

استراتيجيات قادة التغيير لتفادي مخاطر فشل برامج التغيير التنظيمي

The strategies of change leaders to avoid the risk of organizational change programs failure

وسيلة واعر*

جامعة باتنة 1 الحاج لخضر، (الجزائر)، wassila.ouaar@univ-batna.dz

تاريخ الاستلام: 2020/06/17 تاريخ القبول: 2021/04/25 تاريخ النشر: 2021/07/01

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة فهم مخاطر التنظيم غير الرسمي وردود أفعاله السلبية أثناء عملية التغيير التنظيمي، والدور الذي يمكن أن يلعبه قادة التغيير في تجنب مخاطر هذا التنظيم تفاديا لفشل برامج وخطط التغيير. ولقد خلصت الدراسة إلى أن التنظيمات غير الرسمية تفرض على قادة التغيير إيجاد الأسلوب الملائم للتعامل معها وتجنب معارضتها للتغيير، لأن إنكارها سوف يجعلها أعمق تأثيرا وأطول أجلا وأكبر خطرا يواجه التنفيذ الناجح للتغيير.

كلمات مفتاحية: التغيير التنظيمي، قادة التغيير، مخاطر التنظيمات غير الرسمية.

Abstract:

The aim of this study is to present the risks of the informal organization and its negative reactions during the process of organizational change, and the role of the leader in order to avoid the risk of this organization and to lead the change towards prosperity.

The study found that the informal organization obliges the leaders of change to manage these oppositions well and know the best strategy to deal with them and avoid their danger to achieve change.

Keywords: informal organization; change leaders; risks of the informal organization.

*المؤلف المرسل

1. مقدمة:

تعيش المؤسسات اليوم في عالم يتصف بالتغيير السريع، الذي أضحى حقيقة لا بد منها وأصبحت السمة المشتركة للمؤسسات المعاصرة هي ضرورة التغيير والتطوير لمواكبة التغيرات المحيطة بها، وتلعب القيادة في هذا الإطار أدوار كثيرة تتعلق في جانب منها بعمليات التطوير والتغيير حتى تضمن قدرتها على التكيف مع بيئتها بشكل مناسب وفعال، ولا يتوقف دور القيادة بالمؤسسة عند هذا الحد بل يتعدى إلى العلاقات الاجتماعية بهدف إدارة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد، والتي يطلق عليها "التنظيمات غير الرسمية" التي تنشأ تلقائياً نتيجة للتفاعلات والارتباطات الشخصية بين الأفراد بالمؤسسة.

وبما أنه لكل تنظيم رسمي تنظيم غير رسمي فمن الأهمية بمكان أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة المؤسسة وتحقيق أهدافها حتى لا تكون عائقاً أمام تطورها، حيث يتسبب التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة في الكثير من المخاطر، ويأتي على رأسها رفض التغيير والتطوير وعدم الامتثال للأوامر وبث روح التمرد والإحباط داخل المؤسسة، بدافع الحفاظ على مصالحه والإبقاء على الوضع القائم، وكل ذلك يكلف دون شك المؤسسات كثيراً ويشكل خطراً كبيراً في طريق تقدمها ونجاحها في تحقيق برامج التغيير والتطوير.

ولأجل تفادي ذلك يتضح جلياً أن الحاجة إلى قيادات إدارية ناجحة يعتبر مطلباً أساسياً لتحقيق تلك الأهداف حيث أصبحت الحاجة ملحة إلى قادة أكفاء قادرين على قيادة التغيير والتعامل الجيد مع معارضة التنظيمات غير الرسمية له وتجنب مخاطرها بشكل فعال، بهدف إحداث التغيير بنجاح دون تكلفة نفسية يتحملها الأفراد، لأن إنكارها وتجاهل وجودها سوف يجعلها أكثر خطراً وأعمق تأثيراً وأطول أجلاً. ولدراسة هذا الموضوع يمكن طرح الإشكالية التالية: ما هي الإستراتيجيات التي يعتمدها قادة

التغيير لتجنب مخاطر التنظيمات غير الرسمية تفادياً لفشل برامج التغيير؟

ويتم الإجابة على إشكالية الدراسة من خلال ثلاث محاور: يقوم المحور الأول باستعراض الإطار النظري للتغيير التنظيمي، ويتطرق المحور الثاني إلى مفاهيم حول التنظيم غير الرسمي، أما المحور الثالث فيستعرض استراتيجيات قادة التغيير لتجنب مخاطر التنظيمات غير الرسمية أثناء عملية التغيير.

2. الإطار النظري للتغيير التنظيمي:

1.2 تعريف التغيير التنظيمي:

لقد أثار مصطلح التغيير جدلا بين الباحثين فاختلقت بذلك التعاريف المقدمة في هذا الإطار وذلك الزوايا والمقاربات المعتمدة في النظر إليه، ويظل مصطلح التغيير عاملا وشاملا ما لم يحدد مجاله (سياسي، اجتماعي، اقتصادي، تنظيمي...) وفي دراستنا هذه سيتم التركيز على التغيير التنظيمي.

عرف التغيير بأنه رد فعل لتصرفات مبرجة وهادفة لإحداث تطوير معين، وهو بهذا المعنى يتحقق نتيجة لتدخل الإنسان الذي يحدد أهدافه ومجالاته وطرق تنفيذه من أجل الانتقال نحو الأحسن.

وقد يشبه الفرق بين مصطلحي التغيير والتغيير، بذلك الفرق بين مصطلحي النمو والتنمية، لكون النمو تغيير فطري وتراكمي، بخلاف التنمية التي لا تحدث إلا بتدخل الإنسان ووضعه البرامج الموجهة نحو حالة مقصودة مع تحديد معاملها مسبقا للوصول إلى ما هو أفضل (واعر، 2017، صفحة 6).

أما التغيير التنظيمي فهو عملية مدروسة ومخططة لفترة زمنية طويلة عادة، وينصب على الخطط والسياسات أو الهيكل التنظيمي أو السلوك التنظيمي أو الثقافة التنظيمية وتكنولوجيا الأداء وإجراءات وطرق وظروف العمل وغيرها، وذلك بغرض تحقيق الموائمة والتكيف مع التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية للبقاء والاستمرار والتطوير والتميز (ثابت عبد الرحمن، 2005، صفحة 397).

يستخلص من هذه التعاريف أن التغيير التنظيمي هو عملية مدروسة ينتج عنها إدخال تطوير بدرجة ما على عنصر أو أكثر من عناصر المؤسسة، والتي يتم من خلالها انتقال المؤسسة من الوضع الحالي إلى وضع آخر مستهدف، قد يضمن لها البقاء والاستمرار في بيئة مضطربة ومعقدة.

2.2 حالات إحداث التغيير التنظيمي:

إن أفضل الأوضاع لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي هو أن تقود المؤسسة التغيير وتعامل معه على أساس الفعل وليس رد الفعل، وبالتالي فإننا يمكن أن نميز بين حالتين لإحداث التغيير والتطوير التنظيمي وهما (إجلال و آخرون، 2002، صفحة 396):

1.2.2 التغيير المخطط (التوقعي):

يمثل التدخل الإنساني المقصود لمواجهة التغيرات المتوقعة، وتولى الإدارة قيادة عملية التغيير والعمل على إنجاحه للتكيف بسرعة مع التغيرات المتوالية والبيئة المحيطة.

2.2.2 التغيير التفاعلي (رد الفعل):

يحدث عندما تعجز المؤسسة عن ملاحظة إشارات التغيير ولكنها تزداد تدريجياً ويتفاقم أمرها دون انتباه القائمين بالتغيير بها، ثم تحدث المؤسسة التغيير لمواجهة كرها للفعل. وعليه يمكن القول بأن التغيير يمكن أن يكون مخططاً نتيجة لجهود محددة من طرف وكلاء التغيير كما لا يمكن أن يكون مخططاً حيث يظهر بشكل عشوائي وهذا ما يمكن ملاحظته أثناء حالات الأزمات.

3.2 أسباب التغيير التنظيمي:

ويمكن تقسيم أسباب وقوى التغيير التي تتأثر بها المؤسسات إلى أسباب خارجية وأخرى داخلية يمكن توضيحها على النحو التالي:

1.3.2 الأسباب الخارجية:

تواجه أي مؤسسة العديد من الظروف البيئية الخارجية التي يصعب السيطرة عليها والتنوُّ بها، غير أنه يستلزم الاستجابة لها بإحداث التغيير المناسب لإيجاد التوازن البيئي، فالقوى الخارجية تلعب دوراً أكبر وأهم من القوى الداخلية لأنها أكثر صعوبة وشدة ويصعب التحكم فيها والسيطرة عليها (BELKADI, 1996, p. 66).

2.3.2 الأسباب الداخلية:

تظهر الحاجة للتغيير أيضاً عند حدوث مستجدات جديدة في بيئة العمل الداخلية، وفي إمكانيات وقدرات وأهداف المؤسسة، أو عند مواجهة مشكلات داخلية، مما ينتج عنه عدم ملائمة التنظيم الحالي للتعامل مع التغيرات الحادثة في البيئة (الصيرفي، 2007، صفحة 35).

4.2 مجالات التغيير التنظيمي:

1.4.2 الأهداف والاستراتيجيات:

تقوم بعض المؤسسات بإجراء تعديلات في أهدافها واستراتيجياتها المطبقة، استجابة للتغيرات البيئية المحيطة بها (BELKADI, 1996, p. 64).

2.4.2 الهيكل التنظيمي:

يعتبر الهيكل التنظيمي من أكثر المجالات تعرضاً للتغيير، ويتضمن تعديل وتحسين إجراءات العمل لتحديد الأدوار، التغيير في والمسؤوليات ودرجة المركزية أو اللامركزية.

3.4.2 الثقافة التنظيمية:

فتغيير الثقافة أو إحداث تعديل فيها هو الفكرة الرئيسة في التغيير الناجح، وعملية تغيير الثقافة عملية صعبة ومعقدة وتتطلب وقتاً وجهداً كبيرين من قبل القادة الإداريين (واعر، 2017، صفحة 16).

4.4.2 التكنولوجيا:

لقد عرفت التكنولوجيا اليوم تغييرات هائلة ولعل الأوتوماتكية أحد الأشكال الهامة للتغيير التكنولوجي حيث أن أي تأخر في مواكبتها سوف يقضي على المؤسسة بالزوال (PEMARTIN, 2001, p. 26).

5.4.2 الموارد البشرية:

يكمن تغيير الموارد البشرية في المهارات والأداء، التحفيز، القيم وكذا السلوكيات التي تربط الأفراد والجماعات لتتلاءم مع متطلبات وأدوار المؤسسة وأدائها لمهامها على الوجه المطلوب (BELKADI, 1996, p. 67).

6.4.2 جماعات العمل:

يأتي الاهتمام بتغيير جماعات العمل كمرحلة أخرى بعد وتغيير الأفراد، وهو لا يقل أهمية عن سابقه غير أنه قد يكون أسهل عندما يضمن نجاح تغيير الأفراد أنفسهم (DULUC, 2000, p. 51).

نستنتج من خلال ما سبق، أنه عند إحداث التغيير في المؤسسة يجب أن ينظر إلى المؤسسة كوحدة متكاملة تتكون من أجزاء متصلة، وتتسم درجة الاستجابة للتغيير بنسبة التأثير في كل منها، مما يتعين على قادة التغيير أن تُعنى بدراسة التكاليف الاقتصادية والسلوكية لهذا التغيير.

3. مفاهيم حول التنظيم غير الرسمي:

في مدخل الحديث عن التنظيمات الاجتماعية لا بد أن نلاحظ أن تصرفات الأفراد لا يمكن ضبطها أو وضع مقاييس محددة لها، فمثلما تحاول المؤسسات إخضاع الأفراد وجعلهم آلة مسخرة لخدمة أغراضها، كما يسعى الأفراد من جهتهم لاستغلال نفوذ مؤسساتهم وتحويلها إلى أجهزة لخدمة الأفكار والمبادئ التي يؤمنون بها.

وبصفة عامة، فإن العلاقات الاجتماعية التي يترتب عليها تحديد نوعية الاتصالات وتقوية الروابط التي تتحول إلى قوة اجتماعية متماسكة تتجسد في منظمات تأخذ إحدى الأشكال الآتية:

التنظيم الرسمي: في إطار هيئة لها هيكل اجتماعية وقوانين تضبط أسس أنشطتها وطرق الانضمام إليها.

التنظيم غير الرسمي: الذي يستمد قوته من القيم والمعتقدات الراسخة التي تدفع بالأفراد إلى التعاون فيما بينهم لتقوية أواصر العلاقات التي تربطهم، وهو ما سوف نسلط عليه الضوء في هذه الدراسة.

ولقد عرف التنظيم غير الرسمي بأنه كل التنظيمات التي تنشأ عفويا في ظل التنظيم الرسمي كما عرف بأنه تلك الشبكة من العلاقات الشخصية والاجتماعية بين أفراد التنظيم (ماهر و آخرون، 2000، صفحة 689).

1.3 أوجه الاختلاف بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية:

- توجد مجموعة من الخصائص للتنظيمات غير الرسمية تميزها عن التنظيمات الرسمية، وهي:
- يتكون التنظيم غير الرسمي بطريقة عفوية غير منظمة من خلال مجموعة من الأشخاص يتجمعون في موقع معين في المنظمة، أما التنظيم الرسمي فيتكون بطريقة مخطط لها ومدروسة مسبقا؛
 - تعتبر العلاقات الشخصية أساس التنظيم غير الرسمي بعكس التنظيم الرسمي الذي يتحدد من خلال مبادئ ومعايير مكتوبة؛

- تشكل العلاقات الشخصية قوة ضغط على الأشخاص العاملين في المؤسسة من أجل تبني مواقف واتجاهات معينة قد تتعارض مع القواعد والمعايير التي يحددها التنظيم الرسمي؛
- يكون الدافع الرئيسي للأشخاص العاملين في المؤسسة للانضمام في التنظيم غير الرسمي هو إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، بينما تكون أهداف الأشخاص العاملين في التنظيم الرسمي القيام بالواجبات والمهام الوظيفية؛
- من هذا المنطلق نستنتج أن سلوك الفرد يتأثر بتأثر كبير بسلوك التنظيم غير الرسمي الذي انضم إليه وبالقيم السائدة في ذلك التنظيم، فهو يؤثر عليه وعلى سلوكه حيث يعمل على تعديل السلوك المنحرف أو تغيير السلوك غير المرغوب به إذا توفر شرط واحد هو استعداد الفرد لهذا التغيير.

2.3 خصائص التنظيم غير الرسمي:

1.2.3 التماسك:

ويقصد به درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض في إطار الأنماط السلوكية المحددة من قبل الجماعة نفسها، والجماعة المتماسكة هي التي تستطيع التأثير على أعضائها وإلزامهم بما تفرض.

2.2.3 المعايير:

هي السلوك المتوقع من أعضاء الجماعة، وتضم المعايير مجموعة القواعد والأفكار الموجودة في أذهان الأعضاء، وهي قواعد القرار التي تبين ماذا يجب أن يفعله الأعضاء تحت ظروف معينة.

3.2.3 القيادة:

يساهم القائد غير الرسمي في الحفاظ على وحدة الجماعة وتجانسها والحصول على إجماعها والمحافظة على بقائها، مثل مساعدة الأعضاء وتقليل التوتر مع الجماعات الأخرى.

4.2.3 الحجم:

نظرا لأن تبادل العلاقات الشخصية بين الأعضاء في الجماعة هو أساس التنظيم غير الرسمي، فإن الجماعة تبدأ عادة بعدد قليل من الأعضاء حتى يستطيعوا أن يتفاعلوا ويندمجوا.

3.3 عوامل تكوين التنظيم غير الرسمي:

توجد العديد من العوامل التي تعمل بشكل أو بآخر إلى تشكيل التنظيم غير الرسمي من بينها (الشماع، 1999، صفحة 370):

- القرب المكاني الذي يساعد العمال على الالتقاء في مكان واحد داخل بيئة العمل؛
- تشابه الوظيفة، فالإفراد الذين يشتركون في الأعمال المتشابهة يميلون إلى التنظيمات غير الرسمية؛
- السن والأقدمية في العمل، لأنه عادة ما يفضل كبار السن والذين لديهم أقدمية في العمل إلى تكوين تنظيمات غير رسمية خاصة بهم ونفس الشيء بالنسبة إلى الشباب؛
- المكانة الاجتماعية، التي تساعد على تكوين التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة؛
- إضافة إلى هذه العوامل هناك عوامل أخرى من بينها نذكر: الجنس، الجنسية، العرق... الخ.

4.3 فوائد التنظيم غير الرسمي:

- يحقق التنظيم غير الرسمي فوائد عديدة للمؤسسة منها (العميان، 2004، صفحة 312):
- يساعد على إشباع الحاجات النفسية للأفراد في المؤسسة، من خلال لقاء الأعضاء مع بعضهم البعض والزيارات التي تتم فيما بينهم؛
 - يقوي التنظيم غير الرسمي روابط الاتصال بين العاملين داخل المؤسسة حيث أن قنوات الاتصال غير الرسمية أكثر فاعلية من القنوات الرسمية؛
 - كما يساعد على القضاء على نقاط الضعف الموجودة في التنظيم الرسمي ويعمل على خلق التماسك بين أجزاء هذا التنظيم.

5.3 مخاطر معارضة التنظيم غير الرسمي للتغيير التنظيمي:

- ومع أنه توجد بعض الإيجابيات للتنظيم غير الرسمي، فإن النواحي السلبية في كثير من الأحيان قد تؤدي إلى تعطيل أهداف المؤسسة، ومن مخاطر معارضة التنظيم غير الرسمي للتغيير التنظيمي ما يلي:
- أن تقوم الجماعة بتقييد الإنتاج، وتخفيض الجهود المبذولة والعمل على زيادة خسارة المؤسسة وتخفيض إنتاجيتها، الشيء الذي يؤثر سلباً على فعاليتها؛

- أن يصبح الفرد مستهترا أو متكاسلا أو متراخيا، ولا يهتم بالمؤسسة ولا بما تستحدثه من تغييرات جديدة؛
 - تميل التنظيمات غير الرسمية إلى معارضة العديد من القرارات، حيث تفرض التنظيمات غير الرسمية إعادة النظر في المخططات وبرامج التغيير (AUTISSIER & MOUTOT, 2007, p. 184)؛
 - زيادة العداء الموجه نحو المبادرين باقتراح التغيير، وارتفاع معدلات الغياب والتأخير أو حتى تخريب معدات الإنتاج؛
 - زيادة الميل إلى الاتحاد وأنشطة نقابات العمال، لمواجهة سيطرة النظام بنظام رسمي مماثل له؛
 - التأثير السلبي على الإنتاجية لانصراف التنظيمات غير الرسمية عن ما هو في صالح المؤسسة؛
 - ومن المشكلات الناجمة عن تفشي التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسات افتعال المشكلات مع المخالفين للرأي وعدم الالتزام بخطة المؤسسة (الجيلاني، 2008، صفحة 162)؛
 - زيادة معدلات الشكاوي والتي لا تقتصر على مجالات التغيير فحسب بل قد تتعداها لتشمل مجالات أخرى للتعبير عن رفضهم واستيائهم عن أشياء أخرى؛
 - التنازع في العمل، عند إحداث مهام جديدة وهو ما يثير رفض العاملين وعدم استعدادهم لتحمل أي أعباء إضافية؛
 - زيادة تجانس التنظيمات غير الرسمية، لأن الخوف من التغيير يجعل العاملين يتجمعون ويتماسكون أكثر (PEMARTIN, 2001, pp. 33-39).
- إضافة إلى ذلك فإن السلوك السلبي للتنظيمات غير الرسمية يؤدي إلى إطالة المدة اللازمة لتنفيذ التغيير فبدلا من تنفيذ هذا التغيير، تتحول الجهود إلى البحث عن أساليب التغلب على السلوك السلبي لهذه التنظيمات. وعليه يجب على قادة التغيير بالمؤسسة تفهم كل هذه السلوكيات والعمل على مداركتها حتى يتواجد الشعور بالأمان والشعور الايجابي تجاه التغييرات المختلفة، لكي يتقبلها الأفراد بروح التعاون.
4. استراتيجيات قادة التغيير لتجنب مخاطر التنظيمات غير الرسمية أثناء عملية التغيير :

إن فعالية القائد في وضع إستراتيجية التغيير وتنفيذها بنجاح، يعتمد على قدرته على تحليل ردود أفعال المنظمات غير الرسمية أثناء عملية التغيير ومعرفة كيفية معالجتها.

1.4 قادة التغيير:

بما أن نجاح القادة في مواجهة التحديات التي يفرضها التغيير يتحقق بقدرتهم في إحداث التغيير والاستجابة له، فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير، باعتبار أنهم يملكون القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، واستيعاب موجات التغيير والتكيف معها واستثمارها بطريقة لا تلحق الضرر بأي طرف من الأطراف.

وحتى تتمكن المؤسسات من تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات البيئة الحالية، فهي بحاجة إلى قيادات لها رؤية واضحة لما يحمله المستقبل، ولها القدرة على إيصال هذه الرؤية إلى أذهان الرؤوسين وإقناعهم بها، مما يساعد على استنفاد طاقاتهم وحشد جهودهم وتنمية التزامهم نحو المؤسسة. وعليه فإن النمط القيادي التقليدي لم يعد بإمكانه مواجهة متطلبات التغيير والتكيف معه بنجاح لذا تظهر الحاجة الملحة إلى أنماط قيادية حديثة لتمثل ضرورة حتمية من أجل حسن التعامل مع التغيير.

1.1.4 دور قادة التغيير

في ظل التحديات التي تفرضها التغيرات المتسارعة، يعتبر تحقيق التغيير سمة أساسية لقادة التغيير ويمكن توضيح دورهم في إدارة عملية التغيير على النحو التالي (واعر، 2017، الصفحات 58-59):

1.1.1.4 صياغة الرؤية:

إن صياغة وإيصال رؤية واضحة عن الوضع المستقبلي المرغوب فيه خطوة جوهرية لإنجاح التغيير وقادة التغيير قادة لهم رؤية والرؤية أساس لعملهم، وتعتبر الرؤية المشتركة أساسا للتغيير الفعال.

2.1.1.4 الإستراتيجية:

من الأهمية بمكان إضفاء الطابع الاستراتيجي عند تنفيذ التغيير، فعملية التغيير في ظل غياب الإستراتيجية تشبه الحلم الذي يستحيل تحقيقه.

3.1.1.4 الاتصال:

لا يمكن تجاهل أهمية دور قادة التغيير في الاتصال خلال تنفيذ المراحل المختلفة للتغيير، حيث تشكل قناعة الأفراد خلال المراحل الأولية للتغيير أساس مهم لتقبلهم للتغييرات اللاحقة، لأن الفشل في تحقيق اتصال فعال يقلل الفرصة لتقبل الأفراد للتغيير.

4.1.1.4 التعامل مع المقاومة:

يعتبر التعامل الايجابي مع المقاومة ومحاولة التخفيف من حدتها، وكذا مساعدة المتأثرين بالتغيير أحد أهم أدوار القيادات خلال عملية التغيير. فمن بين أسباب فشل التغيير يرجع لمقاومته.

5.1.1.4 التحفيز والإلهام:

يعمل قادة التغيير على تحفيز والهام التابعين لإنجاز العمل من خلال التقدير والاعتراف بالأفراد الذين جعلوا تحقيق هذا التغيير ممكنا ومكافئتهم على ذلك.

6.1.1.4 تمكين العاملين:

أي أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للعاملين، والتركيز على التوجه إلى قيادة تؤمن بالمشاركة والتشاور ليرز دور قادة التغيير في تشجيع العاملين وتعزيز قدراتهم على التفكير بمفردهم.

2.1.4 خصائص قادة التغيير :

إن المؤسسة بحاجة فعلا إلى قيادة جديدة للمهمة الجديدة، لمواجهة تحديات البيئة الحالية وما يميزها من تعقد وتغيير، فلا تكفي القوانين والقرارات واللوائح في إحداث التغيير، فالمطلوب هو قادة لهم رؤية لحشد الطاقات وتوجيهها نحو مستقبل أفضل. وهذا ما يجعلنا نتساءل عن أهم خصائص قادة التغيير؟ وللإجابة على هذا السؤال نورد الجدول الموالي الذي يوضح أبرز هذه الخصائص:

الجدول رقم (01): بعض خصائص قادة التغيير

الخصائص	التفصيل
الشخصية	- لديهم الرؤية المستقبلية لما يريدون تحقيقه، مع إمكانية إيصالها وإقناع الآخرين بها.
	- لديهم توجه ذهني إيجابي ومتفائل ويبحثون عن الفرص المستقبلية، فهم يؤمنون بأن المستقبل قد يحمل معه الكثير من الثروات والمنافع.
	- تطابق أفعالهم و تصرفاتهم مع نواياهم الداخلية، هذا الثبات على المبدأ يولد الثقة فيهم.
	- ضبط النفس، فالقائد الناجح هو الذي يكون لديه القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين وأن يسيطر على أعصابه وقت الخطر، وهو ما يسمى بالاتزان العاطفي والانفعالي.
	- لديهم مهارة الإبداع في التفكير، الطموح، المرونة، الرغبة في الإنجاز والطاقة العالية.
السلوكية	- حسن معالجة المشكلات الناجمة عن مجهودات التغيير والتأثير الفعال في الآخرين.
	- القدرة على التكيف والتطلع إلى مستويات أعلى من الإنجاز والتحسين المستمر في الأداء.
	- الإلمام أو الفهم لجوانب العمل الإداري وكل ما يتعلق بالأنظمة والقوانين والإجراءات.
الفكرية	- حسن تخطيط مجهودات التغيير مع ربطها بالنتائج، ومتابعة النتائج وعدم تجاهل ردود الفعل ومعارضة العاملين لهذا التغيير.
	- مستشرفين لدواعي وتوقيت التغيير ومتوقعين لأبعاده ونتائجه ومخططين لكيفيات معالجتها.
	- يثقون في قدراتهم ويثق فيهم الآخرون، مع توفر الذكاء والقدرة على ابتكار أفكار جديدة.
	- ينظرون إلى أي كجوة على أنها مجرد خطوة تمهيدية في طريق النجاح لا على أنها نهاية الطريق.

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

- سعيد ياسين عامر، الإدارة و تحديات التغيير، مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير، القاهرة،

2001، ص ص: 260-261.

- Alain DULUC, Leadership et confiance, Dunod, Paris, 2000, PP : 68-77.

نستنتج من الجدول أن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لإيصال الرؤية وتوفير الطاقات

الضرورية لقيادة التغيير بنجاح، باعتبارهم قوة مؤثرة تمكن الرؤوسيين من استيعاب التغيير والالتزام بتنفيذه بنجاح.

2.4 موقف القائد الرسمي مع التنظيمات غير الرسمية وقيادتها:

يمكن تصور وضعيتين لموقف القائد الرسمي للتنظيمات غير الرسمية وقيادتها (كنعان، 2007،

الصفحات 292-301)

1.2.4 تعاون القائد الرسمي مع التنظيم غير الرسمي وقيادته غير الرسمية:

إن الحديث عن التنظيمات غير الرسمية وقيادتها لا يؤدي بنا إلى الاعتقاد بأنهم شر كله، وإنما يلعبون دوراً مهماً بالنسبة للمؤسسات إذا ما توافقت سلوكهم وتأثيرهم مع الأهداف الكلية للمؤسسة، لذا نجد القائد الرسمي يبدي تعاونه مع هذه التنظيمات قصد إيجاد التكامل بين أهداف التنظيم الرسمي وهذه التنظيمات ويكمن هذا التعاون في:

- كسب القائد الرسمي للتنظيمات غير الرسمية وقيادتها والعمل على استمالة أفرادها وإشعارهم بأنه قادر على إشباع حاجاتهم، حيث أن تقدم المؤسسة وتطور فاعليتها في المستقبل يعتمد على مدى العلاقات الإنسانية الجيدة والقدرة على تحقيق التعاون مع هذه التنظيمات وقيادتها؛
- النفوذ إلى أعماق هذه التنظيمات وفهم الطريقة التي تفكر بها، وفهم دوافع تكوينها وأهدافها ومدى تعارض أهدافها مع أهداف المؤسسة، ودرجة تماسك أعضائها وأنماط الاتصالات غير الرسمية التي تستخدمها، فضلاً عن احترام تقاليد عاداتها؛
- خلق الإحساس لدى أعضاء التنظيمات غير الرسمية وقيادتها بأهميتهم والاعتراف بفضلهم وبالذور الإيجابي الذي يساهمون من خلاله في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- لا يجب أن يعتمد القائد الرسمي على سلطته الرسمية فقط لكسب احترام التنظيمات غير الرسمية والتأثير في سلوكها، بل يمكنه ذلك بالعمل على توفير الفرصة للجماعات غير الرسمية وقيادتها للمشاركة في اتخاذ القرارات لأن ذلك سوف يؤدي إلى قبولها للقرار دون معارضة؛
- وقد يلجأ القائد الرسمي في تعامله مع التنظيمات غير الرسمية وقيادتها إلى استخدام الحوافز والمغريات التي قد تكون غير مباشرة لكسب تأييدهم ودعمهم.

2.2.4 مواجهة القائد الرسمي للتنظيم غير الرسمي وقيادته غير الرسمية:

إذا أيقن القائد الرسمي أنه من الصعب تحقيق التعاون مع التنظيمات غير الرسمية وقياداتها والتوفيق في تحقيق الأهداف، وإذا شعر أن هذه التنظيمات وقياداتها بدأت تخرج عن نطاق سيطرته فإنه سيحاول اتخاذ مواقف نحو تجميد وضعها ومنع انتشارها واحتواء قياداتها، وعليه أن:

- يحاول استغلال أي مناسبة يبدي فيها علنا أو تلميحا (حسب الظروف) عدم رضاه عن وجود تنظيمات غير رسمية داخل المؤسسة، وأنه لا يمكنه الصفع عن الأخطاء التي قد تقع من هذه التجمعات وقياداتها، وبادر في اتخاذ مواقف ايجابية (تكوين لجان تتكفل بالحد من انتشارها) لتجميد وضعها؛

- يلجأ إلى نقل القائد غير الرسمي أو ترقيته باعتباره العضو المهم في التنظيم غير الرسمي فيمكنه بذلك أن يضعف هذا التنظيم ويشتته؛

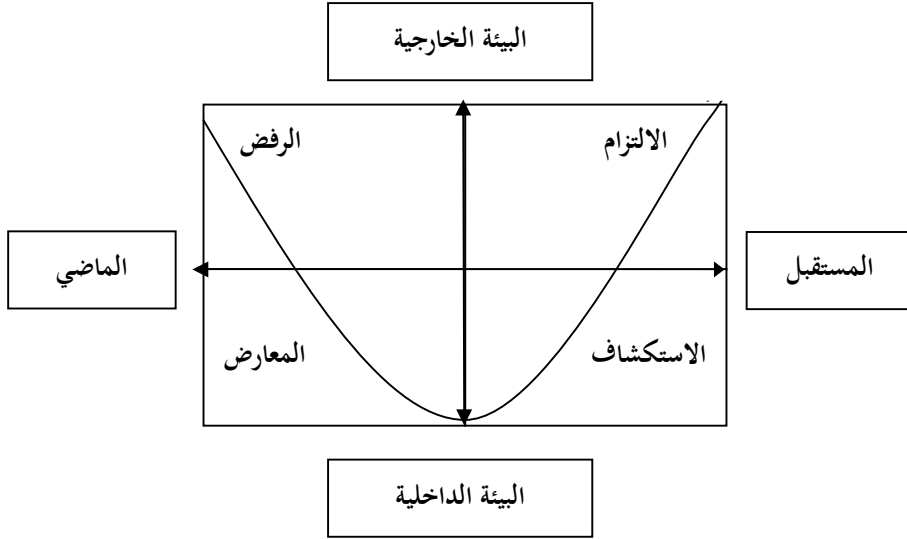
- يعمل على تصفية التنظيمات غير الرسمية أو إضعافها من خلال استغلال الظروف الملائمة لتنفيذ الجزاءات الملائمة والتي يمكن من خلالها تمزيق هذه التنظيمات وبالتالي إضعافها.

تأسيسا على ما سبق يمكن القول أن التطبيق العملي لهذه الوسائل يكون مجديا في القضاء على نشاطات التنظيمات غير الرسمية غير المرغوبة وإيقافها، إلا أن ذلك يتطلب حكمة من القائد الرسمي حتى يُبقي على العلاقات والروابط القائمة بين أفراد المؤسسة ككل.

3.4 ردود أفعال أفراد التنظيم غير الرسمي أثناء عملية التغيير التنظيمي:

تختلف ردود أفعال الأفراد تجاه التغيير من شخص لآخر في حين أن ظروف التغيير واحدة، لذلك فهم يمرون بمراحل مختلفة أثناء عملية التغيير. لكن البعض قد يعبر هذه المراحل بسرعة في حين أن البعض الآخر قد يتعثر في مرحلة أو أخرى، وهنا يأتي دور قادة التغيير في مساعد الأفراد على عبور هذه المراحل الممتدة من الرفض وحتى الالتزام. ويمكن دراسة وتشخيص كل مرحلة من هذه المراحل وفقا للمظاهر والأعراض التي تتميز بها والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (01): ردود أفعال أفراد التنظيم غير الرسمي أثناء عملية التغيير التنظيمي



المصدر: سنتيا سكوت، نيس جيف، إدارة التغيير في العمل، ترجمة مركز القعيد للترجمة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001، ص: 58.

يتضح من الشكل بأن الأفراد بالمؤسسة يتحركون على المنحى بداية من المربع الأيسر العلوي إلى المربع الأيمن العلوي، وبالتالي تبرز أربع مراحل أساسية على التوالي: الرفض، المعارضة، الاستكشاف ثم الالتزام. فخلال فترة التغيير يميل الأفراد إلى التركيز على الماضي ورفض التغيير، وبعد ذلك يمر الجميع بفترة ينشغلون فيها بمحاولة تحديد مواقفهم وكيف سيتأثرون بما جرى، وطبيعي أن المعارضة تظهر في هذه المرحلة، ولجرد أن يكتشف الأفراد فكرة أن التغيير قد يوفر لهم فرصا وإمكانيات جديدة فإنهم يتقبلونه ويدوون النظر نحو المستقبل والفرص التي من الممكن أن يجلبها معه، وهنا سيكون التغيير قد بدأ يسير على الطريق الصحيح نحو التطبيق الناجح.

إن ردود الفعل التي تم ذكرها فيما سبق أمر لا يمكن إنكاره، ولا يجب تجنبه إذا تبنت المؤسسة نهج التغيير، غير أن التحدي يكمن في القدرة على عبور هذه المرحلة الانتقالية بسهولة، وبأقصى قدر من الإبداع وذلك اعتمادا على الصرامة في تنفيذ عملية التغيير، ومدى قدرة القائد في التعامل مع معارضة التنظيمات غير الرسمية للتغيير التنظيمي.

4.4 مفاتيح قادة التغيير في التعامل مع ردود أفعال أفراد التنظيم غير الرسمي أثناء عملية التغيير:

من المرجح أن لا يكون كل الأفراد في مرحلة واحدة أثناء عملية التغيير، وعلى هذا الأساس فإنه يجب على القائد أن يعرف المرحلة التي يمر بها القسم الأكبر من الأفراد، إضافة إلى ضرورة تحديد المرحلة التي يمر بها كل عضو من أعضاء المجموعة على حدى، ومن ثم اختيار أسلوب التعامل الذي يناسب كل مرحلة حتى يتمكن من مساعدة الأفراد على التقدم عبر منحنى المراحل وصولاً إلى مرحلة الالتزام. إن النجاح في تشخيص المراحل المشار إليها آنفاً يمثل جزءاً هاماً من عملية التغيير، حيث يتيح لنا إمكانية تحديد أساليب التعامل مع مختلف ردود الأفعال بصورة أكثر فاعلية.

والجدول الموالي يوضح بعض أساليب التعامل لكل مرحلة من مراحل العملية الانتقالية:

الجدول رقم (02): مفاتيح قادة التغيير في التعامل مع ردود أفعال التنظيم غير الرسمي أثناء عملية التغيير

المرحلة	تشخيص كل مرحلة	أسلوب التعامل مع ردود الأفعال في كل مرحلة
الرفض	<ul style="list-style-type: none"> - التظاهر بأن العمل يسير حسب المعتاد - الانسحاب والتهرب من المسؤوليات - لدفاع عن الماضي ورفض التغيير - تهمين الأمور، فتور - رفض سماع أخبار جديدة 	<ul style="list-style-type: none"> - مواجهة الأفراد بالمعلومات والحقائق وإعلامهم بأن التغيير واقع وأن شعورهم هذا أمر طبيعي - الوضوح، ومراعاة التركيز على الإطار العام وتجنب التفاصيل الكثيرة عند إطلاع الأفراد بالتغيير - عقد اللقاءات وشرح ما سيحدث واقترح الإجراءات التي يمكن أن يقوم بها الأفراد للتكيف مع التغيير
المعارضة	<ul style="list-style-type: none"> - اللوم، القلق، الصراعات والعناد - الإحباط والتهرب من المسؤولية - الشكاوي، التمارض، الشك 	<ul style="list-style-type: none"> - الاستماع الجيد والتشجيع على إبداء الرأي والمناقشة - التأكيد على أن التغيير أمر ضروري وعليهم قبوله - التشجيع على التعبير عن المشاعر والآراء
الاستكشاف	<ul style="list-style-type: none"> - الارتباك والخوف، التردد، الغموض - كثرة الأفكار الجديدة وزيادة الأعمال المطلوبة، والوفرة في الطاقة - تعلم مهارات جديدة - استكشاف البدائل 	<ul style="list-style-type: none"> - متابعة الأعمال وتقديم الدعم الكافي للأفراد - مراقبة العمل والتركيز على الأهداف قصيرة الأجل - تشجيع الأفراد عن طريق أساليب توليد الأفكار - تجنب الرفض السريع للأفكار، وتشجيع الجهود المبذولة بكل الطرق المتاحة
الالتزام	<ul style="list-style-type: none"> - التعاون والعمل كفريق - وضوح الرؤية والرضا والافتناع - تركيز واضح على خطة واضحة 	<ul style="list-style-type: none"> - إشراك الأفراد في وضع أهداف طويلة الأجل - التركيز على المتميزين، والعمل على بناء فريق العمل - مكافئة المستجيبين والتشجيع على الابتكار والإبداع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على:

-David AUTISSIER, Jean Michel MOUTOT, Méthode de conduite du changement, Dunod, Paris, 2007, P: 81.

- سنتيا سكوت، نيس جيف، إدارة التغيير في العمل، ترجمة مركز القعيد للترجمة، دار المعرفة للتنمية البشرية، الرياض، 2001، ص ص: 66-70.

يتضح لنا من خلال الجدول أنه وبمجرد إطلاق إشارة البدء في تنفيذ عملية التغيير، سيكون أفراد

التنظيمات غير الرسمية على مستوى المؤسسة في مراحل مختلفة، وعليه يصبح من الأهمية بمكان إيجاد

الأسلوب الملائم للتعامل مع مخاطر التنظيمات غير الرسمية لأن إنكارها وتجاهل وجودها سوف يجعلها أعمق تأثيراً وأطول أجلاً، وهذا يتطلب من القائد التذرع بالصبر وإتاحة الوقت الكافي، واستخدام الأساليب المناسبة للتعامل مع ردود الأفعال المختلفة.

5. خاتمة:

نستشف مما سبق أنه بالرغم من أن التغيير التنظيمي أصبح ضرورة ملحة ومطلباً أساسياً لتحقيق الاستمرار إلا أنه يواجه مخاطر كثيرة في تنفيذه، تتمثل غالباً في معارضة التنظيمات غير الرسمية له بدافع الإبقاء على الوضع القائم، وبما أن التنظيمات غير الرسمية نتيجة حتمية في الغالب لوجود التنظيمات الرسمية فإنه لا يمكن إزالتها أو إهمالها، وعليه يجب على قادة التغيير إيجاد الأسلوب الملائم للتعامل مع هذه التنظيمات وتجنب أخطارها ومعارضتها للتغيير، لأن إنكارها وتجاهل وجودها سوف يجعلها أكبر خطراً يواجه التنفيذ الناجح للتغيير.

وبما أن نجاح القادة في مواجهة التحديات التي يفرضها التغيير يتحقق بقدرتهم في إحداث التغيير والاستجابة له، وقدرتهم على تحليل ردود أفعال التنظيمات غير الرسمية أثناء عملية التغيير ومعرفة كيفية معالجتها، فإن الحاجة لمثل هؤلاء القادة أمر ضروري لقيادة التغيير، باعتبار أنهم يملكون القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتوجيهها نحو مستقبل أفضل، حتى تتمكن المؤسسات من تحقيق النجاح والتكيف مع متطلبات البيئة الحالية.

تأسيساً على ما سبق، يمكن تقديم الاقتراحات التالية:

— إن إدراك طبيعة وتأثير التنظيم غير الرسمي يؤدي إلى زيادة فاعلية التغيير والمؤسسة ككل، فافتناع قادة التغيير أن العلاقات الرسمية لن تمكنهم من تحقيق أهداف العمل بالكامل سوف يدفعهم إلى بحث ودراسة طبيعة الأفراد والجماعات التي تعمل معهم وتنمية العلاقات الإنسانية بينهم، وكذا اختيار أسلوب التعاون معهم ومحاولة التوفيق بين أهدافهم الشخصية وأهداف المؤسسة سعياً نحو إنجاز برامج التغيير؛

- استعانة قادة التغيير بالتنظيمات غير الرسمية في تدعيم برامج التغيير باعتبار أن تلك التنظيمات من أسرع وسائل الاتصال وأكثرها كفاية؛
- من المهم أن يتعرف قادة التغيير على ما تقوم به التنظيمات غير الرسمية ويعترفون بها ويستخدمونها الاستخدام الأمثل عن طريق توجيهها لتحقيق أهداف التغيير والمؤسسة ككل؛
- على قادة التغيير الاعتراف بقوة سلطة التنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على سلوك الأفراد، ومن ثم فإنه لا يجب النظر إليها على أنها شر كله يجب محاربتها أو القضاء عليها، وإنما العمل على جعلها تعمل إلى جانب التنظيم الرسمي؛
- تسهل التنظيمات غير الرسمية تنفيذ التغيير عن طريق تسريب الأوامر بشكل غير مباشر (الأوامر الرسمية تقيد الأفراد لأنها سلطة رسمية) فالأفراد أكثر تقبلا للأوامر غير الرسمية؛
- يجب على القائمين على إدارة التغيير التعرف على التنظيم غير الرسمي ومحاولة تسييره بما يحقق مصلحة المؤسسة ويساعد على استقرار مناخ العمل؛
- لا يجب أن يعتمد القائد الرسمي على سلطته الرسمية فقط لكسب احترام التنظيمات غير الرسمية والتأثير في سلوكها، بل يمكنه ذلك بالعمل على توفير الفرصة للجماعات غير الرسمية وقياداتها للمشاركة في اتخاذ القرارات لأن ذلك سوف يؤدي إلى قبولها للقرار دون معارضة.
- وأخيرا علينا الاعتراف أن التنظيمات غير الرسمية تعتبر سلاحا ذو حدين بالنسبة للمؤسسات، فإذا كانت لها بعض الجوانب السلبية، إلا أن لهذه التنظيمات أدوار مهمة بالنسبة للمؤسسة إذا ما توافقت سلوكها وتأثيرها مع الأهداف الكلية للمؤسسة، وعليه يجب على قادة التغيير حسن التعامل معها وتجنب أخطارها إذا ما أرادوا تنفيذ برامج التغيير بنجاح وتفادي الفشل في تحقيقه.

6. قائمة المراجع:

1. Alain DULUC .(2000) .Leadership et confiance .Paris: Dunod.
2. AUTISSIER, D., & MOUTOT, J. M. (2007). Méthode de conduite du changement . Paris: Dunod.
3. BELKADI, M. (1996). Vers une nouvelle culture Managériale. Alger: Office des publications universitaires.
4. PEMARTIN, D. (2001). Réussir le changement. Paris: Les éditions ESF.Entreprise moderne d'édition librairies technique.
5. احمد ماهر، وآخرون. (2000). الإدارة المبادئ و المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
6. إدريس ثابت عبد الرحمن. (2005). إدارة الأعمال نظريات ونماذج وتطبيقات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
7. حسان الجيلاني. (2008). التنظيم و الجماعات. القاهرة: دار الفجر.
8. خليل محمد الشماع. (1999). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة.
9. سعيد ياسين عامر. (2001). الإدارة و تحديات التغيير. القاهرة: مركز وايد سيرفس للإستشارات والتطوير.
10. سنتيا سكوت، نيس جيف. (2001). إدارة التغيير في العمل. ترجمة مركز القعيد للترجمة. الرياض: دار المعرفة للتنمية.
11. عبد المنعم حافظ إجلال، وآخرون. (2002). أصول الإدارة. مصر.
12. محمد الصيرفي. (2007). إدارة التغيير و التطوير. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي.
13. محمود سلمان العميان. (2004). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال. عمان.
14. نواف سالم كنعان. (2007). القيادة الإدارية. عمان: دار الثقافة للنشر و التوزيع.
15. وسيلة واعر. (2017). التغيير التنظيمي. عمان: دار جليس الزمان للنشر.