

المحاضرة 7

مقاومة التغيير (مصادر، أسباب، فوائد محتملة)

عرفت مقاومة التغيير العديد من التعريفات نذكر منها انها عبارة عن سلوك فردي أو جماعي يعمل على تعطيل ومنع عملية التغيير. كما تعرف انها استجابة عاطفية سلوكية اتجاه خطر حقيقي او متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي هي ردود فعل متفاوتة تسيرها العواطف، و ذلك بسبب تصور المستقبل غير الآمن و عدم توفر ظروف العمل المناسبة، إلى جانب تصورات الناس و التجارب السابقة الفاشلة للتغيير.

مقاومة التغيير التنظيمي هي موقف فردي او جماعي، بوعي أو بغير وعي، تتجلى في معارضة التحولات و تأثيراتها. و هو موقف سلبي يعتمده العمال لأنه تم إدخال تحولات جديدة على دورة العمل العادية .

من خلال مجمل التعريفات التي تم طرحها يظهر أن مقاومة التغيير التنظيمي أمر حتمي و لا بد منه، بحيث تعتبر هذه العملية رد فعل عادي يقوم به فرد او جماعة و ذلك بعدم تقبل التغيير و رفضه نتيجة لتجارب تغيير فاشلة قامت بها المؤسسة أو الشعور بأن التغيير قد يمس بعض صلاحياتهم التي يضمنها لهم الوضع الحالي.

1 مصادر مقاومة التغيير

من اهم مصادر مقاومة التغيير نذكر :

- **مصادر منطقية وعقلانية:** وهي تستنتج وتتبع من عملية تقويم منطقي وعقلاني لفائدة وجدوى التغيير المنوي إحدائه، حيث تنظر مثلاً في الوقت والتكليف والنتائج.
 - **مصادر عاطفية:** وهي التي تتبع من شعور واتجاهات العاملين، أو الأشخاص نحو التغيير نفسه، أو الأشخاص القائمين عليه.
 - **مصادر اجتماعية:** مثل المحافظة على العلاقات الاجتماعية السائدة، أو الرغبة القوية في المحافظة على الوضع الراهن.
 - **مصادر سياسية:** حيث تتم المقاومة بناءً على الاعتبارات السياسية التي تحكم الوضع، مثل: المحافظة على علاقات القوى المسيطرة، أو السائدة.
 - **مصادر اقتصادية:** وغالباً ما تتركز في المكافآت المادية والرواتب وأية مدخولات أخرى.
- وقد تبني المقاومة على عدة أسباب بدلاً من سبب واحد، وهنا يتوقع أن تكون المقاومة أشد ضراوة عندما تتبع من أسباب كثيرة من أجل كسب عملية رفض التغيير المقصود إحدائه.

2-أسباب مقاومة التغيير

هناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلي أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي:

الأسباب التنظيمية:

- **الفشل السابق من جهود التطوير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التطوير، أو لعدم استفادتها أو لعدم تعلمها من فشل المنظمات الأخرى في تجاربها.
- **الغرور بالنجاح الحالي:** تقاوم بعض المنظمات بسبب غرورها من نجاح ممارستها الحالية أو النماذج والأنظمة الناجحة لها، وعلى المنظمات أن تعرف أن ما هو ناجح الآن لن يكون بهذه الصورة في الغد، بل يمكن أن يكون هذا الغرور هو السبب في عدم سعيها للتغيير، بينما يتغير من حولها، حتى يأتي التغيير عنوة أو قد يطيح بالمنظمة جانبا.
- **عدم التأكد من نتائج التطور:** تفضل بعض المنظمات عدم الخوض في عملية التطوير، وذلك لأن نتائج التطوير غير واضحة، ويرجع هذا إلى عدم وجود خطة محددة توضح أهداف (ونائج) التطوير، وخطواتها، ومسؤولياتها، وميزانيتها.
- ويؤدي الأمر إلى خوف المسؤولية وإحجامهم عن التعاون، بل قد يؤدي على إعاقة التطوير ومقاومته.
- **تكلفة عالية للتطوير:** تمثل ميزانية وتكلفة التطوير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التطوير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التطوير. ويمثل ذلك سببا لمقاومة التطوير المنشود.
- **الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة ومديروها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن تغيير وتطوير يمكنه أن يهدد استقرار وقوة الوضع الراهن، مما يؤدي إلى عدم تفضيل التغيير بل ومقاومته.

-الأسباب الفردية:

- **التغيير يهدد الفرد وظيفيا:** يحاول الفرد أن يكتشف وضعه بعد التطوير من حيث راتبه، وحوافزه، والمزايا والخدمات التي يحصل عليها، ومستواه الوظيفي، وسلطته في العمل، فإن تهددت هذه الأمور أو بعضها كان ذلك واعزا كافيا لمقاومة التغيير.
- **التغيير يهدد علاقات الفرد:** قد يؤدي التغيير إلى تغييرات وظيفية بالنقل، أو تغيير الزملاء والرؤساء والمرؤوسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدري وضعها، فالأشكال والأماكن والوظائف والأفراد الجدد الذين يعمل معهم الفرد تتطلب علاقات جديدة يشعر بالقلق حول تكوينها، كما يشعر بغموض حول إمكانية نجاحها، مما يجعله يقاوم التغيير.
- **الأفراد راضون عن الوضع الراهن:**

الأمان في الوضع القائم يناضل الكثيرون من أجل الحفاظ على الوضع القائم حتى لو كان الوضع القائم يمثل لهم أسوأ أوقات حياتهم ويقاومون التغيير حتى لو كان التغيير للأفضل وذلك لان الوضع القائم يتضمن شعورا بالأمان.

يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينها يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغبه الفرد ويقاومه. العادات تعود على شيء معين يجعل عملية التغيير عملية صعبة مثل الشخص الذي تعود على التدخين يجد صعوبة في الإقلاع عنها.

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يقاوم الأفراد التغيير بسبب عدم تأكدهم من نتائجه وآثاره على أوضاعهم الوظيفية، ومكاسبهم، وعلاقاتهم، إن مثل هذا الغموض كاف لعدم التعاون بل كاف لمقاومة التغيير والتطوير المنشود. قد يخاف البعض ان التغيير يهدد امتيازات يحصل عليها في ظل الوضع الراهن او قد يفكر في ان التغيير قد يفقده الوظيفة او يؤثر على راتبه او يحمله أعباء جديدة او يتطلب منه تعلم مهارات جديدة كل هذه قضايا مجهولة بالنسبة للموظف والانسان بطبعه عدو ما يجهل.

- **التغيير سريع ومرهق**: يحتاج التطوير أحيانا إلى معارف ومهارات ومشاعر وقيم وطريقة عمل جديدة، والأهم أن كل هذا مطلوب وبسرعة. والأكثر أن التغيير السريع قد يكون متلاحقا ومتغيرا باستمرار، مما يؤدي إلى شعور الأفراد بالتعب والإرهاق وعدم القدرة على مجارات التطوير وعدم القدرة على التكيف فيؤدي هذا إلى مقاومة التغيير.

- **التغيير يحتاج إلى مهارات غير متاحة للأفراد**: قد يحتاج التطوير الجديد بالمنظمة أن يتحصل الفرد على معارف جديدة وصعبة، أو أنه يجب أن ينمي مهارات جديدة وأن يمارس سلوكا إداريا صعبا عليه، ويشعر الفرد إذا أن التطوير هو حظر عليه لأنه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التطوير.

- **التغيير يتجاهل قيم الأفراد**: قد يهاجم التطوير وأدواته قيم الفرد وذلك من حيث معتقداته وسلوكه وعاداته الخاصة بالمأكل والملبس والتعامل الإنساني، والشعائر الدينية، والدوام والأداء، وهي أمور لا يقدر الفرد تغييرها فيعمل بصورة مضادة للتطوير ويقاوم أي تغيير.

- **عدم المشاركة**: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

- **عدم الاستفادة**: في أي نظام جديد يسأل الأفراد " ماذا لنا فيه؟" أو "ما استفادتنا منه؟". وأصبح معلوما أن أي نظام جديد يجب أن يرتبط في تنفيذه ببعض الحوافز والمكاسب، وإلا يسكون مصير هذا النظام الجديد والمقاومة والإهمال والتصدي.

- **الخوف من الفشل:** تتضمن أنظمة التطوير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي

وهناك عدد من العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير، يمكن حصرها في النقاط التالية:

- فرض التغيير على الأفراد والجماعات: وهنا يكون مثيرًا للمعارضة، لأنهم يرونه تهديدًا لمراكزهم وسلطاتهم، بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم، حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداث التغيير كأنه يعمل لصالحهم.
- التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
- تشكل رأي جماعي ضد التغيير، حيث إن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد، لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

3-فوائد محتملة لمقاومة التغيير:

- رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي
- تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.
 - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
 - أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
 - تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.