مقاومة الموظّفين للتغيير التنظيمي

وليد الشهري

في أية صناعة، يؤثر العديد من العوامل البيئية في حُسن سير أمور الأمور، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر. تشمل هذه العوامل عوامل بيئية خارجية وعوامل داخلية. تشمل العوامل الخارجية مستوى المنافسة، التغيّر في الأنظمة الحكومية، الاستقرار الاقتصادي، التغييرات التكنولوجية، أو المسائل السياسية. من جهة أخرى، تتضمن العواملُ الداخلية المواردَ البشرية، المبنى التنظيمي، الموارد المالية، الموارد المادية، رسالة المنظمة، والأهداف.

بصرف النظر عن العوامل البيئية السائدة، لدى هذه العوامل تأثير كبير في النشاطات التي تحدث في مكان العمل، كما في سلوكيات الموظَّف. تؤدي هذه العوامل إلى مسائل مثل تقليص النفقات، إعادة هيكلة مشاريع، أو إغلاقها. نتيجة لذلك، تحدث مقاومة الموظَّفين لهذا التغيير. ينتج ذلك عن الخوف من المجهول، عدم الاستقرار في العمل، التغيّر في مسؤوليات العمل، وفقدان الثقة بالإدارة العليا.

بسبب هذه العوامل، يتأثر الموظَّفون نفسيًّا، بشكل رئيسي بسبب الالتزامات العائلية والمالية التي عليهم أن يتعاملوا معها. يعني ذلك أنّ أية مشاعر بالتهديد من جانب الموظَّفين تحفز مقاومتهم للتغيير. فضلًا عن ذلك، قد يؤدي الأمر في بعض الحالات إلى علاقات عدائية، مواقف سلبية، تدنّي الأداء في خدمة الزبائن، تشكيل مجموعات غير رسمية، ومستوى منخفض من المشاركة. بدلا من ذلك، يحاولون أن يبرهنوا للإدارة العليا أنّ هذا التغيير سينعكس سلبًا على المنظمة.

إنّ من وظيفة الإدارة العليا خفض درجة مقاومة العاملين عبر فتح قنوات تواصل صريحة معهم. يُتيح ذلك إجراء محادثات حول الاستراتيجية الجديدة للمنظّمة والتأثير المحتمل لهذا التغيير في مكان العمل. يُتيح ذلك للموظَّفين أن يروا الفوائد والفرص المتاحة لهم في المنظمة على الأمد البعيد. نتيجةً لذلك، سيكون هناك انخفاض ملحوظ في مستوى عدم اليقين، وبالتالي اتضاح الرؤية الجديدة للمنظّمة.

أحد أكثر الأساليب نجاحًا لخفض مقاومة الموظَّفين هو تشكيل مجموعات مشارَكة. فهذا يُتيح للموظَّفين الموجودين في المرحلة الانتقالية أن يكونوا مشارِكين، ما يساهم في جمع اقتراحاتهم أو أفكارهم. إضافةً إلى ذلك، يجب أن يتمّ تزويد العاملين بمشورة مهنية وتدريب لحفزهم على قبول التغيير.

إنّ الموظَّفين هم أثمن ما تمتلكه المنظمة، فهم المفتاح الرئيسي لنجاحها. ولأنهم يقومون بالعمليات اليومية، لديهم القدرة على تقديم اقتراحات رائعة للإدارة العليا حول كيفية ربط الرؤية الجديدة للمنظّمة بالنشاطات اليومية، وذلك إذا سُمح لهم بأن يلعبوا دورًا في الإجراءات الانتقالية ليكونوا جزءًا من التغيير. ينتج عن ذلك تغيير في ذهنيات الموظَّفين، وبالتالي انخفاض في مستوى المقاومة.

أحد أهمّ العوامل للنجاح في إجراءات التغيير التنظيمي هو درجة مشاركة الموظَّفين. فهذا العامل حاسم في تنفيذ أية استراتيجية جديدة، ممّا يستدعي من الإدارة العليا أن تعمل على تفعيل مشاركة الموظّفين لضمان حُسن سير إجراءات التنفيذ.