

## المحاضرة [10]: معوقات التغيير

### معوقات التغيير:

يقصد بها الأسباب الكامنة وراء مقاومة التغيير. فالشخص الذي لا يقتنع بالتغيير أو يتضرر منه لأي سبب، لا يخرط في عملية التغيير، ويقاوم التغيير ويعيق تحقيق الأهداف بفاعلية، فكما أن برامج التغيير مفيدة للكثيرين من أصحاب المصالح، فإنها على الأرجح تواجه معوقات كثيرة أثناء تنفيذها من أولئك المتضررين أو غير المستفيدين منها. ويكمن السبب الرئيسي لإعاقة التغيير في تغيير الحالة الراهنة (status Quo) ويمكن إنجاز أسباب مقاومة التغيير فيما يلي: (الفياض، وقداه وعليان)

- 1- **عدم التأكد (Uncertainty):** تكون مقاومة التغيير في هذه الحالة ناحية نفسية تتعلق بالخوف من النتائج المستقبلية لعملية التغيير وما تحمله من مجهول يغير ما ألفه الشخص (Comfort Zone) واعتاد عليه. ولعدم التأكد جانبان، يتعلق الأول بالخوف من أن يحدث التغيير نتائج غير متوقعة تؤثر سلباً على الشخص أو على مستقبله الوظيفي (Fear of Unknown) ويتعلق الجانب الثاني بعدم رغبة الفرد في تغيير طرق وأساليب العمل والعلاقات الرسمية وغير الرسمية القائمة حالياً بأخرى مستقبلية يجلبها التغيير (Disruption of Routine)
- 2- **فقدان بعض المزايا أو المنافع (Loss of Existing Benefits):** بالإضافة إلى فقدان الوضع المألوف السابق (comfort zone)، فإن التغيير يفقد بعض الأشخاص ميزة أو أكثر من المزايا التي يتمتع بها كالرواتب والعلاوات والتأمينات والمكانة الاجتماعية وغيرها، مما يدفعهم لمقاومة التغيير ويطمئنوهم بأنه سيتم تعويضهم عن كل المزايا التي يمكن أن يفقدوها.
- 3- **فقدان قوة المكانة الوظيفية (Threat to position power):** يقاوم التغيير أي موظف يفقده التغيير مكانته الوظيفية أو سلطته في اتخاذ القرار أو نطاق الإشراف. وينطبق ذلك أيضاً على كل مجموعة أو فريق عمل أو دائرة عندما يؤدي التغيير الهيكلي للمنظمة إلى فقد مكانتها عند الإدارة العليا أو سلطة اتخاذ القرار الفني أو الإداري أو غير ذلك.
- 4- **تهديد الأمن الوظيفي (Threat to Security):** يحصل عندما يتم استخدام تكنولوجيا أو طريقة عمل جديدة مما يهدد العاملين أو مجموعات العمل بالنقل أو فقدان الوظيفة. وفي بعض الحالات يمتنع الموظفون عن اقتراح الابتكارات أو البوح بها للإدارة مع قدرتهم على ذلك، خوفاً من أن يؤول بهم الأمر في نهاية المطاف إلى فقد وظائفهم أو تهديد سيرتهم المهنية أو مستقبلهم الوظيفي.
- 5- **تفكيك الروابط الاجتماعية (Disturb of Social Networks):** عندما يؤدي التغيير إلى تفكيك مجموعات وزمر العمل أو العلاقات غير الرسمية والصدقات، فإن أفراد تلك المجموعات على الأغلب سيقاومون التغيير.

**6- الالتزام بمبادئ ومعايير العمل (Conformity to Norms and Culture):** يكون الالتزام بمبادئ ومعايير العمل والقيم الأخلاقية والعادات والتقاليد مفروض على الأفراد من طرف خارجي كمجموعات العمل وهو ما يسمى ضغوط الزملاء (Peers Pressure). فأى تغيير يستدعى تغيير المبادئ والأعراف يجابه بالرفض والمقاومة من قبل الأفراد بسبب إحساسهم بالالتزام للمبادئ والمعايير السابقة.

**وقد وصف جيفر (Jager) التغيير من حيث مصدره إلى ثلاث فئات هي: (Jager,2003)**

■ **تغيير يقدمه الآخرون لنا (Done to us) :** أفراداً وجماعات أو منظمات. وهذا التغيير مرفوض من قبل الطرف الذي سيتلقاه بسبب ما ينتج عنه من تدخل الغير في الشؤون الخاصة وما يترتب علي ذلك من الإحساس بفقدان الشخصية وفقدان الاستقلالية. وعلى مستوى المنظمة فإنه مرفوض من قبل جميع الأفراد بما فيهم الإدارة، ولا يمكن أن تقبل به إلا إذا أكرهت عليه كما في حالات الاستحواذ (Acquisition).

■ **ما نقدمه لأنفسنا (We do to ourselves) :** وهو موضوع هذا الفصل أو التغيير العادي المتعارف عليه. ولا يعني ذلك أن هذا التغيير سهل أو يخلو من المقاومة. فالإدارة أو وكيل التغيير لا يقاومه لأنه هو القائم على التغيير وحريص على إنجاحه. ولكن مقاومة التغيير تأتي العاملين أنفسهم لأن التغيير بالنسبة لهم من النوع الأول على اعتبار أنه مفروض عليهم من قبل الإدارة التي تحاول التقليل من مقاومته وإنجاحه.

■ **ما نقدمه للآخرين (We do to others) :** هذا النوع من التغيير هو نفس النوع الأول تماماً، إذ أن الآخرين سيرفضون تماماً كما رفضناه نحن في النوع الأول.

**لقد حدد (Owens,1981): عدداً من المعوقات التي تقف في وجه عمليات التغيير كما يلي:**

- أ- **معوقات تنظيمية:** ترتبط بالهيكل التنظيمية من حيث التضخم وسوء وسائل الاتصال والإجراءات الرقابية وتقدم السياسات الإدارية ونظام الحوافز.
- ب- **معوقات فنية:** وتتعلق بالتقنية المتاحة والإمكانات والموارد المتاحة للحصول عليها.
- ج- **معوقات اجتماعية:** وتتعلق بالبيئة الثقافية والحضارية من أهداف وعادات وتقاليد وظروف اقتصادية إضافة إلى العلاقات السائدة بين أفراد المجتمع والتركيب الطبقي وهناك وضع خاص بالتربويين في أنهم ميالون إلى الانغلاق والتمسك بأشياء ومنهجيات لم يعد لها قيمه أمام حركات التغيير.
- د- **معوقات اقتصادية:** فطريقة توزيع الموارد في الدول النامية تحديداً تحد من التوجهات التطويرية نظراً لنقص مخصصات تلك التوجهات.

## أما الأسباب التي تؤدي إلى أخفاق المنظمات في التغيير بحسب ما ذكره (Kotter,1995) فهي:

- 1- ضعف نشر الشعور بالحاجة إلى التغيير، وعدم تفعيله بشكل كاف.
- 2- عدم تكوين مجموعه ذات نفوذ مناسب وتساند وتدعم التغيير.
- 3- عدم وجود رؤية محددة للتغيير.
- 4- عدم اعتماد أسلوب تواصل العاملين على مستوى شخصي.
- 5- عدم إزالة العقبات أمام الرؤية الجديدة.
- 6- عدم التخطيط المنظم لتحقيق نجاح على المدى المتوسط (متوسط الأجل)
- 7- إعلان نجاح الخطط بشكل مبكر.
- 8- عدم الاهتمام بإحداث تغييرات في ثقافة المنظمة.

إن إدارة مقاومة التغيير تعبير يستخدم ليشمل مجموعة من التقانات المطلوبة لتشخيص مقاومة التغيير، وإدارة ذلك. وأن منحنى التغيير يظهر أن التغيير عملية تتناول مشاعر العاملين، وهي أيضاً صعبة بالنسبة إلى معظم الأفراد. ويجب على القيادة أن تتوقع دوماً ظهور مقاومة ما، ولذلك ينبغي عدم الاستهانة بها وهي تحتاج إلى إدارة فعالة تؤدي إلى تقبل الأفراد وبين مقاومتهم للتغيير، ويؤكد ذلك العديد من النماذج التي وضعت لدراسة أسباب مقاومة التغيير (strebel,1996:86-92)

## ويواجه التغيير العديد من المشاكل والمعوقات في مجالات مختلفة أهمها (دودين , 2012)

- جمود القواعد والإجراءات والهيكل التنظيمي.
- سوء وسائل الاتصال.
- الدرجة العالية من الرسمية.
- نقص الموارد لإحداث التغيير.
- التكنولوجيا المتاحة ومدى إمكانية المنظمة الحصول عليها.
- ومن أهم معوقات التغيير المنظمي، هناك مقاومة الأفراد العاملين بالمنظمة.
- الرضا عن الوضع الحالي للمؤسسة.
- الافتقار إلى وجود رؤية مستقبلية واضحة ومحددة.
- عدم وصول التطوير والتغيير التنظيمي إلى جذور ثقافة المنظمة.
- الخوف من المجهول أو فقدان المصالح المكتسبة.
- سوء فهم العاملين للآثار المرتقبة للتطوير.

وبما أن إحداث التطوير وتطبيقه في أي منظمة ليس مهمة سهلة، بل تواجه معوقات وصعوبات. لذلك على قائد التطوير أن ينتبه إلى ما يلي:

- أ- يجب إعداد العاملين معه للتعاطي مع التغيير والتطوير التنظيمي باستمرار.
- ب- إن مقاومة التغيير والتطوير رد فعل صحي، ويجب التعامل معه بحذر.
- ج- إن إبداء العاملين رأيهم في التغيير والتطوير يساهم في تقبلهم به.

### ويمكن أيضاً: تصنيف معوقات التغيير والتطوير التنظيمي إلى عدة أنواع أخرى وهي:

أولاً: المعوقات البشرية: ويندرج تحت هذا العامل ما يلي:

- أ- مقاومة الأفراد للتطوير والتغيير لجهلهم بالأغراض والنتائج المترتبة على ذلك.
  - ب- النقص في القدرات والكفاءات المتخصصة وضعف نوعية الأفراد الذين يشغلون الوظائف القيادية العليا.
- ثانياً: المعوقات البيئية: وتتعلق بالبيئة القانونية وكذلك دوام التطوير والتغيير في الأوضاع السياسية وظهور الأزمات الاقتصادية وغيرها من العوامل البيئية المتغيرة باستمرار والتي تحيط بالمنظمة.
- ثالثاً: المعوقات الفنية والمادية: وتشمل ضعف الإمكانيات المادية والفنية اللازمة لإجراء عملية التغيير والتطوير التنظيمي مثال على ذلك عدم إدخال المكننة، وعدم الاهتمام بتهيئة القوى العاملة وتدريبها على التقنيات الحديثة قبل إدخالها إلى العمل في المنظمة.

رابعاً: المعوقات الاجتماعية: حيث تؤثر فلسفة المجتمعات والعادات الاجتماعية السيئة سلباً ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين في المنظمة.

خامساً: المعوقات التقنية: وتشمل الآتي:

- أ- عدم الاهتمام بتزويد المنظمة بالتقنيات الحديثة.
- ب- تراجع مهارات العاملين التقنية ومقاومتهم لاستخدام التقنيات الحديثة.

### وهناك العديد من معوقات التغيير والتي من أهمها:

- 1- الخوف من الخسارة المادية أو توقع كسب مادي: قد يتبادر إلى أذهان العاملين بأن معظم أعباء عملية التغيير ستقع على عاتق الإداريين في المستويات الوسطى والعاملين الأمر الذي قد يتحول إلى خوف يتسبب في مقاومة شديدة للتغيير وبناء عليه يسود الشك بأن التغيير يعني استغراقاً أكثر في العمل مقابل تخفيض محتمل للأجر، وفي حالة تمكن قادة التغيير من إقناع العاملين بأن عملية التغيير ستعود بالكسب على الجميع فإن الجميع سينخرطون في عملية التغيير.
- 2- الشعور بالأمان أو الخوف: قد يتطلب الوضع الجديد وصفاً وظيفياً جديداً ينتج عنه التزامات جديدة تجاه معايير معينة مما قد يزرع الشك لدى العاملين في قدراتهم للالتزام بهذه المعايير، وبالتالي الخوف من فقدان مراكزهم الوظيفية مما

- يؤدي إلى نشوء مقاومة للتغيير للحفاظ على الوضع الحالي، أما إذا استطاع قادة المنظمة طمأنة العاملين من خلال إشعارهم بأهمية كل الوظائف في إنجاح التغيير وقيادة المنظمة نحو التمييز فإن النتائج ستكون إيجابية.
- 3- الخوف الاجتماعي أو المساندة الاجتماعية: قد يسبب التغيير فصل الفرد عن فريق العمل الذي يربطه به علاقات إنسانية مميزة، أو قد يفرض عليه العمل بمعزل عن الآخرين مما يحفزه إلى السعي الحثيث للحفاظ على الوضع الحالي.
- 4- درجة الثقة مع قيادي التغيير في المؤسسة: تؤدي ثقة العاملين في قادة التغيير إلى تقبل المهام التي توكل إليهم في إطار التغيير، ولكي تكسب القيادة هذه الثقة ينبغي أن يشرح أبعاد، غايات والأهداف الحقيقية المبتغاة من التغيير في حدود استيعاب كل مستوى تنظيمي.
- 5- الثقافة الفردية: قد تتعارض بعض محاور التغيير مع ثقافة الفرد وأبعادها الحضارية، وهذا لا يجعله مرتاحاً في الاشتراك بعملية التغيير، وعليه يجب على قادة التغيير مراعاة هذا البعد الخطير وإدارة المزيج الثقافي المنظمي بعناية (القريوتي ، 2000)

#### وقد بين Kotter (1998) مجموعة من الأسباب التي تقف وراء فشل برامج التغيير التنظيمي هي:

- التأثير السلبي الذي يسببه التغيير على طرق التفكير الأساسية في المنظمة.
- عدم قدرة قيادة المنظمة على مواجهة تحديات التغيير والإجهاد الذي يصاحب هذا التغيير.
- عدم وضوح أهداف التغيير.
- غياب التخطيط والنظرة إلى التغيير باعتباره تغييراً قصير المدى فقط.
- الاتفاق بأن برمجة التغيير في المنظمات القائمة أكثر صعوبة من المنظمات قيد التأسيس.

#### وبين Sanborn (2004) مجموعة من الأسباب التي تحول دون نجاح برامج التغيير منها :

- البداية الخاطئة، كعدم توافر الالتزام الكافي أو التنفيذ السريع لبرامج التغيير.
- اعتبار التغيير مجرد خيار أي أن تنفيذه ليس واجباً.
- التركيز على النتائج وإهمال مشاعر العاملين.
- عدم مشاركة العاملين في عملية التغيير.
- تكليف جهات خارجية بالقيام بالتغيير وعدم تحميل مسؤولية التغيير لمن هم داخل التنظيم.
- عدم تغيير أنظمة الأجور والمكافآت لتتلاءم مع التغيير الجديد.
- عدم التزام القيادة بالتغيير.
- عدم تقدير حجم التغيير المطلوب كان يكون كبيراً لا يمكن تحقيقه أو ضئيلاً لا يحظى بالاهتمام المطلوب.
- غياب المتابعة.