

إستراتيجيات الحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية: دراسة ميدانية استطلاعية

ناصر محمد الفوزان وأحمد سالم العامري

أستاذان مساعدان

قسم الإدارة العامة - كلية العلوم الإدارية

جامعة الملك سعود - الرياض - المملكة العربية السعودية

(قدم للنشر في ١٤١٨/٥/٢٦هـ وقبل للنشر في ١٤١٨/١٠/٢٠هـ)

المستخلص: يهدف هذا البحث إلى التعرف على الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون للحد من مقاومة الموظفين للتغيير في الأجهزة الحكومية بالمملكة العربية السعودية. تحاول هذه الدراسة الإجابة على التساؤلات التالية: ما هي الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون في الأجهزة الحكومية للحد من مقاومة الموظفين للتغيير؟ ما هي أكثر أو أقل هذه الإستراتيجيات استخداماً؟ هل هناك علاقة بين العوامل الشخصية ورؤية الموظفين للإستراتيجيات المتبعة من قبل المديرين للحد من مقاومة التغيير؟ وللإجابة عن هذه الأسئلة تم اختيار عينة من الموظفين من مختلف الأجهزة الحكومية المركزية في مدينة الرياض ومن كافة المستويات التنظيمية، وبلغ حجم عينة البحث المشاركة ٣٥٥ موظفاً تم اختيارهم باتباع العينة غير الاحتمالية. وتوصلت هذه الدراسة إلى إن هناك أربع إستراتيجيات يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير: إستراتيجية الاحتواء، إستراتيجية المشاركة والإقناع، إستراتيجية التمويه والمراوغة، وإستراتيجية الإكراه القسري. وتشير نتائج الدراسة إلى إن إستراتيجية الاحتواء وإستراتيجية المشاركة والإقناع هما الأكثر استخداماً من قبل المديرين. أما إستراتيجية التمويه والمراوغة فقد انقسمت آراء أفراد العينة حولها بين مؤيد ومعارض. بخصوص إستراتيجية الإكراه القسري، يرى أفراد العينة أن المديرين لا يميلون إلى استخدامها للحد من مقاومة التغيير. من ناحية أخرى كشفت هذه الدراسة عن وجود علاقة ارتباطية سلبية ضعيفة بين المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية من جهة وبين إستراتيجية التمويه والمراوغة من جهة أخرى. أما بقية الإستراتيجيات فلا يوجد هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينها وبين العوامل الشخصية المتضمنة في هذه الدراسة. وفي الختام تم طرح مجموعة من التوصيات والاقتراحات.

مقدمة

أولت الدراسات والبحوث الإدارية، نظرياً وميدانياً، اهتماماً كبيراً بالتغيير من خلال اهتمامها بالبيئة المحيطة بالمنظمة والتأثير المتبادل بينهما. ومما لا شك فيه أن التغييرات البيئية في محيط المنظمة عادة ما يصاحبها تغييرات تنظيمية على مستوى المنظمة لضمان الاستمرار والنجاح. ولقد وجدت المنظمات الحديثة نفسها أمام قضية مصيرية تتمثل في وجوب مواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها والبحث عن التجديد الدائم لمسايرة تطورات المجتمع المختلفة. ومن هذا المنطلق أصبح التغيير الإداري صفة ملازمة لكل المنظمات وجزءاً من العملية الإدارية ووظيفة رئيسة من وظائف المدير الناجح وليس إستراتيجية تظهر فقط خلال الأزمات. إذ لا يمكن لأي منظمة إدارية النجاح في ظل اتباع سياسة الثبات والجمود، بل لا بد من التكيف مع التطورات والأحداث المحيطة بها (كناظم ١٩٩١، ص ٣٧١؛ Carlisle, 1979, p.462). لكن بالرغم من حتمية وأهمية التغيير إلا أنه يواجه بالمقاومة والمناهضة لأنه يدعو إلى التعديل والتبديل سواء في السلوك أو التنظيم. ومن هنا أصبح المدير الإداري يواجه مسؤولية كبيرة في كيفية تحريك وتحفيز عملية التغيير والحد من القوى المناهضة لها. والسؤال الذي يطرح نفسه هو إلى أي مدى تبدو الحاجة ملحة إلى معرفة كيفية التعامل مع مقاومة التغيير وما هي الأساليب التي يجب أن يتبعها المدير الإداري للتغلب على مقاومة التغيير؟ هذا السؤال يشكل المحور الأساسي لهذا البحث.

مشكلة الدراسة

يعد التغيير المخطط من الأمور المهمة في وقتنا الحاضر نتيجة للتطور السريع الذي تشهده جميع مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية. فالواقع يشير إلى أن المنظمات تواجه في ظل هذه التطورات المتلاحقة ضرورة الحاجة إلى التغيير لتحقيق قدر من التكيف اللازم لضمان بقائها واستمرارها (سليم ١٩٩٤، ص ٦٤). وكما يقول جونز (Johns, 1983, p. 464) فإن المنظمات الإدارية أصبحت بعيدة كل البعد عن الثبات والاستقرار الدائمين.

ومن هذا المنطلق يجد المدير الإداري نفسه أمام موقف يتطلب إجراء عملية تغيير إما لأسباب خارجية تفرضها بيئة المنظمة أو لأسباب داخلية تتطلبها مصلحة العمل. فصدور أنظمه وتعليمات جديدة من القيادات العليا داخل وخارج المنظمة، والتغييرات في القوى العاملة والتطورات التكنولوجية وغيرها أمور تواجهها المنظمات بصورة دورية في وقتنا الحاضر وتتطلب إجراء قدر من

التغيير (Johns, 1983, p.464-465). ولذا أصبح التغيير وإدارته جزءاً أساسياً من العمل اليومي للمدير الإداري، إذ لا بد أن يعمل على تسهيل وإنجاح عملية نقل المنظمة إلى الوضع المنشود .

وإذا كانت عملية التغيير حتمية وضرورية، فإنه ليس بالضرورة أن تقابل بالقبول والتأييد لأن معظم المنظمات الإدارية صممت للقيام بأعمال محددة واتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة . وبالتالي فإن مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعاً من الخروج عن المألوف أو المتبع في الجهاز الإداري. ولذلك فمن الطبيعي أن تواجه أي عملية تغيير بقدر معين من المقاومة لأسباب مختلفة ومتباينة (Hellriegel and Slocum, 1982, p. 700) . ولا غشاضة في القول إن مقاومة الموظفين للتغيير تحد من فعالية عملية التغيير نفسها، وبالتالي عدم تحقيق المنظمة لأهدافها. ومن هنا تبرز أهمية كيفية التعامل مع مقاومة الموظفين لعملية التغيير، وإدراك أهم الإستراتيجيات التي يمكن للمديرين اتخاذها قبل وأثناء عملية التغيير للحد أو التقليل من فعالية مقاومته . إن المتبع للدراسات المتعلقة بموضوع التغيير يجد أن هناك تركيزاً على طبيعة التغيير ونماذجه، ونقص أو تجاهل واضح لعملية إدارة التغيير والمتمثلة في غياب الدراسات العلمية لأساليب مواجهة التغيير. وعليه، فإن فهمنا لعملية التغيير سيكون ناقصاً إذا لم يقترن بدراسة علمية ميدانية استطلاعية نعرف من خلالها كيف نتعامل مع مقاومة التغيير، وما هي الإستراتيجيات الممكن استخدامها للحد من هذه المقاومة وإنجاح عملية التغيير. ويمكن حصر مشكلة هذه الدراسة في الأسئلة التالية :

١. ما هي الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون في الأجهزة الحكومية للتغلب على مقاومة التغيير من جانب الموظفين ؟
٢. ما هي أكثر الإستراتيجيات استخداماً للحد من مقاومة الموظفين لعملية التغيير وما هي أقلها ؟
٣. هل هناك علاقة بين العوامل الشخصية (العمر، المؤهل التعليمي، المرتبة الوظيفية، الخبرة العملية) ورؤية الموظفين للإستراتيجيات المتبعة للحد من مقاومة التغيير؟

أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال مساهمتها النظرية والعملية في إلقاء الضوء على الأساليب التي يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة التغيير. فعلى المستوى الأكاديمي، فإن النقص الحاصل في وجود دراسة علمية تناول معرفة إستراتيجيات مواجهة التغيير يتطلب هذا النوع من الدراسة أملاً

في فتح المجال لدراسات مستقبلية تثري موضوع إدارة مقاومة التغيير. وفي هذا الشأن يقول كلن (Klein, 1976, p. 117) إن أدبيات موضوع التغيير تتجاهل التطرق بشكل رئيس لعملية مقاومة التغيير وذلك لأن الدراسات التي تناولت موضوع التغيير ركزت على وجهة نظر خبير أو مسئول التغيير أو التطوير، وأهملت وجهة نظر المديرين الإداريين والأفراد الذين تمسهم وتؤثر فيهم عملية التغيير .

أما على المستوى العملي، فإن غياب الإستراتيجية الواضحة للتعامل مع مقاومة التغيير يدعونا إلى التساؤل عن الكيفية التي يمكن من خلالها للمدير الإداري أن يقلل أو يجد من مقاومة أو رفض الموظفين لعملية التغيير. ففي ظل غياب الدراسات التي تزودنا بالكيفية التي يتم من خلالها مواجهة مقاومة التغيير، قد يلجأ المدير الإداري إلى استخدام أساليب غير فعالة من شأنها أن تزيد من درجة مقاومة التغيير وبالتالي احتمالية فشل التغيير. ومن هذا المنطلق تكتسب هذه الدراسة أهميتها من خلال تركيزها على إبراز عملية إدارة مقاومة التغيير من خلال تحديد وشرح الخيارات الإستراتيجية الممكن تطبيقها وتحديد أساليب التعامل مع مقاومة التغيير المستخدمة مع كل إستراتيجية . وبالتالي فإن ذلك يساعد المدير الإداري على كيفية التعامل مع مقاومة التغيير .

أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية :

- شرح الخيارات الإستراتيجية الممكن استخدامها للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير كمطلب أساسي يسبق أي عملية تغيير ناجح .
- إبراز أكثر وأقل الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون للتغلب على مقاومة التغيير في الأجهزة الحكومية .
- تحديد أثر العوامل الشخصية على رؤية الموظفين للإستراتيجيات التي يستخدمها المديرون للتغلب على مقاومة التغيير .

الإطار النظري والدراسات السابقة

مفهوم التغيير

ماذا نقصد بمفهوم التغيير؟ نظرياً يمكن القول بأن المنظمات تستطيع أن تحدث تغييراً في أي جزء من عملياتها أو أنشطتها إذا أرادت ذلك. ولكن مفهوم التغيير شامل وواسع ولذلك ينبغي تحديد الأبعاد المختلفة التي يمكن أن تتم من خلالها عملية التعديل أو التغيير. فالتغيير المخطط يمكن أن يشمل التغيير التكنولوجي، التغيير التنظيمي، تغيير الموظفين، والتغيير الخاص بتصميم الوظيفة، أهداف وسياسات المنظمة، أساليب وطرق العمل، وقيم واتجاهات الأفراد والجماعات (كأظم ١٩٩١، ص ٣١٩؛ Johns, 1983, p. 466-467). وبناء على ذلك، فإنه يمكن تعريف التغيير بأنه ذلك الإجراء المقصود والمخطط الذي يهدف إلى إحداث تعديل أو تحسين في كل أو بعض هذه العناصر. ويمكن أيضاً تعريف التغيير بأنه اتخاذ قرار بإحداث عملية زيادة أو نقصان تجاه الأفراد في المنظمة، الوحدات التنظيمية، والقوانين والأوامر والتعليمات (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٧٦).

مقاومة التغيير

يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها الامتناع عن التغيير وبالتالي المحافظة على الوضع الراهن. أو هي رفض التغيير من خلال القيام بعمليات مناقضة ومناقضة لعمليات التغيير في المنظمة (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٧٥). ولا بد من إيضاح حقيقة أن مقاومة التغيير في حد ذاتها هي أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير. فإذا كان التوقع أن التغيير سوف يترتب عنه نتائج إيجابية، فإنه يقبل ويدعم من كافة الموظفين. أما إذا كانت النتائج المتوقعة سلبية، فإنه يقاوم ويناهض بشتى الوسائل والطرق (Carlisle, 1979, p. 463).

إن طبيعة مقاومة التغيير تأخذ أبعاداً مختلفة فردية أو جماعية، مؤقتة أو مستمرة، إيجابية أو سلبية (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٧٦). فلا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمراً سلبياً أو سلبياً، بل يمكن أن يكون للمقاومة فوائد إيجابية تساعد في إدارة عملية التغيير. فعلى سبيل المثال، عندما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها. كما قد تكون مقاومة الموظفين للتغيير السبب في توضيح بعض المشاكل التي يواجهها التغيير واقتراح بعض الحلول لها. وبذلك فإنه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير الإيجابية كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير

السلبية فتظهر عندما يرفض الأفراد تغييراً إيجابياً تتطلبه مصلحة العمل . (Hellriegle and Slocum, 1982, p.702; Albanese and Van Fleet,1983, p. 426). أما المقاومة

ولكن السؤال هو لماذا يقاوم الموظفون التغيير ؟ رغم تعدد آراء الباحثين في تحديد الأسباب المؤدية إلى مقاومة الموظفين لعملية التغيير، إلا أنه يمكن القول بأن الأسباب يمكن حصرها في أسباب شخصية، اجتماعية، تنظيمية، وسلوكية . وسوف يتم التطرق لهذه الأسباب بصورة سريعة دون الدخول في تفاصيل شرح هذه الأسباب لأنها ليست الهدف الرئيسي للبحث . فعلى المستوى الشخصي، يقاوم الموظفون التغيير إذا كان يمس مصالحهم الذاتية أو ميلهم إلى تفضيل الثبات والاستقرار ورتابة العمل والقناعة بالأسلوب المتبع لإنجاز العمل . وقد يقاوم الموظفون التغيير لأسباب اجتماعية تتمثل في حماية المصالح الجماعية المشتركة بين أفراد التنظيم، الإيمان بقيم العمل السائدة والخوف من تغييرها، وحماية العلاقات الشخصية بين أفراد التنظيم . أما الأسباب التنظيمية والتي يمكن أن تعزز من عملية عدم قبول التغيير فتتمثل في نقل الموظفين، زيادة أو تقليل المسؤوليات والواجبات، والتغيير في عملية الاتصالات. أما الأسباب السلوكية فتتمثل في عدم إتاحة الفرصة لأفراد التنظيم للمشاركة في التخطيط والتنفيذ لعملية التغيير، ضعف العلاقة الشخصية بين منفذ التغيير والموظفين، الخبرة غير الناجحة مع التغيير سابقاً، وعدم جدية عملية التغيير أو الاقتناع بها (Zaltman and Duncan, 1977, p. 62-80) . بالإضافة إلى ذلك يرى بعض الباحثين أن هناك عوامل أخرى تتعلق بالتغيير نفسه مثل عدم ضرورة التغيير، عدم كفاءة القائمين على التغيير، والنظرة إلى التغيير بأنه عمل ونتاج أكاديمي لا يمكن تطبيقه عملياً (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٨٣).

إستراتيجيات الحد من مقاومة التغيير

هل ينبغي على المدير الإداري التفكير في مقاومة التغيير عند القيام بأي تغيير سواء على المستوى التنظيمي أو الشخصي؟ إن الشيء الذي لا بد من معرفته هو أنه لا يمكن أن تغيب مقاومة الموظفين للتغيير كلية . بمعنى أن كل عملية تغيير يصاحبها قدر معين من المقاومة سواء أكانت قوية أم ضعيفة . ومن هذا المنطلق فإن واجب المديرين هو العمل على التقليل من حدة مقاومة الموظفين للتغيير من خلال التخطيط الجيد ووضع الإستراتيجيات اللازمة لإنجاح عملية التغيير (Hellriegel and Slocum, 1982, p. 702).

وتجدر الإشارة إلى أن مقاومة التغيير لا يسببه عامل واحد ولكن عدة عوامل متشابهة ومتراصة مع بعضها البعض . فهناك ظروف ومواقف معينة تجعل عملية التغيير تدخل في مرحلة من التأييد والمعارضة . ولهذا السبب يقول ليفن كما أشار إلى ذلك كارسل (Carlisle, 1979, p. 462) إن حدوث عملية التغيير يعتمد على هيمنة مجموعة من القوى في وقت محدد. وفي أي وقت فإن الموقف من التغيير -أي مدى قبوله من رفضه- ينعكس من خلال عملية التوازن بين القوى المعارضة والمؤيدة. فإذا طغت القوى المؤيدة فإن عملية التغيير تتم ببسر وسهولة، أما إذا رجحت كفة القوى المعارضة، فإن عملية التغيير تقاوم وتواجه بالمشاكل.

ويعد أسلوب ليفن المعروف "بتحليل قوى المجال" أسلوباً مفيداً لدراسة وتحليل ديناميكية العوامل المختلفة المؤثرة في عملية التغيير. فهو يقول بأن طبيعة التغيير المراد تحقيقه تحدد موقف القوى المحيطة منه. بمعنى أنه في ظل وجود فوائد إيجابية للمنظمة تعود من عملية التغيير مثل تحقيق التطوير والكفاية الإدارية وزيادة الفرص الوظيفية فإن عملية تأييد التغيير ستسود. أما إذا كانت النتائج المتوقعة من التغيير سلبية مثل تهديد المكانة والأمن الوظيفي للموظفين أو تغيير في العلاقات الشخصية بين الموظفين فإن قوى المعارضة ستقاوم عملية التغيير (ويلسون، ١٩٩٥، ص ٥٧ ؛ Carlisle, 1979, p. 462-463).

إذاً، عملية تحليل ومعرفة الأسباب الحقيقية لمعارضة التغيير مطلب أساسي لوضع الإستراتيجية الملائمة للحد من مقاومة الموظفين للتغيير المخطط . وبوجه عام فإن الخيارات الإستراتيجية المتوفرة للمسؤولين عن التغيير كثيرة ويمكن وصفها لغرض الإيضاح والتبسيط من خلال الحديث عن أربع إستراتيجيات عامة تجمع ما ذكر في الدراسات السابقة حول موضوع الإجراءات المتبعة للحد من مقاومة التغيير . ويظل هذا التقسيم اجتهاداً شخصياً، ولا يعني بأي حال من الأحوال شمولية هذه الإستراتيجيات . إذ إن الهدف هو وصف ما تم ذكره في أدبيات الموضوع من خلال إطار عام ينظم النقاط المهمة للحد من مقاومة التغيير . ومن الإستراتيجيات التي تساعد في التغلب على مقاومة التغيير الآتي : الإستراتيجية الاحتوائية، إستراتيجية المشاركة والإقناع، إستراتيجية التمويه والمراوغة، والإستراتيجية القسرية الإكراهية . وينبغي أن يسبق مرحلة استخدام أي من هذه الإستراتيجيات عملية تحليل للموقف في المنظمة كخطوة أساسية للتخطيط الجيد لمواجهة مقاومة التغيير .

التخطيط الجيد للإستراتيجيات

قبل الشروع في القيام بأي عمل بخصوص التغيير، يلجأ المدير الإداري الناجح إلى عمل تحليل تنظيمي يستطيع من خلاله التعرف على الوضع الحالي في المنظمة بهدف الكشف عن المشاكل التي تواجه المنظمة وتحديد مصادرها ومدى أهميتها. وبناء على ذلك تتم عملية تحديد مدى الحاجة إلى السرعة في حل هذه المشاكل وطبيعة التغييرات المطلوب عملها (Kotter and Schlesinger, 1979, p. 112). وتتضمن هذه المرحلة تحليلاً لأهم العوامل المتعلقة بعملية التغيير نفسها، مثل من هم الأشخاص المتوقع مقاومتهم للتغيير، وما هو حجم هذه المقاومة، وما هي الأسباب الحقيقية لظاهرة المقاومة، وما هي النتائج المتوقعة من التغيير. أيضاً يدخل ضمن الإجراءات المتبعة خلال هذه المرحلة تحديد الأشخاص المهم مشاركتهم وتعاونهم خلال مرحلة تنفيذ التغيير، ومعرفة مدى تحمس القيادات العليا لعملية التغيير، وما هو حجم التغيير المطلوب. بالإضافة إلى ذلك، فإن تحديد طبيعة العلاقة التي تربط المسئول عن التغيير بأعضاء الجهاز الإداري القائمين على عملية التغيير، والعمل على تقويتها والتخطيط لتعزيزها واستمرارها، أمر مهم خلال المراحل الأولى للقيام بأي عملية تغيير (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٨٨؛ Klein, 1976, p. 119؛ Kotter and Schlesinger, 1979, p. 112-113). وعلى أثر هذه المرحلة، يتم أيضاً التخطيط لعملية تنفيذ التغيير. ومن ضمن الأمور الهامة التي تشملها هذه المرحلة تحديد الإستراتيجيات المزمع اتخاذها للحد من مقاومة التغيير، حيث إن اختيار أي إستراتيجية، سواءً أكانت علاجية أو وقائية، يجب أن يوازن بين عناصر التكلفة والجهد والوقت المطلوب لمواجهة التغيير من جهة وبين الأضرار المحتملة والناجحة من مقاومة التغيير من جهة أخرى (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٨٩).

الإستراتيجية الاحتوائية

يقصد بهذه الإستراتيجية ما يتخذه المدير من تدابير لمنع ظهور المقاومة أو العمل على تقليل الأسباب التي تؤدي إلى ظهور مقاومة التغيير. وبما أن مقاومة التغيير أمر مرافق لأي عملية تطوير، فإن مهمة هذه الإستراتيجية هي العمل على إضعاف أسباب المقاومة أو حصرها في أقل عدد ممكن من الأفراد أو الجماعات (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٨٨؛ Hellriegel and Slocum, 1982, p. 702). وتنقسم هذه الإستراتيجية إلى قسمين: الاتصال والتثقيف، والدعم والمكافأة.

تدور الإستراتيجية الاحتوائية الأولى حول قيام المديرين بعمل اتصالات مع الموظفين بهدف تثقيفهم عن عملية التغيير وإيضاح أن الهدف الأساسي من التغيير هو خدمة مصالح المنظمة والعاملين على حد سواء. وبالتالي فإن هذا ييث الطمأنينة والأمن بين الموظفين ويشعرهم بأن عملية التغيير لن تهدد أمنهم الوظيفي أو تسلبهم مزايا معينة (Hellriegel and Slocum, 1982, p. 703). فعملية تثقيف الأفراد في المنظمة عن التغيير قبل حدوثه والعمل على إيصال المعلومات إلى الموظفين من خلال عقد الندوات التي تبين ضرورة التغيير ونتائجه الإيجابية المتوقعة، وتقديم التقارير التي تبين النتائج التي تم التوصل إليها أولاً بأول تسهل عملية التغيير. كما أن المناقشة الصريحة والمتسمة بالحرية في إبداء الرأي حول جميع نقاط الاختلاف أثناء فترة إعداد خطة التطوير وتنفيذها يساعد في شرح أسباب التغيير ودوافعه، ويخلق نوعاً من العلاقة التعاونية بين خبراء التغيير وأفراد المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، فإن عملية الاتصال والتثقيف تهدف إلى استمرارية الاهتمام بالتغيير وإيصال توقعات القيادات العليا الإيجابية من التغيير إلى الموظفين. وهذا أمر مهم خصوصاً إذا كانت مقاومة التغيير مبنية على معلومات خاطئة ويتم تصحيحها من خلال الاتصالات وحملات التوعية (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٨٨-٢٩١).

كما قد يلجأ المدير الإداري عند مواجهة مقاومة التغيير إلى استخدام أسلوب المكافآت والدعم وذلك عن طريق شرح المزايا التي يحصل عليها الموظفون عند تنفيذ التغيير. كما قد يلجأ المدير الإداري إلى تقديم حوافز ومميزات إلى الأشخاص المهمين والمحتمل مقاومتهم لعملية التغيير أو تعويض الموظفين المتضررين من عملية التغيير بهدف كسبهم وبالتالي تقليل معارضتهم لعملية التغيير. أضف إلى ذلك فإن تدريب الموظفين على مهارات جديدة وإعطائهم الإجازات بعد العمل الشاق والدعم المعنوي تعد من الإستراتيجيات المستخدمة في حفز الموظفين لقبول عملية التغيير (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٩٠؛ Hellriegel and Slocum, 1979, p.110, Kotter and Schlesinger, 1982, p. 704). أيضاً، فإن وجود خطة واضحة لمراقبة عملية التنفيذ حتى يتسنى تفادي النتائج الغير مرغوبة وأخذ الحيطة قبل وقوعها يعتبر عاملاً مهماً لإنجاح عملية التغيير، وعلى المدير أو مسئول التغيير إخطار الموظفين بأي نتائج سلبية غير متوقعة قد تقع من جراء عملية التغيير حتى لا يفاجأ الموظفون بذلك وبالتالي تنشأ مقاومة لعملية التطوير والتغيير (Kotter and Schlesinger, 1979, p. 113).

إستراتيجية المشاركة والإقناع

يؤكد الكثير من الباحثين على أهمية مشاركة أفراد التنظيم في عملية التغيير كأسلوب لكسب تأييد الموظفين وزيادة التزامهم بعملية التغيير وأهدافه (الأعرجي ١٤١٦، ص ٢٨٨؛ Kotter and Schlesinger, 1979, p.159, Hellriegel and Slocum, 1982, p.703, Johns, 1983, p.470). وتتخذ هذه المشاركة أبعاداً مختلفة تتراوح ما بين المشاركة المتمثلة في تشجيع الموظفين على المناقشة وطرح الأفكار إلى المساهمة الفعالة التي تتجسد بلعب دور مهم في عملية صنع القرار الخاص بإعداد وتنفيذ خطط التغيير. وعند مشاركة الموظفين في المراحل المختلفة التي تمر فيها عملية التغيير، فإن ذلك يساعد في تيسير عملية التغيير والتقليل من المقاومة ويزيد من التزام الموظفين بعملية التغيير كهدف أساسي مهم ينبغي تحقيقه (Kotter and Schlesinger, 1979, p.115). ويوضح (Hellriegel and Slocum, 1982, p.703) السبب في ذلك بقولهما إن مقاومة التغيير تقل لغياب الأسباب المثيرة لتخوف الموظفين من عملية التغيير، حيث إن احتياجات وآراء الموظفين الذين لهم علاقة بالتغيير قد تم بحثها ومناقشتها من خلال المشاركة في عملية التغيير. وبالتالي فإن التغيير لن يجلب معه نتائج سلبية. ويرى آخرون مثل (Torres, Preskill and Piontek, 1996, p.64) أن المشاركة في المراحل المختلفة لأي عملية يولد الشعور بالانتماء وهذا بدوره يؤدي إلى الالتزام بعملية التغيير ونتائجها.

ومن الملاحظ أن أسلوب مشاركة الموظفين لا يمكن أن يكون فعالاً في كل وقت وترغب الإدارة في إجراء عملية تغيير أو تطوير. إذ أن طبيعة التغيير المطلوب تحدد مدى ملاءمة أسلوب المشاركة كإستراتيجية للحد من رفض عملية التغيير. فمثلاً عندما يكون التغيير تقنياً فإن عملية المشاركة تتطلب قدرًا من الخبرة والمعرفة بهذه التقنية وفي ظل غياب تلك المعرفة تصبح عملية المشاركة عديمة الجدوى أو غير فعالة كأداة لمواجهة مقاومة التغيير (Johns, 1983, p.471). ويؤكد (Kotter and Schlesinger, 1979, p.110) على أن إستراتيجية المشاركة تناسب بعض الحالات أكثر من غيرها، فهي ملائمة إذا كانت عملية التغيير تتصف بالبطء وتحتاج إلى وقت طويل مع عدم وجود خطة واضحة للتنفيذ. وهنا تكون المشاركة مهمة للتقليل من مقاومة الأفراد لعملية التغيير أو جعل تلك المقاومة في أدنى مستوى لها.

إستراتيجية التمويه والمراوغة

يعتمد بعض المديرين عندما تواجه عملية التغيير بمعارضة شديدة إلى استخدام بعض الإستراتيجيات السلبية غير المجدية للحد أو التغلب على مقاومة التغيير. ويورد ريجي الحسن (١٤٠١، ص ١٥٢-١٥٣) مجموعة من هذه الإستراتيجيات التي قد يلجأ إليها المدير الإداري والتي منها لجوء المدير إلى اتباع السلوك الدفاعي من خلال قيامه بمحاولات لتبرير موقفه دون الاهتمام بتساؤلات الموظفين. فالمدير في هذه الحالة يعتبر المقاومة مسألة شخصية وهجوماً عليه دون الاعتبار لمصادقية وشرعية المقاومة. أيضاً من ضمن هذه الإستراتيجيات السلبية الإقناع السابق لأوانه والذي يحاول المدير من خلاله إيضاح أن مقاومة الموظفين للتغيير ناتجة عن عدم إدراكهم للحقائق والمعلومات الخاصة بالتغيير، وعند معرفة هذه الحقائق والمعلومات فإن الموظفين سيبدون أهمية التغيير وسلامة القرار الذي اتخذته المدير بشأن عملية التغيير. وقد يلجأ المدير إلى اتباع أسلوب النقد والاستنكار للمقاومة، بالرغم من وجود مشاكل حقيقية يواجهها الموظفون من جراء عملية التغيير. فالمدير يدرك حقيقة تلك المشاكل ولكنه يتبع أسلوب النقد والاستنكار لكل من يحاول مقاومة التغيير أو مناقشة المشاكل المترتبة على ذلك. وقد يقوم المدير بإسداء النصح إلى الأفراد بما يجب أن يعملوه، دون التطرق إلى المشاكل التي تكتنف عملية التغيير ودون محاولة المساعدة في حلها بطريقة واضحة ومقبولة.

الإستراتيجية القسرية الإكراهية

تهدف هذه الإستراتيجية إلى فرض عملية التغيير من خلال القيام بعدة خطوات تهدف إلى تنفيذ التغيير دون اعتبار للمواجهة من قبل الموظفين. وسميت قسرية لأنها تفرض التغيير بالقوة وتجبر الموظفين على تنفيذ عملية التغيير، فهي ليست إستراتيجية سابقة تهدف إلى الحد من مقاومة التغيير وإنما هدفها هو معالجة الموقف الذي تمر فيه عملية التغيير. ولم تناقش هذه الإستراتيجية مثل الإستراتيجيات الأخرى بشكل موسع، ولكن يدخل من ضمنها استخدام القوة والإجبار لتنفيذ عملية التغيير. وهذا يعني إجبار الموظفين على قبول عملية التغيير من خلال استخدام أسلوب التهديد بالنقل وقطع المكافآت أو الفصل من الوظيفة (Kotter and Schlesinger, 1979, p.111).

اختيار الإستراتيجية الملائمة

يقول جونز (Johns, 1983, p.464) إن العنصر المهم في عملية التغيير ينصب على الطريقة التي يدار وينفذ بها التغيير. فعندما يقرر المدير الإداري القيام بتغيير في المنظمة فإن عليه اختيار الإستراتيجية الملائمة لضمان نجاح عملية التغيير. وينبغي التوضيح هنا إلى أن هذه الإجراءات لا تعفي المدير من التحري الميداني لمعرفة الأسباب الحقيقية للمقاومة، وذلك لأن دقة وتشخيص الأسباب تحدد فاعلية الإستراتيجيات المزمع تنفيذها لمواجهة مقاومة التغيير (الأعرجي ١٤١٦، ص ١٩١).

إن التغييرات الإدارية الناجحة تتميز بالاستخدام الصحيح لهذه الإستراتيجيات. وبغض النظر عن أي إستراتيجية ينوي المدير استخدامها، فإن المعايير التي يحدد على ضوءها مدى ملائمة إستراتيجية معينة لموقف محدد تشمل التكاليف المتوقعة، مواطن القوة والضعف فيها، والتحليل الواقعي لكل حالة مقاومة تغيير كنوع المقاومة، ومقدار السلطة الممنوحة نظاما للمسئول عن التغيير. بمعنى هل بإمكان المسئول عن التغيير فرضه بالقوة؟ فعلى سبيل المثال إذا كان الأمر يتطلب تنفيذ التغيير بأسرع وقت ممكن في ظل وجود خطه تنفيذية واضحة المعالم فإن قليلا من المشاركة في عملية التغيير قد يؤدي إلى التغلب على المقاومة نظراً لسرعة التغيير وقصر المدة. وإذا كان مستقبل المنظمة مرتبطاً أو مرهوناً بإحداث عملية التغيير فإن الإدارة قد تلجأ إلى الإستراتيجية السريعة لإحداث التغيير حتى لو تطلب الأمر استخدام الإستراتيجيات القسرية (Kotter and Schlesinger, 1979, p. 112). ويظل موضوع تحديد الإستراتيجية الملائمة أمراً معتمداً على المهارة والقدرة الشخصية للمدير.

منهجية الدراسة

منهج البحث

استخدم في هذه الدراسة أسلوبان من أساليب البحث العلمي: أسلوب المسح الوصفي والأسلوب المكتبي. حيث استخدم المنهج المسحي الوصفي للإجابة على أسئلة الدراسة المختلفة، بينما استخدم الأسلوب المكتبي لمراجعة الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة وتحديد الإستراتيجيات المتبعة للحد من مقاومة الموظفين للتغيير.

مجتمع الدراسة وعينة البحث

يتكون مجتمع الدراسة من الموظفين المدنيين الذين يشغلون المراتب الوظيفية من الأولى وحتى الخامسة عشر والعاملين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، وهذا يعني أن العينة تضمنت رؤساء ومرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية. وقد تم اختيار عينة البحث عن طريق العينة غير الاحتمالية واتباع أسلوب المصادفة لكبر مجتمع البحث وصعوبة تطبيق الطريقة العشوائية. وقد بلغت عينة البحث ٤٥٠ موظفا شارك منهم ٣٥٥ موظفاً .

أما فيما يتعلق بخصائص أفراد العينة فتتراوح أعمارهم بين ١٩ و ٦٢ سنة، حيث بلغ متوسط العمر ٣٣ سنة. أما المراتب الوظيفية لأعضاء العينة فقد تراوحت بين المرتبة الثانية إلى المرتبة الثالثة عشر، وقد تراوحت الخدمة العملية لأفراد العينة من سنة إلى اثنين وأربعين سنة و بمتوسط حسابي بلغ ١١ سنة . وتراوحت المؤهلات العلمية للمشاركين في الدراسة بين أقل من الثانوية إلى الدراسات العليا، حيث كان أغلبية المشاركين في الدراسة من حملة البكالوريوس .

أداة جمع المعلومات

تم جمع المعلومات عن طريق استبانة صممت خصيصا لهذا الغرض (ملحق رقم ١). وقد روعي في تصميم الاستبانة أن تعكس الأبعاد المختلفة لإستراتيجيات مقاومة التغيير. وقد تم الاعتماد على الدراسات السابقة في إعداد بنود هذه الاستبانة، ثم تم عرضها على بعض المتخصصين في الموضوع لأخذ مبرئياتهم حول محتوى الاستبانة وذلك للتأكد من صحة أداة القياس. وبناء على المقترحات المقدمة منهم تم تعديل الاستبانة ومن ثم تقيحها قبل عملية التوزيع. وقد تم اختبار الاستبانة على عينة تجريبية بهدف التحقق من وضوح الاستبانة والبنود الواردة فيها . وبلغ معامل الثبات لأداة القياس حوالي ٠,٨٠ . .

استهلت استبانة جمع المعلومات برسالة من الباحثين توضح أهداف الدراسة وتعطي بعض التعليمات عن كيفية الإجابة على بنود الاستبانة. وتتكون أداة جمع المعلومات من جزئين. يتضمن الجزء الأول بعض المعلومات الشخصية مثل العمر، المؤهل التعليمي، الخبرة العملية، والمرتبة الوظيفية. أما الجزء الثاني فقد كان عبارة عن أربع وعشرين فقرة تمثل الإستراتيجيات المختلفة المتبعة للحد من مقاومة التغيير. وقد استخدم مقياس ليكرت ذو الخمس درجات (موافق بشدة، موافق، غير متأكد، غير موافق، غير موافق بشدة) لقياس مدى موافقة أعضاء العينة على كل بند من البنود.

وبعد التأكد من صدق وثبات أداة جمع المعلومات، تم توزيع ٤٥٠ استبانته، تحصل منها على ٣٥٨ واستبعدت ٣ استبانته لعدم صلاحيتها لعملية التحليل وذلك لوجود نقص كبير في المعلومات الواردة فيها . وبذلك يكون مجموع الاستبانته التي تم الحصول عليها ٣٥٥ استبانته، بمعدل استجابة بلغ حوالي ٧٩٪ وهي نسبة عالية وكافية لعملية التحليل .

معالجة البيانات

بعد مراجعة البيانات الموجودة في كل استبانته والتأكد من ملاءمتها لأغراض التحليل، بدأت عملية تفرغ هذه البيانات . وقد استخدم البرنامج الإحصائي المعروف بـ (SPSS for Windows) لمعالجة البيانات والحصول على النتائج الإحصائية المطلوبة . وتم استخدام ثلاثة أساليب إحصائية للإجابة على تساؤلات الدراسة : المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، معامل الارتباط، والتحليل العاملي . فأولا تم استخدام التحليل العاملي لتصنيف عدد بنود الاستبانته إلى مجموعة قليلة من العوامل . وكان المعيار الرئيسي الذي استخدم لاختيار العامل هي قيمة الجذر الكامن (قيمة ايقن). فحتى يتم اختيار أي عامل لا بد أن تكون قيمة ايقن لهذا العامل مساوية أو أكبر من واحد، وأي عامل كانت قيمته أقل من واحد تم تجاهله . بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمعرفة أهم الإستراتيجيات التي يتبعها المديرون في الأجهزة الحكومية للتغلب على التغيير. ولإيجاد العلاقة بين العوامل الشخصية والإستراتيجيات المختلفة تم إيجاد معامل الارتباط بيرسون .

تحليل البيانات

سوف نتطرق من خلال تحليل البيانات إلى استعراض نتائج التحليل العاملي، وكذلك التحليل الوصفي ممثلا في الوسط الحسابي والانحراف المعياري ثم نتطرق أخيرا إلى نتائج معامل الارتباط بين العوامل الشخصية وإستراتيجيات التغيير .

التحليل العاملي

نتج عن التحليل العاملي كما هو موضح بالجدول رقم (١) أربعة عوامل تلخص ٢٤ بنودا استخدمت كإستراتيجيات لمقاومة الموظفين للتغيير . وتفسر هذه العوامل الأربع بمجموعة ٥٨,٩ من التباين وبلغت قيمة الجذر الكامن (قيمة ايقن) لهذه العوامل الأربع ما مجموعه ١١,١٤ . أما درجة الشيع للبنود المختلفة فتتراوح ما بين ٤٥,٠٠ كحد أدنى إلى ٦٩,٠٠ كحد أعلى . وقد تم أخذ البنود التي لها ارتباط قوي بالعامل حتى تتمكن من عملية تفسير وتسمية العامل . هذه العوامل الأربع

للتعامل مع مقاومة التغيير أطلق على العامل الأول منها الإستراتيجية الاحتوائية، وسمي العامل الثاني بإستراتيجية الإكراه القسري . أما العامل الثالث فقد تمت تسميته بإستراتيجية المناقشة والإقناع، وأطلق على العامل الرابع اسم إستراتيجية التمويه والمراوغة . وسوف نستعرض فيما يلي هذه العوامل الأربع لتوضيح أهم بنود كل عامل، ونسبة التباين المفسر لكل عامل وكذلك درجة الشبوع لكل بند من البنود .

العامل الأول : الاحتواء

تضمن هذا العامل أربعة عشر بندا كانت درجة ارتباطهم بالعامل قوية حيث تراوحت ما بين ٠,٥١ و ٠,٨٠ . وبلغت نسبة التباين المفسر لهذا العامل من مجموع البنود الأربعة عشر حوالي ٣٦٪ كأكبر نسبة، أي ما نسبته ٦١٪ من مجمل التباين المفسر للأربعة عوامل مجتمعة. أما قيمة الجذر الكامن لهذا العامل فقد بلغت ٨,٦٤، حيث مثلت ما نسبته ٦١,١٪ من مجموع قيمة أيقن للعوامل الأربعة .

ومن البنود التي جاءت تحت هذا العامل بند توضيح الفرق بين الوضع الحالي والمتوقع بعد عملية التغيير، إعطاء دورات تدريبية في مجال التغيير، شرح الأسباب الحقيقية للتغيير، إصدار تقارير دورية عن التقدم الحاصل في عملية التغيير، إشراك الموظفين في عملية التخطيط والتصميم لعملية التغيير، شرح النتائج المتوقعة من التغيير، توضيح أهمية التغيير لنجاح المنظمة، القيام بعملية التثقيف والتوجيه لتغيير آراء الموظفين، استقصاء آراء الموظفين قبل التغيير، إيهام وخداع الموظفين بأن التغيير سيخدم مصالحهم، وأبرز أهمية التغيير ونجاحه للقيادات العليا في المنظمة . وقد بلغت درجة ارتباط هذه البنود بالعامل على التوالي: (٠,٨٠، ٠,٧٦، ٠,٧٢، ٠,٧١، ٠,٧١، ٠,٦٦، ٠,٦٥، ٠,٦٣، ٠,٥٦، ٠,٥٣، ٠,٥١) . أما درجة الشبوع فقد تراوحت بين ٠,٤٥ إلى ٠,٦٩، وهذا يعني أن العوامل الأربعة تفسر نسبة كبيرة من التباين في كل بند من البنود .

وإذا ما تمعنا في محتوى البنود ذات العلاقة بهذا العامل، فإننا نجد أن طبيعة هذه البنود تمثل في مجملها إستراتيجيات يمكن اللجوء إليها قبل عملية التغيير مثل عملية أخذ آراء الموظفين قبل التغيير، أو إجراءات يمكن اللجوء إليها أثناء تنفيذ عملية التغيير مثل إصدار التقارير الدورية التي تبين سير التقدم الجيد لعملية التغيير . وهي في مجملها إستراتيجيات تحاول الحيلولة دون حدوث عملية المقاومة، ومن هذا المنطلق تمت تسمية هذا العامل بالإستراتيجية الاحتوائية .

العامل الثاني : الإكراه القسري

تمت تسمية هذا العامل بالإكراه القسري نظرا لطبيعة البنود التي يحتويها هذا العامل والتي تتمثل في استخدام أسلوب القوة والسلطة الممنوحة نظاما للمدير للحد من مقاومة الموظفين للتغيير. ويفسر هذا العامل حوالي ١٢,٣٪ من التباين، أي ما يعادل ٢٠,٨٪ من مجموع التباين المفسر للأربعة عوامل . أما قيمة الجذر الكامن أو ما يسمى بقيمة ايقن فقد بلغت ٢,٩٥ . وجاء تحت هذا العامل خمسة بنود كانت درجة ارتباطها قويه بالعامل، وتشمل البنود التالية : إنذار كل من يحاول تعطيل جهود التغيير، نقل أي موظف يقاوم عملية التغيير، معاقبة المديرين لكل من يقاوم التغيير، فرض التغيير عن طريق القوة، واستخدام التهديد لمن يقاوم التغيير . هذا وكانت درجة ارتباط هذه البنود بالعامل على التوالي: (٠,٧٩ ، ٠,٧٨ ، ٠,٦٩ ، ٠,٥٦ ، ٠,٥٦) . وقد كانت درجة الشيوغ على التوالي : (٠,٦٣ ، ٠,٦٥ ، ٠,٦٣ ، ٠,٤٦ ، ٠,٥٢) .

العامل الثالث : المشاركة والإقناع

يفسر هذا العامل نسبة ٦,١٪ من التباين أي ما نسبته ١٠,٣٪ من مجمل التباين الذي تفسره الأربعة عوامل . وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل (١,٤٦) والتي تمثل نسبة ١٠,٣٪ من المجموع الكلي لقيمة الجذر الكامن . وقد تمت تسمية هذا العامل بإستراتيجية المشاركة والإقناع لأن بنوده الثلاثة تدور حول أسلوب المناقشة وعقد الاجتماعات ومكافأة المؤيدين للتغيير .

ويتكون هذا العامل من ثلاثة بنود تربطها جميعها علاقة قوية بالعامل تراوحت بين ٠,٧٠ و ٠,٤٥ ففيما يتعلق ببند مناقشة الموظفين ومحاولة إقناعهم بعملية التغيير بالعامل ٠,٧٠ ودرجة الشيوغ ٠,٦٥ ، يلي ذلك بند عقد الاجتماعات مع الموظفين بغرض شرح الأبعاد المختلفة لعملية التغيير، وكانت درجة الارتباط بالعامل وقيمة الجذر الكامن ٠,٦٨ ، ٠,٦٩ على التوالي . أما بند مكافآت الأشخاص المؤيدين للتغيير فقد كانت درجة ارتباطه مع هذا العامل حوالي ٠,٤٥ ، وبلغت درجة الشيوغ ٠,٤٦ .

جدول رقم (١)

التحليل العاملي باستخدام أسلوب التدوير المتعامد

ن=٣٥٥

العبارة	العامل الأول	العامل الثاني	العامل الثالث	العامل الرابع	درجة الشبوع
توضيح الفرق بين الوضع الحالي والمتوقع	٠,٨٠	٠,٠٧-	٠,١١	٠,١٠-	٠,٦٧
إعطاء دورات تدريبية في مجال التغيير	٠,٧٦	٠,٠١-	٠,١٣	٠,٠١	٠,٥٩
الاهتمام بالمشاكل والانتقادات وحلها	٠,٧٥	٠,١٠-	٠,٠٤-	٠,١٢-	٠,٥٩
شرح الأسباب الحقيقية للتغيير	٠,٧٢	٠,٢٢-	٠,٣٤	٠,٠٢	٠,٦٩
إصدار تقارير دورية عن تقدم عملية التغيير	٠,٧١	٠,٠١	٠,٢٠	٠,٠٨-	٠,٥٥
إشراك الموظفين في تخطيط وتصميم التغيير	٠,٧١	٠,٢١-	٠,٢٧	٠,٠٣-	٠,٦٢
إيضاح الفوائد الشخصية من التغيير	٠,٦٩	٠,٠٣-	٠,٢٦	٠,٢٣	٠,٦٠
مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير	٠,٦٧	٠,٢٢-	٠,٣٢	٠,٠١-	٠,٦٠
شرح النتائج المتوقعة من التغيير	٠,٦٦	٠,٠٤-	٠,٢٧	٠,١٨-	٠,٥٥
توضيح أهمية التغيير لنجاح المنظمة	٠,٦٥	٠,٠٦-	٠,٠٨	٠,٢٢	٠,٤٨
التثقيف والتوجيه لتغيير آراء الموظفين	٠,٦٣	٠,١٢-	٠,٠٥	٠,١٨	٠,٤٥
استقصاء آراء الموظفين قبل التغيير	٠,٥٦	٠,٢٣-	٠,٤١	٠,٠٦-	٠,٥٤
إيهام الموظفين بأن التغيير سيخدم مصالحهم	٠,٥٣	٠,٤٤-	٠,٠١	٠,٣٤-	٠,٦٠
إبراز أهمية التغيير للقيادات العليا	٠,٥١	٠,٠٣	٠,٢٤	٠,٣٦	٠,٤٦
إنذار كل من يحاول تعطيل جهود التغيير	٠,٠١	٠,٧٩	٠,٠٦	٠,٠٥-	٠,٦٣
نقل أي موظف يقاوم التغيير	٠,٠٨	٠,٧٨	٠,١٨-	٠,٠١	٠,٦٥
معاينة كل من يقاوم التغيير	٠,٢٥-	٠,٦٩	٠,٠٩	٠,٢٧	٠,٦٣
فرض التغيير عن طريق القوة	٠,٢٩-	٠,٥٦	٠,٢٤-	٠,٠٢	٠,٤٦
استخدام التهديد لمن يقاوم التغيير	٠,٣٧	٠,٥٦	٠,١٦-	٠,٢٠	٠,٥٢
مناقشة الموظفين لإقناعهم بالتغيير	٠,٣٤	٠,١٧-	٠,٧٠	٠,٠٨-	٠,٦٥
عقد اجتماعات لشرح أبعاد التغيير	٠,٤٥	٠,٠٩-	٠,٦٨	٠,٠٩-	٠,٦٩
مكافأة الأشخاص المؤيدين للتغيير	٠,١٠	٠,٤١	٠,٤٥	٠,٢٧	٠,٤٦
تبرير الموقف دون التطرق للمشاكل الحقيقية	٠,٠١-	٠,٠٦	٠,٠٢	٠,٨٢	٠,٦٨
النصح بما يجب عمله دون تحليل مصاعب التغيير	٠,٠٤	٠,١٦	٠,١٤-	٠,٧٨	٠,٦٦
قيمة ايثن-الجذر الكامن	٨,٦٤	٢,٩٥	١,٤٦	١,٠٦	١١,١٤
نسبة التباين المفسر (%)	٣٦,٠	١٢,٣	٦,١	٤,٤	٥٨,٩

العامل الرابع : التمويه والمراوغة

يفسر العامل الرابع حوالي ٤.٤ كأقل نسبة من التباين المفسر، أي ما نسبته ٧,٤٪ من التباين الذي تفسره جميع العوامل الأربعة . وقد بلغت قيمة الجذر الكامن لهذا العامل ١,٠٦ . هذا وقد احتوى هذا العامل على بندين هما عقد المديرين لقاءات مع الموظفين لتبرير موقفهم دون التطرق إلى المشاكل الحقيقية (البند الأول)، وكذلك بند إسداء النصح للموظفين. مما يجب أن يعملوه دون تحليل للمصاعب التي تواجه التغيير (البند الثاني) . وقد سمي هذا العامل باسم إستراتيجية التمويه والمراوغة لعدم الجدية في الحديث عن المشاكل أو المصاعب التي تواجه التغيير . وقد بلغت درجة ارتباط البند الأول بالعامل ٠,٨٢ مع درجة شيوع ٠,٦٨، أما البند الثاني فقد كانت درجة ارتباطه بالعامل حوالي ٠,٧٨ ودرجة الشيوع بلغت ٠,٦٦ .

التحليل الوصفي لأساليب الحد من مقاومة الموظفين للتغيير

نتج عن استخدام التحليل العاملي أربعة أساليب للحد من مقاومة الموظفين للتغيير. هذا الجزء يحاول أن يوضح مدى موافقة الموظفين أو عدم موافقتهم على استخدام هذه الأساليب عند حدوث مقاومة للتغيير. وبهذا الصدد تم إيجاد المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل عامل من العوامل الأربعة كما هو واضح في الجدول رقم (٢) .

جدول رقم (٢)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للإستراتيجيات

$$ن = ٣٥٥$$

الإستراتيجية	المتوسط	الانحراف المعياري
الاحتوائية	٤,٠٢	٠,٧٥
الإكراه القسري	٢,٤٩	٠,٨٨
المشاركة والإقناع	٣,٧٨	٠,٧٢
التمويه والمراوغة	٢,٧٧	١,٠٦

وتشير نتائج المتوسط الحسابي في الجدول رقم (٢) إلى أن الموظفين يرون أن أكثر الإستراتيجيات استخداماً من قبل المديرين للحد من مقاومة الموظفين للتغيير هي الإستراتيجية الاحتوائية . فقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا العامل حوالي ٤,٠٢، مما يدل على أن معظم الموظفين أفراد العينة يوافقون على اتباع المديرين في أجهزتهم على استخدام هذه الإستراتيجية للحد من

مقاومة التغيير . وتشير قيمة الانحراف المعياري البالغة حوالي ٠,٧٥ إلى أن هناك نسبة قليلة من الموظفين لا توافق على اتباع المديرين لهذا الأسلوب عند حدوث مقاومة للتغيير .

الإستراتيجية الثانية التي يستخدمها المديرون للتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير هي اتباع أسلوب المشاركة والإقناع، كما يشير إلى ذلك المتوسط الحسابي البالغ ٣,٧٨. وتدل هذه القيمة على أن معظم أفراد عينة البحث يميلون إلى القول بأن المديرين يقومون باستخدام هذه الإستراتيجية للتعامل مع مقاومة الموظفين للتغيير . كما تؤكد نتيجة الانحراف المعياري البالغة ٠,٧٢ إلى أن هناك فئة قليلة يميلون إلى عدم الموافقة على لجوء المديرين إلى أسلوب المشاركة والحوار للحد من مقاومة الموظفين للتغيير .

كذلك تشير النتائج الإحصائية في الجدول رقم (٢) إلى ميل النسبة الأكبر من أفراد العينة على عدم الموافقة على استخدام المديرين في الأجهزة الحكومية لأسلوب التمويه والمراوغة للحد من مقاومة الموظفين للتغيير كما يوضح ذلك المتوسط الحسابي البالغ ٢,٧٧. لكن الانحراف المعياري البالغ ١,٠٦ يوضح بأن هناك فئة غير قليلة ترى أن المديرين يلجئون إلى هذا الأسلوب . من هذا يمكن أن نستخلص بأن هناك تبايناً وتفاوتاً كبيرين في وجهات نظر الموظفين بين مؤيد ومعارض لهذا الأسلوب .

أما إستراتيجية الإكراه القسري فتفرض معظم أفراد العينة لجوء المديرين إلى استخدامها، كما يشير المتوسط الحسابي البالغ ٢,٤٩. لكن تبقى هناك فئة قليلة ترى بأن المديرين يميلون إلى استخدام أسلوب الإكراه القسري للحد من مقاومة التغيير كما يوضح ذلك الانحراف المعياري البالغ ٠,٨٨ .

العلاقة بين العوامل الشخصية ورؤية الموظفين لأساليب الحد من مقاومة التغيير

لمعرفة مدى تأثير العوامل الشخصية على رؤية الموظفين لأساليب الحد من مقاومة التغيير، تم حساب معامل الارتباط بيرسون بينهما، كما يوضح ذلك الجدول رقم (٣) .

يبين الجدول رقم (٣) العلاقة بين العوامل الشخصية وإستراتيجيات التغيير المتبعة حيث يتضح أنه لا توجد علاقة قوية ذات دلالة إحصائية بين العوامل الشخصية كالعمر، المؤهل التعليمي، المرتبة الوظيفية، والخبرة العملية من جهة وبين رؤية الموظفين للإستراتيجيات الاحتوائية، الإكراه القسري، والمشاركة والإقناع . ومن خلال هذه النتائج فإنه يمكننا القول بأن المتغيرات المكونة للعوامل

الشخصية لا تؤثر في تحديد رؤية الموظفين لاستخدام المديرين لهذه الإستراتيجيات لمواجهة التغيير، نظرا لعدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية تربط بين هذه المتغيرات. هذه النتيجة تعتبر إيجابية إلى حد ما على اعتبار أن العوامل الشخصية لم تلعب أي دور في تحديد رؤية الموظفين للإستراتيجيات التي يستخدمها المديرون للتعامل مع مقاومة التغيير .

جدول رقم (٣)

معامل الارتباط بين العوامل الشخصية وإستراتيجيات التغيير

$$n=355$$

العوامل الشخصية الإستراتيجية	العمر	المؤهل التعليمي	المرتبة الوظيفية	الخبرة
الاحتوائية	٠,٠٧	٠,٠٣-	٠,٠٤	٠,٠٧
الإكراه القسري	٠,٠٥-	٠,٠٩-	٠,٠٤-	٠,٠٢-
المشاركة والإقناع	٠,٠١-	٠,٠٨-	٠,٠٧-	٠,٠١-
التمويه والمراوغة	٠,٠٩-	**٠,١٨-	*٠,١٥-	٠,٠٧-

*عند مستوى معنوية ٠.٥ .

**عند مستوى معنوية ٠.١ .

أما إستراتيجية التمويه والمراوغة فيربطها علاقة مع بعض العوامل الشخصية. فكما هو مبين في جدول رقم (٣)، فإن متغير العمر ومتغير الخبرة العملية لا يوجد بينهما وبين إستراتيجية التمويه والمراوغة علاقة ذات دلالة إحصائية، حيث بلغت درجة العلاقة بين هذه المتغيرات كالتالي: -٠,٠٩، -٠,٠٧، أما عاملي المؤهل التعليمي والمرتبة الوظيفية فكانت لهما علاقة سلبية ضعيفة ذات دلالة إحصائية مع إستراتيجية التمويه والمراوغة بلغت (-٠,١٨، -٠,١٥) على التوالي. ويمكن تفسير ذلك بأن الموظفين ذوي المؤهلات التعليمية الدنيا وأولئك الذين يشغلون مراتب إدارية دنيا أيضا يميلون إلى القول بأن المديرين في إداراتهم يستخدمون هذه الإستراتيجية للحد من مقاومة التغيير. أما أولئك ذوي المؤهلات العلمية العالية والذين يشغلون مراتب إدارية عليا فلا يوافقون على أن المديرين يستخدمون هذه الإستراتيجية، ولعل ذلك عائد إلى أن أصحاب المؤهلات العليا وشاغلي المراتب الإدارية العليا هم المديرون ولا يمكن أن ينعنوا أنفسهم باتباع هذه الإستراتيجية .

النتائج والتوصيات

يمكن حصر نتائج هذه الدراسة في النقاط التالية التي تمثل في مجملها الإجابة على تساؤلات

البحث .

أولا : هناك أربع إستراتيجيات يمكن استخدامها لمواجهة مقاومة الموظفين للتغيير. الإستراتيجية الأولى تتمثل في الإستراتيجية الاحتوائية، حيث يؤكد الموظفون أفراد عينة البحث على استخدام المديرين لها لمنع ظهور أو إضعاف مقاومة التغيير وذلك من خلال اتخاذ تدابير معينة خلال مرحلتي التخطيط والتنفيذ. هذه التدابير أو الإجراءات تأخذ أبعادا مختلفة منها ما هو قبلي يتم أخذه في الاعتبار خلال مرحلة التخطيط ومنها ما هو بعدي يتم اللجوء إليه أثناء عملية تنفيذ التغيير وتحكمه الظروف المحيطة بعملية التغيير .

الإستراتيجية الثانية التي يرى أفراد العينة أن المديرين يميلون إلى استخدامها للحد من مقاومة التغيير تتمثل في إستراتيجية المشاركة والإقناع . وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس لجوء المديرين إلى أسلوب المناقشة وعقد اللقاءات مع الموظفين ومكافأتهم لمحاولة توضيح أبعاد عملية التغيير وكسب تأييدهم . الإستراتيجية الثالثة هي إستراتيجية التمويه والمراوغة . وهي أسلوب يحاول المديرون من خلاله الدفاع عن قراراتهم الخاصة بعملية التغيير وتوجيه الموظفين بما هو مطلوب عمله تجاه الوضع الجديد في المنظمة . وهذا الإجراء لا يهتم بعملية التحليل الموضوعي لأسباب المقاومة والمشاكل والصعوبات التي يواجهها الموظفون وإنما يركز على تنفيذ عملية التغيير بشكلها الحالي. وفي هذا الإطار يميل معظم أفراد العينة إلى التأكيد بأن المديرين في الأجهزة الحكومية لا يستخدمون هذا الأسلوب في التعامل مع مقاومة التغيير. ولكن يظل هناك نسبة غير قليلة من الموظفين يرون بأن المديرين قد يلجئوا إلى استخدام إستراتيجية التمويه والمراوغة . وأخيرا هناك إستراتيجية الإكراه القسري والتي تقوم على استخدام المدير لسلطته ومركزه الوظيفي في اتخاذ إجراءات صريحة أو ضمنية لمعاقبة الموظفين المقاومين لعملية التغيير . وتعكس هذه الإستراتيجية في مجملها أسلوب القوة لتنفيذ التغيير والنظرة الأحادية لعملية القيام بالتغيير المطلوب . إذ إن الجانب الآخر في عملية التغيير المتمثل في الموظفين الذين تمسهم عملية التغيير لا دور له في العملية غير الانصياع والطاعة بعيدا عن أسلوب المشاركة والإقناع . وفي هذا الصدد، لا يرى معظم أفراد العينة في هذه الدراسة لجوء المديرين في الأجهزة الحكومية لاستخدامها للحد من مقاومة التغيير .

ثانياً : النتيجة الثانية في هذه الدراسة تبين العلاقة بين العوامل الديموغرافية وإستراتيجيات مقاومة التغيير . حيث تبين أنه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل الديموغرافية لأفراد العينة من جهة وبين الإستراتيجية الاحتوائية، إستراتيجية المشاركة والإقناع، وإستراتيجية الإكراه القسري من جهة أخرى . أما إستراتيجية التمويه والمراوغة فقد وجد إن هناك علاقة سلبية ذات دلالة إحصائية تربطها بعاملين من العوامل الشخصية هما المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية . أما بقية العوامل الشخصية المتكونة من العمر والخبرة فلا يوجد بينها وبين هذه الإستراتيجية علاقة ذات دلالة إحصائية . وبناءً على ذلك، فإنه يمكن القول بأن رؤية الموظفين لاستخدام المديرين للإستراتيجيات الاحتوائية، المشاركة والإقناع، والإكراه الجبري لا يخضع أو يتأثر بالعوامل الديموغرافية للموظفين . أما إستراتيجية التمويه والمراوغة فإن ارتباطها العكسي مع المستوى التعليمي والمرتبة الوظيفية يعني أن الموظفين ذوي المؤهلات التعليمية الدنيا وأولئك الذين يشغلون مراتب إدارية متدنية يميلون إلى الموافقة على اتباع هذه الإستراتيجية . أما من يشغلون وظائف إدارية عليا وأصحاب المؤهلات العلمية العالية فإنهم لا يوافقون على اتباع المديرين لهذه الإستراتيجية للحد من مقاومة التغيير، وربما يعود ذلك لأن هؤلاء الموظفين هم المديرين أصحاب القرار في المنظمة .

التوصيات

بناءً على نتائج هذه الدراسة فإنه يمكن الخروج ببعض التوصيات فيما يخص إستراتيجيات مقاومة التغيير :

١ - ينبغي أن يكون هناك تخطيط جيد للإستراتيجيات التي يستخدمها المدير لمواجهة عملية مقاومة التغيير مبنية على التحليل الواقعي لكل حالة واستخدام الأسلوب الملائم لها . إن غياب التخطيط الجيد يؤدي إلى استخدام أساليب غير مناسبة أو تجاهل عملية المقاومة وهذا يجعل من علاج المقاومة أو التعامل معها أمر غير ممكن .

٢ - إن مقاومة التغيير في حد ذاتها ليست عملاً سلبياً وإنما قد تخدم أهداف المنظمة والأفراد . فقبل أن يتخذ المدير الإداري موقفاً تجاه مقاومة موظفيه للتغيير، عليه أن يحدد طبيعة هذه المقاومة وما إذا كانت سلبية أو إيجابية . فالمقاومة الإيجابية قد تكون وسيلة علاجية لتقويم عمل وأداء المنظمة وترشيد عمليتي التخطيط والتنفيذ فيها .

٣ - تشير نتائج هذه الدراسة إلى وجود إستراتيجيات معينة للتعامل مع مقاومة الموظفين

للتغيير. ولكن يظل موضوع متى يلجأ المديرون إلى استخدام هذه الإستراتيجيات وتحت أي ظروف أمراً غير معروف ويحتاج إلى دراسات مستقبلية. هل هناك مثلاً علاقة بين الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير وطبيعة الإستراتيجية المتبعة للحد من هذه المقاومة.

٤ - ينبغي أن يكون هناك تدريب للقادة الإداريين المسؤولين عن التغيير فيما يتعلق بكيفية التعامل مع مقاومة وإدارة التغيير، خصوصاً إذا عرفنا أن أي عملية تغيير معرضة للمقاومة. فأهمية التدريب تتجلى في توضيح أهمية دعم ومساندة القيادات الإدارية لعملية التغيير والدور المطلوب من المسئول عن التغيير لعبه حتى تنجح عملية التغيير. بالإضافة إلى ذلك، فإن الدورات التدريبية في مجال التغيير تبين أساليب التعامل مع مقاومة التغيير بشقيها الإيجابي والسلبي. فالمقاومة الإيجابية ينبغي الاستفادة منها، أما السلبية فعلياً وضع إستراتيجيات للتعامل معها للحد من تأثيرها على نجاح عملية التغيير.

٥ - يحتاج هذا الموضوع إلى مزيد من الدراسات الميدانية المستقبلية للتأكد من صدق وصحة النتائج التي تم التوصل إليها، فلا يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة إلا بعد اختبارها من خلال دراسات أخرى. وهنا يوصي الباحثان بإعادة دراسة هذا الموضوع باتباع وسيلة قياس وعينة مختلفتين.

المراجع

أولاً: المراجع العربية

- الأعرجي، عاصم، (١٤١٦)، دراسات معاصرة في التطوير الإداري: منظور تطبيقي، عمان، الأردن: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- الحسن، ربحي، (١٤٠١)، التخطيط للتغيير: مدخل تنمية الإدارة، (معهد الإدارة العامة، الرياض)، ٢٧: ١٥١-١٥٨.
- سليم، عبد السلام السيد، (١٩٩٤)، التغيير في مناخ الإدارة وأثره على الموارد البشرية، الإداري، ٥٩: ٦٣-٨٩.
- كاظم، عبد الحسين صالح، (١٩٩١)، التغيير في المنشآت بين مسببات الإخفاق وعوامل النجاح، الإداري، ٤٧: ٣١٧-٣٣٤.
- ويلسون، دافيد، (١٩٩٥)، إستراتيجية التغيير: مفاهيم ومناظرات في إدارة التغيير، ترجمة تحية عمارة. القاهرة، مصر: دار الفجر للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية

- Albanese, R.** and **D. Van Fleet.**, (1983) *Organizational Behavior: A Managerial Viewpoint*, New York, New York: the Dryden Press.
- Carlisle, H.**, (1979). *Management Essentials: Concepts and Applications*, Palo Alto, Chicago: Science Research Associates, Inc.
- Hellriegel, D.** and **J. Slocum.**, (1982) *Management* (3rd ed.), Reading, Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company.
- Johns, G.** (1983) *Organizational Behavior: Understanding Life at Work*, Glenview, Ill.: Scott, Foresman and Company.
- Klein, D.**, (1976). Some Notes on the Dynamics of Resistance to Change: The Defender Role, in **W. Bennis, K. Benne, R. Chin,** and **K. Corey**, (eds.), *The Planning of Change*: 117-124. New York, NY: Holt, Rinehart and Winston, Inc.
- Kotter, J.** and **L. Schlesinger.**, (1979). Choosing Strategies for Change, *Harvard Business Review*, vol. 57: 2, 106-112.
- Torres, R., H. Preskill,** and **M. Piontek.**, (1996). *Evaluation Strategies For Communicating and Reporting: Enhancing Learning in Organizations*, Thousand Oaks, California: SAGE Publications, Inc.
- Zaltman, G.** and **R. Duncan.** (1977) *Strategies for Planned Change*, New York, NY: John Wiley & Sons, Inc.

ملحق رقم ١ -

كيف يتغلب المدبرون على مقاومة التغيير

العبارات التالية توضح الأساليب التي يتبعها المسئولون للتغلب على مقاومة التغيير. أرجو من سعادتكم أن تقرأ كل عبارة من العبارات التالية وتحدد درجة موافقتك أو عدم موافقتك عليها وأن يتم ذلك من واقع خبرتك وما هو معمول به وليس ما ينبغي أن يكون.

إذا تم إحداث تغيير في هذه الإدارة وقاومه الموظفون فإنه يتم

لرقم	العبارة	موافق بشدة	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق بشدة
١	فرضه عن طريق القوة الجبرية					
٢	مناقشة الموظفين ومحاولة إقناعهم بضرورة التغيير					
٣	عقد اجتماعات مع الموظفين المتأثرين بالتغيير وشرح أبعاده					
٤	استقصاء آراء الموظفين قبل إحداث التغيير					
٥	نقل أي موظف يقاوم التغيير					
٦	توجيه الإنذار لكل من يحاول تعطيل جهود التغيير					
٧	مشاركة الموظفين في وضع خطط التغيير					
٨	مكافأة الأشخاص المؤيدين للتغيير					
٩	شرح النتائج المتوقعة للتغيير					
١٠	إعطاء الموظفين دورات تدريبية في مجال التغيير المقترح					
١١	قيام الرؤساء بتوضيح الفرق بين الوضع الحالي والتوقعات بعد التغيير					
١٢	إصدار تقارير دورية أثناء التغيير تبين تقدم سير عملية التنفيذ					
١٣	اهتمام المدير بالمشاكل والانتقادات والعمل على حلها					
١٤	خداع الموظفين وإيهامهم بأن التغيير سوف يجدم مصالحهم					
١٥	القيام بحملات تثقيف وتوجيه لتغيير اتجاهات الموظفين وتبديد مخاوفهم					
١٦	عقد المديرين لقاءات مع الموظفين لتبرير موقفهم دون التطرق للمشاكل الحقيقية					
١٧	إسداء النصح للموظفين بما يجب أن يعملوه دون تحليل للمصاعب التي تواجه التغيير					
١٨	معاينة المديرين لمن يقاوم التغيير					
١٩	إشراك الموظفين في تخطيط وتصميم التغيير					
٢٠	شرح الأسباب الحقيقية للتغيير					
٢١	إيضاح الفوائد الشخصية للموظفين الناتجة من التغيير					
٢٢	إفهام الموظفين بأهمية التغيير للقيادات العليا					
٢٣	محاولة إقناع الموظفين بأهمية التغيير لبقاء ونجاح الجهاز الإداري					
٢٤	استخدام أسلوب التهديد والوعيد لكل من يقاوم التغيير					

Managers' Strategies for Coping with Employees' Resistance to Change in Public Agencies: An Exploratory Study

NASSER M. AL-FAWZAN and AHMED S. AL-AAMERI

Assistant Professors

Department of Public Administration

College of Administrative Sciences

King Saud University, Riyadh, Saudi Arabia

ABSTRACT: The study aims at determining the various strategies managers use for coping with employees' resistance to change. In particular, the study tries to answer the following questions: 1) What are the strategies that managers in public agencies use to cope with employees' resistance to change? 2) What is the most and least used strategy? 3) Is there a relationship between the demographic factors and the employees' perceptions about the managers' uses of these strategies? To answer these questions, a non-probability sample of 355 employees from the various public agencies representing the different organizational levels participated in the study. Results showed that managers in public agencies use four strategies to cope with employees' resistance to change: containment, participation and involvement, manipulation and co-optation, and coercion. Containment and participation and involvement represented the most used strategies, while coercion was perceived to be the least used strategy. Participants in the study were divided concerning the managers' use of manipulation and co-optation; while some participants believe that managers use this strategy, others see the contrary. Regarding the relationship between demographic factors and the employees' perceptions about managers' uses of these strategies, the findings showed that there is a significant negative relationship between level of education and employee's rank and the use of manipulation and co-optation strategy. Others demographic factors did not have significant relationships with the other strategies. The study ended with some recommendations.