

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 ترقية، 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 أشكال مقاومة التغيير:

- يرى بعض الباحثين أن هناك أشكالاً عدة لمقاومة التغيير نذكر منها على سبيل المثال:
- تخفيض مستوى الانتاجي و البطء في العمل و الصراعات داخل العمل،
 - المعارضة الحادة لفكرة معينة و عدم التعاون وعدم حضور الاجتماعات و الصمت.
 - عدم التفاعل حجب المعلومات تأخير وصولها
 - رفض الموظفين أي فكرة جديدة أو رأي جديد؛
 - تحفظ الموظفين تجاه التغيير التنظيمي؛
 - انزعاج الموظفين من قرارات المنظمة بشأن إقرار التغيير التنظيمي، والذي قد يتطور هذا الانزعاج إلى حد الإضراب عن العمل؛
 - محاولة إقناع إدارة المنظمة بأن الوضعية الحالية هي الأفضل؛
 - إصرار الموظفين على عدم عدالة التغيير وإضراره بمصالحهم؛
 - إثارة سيناريوهات ونتائج سلبية للمقترحات المقدمة، حتى وإن كانت هذه النتائج عديمة الصلة بالتغيير التنظيمي؛

- محاولة التقليل من أهمية التغيير التنظيمي والحاجة إليه؛
- تقليل التزام الموظفين مع زيادة معدلات الغياب والتأخير،
- زيادة الميل نحو الاتحادات وأنشطة النقابات؛
- تأخير سرعة التغيير، من خلال عدة أساليب مثل استنزاف قوى التغيير في قضايا ثانوية جانبية.

4 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،