

## تابع للمحور الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

### 4 - سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة من القوى المعرقلة لما لها من آثار سلبية قد تؤدي إلى فشل أو تعطيل برامج هذا التغيير، وفيما يلي بعض السلبيات التي قد تسببها مقاومة التغيير التنظيمي:

- إضعاف قيادة التغيير والتشكيك في مدى فاعلية برامج التغيير التنظيمي؛
- تبعثر جهود المعنيين ببرامج التغيير وتحويلها من تنفيذ هذه البرامج إلى البحث عن أساليب التغلب على المقاومة؛
- هدر الوقت، حيث تؤدي المقاومة إلى إطالة المدة اللازمة لتطبيق برامج التغيير التنظيمي؛
- تدني مستويات الأداء لدى الموظفين خاصة في ظل انشغالهم بالصراعات التنظيمية وتزايد معدلات الغياب ودوران العمل؛
- انتشار الآثار النفسية والاجتماعية السلبية على مستوى الفرد والجماعة مما يفتح الباب على مصراعيه أمام الصراعات التنظيمية؛
- انخفاض مستويات الالتزام والولاء التنظيمي والرضا الوظيفي مع تشويه الصورة الذهنية للمنظمة لدى موظفيها وجمهورها؛
- فشل كلي لعملية التغيير واحتمال انهيار المنظمة لعدم تجاوبها مع متطلبات العصر، أو على الأقل تعطيل مصالح المستفيدين من الخدمة والإخلال بسلامة سير عمل المنظمة؛
- اللامبالاة والسلبية نتيجة سيادة الأفكار التقليدية التي تحارب الأفكار والمناهج الحديثة في العمل، مما يؤدي إلى تخلف المنظمة وعدم قدرتها على مجاراة المنظمات الأخرى التي قطعت أشواطاً في التغيير الهادف.

### 5 - طرق التعامل مع مقاومة التغيير:

هناك ست طرق للتعامل مع مقاومة التغيير وهي:

#### أ. التعليم والاتصال:

هذه الطريقة تساعد العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقه، وقد تتخذ عدة أشكال منها المناقشة الفردية، العرض للمجموعات، أو مذكرات وتقارير. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتطوير. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أنه عند إقناع العاملين بهذه المعلومات سيساهمون في عملية

التغيير ويتقبلونها. بينما يُعاب عنها أنها تستغرق وقتاً طويلاً وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيراً.

#### ب. المشاركة والاندماج:

أكدت الأبحاث والدراسات أن المشاركة في برامج التغيير من قبل الأفراد تؤدي إلى الطاعة والالتزام بالتنفيذ، وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين أو المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته. ومن أبرز إيجابيات هذه الطريقة أن الاشتراك في التغيير يساهم في حصول الأفراد على معلومات كثيرة عن التغيير ، وسيكون لديهم الفرصة في إحداث تأثير على العملية من خلال أفكارهم الخاصة، كما أنه يساهم في تقليل بعض القلق المصاحب للتغيير ويعطيهم الإحساس بأنهم أصحاب التغيير أساساً، فيزداد التزامهم بالعمل والتغيير. أما سلبياتها فهي أنها تستغرق وقتاً طويلاً.

#### ج. التسهيل والدعم:

تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات جديدة وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير، وإيجابيات هذه الطريقة أنها لا يوجد طريقة أخرى أفضل منها، أما سلبياتها فهي تتطلب وقتاً طويلاً بالإضافة إلى تكلفتها العالية.

#### د. التفاوض والاتفاق Negotiation Agreement :

تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من عملية التغيير، وبنفس الوقت تمتلك تلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير، كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل، وإيجابياتها تتمثل في أنها طريقة سهلة نسبياً لتجنب المقاومة أما سلبياتها فهي احتمال تكلفتها العالية.

#### هـ . الاستغلال واختيار الأعضاء

وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو من قبل الأفراد العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير، وأهم إيجابياتها أنها سريعة نوعاً ما وغير مكلفة، أما سلبياتها تؤدي إلى حدوث مشاكل في المستقبل إذا شعر العاملون أنهم قد استغلوا.

#### و. الإكراه الظاهر وغير الظاهر

بموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير فيهددون سراً أو علناً بفقدان وظائفهم أو بحرمانهم من الترقية أو الفصل أو النقل. ويتم اللجوء إلى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات أهمية بالغة، وأهم إيجابياتها أنها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة وفي نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من سلبيات أهمها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ التغيير.

توقف ذلك على خمس عوامل هي:

- حجم ونوع مقاومة التغيير المتوقعة
- مصادر قوة مقاومة التغيير
- الآثار القريبة والبعيدة للتغيير
- مصادر المعلومات والجهة المعول عليها في المشاركة

## 7 - أنواع القوى المقاومة للتغيير:

- القوى المعارضة للتغيير: تهاجم التغيير وتقف ضده
- قوى الرفض لعملية التغيير: رافضة لكل شيء وليس فقط للتغيير
- قوى التحجيم: تضع قوى التغيير في حجم معين لا تتعداه
- قوى المحافظة على القيم: ترتبط بالقديم ارتباطا عاطفيا
- قوى التحجر والتجميد: منغلقة على ذاتها وترفض غيرها
- قوى اللامبالاة والسلبية: يسرون وفق التيار السائد