

الأستاذ: عباس سمير جامعة محمد البشير الابراهيمي برج بوعرييج

## الصراع التنظيمي كصورة من صور التعبير عن مقاومة التغيير في المنظمات

-دراسة في الأبعاد النفسية-

### ملخص المداخلة:

الصراع أو النزاع التنظيمي ظاهرة لا تخلو منها منظمة من المنظمات، فهي تحدث بداخلها في أشكال متعددة من خلاف أو جدال كرد فعل لتلك التفاعلات وسطها، والمنظمة جهاز له أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها في البيئة الاجتماعية التي توجد بها من خلال تنظيم الأدوار والعلاقات والمهام وتوزيع السلطات والمسؤوليات حيث توجد داخل بناء محدد له معايير وقوانينه ونظمه، ومن خلال نشاطها تتولد عمليات تفاعلية ينتج عنها ظهور الصراع التنظيمي، ولعل من أهم مصادره هو حدوث إعادة تشكيل أو تغيير عناصر المنظمة بما يحقق أهدافها مما يفرض على الأفراد وجماعات العمل إيجاد طرق وأساليب تكيف واندماج مع الواقع الجديد، إن هذه الأخيرة تتطلب من الفرد إعادة بناء علاقات جديدة وأعباء وتكاليف إضافية وأنماط سلوكية معينة للحفاظ أو الدفاع على المكتسبات المحققة أو البحث عن مكتسبات جديدة، غير أن المعطيات الجديدة للتغيير لا تسمح للفرد بتحقيق هذه الأهداف في الكثير من الأحيان مما يدفعه إلى التعبير عن عدم رضاه أو عدم قبوله أو عدم تأييده بشكل جزئي أو كلي لهذه المعطيات أي مقاومتها أو رفضها، مما يفتح المجال لإمكانية وجود تناقضات واختلافات تتدرج من الاختلاف في وجهات النظر إلى أشكال أكثر حدة تظهر في صورة صراع أو نزاع قد يكون نفسي على مستوى الفرد أو بين طرفين (بين فردين، بين الفرد وفريق العمل، بين فرقي عمل أو مصلحتين أو حتى بين منظمين) ولكل آثاره ونتائجه، حيث نهدف في هذه المداخلة إلى تحليل الأبعاد النفسية للصراع على المستوى الفردي والجماعي كمظهر من مظاهر مقاومة التغيير أو صعوبة التكيف مع واقع ومعطيات التغيير الجديدة في المنظمة أو في عناصرها وبيئتها.

**مفهوم التغيير التنظيمي:** يعتبر التغيير من السمات الأساسية لعالمنا المعاصر، فهو يواجه الأفراد والمنظمات والمجتمعات دون استثناء والتغيير بمعناه العام يشير إلى أي انحراف عن الماضي وبالتالي فقد يكون عملية تلقائية تحدث بطبيعتها دون تخطيط أو توجيه أو قد يكون تغييرا مخططا منظما نستطيع أن نضبطه ونوجهه نحو أهداف مقصودة ومحددة مسبقا، فإذا كان التغيير عشوائيا ليس له أهداف محددة فقد يسير في اتجاه غير مقصود وغير مرغوب فيه وبالتالي فإنه يعتبر تأخرا أما إذا كان التغيير منظما ومخططا له فإنه يسير في اتجاه أهداف مرغوبة ومحددة وبالتالي فإنه يعتبر تقدما.

ويتضمن التغيير جانبا أساسيا وهاما يشمل زيادة قدرة الفرد أو المنظمة على التكيف مع البيئة الجديدة والاستجابة لمتطلباتها بشكل مناسب وفعال، وبالتالي لا يستطيع الفرد أو المنظمة أن يقوم بالمهام الملقاة على عاتقه لفترة طويلة وبشكل فعال دون تخطيط مدروس وعقلاني لطبيعة التغيير الذي يحيط به وكيفية مواجهته، إذ أن التغيير يعني أن على الفرد أو المنظمة أن يواجه بيئة جديدة تتطلب منه أنماطا جديدة من السلوك حتى يتمكن من التكيف مع ما يستجد عليه من ظروف، وقبل أن نصل إلى مفهوم التغيير التنظيمي يجب أن نوضح التصور حول مفهوم التغيير وإدارة التغيير فقد تختلط

المفاهيم عند البعض بين التغيير كعملية وبين إدارة هذه العملية والتغيير التنظيمي كموضوع مهم ضمن مواضيع السلوك التنظيمي.

وبداية فالتغيير لغة كما جاء في المعجم الوسيط غير الشيء أي بدله بغيره أو جعله على غير ما كان عليه ويرى كيرت لوين أن التغيير هو عبارة عن عملية توازن ديناميكي بين مجموعتين من القوى تعملان في اتجاهين متعاكسين في المجال المادي والاجتماعي والنفسي للعمل، وتتضمن إحدى هذه المجموعات قوى دافعة في حين تتضمن المجموعة المعاكسة قوى معيقة ونتيجة لتفاعل هاتين القوتين تصل المنظمة إلى حالة من التوازن يطلق عليها الحالة الراهنة، والتغيير عند سعيد عامر هو تحرك ديناميكي بإتباع طرق وأساليب مستحدثة ناجمة عن الابتكارات المادية والفكرية ليحمل بين ثناياه آمالا للبعض وإحباطا للبعض الآخر، وفي جميع الأحوال هو ظاهرة يصعب تجنبها، كما يعرفه كامل المغربي بأنه التحول من نقطة أو حالة في فترة زمنية إلى نقطة أو حالة أخرى أفضل في المستقبل، أما علي السلمي فيرى أنه تحول من وضع معين عما كان عليه من قبل وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة (1).

أما إدارة التغيير فيحددها علي الحمادي بأنها عملية تحويل المنظمة من خلال تطبيق منهج شمولي عملي متدرج من الواقع الحالي إلى الواقع المراد الوصول إليه من خلال تطوير الأعمال والسلوك بإتباع أساليب عملية لتعزيز التغيير المراد إحداثه. كما أن إدارة التغيير هي الاستعداد المسبق من خلال توفير المهارات الفنية والسلوكية والإدارية والإدراكية لاستخدام الموارد المتاحة (بشرية، قانونية، مادية وزمنية) بكفاءة وفعالية للتحول من الواقع الحالي إلى الواقع المستقبلي المنشود خلال فترة محددة بأقل سلبيات ممكنة على الأفراد والمنظمات (2).

ومن خلال مفهوم عملية التغيير وإدارة التغيير يمكن تصور التغيير التنظيمي باعتباره جمع بين مضمون عملية التغيير في إطار مخطط ومنظم ومتدرج تضمنه إدارة التغيير، وفيما يلي مجموعة من مفاهيم التغيير التنظيمي:

- هو عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وإحداث تغيير جذري في السلوك التنظيمي ليتوافق مع متطلبات ومناخ وبيئة التنظيم الداخلية والخارجية.
- هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في أي عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة أحد أمرين أساسيين هما: ملائمة أوضاع التنظيم أو استحداث أوضاع تنظيمية جديدة للتنظيم يسبق غيره من التنظيمات فيها.
- هو مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها، على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعات العمل فيها وذلك بمساعدة مستشار أو خبير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة بالأفكار الجديدة.
- هو عبارة عن تغيير موجه ومقصود وهادف وواعي، يسعى لتحقيق التكيف البيئي (الداخلي والخارجي) بما يضمن الانتقال إلى حالة تنظيمية أكثر قدرة على حل المشكلات (3).

### مفهوم مقاومة التغيير:

لا شك أن العنصر البشري هو المحرك والموجه للفاعلية داخل جماعات وفرق العمل، فالتغيير ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه يتوقف بالدرجة الأولى على مدى قبوله وتعاونه سواء كأفراد أو جماعات، وإذا نظرنا إلى الفرد فإننا نجد سلوكه محصلة تفاعل بين ثلاثة عناصر أساسية هي: السلوك = دالة (الرغبة × القدرة × البيئة) هذه العناصر تعتبر مكملة لبعضها، فالسلوك بدون رغبة ومع توافر القدرة والظروف المحيطة لا يعتبر سلوكا فعالا، كذلك الحال إذا ما توفرت الرغبة

والظروف المناسبة دون توفر القدرة يؤدي إلى الوصول إلى سلوك غير فعال، وأخيرا فإن توافر الرغبة والقدرة دون ما توافر الظروف المناسبة لا يؤدي إلى تحقيق السلوك الفعال، لذا فحدوث التغيير في أحد هذه العناصر يؤثر على السلوك سواء من الناحية النفسية التي تشمل الإدراك والتفكير والدوافع والاتجاهات، الخبرات والتعلم وتكوين الشخصية أو من الناحية الاجتماعية والثقافية التي تشمل القيم العرف والتقاليد السائدة، وحيث أن الإنسان عادة ما يلتحق بأي عمل من أجل الحصول على فرص لإشباع حاجات متعددة ومتنوعة وفي سعيه لإشباع حاجاته من خلال العمل يجد نفسه مضطرا إلى الدخول في علاقات عمل وعلاقات اجتماعية تربطه بنوعيات مختلفة من الشخصيات سواء كانوا رؤساء، مرؤوسين أو زملاء ومتعاملين من خارج التنظيم والإنسان حين يعايش التنظيم فإنه يكتشف مدى توفر الفرص المتاحة لتحقيق أهدافه الشخصية وإشباع رغباته وحاجاته، كذلك يستطيع التعرف على مدى التوافق بين أهداف التنظيم ومتطلباته من ناحية وبين أهدافه الشخصية من ناحية أخرى (4).

إن إحداث التغيير بإجراء تعديلات في الجوانب التنظيمية، وأساليب وإجراءات العمل، وفي الهيكل التنظيمي وعلى جميع المستويات في عناصر ومكونات التنظيم وفقا للطبيعة البشرية التي وصفناها سابقا يجب أن نتوقع مقاومة لهذا التغيير، ويمكن تفسير هذه المقاومة من خلال دراسة المخاوف النفسية والمادية للتغيير.

بما أن التغيير أمر حتمي لا مناص منه فمقاومة الأفراد للتغيير أمر متوقع، فالإنسان بطبعه يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه ذلك من إرباك وإزعاج وقلق وتوتر داخلي في نفس الفرد، نظرا لعدم تأكده من النتائج المترتبة عليه والتي قد تكون حسب إدراكه ضارة لرغباته وحاجاته، وتعني المقاومة امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم، فمقاومة التغيير من قبل الأفراد أمر طبيعي وتعرف على أنها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (5)، ويمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها موقف أو اتجاه فردي أو جماعي، شعوري أو غير شعوري يظهر ابتداء من طرح فكرة التغيير دون معالجة، كما أنها مجموعة من الاستجابات السلوكية والمعرفية في حالة تغير مستمر تهدف إلى معالجة متطلبات داخلية أو خارجية خاصة كونها تشكل عبئا يفوق إمكانيات الفرد وقدراته (6).

#### أسباب مقاومة التغيير (لماذا نقاوم التغيير؟):

حاول الكثير من الكتاب والباحثين والمهتمين بالتغيير معرفة وتفسير الأسباب التي تدفع الفرد لمقاومة التغيير، وقد أشاروا إلى أسباب وعوامل متنوعة عديدة بعضها ناتج عن الفرد ذاته وبعضها الآخر ناشئ عن الجماعة التي يعمل فيها، وهناك عوامل وأسباب مصدرها المنظمة ذاتها، وقد تتداخل أسباب المقاومة بتدخل الحاجات والرغبات والأهداف، فالفرد هو عضو فريق العمل وفرق العمل تشكل المورد البشري للمنظمة حيث تتقارب الأسباب وتتباعد حسب مستوى التغيير وأهدافه ونوعه والاستراتيجية المتبعة في تنفيذه.

فعلى مستوى الفرد يؤكد كل من Newstrom et Davis على التمييز بين ثلاثة عوامل للمقاومة تتفاعل مع بعضها البعض لينشأ عنها الاتجاه العام للفرد نحو التغيير:

- ✓ عوامل منطقية تعتمد على التحليل العقلاني والعلم والمعرفة مثل: الوقت المطلوب للتكيف الوقت الإضافي لإعادة التعلم، تكاليف التغيير، الجدوى الفنية للتغيير، نشوء ظروف غير مرغوبة.
- ✓ عوامل نفسية تعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات مثل: الخوف من المجهول، الحاجة للأمن والرغبة في المحافظة على الوضع الراهن.

✓ عوامل اجتماعية تعتمد على مصالح وقيم الجماعة مثل: التحالفات، القيم المضادة للتغيير الرغبة في الحفاظ على المصالح المكتسبة والعلاقات الراهنة ومصحة الجماعة(7).

ومن خلال ما سبق نؤكد على أن أسباب مقاومة التغيير من حيث أهميتها تكمن في الفرد بأبعاده المختلفة، لأنه لا يمكن أن نتوقع مقاومة على مستوى الجماعة أو المنظمة دون أن يتبناها الفرد ويستدخلها كاتجاه، نظرا لأن مضمون التغيير لا يتماشى ورغباته وقدرته وظروفه البيئية وفهمه، فالتحليل على المستوى الفردي يبين أن أسباب مقاومة التغيير ناتجة عن نقص أو ضعف الفهم وجهد بحقيقة العمل وظروفه، بانتقاله مما هو عليه إلى ما جاءت به استراتيجية التغيير الشاملة ومناخ عدم الثقة الذي يثيره التغيير من خلال المعلومات والسلوكيات والاتجاهات البديلة بين الرئيس والمرؤوس والزملاء والبيئة وفرق العمل، وكذلك نقص الطاعة والولاء والانتماء وأخيرا الثبات(الاستقرار والاستمرار) من خلال المحافظة على التوازن والمكانة والهيئة ومكانة الذات بالنسبة للعمل ومجموع العاملين وحتى خارج المنظمة.

أما أسباب مقاومة التغيير على مستوى الجماعة وعواملها فيمكن أن تكون من العوامل الملازمة لهيكل وتكوين علاقات العمل لجماعة ما الأمر الذي يقلل من قيمة الوضع الراهن، ويشتمل ذلك على عدة عوامل مثل مدى تماسك الجماعة والمعايير الاجتماعية والمشاركة في صنع القرار واستقلالية الأفعال المتعلقة بالتصميم الذاتي وعقد النية، فأى تغيير ينبثق من خارج الجماعة من المحتمل أن ينظر إليه باعتباره تهديدا محققا للوضع الراهن لأن الجماعة سوف تحظى بقيمة مرتفعة من حيث تفاعلاتها الاجتماعية لكنها تمتلك قدرا محدودا من قوة التأثير على عملية التغيير، فالتغيير الذي يمس جماعات وفرق العمل قد يتوقع مقاومته على اعتبار أن هذه الجماعات قد كونت معايير وأنماط خاصة بها في كيفية أداء العمل والتعامل فيما بينها وظهور معايير وقيم واتجاهات فيما بينهم تمثل الثقة والتعاون والتماسك وأي تغيير يعتبر تهديدا لهم ولمصالحهم، فأى تغيير قد يؤدي إلى تغيير في تركيب الجماعات الحالية وإنشاء جماعات جديدة يستوجب مثل هذا الإجراء من العاملين التكيف وبناء علاقات جديدة مما يثير بدوره قلقا يؤثر سلبا على الأداء وقد يؤثر أيضا سلبا على المركز الاجتماعي لبعض الموظفين. بالإضافة إلى ذلك فإن ما يعتبر عامل من عوامل المقاومة لدى الفرد قد ينطبق على جماعات وفرق العمل، فاجتماع الجماعة إلى المقاومة بالأشكال التي سنبينها ما هي إلا نوع آخر من أنواع التعبير عن الرفض أو النقد أو الترك أو المقاومة بصفة عامة، ولكن على مستوى أعلى وبقواسم مشتركة بين الأفراد ضمن المقاومة الجماعية.

وأخيرا بالنسبة للتحليل على مستوى المنظمة تصبح الصورة مثل المشكاة متعددة الألوان بسبب وجود عوامل كثيرة مرتبطة بعضها ببعض تسهم معا في حدوث المقاومة، وتكون النظرة أن كل واحدة منها تتغير بشكل ثابت والأخرى تبدو مختلفة تماما اعتمادا على الفرصة المواتية للشخص ومن بين العوامل الأخرى نجد هيكل المنظمة والمناخ الذي تعمل في ظله والثقافة والاستراتيجية التي يمكن أن تسهم في مستويات المقاومة الموجودة، لذلك من الواضح أن هناك عوامل متعددة تصطدم عند المستويات المختلفة لسيناريوهات مقاومة التغيير، وحتى عملية تصنيف هذه العوامل على المستويات الثلاثة المنظمة والجماعة والفرد تؤدي إلى تبسيط جزئي فقط للتفاعل بين العوامل الموجودة في حالات الحياة العملية للتغيير التنظيمي(8).

وبافتراض وجود هذا التعقيد والفروق الواسعة بين سيناريوهات التغيير الفردية فإن تقديم نماذج على درجة عالية من التعميم وتقديم النصح عن كيفية التغلب على المقاومة من الواضح أنه أمر محفوف بالخطر لذلك فقد يكون من المفيد أن نأخذ في الاعتبار بعض العمليات السيكولوجية التي تقبع خلف المقاومة:

✓ أولاً التغيير أمر مجهول وكل ما هو مجهول غير مرغوب فيه، فالارتياح يكون للمألوف والخوف من المجهول، وبالتالي فهو يمثل تهديدا لهؤلاء الذين يتأثرون به، لذلك وفي ظل هذا التفسير تكون مقاومة التغيير ببساطة لأنه تغيير ويقول (1984 Gary and Stark) أن مثل هذه المقاومة يمكن أن تنتبثق إما عن مصادر عقلانية أو عن مصادر عاطفية، وتحدث المقاومة العقلانية للأفراد استنادا إلى المعلومات المتاحة لهم في ذلك الوقت حينما يدرکوا أن التغيير يمثل ضررا بشكل أو بآخر لظروف عملهم، أما المقاومة العاطفية فتحدث نتيجة لعمليات سيكولوجية سلبية تضم القلق والإحباط وفقدان تقدير الذات وغير ذلك من الأمور التي يمكن أن توجد في عمليات التغيير، وغني عن البيان أن الحدود الواضحة التي تفصل بين المقاومة العقلانية والعاطفية من الصعب وجودها في عالم الواقع، علاوة على ذلك أن ما يعتبر أمرا عقلانيا بالنسبة لبعض العناصر الفاعلة في عملية التغيير التنظيمي يمكن النظر إليها باعتبارها أكثر عاطفية من وجهة نظر آخرين، ويصنف تحت هذا التفسير تلك النظرة القائلة بأن الأفراد والجماعات مخلوقات تبرز فيها صفة الانقياد بسبب الرغبة في الحفاظ على الأمور الروتينية القائمة وطرق عمل الأشياء وعند مواجهة أي نوع من التغيير الخارجي نجد أن الأفراد والجماعات يظهرون مقاومة كرد فعل تلقائي بغض النظر عما إذا كان هذا التغيير يشتمل على تهديد أم لا.

✓ التغيير يتحدى الوضع الراهن ويمكن أن تتم مقاومته بسبب وجود مصالح قوية مهيمنة تهدف إلى الحفاظ على وضع التوازن الحالي، فهؤلاء الذين من المنتظر أن يكونوا الأكثر خسارة سواء بمعيار قوة المنصب والموارد التنظيمية والتواصل الاجتماعي في العمل أو المكافآت من المرجح أن يقاوموا بشراسة، ولكن هذه الرؤى بالطبع تكون نسبية ومحدودة بالمعرفة والمعلومات داخل أية منظمة، لذلك نجد أن جماعة العمل المستقلة يمكن أن تقاوم لأنها تشعر أن التغيير يمكن أن يشكل نوعا من الحل الوسط بالنسبة للحرية التي تتمتع بها، إن فريق الإدارة القديم يمكن أن يقاوم عملية التدخل لتطوير المنظمة من خلال لامركزية اتخاذ القرار على اعتبار أن ذلك يقلل من القوة التنفيذية التي يتمتع بها، وبشكل حاسم نجد أن جماعات المصالح المهيمنة من المحتمل أن تقاوم بدرجة أكبر إذا كانت تعتبر التغيير يؤثر بشدة على عوامل مهمة بالنسبة لهم في مكان العمل، ويمكن أن تكون هذه العوامل اجتماعية أو مالية أو مهنية أو أي شيء آخر ويتبع ذلك أن محاولة إقناع الآخرين باستخدام الحجج التي ينظرون إليها باعتبارها أقل اتساقا من المحتمل أن تكون استراتيجية غير فعالة للتفاوض، على سبيل المثال حينما يذكر قدامى المدراء زيادة الإنتاجية كسبب لتنفيذ تكنولوجيا جديدة فإن القائمين بالتغيير سوف يكونون أكثر اهتماما بمعرفة كيف ستؤثر الآلات على أعمالهم الروتينية أكثر من تأثير ذلك على ربحية الشركة، إن اكتساب مهارات التفاوض التي تضم إدراك العوامل التي تهم الطرف الآخر ووضع الحجج في شكل يتسق مع المنطق واستخدام المصطلحات الصحيحة وإعطاء امتيازات للعوامل التي تهم الطرف الآخر وتكون أقل تكلفة بالنسبة لهم تبدو من المجالات الهامة للتفاوض الناجح بنتائج التغيير، من خلال تقليل المقاومة التي يرجع سببها إلى توقع وجود تهديدات للمصالح المهيمنة.

✓ التغيير غالبا ما يعني زيادة أعباء العمل على من يتأثرون به، وبالطبع يمكن القول هنا بأن المقاومة تكون عقلانية أكثر من كونها عاطفية، وتوضح الدراسات المعاصرة الخاصة بالتغيير وبشكل متقن أن المقاومة يمكن أن تكون بمثابة رد فعل ضد أعباء العمل الإضافية التي توضع على كاهل هؤلاء المعنيين بالتغيير ومما لا شك فيه أن هذا الأمر صحيح حيثما تكون النظم الجديدة والقديمة مستمرة في العمل بشكل متوازي لفترة زمنية تعقب تنفيذ التغيير مثلما يحدث في الغالب الأعم عند تطبيق تقنية أو تكنولوجيا جديدة لنظم دعم المعلومات، وهناك تأثير يحدث نتيجة لذلك في المواقف التي تحدث فيها زيادة في أعباء العمل والتي يمكن أن تعزى بشكل مباشر إلى التغيير ذاته علاوة على ذلك يمكن النظر إلى عبء العمل باعتباره نوع من تكرار عمل آخر، حيث يسير نوعان من النظم معا على التوازي، لذلك فقد يواجه امتعاضا ومقاومة لأسباب تكون مفهومة لهؤلاء الذين يتأثرون بهذا المسلك ومرة

أخرى تشير هذه الحجة إلى أن المقاومة غالبا ما تمثل جريمة عمل يمكن تبريرها من وجهة نظر المعنيين بها أكثر من كونها سلوكا غير رشيد ومعوق للإنتاجية الهدف منه مضايقة الآخرين داخل التنظيم.

وبصفة عامة فإن مقاومة التغيير تبقى طبيعية وتخضع لطبيعة التغيير في حد ذاته، ويبرز كرينتر علاقة بين نوع التغيير المطلوب بشدة وقوة مقاومته، ففي حالة التكيف (مثل إدخال أسلوب عمل مألوف) تكون مقاومة التغيير منخفضة وتزداد شدة مقاومة التغيير في حالات التغيير الإبداعي (إدخال أسلوب جديد بالنسبة للمنظمة) وتبلغ المقاومة ذروتها وأشدّها في حالة التغيير الإبداعي الجذري (إدخال أسلوب جديد بالنسبة لنشاط أو مجال عمل المنظمة)(9).

وفي الأخير يمكن أن نلخص أسباب مقاومة العاملين للتغيير في نقاط مختصرة كما يلي:

- السياسة والمصالح الشخصية: فقد يظن الفرد أنه سيفقد مركزه وقوته أو نفوذه.
- انخفاض قدرة الفرد على تحمل التغيير لارتباطه بأعباء وضغوط عمل كبيرة والخوف من الفشل فيه.
- سوء الفهم فيما يتعلق بالتغيير وآثاره والخوف من المجهول.
- نقص الثقة في دوافع من ينادون بالتغيير ومناخ عدم الثقة.
- التقييم المختلف للموقف والتفسيرات المتباينة، فقد يرى البعض أم الموقف لا يحتاج للتغيير والبعض يرى أن التغيير ضرورة.
- الثقافة التنظيمية أصلا تقاوم التغيير نظرا لأنها تفضل مكافأة الاستقرار والعادات المستقرة.
- التوقيت السيئ والافتقار للموارد.
- تضارب الشخصيات وإرباك العلاقات الاجتماعية.
- الضغط من الزملاء على الفرد باتجاه مقاومة التغيير(10).

ويذكر أحمد ماهر أن هناك أسبابا أخرى لمقاومة الأفراد للتغيير نوجزها كما يلي:

- عندما تكون أهداف التغيير غير واضحة.
- عندما يكون الأشخاص المتأثرين بالتغيير غير مشاركين فيه.
- عندما يكون إقناع الآخرين بالتغيير على أسباب شخصية.
- عندما يتم تجاهل تقاليد وأنماط ومعايير العمل.
- عندما يكون هناك اتصال ضعيف أو مفقود عن موضوع التغيير.
- عندما يكون التغيير سريعا جدا.
- عندما تكون الخبرات السابقة عن التغيير سيئة(11).

**مظاهر مقاومة التغيير(كيف نقاوم التغيير؟):**

يمكن أن يتخذ التعبير عن مقاومة التغيير أشكالا وصورا وآليات عديدة، تتراوح من كونها مجرد مشادة كلامية إلى الإحجام عن العمل وعدم التعاون (الإضراب)، ويتوقف ذلك على الفرد نفسه ومدى إدراكه لأهمية التغيير والمخاطر والأضرار التي قد يلحقها التغيير به وبمصالحه وحاجاته كما يتوقف نوع المقاومة وحدوثها على الموقف وأهمية مجال التغيير بالنسبة للفرد وعمق التغيير(12)، وهناك من يعتبر أن التعبير عن مقاومة التغيير هي ردود أفعال تظهر في سلوكيات وتصرفات الأفراد، ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال هي:

- الصدمة و تشير إلى شعور حاد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف.

- عدم التصديق وهو شعور بعدم واقعية وعدم موضوعية السبب في ظهور التغيير .
- الشعور بالذنب وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث.
- الإسقاط وهو قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث.
- التبرير وهو قيام الفرد بوضع أسباب للتغيير .
- التكامل وهو قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد أو النظام.
- القبول وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير(13).

وما نلاحظه على هذه الآليات بالرجوع إلى أدبيات علم النفس ومدرسة التحليل النفسي بالتحديد نجد أنها تعبر عن آليات الدفاع التي يستعملها الفرد وفقا لهذه المدرسة في التكيف مع الموقف أو البيئة مصدر الضغط أو الصراع أو التناقض(التغيير)، فالتغيير من الناحية النفسية يحدث حالة من عدم التوازن والاضطراب والصراع والضغط على الفرد يواجهه أو يقاومه فرديا باستخدام آليات الدفاع أو الهجوم التي قد تكون ظاهرة أو ضمنية ومن الآليات الشائعة للتعبير عن مقاومة التغيير نجد:

- قيام الفرد بالتهجم على أي فكرة أو رأي جديد .
- توجيه العديد من الأسئلة من قبل الفرد بعضها ليس له صلة بالتغيير .
- يلعب الفرد دور الصامت ولا يتفوه بشيء .
- يظهر الفرد أنه منزعج وغير قادر على اتخاذ قرار بشأن التغيير المقترح .
- يقوم الفرد بتحويل المناقشة إلى مناظرة فكرية ويحاول تحليل لماذا يعتقد أن الأسلوب الحالي هو الأفضل؟
- يصبر الفرد على أن التغيير ليس عادلا ويقلل من الحاجة إليه .
- يثير الفرد نتائج سلبية للمقترحات المقدمة حتى، وإن كانت هذه النتائج ليست لها صلة بالتغيير .
- يظهر الفرد موافقته الشديدة ولكنه يعبر عن نقد معذور كأن يقول يا لها من فكرة رائعة... لكن .
- يقترح الفرد حلا سريعا لا يشكل في حقيقة الأمر أي تغيير(14).

ويرى نيجل كنج ونيل أندرسون (Nigel King et Nil Anderson) وهما يتحدثان عن آليات التعبير عن المقاومة أنه لا معنى للحديث عنها باعتبارها سلوك فردي متوحد، فالمقاومة عبارة عن فئة عامة من الأفعال تهدف إلى تحقيق هدف أو غرض معين، أي أن المقاومة سلوك يحركه هدف وفي معظم الحالات يكون الهدف هو الحفاظ على الوضع القائم بأقصى قوة ممكنة داخل المنظمة أو إحدى وحداتها الفرعية، ويمكن أن نعرض بعض الصور والآليات التي يمكن من خلالها التعبير عن المقاومة على المستوى الفردي والجماعي وحتى التنظيمي كما يلي:

- من حيث الشمول نجد صور فردية وجماعية .
- من حيث الظهور نجد صور ظاهرة (علنية) ومستترة .
- من حيث الاستجابة أو الهدف نجد صور دفاعية وهجومية .

إننا نعتقد بأن التعبير عن مقاومة التغيير يمكن أن يتخذ صورة من الصور السابقة وتظهر في السلوك الفردي والجماعي للعاملين بأشكال مختلفة، كما يمكن أن تتشكل ثنائيات وثلاثيات بين الصور الثلاثة كما يلي: فردية مستترة، جماعية دفاعية، جماعية هجومية ظاهرة، فردية ظاهرة دفاعية... الخ. إننا نستطيع الآن أن نستشف مدى أنواع المقاومة وأشكالها حيث تشكل مجالا واسعا للسلوك من هبوط الحافز والخفض المقصود للأداء أو عدم استغلال الإمكانيات إلى النقيض الآخر الذي يتمثل في أكثر الصور المرئية للمقاومة والتي تأخذ شكل علني رسمي من خلال العمل المتناغم الذي يضم

عددا كبيرا من العاملين من أكثر من منظمة واحدة أو موقع واحد كالإضراب، وبين هذين النقيضين يمكن للمقاومة أن تأخذ أية توليفة من الأشكال التالية:

- ✓ تقليل التزام المنظمة وزيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير .
- ✓ زيادة معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب نظم الإنتاج.
- ✓ تقوية معايير الجماعة والضغط داخلها والتي ينتج عنها أداء منخفض وصدام بين الجماعات.
- ✓ زيادة الميل نحو الانتقاد ونشاط نقابات العمال والجماعات غير الرسمية.
- ✓ انتشار الصدمات التي تنتج عن الاستياء وتحولها إلى مواقع وأمور للنفاوض عليها.

ومن الواضح الآن أن تعدد أشكال المقاومة يجعل من الاستراتيجيات الملائمة للتكيف مع مثل هذا التعدد في الأفعال يكون في حد ذاته مدى واسع، وربما يكون أصعب أنواع المقاومة عند التعامل معه هو المقاومة المستترة بدرجة كبيرة، ببساطة لأنها مخفية عن ملاحظة عامة الناس، وقد يستغرق الأمر وقتا طويلا للتعرف على أشكال المقاومة المستترة مثل نقص الأداء المقدم من جانب العاملين أو الفشل في استغلال الإمكانيات بالكامل(15) إننا نود في الأخير أن نؤكد من خلال تتبعنا لموضوع مقاومة التغيير ضمن أبعاده النفسية، أن مظاهر وأشكال وصور وآليات التعبير عن مقاومة التغيير لا تعدو أن تكون تعبيراً عن وجود صراع نفسي أو صراع بين الأفراد أو فرق وجماعات العمل، وكل ما يدل على وجود صراع مهما كان مستواه دليل على وجود رفض أو عدم تأييد أو عدم قبول كلي أو جزئي لتغيير ما في الموقف أو البيئة التي يعمل فيها الفرد للأسباب التي ذكرناها سابقا لذا فإننا نعتقد أن مقاومة التغيير في مظاهرها وأبعادها النفسية ما هي إلا تعبير عن الصراع كبعد هام في السلوك الفردي والجماعي داخل منظمات العمل، ولعل تحليل هذا المفهوم يبسط أكثر هذه الفكرة كما سيأتي.

#### الصراع التنظيمي كتعبير عن المقاومة للتغيير:

إن الإنسان بطبعه كائن اجتماعي، وما دام كذلك فهو في تفاعل وتعامل مستمر مع البيئة بمكوناتها المختلفة خاصة الأفراد المحيطين به، حيث أن هذا التفاعل لا يؤدي دائما إلى اتفاق وانسجام الافراد مع بعضهم البعض الأمر الذي يؤدي إلى ظاهرة سيكولوجية معروفة وهي الصراع، وعليه فالصراع هو حقيقة من حقائق الحياة التي يواجهها الفرد ويسعى من خلالها لإيجاد طريقة للتعامل مع الموقف وعليه فهو ظاهرة طبيعية ورد فعل سيكولوجي لمواجهة التهديد والخطر الخارجي.

ومصطلح الصراع مأخوذ من الكلمة اللاتينية Conflicyus التي تعني التصادم مع باستخدام القوة، وهي تدل على عدم الاتفاق أو التناظر أو التعارض أو الخلاف أو النزاع أو الاحتكاك بين الاطراف المعنية، وبهذا المعنى اللفظي يشير الصراع إلى التفاعل الذي تتعارض فيه الكلمات والعواطف والتصرفات مع بعضها البعض، وتركز أغلب مفاهيم الصراع في مضمونها على جانب معين من الجوانب التالية:

- الظروف والأسباب المؤدية إلى السلوك الصراعي مثل: تعارض الأهداف، تهديد المصالح والمكتسبات.
- المشاعر والحالات العاطفية التي تسيطر على أطراف الصراع كالضغط، التوتر، القلق، الحقد أو العداء.
- إدراك الأفراد أو معرفتهم بوجود مواقف صراعية.
- مظاهر السلوك الصراعي نفسه والذي يتراوح بين المقاومة السلبية وبين الاعتداء الصريح(16).

ويمكن أن نقدم المفاهيم التالية للصراع:

هو العملية التي تبدأ عندما يرى أحد الطرفين أو يدرك أن الطرف الآخر يعيق أو يحبط أو على وشك أن يحبط اهتماماته(17).

هو نوع من الاحباط الذي يسير في اتجاهين مختلفين في الوقت ذاته أو حالة تتطلب اتخاذ قرار بين حاجتين متعارضتين.



هو عدم اتفاق بين عضوين أو جماعتين أو أكثر داخل المنظمة، وينشأ عن وجود اعتماد متبادل بينهما في أنشطة العمل أو نتيجة لاختلاف مراكزهما أو أهدافهما أو قيمهما أو مدركاهما(18).

هذا ويحدث الصراع وفقا للمفاهيم الواردة لأسباب عديدة ومختلفة تخضع لطبيعة نشاط المنظمة وحجمها وتنوع الخصائص الشخصية لمواردها البشرية ويمكن أن نحدد أهم مصادر وأسباب الصراع فيما يلي:

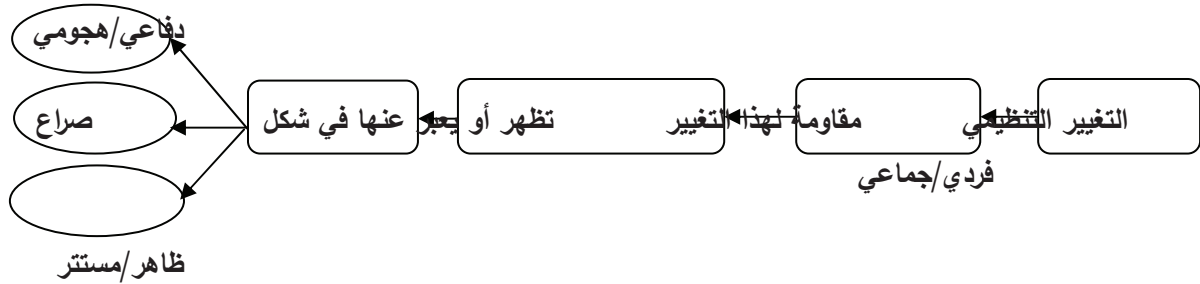
- التعارض أو التغيير في الأدوار، ويحدث بسبب وجود مجموعتين أو أكثر من الضغوط يعاني منها الفرد في نفس الوقت، وبالاستجابة إلى مجموعة واحدة من الضغوط فإن الشخص يجد من الصعوبة الاستجابة إلى واحدة أو أكثر من الضغوط الأخرى.
- التغيير في الصلاحيات التي يتمتع بها الفرد أو الجماعة، فزيادة الصلاحيات أو نقصانها يمكن أن تسبب صراعا للفرد أو الجماعة.
- التغيير في المركز أو الوضع، فقد يسبب التغيير في المركز الذي يشغله الفرد في المنظمة صراعا للفرد أو اضطرابا في الهيكل التنظيمي المنفق عليه.
- حدوث ازدواجية أو تداخل في العمل، ويحدث عندما يطلب من شخصين أو أكثر أن يقوموا بنفس العمل.
- التنافس على الموارد، ويحدث ذلك بين أفراد المنظمة الواحدة أو بين الإدارات على نفس الموارد المتاحة.
- الاختلاف في الثقافة التي تمثل مجموعة القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الفرد عن منظمة أو جماعة معينة، ويكون لها تأثير واضح على سلوكه، فالأفراد في المنظمة يحملون ثقافات متباينة والتي غالبا ما تقود إلى الصراع بين الافراد أو الجماعات(19).

قد نختلف في كيفية تصنيف الصراع إلى مستويات أو أنواع أو أشكال أو صور لكن يبقى المقصود منها هو تحديد كيفية التعبير عن وجود صراع، حيث يمكن حصره في الأسس التالية:

- من حيث أطراف الصراع:
  - ✓ صراع داخل الفرد ويكون نتيجة صراع الهدف أو صراع الدور، حيث يجد الفرد نفسه أمام هدفين أو دورين إيجابيين أو سلبيين أو أحدهما إيجابي والآخر سلبي فيصعب عليه الاختيار، وقد يولد أو يصبح هذا الموقف لدى الفرد ضغطا نفسيا.
  - ✓ صراع بين الأفراد ويكون بين فرد وفرد نتيجة غموض في الصلاحيات والمسؤوليات لأداء الأدوار أو المنافسة غير الشريفة لتحقيق مكتسبات ومزايا ومصالح، أو يكون بين الفرد والجماعة نتيجة الاتجاهات والقيم والأهداف المختلفة بين الطرفين.
  - ✓ صراع بين الجماعات ويكون بين مستويات السلطة (عليا، وسطى وتنفيذية) أو بين الإدارات الوظيفية (إنتاج، تسويق ومالية) أو صراع رسمي وغير رسمي.
- من حيث الاستجابة أو الهدف منه ونجد صراع الإقبال، صراع الاحجام، صراع الإقبال والاحجام والصراع المتعدد الجوانب، ويمكن تصنيفه إلى صراع من أجل الدفاع عن هدف أو مصلحة وصراع من أجل الهجوم على تهديد حقيقي أو متوقع للهدف أو المصلحة الشخصية.
- من حيث الظهور: يكون هناك صراع ظاهر ومعلن بشكل رسمي في جماعة وتنظيم رسمي (نقابة أو قسم من الاقسام) أو غير ظاهر بشكل مستتر غير معلن جماعة وتنظيم غير رسمي (جماعات الضغط).

ولعل من أهم المؤشرات الدالة على وجود صراع نذكر ما يلي: تزايد حجم التكتلات، تزايد حالات التلف والتخريب، النقد المستمر لإدارة المنظمة واتهامها بالفشل، كثرة الأماكن التي يتهرب الأفراد من العمل فيها، تبادل الاتهامات والكلام السيئ، الكل يتهرب من تحمل المسؤولية، الجميع يشوه صورة الجميع، تزايد عدد موظفي الأمن، تزايد الشكاوى الكيدية بين العاملين، سيادة روح الاختلاف والتنافر بين العاملين، الشكاوى المتزايدة من أمراض الضغوط، تزايد طلبات النقل والتحويل... الخ(20).

إننا في الأخير نعتبر ما تناولناه في هذه الورقة هو افتراضات تحتاج إلى دراسات ميدانية لإثباتها، فدراسة العلاقة بين التغيير التنظيمي ومقاومة التغيير ضمن أبعاد الصراع التنظيمي من خلال المقارنة بينها من خلال الاجابة عن: لماذا تحدث، كيف تحدث، كيف يمكن التعامل معها وما هي آثارها السلبية والايجابية يكشف الكثير من الغموض في نظرنا لدى الباحثين والممارسين في الميدان كما يمكن الكشف عن نقاط وعلاقات التقاطع الخفية بين سبب الحدوث وكيفية الحدوث وكيفية التعامل معها قبل وأثناء وبعد حدوثها، وللتأكيد على افتراضاتنا السابقة فإننا سنحاول أن نلخص العلاقة بين التغيير، مقاومة التغيير والصراع لدى العاملين في الشكل التالي:



وكتفسير لهذا الشكل نقول أن التغيير التنظيمي بكل أنواعه ومستوياته وفي أوسع معانيه يمثل مصدرا وسببا أوليا ومثيرا رئيسيا للمقاومة التغيير، حيث نعتقد أن مقاومة التغيير بدورها تمثل استجابة طبيعية لوجود التغيير ويكون هذه التعبير عن المقاومة كاستجابة عاطفية سلوكية من خلال والصراع التنظيمي كعملية نفسية هامة في ميدان السلوك التنظيمي بحيث يعبر عن وجود رفض، عدم تأييد، عدم امتثال وامتناع كلي أو جزئي للتعامل مع متطلبات التغيير واعتباره خطرا وتهديدا حقيقيا أو متوقعا للأهداف والمصالح والمكتسبات الحالية أو المستقبلية، فالتغيير التنظيمي يولد صراعا تنظيميا يمكن أن يظهر في ثلاثة أشكال وصور في اعتقادنا كما هي مبينة في الشكل السابق كما يلي:

- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل فردي أي صراع نفسي داخل الفرد، ويمثل هذا الشكل أيضا نقطة تقاطع في العلاقة بين الضغط والصراع كنتائج للتغيير، حيث يتحول الصراع بهذا الشكل إلى ضغط نفسي أي الصراع الناتج عن التغيير الذي يكون داخل الفرد نفسه يصبح ضغطا نفسيا.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل جماعي، ويظهر إما بين مستويات السلطة (عليا، وسطى وتنفيذية) أو بين الإدارات الوظيفية (إنتاج، تسويق ومالية) أو بين التنظيم والجماعات الرسمية وغير الرسمية.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل ظاهر أو رسمي مثل ما تقوم به النقابات من احتجاجات وإضرابات أو بين المصالح والمستويات الإدارية أثناء تعارض الصلاحيات والأهداف ونقص الموارد.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل مستتر أو خفي أو غير رسمي مثل ما تقوم به جماعات الضغط من خلال التأثير على اتخاذ القرارات وتقييد الانتاج ونوعيته وحماية مصالحها وأهداف أفرادها.

- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل دفاعي مثل ما تقوم به النقابات العمالية من خلال زيادة تماسكها والدفاع عن مصالحها.
- تغيير ينتج عنه مقاومة يعبر عنها بصراع تنظيمي في شكل هجومي تقوم به النقابات العمالية والمصالح والمستويات الادارية فيما بينها أو بينها وبين الإدارة اتجاه التغيير أو الإدارة القائمة عليه وعلى كل ما يمثلها مثل العدوان والتخريب والاضراب والاحتجاج وتقييد الانتاج.

### قائمة المراجع:

1. محمد الصيرفي: السلوك الاداري "العلاقات الانسانية"، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية مصر، ط1 2007، ص 206-207.
2. محمد بن يوسف النمران العطييات: إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان الأردن، ط1 2006، ص ص 92-95.
3. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، ط1 2002، ص343.
4. صلاح الدين محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1 2000، ص317.
5. حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1 2004، ص384.
6. كربوش رمضان: دراسة تعميم استعمال اللغة العربية كتغيير تنظيمي داخل المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، إشراف أ.د. لوكيا الهاشمي، جامعة منتوري قسنطينة، ص44.
7. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص385-386.
8. نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، ترجمة محمود حسن حسني، دار المريخ الرياض ط1 2003، ص ص 309-313.
9. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص387.
10. راوية حسن: السلوك في المنظمات، الدار الجامعية الاسكندرية، ط1 1999، ص317.
11. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية الإسكندرية، ط6 1997، ص318-319.
12. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص385.
13. أحمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، المرجع السابق، ص317-318.
14. حسن حريم: السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص385.
15. نيجل كنج ونيل أندرسون: إدارة أنشطة الابتكار والتغيير، المرجع السابق، ص ص 315-317.
16. محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص371.
17. محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص364.
18. محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص373.
19. محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص364-365.
20. محمد الصيرفي: مرجع سابق، ص378.