدريب.

وفي هذا المجال يقسم الزهراني (1416، 261)، أسباب مقاومة التغيير التنظيمي ذات المصادر الاجتماعية أو الثقافية إلى قسمين، وهي إما أسباب مقومة إيجابية أو أسباب مقاومة سلبية. فأسباب المقاومة الإيجابية، هي التي تقف أمام التغيير الذي يتعارض مع ثوابت المجتمع الراسخة في عقيدة ومبادئ أفرادها. أما أسباب المقاومة السلبية، فهي مقاومة التغيير النافع لأسباب مردها اللاوعي، أو شدة التمسك بالعادات والتقاليد البالية، والحساسية المفرطة تجاه كل ما هو جديد ومبتكر، بحيث يسود الاعتقاد بأنه لا يمكن للمستقبل أن يكون أفضل من الماضي.

في ضوء ما سبق من عرض لأدبيات أسباب مقاومة التغيير التنظيمي، يمكن للباحث أن يستخلص مجموعة إضافية أخرى من الأسباب الدافعة لهذه المقاومة، ذات الطابع الاجتماعي والثقافي والسائدة عادةً في منظمات الأعمال، كالتالي:

سوء علاقات الجماعة مع قائد التغيير التنظيمي، الخوف من فقدان العلاقات الشخصية، الشعور بالتأثير على القيم والمعتقدات السائدة، الاعتقاد بأن الوضع الحالي أفضل، عدم تهيئة المناخ الملائم لإحداث التغيير المطلوب، عدم اقتناع الجماعة بالتغيير، عدم فتح المجال للمشاركة في قرارات التغيير التنظيمي، شعور الجماعة بأن التغيير التنظيمي سوف يؤثر سلباً على عادات المجتمع.

ثالثاً: الأسباب التنظيمية:

وهي عبارة عن مجموعة من أسباب المقاومة الناتجة عن التنظيم الذي يعمل فيه الأفراد، ومنها على سبيل المثال الآتي :

مناخ القيادة (سيزلاقي، 1991: 559)، التنظيم البيروقراطي (القذافي، 1997: 375)، الروتين (الجملي، 1988: 135)، عدم وجود نظام معلومات كفو (عليوة، 2001: 18)، عدم وجود نظام اتصال فعال (السويدان، 2001: 27) و (المساد، 2003: 268)، قلة الموارد المادية (المؤمن، 1997: 184)، معايير تقييم أداء المنظمات (سند، 1991: 147)، تبني نظم معتمدة على التكنولوجيا (الزهراني، 1416: 267)، شكل الهيكل التنظيمي المتبع (السيد، 2003: 86)، الاعتماد المفرط على المركزية (ويلسون، 2001: 125)، ضعف نظم الحوافز والمكافآت (عامر وآخرون، 1998: 548).

وفي هذا الخصوص يضيف الباحث بعض الأسباب لمقاومة التغيير التنظيمي في منظمات الأعمال التابعة للقطاع العام كآآي:

تعقد النظم المتبعة، تولي أفراد غير مؤهلين لمناصب قيادية، خضوع هذه المنظمات للإشراف الحكومي، صناعة القرارات بصورة فردية، رسوخ لبعض الأفراد بأن المنظمة مكاناً للقرية والقبيلة، ضعف الميزانيات السنوية المخصصة، صعوبة قياس العائد الإنتاجي من التغيير التنظيمي، تعطل نظم الترقية أو تخضع لضغوطات عرقية، انعدام أو قلة الدورات التدريبية، تعمل الإدارة العليا على خدمة مصالحها وليس لمصلحة متطلبات التغيير التنظيمي.

إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي:

ليس كما هو متصور في أذهان البعض أن مقاومة التغيير التنظيمي هي عبارة عن ظاهرة سيئة قطعاً، بل وللعكس تماماً يمكن الاستفادة منها وتطويرها في خدمة الأهداف الكلية للمنظمة، وربما تكون بمثابة الكاشف عن أخطاء وعيوب القيادات الإدارية العليا بالمنظمات. حيث يرى حريم(2006، 362)، أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير التنظيمي سيئة في كل الأحوال، بل قد تنطوي على بعض الإيجابيات، ومنها كالتالي :

✓ مقاومة التغيير التنظيمي يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات المشاكل التي يحتمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور المشكلة.

✓ المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة. كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير بشأن التغيير بشكل أكبر، حتى يفهم بصورة أفضل.

ويضيف العميان(2002، 357)، في إيجابيات مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:

- تؤدي مقاومة التغيير التنظيمي إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
- الكشف عن مواطن الضعف والخلل في العمليات الإدارية؛ كاتخاذ القرار.
- تكشف مقاومة التغيير التنظيمي بالمنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال، وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي:

هناك العديد من الإستراتيجيات أو الأساليب التي تستخدم في تسهيل عملية التغيير التنظيمي والحد من مقاومته في منظمات الأعمال، ويمكن تلخيصها على النحو التالي :

1) التعليم والاتصال: حيث يشير القذاي(1997، 408)، إلى أن هذا الأسلوب يساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير،

على أساس التعليم يوفر للفرد معلومات ذات علاقة بموضوع التغيير، وبخطوات سيره ونتائجه المتوقعة.

ويوضح العميان(2002، 358)، أن من مميزات هذه الطريقة أنه عندما يقتنع الأفراد بهذه المعلومات، سيساهمون في تطبيق التغيير. ومن أبرز عيوبها أنها تستغرق وقتاً طويلاً؛ وخصوصاً عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبير.

ويذكر القاضي(1403هـ)، أن مجرد إخبار العاملين مقدماً بحقائق التغيير التنظيمي المزمع إدخاله، وأسبابه وطرقه، ونتائجه المتوقعة، يقلل من الميل لمقاومة التغيير ومعارضته، والشعور بالخوف منه.

2) المشاركة الفعالة: إن إتاحة الفرصة أمام العاملين في المشاركة بتخطيط التغيير التنظيمي وتنفيذه، يمكن للمنظمة أن تغلب

على مقاومته. ويضيف اللوزي(2003، 52)، أن المشاركة في هذا الاتجاه تتم بإحدى صورتين، الصورة الأولى : أن تقوم الإدارة بتحديد المشكلة، ثم تحديد عدة بدائل للحل، وتطلب مشاركة العاملين في اختيار أحد البدائل المناسبة من عدة هذه البدائل.

والصورة الثانية : تتم المشاركة بصورة أكثر عمقاً؛ حيث يتم مشاركة العاملين مع الإدارة في تحديد المشكلة ودراساتها، وتحديد البدائل، واختيار البديل الأفضل الذي يمثل التغيير، ثم تنفيذه.

ويضيف الكسندر(1993، 41)، أن في هذه المرحلة ينبغي أن تكون المشاركة حقيقية من قبل جميع الذين تشملهم خطة التغيير التنظيمي ومن الوهلة الأولى، ومفتاح التغيير هنا ليس فقط في كلمة المشاركة؛ وإنما في المشاركة الحقيقية.

3) التسهيل والدعم: حيث يوضح القذاي(1997، 413)، أن هذه الوسيلة تتمثل في وقوف الإدارة مع العاملين ومساندتهم

أثناء حدوث عملية التغيير التنظيمي، وقد يأخذ هذا الدعم شكل تدريب العاملين على مهارات جديدة، أو شكل مناقشات أو حوارات لحل المشاكل، أو يعتمد على فتح قنوات الاتصال المباشر.

ويضيف العميان(2002، 358 : 359)، أن من مميزات هذه الطريقة أو الإستراتيجية، أنه لا توجد طريقة أخرى أفضل منها، أما عن سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً، وتكلفة عالية.

4) التفاوض والاتفاق: ويعتبر من ضمن الإستراتيجيات التعاون التي تؤدي إلى التقليل من مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي. حيث يذكر سيزلاقي(1991، 563)، أن هذه الإستراتيجية تتمثل في توفير الحوافز للعاملين لمواكبة التغيير التنظيمي، فمن الممكن الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير أحد قوانين العمل المعمول بها.

ويضيف العميان(2002، 359)، أن من مميزات هذه الإستراتيجية أن تعتبر طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة، أما عن سلبياتها فتكلفتها مرتفعة.

5) المناورة والاستقطاب: يوضح القذافي(1997، 414)، أن هذه الإستراتيجية يستخدم المدير طرفاً خفية للتأثير بصورة انتقائية، أو التعرف على زعماء مقاومة عملية التغيير التنظيمي من ذوي التأثير في جماعة العمل؛ وتكليفهم ببعض مهام تنفيذ عمليات التغيير من أجل إضعاف المقاومة.

ويذكر العميان(2002، 359)، أن من أهم إيجابيات هذه الإستراتيجية، أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما عن سلبياتها فإنها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملين أنهم قد استغلوا.

6) الترهيب الصريح والضمني (الإجبار): يذكر كل من سيزلاقي(1991، 563)، و الطحيم(2000)، أن من الممكن أن يلجأ المدير لهذه الإستراتيجية أو الطريقة كحل نهائي، مستخدماً التهديد والوعيد للعاملين سراً وعلانيةً بفقدان وظائفهم، أو حرمانهم من الترقية، أو بالعديد من وسائل الضغط المختلفة في حالة عدم الموافقة على خطط التغيير التنظيمي.

7) التفويض: يذكر بدر(1982، 274 : 275)، بأن تقوم الإدارة بإعطاء معلومات كافية عن الحالة المطلوب تغييرها للعاملين، وتطلب منهم تحليل هذه المعلومات، وتقديم مقترحات وبدائل للحل؛ فالإدارة هنا تعتبر مفوضة للأفراد سلطة اتخاذ قرار التغيير التنظيمي.

8) استخدام إستراتيجيات متعددة: في هذا النوع من الاختيار يتفق الباحث مع الزهراني(1416هـ، 40)، في أن أهداف التغيير التنظيمي وأنواعه وطبيعته ومداه ومتطلباته، تبين جلياً عدم وجود إستراتيجية معينة بمفردها صالحة لكل حالات التغيير، حيث كما ذكر أن لكل إستراتيجية إيجابياتها وسلبياتها، كما أن استخدام إستراتيجية بعينها دون الأخرى يتوقف على توفر بعض

الافتراضات بحالة المنظمة، والأفراد العاملين فيها، وطبيعة التغيير نفسه، لأن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد ذلك. وكل ما سبق من اختلاف وتباين يتطلب من قيادة التغيير العمل على تصميم خطة التغيير بصورة تظهر البراعة في تنوع استخدام الإستراتيجيات بما يضمن أكبر قدر ممكن من النجاحات للخطة الموضوعة للتنفيذ.

مما سبق يرى الباحث أن المزج بين الإستراتيجية الأولى (التعليم والاتصال) والثانية (إستراتيجية المشاركة)، قد يكون هو الاختيار الأمثل، وهذا لا يعني عدم استخدام بعض الإستراتيجيات الأخرى، فعلى سبيل المثال الإستراتيجية السادسة (التزهيّب الصريح والضمني أو الإيجار)، فهناك كثير من المواقف والظروف قد تستدعي ضرورة استخدام القوة للتغلب على أشكال مقاومة التغيير التنظيمي، وهذا ما يؤكد في كثير من الحالات استخدام الإستراتيجية الثامنة (إستراتيجيات متعددة) قد يكون هو الاستخدام الأمثل بالنسبة لقيادة المنظمة.

نموذج كيرت لوين Kurt Lewins كأحد النماذج الموضحة للتطلعات نحو كيفية إحداث التغيير التنظيمي المطلوب بالمنظمات:

سوف يتم التطرق إلى نموذج كيرت لوين Kurt Lewins من خلال مراجعة الباحث للأدبيات الفكرية عند الكيبسي (2006)، والطحم (2000)، وذلك بشيء من التصرف والإيجاز خدمةً لهذا البحث. حيث يعود هذا النموذج لصاحبه كيرت لوين Kurt Lewins (1890 – 1947) أمريكي من أصل ألماني، ويُعد من رواد علم النفس وعلم الاجتماع التنظيمي. ويعتبر هذا النموذج من أقدم المحاولات الفكرية النظرية التي حاولت تفسير عملية التغيير التنظيمي على مستوى المنظمات، عبر ثلاث مراحل متعاقبة وهي على النحو التالي:

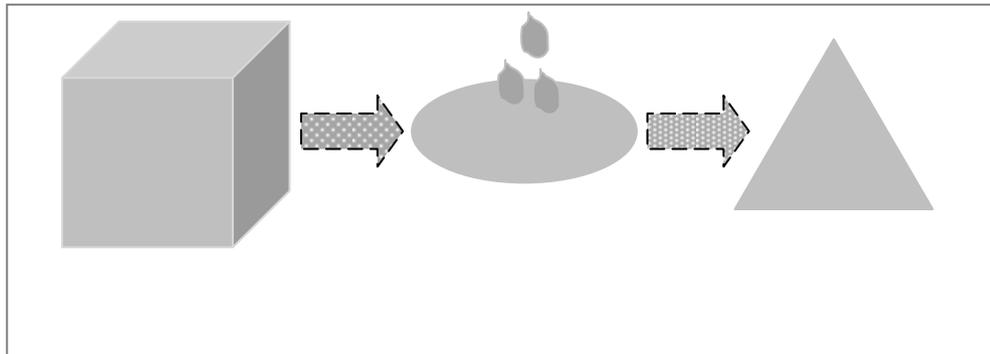
أولاً: مرحلة الإذابة: (Unfreezing or Refreezing) ومن خلال هذه المرحلة تسعى قيادة المنظمة إلى التحرر من الممارسات الحالية الموروثة من الماضي التي لم تعد صالحة ومن الافتراضات والأساطير الشائعة في أجواء العمل، وبتهيئة الأفراد العاملين الذين يشملهم التغيير إلى تقبله بعد شعورهم بأهميته طبعاً، فهذه المرحلة تسمى بمرحلة الحاجة للتغيير والإحساس بأهميته وتشخيص واستبعاد كل ما هو قديم واستقطاب المعارضة واحتوائها.

ثانياً: مرحلة التدخل للتغيير: Change لإحلال الأفكار Mind set الجديدة وطرق العمل البديلة محل تلك التي تمت إذابتها أو استبعادها من المشهد. وتسمى هذه المرحلة بالخطوة الأصعب والأعقد بسبب ما يرافقها في تداخل الجديد مع القديم، ومن تمسك بعض العاملين بما اعتادوا عليه عن قصد أو بدون وعي، لذلك تتطلب هذه المرحلة الملاحظة والمتابعة والعناية الدقيقة،

وتوظيف للمعرفة السيكولوجية والاجتماعية سواء في الإقناع أو في التدريب على السلوكيات أو على استخدام التقنيات والطرق الاتصال الجديدة.

ثالثاً: مرحلة إقرار وتشبيت الجديد: وهي اعتماد الجديد وقد أطلق عليها Kurt Lewins مجازاً (Refreezing) لتعود المنظمة لحالة الاستقرار على ما تم تغييره والاتفاق عليه من سلوكيات وآليات عمل ومهارات. ومن المهم جداً في هذه المرحلة التوفيق والتقريب بين رواد التغيير وحماته وبين المعارضين والمقاومين والتوصل إلى الحلول الوسيطة والمعتدلة، ثم متابعة النتائج الإيجابية المتحققة وإقرار ما انتهت إليه عملية التغيير التنظيمي.

والشق الثاني لنموذج Lewins في التغيير التنظيمي هو ما أسماه (Force field analysis) أو تحليل مجال القوى لعملية التغيير، مشخصاً الدور الفاعل للقوى الدافعة (Driving forces) خلال مرحلة الإذابة وتقليص دور القوى المقاومة (Restraining forces)، والتي ينبغي عدم إهمالها أو تجاهلها وما يصل التغيير إلى حالته المرغوبة والمخطط لها (Desired state) ويعود التوازن (Equilibrium)، مرة أخرى بين القوى المؤيدة والقوى المعارضة للتغيير، ويسميتها Lewins بحالة الاستقرار والتعادل لتساوي القوتين واتفاقهما على الحالة التي انتهت إليها عملية التغيير التنظيمي. ويمكن تصور المراحل الثلاثة السابقة للتغيير التنظيمي لـ Kurt Lewins في الرسم التخطيطي التالي :



شكل رقم (2) المراحل الثلاثة عند كيرت لوين Kurt Lewins للتغيير التنظيمي

من خلال الشكل رقم (2) السابق، يتضح أنه إذا كان لديك مكعب كبير من الجليد، ولكنك تدرك أن ما تريده هو شكل مخروطي، ماذا تفعل؟ يجب عليك أولاً إذابة الجليد لجعله قابل للتغيير (مرحلة إذابة الجليد)، ثم يجب عليك وضع الثلج المذاب في الشكل الذي تريده (مرحلة التدخل للتغيير)، وأخيراً يجب عليك أن تعيد عملية التجميد مرة أخرى في الشكل الجديد الذي اخترته (مرحلة تثبيت التغيير الجديد).

ولتعزيز فكرة البحث - حقيقة أو واقع التعامل مع التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة - يمكن عرض موجز لنموذج أدكار ADKAR، على النحو التالي <http://www.alwasatnews.com/news/print/1116368.html> :

يعتبر من النماذج التي يمكن الاستفادة منها لقيادة التغيير التنظيمي، والذي ابتكرته شركة الأبحاث Prosci في العام 1998، واصدر مؤسس الشركة جيف هيات Jeff Hatt كتاباً في 2006 شرح من خلاله هذا النموذج، عبر وصف خمس مراحل محورية لعملية التغيير الإستراتيجي للتنظيم، وهي لخمس كلمات ADKAR تعريفية للمراحل الخمس كما يلي :

(1) الوعي بأهمية التغيير **Awareness**: وفي هذه المرحلة تتحدد الأسباب التي يُعتقد أنها تستوجب التغيير، ثم تراجع هذه الأسباب مرة أخرى، ويتم السؤال إذا كان الشخص المستهدف أو الجهة المستهدفة لديها وعي وإدراك بأهمية ذلك. (ثم تتحدد مرتبة الوعي من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5).

(2) الرغبة في التغيير **Desire**: وفي هذه المرحلة يتم إدراج العوامل الجيدة والعواقب السيئة لهذا الشخص أو الجهة في حال لم يتغير السلوك، يتم النظر إلى المحفزات والأفكار التي قد تدفع الشخص أو الجهة لكي يرغب في التغيير. (ثم تتحدد مرتبة الرغبة من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5).

(3) المعرفة **Knowledge**: وفي هذه المرحلة يتم كتابة قائمة بالمهارات والمعارف اللازمة لإحداث التغيير المطلوب، ثم يتم تحديد مستوى الشخص أو الجهة في المهارات والمعارف المذكورة. (ثم تتحدد مرتبة المعرفة من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5).

(4) القدرة على تنفيذ التغيير **Ability**: وفي هذه المرحلة يتم النظر إلى المهارات والمعارف المطلوبة، ثم إعطاء تقييماً لقدرة الشخص أو الجهة على الأداء بحسب التغيير في طريقة العمل، ثم ينظر إذا كانت هناك عوائق أو أسباب مقاومة تحول دون قدرة الشخص أو الجهة على ذلك، يعني إلى أي مدى يمتلك الشخص أو الجهة القدرة على تنفيذ المهارات و المعارف والسلوكيات الجديدة. (ثم تتحدد مرتبة القدرة من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5).

(5) تعزيز التغيير الذي تم تنفيذه **Reinforcement**: وفي هذه المرحلة يتم كتابة قائمة بالإجراءات المطلوبة لتعزيز التغييرات والإبقاء عليها، ثم تتحدد الحوافز المطلوبة لتعزيز إبقاء التغييرات، ويتم تحديد إلى أي درجة تتوافر التعزيزات لدعم التغييرات والحفاظ عليها. (ثم تتحدد مرتبة القدرة على التعزيز من أضعف درجة 1 إلى أقوى درجة 5).

فرضيات التغيير التنظيمي: من خلال ما تقدم من عرض لأهداف هذه الدراسة، والموضحة لحقيقة التعامل مع التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة، يمكن أن يستخلص العديد من الفرضيات التي بالإمكان توظيفها في إعداد العديد من البحوث

والدراسات الميدانية، وفي بناء النماذج والأطر الفكرية ذات الطابع الفلسفي لقيادة هذا التغيير التنظيمي وإدارة (معالجة) مقاومته، وهذه الفرضيات كما هي موضحة أدناه :

1. كلما زادت الحاجة للتغيير التنظيمي، زادت مقاومته (تعقيداته، وتعدد متطلبات نجاحه).
2. كلما زادت مشاركة العاملين في إعداد برامج التغيير التنظيمي، زاد ولائهم وعطائهم لتنفيذ برامجهم.
3. كلما تقاربت واتفقت مصالح المنظمة مع مصالح العاملين من التغيير التنظيمي، تراجعت مقاومته.
4. كلما وضحت عيوب وسلبيات الواقع القائم وأثارها واتضحت النتائج المتوقعة من التغيير التنظيمي، تسارعت الجهود لتنفيذه.
5. كلما تنوعت خلفيات وثقافات العاملين بالمنظمة، تعقدت واختلقت أساليب مقاومتهم للتغيير التنظيمي.
6. إن التغيير التنظيمي الموجه بنماذج سلوكية، يكون أكثر فاعلية من التغيير الموجه بنصوص قانونية.
7. إن التغيير التنظيمي على مستوى المنظمات الكبيرة والعريقة، أصعب منه في المنظمات الصغيرة والحديثة النشأة.
8. إن البيئة المنفتحة وذات الثقافة التنظيمية المساندة، أكثر تقبلاً وتشجيعاً للتغيير التنظيمي من البيئة المغلقة والرافضة.
9. إن القيادات التحويلية والإستراتيجية أقدر على قيادة التغيير التنظيمي وإدارة مقاومته، من القيادات التقليدية.
10. إن الظروف الداخلية الدافعة للتغيير التنظيمي تكون أضمن للنجاح من ضغوط البيئة الخارجية الدافعة له.
11. إن التغيير التنظيمي الموجه لاغتنام الفرص، أكثر تعقيداً ومخاطرة من التغيير الموجه نحو التحديات.
12. إن الاعتراف بوجود المقاومة للتغيير التنظيمي وتقبلها والتعامل معها بعقلانية وواقعية، أقل خطورة من تجاهلها واجتثاثها.
13. إن التصميم والأعداد الجيد لإستراتيجيات تنفيذ التغيير التنظيمي، لها علاقة وثيقة بإستراتيجيات إدارة مقاومته.
14. إن الاهتمام ببرامج التدريب الموجه لتنمية مهارات العاملين بالمنظمة، أكثر أهمية من حملات الدعاية الإعلامية وطرح الشعارات التي في الغالب تبالغ في الوعود المنتظرة من التغيير التنظيمي.

الاستنتاج العام للدراسة:

من خلال مناقشة الأهداف المحققة لهذه الدراسة، تم التوصل إلى استنتاج عام مهم، وهو: أن ظاهرة التغيير التنظيمي يجب أن تقاد (قيادة التغيير التنظيمي)، والذي يجب أن يدار هي المقاومة (إدارة مقاومة التغيير التنظيمي). أي يجب التعامل مع التغيير التنظيمي بعقلية القائد الفعال الملهم.

توصيات الدراسة:

من خلال ما تم طرحه في أهداف هذه الدراسة، يوصي الباحث بعدد من التوصيات التي يرى بأنها - بإذن الله تعالى - سوف تسهم في توضيح حقيقة التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة، والتعرف على السبل المناسبة في التخفيف من حدة تلك الأسباب الدافعة لهذه المقاومة، من أجل إحداث التغييرات المنشودة والفعالة، وهي على النحو التالي:

1. ضرورة التعرف على حاجات ورغبات العاملين بالمنظمة، والاستفادة من مقترحاتهم حول عملية التغيير التنظيمي لتطوير وتحسين نوعية المنتجات(سلع و/أو خدمات)؛ وبذل الجهود اللازمة لإشباعها وتحقيقها على النحو الذي يحقق الرضا التام، وذلك باستخدام وسائل عديدة منها : الاتصالات المباشرة مع العاملين، الاجتماعات والندوات العلمية والفنية، وصناديق الاقتراحات والشكاوي.

2. ضرورة إتاحة الفرصة أمام العاملين للإعلان عن أسباب رفضهم للتغيير ومحاولة وضع حلول لها من خلال جدول زمني محدد.

3. ضرورة مناقشة العاملين حول المشاكل المحتملة الحدوث أثناء تنفيذ التغيير، ووضع الحلول المناسبة لها.

4. ضرورة العمل على تهيئة مناخ منفتح يعتمد على لغة الحوار والمناقشة، لتبادل وجهات النظر والآراء بين القيادات الإدارية والعاملين بالمنظمة.

5. ضرورة العمل على معالجة ظاهرة التنافر والبغض بين العاملين و الرؤساء بالمنظمة.

6. اعتماد أولوية التدريب للعاملين بصورة منتظمة ومستمرة في صورة مؤتمرات وندوات، أو ورش عمل، أو حلقات دراسية، عن موضوع التغيير وأهميته في الوقت الراهن كمهارة معاصرة، وذلك بهدف إحداث التغيير المنشود والفعال بسرعة وكفاءة.

7. تخصيص جائزة تشجيعية تمنح لأفضل عامل يتفهم ويتقبل التغيير المطلوب ويدعمه.

8. تهيئة الجو لقبول التنظيم الذي يعزز القيم السامية في سلوكيات العاملين مثل : الأمانة، العدل، الصدق، الرقابة الذاتية، البعد عن التسلط والظلم والمحاباة، حب العمل والانضباط، النزاهة والصراحة، والموضوعية والحياد.

9. نشر مبدأ العدل والمساواة وترسيخه بين العاملين، وذلك لضمان عدم تقرب بعضهم عن البعض الآخر أو الانحياز لفئة على حساب فئة أخرى.

10. استخدام سياسية الترغيب والترهيب للعامل المقصر، مما يؤدي إلى تعديل سلوكه غير المرغوب فيه في الوقت والمكان المناسبين.

11. ضرورة استخدام نظم جيدة للحوافز والمكافآت بما يتناسب مع المبدعين والمبتكرين والأكثر إنجازاً في إحداث التغيير المطلوب على المستوى الكلي للمنظمة.
12. العمل على إلغاء فكرة الفصل بين المفكرين والمنفذين، وذلك من خلال تمكين كافة مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب وبقية العاملين، وتفويض الصلاحيات الكافية لهم ومشاركتهم في التخطيط الإستراتيجي للتغيير وتنفيذه بروح الجماعة.
13. التخلص من سيادة روتين البيروقراطية في التعامل مع العاملين بكافة الأقسام، والأخذ بالاتجاهات الحديثة التي تنادي بضرورة مشاركة هؤلاء العاملين في اتخاذ القرارات، لكي يتمكنوا من تقديم كل ما لديهم من طاقات وإمكانات مبدعة ومبتكرة خلاقة.
14. ضرورة وجود الوصف الوظيفي والمواصفات الوظيفية للمهام الإدارية التي يتولاها مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب، فهذا من شأنه يسهل عملية تبني فكرة التغيير التنظيمي وتنفيذه على أرض الواقع.
15. ضرورة أن يكون هناك تدريب مناسب وفعال للقادة الإداريين المسؤولين عن التغيير التنظيمي؛ فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة هذا التغيير.
16. ضرورة اعتماد الاتصالات الأفقية أكثر من الرأسية، وذلك لجعل الاتصالات في صيغة توجيهات أكثر من كونه أوامر وتعليمات منفذة.
17. العمل على تفعيل الاتصالات العلمية عن عملية التغيير التنظيمي المطلوب، وذلك بتركيز النظر على تشجيع العاملين بالمنظمة لحضور المؤتمرات العربية والدولية، وتوفير المواد العلمية وتوزيعها على هيئة أقراص ممغنطة للكمبيوتر، ومجلات ومطبوعات وغيرها من الوسائل التي تساهم في جودة الإدراك، والوعي المناسب بعملية التغيير هذه.
18. إتاحة الفرصة لأكبر عدد ممكن من المسؤولين وبعض العاملين المتميزين لزيارة الدول المتقدمة في مهام علمية، للتعرف على أهم التغييرات المستجدة في نفس مجالات التخصص وكيفية التعامل معها.
19. ضرورة إطلاع مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب - باعتبارهم قادة مجموعات من العاملين - على التجارب الناجحة للإدارة عامةً وإدارة مقاومة التغيير على وجه الخصوص.

20. ضرورة العمل على فتح قنوات الاتصال بين القيادات العليا للمنظمة والمستويات الإدارية الدنيا، حتى يتسنى للعاملين فهم عملية التغيير التنظيمي المطلوب، عن طريق عقد اجتماعات دورية مع مدراء الإدارات، رؤساء الأقسام والمكاتب، وكافة العاملين للتشاور والتقصي إن كانت هناك عقبات أو أسباب تحول دون قيادة التغيير التنظيمي وإدارة مقاومته.
21. يجب على القيادات العليا بالمنظمة تشجيع الأفكار الجديدة والبناءة النابعة من بعض مدراء الإدارات ورؤساء الأقسام والمكاتب وكافة العاملين، وتطبيقها في حدود الإمكانيات المتاحة بهدف تحسين العمل وتطويره.
22. ضرورة التأكيد على أهمية مشاركة كافة العاملين بالمنظمة منذ البداية عند إحداث التغييرات المطلوبة على مستوى النظام الكلي.
23. ضرورة العمل على توفير المعلومات الكافية والقدرات اللازمة لحل كافة المشاكل في كل المستويات الإدارية، والحيلولة دون جعلها حكرًا للقيادات العليا بالمنظمة.
24. ضرورة إيجاد وحدة تنظيمية لإدارة المعلومات والبيانات، ومجهزة لاستخدام كافة التقنيات الحديثة، كالحاسبات الآلية، والاتصالات عبر وسائل التواصل الاجتماعي من خلال شبكة المعلومات العالمية ذات الطابع التخصصي، والتي من شأنها مساعدة العاملين للتواصل فيما بينهم بكل حرية تامة، والمشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات وتنفيذها، حتى يتمكنوا من أداء مهامهم على أكمل وجه على المستوى النظام الكلي للمنظمة.
25. العمل على أولوية التخطيط الجيد للآليات والإستراتيجيات التي سوف يستخدمها القائمون على عملية التغيير التنظيمي، لمواجهة عملية مقاومة التغيير هذه مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة، واستخدام الأسلوب العلمي المدروس والمناسب للتصدي لها.
26. ضرورة توفير الوعي الكامل لوكيل التغيير، سواءً كان من خارج المنظمة أو من داخلها بمصادر مقاومة التغيير التنظيمي الفردية، والاجتماعية، والتنظيمية، وإعطائها قدرها المناسب من الأهمية، ومحاولة وضع عملية التغيير وآليات التعامل مع هذه المصادر في ضوء هذا الوعي، حيث يعتبر السبيل الوحيد للنجاح والتخفيف من أسباب مقاومة التغيير على مستوى النظم الجزئية للنظام الكلي للمنظمة.

آفاق الدراسة:

بناءً على ما تقدم به الباحث من توضيحات وتفسيرات لحقيقة أو واقع التعامل مع ظاهرة التغيير التنظيمي كقيادة وإدارة مقاومة، فإنه يقترح القيام بالعديد من الدراسات المستقبلية حول ظاهرة التغيير التنظيمي، وعندما تكون الظروف الوبائية مناسبة، نذكر منها على النحو التالي :

- 1) القيام بدراسة ميدانية تحقق فرضيات هذه الدراسة على المنظمات الليبية سواء كانت في مجال إنتاج سلع أو خدمات.
- 2) القيام بدراسة ميدانية على بعض المنظمات الليبية لمعرفة الأسباب الكامنة والدافعة لمقاومة التغيير التنظيمي.
- 3) القيام بدراسة ميدانية تتناول أهم التغييرات المطلوب إجرائها في الإدارات والأقسام والمكاتب بالمنظمات الليبية.
- 4) القيام بدراسة مقارنة بين المنظمات الليبية، وخاصةً التي تواجه ظاهرة التغيير التنظيمي مع المنظمات الأخرى التي ليس لديها معرفة أو الوعي الكافي بالتغيير، وتوضيح الفروق من حيث النتائج الربحية والإنتاجية، والقدرة على البقاء والمنافسة.
- 5) القيام بدراسة ميدانية تتناول معوقات التغيير التنظيمي أو أسباب مقاومته لدى القيادات المسؤولة ومتخذي القرارات الإستراتيجية بالمنظمات الليبية.

Clarify the reality of dealing with the phenomenon of organizational change as leadership and resistance management

Abstract : This study aimed to clarify the reality of dealing with the phenomenon of organizational change as leadership and resistance management. This is done by proposing a set of objectives (under study), then presenting a group of related hypotheses, which can be used in subsequent field studies. To achieve these goals, the desk method was used to describe the problem (the phenomenon of organizational change) under study. Through a discussion of the objectives of this study, an important general conclusion was reached, namely: That the phenomenon of organizational change must be led (leadership of organizational change), and that must be managed is resistance (management of resistance to organizational change). Based on this result, a set of important recommendations have been listed, which the researcher expects may contribute to how to deal with the phenomenon of organizational change, as leadership and resistance management.

Key words : The phenomenon of organizational change, Leadership of organizational change, Management of resistance to organizational change.

المراجع:

أولاً : المراجع العربية :

- 1 الجملي، خيرى خليل (1998). التنمية الإدارية في الخدمة الاجتماعية (البناء الاجتماعي للمجتمع)،

مصر، الإسكندرية : المكتب الجامعي الحديث.

- 2 الخزامي، عبد الحكيم أحمد(بدون تاريخ). المنظمات والتغيير بين المدير والخبير، القاهرة : مكتبة ابن سينا للنشر والتوزيع.
- 3 الزهراني، سعد(1416 هـ). تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات التعليم العالي : المبادئ والأسس، مدخل تطويري، مجلة جامعة أم القرى(للبحوث العلمية المحكمة). العدد 12، ص 248 – 301.
- 4 السحيم، خالد بن سعيد(1998). إدارة التغيير، مجلة القافلة. العدد 12، ص 42 – 44.
- 5 السلمي، علي(بدون تاريخ). السلوك التنظيمي، القاهرة : دار غريب للطباعة والنشر.
- 6 السويدان، طارق محمد(2001). منهجية التغيير في المنظمات، ط 1، الرياض : مكتبة الملك فهد الوطنية.
- 7 السيد، حمدي(2003). فاعلية اتخاذ القرار بالجامعة في ضوء نظم المعلومات، جامعة القاهرة : رسالة ماجستير غير منشورة في التربية، تخصص إدارة تعليمية.
- 8 الشرفاوي، مريم محمد إبراهيم(2002). إدارة المدارس بالجودة الشاملة، القاهرة : مكتبة النهضة للنشر.
- 9 الشماع، خليل محمد & حمود، خضير كاظم(2000). نظرية المنظمة، الأردن : دار المسيرة.
- 10 الصرن، رعد حسن(2002). التنمية الإدارية في القرن 21، بدون بيانات أخرى.
- 11 الطجم، عبد الله عبد الغني(2000). التطوير التنظيمي، ط 2، جدة : دار البلاد للطباعة والنشر.
- 21 الطويل، هاني(1986). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، سلوك الأفراد والجماعات عمان: دار وائل للنشر.
- 13 العديلي، ناصر(1995). السلوك الإنساني والتنظيمي(منظور كلي مقارن)، ط 1، الرياض : منشورات معهد الإدارة العامة.
- 14 العطية، ماجدة(2003). سلوك المنظمة سلوك الفرد والجماعة، ط 1، عمان : دار الشروق للنشر والتوزيع.
- 15 العقيلي، عمر وصفي (1997). الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، عمان : دار زهران للنشر والتوزيع.
- 16 العلاونة، علي & عبيدات، محمد & فريجات، حيدر & الطراونة، مدحت(1999). أساسيات الإدارة ووظائف المنظمة، ط 1، الكرك – مؤتة : دار رند للنشر والتوزيع.

- 17 العميان، محمود سلمان(2002). السلوك التنظيمي، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 18 القاضي، فؤاد (1403 هـ). أهمية إشراك العاملين في إحداث التغيير التنظيمي، مجلة الإدارة العامة، العدد: 36، ص 168 – 175.
- 19 القذافي، رمضان(1997). العلوم السلوكية في مجال الإدارة والإنتاج، الإسكندرية:المكتب الجامعي الحديث.
- 20 الكبيسي، عامر خضير(2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة، دمشق : سلسلة الرضا للمعلومات.
- 21 الكسندر، تولوش(1993). إدارة التغيير الإستراتيجية، مجلة الاقتصاد. العدد 247، ص 40 – 43.
- 22 اللوزي، موسى(2002). التنمية الإدارية، ط 2، عمان : دار وائل للنشر والتوزيع.
- 23 اللوزي، موسى(2003). التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط 2، عمان:دار وائل للنشر والتوزيع.
- 24 المساد، محمود(2003). الإدارة الفعالة، ط 1، بيروت : مكتبة لبنان للنشر والتوزيع.
- 25 المعجم الوجيز(1980). معجم اللغة العربية، القاهرة : دار التحرير للطباعة والنشر.
- 26 المغربي، محمد(1993). السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، ط 1، عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع.
- 27 المؤمن، قيس & حريم، حسين & كريشان، وليد & جود، محفوظ محمد(1997). التنمية الإدارية، عمان، دار زهران للنشر.
- 28 بدر، حامد أحمد(1982). السلوك التنظيمي، الكويت : دار القلم للنشر والتوزيع.
- 29 جيري ل، جاري(1988). الإشراف مدخل علم السلوك التطبيقي لإدارة الناس، ترجمة : هوانة، وليد عبد اللطيف، الرياض : منشورات معهد الإدارة العامة.
- 30 حريم، حسين محمود (2006). تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط3، الأردن عمان : دار الحامد للنشر والتوزيع.
- 31 خليل، نبيل مرسي(1996). التخطيط الإستراتيجي، ط 2، الإسكندرية : دار المعرفة الجامعية للنشر.
- 32 روبنسون، دانا & روبنسون، جيمس(بدون تاريخ). التغيير أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج، إشراف علمي :

عبد الرحمن توفيق. تعريب : إصدارات بيمك : جمهورية مصر العربية.

- 33 سند، عرفة المتولي(1991). **معوقات التغيير في الإدارة العصرية**، من منشورات المؤتمر السنوي الأول "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 34 سيزلاقي، وجي والاس(1991). **السلوك التنظيمي والأداء**، ترجمة : أبو القاسم، جعفر، الرياض : من مطبوعات معهد الإدارة العامة، الإدارة العامة للبحوث.
- 35 شارلز، وجاريت جونز(2001). **الإدارة الإستراتيجية**، الجزء الأول "مدخل متكامل"، ترجمة ومراجعة : رفاعي، محمد & عبد المتعال، محمد سيد أحمد، الرياض : دار المريخ للنشر والتوزيع.
- 36 طنطاوي، محمد سيد(1991). **موقف الدين من التنظيم والتطوير والتغيير**، دراسة منشورة في المؤتمر السنوي الأول "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 37 عارف، حسين ناجي(2001). **السلوك التنظيمي**، ط 1، عمان : دار يافا العلمية للنشر.
- 38 عامر، سعيد يس(1991). **استراتيجيات التطوير التنظيمي وأهميتها**، من منشورات المؤتمر السنوي الأول، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 39 عامر، سعيد يس & عبد الوهاب، علي محمد(1998). **الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة**، ط 2، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 40 عبد الباقي، صلاح الدين محمد(2003). **السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر**، الإسكندرية : دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع.
- 41 عساف، عبد المعطي محمد(1999). **السلوك الإداري "التنظيمي" في المنظمات المعاصرة**، عمان : دار زهران للنشر.
- 42 عليوة، السيد(2001). **تنمية مهارات رؤساء الأقسام**، ط 1، القاهرة : إيتراك للنشر والتوزيع.
- 43 ماهر، أحمد(1997). **السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**، ط 6.
- 44 حمود، خضر كاظم(2002). **السلوك التنظيمي**، ط 1، عمان : دار صفاء للنشر والتوزيع.

- 45 مصطفى، أحمد سيد(1992). الأبعاد الثقافية السلوكية لتهيئة الموارد البشرية اللازمة للتغيير، من منشورات المؤتمر السنوي الثاني، "استراتيجيات التغيير وتطوير المنظمات"، القاهرة : مركز وايد سيرفيس للاستشارات والتطوير الإداري.
- 46 مصطفى، أحمد سيد(2000). إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة.
- 47 مصطفى، أحمد سيد(2004). المدير العربي في عالم متغير، القاهرة : الناشر المؤلف، ص.ب (14) المعادي الجديدة.
- 48 هاينز، ماريون إي(1988). إدارة الأداء : دليل كامل للإشراف الفعال، ترجمة : مرسي، محمود & الصباغ، زهير. الرياض : منشورات معهد الإدارة العامة.
- 49 ويلسون، دافيد (2001). إستراتيجية التغيير، مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة : تحية عمارة، مراجعة : شفيق رزق الله، القاهرة : دار الفجر للنشر والتوزيع.
- ثانياً : المراجع الأجنبية :

1. Kotter P. John(1996). **Leading Change**, Publisher : Harvard Business School.

ثالثاً : شبكة المعلومات العالمية :

1. <http://www.alwasatnews.com/news/Print/1116368.html>