

تحليل الأبعاد النفسية والاجتماعية لمقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات

Analysis of the Psychological and Social Dimensions of the Organizational Change Resistance in Organization

أ.قلش عبد الله

أستاذ محاضر قسم « ب » جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف

عضو بمخبر تطوير تنافسية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية في الصناعات المحلية البديلة
kabd.dz@gmail.com

ملخص

نعمل من خلال هذا البحث على تحليل مختلف أبعاد مقاومة التغيير التنظيمي كسلوك وكظاهرة إجتماعية، تهدف إلى عرقلة مسيرة التغيير التنظيمي الذي تتبناه إدارة المؤسسة، وهذا نتيجة خوف كل من الأفراد والجماعات التنظيمية على مصالحها، وبناء على تحليل هذه الأبعاد تم اقتراح وسائل وتقنيات لمواجهة هذه الظاهرة التي يمكن أن تعرقل مسيرة التطوير التنظيمي للمؤسسات. حيث تم الاعتماد في هذا التحليل على العناصر الأساسية التالية:

- تحديد كل من مفهوم التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير.
 - تحديد الأبعاد النفسية لمقاومة التغيير بناء على إبراز أنواعها ودورها في هذه الظاهرة.
 - تحديد الأبعاد الاجتماعية لمقاومة التغيير من خلال تحديد أنواعها ودورها في ظهور وتدعيم هذه الظاهرة.
 - اقتراح الوسائل والتقنيات التي تمكن الإدارة من معالجة ظاهرة مقاومة التغيير.
- الكلمات الدالة:** الأبعاد النفسية، التغيير التنظيمي، مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسة.

Abstract

We tried through this study to analyse various resistance organizational change, aiming to disrupt the organizational change adopted by the company management, and this is the result of fear of both individuals and organizational groups to their interests. Based on the analysis of these dimensions some tools and techniques have been proposed to cope with this phenomenon that could impede the process of organizational development institutions. We, therefore, relied in this analysis on the following key elements:

- Identifying all the concept of organizational change and resistance to change.
- Identifying the psychological dimensions of the resistance to change based on its types and highlighting its role in this phenomenon.
- Identifying the social dimensions of the resistance to change by identifying its types and their roles in the emergence and strengthening of this phenomenon.
- Proposing a model that illustrates the relationship of organizational change organizational stability and the individual's personality.
- Proposing methods and techniques that enable management to address the phenomenon of resistance to change.

Keywords: Psychological dimensions, Organizational Change.

مقدمة

كثيرا على نظرية الدافعية في تفسير سلوك مقاومة التغيير كسلوك ناجم عن الأفراد خاضع للمبادئ العامة التي تحكم سلوك الأفراد، ومن الناحية الاجتماعية اعتمادنا على نظرية النسق الاجتماعي ونظرية الفعل الاجتماعي في محاولة منا لتحديد الدوافع وتفسير مقاومة التغيير كظاهرة اجتماعية صادرة عن جماعة تنظيمية.

أولاً: مفهوم التغيير ومقاومة التغيير: سنحاول من خلال هذا العنصر توضيح مفهوم كل من التغيير ومقاومة التغيير كتهديد لتحليل هذه الأخيرة تحليلاً نفسياً واجتماعياً.

أ. مفهوم التغيير: تضطر المؤسسات على اختلاف أنواعها واحجامها الى التغيير استجابة لضغوط وتحويلات خارجية وداخلية، التي تفرضها مظاهر وقوانين الكون الطبيعية وتخضع لها جميع الانظمة والكيانات، مشكلة بذلك حركة دائمة ومستمرة لا يستطيع ايا كان الوقوف والعزوف عن التكيف معها ومجاراتها، فتجد المؤسسات نفسها تحت تأثير تلك الحركة والقوى الدافعة التي تضعها امام خيار اما التغيير واما الزوال.

إن عملية التغيير هي عملية إدارية بالدرجة الأولى تستهدف إحداث تغييرات معينة بغرض تحسين الأداء أو تحقيق أهداف وأغراض إستراتيجية معينة، ويتضمن التغيير التنظيمي إحداث تعديلات مخططة خلال حياة المؤسسة لمواجهة ظروف أو مواقف معينة (مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص 375)، كما يعرف على أنه محاولة استغلال الفرص والامكانيات والاستفادة منها في تحقيق النجاح والنمو للمؤسسة (عبد الله حسين جوهر، 2011، ص 38)، ويمكن التمييز بين الأنواع التالية للتغيير:

- التغييرات غير المخططة أو (التغيير الداخلي): تتم بشكل مستقل عن رغبة المؤسسة، وتحدث نتيجة التطور والنمو الطبيعي ويمكن اعتباره تغير وليس تغيير لأنه يحدث تلقائياً. والذي هو عادة ما يكون نتيجة لعوامل وضغوط داخلية.

- التغييرات المخططة أو التغيير الخارجي: والذي يحدث نتيجة تدخل أطراف خارجية كالإدارة مثلاً.

- التغيير المفروض: وهو التغيير الذي تفرضه الإدارة رغم المعارضة الواسعة له.

- التغيير المؤيد: وهو التغيير الذي تراعي فيه المؤسسة خصائص ومصالح الأفراد والجماعات وتعمل على إدماجهم ومشاركتهم في عملية التغيير مما يجعل هناك قبولاً واسعاً لهذا التغيير.

- التغيير المفاجئ والسريع: وهو التغيير الذي تتبناه المؤسسة بشكل مفاجئ وسريع، نتيجة لظهور تغيرات طارئة ومفاجئة على المستوى الداخلي أو الخارجي.

من خلال ما سبق يتضح أن التغيير التنظيمي هو عملية تستهدف تغيير البيئة التنظيمية للمؤسسة بما يوافق توجهاتها واستراتيجياتها وسياساتها الجديدة، وهذا ما يترتب

يعتبر التغيير احد أهم وسائل التطوير التنظيمي وتكييف المؤسسة مع مختلف التغيرات والتطورات البيئية والداخلية، وعملية التغيير مهما كان نوعها فانه سيكون لها أثر على تكوين الجماعات والعلاقات بين الأشخاص، كما أنها قد تحدث تغيرات في الأدوار والمراكز والمهام، مما يجعلها في معظم الأحيان تواجه بظاهرة مقاومة التغيير، كظاهرة اجتماعية تبرز من طرف الجماعات والأشخاص للدفاع عن توازن واستقرار الجماعة والأوضاع والعلاقات، ورغم أن المجتمع (الجماعة التنظيمية) يتميز بالتطور بواسطة التغير التدريجي بفعل قوى وضغوط داخلية كما يقول علماء الاجتماع، إلا أنه نجد هذه الجماعات تقاوم أي محاولة للتغيير تتبناها الإدارة (تغيير خارجي)، هذا ما يجعل لظاهرة مقاومة التغيير أبعاد اجتماعية بحكم أنها ظاهرة اجتماعية، وأبعاد نفسية بحكم أن الفرد الذي يتأثر سلوكه بعوامل نفسية هو عبارة عن الوحدة الأساسية لتكوين الجماعة أو المجتمع كما يشير علماء الاجتماع.

اعتباراً من أن مقاومة التغيير ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد نفسية يجعلنا نتساءل عن طبيعة العوامل الاجتماعية والنفسية التي تقف وراء هذه الظاهرة، وعن الدوافع الحقيقية لها وكيف تساهم في ظهورها، ومن أجل الإحاطة بإشكالية بحثنا هذا نتطرق إلى المحاور الأساسية التالية:

- تحديد طبيعة التغيير ومقاومة التغيير

- تحديد الأبعاد النفسية والاجتماعية لظاهرة مقاومة التغيير

- تحليل الكيفية التي تساهم بها العوامل والدوافع النفسية والاجتماعية في ظهور ظاهرة مقاومة التغيير.

ونهدف من خلال هذا البحث إلى تحديد كيفية تجنب الآثار السلبية على نفسية الأفراد والجماعات، بشكل يمكننا من اقتراح المناهج التي تسمح بتفادي مقاومة التغيير، ولهذا نعمل على تحليل مكونات شخصية الأفراد والجماعات وكيفية تأثيرها بعملية التغيير، ومن ثم نستطيع تحديد الدوافع الحقيقية لظاهرة مقاومة التغيير.

بغرض تحديد المناهج المناسبة لتفادي مقاومة التغيير، نعمل على الفهم الصحيح لمكونات شخصية الأفراد والجماعات وكيفية تأثيرها بعملية التغيير وتحديد الدوافع والأسباب الحقيقية لمقاومة التغيير، ولهذا اعتمادنا على المنهج الاستنباطي باستخدام أدوات التحليل والاستنتاج بغية تفسير الدوافع والأسباب الاجتماعية والنفسية لظاهرة مقاومة التغيير، فباستخدام بعض القوانين والنظريات المتوصل إليها في مجال علم النفس وعلم الاجتماع وعلم النفس التنظيمي، استطعنا تفسير ظاهرة مقاومة التغيير وتحديد أبعادها النفسية والاجتماعية، ومن ثم تحديد دوافعها وأسبابها، الأمر الذي أمدنا القدرة على تحديد مناهج تجنبها وتفاديها، فقد اعتمادنا

سياسة الاتصال وعدم اهتمام الإدارة بتوضيح أهمية التغييرات الجديدة وفشلها في اقناع العمال.

- التركيز على التكلفة: عندما تحاول تحسين مستوى الخدمة أو القيام بأمر من شأنها تحفيز العاملين فإن بعض المديرين لا يرى فائدة لذلك لأنه يريد تقييم ذلك بشكل مادي مباشر. فهذا المدير لا يستطيع أن يتفهم العلاقة بين رضا العميل وتحفيز العامل وبين الربحية. فالتركيز على أرقام التكلفة قد يجعل بعض المديرين لا يرى فائدة من التغييرات ذات التأثير غير المباشر.

- فقدان الإحساس بالمشاركة: عدم استشارة العاملين الذين سيتأثرون بالتغيير يجعلهم يقاومون هذا التغيير لإحساسهم بأنهم لم يشاركوا فيه. وعلى العكس تماما فإن مشاركة العاملين والمديرين في التغيير يجعلهم يبدلون ما في وسعهم للتغلب على الصعاب في سبيل نجاح هذا التغيير.

- عدم توفر الموارد المناسبة للتغيير: مقاومة التغيير قد تنبع من عدم توفر الموارد المادية اللازمة للتغيير أو عدم توفر الأدوات أو العمالة اللازمة أو توقع عدم توفير ذلك مستقبلا.

وهناك عوامل تزيد في مقاومة التغيير ولذلك فإن نفس التغيير قد يلقي قبولا في مؤسسة ويلقى مقاومة في أخرى. من هذه العوامل:

- حالات التغيير الفاشلة من قبل: عندما تمر بعدة محاولات فاشلة للتغيير في نفس المؤسسة فإن الخوف من التغيير يزداد والإحساس بالمخاطر يتعاضم.

- ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين: ثقة العاملين في الإدارة تقلل من الخوف من التغيير وتجعلهم أكثر قبولا لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير. وعلى العكس تماما فإن ضعف الثقة يصاحبه مقاومة لأي تغيير وافترضا لسوء نية الإدارة من التغيير.

- ضعف أسلوب التقييم: عندما يكون أسلوب التقييم يأخذ في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزا للتغيير، ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط فإن الموظف لن يجد حافزا للمخاطرة بالتغيير.

- ثقافة عدم قبول أي خطأ: ثقافة المؤسسة قد تشجع على التغيير وقد تعوق التغيير. فبعض المديرين لا يقبل حدوث خطأ ولا يتفهم أن تجربة أسلوب عمل جديد قد يصاحبه فترة من التعلم الطبيعية. هذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم أو العقاب.

ويمكن معالجة أو التعامل مع ظاهرة مقاومة التغيير حسب الوسائل التي اقترحها كوتر، حيث انه حدد ستة مناهج للتعامل مع هذه الظاهرة وهي: (محمد فريخ، 04 افريل 2010) التعليم والاتصالات، المشاركة والتفعيل، التيسير والدعم، التفاوض

عنه تغيير في العلاقات التنظيمية والأدوار والمسؤوليات وغيرها، الأمر الذي عادة ما يواجه بظاهرة مقاومة التغيير.

II. مفهوم مقاومة التغيير: إن مقاومة التغيير كظاهرة إدارية تتمثل في تلك المظاهر والسلوكيات والملامح الصادرة عن الأفراد والجماعات الراضية للتغيير، والتي يعبر عنها في أي شكل من الأشكال المعبرة عن الرفض أو المعارضة كالإضرابات وانخفاض الروح المعنوية والسلوكيات المعادية وغيرها، ويمكن أن نلمس عدة أنواع من مقاومة التغيير كالمقاومة المعلنة وغير معلنة، وأيضا هناك المقاومة الكاملة وغير الكاملة، كما يمكن أن يكون المقاومة نتيجة الاختلاف السطحي أو نتيجة الاختلاف الشديد.

ويمكن تعريف مقاومة التغيير على انها رد فعل يبديه الافراد تجاه عملية التحول والذي يعتبر العامل الأهم في تحقيق التوازن بين حالتها الاستقرار والتغيير، وقد اختلف الباحثين وتباينت آراءهم حول تحديد اشكال مقاومة التغيير، فقد حددها maurer 1996 في ثلاثة اشكال منها مقاومة تغيير الافراد (محمد، 18 افريل 2007، ص 97)، ومقاومة تغيير الجماعات ومقاومة تغيير هياكل التنظيم، وتعتبر مقاومة التغيير احد المشاكل الإدارية والتنظيمية المعيقة لتطبيق الاستراتيجيات وتحقيق الأهداف، حيث تقف وراء عملية التغيير عدة عوامل نفسية واجتماعية، ويمكن تحديد الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير حسب التحليل الإداري لهذه الظاهرة فيما يلي: (سامح، 28 مارس 2009)

- الخوف من فقدان بعض المميزات: التغيير قد يصاحبه تخوف العاملين من فقدان مصادر قوتهم فالعامل الذي ظل يعمل لسنوات بأسلوب تقليدي يخشى أنه سيصبح متعلما مثل العامل الذي التحق بالخدمة حديثا. فعندما تحاول تطبيق أساليب العمل الإلكتروني يخشى بعض المديرين من إتاحة المعلومات التي كانت ملكا لهم ولا يطلعون عليها إلا من أرادوا. قد يصل الأمر إلى خوف فقدان الوظائف أو نقصان الحوافز المادية نتيجة للتغيير. وهناك جانب اجتماعي وهو الخوف من إعادة توزيع العمالة وهو ما قد يؤدي بالعامل للانتقال إلى مجموعة عمل جديدة والبعد عن المجموعة الحالية التي ارتبط بها بعلاقات قوية.

- محاولة تجنب المخاطرة: أي تغيير يحمل جانبا من المخاطرة ولذلك فإن الكثير من المديرين يفضلون ألا يغيروا شيئا خوفا من فشل التغيير. فهؤلاء يحاولون تصوير أنه ليس في الإمكان إبداع مما كان، لكي لا يضطروا لمواجهة المخاطرة.

- عدم رؤية المميزات: أي تغيير يكون له جوانب سلبية وأخرى إيجابية. ولكن البعض يركز على الجوانب السلبية متجاهلا الجوانب الايجابية التي يمكن أن تنتج من جراء هذا التغيير. ويمكن صياغة هذه النقطة بطريقة أخرى وهي عدم رؤية الحاجة للتغيير وهو ما قد يعني عدم رؤية المشاكل الحالية التي تستلزم التغيير. وما يعزز هذا الجانب هو عدم فاعلية

والاتفاق، المعالجة والمشاركة، الإجماع الكامن والظاهر.

حيث يجمع الباحثين على ان مقاومة التغيير تتعلق باعتقادهم وتصوراتهم لطبيعة وأثار عملية التغيير نفسها وتأثيرها على استقرارهم(محمد، 18 أفريل 2007، ص99)، ويمكن القول أن مكونات الشخصية تتمثل في العناصر الأساسية التالية: الحاجات، القدرات والاستعدادات، القيم، الانفعالات، الاتجاهات، والاهتمامات والميول(مزيان محمد، 2003، ص20)، يمكن تناول هذه العناصر مع إبراز علاقتها مع التغيير على النحو التالي:

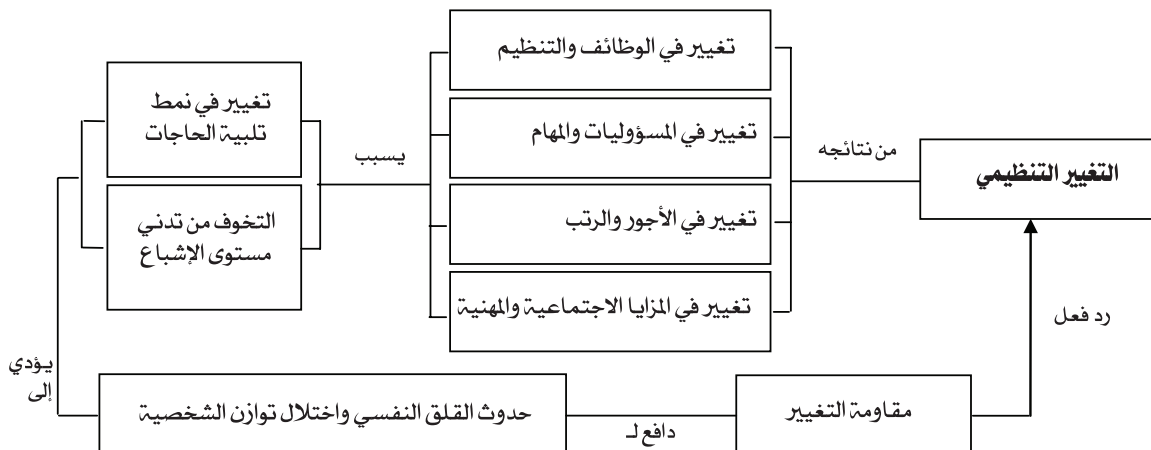
- **الحاجات:** تعتبر الحاجات حالات الشعور بالحرمان حيث تميز بين الحاجات الطبيعية والحاجات الاجتماعية والفردية(فيليب كوتلر، 2007، ص63)، فالحاجات تمثل كل العوامل والقوى الداخلية التي تحفز الفرد وتدفعه نحو سلوك معين يتوقع من خلاله تلبية تلك الحاجة، والفرد داخل المؤسسة يقوم بمجموعة من الأعمال والسلوكيات من أجل تلبية حاجات أو عدة حاجات، فمثلا انتمائه لجماعة معينة لتلبية حاجة الانتماء أو سعيه لنيل منصب كمسؤول لتلبية حاجة حب الظهور أو رفع الأجر وغيرها، ونجد أي تغيير تنظيمي يحدث فسيؤثر على نمط وكيفية تلبية حاجة من تلك الحاجات هذا ما يدفع بالفرد إلى تعديل سلوكه ومن ثم الإخلال بتوازن الشخصية (أي حدوث حالة عدم التوازن وعدم الإستقرار)، هذا ما يحاول الفرد تجنبه دائما وبالتالي هو يريد الحفاظ على نفس نمط وطريقة تلبية حاجاته من خلال مقاومة التغيير، ومن جانب آخر نجد أن أي عملية تغيير تولد مخاوف في نفسية الفرد ناتجة عن الغموض والشك في مستوى تلبية تلك الحاجات الإنسانية بعد حصول عملية التغيير، وسواء كانت مقاومة التغيير نتيجة الدفاع عن التوازن أو الغموض والخوف فإن الفرد يسلك هذا السلوك لمعالجة وتفادي الألم الذي يتعرض له، ويمكن توضيح كيفية تأثير عملية التغيير في شخصية الفرد من مدخل الحاجات كما يلي:

ثانياً: تحليل ظاهرة مقاومة التغيير: إن التحليل الإداري لظاهرة مقاومة التغيير يبقى ناقص وغير كافي ويعتبر تحليلاً سطحياً إن لم يرق بالتحليل للجوانب النفسية والاجتماعية لهذه الظاهرة التي تعد ظاهرة اجتماعية بالدرجة الأولى، باعتبارها رد فعل من طرف الجماعة التنظيمية للتصدي لمحاولة التغيير أي للدفاع عن حالة التوازن للجماعة، ونجد أن التغيير يواجه من طرف الفرد كما يواجه من طرف الجماعات، فهل هذا يعني الإنسان يميل دوماً إلى حب الاستقرار ونبذ التغيير؟

إن الفهم الدقيق لأبعاد هذه الظاهرة التي عادة ما تعيق تقدم وتطور المؤسسات وتحقيق أهدافها، يتطلب التعمق في الجوانب الاجتماعية والنفسية لهذه الظاهرة، وإن ثبت أن الإنسان كفرد يميل إلى الاستقرار حتى يحافظ على توازن شخصيته، وأي عملية تغيير مفروضة سيكون لها تأثير على توازن الشخصية وبالتالي سيكون هناك أثر سلبي في نفسية الفرد، ونستند في هذا الأمر على تلك الدراسات النفسية التي ترجع سبب الكثير من الأمراض والاضطرابات النفسية إلى التغيرات والتطورات العصرية الحالية السريعة والحادة. من هذا نقول أن لعملية التغيير أثر على توازن شخصية الفرد، ولكن هذا لا يزال بعيد عن فهم الدوافع النفسية الحقيقية لمقاومة التغيير، إلا من خلال تحليل مكونات الشخصية ومن ثم تحديد كيف يمكن للتغيير أن يؤثر على تلك المكونات.

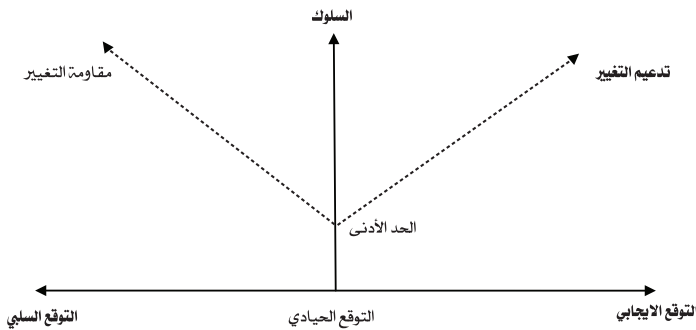
I. **الأبعاد النفسية لمقاومة التغيير:** حسب ما هو متعارف عليه في ميدان علم النفس انه هناك علاقة قوية بين سلوك الفرد وبين خصائص شخصيته أو بالأحرى طبيعة مكوناتها، لأن تلك المكونات هي التي تحدد تصور الفرد لذاته وللمحيط، وبالتالي تحديد نمط التصرف والسلوك الذي يبديه الفرد كاستجابة ورد فعل اتجاه الاحداث والمواقف التي تواجهه،

الشكل رقم (01): دور الحاجات في تفسير ظاهرة مقاومة التغيير



إذن درجة تخوف الفرد من عملية التغيير واتجاهاتها متوقفة على مستوى فهمه وإدراكه لعملية التغيير نفسها، حيث كلما كان توقعه وفهمه لعملية التغيير ايجابي أدى ذلك إلى سلوك يساهم به في عملية التغيير، وفي حالة ما إذا كان هذا الإدراك والفهم يولدان فهم خاطئ أو توقع سلبي لأثر عملية التغيير أو غموض حولها (أي الفرد لا يستطيع وضع توقع أو فهم حول نتائج عملية التغيير نتيجة لنقص المعلومات وغموض العمليات نفسها) فهذا سيؤدي به إلى سلوك مقاومة التغيير، ويمكن توضيح دور التوقع في سلوك مقاومة التغيير من خلال الشكل التالي:

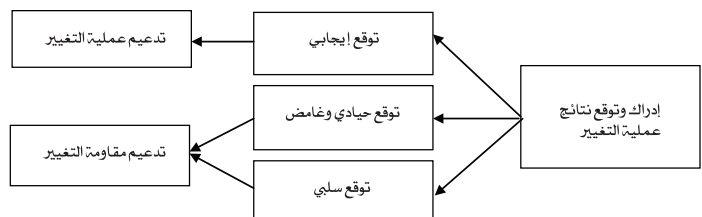
الشكل رقم (03): علاقة التوقع بسلوك مقاومة التغيير



يبين الشكل أنه كلما كان التوقع الإيجابي اتجاه نتائج

عملية التغيير مرتفع كلما كان دافع قوي لسلوك تدعيم التغيير، أما التوقع السلبي اتجاه نتائج التغيير فكلما كان مرتفع كلما كان دافع قوي لسلوك مقاومة التغيير، أما التوقع الحيادي اتجاه نتائج عملية التغيير أي التوقع الذي يدرك من خلاله الفرد أن عملية التغيير ليس لها تأثير على مستوى ونوعية إشباع حاجاته ورغباته، هذا يجعل اثر التوقع على السلوك الفردي صفري ويبقى سلوك الفرد عند مستوى الأداء العادي لمهامه وأعماله أي يمارس مهامه بالشكل المعتاد، كما يجب أن نشير إلى مستوى الحد الأدنى من السلوك للفرد مهما كان مستوى التوقع (سلبي، محايد أو ايجابي) فانه لا ينبغي لسلوك الفرد أن يكون تحت هذا المستوى الذي يضمن له أداء أعماله ومهامه وبالتالي إشباع حاجاته ورغباته.

كما أن عملية الإدراك والفهم لعملية التغيير مرتبطة ارتباطا وثيقا بحجم المعلومات والمعارف المتوفرة لدى الفرد والتي يمكن أن تصله أو يحصل عليها من عدة طرق منها الوثائق الرسمية والاجتماعات وعن طريق الاتصالات غير رسمية والإشاعات، ويمكن توضيح هذه العملية من خلال الشكل التالي:



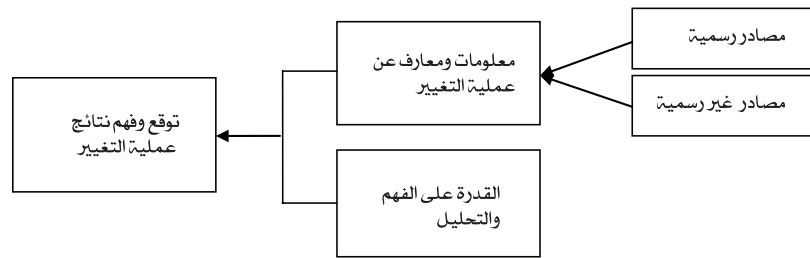
الشكل رقم (02): دور توقع نتائج التغيير في مقاومة التغيير

حيث يبين الشكل أن عملية التغيير التنظيمي تؤدي إلى تغيير في الوسائل والموارد التي يعتمد عليها الفرد في تأمين إشباع حاجاته الفسيولوجية والاجتماعية والذاتية، كالمسؤوليات والأجور والعلاقات والجماعات الرسمية وغير رسمية، والمراكز والأدوار، حيث أن أي تغيير يصيب هذه الأدوات يمكن أن يؤدي بالفرد إلى تغيير نمط وطريقة إشباعه لحاجاته ورغباته، وهذا التغيير يحدث قلقا لدى الفرد وحالة عدم التوازن في شخصيته، ونفس الشيء بالنسبة للتخوف من عملية التغيير أي يجعل الفرد غير متأكد وقلقا من أن هذه العملية تعود على مستوى ونوعية إشباعه لحاجاته سلبا

(كتحوفه من فقدان وظيفته، تقلص مسؤولياته وصلاحياته داخل المؤسسة أو فقدانه لجماعات الانتماء والعلاقات أو فقدانه للدور أو المركز)، ويرى بعض الباحثين ان مصادر مقاومة التغيير تتمحور حول عامل الخوف من ان التغيير يسبب نقصا في المجالات التالية: فقدان الحب والاحترام، فقدان الدعم والتأييد، فقدان الاحساس بمعرفة المتغيرات، فقدان القدرة على العمل(محمد، 18 أفريل 2007، ص99).

مما يؤثر هذا الشعور سلبا على توازن الشخصية مؤديا إلى القلق، إن حالة عدم التوازن والشعور بالقلق تكون دافع لصدور سلوك من طرف الفرد وهو عداة ومقاومته للتغيير والتي تكون بدورها بمثابة رد فعل اتجاه عملية التغيير. ونشير في الأخير إلى أن تخوف الفرد من عملية التغيير مرتبط بطبيعة توقعاته ومستوى إدراكه لنتائج عملية التغيير، إن كان اتجاه توقعاته يؤكد أن عملية التغيير ستكون إيجابية فهذا العامل يكون أثره ايجابي اتجاه عملية التغيير، والعكس إذا ما كان التوقع يدل على أن عملية التغيير لها تأثير سلبي على مستوى الإشباع فسيساهم هذا العامل في تدعيم سلوك مقاومة التغيير. فكثيرا ما نجد أنه عندما يواجه الأفراد موضوعا ما فنلاحظ هناك ثلاث اتجاهات تتراوح ما بين مؤيد ومعارض ومحايد (عبد الناصر احمد جرادات، 2009، ص89)، وهذا الموقف يتشكل على حسب مستوى وطبيعة إدراك وتوقع الفرد لذلك الموضوع، ويمكن توضيح الفكرة من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (04): دور المعلومات في بناء توقع نتائج التغيير



نلاحظ أن عملية توقع وفهم نتائج عملية التغيير ترتبط بحجم ونوعية المعارف والمعلومات المتوفرة من جهة ومن جهة أخرى القدرة الذهنية للشخص على عملية الفهم والتحليل أي مستوى الإدراك الذهني، حيث يتأثر هذا الأخير بمجموعة من العوامل البيئية كدرجة الوضوح والعوامل الذاتية كالخبرة (حسين حريم، 2004، ص168)، كما نجد أن المعلومات التي تلزم للفرد في عملية الفهم والتحليل تكون من مصدرين إما رسمي أو غير رسمي، مع الإشارة إلى إمكانية أن تكون المعلومات غير رسمية مضللة وتحمل مزايدات فتؤدي إلى تدعيم سلوك مقاومة التغيير، كما أن عملية الفهم يمكن أن تتم بمساعدة أشخاص معينين كالزملاء وهذا قد يساهم أيضا في الفهم الخطأ لعملية التغيير، وهنا لا نتوقف مسؤولية الإدارة اتجاه عملية التغيير في إيصال المعلومات إلى الموظفين فقط بل يجب أن تتعدى ذلك إلى مساعدتهم على فهم وتوقع النتائج الحقيقية لعملية التغيير.

- القدرات والاستعدادات: تعتبر المهارات والاستعدادات عامل مهم في تكوين شخصية الفرد، كما أنها تلعب دورا هاما في تمييز الفروق الفردية بين الأفراد ومن ثم الاختلاف في السلوكيات والأعمال التي يمكن تأديتها، ومهما كان نوع هذه المهارات (ذهنية أو بدنية، حسية أو حركية) فإنها تلعب دورا أساسيا في تحديد طبيعة الوظائف والأعمال والمهام التي يمكن أن يمارسها الفرد خلال حياته المهنية، أي لها دور كبير في بناء المسار المهني للعامل، فالفرد يميل دائما إلى الوظائف التي توافق وتناسب مهاراته وقدراته بمختلف أنواعها، لأن ذلك يمكنه من التفوق والنجاح في أداء المهام مع التقليل في الأعباء النفسية والبدنية والمادية، وبالتالي الفرد الذي يشتغل في وظيفة معينة أو يمارس أعمال ومهام ما لفترة من الزمن فهو يكون قد كيف قدراته واستعداداته مع خصائص ومتطلبات هذه الوظيفة، وأي محاولة تغيير تنظيمية ينجم عنها تغيير في الوظيفة سيؤدي إلى حدوث خلل أو عدم توافق بين الوظيفة الجديدة والقدرات والاستعدادات الحالية، مما يجعل الفرد أمام خيارين، إما إعادة تغيير قدراته ومهاراته وتكييفها مع الخصائص الوظيفية والتنظيمية الجديدة عن طريق التدريب وبذل مجهودات أخرى، أو الإبقاء على نفس تلك القدرات والاستعدادات (صعوبة التكيف)، مؤديا هذا إلى فقدان

مزاي وامتيازات وظيفية واجتماعية للفرد، وكلا العاملين أي تكيف القدرات والاستعدادات وفقدان المزاي والتخوف، يولدان حالة من عدم الاستقرار وعدم التوازن لشخصية الفرد، مما ينشأ للفرد دافع نحو مقاومة التغيير. وبالتالي يمكن ان تساهم الادارة في مساعدة الفرد على تحسين وتكيف مهاراته مع التغييرات الجديدة، وهذا بناءا على الفهم الصحيح لطبيعة مستويات مهارات الفرد الحالية والمرغوب تحقيقها، واجراء التغيير والتطوير المناسب وفق برامج وسياسات تستهدف تنمية وتطوير القدرات والمهارات. وهذا يساهم في تقليل المخاوف والقلق من التغيير.

- القيم: تعتبر القيم معتقدات ثابتة تحدد وتوجه سلوك الأفراد، وقد ميز كانز وكاهن بين نوعين من القيم، وهي القيم الأخلاقية والقيم النفسية، وفي كثير من الأحيان لا يمكن الفصل بين هذين النوعين من القيم إذ قد نجدهما في مؤسسة واحدة إلا أن في الغالب ما يسيطر نسق من هذه القيم وذلك حسب نوع المؤسسة (مصطفى عشوي، 1992، ص131)، حيث لهذه القيم علاقة قوية مع السلوك التنظيمي للأفراد، كما أن للسلوك التنظيمي علاقة مع طبيعة التنظيم الرسمي وغير رسمي وبالتالي أي تغيير يمس الأبعاد والخصائص التنظيمية والوظيفية، سيكون له أثر على القيم الخاصة بالأفراد، وخاصة إذا كانت عملية التغيير تؤدي إلى وضع يتناقض مع قيم الأفراد، الأمر الذي يولد دافع لسلوك مقاومة التغيير.

- الانفعالات: وتشير الانفعالات إلى الحالة المزاجية للفرد، وقد يكون لهذه الأخيرة دور كبير في بروز سلوك مقاومة التغيير، لأن عملية التغيير قد تحدث استنارة أو ضغوط، مما يولد لدى الفرد تقلب المزاج أو الانفعال نتيجة لتغير الأوضاع خاصة إذا كان هذا التغيير سريع ومفاجئ. مما يجعله يهاجم ويعادي عمليات التغيير باعتبارها سبب في حدوث عدم التوازن لشخصيته.

- الاتجاهات والاهتمامات والهول: وتشير إلى نظام المعتقدات والمفاهيم والمشاعر والرغبات الفردية التي تولد له الرغبة في انجاز أعمال ومهام معينة وأداء وظيفة محددة بخصائص معينة، وبالتالي نجد أن هناك علاقة أو ارتباط قوي بين الوظيفة وهذه العوامل، لأنها تعتبر القاعدة الأساسية لسلوك الفرد وبالتالي في اختيار الأعمال والمهام التي يرغب في تأديتها وهذه القاعدة التي يستند عليها سلوك الفرد تمثل حالة عقلية تتصف بالثبوت النسبي بحيث تتغير بحسب تفاعل الفرد مع بيئته التنظيمية (مصطفى عشوي، 1992، ص189)، وأي تغيير يمس الخصائص الوظيفية لوظيفة الفرد يستلزم تغيير في تلك القاعدة، وهذا ما يولد حالة عدم الاستقرار وعدم التوازن لشخصية الفرد مما يكون دافع لظهور سلوك مقاومة التغيير، وفي هذا الشأن نشير إلى ملاحظة هامة جدا وتعلق بالاتجاهات

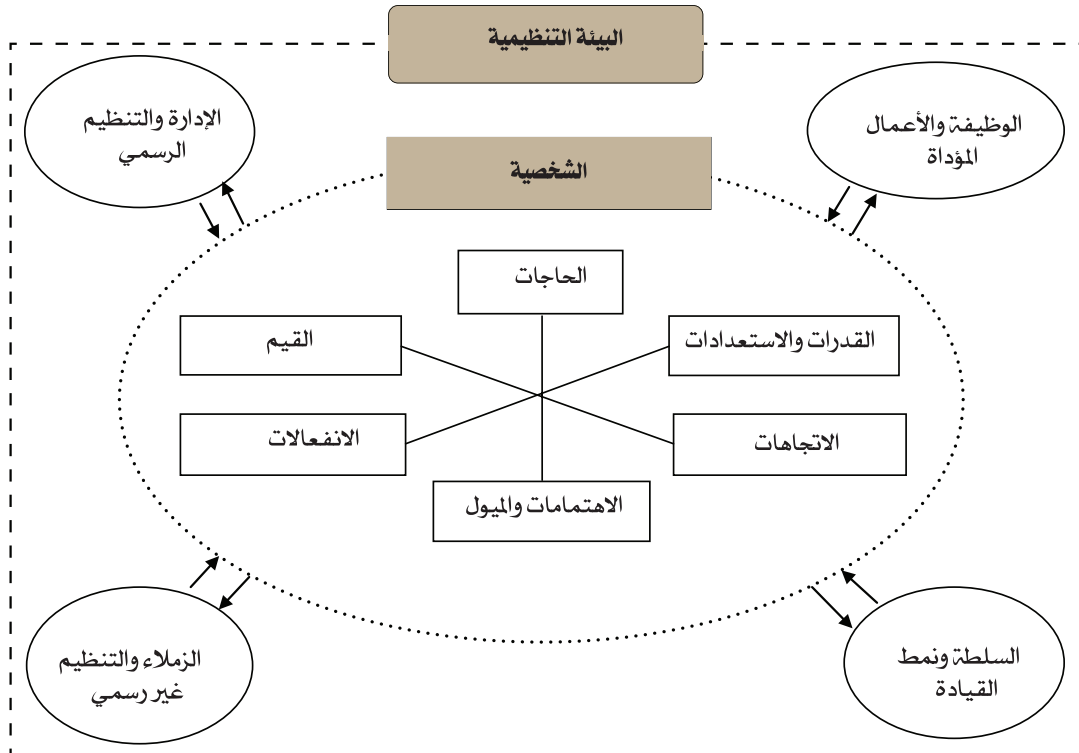
الاستقرار وتمسكهم بالوضع الحالي، كما يجب هنا أن توجه الأنظمة التعليمية والتكوينية نحو زرع محبة التغيير والتجديد كقيمة أخلاقية، أما إذا اعتبرنا أن هذا العامل هو فطري ووراثي فيجب على المؤسسة أن تميز بين الفئتين أثناء إدارتها للتغيير، وعموما نقول أن هذا العامل هو فطري قابل للتدعيم والنمو بفعل عوامل متعددة منها الثقافة السائدة وطبيعة العلاقة التي تربط الشخص بتلك البيئة التنظيمية وأيضاً طول الفترة الزمنية التي ارتبط خلالها الفرد بتلك البيئة.

من خلال التحليل السابق يتضح أن العوامل المكونة لشخصية الفرد تعتبر مداخل أساسية لظهور سلوك مقاومة التغيير التي تظهر لدى الفرد، وأن دورها في ظهور هذا السلوك يكون بشكل متداخل كما يمكن أن تكون مستقلة وظيفياً وأثراً، ويمكن أن يكون لبعضها دور سلبي وأخرى دور إيجابي.

هذا ما يمكن إثباته من خلال تحليل طبيعة العلاقة التي تربط الفرد بالمؤسسة، والتي يوضحها مفهوم العقد النفسي الذي على أساسه يتحدد أي سلوك داخل المؤسسة، لأن وفق هذا المفهوم فإن الفرد يرتبط بالمؤسسة وفق ميثاق أو عقد تعززه قوة الآمال والطموحات، وبالتالي أي تغيير في السلوك الفردي لا بد أن يمر بتغيير في العقد النفسي أي تغييرات في طبيعة وأسس علاقة الفرد بمؤسسته، وعلى حسب طبيعة هذا التغيير الذي ينتج عن عملية التغيير التي تحدثها الإدارة، يتحدد سلوك الفرد إما سلوك داعم لعملية التغيير وإما سلوك مقاوم لها (مزيان محمد، 2003، ص 20). والشكل التالي يوضح طبيعة العلاقة بين الفرد والمؤسسة:

والميولات القوية التي تنشأ لدى الأفراد نحو كل عمل أو وضع أو وظيفة أو أي شيء آخر إعتاده الأفراد، هذه الرابطة القوية التي تنشأ بين الفرد والأشياء التي أفضها لمدة طويلة تدفع به إلى التمسك بذلك الشيء، مما يدفع بالأفراد إلى مقاومة أي عملية تغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير ذلك الوضع أو القضاء عليه. وهذه العوامل تقسم الناس إلى قسمين فقسم محافظ يميل دائماً إلى الاستقرار والتمسك بما هو قديم وبما ألفه، وقسم آخر محب للتجديد والتغيير وتجدده متحمس للجديد، فوفق هذا المدخل نجد القسم الأول يعارض كل عملية تغيير مهما كان نوعها حتى ولو كانت ذات آثار إيجابية على مصالحه، والنوع الثاني يؤيد عملية التغيير ولكن ذلك خاضع لطبيعة عملية التغيير ونتائجها المحتملة، ولكن لكلا القسمين يبقى دور هذا العامل في سلوك مقاومة التغيير مرتبط بقوة هذا العامل (أي قوة الرابطة) وقوة الدوافع والعوامل الأخرى المتحكمة في سلوك الفرد، فقد يضمحل دور وأثر هذا العامل أمام العوامل الأخرى، كما أن قوة هذه الرابطة خاضعة للظفرة، وإلى طول الفترة التي يقضيها الفرد إزاء الأشياء أو الظروف (البيئة التنظيمية)، فمثلاً نجد أن الكبار دائماً لهم ميول قوية اتجاه الأشياء القديمة ويكونوا أكثر تمسكاً بها عكس الأفراد الشباب وحديثي الالتحاق بالعمل فهم يكونوا أكثر ميلاً إلى التجديد والتغيير وأقل تمسكاً بالقديم، والسؤال الذي يطرح نفسه هنا هو: هل هذه النزعة والميول مكتسبة أم فطرية؟ فإن ثبت أنها مكتسبة أي تنشأ نتيجة العوامل الخارجية فيجب على المؤسسات هنا التدخل من أجل إضعاف هذه الرابطة أي ميول الأفراد نحو

الشكل رقم (05): أثر العوامل التنظيمية والوظيفية على شخصية الفرد



حركة الجزء وذلك لأن كل جزء يقوم بحركة وظيفية خاصة بقدرته واختصاصه الدقيق والتي تؤمن استمرارية وحركة الكل المتكامل، كما أن حركة الكل ليست هي مجموع الحركات الجزئية رغم أنها مترتبة عنها (معن خليل عمر، 2005، ص65)، بل هي نتاج ذلك التفاعل بين حركات وسلوكيات الأجزاء، فالمجتمع هو مجموعة من الأفراد التي تتميز بسلوكيات وحركات معينة ومتفاعلة فيما بينها مشكلة بذلك حركة كلية أو ظاهرة اجتماعية معينة، كما أن النظام الاجتماعي لا يملك القدرة في احتواء كل الحركات والتجارب الفردية، ورغم أن للسلوك الفردي دور أساسي في

حدوث وبروز الظاهرة الاجتماعية إلا أنه يبقى غير كافي في تفسير وفهم الظاهرة الاجتماعية، بمعنى أن سلوك الفرد الخاص بمقاومة التغيير ليس هو نفسه ظاهرة مقاومة التغيير الخاصة بالمجتمع، لأن هناك عوامل أخرى تدخل في تكوين حركة المجتمع أي الحادثة

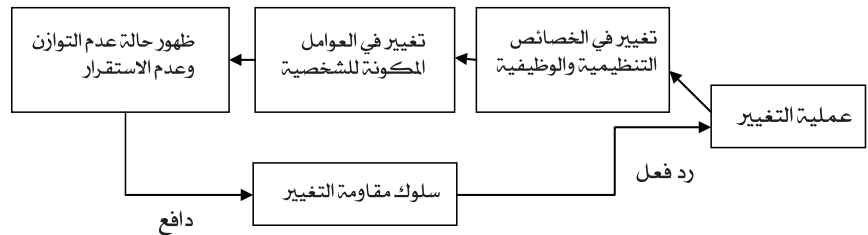
الاجتماعية الخاصة بمقاومة التغيير وهذه العوامل هي خارجة عن العوامل المكونة لشخصية الفرد المذكورة سابقا، وتتحول من خلال ذلك حادثة مقاومة التغيير إلى ظاهرة الدفاع عن توازن المجتمع وليس توازن الشخصية (حيث يمكن تطبيق آلية التحكم الذاتي الموجودة في ذاتية الفرد على عملية ضبط السلوك الاجتماعي وتحقيق توازن المجتمع) (معن خليل عمر، 2005، ص66)، هذا ما يبرزه التحليل الاجتماعي لظاهرة مقاومة التغيير، ولهذا فإن فهم طبيعة هذه الظاهرة يقودنا إلى فهم طبيعة العوامل المكونة للجماعات التنظيمية وكيفية تأثيرها بالبيئة التنظيمية ومن ثم تأثيرها بعملية التغيير.

إذن يتضح أن ظاهرة مقاومة التغيير كظاهرة اجتماعية تتأثر بعاملين أساسيين وهما السلوكيات الفردية من جهة، والعوامل الاجتماعية من جهة أخرى، والتي تلعب الجماعات غير رسمية دورا كبيرا فيها وأيضا العلاقات الموجودة بين الأفراد، فأي محاولة للتغيير يمكن أن يكون لها أثر على تكوين الجماعات والعلاقات التي تنشأ بين الأفراد، وكذا مختلف القيم والعادات الاجتماعية السائدة والمتمثلة أساسا هنا في الثقافة التنظيمية السائدة، إذن تكمن الدوافع والأبعاد الاجتماعية لظاهرة مقاومة التغيير في العناصر التالية:

- سلوك الأفراد وعوامله: يرجع دور السلوك الفردي في ظهور مقاومة التغيير، لكون أن هذا السلوك احد مكونات الظاهرة الاجتماعية، أي أن ظاهرة أو حادثة مقاومة التغيير كظاهرة اجتماعية تتكون من مزيج من السلوكيات الفردية المتمثلة في مقاومة التغيير ونتاج التفاعل فيما بينها. وهذا لأن الحركة الكلية تتركب من تفاعل حركات الأجزاء المكونة للكل. وبالتالي سيكون للأفراد دوافع مختلفة لمقاومة التغيير والتي تشكل سلوكيات معينة تبرز في شكل مقاومة التغيير كتدهور الروح المعنوية وتدني الأداء وغيرها. وقد يختلف سلوك مقاومة

نلاحظ من خلال الشكل أعلاه أن العوامل المكونة لشخصية الفرد تتأثر بشكل كبير بالخصائص والعوامل التنظيمية والوظيفية، ولهذا أي تغيير في هذه الخصائص سيؤدي حتما إلى تغيير في العوامل المكونة لشخصية الفرد والتي لها علاقة بتلك الخصائص، فإذا حدث أي تغيير في العوامل وخصائصها سيؤثر على حالة توازن واستقرار شخصية الفرد مولدا ذلك حالة من القلق والتوتر النفسي والذي بدوره يكون دافع لظهور مقاومة التغيير، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (06): العلاقة بين سلوك مقاومة التغيير وعملية التغيير



من خلال الشكل نلاحظ أن عملية التغيير تحدث أثرا على العوامل والخصائص التنظيمية والوظيفية لبيئة عمل الفرد، يتبعها في ذلك إلزامية تغيير خصائص شخصية هذا الفرد ومكوناتها، هذا ما يحدث اضطراب في تكوين الشخصية وظهور حالة عدم التوازن مولدا ذلك الشعور بالقلق والتوتر الذي يكون دافعا لسلوك مقاومة التغيير كرد فعل لعملية التغيير، لأن للعوامل الاجتماعية أثر كبير في بناء شخصية الفرد (صلاح الدين محمد، 2004، ص70) كما أن لسلوك هذا الأخير دور كبير في ظهور الظاهرة أو الحركة الاجتماعية والذي سببته من خلال العنصر الموالي.

II. الأبعاد الاجتماعية لظاهرة مقاومة التغيير: باعتبار أن ظاهرة مقاومة التغيير ردود أفعال رافضة للتغيير يصدرها الأفراد، وذلك نتيجة التخوف من عواقب التغيير التي قد ينتج عنها تغيير الأدوار والمراكز، وعادة تظهر مقاومة التغيير نتيجة لغموض أهدافه وسياساته أو لتجاهله خصائص وقيم التنظيم والأفراد (عبد الله قلش، 2007، العدد 35). من خلال هذا المفهوم لظاهرة مقاومة التغيير يتضح أن لها أبعاد اجتماعية كما لها أبعاد نفسية وسلوكية، وذلك لأن هذه الظاهرة عادة ما يعبر عنها في شكل حوادث اجتماعية، كالإضرابات، فرغم الامتدادات النفسية لهذه الظاهرة إنها تأخذ عدة أبعاد اجتماعية، وفهم طبيعة هذه الأبعاد يأتي من مدخلين أساسيين: أولهما أن المجتمع التنظيمي أو الجماعات التنظيمية هي عبارة عن مجموعة من الأشخاص التي تحكمها دوافع وعوامل نفسية، وبالتالي سلوك الجماعة أو المجتمع التنظيمي يتأثر بشكل كبير بسلوك الأفراد، لأن وحسب نظرية النسق الاجتماعي فإن المجتمع باعتباره الكل فإن حركته مرتبطة ارتباطا وثيقا بحركة الجزء رغم أن حركة الكل تختلف في طبيعتها عن

على العلاقات التي تحكم الأفراد والجماعات، ومن ثم الإضرار بتوازن وتماسك الجماعات، ومن ثم سيدفع بالجماعات إلى مقاومة التغيير دفاعاً عن تلك العلاقات، وأيضاً طبيعة الأفراد تميل إلى الحفاظ على العلاقات واستمراريتها.

- **الثقافة التنظيمية السائدة**: تمثل الثقافة التنظيمية تلك القيم والعادات والتقاليد التي تحكم سلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، والتي في إطارها يتحدد كل سلوك سلبي وإيجابي من وجهة نظر تلك الجماعة، بحيث تلك القيم والعادات تنتقل من جيل تنظيمي إلى آخر، وتمثل أيضاً بالنسبة للفرد والجماعات معايير وقيم لا يسمح بالإخلال بها، وسيهاجمون وينكرون كل عمل أو شخص يناقض تلك القيم، ومن جهة أخرى أن تلك القيم والعادات الضابطة لسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، تتأثر بسياسات واستراتيجيات وتوجهات المؤسسة، لأن السلوك التنظيمي له علاقة مع تلك السياسات والاستراتيجيات، ومن ثم ففي معظم الأحيان عملية التغيير يكون لها تأثير على تلك القيم (الإخلال بها ومعارضتها)، مما ينشأ للمجتمع التنظيمي دافع نحو مقاومة التغيير دفاعاً عن خصائصه وبقائه. كما تظهر أيضاً خاصية أخرى لها تأثيرها على ظاهرة مقاومة التغيير أو تلعب دوراً في توجيهها وتعميمها وهي ظاهرة التعلم أو المجتمع المتعلم حيث أن المجتمعات كما يبين ابن خلدون تتفاوت وتتفاضل في درجات التعلم (ادريس خضير، 2003، ص 70)، حيث أن المجتمع المتعلم يستفيد من التجارب وتكون له قدرة كبيرة على فهم الواقع وفهم عملية التغيير، بعكس المجتمع غير متعلم الذي يصعب إقناعه بعملية التغيير وبالتالي الحد من ظاهرة مقاومة التغيير.

في ختام التحليل الاجتماعي والنفسية لظاهرة مقاومة التغيير، يتضح أنها ظاهرة تنظيمية ذات أبعاد اجتماعية ونفسية، تشكل عراقيل وتحديات لأي عملية تغيير تنظيمي تتبناها الإدارة، وهذا التحليل يبين لنا أن الأفراد والجماعات والمجتمعات التنظيمية، لا تقاوم التغيير لأنهم يكرهون التغيير أو يملون بطبعهم إلى حب مقاومة التغيير ومعارضته، أو يفعلون ذلك للدفاع عن الأوضاع الحالية كهدف لهم، بل هم يقومون بمقاومة التغيير كطريقة وكبديل من بين البدائل المتاحة لهم للحفاظ على توازن الشخصية واستقرارها، لأن توازن الشخصية (سواء شخصية المجتمع أو شخصية الفرد) يتوقف على استقرار نوعين من العوامل:

- العوامل الداخلية المكونة للشخصية والعلاقات التي تربط فيما بينها.

- عوامل البيئة الخارجية ومتغيراتها والعلاقات التي تربط بين العوامل الخارجية والعوامل الداخلية للشخصية.

وهكذا يحدث خلل في توازن الشخصية إذا حدث تغيير في طبيعة العوامل الداخلية أو الخارجية، علماً أن استقرار العوامل والعلاقات الداخلية تابع لاستقرار العوامل والعلاقات الخارجية، لأن توازن الشخصية مبني على طبيعة العلاقات

التغيير من فرد إلى آخر، ليتشكل على مستوى الجماعة التنظيمية حركة أو حادثة اجتماعية متمثلة في مقاومة التغيير والتي تنعكس في ظهور الاضطرابات الاجتماعية وتدني الأداء العام للمؤسسة وظهور الإضرابات وغيرها، وهذا كله نتيجة لتفاعل السلوكيات الفردية والذي تدعمه أيضاً قضية المصالح المشتركة أو ما يسمى عند علماء الاجتماع بالعيش المشترك (جان فرنسوا شانلا، 2004، ص 61) حيث يساهم هذا العامل في تعزيز تكامل وتفاعل الجهود الفردية في الدفاع عن مصالحهم المشتركة كما هو الحال بالنسبة للنقابات.

- **طبيعة وبنية الجماعات**: إن لبنية وطريقة تكوين الجماعات أثر على الظواهر والحوادث الاجتماعية لتلك الجماعات، وبالتالي فإن لمقاومة التغيير علاقة قوية ببنية الجماعات أي الوحدات المكونة لهذه الجماعات والعلاقات فيما بينها وأهداف هذه الجماعات، كما إن الجماعة التنظيمية أو المجتمع التنظيمي سيدافع عن توازنه من خلال السعي للحفاظ على خصائصه واستقرار مكوناته، وإذا كانت عملية التغيير ستؤدي حتماً إلى الإخلال بتوازن المجتمع التنظيمي عن طريق تغيير بنية الجماعات والعلاقات، فهذا يدفع بالمجتمع التنظيمي إلى مقاومة أي محاولة للتغيير، وهنا نميز بين موقف المجتمع من التغيير التلقائي التدريجي والذي يحدث بفعل قوى وضغوط داخلية وهذا لا يجابه بظاهرة مقاومة التغيير، لأن المجتمعات في أثناء تكونها وتطورها تتعرض لظاهرة التغيير الناتج عن عوامل داخلية، مؤدياً ذلك إلى تطوير وتغيير في خصائص ومكونات المجتمع بما يجعل له القدرة على التكيف مع الخصائص البيئية المحيطة، والتغيير الثاني الذي يكون بفعل قوى خارجية أي عملية التغيير والتي تحدث اختلالاً في توازن المجتمع وعدم الاستقرار، والمجتمع كشخص يدافع عن توازنه وبقائه، وكذلك هو الحال بالنسبة للمجتمع التنظيمي فهو يدافع عن بقاءه وتوازنه (بنية وتماسك الجماعات)، عن طريق اعتراض أي محاولة للتغيير والتي تضر ببقاء وتوازن المجتمع، وهذا ما يدفع بظهور ظاهرة مقاومة التغيير.

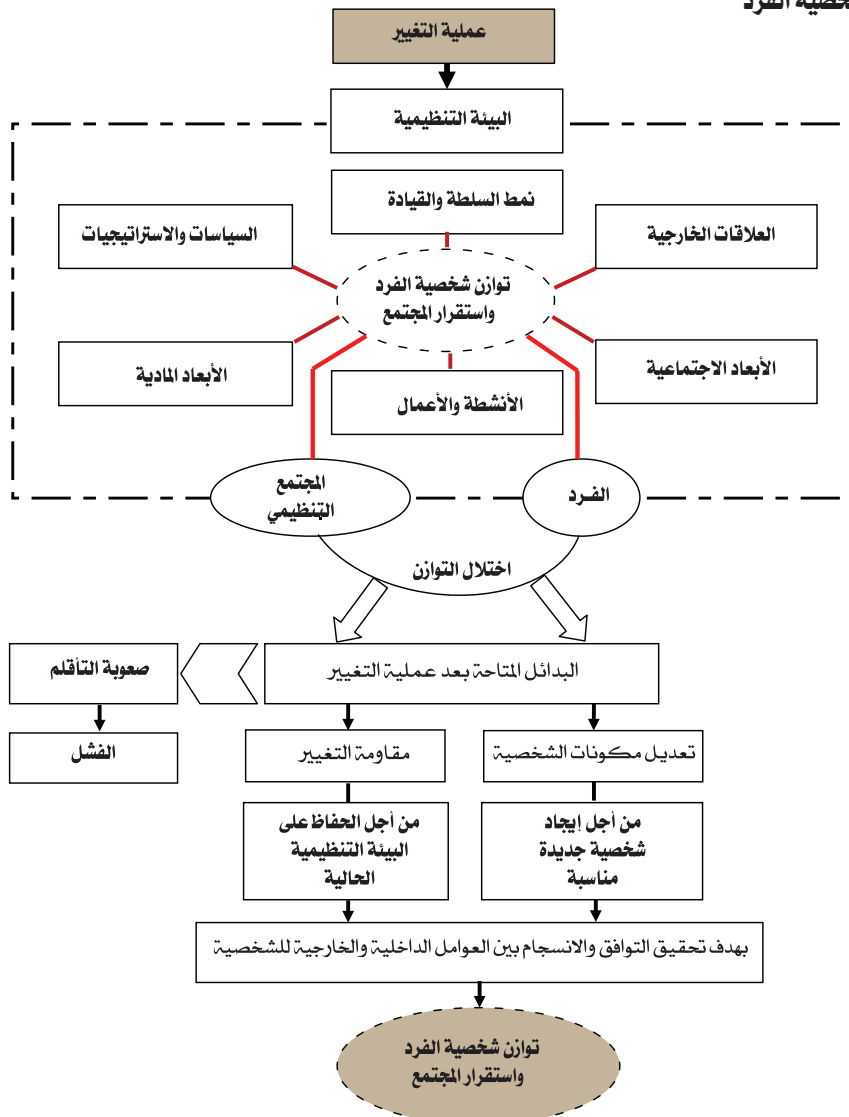
- **العلاقات بين الأفراد**: إن الأفراد أثناء مزاولتهم لمهامهم وأعمالهم ضمن جماعات، ستنشأ فيما بينهم علاقات صداقة وانتماء وأيضاً تنشأ علاقات بين الجماعات، ولطبيعة هذه العلاقات ارتباط قوي بالخصائص التنظيمية والوظيفية للمؤسسة، فهي تشير بشكل عام إلى مجموعة التفاعلات الاجتماعية والنفسية التي تنشأ بفعل اتصال الأشخاص ببعضهم البعض، إذ تمثل نموذج يعكس الأبعاد الاجتماعية والشخصية بين الأفراد، ولذلك فإن تحليلها يعطينا فهماً واضحاً للسلوك الإنساني وطبيعة المشكلات الفردية والجماعية التي ترجع إلى عوامل ذات صلة بطبيعة العلاقات خاصة وإن كل ما يجري في الحياة الاجتماعية ينتهي في آخر المطاف إلى طبيعة العلاقات بين الأفراد والكيانات المختلفة (أحمد محمد موسى، -2007 ص 58)، فأى عملية تغيير ستؤدي إلى تغيير الخصائص التنظيمية والوظيفية للمؤسسة سيكون لها تأثير

للبحث عن طرق ووسائل لإعادة التوازن، حيث يتاح أمامهم بديلين، البديل الأول هو اللجوء إلى رفض ومقاومة التغيير وذلك من أجل المحافظة على البيئة الحالية وبالتالي المحافظة على التوافق والانسجام بين الشخصية والبيئة التنظيمية، والبديل الثاني هو تغيير معالم الشخصية بشكل يجعلها تتأقلم مع البيئة التنظيمية الجديدة، وكلا البديلين يشكلان طريقين لإعادة التوازن والاستقرار للشخصية، ونذكر هنا أن عملية المفاضلة بين البديلين تحكمها مدى تطابق نتائج عملية التغيير مع طموحات وميولات الأفراد والجماعات وإمكانات التأقلم ومدى معقولية التغيير وسرعته، وهناك حالة قد تنتج عن عمليات التغيير وخاصة عندما تكون هذه الأخيرة تتم بشكل سريع وشديد مما يحدث صعوبة تأقلم الأفراد والجماعات مع الحالات الجديدة، مؤثرا ذلك على سلامة وصحة الشخصية وصعوبة تادية المهام والوظائف والتكيف مع البيئة (إحسان محمد الحسن، 2005، ص178)، مؤديا ذلك إلى الفشل والإقصاء أو تحول الفرد والجماعات من عامل بناء ومساند إلى عامل هدم وعرقلة.

التي يكونها الفرد مع الآخرين (إحسان محمد الحسن، 2005، ص178)، ولهذا نجد أن أمام الفرد أو المجتمع بديلين لتحقيق التوازن والحفاظ عليه، الأول هو المحافظة على استقرار العوامل والعلاقات الخارجية، من خلال السعي لمنع أي تغيير يحدث على هذه الأخيرة، وهذا ما يظهر في سلوك أو ظاهرة مقاومة التغيير، والبديل الثاني يتمثل في الحفاظ على توازن العلاقات والعوامل الداخلية وهذا من خلال إما تكييف وضعية مكونات وخصائص الشخصية مع الظروف والمتغيرات الجديدة (أي الحالة الجديدة الناتجة عن عملية التغيير)، وإما الاتجاه نحو الانغلاق الناتج عن عدم القدرة على التكيف مع الظروف الجديدة، متجها إلى الفشل والانعزال عن الواقع ومعاداته، وهذا ما يمكن توضيحه من خلال الشكل رقم (7):

من خلال الشكل أدناه نلاحظ أنه لما تقوم الإدارة بعملية التغيير سوف يؤدي إلى تغيير العلاقات والعناصر المكونة للبيئة التنظيمية، الأمر الذي يؤدي إلى اختلال في الانسجام والتوافق بين مكونات الشخصية وبيئتها، محدثا ذلك حالة عدم التوازن والاستقرار في الشخصية، وهذا يكون دافع للأفراد والجماعات

الشكل رقم (05): أثر العوامل التنظيمية W والوظيفية على شخصية الفرد



عجز الأفراد والجماعات في تحقيق التكيف والانسجام المناسب مع البيئة التنظيمية الجديدة (هذه الحالة يمكن أن تظهر في حالة ما كانت عمليات التغيير تتم بشكل متسارع وحاد بحيث يعجز الأفراد على استيعاب التغييرات الجديدة)، فيمكن أن يسبب للأفراد الانعزال والفضل قد يؤدي إلى الانغلاق عن البيئة التنظيمية كما يمكن أن يكون سبب للتخلي عن العمل بالمؤسسة. مع العلم أن عمليات التغيير هي ذات آثار تراكمية على نفسية الأفراد، وحتى تمنع الإدارة ظهور الحالات وتخفيف الآثار السلبية لعمليات التغيير يجب أن تتصف هذه الأخيرة بما يلي:

- لتفادي الآثار السلبية لعملية التغيير على مصالح الأفراد والجماعات، يجب على الإدارة أن تفهم طبيعة العلاقة التي تربط أولئك الأفراد والجماعات مع المؤسسة، وذلك من خلال تحليل العقد النفسي الذي يربط الفرد بالمؤسسة، والعقد الاجتماعي الذي يربط الجماعة التنظيمية بالمؤسسة (يقصد به تلك العلاقة التي على أساسها يتحدد سلوك الجماعة والمزايا المترتبة عليه). وعلى ضوء تحليل وفهم طبيعة العلاقات وتركيبية الجماعات والخصائص الشخصية للأفراد داخل التنظيم، يمكن صياغة برامج وسياسات التغيير بما يوافق تلك النتائج من حيث السرعة والكيفية والطبيعة والحجم، كما يمكن للإدارة التأثير في موقف الأفراد والجماعات بناء على الفهم الصحيح والعميق لخصائص الأفراد والجماعات.
- إدماج الأفراد في عمليات التغيير، وجعلهم طرفاً فيها بشكل يجعل هذه العملية داخلية.
- يجب ربط أهداف ومصالح الأفراد والجماعات بنتائج عمليات التغيير، والحرص على أن تنعكس عملية التغيير إيجاباً على جميع الأفراد وخاصة الأطراف ذات التأثير والنفوذ الكبير.
- يجب توفير المعلومات الكافية عن عملية التغيير ونتائجها، ومساعدة الأفراد على فهم تلك العمليات والنتائج.
- يجب أن تتم عمليات التغيير بالتدرج وعبر مراحل وخطوات حتى يستطيع الأفراد استيعاب التغييرات الجديدة.
- يجب تهيئة الأفراد والجماعات لقبول عمليات التغيير قبل الشروع في تطبيقها وذلك كمرحلة أولية في العملية التغيير، بغرض إحداث تغييرات على بعض مكونات الشخصية كالميولات مثلاً والاستعدادات، كما يمكن أن تلجئ الإدارة إلى عمليات التدريب والتكوين بغرض تعديل قدرات الأفراد لمواكبة التغييرات الجديدة، وبالتالي يحقق هذا تدنيّة أثر تخوف الأفراد من عملية التغيير.
- مساعدة الأفراد والجماعات على الاندماج في البيئة التنظيمية الجديدة وهذا لتفادي صعوبة التأقلم والفضل، وذلك من خلال التدريب والتكوين وسياسات التأهيل، كما يمكن أن تلجأ الإدارة إلى التحفيز بوسائل مادية ومعنوية بغرض تشجيع

وهنا نذكر أنه يجب على الإدارة التي تتبنى عملية التغيير أن تدمج الأفراد والجماعات في عملية التغيير وتوفّر لهم الإمكانيات والفرص المساعدة على التأقلم مع البيئة التنظيمية الجديدة المتولدة عن عملية التغيير، هذا لأن اندماج الأفراد في وحدة إجتماعية موحدة ضروري لتعزيز القدرة الإنتاجية كما أن نقيض ذلك يضعفها وهذا مبني كله على التنسيق المستمر بين الأفراد داخل التنظيم (معن خليل عمر، 2005، ص 86)، كما يجب أن يكون التغيير تدريجي بشكل يسمح للأفراد بالاندماج، علماً أنه لعمليات التغيير آثار سلبية تراكمية، فلا يجب أن تكون هذه العمليات متسارعة وحادة فقد يؤدي إلى انفجار اجتماعي أو ظهور سلوكيات غير مرغوبة.

خاتمة

من خلال التحليل السابق لظاهرة مقاومة التغيير، نجد أنها ظاهرة اجتماعية ذات أبعاد نفسية فردية، وهي على العموم رد فعل من قبل الفرد للدفاع عن توازن شخصيته وتجنب القلق والتوتر، ومن الناحية الاجتماعية تعتبر رد فعل من قبل الجماعة التنظيمية أو المجتمع التنظيمي للدفاع عن بقائه وتوازنه. ونتيجة لتعدد أبعاد مقاومة التغيير فإن هناك عوامل اجتماعية ونفسية تحكم هذه الظاهرة، وبغية الفهم الحقيقي والدقيق لهذه الظاهرة يتطلب الأمر تحليل وفهم تلك العوامل التي تحكم وتأثر في هذه الظاهرة الاجتماعية والنفسية والإدارية، ولهذا فإن محاولة فهم هذه الظاهرة من خلال تحليل الأبعاد الإدارية فقط هو بمثابة تحليل للملامح والمظاهر السطحية لهذه الظاهرة وهو لا يقف على الأسباب الحقيقية لها، ونظراً لأن الجماعة التنظيمية أو المجتمع التنظيمي لا يقاوم التغيير الداخلي في حين أنه يقاوم التغيير الخارجي، فيجب على الإدارة أن تجعل عملية التغيير عملية داخلية وذلك من خلال مشاركة جميع أفراد المؤسسة في التغيير وربط أهداف هذه العملية مع أهداف ومصالح الأفراد والجماعات.

كما أن عملية التغيير تحدث أثراً على شخصية الأفراد والجماعات مشكّلة بذلك حالة عدم التوازن وعدم الاستقرار، وبغية الحفاظ على التوازن أو استرجاعه يسعى الأفراد والجماعات التنظيمية إلى تحقيق التوافق والانسجام بين مكونات وخصائص الشخصية وعوامل البيئة التنظيمية، بما يؤدي إلى استقرار في العلاقات بين نوعي العوامل المذكورة سابقاً، وهذا ما يتحقق وفق بديلين إما الحفاظ على مكونات البيئة التنظيمية الحالية ومنعها من التغيير، والذي يمكن أن يتم الوصول إليه من خلال مقاومة التغيير، وإما السعي إلى تكيف الشخصية مع البيئة التنظيمية الجديدة، وهذا ما يمكن تحقيقه من خلال تعديل وتغيير مكونات وعناصر الشخصية والعلاقات التي تربطها مع عوامل البيئة التنظيمية، والتعديل في المكونات يمكن تحقيقه من خلال عدة أدوات إدارية وشخصية واجتماعية كالتدريب والتكوين مثلاً، وفي حالة

الأفراد تقبل التغييرات الجديدة ومساندتها.

الهوامش

- 1- أحمد محمد موسى- العلاقات العامة من المنظور الاجتماعي- المكتبة العصرية للنشر والتوزيع- الطبعة الاولى 2007.
- 2- احسان محمد الحسن- علم الاجتماع الصناعي- دار وائل للنشر والتوزيع- الاردن- الطبعة الاولى- 2005.
- 3- إدريس خضير- التفكير الاجتماعي الخلدوني وأثره في علم الاجتماع الحديث- موفم للنشر والتوزيع الجزائر- 2003.
- 4- جان فرنسوا شانلا- العلوم الاجتماعية وإدارة الأعمال- دار القصبية للنشر الجزائر- 2004.
- 5- حسين حريم- السلوك التنظيمي (سلوك الافراد والجماعات في منظمات الاعمال)- دار حامد للنشر والتوزيع- الاردن- 2004.
- 6- مصطفى محمود أبو بكر- التنظيم الاداري في المنظمات المعاصرة- الدار الجامعية الاسكندرية- 2003.
- 7- سامح- مقاومة التغيير- موقع الادارة الهندسية- www.ar.wordpress.com/tag-28 مارس 2009.
- 8- صلاح الدين شروخ- مدخل في علم الاجتماع- دار العلوم للنشر والتوزيع- عنابة- 2005.
- 9- صلاح الدين محمد- السلوك الانساني في المنظمات- الدار الجامعية الاسكندرية- 2004.
- 10- عبد الله حسين جوهر- استراتيجيات الادارة الحديثة: التخطيط، التطوير، الرقابة- مؤسسة شباب الجامعة- الاسكندرية- 2011.
- 11- عبد الله قلش - اتجاهات حديثة في الفكر الاداري- مجلة العلوم الانسانية- العدد 35: خريف- 2007 الموقع الالكتروني: www.ulum.nl
- 12- عبد الناصر أحمد جرادات، لبنان هاتف الشامي- أسس العلاقات العامة بين النظرية والتطبيق- دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع- الاردن 2009.
- 13- فيليب كوتلر، جاري ارمستروذج- أساسيات التسويق تعريب على سرور ابراهيم سرور- دار المريخ السعودية- الكتاب الاول 2007.
- 14- محمد فريخ- مناهج التغيير الست لكوتلر- موقع qnqge;12 www.12manage.com - تاريخ الاطلاع: 04/04/2010.
- 15- محمد مصطفى القصيمي- اعتماد بعض المداخل الادارية لمواجهة مقاومة التغيير(دراسة حالة)- مجلة تنمية الرافدين- عدد 89(30)- جامعة الموصل- 2007.
- 16- مزيان محمد- العقد النفسي نحو فهم العلاقة بين الافراد والمنظمات- دار الغرب للنشر والتوزيع- وهران 2003.
- 17- مصطفى عشوي- أسس علم النفس الصناعي التنظيمي- المؤسسة الوطنية للكتاب- الجزائر 1992.
- 18- معن خليل عمر- نظريات معاصرة في علم الاجتماع- دار الشروق للنشر والتوزيع- عمان 2005.