

جامعة أبو بكر بلقايد.

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم النفس

المستوى: السنة الثانية ماستر علم النفس العمل والتنظيم وتسيير 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 متخفي 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:

ـ سوء الفهم و قلة الثقة : إنّ نقص المعلومات اللازمة حول التغيير، وعدم معرفة الأفراد لطبيعته وأهدافه، نطاقه، أو طرق تطبيقه، و نتائج 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 للمقاومة.

_الخوف من التغيير: وهناك نوعين من المخاوف:

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

_الخوف من زيادة المسؤوليات أو الأعباء التي سوف تلقى على الفرد ويعتبر مسئولا عنها بعد إحداث التغيير.

-الخوف من حدوث انخفاض في الراتب أو مكافآت بعد إدخال التغيير، أو زيادة ساعات العمل.

_الخوف من عدم قدرته على تعلم ما يتطلبه الوضع الجديد من جهة وضياح ما حصل عليه من معرفة ومهارات في مجال معين وما أنفقه في تحصيل ذلك من وقت وجهود وتكاليف.

-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 الاخلال بالعلاقات الاجتماعية الحالية ويفرض عليه بناء علاقات جديد والتكيف معا مما يثير قلقه وخوفه.

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

_الخوف من عدم الاستقرار وفقدان الألفة والشعور بإدارة الأعمال بنفسه.

7-الشعور بالارتياح في الوضع الراهن: حيث أن الأفراد يحبذون الاستقرار عامة وقد يبذل

البعض جهدا كبيرا للوصول إلى هذا الوضع، وقد يكون الوضع الراهن مريحا ومؤكدا ومألوفاً، أما التغيير فيخلق الإجهاد وعدم لراحة ولذلك يقاوم الأفراد التغيير الذي من شأنه الإخلال بهذا الاستقرار.

_عدم اليقين من جدوى التغيير: وحسب كولين كارنال "الكثير مما يشار إليه بأنه مقاومة للتغيير هو في الحقيقة مقاومة لعدم التأكد". 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، فغالبا "يشعر الناس أن التغيير قد يزيد من اعبائهم في العمل". إذ يجلب معه العديد من المهام الجديدة، أو قد يضطرهم إلى تعلم أساليب جديدة للعمل أو ضياع ما حصل عليه من معارف مهارات في مجال معين وما انفقته في تحصيل ذلك من وقت وجهد.

التغيير في هيكله المصالح والسلطة: حيث أنه قد يكون هناك مصالح خاصة لبعض العاملين في بقاء الوضع الراهن لأنهم يتمتعون بسلطة معينة تضيف عليهم نوعا من القوة في نسيج السلطة والمسؤولية القائمة حاليا، 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 فكلما كان التغيير عميقا ويمس جميع 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 قمته إلى قواعدها.

_ضعف أساليب القيادة والاشراف، وعدم قدرتها على تحفيز الفاعلين.