

المحاضرة 8 أشكال، مراحل واستراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير:

1 أشكال مقاومة التغيير

للمقاومة أشكال متعددة يصعب حصرها، مثل التأخير، زيادة معدلات الغياب، الخفض المقصود للأداء، عدم استغلال الإمكانيات، نقص الالتزام، التخريب، المقاومة المخططة والمباشرة للجماعة، الصدام والصراع والضغوط المفرطة. يمكن تصنيف أشكال مقاومة التغيير كما يلي:

- **علنية أو سرية:** يعتبر التعامل مع المقاومة الظاهرة العلنية، (الاحتجاج، ترك العمل وخلافه) أسهل بكثير من التعامل مع المقاومة السرية (التغيب، البطء في إنجاز العمل، زيادة في حجم العمل الخاطئ وغيرها) وذلك لصعوبة التعرف على أطراف وأبعاد المقاومة السرية.
- **فردية أو جماعية:** فردية المقاومة تعني أن رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية المقاومة فتعني أن عدم قبول التغيير يأخذ طابعاً جماعياً، ومن المؤكد أن الحد من المقاومة الجماعية يشكل صعوبة على إدارة المنظمة نظراً لتعدد الأفراد المقاومين واختلاف مستوياتهم الفكرية والوظيفية واحتياجاتهم وورغباتهم المتعددة.
- **مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك الأفراد وفهمهم لأهداف التغيير وإيجابياته، وبالتالي تزول هذه المقاومة تبعاً لاقتناعهم ونفهمهم لحقيقة التغيير وأهدافه، في حين قد تكون هذه المقاومة مستمرة ليس لعدم فهمهم للتغيير المقترح، بل لرفضهم التام له أو عدم قبولهم لتغيير الوضع القائم في المنظمة على الإطلاق.
- **إيجابية أو سلبية:** مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، فتعتبر المقاومة إيجابية من وجهة نظر المنظمة عندما يكون التغيير سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة، أي أن المقاومة في هذه الحالة تساهم في منع استمرار هذه الخسائر، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.
- **مسالمة أو عدائية:** لا تقتصر مقاومة التغيير على كونها عدائية، بل من الممكن أن تكون مسالمة، بمعنى أن أضرارها لا تتسبب في توقف العمل أو تعطله التام، بل تقتصر على المشادات الكلامية مثلاً، في حين عدائية المقاومة قد تصل إلى تخريب المعدات وتعطيلها، وهذا هو أخطر أشكال المقاومة وأكثرها ضرراً على المنظمة.

2-مراحل مقاومة التغيير تمر مقاومة التغيير بالمراحل التالية

الصدمة: تشير الى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.

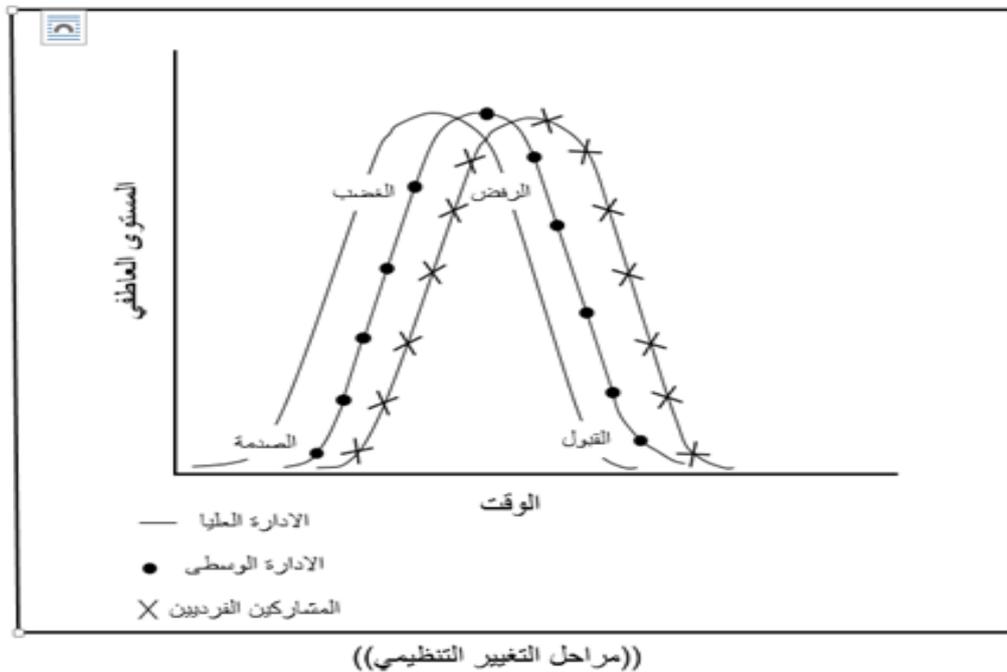
- عدم التصديق: شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير.
- الذنب: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.

- الاسقاط: قيام فرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير: قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير.
- التكامل: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا.
- القبول: خضوع او تحمس الفرد للوضع الجديد.

تمر عملية التغيير التنظيمي بصفة عامة خلال أربعة مراحل وضمن المستويات الثلاث الرئيسية للمنظمة والتي تشمل مستوى الادارة العليا والادارة الوسطى والادارة التنفيذية (المشاركين الفرديين)

ويمكن توضيح هذه المراحل ضمن بعدين رئيسيين هما العاطفة والوقت , وكما موضح في الشكل أدناه.

جدول يبين نموذج كيرت لوين في إدارة التغيير



ويمكن القول ان جميع الافراد الذين يشملهم التغيير ينبغي ان يمروا بالمراحل (الصدمة , الغضب , الرفض , القبول) لكن الاختلاف يكمن في الفترة الزمنية والوقت المستغرق ما بين مستوى تنظيمي وآخر , ولعل ما يزيد من سرعة الانتقال نحو التغيير هو اتباع سياسة الباب المفتوح والتعاطف والاستماع الى التعليقات نحو هذا التغيير.

فقد نجد بعض الاشخاص لا يتخذون اي اجراء ايجابي او سلبي تجاه التغيير حتى يصلوا الى مرحلة القبول وان وصولهم الى مرحلة القبول لا يعني انهم سعداء وانما القبول بالظرف الراهن. لذلك فان هذا الانموذج اكد على التفاوت ما بين المستويات التنظيمية , وفي اغلب الاحيان تكون الادارة العليا هم الذين يأخذون مبادرة للتغيير لإدراكهم أهمية التغيير في تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها , لذلك ينبغي أن يبدأ التغيير بالإدارة العليا حيث انهم يمرون بالمراحل الاربعة لكنهم ينبغي ان يكونوا سابقين لذلك.

أما الادارات الوسطى فهي تمر بالمراحل العاطفية الاربعة إلا أن السرعة في الوقت تختلف عن الادارة العليا , وهذا الاختلاف بسبب: ان الافراد في الادارة الوسطى يؤدون الافعال العاطفية في المستوى التنظيمي، والاختلاف في

مدى الإدراك لأهمية التغيير التنظيمي. لذلك نلاحظ عندما يكون المدراء في الإدارة العليا عند مرحلة القبول فإن مشرفين الخط الأول والمشاركين الفرديين يكونوا عند مرحلة (الصدمة أو الغضب) والسبب في ذلك قد يعود إلى أن الإداريين قد يجهلون أهمية التعاطف ومهارات الاستماع مما يؤدي إلى التأخر في وقت التغيير.

عملياً فإن النظرة العقلانية في التغيير التنظيمي لا تكون من قبل الإداريين في المستويات العليا فقط وإنما يجب أن يتم ذلك بشكل تعاوني ما بين الإداريين والمرؤوسين في تحديد الأهداف التنظيمية (الرؤية) ، فلذلك يجب إشراك العاملين - المرؤوسين- وتحفيزهم وزيادة تفاعلهم مع توجهات الإدارة العليا نحو التغيير.

3- استراتيجيات المنظمة في التعامل مع مقاومة التغيير

هناك عدد من الوسائل التي يمكن من خلالها للمنظمة أن تتغلب بها على مقاومة التغيير ومن بين هذه الأساليب سوف نقوم بعرض ستة من الأساليب المعروفة والشائعة الاستخدام:

- **التعليم والاتصال:** يتعلق هذا الأسلوب بنوعية الموظفين مقدماً (قبل إحداث التغيير) ومناقشة الأفكار والمسائل المطروحة بصراحة ووضوح حتى يدرك الموظفون مبررات التغيير والحاجة إليه.
 - **المشاركة:** يمكن التغلب على مقاومة التغيير إذا ما أُتيح لبعض العاملين المشاركة في تخطيط وتنفيذ التغيير، ومن الممكن أن تنشأ أفكار وأساليب جديدة إلى جانب الشعور "بالملكية" الذي يمكن أن يكتسبه الموظف.
 - **التسهيل والدعم:** طريقة بسيطة إلا أنها فعالة في التغلب على المقاومة، ويمكن ذلك بتوفير الدعم المعنوي أو الإنصات لما يقوله الآخرون أو توفير فرص التدريب للأفراد من أجل صقل مهاراتهم.
 - **التفاوض والاتفاق:** وذلك بتوفير الحوافز للعاملين حتى يوافقوا التغيير فمن الممكن أن يتم الاتفاق بين الإدارة والعاملين على زيادة مزايا معاش التقاعد أو العناية الطبية للعاملين مقابل تغيير في أحد قوانين العمل.
 - **المناوراة والاستقطاب:** يمكن أن يلجأ المديرون في مواقف معينة إلى استخدام طرق خفية للتأثير بصورة انتقائية أو برمجة النشاطات بصورة مسبقة أو إسناد أدوار رئيسية في تخطيط أو تنفيذ التغيير لأفراد أو مجموعات معينة.
 - **الترهيب الصريح والضمني:** من الممكن أن يلجأ المديرون -كأخر محاولة- إلى تهديد العاملين بفقدان وظائفهم أو تقليل فرص الترقية، أو إجراء تغييرات في الوظائف بغرض مواكبة جهود التغيير.
- لكل أسلوب من هذه الأساليب مزايا وعيوب، وعليه لا بد أن تكون للمدير القدرة على تشخيص الموقف بصورة جيدة واختيار الأسلوب المناسب.