

مقرر ادارة التغيير

مقرر ادارة التغيير

د/ جهاد عفانه

المستوى /7

المحاضرة /9



- ❖ تتوقف عملية احداث التغيير على مدى قبول الافراد والجماعات لها وتعاونهم لإنجاحها .
- ❖ اكثر شيء يجب ان ينتبه له القائم بالتغيير هو اثر ذلك التغيير على الأفراد وجماعات العمل في المنظمة .
- ❖ غالباً ما يتصرف الافراد بوحى الدوافع والاتجاهات والخبرات التي تعكس خصائصهم النفسية تجاه أي عملية .
- ❖ تعتبر عملية مقاومة التغيير وتحديد اسبابها وكيفية التغلب عليها من الأمور المهمة بالنسبة للقائم بالتغيير .

### 1- مفهوم مقاومة التغيير:

- ❖ تعني مقاومة التغيير امتناع الموظفين عن التغيير او عدم الامتثال له بالدرجة المناسبة والركون الى الأوضاع القديمة القائمة.
- ❖ قد تأخذ المقاومة شكل اخر مثل ان يقوم الافراد باجراءات مناقضة او مناهضة للتغيير .
- ❖ قد تكون المقاومة ايجابية عندما يكون التغيير المقترح سلبياً ، أي عندما تكون الفوائد المحققة منه اقل من التكاليف المدفوعة .
- ❖ وتكون المقاومة سلبية عندما تكون نتائج التغيير ايجابية ومردودها على الأفراد والمنظمة كبير مقارنة بتكاليفها .

### ترتبط مقاومة التغيير بالسلوك الانساني الذي يتشكل بفعل العوامل التالية :

- ✓ العوامل النفسية : تشمل الشخصية ، الادراك ، التفكير ، الدوافع والاتجاهات ، الخبرات .
- ✓ العوامل الاجتماعية : تضم علاقات التفاعل الاجتماعي ، اثر الجهات ، ضغط البيئة الخارجية .
- ✓ العوامل الثقافية : تضم القيم ، والتقاليد والعادات السائدة في المجتمع .
- ✓ العوامل التنظيمية : تشمل تقسيم العمل ، والسلطات ، والمسؤوليات .
- ✓ العوامل الاقتصادية : تتركز في الراتب ، والمكافآت ، والحوافز المادية .

### 2- المظاهر السلوكية لمقاومة التغيير :

#### 1) السلوك الدفاعي العلني :

يتمثل في الاضطرابات وتباطؤ الانتاج او زيادة الأخطاء ، او الرفض والمعارضة الشديدة ، وقد تنتهي بالاستقالة وترك العمل .

#### 2) السلوك الدفاعي الضمني او المستتر :

يتمثل في ضعف الولاء للمنظمة وفقدان الدافعية للعمل ، مع بروز ظاهرة التأخير والتأجيل والتناسي فالانسحاب .

### (3) الاستسلام :

دون مناقشة للقيم والمهارات الجديدة مما يتطلب زيادة وقت التعلم والتدريب ، ويميل للتمارض وعدم الرضا بشكل عام .

### 3- درجات مقاومة التغيير في المنظمات :



### 4- ردود الأفعال على التغيير :

غالباً ما ينظر الموظف الى التغيير من منظوره الخاص وبالقدر الذي يشبع حاجاته المختلفة ، او ما يواجهه من مواقف جديدة ، وغالباً ما يكون امام احد السلوكيات الاتيه تجاه التغيير :

- (1) **الصدمة** : شعور الفرد بعدم الاتزان وعدم القدرة على التصرف .
- (2) **عدم التصديق** : الشعور بعدم الواقعية وموضوعية سبب التغيير .

- (3) **الذنب** : شعور الفرد بأنه قام بخطأ ما يتطلب التغيير الذي حدث .
- (4) **الاسقاط** : قيام الفرد بتأديب فرد آخر على التغيير الذي حدث .
- (5) **التبرير** : قيام الفرد بوضع اسباب ومبررات لعدم قبول التغيير المقترح او المنوي تنفيذه .
- (6) **التكامل** : قيام الفرد باحتواء التغيير وتحويله الى مزايا يتمتع بها الفرد او النظام .
- (7) **القبول** : خضوع وتحمس الفرد للوضع الجديد بعد التغيير .

### 5- أسباب مقاومة التغيير :

- 1- التغيير غير المدروس وغير المخطط له.
- 2- عدم وضوح اهداف التغيير .
- 3- عدم وجود شعور بالحاجة للتغيير .
- 4- عدم مشاركة الأفراد في التغيير .
- 5- عدم توافر الثقة في القائمين على التغيير .
- 6- عندما يتم تجاهل تقاليد وانماط العمل .
- 7- ضعف الاتصالات الادارية ونقص المعلومات .
- 8- الارتياح للوضع الحالي والخوف من نتائج التغيير ، او من المجهول .
- 9- عندما يرتبط التغيير بأعباء وضغوط عمل كبيرة وبتهديدات وظيفية .
- 10- السرعة الشديدة في التغيير .
- 11- عندما تكون الخبرة السابقة عن التغيير سيئة .
- 12- عندما يكون التوقيت سيء للتغيير ، ونقص الموارد البشرية والمادية الداعمة للتغيير .

اسباب اخرى مكتملة للأسباب السابقة :



- (1) **انعدام الاستقرار النفسي والطمأنينه** : التغيير يتطلب تغييراً في المناهج والأساليب وهو يعتبر تهديد لأمن النفسي للأفراد الذين لا يجدون ضرورة في التغيير .
- (2) **توقع الخسارة** : غالباً ما يتوقع المعنيون بالتغيير ان هدف الادارة من التغيير ليس بالضرورة التطوير بل دوافع اخرى غير مصرح بها قد تعود عليهم بالضرر .
- (3) **التخوفات الاقتصادية** : يعتقد الفرد المقاوم ان التغيير يهدر دخله لأن التغييرات الجديدة تتطلب تغير معادلات الدخل وميزانيات الاعمال .

4) القلق الاجتماعي : التغيير قد يولد تخوفاً من المجهول عند بعض الأفراد ما يؤدي الى فك ارتباط حالي مع افراد مرغوبين ، وتأسيس ارتباطات جديدة غير مأمونه .

5) الخوف من أن يؤدي التغيير الى لزوم تعلم مهارات جديدة وتجميد مهارات مكتسبة : فضلاً عن ماقد يسببه التغيير من تبديل المواقع والأدوار والأماكن والدوائر والمسؤوليات .

سعى العديد من الباحثين في مجال الادارة التغيير الى حصر التبريرات والتفسيرات المتعلقة بمقاومة التغيير ، وقد قدم جيمس أوتول James Otoole أكثر من 30 سبباً لمقاومة التغيير ، منها :

- 1) بلا دليل عليك اثبات ان التغيير سيكون نافعا .
- 2) الاكتفاء معظم الأفراد تعجبهم الطريقة التي تسير عليها الأمور الحالية .
- 3) الخوف الأفراد يخشون المجهول .
- 4) عدم النضج لم يتم الاعداد بشكل مناسب للتغيير فالوقت غير مناسب .
- 5) ضعف الثقة بالنفس لا نعتقد اننا بمستوى التحديات الجديدة .
- 6) المصلحة الآتية قد يكون التغيير مفيداً للآخرين ولكن ليس لنا .
- 7) التفكير الضيق الافراد لا يمكنهم تأجيل رغباتهم ويريدون النتائج الفورية .
- 8) قصر النظر لا نستطيع ان نرى التغيير هو في مصلحتنا .

#### 6- العوامل التي تزيد من مقاومة التغيير :

- 1) فرض التغيير على الأفراد والجماعات : الذين يرونه تهديداً لمراكزهم وسلطاتهم بعكس التغيير الذي تم بناؤه على طلبهم .
- 2) التنظيم غير الرسمي ودوره في تقوية المقاومة للتغيير : حيث يعتمد على اشارة الشكوك في نوايا الادارة ، وابرار الاحتمالات السلبية المترتبة على التغيير .
- 3) تشكيل رأي جماعي ضد التغيير : حيث ان المقاومة الجماعية للتغيير اقوى من مقاومة الأفراد لأن تأثير التغيير على الجماعات اقوى من تأثيره على الأفراد .

تمت بحمد الله  
اختتم / حنان

ناة النميزين

Theworld20202@