

المحور السابع :

مقاومة التغيير

تمهيد:

مقاومة التغيير ليس مصطلحاً تنظيمياً وإدارياً فقط، وإنما هي ظاهرة يمكن رصدها في مختلف مجالات الحياة الاجتماعية، انطلاقات من مقاومة التغيير عند الأطفال وليس انتهاءً بمقاومة التغيير عند الفئات الاجتماعية والجماعات السياسية والنقابات.

إن الاستقرار الطويل في المؤسسة قد يتحول إلى جمود وركود يحول دون تطورها ونموها وهنا يظهر لنا ضرورة التغيير وبوداره، فنجد أن التغيير قد ينقلب إلى هاجس يسبب المقاومة التي سيلقاها هذا التغيير من بعض الأطراف المعارضة له، ومن طبيعة البشر مقاومة التغيير على جميع الأصعدة سواء كان على الصعيد الشخصي أو العملي، ففي هذا العصر هناك تغييرات عديدة تطرأ على طبيعة الحياة والعمل ولا بد لكل شخص من أن يكون واعياً على التغيير الحاصل وكيف يمكنه الانخراط والاستفادة منه، لذا تصعب مهمة الإدارة هنا إذ يتطلب منها القيام بعمليات التوجيه والتوعية لزيادة الثقة والاستقرار وتحويل الخوف منه إلى قناعة، وهذا لا يتم إلا إذا تم التمكين من إقناع الأطراف بأن التغيير هو التقدم نحو الأفضل، وأن التغيير سيكون في النهاية في نفع الجميع ويصب في خدمة العمل والمؤسسة، لذلك يجب على المعنيين بإدارة التغيير توضيح أسبابه وأهدافه للعاملين، من أجل تكوين رأي عام جيد. وكتلة من العاملين لدعم المؤسسة والتحقق أهدافها.

1- مفهوم مقاومة التغيير :

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي في المؤسسات والشركات Resistance change ؛ فهو مصطلح يشير إلى "رفض الموظفين العلني أو السري للتغييرات التي تعلن عنها الإدارة لاعتقادهم أن هذه التغييرات تتعارض مع مصالحهم الشخصية أو المصلحة العامة، وقد يعبر الموظفون عن مقاومة التغيير بشكل فردي أو جماعي، سري أو علني، ومن خلال أنشطة باردة أو عدوانية أو خجولة".

وقد عرفت مقاومة التغيير إنها سلوك فردي أو جماعي يعمل على التعطيل ومنع عملية التغيير أو انها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي فهي ردود فعل متفاوتة تسيرها المواقف، بسبب تصور المستقبل وحالة عدم التأكد وعدم توفر ظروف العمل المناسبة، فضلاً عن تصورات العاملين والتجارب السابقة الفاشلة للتغيير.

ويمكن تعريفها ايضا انها "رد فعل طبيعي في البداية على التغيير بسبب أن الناس يحبون ما اعتادوا عليه حتى ولو كان سيئا من وجهة النظر الشخصية المنطقية فالتغيير يهدد أنماط علاقات وأساليب ومصالح قائمة".

وتعتبر مقاومة التغيير المسؤول الرئيسي عن فشل أكثر من ثلث استراتيجيات تطوير المؤسسات الكبرى، وفي هذا السياق ظهرت دراسة إدارة التغيير كمجال حيوي للبحث والتجربة في بيئات العمل لمساعدة الإدارة على تبني السياسات الملائمة لإدارة التغيير ومواجهة مقاومة التغيير لدى الموظفين.

2- اشكال مقاومة التغيير :

للمقاومة اشكال عديدة يصعب حصرها، مثل التأخير بأداء ، زيادة معدلات الغياب ، والأداء المنخفض وعدم الالتزام والصراع والضغوط النفسية ومن اشكال المقاومة:

- **عنلية أو سرية:** التعامل مع المعلومة العلنية الظاهرة وترك العمل والاحتجاج أسهل من التعامل مع المقاومة السرية كالتغيب والبطء في انجاز وأداء العمل لصعوبة التعرف على اطراف وأبعاد المقاومة السرية.
- **فردية أو جماعية:** فردية أنها رفض التغيير أو الامتناع عنه يتم على مستوى محدد من الأفراد، أما جماعية فتعني عدم قبول التغيير الذي يأخذ طابع الجماعي والمقاومة الجماعي أكثر صعوبة على المؤسسة التعدد الأفراد واختلاف افكارهم ومستوياتهم وادائهم الوظيفي واحتياجاتهم.
- **مؤقتة أو مستمرة:** قد تكون مقاومة التغيير مرتبطة بمدى إدراك العاملين وفهمهم وقناعتهم التغيير وأهدافه، لكن هذه المقاومة عندما تكون مستمرة وذلك للرفض التام أو عدم قبول التغيير والوضع في المؤسسة.
- **إيجابية أو سلبية:** مقاومة التغيير إما أن تكون سلبية أو إيجابية، إيجابية بمعنى أن الفوائد المتحققة من التغيير أقل من التكاليف المدفوعة ، في حين أن المقاومة السلبية تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية مقارنة بتكاليفها.

3- انواع مقاومة التغيير :

بالرغم من تعدد القوى التي تدفع إلى إحداث التغيير التنظيمي، إلا أنه أحيانا لا يحدث التغيير المنشود وذلك يرجع لعوامل متعددة من بينها عدم تقبل الأف رد لعملية التغيير التنظيمي ومقاومتهم له تأخذ المقاومة أو الاعتراض على التغيير التنظيمي شكلين أساسيين هما:

✓ **اولا : مقاومة الأفراد للتغيير :**

إن نجاح المنظمة في إحداث التغيير المطلوب يتوقف بالدرجة الأولى على موقف أفراد وجماعات التنظيم من التغيير، فالفرد يميل بطبعه وتركيبته الاجتماعية والنفسية إلى مقاومة أي تغير كان وذلك بسبب صعوبة تفهمه لأهمية التغيير أو لاعتقاده بأن العمل أصبح يشكل بالنسبة له عادة أو نمطا تعود عليه لفترة طويلة، وان التغيير سيتطلب منه تغيير في نمط أدائه ليتفاعل مع الاهداف أو الإجراءات الجديدة التي يقتضيها التغيير وقد تصل مقاومته للتغيير إلى ذروتها إذا شعر الفرد بأن مصالحه الشخصية أو الجماعية عرضة للتهديد نتيجة التغيير.

✓ ثانيا : "يقاوم الفرد التغيير لادراكه أيضا بأن نتائج التغيير قد تكون غير مؤكدة وهذا الادراك قد يخلق لديه شعور بعدم الارتياح، فيكون التغيير دافعا له لإعادة رسم انتمائه داخل المنظمة والتوجه إلى دعم التنظيمات غير الرسمية ويتحول انتمائه للتنظيم إلى معارض له، لذا على المنظمة تحديد قوى المقاومة للتغيير منذ البداية للعمل على كسب التأييد هذه القوى وادخالها في عملية إدارة التغيير وذلك لضمان تحقيق التغيير المطلوب".

ثانيا : المقاومة التنظيمية وهي تعني أن هناك حدود معينة أو قيود تحد من قدرة المنظمة على القيام بالتغيير ولذلك فإن إدارة المنظمة والعاملين فيها بوجه عام يقاومون ويعترضون عملية التغيير وهناك ثلاث أسباب تؤدي إلى ذلك هي:

- 1) المقاومة الشديدة من جانب المديرين حيث أن معظم المديرين يعرفون جيدا الاحتياجات التنظيمية المطلوبة وبالرغم من ذلك يفضلون الاستقرار أو عدم التجديد، خاصة في المنظمات البيروقراطية والتي تتميز بالأداء التسلسلي في استخدام القوة والتهديد سواء في إصدار الأوامر أو توزيع الموارد أو غيرها.
- 2) القيود الخاصة بالموارد المتاحة للمنظمة فقد تقاوم الإدارة التجديد أو الابتكار في أساليب وطرق الإنتاج والعمل بسبب عدم كفاية الموارد الحالية بما يغطي التغيرات المطلوبة والموارد عبارة عن الأفراد، التمويل المجهودات، أو الوقت.
- 3) الازدواج أو التضارب التنظيمي في بعض المجالات وهذا يعني أن أي تغيير أو يجب أن تقوم على موافقة جميع أجزاء أو إدارات المنظمة ولذلك تأتي آراء ومقترحات هذه الإدارات متضاربة أو مزدوجة بحيث يصعب توصيفها وتوجيهها نحو طريق واحد يخدم المنظمة.

-4 أسباب مقاومة التغيير:

- 1- الخوف من الجديد الغير معروف، إذا الموظف يشعر بالارتياح لكل ما هو معروف من العمل ويتخوف من الجديد غير المعروف.

- 2- القلق من فقدان الخبرات السابقة، خصوصاً للموظفين القدامى فإنهم قلقين من خسارة الخبرات المتجمعة من السنوات الماضية نتيجة التغيير، فالتغيير يتطلب مهارت ومعارف جديدة يتساوى فيها الموظف الجديد مع الموظف القديم.
- 3- الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان المصلحة، أو بعض الامتيازات التي يمكن ان تقوم قائمة على سبب شخصي.
- 4- الخوف من فقدان الوظيفة أو فقدان المصلحة، أو بعض الامتيازات التي يمكن ان تقوم قائمة على سبب شخصي.
- 5- عدم وجود المعلومات الكافية للموظفين عن التغيير الذي سوف يحدث، قلة المعلومات عن هدف التغيير ونتائجه يؤدي إلى مقاومة التغيير.
- 6- التوقع بأن التغيير قد يحتاج جهد فكري وبدني أكثر من الطرق القديمة.
- 7- يعتقد الموظفون بأن الوضع الحالي أو طريقة الوضع الحالي أفضل من الوضع الجديد وطريقة عمله وعدم القناعة بشكل عام بفائدة التغيير.
- 8- الخوف من الابتعاد عن أصدقائهم أو زملائهم في العمل، الذي يشعر بالارتياح معهم.
- 9- الخوف من خسارة المركز الإداري أو المركز الاجتماعي للعاملين نتيجة التغيير الذي قد يحدث.

وهناك اسباب عديدة تدفع الأفراد لمقاومة التغيير نذكر منها :

- 1- عدم تفهم أهداف التغيير ونتائجه.
- 2- القصور في معرفة الحاجة إلى التغيير.
- 3- الخوف من فقدان العاملين مراكزهم الوظيفية أو سلطتهم بسبب التغيير .
- 4- الخوف من الاندماج والتكيف مع التغيير.
- 5- حدوث التعبير في العلاقات الاجتماعية وبيئة العمل فضلاً عن تضارب الاهداف الفردية مع الاهداف الجماعية.
- 6- الخوف من المجهول وتغيير العادات للعاملين في المؤسسة.

5- دورة حياة مقاومة التغيير وطرق التعامل معها:

قامت “ Elizabeth Kubler Ross “ ، بوضع ما يطلق عليه (منحنى التغيير الكلاسيكي The Change Curve) وذلك لتفسير عدم الاستقرار الذي ينتاب الأشخاص، مع التغيرات الضخمة و المفاجئة وهي 03 مراحل:

➤ **الصدمة والإنكار:** هو الشعور الأول الذي ينتاب العاملين، ويكون التغيير صعبًا في تلك المرحلة؛ مع شعورهم بأنه وهمي ومزيف. حيث يفاجئون به، ومن ثم يبدؤون في التشكيك في احتمالية حدوثه، ويتحدثون عن صعوبة تطبيقه، ويظهر الرفض في هذا المرحلة، في شكل قلة إنتاجية، وعدم التزام في العمل.

➤ **طريقة التعامل:** في هذه المرحلة يجب إتاحة كافة المعلومات والحقائق، التي تساعد العاملين على استيعاب خطوة التغيير ودوافعها وأبعاده.

➤ **الارتباك والاكئاب:** وهي مرحلة حساسة للغاية؛ حيث تحكم مستقبل ومسار خطة التغيير. حيث يبدأ العاملون في محاولة التكيف والتفاعل مع التغيرات الجديدة المفروضة عليهم، في ظل شعورهم بالقلق والسخط، وعدم الراحة. فهي مرحلة من التفاعل السلبي بشكل عام، وعدم قبول ما يحدث، وينعكس هذا بصورة واضحة على إنتاجيتهم. وقد يتطور الأمر لشعورهم بالاستسلام، والرغبة في مغادرة العمل تمامًا.

➤ **طريقة التعامل:** يجب أن تتعامل الإدارة بحذر شديد، وحساب دقيق لكل خطوة. فتعمل على فهم مخاوف العاملين واحتوائها، وإيجاد حلول لها. وتقوم بالتواصل المثمر مع الموظفين، وتقديم ما يحتاجونه من دعم ومساعدة؛ للحد من الأزمات التي قد تظهر

➤ **القبول:** هي المرحلة التي تمثل الخروج من عنق الزجاجة، وبداية الاستقرار؛ حيث تتوقف المقاومة، ويبدأ التكيف والتعود على الإجراءات الجديدة. ولإدراك العاملين وجود فائدة ما وراء هذا التغيير؛ فيسعون لأن يكونوا جزءًا منه.

➤ **كيف تستفيد منها الإدارة:** في هذه المرحلة، يجب أن تبذل الإدارة جهدها لترسيخ المنافع التي وصلت إليها، وجعل التغيير أكثر فعالية، وذلك عن طريق تأهيل العاملين جيدًا و إتاحة الفرصة لاستكشاف نتائج التغيير.

مما سبق يمكن أن جميع الأفراد العاملين الذين يشملهم التغيير ينبغي أن يمروا بمراحل الصدمة والغضب والرفض والقبول ونقل المدة الزمنية والوقت يحكم مستوى التغيير من مستوى تنظيمي اخر في المؤسسات وما يؤدي إلى سرعة الانتقال للتغيير هو اتباع سياسة الباب المفتوح والتعاطف والاستماع نحو هذا التغيير، وقد نجد

بعض العاملين لا يتخذون اي عمل أو اجراء تجاه التغيير سواء كان ايجابى أو سلبى حتى يصلوا إلى مرحلة القبول والظرف الراهن .

6- استراتيجيات التغلب على مقاومة التغيير التنظيمي:

- 1- الاتصال الفعال هو حجر الزاوية في عملية التغيير، وعملية التواصل يجب أن تشمل كل المعنيين بهذا التغيير في المستويات الإدارية المختلفة وعلى قدر أهمية وحجم التغيير، والهدف من التواصل مع الموظفين بشكل مسبق قبل الإعلان عن الخطط الجديدة هو تجنب الموظفين الشعور بالصدمة أو المفاجئة وإشراكهم بعملية اتخاذ القرار في الشركة، إضافة إلى الحصول على مقترحاتهم التي قد تكون مفيدة جداً.
- 2- الاهتمام بالتنفيذ فرما يتفق الموظفون مع رؤية الإدارة بشكل كامل، لكنهم يقاومون التغيير لأن الأشخاص القائمين على التغيير عدائون أو غير مؤهلين او مدربون بشكل المناسب والكافي لذلك يجب الاهتمام بعملية التنفيذ ويشمل ذلك اختيار الاشخاص المناسبين لعملية التغيير وتدريبهم على مهارات ووسائل معينه يتبعونها لتكون عملية التغيير مجديه وفعالة وتنال الرضا من العاملين.
- 3- اختيار وقت التغيير المناسب، وربما لأن الخط الزمني لإحداث التغيير غير منطقي وفي غير وقته يؤثر بشكل كبير على قبول الموظف عملية التحول في المؤسسة.
- 4- التغيير الهادئ و الجزأ لديه فرص أكبر بالنجاح من التغيير المفاجئ والعنيف، فالتغيير عندما يكون سريعاً ومفاجئاً سيواجه مقاومة أكيدة من موظفي، لكن إشراك الموظفين بوضع الرؤية للمؤسسة او الشركة والتخطيط للتغيير كل ذلك سيساعد بلا شك على مواجهة مقاومة التغيير بشكل مسبق.
- 5- علاج مقاومة التغيير يجب أن يكون ضربة استباقية، أي أن استراتيجية مقاومة التغيير يجب أن تكون جزءاً من خطة التغيير وليست استجابة لردة فعل الموظفين، لأن التعامل مع مقاومة التغيير بعد بدء عملية التحول لن يكون أمراً سهلاً، وغالباً ما يؤثر على مخرجات الخطة.
- 6- أخيراً... تواجه الإدارات مقاومة التغيير بطرق مختلفة، بعض المدراء يلجؤون إلى فرض التغييرات بطريقة تعسفية وقد ينجحون بذلك لكنهم بلا شكل لن يستطيعوا تحقيق نتائج التحول المطلوبة، فيما تعمل الإدارة الحكيمة على بذل المزيد من الجهد في سبيل استقرار العاملين لديها وشعورهم بالأمان الوظيفي بالتزامن مع تحقيق أهداف التغيير