



جامعة الفلوجة / كلية الإدارة والاقتصاد
قسم الإدارة العامة
المرحلة الرابعة
مادة التطوير الإداري

محاضرة التغيير ومقاومة التغيير

مدرس المادة: أ.م.د. ياسر لطيف

الفصل الثامن التغيير و مقاومة التغيير للتطوير الإداري

مقدمة

تعيش المنظمات الحديثة في ظل محيط يشهد تطورات وتغييرات عميقة وواسعة النطاق في مختلف المجالات، لاسيما المعرفية والتقنية والإدارية والمعلوماتية. وتبرز أهمية التغيير التنظيمي، كأحد أهم أنواع التغيير في منظمات الأعمال، بسبب اقترانه بمختلف جوانب المنظمة، سواء من حيث رؤيتها ورسالتها، أو من حيث عملياتها ومهامها، أو من حيث هياكلها التنظيمية، أو من حيث سلوك الأفراد العاملين واتجاهاتهم والإجراءات المنظمة وتقنياتها المستخدمة، والهدف من وراء ذلك هو البحث عن تلاؤم دائم ما بين نظم المنظمة وتغييرات المحيط.

فالتغيير عملية ضرورية ولازمة لكافة المنظمات، فبدون عملية التغيير والتطوير تتوقف حركة تلك المنظمات، في حين يتحرك المحيط العام بسرعة في اتجاه معاكس. وليس المقصود بالتغيير التنظيمي هنا تلك الطفرات الفجائية التي تحدث لظروف معينة، سواء كانت اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية، وإنما هو ذلك العمل المخطط له سلفا على أسس علمية بما يتماشى والإمكانات المتاحة للمنظمة في حدود أهدافها المسطرة، وبالتالي فالتغيير لا يعتبر غاية في حد ذاته، وإنما يعتبر كوسيلة للوصول لأفضل النتائج

مفهوم التغيير

مفهوم التغيير في القرآن الكريم: ورد ذكر مفهوم التغيير في القرآن الكريم بأربعة مواضع
سورة الانفال، الآية ٥٣، قال تعالى ﴿ ذَلِكَ بِأَنَّ اللَّهَ لَمْ يَكُ مُغَيِّرًا نِعْمَةً أَنْعَمَهَا عَلَىٰ قَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ وَأَنَّ اللَّهَ سَمِيعٌ عَلِيمٌ ﴾
سورة الرعد، الآية ١١ قال تعالى ﴿ إِنَّ اللَّهَ لَا يُغَيِّرُ مَا بِقَوْمٍ حَتَّىٰ يُغَيِّرُوا مَا بِأَنْفُسِهِمْ ﴾
سورة النساء، الآية ١١٩ قال تعالى ﴿ وَلَا ضَلَالَنَّهُمْ وَلَا مَنِيئَهُمْ وَلَا مَنِيئَهُمْ فَلْيُبَيِّنَنَّ عَادَانَ الْإِنْعَمَ وَلَا مَرْتَهُمْ فَلْيَغَيِّرَنَّ خَلْقَ اللَّهِ ﴾
سورة محمد، الآية ١٥ ﴿ مَثَلُ الْجَنَّةِ الَّتِي وَعَدَ الْمُتَّقُونَ فِيهَا أَنْهَارٌ مِنْ مَاءٍ غَيْرِ آسِنٍ وَأَنْهَارٌ مِنْ لَبَنٍ لَمْ يَتَغَيَّرْ طَعْمُهُ ﴾

مفهوم التغيير التنظيمي

يعتبر التغيير التنظيمي من المواضيع الحديثة التي لا يزال مجال البحث فيها واسعا وخصبا، فهو واحد من المناهج الحديثة في علم الإدارة، وكغيره من المواضيع الحديثة لم يتم الاتفاق على تعريف موحد له، ولهذا سنذكر بعض التعاريف كما يلي :

- المفهوم اللغوي للتغيير : غير الشيء أي بدل به غيره أو جعله على غير ماكان عليه، و يقال غيرت داري أي بنيتها بناء غير الذي كان.

- المفهوم الاصطلاحي للتغيير :

التعريف الأول : التغيير التنظيمي هو "التحول من نقطة التوازن الحالية، إلى نقطة التوازن المستهدفة، وتعني الانتقال من حالة إلى أخرى في المكان والزمان.

التعريف الثاني : التغيير التنظيمي هو "إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر آخر من عناصر العمل التنظيمي بهدف: ملائمة أوضاع التنظيم وأساليب عمل الإدارة وأنشطتها مع تغييرات وأوضاع جديدة في

المناخ المحيط به، أو استحداث أوضاع تنظيمية وأساليب إدارية وأوجه نشاط جديدة تحقق للتنظيم السبق على التنظيمات الأخرى .

التعريف الثالث : التغيير التنظيمي هو "عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب علي الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي، أو السلوك التنظيمي، أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء، أو إجراءات

التغيير والتطوير

تتباين وجهات النظر في التفرقة بين التغيير والتطوير، فهناك من يعتبر التطوير هو تغيير (Change)، وهناك من يجعله تحسين (Improving)، والتطوير هو تجديد (Renewal) عند البعض، وهو تحديث (Moderation) عند البعض الآخر ، فيرى البعض بأن **التطوير التنظيمي** نوع من التغيير المخطط اذ يعرف بانه : نوع محدد من التغيير المخطط له والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل. وهناك من يرى بأن التغيير التنظيمي هو رافعة تؤدي إلى حدوث التطوير التنظيمي. فيتمثل **التغيير التنظيمي** بتعديلات على مستوى الأحداث فهو يعالج مشكلات ويسد نقصاً أو تقصيراً، أما التطوير التنظيمي فهو قرارات مدروسة على مستوى المنظمة ويستحضر المشكلات ويحول دون وقوعها. **فالتغيير** يكون تطوير عندما يكون ايجابي مخطط ومقصود، اذ ان التغيير التنظيمي هو المرحلة التي يجب تسبق التطوير، هذا يقود إلى مصطلح آخر قد يتشابه مع التغيير وهو الإصلاح (Reform)، فالتغيير هو إصلاح عندما يكون تطوير. ويختلف التغيير عن الإصلاح، فالإصلاح يعني محاولات نشطة ومتمدة من قبل القادة السياسيين والإداريين لتغيير السمات الهيكلية أو الثقافية للمنظمات العامة، أما التغيير فهو في كثير من الأحيان عملية تدريجية تجري في سياق الأنشطة الروتينية و أحيانا يمكن أن تتخذ شكل اضطرابات مفاجئة وقوية. فالإصلاح التنظيمي هو محاولة مخططة من قبل القادة لإحداث التغيير

نستنتج من ذلك ان التغيير هو حدث مفروض يحدث بصورة مستمرة ودون تخطيط مسبق ويكون هدفه التغيير، أما التغيير فهو مخطط يحدث كاستجابة وردة فعل للتغيير وهدفه البقاء والاستمرار، والتغيير يكون تطوير اذا كان مخطط واذا كانت نتائجه ايجابية .

اسس او مبادئ التغيير

- ١- التغيير في النظام الفرعي يتطلب بالضرورة تغييرا في مستوى معين من النظام الكلي : أي يتطلب إجراء تغيير في مستوى معين في المنظمة ككل بنفس الوقت أو لاحقا تبع اللي درجة قوة التغيير واتساع أثاره
- ٢- التغيير في المجالات الأكثر عرضة للضغط البيئي : اذ ينبغي أن يتم التغيير في المجالات التي تكون اكثر عرضة من غيرها للضغط البيئي أو الخارجي مع العمل المتواصل على إجراء تعديلات التدريجي الأخرى في أجزاء المنظمة
- ٣- الدراسة والتحليل المسبق لواقع الضغط ودرجته ونتائجه: اذ ينبغي أن تتم دراسة تحليلية لواقع الضغط ودرجة القوة والنتائج المتحققة من عمليات التغيير قبل الشروع في إجراءات التغيير

٤- التغيير للمستوى معين يشمل التغيير في المستويات الأعلى والادنى منه فإجراء التغيير في مستوى معين من الهيكل التنظيمية للمنظمة فإنه من الضروري إجراء التغييرات في المستويات الأعلى والادنى منه لأن ذلك له مردودات سلبية

٥- التغيير الشامل للمنظمة يرافقه تغييرا شاملا في السياسات والبرامج والإجراءات إذ أن التغيير المستهدف شامل لجميع المفاصل في هيكل المنظمة يجب أن يرافق ذلك التغيير تغييرا في السياسات والبرامج والإجراءات الشاملة للمنظمة ككل

٦- التغيير المخطط يتطلب ضرورة مراعاة التغيير في كلا التنظيم الرسمي وغير الرسمي عنده البدء بعملية التغيير في كلا التنظيمين الرسمي وغير الرسمي في الوقت ذاته لكي يتحقق النجاح في انتهاج سياسة التغيير المخطط

٧- تتوقف فاعلية وكفاءة التغيير في المنظمات على مدى مساهمة العاملين في هذا التغيير لأن الكفاءة والفاعلية للتغيير ترتبط مباشرة بدرجة أسهام الأفراد العاملين في المنظمة

٨- تغير المخطط يتطلب بالضرورة وجود إدارة للتغيير قادرة على تفهم التغيير كما في حالة التعارض او الصراع يجب أن تكون الإدارة قادرة على تفاهم التغيير لكي تقوم بالتخطيط وتفسيره وتقييمه

هناك أربعة أهداف رئيسية لعملية إدارة التغيير وهي:

- تحسين وسائل رضا الحاجات الاقتصادية للفرد
- زيادة الربح
- تنمية العمل الإنساني لدى الفرد
- المساهمة في إرضاء الفرد وتحقيق الرفاهية الاجتماعية

والعناصر الرئيسية للتغيير هي :

- ✚ لابد من إقناع الافراد بتغيير بمعنى استخدام نظام العمل عند القيام بأي تغيير
- ✚ لابد من تشجيع الأفراد على المساهمة الإيجابية في إجراء التغيير
- ✚ لابد أن يتضمن برنامج التغيير عاطفة معنيه وليس مجرد معلومات جامدة
- ✚ يجب أن يقوم المسؤول عن التغيير بدور رئيسي في تخفيض المقاومة للتغيير

ثالثا أنواع التغيير و مصادرها

أنواع التغيير

١- التغيير المخطط والتغيير الغير مخطط

التغيير المخطط : هو الإجراء الإداري الهادف إلى إحداث تعديل معين ومحسوب في المنظمة او في احد عناصرها وفقا لخطة زمنية وعلى أساس تفكير وتقدير لتكلفة التغيير ومتطلباته والفائدة المترتبة عليه.

التغيير غير المخطط او العشوائي : هو عملية تقوم فيها المنظمة بإجراء انفعالي او رد فعل لحالات طارئة نتيجة للضغوط التي تتعرض لها مما قد يسفر عنه نتائج غير محسوبة.

٢- **التغيير الثوري** مقابل التغيير التطوري: فالتغيير الثوري هو تغيير جذري كلي مفاجئ، على مستوى التنظيم بأكمله وهو غالباً ما يشتمل على طرق أو أهداف جديدة في العمل أو هيكل تنظيمي جديد ويتمثل في مدخل إعادة الهندسة وإعادة الهيكلة ومدخل الابتكار، أما التغيير الغير الثوري فهو تغيير تدريجي ومركز يهدف إلى تحسين أو تعديل أو ملائمة هيكل وإستراتيجية المنظمة للمتغيرات البيئية

٣ **التغيير السلبي والتغيير الايجابي**: فالتغيير الايجابي هو تغيير مخطط الهدف منه تحسين وضع المنظمة إلى الحالة المرغوبة، أما التغيير السلبي فهو قد يكون غير مخطط يؤدي إلى نتائج سلبية، كما قد يكون مخطط والهدف منه إحداث ضرر يلحق بالمنظمة.

٤ **التغيير المفروض والتغيير الغير مفروض** : التغيير المفروض وهو ذلك التغيير الذي يحدث من خارج المنظمة وما على المنظمة إلى الاستجابة له وقد يشمل الإجراءات ولا يأكل أو الاتجاهات أما التغيير غير المفروض فهو التغيير الذي يتم داخل المنظمة و بإرادتها ولأسباب داخلية فيها وقد يشمل نظاماً فرعياً في المنظمة أو مستوى معيناً فيها او المنظمة ككل

مصادر التغيير تختلف مصادر التغيير تبعاً للاختلاف وجهات نظر الكتاب والباحثين ويمكن أجمل هذه المصادر بالاتي

١- **البيئة** من أهم مصادر التغيير في المنظمات هي البيئة بعواملها المختلفة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية وثقافيا وغيرها لأن اي تغيير يحصل في هذه العوامل ينعكس بالضرورة على عمليات التغيير في المنظمة

٢- **التقنية** للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي وما يصاحبه من وسائل وأساليب حديثة ومتطورة يفرض على المنظم مواكبة لي تلك التطورات ولكل ما هو جديد سواء كان تترقى في الإنتاج أو الخدمات وتوزيعها بأقل تكاليف الحصول على المعلومات والبيانات

٣- **الأهداف** والقيام إن التغيير الحاصل في القيم السائدة يؤدي بالمنظمة إلى تعديل أهدافها و بما يحقق الانسجام الشامل بين الأهداف والقيام حتى ولو بقيت الأهداف الثابتة

٤- **الهيكل** يؤدي التغيير الحاصل في كل المنظمات سواء كان على مستوى الأنظمة الفرعية أول نظام الكلية إلى التغيير في المنظمة بشكل عام في الوقت نفسه

٥- **النظام النفسي الاجتماعي** وهذا المصدر يلعب دوراً واضحة في عمليات التغيير في المنظمات خصوصاً وإننا نجاح الأهداف التنظيمية يعتمد على العامل الإنساني في التغيير في ديناميكية الجماعة أو السلوك يؤدي إلى تغيرات متميزة في الأداء الإداري

٦- **النظام الإداري** الذي يعتبر من المصادر التي تكون تحت سيطرة الإدارة سواء أكانت في عمليات المنظمة ام الأفراد العاملين فيها

المبحث الثاني : مقاومة التغيير

تعتبر ظاهرة المقاومة للتغيير واحدة من أعقد المشاكل التي تواجه المنظمات الإدارية الحديثة وقيادتها الإدارية عند مناقشتها للعلاقات الإنسانية فإذا كان التغيير إجراء تعديلات موجهة و مقصوده في أهداف وبرامج العمل وما يتصل بهما في أي عنصر أو جزء من المنظمة فإنه يحدث أصلا استجابة واعية ولمستلزمات التكيف للمتغيرات الدائمة في المنظمة أو في بيئتها لكن هناك ردود فعل من الأفراد العاملين نحو التغيير فقد تكون سلبية وإيجابيات لذلك يصبح تغيير سماء أساسية في حياة المنظمة وتعبيرا عن ديمومتها و تفاعلها مع البيئة ، اذ ان مقاومة التغيير ليست ظاهرة متعلقة ببيئة العمل والموظفين فحسب وإنما هي ميل عام يمكن ملاحظته لدى معظمنا في هذا المجال أو ذلك ، وعادة ما يواجه المدراء مشاكل خطيرة في الاستراتيجيات والخطط الجديدة نتيجة مقاومة التغيير لدى الموظفين، هذه المشاكل قد تدفع الإدارة إلى التعديل في خططها أو تغييرها جذرياً أو حتى التنازل عن التغيير تحت ضغط مقاومة التغيير. لكن هذه الطرق لن تكون الحل المثالية لمقاومة التغيير!، لأن التغيير المستمر ومواكبة الوقائع الجديدة وإدخال التعديلات الصحيحة وفي وقتها الصحيح؛ كل هذه الأمور هي حجر الأساس في التطور والنجاح، لذلك نتعرف أكثر إلى مفهوم مقاومة التغيير لدى الموظفين وأسباب رفض التغيير في الشركات والمؤسسات، وكيفية تعامل الإدارة مع مقاومة التغيير وعلاج مقاومة التغيير.

مفهوم المقاومة للتغيير تعرف على أنها ردود الفعل السلبية للأفراد اتجاه التغيرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم أو هي سلوك مقصود يسلكه الأفراد لحماية أنفسهم من تأثيرات التغيير الحقيقية منها أو الخيالية ، وفي تعريف آخر يعرف مقاومة التغيير بأنها ظاهرة طبيعية لتنفيذ التغييرات غير الضرورية التي تحصل على مستوى التنظيم الرسمي أو الفرد أو الجماعة ، وهي مجرد الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع السائد ونرى ان مقاومة التغيير على أنها ظاهرة إنسانية تتسم بعدم امتثال او قبول الفرد أو الجماعة لبعض وكل عمليات التغيير اعتقادهم بأنها مفروضة عليهم و تمثل تهديدا و تحدياً لهم ولمستقبلهم

أشكال المقاومة للتغيير تتخذ مقاومة التغيير أشكالا عديدة تعبر عن احتجاجهم ومن هذه الأشكال هي :

- ١- تشويه او المقاومة الأفراد المعلومات أو عدم استجابتهم لها
- ٢- انخفاض مستوى الأداء او انخفاض الإنتاجية
- ٣- زيادة معدل دوران العمل
- ٤- تعطيل الأجهزة والمعدات وأحداث الأضرار في المستلزمات المادية
- ٥- محاولة تسلق السلم التنظيمي إلى مراكز أعلى التخلص من ضغط التغيير
- ٦- مشاحنات وأشجار مستمر واستخدام الوسائل الدفاعية مثل العدوانية والإسقاط واللامبالاة أو تأخير إنجاز المعاملات
- ٧- تقديم مغريات من الرؤساء المقاومين إلى المرؤوسين المكلفين بالتغيير لتشجيع هم على ترك واجبها بقصد إعاقة عملية التغيير

٨- الصراع على السلطة للحصول على مراكز وظيفية أفضل والمقاومة لجلب انتباه الآخرين تحت شعار خالف تعرف

أسباب مقاومة التغيير هناك مجموعة من الأسباب التي تدعو العاملين إلى مقاومة التغيير وهي :

- ١- المصلحة الشخصية وتعتبر من الأسباب الرئيسية لمقام التغيير وذلك لي اعتقاد بعض العاملين بأن التغيير سيتسبب في حرمانهم من بعض ما كانوا يتمتعون به من مزايا بما يعود عليهم بالخسارة
- ٢- سوء الفهم وفقدان الثقة يؤدي هذا السبب في بعض الأحيان إلى معارضة للتغيير فيتهم العاملون بأن ضرر التغيير يكون أكثر من نفعه وفي هذه الحالة يكون نتاج فقدان الثقة بين العاملين ومن يقومون بعملية التغيير
- ٣- اختلاف وجهات النظر في ما يختص به التقييم الذاتي لتقييم العاملين لوضع ما مغاير لتقييم المديرين نفس الوضع في تختلف وجهات نظر الأشخاص حول التقييم الأوضاع
- ٤- الحفاظ على توازن القوى ان توازن القوى بين الأفراد والجماعات و الأقسام الإدارية عنصر من عناصر الاستقرار في المنظمة فإنه أي تغيير يهدد استقلالية القسم أو الجماعة في العمل والإنتاج لذلك تواجه مقاومة الإدراك هؤلاء إن التغيير سوف يقلل من قدراتهم على إدارة شؤونها الخاصة
- ٥- الخوف من عدم المقدرة على تنمية المهارات وتطوير السلوك فإن بعض الأفراد يقومون التغيير خوفا من عدم قدراتهم و مهاراتهم على استيعاب ما ينادي به التغيير وخوفا على أنهم لا يتمكنون من تغيير سلوكهم والسرعة التي تتطلبها منظماتهم في حالة وقوع تغيير
- ٦- محافظة العاملين على أعمالهم وعلاقاتهم الاجتماعية قد يكون التغيير لا يتفق مع أهدافهم و رغباتهم ويضر بأعمالهم وعلاقاتهم الاجتماعية داخل العمل ويكون سببا يدفعهم إلى مقامك التغييرات التي تدخلها الإدارة إلى شعورهم بأن هذه التغييرات تؤدي إلى إضعاف العلاقات الاجتماعية و تفريق جماعات العمل
- ٧- ميل الأفراد إلى الاستقرار والرتابة والاعتقاد على نمط معين من العمل في المنظمة أو قناعة الفرد بأسلوب معين في العمل أو حصوله على الاطمئنان النفسي يتمسك به نمط معين من سلوكيات العمل السابق يجعل ذلك أحد الأسباب لمقاومة التغيير
- ٨- عدم الثقة في قدرة القيادات وكفاءتها الذي ينعكس ذلك سلبيا على مشاعر الأفراد واتجاهات هم نحو التغيير وبالتالي عدم امثالهم لمستلزمات التغيير او افشل هم العمليات و اعتقادهم بأن عدم ثقته بقدراته قياداتهم وكفاءتها في اتخاذ القرار رأيت وتحقيق أهدافهم

المبحث الثالث

كيفية معالجة و تطويق مقاومة التغيير

أولا أساليب معالجة وتطويق مقاومة التغيير

١. التثقيف والاتصال: وهي عملية إطلاع العاملين على شروط التغيير وشرح أبعاده وما رامية وهي من أكثر الوسائل شيوعا لمعالجة مقاومة التغيير
٢. المشاركة والارتباط وهي من الوسائل الناجحة في عملية إشراك العاملين في مراحل التغيير المختلفة ابتداء من التخطيط وصولي إلى التطبيق والتقويم
٣. التحري الميداني من أهم طرق مجابهة مقاومة التغيير التي تبدأ من مستوى الفرد المقاوم والتشكيلات التي ظهرت فيها المقاومة والتحري عن سمات المقاومة
٤. تحفيز الأفراد وهنا يبدأ تحفيز الأفراد و ترغي بهم بالتغيير عن طريق إشراكهم في رسم الاستراتيجيات وإعداد خطة ضمان بنا توقعات إيجابية عن نتائج هو عن إمكانيات الوفاء بالمستلزمات
٥. التسهيلات والدعم وهي طريقة الامتصاص المقاومة تتضمن تدريب العاملين إكسابهم المهارات الجديدة التي يتطلبها التغيير او الاستماع إليهم ومساندتهم عاطفيا
٦. التفاهم والثقة وفق هذا الأسلوب تستخدم طرق التوعية بالأهداف والنتائج المتوقعة للتغيير وسبل تجاوز السلبيات و إسناد الإيجابيات وتنشيط عملية التفاوض المبنية على الحوار والنقاش والأخذ والعطاء
٧. المنافرة واختيار اللجان يستخدم هذا الأسلوب لإجهاض أي مقاومة للتغيير و يقتضي هذا الأسلوب استخدام معلومات معينة ومعرفة تامة بقرائن الأحوال و طبيعة الحدث
٨. الإكراه الواضح و الضمني قد يلجأ بعض المديرين في مو على جدتهم لمقاومة التغيير إلى أسلوب القهر والإكراه مستخدمين في ذلك التهديد والوعيد

ثالثا اختيار إستراتيجية مقاومة التغيير

تفرض على المديرين في ظل التغييرات التنظيمية اختيار إستراتيجية لتطبيق ولا بد أن تأخذ بالأساليب الخاصة لمعالجتها تطويق مقاومة التغيير سواء كانت ضمنا او صورة واضحة فهناك مجموعة عوامل لاختيار الإستراتيجية المناسبة وهي

- ✓ حجم ونوع المقاومة المتوقعة
 - ✓ مكانة الشخص الذي ينادي بالتغيير بالنسبة لمن يقاومون التغيير
 - ✓ الآثار القريبة والبعيد في المدى للتغيير
 - ✓ مستوى المصالح المشتركة
 - ✓ المعلومات المتوفرة لدى القائمين على أمر التغيير وما يتمتعون به من نطاقات استخدامها أثناء عملية التغيير
 - ✓ المشاكل التي تعوق أداء التنظيم وحجم المخاطر التي تواجه عملية التغيير
- لذلك من واجب الإدارة هو التسلح بالصبر والإيمان بأهمية التغيير وبعد النظر وجدية والشجاعة في حسم بعض الأمور التي تقف عقبة في سبيل التغيير