

المورد البشري : مقاوم أم محرك لمشاريع التغيير في منظمات الأعمال؟

د/ رقام ليندة

جامعة سطيف

الملخص :

Résumé :

Beaucoup de chercheurs affirment que la majorité des projets de changement échoue pour des raisons sociales, c'est-à-dire que les organisations échouent dans la gestion humaine de ses projets de changement. En effet, le comportement humain représente un indicateur de la réussite du changement entrepris ; si le comportement humain est facilitateur du changement, il contribuera sans doute à sa réussite, s'il est, par contre, une entrave à ce dernier et à son exécution , le danger de l'échec est présent. L'importance des ressources humaines dans la réalisation du changement ne peut être occultée ; c'est ce qui explique le grand intérêt que portent les responsables des organisations au phénomène de la « résistance » que peut exprimer la ressource humaine durant la conduite des projets de changement.

C'est dans cet esprit qu'est venue notre présente contribution pour exposer les avis des différents chercheurs autour du phénomène de la résistance au changement et les moyens d'y remédier tout en proposant l'empowerment comme système culturel , de gestion et d'organisation qui permet d'atténuer le degré de cette résistance dans la mesure où dans ce types de projets, c'est l'élément humain qui est le moteur du changement et non la Direction générale.

يؤكد عدة باحثين أن أغلب مشاريع التغيير تفشل لأسباب اجتماعية، أي أن المنظمات تفشل في التسيير البشري لمشاريع تغييرها. ومن ثم فإن السلوك الإنساني يمثل مؤشر لنجاح التغيير المراد القيام به، فإذا كان مسهل للتغيير سيساهم دون شك في نجاحه، أما إذا كان معرقلا له ولتنفيذه فهناك خطورة لفشله. فأهمية المورد البشري في إحداث التغيير لا يمكن تجاهلها. وهذا ما يفسر الاهتمام الكبير الذي يوليه رؤساء المنظمات لظاهرة " المقاومة" التي يمكن أن يبديها هذا المورد أثناء القيام بعمليات التغيير.

ومن ثم تأتي مساهمتنا هذه لتعرض آراء مختلف الباحثين حول ظاهرة مقاومة التغيير وسبل معالجتها، مع اقتراحنا لأسلوب التمكين الإداري كنموذج ثقافي وإداري وتنظيمي يسمح بالحد من درجة هذه المقاومة، باعتبار أن مشاريع التغيير في هذه الحالة يكون مصدرها المورد البشري فهو سيكون محركها وليس الإدارة العليا.

مقدمة

إن التغيير ليس بظاهرة جديدة على الإنسان. فمنذ أن نظم علاقات العمل من أجل الإنتاج والتوزيع وهو دائما في حالة مقارنة بين تقنياته ومناهجه ونماذجه بمؤشرات الأداء في زمانه. فكل فترة تاريخية لها حصتها من التذبذب وعدم الاستقرار. والتغيير الذي يحدث اليوم هو شامل وعام بسبب عولمة الاقتصاد وانتشار تكنولوجيا المعلومات مما أحدث ثورة اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية أثرت على سلوكيات العمل ونماذج التنظيم وأنظمة التسيير ومحتوى الأدوار في المؤسسات.

إذن حتمية التغيير تفرض نفسها على الجميع كشرط للبقاء، في الوقت الذي كان ينظر إليه كحدث غير طبيعي لأن الاستقرار هو مقياس النجاح أصبح التغيير اليوم دائم الحضور في حياة المؤسسات ويمثل المقياس المفضل للحكم على مستوى أدائها، وهذا ما يفسر تعدد أشكاله وأنواعه ومجالات حدوثه.

لكن، تواجه المؤسسات، عند قيامها بالتغيير، العديد من المشكلات؛ أهمها تلك الناجمة عن عدم استعداد العاملين قبوله. وقد يتحول هذا الشعور إلى أفعال معرقله وموقفة له. صحيح أن مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما التغيير أمر حتمي أيضا ولا يمكن تجنبه، لكن الإشكال هو اعتقاد الإدارة حصول القبول الضمني له من قبل العاملين وتكيفهم السريع مع واقعهم الجديد، إلا أن هذا غير صحيح في غالب الأحيان مما يؤدي إلى فشله.

أمر مثل هذا يتطلب دراسة وتحليل ظاهرة المقاومة التي يبديها العاملون حين إعلان الإدارة رغبتها في التغيير. وضرورة العمل بممارسات جديدة أي أسلوب إداري جديد يسمح للعامل أن يكون طرفا فاعلا في قرار التغيير، لأن نجاح مشاريع التغيير يتوقف أكثر فأكثر على الدور الذي يقوم به المورد البشري والمهام التي تسند له في مؤسسة يقضي أغلب أوقاته فيها .

وعليه جاء تساؤلنا الرئيسي في هذه المداخل يتمثل في : متى يكون المورد البشري محركا لمشاريع التغيير التي تعيشها مؤسسته ؟

أولا : العنصر البشري مقاوم للتغيير؟؟

مقاومة التغيير أمر حتمي مثلما أن التغيير أمر حتمي لا يمكن تجنبه. فهي ظاهرة طبيعية لدى الإنسان الذي يميل بطبعه إلى الاستقرار، وكل محاولة للتغيير يعتقد أنها تضر

بمصلحه وآماله لذلك يكون في موقع دفاعي ليحافظ على الوضع الراهن. فهذه المقاومة يمكن أن تعطل أو أكثر من ذلك تمنع حدوث التغيير .

(1) تعريف مقاومة التغيير :

رغم الطابع المتغير والمتعدد الأشكال لمفهوم مقاومة التغيير إلا أنه يفرض نفسه كموضوع رئيسي وهام في الأدبيات التي تهتم بالتغيير التنظيمي. وهذا التغير والتعدد أي التعقيد الذي يميز ظاهرة المقاومة جعل الباحثين لا يجدون تعريفا موحدا لها .

حيث يعرف MORIN P المقاومة على أنها: " قوى تقيد كل تحول للتصرفات في مواقع العمل والحصول على كفاءات جديدة " (نقلا عن Vas A et Lejeune CH ; 2007) .

كما يعرفها ZANDER بأنها: " ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغيرات التي قد تحصل، أو التي حصلت بالفعل في المنظمة لاعتقادهم بتأثيرها السلبى عليهم " (نقلا عنخليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود؛ 2000؛ ص385) .

في حين تعرف المقاومة من حيث أبعادها فهي وفي الوقت نفسه: ظاهرة ثقافية(تربوية، بيداغوجية، تعليمية) وإدراكية(فكرية، تحليلية، إستراتيجية) وعاطفية(خوف، حزن، فرح، هروب، غضب) وسلوكية(فعل، ركود، رد فعل، المبادرة، الاستجابة) (Teneau G ;) (P52 ; 2005) .

وعموما يقاوم الإنسان لأنه يخاف من المجهول مما يجعله يتعلق ويحتمي بما هو معروف لديه. فالمقاومة هي تعبير عقلائي للفاعل التنظيمي رغم أنها توصف بأنها غير عقلانية ومعاكسة للسلوك الإنتاجي وتؤدي بالإضرار بالمؤسسة، وفي الأجل الطويل في غير صالح هؤلاء المقاومين أنفسهم .

لذلك يرى بعض الباحثين حتى تستجيب المؤسسة لتوتيرة التغيرات وتنكيف معها لا يجب عليها فقط التغلب على المقاومات الفردية، بل وبدل من ذلك استثارة لدى العاملين الدعم والحماس للتغييرات المقترحة لأن دون الحصول على القبول العام كل تغيير حتى الأكثر عقلانية يكون مآله الفشل (Steiner D et Rolland F ;2006) .

(2) أسباب مقاومة التغيير :

تتعدد وتتووع أسباب مقاومة التغيير كما ترتبط بمستويات تحليل مختلفة ونتيجة لذلك يصنفها الباحثون إلى عدة تصنيفات. ومن قراءاتنا ارتأينا أن نصنف هذه الأسباب حسب

طبيعتها ومنطقاتها الفعلية كما يلي: أسباب مرتبطة بالتغيير ذاته، أسباب متعلقة بأسلوب إدارة التغيير، أسباب مرتبطة بالفرد نفسه، أسباب تنظيمية .

(أ) أسباب مرتبطة بالتغيير :

يرى ROBERT G أن: " أول مصدر من مصادر مقاومة التغيير هو عدم اقتناع الأفراد بضرورة التغيير، فهم لا يرونه يناسب التوجهات والأهداف الكبرى للمنظمة أو يمكنه الاستجابة لرهاناتها "(Robert G ; 2000). كما يضيف أحد الباحثين على أن الأفراد مقتنعين أن الوضع الحالي هو الأفضل وأن التغيير مضيعة للوقت والجهد والتكلفة (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000) .

ويرى آخرون أن الأفراد يقاومون التغيير لأنهم يجدوه معقد ويتعارض مع قيم المحيط التنظيمي وغير شرعي، فالتغيير في هذه الحالة ليس له معنى بالنسبة لهم. وقد لوحظ أن هذا السلوك يتكرر أكثر في حالة التغييرات الجذرية والمتكررة والتي تثير ردود أفعال غالبا ما تكون متطرفة (Bareil C ; 2004) .

فهناك سوء إدراك لأهمية التغيير من قبل الأفراد وهذا من شأنه أن يعمق من شدة مقاومته. بالنسبة ل HAFSI و DEMERS أن عدم تهيئة الأفراد للتغيير هو سبب مقاومته في هذه الحالة (نقلا عن Desrochers L ; 2005). إذن عدم فهم الأفراد لأسباب وأهداف التغيير تجعلهم يقاومونه.

إن التغيير في حد ذاته يمكن أن يكون مصدر مقاومة خاصة إذا كان جذري ومتكرر مما يسبب القلق والتذمر والاحتقان من قبل الأفراد. فهم لا يفهمون لماذا التغيير ولماذا تكراره وعلى هذا الأساس يقاومونه.

(ب) أسباب مرتبطة بأسلوب إدارة التغيير :

يقال أن الناس لا يقاومون التغيير ولكن الطريقة التي يحدث بها. فقد يكون أسلوب إدارة التغيير سببا في مقاومته، كالتشكيك في شرعية وكيل التغيير أو الجهة القائمة بعملية التغيير وانعدام الثقة فيهم .

وتحضير الفرد للتغيير، فإذا كان غير محضرا جيدا للتغيير سيقاومه. ونعني بالتحضير التكوين اللازم في الوقت المناسب والإشراف الملائم وتوفير الموارد والسلطة الضرورية (Bareil C ; 2004).

كذلك طريقة تسيير منهجية التغيير والتي يلاحظ أنها لا تحترم الأفراد (Robert G ; 2000). فالأفراد يقاومون التغيير لأنهم يشعرون بالإهانة، ويعبرون عن ذلك من خلال رفضهم لغياب الاستشارة والمشاركة وحتى المعلومة، فالتغيير هنا هو واقع جديد فرض عليهم .

حيث يرى درويش عبد الرحمن يوسف أن ضعف الاتصال والتنسيق بين المسؤولين عن التغيير والموظفين وغموض الأمور الفنية والإجرائية لكيفية تنفيذه تتسبب في مقاومته وبعنف (درويش عبد الرحمن يوسف؛ 2000) .

أيضا حسب عدة باحثين أن توقيت إحداث التغيير قد يفاجئ الأفراد الذين ينظرون إليه في هذه الحالة على أنه سيئ وغير مناسب ويكون سببا في مقاومته. ويرى هنا الأفراد أن الإدارة لم تعلمهم ولم تستشيرهم بشأنه فهي لا تثق بهم ولا بقدراتهم . وعليه أسلوب إدارة التغيير يكون سببا لمقاومات عنيفة إذا لم يوفر ما يلي: شرعية وكيل التغيير، التحضير الجيد، احترام الأفراد والكفاءات، الاستشارة والمشاركة والإعلام .

ج) أسباب خاصة بالفرد :

عدة باحثين يؤكدون أن الفرد نفسه متهم بمقاومته للتغيير وتكون الأسباب في هذه الحالة بوعي منه أو بدون وعي. فهي أسباب بسلوكية كالخوف من المجهول أو فقدان ما يمتلكه(مكانة، أمان، تعويضات) (Steiner Det Rolland F ;2006). أو اجتماعية مثل ما يرى LAWRENCE في 1945 حيث لا حظ أن أغلب مقاومات التغيير ناتجة عن آثار اجتماعية تمس الفرد بالدرجة الأولى (Desrochers L ; 2005).

الاعتقاد بأنه سيترتب عن عملية التغيير الاستغناء عن بعض الوظائف أو زيادة عبء العمل أو تغيير جماعات العمل مما يؤدي بالإخلال بالعلاقات الاجتماعية الموجودة حاليا، ويفرض على العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة، وهذا يثير قلقهم وهم الذين بطبيعتهم ميالون نحو الاستقرار .

ويمكن أن يؤدي التغيير إلى إعادة النظر في محتوى الوظائف مما يفرض ضرورة تعلم الأفراد لمهارات جديدة، وقد يخاف البعض منهم من عدم قدرته على تطويرها لإنجاز الأعمال الجديدة أو المعدلة، كما قد يشعر البعض الآخر منهم بفقدان هيبته نتيجة هذا التغيير فيقاومه.

أيضا الخوف من فقدان مكسب شخصي أو قيمة ما أو قوة ونفوذ أو إمكانيات وموارد أو حرية في اتخاذ القرارات قد يجعل الأفراد يقاومون التغيير. كذلك ميل الأفراد نحو الاستقرار وطبيعة شخصيتهم (مستوى معارفهم، تربيتهم، درجة الانفتاح لديهم) وطرق تفكيرهم قد تجعلهم يقاومون التغيير.

ومن المؤكد أن تكون المقاومات ناتجة عن الرؤية التي يكونها الأفراد عن المكاسب والخسائر التي يحققها لهم التغيير (Robert G ; 2000) قد يعتقد العاملون أن التغيير يضعف قدرتهم على إشباع حاجاتهم وأن المخاطر المترتبة عنه تفوق منافعه لذلك نجدهم يقاومونه .

د) أسباب تنظيمية :

مقاومة التغيير يمكن أيضا أن تأتي من التنظيم الذي يكون جامدا وقليل الاستجابة للتغيير. والفرد يلاحظ هذا الجمود وصعوبات التنظيم على التأقلم مما يولد المقاومة لديه . نظرية علم بيئة الشعوب هي أحد الاتجاهات التي تدافع عن جمود الهياكل التنظيمية منطلقة من فكرة أن مختلف جماعات المصالح الداخلية والخارجية تفضل تنظيمات موثوق فيها تعترف بأفعالهم العقلانية، كما تؤكد على أهمية الروتين المنظم ومأسسة الأهداف من أجل ضمان بقاء واستمرار التنظيمات. وفي رأي VAS A و VENDE VELDE B هذه الظواهر هي التي تؤدي إلى المقاومات للتغيير (Vas A et Vende Velde B ; 2000)

فمقاومة التغيير تأتي نتيجة وجود هياكل تنظيمية بيروقراطية جامدة تخلق التعود على سلوكيات معينة في العمل وروتين معين والسعي لتحقيق نفس الأهداف الإستراتيجية، لذلك فأى محاولة للتغيير يعتبر تهديدا للعادات والقيم والسلوكيات السائدة .

يظهر أن كل من الهياكل التنظيمية والثقافة والإستراتيجية تساهم وبدرجة معينة في مقاومة التغيير. فالقيم والمعايير الاجتماعية والمرجعيات التي تقوم عليها المنظمة يمكن أن تتناقض مع التغيير وبالتالي ينظر إليه كمهدد للوضع الراهن ولاستقرار المنظمة فيقوم . من ما سبق يتبين أن أسباب مقاومة التغيير كثيرة ومتعددة الأبعاد والطبيعة وعموما لا يمكن للمسير السيطرة عليها مباشرة. وينتج عن هذه الأسباب تصرفات ومواقف تتمثل في الأشكال التي تتخذها مقاومة التغيير في المنظمات .

3 أشكال مقاومة التغيير :

تتخذ مقاومة التغيير العديد من الأشكال ويمكن أن تكون مدمرة للمنظمة. ويؤكد على ذلك HAFSI وDEMERS بقولهم: " يمكن أن تؤدي المقاومة إلى تدمير المنظمة وهذا دون أن تكون هذه الأخيرة قادرة على إعادة البناء مرة أخرى " (نقلا عن Bareil C ; 2004). والمقاومة يمكن أن تعرقل نجاح التغيير، وتوقف حتى فكرة حدوثه سواء بصفة مؤقتة أو دائمة.

يسرد الباحثون الكثير من أشكال المقاومة، والتي منها ما هو مباشر وعلني وبعضها غير مباشر وخفي، ويمكن إجمالها في النقاط الآتية :

• يقلل الفرد من أهمية الحاجة للتغيير محاولا التأثير على الآخرين وإقناعهم بأن الوضع الحالي أفضل .

• كثرة الشكاوى والتذمر يصر من خلالها الفرد على أن التغيير ليس عادلا .

• مهاجمة الأفكار والاقترحات الجديدة وكثرة النقد السلبي .

• يلعب الفرد دور الصامت ولا يقفوه بكلمة .

• انتشار الإشاعات .

• عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل .

• انخفاض الإنتاجية مع ارتفاع لنسب الغياب ودوران العمل .

• زيادة الصراعات التنظيمية وسوء علاقات العمل وتدهور محيط العمل مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية .

• شعور الفرد بالقلق وضعف أدائه والتزامه المهني مما يعرضه أكثر للإصابة بحوادث العمل .

وخلاصة لذلك فإن الأشكال التي تتخذها المقاومة للتغيير هي مدمرة سواء على مستوى الفرد أم التنظيم، وحدث التغيير وضمن نجاحه يبقى مرهون بكيفية معالجة هذه المقاومة.

4 معالجة مقاومة التغيير :

لا يمكن تجاهل ظاهرة مقاومة التغيير وعلى هذا الأساس فإن مختلف الأبحاث تؤكد أنها تبدأ مع مشروع التغيير وتستمر خلال سيرورة إحداثه وأحيانا حتى بعد الانتهاء من تنفيذه.

وترى كل من BARIELC و SAVOIE A أن سلوك المسيرين أمام هذه المقاومات يتأرجح بين الاحترام الكامل والتجاهل التام لها (Bariel C et Savoie A ; 1999) .

مع العلم أن سلوك المسير وكيف يعالج هذه المقاومة كان محل دراسات نظرية ساهم بها عدة منظرين منهم الكلاسيكيون والجدد .

أ) المداخل الكلاسيكية في معالجة مقاومة التغيير :

النظريات التقليدية في مقاومة التغيير ترى أن المقاومة ظاهرة سلبية بالدرجة الأولى يجب تجنبها وعلى هذا الأساس يجب البحث عن الوسائل للتغلب عليها وتقليل أخطار ظهورها. ومن أهمها دراسات كل من COCH و FRENCH في 1948، ودراسات LEWIN في 1951، ودراسات LAWRENCE في 1969، ودراسات كل من KOTTER و SCHLESINGER في 1979 .

دراسات كل من COCH و FRENCH:

هي أولى الدراسات التي نادت بضرورة التدخل على مستوى الجماعة للتغلب على المقاومة، فقد شجعت المديرين على استخدام طرائق تقوم على مشاركة الجماعة في عمليات التغيير (نجل كنج ونيل أندرسون تعريب محمود حسن حسني؛ 2002؛ ص300). وتضيف BAREIL C أن هذان الباحثان وجدا أن الطريقة الأكثر فاعلية لتقليل أو القضاء نهائيا على مقاومة الجماعات هي الاجتماع بهم وإعلامهم بضرورة التغيير وتشجيع مشاركتهم في التخطيط له (Bareil C ; 2004) .

إذن يحث هذان الباحثان المسيرين على استعمال وسيلتي الإعلام والمشاركة للتغلب أو الحد من مقاومة التغيير من قبل جماعات العمل .

دراسات LEWIN:

خلصت إلى أن أثناء عملية التغيير تتولد في المنظمة قوتان، قوى المقاومة التي تمثل عامل مباشر موازن ومضاد لقوى أخرى وهي قوى التغيير أو القوى الدافعة. وفي رأي هذا الباحث ينبغي دراسة قوى المقاومة وتقليلها إلى الحد الأدنى وهذا قبل زيادة القوى الدافعة إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود .

ويقترح LEWIN ثلاث حلول للتقليل من مقاومة التغيير وحتى التغلب عليها، مع تفضيله للحل الثاني، وهي: القضاء على المقاومات بزيادة القوى الدافعة (زيادة في الأجور، منح المكافآت، تقديم مختلف الخدمات)، تخفيض شدة القوى المقيدة (خلق المناخ الملائم للفهم، المناقشات وتبادل الآراء...)، أو استعمال القوتان معا (Bareil C ; 2004) .

يفضل هذا الباحث استعمال الحوافز المعنوية من فتح باب الحوار والنقاش وتبادل الآراء قبل وأثناء عملية التغيير، أي خلق محيط ديناميكي مسهل لإحداث التغيير، وهذا حتى يتمكن المسير من التغلب على مقاومة التغيير .

دراسات LAWRENCE:

والذي من الممكن أن يكون أول من ساهم فعليا في نظرية المقاومة للتغيير وحدد المشكل الأساسي فيها والذي يتمثل في معرفة ماذا يقاوم الناس . حيث يقول : " المقاومة مثل الألم لا نعرف ما الذي يؤلمنا ولكن من المؤكد أن شيء ما يؤلمنا" (Bayad M et Delobel 1998 ; B).

فهو يرى أن المشاركة ليست هي الجواب الوحيد لمعالجة المقاومة، لأن العاملين لا يقاومون فقط الجانب الفني للتغييرات بل أكثر من ذلك الجانب الاجتماعي له، والطريقة التي يحدث بها . فهو يخلص إلى أن الجانب الفني لا يحدد حضور أو غياب المقاومة مثل الجانب الاجتماعي، أي أثر التغيير على العلاقات الاجتماعية في العمل .

ويقترح LAWRENCE التأثير على اتجاهات العاملين من خلال الاستماع إلى ردود أفعالهم، واستعمال لغة مفهومة لشرح التغيير، وأخيرا توقع وجود مقاومة في كل تغيير مقترح (Bareil C ; 2004). فهو يؤكد على ضرورة احترام العاملين مع اتخاذ التدابير الضرورية للحفاظ على حسن العلاقات الاجتماعية دون إهمال المشاركة.

دراسات SCHLESINGER وKOTTER:

وتمثل أوج موضوع كيفية التغلب على المقاومة، حيث تقترح ستة استراتيجيات متاحة أمام المسيرين للقيام بذلك، مبينة كيفية استخدام كل إستراتيجية في ظل ظروف معينة. وتعرض هذه الاستراتيجيات على النحو الآتي: الاتصال، المشاركة، التيسير، التفاوض، المراوغة، القصر (نيجل كنج ونيل أندرسون تعريب محمود حسن حسني؛ 2002؛ ص305) .

كما يؤكد هذان الباحثان أن استعمال كل واحدة من هذه الاستراتيجيات تتوقف على ثلاث عوامل هي: وتيرة إحداث التغيير، وضعية الفاعل (وكيل التغيير) بالنسبة للفرد المقاوم، وعدد الأفراد المنخرطين والمعنيين بالتغيير (Bareil C ; 2004).

(ب) المداخل الحديثة في معالجة مقاومة التغيير :

تفترض الرؤية الكلاسيكية أن إذا كانت الأسباب التي تبرر وجود المقاومة معروفة وإذا استعمل الأسلوب المناسب في معالجتها، فإن هذه المقاومات سيتم تجنبها أو التغلب عليها دون شك، لذلك فهي تشجع المسيرين على الاعتقاد بوجود طريقة واحدة لتسيير التغيير والتغلب نهائياً على المقاومة باعتبارها حالة مرضية تعبر عن سوء تشغيل المنظمة .

وعلى هذا الأساس ينتقد العديد من الباحثين في العصر الحديث الرؤى الكلاسيكية في مقاومة التغيير آخذين عليها جمودها ومحدوديتها ونظرتها السلبية للمقاومة، منشغلين بإعادة تقييم نتائج دراساتهما وهذا بالاعتماد على مقاييس فعالة وعملية أكثر .

حيث يشير البعض منهم ومن خلال معالجة حالة واقعية إلى الطابع المضطرب للظاهرة، مؤكداً على أن المقاومة هي التعبير العقلاني عن سلوك الفاعلين في ظل ظروف معينة. كما يدعم آخرون فكرة أن المقاومات هي ضرورة حتمية يتحقق من خلالها التكيف. ويرى آخرون أن الفرد لا يقاوم التغيير بانتظام بل يفعل ذلك إذا كان مجبوراً ومرغم (Bariel C et Savoie A ; 1999) .

تتعلق الأبحاث الحديثة من فكرة أساسية مفادها أن المقاومة هي الرفيق النقيض لوكيل التغيير. وعلى هذا الأخير أن يتوقع التعامل معها دوماً مادام يقوم بالتغيير. أيضاً المقاومة ظاهرة ذات بعد ديناميكي لأن الفرد يقاوم في لحظة معينة ولأسباب معينة والتي يجب على وكيل التغيير بذل الجهود للكشف عنها ومعالجتها في كل مرة ، فالمعالجة هنا تكون ظرفية والحل يكون ظرفي ولا توجد طريقة واحدة للحل .

كما تؤكد أغلبية الأبحاث الحديثة على أن المقاومة ليست بظاهرة سلبية بل هي أيضاً ظاهرة إيجابية. حيث جاء عند العديد من الباحثين أن مقاومة التغيير لا تكون أمراً سيئاً بالضرورة، حيث يمكنها أن تقوم بدور التوازن البناء المضاد للتغيير السيئ، والتنفيذ السيئ، أو ببساطة التغيير الذي يضر بالكفاءة الإنتاجية ... فالمقاومة آلية دفاعية في مواجهة جراثيم التغيير ((نيجل كنج ونيل أندرسون تعريب محمود حسن حسني؛ 2002؛ ص325) .

ويسرد محمد الصيرفي الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير على النحو الآتي (محمد الصيرفي؛ 2007؛ ص108):

- يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل معمق وبجدية أكثر للتأكد أنها مناسبة .
- يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير .
- تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم .
- يمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يفهموه أفضل .

وتقترح الأبحاث الحديثة في علم نفس العمل نظرية العدالة التنظيمية لتسهيل قبول قرارات التغيير وتجنب مواجهة ردود أفعال سلبية عليه. حيث يؤكد كل من VAN DEN BOS وLIND (2002) أن الإحساس بالعدالة له دور هام في التقليل من حالة عدم التأكد والخوف الذي ينشأ عنها لدى العاملين. والتغيير يحدث حالة عدم التأكد مما يؤدي بالعاملين إلى مقاومته، لذلك وضع إجراءات عادلة للتغيير ستخفض بالضرورة من الخوف من المجهول ومنه مقاومته .

وتقترح نظرية العدالة التنظيمية مجموعة من المبادئ التي هي بمثابة إجراءات عملية لتشجيع قبول التغيير منها: تشجيع مشاركة العاملين في إحداث التغيير، منحهم إمكانية تعديل قرار التغيير، ممارسة نفس الإجراءات بالنسبة للجميع، الاتصال وتوزيع المعلومات الصحيحة بطريقة حساسة يمكن أن تسهل قبول قرارات التغيير (Steiner D et al ; 2006) .

إن المقاومة ظاهرة ملازمة لعملية التغيير وقد تكون معرقله لنجاحها، وهي كذلك عند أغلب آراء الباحثين، وقد تكون ذات بعد إيجابي تكشف عن مساوئ وأخطاء التغيير المقترح، وفي كلتا الحالتين هي موجودة ومن الضروري التعامل معها، ومحاولة تحويل سلوكيات هؤلاء المقاومين نحو تسهيل وتدعيم إن لم نقل قيادة عملية التغيير.

وعلى هذا الأساس نحاول الإجابة عن السؤال المطروح سابقاً: متى يكون المورد البشري محركاً لمشاريع التغيير التي تعيشها مؤسسته ؟

ثانيا: العنصر البشري محرك للتغيير؟؟

الإنسان الذي ينظر له عموما كمعرقل ومقاوم للتغيير ألا يمكن أن يصبح أحد ركائزه ؟
ومن ثم يدعم ويتحمس مشاريعه في مؤسسته ؟

يؤكد عدة باحثين على أنه لا يمكن القيام بأي عملية تغيير بعيدا عن أعضاء التنظيم، بل أكثر من ذلك يجب منحهم كل الأهمية التي يستحقونها، لأن من الشرع وفي كل الحالات – بالنسبة للفاعل أن يبرهن عن وجوده في التنظيم ويعد استراتيجيات فردية أو جماعية تسمح بالتوفيق بين مصالحه الخاصة ولكن أيضا تحقيق أهداف التنظيم. وهذا التوفيق يتطلب امتلاك مناطق نفوذ أي سلطة داخل التنظيم الرسمي .

حيث يرى BRABET أن أساس الفعل البشري هو البحث عن تحقيق مصالح اقتصادية لكن أيضا مناطق نفوذ (Guinia N ; 2002) . لذلك تبين بعض الدراسات كيف يبادر العاملون أنفسهم إلى التغيير في منظماتهم، فقد يجده هو الوسيلة المثالية لتحقيق مصالحهم، أي حصولهم على مناطق جديدة للنفوذ تؤدي بهم إلى السيطرة على بعض الموارد (Paille P ; 2003 ; P181) .

والتنظيمات الحديثة القائمة على هياكل عضوية والتي تتميز بمرونة شديدة ولا مركزية القرار ومنح الاستقلالية وتشجيع المبادرة هي التي توسع في مناطق نفوذ المورد البشري مما يعطيه دور المحرك للتغيير. وفي هذه الحالة يقول HENRIET B : "إنه حمل جديد يقع على العامل، فهو لا خاضع ولا مرؤوس بل مستقل، عليه أن يفكر في مستقبله وأن يقرر إذا كان يلتزم أم لا في التنظيم. وهنا تتحمل المؤسسة مسؤولية مساعدته في تحقيق هذا الالتزام وتشجيع التمكين Empowerment (Henriet B ; 1999) .

إذن حسب آراء مختلف الباحثين وحتى يصبح المورد البشري محركا للتغيير يجب أن يعمل في ظل تنظيمات عضوية مسطحة وليست آلية هرمية، وأسلوب تسييري يسمح له بالحصول على مناطق نفوذ جديدة يمارس من خلالها سلطة التأثير على كل ما يحدث بالمنظمة بما فيها التغيير، مما ينتج عنه تحقيق التزامه وولائه . والتمكين Empowerment سواء كان وسيلة إدارية أم فلسفة أم إستراتيجية يمنح العامل هذا النفوذ ويشجعه على أن يتحول من موقع المقاوم إلى موقع المحرك للتغيير !!

التمكين كوسيلة لدعم وتشجيع العاملين للتغيير وتحقيق التزامهم :

أصل مصطلح التمكين يرجع إلى نظريات واستراتيجيات التطوير التنظيمي المبكرة. وهو فكرة مرتبطة بالتجديد والتطوير، وكموضوع برز على الساحة في أواخر الثمانينات ولاق رواجاً كبيراً خلال النصف الأخير من التسعينيات سواء نظرياً أو تطبيقياً .

هناك من الباحثين من يعتبر أن التمكين هو أسلوب تسييري، في حين يرى آخرون أنه فلسفة تنظيمية. كما يؤكد البعض الآخر على أنه ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير الطريقة التي يؤدون بها عملهم، من خلال تفويض المسؤولية في اتخاذ القرارات إلى المستويات الدنيا في التنظيم كلما أمكن ذلك (محمود محمد السيد؛ 2006) .

كما يعرف التمكين على أنه عملية إعطاء الأفراد سلطة أوسع في ممارسة الرقابة، وتحمل المسؤولية، واستخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرارات ووضع الأهداف الخاصة بعملهم وحل مشكلاته. أي إشراك جميع الأفراد في صنع نجاح العمل (عطية حسين أفندي؛ 2003) .

ويعرف سعيد يس عامر وعلي محمد عبد الوهاب التمكين بأنه: " المشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة منظماتهم باتخاذ القرارات، وحل المشكلات، والتفكير الإبداعي، والتصرف في المواقف، وتحمل المسؤولية، والرقابة على النتائج " (نوال أحمد العوضي؛ 2005) .

وينظر للتمكين على أنه— أولاً وقبل كل شيء — مدخل أو اتجاه مبني على الإيمان بأن الأفراد يمتلكوا أو يمكن أن يطوروا قدرات للقيام بالتغييرات الضرورية. ويفعلون ذلك حتى يضمنوا الحصول على موارد أو سلطات ليسيطروا عليها (Fabi B et Martin Y ; 1999) .

تؤكد التعريفات السابقة على أهمية تمكين العاملين للسلطة حتى يشاركوا في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف عملهم ومعالجة مشاكله والمبادرة للتغيير إذا تطلب الأمر . ويرى عدة باحثين أن تمكين العاملين لا يعني فقط المشاركة في السلطة ولكن توزيع السلطة أيضاً، حيث يمنح العاملين سلطة أو تحكماً بشأن بعض أو كل نواحي المهمة. ويعبر عن ذلك KINLAW بقوله: " أن فكرة تمكين الموظفين ليست عملية للتشارك في قدر معين من السلطة، ولكنها عملية تزداد من خلالها السلطة والقوة النسبية لكل فرد،

وتخلق من خلالها قوة جديدة للمنظمة" (محمود محمد السيد؛ 2006). وعلى هذا الأساس تكون المشاركة في أقصى درجاتها عند الأخذ بمبدأ التمكين. وهو أعم وأشمل من المشاركة في اتخاذ القرارات .

ويضيف عطية حسين أفندي أن الموظفون الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على مواجهة المواقف الصعبة، وتفسح هذه القدرة في نهاية المجال للرغبة في الإطلاع بكم أكبر من المسؤوليات بما فيها المبادرة بإحداث التغيير (عطية حسين أفندي؛ 2003).

كما بينت دراسات قام بها KAPPET MANN L A و PRYBUTOK V R أجريت على 100 موظف في أحد البنوك الأمريكية لمعرفة مدى فعالية سياسة التمكين أثناء التغيير التنظيمي. فقد توصلت الدراسة إلى أن التمكين هو مكون حيوي في إستراتيجية إدارة التغيير الناجحة، ومهما كانت درجة التمكين محدودة إلا أنها قادرة على تحقيق ثمار هائلة، وأنها تضمن الحفاظ على معنويات العاملين وانتمائهم أثناء التغيير (نوال أحمد العوضي؛ 2005).

يحقق التمكين استعدادا كبيرا لقبول التغيير، فالتغييرات المفروضة والتي تأتي بشكل تعسفي تؤدي إلى مقاومة العاملين لها، ولكن حينما يشارك هؤلاء في عملية التغيير وتتضح لديهم الرؤية بشأن هذه التغييرات حين ذاك يحسون بالأمان وتأتي رغبتهم طواعية في التغيير .

فالأفراد الذين يتمتعون بالسلطة يكونون قادرين على التحدي ومواجهة المواقف الصعبة وتحمل المسؤولية. ومن ثم يتغير دورهم من مقاومين للتغيير إلى محركين ودافعين له .

متطلبات نجاح أسلوب التمكين :

نجاح أسلوب التمكين يشكل تحدي حقيقي للمنظمات فمطلوب منها ما يلي:

- (أ) تحديد رؤية واضحة للمنظمة وكيفية تشغيلها مستقبلا .
- (ب) تكوين فرق عمل بمهام واضحة ومحددة .
- (ت) تعيين وتكوين قيادات للفرق، والذي يتمثل دورهم في التنسيق والتنشيط ومرافقة الأفراد والمجموعات لإنجاز مهامهم والحرص على التطوير المستمر لكفاءاتهم. فالدور الجديد لهؤلاء القيادات يختلف كلياً عن دور المسير التقليدي الذي يسهر على تسيير العلاقات مع بقية الوظائف والعمل على احترام النظام.

ث) تحديد وبوضوح مع فرق العمل إجراءات الأداء بتحميلهم المسؤولية، ولكن أيضا توفير الوسائل اللازمة لممارسة أنشطتهم .

ج) تكيف كل من الهياكل، من خلال القضاء على المستويات الرئاسية غير الضرورية، وكذا أنظمة التسيير والكفاءات مع رؤية وأهداف المنظمة .

ح) الاستعانة ببرامج التكوين الضرورية بما فيها تلك التي تهدف إلى القضاء على السلوكيات القديمة وتعويضها بسلوكيات تشجع على التمكين .

إن نجاح التمكين كأسلوب تسييري يخفض من حدة مقاومة التغيير ويدفع سيرورته من قبل العاملين يبقى مرهون بكيفية تطبيقه على أرض الواقع ودرجة إيمان الإدارة العليا به .

الخلاصة:

إن مقاومة التغيير ظاهرة طبيعية لهذا نجد البحث ينصب على كيفية التقليل من حداثها والاستفادة منها في تصميم مشاريع تغيير فعالة تؤدي إلى تطوير المنظمة وتحقيق تفوقها. لكن عمليا اقترحنا التمكين كأسلوب إداري وثقافي يضع آليات ويرسخ ممارسات تسمح للعاملين بتملك مشاريع التغيير وهذا لسبب بسيط أنها ستكون من اقتراحهم وبتصميمهم وتنفيذهم وتقييمهم لها.

التمكين سواء كان فلسفة أو أسلوب إداري أو وسيلة أو إستراتيجية تستعملها إدارات المنظمات، يسمح بزيادة سلطة العامل في المنظمة ويجعل منه فاعل استراتيجي ومتعاون لا يمكن الاستهانة لا بدوره ولا بقدراته في دفع عملية التغيير. هذا بالإضافة إلى تأثيره على التزام وولاء هذا العامل وماله ذلك من أثر على التخفيف من حدة المقاومة للتغيير .

المراجع :

1. خليل محمد حسن الشماخ وخضير كاظم حمود ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة الأردن 2000.
2. درويش عبد الرحمن يوسف ،العوامل المؤثرة في اتجاهات العاملين نحو التغيير التنظيمي ، في مجلة جامعة الملك سعود ، م 13 ، الرياض 2000 .
3. عطية حسين أفندي، تمكين العاملين : مدخل للتحسين والتطوير المستمر ، بحوث ودراسات المنظمة العربية للتنمية الإدارية 2003 .
4. محمود محمد السيد ،تمكين الموظفين ، المجلة العلمية للاقتصاد والتجارة / جامعة عين شمس / العدد 1 يناير 2006.
5. محمد الصيرفي ، إدارة التغيير ، دار الفكر الجامعي 2007 .

6. نيجل كنج ونيل أندرسون تعريب محمود حسن حسني ، إدارة أنشطة الابتكار والتغيير : دليل انتقادي للمنظمات ، دار المريخ 2002 .
8. نوال أحمد العوضي ، نموذج مقترح الإدارة المفتوحة لتحقيق التغيير الفعال ، رسالة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، جامعة عين شمس 2005.
9. Bareil C ; La résistance au changement : Synthèse et critique des écrits ; Cahier N° 04-10-Aout 2004 .
10. Bariel C et Savoie A ; Comprendre et mieux gérer les individus en situation de changement organisationnel ; Dans revue Gestion / Vol 24/ N°3 /Automne 1999 .
11. Bayad M et Delobel B ;GRH et changement organisationnel : Discours et réalités ;Dans Manuel de gestion ; Vol 2/Ed° ellipses 1998 .
12. Desrochers L ;L'évaluation d'un changement organisationnel à la fonction publique québécoise ; Dans revue internationale sur le travail et la société ; Octobre 2005/vol 3/ N°2.
13. Fabi B et Martin Y et AL; Favoriser l'engagement des personnes œuvrant dans des organisations en transformation ; Dans gestion / Vol24/N°3/Automne 1999 .
14. Guinia N ; La fonction ressource Humaines face au transformation organisationnel des entreprises ; Thèse de doctorat en sciences de gestion 2002/ Univ Toulouse I .
15. Henriet B ; La gestion des ressources humaines face aux transformations organisationnelles ; Dans RFG/ Juin- Juillet- Août 1999 .
16. Paille P ; Changement organisationnel et mobilisation des RH ; L'harmattan 2003 .
17. Robert G ; Bien préparer les changements organisationnel ; Dans Revue québécoise de psychologie ; vol 21,N°3 ,2000.
18. Steiner D et Rolland F ; Comment réussir l'introduction de changement : Les apports de la justice organisationnel ; Dans Management des organisation ;Ed° d'organisation 2006 .
19. Teneau G ; La résistance au changement organisationnel perspectives sociocognitives ; L'harmattan 2005 .
20. Vas A et Vente Velde B ; La résistance au changement revisitée du top management a la base ; dans www.stratégie.aims.com /2000.
21. Vas A et Lejeune CH ; La gestion du changement à l'université , une approche interpretativiste ; Warking paper 02/2007 .