

# الفصل الرابع : مقاومة التغيير

# 1. مفهوم مقاومة التغيير

يمكن تعريف مقاومة التغيير بأنها امتناع الأفراد عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى المحافظة على الوضع القائم

## 2. القوى المقاومة للتغيير

- القوى المقاومة للتغيير على المستوى التنظيمي والمتمثلة في الهيكل التنظيمي والثقافة والاستراتيجية.
- القوى المقاومة للتغيير على المستوى الوظيفي : والمتمثلة في التوجهات المختلفة للوحدات والصراع التنظيمي.
- القوى المقاومة للتغيير على مستوى الجماعة : والمتمثلة في القيم الجماعية والتفكير الجماعي.
- القوى المقاومة للتغيير على مستوى الفرد : والمتمثلة في عادات الفرد والأمن الوظيفي والخوف من المجهول.

## 3. مراحل مقاومة التغيير

1.3. الصدمة : شعور حاد بعدم الاتزان.

2.3. عدم التصديق : وهو شعور بعدم واقعية أو عدم موضوعية السبب في إقرار التغيير.

3.3. الذنب : شعور الفرد بان قام بخطأ ما يتطلب التغيير، وهذا الشعور يسهل عملية التغيير.

4.3. الإسقاط : قيام الفرد بتأنيب الآخر على التغيير.

5.3. التبرير : ويعني قيام الفرد بوضع أسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح.

6.3. التكامل : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها هو أو النظام الذي يعمل به.

7.3. القبول : خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد.

## 4. أسباب مقاومة التغيير

### 1.4. الأسباب التي ترتبط بالعوامل الشخصية

- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول : إذ قد يمثل التغيير تهديد للوضع «المريح».
- الخوف من فقدان بعض الميزات أي التخوف من فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية.
- نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بالتغيير.
- عدم الاقتناع بجدوى التغيير، و نقص ثقة الأفراد في دوافع الذين ينادون بالتغيير ويطالبون بإحداثه.

## 2.4. الأسباب التي ترتبط بطريقة إحداث التغيير

- ضعف إدراك الأفراد لمزايا التغيير وأهميته.
- قلة الفهم للتغيير نتيجة نقص المعلومات.
- عدم رؤية الحاجة للتغيير.
- عدم توفر الموارد المادية والبشرية المناسبة للتغيير.

## 3.4. الأسباب التي ترتبط بالنظام الاجتماعي

- العادات.
- الخوف من إعادة توزيع الموظفين مما يؤدي بالعامل الى الانتقال الى مجموعة عمل جديدة والبعد عن المجموعة التي ارتبط بها بعلاقات قوية.
- رفض غير المألوف.

## 5. أشكال مقاومة التغيير

**1.5. السلوك الدفاعي العنفي :** ويقصد به مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل

عني وظاهر.

• تكوين تجمعات رافضة للتغيير من قبل العاملين.

• ترك العمل نتيجة الاحتجاج والرفض للتغيير المقترح.

**2.5. السلوك الدفاعي المستتر :** ويقصد به محاولة العاملين إخفاء رفضهم للتغيير

وفي نفس الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم ولكن بشكل غير عني.

• استغراق فترات أطول في تنفيذ الأعمال.

• زيادة عدد الأخطاء المرتكبة : بشكل مقصود.

• تمارض العاملين أو زيادة عدد الغيابات.

## 6. مزايا مقاومة التغيير

- تؤدي مقاومة التغيير الى إجبار إدارة المنظمة على توضيح اهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل افضل.
- تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.
- إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة الى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة او غير المباشرة.
- تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.



## 7. استراتيجيات التعامل مع مقاومة التغيير

**1.7. استراتيجية التعاطف والدعم :** وهي استراتيجية تحاول المنظمة اتباعها لتفهم مشاعر العاملين وأسباب رفضهم أو مقاومتهم للتغيير.

**2.7. استراتيجية الاتصال الفاعل :** وهي استراتيجية تقوم على أساس تفعيل الاتصال والتواصل بين الادارة والعاملين من خلال الاشارة لنتائج التغيير المحتملة، ما يسهم في الحد من المخاوف والاشاعات.

**3.7. استراتيجية المشاركة :** من خلال مساهمة الافراد ومشاركتهم بشكل فاعل في عملية التخطيط للتغيير وتنفيذه.

## 8. أساليب التعامل مع ظاهرة التغيير

**1.8. التعليم والاتصال :** يساعد هذا الأسلوب العاملين على رؤية الحاجة للتغيير والوقوف على منطقته. وقد تتخذ عدة اشكال منها المناقشة الفردية ، العرض للمجموعات ، او مذكرات وتقارير . ويتم اللجوء الى هذه الطريقة في حالة قصور المعلومات المتوفرة عن التغيير والتحليل المشوه او الخاطئ للمعلومات المنشورة عن عملية التغيير . ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة انه عند اقتناع العاملين بهذه المعلومات ، سيساهمون في عملية تطبيق التغيير ، بينما يعاب عليها انها تستغرق وقتا طويلا وبشكل خاص عندما يكون عدد المعنيين بالتغيير كبيرا.

## 2.8. المشاركة والاندماج : تؤكد الأبحاث والدراسات ان المشاركة في برامج

التغيير من قبل الأفراد تؤدي الى الطاعة والالتزام بالتنفيذ . وتستخدم هذه الطريقة عندما يكون الأفراد العاملين او المتأثرين بالتغيير يمتلكون القدرة العالية على مقاومته . ومن ابرز ايجابيات هذه الطريقة يتمثل في ان المشاركين سيلتزمون بتطبيق التغيير . اما سلبياتها فهي انها تستغرق وقتا اطول.

## 3.8. التسهيل والدعم : تقوم هذه الطريقة على تدريب العاملين على مهارات

جديدة ، وتقديم الدعم اللازم لهم وإعطائهم فترة راحة بعد التغيير ، وهذه الطريقة هي من افضل الطرق ، لكنها تتطلب وقتا طويلا ، بالإضافة الى تكلفتها العالية.

#### 4.8. التفاوض والاتفاق : تستخدم هذه الطريقة عند وجود جهة تتضرر بشكل كبير وواضح من

عملية التغيير ، وبنفس الوقت تمتلك الجهة القدرة على مقاومة التغيير كإعطاء النقابة معدل اجر أعلى لمنتسبيها من الأفراد العاملين في المنظمة مقابل الموافقة على تغيير تعليمات العمل. وإيجابياتها انها سريعة نوعا ما وغير مكلفة . اما سلبياتها فإنها قد تؤدي الى حدوث مشاكل في المستقبل اذا شعر العاملون انهم قد استغلوا.

#### 5.8. الاستغلال واختيار الاعضاء : وبموجب هذه الطريقة يوضع العضو المختار من قبل الافراد

العاملين في موقع هام في عملية تصميم التغيير بهدف ضمان مصادقته على عملية التغيير .

#### 6.8. الإكراه الظاهر وغير الظاهر: وبموجب هذه الطريقة يجبر العاملون على قبول التغيير

فيهددون سرا او علنا بفقدان وظائفهم او بحرمانهم من الترقية ، او الفصل او النقل . ويتم اللجوء

الى هذه الطريقة في حالة كون السرعة ذات اهمية بالغة ، وأيضا عندما يمتلك منشئ التغيير قوة

كبيرة ، واهم إيجابياتها انها سريعة ولها المقدرة على التغلب على أي نوع من المقاومة . وفي

نفس الوقت لا تخلو هذه الطريقة من السلبيات منها خطورة استمرار استياء العاملين من منشئ

التغيير