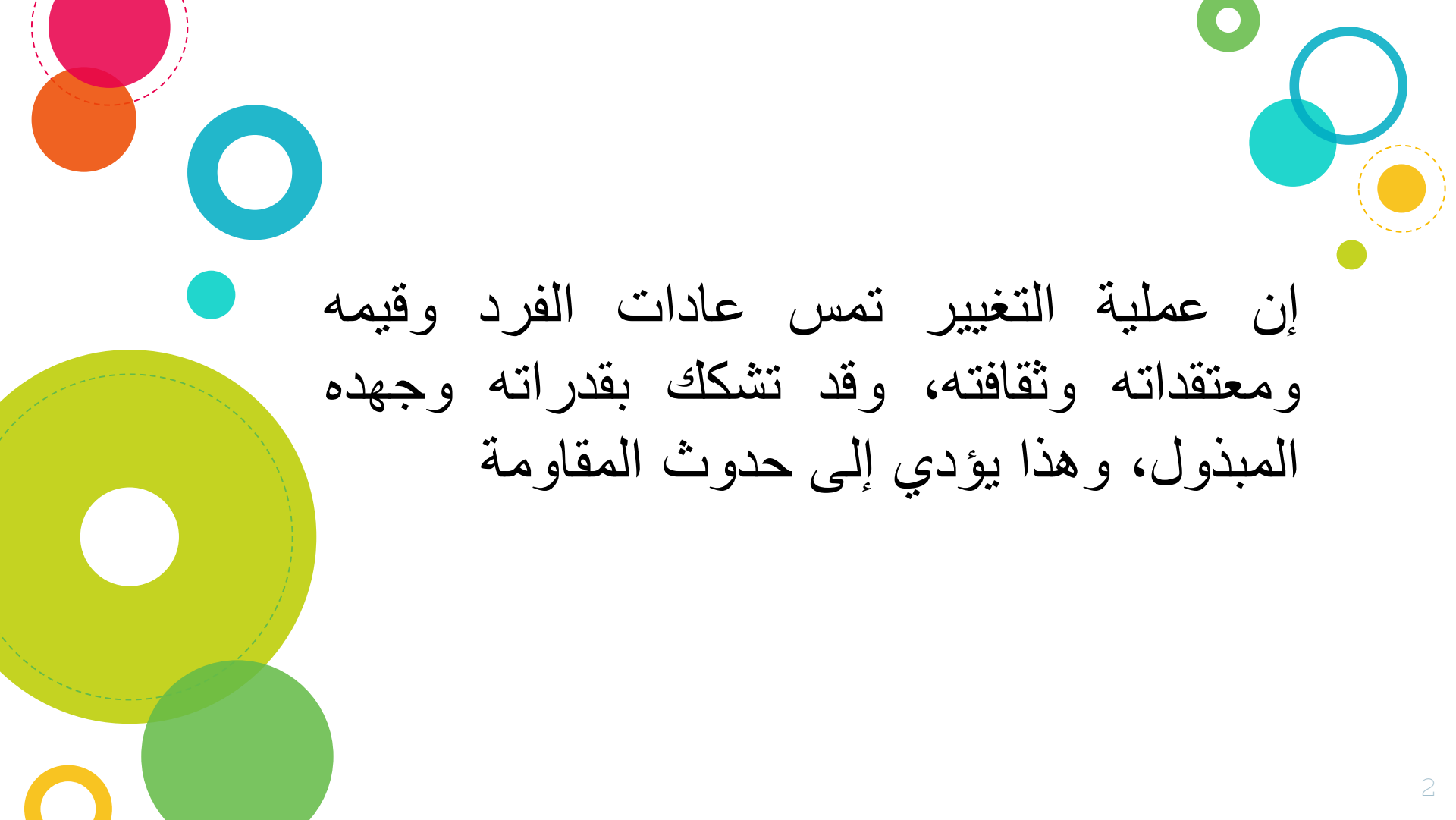


# مقاومة التغيير





إن عملية التغيير تمس عادات الفرد وقيمه  
ومعتقداته وثقافته، وقد تشكك بقدراته وجهده  
المبذول، وهذا يؤدي إلى حدوث المقاومة

# تعريف مقاومة التغيير

مقاومة التغيير هي القيام بأنشطة وتصرفات الغرض منها إيقاف أو تأخير التغيير، وبالتالي عرقلة برامج التغيير المراد إدخالها بالمنظمة، إما بطريقة فردية أو طريقة جماعية سواء ما كان منها منظما أو عشوائيا وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة وتعتبر مقاومة التغيير أمرا مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير

وتعني مقاومة التغيير كافة ردود الأفعال  
السلبية للأفراد إتجاه التغييرات التي قد  
تحصل بالفعل في المنظمة لإعتقادهم بتأثيرها  
السلبى عليهم، وتختلف طريقة المقاومة  
حسب درجة تأثير التغيير، أو قدرته أو  
طريقته في المقاومة كالاحتجاج التباطؤ  
الإضراب، طلب النقل أو الإستقالة.

66

## مصادر مقاومة التغيير

يستمد من يقاوم التغيير من مجموعة من المصادر،  
يستند عليها في دعم جهوده في محاربة التغيير  
وهذه المصادر هي:

## موضوع التغيير:

المصدر الأول من مصادر مقاومة ورفض التغيير يتمثل في كون موضوعه غير محكم بطريقة جيدة، أي أنه لا يتناسب مع توجهيات المؤسسة وأهدافها، ولا يتلائم مع سياساتها، كما أنه لا يستجيب لتلبية إحتياجات العملاء بشكل سليم، كل هذه النقاط قد يرى فيها العمال سبب كافي لرفض هذا التغيير.

## أسلوب إحداث التغيير :

يعتبر أسلوب إحداث التغيير عملة بوجهين فهو من أهم أسباب النجاح كما يمكن أن يكون من أهم مصادر المقاومة، وهذه الأخيرة تكون في حالة فقد قائد التغيير مصداقيته من خلال الإختلاف بين القول والعمل، من خلال عدم إحترام الأفراد المعنيين بالتغيير، عدم إشراكهم فيه وكذلك فرض التغيير بالقوة

## المعتقدات والقيم الثقافية:

يمكن أن يتعارض التغيير مع معتقدات الأفراد وقيمهم الشخصية في ما يتعلق في ما هو خاطئ وما هو صحيح، وكذلك حول مفهومهم لما هو سيء وما هو جيد وتؤكد الدراسات أن المقاومة تكون قوية كلما إرتبط التغيير بقيم الأفراد وثقافتهم



## المناخ التنظيمي :

إن العاملين بالمؤسسة يكون لديهم عادة شعور إما إيجابي أو سلبي تجاه مناخ العمل، ورغم ذلك يتقبلون الوضع الراهن، ويرون أن أي تغييرات مقترحة لن تكون في صالحهم أو أنها لن تتمكن في تحسين المناخ لذلك يجب القضاء على مصادر عدم الرضا في العمل، الحد من عدم الثقة، تحسين الاتصالات، مشاركة الموظفين ومن الممكن اللجوء لتعديل مشروع التغيير حتى يكون له تأثير إيجابي على المناخ التنظيمي.

## تنظيم العمل :

إن أي تعديل في سير العمل يمكن أن يكون مصدرا رئيسي لمقاومة التغيير حيث يرون ان التغيير من شأنه إضافة أعباء جديدة لكل فرد ، وتغيير عادات العمل المألوفة، فقدان الشخص لمنصبه أو وظيفته كل هذا يزيد من عدم الإحساس بالأمان

## العوامل النفسية والاجتماعية:

الشعور بالخوف والخطر من التغيير ، نتاج الخوف من المجهول ويميلون للمحافظة على المألوف، وفي ما يخص العوامل الاجتماعية فتنشأ عادة لما يصطدم التغيير مع معايير العمل في المجموعة كمقدار العمل ودور الأفراد داخل المجموعة الواحدة أو إحداث تغييرات في شبكة العلاقات بين الأفراد

## العوامل الشخصية:

إن المقاومة المرتبطة بالعوامل الشخصية يمكن ملاحظتها في السلوكيات والمواقف الخاصة بالأفراد، وتأتي أساساً في شكل حالات مقاومة فردية، غالباً ما يكون من الصعب التعامل معها وعلاجها يحتاج لزيادة الثقة وتشجيع الأفراد ودعم جهودهم لدمجهم في التغيير.

## المكاسب والخسائر المتعلقة بالتغيير:

الخوف من فقدان المكاسب والأرباح والميزات التي يوفرها الوضع الراهن، وينظرون للتغيير أنه سوف يتسبب في خسارتهم.

## سلوكيات المقاومين

يعمل مقاوموا التغيير دومًا على إظهار مجموعة من السلوكيات

إذا ماهي المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير؟

1. السلوك الدفاعي العنفي: يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ في الإنتاج او زيادة الاخطاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد ينتهي بالاستقالة وترك العمل.

2- السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل فالانسحاب.

3- الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب وتبرز فيها ظاهرة التمارض.

## أسباب مقاومة التغيير

1. التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
2. عدم وضوح أهداف التغيير.
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
4. عدم مشاركة الافراد في التغيير.
5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
6. عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
7. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
8. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
9. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
- 11 . السرعة الشديدة في التغيير.
- 11 . عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
- 12 . التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.



# العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

3. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير: حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الافراد لأن تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.

2. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

1. فرض التغيير على الافراد والجماعات: الذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءا على طلبهم.

## هل هناك إجابيات في مقاومة التغيير؟

غالبًا ما تكون مقاومة التغيير  
ظاهرة سلبية تؤثر على السير  
الحسن لعملية التغيير ولكنها  
تكون أحيانًا ظاهرة صحية



## إذا ماهي الفوائد المحتملة لمقاومة التغيير؟

1- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية للتأكد من أنها مناسبة وبذلك فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة يكون الموظف قد منع الإدارة من إتخاذ قرارات غير سليمة .

2- تساعد في الكشف على مواطن الصعوبات التي يسببها التغيير .

3- يزود الإدارة بالمعلومات حول شدة ومشاعر الأفراد، كما يوفر متنفسا للأفراد للتعبير عن مشاعرهم .

4- المساعدة في إكتشاف الخلل في خطوط الاتصال لتوضح أهمية التغيير

## أساليب التعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي

إنَّ معظم الجهود المتعلقة بالتغيير التنظيمي تواجه غالبًا بمقاومة من قبل العاملين، ومع زيادة شدة وقوة هذه المقاومة فإنَّ احتمالات نجاح التغيير التنظيمي يصبح في أضيق الحدود، ومن هنا لا تستطيع الإدارة أن تبقى مكتوفة الأيدي اتجاه هذه المقاومة، بل يجب عليها السعي بجد وبذل أقصى الجهود واتخاذ كافة الإجراءات والوسائل اللازمة لفهم ومعالجة مقاومة التغيير التنظيمي والتعامل معها، ومن الأساليب الشائعة التي يمكن إتباعها للتعامل مع مقاومة التغيير التنظيمي ما يلي:

## – التعليم والاتصال:

يمكن تخفيض مقاومة التغيير التنظيمي عن طريق الاتصال بالعاملين، بهدف تعليمهم وإرشادهم بمزايا عملية التغيير وفوائدها، وذلك من خلال المناقشات الفردية والاجتماعات المباشرة والمذكرات والعروض التقديمية الجماعية والتقارير، لأن المقاومة قد ترجع إلى قلة التواصل والثقة بين الإدارة والعاملين.

## المشاركة والاندماج

يقصد بالمشاركة السماح للعاملين بتقديم مساهماتهم أثناء عملية التغيير التنظيمي، وهي تعني أن المديرين والعاملين على استعداد لمشاركة الأشياء مع بعضهم البعض، مثل عملية صنع القرار والمسؤوليات عن هذه القرارات، إن السماح للعاملين بالمشاركة في التشخيص المبكر للمشاكل أو تصميم الحلول أو التخطيط للتنفيذ أو التنفيذ الفعلي يساعد على تحفيز السلوك البناء خلال المرحلة الانتقالية، ليس فقط تحسين الاستجابة للتغيير التنظيمي، بل أيضا تحسين الجودة والرضا والالتزام والأداء والإنتاجية

## - التسهيل والدعم

يقوم هذا الأسلوب على تدريب العاملين على مهارات جديدة تتواءم مع متطلبات عملية التغيير، وتقديم الدعم اللازم وأيضاً توفير كافة التجهيزات المادية وظروف العمل المناسبة، ممّا يهيئ أداءً فعّالاً للمشاركين في برنامج التغيير، إضافة إلى الدعم النفسي الذي قد يساعد على تقليل المقاومة للتغيير التنظيم.

## - التفاوض والاتفاق:

تقوم عملية التفاوض على إقناع الطرف المعارض بالمزايا التي يمكن أن تعود عليه وعلى المؤسسة من التغيير التنظيمي، ويتوقف النجاح في هذا الصدد على التخطيط الجيد للتفاوض من حيث اختيار التوقيت وأعضاء فريق التفاوض، وتتطلب عملية التفاوض ومحاولات الإقناع من أجل الاتفاق قدرات خاصة في أساليب الإقناع والتفاوض، الذي قد يتخلله أحياناً تنازلات من طرفٍ لآخر



## المنورة والاستقطاب

ويشمل استخدام المحاولات والجهود المنورة للتأثير على الآخرين، وتزويد الأفراد بمعلومات بطرق انتقائية، وترتيب الحوادث بوعي وعقلانية، بحيث ينال التغيير المطلوب أقصى دعم ومساندة

## - الإكراه الصريح أو الضمني:

في حالة عدم جدوى الأساليب السابقة في إنهاء حالة مقاومة التغيير التنظيمي يكون الخيار متاح هو فرض التغيير بقوة الإكراه، ويتم ذلك بالتهديد بالعقاب أو الفصل، أو النقل أو الحرمان من المزايا، وتخفيض الأجر أو تخفيض الدرجة الوظيفية وهكذا

مزايا وعيوب كل أسلوب والموقف الذي يستخدم فيه

العيوب	المزايا	المواقف التي يستخدم فيها	الأسلوب
قد يستغرق وقتاً طويلاً خاصة إذا كان عدد الأفراد المعنيين بالتغيير كبيراً.	بمجرد أن يقنع الأفراد بالتغيير فإنهم يساعدون في تنفيذه.	في حالة نقص المعلومات أو التفسير والتحليل الخاطيء للمعلومات حول التغيير.	التعليم والاتصال
يمكن أن يستغرق الأمر وقتاً طويلاً كما يمكن أن يقوموا بتخطيط لا يتلاءم مع الحاجة.	يلتزم الأفراد المشاركون بتنفيذ التغيير، كما يتم تضمين كل المعلومات التي لديهم في خطة التغيير.	عندما لا تتوافر عند القائمين بالتغيير المعلومات التي يحتاجونها لتخطيط التغيير ويكون للأخرين قوة كبيرة للمقاومة.	المشاركة والاندماج
يستغرق وقتاً طويلاً ومكلفاً مع احتمال فشله.	لا يوجد أسلوب أفضل منه لمعالجة مشكلات التكيف (التأقلم).	في حالة ما إذا كانت مقاومة الأفراد بسبب مشاكل التأقلم مع الأوضاع الجديدة.	التسهيل والدعم

<p>التفاوض والاتفاق</p>	<p>عندما يكون هناك فرد أو جماعة سوف تخسر من وراء عملية التغيير، وأن لدى هذه المجموعة قوة كبيرة على المقاومة.</p>	<p>في بعض الأحيان قد يكون هذا الأسلوب ملائماً وطريقاً سهلاً لتجنب المقاومة العنيفة.</p>	<p>قد يكون أسلوباً مكلفاً للغاية في كثير من الحالات، خاصة إذا طالب الآخرون بالمعاملة بالمثل.</p>
<p>المنافرة و الاستقطاب</p>	<p>حينما لا تجدي بقاء الأساليب أو عندما تكون عالية التكلفة.</p>	<p>قد تكون وسيلة غير مكلفة وسريعة نسبياً للتغلب على المقاومة.</p>	<p>قد يؤدي إلى مشاكل مستقبلية عندما يحس الأفراد بأنهم استغلوا (غرر بهم).</p>
<p>الإكراه الصريح أو الضمني</p>	<p>عندما تكون هناك حاجة للإسراع بالتغيير، وأن القائمين على التغيير لديهم قوة كبيرة.</p>	<p>أسلوب سريع، وقد يتغلب على أي نوع من أنواع المقاومة.</p>	<p>ممكن أن تحفه المخاطر إذا ما أدى إلى إثارة الأفراد على القائمين بالتغيير.</p>

## القوى التي تقاوم التغيير

- القوى المعارضة للتغيير: هي أشبه بلوبي يبدل كل طاقته من أجل صدّ أيّ أفكارٍ أو ممارسات تُؤدّي إلى عمليّة التغيير بكافة أشكاله، لأنّ اتخاذ قوى التغيير أيّ قرار جديد سيتعارض مع مصالحها، و بالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري ممّا يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.

- القوى الراضية للتغيير: تمثل مصدر إزعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة. فهي ثقل على المؤسسة و لا يمكن تطويعها إلا عن طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتناع قوتها وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.
- قوى التحجيم: هدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكيلها بمجموعة من القوانين والمساطر تجعلها في موقف هش و سهل المنال ولها أشكال ثلاثة:

أ- تستخدم أسلوب الإدارة بأن تُفسح المجال لعملية التغيير بالتوسع إلى الحد الذي تُريده ثم تتوقف عن مساندته و تمارس هذه الخطة عادةً إذا كان تيار التغيير قويا يصعب صده فيسعى تيار التحجيم لاستيعابه و امتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته.

ب- عدم السماح بالتوسع أو النمو على ما وصلت إليه قوى التغيير بالمؤسسة والعمل على ترك الأمور على حالها.

ج- السعي إلى استهداف المكتسبات التي حققتها قوى التغيير مما يؤدي إلى تقويض مشروع التغيير و إصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغيير تحت تأثير انقسامات داخلية فيعطي هذا الفرصة لقوى التحجيم لثمارس أهدافها الرامية إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل التغيير



• قوى المحافظة على القديم: و تمثلها فئة من الموظّفين المتقدمين في السنّ و هم في الغالب يعيشون على أمجاد الماضي، و يتشبثون بالقديم الذي كان يُمثل مراحل شبابهم و قوتهم، ممّا يجعلهم عبئاً على قوى التغيير التي ستسعى جاهدة الى إغرائهم و استمالتهم و ذلك بالرفع من مكاسبهم و صلاحياتهم.

• القوى المنغلقة: هي قوى صعبة الانقياد مُتوقعة على ذاتها لا ترى في التطوير أيّ بعد إيجابي، لذا فهي تفضّل الجمود و العزلة، و تحمّل ثقافة بالية لا تُشجّع على الانفتاح و التعامل مع الآخر.

• قوى اللامبالاة و السلبية: هي قوى مسلوّبة الإرادة، تعيش على هامش الأحداث، لا تهتمّ بما يدور حولها أو تنفعل له، وهي تدور في فلك التيار السائد وتُدّاريه، وهي بهذه السّياسة تعمل على إحلال حالات مرضية داخل المؤسسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، و الأخبار الزائفة، مُولّدة بذلك حالة من الاضطرابات وعدم الاستقرار، تسعى بها إلى تدمير المكاسب الجديدة.