

مفهوم مقاومة التغيير التنظيمي

إن عملية التغيير في المنظمة تستهدف التجديد أو التحسين أو التطوير، ومن الطبيعي أن يسبب هذا التغيير قلقا لدى الأفراد في المنظمة لعدة أسباب أهمها فقدان مصالحهم، فقد يكون هذا التغيير نافعا لمؤسستهم كما قد يكون ضارا لها وهذا ما سنتعرف عليه في تقديم تعريف مقاومة التغيير.

أولاً: تعريف مقاومة التغيير التنظيمي

مقاومة التغيير هي تلك المواقف الدفاعية التي تقف في وجه التغيير الذي يتعارض مع ثوابت المجتمع الراسخة في معتقداته وقيمه ومبادئه (الزعيبر، 2011، صفحة 140) من خلال إمتناع الأفراد عن التغيير أو عدم الإمتثال له بالدرجة المناسبة والركون إلى المحافظة على الوضع القائم (عرفة، 2012، صفحة 94) كما أنها إستجابة سلوكية وطبيعية اتجاه ما يعتبر خطرا حقيقيا أو متوقعا يهدد أسلوب عمل حالي (ضيف، 2018، صفحة 156)، ومن خلال النتائج التي توصل إليها الباحث (مصنوعة، 2015) أن مقاومة التغيير التنظيمي أمرا طبيعيا ومتوقعا من طرف العاملين وجماعات العمل باعتبارها كرد فعل عن عدم تقبل مشروع التغيير، فالإنسان يميل إلى مقاومة كل أشكال تغيير الوضع الراهن لما قد يسببه مثل هذا التغيير من إرباك وإزعاج وتهديد وقلق وخوف وغيرها من المظاهر السلوكية والنفسية، لذلك يتعين على الإدارة المسؤولة عن هذا المشروع بتهيئة الأفراد المعنيين من خلال تسهيل عملية الإتصال وتكثيفها بالشكل الذي توفر للعاملين الفرصة للتعرف على إيجابيات التغيير، وسلبيات الإبقاء على الوقت الراهن (مصنوعة، 2015/2014، صفحة 302).

ويعتبر آخر تعريف هو الأشمل كونه عالج سبب مقاومة التغيير وكيفية معالجتها لتخدم الطرفين، فمقاومة التغيير التنظيمي إذن هي رد فعل سلوكي طبيعي و تصرفات تهدف إلى إحباط أهداف التغيير خوفا من نتائجه، وقد تكون مقاومة إيجابية تعود بالنفع على المنظمة أو سلبية مضرّة بالمنظمة، كما قد تكون فردية أو جماعية.

ثانياً: أنواع مقاومة التغيير

لمقاومة التغيير عدة أبعاد أخرى قد تأخذ الصفة الفردية أو الجماعية وقد تكون شكل سري أو ظاهري، كما قد تكون إيجابية أو سلبية.

1. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لنتيجتها: ونجد وفق هذا التصنيف:

✓ **مقاومة التغيير الإيجابي** : يقول الأعرجي في هذا السياق أن المقاومة هي قيام الأفراد بإجراءات مناقضة أو مناهضة لعمليات التغيير وهذه المقاومة قد لا تكون سلبية في أغلب الأحوال بل إيجابية وتمثل إيجابية المقاومة عندما يكون التغيير المقترح سلبيا (عرفة، 2012، صفحة 94)، كما تعرف على أنها رد فعل الأفراد إتجاه التغيير فهي ليست في جميع الأحوال رد فعل سلبي، فقد يكون دفعا للمسؤولين للتفكير مليا في التغيير أو تكون تحذيرا أو إشارة لوجود بعض جوانب القصور فيما يقومون بف وفي هذه الحالة ستستفيد الإدارة من ذلك (ضيف، 2018، صفحة 156)، وهذا يعني أن مقاومة التغيير تكون إيجابية عندما تكون الفوائد المحققة من عملية التغيير أقل من التكاليف المدفوعة وهنا عدم الإمتثال للتغيير يصب في مصلحة المنظمة ، كون الوضع الحالي أفضل من الوضع المستقبلي.

✓ **مقاومة التغيير السلبي**: سلبية المقاومة تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها على الموظف كبيرا مقارنة بتكاليفها، وهذا يعني أن مقاومة التغيير تكون سلبية عندما تكون الفوائد المحققة من عملية التغيير أكثر من التكاليف المدفوعة وهنا عدم الإمتثال للتغيير لا يصب في مصلحة المنظمة .

2. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لمصدرها: وفقا لهذا التصنيف نجد

✓ **مقاومة التغيير الفردية**: وهي درجات إما أن تكون قوية أو ضعيفة وهنا التغيير يصبح ترجمة للفرد أي من وجهة نظر فردية (ضيف، 2018، صفحة 157)

✓ **مقاومة التغيير الجماعية**: وتتمثل في القيم الجماعية والتماسك الجماعي والتفكير الجماعي (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 207).

3. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لمستوياتها : حسب هذا التصنيف نجد نوعين من المقاومة وهما:

✓ **مقاومة التغيير على المستوى التنظيمي**: وتتمثل في الهيكل التنظيمي والثقافة والإستراتيجية؛

✓ مقاومة التغيير على مستوى الوظيفي: والمتمثلة في التوجهات المختلفة بين الوحدات والصراع التنظيمي.

4. تصنيف مقاومة التغيير وفقا لأسلوبها الدفاعي: حسب هذا التصنيف نجد نوعين من المقاومة

✓ مقاومة التغيير العننية: وهو مواجهة العاملين ورفضهم للتغيير بشكل علني وهو أخطر أساليب المقاومة لأنه يتضمن التحدي؛

✓ مقاومة التغيير المستتر: وفيه يحاول العاملين إخفاء رفضهم للتغيير ، وبذات الوقت يقومون بما يؤكد رفضهم ولكن بشكل غير علني.

ثالثا: العوامل التي تزيد في مقاومة التغيير

حينما يحدث تغيير ما ومهما كانت الأسباب والأهداف فإن الفرد ينظر إليه من منظوره الخاص، ويتطلع إلى نفسه وحاجاته النفسية والاجتماعية والمادية ، وينظر إليه بقدر ما يشبع لديه من حاجات مختلفة ، وما يواجهه من مواقف جديدة وغالبا ما تكون أمامه الإحتمالات التالية حسب ماهو موضح في الجدول (العطيات، 2006، صفحة 112):

الجدول رقم(II-3): السلوكيات المتوقعة من الفرد تجاه التغيير التنظيمي

| مدى الإستجابة له | التغيير المقترح |
|---|--|
| 1. يقاوم علنا ودون خوف 2. يقاوم سرا 3. إحتمالية قبوله أو إجازته بحذر 4. مشاركته في إحدائه ونجاحه | 1. يرى أن التغيير ضار وهدام 2. يرى أن التغيير قد يمثل تهديدا لإستقراره وأمنه 3. يدرك أن التغيير غير واضح النتائج بالنسبة له 4. يدرك أن التغيير مفيد ووسيلة لتحقيق الأهداف |

المصدر: (العطيات، 2006، صفحة 113)

يبين الجدول سلوكيات المتوقعة من الأفراد في المنظمة وفقا لمكاسبهم من عملية التغيير، فعندما يصادف الأفراد في منظماتهم عملية التغيير فإنهم يقاومون علنا ودون تردد، أو يقاومون سرا دون إبداء موقفهم، أو يقبلون التغيير ويكونون جزءا منه، وهذا التباين في الإستجابة للتغيير التنظيمي يكون مرتبط بتوقعاتهم من التغيير، قد يكون لنفس عملية التغيير إستجابة بالقبول من بعض الأفراد في المنظمة في حين يقاوم البعض الآخر التغيير، ومن بين العوامل التي تزيد من مقاومته ما يلي: (قلش، 2016، صفحة 05)

✓ حالات التغيير الفاشلة من قبل: عندما تمر بعدة محاولات فاشلة للتغيير في نفس المؤسسة فإن خوفك من التغيير يزداد وإحساسك بالمخاطر يتعاضم.

✓ **ضعف الثقة بين الإدارة والعاملين:** ثقة العالمين في الإدارة تقلل من الخوف من التغيير وتجعلهم أكثر قبولاً لوجهة نظر الإدارة في الحاجة للتغيير. وعلى العكس تماماً فإن ضعف الثقة يصاحبه مقاومة لأي تغيير وافتراساً لسوء النية وتكديباً لنوايا الإدارة من التغيير.

✓ **ضعف أسلوب التقييم:** عندما يكون أسلوب التقييم يأخذ في الاعتبار ما يقوم به المدير أو الموظف من تطوير وإبداع فإن الموظف يجد حافزاً للتغيير ولكن عندما يكون التقييم يتم بناء على الأداء النمطي فقط فإن الموظف لن يجد حافزاً للمخاطرة بالتغيير.

✓ **ثقافة عدم قبول أي خطأ:** ثقافة المؤسسة قد تشجع على التغيير وقد تعوق التغيير. فبعض المديرين لا يقبل حدوث خطأ ولا يتفهم أن تجربة أسلوب عمل جديد قد يصاحبه فترة من التعلم الطبيعية. هذه الثقافة تجعل العاملين لا يحاولون تغيير أي شيء فهم يحاولون تجنب اللوم.

ويضيف العطيوات العوامل التالية: (العطيوات، 2006، صفحة 114)

✓ **فرض التغيير على الأفراد والجماعات:** وهنا يكون مثيراً للمعارضة لأنهم يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطتهم بعكس التغيير الذي يتم بناءً على طلبهم حيث ينظرون إلى من يقوم بإحداثه كأنه يعمل لصالحهم.

✓ **التنظيم غير الرسمي ودوره المهم في تقوية المقاومة للتغيير التنظيمي:** حيث يعتمد إلى إثارة الشكوك في نوايا الإدارة وإبراز الإحتمالات السلبية المترتبة على التغيير.

✓ **تشكل رأي جماعي ضد التغيير:** حيث أن المقاومة الجماعية للتغيير أقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات أكبر من تأثيره على الأفراد.

رابعا : إيجابية وسلبية مقاومة التغيير التنظيمي

رغم انه ينظر إلى مقاومة التغيير بشكل عام على أنها سلبية، إلا أنه تعتبر مقاومة التغيير ظاهرة صحية ومقاومة إيجابية.

1. النواحي الإيجابية لمقاومة التغيير التنظيمي: عندما تكون مقاومة التغيير إيجابية فإنها تؤدي إلى: (دراوش، 2021، صفحة 02)

✓ تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وإثارة بشكل أفضل؛

✓ تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فعالية عمليات الاتصال؛

✓ أن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي تعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة؛

✓ تكشف المقاومة التغيير نقاط الضغط في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة؛

✓ تفرض مقاومة التغيير إعادة النظر في برامج التغيير ، ومعالجة النقائص التي لم يكن بالإمكان ملاحظتها، كما يمكن أن تقدم ملاحظات التغذية العكسية ومن فهم أعمق وأدق لما يحدث أثناء أداء الأعمال (ضيف، 2018، صفحة 161).

2. النواحي السلبية لمقاومة التغيير التنظيمي: مقاومة التغيير السلبية هي الإحتجاب عن التغيير والعمل في الوقت الذي يجب أن يحدث فيه وتؤدي إلى:

✓ إنخفاض مستوى الأداء ولاسيما في ظل انشغال العاملين بالصراعات وهو ما يؤثر على فعالية الإنتاج بإنخفاض مستوياته و ارتفاع تكاليفه؛

✓ انخفاض ولاء العاملين وانتمائهم للمنظمة وترسيخ أساليب العمل القديمة؛

✓ تحويل جهود المعنيين ببرامج التغيير من منفذين لهذه البرامج إلى البحث عن أساليب للتغلب على هذه المقاومة؛

✓ تؤدي مقاومة التغيير إلى تفشي آثار نفسية وإجتماعية سلبية فتنشأ الصراعات التنظيمية وتتعدد الجماعات الغير رسمية في المنظمة؛

✓ زيادة معدلات التغيب والتأخير أو حتى تخريب معدات الإنتاج؛

✓ زيادة الميل على الإتحادات وأنشطة النقابات؛

✓ يمكن للأفراد البقاء في الوظيفة ولكنهم ينسحبون نفسياً، ويصبحون سلبيين تجاه المنظمة.

وهذه الردود السلبية أو الإيجابية لمقاومة التغيير تكون نتيجة لدافع وأسباب منها ما هي فردية ومنها ما هي جماعية ومنها ما هي تنظيمية وهذا ما سنتعرف عليه في المطلب الموالي.