

الدرس الثاني: أسباب مقاومة التغيير التنظيمي

تحدث مقاومة التغيير على ثلاث مستويات داخل منظمات الأعمال وهي المستوى التنظيمي، مستوى المجموعات التنظيمية، مستوى الأفراد، ولكل مستوى من هذه المستويات عوامل وأسباب عديدة تحول دون ممارسة التغيير التنظيمي ونوردها في التالي:

أولاً: أسباب مقاومة التغيير على المستوى التنظيمي

مقاومة التغيير على مستوى المنظمة هي تلك المقاومة التي تصدر من طبيعة المنظمة بحد ذاتها والتي تعوق إحداث التغيير وأهمها:

1. الإستقرار وجمود الهيكل التنظيمي:

✓ توصف بعض الهياكل بالميكانيكية نسبة لتوسع هرميتها وانحيازها للمركزية في صناعة القرار وتنميط السلوك مما يجعل هذه الهياكل ومراكز القوة فيها سبباً أساسياً في مقاومة التغيير نسبة للجمود الذي اكتسبتها هذه الهياكل على مر الزمن (مختار ح، 2014، صفحة 236)؛

✓ حيث تحاول معظم المنظمات وبخاصة الكبيرة الحفاظ على درجة الإستقرار من خلال الوصف الوظيفي وخطوط محددة للسلطة ونطاق إشراف ضيق وذلك بهدف التمكن من التنبؤ وزيادة الإنتاجية (ضيف، 2018، صفحة 164)؛

✓ الخوف من تهديد التغيير للأفكار والمفاهيم والتوجهات التنظيمية المألوفة كالاستقرار والإستمرارية والأمن الوظيفي (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 270).

2. **تغير الثقافة التنظيمية:** يتبع التغيير التأثير على القيم والمبادئ الحاكمة لنظام العمل ونظم المعلومات وأساليب المتابعة والرقابة، مما يحد من مقاومة التغيير (كريماني، 2012، صفحة 211).

3. التعاقدات والاستثمارات السابقة: وتتمثل في: (ضيف، 2018، صفحة 165)

✓ حيث أن الكثير من المنظمات تقاوم التغيير لأنها كانت استثمرت مواردها في مشروع أو أساسيات سابقة وهذا الأخير اضطرت المنظمة بسببه إلى الالتزام بإستراتيجية معينة؛

✓ كما تقاوم المنظمة التغيير بسبب التعاقدات كالالتزامات مع الموردين والمنافسين والعملاء والنقابات... وغيرهم، وقد تفرض عليها تلك الالتزامات إجراءات أو قواعد معينة.

✓ الخوف من خلق تحديات تكنولوجية جديدة كاعتماد تقنيات عمل جديدة أو تطوير طرق العمل وما يتطلبه من مهارات جديدة، كما قد يسهم في إحداث الصراعات والإختلافات عند تداخل المسؤوليات والصلاحيات (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 270).

ثانياً : أسباب مقاومة التغيير على مستوى المجموعات التنظيمية

هناك عدد من السمات التي تتصف بها المجموعات التنظيمية، والتي قد تعوق التغيير التنظيمي ، ومن هذه الخصائص والسلوكيات : (مختار ح.، 2014، صفحة 237)

1. تمكنت بعض المجموعات التنظيمية وبمرور الزمن من تنمية بعض القواعد غير الرسمية، وبواسطة هذه القواعد تحدد ما هي السلوكيات المناسبة والغير المناسبة لهذه المجموعات ، وتحكم كذلك علاقات أفراد هذه المجموعات مع بعضهم البعض، وغالبا ما يقوم التغيير التنظيمي تقسم العمل وتجزئة هذه العلاقات مما يؤدي مقاومة هذا التقسيم؛
2. ربما يؤثر التغيير في تماسك المجموعات التنظيمية الحالية ويعمل على خللها ، مما يجعل هذه المجموعات تقف على طرفي نقيض مع هذا التغيير؛
3. آلية التفكير الجماعي أو ما يسمى بالإتفاق الجماعي قد تكون سببا في مقاومة أي تغيير قد يؤثر في هذه الآلية.

ثالثا: مقاومة التغيير على مستوى الأفراد: وتتمثل في:

1. **الإرتياح للمألوف والخوف من المجهول:** ويعود سبب هذا الشعور لعدة عوامل أهمها: (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 272) ؛

- ✓ فقد يكون العاملون قد إعتادوا على الوضع الراهن، وأصبح هنالك ألفة وإرتياح بينهم وبين الواقع الحالي الذي يعملون فيه، لذا فإن تهديد هذا الوضع المريح من خلال التغيير سيدفع العاملين لمقاومة هذا التغيير؛
- ✓ تخوف العاملين مما سينتج عن التغيير مثل فقدان الاعتبار والسلطة، أو تأثر الأجر الحالي وانخفاضه؛
- ✓ الخوف من الفشل في التكيف مع الأوضاع الجديدة وعدم الارتياح لها؛
- ✓ الخوف من عدم القدرة على التعلم أو فقدان ما تعلمه الفرد وحصل عليه من معرفة ومهارة في مجال معين.

2. **عدم الإقتناع بجدوى التغيير وقلة الفهم والثقة:** وذلك لعدة أسباب أهمها: (ضيف، 2018، صفحة 163)

- ✓ نقص في المعلومات اللازمة لعدم معرفة الأفراد لطبيعة التغيير وأهدافه ونطاقه أو طرق تطبيقه
- ✓ نقص المعلومات المتعلقة بنتائج تطبيق التغيير وتأثيره عليهم
- ✓ نقص ثقة الأفراد في دوافع من يناشدون بالتغيير

3. **العوامل الإجتماعية مصدر لمقاوم الفرد للتغيير:** قد تكون العوامل الإجتماعية أو العوامل التي ينتمي إليها الفرد هي مصدر المقاومة على النحو التالي: (مختار ، 2014، صفحة 235)

- ✓ تعارض التغيير مع قيم الجماعة السائدة أو المصالح الراسخة؛
- ✓ الإنغلاق والنظرة الضيقة للأمور؛

✓ الرغبة في المحافظة على الصداقات والعلاقات القائمة؛
✓ عادات الأفراد، كون أن العاملون يقومون بأداء أعمالهم وفق عادات قد تعودوا عليها تجعلهم يقاومون بشدة أي إجراء لتغيير هذه العادات.

4. الخوف من فقدان بعض المميزات: قد يصاحب التغيير تخوف العاملين فقدان بعض المميزات والمتمثلة في: (جردات، المعاني، و عريقات، 2013، صفحة 273)

✓ فقدان مصادر قوتهم التي اكتسبوها من وظيفتهم الحالية فالموظف الذي عمل لفترة طويلة وإعتاد على أسلوب معين يخشى أن يتحول إلى موظف يسعى إلى الحصول على معارف جديدة ترتبط بالعمل الجديد مثله مثل الموظف الجديد؛
✓ نقص الحوافز التي تقدمها الإدارة للأفراد الذين سيتأثرون بذلك التغيير.

5. عدم المشاركة: يميل الأفراد إلى الرغبة في الاشتراك في الأمور التي تهمهم وتمس عملهم، سواء بالمعرفة، وتحديد البدائل، وتقييم الوضع، والاشتراك في تطوير ملامح التطوير والتغيير المطلوب، وذلك عملا بالمثل (فيها أو أخفيها). فإن لم يشترك الأفراد في التطوير نزعوا إلى مقاومته والتصدي له.

كما يضيف (عرفة، 2012، صفحة 95) مجموعة من أهم الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير في المنظمات:

1. الارتياح للمألوف و الخوف من المجهول: يميل الناس عادة إلى حب المحافظة على الأمور المألوفة لأنهم يشعرون بالرضا و الارتياح و يخشون التغيير لما يجلبه من أوضاع جديدة غير مألوفة.

2. العادات : تدل نظريات التعلم المختلفة على أن الفرد يكون عادات وأنماط سلوك تحديد طريقة تصرفه و كيفية استجابته للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطرا للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتنيا ومبرمجا إلى حد ما

3. سوء الإدراك : أن عدم القدرة على إدراك نواحي الضعف و القصور في الوضع الحالي وكذلك عدم القدرة على إدراك جوانب القوة و مزايا الوضع الجديد يشكل عائقا كبيرا في وجه التغيير.

4. المصالح المكتسبة: تربط مصالح الفرد أحيانا ارتباطا وثيقا بالوضع القائم مما يجعله يقاوم أي تغيير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية به.

5. الانتماءات الخارجية: تنشأ مقاومة التغيير أحيانا عندما يشعر الفرد أو الجماعة أن تقاليد ومعايير الجماعة صديقة مهددة بسبب التغيير الجديد المفاجئ ، فعلى سبيل المثال قد تكون للمرء علاقات ودية وطيدة مع أفراد و جماعات معينة، و في حالة إدخال التغيير فقد

يُصِيب هُؤَلاءِ الأَفرادِ والجماعاتِ الصديقةَ ضررًا. و من هنا عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها و التي سيكون التغيير مفيدا لها بين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضارا بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.