



المحاضرة التاسعة □
مقاومة التغيير

محاوالمحاضرة

1. مفهوم مقاومة التغيير.
2. السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير
3. المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير
4. درجات مقاومة التغيير في المنظمات
5. ردود الالفعال على التغيير.
6. اسباب مقاومة التغيير
7. العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

مقدمة

- ❖ تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها.
- ❖ اكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو أثر ذلك التغيير على الافراد وجماعات العمل في المنظمة.
- ❖ غالبا ما يتصرف الافراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية.
- ❖ تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الامور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير.

مفهوم مقاومة التغيير

- ❖ تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الاوضاع القديمة القائمة.
- ❖ قد تأخذ المقاومة شكلا اخر كأن يقوم الافراد بإجراءات مناقضة او مناهضة لعملية التغيير.
- ❖ قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبيا، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة.
- ❖ وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الافراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها.

• ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية:

✓ العوامل النفسية: تشمل الشخصية، الإدراك، التفكير، الدوافع والاتجاهات، الخبرات.

✓ العوامل الاجتماعية: تضم علاقات التفاعل الاجتماعي، اثر الجهات، ضغط البيئة الخارجية.

✓ العوامل الثقافية: تضم القيم والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع.

✓ العوامل التنظيمية: تشمل تقسيم العمل، والسلطات والمسؤوليات.

✓ العوامل الاقتصادية: تتركز في الراتب والمكافئات والحوافز المادية.

السلوك المتوقع من الفرد تجاه التغيير

مدى استجابة للتغيير	تقييم التغيير
يقاوم علنا دون خوف	يرى ان التغيير ضار وهدام
يقاوم سرا	يرى ان التغيير قد يمثل تهديدا لاستقراره وأمنه
احتمال قبوله وإجازته له	يدرك ان التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له
يشارك في احداثه ونجاحه	يدرك ان التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الاهداف

المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير

□ - السلوك الدفاعي العلني: يتمثل في الاضطرابات و تباطؤ الانتاج او زيادة الازخاء، او الرفض والمعارضة الشديدة وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل.

بر - السلوك الدفاعي الضمني او المستتر: يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب.

تر - الاستسلام: دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب والتمارض وعدم الرضا بشكل عام.

درجات مقاومة التغيير في المنظمات



ردود الافعال على التغيير

غالبا ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة، او ما يوجهه من مواقف جديدة، وغالبا ما يكون امام احد السلوكيات الاتية تجاه التغيير:

1- الصدمة	شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف
2- عدم التصديق	الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير
3- الذنب	شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
4- الاسقاط	قيام الفرد بتأنيب فرد اخر على التغيير الذي حدث.
5- التبرير	قيام الفرد بوضع اسباب التغيير.
6- التكامل	قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام
7- القبول	خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

اسباب مقاومة التغيير

1. التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
2. عدم وضوح اهداف التغيير.
3. عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير.
4. عدم مشاركة الافراد في التغيير.
5. عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير.
6. عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل.
7. ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات.
8. الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير، او من المجهول.
9. عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة، او بتهديدات وظيفية.
10. السرعة الشديدة في التغيير.
11. عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة.
12. التوقيت سيئ للتغيير، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير.

اسباب اخرى لمقاومة التغيير

1. **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة:** التغيير يتطلب تغييرا في المنهج والأساليب وهو ما يعتبر تهديدا للأمن النفسي للأفراد اللذين لا يجدون ضرورة في التغيير.
2. **توقع الخسارة:** غالبا ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تود عليهم بالضرر.
3. **التخوفات الاقتصادية:** هنا يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لان التغييرات الجديدة تتطلب تغير معدلات الدخل وميزانيات الاعمال.
4. **القلق الاجتماعي:** التغيير قد يولد تخوفا من المجهول عند بعض الافراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونة.
5. **الخوف من ان يؤدي التغيير الى تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة، فضلا عن ما قد تبديل المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات.**

سعى العديد من الباحثين في مجال ادارة التغيير الى حصر تبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير، وقد قدم جيمس اوتول ([James O'Toole](#)) اكثر من ثلاثين سببا لمقاومة التغيير وهي:

1	عدم الاتزان	التغيير ليس حالة طبيعية
2	بلا دليل	عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا
3	الثبات	نحتاج الى قوة كبيرة لإحداث التغيير
4	الاكتفاء	معظم الناس تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الامور الحالية
5	عدم النضج	لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب
6	الخوف	الناس تخشى المجهول
7	المصلحة الاتية	قد يكون التغيير مفيدا للآخرين ولكن ليس لنا
8	ضعف الثقة بالنفس	لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة
9	الصدمة من المستقبل	مبهورون من التغيير ولذا لا نفهمه وبالتالي نقاومه
10	العبيثية	تظهر لك انواع التغيير على انها مصطنعة وخادعة

11	نقص المعلومات	لا نعلم كيف نغير او الى ماذا نغير
12	الطبيعة البشرية	البشر يحبون التنافس، عدوانيون، انانيون وتعوزهم صفات الايثار اللازمة للتغيير
13	الشك	نشك في نوايا قادة التغيير
14	الحماقة	يبدو التغيير في مظهره جيدا لكننا نخشى ان تكون النتائج سيئة
15	الغرور	يرفض القادة الاعتراف بأخطائهم وان ما صنعوه بحاجة للتغيير
16	التفكير الضيق	الناس لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية
17	قصر النظر	لا نستطيع ان نرى ان التغيير هو في مصلحتنا
18	المشي بالأحلام	معظمنا يعيشون حياة بلا تمعن
19	غشى البصيرة	التفكير الجماعي يجعل إرضاء المجموعة اهم من التغيير
20	الامل الشامل	لا نتعلم من تجاربنا وننظر الى كل شيء حسب افتراضات سابقة

21	الحالة الشوفينية	نحن على صواب واللذين يريدون لنا التغيير على باطل
22	الاستثناء	قد ينجح التغيير في مكان اخر ولكننا لسنا كغيرنا
23	الايدولوجية	لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم متعارضة مع التغيير
24	انظمة مؤسسات	يتغير الفرد ولكن الجماعات تبقى
25	التدرج	الامور لا تتغير بالوثب
26	الاصالة	من نحن لنشكك في القادة اللذين وضعونا على هذا المسار
27	التغيير للأقلية	استفادة الاقلية من الوضع القائم اكثر مما تستفيد الاكثرية من التغيير
28	العزيمة	لا يستطيع احد اقناعي بالتغيير لصعوبة الامر
29	الظرفية	دروس التاريخ ظرفية لا يمكن ان نبني عليها، لان ظروفنا مختلفة
30	طغيان العادة	افكار قادة التغيير تظهر وكأنها توبيخ للمجتمع على عاداته
31	الجهل الانساني	الانسان عدو ما يجهل

العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير

1. فرض التغيير على الافراد والجماعات: اللذين يرونه تهديدا لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي يتم بناء على طلبهم.
2. التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير: حيث يعتمد على إثارة الشكوك في نوايا الادارة وإبراز الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.
3. تشكيل رأي جماعي ضد التغيير: حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الافراد لان تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الافراد.