

## المحور الثالث:

# مقاومة التغيير

إن العامل البشري مهم جدا في دفع التغيير في المنظمات، كما له تأثير مهم أيضا في التصدي للتغيير، فالأفراد الذين يخافون من المجهول الذي يحمله لهم التغيير يقاومون التغيير رغبة في الاستقرار والأمن، كما يسعى هؤلاء الأفراد للحفاظ على ما هو موروث في الماضي، وهذا ما يجعلنا نتعرض إلى مفهوم وتعريف مقاومة التغيير والعبارات المترددة في المنظمات التي تعيش حالة التغيير، ثم نتطرق إلى الأسباب الأساسية لمقاومة التغيير وكيفية معالجتها .

### • تعريف مقاومة التغيير في المنظمة

هي ظاهرة طبيعية ومعروفة تعكس ردود الأفعال المناهضة للتغيير فهذه المقاومة تم تحليلها من طرف الكثير من الباحثين ، الذين قاموا بدراسة هذه الظاهرة عن طريق التحليل النفسي، فالتحليل النفسي يعتبر أن الفرد مقاوم للتطور، لأن ذلك يؤدي إلى زيادة القلق لديه ويؤدي إلى اختلال في توازنه الأصلي. من هذا السياق يمكن تعريف مقاومة التغيير على أنها : استجابة عاطفية و طبيعية اتجاه ما يعتبر خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي.

فمقاومة التغيير أمر حتمي، مثلما أن التغيير أمر حتمي لامناص منه، فالإنسان بطبعه و فطرته يميل إلى مقاومة تغيير الوضع الراهن (المبول إلى الاستقرار) لما قد يسببه ذلك من إرباك و قلق و توتر داخلي في نفس الفرد، نظراً لعدم تأكده من النتائج المترتبة إذا هناك إتفاق بين الباحثين والمدراء على اعتبار إدارة التغيير من أصعب الأمور، وذلك لسبب بسيط ( كما ذكرنا سابقا ) وهو أن الافراد يحبون ما اعتادوا عليه، حتى و لو كان سيئا من وجهة نظرهم الشخصية المنطقية. إذا المقاومة هي عبارة عن رد فعل الأفراد اتجاه التغيير، كما أنها ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد تكون دفعا للمسؤولين للتفكير ملياً في التغيير أو تكون تحذيراً أو إشارة إلى وجود بعض جوانب القصور فيما يقومون به، و في هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك. وهذا ما اكده (Daryl conner) صاحب كتاب "الإدارة على إيقاع التغيير .

«...إننا لا نقاوم الأشياء الدخيلة والجديدة على حياتنا بقدر ما نقاوم نتيجة هذه التغييرات، والتي تتمثل في فقدان التحكم والسيطرة. وفي الحقيقة يمكن القول بأنه يمكن اعتبار مقولة "مقاومة التغيير مقولة مضللة، فالناس لا يقاومون التغيير بقدر ما يقاومون نتائج السلبية وتأثيراته، إنه ذلك الشعور بالخوف من الغموض الناجم عن فقدان ما هو مألوف ومعتاد».

وتأخذ مقاومة التغيير أشكال مختلفة، بعضها يكون ظاهراً مثل تكوين تجمعات، المصارحة برفض التغيير أو ترك العمل، والبعض الآخر ضمني أو غير ظاهر كاستغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال، زيادة عدد الأخطاء المرتكبة، زيادة عدد الغيابات... .

### أشكال المقاومة

1. مهاجمة الفرد أي فكرة او طرح جديد
2. طرح الاسئلة التي لا تمت للتغيير بصلة
3. الصمت
4. عدم التعاون في تنفيذ التغيير
5. النقد السلبي بعد الموافقة الظاهرية للتغيير
6. الانخفاض المستمر في الانتاجية

ما هو المطلوب عمله إذاً ؟؟؟؟؟

1.تحديد انواع الموظفين حسب المجموعات الثلاثة (مؤيد – محايد – معارض)

2.تحليل السبب الجذري للمقاومة

3. وضع الخطط للتعامل مع المقاومة حسب الاستراتيجيات المناسبة

وتذكر دائما !!!عدم تجاهل المقاومة ولا بأي حال من الاحوال وخلال مراحل التغيير.إن المقاومة ليست دائما سلبية فهي تساعد على جعل التغيير اكثر دقة ومرونة وتساعد على اكتشاف الخلل ونقاط الضعف وتفعيل الاتصال.

## مزايا مقاومة التغيير

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير و التطوير على أنها سلبية إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يلي:

أ - تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل.

ب - تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ج - 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.

د - تكشف المقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

## أسباب مقاومة التغيير

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي:

أ - **الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول:** يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

ب - **العادات:** تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمجا إلى حد ما .

ج - **سوء الإدراك:** أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

د - **المصالح المكتسبة:** تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

هـ - **الانتماءات الخارجية:** تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

اجمالا يمكن ان نذكر من أسباب المقاومة:

1. أهداف التغيير غير واضحة

2. تجاهل تقاليد، أنماط ومعايير العمل

3. اتصال ضعيف او مفقود بخصوص موضوع التغيير

4. ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل

5. وجود خبرات سابقة عن التغيير

6. وجود رضا عن الوضع الحالي

وهناك من يعيد أسباب مقاومة التغيير إلى أسباب تنظيمية وأخرى فردية يمكن عرضها فيما يلي:

## - الأسباب التنظيمية:

**الفشل السابق من جهود التغيير:** تخاف المنظمات من أي تطوير لفشلها في تجارب سابقة في التغيير ، 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 التغيير ، وذلك لأن نتائج التغيير 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 التغيير ومقاومته.

**و:** تمثل ميزانية وتكلفة التغيير عائق كبير لقبول الفكرة، على الأقل لو أن العائد من هذا التغيير غير محسوب، هنا يثير المشككون الكثير من المشاكل حول جدوى عمليات التغيير . ويمثل ذلك سببا لمقاومة التغيير المنشود.

**الوضع الراهن أفضل:** قد ترى المنظمة ومديرها أنها تتمتع بوضع راهن جيد، وذلك بسبب هياكل تنظيمية جيدة، وبيئة مستقرة، وإدارة راسخة، وموارد قوية، وقيادة حكيمة، وقد ترى أن التغيير 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 والمرؤسين، وهنا تتهدد علاقات الفرد المستقرة بعلاقات جديدة لا يدرى 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:** يستكين الفرد للوضع الراهن في كثير من الأحيان لأنه يريحه، ولأنه يوفر الاستقرار، ولأنه قد رتب نفسه على ذلك، بينما يؤدي التغيير إلى غموض كثير من الأمور، وعدم الاستقرار، وهو أمر لا يرغب الفرد ويقاومه.

**عدم الوضوح عن التغيير:** 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.

**التغيير سريع ومرهق:** يحتاج التغيير 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 التغيير 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 التغيير هو خطر عليه لأنه يكشفه ويعرّيه لعدم قدرته على التكيف، فيلجأ هذا الفرد إلى مقاومة التغيير .

**التغيير يتجاهل قيم الأفراد:** قد يهاجم التغيير 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 التغيير بعض من التحدي لكفاءة الأفراد، ويخاف هؤلاء الأفراد من إمكانية فشلهم في هذا التحدي فتهز صورتهم أمام زملائهم ومرؤوسيههم ورؤسائهم، وبالتالي هم يؤثرون السلامة بعد تعاونهم مع التغيير ابتعادا عن التحدي واحتمال الفشل.

## أساليب مقاومة قوة التغيير

### التعليم والاتصال

حينما يكون هناك نقص في المعلومات لدى الأفراد يميلون إلى مقاومة التغيير، وعليه يمكن توفير أكبر قدر ممكن من المعلومات والتحليل عن نوع التغيير، وأدواته، وأهدافه وحطته الزمنية، وميزانيته ومزاياه، ويتم ذلك من خلال حلقات التعليم والمناقشة، ومن خلال المذكرات والتقارير، ومن خلال الاجتماعات والتي تسعى إلى الإقناع، ومن مزايا هذه الطريقة أنه حينما يتم توفير المعلومات والتحليلات وتوضح الصورة أمام العاملين ويقتنعون بالأمر فإنهم لن يقاوموا التغيير بل سيميلون إلى تعزيزه والمساعدة في تنفيذه ونجاحه. وعلى المنظمة أن تعلم أن جهود التعليم والاتصال تحتاج إلى وقت ومجهود وتكلفة.

### المشاركة:

حينما تحدد المشاكل التي تحتاج إلى تغيير، وتحدد البدائل الخاصة بالتغيير، ويتم اتخاذ القرارات الخاصة بالتغيير، وتعد خطط التغيير بمعزل عن مشاركة العاملين المتأثرين بها فلا تنتظر إلا المقاومة والتصدي. وعليه إذا قامت الإدارة بتوفير المعلومات الخاصة بطبيعة المشاكل، وأبعادها وطرق التغيير، وخطتها ومزاياها، بل وأيضا أن يشاركوا في كافة الدراسات والتحليلات والقرارات الخاصة بالتغيير، إذن فهم قد اندمجوا في أمور تمسهم واشتركوا في إعداد التغيير بشكل يستحيل أن يقاوموه لأنه كان باشتراكهم وجهدهم. ولكن يعاب على هذه الطريقة أنها تحتاج إلى وقت أطول لضمان حسن مشاركة العاملين.

### الدعم:

ويعني هذا أن توفر الإدارة الموارد المادية والمعنوية اللازمة للتغيير، وتشير المواد المادية إلى ميزانية مناسبة، وخبراء ومستشارين، ووقت وتدريب وتشير المواد المعنوية إلى إصغاء المديرين لمرؤوسيههم، وتدريبهم، وتخفيف توترهم وتطمئنهم، وبالطبع يحتاج هذا الدعم إلى وقت وتكلفة حتى يشعر العاملين بهذا الدعم.

### التفاوض والاتفاق:

حينما يكون لدى العاملين أو المديرين الحجة والمعلومة بأن التغيير سيضرهم، يحتاج الأمر من المنظمة أن تتفاوض معهم، الأمر الذي يعني ضرورة تقديم تنازلات لهم سعيا للاتفاق معهم، ويتم ذلك من خلال تقديم حوافز ومزايا وخدمات حتى تضمن المنظمة عدم مقاومتهم، بل قد تضمن تعهدهم والتزامهم بخطة التطوير، وتضمن تجنب مشاكل مصاحبة للتغيير، إن مثل هذه التسوية قد تكلف الإدارة تكلفة عالية.

### المناوره: Manipulation

وهي عبارة عن فن استخدام الحيل السياسية، وقد ينجح استخدامها حينما لا تنجح الطرق السابقة، كما أنها تعني فن التأثير على العاملين من خلال اقتناء معلومات معنية ذات أثر إيجابي على العاملين، وربما استخدام بعض الشعارات الرنانة، وبالرغم من تميز هذا الأسلوب بالسرعة وعدم التكلفة، إلا أنه قد يؤدي إلى نتائج عكسية إذا شعر العاملون بما تقوم به المنظمة من مناورة لهم.

### القوة: Coercion

وتشير هذه الطريقة على استخدام المنظمة قوتها بالتهديد والعقاب، سواء كان ذلك ضمنا أو علنيا، وينجح هذا الأمر حينما يملك المشرفون على التطوير القوة الكافية للتهديد أو العقاب (بالحرمان من الحوافز، أو المزايا والخدمات، أو الحرمان من الترقيه، أو ربما النقل إلى مكان أقل)، ويعتبر هذا الأسلوب سريعا ومؤثرا، ولكن تأثيره مؤقت، ويجب عدم استخدامه لمدة طويلة.

## تحليل مجال القوى Force Field Analysis

يمثل التغيير المجال أو الظاهرة التي يتم دراستها. و يتنازع هذه الظاهرة أو هذا المجال قوى مختلفة التأثير : أولها قوة دافعة للتغيير، و ثانيها القوى المضادة للتغيير و هناك تحليل يهتم بضمهما معا ، و هم تحليل مجال القوى ( و يطلق عليه أحيانا تحليل قوى المجال، أو تحليل قوى الموقف )

و بصورة أخرى ، فان تحليل مجال القوى هو تحليل يضع في الحسبان كافة الأسباب الدافعة في اتجاه التغيير، و أيضا الأسباب المؤدية إلى مقاومة التغيير. و لقد أوضحنا فيما سبق هذه القوى و الأسباب و قد قام بابتكار هذا التحليل كيرت لوين Kurt Lewin في الأربعينات من القرن العشرين.

إن قيام الإدارة العليا و المسؤولين عن التغيير بتحليل هاتين المجموعتين يتحدد مصير التغيير فإذا كانت القوى الدافعة للتغيير أقوى من تلك المضادة للتغيير اقتنعت الإدارة العليا والقائمون على التغيير بضرورته أما إذا كانت القوى المضادة ( أي قوى مقاومة التغيير) أقوى واجهت المنظمة عقبات، عليها أن تعالجها من خلال استخدام طرق تقليل و تخفيف مقاومة التغيير،

ولو أردنا أن نرسم مخططا لهذا لاستطعنا أن نخلص إلى ما يلي:

ترسم القوى مع اتجاه التغيير من أسف إلى أعلى على اعتبار أنها تتجه إلى أعلى أو إلى النجاح في التغيير.

ترسم القوى و الأسباب الخاصة بمقاومة التغيير من أعلى إلى أسفل، على اعتبار أنها تتجه إلى أسفل أو أنها تقلل من النجاح في التغيير.

ترسم أساليب تقليل المقاومة للتغيير في شكل سلم متجه من أسفل إلى أعلى و يعني أن حسن استخدام هذه الأساليب سيؤدي إلى :

-زيادة القوى و الأسباب الدافعة للتغيير ( من الأسفل لأعلى )

-انخفاض القوى و الأسباب الخاصة بمقاومة التغيير

-زيادة احتمال النجاح في التغيير .