

## القيادة بالكفاءات ودورها في إدارة التغيير التنظيمي والتعامل مع مقاومته

د. علاوي عبد الفتاح

جامعة برج بوعريريج - الجزائر

allaouimsila@yahoo.fr

### الملخص:

أضحى التغيير التنظيمي من أهم القضايا التي تشغل المنظمات في الوقت الراهن، ذلك أنه يتم في ظل ظروف بيئية تتسم بالديناميكية والحدة وسرعة التغيير، على اعتبار أن المنظمة تمثل نظاما مفتوحا مفروض عليها، ومن ثم وفي واقع الأعمال يجب أن تتوفر المؤسسة على قيادة أكثر رشادة، وعلى نظام تغيير أكثر فاعلية، يستند على نظام كفاءات ومعارف ومهارات، قادر على تشييد نظام تحسين دائم في المؤسسة.

**الكلمات الدالة:** القيادة، القيادة بالكفاءة، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير.

### Résumé :

Le Changement organisationnel est devenu une question préoccupante pour les organisations modernes, car il s'effectue dans un environnement qui se change instantanément d'une manière rapide et profonde. Etant un système ouvert l'entreprise est condamnée, exige l'existence de leadership plus rationnel, et un système de compétence, de savoir et savoir-faire plus efficace qui bâtit un système d'amélioration permanent dans l'entreprise.

**Mot clé:** leadership, leadership efficace, le Changement organisationnel, La résistance au changement

## مقدمة:

يشهد العالم المعاصر حركة تغيير واسعة وسريعة في مختلف جوانب الحياة\*، تحتّم على المؤسسات استيعابها ومواكبتها، وهو ما يفرض، كما يؤكد الكثير من علماء الإدارة، أن تكون عملية التغيير التنظيمي دائمة ومستمرة، حتى تستطيع المؤسسات مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية بكفاءة وفعالية، ومن أهم متطلبات ذلك توفر القائد الكفاء الذي يستطيع أن يواجه هذه المتغيرات ويكيفها لصالح مؤسسته نحو الاستقرار والنمو.

إن التطور النوعي في مجال إدارة الأعمال رافقه تطور نوعي كذلك في مجال إدارة الموارد البشرية، فأصبح الحديث الآن منصبا على القيادة بالقيم، والقيادة بالمعارف والكفاءات، إذ أن المؤسسة الحديثة لم تعد تعبا بالقائد غير المؤهل وغير الكفاء. هذا، فضلا على أن لواء التغيير إنما تصنعه وتحمله وتحسده الكفاءات، ولا يمكن تحقيق أي تغيير ناجح في غياب الكفاءات.

ومن هنا تبرز أهمية تعرّف القادة في مؤسساتهم على أسباب مقاومة العاملين لديهم للتغيير، وكيفية التعامل معه، وإدراك أهم الاستراتيجيات التي يمكن لهم اعتمادها في إدارة عملية التغيير، ودورهم في الحد أو التقليل من فعالية مقاومته، أو على الأقل احتوائها وحسن التعامل معها.

من خلال ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي : ما هو دور القيادة بالكفاءات في إدارة التغيير التنظيمي والتقليل من مقاومة العاملين لبراجمه؟ وللإجابة على هذا التساؤل فإننا سنعالج الموضوع في النقاط التالية:

1. مفهوم التغيير التنظيمي ومبرراته في ظل التحديات الحالية والمستقبلية؛
2. مصادر التغيير التنظيمي وأهدافه؛
3. مفهوم القيادة والقيادة بالكفاءات؛
4. دور القيادة بالكفاءة في مواجهة تحديات التغيير؛
5. مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وفوائدها المحتملة؛
6. دور القيادة بالكفاءات في التعامل مع مقاومة التغيير.

### 1- مفهوم التغيير التنظيمي ومبرراته:-

أضحى التغيير أحد المعطيات الثابتة في العمل الإداري في مجال إدارة المؤسسات، باعتبار أن التغييرات العالمية والمحلية بصورة مباشرة أو غير مباشرة، تؤثر على عمل تلك المؤسسات، ولذلك من الخطأ طرح السؤال : هل يجب أن نتغير أم لا؟ إنما ينبغي التساؤل : ما هي التحديات وسرعة وأهمية التغيير الذي يجب على المؤسسة التعامل معه؟

**1-1. مفهوم التغيير التنظيمي:** يقصد بالتغيير بمعناه العام التحول من نقطة توازن حالية إلى نقطة توازن مستهدفة، أي التحول من وضعية إلى أخرى يفترض أن تكون أحسن منها . ويقتضي هذا التحول اتخاذ إجراءات واستخدام موارد يتناسب حجمها وطبيعتها والتغيير المنشود . فكل تغيير يتضمن إذا ثلاثة مكونات : هدف، موارد وإجراءات.

التغيير التنظيمي هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواع، يسعى إلى تحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي)، بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات.

**1-2. مبررات التغيير التنظيمي:** تتولد الحاجة إلى التغيير نتيجة زيادة حدة المنافسة الخارجية خاصة في ظل العولمة وانفتاح الأسواق على بعضها، وانضمام الكثير من الدول للمنظمة العالمية للتجارة (OMC)، ومتطلبات الجودة الشاملة (TQM)، إضافة إلى زيادة القوة التي يتمتع بها العملاء والمستهلكون، وسيادة عصر التوجه للعمل واحترام المستهلك والعمل على إرضاءه، مما يحتم الارتقاء بمستوى جودة الخدمة والمنتج لزيادة رضا المستهلك.

وتزداد الحاجة إلى التغيير نظرا لتزايد تعقيد الأعمال بسبب التزايد في حجم المؤسسات، لا مركزية السلطة، تنوع خطوط الإنتاج، الدمج، وتزايد حساسية العمليات الداخلية لقوى بيئية لا يمكن السيطرة عليها، وكذلك بسبب متطلبات التجارة الدولية، حيث يقتضي العمل والتنافس في المجال الدولي فرصا ومشكلات عديدة، ويجب أن تكون لدى المؤسسات القدرة على التنافس والتكيف مع الفوارق الثقافية وأساليب الاتصال وأخلاقيات العمل وإجراءاته.

## 2- مصادر التغيير التنظيمي وأهدافه:-

يعتمد نجاح التغيير من عدمه بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، وفهم أهداف التغيير كما يلي:

**1-2. مصادر التغيير في المؤسسات :** يعتمد نجاح التغيير بشكل كبير على فهم طبيعة وأنواع عمليات التغيير، فهناك عدة أنماط وأشكال من التغيير حسب المعيار المستخدم في التصنيف، وهي على النحو التالي:

**1-1-2. التغيير استجابة لظروف خارجية:** تباشر الإدارة في التغيير على مستوى التنظيم عند حدوث تغييرات خارجية تجعل الاستمرار في الأداء والعمل بنفس الطريقة السابقة أمرا متعذرا ، إذ تستجيب الإدارة لهذه التغييرات الخارجية بدرجات مختلفة من الحماس والالتزام بحسب شدة ارتباطها بعملياتها، لكن هذا النمط من التغيير قد لا يجد طريقه للتطبيق الكامل ويظل في صورة شعارات أكثر منه تغييرا حقيقيا.

**2-1-2. التغيير التماسا لحل مشكلات ذاتية :** يحدث هذا النمط من التغيير بمبادرة من الإدارة كمحاولة لحل بعض المشكلات الذاتية للتنظيم، قد تتعلق هذه المشاكل بجانبين هامين هما:

- قدرة التنظيم على مواجهة الأوضاع البيئية المحيطة به.
- ضعف بعض عناصر التنظيم وعدم توافقها مع العناصر الأخرى.

## 3-1-2. التغيير بهدف السيطرة على المناخ أو جزء منه : ويهدف التغيير في هذه الحالة إلى تمكين

المؤسسة من السيطرة على بعض جوانب المناخ وإخضاعها للتعامل وفقا لما يرضيه التنظيم، وهذا النمط من التغيير أصعب الأنماط واعقدها لسببين هما:

- أن التغيير والتطوير يتجه في الأساس إلى محاولة السيطرة على سلوك بعض الأفراد أو جماعات العمل الذين لا يملك التنظيم السيطرة الكاملة عليهم.

- أن تحقيق هذه السيطرة من طرف المؤسسة قد يعرضها للصراعات والتناقضات مع المؤسسات الأخرى. وفي هذه المصادر الثلاثة يأخذ التغيير الأنواع التالية:

- التغيير الشامل والتغيير الجزئي : يقصد بالتغيير الشامل كافة أو معظم القطاعات في المؤسسة، بينما التغيير الجزئي يقتصر على جانب واحد كتغيير الآلات والأجهزة والذي يؤدي أحيانا إلى عدم التوازن داخل المؤسسة بسبب أن بعض الجوانب متطورة والأخرى متخلفة، والذي من شأنه أن يؤدي إلى تقليل فاعلية عملية التغيير.

- التغيير المادي والتغيير المعنوي : التغيير المادي كتغيير الأجهزة والمعدات (التكنولوجيا)، بينما التغيير المعنوي يهدف إلى تغيير سلوك العاملين الاجتماعي والنفسي والتغيير في طرق أداء العمل.

- التغيير السريع والتغيير التدريجي : يعتمد ذلك على سرعة عملية التغيير وحدته، وعادة ما يتصف التغيير البطيء (التدريجي) أنه أكثر رسوخا من التغيير السريع، ولا شك أن درجة السرعة تعتمد بشكل كبير على طبيعة الظروف التي تعتبر المحدد الرئيسي لسرعة عملية التغيير في المؤسسة.

## 2-2. أهداف التغيير التنظيمي : لا بد وأن يكون للتغيير المخطط والمدروس أهداف محددة يسعى إلى

تحقيقها، وبصفة عامة فإن أهداف التغيير تتلخص في الآتي:

- إحياء الركود التنظيمي وتجنب التدهور في الأداء، وتحسين الفعالية من خلال تعديل التركيبة التنظيمية.

- التخلص من البيروقراطية والفساد الإداري.

- تخفيض التكاليف من خلال الكفاءة وفعالية الأداء وحسن استخدام الموارد البشرية للآلات المتاحة،

والموارد، والطاقة، ورأس المال.

- بناء محيط محايي للتغيير والتطوير والإبداع.

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع وراغبة فيه.

- تحسين الانطباع الذهني لدى الرأي العام عن المؤسسة.

ومنه يمكن القول أنه من المهم أن تطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع المحيط بدافع التعامل معه

بإيجابية، ما يجعل التغيير يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة لتطويع وتنمية حوافز عاملها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهو ما يطلق عليه "المؤسسة المتفاعلة".

## 3- القيادة والقيادة بالكفاءات:-

بالرغم من تعدد التعاريف الخاصة بمفهوم القيادة، إلا أن هناك شبه اتفاق بين معظم الباحثين على أن القيادة في أبسط معانيها "العملية الخاصة بدفع وتشجيع العاملين نحو إنجاز أهداف معينة".

### 3-1. مصادر قوة القيادة الإدارية : ويستمد القائد عادة نفوذه وقوته للتأثير على العاملين عن طريق

مصدرين رئيسيين هما:

#### 3-1-1. القوة النظامية : وهي قوة رسمية تستمد من المكانة والمركز الذي يشغله المدير في الهيكل

التنظيمي . وتمكن هذه السلطة القائد من استخدام الحوافز المختلفة، المادية والمعنوية للتأثير على المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة . وقد أثبتت فعالية هذا الأسلوب في التأثير على المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة. وقد يستخدم القائد أسلوبا آخر يستمد من هذه السلطة، وهو أسلوب التهديد والضغط والإكراه في دفع المرؤوسين لتحقيق الأهداف المرجوة . ومن الوسائل التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال، أسلوب التهديد بنوعيه الشفوي والمكتوب، أو الخصم من الراتب، أو النقل التأديبي، وقد يصل في أسوأ الأحوال إلى إنهاء خدمة المرؤوس. إلا أن استخدام هذا الأسلوب بشكل كبير قد يؤدي إلى مشاكل وعواقب يصعب على القائد السيطرة عليها.

#### 3-1-2. القوة المستمدة من الصفات الشخصية للقائد : تستمد هذه القوة من الأخلاق الحميدة

والاحترام المتبادل بين القائد والمرؤوس، كما قد تستمد هذه القوة كذلك من خبرة وكفاءة ومهارة القائد في أدائه للأعمال التي تتحول إلى الإعجاب بشخصيته، وبالتالي إلى أداء جميع الأعمال التي يكلفون بها من قبل قائدهم بكفاءة وفعالية عالية.

وأيا كان مصدر القوة والنفوذ، فإن فعالية وكفاءة القيادة تتطلب توفر صفات معينة في القائد الناجح، ومن أهم هذه الصفات: الذكاء، الرغبة، مهارات الاتصال، الثقة . غير أنه ثمة صفات أخرى لا تقل أهميتها عن الصفات السابقة كالتعليم، الصبر، الابتكار، الإخلاص، العدالة، القوة البدنية، المظهر، والقدرة على التعبير . إن إدخال أي تغيير في المنظمة يرافقه بعض الصفات في القائد الإداري، حيث هناك علاقة بين الكفاءة القيادية وبين بعض الصفات الشخصية<sup>ii</sup>.

#### 3-2. مفهوم القيادة بالكفاءات : قبل التعريف بمفهوم القيادة بالكفاءات يجدر بنا أولاً، التعريف

بمفهوم الكفاءة في أدبيات الإدارة، والتي يقصد بها "مجموع المعارف والمهارات التي يمتلكها الفرد التي تمكنه من أداء عمله بشكل أحسن"<sup>iii</sup>، ولا يخفي اليوم في أن الكفاءات أضحت تمثل الميزة التنافسية الأكثر حسماً ما بين المؤسسات، فللكفاءة هي التي تصنع التفوق، وفي المثل الأجنبي يقال " c'est la compétence" وهو ما يجعل الكفاءة ودرجة التأهيل هي المرجع في توصيف الوظائف وتصميم هياكل المؤسسات.

وتعرف المجموعة المهنية الفرنسية (Medef) الكفاءة بالقول: "الكفاءة المهنية هي تركيبة من المعارف والمهارات والخبرة والسلوكيات التي تمارس في إطار محدد، وتتم ملاحظتها من خلال العمل الميداني، والذي يعطي لها صفة القبول، ومن ثم فإنه يرجع للمؤسسة تحديدها وتقويمها وقبولها وتطويرها"<sup>iv</sup>.

ففي فرنسا مثلاً خلصت إحدى الدراسات الاقتصادية التي أصدرت سنة 2000 إلى أن حوالي 70% من المؤسسات الفرنسية تعتمد على أنظمة قائمة على الكفاءات، أو على الأقل تنوي ذلك في المدى المنظور، وتنفق في سبيل هذا الغرض أموالاً ضخمة.

يلاحظ ملم سبق أن الكفاءات مرتبطة بوضعيات العمل وتتأثر بمحيطه، أي تتطور بتطور الوضعيات المهنية التي يواجهها العامل أثناء أدائه لمهامه. لذلك يرى "Guy le boterf" أن على كل مؤسسة تحديد مفهومها للكفاءات بناء على تطورات محيط العمل<sup>v</sup>.

أما القيادة بالكفاءات فتعني "القدرة على التوفيق وتحريك الموارد الشخصية للفرد (المعارف، المهارات، الثقافة، القيم،...) والموارد البيئية (بنك المعطيات، الثقافة المهنية،...)"<sup>vi</sup>. كما يمكننا تعريف القيادة بالكفاءات بأنها "التأثير في معارف ومهارات وسلوكيات المرؤوسين ليكونوا أكثر قدرة على تحسين عوائدهم والتكيف مع التطورات الحاصلة في المحيط، على أن يكون للقائد من المهارة والخبرة والدكاء ما يؤهله لذلك".

من خلال الشكل (01) نلاحظ أن استغلال موارد المؤسسة بأمثل طريقة يحسن مؤشرات الأداء، كالإنتاجية والربحية وتخفيض التكاليف ومن ثم تخفيض الأسعار ورفع الجودة، ولكي يتحقق الاستغلال الأمثل لمواردها يتطلب وجود كفاءات قيادية، بحكم أنها المورد الوحيد القادر على خلق القيمة (أي توليد منتجات تعادل قيمة أكبر لدى العميل بفضل نوعيتها و أدائها)، والتي تحسن التعامل مع مختلف الأوضاع وأداء المهام بفعالية، هذا ما يحسن صورة المؤسسة وإرضاء العميل مؤدياً إلى تحقيق التنافسية.

إن التركيز على الكفاءات لا ينبغي أن يغفلنا عن الشق الثاني للمورد البشري والمتمثل في العمال المنفذين (التأهيل)، فالمورد البشري (H2) مكون من جزأين: الكفاءات (H') والعمال (H) أي أن (H2 = H' + H)، وإذ يمارس هذا المورد عملياته (O) سيتكون مركب ثالث هو (H2O)، ويعبر هذا المركب عن مدى التلاحم بين المورد البشري والعمليات التي يؤديها، فجودة العمليات تخضع أساساً لمستوى التكوين والتأهيل المتاح لدى هذا المورد، وبإضافة عنصر رأس المال (K) إلى هذا المركب تستطيع المؤسسة خلق قيمة مضافة (V). ويمكن التعبير عن ذلك من خلال الشكل (02).

#### 4- دور القيادة بالكفاءة في مواجهة تحديات التغيير:-

إن إدارة التغيير كأداة لتحقيق الفعالية الإدارية، تتطلب من القائد إجراء تغيير في متطلبات عنصر أو أكثر من عناصر الموقف الإداري، وهذا يتطلب أن يكون للقائد القدرة على وضع إستراتيجية للتغيير إذا أراد تحقيقه بكفاءة. ولذلك على القائد الإداري التكيف مع متطلبات التغيير ومعالجة ردود الفعل إزاء التغيير، كما هناك فرصاً يجب استثمارها، ومخاطر يجب تجنبها كما في الشكل (03).

**4-1. التكيف مع متطلبات التغيير:** يتطلب التغيير التنظيمي من القائد تكيف نفسه لمواجهة تحديات هذا التغيير، لأن درجة القدرة على التكيف تعتمد على النموذج القيادي ودرجة تفاعله مع البيئتين الداخلية والخارجية، ويمكن تقسيم القادة حسب قدراتهم على التكيف مع متطلبات التغيير إلى نمطين:

**النمط الأول:** نمط متشدد سلطوي ذو مرونة منخفضة نحو التغيير، يتعامل معه بسلبية وبمخدر شديد، يحاول مقاومته ومجاهته بطريقة غير عقلانية في الغالب، وهذا النوع من القيادة يرغب بإبقاء الوضع الراهن على ما هو عليه، مع انعدام ردود الفعل من المرؤوسين، إلا ما يسمح بتمريره القائد، والتنظيم في ظل هذا النمط القيادي تنظيم معزول ومنطوي على نفسه، ولا يتفاعل مع البيئة الخارجية ويخشى التغيير.

**النمط الثاني:** نمط ذو مرونة عالية، يتكيف مع الظروف، وله القدرة على مواجهة المواقف، ويتقبل التغيير عن طريق إعادة صياغة المناخ الداخلي ليتلاءم مع متغيرات المناخ الخارجي، فهو يسعى إلى إيجاد أحسن تطابق بين حاجات الأفراد والمؤسسة من جهة والبيئة من جهة أخرى. فهو إذن هدف لا يتحقق إلا عن طريق رؤية ديناميكية للتطوير في المؤسسة.

**4-2. معالجة ردود الفعل إزاء التغيير:** يعتبر القائد فعالاً إذا كان يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، وهذا يتطلب منه أن يضع في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في إنجاح التغيير، وأن يعرف مدى قبولهم للتغيير، وأن يعرف مدى معارضتهم له، إن أهم الأساليب التي يمكن للقائد إتباعها للتغلب على معارضيه في عملية التغيير ما يلي:

- إعطاء القائد لموظفيه المعلومات الوافية عن طبيعة التغيير الذي ينوي إدخاله والحاجة إليه وكيفية تنفيذه.
- خلق الجو الملائم لقبول التغيير وذلك بأن يشرح لموظفيه إلزامية التغيير للبقاء على مرونة التنظيم وقابلية للتكيف مع الظروف، فالقائد الفعال هو الذي يختار الوقت الملائم لشرح دواعي التغيير.
- اشتراك الموظفين في تحديد أهداف التغيير، والاهتمام بأرائهم، ومعرفة الأسباب التي دفعتهم إلى المعارضة ومنافستها.
- الرقابة الذاتية للقائد والتي تمكنه من استشعار أي تغييرات تحدث حوله ولو كانت دقيقة، والقدرة على تعديل تصرفاته لتناسب الحال حوله.

والقيادي الناجح هو الذي يسعى جاهداً إلى توفير المناخ الملائم الذي يشجع ويحفز العاملين لاستخدام أقصى طاقاتهم وإمكاناتهم، كما يتميز القائد الإداري بالإبداع والمبادأة في العمل والرغبة في التغيير، ولا يهجم القائد اهتماماً زائداً بالسياسات والتعليمات بحيث تسيطر وتهيمن على تفكيره وسلوكه، والقيادة عنده هي القدرة على تحديد ما يجب عمله وجعل الآخرين يقومون به، ولا يمانع في تعكير صفو المياه الراكدة إذا كان ذلك يؤدي إلى حدوث التطوير والإنجاز المطلوبين.

إذن فالقائد يجب أن يكون مرناً، منطقياً وذو عقل متفتح، وتكون قراراته تحوز على التزام الأغلبية في التنفيذ عن قناعة ورضا، هذا ما يجعل عملية التغيير مقبولة، من قبل المرؤوسين بجهودهم ومعنوياتهم.

**4-3. استثمار الفرض وتجنب المخاطر :** إن الفرص التي يجب على القائد استثماره ، تشمل في التكنولوجيا الجديدة والانفتاح على العالم الخارجي، وتوفير مصادر التمويل، وكذلك فتح مجال الشراكة وظهور أفكار الجودة الشاملة، بالإضافة إلى تخفيض القيود والرقابة الحكومية.

أما المخاطر التي يجب على القائد تجنبها فنذكر، نقص المعلومات، الثقافة والقيم غير المحايي ة للتغيير، التغيرات غير المتوقعة في القوانين، كثرة وارتفاع الضريبة واتساع الفجوة التكنولوجي ة، كما أن أهم الموارد التي يحتاجها المدير في تحديث المؤسسة وإح داث التغيير بها، تتمثل في الكفاءات البشرية المؤهلة، والاستفادة من الطاقات التكنولوجية المتحددة، واستثمار الموارد المادية والإمكانات المتاحة، إضافة إلى تطوير وتحريم القواعد والنظم وتصميم الهياكل التنظيمية المرنة.

#### **5- مقاومة العاملين للتغيير التنظيمي وفوائده المحتملة:-**

إن مقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه، فالإنسان بطبعه وفطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن كونه يميل إلى الاستقرار، لما يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة بالتغيير والتي قد تكون حسب إدراكه غير مجدية لمعالجة ميوله وحاجاته ورغباته.

**5-1. مقاومة التغيير:** تأخذ مقاومة التغيير صورا وأشكالا مختلفة، بعضها ظاهر مثل تكوين تجمعات أو نقابات منوثة، أو ترك العمل، وبعضها ضمني متخفي يظهر بأساليب مختلفة كالمقاطعة والبطيء في الأداء، أو زيادة حجم الخاطئ، أو تمارض العاملين وزيادة نسبة الغياب.

ورغم اتفاق كل الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه القيادة الإدارية ، إلا أنه لا يوجد تعريف موحد لمقاومة التغيير، فكل باحث يرسى المقاومة من منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التنظيمية أو التكنولوجية المتعلقة بهذا الشأن، وفي هذا الصدد يصف (Crimmon MC) مقاومة العاملين للتغيير بأنها المشكلة الرئيسية الأولى التي تواجه المنظمات، وذلك لأنها تضعف وتقلل من قدرة المنظمات علي التطور والنمو<sup>vii</sup>. ودائما توصف عمليات المقاومة بأنها غير رشيدة ، وإنها معاكسة للسلوك الإنتاجي مما يؤدي بالإضرار بالمنظمة، وفي الأجل الطويل تكون في غير صالح هؤلاء المقاومين للتغيير أنفسهم.

فمقاومة التغيير تعني "امتناع العاملين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة، والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، وقد تعني مقاومة التغيير في بعض الحالات القيام بعمليات مناقضة ومنافية لعمليات التغيير".

التغيير كاستجابة لمشاكل حقيقية تستحق الكلفة والجهد في الوصول إليها، وأن الظروف التي تجعل من التغيير حلا، تكون متواجدة عن طريق تحديد تلك المشاكل، وعراى القائم بالتغيير أن يحاول عرض مدى سوء الأمور من عدم الرضا عن التغيير، ومن ثم يتم تقديم صورة عن إمكانية التغيير التنظيمي من حل المشكلات



الحالية، وكذلك إقناع العاملين بأن عملية التغيير التي ستأخذ وقتاً وجهداً بلا شك لن تكون مكلفة بالدرجة التي تمنع تنفيذها كما يوضح الشكل (04).

## 5-2. أسباب مقاومة العاملين لبرامج التغيير التنظيمي : يمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل

عام إلى الأسباب التالية:

- الجهل بغرض التغيير: وعدم معرفة ما هو مطلوب تغييره، والأشخاص المشمولين بالتغيير.
  - انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة : وذلك لأن التغيير يتطلب تغييرات وتبديلات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.
  - توقع الخسارة: لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسايرة السابقة، الأمر الذي يُعرض الكثير من الأفراد إلى المسائلة والمحاسبة.
  - التخوفات الاقتصادية: يتصور بعض الأفراد أن التغيير يهدد دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغيير في معدلات الدخل.
  - القلق الاجتماعي: ربما يستلزم التغيير في بعض الأحيان ارتباط العاملين بقيادات جديدة، لا يجذون التعامل معها.
  - عدم التأكد: ففي فترة إحداث التغيير قد يشعر العاملون بالقلق والتوتر بل قد يصل الأمر إلى حد العصبية، فقد يكون سبب توترهم وقلقهم هو عدم قدرتهم على معرفة ما إذا كانت قدراتهم تتناسب مع متطلبات العمل الجديد من عدمه.
  - الشعور بالارتياح في الوضع الراهن: حيث أن الأفراد يجذون الاستقرار عامة، وقد يبذل البعض جهد كبير للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحاً ومؤكداً، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم الراحة ولذلك يُقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار.
  - التغيير في هيكلية المصالح الخاصة: حيث قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضي عليهم نوعاً من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حالياً، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير.
- ## 5-3. فوائد محتملة من مقاومة التغيير : تعتبر مقاومة التغيير حالة صحية أحياناً إذا شجعت إدارة المؤسسة على إعادة فحص ودراسة مواقفها، إذ يمكن أن يلعب العاملون دور المنظم لضمان أعمال إدارة المؤسسة في التخطيط لتنفيذ التغيير، فإذا ما صدقت ردود فعل اتجاه التغيير التنظيمي، يتيح ذلك فرصة التمعن والفحص الدقيق لبلوغ قرارات أكثر انسجاماً مع غايات وتطلعات المنظمة.
- وبالرغم من ما تسببه مقاومة التغيير من عدم نجاح التغيير، إلا أنه ليست كل أنواع المقاومة سيئة أو سلبية، بل هناك إيجابيات لا يمكن إغفالها، ومن أهمها ما يلي:

أ- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة، على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل العاملون نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم، وهكذا فإن المقومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون العاملون قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

ب- يمكن لمقاومة التغيير أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواضع المشكلات (صعوبات يمكن أن يسببها التغيير)، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة، وفي ذات الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام بإعلام العاملين بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

ج- تزود المقاومة الإدارة بالمعلومات حول حدة مشاعر العاملين اتجاه قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتم فهمه بصورة أفضل.

د- أن المقاومة تجبر الإدارة على توضيح هدف التغيير والنتائج المتوقعة منه بشكل دقيق، وهذا يفيد في حالة عدم وضوح خطة وأهداف التغيير.

هـ- تساعد المقاومة عن الكشف عن مدى فعالية عمليات الاتصال في المنظمة، ومدى توافر المعلومات حول التغيير. كما تساعد مقاومة التغيير على إبراز نقاط الضعف في العمليات الإدارية المختلفة ومعالجة المشكلات المتعلقة بذلك.

وفي نظرنا فإن من أهم إيجابيات مقاومة التغيير، هو اكتشاف أخطاء التغيير وجوانب القصور فيه وكذلك مدى تقبل العاملين له. من هنا تظهر أهمية إشراك العاملين في تحمل مسؤولية التغيير، مما يخلق لديهم إحساس بأن التغيير من صنعهم، وبالتالي فإنهم سيعملون كل ما بوسعهم لإنجاحه.

## 6- دور القيادة بالكفاءات في التعامل مع مقاومة التغيير :-

يعتبر القائد فعّالاً إذا كان يعرف متى وكيف ينفذ برنامج التغيير، وهذا يتطلب منه أن يتحضر في الحسبان أهمية دور موظفيه كعامل مؤثر في إنجاح التغيير، وأن يعرف مدى قبولهم للتغيير، وأن يعرف مدى معارضتهم له، لذا لا بد من إتباع أكثر من أسلوب في آن واحد للتعامل مع مقاومة التغيير، ومن أهم هذه الأساليب ما يلي:

**6-1. المشاركة في التغيير:** إشراك العاملين في عملية التغيير، وتنفيذ التغيير وجعلهم جزءاً لا يتجزأ منه، فهناك قول قديم يقول "الناس الذين يجلسون معك في قارب واحد لن يحدثوا فيه ثقباً"، فمشاركة العاملين في التغيير ستجعلهم أكثر إدراكاً لكيفية تطبيقه ونتاجه وأهدافه وللمشكلات التي يمكن أن تتمخض عنه، فإذا اشترك العاملون في التغيير فإنهم سيحصلون على معلومات كثيرة عنه، وسيكون لديهم الفرصة في إحداث

تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، والا شتراك يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير، ويعطي المشتركين بعض الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساسا فيزداد مقدار التزامهم به. والمشاركة لا تخلو من بعض المشاكل؛ إذ عندما يتم إشراك العاملين يجب تقبل أفكارهم، فإذا استخدم الإشراك كعملية يسيطر فيها القائد على العاملين المشاركين، ليقبلوا اقتراحاته فإن العملية سوف تعود عليه بالضرر لأنها سوف تخلق جوا من الامتناع والكرهية، ولذا يجب أن تكون المشاركة مشاركة حقيقية. إن اشتراك العاملين في عملية التغيير ليست ضمانا لعدم وجود أي مقاومة، لكن لأن نقص المعلومات يعد أحد أسباب المقاومة لما يسببه من قلق وعدم اطمئنان، يمكن أن تكون المشاركة أداة مفيدة إذا استخدمت بشكل مناسب، ولكن يجب أن لا تستخدم كأداة لجعل العاملين يوافقون المدير وأفكاره بهدف الحصول على الموافقة فقط.

#### **6-2. بناء أنظمة اتصال فعالة :** يشترط في نظام الاتصال أن يكون قادرا على نقل المعلومات بين

أطراف وأقطاب التنظيم المختلفة بموضوعية وحيادية، فنقص المعلومات أو تشويهها سيبعث الإشاعات بين الأفراد والوحدات التنظيمية المختلفة، وهو ما سيقود إلى تباين وجهات النظر واختلاف تفسير النتائج، لذلك لا بد من إيجاد درجة عالية من الاتصال والتنسيق بين جميع الأطراف المشتركة في عملية التغيير<sup>viii</sup>.

#### **6-3. بناء ثقافة الانفتاح بين الموظفين والإدارة :** وذلك من خلال تبني سياسة الباب المفتوح، لأنه

بدونها ستكون الصراحة محدودة ودرجة السرية عالية والثقة مهزوزة، وهو ما سيؤدي بالتأكيد إلى الشك في أي مشروع تطويري تقترحه الإدارة.

#### **6-4. تغيير ما هو مألوف :** من الأسباب التي يقاوم فيها العاملين عملية التغيير هو أنهم لم يعتادوا

عليها، إذ أن شيئا مختلفا يمكن أن يكون فيه نوع من التهديد لأنهم لم يتعودوا عليه، وإذا حدثت تغييرات كثيرة سرعان ما يصبح الشيء غير العادي مقبولا، لكن هذا لا يعني أن يقوم القائد بصنع تغييرات من أجل صنع التغيير فقط، بل إن الجهد موجه للمحافظة على وحدة العمل ومنعه من أن يصبح مملا للعاملين، سوف يساعد على تخفيف مقدار مقاومة التغييرات التي تنفذها المؤسسة.

#### **6-5. العمل من خلال القادة غير الرسميين:** إذا استطاعت القيادة الإدارية الحصول على تعاون القادة

غير الرسميين، فإن مقاومة التغيير في المنظمة سوف تنخفض كثيرا، والسؤال هنا هو كيف يمكن أن نحصل على تعاون هؤلاء القادة غير الرسميين؟ الطريقة المفضلة هي إشراكهم في عملية التغيير، فإذا اشترك القائد غير الرسمي فيه سيكون التزامه اتجاه التغيير أكبر.

#### **6-6. تحليل الثقافة التنظيمية :** وذلك قبل الشروع في التغيير ، لا بد من دراسة ثقافة المنظمة بصورة

متأنية وعميقة للوقوف على أبعادها ودرجة قوتها، وذلك لمعرفة مواطن القوة والضعف فيها.

#### **6-7. إقناع الموظفين بأن الوضع القائم للمنظمة يحتاج إلى تغيير وتطوير :** ويمكن أن يتم ذلك عن

طريق استخدام البعد الإنساني أكثر من غيره من خلال إبراز المشكلات والتحديات الداخلية والخارجية، وأن

الفشل في التصدي لمثل هذه التحديات سيكون له أثار وخيمة ليس على المنظمة فحسب، بل وعلى الأعضاء العاملين فيها<sup>ix</sup>.

**6-8. بناء تصور واضح ومقنع:** وذلك لما ستكون عليه المنظمة أو الجهاز الإداري بعد إحداث التغيير، ومقارنة ذلك بالوضع القائم لملاحظة الفرق بين الاثنين.

**6-9. دعم ومساندة القيادات الإدارية العليا:** وذلك بشكل مستمر لتذليل كل العقبات التي تعترض التغيير، وشرح أبعاده للموظفين بعيدا عن أسلوب التهديد والوعيد واستخدام القوة والنفوذ.

**6-10. الإكراه والإجبار:** في بعض المواقف قد لا يوجد أمام ال قائد إلا استخدام أسلوب الإكراه والإجبار، في تخفيض درجة المقاومة وفرض التغيير المطلوب، وقد يكون أسلوب الإكراه أسلوب صريحا مثل تهديد الفرد بقبول التغيير أو الفصل، أو قد يكون ضمنيا مثل إسقاط اسم الفرد من كشوف الحوافز، أو تخطيه في الترقية تحت أسباب أخرى غير عدم قبوله للتغيير، وينبغي أن يهرك القائد أن استخدام هذا الأسلوب قد يؤدي إلى زيادة حدة التعارض والصراع في المنظمة، وعادة ما ينصح باستخدام هذا الأسلوب عندما يكون التغيير مطلوبا على وجه السرعة.

#### خاتمة:

إن واقع القيادات في إدارات الموارد البشرية العربية بوجه عام، لا يسر الكثيرين ممن يتطلعون إلى مستقبل أفضل، أو يتابعون دور هذه القيادات في المجتمعات التي قطعت شوطا في فهمها وإدراكها لقيمة رأس المال البشري في قيادة عجلة التغيير والتقدم والتنمية.

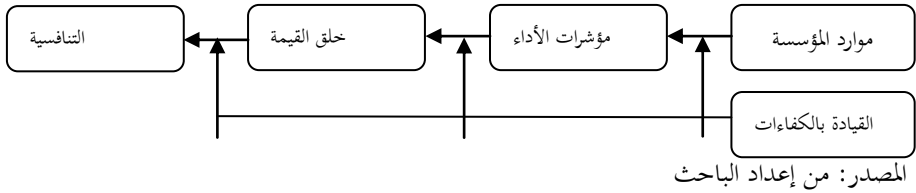
وقد تعددت الأسباب الكامنة وراء هذا الواقع المتردي، إن لم نقل المتخلف مع بعض الفوارق النسبية بين القطاع العام والخاص، لكن تظل هيمنة الكوادر والقيادات غير المؤهلة وغير ذات الكفاءة في مقدمة هذه الأسباب، حيث تشير البحوث والدراسات إلى محدودية مهارات وإمكانيات العاملين في المؤسسات العربية، وكذلك قياداتها التي وصلت لمواقعها بالخبرة والممارسة وليس بالدراسة والتأهيل والتدريب المسبق، وليس غريبا أن يتحول غالبية هؤلاء إلى حراس وحماة للمواقع القائمة والحفاظ عليه، وإعاقة كل تغيير أو تطوير يفق دهم خبرتهم الماضية التي يَتَمَتَّسون حولها ليصبحوا بموجبها مناطق نفوذ تسيطر وتتحكم، بدلا من أن تخدم وتسير مؤسساتها إلى أوضاع أفضل.

مما سبق يمكن القول أن القيادة بالكفاءات هي حجر الأساس في عملية التغيير والتطوير في المؤسسات، وهي تلك القيادة التي تسعى إلى تغيير وتطوير أسلوب إدارتها وتتحول إلى التفكير الاستراتيجي بديلا عن التصور الوقي، وتبني النظام المفتوح المتفاعل مع البيئة بديلا عن النظام المغلق، والعمل على تأمين الجودة الشاملة بديلا عن المفاهيم الجزئية للجودة، والتعامل مع المعلومات بديلا عن الافتراضات، وإخصاب مناخ التجديد والابتكار والإبداع بديلا عن الالتزام الحرفي بالقوانين واللوائح والتعليمات.

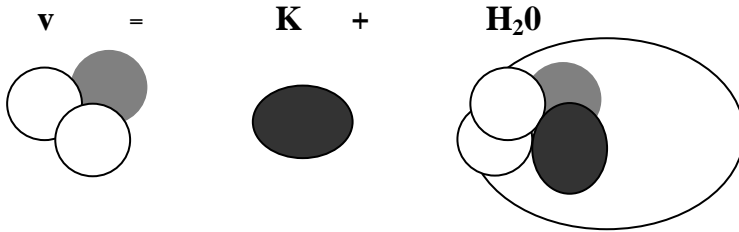
ومن هنا تظهر ضرورة وجود قيادة واعية وذات كفاءة ومستعدة للتغيير، تقدم النصح للعاملين وتدعمهم ببرامج فعالة من أجل تفعيل خبراتهم وقدراتهم بشكل مستمر ونوعي، وكذلك تساهم في تغيير ثقافة العمل؛ والتي تعني في أبسط معانيها ردم ثقافة العزلة واللامبالاة والصراعات، بثقافة الجدية وروح المسؤولية والعمل بضمير مهني . ويحتاج الأمر إلى قيادة تملك الكفاءة؛ هذه الأخيرة تعتبر سلعة ذات قيمة عالية في سوق يتميز بالندرة، ولا عجب أن نرى لجوء المؤسسات إلى استخدام كافة وسائل الإغراء المالية والمعنوية لجلب الكفاءات الخارجية، وإنفاق الأموال الطائلة على عمليات التدريب والتطوير الإداري.

### ملحق الأشكال:

الشكل (01): أهمية القيادة بالكفاءة في المؤسسة

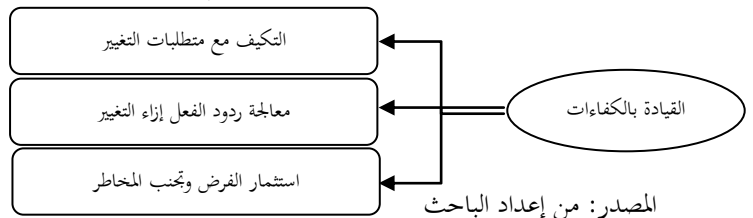


الشكل (02): تجزئة موارد التغيير



المصدر: حسين رحيم: "التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات - مدخل النظم"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 07، فيفري 2005، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.

الشكل (03): القيادة بالكفاءات والتغيير التنظيمي



$$C=A + B + D > X$$

حيث أن:

C تعبر عن التغيير

A تعبر عن مستوى عدم الرضا عن الوضع الحالي

B تعبر عن الرغبة في التغيير المقترح

D هل التغيير عملي أم لا

المصدر: رائد عبد الخالق العيادي: إدارة الجودة الشاملة-التغيير والتطوير التنظيمي من أجل إنجاح المنظمة، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز لمنظمات الأعمال والمنظمات غير الحكومية، كلية الاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص82.

#### الإحالات والمراجع:

\* فالأسواق اليوم أصبحت مُعوملة، ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكة)، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة ... إلى غير ذلك من التحولات.

<sup>i</sup> Giordano Yonne, "Communication et organisationnelle reconsideration par la théorie de la structuration", revue de gestion des ressources humaines 26-27, France, mai 1998, pp20-35.

<sup>ii</sup> Jean Brilman, "les meilleures pratique de management", 2 éd, éd d'organisation, Paris, France, 1998, p55.

<sup>iii</sup> Alan minant, "manager la formation dans l'entreprise", éd d'organisation, paris, France, 1992, p 403.

<sup>iv</sup> Alain Meignant, "Ressources Humaines, Déployer la stratégie", Les éditions Liaisons, Paris, France, 2000, p11.

<sup>v</sup> Guy le Boterf, "Construire les compétences individuelles et collectives", éd d'organisation, Paris, France, 2008, p37.

<sup>vi</sup> Guy le boterf, "De la compétence- essai sur un attracteur étrange", éd d'organisations, paris, France, 1994, P10.

<sup>vii</sup> MC Crimmon, M, "The Changer Master Managing Adapting To Organizational Change", pitman publishing, London, 2007, p05.

<sup>viii</sup> Peter Drucker, "L'avenir du management", selon Drucker, village mondial, Paris, France, 1999, p91.

<sup>ix</sup> Omar Aktouf, "Le management entre tradition et renouvellement", 3 éd, Montréal, Gaëtan Morin édition, 1999, p335.