

الفصل الحادى عشر مقاومة التغيير



يقصد بمقاومة التغيير البعد عن الافتراضات المنطقية لطرق وأدوات مناهج إحداث التغيير ، بدافع القلق أو الخوف من جانب الأعضاء أو المدير ، لأنهم سوف لا يستطيعون اكتساب المهارات المطلوبة الجديدة وبالتالي الفشل فى أداء أدوارهم المتوقعة منهم طبقا لتطبيق المناهج التنظيمية الجديدة . والبعض الآخر بدافع الخوف من المجهول والالتصاق بالعادات والقيم القائمة ولا يريدون تغييرها ، ويرفضون مزيدا من الاستقلالية والمسئولية .

- ومقاومة التغيير قد تكون إيجابية وقد تكون سلبية ، والمقاومة الإيجابية هى السلوك الذى يخالف التوقعات التنظيمية المصاحبة للمنهج الجديد ، والمقاومة السلبية هى الإحجام عن العمل فى اللحظة التى يجب أن يحدث فيها .

لا توجد - حتى الآن - وصفات سهلة لإحداث التغيير المخطط ، كما فى وصفات صنع الطعام أو إصلاح بعض الآلات ، ما عليك إلا أن تسير بدقة مع الخطوات والإجراءات المذكورة لتصنع لنفسك طعاما يفترض أن يكون شهياً ، أو تصلح صنبور (خفية) المياه ، ويفترض أيضا أن تنساب المياه بسهولة ويسر .

فى حالات التغيير الاجتماعى الوضع يختلف تماما ، إذ يجب أن يستعد المدير أو الخبير الذى يتصدى لإحداث التغيير فى منظمته إلى مواجهة المقاومة ، أو حتى لبعض الإحباط نتيجة لعدم نجاح جهوده أحيانا . ومن المحتمل أن تكون هناك قوى تعمل على إثارة روح المقاومة داخل المنظمة . ولذلك يصبح من الضرورى أن يتحلى كل من المدير والخبير (وكيل التغيير)

بالصبر والمعرفة والفهم ، والإصرار على إنجاز المهمة.

إن المدير والخبير الفعال يتحمل بعض الفشل في سبيل إحداث أهداف التغيير . وهذا ما حدث في التجربة التي قام بها وكيل التغيير **ستيفن ريتشارد^(١) Stephen Richer** لإحداث تغيير في المفاهيم التقليدية للنوع بين الأولاد والبنات في إحدى المدارس الابتدائية بكندا.

قد يبدو أن تغيير المفاهيم التقليدية المتضادة للذكور عن الإناث Stereotypes يمكن إحداثه بسهولة نسبية في مستوى المدارس الابتدائية، بالإضافة إلى أن كل قوى النظام التعليمي كانت مدعمة ومؤيدة للمفكرة . بل إن وزارة التعليم في كندا أصدرت كتابا دوريا تدعو فيه المدرسين إلى توفير مناخ مدرسي يتلأش في تعميم الأدوار على النوع طبقا للمفاهيم الخاطئة لكل منهما عن الآخر . زار وكيل التغيير كل المدارس التي تمت فيها التجربة ، وشرح للمدرسين خطورة المواد التعليمية المتحيزة لنوع معين دون الآخر ، وأيضا الاتجاهات السلبية عن غير قصد يمكن أن تعمق وتؤيد تلك المفاهيم الخاطئة ، وقد تم شطب كل المواد التعليمية التي تفرق بين الذكور والإناث .

ولكى يقيس الباحث مدى عمق واتساع المفاهيم الخاطئة المتعلقة بالنوع، فقد طلب من الأطفال في السنوات من الأولى إلى السادسة في المرحلة الابتدائية أن يرسموا صورة لأنفسهم وهم يمارسون رياضتهم أو مبارياتهم أو أي نشاط يفضلونه . رسم أعضاء مجموعتين من الأطفال هذه الصور . وتم اختيار إحدى المجموعتين قبل جهود إحداث التغيير ثم اختبرت المجموعة الثانية بعد ست سنوات من برنامج إحداث التغيير ، كانت المفاجأة أن الباحث وجد أن المجموعة التي تعرضت لبرنامج إحداث التغيير أصبحت أكثر سلبية في اتجاهاتها من المجموعة الضابطة (التي لم تتعرض لبرنامج إحداث

(١) نشر البحث في عام ١٩٨٨ في مجلة المجتمع والأنثروبولوجيا الكندية .

التغيير) . لقد زاد التباين بين نسبة الأولاد والبنات الذين رسموا أنفسهم فى أنشطة تنافسية ، بعد ست سنوات من جهود إحداث التغيير . على العكس بما هو متوقع يضع الأولاد أنفسهم موضع الصدارة والتميز فى مجالات أنشطة التنافس ، ويعتبرون معظم الأنشطة خارج المنزل حكرا عليهم دون البنات .

استنتج الباحث (وكيل التغيير) أن التجربة لم تكن محكمة لسببين رئيسيين :

- (١) لأنها تمت من خلال المقالات والأحاديث فقط .
- (٢) اعتبرت المدرسة هى وكيل التغيير الوحيد .
- (حتى أطفال الابتدائى من الصعب إحداث تغيير فى اتجاهاتهم) .

لماذا يقاوم الأفراد التغيير : *Why People Resist Change*

هناك عاملان هاما وراء مقاومة التغيير :

العامل الأول : هناك أوقات يصبح على الأفراد فيها أن يقاوموا التغيير

يتحدث الممارسون لعملية إحداث التغيير أحيانا عن مقاومة التغيير على أنها عقبة فى سبيل التقدم والنمو يجب إزالتها ، أو أنها ردود فعل غير صحية يجب التغلب عليها لصالح أعضاء المجتمع أو المنظمة . صحيح أن الناس أحيانا يقاومون التغيير الذى قد يثرى حياتهم ويزيد من جودتها (لأسباب سوف نتعرض لها حالا) ولكن الصحيح أيضا أنهم أحيانا أخرى يقاومون التغيير الذى سوف يدمر حياتهم المستقرة ، على سبيل المثال ، فقد وجد الآباء أن معظم الأطفال الذين يتعرضون لأشعة (x) لإزالة إحدى الغدد فى العنق تنتهى حياتهم بالوفاة ، ولذلك قاوموا رأى الأطباء فى علاج أطفالهم بتعريضهم لأشعة (x) . لقد أثبت الباحثون فيما بعد صحة تخوف الآباء ، وتوقف استخدام أشعة (x) لازالة غدد العنق التى تصيب الأطفال .

وحتى بالنسبة للتغيير التنظيمى تبين من الخبرة أن كثيراً من التغييرات التى أدخلها المدبرون ووكلاء التغيير كانت تغييرات غير حكيمة ، وكان الناس محقين فى مقاومتها ، فافتراحت التغيير ليست مرغوبا فيها فى حد ذاتها ، وهى تتطلب قبل التنفيذ نفس التحليل الدقيق الذى تتطلبه الأفكار الأخرى .

العامل الثانى : إنه من الطبيعى أن يكون هناك أساس منطقى للمقاومة

يعتقد بعض المديرين ووكلاء التغيير أن ردود فعل الأفراد تجاه جهود التغيير ردود فعل عاطفية وسلبية ، بينما قد يكون صحيحا أن مقاومة التغيير أحيانا تنشأ بدون أعمال كثير من التفكير ، فإن التحرى الدقيق سوف يظهر أن هناك أسسا معقولة لهذه المقاومة ، وعلى الباحث لإدراك هذه الحقيقة أن يضع نفسه فى موضع أولئك الذين يقاومون التغيير ، وسوف يكتشف أن المقاومة طبيعية إذا أخذ النقاط التى استندوا إليها فى اعتباره . قد تجد هذه النقاط جذورها فى سوء الفهم ، أو فى نقص المعلومات التى وصلت إلى الأفراد ، ولكن فى كلتا الحالتين لا توصف المقاومة هنا بأنها غير رشيدة أو غير مبررة .

وإجمالا يمكن التصدى لمشكلة مقاومة التغيير من خلال الإجابة عن هذين السؤالين :

* هل مقاومة التغيير تعتبر مناسبة فى ضوء تأثيره على الأعضاء المعنيين بالتغيير ؟

* ما هى الأسس التى تعتمد عليها مقاومة التغيير ؟

إذا كانت الإجابة عن السؤال الأول بالنفى فعلى وكيل التغيير أن يتحرى عن الدوافع التى وراء مقاومة التغيير كجزء أساسى من جهود إحداث التغيير والتى من أهمها :

مقاومة التهديدات *Resistance to Threats*

كلنا يقاوم التغييرات التى تحمل فى طياتها معنى التهديد ، يقول علماء الانثروبولوجيا : إن الناس يغيرون دائما أساليبهم فى الحياة . ولكنهم سوف يقاومون أى تغييرات جديدة تهدد أمنهم . بل قد يهدد التغيير قيم بعض الجماعات التنظيمية .

فى تجربة لإحداث التغيير فى إحدى القرى ، تم عرض وقبول برنامج التغيير المخطط الذى تضمن أصنافا مختلفة من البذور ، وأنواعا مختلفة من المحاصيل ، وأساليب حديثة فى الزراعة ، ولكن هناك تغييرات أخرى تم رفضها بشدة ، وقد لاحظ الباحث أن الفلاحين فى القرية لديهم ولاء قوى للأسرة وليس للقرية ، فهناك شعور بعدم الثقة فيما بين الأسر المختلفة بالقرية ، وأن الأمن والأمان يتحققان فيما يتوافر للأسرة من مزايا . لذلك فقد قبل الفلاحون التغييرات التى رأوا أنها فى صالح أسرهم وقاوموا أو رفضوا تلك التى تجبرهم على أن إنشاء علاقات تعاون بين الأسر المختلفة لمدة طويلة ، وهم يرون أن المدة الطويلة هذه قد تكون عشرة أيام أو أسبوعين .

إن الفلاحين فى القرية لم يقاوموا التغيير ، بل إنهم قدروا إثراء مراكزهم الاقتصادية ، وإن ولاءهم الشديد لأسرهم ، وعدم الثقة بين أهالى القرية جعلهم يقاومون التغييرات التى تجبرهم على إقامة علاقات والتزامات مع بعضهم البعض ، حتى إذا كانت تعود عليهم بتحسين أوضاعهم الاقتصادية لهم ولأسرهم .

الناس يخشون المجهول أيضا إلى حد ما ، والتغيير يعنى الانتقال من المعلوم إلى المجهول ، ونحن لا يمكن أن نكون على يقين أن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط ، فهناك دائما تداعيات غير متوقعة لعمليات التغيير، إذن لماذا التضحية بالمألوف والمريح ؟

إذا كان لدينا الخيار بين البقاء مع وضع تنظيمى مقبول أو الانتقال إلى وضع جديد مع الوعد بأنه الأفضل والأحسن، ولكن مع احتمالات التعرض لمخرجات غير مرغوبة. فالكثير إن لم تكن الأغلبية من الناس سوف يفضلون الوضع الأول.

(كلما قلل المدبرون ووكلاء التغيير من إدراك الأفراد لنتائج التغيير المجهولة وغير المتوقعة انخفضت مقاومة التغيير) .

فى حالات كثيرة نجد أن المجهول ليس هو الذى يحمل معنى التهديد ، ولكن احتمالات التعرض لفقد ممتلكات خاصة قد يكون سبب مقاومة التغيير ، يظهر ذلك فى الإجابة عن سؤال لماذا يقاوم أعضاء المنظمات التغيير؟

والإجابة هى التهديد بفقد مكاسب شخصية ، والتى من بينها : الأمن الوظيفى والدخل والرضاء عن العمل والعلاقات الاجتماعية مع الزملاء أو المركز الوظيفى .

هذه الإدراكات عن التهديد ليست بدون أساس فى الواقع . لقد فقد الناس وظائفهم بسبب التغييرات التكنولوجية والتنظيمية . إن تغيير الوظائف أو تغيير المراكز الوظيفية قد يؤدى إلى تخفيض الدخل أو المركز الوظيفى أو تغيير ما فى العلاقات وبالتالي تخفيض الرضاء عن العمل .

مقاومة التغيير المبنية على تحليل التكلفة / العائد :

فى المثال الذى ذكر الآن عن الفلاحين والقرية لم تكن مقاومة التغيير مجرد الشعور بالتهديد ، ولكنها أيضا وفى جوهرها تحليل التكلفة / والعائد للموقف .

إن عامل تحليل التكلفة / والعائد ببساطة هو مقارنة بين المكاسب المحتملة مع التكلفة أو الخسارة المحتملة ، ثم التقرير بعد ذلك إذا كانت فى صالح قبول التغيير أم رفضه .

ومن المهم أن نضع في اعتبارنا شيئين :

أولا : تحليل التكلفة / والعائد ليس بالضرورة أن يقدم مؤشرا واضحا للتوجيه إلى القرار السليم ، ولكنه ببساطة مؤشرا عن درجة المخاطرة ، وبظن الناس يترددون بين المكسب أو الخسارة المتوقعين .

ثانيا : ليس بالضرورة أن يتم تحليل التكلفة ، والعائد بطريقة صحيحة ، فقد لا يتوافر لديهم المعلومات عن المكاسب وعن الخسارة ، ولذلك يقع العبء على المديرين ووكلاء التغيير «الخبراء» لعمل التحليل الصحيح ومساعدة الأفراد . قد يشير تحليل التكلفة ، والعائد لأعضاء المنظمة أن ضرر التغيير أكبر من فوائده ، وأنه سوف يؤدي إلى مشكلات أكثر من التي يعمل على حلها ، وهذا ما يحدث عادة عندما تقرر الإدارة العليا إحداث التغيير دون أخذ رأى أعضاء المنظمة في الاعتبار . وفي حالات أخرى يشعر الأعضاء أن العائد لا يستحق تكلفة إحداث التغيير ، ذلك لأن كثيرا من التغييرات تتطلب إعادة بناء الفرد نفسيا وجسمانيا ، وقد وضّح أحد الباحثين هذه القضية في موضوع كيفية كتابة برنامج على الحاسب الآلى فى المثال التالى :

يستطيع الطفل تعلم لغة Basic فى وقت قصير جدا ، وأيضا يستطيع الكبار تعلم استخدام الحاسب الآلى ، ولكنها مهمة شاقة جدا بالنسبة لهم ، ولقد تم تكوين جهازهم العصبى وتدعيمه يوميا بأنماط ثابتة وقوية حددت نمط تفكيرهم مسبقا . وفى كثير من الحالات هذا النمط من التفكير لا يتماشى مع تعليم برامج الحاسب الآلى . إنه عمل صعب بالنسبة لكبار السن وليس لعبا كما هى للطفل ، إن هذه المهمة تتطلب من الكبير مجهودا ووقتا وتركيزا لفهم وتشغيل البرنامج المطلوب ، وكيف يعمل داخل الحاسب الآلى ، إنها بالنسبة للطفل تعنى شيئا آخر: اللعب .

أما بالنسبة للكبار لكى يتقبلوا التغيير - العمل على الحاسب الآلى أو العمل بأسلوب الرى الحديث بالنسبة للفلاح - لابد أن يدركوا أن العائد المتوقع يفوق التكلفة المتوقعة أيضا ، ومرة أخرى المديرون أو وكلاء التغيير هم الذين يساعدون الكبار على تحليل التكلفة / العائد . هناك نقطة أخرى مهمة فى موضوع التكلفة / العائد يجب أن تؤخذ أيضا فى الاعتبار وهى أن الأفراد يجرون هذا التحليل من وجهة نظرهم الشخصية وليس من وجهة نظر المنظمة فقد يرى المسئولون فى منظمة معينة أن التغيير فى صالح الإدارة أو المنظمة بينما يرى بعض أعضاء الوحدة أنه ضار بهم .

نسوق هذا المثال من جمهورية الصين الشعبية لتحديد معدل التزايد السكانى فى عام ١٩٧٩ ^(١) بدأ زعماء الصين حملة مكثفة للترويج لسياسة طفل واحد لكل أسرة ورفع شعار [الأفضل طفل واحد وعلى الأكثر اثنان ، وليس ثلاثة أبدا] . - One is best, at most two, never a third. -

قبل عام ١٩٧٩ كان التركيز على طفلين كحد أقصى لكل أسرة ، ولكن القادة فى الصين رأوا أن سياسة الاثنين أيضا كثيرة وضارة بالاقتصاد القومى ، فإذا أرادت الصين أن تنمو سريعا ، وتقلل من عملية استنزاف مواردها الطبيعية ، فيجب عليها التحكم فى معدلات نمو السكان . ولأن هناك أعدادا متزايدة من الأطفال تضاف سنويا إلى عدد السكان ، أصبح معها من المحتتم اللجوء إلى سياسة طفل واحد لكل أسرة للحفاظ على الأهداف الاقتصادية.

ولذلك فإنه من وجهة النظر القومية - المجتمع كمنظمة - فإن تحليل التكلفة / العائد يشير إلى الحاجة الملحة إلى وضع قيود صارمة على حجم الأسرة . حاولت الحكومة أن تجعل سياسة إحداث التغيير مقبولة من أفراد الشعب بتقديم الحوافز للذين يوافقون على تحديد عدد أطفالهم إلى طفل

(١) يكاد ينطبق هذا المثال نصا وروحا على سياسة تنظيم النسل فى جمهورية مصر العربية .

واحد . يحصل الزوجان فى المناطق الحضرية على مرتب شهرى لمدة أربعة عشر عاما مع العناية الصحية وتوفير فرص العمل لهما . ويتوافر لهؤلاء الأطفال مزايا خاصة فى الرعاية الصحية والتعليم والتوظيف عند تخرجهم . أما فى المناطق الريفية فيتم تحفيز السكان عن طريق منحهم نصيباً أكبر من دخل التجمع الزراعى « كوميون » "Commune" لمدة أربعة عشر عاما ، مساحة أكبر من الأراضى الخاصة ، وحصة أكبر من الغلال .

فى منتصف عام ١٩٨٠ كانت النتائج التالية لسياسة تحديد النسل : ٧٨٪ من سكان الحضر مقابل ٣١٪ فقط من سكان الريف قَبْلَ الأَزْوَاج منهم التوقيع على التزامهم بسياسة طفل واحد لكل أسرة . وجاءت المقاومة الشديدة لسياسة الطفل الواحد من الريف أيضا استناداً إلى مبدأ تحليل التكلفة/ العائد وانطلاقاً من وضع الأسرة فى البيئة الريفية ، حيث يتوقف نجاح الأسرة الريفية على عدد الأولاد القادرين على العمل فى خدمة الحقول ، بالإضافة إلى أن نظام المعاشات لا يغطى كل الأجزاء الريفية فى الصين . من الناحية الرسمية تضمن مؤسسات الدولة فى المناطق الريفية : الطعام والسكن والملبس والرعاية الصحية ودفن الموتى من الأزواج الذين ليس لهم أطفال ، ولكن توفير كل هذه المستلزمات يعتبر فى أدنى حدودها . ولذلك أصبح الطريق الوحيد لضمان حياة مريحة للأزواج عند بلوغهم الكبر هو إنجاب الأطفال ، لأنهم سوف يتحملون مسئولية رعايتهم عند بلوغهم سن الشيخوخة ، ولذلك فإن تحليل التكلفة / العائد جعل سياسة الطفل الواحد مرغوبة من وجهة نظر الدولة وأيضاً سكان الحضر ، ولكن فى المناطق الريفية فليس بنود حساب التكلفة / العائد وحدها هى التى تضمن فقط استمرارية الأسرة وارتقاء مستواها ، أيضاً هناك الحاجة إلى العمالة الزراعية والرعاية الاجتماعية عند كبر الأزواج ، مهما كانت الفوائد التى تعود على المجموعة ، فإن الأفراد يتجهون إلى مقاومة كل جديد تزيد تكلفته عن العائد المتوقع .

المقاومة التي تعتمد على رد الفعل : Resistion - Based on Reaction

لقد لاحظنا أن التغيير الذى يفرض على الناس من احتمال مقاومته حتى إذا ظهر أنه فى صالح الأفراد . تعكس هذه المقاومة رد فعل نفسى انطلقا من النظرية التى تقول : إن الناس يقاومون كل ما يدركونه على أنه تدخل فى حريتهم . إذا اعتقد أحد الأفراد بأن إحدى حرياته السلوكية قد ألغيت أو أنها مهددة بالإلغاء ، فإن هذا الموقف يحفز الفرد على التصرف لاسترداد حريته . فالفلاح الذى يدرك أن الابتكار الزراعى الجديد سوف يقلل من حريته فى إضافة البذور التى يريدتها أو كمية السماد التى يعتقد فى أهميتها للمحصول ، والعامل الذى يرى أن التغيير التنظيمى المقترح سوف ينال من حريته فى الكلام مع زملائه ، أو رجل البيع الذى يعتقد أن استخدام الحاسب فى عمله حرمه من أسلوبه فى الحديث مع العملاء من أجل استيفاء مجموعة من النماذج وإدخالها فى الحاسب الآلى . جميعهم سوف يقاومون هذه الاتجاهات فى التغيير .

ولكى تحصل المنظمة على قبول منهجها فى إحداث التغيير ، فلا بد من تصحيح مفاهيم أعضاء المنظمة الخاطئة عن التغيير ، وأن أى تنازل فى حريتهم يتم تعويضه بسخاء من الفوائد التى تعود عليهم نتيجة تطبيق التغيير . ليست مقاومة التغيير مقصورة على أعضاء المنظمة فقط ، فقد تأتى المقاومة من المديرين أو حتى من البيئة التنظيمية ذاتها .

أولا : مقاومة الأعضاء :

ترجع مقاومة الأعضاء للتغيير إلى الأسباب التالية :

(١) سمات الشخصية :

هناك من هم سريعو الامتثال لكل جديد ، ومن يرفضون أى تعديل فى

نمط حياتهم ، وذلك لظروف تربيتهم وتعليمهم فى البيت وفى المدرسة وفى الجامعة وخبراتهم فى الحياة تصنع منهم أنماطا قد تختلف والنمط المطلوب .

(٢) الاختلاف فى التعرض للتغيير :

قد يتعرض المخالف لمزيد من الضغط فتزيده عنادا ، وقد يتعرض لمزيد من الاهتمام ، طالما تجدد الجماعة الدليل على أن الشخص قابل للتغيير، ويتأثر العضو أيضا بعلاقاته مع الجماعة وبمكانته الاجتماعية ، حيث إن الأشخاص الأدنى مكانة أكثر إحساسا بالضغط الاجتماعى .

(٣) الاختلاف فى إدراك أثر التغيير :

يمثل بعض الأعضاء لتعديل سلوكهم بشكل أسرع من البعض الآخر، حينما يشعرون بأن التغيير فى صالح الجماعة والأفراد والمنظمة على السواء بينما قد يدركه البعض الآخر أنه على حساب جهودهم ووقتهم ولا يعود بالفائدة عليهم ، بل هو تهديد لمستقبلهم الوظيفى .

(٤) اختلاف جاذبية الجماعة فى نظر الأعضاء :

ليست الجماعة جذابة بدرجة متساوية فى نظر جميع أعضائها ، فالذين يحبون عملهم وعلاقاتهم مع الرؤساء والزملاء والمرءوسين تصبح الجماعة موضع اهتمامهم ، ويفسرون التغيير المطلوب التفسير الصحيح ، ويقتنعون بأهميته بعكس الأعضاء الذين يعانون من صراعات وخلافات فى علاقاتهم التنظيمية، فالمتوقع مقاومة كل تجديد أو تحسين فى حياة الجماعة التنظيمية .

(٥) طبيعة نظام الثواب والعقاب الذى تمارسه الجماعة :

إن امتثال الأعضاء لا بد أن يقوم على اقتناع بأهداف الجماعة والمشاركة فى نشاطها ، أما الأعضاء الذين لا يجدون الرغبة فى التعاون والالتزام بقرارات الجماعة فلا بد أن تكون هناك عقوبات يتعرض لها العضو إذا خرج

على نظام وقيم وتقاليده الجماعة ، وإلا أصبحت الجماعة مهددة في الاستمرار والبقاء .

ثانياً: مقاومة المديرين

من خصائص هذه الطبقة أنها قد مارست العمل لفترة طويلة نسبياً قبل أن تصل إلى مراكزها الحالية وأصبحوا يمثلون جيلاً له مفاهيمه التي تربي عليها . فهم يريدون طاعة عمياء ، يريدون ويطلبون من أعضاء جماعتهم تقبل التعليمات بلا مناقشة ، هم مهتمون بالعمل فقط ، يريدون صرامة وحزماً ، ويفسرون التغيير المطلوب بأنه تهديد لنمط إدارتهم ونجاحهم السابق ولذلك فالخطوة الأولى في إحداث التغيير هو كسب تأييد طبقة الإدارة وخاصة الإدارة العليا إذا كان لخطة التغيير أن تنجح . وهذه الطبقة من أكثر الأطراف حرصاً أمام وكيل التغيير ؛ لأنهم أصحاب القرار الاستراتيجي في تبني المنهج الجديد من عدمه .

ثالثاً: مقاومة البيئة التنظيمية

إن التغيير يعنى القضاء على نظام قائم ومستقر في البيئة التنظيمية ، وله من يدافع عنه ، ولذلك فسوف يتحرك كثير من التنظيمات لمقاومة التغيير إذا لم يجد فيه مصلحة لها ولأعضائها ، وعلى سبيل المثال اللجان النقابية ، والأعضاء المنتخبون في مجالس الإدارة ، وهنا يصبح على وكيل التغيير محاولة التأثير على البيئة التنظيمية وكسب تأييدها .

* وهناك عوامل ديمغرافية يجب مراعاتها عند إحداث التغيير مثل : السن والجنس ومدة الخدمة ، والمؤهلات الدراسية .

فالشيوخ والإناث والأحدث خدمة والأقل مؤهلاً أكثر مقاومة للتغيير من الفئات المقابلة لكل منهم .

* كما أن كمية المقاومة ودرجتها تتناسب عكسيا مع كمية المشاركة ودرجتها . وهذه هي فلسفة التنمية التنظيمية ووسيلتها لإدارة مقاومة التغيير لصالح تحسين العلاقات التنظيمية . فلا يمكن كبت المقاومة أو الصراع ، ولا يجب التقليل من شأنه وإلا تحولت منظماتنا إلى وحدات راكدة وساكنة ، إن المقاومة أداة هامة فى يد وكيل التغيير للتعرف على طبيعة المشاكل وحجمها ومداها .

* ومن طبيعة نماذج إحداث التغيير إثارة أنواع معينة من الصراع والمقاومة للتغيير ، حيث إن ما يقدمه وكلاء التغيير من مبادئ وقيم جديدة هى فى حد ذاتها صراع بين الجمود والمرونة ، بين التكامل والتفكك ، وبين الاستمرار والتحول ، ومن أهم مناطق الصراع مايلى :

(١) الصراع مع المشاركين :

لأن خبراء التغيير لهم نماذجهم وافتراضاتهم عن المنظمات ، وبالتالي قد تختلف آراؤهم وتفسيراتهم للمشاكل التنظيمية وأسلوب معالجة هذه المشاكل مع مجموعة المشاركين من الجماعات التنظيمية ، الذين لا يتقبلون نماذج وكلاء التغيير وفلسفتهم بسهولة وذلك لاعتبارات :

- نفسية : فكلما كانت أهمية العمل الذى يؤديه العضو كبيرة كان الأمان النفسى كبيرا وزادت المقاومة للتغيير .

- اقتصادية : الخوف من البطالة المقنعة وساعات أقل وعدم الترقية وتقليل الحوافز .

- اجتماعية : فقد يهدد التغيير مكانتهم وعلاقاتهم التنظيمية التى أصبحت مستقرة .

(٢) الصراع مع الأجهزة الاستشارية :

من أهم الوحدات الاستشارية فى المنظمات : إدارة العلاقات الصناعية / التنظيم / التخطيط / التدريب / المتابعة / واللجان النقابية . ومن المفروض أن مناهج إحداث التغيير تعيد صياغة هذه العلاقات بفلسفة جديدة هى المكسب لكل الأطراف ، وليس المكسب لأحد الأطراف والخسارة للطرف الآخر ، وهو ما يسود غالبا العلاقات التنظيمية الحالية . وقد اكتسبت هذه الأجهزة مهارات معينة فى إدارة هذه العلاقات ولذلك سوف تقاوم المهارات الجديدة ، فهى فى حكم المجهول بالنسبة لهم ، والناس أعداء ما جهلوا .

*** وتلخيصا لهذا الموضوع ، فإنه يمكن القول : إن عملية مقاومة التغيير يجب أن تقبل على أنها عملية طبيعية ، وعلى مستشار التنمية التنظيمية والمدير وجميع أطراف العملية الإنتاجية معالجة هذه المقاومة من خلال أساليب المشاركة فى تحديد الأهداف ، وتنمية نمط المدير المشارك ، والاجتماعات ، والتغذية المرتدة .**

الملاحق

١- نماذج من التغييرات التي تتعرض
لها المنظمات .

٢- برنامج ندوات التغيير في المنظمة
«س» .

١- نماذج من التغييرات التي تتعرض لها المنظمات
وعلى المديرين أن يسارعوا إلى التكيف معها

أنواع التكيف المطلوب	أنواع التغيير
- الحاجة إلى تحسين كفاءة الأداء - الحاجة إلى زيادة الوعي بالأرقام المالية - علاقات جيدة بالعملاء والموردين وتحسين الصورة الذهنية للمنظمة . - الحاجة إلى التدريب وإعادة التدريب - الحاجة إلى مهارة الاتصالات في كل الاتجاهات لتزويد الأعضاء بالمعلومات - على المديرين أن يبرروا قراراتهم ، وأن يتشاوروا مع أعضاء منظماتهم . - مطلوب تفهم مشاعر الخوف والقلق عند الأعضاء والعمل على إشاعة جو الاطمئنان بينهم . - تأكيد دور المستهلك في كل أجزاء المنظمة ، والتدريب على خدمته . - مسار وظيفي لا يخضع للأقدمية المطلقة وحاجة الشباب إلى المهارات الاجتماعية . - الحاجة إلى المرونة والتكيف . - الإدارة بالمشاركة	١- الضغوط الاقتصادية ٢- زيادة التكاليف ٣- المنافسة الشرسة ٤- تقادم مهارة العاملين «الأعضاء» ٥- انسياب المعلومات بكميات وسرعة متزايدة ٦- القوى العاملة «الأعضاء» تعليم أكبر ومؤهلات أعلى ٧- تحويل الأنظمة اليدوية إلى أنظمة على الحاسب الآلي Computerized Systems ٨- مطالب أكبر من العملاء وانتشار الدعوة إلى حماية المستهلك ٩- تطور تكنولوجيا يقوده شباب حديث السن «حاسب آلي وشبكة معلومات» . ١٠- أسواق متقلبة وغير مستقرة . ١١- انتشار مبادئ ديمقراطية القيادة ١٢- تعاظم قوة الاتحادات العمالية والنقابات المهنية . ١٣- انتشار ظاهرة تنقل وهجرة العمال إلى الدول المختلفة . ١٤- كبر حجم المنظمات .
Participative Management. - التدريب على التعامل مع ممثلي العاملين والمهنيين ، والتزود بالمعلومات التي تساعد على التفاوض الفعال . - الحاجة إلى فهم ثقافات وقيم بيئات الوافدين . - الحاجة إلى التركيز على تماسك جماعات العمل والوحدات التنظيمية الصغيرة ، وربط التزامها وولائها بالمنظمة الأم .	

٢- برنامج ندوات التغيير فى المنظمة (س)

الموضوع الأول : تقديم التوقيت الزمنى للبرنامج وفلسفته .

الغرض : توفير مناخ تنظيمى يشجع على الاندماج والالتزام والاستمرارية .

المحتويات : الأهداف :

- الولاء / إحساس التملك / الاستمرار فى بذل الجهود المطلوبة لإحداث التغيير المخطط مع باقى أجزاء المنظمة «س» بالإضافة إلى الإدارة المعنية .

- التعرف على الأعضاء المؤيدين والمتحمسين للتغيير وكذلك الأعضاء المعارضين والمتشككين فى التغيير .

المصدر : مجموعة من المراجع والمقالات والأبحاث عن إدارة التغيير التنظيمى .

أسلوب العرض : المحاضرات .

الموضوع الثانى : نبذة تاريخية عن المنظمة «س» .

الغرض : إنشاء إطار مرجعى لتحليل التغييرات فى المنظمة «س» يأخذ فى اعتباره تاريخ ونمو المنظمة «س» .

- إشاعة جو من المرح والاندماج بين الأعضاء .

المحتويات : طرائف من تاريخ المنظمة «س» .

- إحصائيات ورسوم بيانية عن مدى تطور المنظمة .

- سرد بعض القصص .

المصدر : تم إعداد محتويات الموضوع داخل المنظمة «س» .

أسلوب العرض : الطرائف / المحاضرات / المناقشات .

الموضوع الثالث : التغيير : العملية والخصائص .

الغرض : توفير وجهة نظر وهيكل التفاعلات لردود الفعل التقليدية أثناء عملية التحول .

المحتويات : نموذج Lewin فى إذابة الجليد ثم التجميد .

- محددات تأثير التغيير : السرعة / مستوى الرقابة / درجة التأثير / قيم المشاركين .

- تأثير التغيير : استقرار منخفض / ضغوط عاطفية / صراع .

المصدر : إدارة التغيير التنظيمى .

أسلوب العرض : المحاضرات .

الموضوع الرابع : التغيير : الممارسة والتقارير .

الغرض : الاتفاق على قائمة بالتغييرات التى تمت والمطلوبة فى المنظمة «س» .

- عرض مجموعة بنود لمناقشتها خلال فترة إعداد خطة التنفيذ .

- توفير مناخ صحى يعبر فيه الأعضاء عن آرائهم ، ويتخلصون من الضغوط العصبية، ويتم تزويدهم بمعرفة وأبعاد مشروع إحداث التغيير.

المحتويات : يعمل الأعضاء كأفراد أولاً ، ثم فى مجموعات لتسجيل قوائم بما يروونه من تغييرات تمت فى الماضى وتلك المرغوب فى تحقيقها فى المستقبل .

- ترفع هذه القوائم إلى من يديرون الندوة للمناقشة الجماعية .
- المصدر : تم الإعداد للموضوع داخل المنظمة «س» .
- أسلوب العرض :

- تمارينات للأفراد Individuals Exercises

- تمارينات للمجموعة Group exercises

- إعداد التقارير Reporting Out

- المناقشة Discussion

الموضوع الخامس : الآثار العاطفية ومقاومة التغيير .

الغرض :

- مناقشة نماذج عامة لشرح ردود الفعل العاطفى والمقاومة وخطوات التعامل مع التغيير .
- مناقشة أحد النماذج الفعالة لتقديم وإدارة التغيير .
- عرض نماذج تطبيقية «شرائط فيديو» .

المحتويات :

- نموذج عاطفى للتعامل مع حالات التغيير السلبية .
- نموذج عاطفى للتعامل مع حالات التغيير الإيجابية .
- المقاومة الباردة للتغيير .
- نموذج للتعامل مع ضغوط التغيير .
- نموذج للتناول الفعال لأنشطة إحداث التغيير .
- أفلام «فيديو» لإلقاء الضوء على مواقف التغيير .

- تدريبات تطبيقية .

المصادر : مجموعة من المراجع :

- إدارة التغيير التنظيمي Managing Organizational Change

- إدارة الجوانب الإنسانية للتغيير Managing the Human side of Change .

- مقالات في دورية Management Review

- استشاريون في التدريب .

- أفلام تدريبية على شرائط «فيديو» .

أسلوب العرض : - المحاضرات .

- شرائط فيديو .

- تدريبات تطبيقية .

- مناقشات .

الموضوع السادس : الالتزام باستراتيجيات التغيير .

الغرض : مراجعة استراتيجيات التغيير في كل مرحلة من مراحل إذابة

الجليد ، والتحول ثم إعادة التجميد Unfreezing, transition, refreezing

المحتويات : نموذج استراتيجيات التغيير : وعلى الأخص شرح مبررات

التغيير - السماح بذكر محاسن الماضي - توفير التدريب - السماح بالمشاركة .

المصادر : مراجع إدارة التغيير التنظيمي .

- كتب ومقالات .

أسلوب العرض : - المحاضرات .

- المناقشات .

الموضوع السابع : التخطيط التنفيذي *Action Planning*

الغرض : وضع خطة تنفيذية تفصيلية وقابلة للقياس وللتطبيق ، تتناول ما بين ثلاثة إلى أربعة مجالات لإحداث التغيير .

المحتويات : - اختيار من ثلاثة إلى أربعة مجالات تغيير رئيسية من قائمة التغييرات المطلوبة المتفق عليها .

- يتم تقسيم المشاركين إلى مجموعات تتولى كل مجموعة أحد هذه المجالات بالدراسة والتحليل .

- يتم معالجة مجالات التغيير باستخدام نموذج «لوين Lewin» لتحليل القوى الميدانية *Force Field Analysis Model* .

- ترفع خطة تنفيذ كل مجموعة إلى من يديرون الندوة للمناقشات .

- الوصول إلى اتفاق المجموعة على الالتزام بالتنفيذ والمتابعة .

المصادر : استمارات خطة التنفيذ التي تم تصميمها وإعدادها داخل المنظمة «س» .

أسلوب العرض : - جماعات العمل . - إعداد التقارير .

الموضوع الثامن : النتائج والتلخيص

الغرض : إدراك القيود التي وضعها الأعضاء حول فكرهم وسلوكهم ، ومنعتهم من التجديد والتفكير الابتكاري عند التعامل مع قضايا التغيير

واكتساب الإمكانيات المتاحة لحل المشكلات .

المحتويات : مراجعة ومناقشة محتويات شريط « فيديو » فى نفس الموضوع .

المصادر : شريط « فيديو » بعنوان : اكتشاف المستقبل . Discovering

The Future من أحد البيوت الاستشارية .

أسلوب العرض : - عرض شريط « فيديو » اكتشاف المستقبل .

- المناقشات .

A- B O O K S

- 1- Asplund Goran : **Strategy Formulation and Intervention Study.**, (The Economic Research Institute, Stockholm, 1975) .
- 2- Eric H. Neilsen, **Becoming an O D Practitioner**, (Prentice-Hall, Inc. Englewood, 1984) .
- 3- Robert H. Laurer, **Perspectives on Social Change**, (Allyn and Bacon, Boston, 1991) .
- 4- Smith, Mike, & al : **Introducing Organizational Behavior** (The Macmillon Press, LTD, London, 1982) .
- 5- Terence R. Mitchell, **People in Organizations** (Mc Graw-Hill Company, Inc., 1982) .
- 6- Theodore T. Herbert, **Dimensions of Organizational Behavior** (Macmillon Publishing Co., Inc., New York, 1981) .

B- J O U R N A L S

- 1- Jay W. Lorsch "Managing Culture" **California Management Review**, Winter, 1986 .
- 2- K.J. Euske & R. Steven Player. "Leveraging Management Improvement Techniques.", **Sloan Management Review**, Fall, 1996 .

3- Noel, M. Tichy : “Agents of Planned Social Change, (ASQ) Vol. 19, 1974) .

4- P.T. Bolwijn & T. Kumpe “Manufacturing in the 1990s) **Long Range Planing**. vol. 23, No. 4 pp 44-57 .

5- Robert S. Koufman, “Why Operations Improvement Programs Fail” **Sloan Management Review** Fall, 1992 .

6- Virgina Bianco & Mike Stadter: “The change Seminar” **Training and Development Journal**, July, 1987 .