

الدرس الثالث : معالجة مقاومة التغيير التنظيمي وعوامل نجاحه

لإنجاح إدارة التغيير التنظيمي بمختلف مراحلها، وجب تهيئة المناخ الصحي للتغيير وإتخاذ جملة من الإرشادات للحد من مقاومة التغيير السلبي، وهذا ما سنتعرف عليه في ختام هذا الفصل.

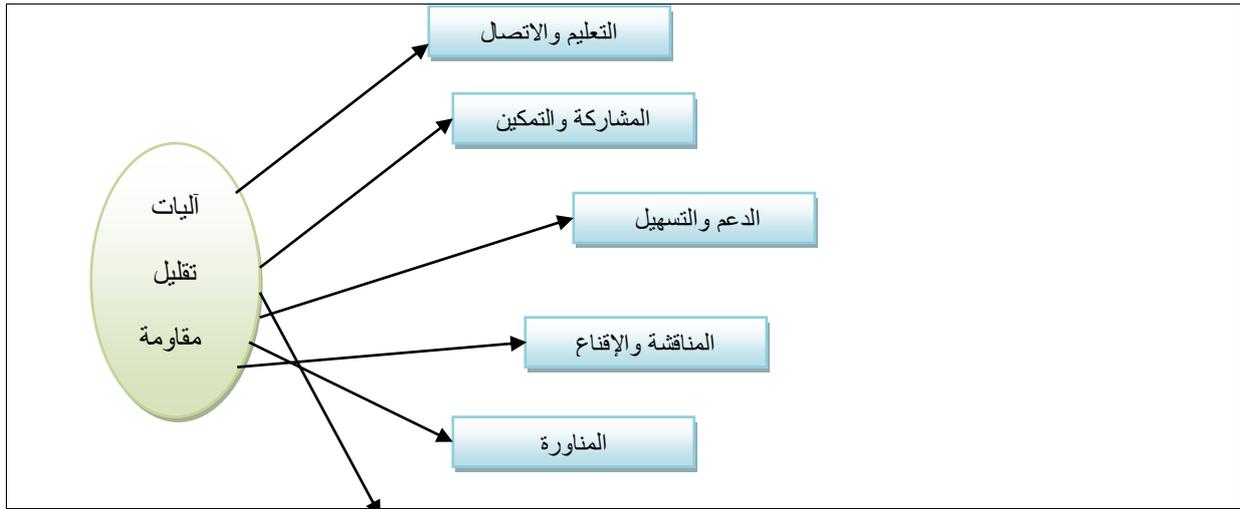
أولاً: تهيئة المناخ الصحي للتغيير

يهيئ القائمين على إدارة التغيير المناخ الصحي للتغيير للحد من مقاومة التغيير السلبي من خلال أربع عناصر مهمة وهي:

1. تستطيع الإدارة أن تستفيد من العمليات الإدراكية للعاملين، وتساعدهم على رؤية الأحداث على حقيقتها وبجوانبها الحسنة والسيئة ثم تفسيرها التفسير الواقعي الصحيح الذي يساعد على الاستجابة الملائمة؛
2. يمكن للإدارة أن تنشئ مناخاً صحياً للتغيير، تنشره وتبين قيمه السليمة البناءة بينه وبين العاملين وقوامه الصريحة؛
3. تستطيع الإدارة من خلال التعريف على اتجاهات العاملين الصحيحة وغير الملائمة أن تصنع التخطيط السليم للتغيير؛
4. يمكن أن تستفيد الإدارة من دوافع العاملين ، في توجيهها نحو التغيير المطلوب وتقديم الإشباع الملائم عن طريق المشروع المناسب من الحوافز وإعطائها المزايا التي يحملها التغيير لتقديم مزيد من الإشباع لحاجات العاملين.

ثانياً: معالجة مقاومة التغيير التنظيمي

يواجه القائمون بالتغيير "مثل المستشار الخارجي، وفرق التطوير والمديرون" مقاومة وتصديات لعمليات التغيير، وعلى هؤلاء معرفة أسباب المقاومة حتى يتحدد العلاج الخاص بتقليل وتخفيف المقاومة والتعامل معها. ومن أهم طرق تخفيف وتقليل مقاومة التغيير ما يظهر في الشكل وهو ما سوف نتناوله بالشرح.



المصدر: من إله الإكراه والإجبار (مختار ح.، 2014، صفحة 242)

يقدم التغيير التنظيمي ست طرق للتعامل مع موضوع مقاومة التغيير قدمها Kotter & Schlesinger ويمكن تلخيص هذه الطرق على النحو التالي: (مختار ح.، 2014، الصفحات 241-243)

1. **التعليم والاتصال** : ويتم استخدام أسلوب التعليم والاتصال إذا كانت مقاومة التغيير بسبب حالة عدم التأكد التي تصيب العاملين، والتي تنشأ عن نقص المعلومات أو عدم دقة المعلومات المتوفرة عن التغيير، وفق هذه الطريقة يتم التعليم بإجراء اتصالات تعليمية إرشادية للعاملين لتعريفهم بالهدف من التغيير وفوائده، ولكي يتحقق ذلك يقوم وكيل التغيير بالاتصال بالأفراد أو الجماعات بغرض تمليكهم المعلومات اللازمة بالمشكلات أولاً، ثم عقد لقاءات مواجهة فردية وتلقائياً تتوسع هذه اللقاءات باستخدام الوسائط الإلكترونية (بالبريد الإلكتروني مثلاً) أو بعرض مؤتمرات مصورة بالفيديو وهكذا، وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد الأفراد المعارضين للتغيير كبيراً وفي تزايد .

2. **المشاركة والتمكين**: إذا كان تقبل العاملين للتغيير أمر ضروري لضمان عملية تنفيذه بالصورة المطلوبة، يجب التفكير في عملية المشاركة والتمكين، وذلك بإشراك العاملين في عملية صناعة القرارات المرتبطة بالتغيير، وبمنحهم كذلك صلاحيات أوسع لتنفيذ التغيير وقد يأخذ هذا المدخل وقتاً أطول إذا تم إدخال التغيير بطريقة غير صحيحة

3. **التسهيل والدعم**: عملية التغيير التنظيمي عموماً تزيد من ضغوط العمل على الأفراد والمديرين على حد سواء، وفي بعض الأحيان يكون مصدر مقاومة التغيير هو حجم الضغوط الإضافية التي يشعر بها الأفراد عند العمل على تنفيذ التغيير ، وفي هذه الحالة يكون الخيار متاح لوكيل التغيير هو العمل على تسهيل وتسهيل عملية التغيير نفسه للعاملين المكلفين بتنفيذ التغيير وتقديم الدعم المناسب لهم، ويتم ذلك بتدريب العاملين بكيفية وضع التغيير موضع التنفيذ ، ومنحهم كذلك الوقت الكافي للتنفيذ، كما يمكن منح قادة هؤلاء

العاملين بعض العطلات حتى يتسنى لهم مراجعة خططهم المستقبلية للعمل في ظل التغيير إذا اتسم التغيير بالتعقيد، ويتم تبسيط وتيسير التغيير ومساندة القائمين بهذا الأمر إذا كانت المقاومة مصدرها الخوف من التغيير، أو كان هنالك إحساس بعدم أمان جراء هذا التغيير، وقد يكون هذا المدخل مكلفاً وقد يأخذ وقتاً طويلاً في تطبيقه.

4. **المناقشة والإقناع:** في بعض الأحيان يكون العاملون على إدراك تام بالتغيير وكيفية تنفيذه ولديهم المقدرة على تنفيذه، إلا أنهم يعتقدون بأن هذا التغيير سوف يفقدهم مكاسب قيمة وكبيرة قاموا باكتسابها في فترات سابقة للتغيير، وإذا كان لهؤلاء العاملين من القوة ما يكفي لمقاومة هذا التغيير وإفشاله (مثل: نقابات العمال) مما سيولد بعض النزاعات بين أفراد وجماعات المنظمة، في هذه الحالة يكون الخيار متاح أمام المنظمة هو خيار الجلوس مع جميع هذه الأطراف المقاومة وإجراء مناقشات معهم والعمل على مفاوضتهم في المكاسب والخسائر التي قد تنجم عن هذا التغيير وتقديم الأسانيد لإقناعهم بجدوى هذا التغيير، وقد يكون هذا المدخل أكثر تكلفة إذا لم يتعامل معه بحذر نسبة للتنازلات التي سيقدمها الطرفان للحصول على الاتفاق.

5. **المناورة:** يمكن للمدير المناورة بالموارد "سوف أمنح كذا وكذا للذين يبذلون حماساً ويتفاعلون مع هذا الأمر" أو التعاون مع بعض الفئات التي أظهرت موافقتها للتغيير منذ الوهلة الأولى مع تجاهل تلك التي تعارض التغيير حتى تقوم الفئات المعارضة بإعادة التفكير في قرارها بالمقاومة وجعلهم يشعرون بخطأ قرارهم بمقاومة التغيير، ويلجأ لهذا الأسلوب إذا كانت الظروف الحالية لا تجدي معها أي من الأساليب السابقة أو لا تتوفر المقومات المناسبة لطرح الأساليب السابقة، هذا المدخل قد يسبب مشاكل في المستقبل إذا شعر الأفراد بأساليب المناورة.

6. **والإكراه والإجبار:** في حالة عدم جدوى كل من الطرق السابقة في إنهاء عالة المقاومة للتغيير يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة التغيير ويتم ذلك بالتهديد أو بالعقاب أو الفصل، أو النقل، أو الحرمان من المزايا، وتخفيض المرتب، أو تخفيض الدرجة الوظيفية وهكذا، التعامل وفق هذا المدخل قد يجلب بعض المخاطر خاصة إذا ترك أمر التغيير كلية لقادة التغيير.

يوضح الجدول أدناه معالجة المقاومة وفق ماتم تحليله :

الجدول رقم (II-4): استراتيجيات شليزنغر وكوتر لمعالجة مقاومة التغيير

الاستراتيجية	حالات الاستعمال	المزايا	السلبيات
التعليم والاتصال	الافتقار للمعلومات أو معلومات وتحليل غير صحيح.	حينما يقتنع الأفراد يساعدون في تنفيذ التغيير.	تستغرق وقتاً طويلاً حينما يكون عدد الأفراد كبيراً.

المشاركة والتكمن	حينما لا يملك المبادرون للتغيير جميع المعلومات اللازمة لتصميم التغيير، وحينها يكون لدى الأفراد الآخرين قوة كبيرة للمقاومة.	حينما يشارك الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ التغيير، وأي معلومات لديهم عن التغيير يتم دمجها في خطة التغيير.	تحتاج إلى وقت طويل جداً إذا صمم الأفراد المشاركون تغييراً غير سليم.
التسهيل والدعم	حينما يقاوم الأفراد التغيير بسبب مشاكل تتعلق بالتكيف.	لا ينفذ أي أسلوب آخر في معالجة مشاكل التكيف.	يمكن أن تستغرق وقتاً، وتكلف كثيراً وقد تفشل.
المناقشة والإقناع	حينما سيخسر الفرد أو الجماعة بسبب التغيير وهذه الجماعة تمتلك قوة كبيرة للمقاومة.	أحياناً يكون أسلوباً سهلاً من أجل تجنب مقاومة كبيرة.	يمكن أن تكون ذات تكلفة عالية في حالات كثيرة إذا ما نبهت الآخرين للتفاوض من أجل الامتثال.
المنورة	حينما لا تنجح الأساليب الأخرى أو تكون عالية التكاليف.	يمكن أن تكون حلاً سريعاً وغير مكلف لمشاكل المقاومة.	يمكن أن تؤدي إلى مشكلات مستقبلية إذا شعر الأفراد أنه قد تم التحكم بهم.
الإكراه والإجبار	حيث السرعة مطلوبة، ويمتلك القائمون على التغيير قوة كبيرة.	سريعة، ويمكن التغلب بها على أي مقاومة.	يمكن أن تكون ذات خطورة إذا ترك الأفراد غاضبون من القائمين على التغيير.

المصدر: (شيريفي، 2006، صفحة 27)

ثالثاً: عوامل نجاح التغيير التنظيمي

- يقدم قادة التغيير و الاستشاريون جملة من النصائح التي من شأنها جعل التغيير ناجحاً ويمكن تلخيصها فيما يلي: (العطيات، 2006، صفحة 121)
1. أن يكون المديرون قدوة في ممارسة التغيير في كافة مناحي سلوكياتهم الإدارية.
 2. تشجيع سلوكيات الأفراد التي تكون مطابقة للتغيير المطلوب، وذلك بين جميع العاملين لأن التجانس والإنسجام بين مفاهيم العاملين يساعد في سرعة إحداثه؛
 3. جعل لغة التعبير الإداري سهلة ومفهومة، بالإضافة إلى تزويد العاملين بالنشرات والكتيبات لاستخدامها كمراجع، ومدّهم بالعون والمساعدة ليتخطوه في أمان وسلام؛
 4. أن يبدأ التغيير من خلال فرق العمل، حيث وجد أن الجهود الجماعية تأتي بنتائج أفضل من العمل الفردي، لأن فرق العمل تعتبر منظمة مصغرة يمكن من خلالها تقويم التجربة قبل تطبيقها على المنظمة ككل؛

5. توضيح أهمية التحديث والتطوير كأفضل مدخل للتغيير وتبني أسلوب الإبداع والتحدي والإستماع لجميع الآراء والإقتراحات النافعة والتفكير فيها ومناقشتها وتجربتها وليس رفضها من أول وهلة؛

6. وضع العاملين في موقف تعلم نظري وعملي، وتقديم المعلومات والمساندة لهم، للقيام بالتغييرات الجديدة، لأن التطبيق العملي هو الذي يأتي بالنتائج المرغوبة؛

7. التأكد من فهم العاملين لدورهم في إحداث التغيير، ليكون لديهم الحافز لتبني التغيير أو التجاوب معه؛

8. جعل بؤرة التصميم الإداري الجديد هي الوظائف التي يقوم بها العاملون، وليس سلطات إتخاذ القرار التي يملكونها، فالتغيير يجب أن يمس لب العمل وليس ظاهره؛

9. جعل نتائج الأداء هي الهدف الرئيسي في التغيير، وذلك من خلال تغيير سلوك الأفراد ومهاراتهم للوصول إليه، لأن الأعمال بدون هدف محدد يتركها تسير بدون إتجاه واضح، مما يؤدي إلى فشلها بالتأكيد.

10. التركيز على الأفراد المتجاوبين مع التغيير، وحثهم على مساعدة الآخرين على إحداث وتقبل التغيير واستيعابه حتى يزيد عدد المتجاوبين والقائمين عليه حتى تجد المنظمة نفسها تعيش حالة التغيير

كما يجب أن يكون إنجاح التغيير يتوقف وبشكل كبير على قائد التغيير، وهذا القائد الذي يقدم على تحويل المنظمة من وضعها الحالي إلى وضع مستقبلي أفضل من سابقه هو القائد التحويلي، فما هو دوره في الإدارة المستدامة للتغيير التنظيمي وهذا ما سنتطرق إليه في الفصل الموالي.