

جامعة أبو بكر بلقايد.

## كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

### قسم علم النفس

المستوى: السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسخير الموارد البشرية.

المقياس: إدارة التغيير التنظيمي.

أستاذ المقياس: د. هواري أحلام.

محاضرة حول : أسباب مقاومة التغيير التنظيمي.

تأخذ مقاومة التغيير صورا وأشكالا مختلفة، بعضها ظاهر مثل تكوين تجمعات أو نقابات مناوئة، أو ترك العمل، وبعضها ضمني متخفٍ يظهر بأساليب مختلفة كالمقاطعة والبطيء في الأداء، أو زيادة حجم الخاطئ، أو تمارض العاملين وزيادة نسبة الغياب، ويمكن إرجاع مقاومة العاملين للتغيير بشكل عام إلى الأسباب التالي:

سوء الفهم و قلة الثقة : إنّ نقص المعلومات الازمة حول التغيير، وعدم معرفة الأفراد لطبيعته وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، ونتائج التطبيق وتأثيره عليهم، سيؤدي غالباً إلى رفض هذا التغيير وظهور ردود فعل تدل على هذا الرفض، بالإضافة إلى قلة ثقة الأفراد في دوافع وأهداف من ينادون بالتغيير تعد سبباً لمقاومة.

الخوف من التغيير: وهناك نوعين من المخاوف:

مخاوف حقيقة: ويمكن أن نضرب بعض الأمثلة لهذه المخاوف كما يلي:

الخوف من زيادة المسؤوليات أو الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسؤولاً عنها

بعد إحداث التغيير.

-الخوف من حدوث انخفاض في الراتب أو مكافئات بعد إدخال التغيير، أو زيادة ساعات

العمل.

الخوف من عدم قدرته على تعلم ما يتطلبه الوضع الجديد من جهة وضياع ما حصل عليه

من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكليف.

-الخوف من الاستغناء عنه عند إحداث التغيير.

الخوف من تعرضه للانتقال إلى مكان آخر للعمل.

مخاوف نفسية: ومن أمثلة هذا النوع من المخاوف نجد:

الخوف من إبعاده عن مجموعة العمل التي تعود عليها مما يؤدي إلى الالحاد بالعلاقات

الاجتماعية الحالية ويفرض عليه بناء علاقات جديد والتكيف معاً مما يثير قلقه وخوفه.

الخوف من عدم ترقيته وهو الأمر الذي يؤثر في شعوره بتحقيق ذاته.

الخوف من عدم الاستقرار وقدان الألفة والشعور بإدارة الأعمال بنفسه.

**7- الشعور بالارتياح في الوضع الراهن:** حيث أن الأفراد يحبذون الاستقرار عامه وقد يبذل البعض جهدا كبيرا للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحا ومؤكدا ومألفا، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم لراحة ولذلك يقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار.

**ـ عدم اليقين من جدوى التغيير:** وحسب كولين كارنال "الكثير مما يشار إليه بأنه مقاومة للتغيير هو في الحقيقة مقاومة لعدم التأكيد". إذ أن "العديد من حالات مقاومة التغيير التي يمكن مصادفتها في المنظمات، تعود بصورة أساسية إلى عدم اليقين حول المسار المستقبلي للأحداث.

**زيادة العبء الوظيفي للعاملين:** إذ أن هناك اعتقاد سائد بأن التغيير متعب، فغالباً "يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من اعبائهم في العمل". إذ يجلب معه العديد من المهام الجديدة، أو قد يضطركم إلى تعلم أساليب جديدة للعمل أو ضياع ما حصل عليه من معارف مهارات في مجال معين وما انفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهد.

**التغيير في هيكلة المصالح والسلطة:** حيث أنه قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يمتلكون سلطة معينة تضفي عليهم نوعاً من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حالياً، فإذا شعر هؤلاء بأي تهديد للمراكز نتيجة اندماج وحداتهم الإدارية في أخرى فإنهم يقاومون هذا التغيير.

**سرعة ودرجة التغيير:** إذ تؤثر السرعة المعتمدة في التغيير في ردة فعل الأفراد، والذين يميلون للمقاومة بسبب السرعة الكبيرة للتغيير، وعدم إعطائهم فرصة لفهمه وتقبله، كما أنّ درجة التغيير في تأثر كذلك فكما كان التغيير عميقاً ويس جمّع الجوانب تزداد المقاومة.

**-أسباب تتعلق بالتنظيم:** من أهمها:

الفشل السابق في التغيير كفشل المنظمات في تجارب سابقة، أو لعدم استفادتها من التغييرات التي اعتمدتها.

عدم وجود خطة محددة توضح الأهداف، الخطوات، المسؤوليات، الميزانية...

التكلفة العالية حيث تمثل كل من الميزانية والتكلفة عائق كبير لقبول التغيير في ظل غموض العائد المتوقع من التغييرات.

**-ظاهرة تمركز السلطة.**

قلة تدفق المعلومات السليمة من قمتها إلى قواعدها.

ضعف أساليب القيادة والاتساع، وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين.