

المحاضرة 5

مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

إن مقاومة التغيير هي طبيعة الإنسان، فالإنسان غالبا ما يقاوم تغير الوضع الراهن، وذلك لما يسببه التغيير من قلق وتوتر نفسي للفرد لعدم معرفة النتائج المترتبة عليه، والتي عادة ما ينظر إليها على أنها سلبية بالنسبة له، وتعرف مقاومة التغيير على أنها "استجابة عاطفية سلوكية تجاه خطر حقيقي أو متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي"

ويذكر شريف (2004: 104) بأنه لا بد أن يلحق أي تغير نوعا من المقاومة، قد تكون مقاومة ظاهرة وقد تكون مستترة، وكل من نوعها لا يقل خطرا على الآخر، **المقاومة العلنية (بالفعل وبالسلوك)** لا بد من محاولة التخفيف من حدتها، وإلا تحولت إلى انفلات، **والمقاومة المستترة (بالامتعاظ أو الإحباط)** لا بد من إيجاد متنفسات لها كي لا تتحول إلى مهمات وشائعات وتكتلات بين من هم مع وضد عملية التغيير.

فالناس يخشون المجهول إلى حد ما، والتغيير يعني الانتقال من المعلوم إلى المجهول، فلا يمكن أن نكون على يقين أن جهود التغيير سوف تثمر النتائج المخططة بالضبط، فهناك دائما تداعيات غير متوقعة لعمليات التغيير. إذن لماذا التضحية بالمألوف والمرجح؟ فكلما قلل القادة من إدراك الأفراد لنتائج التغيير المجهولة وغير المتوقعة انخفضت مقاومة التغيير (1988: 214)

تعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وفي هذا السياق يقول الدكتور الأعرجي إن المقاومة قد تأخذ شكلا آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، **وتتمثل إيجابية المقاومة** عندما يكون التغيير المقترح سلبيا بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة. **أما سلبية المقاومة** فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيرا مقارنة بتكاليفها، ومقاومة التغيير هناك أيضا أبعاد أخرى، قد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

ويعتقد كريتر وكينكي (Krietner&Kinicki, 1992: 738) أن هناك علاقة بين نوع التغيير المطلوب وشدة المقاومة له، فإذا كان التغيير المطلوب مألوفا فإن المقاومة تكون بسيطة، وتزداد شدتها في حالة التغيير الإبداعي، أي إدخال أسلوب جديد في العمل، وتبلغ المقاومة ذروتها عند التغيير الإبداعي الجذري

ويؤكد شريف (2004: 104) أن طبيعة التغيير قد تحدد شكل المقاومة، والتي هي رد فعل طبيعي، وكلما كان التغيير خارجيا كلما قلت مقاومة العاملين له، بمعنى أن التغيير الذي تفرضه جهة رسمية منظمة للعمل (قانون حكومي جديد، أو علاقة مع البيئة، أو عدم توافق مع منظمات البيئة، أو تنظيمات نقابية) يظل أقل عرضة للمقاومة الداخلية.

ويذكر سميث (2001: 45) في هذا الإطار أن أكثر الأفراد ما بين 60-80% في أي منظمة ليسوا في فئة المقاومين أو في فئة المناصرين. أنهم فقط قلقون ومترددون حول ما يحدث في بيئتهم التنظيمية وقد يؤدي ترددهم إلى مقاومة عنيدة إذا استمر الخلط بين الظاهرتين، فمهمة القائد هي تحول التردد إلى مناصرة وليس مقاومة، إن تردد الأفراد نحو التغيير له سبب محدد أو أكثر بحيث يمكن عمل شيء من أجله، فعلى القائد الاستماع لهم، والعمل معهم والاعتماد على أدائهم لكي يعيشوا تجربة التغيير بأنفسهم.

عند إدخال التغيير في المنظمات غالباً ما توجد درجة معينة من مقاومة التغيير، وتقل درجة مقاومة التغيير كلما كان هناك حاجة حقيقية إليه، وكلما تم إدخال التغيير بطريقة سليمة، وأخذت في الاعتبار الأسس التي يجب مراعاتها عند إدخال، ومقاومة التغيير تأخذ صوراً شتى. فقد تأخذ المقاومة للتغيير صورة عدم تعاون العاملين مع الإدارة لإنجاح التغيير أو تعدد الشكاوي أو انتشار الشائعات أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل أو ارتفاع معدل دوران العمالة أو ارتفاع نسبة غياب العاملين أو زيادة الصراعات بين العاملين أو انخفاض معدل الإنتاجية وارتفاع معدل التآلف في الإنتاج.

وأشار الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الموظفون بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير،

وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وهذا يعني أن عدم الامتثال له يحد من مصلحة الإدارة، أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها، وللمقاومة التغيير أيضاً أبعاد أخرى. فقد تؤخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري

لكن بالرغم من حتمية التغيير وأهميته إلا أنه عادة يواجه بالمقاومة والرفض والمناهضة لأسباب مختلفة ومتباينة، لأنه يتطلب تعديل في السلوك أو في معطيات التنظيم، حيث أن معظم المنظمات صممت لممارسة أعمال محددة وإتباع إجراءات وأساليب بيروقراطية ثابتة، وبالتالي فإنه مجرد القيام بأي عملية تغيير يتطلب نوعاً من الخروج عن المألوف في النظام المؤسسي. وعليه فقد تواجه أي عملية تغيير بقدر من المقاومة، إن أي عملية تغيير في المنظمة تتطلب تحقيق درجات من التكيف والتوازن مع معطيات الموقف، وبالأخص ظاهرة مقاومة الأفراد العاملين لهذه العملية، لتسنى لها جنّ المنافع والفوائد المترتبة على عملية التغيير. وهذا يتطلب استخدام جملة من الأساليب والاستراتيجيات المناسبة والملائمة للتعامل مع هذه الظاهرة.

ومن هنا تبرز أهمية التعامل مع مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير، وإدراك أهم الاستراتيجيات التي يمكن للمديرين استخدامها قبل وأثناء عملية التغيير للحد أو التقليل من فعالية مقاومتها. ومن هنا تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على الأسباب التي أدت إلى مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير. (الإبراهيم، 2006).

وقد وضع ريتشاردسون (Richardson, 1997) ثلاثة مستويات لمقاومة التغيير وهي :

- **المستوى الأول :** مصدر هذا المستوى أفراد لا يوجد عندهم أسباب خفية للمقاومة، ولكنهم يكتفون من التساؤل حول ما يجري، ويعبرون عن شعورهم بالحيرة، والارتباك، ويظهرون تردداً في تقبل التجديدات أو يقاومونها.
- **المستوى الثاني :** المقاومة في هذا المستوى أكثر عمقا منها في المستوى الأول، وهي تظهر عند أفراد لديهم خبرات وتجارب وأغراض خاصة بهم.
- **المستوى الثالث:** أسباب مقاومة التغيير في هذا المستوى عميقة جداً، ولها طابع مسيطر عند كثير من العاملين، ممثلة بانعدام عميق وراسخ للثقة.

وتعتبر إدارة التغيير من أصعب المهمات الإدارية المبدعة: لأنها لا تتوقف على أيضا ووضع النقاط على الحروف، الممارسة الصحيحة فقط، بل التخطيط الناجح أيضا والفكرة المناسبة في الظرف المناسب، والرجل المناسب في مكانه المناسب، وتشتد الصعوبة إذا واجه المدراء أفرادا يفضلون ما اعتادوا عليه، أو يتخوفون بدرجة لجهود كبيرة من الحساسية من التغيير، لأن بعض الأفراد يرون في التغيير تهديدا لجهود كبيرة بذلك لأجل إقامة العمل وتكوين علاقات وروابط متينة، أو هدر للطاقات، وبعضهم الآخر يرى فيه تهديدا لمصالحه الخاصة، ولهذا فإن رد الفعل الطبيعي على التغيير في أغلب الأحيان هو مقاومته في البداية بقوة، وعرقلة مسيرته لإضعافه وإفشاله (الصفار، 2007).

وهناك الكثير من المواقف التي تستدعي قيام المدير أو الرئيس بتغيير رؤوسيه أو تغيير طرق العمل وأدواته، وترتبط فاعلية التغيير بقدرته الرئيس في إحداث هذا التغيير. إلا أن ردود أفعال من يتأثرون بالتغيير قد تتميز بعدم التصرف أو المقارنة وتقيد المساهمات، ويتطلب ذلك مجهودا من المنظمات والمديرين في تخطيط عملية التغيير واقتناع العاملين به.

ويمكن التمييز بين عدة مراحل تمر بها ردود الأفعال وهي:

- 1- **الصدمة** : وتشير إلى شعور حاد بعدم القدرة على التصرف وعدم الاتزان
- 2- **عدم التصريف** : وهو شعور بعدم موضوعية وواقعية السبب في ظهور التغيير
- 3- **الذنب** : وهو شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث
- 4- **الإسقاط** : ويعني قيام الفرد بتأنيب فرد آخر على التغيير الذي حدث
- 5- **التبرير** : ويعني قيام الفرد بوضع أسباب لعدم قبول التغيير
- 6- **التكامل** : ويعني قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله إلى مزايا يتمتع بها الفرد
- 7- **القبول**: وهو عبارة عن خضوع أو تحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير

ولأن أي عملية تغيير داخل المنظمة تعد بمثابة مغامرة تستوجب الحيلة والحذر، فمن الطبيعي أن يرتبط نجاح التغيير بشكل مباشر بمدى تجاوب الأفراد داخل المنظمة مع هذا التغيير الجديد والأرجح أن تتعرض المنظمة لموجة كبيرة من الرفض تتعدد أسبابها مما يؤدي إلى خضوع القائد لامتحان عسير حيث ستظهر قدرته ومهارته في إدارة المنظمة وتجنبيها المخاطر، كما سيقوم برصد كافة التحركات المشبوهة المقاومة للتغيير والتصرف حيالها بحزم وحكمة حتى يوقع بها ويسيطر عليها دون إحداث هزات داخل المنظمة، ومن القوى الراضية للتغيير التي سيواجهها القائد في المنظمة مايلي:

- **القوى المعارضة للتغيير**: وهي أشبه بلوبي يبذل كل طاقته من أجل صد أي أفكار أو ممارسات تؤدي إلى عملية التغيير بكافة أشكاله، لأن اتخاذ قوى التغيير أي قرار جدد سيتعارض مع مصالحها، وبالتالي فهي تمثل أكبر عائق في وجه القوى الطامحة للتغيير بحكم سيطرتها على مواقع النشاط الإداري مما يجعلها قادرة على توجيه مسار التغيير.
- **القوى الراضية للتغيير**: وتمثل مصدر إزعاج للقيادة لصلابة مواقفها التي تتميز بالرفض المستمر لكل عملية تغيير جديدة. فهي ثقل على المؤسسة ولا يمكن تطويعها إلا عن طريق إغرائها بمواجهة القوى المعارضة لامتناسص قوتها وإحداث انشقاقات في صفوفها في ذات الوقت.

● **قوى التحجيم:** وهدفها إعطاء شرعية وجود لقوى التغيير مع تقزيم دورها بتكبييلها بمجموعة من القوانين والمساطر تجعلها في موقف هش وسهل المنال ولها أشكال ثلاثة:

أ- تستخدم أسلوب الإدارة بأن تفسح المجال لعملية التغيير بالتوسع إلى الحد الذي تزيده ثم تتوقف عن مسانده، وتمارس هذه الخطة عادة إذا كان تيار التغيير قوًا يصعب صده فيسمى تيار التحجيم لاستيعابه وامتصاص قواه على مراحل دون الكشف عن نيته.

ب- عدم السماح بالتوسع أو النمو على ما وصلت إليه قوى التغيير بالمؤسسة والعمل على ترك الأمور على حالها.

ت- السعي إلى استهداف المكتسبات التي حققها قوى التغيير مما يؤدي إلى تهديد مشروع التغيير وإصابته بالشلل التام، ويتم تنفيذ هذا الأسلوب حينما تقع قوى التغيير تحت تأثير انقسامات داخلية فيعطي ذلك الفرصة لقوى التحجيم لتمارس أهدافها الرامية إلى إعادة الأوضاع إلى ما كانت عليه قبل التغيير.

● **قوى المحافظة على القديم:** وتمثلها فئة من الموظفين المتقدمين في السن وهم في الغالب يعيشون على أمجاد الماضي، ويتشبثون بالقديم الذي كان يمثل مراحل شبابهم وقوتهم، مما يجعلهم عيبًا على قوى التغيير التي ستسعى جاهدة إلى إغرائهم واستمالتهم، وذلك بالرفع من مكاسمهم وصلاحياتهم

● **القوى المنغلقة:** وهي قوى صعبة الانقياد متوقعة على ذاتها لا ترى في التطوير أي بعد إيجابي، لذا فهي تفضل الجمود والعزلة، وتحمل ثقافة بالية لا تشجع على الانفتاح والتعامل مع الآخر.

● **القوى الهامشية:** هي قوى مسلوبة الإرادة، تعيش على هامش الأحداث، لا تهتم بما يدور حولها أو تنفعل له، وهي تدور في فلك التيار السائد وتداريه، وهي بهذه السياسة تعمل على إحلال حالات مرضية داخل المؤسسة بإطلاقها للشائعات الكاذبة، والأخبار الزائفة، مولدة بذلك حالة من الاضطرابات وعدم الاستقرار، تسعى بها إلى تدمير المكاسب الجديدة (العسكري، 2010 ص 67).

مفهوم مقاومة التغيير

على الرغم من ما نجده من اتفاق في العديد من الدراسات على أن مقاومة التغيير تعتبر من أهم المشاكل والحواجز والتي يواجهها القائمين على عملية التغيير .

إلا أنه لا يوجد ما نسميه تعريف موحد لمقاومة التغيير التنظيمي ذلك أن كل باحث يتطرق إلى موضوع مقاومة التغيير يراه من زاويته الخاصة ومن منظور فهمه الخاص للجوانب السلوكية أو التكنولوجية أو التنظيمية الهيكلية المتعلقة بهذا الشأن

ويعتبر (Zandfer, 1950) من أول الباحثين الذين تطرقوا لظاهرة مقاومة العاملين للتغيير، وعرفها على أنها " السلوك الهادف إلى وقاية وحماية الشخص من آثار تغيير حقيقي أو متصور. " **أما (Zaltman and Duncan)** فقد عرفا المقاومة على أنها " أي تصرف يعمل على المحافظة على الوضع الراهن /الحالي وفي وجه أي محاولات تعمل على تغيير هذا الوضع. " (Zaltman and Duncan 1977)

ويرى (Folger and Skarlicki) أن مقاومة التغيير عبارة عن سلوك يبحث عن تحدي وعرقلة الافتراضات السائدة، والمحادثات،

وعلاقات السيطرة "، (Folger and Skarlicki, 1999)

أما (Piderit) فقد قامت بمراجعة الأبحاث التطبيقية السابقة والمتعلقة بموضوع ظاهرة مقاومة العاملين لعملية التغيير، وتوصلت إلى أن هذه الأبحاث قد ركزت على تعريف مقاومة التغيير من ثلاثة جوانب مختلفة هي: **وصفه حالة إدراكية عقلية، ووصفه حالة عاطفية وأخيراً سلوك موجه**". وبينت (Piderit) أن المقاومة بوصفها حالة إدراكية عقلية عاطفية، ترتبط بالمعالجات الذهنية لدى الفرد لعملية التغيير وتحدث من خلال الأفكار والاعتقادات السلبية حول ماهية التغيير. أما من حيث أن المقاومة فقد أشارت Piderit إلى أن الإحباط والقلق وحالات التوتر المصاحبة لعملية التغيير تحدث عملية المقاومة.

أما المقاومة باعتبارها سلوك موجه، فقد أشارت (Piderit) إلى طبيعة ردة الفعل نحو عملية التغيير باعتبارها نوع من السلوك المرافق لعملية التغيير، وقد تكون ردة الفعل تلك على شكل أفعال مناهضة للعملية برمتها. وعليه ترى هذه الباحثة أن أي تعريف لا يتضمن المظاهر الثلاثة سالفة الذكر يعتبر تعريف غير كامل. (Piderit,2000)

أما حريم قد عرف مقاومة التغيير بأنها استجابة عاطفية/ سلوكية تجاه خطر حقيقي أو أمر متوقع يهدد أسلوب العمل الحالي (حريم، 2004، 384). وينظر إليها العامري والفوزان على أنها امتناع الموظفين عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (العامري، الفوزان، 1997: 357).

وعليه يعرف (الإبراهيم، 2006) مقاومة التغيير على أنها سلوك ينتج عن تداخل جملة من العوامل المنطقية والنفسية والاجتماعية لدى الأفراد العاملين بسبب عملية التغيير، ويهدف إلى خلق حالة من التوازن لديهم لتقليل الآثار المحتملة أو الحقيقية لعملية التغيير. كما يرى الباحث بان مقاومة التغيير هي القيام بأنشطة وتصرفات الهدف منها إيقاف أو تأخير التغيير، وبالتالي عرقلة برنامج التغيير المراد إدخاله بالمنظمة، إما بطريقة فردية أو بطريقة جماعية سواء ما كان منها منظماً ومنسقاً أو عشوائياً غير منظم وبالتالي المحافظة على الأوضاع الحالية للمنظمة ولا بد هنا من إيضاح حقيقة أن مقاومة التغيير في حد ذاتها هي أمر مرتبط بالتوقعات المصاحبة لعملية التغيير. فإن كان من المتوقع أن التغيير سوف يترتب عنه نتائج إيجابية فإنه يقبل ويدعم من كافة الأفراد العاملين. أما أن كانت النتائج المتوقعة سلبية، فإنه يقاوم ويناهض بشتى الوسائل والطرق.

ويمكن تعريفها أنها: كافة ردود الفعل السلبية للأفراد تجاه التغييرات التي قد تحصل أو التي حصلت بالفعل في المنظمة (المؤسسة) لاعتقادهم بتأثيرها السلبي عليهم.

وقد تكون مقاومة الأفراد علنية؛ فيبادر الراض بمختلف أشكال المقاومة حسب درجة تأثير التغيير أو قدرته أو طريقته للمقاومة (كالاحتجاج، التباطؤ، الإضراب، طلب النقل أو الاستقالة....). (تومي وخريف).

وتعني مقاومة التغيير امتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم. وفي هذا السياق يقول الأعرجي (1995) إن المقاومة قد تأخذ شكلاً آخر وذلك بأن يقوم الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير، وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية، وتتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة أما سلبية المقاومة فإنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبيراً مقارنة بتكاليفها، وللمقاومة التغيير هناك أيضاً أبعاد أخرى، فقد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون بشكل سري أو ظاهري.

أسباب مقاومة التغيير:

قد يمتنع الأفراد عن الامتثال للتغيير بالدرجة المناسبة، أو التمسك بالوضع القائم، وقد يتخذ الأفراد إجراءات مناقضة لعمليات التغيير، وعندها قد تكون هذه الإجراءات سلبية إذا كان التغيير إيجابياً، وقد تكون إيجابية إذا كان التغيير سلبياً. وقد تكون الممانعة للتغيير من قبل أفراد المنظمة صفة فردية أو جماعية، أو قد تكون ذات شكل ظاهري أو سري غير معلن.

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يأتي (الدهان، 1992).

- 1- الارتياح للمألوف والخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.
- 2- العادات: تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحدد طريقة تصرفه وكيفية استجابته للمواقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتينياً ومبرمجاً إلى حد ما.
- 3- سوء الإدراك: إن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد يشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير.

4- المصالح المكتسبة: ترتبط مصالح الفرد أحياناً ارتباطاً وثيقاً بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه، لأن ذلك يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5- الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحياناً عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير جماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد

المفاجئ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية ووطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حال إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرراً، ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل بها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للفرد.

ولقد تناول العديد من الباحثين أسباب مقاومة الأفراد لعملية التغيير، ولقد ركز بعضهم على جوانب دوغما أخرى، ولهذا يمكن إجمالها وفقاً لأبعاد وأسباب معينة وهي: (الإبراهيم، 2006).

1- أسباب نفسية:

ويقصد بالأسباب النفسية الخوف من المجهول وما يكتنفه المستقبل، حيث يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا والارتياح ويخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة ومعروفة. فعندما تبقى الأمور على ما هي عليه فإن الأوضاع تبقى منسجمة مع بعضها البعض ويسهل على الناس التعامل معها (Coghlan, 1993). ويقول الساعدي هنا أن مقاومة التغيير تتمثل في خوف الموظفين من المستقبل والارتياح للمألوف، وذلك لأن التنبؤ بالمستقبل أمر صعب لذا فإنهم يتخوفون من النتائج التي قد تكون غير مجدية نتيجة التغيير (الساعدي، 1996).

2- أسباب تنظيمية - سياسية:

وتعود هذه الأسباب إلى احتمالات نشوء أي خلل تنظيمي ناتج عن إحداث التغيير سواء في المراكز الوظيفية أو مراكز القوة في المنظمة. وعادة يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحديدتها أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر، والواضح أن هذا الشكل من العمل سيخرج من المنافسة إلى الصراع ثم يتبدل الصراع إلى حرب داخلية إذا لم تكن ماهرين في إدارته بالشكل المناسب (الأعرجي، 1995). وبالتالي فإن هذا من شأنه أن يفقد التنظيم أو الهيكل التنظيمي ميزة المرونة الواجب توافرها في أي تنظيم قادر على مواجهة التغييرات المتسارعة في البيئة المحيطة به. وعليه قد تنبع مقاومة التغيير التنظيمي من اعتبارات سياسية كالمحافظة على علاقات القوة السائدة في المنظمة، والحفاظ على التحالفات القائمة، وسلطة اتخاذ القرارات. (الإبراهيم، 2006).

3- أسباب تنظيمية - موضوعية:

وتعني خوف الأفراد من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه (Waddel, 1998)، حيث يعتقد الأفراد أن التغيير المنشود لا يصب في صالح المنظمة ولا يساهم في تحقيق أهدافها وبالتالي تكون النتيجة هي العمل على مقاومته (Robbins and Coulter, 2005).

4- أسباب قيمية - ثقافية:

وفي هذا الجانب يؤكد الأعرجي أن من أسباب مقاومة الموظفين للتغيير هو اعتياد الموظفين على أداء عملهم بصورة معينة وقناعاته بأسلوب تنفيذها، إضافة إلى حرصهم على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها (الأعرجي، 1995). ذلك أنه عندما يعتاد التنظيم على أسلوب معين واستخدام إجراءات وأساليب محددة، فإن ذلك يصبح نهج أو عادة لدرجة أنها لا تسمح باستيعاب المستجدات والتغييرات (De Jager, 2002). كما أن اختلاف معايير الأفراد عن معايير وقيم المنظمات، واختلاف القناعة والرؤية بأهمية ودور التغيير التنظيمي في أداء المنظمة وكيونتها، كلها أسباب تؤثر في الفرد ونفسيته ومعتقداته نحو التغيير. ويبين (Sterbal) أن

الاختلاف بين القيم الفردية والقيم المنظمة والتضارب بينهما يؤثر سلباً على قبول العاملين لعملية التغيير وبالتالي العمل على مقاومتها (Sterbal, 1998). كذلك فإن رغبة بعض الأفراد العاملين بالحفاظ على نمط المسلمات الأساسية التي ابتكرتها واكتشفتها المنظمة والتي يؤمن بها العاملين لكونها أثبتت بصورة كافية مدى صدقها وكفائتها، يقود إلى مقاومة أي محاولة تهدف إلى تغييرها (الجشالي، 2003).

5- أسباب فكرية معرفية:

وهي من الأسباب العائقة لعملية التغيير والناجحة عن الجهل، والانغلاق الفكري، وعدم القدرة على التعامل مع الأفكار والتقنيات الحديثة، وقلة الدوافع للإنجاز (Waddell, 1998). والعاملون يرفضون التغيير انطلاقاً من الاعتقاد بأن قبولهم لهذا التغيير يعني إقرارهم بأن ما كانوا يقومون به كان خاطئاً وغير صحيح وحفاظاً على ماء الوجه فإنهم يقاومونه (العامري، والفوزان، 1997: 358). ويرى (Marion) أن الأفراد يقاومون التغيير غالباً لأنهم يرون أنه لا يؤدي إلى منفعة المنظمة أو منفعة العاملين، وأيضاً الاعتزاز بالمهارات والخبرات المكتسبة السابقة، فهم يرون أن التغيير سيفقددهم تلك المهارات والخبرات وبالتالي سيفقددهم الاعتزاز والتفاخر بها، ومن جهة أخرى فإن تلك المهارات أصبحت بمثابة عادة وشيء مألوف بالنسبة لهم ومن الصعب عليهم تقبل أي عملية جديدة. (Marion, 1989).

ومن الأسباب الأخرى لمقاومة التغيير ظاهرة سوء الإدراك، ويقصد بذلك هو عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي، وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة ومزايا الوضع الجديد بشكل عائقاً كبيراً في وجه التغيير (Rowden, 2001). كما يرى الشماع وحمود أن الأفراد غالباً ما يعتقدون بأن التغيير ينطوي على مستجدات فكرية أكبر من السابق، وهذا سيحملهم عناء أو جهد جديد يمكن التخلص منه بالإبقاء على الحالة القائمة بدون قبول التغيير المطلوب.

6- أسباب تنسيقية:

إن عدم إدراك أهمية التغيير قد تعود إلى ضعف مستويات الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والتنفيذ. ويرى (Kotter and Schlesinger) أن ضعف مستوى الثقة بين الموظفين والإدارة يفرز نتائج كثيرة منها سوء الفهم وإدراك لأهداف ومقاصد التغيير، الأمر الذي يؤدي إلى مقاومة شديدة للتغيير المقترح، ويضيف هذان الباحثان أن ضعف نظم الاتصال والتنسيق بين المديرين أو القائمين على التغيير وبين الموظفين يؤدي إلى ما أسموه بالتقييم المتباين: أي أن كل طرف يعطي تحليلات مختلفة للمعلومات التي يتلقاها حول عملية التغيير مما ينتج عنه اختلاف في وجهات النظر بين الموظفين والإدارة لفوائد التغيير وتكاليفه (Kotter and Schlesinger, 1979).

كذلك يذهب كل من (Zaltman and Duncan) إلى التأكيد على أن ضعف أو غياب نظام الاتصالات الفعال داخل المنظمة يعد من المعوقات التقنية لإحداث عملية التغيير. ومن جانب آخر يؤكد هذان الباحثان على أهمية الاتصال والتنسيق بين الإدارة العليا والدنيا مطالبين بأن يبدأ التغيير من المستوى الأعلى على أن يرافقه دعم مستمر ومتصل من القيادات العليا. فضعف الاتصال والتنسيق سيساعد على وجود أرضية لمقاومة التغيير مستندة على سوء الفهم والإدراك ومحدودية الثقة بين المستويات العليا والوسطى والدنيا (Zaltman and Duncan, 1997, 65) كما أن افتقار الموظفين إلى المعلومات الكافية عن لماذا؟ ومتى؟ وكيف يمكن تطبيق التغيير؟ يعد من الأسباب التي تؤدي إلى مقاومة التغيير.

وقد أوضح العامري والفوزان أن عدم وضوح الإجراءات والتعليمات والأمر الفني لكافة المشاركين في عملية تنفيذ التغيير أو المتأثرين به يؤدي إلى شعور الموظفين بأن ما يتم من تغيير هو ذات منحى شكلي وليس مجدي. لذا يقع على عاتق الجهة المشرفة على برنامج التغيير مسؤولية توضيح الإجراءات الفنية لتنفيذه من خلال عقد دورات تدريبية يوضح من خلالها فوائد التغيير وأهدافه (العامري والفوزان، 1997). كما أن عدم إشراك الأفراد العاملين في عملية التغيير يؤدي إلى نوع من المقاومة للتغيير الذي تستهدفه المنظمة، وبالعكس فإن مشاركتهم تقلل من احتمال المقاومة (الشماع وحمود، 2000).

7- أسباب اقتصادية:

يرى (Marion) أن هذه الأسباب تتعلق بالدرجة الأولى بالراتب والوظيفة وما يترتب عليه من فقدان مركز وظيفي أو سلطة معينة. لذلك يخشى الأفراد لسبب أو لآخر من أن يؤدي التغيير المقترح إلى تقليل ما يتمتعون من مزايا اقتصادية ونفوذ وظيفي إذا ما تم تنفيذه (Marion, 408:1989). كما أن كثير من الموظفين يرون أن التغيير يهدد مراكزهم الوظيفية وخاصة التغيرات التكنولوجية إذ أنها تحل مكان كثير من الموظفين (Kegan and Lahey, 2001).

8- أسباب اجتماعية:

وتعود إلى خشية البعض أن ظروف العمل الجديدة ستكون أقل إرضاء من الظروف الحالية، وكره البعض التخلي عن العلاقات الاجتماعية القائمة وإقامة علاقات جديدة. والبعض الآخر يرون أن التغيير سوف يؤدي إلى قدر كبير من العزلة الاجتماعية. في حين يرى البعض الآخر أن التغيير سوف يتطلب مزيداً من العلاقات الاجتماعية وهم يفضلون العمل الانفرادي؛ ذلك أن التغيير بطبيعته قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد، لأنه يؤدي إلى فك بعض الأواصر والارتباطات وتأسيس أواصر وارتباطات جديدة غير معروفة من حيث الأفراد والعناصر

والمشارب والأمزجة، وربما يستلزم في بعض الأحيان الارتباط بعناصر لا يحبون التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يفضلون التعامل معها.

(Marion, 1989) وهذا يعني عدم انسجام التغيير مع قيم ومعايير وأخلاقيات الجماعة أو الاتحادات والنقابات التي ينتمي وينتسب إليها الأفراد، لأن الجماعة تحاول باستمرار الحفاظ على تميزها والحفاظ على مكتسباتها مما يؤدي لرفضها لأي تغيير يتعارض مع مصلحتها أو معتقداتها (Kegan and Lahey, 2001).

وبين (Rice, 1996) أن ما يتسبب في تصعيد مقاومة التغيير في المنظمات عدة مصادر محتملة للصراع، تظهر في السلوك وتؤثر فيه؛ وهي:

- 1- صراعات في العلاقات.
- 2- صراعات تتعلق بالبيانات المتوافرة.
- 3- الظروف الخاصة بالبنية الهيكلية.
- 4- مشكلات لها صلة بالقيم، ومشكلات في المصالح.

وأوضحت وفاء عون (2004) بأن مواجهة مقاومة التغيير لا بد من اتباع

أساليب منها:

- 1- إشراك العاملين في وضع أهداف التغيير.
- 2- تزويد العاملين بآخر المعلومات أولاً بأول.
- 3- التنبيه مسبقاً للمناخ البيئي الداخلي للمنظمة سواء للعاملين أو سلوكهم أو قيمهم.
- 4- تشجيع العاملين وزيادة حماسهم لأدوارهم وأهميتها في عملية التغيير.
- 5- استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات.

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل