

## المحاضرة 7

## تابع - مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي

أن عدم فهم الدوافع والغايات، وعدم إيجاد من يحمي الفكرة ويتبنى آلياتها، يوجد روح المقاومة له، وصياغة الأجواء المضادة للحؤول دونه، ومن هنا لعل من المناسب أن نذكر ببعض الأسباب التي تدعوا الكثيرين لمقاومة التغيير وهي كالتالي: (الصفار، 2007).

1- انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينة؛ وذلك لأن التغيير يتطلب تبديلات وتغييرات في المناهج والأساليب، وفي ذلك تهديد للأمن النفسي خصوصاً عند الأفراد الذين لا يجدون ضرورة أو مصلحة في التغيير.

2- توقع الخسارة؛ فغالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير أن هدف الإدارة من التغيير قد يكون التطوير، وقد لا يخلو من دوافع أخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر لأن التغيير يتطلب إجراء بعض المحاسبات والتقييمات للمسيرة السابقة؛ الأمر الذي قد يعرض العديد من الأفراد إلى المحك والميزان، وخصوصاً أولئك الذين يشعرون بالتقصير في إنجاز الوظائف أو الإحباط في الإنجاز. أو قد يكون من أجل استبدال بعض المسؤوليات والوظائف، وتغيير في جدول الأولويات أو ترقية بعض الأفراد مقابل إقصاء البعض أو إنزالهم من مراتبهم أو تصعيد غيرهم على حسابهم. وغير ذلك من الدوافع والأسباب التي هي في المحصلة النهائية تعود عليهم بالخسارة، خصوصاً أولئك الذين يفترضون أن التغيير موجه ضد مصالحهم.

3- **التخوفات الاقتصادية**؛ فإن بعض الأفراد يتصور أن التغيير يهدر دخله، لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير في معادلات الدخل والصراف وميزانيات الأعمال؛ الأمر الذي لا يرتضيه أو يلي طموحاته، خصوصاً وأنه تعود على مجاراة وضع مستقر كانت قد تهيأت أسبابه ودواعيه وشروطه.

4- **القلق الاجتماعي**؛ فإن 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 يجب التعامل معها، كما قد يفك ارتباطهم بعناصر يجذبون التعامل معها.

5- الخوف من أن يؤدي التغيير إلى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات كانت مكتسبة ومختصرة، هذا فضلاً عما قد يسببه التغيير من تبدل في المواقع والأدوار والأمكنة والدوائر والمسؤوليات؛ إذ قد يخشى الإعلامي الذي يجب هذا الدور وتطبع مع مهاراته، أن يبدل التغيير دوره إلى إداري أو مدير مالي؛ الأمر الذي يجعله متعثراً في مسيرته ودوره، إلى غير ذلك من الأسباب والدواعي، وعلينا أن نعرف أن عمليات المقاومة للتغيير لا تنشأ من الأفراد فقط، بل قد تكون جماعية وحينئذ ستشكل خطورة كبيرة لأنها في هذه الصورة تكون قد تحولت إلى رأي عام وتكتلات تحمل نفس التصور والانطباع؛ وعليه فإنه إذا لم يتم اتخاذ الإجراءات المناسبة للتعامل معها بإيجابية فإنه سيؤدي إلى الانقسامات الداخلية أو تحطيم المؤسسة بالكامل

ويبرز ذلك في مظاهر عديدة في المؤسسة نفسها التي منها ما يلي:

- 1- الجمود الهيكلي؛ أي يتم انتخاب العناصر المؤثرة والتي يمكن أن تساهم مساهمة إيجابية في التغيير لتحديد أو جرها إلى صفوف المقاومة، وبالتالي قد تنقسم المؤسسة إلى جماعات تمثل كل جماعة تياراً يحميها ويؤيدها ويعرقل عمل التيار الآخر.
- 2- تقييد جماعات العمل أو المشاريع والخطط أو عرقلتها بذرائع مختلفة.
- 3- زيادة تمسك بعض الأفراد بما عندهم من مهام وإمكانات وتشديد القبضة عليها، لكي لا تفلت من الزمام، وتعطيهم القدرة على التحكم بها متى شاءوا خوفاً من فقدانها أو عناداً للتغيرات الجديدة.
- 4- اشتداد حالة التذمر وتوسيع نطاقها لجعلها حالة مستشرية، وهذا الأمر يستفيد منه غالباً الأفراد الذين لهم قدرة عالية على التنظيم والإدارة لتحويل المقاومة إلى رأي عام وبالتالي فتح جبهات متعددة على الإدارة بما يحول دون وصولها إلى أهدافها في التغيير.

ومن هنا فإن الحكمة تتطلب دائماً أن نتحلى بقدر كاف من الشجاعة والصبر والإرادة والتصميم، بالإضافة إلى التحلي بالحكمة والحنكة والتهيئة الكافية للتغيير من حيث الدراسة والموضوعية ورسم الخطط الصحيحة لتتم العملية بلا أضرار أو مع أضرار أقل مع ضمان أكبر لقبول العاملين والأفراد وكسب تعاطفهم معها. (الصفار، 2007).

ومن الأسباب الشائعة لمقاومة التغيير ما يلي: (دودين، 2012).

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 للموقف، ويشعر الفرد بالارتياح لها لأنه لا يكون مضطراً للتفكير في كل موقف جديد بطريقة جذرية بل يصبح روتيناً 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 تغير أو تعديل عليه لأن يعني خسارة شخصية له كضياع نفوذه أو مركزه أو إلحاق خسارة مالية أو معنوية.

5- الإنتماءات 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 للشخص علاقات ودية وطيدة مع أفراد وجماعات معينة، وفي حالة إدخال التغيير فقد يصيب هؤلاء الأفراد والجماعات الصديقة ضرر. ومن هنا يخلق عند الفرد نوع من التضارب بين مصلحة المنظمة التي يعمل فيها والتي سيكون التغيير مفيداً لها وبين مصلحة الجماعة الصديقة التي سيكون التغيير ضاراً بها، وهذا يسبب مشكلة التزام وولاء بالنسبة للموظف.

## وتعود مقاومة الأفراد للتغيير إلى عدة أسباب ومن أهمها:

- 1- شعور الأفراد بأنهم لا يستطيعون ضبط التغيير وهذا شعور ناتج لإحساسهم بأن التغيير قد فرض عليهم ولم يكن نابعاً منهم.
- 2- شعور الأفراد بأن المستقبل غير مأمون وغير مؤكد خاصة فيما يتعلق بمستقبلهم الوظيفي.
- 3- غياب المعلومات عنهم وعدم التواصل معه فيجعلهم يتخذون موقفاً سلبياً تجاه الشيء الجديد المقدم إليهم فيشعرون أنه من المفاجآت لذلك يتشككون به حتى لو كان مفيداً ويتساءلون بأن هذا التغيير أو التجديد بمصلحتهم أم لا.
- 4- خشية الأفراد من فقدان مكنتهم نتيجة التغيير.
- 5- شعور الأفراد بالقلق على مصير كفاياتهم المهنية ومهاراتهم وخبراتهم في ظل التغيرات الجديدة.
- 6- شعور الأفراد أن التغيير غير مناسب أو غير متطور وأنه يحتاج لمصادر غير متوفرة.
- 7- شعور الأفراد بعدم القدرة على التنبؤ بتأثيرات التغيير ونتائجه نتيجة اعتقادهم أن التغيير لن يتوقف وأنه سيمتد ليطال حالات أخرى لا يرغبون أن يصلها (أبو الشيخ، 2000، ص 28-30).

❖ ويمكن ذكر أسباب أخرى لمقاومة التغيير منها:

- 1- عدم وضوح أهداف التغيير.
- 2- عدم المشاركة الأفراد في التغيير.
- 3- ضعف الاتصالات الإدارية.
- 4- تجاهل تقاليد وأنماط العمل.
- 5- الاعتماد على الأسباب الشخصية لإقناع الآخرين بالتغيير.
- 6- سوء الخبرة السابقة عن التغيير.
- 7- ارتباط التغيير بتهديدات وظيفية.
- 8- ارتباط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة.
- 9- الخوف من فشل التغيير.
- 10- الخوف من نتائج النتائج أو تهديد المصالح الشخصية.
- 11- عدم توافر الثقة في القائمين بالتغيير.
- 12- السرعة الشديدة في التغيير. (توفيق، 2003، ص 19-20).

وتتعدد أسباب مقاومة التغيير، ويمكن ردها إلى ما يلي من وجهة نظر كل من:  
(حسن، 2001 وشهاب، 1997 ومؤمن، 1995، وسويدان، 2001).

• **المفاجأة:** إذا حدث التغيير فجأة أو غير متوقع فإن المقاومة تكون شديدة من جانب الأفراد.

• **التعود:** بعض الناس لا يرغبون في التغيير نتيجة التعود على طرق عمل قديمة ومریحة وسهلة.

• **فقدان السيطرة على التغيير:** عندما يكون الأفراد ليس لديهم السلطة أو القدرة بالمشاركة في التخطيط للتغيير وتنفيذه، فيشعرون بأن نطاق إسهامهم محدود وهم مجرد أداة للتغيير، وهذا يدفعهم إلى مقاومة التغيير والعمل على إفشاله.

• **سوء الفهم:** عندما لا يكون غرض الإدارة واضح من التغيير يؤدي ذلك إلى سوء الفهم لدى الأفراد مما يزيد من المقاومة للتغيير.

• **الآثار الجانبية للتغيير:** عند إدخال التغيير غالباً ما يحدث تغييرات في نظم أخرى بالمنظمة حتى ينجح التغيير الأساسي، وبعض التغييرات التي تحدث في النظم الأخرى قد لا يكون تحت سيطرة الإدارة.

• **ضغط مجموعات العمل:** الأفراد دائماً موجودون في مجموعات عمل رسمية أو غير رسمية وهذه المجموعات تلعب دوراً أساسياً في دفع أفرادها لقبول أو رفض التغيير حسب نظرة المجموعة وليس الفرد للتغيير.

• **عدم اختيار الوقت المناسب للتغيير:** إدخال التغيير في وقت يوجد به توتر أو ضغوط عمل أو في حالة وجود صراعات أو خلافات بين الإدارة والعاملين.

• **اقتناع الفرد أو البعض:** أن الوضع الحالي هو أنسب الأوضاع، فالتغيير بالنسبة لهم مضيعة للوقت والجهد والتكلفة.

- عدم القدرة على إدراك النواحي الضعف والقصور في الوضع الحالي.
- عدم القدرة على إدراك جوانب القوة أو مزايا الوضع الجديد الذي ينجم عن التغيير.
- تغيير ميزان القوى في المنظمة: حيث أن التغيير قد يترتب عليه زيادة حجم بعض الأقسام وإلغاء بعض الأقسام أو تقليل مسؤولياتها أو دمجها مع أقسام أخرى، وكذلك إنشاء أقسام جديدة.
- الخوف من فقدان بعض العوائد الاقتصادية والاجتماعية: قد يقاوم الأفراد التغيير خوفاً من حدوث نقص في الأجور أو بعض الحوافز المادية والمعنوية التي يحصلوا عليها أو خوفاً من تخلخل العلاقات الاجتماعية.
- الأيدولوجية: وهو أننا لدينا نظريات مختلفة عن العالم، وقيم تتعارض مع الغير.

ويذكر ديفيز ونيو ستروم (Davis&Newstrom,1989:291) الأسباب التالية

لمقاومة التغيير:

- 1- البعد المنطقي: والذي يعتمد على التحليل والعقلانية والعلم والمعرفة من حيث الوقت المطلوب لعملية التغيير ومدى حاجة العاملين لوقت إضافي لتعلم مهارات جديدة والخوف من احتمالات ظروف غير مرغوب بها.
- 2- البعد النفسي: والذي يعتمد على العواطف والمشاعر والاتجاهات والتي فيها العامل يقاوم خوفاً من المجهول وعدم الميل نحو التغيير.
- 3- البعد الاجتماعي: ويعتمد على مصالح وقيم الجماعة والحفاظ على العلاقات الراهنة.

كما يمكن أن تكون أسباب مقاومة التغيير على مستوى المنظمة، مثلها مثل الأفراد تماماً ويشير باتون ومكالمين (Paton & Mc Calman,2001) بأن المؤسسة تخاف التغيير للأسباب التالية:

- 1- الخوف من إعادة توزيع السلطة بين المديرين نتيجة لإعادة هيكلة المؤسسة.
  - 2- الخوف من المقدرة على توفير المهارات الجديدة، واللازمة للتغيير وخاصة التكنولوجي.
  - 3- الخوف من الفشل في أداء الأعمال بسبب تعود العاملين على العمل الروتيني، وإجراءات الوظيفة القديمة.
  - 4- تضارب المصالح بين أصحاب الحصص والمستثمرين وأبناء المؤسسة، وبالتالي الخوف من التغيير يفيد أحدهم على الآخر.
  - 5- الخوف من حدوث النزاعات والاختلافات بين أفراد المؤسسة الواحدة.
- كما أن هناك أسباباً عديدة لمقاومة التغيير، أهمها: (الشوابكة، 2007).

- 1- التمسك بالعادات والتقاليد.
- 2- الخوف على المصالح المادية أو المعنوية، والتوهم بأن التغيير سيكون سبباً في فقدان بعض الامتيازات أو المكاسب.
- 3- عدم الاقتناع بالتغيير المراد إجراؤه أو ببعض جوانبه.
- 4- عدم وضوح صورة التغيير، أو الجهل بحقيقته وأهدافه وإجراءاته وجوانبه الأخرى.
- 5- الإمعية والتقليد الأعمى للآخرين.
- 6- التكاليف البشرية والمادية الباهظة للتغيير.
- 7- الخوف من عدم القدرة على التكيف مع متطلبات هذا التغيير.
- 8- الارتياح مع الواقع الحالي والاقتناع به.
- 9- التشبع واليأس والإحباط، وربما الملل من كثرة التجارب التغييرية الفاشلة.

## أسباب مقاومة التغيير:

تجدر الإشارة إلى عدم وجود ميل فطري لدى الناس لمقاومة التغيير، لكن هناك أسباب تدفعهم لذلك نذكر منها:

1- **الخوف من المجهول:** لأن التغيير قد يستبدل الواقع المعروف بواقع غامض ومجهول، كخوفهم من عدم تناسب قدراتهم مع متطلبات العمل الجديدة، أو زيادة الأعباء، أو قد تكون أسباب الرفض هي الرضا عن الوضع الحالي وعدم التأكد مما قد يحدث مستقبلاً.

2- **تهديد التغيير لأموال ومصالح شخصية:** قد يقاوم الأفراد التغيير لأنه يهدد مصالحهم الذاتية والخوف من أن مكتسبات شخصية محددة حققوها سوف تنتزع منهم كبعض المكاسب المادية والمعنوية.

3- **عدم الاقتناع بجدوى التغيير:** يرى مقاومو التغيير هنا أن التغيير سيفشل ويستدلون بذلك من التجارب السابقة، أو لكون أن التغيير يتعارض مع أهداف ومصالح المؤسسة التي نجحت في الماضي حسب رأيهم.

4- **تفاوت فهم وإدراك الأفراد للتغيير:** أي تضارب وجهات النظر فيما يتعلق بمبادرات وقرارات التغيير، وعدم اقتناعهم بجدوى التغيير لعدم توفر المعلومات الكافية.

5- **الثقافة السائدة للتغيير:** فالأفراد الذين تعودوا على طريقة متعارف عليها، وترسخت تقاليد ومعتقدات مؤسسية ثابتة يقاومون التغيير بشدة، بحجة أنه يتعارض مع ثوابت مشتركة جمعتهم بمؤسستهم. (تومي وخریف).

## أسباب مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير

الأركان المتعلقة بأسباب المقاومة	
الأسباب المتعلقة بالمعلومات والاتصال	
1	ضعف مستوى الاتصال والتنسيق بين القائمين على التغيير والمنفذين له.
2	عدم وضوح الإجراءات والتعليمات المتعلقة بعملية التغيير للأفراد العاملين.
3	نقص المعلومات المتوفرة لدى الأفراد العاملين عن عملية التغيير من بدايته إلى نهايته.
4	عدم معرفة الأفراد العاملين للأسباب الحقيقية الكامنة وراء عملية التغيير.

الأسباب المتعلقة بالمشاركة	
5	خوف الأفراد العاملين من أن التغيير المقترح لا يقابله الاستعداد التنظيمي المناسب لتحقيقه
6	اختلاف القناعات والرؤى نحو عملية التغيير بين الأفراد العاملين والقائمين عليها
7	استياء الأفراد العاملين من عدم إشراكهم في قرارات عملية التغيير

الأسباب المتعلقة بالمهارات وقيم العمل	
8	الخوف من عدم القدرة على اكتساب المهارات والخبرات الجديدة المطلوبة لعملية التغيير.
9	الحرص على المحافظة على قيم وتقاليد العمل المتعارف عليها.
10	اعتیاد الأفراد العاملين على أداء عملهم بصورة معينة.

<b>الأسباب المتعلقة بالخسائر المترتبة على عملية التغيير</b>	
11	خشية الأفراد العاملين من فقدان بعض المكاسب الوظيفية الهامة لديهم.
12	خوف الأفراد العاملين من فقدان وظائفهم بسبب عملية التغيير.
13	تأثر الأفراد العاملين سلباً من ناحية المزايا الاقتصادية والوظيفية.

<b>الأسباب المتعلقة بمعطيات تجارب سابقة للتغيير</b>	
14	مرور الأفراد العاملين بتجارب سابقة لعمليات تغيير غير ناجحة.
15	وجود أطراف داخل جماعات العمل دفعت الأفراد العاملين لمقاومة التغيير.
16	عدم ارتياح الأفراد العاملين للاستراتيجيات والأساليب السابقة في التعامل مع مقاومتهم للتغيير من قبل الإدارات السابقة.
<b>الأسباب المتعلقة بالسرعة والعلاقات الشخصية</b>	
17	عملية التغيير تتطلب السرعة في التنفيذ.
18	استياء الأفراد العاملين من القائمين على عملية التغيير لأسباب شخصية بحتة.

المصدر: (الإبراهيم، 2006)

## أشكال مقاومة التغيير:

من التعريفات السابقة يتضح بأن مقاومة التغيير تتمثل بعدم الامتثال للبرنامج المنوي إحداثه والمناهضة لبعض أو كل التغييرات في المنظمة، وهذه المقاومة تأخذ عدة أشكال حيث أنها إما أن تكون إيجابية أو سلبية، كما أنها يمكن أن تكون سرية أو علنية.

إن المقاومة السلبية هي المقاومة التي تحدث إزاء التغيير الإيجابي، والتي تتمثل في عدم الامتثال لتلك التغييرات التي من شأنها أن تزيد من احتمالات نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها والوصول بها إلى الميزة النسبية التي هي غاية جميع المنظمات الحديثة. وتتمثل سلبية المقاومة بأنها تتم عندما تكون نتائج التغيير إيجابية ومردودها كبير مقارنة بتكاليفها. وهذا يبين أن المقاومة السلبية تظهر عندما يرفض الأفراد تغييراً إيجابياً تتطلبه مصلحة العمل. أما الإيجابية المقاومة فتتمثل عندما يكون التغيير المقترح سلبياً بمعنى أن الفوائد المتحققة منه أقل من التكاليف المدفوعة وعدم الامتثال له يصب في مصلحة الإدارة (العميان، 2002).

ومن هنا يمكن القول أن بروز سمة المنهجية والنظمية واختفاء العشوائية في المقاومة الإيجابية من شأنه أن يزيد من احتمالات نجاحها في الحد من نتائج التغيير السلبي أو حتى نفيها. وهذا ما يؤكد على أنه لا يمكن اعتبار جميع محاولات مقاومة التغيير أمراً سلبياً أو سيئاً؛ بل يمكن أن تكون للمقاومة فوائد إيجابية تساعد في إدارة عملية التغيير. فعلى سبيل المثال، عندما يقاوم الموظفون التغيير فإن ذلك يجعل الإدارة تعيد النظر في مقترحات التغيير للتأكد من صحتها وسلامتها (Waddel and shoal, 1998). وبذلك فإنه يمكن النظر إلى عملية مقاومة التغيير كأداة للحد من القرارات الإدارية غير المخططة، وهذا جانب إيجابي من إيجابيات مقاومة التغيير:

ومن الملاحظ أن مقاومة التغيير قد لا تكون دوماً طافية على السطح بحيث يمكن إدراكها والتعرف عليها، فهي كامنة أحياناً وتعطي آثارها ونتائجها السلبية على العمل في حينه، هذا مع إمكانية أن تكون المقاومة أو الاضطرابات أحياناً بشكل علني. (الإبراهيم، 2006).

أما فيما يتعلق بالمقاومة السرية فإنها تؤدي إلى خلق صعوبات إضافية أمام الجهة التي تروم أو تسعى إلى إضعاف أو إزالة تلك المقاومة. وعليه يجب على الإدارة أن تعرف كيف ينظر الأفراد للتغيير، فهذا من شأنه أن يحدد أولئك الأفراد الذين سيبدون المقاومة، ومعرفة طبيعة المقاومة ومعرفة الطرق الملائمة لحل المشاكل المترتبة عليها. (Cummings, 1986: 152).

يجب على القائمين على عملية التغيير التمييز بين الأعراض المترتبة على مقاومة العاملين لعملية التغيير والأسباب الكامنة وراءها، حتى يتسنى لهم العمل بكفاءة وفاعلية على تقليل درجة المقاومة بدلاً من بذل الجهود نحو معالجة الأعراض المترتبة عليها، (Dent and Goldberg, 1999) ومن أبرز الأعراض المترتبة على مقاومة الأفراد العاملين لعملية التغيير الإكثار من الشكوى والتذمر من قبل الأفراد على أسلوب معين أو إجراءات معينة متبعة في المنظمة، أو مهاجمة المقترحات والأفكار الجديدة والانتقاد بطريقة سلبية، أو نشر الإشاعات، أو عدم الالتزام بقواعد وإجراءات العمل، أو ارتفاع معدل دوران العمالة ونسب الغياب دون سبب، أو انخفاض معدل الإنتاجية. وكذلك إصرار الأفراد على أن التغيير ليس عادلاً أو توجيه العديد من الأسئلة والاستفسارات وبعضها ليس لها علاقة بالتغيير أو محاولة بعض الأفراد في التأثير على الآخرين بإقناعهم بأن البقاء على الوضع الحالي أفضل من التغيير (Hultman, 1995).

ويبين الحربي بعضاً من هذه الأعراض والتي تظهر على سلوك العاملين للتعبير عن رفضهم لبرامج التغيير والتطوير ومن أهمها: التغيب المستمر للعمل دوئماً أسباب معقولة أو ترك العمل نهائياً، ودخول الفرد في صراعات مكشوفة ضد زملائه ورؤسائه حتى ضد الآلات ومعدات المنظمة التي يعمل بها، والاستهتار والتكاسل وعدم الاهتمام بأي تغيرات قد تحدث في المنظمة والبحث عن أي جماعة من جماعات العمل تتفق معه في الميول والمبادئ والرغبة في عدم التغيير، مما يعطيه الشعور بالحماية ويعطيه فرصة أكبر لإبداء معارضته ومشاعره من خلالها (الحربي، 1995). ويرى أبو حمدية أن الصمت وعدم التفوه بأي كلمة تعتبر من الأعراض الشائعة لمقاومة التغيير (أبو حمدية 1994).

ورغم أنه ينظر إلى مقاومة التغيير والتطوير على أنها سلبية، إلا أن لها نواحي إيجابية فتؤدي إلى ما يأتي (الدهان، 1992)، (دودين، 2012).

أ. تؤدي مقاومة التغيير إلى إجبار إدارة المنظمة على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل.

ب. تكشف مقاومة التغيير في المنظمة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال وعن عدم توافر النقل الجيد للمعلومات.

ج. إن حالة الخوف من التغيير ومشاعر القلق التي يعاني منها الأفراد العاملون تدفع إدارة المنظمة إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أم غير المباشرة.

د. تكشف مقاومة التغيير النقاب عن نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات في المنظمة.

ويرى بعض الكتاب والباحثين أنه ليست كل أشكال وصور مقاومة التغيير سيئة، بل إن مقاومة التغيير قد تكون مفيدة في بعض الحالات وأن من بين الفوائد التي قد تنتج عن مقاومة التغيير ما يأتي:

1- تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية متناهية من حيث أنها مناسبة، وفي هذه الحالة يعمل الأفراد نوعاً من التدقيق والتوازن للتأكد من أن الإدارة تخطط وتنفذ التغيير بشكل سليم. وهكذا فإن المقاومة المعقولة إذا ما دفعت الإدارة لتفحص التغييرات المقترحة، يكون الأفراد العاملين قد منعوا الإدارة من اتخاذ قرارات غير سليمة.

2- تساعد مقاومة التغيير على اكتشاف بعض مجالات ومواطن المشكلات أو الصعوبات التي يحمل أن يسببها التغيير، وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتطور وتتفاقم المشكلة. وفي ذلك الوقت يمكن أن تشجع الإدارة على بذل مزيد من الجهد والاهتمام في إعلام الأفراد العاملين وإحاطتهم علماً بالتغيير، والذي يؤدي في النهاية إلى تقبل أفضل للتغيير.

3- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول شدة وحدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، وتشجع الأفراد على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر، حتى يتفهموه بصورة أكبر.

تتطور المشاعر والانفعالات لدى المعارضين منذ بداية التغيير على النحو الآتي

- تجاهل Immobility
- إستنكار Denial
- غضب Angry
- مساومة Bargaining
- قنوط وإحساس بالوحدة Depression
- تجربة Testing
- مسايرة وقبول Acceptance

ويرى الباحث أن مقاومة التغيير قد تشجع الأفراد العاملين على روح المبادرة والمشاركة والانتماء والحرص على مصلحة المنظمة وحمايتها من القرارات المتسارعة أو التغييرات غير الناضجة. (الإبراهيم، 2006).

ويذكر الأعرجي (1995) بأن مقاومة التغيير لها إيجابيات ويحددها بالنقاط

التالية:

- تلزم المقاومة إدارة التغيير على توضيح أهداف التغيير ووسائله وآثاره بشكل أفضل وبصورة متكاملة.
- تكشف المقاومة نقاط الضعف في عملية معالجة المشكلات واتخاذ القرارات، فهي تفيدها إدارة التغيير في اتخاذ القرارات المناسبة.

- المقاومة تزود الإدارة بالمعلومات حول حدة وشدة مشاعر الأفراد بشأن قضية معينة، كما توفر متنفساً للأفراد عن مشاعرهم، ومن ثم يشجعهم على التفكير والتحدث عن التغيير بصورة أكبر.
  - تكشف المقاومة عن عدم فاعلية عمليات الاتصال.
  - تدفع المقاومة إدارة التغيير إلى تحليل أدق للنتائج المحتملة للتغيير سواء المباشرة أو غير المباشرة.
- وليست مقاومة التغيير سلبية دائماً، بل أنها تحمل بعض الإيجابيات فيمكن لها:
- أن تشجع الإدارة على تفحص مقترحاتها للتغيير بشكل متعمق وبجدية للتأكد من أنها مناسبة، وتجعل القائمين على التغيير أكثر دقة واستعداداً وتهيئة.
  - أن تساعد على اكتشاف بعض مجالات وأماكن الصعوبات والمشكلات التي يحتمل أن يسببها التغيير؛ وبذلك تقوم الإدارة باتخاذ الإجراءات الوقائية قبل أن تتفاقم المشكلة.

### كما يمكن لها أن:

- تجبر الإدارة على توضيح أهداف ووسائل التغيير وآثاره ومناقشتها بشكل موضوعي أكثر جدية.
- تدفع إدارة التغيير إلى إجراء تحليل أدق وأشمل لنتائج التغيير المتوقعة المباشرة وغير المباشرة.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى.
- تكشف نقاط الضعف في عمليات معالجة المشكلات واتخاذ القرارات المثلى.
- تكشف عن عدم فاعلية منظومة الاتصالات الإدارية وعمليات تسويق الأفكار وغياب النقل الجيد للمعلومات. (تومي وخريف).

بالتوفيق للجميع

ميمو العسل