

## مقاومة التغيير

### Change Résistance

\_\_\_\_\_:

تواجه كل عملية تغيير بمقاومة، تختلف من حيث القوة والنوع والمصدر والتوقيت، ولا شك أن لهذه المقاومة دورا كبيرا في التأثير على عملية التغيير وقد تصل لها الى الفشل لذا كان لابد من دراسة أسباب هذه المقاومة رغم ما للتغيير من فوائد مهمة للمنظمة، وكذلك لتحديد سبيل معالجة ومجابهة هذه المقاومة وبيان الفوائد التي تعود على المنظمة من مقاومة التغيير.

فعندما تحاول المنظمة تطوير العمل أو القيام بأي تغييرات، فإنها بالضرورة وتواجه المقاومة من العاملين أنفسهم، الذين يبدؤون بتقديم التبريرات لمعارضتهم ومقاومتهم لذلك التغيير، لأنهم في حقيقة الأمر يريدون أو يوصلوا رسالتهم بأنهم لا يؤيدون هذا التغيير ولنهم يغلفون ذلك بحجج غير حقيقية.

تمثل عملية مقاومة التغيير واحدة من الحقائق الأساسية لأي عملية تغيير وكلما كان التغيير أكثر حذرية: ما كانت المقاومة المحتملة أكثر قوة واهمية، لذلك يصبح الاهتمام بهذه المقاومة بعدا مهما لأي عملية تغيير وهذا المقاومة قد تمنع المنظمة من القيام بأي تغيير، لذلك فلا بد من فهم أسباب هذه المقاومة وكيفية التعامل معها لكي تستطيع المنظمات إحداث التغييرات المرغوبة.

## تعريف مقاومة التغيير:

يُمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والميل إلى المحافظة على الوضع القائم كما يمكن تعريفها بأنها ذلك التعبير الظاهري المتمثل في الرفض العلني أو الرفض المبطن لعملية التغيير.

### أ. أسباب عدم التغيير:

ويرى كل من (Paton & McCalman (2001, pp, 47-47)

تخشى التغيير، كما يخشاه الأفراد أو الجماعات لمجموعة من الأسباب وهي:

- الخوف من إعادة هيكلة التنظيم وما قد ينجم عنه من تغيير في خطوط الاتصال وتهديد للأمن الوظيفي وإعادة توزيع السلطة.
- ف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة، كاعتماد تقنيات عمل جديدة أو تطوير طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة.
- تهديد أسلوب العمل الذي اعتاد عليه الفرد في الوظيفة بالنسبة له
- الخوف من الضرر الذي يلحقه التغيير بأي من أصحاب المصلحة (Stakeholders) أو سلسلة التوريد (Supply chain)، حيث يأتي التغيير في هذه الحالة لمصلحة طرف من هذه الأطراف
- قد يهدد التغيير الأفكار والمفاهيم والتوجهات التنظيمية المألوفة كالاستقرار والاستمراري، والأمن الوظيفي.
- قد يسهم التغيير في إحداث النزاعات والاختلافات بين أفراد وجماعات التنظيم المختلفة، خاصة عندما يظهر تداخل في المسؤوليات والصلاحيات.

## II. القوى المقاومة للتغيير:

وقد صنفنا القوى المقاومة للتغيير الى أربع مستويات وهي:

1. القوى المقاومة للتغيير على المستوى التنظيمي والمتمثلة بالهيكل التنظيمي والثقافة والاستراتيجية.
2. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الوظيفي، والمتمثلة بالتوجهات المختلفة بين الوحدات، والصراع التنظيمي.
3. القوى المقاومة للتغيير على المستوى الجماعة، والمتمثلة بالقيم الجماعية والتماسك الجماعي والتفكير الجماعي.
4. القوى المقاومة للتغيير على مستوى الفرد، والمتمثلة بعادات الفرد، والأمن الوظيفي، والخوف من المجهول، والانحياز الذهني.

## III. فوائد مقاومة التغيير:

يجب التنويه الى أنه رغم ما لمقاومة التغيير من سلبيات الا أن هناك عددًا من الفوائد لهذه المقاومة تعود على المنظمة ككل وهي:

1. تجبر المقاومة إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل، مما يجعل العاملين على اطلاع بها.
2. يمكن أن تكشف عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعدم توافر النقل الجيد للمعلومات، الأمر الذي يدفع المنظمة لان تبدأ بنشاطات تتضمن توضيح بيزر والفوائد المرجوة منه.
3. تساعد المنظمة على تحليل ادق للنتائج المحتملة للتغيير ومراجعة الخطط مما يزيد من فعالية التغيير، خاصة عندما تكون المقاومة علنية، والعاملون غير مقتنعين بجدوى التغيير.

4. تؤدي الى كشف النقاب عن نشاط الضعف في عملية معالجة المشكلات . وهذا يدفع المنظمة لمحاولة معالجة نقاط

الضعف تلك، للتقليل من آثارها السلبية، ومحاولة تعزيز نقاط القوة.

#### **.IV التغلب على مقاومة التغيير:**

يعتبر التغلب على المقاومة التغيير من المواضيع المهمة في هذا السياق، كون قوة تتأثر سلبيًا وإيجابيًا بناء على أسلوب التعامل مع المقاومة، وينبغي ان يدرس هذا الموضوع بعناية فائقة من قبل أصحاب الخيرات ومن قبل الأشخاص الذين يمتازون بالحضور المشترك بين طرفي النزاع، وفيما يأتي طائفة من التوصيات والاقتراحات المتعلقة بكيفية التغلب على مقاومة التغيير:

1. إشعار العاملين بالتغيير والتعهد له، وبأن في التغيير مصلحة للمؤسسة والعاملين على حد سواء، وإخبارهم بكيفية تنفيذ التغيير وأثره عليهم.

2. اشراك العاملين بالتغيير

التنظيمية وإدارة التغيير الى ان مبادرات التغيير التنظيمي كانت تتم ادارتها بشكل جيد من خلال الاتصال والمشاركة، وأن المشاركة يمكن أن تخفف من آثار لتغيير، وأن المشاركة والاتصال بين الإدارات والعاملين يؤديان الى تقليل المقاومة وتحسين الثقة.

3. أن يبدي المدير تفهمه لوجهة نظر العاملين، ويأخذ برأيهم، لأن ذلك سيجعلهم يشعرون بانهم مشاركون في جهود التغيير، الأمر الذي سيخفف من مقاومتهم له.

4. الاستعانة بوكلاء التغيير change agent ممن مستشارين أو مختصين ممن يمتلكون المهارات الإنسانية للمساعدة في اقناع العاملين.

#### **.V مراحل مقاومة التغيير: Stage of Résistance to change**

1. Shock: شعور حاد بعدم التوازن نتيجة المفاجأة التي يتعرض لها العاملون نتيجة اجراء التغيير، وعدم القدرة على التصرف إزاء ذلك.
2. عدم التصديق Non-ratification: وهو شعور بعدم واقعية او عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير، وبالتالي التشكيك وعدم التصديق في النوايا الحقيقية من وراء التغيير.
3. Guilt: شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث، وهذا الشعور يسهل على الإدارة عملية اجراء التغيير.
4. Projection: قيام الفرد آخر على التغيير الذي يحدث متهما إياه أنه كان السبب وراء ذلك التغيير لسوء تصرفه مثلاً، مع الشخص أنه نفسه كان السبب في ذلك، لكنه يحاول هنا أن يسقط خطأه على الآخرين.
5. التبرير Justification: ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح والمنوي تنفيذ.
6. Intégration: قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتد بها هو أو النظام الذي يعمل به.
7. Acceptante: خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير نتيجة قبول له.