

المحور الثالث: مقاومة التغيير التنظيمي

1 - مفهومها:

تتفق العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل التي تواجه القائمين على أن التغيير، إذ انه يمكن ملاحظة عدم وجود اتفاق فيما يخص تعريف مقاومة التغيير التنظيمي، و كل باحث يعرض الموضوع من منظور مختلف. حيث عرفت على أنها:

- ✓ السلوك الهادف على وقاية و حماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو مفترض،
- ✓ أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الحالي و في وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع
- ✓ عدم القدرة على قبول التغيير الذي يهدد مصالح الأفراد،
- ✓ أي اتجاه أو سلوك يعيق تحقيق الأهداف التنظيمية
- ✓ هي امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم.
- ✓ هي فشل ظاهر أو غير ظاهر لأعضاء المنظمة في تدعيمها لجهود التغيير
- ✓ هي استجابة عاطفية وسلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

وقد تكون مقاومة التغيير مسبقة أو وقائية، حيث تظهر عادة قبل إحداث التغيير أو صدور قراراته الرسمية، ويكون هدفها المباشر هو منع حدوث التغيير. وقد تكون المقاومة لاحقة والتي تتمثل في رفض القرارات بعد صدورها والعمل على عدم تطبيقها، من أجل الحفاظ على ما هو قائم. ولذلك فإن التغيير يعد من أصعب الأمور في التعامل معه، فشيء طبيعي أن يفضل الفرد ما اعتاد عليه ويميل إلى الاستقرار، أي أن مقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما هو التغيير. وترجع هذه المقاومة إلى نوعين من المخاوف من جانب مقاومي التغيير:

أ. المخاوف الحقيقية: ومن أمثلة هذه المخاوف

- الخوف من زيادة الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسؤولاً عنها بعد إحداث التغيير.
- الخوف من حدوث انخفاض في ما يحصل عليه من رواتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير،
- الخوف من إلغاء الحصول على أوقات إضافية.
- الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث هذا التغيير.
- الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

ب. المخاوف النفسية: وتتمثل هذه المخاوف في:

- الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها وإنشاء علاقات معها.
- الخوف من عدم ترقيته، الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.
- الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة أعماله بنفسه

2 - أسبابها:

من الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

- **الارتياح للمألوف والخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون له عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها، لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
- **سوء الإدراك:** إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.
- **المصالح المكتسبة:** ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأنه يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.
- **الخوف أيضاً من عدم القدرة على تنمية المهارات المطلوبة في الوضع الجديد، أو انخفاض القدرة على التكيف بشكل عام وعلى التغيير بشكل خاص.**
- **فقدان الدوافع والطاقة اللازمة للتكيف مع الوضع الجديد وإنكار الحاجة إلى التغيير، وأيضاً عدم التأكد من فائدة التغيير التي تعود على الأفراد.**
- **نقص في إدراك الأفراد حول ضرورة التغيير، وإلى ماذا يشير؟ وما يجب عمله، والنتائج المحتملة للتغيرات المقترحة.**
- **فشل المؤسسة في مشاريع تغيير سابقة، يترك أثراً بالغاً لدى الموظفين تجاه مشاريع تغيير أخرى جديدة.**

3 - مزايا مقاومة التغيير:

- رغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي ايجابية فتؤدي إلى ما يلي:
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.
 - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
 - إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
 - تكشف مقاومة التغيير عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.
 - يمكن لمقاومة التغيير أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة.
 - مقاومة التغيير يمكن أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات والصعوبات التي يحتمل أن يسببها التغيير.

● المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد للتعبير عن مشاعرهم، ويمكن أن تشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر حتى يتفهموه بصورة أفضل.

● يمكن أن تكون مقاومة التغيير مصدراً لإثارة وجهات النظر الفردية و الوظيفية مما قد يساهم في التوصل إلى قرارات جديدة.

4 - سلبيات مقاومة التغيير التنظيمي

تعتبر مقاومة التغيير التنظيمي عموماً، سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة من القوى المعرقة 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 بجرمانهم 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 منشئي التغيير .

6 - عوامل اختيار طرق معالجة مقاومة 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