

جامعة ميدأوشن

كلية الإدارة

قسم / تخصص (إدارة الأعمال) MBA



مقاومة التغير الإيجابي في بيئة الأعمال الإدارية والتغلب على ذلك

إعداد الطالب/ ناصر حسين الخليف

242000245

إشراف/

د. الفیصل عبد الحمید

د. فايز جراد

العام الدراسي:

2024

مقدمة:

لا يخفي عليك عزيز القارئ أهمية التغير الداخلي في المنشآت والمنظمات في البيئات الإدارية بهدف التطور الارتقاء بالمنشئة والخدمات المقدمة من مستوى الى مستوى أفضل مما يضمن تحسن في فعالية الاعمال والخدمات المقدمة. ولكن للأسف قد يقابل هذا التغير في أغلب الأحيان مبدئياً بالرفض والتهكم

والمقاومة وقد يتعدى ذلك الى التشكيك من قبل أصحاب المصلحة في النتائج المرجوة والمتوقعة من هذا التغيير.

عليه ولأهمية التغيير لتطور العمل الإداري من مستوى الى مستوى أفضل لمواكبة التغيرات والتطورات العلمية والعملية المستمرة في مجال العمل الإداري ارتئنا أهمية مناقشة هذه مشكلة مقاومة التغيير من قبل أصحاب المصلحة على المستوى التنفيذي للأعمال والمستوى الإداري.

ولا يخفى عليك عزيز القارئ أزية وجذور مشكلة مقاومة التغيير الإداري حيث ينحو الموظفون عاداتهم الى الانحياز الى منطقة الراحة والأمان مما يؤدي للمقاومة الشرسة لأي تغيير جملتنا وتفصيلا من حيث المبدأ وقبل معرفة تبعات هذا التغيير الإيجابي على سياق العمل الإداري، ويعزى ذلك لعدة أسباب أهمها وأبرزها هو الخوف من تغيير الوضع الحالي لكمية العمل المناط الى أعمال إضافية قد تؤثر على مدى الجهد المبذول لإنجاز العمل في زعم واعتقاد الموظف والمسؤول.

كما لا يجب أغفال أن مقاومة التغيير بشكل عام هي أصل متجذر في المجتمعات الإنسانية بشكل عام فيقال دائما " الله لا يغير علينا" فلك أن تتخيل مدي صعوبة تقبل التغيير بشكل عام والتغيير الإداري بشكل خاص على النفس البشرية وتجذر تلك الصعوبات على مر الزمان والعصور.

كما لا يجب علينا نحن أيضا التحيز في هذا الموضوع والقاء اللوم بالكامل على متلقي في مقاومة التغيير الإداري فقط تكون المنظمة أو المنشئة لها الدور الأكبر في مقاومة أصحاب المصلحة لهذا التغيير من خلال ضعف الاتصال وإيضاح الأسباب لتغيير ومدي المكاسب لجميع أطراف المصلحة في العملية التغييرية.

عليه سوف نحاول في هذه الدراسة تقديم نظرة شمولية فيما يخص مشكلة مقاومة التغيير الإيجابي في البيئة الإدارية وأسباب ذلك وكيفية التغلب على هذه المشكلة بأقل ضرر ممكن مما يحقق نتيجة إيجابية لأصحاب المصلحة والمنشئة على حد سواء.

وأخيرا أستاذنا في هذه المقدمة بمقولة مشهورة في التطور والتحسين فيما يخص التغيير ومدى أهميته " الشيء الثابت في هذه الحياة هو التغيير ومن لا يتغير يتبدد ويختفي طال الزمن أو قصر "

مشكلة الدراسة:

منذ أن نشأ البشرية على وجه الأرض، فإن التغيير وما يتبعه من عمليات لتطبيقه تدفع باتجاه التحديات النفسية والتطبيقية والعملية بين المعمول به التوجه المراد الوصول له بشكل مستمر، فالتغيير يعبر عن حاجة و ضرورة إنسانية وحياتية، لا يمكن لأحد أن ينكرها لوقت طويل، أو يقف في وجهها، ولكن يعمل الإنسان على تأخيرها وتأجيلها ما أستطاع، خاصة إن كانت تهدف لتجريبه من الماضي، وتعلقه بالقديم و ما يعتقده في قرارة نفسه صحيحا قطعيا لا يقبل النقاش و التحسين و التطوير، للأسف يعمل ذلك على إبقاء الإنسان مكانه، بينما الآخرون يسيرون نحو التقدم، والتطور، للأفضل و الأحسن.

عليه فأن هنالك تفاوتاً في طرق استقبال الموظفين والمسؤولين على حد سواء للتغيير الإداري. فمنهم من يرحب به وهم قلة، ويعتبره فرصاً ذهبية لتطوره الشخصي والمهني، وتطور عمل المنشأة التي يعمل بها.

ومنهم في الجهة المقابلة وهم الاغلب من يعتبر التغيير تهديداً شخصياً ومهنيّاً له، وما بين مرحب وممتعض، نجد طيفاً واسعاً من درجات المقاومة والقبول ومستوياتهما.

وربما أمكن وضع مقاومة التغيير، في هذا السياق، في مكانها الطبيعي في منظومة العمل الإداري، الذي يمكن أن يشكل نموذجاً نظرياً تجريبياً للتغيير والتفاعل معه، سلباً أو إيجاباً. فالتغيير بطبيعته يمثل تحدياً للموظف والمسؤول والمنشأة، ولمجمل عملية الانتقال من وضع إلى آخر.

علية يمكن تشبيه التغيير فلسفياً بالثورات والانقلابات العسكرية، كائناً ما كان حجمه أو نوعه، عملية تحمل في ذاتها شكلاً أو آخر من أشكال المغامرة، أو المخاطرة، أمام المجهول. ويقع الموظف والمسؤول في حرج وتخوف طبيعي، في كثير من الأحيان، ليس لأنه لا يحب التطور دائماً، ولكن لأن الجديد يحمل معه، في الغالب تحديات، قد يشعر معها المتلقي لتغيير بأنه مهدد بهذا الشكل أو ذاك وإلى هذه الدرجة أو تلك، بما لذلك من أبعاد وجذور نفسية واجتماعية وثقافية وروحية واقتصادية وعوامل أخرى.

وكما هو متعارف في الأوساط العملية الإدارية التطبيقية، فإن مقاومة التغيير تكون واضحة أحياناً، وخفية متلبسة متلونة في الغالب، قوية أحياناً وضعيفة في أحياناً أخرى.

عليه فأن هذه المقاومة تعد أحد الأسباب الرئيسية التي قد تسبب في إفشال عملية التغيير، كان لا بد أن يتم التعامل معها بحذر تأنى وحكمة إدارية وتنظيمية تارة، أو القضاء عليها باستخدام تأثير المناصب العليا على الدنيا تارة أخرى. ذلك إن مقاومة التغيير الإداري هي سلوك فردياً أحياناً او جماعي في أحيان أخرى وهي سلوك منظم، يهدف إلى تأخير تنفيذ التغيير المقترح أو إعاقته أو منعه.

وعليه، فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في بيان مفهوم مقاومة التغيير الإداري من خلال توضيح معنى مقاومة التغيير، واسباب هذه المقاومة ومستوياتها ومصادرها وطرق العلاج المجربة والمقترحة.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في انها قد تعتبر أحد المراجع البسيطة والعملية التي يمكن أن تستخدم في التعرف على عملية مقاومة التغييرات الإدارية في بيئات الاعمال المختلفة والتغلب عليها.

حيث لا تخلو بيئة عمل إدارية على مختلف مستوياتها في مختلف مجالات الاعمال من التغييرات المستمرة الإدارية بهدف التطور أو الارتقاء ورفع مستوى العمل وزيادة الإنتاجية والفعالية وما يصاحب هذه التغييرات من مقاومة متسمرة ومتوقعة من الموظفين والمسؤولين في السلك الإداري على مختلف المستويات الأصعدة الإدارية.

حيث سوف نناقش عملية مقاومة التغيير بمختلف جوانبها العلمية والعملية والتطبيقية بدأ من قرار التغيير الإداري ومروراً بتسويق هذا القرار بطريقة الصحيحة لتفادي مقاومة التغيير والتعامل مع مقاومة التغيير بالطريقة الفعالة مما يحقق الهدف وهو تطبيق التغييرات الإيجابية المرجوة في العملية الإدارية المتكاملة والفعالة.

مع عدم أغفال حفظ الحقوق المادية والمعنوية لجميع الأطراف المشاركة في العملية مما يضمن تحقق الاستفادة القصوى من تطبيق التغيرات الإدارية من دون أي مقاومة في المستقبل بعد إجراء عملية تغيير الثقافة المؤسسية من مقاومة التغيير الى تقبله بشكل عملي واحترافي.

كما لا نغفل الى أن نشير الى أن هذه الدراسة يمكن تطبيقها في أي بيئة عمل إدارية عامة أو خاصة تطمح لإجراء تغييرات إدارية ناجحة في منظومة العمل الإداري الخاصة بها، وتسعي لتقبل هذه التغيرات بشكل احترافي من دون أي مقاومة تذكر. مع الاستعداد لمعالجة المقاومة لهذه التغيرات في حال موجهتها.

كما أنه يجب الإشارة الى أنه يجب ان يكون هنالك حاجة واضحة وملموسة لتغيير الإداري لتقليل مواجهة مقاومة التغيير في بيئة الأعمال فليس من العدل والمنطقي التغيير من الأفضل الى الأسوأ، فمثل هذه التغيرات هي السبب الرئيسي في مقاومة التغيير، عليه يجب على فارض التغيير أن يدرس الموضع المراد تغييره ومدى أهمية وتأثيره على بيئة الأعمال والعاملين جيداً قبل الشروع في عملية التغيير مما يقلل مقاومة التغيير المتوقعة من قبلهم.

فنحن لسنا بصدد فرض ما يعيق العمل بل بصدد تسويق وترويج ما يحقق للعمال فاعلية واحترافية أكثر من خلال التغيير الإيجابي والاحترافي المدروس مسبقاً بعناية وكفاءة مما يضمن أقل قدر ممكن من مقاومة التغيير.

عليه فالغرض الأساسي لإجراء هذا البحث والدراسة هو تسليط الضوء على عملية مقاومة التغيرات الإدارية من جميع النواحي الممكنة العملية والنظرية وتحقيق الاستفادة القصوى من التغيرات الإدارية الإيجابية من خلال طرح طرق وخطوات عملية مدروسة ناجعة لمعالجة مقاومة التغيير.

أهداف الدراسة:

لا يُمكن لقائد أو لمنظمة من اجراء اصلاح إداري، وتطويري للعمل إلا من خلال دراسة الواقع، والتعرف السلبيات للتخلص منها، والايجابيات لتعظيمها، ومن ثم وضع خطة عمل للنهوض بالأداء والتغيير الإداري الإيجابي من الأفضل الى الأحسن أو من الأسوأ الى الأفضل، وهذه العملية بحد ذاتها هي جوهر عملية التغيير والتي ينبع منها عادة عملية مقاومة التغيير في البيئات الإدارية للأعمال المختلفة. إن دراسة موضوع مقاومة التغيير الإداري، وخصوصاً في المنظمات التي ينطوي عملها على متغيرات علمية وعملية مستمرة، يمكن ان يسهم في تحقيق ما يلي:

- 1- فهم أعمق لعملية التغيير والتي ينبع منها مجال البحث الحالي وهو مفهوم مقاومة التغيير.
- 2- دراسة أسباب مقاومة التغيير من قبل المنفذين والمسؤولين في بيئات العمل الإدارية
- 3- الخلوصل الى طرق ناجعة وعملية ومجربة لمشكلة مقاومة التغيير الإداري.
- 4- مناقشة بعض الاستراتيجيات و التي تسبق عملية التغيير مما يسهم في تقليل مقاومة التغيير في حال طرح المواضيع المراد تغييرها.

تساؤلات الدراسة

في بحثنا ومناقشتنا هذه نناقش كما أسلفنا عملية مقاومة التغير في البيئات الإدارية الخاصة والعامة ومدى تأثير ذلك على العملية الإدارية ككل وعلى التغير المستهدف بشكل خاص. عليه سوف نحاول بكل الوسائل والسبل المتاحة علميا وعمليا الإجابة على الأسئلة التالية من خلال بحثنا القادم:

- 1- ما مدى أهمية التغير في البيئة الإدارية؟
- 2- ما هو مفهوم مقاومة التغير من قبل أصحاب المصلحة في المستويات الإدارية المختلفة؟
- 3- كيف يتم فهم عملية مقاومة التغير بالطريقة العلمية المثلى كخطوة أولية لعلاجها؟
- 4- هل يمكن معالجة ظاهرة مقاومة التغير؟
- 5- ما هي الطرق العملية الناجحة لمعالجة حالة مقاومة التغير والخطوات المناسبة لذلك؟
- 6- هل لمقاومة التغير أي جذور أو أصول في ثقافتنا العربية والإسلامية؟

فروض الدراسة:

الفرضية الأساسية (1): يمكن التقليل من مدي تعرض عملية التغير الى مقاومة التغير من خلال إشراك المنفذين لتغير في صياغة ورقيات وأجندة التغير والجدول الزمني لتغيرات المفروض عليهم من قبل صانعي القرار في منشئة ما.

الفرضية الأساسية (2): خلق قيمة لتغير ومنفعة لمنفذي البحث قد تنحو الى تلاشي مقاومة التغير تماما من قبل المنفذين للعملية التغيرية داخل منشئة ما

الدراسات السابقة:

- في دراسة سابقة لدكتور رابح درواش بعنوان " مقاومة التغير في التنظيمات الأسباب والعوامل:

فقد ذكر الباحث الكريم تأثير مقاومة التغير على الاستقرار في المنظومة الإدارية للمنشئة ومدي أهمية الموازنة بين التغير المطلوب وأثر مقاومة التغير على تعطيل بعض المهام الأساسية في المنظومة الإدارية لمنشئة ما، فلا تطغي الحاجة لتطبيق التغيرات بهدف التحسين والتطور على استقرار المنشئة إداريا، حيث يعد عامل الوقت المناسب لطرح التغير عاملا أساسيا في تقليل مقاومة التغير الى الحد الأدنى.

- وفي دراسة سابقة لدكتورة زينب الشوابكة بالاشتراك مع الدكتور راتب السعود بعنوان " مقاومة التغير في المنظمات التربوية:

فقد تناول الباحثون الكرام في هذه الدراسة البعد النفسي لمقاومة التغير مما أضفي بعدا معرفيا لفهم الموضوع بشكل أعمق وأدق، كما شارك الباحثون في هذه الدراسة الكثير من التجارب والآراء الشخصية والتي أثرت الدراسة من الجانب التطبيقي والإنساني وأبعدها عن شبح المثالية الزائفة.

المنطلقات النظرية للدراسة:

في أسباب مقاومة التغيير فإننا نستعرض بعض النظريات التي سوف يتم مناقشتها بإسهاب أكثر في البحث المفصل إن شاء الله:

- 1- نظرية الخوف من النتائج السلبية حيث يعتقد في الغالب منفذ التغيير من موظف أو مسؤول بغن التغيير قد يعود عليه بنتائج سلبية في المستقبل القريب
- 2- نظرية الخوف من زيادة العبء وكمية العمل حيث يعتقد منفذ التغيير الإداري أنه سوف يقوم بعمل إضافي لتطبيق التغيير المأمول.
- 3- ضعف التواصل حيث تؤدي عدم معرفة أسباب التغيير المفروض على المنشأة الى الرفض العنيف من قبل المنفذين
- 4- تمرد الموظفين لعدم أشراكهم من البداية ومن الأساس في صياغة ورقيات وأجندة التغيير في مجالاتهم وتخصصاتهم المختلفة متى ما سنحت الفرصة.

في كيفية التغيير وهو المنطلق الأساسي لعملية ومنهج مقاومة التغيير فنستعرض بعض النظريات التي سوف يتم مناقشتها في البحث المفصل إن شاء الله:

- 1- لا يتم التغيير الا لحاجة واضحة لتغيير وملموسة من قبل مختلف المستويات الإدارية من منشأة ما حيث يؤدي تطبيق هذه النظرية الى التقليل من مقاومة التغيير.
- 2- إيجاد رؤية وخطوات واضحة لتغيير يؤدي الى تقليل مقاومة التغيير من قبل المنفذين.
- 3- ابراز النتائج المرجوة من التغيير قبل البدء به يساهم في تقليل مقاومة التغيير من خلال تعظيم القيمة المراد اكتسابها في المستقبل من تطبيق هذا التغيير
- 4- الناس لا تقاوم أفكارها لذلك يجب اشراك المنفذين لتغيير في الترويج لفكرة التغيير قبل البدء بها مما يساهم في تقليل مقاومة التغيير من قبل المنفذين.

المنهجية وطرق البحث:

يكمّن الدافع الأساسي لإجراء هذه الدراسة في محاولة المشاركة الفعالة في إزالة الغموض اللبس عن مفهوم مقاومة التغيير الإداري، في كافة المنظمات الإدارية العامة والخاصة، فضلا عن محاولة المساهمة في التغلب على التحديات لفهم أحد المفاهيم الرئيسية في المجال الإداري، ألا وهو مفهوم مقاومة التغيير الإداري. ولهذا فإن الدراسة في جملتها تتبع أسلوب التحليل النظري الفلسفي والذي يعتمد على فلسفة الباحث ووجهة نظره التي تم بنائها بناء على خليط من التجارب الشخصية والقراءات المعمقة للكثير من البحوث العلمية والمقالات المنشورة في نفس المجال والموضوع، كسبيل للتعرف على طبيعة مقاومة التغيير. وقد تعارف الباحثون على تسمية هذا الأسلوب بالأسلوب التحليلي التركيبي، الذي يقوم على مسح وتحليل بيانات الموضوع المتوافرة مع إضافة رأي الباحث الخاص المبني على التجربة والنتائج، من أجل تحقيق هدف الدراسة، والاجابة عن أسئلتها.

ولا أخفي مدي أعجابي الشخصي كباحث بالموضوع، حيث قمة سابقا باجتهادات شخصية لفهم مقاومة التغيير، وكانت هذه الاجتهادات نابعة من الحاجة الى فهم هذا المفهوم للوصول ببعض المهام والمسؤوليات الى درجة عالية من الإنتاجية ومخرجات ذات جودة عالية.

وكانت هذه الأبحاث والقراءات الشخصية في الموضوع مصدرا لنقلة أفخر بها شخصيا في الجانب المعرفي مما انعكس على الجانب العملي والتطبيقي.

أدوات الدراسة:

بما أن البحث العلمي هو رحلة الباحث نحو الوصول الى نتائج ملموسة وذات طابع تطبيقي يستفاد منها في الحياة العملية، فقد ارتئينا أن نستعين بالملاحظة من الأمثلة العملية والتطبيقية ونتائج تلك الملاحظة كأداة أساسية في البحث العلمي المزمع أنشائه.

مع الاستعانة ببعض آراء المختصين والممارسين في المجال العملي والتطبيقي لمقارنتها مع نتائج التجارب العملية والتطبيقية في نفس مجال الاختصاص.

حدود الدراسة :

سوف يتم إجراء البحث على بيئة الأعمال الإدارية في المملكة العربية السعودية في إحدى المنشآت الخدمية المنفعة العامة والتي تعد واحدة من أكبر المنشآت الخدمية في مجالها على مستوى العالم. وسوف يشمل البحث المستويات الإدارية الصغرى والمتوسطة والتنفيذية العليا كوني كباحث أحتك بجميع هذه المستويات عمليا ولدي اطلاع كافي بطبيعة تعاملها من ثقافة التغير و مقاومته.

المراجع:

- البحث المنشور من قبل جامعة المجمع بتاريخ 23\07\2011 بعنوان "مقاومة التغير"
- البحث المنشور من قبل جامعة فيلادلفيا بتاريخ 06\11\2011 بعنوان "مقاومة التغير في المنظمات التربوية"
- البحث المنشور من قبل جامعة الملكة أروى بتاريخ 08 \ 12 \ 2014 بعنوان " دور القيادة الإدارية في التغير و الحد من مقاومته"
- المقال المنشور في مجلة الأقتصاد التطبيقي و الأحصاء في عام 2015 بعنوان " العوامل التنظيمية التي تساعد في التغلب على مقاومة التغير"
- البحث المنشور من قبل الدكتور رابح درواش في عام 2016 بعنوان " مقاومة التغير في المنظمات – الأسباب و العوامل"
- المقال المنشور للكاتب عامر العبود بتاريخ 14 \ 10 \ 2019 بعنوان " مفهوم مقاومة التغير و أسباب مقاومة التغير عند الموظفين"
- كتاب الكاتبة خولة الغانم و المنشور بعام 2021 بعنوان " مقاومة التغير الإداري في مؤسسات التعليم العالي"
- البحث المنشور من قبل جامعة الملك عبدالعزيز بتاريخ 13 \ 02 \ 2022 بعنوان "مقاومة التغير التنظيمي"
- البحث المنشور في مدونة النجاح نت بتاريخ 29\01\2023 بعنوان "مقاومة التغير في المنظمات : الأسباب و العلاج"
- البحث المنشور في مجلة الإداري بتاريخ 27\05\2023 بعنوان "مقاومة التغير في الشركات و كيفية التغلب عليها"
- مدونة عربية INC الإلكترونية والمنشورة بتاريخ 02\09\2024 بعنوان " مقاومة التغير : كيف نحول الضعف المزعج الى فرصة ذهبية "